

全球百大CEO打造「領袖語言」的12堂溝通課

領導者 的說話之道

凱文·莫瑞
BY KEVIN MURRAY
著 吳書楠 譯

會溝通，才有一流的領導！
不僅激勵人心，
還讓策略變成行動。



THE LANGUAGE OF LEADERS

HOW TOP CEOs COMMUNICATE TO INSPIRE,
INFLUENCE AND ACHIEVE RESULTS

執行者是聽別人說然後去做，領導者是說給別人聽然後對方去做。
學習全球百大企業CEO激勵200萬名員工、創造願景及行動力的溝通方法。
讓你從「執行者」變為「領導者」，引領眾人不只去做，還能「做好」！

★ 本書網羅各界領袖的領導溝通智慧，涵蓋領域包括 ★

英國國家廣播公司 BBC | 具公信力的國際媒體
德勤 DELOITTE | 全球最大會計師事務所
安理 ALLEN & OVERY | 跨國律師事務所
葛蘭素史克 GSK | 全球前三大製藥公司

高盛 GOLDMAN SACHS | 華爾街金融巨擘
空中巴士 | 民航製造機龍頭
賽拉倫汽車集團 | F1冠軍車隊&車廠
聯合利華 UNILEVER | 知名跨國日用品公司……

統研媒體集團首席執行長 | 何飛鵬 【為你而讀】執行長 | 蘇青平 企業講師、作家、主持人 | 謝文憲 專業推薦

前言

透過溝通，激出火花

激勵人心的領導者，會讓我們想要挑戰更高的成就。他們會說服我們追隨他們的志業，贏得我們主動的支援，幫助我們合作更順利，讓我們為能成為他們所創造社群中的一份子而自豪。他們會永不言倦地進行溝通，而且，他們具備傾聽與談話的技巧，能讓我們念茲在茲他們的願景。

若有必要，偉大的領導者會要我們面對醜陋的現實，之後，再為我們帶來新的方向感以及樂觀積極的態度。這一路上，他們會協助我們看清楚，要怎麼做才能創造不同的局面。他們聆聽我們說什麼，更尊重我們，我們會覺得自己是其中的一份子，也願意奉獻。我們會觀察他們以尋找線索，當他們認可我們的付出時，我們會覺得棒透了，之後還會更努力。

我們之所以會追隨某些領導者，就是基於他們讓我們湧出的某些感受。

那麼，如果我們自己想成為更出色的領導者，又要如何用可激勵他人的方法來進行溝通？當我們在設計構想自己的領導溝通模式時，要考慮哪些因素？經驗豐富的領導者是否有特定的系統或思考架構？當筆者開始要和許多知名組織裡位高權重的大人物（也就是那些曾經面對艱鉅挑戰，並撐過多次巨變的領導者）訪談時，心裡想的就是這些問題。

成為傑出、震撼人心的溝通者

其實，想寫這本書的想法，在筆者心底深處藏了很多年，源頭是筆者和領導者們一起合作的輔導教練工作。某一天，筆者終於和朋友及同事們談起這個想法，並且想把最主要的重點放在商業界的領導人身上，而不是政治人物或公共領域的領導者。因為筆者的事業發展重心一直都在商業溝通上，自然想聚焦在這個部分。同事們都認為這是個好主意，鼓勵筆者放手去做，還特別翻出了他們的通訊錄，再加上筆者自己的人脈，我們很快就在行事曆上訂下了十幾場會議，然後是二十幾場，再來是三十幾場。

在我們結束訪談、開始寫作之前，筆者有幸和五十四位企業界、慈善機構以及非政府組織的主席和執行長對談，另外還有三位軍事將領、一位前任警察局長、一位大學副校長以及一位贏得世界盃英式橄欖球的教練。參與本項計畫的領導者名單，附於本前言之末，而他們的略傳則請見本書書末。

整本書提到的領導者加起來要負責超過兩百萬名員工的生計，組織類型十分廣泛，從航空業到水力公司，從製造業到服務業，從跨國礦業到全球製藥，從銀行業到慈善業，無所不包。因此本書涵蓋了全球性大型企業與地區性小公司等不同領導者的觀點。

在我們的接洽中，很少有領導者人會回絕。我們提出的訪談要求，成功率達百分之九十五。為何這麼高？因為所有接受訪談者都被激起了興趣，亟欲分享他們對溝通的看法，甚至之前從未有人針對這個主題請他們發表過意見，因此都很高興有機會暢談自己的觀點。

理查．布蘭森爵士（Sir Richard Branson）是拒絕訪談者其中之一。當筆者提出訪談要求時，他一臉狐疑，並問我：「市面上有很多談領導的專書，你的書有什麼不一樣？」顯然，當時筆者的答案不夠吸引人，所以沒有得到訪談機會。但這是一個大哉問，強迫筆者思考自己的使命為何。

為了符合你的期待，筆者要明確地說清楚：本書並非討論一般性領導議題的書，在本書的各章節裡，並未涵蓋領導的各個面向。筆者的重點放在領導溝通上，使命是要幫助你成為一個更出色且更高效率的領導者，筆者的作法就是協助你成為一位更傑出、更能震撼人心的溝通者。

溝通、溝通、再溝通

溝通為何如此重要？因為出色的溝通正是決定績效高下的因素。能激勵其他人做大事的領導者，可以利己利人。他們可以創造出絕佳的職場環境；他們能讓一起合作的人表現得更好，超乎這些人的預期，達成連自己都想不到的成就；他們能推動創新；他們能協助企業成長茁壯；他們有助於累積國家財富；他們可以經營出更出色的企業，而更蓬勃發展的企業則會讓每個人都受益。

從另一方面來說，無法順利溝通的領導者，少了那麼一點「人味」的領導者，則會創造出不利於工作的組織，處處都是混亂和衝突，企業陷入泥淖動彈不得，成果更是少得可憐。筆者的事業生涯至今已經長達約四十年，在這當中，某些共事過的領導者本身才思敏捷，但他們不知如何說服他人，說不清楚計畫當中有哪些美好。他們分析情境、快速掌握關鍵議題及判定必要行動的能力讓人嘆服。然而他們並未具備重要的溝通技能，導致無法和其他人建立起重要的關係，讓其他人接受他們的計畫，到頭來，在所有相關人等都飽受折磨之後，他們還是失敗了。反之，領導者若能更具同理心、本身便是出色溝通專家，以及在最混亂組織裡也能快速展現正面影響力，和他們共事可說是一大樂事。

「提出你根本無法執行的願景或策略，根本毫無意義。」有一位接受本書專訪的企業主席如是說，「在選擇領導者時，你必須判斷他

們是否具有適當的判斷力，是不是思慮清明的人，以及能不能帶領追隨者一同前進。而這一切的一切關乎的都是溝通、溝通、溝通。」

本書中提到的領導者幾乎都將「溝通」視為前三大重要的領導技能之一，有的甚至認為這項技能位居第二。能清楚透澈地站在策略觀點來思考的能力，無疑是最重要的一件事。（思慮清晰也和高效溝通息息相關。）每個人都一致地點出，如果人們沒有受到激勵，決定要身體力行，再棒的策略也無用武之地。

目前隸屬於WPP集團（Wire & Plastic Products Group）的未來公司（Futures Company），是一家專營趨勢與未來面向研究的公司，最近發表了一份民調結果：這項調查的主題，是檢視要成為一位出色的領導者需要具備哪些必要的人格特質。「成為好的溝通者」與「不論好壞，願意為所有決定負起責任」同列第一，第三名則是「能找出企業必須採行的最重要行動」。

追隨者會期望領導者是一個出色的溝通者，並將這一點評為最重要的領導技能。

本書中訪談的領導者異口同聲說，良好的溝通重點在於熱情、同理、簡單、有故事性、雙向對話、出色的傾聽能力，以及吸引人的願景；也在於正直操守與強而有力的價值觀，還要懷抱強烈的使命感。良好的溝通必備重點還有坦誠實在，以及能建立關係、培養信任，並讓人願意付出努力。溝通，是領導者在決策前、中、後都要做的事，溝通是領導者賴以達成成果的工具，是他們激勵我們的方法。

影響、激勵，創造出色成果

過去幾年世界為之大變，對於高效溝通的需求，比起以往更是有過之而無不及。我們生存在一個極度透明但又充滿高度不確定性的時

代，人們期待企業行事得宜的標準不斷提高，握有權力的消費者與社群更改變了領導的性質。

本書訪談的領導者們說到，領導溝通的目的在於影響他人與激勵他人，從而創造出色的成果。在這樣的脈絡之下，他們暢談：

- 為何信任是不可或缺的領導要素，為何這代表你必須言行如一，以及你為何要學會在溝通當中增添更多熱情；
- 必須要提出超越利潤的使命，以此作為動機；
- 他們如何堅持不懈地傳達一套可引發行動與決策的價值觀架構，藉此在整個組織當中培養出更多領導者；
- 他們如何把未來的願景化成語言，為自己的溝通增添助力；
- 他們如何把組織外部的觀點融入內部，以帶動變革；
- 他們如何運用雙向對話以納入他人、激勵人們。
- 他們都說到，如果你想成為更高效的溝通者，你必須：
- 在傳達自己的訊息之前先處理群眾的擔憂；
- 學著更善於傾聽，並學著精通這種最困難的溝通技巧；
- 針對關鍵議題發展出堅定的觀點；
- 利用更多的故事以掌握人心，並將訊息烙印在他人的記憶當中；
- 要了解無意識信號的力量；
- 出現在公共平台時要有充分的準備；
- 要不斷審視並精進你的溝通技巧。

本書後面各章節中，筆者將會探究以上的每個主題，並和讀者分享這些領導者訴說的種種故事。還有，沒錯，在他們所說的內容當中都有一套架構，你也可以拿來應用，導引你自己的領導溝通。

本書是為所有領導者而寫的。本書是為在大企業、大企業裡的各部門、部門裡的小團隊當中所有擔任領導者的人而寫的；本書更是為了所有渴望成為任何大機構或小組組織領導者的人而寫的。

辭典裡對「語言」一詞的定義，是「一套由特定國家或群體使用的溝通系統」，那麼，在本書中，語言指的即是領導者所用的溝通系統。這正所謂：領袖的語言。

本書訪談的領導者

- ◎ **海倫．亞歷山大夫人**（Dame Helen Alexander），倫敦港務局（Port of London Authority）兼敏銳媒體公司（Incisive Media）主席
- ◎ **艾曼．阿斯法瑞**（Ayman Asfari），派綽法國際（Petrofac International）集團執行長
- ◎ **比佛麗．雅思皮諾**（Beverley Aspinall），佛特能馬森百貨（Fortnum & Mason）董事總經理
- ◎ **安東尼．巴姆佛爵士**（Sir Anthony Bamford），傑西博（JCB）集團主席兼董事總經理
- ◎ **凱文．畢斯東**（Kevin Beeston），泰勒溫沛公司（Taylor Wimpey plc）主席
- ◎ **菲爾．賓特利**（Phil Bentley），英國天然氣（British Gas）董事總經理
- ◎ **尼克．巴克斯**（Nick Buckles），傑富仕公司（G4S plc）執行長
- ◎ **達孟．巴菲尼**（Damon Buffini），裴米拉私募基金（Permira）創辦合夥人
- ◎ **賽門．卡佛**（Simon Calver），愛影網（LOVEFiLM）執行長

- ◎ **芭芭拉．卡薩妮**（Barbara Cassani），飛吧航空（Go Fly）創辦人兼前任執行長
- ◎ **約翰．康諾利**（John Connolly），德勤（Deloitte）甫卸任資深合夥人兼執行長
- ◎ **達納特將軍勳爵**（General The Lord Dannatt），皇家倫敦塔（HM Tower of London）總管
- ◎ **傑瑞米．達若**（Jeremy Darroch），英國天空廣播公司（BSkyB）執行長兼執行總監
- ◎ **莫文．戴維司勳爵**（Lord Mervyn Davies），科賽爾資本公司（Corsair Capital）合夥人兼副主席
- ◎ **米克．戴維司**（Mick Davis），超達公司（Xstrata Plc）執行長
- ◎ **朗恩．丹尼斯**（Ron Dennis），麥拉倫集團（McLaren Group）兼麥拉倫汽車（McLaren Automotive）執行主席
- ◎ **保羅．德瑞克斯勒**（Paul Drechsler），瓦茲集團（Wates Group）主席兼執行長
- ◎ **湯姆．恩德斯**（Tom Enders），空中巴士（Airbus）執行長
- ◎ **艾美莉亞．法賽特夫人**（Dame Amelia Fawcett），衛報媒體集團（Guardian Media Group plc）執行長
- ◎ **麥瑞斯．福拉納根爵士**（Sir Maurice Flanagan），阿酋航空（Emirates Airline）兼阿酋集團（Emirates Group）執行副主席
- ◎ **克里斯多福．嘉納特**（Christopher Garnett），奧運承辦局（Olympic Delivery Authority）董事
- ◎ **魯波．賈文**（Rupert Gavin），歐狄恩與遊嬉愛影院集團（Odeon and UCI Cinemas Group）執行長
- ◎ **克里斯多福．江特爵士**（Sir Christopher Gent），葛蘭素史克公司（GlaxoSmithKline plc）主席

- ◎ **約翰．吉德斯利夫**（John Gildersleeve），汽車電話倉儲集團（Carphone Warehouse Group plc）副主席
- ◎ **理查．古諾德**（Richard Gnodde），高盛國際（Goldman Sachs International）共同執行長
- ◎ **菲力普．格林**（Philip Green），聯合公用事業公司（United Utilities plc）甫卸任執行長
- ◎ **瑪雅．格林**（Moya Greene），皇家郵政集團（Royal Mail Group）執行長
- ◎ **古塞瑞將軍勳爵**（General The Lord Guthrie），羅塞斯柴德父子有限公司（N M Rothschild & Sons Ltd）董事
- ◎ **約翰．希波斯**（John Heaps），艾佛雪斯法律事務所（Eversheds LLP）主席兼合夥人
- ◎ **詹姆士．霍根**（James Hogan），阿提哈德航空（Etihad Airways）執行長
- ◎ **莎拉．霍格女爵**（Baroness Sarah Hogg），財務報告審議局（Financial Reporting Council）主席
- ◎ **湯姆．修斯—霍勒特**（Tom Hughes-Hallett），居禮夫人癌症關懷基金會（Marie Curie Cancer Care）執行長
- ◎ **麥可．傑克森將軍爵士**（General Sir Michael Jackson），皮埃管理顧問集團（PA Consulting Group）資深顧問
- ◎ **安東尼．傑金斯**（Antony Jenkins），巴克萊全球一般銀行業務（Barclays Global Retail Banking）執行長
- ◎ **芭芭拉．賈姬女士**（Lady Barbara Judge），英國原子能局（UK Atomic Energy Authority）甫卸任主席
- ◎ **彼得．列文勳爵**（Lord Peter Levene），勞合社（Lloyd's）主席

- ◎ **葛拉罕．麥凱**（Graham Mackay），南非美樂公司（SABMiller plc）執行長
- ◎ **柯林．馬修斯**（Colin Matthews），英國機場管理局有限公司（British Airports Authority Limited，簡稱BAA）執行長
- ◎ **大衛．默立**（David Morley），安理國際法律事務所（Allen & Overy LLP）資深合夥人
- ◎ **海蒂．莫特拉姆**（Heidi Mottram），諾桑柏林水力集團公司（Northumbrian Water Group plc）執行長
- ◎ **大衛．諾斯包姆**（David Nussbaum），世界自然基金會英國分會（WWF-UK）執行長
- ◎ **尼克．派特瑞吉爵士**（Sir Nick Partridge），泰倫斯．希金斯信託（Terrence Higgins Trust）執行長
- ◎ **保羅．波爾曼**（Paul Polman），聯合利華（Unilever）全球執行長
- ◎ **費昂娜．蕾納德斯夫人**（Dame Fiona Reynolds），國家信託基金會（National Trust）總理事長
- ◎ **史都華．羅斯爵士**（Sir Stuart Rose），瑪莎百貨（Marks & Spencer Plc）甫卸任主席
- ◎ **朗恩．山德勒**（Ron Sandler），北岩銀行（Northern Rock plc）兼鳳凰集團（Phoenix Group）主席
- ◎ **克里斯．薩特塞衛特**（Chris Satterthwaite），合鳴溝通公司（Chime Communications Plc）執行長
- ◎ **柯林．夏曼勳爵**（Lord Colin Sharman），英傑華公司（Aviva Plc）主席
- ◎ **約翰．史帝文斯勳爵**（Lord John Stevens），監督探詢公司（Monitor Quest）主席

- ◎ **芭芭拉．史塔金夫人**（Dame Barbara Stocking），英國樂施會（Oxfam GB）執行長
- ◎ **印恩．湯瑪斯**（Ian Thomas），福陸有限公司（Fluor Ltd）董事總經理
- ◎ **奈吉爾．斯瑞福特教授**（Professor Nigel Thrift），華威大學（University of Warwick）校長
- ◎ **班恩．佛瓦言**（Ben Verwaayen），阿爾卡特—朗訊公司（Alcatel-Lucent）執行長
- ◎ **菲爾絲．魏可—穆琳**（Fields Wicker-Miurin），領袖追尋組織（Leaders' Quest）共同創辦人兼合夥人
- ◎ **法蘭克．威廉斯爵士**（Sir Frank Williams），一級方程式大賽威廉斯車隊（Williams F1）創辦人
- ◎ **克利佛．伍瓦德爵士**（Sir Clive Woodward），英國奧運委員會（British Olympic Association）體育項目總監
- ◎ **尼可拉斯．楊恩爵士**（Sir Nicholas Young），英國紅十字會（British Red Cross）執行長

另有以下各位為本書提供意見：

- ◎ **彼得．賀拉克斯**（Peter Horrocks），英國國家廣播公司全球服務（BBC World Service）總監
- ◎ **湯尼．曼瓦寧**（Tony Manwaring），明日公司（Tomorrow's Company）執行長
- ◎ **克瑞格．特蓋爾**（Craig Tegel），日本奧多比（Adobe）公司總裁兼代表董事
- ◎ **彼得．契斯**（Peter Cheese），領導與管理研究院（Institute of Leadership and Management）主席

Part 1

想要成為領導者，必得成為出色溝通者

01

拿破崙的領導遺風

耶拿市（Jena）是一個位在德國中部的大學城，就在薩勒河（river Saale）上，人口有十萬三千人。這裡也是光學系統製造商蔡司（Zeiss）的故鄉。一九二六年時，全世界第一座現代化的天文館就出現在耶拿市，打造它的便是蔡司公司；這家公司的企業口號是：「我們讓一切清晰可見（We make it visible）。」讓人們能看得清楚、看得更遠，正是這座城市的專長。

但是即便有這些，這座城市最為人所知的，還是此地為一八〇六年十月十四日開打的普法戰爭耶拿—奧爾施泰特戰役（Jena-Auerstedt）遺址；那一天，沒有人看清楚關鍵點。直到今天，鮮有人知的是，耶拿市還有另一點非常值得拿來大書特書之處，而且還與世界各地的所有領導者息息相關。

在一八〇六年那個命定的十月，當太陽從耶拿市附近的曠野升起時，霧氣也跟著升起，讓列隊擺陣準備一戰的二十萬名惶惶不安的士兵視線都變得模糊了。然而，與之後將要出現、因機槍大砲烽火煙硝形成的茫然相比，這些大自然的濃霧也不算什麼了。在這一邊、也就是薩勒河西岸平台上集結的，是法國拿破崙（Napoleon Bonaparte）的軍隊。另一邊，則是普魯士王國腓得烈·威廉三世（Frederick William III of Prussia）更強大的兵力。再稍往北方過去一些，就在奧爾施泰特附近，還有這兩位領導者麾下的另外兩千名精兵正在備戰。

耶拿—奧爾施泰特戰役就在那天早上試探性地開打，伴隨著毛瑟槍開火的爆裂聲以及法國砲隊的隆隆砲聲。那天結束時，拿破崙這一方獲得兩次非凡但血腥的勝利，法國軍隊在兩地的戰場上生還的人數

都大大超越對手；普魯士人被擊潰了。這次決定性的勝利讓腓得烈．威廉三世大受打擊，領土只剩下過去的一半，他必須臣服在法蘭西帝國腳下。

穿越時空，依舊迴盪不已的砲火聲

此時此刻，你或許很好奇，筆者為什麼要和大家說起了歷史呢？這是因為耶拿市的砲火聲穿越了時空，至今仍迴盪不已，是拿破崙留給後世所有領導者的傳承，只是形式不同了，換成了軍隊指揮的邏輯。事實上，人類從這場戰役中學到的教訓，世界各地的軍事將領仍在應用，而且有越來越多的商界領袖也拿來做為借鏡。

一八一〇年時，參與過這場戰役的夏恩霍斯特（Scharnhorst）與格奈森瑙（Gneisenau）兩位普魯士將軍，再加上軍事哲學家卡爾．馮．克勞塞維茲（Carl von Clausewitz），他們一起坐下來，檢視在耶拿市到底出了什麼錯。那次潰敗讓他們得出一個結論，認定必須用不同的方式來組織與號令普魯士軍隊，才能對抗「戰爭之霧」。在這之前，普魯士士兵接受的都是嚴厲統御控制領導哲學。上面若沒有發號施令，他們就什麼都做不了。

他們觀察到，在交戰的混亂當中，人在後方主控戰事的將領看不到、也不了解前線發生了什麼事。真正明白實際狀況的，是在槍砲煙霧當中作戰的下屬軍官。普魯士的指揮官錯失了大好良機。拿破崙這一方的人員善用了每一次的小機會；他們的行動更為迅速，而且在戰場上也更有創意。換句話說，是敵方士兵個人的聰明才智紮紮實實地打敗了他們。怎麼會這樣呢？

他們的結論是，法國的領導者在戰場上因應眼前情勢的速度較快，而且他們可以採取個別行動，不用事先徵詢長官。因此可以快速地善用任何意外的可乘之機，或直接處理讓人不樂見的發展。

讓領導者無處不在！

普魯士人知道，他們必須找出一套新的指揮系統，讓他們也能具備同等程度的靈活度；那一定不是當時普遍嚴格且階級分明的統御哲學。他們催生出一套所謂的「Auftragstaktik（譯註：德語，意指任務導向）」：把戰術的焦點放在完成任務上面。

這番新思維的基礎前提是，嚴格的規則和嚴謹的計畫在交戰現場全無立足之地。在無法下達命令的時空等待號令是盲目的愚蠢。比較好的作法是，實戰場上的指揮官應要能獨立行事，但同時也要限制在契合資深指揮官的目標（commander's intent）架構之下。「任務導向」鼓勵指揮官展現進取、彈性與因時因地制宜，而且只要能維繫住最高指揮官的整體目標，實地作戰者就可以違反軍令。只有當你不用在指揮鏈中上上下下確認決定時，才能保有競爭優勢。一旦每個人都了解總指揮官的目標，接下來決策權就必須層層傳遞，一直到最基層，當機會出現時，前線士兵才能伺機而動。

「任務導向」的重點不僅在於有效交託委任，更需要為此營造出一個全方位的組織，並讓普魯士軍隊接受再訓練。這表示，軍事將領們必須確保從上到下的所有階級都完全了解每一項使命的目標為何。最基層的士兵也要接受訓練，學會如何領導。資深指揮官則必須確定，自己並沒有發出絕對必要程度之外的號令。為了達到這一點，當他們在傳達命令時必須做到極為簡潔。目標是要在各處培養出能幹的領導人；如果他們可以做到這一點，勝利指日可待。

他們成功了。這套新的指揮哲學，由一位德國元帥老赫爾穆特·馮·毛奇（Helmuth von Moltke the Elder）加以琢磨精鍊；在十九世紀時，他將任務導向這套理念深深嵌入德國軍隊的組織當中。第二次世界大戰之後，英美兩國的軍事分析家開始問一個問題：為何德國軍隊可以在戰事早期以如此快速且高靈活度的方式進行布局？他們找到的

答案是，「進取、彈性與行動力」乃是德軍戰略中不可或缺的要素。他們研究德國人的領導哲學，而英美兩國的軍隊之後也借重任務導向規劃的概念，沿用至今。

最高指導原則：了解指揮官目標

在筆者為了寫作本書而四處訪談的過程中，很幸運地能和三位前英國陸軍將軍對談，同時也訪談了全球性飛機製造商空中巴士的執行長湯姆．恩德斯，他本人就是一位官拜少校的德國後備軍人。

他們每一個人都提到指揮官的目標以及任務導向指揮號令的概念，並將其貫通到現代管理的需求上。他們指出，在現在這個透明而難以隱藏的世界裡，商業環境更加動盪、快速且難測，也更像是戰場上要面對的情境，因此長期的策略規劃並不適用。決定成功的是整個組織裡的領導者們能多快速地應變，多能面對艱難且無法預見的情境。他們必須要採取主動，但同時也要把組織整體的關鍵策略目的牢記在心。

但要怎樣才能做到這一點？利用指揮官的目標這個概念，領導者可以專注在清楚明確地定義出要解決的問題，以及需要用什麼方式來解決。之後，他們要把權力下放給其他執行者，由他們決定如何實行。要做到下放權力給組織裡的人們，放手讓他們去做決策並信任他們能做出正確之事，則必須要強力聚焦在「溝通」這件事上。

「任務導向指揮（mission command）」一詞，指的是軍隊採行的領導哲學，「指揮官的目標」則闡述了任務的關鍵目的。組織裡的每一個人都要理解指揮官的目標，清楚知道他們這一群人要往何處去，以及其中的理由何在。在闡述溝通目標為何與為何如此這兩點時，一定要投入百分之百的關注，但在此同時，更要極力抗拒誘惑，不要想著決定「如何去做」這等細節。必須放手由團隊自行裁量，判定他們

要做什麼才能幫助指揮官達成終極目的。要讓這個概念發揮作用，信任是當中的關鍵要素。整個團隊都要了解，在他們之上、之下以及和他們平行的其他人將會如何行動、運作。而且整體來說，他們需要培養出透澈的觀點，看懂身邊正在發生的事。而這一切都需要溝通、溝通、再溝通。

溝通讓策略與成果緊緊相繫

受封為達納特男爵的理查．達納特將軍，是前英國陸軍資深軍官，也是英國前陸軍參謀長，陸軍裡的專業主管。現在的他受命擔任一項榮譽職務，成為倫敦塔的館長。他說：「領導者不是只在真空環境下運作，領導者必須領導某些事物、某些專案、某些企業、某些使命。因此，領導者要做的第一件事，就是自己要前思後想、反覆釐清，思考透澈自己要做的是什麼事，要達成的是什麼目標。接下來要做的就是，和要達成使命的那些人溝通這些心得。在軍隊裡，我們是以任務導向指揮的方式來談這些。」

「任務導向指揮有三大要件。先完整透澈地思考你要達成的結果是什麼，並開始設定你的『目標』。這裡的目標，指的是唯一的終極目標。其次，是要把任務交代下去給下屬。第三，必須要適當地加以監督。其中最重要的部分，便是溝通傳達目標。領導者必須自我訓練，要能設定目標，並盡量地釐清，盡可能毫無模稜兩可之處。人們必須知道他們要如何嵌入大格局當中。軍官在軍旅生涯中要接受大量的溝通訓練，理由即在此。溝通是強力膠，讓策略和成果緊緊相繫。」

達納特勳爵接著說，最重要的重點在於領導者的個性，關鍵完全在於其人格與操守。「決定事業成功與否的則是追隨者、員工以及步兵，這些人會看著領導者，判定對方是不是會吸引他們的那種人，是

不是他們想要跟隨的那種人。在他們認知中領導者的正直程度，將會決定他們要拿出多少熱情來跟隨這個人。這位領導者是值得信賴的人嗎？他是把大家的最佳利益放在心裡，或者只關心能不能獲得短期成就，還是只想讓利潤出現漂亮數字就好？所以說，溝通和人格這兩點，都非常重要。」

達納特勳爵說得很明白，他說除了溝通和人格特質這兩項之外，今日的領導人比以往更需要的是勇氣。「勇氣一詞每個人都懂。身體勇氣（physical courage）讓一個人去觸地得分、贏得整場比賽，或者在槍林彈雨之中衝鋒陷陣。但這些都是身體上的勇氣。而道德勇氣（Moral courage）指的則是知道什麼是正確之事，而且即便不受歡迎並將會招來嚴詞批評，都仍能為所當為，這種勇氣比身體勇氣更重要。」

「然而，一個人擁有的身體勇氣是有限的，但你越是經常深入挖掘自己藏有的道德勇氣，你蘊藏的勇氣就會越來越多，而且下一次就更容易運用出來。道德勇氣出於誠實與可信，再加上自信；而這也代表即便會讓你覺得不自在，你也能挺身而出，捍衛你認定的正確之事。」

「當你這麼做時，追隨者會對你這位領導者湧起更高的信任，也會對於你們要走的方向更有信心。因此，領導者必須把他認為重要的事情以及他所抱持的理由攤在追隨者眼前。身為領導者的你要能發揮成效，這就是其中一部分的關鍵；還有各位，你可能也很清楚的是，你越是了解領導者，你就越能預測他會如何因應某些情境。」

目標要簡單清楚

受封為「克瑞吉班克（Craigiebank）的古塞瑞男爵」的查爾斯·古塞瑞將軍（General Charles Guthrie），在一九九七年到二〇〇一年

之間擔任英國國防參謀總長，從一九九四年到一九九七年之間則擔任參謀長。他後來在羅塞斯柴德父子有限公司擔任非執行董事（non-executive director）一職長達十年。這是一家私人投資銀行，在全世界各地設有五十個辦事處。現在的他，則是柯爾特防禦公司（Colt Defense）與派特羅帕維斯克公司（Petrovskiy）的董事。說到需要訂下專一的目標時，他說：「我記得有一次，當時擔任內政部長的麥可．豪爾（Michael Howard）要找一位將軍替他審查獄政。那時已經扭曲不成系統的獄政，居然要達成十九項目標！呃，你怎麼可能辦到，你要怎樣做才能把訊息傳出去呢？訂下十九項目標這件事，根本就是瘋狂之至。你必須做到簡單，找到一項使命，並用一句清楚的聲明來說你打算做什麼。要製造出全世界最出色的中型直升機，就是一項使命。」

「這一定要非常單純。我還記得我看過一位年輕軍官下令攻擊，當時他說：『我們要這樣那樣做，占領山丘。』之後，他把細節拆開來，逐一說明：『之後我們要進行一套九階段的行動。』嗯，以我個人的經驗來說，當你進攻時，第一階段總是會出錯，因此不要讓計畫中這些無法發揮作用的瑣碎部分擾亂心智，可能是比較好的作法。我認為這類計畫會讓你徒勞無功。」

「一位領導者必須懷抱著使命，之後你必須盡量把工作交付下去，和其他人一起找出哪些人該做什麼工作，然後放手讓他們去做。在大家認同的架構大前提下，他們要怎麼做是他們的問題，只要有成果就好了。不要動不動就出手干預。我認為不斷地試著去做別人該做之事的主管，終將失敗。」

架構嚴謹卻又能自由發揮

麥可．傑克森將軍爵士是一位已經退役的英國陸軍軍官，也是自二次世界大戰以來最出名的將軍之一。他在二〇〇三年受命擔任參謀長，一個月後，伊拉克戰事開打。二〇〇六年時達納特將軍勳爵接替他的位置成為參謀長，他也在服役將近四十五年後自軍中退役。

「人們會因為被賦予責任而有所回應，沒有其他的可能。對於那些你交付任務的人，你必須清楚說明你想要做什麼；你必須協助他們，弄清楚他們自己要達成的目標；你還要為他們提供方法，並且替他們畫出作業範圍（operating envelope）。」

傑克森將軍說，「作業範圍」（也就是必須要遵循的做事方式）再加上指揮官的目標，能讓追隨者有所憑恃，而當「追隨者遲疑不安導致偉大的計畫搖擺歪斜」時，作業範圍最是有用。

恩德斯是空中巴士的執行長，這家公司製造出天際的摩登標誌：A380巨無霸客機，以及各式各樣的民用與軍用飛機。空中巴士在全球共有五萬二千位員工，最近已經賣出第十萬架飛機。恩德斯說：「價值觀是當今企業中的核心，但我認為，僅是在價值觀上相契合還不夠，你也必須和公司的使命達成一致。每一個人都要知道公司的使命是什麼，而這項使命也要極為清楚且極為單純。以本公司來說，我們定義的使命是：要製造出全世界最棒的飛機。」

「你必須時時傳達溝通使命與價值觀，讓人們把焦點聚集在這兩件事情上。從事某項特定專案有助於達成我們的使命嗎？若無，為什麼我們還要考慮呢？要做到這些，需要的是勇氣、毅力和人格特質。」

恩德斯說：「個性、能力和勇氣，是領導中的三大必要元素。」之後在訪談當中，他起身從辦公室的櫥櫃裡拿出一個相框，裡面鑲了幾個字。他給我看，這幾個字是「個性、能力和勇氣（character, competence and courage）」，語出迪克．溫特斯少校（Major Dick Winters）；他是二次世界大戰美國一〇一嘯鷹空降師五〇六團（506

Parachute Infantry Regiment, 101st Airborne Division) 的指揮官兼領導者，更是電視影集《諾曼地大空降》（Band of Brothers）裡一個不朽的角色。

挺身而出捍衛你的信念

恩德斯說，領導者必須為了真正重要之事挺身而出，並且廣為傳揚宣導。領導者正是靠著這麼做才能贏得人心。這需要勇氣，「你必須站在最前線領導。如果你真心想要激勵人們，就要信任他們。有一本書暢談信任在組織當中可以發揮的力量，我發現其中一句話正好說中了我一直努力的方向：『我寧願信任然後偶爾失望，也不要不去信任然後偶爾證明我是對的。』顯而易見的，這句話指的並非盲目信任，但是，你必須付出信任，才能讓公司裡蘊藏著的大量創造力釋放出來。」

「當你將職責交付下去，當你真的放心讓他人去完成一件事時，他們會備受激勵。就像溫特斯少校說的，如果人們沒有機會運用自己的想像力與創造力，他們就無法有絕佳的表現。你要有勇氣，才能把這樣的自由放到追隨者手中。當然你必須要對交付者的能力有信心，相信他們會以負責任的態度處事。這樣的作法要能成功，必須由你替他們畫出更大的格局，而他們則必須了解公司的使命是什麼，你努力要達成的策略性目標又是什麼。精簡的組織與信任之間，有非常密切的關係。在大小事無所不管的氛圍當中，無法採行精簡，也不會開花結果。」

在聽說過「任務導向」這個概念之後，筆者開始更深入研究這套指揮哲學。而後發現許多為企業領導者提供服務的顧問，都承諾要把這套領導哲學紀律帶入他們的企業中，在美國尤其常見。

理由很明顯。幾乎每一位受訪領袖都說：「最重要的是，現在世界講求的是速度與靈活度。」在此同時，一句無心之言或一個無意之舉，都可能毀了你的名聲。在這樣的條件下，確認每一位代表公司的員工都非常清楚你的方向、你的使命與你的價值觀是什麼，其重要性比起過去可說是有過之而無不及。

軍隊領導哲學當中有幾條非常重要的鐵律：

首先，你必須非常清楚使命為何，而且你要能就此和組織裡的每一個人溝通。

其次，全組織裡的所有人都要能夠領導；你培育出越多領導者，成功機會就越大。

第三，這些領導者不僅要對整體的目標了然於胸，他們還必須清楚知道自身的目標，以及達成自身的目標對整體的目標有何貢獻。他們必須很清楚可利用哪些方法、措施來完成工作，以及他們必須採用哪些價值觀做出決策。領導者必須能闡述說明重要的價值觀，並身體力行、言行一致，才能幫助人們了解要怎麼樣做事。不論這些領導者在哪一個角落，都需要獲得鼓勵才能做出自己的計畫。

第四，所有領導者都必須知道在他們之上、之下以及和他們平行的人們會做些什麼。隨著計畫逐漸開始，他們也必須非常清楚事態的發展，以及他們必須做哪些事才能提振績效或協助他人。

第五，領導者必須展現勇氣與人格特質，以掙得領導的權力，並且一定要為了自身的信念挺身而出。同樣的，如果領導者希望能激勵他人的話，也必須學習如何展現個人特質以及個人的價值觀。

在筆者其他的訪談中，一次又一次聽到領導者談到軍隊領導哲學中說到的一、兩項概念。但他們也談到了其他想法。在軍事化組織裡，士兵除了遵守號令之外別無其他選擇，相較之下，經營企業可以說差了十萬八千里。要在現今社會中經營企業、慈善機構或任何一個由人構成的團體，都需要更多、更精準細微的溝通。

我們會留待下一章來說明為何如此。

從第1章中得出的關鍵重點

- 要清楚明確地闡述你的使命。
- 要花費時間並付出心力，以確保你的使命很容易就能為人所了解、記住，還要能激勵人心，而且不可模稜兩可。
- 價值觀是核心：價值觀是你希望看到的做事方法。你需要闡述、分享並身體力行這些價值觀。
- 用你的價值觀構成操作範圍，再結合你的目標，就能讓追隨者得以採取行動，而且能在行動時具備快速和創意，藉此達成目標。要確認每一個人都很清楚這些價值觀和目標是什麼。
- 要和追隨者對話，幫助他們設定自身的目標。這樣做能讓你在交付任務時也別具信心，確定他們很清楚你要達成的目標是什麼，以及你希望用什麼方式達成。
- 好好溝通能让你挪出餘裕從事領導，而不只是管理，並且能把焦點放在你是否朝向目標逐步推進。
- 身為領導者，你必須挺身而出捍衛你的信念，並且大聲傳揚宣導；要做到這一點需要勇氣，但這能讓你的追隨者知道你的心中自有一把道德的尺，而且你值得他們信任。這會讓他們有信心追隨你。
- 你必須學習展現你的人格特質；人們必須知道你在乎什麼、你信仰什麼。這樣做會讓別人更能預測你的行徑，

並且激勵他們跟隨你的信念。

- 你必須花時間幫助團隊讓他們互相溝通，如此一來，每個人才會知道自己要扮演什麼角色，而其他人又會做哪些事來提供支援，以齊力達成終極目標。

02

轉型的領導：透明金魚缸裡的人生

從某些方面來說，現代商業世界和戰場很像；但這也是一種很容易造成誤導的比喻。沒錯，員工（士兵）經常得在艱困、瞬息萬變的環境下行動，在這裡，他們無法和指揮官取得密切聯繫。還有，沒錯，他們絕對必須明確知道組織的使命是什麼，並以正確的方法提供勞務與產品，而且要在領導者設定的作業範圍內行事。

但他們有沒有多做一點，並不會攸關生死；員工會自行斟酌衡量，保留一定程度的努力和投入程度，只有當他們受到鼓舞時才會全心投入。而這份由員工自行裁量是否付出的「心甘情願的努力

（discretionary effort）」，正是分別表現平平與表現傑出之間的差異點，對領導者來說，這也會是決定成敗的關鍵點。

領導者的任務，是要激勵他人創造傑出成就。這聽來容易，但現代領導人可是在一個要求越來越高的環境下行事。而諷刺的是，少有領導者受過重要的溝通技巧訓練，讓他們有能力鼓勵他人奮起。當世界以光速轉動時，你要如何才能感情與理智上都贏得他人的心悅臣服？當你沒有時間仔細地設計訊息和劇本，而只能仰賴個人的直覺幫助你走過重大變局時，那又如何？

筆者相信，摩登世界的全然透明讓領導這件事出現翻天覆地的改變。且讓我們先來看看一位現代領導者，他是體現一個人必須在不斷的放大檢視與公眾批評當中展現領導的絕佳範例...

永無休止的溝通

菲爾·賓特利自二〇〇七年以來便擔任英國天然氣公司的董事總經理。英國天然氣公司是英國規模最大的本國能源供應商，天然氣與電力的客戶約有一千五百萬人，在英國三十個不同地點聘用將近三萬位員工。賓特利對於自己進入公司以來達成的成就頗為自豪，當然，你知道這些豐功偉業的背後少不了辛酸痛苦。

他說：「我接手時，本公司被選為服務最差勁的企業，一年失掉百萬客戶，我們能賺到的最高利潤，也不過是三億英鎊而已。時至今日，我們已經成為大家眼中服務最佳的公司（不管媒體怎麼說），每天都能贏得新客戶，而且比一般成熟的大企業利潤高了四倍。我們贏得各種獎項，包括最佳網站、歐洲最佳客服中心、美好職場以及最佳品牌再生，諸如此類。這些都是對於英國天然氣品牌復興的大力肯定。」

但他也承認，這不容易。永無休止的溝通，可以說是他最重要的工作。「一切要從英國天然氣公司裡有二萬八千位員工這件事開始，因此我在公司內部要大量地溝通。而且不管你喜不喜歡，英國天然氣公司同樣必須從事大量的外部溝通。」

每天早上六點鐘，賓特利就會收到簡訊，告訴他前一晚有哪些針對英國天然氣公司以及整體能源產業的相關報導。這封簡訊可能變成預告，代表今天將會是混亂的一天，得四處接受媒體訪問，包括電視與電台。這一天的行程或許也包括要回覆幾十位憤怒客戶的申訴電子郵件；他都自己處理這些事。還有，行程中也會包括和同仁們進行溝通，以確認他們能跟上進度，了解新聞事件的發展。就算有哪天他無需面對媒體，他也會在公司裡到處走走，和員工碰碰頭，聽聽他們有什麼想說的，而且他總會讓人們清楚地看到他在記筆記，「這樣一來，他們就知道我是真心在聽，而且會處理他們對我說的事。」

他補充道：「在我能做的事情當中，最重要的一件就是要鼓勵大家告訴我壞消息，並讓他們覺得我尊重他們的看法，必要時也會採取

行動。信任與承諾就是這樣累積出來的。」

當你看到他是怎麼樣去過一天時，就會看到「溝通」根本就是日常工作！他說，溝通的重點在於把你的訊息傳出去，並激盪出信賴和信念。而要能做到這些，你必須真實真確。

「我們都曾經跟小孩講過一個故事，講到一隻動物想要假扮成別的動物。這個故事的寓意是，你必須投入屬於你的賽局。對我而言，試著成為一個不是我的人毫無意義，因此我投入屬於我的賽局，在這裡，基本上我是一個努力工作的北方佬，努力為我的客戶以及在公司裡辛苦工作的員工做到最好。我試著說白話，避免端出管理階層慣用的口吻。我討厭聽起來太過照本宣科，不帶感情。而且無時無刻，我都會想辦法展現我關心客戶的熱情。」

賓特利非常清楚他會被放在放大鏡下檢視。不管是在公司內部或外部，他知道自己的一舉一動、一言一行都會受到關注，並被人拿來爭論。「我們生活的這個紀元，新聞、部落客、社交媒體以及電子郵件全年無休，這個世界也因此變得透明無可隱藏。我認為這是一件大好事，有助於領導，而不是妨礙領導。」

有助於領導？怎麼說呢？「呃，舉例來說，上星期我就在全國性的廣播節目中公布我的電子郵件，我說如果任何人若有帳單方面的問題，應該直接找我，寫電子郵件到Phil.Bentley@BritishGas.co.uk。有很多人真的寫電子郵件給我，說他們打賭我絕對不會回信。他們馬上就得到回信，還加上我的保證，一定會解決問題。我知道，人們不會一早起來後執意地覺得自己就是要抱怨一下，他們是因為我們做的某些事才被逼得要抱怨。我樂於收到這類電子郵件，因為我就是靠著這些找出我們公司裡還有哪些問題需要修正。」

「我們公司的業務是靠著一步一腳印、一次又一次的對話、贏得一個又一個客戶而建立起來的。我希望所有客戶都能感受到我們會真心傾聽，而且我們會追蹤後續發展。」

真正重要的問題

賓特利把一股深切的迫切感帶進公司，通常他還會親自監督公司提出了哪些解決方案，以處理個別的客戶申訴。「你必須以身作則，你必須把強力的訊號送進企業裡。」

其中一個信號，就是他的辦公室裡有一支由他直接管理的專家團隊，專責處理客戶問題。他知道，不分日夜他隨時都可以打電話給這個團隊，他們會接手處理問題，找出解決方案。任何進入他辦公室的問題都不會再跑出去，這支團隊一定會盡速解決。

「有時候客戶會發電子郵件給我，說他們碰到的問題已經持續十八個月之久了，一直都沒有人去處理。他們甚至會在週六晚上幾杯黃湯下肚之後寫電子郵件給我。當他們發現問題在星期一之前就已經解決了時，真是驚訝到說不出話來。之後他們會再度來信，問為什麼會這樣？問題怎麼能這麼快就解決了呢？這真是一個好問題。之後我把這個問題拿到公司內部：為什麼我們可以在二十四小時內解決這個問題，但整個公司在過去十八個月來卻毫無行動？」

「這些問題確實發揮極大效用，因為它們協助我們了解，要如何做才能在三萬人這個規模上帶動相同的快速回應，不只是光有我辦公室外面那十位身懷絕技的專業人士而已。」

賓特利回憶起最近一次接受英國國家廣播公司的訪談情形，當時他因為漲價問題而遭到窮追猛打。訪問者說，他接到一封由羅威（Lowe）先生寫來的電子郵件，這位先生連在屋子裡都要裹著棉被，因為他沒錢支付能源費用的帳單。賓特利可以給這位羅威先生什麼建議？

「我說，呃，羅威先生，我們會聯絡您，一起來解決這個問題。當我走出英國國家廣播公司時，我們就已經找到這位客戶，我們打電話給他要協助他，他淚流滿面（都是感謝的淚水）。老人家不知道他

們其實還有很多支援補助，遠超過目前可得的，這很常見。我做的一切，目的都是要證明每一個人都有權發聲，而且我們都會傾聽。」

「比方說，我們長期監督推特（Twitter）上的情況。如果有人推文，說他們家裡『該死的大鍋爐又壞了，我又得等英國天然氣公司的人來才能修了』，那我們就會打電話給對方，問問看我們能幫上什麼忙？我們在部落格上的作法也相同，我們監督狀況，並予以回應。」

賓特利說，這種著重在永不懈怠的客戶關懷、持續的改進、無休止的溝通以及願意接受與回應批評和壞消息意願的聚焦態度，是帶動變革的幾個主要力量之一。

「我所說及所做的一切，都是在溝通。」他說，「我的工作是要確認我有把正確的訊息發送出去，每一個人都收到了，而且這些訊息能激發出對我們這家公司的信任。」

筆者很確定賓特利不希望我把他列為偉大領導者典範的代表人物；他太過謙虛，也太過寬厚，並不想被說是偉大。而筆者之所以從菲爾·賓特利的故事開始說起，是因為他的故事很有代表性，說明了所有受訪領導者都談過的諸多議題，不妨停下來想一想他的故事裡面能帶給我們哪些更透澈的觀點，極為值得。

擁抱數位溝通

我們可以從賓特利在英國天然氣裡的溝通和領導當中學到什麼？

現代的領導是我們這個時代的產物，而我們首先看到的，就是賓特利大力擁抱了數位溝通，也有能力以極大的熱情和客戶直接互動。其他許多受訪的領導者，會因為持續地被檢視而對此裹足不前，更因為這個高度透明開放的世界需要進行的互動量太大而猶豫不決。某種程度上，他們覺得，這些會對於他們能做的、能說的諸加限制。賓特利可不這麼認為，他善用機會，直接接觸他的群眾，並和他們對話。

就像他說的，業務是靠著一步一腳印、一次又一次的對話建立起來的。

他認同自己必須讓大家都看到，必須要現身以捍衛英國天然氣公司，即便在面對避無可避的惡意和憤怒時也不可退縮。不管會覺得多尷尬，他都要確實傳達公司的觀點，這一點至為重要。但他也必須要讓公司內部人員看得見，持續地把口語和非口語的信號放送到整個組織裡。

他認同需要表現得真實真確，投入屬於自己的賽局。他了解傾聽的力量，也很熱中於獲得回饋，不管是正面或是負面的都好。同時運用外部（客戶的問題）來帶動內部的改革，並創造出一個每個人都可以告訴他壞消息的環境，因為大家都知道他會聽，也會回應。

他了解，在這個世界裡人們的期望越來越高，他們期望看到更合宜的企業行為、更好的服務以及更迅速、更有反應的溝通，因此更需要講求速度。所以毫不妥協地利用這一點帶動英國天然氣公司裡的所有員工，希望並期望他的員工就像自己一樣迅速回應。他充沛的精力發送岢迫切的訊號，其所展現出的改革魄力，則需要搭配組織內部所有人都更機敏，才能有所成就。

他一直善於利用故事，讓人們聚焦在該做的事情上面，並加上一連串著重在客戶有哪些問題以及如何解決問題的趣聞軼事，為自己的對話增添興味。

不管是用哪一種作法，每一位受訪領導者都要處理這些議題：他們都談到透明且到處有人檢視的新世界；他們說到自己的工作重心就在於永無休止的溝通；他們把焦點放在越來越需要有與眾不同的觀點；他們強調真實真確與熱情的必要性；他們都凸顯了成為出色傾聽者是必要的；他們談到了要創造出充滿信任的環境，在這裡，負面的回饋會變成組織的資產；他們提到對於速度和機敏的需求，以及必須要在整個組織中多培養領導者，並要求新生代領導者同樣熱血熱情，

更要清楚自己要達成的目標是什麼；他們暢談身為領導者需要讓大家都看得見，就算你覺得極不自在，也要現身；他們強調真正的領導者要讓別人能找得到；但最重要的，他們最擔心、而且一致同意，如果你要在現代社會中生存下去而且繁榮成長，聲譽乃是最重要的一項資產。

筆者相信，領導溝通的要求越來越高，有一部分是因為新聞記者與公眾之間的合作越發密切，因此在商業界構成了一股全新的動態。明確到讓人無法不正視的是，每一個角落裡的顧客和公民都因為網路和數位溝通而獲得權力。但沒這麼明顯的原因，或許就像菲爾·賓特利如今完全接受一定要讓顧客能找到他一樣，記者也必須做到這一點。

新的合作型態帶出透明度

很少有人了解，現代新聞編輯台的運作方式，以及新聞記者做事方法改弦易轍，對現代領導造成了深刻的影響。顧客、公眾與新聞記者現在彼此合作，在這個對透明度要求越來越高的世界裡以光速提供新聞並提出評論。在此同時，這個世界也越形複雜、無常、波動與曖昧。

在這樣的條件之下，領導者變成一個要面對高要求、身心負荷沈重而且風險甚大的角色。每位受訪的領導者都很清楚自己一直如臨深淵、如履薄冰，只要走錯一步或是在危機中說出一句無心之言，就可能損及他們的聲譽，甚至影響他們領導的企業未來。

他們多數人都認同一定要講求速度，而且要在這個以快速步伐運轉的世界裡運作，風險可說是越來越高。在全世界聘用了成千上萬員工的領導者知道，每一個員工都可能犯下足以引發大災難的致命錯誤。在所有受訪者當中，有一半的人自動地以湯尼·黑瓦德（Tony

Hayward) 及英國石油 (BP) 在墨西哥灣 (Gulf of Mexico) 的深水域 (Deepwater Horizon) 漏油事件為例，說明縱使是規模最大的組織，在先有意外、之後溝通處理不當之下，也會被擊潰（詳見第十四章）。

他們當中可能並沒有人停下來想一想，這個快速運轉的世界背後有什麼，以及真正牽引出更透明、更多檢驗的理由又是什麼。筆者的看法是，這是公眾與媒體同盟的結果，網路的無所不在又推波助瀾；網路，已經把速度變成商業界的新貨幣了。這些因素回過頭來對著領導者施壓，讓他們必須改革，才能設法在組織裡創造出更高的機敏迅捷。而這一點又更凸顯了我們需要效果好上加好的溝通。來看看以下一些議題：

- 現在溝通需要絕對的快速，而且是以全球性的規模來看；
- 溝通管道爆炸性地成長，數位式管道尤其多；
- 影響力的模式出現變化，再加上公民與消費者權力的興起；
- 所有利害關係人的期望提高，尤其是對於快速回應的期待；
- 透過數位科技，再加上新興的取得權力意識，出現全新且快速變化的社群利益；
- 更多的規範以及後續的溝通需求；
- 新聞記者積極主動追尋資訊，再加上商業報導的「八卦化」；
- 企業界得到的信任度下滑，金融危機和經濟衰退讓下滑的速度更快。

以上所有議題都重重地壓在現代領導者的心上，對於他們的溝通思維造成了莫大的衝擊。

首先，且讓我們來看看現代大眾如何施力強逼新聞界改頭換面。目前擔任英國國家廣播公司（簡稱BBC）全球服務總監的彼得．賀拉克斯，是負責管理BBC大變革的人，這家公司原本擁有全球二十一個不同的新聞平台，後來整合成一個全世界規模最大的多媒體新聞台，而這一切都起因於全球觀眾接受新聞的方式為之丕變。當他帶著筆者在BBC的新聞編輯室到處走走看看時，他表示，現代有很多人利用電台、電視、網路新聞網站以及社交媒體平台的綜合體，藉此知道天下事。為了因應這樣的變化，BBC將大幅修改整套收集新聞與傳達新聞的作法。在轉型之前，BBC新聞是透過電視與電台、有線電視的二十四新聞台（News 24）、網路與BBC世界新聞（BBC World）等獨立自主的新聞編輯單位運作。這些機構不僅平常各自為政，也很少針對特定報導聯手出擊。

當時的競爭態勢很不一樣；那時的主要競爭者是獨立電視新聞（ITN），現在則是越來越多不同的媒體群，從廣播類的電視電台，到線上新聞網站、行動新聞、如Google新聞（Google News）等新聞匯集器以及社交媒體如臉書（Facebook）、推特和YouTube。這份清單將會繼續往下延伸，並且會受以不同方式獲得新聞的更年輕群眾牽動；這一群人偏好的是快速瀏覽，而且更信賴透過社交網路和口耳相傳流傳的新聞。這些群眾趨勢也反映在統計數據上：電視仍掌握最多數的新聞閱聽人，但數字一直在下滑，BBC的電台新聞沒有太大變動，線上以及行動新聞兩大領域則有成長。

那麼，BBC新聞室如何轉化其二十一個新聞平台，變成一個全世界最大的多媒體新聞單位，全年無休放送新聞，每天創造出一百二十小時的新聞與五百頁的網頁呢？這裡發生了大刀闊斧且干擾性極高的變革，需要投入投資並縮減人力。基本上，這家公司的作法是：

- 改變實體空間，重新改造，好讓所有管道能共聚一堂；

- 重組編輯及新聞台的團隊，更密切整合；
- 使用能監督群眾行為及能和群眾搭上線的科技；
- 在所有新聞服務上都加入明顯可辨的品牌識別。

「這一切變革大幅影響了BBC新聞以及我們對所有閱聽人的理解。」賀拉克斯說，「採用多媒體取向，意味著新聞必須高度連結形成網路，非常即時，而且報導發展的步調快得驚人；過去新聞編輯室裡可以做上一星期的事，現在濃縮成一天。」

在BBC新聞編輯室裡，每個小時都會監督最熱門的報導變化，並分析閱聽人的回應與評論。而且，報導必須改編，才能適合不同的管道：

- 若是要放上行動裝置，報導就必須更簡單、更簡短；
- 電視新聞必須傳導視覺效果；
- 電台必須更慎思熟慮，而且要更強調概念；
- 線上新聞必須更深入，但也要能抓住注意力：一般人停留在網頁上的時間是二到三秒鐘。

報導正以不可思議的步調快速發展

新聞記者現在也改變了他們收集與報導新聞的方式。新聞記者從線上論壇得到的互動與參與，以及從經營部落格得到的威力，不可小覷。藉著持續不斷的大量回饋，他們的報導會根據閱聽群眾的需求發展、改變，而且是即時發生。因為和群眾之間的互動頻繁，因此短短一天之內，新聞記者可以用極為迅速的步調發展出報導，或者改換方向。這一切因素都讓現代的新聞機構變成貪得無厭的新聞機器。

這也代表，不同媒體的報導有不同的生命週期，而且常常要用特定的韻律予以改編，以配合管道。舉例來說：電台新聞的收聽高峰時間是早上以及開車時間；行動新聞的高峰期是通勤時間；網路新聞則是上班日剛開始時有許多人看，到了午餐時間則達到高峰期；電視新聞的高峰是傍晚時分。

在這趟新聞編輯室參訪旅程中，最讓筆者讚嘆的其中一點，是看到一個團隊專門負責篩選社交網站，以尋找可能的新聞故事。他們要找的是有趣的、可以發展成好故事的角度。他們已經不再等著別人提供點子了。

這對於執行長而言的意義非常明確。一個心生不滿而且有動機上網表達看法的憤怒客戶，他的意見基本上可以直接傳到網站上其他千百萬顧客的眼裡，並且引來全世界規模最大之一的新聞收集機器關注，而且，這一切都在他們上傳看法後短短幾分鐘內發生。就算是不太嚴重的事件或小小的服務不周，都會變成全球性大篇幅報導，原因就在這裡。

想一想，一家航空公司沒有妥善因應乘客提出的吉他遭損毀申訴，身為資深鄉村歌手的旅客會有多沮喪。這位歌手花了一年的時間周旋，不但得不到補償，航空公司連一點忙都不幫。他寫了一首歌傳唱他的遭遇，後來在YouTube上轟動一時，讓這位歌手感受到歌唱生涯以來最大的暴紅。這首歌的歌詞嬉笑怒罵，配上動聽易記的旋律，很快地就變成了一則全球媒體故事。此事讓航空公司付出了高昂的代價，遠遠超過修理那一把吉他的成本。事主聯合航空（United Airlines）只能眼睜睜看著股價一瀉千里；如果公司真的有依據客戶服務政策行事，本來可以避免這整件事；他們的客服政策是這樣說的：

「不管是在空中或在地面，是在網路上或電話中，我們的顧客都有權利期望，以及要求他們選擇搭乘的航空公司展現尊重重視、殷勤款待、公平公正以及真摯誠實。」

有一位乘客從印度搭乘維珍航空（Virgin Atlantic）返回英國，他不太滿意機上的餐點，還拍照存證。之後他把照片附在信中寄給維珍航空，隨手也寄給了報社和部落格。這封信的價值在於它很有趣，但仍是一封犀利、諸多抱怨的申訴函。這個故事很快地傳開，逼得大老闆理查．布蘭森親自打電話給這位乘客，感謝他就算是開玩笑也很有建設性的電子郵件，就此平息了一件本來可能會傳播一陣子的事件。

內部電子郵件也很可能被公開

就算是組織內部的電子郵件，也可能變成新聞主題，當心生嫌隙的員工把電子郵件洩漏給媒體時尤其嚴重。安得魯．卡恩爵士（Sir Andrew Cahn）是英國政府機構英國貿易投資署（UK Trade and Investment，簡稱UKTI）的主管，在某年年底時發郵件對他的同事們說，為投資署提供資金的英國外交部「預算快要花不完了」，敦促他們找些方法把現金花掉。

他的電子郵件遭人洩漏給媒體，引發公憤，讓人認為外交部在整個國家都面臨大量縮減開支時居然想方設法用掉不必要花的錢。財政部明確回應他們將會刪掉外交部二千萬英鎊的預算，以對英國其他政府部門殺雞儆猴，並警告所有部長與公務人員，說任何未花完的費用都應退回給國庫。

多數領導溝通都未契合目的

衛報媒體集團是英國首屈一指的媒體機構之一，其主席艾美莉亞．法賽特夫人說，這樣的新環境讓領導變得更艱辛。「大部分的領導溝通，都沒辦法契合臉書、推特、部落格以及全年無休的新聞世界。現在的新聞，是由專業人士與非專業人士通力合作創造出來的，

也就是我們所謂新聞的互助化（mutualization of news）。《衛報》某位記者的部落格就有七十五萬人在追蹤，而《衛報》的發行量是三十六萬五千份。如果你知道要如何參與這類網路，就能夠變得威力無窮。」

這也就是為何這麼多領導者覺得，經營組織越來越像被逼近懸崖。他們說，聲譽素來重要，但在今天，你可能在幾秒鐘之內失掉你的聲譽。莫文．戴維司勳爵（其頭銜為「阿伯賽克〔Abersoch〕的戴維司勳爵」）是渣打銀行（Standard Chartered plc）的前任主席，之前也擔任過政府部門的事務部長，他認為溝通舉足輕重，因為今天這個世界「新聞傳播的速度如此快速，好、壞消息都可以在毫秒之間跨越幾個大陸。這改變了政治的性質，也改變了商業的性質。」

「這表示不管你做什麼，不管你身在何方，都有機會因為監視器、YouTube或手機上的攝影機而讓某個人看到你。我們所在的這個世界，一個微小的行動都可能引起絕大的後果。」

凱文．畢斯東是泰勒溫沛的主席，這是全英國規模最大的住宅營造商之一，過去則是從事全球支援服務的信佳集團（Serco）主席，他說：「在現代，每個人手上都有相機，每一個人都有搭載語音錄製系統或攝影機的手機，所以你永遠都不可以撤除防衛。只要犯下一個錯誤，你就萬劫不復。」

「但是，」他補充道，「從相反面來看：如果你妥善管理這個環境，就能用更多方法把你的訊息傳出去，經營好你的品牌。強大的品牌或許可以算是一家公司最具競爭力優勢之一。因此，如果你管理得宜，這也可以變成帶動股東價值的重要力道。」

企業就像開放式民主體制

葛拉罕．麥凱是南非美樂公司的執行長，這家公司是全球最大的釀酒商之一，在六大洲都有釀酒事業以及經銷合約，他說，現代世界對於領導者的要求越來越高。「企業非常像是開放式的民主體制，人們期待獲得更多的溝通，並將自己視為他們同意接受領導的民主體制當中的一份子。當我們越來越需要和員工溝通的同時，法規上的審查也越來越嚴格，再加上全球性非政府組織不斷興起，更有永不打烊的媒體。你必須無時無刻都代表你自己，解釋你的公司以及你自己的行動。」

在這樣毫不間斷的監督與批評之下，領導者太清楚企業必須成為眾人眼中追求美善的力量，不能只以盈利為目的。企業必須要有超越單純利益動機的更高遠目標。保羅．德瑞克斯勒是瓦茲集團的主席兼執行長，這家家族企業是英國最大的營造服務公司之一，他說：「十年前，我會用營業額、利潤、市占率和競爭對手這類詞彙來談生意。現在當我必須挺身而出捍衛生意時，我要談到我們創造的工作機會、我們要採取哪些行動以降低碳排放量，以及我們對這個社會有哪些正面的影響。我們必須大幅擴展話題的範疇。你必須學著用能吸引顧客、員工以投資的方法來說故事。」

