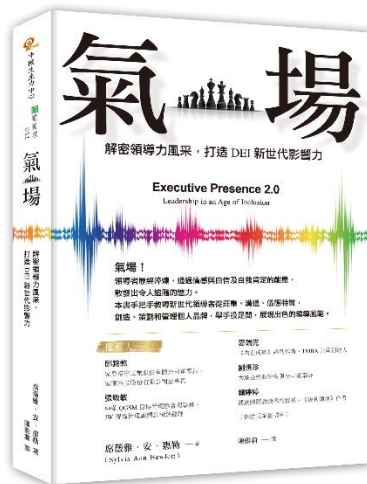


《氣場：解密領導力風采，打造 DEI 新世代影響力》

試讀本



前言摘要

我第一次接觸到「領導風範」(Executive Presence, 簡稱 EP)是在 17 歲那一年。當時，我就讀英國文法學校六年級下學期，正在申請最終的「理想」學校——牛津和劍橋兩所大學(合稱「牛橋」)。我已經通過嚴格的人學考試，取得了一定的成績，但現在又面臨著一輪面試。我預料可能會很難熬。我對這個世界已經有足夠的了解，知道自己的出身「不合適」(威爾斯人，又是工人階級)。一想到要面對「牛橋」兩所大學教授的仔細審查，我的膝蓋就開始顫抖，全身直冒冷汗。我擔心他們會對我上下打量，然後認定我沒有「領導風範」，而他們當然是渾身散發著領袖風采。

母親看出我很苦惱，也渴望能幫上忙，於是主動幫助我在牛津大學聖安妮學院(St. Anne's College, Oxford)第一場面試「盛裝打扮」一番。她讀過南希·米特福德(Nancy Mitford)的多本小說，自以為懂得「上流社會人士」都穿什麼樣的衣服。我沒有反駁，因為我知道自己毫無頭緒。我在一個落後的煤礦社區長大，衣服很少，也不懂社交禮儀。我很渴望得到幫助。在克服巨大難關才通過入學考試後，我知道，自己想要在歐洲數一數二的高等學府中取得令人嚮往的學位，這次面試是唯一的機會。我有大好機會，因為一半的面試者都可以獲得錄取。我只需要想辦法讓自己看起來像是往上流社交圈移動的一份子。

因此，12月初某天上午，我們迎來了冬季清倉大拍賣。我們趁天色剛破曉時起床，這樣就能衝進威爾斯首都卡迪夫(Cardiff)的C&A百貨公司，並搶得頭香。我們當然有搶到頭香！在女裝部專櫃架上，母親找到了她正在尋找的東西：一件帶有狐狸毛領的粗花呢套裝。我並不是說衣領是用狐狸毛做的。我的意思是，這個衣領看起來像是一隻狐狸——或者說大部分是一隻狐狸。

尾巴是一大特徵（你應該把它掛在脖子上，當作冬季禦寒的額外保暖之用），然後還有一雙亮晶晶的眼睛和兩對爪子。

正如所料，我在牛津大學的面試是一場災難。招生委員會看得目瞪口呆，我簡直讓他們喘不過氣來。他們根本不知道該怎麼看待一個 17 歲少女，身上穿戴著狐狸毛的衣服，似乎想要把自己打扮成皇太后般——尤其是這個特殊的 17 歲女孩說英語時，還帶著一口濃濃的工人階級威爾斯腔（詳情見第三章）。我沒有被錄取……而且傷心欲絕。但是，這實在很難怪罪我母親，畢竟她已經盡全力了。

讓我感到欣慰的是，我獲得實現夢想的第二次機會。一個月後，我得知自己也通過了劍橋大學入學考試（當時，英國這兩所頂尖大學都精心設計了嚴格的考試）。我獲邀參加面試。我告訴母親，她不用再管這件事了——這次我要自己打點穿著打扮。回想起牛津大學其他女考生的「外型」，我從朋友那裡借了一條百褶裙和一件樣式簡單的毛衣，接著把一頭亂蓬蓬又難梳理的頭髮弄直。儘管緊張得要命，但我在面試中表現得還算不錯。三週後，我得知自己錄取了，簡直欣喜若狂。我知道，劍橋大學的教育將翻轉我的人生前景。

事後回想起來，我意識到自己並不需要在那些面試中表現得多麼出色。我只需要讓自己別顯得太刺眼，與周圍格格不入就行了。事實上，當時牛津大學和劍橋大學迫於英國政府要求多元化的壓力，承諾要增加學生中女性和工人階級的名額。我成了最佳人選，卻毫不知情，而招生委員會為了保留 1 個名額給我，也是不遺餘力。但我的狐狸毛衣領加上威爾斯腔，對於那些注重階級意識的「牛橋」大學教授來說，我實在令他們難以接受。所以，甩掉狐狸毛衣領，是錄取致勝的好主意。

鑑於「牛橋」大學入學經歷的煎熬，你可能會認為，我對於外表的影響力已經略知一二。也許我學到了教訓，但這實在很難堅持下去。我一次又一次地犯下錯誤，並付出高昂的代價。

就以我當教授時走嬉皮風為例。我的第一份工作在學術界，當我進入巴納德學院（Barnard College）擔任經濟學助理教授時，我想既然是在大學校園教書，而不是在華爾街工作，所以穿著年輕、有趣一點，應該無傷大雅。於是，我留著一襲及腰的長髮，穿著飄逸的民族風裙子——我最喜歡的是手工縫製並有醒目的百衲被圖案。我不明白，看起來像是要去參加胡士托音樂節（Woodstock）的模樣，會妨礙我在教學工作中樹立權威感。即使不穿嬉皮式裙子，我也面臨很難說服他人的情況。我開始從事這份工作時才 27 歲，要讓別人相信我是一名教授，而不僅僅是一名學生，確實不容易。如今回想起來，我才明白，自己早年在演講廳和教職員會議上努力贏得關注和尊重的原因，並不在於內容或表達方式（我是一個說話清晰、明瞭的演講者，對自己的素材瞭如指掌），而在於展現自我的方式。

