

LESSONS ON LEADERSHIP BY TERROR: FINDING SHAKA ZULU IN THE ATTIC

阁楼里的暴君 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

管理大师
经典作品
首次引进



[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 (Manfred F. R. Kets de Vries) 著 钱峰 译

东方出版社

阁楼里的 曼弗雷德· 雷德君

管理大师
经典作品
首次引进

图书在版编目 (CIP) 数据

阁楼里的暴君 / (荷) 弗里斯 著·钱峰 译. —北京: 东方出版社, 2011
书名原文: Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in The Attic
ISBN 978-7-5060-4210-9

I. ①阁… II. ①弗… ②钱… III. ①领导心理学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 098632 号

Lessons on Leadership by Terror: Finding Shaka Zulu in the Attic
by Manfred F. R. Kets de Vries.

Copyright © 2004 by Manfred F. R. Kets de Vries.

This edition arranged with Edward Elgar Publishing Limited (EE) through Big Apple
Agency, Inc, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright © 2011 by Oriental Press.

All rights reserved.

中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2011-1218 号

阁楼里的暴君

作 者: [荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯

译 者: 钱 峰

责任编辑: 姬 利 燕霜玉

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 6 月第 1 版

印 次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 10.625

字 数: 188 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4210-9

定 价: 35.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

醒来吧，阿玛科，醒来吧！

准备迎接战斗：

凯斯丛林中呼啸的魔狼，

还有远方盘旋的秃鹫，

都在响应乌狼噶^①的号召，

因为他们知道，夜幕就要降临，

他们就要开始一场荣耀之战！

——乔治·F·安格斯（George F. Angas），

《被刻画的不信者》（*The Kafirs Illustrated*）

王者的雄心只是虚空，

他们找寻荣耀和死去的事物，

^① 乌狼噶（Uhlanga），祖鲁神话中人类诞生的沼泽地。——编者注

空留下个名号，
只编织出空网来捕风。

——约翰·韦伯斯特，《虚空的虚空》（*Vanitas Vanitatum*）

你们可以听到
奸淫残杀、反常悖理的行为，
冥冥中的判决、意外的屠戮，
借手杀人的狡计，以及陷入自害的结局；
这一切我都可以确确实实地告诉你们。

——莎士比亚，《哈姆雷特》

我向活人宣战，死人则不在我关心的范围之内。

——查尔斯五世，在马丁·路德死后如是说

我要成为独裁者：我天生就应如此。上帝会原谅我的：那是他应该做的事。

——凯瑟琳大帝

权力是最好的催情剂。

——亨利·基辛格，摘自《纽约时报》

公元前4世纪时，叙拉古有一位名叫戴奥尼夏的暴君。一天，他邀请一个名为达摩克利斯的侍臣去家里共进晚餐。达摩克利斯之前曾经大肆赞美过戴奥尼夏，夸赞他的军队是多么强大、财产是多么富足、宫殿是多么华丽，还有享用不尽的物产。他曾这样说道：“再也没有比这更幸福的事了！”戴奥尼夏听后，

002

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

回答说：“既然你觉得我的生活如此安逸，何不自己来尝试一下呢？”不难想象，达摩克利斯立刻做了肯定回答，说自己很乐意作此尝试。之后，他就收到了戴奥尼夏的晚餐邀请。

戴奥尼夏安排的晚餐极尽奢华。达摩克利斯刚到门口，就被仆人引到一张纯金打造的沙发入座，上面铺满美丽绝伦的挂毯；接着，仆人给他送来了香水和花环，端上了地里最新鲜的菜果，他的周围还簇拥着许多等着为他服务的俊男美女。在这华丽的排场里，戴奥尼夏还准备了一件小礼物：在达摩克利斯座位的上方，悬挂着一把用细长马毛拴着的锋利宝剑。达摩克利斯入座后便看到了头顶的剑。他战战兢兢，坐也不是，站也不是，完全不能好好地享用面前的食物。虽然晚餐极其丰盛，环境非常优雅，达摩克利斯却身处极端的恐惧之中，生怕头顶的宝剑会在某个瞬间落下。戴奥尼夏察觉到了他的不安，缓缓说道：“现在你知道我过着多么‘荣耀’的生活了吧！我永远也不会感到幸福，因为我时时刻刻都处在危险之中，永远没有安宁的一天。”