「重點不在於信任和聲譽在現代比過去更重要，而是這兩種東西在如今的世界裡更為脆弱、易耗損。我對瓦茲集團的同事說，我最擔心的是，我們花了一百一十四年建立起來的品牌和聲譽，可能會因為他們的不當行動與行為而毀於一旦。」

魯波．賈文是歐狄恩與遊嬉愛影院集團的執行長，這是美國以外規模最大的連鎖戲院。賈文相信，若無法在你生活、營運的社群中成為一位優秀的領導者，就無法成為出色的商業領導者。「你無法在一個破產的社會中擁有一份健全的事業。現在社會對於執行長的要求遠比十年前更為複雜。」

領導者必須培養領導者

傳統的領導——控制管理方法，和現今的世界就是格格不入。員工因為找不到你而無法做出決策這種事，是領導者萬萬不能陷入的情境。他們必須要獲得授權，在關鍵時刻做出正確之事，才能好好安撫憤怒的顧客，或是補正錯誤。領導者必須清楚知道最基本的行為標準是什麼。

筆者經常聽到執行長們談到必須在組織裡面培養出領導者，才能在這個世界裡經營下去。這強烈呼應了軍隊要在組織裡普遍培育領導者的想法。事實上，在筆者所有訪談之中，領導者必須培養新生代領導者這個想法是幾個最常出現的主題之一。

培養領導者的關鍵，在於要打造出一套由眾所周知的價值觀構成的架構，讓新生代領導者可以在其中運作。目標是要確定全公司上上下下都明白公司對員工有何期望，這份期待的標的不僅是希望員工要做什麼，更包括他們應該如何行事。領導者必須花下大量的時間，努力確定每一個人都明白「做正確之事」實際上代表什麼意義。

在完全透明度下依然積極思考

傑瑞米．達若是天空廣播公司的執行長，這是英國最大的付費電視廣播業者，訂閱人數超過一千萬，他認為，領導者不僅要接受活在透明金魚缸裡時時受人檢驗的生活，還要更進一步；你必須邀請其他人和你一起踏進來。

「一切都清楚透明，你必須邀請別人走進來，看看你在做什麼。你要說：『我們希望你過來看看。』這是因為，在未來十年，信任將會成為企業界最重要的主題之一，而且，有志於追求長期成就的企業，必須將建立與維繫信任當成日常工作當中非常重要的一環。人們

要能信任你，必須要先了解你。他們必須知道你是誰、你捍衛哪些理念以及你信仰哪些信念，包括在公司內部與公司以外。」

達若相信，完全透明的世界讓企業得擔負起一項重擔，那就是要加強溝通。企業必須掌握先機，鏗鏘有力地闡述企業對於社會有何好處，而且要用更讓人動容的方式去說。贏得信任並非單一公司要處理的問題，而是整個商業界的共同議題。還有他說，每一位領導者都要明白，他們都只是個領導組織的大總管而已，到了某個時候就一定要繼續向其他地方邁進。若能將這一點牢記心中，領導者的工作就變成了要提升企業組織的長期生存能力，當你離開時，要讓企業體質變得比你剛接手時更穩健良好。接受筆者訪談的六十位領導者一致同意：領導已經轉型。

他們說出了某些軍方領導者也說過的相同觀點，認同必須要有清楚的使命與價值觀，而且，這一切的重點都在於要確定每一個人人都知道自己扮演什麼角色。他們同樣談到使命與價值觀在普遍培養領導者這件事上的重要性，以及要把速度和機敏帶入他們所領導的組織當中。但他們也談到在現在這個世界更需要激發人們，要透過說服的力量拉員工一把，讓他們創造出更偉大的成就。這是因為員工相信自己是在一個開放的民主體制下工作，他們要不要付出心甘情願的努力，都是自己的選擇。在這種信任與關係是帶動成功之引擎的環境下，更要求領導者必須在溝通上展現絕佳的表現。

此外，現代的領導者除了接受透明度，並和數位時代越來越高的溝通需求合作之外，少有其他選擇。這表示，他們必須把聲譽管理放在日常工作項目中的最重要之處，這件事和一定要培養出信任同樣重要。要做到這一點，領導者必須更清楚、更頻繁地進行溝通，而且還要牢牢納入一個概念：現代溝通的重點在於快速發展出故事與對話。

現代的領導已經更複雜、要求更多且壓力更大，但如果你做對了，收穫將會更大，也更有意義。領導者越來越感覺到他們只是領導

企業的大總管，必須確定當他們主掌大局時能提升企業績效，甚至能做到當他們要離開時企業有更美好的未來。這表示他們得要秉持長期思維，想著如何打造可長可久的企業，並成為營運大社群當中的一部分。

這個世界對於現代領導者在溝通上的要求越來越高，要求他們要去面對各種不同的群眾，也要能使用更多元的管道。但就像畢斯東說的，如果你能妥善管理這樣的環境，就會有更多方法能把資訊傳出去，並打造出每個人都是贏家的出色企業。

從第2章中得出的關鍵重點

- 完全的透明度已經徹底改變領導。
- 顧客、公民與新聞記者合力，讓新聞與觀點在短短幾秒鐘內就能流竄全世界。
- 現在溝通的速度如飛一般，而且範圍擴及全球，再加上溝通管道出現驚人的成長以及影響力型態的快速變化，這代表領導者必須打造出更敏捷、更快速的組織，才能因應大環境。
- 領導者必須再培養出領導者，才能創建出更機敏的組織。
- 現代的組織更像是開放式的民主體制。
- 人們期待獲得更多的溝通，並將自己當成他們同意接受領導的民主體制當中的一份子。
- 越來越需要和員工溝通的同時，法規上的審查也越來越嚴格，再加上全球性非政府組織不斷興起，更有永不打

烱的媒體。你必須無時無刻都代表你自己，解釋你的公司以及你自己的行動。

- 每一家企業都需要闡述超越利潤的更高遠目標。
- 可長可久是現今企業的通關密語，適用於指組織要長壽，但也指領導者所在的社會與實體環境要永續發展。
- 領導者必須提出能讓人信賴的策略性目標。
- 人們希望看到的是他們能相信的領導者。
- 要在透明金魚缸裡生存，領導者必須大聲說出他們的信念，而且懷抱明確的觀點。
- 監督查核越來越嚴苛；這不會消失。領導者必須與之共存。
- 領導者必須擁抱數位時代的透明度。風險雖然提高，但收穫同樣也更大。

03

領導溝通的十二條法則

以筆者訪談過的老闆們來說，他們的領導經驗加起來大概有二千年之多。每一次訪談筆者都會錄下來，並將每一捲錄音帶聽寫成文字，這些英文字稿總字數超過五十萬個字。

這些領導者都是凡人：故事中充滿失敗與錯誤，一如你我。他們多數人都樂於談談自己的失敗，但他們每一個人也都在職業生涯上有所成就，坐上雇用員工可能多達上萬人的大型組織首位。他們必須在災難發生時出現在媒體面前，在會造成重大影響的集會上發表演說，並且讓自己完全暴露在公眾檢視的焦點之下。更重要的是，他們必須一次又一次地在團隊、部門以及整家公司裡引領改革與進步。這樣的經驗中蘊藏了極大的智慧。

在重溫所有文字之後，筆者發現：從他們的經驗中汲取某些心法，可以為同樣身為領導者的你我在溝通上提供助力與資訊！

這個分析告訴筆者，某種程度上，這些領導者遵循著十二條領導溝通法則。他們在應用這些原則時不是像使用音響系統上的按鍵一樣，按下全有、放開全無，每一個人的態度反而像是轉盤一樣，上下微調，但這些原則永遠都在，而且通常會隨著環境變化而改換重點。

所有領導者都很明白，領導溝通的重點在於激發他人達成更偉大的成就。在這樣的脈絡之下，這十二條原則為：

- 一、如果你渴望成為更出色的領導者與溝通者，學會做自己，而且要做得更好。
- 二、大聲說出撼動人心的使命以及強而有力的價值觀。

- 三、在第二點當中要再加上一幅鮮明的未來景象；你必須堅持不懈地溝通這幅圖像，才能在現在導引出適當的作為。
- 四、讓你帶領的人們聚焦，著重在組織賴以成功的關鍵關係上，而且要把在這些關係當中培養出信任當成首要之務。
- 五、把「敬業」變成策略性目標，利用對話讓人們投入。
- 六、在試著和群眾溝通之前，要熱切地去了解群眾。
- 七、用嶄新且強而有力的方式去傾聽，並學著提出正確的問題。
- 八、準備好自己的觀點，憑藉著這一點去傳達溝通你的訊息。
- 九、運用更多的故事與趣聞來激發出想要的效果。
- 十、要知道你除了口頭用詞之外，還送出了哪些訊號。
- 十一、要做好準備以面對公眾平台；你的聲譽極為重要。
- 十二、要學習、演練、審視、改進：永遠要努力成為更出色的溝通者。

這些原則為何如此重要？且讓我們一一檢視。

演出更好的自己

領導者的操守非常重要。如果追隨者不信任你、不相信你有操守，他們是不會許下承諾的。因此，就算你是一個極為內斂的人，也必須學著在說話時懷抱更多的熱情，暢談你的價值觀，並要更經常挺身說出自己的信念。追隨者必須感受到你的熱情，並且相信你所相信的。當你已經釐清自我，很明白自己實際上究竟在乎什麼，就必定會忍不住帶著熱情去談這些關心的事。

多數領導者都沒有花時間好好去闡述這些信念，但能以持續且可預測的方式利用並展現這股熱情與承諾，比演講技巧更為重要，也比最精心設計的詞彙更能有效溝通。你必須堅守真實的自我，同時也必須學著用更好的方式來「演出」你自己。

貫徹使命與價值觀

經常可見的是，領導者習慣使用財務或量化目標來激勵員工，也覺得比較理性而客觀。更常有的情況是，追隨者根本不想為了達成財務或其他量化目標而早起。他們希望工作上所獲得激勵，是能感受到自己是在做重要的事，在做可以改變局面的事。強烈的使命感，有助於形塑組織整體的決策，如果能夠搭配一套讓追隨者明確知道的價值觀，將更能給人們力量。

無可否認的，在現今這個完全透明的世界裡，價值觀的重要性更勝以往。價值觀定義了組織內的人在追求目標時如何行事，而他們的行動，同時也向外面的世界定義了這家企業。儘管這些無形的價值觀常常被人斥為「軟弱空洞」，但會轉化成實際的行動，而這些行動又會變成了帳冊中實實在在的數字。

利用未來帶動現在

每一位受訪的領導者，都利用未來以帶動現在。他們完全明白自己在特定的時點要走到什麼樣的境界，就算他們還不是那麼清楚要如何做到，也無妨。他們從未滿足於現狀，這種永不止息的態度，是一股真實具體的力量。他們提出的每一個問題，都和員工要如何更進一步、更接近目標有關，而且他們也會不斷地審查這些目標。進而勾畫出一幅清晰的成功景象，通常會同時以理性（數字）以及感性（所有相關人士將有何感受）來描繪未來。

結合理性與感性層面，是激勵人們的重點。將未來的願景（成功是什麼模樣、會讓人有何感受）納入目標（此時此刻我們要做的重要之事）以及價值觀（我們的行事作風）當中，將會撼動人們的理性與感性。而在表達這幅未來圖像時，你必須要用對所有相關人士有利的

方式來說；這些人和組織的績效利害攸關，他們是客戶、股東、當地社群、供應商與夥伴，還有最重要的——員工。

隨時與外界保持聯繫

領導者也必須活在組織之外，必須不斷地將組織和外部人士互動的成功或失敗故事帶進來，讓每一個人都把注意力放在需要加強的部分。成功的領導者知道，關係是帶出成就的引擎；他們會密切關注所有重要關係，並且讓自家企業也聚焦在這些關係上。就像一位領導者說的，你必須裝上「振動觸角」，要有一套能讓你和外界保持聯繫的雷達系統。這裡筆者要提出一個名詞：「聲譽落差」（reputation gap），是指企業許下的承諾，與顧客或利害關係人實際上獲得的體驗之間有落差。如果你希望受人信任，就要把縮短這個落差當成目標，或至少要設法往這個方向邁進。受人信任是每個企業當然的目標。今時今日，信任乃是最重要、但在資產負債表上隱而不見的資產。事實上，領導者越來越把培養信任當成一個策略性的目標，就像對待其他重要資產一樣，精準地加以衡量與管理。

透過對話提升員工敬業度

越來越多的領導者現在會去衡量員工的敬業程度，並且利用這個指標作為策略性工具，藉此找出方法讓員工鬥志昂揚，願意投身於這一份志業。不斷有研究顯示，員工敬業程度高的企業績效會優於競爭者，而且其中的差別清晰可見。透過對話可以讓員工願意參與，敬業投入。結構完整、切中要點的對話，能讓員工完全了解大目標是什麼，並和領導者一起找出他們要做什么才能有助於達成這些目標。行動就在這些對話當中展開，計畫也就產生了牽引力道。

然而太常見的情況是，這樣的對話被忽略，中階經理人既未獲得訓練，沒有能力進行這類重要的對話，也沒有人針對這方面去評量他們。更糟糕的是，最高管理階層也不會查核這些對話的品質，或者以系統性的方式設法從這類對話中獲得回饋。

把所有重點放在群眾身上

且讓我們說清楚、講明白：如果人們聽不見你說的話、不了解你說的話，不覺得被你說的話鼓舞而願意用不同的方式去思考、行動，你就沒有做到妥善溝通。你可能有站出來對著他們說話，但是，只有當你說的話產生影響力時，才有所謂的溝通。

在任何企業裡，領導溝通的重點，都在於要達成遠大的目標，在於改變人們的行為。人們聽到的會是通過他們自身過濾機制之後的內容；這種過濾機制可能是文化上的或情緒上的，也有可能出於人們獨特的見解甚至誤解。你必須和人們談一談他們的憂慮、他們的議題，之後他們才能理解你。本書中接受訪談的每一位領導者，都談到在溝通時需要以群眾為中心，也認同：溝通應該把所有的重點放在群眾身上，無一例外。你必須想方設法改變他們的思考、感受與行動，但前提是你必須知道現在的他們怎麼想、有何感受以及如何行事。

傾聽後以行動回應

經常，接受訪談的各方人士會把傾聽當成完全獨立於溝通之外的另一個主題。他們把傾聽評為一項極重要的領導技能，可能是最難臻於完美的一種。他們說，有時候光是展現簡單的傾聽，這一點就能激勵他人。「你必須好好地去聽別人說話。」然而，在職場上，還有另一項基本功，筆者稱為「傾聽契約」（listening contract），如果你希

望別人聽見你的聲音，你就要先聽聽對方說什麼。當你傾聽，而且之後採取行動消除障礙或是接納好點子，以此當成你對對方的回應，此時就營造出了善意的氛圍，證明了你和他們在同一條船上，特別是，你鼓勵人們開放心胸，創造出一個友善的環境，讓人們敢於告知你壞消息、表達他們的挫折並說出他們的憂心，無需擔心會有什麼後果。

你必須聽出弦外之音，讓自己融入對方的動機與考量，進入背景脈絡，進入關鍵績效指標（KPI）、財務數據和當下的氛圍當中，還有，即便你不同意，你也要展現理解。你必須提出好問題，並學著釋放你對他人的好奇心與興趣。是真心還是假意，人們都會看見。

結合目標與價值觀

最出色的領導者都會抱持犀利的觀點，而懷抱強烈觀點的人永遠都能影響群體，並獲得勝利。身為一位領導者，你必須一而再地站出來。表達你的觀點。你在不同的議題上必須要有立場，要有勇氣，並敢於挺身而出捍衛認為正確之事。不過極少有領導者會想到要有觀點；然而，若闡述得當，這些觀點將能為你贏得友誼，助你影響他人，在打造未來時你的意見也會變得更重要。

現在社會對於商業領導者的動機、判斷與能力的信任度都遠低於五年前，在這樣的環境下，難道我們不應該更經常使用更高的透明度、更強烈的信心以及更熱烈的熱情來談一談這些議題嗎？在理想狀況下，觀點應能將你的目標與價值觀合而為一，凸顯你的作為，並將注意力轉向若用你的方法行事能帶來哪些好處。這應能激勵人們起身行動。這是力道極為強大的媒介。

以真實故事激勵人心

要讓人們聽你說已經夠難的了，還要他們專心致志注意你，記住你說過的一字一句，那簡直是不可能的任務。每一位領導者都會運用故事，因為他們知道，當人聽到故事時，天生就會帶著想像力專心聆聽下去。好的故事可以避開人們超愛譏諷挖苦的雷達，直達心房。故事若輔以事實，則能打開心扉，就此生出了激勵人們的力量。

最好的故事會告訴我們顧客有哪些經驗，不論好壞，或者凸顯出為組織創造價值的英雄員工，或者說明員工因為系統的關係而無法盡力做到最好，或者鮮明地勾畫出未來，或者讓群眾知道領導者少有人知的面向。說故事可以避免讓投影片主導一切，反而可利用這些工具讓故事更記憶猶新。

有些受訪的領導者對「故事」一詞很不自在，他們比較偏好用「趣聞軼事」，他們要強調的是，自己所說的都是事實而非虛構，但有些「故事」可能是虛構的。無論如何，領導者都善用故事、愛聽故事而且愛重複講述故事，一遍又一遍。

肢體語言傳達真實訊息

做而言，不如起而行。你或許會說，這是陳腔濫調了，但這卻是領導者最難掌握的真相之一。身為一位領導者，代表你必須做到你的樣子、行為、姿態以及說話都要像個領導者。數不清有多少次，領導者會忘記自己身在透明的金魚缸裡，無時無刻都受人關注。當你看來垂頭喪氣，滿懷心事地在辦公室裡走來踱去而且不發一語，當別人講話時你也滿懷挫折地皺著眉頭，這一切都發送強力的訊息，員工會接收到並加以分析解剖，探究其中的意義。

偉大的領導者在溝通時會抱持正面而樂觀的態度，他們通常會透過微笑、精力充沛的步伐或是站得又直又挺來展現。同樣的，沒有什麼比說一套、做一套更能抵消溝通的力道了：比方說，你說霸凌是可

憎的惡行，但從不處置賺進豐厚盈餘、卻霸凌同仁的經理。這樣的態度只證明了一件事，而且就這麼一件事而已：金錢比員工的福祉更重要。確實熱愛他們所做的工作，而且用一切方法讓每一個人明白他們是真的愛，這樣的領導者極富感染力。

做好準備以面對公眾平台

許多領導者的聲譽之所以受損、甚至蕩然無存，是因為他們沒有做好要在公眾面前談話的準備。但當領導者資歷越深，就越可能要出現在極公開的平台上。表現得好，出現在公開場合將會大大加分，能帶動銷量或拉高股價，平撫緊張的投資人或滿心不悅的顧客，或者是說動才華洋溢之士一同投入志業。強烈建議領導者接受適當的訓練或輔導，但這些並不夠。熟能生巧，彩排演練是最好的練習。切勿自滿，其中的風險不值得你去承擔。

學習、演練、審查、改進

如果你努力成為傑出的溝通者，你將能因此成為更優秀、更高效的領導者。正因如此，所有受訪的領導者都把焦點放在持續改進上面，並以每一次表現之後獲得的完整、坦承回饋意見作為動力。明智的領導會造成不同的局面，決定最後究竟是成績斐然，還是挫折失敗。偉大的領導者帶領組織邁向成功，激勵鼓舞追隨者，並為員工提供道德羅盤，讓他們據以設定方向。他們主導改革，引領創新，並傳達溝通一幅動人心弦的未來願景。在招聘資深領導者時要考慮的重要人格特質中，最多人說到要具備激勵鼓舞他人的能力。溝通是工具，體現激勵人心的領導。簡單的事實就是，你必須更精於此道。

就這樣了，就是這十二條原則，很簡單。

這六十位領導者說的全部內容就是這樣了嗎？筆者聽見你這樣問。不！他們還針對這十二點加以說明，並說了故事來闡述他們的觀點，也提供了很多案例研究，讓人更明白這些原則如何體現在他們的組織裡。他們所說的內容，還有很多值得一學之處。那麼現在的關鍵問題就是：如果這些就是領導溝通的重要原則，那我們要如何在家企業裡成功地實現每一條原則呢？經驗豐富的領導者如何思考這些議題，而他們在這一路上又針對每一條原則悟出了哪些道理，可以幫助你我成為一個更能激勵人心的溝通者？


筆者的目標是：幫助你成為更能激勵人心的溝通者、更優秀的領導者，而不是一位技巧完美的演說家。如果你兩邊都做得好，那會更相得益彰，但就筆者的觀察，你不必面面俱到。熱情、信念、清晰、人格、脈絡，這些要素更為重要。如果訊息本身可靠可信，而且出於真心誠意，人們並不在乎錯誤百出的文法、甚至糟糕的語言技巧。

哪些方法可以讓你學會做自己，而且做得更好，那就是一個好的起點。

Part 2

從基本出發，穩紮才能穩打

演出更好的自己



演出更好的自己

筆者一直都是一級方程式（Formula One，簡稱F1）賽車迷，很榮幸能訪問到一級方程式大賽威廉斯車隊的創辦人法蘭克．威廉斯爵士，並親訪他位於牛津郡葛拉佛市（Grove, Oxfordshire）的總部。他細數著十六歲時如何迷上賽車的往事：當時他去銀石市（Silverstone）觀賞一級方程式英國區大賽，看著彼得．柯林斯（Peter Collins）駕著一部法拉利（Ferrari）跑車贏得勝利。他說：「從那天開始，我唯一想要做的就是賽車。」

一九六一年，威廉斯爵士開始一邊開著自己的奧斯丁（Austin）參加比賽，一邊擔任巡迴雜貨用品推銷員以籌得比賽資金。他後來明白自己永遠無法成為偉大的車手，於是就轉而涉足經營大賽車隊。之後就是許多人熟知的歷史了；而他和派崔克．海德（Patrick Head）的合夥關係，催生出了一個車隊，幾十年來，看盡一級方程式賽車場這個競爭激烈環境下的高潮迭起。

一九八六年三月法國的一場車禍，損傷了威廉斯爵士的脊髓，讓他從此癱瘓，必須在輪椅上度過一生。當筆者造訪威廉斯爵士時，他正坐在辦公桌後方，用一枝吸管啜著桌角邊的一杯茶。

「溝通」並不是一個可以讓他暢所欲言的主題，他說話時輕聲細語，但是人很體貼，也很深思熟慮。在訪談當中，他承認：「對我來說，這某種程度上不是常有的對話。」他並沒有很認真地去思考「溝通」這件事，在談到這個主題時，一直都無法放鬆下來。

當詢問完所有問題之後，請他談談一些筆者真的很想知道的事情。例如：他最喜歡的車手是誰？他認為一級方程式大賽有史以來最出色的車手又是誰？（答案分別是艾倫．瓊斯〔Alan Jones〕和艾爾頓．洗拿〔Ayrton Senna〕）當我們把話鋒一轉改談賽車時，他的雙眼馬上一亮，因為他的熱情被點燃了。

「我想做的事就是賽車，在這家公司裡，每一個人都關心賽車，我們有共同的興趣。我們不只想要恭逢盛會，我們更想贏。」

就像他自己說的：「我是個賽車手，就這麼單純、簡單。」

訪談之後，筆者在樓下的大廳無意間聽到一群威廉斯一級方程式車隊員工說的話。他們談到新來的亞當．裴爾（Adam Parr），當時他正要走馬上任，成為威廉斯的主席。威廉斯爵士斬釘截鐵的說，此人是威廉斯一級方程式車隊的未來，他的「經營能力比我強千百倍」。

「是沒錯啦，」員工說，「但他是車手嗎？」對他們來說，這才是重點……這位生來就為了在一級方程式大賽裡競技的人向他們溝通傳達、而且讓他們牢記在心的，就是這樣明確的傳承。

事實上，筆者不停地看到這種現象：領導者的熱情複製到追隨者身上。就像威廉斯爵士之後所承認的，他並不是一位出色的演說家。但有一件事是確定的：他已經能在追隨者身上激盪並萃煉出共同的價值觀。

威廉斯爵士無法讓他自己動起來，但憑著他的熱情，他撼動了他的員工。

就像莎士比亞說的，巧妙就在這裡（therein lies the rub）。經常可見的情況是，領導者把焦點放在成為技術上完美無缺的演說家，但他

們應該要學習的是，如何成為一位更熱情的講者。這股熱情必須是真實的，出自於深刻的信念與夢想，要不然人們頃刻間就能看破。

追隨者想從領導者身上獲得什麼？

在什麼都沒有的環境下完全不需要有領導出現；領導者必須在互相仰賴的人們所組成的生態體系下才能運作，而且還要確實深處在所有人聚在一起、並賴以維生的環境中。因此領導者會有追隨者，他們會有顧問、有同儕。他們要面對競爭對手、顧客和股東，還有監察機構。而且，領導者必須和以上所有的群眾進行溝通。

當然，許多領導者通常也是追隨者：執行長或許得接受董事會的領導；部門領導者在領導自己團隊之前，也必須接受總監的指引。同樣的，當團隊中的另一批人要向特定客戶推銷時，總監或許也必須接受屬下的領導。但不管是哪一位領導者，最重要的群眾就是他的追隨者。若少了備受激勵、動機高昂的追隨者，就什麼事也做不了。若追隨者沒有表現，顧客就不會滿意，監察單位會有所警覺，競爭對手樂翻天，顧問也得要大顯身手，實際下來解決問題了。

如果說追隨者是最重要的群眾，那麼，追隨者希望從領導者身上得到什麼呢？這個問題看來是一個很好的起點。他們想要在領導者身上看見的，也是最重要的，就是這位領導人是他們可以信賴的人。倘若領導人能堅定地聚焦在策略上，懷抱清楚願景，知道企業應往何處去，開口發言時冷靜又真心，必要時也能勇敢且有為有守，追隨者必定會全力回應。他們特別欣賞會為他們挺身而出、捍衛他們免於落入困境的領導人。領導者若能懷抱一套基於誠實、開放以及對他人的尊重而培養出來的堅定價值觀，最能激勵追隨者。這樣的人可以預測，這樣的人有血有肉。

追隨者希望經常能找到領導者，希望他真心謙虛，甚至偶爾也可以脆弱。他們希望看到的領導者是會聽他們說、尊重他們的觀點，能讓他們精力充沛，讓他們覺得自己受到接納，甚至大受激勵；他們想要的領導者是具備熱情與魄力，和這樣的領導者一起工作會變成一件樂事；他們希望能受到信任，並且回過頭來信任領導者；他們希望得到欣賞，而且也有人會讚美自己的成就；他們也希望感受到自己受重視，就像他們也需要認定一起工作的同事以及自己投身的企業有價值。他們想要找到樂趣，享受自己所做的事，他們也希望能相信自己的所作所為有助於創造出不同的局面。

追隨者希望領導者讓他們覺得備受激勵。

基本原則就是這樣了。偉大的領導者知道，他們必須在溝通當中投入熱情，不然的話，就無從讓追隨者湧出任何感受。商用語言是數字，但是對很多人來說，數字太無趣。只有當人們覺得振奮、有能力，而且很清楚他們要達成什麼目標時，才會展現行動與承諾。筆者太常看到的情況是，領導者堅守理性立論的世界，想憑藉著數字喚起追隨者有所行動。若要成為偉大的領導者，你必須學著如何用熱情去溝通，因為唯有熱情才能喚起行動。

領導者希望從新生代領導者身上看到的特質

當筆者問到哪些是最重要的領導技能，「溝通」永遠都在前三名，通常都是位居第二（僅次於策略性思考），有時更高踞榜首。筆者一向也會問領導者，他們想要從自己在組織裡聘用的其他領導者身上找到哪些特質。這些領導者的答案極為一致，根據重要性排序，最常有人提到的特質如下：

- 天生就具備智慧與能力，能從策略性的角度思考，而且思路清明；
- 有能力選擇適合的人，並能讓他們進行調整，契合要推動的志業；
- 有能力激勵他人，讓他人願意和你並肩合作；是一個好的溝通者，也是出色的傾聽者；
- 善於與人交往，有能力激勵他人，同時也能鼓勵他人；有能力營造強而有力的文化以及共通的價值觀；
- 有強烈的使命感；
- 正直、真實、價值觀強烈、誠實、開放，而且有好奇心；
- 在特定的領域表現傑出（具備他們所領導企業的相關知識與經驗）；
- 精力充沛、有魄力、彈性大而且堅持不懈；
- 數字能力強，並著重績效與成果；
- 樂觀、雄心萬丈而且願意「賭大把」。

在最樂見的領導者技能與特質中，有很多重要性極高的特質也是跟隨者想要從領導者身上看到的特質：著重未來、策略能力、使命感、堅定的價值觀、誠實、激發他人的能力、真實、正直。

真實非常重要。當筆者問到何謂真實以及真實為何重要時，領導者們是這麼說的：「所謂真實，就是要忠於自己，同時也忠於他人。」

要做到這一點，你必須做到下列幾件事：

- 知道自己的長處與短處何在。你必須明確了解你的長處是源出於哪些信念，要找出你的方向感，還要能闡述以上各項。只有到了

這樣的境界，你才能發自內心地談這些內容。

- 要受人信任。如果你不受信任，就無法領導；而且如果人們不清楚你是誰，他們就不會信任你，因此你必須：
 - 要讓大家都看得見你：要經常出現，而且要讓人能找得到；
 - 要有自信，勇於做自己；
 - 待人以敬，像個成熟的大人一樣對待彼此，要關心他人；
 - 要一致；
 - 永遠都要誠實，要坦承錯誤或承認你不知道所有的答案。
- 要成為典範，體現你想要看到的行為。如果你想要享受成為眾人眼中的英雄能擁有的福利，你就必須成為英雄。
- 要真實，而且要忠於自我。當你表現真實時，這份真實就會在整個組織裡發酵。

接下來，我們要深入剖析以上某些重點。對於說話要發自內心、要讓大家都看見、要有血有肉、要做自己、要明白自己的長處並容許自己表現出情感這幾點，領導者們是怎麼說的？

說話要發自內心

菲爾絲·魏可—穆琳是領袖追尋組織的共同創辦人兼合夥人，這是一家國際性的機構，和開發中與已開發世界裡的領導者一同合作。她也是法國巴黎銀行（BNP Paribas）、印度一流的書寫用紙公司巴拉布國際圖紙公司（Ballarpur International Graphic Paper）以及英國政府的發展金融機構大英國協發展公司（Commonwealth Development Corporation，簡稱CDC）等機構的非執行董事。之前，魏可—穆琳曾

擔任倫敦證券交易所（London Stock Exchange）的財務長，以及國際創投公司偉士塔集團（Vesta Group）的營運長兼合夥人。

她說：「要成為一位優秀的溝通者，最重要的是要掌握祕方：深入地認知本我、自己的缺點以及一切，還要明白真正的你是什麼樣的人，並能安心地去做真正的自己。」

「當我們聆聽一個人說話時，我們會知道對方說的話是不是發自內心，是不是真實、坦誠的。某種程度上，人在說話時會帶著完全的信心和脆弱，而且是兩者同時出現。就算對方並非技巧十分出色的演說家，也會有影響力。如果你想和群眾建立起關係，就必須學著發自內心說話。」

這話說得好，但要怎麼樣才能做到？「要從了解你自己開始。這件事很困難，因為隨著年歲漸長，我們會建立起越來越多的機制來保護自己、捍衛自己，我們也會學著如何順應，以求取成功。領導者必須要達到一個境界，要能自在且自信地說：『我知道我是誰，我可以把真實的自我納入我的領導當中。』這不是傲慢，因為你要心懷謙虛才能辦得到，這樣你才能具有彈性、廣納百川而且能強力滲透，以接納各種不同類型的人們、看法和世界觀，並為他們騰出發展空間。」

「除非你能做到千真萬確的真實，否則無法前後一致。你必須了解自己的核心信念系統是什麼，知道你為何能走到現在這個境界，以及你的信念是什麼，只有在這時候，你才能真正地做自己，並且從心領導。」

通常，如果你不畏於展現熱情，無需把價值觀化成文字語言也能夠傳達溝通。就算你不精於演講術，只要有熱情，就能溝通地更順暢。好萊塢的編劇們服膺一句箴言：「演出來的，不要用說的。」他們的意思是，不要說給觀眾聽你的角色代表什麼意義，要讓他出現在酒吧，輪到他買酒請大家喝時，他會尿遁躲進洗手間裡。就讓觀眾自己下結論好了，只要給觀眾看到角色的行動，看到他小氣吝嗇的模

樣。同樣的，身為領導者，不要說你對要說的主題充滿了熱情，要展現給大家看到你確實熱情澎湃。

保羅．波爾曼是聯合利華的全球執行長，這家全球性的消費產品公司擁有多項全球知名的消費性產品，橫跨食品、飲料、清潔劑以及個人衛生用品；波爾曼說，要能成為激勵人心的溝通者，真實真確就是背後最重要的因素。「有一天我帶整個領導團隊去參觀麻州水鎮（Watertown, Massachusetts）的柏金斯盲人學校（Perkins School for the Blind）。我是他們的國際顧問委員會主席。學校裡有一位安迪（Andy）先生，他既盲又聾，他對我的團隊發表演說。從技巧上來說，這不是一場出色的演講，但到最後他們全都安安靜靜坐在椅子上，淚水在眼框裡打轉，他們沒有拍手（因為安迪聽不到），而是用力跺腳，讓他可以透過地板震動感受到。」

安迪的口語演說結結巴巴，但是他從心裡說出來的話卻流暢無比，讓群眾感動落淚。

派綽法國際有限是一家名列富時百大（FTSE 100）的企業，為石油與天然氣生產及加工業提供設施服務。艾曼．阿斯法瑞是派綽法的集團執行長；當阿斯法瑞在一九九一年加入派綽法時，這是一家美國企業，後來他帶領公司國際化，並創辦了派綽法國際有限。派綽法在二〇〇五年上市，目前在全世界聘有約一萬四千位員工。

阿斯法瑞如今已經變成大富翁了。「但我還是像三十年前一般充滿渴望，」他說，「我仍然用熱情對待這家公司以及我們的顧客。這股熱情讓我在溝通上得到優勢。我不是優秀的演說者，但是如果你很清楚自己要講的內容，而且熱情無比，那就能影響別人。有一件事我很清楚，那就是如果你說的自己都不太能信服，那就很難說服別人了。」

柯林．馬修斯是英國機場管理局有限公司（簡稱BAA）的執行長，這是一家由西班牙企業所擁有的營運商，經營六座英國機場（包

括希斯洛機場〔Heathrow Airport〕），是全球規模最大的運輸公司之一。馬修斯主張，人們的耳朵極為靈敏，聽得出真心與正直。

「你可以成為表演精彩的溝通者，然而，會對溝通造成最嚴重損害的，就是少了真實真確。真實真確是很簡單的，你只要真實地表達自己即可。」

真實真確為何如此重要？因為它能讓人們信任你。如果別人不信任你，你就無法領導。安理國際法律事務所的資深合夥人大衛．默立說，真實真確支撐著你贏得他人信任的能力。安理在二十六個國家皆有營運，默立說，不管在哪一國，這個道理都是一樣的。「若你想把訊息傳播出去，並影響人們的行事作風（這也是領導的終極目標），那麼，就必須要讓別人能信任你這個人，信任你說的話。當信任消失時，冷嘲熱諷便會取而代之，要影響憤世嫉俗、或是對你或你的動機多有譏諷的人，是很困難的事。不管你是多出色的演講者都沒用，一旦人們不信任你，就沒什麼好說的了。」

至於要怎麼做才能讓追隨者信任呢？所有受訪的領導者提供了一致的建議：

要讓大家看得見、要有血有肉，而且要直接了當。

誠實可信、有血有肉、直接了當

取得律師資格之後，湯姆．修斯—霍勒特在倫敦市（City of London。譯註：並非指廣義的倫敦這個城市，而是大倫敦區的其中一地，位在東區，金融機構林立）工作了二十多年，二〇〇〇年十二月時放棄了他在富林明資產管理公司（Fleming Asset Management）董事的職務，轉任居禮夫人癌症關懷基金會執行長。居禮夫人癌症關懷基金會是一個慈善機構，有二千七百位的護理師、醫師以及其他醫療保健專業人士，在社區或其自有的臨終醫院為臨終病患提供安寧照護，

並且為病患家屬提供支持。而今居禮夫人癌症關懷基金會已為超過三萬一千位罹患癌症以及其他絕症的病患提供照護。

修斯—霍勒特覺得，真實真確最重要的一面，就是你必須要讓大家看得見，必須要經常出現在組織裡面。當你成為執行長時，這是一個艱鉅但又實在的承諾，但你還是要做到。「如果有事要溝通，大家應該都要很清楚這傢伙在溝通什麼事，要知道他這個人是怎麼樣的，最好還要和他握個手。要做到真實真確，代表你必須誠實而且直接，還有，一定不可以裝成無所不知。你必須說：『我不知道，但是我會再回頭來找你。』」

「最重要的是，你要製造樂趣。我永遠都會向員工保證，在這裡工作必然會是一件樂事，一向如此。有人認為，我在臨終照顧機構說這種話是廢話，但這會吸引人。實際上，所謂樂趣，是指你能傾注全力，你會努力工作，你知道你在做什麼、為何要做，創造樂趣是一個好方法，可以有系統地把這些如何與為何整理出來。」

理查．古諾德是高盛集團旗下高盛國際公司的共同執行長，他自二〇〇六年以來就擔任此一職務至今。高盛集團是一家全球投資銀行與證券公司，主要和機構法人客戶往來。

古諾德說：「真實真確是直接了當把你心裡想的說出來，而且很坦率，不管有多困難。裹上糖衣並無好處。你一定要努力找到其中的正面訊息，為人們指出向前邁進的路。這也就是說，訊息必須誠實而且可信；當你的團隊並沒有占到上風時，不要假裝。」

「你必須言出必行。人是很敏銳的，隨時隨地都會有人看到你。優秀的領導者必須可靠，要尊重他們傳達溝通的訊息。你可以從他們的眼神裡看出端倪，你可以從他們溝通訊息的方式分辨出，你也可以從他們過日子的方式當中窺見一二。領導者非常容易被看見。」

莫文．戴維司勛爵過去是一位銀行家，之後也曾在英國政府擔任過事務部長職務，現在則是科賽爾資本公司的合夥人兼副主席，同時

也是資產管理公司松橋投資（PineBridge Investments）的非執行主席，他說：「真實真確極為重要，這代表你要談到你的錯誤、談到你的缺點，並且要談到進展不太順利的項目。絕對不要落入陷阱，認為你必須無所不知。還有，你也必須想辦法出現在眾人眼前，讓大家看得見，即便你經營的是全球性企業也一樣。你必須認同可以用很多不同的方法進行對話、談話，包括面對面、使用平板電腦和手機，以及透過視訊會議。」

要成為別人眼中的英雄，就必須做個英雄

海蒂·莫特拉姆是諾桑柏林水力集團公司的執行長，也是首位引領大型水力與廢水處理公司的女性。她的職業生涯起點是英國鐵路公司（British Rail），之後她成為阿瑞瓦火車北線公司（Arriva Trains Northern）的廣告總監及北方鐵路公司（Northern Rail）董事總經理。二〇〇九年時，莫特拉姆以「激勵人心的領導者」而獲得年度最佳鐵道業務經理人（Rail Business Manager of the Year）的殊榮。

她指出，鐵路業與水力業有許多明顯的相似之處。兩種產業之前都為國營，現在則要接受嚴格的規範，而且都有明顯的公共服務特性。她說：「最讓人訝異的是，這裡的員工對於自己所做的工作是那樣的投入、自豪而且熱情洋溢。」諾桑柏林水力集團公司聘用了三千位員工，一小群一小群地散佈在廣大區域裡。莫特拉姆說，她的員工痛恨要特地過來參加大型活動，於是就由她出馬去接近他們：她安排定期訪視，有系統地去探訪桑諾柏林水力公司的小單位以及廠區，甚至前往極難以到達的偏遠之地，而且是定期這麼做。

「我們公司是一家以人為主的大型企業，有很多勞工，而我從很早以前就已經不再擔心我這個女性要身處男性世界這件事了。我在各地現身，和員工們進行完整而坦白的對談，就在他們的娛樂室裡，而

且當我人在當地時，會把全部的注意力都放在他們身上。多年前我從兩位很能激勵人心的主管身上學到，在和員工談話時，要像是和他們在酒吧裡碰面，是大人對大人的談話，我們兩邊都各有要事要做，只是要做的事不同罷了。要和他們談一談日常生活，要有樂趣，不要光顧著談公事。要真正做到成為他們當中的一員、同時又要保有尊重，確實是一門藝術。」她如是說。

「對我來說，真正重要的是要明白他們在公司裡工作的『感覺』，因此我會針對這一點問很多問題，而這些問題會引導出情緒上的議題：大家有哪些挫折和憂慮，當然也會談到進行順利的部分。我費盡千辛萬苦營造環境，他們可以公開且坦誠地和我談一談他們對各種事物的看法。有時候我必須強硬起來，把他們擋回去，並且坦白地說出為何我不會去做他們想要看到的事，但這樣一來，至少他們知道我在這些問題上的立場是什麼。而我也會把他們跟我說的事帶進董事會裡並採取行動，這樣做也可以培養出可信度。」

麥可．傑克森將軍爵士說，真實真確有時候很簡單，簡單到你做到認錯就可以了。

「我總是會舉這個範例，每一位年輕的軍官都懂：你剛剛獲得任命，正在進行第一次演習，後面還有二十個人要靠你帶領，此時此刻是一月裡某一天的凌晨四點，外面下著傾盆大雨，狂風正在咆哮，大家又濕又冷，又累又疲憊……而你迷了路，他們也都知道你迷路了。能不能做到真實真確，就看你怎麼處理這樣的情況。大言不慚的人會不斷嘗試，並說：呃，我一直都知道我們走到哪裡了，我現在走的是一條非常明智的戰略路徑。其他人會翻白眼，咕咕噥噥地抱怨，說你根本是蠢話連篇。相反的，身為軍官，你應該說：『各位，我搞砸了，很抱歉；下一次我一定會做好。』這才是真實真確的領導者。」

阿斯法瑞很清楚，身為領導者，代表你必須要具備正直的特質，而且，你要確定你說的每一件事對你來說都很重要，因為你的價值觀

會在你的工作上以及私生活中重現。這是一定的。你必須做到不受非議。

「成為兒童典範的足球員，不能之後又跑出去胡搞瞎搞、嗑藥吸毒。同樣的道理也適用於領導者。你不能兩者兼得。真實真確代表必須前後一貫。你不能說一套、做一套。舉例來說，我們的價值觀之一，是希望能用安全的方式執行業務。在這一點上要做到一致，代表我們必須做出一些很艱難的決策。我們必須放棄一些獲利豐厚的業務……我們可以從中賺錢，但我們不賺，因為這些合作客戶並未和我們一樣，同樣抱持注重安全的價值觀，我們不可以妥協。這樣的行事作風發送出一極強力的訊息給所有人，讓大家都明白安全對我們來說究竟有何意義。」

全方位的真實真確

若你能做到真實真確，你就能要求每一個地方都真實真確。這對於品牌來說也是好事，能從中受惠的不只是你自己而已。筆者就遇到過兩個特別的案例。

麥瑞斯．福拉納根爵士是阿酋航空的創辦執行長，目前是阿酋航空兼阿酋集團的執行副主席。阿酋航空是阿拉伯聯合大公國（United Arab Emirates）之成員杜拜的國家航空公司，是中東最大的航空公司，飛往六十二個國家的一百零五個城市，跨越六大洲。阿酋集團擁有超過五萬名員工，是杜拜政府全資擁有的企業。二〇一一年二月，《空運世界》（Air Transport World）雜誌將二〇一一年年度最佳航空公司的榮譽頒給阿酋航空。

針對真實真確這個主題，福拉納根說：「傳達卓越是我們的關鍵價值。多年來，我一直在實踐、展現對卓越的追求。如果你真的在乎某一件事，你會設法確定其他人也和你一樣在乎。比方說，如果我們

關心的是要成為一家傑出的航空公司，這代表我們要為旅客提供絕佳的服務。這也意味著我們要確定機組與地勤人員會確實善待客戶。在這方面你無法假裝。因此為了確定能做到這一點，我們透過心理測驗了解機組人員的觀點，然後選出天性想要善待他人的人。我們是根據天生的特質選才。這就是真實真確。」

比佛麗．雅思皮諾是佛特能馬森百貨的董事總經理，這家百貨公司全球知名，也持有皇家認證（即所謂的「女王雜貨店〔Queen's grocer〕」），總部位在倫敦的市中心，在日本設有分店，在多個國際市場也有布局。佛特能馬森百貨的總部位在皮卡地里（Piccadilly）一八一號，一七〇七年時由威廉．佛特能（William Fortnum）和修．馬森（Hugh Mason）一手創辦。雅思皮諾說：「身為領導者，你要站上舞台，時時刻刻都讓人看在眼裡，因此，你在行事時必須預期自己將會動見觀瞻。最重要的是，你必須言行一致。而且，你必須確定你的組織在對待客戶時也要做到言行一致、真確真實。」

「真實真確實際上是我們主要的價值觀之一，這表示，我們銷售的一切商品都必須真實真確：必須是真實的產品，而不是看起來像或是假裝是的東西。我們這個星期才針對英國製陶業以及整體產業的衰敗進行相關討論，結果非常、非常讓人傷心。現在你可以在遠東生產陶瓷產品，然後在英國上色，之後還是可以當成英國陶瓷，但對我而言，這並非正確之事。所謂英國陶瓷，就必須在英國製造。還有幾家英國陶瓷公司仍在努力實現這個想法，我們為何不向他們採購？我認為，這樣的行動正是可以體現你自己以及整個公司的真實真確極為重要的作為之一。」

要有信心做自己

在接受訪談當時，海倫．亞歷山大夫人是英國工業聯盟（Confederation of British Industry，簡稱CBI）的會長，這是一流的遊說機構，為英國企業針對全國性和國際性議題奔走。她也是敏銳媒體公司及倫敦港務局的主席。《金融時報》（Financial Times）的前任編輯理查．蘭柏特爵士（Sir Richard Lambert），一直在英國工業聯盟為她擔任總幹事一職，最近才離職。總幹事的角色，是在媒體上、公共場合中以及面對政府時為英國商界發聲的關鍵發言人；總幹事在英國負責領導英國工業聯盟，在國際上則代表此一機構。蘭柏特爵士是從另一位高知名度的英國商業人士手上接下此一職務的，這位前任總幹事就是伯明罕（Birmingham）的瓊斯男爵迪格比．瓊斯（Digby Jones）。目前擔任此一職務的是約翰．克瑞德蘭（John Cridland），他是二〇〇〇年以來的副總幹事。

亞歷山大夫人說：「真實真確需要勇氣。大家在克瑞德蘭上任的第一天就問他，他要成為瓊斯還是蘭柏特。他的答案很簡單：『我要做我自己。』當他這麼說時我很高興，因為這一定是正確的答案。你要有足夠的自信，才能說出這句話。」

尼克．巴克斯是傑富仕公司（G4S，前名：四群保安保全〔Group 4 Securicor〕）的執行長，這是一家總部設在英國科勞利（Crawley）全球性保全公司，也是全世界最大的保全公司。這家公司在超過一百二十五個國家都有營運，聘用超過六十二萬五千人。（它是全球第二大的私人企業雇主，僅次於沃爾瑪百貨〔Walmart〕。）

他回憶道：「在成為溝通型的領導者這條路上，我最重要的學習是明白要做你自己，自然、自信是最好的溝通之道。你必須真實真確。沒錯，你一定有一些架構，必須思考要說些什麼，你也必須想到你的群眾，但是，之後就必須要確認你說的是他們有興趣的東西，是真實的、打從心裡說出來的內容。身為領導者，你會想要做到無需發

出任何指示就能改變別人的行為，讓別人覺得備受鼓舞、想要有不同的作為。」

「在明白這一點之前，我經常只是因為我必須做而把簡報做完而已。少了熱情，少了真實的感覺，簡報就只是提供資訊罷了。有一半的人可能會想，沒錯，這些話說的沒錯，但有些人可能很容易就會覺得那完全是在浪費時間。」

巴克斯很明白：「領導者的任務是激勵他人，是讓人有不同的思考、不同的作為，是希望在進展順利時能做到更好。你必須停止沾沾自喜、你必須慷慨大方地讚美他人，在此同時，你也要讓別人相信他們可以做得更多、做得更好（而且你可以用幽默詼諧的方式去做）。我絕對相信自我加強與持續改善。我們應該要一直試著去做到盡善盡美。我極重視這一點，我不需要用到太多實例，就可以表達這件事對我的重要性。人們很快就能掌握到其中的訊息，並據此展開行動。」

了解自己長處，讓你更能做自己

有時候，領導者沒有停下來想一想、並闡述他們真正在乎的是什麼，而且不願意將自己的個人信念投射到他人身上，就會是個大問題！沒有熱情，就代表沒有激勵，完全假裝不了。人們在片刻之間就能偵測出你的不誠懇，你無法長久活在謊言中。領導者因此擔負著一項重責大任，那就是要深入挖掘並清楚闡述自己的熱情與信念，而且要一以貫之，充滿自信。領導者必須認同他們自己是一個個人品牌，他們的聲譽是領導當中的重要關鍵。他們自己就是領導品牌的那個品牌，而且，他們自己的聲譽通常對企業的聲譽也非常重要。

你對自己的定位，你選擇讓他人看到的面貌，以及你決定的溝通主題，這些都定義了你這個人，同時也定義了你所領導的組織。

克里斯多福．江特爵士是葛蘭素史克公司的主席，這是一家全球性的藥品、疫苗以及個人衛生用品公司，總部位在倫敦。若以營收為標準，葛蘭素史克公司是全球第三大的藥廠。江特爵士之前是伏得風（Vodafone）的執行長，這是一家總部位在英國的全球性手機公司。

他說，領導者必須慎思，想想看如何定位自我。「要限制自己只能談論公司的議題，要定義出你希望這個世界知道哪些關於你的事，以及你想要談論哪些事。除非你能做到這一點，否則的話，你就會碰到越來越多想要寫你這個人的人，他們有的時候還會說一些和你有關的不實消息。在今天無處不Google的世界裡，謊言一旦說出口，就永垂不朽。」

所以，請不要再認為你沒有聲譽可言；你有。如果你不管理自己的聲譽，就會有別人接手，那時你要做自己就難了。而且，這也意味著你最好大聲說出那些對你而言很重要的事物。管理聲譽，代表你要辨識自身的優點，並確保當你站在鎂光燈下時，別人能更清楚地看到這些優點。成功管理聲譽，從來不等於憤世嫉俗的操弄。那些受訪的執行長們說，沽名釣譽是錯誤的追求；名譽應該是你所做的一切、所說的一切所造成的結果。

提姆．貝爾爵士（Lord Tim Bell）過去十二年來都在筆者任職的合鳴溝通公司擔任主席，在此之前，有八年時間擔任筆者的顧問，協助筆者在兩家不同的企業擔任溝通相關職務；他說，聲譽不僅是你所做、所說的話造成的結果，更取決於他人怎麼說你這個人，在今天這個傳播速度如病毒一般快速的數位世界裡，這一點格外重要。人們會談論你，因此，你最好能確定他們談的是你在乎的事。

如何找出自己的價值觀與使命？

筆者有個真實案例，主角喬治（George）是一家全球性管理顧問公司的執行長。這裡筆者已經幫他改名換姓，以免他尷尬。「喬治」自從大學畢業後就在這家專業服務公司工作。當他想要角逐公司主席職位時找了筆者幫忙。問題在於，這家公司的主席是用選舉的。喬治必須向這家全球性的公司證明他有願景、有資格贏得大位。他想利用自己的關鍵特質爭取協助。筆者與他合作兩次後，發現還有另一個問題讓他更為擔心。

喬治每天都和各跨國企業的主席合作。那些他最尊敬的主席都有著一頭灰髮，看起來非常莊重，還散發著「產業舵手」的威嚴，就像他公司的主席一樣。然而喬治並不是這個模樣，他覺得自己散發出的「莊重」訊息是很空洞乏力，因為在他的心底，也很懷疑自己真的能成為一位主席。

因此筆者建議他：「與其變成辯才無礙的人，不如找找看你的優勢在哪裡吧！」我們同心協力，深入探究喬治真正喜歡的、懷抱熱情的是哪些事物。「一開始有點不安，」之後他對我說，「我從來沒試過這樣做，不會在事業上深入挖掘我真正相信的是什麼，而且對其本質追根究柢過。」

經過一番努力之後，喬治真正的優勢浮現了。他是一位出色的合作者，重視溫馨的關係，但也對高標準懷抱著不容妥協的信念。這個組合讓他渴望導引出人們身上最好的一面，驅策他們向前邁進。我們把這個特質和公司的需求加以比對，寫下來，並且不斷琢磨求精。當喬治在紙上提煉出他核心信念的精華時，他興奮不已。「我看得出來這要如何讓人們有共鳴了。透過這個全新觀點，我可以嚴謹衡量出未來願景。」

喬治的願景，是要營造出絕佳的客戶關係，藉此導引他的公司成為全球的領導者。一開始，他謹慎地檢測這幅願景。一位同事兼密友告訴他，這幅願景不僅合乎邏輯，也是公司必備的，而且還很真確真

實。喬治現在知道，他可以為這個世界做出一些貢獻。「這是我可以向員工許下的承諾，因為這些基本上都是我所信服的。」

喬治的訊息很明確，他的領導平台也一樣。更重要的是，藉由找出自己真正的優勢，平息了因自認可能不是「主席那塊料」而湧起的惱人焦慮。現在的他可以透過做自己而成為主席。「我越來越有信心，相信必能憑藉真心信奉我的基本價值觀來領導公司，並把這些價值觀放在所要傳達的訊息中。我現在可以用貨真價實的信心走到任何國家和任何人談，我知道我自己並不是因為大家愛聽這些話才說的。大家的反應熱烈都是因為我內心深處有很穩固的真實真確基礎。這是關鍵所在。」

喬治在四月的某一天早晨打電話來，筆者馬上就知道他要說什麼事了，於是開口說：「恭喜你啦！主席先生。」

採取行動跳板，施展領導平台

我們可以從喬治的故事中學到什麼？當筆者和執行長之類人士合作時，比方說喬治，我們會檢視領導者所處情境的每一個面向：他們面對的挑戰、目標和憂慮，他們的企業環境、過去以及經歷過的關鍵時刻。筆者會深入探究他們的優勢。讓人驚訝的是，多數領導者會像發現新大陸一樣找到他們的優勢：他們通常覺得自己很普通、不值得一提，一直到我們帶著他們從更透澈的觀點去了解自己。他們一直認為，每個人一定都擁有這樣優點，因為這些優點對他們來說是天生的、太輕易得來，導致他們並不珍視這些技能。當領導者領悟自己真正具備哪些長處時，那就會茅塞頓開、豁然開朗，更重要的是，這是可供他們採取行動的跳板。這是因為這些優勢對他們來說是天生的，可能從孩提時代就已經有了，而且，伴隨這些優勢的是強烈的信念，

甚至是面對問題時更為堅定的態度。挖掘出這些信念，之後讓它們得以顯現出具體面貌，將能釋放出極大的潛力。

對喬治來說，最大的發現就是，世界上居然有這麼多種有效的管理風格。做自己，讓他可以展現出個人領導風格：合作、溫馨，渴望為每一位客戶提供最好的一面，這些特質變成了一塊磁鐵，吸引人們靠近他，而且大家也真正從中獲得激發。

最後，若了解你的優勢，就能找到你可以運用的管道，帶著真實真確和滿懷的自信，以充滿感情的方式進行溝通。你的溝通可能是透過影片串流播放、站在台前演說，或是老派的「走動式」面對面溝通。或者重點也可以放在傾聽一小群人怎麼說，回應他們所說的內容，並讓他們看到你的確採取了行動。

不管你選擇哪一種，那都會是「你的風格」，是和你最貼切的一種。在這方面有一個很好的範例，那就是德勤有限公司（Deloitte Touche Tohmatsu Ltd）甫卸任的資深合夥人兼執行長約翰·康諾利。德勤是全球規模最大的私人專業服務機構，有十七萬員工在超過一百五十個國家工作，提供稽核、稅務、諮詢、企業風險與財務顧問服務。

他的「風格」是發送語音訊息給員工；他經常這麼做。員工們可以聽到他針對重要議題的說法，同時他也會謹慎地承諾要經常發送訊息。他知道繼任者的溝通風格很可能比他的更跟得上時代潮流，也許會用上部落格和推特，但無論媒介為何，熱情是一樣的。「領導者必須做好展現熱情的準備，不要覺得表現熱情很尷尬；他們必須要有個人特質並展現勇氣；他們必須正面、樂觀、精力充沛，而且雄心萬丈，還要想著和人們談一談他們在乎的事物。情感非常重要。」

在企業中加入情感的必要性

因此，真實真確意味著你必須亮出自己的長處，並具備真知灼見，看透應如何善用這些優勢作為力量的來源，以達目標。你要找出自己喜歡的風格，才能成為一位偉大的溝通者。因為唯有了解自己真正的長處，並根據自己的價值體系運作，才會知道哪些事情對企業來說是對的，也才能帶著豐沛的感情去溝通。這樣做可以創造出長期的利益：你會因此變得極有說服力，因為你能一以貫之。

然而，在筆者的輔導經驗裡，找到這些熱情通常都只是故事的一半而已。筆者發現，協助領導者了解在企業溝通裡為何確實需要情感，才是一大挑戰。筆者合作過的領導者，很多都相當理性、思考迅速且明確，他們都是憑藉著不斷挑戰、著重於數字與結果才到達如今的地位。他們以為情感是空洞且軟弱的。但就像筆者不斷主張的，人們的「感覺」會決定其行動。他們會許下承諾，採取必要的行動嗎？他們願意多付出一點足以決定成敗的努力嗎？

業務計畫設定的是要費盡心力才能且必要達成的冷硬數字。但若人們不願意改變自己的行為，不以更明智的方法工作，或者不改變、不創新、不設法提高銷售額，也不願意培養重要關係，就不可能達成這些數字。必須有所作為才能創造數字，因此在具體成果與空洞感受之間，確實有其關連。

任何企業策略的成敗，都大大取決於員工與前線經理人「情感上的敬業程度」。領導者必須闡述策略，而這些策略不但要明智而且理性嚴謹，同時也要真的能夠打動情感。感性、參與式的溝通，就是商業計畫與員工工作為之間的聯繫。

筆者曾在幾十家企業任職過，很少看到員工認同公司策略，如果確實能做到，那將會讓人興奮且振奮人心。事實上，這種情感上的溝通並不會模糊或抽象，任何領導者都能夠做到並從中獲益。情感溝通的力量就來自於領導者，能用情感進行溝通的領導者，便是能以正面

方法改變他人行為的領導者。這也讓我們提醒自己，領導者的基本目標正是：改變行為以創造成果。

我們不僅必須檢視對於領導者以及他們企業來說成功是什麼模樣、會帶來什麼樣的感受，也必須看看哪些因素有礙於成功，哪些溝通方式可以克服這些障礙。事實上，有用的溝通方式必定具備了正直的元素，而且，它們之所以能收效，是因為這些溝通是發自於領導者熱情堅守的信念，又剛好和組織既有的價值觀相匹配。領導者確實可以做到「做自己，而且做到更好」，因為所謂企業中的真實真確，代表領導者自身的信念與價值觀，要和企業的價值觀相契合，知道公私兩方面在何處重疊，然後善用重疊之處創造出色的成果。

我們並沒有將理性與邏輯排除在外。在最出色的演講當中，要有邏輯，還要有情感，以及溝通者本身的人格特質。亞里斯多德

（Aristotle）提到三種主要的修辭型式：理法（logos）、感情（pathos），和人格特質（ethos）。以人格特質為導向的訊息，憑恃的是演說者的聲譽。理法是根據邏輯或理性來打動人心，感情則是動之以情。對筆者來說，最重要的是如何利用感性來支撐理性。

安理國際法律事務所是一家全球性的法律事務所，其資深合夥人大衛．默立認為，即便是法律專業，這一點也成立：「身為律師，我們常常會變成很注重邏輯、理性的人。情感幾乎已經被擠出你這人之外了，因為你受到的訓練就是要客觀、要挑剔。但我們活在一個飽受訊息與資訊轟炸的世界，而我們也會在情感層次上有所回應。因此，如果你想激勵他人，贏得他們的心，就用你正在建立的論據來說服他們，你要能打動他們的情感，不能用粗糙或操弄的方式來做。如果你能把你的熱情傳出去，就能說服他人，讓他們朝你希望的方向邁進。」

就像我們在之後討論傾聽的第十章裡會看到的，展現你的熱情與成為一個感性的人是同一件事。鼓勵人們談一談自己的情緒情感也同

樣重要。在受訪的領導者中有一半的人都說，當他們四處巡視時都會主動請大家談一談自己的情緒情感，他們會問：「你對此有何感受？」就像他們說的，這樣可以引出一定要知道的議題，並進一步了解到哪些因素可以激勵人們、哪些又會讓人裹足不前。

做自己，而且做得更好，是領導者必須努力培養的技能，很少人天生就會。他們必須詳加思考，選擇展現有助於培養出信任的那一面，並讓自己與追隨者都更常流露情感。這表示，你要花時間去闡述那些對你而言非常重要的事物。有一句老話說：「若我不懂我在說什麼，我要如何知道我在想什麼？」動手把你的信念和目標寫下來，這會幫助你建立起強而有力的觀點，隨時可用，隨地可用。

如果你想要建立架構，讓你敢於授權給他人，幫助他們用正確的方式做正確之事，你自己的價值觀就必須契合你所領導的組織。

從第4章中得出的關鍵重點

- 領導者的真實真確極為重要。
- 若追隨者不信任你、不相信你具備正直的特質，他們是不會許下承諾的。
- 要別人認識你、信任你：你就必須針對你是誰進行溝通。
- 你必須學著展現自己的人格特質：人們必須知道你在乎什麼、你的信念是什麼。展現自我會讓你變得更能夠預測，並激勵他們追隨你的信念。
- 人們都希望覺得備受激勵。感覺是感性的，因此領導溝通需要有感性的成分。

