

领导力概念辨析

兼谈全球领导力与全球胜任力

杨斌

在我的教学和管理工作中，常常有老师和同学提出这一类的疑问：在我们学校的人才培养不同项目的定位表述中，常出现这样一些词——领导力、领导者；全球领导力、全球胜任力——它们究竟有何区别？交流中，我发现，看似常用、经常见诸报章的这些概念，其实大家心里还蛮糊涂。



杨斌
清华大学经济管理学院教授，
副校长兼教务长

领导力与 当领导可 不是一回事

很多人认为，“领导”一词，作为名词，说的就是政府官员，或者是一个组织中层级居上者。它和政治、权力、职权似乎是一致的，而“领导力”也只能在这

些被称作“领导”的人身上体现。这种理解相当多见，但实际上却是一种误解，对于我们培养人才也贻害颇多。真正意义上的“领导”（to Lead），指的是领导行为、领导作用，而不是具体的角色，更不囿于一种层级的关系。

我们经常把英文的“Leader”翻译为“领袖”或“领导者”，把“Leadership”翻译成“领导

力”，并与机构、组织相关联。其实，由英文“Leadership”引出的领导力概念，是传承了我国台湾地区的译法，通常将“-ship”后缀翻译为“……的能力”（其实“……之道”更精准）。“Leadership”这个抽象的概念很多时候不光是说技能技巧，更是相当强调品性价值观的内涵，在精神层面的影响与带领——能够促使众人挑战现状、推动

变革。

而对于“领导力”，大家的误解误读更是普遍存在。大约20年前，刚刚改革后的清华经管学院MBA项目要求申请人提交三篇短文，其中一篇要求讲述一个自己的领导力故事。很多申请者反映这个题目不适合自己，请求换题——原因是自己没有当过单位的领导，没法写有关领导力的故事。当时国内领导力的书籍、课程都极少，很多人对于领导力的概念也比较模糊；今天虽然貌似相关的课程培训多起来了，但是望文生义的狭隘理解仍然大行其道，需要“祛魅”。

实际上，人人都可能是不同情境下的领导者，而“领导力”本身（或者“领导之道”）与职务并无必然关联。即使一个人并不居要职高位，仍然可以作为一个领导者，发挥领导力，推动变革与进步。《沉静领导》（巴达拉克著，杨斌译，2003年第1版）一书中，曾列举大量的例子，讲述某些人虽然工作在基层或作为独立个体，仍然可以像领导者一样发挥作用、产生影响。

全球领导力 可不是要 领导全球

清华大学苏世民学者项目提出，要致力于培养未来



杨斌老师与同学们互动交流

全球领导者（Future Global Leaders）、发展全球领导力（Global Leadership）。这里引入了全球化（Global）的概念，其实具有某种限定意义：特指跨文化、跨民族和跨国界；而并不是说这些人很厉害，都要当大官、要去领导全球。这些学者毕业后未来可能从事的工作林林总总——可以是学术性的，也可能是公共服务或商业领域。

全球领导力，描述的是他们在自己的岗位、事业和生涯中，有广阔的全球认知与驾驭能力，对全球共同面临的一些问题很关心并有志于探索解决之道。

某种意义上，“全球领导力”只是“领导力”的一种。例如，某国内知名企业在收购海外某公司之后，企业管理层与对方人员沟通合作时，就会明显面临全球领导力的挑战问题。而如果只是面对本乡本土的员工，相对来说，全球领导力的问题

则不那么显性、显著，更多是普遍意义的领导力考验。加上“全球”二字，是一种更针对性、更具体的刻画，而非强调是更高级更精深的本领。

而全球胜任力（Global Competence），是指个人在国际与多元文化环境中有效学习、工作和与人相处的能力。2016年发布的《清华大学全球战略》，已经把培养学生的全球胜任力作为清华重要的人才培养目标。

培养全球胜任力，需要在认知、人际与个人层面进行多维度的学习与提升。与全球领导力相比，全球胜任力的概念更为宽泛，内涵更为丰富，甚至包含着一定程度的全球领导力在里面，但并不存在高下之分。不可说，清华的A院系提出培养学生的全球胜任力，B院系提出要培养全球领导力，那么A院系就比B院系厉害、高明；这种比较，颇为滑稽。

领导力是 每一个人都 要做的事

领导力是每一个人都要面对，也能帮到所有人的事情（Leadership is everyone's business）。在现实生活中，即使是一个小人物，也有机会发挥他的领导作用。比如，当几个人同时被困在电梯里，其中一个人站出来激励并组织其他人有效应对困境，他自然就成了这个时刻的领导者，并不需要哪个组织机构来任命他。在大学宿舍、社团组织包括家庭等许多情况中，这种领导力是十分必需的，因为大家不需要依赖一个权威或有头衔的领导，但却很需要能够发挥自己所具有的领导力或者领导潜力的人。

大学校园，其实是锻炼提升领导力的绝佳场合，因为大学生活是平层结构，这里没有走向职场后的很多头衔、资源。要想做成点事儿，就经常需要靠各式各样的自觉或激发出来的领导力来实现突破。即便在尝试中犯了错，大家的包容度也比较高，所以大学阶段真的可以把提升领导力作为一个重要的目标。清华在历史上和当下都出了很多各行各业的“有为领导”（未见得是“有位领导”），不是因为清华早早就开了好多领导力的课程，而是清华提倡“双肩挑”，重视集体、各类社

