



白金版

TEMPERED RADICALS

How People Use Difference to Inspire
Change at Work

温和激进领导

温和激进派指的是这样一种人：

他们的一些价值观、行为方式与所处环境的“主流”存在根本的“不同”，他们既希望融入环境，又希望保留自己与众不同的特质——“温和”地在组织中推动“激进”的变革。



机械工业出版社
China Machine Press

[美] 黛布拉 E. 迈耶森 著 杨斌 朱童◎译
(Debra E. Meyerson)

白金版

TEMPERED RADICALS

How People Use Difference to Inspire Change at Work

温和激进领导



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

温和激进领导(白金版)/(美)迈耶森(Meyerson, D. E.)著;杨斌,朱童译. —北京:机械工业出版社, 2015.3

书名原文: Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work

ISBN 978-7-111-49546-8

I. 温… II. ①迈… ②杨… ③朱… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第046509号

本书版权登记号:图字:01-2003-4510

Debra E. Meyerson. Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work.
Copyright © 2001 by Debra E. Meyerson.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Debra E. Meyerson through Bardón-Chinese Media Agency. The edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of the book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Debra E. Meyerson 通过 Bardón-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

温和激进领导

出版发行:机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码:100037)

责任编辑:程琨

印刷:三河市宏图印务有限公司

版次:2015年4月第1版第1次印刷

开本:170mm×242mm 1/16

印张:17.75

书号:ISBN 978-7-111-49546-8

定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 68995261 88361066

投稿热线:(010) 88379007

购书热线:(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱:hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问:北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

华章经管
HZBOOKS | Economics Finance Business & Management



每当一个人坚决拥护某种主张，或者采取行动来使其他许多人得到改善，或是努力反抗不公正的时候，他就会激起一道小小的希望之波，而这些来源于百万个不同的能量和勇气中心的微澜相互交错，就形成了一股水流，这股水流能够冲垮最坚固的压抑和抵制之墙。

很少有人愿意去直面伙伴们的非议、同事们的谴责、社会公众的愤怒。道德上的勇气是比战斗中的英勇或者大智慧更为稀有的东西。然而对于那些想要改变一个世界的人来说，为了变革而做出最痛苦的让步是最精髓、至关重要的品质。

——罗伯特·肯尼迪

译者序

Preface

“你以为你是莲花啊？！”

如果你只是随手翻开这本书，碰巧看到一个故事，讲到一个职业女性兼爱心母亲如何争取到更多的平衡工作与生活的权利，或是一个不喜欢周末出差的白领如何改变了公司这种有些粗鲁的既有文化，再或者是一个少数族裔（外乡人）怎么在一个充满挤压和潜在不平等的环境中取得重要的一席之地，等等，你可能就又随手把这本书放下了，因为你大概已经把她归入伦理类或者企业与社会类的书籍中，你甚至开始怀疑出版者或者译者把这本书定名为《温和激进领导》是不是有故意沾上“领导”两个字的财气，好能多卖一些本的企图？

书名包含“领导”两个字而滞销的书并非少数，这且不管了；不过，需要回答的是，这本书到底在研究和解决什么问题呢？

简单地描述，就是你发现你的一些信仰、价值观、行为方

式与你所处的环境（供职的公司或者生活的社区）的“主流”存在着某些根本性上的“不同”，你并不愿意就此屈服，牺牲掉你的“self”——自我；你也知道起而“造反”的后果是什么，职业发展的前途或者个人生存的基础对你来说同样无法割舍，也不能牺牲。比如，你希望工作和家庭能够保持某种平衡，不愿意周末加班出差，不满意工作成为你的全部；而你所在的组织则是强调每分每秒都为组织创造价值，休息或者娱乐被认为是弱者的专属，“7×24”是组织推崇的奋斗理念。作为一个上班族，在这么一个可以安身立命的组织中寄居栖息后，你既不想因水土不服骤然离去，又不愿意苟且偷生、委曲求全，那么，怎么办？

温和激进派就是作者所给出的对这一类人的描述：希望在组织中取得成功，但同时又希望按照自我的价值观生活的人，而他们的价值观多多少少与他们所在组织中占主导地位的文化相背离。他们既希望融入环境，又希望保留那些使他们与众不同的东西：“他们希望使船只晃动，却又希望留在船上。”