这个故事很好地向我们展示了像戴奥尼夏这种暴君所面临的困境。尽管他们拥有无尽的财富和权力，这些人却不得不时刻保持警惕。整日被焦虑缠绕，顶着每天都有可能被人暗杀的危险生活，他们不相信身边的任何人。高度紧张的心理状态让他们很难与别人相处，也会影响他们对待别人的态度。今天的独裁者——诸如奥马尔·卡扎菲等人——肯定也生活在这样的压力之下。

许多年来，我一直试图寻找暴君的行为动机。作为毕生研究领导力的学者，我经常感到困惑：是什么驱使那些领导者做出惨绝人寰的行为？这些暴君的人格有什么特征呢？他们的行为动机

何在？他们是怎么变得如此残忍的？从小的方面（但也更普遍）来看，一些公司同事显得非常不近人情，这又该如何解释呢？那些几乎没有人性的公司领导者到底出了什么问题？他们是如何在公司里制造出恐怖氛围的？他们为什么要这样做呢？

这些人的行为都涉及权力。一旦人们拥有了权力，他们会发生怎样的变化？对权力的滥用是无法避免的吗？很显然托马斯·杰弗逊是这样想的。他曾经在信里写道：“一旦有人渴望当官，腐朽就开始在他的心里滋生。”权力犹如瘟疫，祸及所有触到它的人；权力也像毒品，让那些渴望它的人上瘾。一旦有了权力，许多看似正常的人会突然变得丧心病狂。事实上，我们每个人都有邪恶的一面——它只在某些特定情况下才会昭示于人，比如拥有权力时。这埋藏在人类性格最深处的暴力因子一旦暴发，毁坏力就会达到令人瞠目结舌的地步。

虽然每个暴君都有自己独特的事业目标，但这本书只讨论了一个统治者，目的在于阐释暴政的特点，揭示它独特的心理动力结构。基于这个目的，我选择了一个饱受争议的非洲领袖作为研究对象：祖鲁国王夏卡·辛赞格科纳（Shaka kaSenzangakhona）——又名夏卡·祖鲁（Shaka Zulu）。在他短暂的统治生涯中，这个不可思议的领袖建立了史上最成功的恐怖统治政权之一。虽然有些人把夏卡当作偶像，对他的暴行视而不见，但众多南非民众仅仅听到夏卡这个名字就会被吓得魂飞魄散。他的一生就是个传奇故事，其中险象环生，充斥着战斗和冒险；他所做的许多决定重塑了南非的政治局势。近距离观察他的生活可以让我们更好地理解恐怖这一心理特征。在这本书里，夏卡将作为古今

中外众多暴君的代表人物。把他短暂却离奇的一生作为个案来研究，我们会发现暴政和极权主义的源泉；也能在广义上研究人性；更会认识到——在每个人内心深处，都住着一个夏卡·祖鲁。

路线图

本书的首要目的是为了让读者更好地了解何为暴政领导者，从他们身上我们可以学到哪些关于领导力的知识，极权国家的组成结构是什么，以及我们需要付诸何种行动才能遏制暴政领导者的统治。本书就这些话题进行了适当的讨论，一共分为四个部分。

引用材料说明和简介部分是为引入话题而写的，其中解释了其他学者考察夏卡行为的视角和方法。

在第一部分的三章里，我结合祖鲁文化的背景，从历史的角度描述了夏卡的生活。在这些开篇章节中，我讲述了这个武士首领动荡的统治生涯。

第二部分一共有五章，其中详细研究了性格这个课题，并试图解析暴君的心理特征。在研究中我结合了发展心理学、人际心理学、认知心理学、心理动力学和生物心理学，探索了暴君的人性结构，并把研究重点放在人物性格的变态心理方面。虽然第二部分的焦点仍是夏卡，但心理学方面的研究已延伸到这个历史人物之外。许多研究结果都适用于任何一个暴君身上。

第三部分共有两章，主要内容一是领导者和民众之间的关

系；二是研究了赋予暴君权力，使他们能够任意操纵百姓的群体动力学（group dynamics）。我还从实际出发，讨论了促成好领导产生的因素，以从反面强调暴君带来的危险，我还提出了一些可以从夏卡的成败当中总结出的领导力方面的经验教训。

