

盛治仁／如何做領導 vs. 為何做領導

2020-07-22 23:46 聯合報 / 盛治仁 (雲品國際董事長)

最近讀了一位很有啟發性的人物故事，書名叫做「教練」。他可不是一般的教練，而是許多矽谷獨角獸公司領導人的教練。不管是蘋果的賈伯斯、谷歌創辦人布林和佩吉，或是臉書、eBay 和推特的執行長及史丹佛與哥倫比亞大學的校長，都是他的親密學徒，遇到人生或是事業上的困境時會尋求導引。他的名字是比爾 (Bill Campbell)。



比爾教練真的是位大學球員出身的美式足球教練，年近四十才跨入商界，很快就在蘋果嶄露頭角，擔任銷售副總裁。後來接任了 Claris、GO 和財捷等公司的執行長。在二〇〇〇年卸任後，受邀擔任顧問，開始了傳奇的商場教練生涯。

在他去世後，谷歌的前執行長施密特和兩位同事，決定要把比爾教練的管理智慧和領導哲學作系統性的整理，讓更多人受惠（很高興我也是其中一位）。書中影響的人物之多，令人印象深刻。我最敬佩的，不只是他的管理哲學，而是他的生活態度和待人接物方式，在這裡提出三點分享。

首先，管理公司的卓越營運能力固然重要，但是領導公司的能力如果被限縮到只剩下營運能力時，就會扼殺一個更重要的元素，願景。一個運作很順暢、很有效率的公司，很可能只在原地踏步，甚至被時代變遷淘汰。唯有對宏觀局勢和公司方向有獨特看法，才能開創一番局面。

其次、一位惠普的主管說他從教練身上學到最重要的一課，就是要以團隊而不是個人的身分獲勝，並合乎道德的贏。當人們在團隊中不再計較個人得失，才有可能達成非凡的成就。

最後也是最重要的一點，就是比爾教練對人真誠，真心地關心周遭的人，不吝惜表現出來，且永遠為朋友挪出時間。所有朋友都能直接感受到他的愛心和關懷。教練眼中看到的不只是專業面向的人，而是一個完整的人。比爾不只會禮貌性地問候同事並關心家人，而是深入了解同事的家庭生活並提供建議甚至實質協助。這種發自真心的關懷，是團隊凝聚的超強大因素。

這三點自己反省起來，都有極大的改進空間：擘畫願景的能力不足、個人得失心太重、對同事朋友也缺乏深層的關懷。讀到比爾教練的實際案例時，著實汗顏。

我又從比爾身上聯想到過去思考過的一個觀念，如何做領導 vs. 為何做領導？世界上教人如何做好管理職務的知識很多，從有效開會、面試育才和追蹤執行等，都有許多方法可以學習。但是學習不來的是當**領導者**的心態。我們為什麼要做一個領導者？是為了更高的薪資、更大的名聲、更多的權力和掌聲？還是以願意能夠服務他人，讓社會更好的出發點？這個心態的差異，會決定我們成為什麼樣的領導者，且其影響比任何看得見的能力更重要。

比爾擔任企業教練時，通常不領酬勞。他說自己衡量影響力的方式，不是計算領了多少金錢，而是去數一數有多少人因為他的協助，成為優秀的領導者，作為他計算工作成功與否的指標。在他的喪禮上，有好幾千人出席，且許多人視教練為最好的朋友。再沒有任何成功指標，比這個更動人了。



前蘋果公司執行長賈伯斯有個「教練」，名字叫做比爾·坎貝爾。（路透資料照片）