读完本文约需32分钟

今天非常惭愧要给大家讲一本我自己写的书，叫作《可复制的领导力》。

因为孔夫子一直讲“述而不作”，这个全世界有那么多前辈，那么多好的知识，转述的工作还没有做完，竟然自己又添加了一些学术上的负担。但是这本书我又觉得有点价值，因为我平常讲这个课要讲三天的时间，讲了整整十年。我觉得帮助到了不少的企业，因为有很多不管是大型企业还是中小型的企业在上完了这门课之后，都会给我反馈说改变还是蛮大的。

我自己做公司的时候，几乎都会用到这本书里所讲到的领导力的方法，所以我觉得它是一个能够给别人创造价值的一个学问，什么叫作“可复制的领导力”？

就是我们中国人通常有一种感觉，我们会说领导力是一种感觉。我在课堂上会问我的学生，我说你们觉得领导力坐这能学会吗？他们说学不会，这我都十几年的经验才能有点领导力，我说既然都知道学不会，干吗还坐这？多浪费时间。

实际上领导力是完全可以通过在课堂上学习学会的，我知道很多人听到这句话就已经开始摇头了，事实上这是东西方观念的一个根本差别。我经常问大家，我说你们知道孔子这个人最大的弱点是什么？大家都知道我很喜欢孔子，我讲那么多孔子的书，但是你也得知道孔子也会有弱点，孔子弱点是什么呢？

他们说这人食古不化，说这人不爱变革，说这人太教条，都不对，这都不理解孔子。孔子最大的弱点是，他不会培养普通人，孔子只会培养聪明人。你看他有多少弟子？我们讲孔夫子弟子三千，身通六艺者72人，什么意思？

收学费是收了3000份，培养出来能够毕业的只有72个。能够进到《论语》当中提到名字的只有22个，最后能够坐在庙里边跟孔子一块接受祭拜的只有10个，叫十哲。

所以他这个成功率真的不算高，3000多人培养出70多个能毕业。回忆一下我们上中学的时候，我们班上的老师在关注哪些孩子？我记得我们老师上学的时候，在教室里边转，一边就转一边数，我们班70多个人，我们老师数到15个就走了。

他数什么？后来毕业以后去问老师，老师说他每天早上这样数的，他说这个北大、清华、交大、复旦，数15个能够上重点的，今年的任务完成了。15名以后老师的态度是，你别捣乱别影响我的前15名，你不好好上学我叫家长，但是我这前15名很重要。

原因是什么？因为我们中国人或多或少地都会受到孔夫子的影响，孔夫子教人的过程当中，他的方法非常的高妙。

基本上你看东西方哲学的比较都差不多，就是高处的东西都很接近。但是孔子的表达特别的简单，就是一句话，但这句话你能不能听懂，那得看你的造化。所以孔夫子挑出来颜回、子贡、子路这样特别厉害的人，剩下不行的就种地去。

所以这样方法保证了中国过去的2000多年间，一直到甲午战争之前，中国都是在全世界领先的一个非常重要的原因，是因为那时候是农业社会，农业社会需要什么？农业社会需要大量的听话的劳动力。

就是“常使民无知无欲，虚其心实其腹”就对了，这人脑袋空空的，就是努力干活，他不需要领导谁，他只需要自己一家人，能够把这个地种好就可以了。

“凿井而饮，帝力何有于我哉。”无所谓，所以只需要有七十二贤人这样的人治国，这国家就OK了。但是一进入工业革命以后，你发现我们中国就立刻落后了，原因就是工业革命之后整个社会进入工业时代，它所需要具备的就是合作、团队，每一个岗位上的人都非常的重要。

这时候，整体国民素质就变得尤其重要了。所以我们说中国发展的这么长时间，我们和欧美发达国家比起来，在人的方面最大的差距在哪？我经常讲我们并不缺有钱人，并不缺聪明人，并不缺具有创新精神的人，但是我们得承认，我们的整体国民素质还是比（和）人家有一定的差距。

那为什么西方人就那么重视整体国民素质的培养？你要回到西方的传统当中去看，你会发现柏拉图跟苏格拉底他们那时候教学教什么呢？最有名的是三段论，大前提，小前提，三段论。有一个人问柏拉图什么是人？柏拉图他说，人就是无毛的两腿动物，你要定义，我就给你一个定义。

这学生回家总觉得不对，找了一只鸡，把这个鸡拿来毛全部拔光，第二天拎着这个秃鸡去见柏拉图，说老师，你看这就是人，无毛的两腿动物。很明显这个定义是错的，但他们在玩什么呢？他们在玩逻辑，大前提，小前提，三段论。

所以西方人最擅长的一件（事）是什么？就是把各种各样的事情都做成第一步、第二步、第三步，这是在我和大量的500强公司打交道的过程当中所发现的一个特别有意思的现象。

就比如领导力这件事，领导力在我们很多国人看来，会觉得领导力很神秘。领导力是一种气质，领导力是多年培养下来的东西，你想想看你自己花了多少年才有了今天这点领导力。那如果我要求你把你这点领导力，推宫换血给到你的年轻人身上，你还得再花多少年？

因此你会发现我们的企业，一个副总裁跟你干了十年，有一天突然跳槽跑掉了，气死我了。就是觉得这个人太没良心了，我培养你想把女儿嫁给你，竟然跑了。我们很多企业都是被这些没良心的人颠覆的，就好像孔夫子一辈子着力地培养颜回，结果颜回比孔子死得还早，叫“不幸短命死矣”。

孔子哭得那个难过，说天丧我，天丧我，因为要绝了，这就是我们的一个副总裁被人撬走的感觉，觉得没法干了。

但是你看宝洁、强生、IBM、可口可乐这些大公司，他们的人员流动性要比我们的民营公司高得多。但你有没有发现，它因为走了一个副总裁所有业务就完蛋，或者换了一个北京区的经理，所以北京的业务就完蛋了？没有，为什么？

宝洁公司都是校招，它招的都是校园来的这些孩子们。这些孩子进到宝洁以后，就有连续两三个月的入职的训练，训练完了这个人就能上岗干活了。所以猎头为什么喜欢挖人家的人？就凡是在这种公司干过两三年的人出来就能用。

人家为什么能够有这么一套体系呢？原因就是他们把一切在工作当中所要用到的管理工具，全都做成了第一步、第二步、第三步，这就是我为什么把这本书的名字叫作可复制的领导力的原因。

就是它一点都不高妙，绝对不会是只有老板才能够学得会的东西。但是你一旦学会了，你可以转身就教给身边所有的人，每个人都可以具备领导力。我举一个例子，举个例子让大家深刻地理解。有一次我听包政先生讲课，包政先生讲说，日本人给员工布置工作，至少要说五遍。大家知道日本人的管理大部分是从西方来的，从美国这个戴明的思想过来的。

那怎么说五遍？你看表演一下。第一遍说渡边君，麻烦你帮我做一件什么什么事，第一遍说完了。渡边君说嗨，转身就要走。他说别着急，回来，麻烦你重复一遍。第二遍重复一遍，重复一遍完了以后说，那我可以走了吗？别着急，我再问你，你觉得我让你做这事的目的是什么？你让我做这个事的目的大概是为咱们这次录书，能够录得很顺利，三遍，这次我可以走了吗？