在第四部分的两章中，我分析了极权主义自我毁灭的循环规律，研究了极权领导者权力的几个层次，并考察了极权主义的生成基础。在结论中，我提出了应该如何阻止极权领导者取得统治权。

本书旨在研究恐怖统治的心理，并没有遵循线性结构的研究方法。在我第一次接触这个研究领域时，我发现不适合用直接考察这种方式。因此我运用了许多发散思维，不停地根据话题变换研究视角，其中涉及自省研究、人际关系研究、群体和社会研究等。我的目的是给读者展示那些领导者的“内心剧场”（inner theatre）——那些占据他们内心舞台的邪恶戏子和戏子们诵读的台词——是如何影响他们所创造出的社会构造的，以及这些影响的程度。我希望读者能够意识到：每一个领导者的梦想、雄心、恐惧和不安，是可以在很大程度上影响到他们所处的外部世界的。

因为理解是遏制暴君统治的第一步，所以我希望读者在读完本书后，能更加敏锐地认清恐怖和极权主义的心理特征，认识到暴君能够给我们所在的社会划出巨大的伤口，并能在局势动荡时坚定自己的立场——换句话说，我希望读者能够抵御煽动性言论的诱惑。从古至今，已经有太多的暴君给这个世界带来了无尽的苦难。然而今天暴君仍然没有消亡，有些甚至如日中天。种族灭

绝！战争犯罪！他们用各种残忍的方式刻下了毁灭性的印记。大家警惕起来吧！

声明

我在欧洲工商管理学院主持领导力研讨会，也有个人咨询业务，幸运的是（但也十分罕见），我遇到了某些和夏卡性格十分相像的人。然而，我发现所有参加由我主持的高级管理研讨会“领导力之挑战：培养反思型领导”（the Challenge of Leadership）的人——他们在各自的公司里都有相当大的权力——在极权思想方面给予了我许多启发，即使是在很小的范围之内。其中一部分人的某些行为映射了我们所知的暴君行为模式——这一点让这些经理人感到十分惊讶（甚至是警醒）。

上面提到的研讨会的一个重要任务就是，让所有参与其中的高层经理人都明白他们自身行为所带来的影响——换句话说，他们的行为是如何影响公司文化和公司决策的。在这些课程中，一些学员逐渐意识到自身的某些行为不仅会伤害自己，也会伤害到别人或者公司的利益。虽然我与这些学员的交流有限，但总体来说，他们都从这些研讨会当中学到了很多。和这些人交流也让我看到了自己的缺点和弱点。从我在研讨会上给予学员的反馈和学员之间的互评中，他们能更好地了解自己的行为。这样的洞见是改变的首要条件——实际上研讨会后确实有人改变了自己那些具有“杀伤力”的行为。

我也想感谢那些和我一起努力，想让公司环境变得更和谐的

一群人。这些执行官让我洞悉了领导权兴衰的过程——而且也确实让我认识到了（在少数情况下）变态心理的存在，比任何其他形式的资料给予我的启示都要多。我非常感谢他们的贡献，还要感谢欧洲工商管理学院全球领导力研究中心的其他同事——伊利萨贝·尹戈罗（Elisabet Engellau）、苏德·克卡（Sudhir Kakkar）、罗杰·雷曼（Roger Lehman）、艾瑞克·范德罗（Erik van der Loo）以及马丁·范登堡（Martine van den Poel），感谢他们对我的大力支持。

在着手这个课题时，我意识到要想看清一个祖鲁首领的内心世界，必须首先要了解祖鲁文化。我的出发点并不高深：我首先观看了过去的电影，如《祖鲁》（*Zulu*）和《天摇地摆震山河》（*Zulu Dawn*）。后来我看了一部富有争议的电视短剧《夏卡·祖鲁》（*Shaka Zulu*），由此扩充了我的影视资源观看量。接下来的一步——就是阅读有关祖鲁战争的书籍——让我更加深入地了解了祖鲁文化，比影视资源给我的启发更多。不过，面对面交流是更有效的学习方式。许多年前，我曾经和布特勒齐酋长（Chief Butelezi，因卡塔自由党^①的领袖）在达沃斯世界经济论坛上聊了聊。他当时正主张建立一个后种族隔离的非洲。后来，我又去了夸祖鲁-纳塔尔省参观过几次，期间和其他人有许多交流，他们和我分享了祖鲁文化的许多精妙之处，这使得我的研究更加深