隨著時間流逝，經過一番痛苦的嘗試後，我終於梳理出適合自己的形象，並發展出具有特色的風格，將優雅、專業精神與「安全」的特立獨行結合在一起（詳情見第四章）。可是，我並沒有擺脫領導風範方面的困境。20 年後，我遇到另一個品牌問題，而且更加嚴重。結果證明，**原來，領導風範是不堪一擊的，它需要培育、投資和策劃。**我沒有做到這一點，結果一敗塗地，不得不對自己的領導風範進行改造。

事情是這樣的。

2002 年，蒂娜·布朗（Tina Brown，當時是 Talk Miramax Books 的負責人）出版了我的著作《創造生命》（Creating a Life）。該書於 4 月 7 日上市。在此之前的週末，《時代》（Time）雜誌針對這本書做了封面報導，哥倫比亞廣播公司新聞節目《60 分鐘》（60 Minutes）也播出專題報導。這些報導引發了媒體的廣泛關注。《紐約時報》和《商業周刊》對這本書進行了專題報導；《時人》雜誌和《美國大觀》雜誌也跟進。我還參加了《今日秀》（Today）、《歐普拉》（Oprah）和《觀點》（The View）等節目。最致命的一擊是，4 月下旬，我在《週六夜現場》（Saturday Night Live）遭到譏諷嘲罵。以上證實了我的書曾經短暫成為時代潮流的事實。

唉，好景不常。

5 月 20 日，我拿起《紐約時報》，瞥見頭版頭條赫然寫著誇大渲染的標題：「出版界議論的熱門話題還是賣不動」（The Talk of the Book World Still Can't Sell）。第一句話剛讀到一半，我的心就涼了，因為這篇文章的主題是我的書。記者華倫·聖約翰（Warren St. John）是一位年輕、男性、炙手可熱的商業作家，他用欣喜的語氣向讀者講述了《創造生命》這本書在銷售方面如何一敗塗地。他的理由是：「女人根本沒興趣花 22 美元買書，去聽一大堆關於她們生理時鐘上令人沮喪的消息。」他自以為是、冷嘲熱諷的評論，讓我驚呆了。這些輕蔑的話語並不能形容我寫的這本書。

我甚至不需要看完這篇文章，就能明白它所帶來的傷害——那是迅速而毀滅性的。幾週之內，《創造生命》這本書就被毀了，打個比方來說，我也等於被毀了。

當然，我試圖反彈。那年夏天，我全心全意投入一個新書計畫。9 月初，我與長期合作的文學經紀人莫莉·弗里德里希（Molly Friedrich）碰面，向她推介了我的新想法。我提議說：「這是一本更精細、更學術的書。」莫莉直視我的雙眼，說出一番話，要我接受事實。「席薇雅，」她說，「不會有下一本書了。鑑於你最近的銷售成績，你不可能找到像樣的出版社，也不可能拿到好的預付款。你需要找一份正職的工作。」

我嚇呆了。怎麼會發生這種事？我的生計怎麼會變得岌岌可危，而我多年精心打造的聲譽又怎麼會變得支離破碎？我痛苦地慢慢想通了：我建立了自己的個人品牌，卻沒有好好保護它。儘管我以前寫過一些備受矚目的書，例如，《危巢》（When the Bough Breaks）曾獲得羅伯特·甘迺迪紀念圖書獎（Robert F. Kennedy Memorial Book Award），但我並沒有聘請公關專家精心策劃媒體宣傳活動，來強化我要傳達的訊息。相反地，我陶醉於《創造生命》的直接影響力，並天真又喜悅地投入其中，接受每一個廣播電臺、電視節目和平面媒體的訪問。這本書的內容很快地就被簡化了，讓我受到攻擊。被《紐約書評》（New York Review of Books）批評是一回事，被《國家詢問報》（National Enquirer）曲解又是另一回事。

因此，在浪費了得來不易的莊重之後，我別無選擇，只能重新開始，一磚一瓦地建立起自己的信譽和權威。那年秋天，我申請並獲得兩個兼職教師職位，一個在哥倫比亞大學，一個在普林斯頓大學。我在這些工作上傾注大量的精力，到了春天，我就把哥倫比亞大學的職位轉變為一份持續的兼職工作，擔任國際與公共事務學院性別與政策專案主任。隨著我的品牌煥然一新，我在自己想要重新接觸的圈子裡發展出新的影響力：職業婦女和她們的雇主。這一次，我決定把重點放在改變領導層的面貌上，幫助創造條件，讓更多的女性、有色人種、LGBTQ+員工和其他人能夠參與決策。

2004年，我創辦了一家智庫——人才創新中心（Center for Talent Innovation），現名為 **Coqual**。該智庫已成為全球頗具影響力的研究機構，並為加快全球女性和其他以往被排斥群體的進步做出了巨大貢獻。在推動這部分工作的過程中，我為哈佛商業評論出版社撰寫了4本書和27篇文章。我記取了教訓。如今，我會主動規劃發表文章的地方，避開大眾媒體。我希望自己被視為知識界的重量級人物，而不是小報的炮灰。

我在領導風範旅程上的坎坷經歷，為這本書貢獻了特殊的能量和重要的觀點。以下是其中兩個重要的面向：

儀態方面的挑戰並不小，但往往很容易解決。可是，與其他更深層次的領導風範問題相比，它們就顯得微不足道了。還記得那個狐狸衣領嗎？雖然它讓我失去了在聖安妮學院的機會，但我很快就放棄了那個造型，並在獲得第二次機會時，提高了我的錄取機會。

聲譽上的瑕疵要嚴重得多，而且很難恢復。在《創造生命》一書災難性地推出之後，我花了大約6年時間來恢復自己的品牌。直到我的新著作在《哈佛商業評論》上發表了第五篇文章，我才鬆了一口氣。那時，我知道，我已經重新樹立了自己的威信。

所以，請閱讀這本書吧。**了解領導風範，並破解它的密碼，將為你帶來成功、成就精采人生，創造奇蹟。**

內文精選

領導風範並非一成不變的。這一點在動盪時期尤其如此。

在過去的 8 年裡，企業和組織受到外部環境劇烈變化的衝擊，包括「黑人的命也是命」和#MeToo 運動、全球新冠肺炎疫情、俄烏戰爭。因此，領導者對於尋求人才板凳深度的要求，也發生變化和轉變。