- 就算你是一個非常內向的人，也必須學著用更多的熱情談話，談一談你的價值觀，並更常挺身而出，大聲闡述你的信念。
- 追隨者必須要能感受到你的熱情，並相信你所相信的。
- 熱血熱情與真實真確更能啟發人們，勝過技巧完美的簡報或演說。
- 當你自己已經釐清所在乎的事情，就會忍不住要用澎湃的熱情去談。
- 多數領導者沒有花時間去闡述這些信念。
- 動手把你的信念和目標寫下來，這會幫助你建立起強而有力的觀點，隨時可用，隨地可用。
- 若要針對你是誰進行溝通，你就必須說明自己的目標與價值觀，而且帶著熱情去談。
- 展現你也是有血有肉的人：承認錯誤，或坦白說你不知道答案。
- 你必須要讓大家看見，大家也要能看到你願意投入真正重要的事物，不管多困難都無法阻止你。

05

貫徹使命與價值觀



廣告界說：「請以緊湊簡報給我自由（Give me the freedom of a tight brief）。」這句話的意思是，客戶越能明確地定義成功以及達到成功的方法，廣告商在廣告上就可以揮灑更多的自由和創意，就越有可能成功達陣。

緊湊的簡報完全不是限制；緊湊的簡報是釋放，讓人們把焦點放在成果上面，可以發想出更多的點子，而非更少。諷刺的是，鬆散的簡報才會變成問題，因為它留下太多懸而未決的疑問，製造了不確定與混淆，讓創意為之癱瘓。有太多東西需要釐清、諮詢與建立共識，一切都陷在困惑的泥淖中，無法掙脫。

就像我們在前幾章看到的，現今的領導者知道他們必須培養出更多的領導者，在組織裡遍地開花，新生代領導者才會回過頭來經營出更機敏、反應迅速且行動快速的企業。他們必須為新生代領導人提供一套領導架構，而一套緊湊的簡報才能在必要之時、必要之地做出決

策，才有信心知道新生代領導者將會善用這套架構以做出「正確」的決定。

要能做出正確的決策，員工需要知道他們要努力達成的目標是什麼（這就是指揮官的目標：我們的使命是什麼？）。他們也要明白，要把哪些價值觀和信念應用在這些決策上（這就是作業範圍）。還有，最後他們需要知道商業目標有哪些、成功是什麼模樣，以便做出正確的決定。

正因為這個理由，領導者必須闡述一幅清晰、動人而且簡單的願景，以輔助說明公司代表什麼、期望員工和供應商如何行事的企業宣言。領導者也必須闡述清楚而簡潔的商業目標，並提出一幅願景，描繪使命中的成功是什麼模樣。當然，他們個人的使命感與價值觀（如前一章所述）也必須呼應、反映企業的價值觀。

計畫與使命並駕齊驅

傑西博是全球第三大營造設備品牌，在超過一百五十國銷售逾一百五十種產品，該公司主席安東尼．巴姆佛爵士說，區分使命與願景是很重要的。「兩者有差別，」他說，「使命是你一直要做的事，是人生的目標。願景是當你做到想做之事時，那會有多成功，這可以用五年期的商業計畫來表現。這個計畫會轉化成年度目標，甚至是月目標或週目標。計畫必須和你的使命並駕齊驅。」

社區商業協會（Business in the Community，簡稱BITC）是一個由企業界主導的慈善機構，會員超過八百五十家企業，從家喻戶曉的大型跨國品牌，到在地的小型企業與公共部門組織，無所不包。社區商業為會員提供顧問、支持與刺激，敦促其會員為人類與地球創造可長可久的未來，並強化商業績效。在接受本書訪談的領導者中，有兩位

曾經大力參與社區商業協會：史都華．羅斯爵士曾任該協會主席，菲力普．格林目前仍是社區商業協會環境領導小組的主席。

社區商業協會的會員指南是這樣說的：「一家公司的價值宣言是說明公司如何行事的高層次宣言；這並非說明這家公司要達成哪些設定任務的使命宣言，也不是一套商業目標。『基本原則』是：若描述的是有時間限制的目標、任務導向的目的或是對成就的渴望，那就是一份使命宣言或目標宣言。企業價值觀著重的是這家公司代表什麼以及其員工應如何應對進退。價值觀為企業設定了另一個角色，讓它有了一個超越利潤的目標。」

「這並不容易。當有一家確實以價值觀為導向的企業，就會有更多企業的價值宣言只是掛在主席牆面上的海報而已。這樣的環境所造就出的結果，往往是客服中心、甚至連在總部其他非管理階層樓層工作的員工完全不認同的價值宣言，不認為它說明了職場上的價值觀與行為。要改變這種企業的文化，需要來自上層完整且一致的承諾、整個組織裡的絕佳溝通，並授權給員工，讓他們開始把這些價值觀當成決策的指南。」

社區商業協會提到，研究顯示，長期成為績效模範生的企業，能在市場上屹立超過百年甚至更長時間的公司，共同的關鍵因素正是他們都有一套價值基礎，強而有力，能為這家公司的員工創造出共同的聯繫，給大家一個超越利潤的目標。

社區商業協會說，若做對了，建立企業價值觀就能得到以下所有的益處：

- 員工會對企業忠心耿耿、支持公司，即使其他地方提供相當的職位，員工也比較可能留下來；
- 客戶比較可能信任公司，因為他們看到員工做了正確之事；

- 可以強化與投資人之間的關係；投資人可能會看到這家公司在經營上比較沒有企業醜聞或爭議的風險；
- 和政府與當地社群之間可維持良好關係；這些機構與相關人士會認為這家公司是好芳鄰。

「價值宣言實際上可以非常簡單，」社區商業協會在其指南上這樣強調，「有一家公司就只是提出一條公理，說公司應該『永遠和客戶與員工站在一起，做出正確之事』。這可以是最糟糕的虛偽陳腔濫調，也可以變成牽引所有員工行事最深層的指引，結果完全取決於執行。但多數的價值宣言都更詳細，意義上少有模稜兩可的空間。」

從和領導者的討論中，筆者認定，未來願景中要描述企業的商業目標，也要說明對於能從企業成就中獲益的利害關係人士（即股東、顧客、員工、供應商及當地社群）來說，成功是什麼「感覺」。

感覺和情緒是牽引人類生活的力量，也因此，筆者才這麼強調「感覺」一詞。領導者必須全心接受一個想法，那就是良好溝通的重點必須放在感覺上，就像注重事實一般重要。感性與理性要兼顧。有鑑於此，筆者堅信只有當願景與使命、價值觀相輔相成時才能收效。然而，為了達成本書的目標，筆者要用不同的章節來處理這兩個議題，但這兩者是互相牽連的。

筆者聽過很多受訪的領導者談這兩大領域，每一個人的說法都不同，但多有重疊之處。這些領導者也傾向於用各種不同的詞彙來代表同一件事，或者，有時候用同樣的詞彙來表達不同的事物。舉例來說，「願景」、「使命」、「方向感」、「目的」、「目標」這些詞彙的意義都變得很模糊。為了能在本書中加以釐清，筆者對這些詞彙的定義如下：

- 使命：是我們存在的理由；我們在這裡要做什麼。

- 價值觀：是我們的原則，或者是我們認為值得追尋或嚮往的特質，價值觀牽動我們所有的行為。
- 標準：是當我們應用價值觀時的最基本可接受行為準則。

這些都是感性的那一面，是最能激勵員工的因素。

反之，對筆者而言：

- 願景：是領導者對於未來的概念，會同時利用數字和重要關係的特質來說明，描述當組織達成所有目標時將會如何。
- 目的：是組織努力要完成的四、五件事，這幾件事對於達成願景而言非常重要。
- 目標：是定義明確、確定且可達成的輔助目的，如果要達成主要目的與願景，就一定要先完成目標。

後面三項都是非常理智且可衡量的那一面。

以上六項是圓滿成功必備的要素，只有當你能清楚闡述這六大項時，員工心裡才會有一套完整的成功故事。筆者特別加入「標準」，是因為標準是可衡量的，是另一種確保領導者可將價值觀帶入員工日常行為當中的方法。少了行為的最基本標準，無法判定哪些是該獲得讚揚與獎勵的作為，風險就是你的價值觀只能變成貼在牆上鏗鏘有力的字句而已。

且讓我們先來檢視使命與價值觀，以及它們（假設使命與價值觀的架構都很緊密）如何在企業內建構出可帶來自由的架構，讓員工的創造力和想像力奔馳，並讓組織裡每一層的領導者在壓力下都能做出正確的決策。

價值觀營造信任

聯合利華全球執行長保羅．波爾曼說，價值觀營造出信任。「我去任何國家探訪我們的同事，發現他們儘管說著不同的語言，努力因應不同國家的不同議題，但是，在聯合利華的大家庭裡，他們都有同樣的價值觀。這能營造出信任，而信任能讓我們同心協力，幫助我們補上人為設計系統中的任何破綻。而這也是繁榮昌盛的基礎。因此，沒有信任就沒有欣欣向榮，信任又來自於有了正確的價值觀架構。」

「你必須讓公司裡最基層的員工也能夠做決策。我相信，在像聯合利華這樣企業裡，激發出成就的最佳方法，就是決策一定要由知識資訊最充分的層級去做。這是很重要的宣言：決策之地必須是知識資訊所在之地。但是，身為一位執行長，身為一位領導者，你永遠都要把做決策一事推到組織裡最遠的角落去。你必須讓人們看到操作架構是什麼，並確定大家都了解了。重點不在於規則規範，規則規範會抑制創新；重點在於要有適當的價值觀與信任，這些才能激發創新。」

歐狄恩與遊嬉愛影院集團的魯波．賈文責任為，你必須知道自己是誰、堅持什麼，並且詳知自己的價值觀，才能夠順暢地溝通傳播這些面向。只有在這些方面真正做到順利溝通時，才會真心授權給員工，讓他們做出正確的決定。檢驗的方法是，當星期六下午五點鐘出現重大挑戰時，公司裡任何人都聯絡不到你，但他們百分之九十九還是能靠自己想出正確答案，以組織而言，這是對的答案。

「把這些價值觀灌輸到組織裡，有助於你夜裡睡得好。」賈文說，「如果你確知在面對顧客質疑時，組織裡不管是誰都能像你一樣回應，根據組織的期望行事，晚上你才睡得著。而他們也需要知道，如果他們在試著做正確之事時犯下了無心之過，他們不僅不會受到責難，更會獲得支持。」

人們熱愛能激勵人心的使命

在筆者這位志得意滿的新任溝通總監要赴英國航空公司（British Airways）履新的前幾個星期，先看到了公司即將發表的新使命宣言，筆者必須先想一想，若要向員工以及全世界溝通傳達這份宣言，什麼方法最有用。英航當時仍被視為「全球最受喜愛的航空公司」，總共經營二百九十架飛機，包括威風凜凜的協和號（Concorde）。公司裡的經理人員之前顯然花了兩年時間辯證新使命該是什麼，最後定稿的是「成為全球旅遊的第一名（To be the number one in world travel）」。

因此筆者接下了這項全新的經營企業品牌工作，這是個有點前衛的想法：利用機隊上的彩繪藝術來展現「新的」英國航空。這就是後來眾所皆知的「惡名昭彰的尾翼」：機隊中每一架飛機都漆上了不同國家的藝術。然而這招來了大量的批評，在英國砲火尤其猛烈。當年是一九九六年。

筆者剛上任那幾天，一直盤算著如果對執行長鮑伯．艾林（Bob Ayling）說我不認為新使命宣言很能激勵員工，不知道明不明智？畢竟，他手下的經理人們花了兩年的時間辯證，而這新的宣言以及新的風貌，也都已經定稿了。這些行動只是其中一部分的手段，用於啟動打造未來的策略；打造新的未來，必須大幅改變這家航空公司的成本結構、夥伴關係與定位。

身為初來乍到的新人，筆者不斷地想著「全球旅遊的第一名」實際上是什麼意思。比方說，我們要買下連鎖旅館和租車公司嗎？答案為否。看來「第一名」的定義，必須放在完整的使命宣言文義下解釋。

當時，這家航空公司正和所有員工激烈討論，看看有什麼方法能降低公司的薪資成本；艾林已經宣布他要執行「十億英鎊成本精簡方案」的計畫，他認為要讓英航保有競爭力，這是必要的，因此員工與管理階層的劍拔弩張越來越嚴重。筆者建議應該在全公司內部進行焦

點團體訪談，以獲得回饋意見，讓我們可以在最有機會成功的條件下溝通傳播新願景，管理階層也同意了。因此我們安排和各種不同群體的人們談話，包括機師、機組人員、行李人員、報到櫃臺人員以及管理人員，走訪各個不同的地點與國家，以求能獲得最廣泛的回饋意見。在經過仔細設計訪談當中，我們把使命宣言的概念介紹給這些團體，之後，先給他們看其他公司的使命宣言，最後才拿出英航的使命宣言。

筆者也預期這些團體會大表憤怒：畢竟成本精簡方案讓他們很憤慨；甚至認為他們一定會冷嘲熱諷，一點忙都不幫。然而筆者從這些焦點團體身上所學到的，卻永遠改變了我對使命宣言的看法。

在和這些多采多姿、大鳴大放的團體談過之後，我們了解到：

- 員工確實喜歡看到使命宣言，而且認為適當的使命宣言能激勵人心，確實有必要。
- 他們非常清楚好宣言與壞宣言之間的差別。
- 「好」宣言闡述了可長久且有意義的目的，那是讓他們「早上願意起床，除了求溫飽之外願意努力工作的理由」。
- 「壞」宣言講的是達成對員工來說不痛不癢的量化數字目標，或是太過於平淡、一般，任何企業都能適用。
- 最好的宣言，能不斷地提醒員工公司為何而存在，並能讓每一個人都了解他們的所作所為對完成使命有何貢獻。
- 他們否定的使命宣言，例如「想想明天，把握今天」、「成為市場裡的第一名」或者「未來十年內要賺得十億英鎊」。
- 他們最推崇的使命宣言，是美國太空總署（National Aeronautics and Space Administration，簡稱NASA）用在登陸月球的阿波羅計畫（Apollo project）上的宣言（後面幾段會詳加說明）。

- 他們相信英航的使命應契合「讓人們體驗旅遊的美好與益處」。

最後，我們發表了上述的英航新使命宣言，但也因為員工的回饋意見而做了一些退讓。管理階層認同員工的建議，把人放在一切作為的核心，並把「以人為焦點」當成使命宣言的中心。但公司對外的說法仍是英航想要「成為全球旅遊的第一名」。管理階層之前已經推動兩年，可想而知，他們並不想停下來重新思考、加以修正。他們對於自己想出來的宣言很滿意。

員工想要看見好的使命宣言

筆者在這裡學到最重要的一課是，員工非常重視好的使命宣言。在那之前，筆者並未全心全意地認同使命宣言對員工來說非常重要。所有英航的員工都指出，大家最樂見的宣言（「讓人們體驗旅遊的美好與益處」），慷慨激昂地說明公司之所以存在的理由。它解釋了我們這家公司要做什麼，以及這件事對人類來說有何重要。員工也可以從中了解，不論自己在航空公司裡的職級角色是什麼，他們的所作所為都有助於達成使命。他們想要感受到自己的重要性，也希望在朋友、家人或是與當地酒吧的酒友相處時都能以此為傲。

這次的經驗讓筆者的看法更為堅定，了解員工會從適當的使命宣言中得到強烈的激勵，並大肆嘲諷挖苦被他們判定為糟糕的宣言。因此設計出能獲得所有員工共鳴的宣言極為重要。自從英航的經驗之後，筆者也從檢驗幾十家的企業中一再地確認這樣的觀點。

最重要的是，員工要有「清晰的視線」，看清楚他們的日常工作與企業目的間的關係。真正出色的經理人會花時間精力確定每一位員工都明白自己的行動如何幫忙達成使命。以英航的員工為例，他們多數人都很喜歡太空總署的宣言，就讓我們來看看理由何在。

一九六一年五月，當時的美國總統約翰．甘迺迪（John F Kennedy）說：「我認為，美國應承諾達成以下這個目標：在這個十年結束之前，能有人登上月球，並平安返回地球。」

說這話的不久之前，水星號（Mercury）上的太空人艾倫．薛波（Alan Shepard）才剛剛成為第一個登上太空的美國人。甘迺迪總統提出的刺激人心且大膽冒險挑戰，讓美國展開一趟非凡的劃時代旅程。成千上萬的美國人投入長達八年的努力，全神貫注、密切合作，終於在一九六九年七月二十日開花結果，當時，阿波羅十一號（Apollo 11）的指揮官尼爾．阿姆斯壯（Neil Armstrong）步出登月艙，在月球表面的寧靜海「踏出了一小步」，並說「這是人類的一大步」。

成功達成使命時，當時的總統理查．尼克森（Richard Nixon）對阿波羅十一號的組員阿姆斯壯及艾德溫．布茲．艾德林（Edwin'Buzz' Aldrin）說：「在人類的整個歷史上，這是無價的時刻，如今地球上所有的人類真正屬於同一個群體了。」

這項使命本身以及其代表的意義，既激勵人心又偉大非凡。也許你可能會心存質疑，並不是每一個組織都能有如此激勵人心的目的。而在這整件事中，英航員工最喜歡的是一位工友在這項了不起的使命實現之前對甘迺迪總統說的話。事實上，和筆者聊過的許多領導者，也都記得這段很有傳奇性的甘迺迪總統軼事。

甘迺迪總統當時顯然是去巡視太空總署總部，他停下來與一位手持拖把的人交談。「你負責什麼工作？」總統問。這個人是一位工友，他回答：「長官，我幫忙把人送上月球（I'm helping to put a man on the moon, sir）。」

我也是大格局當中的一部分

筆者從英航員工身上學到一件事，那就是：領導者必須要講出一個動人的故事，解釋企業為何而存在。而且，他們也要讓每一位員工感受到自己是整個故事中不可或缺的一部分。知道自己在組織的成功故事中扮演什麼角色，會讓員工更敬業，讓每一個人都有鮮明的方向感。

但這還沒完。我們知道，情感上的投入是決定領導者成敗的關鍵。成為市場上的第一名或達成某個營收或獲利目標，對大部分員工來說，並不能吸引住他們，也無法激勵人心。雖然知道自己的財務或其他績效目標是什麼很重要，但只是整個故事當中的一部分。這些是成功的指標，而不是理由。然而太常見的情況是，領導者選擇著重在數字上面。

筆者相信，這是因為數字目標是領導者每一套策略中的關鍵，因此，對於領導者來說也變成了關鍵。多數領導者都是極為理性、邏輯清晰的人。因此，他們認為，最好就是留在理性、條理分明論述的世界裡。

但若僅以理性論述，他們就看不出來溝通要有成果，就需要和人們溝通那些對他們來說最重要的事。就像前面論述過的，若要激勵他人，你需要把理性、感性以及人格特質都納入故事中。這樣的觀點導致筆者大力支持一項主張：當使命感和組織的價值觀緊密契合時，從組織裡耙梳出來的使命感最能激勵員工。重點就在於員工有沒有感覺到企業文化激勵了他們，並在這套文化當中被賦予權力呢？大家是否都堅守這套企業文化呢？有沒有必定要遵守、越界之後必會遭受後果的最基本行為標準呢？

對內：拉高員工的眼界

英國工業聯盟的海倫．亞歷山大夫人說：「你聽說過太空總署的那個故事，對吧？就是那個工友故事？不見得每一個人都聽過。之前我曾經在學校講過這個故事，在那個環境，當老師的是英雄，但行政人員則否。我對他們說了太空總署的使命宣言，那些行政人員說：

『真是太棒了。我們能不能引用這個故事？』我說當然可以，因為他們同樣也是在協助作育未來的英才，而這股更崇高的方向感極為重要。你要拉高人們的眼界，讓他們了解自己的所作所為為何重要。這件事實在太重要了。」

班恩．佛瓦言是阿爾卡特 | 朗訊公司的執行長，這是一家全球性的電信通訊公司，總部在法國巴黎。阿爾卡特 | 朗訊提供語音、數據與影片硬體與軟體，給全球的服務供應商、企業和政府。這家公司擁有貝爾實驗室（Bell Labs），是通訊產業界中規模最大的研發中心之一；這家公司在超過一百三十個國家都有營運。二〇一〇年時，阿爾卡特 | 朗訊提報的營收約為一百六十億歐元。

佛瓦言說：「身為領導者，要做好你的工作，成為一位好的溝通者極為重要。領導的所有重點就在於良好的溝通，領導者必須體會到，他們需要去做三件最基本的溝通工作。第一件事是要提出願景，讓每一個人都看到。以我來說，我們公司在全球有八萬員工，對著這八萬員工，我不能說未來的願景就是我們要做到每股盈餘成長到多少，或是其他和大多數人並無切身相關的事情，對吧？這也就是說，你必須替他們訂下真正能激勵人心、而且和整個組織息息相關的願景。」

「要輔助這幅願景，你要從上而下、憑藉正確的價值觀設定調性。這兩方面綜合起來，就可以為人們提供足夠的自由度，由他們在該做的工作中加入自己的智慧與創意。之後，你一定要以身作則，並嚴厲對待做不到身體力行的人，才能強化價值觀。如果每個人都看到某個人霸凌，但我卻替他留餘地，那我就不能說我反對霸凌。我的行

動會比語言更有力，更能鮮明地留在那些我所領導的人們心中。透過這三方面，你才能改變一家企業的本質。」

對外：擁有比利潤更高遠的目的

現代人對於企業的期望更高。就像我們在第二章中看到的，透明度改變了一切。在這個每個人都更有權力的世界裡，企業領導者現在必須更善於解釋自家企業為何而存在。面對客戶時，他們必須解釋這家企業的努力作為會帶來哪些益處。面對更廣大的公眾時，則要說明企業為何以及如何會成為一股向善的力量。

面對股東（若非上市公司的話，則要說給金主聽），這些並不足夠。在思考如何設計使命宣言時，如今的領導者必須考慮到更廣泛的利害關係人，並務必納入各方人士，把他們當成受益人。

湯尼·曼瓦寧是明日公司的總裁，這是一家由企業界主導的智庫機構，總部設在英國。明日公司相信，企業可以、也必須成為向善的力量，而這也符合企業的利益，因為這麼做最能創造出長期且能持久的價值。明日公司和全世界第一流的企業以及企業領導人合作，而其在思想上的領導地位，以及憑著先進想法創造出來的實務價值和政策影響力，都讓這家公司備受推崇。

曼瓦寧說：「這個世界正在經歷一段前所未見的變化，越來越明顯的是，現今的市場運作架構導引出的是難以長久持續的結果。企業的存續與繁榮繫於健全穩定的自然環境、社交與政治系統以及全球經濟。企業必須在以上三方面扮演好自己的角色，他們需要這三者齊備才能繁榮興盛。企業可以成為向善的力量，而且擁有獨特的地位，可以提供解決各項議題急需的實際解決方案。」

曼瓦寧說，明日公司已經找到了祕方，善用這些方法的領導者，必能在他們經營的領域中開疆拓土。這些資訊都包含在該智庫提出的

一份特別報告當中，標題為「明日的全球性公司：挑戰與選擇（Tomorrow's global company: challenges and choices）」。

曼瓦寧提到，首先，領導者應拓展他們對於成功的想法，並以對於企業、社會與環境造成的持續正面影響重新定義成功。做完這項功課之後，領導者應能堅守自己的信念，並以此作為企業策略和決策的基礎。「其次，共同的價值觀是企業培養凝聚力當中不可或缺的一環，對於全球性及多元化的企業來說尤其如此。一旦建立起價值觀並大力溝通傳播之後，所有人在實務上都必須嚴格遵守，每一個人也都要當責（accountable），負起遵行價值觀的責任。這些價值觀應成為基石，是企業行為的立基點。」

德勤甫卸任的資深合夥人兼執行長約翰．康諾利說：「我相信我們已經走到了一個新階段，現在我們必須去想像如何重新定義企業的目的。企業為何而存在？它能有哪些正面貢獻？我們必須更著重長期可持久的成就，少看短期的利益。只有當你思考長期時，才能在企業中創造出更高的價值。不管是社會面或實質面，環境若無未來，你也無法維持企業。領導者必須理解，他們在這方面不僅要說得更好、更清楚，更要做好準備，常常挺身而出並經常討論，同時在所領導企業的內部與外部都必須要這樣做。」

成為帶領人類進步的引擎

葛蘭素史克公司的執行長克里斯多福．江特爵士說：「公司內部必須要有一套強烈堅定的價值觀（這是組織本質的一部分），是減少官僚作風最好的方法。有了價值觀，你就不需要用沒完沒了的手冊來說明該怎麼做。你一定要營造出符合倫理道德的企業文化，並能夠挺身面對企業內部與外部的檢驗。以領導者來說，持續地闡述真實真確並與今日世界息息相關的目的與價值觀，是非常重要的。」

「訂下更高遠的目的並建立穩健的價值觀，其重要性在如今這個時代更有過之而無不及。對於整個社會有吸引力的資本主義變得非常重要，對我來說，這更是帶動人類進步的引擎。現在各方人士都很關心企業界的作為，但不會付出同等的關心去同情企業界。因此，身為一位領導者，你必須溝通傳達要做的事，並說明你做這些事是為了替整體社會創造哪些利益，而不光只是考量股東。」

「你提供就業機會，你為領年金的退休員工提供福利，你為股東提供報酬。另外，你還要將更廣泛的公眾利益納入考量，不能僅是在乎獲利能力而已。很多公司都有能力這樣做。我不想把這樣的行為講得多偉大，但我確實認為這會扭轉整個世界。」

瓦茲集團的主席兼執行長保羅．德瑞克斯勒說：「我認為，一般人對企業的信任程度在過去兩、三年遭受嚴重的打擊，對於企業領導者的信任度尤其低落。但企業仍是一股強大的向善力量。現在我們必須付出同樣多的心力去提供信任、解釋為何如此以及該如何做，並且真正成為一股向善力量。」

英國天空廣播公司的執行長傑瑞米．達若主張，如果你希望受人信任，以開放、坦率的態度來面對自己的所作所為極為重要。「渴望創造出長期成就的組織，必須把獲得信任當成企業考量因素當中極為重要的一部分。」

「你絕不會信任一個不認識、不了解其動機的人。因此，身為一位領導者，你必須讓公司內、外的人感受到你是誰以及你堅持什麼。這便是能協助人們判定要不要信任你的因素。」

「你必須確認自己的使命和價值觀確實與廣大的群眾息息相關，而且他們了解你的努力大有貢獻，超越了狹隘的企業利潤動機。這對你的企業是有利的，通常對他人來說亦然，不管對方是夥伴、員工或是顧客都一樣。因此，你必須隨時做好準備，以便挺身而出說明為何你有成就對所有人來說都是好事。」

「做了很多好事卻從不加以溝通傳播，這樣完全無益。企業必須讓自己站到前面去。領導者必須開始以更觸動人心的方式立論，道出企業與私人公司的正面意義。」

克里斯．薩特塞衛特是合鳴溝通公司的執行長，這家控股公司控制五十二家企業，領域涵蓋了公關、廣告、數位、行銷、運動行銷、市場研究、企業責任與設計業務。（合鳴溝通公司也是筆者的雇主。）

薩特塞衛特說：「有很多人認為，透明金魚缸世界要面對的檢視審查是嚴重的干擾，但這也賦予責任和行動更深遠的意義，更代表了領導者要承擔更多的當責。」

「聲譽反映了你的信念、你的作為，以及你有多清楚地闡述了自己的行事作法。最後那個部分（也就是你對於自身行事作法的說明），是其中一種企業界應負起的新當責。領導者現在必須以是否值得信任來思考；值得信任，代表你得要有一套每一個人都可接受的價值觀和標準，讓人們知道可以對你有何期待，以及你對他們又有何期待。」

在使命中納入每一個人

聯合利華的全球執行長保羅．波爾曼是這樣說的：「我要做的工作就是點燃火花，把員工的熱情和偉大的使命連起來，之後我們就可以起跑了。這就是成就高績效組織的動力。」

「然而，你的使命不能只追求最佳利潤，因為這樣一來會導引出錯誤的行為。我們最近經歷的金融危機其實是道德危機，凸顯的問題是我們應該如何經營企業。」

「在聯合利華裡，我們把透明金魚缸似的環境當成一個大好機會。人生有很多事會讓你無能為力，但身為一位領導者，你可以影響

很多事、有很多作為。以我的企業來說，是要用品牌建立信任。當消費者越來越無法確定，因此想要尋找可以信任的品牌時，正是品牌的大好契機。就我來看，去年我們創造了公司三十年來最高的銷售量成長佳績，完全沒有什麼好訝異的。」

「聯合利華最近推出了一個永續生存計畫（Sustainable Living Plan），實際上利用的便是環境的高透明度。我們認為這是一個獨特的機會，讓我們可以透過透明度來善用消費者權力，真正地對大家說：『看好了，我們正在努力地成為一家負責任的企業。如果你看到我們做壞事，請和我們一同改正。』」

「我們正努力對大家說，身為個人消費者，他們可能認為自己無法創造出不同的局面，就算購買永續生產的立頓（Lipton）茶包，他們或許會認為自己的力量不過是杯水車薪，但請想一想，全世界有二十億人買我們的產品，這就有了力量。而你要如何善用這股力量？不了解這一點的領導者，不願意多闡述企業使命的領導者，或是只努力保護自己的領導者，長久下來就會變成恐龍，逐漸滅絕。」

「一切都會和培養信任有關，信任是帳冊上看不見的資產。以市值像本公司這麼大的企業來說，拿掉實質資產之後，可以看到當中的差額是六百億英鎊。人們把這稱為商譽。這是你的品牌以及組織獲得的信任。因此，我要保護的最重要資產，就是整家公司的商譽。我能在全世界經營這家公司的唯一方法，就是憑藉屹立不搖的價值觀，以及這些價值觀導引出來的信任。」

企業聲譽永遠位於險境

一直到二〇一一年年初，史都華．羅斯爵士都是英國零售業瑪莎百貨的執行主席，這家百貨公司在全英國有超過七百家店，另有三百

家店分布在全球四十餘國。瑪莎百貨的專長項目，是衣著服飾與奢華食品產品。

他很擔心企業界被妖魔化：「我是社區商業協會的主席，我認為企業領導者有義務花時間到教育機構去走走，尤其是學校，去向孩子們說明職場不是罪惡之地，而且，除非他們有什麼異常，否則的話，他們也將會在職場上度過三十年歲月，甚至更久。金融危機的負面影響之一，是學校裡現在開始瀰漫一種感覺，認定創造財富是壞事。我們有責任向廣大的社群社會說明企業成長是好事，否則，沒有企業就沒有道路、大學、火車、飛機以及其他一切必要的基礎建設。人們必須了解，政府花的錢正是企業賺的錢。這極為重要，這是我一直都在大聲疾呼的。」

領導者必須清楚定義使命與價值觀、然後把這些帶進企業，還有另一個理由，那就是組織裡的員工是否遵循這些價值觀行事，將會影響領導者自身聲譽的起落。

朗恩．丹尼斯是麥拉倫汽車與麥拉倫集團的執行主席，也是兩家公司的大股東。一直到二〇〇九年，他都是該集團一級方程式麥拉倫車隊的領隊。

「我很確定一件事，那就是如果你要領導，就必須強力敦促，為企業裡的每一個人、每一位股東創造利益，也因此你會犯錯，而你最好認清這個事實。為你自己犯的錯誤負責已經很難了；對我來說，要領導一家會引來高度曝光率的公司，最痛苦的是，實際上你還必須為別人犯下的錯誤負責，這真的很痛苦。」

「在所有大企業裡，領導者能做的不過是把價值觀灌注到企業的本質裡面，以確保公司裡每一個人都能正確行事，但如果你認為自家公司裡不會有老鼠屎，那你就是個笨蛋。一旦有人犯錯，這個世界是不會對你留情面的。你必須負責，因此，即便造成問題的是單一個

人，你都要為了系統負起責任，你要負起監督責任，你得負起一切責任。」

「如果你在一個步調緩慢的組織裡工作，這就已經夠難的了。換做經營一支一級方程式車隊，能搶在半秒之內完成工作就是成功，或者，判斷錯了就得在眾目睽睽下失敗，而且，你必須用飛快的速度操作。就好像是坐在被釘在牆上的轉盤上，一直被離心力往外拋，但你還是要努力抓住。在這種情況下，我認為負責是更困難的挑戰。如果你無法確保每一個人都奉行共同的價值觀，你就做不到。」

對速度要求、培養更多領導者之必要

釐清使命、價值觀與準則的主要理由，是要打造出一個自由奔放的架構，讓企業裡的每一位員工能自成領導者：他們是無需持續上報決策指揮鏈，便能做出決策的領導者。

菲力普．格林是聯合公用事業甫卸任的執行長，這家公司擁有並經營英格蘭西北方的水力網路。他說：「領導不是一個人；以一家中等規模的企業裡，領導是幾百個人。」

事實上，接受筆者訪問的領導者不斷談到，組織要能夠繁榮興盛，領導者就必須培養更多的新生代領導者。現代企業界和戰場有很多相似之處。實戰的軍隊負責激烈的短兵相接，最清楚身邊發生了什麼事。戰場上的一切皆以電光火石般的速度發生，沒有太多時間讓你在指揮鏈裡來來回回報告，員工必須在戰火當中採取行動。領導者必須投資員工，培養他們的能力，以做出適宜的決策，而且精神都和他們自己所會做的決策一致。如果企業的使命感和價值觀確實紮下了根，那麼，員工在面臨危機時只需要順應自己的心意，便能做出合宜的決定：對顧客、社群與股東來說都好的決策。

約翰．吉德斯利夫是新時尚（New Look）公司甫卸任的主席，這是英國一家全球性的時尚零售商，在許多國家主要街道都有連鎖店面，包括英國、比利時、法國、荷蘭、愛爾蘭、馬爾他、新加坡與阿拉伯聯合大公國。他也擔任全球雜貨零售特易購（Tesco）的董事長達二十年，一直到最近才離職，後來主掌歐洲最大的獨立手機零售商汽車電話倉儲集團，這個集團共有超過一千七百家店。

他相信，強烈的使命感與明確的價值觀是領導者百寶箱內不可或缺的祕密武器。「很多企業都有一套價值觀，但是他們犯了錯，光是把價值觀寫在年報上，經營企業時卻彷彿這些東西不存在。成功的企業會善用價值觀，他們會毫不懈怠地溝通傳達這些價值觀。領導者會在企業內四處走動，詢問員工他們遵循價值觀做了哪些事，而且也會讓員工反過來問公司。這麼做給員工的是一套架構，而不是嚴格的規定，這套架構可以作為指南針，讓他們一直朝正確的方向走去。」

柯林．夏曼勛爵是英傑華公司的主席；英傑華是全球第六大保險公司，由諾里奇聯盟（Norwich Union）和商業聯盟（Commercial Union）兩家保險公司合併而成，聘用了四萬六千名員工。他說，對今日的領導者而言，最重要的問題在於速度。「現在不比從前，你就是沒那麼多思考的時間了。你必須授權給員工；企業必須這麼做。只有透過非常明確的道德與行為指引，你才做得到。這些價值觀和標準，是最重要的事物。如果你能建立起強韌的架構，那麼員工就知道該如何行事，他們就可以憑著自己覺得對不對而做出適當的決定。」

渣打銀行是一家跨國金融服務公司，總部位在倫敦，在全球七十餘國皆有營運。莫文．戴維司勛爵說，在他擔任執行長期間，他經營渣打銀行的唯一方法，就是將影響企業文化的強力價值觀灌輸到企業裡。

「在七十五國家裡有幾萬名你無法經常看到的員工，你要如何培養敬業與進行溝通？嗯，你要怎麼做？首先，你必須決定企業的價值

觀是什麼，你要擁有的是什麼樣的企業文化；之後，你要決定該如何一貫地和人們溝通這些價值觀。你必須打破在很多企業中所看到的永久凍土層：我指的是，當資訊從上層往下傳遞時，會被卡在中層。因此關鍵是：要了解你的群眾，要培養出正確的文化，要建立正確的價值觀，要傳達正確的訊息，然後溝通、溝通、再溝通。」

職場使命與價值觀的三個範例

超達公司：資訊無階級之分

超達是一家全球性的採礦公司，總部位在瑞士，倫敦設有註冊辦事處，主要生產煤礦（同時也是全世界最大的熱燃煤出口商）。超達在十九個國家皆有營運，橫跨非洲、亞洲、大洋洲、歐洲、北美與南美。米克·戴維司是超達公司的執行長。他是南非人，也是採礦鉅子必拓公司（Billiton plc）的前任財務總監。

他覺得超達的經營模式和多數礦業公司不同，這家公司的兩個總部辦公室僅有四十個人駐守。「我們有一套移轉式的管理架構。我們讓事業單位層級負擔極大的責任，也擁有極高的權限。權限是關鍵；我們賦予員工極大的權限，讓他們可以做決策及採取行動。要能建立這套架構，最重要的是我們要訂下一套原則，說明公司希望大家如何待人處事。我們的價值觀中心，是我們看重組織裡每一個人，在乎每位同仁的安全，以及我們營運的社群和環境的健康健全。」

「我們的其中一個價值觀是，我們要成為一個有價值意識的組織。我們存在的目的是盡全力為股東創造價值。我希望每一位員工每天上班時都會自問，我今天要用哪些不同於昨天的方法來做事，以便創造出更高的價值？另一個範例則是，我們強調動力、持續向前的價

值；不可以放鬆懈怠。這些價值觀很簡單，但強而有力，是每一個人都會接受的主張。」

「我們不會對領導者說要如何體現這些價值觀，我們只是告訴他們，這些都是必須滿足的標準，他們知道，他們要自行判斷需要採取哪些行動。總部辦公室的人不會預設他們要怎麼做。這套系統有效，是因為我們已經定下重點，強調開放溝通的重要性：我們在公司裡有強大的非正式溝通管道，階級只有在下達指令時才重要。」

「如果你在我手下工作，我可以對你發出指令。你也可以對在你手下工作的人發號施令。但我不能對你手下的人發出指令。大家都要嚴格遵守這樣的階級制度。但公司裡的資訊流向與討論卻沒有階級之分。我可以打電話給人在昆士蘭（Queensland）負責礦場的同仁，問問看現在情況如何。我要問的是資訊，而且他的主管也知道，我不會對他下任何指令。我可能會鼓勵這位員工談一談他在南非的夥伴工作情況，但這是為了有助於把最好的作法傳播出去。」

「我們大力促成這個非正式的網路，它可以做到兩件事：非正式網路賦予整個組織裡的員工權力，讓他們可以彼此分享經驗，而且，也在企業中嵌入了開放、坦誠與分享的文化。這種高度的透明，再輔以強大的價值觀，這就是我們能夠創造出成果的因素。」

國家信託基金會：架構內的自由

國家信託基金會是一個英國的保育組織，努力保留、保護英格蘭、威爾斯與北愛爾蘭等地的海岸線、鄉間與建築。這個機構擁有許多遺產，包括具有歷史性的房屋與花園、工業遺跡以及社會歷史遺址。它是英國最大的地主之一，擁有許多美麗景點，其中多數地方都免費開放供公眾使用。它也是英國規模最大的會員制組織，若以收入和資產來算，也是英國最大的慈善機構之一。

費昂娜．蕾納德斯夫人自二〇〇一年一月以來一直是國家信託基金會的總理事長。在擔任此一職務之前，她則是英國內閣辦公室女性小組（Women's Unit）主任，更早之前則是英格蘭鄉村保護委員會（Council for the Protection of Rural England）的主任。

她解釋道：「我們要擔負的保育責任極為重大：要照應超過六十萬英畝的鄉間土地、七百英里長的海岸線，以及超過三百處歷史建築與花園。每一項物業都不一樣，都需要專業員工以及盡心盡力的志工小心照料。這些地點本身，還有我們這家慈善機構，都需要長期永續經營下去：包括財務面、環境面以及和原捐贈者家族、我們的房客、會員、訪客、員工與志工之間的密切關係，這些都是深愛我們擁有之地的人們。」

「在每一個地方，我們都必須發揚當地獨有的精神。每一個地方也都要孕育出不同的人文連結網絡：要交流的對象包括過去深愛此地、或未來將會愛上這裡的人們，當地的鄰居與社群，還要面對遊客，要讓他們覺得這個特別的地方像是自己的家一樣，變成他們生命中的重要部分。因此，雖然我們擁有的遺產眾多廣大，卻有著濃厚的個人性與在地性。我們的策略中心是要珍惜這些溫馨親密的特性，讓千百萬人每年都能和我們照料下的這些獨特地點發展出更密切的關係。」

「為了能做到這一點，我們執行新的在地主義策略，試著不要太像組織，不要太過一成不變。要能達成目標，我們必須建立起所謂的『創造出自由的架構』：強化我們的目的與價值觀，藉此實現領導，並賦權給組織裡每一個人。」

「我們重新建構、重新設計國家信託基金會，以實現在地賦權。『架構內的自由』，是在地主義的中心要旨。這代表我們要經常地談論價值觀，確定每一個人都懂我們的目的為何、我們的價值觀是什

麼，以及在他們特有的環境下應如何體現。只有透過在地層級的賦權。我們才能真正達成承諾，確保每一個人都能持續地信任我們。」

「信任是我們這個品牌的基底：員工必須信任我們，他們必須信任我們這個品牌，外界人士則必須相信我們會說到做到。留給我們大筆遺產的人，要相信我們將會實現他們的願望。信任就在我們的血液裡奔流，我們賣力工作，就是為了保護這股信任。欲掙得信任，就要透過讓人們和你往來互動，看清楚你要往哪個方向邁進，針對這一點和你辯證，而這也是整個組織裡的領導者們必須要做的事，不僅對員工時如此，在面對訪客與捐贈人時亦然。要能做到這一點，這些領導者必須清楚了解架構。」

「這便是讓整個基金會在詮釋與表現上創新、更有想像力的因素。建立了這個架構之後，我們使用的語言也為之丕變。現在的重點在於實際負責操作的人有何感受？他們是否覺得自由、自信，能和他們自己規劃出來的宏大產業發展計畫共舞？這和資深主管下指令、要他們把物業經營得更有聲有色，是完全不同的兩回事。」

信佳集團：想清楚你要的名聲

信佳集團是一家國際性的服務業，在重要的公共服務領域為各全國性與地區性政府效力，包括醫療保健、教育、交通運輸、科學與國防。集團有超過七萬位員工，在全球超過三十個國家提供這些服務。信佳集團提供的服務規模與範疇極大，包括經營涵蓋全球超過一萬七千五百公里道路的交通管理系統，為英國六十六個執法機構提供保全電腦與軟體支援服務，在五個國家管理廣達十九萬二千平方英里的領空，而且每天還利用倫敦道克蘭輕軌（Docklands Light Railway）無人駕駛列車載運超過二十七萬五千位乘客。

凱文·畢斯東是信佳集團前任主席，現在則是英國最大住宅營造公司之一的泰勒溫沛公司主席，他說大企業裡動輒成千上萬的員工全都代表公司，他們都需要協助才能了解公司希望他們如何行事。響亮的聲譽是成功的基石，而員工的作為則決定了公司的聲譽。

「你必須體現你想要獲得的聲譽。」畢斯東說，「而這也代表你必須想清楚你想要得到的聲譽是什麼。你的使命和價值觀能經營出那樣的名聲嗎？要把焦點放在讓員工了解顧客以及外界的期望上，這樣他們才知道做正確之事是什麼意思。」

「身為領導者，你必須花時間清楚闡述你的使命，以及你期望人們如何行事。我們在信佳會做兩件極為有效的工作。一是我們會說清楚所謂的管治原則包括哪些內容。我們有簡短、簡單的原則，並訂出我們對所有員工有何期待，和我們希望在組織裡如何實現價值觀。第二件則是我們會在非常公開的場合傳達使命感，我們的標語是：『把服務帶進生活中（Bringing service to life）』。我們到處都用這句標語，放在企業文獻內、網站上以及所有行銷資料裡。」

「這就是我們對這個世界許下的承諾，導引公司裡七萬位員工的行為態度。在我們所做的努力當中，這是最能賦予人們權力的其中一項行動。不管你在組織裡做什麼工作，不管你是為本地議會清掃街道還是從事高階的工程與資訊科技相關工作，你都知道你要面對客戶，而且我們提供的必須是具備高品質的服務。這會讓每一個人都深感自豪，這股自豪是來自於人們知道客戶享受了美好的體驗。」

確定價值觀能引起共鳴

受訪的領導者常說，如果他們自己的價值觀和被領導的人們不一致，就不可能經營好企業。

天空廣播公司的執行長傑瑞米．達若說，如果他個人的價值觀無法契合企業的價值觀，他就無法領導天空廣播。「我們花了很多時間去談，並確定加入這家公司的每一個人人都了解企業文化與價值觀。我和資深管理人員談過好幾次，我必須和他們明說，如果我們的企業文化無法鼓舞他們，那麼就算他們具備長處和經驗，可能也不適合留下來。但如果他們真的了解而且相信這些價值觀，那麼他們在公司裡就可能有出色的表現。」

「我的工作，就是要大力支持這些我們自己定下的價值觀和標準。一旦每一個人人都明白這些價值觀，也就是組織開始變得真正有效率之時。雖然溝通很重要，但一旦大家都了解價值觀，很多日常的溝通就連說都不必說了，因為每一個人都會往同一個方向推進。」

「你不能針對一萬七千人訂下一套規則，規定他們在全世界不同角落如何去做各種不同的工作。你必須把溝通的基礎放在共有的價值觀和基礎上，而且對話的重點也必須著重於此。領導者必須花時間把價值觀帶進生活裡，鼓勵人們去探索價值觀在不同的領域代表什麼意義，之後你就會有信心，確定大家都會以大致上說來正確的方式體現這些價值觀。價值觀比規則更強而有力，因為你沒辦法針對每一種可能的情境制定規則，而且當人們陷入困境時，規則無助於導引他們。然而，價值觀和共同的目標感卻可以讓人們走上正途。」

價值觀的價值

每一次訪談中，筆者都會請問領導者：他們所屬企業的價值觀是什麼？很多人承認，他們的價值觀可能和多數其他組織一樣，因為價值觀代表的通常就是他們營運的社會信奉的道德標準。

有些企業努力用價值觀來區隔自己，凸顯他們的獨特之處。幾乎所有領導者都很確定，他們的目的和價值觀已經成為公司品牌的一部

分，並當成競爭差異點的來源。他們在面對供應商與夥伴時也會應用目的與價值觀，以確認價值鏈上每一個環節都達成一致，確保高標準。

領導者一致認為，闡述價值觀與目的，是最重要的領導工作之一。這是一場永不會結束的對話，會出現在董事會與管理階層的議程上，也會在巡迴展覽與研討會中討論。

共同的使命感與價值觀能激勵人心、賦予權力並釋出自由，在真正賦予這些價值觀生命的企業裡創造出高價值。

然而，如果你心中沒有預定的終點，動人的使命與強大的價值觀就無用武之地了。成功完成使命時，會是怎樣的一幅景象？哪些人能受惠？利害關係人士為何都應關注，並且助你抵達終點？

當你描繪出有朝一日成功的景象，並拿來與使命和價值觀互相搭配時，你就有了一個強力動人的故事可說了。

6

利用未來帶動現在



如果領導者希望能塑造未來，就要花很多時間去談論未來。德勤甫卸任的資深合夥人兼執行長約翰·康納利說：「你必須談一談未來的模樣以及你要如何完成這幅景象，而且你也要提出你的立論，帶動改革。你必須和人們討論他們在完成願景的過程中要扮演什麼角色，並確定他們可以清楚地看到自己的位置。你必須確定他們了解你堅持什麼，能體會你現在所做的事為何重要，以及為何每一個人都能從企業的成功當中受惠。當人們相信自己，相信自己的所作所為，也相信彼此的合作可以成事時，就會有最出色的表現。」

和這麼多領導者談過之後，筆者的結論是他們確實「看見了」未來。他們可以把某些想法、終點化成影像，更能想像未來。

本書要討論的並非如何勾畫企業願景，而在於闡述這幅願景有多重要。但對筆者而言，領導的全部重點，就在於要以你現在的位置為準，努力找出想從這裡走到哪裡。這套過程本身涉及了大量的溝通，不管是面對企業內部或外部皆是如此。要替未來做決定，你得談談未

來，常常談，在每個地方都談，確定每一個人都像你一樣清楚地看到了這幅景象。跟隨者喜歡有前瞻性的領導者。最讓筆者印象深刻的一點，就是現在不用花太多時間救火的領導者，才能看得清楚未來。

必須清楚看見未來才能暢談未來

達孟·巴菲尼是私募基金界最知名的人物之一。他在裴米拉公司擔任執行長直到二〇一〇年，後來退下來專心從事投資交易；在歐洲專門從事收購的企業中，裴米拉是規模最大、也最知名的公司之一。裴米拉擁有的品牌如冷凍食品鷹眼（Birds Eye，是一家歐洲冷凍食品公司，生產漁產、蔬菜、家禽以及即食食品）、汽車協會（AA，英國道路救援的市場領導者，每年處理超過三百五十萬件的汽車故障事件）、傳奇（Saga，為英國五十歲以上的人士提供財務服務）以及新時尚（全球性時尚零售業）。

巴菲尼有多年任命領導團隊的經驗，將裴米拉的投資經營成出色的企業。他說，好的溝通仰賴的是懷抱清楚的願景。

「我常常在想，不良的溝通是來自於你不清楚要往哪裡走，或是不了解自己設定的目標。如果員工很了解你努力要達成的目標是什麼，以及他們要如何融入其中，他們會諒解你的溝通技巧不佳。你必須極清楚地向團隊說明你要往哪裡去、他們需要做什麼，以及為何這對他們以及服務的對象來說都是一件好事。」

「這表示，你必須心知肚明，知道你要達成的目的為何、要在哪一段時間內達成，以及要採取哪些行動才能達成。你必須對實地操作的人明講，告訴他們你有什麼期許。你必須花時間闡述你的願景，並廣加流傳。所以說，領導的重點完全在於要用盡一切必要的方法去激勵人們。」

就如巴菲尼所說，一旦領導者自己想清楚了，就要為其他人畫出這幅景象，利用大量的細節讓願景栩栩如生，要協助他人看清楚到底可達成哪些成就便易如反掌了。這幅願景不僅必須描繪出成功的模樣，也要講到人們在未來此時會有哪些感受，而他們彼此之間的關係將會是什麼，以及各種不同的利害關係人士可以從未來的成就中獲得哪些好處；同時在這幅願景中你要囊括所有相關人士，不能僅著重於股東。

利用這幅畫面，領導者就可以協助同仁挺起胸膛面對現況，並注入樂觀進取和活力能量，以實現更好的未來。

一而再，再而三思索未來

通常，領導者無法確知該怎麼做才能實現這幅未來圖像，而且他們也不怕坦白說；但他們知道，一定要達成這個目標。他們會用未來吸引員工，大談要如何實現願景，而不是能不能達成。

這是非常重要的重點。設定方向之後，他們會藉著暢談如何達成目標以吸引人們，而不再辯證這是不是正確的未來。

追隨者知道領導者的工作是決定方向，但他們不喜歡有人一步一步鉅細靡遺地替他們畫出路線。這會扼殺創意，限制了追隨者願意投入的承諾與努力。通常領導者會訂出看起來似乎不可能達成的目標，榨取出組織裡面每一個人的力量與潛能，把「大賭注」放在這些人身上，賭他們能超越自認的能力所及範圍。而某種程度上，經過這樣拉抬之後，恢弘高遠的未來在每一個人心目中已經歷歷在目，他們也認為自己做得到。

芭芭拉·卡薩妮是飛吧航空的創辦執行長，這是一家在一九九〇年代末期從英國航空獨立出去的低價航空，後來在二〇〇二年時賣給另一家低價航空易捷（easyJet）。之後，在倫敦申辦二〇一二年夏季

奧運會時，卡薩妮擔任申奧小組主席；此一職務後來交給賽巴斯均·科伊勛爵（Lord Sebastian Coe）。

談到她一手打造飛吧航空的那段時光，她說：「在我的職業生涯中，很多時候能否成為出色的溝通者將決定事情成敗。我們成立這家航空公司像是在做白日夢一樣，很多人都不認為真的能辦到。回顧當時，現在我會想：『我的老天啊！我們到底是怎麼辦到的？』我相信，絕大部分的成功和我們營造的環境有關，在那裡，有真正出色的人物，他們非常清楚要做哪些事情才能夠讓這個瘋狂的主意成功。」

「從釐清願景當中可以產生許多力量。我們可以看到、感受到以及品嚐到成功。我們很清楚未來是什麼，並且一直把這幅願景放在心裡。善用這一點，我們得以反覆地檢查驗證，並獲得回饋意見去檢視達成的進度，以及我們需要改變什麼才能保持正確的方向。」

「我發現，在這趟旅程中，將公司裡的每一個人人都納入，並與他們對談，是很重要的事。我相信每一個人，不管是基層的接待人員，或是公司裡負責營運的最資深同仁，每一個人對航空公司的成敗都至關重要。還有，你知道嗎？現在他們還會和我保持聯絡，都已經過了十年了；我們之所以保持聯絡，是因為這是一次非常特別的經驗。當每一個人都很清楚感受到那股熱情，努力達成不可能的任務並且真的做到時，你就能創造出這樣的結果。」

詹姆士·霍根是阿提哈德航空的執行長，這家航空公司每星期經營將近一千一百班航班，從其位在阿拉伯聯合大公國首都阿布達比的總部，飛往四十五國的六十七個地點。過去四年，他親自監督、帶領這家阿拉伯聯合大公國的航空公司快速成長，加入了超過三十三個新航點以及三十五架新飛機，每年載運的旅客人數也從二百七十萬增加為七百二十萬。

「四年前，我們說，本航空公司的願景是要在全球每一處營運地成為最佳航空公司。當時這看來很瘋狂，但現在正在開花結果。這表

示，當我們決定要加入競爭時，就要成為同業中的最佳典範。這不表示我們的規模要越來越大，這不表示我們要為所有人提供所有服務，這僅代表人們將會認同我們是最佳的航空公司。」

「我們的排名不斷向上爬：二〇〇六年時我們在最佳航空公司中排名第五十二，去年則是第六。對我們來說成為最佳的航空公司意味著：要有最佳的安全性、提供最好的服務。因此，我們的願景就是要成為最好的航空公司，而我們的價值觀則包括了要安全、要以服務為導向，以及以客為尊。」

「航空公司聘用了許多不同國籍的員工，在許多不同的國家都有營運，互相尊重在這裡是很重要的，因此我要確定每一個人都能發聲。我們的員工來自不同的背景和不同的文化，我花很多時間確認他們了解公司的使命，也確認我明白他們面對的問題。」

「如果我們要實現這幅願景，每一個人都要能感受到這股『想要成為最好』的熱情，正是這股熱情，能賦予員工權力。我無法同時身在六十七個城市，因此我必須確認，從上到下，我們全都相信能夠達成這些目標。」

讓人們投入未來

通常，隨著情勢不斷演變，領導者必須改編、改變他們對未來的看法。

賽門．卡佛是愛影網執行長；這家公司原本是一家獲得創投支持的英國新創公司，但現在變成亞馬遜網站（Amazon.com）的英國子公司。愛影網提供線上影片出租（透過郵件出租）以及轉售DVD影碟、藍光影碟和電玩遊戲光碟，在英國、德國以及北歐也有透過網際網路隨選播放電影。

他說：「我們剛起步時，只有一個辦公室裡的幾個人，溝通願景很容易。但當成長到將近有五百位員工、並在六個不同的地點營運時，要協調與吸引員工建構出共同願景，就變得困難許多。但是清楚自己的願景以及你對員工的期待是最重要的工作，領導者務必要去做。一旦你很清楚自己的期望是什麼，並據此來監督與管理績效，就會容易得多。」

「我會說，領導者要負擔三重任務。第一，我是否做了正確之事？我是否進行了正確的風險分析，並訂出正確的策略？第二，我是否用正確的方式去做？秉持正直操守，建立信任，並以關心客戶、鄰里和環境的態度行事？最後一點就是，在多數情況下，判定領導者是成是敗的標準就是：我有沒有帶領其他人跟著我一起？」

「這麼說來，重點其實就在於釐清願景，打造適當的架構與文化，讓人們能在當中展現創意且發揮潛能，並說服、激發大家朝向願景邁進。」

「但是，你的願景可以改變，依附願景的戰術和策略同樣也是可變動的。因此，你必須取決於環境去發展願景，你也必須一直和員工對話，確定他們仍然受到吸引。以我們來說，一開始時，我們會和百視達（Blockbuster）這類連鎖影片出租店競爭，現在我們則要和電視廣播業者、其他線上影片與遊戲出租企業、甚至是有線電視與衛星電視公司競爭。」

「我們的目的一直都是要提供更多選項，讓人們有更多的電影觀賞管道與內容；我們熱愛電影。而現在我們已經成為人們娛樂經驗中非常重要的一部分，如今我們的目的是，要讓人們在家中就擁有更優質的娛樂。我們不斷地重新定義一個產業，這一點讓我們的員工都深感興奮，這非常能振奮人心。」

未來必須擁抱所有利害關係人士

聯合利華的全球執行長保羅．波爾曼說：「企業要擔負更重要、更廣大的責任，不僅是對股東負責而已。很清楚的是，若你想獲致長期成就，首先就要為客戶、員工以及社會大眾做出正確之事。如果你在這些方面都做好了，股東自然會得到報酬。」

「長久以來我們都太短視了。我為了最近的一場演說做研究，去檢視了股東持有名列英國富時百大企業股票的期間。一九六〇年時是二十年，一九八〇年是十年，到了一九九〇年代，就掉到五年了。現在，持有期間不到六個月。不到六個月，這些頂尖上市公司的股票就換人接手了。這告訴我，股東的利益不一定和被投資企業的長期利益一致。」

「我們聯合利華的永續生存計畫是一套十年期的計畫。這是因為我堅信任何未來的願景一定要很長期，而且必須著重在先嘉惠利害關係人，接下來才是為股東謀福利。有沒有能力做到後者，完全取決於你能否成功地面對客戶、員工以及營運所在地的社群。」

整合使命、價值、願景與目的的四個範例

當領導者談到未來時，他們會很具體。因為他們很清楚自己的使命是什麼，知道自己對於員工的行為有何期待，也知道想要打造出什麼樣的文化。他們讓追隨者在每個方面都融入組織的成就當中，藉此努力釋放出員工的創意並讓這些人許下承諾。他們會針對使命訂下非常具體的目標，也許長達五年或十年，到完成最終目標前的每一年也必定會訂下年度目標。他們會確定每一個人都知道目標是什麼，也知道要做什麼才能達標。從員工、顧客，一直到股東，他們會針對每一

份重要關係設定目標，而且他們也會衡量進度，用各種不同的方法調整目前的情況，以便做到持續矯正與改善。

筆者經常會聽到領導者談到如何導引員工想像，去試想未來各種關係將會是什麼模樣。他們會說故事，講到讓員工可以體會到關係是帶動成功的引擎，因此會這樣行事、那樣互動。關係的重點在於感受，偉大的溝通型領導者會把感受嵌入，好讓員工在感性面接受這幅願景。

最重要的是，他們認同員工的所作所為正是重要的接點，把達成計畫中的數字和成功實現計畫這兩件事變成同一件事。除非員工改變行為模式，否則就沒有改革。因此，領導者必須給員工改變的理由，也要說得出利益能打動人心的願景，讓他們願意支持。利益方面的訊息必須夠強烈，可以說服顧客多買一點，員工願用更聰明的方法做事，政府創造出可帶動成功的環境，股東和金主願意投資更多資金，當地社群也願意支持他們的行動。從這樣的脈絡來看，溝通並非「提供資訊」，也不是「有的話很好」的東西，而是計畫中不可或缺的一環，憑此牽引出完成計畫的必要作為。

以下有幾個範例，說明領導者如何說出一個完整圓滿的未來故事；在他們的故事裡，上述每一種利害關係人士都在其中。

麥拉倫：精準的力量

朗恩·丹尼斯是麥拉倫汽車兼麥拉倫集團的執行主席，他說他的願景是要打造「全世界最精緻的跑車」。他的承諾、熱情與精準，讓筆者印象深刻。

「我看到了一個機會，讓我打造出我想要的全球極致精緻跑車。大家都說我很勇敢，在經濟衰退期挑戰法拉利，在市場低迷時設立工廠，打造跑車。我必須告訴他們：首先，我建這座工廠的成本，比起

三年前時至少便宜了百分之三十，也比我三年後要建便宜了百分之四十。因此，我認為此舉非常明智，對吧？」

「第二點：我認為我們要引進跑車的這個市場，是一個高價產業，我們看到的不是只有市場衰退，我也看到五家公司的產品線已經走到盡頭，而他們沒有資金推出新產品。因此，我是在別人只有老東西之際，帶著新產品走進市場。主要的競爭對手將是法拉利四五八

（458 Ferrari）；我們知道他們何時要推出這部車。我們必須思考：要如何去猜測四五八的性能？有一件事情是確定的，我們的起步比他們晚，他們將會先上市，我們不知道這輛車會有多棒。而我們必須做出更好的車，但我們甚至連目標是什麼都不知道。」

「因此我們訂下目標：針對汽車的性能、針對第一批的訂單、針對資金融資、針對第一部車離開生產線的日期。我們的願景非常清楚，一直指引著我們往正確的方向前進。之後，經濟衰退來了，圍繞在我身邊的盡是愁雲慘霧。我把所有人聚在一起，對他們說：『這是機會，我們要全速前進。』我毫不費力就能激勵我的管理階層，比較難的是要鼓動投資人。但我們做到了。」

「願景的力量賦予我們極大的能耐。我們籌到了資金，我們按照目標交出了第一批貨，車子大獲好評。我們賣出的數量，已經超過一年的產量。」

「我們替自己訂下了幾個里程碑，目前為止，我們達成每一個里程碑。四年前我們就說我們做得到。現在有人問我，你們怎麼做到的？」

「答案是我們有動人的願景，我們有非常清楚的里程碑，每個人都知道自己要做什麼，而且他們也備受鼓舞，想要盡力完成。我們也培養出趕上期限的企業文化；如果沒有，我們就無法留在一級方程式了。就這麼簡單。」

