

# 领导力 就是

TEN MOTTOES  
OF LEADERSHIP

刘澜——著



领导力修炼口诀  
管理者必读真经

发挥领导力  
解决人生与事业中的  
挑战性难题

# 说对 十句话



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 领导力 就是

TEN MOTTOS  
OF LEADERSHIP

刘澜——著

10  
10周年  
纪念版

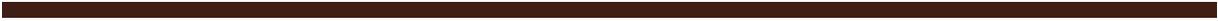
领导力修炼口诀  
管理者必读真经

发挥领导力  
解决人生与事业中的  
挑战性难题

# 说对 十句话



 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# 版权信息

COPYRIGHT

书名：领导力就是说对十句话（10周年纪念版）

作者：刘澜

出版社：机械工业出版社

出版时间：2024年3月

ISBN：9787111744214

字数：78千字

本书由机械工业出版社有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

## 序言

# 不变与万变如何学习领导力

几年前，我开始关注领导力之外的一个主题——学习力。在我看来，领导力与学习力这两个主题是相互交叉的。在这版序言中，我把这两个主题“组合”了一下，试着回答这样一个问题：如何学习领导力，来适应当今急剧变化的环境？

### 1

《领导力就是说对十句话》最初出版于2014年，那时候，我的小儿子还只是个小学生，对领导力根本没有概念。

现在，差不多十年过去了，小儿子成了大学生，已经在大公司做了两次暑期实习，企业管理和领导力对他来说不再是陌生的术语，而是带着体温的经历。我们有时候会讨论一下相关的话题。

十年过去了，很多事物变化了。我今天对小儿子讲的领导力，跟我十年前的书里写的领导力有什么不同吗？

答案是：基本上没有什么不同。

在万变的背后，有不变。

### 2

有一个传奇的学者，叫赫伯特·西蒙。他读的是政治学博士，从研究公共管理开始学者生涯，是现代组织理论的奠基人之一；他也是人工智能领域的开创者之一，获得过计算机界的最高奖——图灵奖；他还“顺便”获得了诺贝尔经济学奖；他对心理学也有巨大贡献，获得过美国心理学会颁发的终身成就奖……

但是，西蒙认为自己所有的研究都是围绕一个课题“人是如何决策的”而展开的。

也就是说，看起来西蒙横跨多个学科，其实在万变之中有不变。

### 3

不仅西蒙的职业生涯可以总结为以不变应万变，西蒙的研究方法也是寻找万变之中的不变。

他说，人的行为模式实际上是比较简单的。看起来很复杂的人的行为，只是这些简单的行为模式在复杂的环境中的表现。

他举了一个例子：沙滩上的蚂蚁。他说，蚂蚁在沙滩上的行动路线看起来是很复杂的。

“它向前移动，向右倾斜以减轻爬上陡峭沙丘的难度，绕着一块鹅卵石走了一圈，停下来和一位同伴交换了一会儿信息。……若将蚂蚁的路径看作几何图形，那么这个几何图形既复杂又不规则，很难对其进行描述。”

但是，蚂蚁有着明确的目标，其行动其实遵循着非常简单的规则。

“蚂蚁大致知道家的位置，但它无法预知所有这些障碍，它必须不断地绕过障碍物。蚂蚁的视野很窄，所以只能遇见一个障碍就绕开一个，遇见一个障碍就重新搜索路线，对接下来的障碍也无法提前做出判断。”

蚂蚁之所以走出复杂的路线，是沙滩这个环境太复杂了。

人的行为模式、蚂蚁的行为模式，就是“不变”，而环境是“万变”。但是万变不离其宗——也就是那不变的模式。显然，研究人或者蚂蚁，首先应该把握其不变，不然就会迷失在万变之中。

### 4

商业界流行这样一句话：唯一不变的是变化。

我在《刘澜极简管理学》一书中引用过未来学家约翰·奈斯比特的这句话：“唯一不变的是变化”这一论断虽然非常普遍，却十分荒谬。我认为，起码在商业领域中，这一论断是无法成立的。”

我倒是觉得，“唯一不变的是变化”这句话说不上荒谬。这句话有道理，但是大多数说这句话的人，并没有真正理解它。

这句话讲的是，你要在把握不变的基础上，注意变化。

没有不变，哪有变化？

所谓的变化，必须发生在不变的基础上。比如，你注意到小区门口的保安换了一个人，这是“变”。但是，小区没有变，小区大门没有变……正是因为大多数事物都没有变，你才注意到了这个小小的变化。

奈斯比特认为，大多数事物都没有变，所以，把握不变比把握变化更重要。

我同意奈斯比特“把握不变更重要”的结论，但是还想结合西蒙的观点，补充一个原因：很多时候，你以为看到的是变化，其实只是不变的规律在不同的环境之中的表现。

比如，我前面举的例子：小区门口的保安换了一个人，这个变化背后其实也有不变的规律。这个规律，可以大而化之地说成是“铁打的营盘流水的兵”，也可以细究到这家物业公司的某项人事制度，或者某一特定人群职业发展的社会学特征……

显然，如果你把握了这些规律，就不仅能够解释“小区门口的保安换了一个人”这个单独的事件，还可以解释这个小区的其他一些事件、其他小区的一些事件、其他大相径庭的环境中的很多事件，甚至可以预测会发生怎样的事件。

换句话说，把握了不变，你就在很大程度上把握了万变，甚至可以预测万变。

## 5

作为一个讲授领导力的老师，有时候，我会收到类似这样的问询：“刘老师，你可不可以给我们讲一讲‘互联网时代的领导力’？”或者是：“怎样领导‘00后’？”

我会答复说：“我不讲这样的课题。我讲的是‘互联网时代的领导力’中的‘领导力’那部分，是领导力的不变规律。工业化时代的领导力是这样，互联网时代的领导力也是这样。”

我有时还会加上这么一句：领导力是基于人性的。有史以来，人性从未改变过。互联网时代的人性、“00后”的人性，跟之前的人性没有什么不同。

当然，在互联网时代这个新环境下，领导力的那些不变规律的具体应用会有一些不同。但是，你必须先学会那些不变规律，然后再来考虑如何做出一些变化。

实际上，如果你把握了那些不变的规律，很可能就不需要专门去学如何变化。你只要去应用规律就好了。就好像造物主没有为蚂蚁“如何在沙滩上觅食”“如何在树林里觅食”写下不同的程序，只是为蚂蚁“如何觅食”写下了几条基本的规则而已。蚂蚁在沙滩上、在树林里觅食，都是在运用这几条规则。

所以，我也不教“沙滩上的领导力”或者“树林里的领导力”，只教“领导力”的几条规则。不管在沙滩上还是在树林里，都是用这几条规则。

## 6

我们再看一个比喻。

你可能学过开车。虽然现在新能源车很多，但是，你学的是“如何开车”，也没有哪个驾校教你“如何开新能源车”。你只要学会了“不变”——如何开车，你就很容易将这个技能应用到新能源车上。

学习开车和学习领导力，两者都适用以不变应万变的规律。

但是，学习开车和学习领导力有一个很大的不同。学习开车，掌握其不变的规律是容易的。而学习领导力，掌握其不变的规律是困难的。因为，学习领导力，需要涉及相对更高级的认知、情感和行为过程。

在领导力这件事情上，许多人认为学习“如何开车”对自己来说不是一个问题。他们没有意识到，自己的关键问题不是学习“如何开新能源车”，而是学习“如何开车”。

你的当务之急不是学习领导力的万变，而是学习领导力的不变。

你得先学会开车（领导力的不变），我才能够教你如何开新能源车（领导力的万变）。实际上，如果你真的把开车学会了，基本上也不需要我教你如何开新能源车了。

## 7

我从2008年开始聚焦领导力，并在2013年系统地提炼出十条不变的规律，我称之为领导力的“十律”，后来也称之为“十项修炼”。这个“十项修炼”的提法，后来再也没有改变过（只是第二项修炼从当初的“解决难题”变为现在的“直面难题”）。这十项修炼是：

- 承担责任
- 直面难题
- 密切联系群众
- 讲故事
- 当老师

- 从失败中学习
- 反思
- 深思
- 认识自己
- 成为自己

《领导力就是说对十句话》最初是根据我的一场讲座的记录稿整理而成的。

“十句话”讲的是“十律”的具体应用，其重点是为每一项修炼配上一句口诀。这些口诀，既是对“十律”的行动提示，也可以直接应用于领导力情境之中的沟通，相当于是“十律”的实战指南。

同样，我今天依然在讲领导力的十句口诀，只是个别口诀在表述上略有变化。

“十律”和“十句话”，都是领导力的不变规律，不可能过了十年就变了。

## 8

因为“十句话”的内容现在依然有效，而且课堂实录的方式可能更利于一些读者理解和吸收，所以这次再版，基本没有修改（除了出版社觉得有必要的少数修改）。这是当时的讲课实录，不修改，说得过去，因为当时讲课就是这样讲的，而且内容并不过时。

当然，其中有些案例，你可能会觉得不够“新”。如果你有这样的感受，我要提醒你：你的注意力是不是没有放对地方？案例属于“万变”的部分，重点在于案例背后的“不变”。

如何学习领导力？把握不变，以不变应万变。

## 9

在“十律”和“十句话”的背后，其实有一个更为根本的领导力的“不变”，那就是领导力的定义：动员群众解决难题。

在这八个字中，最为核心的是后半部分：解决难题。

所谓难题，就是用常规的方法、惯用的方法解决不了的问题。那怎么办？那就要变革。所以，领导力跟变革基本上是同义词。

变革是困难的。其困难在于不仅要“变”，要有新的东西，而且要“革”，要放弃旧的东西。对于“变”，我们有对不确定性的恐惧；对于“革”，我们又难以割舍。

所以，领导力要求“动员”。这里的动员，不只是针对知和行，更多的是针对情感，调动对变革有利的积极情感，以战胜那些阻碍变革的消极情感。

## 10

所谓变革，就是要学习新的技能、新的行为方式、新的价值观。所以，领导力跟学习力，是两个密切相关的概念。我从领导力进入学习力，其实思考的是同一个大问题。

领导力所涉及的学习，不是学习解一元二次方程那样的学习，而是成人学习理论家杰克·梅齐罗所说的“变革型学习”，或者人本心理学家卡尔·罗杰斯所说的“有意义的学习”。

这样的学习是困难的，不仅在于这是产生质变的学习，更在于这样的学习要求首先否定自己，也就是变革中的“革”。

换句话说，这样的学习，首先要求我们进行“反学习”（unlearning）。反学习，就是要否定自己的过去和现在，“有意遗忘”自己已经拥有的心智模式。

## 11

如果你把握住了领导力的这个“不变”——解决难题，就会发现，领导力并不是企业这样的组织中特有的现象，也不是身居高位者的特权。

每个人都可以发挥领导力。而且，每个人都需要发挥领导力。

你肯定会面对难题。你动员自己解决难题，就是在对自己发挥领导力。

你在家庭中也需发挥领导力。你动员孩子、其他家人解决难题，就是在发挥领导力。

当然，你在组织中也需发挥领导力。如果你是上级，你动员下级解决难题，就是在发挥领导力。

即使你没有下级，没有职位，你也可以发挥领导力。当面对一个集体难题时，你动员同事甚至上级一起去解决，这就是在发挥领导力。

## 12

领导力的十句口诀，其实是解决难题的十句口诀。

你可以用来动员自己解决难题，也可以用来动员他人解决难题。

这十句口诀，在具体的情境之中是可变的。不变的是：动员自己、动员他人去解决难题。

引子

**领导力是“说”出来的**

之前我强调，领导力是“做”出来的。现在我接着强调，领导力也是“说”出来的。

## 领导力是你“做”什么

领导力是什么？

首先，**领导力不是你“是”什么**。领导力不是你是局长，是校长，是总经理，是CEO，是部门总监。

其次，**领导力也不是你“有”什么**。领导力不是你有钱、有权，或者有地位、有学位，也不是你有勇敢、真诚之类的品质。

那么，领导力是什么呢？**领导力是你“做”什么**。领导力是做这十件事情：

- 承担责任

虽然在序言中，第二项修炼已经从解决难题改为直面难题，但本书仍然沿用解决难题的提法。

- 解决难题<sup>②</sup>

- 密切联系群众

- 讲故事

- 当老师

- 从失败中学习

- 反思

- 深思

- 认识自己

- 成为自己

我把它叫作“领导力十律”。

## 领导力之“律”

之所以称之为“领导力十律”，有三个内涵。

第一是规律。我研究了卓有成效的领导者，发现他们都在做这十件事情。不是说他们每个人都做全了这十件事情，而是至少做了其中几件事情。没有人是“十项全能”的。

如果你做对了其中几件事情，你就已经是一个卓有成效的领导者了；如果你还能够做好其他的事情，你会更加卓有成效。这是领导力的规律。

第二是自律。这十件事情都不是那么容易做的。从第一件事情“承担责任”开始，都需要自己要求自己。你要自己管理自己，自己约束自己，所以说这个“律”也是自律。

第三是音律。“律”在古代也指音乐、音律。给大家的启发是什么呢？这十件事情，你要搭配着做，要组合着做。音符说起来很简单，就七个——哆来咪发嗦拉西，但是如果你把它们搭配起来、组合起来，就能谱写出很动听的乐曲。同样，这十件事情如果你搭配起来、组合起来做，就会产生卓有成效的领导力。

所以我说，领导力是做出来的。

- 它是规律，你应该去做。
- 它是自律，你必须去做。
- 它是音律，你要善于做。

我们每个人都会唱哆来咪发嗦拉西，但不是每个人都能够作曲。这就是说，你要善于把领导力这十件事情搭配起来、组合起来做，才能卓有成效。

## 领导力也是你“说”什么

**现在我要换一种思路讲领导力——我要强调，领导力也是你“说”什么。**

我不再强调领导力是“做”出来的，而是强调领导力是“说”出来的，两者并不矛盾。

一方面，“说”其实是“做”的一部分。比如，我们要做“赞扬”这件事情，一种做法就是说“你做得很好”，这时候，“说”就是“做”。

另一方面，“说”能够推动“做”。比如，“我能帮你做什么？”这句话，如果酒店等服务人员天天把它挂在嘴上，就能够推动他们采取进一步帮助客人的行动。

还有一个方面，“说”其实能够推动“想”，然后这个“想”反过来又会推动“做”。比如，你天天说某个同事人很不错，你就很可能会想这个人真不错，然后在行动上也会把他当作一个不错的人对待。同样，如果你不断地说你的男朋友很优秀，你很可能就会更容易发现他优秀的地方，变得认为他真的很优秀，然后在行动上就会把他当作一个很优秀的人来对待。

## 思想—言语—行动

有段话非常著名：

**注意你的思想，它会成为你的言语；**

**注意你的言语，它会成为你的行动；**

**注意你的行动，它会成为你的习惯；**

**注意你的习惯，它会成为你的性格；**

**注意你的性格，它会成为你的命运。**

英国前首相撒切尔夫人很喜欢这段话，在她的传记电影《铁娘子》里就引用了这段话。

这段话的逻辑是：思想推动你的言语，言语推动你的行动。思想—言语—行动，是这样一个逻辑，但这个逻辑是不完整的，或者说是全面的。

实际上，思想推动言语，反过来，言语也推动思想；我们的言语推动行动，反过来，行动也推动言语；思想可以直接推动行动，反过来，行动也可以决定我们的思想。

很多时候，我们不是想清楚了才去做一件事情，而是先做一件事情，然后才反过来把它想清楚。我们的态度往往是我们在行动当中发现的。

## 领导力的口诀

我们还可以说，在思想、言语、行动三者当中，言语也许相对更重要，因为言语可以反过来影响我们的思想，言语还可以推动行动。所以，我们可以说领导力是“说”出来的。为什么？因为当你说的時候，它会推动你去想，也会推动你去做。

实际上，“说”可能比“想”更能够推动“做”。原因之一是掌握怎么“说”比掌握怎么“想”更容易。掌握怎么说一句话，比掌握一个道理要容易多了。

而且，就算你知道怎么想，也不一定能够知道怎么做。一个思想，往往对应很多行动。而你知道怎么说之后，可能更知道怎么做。武功招式往往有一些口诀，比如“回头望月”之类的。这个口诀能够提醒你要做什么，就像一个入口一样。

我接下来要讲的“领导力的十句话”就是领导力的口诀。首先，我会告诉大家每一句话对应的“武功招式”是什么。其次，我还会告诉大家，其实这十句话之所以重要，就是因为每一句话都不是对应一个“武功招式”，而是对应很多个入口，能够告诉你下面还有很多事情可以去做。

说到底，领导力还是你“做”什么。但是，领导力确实也是你“说”什么。这些领导力的口诀，能够帮助你更好地采取领导力行动。

我们来看看发挥领导力到底要说哪十句话。

第一讲

**我来**

**“我来！”这是领导力的第一句话。**

**发挥领导力，你要说“我来！”。这句话对应的是“领导力十律”的第一律——承担责任。**

## “我来”做什么

在一次讲座中，有一个经理人向我提问。她说：“刘老师，在我的团队中，每个人都想发挥领导力，我该怎么办？”

我从来没有碰到过在一个团队中，每个人都想发挥领导力的情况。为什么呢？因为领导力是动员群众解决难题，我在后面会讲得更具体。

**发挥领导力不仅是要解决问题，而且是要解决难题。**在一个团队中最常见的情况，不是每个人都想解决问题，而是每个人都不想解决问题。

所以我对她说：“你说的很可能是这样一个情况，在你的团队中，不是每个人都想发挥领导力，而是每个人都想当领导。”他们说的不是“我来发挥领导力”，而是“我来当领导”。

## 领导力其实是领袖力

领导力是从英文单词leadership翻译过来的。我有时说，“领导力”翻译成“领袖力”可能会更好一些。

leader这个英文单词在中文里有两种译法。一种是“领导”。在现代汉语中，领导常常指的是担任领导职位的那个人。我们说这个人是我们单位的领导，那个人是我们部门的领导，指的是他担任领导职位。

另一种对应leader的翻译是“领袖”。什么叫领袖呢？**真正实施领导活动、真正发挥领导力的人，我们称之为领袖。**所以常常会有这样的情况，A是我们团队的领导，但是B才是我们团队的领袖。

领导力实际指的是领袖力。但是为什么我们不把leadership翻译成领袖力呢？

因为在中文语境当中，我们往往把领袖跟那些非常高大的形象、非常伟大的人物联系在一起，我们往往认为只有甘地、马丁·路德·金等这样的人才能被称为领袖。实际上，我们从幼儿园开始就可以观察到领袖的存在，那些真正实施领导活动的人就是领袖。

## **领导和领袖的区别**

担任领导职位的领导和真正发挥领导力的领袖的区别，是领导力的第一个关键区别。

**被我们称作领导的人，是担任领导职位的人，而领袖是带领大家解决问题的人。换一种方式说，领导是有下属的人，而领袖是有追随者的人。**

**领导有地位，领袖有成果。**

我们从来不会把一个没有成果的人称为领袖，但是我们会把很多没有成果的人称为领导，只是因为他们有这个职位。

**领导维持现状，领袖迎接变革。**

领导维持现状有很多原因，比如说他看不到需要变革，或者说他看到了需要变革，但是没有能力变革。还有一个原因，现状对他有利，现状之下他是领导，所以他想要维持现状。

领袖迎接变革，不是为了变革而变革，而是为了有成果。这个道理其实很简单。我们在企业里工作都知道，客户在变，市场在变，竞争对手在变，技术在变，我们必须要有变革才能创造出成果。

即使在相对更稳定的政府部门、非政府组织工作，你也会发现环境在变化，你服务的对象在变化，人们的需求在变化，所以你也必须要改变。

**领导运用权力，领袖运用影响力。**

领导的权力来自他的地位。领袖可能有职位，也可能没有职位，也就是说他可能有权力，也可能没有权力。即使他有权力，他也知道要发动变革的话，光靠权力是不行的，还必须要运用影响力。

## **领导抓权，领袖授权。**

领导抓权，让自己伟大。领导抓权有一个很简单的理由，因为领导没有权力往往就什么都不是了，所以他必须要把权力牢牢抓在手里。

领袖往往是授权，让众人伟大。为什么？我们要回到前面讲到的“领袖有成果”“领袖迎接变革”。领袖知道，要创造成果、迎接变革，只靠自己是不行的，还必须要靠大家。自己改变了没有用，要让大家都改变才能创造出成果，而要靠大家，就要让大家都有权力，就要把权力授予大家，让每个人都伟大起来。

我小时候看电影，对某些打仗的电影镜头印象深刻：国民党反动派的军官挥舞着手枪，站在队伍的最后面，喊：“兄弟们，给我上！”共产党的军官挥舞着手枪，冲在队伍的最前面，喊：“同志们，跟我上！”

**这也是领导和领袖的一个区别：领导往往是说“给我上”，领袖往往是说“跟我上”。**

## 老板和领袖的区别

我说的领导和领袖，在英文里都叫leader，区分不开，所以西方人用老板（boss）和领袖（leader）来区分。香港企业家李嘉诚也这么区分。

李嘉诚说：“我常常问我自己，是想当团队的老板，还是想当团队的领袖？做老板简单得多，你的权力主要来自你的地位，而你的地位可能源于上天的缘分或凭借你的努力和专业的知识获得。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。”

有一次我给一个总裁班讲课，在座的都是企业的一把手或二把手。有一个人就说：“我们能够坐在这里，就是我们领导力的证明。”我说你能够坐在这里，只证明一件事，就是你有领导职位，别的什么都证明不了。

他可能觉得奇怪：我没有领导力怎么可以坐在这里呢？我打了个比方：如果你是李嘉诚的儿子，那就是“上天的缘分”，不管你有没有领导力，99.99%可以保证你当上一个老板。李嘉诚所说的“专业的知识”也可以让你当上老板。比如你做销售做得不错，在10个销售员里你卖得最多，你的上级要提拔一个销售主管的时候，很可能就会提拔你，但这都不能证明你有领导力。

## 领导力是动词

李嘉诚说：“做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。”我一般不提倡把领导力归结为魅力。如果说领导力是源自魅力的话，那绝大多数人都要绝望了。

可以说，绝大多数人都没有太多的魅力。在这个总裁班上，真正有很强个人魅力的人是少数，不会超过两三个吧？那其他人对领导力是不是要绝望了呢？

实际上，**魅力不是你发挥领导力的先决条件，魅力是你发挥领导力的结果。**也就是说，不是你要魅力才能发挥领导力，而是如果你发挥了领导力，大家才会觉得你很有魅力。如果你持之以恒地说领导力的十句话，大家就会认为你越来越有魅力。

关于领导力，有一个争论：领导力到底是什么？一开始的领导力研究试图把领导力归结为品格品质，去研究这些东西，国内也有人持这样的观点。有人跟我说领导力是形容词，理由是领导力可以归结为一些个性，而个性往往是可以形容来描述的。但是，个性往往是天生的。

我说领导力不是形容词，领导力是动词。但是，如果你不停地采取领导力的行动，持之以恒地做这些动词，这些动词就会变成你身上的形容词。

## 卓有成效的领导者说“我来”

马丁·路德·金、甘地、张瑞敏这些人卓有成效地发挥了领导力，跟那些没有发挥领导力的人的区别是什么呢？是这些人有什么不同的人格品质吗？

我在前面已经说过了，领导力以前的一个研究重点，是研究这些人有什么不同的品质。比如，这些人是不是性格外向？或者，这些人是不是智商很高？研究结果是，没有找到普遍成立的共同点。A学者研究一群人，找出几个共同点；B学者研究另外一群人，又找出来另外几个共同点。现在的普遍结论，是在人格品质上没有普遍的共同点。

**这些人的共同点是什么呢？我们不要从形容词上去找，而要从动词上去找。卓有成效的领导者的共同点，是他们都会说“我来”——“我来解决问题”。**

甘地领导了印度的独立，没有人要求甘地这么做，是甘地主动站出来，说“我来解决问题”。

马丁·路德·金也是这样。他领导了美国的民权运动，也没有哪个上级要求马丁·路德·金那么做，是他主动站出来，说“我来解决问题”。

张瑞敏的情况稍微复杂一点。当时的青岛市政府部门任命他去冰箱厂当厂长，你可以说有人要求他这么做。政府的任命是让他去当领导，维持局面，但是张瑞敏没有这样。张瑞敏说我们要把这个冰箱厂变成中国名牌——没有人要求他这么做。

张瑞敏实际上也是说“我来解决问题”——我来解决这个快要破产的小厂的问题，而且我还有一个更伟大的设想，我们要把它建设成中国名牌甚至世界名牌，我来解决这个问题。

## 领导力像爱情

我经常打这样一个比方：领导力像爱情。关于领导力像爱情，我可以讲很多。比如说我们每个人好像都知道爱情是什么，但是又很难给爱情一个明确的定义。领导力也是这样，我们好像都知道领导力是什么，但是又很难给领导力一个明确的定义。

**但是，我说领导力像爱情，最重要的相似之处在于：如果说领导力像爱情，那么领导职位就像婚姻。有爱情不一定有婚姻，有婚姻也不一定有爱情。**

有的时候，因为有了爱情而有了婚姻，而随着时间的流逝，爱情可能消失了，但是婚姻还在。领导力也是这样，你可能因为发挥了领导力而被提拔到了领导职位上，但是领导力像爱情，是可能会消失的，是可能会改变的。

领导力不等于领导职位，就像爱情不等于婚姻一样。恩格斯曾经说过一段话，大家把它简化成了：没有爱情的婚姻是不道德的。

同样，我们也可以说：**没有领导力的领导职位是不道德的。**婚姻当中有很多责任，比如说抚养孩子、赡养老人，这些都是婚姻当中的责任。但是婚姻当中还有一个重要的责任，就是你要经营你的爱情。同样，在领导职位上你也有很多责任，但是最核心的一个责任是发挥领导力。