為了探究這一演變，並更新我的原始研究，在 2022 年和 2023 年初的幾個月裡，我對各行各業的高階主管進行了 73 次訪談。我的目標有 2 個：蒐集第二輪資料，並與在巨大變化世界中營運的老牌和新興企業領導人進行深入對話。

這些領導人都是經過精心挑選的。其中三分之一是經驗豐富的高階主管（50 多歲），他們參與了我早期關於「領導風範」的研究，並對領導風範在過去 10 年的發展形成自己的觀點；另三分之二是我透過諮詢實務中認識的年輕高階主管（30 多歲到 40 歲出頭）。後者在性別、種族和性取向方面更加多元化，且更加全球化。

透過這些深入的對話，使我能夠了解領導模式在新環境下的變化。我發現，雖然許多受歡迎的特質保持不變，如展現自信或指揮全場的能力並未過時，但其他特質已經改變了。在莊重方面，執行長們希望提拔那些不僅能體現情緒智商，而且還能表現出包容性的後起之秀。在溝通方面，他們希望晉升的人既能在 Zoom 和 Webex 上激勵團隊，也能面對面互動交流。而在儀態方面，他們正在快速培養能夠適應新常態的人才。

儘管領導風範發生變化和轉變，但 8 年前制定的核心原則仍然保持不變。莊重（行為舉止）仍占領導風範方程式的三分之二，在 2022 年和 2012 年，自信、果斷和願景均位列前六名。

溝通（說話的方式）仍然幾乎占領導風範方程式的三分之一，並持續以卓越的演講技巧、掌控全場和利用肢體語言為中心。而在 2022 年，後起之秀需要展現他們掌控 Zoom 和實體會議室全場的能力。

儀態（外表）僅占領導風範方程式的 5%。資料顯示，在過去 10 年，這一比率發生很大變化，但在 2022 年，「優雅自信」和「健康／活力」依然在首選名單中名列前茅。

以下讓我們深入研究領導風範的 3 個方面——莊重、溝通及儀態——並探討領導風範如何保持不變，又如何隨著時間變化與轉變。

莊重

令人欣慰的是，「自信」和「果斷」在 2012 年和 2022 年都位居第一和第二位。儘管文化變遷、全球大流行病和俄烏戰爭帶來了動盪，但某些核心領導特質卻經久不衰。展現自信、表現出「臨危不懼」，並表明自己能夠且將做出艱難的決定，這些特質在過去和現在都備受推崇。

過去 10 年的一個重大變化是，從情緒智商轉變成包容。自 1995 年丹尼爾·高曼出版《情商》（Emotional Intelligence）一書以來，情緒智商一直是領導者需要具備的特質。事實上，至少 10 年來，企業主管在展現同理心方面，一直被要求達到很高的標準。他們被期望證明自己是一個富有愛心的人，會不遺餘力地確保同事和相關人員的福祉。正如在第二章所看到的，英國石油公司董事總經理鮑伯·達德利從倫敦飛往受「深水地平線」鑽井平臺爆炸殘骸噴出的大量原油而遭受破壞的社區進行訪問時，他的情緒智商獲得很高的評價。對受損情況進行廣泛巡視後，達德利在國家電視臺向美國人民解釋，他曾在路易斯安那州的格蘭德島和格蘭德帕斯走了一圈，看到大量浮油污染了海灘，毒化了沼澤地。因此，他完全「了解」這場災難的範圍和規模。隨後，他直接轉向鏡頭，發自內心真誠地道歉，並承諾英國石油公司將對遭受損失的個人和企業所提出的賠償要求，做出補償。「墨西哥灣地區的民眾將得到補償，」他說話的語氣充滿莊重和信念。達德利的行為對於恢復英國石油公司在美國的聲譽，產生很大作用。

如今，除了表現出同理心和善解人意之外，**高階主管還應該了解包容力的價值**，並展現出他們如何透過主動跨越差異的界限，來提拔和晉升那些以前被排除在高階主管隊伍之外的人，從而使他們與眾不同，發揮作用。研究顯示，企業高層的多樣性可以激發創新和開拓更多新市場。而如果**決策層具有多樣性（要求決策者應至少體現 3 種形式的差異）**，**公司就更有可能提高市場占有率，並獲取新市場。**

這個名單上還有其他一些細微的變化。「遠見」和「正直」仍位居莊重的排行榜上，但它們的位置略有變動。2012 年至 2022 年間，遠見從第六位上升至第四位，而正直從第三位下降至第五位。考慮到外部環境帶來的強烈反應，「遠見」在名單中的排名上升是合情合理的。**在動盪時期，企業領導人總是會尋找後起之秀，能為團隊和公司的未來描繪出鼓舞人心的前景。**正直的排名略有下降，跌至第五位，這個微小降幅是由於包容力的上升，而不是因為人們對說真話的重要性失去信心。

此外，「優良的身世背景」從首選名單的第五位下降到第十五位。2022 年，成就卓著的員工不再需要展現狹隘的優良身世背景，才能被視為「領導人才」。在企業愈來愈致力於招攬不同背景和身分的頂尖人才的時代，這種想法被認為過時了。例如，為了避免形成菁英主義文化，彭博社對聘用常春藤盟校畢業生興趣不大，而是積極尋找來自州立學校的弱勢候選人。DraftKings

數位運動娛樂和博彩公司則致力於實現公司領導層多元化的承諾，優先考慮從傳統黑人大學（HBCUs）招募人才。

「尊重他人」這項特質在 2022 年排名第六位，而 10 年前排名第十九位。對「他人」的尊重之所以在排行榜上名次飆升，主要是因為「黑人的命也是命」和「#MeToo」運動的興起，大大降低人們對職場性騷擾和歧視行為的容忍度。資料顯示，截至 2019 年，三分之一（34%）的白領女性員工在職場遭到性騷擾，7% 的女員工遭遇性侵犯。高階主管再也不能迴避這個問題了。