别着急，我再问你，做这个事会不会出现意外？出现什么情况你向我汇报，出现什么情况你自己做决定？这个事有这么几种情况，如果发生这样的情况，我就向您汇报，如果发生那种情况，我就自己做决定，你看可以吗？四边问完，第五遍说最后一遍，好我再问你，如果让你自己做这个事，你有什么更好的想法和建议吗？

如果让我自己做的话，我打算怎么做，你看行不行，五遍问完？直到渡边君说，老板你要再不让我走，我就剖腹自杀了，我受不了了，去吧。这时候各位请问，渡边君做回来的事，有没有可能接近于你想要的？

我在课堂上见到很多学员，点头说对，这就有点接近。我们平常骂员工没有执行力，我们怎么骂的，我让你干这个了吗？员工说我以为你就是让我干这个。员工彻底干错了，还有说给你布置的工作，怎么三天都没信，死哪去了？

员工我说我干完了，你没说让我三天给你个信。没有，最可笑的是，员工跑来问你，说樊总，你看这事怎么弄？请示你，很不耐烦，啥事都问我，要你干啥，老问我很烦。

员工学会了，说樊总脾气大，以后别问了，员工自己干。自己干，我过来一看，我说这事你问过我吗？你胆够大的你，你敢自作主张，有没有发现员工怎么做都是错的？怎么做都没有执行力，为什么？

你要知道我们中国的管理者在布置工作的时候，最常说的一句话是什么？你知道吗，人家要求一个工作布置的时候说五遍，我们最常说的话是，不要让我再说第二遍。

我们希望通灵，我们希望这一个眼神就能够解决问题。但是我告诉你，这一辈子，都很难培养出来一个眼神，就能解决问题的人。你连老婆都改造不了，你非让你的员工这么做，所以员工的执行力等于领导的领导力，这是我们课程里边非常重要的一句话。

执行力是一个伪概念，就是好多人会讲执行力的课，卖执行力的书，因为他知道，老板就希望员工有执行力。但是没有真正有效的执行力的课程，真正的执行力是来自于老板本人领导力的提升。你别的都没学会，这门课听完，别人都没学会，你回家就学会了布置工作说五遍，我告诉你，你公司的效率都会提高很高，为什么呢？

一个公司里边最大的成本在于重做，就是有很多事都在重做，做完了不对又重新来一次，一个坑填满了又挖，挖了又填，就是重做是最大的成本。所以这块我们讲明白了，知道领导力是可以复制的，是可以工具化的。

什么是领导？领导跟管理的区别是什么？我个人理解，管理的心理的驱动力是怕，什么意思？你没有完成我的KPI，我要扣你的钱，你长期不达标，我要开除你。整个团队里我要公示，或者甚至培训的时候，我让你做俯卧撑丢脸。

无论是什么样的措施，你发现，你心里都是有一个怕在里边，所以这叫管理的手段。那领导的核心驱动力是什么？不是怕。我举个例子，你说史玉柱当年在珠海炒楼花的时候，这是个很有名的案例，炒赔了，赔掉了以后，他说走吧，大家都散了，别干了，咱们就倒闭了。

他的员工不走，说我还要跟你干，就不走，说我没钱了，没钱怎么办？不要紧，没钱我们借钱。员工回家借钱，一人拿10万、8万交给他，说咱们从头来，我相信你可以。

你说这老板都没钱了，这员工为什么要相信他？老板怕他什么？不是怕，很明显不是怕，叫作尊敬和信任。所以当你用怕来驱动一个团队的时候，这个行为就叫作管理。而当你用尊敬和信任来驱动一个团队的时候，这个行为就叫作领导，这两者是截然不同的。

同样的道理，为什么现在领导变得越来越重要？就是你想让一个90后的年轻员工怕你，你觉得容易吗？越来越难了。我们过去管理我们这些70后，很简单，只要这人买了房子，他肯定听话，因为他还房贷，他害怕得要命。所以整天怕失业，他担心。

现在90后的孩子，他爹就是70后，他爹已经买房子了，所以人家无所谓。我每天把房子租一租，我都过得比你好，你还北漂，我都有房子。所以他很淡定、从容又有个性，你希望他怕你，你招不到好的人才。

所以这时候你唯一需要做的事情，是怎么样能够打造团队当中的尊敬和信任，让大家愿意干活，能够努力把这事做得特别好。

所以在这里边，我要推荐我们读书会讲过的另外一本书，大家可以去参考一下，叫作《游戏改变世界》。我把《游戏改变世界》这里边的几个原则挪过来，我们有一章叫作游戏改变领导力，就是游戏的四个特征。

第一个是共同的目标，要有一个宏大的目标。所以我们需要让员工和我们之间建立一致的目标，让员工知道他在公司里最重要的目标是成长。而他的成长反映出来的就是公司的目标达成，如果你说你很牛，但你的公司总是失败，那你牛不到哪去。所以把公司的目标和员工的目标相统一，这是游戏的第一个法则。

第二个叫作及时反馈。打游戏的时候，好玩就在于每分钟都有收获，每秒钟都有加分，都能捡到金币，反馈是非常快速的。所以一个公司里边，我们多长时间给员工一个有效的反馈，是需要我们学习的。所以我们在领导力里边，会提到关于反馈的技术。

第三个叫作清晰明确的规则，你说打麻将这事为什么是个好玩的游戏？不用吵架，大家规则都很清晰，只管打就行了。但是如果打麻将，打每一盘都要吵一次，你用北京方法，我用四川方法，打不到一块去，那就不是个游戏。所以一个好的公司，应该有一套完备的游戏机制，让所有人在里边玩得很开心，就能不断得到成长。

像我用在读书会里边，就是我们的积分制度，就是我们的分会制度。这些东西一旦建立以后，这个组织就会自己生长，就跟游戏里边的效果是一模一样。

游戏的最后一条原则，就叫作自愿参与。工作必须自愿参与，你看打麻将，咱们四个人坐一桌打麻将，很好的游戏，这时候掏出一把枪。我说出六饼，不出六饼就开枪了，这马上就不是一个好玩的游戏了。

所以这四个特征，带来的就是我们说，领导力能够使得我们和他人之间用尊敬和信任去驱动。谈到尊敬和信任，就要讲到一个非常重要的心理学的一个原理叫作“Johari Window”，Johari Window的中文名字叫沟通视窗。

国内我发现很少有书讲这个东西，所以我们在这个书把沟通视窗讲了，什么意思？我们每个人都生活在一个窗户里边，四扇窗户，两个维度。这边叫我自己知道的，这边是我自己不知道的，这边是别人知道的，这边是别人也不知道的。所以组合下来，我们有四块事，第一块是自己知道别人也知道的，这个叫公开象限。

这个世界上什么样的人公开象限比较大？明星领袖，这些著名的企业家，你的名气越大，你的公开象限就越大，你自己知道，别人也知道的事就越多。另外一块说我自己知道但是别人不知道，有没有这样的事？叫隐私。

所以我让学生说，我说你们各自写三条隐私象限的内容，他们就笑，不写，为什么？因为隐私不愿意别人知道，但问题是隐私真的别人都不知道吗？不是。

隐私象限分三层，最底下一层叫DDS，什么叫DDS？deep dark secrets，又深又黑的秘密，这部分就是你们不愿意写的那部分。每个人都有DDS，你可以不说，我们也不要瞎打听，这是DDS。但是上边还有一块叫不好意思说，你比如说我们在单位里边对某一个同事有意见，你自己心里很清楚你对他有意见，你不好意思说。你看到他有一个毛病，你不好意思说。