## 发挥领导力的第一步

发挥领导力的第一步是什么呢？是承担解决问题的责任。为什么要给你领导职位？就是期待你解决问题，才给你这个领导职位。

你也可能会说，我这个领导职位不是别人给我的，是我自己创办了公司，自己给自己的。那我来问你：你为什么要创办这个公司？你为什么要把自己封为总经理、董事长、CEO？同样是因为你赋予了自己解决问题的责任。

**领导职位首先意味着责任。发挥领导力首先就是承担责任。**你可以有领导职位，也可以没有领导职位。有领导职位，你要承担责任；没有领导职位，但是如果你主动承担责任，你就已经开始发挥领导力了。我们想一想甘地这些人的例子，他没有什么领导职位，但是他主动承担了责任，他就是在发挥领导力。

怎么承担责任？就是说“我来”——这是领导力的第一句话。

## “让我来！”

“我来”的第一种说法是：“让我来！”

面对你的上级、面对你的平级，你可以说：让我来！当你的部门、你的公司遇到一个大问题，大家都在那儿发愁的时候，你可以说“让我来！”——大家注意，是说让我来解决问题，不是让我来当领导。

**你不能说：“让我先当领导，然后我再来解决问题。”你要说：“让我来解决问题。”**

很多时候你还要对下级说：让我来！我们常常面对很多难题，面对难题的时候，下级往往是要指望你的。如果这个时候你跟下级说“兄弟们，给我上！”，你自己却躲在最后面，这个效果就不会好，这肯定不是发挥领导力。这个时候你可以主动说：“让我来！”

即使只是一些技术性问题，你也可以说：“让我来！”

在我的职业生涯早期，我从事的是广告行业。广告行业有一个伟大的人物叫奥格威。那个时候我读了很多奥格威写的东西，当时我对领导力没有什么感觉，只是为了学习广告怎么做。

但是后来我发现，奥格威为我后来形成的领导力思想打了一个底稿。比如说，奥格威后来已经很有名了，他创办的奥美公司也成为世界知名公司之后，他有时候仍然会亲自动手写文案——相当于说：“让我来，这个文案让我来写。”

## **“跟我来！”**

“我来”的第二种说法是：“跟我来！”

“跟我来”与“让我来”有什么不一样？“让我来”是你主动站出来承担责任，“跟我来”是你要走在队伍的最前面，比“让我来”更进了一步。要让大家跟随你，你就要有方向。

**你对下级要说“跟我来”。领导力中的“领”和“导”这两个字，都包含了方向的意思。领导者是指引方向的人。**

你对上级和平级也可以说“跟我来”。

前面讲到，面对难题，大家不知道方向的时候，你要对下级说“跟我来”。还有一种情况，就是大家知道方向，但是这件事情太苦太累，大家不愿意做的时候，你也要说“跟我来”。

世界知名的电子商务公司亚马逊，每年圣诞节的时候，库房里的工人都会很忙。圣诞节大家要送礼，就要从亚马逊订购很多东西，当作圣诞礼物。亚马逊对工人其实蛮苛刻的，工人干得很辛苦。亚马逊就直接把救护车停在仓库外面，一旦有事马上就送医院，因为工作强度太大了，很容易出问题。

至少在亚马逊创立的早期，每到忙碌的季节，公司创始人贝佐斯都会亲自到库房里，跟大家一起配送货物，这就是“跟我来”。

**“我来拍板！”**

“我来”还有第三种说法：“我来拍板！”

**发挥领导力往往要面对一些艰难的决策。这个时候，我们需要领导者勇敢地站出来说：“我来拍板！”总要有人做最后的决定。这些决定不是很轻松的决定——我在后面会讲到，很轻松的决定往往不是能体现领导力的决定。**

## “我来负责！”

在你的权责范围之内，出了事故，或遭遇失败之后，你要说：“我来负责！”

我常常举牛根生的例子。牛根生的职业生涯最大的转折点，不是他被伊利辞退，而是三聚氰胺事件。之前，牛根生是大家很敬仰的企业家，三聚氰胺事件之后，牛根生在很多人心目中的形象已经不那么高大了。牛根生做错了什么事情呢？牛根生做错的很重要的一件事情，就是他没有说这句话：“我来负责！”

三聚氰胺事件之后，在内部高管会议上，他说：这件事情每个人都逃脱不了责任。在我看来，他说这件事情人人有责，就变成了每个人都没有责任。作为蒙牛的董事长、实际控制人、创始人、精神领袖，你应该说这件事情“我来负责”，但他没有这么说。

我再举另外一个人的例子，大家对他创立的企业都很熟悉，他就是星巴克的创始人舒尔茨。星巴克在2007年金融危机开始之后也遇到了一定的困难，舒尔茨重新出山当CEO。他本来已经不当CEO了，当的是董事长。他重新担任CEO后，说尽管之前我当董事长，不直接管理，但是我同样对这些事情负有责任。

作为一个公司的CEO，你首先要为这个公司大大小小的事情承担责任。作为一个部门的经理人，你也要为这个部门大大小小的事情承担责任。出了问题，你应该说“这首先是我的责任，我来负责”。尽管直接的原因在你的下属，但是确实也是你的责任。你对下属的选择不当、教导不力，等等，这些都是你要承担的责任。

## **“我来承担我发挥领导力的责任！”**

在我做讲座的时候，有时候会有人提这样的问题：“刘老师，你讲的这些东西是不是更适用于民营企业？”也有人问：“是不是更适合外资企业？”大家可以猜想一下，问这些问题的人来自什么企业。

他们陷入了一个误区，这个误区就是：我所处的环境限制了我发挥领导力，我所在的这个组织限制了我发挥领导力，我现在不能发挥领导力是因为我的上级怎么样，是因为我的企业怎么样。

我认为，你首先要说“我来”，你要说“我来承担我发挥领导力的责任”。

我讲的这些东西适用于一切企业，适用于一切组织。大家想一想，不管在国企、民企、外企，如果你对你的上级说“我来解决问题”，而不是说“我来当领导”；如果遇到脏活累活，你对你的下级说“跟我来”，大家是不是会对你另眼相看呢？这个另眼相看基本上会是好的另眼相看。

在后面我还会讲到其他说“我来”的情形。承担责任的“我来”，就先说到这里。下面，你们可以说：“我来”提个问题。

### **Q&A**

#### **提问者1：**

**我的问题其实是关于“引子”那一部分的。你说：“说”是“做”的一部分，“说”推动“做”。但是我之前看到一种研究说，如果你在做一件事情之前，把你想做的这件事情先说出来，你就提前获得了心理上的成就感，这反而对完成这件事情不利。你怎么看这个观点？**

这个问题可以从两个层面来回答。从抽象的层面，也就是理论层面来看，“说”对“做”是不是有推动作用？提问者1说的这种研究认为，如果

你先说了，你就提前获得了满足感，可能你就不会去做了。还有一种研究认为，你说完之后会推动自己去做。这两种研究到底哪一种对，现在从学术层面我很难断定。

但是，从具体的层面，即领导力的十句话的层面来看，这十句话是推动你去做的。就拿“我来”这句话来举例。我有意识地在我的生活当中运用“我来”这句话。比如说我工作一天回到家，我太太也工作一天回到家，两个人都很累了，谁来做饭呢？我说：“我来！”

大家注意，不是说你说完了就完了，你说完了就得真的去做饭。在这个场景当中，不会出现你说了就获得了满足感，就不再做了。这是一个口诀，你说完之后还必须去做。当然，你可以不说而是直接去做。但是显然，不管说不说这句口诀，你都需要去做，这才是根本。

## 提问者2：

**我跟刘老师说到的情形很像，我从来没有想当经理，也没有想管人，就是因为后来业绩出色，上级就让我当了经理。我特别想只当销售，因为可以拿到很高的收入。后来管人以后，我最开始也常说“我来”，有难题我就上。后来开例会，我让大家评价我。当时公司的文化就是畅所欲言，大家都能相互评价，但是听到评价后我很难受。他们说，你就认为你行，你觉得我们都不如你。当时我真的很受打击。**

如果你什么事情都说“我来”，会带来一系列的问题，这是为什么？我也从两个方面来回答。

第一个方面，说“我来”，并不是“我来包办一切事情”。很多时候你要说“跟我来”，不是只有“我来”，他们待在那儿不动，而是他们得跟上。

第二个方面，发挥领导力不能光说“我来”，后面还有九句话呢。

## 提问者3：

**我正在创业，需要让员工多说“我来”，怎么才能让员工多说“我来”呢？**

这个问题太大。可以说，后面的领导力的九句话都是在回答这个问题。但是我想说，领导力的第一句话也是在回答这个问题。当你经常说“我来”“跟我来”“让我来”，并且出了问题你说“我来负责”的时候，你已经做出了表率，其他人就更愿意说“我来”了。

反过来，如果你什么事情都说“你上”，作为CEO，你总是跟部门经理说“你上”，那部门经理就会对员工说“你上”，而不是说“我来”。

**另外，你需要想一想你提这个问题的深层次的心理活动：你是不是因为觉得“我来改变”太难，所以想要“他们来改变”呢？这一讲我们讲的是要求自己，而不是要求别人。修炼领导力首先需要说：“我来改变！”你不改变，你也改变不了别人。CEO不改变的话，员工是不会改变的。**

## 第二讲

# 我不知道

**领导力的第二句话是：“我不知道。”**

**发挥领导力，你要说“我不知道”。它对应的是“领导力十律”的第二律——解决难题。**

## 说“我不知道”的理由之一：君子不器

领导者要说“我不知道”，发挥领导力要说“我不知道”，这好像有点反常识。领导者为什么要说“我不知道”？理由之一，用孔子的话来说，就是“君子不器”。

“器”就是一个工具，一个器物，一个有具体用途的东西。孔子说“君子不器”，就是说君子不是像杯子那样用来装水的，有单一、明确用途的东西。

孔子讲的“君子”是什么？有两个意思：一个是有位的人，就是有领导职位的人；另一个是有德的人，我们也可以说是有领导力的人。实际上孔子说的君子，就把我们前面说的“领导”和“领袖”合二为一了，既有领导职位，又有领导力。

孔子说“君子不器”，就是说领导者不是那些做具体事情的人。

## 管理者的三大能力

在管理学上有一种经典的说法，说管理者有三大能力。这种说法几乎在每一本管理学教科书中都可以看到。它实际上是很多年前哈佛商学院一个年轻的学者——罗伯特·卡茨提出来的。

卡茨说，**管理者有三大能力：技术能力、人际能力和概念能力——也可以叫分析能力。**技术能力就是你具体做一件事情的能力，运用专业知识的能力。你是财务经理你得懂财务吧？这类能力就是技术能力。人际能力是跟人打交道的能力，包括跟下级打交道、跟上级打交道，跟其他人合作的能力。概念能力，或者说分析能力，就是对一件事情的本质进行理解的能力。

这三大能力一经提出就成为经典，因为大家觉得这样区分还是挺有道理的。大家注意一下，这三大能力之间的关系是什么呢？**随着你的职**

**务升高，技术能力的重要性在下降，分析能力的重要性在上升，而人际能力一直都很重要。这是大致的趋势。**

我们回到上一讲的那个提问——从销售员成为销售经理的例子。他曾经是一个销售员，他做销售的时候，销售能力也就是技术能力特别重要，他这时需要的人际能力主要体现在销售能力之中。

但是当他当上销售经理之后，他自己的销售能力的重要性下降了，分析能力的重要性上升了，包括分析自己这时候的主要任务是什么。这个时候，人际能力也比以前更重要了。他现在更需要以前所不要求的跟下级打交道，以及跟其他部门的经理打交道的人际能力。

同样，作为一个会计师，专业能力最重要。当上财务经理以后，人际能力和分析能力更重要了。当上CFO之后，分析能力更重要了。

20世纪90年代初，IBM陷入困境，找来郭士纳当CEO。郭士纳以前是麦肯锡的咨询师，后来在信用卡公司当副总裁，后来他去了一个食品公司当CEO。当时IBM找郭士纳当CEO，很多人看不懂。

有人嘲笑他，说一个卖饼干的，现在要来卖电脑，这简直是开玩笑——那个时候电脑还是很复杂的东西。实际上郭士纳后来做得很好。为什么呢？因为从销售员这个层次看，饼干跟电脑的区别可能很大，但是到了CEO这个层次，销售饼干和销售电脑的技术能力不那么重要了——而分析能力更加重要了。

## **“君子不器”的例子**

我们回到前面讲的“君子不器”这一点。

一个公司需要很多专业技术能力，比如财务，比如人力资源，比如质量管理。当下属向CEO请教一个人力资源问题，或者一个财务问题，或者一个销售问题的时候，这些属于技术能力的范畴，这个时候你可以说“我不知道”，因为你不是专门做这些事情的。这反过来提醒大家，作为一个领导者，要注重培养人际能力和分析能力。

这在孔子身上也有体现，孔子的学生问他怎么种庄稼，孔子说你应该去问老农，“我不知道”。

美国有一个家具公司，叫作赫曼·米勒，它的家具品质非常好，在中国也有销售。这个公司是一个家族企业，第二任CEO叫德普雷，他写过两本领导力的书，也非常有名。

德普雷在他的书里写了这样一个故事，说他年轻的时候在瑞士工作，他离开瑞士的时候，他的手下送了他一顶帽子，这顶帽子上绣了这样一句话：“我不确切知道。”

因为德普雷在这个公司工作的时候是经理，别人问他问题的时候，他常常说“我不确切知道”，这让这些瑞士人很惊讶。以前在欧洲，在瑞士这样的地方，你要问经理什么问题，经理是非得知道不可的，而这个美国人竟然说“我不确切知道”。

## 领导和管理的区别

领导者要说“我不知道”，前面讲到的“君子不器”只是一个理由，而且不是最重要的理由。更重要的理由是什么呢？我们要知道领导和管理的区别。

有一句著名的话：**领导是做正确的事，管理是正确地做事**。这句话非常知名，有人说是德鲁克说的，但实际上不是，而是领导力大师沃伦·本尼斯说的。

我见到本尼斯的时候特意问他，我说：“这句话很著名，我认为是你说的，但是有人说是德鲁克说的，到底是谁说的？”本尼斯比较狡猾，说：“经常有人问这个问题，德鲁克年纪更大，就算他说的吧。”

这句话确切的出处是在本尼斯的书中，在他1985年出版的《领导者》一书里。但是我认为本尼斯还是没有讲清楚。做正确的事和正确地做事，听来说得很聪明，但是仔细区分起来还是不严谨。

换一种讲法，我认为：**领导是解决挑战性难题，管理是解决技术性问题。**我这样区分，既跟本尼斯一致，又可能比他讲得更清楚些。

## **挑战性难题和技术性问题**

什么叫技术性问题？一辆汽车的刹车系统出现故障，就是一个技术性问题。

**技术性问题的特点是问题容易定性。**刹车系统出现故障，到底是刹车片磨损的问题，还是线路有问题，容易定性。

**技术性问题可以运用已有知识来解决。**我们已经知道怎么解决刹车片磨损的问题，换个刹车片就行。

**技术性问题可以依靠现有流程来解决。**这个流程可以写成手册。

**解决技术性问题靠权威。**什么叫权威？掌握了问题答案的那个人就是权威。在刹车系统出现故障这个例子里，修理工是权威，你可以依靠他来解决，不需要你自己做出什么艰难努力。

什么是挑战性难题？一辆汽车的刹车系统出现故障是技术性问题，可是，一万辆汽车的刹车系统出现故障呢？如果大家关心企业界的动态，就会知道多年前丰田汽车遇到过这个问题。这也被称为“丰田汽车危机”。那几年，丰田在全球召回了几百万甚至上千万辆汽车。

**挑战性难题容易跟技术性问题混淆，一开始往往被人当成技术性问题。**丰田汽车一开始就是这样的，一辆汽车坏了，我给你修一辆，一万辆汽车坏了，我给你修一万辆——这是解决技术性问题的思路。后来丰田汽车才意识到这不是技术性问题，而是挑战性难题。

**挑战性难题的特点是你都不知道这是什么问题。**一万辆汽车的刹车系统出现故障，这是一个挑战性难题。但是，一开始没有人知道这是什么问题导致的，问题难以定性。

后来大家分析来分析去，我总结出四种说法。

第一种说法认为质量管理体系出了问题。如果一辆有故障的汽车出了厂，这是一个质检员的疏忽；而如果一万辆有故障的汽车出了厂，这就是质量管理体系的问题。

第二种说法认为研发体系出了问题。问题已经不是在质量管理了，而是在更前端的研发。

第三种说法认为丰田的领导体系有问题。

第四种说法认为丰田的企业文化有问题：丰田以前就是质量的代名词，它的企业文化注重质量、注重顾客，但是丰田的企业文化现在变质了，只注重利润了，所以才导致这一问题产生。

**挑战性难题没有现成的解决方案。**要解决丰田企业文化的问题，或者质量管理的问题，或者研发体系的问题，没有现成的解决方案。

**解决挑战性难题要求变革。**假设丰田汽车邀请我跟他们一起工作三个月，研究出来一个解决方案，说这样做可以改变丰田的企业文化。这个解决方案绝对不是按照现有流程来做，而是一定要改变现有的流程，改变现有的方式。

挑战性难题最大的难点，就在于你必须改变现有的方式，学习新的方式，才能解决这个问题。

**解决挑战性难题，不是靠权威，而是靠群众。**比如要改变丰田的企业文化，假设企业文化的权威是我，我跟他们一起工作三个月，得出了一个权威的方案，是不是靠这个方案问题就解决了呢？不是。要靠丰田广大的经理人、广大的员工，要让他们真正地改变，这个问题才能解决。

你的汽车刹车系统出现了故障，不是靠你解决，而是靠修理工解决，你不需要改变什么。而你的一万辆汽车的刹车系统出现了故障，不是靠我这样的权威给你解决，而是要靠你们自己改变才能够解决。

我讲的这些跟本尼斯讲的是一致的。本尼斯说管理是正确地做事，领导是做正确的事。我说管理是解决技术性问题，技术性问题是运用已有知识解决，你已经知道怎么做，你只需要正确地去做就行了；领导是解决挑战性难题，没有现成的答案，必须改变已有方式，所以首先要做正确的事。

## **解决挑战性难题必须动员群众**

解决挑战性难题靠群众。解决挑战性难题有“三难”：

- 首先，界定问题就很难。
- 其次，发现解决方案很难。
- 最后，实施解决方案很难。

这三个方面都要求你动员群众。

为什么要动员群众呢？界定问题难，你可以动员群众一起来界定；发现解决方案难，你应该动员群众一起来发现；而实施解决方案难，则必须动员群众一起来实施。

**为什么呢？我们不排除有这样的天才，假设张瑞敏就是这样的天才，他第一眼看到了问题，第二眼看到了解决方案，那是不是不用动员群众了呢？必须要动员！因为实施这个解决方案，必须动员群众才能实施。张瑞敏在青岛冰箱厂首先是约法十二章，这十二章包括不要在车间内随地大小便。实施解决方案，必须动员群众改变。**

动员群众是困难的。群众可能不懂得怎么改变，你要他们改变，他们不知道怎么改变。就算他们懂得怎么改变，很可能也不想改变。我们每个人都有自己的舒适区，想改变就要走出自己的舒适区，学习新的方式，所以很少有人愿意改变。就算群众愿意改变，他们很可能也不能坚持改变。因为不是你改变一天、两天就真的改变了，这是一个长期、艰苦的过程。

## 领导力的定义

讲到这里，我要给领导力重新下一个定义。我在前面说，领导力是做十件事，但是十件事记起来太费劲了。我现在说，领导力就是做一件事，其余九件事都是围绕这一件事的。这件事就是**动员群众解决难题**。

“动员群众解决难题”这八个字、四个词，每一个都很重要。

它的核心是“难题”，领导力是从难题出发的。我们在讲“我来”的时候说，领导者是解决问题的人。现在我们说，**领导者是解决难题的人**。看见难题时，他不退缩，说“我来”，他愿意去解决，而且能够动员群众去解决，这样的人就是领导者，就是领袖。

领导者要“解决”难题。他要愿意解决，而且能够解决。他要不回避、不逃避，而且能够找到办法。

领导者要让“群众”改变，才能解决难题。最终是“群众”解决难题。

群众不懂得改变，不愿意改变，不能够坚持改变，所以要“动员”群众去改变、去解决。

### **动员群众解决难题，这就是领导力的定义。**

这时我们再来看那些卓有成效的领导者，甘地、马丁·路德·金都是动员群众解决难题的领导者。他们解决的都不是技术性问题。

甘地动员印度群众解决印度的独立问题，甘地是天才，发现了非暴力不合作的解决方案。但是，不是说印度群众已经天天在做非暴力不合作这件事，这不是大家都心甘情愿的，这不是每个人的本性，所以甘地要动员群众。

是不是只有甘地、马丁·路德·金这样的伟人才动员群众解决难题呢？在我们的组织、我们的企业、我们的生活当中，是否需要动员群众解决难题呢？当然需要，我们天天碰到这样的问题。

我举一个大家最熟悉的例子：减肥。减肥是一个技术性问题，还是一个挑战性难题？

大家注意，**所有挑战性难题都包含技术性问题的成分**。这也是挑战性难题往往被当成技术性问题来处理的原因：你只注意到其中技术性问题的成分，忽略了这是一个挑战性难题。

减肥是一个挑战性难题，不难在定性，也不难在发现解决方案，而难在实施解决方案。实施解决方案要求你改变，改变你的生活方式、运动方式、饮食方式。很多时候我们把减肥作为一个技术性问题处理了，认为我们不需要改变，吃减肥药就能解决这个问题。

减肥是靠群众还是靠权威呢？在减肥的例子当中，减肥专家、健康专家、医生是权威，但是靠他们不能解决问题。他们能做的事情是给你提一个建议，提一个方案。这个例子还得靠群众——肥胖的那个人，出现问题的那个人。

## 说“我不知道”的理由之二：解决难题

这时我们可以讲领导者说“我不知道”的第二个理由了，就是你真的不知道。这和前面的“君子不器”不一样。

“君子不器”是说这是个专业问题，领导者不知道，但是有其他的专业人士知道。技术性问题是组织当中其他人有答案，领导者不需要有答案。

但是很多时候，我们面对的是挑战性难题，没有现成的答案。它跟面对技术性问题时你不知道，完全是两回事。

有一次我给新东方全体高管讲课。我说，新东方现在最大的难题就是怎样再辉煌20年，这个问题谁都没有现成的答案，这是挑战性难题。面对这样的难题，作为一个组织的领导者，你就要勇敢地说：“我不知道。”为什么呢？因为即使你说“我知道”，你给的往往也是一个错误的答案。

## 说“我不知道”的理由之三：动员群众

如果面对的是挑战性难题，不是要靠领导者去解决，而是要靠群众去解决，所以，光是领导者知道没有用，要让群众知道。让群众知道的最好方法不是直接告诉他们，而是让他们自己发现，自己得出结论，这个时候他们更愿意行动。这是人之常情——我们更愿意去实践我们自己得出来的道理，而不是别人告诉我们的道理。

所以，面对挑战性难题，你可能知道答案，也可能不知道答案。即使你知道答案，你也可以说“我不知道”，以此作为动员群众的方式。

著名的生产牛仔裤的李维斯公司曾经有一个CEO叫罗伯特·哈斯。他上任的时候李维斯亏损得很厉害，他用了很多方法试图改变现状都没有成功。

最后他说：“于是，我做了自己也认为不可思议的事情，我对管理团队的其他成员说，我们都在为公司想办法，我没有任何主意。我不是李·艾柯卡，我不是那种神话般的领袖人物，我们必须一起来想办法。”这个时候他是真不知道，他说我们一起来想办法，就是动员群众。

再举一个例子，北欧航空公司前CEO卡尔森。他在北欧航空公司做得很好，后来他出了一本书叫《关键时刻MOT》，当时很畅销，“关键时刻”这个词也因此流传开来。现在有专门以“关键时刻”为主题的培训。

卡尔森在北欧航空公司当CEO之前，在一家小航空公司灵恩航空当CEO。在灵恩航空公司当CEO之前，他在一家旅行社当总经理，这家旅行社他经营得不错。灵恩航空不行了，要倒闭了，董事会才请他去当CEO。

上任的第一天，他召集所有的员工开大会，他说：“作为新任总裁，我对公司一无所知。凭借我一己之力，绝对无法挽救整个公司。唯一的办法是你们帮助我，每个人都承担起拯救公司的责任。提出你们的想

法和经验，再加上我个人的一些观点，最重要的是你们必须帮助我，只有这样灵恩航空公司才有希望。”这也相当于是说“我不知道，我们可以一起来想办法”，这就是动员群众。

## 说“我不知道”的理由之四：建立关系

我们回顾一下领导者要说“我不知道”的三个理由。

- 第一个理由，“君子不器”，面对技术性问题，我不知道。
- 第二个理由，面对挑战性难题，我真的不知道。
- 第三个理由，要动员群众，即使我知道，我也可以说我不知道。

现在说第四个理由，是建立关系。建立关系也可以说是动员群众的一个部分。为什么动员群众需要建立关系？因为你和群众的关系更好，群众才更愿意被你动员去解决难题。

为什么说“我不知道”是建立关系呢？心理学的研究证明，**当一个身居领导职位的人暴露自己的小缺点的时候，更能够赢得下属的认同、尊重和爱戴。**当你说“我不知道”的时候，你能跟他们建立起更好的关系。

