



白金版

LEADING QUIETLY

An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing

沉静领导

不轰轰烈烈，也不会退缩屈服；不自我牺牲，也不会放弃原则。沉静领导的成功之道在于他们找到了变通规则的途径，解决了棘手的问题，同时不危及他们的事业和声誉。



机械工业出版社
China Machine Press

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

杨斌◎译

白金版

LEADING QUIETLY

An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing

沉静领导



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

沉静领导 (白金版) / (美) 巴达拉克 (Badaracco, J. L.) 著; 杨斌译. —北京: 机械工业出版社, 2015.3

书名原文: Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing

ISBN 978-7-111-49547-5

I . 沉… II . ① 巴… ② 杨… III . 领导方法 IV . C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 046512 号

本书版权登记号: 图字: 01-2015-0420

Joseph L. Badaracco, Jr. Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing.

Copyright © 2002 by Joseph L. Badaracco, Jr.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this 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 Harvard Business Review Press 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。

沉静领导

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

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-111-49547-5

定 价: 39.00 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

赞 誉

Praise

我们大部分人都着迷于那些英雄领导人在重大关头扭转乾坤的故事。现在，我们请沉静型领导者登场——那些我们很少赞颂过的人们，却实在是使这个世界迈向更美好明天的重要力量。巴达拉克讲述了他们的故事，充满洞察力和理解力。不仅向我们展现了他们是怎么成功的，更重要的是，还解释了他们为什么能成功。对于那些必须学习从中层领导做起的人，阅读这本书是一个最好的开始！

——大卫·葛根

哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导中心主任

这本书并没有把事业的成功看作来自于一系列大胆而勇敢的决策，相反，巴达拉克提出了一套深思熟虑、务实可用的全新领导模式。

——保罗·查伦

Liz Claiborne 集团董事长兼 CEO

在沉静中努力，巴达拉克所阐述的新型领导者，采用细小的、谨慎的步骤来解决复杂的大问题。《沉静领导》这本书揭示

了一些看似简单但本质却相当复杂、科学的道理。这本书将彻底改变你看待领导者以及你自己的方式！

——安妮·布莱恩特
美国学校董事会联合会理事长

在这本思想深刻而又相当实用的书中，巴达拉克帮助我们理解真正的领导之道并不是宏大的或者英雄式的。真正的领导之道就发生在基层管理者在人性与常识的指引下迈出的每一小步中。那些培育沉静型领导者的组织乃至社会，将一定会战胜那些只为强势、高调声音留有空间的组织与社会。

——罗伯特·赖克
美国前任劳工部长，Brandeis 大学讲席教授

书中所讲述的那些领导者的故事，展示出那些看似普通寻常的决策是怎样的一点都不普通寻常。反之，那些普通的决策，充满着复杂的动机，对付着崎岖的政治地形，必须小心谨慎和周密思考，才能获得长远的成功。

——凯西·利维森
E*Trade 集团首席运营官、前任总裁

专文推介一

Panel Recommendation

沉静型领导有别于普遍受称颂的英雄式领导，过去我们认为成功的领导者，处理任何事情都该轰轰烈烈，让部属感到佩服不已。事实上，真正伟大的领导者，是在许多细微的事情上，做出了与众不同的抉择，只可惜太多研究领导学的人不曾去注意与珍惜。

作者将沉静思考型领导者定位为现实主义者，我认为一个领导者如果能面对真实世界、实事求是，就已从解决问题的阶段，提升到避免问题发生的阶段，因为他们的态度，使得他们面对所有大小事都能处理得与一般人不同。

所以，沉静型领导者是平凡中的不凡人。平凡本身就孕育了不凡，但是唯有了解平凡、力行平凡，才能成为一个不凡的人。换言之，领导者总是能在极为复杂、无法完全掌握与控制的情况下，做出不惊天动地的事，可说是平凡至极，但却能让人肃然起敬。这对一个真正的领导者来说，是家常便饭，但是对于一个自认不凡的领导者而言，却永远也不知道该如何做，也永远不知道