这实际上是可以说的，但是因为不好意思，而变成你的隐私象限。最上边那个是最坑人的，最上面那个叫作忘了说的，什么叫忘了说？这个是领导力里边特别要命的一个东西。

咱们来玩个游戏，我敲一首歌，然后你们猜一下这是什么歌好吗？试试看，怎么样，猜出来了吗？我相信你们够呛，大部分人猜不出来，我敲的什么呢？我敲的是《我们是共产主义》，少先队之歌，那你说这游戏，有什么意思呢？

这是哈佛大学的一个女性的学者所做的一个研究，她通过这么小的一个实验，获得了哈佛大学心理学博士学位。她把这个现象叫作“知识的诅咒”，什么意思呢？

你听我敲你会觉得特别乱，什么乱七八糟的根本听不懂，但是假如你敲给别人听呢？你会觉得自己敲得很清楚。你明明敲得乱七八糟的，别人听不懂，但你会觉得敲得很清楚，原因什么？

因为你的脑海当中有一个庞大的知识，那个旋律在回响，你脑补了那个旋律，所以你会觉得这应该听得懂。这就解释了为什么我们平常跟别人说话，觉得自己说明白了，但是对方根本没听懂的原因。

工作中大量的困难，大量的矛盾就是因为知识的诅咒。营销也是一样，舒立兹啤酒卖不动。后来有一天坐火车的时候，这老头碰见了一个广告人，那广告人叫霍普金斯，霍普金斯说，你这啤酒卖不动我帮你，我给你写广告免费的，你告诉我卖点。

那个卖啤酒的说，我这啤酒最大的问题，就是没有卖点，跟别的啤酒都差不多，德国工艺德国口味，清爽感动世界，没什么好卖点。这个霍普金斯说不可能，是个产品就有卖点，来你跟我说说你的产品生产过程。他就讲啤酒怎么生产，讲到最后一步的时候，霍普金斯说停，找到卖点了，什么呢？

这个啤酒在灌装之前，要用高温的纯氧吹这瓶子，吹完以后再封上盖，这样的话这个瓶子就不会变质，口感就很好。

说这多好的这个卖点，他就写广告，那时候的广告，主要的形式是报纸广告。大家知道报纸广告最重要的是什么呢？标题。报纸广告的标题长一点好还是短一点好呢？你的答案很有可能是错的，长一点好。

报纸广告的标题有一个原则叫作“一句话说清楚整件事”，如果你的报纸广告标题一句话没有说清楚整件事的话，浪费了。你见过哪个报纸打广告写，啊，这样没有，短标题的广告几乎没有，所以一定是一句话把整件事说明白。

这个奥格威当年给劳斯莱斯写的那个广告的标题就特别酷，他说在时速60英里的Rolls-Royce汽车当中，你唯一能够听到的声音，是电子钟的滴答声，酷吗？就你一看到这广告，觉得这这车得多安静，比我们演播室还安静，真是了不起，这就是广告。

这个舒立兹怎么写呢？他说每一瓶舒立兹啤酒在灌装之前，都要经过高温纯氧的吹制，才能保证口感的清冽。长标题底下画一个吹瓶子的图，然后这边写点字。随便填反正也没人看，你拿这个去挣钱。结果那卖啤酒的拿过来一看，就乐了，说你太逗了，你一看就是外行你没卖过啤酒，这不行，这广告做不了标题，为什么？

说我懒得跟你说，你这不懂，我跟你说吧，所有的啤酒都是这样生产的，这是啤酒生产的标准工艺。你开什么玩笑，我要拿这做广告被人笑死了，这根本不是我们啤酒的特点，那怎么能写呢。

霍普金斯很生气说，来打赌，我出钱你会打广告，要是挣了钱你把钱还我，要没挣钱，这广告算我送你的行不行？俩人签合同回去打。各位你想想，假如你是一个喝啤酒的人，你看到一个广告，说这个啤酒要经过高温纯氧的吹制，才能保证口感的清冽，你会不会买一瓶来尝尝看？一定会。

你知道你会怎么喝吗？我都替你想好了，你就这样打开一瓶，拿个杯子咚咚倒进去，拿起来一喝，你别说，这口感还真不一样，信吗？

所以说别的企业看了多生气，这么无耻，我们也打广告，写我们也是，你见过谁打广告写我们也是？所以那个卖啤酒的人对于啤酒这么了解，为什么竟然找不到一点卖点呢？这就叫作知识的诅咒。

就当你对这个事太熟了以后，你发现你根本说不出来这玩意。人和人之间的沟通经常有知识的诅咒，父母跟孩子之间最大的悲剧就在这儿。就是好多父母很爱他的孩子，但是孩子完全不知道，孩子甚至觉得我妈很恨我，说我妈觉得我很给他丢脸，所以我才离家出走的。

我觉得我在家里是个负担，我是个累赘，为什么呢？因为妈妈觉得爱不用说，妈妈觉得爱是天然的，我不爱你爱谁呢？所以妈妈就天天唠叨他，天天批评他，天天指责他，导致这个孩子觉得你可能喜欢隔壁的孩子吧，因为你老说隔壁孩子好。

人生的悲剧都是这样酿成的，所以看到吗，领导力里边这边一块叫作隐私象限，分三层。

下边说我不知道别人知道的，这个叫盲点象限。这一点对我影响特别大，我在学Johari Windows以前，我从来没有意识到，我有特别大的盲点象限，但是当我学完了以后，发现我也有盲点。

就是所有人都有盲点，你知道我老婆跟我吵架的时候，经常跟我分享盲点。有一次就说，樊登你这个人最大的问题你知道吗？你说话特别损，你老喜欢挖苦别人，你的快乐都建立在别人的痛苦之上，你得罪了很多人，说我。

我说我是这样的人，开玩笑。我读《金刚经》的人，我会是这样的人。我说你胡说，你对我偏见，不欢而散。后来我见我的朋友就问他们，我说你觉得我这人损吗？我有没有讽刺挖苦你们，我都没感觉，有这种情况吗？

我这朋友一看我这么严肃，他也很认真，他说这个事是这样，樊登你不用往心里去，这个大家都习惯了，没事的。我才突然意识到，原来讽刺挖苦人是我的一个标签。我原来做主持人，做老师都是需要为全场的氛围负责，为了全场的氛围好，讽刺两个人无所谓。

但是你会发现伤害的是他，这就是盲点象限。那我想问问你们希不希望了解自己身上的盲点？当别人给你指出盲点的时候，你该不该感谢人家呢？但是反过来想想看，当有一个人跟你无情地指出盲点的时候，你通常的反应是什么？

我听过很多人讲说不高兴，怀疑、生气、翻脸等等，像我这样能找个朋友问一下的人都很少，所以盲点象限是我们人生当中需要探索的一大块区域。而这个区域有一个最大的特点，就是别人不告诉你，你永远都不知道，通过自省是很难找到的。所以你需要找到，能够给你分享盲点象限的人，或者当你听到一个令你很意外的说法，让你觉得非常不可接受的说法的时候，你停下来问自己一句说，这有没有可能是我的一个盲点？