巴克萊：將所有利害關係人士納入未來

巴克萊是一家國際性的金融服務公司，其核心業務是一般銀行業務。全球一般銀行業務由執行長安東尼．傑金斯領軍，旗下有四大業務單位：巴克萊卡務（提供國際信用卡與貸款）、非洲巴克萊、英國一般銀行業務以及西歐一般銀行業務。在英國，巴克萊在主要街道設立了超過一千六百家分行（包括前身為伍理區公司〔Woolwich〕的各分行），也和英國郵局合作，為英國各地就近找得到郵局的顧客提供個人銀行服務。巴克萊在五十餘國都有營運，聘用約十五萬人。

傑金斯說：「對領導者來說，具備使命感和道德指南是非常重要的事。巴克萊在三百多年前由二十個貴格教派（Quaker）的家庭聯手創立，就我了解，他們都是非常腳踏實地的生意人，也擁有更大格局的方向感。」

「身為領導者，這一點對我來說非常重要。我極力主張經營企業時必須考量所有利害關係人士，要在他們之間求得最佳平衡，包括短期和長期。」

「我們在全球一般銀行業務中納入兩個重要概念，一是我們的使命，也就是：『讓生活變得更輕鬆（Lives made much easier）』，這是以顧客為中心。這項使命在整個組織裡有高度的催化作用，因為它激發我們去思考及討論銀行在人們生活當中扮演的角色。我們認為，一家銀行的角色是要協助客戶去做一些事，如果我們能讓他們更輕鬆過生活，那麼他們的人生將更美好，而他們也會為我們帶來更多的業務。」

「第二個概念是平衡觀念，我們稱為『四個C』：公司（company）、客戶（customer）、公民責任（citizenship）以及同仁（colleagues）。我們管理一套平衡計分卡，針對每一個類別訂下目標。根據我們執行的策略，目標已經訂到三年後了。我們會問，在那

時，成功應該是什麼模樣。之後，我們回溯到今年，來看看現在我們要做什麼才能推進到那個目標。」

「我們必須在每一個『C』都能成功。因此，就算你的財務績效傑出，如果客戶滿意度或員工意見調查的分數下降，整體績效也不算好。」

「為我們服務的社區效力，對我們的長期目標來說也很重要，而我們也因此才能成為眾人眼中向善力量。因此，在評估企業績效時，我會針對這四個領域加以評量。」

「無疑地，在這個產業，我們還要克服許多困難才能找回信任，而且是要在極富挑戰的環境下去做，包括經濟面和法規面皆是如此。領導、溝通以及道德指引的概念，從來沒有哪個時候比現在更重要。」

傑富仕：將價值觀納入商業計畫中

傑富仕是全球規模最大的保全公司，在超過一百一十個國家皆有營運，聘用超過六十二萬五千人。公司執行長是尼克·巴克斯。

「我們宣示的企業目的是要確保你的世界安全無虞，」他說，「我們相信，除非人們覺得安全安穩，否則不會有成長。我們所做之事對全世界政府與企業的成功來說是其根基所在。懷抱著真正重要的使命，並能讓這個世界大不相同，對本公司而言，確實很能夠激勵人心。」

「我們的員工每天都因此受到提醒，想到自己在這裡要做什麼，而且他們能用自己的話來描述企業使命，無需誇張誇大，但讓他們覺得做好自己的工作是一件很重要的事，這讓員工深感自豪。你所做的事能讓結果大為不同，你將會因此感到自豪。若非如此，以本公司的某些員工來說，他們只會這樣描述自己的工作：『我來上班，坐在接

待處後方，穿著制服，當人們走進來時對他們微笑。』相較之下，能為每一個在此處工作的人提供安全、安穩的環境，兩者之間天差地遠，後者會讓你認為自己為社會、為世界多做了一點什麼。我認為這很能鼓舞人心。」

「我深信，員工因自己的工作深感自豪，和我們的獲利能力之間必有關連。人們在職場上的感受以及他們為何來此工作，在企業界來說是軟性議題，但確實有很大影響力。」

「我們的價值觀也至關重要。比方說，我們就把正直操守、團隊精神與同心合作納入價值觀當中。在我們工作的地方很多都講求操守，而如果我們的同仁、供應商無法齊心合作，也就無法為客戶提供優質服務。」

「重要的是，領導者必須著重在這些領域，並投入時間精力去溝通傳播使命和價值觀。這些都是能創造出極具體結果的無形因素。想要導引出企業的價值觀，得透過團隊合作以及每個人貢獻己力才能做到。」

「我們在做策略規劃時，實際上是把所有的行動和目標都放在價值觀之下，這麼一來，計畫就能產生真正的動能，體現價值觀。我們實際上是圍繞價值觀來發展企業計畫，確定員工能創造成長，但同時也契合價值。為了免讓員工有疑問：『價值觀的意義是什麼？』我們便以這些價值觀為核心，設定具體目標。」

諾桑柏林水力集團：和每一個人談價值觀

海蒂·莫特拉姆是諾桑柏林水力集團的執行長，這家公司的營運區域在英格蘭東北部，也經營艾薩克斯（Essex）與蘇福克（Suffolk）等郡，服務四百五十萬客戶。這個集團聘用了三千位員工。她在二〇一〇年四月接下此一職務，在此之前則任職於鐵道業。

「自從擔任有影響力的職位以來，我一直都以熱情來追尋使命與價值觀。我曾在某些企業工作，不是資深層級，那裡的價值觀對我來說很古怪，讓人很不自在。在我接任這裡的新職後一個月內，我和所有的員工對話，問問他們關於我們這家企業代表什麼、我們是哪一類型的企業等問題，他們有何看法。人們會怎麼說我們，我們又希望他們怎麼說我們？」

「員工會談到需要合乎道德、要以客戶為焦點、以結果為導向和要互相合作。保有這些價值觀是很重要的，因為這些能在組織內引起共鳴。之後我們必須思考要引進某些重要的價值觀，可推動我們往正確的方向邁進。一旦我們找到了，很重要的是要善用指標，這樣大家才會了解我們確實是嚴正看待這些價值觀。這些價值觀對於中階經理來說有什麼意義？對於董事會而言有何意義？對於我來說又代表什麼？如果我們想體驗這些價值觀，那我們該做什麼、不做什麼？」

「之後我們會完全透明地公開這些標準，讓每一個人都知道我們對於不同層級的人有何期待。任何人都會知道他們應該做什麼、不該做什麼。這些價值觀配合我們的使命宣言，一起發揮作用；我們的使命，是成為永續水力服務與廢水處理領域的全國性領導者。」

「為體現這項使命，我們的計畫中有五大要項，第一項和顧客有關。對客戶來說，怎麼樣才是一家最好的公司？對環境來說呢？若以競爭力和效率來看又會是怎麼樣？從員工和為公司效命的人的角度來看，答案會是什麼？我們經營企業所在地的社群又怎麼看？你要如何針對每一個不同的面向來替領導者打分數？」

「一旦我們和領導團隊一起描繪出這些景象，接下來就是和三千位員工齊心合作實現使命。我們展開巡迴宣導，我個人在總共五十一場的活動當中和每一位員工碰面。在巡迴宣導活動中，我們會說：

『聽好了，各位，這些就是我們在思考的任務。』接下來我們會分成不同的小組，請員工告訴我們他們是否認同，他們是不是認為我們錯

了，我們需要把哪些地方做得更好。我們從中獲得大量的回饋意見。主要的收穫是，在企業的走向上獲得信任票。這整項行動創造出了極大的力量。」

深入了解所面對的顧客

領導者會善用顧客，協助他們設計出更好的企業未來。不管是商業組織或慈善機構，我們都要面對客戶。在自家組織內也有客戶，若任職的是服務部門更是如此。顧客就是我們服務的對象，我們必須爭取他們的信任，只有留住顧客的信任才能留住他們。

激勵人心的領導者會不斷地去談顧客的觀點與經驗，以確定公司內部確實了解顧客。只有當員工「感受到」成為本組織的顧客是怎麼一回事時，才會有推動改革必要的真心理解與承諾。這就是為何領導者越來越常把外部的經驗帶進公司內部中；在下一章中，我們就會看到其重要性。

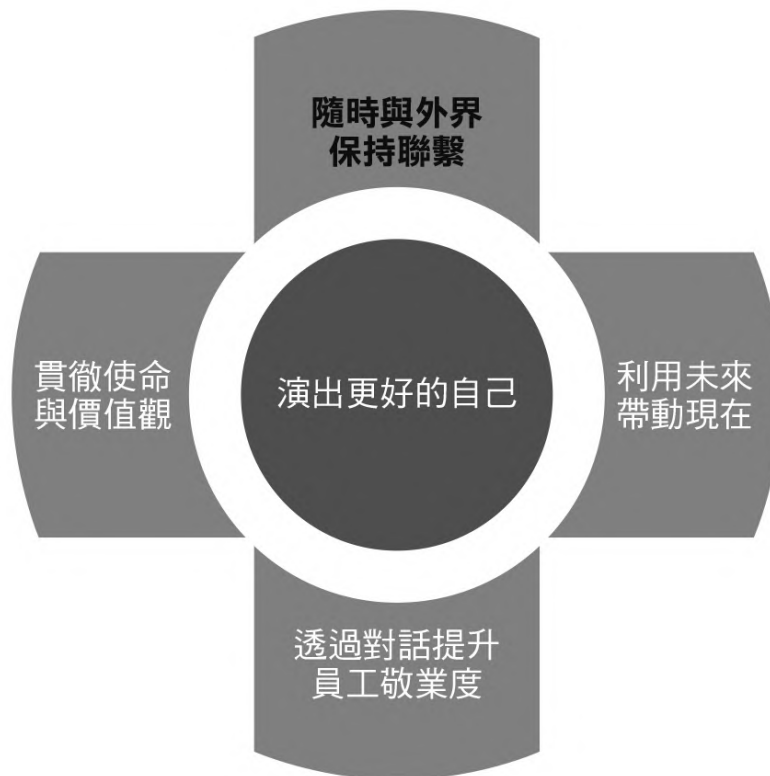
從第6章中得出的關鍵重點

- 勾畫出鮮明的成功景象。
- 同時以理性（數字）與感性（所有相關人士的感受）來描繪未來。
- 結合理性與感性，是激勵人們的關鍵。
- 在傳達這個未來時，必須以所有和組織績效休戚相關人士的利益來表達，包括顧客、股東、當地社群、供應商和夥伴，還有，最重要的員工。

- 領導者必須確定他們的願景代表的是每一個人可長可久的成功。
- 領導者不僅必須解釋未來，也必須詳細說明改革之必要，並且還要透過他們說的話為所領導的企業注入樂觀希望。
- 領導者必須確認他們帶領的人了解，組織和重要利害關係人士之間的關係品質必須達到何種水準。
- 將未來願景（成功是什麼模樣、會讓人有何感受）注入使命（我們現在要做哪些重要的事）以及價值（我們怎麼做），才是完整的圖像。

7

隨時與外界保持聯繫



在《牛津大辭典》（Oxford Dictionary）裡，「風險（risk）」的定義是：「一種涉及暴露在危險或損失當中的情境」。往前翻幾頁，則有這部辭典對於「聲譽（reputation）」一詞的定義：「通常是對某個人或某件事抱持的信念或意見」。

我們都知道，一般人心目中對任何企業的想法，都是成千上萬次的行動造成的結果：一家組織年復一年展現出來的正面行動，這家企業所有自我描述的語言，以及其他對於這家企業的所有評價。每一

天，隨著企業展開一天的業務，互動的對象或許高達百萬人，此時就可能遭遇風險，或許會陷入導致危險或損失的情境當中。

良好的聲譽是財務價值極大的無形資產，正因為其價值高，受訪的領導者如今都將損失信譽視為他們要面對的最嚴重單一風險。基於這個理由，他們認同要用強力的價值觀架構來打造企業文化，協助員工能在關鍵時刻做出正確之事。也就是因為這樣，他們不厭其煩地再三強調溝通價值觀的重要性；在他們必須履行的重要領導任務中，這或許是其中最重要的一項。

他們會擔心，當員工「做錯事」以及出現危機時，就會出現聲譽受損的問題。就像領袖追尋組織的共同創辦人菲爾絲．魏可—穆琳說的：「危機當中透露出來的，是領導者在危機之前把工作做到幾分：他們有沒有好好地把適當的文化和行為灌輸到組織裡去？」

現在多數的領導者都把信任視為資產負債表上看不見的隱形資產，（在某些情況下）價值可高達幾十億美元。英國工業聯盟前總幹事理查．蘭柏特爵士說，他在金融危機之後曾經走遍英國，和多位商界人士進行訪談，發現他們都非常清楚，聲譽和信任在現在比以往更加重要。「我們活在一個凡事透明的時代，領導者在做每一個商業決策之前必須自問：這樣做可以通過《週日時報》（Sunday Times）的檢驗嗎？若想贏回信任，我們必須更願意自省，並拿出良知，不能只是隨波逐流。」

瑪莎百貨前任主席史都華．羅斯爵士強調：「以商業領導者來說，建立聲譽與信任是日常工作，也因此，溝通變成了例行任務。」

德勤甫卸任的資深合夥人兼執行長約翰．康納利說：「領導者一向把焦點放在自己和組織的聲譽上面，但遺憾的是，以我們目前所處的環境來說，領導者要擔心的是聲譽太容易（有時候可能是很不公平地）受到損害，而且可能是永久性的。在我們生活的這個世界，即便犯下的是相對小錯，但只要一個錯誤就可能抹滅你過去所有的好處，

並且摧毀你在經營企業時必須擁有的信任，這樣的結果往往讓領導者不僅變得更有風險意識，還會去避開風險。這會導致少有或完全沒有進步，但所謂領導，其中一部分的任務就是要大力敦促以求得進步。」

莎拉·霍格女爵自二〇一〇年五月以來就擔任財務報告審議局的主席，這個機構是監理單位也是標準制定單位，負責監督英國的企業管治與財務報告，以及稽核、會計和精算等專業。她也是英國天然氣集團的資深獨立董事、英國財政部首席獨立董事、約翰路易斯合夥事業（John Lewis Partnership）董事、英國收購委員會（Takeover Panel）委員、英國金融服務局（Financial Services Authority）資深顧問及英國首相商業大使網路（Business Ambassador Network）中的成員。

「問題在於，很多人認為他們仍能掌控自家品牌，但品牌實際上卻在顧客的心裡。這就是內部品牌與外部品牌之間的差異，而這樣的歧異永遠會出問題。如果你對自家品牌的認知，和外部人士看你的觀點並不相同，那你就不算是真實真確。如何消弭這當中的落差非常重要。」

失去你的「營業執照」

因此，領導者知道信任的重要性，他們尤其明白危機出現時最重要的就是信任。在受訪的執行長中，有一大半都自動以湯尼·黑瓦德為範例；因為墨西哥灣的漏油危機，這位執行長必須辭去英國石油公司的職務。他們用這件事當成終極範例，說明信任消失的速度有多快，你的「營業執照」又有多快被吊銷（詳情請見第十四章）。

他們所說的重點，是企業領導人的前途取決於他們和各利害關係人士（這些人決定了企業領導者的成就）間的關係強韌度。這些關係

不僅珍貴，還越來越脆弱。之所以脆弱，是因為這些關係有了變化，而且現代世界轉變的速度就跟人的思考一樣快，權力不僅在政府部門和大企業的門廊裡，更早已散逸到大街上來了。現在這個世界，人們越來越不願意順從，要求也越來越多。

為何如此？這是因為他們獲得的資訊更多，也越來越能互相串連。這表示，他們擁有越來越多選擇，而且也變得越來越聰明。不只如此，個人的反應速度也遠遠超過多數企業。對他們來說，信任和交付的商品服務一樣重要，他們會好好坐下來批判領導者的一言一行、一舉一動。

這些也就是筆者所謂的「公眾意見法庭」，在這個法庭上，很快就會做出判決，而且絕不容情。如果他們不喜歡自己所見所聞，如果他們對某家企業或某個品牌失去信心，他們可以完全放棄這份關係，再建立另一段聯繫，就這麼簡單。

管理無形資產

因此，最嚴重的風險不是失去聲譽，而是惡名造成的後果：摧毀關係。所以也可以這樣說：管理聲譽的重點是要管理關係這種無形資產會遭遇的風險，因為企業的未來就繫於這些關係。

有鑑於此，筆者不斷地聽到受訪的領導者說，他們會定期確認自己有將外部利害關係人的觀點帶入組織內部，以利於聚焦在該做的事情上面，並善用這些觀點帶動他們和員工之間的對話，談一談如何改進。他們的重點，就是要消弭外部與內部品牌認知之間的差距。

在本書第二章中，英國天然氣公司的董事總經理菲爾·賓特利就展現了他在這方面的作法，那時我們看到的是他如何建構出一套系統，警示他組織外部的人說些什麼，好讓他能即時回應。他也很樂於和顧客對話，以便贏得他們的信任，讓他們轉而支持他的企業。

有一份由英國貿易工業部（Department of Trade and Industry）在二〇〇一年發表、但到目前為止仍極有價值的報告，題為「從無形資產當中創造價值（Creating value from your intangible assets）」，報告中的結論就出自於以下這個常見的問題：「你的手上有哪些很寶貴、但不包含在資產負債表裡的資產？」

這份報告替領導者找出以下七大項的無形價值：

- 關係；
- 領導與溝通；
- 文化與價值觀；
- 聲譽與信任；
- 知識；
- 技能與能力；
- 流程與系統。

在本書中，我們要關注的是前四項無形資產。

在關係方面，該報告說：「唯有透過發展出一套有效的策略，藉以管理與維繫和所有重要利害關係人之間的優質關係，一家企業才有希望能完全發揮潛力。成功的企業是能持續設法憑藉現有關係不斷壯大，包括外部關係（客戶、供應商或任何人，只要他們的想法和行動有助於達成目標與解決問題即可）以及內部關係（不同的部門與團隊一起努力，以掌握契機，創造價值）。」

「了解如何辨識、培養、安排與維繫適當關係網路，以帶入新的工作方式、想法與機會，在追求競爭優勢時占有重要地位。」

特別是，這份報告強調了組織需要強化和利害關係人之間的對話品質：「貴公司若想在所屬領域發揮出完整的潛力，重要的是你不僅

要去想如何培養與改善現有的關係，更要慎思如何發展與強化能開創企業未來成就的必要關係。」

關係中的良性循環

筆者相信，將外部的觀點帶入組織內部必能引發強力的良性循環。若你能和利害關係人對話，並把他們的觀點和意見帶入團隊裡，這表示你將能獲得更充分的資訊；唯有經營優質的關係，才能獲得大量的回饋意見。他們不僅能讓你了解別人怎麼看你或有哪些事可能出錯了，更能提供一些想法，讓你了解該怎麼做才能創造出不同的局面。

回過頭來看，這樣做可以在企業內部引發更優質的辯證，到最後則能催生出更好的決策；更好的決策則能創造更出色的績效。接下來，更好的績效又能再為關係與聲譽帶來正面的影響。

不論我們的職場環境是商業、公共部門或是第三部門，都會受限於同樣的組織管治法則：而良好的關係是帶動成功的引擎。領導者必須確定自己確實有監督這些關係，了解眾人的感受，並將這些洞見帶回組織裡面，進而影響決策，同時創設強力、雙向的溝通流程，足以維繫健康健全、彼此支持的關係。

想要讓關係能夠長長久久，就必須要有信任。但我們一直都聽到有人說，現代的信任已經破產了；或者也可以說，信任早就已岌岌可危了。在這個廣受經濟衰退與金融危機影響而重新設定的世界裡，再也不能像過去一樣從事業務了。一旦失去信任，對企業、政府以及慈善機構來說，代價都十分高昂，這背後有一個非常重要的理由：信任可以替我們賺得實質的利益。少了信任，則會讓我們損失更大。

信任的實際價值

你受人信賴，你的產品上市速度就可以比競爭對手更快，而且也更便宜，你掌管的慈善機構也更容易贏得公眾慷慨解囊。就可以更有效地帶動改革與提供公共服務，也能獲得更多的配合，甚至讓他人親自動手協助。這就好像是在領大筆的信任分紅一樣。

反之，若不受信賴，你就要面對如登山爬高一般的奮戰：你的組織要承受更嚴格的規範限制，花費更多時間，付出更多的努力，還會被課徵更高的稅率。（英國商業總會〔British Chambers of Commerce〕最近估計，工黨政府自一九九八年之後引進各種規範限制，造成的成本約為七百七十億英鎊，這個金額真是高得嚇人。）

因此，從每一方面來看，信任也就代表著金錢。筆者相信，把贏得信任納入企業策略核心的領導者，將能取得競爭優勢。那麼領導者是否更清楚明白信任的價值呢？絕對是。因為每一位受訪的領導者都談到了信任的價值。

巴克萊集團主席魏萬基（Marcus Agius）說：「聲譽和信任是復甦的要件。信任是公司資產負債表中看不見的隱性資產。」

水力公司聯合公用事業公司的前任職行長菲力普．格林說：「若不把信任和聲譽納入公司最重要的考量項目之列，你將無法經營大企業。對大公司來說，聲譽是最重要的資產之一，在零售業、水力事業與金融機構等類型的公司尤其如此，在這裡，信任是企業賣點的核心。」

不過十年前，商業領導者整體來說還普遍受到信任。然而類似安隆（Enron）醜聞以及銀行業危機等企業災難層出不窮，再加上媒體非常樂於檢驗及散播商業界的消息，一群更明智、聯繫更緊密，而且權力更大的大眾改變了一切。公眾現在提高了他們對組織的期許，要求越來越高，態度越來越存疑，而且越來越傾向於不去信任。

聲譽落差的警訊

現今的社會，當消費者有所不滿時，他們越來越勇於表達自己，當對企業服務或品質的承諾有所質疑時，企業立即陷入聲譽落差，換句話說，企業所承諾與所提供之間出現歧異時，馬上就會被揭穿，如病毒一般廣為傳播的嚴詞批評將不斷出現。

有些品牌專家說，在企業價值當中品牌所占的比率最高可達三分之一，有價值的品牌就相當於對股東的承諾，成長與利潤能從中而來。但當消費者質疑這些承諾時，他們就會把懷疑和風險丟進企業未來的利潤當中。如果你經營的是一家公開上市公司，這將會對公司的股價造成嚴重打擊，或者影響金主願意持續為你提供資金的意願。

你可能會認為，這麼多動人的理由敦促領導者採取行動，他們理所當然也會付出更多心力，把贏得信任變成明確的目標，並持續地加以衡量、改進。事實上，筆者聽到很多領導者談到信任的重要性，但少有人說他們把這訂定為一個明確的目標，只有一些人會去衡量，何以如此？

多數人都不知道如何去思考要怎麼衡量「軟性」的無形因素，比方說信任。問題在於，如果這樣的情況不變，領導者就不知道要如何著手去因應信任議題，也不知道應該怎麼做才能提升信任度。對許多領導者來說，信任是一個很難定義的詞彙，因此難以衡量。

筆者曾經和英國知名的速食業者合作，那時這個問題第一次讓我備感驚訝。當時這家公司正處在一場公關風暴當中，公眾討論著他們生產的食品有多不健康，而他們的回應方式，則是試著把比較健康的食品引進開在各條主要街道上的餐廳中。

他們委託了一項任務，要研究公眾到底是如何看待他們的，特別是到底大家有多信任他們。研究顯示，大家對於他們這個品牌的信任程度一落千丈。但奇怪的是，營業額居然不斷成長！這到底是怎麼一

回事？答案就在於當他們在討論信任時，並無法分辨出一般大眾所謂的信任代表什麼意思。社會大眾相信，這家公司的領導者在對抗肥胖與不均衡飲食上會「做出正確之事」嗎？不相信。這重要嗎？不重要。為什麼？因為社會相信這家公司的餐廳提供的是優質食物，這件事比較重要。

信任的三大面向

後來筆者發現，信任至少有三個面向。大衛．肯寧（David Kenning）是心理分析師，也是公關及溝通集團貝爾波廷格（Bell Pottinger）的策略顧問，他說：「信任的三個面向是：對判斷的信任、對意願或動機的信任，以及對於交付項目或能力的信任。」

肯寧解釋，對判斷的信任，代表認同對方經驗、智慧或洞見。

「少了對判斷的信任，我們會長期處在混亂、懷疑與偏執的狀態。在這方面，最重要的兩大問題是：這個人或這個組織能否告訴我他們真正的意見？以及他們過去把事情做對的實績紀錄如何？」

肯寧說，第二種信任是對意願或動機的信任，這種信任很不一樣。「這是說我們相信對方會為我們著想，不會占我們的便宜或從中謀取私利。用在企業身上，這代表正直誠實與公開透明，還有真心、明確地考量客戶的利益和觀點。絕對不要低估人們潛意識的渴望，我們會在不知不覺間把這樣的信任強烈地投射到政府、雇主以及鍾愛品牌身上。這樣做時，我們會讓自己變得脆弱。對判斷的信任如果崩壞，可能招來挫折、失望或憤怒等等感受，但對意願或動機的信任如果崩壞，則會引來更深刻的背叛、厭惡甚至偏執等感受，因為失去這樣的信任會帶來毀滅。」

肯寧說，第三種信任和對交付商品服務或能力的信任有關，也就是說，我們會從經驗當中累積出信任，知道某些人、品牌或組織是可

信賴的，他們會說到做到。「某種程度上，這種信任會比對判斷的信任更穩當；若事情出錯，我們比較能諒解。優異的過往實績可以對抗偶發的錯誤，使其不致成為長期的信任殺手。」

在溝通中納入更多領導者個人特質

綜合前面，筆者認為，信任會讓人們有信心，而這股信心是來自於人們對領導者的個人特質和能力持正面看法。個人特質和他們的操守與動機有關，能力則和他們的技能以及過去達成承諾的紀錄有關。投身在溝通這個專業將近四十年之後，筆者可以坦然地說，多數的組織通常都很善於談論他們的技能、成果和實績。不論是透過廣告、公關或贊助，領導者皆精通談論產品或服務的價值，以及他們為利害關係人創造的益處。

但現在是一個重新設定過的世界，人們對於人格特質與信任的要求越來越高，筆者甚至可以坦然地說，對於明確地聲明自己代表什麼、自己如何看待這個世界，以及做決策時會應用哪些價值時，現在這些領導者越來越不熟練。換言之，說到要溝通重要性越來越高的「人格特質」時，他們的表現都不太好。

在這個新世界，真實真確是眾人競逐的聖杯。但唯有當你更清楚地展現價值觀和信念時，人們才有辦法去判斷你是不是說真的。不見得每一個人都認同你的價值或世界觀，但至少會知道你的出發點是什麼；這對你有利，因為大家將會信任你的行事作法，會以某種方式達成前後一致，也知道要期待什麼。（欲進一步了解這個主題，請見第十一章。）

基於這一點，領導者必須在經濟面上建構信任，並將焦點放在把培養信任當成明確的組織目標。你必須像看待其他的目標一樣來看待

信任：你必須聚焦、衡量與改善信任。當你可以把信任的紅利化為數字時，就有了動人的論據，說明為何要培養信任。

針對培養信任提出的有益警示

而肯寧說，他要提出一項和培養信任有關的有益警示。「當企業努力經營企業內部以及利害關係人士，以培養感性面的關係時（並因此享有忠誠度與支持度更高所帶來的商業利益），會導致企業和顧客、員工與夥伴之間出現更多個人、私人的關係。」

「利害關係人相信企業（及其品牌）會體現、支持他們的價值觀和道德，並以感性、而非商業考量來做決策。如果企業做不到這一點，人們就會大失所望。這股遭背棄的感覺會很嚴重，公開的惡名會造成更多的傷害。」

領導者必須確認自己可以履行許下的承諾，也必須訂定計畫，以管理萬一信任確實（或認知上）遭到破壞時會出現的問題。信任無時無刻不在影響每一個人，決定了每一份關係，而關係正是領導者應該負責經營的。

這代表領導者應該把更多的時間花在價值導向的溝通上，並把焦點放在組織代表及相信的價值上。他們應該鼓勵人們進行更多對話，並展現他們樂於公開透明的意願。他們應該要利用數位溝通與網路的奇蹟，確保更直接的溝通，並減少仰賴透過媒體來接觸利害關係人。

尼可拉斯．楊恩爵士自二〇〇一年七月來即擔任英國紅十字會的執行長，這個慈善機構在英國及全世界從事急難救助，為英國社區裡的弱勢人民、尋求避難庇護者提供可滿足其需求的社區服務，並舉辦救生技巧訓練課程。他覺得：信任越來越重要，也因此說到溝通時，組織必須在這方面有更好的表現。

「和所有利害關係人進行溝通，這件事會越來越重要。這是一個高度競爭的世界，英國大約就有二十萬家慈善機構，其中的前五百大現在都更致力於溝通，表現比過去更好。對我們來說，溝通我們相信什麼、我們做什麼、我們創造出哪些不同的局面、我們有哪些影響力以及你的捐款達成了哪些目標，越來越重要。這些不僅是針對特定專案或目標進行的具體溝通，更是在闡述我們這個品牌。溝通中必須納入信任、可信度、權威或操守等元素。」

「人們必須信任我們。不僅接受我們協助的人們必須信任我們，相信我們能為他們提供必要的急難救援。我們的捐助人顯然也必須信任我們，因為我們用的是他們慷慨解囊的善款，用這些錢來滿足世界各地人們的需要。政府和醫療當局必須信任我們，因為我們透過執行關心人們的任務來協助他們。在英國，人們能對我們生出這種信任感和信心是很重要的。他們必須相信我們的道德，信任我們的判斷，知道我們會說到做到。」

如何開啟關係中的價值

重要關係是最珍貴、但也是最無形的資產，在這些關係當中蘊藏著多少價值？如果我們用更有系統的方法來管理這項資產，能否開啟更多的價值？就像我們看到的，各種不同的關係當中存在著越來越高的波動性，這一點意義重大，因為在這些關係的動態當中正蘊藏著重大的企業價值。

如果一層層抽絲剝繭，領導者的角色功能是務必要達成使命，而這通常又代表他們必須確定自家企業能賺到利潤，返還報酬給股東或投資者，而且長長久久都能這麼做。若以慈善機構來說，領導者要扮演的角色之一，是確保資金足以能讓組織繼續運作，滿足最終對象（不管是誰）的需求。如果關係惡劣，領導者得費盡心力才能達成目

標，他們創造出長期持續成就的機會也會因此降低。如果情況繼續惡化下去，領導者自己的職業生涯可能告終，甚至害得他們領導的組織也關門大吉。

另一方面，美滿的關係代表的是真正的競爭優勢，有助於達成更出色的績效↓好績效能帶來美好的成果↓好成果能累積出更多的好名聲↓好名聲能創造更高的價值。然而今天有多少企業會主動稽查企業各種關係以及聲譽的動態，之後再設計出各種計畫來因應利害關係人提出的議題？

多數受訪的組織都積極地在這方面納入利害關係人，但經驗告訴筆者，在更廣大的世界裡，太少組織在這方面真的花下時間確實知道他們的利害關係人有什麼感受和想法。當領導者不去傾聽利害關係人的聲音時，就無法回應他們的憂慮，而無能改革通常是失去聲譽的理由。

如果上市公司有執行關係稽核，他們或許就可以認列更多無形資產，發現更多被遺漏的珍貴想法，這有助於帶動股價，並為股東開啟更高的價值。這類稽核的價值可能高於傳統稽核。在這類稽核中，必須針對每一項關鍵關係詢問一個超級重要的問題：「要採取哪些行動才能強化這份關係？」

從中找出的答案可以讓管理階層知道應該怎麼做，也能夠估計出不聞不問會對投資報酬率造成的成本。一旦找出正確的行動，管理階層就可以開始溝通他們要做什麼、這些事情為何重要，以及企業本身和利害關係人可以從中獲得哪些益處。這樣做可以培養出信任與可信度。但如果許下承諾卻做不到，則會得到反效果。

財務稽核查的都是過去的績效，關係稽核卻是未來表現的預測指標。

想一想哪些是重要的關係是一個很好的起點。在你要進入的公共意見法庭中哪些人最重要，理由何在？比對這些關係是一套策略性的

流程，你可以因此看得更透澈、採行更適當的行動，並得到更出色的績效。

當領導者用這種方法來管理聲譽時，就大幅提高了成功的機會，因為他們現在會更清楚有哪些真正的議題。他們也比較可能帶領出一個轉型後的組織：一天一天，這個組織會更善於傾聽，行動更快速，績效不斷改善，並培養出更優質的關係。當他們把外部觀點帶進來，並協助員工了解（而且是真正地了解）利害關係人士有何感受時，員工便會「感受到」需要改革；他們會備受激勵。

受訪的領導者都用著各種不同的方法把外界觀點帶進來，他們永遠都會懷抱一種心態：針對他們所聽到的採取行動。他們喜歡顧客說的故事，好消息或壞消息都好，因為這會給他們機會去做該做的事。

貼近公眾意見法庭

史都華．羅斯爵士主張，因為我們活在一個快速運作的世界裡，「你必須二十四小時都打開你的天線，並且必須真的去震動感應偵測訊息。」

「假設昨天晚上足球明星貝克漢（David Beckham）從洛杉磯一個派對走出來，繫著一條白色領帶，瑪莎百貨的客戶就會期盼各家店很快也會推出白色領帶。同樣的，企業內部的領導者也要知道餐飲領域有哪些最新發展。健康是主要考量嗎？永續性是主要考量嗎？碳足跡（編註：碳足跡係指活動或產品整個生命週期過程，所直接與間接產生的二氧化碳排放量）是主要考量嗎？」

「因此，我們要隨時注意，並確定已確實做了調整，順應客戶對我們的期待。外面一直很喧鬧，我們會小心地去衡量，並且把這個聲音帶進公司裡。此外，不管壓力團體施壓的標的是緬甸、馬達加斯加

島香草或其他對象，我們也會去傾聽這些非政府組織怎麼說。可以確定的是，這個世界上有千百個壓力團體，你得不斷地去傾聽。」

當你傾聽外界的聲音並將外部觀點帶入企業內時，也是給自己機會。羅斯爵士說：「不久前我們碰上幾個很聰明、又剛好波濤洶湧的女性顧客，她們抱怨瑪莎百貨對於穿D D罩杯內衣（譯註：D D罩杯為介於D罩杯和E罩杯之間）的女生收取額外的加價。我們確實是這樣做的！雙D罩杯的內衣成本較高，因為需要做一些製程上的修改。」

「這些女性在她們的臉書頁面上談論這件事，短短幾分鐘內，就有將近一萬個人追蹤。瑪莎百貨在英國女性內衣市場裡擁有百分之二十七的市占率，我嗅得出來，這件事的發展將會走向糟糕的方向。我找來行銷總監史蒂芬·夏普（Steve Sharp），告訴他我們要吸收內衣的稅金，並給女性折扣，要持續幾週。然後他想出了這個絕妙的廣告。」

就在這時，羅斯爵士停了下來去找來這份廣告。這是一份全版廣告，刊登在全國性的報紙上，廣告裡有一位大胸脯的女性，「我們波濤洶湧（We boobed。譯註：這個廣告運用的是諧音，這句話聽起來像We bombed〔我們輸了〕，指瑪莎百貨自承在這件事上失策）」這句話放在具有策略意義的位置上。廣告的文案是：「我們品質絕佳的大號內衣真的成本較高，而且我們覺得把成本反映在售價上也是對的。呃，但我們錯了，因此，到五月九日星期六為止，就讓這場D罩杯風波平息吧！每一位女性現在都可以體驗優質內衣有什麼不一樣。」

羅斯爵士繼續說：「報紙都說，我們是一家願意傾聽的企業，我們的市占率在短短五分鐘內就開始成長。此外，兩天內就有三萬人上我們的臉書網頁。所以說，調整能帶來報酬！」

弄髒你的手，親力親為吧！

居禮夫人癌症關懷協會執行長湯姆．修斯 | 霍勒特相信，如果領導者想要把外面的世界帶進組織裡，他們就必須走出去體驗。

「在這裡工作一段時間之後，我對於我們管理照護與服務的方式感到非常灰心，但因為我不是護理師、不是醫師、也不是心理治療師，我又能批評誰？也許我真的就是不懂。因此，我後來真的去擔任照料服務部門的主管一年，終於能從根本了解這份事業。」

「這是一件值得去做的好事，因為我很快就學到了基金會的重點在於客戶與顧客，但我們卻離他們的需求太遠，太講求專業了。照護變成是護理師認為病患需要什麼，而不是病患自己想要什麼，因此我把情況扭轉過來。從那天算起，我們提供的照護量已經多了三倍，但需要的員工人數變少了，而且提供的是病患想要的照護。在我整個事業發展生涯中，這是最自豪的一件事。我認為，在企業裡親力親為、去把自己的手弄髒，並不是每一位領導者都做得來的事，但不管用哪一種方法，你最好花點時間，自己親自去找答案。去聽聽別人怎麼說吧！」

必要時把客戶本人帶進來

英傑華的主席夏曼勛爵說了一個故事，那時的他剛剛成為全球性會計事務所安侯建業（KPMG）的資深合夥人。「我一直對大家說，他們必須真正站在客戶的立場。我不希望我們的員工一直去告訴客戶他們應該怎麼想。因此我花了很多時間談客戶關係，但做什麼都比不上那天我把客戶帶進來的效果；我請一位客戶參加資深合夥人的會議，談一談他成為我們的客戶有何感受。」

「他站起來說：『聽好了，一直以來都有人要我談一談如何管理客戶關係。你們這些人坐在這裡，以為管理客戶關係的重點是帶我去聽聽歌劇、對我好、奉承我，但你們大錯特錯。我不要一個只會稱兄道弟的老好人來負責我公司的稽核事務，我要一個混蛋，我要一個會嚴厲質疑我的管理階層、告訴我公司哪裡有問題的人。所以，別管歌劇了吧！』他說的話讓我的合夥人們下不了台。而這就是你必須去做的事。」

客戶經驗賦予願景生氣

聯合利華的保羅．波爾曼說，把客戶請進組織裡可以幫助大家了解企業的目的是什麼。

「在二〇一一年初的埃及革命危機之前，我人剛好在那裡，我去拜訪一位顧客，她家就位在開羅市外約一小時車程的地方。這位女士家中空無一物，她家的地板上有沙子。房子裡有幾張床墊，還有二、三間看起來黑漆漆的房間。她對我們解釋她是怎麼做家务的，她說，早上的時候她會用其中一個汽油桶洗衣服，她把這改裝成她的洗衣機。她拿來柴火，放在汽油桶下燒，用來燒熱水。她要去井邊打水三次，把水挑回來。之後，她用一根棒子攪拌這些衣服（這根棒子是她僅有的工具），然後再上面加一些洗衣粉，並祈禱這樣做可以把衣服洗乾淨。之後她還要沖洗。」

「為了把衣服沖乾淨，她還要去井邊三、四次。洗衣這項工作就花掉了一個早上。到了下午，她還要重複這些工作，但項目換成了煮飯。她要把水燒開，這要用到更多木柴。她必須去找能用來料理晚餐的食材，好在晚上丈夫回家時備妥晚餐。如果這位女士沒把衣服洗乾淨或是沒有照丈夫的喜好煮飯的話，他就會發脾氣。真是艱難的生活。」

「大家都忘記一件事，這些地方大約還有百分之九十的人過的都是這種生活。因此，如果我們可以生產一些不需要大量沖洗，或是能把她的衣服洗得更乾淨的洗衣劑，或是做一點雞湯塊讓她的食物更添風味，就能替她省下更多時間。我們替她省下的時間可以讓她多照顧孩子，或是去做點小生意。我們可以讓她有時間去陪陪她先生。這就是我們做的事，沒有什麼方法比透過客戶的經驗更能夠賦予企業生氣，讓我們的願景更鮮活的了。」

開發出隨時能接受訊息的天線

就像羅斯爵士說的，你必須發展出「隨時震動準備接收訊息的天線」。但貝爾波廷格的規劃總監妮可琳．黑瓦德（Nicholine Hayward）卻說，多數企業不明白該如何善用網際網路發展出的快速方法，來獲取即時、自由且真實的洞見，以了解眾人如何看待他們的組織。

「從搜尋引擎到社交媒體，網際網路給了我們一個容易取用的真實洞見與情報寶庫。這些洞見不是來自於坐在桌子前填問卷的焦點團體，或是站在街邊和拿著文件夾板紀錄的研究人員相談的路人，而是出自於沒有設下任何防線的對話和論壇、社交媒體、部落格和Google上的搜尋。我說網際網路是全世界最大、最誠實也最沒有自我意識的焦點團體。」

「藉由檢視千百萬人要什麼，以及他們在線上說了些什麼，我們可以看出來公眾要的是什麼；他們花自己的時間、用自己的語言，坐在自己的電腦面前表達出這些意見，我們可以把這樣的情報納入企業或行銷策略的每一個階段善加利用。領導者可以學著用很多方法更有效地將外部的事件帶進來，可想而知，使用網際網路是其中最簡單的一種。」

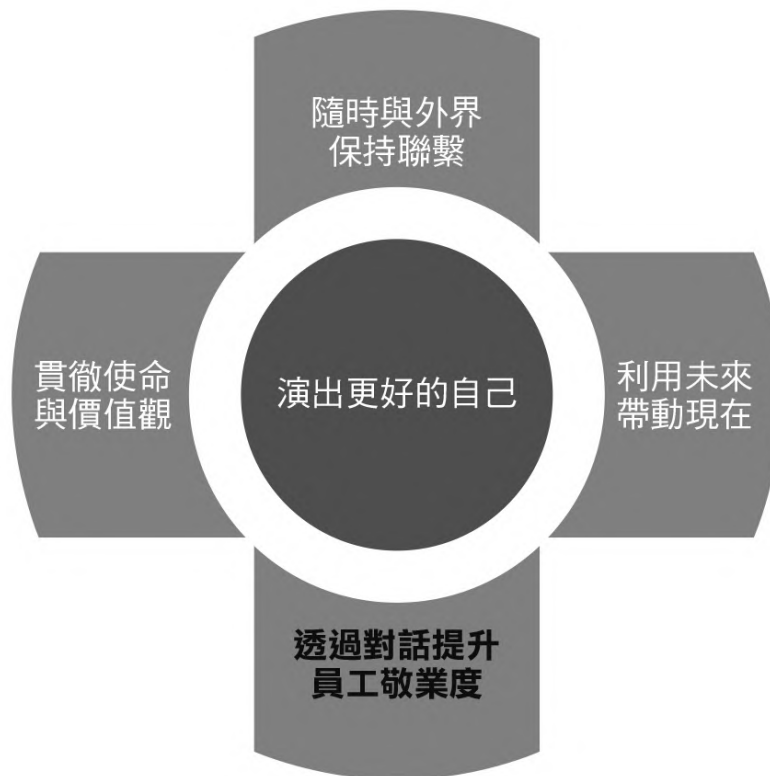
需要這些洞見做什麼？

獲得正確的洞見是好事，但重要的問題是：我們要拿來做什麼？員工能夠分享到的市場調查結果少之又少，這一點經常讓我深感訝異。但一旦當員工聚在一起思考客戶的觀點，設法強化這些觀點時，就會出現令人興奮的創新，而且速度驚人。

要能做到這一點，領導者就必須與員工之間展開適當且開放的對話。

8

透過對話提升員工敬業度



英國紅十字會的執行長尼可拉斯．楊恩爵士說了一個很有趣的故事，那是他剛剛加入紅十字會時別人給他的建議。當時他的信託委員會主席是席維雅．琳莫瑞克女士（Lady Sylvia Limerick）。

「她把我叫進她的辦公室對我說：『楊恩先生，您是這裡的新人，對吧？』我說：『琳莫瑞克女士，沒錯，我負責英國分支的運作。』」

「她說：『我知道，很好。呃，我要跟你說些事，你一定要記住。如果你想要在紅十字會做點事，大概要花五年的時間。如果你希

望快點把事情做好，大概要花十年。』」

楊恩爵士說，他一直記得這段話的重點，而這也是他經常愛講的故事。「這一點很重要：你必須花時間和大家談一談，才能讓他們動起來，執行你需要的改革。你就是要花時間。」

如果要說本書中這些領導者有哪個共同的人格特質，那應該就是他們全都有一股永無休止的迫切衝勁，想要把事情做得更好。他們通常都是很有挑戰性而且要求很高的人，這些特質變成一股持續的熱切，想要改革、想要增進績效，想要做得更多。

領導者身上這股努力想要達成艱難目標的原始動力，如果因為員工不願或無能改變而受阻，將會一發不可收拾，導引出非常不當的領導作為。備感挫折的領導者會乾脆轉而命令人們去做該做的事，有時候甚至很暴虐。這時員工還是會去做他們受命要做的事，但心不甘情不願，不是真的投入，因此改革要花的時間更長了，到最後最了不起的成果也只是平平而已。

號令他人去做事，在面臨危機時通常是正確之舉，當時已經沒有時間諮商，必須要有人負起全責。失火時，不會有人建議大家來開個會，討論出可能的行動路線，並設法達成共識。在這種時候人們會很感激有人明確地告訴他們應該做什麼、應該去哪裡才能逃開危險。但組織面對的大部分挑戰都無關生死，我們有更多時間去校正每個人，以走向同樣的路線，有更多時間去獲取他們的意見。

葛蘭素史克公司的主席克里斯多福．江特爵士完全認同。「要讓人們完全投入並全心支持你的決策，你必須進行一連串強而有力的辯證討論。這類對話耗費的時間比你想的更長，但如果你真的花了時間，到最後，你的執行速度會更快，也會更成功。」

何謂敬業的員工？

楊恩爵士和江特爵士兩人都說到，必須讓人們願意投入改革。顯而易見的是，身為一位領導者，如果你想要開啟每一位員工身上的潛力，讓職場績效出現跳躍式的改變，就一定要在感性面與理性面吸引住群眾。但可惜的是，在筆者多年來遇見的領導人中，很多人都無法掌握住敬業員工發揮出來的力量。他們還是自顧自地做決策，並問：「我們應該告知員工哪些事？」這些領導人的意圖良善誠實，有心想要確認他們確實做到良好的溝通，但他們不懂對著人們廣播訊息和將他們納入其中，是截然不同的兩件事。

何謂「敬業的員工？」居禮夫人癌症關懷基金會的湯姆·修斯——霍勒特說：「我相信，這代表這個人在情感上對組織、對同仁以及對他們要做的事都許下了承諾。敬業的人會完全投入自己的工作，而且對工作懷有熱情。他們所做的一切，目標都是要強化績效，並為客戶提供更好的服務與產品。通常，敬業的員工也能找到樂趣。態度上的差別一清二楚。」

「員工是唯一資產」的迷思

筆者常常聽到領導者說到：「員工是我們唯一的實質資產。」這真是一個大大誤導眾人的概念。不願投入、最後只願意交出基本工作量的員工會拖累績效。更糟糕的是，痛恨改變、抗拒改變的員工，將會在聘用他們的組織當中成為毒瘤。

事實是，只有全心投入、備受鼓舞的員工才是資產。受到激勵、願意盡力做到最好的員工，通常能從工作中找到樂趣，而且他們也能創造不一樣的局面。他們是真正「敬業」的員工。

二〇〇八年秋天，英國的政府機構商業、創新與技術部（Department for Business, Innovation and Skills）委託執行一項特殊研

究，因為各部門的部長都想要了解員工敬業的問題。如果員工的敬業程度更高，對英國、企業、組織以及員工個人又有哪些潛在的益處。

特別是他們想要了解，有沒有一種可廣泛應用的方法能夠帶動員工的敬業程度，對英國的競爭力以及表現可產生正面的影響；英國政府為求度過經濟衰退的艱困時期，並且因應全球性競爭越來越激烈的挑戰，他們付出了多方的努力，這也是其中的一部分。

慶幸的是這篇標題為「敬業求成功：透過員工的敬業來強化績效（Engaging for success: enhancing performance through employee engagement）」的報告得出斬釘截鐵的結論說：有的！

報告的作者群說道：「當然，可長可久的商業策略以及能獲得現金資源至為重要，就像好的政策和規劃正是公眾服務成功的要素一樣。但在這個大部分生產業標準化程度越來越高的世界裡，全世界的生產線或超市貨架上的商品大同小異，員工的敬業程度成為彰顯高下的差異化因素；當我們面對全球化競爭的現實，再加上中國、印度以及其他經濟體每年培養出來千百萬名大學畢業生、甚至更多的有技能且忠誠的員工時，這個因素能讓一切變得不同。」

敬業是策略的核心

這份報告提到：「若員工的表現大致上可以決定公司或組織的成敗，那麼，員工是否在受到正面鼓舞後能展現出自己最佳的一面，應是每一位領導者與經理人的首要考量，也應該放在商業策略的核心。」

報告繼續說：「許多企業領導者向我們提到『靈光乍現的時刻』，那就是當他們完全領悟到員工的敬業度有多重要之時。特易購的執行長泰瑞．利希（Terry Leahy）還記得，當他明白公司比較了解客戶、比較不懂自家員工時自己的反應。之後特易購就開始了解員工

想要什麼、工作上有哪些因素能激勵他們，以及憑藉這樣的理解可以在職場中發展出哪些最佳作法。」

筆者發現，有越來越多領導者把「敬業」這件事當成是企業的策略目標，他們衡量這個目標，監督它、管理它。他們將它視為啟動企業成就的鑰匙。為何如此？因為當員工備受鼓舞，自動自發做更多超過本分之事，成果將會大不相同。這種「心甘情願的努力」決定成敗，這是可創造出不同局面的差異因素。任何人只要花一分鐘做點線上研究，就可以找到證據，證明員工敬業程度越高，公司的財務績效也就越好。

當我們說想擁有高度敬業的員工時，實際上的意思是，我們想擁有展現更多正面行為的員工。我們希望他們更聰明地做事，我們希望他們有更多創新，我們希望他們為客戶提供更好的服務。但除非員工覺得受重視、獲得授權與被激勵，否則他們不會多做那一點，而對於身為領導者的我們來說，這通常代表著得先改變自己的行為。

關鍵問題是，身為領導者，我們要做什麼才能激勵員工，讓他們湧出堅定、正面的感受，並且願意改變他們的行為？當我們去回答這個問題時，就更有機會提升員工的敬業程度。

選擇，而非改變

筆者認為，有一部分的祕訣就藏在簡單的「選擇」兩個字當中。人們偏好選擇勝於改變，他們喜歡想出選項、然後從這些選項當中選擇，而不是把改變的意念強加在他們身上。

我們都知道，領導者的工作是做出策略性的選擇；領導者必須選定最終的目的地。在理想的狀態下，每一個人都希望在做決策之前看到自己的觀點有被納入，最後才拍板定案。而當我們扮演的角色是追隨者時，雖然接受領導者有權選定目的地，但在此同時，也痛恨有人

告訴我們該用什麼方法達成目標。我們喜歡有機會去發想出不同的路徑，並一起選擇出最佳的方法。我們希望在要扮演的這個角色上獲得授權，由自己去選擇達成目標的路徑。唯有在我們能做出選擇之時，才會真正地許下承諾。如果領導者希望看見追隨者矢志不移，就要努力促成必要的對話，在溝通中運用出色的技巧讓對話得以進行，導引對話並讓對話不斷出現。

許多領導者在接受筆者訪談時，都希望把自己訓練成一位出色的溝通者，其實這還不夠，一定要讓整個組織都在溝通。這表示，務必鼓勵每一個層級的經理人，要他們走出去和員工談談，帶著員工參與討論議題以及發想解決問題的點子。

英國機場管理局有限公司的執行長柯林·馬修斯說：「員工與直屬管理階層之間的溝通十分重要。如果你把溝通想成一個蛋糕，那麼，由高層發動的企業相關溝通不過是裝飾而已，真材實料是在前線領班主任與員工之間的討論。太多的花邊裝飾卻沒有實質內容的蛋糕，會讓你膩到受不了。」

「領導者應該確認這些前線的經理人都擁有了工具和技能，有辦法和他們手下的員工進行優質對話。領導不是你自己在高位做了哪些事，而是必須在組織的每一個角落都培養出領導人。」

敬業的組成元素

在這份英國政府針對員工敬業度所做的研究報告中也指出，敬業與否會導致態度上、行為上與結果上的差異。領導者必須明辨出不同面向上的差異，確定自己處理了正確的議題。雖然員工覺得自豪且忠心耿耿（這是態度），但他們在面對客戶時可能沒有大力支持公司，或者不願意多做一點以圓滿達成任務（這是行為）。敬業的成果則可能包括了意外事故比率下降、生產力提高、衝突減少、創新增加，或

是病假比率與員工流失率下降。態度、行為與成果，這三者是敬業當中一部分組成元素。敬業和企業文化、動機或滿意度並不相同。

這份報告也說：「領導者若要利用制度性方法操縱員工，要特別小心。員工很快就會看透這些意圖，而且這些作法很可能引來冷嘲熱諷，並導致員工對公司不抱希望。敬業的員工會自由且樂意付出心甘情願的努力，這不是多加的，而是他們日常工作中不可或缺的一部分。」

這份報告的結論出以下四個關鍵因素可促成敬業：

- 能確保營造出一個強韌、透明且明確組織文化的領導，讓企業員工能看見他們自己的工作和組織的願景與目標之間的關係；
- 能吸引人的經理人，明確知道員工的努力與貢獻何在並能給予讚賞，把每一個員工當成不同的個體，且能確保以有效率、有成效的方式來安排員工的工作，讓員工感受到自己獲得重視，也擁有把工作做好的必要工具和支持；
- 針對他們怎麼做自己手上的工作以及部門中的決策，員工覺得可以說出自己的想法，而且也有人要聽，他們會一起分擔問題和挑戰，也承諾要達成合宜的解決方案；
- 員工之間有一種信念，相信組織會體現其價值觀，而且會遵守相應的行為準則，最後孕育出信任與操守。

其實，我們已經從本書訪談的領導者口中聽過以上所有的論點了。

領導者在和員工溝通時，最首要也是最重要的任務就是要出現！我們經常聽到領導者透過電子郵件下指令，根本懶得面對面和員工談一談。領導者必須找到方法，確認組織裡的經理人和領班主任等真的有和員工交流。

建立敬業度稽核機制

空中巴士的執行長湯姆．恩德斯，將敬業度列為公司成功的四大中流砥柱之一。「剛上任時，我很認真地去思考，如果要推動企業邁向未來，我們該做些什麼。當然，稱職有能力的人是最珍貴的資產。但有能力的人若少了動機，也無法帶你走太遠。於是我領悟到，我們必須把敬業放在策略的核心。」

「身為組織的高層領導人，你必須和全公司的人進行對話。我喜歡出去走走和大家見見面，和他們談一談目前的狀況，因為我要靠著這麼做才能找出有問題的信號，或是收集到有事情出錯的資訊。這是我真心喜愛的一項工作：到現場去看看，和年輕人談談，花更多時間和現場操作的人相處。如果你一直都留在高階主管辦公室或躲在大會議室裡，是絕對無法完全了解企業現況。但我所做的也還不夠。」

「我們有約二千五百個管理單位，我們要求這些管理單位的經理人坐下來跟自己的員工談一談，問問看哪些因素才能激勵他們。同時我們也調查員工，看看員工有什麼感受，這讓我們可以和經理人進行討論，談一談為何他們的敬業度得分如此低落。有很多經理人在第一輪的員工調查中得分很低，這給了他們一記警鐘。他們之前從沒發現自己並未付出足夠的時間給員工，現在他們做到了，績效也隨之提升。」

就像前一章討論過的關係稽核，或是在這裡應該說是員工敬業度稽核，都是更可靠的預測指標，遠勝稽核過去的財務績效。

今日的領導者要面對不斷變化的環境，而不斷變化帶來不確定，不確定又導致大家失去信心，沒了信心，則轉化成士氣低落。正面積極、樂觀前瞻的企業，反倒變成負面悲觀、頻頻回首的失敗公司。改變帶來的挑戰是，即便面對不確定性，領導者也要讓人們持續受到鼓舞。

線上經理和第一線領班主任，一定是最重要的優先溝通對象。領導者必須付出時間、金錢和努力，和這些前線領導者溝通，讓他們有能力和第一線的員工進行更優質的面對面對話。

就像英國天然氣的董事總經理菲爾·賓特利說的：他的企業是靠著一步一腳印、一次又一次的對話建立起來的。

有意見等於接納

裴米拉私募基金的達孟·巴菲尼說，他的風格是訂下大膽的目標，然後坐下來和員工討論要如何達成。「當你這麼做時，人們會想要和你談談他們有哪些顧慮，而他們也會希望感受到你是全心全意投入。」

「你決定方向，然後諮詢大家如何達到目標，就是要用這種方法來營造出接納的心態。讓人們投入你的願景中，是經營所有企業的基本條件。唯一讓人們願意參與投入的方法，是讓他們能對過程有意見。唯一讓他們能對過程表達意見的方法，是你坐下來和他們好好談一談。」

愛影網的賽門·卡佛說，除非領導者給屬下時間，讓他們能了解並討論發生了什麼事，否則領導者將無法讓大家眾志成城。「我的方法是，帶著我的便當去和不同的團體吃飯。我們就各自吃著午餐袋裡的三明治，坐在一起，談一談相關的議題。我們會談到哪些事情做得很好，哪些不太妙，或是我能做些什麼來幫幫他們。談一談公司裡有哪些議題讓他們很擔心？」

「身為領導者，你必須營造類似的開放場合，進行開放的對話。但你也要確認經理人也確實到了現場，和他們的員工談話。我們的方法是針對員工訂下季目標，並依此來評鑑他們、獎勵他們。經理人每

三個月都必須做一次人員評鑑。利用這個方法，我強迫經理人和員工之間進行溝通。」

聯合公用事業公司的前任執行長菲力普．格林覺得對話非常重要，「因為你的員工希望有人聽他們說話。他們在乎自己任職的組織，他們希望能幫忙思考，也想要為領導人提供意見。對他們來說，很重要的是要有機會去做。當領導者和員工一起坐下來討論時，你會得到很多寶貴意見。在現場工作的員工通常比多數董事更能跟上現狀，因此你可以從中了解實際現況究竟如何。」

尼可拉斯．楊恩爵士說，他和紅十字會裡的管理者特意訂下了流程，碰到重大決策時要諮詢員工和志工。「若是商業組織，我可以了解領導者會覺得我們這套方法很荒謬，因為這需要花掉很多時間，而且也太過於講求共識了。但實際上，要讓我們的志工和員工能跟上改革的腳步，這一點卻是非常重要的，因此，我們花時間走出去問問他們，和他們討論一些想法。」

「如果你知道他們的背景，你知道、也了解他們在意的議題是什麼，就比較容易做到激勵人心。只有透過這些對話，你才能鼓舞、支持與激勵他人達成目標。」

不要主導對話

然而，華威大學（這是一所位在英國卡芬翠〔Coventry〕的公立研究型大學）的校長奈吉爾．斯瑞福特教授卻說，在現身以及主導對話這兩件事上，你必須非常小心。

「領導者經常太過強勢，對應風險就是你造成太多的干擾。我太太說，很多時候我都會插話，因此當我坐下來和一群人談話時必須非常小心，要刻意讓他們去說。他們需要告訴你一些事，他們想要告訴你一些事。他們有權跟你說這些事，你也有責任去了解他們說的話。」

然而，身為一位領導者，很多時候你都必須導引對話，你必須先提出你的觀點。你不用擔心自己為什麼要這麼做，因為你必須找出平衡。」

飛吧航空前任執行長芭芭拉．卡薩說，和員工對話時，最首要且最重要的，是他們的考量與擔憂。「我會在行程中刻意挪出很多時間，和一群一群十五位員工組成（他們通常由來自不同部門）的小團體談話，我先講，然後傾聽：我就是為了要聽他們說才去的。我的議程就是他們。但我必須學習，而且習慣提醒自己『先問問每個人』，而不是想著『以下是我要說的內容』。」

「當你這麼做時，最後你會發現，不知不覺間你已經達成目標了。甚至，後來你必須修正目標。不花這種時間的領導者會撞上隱形的障礙。我的意思是，如果董事會上有誰根本不在乎我們的想法，我們都感覺得出來，我們將會抗拒變革。還有，說老實話，不問問員工有什麼看法，就是一種很不尊重人的態度。」

比佛麗．雅思皮諾說，在佛特能瑪森百貨，她會定期和不同的團體交流。「我大致上認定自己的角色是問問題，然後傾聽答案或引出人們的觀點。我發現，如果你提問、然後讓人們去討論，只要你用正確的方式問對問題，十次裡有九次，你根本不用提，答案就會自己跑出來。偶爾可能會出現兩個互相競爭的答案，這時你的任務就是要說：『呃，各位，根據我剛剛聽到的，我認為我們應該這麼做。』但這種事很少發生，真的很罕見；只要你一直提出正確的問題，人們幾乎都能自行達成適當的解決方案。」

「在會議中大搖大擺走進去，搶在任何人開口之前先表達我的意見，對我來說絕對是不能犯的大錯，因為這只會讓員工顯得很無能。這樣做完全抵銷了原本要大家共聚一堂的美意。問題在於，當人們升遷到越來越高職位時，就越來越會想要插進去表達自己的意見。你一定要避免這麼做。」

英國樂施會是英國首屈一指的慈善機構，其成立宗旨在於對抗全球貧窮，執行長是芭芭拉．史塔金夫人。樂施會在一九四二年成立於英國牛津，原為牛津飢荒救難委員會（Oxford Committee for Famine Relief）。樂施會現在是一個包含了十五家機構組織的國際聯盟，在全球九十八國從事相關工作，尋找對抗貧窮與不義的解決方案。英國樂施會也是歐洲最大的二手書賣家，在英國有二萬位志工。

史塔金夫人說，當領導人要和各個員工團體會面時，必須記住溝通有三大部分。「你說的話、你聽到的話，以及如何詮釋你聽到的內容。出色的領導者會在談話當中坐下來認真傾聽，並了解這些人的背景是什麼，他們實際上又想跟你說些什麼。」

「我們定期做員工調查，以了解員工感受到多強烈的激勵；我們現在面對的挑戰之一，是員工並不覺得經理人真的有把他們的話聽進去了。我們正在想辦法讓經理人走出去和他們的團隊碰碰面，彼此之間能溝通得更順暢。這表示，他們要多聽，要和說的一樣多。做一個好的傾聽者大部分時候都比做一個優秀的演說家更重要。在志願性組織裡，動機太重要了，而動機取決於人們覺得自己有多融入組織，以及他們是否感受到組織會考量自己的想法。」