## 说“我不知道”的注意事项

大家要注意，说“我不知道”是有技巧的。不要我教会了你们用锤子，你们就看什么问题都是钉子。

第一，**你不能只说“我不知道”，你还要说“我知道”**。你不能天天都说“我不知道”，而是必须要跟“我知道”结合起来，这是很重要的一点。

第二，**在有权威的时候说“我不知道”**。在别人已经承认你的职位权威或者知识权威的时候，你可以有选择地说“我不知道”。

第三，**“我不知道”往往不能单独说。**

比如，在说“我不知道”之前你应该说“我来”。这件事情“我来”，但是“我不知道”。“我来”表示说你愿意承担责任，但是这个问题是一个难题，“我不知道”怎么解决。

我们要排除掉这样的情景：上级让你做什么事情，你说“我不知道”，所以我不做了，让别人做吧。这不对，你应该说“我来”。

说了“我来”之后，如果这是一个难题的话，需要说“我不知道”，我没有现成的答案。说了“我不知道”之后，你还需要说很多东西。哈斯还有卡尔森已经教给我们怎么说：“我不知道，我们可以一起来想办法”，或者“我不知道，我需要你们的帮助”。当然，在说了“我不知道”之后，还可以说别的，包括后面要讲的一些话。

## 柯林斯的发现

管理畅销书《基业长青》和《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯，是一个非常具有影响力的管理大师。在《从优秀到卓越》这本书中，他提出了“第五级领导者”的观念。

他研究了当时所有上过《财富》500强榜单的公司，一共1435家公司，发现只有11家公司实现了一个飞跃，从平庸到卓越的飞跃。顺便说一下，书名“从优秀到卓越”翻译错了，应该是“从平庸到卓越”。

他发现这11家公司有六个共同点，其中一个共同点是他们有“第五级领导者”。“第五级领导者”有很多特点，其中一个特点是他们在面对让自己提供答案的压力时，会勇敢地说：“我不知道。”

他们说“我不知道”之后做什么呢？柯林斯说，他们提出各种各样的问题。也就是说，在说完“我不知道”之后，除了说“我需要你们的帮助”“我们可以一起来想办法”，你还应该提出问题。下一讲，就会讲到你要提出的一个问题。

现在，该你们提问，然后我说“我不知道”了。

### Q&A

#### 提问者1:

**刘老师前面讲到领导力的本质就是一句话，就是动员群众解决难题。我的困惑是：如果所有人都去发挥领导力，如果每个人都具备一定的领导力，是好还是不好？是不是应该让那些更资深的人，或者是在领导岗位上的人，让他们去发挥领导力，而其他级别的人未必一定要发挥领导力？**

我现在讲完“我不知道”之后，你问我什么问题，我都可以说“我不知道”了。领导力领域中充满了没有现成答案的问题，我的确应该说“我

不知道”。

**但我也可以尝试给你一个回答：每个人都要发挥领导力。即使你不动员其他人解决难题，也要动员你自己解决难题；即使你不动员其他人改变，也要动员你自己改变。**

如果我们把目光投到一个组织范围内，就会发现，组织范围内的难题不是你一个人改变就能够解决的，所以如果你想要解决组织的难题，必须发挥领导力，动员大家改变。

解决自己生活中的难题，你需要改变自己。我相信每个人从小到大都经历了一些改变，成就越大的人，我相信也是改变越多的人。解决组织当中的难题，你还要把目光发散到其他人身上，动员其他人改变。当然，这个前提是你自己首先要改变。

**提问者2：**

**我想确认一下我的感受。说“我来”的时候是我承担，我带动，这个过程会给别人一种力量。如果在团队里给别人一种力量，别人就有愿意跟随你的感觉。同时，说“我不知道”，给人一种我和你在一起的感觉，会让你感受到你也可以起作用。是不是这样？**

你说的肯定对，不一定是全部的情形，但至少是其中一种情形。我在新东方讲课的时候，新东方一个很高层的领导说，他就相当于说了这两句话：“我来”“我不知道”。新东方在某一个城市做得很差，他本来是集团公司的副总裁，他说：“我来”，我去那个城市。怎么搞好呢？他去了之后跟当地的员工说“我不知道”。当然，说完“我来”“我不知道”之后，还要有后续的话、后续的行动，才能真正动员群众。

**提问者3：**

**如果说领导力是动员群众解决难题，那么领导力的十句话，包括已经讲过的“我来”和“我不知道”，是否只是适用于解决挑战性难题，而不适用于解决技术性问题呢？**

**关于领导和管理的划分，并不是说领导者和管理者是两个人。领导者和管理者往往是同一个人。每一个经理人，都既是管理者，又是领导者，既要解决技术性问题，又要解决挑战性难题。**

领导力的十句话，当然对解决挑战性难题适用，但其中的大多数话对解决技术性问题也是适用的，只不过它们对解决挑战性难题更适用。比如，对于技术性问题，我们要更多地说“我知道”；对于挑战性难题，我们要更多地说“我不知道”。

我强调领导力的十句话，针对的是现在经理人缺乏的东西。现在的经理人，尤其是高层经理人，说“你上”太多，说“我来”太少；说“我知道”太多，说“我不知道”太少。

但是，这些话同样也可以用在解决技术性问题上。对于技术性问题，也要说“我来”。对于技术性问题，也可以说“我不知道”。

这同样有两种情形：一种情形是你真的不知道，就是前面讲过的“君子不器”，或者说技术性知识在日新月异地发展，你对这一点确实不知道；另一种情形是你知道，但是即使你知道，你也不一定要直接说出来。

在后一种情形下，说完“我不知道”，还要接着说点别的。说点什么呢？比如说，你可以问一个问题，下一讲我们就讲这个问题。

**第三讲**

**你觉得呢**

**领导力的第三句话是：“你觉得呢？”**

**这也是最重要的“领导力问题”之一。所谓的领导力问题，就是领导力含量最高的提问。它对应“领导力十律”的第三律——密切联系群众。**

## 许多经理人的一个困惑

许多经理人都问过我一个相同的问题。不止一个人问我，说明这是一个普遍性的困惑。

他们问我：刘老师，我明明跟我的下属说，这个问题我授权给你解决，你自己做决定，不需要来问我的意见，为什么他还是不停地来问我呢？

我说原因有很多，一一分析是分析不过来的。我可以将它们简化为两种情形：一种情形是他有能力自己做决定，另一种情形是他没有能力自己做决定。后一种情形我就不再分析了——说明你授权给了错误的人。

如果是他有能力自己做决定，又可以分为两种情形：一种情形是他想自己做决定，另一种情形是他不想自己做决定。

如果是他想自己做决定，为什么还要来请示呢？一个原因是试探你，看你是不是真的授权给他。如果他一来问你，你就给他一个指示，那么他就知道了，原来你不是真的授权给他，只是说说而已，下次他就还是老老实实地来问你。另一个原因，他也可能是因为懒，不想自己做决定。

当然，有各种各样的情形，我就不一一分析了。但是，不管什么情形，在这个问题上我有一个比较标准的答案，可以解决你遇到的大多数情形下的问题。

我说：如果你这样去做，就不会发生前面说的这种情况了。怎么做呢？当他来问问题，或者来请示的时候，你问他：“你觉得呢？”

以前我担任一个杂志的总编辑，那个时候我手下的编辑、记者也会来问我问题，来向我请示。比如，问某某公司可不可以写篇稿，某某老总可不可以做个采访，等等。在我看来，这些都是他们自己可以得出

答案的问题，为什么要来问我呢？当然，我没有那样说，而是问：“你觉得呢？”

其实他们往往有答案，即使没有答案，我这么一问，他们也得给我一个答案。比如说：某某公司的人力资源工作做得不错，可以在人力资源方面做个报道。我说：那就这么办。以后，他要么就不再来问你了，要么来问你的时候，就不再只是带着问题来了，他会带着问题和答案一起来。他会说：我遇到这样一个问题，我觉得有这样两种解决方案，A方案我觉得更好一些。

他不只是带着问题来，因为他知道，你一定会问他：“你觉得呢？”实际上，“你觉得呢？”这个问题有很多功效，这只是其中之一，而且还不是它最重要的功效。

## 密切联系群众

“你觉得呢？”最重要的功效之一，是帮助领导者密切联系群众。

我们说领导力是动员群众解决难题。但是，身居高位的领导者不一定知道难题在哪里。难题一般不会自己来敲你的门，说：你好，我是你现在遇到的挑战性难题，请你解决。一个公司，每天要面对很多问题，你怎么知道哪个问题是挑战性难题呢？你要向群众了解信息，通过这些信息来发现挑战性难题。

而且，你还要跟群众建立关系。我们在上一讲，已经提到了建立关系的重要性。就算你动员群众只解决一个难题，你也应该跟群众建立关系，因为解决难题要求群众改变，你跟他们建立了良好的关系，他们会更愿意听你动员，更愿意投身改变。

更何况，卓有成效的领导者不是动员群众解决完一个难题就散伙了。我们的组织还面临很多难题，我们要动员群众解决一个又一个难题，这更需要我们跟群众建立好关系，他们才愿意追随我们去解决一个又一个难题。

了解信息和建立关系，这是密切联系群众的两个方面，这两个方面是交叉的，都要求我们问：“你觉得呢？”

## CEO病

问“你觉得呢？”有好几个作用，第一个作用就是帮助经理人了解信息，克服“CEO病”。

**什么叫“CEO病”呢？就是经理人不了解组织内部和外部的真实情形，也不了解组织其他人对他的真实看法，这就叫作“CEO病”。大家注意，并不是说只有CEO才会得“CEO病”，组织中每个人都可能得，只是级别越高，得的可能性越大。**

如果一家企业的经理人在遭遇公关危机时说：这个事我不知道，不仅我不知道，我的团队也不知道；不仅我的团队不知道，我们99%的员工都不知道。这句话就说明这个经理人得了“CEO病”。

我们假设真的是99%的员工不知道，那还有1%的员工知道呢，这1%的员工怎么没有告诉他们的上级，怎么没有告诉你呢？

怎么治“CEO病”呢？答案很简单，进行“走动式管理”。

## 走动式管理

走动式管理发源于惠普公司。惠普公司有两个创始人：休利特和帕卡德。

这两个人确实很了不起，他们有很多领先的管理思想，比如走动式管理、开放式办公、企业的目的不是利润，等等。

简单来说，走动式管理就是经理人要走出办公室，要去跟一线员工交流。惠普前些年出了问题，在过去几年换了好几个CEO。而且惠普以前一直是内部培养人才，现在换了好几个，都是从外部聘请的CEO。

惠普的CEO惠特曼上任的第一天，她惊讶地发现，她的车被引领到高管专用停车场，这个停车场还被铁丝网围了起来。为什么她会惊讶？其实，凡是熟悉惠普传统的人都会惊讶。

为什么“都会惊讶”呢？因为这完全违背了“惠普之道”。“惠普之道”强调走动式管理、开放式办公，帕卡德他们以前在惠普都没有自己专门的办公室，只有一个格子间，跟大家一样，也没有自己专用的停车位，更不用说专用停车场了。

单看惠普现在有了高管专用停车场，我们就可以推断惠普一定会衰败。原因很简单，这些高管没有密切联系群众。他们脱离了群众，当然也就脱离了顾客；反过来，顾客也就脱离了他们。

## 走动式提问

走动式管理推动你密切联系群众。英特尔公司前CEO格鲁夫说，走动式管理非常好，但被很多人忽略了。格鲁夫怎么在英特尔公司推动走动式管理呢？

他说：“我制定了一个制度，要求公司高层经理定期检查公司大楼的卫生。我的真实目的不是让他们检查卫生，而是让他们有机会在公司大楼各个角落转一圈，这样他们就有可能碰上平时碰不到的一线员工，通过和一线员工交流了解到真实的信息。”

我们设想这样一种情况：如果一个高管转了一圈，检查完卫生就回来了，那么他真的就只是检查卫生了，32楼的卫生5分，31楼不太好，卫生3分，然后回来了，实际上没有起到走动式管理的效果。

**走动式管理不能光是走动，那样不叫走动式管理。走动式管理的核心，可以说是走动式提问。**韦尔奇说过：在你当上领导之后，你分内的工作就是提出各种问题。走动式管理一定要提问，这才叫走动式管理。

## 问下级、上级和平级

问什么问题呢？可以问很多问题，其中，“你觉得呢？”是最重要的领导力问题之一。

前面有人问，怎么让员工说“我来”，答案之一就是多问“你觉得呢？”。前面还讲到，说了“我不知道”还不能就此打住，还要接着说，或者接着问，要问的一个重要的问题就是：“你觉得呢？”这个问题我不知道，但是我可以反问你一下：“你觉得呢，你觉得该怎么办？”

你不仅仅要问下级“你觉得呢？”，往往还要问上级。大多数人都有上级，很多经理人，尤其是技术背景出身的经理人，往往忽略的就是去问自己的上级：“你觉得呢？”你不但要问你的上级，还要问你的平级：“你觉得呢？”

**很多经理人因为技术能力强而当上经理人，他们有个误区，就是认为自己的主要任务还是要把技术做好，其实不是。随着你职位的升高，管理下级的重要性在变弱，而管理上级和平级的重要性在增加。**

为什么呢？因为你的职位越低，你的工作内容就越确定，你的目标也越确定；你的职位越高，你的目标就越不确定，而且你要完成的成果已经超出了部门范围。所以从了解要完成什么样的目标、怎么完成目标出发，你都需要更多地跟你的上级和平级进行沟通，问他们：“你觉得呢？”

## 问唱反调的人

我们还要问那些唱反调的人：“你觉得呢？”这是预防和治疗“CEO病”的好方法。

索尼公司曾经有一个中高层经理人叫出井伸之，当时在索尼公司排名第40多位。当时的CEO大贺典雄召开会议时总会叫上出井伸之，因为出井伸之是一个爱唱反调的人。有的时候，出井伸之可能唱反调唱累了，不唱了，或者正好跟大家意见一致了，大贺典雄反而会批评他：“让你来就是想听不同意见的，如果你跟大家意见都一样，你还有什么价值！”大贺典雄就是主动问唱反调的人：“你觉得呢？”

我把这个故事写成一篇文章，发表之后，接到一个电话，对方是号称国内最大咨询公司的老总。我们认识，但是不熟，这是他第一次给我打电话。他说：“刘澜，我们公司就有一个‘出井伸之’！”

后来我跟他探讨过这个问题，我说：你们公司有一个专门唱反调的人，你为什么能够容忍她？他说：“第一，她说的有可能是对的，但是这种情况比较少；第二，就算她说的是错的，她也促使我从另外一个方向想一想；第三，还有一个原因，我们公司现在的气氛，就是大家不爱发言，我需要这么一个人来推动大家畅所欲言。”他说，受到我的影响，最后在公司年会时，发了个“唱反调奖”给这个员工。

## 问“笨蛋”

问“你觉得呢？”还有一种情况，我们可以称之为“笨蛋法则”。

管理大师德鲁克年轻的时候在一家银行工作，他做了一个收购一家公司股权的方案，提交给了他的上级。

他的上级说：这个方案不错，我们把这个方案给路易斯看一看，看看路易斯怎么说。

德鲁克说：路易斯是我们公司最年轻的员工，而且正如你前几天观察到的那样，他就是一个笨蛋。

德鲁克的上级说：对，如果路易斯都能够看懂你的方案，那说明你的方案还不错。你不要忘记了，一个大的计划，最后总是要由一些傻瓜来完成。

这有点像白居易写完诗读给老太太听。你不一定非得这样做，但你可以这样做。实际上，德鲁克的上级强调的不是问真正的“笨蛋”，而是问那些将来要执行方案的人。

## 问顾客

“你觉得呢？”这个问题，要问你的上级、下级、平级，要问唱反调的人，要问“笨蛋”，这些都很重要，但是还不够，你还要问你的顾客。

我曾经给一家医药公司做培训，他们所有的高管都参加了。培训之前我发问卷做了一个调查，问卷中有这样一个问题：你上一次跟客户面对面交流是什么时候？有两个人回答的是“从来没有过”。

作为公司高管，这两人从来没有跟客户面对面交流过，我说这是错误的。你说你是财务总监，或者你是什么质量管理总监，你不需要见客户——这是错误的。在高管这个层面，每个人都需要跟客户有过面对面交流。

有的公司喜欢提内部客户或者内部顾客的说法，这种说法有很强的误导性。比如说做培训的、做人力资源的，认为自己只服务内部。其实，没有什么内部客户，你们都是服务外部客户，你们通过服务公司其他人来服务外部客户。你只有知道外部客户想什么，你才知道你要怎样培训公司内部的人，让他们更好地满足这样的需求。所以说每个部门都应该跟客户有面对面的交流。

## 两个CEO

有一个公司的CEO，他每到一个城市视察当地分公司，都会说：“你们安排我见一两个客户。”结果这个公司发展还是很不好。我心想，这个CEO走动式管理，走到顾客当中去，为什么公司发展还是不好呢？

我就去问比我更了解这个CEO的人，这个人告诉我说，这个CEO见的客户都是选择过的。我一听就明白了。

比如说他到了武汉，假设这个公司在武汉有十个客户，我们按常理来推断，有一两个客户对他们的服务特别满意，有一两个对他们的服务特别不满意，还有六七个觉得他们的服务一般。大家想，武汉当地分公司最可能安排他去见哪一个客户呢？当然是最满意的那一个。如果他在每个地方见到的都是最满意的客户，他对市场的判断显然就不正确。

我再讲另一个CEO是怎么问顾客“你觉得呢？”这个问题的。这个CEO是建材大卖场、《财富》500强之一家得宝公司的CEO。这个CEO怎么做呢？他守在从他们商场通往停车场的那条通道上。美国人都是开着车去购物的，最后都得从那儿出来。他就守在那儿，如果看见出来的顾客推着购物车上没有东西，或者没有太多东西，他就会上去问：“先生，您本来打算买什么？为什么没有买？”

他跟前面那个CEO选择的顾客不同。他选择那些本来可以成为他的顾客，但最终没有成为他的顾客的人来问。因为这些人的意见可能最有价值，他们不成为你的顾客，马上就会成为竞争对手的顾客。

我经常开一个玩笑。我说，一般认为中国管理得最好的银行是招商银行，其他银行，比如工商银行，如果想要成为管理最好的银行，只需要它的行长做一件事。

做什么事呢？工商银行的行长守在招商银行外面，问那些从招商银行出来的人：你有没有在工商银行开户？招商银行做了什么，是我们工商银行没有做到的？只要他做这一件事，工商银行马上就会变成管理最好的银行。

这其实不完全是玩笑。你也许会质疑我，说就做这么一件事改变不了。你要想一想，如果他能做对这一件事，他就能做对很多别的事情。如果他能做这一件事，他手下的分行行长、支行行长，都会跟着他去做这件事——要不了多久，工商银行就会变成管理最好的银行。

## 先观察再问

我需要反复强调：我讲的领导力的十句话，对应的是领导力的行动。关键是行动，而不是这十句话本身。每句话只是一个口诀。你不说这个口诀，你直接行动也是完全可以的。我说要问顾客“你觉得呢？”，你不一定非要去问，通过观察顾客，你也可以发现他的“觉得”。

我经常讲一个小故事。我在美国一家万豪酒店的餐厅吃饭，我点了一盘虾、一份汤。这个虾就是裹上淀粉炸了一下。我吃的时候，觉得外面稍微炸焦了一点，就把壳咬下来放在一边，没有吃。实际上，就算没有炸焦，我也不一定会吃壳。

过了一会儿，饭馆经理过来了，说：“先生，这个虾有什么不对的吗？”我说稍微炸焦了一点。他说：“我给你换一盘？”我说不用了，因为换一盘需要花时间，而且我也不觉得这有太大影响，我也吃得差不多了。他说：“我会处理的。”然后他就走了。过了一会儿我买单的时候，账单上只有汤的钱，没有那盘虾的钱。而虾是大头，汤是小头。

这个故事寓意很多，我只说一点：他一直在观察。他没有问，就已经发现了我对这个虾的小小的不满。他是先观察，然后再问：“你觉得呢？”

## 在服务中观察

**这里还有一种适合高管的做法。这也是一种“我来”，就是“我来服务顾客”。高管在直接服务顾客时观察顾客，问顾客。我认为那些零售业和服务业的企业都应该有这样的制度，就是让高管定期到一线去做服务。**

一个有400家连锁店的餐饮企业，他们跟我很熟，不止一次找我做培训，还让我做他们的咨询顾问。我问他们：你们高管每年是否会有两三天去店里当服务员？他们说没有。我问：为什么没有？他们说店员都要经过专门的培训，他们去了不一定能干好。

我觉得这不是真实的理由。初中生、高中生培训一下就可以干，他们培训一下怎么就干不了呢？真实的理由，还是他们觉得自己是高管，不应该做那些事情。

他们也不明白这么做的真正目的：不是让他们当好服务员，而是让他们了解顾客。实际上，我发现我比他们更了解一线的情况。我常去他们开在我家附近的一家连锁店，我发现有一些非常不错的做法，本来以为这是总部规定的，结果跟他们高管一聊，高管根本不知道这些做法。显然，这是这家店的一线管理人员和员工的发明，总部根本不知道，也就不可能把这些好的做法推广开来。

比如他们在北京很成功，在上海就不太成功，高管们坐在一起讨论：为什么上海就不成功？可以猜想，这些高管其实不了解一线的情况，不太可能通过自己讨论就发现真正的原因。

## 建立关系

我前面讲的是“你觉得呢？”的第一个功用：了解信息。“你觉得呢？”还有第二个功用：建立关系。

**我们要跟员工建立关系。这种关系不是吃吃喝喝的关系，而是能够产生工作成效的人际关系。**你说我跟谁关系好，不是说你们俩天天下班后一块去唱卡拉OK，而是说你们工作上能够产生什么成效。

问“你觉得呢？”，一个是从姿态上建立关系。你不要等到对方来请示汇报时才问，你可以主动去问，比如问：“你觉得公司新出台的绩效考核政策怎么样？”“你觉得我们可以采取什么方法去争取那个大客户？”这样问对方，表示你尊重对方的意见，想听对方的建议，让对方觉得受到尊重和重视，有利于建立良好的关系。

问“你觉得呢？”，另一个是从信息交换的角度建立关系。两个人关系越好，他们之间共享的信息就越多。双方相互分享的信息越多，对彼此的了解就越多，就越有利于工作上的合作。

对上级和平级也是这样，你应该主动去问“你觉得呢？”，建立关系。比如问：“你觉得这部片子的结局怎么样？”“你觉得我该不该去读MBA？”

我前面讲到，许多经理人很困惑，为什么下级总是来请示自己。其实很多经理人还有另一个困惑，就是下级经常不来问自己。**上级其实是喜欢下级来问自己的，但是不要每次都只带着问题去，而要带着问题和解决方案一起去。**比如说：我遇到了这样一个问题，我想这样解决，你觉得怎么样？

问“你觉得呢？”其实还有第三个功用，是启发对方。这是后面要讲到的“我教你”的一种方式。

现在，我可以问一问了：“你觉得呢，你觉得前面的内容怎么样？”

## Q&A

### 提问者1:

**下属来请示一件事情，你问“你觉得呢？”，下属说了自己的想法，你觉得好，就说“就这么做吧”。这是前面你讲到的例子。但如果下属的回答让你不满意呢？**

你得接着往下听。后面还有七句话会告诉你接下来该怎么说。

### 提问者2:

**假设这个公司的文化本身就不是那么开放，员工也不愿意给上级反馈。你问员工“你觉得呢？”，可能也问不出什么东西来。这种情况怎么办呢？**

两个答案。第一个答案：坚持问，不要认为一枪就能命中猎物。第二个答案：组合问，跟领导力的其他几句话组合起来使用。

**这里我想提醒一下大家，千万不要把发挥领导力想得太简单，千万不要把说领导力的十句话想得太简单。凡是值得做、有价值的事情，一般都不会很简单、很容易。**

昨天有一个人问我：刘老师，听完你的课以后有多少人改变了？我说没有人改变，或者说绝大部分的人都没有改变。为什么？因为改变自己很难，修炼领导力很难。说“你觉得呢？”这样的话，听起来简单，做起来其实很难。这不是说一句话的问题，这是改变自己的问题。

### 提问者3:

**我不是要问一个问题，而是分享一个启示。你前面讲的内容给了我一个启示。我在企业里面负责培训和发展，刚刚做完一个高管培训方案。我听完你这一段话以后，突然间有一个想法，我觉得我们高管更应该听到的是我们的客户怎么想的，应该让客户来做我们的讲师，告诉我们站在甲方他们是怎么选择我们的。如果我们的高管团队能够站**

**在甲方角度、用甲方思维思考问题，可能会带领我们企业产生深层次的变化。谢谢你。**

第一，你的想法很好；第二，你的想法还不够好。因为你想的是让高管怎样了解客户信息，但是你有没有想过你自己应该了解客户信息吗？你做培训的，你了解客户想要什么吗？如果你自己都不了解客户想要什么，你怎么设计培训方案来培养客户需要而你们缺乏的技能呢？

我们要反复检讨我们的学习目的：**我们学习领导力首先是为了改变自己，而不是要求别人。**我们要想，我听到的这些对我改变自己有什么启发，而不是对其他人有什么启发。

## 第四讲

# 我讲个故事.....

**领导力的第四句话是：“我讲个故事……”**

**这句话后面是省略号，就是说你讲完这句话之后，应该接着讲一个故事。它对应“领导力十律”的第四律——讲故事。**

## 用讲故事来动员群众

领导力的核心是动员群众解决难题。讲故事跟动员群众解决难题有什么关系呢？

如果你不讲故事，你还可以怎么动员群众呢？你还可以讲道理。我们设想一下，你的上级说：“小刘你过来，我给你讲一个道理。”或是换一种方式：“小刘你过来，我给你讲一个故事。”哪一种方式更吸引你，更容易让你接受呢？讲故事。我们听到有人讲道理会产生一种本能的抗拒心理，我们听到有人讲故事却会产生一种本能的兴趣。

在动员群众解决难题当中，讲故事有特别的重要性。为什么呢？因为难题是错综复杂的，道理很难讲清楚，而故事的内涵很丰富，讲道理不一定能讲清楚的难题，用一个故事就能够把它生动形象地讲出来。

更关键的原因在于：故事推动群众改变。动员群众解决难题是要群众改变，而群众往往不愿意改变，不想改变，不能坚持改变。群众光懂道理是不会改变的。那什么东西能让群众改变呢？

