

哈佛经管 经典

HARVARD
BUSINESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

领导者性格

〔美〕小约瑟夫·L.巴达拉科 著

江之永 译

Questions of Character

Illuminating the Heart of Leadership Through Literature

由经典观照人性，从危局透视人生

《纽约时报》畅销书作者为您揭示领导者性格

为什么有一些梦想你必须放弃
为什么想要救人先要学会游泳
为什么领导就意味着高度负责
为什么担当是一种积极的行动
为什么成功与狂乱会难以分辨
为什么说原则如轻剑而非大棒
为什么领导人一定要谨慎承诺
为什么性格是推动绩效的引擎



商务印书馆
The Commercial Press

领导者性格

〔美〕小约瑟夫·L.巴达拉科 著

江之永 译



SINCE 1887

商务印书馆
The Commercial Press

2010·北京

Joseph L. Badaracco, Jr.

QUESTIONS OF CHARACTER

Illuminating the Heart of Leadership
Through Literature

Original work copyright © Joseph L. Badaracco, Jr.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

领导者性格 / [美] 巴达拉科 著; 江之永 译. —北京: 商务
印书馆, 2010

(哈佛经管典藏)

ISBN 978-7-100-07048-5

I. 领… II. ①巴…②江… III. 领导心理学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第054162号

所有权利保留。
未经许可, 不得以任何方式使用。

领导者性格

[美] 小约瑟夫·L. 巴达拉科 著

江之永 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

商务印书馆发行

北京市白帆印务有限公司印刷

ISBN 978-7-100-07048-5

2010年8月第1版

开本 880 × 1240 1/32

2010年8月北京第1次印刷

印张 10%

定价: 46.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会
(以姓氏笔画为序)

方晓光 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长

王建柳 中欧国际工商学院案例研究中心主任

卢昌崇 东北财经大学工商管理学院院长

刘持金 泛太平洋管理研究中心董事长

李维安 南开大学商学院院长

陈国青 清华大学经管学院常务副院长

陈欣章 哈佛商学院出版公司国际部总经理

陈 儒 中银国际基金管理公司执行总裁

忻 榕 哈佛《商业评论》首任主编、总策划

赵曙明 南京大学商学院院长

涂 平 北京大学光华管理学院副院长

徐二明 中国人民大学商学院院长

徐子健 对外经济贸易大学副校长

David Goehring 哈佛商学院出版社社长

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

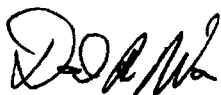
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重

