

ExpressExec

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

领导艺术

领导艺术

[美] 托尼·基彭伯格 / 著
汪开虎 / 译

- ★了解领导者及领导艺术的快速通道
- ★涵盖领导艺术精华，从变革型、魅力型和适应型领导艺术到共同领导和新近引起重视的谦卑型领导
- ★有来自全球最成功的领导者的经验教训，包括杰克·韦尔奇、盛田昭夫、艾奇·诺曼；有伟大思想家的金口玉言，包括沃伦·班尼斯、曼弗雷·乌里斯、查尔斯·特纳、冯·特鲁彭纳斯、亨利·明茨伯格和吉姆·科林斯
- ★包括关键概念术语和全面的资源指南

华夏出版社

ExpressExec

CEIBS

中欧—华夏管理快捷键系列

领导艺术

[美] 托尼·基彭伯格 / 著
汪开虎 / 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术/(美)基彭伯格著;汪开虎译.

- 北京:华夏出版社,2004.1(中欧—华夏管理快捷键系列丛书)

ISBN 7-5080-3363-9

I. 领… II. ①基… ②汪… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113721 号

Tony kippenberger: Leadership Express

Copyright©by Capstone Publishing

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Capstone Publishing 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合作登记号:图字 01-2003-8882

策 划:周雪林 陈小兰

责任编辑:姬利敏

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:世界知识印刷厂

版 次:2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本:1/32 开

字 数:102 千字

插 页:2

定 价:15.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Preface

《中欧－华夏管理快捷键系列丛书》总序

周雪林 博士

(中欧国际工商学院)

在当今的商业世界中,使用频率最高的几个词语也许就是“变革”和“创新”。如果你在 Google 网上键入这两个词语,你将得到 100 万项与此相关的搜索结果,而这仅仅是中文网页的统计数字。

企业为什么要变革和创新呢?首先,信息技术的发展正在改变企业经营的游戏规则,互联网的出现和普及为企业的营销和运作模式带来深刻的变革。其次,世界贸易自由化的加速以及跨国联盟和兼并的盛行,彻底打破了原有的市场界限,世界经济正朝着全球一体化的方向发展。再次,商业利益和社会需求之间的冲突已经变得越来越尖锐,股东权益至高无上的观念开始受到削弱。最后,公司面临的顾客也因为拥有了更多的选择而变得越来越挑剔。所有这一切意味着企业面临的商业世界正在从左栏到右栏的转变:

昨天

自然资源决定力量
生产决定供应
利润靠经验获得
战略以产品为驱动
目标以财务为导向
层级结构

今天

知识就是力量
质量决定需求
利润靠诚信获得
战略以客户为驱动
目标以速度为导向
扁平结构

股东至上
关注价格
追求稳定
强调命令与控制
保持现状
领导是战士

客户至上
关注价值
追求创新
提倡委派与授权
改变现状
领导是教练

在外部环境加速发生变化的背景下,企业和个人如何才能适应复杂多变的形势、始终在竞争中占据有利的地位呢?

毫无疑问,只有那些能不断进行自我调整,以更快的速度适应新局面、新形势的组织和个人才能在未来立于不败之地,才能兴旺发达,这就需要他们不断创新,需要他们成为学习型组织和个人。知识是惟一真正持久的竞争优势的源泉。

从书籍中汲取知识的养分是终身学习的一个重要组成部分,它可以不受时间和地点的限制。然而伤脑筋的是,全世界每年出版的论文书刊数不胜数,它们虽然精彩纷呈,但却良莠不齐。我们如何才能在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章呢?

自1999年以来,中欧国际工商学院利用集各国专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,分批翻译出版,目前已出版80多种图书,不仅受到了同行的好评,也得到了广大读者和经理人的肯定。在此鼓舞下,今年我们又与华夏出版社通力合作,共同推出《中欧-华夏管理快捷键系列丛书》。

本套丛书共分10个分册,每一分册着重探讨一个主题,内容涉及知识管理、全球创新、业务规划、竞争战略、时间管理、领导艺术、绩效管理、现金流管理、客户关系管理以及供应链管理等等。这些都是今日商业人士公认的最重要的主题,同时也是经理人面临的最严峻的挑战。

作为一套为繁忙的经理人量身定做的图书,它集管理大

师智慧、成功人士经验和实务者体会于一体,既有言简意赅的基本概念,更有来自一线的经验技巧,提供迄今为止最全面、最前沿的管理理念和最实用的管理工具。从某种意义上来说,它不仅是一套完整的工具书,而且也是一个小型的图书馆,它能给中国经理人提供全新的学习体验。

我们有理由相信,在一个加速变化的时代,真正拥有未来的是那些不断学习的企业和个人。聪明的企业和个人知道,读一本书只是一个过程的开始,而不是结束……

2003 年 12 月

Content

目 录

01	导 言	1
02	什么是领导艺术?	7
03	领导艺术思想的演进	17
04	电子视角	31
05	全球视角	43
06	领导艺术辩论之现状	57
07	现实世界——领导艺术成功实例	77
08	重要概念和思想家	103
09	资 源	119
10	发挥领导艺术的 10 个步骤	133
	常见问题(FAQs)	145
	译后记	148