《財星》雜誌公布全球 500 大企業中，有許多公司承諾對性騷擾和攻擊行為採取零容忍的態度。因此，不當性行為現已成為職業生涯的終結者。

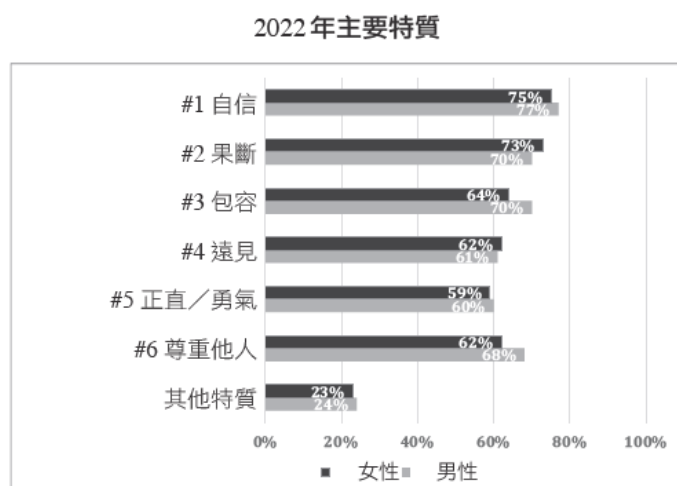
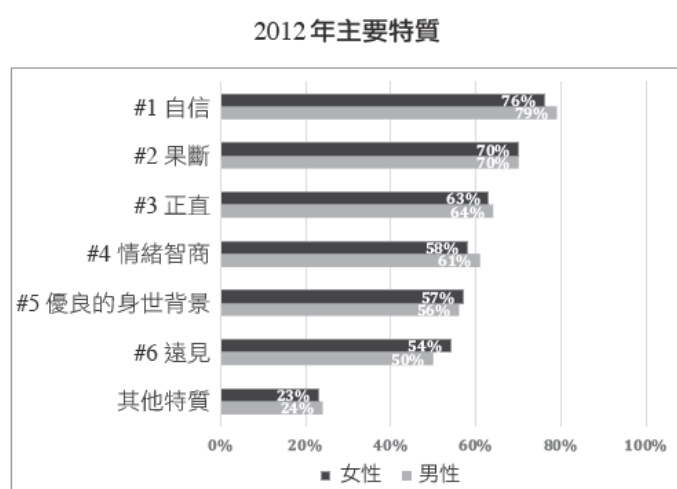


圖 11. 2012 年至 2022 年間「莊重」的主要特質變化

溝通

溝通所包含的遠不止是正式的演講技巧。在現實或虛擬世界中，每一次口頭或書面交流，每一個動作或姿態，都是打造和孕育傑出品牌的機會。無論是給老闆發一封簡短的電子郵件、在公

司靜修會上的舉止和肢體語言，還是最近在 Instagram 上發布的貼文，你都在傳達你是誰，以及你應有的權威。在你的職業生涯中，溝通技巧的度和深度，對你贏得利害關係人的關注和心理占有率（mindshare）至關重要。

在新冠肺炎疫情期間，當大多數白領專業人士被迫在家遠距工作時，虛擬工具和平臺出現了名副其實的爆炸式增長。現在，利用這些新技術，已成為新生代或經驗豐富的領導人的必修課。這種適應對於 2、30 歲的年輕人（他們是數位原住民）來說很容易，但對於 5、60 歲的人來說卻很困難。而我在努力申請 Soho House 社交俱樂部時發現，只要我們有超強的動力，即使是有技術恐懼症的人也能掌握新技能。

儘管虛擬存在的重要性日益明顯，但令人欣慰的是，在溝通方面，10 年前領導風範方程式的 6 項核心能力中，有 3 項依然不變。當然，這些能力已經發生變化，因為現在這些能力不僅需要在線上展現，還需要在人前顯現。在 2012 年和 2022 年，「演講技巧出眾」位居第一，「掌控全場」位居第二，「讀懂受眾／市場」位居第四，「掌握肢體語言」位居第六。這種連續性令人矚目。

在這穩定的框架內，最受重視的溝通特質發生了 2 個重大轉變。在 2012 年至 2022 年間，「表現出強勢」從首選清單中跌落，從第三位跌至第十三位。在一個包容性和對他人的尊重備受推崇的世界裡，公然表現出攻擊性或「展現魄力」的空間已經很小了。「善於閒聊」也不再流行，這項特質已從第五位下降至第十一位。在高階主管的訪談中，有人這樣描述這種「小技能」已被現在視為更緊迫的溝通要求（例如「傾聽和學習」和「傳達真誠」）所擠掉。

肢體語言（在 2012 年和 2022 年都排名第六位）在過去幾年中，已演變成一把雙刃劍。早在 2012 年，人們就寄望後起之秀能夠使用肢體語言，來提升他們的溝通能力。我們從第三章的研究可看到，良好的姿勢可以發揮很大的作用。**站直，雙腳踩穩，抬頭挺胸，雙肩向後，能夠激發出「自信感」，這種感覺是可以衡量的，而且會持續一整天。**

近年來，著名指揮家古斯塔夫·杜達美（Gustavo Dudamel）將肢體語言變成了一種藝術形式。他善於用手勢和動作，表達坦誠之心、感激之情和促進合作，贏得了人心，也激勵了商界、政界及音樂界的領袖們。到了 2023 年，各行各業有影響力的人士都明白，掌握肢體語言對他們吸引和留住觀眾的能力大有裨益。

但是，如果**肢體語言可以顯著提升個人品牌，它也可能威脅到個人品牌**。自從#MeToo 運動改變我們的文化之後，這一點尤其明顯。在#MeToo 事件之後，無論是經驗豐富或新生代的領導人，都需要管好自己的手。這是個滑坡效應（slippery slope），即使你心中沒有任何淫穢的想法，

