

THE 创业维艰之际，领导者必须叩问的 5 大问题！
GOOD
STRUGGLE
Responsible Leadership in an Unforgiving World

伟大的挣扎
不确定时代的责任型领导力

[美] 小约瑟夫·巴达拉克 ◎ 著
(Joseph L. Badaracco, Jr.)

孙莹莹 ◎ 译

伟大的挣扎

不确定时代的责任型领导力

[美] 小约瑟夫·巴达拉克 著
(Joseph L. Badaracco, Jr.)

孙莹莹 译

ST
Responsi

THE



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

伟大的挣扎 / (美)巴达拉克著; 孙莹莹译. —杭州: 浙江人民出版社, 2016.5

ISBN 978-7-213-07292-5

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2014-278号

I. ①伟… II. ①巴… ②孙… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 084817 号

上架指导: 领导力 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

伟大的挣扎

作 者: [美] 小约瑟夫·巴达拉克 著

译 者: 孙莹莹 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 朱丽芳

责任校对: 戴文英

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7.625

字 数: 13.8万

插 页: 1

版 次: 2016年5月第1版

印 次: 2016年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-07292-5

定 价: 49.90元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。



Need and struggle are what excite and inspire us.

需求和挣扎在激励和鼓舞着我们。

——威廉·詹姆斯 (William James)

What you spend years building, someone could destroy overnight. Build anyway.

你创建多年的事业可能毁于一旦，但还是要去创建。

——特蕾莎修女 (Mother Teresa)

Chapter 1

永恒的问题 新兴的答案 001

在这个动荡、不确定甚至无情的时代，作为一个领导者，必须要回答这些问题：我真的掌握基本原则了吗？我到底应该对谁负责？我如何制定关键决策？我们拥有正确的核心价值观吗？我为什么选择了这种生活？

责任型领导力，关乎挣扎、承诺与勇气

无处不在的市场

企业政治家时代的湮灭

永恒的问题

新兴的答案

Chapter 2 我真的抓住基本原则了吗 025

今天，对于责任型领导者来说，几乎无法逃避的时代背景就是强大、老练、重组并且残酷无常的市场。这是一个令人激动的世界，因为它鼓励创新和创新者。但对于那些想成为成功且负责的领导者的人来说，这也是一个充满危险和挑战的世界。

智识责任

大机器时代的旧规则

市场主导型世界的新规则

一切都是模块

新看不见的手

智识上的诚实与野心

Chapter 3 我到底应该对谁负责 059

新的市场问责体系是惊人的，它充满吸引力且令人不安。它的实质在于，领导者和组织做出承诺，在企业周围的强大市场力量的影响下，这些承诺被强制执行。这些承诺需要更精准，其定义要更明确，它被协同设计，会不断演变甚至发生戏剧性变化。

纵向问责制：无聊又高明

基于市场的横向问责制

挣扎和勇气定义责任型领导力

打造富足的组织

Chapter 4 我如何制定关键决策 093

适应“新看不见的手”时代的“新自明之理”还没有出现，但是领导者应该会被看作富有洞察力、有策略、忠于承诺的协调者，他们主要通过引导各种团体参与到流动、进化、多种多样和定制化的决策过程中来制定关键决策，而这些团体既来自组织内部，也来自组织周围那些竞争激烈的重组市场。

20世纪决策制定模板

知识经济时代的挑战

不断进化的承诺

正确的下一步

信念、谦逊和克制

等待“新自明之理”

Chapter 5 我们拥有正确的核心价值观吗 127

竞争的压力导致人们把主要注意力都集中在利润和短期绩效上。在永不停息的人才市场上，员工在组织中进进出出，很少有时间和动机去主动学习、切实理解企业核心价值观或共识价值观，并出于个人意愿献身于此。透明度、有意义的项目和清晰的道德准则，这是领导者的核心承诺，每一个都要求领导者充满勇气地努力奋斗。