01

导 言

领导艺术有用吗?它有多大用处?
第1章向您解释:

- 在人类历史长河中,为什么领导艺术一直如此重要
- 领导艺术对公司成败的重大作用(两个实例)

“领导艺术……通常是一个公司成败的关键因素。”

本拉德·巴斯——美国学者、心理学家

从我们的远祖开始，就有了领导艺术。早在游牧时代，人们的生存就依赖于某个人的领导力。他指挥成功的狩猎活动，或带领到处流动的一个个家庭从一个食物源走向另一个食物源。领导艺术似乎是人类本性的一部分。作为一种社会性动物，人类乐于群居，而只要有群居，就会分出带头的人和跟着走的人。

这种情况延续至今。从游牧群体到迁徙部落，从猎手到农夫，从定居点到城市，从城邦到国家和帝国，生与死，或至少是生存还是繁荣，一直取决于成功的领导艺术，特别是在关键时刻。

在这一过程中，领导表现出多种形式，有军事领导，有民事领导，也有宗教领导。领导者也以多种形式出现——通过民主选举或臣民自己挑选，通过拥戴或继承，通过神秘的任命或抢夺权力。

在商业上，领导也有多种形式。有的是白手起家、带领公司走过最初的关键岁月的企业家，有的是在历史悠久的公司里开辟未来成长和发展新道路的领头羊。在公司各个层次都有领导者和潜在领导者，但企业舵手的领导素质最为关键。



如今，商场竞争越来越激烈，全球市场从复杂变得清晰，昨天心有成竹，明天就可能毫无头绪，所以，对高层领导的需求和兴趣与日俱增就不足为奇了。

虽然人们众说纷纭，但勿容置疑的是，公司领导者是能左右公司前程的巨大力量。这一点以及领导艺术的重要性在下面两个历史悠久的工业巨头的不同命运的对比中一目了然。2001年9月，两个公司到了历史的关键时刻。

两位领导者的故事

1878年，爱迪生电气照明公司宣告成立，准备开发托马斯·爱迪生发明的“白炽灯”。11年后，在打赢一场重要的专利官司之后，爱迪生通用电气公司在纽约成立。1892年，在兼并另一家电气公司之后，公司改名为通用电气公司，即当今人们熟知的GE。

与此同时，住在伦敦的两个德国移民古斯塔夫·巴恩和雨果·赫斯特于1886年创立通用电气装置公司。两年后，他们在曼彻斯特收购了第一家工厂，开始生产电话、电铃和开关。1889年，他们把公司名称改为通用电气公司，后来人们往往称之为GEC。

在大西洋两岸，两家公司使用同样的名称，并同时在20世纪得到发展壮大。两个公司都在电气革命的前期成立，先后相差只有几年。它们乘着随后而来的革新浪潮，不断推出新产品，扩大业务范围，收购其他企业，争相向海外发展。两者都成为四面开花的大型联合企业，都成为其国内市

场的行业巨头。两者都沿用同样的名称，直到 1999 年，GEC 更名为马可尼公司。

在美国，GE 连续由 8 位内部任命的 CEO 领导，每任 CEO 都体现了自己不同的管理才能。在英国，GEC 先由创始人之一雨果·赫斯特掌管，他连任总裁直至 1943 年。后来，阿诺德·维恩斯多克领导 GEC 长达 33 年，他 1963 年上任，1996 年退休。

2001 年 9 月 7 日，星期五，GE 当时的 CEO 杰克·韦尔奇正式将帅印交给他亲手挑选的继任者杰弗里·伊梅尔特。韦尔奇交出的是在过去 20 年里由世界排名第 10 上升到全球第一的特大联合企业。因为这一成就，对他的赞誉铺天盖地（详见第 7 章）。

此前 3 天，马可尼公司的 CEO 乔治·辛普森被不光彩地扫地出门，原因是公司在两个月内两次出现利润警报，加上在裁员 8000 人之后又宣布裁减 2000 人。

在 20 年的任期中，杰克·韦尔奇几乎经营着所有 GE 的传统业务，但是，他把重心从产品转移到服务，大力开发国际市场，并启动一浪接一浪的内部措施，旨在激发公司活力。乔治·辛普森在 5 年任期内卖掉原 GEC 的大部分资产，将公司重新定位在高科技数字通信网络上。为了实现这一战略转移，他花巨资到美国、奥地利和德国收购企业，资金来源是维恩斯多克在 80 年代积累的现金和出售 GEC 资产的收入。

上任初期，韦尔奇对 GE 痛下杀手，大面积收缩阵地，四面八方的评论者群起而攻之；在他任期的前 6 年，GE 的

股价根本反映不出美国股市的潮起潮落。辛普森因实施战略转移招来一片掌声，马可尼公司的股价则一路上扬，到2000年电信业一片繁荣时，股价上涨到每股12英镑。

但是，到2001年9月上旬，两人分别留下了大相径庭的记录。在韦尔奇坐镇期间，GE的股价从1美元多一点上涨到60美元。1981年，公司的市场资本化规模为120亿美元，到他退休时，资本化达到4850亿美元。呈现在他眼前的是巨额的财富增长。