大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

二十多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

谨以此书献给我的学生们

目 录

序言

严肃文学怎样帮助我们理解领导力？ 006

提出难的问题，然后发展个人的答案 008

性格问题 010

“内在的坚实基础” 016

1 我拥有美好的梦想吗？

——阿瑟·米勒的《推销员之死》

一个推销员的生与死 026

在一个七月天里仔细地把大名刻在一块冰上 028

威利就是我们当中的一员 029

性格问题 032

我做梦的时候眼睛是大睁着的吗？ 033

什么样的梦想，你要放弃？ 037

这些真的是我的梦想吗？ 040

我的梦还是我们的梦？ 046

扎根现实的梦想 048

美好的梦想植根于个人生活，而不是依存于社会诱惑 049

2 我的道德准则是否灵活？

——契努阿·阿凯比的《碎裂》

领导人需要一种复杂的、变化的和微妙的道德准则 055

失去了追随者的领袖 058

在组织生活中最令人难过的一幕是，追随者抛弃了他们的领袖 059

性格问题 062

你的道德准则的情感基础有多深厚？ 063

我的失败告诉了我什么？ 066

该怎样处理道德意外？ 069

道德准则的三重考验 071

我有勇气重新考虑吗？ 073

与道德难题作斗争 075

逃离道德僵化 075

我的信念能够具体化吗？ 078

道德准则的灵活性与坚定性 082

在某些时候，一种道德准则出色与否的标志是看其

是否灵活，而不是看其是否坚定 083

3 我的角色榜样是否稳固？

——阿伦·格加纳斯的《神圣的保证》

杰里和维斯塔 092

你想抢救一个就要淹死的人，可是，如果你自己也会被淹死，那你

还会这样做吗？ 093

性格问题 098

角色榜样能够满足我的深层需要吗？ 099

角色榜样引发了我什么？ 102

角色榜样会使你感觉不安吗？ 105

我的角色榜样是否现实？ 107

修旧如新 110

维斯塔的领导 114

4 我真的在意吗？

——斯科特·菲茨杰拉德的《最后一个银坛大亨》

是否懂得真正在意的代价？ 121

做你生来该做的事情 124

性格问题 128

我对自己高度负责吗？ 129

我对他人高度负责吗？ 133

我能够认清条件吗？ 135

你的工作中有糖吗？ 140

领导是一种创设性的承诺 146

工作不只是领导人所做的事情。它定义了他是什么人、

为了什么而活 147

5 我作好了担当的准备吗？

——约瑟夫·康拉德的《秘密的分享者》

不顾后果还是勇于担当？ 156

承担责任是一种积极进取、坚定有力和充满感情的行动 157

性格问题 160

我真正感受到了自己的责任吗？ 161

我能够看到周围的现实吗？ 164

我能一步一步来吗？ 166

我能够承担责任吗？ 170

对自己作出回答 174

“当我环顾四周，找不到一个可以提问的人的时候，我感到自己成了一个领导，自己回答自己的问题。” 175

6 我能够抵御成功的旋涡吗？

——路易斯·奥金克洛斯的《我来像贼一样》

托尼·洛德之谜 186

成功的湍流充满隐而不露的险情 187

“表面看来如此”的生活 190

有一种成功与狂乱难以区分 191

看哪，我来像贼一样 195

性格问题 198

责任的同心圆 199

环顾四周，我看到了什么？ 200

我是一个好好先生吗？ 202

我愿意少一些成就吗？ 204

问自己为什么 206

抵抗外界 208

为自己保留思考和行动的一点小小的空间 209

7 我能求得原则性和实用主义的良好平衡吗？

——罗伯特·博尔特的《穿越岁月的人》

穿越岁月的人 218

莫尔信守自己的根本原则，但他也绝不乏实用精神 219

性格问题 222

幽默的力量 223

最好的领导人都是一流的教师 226

恳求理解 230

让他人同内心搏斗 234

精妙的平衡 240

原则如轻剑而非大棒 241

8 什么是明智的反省？

——索福克勒斯的《安提戈涅》

反省不是静修 247

暴力、戏剧与反思 248

对古代的雅典人而言，一出悲剧是一种公民和宗教仪式 249

价值的镰刀 250

承诺的危险 255

性格问题 258

我能转换视角吗? 259

我的反思足够凌乱吗? 262

我在鼓励真正的对话吗? 266

审慎比财富更贵重 268

爱与热烈的情感 271

我敬畏神明吗? 273

领导人的盲目与反思 278

对领导人来说,有关安提戈涅和克瑞翁的故事的令人

最为震撼和不安的主题也许是盲目性 279

9 对性格的自我认知

判断自己 284

保持自己的路线 285

保持目标和动力 289

判断他人 292

弄清性格这一推动绩效的强大引擎 293

注释

参考文献

致谢

作者简介

序 言

几年前的一天，我在上课之前发现自己犯了一个极大的错误。这堂课设计的内容是关于领导力的讨论，而参加讨论的是哈佛商学院董事会的高管人员。这些人很忙，我拿不准他们当中有多少人预习了我布置的作业。上课的时间是一个周六的上午，头天晚上这些人刚刚参加完一个正式的聚餐会，所以我也担心他们上课时精力集中的状态如何。这还不算最糟的——最糟的是我让这些头脑实际、正儿八经的高管们事先阅读约瑟夫·康拉德(Joseph Conrad)的一篇鲜为人知的短篇小说《秘密的分享者》(“The Secret Sharer”)。这个作业是我几周之前布置的，当时觉得对这些高管们来说会是个有趣的实验，但这会儿我倒希望我布置的是一个传统的商学院案例。

唯一让我觉得还好的是那篇小说本身。小说描写的是一个船长在他的处女航中所经历的事情。一天晚上，正在他当班的时候，他让一个神秘的陌生人上了船。陌生人说他刚从另一艘船上逃出来，他在那艘船上被控谋杀，但他是冤枉的。船长相信了他，让他在自己的船上藏了几天，然后把船驶向一处危险的海岸，好让陌生人可以泅渡上岸。

开始上课时我说了几句简单的开场白，然后问道：“这个故事有没有什么让你们觉得有趣或者富于挑战的地方？”我的目的只是暖暖场，让大家逐渐活跃起来。有几个人很快举手要求发言。一位管理人员说这个船长是个傻瓜——一开始就不该让一个陌生人上船。另一位发言的是前海军军官，他说他会拒绝在这样一个不负责任的人领导下航行。

这时我产生了新的忧虑——我怕讨论完全成了一边倒式的——于是我指名让一位德高望重的CEO谈谈他的想法。他环顾了一下教

室里其他的人，然后说：“我敢说你们中大多数人都做过类似的事情，如果你们没做过的话今天就不会坐在这里。”他接着说：“最好的年轻人抓住机会考验自己，并从经历中学习。”他说完以后，又有几个人要求发言，急于发表评论或反对意见。

我把这堂课剩下的时间用于听他们讨论，而不是控制课堂。讨论涉及许多重要的问题。新船长作好了承担责任的准备吗？他的行为揭示了他具有怎样的性格？领导者怎样从错误中吸取教训？学员们完全沉浸在讨论之中，评说船长，也联系他们自身的经历。有趣的是，差不多一年以后，我的一位同事遇到一个曾上过我这堂课的女经理人，她还想着讨论那个船长。

那天上午的课堂上究竟发生了什么？讨论怎么就变得热烈起来了？运气毫无疑问帮了我的忙，任何一堂好课都有运气的成分。但是我的一个小把戏帮了讨论的大忙：我让高管们像分析一个商学院案例一样分析一篇小说。这个把戏很妙，因为很多人提到文学就联想到有关弗洛伊德意象或解构的深奥的学术语言，而案例研究则恰好是管理教学中所使用的熟悉工具。

但更可喜的事情还在发生。高管们津津乐道于船长的故事。他们谁也没有在南亚指挥过商船，但康拉德关于承担责任的文学语言深深扣动了他们的心弦。这篇小说还提出了一些在高管们看来是作为领导者关键的问题。这些问题在小说中的反映引起高管们从自身的角度反思这些问题。他们游弋于船长所面临的挑战和自己职业生涯的挑战之间，时进时退，轻松自如。康拉德的小说像一面神奇的镜子：当近距离审视新船长时，高管们看到了作为领导者的自己。

本书就是那个周六上午讨论的加长版。它提请读者像对待案例