这句话特别重要，把这句话记住，今后听到什么话都会问自己一下，这有没有可能说的一个盲点？就会产生长足的进步。

好了，最后一块，自己不知道别人也不知道，这一块叫潜能象限。在这四个象限当中，哪个象限面积最大？一定是潜能象限最大，你说我都快60了，还有什么潜能？

70都有潜能，巴菲特的偶像是美国毛毯厂的厂长，那老太太88岁才创业，88岁突然不想当老太太了，想当CEO。就创办了这个毛毯厂，一直干到106岁去世。

你看，所以潜能象限是不可估量。佛教里边有一句话说得特别好，说即便明天是世界末日，今夜我也要在园中种满莲花，这就是潜能象限。所以了解了你有这四个象限以后，对我们的领导力有什么好处呢？

那我问大家，我们每一个人成长的过程，是哪个象限在不断放大的过程？想想看，你从一文不名地来到北京，到现在在北京拥有了一家公司，认识了很多人，这个过程当中，你的哪个象限在不断放大？当然是公开象限，你认识的人越来越多，认识你的人越来越多，你的公开象限越来越大。

这个过程当中，怎么才能够放大我们的公开象限呢？心理学家告诉我们说两个方法，第一个方法叫作从隐私象限转化成公开象限用的方法，是自我揭示。就是我要多跟别人讲，你比如说马云整天去演讲，算不算自我揭示？我们经常去打广告，算不算自我揭示？然后我们去跟别人讲我们的创业理念，我们去路演，去拿投资，甚至我们在私董会上去分享我们成长的故事，这都是自我揭示的过程。

自我揭示可以使你的隐私象限减少，盲点象限增加。好多人想成为领袖，你得首先把那个梦想说出来，I have a dream，那dream说出来才行。另外一块从盲点象限变成公开象限的方法论，叫作恳请反馈。就是麻烦你跟我说一说，就像很多企业会有投诉热线，你有事你就投诉，这就是盲点象限。

当我们用自我揭示来减少隐私象限，用恳请反馈减少盲点象限的时候，你会发现我们的公开象限慢慢地放大。当这个公开象限放大了以后，你所收获的东西是什么呢？心理学家给我们的结论就是，这时候你所获得的东西，就叫作尊敬和信任。

所以这张图最了不起的地方，就在于它给我们揭示了人和人之间的尊敬和信任到底是从哪来的。你不信你排一下序，你在这个世界上最尊敬和信任是谁？我相信没有意外的话，大部分人会写自己的父母。我问过那么多的学生，都说自己的父母，为什么呢？因为你父母是个当官的？不是，是因为从你一出生他就认识你，你睁开眼睛认识的一个人就是他，所以你和你父母之间的公开象限在这个世界上最大。

那排在后边是谁呢？我们说兄弟姐妹，老婆孩子，然后发小，同学战友，同一个办公室的，隔壁办公室的，吃过一次饭的，看起来面熟的到最后我们最不尊敬不信任的那个人是谁呢？你会发现最不尊敬不信任的人，并不是所谓的坏人，因为你不知道谁是坏人，最不尊敬不信任的是陌生人。

所以有一个电视剧叫《不要和陌生人说话》，你发现从父母排序排到陌生人的这个过程，尊敬和信任递减的关系，是以什么在排序的？就是以公开象限的大小在排序的。因此你会特别有感触，说你跟一个同事本来不熟，结果两个人一块出差，出了一个多月去讨债，然后跟对方的这个闹，一个唱红脸，一个唱白脸。过了一个月回来以后关系变铁了，因为你们的公开象限放大。

所以如果你希望在你们的团队当中，去打造足够的尊敬和信任，你就要刻意的想一些办法，去扩大你和他们之间的公开象限。那么当你把这个我换成我的品牌或者我的公司的时候，你会发现你的品牌和你的公司也同样需要，在这个社会上放大公开象限。跟别人之间增加了解，才能够获得真正的尊敬和信任。

我们有一个学员的单位，他们特别好学。就有一次听完我讲了以后，回去就专门组织了一个公开象限放大会，每周开一次。每周开这一次不说这个业务的事，就放大公开象限，让所有人去讲自己的人生经历什么的，后来发现团队的氛围变得很好，因为公开象限放大了。

这是这本书里面非常重要的一part，就是我们得知道尊敬和信任的来源。

那么接下来就是一个基础的概念，管理者角色。每一个管理者身上有三个角色，千万不要以为一个管理者就是管理者这一件事，管理有三个角色，分三层。最上面这个叫作领导者，中间叫管理者，下边叫执行者，这不是我们公司里的三种人，搞清楚。

不是说公司里的十个人里边有三个管理者，三个领导者，不是。而是你们每一个人身上都有这三个角色，领导者、管理者、执行者，咱们先说管理者的定义。

什么叫管理者？这个太需要普及了，真的。管理者，是通过别人来完成工作的人，为什么这句话这么重要呢？听起来没那么了不起，有很多人干了20多年的管理者，都不知道管理者是要通过别人来完成工作的人。所以他就会亲力亲为，他就什么事都愿意插一杠子，他什么事都愿意说。

他不知道自己最主要的责任是培养他人的成长，而如果一个凡事都喜欢亲力亲为的管理者，会是员工的噩梦。因为员工做什么都没有动力，反正你还得再看一次。

你知道樊登读书会在创业之初，我最得意的就是把这个用得特别好。因为那时候好多人跟我提意见，说樊老师你们的人写的文案不行，樊老师你们那个APP太难用了，樊老师怎么怎么样，一大堆的这个负面的评价到我这儿来。

我的办法就是扛住，我到员工（那）就说干得很好，然后哪个地方干得好，为什么干得好，就讲这个，为什么呢？是因为如果我是一个特别挑剔的老板，我什么事我都要说，这个事应该怎么做，应该怎么做，那我就会忙死。因为他们每一个文案都要给我看，说反正樊老师要看，您交给樊老师看，那我哪有那么多精力读书？

所以你们知道我们公司的结构都在上海，只有我一个人在北京每天读书。那就是因为我能够理解，让员工成长的过程当中，犯错是必不可少的。作为一个老板，需要能够为员工的错误买单。

很多老板特别喜欢批评员工的一个非常重要的原因，是因为他的心理不够成熟。他希望能够画一条分割线说，这不是我的错，这些家伙做错事都是他们笨，这不怪我，所以我要骂他们，骂完了好像我就没有责任了。

实际上，你为什么不能跟员工一块承担呢？说我们的团队就这样，我们团队就是不够成熟，我们正在慢慢来。老板作为一个承担者，跟员工一起来面对错误，员工才能够得到最大幅的成长。这就是你要知道你的责任是通过别人来完成工作，你的最主要的责任是培养他人成长。

衡量一个管理者管理能力的高低，不在于你做出了多少业绩，因为像项羽这样的人，一个人就能够横扫千军，很厉害。但问题是衡量你的最主要的标准，是看你培养出来了一个什么样的队伍，你带出了多少能够带兵打仗的人，这才是管理者最重要的指标。

所以你要记住，不要凡事都要亲力亲为，要给员工一定的空间，并且培养他成长。

什么叫领导者？领导者和管理者的区别是什么？有人说领导者是指定方向的人，管理者是具体干活的人，那不行，那这管理者不动脑子。他不看方向吗？肯定不是，领导者是通过营造氛围来提升绩效的人。我们看《亮剑》李云龙，李云龙和赵刚两个人，你说他们俩搭档，谁是领导者谁是管理者？赵刚整天管理的就是，老李你不能这样，老李你又违反军纪了，老李你这样是土匪了。