侵犯同事的私人空間非明智之舉。該領域的專家告訴我們，同事和同事之間應該保持距離，建議至少保持 18 英寸。

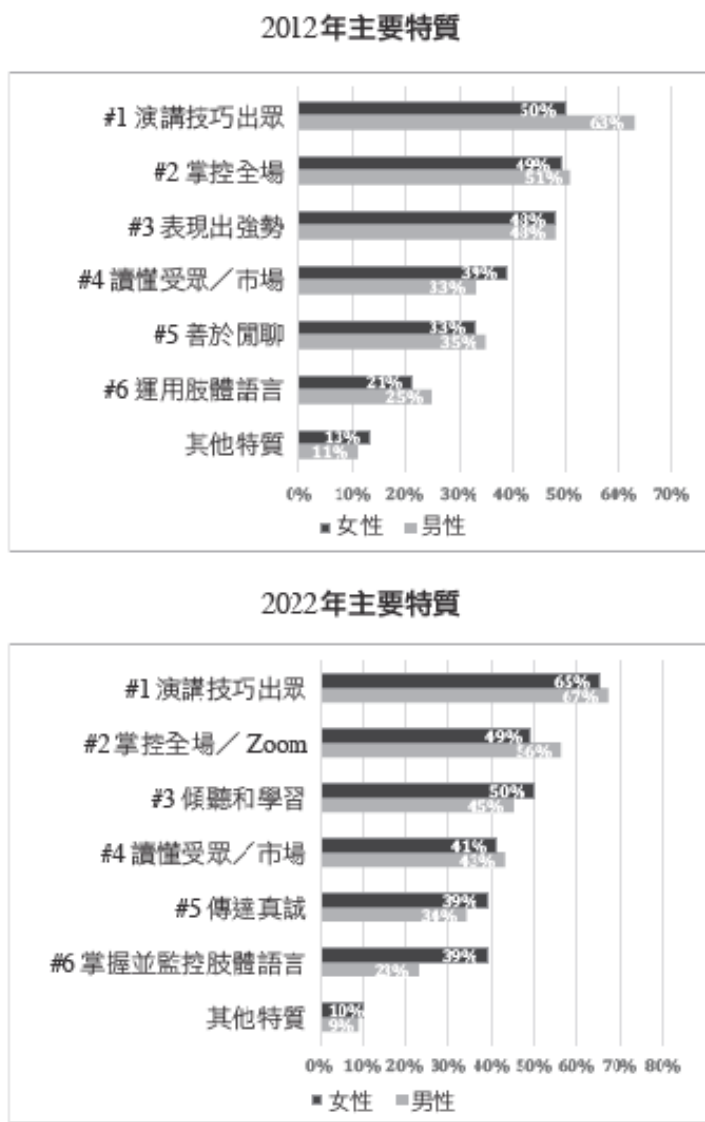


圖 14. 2012 年至 2022 年間「溝通」的主要特質變化

儀態

2012 年至 2022 年間，「儀態」是領導風範中變化最大的類別。「黑人的命也是命」和#MeToo 運動，以及新冠肺炎疫情肆虐，徹底改變了穿著規範，讓專業服飾變得更加休閒。現在，你的儀表也需要反映出真實的自己。此外，如何監控自己的網路形象，也成為一項緊迫的挑戰。如今，視訊短片和照片無所不能，一次點擊或滑手機都可能毀掉聲譽。在一次訪談中，美國道富銀行（State Street）風險長布拉德·胡（Brad Hu）告訴我，一張具有破壞性的照片可以迅速傳

遍全球，這讓他徹夜難眠。「在短短幾個小時內，一家公司的品牌價值可能就會損失數十億美元，」他說。

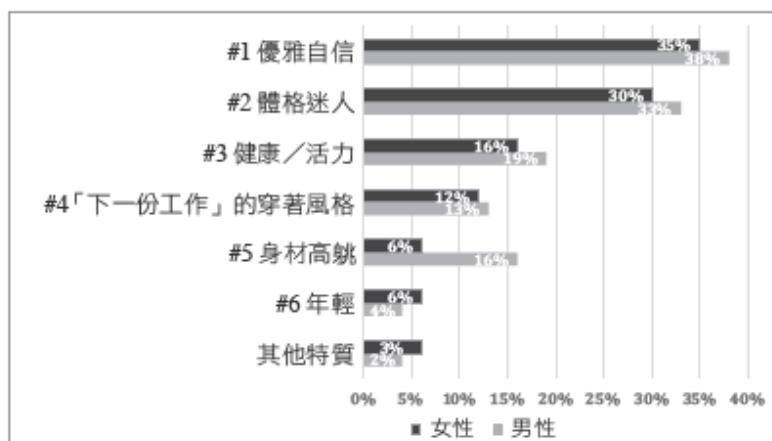
優雅自信（2012 年和 2022 年皆名列第一位）持續受到高度重視。**在全球舞臺上，無可挑剔的儀容和上鏡準備尤為重要。**安倍晉三（Shinzo Abe）就是這方面的典範，我在 2022 年訪談的高階主管們都特別提到了他。身材勻稱、精力充沛也是受歡迎的特質。在 2012 年和 2022 年，這一廣受歡迎的特質都排在第三位。

新冠肺炎疫情和遠距工作的大規模改變，推動了儀態第二次的轉變。在勞動力短缺的後疫情時代，有很大一部分的白領族（60%至 80%，視產業而定）已經能夠透過協商，允許他們每週在家工作 2、3 天。由於有了這些新的安排，**僵硬呆板的穿著規範被淘汰，商務休閒風盛行**，即使是高階主管也不例外。因為沒有男女通用的統一著裝，所以要實現這種穿著風格非常具有挑戰性。我在 2022 年訪談的高階主管選擇 Google 執行長桑達爾·皮查伊（Sundar Pichai）作為這一類別中的頭號看板人物。其中一位受訪者是 DraftKings 公司的副總裁，他形容皮查伊「現身時看起來很優雅自信，但又不失酷感和休閒感，令人信服」。

第三個重點是策劃和控管線上形象。**在現代世界中，每個人都擁有一支 iPhone，一張「偷拍」的照片或影片片段，就可能毀掉職業生涯。**去年，iPhone 影片讓桑娜·馬林（Sanna Marin）成為芬蘭的「夜店開趴總理」，讓魯迪·朱利安尼（Rudy Giuliani）成為全世界的笑柄。誰能從汗水順著臉頰滴落的染髮劑中回過神來？

2022 年和 2012 年，僅有 5% 的受訪主管選擇「儀態」作為領導風範的重要組成部分。這個低數字具有誤導性，因為它忽略了出錯的風險。事實上，一個人讓人留下第一印象只有一次，如果搞砸了，就沒有第二次機會了。正如我在第四章指出的，「如果你的儀態透露出一無所知的模樣」，那麼沒有人會費心去關注你的莊重深度。更可怕的是，數位失禮所帶來的風險。如果網路上出現一張照片或影片，顯示你有不當性行為，那你就完蛋了。你無法解釋，也無法挽回，即使你是王國的王子也一樣。