做平凡事拥有无法衡量的价值。

我想引用部分章节的内容来诠释所谓的沉静型领导。

1984年，我接掌生产力中心时面临的问题是，当时生产力中心是一个官僚的、气氛沉闷的机构，我必须解雇几乎85%的人才有机会让生产力中心起死回生。最后，我仅解雇了四位被生产力中心同仁称为“四人帮”的最高层主管人员，我亦给了他们最优厚的退職金。做这样的处置是因为，我能预测事情真正会如何发展，然后找出造成伤害最小的解决方案。

面对这样棘手的问题，不管我们的心中有多无私，还是会有很多看不清事实的人，认为你的手段是为了争权夺利，想干掉对手而不择手段。在这样险恶的环境下，我们甚至不知道这是不是一个陷阱，如果我们没有危机处理的能力，或者没有做好万全准备，或许“走路”的人不是别人，而是身败名裂的自己。

当领导者面临问题时，不仅是对其能力的考验，更是表现机会的来临，问题越多越困难，如果我们可以一一完美解决，就越能获得上司的信赖，以及部属的人心与尊重。反之，如果我们没有解决的能力，很可能就会成为问题的牺牲者或替死鬼。

作者认为领导者做决策时是非常复杂的，他们的考量点往往是结合了利他主义与利己主义。在本书中举出的案例：柯特兹是某大型制药公司的销售员，他面临的问题是，新的销售攻势违反了法律，他的抉择是就自己的能力范围做出改善，而不试图去拯救世界，因此他保住了工作，也本分地阻止了问题的扩大。看来这像是一个最适当的解决方式，但是从另外一方面看，却有几分自扫门前雪的意味，如果柯特兹没有思考到自身的安危，或许他能帮助别人做更多的事。

当领导者做决策时，如果以利己主义为出发点，或者是掺杂了利他主义

与利己主义，这就会使得我们的心中感到不安，为什么呢？这是和人天生的良知有关，更与个人的潜在意识所触发的直觉有关。事实上，也只有从完全无私的利他主义出发，才能达成真正的利己主义。

另外，作者也谈到争取时间。我们处于十倍速时代，时间对于每个人来说都非常重要而宝贵，所以有人说，好的领导者能在极短的时间内做出果断明确的决定。但是我必须提醒领导者的是，当你的直觉对你的决定有些许迟疑时，就必须慎重思考，因为正确的决定比争取时间重要得多。领导者也必须了解到，有时候不做决定，它本身就是一个很坚实的决定。

我想阅读本书的读者可能会发现，沉静型领导很“中国式”，但我认为它又超越“很中国”的风格，因为它含有印度先哲甘地的行事风格。为什么呢？甘地是印度最伟大的政治家，他发动并领导了著名的非暴力不合作运动，率领印度人民摆脱了英国殖民主义者的统治，取得了国家的独立。甘地以“非暴力不合作”的柔性坚定诉求，在不引发流血冲突下，达成了伟大的使命，可称得上是沉静型领导的最佳典范。

本书亦引用了许多发人深省的名言，激发我做更为深刻的思考，例如：引用幽默作家戴夫·巴里（Dave Barry）的一段话：“宇宙之中最有力量的就是散播谣言”，这句话我更深刻的体会是，“宇宙之中最可怕的力量就是散播谣言”。

从第1章到第8章，作者提出了许多案例，供读者更为清楚地理解沉静型领导所应具备的不同特质。

本书所探讨的是领导之道与做正确的事情，当然个人得失也重要，但我认为沉静型领导者不单只衡量自己的得失，而且衡量整个团队、组织、社会，甚至于国家“利益”。所以，领导者必须以理智的态度，面对自己所处的真实环境，唯有如此，才能让我们深刻地了解到，权力能够做些什么？而不至于

被权力迷惑，或运用权力谋求自我的利益。

很高兴看到《沉静领导》一书中文版的问世，也很高兴受杨斌教授的邀请，为本书写推介，我相信本书以不同于以往的观点谈领导，确实能让读者对于领导有更深一层的认识，故我乐意推荐本书给所有愿意在领导上力行平凡的不凡人阅读。