^① 因卡塔自由党（Inkatha Freedom Party），以南非纳塔尔省地区祖鲁族为主的黑人民族主义政党。前身是民族文化解放运动，1928年建立，1975年重建。1990年改名为因卡塔自由党。该党受甘地主义影响，反对使用暴力解决种族隔离制度问题。政治上主张实行黑人多数统治，但要照顾白人利益，接受“集团保护”；经济上主张实行自由资本主义，不赞成国有化和政府过多干预。——编者注

人。在与他人的交流中，我得到了珍贵的启示和建议，使我更好地理解文化行为的各种模式。然而，我并不是专家。但愿作为新手的我在描绘古老的祖鲁文化时不要带有太多的个人偏见。

我要感谢欧洲工商管理学院给我足够的时间和空间来完成这样一个在商学界显得有些另类的研究课题。我还要感谢研究院和研究委员会的同事——尤其是兰迪斯·嘉宝（Landis Gabel）、阿尼尔·嘎巴（Anil Gaba）和阿里森·詹姆斯（Alison James）——他们给了我很大的帮助和支持。我能在喧闹的环境里拥有一个宁静的写作空间，还得多亏了我的助手希拉·洛克斯汉姆（Sheila Loxham）。她有一种现在称之为“积极组织才能”的能力——非常有创建性地解决难题。这一点让我受益匪浅。我还要感谢我的研究项目经理伊丽莎白·弗洛伦特（Elizabeth Florent），她给我的领导力研究小组提供了舒适的工作环境，让我能有足够的时间研究我的课题。同时我还想感谢不厌其烦地教我学英语（教的比我想知道的还要多！）的编辑凯西·雷格斯坦德（Kathy Reigstad）。最后，我要声明：本研究项目中的所有错误和疏忽都由我一个人负责。

曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯
巴黎

作者简介

本书的研究课题——关于夏卡·祖鲁和恐怖领导力——不是作者曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯的主要研究领域。虽然已有很多人在涉足领导力及个体转变和组织变革动力学领域，但曼弗雷德的文章总是能以独特的视角取胜。他涉猎多个领域，其中包括经济学（阿姆斯特丹大学经济学博士）、管理学 [哈佛大学国际教师项目学员（ITP）、工商管理硕士（MBA）和工商管理博士（DBA）] 和精神分析学（加拿大精神分析协会和国际精神分析学会会员）。结合多元化的知识，曼弗雷德主要从事综合了国际管理学、精神分析学、精神疗法和动力性精神病学的跨学科研究。他的主要研究兴趣是领导力、职业发展动力学、经理人心理压力、企业家、家族企业、继任计划、跨文化管理、团队建设、职业训练和公司转型动力学。

作为研究领导力的临床教授，曼弗雷德在欧洲工商管理学

院（法国、新加坡及阿布扎比）的劳尔·德·维特里·德沃克特（Raoul de Vitry d'Avaucourt）领导培训机构担任主席职位，他还是欧洲工商管理学院全球领导力中心的主任。另外，他是欧洲工商管理学院高管研讨班“领导力之挑战：培养反思型领导”的项目主任（并5次获得欧洲工商管理学院杰出教师奖）。他曾在麦吉尔大学、蒙特利尔高级商业研究学院以及哈佛商学院执教过，而且在世界多个管理机构讲过课。他也是坐落于柏林的欧洲管理和科技学院领导力发展与研究方面的杰出教授。他是国际组织心理分析研究学会的创始人之一。《金融时报》、法国《资本》杂志、德国《经济周刊》和《经济学人》评价他为“管理思想家世界五十强之一”、“人力资源管理界最有影响力的人物之一”。

曼弗雷德是30多本书的作者、共同作者或编辑，其中有《权力与企业理念》（*Power and the Corporate Mind*）、《管理中的矛盾：管理学的医疗视角》（*Organizational Paradox: Clinical Approaches to Management*）、《不理性的经理人：从心理分析角度研究管理学》（*The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management*）、《神经质组织：诊断和治疗生产力低下的管理风格》（*The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counter-Productive Styles of Management*）、《高处不胜寒》（*Unstable at the Top*）、《领导力的囚徒》（*Prisoners of the Leadership*）、《性格研究手册》（*Handbook of Character Studies*）、《沙发上的组织》（*Organizations on the Couch*）、《领导、傻瓜与骗子》（*Leaders, Fools and Impostors*）、获奖作品《高层快车道的生与死：关于组织学和