这是一种“紧张状态”，是一种考验真正领导者的界定时刻（defining moment）。该怎么办？

作者创造了“温和激进”这个术语来准确而形象地描述在这些两难局面下，平常领导者必须保持的顺从与反抗之间的微妙平衡。如何“温和”地在组织中推动目标“激进”的变革呢？作者相当系统地提出了包括默默抗拒并忠于自我、化个人威胁为机会、通过谈判扩大影响力、善用小赢与联手采取有组织的行动等一整套变革策略，一整套希望能够同时达到上述两种目标的解决方案，并结合翔实的案例，将这套“心法”和“柔术”一一拆解，相当精彩。为了要使上述的策略能得心应手地运用，作者特别提示温和激进领导在面对困难时，应该以等待更好的时机、使用圈内人的语言、建立专业形象、证明忠诚度以及顺从性别角色等实际行动，持续地在逆流中奋力游泳，或是在复杂的组织政治地形中匍匐前进，如此才可以一方面继续低

调保持“异”的自我，不随波逐流，成为你并不认同的主流价值的附庸，另一方面又能减少挫折与沮丧的侵袭，避免成为一筹莫展的局外人和一事无成的失败者。

作者进行这项长达 15 年的研究并最终撰写本书的缘起，跟她是一位学术界的女性，一位充满独立精神的女性很有关系。她对于个人处境的深刻体察和细腻把握，使这本书可信、可读、可操作。

可信的基础是作者所采取的相当遵从学术规范的研究，是大量的数据采集、个人访谈以及文献评述。作为一个学术界中尚无声名的女教师，作者深知写作她的第一本著作，在方法上经得起推敲、能站得住脚是多么重要。这也保证了本书有别于为数不少的带着哈佛字样的泛泛之作，而具有更长久的生命力和影响力，成为未来职场具有实用价值的生涯战略与战术的宝鉴。

可读的原因则是作者出色的讲述方式和技巧——尽管因我们拙笨的翻译褪色不少。作者挑选了真实的 8 个人进行掩饰处理后作为书中的主角，让读者们设身处地了解温和激进领导所面临的局面和采取的不同策略。这些主角所代表的的是一个多元化群体，他们的“异”来源于许许多多、各种各样的因素，包括种族、性别、性倾向、价值观和信念。故事的情境经常使我暂时地掩卷长思，并进入到自己也曾经历的那些艰苦的选择中。我相信读者也同样能从这些人物身上反思自己的遭遇与争斗并收获良多。

可操作的评价则是在我把本书中的许多核心思想用以分析目前正在进行中的许多变革实例，并与我在高级经理培训中的许多学员分享印证而得出的。我在推荐这本书给出版社时，也担心作者的知名度以及书中所使用的样本——性倾向或者种族这些国人较少关心的话题，会不会使她成为一本“冷僻”读物。但是，当我们把她的结论，无论领导法则还是变革规律，去对照无论是大到国家还是小到我们身处的组织正进行中的变革、改变、改善，都是有着非常明显的现实意义和可操作性的。也许你不信，不信可以试试

看——翻开 1979 年修订的《辞海》，你是找不到“激进”这个词的，也许这碰巧说明了我们的民族性的某种底色：“我们这个民族尽管好走极端，却最讨厌激进的变革”？借用一位来清华参加培训的企业高层的反馈，他说：“每当我们面对大面积、大幅度的改革可能会伤害到相当的利益主体或是与主流文化相冲突的情况时，温和激进四个字总是会浮现在我脑中。我会对自己重复说：内在要执着，外在要温和；战略上偏执，战术上灵活。”

其实，这正是当今组织变革的演化要求。变革作为组织行为领域中一个很重要的主题，在环境变动日益剧烈的今天，对于每一个企业领导人以及每一个普通的组织成员，都提出了严峻的挑战。在不断听到“要么变革，要么灭亡”的高调时，请不要忘记，“变革，然后灭亡”的事例也绝非少数！变革绝不只是决心和勇气那么简单。在《变革之心》^①中，科特提出了“感性”的“心”在变革中的重要性，让“看到—感受到—变革”成为更符合组织实际和时代特征的新变革准则。纵使你掌握着某种理性分析的结论，纵使你拥有着相当数量的同盟同情者的支持，仍然要打动人心，促动主体意识的动摇和改变，才能产生变革需要的氛围和持续变革的动力。那么，更何况是在变革者本身的价值取向和规范与大多数人，与所谓的主流文化有冲突甚至相背离的情况下，简单地遵循“分析—思考—变革”的变革路径无异于飞蛾扑火，自取灭亡。

“要做改革的推动者，但是，不做改革的牺牲品。”这句话，认同的人很多。问题是，认同之后很容易导向“因为避免牺牲自己而只有牺牲改革”的结果。这种困惑，也许可以在阅读本书并尝试实践后有所解决。“不审势则宽严皆误”，本书中所提到的策略图谱，从沉默地拒绝到组织集体行动，是一个非常好的行动纲领。在大多数人没有感受到变革的紧迫（还不只是重要）的时候，在大多数人还根本不认为你所谓的变革合理的时候，躲避文化