石海宜

全球华人竞争力基金会董事长

专文推介二

Panel Recommendation

我曾经看过一个诺贝尔奖得主的专访节目，记忆深刻，那位多年前得奖、白发苍苍的老科学家非常诚恳地告诉记者：“在我们这行，全球的精英大约有 100 人，大家的智能、努力和贡献都不相上下。然而只有不到 10% 的人得过奖，绝不能说其他 90% 没有得过奖的人不如这些得过奖的幸运儿。”这番话说得恳切，却与时下“崇尚得奖”的风气背道而驰。媒体追逐得奖人是为了满足社会对英雄的需求，而社会需要英雄是因为英雄能带给群众兴奋和希望（英雄的崛起），在平淡的生活中增添乐趣和幻想（英雄的衰亡）。这种大众对英雄的热情崇拜似乎间接反映了一个普遍的观念：英雄造时势。

但是俄国文豪托尔斯泰并不认同这样的观点，在他的《战争与和平》一书中即不断地强调：“伟大的领袖其实都是更大的历史力量的产物，而这个决定性的历史力量却是由绝大多数的平凡人在处理日常琐事中一点一滴地累积而成的。”另外一位诺贝尔和平奖得主史怀哲医生也曾说：“在人类追求理想的过程中，只有非常微小的部分能为众所周知；而这部分与其他琐细而模糊的

努力的总和相比，就好像浮在深海波涛上的泡沫一般微不足道。”托尔斯泰和史怀哲的意见直接反映了另外一个观念：时势造英雄。

到底是英雄造时势呢？还是时势造英雄？传统的领导学研究似乎比较偏向前者。原因并不难理解：英雄们拥有纯洁的动机、坚定的毅力、挑战现实的勇气 and 追求梦想的浪漫，这样的领导者才有资格鼓舞人心，号召群众。与这种理想主义性格的领导人相对的是那些现实主义的妥协者，他们因为自私而短视，所以不够资格被称作英雄。多年来，这样的观点一直成为 MBA 领导学课程的核心，然而哈佛大学巴达拉克教授在这本书中却在努力扭转这个观点。

经过长达四年的研究之后，巴达拉克教授认为英雄风格领导人的成功并不是推动世界进步的关键，真正推动世界进步的力量来自于那些不为公众所知的无数“沉静型领导者”(quiet leader) 每日所做的现实而有效的决策。这些沉静型领导者没有浪漫的英雄主义，不做大胆和英勇的决定；他们有利他和利己交错的混合动机，他们在做组织决策的时候也会兼顾自己的地位和前途；他们采取谨慎的步骤来解决复杂的问题，以便保护组织、同事、部属以及自己；他们虽然重视信任，但也了解信任的脆弱；他们对理想没有过高的期望，但也不会愤世嫉俗，怀疑一切。总之，沉静型领导者似乎是一群懂得妥协的现实主义者。

这些非英雄主义的沉静型领导者很少站在舞台上接受公众的歌颂，因为一般人认为他们不够资格被称作英雄。巴达拉克教授却认为：正是这无数个“远离群众视线的沉静型领导者”每天所做的“正确决策”的累积，才是推动世界前进的关键。但是他们和其他更多“庸庸碌碌的现实主义者”又有什么不同及值得尊敬之处呢？巴达拉克教授的研究得出三项沉静型领导者不平凡的品格特质。

首先，沉静型领导者虽然也坚持原则，但是拒绝用英雄式的强硬态度来达到目的：他们选择自我克制。由于自我克制，他们争取到更多的时间

去了解复杂问题的真相，设计有效解决的方案。自我克制不是袖手旁观，也不是太极拳式的脱身之道，更不是一般人的麻木不仁，沉静领导人的克制是充满了自我警觉而又有创造性的。换言之，他们在坚持真理的本能之时，自觉地采取冷静的停顿和反问，除了要避免良心的直觉被强烈的情绪所拖累，也同时争取到妥善解决问题所真正需要的时间。自我克制说来简单，要实践并不容易，沉静领导人借由日复一日长期的自我练习，已经把自我克制变成了习惯和本能。它象征的是谨慎、智能和耐心，而不是“逃避责任”和“和稀泥”。

沉静型领导者第二个不平凡的品格特质是谦逊，由于他们的现实性，他们并不追求永恒的光荣和胜利。他们认为每一件事都比自己能力所能解决的要更复杂和充满变数，事情最后的成功一定是由许多力量共同作用而成，因此自己的贡献也像沙滩的足迹一般：既不伟大，也难持久。虽然他们不会因为“缺少光荣”就放弃了努力，但是他们在努力达成有意义的目标之时，了解到自己的才智和决心并不是成功的保证。正由于沉静型领导者不会高估事情成功的可能性和抬举自己努力的重要性，他们更能忍受挫折，也会用更实际的态度专注于眼前该做的工作。法国哲学家蒙田曾说：“光荣之降临，纯属偶发事件”，沉静型领导者因为笃信于此，绝不汲汲营营，为光荣而争取光荣。