2012年主要特質



2022年主要特質

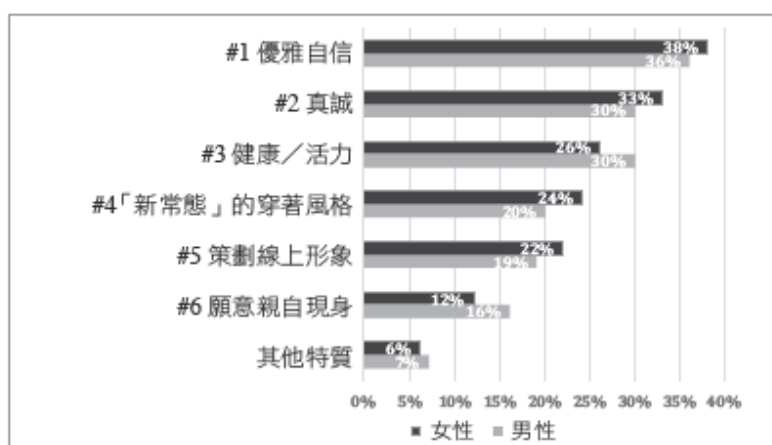


圖 17. 2012年至2022年間「儀態」的主要特質變化

如果說領導風範是可以學習的，那麼它也是可以做到的。

你不必是某種天才，也不必在莊重、溝通和儀態這 3 方面都表現出色。不需要考試成績全拿 A。就連巴拉克·歐巴馬也沒有那麼優秀，他那出色的妻子蜜雪兒·歐巴馬也是如此。在此，**我的建議是發揮你自己的優勢，並嘗試在每個類別中選出 3 個選項。**就以我的莊重方法為例。我的個性和技能組合，使我在第一項（自信）、第四項（情緒智商）和第六項（遠見）中處於有利地位。因此，我努力發展這些天賦優勢，同時確保不會完全搞砸其他 3 個選項。我還力求避免嚴重失誤。

弄清楚哪些是可以商量的，哪些是不可以商量的。**在你破解領導風範密碼的過程中，不要妥協你的真實性，以免影響你的靈魂。**

（本文摘錄自本書第八至十章）

【推薦序 一】

邱銘乾／家登精密工業股份有限公司董事長、家碩科技股份有限公司董事長

成為被迫隨者信任的領導者

在閱讀本書的過程中，筆者也不斷在回想過往——創業至今超過 25 年，帶領家登精密從資本額 500 萬台灣傳統黑手鐵皮工廠的中小型企業，成功轉型為提供半導體晶圓廠設備、零組件，市值超過 400 億的科技公司，並持續往半導體、航太集團邁進——是否有什麼事件養成我的領導風範？抑或什麼特質，引導我成為一位具信任的領導者？針對領導風範的三大支柱：莊重、溝通、儀態，筆者有以下體會。

莊重—惠勒將英國石油公司能成功解決墨西哥灣漏油事件，歸功於董事總經理鮑伯·達德利（Bob Dudley），其在動盪不安的時期，表現出領導者該有的冷靜與自信，在危機中思路清晰、鎮定自若。此情境讓我回想起 2019 年 3 月，台灣智慧財產局判決，家登須賠償競爭對手 9.78 億的天價賠償金；一時之間，客戶、供應商的電話絡繹不絕，都是來關心公司的情況，只差沒有直接詢問：「你們公司會不會倒閉？」造成全公司人心惶惶。當下，我馬上召集全公司所有人員進行喊話：

「大家都看到新聞報導，智產局已經判決公司要賠償競爭對手 9.78 億。現在全體上下員工都在猜測公司會不會倒閉？造成人心惶惶，大家已經無心做事了。我請各位放心，對手的用意是透過『專利訴訟』逼我交出經營權。對各位而言，你們的老闆可能會從台灣人變成美國人而已，除此之外，什麼都不會改變。因為美國人不可能親自跳下來經營家登，這是完全不一樣的企業文化，他們一定在台灣找專業經理人來管公司。而我可能就從董事長變成總經理，而你們在座的每一個人都不會被影響；所以好好上班，不要再胡思亂想。」

其實，當下我只是做我該做的事，我召集大家，站在他們面前，向他們解釋公司面臨的困境，並回答他們的問題。**我知道領導者必須在場，不能躲在辦公室裡，指望別人來處理棘手的事情。因為若你不親自出馬、不表現同理心、不說真心話，你不僅會失去員工的信任和尊重，還會失去投資人的信任和尊重。**

溝通—惠勒在書中提到，**若渴望成為領導者，你必須能讓聽眾著迷，也就是「掌控全場」**。為此，我開始在不同場合講故事，分享一些發生在自己身上或公司的糗事。記得在就讀台北大學 EMBA 時，第一次從教授課堂上聽到「彼得原理」（The Peter Principle）——職場中的人們因自身能力特質的限制，晉升到無法勝任的職位後便停滯不前，結果是組織內充滿了不勝任的員

工。我當下恍然大悟，原來公司那些優秀的工程師被升任為主管後，反而顯得一事無成。這是因為他們在職涯過程沒有接受過管理技能的培訓，貿然將他們放在管理職位上，會讓他們無比痛苦，最後只能離職。

了解彼得原理後，我們修改主管晉升的管理辦法，並強化初階主管的培訓制度。因此，在一些企業交流場合，我常常舉這個公司的例子，總能讓全場哄堂大笑，並產生共鳴。這樣，讓聽眾對我產生好感後，我便向他們傳達學習的重要性。如果我沒有去上 EMBA、沒有聽到教授的這堂課，不知道還有多少主管會被我誤殺。這個技巧讓一些聽眾對舊有的觀念或不願接受的事實敞開心扉。

儀態—我非常認同惠勒的觀點，因為**展現精力充沛和韌性十足的訊號，會增強你的領導風範**；並且，強健的體魄能給人信心，讓人相信你能妥善處理所託付的事情，因為你能照顧好自己。此外，**儀態優雅得體可以讓受眾關注你的專業能力**，減少對技能和表現的干擾，而不是分散注意力在你的外表上。書中另一個觀點提到，執行長是公司的形象代言人，必須將自己的品牌與外界尊重的價值觀對齊。**形象不是與生俱來的，領導者往往在別人的幫助下創造形象。他們必須努力不懈地完善和維護形象，並全力避免任何可能破壞形象的錯誤。**