我多次在课堂上做一个小调查。我说：我们现在就可以试一试，请每周坚持锻炼身体两三次的人举手。我们可以看到这个结果跟之前调查的结果没有什么不同，举手的人是少数。

锻炼身体很重要，这个道理每个人都懂，但是大家却不行动、不改变。那什么东西能让大家改变呢？情感。如果你的情感受到了冲击，你更可能改变。

比如说你有一个邻居——我们希望这件事不会发生，只是假设——这个邻居跟你年龄相当，职业也相仿，平时很聊得来，有一天他突然猝死了。这个时候你就会想，我是不是应该锻炼一下身体呢？你的情感受到了冲击，这更能促使你行动。

怎样才能让情感受到冲击呢？有两个因素很重要。一个是形象打动情感。形象、生动、具体的东西更容易打动情感。比如说，“美女”这两个字，就不如一张美女的图片更能打动男士的情感。另一个是距离，距离打动情感。离我们越近的东西越容易打动我们的情感。说非洲的儿童在挨饿，你可能稍微动一下情感；说你老家的孩子在挨饿，你可能更容易被打动。

所以，讲故事的时候要注意，既要生动形象，又要拉近跟其他人的距离动员群众的效果才会更好。

## 动物寓言故事的问题

中国经理人已经开始讲故事了，有一个很流行的故事叫“鹰的重生”，我想很多人都听过。这个故事，是从TCL的创始人李东生那里传出来的，是他让这个故事流传开来的。

### 鹰的重生

这是一个关于鹰的故事。鹰是世界上寿命最长的鸟类，它的寿命可达70岁。

要活那么长的寿命，它在40岁时必须做出艰难却重要的决定。

这时，它的喙变得又长又弯，几乎碰到胸脯；它的爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；它的羽毛长得又浓又厚，翅膀变得十分沉重，使得飞翔越发吃力。

此时的鹰只有两种选择：要么等死，要么经过一个十分痛苦的更新过程——150天漫长的蜕变。它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，并停留在那里，不得飞翔。

鹰先用它的喙击打岩石，直到完全脱落，再静静地等待新的喙长出来。然后鹰会用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔掉，任鲜血一滴滴洒落。等新的趾甲长出来，鹰再用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉。

等5个月后，新的羽毛长出来，鹰才可以重新飞翔，继续后30年的生命旅程！

李东生是在2006年讲的这个故事。2006年，TCL陷入困境，在欧洲的收购不成功，国内市场也没有做好，李东生便在内部BBS上发表了这个故事。他还不是讲出来的，而是写出来的，贴在内部网络上，然后这个故事马上传了开来，不胫而走。

李东生在讲完这个故事之后，这么写道：“这篇有关鹰的文章令我感触颇深，我由此更加深刻地体会到TCL此次文化变革创新的必要性和紧迫性。”

李东生用这个故事讲了一个道理，这个道理是变革的必要性和紧迫性，还有就是变革是痛苦的。这也是故事的特点：故事当中有道理。李东生用讲故事代替讲道理，更生动、形象，更打动你的情感，让你更愿意去改变。

很多中国企业家喜欢讲故事，他们尤其喜欢讲这样的动物寓言故事。比如有一个著名的故事叫“狮子和羚羊”，也有叫“猎豹和羚羊”的，这个故事有长的版本，也有短的版本，很多人都喜欢讲。

最短的版本是这样的：在非洲大草原上，狮子每天一大早起来就要不停地奔跑，它要不停地奔跑才能捕捉到猎物，才能生存下去。在非洲大草原上，羚羊每天一大早起来也要不停地奔跑，它要不停地奔跑才能躲开狮子的袭击，才能生存下去。

这个故事讲的道理是什么呢？它讲的是竞争很残酷，我们要拼搏才能够生存。但是，我需要提醒大家，“鹰的重生”的故事、“狮子和羚羊”的故事有一定的力量，但不是最好的领导力故事。

再说得绝对一点：**动物寓言故事都不是最好的领导力故事**。如果一个领导者只喜欢讲动物寓言故事，如鹰的故事、狮子和羚羊的故事，那他不一流的讲故事的领导者。

动物寓言故事的问题在哪里？它是生动形象，但是它离我们的距离很远。你讲的是动物，跟人有什么关系？而且，这些故事往往是瞎编的。“狮子和羚羊”的故事，是编的；“鹰的重生”的故事，也是编的。最重要的是，这些故事当中没有“我”。这个“我”指的是谁呢？这个“我”首先指的是讲故事的人。

比如说，当你给员工讲“狮子和羚羊”的故事的时候，员工会不会这样想呢：你不就是忽悠我们吗？忽悠我们每天一大早起来不停地奔跑，

然后你坐在奔驰车、宝马车里面，享受我们不停奔跑得来的果实。在这个故事当中，你在干什么呢，我们怎么没看到？

同样，当李东生给TCL员工讲“鹰的重生”的故事的时候，TCL的员工会不会这样想呢：你讲这个故事不就是忽悠我们吗？现在公司陷入困境，就是你们高层领导决策失误的结果。欧洲并购，是你们高层领导的决策，不是我们员工要并购的。现在你要变革，不就是要让员工承担成本，让我们像鹰一样脱我们的喙、磨我们的爪子、拔我们的羽毛吗？这个故事当中怎么没有看到你李东生在干什么呢？

动物寓言故事不是最好的领导力故事。

## “我是谁”的故事

我之前讲过一句话：领导是做正确的事，管理是正确地做事。用到讲故事这里，就是**讲故事首先要讲正确的故事，然后才是正确地讲故事**。什么是正确的故事？我说有四种重要的领导力的故事：“我是谁”的故事、“我们是谁”的故事、“我们向何处去”的故事、“我们为什么要变革”的故事。

“我是谁”的故事有很多种，有一种叫“我跟你一样”的故事。“我跟你一样”的故事往往用于建立关系。我们常常用“我们都是北大校友”“我们都是四川人”这样的话来套近乎，就相当于在说“我跟你一样”。

2000年，来自卡夫食品公司的埃克尔特空降到陷入困境的美泰公司当CEO。上班第一天，他在员工大会上正式亮相。他决定先讲一个故事，一个简单的象征性的故事，来展示他们是他们中的一员。

他讲了一个什么故事呢？他讲了当天早上他得到员工卡的故事。他和其他人一样，到保安室去排队、照相，照相的时候说茄子，最后把照片塑封到卡里。他讲这个故事，起到了什么样的作用呢：我跟你们一样，也要去排队、照相，来领这个员工卡。而且，以前我可能是一个做食品的，现在我领到这个员工卡，跟你们一样，变成了美泰的员工，变成做玩具的了。他通过讲这个故事，跟他的员工建立起了联系。这就是一个“我跟你一样”的故事。

## 我的使命故事

“我是谁”的故事还包括个人使命故事，就是“我为什么做这个”的故事。我在这里讲一讲我的个人使命故事：我为什么今天在这里讲领导力？

2000年之前，我在一家全国性财经报社做记者、编辑，做得还不错。我在这个报纸上开设了一个个人专栏，并以我的名字命名，叫“刘澜观察”。这个专栏比较受欢迎，当时有一个新闻专业的实习生，还写了对这个专栏的研究文章，投到新闻专业的学术刊物上发表了。

2000年我到美国留学，在哈佛大学肯尼迪政府学院，我学的专业叫国际发展，实际是学习经济政策，研究发展中国家的经济政策。这个专业的创始人叫萨克斯，是著名的经济学家，也是俄罗斯、波兰这些国家经济改革的总顾问。在报社我关注的也是经济政策，比如说关注农业税的问题。现在已经没有农业税了，但是大家不知道，其实以前不但有农业税，还有被称作“三提五统”的其他费用。

在肯尼迪政府学院我学经济政策，我的老师都是世界一流的经济学家，除了前面我提到的俄罗斯、波兰经济改革的总顾问，还有乌克兰经济改革的总顾问、克林顿经济顾问委员会的成员，等等。

当时我在哈佛商学院选修了一门课，这门课叫“竞争力的微观经济学”，主讲老师叫迈克尔·波特，是世界最知名的战略大师。波特讲课的时候说自己从来没有学过宏观经济学，他认为宏观经济学没有用，经济政策没有用。

我当时非常吃惊，因为我的专业就是天天琢磨经济政策。他特别提到汇率政策，而我学得最好的就是汇率政策，教我们汇率政策的老师是国际金融领域最知名的经济学家之一，后来我还当过他的助教。

波特说汇率政策没有用。一个国家把它的货币贬值，在经济学上就是让它的货币变得更有竞争力。他说，一个国家如果把它的货币贬值，就是让它的国家财富贬值，怎么能说货币变得更有竞争力呢？

如果大家不了解汇率问题，我得解释一下，在经济学上的逻辑是这样的：货币贬值，出口商品用他国的货币计价的话就更便宜了，更有利于出口，因此叫作货币更有竞争力。

波特说，一个国家的竞争力，在于这个国家的企业的竞争力。这句话对我影响很大。因为传统经济学是不关注企业的，把企业当作一个黑匣子，就是原材料进去，产品出来，中间的过程是不管的。在一定程度上，可以说是波特引导我进入了企业管理这个领域。

从肯尼迪政府学院毕业以后，我回国担任《世界经理人》杂志社的总编辑，这个杂志就是研究企业管理的。我逐渐熟悉了企业管理的方方面面，对任何一个职能的管理都知道一些，销售、人力资源、财务……随着我对企业观察的深入，最后我自己悟出了一个道理：**一个企业的竞争力，在于这个企业的经理人的领导力。**这也是我在这里讲领导力的原因。

## 我的价值观故事

在“我是谁”的故事里，最重要的还是“我的个人价值观”的故事。我的价值观是什么，这是最重要的“我是谁”的故事。

万科公司创始人王石，他说他有一个价值观——不行贿，他说这也是万科的价值观。虽然他这样说，但很多人不相信。

王石讲了这样一个故事。

他说，自己年轻的时候做饲料生意，需要运输饲料，火车车皮紧张，他让手下的人去火车站联系车皮，但没能解决这个问题。王石就亲自拎着两条烟去了，他说自己从来没有干过这种事儿，去了之后不知道怎么开口。

调度主任先开口了，说：小伙子，你是来要车皮的吧，现在车皮很紧张，送烟也不管用。但是，我不要你的东西，我给你车皮。王石当时很惊讶，问为什么。调度主任说：我早就注意到你了，我早就注意到有个小伙子经常在站台上跟民工一起装卸货物。我当时就想，这个小伙子将来一定有出息，所以我愿意帮助你。

王石拎着两条烟回去了，回去后下定决心，以后再也不干这种事儿了。他说，自己想通了一个道理：只要你踏踏实实做事，就会有人愿意帮助你。

王石用“我是谁”的故事来讲述自己的价值观，讲述自己为什么不行贿。尽管讲完了还是有很多人不信，但是我想，听了王石这个故事，相信的人会多一些，相信的程度也会深一些。

## “我们是谁”的故事

有很多中国企业家、经理人现在也喜欢讲“我是谁”的故事，但是往往会有这么两个问题。

第一个问题，就是他们讲的故事中传递的价值观，跟现在的企业和团队所需要倡导的价值观没什么关系。比如企业现在需要倡导的是创新，你老是讲自己当初怎么艰苦奋斗就不对。

第二个问题，就是作为一个企业家、一个经理人，你一个人了不起，你一个人拥有某种伟大的价值观，不是真正了不起。真正了不起的是什么呢？是作为一个企业家、一个经理人，你创办了一家企业，带出了一个团队，这家企业里、这个团队里，每个人都有某种伟大的价值观，并且都在践行这种价值观。

所以，你一定要从“我是谁”的故事，上升到“我们是谁”的故事。“我们是谁”的故事，就是用组织中普通员工的亲身经历，来讲述组织在倡导和践行的一种价值观。

我最喜欢讲的“我们是谁”的故事是家得宝公司的故事。家得宝公司有很多“我们是谁”的故事，我最喜欢讲的是下面这一个。一个顾客到家得宝，要买一个水龙头，200美元一个。接待他的店员问：你为什么要买这个水龙头？这个顾客说：我们家水龙头坏了，要换一个新的。店员又问：你们家的水龙头什么地方坏了？顾客告诉他什么地方坏了。店员说：你不用买新的水龙头，你花2美元买一个配件就行，我可以给你修好。于是，这个顾客买了一个配件，这个员工就帮他把手龙头修好了。

这个故事还不是家得宝的人发现的。他们怎么知道的呢？家得宝的CEO去打高尔夫球，另外一个打高尔夫球的人听说他是家得宝的CEO，说：你们公司肯定开不了多久就要关门了。他大吃一惊，问为什么。

那个人说：我有一个朋友，去你们店里，要买一个200美元的水龙头，结果你们的店员200美元的生意不做，做了一个2美元的生意。你们这么做生意，不是很快就要关门吗？家得宝的CEO问清楚具体情况之后，非常高兴，说那就是我们的价值观。后来，这个CEO经常讲这个故事，来说明“我们是谁”。

大家要注意，如果一个公司只有一个这样的故事，那么可能是这一个员工的思想品德比较高尚。但是，如果一个公司有一百个这样的故事，就不是这一个员工思想品德高尚的问题了，而是说明这种价值观已经在这个公司落地生根、开花结果了，说明这个公司的制度、文化完全是支持这种价值观的。

拿制度来说，如果家得宝的店员的收入跟销售额密切挂钩，这个店员就不会这么卖东西了。店员会说，那边有一种400美元的水龙头，进口的，质量更好。家得宝的价值观是要为顾客着想，不鼓励把顾客不需要的东西卖给顾客的行为，所以它的薪酬制度不把员工的收入跟销售额密切挂钩。

## 对领导力的测试

**对企业一把手的领导力的一个测试，就是让他们讲“我们是谁”的故事。**在我的课堂上，我常常做这样的测试。但内训的时候一般不做，不让一把手在自己的员工面前下不来台。

我选了个一把手，问：“你是某某公司的董事长、CEO，你们公司一定有几条核心价值观吧？就是你们放在公司网站上、贴在公司墙上的那几条。”有的话，你告诉我是什么。他说，有诚信、创新，还有……

我说好，你给我讲三个你们的员工怎么诚信或者怎么创新的故事。讲不出来三个？那你给我讲一个。最常见的结果，是一个都讲不出来。

我说这说明两件事：一件事是你们公司的这些价值观，只是贴在墙上的口号，并没有落到实处；另一件事就是你并没有把讲“我们是谁”的故事，作为推广这些价值观的手段。也许你的公司里有一两个员工在实践这些价值观，如果你没注意到，那是你的失职。如果你注意到了，你就应该先讲这一两个员工的故事，让更多的员工知道并向他们学习，让“我们是谁”的故事通过滚雪球的方式传播。你注意到了但没讲，也是你的失职。

## “我们向何处去”的故事

你还需要讲“我们向何处去”的故事，也就是关于组织的使命和愿景的故事。

孟加拉国有一个银行，叫格莱珉银行，有时候也叫乡村银行，这是翻译不同。它的创始人叫尤努斯，他和银行共同获得了诺贝尔和平奖。这个银行做小额贷款、微贷款业务，给那些贫困的乡村妇女提供小额贷款。

尤努斯本来是经济学教授。他为什么要做这件事情呢？他说他有一次去一个村庄，见到一个妇女叫苏菲亚·贝格姆，住在一个很破的房子里，天天在那儿编竹凳，忙不完的工作，但还是不足以养家糊口。为什么呢？

因为她要编竹凳，又买不起原材料，就找村子里放高利贷的借钱，利率非常高，而且这个借款还有一个条件，那些竹凳还得卖给他们，价格由他们来定。这样她总是在借钱、还钱，卖不出好价钱，又借钱、还钱，走不出贫困这个怪圈。

尤努斯了解了一下，这个村子像她这种情况的有42人。当地的货币叫塔卡，她们一共借了856塔卡，相当于27美元。他说，我从口袋里掏出27美元，替她们把钱都还上了，让她们走出了这个怪圈。他就想，他应该来做这件事情，不仅仅帮助这个村子里的42个人，也是帮助孟加拉国所有的乡村妇女，让她们能够以比较合理的利率，比较方便地借到钱，来从事生产工作，摆脱贫困。

这就是尤努斯的“我们向何处去”的故事。它包含这样一些要素：要去哪里——摆脱贫穷，怎么去——提供小额贷款，为什么要去——因为这些人受到贫穷和放贷者的双重压迫。

## “我们为什么要变革”的故事

领导力是动员群众解决难题。总是有人先看到难题，然后告诉别人我们要变革。别人不一定承认难题的存在，或者不一定认识到解决难题的重要性和紧迫性。怎么办？你就要讲“我们为什么要变革”的故事。

美国有一家很大的公司，有很多事业部，很多工厂。有个中层经理，他发现公司各个部门、各个工厂都在独立采购，造成了很大的浪费。他认为，如果集中采购，可以在五年之内降低10亿美元的成本，但是高层管理者并没有看到这个机遇。

他找了一个实习生，让这个实习生去做一个调查。他们有很多工厂，有一个东西是这些工厂都要用的，就是手套。他让实习生去调查这些工厂都用了哪些手套，每双手套的采购价格是多少。实习生调查完之后，发现这些工厂一共采购了424种手套，有些可能是同样的手套，但是价格相差很大。

他让实习生收集了所有424种手套的样本，在每双手套上贴上标签，注明哪个工厂在用，采购价格是多少。然后，他找了一个豪华的会议室，把这些手套展示在会议桌上，邀请公司高管来看。同样的手套，不同的价格——这些高管被眼前的画面惊呆了。而且，有必要用424种手套吗？没有必要，这就是他们各自采购的结果。

公司高管被亲眼看到的東西打动情感，才会愿意变革。这就是一个精彩的“我们为什么要变革”的故事。大家还要注意，这个故事的“讲述者”，也就是变革的发动者，并不是高管，但是他发挥了领导力。

关于海尔，我们知道的最著名的故事是什么？砸冰箱。这也是一个“我们为什么要变革”的故事。韩国的三星，也有类似的故事，比海尔砸冰箱事件发生得晚。

三星现在生产的手机，挺高端的，卖得也不错。其实，三星开始生产手机之后，产生了很多次品。1995年年初，三星领导人李健熙亲自到工厂下令，集合两千多名员工，要求他们全部戴上写着“质量至上”的头巾，把价值5 000万美元的次品堆起来，让10名工人用锤子砸碎，再扔进火里。

海尔砸冰箱，三星砸手机，这些都是“我们为什么要变革”的故事。

## 怎么正确地讲故事

手套和砸手机的故事，跟前面的那些故事除了内容不同，在形式上也有不同。我们现在开始讲怎么正确地讲故事。

手套的故事，其实是在用手套讲故事，用道具讲故事，而且道具本身就是故事。把手套摆在那里，本身就是一个故事，不需要再讲什么了。

用道理来让人改变，使用的模式是“思考—分析—改变”。你思考这件事，你想清楚一个道理，然后你才能改变。

但实际上，更常见的改变模式可能是“目睹—感受—改变”。你目睹一件事，你的情感被打动，你才改变。手套的故事就是这样，让你看到这些手套，让你情感受到冲击，然后你想要改变。

手套的故事是静止的画面；砸手机的故事是动态的画面，实际上是用行动创造了一个故事，表演出来一个故事，让你目睹，让你感受，让你改变。

海尔砸冰箱和三星砸手机还有点不一样。据说，张瑞敏是让那些次品的直接责任人亲自砸冰箱。这时候的改变模式是“体验—感受—改变”，让你体验，让你感受，让你改变。是目睹的感受更深，还是亲自加入到行动中来，成为故事的一部分，亲身体验得到的感受更深呢？应该是亲身体验。

**讲故事还有很多技巧，技巧我就不多说了，我想强调一个不是技巧的技巧，就是要真诚。讲故事要真诚。**

真诚也有很多要素，最大的要素就是你要用行动实践，这才叫真诚。你不能只是讲诚信的故事，你还得实践诚信；你不能只是讲顾客第一的故事，你还得在实际行动上体现顾客第一。实际上，你做到极致，就是用行动讲故事。

真诚的另一个要素，就是你得“讲”。比如，海尔公司编有故事集，其他一些公司也编有自己的故事集。这个故事集是否真诚呢？一个是看里面一线员工的故事占多大比例，高管和CEO的故事占多大比例。另一个是看这些故事只是“尘封”在故事集里，还是真正挂在公司高管的嘴边。

海尔公司编有故事集，但是我们是否听见张瑞敏在出席论坛或者接受记者采访的时候说“我给你讲一个海尔员工的故事”呢？阿里巴巴的马云经常把“价值观”这三个抽象的字挂在嘴边，但是我们是否听见他说“我给你讲一个阿里巴巴员工如何体现这些价值观的故事”呢？

星巴克可能没有编自己的故事集，但是星巴克的创始人舒尔茨在接受记者采访的时候，就讲了自己员工的故事。他说我们星巴克不是卖咖啡，我们是提供一种体验，我们的咖啡师跟顾客在建立关系。

我们来看看舒尔茨在接受记者采访时是怎么讲故事的。

## **舒尔茨讲“我们是谁”的故事**

### **(以及谈领导者的作用)**

我们作为领导者的作用就是礼赞我们能够通过公司创建的人与人之间的联系，确保人们明白我们对他们所做的工作和他们的行为方式抱有深深的尊重。那才是公司的财富，而不是所谓的做大，或者赚更多的钱。

这里有一个真实的例子：华盛顿州塔科马港的一名女咖啡师每天都看见同一位顾客，她的工作让她们变成了朋友。她慢慢注意到那个女人气色不好。最终她鼓起勇气说：“你看上去气色不好，是有哪里不舒服吗？”那个女人说：“如果我不做肾移植，我就会死。”奇迹发生了：这名咖啡师的肾脏与这位顾客匹配，于是她移植了一个肾给这位顾客。不可思议。我开车去塔科马港看望她，我说：“你是怎样的人啊？我从没听说过这样的故事。”确实还有很多其他伟大的公司，很多让人惊叹的文化，但是像这样的事情并不常见。

很多企业领导者讲自己企业的价值观。如果你不能讲出故事来，其实你并不真诚；如果你只是让人力资源部门编一本故事集，你也不真诚；如果你只是在讲故事，你自己没有在这么做，没有把价值观落实到制度和行动中，你也不真诚。

**如果你能就企业的每一个价值观，随时讲出十个“我们是谁”的故事，那么，你的企业即使不是伟大的企业，也已经离伟大不远了。**

好，现在我想听你们说“我讲个故事”。

## **Q&A**

**提问者1：**

**我讲两个小故事。14年来我在惠普做过两个工作，一个是销售，一个是培训。我印象最深的是，第一年张坚老师给我们做销售训练营，他说：记住，咱们惠普的销售出去见客户，坐在椅子上，身子都是前倾的，不像其他公司的销售是靠在椅背上。这让我体会到什么是“惠普之道”，什么是谦卑，这是“我们是谁”的一个故事。**

**还有一个故事。在惠普我们一直相互直呼其名，没有等级观念。但是我们收购康柏之后，发现公司里的称谓开始出现什么“总”，我也一度被称为“门总”，那个感觉和你叫我“浩岚”很不一样。**

我简单点评一句：身体前倾是为了尊重顾客、倾听顾客，这是本质。如果只是身体前倾，但是不尊重顾客，也不倾听顾客，那身体前倾也就没有什么意义。

这也是“领导力的十句话”和“领导力十律”之间的关系。如果你只是嘴上敷衍说“你觉得呢？”，而没有去密切联系群众，也没有用。有一段时间，联想的杨元庆也在公司里提倡直呼其名，“请叫我元庆”。坦率地说，这样只学形式是不行的。

**提问者2：**

**前面举的例子中，大多是公司的CEO，是不是你所说的四种领导力故事只适合公司高层讲，而不适合我这样的中层经理讲呢？**

我不这样认为。比如你的下级失败了，你可以给他讲：“我也曾经犯过类似的错误……”然后给他讲你当时是怎么失败的，又是怎么样从失败中学习的。这也是一个“我是谁”的故事。

你同样要讲你的价值观的故事，讲团队成员怎么体现团队价值观的故事，讲你的团队向何处去的故事，讲你的团队应该怎么变革的故事。实际上，你还要去给公司的高层讲故事，前面讲的手套的故事就是这样的例子。

当然，任何领导力行为，都需要公司高层的表率。如果高管不讲“我们是谁”的故事，企业文化难以建立起来，下面的人大概也没有太多“我们是谁”的故事要讲。

第五讲

**我教你**

**领导力的第五句话是“我教你”。**

**它对应的是“领导力十律”的第五律——当老师。**

## 两个故事

我先讲两个故事。

第一个故事是我自己的故事。我在很多年前就成为了一个经理人，那个时候我一边读研究生，一边出去兼职。尽管只是兼职，但因为我的工作做得不错，上级任命我为部门经理，我也有了下属，成了有下属的人。

我的上级跟我说：刘澜，你要教你的下属。我当时很不理解，心想：为什么要教他呢？第一，我自己是好不容易才学会的。第二，他能够拥有这份工作，难道不是他具备相应的技能，我们才给他这份工作的吗？如果他还不具备相应的技能，他应该回家自己学会了再来。这是当时我的观念。那时候我是一个有下属的人，但是显然缺乏领导力，不是一个有追随者的人。

另一个故事是IBM的创始人老沃森的故事。老沃森17岁就开始当销售员，卖各种各样的东西。后来他加入了一家公司，这家公司现在依然在，叫NCR，卖收银机。收银机当时算是高科技产品了，他卖了三个月，一台也没有卖出去。

他的上级把他找过去，大骂一顿。老沃森心想：完了，他骂完就该开除我了。结果这个经理大骂一顿之后说：走，我跟你一起去卖，如果要失败，我们也一起失败。他带着老沃森出去，当天就卖出了一台，老沃森跟了他一段时间，学会了怎么去卖产品。