领导力的论文》(*Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Organizations and Leadership*, 1995 版, 获“评论家之选”奖)、《家族企业: 家族公司里的两难》(*Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*)、《新的全球领袖: 珀西·巴列维、理查德·布兰森和大卫·西蒙》(*The New Global Leaders: Percy Barnevik, Richard Branson, and David Simon*)、《与恶魔作斗争: 个人和集体不理性》(*Struggling with the Demon: Perspectives on Individual and Organizational Irrationality*)、《领导的奥秘》(*The Leadership Mystique*, 2009 年东方出版社引进出版)、《幸福等式》(*The Happiness Equation*)、《俄罗斯新商业精英》(*The New Russian Business Leaders*)、《领导者是天生的吗: 亚历山大大帝的领导艺术》(*Are Leaders Born or Are They Made: The Case of Alexander the Great*)。他还出版了两本综合实用手册: 《环球经理领导者目录》(*The Global Executive Leadership Inventory*)、《性格调查》(*The Personality Audit*)。这些手册被广泛应用于世界各地的领导发展培训项目中。

另外, 曼弗雷德发表了 200 多篇科学论文, 其中有的是单独的文章, 有的是书中的某些章节。这些作品发表在众多学术杂志上, 如: 《行为科学》(*Behavioral Science*)、《管理学研究杂志》(*Journal of Management Studies*)、《人际关系》(*Human Relations*)、《行政和社会》(*Administration and Society*)、《组织动力学》(*Organizational Dynamics*)、《策略管理学杂志》(*Strategic Management Journal*)、《学术前沿》(*Academy Forecasting*)、《加州管理学评论》(*California Management Review*)、《哈佛商业评

论》(Harvard Business Review)、《斯隆管理学评论》(Sloan Management Review)、《管理执行官学报》(Academy of Management Executive)、《心理分析评论》(Psychoanalytic Review)、《门宁格诊断论坛》(Bulletin of the Menninger Clinic)、《应用行为科学期刊》(Journal of Applied Behavioral Science)、《欧洲管理期刊》(European Management Journal)、《国际跨文化管理期刊》(International Journal of Cross-Cultural Management)、《国际人力资源管理期刊》(International Journal of Human Resource Management)、《哈泼斯》(Harper's)、《今日心理学》(Psychology Today)。他还写了100多个案例研究,其中有7个获得“欧洲案例交换所年度最佳案例奖”。他的文章发表在《纽约时报》、《华尔街日报》、《洛杉矶时报》、《国际先驱论坛报》、《财富》、《商业周刊》、《经济学人》以及《金融时报》之类的刊物上。他还定期给很多杂志供稿。他的书和文章被翻译成30多种文字。他是《管理学会》编委会17个成员之一,也是少数几个被选为管理学会资深会员的欧洲人之一。他还是首位因“对领导力培训和董事会治理作出杰出贡献”而获得“国际领导力奖”的非美籍获奖者。

曼弗雷德是美国、加拿大、欧洲、非洲、澳大利亚以及亚洲很多一流公司组织设计/变革以及战略性人力资源管理方面的顾问。作为经理人领导力发展方面的全球顾问,他的客户包括ABB公司、荷兰银行、埃森哲、全球人寿、法液空集团、加拿大铝业公司、阿尔卡特公司、贝恩咨询公司、邦·奥陆芬、邦尼尔、BP公司、德意志银行、爱立信、通用电气资本、高盛、喜力、抵押联合银行、西太平洋银行、毕马威国际会计公司、乐高、德

国汉莎航空公司、诺基亚、诺华、诺和诺德、施乐、壳牌、SHV 公司、南非标准银行、南非啤酒集团、联合利华和沃尔沃汽车公司。他在 40 多个国家做过讲师或顾问。

荷兰政府授予曼弗雷德“奥兰治·拿骚命令官”的殊荣。他是第一个在蒙古国飞钓的人，也是纽约探险俱乐部的会员。在闲暇时间里，你能够在中非的热带雨林或者稀树大草原上、西伯利亚针叶林、阿纳姆地、帕米尔高山上、阿尔泰高地或者北极圈内找到他。