溝通訓練在哪裡？

這個問題讓我們要面對「大落差」。筆者太常聽到領導者談到溝通的重要性，而之後他們會擔心經理人與領班主任不具備溝通技巧。許多人會抱怨經理人不願意去溝通傳播關鍵訊息，或者在傳播時常常會在訊息上「加油添醋」。這些額外的看法通常就算不會造成傷害，也毫無益處。就算領導者大力層層溝通解說，但他們一再發現，前線的人員根本沒有聽到重要的行動，也不清楚組織要他們做什麼。

常常，領導者會談到要利用員工的回饋意見，從中判斷前線經理人在哪些地方有缺失。當他們找到代表士氣低落的訊息，並因為溝通不良而感到灰心挫折時，他們在評量考核經理人時就可以運用上這些資訊，而這回過頭來指向組織應設法找人進行個人輔導訓練，協助經理人強化自身技能。

當筆者詢問領導者他們有沒有為經理人提供溝通訓練時，太常聽到的答案是「否」。就像英國機場管理局有限公司的柯林．馬修斯說的，從上而下的溝通很重要，但真正蘊含行動力的，是前線經理人和第一線員工之間的對話。因此對領導者來說，關鍵的問題就變成：用哪一種方法最能鼓勵經理人和他們的員工進行交流？你又怎麼知道他們有沒有這樣做？光是現身和員工進行一場對話，就算沒有經過溝通訓練，也可以讓一切變得不同。

但請想像一下，如果整個組織裡的經理人都經過更多的溝通訓練，尤其著重加強傾聽技巧，這些對話的效果將會有多強？（後面第十章會詳加討論。）

就是這些會面討論，最有助於領導者「將外部意見帶進來」。藉由協助員工了解他們的行動會產生什麼效果，以及當他們成功時組織外部的人有何感受，領導者可以讓員工在感性層面上更融入。就像聯合利華的保羅．波爾曼說的，當員工感受到這種外部的感性目的時，也會因此點燃熱情。

大文豪蕭伯納（George Bernard Shaw）說：「溝通上最嚴重的一個問題，是假裝已經在溝通。」溝通最大的障礙之一是不了解你的群眾。你的對象在意其他的事，你卻仔細編排想要轉達的訊息，然後傳遞給他們，這種作法絕對是營造溝通假象的祕方。想一想你的群眾，是順暢溝通當中最首要也最重要的階段。

從第8章中得出的關鍵重點

- 「員工是你僅有的資產」這句話老掉牙，而且簡化到非常危險的地步。
- 在工作時只願意達成基本標準的員工，是資源的消耗者，會拖慢所有工作的進度；主動表態拒絕變革的人，則是組織的毒瘤。
- 你真正的「人力資產」是一群受到激勵、全心全意為組織付出心甘情願努力的人。正是這群人的努力，才能帶出超乎想像的績效。
- 要衡量員工的敬業程度，並將衡量結果作為策略性工具，以找出方法讓人們持續受到鼓舞，堅定地投身於這份志業。
- 員工敬業程度高的企業績效優於競爭對手，而且差距看得出來。
- 要花時間讓員工參與融入；最後可以更快速、更高效率地達成目標。
- 透過對話可以促進敬業度、參與度。
- 設計對話時，必須要讓員工完全了解大目標，並要和他們的領導者齊力找出員工要怎麼做才能達成目標。
- 這些對話可以「打開眼界」，讓人們看清楚組織的目的、目標和個人行動之間有何關係。
- 因為有這樣的對話，員工得以有選擇；他們不喜歡覺得自己被迫改變。而他們的選擇是決定成敗的關鍵。

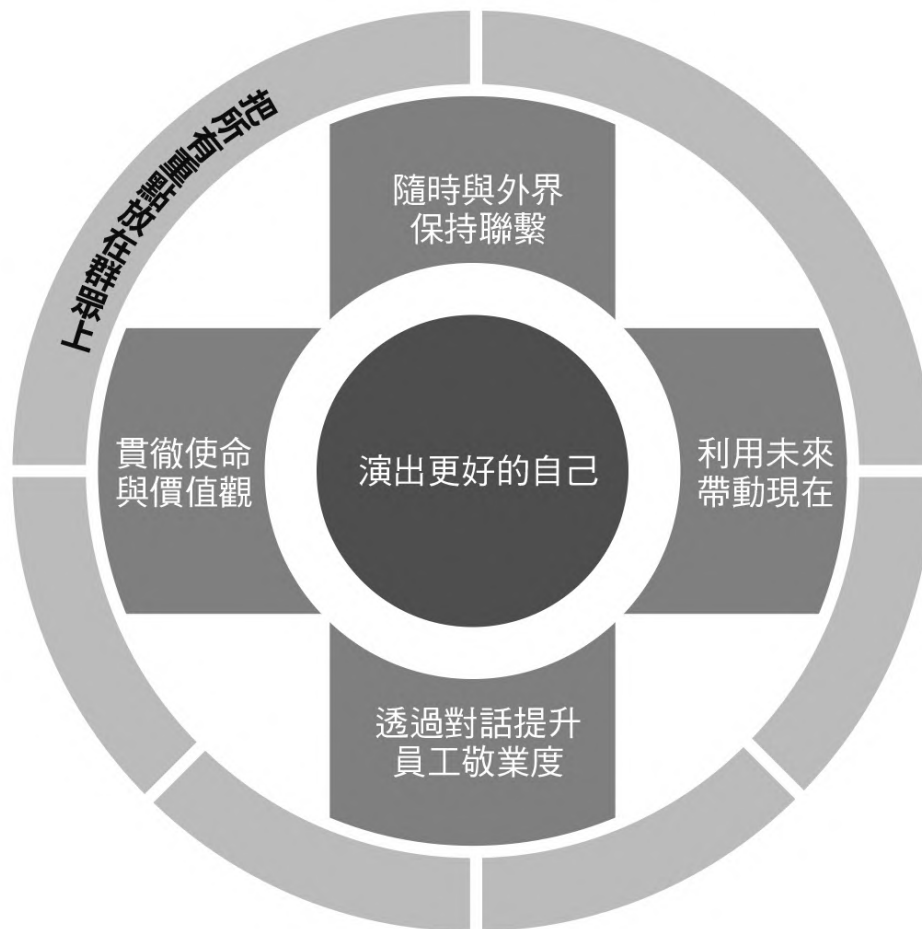
- 太常看到的情況是，這類對話被忽略，中階經理人既未受訓練、也沒有工具來提升他們進行這類對話的能力，更不會在這方面受到評量。
- 高層管理階層沒有查核這類對話的品質，也沒有以系統性的作法從這類對話中尋求回饋。
- 如果你要求組織裡所有的領導人要定期和員工對話，你要以身作則，要針對你要進行的對話打造出一套方案。
- 在這些對話當中，要鼓勵人們說出自己的意見，並保證公司絕對不會有指責歸咎。
- 做好導引對話的準備，但必須要先傾聽。
- 你必須花時間協助團隊彼此溝通，讓每一個人不僅了解自己應該扮演什麼角色，也明白其他人將會提供必要支援以達成目標。

Part 3

溝通、溝通、再溝通

9

把所有重點放在群眾上



現在，請花一分鐘想像一下，你是一名士兵，這是惡戰前的最後一晚。明天，你就要在鬼門關前走一遭。你的使命是要撂倒重裝出擊的敵人；但他們已取得了優勢地位，似乎牢不可破。這裡的地形很開放，設有路障也埋有地雷，無法提供太多掩護讓你避開敵軍的強大火力。無論如何，你還是得趕跑他們。這幅畫面讓人不寒而慄吧？

此時。你心裡會想什麼？你最大的憂慮是什麼？最有可能你想到的是：明天就是你的死期了。

「一九四四年六月同盟國要攻入法國之前，就在諾曼第登陸行動前夕，當巴頓將軍（General George S Patton）對他的第三軍團（Third Army）演說時，他對這些事完全心知肚明。」英傑華公司的主席夏曼勛爵說，「因此，他對他們說的第一件事是，不是所有人都會死；大型戰役中的死亡率約僅有百分之二。」

「聽到這些話的士兵馬上就想到：『很好，我有百分之九十八的機會可以活下來！』這給了他們希望，也施展魔法鼓舞了士氣。不只這樣，每當要對軍隊講話時，巴頓將軍都會冒出髒話，他知道這是展現和士兵們休戚與共的方法，和他們建立起關係。這種方式鼓舞了他們，緩和了他們對死亡的恐懼。」

（網路上可以找到巴頓將軍的演說，這是激勵人心溝通的奇蹟。一九四四年六月五日盟軍展開代號為「霸王計畫（Operation Overlord）」的行動要攻入法國，前一天晚上他對軍隊演說，他預測將近百分之二的陣亡率大致上正確。在計畫發動日，盟軍有十五萬六千名士兵搶登上諾曼地。預估當天死亡的總人數為四千四百一十四人；以一九四四年六月六日跨越英法海峽的總人數計算，約為百分之二．八。）

「如果你真的想溝通，和群眾產生連結，你必須要了解他們需要聽的是什麼，他們的背景是什麼，而且一開始就要處理這些議題。你也必須要用適當的調性來和他們談。除非你這兩點都能做到，否則的話，他們不太可能聽進你說的話。你的演講可能精彩萬分，但是沒有任何溝通。」

有很多領導者談到在嘗試溝通前要先了解群眾，夏曼勛爵只是其中之一。幾乎所有領導者都說，他們之所以有這樣的領悟，是因為事業發展早期發表演說或談話時，曾有無法和群眾搭上線的經驗。這些

都是非常痛苦的經驗，但也因為如此，他們所有人都清楚在你嘗試和群眾溝通之前，要先想想這群人是誰，這非常重要。

重點不是你說什麼，而是他們聽進什麼

在每一次訪談之初，筆者都會請每一位領導者為自己扮演溝通者時的表現打分數。若以零分到十分為標準，其中十分為最高分，他們自評的平均分數落在七分到八分之間。多數人覺得，如今他們已經成為優秀的溝通者了，但每一個人都說，他們仍需要不斷地學習與發展。他們還未達到精通溝通這門藝術的境界。

許多人都提到，他們在不同的時候替自己打的分數也不一樣，要視他們當天的表現而定。有時候，他們的分數很低，十分裡只拿到四分。當他們替自己打高分時，此時都有一個共同的因素在裡面。

那就是「連結」。

當這些領袖無法和群眾搭上線時，他們就會給自己很差的評價。他們的演說或許很精彩、技巧很完美，但由於無法鼓舞群眾，因此他們自認並未達成任務：溝通的任務，是要和演講的對象建立起情感上的連結。

當他們覺得建立起連結時，當他們享受全心融入的群眾「陶醉」不已時，他們就會把自己在這些場合中的表現打滿分。

在商業界，溝通的重點完全在於改變行為；溝通是把策略變成行動。如果你無法在感性面搭上線，你就不可能改變人們的感受與思維；如果你做不到這一點，就絕對無法改變他們的所作所為。

國家信託基金會的費昂娜·蕾納德斯夫人說：「當人們說你的演說很精彩時，可能不是客觀上的精彩，而是他們覺得備受鼓舞，受到感動。要能達到這種境界，你必須事先去思考群眾，必須想一想你們是在哪種情境下相遇的，必須認真地想一想要如何以同理心相待。」

瓦茲集團的主席兼執行長保羅．德瑞克斯勒指出，成功的溝通不是你說了什麼，而是群眾聽到什麼。「判斷的方法就是群眾是不是真的聽懂了你說的，以及他們從你說的話當中得出哪些心得。如果你想把想法轉化成行動，那就必須吸引群眾。你必須和員工交流，必須和顧客交流，必須和每一個對企業來說很重要的人交流。」

只有當領導者花時間認知思考他們的群眾時，才能建立起這樣的連結。鮮少有人天賦異秉，不需要事先大量研究群眾就能自動建立起關係。裴米拉私募基金的達孟．巴菲尼說：「出色的溝通總是讓我想起冰山；聽某個人講話只是冰山的一角而已。當對方成功地感動你時，你會明白，早在你聽到訊息之前就已經發生過很多事了，因為出色的演講者會早在事前就先思考他的群眾。」

你希望他們思考什麼、感受什麼、做什麼？

大衛．諾斯包姆是世界自然基金會英國分會的執行長，這個機構是全球規模最大的獨立保育組織，共有五百萬名支持者。它的使命是要建構一個讓人類與自然和諧共存的未來。感動人心以敦促人們起身行動，是世界自然基金會每天都要做的事。

「要有說服力，重點不在於成為一位出色的演說者，而在於能帶領人們並營造出眾志同心的氛圍。若希望在面對任何群眾時都能做到這一點，你必須自問以下這些重要問題：我希望他們知道什麼？我希望他們感受什麼？我希望他們做什麼？」

「重點不在於他們想要聽什麼；你要自問，他們應該準備聽什麼。哪些內容能引起他們的興趣，建立起連結？哪些內容能吸引他們，創造出不同的局面？哪些是他們一定要聽到的重要內容？你必須記住，除非溝通能改變對方的意見和行為，否則就不算有溝通。」

朗恩．山德勒是北岩銀行的執行主席，也是鳳凰集團與鐵岸公司（Ironshore Inc）的非執行主席。北岩銀行是一家目前由英國政府擁有的英國銀行。這家公司最有名的是在二〇〇七年時它丟盡顏面，成為一百五十年來第一家被擠兌的英國銀行，各家分行外都有幾千位客戶排隊領錢，就怕這家銀行破產。北岩銀行在二〇〇八年初收歸國有，當時英國政府派山德勒進駐經營其業務。鳳凰集團是一家封閉型的人壽保險基金整併商，專營管理與收購封閉型的人壽與退休金基金，主要在英國營運。鐵岸公司則是產險與意外險的專業保險公司，總部設在百慕達，全球都有營運。

也因此，山德勒對於必須處理爭議性的議題並不陌生，他說要能和人們建立起關係，「重點完全在於能改編訊息、調性、風格與表達方式，以滿足群眾的需要。」

他繼續說：「除非你能運用群眾認同且讓他們覺得自在的用語、行話，藉此把自己的想法轉化成他們能了解的概念，否則的話，將無法建立起連結。釐清想法能讓你釐清內容，而且這是清楚溝通必備的要件。但你有沒有能力成功地和人們交流，取決於你能不能以讓對方覺得自在的方式和他們談話，讓你可以引出他們的想法，進行有意義的對話。」

領袖追尋組織菲爾絲．魏可 | 穆琳說，出色的領導者必須能夠有效地和本質不同的群體溝通。「不論是中國或紐約的機構投資人，是非政府組織還是肯亞的當地社區型企業，不論是政府部門的部長、媒體還是你自己的員工，最首要且最重要的是，領導者必須要了解群眾。」

「你必須了解，世界各地信仰系統與文化根源不同，不同背景的人如何接收與處理資訊？他們使用哪些過濾機制來排除與接收訊息？他們抱持的隱而不見基本假設是什麼？這些假設會影響他們如何聽你

說話，以及如何詮釋你的話？要理解這些，你要能清楚地了解對方且能以謙遜的敏感度去對待對方，但同時又不可失去自我。」

不要改變訊息，要改變的是傳達訊息方式

尼克．派特瑞吉爵士是泰倫斯．希金斯信託的執行主席，這家英國的慈善機構對抗的是各種和愛滋病相關的議題。這家慈善機構的目標，是要降低愛滋病的傳播率並推動性健康，常常舉辦各項活動讓廣大民眾了解愛滋病的影響力。這是英國第一家為了對抗愛滋病而設立的慈善機構，成立於一九八二年。

派特瑞吉爵士說：「如果人們認為你沒有聽他們說話，或你不了解他們的觀點，而你又只想自說自話，那麼你絕對無法贏得人心。你無法帶領他們跟你一起前行。你必須仔細注意你的外表、語言、肢體、音調，你的一切。你必須專門針對他們量身訂做訊息。」

「愛滋病和性健康都是很容易觸動人們情緒的議題，當我和不同的群眾談這個主題時，必須特別留意。我和有宗教信仰的神職人員或牧師對談時，一定不同於和對抗愛滋病運動人士與同性戀男士對談時。這不代表給一群人的訊息和給另一群人的完全不同。聚焦在群眾身上的挑戰是，你要堅持自己的價值觀，並要和你的目的一致，在此同時，你也要讓對道德、性愛與健康議題觀點各異的不同群體人們能引起共鳴。」

以群眾為中心建設金絲雀碼頭

受封為「波特索肯（Portsoken）的列文勛爵」的彼得．列文是倫敦勞合社的主席，並在一九九八到一九九九年時擔任倫敦市市長

（Lord Mayor of London）。勞合社是全球性的一流專業保險市場，在

全世界超過二百個國家與地區執業，通常也是首個承作新穎、非凡或複雜風險的機構。他也曾擔任倫敦道克蘭輕軌鐵路公司的主席，之後在一九九〇年代末期成為金絲雀碼頭公司（Canary Wharf Ltd）的主席兼執行長；金絲雀碼頭是倫敦一個非常重要的商業區。

他舉了一個很棒的範例，說明如何針對不同的群眾需求量身訂做訊息。他提到，他接下主掌金絲雀碼頭業務的職務之時，在東倫敦興建商辦大樓仍被視為「大黑洞」。「那時候，我們金絲雀碼頭公司聘用了五千人，今天則有九萬五千人。要讓這個地區踏上復興之路是個大工程。簡單來說，那時這個地方根本沒救了。報紙說，這些建築物周邊很快就會拉起封鎖線，呼呼的冷風會灌進走廊裡，此地會變成一片廢墟。」

「我們必須真的了解群眾，才能有一番作為。為什麼大家不喜歡金絲雀碼頭？有什麼因素阻礙了大家，讓他們連考慮都不願考慮這個地方？」

列文勛爵說：「我曾經打過電話給不同企業的執行長，直接和他們對話。當中很多人就覺得這裡太遠了，彷彿是月球的另一邊，根本到不了。如果我請他們過來我這裡坐坐，他們會說：『呃，嗯，我現在有點忙。』我會問問他們知不知道這個地方在哪裡，顯然他們沒什麼概念。無論如何，我死纏爛打，一直到他們終於讓步，同意過來看看。他們一向會早到半小時。他們的行程都是祕書安排的，這些祕書顯然認為，他們永遠也到不了目的地。」

「我們明白必須瞄準這些祕書，才能幫助執行長們更了解金絲雀碼頭。多數的祕書會在哪裡出現？他們搭地鐵來來去去。因此，我們在地鐵上買廣告位置貼海報，邀請他們參加比賽，贏得大獎。我們會問他們，從他們那一站到金絲雀碼頭站要多久？或者，金絲雀碼頭有多少商家，又有哪些餐廳？他們必須把答案填好送出，如果答對了，就可以拿到禮券。這次的活動非常成功。」

列文勛爵繼續說：「之後我們發現，計程車司機幫了倒忙。當人們請司機載他們到金絲雀碼頭時，他們會說：『老天爺，你想去那裡幹嘛？你一定是瘋了，正常人不會想要去那裡，那個地方根本就像在天涯海角這麼遠。』因此，我們在金絲雀碼頭舉辦一系列大型的高檔茶會，邀請計程車司機參加。他們很喜歡。之後，每當有客人坐進計程車時，他們會改口說：『金絲雀碼頭啊？你以前去過嗎？那個地方棒透了。』」

「我們必須精準地瞄準所有群眾，並充分了解他們的觀點，才能保證我們不僅做到溝通的內容正確，也用了正確的方法傳遞訊息。」

「兩年後，有一天我去剪頭髮，在理髮廳裡，坐在我旁邊的那個人不斷說著金絲雀碼頭的好話，於是我知道我成功了。他對理髮師說，當大家都說那裡一定會變成一場災難時，他就知道這個地方一定會很棒。那天我回去辦公室時对大家說：『我們贏了！』」

茅房的故事

夏曼爵士很熱中於了解群眾這個主題，許多範例讓我們的訪談增色不少。他強調，了解人們並非透過同樣的觀點來看同一件事，這點非常重要。

「我在薩里斯伯利（Salisbury）附近長大，在當地，大部分的人星期五都吃魚。有一個開貨車載送魚貨的人，名叫費許．藍恩（Fishy Lane）。他住在一棟還用茅房（戶外廁所）的小屋裡。有一天，村裡大地主的妻子把車子停在他的小屋前，對他說她急需用他的廁所。用完回來之後，她誠摯地感謝他，但她說：『費許，有件事要告訴你，希望你別介意，我有注意到你的茅房沒有上鎖。』」

「費許一臉疑惑，他說他看不出來有什麼理由需要上鎖；他說，如果你在茅房時聽到有人朝你這裡跑過來，你就大叫裡面有人就好

了。這位大地主的夫人說：『但你不覺得有鎖比較安全嗎？』」

「費許眼睛一亮，因為現在他懂了問題在哪裡了。『夫人，我在這裡住了三十五年了，從來沒少過一桶屎！』」

如何思考你的群眾

廣告業發明了一個絕妙好辭，長久以來都以此定義何謂以群眾為焦點。他們常用一個英文縮寫「WIFM」，代表的是「What's in it for me?（這對我有什麼好處？）」在試著定義產品或服務效益以發想訊息時，成功的文案人員會不斷地自問這個問題。領導者也應該要一直把這句話放在心裡。

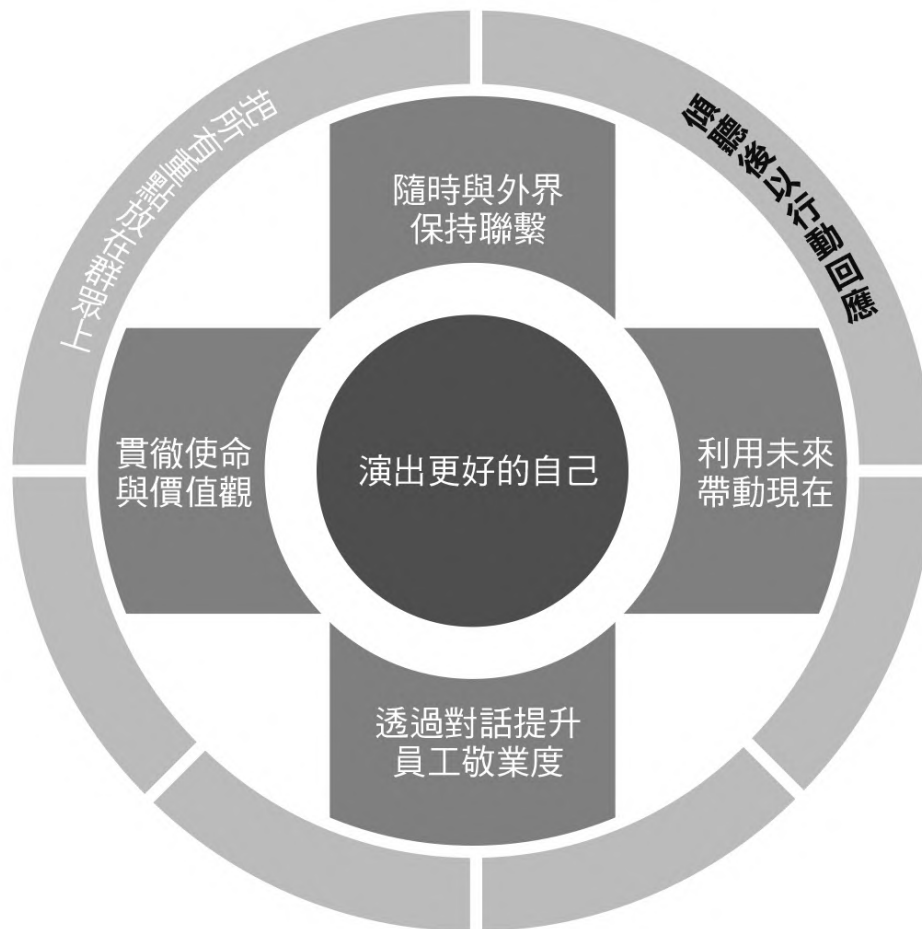
如果溝通的重點在於改變行為，那麼，領導者在準備和群眾對談時，要自問一些其他同樣極為重要的問題。某些受訪的領導者告訴我，在準備對群眾演講前不妨先問問這些問題，可以幫助領導者在心裡浮現一個有血有肉的對象：

- 這些人是誰？他們靠什麼維生？他們住在哪裡？他們對你來說為何重要？
- 他們現在會怎麼說你這個人？理由何在？
- 他們擔心什麼？他們又會因為哪些事而備感興奮？
- 這些事物對於他們的行為有何影響？
- 還有哪些人會和他們對談，這些有影響力的人又說了些什麼？
- 他們的行為為何對你有益、或者無益？你會因為他們的行為付出多高的代價？
- 你希望他們如何改變行為？他們為什麼應該改變？
- 他們的動機和觸動因素是什麼？你怎麼樣才能確定？

- 依照你的期望行事，對他們來說有什麼實質好處？為何這些利益對他們來說很重要？
- 他們為什麼要花心思去注意？

只有當你問了這些問題之後，才有可能傳遞出群眾關心的訊息。若你的溝通沒有處理以上這些議題，就無法建立起連結，也無法激發出任何態度上或行為上的改變。但即便你提了問題，可能也還不夠。有時候你必須先去聽，之後別人才會聽你說。

傾聽後以行動回應



一般人的說話速度約為一分鐘一百五十字。我們每分鐘聽得進去、大致理解的，大概是六百五十字左右。不管演講者傳達訊息的速度有多快，我們理解訊息所需要的時間，大概是對方說話時間的一半。剩下的一半時間怎麼用，就由我們選擇了。

優秀的領導者會善用時間，因為這段時間差決定了你的領導是差勁還是出色。善於傾聽的領導者，可同時處理多重任務。他們傾聽說

話者的話語，同時檢視對方的肢體語言。他們會思考上下文，他們注視演講者的眼神，試著看出弦外之音，判讀出意圖。他們會超越邏輯，走入感性的世界。

衛報媒體集團主席艾美莉亞．法賽特夫人說：「善於傾聽的能力，也許算是領導者能擁有的最強力溝通工具之一。善於傾聽的人，都是真正想聽。他們不僅去聽語言詞彙，更會去聽人們的弦外之音。還有，重點並不只是聽話和了解話中的意義而已，更在於人們是否認為你有在聽。」

「我曾在員工餐廳裡聽到一位小姐批評她的主管：『真是個大笑話！我再也不要跟她講話了，她根本沒注意聽我講什麼。』如果你根本不想專心聽，那別人以後也懶得跟你說了。一旦發生這種事，也無法掌握你的企業了。」

訪談期間，法賽特夫人引用尼丁．諾瑞亞（Nitin Nohria）教授的話；這位哈佛商學院院長、同時針對領導主題廣為論述的教授說：

「溝通是領導的作功（Communication is the work of leadership）。」法賽特夫人進一步說明這個主題：「溝通是領導的作功，因為領導溝通的目的就在於吸引群眾、激勵群眾。但如果你不先從傾聽做起，就做不到吸引與激勵！」（編註：「作功」是物理學專有名詞，表示當力施加於一物體，使得物體產生形變或運動狀態改變。）

聯合公用事業公司的前執行長菲力普．格林說：「傾聽時，很重要的是對方認為你在傾聽。領導者要面對的挑戰是，他們多數聰明絕頂，很快就能了解重點，常常沒耐心把話聽完。結果是他們經常插話，替對方把話說完。這樣真的很糟糕，讓別人認為你真的在聽，和你真的有在聽，這兩件事同樣重要。」

「領導者必須付出極大的耐心，他需要活在當下，並且更尊重說話的人。有幾件事你一定要記住，那就是人們在乎自己在做的事，他們在乎自己有沒有貢獻，他們也想要把自己的看法傳達給領導者。一

定要給他們這樣的平台，不然的話，他們就不會再對你說出自己的想法與觀點。這樣非常危險，因為現場作業的人通常比董事們更清楚實際的情況，你能獲得的絕妙好點子，泰半都是他們的貢獻。」

要表現出興趣、尊重、有耐性

現代領導者要面對的是教育程度更高、資訊更充分而且民主取向更高的員工。從許多方面來看，舊日的領導簡單多了。好的領導者會引發出對方心中最好的一面，並察知對他們、對企業而言最重要的是什麼。這一切都要從尊重開始。

阿酋航空與阿酋集團執行副主席麥瑞斯．福拉納根爵士說：「領導者是從展現尊重當中贏得尊重。展現尊重的方法之一，就是做到真正去傾聽。當人們感受到你有將他們的觀點納入考量時，你就能贏得尊重。好的傾聽不只要了解對方想跟你說什麼，更要注意當你在傾聽時臉上的表情。必須要讓人們感受到你在乎他們要說的話。這方面你假裝不來，因此必須要真正地關心對方。」

大衛．默立是全球性法律事務所安理國際的資深合夥人，他同意傾聽是關鍵技巧，但他認為少有人能做到有效地傾聽。

「對很多領導者來說，傾聽就是等說話的人說完，然後換他們說。這是很糟糕的想法。現代領導最大的迷思之一，就是企業界的領導人只負責發號施令，每一個人都會按照命令去做。但如果你和這些執行長們談過，就會發現根本不是這麼一回事。他們手下那一群資深領導團隊不想聽人家說要怎麼做，他們希望能參與、融入，而且在做事的方法上擁有一定程度的自主性。身為領導者，你的工作是影響、說服他們，為他們點出正確的方向。」

「只有當你真正關心他們這個人，而且非常注意聽他們要說的話，才能做得到這件事，才能產生效果。你必須回應他們的話並證明

你聽懂了，藉此展現你有在聽。只有當你更清楚了解哪些因素能激勵他們、哪些問題又讓他們擔心，溝通時才更可能觸動正確回應。」

這也就是說，插話是非常嚴重的領導之惡。

常被人尊稱為現代醫學之父的加拿大內科醫師威廉．歐斯勒勳爵（Sir William Osler），非常熱中於傾聽這個主題。二十世紀初，他敦促所帶領的醫師們：「傾聽病患說的話；他會告訴你診斷結果。」這句一九〇四年說出來的忠告，如今仍適用。在研究傾聽這個主題時，筆者找到一份很有意思的研究，提到病患最常見的抱怨是醫生聽的不夠。如果醫師們在這方面做得夠好，很可能可以大幅改善門診的成果。

一九八〇年代的研究顯示，平均而言，在病患開始說話後，醫師在短短十八秒內就會打斷他們。自此之後，醫師的訓練就更著重於傾聽病人。美國最近的研究顯示，現在醫生會聽病人主訴病症二十秒，然後才開始問問題。經過多年的教育之後，成果是僅進步了五秒鐘。

當醫師們被問到他們自認自己可以等多久才插話時，他們說三分鐘。但多數病患覺得他們通常只能說出三項憂慮的第一項，就會被醫生打斷。當病患有充裕的時間可以表達他們心中的三項憂慮，花掉的平均時間是……沒錯，你猜對了……只有三分鐘。看來，醫生直覺上很清楚從病患口中聽到完整資訊，應該花多久時間，但就是有什麼因素阻礙他們，讓他們聽不了這麼久。

阻礙有效傾聽的原因

當對方說話速度與自身理解速度之間有落差，大腦會因此多出時間，此時想要說話、提問或建議的衝動會變得很強，而且通常難以抗

拒。糟糕的領導者不會去抗拒這股想插話的衝動，也因此會導致員工不滿，對領導者不抱期待。

正如病患對醫生最不滿的是他們不聽人說，同樣的結論放在經理人與領導者身上也成立。筆者看過的員工調查多不勝數，最讓員工感到挫折的原因，正是員工覺得沒有人要聽他們說話，他們的看法對領導者而言不重要。偉大的領導者知道傾聽有多重要，而且會抗拒想要插話的衝動。

印恩．湯瑪斯是福陸有限公司的董事總經理；這是福陸企業的英國分公司，是一家上市公司，在全球算是一流的工程、採購、營造維修與專案管理公司之一。湯瑪斯說：「我認為沒有什麼比成為一位好的傾聽者更重要了。最好的領導者是那些經常處於『接收』模式、少處於『傳輸』模式的人。無法傾聽，就無法領導。」

克里斯多福．嘉納特是奧運承辦局的董事之一，這個法人機構負責為二〇一二年倫敦夏季奧運與殘障奧運提供場地、基礎建設，並處理遺留下的設施。他之前是大東北鐵路公司（Great North Eastern Railway，簡稱GNER）的執行長。他相信，無法適當地傾聽，是領導者最嚴重的一項缺失。「對於久居領導地位的人來說尤其如此，他們已經不再傾聽，認定自己早已聽到所有他們必須要聽的。這些也都是要走下坡的領導者……」

多數領導者都向筆者提到，在決策流程、培養與維繫關係、解決問題以及多個其他領導面向上，傾聽都是極為重要的一環。好的傾聽者會去聽說話者說什麼，並去理解訊息本身和訊息對說話者而言有何重要，也會和說話者溝通他的理解。

樂施會的芭芭拉．史塔金夫人說，唯有藉著傾聽，你才能奠定穩健的基礎，去了解整個組織。「危險是，你會聽到煩，然後就變得無法去聽。你總是會看到某些領導者一開始真心去傾聽，然後慢慢地不

聽。他們就是不想再聽了。也因此，這些人無法觸及真正的議題，進而做出錯誤的決策。」

傾聽時要眼到、耳到、心到

在所有溝通技巧中，傾聽是最常用的，但似乎也是世人最不擅長的。出色的傾聽者不會只用耳朵去聽。傾聽的重點不只有聽，還有理解與同理，更要向對方展現你的理解。傾聽的重點在於問正確的問題，並要超越用字遣詞，理解字詞底下的訊息。

世界自然基金會的大衛．諾斯包姆說，最好的傾聽，要眼耳並用。「你必須去尋找潛意識的訊息。訊息背後的情緒是什麼？對方真正想要的是什麼？傾聽時，最嚴重的罪行就是替別人把話說完，這個時候，對方就會覺得你根本不想理解，這會讓人非常氣餒。領導者經常能快速掌握重點，但一定要學會忍著，等別人把話說完。」

合鳴溝通公司的執行長克里斯．薩特塞衛特說，唯有靠著傾聽，你才能夠協助人們發揮自身最大的潛力，從而實現組織最大的潛能。要能做到這一點，你需要具備絕佳的傾聽技巧。「我經常會說一位曾在這裡工作的員工故事，他叫盧登．錢柏斯（Rourdon Chambers）。在他的喪禮上，他的一位朋友站起來對大家說，盧登是『最有想像力的傾聽者』。這是一個很能激發出感情的形容詞。如果你真心想要聽對方說什麼，就必須要用心去聽，並運用你的想像力。這就是我目前想要從人們的身上找到的特質：富有想像力的傾聽。」

聽出解決方案

許多領導者談到員工會對他們傳達出去的訊息不聞不問，也拒絕聽到需要知道的事情，一直到這些員工有機會表達自己的顧慮為止。

也只有到了這時候，員工才會做好準備去傾聽。我把這種現象稱為「傾聽契約」。當領導者承諾傾聽員工時，就是完成了一項隱性交易的前半部分；這項交易就是：「我會聽你說，接下來你也有義務要聽我說。」

歐狄恩與遊嬉愛影院集團執行長魯波．賈文說：「如果你不傾聽，那麼別人也不會聽你說。太多組織裡的溝通系統都是單向式的，這樣絕對沒用。傾聽是一種挑戰，也是我必須最努力、花最長時間自我訓練的領域。每一天我都會檢視鏡中的自己，自問聽的夠不夠。我本來應該要多聽一些嗎？我能不能在這次會議上多聽一些？我能不能在那次會議上多聽一些？」

克里斯多福．江特爵士說，領導是團隊合作。領導始於預設每一個人都擁有一些你不具備的技能、特質與洞見。「如果你認為他們的貢獻很重要，你就必須具備非凡的傾聽能力才能獲得這些貢獻。你必須用適當的問題牽引出人們的潛力。沒有誰的智慧能夠高於天下人，當你明智地去聽時，你才能做出更周延的決策。通常，傾聽之後你會獲得洞見，才會協助你體悟到原來所偏好的行動可能根本是錯的。」

江特爵士說了一個故事，在他其中一家公司裡有一位董事，此人堅持他應該要有機會能向董事會報告，說明為何江特爵士與他的管理團隊做出了錯誤的決策。「那是一個很重大的議題，涉及的金額很高，而這位董事不同意我的決定。我明白這件事對他來說是何等重要，因此我替他安排，讓他可以向董事會簡報他的論據。簡報之後，董事會決定還是依照我原來的決定。我在職業生涯中犯過一些很糟糕的錯誤，但後來證明那一次我的決定是對的。最後的圓滿結局有很多要歸功於這位一開始反對的董事，他付出了很多。他之所以堅定立場，只是因為他有機會去表達自己的觀點，而也因為有他的決心，才幫助我們成功。但只有在他知道我們會尊重他要說的話時，他才會盡心盡力。」

領導者應該熱切地想知道壞消息

派綽法國際有限公司的艾曼．阿斯法瑞說，鼓勵人們向你報告壞消息極為重要。「你絕對不可以阻斷壞消息流入，因為你一旦這樣做，就會變成末日的開始。你必須營造一個讓別人可以挑戰你的環境，你也必須做好準備，去傾聽這些挑戰。長久以來的經驗告訴我，當人們有機會被聽到時，就算一開始他們不贊成某個決策，但後來也會真心支持。」

如果你真的做足準備敢於聆聽壞消息，通常，這些艱難的議題反而會讓你有另一番大作為。國家信託基金會的費昂娜．蕾納德斯夫人就說，你必須以開放的心胸來看待這些挑戰，為你所領導的組織立下典範。「只有當你準備好讓最艱難的議題浮出檯面時才能有所進展。而且身為領導者，你一定要把整個組織變成一個更善於傾聽的組織。有傾聽才有學習，每一個組織都必須不斷學習，才能繁榮興盛。」

莫文．戴維司勛爵則說，你不僅要能用開放的態度來討論棘手的議題，實際上，你甚至還必須熱切地去知悉壞消息。「如果你只想報喜不報憂，就無法培養出開放、辯證的組織文化。你必須讓大家看到你是真的、真的想要聽壞消息，這樣他們才能學到不用害怕讓你知道麻煩事。」

一次又一次，領導者談到要營造出一種「不歸咎的文化」。沒有這樣的文化，就不會有優質的回饋意見，因為大家會害怕，不敢把真話說出口。領導者必須變成對回饋意見重度上癮的人，在其他人眼中，他必須成為急著要聽壞消息的人。這是一種非常特殊的溝通技巧，領導者必須要放下自己對壞消息的情緒和反應。一絲一毫的怒意或沮喪，都會阻止員工告訴你那些一定要聽的消息。

達納特將軍勳爵說，三個臭皮匠勝過一個諸葛亮，幾個人的經驗會比只光靠一個人時更豐富，而公開辯證、衝突的觀點，會幫助你建

構出一套更穩健的計畫。「但挑戰是你必須鼓勵人們不要害怕，要大膽把話說出來；如果擔心會遭到你責罵，他們是不會這樣做的！」

超達公司的米克·戴維司說，如果不具備想要溝通的本能，就無法成為好的領導者。「傾聽是溝通最重要的一環。如果你對壞消息反應激烈，就算你是一位很好的傾聽者，也毫無益處。你必須鼓動一種氛圍，讓大家不用擔心對你說了什麼會引來任何極端的反應。這是有建設性環境的基本要件。出色的領導重點在於溝通，好的溝通重點則在於信心，信心又來自於你善於傾聽，而且你知道自己做了正確的決定。當你感受到做對決定時，就可以移除任何有害你溝通能力的因素，而且你也會有信心。信心將能更激發群眾。」

「為了做決策，我大量溝通。說出自己的觀點，傾聽眾多不同的看法，一直到我能下定決心為止。依據你接收到的參考意見改變你的心意與立場，也是溝通過程的一部分，而非代表你是弱勢的。能吸引住眾人非常重要，因為你的員工需要感覺到有人聽他們說話。傲慢自大是溝通殺手，光說不聽、對著別人大放厥詞也是溝通殺手。除非你能吸引員工、客戶與整個社會參與你的使命，否則的話，你絕對無法徹底執行規劃。除非你知道對他們來說哪些是最重要的事，否則你也無法吸引住他們。」

用不同方式去傾聽

領導者絕對要體認到，他們必須學著使用許多不同的方式去傾聽。偏見或預設立場將會損害資訊的品質。通常，領導者會選擇性地去聽取能強化自身意見的資訊。他們必須有勇氣去挑戰自己的先入為主，也必須廣納眾言，以得到最詳盡的資訊。

阿爾卡特·朗訊的班恩·佛瓦言說，現代科技帶來最大的優勢之一，是你可以直接聽到所有員工要說什麼，無需經過中階經理人詮

釋；中階管理者可能會出於自身的考量而過濾掉一些回饋意見。「我討厭有人跟我說：『他們是我的人。』不，他們不是；他們是自己的人，他們一直在自己的人生裡做著各種甚至是生死攸關的決策。而我們把這些人帶進職場，忽然之間就要求他們要會使用企業的语言，而且無時無刻都能做到你認為的正確無誤。真是沒有道理！你必須把每一個人都當成個體，你必須讓他們能自由表達自己。」

在訪談期間，佛瓦言讓筆者看了阿爾卡特 | 朗訊的公司內部網站。他架設了自己的部落格，而且經常更新。「我剛開始經營部落格時，公司正身陷危機當中，我會告訴大家我認為我們應該怎麼做，然後問問看他們有什麼想法。我會在二十四小時內回覆每一則留言。這個舉動發送一條強烈的訊息給每一個人，讓所有人知道我很開放，你可以找得到我，而且我很重視大家的意見。」

「比方說，我今天下午要去馬來西亞，我會隨身攜帶黑莓機（BlackBerry Companion），因為我一直開誠布公地對待每一個人，現在讓我得以掌握公司的一切。（我太太說，黑莓機是橫在我們之間的第三者，但我覺得那不是真的……呃，大概是真的吧！）」

南非美樂公司的葛拉罕．麥凱說，你必須篩選從不同的人身上獲得的資訊，找出模式與線索。最重要的是你必須考慮訊息背後的動機，以及這些訊息是否能夠嵌入更廣泛的模式當中。「很重要的是，要吸收、反思所有流入的資訊。你這一輩子都必須把觸角張開，隨時接收所有面向。」

列文勛爵指出，很多資深領導者的行程滿到極為誇張，經常發現他們根本沒有時間去傾聽、去判讀。「傾聽極為重要，但偶爾很難辦到。你不可能施魔法，在一個星期裡憑空多變出兩天，因此你身邊一定要有很多適當的人選，充當你的雷達，讓你隨時隨地接收資訊。我身邊有很多這樣的人，如果我知道什麼事情，他們就會放出訊息。你務必確認你也建置了這樣的系統。」

傾聽時必須要有回應

要收到效果，領導者必須要展現他們有在聽；他們也必須有所回應。每聽到一個問題，就要一定要有行動，設法去解決問題。他們必須確認報告這個問題的員工也知道後續的發展情況。

夏曼勛爵說，同樣的，你總會有些時候不認同你所聽到的訊息。這些時候，你必須解釋你為什麼不做他們建議該做的事。「他們應該得到回應，就算那不是他們想要聽到的答案也一樣。當我在聽時總會記筆記，好確認之後我可以採取行動。但我也把記筆記當成一種方法，發送出我有在聽的強烈訊息。即便我永遠也不會用到這份筆記，它們也會送出訊號，說明我關心、在乎他們說什麼。」

傑西博集團的主席兼董事總經理安東尼．巴姆佛爵士說，太常出現的情況是，領導者不去挑戰那些敢於直言不諱但說錯話的人。「我相信，領導者有權不認同，而且應該要有勇氣，更經常直接面對他們的經理人和員工。不這麼做，溝通品質就會變得很糟，而且經常會是埋下嚴重問題的根源，因為員工並不知道他們的領導者真正要的是什麼。領導者必須要有勇氣捍衛自己的信念，但我認為，在企業界裡這種情況還不夠普遍。」

華威大學的奈吉爾．斯瑞福特教授相信，你必須謹慎地在聽與說之間達成平衡。領導者必須敏銳地體察到他們必須導引對話，協助人們討論，並做出正確的決定。就某些領導者而言，危險在於很可能導引過了頭，變成他們想要繼續暢所欲言。「經驗是贈禮，但同時也是詛咒。你必須讓大家有機會把話說出來，不要隨便打斷別人，但同樣的，重點在於判斷；身為領導者，很多時候你都必須加入自己的觀點，在對話中加入這樣的互動是很重要的。」

領導者應提出的殺手鐮問題

那要提出哪些問題才能導引出人們進行對話，同時直指問題核心？當筆者提出這個問題時，領導者最初的反應，都是他們必須視情況才能決定要問哪些問題。但經過筆者再接再厲稍加探問之後，關於他們會提哪些問題，浮現了兩大主題。

第一是他們表達出關心，在乎其他人對相關的議題有何感受。這是一條很重要的捷徑，讓你可以快速地進入實質的議題。一旦領導者把問題端上檯面之後，才能表達他們自己的顧慮，並讓人們許下承諾，起身行動。在有機會表達自己的情緒之前，人們很難針對應如何解決問題進行有建設性的討論。領導者首先要發出執照，允許人們流露感性的一面。

克里斯．薩特塞衛特就說了：「你一定要問一問員工對討論中的議題有何感受，以及為什麼會有這種感覺。之後在處理問題時，你必須問一問他們，如果和你易地而處，他們會怎麼做。此時他們多半不太願意說什麼，因為還沒有想清楚他們答案當中的邏輯。若想要有所進展，不妨直接問：『你的直覺教你怎麼做？』然後你就會從中獲得一些非常棒的好答案。」

朗恩．山德勒也認同。「我常會說：我對這件事的感覺是這樣，你的感覺是怎樣？透過這種方式，你才能和其他人在更感性的層次上交流，你也會發現，他們會因此更願意跟你談一談相關議題。如果他們覺得氣餒，而且也準備好在一群同事面前坦白說，那你就可以促成一段有建設性的對話，談談為何他們會這麼沮喪。這類對話可以帶來啟示，點出企業中的無效流程，並讓你知道需要調整哪些地方，才能讓每一個人表現得更好。」

第二個提問的主題，則能讓領導者快速了解「這個時候我們要怎麼做」。

以下四個問題大有幫助：

- 我們應該繼續去做哪些到現在為止一直在做的事？
- 我們應該停止去做哪些事，而我們又為何沒有停下來？
- 我們應該在哪些事情上做得更好或做得更多，而我們又為什麼沒有做到？
- 我們應該開始做什麼，而我們又為什麼一直沒去做？

筆者稱這「四做」的問題非常重要，因為它們能讓領導者從中找出優勢、劣勢、機會與威脅，但聽起來又不像是管理顧問會問的問題。這些問題很直接，而且極為有用。不管你如何遣詞用字，這些都是很容易提出的問題，而且能吸引其他人，談一談那些會對企業造成重大影響的重要行為。當你不斷地針對組織各個層級、各個部分提問時，你也能快速建立起觀點，知道需要採取哪些重要的行動。這些問題有用，是因為它們揭露了不為人知的障礙，並激發出了讓人熱血沸騰的點子。

好的傾聽加上行動方針才等於成果

有多少次你開完會之後的感想是完全是在浪費時間？讓人擔心的是，恐怕這個問題的答案很驚人。很多領導者都談到他們的無力感，組織裡毫無重點的會議次數多到讓人沮喪。他們說，多數會議最大的問題都是沒有明確的議題，到會議結束時也沒有明確的行動。諷刺的是，這也是多數員工的心聲，就算他們的經理也出席了會議，親自和他們相談過，情況也是一樣。

「領導者必須要有行動方針。」很多接受訪談的人士如是說。傾聽以了解對方的情緒和行為，都是為了行動，都是為了要導引人們採行有利組織生存的必要行動，讓人們聚焦在他們應該多多展現哪些好

表現，鼓勵他們嘗試或許能創造更佳績效的新行動，或者停止去做那些毫無生產力的工作。

同樣的，上述這些問題也能幫助領導者了解，其他人為什麼會去做他們現在做的這些事，並且發掘在背後驅動他們行為的信念、認知、規則與要求。對領導者來說，了解這些的好處是能做出資訊更齊全的決策。這番理解若再結合行動方針以及持續且有益的對話，將能大幅增進你成功的機會，改善你的績效。

瓦茲集團的保羅．德瑞克斯勒說，要做到高品質的傾聽很難，但他也強調，你在傾聽這方面的表現越好，就越有能力進行溝通，因為你會因此更貼合群眾的需求。「這有點像是鋼琴調音師。只有當你真的仔細聽，才能調出真正的好聲音。」

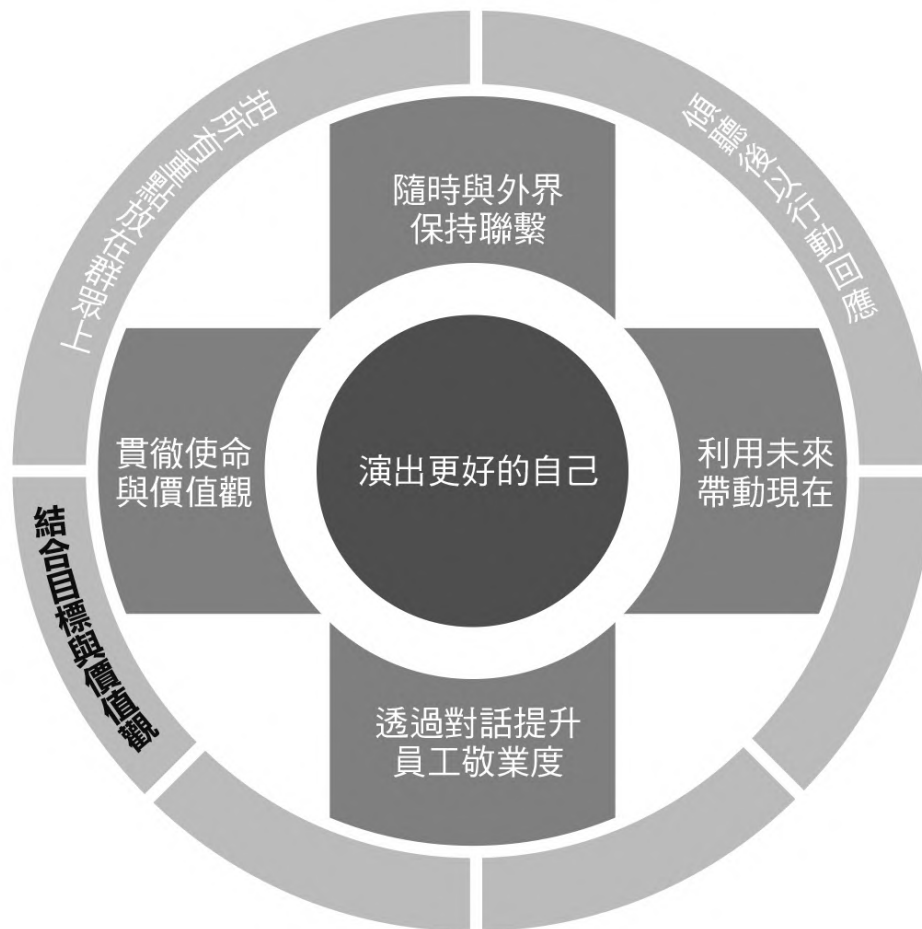
從第10章中得出的關鍵重點

- 傾聽是溝通技巧關鍵，但你在這方面的表現很可能沒這麼好，還沒有到達應有的水準。
- 有時候，光是去傾聽，這件事就足以激勵人心了。
- 先去聽；傾聽，你才能贏得被傾聽的權利。
- 請記住「傾聽契約」：你要先聽別人說，他們才會覺得有義務聽你說。
- 不聽，甚至只是看起來沒在聽，都會讓人覺得氣餒、疏離。
- 當你在聽、而且以行動予以回應時，不管是移除障礙或是接納好意見，你都釋出了大量的善意，並展現你和他們站在同一條船上。

- 一定要回應你聽到的訊息：要有行動，或者要解釋你為何不採取行動。
- 鼓勵人們開放心胸，營造出一個讓人們敢於向你報告壞消息而不用擔心後果的環境。
- 你必須提出好問題，並學著釋放你對他人的好奇心與興趣。是真心還是假意，人們都會看見。
- 就算你不認同，你也必須展現你了解。
- 你必須鼓勵其他人開口，在此同時，你也必須指引、導引對話走向正確的方向。你必須付出大量的關心，而且不能主導對話。
- 你必須聽出弦外之音，讓自己融入對方的動機與考量，進入背景脈絡，進入關鍵績效指標、財務數據和當下的氛圍當中。
- 聽出語言與邏輯之外的訊息，找出情緒和意圖。
- 傾聽是最重要的技巧之一，傾聽有很多方法，請精益求精。

11

將目標與價值觀合為犀利觀點



領導者塑造未來；領導者帶動變革、挑戰現況。如果無需改變，就不需要領導了。為了改變未來，領導者必須說服他人同意他們的觀點，這表示他們要能闡述一套動人的觀點。

幾十年來，麥可·埃斯納（Michael Eisner）一直是美國娛樂界的領導者。他擔任迪士尼公司（Walt Disney Company）的執行長超過十年，之後他成立了托曼特公司（Tomante Company），投資媒體與娛

樂事業。常有人引用他的話，他說：「最好的領導者永遠都有犀利的觀點。讓我驚訝的是，能影響群眾、贏得勝利的，永遠都是帶著強烈觀點的人。」

艾倫．凱伊（Alan Kay）是知名的美國電腦科學家，他最為人所周知的，是他率先投入視窗圖像使用者介面，成就斐然，現在他則是美國觀點研究學會（Viewpoints Research Institute）的總裁，他也認同上述說法。「強而有力的觀點，換算成智商至少可以抵八十分。」

不管是好是壞，領導者多半堅持己見，善於說服別人。他們會對周遭的世界建構出一套強烈的觀點，也有能力說動其他人跟隨他們的思維。對於影響自身世界的環境條件抱持著一套周延、經過慎思的意見，再加上有能力和他人溝通這個觀點，正是領導者能影響追隨者的態度、改變追隨者行為的關鍵。

在訪談中最讓筆者感到震驚的其中一點是，這些領導者都非常固執。他們在某些面向上可能完全不同於其他的領導人，但仍很堅持己見。強烈的看法再加上以滿懷的熱情傳播，這很有意思，甚至極吸引人。少了感性的無聊內容，將無法鼓舞人心。

辭典把「觀點（point of view）」定義為「一種看待事物的方式；一種態度；一種觀察或考量事物的立場；一種立足點」。這個定義當中的重點是「態度」這個詞。態度是「一種複雜的心態導向，涉及以某種特定方式行事的信念、感受、價值與意向。」

一套觀點應包含以上這些。觀點應是一種表達方式，說明你如何思考自己所在的世界，你對這個世界又有哪些信念；觀點應能描述你基於這些信念的日常行事作風，應該能針對重要的議題堅持某種立場，而且也要能號召他人，用你認為必要的方式行動、行事。

領導者天生就具備能強力說服他人的能力，他們能用一套說清楚、講明白的觀點臣服眾人。大家都說，領導者一定要有強烈的觀

點，這樣他們才能掌握更高層次的格局；眾人也說，領導者要更認真地去思考如何做準備，而且是現在就去做。

瑪雅．格林是首位接掌皇家郵政集團的女性；這個單位是英國的全國性郵政服務機構。這位加拿大籍的商界女性，之前是加拿大郵政（Canada Post）的主管，現在則是皇家郵政集團的執行長，主管這個聘用了十七萬六千人的組織，還擁有包括皇家郵政、郵局以及環球包裹郵遞公司（Parcelforce Worldwide）等品牌。

她認為，領導者就要自有定見，不要等別人要求你針對不同的議題提出觀點。「在一個透明的世界裡要做一個領導者是非常困難的。媒體非常殘忍，偶爾也可能完全不在乎事實真相。不管你是和媒體對談或是在公眾平台上發言，在旁人要你提出看法之前，你要先細想過自己在各個議題上的立場是什麼。」

「在這個時代，當討論如火如荼時，你根本沒有時間去思考如何建構觀點。你必須事先做好準備。學生時代，如果你敢連書本都沒打開就進去考試，那只能說你也未免太大膽了。公開發言時，你必須確定自己已經預期到這些議題，才不會落入忙著找答案來支持立場的尷尬情境。你必須事先就詳細規劃好。」

利用觀點找到立場

聯合公用事業公司前任執行長菲力普．格林說，對領導者來說，在各項議題自有立場是越來越重要的事。當他們選邊站時，要以行動作為立場的後盾。他說：你不能空有觀點，卻沒有強烈的信念與適當的行為支撐。

「五年前我就判斷氣候變遷將會是重要議題，因此我們在這方面必須要有個立場。我希望聯合公用事業公司能夠走在氣候變遷辯論的最前端，因此我們必須好好想一想所有的理由，並且加以闡明。但這

樣還不夠。我擔任威爾斯王子（Prince of Wales）的氣候變遷網絡行動（May Day Campaign on climate change）主席，這麼做是因為這和公司的考量完全一致。本公司所做的一切都和關心環境有關，在這方面是很好的實績紀錄。如果你希望在某個議題上握有領導地位，就必須用行動來支持你的立場。」

芭芭拉．賈姬女士是英國原子能局前任主席，她也是一位經驗豐富的資深董事，任職於各商業與公部門組織，她說領導者必須學著更善於闡明自己的觀點。「不是每一個人都會認同你，而這也不重要。大家需要知道的是你的立場是什麼，以及背後的理由是什麼。他們必須知道你的價值觀是什麼，而且你也確實遵循這個價值觀行事，這樣一來，他們才能夠知道你在特定情境之下可能會有什麼反應。」

「當我還在英國原子能局任職時，我們的使命是要讓核電廠除役，並把建核電廠的土地品質恢復到可使用的狀態。但我們也會針對蓋新核電廠提出建議。我們必須非常清楚，我們的觀點是核能是能源組合中的必要選項。我們不能模稜兩可地說：『呃，你也知道，核能或許有問題，但同樣的，它也有優點。』我們要很明確地堅守我們的結論，那就是核能是能源組合中的必要選項，而且如果你要蓋核電廠，你應該要先跟我們討論。」

「人生和領導的絕大部分重點，都在於選個立場。」

你需要一個馬上就能用的答案

國家信託基金會的費昂娜．蕾納德斯夫人說，「摘要片段（sound bite）」是二十一世紀非常重要的特色之一。」（在媒體世界裡，所謂「摘要片段」是指從演說或訪談當中摘錄出來的片段，是大眾傳播界編輯人員認為這場演說或訪談中最重要的觀點，通常放送的時間最長也不會超過幾秒鐘。）

「在這個世界裡，人們想要獲得的是迅速的滿足，他們渴望找到馬上就能用的答案。這些力量也牽動了我們的溝通方式。在心裡，我們都知道人生並不像這樣。在我們生活的這個世界裡，少有人有耐心去聽長篇大論與深度辯證，你一方面必須和這樣的現象共存，但同時也必須加以抗拒。」

北岩銀行的朗恩·山德勒說，領導是一種全年無休的活動，時時刻刻都會有很多資訊湧入你眼前，事情發生的速度更是快，領導者很難挪出寶貴的時間，去思考溝通當中需要思考的部分。「這樣的溝通模式已經強加在我們身上，因此很難求得正確的平衡，也很難騰出時間與空間去確認溝通背後的基本思維能否成立。」

「在職業生涯中，我後來擔任的很多角色都要經常出現在公眾眼前。在這個像金魚缸一般的透明世界裡，要讓聲譽快速而且完全地粉碎，易如反掌。在這樣的環境下，溝通變得立即而狂熱。社會越來越噬血，長期下來，出於審慎的平衡、理性判斷，被激情評論和極端觀點所取代。」

「表達的觀點越極端，傳播的速度就越快速。你再也無法聽到雙方說法，也沒有人會嘗試用真正審慎的觀點來看事件。這表示，領導者必須用自身強烈、簡短而明確的觀點予以回應，快速、強力且毫不含糊地溝通傳達自己的立場。」

「在這個發高燒的世界裡，危機是，領導者不嘗試、不尋求傳揚自身觀點將帶來的正面效益，反而著眼於避開缺點與風險，因此噤聲不語。然而讓大家知道你的考量是什麼、你的動機是什麼，是非常重要的事，若不這樣做，人們將不會和你的思緒交流，也不會因為你的想法而受到任何影響。」

「現在最重要的是，一開始你就要合理地建構出你的想法，早在你有必要闡述之前就先去做。當你表達觀點時，必須要讓人們相信你

的能力、了解你的考量，並且看出你是真心地相信自己說的話。如果人們不信任你，他們就不信任你的考量，你的領導也就無法收效。」

沒有立場造成的腐蝕效應

所有受訪的領導者都非常清楚現代媒體環境對他們的要求。他們談到，他們一直都處於守勢，希望能找到更多方法能先發制人。他們知道需要找到更多的觀點，以便引起顧客、股東與利害關係人士的共鳴，並為這些人提供更多訊息，幫助他們更了解領導者現在做什麼，以及為何這些領導者應該獲得支持。

追根究柢，領導這件事最終的意義，就是針對你所相信的事物抱持一個立場，讓人們改變心意支持你抱持的理由，並讓他們有了不同的想法，採取不同的行動。

沒有立場，就無法釐清也沒有方向，或者會讓人無法做出決定。沒有立場，會在更高的層次上引發曖昧模糊，並癱瘓團隊。不願意表明清楚、確定立場的領導者，也會讓人們失去對他的信心。大家要把所有的時間花在不斷地猜測，揣度領導者到底想要什麼。

有立場、但壓抑情緒不願意投入，同樣讓人困惑。理性上認同一件事、但情緒上不願投入，會讓你看起來很虛偽、不實，甚至很疏離。如果你沒有展現必要的承諾，那麼，其他人又何必這麼做？

當你看到某人選了立場，並以他熱烈堅持的信念來支持強而有力的論述邏輯，最後的結果將能撼動人心。這就是現實世界裡的領導。

哪些因素才能構成好觀點？

少有領導者去思考如何發展出觀點，但說清楚、講明白的觀點卻可以為你贏得友誼，並讓你能影響旁人，也能讓領導者在塑造未來時

握有更大的發言權。如果運用得宜，觀點還可以幫助你發展出動人的企業定位與故事，就對你的組織或客戶而言極為重要的特定議題表達強力的看法，並讓你能堅持理想或針對有疑慮的議題選定立場。