① 本书已由机械工业出版社出版。

“异”的成活的诸多策略。作者一开始就指出，组织成员会因为性别、种族、信念、价值观与社会意识的因素，造成自己成为组织的“异类”。通常强调高效的组织都很排斥这种“异”的存在，某些组织的入职、培训等社会化的过程，都在努力地打磨着某些“异”的棱角。然而，这样的结果却是以牺牲组织的创新能力为代价的——因为，确切地讲，创新本身就是低效的，创新行为通常都是无章可循、触犯众怒的，疑惑和矛盾是滋生创新的沃土。如果没有宝贵的“异”，创新从何而来？

我在清华教的课程也有给本科生开设的《伦理问题：个人选择与组织策略》，我给自己定下的一个教学目标，是希望同学们能够通过这样课程的学习，学习尊重他人“异”的权利。说实话，这个目标的达成很不容易。就拿学生来说，受了这么多年的正规教育，强调求同，强调划一，当有些听起来刺耳的主张在课堂上提出时，不少同学变得情绪激动甚至可以说痛心疾首；为了说服别人接受自己的价值观念，不少参与者苦口婆心，有股不达目的决不罢休的劲头。

“异”是有美感的，有价值的。近几年来，每到过节的时候，我总是会收到很多手机短信发来的祝贺话语，其中确有一些充满关心、富有情趣，但是毫不夸张地说，绝大多数祝贺短信都是千篇一律，几百封一模一样的短信充斥着浓重的转发痕迹，甚至还有居然忘记删除掉别人发过来时嵌在里面的名字，试问，收到这样的短信，你能够感受到多少来自发送者的用心和祝福呢？英文中讲“make a difference”就是“很重要”和“有影响力的”，可是我们就连这一点点的“异”都无心创造。

“异”是一种承担，一种追问，一种考量，是对固有的思想方式和话语习惯的破坏和不媚俗。有时候这种“异”表现为一种勇气，一种振臂疾呼，一种当头棒喝；但更多的时候，这种“异”表现为沉静和从容的独立与抵抗。卡夫卡在1914年8月2日的日记中写下了这样两句话：“德国向俄国宣

战。——下午游泳。”我不屈服于更不加入你们这些侵犯者的行列，同样重要的，我不使用你们的那种思维和表达模式。

但是，“异”不是众人皆醉我独醒的清高，特别是在企业组织中，那样做，无异于将自己比作出淤泥而不染的莲花，首先就是将自己与其他人，与周边环境，与组织甚至更大范围的社会对立起来。尊重莲花，却不停留在不染；而使众人都接受并实行你的莲花之道，就需要策略。对他人进行道德批判、人格讨伐并不费力，但很多时候也实在价值有限（甚至导致立场定型而妨害更重要目标的达成），而要发动更多的人一道去改变现状、实现理想才更有意义。温和激进，正是对和而不同、以异求变的恰当体现。

作为主要贡献之外的一些副产品，书中的内容提供了我们对于很多问题进一步思考的空间。比如工作与生活的协调与平衡，越来越频发的高管人员猝死或者黯然离场，家庭生活的支离破碎和形同虚设，是否能够促使我们思考一下，在这样浮躁和功利的追逐中，我们是不是放弃得太多了？我们追求的真正是我们想要的吗？再比如在职场中如何保护自己。在课堂上，为了某种主张不惜“牺牲自己”是很多同学容易讲出来的，因为处在血气方刚的年龄，处在比较理想化的校园中，处在没有把脚放进真正决策者的靴子中的单纯时刻。本书很值得 MBA 的同学读读，特别是那些如何安全地游走于媚俗和反叛之间，同时忠于自己与组织，展现与众不同的自己，创造与众不同的组织的成功之道，许多是难得的职场智慧。我特别推荐给即将（刚刚）进入工作岗位的 MBA 毕业生，以及在中、初级职位蹉跎徘徊的年轻人，希望你们在社会和组织中立足并且成长的“关键几步”有所启发和帮助。

书中的第 8 章和第 9 章非常好地升华了书中的内容。平常领导者，作为一种重要的领导方式，在作者的研究中，给予了很高的期许。长时间的温和渐进，日积月累地推动变革，反而有助于这些组织中的“异类”学习新事物，培养更有效的领导能力，从而在组织中推动更具影响力的变革。这一