所以，如果你想在職場上帶領團隊，一路過關斬將完成目標，請閱讀這本書吧。因為惠勒告訴你，領導風範是可以被培育、投資和提升。當你具備自信、冷靜和真誠的完美結合時，你就能讓追隨者相信，你是一位名副其實的領導者。

【推薦序 二】

張敏敏／中華 OGSM 目標管理協會理事長、JW 智緯管理顧問公司總經理

魅力領導者最神祕的 DNA 解密：氣場

領導者最迷人的特質，莫過於氣場，這件事一直在我的生命中被驗證，但要能解密氣場，真的太難了。但這件難事，終於在《氣場：解密領導力風采，打造 DEI 新世代影響力》一書中，被完整解密。要想練就一出場就自帶聚光燈效果，答案就在書裡。

什麼是氣場？什麼是「領導者風範」？或許用一個畫面來詮釋。**那個人，只要一進到某會場，人們會停止交談，眼神會自動聚焦移動**，當那如君王降臨的一刻來臨，你會為所聽到的隻字片語感到興奮。那個人，穿著未必華麗，話語未必舌燦蓮花，但**你會看到堅定的眼神、聽到堅毅的語調，感受那充滿自信的神采**，只要站在他身邊，一切如此地安穩，也彷彿地球從此不再自轉。

如此震懾別人的能力，該怎麼學？在《氣場》一書中，提及氣場的養成，來自對自我形象的確

認，也對人生哲學的肯定。他知道他是誰，也知道自己的能耐。他曉得他為人所喜歡的點，也知道適宜自己的場合。總地來講，**氣場，就是來自對自己的高度肯定，並以此散發出讓人想追隨的魅力。**本書，我個人非常欣賞對於肢體語言的倚重。是的，真正的影響力，來自於肢體的表現，一舉手，一投足，動靜之間有節奏，他敏感地感知群眾情緒，也深知如何擾動人心……如果你遇過有氣場的人，你會毫不遲疑地辨認出他，且深深為其著迷。

《氣場》一書根據作者席薇雅·安·惠勒（經濟學家，顧問公司 Hewlett Consulting Partners 執行長）的經歷所描述，討論氣場的 3 大通用特點（莊重、溝通、儀態），並且點出對莊重儀態的誤解、女性領導者的可發揮的空間等，提出數據評比。客觀地面對這個相當主觀的議題，學術研討下，又帶著對職場的饒恕與關懷。

想一解這深奧的主題：氣場，我張敏敏推薦本書。

【推薦序三】

愛瑞克／《內在成就》系列作者、TMBA 共同創辦人

好的內涵，還需要好的風采

這是一本超乎我期待，讀完感到驚豔的好書！然而，在我尚未細讀此書之前，先看到了國外產官學界一面倒的盛讚，甚是不解，畢竟過去探討領導力風采或個人魅力相關的書籍或論文已經很多，我很難猜想在這個領域還能寫出什麼新意？然而，此書作者席薇雅·安·惠勒，她做到了。

中譯版書名用了「氣場」兩個字，簡單卻又精準命中核心——**我們呈現在他人眼前的言行舉止和儀態，若與自己的實質內涵相比，可說是同等重要！**書中有談到理查·韋納特(Richard Weinert)曾在 2001 年至 2019 年間擔任美國的音樂會藝術家協會主席，當他向音樂家們解釋他們在舞臺上的動作和穿著，譬如如何與觀眾建立融洽的關係，與他們的音樂技能同樣重要時，音樂家們往往會感到震驚，因為即便頂尖音樂學院的畢業生也幾乎沒有接受過這方面的培訓。

人們往往高估了實質內涵的重要性，卻低估了我們帶給他好的內涵，還需要好的風采人的感受，因而怠忽了許多人際之間的細節。2001 年我在台灣大學與幾位好友共同創立了 TMBA 這個社團，過去二十多年來培育了台灣多所學校的 MBA 學生，尤其是在協助他們與實務業界接軌，並為將來就業進入職場預作準備。不少頂尖名校的學生擁有聰明才智，甚至在專業知識方面令我自嘆不如，然而，當他們有機會對全體社員發表自己的觀點，或是學期末上台展現個人學習成果時，沒有「大將之風」，而是「小家子氣」——他們的言談舉止和儀態降低了人們對他的評價，原本該有的專業內涵因而蒙上了一層灰。

為了幫助學弟妹們有更好的專業風采，有好幾年的時間，我協助在 TMBA 開設「Presentation Skill」課程——並非「簡報技巧」而是「呈現能力」。即便是已經在職場上工作多年的上班族，也可能誤把簡報技巧與製作投影片畫上等號，但事實上，簡報只是眾多呈現方式之一。舉例來說，TED 有史以來點閱率最高的講者，已故的肯·羅賓遜爵士（Ken Robinson）他並不使用簡報，卻能贏得最多的掌聲。「氣場」或稱為「風範」、「風采」可說是「呈現能力」的核心所在！我們只要多觀察幾位 TED 最受歡迎的講者，都可以明確感受到他們獨特的氣場與個人魅力，他們在行為舉止、說話溝通方式和儀態上往往令人留下極佳印象——這些即是此書所談論的重點。

市面上談論有關領導風範與個人魅力的書籍並不算少，但您手中這本書應是我所讀過最喜歡的一本，也誠摯推薦給您！

【推薦序四】

劉惠珍／大瓏企業股份有限公司董事長

在包容性時代展現卓越領袖風範的指南

《氣場：解密領導力風采，打造 DEI 新世代影響力》是當今商業與領導力叢書中的一股清流，由世界知名的經濟學家和思想領袖席薇雅·安·惠勒（Sylvia Ann Hewlett）撰寫。這本書不僅僅是一本領導力指南，更是對於如何在包容性時代內展現卓越領袖風範的深刻探索和實用建議的匯總。

席薇雅·安·惠勒不僅是人才創新中心(COQUAL)和惠勒奇費合夥公司(Hewlett Chivee Partners)的創始人之一，更是為數眾多的企業和政策制定者提供深刻見解的權威人士，其豐富學術背景和實務經驗，使得她對於領導力、性別平等以及多元包容的研究和倡議，著稱於世。