所謂強而有力的觀點，不只是隨意發表意見而已。觀點必須真實真確、一貫一致，不會因為他人的看法而輕易動搖。要讓人們需要到，就算他們不喜歡所聽所聞，但對方也的確說了真話。

觀點必須有助於培養信任。值得信任的行為內涵非常複雜，若少了背後的信念與價值觀，很難假裝。因此，強烈的觀點應能展現你的價值觀如何牽引出值得信任的行為。培養信任的關鍵，是願意將讓人覺得不安的主題帶入開放的環境當中，讓人們在這裡去理解、辯證與解決這個議題。

觀點也要能展現個人特質，應要讓人能從中看透讓你成為這個獨特個人的情感、氣質與行為特質。這些因素綜合而成的結果，是你將能建構出更能撼動人心的明確觀點，而明確的觀點是強而有力的工具，可以幫助你贏得支持。

觀點是外放的，一旦你建構出了觀點，就能找到很多機會去運用觀點。當你必須快速回應時，觀點最有用。有了觀點，就好比握有一把上了膛的左輪手槍，讓你在槍林彈雨之下隨時可以拔槍射擊。如果你有了隨身武器，就不需要左顧右盼尋找裝備來捍衛自己。

這些領導者所說的內容，追根究柢可濃縮成一個概念，那就是他們認為建構觀點需要四大要素。第一是要釐清你的想法和信念，第二是要解釋你如何根據信念行事，第三則是要闡述你的行事作風為自己帶來哪些益處（以及你因此創造了哪些價值），第四是因此你認為其他的人應該怎麼做。

葛蘭素史克公司的克里斯多福．江特爵士說，領導的重點常常就在選個立場。「這表示你得針對和企業休戚相關的議題抱持強力的觀點。我們活在一個越來越多人拿著放大鏡檢視、而且透明度越來越高

的世界，因此，領導者必須很清楚自己的觀點是什麼。這些觀點必須以價值觀為基礎，也必須以實質為根據。領導者必須了解並釐清對他們而言真正重要的事物是什麼。」

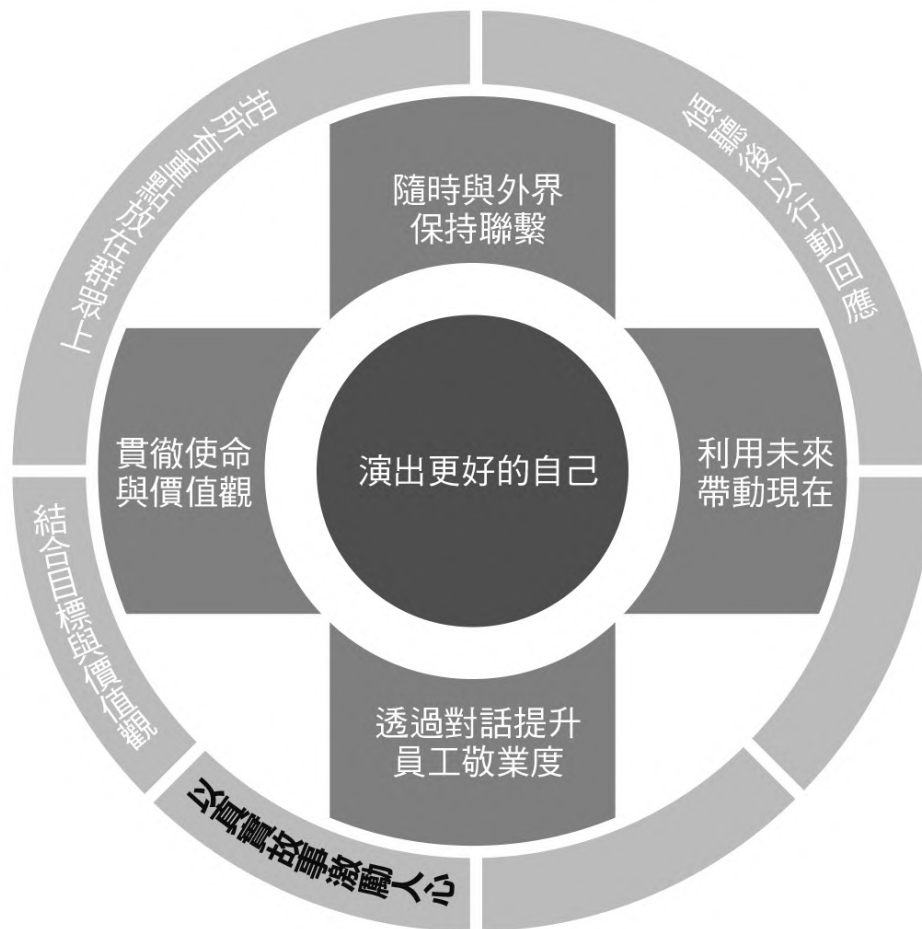
「在我見過的領導人中，有些人對於公開暢談價值觀以及他們熱中的事物會覺得不太自在，裹足不前。如果你要領導一家企業，如果你希望在這個金魚缸裡不光是能生存而已，更要勝利成功，釐清觀點就非常重要，你一定要去適應這件事。」

從第11章中得出的關鍵重點

- 領導的重點常常在於選個立場。
- 這表示你要有勇氣大聲說出你的信念，並說服他人支持你抱持的理由，敦促他們用不同的方法行事。
- 說出你的信念，向你的追隨者證明你心中有一個道德羅盤，值得他們信任。這會讓他們有信心跟隨你。
- 身為領導者，你必須一再地站起來表達你的觀點。
- 最好的領導者會抱持著犀利的觀點。
- 能影響群眾、贏得勝利的，永遠都是抱持強力觀點的人。
- 強力的觀點建立起信任：觀點可以讓人們知道你背後的各項因素，讓他們能夠配合你加以調整。
- 不選擇立場會導致模糊不清，並癱瘓團隊。
- 若你不展現你在感性面認同你抱持的理由，就會送出了你很虛偽、不真實的訊息。

- 少有領導者去思考如何發展出觀點，但說清楚、講明白的觀點可以為你贏得友誼，並讓你能影響旁人，也能在你塑造未來時握有更大的發言權。
- 要針對就你而言極為重要的特定議題發展出觀點，而且要在你需要用到之前就備妥。
- 一旦你發展出觀點之後，觀點就是外放的：你將能在各種場合發表你的觀點，而且你也會自尋可運用上這些觀點的場合。
- 人們對企業界領導者的動機、判斷與能力信任度降低，不及五年前。
- 領導者應更常暢談重要議題，而且要以更高的透明度、更堅定的信念，還有更高度的熱情來談。
- 要能做到這一點，你的觀點應永遠都能替你釐清信念、行為模式以及從你的行動中創造出來的益處。觀點應永遠都能召喚人們支持你抱持的理由。這是非常有力的媒介。

故事輔以事實激勵人心



一九七三年七月，有人領著筆者進入《星報》（The Star）位在南非約翰尼斯堡的新聞編輯部。這是筆者第一天上班，所以穿了一套全新的西裝，散發著熱情和天真的光芒。新聞編輯部的主管是一位資深員工，他用一隻結實的手和粗啞的聲音告訴我辦公桌在哪裡。看到、聽到五十位新聞記者在一個開放的大辦公室裡工作，到處都是鬧烘烘

的噪音，電話、打字機、講話聲，非常嚇人。真的有人能在這種環境下工作嗎？

筆者的新主管指這些一邊拿著話筒咆哮、一邊記筆記的記者說：「他們都是為了下一個截稿期限在收集資訊。」

他又指著那些敲著打字機的人說：「他們正在努力趕上目前的截稿期限。」

接下來，他指著那些看起來無所事事、雙手抱著頭盯著空氣或特意看著窗外的新聞記者，本來以為，他要跟我說這些人在休息。但他沒有。他說：「他們是最辛苦的一群；他們在想用什麼方法才能把故事說得最動聽。」

自此之後筆者也一直想盡方法，要把故事說到最動聽的地步。說故事是筆者與生俱來的本能，鼓勵人們把他們的故事說給我聽，則是筆者的生活方式。說個好故事是很難的工作，卻可以帶來極大的回報。怎麼說呢？

這是因為聽故事時，你將會變成主動的參與者，融入其中。要聽懂故事，你必須啟動想像力，才能想見各種細節。因此你也能聽見故事要傳達的聲音，感受到當中的情緒。研究顯示，當人們同時用上理性與感性去傾聽時，當他們主動和故事有所交流，運用想像力一同創作他們正在聽的故事時，其中要傳達的想法就能生根，存進人們的記憶裡。

你有聽到新聞編輯室的嘈雜嗎？你有感受到筆者那一股敬畏之情嗎？你有看到那些新聞記者盯著窗外嗎？若有，那代表你已經融入故事當中，用你的想像力共同創作，看到筆者所描述的情節。也因此故事的力量強大無比。

在現代社會裡，有很多事物都會讓我們分心，電視、手機、電子郵件、網際網路、報紙、海報、電台，要能脫穎而出抓住別人的注意力並不容易。然而，故事卻可以馬上觸及人心。從另一方面來說，簡

報的第一張投影片就像汽車喇叭一樣，警示你心裡的冷嘲熱諷可以準備出來了。你或許對接下來的簡報很感興趣，但當你準備好聆聽將要出現的圖表、資料與邏輯演繹時，警示又啟動了你的重要官能。而你的傾聽模式也隨之改變。就算你集中注意力，就算你全心全意投入，但有時候你還是發現無法記住太多簡報內容，而且那不過是一天前的事。於是乎，你忙著下結論，認定你的記憶力不佳。

好故事就像隱形戰鬥機一樣，可以逃過你的冷嘲熱諷雷達，直接把訊息發送到你心裡。很有可能隔天你還記得住整個故事。如果故事裡有什麼東西打動你，你甚至還可以把故事說給別人聽。你或許還會因為故事而改變你的行為。也正因为如此，領導者都愛說故事。

故事是貼牢訊息的超級強力膠，而且故事會感動人心。如果你贏得他們的感情，他們的理性隨後也會向你靠攏。

故事會告訴我們寶貴的事實

在公事場合上會講的故事，和在晚宴派對上會講的故事，大不相同。在派對上，你想要自娛娛人。在公事場合，你想要的是創造成果。要能創造成果則需要紀律，要讓群眾了解，要清楚你想要達成的成果是什麼，還要有蘊藏了兩大重要特質的好故事。

最好的故事可以傳達強而有力的寓意，或者凸顯重要且能發人深省的事實。透過故事，人們會去認同其中的悲劇或勝利、希望或恐懼、他們重視的價值觀或他們痛恨的行為。藉此，說故事的領導者就變成向群眾說明事實的人，也能因此讓聽眾覺得有意義。

就像前文說過的，受訪的領導者對筆者說了好多故事。其中有很多人對「故事」一詞感到很不自在，他們比較偏好用「趣聞軼事」，但所有人都用故事來闡述概念或證明觀點。筆者的訪談也因為有了故事而更豐富，而且每一個聽過的故事大致上都記得。

一開始，每一位領導者都會以邏輯、理性來回答筆者提出的每一個問題，但過不了多久，第一個故事就會出現了。接下來，他們會開始用故事的方式來談，而且更偏向感性面。說故事時，他們的肢體語言也會隨之改變。他們的眼神看起來炯炯有神，他們會稍稍向我靠近一點，而且也會變得更活潑一點。

這些領導者有很多話想說，包括設定方向、管理期望、訂定與強化價值、顯露他們真實的個性等等，這些都不是光透過關鍵訊息就能輕易傳達的；這些無形的事物，比較適合用故事來說。

邏輯訴求理性，故事訴求感性

紅十字會的尼可拉斯．楊恩爵士說，一個愛說故事的組織，才是一個健全的組織。「我愛故事，故事是極強力又犀利的管道，最適合用來傳播訊息，效果比爛透了的投影片式統計資料或分析法好太多了。故事感動我，也感動了組織裡的人們。」

「我每次旅行時，不管走到哪裡，都會蒐集故事，特別是那些能感動人心的故事。有必要的話，最好是讓人潸然淚下。以慈善機構來說，人們捐錢是博愛義舉，想要鼓勵大家這麼做，你需要在情感面感動他們。」

「在紅十字會內，故事是強而有力的改革催化劑。大家都喜歡聽一聽我們做到的偉大成就，這些故事極為必要，因此我們常常講。但最好用的故事，是那些展現了我們還需要做些什麼、我們還需要做到多好的故事。當我從不同的地方出差回來，比方說海地，用點出我們還需要多做些什麼的故事來激勵大家，會比告訴他們我們已經做到了哪些，更能讓組織發揮出更大的潛能。」

衛報媒體集團的艾美莉亞．法賽特夫人說，故事是人類所知最古老的溝通工具，「而且仍是最有效的工具」。她提出警告說，好的故

事必須是真的故事。「你不能編故事，故事必須以真實的經驗為基礎。而且你使用故事時必須謹慎斟酌。隨時隨地都在講故事卻不用實際數據作為後盾，將無法收到預期效果。故事可以幫助人們了解你的價值觀，或是你這個人，從故事中也能得出一些足以影響他們行事態度的心得感想。」

阿酋集團的麥瑞斯．福拉納根爵士利用故事來強化他要說的重點。「好的故事若結合紮實的邏輯與可做為佐證的統計數字，效果絕佳。邏輯訴求的是理性，故事訴求的則是感性。」

歐狄恩與遊嬉愛影院集團的魯波．賈文說，出色的故事蘊藏強大的力量，可以滲透到整個組織。「最棒的故事都蘊藏著一股神祕的力量。這些故事會嵌入你的組織，當有越來越多人在傳播時，它們就會慢慢地變成了組織的具體象徵。有時候這些故事有能力幫助員工判定，為何他們願意在你的公司、而非其他企業工作，以及在面臨艱難的處境時應如何作為。」

「在我們這個世界、也就是電影的世界裡，故事是我們本質的核心。如果我們找不到故事，那還有誰能？在這裡決定成敗的，便是故事的力量。」

「你必須針對所領導的企業提出策略性的願景，但只有當你能把這幅願景轉化成故事，變成一個關於你們走到了哪裡、你們要走向何方，以及你們這一路上將要怎麼做的故事，願景才会有力量。你也要說服組織裡的每一個人，讓他們相信自己也是故事的一部分。你的故事要能描述抵達設定的終點時他們將會有何感受，這樣他們才會覺得值得踏上這一趟旅程。」

飛吧航空的前任執行長與二〇一二年倫敦申奧小組主席芭芭拉．卡薩妮則說，故事無所不在，你不費吹灰之力就能找到。「我們都認識一些只會講幾個故事、不斷炒冷飯的領導者。他的身邊實在需要有人勇敢告訴他，一直重複說這些故事，他已經變得很無趣了。還好，

要找到故事並不困難。如果人們知道你想要聽故事，他們會帶著故事來找你的。最好的故事是能彰顯員工模範表現的故事。當領導者在講這一類的故事時，就對組織送出了強力訊息，說明大家應該表現的行為是什麼。」

四種商業故事

檢視筆者訪談中聽過的幾十個故事，再加上過去從領導者口中聽到以及教他們講的故事來看，基本上我們要找、要說的有以下四種商業故事：

- 「你是誰」型的故事（做自己，而且做得更好）；
- 關於脈絡或未來的故事（以未來為焦點）；
- 和職場價值觀相關的故事（使命與價值觀）；
- 和客戶或需求相關的故事（將外部意見帶進來）。

「你是誰」類型的故事，讓人們可以看透領導者是什麼樣的人，在說這類故事時，常會有一點自我貶抑的意味，並帶一點幽默感；和這類故事相關的是所謂「建立關係」型的故事，目的是要營造出群眾的同理心或用來打破藩籬，讓人們感受到你認同他們的想法與感受。

「未來」型的故事，通常會讓人們聚焦在需要達成哪些目標上。「職場價值」型的故事，讚頌的則是員工做了正確之事。（當然，有時候領導者也會使用「糟糕的職場價值」故事說明還有什麼需要改進之處。）「顧客」型的故事強調顧客的需求，或提供出色或差勁的客戶服務範例。

以下有一些各種類型的故事範例。

「你是誰」型的故事

很多領導者對筆者提到：為了展現自己有血有肉的人性面，揭露過去的錯誤是相當有用的作法。其中一個就是芭芭拉．賈姬女士的故事。

「有個故事說明了我因為沒有尋求建議而犯下大錯。當威廉希爾（William Hill）這家大型的連鎖賭博投注站搖搖欲墜時，它們請我去擔任公司主席。我是美國人，在美國人眼中，賭博不是什麼好事。我腦袋浮出一個畫面：勞工領著微薄薪資的支票，在回家的路上走進投注站，等他出來的時候，支票已經飛了。我才不要做這種工作，而且我根本不喜歡賭博這種事，因此我回絕了。」

「我一回絕，才開始和別人談起這份工作；在這之前，我從來沒有跟任何人提過這件事。每個人都說我瘋了，他們說，在英國每一個人都會小賭一番，連女王也不例外。我完全錯了，居然連想都沒想過要聽聽別人的意見。事實上，這是一份很棒的工作。自此之後，每當我得做出艱難的決定之前，一定會去請教幾個人，以確定我的觀點確實符合主題。」

「好的故事裡面總是帶有教訓。當領導者準備好談自己的錯誤時，有助於他人認同你這個人。人們會認同你，並因此培養出信任。」

樂施會的芭芭拉．史塔金夫人說，故事也可以幫助你和公眾之間建立起感情上的關係。

「昨天我去了威爾斯一家青年中心，這個機構協助十六到二十五歲的弱勢青年。我說明為何樂施會要過來探訪他們，並告訴他們我們做了哪些事。我說了一個故事，內容是我們在海地對抗霍亂的經驗。」

「我們想辦法在那裡蓋公共廁所，供從來沒有用過廁所的人使用。他們在家用的是塑膠袋，把這些塑膠袋稱為走動式廁所。我們發現這種情況之後，就去做了一些能夠生物分解的袋子，這些袋子可以丟進大坑裡，而且不會對環境造成影響。現在他們把這種袋子稱為屎尿袋。中心裡的年輕人覺得這種事情聽起來很可怕，但也確實很有趣。這是一個好故事，打破了我這個來訪的『執行長』和這些年輕人之間的藩籬。說說真實世界裡的故事，可以讓你和他人交流得更順暢。」

「未來」型的故事

傑西博集團的安東尼．巴姆佛爵士說，最近一趟中國大陸行讓他大開眼界，也大受鼓舞。現在他會對所有的團隊說這個故事，激勵他們掌握任何既有的機會。

「在中國時，有人跟我談到他們的五年開發計畫。我去了好幾個地方，發現這些計畫正從極高層之處層層向下部署，一直到中國最小的村莊裡。就我所見，大部分的計畫至少完成了百分之九十。最了不起的是，他們說到做到。他們已經實現了雄心萬丈的計畫。這份規劃有絕大部分和發展基礎建設有關。當然，要造橋開路與興建基礎建設，必須要用到許多重機械。於是，最重要的問題就是：我們將如何因應？」

巴姆佛爵士現在到處在企業內部說這個故事，讓員工把焦點放在對企業而言極關鍵的機會上面。

「職場價值」型的故事

大東北鐵路公司的前執行長克里斯多福．嘉納特還記得一個故事，那一次他想辦法讓員工做足準備甚至做到更主動，尤其是在面對

顧客時。

「當高架電纜掉落到軌道上時，我們就會有麻煩，火車必須停開。有一次，有一列火車被卡在特威德河畔的伯威克（Berwick-upon-Tweed）。火車停了好幾個小時之後，車上沒有食物了。列車長叫來一輛計程車，叫司機開進伯威克市，買下所有他買得到的炸魚和薯條。他回來後，把食物分給所有乘客。此舉在公司內部引來質疑，有人問他為何要這麼做。我不僅完全支持他，還到處說這個故事，把這當成遇到試煉時應如何實現企業價值觀的範例。」

「這個故事有助於大幅改變員工的態度，因為他們開始了解採取主動時可以到什麼範圍。最重要的是，這個故事告訴大家，當他們主動行事時，我會支持。」

「顧客」型的故事

在前面第七章中，我們看到聯合利華的保羅．波爾曼如何運用他探訪埃及的所見所聞，向員工解釋他們這家公司為顧客做了什麼。

英國天然氣公司的菲爾．賓特利也說了一個類似的故事，這是關於一位住在里茲（Leeds）戰後國宅的老太太克拉普頓女士（Mrs Crampton）。

「英國這類國宅有些品質真的很糟。大戰之後，很多房子都是用水泥建成的，沒有砌磚也沒有隔絕層。我們聽說有一位女士就住在這樣的房子裡，她沒有瓦斯，只能開著蓄熱型電暖器（譯註：可在電費費率低廉時先行蓄熱，之後再釋放熱能）過夜。白天時國宅會提供暖氣，但到了下午三點，她就算坐在家裡也需要穿上大外套並戴上手套，因為屋子裡沒有暖氣了。到了五點鐘她就得上床，因為實在太冷了。」

「我們去她家，裝上了隔絕功能更好的新窗戶，也裝置了一套特殊的幫浦，這是一種非常有效率的暖氣系統。之後我去拜訪她，她又抱怨了。現在太暖了，但她的暖氣費用只有過去的一半而已。」

賓特利說，他在公司裡說這個故事，因為這是一個很好的例子，讓員工知道這家公司可以提高人們的生活品質。「這就有點像太空總署那位工友對總統說，他的工作是幫忙把人送上月球一樣，我也希望我的員工知道，我們之所以在這裡，就是要盡我們所能提升客戶的生活品質。如果我講的是我們的社區節能方案有多重要，我們要怎樣一年花一億英鎊來做這件事，就少掉了人的這個部分。如果克拉普頓女士這個故事不能讓他們的心一揪，這些人或許就不應該在英國天然氣公司工作。」

歐狄恩與遊嬉愛影院集團的魯波．賈文則說了一個煮水壺的故事，以解釋客戶信心指數在他這個產業有多重要。

「身為一個電影院集團，和那些在經濟衰退期間要奮力求生的其他企業比起來，我們的立場可能會稍有不同。我們賣的是夢想，而且是大家相對付得起的夢想。在樽節開支期間，重點是要有信心。」

「當我在零售業迪克森斯（Dixons）任職時，我們公司是全球最大的煮水壺銷售商。我們希望知道帶動煮水壺銷售的因素是什麼。煮水壺不貴，也不會經常損壞，而且不會因為時尚或科技趨勢而受影響。但我們還是可以看到銷售量有變化：在一年裡，有幾個星期我們一週可以賣出八千個，其他時候銷售量卻大幅滑落。我們花了好久時間，才找到帶動煮水壺銷量的相關因素。我們曾試著把銷量和購買新屋、或任何能幫助我們了解銷售數字的理由相連結。」

「最後我們找到一個非常重要的因素：消費者信心指數。這個指數決定了煮水壺銷量的動態，而且不只是煮水壺，還有其他商品也一樣。消費者信心指數和薪水、自主消費力等指標完全不同，這只和人們的感覺有關。我們發現，這是英國最具鑑別力的指標之一。」

「我覺得美好嗎？我覺得很樂觀嗎？我或許有錢，但如果擔心情況會惡化，就我來說，可能就不會把錢花在買昂貴的品項上。但偶而還是會小小奢侈一下。這就是為何電影院市場在經濟衰退期間反而表現得很好。去看電影是花小錢的享受，相對上不太需要承諾什麼。因此，這個時候電影院的業績好，戲院的業績好，當然，保險套的業績也會跟著變好。」

好故事容易找、也容易說

好故事會有能凸顯個人特質的主角。好的故事會有衝突或挑戰，會有鮮明的畫面，會有重要的轉捩點。好的故事是用「演出來的」，而不是用「講出來的」。

合鳴溝通公司的克里斯．薩特塞衛特認為，就算不具備講故事技巧的人，只要他們可以堅守「問題、解決方案、益處」這道簡單的公式，一樣可以講出好故事。

他說，每一個故事裡都有這道基本公示。「問題是什麼？公主被困在塔裡，沒有人找得到她。她在夜裡唱歌以克服寂寞。解決方案是什麼？有一位勇敢的王子聽到她如魔法一般的歌聲，因此備受感動，努力找到一條路攀上塔頂去釋放她。益處是什麼？在克服一系列的挑戰之後，他們騎著馬離開，共創幸福的將來。」

當筆者和克瑞格．特蓋爾共事時，他是奧多比（Adobe）系統的北歐董事總經理，現在則是日本奧多比的總裁兼代表董事。他一直很關心和一大群人之間的溝通這個議題。「如果你在跨國際企業工作，在傳達企業訊息時，你很難加入自己的聲音，並且在傳播的過程中仍能帶有真實真確。」

筆者和特蓋爾第一次見面時，他正要對一群三百位客戶做一次極重要的簡報。他必須吸引住這些人，要真實可信，而且還要點燃改變

的火花。他準備了一批要用來溝通的資料：投影片、影片還有仔細編排的劇本，但他還是很擔心，就是覺得不對。筆者對他說，講四個故事就好，不要投影片，不要劇本，講四個他想要講的故事就好。他應該用這四個故事當成演講裡的四根基柱，根據這些故事發展出他想要說的內容。顯然他還是不情不願，頻頻回頭去看他那一堆密密麻麻的投影片。在筆者稍加推波助瀾之後，他同意了。

我們很快地找出他希望聽眾在聽過演說會後去想一想、談一談的事，這些重點又回過頭來幫了我們，讓我們找到隱含適切寓意的四個故事。我們在三十分鐘內就從他的經驗裡找到了這些故事，並用短短幾分鐘說完故事。我們演練了好幾次，雖然筆者有稍微修正他講故事的方式，但他天生就是個說故事能手。（每一個人都是天生的說書人，這項技藝根本已經藏在人的基因裡了。）之後，筆者請他回家在鏡子前練習。不到二十四小時，他就蓄勢待發了。

特蓋爾把所有的圖表都丟了，只帶著一隻麥克風出現在群眾眼前。他把故事說得很動聽。這些故事都是他的經驗，反映了他的價值觀，直指核心點出應該要怎麼做，並強力且感性地展現出客戶為何需要和他的公司建立起嶄新的關係。講完之後，他暢快歡喜，而得到的回饋也非常踴躍。

聽眾中有一位說：「你真的知道你自己在講什麼……你很真實、很清楚，而且沒有該死的投影片讓我們分心，大家都確實聽進去你要講的內容了！」

特蓋爾大大鬆了一口氣，他的聽眾很融入，他也信心倍增。現在他變成了堅定的故事支持者，肯定故事確實能為企業利潤帶來有助益。「適當地運用故事，可以獲得新的推薦與開啟新的機會。在做完簡報之後，客戶會過來對我說：『我對你說的內容深有同感，我相信你知道我們現在正在經歷哪些問題，我想要和你談一談奧多比可以給我們哪些幫助。』不管在企業內部或外部，故事都有用。最棒的是，

越來越多客戶因為聽了我的故事而來找我，我也有幸了解，我從故事中獲得的教訓完全和企業的需求重疊。」

這個故事有一個重點，那就是熟能生巧。如果你不愛那個故事，就千萬別說出口。當然，你必須判斷群眾有沒有心情聽故事，或者分析是不是比較適時適地；很多時候會出現這種情況。不論故事怎麼好聽，如果說得不好，那就平淡無奇。筆者建議在你能輕鬆地說故事之前，至少必須先對自己說個十遍吧！

選對故事讓人自行下定論

所以說，在企業界說故事可以為領導者帶來「情感上的優勢」，而這又可以帶來實質的競爭優勢。也因此，筆者會收集故事，品味故事的架構、主角和多姿多彩，並讚嘆故事能夠吸引出人們的注意力，而且功能多多，在不同時候可滿足不同的需求。

我們應該選用哪一種故事？一如往常，主要原則一定要有助於改變行為與創造出成果。第一步是先定義目的。企業界的故事用意在於喚起行動，因此你要很清楚要用故事做什麼。請記住：重點是故事的寓意，而非訊息。請自問你想要影響哪些人，你又希望他們做什麼。請把重心特別放在「對他來說這有什麼好處？」也就是說，對於那些你希望他們改變行為的人來說，他們可以從中獲得哪些益處？哪些理由可以說服他們？用不同的方式行事也可符合他們自身的利益嗎？最後，你要知道你希望他們從故事中悟出哪些心得，但不要把這一點變成你要直接傳達的訊息。

讓人們自行下定論。

安理國際法律事務所的大衛．默立說，當人們自行尋找答案時，訊息更能深入人心。「發現的過程本身就有力量，可以幫助人們記住

更多。當他們從你的故事中得出結論時，也比你嘗試用索然無味的重點條列來說更有效果。」

你或許認為你的組織一定要求新求變。那麼就找個「未來」型的故事，生動地說明未來達成願景的那一天將會是一幅怎樣的畫面，會讓其他人也想要達成這個目標，來到這個激勵人心的終點。你或許希望你的員工要有不同的價值，那麼就找個講述有為有守的好故事吧！但要注意：你自己最好真心渴望能達成這樣的未來，或想要做出這類有原則的決策，否則的話，這些故事只會凸顯說故事的人跟故事之間的嚴重落差。說書人一定要真實真確。

簡單故事比一大套規定更能創造成果

有時候我們會發現，如果無法掌握一個簡單但深刻的重點，我們就得針對數不盡的瑣碎議題進行溝通；這件事本身便很發人深省。

幾年前，筆者輔導過一家住宅營造公司的安全總監，並提供諮商。他非常重視健康和安全，但其他員工眼中的這位「史帝夫」，卻是一個憤怒、控制慾強而且很有敵意的人，他們完全不知道哪些因素影響了他，或是他為什麼要這樣緊迫盯人，要求詳細檢查每一項細節。史帝夫很氣他的員工「不小心」，痛恨他們只因應危機，從來不主動找方法去處理問題或把細節做好。

我們深入探討他的信念和價值觀，找出真正影響他的因素是哪些。史帝夫告訴我，在之前的老東家，有一個男孩子掉進他的其中一個工地。在大家都下班之後，這個男孩從圍籬的洞裡爬進去，掉進一個挖來蓋地基的深洞裡嚴重受傷。男孩萬分痛苦，血流不止，在夜裡獨自死去。

史帝夫擔起了痛苦的責任，親自告訴男孩的母親這件事。這是他的職責，但也是他這一輩子最可怕的經歷。讓他更痛苦的是，後來發

現是他手下該負責的那個人沒有把圍籬上的洞封起來。而另一個人也沒有妥善維護地基坑洞；對他們來說，這是小疏失，但各種小小的細節彙總起來卻變成致命的後果。

自此之後，史帝夫的信條就變成只要牽涉到生死，任何細節都是大事。當他對筆者說以下這段話時，任何人都不會錯估他的感覺有多強烈：「我絕對不希望又要去面對另一位母親，對她說她兒子在我們的其中一個工地出了事。」

我建議史帝夫在公司裡到處去說這個故事。只要一有機會，他就要去講這個故事，而且不需強調任何重點。我對他說：「你就說故事，然後走開就好了。」當他的故事傳開來之後，對於這家公司造成了深刻且正面的衝擊。

史帝夫的所有員工都懂了，為什麼注意和健康與安全作業相關的細節這麼重要，而且他們全心全意地去做。他的故事感動了他們，那是規定和規範絕對做不到的。這個故事真實真確，以他強烈的觀點為根據，而且完全適合他的組織，因此改變了眾人的行為，也拉高了安全標準的基準線。不管他人在不在現場，他的員工都會做正確之事，而且樂於去執行。

一開始，史帝夫根據理性行動，為公司主動推動追求健康與安全的策略，但這一切只是讓他感到氣餒，讓他的員工冷眼旁觀而已。但他的故事傳達了他的熱情，並為所有利害關係人士創造出雙贏的局面；對史帝夫來說尤其如此，現在他知道他的正直堅持能創造出什麼樣的成果了。

多看、多聽，找到適當故事

一旦你懂了故事的力量，就要開始要替你的組織找到適當的故事，只不過是多看、多聽的簡單任務而已。故事有潛力鼓舞你身邊的

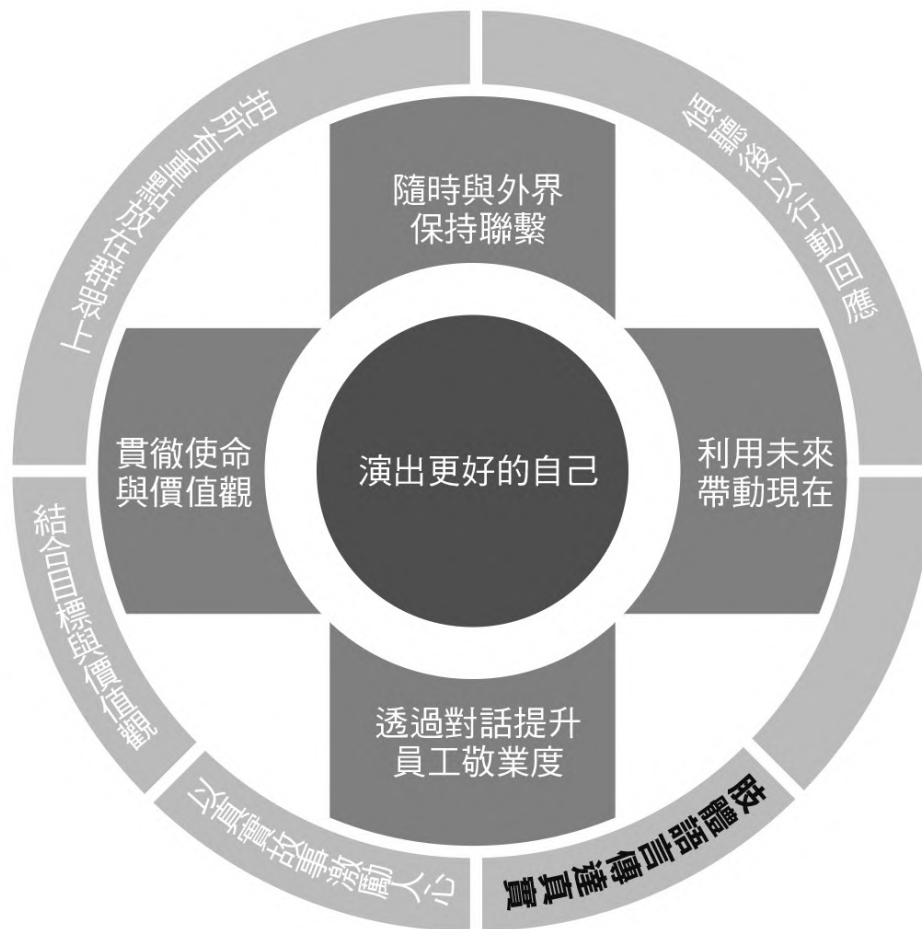
英雄。若能做到「特意地傾聽」，你在哪裡都能找到故事。想一想你的利害關係人：客戶、員工和股東。找一找策略相關的故事、產品益處相關的故事、品牌故事，和歷史、品質與形象相關的故事。

有了故事，你便可以激發、啟動、鼓舞和鼓勵人們，讓他們展現出組織需要的行為。善用故事讚頌你身邊的無名英雄，他們可能會投桃報李，讓你變成英雄。

故事並不是要反對邏輯；當分析比較好時你就要利用分析，你要能覺知到什麼時候大家想聽故事，什麼時候不想。不要去講你不喜歡的故事，或是還不成型的故事。如果運用得宜，一個你真正相信的故事，將可以替你找到通往人心的捷徑。唯有觸及人心，我們才能讓人們以滿懷的精力與熱情起身行動。

13

肢體語言傳達真實訊號



領導者無時無刻不受人檢視。你使用的語言可能是英語、法語、西班牙或中文，但肢體語言展現力量可以超越你所說的一切。每一個手勢或面部表情都在傳送強烈的信號，可以加強你的訊息，也可能徹底造成反效果。

你所做的一切都會變成範例，一言一行都在溝通。你做的決定、制定的政策、做了或沒做的事，甚至無能採取行動因應的問題，這些

事物傳達出去的溝通訊息，比你說的話更清楚。雖然會讓人不安，但領導者必須體認到，我們傳送出去的訊號絕對不只是說出的話而已。真正內行的領導者會把這一點變成優勢。

佛特能馬森百貨的比佛麗．雅思皮諾說，身為領導者就像上台表演一樣。「你所處的地位是大家無時無刻都會看著你在做什麼，你無處可躲。你所做的一切都會受到監督檢視。事情就是這樣，也應該是這樣。」

這表示，領導者必須認知到一件事，那就是他們無時無刻都要做到看起來、做起來以及聽起來都像是一位領導者。

高盛國際的理查．古諾德說，領導溝通的定義可以很廣，包括我們所說的一切、所做的一切、我們如何做人處事以及所展現的肢體語言。「好的領導者知道何時該開口、何時該閉嘴、如何自制以及如何行事。人們會一直看著高層，尋找信號，領導者一直都得待在透明金魚缸裡。在網際網路以及隨時監督檢查的推助之下，這個金魚缸比過去又更透明了。」

領袖追尋組織的菲爾絲．魏可—穆琳說，雖然我們自己並不知道，但人每天都是以直覺和他人交流，根據的是我們面對對方時看到什麼、他們的臉部表情與反應、他們是微笑或皺眉以及他們的肢體語言。「領導的重點不是我們說什麼，也不是我們透過語言文字溝通傳達什麼，而是我們怎麼說，還有更重要的，就是我們一向怎麼做以及我們是一個怎麼樣的人。如果我們說了連自己都不信的話，那會非常明顯。（就算沒有人拆穿我們也一樣！）也因此，如果我們假裝變成一個不是自己的人，絕不可能成功地領導。一切昭然若揭。我們無法隱藏自己實際上是一個什麼樣的人。因此我們需要了解自己是誰，而且能自在地面對自我，然後從這裡作為領導的出發點。我們必須覺醒，面對我們無時無刻都要站在鎂光燈下的這個事實。」

現在來看看，領導者若沒有意識到自己的表情與肢體語言，在無意間會發送哪些負面訊息給追隨者：

- 對員工缺乏信心或信任；
- 領導者不太認同員工的感受；
- 默認接受不當的行為；
- 他們自身對於特定議題的負面感受；
- 或者是，他們對於行動方針並不堅定。

這些都是力道很強的訊息，任何領導者都不會想將它們帶入組織內。

所有情緒全寫在你臉上

和他人溝通時，你的臉部和雙眼是最主要的表情來源。你的眼神通常是他人最早看到或注意到的肢體語言。利用雙眼，你可以和對方眼神接觸、避免眼神接觸、表現出你有興趣或興趣缺缺。利用臉部表情，你可以表現憤怒、厭惡或沮喪。當然，你可以偽裝情緒，或展現正面或負面的情緒。

芭芭拉．卡薩妮說，應該要有人告訴領導者，他們的表情儀態會澆團隊冷水。「應該有人告訴他們，當他們在辦公室裡到處巡視時，讓大家避之唯恐不及的就是他們臉上的表情。如果他們可以裝個笑臉，那員工就不會一直覺得麻煩大了。當你和領導者實話實說這種事時，他們嚇壞了，因為他們不覺得自己看起來這麼不高興。自我認知是良好溝通的第一步。」

「我知道，當我很認真在思考一件事時，我看起來很生氣、很憤怒。在旁人看來這很嚇人。發現這件事情很重要，可以協助我避免發

送出錯誤的信號給旁人；因為一旦發生這種事，會造成很嚴重的負面後果。」

那麼，領導者應該把焦點放在哪裡？眼神接觸及微笑，是兩種可以展現強大魔力的臉部信號。眼神接觸鼓勵溝通，也傳達了你感興趣並送出溫暖，這有助於培養出可信度。微笑可以幫助你成為他人眼中可愛、溫暖且可親近的人，也有助於讓對方更自在，鼓勵他們多多聽你說。

手勢則會讓你說的話更生動，若全無手勢，可能會讓人看來無聊、呆板。你說話的方式也會發送訊號。無趣的說話者聲音平板，語調全無轉折變化、大聲小聲或轉調變音。

人們也會看你的肢體語言

約翰．希波斯是艾佛雪斯法律事務所的主席，這家法律事務所的總部位在倫敦。他大力推薦一本談領導的專書，是瑪格．莫瑞兒（Margot Morrell）與史黛芬妮．卡佩羅（Stephanie Capparell）合著的《薛克頓之道：偉大南極探險家的領導心法》（Shackleton's Way – Leadership Lessons from the Great Antarctic Explorer），英文版於二〇〇一年由企鵝（Penguin）出版社出版。

這本書講的是厄斯特．薛克頓爵士（Sir Ernest Shackleton），他是一位英國探險家，逝於一九二二年，生前曾多次前往南極探險。一場長征帶著他和他的團隊抵達南極當時人跡所至的最南端，他因此受封為騎士，但讓他最出名的，則是一次從一九一四年到一九一七年的災難性冒險。這場探險還沒真正展開，他的船耐力號（Endurance）就撞上了冰山，困住了他和團員。在為生存奮戰了兩年之後，他成功領導全體二十七位成員脫險，自此之後，大家就開始不斷地研究他在這場奮戰中所展現的領導。

「這本書讓我印象最深刻的章節，」約翰．希波斯說，「是關於非言語溝通的部分。危機中很多時候看起來都希望渺茫，但薛爾頓會用他樂天且正面的天性鼓舞成員，從來不會用憤怒、挫折或暴躁來反映他們的困境。處在一艘沒有甲板的船上，還在大海裡困了幾天，另一邊是完全冰封的大地，食物和飲水都非常有限，此時若看到領導者腋下夾著舵柄，吹著口哨、哼著小調，彷彿是在燈塔附近航行一般輕鬆，確實可以鼓舞隊員。不管他們的處境多麼艱難，他的精神和凡事看正面的性格也絕不為所動。」

「這一段真的很能引人共鳴，因為這讓我想起某一次的經驗。那一次我面對的處境絕對不如薛克頓和他的團隊那般危險，但我的作法完全跟不上他。那時我剛接掌里茲辦事處負責訴訟的團隊。一天早上，一位年輕律師來我辦公室，他說這個部門每個人都非常擔心有大事要發生了，因為那天早上我進辦公室時心事重重，完全不像平時會用開心的笑容和大家說早安。他們預期我會透露一些很糟糕的消息。」

「在這之前，我根本沒想過我的表情和態度會造成多大的影響，尤其我是新上任的管理階層。領導者必須了解，他們出現的方式和他們說的話一樣，都非常重要。」

領導者永遠都要記住，我們背負著一切期待，表現出來的樣子以及待人接物的態度，應該永遠都是正面的。

我們的感受會反映在一舉一動、一坐一臥之間。不需口語溝通，也會向全世界宣告我們內心的感受，因此我們要防範身體送出不協調的信號，有礙我們想要溝通的訊息，熟練掌控情緒就變得非常必要的。

巴克萊全球一般銀行業務的安東尼，傑金斯說，他向來會勸告新任的領導者謹記，現在他們無時無刻都會被人觀察著。「如果我走進巴克萊各處室時一直皺著眉頭，雙手緊緊握拳插在口袋裡，憂慮就會

像野火一樣，在這棟大樓裡四處延燒。員工會問，為什麼主管這麼生氣。有時候，讓大家知道你為了某件事而憤怒沒問題，你可能也希望他們知道你不高興了。但你必須非常敏銳，時時注意到自己的風度，管理情緒並以適當的方式傳達，而不是任憑它們隨意流露，確實非常重要。」

你怎麼樣撐住頭、把手放在哪裡、雙臂交握成什麼姿勢，這一切都在發送出訊息。手勢很重要。當對方和你說話時你向前傾，這是送出你關心對方的訊號，但站得太近卻又侵犯了私人的領域。

筆者個人非常討厭領導者雙手交抱放在頭後，往後躺進椅子裡，露出胳肢窩。除了可能會讓人看到汗濕一片的腋下之外，這個姿勢還發送出傲慢、優越與不尊重的信號。

領導者也要非常注意自己的外表。他們穿什麼衣服，乾不乾淨，有沒有梳妝打理，這些也都在發送信號。

在被問到和領導職候選人面談時會尋找哪些特質時，史都華·羅斯爵士說他會看看他們的鞋子乾不乾淨，看看他們的指甲有沒有修剪整齊，看看他們的頭髮有沒有洗乾淨、分好線。

「外表很要緊。」他說，「你的說話方式和說的內容很重要，但如果一個人說話時不看著我的眼睛，他就拿不到這份工作，因為眼神接觸是溝通的一部分，也是和人互動、要讓人信任你。雖然企業界的一切重心都在於交出漂亮的數字成績單，但是能實現這些成果的卻是軟性的人際技能，因此領導者必須自知，並體認到他們所做的一切都是溝通。」

讓人看見，便是訊息

很多受訪的領導者都談到需要被看見。現身，這件事本身就是一個強而有力的信號。

阿提哈德航空的詹姆士．霍根說，讓人看見有助於建立起關係。

「我每天都會走出辦公室，到各處巡巡。我會走到操作機房，我會去行銷部，我會去員工餐廳吃中餐。讓大家能看到我非常重要。這發送出一個信號，說明我人一直都在，大家都可以找到我。」

英傑華公司的夏曼勛爵說，領導者不只要出現，更要發送出看得見的訊號，讓大家知道他們相信什麼。「每當我離開辦公室，我一定會關燈。這是簡單的小事，但會發出強力的信號說明你的信念，以及你堅守的事物。比方說，當我和別人談話時絕對不皺眉，我永遠都想盡辦法展現我很愉快。」

他說，當他成為全球性會計師事務所安侯建業的英國資深合夥人時，他每個星期五都會巡一巡大樓裡的各辦公樓層。「我第一次這麼做時，引起管理階層團隊一片譁然。他們說我是在擾亂軍心。我必須告訴他們，這家公司可不是養雞場。我只是想到處走走，和大家聊聊。一段時期之後，有一個星期五我剛好不在，開始有人打電話到我的辦公室，問問看我還好嗎？他們真的注意到了。那是因為我發出了訊息：『看好了，我在這裡，你們可以找到我。』」

樂施會的芭芭拉．史塔金夫人說，當她在英國國民健康局（National Health Services）服務時，她必須領導兩個地區性辦公室的合併事宜，總共牽涉到八百人。國民健康局僅會留任一百五十人，其他的人可能要轉往民間工作，不然就要失業。問題是，她常常必須等候上面審核或指示，沒有任何消息可以給那些七上八下、擔心工作與未來的員工。

「即便無話可說，我還是會現身，和他們談談。老實說，在那裡熬過一個星期又一個星期，飽受煎熬什麼也做不了的感覺很不好受。但我認為，如果我不出現，謠言八卦就會滿天飛，大家寧願看到我出現，即便沒什麼好說也沒關係。至少我可以讓他們知道，我正直負責。」

以身作則展現想看到的行為

國家信託基金會的費昂娜．蕾納德斯夫人說：「領導絕對是最受人關注的一件事，當你試著引進、引領改革時更是如此。有一個很微不足道的範例，是國家信託基金會決定搬出倫敦，搬到威特郡斯文頓（Swindon, Wiltshire）的新辦公室。當時所有的人都反對這件事。接下執行長一職時我住在倫敦，員工們問我，我要怎麼做。我很清楚，如果我說你必須去斯文頓、但我可以留在倫敦，這一定會變成一場災難。你必須以身作則，實踐你想要看到的行為，你不能要求別人去做你自己都沒準備好要做的事。」

莫文．戴維司勛爵說，你的一切作為都在溝通。「你如何面對員工過世這種事，或者你做了什麼以支援海嘯的生還者，這些行動都會送出強而有力的訊息。如果你眼觀四面、耳聽八方，你就會知道要做什么，而你的所作所為也將會變成強力的溝通訊息。」

史都華．羅斯爵士說，身為企業領導者，代表你必須成為典範，體現這家企業代表的一切。「比方說，駕駛輕航機是我的興趣。這是一種單引擎飛機，我們一直在辯證我不適合去玩輕航機，因為這會造成污染。老實說，禁飛輕航機對我來說是很嚴重的懲罰，因為這是我的嗜好。但是身為領導者，又必須做到周全謹慎，所以我去做了一些碳補償行動（carbon offsetting。譯註：指透過自身行動或相關服務商，做一些減少淨碳排放量的行動，比方說種樹）。你不能去做一些會讓你說過的話顯得很虛偽的事，那非常危險。」

弦外之音的意義

英國機場管理局有限公司是倫敦希斯洛機場的營運商，其執行長柯林．馬修斯說，最危險的就是你說你要這樣、卻不慎送出另一個訊

息暗示你其實不是真的這樣想。「比方說，你召開一次視訊會議，對大家說你想要進行一次真正的討論，但最後卻在大家面前對某個人說教。後面這個效力更強的訊息是，你根本不想接受挑戰，而這會毀了任何討論，最後達成的結果完全和你想的相反。」

修斯說的這種溝通現象，叫做隱含訊息（meta-messaging）。隱含的訊息是一種沒有說出口、暗示性的訊息，是我們在溝通時無意間傳達出去的訊息。隱含訊息的意義非常強烈，以致於蓋過了之前的訊息，並使得人們以不同的方式來解讀你說的話。比方說，很多人說話時的起頭都是：「我很尊重……」，但隨後就開始批評，隱含著他們才不尊重你說什麼、做什麼呢！我們有很多人常使用這種句型，卻忘了如果對方很敏銳，很快就會注意到我們的用字遣詞和實際上要表達的意義南轅北轍。

隱含訊息會扼殺職場上的信任與開放度。比方說，「但是」一詞就是非常強烈的隱含訊息。如果你對某人說你認為他的點子很棒，但是……這就否定了你前面的讚美，聽的人也只會聽到「但是」之後的話。實際上的信號是，你根本不覺得他的點子有什麼好。請試著改成這樣說：「這個點子很棒，我們還可以加點東西進去。」這句話就發送出一個非常不同的訊息。

象徵性行動發送的訊息效果持久

有時候，領導人必須做些什麼，好讓其他人拋掉志得意滿，或者提醒他們組織對他們有何期待。

夏曼爵士說起他在安侯建業領導企業文化變革的事，還有憑藉手下領導團隊之助，他嘗試減少科層官僚的成分，賦予更多權力給各個團隊。「有一位替公司賺大錢的合夥人來找我，說他不相信團隊合作和賦權的概念。他說他是主管，他的團隊僅能做他要他們去做的事，

否則的話他們就會被開除。我告訴他，接受變革或打包走路，他只能兩者擇一。他走了。他離開之後，我們謹慎地溝通，說明他離職是因為沒準備好接受新的概念。認真用心的管理團隊發出的這個訊息，在全公司裡發揮了神奇的效果。之後每一個人都收到訊息了。」

當筆者在輔導領導者時，常常請他們以零分到十分為標準，自我評量他們在領導溝通五大關鍵領域上的表現。筆者會問他們，有多常談到尋找更新、更好的做事方法；他們多善於闡述未來；他們在以身作則體現模範作為上的表現有多好；以及他們有多常感謝別人，表現又有多好。之後筆者會問，能不能去找他們的直屬部屬同樣在這些方面評量他們。通常兩邊的分數極為接近，顯示他們的自我認知很清楚。但有個面向常常出現嚴重的落差，那就是領導者在「感謝」部屬這方面的表現。

多數受訪的領導者承認，他們可能沒有花夠多的時間去慶賀成功，並感謝其他人付出的努力。直屬部屬打的分數總是比他們自評的分數更低。

就像芭芭拉．卡薩妮說的，把榮耀加在表現良好以及展現你期待的行事作風員工身上非常重要。她說：「讚賞通常比金錢報酬更重要。」花時間去讚賞傑出的表現，發送明確的欣賞訊息，是員工最重視、但領導者最少做的事。

從袖口看端倪

愛影網的賽門．卡佛說，任何懷疑部屬是否真的會從非言語溝通中找到線索的男性領導者，都應該試一試法式雙袖口測試。

「在任何組織裡，每天都有大量的非言語溝通。比方說，一位男性領導人可以改穿不同的襯衫一個月，換穿美國人所謂的法國式雙袖口式襯衫，還別上袖扣，然後觀察團隊裡的其他男性穿什麼，結果會

讓他嚇一跳。我有一位同事曾經抱怨過他的團隊根本不聽話，不在乎現在到底發生什麼事了，我就建議他這麼做試試看。他很驚訝地發現，居然有這麼多人學他。事實上，這也沒什麼好驚訝的，人們會試著遵循領導者訂下的標準和行為，而且常常會在潛意識下模仿領導者的所作所為。」

「如果你不明白為什麼團隊會做出某些行為，或許你應該先看看你自己。」

如果你的一舉一動都會變成範例，而且你隨時隨地都要接受別人的觀察，那麼，大家也會評估你的行動，並自行得出結論，認定哪些是適當的行為模式、在這個地方哪些是可接受的做事方式，或者哪些事情對領導者來說非常不重要，而且他們會據此改變自己的行為。

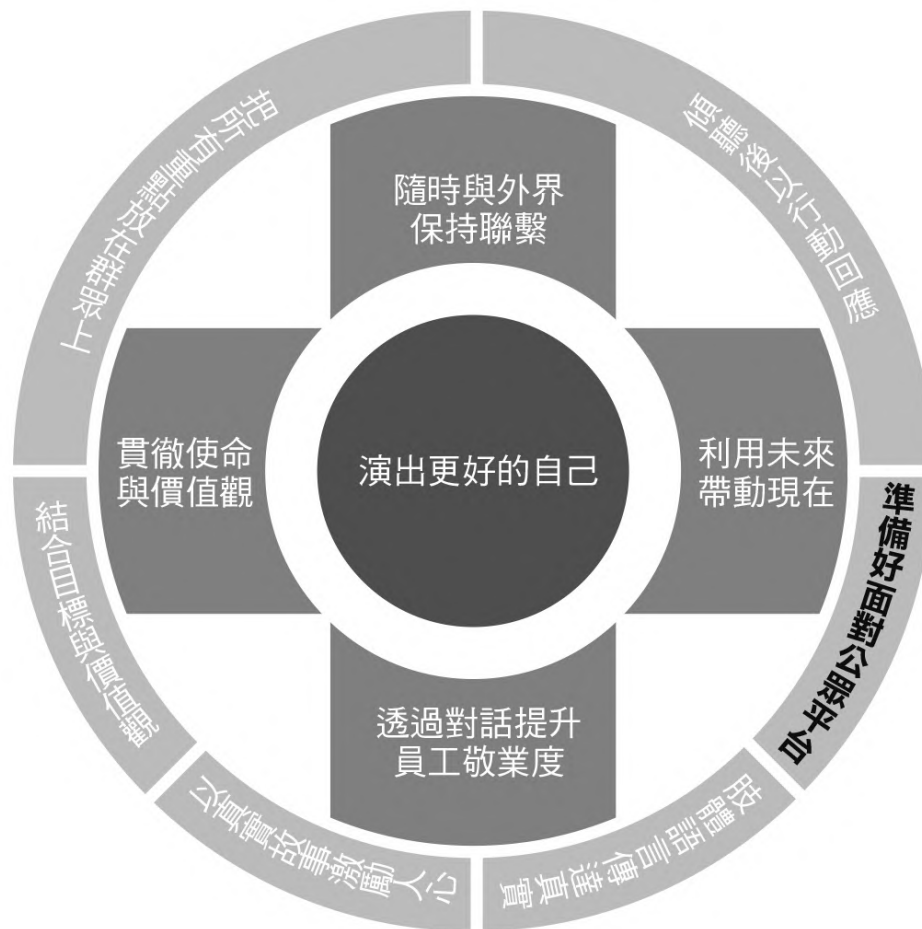
身處在金魚缸裡，代表著就算你並未有意識地感覺到自己正在做，也要一直正直行事並做出正確之事。

從第13章中得出的關鍵重點

- 行動勝於空談。這是一句老話，但也是領導者最難掌握且最冷酷的事實之一。
- 領導者常常忘記自己身處透明金魚缸裡，無時無刻都要被人觀察。
- 沮喪的表情，心事重重地在辦公室走來走去不發一語，和他人談話時因為氣餒而皺眉，這一切都會發送出一強烈的訊息，員工會接收到，並加以剖析其中的含意。
- 你的面部表情和肢體語言可以強化或傷害你所說的一切；要注意這一點，並讓它變成你的優勢。

- 身為領導者，代表看起來、做起來、走起來和說起話來都要像個領導者。
- 你展開的行動、你問的問題、你沒展開的行動以及你如何行動等等，也都是在溝通。
- 沒有什麼比說一套、做一套的衝突更有殺傷力。
- 舉例來說，你說霸凌是惡行，但當替公司賺進大把鈔票的經理人說金錢比員工福祉更重要時，你卻默不作聲。
- 刻意成為典範，實現你想要看見的行為。
- 明確熱愛自己所做之事的領導者，並在他們的所有作為、所有表現當中證明這一點的領導者，具備強烈的感染力。
- 偉大的領導者會以正面和樂觀的態度去溝通，他們通常會展現出微笑、精力充沛的步伐或是站得又直又挺。
- 你必須學會傳達自己的情緒，才能利用肢體語言來強化訊息。
- 要讓人看見、讓人找得到，這是非常強烈的正直負責信號。
- 要察覺到隱含訊息的破壞力道。

做好準備面對公眾平台



每一次領導者登上公眾平台講話時，他們的聲譽就暴露在風險當中，如果發言的對象是媒體，那更是如此。許多執行長的聲譽之所以毀於一旦，就是因為他們不夠注意自己在公共場合說了什麼。所有受訪的領導者都說到媒體訪談的風險，但每一個人都認同這些也正是領導者角色中極重要的一部分。

他們說，領導者越資深，所要溝通的群眾人數也就越多，因此就更需要接受訓練，培養出適當的技能組合。他們不僅需要學會技能，還要學著挪出足夠的時間，因為每一次在公開場合出現之前都要事先預演。

想像一下以下的場景。我們這位虛擬的領導者正在享受自己卓越的成就：公司的股票大漲，創新的產品眾人搶購，而且他還要對一群具有影響力的群眾發表重要演講，媒體也會到場。他覺得信心滿滿。然而這信心滿滿很快變成過度自信，這位領導者覺得他可以開開玩笑，並順勢針對不同的主題隨意發表意見。

筆者曾多次親眼見證這樣的場景。危機是，在這些時候一句不經意的評論就會引來一場大災難。

不經意的發言引發大災難

這種事真的發生過，問問吉拉德·瑞特納（Gerald Ratner）就知道了。瑞特納先生是一位英國企業家，是英國珠寶公司瑞特納集團（Ratners Group）的前任執行長。瑞特納先生店裡的珠寶都很平價，也很受歡迎。一九九一年時，他在英國的董事協會（Institute of Directors）發表演說，評論說他的產品都是「垃圾」，有些耳環甚至「比瑪莎百貨的鮮蝦三明治還便宜，但是不太耐用」。媒體大幅報導他的評論。在這之後，他的集團價值大幅滑落，少了大約五億英鎊，差一點讓這家公司倒閉。他辯解說這是一場私人聚會，他不認為有人會把他的話當真。但大家都當真了，而且替他的公司招來嚴重的損害。

湯尼·黑瓦德是全球性的石油與能源公司英國石油甫卸任的執行長。二〇一〇年時，因為深水域漏油事件，導致他的公司捲入風暴；當時這家公司的有一個鑽油平台爆炸，導致十一個人死亡，石油漏進

墨西哥灣，每天有幾萬桶的原油流進海灣。有人估計最高有四千四百萬加侖的漏油沈入海裡，黑瓦德說，和海洋的規模相比之下，這樣的漏油量「像滄海一粟」，這個發言激怒了很多。他還說與美國最嚴重的外漏事件漏油量相較，這次英國石油的事件，再加上處理漏油使用的一億加侖有毒分散劑，所造成的環境影響「非常、非常溫和」，這些話讓人更生氣。

相信每個人都永遠忘不了一幕，他前往路易斯安納州的威尼斯市（Venice, Louisiana）為本次災難道歉時，被問到他對於當地生計受到影響的人們有什麼話要說時，他告訴記者說：「我首先要說我很抱歉。」但他又說：「我們很抱歉嚴重干擾了他們的生活，但沒有人會比我更希望這件事趕快落幕，我很希望我能趕快回到過去的生活。」

很不幸的，現在每一個人對他這個人最深刻的記憶，就是他對已經很辛苦的當地居民說他「很想趕快回到過去的生活」。過不了多久，他這位執行長就被鮑伯．杜德利（Bob Dudley）取而代之。

在接受筆者訪談的領導者當中，有一半以上都自發地提到了這個「湯尼．黑瓦德」，並將其當作警惕，領導者如果沒有體認到他說的每一個字都會受到檢驗，就會有像這樣的危機等在前方。誠如每位受訪領導者所說的，聲譽永遠都重要，但在現代，聲譽會毀之一旦，只要一時半刻不設防，你一輩子的辛苦工作便化為泡影。

福陸公司英國分公司的印恩．湯瑪斯說了一個故事，講到他接受四號電台（Radio 4）《今日》（Today）節目專訪的事。「他們派了一輛無線通訊車到我家，這對於我在鄰里間的聲譽很有幫助。我坐在這輛車子裡發表現場談話，討論亞洲金融危機這個主題，特別提到了馬來西亞。我在空中談了幾分鐘，就在結束時，主持人丟出了一個『順便談一談』的問題，問道：『那印尼的情況又如何呢？』我毫不猶豫，回答印尼根本上不了檯面，不值得一提。我還沒進辦公室，印尼大使已經打過三次電話來了；我不假思索的一句話，差一點引起國

際事件。還好，我最後還是能從這場自找的危機中復原，現在甚至成為印英商務協會（Indonesia British Business Council）的主席。」

接受適當訓練，做好適當準備

要因應這類挑戰，領導者必須接受適當的訓練，並為了出席公共場合做好適當的準備。每一次出現之後，他們必須要尋求坦誠且嚴厲的回饋意見，才能在這門要求很高的技藝中更上一層樓。

每一次當領導者出現在公眾平台時，他們不僅代表自己，更代表他們領導的組織。他們說的話，會對聲譽、股價以及觀感造成極大的正面或負面影響。

合鳴溝通公司的主席提姆．貝爾爵士幾十年來都對客戶這麼說：「觀感很實在。如果你想要打勝仗，觀感必須對你有利。說服他人聽你說、了解你所說內容以及支持你的種種能力，將會決定你是輸是贏。」