公司里很需要这么一个人，需要有条条框框，需要大家不要出界，但是谁在为独立团的氛围负责呢？很明显是李云龙。李云龙有哪些招来为独立团的氛围负责的？比如说打仗之前要演讲，说狼走千里吃肉，狗走千里吃屎，然后大家好好在那叫；跟员工喝酒，说喝酒有气氛；他跟员工打架，说来能打过我的有肉吃，打不过我的别他娘的吃肉。

这是八路军的规定吗？八路军规定了必须打败团长才能吃肉？没有，但他作为团长，他可以创造一个节日，创造一个方法让大家爱训练，训练了以后能吃上肉。最经典的一集就是，他从日本鬼子的包围圈里面突围，走到一半冲上一个人说，团长坏了，说一营营长张大彪被鬼子包围了，在里边负伤出不来，这时候怎么办？

李云龙把枪一拔，说咱们独立团从成立到现在还没有落下过一个兄弟，给我杀回去。突突突杀过去，那边日本鬼子架着机关枪，突突突突，打死了七八个兄弟，死了七八个兄弟，背了一个身负重伤的伤员张大彪出来。

各位你们觉得划算吗？你要注意说划算不划算这句话，就界定了你是领导者思维还是管理者思维，那人说不划算，为什么呢？投入产出比太高了，死了那么多人换一个人回来，那这是管理者。管理者就要看钱，看数量，看指标，看PPI。

但是李云龙要的是什么呢？李云龙要的是“亮剑精神”。我哪怕这个团的人都死光了，哪怕我都死了，我这个亮剑精神不能够消失。所以当他背着张大彪往出跑的时候，张大彪在背上哭说，团长我给咱们团拖后腿了，李云龙说，少废话。

这时候你们认为感动的只有张大彪一个人吗？全团都感动，就大家觉得跟着这样的团长，死了也值了，所以他特别了解一个团队的士气和氛围。

所以我就想请大家反思一下，我们在管理团队的时候拿了多少时间出来观察我们团队的氛围？拿了多少精力去专门做一些提升氛围的事儿？我见过特别多的创业公司，折都折在这件事上。就是老板每天脑子里想的全是业务，脑子里想的全是怎么推进，老觉得这个加班加得还不够。

自己身先士卒，累得都要住院要吐血，但是公司的氛围和士气已经down到谷底了。他没有感觉，他只会说这些人真矫情。但实际上你要知道，真正的领导者角色是需要你来维护，你来建设这个氛围的。

同样的道理，氛围这件事情不是只有当了团长才能管的，不是只有高级的人，才会有氛围的想法。你们有没有见过一个好的班组长和一个差的班组长，一个小小的班组长都能够通过，比如说你休息一下，我帮你站一会，我看你有点累，营造氛围。说老王家里边有人住院了，咱们下班以后一块去看看他；这个月咱们业绩完成得不错，到我们家吃个火锅吧；我们搞个流动红旗，表扬一下小张。

一个小小的班组长，手里没有任何权利，没有任何钱可以支配，他依然可以营造出一个完全不同的氛围。那我们可以想一下，我们和一个班组长比起来，我们手中所拥有的权利、资源会不会要多很多？但是我们有没有忽略过营造氛围这件事？所以这是第二个非常重要的角色，你身上永远都有着领导者的角色。

还有一个就是执行者的角色，执行的定义叫给出结果。有一个特别有意思的故事，就是说有人跑到俄罗斯，看两个俄罗斯人在底下种树，一个人挖坑，另外一个人拿铁锹连坑填上，另一个人过去再挖坑，这哥们再填上。就是一直挖坑填上，中国人说这干吗呢，看不懂，这是什么风俗？挖坑填上，下车我问问。

下车问说，兄弟这干吗？俄罗斯人说我们俩在干活，干什么活？我们俩在种树，种树？没见你们种树。是这样，他的工作主要是挖坑，我的工作是填土。那没种树，负责种树那个今没来，负责种树的今没来。

你说他们俩执行了吗？执行了，你让我挖坑，我挖了，挖了500个坑，我填了500个土，但是没种树。大家都笑说这玩意这笑话，不对，你们好好想想，我们在生活中有多少人就是干这样的事？就是我把我该干的活都干了，你不能不给我钱，但是每个人看似都干了自己该干的工作，但是最后没有产出，这就是缺乏执行。所以执行的核心定义叫作“给出结果”。

你说这三者有没有侧重点？说我每天工作的时候，我到底更多地去执行还是更多地营造氛围，还是更多地培养他人成长？你看三个横杠，脑子里想象三个横杠，然后画两条斜线，你就明白这个区别。

斜线画完以后是什么意思？这个叫作低中高，一个高层管理者应该用更多的时间和精力去营造氛围，而一个初级的管理者要用更多的时间和精力去做执行层面的事，只有你执行的好，你才有机会成为更高层的管理者。

公司里最累的一般就是中层。就对于中层来讲，执行、管理和领导三者缺一不可，这一段特别适合那些刚刚从技术部门转行到管理部门的人。中国的管理者基本上都是业务做得好就提拔成管理者，但是往往很多业务做得好提拔成管理者的人，都不太适应管理的岗位，因为没有人教过他管理者角色。

他到这以后，还是用过去使劲干活那个方法来要求别人跟他一样这样干活，他没有想过，他要通过别人来完成工作，他要去营造氛围，这是最基础的两段内容。

接下来，我们就是进入到一些技术的细节，比如说倾听。倾听是一门学问，你得需要学会深呼吸，然后提问，提问的时候要多提开放式问题而不是封闭式问题，因为封闭式问题会令对方非常恼火。就你总是问对方是不是，有没有，好不好，对方就生气了，我们在课堂上做过很多这样实验就生气了。你要问他为什么，我想听听你的意见，让对方有大段的话来讲，对方会觉得受到尊重。

倾听的最高境界就是要学会反映情感，这部分我们不用展开讲，大家去听我们讲的《非暴力沟通》和我们讲过的《关键对话》，就能够补到这方面的课。在这本书里边最大的亮点，是我们讲反馈这部分，反馈是塑造员工行为最重要的工具。

你唯一能够改变员工行为的不是靠罚款，罚款改变不了员工的行为，最重要的改变员工行为的方法，是反馈。就你要跟员工说话，反馈分两种，一种叫正面反馈，一种叫负面反馈，正面反馈是什么？就是当员工做对的事的时候，我们给他做反馈，告诉他这件事对了，并且说为什么，这个才叫作二级反馈。

大量的企业家零级反馈，零级反馈就是看到别人做对了，不说话，没反应。你想想看你做对了一件事，你的老板看到了，但是他没有反应，请问您有什么心情？我听过很多人讲心灰意冷，以后再也不干了，觉得很受伤等等。

但是反过来你想想看，你有没有给你的员工做过零级反馈，你的员工做的事做对了，你有没有没说过？好多人我是想给他攒着，等到过年的时候一块说，还有人说我觉得说那个没用，我多发点钱不就行了，你看你有特别多的理由不说。

但是你做员工的时候，你是多么渴望得到来自老板的肯定，这就是人的痛苦。我们特别希望得到上级的肯定，但是我们又吝啬于给别人我们的肯定，这是零级反馈。比零级反馈好一点叫一级反馈，就表扬他，小张干得不错，挺好的。