团和社会实践，提供了培养领导力的极好土壤。不夸张地讲，清华那些课程表之外的生活、实践、挑战，才是最生动、最有效的领导力培养项目（Leadership Development Program）。

领导力并非 四海通则 而是充满 情境性

领导力与人强相关，与社会、文化背景强相关，与时代强相关。从这点来说，领导力也好、全球领导力也罢，都需要重视情境性的影响。全球领导力，并非放之全球而皆准，而恰恰要重视领导方式的“全球在地化”（Glocalize），而不是“美国化”，更不是强国化。

国内的同学修习提升领导力，要与我国实际相结合，这并不是简单的事。某种意义上，即使只在国内，在地化的领导力也对不少人是个挑战。你能够胜任与学校里头的人打交道了，但你是否善于做普通民众、基层百姓的影响工作呢？要率领文化层次、价值取向与你或者“我们”长期所处并习以为常的人群不同的“他们”，这需要很多带有“全球领导力”色彩的本事。

情境性还要求领导力与变化的组织实践结合。以往的领导力概念在大型组织中研究总结的多，在商业组织案例里梳

理的多，但是在如今各类组织实践快速迭代的情况下，领导力在代际上的变迁、对于新组织形式的进化缺少提炼归纳，有些不接地气。

做领导力研究，要重视两个机遇与挑战：一个是“高手在民间”——很多富含实践智慧并被企业所接受给予许多咨询指导的专家都并非出自院校或者学术界；另一个是“英雄出少年”——很多行业的领导者都相当年轻，以创业者为代表的领导者群体更是没有之前层级制组织的积习。

领导者和 追随者是 动态变化的

有领导者，就自然会有被领导者。由于大家都不愿意成为被领导者，因此对“培养领导者”的提法是否容易产生抵触心理？在很多组织中都有十分优秀的“二把手”、“B角”，他们默默无闻地支撑着“一把手”，同时也具备很好的领导力。有这样一个实验，一个人在沙滩上做一些奇怪的动作，唯有第二个人跟着效仿，后面才会有一大批人跟着做这些动作。如果没有第二个人跟进，便无法成后来的气候。这就说明这第二个人的重要性。如果没有这个追随者，第一个先行者就变不成领导者，

而可能始终就是孤单的一个人、先烈、怪咖。不只是第二个人，还有第三个，以及更多追随者都发挥着重要的作用。



与同学们的合影

因此，很多情况下，人们其实是互为追随者和领导者。一个普通的（甚至少言寡语的）组织成员（路人乙）也可能会对居上位者的决定产生影响，对整个组织产生关键性的作用，即使这个员工当时也许尚未意识到。所以要动态地看待领导者和追随者的关系。在不同的情境下，家庭中的不同成员都可能是家庭中的领导者，发挥着他 / 她的那一份领导力，融合起来，才有和睦可持续的家庭和社会。

清华大批优秀的学生，经过培养后有更大机会在不同的组织中发挥比众人更大的作用，也该做出更大的贡献。这个过程中，不能靠单枪匹马，而要有较为充分的领导作用的发挥、领导才能的施展。作为中国人的清华大学，作为走向全球顶尖之列的清华大学，定位自己的

人才培养目标为“面向未来培养肩负使命、追求卓越的领导者”，是恰当和适宜的。校友中涌现出思想家（思想领导者）、科学家（学术领导者）、政治家（公共领域的领导者）、企业家（工商领域的领导者）等各行各业通过“领导自身、领导团队、领导组织”而推动改变与进步的清华人，是值得并可以期待的。

或者最终的组织绩效上，但或许未必。也许道德维度本身该是第一性的，而不需要（不应该）折算成效用尺度。以心去问“输了人心赢了天下又如何”的领导者的煎熬，绝不是一种矫情。

比如，意义维度。改造外部世界，或者说攻城掠地的疆域，是领导力的主流模型构建中的靶心；而探讨灵魂的安适（soulful），在意对自我本心的关照拂拭，与幸福愉悦有关的体验与状态，还远没有被发掘。从这个意义上来看，领导者是一个全人被切割为“职业人”这部分的单维度的角色；作为生活中的他，作为精神面的她，也是领导者的本体。

我在《卓越领导之道》书系（自2008年起由杨斌教授主编的丛书，目前已出版20余本）的总序中曾说，领导者是一个或者是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生。所以不用“有效”，那太像是把领导力作为一种工具；更愿意用“卓越”，因为卓越更多元多样，而不像炫目浩荡的功绩那么狭隘。

中国梦的实现，需要更多的中国人不断提升领导力，做个不断完善自身、贡献社会、改变世界的领导者，做个全球化时代真懂中国、敢闯世界的领导者。加油吧！

领导力 绝不能只 考虑有效性

翻开领导力的教科书，看看许多研究领导力的论文，会发现“有效性”是其中衡量领导力的最主要的一个指标，常常又以组织绩效甚至是一些财务表现、业绩数据作为代表。这里面埋着一些隐患，很值得反思。多快好省地达到目的，能算是领导力的本质吗？有效性之外，是否遗漏、忽视了对于评价一个领导者而言十分重要的维度？

比如，道德维度。这不仅是指用来达到目的的手段是否经得起道德思考与评价，还更看重领导者本身对于组织的道德氛围产生的至关重要的作用。你可能会说长期看，这些道德因素也都能划归到经济体现上