这段经历对老沃森产生了很大的影响。后来IBM为什么成功？跟老沃森的这段经历有很大关系。老沃森后来在IBM推行这样的观念：经理人是下属的帮手。在你觉得下属不行之前，你要尽力去帮助他，去教他。

我的故事是一个负面的故事，老沃森的故事是一个正面的故事，说的都是同一个道理：经理人要当老师。老沃森的上级相当于说了这两句话：第一句是“跟我来！”，第二句是“我教你”。

## 当老师的重要性

为什么经理人要当老师？前面我都在讲故事，现在要讲一点道理了。

**狭义的领导力是解决挑战性难题，广义的领导力则把管理包括在其中，你既要解决技术性问题，又要解决挑战性难题。**任何担任领导职位的人，都应该干这两件事，既要解决技术性问题，又要解决挑战性难题。

**解决技术性问题，你很可能知道答案，你教人就行了。解决挑战性难题，需要动员人去改变，这是育人的工作。**不管教人还是育人，都是当老师的工作。

“学习型组织”这个词流行了很久，现在热潮也还没有完全消退。很多企业说我们要把自己建设成学习型组织、学习型企业。这些企业在建设学习型组织时会出现两种怪现象。一种怪现象是领导不学。给企业做过培训的人都知道，最常见的情形是企业做培训，其他高管都参加，CEO不参加。CEO觉得自己不应该学，其他人应该学。

**另一种怪现象是领导不教。企业往往都是请外面的老师来教，而不是由CEO、总裁、副总裁来教。要真正成为学习型组织，必须从上到下都要学，而且，还必须从上到下都要教，这样才能真正成为学习型组织。**

当老师实际上是经理人的主要角色。为什么这样说？我们从领导力的十句话就可以看出来。我们到现在为止讲了五句话，“我教你”是第五句话，对应的是当老师，其实前面四句话也是在当老师。

- “我来”是在当老师，我们可以说是身教。
- “我不知道”也是在当老师。苏格拉底就是这样的老师，学生去问他，他说：“我很无知的，我不知道。”我们还强调，你不仅要说“我不知道”，很多时候你也要说“我知道”。如果说“我知道”，下一句可以是“我

教你”。如果说“我不知道”，下一句话可以是“你觉得呢？”。苏格拉底就是这样，反过来提问。

- “你觉得呢？”是启发式教学，也是“我教你”。
- “我讲个故事”也是“我教你”，是我用故事来教你。

领导力的十句话我们讲了五句，都是在当老师。难道不可说，当老师是经理人的主要角色吗？

## “你能行！”

“我教你”有多种多样的说法，其中一种重要的说法是：“你能行！”

心理学上有一个著名的皮格马利翁效应，也叫自我实现效应。简单地说，就是你相信他行，他就真的可能行；你相信自己行，自己就真的可能行。人们在教育领域做了很多实验，验证了这个效应的存在。管理学领域也做过类似的实验，也有相同的发现。

有人说，日本在第二次世界大战后的崛起要归功于三个管理大师：戴明、朱兰，还有德鲁克。这三个人都是美国人，但是他们的管理思想影响了日本企业。其中，戴明的思想在美国一直没有引起太大的重视。后来日本产品占领美国市场，美国电视台采访报道，发现日本人的质量管理是跟戴明学的，戴明才在美国火起来。

有人后来问戴明：你对日本企业最大的贡献是什么？戴明说的不是质量管理，而是“我让他们有了自信”。戴明说：他们输掉了战争，他们的产品被认为低人一等，他们萎靡不振，我让他们觉得他们能成为世界上最优秀的人。

让日本人有了自信，这是戴明认为自己对自己对日本做出的巨大贡献，也就是对日本人说“你能行”。

## “你做得真好！”

除了说“你能行”，还要说：“你做得真好！”在你做之前，我说“你能行”；在你做之后，我说“你做得真好”。但是大家注意，说“你做得真好”有很多技巧，如果说得不对，会有风险。

我在课堂上又做了一个小调查。我说：“在座的经理人，凡是觉得你的上级对你有足够的认可和表扬的，请举手。”这个结果和前几次调查没有什么不同，只有少数人举手。我曾经在一个一百多人参加的讲座上问这个问题，没有人举手。

然后我接着问：这个小调查对你的启发是什么？你从中得出的结论是什么？

我说：是不是说你们的上级对你们的表扬太少了，他们应该多表扬你们？有人说是。我说这个答案是50分，不及格。还有人说，这说明我们应该更加努力，做得更好，这样才能让上级表扬我们。我说，这个答案是70分。更好的答案是什么呢？

如果你们都认为上级对你的表扬不够的话，你们的下级很可能也是这样想的！所以，90分的答案是：你们应该去更多地表扬你们的下属，认可你们的下属。

如果是两天的培训，我往往会让大家做一个练习。我会说，现在你们试一试，拿出你们的手机，给你们过去一个月表现最好的下属，发一条信息，对他表示赞扬。

如果你说我不知道过去一个月表现最好的下属是谁，那已经说明你是一个不合格的经理人。我说，明天你们来告诉我，你发的内容是什么，你的下属给你的回复是什么。

到了第二天，我说谁来给我分享一下，你发的内容是什么，你的下属回复的是是什么。有人站起来读，他发的内容是什么，他的下属的回复

是什么。他的下属发来两个字“谢谢”，他说他看到这两个字后还是有点失望的。还有另一个回复是：你发错人了吧？

还有人给下属发完信息，收到的回复是：老板，我没事儿吧？老板，我是不是什么做得不好，我没事儿吧？

我说，员工这么回复，说明两点。第一，你们以前从来不做这件事，你们是第一次做这件事，对方觉得太惊讶了，认为你们发错人了。第二，你们发的这个短信内容有问题。

我说，你们发的短信内容是什么呢？说你是我们团队最有价值的员工，我对你的工作表示感谢之类的。这属于群发短信，发给谁都合适，当然人家会说“谢谢”，或者说“你发错人了吧”。

你要说“你做得真好”，但你不能照搬这句话。怎么说“你做得真好”，有很多技巧。

## 赞扬的十条原则

赞扬，说“你做得真好”，有很多技巧，或者说是原则。

**赞扬的第一个原则，是赞扬要具体。**不要只是说“你做得真好”，而是要具体说你到底做了什么，怎么做得好。

拿下属回复“你发错人了吧？”这个例子来说。我对这位学员说：我不知道怎么夸你的下属，但是我知道怎么夸你。这位学员是一名培训主管，本来不够资格参加高管培训，但是她管培训业务，所以能来参加。前一天吃午餐的时候，我听见她跟她的上级交谈，知道我们在酒店里培训、用餐，她用团购的方式订购午餐，为公司省了好多钱。

我说，如果是我给你发这条短信，我会说：某某某，这一次培训你用团购的方式订购午餐，为公司节省了很多钱，很用心，做得非常好，下次继续努力。如果我这样给你发，你会觉得是发错人了吗？显然不会。

**赞扬的第二个原则，是赞扬行为，而非品质。**你赞扬行为，他就知道下次应该怎么做，其他人也知道要向他具体学什么行为。如果你赞扬品质的话，下个月怎么赞扬呢？下个月还是那些品质，你把上个月的短信再发一遍？

**赞扬的第三个原则，是赞扬过程，而不仅仅是成果。**我们赞扬这个销售员，不仅仅赞扬他卖了300万元，还要赞扬他为卖这300万元所做的努力。有的时候，他做了巨大的努力，但是因为客观原因，没有得到好的结果，我们同样可以赞扬过程。

**赞扬的第四个原则，是赞扬要公开。**有一个CEO跟我讲，他是这么赞扬员工的：他把这个邮件抄送给大家，说你做得不错，同时说下次你怎么做可以做得更好。我说，你抄送给大家，这个我比较容易接受，

这是让大家都看到你的赞扬。但是，你是不是非要在这个时候说你怎么做可以做得更好呢？这一点我有点犹豫。

我犹豫的原因是，你这样说的话，赞扬就不太像赞扬了。它的好处是让其他人也知道怎么做可以做得更好，有一个当老师的作用，但是它让当事人不再感觉是赞扬了。

**实际上我更提倡赞扬要公开进行，怎么改进可以私底下跟当事人讲，如果需要让大家都知道怎么改进，也可以另外找场合讲。也可以说，这里还涉及另一个赞扬的原则：赞扬就是赞扬。**

**赞扬的第五个原则，是让大家互相喝彩。**这一点容易被人忽略。我们要发动群众赞扬群众。怎么发动呢？我讲一个自己的例子。

我在《世界经理人》杂志社当总编辑的时候，有一段时间我们评选月度最佳员工，但不是我来评，大家投票，我不投票。每个人有两票，可以投给另外两个人。但是关键在这里：你必须说明理由。这个月我推荐的最佳员工为A，因为什么什么，比如因为一个月他写的某一篇报道最好。

最后我会对所有投票进行统计，得票最多的人就是最佳员工，但是同时公布所有人的得票数和理由。比如，A得了5票，那就有5个理由，这5个理由是什么，我会公布出来，但我不会说是谁说的。B排在第二位，他得了4票，那4个理由是什么，我同样会公布出来。

这样做的好处是什么呢？好处很多：让大家彼此注意，其他人干了些什么；让大家更愿意帮助别人，因为这很可能成为其他人投你票的理由；让大家更愿意跟其他人分享自己在干什么。最大的好处是，这样做可以改变人。

曾经有一个员工，有点不太合群。她当时也参加了投票，她的心理大概是你要求我参加我就参加，但其实你们评不评跟我没有关系。但是后来，也有人会给她投上一票两票。她发现，自己的工作做得好的时候，或者自己偶尔帮助一下别人的时候，别人还就留意到了。这个其

实慢慢改变了她，有一次她就真的得票最高，被评为优秀员工了。如果你发现，只要自己做得不错，别人就会注意到你，这对你来说会有非常正面的激励作用。

**赞扬的第六个原则，是论功行赏。**就是说，不要让你的赞扬太廉价，要赞扬那些真正值得表扬的人、真正值得赞扬的事。不要见到谁都说“你做得真好”，那就没有意义了，那些真正做得好的人会因此而伤心，你的赞扬就起了反作用。

但是下面还有一条原则，**赞扬的第七个原则，是无功也可以赏。**这指的是什么呢？一个团队取得一个很重大的成果，我们当然要论功行赏，重赏那些做出核心贡献的员工。但是这也可以说是团队成果，作为团队的一员，其他人也可以得到一些奖励，这样可以增强他们的团队意识，让他们意识到这是团队成果。尽管他们没有做出直接贡献，但是作为团队一员也可以分享这个成果，这会让他们更愿意为团队做贡献。

**赞扬的第八个原则，我把它叫作M&M。**M&M是一个巧克力品牌，而赞扬是甜蜜的。第一个M指的是金钱（money），第二个M指的是勋章（medal）。就是说，**既要物质奖励，也要精神奖励。**你不能老发钱，钱发多了，别人就会觉得钱没有意义；你也不能老发勋章，勋章发多了，大家也会认为太廉价。物质奖励要和精神奖励结合起来。

**赞扬的第九个原则，是因人而异。**每个人喜欢的赞扬都不一样，有人喜欢发钱，有人喜欢发勋章。喜欢赞扬的方式也不一样。前面讲的发短信赞扬的练习，主要是为了练习方便，你不能把它作为最主要的赞扬方式，更不能把它作为对每个人进行赞扬的标准方式。有人喜欢当众赞扬，有人喜欢一对一赞扬。每个人都有不同的兴奋点，要因人而异地去激励他们。

**赞扬的第十个原则，是既要经常小赞扬，又要定期举行大的欢庆活动，**比如公司年会。

## 教练如何说“我教你”

我曾经讲过团队领导者有三个角色：队长、拉拉队队长和教练。这三个角色其实就是老师的三个角色。

- 队长是说“我来”“跟我来”，需要带队上场，亲自参赛。
- 拉拉队队长在场外加油，说“你能行”“你做得真好”。
- 教练主要是说“我教你”。

我前面讲的也是“我教你”，但是教练还应该有什么特别的“我教你”，我再讲三点教练的特别之处。

第一，教练要严格训练。“教练”的第二个字是“练”，你得教他练。这个时候你可能要说：“照我说的做！”经理人有的时候也需要这么说：照我说的做！用英语来说，就是“My way or the highway”，要么照我说的做，要么走人。好的领导者不会经常这么说，但有时需要这么说。

美国有一个著名的篮球教练，叫奈特。哈佛商学院教授斯努克，在上中学的时候曾经参加过奈特的篮球夏令营，他说有整整半天，奈特不让大家摸篮球，而是练习站位防守。篮球夏令营不让摸篮球，大家都觉得太枯燥乏味了。

后来斯努克在哈佛商学院讲这个案例，说工作中有些技能只有通过反复训练才能掌握，而通常你不会去做。这个时候教练通过严格训练，可以让你成为一个更好的领导者，或者是更好的篮球运动员。

第二，教练要用人之长。我曾经引用过一个比喻：**好的教练是下象棋，差的教练是下跳棋。**象棋跟跳棋的区别是什么？跳棋的每一颗棋子是一样的，而象棋的每一颗棋子不一样。好的教练不会试图把马变成车，不会试图把象变成卒，而是发挥每颗棋子的长处。

教练如果要用人之长，他需要问：“你想怎么做？”他要了解对方擅长的方式，才能够用人之长。

第三，教练要及时反馈。你要经常问下属：“你做得怎么样？”

孙振耀曾经是中国惠普的总经理。他也是销售员出身，曾经是全球最佳销售员之一，然后被提拔为经理了。当了一年经理之后，他的上级对他进行考评，说他这一年工作不合格，因为经理人的重要工作是教导，而孙振耀忽略了这一点。这是一个新经理人容易犯的毛病，我之前讲到了我自己的故事，作为新经理人，我不知道我应该教导下属。

孙振耀自己讲过这个故事，是为说明教导的重要性，自己当初忽略了教导。但是，这个故事说明，孙振耀的上级对他的教导也是不够的。**教导下属，包括要及时反馈。**你不能等到一年过去了，才去告诉下属工作不合格，这样的上级也是不合格的。

孙振耀的上级当时就应该经常问他：“经理人的重要工作是教导下属，你做得怎么样？”

## 教练和老师不同

我前面说教练是老师的主要角色，但是严格说起来，教练还是跟老师有所不同。我们在生活中所看到的教练和老师的角色有哪些不同，我讲三点。

### 第一点，教练更关注比赛胜负，老师更关注个人成长。

芝加哥大学橄榄球队有一个教练叫斯塔格，他带队取得了很好的成绩。有人跟他说：教练，这真是一个美好的赛季。斯塔格说：我们要等20年之后才能知道。他的意思是说，比赛胜负在这个赛季是定了，但是这些大学生运动员能不能够成才，将来能不能为社会做出贡献，我们要等20年之后才能知道。

斯塔格教练没有把自己定位为教练，而是把自己定位为老师，把自己的任务定位为育人，带领他们获得个人的成长。

你要关注个人成长，就要问一个问题：“你想做什么？”前面说到的“你想怎么做”更多关注技术层面，而“你想做什么”则更多关注个人成长。

### 第二点，伟大的教练像老师，伟大的老师像传教士。

斯塔格是伟大的教练，他更像老师，而伟大的老师更像传教士。传教士的特点是什么？传教士传授信仰，传授价值观，传授人生的终极目标。而且，传教士还带领大家一起修炼，一起探索，一起成长。

有一个关于纽约帝国大厦的纪录片，前面几十分钟都是说帝国大厦多么辉煌，多么高大，历史多么悠久，有多少企业总部设在那里。最后几个画面，镜头直转而下，照到了一个地下室，那是处理大厦垃圾的地方，堆满了垃圾袋，有几个清洁工在那里。有人问一个清洁工，说你们的工作是什么。

这个清洁工是这么回答的，他说：“我们的工作是为了确保明天早上，来自世界各地的人们来到这座美妙的大厦时，它闪闪发光，一尘不染，美轮美奂。”这个清洁工没有说他们的工作是清理垃圾，而是把他们具体而琐碎的工作上升到了一个高度。他知道他们为什么在做这些事。

一个传教士要带领大家探寻人生的意义。**一个伟大的经理人，要引导下属去思考他们工作的意义是什么。**我曾经问俞敏洪，他觉得管理一个冰箱厂和管理新东方，哪个工作更难？

俞敏洪说：“我不认为管理冰箱厂会比管理新东方更难，但是在一点上可能管理冰箱厂比管理新东方更难。在新东方我不需要太多地激励大家，因为每个人都知道自己从事的是教育工作，大家知道教育工作很有意义。而如果让我管理一个冰箱厂，我还要跟员工讲清楚这个冰箱对人类社会的意义是什么，对人类社会的贡献是什么。”

也就是说，经理人当老师还要问这个问题：“你为什么做？”你要引导他去思考这份工作的意义是什么。

**第三点，教练往往有答案（说“我知道”），老师往往没有答案（说“我不知道”）。**

在西方，人们认为最伟大的老师是苏格拉底。如果你去问苏格拉底问题，苏格拉底会说，“我不知道”，我很无知，但是请允许我反问你一下。苏格拉底会向你提问，引导你自己得出答案。

**管理大师德鲁克很善于提问。曾经有人问他：德鲁克先生，你给那么多大公司做咨询有什么秘诀？德鲁克说：关键要问对问题。这个人又问：怎么才能问对问题？德鲁克说：无知，你要带着无知去问问题。也就是说，伟大的老师常常说“我不知道”，然后带着无知去问问题。**

当然，并不是所有的老师都得问问题。孔子也是伟大的老师，孔子就不怎么提问，孔子的教学法是回答问题。孔子的特点是：不同的人问同一个问题，孔子会有不同的答案；甚至同一个人不同的时期来问同一个问题，孔子都有不同的答案。

孔子的学生经常来问他“仁”是什么，同一个学生问了他三次“仁”是什么，三次都有不同的答案。孔子这叫因材施教，根据你的实际情况给你提供答案。即使是同一个人，三次问问题的情境和状态不同，孔子也会有三个不同的答案。

苏格拉底我没有见过，德鲁克我也没有见过，孔子我也没有见过。我见过的最伟大的老师是管理学大师马奇。马奇在学术界的名气可能比德鲁克还要大。有人研究过管理学领域影响最大的十篇论文，其中两篇是马奇写的。

马奇有时候跟苏格拉底有点像。我请他给我提点建议，他说：我不提建议。我说老师不就是提建议吗，他说：老师不提建议，老师的任务是听你说，然后在适当的时候介入一下，问你有没有想到这个，有没有想到那个。这属于提问式教学法。

他其实有时候也回答问题，但是他说，在不同的情形下我可能会有不同的答案。比如他在课堂上讲领导力，他说：“我们要向堂·吉诃德学习，因为我们现在太不像堂·吉诃德了，但如果大家太像堂·吉诃德了，那我可能会反过来讲。”

苏格拉底和德鲁克，是说“我不知道”，然后问“你觉得呢？”。孔子和马奇这种不同的时候有不同的答案，其实也是说“我不知道”。更准确地说，是说“我不确切知道”，但是我知道有多种可能性，我选一个现在对你启发最大的可能性告诉你。换一个场景，我可能要强调另一种可能性。

这里我也说一下：为什么我要强调领导力的十句话？为什么我要强调“我来”“我不知道”这些话？其实，你不仅要说“我来”，你也要说“你来”；你不仅要说“我不知道”，你也要说“我知道”。

但是，现在的普遍情形是身居领导职位的人说“我知道”太多，说“我不知道”太少；说“你来”太多，说“我来”太少。如果换一种情形，我可能有别的讲法。比如，如果你天天都在说“我不知道”，我可能会告诉你，你得说“我知道”。

## Q&A

### 提问者1:

**听到第五句话，我觉得这是最难的一句。说“你真行”，说“我不知道”，或者问一个问题，都是在说“我教你”。到底什么时候该说什么，掌握起来感觉不像前面的话那么直接。我想请教一下，作为一个老师，什么样的心态是他最好的心态？**

关于老师的心态，我不认为我有很确切的答案。我可以试着回答一下。

老师应该有“我不知道”的心态。老师还应该有激情，你应该相信你所教的东西。这个激情不是表演出来的激情，不是做传销培训的激情，而是我真的相信我教的这些东西，我真的热爱它，我觉得它很有意义。老师应该关心学生的成长，因为这是对老师最终的检验。如果用心态来概括，前面几点可以说是开放的心态、热爱的心态、负责的心态。

你说“我教你”很难。一方面这是对的，因为这是经理人最主要的角色，要做的事情比较多，比较复杂。但是另一方面，我不希望你误解，前面那几句话也并不简单、容易。

### 提问者2:

**你说经理人要当老师，但并不是每个经理人都擅长当老师，有的人很内向，并不善于侃侃而谈，他们能当好老师吗？**

伟大的老师各种各样。我们前面讲了苏格拉底和孔子，就是很不同的老师。拿你举的例子来说，这个经理人也许不擅长用语言讲故事，但是他也也许擅长用道具讲故事，用行动讲故事；也许不擅长言教，但也也许擅长身教。

还需要强调一点，没有人，或者说很少有人天生就擅长当老师。这都需要练习，练习，练习。通过练习，他也可以变得能够侃侃而谈。一

一般来说，能够侃侃而谈的人会是更好的老师。经理人通过练习提高自己当老师的能力，这样的成功案例很多。

第六讲

不要紧

**领导力的第六句话是：“不要紧。”**

**这句话对应的是“领导力十律”的第六律——从失败中学习。什么时候说呢？失败的时候说。不管别人失败还是自己失败，都可以说这句话。这句话也可以这样说：“失败了？不要紧！”**

## 稻盛和夫的经验

一个美国记者曾经问日本著名企业家稻盛和夫，你的企业为什么那么成功？稻盛和夫只回答了一点，他说：也许是当一个员工失败的时候，我们从来不惩罚他。

有很多人很崇拜稻盛和夫，因为稻盛和夫创办了两家《财富》500强企业，还拯救了一家《财富》500强企业。当稻盛和夫只介绍一点经验的时候，他选择的是不惩罚失败的员工。稻盛和夫的解释是，他们企业的价值观是“敬天爱人”，因此要给员工机会，只要员工尽心尽力了，即使失败也不应该惩罚他。

有的时候我们会发现向高手学习很难，因为他说完之后，你发现没法学。就拿稻盛和夫的经验来说，怎么学？不知道。稻盛和夫没有说清楚，我来试着把它说得更清楚些。

## 你犯过大错吗

再做一个小调查：你犯过大错吗？认为自己犯过大错的人举手。

举手的人永远是少数。还有人问我：什么是大错？那就说明他从来没有认为自己犯过大错。因为，认为自己犯过大错的人不需要我来定义，他们自己已经定义了自己的大错。

我要恭喜那些举手的人，因为管理大师德鲁克说过：“我绝对不会把从未犯过大错的人升到高层领导岗位上，因为**没有犯过大错的人必然是平庸之辈。**”

为什么德鲁克说没有犯过大错的人必然是平庸之辈呢？因为这样的人没有冒过风险，有可能从来都没有试图解决过挑战性难题。他们都是在解决技术性问题甚至日常性问题，所以从来不犯大错。

德鲁克说：“更糟糕的是，没有犯过大错的人，将不会学到如何及早找出错误，并且改正错误。”也就是说，没有犯过大错的人缺乏从失败中学习的能力。

实际上，那些没有举手的人，那些认为自己没有犯过大错的人，不是没有犯过大错。我认为，**每个人都犯过大错，许多人只是没有意识到自己犯过大错。**如果都没有意识到自己犯过大错，就更不可能从错误中、从失败中学习了。

## 如何从失败中学习

如何从失败中学习？简单地说，分为三步。

第一步，承认失败。也就是说：“失败了？”承认失败听起来简单，做起来有时会有点困难。有句成语叫文过饰非，就是指人们常常不愿意承认失败，千方百计掩盖错误。

第二步，重新定义失败。也就是说：“不要紧！”你只有不把失败完全当作失败，给失败一个新的定义，你才能淡然处之，认为失败不要紧。这一步，是比上一步更关键的一步。

第三步，反思失败。这一步又比上一步更关键。因为这一步非常重要，我们把反思单独作为“领导力十律”中的一律，有另外一句话对应它，留到下一讲再讲。

## 重新定义失败

重新定义失败，就是不把失败当失败。如果能做到这一点，我们就认为失败不要紧。我们能够给失败哪些新的定义，使得我们不把失败当作坏事呢？

我们可以认为，**失败是人生中正常的一部分**，而不是反常的一部分。对经理人来说，就是把失败当作自己工作的必然结果之一，当作自己承担决策责任的正常的一部分。

强生公司有一任CEO叫伯克，现在已经退休了。他更早以前是强生的中层经理，有一次搞砸了一个大项目，当时的CEO把他叫过去，他以为自己要被开除了。但是CEO说：“你之所以搞砸了这个项目，是因为你要做决策，经理人就是要做决策，做决策就会有成功，有失败。所以我不会开除你，我希望你将来继续做更多的决策。”这个CEO接着说：“不过，如果你再犯同样的错误，我就会开除你。”

我们还可以认为，**失败是打开另一扇窗的机会**。有这样一句话：上帝是公平的，在为你关上一扇门的同时，也会为你打开另一扇窗。我们同样可以这样想，失败就是上帝为我们关上了一扇门，但肯定同时为我们打开了一扇窗，关键在于去找到那扇窗在哪里。

举个简单的例子，你说今天我真倒霉，买了一张去音乐会的票，结果丢了。音乐会去不成了，上帝为你关上了一扇门，但同时为你打开了另一扇窗：你可以利用本来要去听音乐会的时间读书、与朋友交流，或者与家人相聚。这些也都是好事啊。如果你去了音乐会，你就做不了这些事了。