点，在这本书英文原版的平装本新版（paperback）中，以修改书的副标题为“平常领导之道”的方式更加强化。未来，希望这方面能够有更多的研究得到更深入的发现。

感谢朱童为本书初译所做出的艰苦努力，感谢机械工业出版社华章公司各位编辑的宽容与认真，也祝愿每一位读者都能够成为组织与自我双赢共进的领导者！

杨斌

前 言

Preface

温和激进派是那些希望在他们的组织中取得成功，同时又希望按照他们的价值观或个性生活的人，即便他们多多少少与他们所在组织中占主导地位的文化有所背离。温和激进派希望融入环境，又希望保留那些使他们与众不同的东西。他们希望使船只晃动，却又希望留在船上。

符合这一描述的人的范围是如此之广，让我十分惊诧。自从莫林·斯高利（Maureen Scully）和我在1995年发表了那篇最初的论文，后来又写了一篇专题文章，加上我就这个主题所进行的数十次演讲和授课，在这个过程当中我听到过数百个人——其中许多人永远不会认为他们自己是“激进者”——在对“温和激进派”的描述当中认出了他们自身的经历。¹ 有些人从这些描述中看到了一种崭新的方式，能让他们在并不完全适应的组织里得以“生存”。其他人知道了他们并不是孤军奋战，于是从中得到了安慰；还有另外一些人看到，他们为抗拒主流文化和坚持个人价值观与信念所进行的平凡的努力可能真的为他人带来了转变，从而打消了心中的顾虑。

符合这一形象的人包括各行各业中的男男女女——从商业界到教育界，从护理行业到政界，从建筑业到军队——他们在所在组织当中的职位级别各不相同——从最“高层”到最“基层”。这些男男女女来自于全球每一个角落，有着各种各样的种族、宗教、民族血统、年龄和性倾向，这些人描述了他们为了在适应环境的同时，避免出卖他们的灵魂而进行努力的时候，怎样不得不小心地在边界上行走。有些人希望引发变革，但是知道他们必须谨慎地前进，以免损害他们在组织中的信用。

那些把自己看成是温和激进派的人多多少少觉得他们与所在组织中的传统主流有所不同——他们是营利性企业里那些关注社会公正和环保主义的人；是忙得须臾不可分身的高科技公司里那些仍希望积极地扮演父母或者公民角色的人；是以男性为主的机构里那些不愿表现得像男人的妇女们；是白人占主导地位的组织里那些希望拓宽包容界限的有色人种；是经济因素决定一切的职场里那些相信人性理想的人；如此等等。这些人希望融入环境并取得成功，但是他们同时也希望说出他们的真理，其中很多人还希望能引发变革。

我写这本书的目的在于揭示一系列的手段方法，人们用它们在差异和融合之间找到出路，并且利用他们的“不同”来激发所在组织中的实际变革。不幸的是，许多人从来不曾找到一条维持这种平衡的路，因此，他们“与众不同”的经历是完全没有影响力的。对于迫使他们顺从主流的持续压力，他们的反应方式既伤害了他们自己，又降低了更广泛学习和变革的可能性。尽管有些人有意地封缄了他们的不同之处，并且觉得融入主流的益处是值得他们做出个人妥协的，但是其他很多人之所以表示顺从，却是因为他们觉得别无选择，因此为了生存下去，他们牺牲了一部分自我。有些人选择了离开组织，觉得他们无法在现状中“生存”；还有另外一些人勃然大怒，他们对现状发出了尖锐的挑战，他们采取的方式足够敌对，也让他们更肯定自己的信念——他们不属于这里。

这些反应会带来许多痛苦。我曾经目睹人们在放弃他们的自我感受和为了融入环境而闭口不提他们的信念追求时受到失落感的折磨。我曾听到有些人在离开公司时发表的辞职演说，因为他们没有办法做到在忠于他们的价值观和个性的同时继续生存下去。我还曾经看到过其他人通过越来越激进、越来越自我挫败的行为所表达出的敌对态度。

然而对于那些既希望融入环境又希望表达出他们不同之处的人来说，这些并不是他们仅有的选择。在顺从和纯粹的激进主义这两个极端之间，有着一个宽阔的中间地带。在这本书中，我列出了一连串的反应——从温和而沉静的努力，到坚持和表达与众不同的自我表现，到更公开、更有意识地努力去引发变革。这个系列代表的是被我称作温和激进主义的那部分反应和策略。

我对这个题目的兴趣来源于我的个人经历和我自己固有的不“合群”感。在 20 世纪 80 年代早期，我和莫林·斯高利都是斯坦福大学商学院的博士生。作为研究和思考公正、歧视以及传统公司里性别束缚的女性，在我们的研究生项目里，我们并不是理想的学生。和其他那些以商学院为基地的博士生研究项目一样，我们所在的这个项目的目的在于把它的学生培养成教育下一代企业领导精英的人。