辛普森在任时，曾亲眼目睹GEC或马可尼公司股价从每股3英镑涨了4倍，可当他下台时，股价只有0.29英镑，只有3个月前股票价值的10%。他不合时机的收购行为使公司不得不注销35亿英镑的资产。因20亿英镑债务缠身，公司的双A级蓝筹债券沦落为垃圾债券（交易价只是面额的25%）。曾经是英国第一大公司的马可尼公司市值已不足10亿英镑。

2001年9月，对于卷入这两家公司的每个人来说，可谓几家欢喜几家愁。用查尔斯·狄更斯在《双城记》里的开场白可以描述他们迥然不同的心境——“最好的时光，最坏的时光”。因此，无论何时，不管谁说领导艺术好坏都无关紧要，千万不要相信他。

02

什么是领导艺术？

很多人以为他们理解“领导艺术”的含义，但人们对这一词组的定义并没有形成共识。它可能指一门艺术、一个过程或某种品质。第2章将探讨人们如何抓住这一琢磨不定的主题，包括：

- 不同定义
- 对实际领导的观察
- 可能存在的领导与经理之间的差异

“领导艺术就像美：难以界定，当你发现它时，就知道美在何处。”

沃伦·班尼斯——领导艺术专家

著名领导艺术专家沃伦·班尼斯用一句简单的话总结了这一主题的矛盾：“毫无疑问，领导艺术是我能想到的、研究最广泛而理解却最肤浅的课题。”

当然，缺乏了解不等于缺乏探索。早在 1974 年，美国学者本拉德·巴斯和拉尔夫·斯多格蒂尔就出版了《领导艺术手册》，书中列举了 3000 项研究。1981 年，该书第二版包含了 5000 项研究，而 1990 年出版的最新版本则包含 7000 项。考虑到过去 10 年中发表的大量文献，下一版本肯定会超过 10000 项。

可惜的是，正如许多关注此领域的人士会马上指出的那样，研究对象的相关性不能满足普及领导艺术的要求。多数研究只是基于小范围的、通常不合适的案例，研究成果往往脱离现实世界。

法国 INSEAD 商学院人力资源管理学教授曼弗雷德·乌里斯的话很有代表性：“在领导艺术领域，研究行为似乎越来越多，但研究内容却越来越少。”¹他认为，阅读有关这一课题的文章，“就像看一本用中文写的巴黎市电话号码簿”。

定义领导艺术

问题的根源之一是缺乏一种公认的定义。80年代初期，沃伦·班尼斯已经发现了350种定义，现在的定义肯定多得多，因为人们对领导艺术的关注似乎永无止境。

或许，最简单的定义是，领导艺术就是让别人完成你希望他们完成的某件事的能力。这一基本主题在许多经久不衰的定义中都有所体现：

“领导艺术就是让人们做他们喜欢和不喜欢做的事情的能力。”

哈里·杜鲁门——前美国总统（1945 - 1953年）

“领导艺术是通过直接影响他人、引导他人向一个特定目标前进的能力来影响人类行为的一门艺术。”

奥马尔·布拉德利将军——美国陆军参谋长（1948年）

“领导艺术可以被定义为一种方法，上司通过这种方法促使下属以令人满意的方式行事。”

沃伦·班尼斯（1959年）

“领导艺术是影响群体活动、以达到制定目标和达到目标之目的的一个过程。”

拉尔夫·斯多格蒂尔（1974年）

尽管以上四种定义基本上说的是一回事，但是，它们也反映出困扰领导艺术领域的潜在分歧。例如，他们把领导艺

术分别表述为“能力”、“艺术”和“过程”。它到底是其中之一还是兼而有之呢？还有，“影响”和“促使”之间就存在很大差别，“影响”有劝说的意味，而“促使”则暗含某种权威和控制。正如在许多其他管理学领域一样，语义学标准在领导艺术定义上也扮演了一个混淆不清的角色。

上述定义都强调领导者的作用，对跟随者及其兴趣只字不提。有些定义试图加入这一点：

“领导艺术就是促使跟随者为了某一特定的、代表领导者和跟随者双方价值和动机，符合双方需要、需求、渴望和期待的目标采取行动。”

詹姆斯·本斯²

也有过分夸大领导作用的定义：

“领导艺术就是帮助他人‘明白’他们的所作所为，以便他们能理解公司宗旨并为之付出努力；就是想办法提醒团队成员他们的身份和目的；就是营造一种‘体系’或‘文化’，以便成员即使在正式领导不在场的情况下也会‘正确地做事情’。”

威廉·德拉斯和查尔斯·保罗³

另一个可能会引起混淆的方面是，领导艺术既被看作一种行为，又被看作一种品质。耶鲁大学管理学教授亚瑟·杨格的定义最具代表性：“领导艺术既是方法又是品质。作为一种方法，领导艺术就是发挥非强制性影响，引导和协调组员行动，共同完成目标。作为一种品质……（领导艺术是）那些成功实施这种影响力的人所具备的特质。”⁴ 最后一点又