但是更重要的是二级反馈，表扬他并且说为什么，表扬他并且给钱，表扬他并且提拔都只是一级反馈，那个不够，最重要的是让他知道做这件事的意义，这个意义本身是很重要的。

怎么能够知道意义呢？就是要说为什么，这个是塑造员工行为最重要的手段。我举一个例子，举一个教育学的例子，就是陶行知先生。大家知道陶行知先生是很有名的教育家，有一天他在学校里边看到两个小孩打架，一个大小孩打一个小小孩，然后他就把那制止了，说这大孩你去我的办公室等我，到办公室等我。然后在这边调查一下，那个大小孩很害怕，在办公室等校长回来。

陶先生一进门，看到那个孩子战战兢兢地站在那，过来拿出一颗糖，说来奖励一颗糖，这孩子说，为什么？说你看我让你来办公室等我，你就来等我，跑得比我还快，说明你心中有我这个校长，懂得尊敬师长，这是值得表扬，拿着。

那孩子说，谢谢，谢谢。来再来一颗糖，再来一颗，为啥？说我刚才问了一下，你为什么打那个小家伙呢？因为他欺负女同学对吧？所以你路见不平拔刀相助，你揍了他，这个叫见义勇为，“见义不为非勇也”，所以这个值得表扬，来拿着。

这孩子说难道今天打对了？这校长接着问，说那我问你除了揍他之外，有没有更好的方法？他说我可以不揍他，我把他们拉开就好了，我太急了，我欺负同学了，校长我不对，我以后不打了。

很好，来再来一颗糖拿着，为什么？叫“人非圣贤孰能无过”，知错能改善莫大焉，所以这事改了就好了，行了你这事谈清楚了，你也回去上课。

各位你想想看如果你是一个孩子，你小时候能够被你的校长用这样的方法谈过一次话，你这辈子会忘了这件事吗？陶行知这样的人，在这么困难的情况之下，这个孩子都已经揍人了，这么一个困难的情况之下，他还在干吗？你发现了吗？他依然在努力地寻找这个孩子身上的优点。

各位你要知道，挑毛病是这个世界上最容易做的事，因为挑毛病是我们的本性。我们的本性当中就喜欢挑毛病，因为挑毛病给我们带来安全感和优越感，我们讲过这本书叫《你的生存本能正在杀死你》，所以我们太容易挑毛病，我们的本性当中就容易挑毛病。

因为我们的原始人基因就带给我们，说你得足够的小心谨慎你才能活下来，这是我们的本性。领导力是一件违反这个原始本性的事情，因为你要鼓励他人，你不是只要让自己安全就行，你要鼓励他人，让别人能够有动力。所以你要发现他的优点，并且表扬他，这才是塑造他人行为最好的机会。

所以想想看，我们现在的很多中小学老师每天都在干什么？我见过一个爸爸跟我说，我每个礼拜揍我儿子两次。我说你不能揍他，你这个你揍孩子是不对的，这是非常危险的事，怎么能揍孩子呢？

他说我有啥办法，老师在群里边骂我，老师在家长群里边骂家长，说你不管他，你不负责任，他就回家揍孩子。所以当我们觉得，只有挑出你孩子的毛病，才是为你的孩子负责的时候，我们距离教育的本质已经越来越远了。因为我们根本没有点燃孩子愿意学习的动力，所以最难的难点是在于发现他人的优点。

对于很多人来讲，满眼都是缺点和错误，都是警惕，但是发现这个优点是最难的事。第二个难的事，就是你要学会说那个为什么。你比如说宝贝你真棒，对不起，这个不叫为什么，凡是被轻易地表扬为你真棒的孩子，最后往往会出现大量的负面行为。

这里边有一个非常重要的心理学实验，他们找了两组小孩，给他们发拼图，让他们拼。拼完以后表扬第一组说，你们真棒，你们真聪明，这样的拼图能够拼得出来，你们太聪明了。好了，第二组表扬他们说，你们真棒，这样都能够拼得出来，说明你们特别善于探索和坚持，你们真厉害。

表扬完了以后给两组孩子分别发放了大量的拼图，说随便玩。暗中观察这些孩子们挑拼图的过程，发现什么？被表扬聪明的那组孩子更多的去挑了更简单的拼图，而被表扬做探索和坚持的那组孩子更多的挑了更难的拼图。

这个实验说明什么？第一，我们的一句话会对孩子的行为产生这么明显的影响。第二就是那个为什么应该怎么说？当你表扬他聪明的时候，这个孩子想保持聪明，怎么保持聪明，我尽量不犯错，就能够保持更多的聪明。

而当你说，探索和坚持很重要的时候，这个孩子要保持的是探索和坚持，所以他会努力地去挑战更难的东西。各位此处请参看我们讲过的一本书叫，《你是孩子最好的玩具》。我跟大家分享过我在教育嘟嘟的过程当中，完全是用这个方法，完全是用《你就是孩子最好的玩具》里边的，叫作情感引导的方法，帮助他塑造大量正确的行为。

所以你会发现根本就不累，非常愉快，而且亲子关系又好，跟员工也是一模一样。你要更多地去发现员工身上的优点，大家知道为什么我讲领导力的时候经常会提到孩子？这是我的一片良苦用心，因为改变不是一件容易的事，为了员工改变自己，你们的动力不足，所以你学两天，过两天又回到老路上去，习惯是很厉害的。

但是为了孩子，改变我们自己的行为是应该的，你会有足够的动力，所以我希望你们把二级反馈这个工具先用在孩子身上。用过一段时间，发现了有效果，再把它用在配偶的身上，用在家里人身上，朋友身上，慢慢地用在公司的身上。

你会发现，它给公司带来巨大的变化。我们见过特别多这样的案例，OK，还有一个就是负面反馈，骂人也不能随便骂，负面反馈最重要的是，你要学会对事不对人。但是对事不对人就是一个中国式的说法，你很难掌握，很多老板讲我这个人就是对事不对人，但是事都是人做的，所以对事不对人这事太难执行了。

你看外国人不这么做，老外的办法，是用一个工具叫BIC，什么叫BIC？B（Behavior），首先说出对方的行为，I（Influence），产生了什么样的影响，C（Consequence），这样下去会导致什么样的后果。

在讲（Behavior）的时候，要说事实而不是说观点。你比如说你最近特别喜欢迟到，这是一个事实还是一个观点？很明显这是一个观点，我觉得你工作不够投入，观点，我觉得你还不太上心，我觉得你跟大家的关系处得不太好。你没发现这些话我只要一说出来，你的心里就咯噔一下，你觉得不舒服吗？

因为没有人喜欢被别人下定义，没有人喜欢被别人用观点来指责，但是换成事实就不一样了。说今天早上我们说好的九点钟上班，你进来的时候是9点10分。我有没有说，你是一个不负责任的员工，没有，这是一个事实，说不定你有各种各样的原因导致的。所以我只是列举出来这个事实，说我们的人际考评分数，平均分是70分，你得了5分，你看这就是一个事实。

这些人性太差，讲到事实之后，这样会产生什么影响？影响是短期的、局部的，就能够看到的负面结果。今天上课你迟到了10分钟，这样会导致我们开课的时间会晚，也影响老师发挥的状态，分散老师的注意力。这就是我们说的叫，短期局部能够看到的负面的效果，叫影响。