简而言之，我们在本专业中属于“不合群者”。我们的价值观和兴趣点与我们专业中的主流背道而驰，但我们还都致力于在专业上取得成功，并试图改变它。在我们这个专业里，找到其他一些同样有着不合群感的人并不是很困难的事情。琳达（Linda Smircich）是一位卓有成就的学者，她在发表的一篇文章里公开地与一种相同的紧张状态进行斗争，这篇文章叫作《一名激进的人道主义者能够在商学院中找到快乐吗？》² 她明确指出的这种两难困境更激起了我们的担忧。而我们两个都是琼妮·马丁教授指导的学生，这

一点绝非巧合，马丁教授是一名幸存的女权主义者，而且是斯坦福商学院中第一位获得终身教职的女性。关在她的办公室里，她跟我们讲述了一些她在面对商学院中由男性主导的文化要求与她自己的进步理想和家庭对她的需要之间进行平衡时所面对的两难处境。她一直致力于在这个专业的主流中保持自己的声誉，并且努力推行一个包括向妇女和少数种族开放机会和打破专业内部束缚的社会活动，我们看到她在这两者之间破浪前行。她的事业所包含的是一个持续不断地“逆流游泳”的过程。³我们两个都从她的奋斗当中直接得到了裨益，并为之深深地感动。

莫林和我既在普遍意义上的专业性“不合群”方面分享着相同的感受，还在我们面对特殊选择的情况下颇有同感。当我们计划研究一些反映了我们兴趣所在的主题时，比如“女权主义的高级管理人员”所面临的挑战，我们得到了教师强烈的劝告，劝我们不要在事业的开始阶段选择这样一个激进而危险的主题。与这样一个激进的主题联系在一起会玷污我们的名誉。他们警告说，我们需要树立我们的声誉。这个建议让我们担心自己是否还有可能在我们这个领域的主流机构当中正当合理地追求我们的兴趣和忠于我们的价值观念。

莫林和我听从了给予我们的劝告，在足够长的时间里把我们最初对于“女权主义的高级管理人员”的关注搁到一边，在商学院中担任教员。但是我们的意识形态和学术计划给人的感觉，还是与我们这个专业里所看重的东西有所不同。对于我们的专业，我们都抱着深深的矛盾心态，而当我开始给那些商学院学生和高级经理们上课，在专业期刊上发表论文，并且越来越多地承担起专业上的责任时，我自己的矛盾心态一直有增无减。

然而，在感觉到不合群的同时，我还开始拥有了一种机遇意识。我开始接受我的双重心态，把它看成是可以忍受，甚至颇有益处的。我想：“如果我能够对一些管理者施加影响，改变他们对工作中潜在的偏见的看法；如果

我能够为扩大我这个专业所认定的学术贡献的范围做出稍许贡献；如果我能够激发一些学生的思维，让他们考虑一下如何使用他们的权力和优势；或者如果我能够挑战学术界内部僵化的直线型事业阶梯，那么我就是在按我的价值观行事，并且有可能在我的专业内外激起一点小小的变化。”⁴

莫林和我最终回到了我们最初对于“女权主义的高级管理人员”的兴趣上面，并且将这种兴趣的范围扩大，使它包含了其他那些在某种意义上与他们所在的机构格格不入并希望引发变革的人们。我们创造了“温和激进派”这个术语来捕捉这些人面对的两难局面，以及他们必须保持的顺从与反抗之间的微妙平衡。

人们对那篇论文以及一些随后的陈述的兴趣和提出的问题燃起了我对写这本书的兴趣。我希望对那些不同于主流文化的人和那些决心在没有给这些“不同”留出多少余地的公司中引发变革的人的经历进行更深入地探索。我希望更全面充分地理解人们用来实行和维护他们相互冲突的价值观和信念抱负的一系列策略。而最重要的是，我还希望更多地了解温和和激进派的努力是如何为超出他们个人范畴之外的学习和改变做出贡献的。

研究

从某种意义上讲，我为了写这本书所做的研究，从15年前我和莫林为撰写我们最初的文章而进行准备时就已经开始了。在那个项目当中，我们对不同职业的温和激进派们进行了30次访问和几十次观察，其中包括从大学教师到公司伦理主管（corporate ethics officer），从神经外科医生到大学招生负责人，从公司执行官到秘书。

为了这本书的特殊目的，我安排了与两个主要商业组织中的102人和第三家公司外加的80人的半结构化访问。（更多关于样本的细节请参见附录