這本書的獨特之處在於，它不僅僅關注傳統的領導力素養，還特別聚焦於當今日益多樣化的工作環境中，如何通過展現出色的「領袖風範」來取得成功。在近年全球化和科技日新月異的驅動下，企業面臨著前所未有的挑戰，而這本書則提供在包容性時代展現卓越領袖風範的指南了解決這些挑戰的策略和方法論。

書中的研究涵蓋了從金融科技、時尚精品到媒體業的新興經濟領域，並重點分析了各個年齡層和文化背景的領導者。這些案例研究不僅揭示了成功領袖的共同特質，更突顯了不同背景下「領袖風範」的多樣行為表現。

不同於過去的領導力理論，這本書強調了誠懇、包容和遠端領導的重要性，特別是在新冠肺炎疫情對工作模式和領導力要求產生深遠影響的今天，這些素質不僅是加分項目，更是成功的必

要條件。

惠勒藉由她的研究和策略性指導，向讀者展示了如何培養自己的領袖風範來實現個人和企業組織的成功。這本書不僅為現代領導者提供了一個深入了解當前挑戰和機遇的框架，更為那些希望在競爭激烈的全球市場中脫穎而出的專業人士提供了實用的指南。

總而言之，有一說領導者的特質是與生俱來的，也有一說領導風範是後天可以培養的！而席薇雅·安·惠勒在《氣場：解密領導力風采，打造 DEI 新世代影響力》一書中，充分分享讀者領導風範的特質——自信非自負，果斷非獨裁自私。這本書給予讀者對領導階層有著更進一步了解，對自我提升或肯定領導能力淺而易懂，是不可多得的現代領導力讀物，並且提供了一個遠見的視角，使讀者能夠更加敏銳地應對未來的挑戰，並引領企業朝著更加包容和成功的方向邁進。

【推薦序五】

賴婷婷／湧動國際教練學校校長、《複利領導》作者

形成屬於自己獨一無二的氣場

氣場是個難以一言蔽之卻真實存在的東西，這本書竟然把這件事講清楚了。以前我會用「存在感」去詮釋氣場，我認為總得先有存在感，別人才會看到你、聽到你，推展事情贏面較高。但存在感到底是怎麼來的，我並沒有探究與解答。我好奇，如果氣場是個「果」，那形成這個果的「因」是什麼？我在這本書中找到答案！作者將氣場拆解為 3 個面向：你的行為舉止、你說話的方式、你的外表。這樣一來，任何一個人想要理解與建構自己的氣場，就有脈絡可參考依循。

氣場是擅用自己的真實優勢，去創造更大的影響力

書裡說：「你永遠不會恰到好處。」既然我們根本無法對他人的期待值拿捏得當，那麼釐清自己的擅長、喜歡，就不是可有可無的選項，而是重要又緊急的事。因為日子一天天在過，你真的不知道你只剩多少時間可以精采，那不如善用自己的先形成屬於自己獨一無二的氣場天設計與後天經歷，去淬鍊出自己能發光發熱的路徑。書中列出的重要特質如自信、果斷、正直，我認為是種選擇，是我們每個人先決定想要擁有這些特質，然後行為持續對齊跟上，成為言行一致的人，就會自然而然有種氣場，讓人想靠近或跟隨。

氣場是透過表達立場，去形塑他人對自己的看法

書中有一段話深得我心：「說真話並不總是對我有利，但若重來一次，我完全不會有不同的做法。」我有個綽號，叫賴徵。典故是來自魏徵，他是歷史上最負盛名的諫臣，以直諫敢言著稱，協助唐太宗建立貞觀之治。我年輕時很理直氣壯，說一不二，非黑即白，完全不懂得光譜兩端

間的彈性與美麗，這些年來我一次又一次地經歷挑戰，並做出艱難決定，勇氣與承擔逐漸被撐大拓寬。但現在比較懂得理直氣緩，我開始能夠理解與接受每個人都有各自的為難與選擇，沒有對錯、也無關好壞。我想，這大概就是我給人的氣場感覺：真誠、坦蕩、包容。

原來，**氣場是我們所相信的價值、以及所實踐的行為的綜合呈現**。一直以來，我說我相信的，我做我說的，隨著時間的堆疊，就產生了力量，就會形成屬於自己獨一無二的氣場。

目 錄

出版緣起

專家推薦

推薦序一 成為被追隨者信任的領導者/邱銘乾

推薦序二 魅力領導者最神祕的 DNA 解密：氣場/張敏敏

推薦序三 好的內涵，還需要好的風采/愛瑞克

推薦序四 在包容性時代展現卓越領袖風範的指南/劉惠珍

推薦序五 形成屬於自己獨一無二的氣場/賴婷婷

致謝詞

前言

Part 1 領導風範 1.0

第一章 何謂領導風範？

第二章 莊重

第三章 溝通

第四章 儀態

第五章 回饋失敗

第六章 面臨兩難境地

第七章 真實性與內外一致

Part 2 領導風範 2.0

第八章 莊重 2.0

第九章 溝通 2.0

第十章 儀態 2.0

結論

附錄 領導風範自我診斷表

圖表索引

註釋

作 者 簡 介

席薇雅·安·惠勒（Sylvia Ann Hewlett）

惠勒是一位經濟學家、企業家和著名作家，也是惠勒諮詢合夥公司（Hewlett Consulting Partners）執行長和人才創新中心（Coqual）創辦人。

其著作散見於《紐約時報》、《金融時報》、《哈佛商業評論》等。她出版了多本廣受好評的書籍，其中包括獲得羅伯特·F·甘迺迪紀念書獎（Robert F. Kennedy Memorial Book Award）的《危巢》（When the Bough Breaks）、榮獲最佳有聲暢銷書（Audible bestseller）的《被賞識的技術》（Forget a Mentor, Find a Sponsor），以及《金融時報》本月最佳圖書的《企業界的MeToo運動》（#MeToo in the Corporate World）。

惠勒畢業於劍橋大學，在倫敦大學取得經濟學博士學位。她在威爾斯採礦谷的一個有6個女兒的家庭中長大，目前居住在紐約市。