什么叫consequence？就是长期的后果。这样下去的话，我们担心咱们班的学风会越来越糟糕，不利于我们这次来培训的效果。在consequence的部分，有一个非常重要的技术，就是要跟这个人自身的利益挂钩，而且也不利于你在咱们班的形象。

为什么要跟这个人自身的利益挂钩呢？就是一个人长期犯错，最终会影响的一定是他自己。所以你要通过管理者的角度，告诉他对他的长期影响。还有一点很重要的原因，就是只有让他觉得你是设身处地地替他想这个问题，他才能够更容易接受。

这个是一个很难的工具，就是BIC这个工具，你得需要经常练。所以我建议大家要想把它学好的话，参考书里边的方法，把BIC列出来，在开始使用的时候先写，写出来了以后，再慢慢地一遍一遍地使用。

一开始任何一个工具，在一开始学习的时候，都会遇到困难，尤其是像BIC这样复杂的工具。因为给别人提意见真的不是一件很容易的事，所以我希望大家能够有成长的心态，所谓成长的心态，就是爱因斯坦说那句话，说什么叫荒谬？持续不断地用同样的方法做同一件事情，但是期望获得不同的结果，这个就叫作荒谬。

我们如果不愿意改变自己的行为和方法，我们持续不断地用同样的方法去对待我们的生活，对待我们的工作，对待我们的家庭企业，我们希望我们的人生突然变得不一样，不可能，非常荒谬。

所以如果你希望能够变得不一样，你就得改变，改变你自己和你的方法。所以《可复制的领导力》，今天时间真的好紧张，你没发现我说话语速很快吗？我们试图用一个小时的时间给大家概述一下这本书里的最核心的精髓，这本书的内容是我讲课三天的内容。

我们把它变成文字以后浓缩出来奉献给大家，希望能够对大家的家庭、工作和我们创业的过程都能够带来一些正面的影响，欢迎大家学习《可复制的领导力》，谢谢！

《可复制的领导力》

荐 语

也许你认为领导力是天生的，依靠天赋，

但是樊登老师告诉你，领导力是可以复制的！

普通人完全可以通过学习获得领导力。

讲课数百场，影响数万人，

华为、海尔、苏宁都在从中获益。

现在，樊老师把他的领导力课程凝结成书，

奉献给你。

领导力是什么？怎么培养领导力？

好领导坏领导的区别在哪儿？

现在让樊老师亲口告诉你！

作 者 简 介

樊登

“樊登读书”发起人，国内领导力专家。他提出的“可复制的领导力”理念、方法以及实操技巧和经验，深刻影响海尔、华为、苏宁、中国银行等领军企业，并被北大总裁班、清华大学MBA课程等进一步传播。

精 华 解 读

以下内容为《可复制的领导力》一书精华解读，供广大书友们学习参考，欢迎分享，未经允许不可用作商业用途。

目 录

一、什么是可复制的领导力

二、领导和管理的区别

三、沟通视窗

四、管理者角色

五、领导力技术

正 文

一、什么是可复制的领导力

1.领导力是可以学会的

领导力可以学会吗？很多人会摇头。在东方，“领导力”被神化为一种“感觉”，似乎无法通过学习学会。

但在樊登的领导力课程中，成千上万的创业者、企业老板通过学习，提升了领导力，带来了企业发展切切实实的改变。

为什么领导力可以学会？为什么领导力可以“复制”？

2.每个人都可以具备领导力

“复制”的关键在于工具化。掌握工具，人人可以具备领导力，领导的实际效果也会事半功倍。

这一点上，西方社会走在了我们的前面。例如可口可乐、宝洁这样的大企业，讲究的是工具化，把工作拆分成可以完成并检验的步骤，员工接受训练，按照步骤行事，有条不紊。

在这样的体系中，员工效率变高，领导的领导效果也有显著的提升。而这种“工具”是可以复制的，可以轻松传递给下一个人，实现领导力的永续发展。

进一步说，这也可以避免员工流失带来的巨大损失。掌握了领导力工具，实现了领导力的自我发展，就不必担心某一个高管离开导致业务停滞不前，因为会有新的员工及时补上，保证领导力的环节不断、不乱。

3.员工的执行力等于领导的领导力

还有一些领导者会陷入“执行力”的迷思，执着于提升员工的执行力，却不知道，员工的执行力等于领导的领导力，只有领导提升了领导力，才可能带来员工在执行层面的高效表现。

具体应该如何去做呢？日本企业的做法值得借鉴。在日本企业中，领导给员工交代工作任务，一般需要交代五遍。

第1遍，交代清楚事项；

第2遍，要求员工复述；

第3遍，和员工探讨此事项的目的；

第4遍，做应急预案；

第5遍，要求员工提出个人见解。

经过这样的复杂流程，可以确保员工充分理解做事的目的和方法，减少后续失误的可能，避免徒劳无功，防止“重做”的风险。而重做是企业最大的非必要成本。

和日本人的这种做法恰恰相反，许多中国管理者的口头禅是“不要让我说第二遍”，这样就会造成员工理解上的偏差，做出来的成果可能与你的期待南辕北辙。这就是领导力高低的区别。

二、领导和管理的区别

1.领导的核心驱动力

“领导”和“管理”是不同的。二者之间的区别之一就是核心驱动力不同。

管理的核心驱动力是“怕”。员工怕老板，担心做事情做不好，担心完不成KPI，这样带来的后果是，工作往往只是交差、应付，没有创造性，也没有责任感，长此以往，还会导致团队的不和谐。

和管理不同，“领导”的核心驱动力是尊敬和信任。员工对老板有着充分的尊敬和信任，相信跟着你能成大事，才会真正投入到工作之中，尽心尽力。

用怕来驱动团队，这个行为就叫做“管理”；而用尊敬和信任来驱动团队，就叫做“领导”，二者的性质有显著的区别，所带来的结果也完全不一样。

2.游戏改变领导力

如何打造团队中的尊敬和信任？可以参照游戏的四个维度进行领导力塑造。

在《游戏改变世界》一书中，游戏被总结出四大特征。这四个特征也可以运用在领导力上。

特征一：共同目标

要给团队设置一个宏大的目标，使得大家集体向目标前进，形成凝聚力；

特征二：及时反馈

要对员工的行为作出灵活、准确的有效反馈，让员工有参与感，进而产生价值感；

特征三：清晰明确的规则

要为工作设置明确的规则，让所有人有规可循、有章可售，打造公平环境；

特征四：自愿参与

要尊重员工的意愿，培养员工参与工作的自觉意识，推动工作进程。

有了这四个特征，工作对于员工而言就不再是压力，而是能够乐在其中、创造价值的事业。

三、沟通视窗

1.什么是沟通视窗？

沟通视窗又叫“乔哈里视窗”（Johari Window），是一种分析模板，把人工作、生活中的事情分为四块，代表四个不同的种类，在一起构成了一个“视窗”。

沟通视窗中的四个象限代表了我们遇到的四种不同情况，需要分别处理，各有其特色。

2.公开象限

顾名思义，公开象限是自己知道、别人也知道的内容。

在所有人中，公开象限最大的是名人、明星等公众人物。他们频繁露面参加公开活动，发表演讲、出席仪式，也都是扩大自己公开象限的过程。

公开象限越大，名气越大。

3.隐私象限

隐私象限是自己知道、他人不知道的部分。人人都有隐私。

隐私象限内部也有层次，共分为三层。其中最深处的是“Deep Dark Secrets”（DDS），即“又深又黑的秘密”，这是不可告人的部分。

在DDS之上，是程度较轻的秘密，比如你不好意思开口、但知道的事情，例如对同事的不满，这部分我们的选择往往是心照不宣。

再向上，还有一种秘密是我们忘了说的秘密。

忘了说的秘密就是“知识的诅咒”。在与人交流的过程中，我们经常会陷入这种困局。我们自己会觉得自己说的话、做的事没问题，但是会让他人迷惑不解。

在营销中，知识的诅咒也很严重。广告人霍普金斯为舒立兹啤酒撰写的广告就是针对这一点。舒立兹啤酒采用了纯氧吹制工艺，霍普金斯把这作为卖点，但是舒立兹的老板对此习以为常，没有敏锐地发现。