华丽大教堂和伟大缔造者

“大教堂”价值观的危机

共识价值观和核心价值观

核心价值观1：透明度

核心价值观2：有意义的项目

核心价值观3：清晰的道德准则

恪守承诺的勇气

Chapter 6 我为什么选择了这种生活 165

如果说生活的目标是轻松和舒适的话，任何有理智的人都不会愿意承担领导者的重任。但如果亚里士多德的说法是正确的，最好的生活意味着充分发挥个人能力，那么如今对领导力的种种苛求，就是一种艰巨但却值得为此奋斗的生活方式。因为领导者们的挣扎与斗争越是艰辛，就越证明了他们的确在改变这个世界。

令人畏惧的挑战

伟大的挣扎，现在的工作全是波峰

拥抱挣扎，而不是厌恶挣扎

存在的乐趣在于奋斗

创造组织的同时，也创造了崭新的自我

自由的代价

本书缘起 191

致谢 195

注释 199

译者后记 223



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“创新创业”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

Chapter 01

永恒的问题 新兴的答案

THE GOOD
STRUGGLE

Responsible Leadership in
an Unforgiving World

THE GOOD STRUGGLE

*Responsible Leadership in
an Unforgiving World*

在这个动荡、不确定甚至无情的时代，
作为一个领导者，必须要回答这些问题：我
真的掌握基本原则了吗？我到底应该对谁负
责？我如何制定关键决策？我们拥有正确的
核心价值观吗？我为什么选择了这种生活？

1961年9月，一架小飞机在刚果坠毁，机上一位名叫达格·哈马舍尔德（Dag Hammarskjöld）的瑞典外交官不幸罹难。虽然这位外交官的名字鲜为人知，但他却是20世纪最卓越的领导者之一。哈马舍尔德是一位英俊帅气、才华横溢、人脉广泛的绅士。他精通数门语言，熟悉多种文化，本可以在银行业、政界或学术界轻松谋得一份好差事，但哈马舍尔德却选择当一名外交官，并最终成为联合国第二任秘书长。联合国这个史无前例的国际组织担负着重重大使命，其宗旨在于防止新一轮世界大战和减轻全球苦难，哈马舍尔德就是在前往执行一次危险的停火谈判任务的途中坠机身亡的。得知哈马舍尔德去世的消息，时任美国总统肯尼迪向他致以敬意，称哈马舍尔德是那个年代最伟大的政治家。

除了政治上的作为，哈马舍尔德的成就还体现在深刻的个人层面上。他在一本日记中以惊人的坦诚态度讲述了自己的内心世界，这本日记后来得以出版，书名为《路标》(*Markings*)。从书中你几乎看不出作者是一位成功、自信、身份显赫的领导者，相反，书中展示的是作者面对深刻的不确定性所做出的一系列挣扎和承诺。¹我相信，从这个视角去理解责任型领导力 (responsible leadership) 的内涵以及如何成为责任型领导者 (responsible leader)，对今天的我们仍然具有深远意义。

这听起来似乎有点令人泄气：都说领导力关乎希望和梦想、改变和成就，既然如此，怎么又提到“挣扎”了呢？其实，答案就在我们身边。一直以来，“挣扎”形容的是领导者们面临骇人危机和强大阻力时的状况，但如今，一种焦虑和挣扎的气息广泛传播，它通过组织影响着人们的生活，镌刻在人们的经历之中。我们身处的这个时代为革新、创造和社会贡献提供了非凡的机遇，但与此同时，不确定性、强大的绩效压力、风险和动荡也围绕着我们。并且，非凡的机遇和广泛存在的挣扎来自相同的源头：我们所处的这个市场主导型世界 (the market-driven world)。

市场，如今渗透并且塑造着我们生活的方方面面。几乎所有事务——我们如何管理自己的组织和生活，我们如何在职场和家庭中制定决策，甚至我们如何看待自己——都被市场或者“市场