阿爾卡特—朗訊公司的班恩．佛瓦言說，這個世界由觀感認知決定。「觀感是有時間落差的現實，我的工作就是盡力縮短這段時間落差。以人們的購買行為以及一般態度來說，觀感認知確實是非常重要的元素，如果你想要影響人們的認知，就要精於溝通。」

領導者越資深，就越可能要面對媒體、發表演說、對投資人喊話以及應付政府部門主管或非政府組織。泰勒溫沛公司的凱文．畢斯東就說：「如果你希望能夠熟練掌握這些面向，就必須要針對這些方面接受專家訓練。如果管理得宜，出現在公眾場合會對你的聲譽帶來正面影響，並幫助你建立起絕大的競爭優勢。領導者在這方面做了什麼，都是牽動企業價值的重要驅動力；你一定要做好。」

麥可．傑克森將軍爵士說，最應該強調的就是媒體方面的訓練。「越是資深，其掌握媒體、和媒體溝通的需求就會越來越重要。軍隊

非常看重媒體訓練。這是一個媒體二十四小時全年無休的世界，精靈不會再回到神燈裡，因此，領導者必須學著和媒體共生共存。除了和媒體共生共存之外，你還必須具備足夠的能力，把媒體變成你的優勢，這就需要訓練和演練了。」

史都華．羅斯爵士則相信，領導者必須有能力應付各種型式的媒體。「你必須要能上電台，你必須要能上電視，你必須要能上錄影節目，要能前往特定地點，也要能身處攝影棚或錄影室；這些都是非常不同的媒體作法，資深領導者必須知道如何處理這一切。而且不只是執行長要做到，高層團隊也需要接受訓練。」

請記住，每一個字都算數

芭芭拉．卡薩妮說，一旦踏出所領導的組織，你就需要完全不同的技能組合。「讓人難過的是，許多很好的領導人根本不具備這套外部技能。當你人在外面時，必須保有讓你成為出色企業內部溝通者的開放坦誠與不拘小節，但同時也必須加以調和。」

「如果公共平台的邀訪只是為了奉承諂媚領導者的自尊自大，一定要拒絕接受。當你接受邀訪公開露面時，你必須自問：這樣做是否有利於企業的利益，而不只是滿足了你的自尊自大。要盡一切努力避免因為任何和企業目標無關的理由而讓人崇拜。當你在評估為何要出現在公共平台時，一定要客觀。如果你完全了解現身的理由、你要對誰講話以及你要達成哪些目的，就能更聚焦、更著重在訊息上，比較不可能反過頭來自毀名聲。」

約翰．史帝文斯受封為「克科威爾平頓（Kirkwhelpington）的史帝文斯男爵」，從二〇〇〇年到二〇〇五年之間擔任倫敦警察局

（London Metropolitan Police）局長，現在則是監督探詢公司的執行主

席，這是一家提供策略情報與緩解風險的公司，總部位在倫敦。他說，居高位的領導者必須評估他們說出口的每一個字。

「我主導北愛爾蘭勾結案審訊，這場審訊持續二十年，最後定了九十個人的罪，是當時最沸沸揚揚的刑事審訊。我很快就了解，我說的每一個字都很要緊，而且會在整個北愛爾蘭引發迴響。你不能表現出一副僵硬呆板的樣子，但同時你又必須非常小心謹慎。」

南非美樂公司的葛拉罕．麥凱說，現在要領導一家企業，比三十年前更困難。「現代社會對領導者的要求更高，要他們變成全能的溝通者。你必須一直向監理機構、全球的非政府組織、政治人物和媒體自我解釋，因此你必須學會如何掌握結構嚴謹且正式的溝通模式；當你爬到企業高層時，就會大量面對這類溝通模式。你不能勉強應付，不能憑藉著零散的筆記天花亂墜。」

聯合公用事業公司的前執行長菲力普．格林說，你越資深，人們就越重視你說的話。「不管你喜不喜歡，大家會緊緊咬住你說的每一個字，你所說的話造成的衝擊遠超過你的意料，也超過話語本來會有的影響力；你要有很高超的技巧才能做到以滿懷的熱情發言，同時堅守訊息並保有小心謹慎。而且不僅技巧要高，還必須不斷地預演和練習。」

簡單的訊息經常重複

傳說美國作家馬克．吐溫（Mark Twain）有一次收到出版商拍來的一封電報，說到「兩天內需要兩頁的故事。」馬克．吐溫的回答好像是：「兩天內無法寫兩頁故事。兩天內可寫三十頁故事。兩頁故事則需要三十天。」他對於寫作上的簡潔、時間與品質的觀察，是所有領導者都應該聽進去的忠告。

樂施會的芭芭拉．史塔金夫人說，你要用差別待遇來對待訊息。「你不能傳達太多訊息，至於你傳達出去的那些，則必須不斷地重複。讓這些訊息變得簡單、容易記憶，是更重要的事。永遠不要在同一個時間用過多的訊息轟炸群眾。」

現在，每當筆者輔導領導者時，都會重複多年前學到的一堂生動寫實的課程。筆者曾經去上一門訓練課程，我注意到講師有一個字紙簍裡裝滿了網球。她撿起一顆球丟向我，我很容易就接到了。然後她快速地連續丟兩顆球給我。我手忙腳亂才接到這兩顆球，然後她把桶子裡剩下的球都丟給我，我連一顆都接不到。

重點已經出現了。你在同一時間發送越多訊息，人們就越不可能掌握任何訊息。

居禮夫人癌症關懷基金會的湯姆．修斯—霍勒特說，他主掌這個機構超過十年，只希望傳達三個訊息給組織。「你必須重複、重複再重複，大家才能了解一個訊息，因此你必須用差別待遇對待不同的訊息。多年以來我掌握了這個重點，現在可以很有信心地說，多數人都了解我的關鍵訊息，那就是我們在組織中所做的一切就是為了提升癌症病患照護。他們知道在談到任何提案活動時，我一定會問這個問題：這可能提升我們提供的照護嗎？若否，那我們為何要做？你必須聚焦在最重要的訊息上然後傳達，而且要找出新的傳達方式，以確定大家都聽到了、聽懂了。」

古塞瑞將軍勳爵也同意。「我認為，關於領導溝通，其中最重要的一點就是要保持簡單。之後，你要對自己說的內容有信心，而且你說的話不會反過來阻礙你的腳步。你必須一再地傳達相同的訊息。雖然這樣做的危險是，人們還沒有開始真正聽進去我們希望他們聽的內容，我們自己就已經對訊息感到厭煩了。但你必須堅持到底。」

達納特將軍勳爵說，在理想的狀況下是要清楚地解釋你的訊息，並讓人容易理解你的訊息。「要做到這樣，你大概必須過度簡化，才

能確保人們了解你要說的內容。而你也必須了解，話一旦說出口，就覆水難收了，因此必須小心地選用詞彙和比喻。」

克利佛．伍瓦德爵士是之前英式橄欖球聯盟英格蘭隊的選手，也是二〇〇三年世界盃英式橄欖球優勝隊伍的總教練，現在則是英國奧運委員會體育項目總監。他相信適當的準備是把訊息傳播出去的關鍵。「所有的經驗告訴我，我越是去思考我的訊息，就能溝通得越好。這就跟任何的運動一樣：如果你準備充分，就能在溝通上表現得更好。還有，一定要想一想你可能會碰到的問題，也要針對問題事先做準備。」

好用的因應媒體祕訣

書店裡有一架子一架子關於如何應付媒體的書，提供媒體相關的訓練公司也多如牛毛，甚至開立了一套套為時數天的課程。儘管筆者無法在本書短短一個章節中大力強調這個主題，但幾位受訪的領導者確實點出了幾個和媒體打交道時的重點。

英國工業聯盟的海倫．亞歷山大夫人說，媒體代表的是你有機會把訊息傳出去，領導者不應避之唯恐不及。如果你有強力的訊息，而且有信心也知道你的主題很重要，就能表現傑出。然而災禍卻會降臨到那些沒有做足準備的人身上。「如果你上過四號電台的節目《底線》（The Bottom Line），主持人伊文．戴維斯（Evan Davis）會熱情歡迎你，向你保證他們絕對不會讓你看起來很蠢。『但是，』他會說，『我也不會阻止你讓自己看起來很蠢。』」

「自由發揮很危險。你必須很清楚知道自己希望傳揚出去的重點是什麼，並且事先演練。媒體可以在溝通上協助你，但你也需要了解他們要什麼。」

筆者從事公關業，自然了解和媒體打交道是一個好到難以放手的機會。在電視上如果可以在非付費廣告的時段出現一分鐘，就能對營收大有助益。在全國性的報紙上如果登出一篇深思熟慮的論文，就可以改變人們對你企業的觀感。關鍵是，要記住媒體也想要一個好故事，而且要和他們的群眾息息相關。

在這方面，你的利益和新聞記者的利益是一致的。你們雙方都希望能透過群眾感興趣的事物去接觸他們。泰倫斯．希金斯信託的尼克．派特瑞吉爵士說，和媒體打交道的關鍵是，要記住你是在和誰講話。風險則是你可能會掉進陷阱，以為你只有和眼前的新聞記者對話，但事實上外面有一群群眾，你必須把焦點放在他們身上。」

「舉例來說，當我要去拜訪愛滋病年輕男性病患的父母與祖父母時，我會先上英國國家廣播公司二號電台（BBC Radio 2）吉米．楊恩（Jimmy Young）的節目，因為我知道，我的目標群眾裡有很多人收聽這個節目。之後透過回答主持人的問題，我可以在每一個答案中針對這群群眾（病患的父母長輩）量身打造我的訊息。我會一直想著，要透過適當的管道與運用適當的語調，為適當的群眾提供適當的訊息。」派特瑞吉爵士這麼說。

你必須知道你要上的節目或出版品型式是什麼，群眾是誰。了解新聞記者以及他們報導故事的手法角度也有幫助。不要覺得你是處在被動守勢，只要做好準備將可創造出正面成果，這些絕對有用。在摘要片段盛行的現代，出現在麥克風前先想一想別人會引用哪些你說過的話，非常有幫助。如果你有想過要講的三大重點，連筆記都不用帶。盡可能使用一般人的用詞說話，對你的主題懷抱熱情，而且要盡最大努力避免使用企業術語。

芭芭拉．卡薩妮提出警告：「在訪談期間，如果你發現自己樂在其中，最好停下來，檢查一下有沒有脫離本來要傳達的訊息。你來接

受訪談不是為了找樂子；你來這裡是為了傳遞可以支持組織的訊息，如果你玩得開心，可能已經陷入泥淖裡了。」

出色簡報與演說的本質

而史都華．羅斯爵士說，沒有人、絕對沒有人會感謝你的長篇大論。「從過去十年的溝通當中我學到一件事，那就是越短越好。你必須花時間去蕪存菁，提取本質。內容要簡短簡單；你會很驚訝地發現，人們竟會因此感激你，並且記住你說過的內容。」

葛拉罕．麥凱建議，在做簡報時，絕對不要試著炫耀你有多聰明。「簡報軟體是魔鬼的發明，它鼓勵不連結的思緒。好的溝通一定要非常清楚，但有很多障礙會妨礙你做到清楚明確，一是商業術語，一是簡報軟體，還有就是長篇大論。你必須避免抽象與概念性的內容，因為這樣無法抓住一般人的注意力。你需要故事，你需要趣聞軼事，這樣才能把訊息釘在人們的心裡。一般人都會對真實的範例心有戚戚焉。」

菲力普．格林和約翰．康諾利兩人都強調，如果你希望能好好傳遞訊息，就要「擁有」自己的演講內容。資深領導者通常會請旁人代寫演講稿及簡報內容，之後也少有時間預演，因此他們傳遞訊息的方式會變得很無趣、很不真實。如果你自行編輯講稿，並用你自己的話改寫關鍵部分，包括引言和結語，就會更有信心，也能有更好的表現。

從事輔導工作時，筆者一定都會說，信心是關鍵。前面我們已經討論過了，如果以信心和自信來傳達訊息，特別是當內容重點可以引發群眾共鳴時，你的表達在技巧上或許很糟糕，但群眾的接受度仍會很高。通常在和領導者一同彩排時，筆者知道自己的工作是要讓他們有信心就好，而不是拆解他們的技巧。就像我們在前面第十二章中看過

的，關於說故事，真正的信心來自於你了解而且喜愛要講的故事，把故事作為演講主幹，利用故事凸顯你的重點。避免用論據淹沒聽眾。當你擁有強力的觀點，而且用熱情來對待這個觀點，就能把演說講好。

在理想狀況下，你演講時應該不要帶筆記。夏曼勛爵和賽門．卡佛兩位都支持站上台後以對話的型式和群眾分享。

夏曼勛爵說：「如果你希望群眾也相信你所相信的，就不要照本宣科。我一直都記著我第一次在安侯建業合夥人大會上的演講，當時我已經是資深合夥人的指定人選了。前一位演講者一直都在講台後方發表演說，我決定我要走到舞台前面，並对大家說：『當各位選我時，你們都很清楚自己在做什麼，因此，現在我想要对大家說的是，我認為我們未來需要做哪些事。』我思考這些議題已經好一陣子了，我很清楚我們需要因應的關鍵問題是哪些。我花了四十分鐘談我們面對的議題，反應非常熱烈。我得到的回饋是，約有百分之八十的人說，我非常清楚未來應該怎麼做，他們被我的信念打動了。約有百分之二十的人則在想，我怎麼能在沒有任何自動提詞工具輔助之下講得這麼好。當你不念講稿時，信念的力量就會顯現出來。」

賽門．卡佛說：「和群眾說話時，你一定要像和同桌用餐的賓客講話一樣。要簡單，說話時要帶著信念，而且絕對不要使用術語。靠著這樣做，你就能把你的個性和感受傳達出去。你必須學著使用平常就有用到的所有對話線索：面部表情、手勢和肢體語言。站在講台後面看起來呆板僵硬，顯得毫無說服力，是很危險的。」

芭芭拉．賈姬女士說，針對演講與簡報所做的專業訓練非常有價值。「你用來留下正面印象的時間有限，有些技巧很簡單但也很好用。一定要記住，當你開始演講時一定要微笑，要看著大家的眼睛。你一定要自己寫一些資料，而且要非常熟悉內容，同時要寫成讓大家

聽得懂的口語，而不是供閱讀的文謏謏版本。以上這些小事情就能讓效果大不同。」

筆者曾經輔導一位資深高階主管，雖然有我和他的員工盡力幫忙，但他在做簡報時仍顯得僵硬呆板。員工在回饋意見中總是會提到這一點，這樣的表現也損害了他的可信度。但我們發現大家很喜歡他在簡短的問答時段中的表現，因而從中找到了一線希望。在接下來幾次的互動座談（town hall meeting。譯註：指相較於正式演說，時間較短且互動性較高的會議，演講者通常會四處走動和聽眾互動，也不一定有安排聽眾的座位，可以隨意或坐或站）中，我們慢慢地把他的演講時間從半小時縮短成十分鐘，問答時間則拉長到五十至八十分鐘。回答問題時，他就變得生動活潑而且熱情澎湃，不用筆記就可以講得頭頭是道了。

毫無意外的，當我們縮短他正式演說的時間時，他的評價大幅上揚。這是一個好建議：可能的話，永遠都要挪出更多時間開放問答，而且你自己也要準備幾個問題，以便推動問答時段的進展。（「如果我是你的話，我會問……」）如果你點出大家想問又不敢問的禁忌問題，一定會引起熱烈討論。

最後一個建議是，要記住所謂的「三的規則」。人們通常只能記住三個重點。圍繞著三大關鍵重點安排你的演講內容，當你要提出重點時，也要應用三的規則。某些讓人最記憶猶新的政治論點和企業標語，都遵循了三的規則，比方說：

- 房地產的三大要件：Location, location, location（意為：地點、地點、地點）。
- 凱撒大帝的名言：Veni, vidi, vici（意為：我來、我見、我征服）。

- 奧迪汽車（Audi）的企業標語：Vorsprung durch technik（原意為：創新引導科技，官方翻譯為「進化科技，定義未來」）。
- 連鎖百貨公司約翰路易斯（John Lewis）的企業標語：Never knowingly undersold（意為：你找不到比我們更低價的，即常見的最低價格保證）。
- 連鎖超市特易購的企業標語：Every little helps（意為：積少成多）。
- 耐吉（Nike）品牌標語：Just do it（意為：做就對了）。
- 美國總統林肯的演說：Government of the people, by the people, for the people（意為：民有、民治、民享的政府）。
- 莎士比亞名句：Friends, Romans, countrymen（意為：朋友們、羅馬人、同胞們，為莎士比亞《凱撒大帝》中的名句。場景為安東尼趕來為遇刺的凱撒處理身後事，面對群情激憤的群眾發表演說時的開場白。）
- 英國首相丘吉爾主題：Blood, sweat and tears（意為：血、汗與淚水）。

這些用語都很容易記憶，而且非常有效。建議是，你寫出精彩的結語，讓人們在你講完回座後還能長久記憶猶新，你甚至可以考慮在結語時也應用上三的規則。

那麼總結是，以演講來說，最好的忠告可能是美國羅斯福總統（Franklin D Roosevelt）說過的話：「要真誠、要簡短、要輕鬆（Be sincere, be brief, be seated）。」

危機時的溝通

出現危機時，你最先要面對的是嚴重的矛盾：這可能是你最不想說話的時候，但此時最大的危險就是你什麼都不說。

筆者曾經在幾個最有爭議、最敏感的產業和客戶一起處理危機，包括化學、核能和航空業，從中學到一件事，那就是當危機剛剛出現時，你將會焦頭爛額。媒體可能比你早一步得到消息，他們將會大聲叫囂要你提供資訊。通常的問題是，此時你還正努力在了解到底發生了什麼事，根本無力評論。如果你什麼都不說，那你就得一直追著進度跑，而且會一直處於挨打的守勢。

要因應這類情況，你必須要事前規劃，要想過所有可能性，並在事前擬好你在每一種可怕的情境下要怎麼做。許多危機的起因通常都是議題失控了，這應該很容易就可以看出預兆。有些則是天外飛來的一筆，你完全不可能預料到。危機前、中、後各階段的有效溝通，可以大幅改變危機的結果。

監督探詢公司的約翰．史帝文斯勛爵說，佔得先機是必要的。

「身在這個透明且步調快速的世界裡，危機管理與風險管理是領導者首要考慮的幾件事之一。你一定要從策略面找出對策，知道身處危機時該怎麼做，事情出錯時又該怎麼做；不管你的企業是哪一類，總是會有事出錯。你必須訂下行動方針，而且必須訂下方針內的每一項行動細節。」

「比方說，當我還擔任警察局長時，我都會在公寓裡多放一套制服，以防蘇格蘭警場（Scotland Yard。譯註：雖有蘇格蘭之名，但這指的是倫敦警察局總部）被炸毀。若這樣的話，我還是可以穿著制服在電視攝影機前面喊話：『請冷靜，我們已經控制住局勢，我們會去做任何必要的處理。』所以注重細節非常重要。你身邊也需要有一些過去曾經歷過這種事的人，他們可以保持冷靜，並幫助你撐過去。」

危機溝通的金科玉律

即便有最好的規劃，但在危機初始階段，規則就是要告訴大家你知道的訊息，而且僅說你知道的。你必須體會到大家現在都很情緒化，若出現死傷或威脅生命的情況時更是如此，這時的金科玉律是，情緒化的人是無法好好地回應基於事實的辯證或理性的說理。

筆者相信，這正是湯尼·黑瓦德犯下最嚴重的錯誤之一。就算他提的漏油規模與衝擊性數據是對的，但是他對於人們的情緒反應判斷卻大錯特錯。說這些污染是滄海一粟或許沒錯，但對於眼睜睜看著油污覆蓋自家門口海灘的當地人來說，說這種話的人真的是愚昧到了極點。之後，他又把自己的需求放在他人之前，嚷著要回復過去的生活，此時他已經決定了自己的命運。沒有人會原諒他。

他設法主導問題，這種作法是對的。領導者必須站在攝影機和麥克風面前為意外擔起責任，並負責修復改正。他們必須對牽涉到的每一個人談他們的顧慮，他們必須談到解決問題的決心，他們也必須談到解決問題之後能從中獲得的益處。最後，他們必須承諾一定會修正導致危機的根本原因，好讓未來不會再發生這種錯誤。

你會注意到，做這些事都不需要掌握事實；需要的，是領導者展現情感上的同理心，以及有能力去認同受影響者的感受，知道他們想聽的是哪些資訊。像這種時候，標準作業程序幫不上忙。當你需要用最快的速度行事時，若還要從一大堆的程序規則中篩選該怎麼做，將會拖慢進度。最好的公司會進行危機模擬，因為太過於真實，會讓參與者捏一把冷汗、心驚膽跳。藉由演練，當危機真正發生時，你連想都不必想就可以直接反應了。而且你也不必到處去挖手冊指引，因為應該怎麼做已經都深深印在你的腦海裡了。

莫文·戴維司勛爵說，在這個消息瞬間就可以傳遍各大洲的世界裡，危機管理的本質已經改變了。每一位領導者都有責任詳細檢驗自

家的營運，並試著設想可能發生的最嚴重問題是什麼。領導者也要去考慮一些超出他們控制範圍之外的事情。

「我曾經發表過一篇演說，對聽眾說他們應該想像一下，如果我在十年前在站這裡對他們說，一場嚴重的海嘯會要了幾千幾萬人的性命，蘇格蘭皇家銀行（Royal Bank of Scotland）會倒閉，紐奧良會消失，噴射機會飛進世界貿易中心（World Trade Center），遠東帶有病毒的雞隻會把病傳染給人類，並且造成全球恐慌，一次嚴重的火山爆發會導致日本慘遭蹂躪。」

「如果我在十年前發表這樣的演說，聽眾會說我瘋了，但你從企業中學到的是，你必須為了不確定性及不斷的變化預作準備。你為不確定性與不可能發生的事件所做的準備越充分，就能因應得越好。重點是，你要設定背景條件並妥善溝通，以安度危機期間。」

危機期間應以價值觀為指導方針

危機發生時，對領導者來說，就是聽從本心的重要時刻。領袖追尋組織的菲爾絲·魏可—穆琳說，在危機期間最要緊的就是你的價值觀。「在這些時候，領導者必須善用價值觀，藉此判斷什麼是該做的正確之事，並找出要因應的人性面需求。」

經驗告訴我，只有在危機之後馬上去做正確之事，才能避免危機變成大災難。毀掉你的企業的並非危機，而是之後的行動。人們都明白，日常生活就是會出錯。他們不太能原諒疏失錯誤，但希望聽到你坦白認錯，希望看到你用盡一切努力去修正問題，確保日後不會再發生。他們也希望你去做好事，對那些因為意外受害或生活受到影響的人有所交代。

光溝通而沒有行動，會導致主張變得很虛無，長期的傷害性更大。律師會力主你要少說話，以免對簿公堂時要付出高額代價。不過

請記得，如果你在公眾意見的法庭輸了，這樣的傷害會更深沈、持續更久。如果你的「營業執照」被撤銷，那你就沒有企業，也沒有未來了。

最出色的領導者會在危機期間擔起全責，並為了自家組織挺身而出。葛蘭素史克公司的克里斯多福·江特爵士說，每一位領導者都應該確保組織都建置了適當的機制，足以因應危機。此外，他們也應體認到，一旦發生危機，領導者就是必須站在鎂光燈下的人。

「我曾經有一位執行長候選人，他一直不確定領導者在危機時應扮演什麼角色。」江特爵士說，「我看得出來，在他內心深處，這是一個很大的隱憂。他沒有拿到這份職務，因為挺身而出概括承擔危機造成的衝擊與應付媒體，都是領導者職務中非常重要的工作，你都要考慮到。你需要為這樣的情境做足準備、訂下議程，並讓大家都看到你在掌控大局。你要把所有的媒體通道與溝通管道分門別類，你要備置更謹慎、專業的溝通管道，而且你必須要在二十四小時內採取主動，否則的話，你就要追著事情的發展跑，這會演變成災難。」

全速衝刺的馬拉松

很多執行長之所以和危機糾纏不清，是因為他們相信危機是一場衝刺賽，但實際上危機多半都是馬拉松賽，而且是全速衝刺的馬拉松。

社交網站、推文、無所不在的攝影、錄影功能手機，迫使陷入危機的企業必須以光速回應。如果你在危機一開始時還得先架設管道，絕對無法掌握情況。你必須事先徹底想過，危機上身時所有你會用到的溝通管道是哪些，而且也要納入所有現代科技溝通管道。

歐洲之星（Eurostar）曾因為英法海底隧道（Eurotunnel）積雪太厚而卡住，導致二千名旅客受困，歐洲之星後來請兩位領導者主導獨

立檢討審查，檢視這場聖誕節前發生的危機，奧運承辦局的克里斯多福．嘉納特就是其中一位。在諸多批評中，有一項便是在危機期間沒有為人們提供任何訊息。因為造成混亂且未提供資訊，歐洲之星與海底隧道兩方都備受嚴詞批評。嘉納特要求在各終點站架設更好用的資訊設備，包括跑馬燈告示版，萬一發生嚴重誤點時可派上用場。

「在撰寫報告時，我們看到其中一點，那就是他們靠著網際網路而做到快速回應。之後，英國航空也很急切地想要和歐洲之星談一談，嘗試使用網際網路和即時部落格，並從中學習。從這件事得出的重要心得是，在現代你必須更快速地把你的說法傳出去，並更新你的訊息，因為危機中牽涉到的相關人士都有管道進行溝通，如果你沒有，這個世界就會認為你不及格。」

嘉納特說，同樣的，如果你是以發言人之姿公開現身的執行長，你手邊可能不一定有相關的資訊。若是如此，你就必須在資訊陸續進來時告知大家，這樣你才能開始管理眾人的期望。「你不能完全被媒體的期限牽著走，你也要記得調整自己的步調。你必須偶爾補個眠，不然的話，你就會失去判斷力，回答問題時也會暴躁易怒，接受訪問時的溝通表現更是糟糕；糟糕的是：訪談正是他們會一再、一再重播的東西。」

嘉納特必須在兩次嚴重的火車意外事件當中負責溝通，他說，即便新聞已經不斷放送整件事了，但讓人訝異的是，還是有很多人沒看到。「我們必須透過過濾報紙和電視的頭條，小心管理整個情勢。報紙、電視和電台會互相饋送資訊，報導彼此的頭條，你必須非常小心，因為你不會樂見媒體的扭曲導致你的決策偏頗，你也不想忽略其他更重要群體的聲音，這些人決定了你的生死存亡。」

你必須和受影響的群眾取得聯繫，也要找到方法了解他們說什麼以及他們有何感受。在這個階段，善用市場研究人員、網路分析師以

及你自己的影響力網絡，以便了解對你來說真正要緊的群眾到底在想什麼，這非常重要。

網路、社交媒體、推特及其他工具又有何用？

關於現代溝通科技，受訪的領導者意見紛歧。有些人覺得，現代化管道帶來了高度透明，太透明反而讓領導變得更困難，這是讓人非常不樂見的重擔，因為現代化溝通科技給了不重要的群眾過高的權重，這些人總是為了反對而反對，他們的觀點根本不代表組織仰賴的主流利害關係人觀點。

另外有一些人，如英國天然氣的菲爾·賓特利，則大力擁抱新媒體管道，把這當成和利害關係人群建立起更好、更深刻關係的方法，尤其是客戶。不過所有人都認同，就算領導者自己並不了解這些新媒體，也要設法去用一用，沒有別的選擇。

歐狄恩與遊嬉愛影院集團的魯波·賈文說，他的企業決定要在社交網站上更主動出擊。「我們必須管理這方面的布局，否則的話，將會替我們惹來大麻煩。我們在企業內部授權給更多人，讓他們代表公司發言，代表公司表達觀點。這是不可能掌控的，因此我們必須擦亮磨光我們的價值觀架構，才能確保在網路上代表公司的人、必須在幾秒鐘之內回應查詢與議題的人，都能在符合公司特質的前提下做事。」

「當我們某一位戲院經理必須在週六下午回應一位憤怒的客戶，沒有時間去諮詢上級經理如何處理這種情況，價值觀架構將能幫助他做出正確的決定。新媒體的差別在於，會聽到戲院裡的憤怒顧客發脾氣的大約是十個人，但在社交網路上，你卻可能碰到千百萬人，他們會批評我們任何一位員工貼上的任何不當或對立的回答。」

「這種事可以用嚇人的快速演變成全國性的議題。在這個時代，你在網路上還是必須有互動性更強的布局，也要確定自家員工了解公司的價值觀，這樣他們才不會發言不當。這不過就是現代化世界的其中一個壓力，但其中的優點大大多過缺點。」

從第14章中得出的關鍵重點

- 出現在任何公眾平台時一定要做適當的準備，而且絕對不要脫稿演出、隨意評論；在這些險惡之地有很多鐵板等著你去踢。
- 在公眾場合，每個字都算數，而且很可能反過來攻擊你；因此，要小心評估每個用字。
- 出色公開演說的本質，是簡短簡單，並善用「三的規則」。
- 你應該永遠都要「擁有」自己的演講內容，要談你真正在乎的事。
- 重點不在於技巧，而在於熱情。
- 簡短很重要；這真的、真的很有關係。
- 一定要有時間讓人發問。你在問答時段的表現可能更好。
- 應付媒體需要特殊的訓練：你必須要自在地因應各種型式的媒體。
- 和新聞記者談話時，請記住新聞記者並非你的群眾。要弄清楚你在和誰談話以及為什麼。

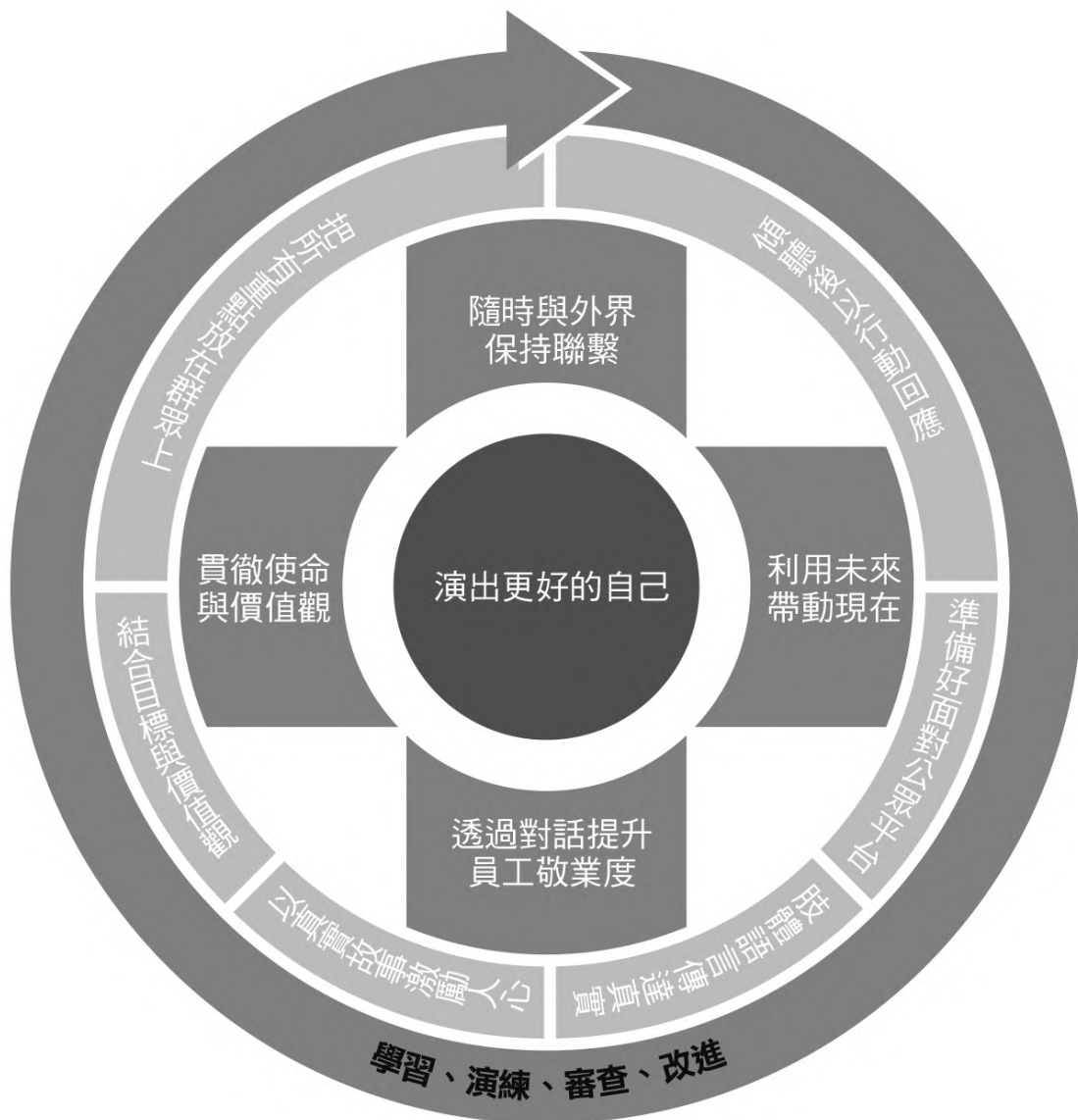
- 針對不可避免的危機預作準備，確定你在危機發生前就已經建置好所有必要的溝通管道。
- 在危機當中，非常重要的是做正確之事與溝通傳達這些行動，一定要對受影響的人懷抱同理心，否則會讓危機演變成大災難。
- 飛快的回應速度將會變成重點，在這些時候企業價值觀以及方向感將會幫助你保持正道。以同理心對待被牽連的每一個人，有助於解決危機。
- 請擁抱現代化媒體管道；如果你不了解這些，去找一個懂的人。
- 要在公眾平台演講，需要大量的練習。
- 一定要記住，預演讓好的演講者變成了不起的演講者。
- 永遠精益求精：在每一次演講之後，一定要請教值得信賴的顧問尋求嚴厲的回饋意見。
- 擁抱高透明度的數位時代。雖然風險很高，但報酬同樣很豐厚。
- 如果你不知道該怎麼做，那就一定要聘用一個懂的人。

Part 4

領導者語言，信手拈來皆是

15

學習、演練、審查、改進



多年來筆者一直輔導著資深領導者從事溝通，為了成為一位更好的溝通者，多數人付出的努力程度都讓人刮目相看。接受本書訪談的領導者即便都有幾十年的經驗，但當他們自評在溝通方面的表現時，

沒有任何人打算給自己打滿分。他們都相信自己必須繼續努力，才能做得更好。

皇家郵政集團的瑪雅．格林說，每一位領導者都需要付出時間與努力，以增進自身的溝通技巧。「你必須做準備，你也必須練習。身為領導者，你要出現在大眾面前，你只能利用幾秒鐘的時間留下好印象：要讓你的董事會覺得安心、你的員工覺得自豪或是提升你所領導企業的名聲。」

良好溝通乃成功關鍵

巴克萊的安東尼．傑金斯說，他可能把百分之八十的時間都花在溝通活動上。「我定義我的工作是要成為巴克萊全球一般銀行業務的領導者，因此，把這件事做好對我來說重要到不行。所以我很習慣改換自己的管理風格以適應情境和不同的員工交流，同時領導者也要從事更多內、外部溝通以及精心設計的大型活動。這些需要事先規劃布局的活動會比較正式，你必須依照劇本演出。我很努力在這個領域不斷改進，絕對不可以停止精益求精。」

克里斯多福．江特爵士相信，企業界太過輕忽溝通訓練了。「談到各式各樣的溝通型式，不僅領導者必須確認自己有能力應對，也應該確認身邊的資深員工有獲得適當的專業協助。他們還要確定自己能把整個組織帶領成一個更善於溝通的組織。因為良好的溝通是成功的關鍵。」

就算領導者受過最好的媒體應對與演講訓練，還是不能代替預演。問題是，多數領導者的行程排得很滿，預演這件事常常變成可選可不選的額外工作。但大部分身居資深領導職而又最成功的溝通者，絕對不會靠運氣。

莫文．戴維司勳爵說，沒有什麼能代替得了充足的準備。「在世界各地做了一輩子的簡報和演講之後，當我第一次在上議院（House of Lords）發表演說時，再多的準備也無法化解我的緊張。你總是會碰到新的狀況，你還是要挪出時間來預作準備。我會這樣解釋：如果你是一位專業的足球員，在週間每一日都要接受訓練，要練習踢罰球，要演練球賽中會出現的每一種動態。你絕對不能停止練習，才能越來越好。」

「溝通對於企業領導者來說非常重要，因此不能在還未學會正確技能與未接受適當指導之下就上場表現。雖然經常見到許多執行長與領導者不願意撥空練習，但他們的確需要更精於溝通，做好被帶出舒適圈的準備，才能做到更好。」

克利佛．伍瓦德爵士則有一套他稱之為「T-CUP」的方法，全文是：thinking correctly under pressure（在壓力下正確思考）。「這套作法適用於運動和企業、溝通，以及你所做的一切。這是最好的冠軍定義：冠軍就是在最大的壓力之下仍能正確思考的人。」

「在溝通時，如果你碰到之前完全沒想過的問題，你可以堵住它、冰凍它或藏起它，這些全都是很糟糕的動詞。你無法親身體驗每一種可能的狀況，但可以先徹底想過每一種情境，當你真的被問到，你就可以按照你想要的方式提供訊息，回答問題。花時間事先透澈想過是非常重要的。」

史帝文斯勳爵說，即便他已經在公眾平台從事溝通幾十年，代表過警察局，代表過國家主導刑事偵訊或曾經擔任過諾桑伯瑞亞大學（Northumbria University）名譽校長，但他仍持續尋求提升自身的能力。

「在每一次和媒體訪談或每一次登上舞台之後，我都會問問我信任的人我做錯了什麼，下一次哪些地方可以做得更好。你要持續評估自己的表現，你要做好準備接受公平的批評，不然就不會進步。一

定、一定、一定要確認你每一次出現在公眾平台時做足了準備，並確認你有針對自己的表現取得回饋意見。和公眾溝通這件事太重要了，絕不能憑運氣。」

常被忽略的最重要三大領導技能

在職涯過程中筆者曾遇過許多領導人，鮮少有人受過完整的溝通訓練。事實上，本書受訪的領導人多數都是從潛移默化當中學習，偶爾輔以專業的媒體因應或演講訓練。他們都認同溝通必須扮演非常重要的角色，藉此才能帶動出色的績效，當他們在聘用或拔擢新領導人時，也會觀察對方是否具備良好的「人際技巧」。不過筆者找不到領導溝通訓練已經普及的證據。看來似乎能激勵人心的領導者應該天生就精於溝通，若非如此，就無計可施了。

筆者也一直聽到一種說法：領導者的工作就是要培養出更多領導者。羅夫·納德（Ralph Nader）是一位知名的美國律師兼政治運動家，他說領導者功能是在於「培養出更多領導者，而非更多追隨者」。而這也是我們要面對的最大挑戰。我們要如何讓這些新生代領導人成為能激勵他人、鼓舞他人、情緒智商高且值得信任的溝通者？

倫敦的《時報》（The Times）最近有篇專題報導談企管管理碩士課程，報導說企管碩士學生多半溝通技巧很弱。在好一點的情況下，他們修習的課程會提點一下簡報技巧，但他們是否有受到如何有效傳播訊息的訓練則頗有爭議。文中說，獵人頭公司發現，就算是從最好的學校畢業的學生，這些受聘的新人都沒有能力溝通。各大學的院長也同樣嚴詞批評。溝通甚至連同其他應有的軟性溝通技能，已經被忽略已久，在很多學校均是如此。

這個議題不僅影響企業的命運，也影響了國家的繁榮。

領導與管理研究院是歐洲首屈一指的管理學機構，其主席彼得·契斯說，企業中的良好溝通，是決定組織效能與社會經濟繁榮的關鍵。他繼續說：「我們的挑戰是，關於好領導者應該包含哪些要件，傳統的模式已經出現變化。我們培養領導者的方法也必須隨之變化。本院最近針對全球性企業的人力資源專才作了一項調查，其中最首要且最重要的重點是，這些資深人力資源專才提出一套獨特的人格特質，強調這是未來領導者必須具備的特性。這些基本上都是關係面和人際面上的特質：他們要找的是有願景、能激勵他人並鼓舞人心的人，是具有高度的情緒智商、值得信任而且渾然天成的領導者和溝通者，而且也必須有動力、有雄心。」

「人力資源想找的領導者，是能了解、鼓舞與激勵他人的人。在招募資深領導者時，鼓舞與激勵他人的能力是最常有人提到的重要特質。」

「許多最為人樂見的個人特質，例如激勵他人的能力、具備高度的情緒智商以及成為出色的溝通者，都是可以學習的。雖然許多領導面向是可以教的，但我們要怎麼做，才能讓能鼓舞人心的領導者與經理人擁有全方位的領導觀點？這份研究顯示，在這方面確實很需要訓練與開發。」

就像筆者所說的，本書受訪的領導者中，幾乎人人都認為溝通是前三大重要的領導技能之一。策略方面的能力無疑排在第一位。但他們也謹慎地說，如果無法鼓舞人們、由他們幫忙實現策略，最好的策略也無用武之地。

成為傑出溝通者，績效也能提升

好的領導者會激勵、鼓舞追隨者，為員工提供道德羅盤以設定方針，並溝通傳達動人的未來願景，藉此帶領組織邁向成功。因此，筆

者相信如果領導者希望能釋放出組織的全部潛能，應該把溝通和人際技能設為優先的訓練項目。

同時筆者也相信，對每一位領導者來說，努力成為一位傑出的溝通者，應該就像努力提升績效一樣重要，兩者缺一不可。帶著勇氣與清明、熱情、真實來溝通的領導者，能說更能聽的領導者，將能大幅提高所領導團隊或組織的績效。

尚可的溝通與能激勵人心的溝通兩者的差別，便是糟糕的績效與傑出的成果差別。能激勵、鼓舞他人的能力，是現代領導人最需要的特質之一。

在筆者的訪談與研究當中，實在找不到有哪一種領導溝通模式包含了本書所有的要點。毫無疑問的，筆者所認識的這些領導者都在溝通上投入很多時間，也都很清楚溝通的價值，但他們並沒有一套心理基模（schema）可用來思考溝通這件事。（心理基模是一套有組織的心智模式，透過這個模式更容易辨識或記住事物。）

本書的重點一直都放在為你提供一套領導溝通的模式。筆者強烈建議你把這套模式當作催化劑，以促進自己的領導溝通。雖然這套模式並無法提供全部的答案，卻可以讓你聚焦在必須思考的事物上面。

相信不管是經驗豐富的領導人還是激勵人心的領導人，這套模式都很有用。

但願這能變成你最鍾愛的心理基模，請多加利用。最重要的是，希望它能夠幫助你熟稔領導者的語言。

如果你無法記住別的內容.....

每一次訪談終了時，筆者都會問每一位領導者以下的問題：「您今天所說的全部內容中，如果您希望我能從裡面抓出一個重點，那會是什麼？」

筆者的想法很簡單，希望能編纂出一份最多人提到的重點列表，當成一份好用的摘要說明，作為本書的結語。原本預設用大約十個重點整理出這個列表。意外的是眾領導者對這個問題的答案竟然非常一致。以筆者的後見之明來看，這絕對其來有自。

第五名：領導者必須體認到成為一位好的溝通者非常重要，而且絕對不能停止精益求精。得到百分之九的選票。

身為領導者，你一定要培養自己的溝通技巧。在組織內領導一群人時，你需要成為一位更好的傾聽者，主持真正有建設性的會議時要更具成效，並能輔導與監督員工，讓他們表現得更好。你越資深，就越可能要應付媒體、發表演說、對政府部門主管與監理機構談話或是對投資人做簡報。要把這些工作做好都需要專業訓練、持續練習，而你要遵循的指導原則應是，唯有預演彩排才能讓你從好的報告人變成出色的報告人。

「我堅信溝通的力量以及溝通的重要，溝通是所有組織內的領導人都應具備的技能。少了溝通，你就無法培養信任，也無法鼓舞人心。」——尼可拉斯．楊恩

「最應該記住的重點是，成為好的溝通者並確定整個組織都具備良好的溝通能力，至為重要。」——克里斯多福．江特

「身為領導者，溝通就是你的工作，你永遠都要努力精益求精。」—安東尼·傑金斯

「一定要做好充分的準備，這樣你才能做好溝通。」—克利佛·伍瓦德爵士

兩項並列第三名，第一條就是領導者需要被看見，經常現身，在對話中和人們持續交流。分別都獲得百分之十二的選票。

領導者必須想方設法讓自己更常被人看見，並確保組織內的每一個人都聽到他們要說的話。溝通是一項領導任務，不出現、不每天溝通的人，應該要質疑自己在這方面的表現。這一點還有另一條附加項，那就是要不斷的重複、重複再重複，以確保每一個人都聽到而且聽懂了你要表達的訊息。

「溝通、溝通、再溝通。你就是必須不停地溝通。但溝通不會自動運作，你也必須有一套好的策略。」—菲爾·賓特利

「你要領導，唯一的方法就是要讓大家看見。要讓大家都看見你，就要出去走走。你走出去了，才能傾聽顧客、內部人士以及所有和組織休戚相關的人怎麼說。要能做好調整以進行適當的溝通，你必須要傾聽。」—保羅·德瑞克斯勒

「不論訊息有多複雜，要達成最好的溝通，重點就要放在一再、一再、一再、一再地重複簡單的語言。這樣做的問題是，在很多人都還沒有聽到訊息之前，我們自己已經聽煩了。因此你必須找到方法，讓你的訊息在講了第十五萬次時聽起來還像第一次那麼新鮮。」—艾美莉亞·法賽特

「你必須讓人看見。員工要能經常看到執行長，才能信任這個人。」—約翰·吉德斯利夫

「你的溝通永遠不夠。每一週結束時，我都會檢視日誌，自問我在溝通上花的時間夠不夠。你在這方面必須嚴以律己，如果你認為自己沒做到，那下個星期就要表現得更好。」——瑪雅．格林

「你一定要出現，就算是情勢惡劣之時也一樣。這是最強而有力的溝通行動。」——芭芭拉．史塔金

並列第三的另一項是，你需要把焦點放在群眾身上，包括你要傾聽群眾，並針對群眾設計出適當的訊息。

總共有百分之十二的領導者說，除非你明確地將群眾放在心裡，否則不可能達成高效的溝通。這表示你必須仔細地傾聽他們的隱憂或議題，也要學著確定你的溝通能引起迴響。傾聽本身通常就是非常能激勵人心的領導作為。

「好的溝通，要從和對話對象易地而處開始。若每一個人都能以此為起點，就能達成更高效的溝通。」——芭芭拉．卡薩妮

「重點在於要了解你的群眾，並以適合這群人的方式來設計你的訊息。」——菲力普．格林

「一定要記住你的群眾是哪些人。」——查爾斯．古塞瑞

「好的溝通必須是雙向的，重點在於領導者與被領導者之間的互信、信心與尊重。」——麥可．傑克森

「當所羅門王（King Solomon）擁有他想要的一切時，他對上帝的懇求是：『上帝，請賜我一顆善於傾聽的心。』」——克里斯．薩特塞衛特

第二名最常被人提及的重點，就是有效溝通願景、價值觀與使命的重要性。有百分之二十的領導者都有提到。

軍隊常用的「指揮官目標」概念（要明確地闡述你努力要達成的目標為何）極為重要，這可以幫助讓企業裡每一個人都了解你的目

標，以及他們在達成目標的過程中要扮演什麼角色。成功的願景必須和強力的使命、能釋放潛能的價值觀融為一體，這一切才構成可供整個組織用於行動與決策的架構。這套架構必須易於理解、記憶、能激勵人心且明確不含糊。只有到達這種境界時，組織裡的每一個人才能採取行動，而且用更快的速度和更豐富的創造力來行動，以達成目標。

「重點在於確保組織裡從上到下每一個人都很清楚，完全知道你要達成的目標是什麼，而且都一同參與達成目標的過程。」——麥瑞斯．福拉納根

「最重要的溝通議題，就是價值觀與文化架構必須處於最高位階，這樣才能確保組織裡的每個人都能發揮他們最大的能力。」——魯波．賈文

「要做到傾聽客戶、好讓你能放膽去做出最聚焦的策略，最重要的是你要能永無休止地去溝通。沒有什麼可以代替勤快溝通。」——湯姆．修斯——霍勒特

「你的願景和你的價值觀是最重要的事物，你必須投入大量的時間去溝通這些東西。」——尼克．派特瑞吉

「建構與溝通你的目的，是非常重要的領導本質。」——理查．達納特

「你要有非常清晰的願景。但除非你能向每一個人溝通，不然的話，徒有願景並無意義。」——朗恩．丹尼斯

最重要的一個概念，那就是你要先檢視自己，之後才能成為真正偉大的溝通者。有百分之四十五的領導者均提及這一點（比第二常被提到的概念將近高了兩倍）。

如果你想鼓舞他人展現傑出表現，你必須學會展露你的熱情。你必須真確真實，而且永遠都要以正直操守行事。他們說，溝通的重點不在於表達技巧上的完美，而是你能否感動人們，從而改變他們的行為，達成你想要的成果。若你自己都半信半疑，又如何能說服人們一同追求一份志業？熱情必須來自於真正了解你要做的事情是什麼、這件事為何重要、你想怎麼做，以及哪些價值觀對你而言是最重要的。尤其是，熱情必須來自於堅定的信念，相信你想要做的事終能完成。

「你必須相信你所說的。如果不信，你絕對無法順暢地溝通；你得是專業演員才有辦法假裝。但如果你是企業領導者，你必須先懷有信念，才能傳達出去。」—艾曼．阿斯法瑞

「自信與信念是最重要的事。你必須對於原則懷有信念、對於決策懷有信念、對於執行你的計畫懷有信念。」—米克．戴維司

「說到底，重點就在於坦誠、正直、價值觀與尊重。大家會看到的。」—克里斯多福．嘉納特

「要能有效溝通，你必須憑藉正直操守行事，而且你必須相信你說的內容。你必須了解群眾，並告訴他們你是認真的。」—約翰．希波斯

「最要緊的是你的正直，以及你如何在一舉一動當中展現這份操守。身為領導者的成就，繫於你能否建立起信任。以正直操守來支撐你的溝通，有助於人們判定是否要信任你、要多信任你以及要信任你什麼。」—葛拉罕．麥凱

「最重要的是真實真確、誠心誠意以及身體力行。如果你具備高度的真實與正直，就能克服溝通風格當中許多不足之處。」—保羅．波爾曼

「你必須坦誠且開放地進行溝通，不然的話，你就要遭殃了。」—史都華．羅斯

「如果你是那種覺得表演技巧很難掌握的人，請遵循一個很重要的概念：在溝通當中，誠意強而有力，而且至關重要。真實真確比舌燦蓮花更有用。」——柯林．馬修斯

「若你沒有熱情，拜託你，請你回家吧，因為你哪裡也去不了。」——法蘭克．威廉斯

「關於溝通，最重要的是要記住，身為領導者，你的任務是鼓舞他人，如果人們感受不到你的熱情，你就鼓舞不了任何人。」——約翰．康諾利

「好的溝通是充滿熱情的溝通。」——朗恩．山德勒

接受本書訪談的領袖群像

海倫．亞歷山大夫人

Dame Helen Alexander



海倫．亞歷山大夫人是英國工業聯盟府卸任的會長，這是針對全國性與國際性議題為英國企業奔走的一流遊說團體。她同時也是敏銳媒體公司與倫敦港務局主席。

目前擔任山崔卡公司（Centrica plc）以及勞斯萊斯集團（Rolls-Royce Group plc）的薪酬委員會非執行董事與主席（分別於二〇〇三年與二〇〇七年受聘），也是貝恩資本（Bain Capital）公司的資深顧問。

亞歷山大夫人也是全球資訊網基金會（WWW〔World Wide Web〕Foundation）的受託人、聖保羅女校（St Paul's Girls' School）校

董會副主席兼教育委員會主席，以及牛津大學薩伊德商學院（Said Business School, Oxford University）商業顧問諮議會主席。

她在一九八五年投效經濟學人集團（Economist Group），一九九三年到一九九七年成為經濟學人情報單位（Economist Intelligence Unit）的董事總經理，後來擔任集團執行長，直至二〇〇八年。除了執掌國際性企業的經驗之外，亞歷山大夫人也在不同產業的董事會任職過。一九九四年到二〇〇二年間、一九九八年到二〇〇二年間，她分別擔任北方食品公司（Northern Foods plc）以及英國電信公司（BT plc）的非執行董事。她取得歐洲工商管理學院（INSEAD）企管碩士學位，也是牛津大學哈特福學院（Hertford College, Oxford）榮譽院士。

艾曼．阿斯法瑞

Ayman Asfari



艾曼．阿斯法瑞是派綽法國際集團執行長，這是一家國際性的設施解決方案供應商，專門服務石油與天然氣生產與加工產業。派綽法

國際集團在全球約有一萬四千位員工，並有二十六個辦事處。

阿斯法瑞在美國攻讀工程，之後在阿曼找到一份營造工作，藉此籌措攻讀賓州大學華頓商學院（Wharton, Pennsylvania）企管碩士的學雜費，但他在建造石油產業基礎設施這一行賺了大錢，之後再也沒有回商學院去了。他於一九九一年加入派綽法國際集團，並在二〇〇一年買下派綽法，這家公司在二〇〇五年掛牌上市，他也因此致富。

阿斯法瑞在石油與天然氣產業有三十餘年的經驗。他是貝魯特美國大學（American University of Beirut）的信託董事會委員。同時還在中東設立獎學金，並贊助位在聖安德魯（St Andrews）的一所敘利亞研究中心（Centre for Syrian Studies），二〇一〇年時他又捐出了一千萬英鎊給他的姊妹，用於資助其他慈善工作。

比佛麗．雅思皮諾

Beverley Aspinall



比佛麗．雅思皮諾是佛特能馬森百貨的董事總經理，這家百貨公司全球知名，也持有皇家認證（即所謂的「女王雜貨店」），總部位

在倫敦市中心，在日本另設有兩家分店。佛特能馬森百貨的總部位在皮卡地里（Piccadilly）一八一號，一七〇七年時由威廉．佛特能和修．馬森在此一手創辦。

她大學畢業後馬上進入約翰路易斯合夥事業，擔任採購人員及店面管理。一九九五年時，成為約翰路易斯百貨彼得堡（Peterborough）分店的董事總經理，之後，一九九七年時又被任命為位在史隆廣場（Sloane Square）的彼得瓊斯百貨（Peter Jones）董事總經理，主導以一億英鎊重新整修這家百貨公司。

二〇〇五年成為佛特能馬森百貨的董事總經理，沒有多久，就負責監督高達二千四百萬英鎊的整修店面專案。在進入約翰路易斯之前，雅思皮諾先取得約克大學（University of York）的語言學學位。已婚，與丈夫及兩名子女同住在諾福克（Norfolk）。

安東尼．巴姆佛爵士

Sir Anthony Bamford



安東尼．巴姆佛爵士是傑西博集團主席兼董事總經理；他在一九七五年接下父親的職位。他的父親喬瑟夫．希瑞爾．巴姆佛（Joseph Cyril Bamford）於一九四五年十月二十三日創辦這家企業，那天剛好也是他兒子的生日。最初巴姆佛爵士在法國麥西福格森公司（Massey Ferguson）擔任了二年工程學徒，至一九六四年時，才開始到史塔佛郡羅塞斯特市（Rocester, Staffordshire）的傑西博全球總部工作。

在巴姆佛爵士的領導之下，傑西博壯大成全球規模最大、最成功的營造設備製造商之一。傑西博製造出來的機器現在有百分之七十五以上都是出口，銷往全球一百五十國。這家公司在史塔佛郡有八家工廠、瑞克斯漢（Wrexham）有兩家、德比郡（Derbyshire）、在喬治亞州的撒凡納市（Savannah, Georgia）有一個廠，另在巴西、中國、德國各設有一個廠，印度則設有三個廠。

巴姆佛爵士這一生最大的興趣就是古典汽車與現代汽車；用傑西博出品的引擎改裝汽車，嘗試創下柴油引擎在陸地上最高速的紀錄，就是出於他的構想。二〇〇六年時，他的願景實現了，傑西博的JCB Dieselmax汽車創下了柴油引擎在陸地上的最高速紀錄，在美國的邦納維爾鹽地（Bonneville Salt Flats）創下了每小時三五〇．〇九二英里（約五百六十三公里）的紀錄。這個紀錄至今無人能破。

凱文．畢斯東

Kevin Beeston



凱文．畢斯東是住宅建商泰勒溫沛公司的主席，並擔任幾個非執行的職務；他曾在信佳集團任職二十五年，於二〇一〇年五月卸下執行長一職。

畢斯東受過會計師訓練，於一九八五年加入信佳集團，這家公司也從此時逐步發展，從一家小型的英國技術服務公司，慢慢變成一流的國際性服務公司，並名列富時百大企業。他在二〇〇二年時成為主席，之前曾擔任過執行長與財務總監。

畢斯東二〇一〇年時受命成為泰勒溫沛公司的主席，也是照護夥伴有限公司（Partnerships in Care Ltd）的主席，這是英國一流的心理健康服務獨立供應商，為私募股權公司思文（Cinven）所有；他還是國內與綜合（Domestic and General）保固公司的主席，這是一家一流的保固提供商，為售後的家電產品提供延長保固。國內與綜合保固公司為私募股權公司安宏國際（Advent International）所有。

二〇〇三年到二〇〇八年期間，他也擔任伊普斯威治足球隊（Ipswich Town Football Club）的董事。

他和珍娜（Jayne）共結連理，並與三個正值青春期的孩子、一隻貓和一條狗同住在米德賽斯的夏普頓（Shepperton, Middlesex）。

菲爾．賓特利

Phil Bentley



自二〇〇七年以來，菲爾．賓特利一直擔任英國天然氣公司的執行長。英國天然氣公司在英國聘用了二萬八千人，是最大的英國家用與商用能源與服務供應商。他之前是該集團的財務總監，也是山崔卡公司歐洲分公司的董事總經理。賓特利在二〇〇〇年十一月離開帝亞吉歐（Diageo）轉往山崔卡發展；任職於帝亞吉歐時，他擔任健力士—聯合酒業集團（Guinness-UDV）的全球財務總監。在這之前，他則是帝亞吉歐的集團總出納兼風險管理總監。

更早之前，賓特利則任職於英國石油公司，擔任資深財務人員角色，總共待了十五年，其中六年時間在英國石油公司的中國、美國與埃及探勘業務部門。

賓特利擁有牛津大學彭博洛克學院（Pembroke College, Oxford University）的碩士學位，並取得法國的歐洲工商管理學院企管碩士學位。同時也是英國特許管理會計師公會（Chartered Institute of Management Accountants）以及公司財務主管協會（Association of Corporate Treasurers）的會員。他曾經擔任國際性居家修繕零售業者翠

豐集團（Kingfisher plc）的非執行董事與稽核委員會主席，直到二〇一〇年三月才卸任。

已婚，育有二子，興趣包括英式橄欖球、航海、高爾夫與騎馬。

尼克·巴克斯

Nick Buckles



尼克·巴克斯是傑富仕公司（其前名為四群保安保全）的執行長，這是一家總部設在英國科勞利的全球性保全公司。它也是全世界最大的保全公司，在超過一百二十五個國家都有營運，聘用超過六十二萬五千員工（是全球第二大的私人企業雇主，僅次於沃爾瑪百貨）。四群公司（Group 4）與保安公司（Securicor）於二〇〇四年合併，變成傑富仕公司。

二〇〇四年五月，巴克斯被指派加入董事會，當時是公司的副執行長兼營運長。二〇〇五年七月成為執行長。一九八五年，巴克斯進入保安公司，擔任專案會計師。一九九六年，他奉派成為英國保安現金服務（Securicor Cash Services [UK]）的董事總經理，並於一九九

九年成為保安公司保全部門的執行長。二〇〇〇年時他被指派加入保安公司的董事會，二〇〇二年成為執行長。巴克斯也是艾瑞瓦公司（Arriva plc）的非執行董事。

他在艾薩克斯長大，父親是當地的警察人員。他是西漢足球隊（West Ham）的球迷。

達孟．巴菲尼

Damon Bu ni



達孟．巴菲尼是私募股權公司裴米拉的創始合夥人，並在一九九七年到二〇一〇年間擔任主席兼董事合夥人。自二〇〇〇年起，裴米拉公司出力打造歐洲多家成功企業，其中包括：收購歐洲最大的旅館集團之一旅居（Travelodge）；金援全球航空服務集團捷特航空（Jet Aviation），在裴米拉的金援支持之下，這家公司創造出了約二千四百個新職缺；另外還有國際航海衛星公司（Inmarsat），當這家公司仍隸屬於裴米拉旗下時，在新科技上投資了二十億美元。

巴菲尼也是「突破社會投資基金（Breakthrough）」的共同創辦人，這是由裴米拉以及社區行動網機構（Community Action Network，簡稱CAN）聯合推出的行動計畫，希望透過善用私募股權業的知識、技能與資本，扶持慈善機構及善盡社會責任的企業。

巴菲尼對於教育及社會排除（social exclusion）這兩個議題很感興趣。他是公平橋組織（Fairbridge）的會長，這是英國一個全國性的慈善機構，每年努力協助四千位以上的年輕人，此外，他也是劍橋大學遺贈基金（Cambridge University Endowment Fund）顧問委員會成員，還擔任皇家莎士比亞劇團（Royal Shakespeare Company）的董事。他在劍橋大學時主修法律，並獲得哈佛商學院企管碩士學位。

賽門．卡佛

Simon Calver



賽門．卡佛是愛影網執行長，這是一流的歐洲付費電影電視服務，從網路上將電影與電視節目傳送到顧客的個人電腦、電視以及電

視遊樂器，也可以透過他們傳統的郵寄DVD租借服務提供影片。這家公司在二〇一一年由亞馬遜收購。

卡佛過去曾在成長型的私人股權企業與大型跨國企業擔任多個領導職務，包括互動式數位教育與生產力軟體公司河深企業

（Riverdeep）總裁，以及戴爾電腦（Dell）英國與愛爾蘭消費性與小型企業營運副總裁。在此之前，曾是百事可樂（Pepsi-Cola）銷售營運的國際副總裁，駐守美國，也是百事可樂英國分公司的區總經理兼副總裁，擔任此一職務時，他推出了百事MAX可樂（Pepsi Max）、百事冰藍（Pepsi Blue），並發展出百事群音（Pepsi Music）的相關活動。