我们还可以认为，**失败是善意的提醒**。我上中学的时候，如果平时遇到不会做的题，或者期末考试中遇到不会做的题，我都会说太好了。

为什么说太好了呢？我说，幸好不是高考，这相当于一个善意的提醒：你这道题不会做，高考以前一定要学会。同样，如果你搞砸了一个一百万元的项目，你也可以说太好了，幸好它现在发生了，而不是发生在你做一千万元的项目的时候。它提醒你还有些技能需要掌握，避免以后在更关键的时候犯错误。

我们还可以认为，**失败是成功的步骤**。据说发明家爱迪生发明电灯失败了一千多次。有人问他，听说你发明电灯失败了一千多次，有什么感想？爱迪生说：“我不是失败了一千多次，而是发明电灯用了一千多个步骤。”

本田汽车创始人本田宗一郎说：“许多人梦想成功，对我来说，成功只有通过不断失败和内省才能取得。事实上，成功代表1%的工作，来自另外99%的失败。”这也是说失败是成功的一个过程。需要注意的是，本田宗一郎强调了反省，我们在下一讲也会强调——不反思的话，失败不会带来成功。

我们还可以认为，**失败是有益的发现**。爱迪生还有另一个故事。有人问他：听说你发明蓄电池失败了一万次？爱迪生说：我不是失败了一万次，我是发现了一万种行不通的方法。

我们还可以这样重新定义：**失败是上天的眷顾**。我们失败的时候，身处逆境的时候，往往会抱怨上天为什么对我们如此不公。如果我们换个角度想一想，可不可以把失败、逆境看作是上天的恩赐呢？

我们每个人都在中学语文课本里学过这样一段话，孟子说：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”

你为什么失败，为什么遭遇逆境？就是因为上天有更重要的任务，有大任，等待你去完成，而你现在还不具备这样的能力，所以上天让你失败，让你经历一些苦难，把它作为提升你能力的机会。

**如果要把失败定义为上天的眷顾，我们还需要给失败一个新的定义，把失败看作学习的机会，它能够成为上天对你的眷顾。失败最重要的重新定义，就是学习的机会。**

再讲一个IBM创始人老沃森的故事。老沃森的一个下属搞砸了一个一千万美元的大项目。老沃森把他叫过去。他也以为老沃森要把自己开除了。老沃森说：“你开什么玩笑，我刚刚花了一千万美元来教育你！”

老沃森的话相当于说：失败了？不要紧！这次失败是对你的一次教育，关键是你要从中学学习。

## “失败了？太好了！”

实际上，你不仅仅要说“不要紧”，你甚至可以说：“失败了？太好了！”

谷歌公司曾经有一个副总裁叫桑德伯格，也是搞砸了一个大项目。她找到CEO、谷歌的两个创始人之一的佩奇，向他承认自己搞砸了一个大项目，表示道歉。

佩奇说：我很高兴你在这个项目上失败了。这个项目失败是因为决策过快、行动过快，而我们谷歌的文化就是要鼓励快速行动。我们宁愿因为快速行动而失败，也不愿意什么都不做。佩奇的话相当于说：“失败了？太好了！”

实际上，有很多公司为失败颁奖，他们用奖励来说这次失败太好了。

为什么样的失败颁奖呢？有的管理大师说应该鼓励“有趣的失败”，有的则说应该鼓励“聪明的失败”。我觉得有一家公司就做得比较好，操作起来也比较容易，就是评选那个“我们从中学习最多的失败”。

他们每个月都会坐下来，列出自己过去一个月的失败，然后评选，哪个失败让他们学习最多，哪个失败让他们学习最少。让大家学习最多的失败的“拥有者”，会获得一个最方便的停车位一个月的使用权。

## 为失败颁奖的好处

**为失败颁奖有什么好处呢？第一个好处是鼓励报告失败。**

有一家公司的经理跟我讲过这么一件事。他是负责工厂安全的，要保证尽量不出安全事故。他们采取的措施是出了安全事故要罚款。结果员工为了逃避罚款，出了小事故能够瞒过去的话，他们就瞒过去。

这有什么坏处呢？安全工作很重要的一点是进行安全操作培训，让员工懂得正确的操作，这样才能更好地避免安全事故。如果员工出了小事故就瞒报，你都不知道他们容易在哪些地方出小事故，就没法进行有针对性的培训，最后小事故就可能成为大事故。

如果你为失败颁奖，就会在一定程度上鼓励大家报告自己的失败。这样，你就会知道有哪些小失败，就可以采取措施预防它们成为大失败。如果员工愿意报告失败，A员工的失败就不仅仅是A员工本人可以从中学学习，组织中的其他员工也知道这个失败了，就可以变成大家都从中学学习。

为失败颁奖的第二个好处，就是给了大家机会来**深入分析失败**。你只有深入分析失败，才能决定给哪个失败颁奖。深入分析失败，需要分析失败的原因是什么，这是哪一类失败，是我们应该批评的，还是应该鼓励的。

### 组织中的六类失败

**无视规章。**这指的是对操作流程有明确的规定，操作者也明明知道正确的流程，却无视正确的流程而造成的失败。酒后驾车就是这样的例子。

**粗心大意。**粗心大意造成的失败跟无视规章有相似之处，同样是违背了正常操作流程，但其不同在于：“无视规章”是有意违背规章，而“粗心大意”是无意的。以闯红灯为例，无视规章者看见了红灯，明知是红

灯，却还要闯过去；而粗心大意者则是疏忽了，走神了，没有留意信号灯而闯了红灯。

能力不足。仍然以闯红灯为例。驾驶员看见红灯了，也想要停车，但是因为驾驶技术的原因，他没有及时地将车停下来。这就是能力不足造成的失败。如果让一个未经训练的工人直接上流水线进行操作，就会发生能力不足的失败。

流程缺陷。仍然以闯红灯为例。如果红绿灯的设计有问题，比如绿灯亮的时间很短，而且没有提示（倒计时或者黄灯）就直接变为红灯，就会发生闯红灯的问题。这属于流程缺陷造成的失败。同样，如果流水线上的工序本身的设计有问题，这个流水线一定会反复出现许多问题。

难料风险。一个复杂的系统，因为其复杂性以及不确定性，即使事前已经做了精心的规划，流程设计已经把各种可能发生的问题都考虑在内，也还是有难以预料的风险，还是可能会出现问題。

探索创新。开发新产品、进入新市场等探索创新的活动，必然会有失败。就好像爱迪生发明电灯一样，在他找到正确的材料之前，经历了无数次失败，这都是探索创新类的失败。

最应该鼓励的失败，最应该颁奖的失败，是那些探索创新的失败。这是为失败颁奖的第三个好处，可以推动我们**主动实验失败**。一个组织、一个企业乃至一个人，都需要创新，因为“不创新是等死”，但是我们也要避免“创新是找死”。

**我们要“主动”失败，也就是主动创新，因为不创新是等死；我们也要“实验”失败，实验创新，不然就是找死。**有很多人对于实验创新有很好的比喻。比如，有人说要先开枪，再开炮，因为炮弹很贵，可以先打两枪试试，如果打中了小猎物，再集中资源造炮弹；还有人说要先小步走，然后再快跑，这些都是说创新要实验。

## 说“我错了，对不起”

我们在前面讲的是：自己失败了，自己对自己说“不要紧”；别人失败了，你也对他说“不要紧”；不管是自己失败还是别人失败，你还可以说：“失败了？太好了！”

当你自己失败的时候，当你的失败影响到别人的时候，或者说，当别人都认为你是你造成了失败而且影响到他们的时候，你还应该说什么呢？你还要说我们前面说过的一句话，“我来负责”。具体怎么负责呢？你要说：“我错了，对不起。”

担任领导职位的人，往往不说这两句话。但是，当你错了，当你失败了，当你的错误和失败影响到他人时，你应该说这两句话。

我举两个例子。一个是戴尔公司的创始人戴尔。这是很多年前的事情了，戴尔通过公司开展的调查，发现下属对他有意见，认为他对他们过于冷淡和疏远。

这也许是戴尔内向的性格造成的。如果换个人站在戴尔的位置上，可能就会想：我就是这样的人，我就是这样的性格，你们跟我相处久了就好了。但是，戴尔想的是：既然高层经理认为我有问题，我就是有问题。他召集了20名高级经理开会，当众承认：我错了，我要改。而且他把自己认错的过程拍了录像，下发到全公司，让大家都看到，他说他错了，他要改。

另一个例子是高盛公司前CEO鲍尔森，他后来当过美国财政部长。他在高盛当CEO的时候，有一次在投资者会议上，他说高盛公司80%的业绩是15%~20%的员工创造的。

这是管理学中的“二八定律”，很可能是对的。但是这句话传开之后，高盛公司的大多数员工不乐意了。鲍尔森意识到这句话说错了，马上给全公司两万名员工发了语音邮件道歉，承认自己说错了。

这两个人给大家的启示是什么呢？怎么说“我错了”，怎么说“对不起”，第一个原则是尽早说，越早越好。越早说，越能得到大家的谅解。

第二个原则是用最真诚的方式说。当面说当然是最真诚的。但是鲍尔森有两万名员工，都被他的话影响到了，他没法全都当面说，于是他发了一封语音邮件。注意，是有声音的语音邮件，而不是冷冰冰的文字邮件。戴尔是对高层经理当面说，然后拍了一个录像发到全公司，让所有员工看到、感受到自己的真诚。

第三个原则是影响到谁就要对谁说。鲍尔森的错误影响到全公司两万人，所以要跟两万人说；戴尔的错误直接影响到高层经理，所以要当面跟他们说，同时他的错误对公司其他人也有影响，所以让全公司都有机会看到这个录像。

## Q&A

### 提问者1:

**我来分享两个“失败了，不要紧”的案例。我在惠普十多年，赶上了同样的事件，两个不同的结果。**

**我曾经在售后部门工作。我们总经理在跟经理人开会的时候，就说对于一线工程师犯的错误的，你们不要一味地批评。他讲了他自己的例子。他说他曾经是南区的工程师，曾经犯了一个错误，把客户最关键的数据弄丢了。他跟上级讲，如果他的辞职能给客户和公司带来最小的损失，他愿意辞职。他当时的老板跟他讲：你犯的这个错误我也犯过，没关系，不要犯第二次错误就好。**

**但是后来发生了一件类似的事情，客户要求惠普一定要裁掉当事员工。总经理召集经理，大家一起讨论，是不是要裁掉他。大多数经理都觉得这个员工会反省，可能对其他员工有很好的启示作用，应该留下他。但是后来我们还是迫于压力，把他裁掉了。**

谢谢你的分享。

**提问者2:**

**我想接着他的分享问一句。下属失败了，你想说“不要紧”，但是就像前面那个实例一样，你的上级或者客户要求辞退他，这时候该怎么做？**

我在别的地方说过，所有的管理问题，包括像你提的这样的问题，都只有一个标准答案：看情况。具体怎么做，要看具体情况。我只能谈谈原则。“失败了，不要紧”是其中一个原则。

但是我也说了，我们需要知道具体看哪些情况。比如，这是个什么性质的失败，是愚蠢的失败还是探索创新的失败？

我们还要看这个员工的具体情况：他有没有意愿从中学习？他有没有能力从中学习？

我们还要看他跟他的上级和客户的具体的关系的情况。他们是相互信任的关系吗？

你还要问：为什么上级让我辞退他，背后真实的欲望是什么？我为什么想让他留下来，背后真实的欲望是什么？有没有可能二者兼得？

你还要问：我经常面临这样的困境吗？我是否发现了某种模式？如果是，那可能是你和公司的价值观存在冲突，那你还要问自己：我选择了正确的公司吗？如果答案是否定的，那你继续留在那里，就会经常面对类似的困境。

看完后面的内容你会发现，我前面其实已经讲到了领导力的第七、八、九句话。面对一个实际问题，我们可能要同时用上“领导力的十句话”中的好多句。

## 第七讲

# 你/我学到了什么

**领导力的第七句话，是问：“你/我学到了什么？”**

**这句话对应的是“领导力十律”的第七律——反思。**

## 经验+反思=知识

上一讲我们讲到，自己失败了，或者别人失败了，你说：“失败了？不要紧！”但是如果只说到这里就完了，那是不对的，你没有从失败中学习。

你一定要接着问一句话：“你/我学到了什么？”自己失败了，你说“不要紧”，然后马上接着问：“我学到了什么？”下属失败了，你说“不要紧”，然后马上接着问：“你学到了什么？”

我们在上一讲讲到的例子，老沃森的下属搞砸了一个大项目，以为自己要被开除，老沃森却说：“你开什么玩笑，我刚刚花了一千万美元来教育你！”但是，如果老沃森不接着问“你学到了什么”，如果这个下属不问自己“我学到了什么”，那一千万美元就打水漂了，就没有变成一次教育。

同样，上一讲讲到的伯克的例子，他也搞砸了一个大项目，以为要被开除。他们的CEO却说：“这次我不会开除你，但如果你再犯同样的错误，我就会开除你。”怎样才能不犯同样的错误呢？伯克的上司要启发他：“你学到了什么？”伯克要问自己：“我学到了什么？”

俗话说：失败是成功之母。这句话不完全对，失败不一定是成功之母。另外还有一句俗语：吃一堑，长一智。这也不完全对，因为吃一堑并不必然长一智。

有人认为：我有很多经验，我在这个行业工作了几年、十几年，所以我拥有这个行业的很多知识。这也是错误的，因为你的经验并不必然等于知识。两个人同样工作了5年，一个人可能确实认真工作了5年，另一个人可能只是把1年的经验重复了5遍。失败怎么变成成功，经验怎么变成知识呢？反思。

**如果说失败是成功之母，那么反思就是成功之父。吃一堑，只有通过反思，才可能长一智。经验只有通过反思，才可能变成知识。反思的核心，就是问：“你/我学到了什么？”**

## 知

反思的过程，说得复杂一点，有七步。第一步叫作“知”，你要知道哪些是值得反思的经验。这个经验可以是失败，也可以是成功，也可以是别的。大家要注意，反思不一定是反思失败，成功也值得反思，其他经验也值得反思。

在上一讲中，当我让犯过大错的人举手时，那些没有举手的人不是没有犯过大错，而是不“知”自己犯过大错。他没有做到反思的第一步，“知”。如果都不知道哪些是值得反思的经验，那还怎么从经验中学习呢？

做到“知”有一个技巧，这个技巧叫**预设标准**。我们做一件事，预先设定一个标准，这件事要达到什么效果。比如预设销售额为300万元，如果只卖了250万元，我们应该坐下来反思，为什么差50万元？如果卖了350万元，我们也要坐下来反思，为什么多卖了50万元？这是预设标准。

## 止

反思的第二步是“止”。发现有值得反思的经验后，就停止行动，走上看台，进入反思的空间。这也有一个技巧，我把它叫作**模式化**。什么叫模式化呢？就是养成在固定时间用固定动作进行反思的习惯。

比如说你每天写日记，这就是一个走上看台的习惯。又比如说，你每天晚上在院子里散步一圈，15分钟，这也是一个模式。当然，这是每天的模式，还可以有每周、每年的模式。有些人每年会定期休假两周左右，利用这段时间进行集中反思。

## 定、静、安

反思的第三步是“定”，把注意力集中在你反思的经验上，回忆清楚当时发生了什么事情。第四步是“静”，不仅要搞清楚当时发生了什么，而且要厘清自己当时的思绪，行动背后的思考过程是什么。第五步是“安”，不仅要搞清楚自己当时在想什么，而且要回忆清楚自己当时的感受是什么，然后把这些感受“放下”。这三步，从外到内，步步深入。

要做到这三步，一个技巧是**写下来**。拿张纸，分为三列，先在中间写发生了什么，然后在左边写自己当时是怎么想的，包括对方可能是怎么想的，然后在右边写当时自己是什么感受，也包括对方可能是什么感受。

这三步都很重要，而情感这部分尤其重要。因为**妨碍我们反思的，往往是我们的情感**。比如说你刚刚跟你的太太吵完架，如果我让你马上反思一下，肯定没有用，反思不了，因为你还在气头上。

上一讲我让犯过大错的人举手，有一些人不举手的原因，就是大错往往会唤起一些负面情感。他不愿意想起，他一直在内心深处希望这件事赶紧过去，再也不要想它，就当它从来没有发生过。

## 放下情感

在“安”这一步，不仅仅要厘清情感，更要放下情感。怎么放下情感？我说有一个技巧，叫两个区分。

第一个是**区分角色与自我**。比如说你作为销售总监，刚刚跟人力资源总监吵了一架，你向人力资源总监要支持，人力资源总监不给，于是两个人吵起来了。当你反思的时候，你告诉自己，这是两个角色在吵架，是销售总监的角色和人力资源总监的角色在吵架。换两个人在同样的位置上，也会吵架。这样你的情感就能够平复一些。

第二个是**区分行动与个人**。他刚才跟我吵架，只是一气之下的行动，并不代表他就是这样一个人。这样也能够帮助你放下一些情感。

放下情感还有一个技巧，就是我们上一讲说过的重新定义失败。如果你把失败看作是成功的过程、有益的发现、上天的眷顾、学习的机会，你回想自己失败的时候，就不会带有影响你反思的强烈的负面情感，你就能更加平心静气地反思失败。

## 虑

反思的第六步是“虑”，就是重新思考。这是反思的关键步骤。什么叫反思？就是你当初行动的时候，已经思考过一次了，现在我们回过头来，换个角度再来思考一次。

怎么样再思考一次呢？我说有三个技巧。这三个技巧，也可以说是具体地说“你/我学到了什么”的三种方式。

### **第一个技巧，发现模式，问：“我能否发现什么模式？”**

比如，反思我今天做了哪些事情，哪件事做得最好，哪件事做得最不好，然后问：把我今天做得最好的事情跟我以前做得最好的事情放在一起来看，能否发现什么模式？把我今天做得最不好的事情跟我以前做得最不好的事情放在一起来看，能否发现什么模式？

### **第二个技巧，每日改善，问：“还有没有更好的方法？”**

日本企业家稻盛和夫说自己就经常这样扪心自问：“这样行吗？还有没有更好的方法？”如果能够每天都这样问自己，每天都改善一点点，积少成多，那就相当了不起了。

大家要注意，这个问题还可以用来“在行动中反思”。你不用等行动完了再反思，行动之前就可以反思。行动之前，你已经想好了一套方案，只是还没有实际去做而已。这时候，你也可以反思，换个角度再想一想，问：“这是最好的方案吗？还有没有更好的方案？”

现在我们回到第三讲中有人提的一个问题。下属来向你请示，我说你要问：“你觉得呢？”下属回答之后，如果你觉得很好，你可以说：“就这么办。”有人说：如果觉得下属的回答不好呢？现在我教你，如果你觉得他的回答不好，你可以接着问：“还有没有更好的方法？”

### **第三个技巧，换位思考，问：“他觉得呢？”“他会怎么想？”**

一方面，你可以切换为其他当事人的视角。比如，还是说销售总监和人力资源总监发生了争吵的案例，当销售总监回家要反思这件事的时候，他可以问自己：人力资源总监是怎么想的？

另一方面，更重要的是，你可以引入一个第三方视角。你可以问：我们公司的CEO会怎么想这件事情？当然，你还可以问：刘澜老师会怎么想？我有时候也会问自己：这件事情，德鲁克会怎么想？

## 得

反思的第七步是“得”，得出可以实践的结论，指导自己行动。反思的第七步也很重要，但是常常被人忽视。

其实这次的培训也是给大家提供了一次反思的机会。大家做到了“止”，停下了自己工作和生活中的其他安排，走上看台，进入了反思的空间。大家也做到了“虑”，我教了大家很多看待问题的不同角度。

但是，大家是否做到了“知”呢？也就是说，在这个过程中，你是否意识到了自己有哪些经验是相关的，是可以拿出来反思的？你是否联系了自己的实际，知道要反思自己的哪些经验呢？

最后，大家是否做到了“得”呢？是否得出了自己可以去实践的行动呢？在“得”上容易犯两个错误：一个是有心得，但是不行动；另一个是得出我该让其他人怎么行动，而不是我该让自己怎么行动。

当然，如果你引导别人反思，就是要引导别人得出自己行动的结论。引导别人反思，也是前面讲的七步，第一步要引导别人“知”，引导他认识到有值得反思的经验，一步一步引导他“知、止、定、静、安、虑、得”。这七个字出自儒家典籍《大学》，我们用中国古代传统思想结合现代领导力理论，来讲反思。

## 另一种“你学到了什么”

实际上，“你学到了什么”不一定非得这样用，还可以有别的用法。

据说，美国思想家、文学家爱默生只要见到有一段时间没有见面的老朋友，就会问：“我们没有见面的这一段时间，你又搞清楚了什么问题？”这实际上相当于在问：“你学到了什么？”

**学习能力可以说是经理人最重要的能力。**而问“你学到了什么”，就是体现你自己的这个能力，也是培养你下属的学习能力最重要的一句话。

问“你学到了什么”，传递出的信息是：学习是必须的。你每过一段时间就问问你的下属：“这一段时间你学到了什么？”这个问题就是在告诉他，他必须要学习。

这个问题不能每天都问。爱默生也是碰见好久不见的朋友才问。你过上一个月或两个月问一次，除了传递出学习是必须的之外，还传递出这样一个信息：学习是困难的。不是每天都能学到新东西的。

问这个问题还传递出第三个信息：学习是需要讨论的。你学到了什么？你告诉我，我们可以讨论一下。

**当然，你不一定只问下属。你可以问你的上级、平级：“你学到了什么？”**因为你问这个问题，不仅仅是引导对方学习，你还可以通过问这个问题，向对方学习。学习有两种：一种是自己从经验当中，通过反思来学习；另一种是你向别人学习。你问别人学到了什么，然后你好向他学习。

到现在为止，我讲了七句话了。你学到了什么？

## Q&A

**提问者1:**

**我想做一个特别简短的分享。有的时候我们特别害怕失败，现在的年轻人当中也常常有一种“我特别失败”的氛围。以前他们可能会问：我失败了怎么办？现在我至少学会了问他们：你通过这个过程学到了什么？学到了这些，下一步该怎么做？**

谢谢你的分享。学到一点就非常好。

**提问者2:**

**学到现在我觉得学到了好多东西，但是觉得学到的东西一下子有点太多了。**

你不要试图一下子把每句话都“学到”，你学不到的。找出三句话，甚至找出一句话中的三个小点，去运用，去行动。其他的部分，先“存储”起来，需要的时候再来“读取”。

**学习是“学”加“习”，后面这个“习”，指的是练习、实习、实践，这对经理人最重要。而“习”的特点，就是不可能一下子“习”太多东西。**

第八讲

为什么

**领导力的第八句话是：“为什么？”**

**这句话对应的是“领导力十律”的第八律——深思。领导力是动员群众解决难题，一般的思考是不足以解决难题的，所以要深思。**

## 组织中的三种思考模式

我们再来回顾一下这段话：

**注意你的思想，它会成为你的言语；**

**注意你的言语，它会成为你的行动；**

**注意你的行动，它会成为你的习惯；**

**注意你的习惯，它会成为你的性格；**

**注意你的性格，它会成为你的命运。**

这段话真正强调的是思考。我们今天强调领导力不仅是做什么，而且是说什么。你一开始说的时候不一定深刻理解背后的思考，但是到最后，这些都是统一的，一定会改变你的思考模式。

经常有人希望我能很细致地告诉他怎么做，告诉他说“你觉得呢？”的100种情形，然后遇到每一种情形，他可以对照着来做。这是一种“怎么做”的思考模式。

比“怎么做”更深入的，是“为什么做”的思考模式。如果你知道为什么说这句话，你就会懂得在各种情形下加以变通，你可能没有直接说这句话，但是用行动体现出了这句话的实质。

比“怎么做”更浅的思考模式，是“做没做”。组织中还有很多人是这种思考模式。今天上没上够八小时班，是否拜访了五个客户，如果做了，就自我满足了。

**也就是说，在组织中，有三种思考模式：一种问“做没做”；一种问“怎么做”，或者问“做没做好”；还有一种问“为什么做”，或者问“做没做对”。**

一个组织做事，这三个问题也都要问；同样，一个人做事，这三个问题也都要问。但是，最容易被忽略的，是问“为什么”。

之前讲到的情形：员工来向你请示，你问“你觉得呢？”。员工回答后，你觉得不错，说“就这么办”。你觉得不好，该说什么？之前教过别的说法，现在再教一个，问：为什么？为什么你觉得那是个好方案？

## 决策思考

问“为什么”有四种运用：决策思考、系统思考、比喻思考和整合思考。这部分稍微有点难，对大家来说有点挑战性。我先讲讲决策思考。

英文中决定和决策都是decision这个词，但是中国人知道决定和决策不一样。比如，你不会说：“我做了一个决策，待会儿休息的时候我要去一下卫生间。”这是一个决定，这不是决策。

**决定和决策的区别是什么？决定是针对具体的、个别的事情发现个别解，决策是针对长期的、全局性的问题发现一般解。**

很多经理人以为自己每天都在做决策，其实是每天做决定。真正的决策每天是很少的，甚至每个月都是很少的。每天都做的不是决策，因为做了一个决策就解决了一个长期或者是全局的问题，所以你不会每天都在做决策。

做决定的人在一个一个解决问题，实际上并没有真正解决问题。做决策的人是一次解决重复问题，或者是预防出现类似问题。谁更加卓有成效呢？答案显而易见。

做决定的人往往没有问“为什么”，或者最多问一次“为什么”，而做决策的人要问好几次“为什么”。

## 小马里奥特的例子

我最喜欢举的决策的例子是万豪酒店前CEO小马里奥特的例子。

小马里奥特采用的也是走动式管理，经常巡查旗下各家酒店。有一天，他巡查旗下一家酒店的餐厅时，发现顾客对女服务员的评分不高。

他问餐厅经理，为什么客户对女服务员的评分不高？餐厅经理说不知道。但是小马里奥特留意到，餐厅经理的神情不太自然。

小马里奥特又问：女服务员的工资是多少？餐厅经理告诉了他，小马里奥特发现女服务员的工资低于市场平均水平。原因可能就找到了，服务员工资低，所以服务态度不好，导致顾客给的评分就不高。