思维”深刻影响。²

市场、技术进步与健全政府三者一起，把数十亿人从令人难以忍受的赤贫状态中解救出来，它们还把全球中产阶级群体的物质财富提升到了一个史无前例的水准。但市场也制造了横扫整个社会的经济萧条、冲击、泡沫和动乱，同时还侵蚀了存在已久的为人们生活带来安全感和意义的社会纽带。如今，市场被视作世界上最具活力、最为强大的力量，而不是宗教、政府、家庭或者意识形态。

如今的市场给我们提出了一个难题：责任型领导力意味着什么？当领导者们面临如此之多的不确定性因素，当他们的职位和组织本身看起来毫不稳定甚至岌岌可危，当绩效压力迫使每个人只能盯住短期目标，当领导者对团队和行动都难以掌控、对长远承诺履行不周时……到底什么才是责任型领导力？当领导者们越来越搞不清眼前的状况，越来越无法控制周围的一切时，他们的责任是否会缩水？对于那些处在激烈竞争环境中的领导者和组织来说，引导其承担责任和践行职业操守的主要准则，可能并不是基本人性价值、可敬的管理者智慧或道德哲学标准，而是德国剧作家和诗人贝尔托·布莱希特（Bertolt Brecht）颇具厌世风格的一句名言：“先填饱肚子，再谈伦理道德。”³

本书从一个独特的视角，审视了如今这个市场主导型世界所

面临的挑战，其中“挣扎”是贯穿全书的关键词。书中同时还提出了应对这些挑战的实战指导。领导离不开“挣扎”，这种典型观点经常出现在一种熟悉的论调中，即认为领导通常是一项艰难、冒险的工作。本书的不同之处在于近距离地去观察“挣扎”的本质。书中强调，如今的领导者们面临着至关重要且循环往复的“挣扎”，因此，在这个由刺激、危险、激烈竞争和永不停息的市场构成的世界里，要想做负责任且成功的领导者，“伟大的挣扎”至关重要。

如今，我们面临的挑战比以往任何一个时代都更严峻，因为对于领导者们来说，诸多市场的变化之快，制造的已经不只是棘手的难题了，还导致解决方案也难以被发现，因为它削弱和模糊了过去几十年里曾指引领导者们的那套熟悉的制度和标杆。董事会、传统规制、企业核心价值观、关于利益相关群体和股东问责制的经典论辩，甚至熟悉的道德伦理准则的意义和作用都越来越小。这对那些认真承担责任的领导者而言，无疑是更为艰难的挑战。

责任型领导力，关乎挣扎、承诺与勇气

本书详述了这些挑战的内容，解释了为何我们会面临这些挑

战，阐明了这些挑战存在的原因，并且为那些处于此种环境但想做成功且负责的领导者的人们提供了实践指导。为实现这些目标，本书的一部分内容是关于老一代企业家们的经验和反思。对于刚刚下水一试深浅的管理者们来说，老一代企业家们可以充当实际上的向导，因为他们已经深入探索过这个竞争激烈、时常充满不确定性、有时甚至动荡不安的世界。正如联邦快递的一位创始人所说，自己的早年经历就像“驾驶超级油轮全速前进，在咫尺之间与暗礁擦身而过”。⁴此外，一个复杂、不稳定、刺激和危险的世界，更需要开阔、灵活、富有想象力的思维方式。因此，本书除了运用长期观察生活和工作的哲学视角，还采用了一系列典型案例、科研成果、挑衅式类比和逆向思维方式。

从这个视角浮现出来的，是关于责任型领导力的令人惊讶的观点。这种观点认为，那些想要获得领导地位并将认真承担领导责任的人，在其追求过程中都难逃“挣扎”或者自己主动引发“挣扎”，但他们追寻的是“伟大的挣扎”。这是一个需要并值得全力以赴的目标和挑战，这将测试出他们的能力和性格特质，并帮助他们过上最为珍视和渴望的生活。他们也许无法实现自己的承诺和抱负，因为一个市场主导型世界无法提供任何保证，但是“伟大的挣扎”值得人们为之冒险和付出。

本书认为，在多数情况下，责任型领导力本质上是“伟大的