他研究所畢業後進入聯合利華，後來並在德勤擔任策略顧問，就此展開職業生涯。

芭芭拉．卡薩妮

Barbara Cassani



芭芭拉．卡薩妮是帶領倫敦成功申辦二〇一二年奧運的申奧小組創始主席。她最近成為柏林航空（Air Berlin）的董事。一九九八年，她為母公司英國航空成立了一家廉價航空，因此以企業內創業家之姿受到公眾矚目。三年之後，她主導一次高調的管理階層收購案

（management buyout。譯註：指由企業內部的管理階層買下公司持股），之後把飛吧航空賣給易捷航空。她獲選為年度最佳英國女性商業人士，也是暢銷書《飛吧：一場航空公司的探險》（Go: An Airline Adventure）的共同作者。

卡薩妮的專業生涯從為管理階層提供顧問諮詢開始，之後在英國航空擔任多個策略性及管理階層的職務，包括美國的區總經理。

二〇〇三年，她受命擔任倫敦申辦奧運小組的創始主席。後來由賽巴斯均．科伊勛爵接下主席之職，她則成為志工，擔任副主席，一直到二〇〇五年贏得主辦權為止。二〇〇六年時，她加入西班牙的廉價航空伏林航空（Vueling），成為董事，之後成為主席。二〇〇八年到二〇一〇年，卡薩妮是茱莉斯旅店（Jurys Inn）的執行主席，這個由私募股權擁有的旅館集團，在英國與愛爾蘭兩地成長速度極快。

卡薩妮把時間分配在倫敦與波士頓兩地，與丈夫以及兩名青春期的兒女共同經營家庭。她是一位拼勁十足的馬術騎士，常在業餘活動競賽中出賽。

約翰．康諾利

John Connolly



約翰．康諾利的專業生涯全都在德勤度過，他是德勤英國分公司甫卸任的資深合夥人兼執行長，也是合夥人董事會董事。康諾利也是德勤有限公司的全球董事總經理，十五餘年來，一直在公司裡擔任重要的全球性職務。他是全球管理階層委員會的主席，也是全球高階主管委員會與全球合夥人董事會這兩個組織的成員。

德勤是全球規模最大的私人專業服務機構，擁有十七萬位員工在超過一百五十個國家工作，提供稽核、稅務、諮詢、企業風險與財務顧問服務。憑藉自己的背景，康諾利成為企業財務方面的合夥人，涉獵各式各樣的企業交易。他目前持續和眾多客戶合作，也是德勤公司多家重要客戶的顧問夥伴，包括皇家蘇格蘭銀行、伏得風及KKR集團（Kohlberg Kravis Roberts）。

他是曼徹斯特足球聯隊（Manchester United）的球迷，也買了季票；他更熱愛賽馬，還養了四匹馬，亦是熱情的歌劇迷。

達納特將軍勳爵

General The Lord Dannatt



達納特將軍勳爵現在是倫敦塔的館長，也是英國前陸軍參謀長。他的軍旅生涯始於桑赫斯特（Sandhurst）的英國皇家陸軍學院（Royal Military Academy），一九七一年七月三十日奉派加入格林豪爾斯軍團（Green Howards），擔任第二中尉。後來在北愛爾蘭的第一營服役，獲頒軍功十字勳章（Military Cross）。從一九八九年到一九九一年間，他指揮第四裝甲旅，在科索沃（Kosovo）服役時擔任統帥，在波士尼亞（Bosnia）服役時擔任登陸指揮官。

他在二〇〇六年受命成為陸軍參謀長，從麥可．傑克森將軍爵士手中接下此一職務。二〇〇九年時，他又把這個職位移交給大衛．理查德斯將軍爵士（General Sir David Richards），自己則被任命為倫敦塔館長。

達納特將軍在二〇一〇年成為中立議員（cross-bench peer。譯註：指按慣例不與任何黨派結盟的英國上議院議員），並受封為「凱斯威克（Keswick）的達納特男爵」。他熱愛板球、網球、英式橄欖球、足球、滑雪、釣魚、射擊與閱讀，同時也是諾福克郡凱斯威克與因特伍德（Intwood）兩地的教區委員。

傑瑞米．達若

Jeremy Darroch



傑瑞米．達若是天空廣播公司的執行長，這是英國最大的付費電視廣播業者，訂閱人數超過一千萬。

二〇〇四年八月，達若被指派擔任天空廣播的董事，二〇〇七年十二月又被指派為執行長，除此之外，從二〇〇四年以來他就在公司擔任財務長。加入天空廣播之前，則是前身為迪克森斯集團的迪斯基國際公司（DSG International plc）的集團財務長。在迪斯基之前，達若則在寶僑（Procter and Gamble）任職了十二年，曾在英國與歐洲分公司擔任各種要職。

他是瑪莎百貨的非執行董事及稽核委員會主席，也是慈善機構支援青年信託基金會（Youth Sport Trust）的董事，及產業與高等教育諮議局（Council for Industry and Higher Education）諮議委員。

達若生於一九四六年，與內科醫師凱倫（Karen）結褵，育有三子。同時他也是紐卡索足球聯隊（Newcastle United）的球迷。

莫文．戴維司勳爵

Lord Mervyn Davies



戴維司勳爵是科賽爾資本公司的合夥人兼副主席，這是一家專精於金融服務的私募股權公司。他也是資產管理公司松橋投資的非執行主席，以及莫里斯投資銀行（Moelis and Co）顧問委員會主席。同時還是帝亞吉歐的非執行董事，與巴帝電信（Bharti Airtel Ltd）的非執行獨立董事。

戴維司勳爵在二〇〇九年一月至二〇一〇年五月間曾任貿易、投資與小型企業事務部（Trade, Investment and Small Business）部長，這是一個串連起企業、創新與技能事務部（Department for Business, Innovation and Skills）和海外與大英國協事務部（Foreign and Commonwealth Office）的角色，同時也要負責推動英國的基礎建設。

在此之前，他自二〇〇六年以來都擔任渣打銀行的主席。於一九九七年十二月加入渣打銀行董事會，並自二〇〇一年到二〇〇六年之間擔任集團執行長。二〇〇三年到二〇〇八年間，他另擔任特易購的非執行董事。

戴維司勳爵已婚，育有二子；他能說流利的威爾斯語。

米克．戴維司

Mick Davis



米克．戴維司是超達公司的執行長，這是一家全球性的多元化採礦與金屬公司，在倫敦證券交易所掛牌上市，總部位在瑞士楚格（Zug）。超達公司在二十個國家營運與從事專案，是全球最大的熱燃煤、鋅與鉻鐵合金出口商。

戴維司在二〇〇一年十月受命成為超達集團（Xstrata AG）的執行長，二〇〇二年二月成為新創的超達公司執行長兼董事。之前，他是必拓公司的執行長兼財務長以及必拓煤業（Billiton Coal）的主席。在進入必拓之前，戴維司是南非國有企業艾斯康（Eskom）的執行董事，這是全球規模最大的電力公用事業之一。

在私領域，戴維司是猶太以色列聯合呼籲組織（United Jewish Israel Appeal，簡稱UJIA）主席、猶太領導諮議會（Jewish Leadership Council，JLC）成員以及猶太領導諮議會執行委員會的主席。二〇〇九年，戴維司和律師妻子芭芭拉（Barbara）受命加入丘園基金會（Kew Foundation）的信託董事會，支持皇家植物園丘園的相關工作。

戴維司與其妻芭芭拉住在倫敦，育有三子，分別為莎拉（Sarah）、朗尼特（Ronit）與艾塔（Eita）

朗恩．丹尼斯

Ron Dennis



朗恩．丹尼斯是麥拉倫集團的執行主席，這個集團包括了麥拉倫車隊（McLaren Racing）、麥拉倫行銷（McLaren Marketing）、麥拉倫電子系統（McLaren Electronic Systems）、麥拉倫應用科技（McLaren Applied Technologies）與絕對品味（Absolute Taste）。他也是麥拉倫汽車的執行主席。

丹尼斯的賽車生涯始於一九六六年加入庫伯賽車公司（Cooper Racing Car Company），他後來轉戰布拉伯罕車隊（Brabham Racing），一九六八年之前已經被任命為首席技師，為傑克．布拉伯罕爵士（Sir Jack Brabham）效命。三年之後，他創辦了自己的公司朗德爾車隊（Rondel Racing）。

一九八〇年，他的公司專案四（Project Four）和麥拉倫隊有限公司（Team McLaren Ltd）合併變成麥拉倫國際公司（McLaren International），後來八次贏得一級方程式賽車世界冠軍車廠

（Constructors' World Championships）。車隊後來也贏得十二次一級方程式世界冠軍車手（Drivers' World Championship），最近一次贏得冠軍車手的是二〇〇八年的路易斯．漢米爾頓（Lewis Hamilton）。

一九八九年，丹尼斯和他人一同成立了麥拉倫車廠（McLaren Cars），設計與製造革命性的一級方程式賽道用車，之後和戴姆勒克萊斯勒（DaimlerChrysler）合作，推出賓士SLR麥拉倫（Mercedes-Benz SLR McLaren）高性能跑車。SLR跑車的製造地點，就在曾經獲得獎項的麥拉倫科技中心（McLaren Technology Centre）。麥拉倫車廠自此之後更名為麥拉倫汽車，二〇一一年起開始生產高性能的麥拉倫MP4-12C跑車。

保羅．德瑞克斯勒

Paul Drechsler



保羅．德瑞克斯勒是瓦茲集團的主席兼執行長，這家家族企業是英國最大的營造服務公司之一，一八九七年時由愛德華．瓦茲（Edward Wates）所創立。德瑞克斯勒於二〇〇四年九月以執行長的身份加入瓦茲集團董事會，二〇〇六年四月時又被任命為主席兼執行長。

他之前是帝國化學工業公司（ICI plc）的執行董事、帝國化學工業公司退休金受託人有限公司（ICI Pension Trustees Ltd）主席，與世界永續發展商業諮議局（World Business Council for Sustainable Development）成員。他是菲爾創納公司（Filtrona plc）的資深獨立董事、都柏林商學院三一學院（Trinity College Dublin Business School）顧問委員會成員、英國工業聯盟能源政策委員會主席與社區商業協會教育領導小組主席。

湯姆．恩德斯

Tom Enders



湯姆．恩德斯是空中巴士的執行長，這家公司製造出天際的摩登標誌：A380巨無霸客機，以及各式各樣的民用與軍用飛機。空中巴士在全球共有五萬二千位員工，最近已經賣出第一萬架飛機。

恩德斯在波昂大學（University of Bonn）以及加州大學洛杉磯分校（University of California in Los Angeles）研習經濟學、政治學與歷史學。

在一九九一年進入航空業，在此之前，他在擔任德國國防部長的規劃專員，之後也在國防分析服務機構（Defence Analytical Services Agency，簡稱DASA）擔任多項職務，包括幕僚長、企業發展與技術總監以及國防系統主管。

隨著二〇〇〇年成立歐洲國防與航太公司（European Defence and Space Company，簡稱EADS），他被指派擔任該公司國防與保安系統部門的執行長，直到二〇〇五年為止，他被改任命為歐洲國防與航太公司的共同執行長。二〇〇七年他接下空中巴士執行長一職。二〇〇五年時他也曾經擔任德國航太工業協會（German Aerospace Industry Association，德文縮寫為BDLI）的會長。

他生於一九五八年，已婚並育有四個兒子。喜歡從事登山、滑雪與特技跳傘。

艾美莉亞．法賽特夫人

Dame Amelia Fawcett



艾美莉亞·法賽特夫人是倫敦的衛報集團主席，也是麻州波士頓道富銀行（State Street Corporation）的非執行主席。二〇一〇年六月之前，她也擔任年金第一公司（Pensions First LLP），這是一家提供金融服務與系統解決方案的公司，總部在倫敦。

在進入衛報集團、年金第一與道富銀行等企業的董事會之前，法賽特夫人任職於摩根士丹利銀行（Morgan Stanley），一開始是高階主管職，後來轉任非執行職務。她的事業生涯始於美國的蘇克法律事務所（Sullivan and Cromwell），最早在紐約任職，後來派往巴黎。一九八七年，她進入倫敦的摩根士丹利任職，一九九〇年時被任命為副總裁，一九九二年時被任命為執行董事，並在一九九六年成為該公司的董事總經理兼總行政長，負責公司在歐洲的營運。二〇〇二年，被任命為副主席，直接向主席報告。身為副主席兼營運長，她也成為歐洲管理階層委員會的成員；摩根士丹利集團在歐洲有多家營運企業，她是其中幾家重要公司的董事。二〇〇六年她卸下主管職務，擔任公司的資深顧問，一直到二〇〇七年四月。

法賽特夫人擁有英國與美國雙重國籍，一九五六年生於美國麻州波士頓。她於一九八七年獲得衛斯理（Wellesley）學院的歷史學學

位，並於一九八三年獲得維吉尼亞大學（University of Virginia）法律學位。

麥瑞斯．福拉納根爵士

Sir Maurice Flanagan



麥瑞斯．福拉納根爵士是阿酋航空與阿酋集團的執行副主席。阿酋航空是阿拉伯聯合大公國會員國杜拜的國家航空公司，也是中東最大的航空公司，飛往六十二個國家的一百零五個城市，跨越六大洲。阿酋集團擁有超過五萬名員工，是杜拜政府全資擁有的企業。一九五三年時，福拉納根爵士進入英國航空的前身英國海外航空公司

（British Overseas Airways Corporation，簡稱BOAC），成為研究生儲備幹部；在這之前，他在皇家空軍服役，擔任導航官。

一九七八年，離開英航成為達納塔集團（Dnata）董事兼總經理，這是阿酋航空的前身，現在則是其關係企業。一九八五年阿酋航空開始營運，他則成為這家公司的董事總經理，並於一九九〇年被任命為

阿酋集團的集團董事總經理。二〇〇三年七月成為副主席與集團總裁，二〇〇六年被任命為執行副主席。

在官方航空公司指南（Official Airline Guide，簡稱OAG）第二十三屆年會、二〇〇五年年度大獎頒獎典禮上，福拉納根爵士獲得終生成就獎。這表彰了他的貢獻，包括他把以杜拜為總部的國際航空公司發展成一家大型的全球航空公司，以及他在航空業全心全意長達五十餘年的奉獻。他是第二位獲得此一殊榮的人士。

克里斯多福．嘉納特

Christopher Garnet



克里斯多福．嘉納特是奧運承辦局董事、奧運與殘障奧運運輸委員會主席。奧運承辦局是一個法人機構，負責為二〇一二年倫敦夏季奧運與殘障奧運提供場地、基礎建設，並處理遺留下的設施。這個機構成立於二〇〇六年，由文化、媒體與運動事務部（Department for Culture, Media and Sport）負責。

他之前是大東北鐵路公司的執行長，同時也是大東北鐵路公司母公司海洋貨櫃（Sea Containers）的鐵路部門資深副總裁兼執行長。在此之前，他則擔任歐洲隧道商業總監。同時他也是水泥與混凝土產品供應商、製造商混凝土工業有限公司（Aggregate Industries Ltd）的非執行董事，並擔任安傑良水力服務有限公司（Anglian Water Services Ltd）的非執行董事。

他的嗜好是航海。

魯波．賈文

Rupert Gavin



魯波．賈文是歐狄恩與遊嬉愛影院集團的執行長，這是歐洲規模最大的連鎖戲院，在英國、西班牙、義大利、德國、奧地利、葡萄牙與愛爾蘭共有二百一十家戲院與一千九百個放映廳。他從一九九八年到二〇〇四年擔任全球英國國家廣播公司（BBC Worldwide）的執行長。

一九九四年到一九九八年期間在英國電信任職，之後成為英國電信英國消費事業營運處的董事總經理。他在一九八七年到一九九四年之間則在迪克森斯任職，後來成為英國迪克森斯店面集團（Dixons Stores Group）的副董事總經理。一九八七年之前，他在行銷與廣告界擔任多項職務。

他一開始是作家，撰寫廣播劇、戲劇、電影和音樂，也是大使戲院集團（Ambassador Theatre Group）的顧問董事兼股東，這是英國規模最大的戲院集團，另外，他擁有西區製作公司（West End）並擔任主席。

克里斯多福．江特爵士

Sir Christopher Gent



克里斯多福．江特爵士在二〇〇五年一月成為葛蘭素史克公司的主席，之前則是伏得風的執行長。他於二〇〇三年七月從伏得風退休。自一九八五年八月起他擔任伏得風的董事，並從一九九七年一月開始成為這家公司的董事總經理。他也是曼內斯曼集團（Mannesmann

AG) 的監理委員會主席、中國移動(香港)的非執行主席,以及威瑞森無線(Verizon Wireless)的董事。

江特爵士在一九八五年加入伏得風,之前他則是國際電腦有限公司(International Computers Limited, 簡稱ICL)網路服務事業的董事。擔任此一職務的同時,也擔任巴里奇公司(Baric)的董事總經理,這是一家由巴克萊及國際電腦有限公司共同持有的電腦服務公司,他還負責國際電腦有限公司的全球電腦事務處。

江特爵士在一九七七年到一九七九年間擔任青年保守黨(Young Conservatives)的全國主席,當他離開國際電腦有限公司時,尚擔任電腦服務協會諮議局(Computer Services Association Council)的副會長。

他是法拉利(Ferrari SpA)與雷曼兄弟控股公司(Lehman Brothers Holdings Inc)的非執行董事、安侯建業主席顧問群成員、貝恩策略顧問公司(Bain and Co)資深顧問以及改革顧問委員會(Advisory Board of Reform)成員。

約翰·吉德斯利夫

John Gildersleeve



約翰．吉德斯利夫是汽車電話倉儲集團副主席，也是新時尚甫卸任的主席；新時尚是一家時尚零售集團，在歐洲、中東與英國擁有超過一千家店面。

吉德斯利夫在二〇〇〇年六月加入汽車電話倉儲集團董事會，並於二〇〇五年七月成為非執行董事。二〇〇八年九月被任命為英國地產公司（British Land Company plc）非執行董事。在此之前，他是特易購的執行董事，擔任此一職務直到二〇〇四年二月退休為止。

他在二〇〇七年四月之前是加拉赫集團（Gallaher Group plc）的非執行董事，在二〇〇七年九月之前是科藝百代（EMI Group plc）的主席。而在一九九八年到二〇〇〇年之間則是伏得風集團的非執行董事。他目前為新汽車電話倉儲的非執行副主席，自二〇一〇年一月二十日以來他同時還擔任講講電訊（TalkTalk）的董事。

他從一九六五年到二〇〇四年都在特易購任職，一開始是儲備經理，最後成為廣告與交易總監。

理查．古諾德

Richard Gnodde



理查．古諾德是高盛國際的共同執行長。自二〇〇三年以來一直都是管理階層委員會的成員，也參與客戶與業務標準委員會、公共政策委員會、法規改革指導委員會。他從一九九九年到二〇〇四年也是這家公司的合夥委員會成員。

一九八七年古諾德進入高盛倫敦分公司，為公司在歐洲歐洲發展購併特許業務，最後負責領導英國的投資銀行業務。一九九七年他被任命為高盛日本投資銀行部門的共同主管。

古諾德曾於一九九九年擔任新加坡分公司的總裁以及亞洲投資銀行共同主管，同年奉派調往香港，成為亞洲高盛的總裁。二〇〇五年時古諾德回到倫敦擔任副主席，並於二〇〇六年接下目前的職務。

古諾德擁有開普頓大學（University of Cape Town）的學士學位以及劍橋大學的碩士學位。

菲力普．格林

Philip Green



菲力普．格林自二〇〇六年二月到二〇一一年三月三十一日擔任聯合公用事業公司的執行長。聯合公用事業公司是英國規模最大的公用事業之一，在富時百大企業中排名位居中間，在最近返還十五億英鎊給股東之後，市值約為四十億英鎊。

格林於二〇〇三年受命擔任鐵行渣華公司（P&O Nedlloyd）的執行長，這是全球規模最大的貨櫃運輸公司之一，是鐵行公司（P&O）與渣華公司（Royal Nedlloyd）的合資企業。二〇〇四年四月，他領導公司以鐵行渣華無限公司（Royal P&O Nedlloyd BV）之名在阿姆斯特丹成功上市。

他之前是路透社集團（Reuters Group plc）的營運長；一九九九年進入這家公司。他的職責包括設計與執行全球變革管理方案。從一九九〇年到一九九九年，他在洋基運通（DHL）這家引領全球市場的跨境快遞公司任職，成為歐洲與非洲的營運長。

格林是勝特博組織（Sentebale）的主席，這是哈利王子創辦的慈善機構，主要協助對象是賴索托的弱勢青年，而他個人也參與多項在非洲南部推動的慈善計畫。同時也是社區商業協會環境領導小組的主席。

他生於一九五三年，已婚，有兩個女兒。

瑪雅．格林

Moya Greene



瑪雅．格林在二〇一〇年七月被任命為皇家郵政集團的執行長。自二〇〇五年起她就擔任加拿大郵政公司的總裁兼執行長。在此任職時，她領導一項廣泛的轉型方案，以提升整個組織的服務品質與效率。

進入加拿大郵政之前，她曾在多家企業擔任不同的資深職務，包括龐巴迪公司（Bombardier Inc）與道明銀行（TD Bank）。

皇家郵政集團是英國的全國性郵政服務機構，聘用了十七萬六千人，還擁有包括皇家郵政、郵局以及環球包裹郵遞公司等品牌。

格林被《全國郵報》（National Post）評選為加拿大百大富有影響力的女性之一，二〇〇二年時，又被艾維商學院（Ivey School of Business）選為加拿大前四十位女性企業高階主管之一。她也是連鎖咖啡店提姆哈頓斯（Tim Hortons）的董事會成員。

古塞瑞將軍勳爵

General The Lord Guthrie



古塞瑞將軍勳爵於一九五九年加入威爾斯禁衛軍團（Welsh Guards），一九六〇年代時在威爾斯禁衛軍團以及英國空降特勤隊（Special Air Service，簡稱SAS）服役，駐防過英國、德國、利比亞、中東、馬來西亞與東非。一九七二年時他在陸軍學院（Army Staff College）進修，之後在英國內閣以及倫敦、北愛爾蘭和賽普勒斯的軍團中擔任多項職務。從一九七七年到一九八〇年，他統領在柏林與北愛爾蘭的威爾斯禁衛軍。一九八〇年，他曾短暫在南太平洋服役，擔任新赫布里群島（New Hebrides）的英軍司令，收復被叛亂份子占據的聖埃斯比瑞島（Espirito Santo）。除了奉命擔任幾項資深參謀職務之外，他也指揮一個裝甲旅、一支步兵師、英國第一兵團、英國萊茵駐軍與北方軍團，之後在一九九四年成為統領陸軍的參謀長。從一九九七年到二〇〇一年這段期間，他是國防參謀總長，並為兩屆首相以及三位國防部長擔任過首席軍事顧問。

他曾經擔任情報軍團的旅長長達十年，目前是皇家御林軍上校、女王金杖持掌人，過去則是空降特勤隊旅長。他於二〇〇一年二月自

軍中退役。

曾任羅塞斯柴德父子有限公司的董事，現在是柯爾特防禦公司與派特羅帕維斯克公司的董事、策略研究國際學院（International Institute of Strategic Studies）兼倫敦大學國王學院（King's College London University）客座教授。

約翰．希波斯

John Heaps



約翰．希波斯是艾佛雪斯法律事務所的主席，同時也是倫敦總部的商務爭議和解小組的合夥人。他是這家事務所董事會及章程委員會中由選舉選出的成員。艾佛雪斯法律事務所是一家國際性的法律事務所，總部位在倫敦。

希波斯代表多家歐洲與美國跨國企業處理商務爭議，經常涉及跨境問題。他為艾佛雪斯法律事務所帶來「爭議管理」的概念，將此作為早期案件評估的主要分析工具。這家公司有很多客戶現在也採行這

套方法，例如英國政府，就用這套方法來抗辯和口蹄疫相關的賠償請求。

希波斯是特許仲裁人員研究院（Chartered Institute of Arbitrators）的院士，是獲得眾人肯定的商務訴訟領域佼佼者。他四處演說，並在華府的聯邦主義者協會（Federalist Society）針對法務改革發表演說，更在歐洲各地許多國際性的律師公會大會與研討會上開講。他也是《特權與保密：國際性的手冊》（Privilege and Confidentiality: An International Handbook）一書中英國專章的共同作者。

希波斯被選為艾佛雪斯法律事務所的主席，這項人事變動自二〇一〇年五月一日生效，任期為四年。

詹姆士．霍根

James Hogan



詹姆士．霍根在二〇〇六年九月時被任命為阿提哈德航空的執行長，為這家總部設在阿布達比的航空公司帶來超過三十年以上的旅遊業專業經驗。

他親自監督帶領這家阿拉伯聯合大公國的航空公司在過去四年快速成長，加入了超過三十三個新航點以及三十五架新飛機，每年載運的旅客人數也從二百七十萬增加為七百二十萬。

二〇〇八年七月，他簽下史上規模最大之一的飛機訂單，以滿足這家航空公司雄心萬丈的長期成長計畫；他買下了多達二百零五架飛機，以標價來算，價值約為四百三十億美元。

霍根在一九七五年進入安捷航空（Ansett Airlines），就此踏出他的事業生涯，之後曾經在英倫航空（British Midland International，簡稱BMI）、赫茲租車（Hertz）、福泰飯店（Forte Hotels）以及海灣航空（Gulf Air）等企業擔任各項資深職務。二〇〇一年時，他返回故鄉澳洲，受命擔任天斯納集團（Tesna）的執行長；創立這個集團的目的，就是為了從管理人手中買回安捷航空；二〇〇二年他進入海灣航空，擔任執行長長達四年之久。

霍根是皇家航空學會（Royal Aeronautical Society）的院士，也是加拉赫集團的前任非執行董事與董事會下的稽核委員會成員。

莎拉·霍格女爵

Baroness Sarah Hogg



莎拉·霍格女爵自二〇一〇年五月以來就擔任財務報告審議局的主席，這個機構是監理單位也是標準制定單位，負責監督企業管治與財務報告，以及稽核、會計和精算等專業。

她也是英國天然氣集團的資深獨立董事、英國財政部首席獨立董事、約翰路易斯合夥事業董事以及前鋒經濟學有限公司（Frontier Economics Ltd）的主席，這是一家成立於一九九九年的顧問公司，專精於提供策略性競爭建議與管制經濟學。她也是英國收購委員會委員、英國金融服務局資深顧問及英國首相商業大使網路中的成員。

憑藉在企業、政府與媒體業深厚的經驗，霍格女爵一直在這三大領域從事高階工作。她從二〇〇二年到二〇一〇年之間擔任3i集團（3i Group plc）的主席。一九九〇年到一九九五年，她擔任英國首相政策小組（prime minister's policy unit）的領導者，位階相當於常務次長，她深入參與私有化方案與私人金融產業、公共服務的績效衡量問題以及國際性的經濟議題。

在此之前，霍格女爵曾在英國幾家聲譽卓著的出版品任職，負責報導經濟議題，包括《經濟學人》、《時報》、《每日電訊報》

（Daily Telegraph）。她榮登一九九五年的新年榮銜榜（New Year's honours list），受封為終身貴族。

湯姆．修斯—霍勒特

Tom Hughes-Hallett



湯姆．修斯—霍勒特在二〇〇〇年離開他從事了二十二年的國際性投資銀行業，轉任居禮夫人癌症關懷基金會執行長。居禮夫人癌症關懷基金會是一個慈善機構，有二千七百位的護理師、醫師以及其他醫療保健專業人士，在社區或其自有的臨終醫院為臨終病患提供安寧照護，並且為病患家屬提供支持。不久的將來，居禮夫人癌症關懷基金會預期為超過三萬一千位罹患癌症以及其他絕症的病患提供照護。

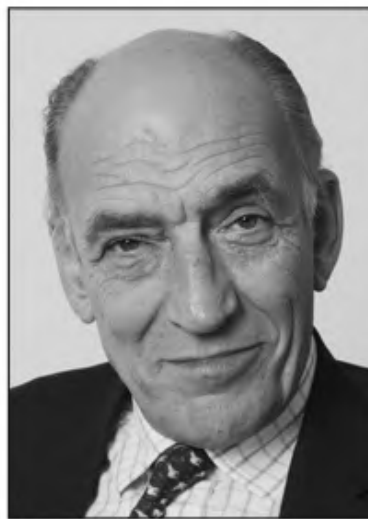
修斯—霍勒特是慈善審查機構（Philanthropy Review）的主席，這個組織以全新的觀點重新塑造慈善活動，鼓勵更多人付出，也鼓勵人們付出更多。他也是國王基金（The King's Fund）總顧問諮議會成員、臨終照護執行機構（End of Life Care Implementation）的顧問委員會主席、英國成人與孩童安寧照護資金審查會（Palliative Care funding

review for adults and children in England) 的審查主席與艾絲蜜．菲爾邦基金會 (Esmée Fairbairn Foundation) 受託人。

修斯—霍勒特曾是英國教會之家集團 (English Churches Housing Group) 與麥可帕林口吃兒童中心 (Michael Palin Centre for Stammering Children) 主席、國家安寧照護諮議局 (National Council for Palliative Care) 董事與大歐蒙德街醫院 (Great Ormond Street Hospital) 特殊受託人。

麥可．傑克森將軍爵士

General Sir Michael Jackson



麥可．傑克森將軍爵士是皮埃管理顧問集團資深顧問，也是英國陸軍前任參謀長。他自二〇〇三年二月到二〇〇六年八月擔任參謀長，在此之前，已在英國陸軍累積出輝煌的軍旅生涯，從軍超過四十餘年。

受命擔任參謀長之前，麥可．傑克森將軍爵士近期擔任過的職務包括登陸總指揮官（自二〇〇〇年起）、科索沃駐軍指揮官（一九九

九年）、歐洲聯合快速反應部隊（自一九九七年起）及陸軍教育訓練暨準則發展總司令。

麥可．傑克森將軍爵士服役時經常主動請纓：他在北愛爾蘭擔任過連長與旅長，在波士尼亞擔任過分區指揮官，在馬其頓與科索沃也擔任過軍團司令官。

安東尼．傑金斯

Antony Jenkins



安東尼．傑金斯在二〇〇九年十一月受命擔任巴克萊全球一般銀行業務執行長，並加入巴克萊執行委員會。在此之前，從二〇〇六年起他就擔任巴克萊卡務的執行長。

安東尼，傑金斯在巴克萊負責的執行業務是多元化與包容（diversity and inclusion），二〇〇九年時，他又接受巴克萊指派，成為一家南非銀行集團南非聯合銀行（Amalgamated Banks of South Africa Group Limited，簡稱ABSA）的非執行董事。自二〇〇八年十月起，他又進入歐洲威士公司（Visa Europe Ltd）的董事會。

巴克萊是傑金斯事業發展的起點，一九八三年，他進入財務部門，在這裡完成了巴克萊管理發展方案，之後轉往一般銀行與企業金融，擔任多項職務。一九八九年他轉往花旗集團（Citigroup），在倫敦與紐約工作。傑金斯在牛津大學受教育，擁有一個哲學、政治學與經濟學的碩士學位，同時也擁有克蘭費德理工學院（Cranfield Institute of Technology）的企管碩士學位。

傑金斯已婚，育有兩子。

芭芭拉．賈姬女士

Lady Barbara Judge



芭芭拉．賈姬女士是一位受過訓練的商務律師，同時擁有英國與美國國籍，她的事業發展國際性層面極廣，曾經在民間企業及公部門擔任資深高階主管、主席與非執行董事。

一九八〇年時，她接受美國總統任命，成為美國證券與交易委員會（US Securities and Exchange Commission）的委員。之後她成為薩謬爾蒙太古公司（Samuel Montagu）第一位女性執行董事，後再成為

國際新聞（News International）第一位女性執行董事，並擔任多家其他企業的執行董事。

她在二〇〇二年被指派成為英國原子能局的董事，二〇〇四年時成為主席，二〇〇七年續任。二〇一〇年時，她任滿兩任，受命成為榮譽主席。此外，她也是英國國家傑出核能中心（UK National Nuclear Centre of Excellence）的商業顧問委員會主席，以及英國核能發展論壇（UK Nuclear Development Forum）的成員，同時還是倫敦大學學院能源研究院（Energy Institute of University College London）的主席。

賈姬女士是挪威國家石油公司（Statoil ASA）、比利時貝卡爾特集團（NV Bekaert SA）與加拿大曼格納國際公司（Magna International Inc）的非執行董事。

彼得．列文勛爵

Lord Peter Levene



彼得．列文勛爵在二〇〇二年十一月被選為倫敦勞合社的主席；勞合社是全球性的一流專業保險與再保險市場。擔任此一職務時，他主掌勞合社諮議會以及勞合社特許業務委員會。

彼得．列文的事業生涯，從透過聯合科學控股公司（United Scientific Holdings）進入國防產業開始。之後，英國國防部長麥可．赫賽爾泰（Michael Heseltine）邀請他以個人身份擔任國防部顧問，接著又擔任相當於常務次長的國防採購主任。他在政府部門擔任多項職務，如環保部長顧問、貿易委員會會長顧問及財政大臣顧問。一九九二年到一九九七年，他被任命為英國首相顧問，針對效率與效能提出相關意見。這段期間內，他也擔任倫敦道克蘭輕軌鐵路公司的主席，之後則成為金絲雀碼頭公司的主席兼執行長。

後來他成為德意志銀行（Deutsche Bank）的英國區副主席，也曾經在華瑟史坦．佩雷拉銀行（Wasserstein Perella）與摩根士丹利銀行任職。彼得．列文目前擔任四項非執行董事職務、英國通用動力有限公司（General Dynamics UK Ltd）主席，並加入乾草市場集團有限公司（Haymarket Group Ltd）、道爾達公司（Total SA）以及中國建設銀行的董事會。他也是恩比恩克投資公司（NBNK Investments plc）的主席，及上議院經濟事物特選委員會（House of Lords Select Committee for Economic Affairs）委員。

葛拉罕．麥凱

Graham Mackay



葛拉罕．麥凱是南非美樂公司的執行長，這家公司是全球最大的釀酒商之一，在六大洲都有釀酒事業以及經銷合約。當南非釀酒公司（South African Breweries plc）一九九九年在倫敦證券交易所掛牌上市時，他奉派擔任執行長。這家公司在二〇〇五年收購美樂啤酒公司（Miller Brewing Company），之後變成為南非美樂公司。他坐鎮南非美樂的倫敦總部辦公室。

麥凱先在英國輪胎橡膠公司南非分公司（British Tyre and Rubber，簡稱BTR）及其子公司薩姆科公司（Sarmcol）任職，一九七八年進入南非釀酒公司，擔任系統經理。一九八七年時被任命為南非釀酒公司的董事總經理，一九九二年時成為主席。他擔任多項董事職務，也是利潔時集團（Reckitt Benckiser Group plc）的非執行董事與菲利普莫里斯國際集團公司（Philip Morris International Inc.）的董事。

麥凱生於一九四九年，在史瓦濟蘭、納塔爾（Natal）與羅德西亞（即現在的辛巴威）成長。一九七二年時他從金山大學（University of the Witwatersrand）畢業，取得工程學士學位，一九七七年時再取得南非大學（University of South Africa）商學士學位。

他已婚，有六個兒子，熱愛壁球、音樂與文學。

柯林．馬修斯

Colin Matthews



柯林．馬修斯是英國機場管理局有限公司的執行長。他於二〇〇八年四月受命擔任此一職務，在此同時，他也是蒙地公司（Mondi plc）的非執行董事，這是一家英國和南非合作的紙業公司。英國機場管理局有限公司經營六座英國機場，包括希斯洛、史丹斯戴（Stansted）、愛丁堡、格拉斯哥、亞伯丁（Aberdeen）與南安普敦（Southampton）。

馬修斯畢業於劍橋大學工程學系，畢業之後他在汽車業的盧卡斯工業（Lucas Industries）擔任過幾個技術方面的職務，曾分別在英國與日本任職。之後他去法國歐洲工商管理學院進修企管碩士，並進入貝恩策略顧問公司擔任策略顧問。離開貝恩之後，他加入了美國奇異公司（General Electric Company），在倫敦擔任過幾個策略方面的職務，之後轉到巴黎的醫療系統業務，最後到了蒙特婁，領導奇異公司的水力渦輪與發電機全球業務。

返回英國之後，他進入英國航空，一開始擔任工程總監，後來則是技術營運總監，負責飛機維修、資訊科技與採購。之後，馬修斯成

為英國全國性天然氣輸送與配送公司創斯可集團（Transco）的集團董事總經理，後來又擔任商業服務公司瀚納士（Hays plc）的執行長。二〇〇四年到二〇〇七年間則擔任水力與廢棄物公司創特集團（Trent）的集團執行長。

大衛．默立

David Morley



大衛．默立是安理國際法律事務所的全球資深合夥人，這是一家全球性的法律事務所。他在劍橋大學聖約翰學院（St John's College, Cambridge）研習法律，一九八〇年時進入安理成為儲備人員。一九八二年取得初級律師的資格，被借調到一家美國投資銀行一年，一九八八年時成為合夥人。一九九八年，成為銀行業務全球主管。二〇〇三年五月，被選為全球董事合夥人，二〇〇八年五月，又被選任擔任目前的職務。

默立執業二十五年，以銀行業務律師的身分為大型銀行與企業借款人擔任顧問，針對多種債務與結構性金融交易提供諮詢。

他與同為律師的蘇（Sue）結婚，四個孩子均已長大成人，但沒有人想要繼承衣鉢成為律師。他是倫敦市市長的國際商業顧問諮議會成員（Mayor of London's International Business Advisory Council）。喜歡騎單車、滑雪與航海。

海蒂．莫特拉姆

Heidi Mottram



海蒂．莫特拉姆是諾桑柏林水力集團公司的執行長。二〇一〇年三月一日，她被指派進入諾桑柏林水力集團與諾桑柏林水力有限公司的董事會，擔任執行董事，並在同一年度成為執行長。

桑柏林水力在英國東北部（供應乾淨用水）以及艾薩克斯、蘇福克（英國最骯髒的部分）皆有營運。這家公司服務四百五十萬客戶，聘用了三千位員工。英國總共有十家受規範的水力與污水處理公司，只有四家在倫敦證交所掛牌：諾桑柏林水力集團、朋諾（Pennon）、水環純（Severn Trent）以及聯合公用事業。

她的職業生涯起點是英國鐵路公司，在一九八〇年代中期進入這家公司成為儲備管理人員。她的第一項資深職務，是在一九八六年成為哈洛蓋特（Harrogate）站的站長，後來又擔任過幾項職務，一九九九年時加入米德蘭主線（Midland Mainline），成為營運總監，為營運團隊挑起完全的責任。莫特拉姆自二〇〇四年一月起成為阿瑞瓦火車北線公司的廣告總監，二〇〇四年加入瑟可耐德鐵路公司（Serco-NedRailways），成為其子公司北方鐵路公司的董事總經理。

她目前四十多歲，已婚，育有二子。

大衛．諾斯包姆

David Nussbaum



大衛．諾斯包姆在二〇〇七年五月進入世界自然基金會英國分會擔任執行長。世界自然基金會是國際性的非政府組織，致力於和保育、研究、回復環境相關的議題。在這之前，諾斯包姆是國際透明組織（Transparency International，簡稱TI）的執行長，駐守位在柏林的

國際秘書處。國際透明組織是首屈一指的全球性非政府組織，著眼於遏止腐敗，在全球一百個國家設有分部。

諾斯包姆是掛牌私募股權基金低碳加速器（Low Carbon Accelerator）以及一流的公平貿易融資公司共同利益（Shared Interest）的非執行董事。也是英國頂尖公平貿易公司翠德卡夫（Traidcraft）的（非執行）主席，二〇〇六年卸任。

在此之前，諾斯包姆是國際性救難與開發組織樂施會的財務、資訊兼規劃主任暨副執行長。

取得特許會計師資格之後，諾斯包姆進入創投業工作，在3i集團擔任投資主計長。之後，他又轉往製造業，任職於歐洲包裝公司菲爾德集團（Field Group plc），擔任財務總監，歷經這家公司的管理階層收購，以及後續在倫敦證交所的公開發行。

諾斯包姆擁有劍橋與愛丁堡兩所大學的神學學位，以及倫敦商學院的財務碩士學位。他生於一九五八年，和妻子育有四個孩子。

尼克．派特瑞吉爵士

Sir Nick Partridge



尼克．派特瑞吉爵士是泰倫斯．希金斯信託的執行長。自一九五八年以來派特瑞吉爵士就在泰倫斯．希金斯信託任職，一九九一年時被指派擔任執行長。過去二十五年來，針對愛滋病與性健康的媒體報導，從健康推廣、社會關懷與倡導到研究與治療議題等所有面向，他都持續發聲。

泰倫斯．希金斯信託在過去十年來總共協調了三十六次的合併案，整併其他慈善機構，目前可調度超過一千位志工以及三百三十位員工，提供廣泛的性健康與愛滋病相關服務。派特瑞吉爵士是英國愛滋病專家諮詢小組的副主席，這個小組為英國各部長及醫療機構主管提供諮詢。

在醫療研究方面，派特瑞吉爵士是INVOLVE機構的主席，這個機構的宗旨在於推廣病患與公眾參與（英國）全民健保，並促進公共衛生與社會照護相關研究。他也是英國臨床研究協會（UK Clinical Research Collaboration）的副主席，這個協會的宗旨，在於提升英國的臨床研究，欲成為世界領導者。

保羅．波爾曼

Paul Polman



保羅．波爾曼在二〇〇八年十月成為聯合利華的執行董事，並在二〇〇九年一月一日接下全球執行長一職。他一九七九年進入寶僑公司，就此展開事業生涯，之後成為寶僑的歐洲區集團總裁，於二〇〇六年卸任。

進入聯合利華之前，二〇〇六年一月，波爾曼擔任雀巢（Nestle SA）的財務長，二〇〇八年二月擔任美洲區的執行副總裁。另外他也擔任吉力馬扎羅盲人基金會（Kilimanjaro Blind Trust）的會長以及帕金斯國際顧問委員會（Perkins international advisory board）的委員。同時，他亦為世界永續發展商業諮議局執行委員會的委員。

波爾曼也進入消費食品論壇（Consumer Goods Forum）委員會，擔任共同主席，負責監督董事會策略，並加入永續性委員會。他也是利華休姆信託基金會（Leverhulme Trust）與亞洲房舍基金會（Asia House）的受託人，以及愛爾康公司（Alcon）的前任董事，自二〇一〇年二月起，他還是陶氏化學公司（Dow Chemical Company）的非執行董事。

波爾曼已婚，育有兩子，興趣包括閱讀、跑馬拉松和登山，但主要熱情都投注在經營吉力馬扎羅盲人基金會上。

費昂娜．蕾納德斯夫人

Dame Fiona Reynolds



費昂娜．蕾納德斯夫人自二〇〇一年一月一日起擔任英格蘭、威爾斯與北愛爾蘭國家信託基金會總理事長。這個信託基金會是世界上最成功的慈善機構之一，透過擁有六十五萬英畝的土地、七百餘英里的海岸線、超過二百五十棟的偉大建築與附屬花園、公園、成千上萬棟小型的地方特有建築，以及眾多在自然保護、人類學和歷史上具有重要意義的地點，善盡職責「永遠為每一個人照料這些特別的地點」。

蕾納德斯夫人擁有劍橋大學地理及土地經濟第一級優異學士學位，並通過土地經濟碩士學位考試。在進入國家信託基金會之前，蕾納德斯夫人花了十八年的時間從事自發性保育運動（擔任國家公園諮議會〔Council for National Parks〕與保護英國鄉間行動〔Campaign to

Protect Rural England，簡稱CPRE〕等兩個慈善機構的執行長），從一九八八年到二〇〇〇年金曾短期入閣，成為女性小組主任。

蕾納德斯夫人於一九八一年和鮑伯．梅瑞爾（Bob Merrill）成婚，育有三名正處於青春期的女兒。他們住在寇特斯（Coates），靠近希仁塞斯特（Cirencester）。蕾納德斯夫人熱愛健行、景觀史、古典音樂和歌劇。

史都華．羅斯爵士

Sir Stuart Rose



史都華．羅斯爵士在零售業任職超過三十年，他的事業始於一九七二年進入瑪莎百貨，一九八九年再進入伯頓集團（Burton Group）。這個集團在一九九七年分割，而他則成為阿格斯公司（Argos plc）的執行長。一九九八年，他成為布克公司（Booker plc）執行長，這家公司於二〇〇〇年被併入冰島集團（Iceland Group）。

二〇〇〇年十一月，他成為阿卡蒂雅集團（Arcadia Group plc）的執行長，在這家公司遭到收購之後，於二〇〇二年十二月離職。二〇

○四年五月時他被任命為瑪莎百貨的執行長，二〇〇八年時成為主席。二〇一一年他辭去主席的職位。

他在二〇〇八年到二〇一〇年之間擔任社區商業協會主席，也是土地證券公司（Land Securities plc）、南非伍沃茲超市

（Woolworths）以及絕無例外公司（No Exclusions）的非執行董事、橋尖公司（Bridgepoint）顧問委員會委員與國家福祉衡量顧問小組（Measuring National Well-being advisory panel）成員。

羅斯爵士因為對零售業與企業社會責任貢獻良多，於二〇〇八年受封為騎士。

朗恩．山德勒

Ron Sandler



朗恩．山德勒是北岩銀行主席，這是一家由政府持有的銀行；他也是鳳凰集團主席，這是英國規模最大的封閉型的人壽保險基金整併商。

他於一九五二年出生於辛巴威。擁有劍橋大學皇后學院（Queens' College, Cambridge）的文碩士學位以及史丹佛大學企管碩士學位。

他之前是倫敦勞合社的執行長，在勞合社的重整與新生方案中扮演重要角色。接著成為國民西敏寺銀行集團（NatWest Group）營運長。二〇〇二年，在英國財政大臣邀請之下，借重他獨立觀點，審查英國的長期存款產業發展情形。他是特許銀行家協會（Chartered Institute of Bankers）甫卸任的會長。

克里斯．薩特塞衛特

Christopher Satterthwaite



克里斯．薩特塞衛特是合鳴溝通公司的執行長，這是一家控股公司，握有五十二家企業，包括公共關係、廣告、數位、行銷、運動行銷、市場研究、企業社會責任與設計等業務。

他研究所畢業後加入亨氏食品（H J Heinz）成為儲備幹部，就此展開廣告生涯。因為他有豐富的客戶端經驗，因此後來在三家不同的行銷溝通廣告公司扮演重要角色：一九八三年至一九九三年時任職於

IMP，這是英國當時規模最大的促銷與直銷公司；一九九三年到二〇〇三年之間任職於亨羅廣告公司（HHCL and Partners），這家公司被《活動》（Campaign）評為十年來最佳的廣告公司；二〇〇〇年至二〇〇二年時任職於貝爾波廷格集團，這是英國首屈一指的公關公司。

他是森陶媒體（Centaur Media）的資深獨立董事、圓屋基金會（Roundhouse Trust）主席、瓦茲藝廊（Watts Gallery）受託人及政府專業與企業服務小組成員。他也是前任行銷學會（Marketing Society）會長。

柯林．夏曼勛爵

Lord Colin Sharman



柯林．夏曼勛爵於一九六六年成為安侯建業會計師事務所合夥人，一九七〇年代大部分都在歐洲發展，後期則負責荷比盧以及北歐各國。安侯建業是全球規模最大的專業服務公司之一，也名列四大會計師事務所。

身為財務與大型投資經濟領域的專家，他也從一九八七年到一九九〇年之間負責安侯建業的全英國行銷工作，一九九〇年時更接下主管倫敦與英國東南部安侯建業營運的職責。從一九九一年到一九九四年，他是安侯建業全球管理顧問的主席，也兼任安侯建業國際高階主管委員會委員與歐洲安侯建業董事會董事。一九九四年，他成為安侯建業的英國資深合夥人。一九九七年一月，他接下安侯建業國際公司主席一職，並在一九九九年九月三十日從這個職位上退休，也退出合夥。一九九九年十月二十七日，他宣誓成為上議院議員。

夏曼勛爵目前是英傑華公司主席，這是全世界第六大的保險公司，由諾里奇聯盟和商業聯盟兩家保險公司合併而成，聘用了四萬六千名員工。

他是英國天然氣集團與里德艾爾維斯集團（Reed Elsevier plc）的非執行董事、安吉斯集團（Aegis Group）前任主席、荷商荷蘭銀行（ABN Amro NV）監督委員會委員以及楊恩釀酒公司（Young's Brewery plc）、艾伊科技公司（AEA Technology plc）與四群保安保全公司董事。

約翰．史帝文斯勛爵

Lord John Stevens



約翰．史帝文斯勳爵受封為「克科威爾平頓（Kirkwhelpington）史帝文斯男爵」，是監督探詢公司的執行主席，這是一家全球性的專業風險顧問公司。曾為英格蘭足球超級聯賽（Premier League）查探據傳球員轉隊時的異常支付款問題，並代表約翰哈雅公主（HRH Princess Haya Bint Al Hussein）主掌國際馬術協會（Federation Equestre Internationale）倫理小組。他之前是倫敦警察局局長。

在他的警界生涯中，他曾領導傳聞中北愛爾蘭發生的軍隊與準軍事部隊之間的勾結；他仍繼續為北愛爾蘭警局的歷史調查小組提供建議。約翰．史帝文斯勳爵後來領導倫敦警察局，調查威爾斯王妃戴安娜（Diana, Princess of Wales）與多迪．法耶德（Dodi Al-Fayed）傳遭陰謀殺害的傳聞。

從二〇〇七年六月到二〇一〇年五月，他接受當時英國首相戈登．布朗（Gordon Brown）的任命，擔任國際安全問題的資深顧問。二〇〇七年時，大衛．卡麥隆（David Cameron）也任命他擔任邊境警政委員會的主席。他仍繼續擔任該委員會的顧問。

同時他也擔任多個非執行董事職務。他是通濟隆（Travelex）的非執行董事，二〇〇七年時被任命為英國機場管理局有限公司董事。他

也加入英國政府化學家實驗室（Laboratory of the Government Chemist，簡稱LGC）的董事會，這是第一流的實驗室，提供化學、生化與DNA相關分析。

芭芭拉．史塔金夫人

Dame Barbara Stocking



芭芭拉．史塔金夫人於二〇〇一年五月進入英國樂施會成為執行長。英國樂施會是一個大型的國際性非政府組織，其使命為「和他人一同努力，克服貧窮與苦難（to work with others to overcome poverty and suffering）」。

史塔金夫人是人道回應指導委員會（Steering Committee for Humanitarian Response，簡稱SCHR）的委員，這是一個聯盟，彙整目前九大國際性人道救援組織的自發性行動；二〇〇八年到二〇一〇年期間擔任主席。從二〇〇六年到二〇一〇年，她也是聯合國人道救援行動常設委員會（UN Inter-Agency Standing Committee for Humanitarian Action，簡稱IASC）的委員。同時也是聯合國糧農組織

（Food and Agriculture Organization，簡稱FAO）旗下之千禧年發展目標高階外部委員會（High-Level External Committee on Millennium Development Goals）委員。二〇〇七年，她成為英國國家廣播公司商業報導公正小組成員，這個小組的領導人是艾倫．巴德爵士（Sir Alan Budd）。

之前她曾經在英國國民健康局任高階主管，在國健局服務的八年期間，她是地區主任，之後成為國健局現代化局（NHS Modernisation Agency）的創始局長。史塔金夫人擁有生理學學位，在醫療保健系統、政策與實務上經驗豐富。

印恩．湯瑪斯

Ian Thomas



印恩．湯瑪斯在二〇〇七年七月被任命為福陸公司的企業策略與新興市場集團資深副總裁，二〇〇八年一月又成為福陸有限公司的董事總經理，這是福陸企業的英國分公司。

福陸公司針對工程、採購、營造維修與專案管理等領域提供全球性的服務，其總部位在美國德州厄文市（Irving, Texas），是財富五百大企業（Fortune 500）之一，二〇一〇年的年營收為二百零八億美元。

以他的職務來說，具體的職責是負責開發新興市場的業務。在擔任英國福陸公司的董事總經理時，他領導公司努力推動在歐洲、中東與非洲的專案。

二〇〇七年，他從國際性的專案管理與工程集團艾美克公司（AMEC plc）離職，進入福陸公司；他在艾美克公司任職超過十年，擔任業務開發總監，也是直接向執行長報告的資深管理委員會委員。

他是印英商務協會的共同主席，也加入英國政府的核能發展論壇（Nuclear Development Forum）與碳捕捉論壇（Carbon Capture Forum）。

奈吉爾．斯瑞福特教授

Professor Nigel Thrift



奈吉爾．斯瑞福特教授是華威大學的校長。他從牛津大學離職後轉任華威大學，在牛津大學時，則是研究副校長。二〇〇六年成為華威大學校長後，就和美國、澳洲、印度、亞洲和歐洲一流的大學建立起備受矚目的合作關係與研究協作，也透過諸如華威委員會

（Warwick Commission）與青年才俊國際通路（International Gateway for Gifted Youth）等行動提升華威大學的國際知名度。

斯瑞福特教授生於巴斯（Bath），曾在阿柏里斯特威斯（Aberystwyth）與布里斯托（Bristol）兩地求學，是地理學領域的國際知名研究人員。他一邊持續維持主動積極的研究生涯，一邊擔任校長職務，並曾獲得多項學術殊榮，包括二〇〇三年獲得英國皇家地理學會（Royal Geographical Society）的維多利亞獎章（Victoria Medal），表彰他對地理學研究的貢獻，二〇〇七年時獲得美國地理學家學會（Association of American Geographers）頒發的傑出學人榮譽（Distinguished Scholarship Honors），二〇〇八年獲得皇家蘇格蘭地理學會（Royal Scottish Geographical Society）頒發金質獎（Gold Medal）。

他固定為《高等教育記事報》（The Chronicle of Higher Education）撰寫全球系列（Worldwise series）部落格。近期有興趣的研究範圍更加廣泛，包括國際金融、城市與政治生活、非代表性理論、情感政治以及時間理論。

班恩．佛瓦言

Ben Verwaayen



班恩．佛瓦言是阿爾卡特—朗訊公司的執行長，這是一家全球性的電信通訊公司，總部在法國巴黎。阿爾卡特—朗訊提供語音、數據與影片硬體與軟體，給全球的服務供應商、企業和政府。這家公司擁有貝爾實驗室，是通訊產業界中規模最大的研發中心之一，在超過一百三十個國家都有營運。二〇一〇年時，阿爾卡特朗訊提報的營收約為一百六十億歐元。

在此之前，班恩．佛瓦言於二〇〇二年一月十四日受命成為英國電信的董事，二〇〇二年二月一日任職行長。於二〇〇八年六月一日離開英國電信集團，當時他是董事會營運委員會的主席。

在進入英國電信集團之前，他在朗訊科技任職（Lucent Technologies），一九九七年進入該公司，之後擔任過多項不同職位。離開朗訊時，他是管理委員會的副主席。佛瓦言在朗訊擔任過的其他職位包括執行副總裁、營運長、國際執行副主席。

進入朗訊前，他先在荷蘭的荷蘭郵政電報電信公司（KPN）任職長達九年，曾任其子公司荷蘭電訊（PTT Telecom）的總裁與董事總經理。一九七五年到一九八八年，他則在歐洲的國際電話電報公司（International Telephone and Telegraph Corporation，簡稱ITT）工作。

菲爾絲．魏可—穆琳

Fields Wicker-Miurin



菲爾絲．魏可—穆琳是領袖追尋組織的共同創辦人兼合夥人，這是一家國際性的社會責任企業，其宗旨為透過和全球不同產業與不同地區的領導者合作，成為推動正面改變的催化劑。領袖追尋組織透過親身體驗的方式去學習探索，前往中國、印度、巴西、部分非洲、俄羅斯、土耳其、英國與美國等地取經，打造出許多方案，有助於資深人員培養洞見並進行反思，了解世界如何改變，並思考他們自己身為領導者應扮演的角色與擔負的責任。

魏可—穆琳自身對於領導這個議題的興趣，是出自於跨越不同產業與國家的國際企業生涯體驗。她也是法國巴黎銀行、巴拉布國際圖紙公司（印度規模最大的書寫用紙公司）以及大英國協發展公司（英國政府的發展金融機構）等企業的非執行董事，並在大英國協發展公司擔任最佳作法與發展委員會的主席，評估大英國協發展公司的投資對於發展造成的影響。

她積極支持藝術與教育，是倫敦大學國王學院的監理人，擔任稽核委員會主席。在超過二十年的事業生涯中，她最為人所知的，或許

是她在倫敦證交所擔任財務長與策略總監的那段時期。魏可—穆琳擁有維吉尼亞大學（University of Virginia）、巴黎政治學院（l'Institut d'Etudes Politiques）以及約翰霍普金斯先進國際研究學院（Johns Hopkins School of Advanced International Studies）等學校的學位。

法蘭克．威廉斯爵士

Sir Frank Williams



法蘭克．威廉斯爵士是一級方程式大賽威廉斯車隊的創辦人，他最近把主席的職位交給亞當．裴爾。威廉斯爵士仍是車隊經理，對所有決定握有最後的裁決權，裴爾則負責公司日常營運。

派崔克．海德是威廉斯爵士的長期夥伴，他仍擔任工程總監，負責公司的技術面。

在威廉斯爵士自覺自己不夠好，無法繼續成為賽車手之後，於一九六六年成立法蘭克．威廉斯車隊。和海德攜手合作之下，他的團隊持續運作，一九八〇年代與一九九〇年代曾多次贏得一級方程式世界大賽冠軍車廠。他旗下的車手包括艾倫．瓊斯、尼爾森．皮奎特

（Nelson Piquet）、奈吉．曼賽爾（Nigel Mansell）、艾爾頓．洗拿和達孟．希爾（Damon Hill）。

自一九八六年以來威廉斯爵士就被困在輪椅上，這是一場車禍的後果。他已在法蘭克福證交所（Frankfurt Stock Exchange）公開發行公司股份。

克利佛．伍瓦德爵士

Sir Clive Woodward



克利佛．伍瓦德爵士是二〇〇三年領導英國英式橄欖球國家隊在澳洲贏得世界盃光環的教練，現在則是全職的英國奧運委員會體育項目總監。二〇〇八年三月六日，他獲得傳遞奧運聖火的殊榮，跑過倫敦的羅素廣場（Russell Square）。在二〇〇八年北京奧運會上，他擔任副團長，同時也負責審視比賽中的各項措施作法，為二〇一二年倫敦奧運做準備。

伍瓦德爵士在英國蘭克全錄公司（Rank Xerox）享有成功的事業，他在這家公司任職時曾在澳洲工作過一段期間，也在當地加入英

式橄欖球隊。返回英國之後，他自行創業，成立一家資訊科技租賃公司，對於棘手的業務有很多親身的經驗。

他卓越的球員生涯記錄包括二十一次進入英國國家代表隊，並在一九八一年與一九八三年時和英國雄獅隊（British Lions）一起巡迴比賽。在接掌英國國家代表隊之前，他的教練生涯包括執掌漢利隊（Henley）與倫敦愛爾蘭人隊（London Irish）的兵符。

尼可拉斯．楊恩爵士

Sir Nicholas Young



尼可拉斯．楊恩爵士是英國紅十字會的執行長，這個慈善機構是英國一流的自發性災難救助組織，隸屬於國際紅十字與紅新月運動（International Red Cross Red Crescent Movement）之下。英國紅十字會有三千位員工，約四萬位志工，每年的收入及支出規模超過兩億英鎊。

在國際上，楊恩爵士積極參與紅十字會運動。在英國，他也主動投入志工領域相關工作，推動整體運作與和政府之間的溝通介面。他

提出各種不同的高階層次策略面與執行面省思檢討，包括針對全國性與國際性議題。

他於二〇〇一年再度回到紅十字會，在此之前，他則擔任麥米倫癌症支持基金會（Macmillan Cancer Relief）的執行長。更早之前，他在蘇珊萊德基金會（Sue Ryder Foundation）任職五年，成立了新的蘇珊萊德之家（Sue Ryder Homes），接著成為英國紅十字會英國營運總監。

他的事業生涯起於在倫敦市擔任商業律師，之後成為東安格利亞（East Anglia）一家律師事務所的合夥人。他曾在溫布敦文理學院（Wimbledon College Grammar School）以及伯明罕大學（Birmingham University）受教。

楊恩爵士已婚，育有三子，住在倫敦市。

※ 編注：本書內容來自於作者在二〇一二年之前進行的訪談計畫，因此所列受訪對象的簡介，可能現職或經歷有變動，未更新之處敬請見諒。

領導者的說話之道： 全球百大CEO打造「領袖語言」的12堂溝通課

The Language of Leaders: How Top CEOs Communicate to Inspire, Influence and Achieve Results

作者 凱文．莫瑞（Kevin Murray）

譯者 吳書榆

特約編輯 吳欣恬

封面設計 Bert Design

內頁排版 陳姿秀、高巧怡

行銷企劃 林芳如、王淳眉

行銷統籌 駱漢琦

業務發行 邱紹溢

業務統籌 郭其彬

責任編輯 賴靜儀

副總編輯 何維民

總編輯 李亞南

發行人 蘇拾平

出版 10544漫遊者文化事業股份有限公司

地址 台北市松山區復興北路331號4樓

電話 (02) 27152022

傳真 (02) 27152021

讀者服務信箱 service@azothbooks.com

漫遊者書店 www.azothbooks.com

漫遊者臉書 www.facebook.com/azothbooks.read

劃撥帳號 50022001

劃撥戶名 漫遊者文化事業股份有限公司

發行 大雁文化事業股份有限公司

地址 10544台北市松山區復興北路333號11樓之4

二版一刷 2019年4月

定價 台幣350元

ISBN 978-986-489-325-6

版權所有．翻印必究（Printed in Taiwan）

The Language of Leaders © Kevin Murray, 2012. Complex Chinese language edition published in arrangement with Kogan Page Ltd, through The Grayhawk Agency.

Complex Chinese translation copyright © 2019 by Azoth Books Co., Ltd. All Rights Reserved.