4.盲点象限

盲点象限是我们自我认识中的黑暗地带，指的是他人知道、但我们自己不知道的部分。不识庐山真面目，只缘身在此山中。

消除盲点象限，需要借助他人的帮助，由他人说出我们自己没有注意或者无法发现的盲点。

5.潜能象限

潜能象限是我们自己不知道、他人也不知道的部分，代表着我们的潜力。

潜能象限是这四个象限中最大的一部分，每个人的潜能都值得去努力挖掘。

6.象限间的互相转化

沟通视窗中的四个象限可以互相转化。

把隐私象限转化为公开象限，我们采用的方法是“自我揭示”。具体的操作方法是主动向他人袒露自己的故事、自己的想法，让别人多了解自己。

把盲点象限转化为公开象限，采用的方法是“恳求反馈”，请求他人指出自己的盲点。

无论如何，象限转化的目的都是尽量扩大我们的公开象限，更好地发挥自己的影响力。

四、管理者角色

每个管理者身上都有三个角色：领导者、管理者、执行者。要分别发挥好这三个角色，才能带来领导力的提升。

三种角色的比重、三种职能发挥水平的高低，决定了管理者的三个层次。

1.领导者的角色

领导者是通过营造氛围来提升绩效的人。

管理团队时，团队的氛围非常重要。氛围好了，团队的凝聚力强，工作效果就好。反之，如果团队氛围不佳，工作产出也不会好。

电视剧《亮剑》中的李云龙就是一个善于营造氛围的领导者。他着力打造“亮剑精神”，同时领头维护这个精神，使得自己的部队上下齐心。

和李云龙相比，剧中的政委赵刚主要承担的就不是营造氛围的职能，他负责日常事务的管理，保证不出界，但无法营造氛围、提升战斗力。

2.管理者的角色

管理者是通过别人来完成工作的人，只有明确了这个定义，才能避免“事必亲躬”的错误做法。

凡事都要亲力亲为的领导者，不是优秀的领导者。凡事亲力亲为，员工的创造力和活力会被压制，领导者的精力也不足以承担，最后的结果是毁灭性的。

3.执行者的角色

执行的核心定义是给出结果。

在日常的工作中，有太多的执行者只是“执行”命令、完成既定的动作，却没有给出相应的结果、没有产出。这样的执行是无效的，而且会伤害团队。

优秀的执行者需要认真执行，给出结果，同时及时对工作内容本身进行反馈，形成自己的认识和见解。

五、领导力技术

领导需要观念、需要技巧，也有着专门的技术。掌握了领导力技巧，管理团队事半功倍。

1.倾听和提问是一门学问

倾听他人是交流的开始，要保持专注、深呼吸，给对方安全感，让对方说出心中的想法。

提问时，要多提开放性问题，而不是封闭性问题。封闭性问题包括“是不是？”“对不对？”“好不好？”限制了对方的回答，往往会引起对方情绪上的抵触。

与之相反，开放性问题即不留预设的问题，没有引导的倾向性，如“你觉得怎么样？”“你有什么想法？”这种问题可以激发对方的谈话欲，让对方更多地说出自己的想法，觉得自己受到尊重。

倾听的最高境界是要学会反映情感、学会反馈。反馈是塑造员工行为的最重要的工具。

2.反馈的分类

反馈分为很多种，不能一概而论。

反馈可以分为正面反馈和负面反馈。员工做对了事，我们给他反馈，这是正面反馈；员工出现了失误，我们给予批评和指正，这是负面反馈。

无论是正面反馈还是负面反馈，都还存在着层级的区分。大体说来，反馈可以分为三级：零级反馈、一级反馈和二级反馈。

零级反馈指的是没有能够及时反馈，给出的反馈为零。领导者看到员工的表现，把自己的评价和想法放在心里，没有及时告知员工，这是零级反馈。零级反馈往往会打击员工的积极性。

一级反馈比零级反馈略好，给出了反馈。领导者在看到员工的表现后，给出评价，如“小张，干得不错！”“这个想法好！”但是一级反馈还是不够的。

领导者真正需要掌握的是二级反馈。二级反馈是在一级反馈的基础上再进一步，不光要求领导者说出对员工的评价，而且要给出理由。

小张干得不错，到底是哪里不错？这个想法好，到底好在哪里？这些都需要向员工说明清楚。这样才能让员工获得最大的动力，让他（她）知道自己工作的意义。

学会反馈，员工更有干劲，团队也会更加和谐。

3.BIC工具

在反馈中，不只有夸赞员工的正面反馈，还不可避免地要有负面反馈。在做负面反馈时，最重要的是要做到“对事不对人”，但是这很难真正做到。

因此，掌握工具非常关键。BIC工具就是为解决这一问题的工具。B代表Behavior（行为），I代表Impact（影响），C代表Consequence（后果）。

B：谈及对方行为的时候，要说事实而不是说观点。比如员工经常迟到，找对方谈话，不能说“你又迟到了吧”，而应该说“九点上班，你是九点十分才到吧”，这样就可以避免预设对方是不负责任的员工，构建谈话的基础，让对方更容易听进去。

I：这部分需要谈及影响，这种影响是短期的、局部的，比如员工没有按时完成任务，导致项目延期，整个团队受到了损失，要一起加班。谈及这一部分可以警醒员工之后注意。

C：后果指的是长期后果，比第二部分的影响更为深远。在这一部分里需要注意的是，不能只谈公司（团队）的深远影响，而要尽量和员工本人的长期发展挂钩，让对方清楚这些失误、错漏关系到他自身的核心利益。只有这样才能真正引起对方的重视。

BIC工具需要反复练习，从一点一滴开始，持续进步。BIC工具也不只适用于团队管理，也可以用在家庭领域，用来教导孩子。使用好BIC工具，才能实现真正有效的反馈，真正提升领导力。

结 语

爱因斯坦说：什么是荒谬？持续不断地用同样的方法做同一件事情，但是期望获得不同的结果，这就是荒谬。

拒绝荒谬，真正进步，就要求我们从现在开始改变。学习领导力方法、掌握领导力精髓，就是改变的开始，它将造福我们每一个人。

点击收起收起

相关推荐

赋能

用美军经验打造超级团队

播放量 1330.9万

反脆弱

真正的英雄主义，是认清了生活的不确定后，努力从不确定中获益。

播放量 2036.5万

逆商

教你如何淡定应对生活中的坏事件

播放量 4193.7万

能力陷阱

困住你的不是你的短板，而是你的长处。

播放量 2505.7万

横向领导力

领导不是被赋予的，而是主动成为的！

播放量 24.5万

可复制的领导力

人人都学得会的领导力课程