小马里奥特又问：为什么女服务员工资低于市场平均水平？餐厅经理说：给女服务员涨工资需要总部批准，我怕麻烦，就没跟总部提。

这段对话到此为止。如果是做决定的人，或者有着“决定思考”模式的人，他会怎么做呢？批评女服务员，批评餐厅经理；扣女服务员的工资，扣餐厅经理的工资；或是开除女服务员，开除餐厅经理。总之，是在为这个问题找一个“个别解”。

但是小马里奥特没有这样想，他是“决策思考”者。这样的人总是先假定碰到的问题只是一个表面现象，背后另有根本性的问题。如果你只针对这个问题，最多解决这一个问题，很可能没有真正解决背后根本性的问题。你需要做一个决策，解决类似的所有问题。

小马里奥特说，通过这段对话，自己发现了三个问题。第一个问题，是总部的权力过大。给一个女服务员涨工资需要总部批准，显然，总部的权力过大。小马里奥特针对总部权力过大做决策，就会影响到整个公司。

第二个问题是什么呢？很多人会认为这个餐厅经理有问题，下面有问题不及时解决，也不积极向上沟通。小马里奥特没有这么想。小马里奥特说，第二个问题，是这个经理的上级是个糟糕的倾听者。

大家想一想，为什么？如果这个餐厅经理的上级善于倾听，还要等小马里奥特来发现这个问题吗？如果这个餐厅经理的上级愿意倾听，这个餐厅经理会说怕麻烦就没有跟上级说吗？小马里奥特针对餐厅经理的上级来做决策，影响到的就不是一个餐厅，而是这个餐厅经理的上级管辖范围内的所有餐厅。

小马里奥特说，他还发现了第三个问题：企业文化出现了不好的倾向，把利润放到了服务之上。上市公司往往有赢利的压力，要节约成本，女服务员的工资低也许就是这个原因。但是，这样会影响到她们长期的服务，最终必然影响公司长期的利润。但是上市公司往往有赢利压力，更看重短期。

现在这种压力已经影响到企业文化了。那么，女服务员工资低只是“追求利润胜过服务”这个问题的一个症状，肯定还有别的症状。小马里奥特针对这个问题去做决策，就同时解决了这个问题的别的症状。

小马里奥特发现了一个小失败，但是从中看到了大问题。这个小失败相当于善意的提醒，让他去解决这背后的大问题，所以不会有危机发生了。在这个过程中，小马里奥特嘴里问了两个“为什么”，心里还问了很多个“为什么”。

再讲一个京东商城刘强东的故事。据说他非常重视顾客反馈。有一次，他收到一封来自成都的消费者的邮件，邮件中表达了对服务的不满，刘强东把邮件转给手下人让他们去处理。手下人赶紧找到成都那个消费者，解决了他的问题，然后非常高兴地向刘强东汇报，结果被刘强东大骂了一顿。

刘强东说：“你们应该解决所有类似的问题，你只解决他一个人的问题有什么用？”这就体现了决定思考者和决策思考者的区别。

## 系统思考

系统思考，就是中国人所说的全局思考、长期思考。中医就是很好的系统思考的例子：你头痛，可能应该医脚；你现在不医脚，可能三个月以后会头痛。

不过，现代管理学来自西方，讲系统思考需要讲一些模型，这里就不细讲了。

我只是提醒大家，系统思考还要多问几个“为什么”。

你需要问：为什么会出现这个问题？问题是不是出在别的地方？我们看到的营销问题，根源有没有可能在研发那里？

你还要问：问题的根源是不是在很久以前？我们现在看到的问题，有哪些是我们三年之前行动的结果？

反过来，面对问题，你现在找到的解决方案，为什么是最好的解决方案？

你要问：我现在采取的行动，会以哪些形式直接或间接反作用于我？哪些是正面的作用，哪些是负面的作用？

同样，你要考虑现在的行动的长期影响。你要问：我现在采取的行动，会在一年后产生什么影响？在两年、三年后产生什么影响？

## 比喻思考

比喻思考更学术化的说法是隐喻思考。因为日常生活中我们一般说“比喻”，而不是“隐喻”，我在这里就说比喻思考了。

比喻是我们思考世界的主要方式之一。**比喻就是用一个东西来理解另一个东西。**我们说“善良像太阳，照到哪里哪里亮”，这就是用太阳来帮助理解善良。

这是人类最基本的一种思考方式，用容易理解的事物，来帮助我们理解难理解的事物。比如，我们最熟悉的事物是我们的身体，我们常常用我们的身体来帮助理解外部世界。我们说山有山头，有山脚，有山腰，用的就是“山是人”的比喻，这就是一个比喻思考。

再比如说，电脑刚出来时是比较新的东西。为了让一个不熟悉的东西更容易被接受，我们用我们熟悉的东西去形容它。我们说这是电脑，这个“脑”就是一个比喻。我们说电脑有“桌面”，用的软件叫“视窗”，还有个设备叫“鼠标”，这些都是比喻思考的例子。

**离开比喻，我们无法思考。**这对学习管理、学习领导力的启发是什么？对我们深思的启发，就是我们要问这样的问题：为什么他会这么说、这么做？他是怎么思考的？他在用什么比喻进行思考？这个比喻有什么问题？

## 不要让孩子输在起跑线上

有一句话流传很广：不要让孩子输在起跑线上。这句话本来是一个儿童产品的广告语，流行起来后，影响很大。大家注意，这句话就是一个比喻思考，它背后的比喻是“人生是赛跑”。这个比喻有什么问题呢？

如果说人生是赛跑，那么更恰当的比喻是不是人生是长跑，是马拉松呢？如果说人生是马拉松，那么是否输在起跑线上就不重要了，重要的是赢在终点线上。

如果你换一种思考方式，就会换一种说法：不要让孩子输在终点线上。不同的比喻，是不是对你的行动会产生不一样的巨大影响呢？

大家要注意，发现背后的比喻为什么重要？因为它左右着我们的行动。换一个更恰当的比喻，会完全改变我们的行动方式。

但是，即使换成“人生是马拉松”的比喻也还不够深思。为什么我们非得说“人生是赛跑”呢？没有人规定人生一定要是赛跑。赛跑一定有人赢，有人输，人生一定是这样吗？那么，人生应该是什么？

这个问题没有标准答案。你需要找到你自己对人生的比喻，而不是由我来告诉你，人生应该是什么。

我的工作只是告诉你，如果你说“不要让孩子输在起跑线上”，那你用的是“人生是赛跑”的比喻。你真的认为人生是赛跑吗？如果你换成“不要让孩子输在终点线上”，我说你仍然用的是“人生是赛跑”的比喻，人生一定是一场有输赢的比赛吗？

## 影响管理的几个重要比喻

**实际上，离开比喻，我们也无法管理。**有几个比喻，主宰了现在的管理思想，许多经理人在不知不觉中，已经变成了这些比喻的奴隶。

如果我给你讲清楚这些比喻之后，你还是觉得这些比喻很好，那你是心甘情愿地做这些比喻的奴隶，我觉得也没有什么问题。但是，也有可能你之前没有意识到自己是这些比喻的奴隶，意识到之后，你会想要解放自己。

第一个比喻，商场是战场。这个比喻决定了我们的竞争方式。我们把竞争者看作战场上的敌方，双方是你死我活的关系。伊利和蒙牛、三一重工和中联重科大抵就是这样。

第二个比喻，组织是机器。这个比喻决定了我们的哪些行动呢？

- 机器是为一个目标服务的，所以组织也是为一个目标服务的。
- 机器上每个零部件是有专业分工的，所以组织当中每个人也是有专业分工的。
- 机器是按流程工作的，流水线是最典型的例子，所以组织也要讲究流程，标准化作业流程。
- 机器要标准化，同样的零部件是可以替换的，所以组织也要讲究人的标准化、人的可替换性。

第三个比喻，人力是资源。基本上每个公司都有个“人力资源部”吧？人力资源这个比喻有这样一些内涵：

- 资源是可以量化的，所以人力也可以量化。

- 资源是可以赋予单位价值的，如汽油一升多少钱，所以人力也可以赋予单位价值，如一个人一个小时多少钱。
- 资源是服务于某一目的的，如汽油让我们的汽车开起来，所以人力在组织当中也要服务于某一目的，服务于组织的任务。
- 资源是在服务过程当中逐渐耗尽的，所以我们也把人力当作一个逐渐耗尽的东西。

## 对组织的根比喻

前面讲到的几个比喻，都是“根比喻”，就是从这个比喻上可以引申出一系列比喻。一个组织往往还有一个对组织的根比喻，就是这个组织到底是什么，有一个最深层次的比喻。

为什么万通赶不上万科？为什么富士康曾经有那么多工人跳楼？为什么海底捞你学不会？都是他们对组织的根比喻造成的。

房地产公司万通的创始人冯仑对企业的根比喻是“庙”。他说，一个好的企业就是一座好的庙，一个好的企业家就是一个好的大和尚，一个好的职业经理人就是一个好的小和尚。他们给客户的永远是1%的使用价值和99%的希望。

他说，有个老公快死了的不幸妇女，在庙里烧香、求告、布施，带着希望回了家，她是客户；敲好木鱼、点好蜡烛、收好箱子的小和尚，是职业经理人；小和尚背后的大和尚，是企业家。第二年，如果妇女的儿子也快死了，她同样还会来，尽管回去后老公、儿子都死了，她也无怨无悔，这就是客户忠诚度。

冯仑不一定完全地在万通实践了他的“企业是庙”的根比喻。但是，只要他实践了一部分，那也是万通赶不上万科的原因。

为什么富士康曾经有那么多工人跳楼？这也是富士康的根比喻造成的。

富士康的根比喻就是“组织是机器”。富士康本身就是一个制造型企业，他们天天用机器，他们认为他们的组织也是机器。如果组织是机器，员工就是螺丝钉，如果员工是螺丝钉，员工之间就不需要交流了，员工也不需要向上面提意见，所以富士康的沟通都是从上到下的传播。为什么还得传播呢？他得让螺丝钉知道要干什么。

富士康的工人在这个巨大的机器里只是一颗颗螺丝钉，相互之间没有交流。这些“80后”“90后”不像他们的父辈那样，能够忍辱负重，他们需要交流，需要被平等对待。

一定要让他们相互之间有交流，有从下到上的交流，要做到这样，就必须改变“组织是机器”这样一个根比喻。

最后说说海底捞。有本书很畅销，叫《海底捞你学不会》。为什么海底捞你学不会呢？不是说从海底捞挖一个经理，或者学习他们的一些特色，比如在顾客等待的时候你也来点擦鞋这类服务，就算学会了。这样最多学到了“叶”，没有学到“根”。

海底捞的根比喻其实很简单，“组织是家”，关键要把员工当家人看待。很多组织宣传要把员工当家人，实际做的却是另一套，而海底捞在很大程度上做到了。

如果把员工当家人，你不会只顾自己住得好，而让家人住在地下室，几个人挤一块儿，所以海底捞的员工住的都是正规的宿舍，可以上网，等等。如果把员工当家人，他们从乡下来到了大城市，你要教他们怎么在大城市生活，所以海底捞的培训包括教员工怎么去药店买药、教员工怎么用ATM机，等等。这些出来打工的人最关心子女教育，海底捞就在老家给他们办学校，解决他们的子女上学问题。

所以说海底捞你学不会，你要学就得学他们的“根”。

## 整合思考

我们前面讲了决策思考、系统思考、比喻思考，现在讲一讲整合思考。整合思考不仅要问“为什么”，还要问“为什么不”。

整合思考是“和”式思考，是“既要A，又要B”的思考方式。跟整合思考相对的叫“或”式思考，就是“要么A，要么B”的思考方式。

俗话说：“鱼和熊掌，不可兼得。”整合思考就是要问：“为什么不可兼得？要兼得的话，我们该怎么做？”

两个人之所以发生冲突，往往是因为觉得结果不能是双赢。比如我想要这个苹果，你也想要这个苹果，最后的结果看起来很难双赢。你我各分一半不是双赢，而是妥协；还有可能是双输，两个人都不好意思要了，两个人都没有吃到苹果。

有没有可能做到我们两个人都吃一个苹果呢？可能性不大，因为只有一个苹果。这种思维方式主宰了我们理解冲突的方式，认为双赢是不太可能的。

但是，为什么冲突就一定两个人争一个苹果呢？大多数冲突，都不是两个人争一个苹果。

**整合思考的第一步，是问“为什么”。**为什么他要吃这个苹果？要发现“表面的主张”背后的“真正的欲望”。为什么你要吃这个苹果，你可能说因为你饿了；你问另外一个人，为什么他也要吃这个苹果，他可能说因为他渴了。一个要吃东西，要充饥，另一个要喝东西，要补充水分。

**整合思考的第二步，问“为什么不”。**为什么这两种欲望不能同时满足呢？也许这个饿了的人可以说：“我这儿有一瓶水，我给你一瓶水，这个苹果就让我吃好了。”比如员工来找你要求加薪，而公司的规定是只有年底才能加薪，因此员工的需求不能被满足。但是加薪只是一个表

面的主张，你要问为什么，为什么他想要加薪，你也许会发现他真正的欲望是认可。那为什么不能满足他被认可的欲望呢？

**平庸的企业都是“或”式思考：两个好东西，我只能二选一。伟大的企业都是整合思考：两个好东西，我要同时拥有。**最常见的例子，平庸的企业要么高质量，要么低成本。伟大的企业会问：为什么不能同时做到呢？

苹果公司就是整合思考的例子，既有科技之精，又有艺术之美。星巴克公司也是整合思考的例子。它的领导者舒尔茨说：“事实上，我一直认为，星巴克可以打造真实的个人体验，同时又能成长为一个营利性的全球公司。是的，我希望我们门店的咖啡师以真诚的微笑服务顾客，同时，也要有效率。是的，我相信我们的口味和环境既可以反映当地的文化，又可以始终如一保持高品质。”注意，这段话里有很多鱼和熊掌都想兼得的雄心。

成功的领导者也是整合思考者，他们知道自己：

- 既要担任职位，又要承担责任。
- 既要管理，又要领导。
- 既要有理想（指南针），又要务实（地图）。
- 既要密切联系群众，又要冷静反思、深思。
- 既要有智商，又要有情商。
- 既要做人，关心员工，又要做事，完成任务……

而且，成功的领导者在“说什么”上也是整合思考者：

- 既说“你上”，又说“我来”。
- 既说“我知道”，又说“我不知道”。

- 既说“我告诉你”，又说“你觉得呢？”。
- 既说“我给你讲个道理”，又说“我给你讲个故事”。
- 既说“只许成功，不许失败”，又说“失败了？不要紧”。
- 既说“我教你”，又说“教教我”。

## Q&A

### 提问者1：

**我读冯仑的书挺多，觉得他是个有思想的人。你前面引用了他的“企业是庙”的比喻，你能不能再将它跟他别的思想联系起来说一下？**

我对冯仑的话，也许是断章取义，我并不想把他当作一个伟大的思想家去全面挖掘他的思想。我觉得引用的这一部分没有问题，他就是这样表述的，但他这一段话的思想导向有严重的问题。我不管他出于什么样的目的来说这一番话。

**我也并不认为我就掌握了真理。世界上没有掌握绝对真理的人。如果有人说他掌握了绝对真理，那他不是疯子就是骗子。**

我只是想要给你一些启发。也有可能，你觉得冯仑对你的启发更大，那也许冯仑是更适合你的老师。**我们每个人都应该找到适合自己的老师。**我很庆幸我找到了德鲁克、马奇等老师。

### 提问者2：

**我们有时候会给大学生做一些培训，对他们进入职场提一些建议。作为职场新人，是不是问“做没做”和“怎么做”比问“为什么做”更重要呢？**

如果让我给职场新人提建议，而且只提一个建议，那么就是这一个：**超越你上司的期望。**

要超越你上司的期望，当然要问“做没做”和“怎么做”。比如，上司让你周二交份报告，分析三家公司。如果你只是问自己“做没做”，周二交没交，你最多符合了上司的期望。

你要问“怎么做”，我“怎么做”才能在周二就把报告交上去？我“怎么做”才能把这三家公司分析得更深入？

但是，**你一定要问“为什么做”，才能真正超越上司的期望。**上司为什么让你周二交报告？因为周三要跟客户一起开会，报告是分析客户的竞争对手的情况，帮助客户更好地应对竞争。上司让你分析的是客户的三个主要竞争对手。

如果问了“为什么做”，你可能就会发现，其实一家互联网企业已经悄然变成了客户的潜在竞争对手，而客户和上司都没有意识到，那么你交上去的报告，就不是分析三家公司，而是分析四家公司。

显然，职场新人同样要重视“为什么做”。只有具备这样的思考方式，才能走得更高、更远。

**第九讲**

**我是谁**

**领导力的第九句话是问：“我是谁？”**

**它对应的是“领导力十律”的第九律——认识自己。**

**问“我是谁”，至少应该问五个具体的问题：我擅长的是什么？我热爱的是什么？我的机会是什么？我的愿景是什么？我的价值观是什么？**

## 我擅长的是什么

我曾经写过一篇短文，很短，只有几百字，叫《用人的真理》。这篇文章还很受欢迎，《读者》杂志曾经转载过它。

我说：“**用人的真理只有四个字，用人之长。**”用你的下属要用下属之长，用你的上级要用上级之长，用自己要用自己之长。

所以，你一定要问：我擅长的是什么？很多人以为自己知道自己擅长什么，其实不一定。

比如，你认为“自己擅长跟人打交道”，这到底是什么意思？是每个人都很喜欢你，还是你擅长解决人际冲突呢，还是你擅长把东西卖给别人？

比如，你说“我擅长教数学”，这到底是什么意思？你是擅长教小学一年级数学，还是擅长教数学博士？你是擅长一对一地教数学，还是擅长教数学大课？你到底是擅长教数学，还是其实你擅长教学，只是你只教过数学，所以你并没有发现，你其实擅长教一切学科？

你并不一定清楚自己擅长什么。那怎么办呢？我的一个建议是，你去问别人，问：你觉得呢？你觉得我擅长的是什么？但是，只是这么问还不完整，你还要接着问：为什么？为什么你觉得我擅长这个？让他举个例子。

作为经理人，你还要知道自己擅长的工作方式是什么。这是管理大师德鲁克非常强调的一点。他说有两种基本的学习方式：阅读和倾听。大多数人都可以分为阅读型和倾听型这两种。这也是两种工作方式。

你不仅要知道自己是阅读型还是倾听型的，还要知道你的上司是阅读型还是倾听型的。如果你的上司是阅读型的，你就别老给他打电话，别老找他当面汇报工作，你给他写邮件、写报告。如果你的上司是倾听型的，你就得反过来。

工作方式涉及的东西很多。你还要知道：

- 自己是擅长团队作战，还是擅长单打独斗？
- 是擅长在大公司里做小鱼，还是擅长在小公司里做大鱼？
- 是擅长做决策，还是擅长做顾问？
- 是擅长做一把手，还是擅长做二把手？

我曾经提过一个建议，如果你发现自己擅长做二把手，而组织因为你做二把手做得好，要提拔你做一把手，这时候你应该说“不”。

我在课堂上讲到这一点的时候，许多学员都笑了，大概是笑我太天真。他们觉得这是不可能发生的，违背常理。

什么叫常理？常理就是大家都这么做。大家都这么做事情，就是平庸。**跟大家一样，就是平庸的定义。**顺便说一句，许多组织都好像挂了个无形的标语在那里：追求平庸。

如果你擅长做二把手，却勉强服从组织的错误安排去当了一把手，或者你被自己人性的弱点所征服，主动去争取当了一把手，不仅对组织是损失，也危害你本人的前途。

所以，如果你就是擅长做二把手，当组织要提拔你做一把手的时候，你应该说“不”。不过你还应该接着说。你说：我就是擅长做二把手，如果你真的要提拔我，可以考虑提拔我到更高的位置上做二把手。

问“我擅长的是什么”，就是为了做自己擅长的事。如果你发现自己擅长在大公司做个部门经理，有小公司来请你去当CEO，你也应该说“不”。

## 我热爱的是什么

你还要问：“我热爱的是什么？”这个不用我多讲，大家都知道是个很重要的问题。

我在前面讲到一个比喻：领导力像爱情。现在我直接讲讲爱情。关于爱情有各种各样的理论，有一个心理学家叫斯滕伯格，他有个爱情三要素理论，还比较有影响。

他说，完美的爱情有三个要素：

- 第一个是喜欢。你喜欢跟这个人待在一起。
- 第二个是激情。你想要拥有他/她，占有他/她。
- 第三个是承诺。你愿意一辈子跟他/她待在一起。

如果三个都有，就是完美的爱情。有些爱情，两个人在一起待了一辈子，但是缺少喜欢，缺少激情，这是空洞之爱；有些爱情，两个人之间只有激情，激情完了就没了，这是虚幻之爱；还有的爱情，两个人相互喜欢，但缺少另外两个要素，其实这是友情。

我现在说，你发现你热爱的事业，也跟你发现你热爱的人一样，要有这三个要素。

- 第一个是喜欢。从事这个事业，你觉得愉快，很舒服，很喜欢。
- 第二个是激情。你很想做这件事，你迫不及待地想要做这件事。
- 第三个可以叫承诺，也可以叫投入，还可以叫意义，或者也可以叫价值观。你觉得做这件事很有意义，你做一辈子都可以。

你现在从事的工作，是不是做起来很愉快，并且很享受这个过程？你是不是是一大早起来就迫不及待地想要去做？你是不是愿意做上一辈

子？

回答这个问题不要太快。我的小儿子很喜欢玩电子游戏，他每次都迫不及待地想要玩电子游戏。有一天我问他：“我天天让你玩电子游戏，别的事都不用干，让你玩上一辈子，你愿意吗？”他想了想，说：“愿意。”他的回答显然是不成熟的。

发现热爱的事业，跟发现热爱的人一样，往往有一个艰苦寻找的过程。要不停地问：我热爱的是什么？

## 我的机会是什么

“我是谁”的第三个问题，是问：“我的机会是什么？”

你要区分小机会和大机会。很多人看机会，看的是小机会。什么是小机会呢？我认识谁谁谁，谁给我提供了一个机会。这些是小机会，因为你父母，或者任何你认识的人，是可能会调动、失势的。现在是机会，可能过两天就不是机会了，所以说这是小机会。

**大机会是那些不会轻易变化的机会，也可以叫作趋势。你要抓住趋势。**

不会轻易变化的趋势有哪些呢？比如说人口老龄化趋势，这是不会轻易变化的。就算已经开放了二胎三胎政策，至少在近期内也改变不了人口老龄化的趋势。

环境趋势也是不会轻易变化的。环境会越来越恶化，人们会越来越重视环保。如果你能发明一个口罩，戴上它，就不会吸入PM2.5，那你就发达了。当然，你得结合你擅长的和你热爱的。

上面说的还是社会趋势，还有些趋势比社会趋势还要稳定，就是人性的欲望。人性的基本欲望是永远不会改变的。

人性的欲望可以分为四个方面：

- “身”的欲望。我们身体的欲望，最基本的就是食和色，“食色，性也”。
- “心”的欲望。人都有情感的欲望，希望被关怀，希望有归属感，有团体感，希望被人承认，被人认可。
- “脑”的欲望，即求知的欲望。

- “灵”的欲望，即追寻人生意义的欲望。

有人说，机会是稍纵即逝的，所以一定要抓住那些突然来敲门的机会。我的看法是，稍纵即逝的机会往往是小机会，如果它稍纵即逝，往往也会去了再来。不要把太多的注意力放在小机会上，要多关注大机会，也就是趋势。

## 我的愿景是什么

“我擅长的是什么？”“我热爱的是什么？”“我的机会是什么？”你对这三个问题的回答的重合之处，就是你的愿景。你的个人愿景应该在你擅长、热爱的和机会的交叉之处。

我们来看美国前总统克林顿的例子。他在16岁的时候就决定从政。他的决策过程是这样的：

**我喜爱音乐，也觉得自己会很有前途，但我明白，自己永远成不了约翰·柯川或斯坦·盖茨。**

**我对医学很感兴趣，觉得自己能当个好医生，但我明白，自己永远成不了迈克·德巴基。**

**但我清楚，在公共服务领域里我可以出类拔萃。我最感兴趣的是人，是政治，是政策，而且我认为不靠家庭财富，不靠关系，不靠南方所看重的种族或其他根基，自己也能做到这一点。**

他列出了自己擅长的、热爱的和机会。他喜爱音乐，也擅长音乐，但不是那么擅长。他喜欢医学，也擅长医学，但也不是那么擅长。他最擅长的是什么？是人，是政治，是政策，他最热爱，而且也有机会。

克林顿的个人愿景是做一个政治家。他在16岁时就立下了这样的理想，后来奔着这个理想一路前行，最终做到了自己能够做到的政治家的最高位置——美国总统。

有意思的是，许多人都认为克林顿可能是智商和情商都最高的美国总统，但是没有做出特别大的成就。我们来看曾经为四位美国总统工作过、克林顿入主白宫之后担任高级顾问的戴维·格根对克林顿的评价。

**我感觉克林顿的核心问题是：他的内心没有一个明确的指针。他拥有360度的视角，却没有一个坚定的真北。他的内心不够强大……他不**

**清楚自己到底是谁，总是希望通过别人的视角来定义自己。这让他变成了一个充满冲突和矛盾的人，而在其他人看来，他似乎也是一个矛盾的结合体，给人一种忽强忽弱的感觉。**

为什么格根认为克林顿“不清楚自己到底是谁”呢？其实，克林顿的愿景不是一个完整的愿景。克林顿的愿景只是说要当一个政治家，他没有说他为什么要当一个政治家，他当政治家是要成就什么事情。

**一个完整的愿景，不是我想要做某一个职业，而是我想要做什么样的事情。**当然，也可以说是我想要做什么职业，我想在这个职业上完成什么事情。

英文中有个词叫ambition，在中文中也有两种翻译，一种是“野心”，一种是“雄心”。我认为，完整的愿景要同时包括这两个方面：一方面是你个人的野心、你个人的成就是什么，在克林顿身上就是当政治家；另一方面是解决社会难题、服务社会需求的雄心，在克林顿身上就是作为政治家他想要解决的社会难题。

但是，克林顿的愿景中只有野心，没有雄心。正是因为克林顿会做许多讨好别人的事情，而不是为了成就一个伟大的目标而勇往直前，哪怕要得罪很多人，所以格根会说他没有一个坚定的方向。

所以，如果你说你的愿景是当一个政治家，那你还要接着问：为什么那很重要？为什么那对我个人很重要？为什么那对社会很重要？如果克林顿说，“我要当一个政治家，要继续解决美国的种族不平等问题，那对社会很重要”，这才是一个完整的愿景。

**一个完整的愿景，既让你的方向更明确，又保持了你的战略灵活性。**你知道你的方向是解决种族不平等问题，很明确；但是，为了解决种族不平等，其实你不一定非要做某种职业，有许多职业都可以是你的选择，这让你保持了你的战略灵活性。而且，这样的愿景更加激励内心，因为你找到的是社会需求，让你更有使命感。

如果我站在这儿说，我的愿景是做领导力的研究者，或者领导力的培训师，这就太具体了。如果我说，我的愿景是要提升中国组织管理者的领导力，它就保持了战略灵活性，我可以围绕这个方向做很多事情。而且，这样定义的愿景把我对社会的贡献、我的外部价值呈现了出来，更能够激励我前行。

## 我的价值观是什么

**问“我是谁”，还要问：“我的价值观是什么？”“愿景是你做什么，价值观是怎么做。**

价值观有两种：一种是终极价值观，是我认为什么样的最终状态是最重要的；另一种是工具价值观，是我认为什么样的做事方式是最重要的，这件事非得这样做不可，如果不这样做，我宁可不做。终极价值观跟愿景有重叠的地方，我这里说的，主要是工具价值观。

### Q&A

**提问者1：**

**这里讲到的要问“我是谁”，与之前讲到的要反思，是不是有交叉？**

对。领导力的十句话是有交叉的，这在最后的总结部分也会谈到。

具体到这个问题来说，其实反思有两种。前面主要讲的是小反思。典型的小反思是这样的：我今天做了哪些事？做得怎么样？我要怎么做才能做得更好？

**问“我是谁”是大反思。大反思的典型问题是：我想做一个什么样的人？我今天做的这些事，有没有在帮助我成为那样的人？我还应该做哪些事，来帮助我成为那样的人？作为经理人，既要小反思，又要大反思。**

**提问者2：**

**似乎不只是经理人或者领导者要问“我是谁”。你讲到的内容似乎适合每一个人。是这样吗？**

对，每个人都要问“我是谁”。最后我会提到，领导力的修炼，其实就是人生的修炼。但是，如果你悟性高的话，你会自己悟到领导者问“我是谁”的特别之处，甚至能悟出来可以在三个方向延伸开来问。

第一个方向，问：“我是什么样的领导？”你可以具体问：我擅长的领导方式是什么？我领导团队的价值观是什么？等等。

第二个方向，问：“你是谁？”也就是说，引导你的下属去问“我是谁”。

第三个方向，问：“我们是谁？”你可以在团队、组织层面进行大反思，问：我们擅长的是什么？我们热爱的是什么？我们的机会是什么？我们的愿景是什么？我们的价值观是什么？

## 第十讲

# 我该是谁

**领导力的第十句话是问：“我该是谁？”**

**这句话对应的是“领导力十律”的第十律——成为自己。**

## 成为自己

我们遇到困惑，去向人请教，有时会听到这样的建议：做你自己就好了。这样的建议似乎让人摸不着头脑：我现在难道不是在做我自己吗？我还能做别人吗？

什么叫“做你自己”？这里我提供一个我的解释。“做你自己”不是 be yourself。be yourself是“是你自己”，表现你现在的自己。“做你自己”重要的是要“做”，是make yourself，制作出一个你自己来。

也就是说，你现在还不是你自己，或者说不是一个理想的自己，你可以是一个更好的自己、更新的自己，但这需要你去制作或创造出来。也就是说，你是你自己的作者。

这个过程，也可以说是“成为自己”的过程。成为自己，就是创作自己。要创作出一个怎样的自己呢，你要问：“我该是谁？”

“我该是谁”，至少有四个更具体的问题。

## 我对别人

**“我该是谁”的第一个问题，是问：“我该是我想成为的自己，还是别人想我成为的自己？”**

对大多数人来说，“我想成为的自己”往往没有“别人想我成为的自己”更明确。在我们还不知道自己该是谁的时候，父母可能已经替我们做了规划。我们是该自己去探索，还是听从所谓的“老人言”呢？俗语可是说：“不听老人言，吃亏在眼前。”

对少数有着自己坚定的梦想的人来说，这个问题上的冲突可能更大。现在电视选秀节目很多，很多选手都会说音乐是他的梦想，但是他的家人不理解、不支持。家人不一定是错的。但是反过来，权威的意见、主流的价值观也不一定就是对的。

这是“我该是谁”的第一个难题。

## 角色对角色

**“我该是谁”的第二个问题，是问：“我该是这个角色的自己，还是那个角色的自己？”**

我们每个人都有多个角色。比如，作为一名男士，你肯定有一个角色叫儿子；如果你有兄弟姐妹，你还有哥哥或者弟弟的角色；如果你成家了，你还有丈夫的角色；你在公司工作，你还有上级的角色和下级的角色.....

那么在特定的情形下，我们该是哪个角色的自己呢？我该是谁？我该是这个角色，还是那个角色？

百事公司董事长、CEO卢英德，一个印度裔的女性，坐到了一家《财富》500强公司的最高位置。她在当上百事公司的总裁后特别高兴，回到家说：“妈妈我要告诉你一个好消息。”

她的妈妈说，什么都先别说，家里的牛奶没有了，你赶紧买牛奶去。卢英德说，你为什么不让我丈夫去买呢？她说你先生很忙，你去买吧。卢英德很不高兴地去买了牛奶回来，问：“妈妈，你为什么非得让我去买呢？”

她的妈妈说：“你的角色首先是妻子和女儿。当你回到家，停好车的时候，请你把你的皇冠也留在车库那儿。”后来卢英德常常讲这个故事，说这对她是很重要的一课。

另外有个华裔女性叫钟彬娴，当过雅芳公司董事长和CEO，这也是少有的华裔女性当《财富》500强公司一把手的例子。有一次，她本来应该和一群企业家一起去见总统，但是那天她的女儿第一次离家去参加夏令营。她选择了送女儿。

她说，对总统来说，多见一个或者少见一个企业家无所谓，但是对女儿来说她是唯一的。在这种情形下，钟彬娴选择了母亲而非企业家的

角色。

## 结果对原则

**“我该是谁”的第三个问题是：“我该是追求结果的自己，还是坚持原则的自己？”**

你偷东西吗？不要太快回答这个问题。以前我听到的回答都是“不偷”，直到有一次，有个学员犹豫了一下之后回答：“偷过。”那是一次公开课，那个学员是个企业内部培训机构的负责人，所在的企业还比较有名。然后我再问另一个学员，大概因为有这个例子在前，那个人也回答说：“偷过。”

我们很多人的快速回答可能是“不偷”，但是如果在你的生命历程当中，你要说自己完全没有偷过东西的话，我不是很相信。

我接着问那个负责人：“你现在还偷东西吗？”他说不偷了。我说为什么不偷了。他说：“没有必要偷了。”那我就接着问了：“如果有必要的时候，你是不是还会去偷东西呢？”

大家注意，我们的行动背后有两种逻辑：一种我把它叫作结果逻辑，另一种我把它叫作原则逻辑。如果你不偷东西，你可能是这两种逻辑中的一种。你可能是因为原则逻辑而不偷东西：我不偷东西，因为偷东西是错的。

但是，你也可能是因为结果逻辑而不偷东西：我不偷东西，因为偷东西的结果对我不利。我现在并不缺东西，所以没有必要偷；偷东西还有可能被抓，被抓之后不仅是丢人的问题，工作可能也没有了，得不偿失，所以我不偷东西。

**我们行动背后的逻辑，如果粗暴一点划分，就是这两种：一种是结果逻辑，一种是原则逻辑。在哲学上，这两种逻辑也叫作功利主义逻辑和绝对道德逻辑。**

同一种行动背后可能是两种不同的逻辑，比如前面举的不偷东西的例子。再比如对孩子好，为什么你对孩子好呢？大多数人是原则逻辑：因为我是他的父母，所以我要对他好，因为爱孩子是我的原则。但是，也有人会想，我对他好，是养儿防老。“养儿防老”是中国的古话，是结果逻辑。

我也可以说，追求结果是经济学的逻辑。这是可以计算的，就跟投资一样。投资A项目和投资B项目，哪一个投资回报率更高，我们就投资哪一个，这就是经济学的逻辑。

原则逻辑也可以叫作神学的逻辑，它不一定有什么道理，但我就是坚信这个原则。

我们也可以把结果逻辑叫作经济人的逻辑，把原则逻辑叫作道德人的逻辑。我们并不是说道德人比经济人更高尚，或者原则逻辑更高尚，这是从不同角度看这个问题。就拿偷东西来说，好像原则逻辑更对——我什么时候都不应该偷东西。但是，如果你不偷东西，你家里的人就要饿死呢？

北京发生过一个类似的案例，大家也许在报纸上读到过。一个下岗工人的妻子得了重病，需要持续治疗，他们没有钱交治疗费。于是这个下岗工人伪造了医院的收费单，医院以为他们交了费，就一直在治疗。后来当然是被发现了。

如果你不偷药，你家里人就要死，你偷不偷？也就是说，当结果和原则发生冲突的时候，我们是选择结果还是选择原则，我们是做经济人的自己，还是做道德人的自己？

这个问题本来没有标准答案。但是，在今天这个社会，是追求结果的人多，还是追求道德的人多呢？据我看到的社會现象，似乎是追求结果的人多，可能已经远远超过了那个平衡点。所以，我在这里要强调的是，我们要讲究一下原则。

不仅中国是这样，美国也是这样。大家也许还记得安达信会计师事务所，是当时所谓的全球几大会计师事务所之一，现在已经没有了。

作为会计师，原则是不做假账，但是安达信为了让客户多跟自己做业务，为了这个结果，他们帮助客户做假账。他们帮助安然公司做假账的事情后来暴露了，这家会计师事务所也就关门了——最后也没有获得好的结果。

## 原则对原则

不仅仅是原则和结果会发生冲突，原则和原则也会发生冲突。“**当两个原则发生冲突的时候，我该是坚持这个原则的自己，还是坚持那个原则的自己？**”这是“我该是谁”的第四个难题。

其实，前面那个为家里人“偷药”的例子，已经不仅是结果（家里人病死）对原则（不偷东西）的难题，还是原则（爱护家人）对原则（不偷东西）的难题。

我再举一个孔子遇到过的问题。有人问孔子：如果你父亲偷了一只羊，你要不要举报他？在孔子的时代，偷一只羊大概跟现在偷一辆宝马车差不多。这相当于你父亲偷了一辆宝马车，你举不举报他？

如果你去举报他，你是坚持了法律或者说正义的原则；如果你不去举报他，你是坚持了亲情的原则。这两个都是对的，都是原则。这两个原则可能都是“成为你自己”的一部分重要内容，都是“你是谁”。那这时候“你该是谁”呢？到底该做坚持哪个原则的自己呢？

我们再举一个企业里的例子。现在企业业绩不好，股东要求你裁员。如果你裁员，你是坚持了为股东负责的原则；如果你不裁员，你是坚持了为员工负责的原则。这两个原则都是对的，也都是你想要坚持的原则，也就是说，都是“我该是谁”的内容。但是在此情形下，你到底要坚持哪个原则呢？你到底该是股东的代言人，还是员工的保护者呢？

我曾经做过一个讲座，叫“领导力的四对关键词”。我在前面已经讲了三对。

- 第一对就是领导和领袖，对应的英文都是leader。
- 第二对是决定和决策，对应的英文都是decision。

- 第三对是野心和雄心，对应的英文都是ambition。

尽管它们对应的英文是同一个词，但是在中文里却存在区别，这个区别正是领导力的关键所在。

**现在，我们来讲第四对：选择和抉择，对应的英文都是choice。抉择往往指的是艰难的选择。我们可以说：选择往往是在对与错之间选，所以更容易；而抉择往往是在对与对之间选，所以很难很难。**

**管理的难题往往涉及的是选择，而领导力的难题涉及的是抉择。**比如，到底要不要举报自己的父亲偷了宝马车呢？这就是抉择。

怎么抉择？前面在问“我是谁”的时候，你要问你的价值观是什么，这很重要。如果你厘清了自己的价值观，而且能够把自己的价值观做一个先后排序的话，你可能就知道该怎么抉择了。

面对抉择，我们还要尽量整合思考。既然是抉择，就说明鱼和熊掌都很重要，我们要努力看看是否能兼得。你的父亲偷了别人的宝马车，你要不要举报他呢？看起来，你要么举报，要么不举报，很难兼得。但是我们要整合思考背后的原则。

举报背后的原则是法律，不举报背后的原则是亲情，如果这两个对你都很重要，你就要试图整合它们。怎么整合呢？

- 方案一，你劝他自首，这个就不是单纯的举报或不举报，而是整合了两个原则。

- 如果你劝他自首他不自首，并且你觉得法律更重要，最后你可能实施方案二：你举报他，但是你同时给他请一个很好的律师，这也是整合。

- 你劝他自首他不自首，并且你觉得亲情更重要，这时你可能实施方案三：你不去举报他，但是你找到了宝马车的失主，你出钱把那辆宝马车买了下来。这样，你也在某种程度上维护了社会的正义，同时又兼顾了亲情。

## Q&A

### 提问者1:

**最后你进入了哲学的领域，谈到了功利主义和绝对道德，是不是说明学习哲学会对提升领导力有帮助呢？**

如果我们做一个研究，发现平均起来，哲学专业的毕业生比其他专业的毕业生领导力水平高，那就可以支持这个结论。但是我想没有人做过这样的研究，如果做过，也不会得出这样的结论。

很多领域都对领导力有帮助，比如学习历史，根据常理推断，会对学习领导力有帮助。管理大师德鲁克认为读短篇小说有帮助，另一位管理大师马奇则建议读诗，因为领导力具有模糊性，前面讲到的抉择就是模糊性的一种，而诗歌就是模糊性的一个代表。

对“学”领导力，我有两个建议：

- 如果你听我讲觉得还有收获，那就读我的书。
- 观察你周围你觉得做得好的领导者，直接去问他们是怎么做的，并观察他们是怎么做的。

但是，我也强调过，光“学”不行，一定要“习”。

### 提问者2:

**我的感觉则是，最后你完全进入了人生的领域，那是不是说明学习领导力会对提升人生的其他方面有帮助呢？**

领导力当然是人生的一部分，人生包括一切。前面我说到，德鲁克建议读短篇小说，马奇建议读诗，其实都是说学习人生会帮助我们学习领导力。

当然，反过来也一样。领导力的难题是人生难题的一部分，因此我们对领导力的难题的思考，同样帮助我们思考人生的难题。

比如，一个CEO要不要裁员，这是领导力的难题；而孔子要不要举报自己的父亲，这是人生的难题。如果你想清楚了前一个，自然会帮你想清楚后一个，反过来也一样。

**总结**

**想“说”领导力不容易**

**现在领导力的十句话讲完了。如果只看这十句话本身，五分钟就能全背下来了，是否会觉得领导力很容易呢？或者觉得“说”这十句话很容易呢？**

**实际上，想“说”领导力不容易。**

## 一句口诀，多重入口

讲“领导力的十句话”的时候，我把每一句话跟“领导力十律”进行了一一对应，就是这样：

- 承担责任——我来！
- 解决难题——我不知道。
- 密切联系群众——你觉得呢？
- 讲故事——我讲个故事……
- 当老师——我教你。
- 从失败中学习——不要紧。
- 反思——你/我学到了什么？
- 深思——为什么？
- 认识自己——我是谁？
- 成为自己——我该是谁？

**之前我说，每一句口诀都是一条领导力法则的入口。比如，“我来”就是承担责任的入口。现在我则要说，“领导力的十句话”中的每一句都对应着不止一条领导力法则。**

就拿“我来”来说，它不仅是承担责任的口诀，也可以是当老师的口诀：当你说“我来”或者“跟我来”的时候，你也是在用榜样来教导。它还可以是密切联系群众的口诀：当你面对脏活累活说“我来”，跟一线员工并肩作战的时候，你跟他们建立了更好的关系。

“我来”甚至还可以是“成为自己”的口号。面对新的挑战，你勇敢地说“我来”，你也是在探索自己未知的可能性，你在发掘自己的潜能，你在塑造自己。

“我来”是这样，其他的九句话也是如此。领导力的每一句话、每一句口号都是领导力的多重入口。这既使得这些口号非常重要，又使得它们掌握起来非常困难。

## “说”领导力的风险

说领导力的十句话，有风险。

第一个风险，只会说不会想。我教了你说“我不知道”，但你并不明白后面的道理是什么。这样，你就可能用错场合，用错时机。

第二个风险，只说不做。说“我来”，是要挺身而出，要做。你不能只在开会的时候说“我来”，散会之后就把这件事给忘了。

第三个风险，不会“说”之外的做。比如我说密切联系群众要说“你觉得呢？”，但是密切联系群众还有其他很多要做的事情，你不能只说“你觉得呢？”，别的都不做。这还是不明白背后的道理。

第四个风险，不会灵活地说。

怎样才能灵活地说？首先要抓本质。从失败中学习，这是本质；失败了说“不要紧”，这只是口诀。所以，本质最重要。抓住本质，你就可以灵活地变说法。比如，有一次一个朋友跟我说他失败了，我说“恭喜你”。我没说“不要紧”，我说“恭喜你”。

灵活地说还要善于组合。最常见的组合有：比如员工来请示的时候说“我不知道+你觉得呢？”，比如失败之后说“不要紧+你学到了什么”。还有很多组合方式，我认为不需要一一列举，你要善于组合。

灵活地说要求善于变通。前面已经提过了把“不要紧”变为“恭喜你”。还有一些更有规律的变通：一种是变主语，把“我”变成“你”，把“我”变成“我们”，比如把“我是谁”变为“你是谁”和“我们是谁”；一种是变宾语，比如把“我教你”变为“教教我”。

## 人生修炼的十句话

这十句话为什么重要，还有一个原因，前面已经提到过，就是：这十句话不仅适用于领导力修炼，还适用于人生修炼。大家看一看，这十句话对我们的人生也管用。

- 我来！
- 我不知道。
- 你觉得呢？
- 我讲个故事.....
- 我教你/教教我。
- 不要紧。
- 你/我学到了什么？
- 为什么？
- 我是谁？
- 我该是谁？

我只做了一处修改，把“我教你”改为“我教你/教教我”。领导力强调教，人生则更要强调学。

**儒家典籍《大学》中说，“平天下”这样的领导力，要从“修身”做起。说的其实就是：领导力的修炼，来自人生的修炼。**

现在，我们有了修炼口诀，那就开始修炼吧.....

## 后记

# 领导力的第十一句话

2014年3月15日，我在北京大学古色古香的北斋做了一整天的讲座，从头到尾系统地讲了一遍“领导力的十句话”。听众主要是来自各种企业的经理人，还有极少数老师和学生。我对讲座的记录稿进行了简单的润色和编辑，就成了现在这本书。

这本书跟我的上一本书《领导力十律》是什么关系呢？首先，它可以说是《领导力十律》的“续作”。《领导力十律》强调领导力是“做”出来的，这本书强调领导力是“说”出来的。

其次，它可以说是《领导力十律》的“操作手册”，“领导力的十句话”是“领导力十律”的具体操作。当然，这只是“个人版”的操作手册，主要讲的是在个人层面而非组织层面的操作。

这本书也是独立的一本书，你完全可以单独阅读，之前、之后都不一定要去读《领导力十律》。当然，读完本书之后，如果你对其中某句话有特别的兴趣，想要知道更多为什么要这么说，还可以怎么做，你也许会有兴趣去细读《领导力十律》中的相关章节。

领导力只有这十句话吗？当然不是。在我看来，这十句话特别重要而已。

领导力的第十一句话应该是什么？如果要我选择一句，那会是这一句：谢谢！不管作为领导力的修炼还是人生的修炼，我们的普遍状况是这句话说得太少。对我来说，也是如此。

让我在这里，修炼一次领导力的第十一句话：

我要谢谢我的校友和合作伙伴陈欣承担了这次讲座的组织工作。

我要谢谢所有参加那天讲座的人员。

我要谢谢所有提问和分享的人员，谢谢你们的贡献。

我要谢谢出版社的编辑们。他们不但愿意出版这本书，而且亲自参加了那天的讲座。还要谢谢他们在讲座现场为我提供的服务。

我要谢谢在现场提供服务以及协助整理记录稿的“职慧”公益项目的志愿者们。

我要谢谢听说我嗓子不适后为我提供药品的邢健和陈欣。

我要谢谢张坚和邢健，他们都是曾经和我同台讲课的老师，却愿意屈尊来当“学生”。在说“教教我”上，他们是我的榜样。

我尤其要谢谢那些一直坚持到结束的听众。讲座通知的时间是早上九点到下午四点，但是一直到晚上六点半我才匆匆结束。谢谢你们坚持到最后，用你们的热情来激励我。

在从开始坚持到最后的听众中，有一个人跟我的关系非常特别，我需要特别感谢。他是我的大学本科同学刘明，在毕业22年之后再次坐到北京大学的课堂里，和我一起学习的。你的到场，是在说“教教我”；你的提问，是在说“我教你”。谢谢你一直努力在教我。

当然，我也要谢谢你们，我的读者。

# 刘澜老师培训课程简介

## 【主要课程】

刘澜老师原创设计的课程主要有三门：“领导力十项修炼”“管理者八大心智”“学习力五项修炼”。

“领导力十项修炼”课程的主要内容为领导力的十项修炼及十句口诀。十项修炼是刘澜老师从全球领导力大师思想中提炼的原创领导力体系，是所有卓有成效的领导者的共性。十句口诀是刘澜老师原创的独特的领导力修炼方法。该课程为刘澜老师的主打课程，历经十余年锤炼，广受欢迎。

“管理者八大心智”课程改编自刘澜老师在北京大学汇丰商学院为MBA开设的“管理学”必修课，他将最核心的管理学知识概括为管理者应该具备的八大心智，其中还包括24个经典管理模型，并辅以实际管理案例指导应用。八大心智分别为：学习心智、问题心智、关系心智、要事心智、权力心智、能力心智、团队心智、成果心智。

“学习力五项修炼”为新课程，源自刘澜老师辅导管理者学习过程中的“痛苦的领悟”：管理者为什么学不好管理和领导力？因为他们缺乏学习力！该课程适合一切职场人士，尤其适合各个层级的管理者，因为举的例子常常发生在管理学习的场景之中。该课程针对职场学习者的种种误区，以及组织学习（比如标杆学习）难见效果的普遍现象，提炼出有效学习的五项修炼：反学习、参考答案思维方式、聚焦、模式化学习、深层迁移。该课程还概括了五个重要的学习力公式和五句学习力口诀，并重点提出刘澜老师独创的“四问学习法”。

## 【学员反馈】

刘澜老师的领导力课程非常与众不同，他把古今中外的哲学、宗教、管理与人文研究得非常透彻，最后输出的不是“道”，而是易懂、易操作的“术”。当研究每个“术”的时候，却发现里面蕴藏着深刻的“道”。刘

澜老师对人性、管理的理解深刻且到位，他介绍的每个方法几乎都有四两拨千斤的效果。对很多管理者来说，这是一个非常难得且有价值的课程。引用课程里的一句话：自己解决问题的是英雄，命令下属解决问题的是老板，动员团队解决问题的才是领袖。

### ——唯品会联合创始人、董事长CEO 沈亚

第一次听刘澜老师讲课是在2021年中国企业培训与发展年会上，他做了个主题为“学习力的五项修炼”的分享。刘澜老师平稳而又生动的授课风格、极具特色的深度思考给我留下了非常深刻的印象。数月之后，我特地邀请刘澜老师来到小米，给我们的管理者讲授了一次题为“领导力十项修炼”的大师课，那次分享再次大获好评。不论是围绕学习力还是领导力，我相信刘澜老师的课程都会让学员有所启发并终身受益，也会让学员背后的企业直接受益。刘澜老师总结出来的知识点不仅可以用在工作中，还能够用在每个人的日常学习和生活中。

作为四川省曾经的高考状元，刘澜老师是一个典型的学霸，他身上鲜明地呈现出管理者需要具备的技术能力和概念能力。刘澜老师这两种超强的能力让他能够深度地剖析、融合、概念化中西方的管理理念和方法，并巧妙地把它们概括为一系列朗朗上口、易记易用的口诀，帮助学员轻松学习、快速掌握。这可能是刘澜老师的课程最与众不同的一个特点，我强烈推荐大家学习。

### ——小米集团前副总裁 崔宝秋

刘澜老师的领导力课程深谙人性和管理之道，不管是对企业主管、人力资源从业者还是对需要个人影响力的个体而言，都非常有益。刘澜老师将晦涩的理论转化成十句易懂、易记、易用的口诀，并结合现实企业管理中的经典案例做了生动讲解，深入浅出，令人印象深刻，并能很快结合自身实践找到共鸣。

### ——华为人力资源部前全球雇主品牌负责人 刘唤雨

#### 【课程联系人】

李女士：电话15811171187 微信号happy520909