沉静型领导者最后一个不平凡的品格特质是执着。执着和勇敢之不同在于，前者是理性的坚持，而后者是感性的冲动。的确，沉静型领导者缺乏英雄式领导者那般鲜明的理想和无私，他们为了组织的成功和自己前途的保障，较倾向于把“妥协”视为必要的领导艺术。但是他们在妥协的过程中又必须发挥很高的创造力，使所有的努力都能朝最终目标迈进。他们把精力集中在理性的能达成的事物上，而非理想化的境界，因此他们可以接受较不完美的结果，这正好也成为他们最后能够成功的必要条件。总之，沉静领导人的妥协并不是“随波逐流”，反而像是“因为执着，所以妥协”。

纵观全书，巴达拉克教授极为睿智而且公正地把组织的成功和世界的进步归因于那些籍籍无名的沉静型领导者。在这个英雄横行的世界做这样反传统、反潮流的努力，我个人对他崇高的正义感表示敬佩。本书的译者清华大学经济管理学院杨斌教授告诉我，这本《沉静领导》中的许多观点和中国的中庸之道甚有神合之处，但因为巴达拉克教授不谙中国哲学，所以没有在这方面引述。杨斌教授提醒我，能否对此借题发挥一番？

中国的孔子是东方提倡“中庸之道”的大师，他在《论语》中说道：“可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。”孔子所推崇的最高境界是“权”，也就是通权达变，这点岂不是和巴达拉克教授所称扬的沉静型领导者的三种美德——克制、谦逊、执着——不谋而合？斯坦福大学的客座教授 Debra Meyerson 把沉静型领导者称作“tempered radical”，也让我想起了《论语》里的另外一段话：“不得中行而与之，必也狂狷乎？狂者进取，狷者有所不为。”这“狂”莫非就是“radical”？“狷”莫非就是“tempered”？西方的中庸大师希腊哲学家亚里士多德（Aristotle，384—322 B.C.）呼吁人们应该培养四种美德：公正、勇敢、谨慎、克制，其中公正和勇敢乃狂者所为，谨慎和克制属狷者所为。西方的管理哲学因为植根于个人主义和扩张主义，因此走成今天的英雄主义；而东方的管理哲学却因为长期的权贵主义和自保主义，又走成了民间的乡愿主义。二者皆有所偏，西方学者于此有所体会，而东方学者能无体会乎？

我的“狗尾续貂”也该点到为止了。杨教授学贯中西，译文流畅，这本《沉静领导》，必能带给中国各界的领导人们足够的深沉和静思。

尤克强教授

元智大学管理学院创院院长

专文推介三

Panel Recommendation

为这本书写序的确让我为难了好一阵子。

不是因为自觉文笔不济、唯恐日后贻笑大方，也不是因为找不到“实在忙得不可开交”之类的借口推托，而是因为这本书让我产生了不少“混杂的动机”，而伴随这些“混杂的动机”而来的诸多感想，又让我一时难以梳理。

这是一本非常另类的管理书。

其一，在当今“造神”之风日盛、管理“大腕”“大鳄”层出不穷的时代，本书却认为“大多数的卓越领导者通常并非公众英雄”，而是平常之人，即所谓的“沉静型领导”；更有甚者，作者进一步告诉我们，绝大多数需要运用领导术解决的问题都不带战略性和关键性，也不是专门留给公司高层领导去解决的；其二，当 MBA 学子们在商学院的殿堂里苦苦求索 CEO 们如何能力挽狂澜、改变历史的时候，本书却告诉我们“那些发誓要成为伟大人物的角色，总是以失望和痛苦告终”，而次要的角色，因为他们的“雄心恰如其分”，却往往实现了自身的价值；其三，当畅销

管理书喋喋不休地教导我们什么是成功的“步骤”和领导的“习惯”的时候，本书却说习惯也好、步骤也罢，这些东西到关键时刻通通派不上用场，好领导各有各的“与众不同的”绝招，而且“这主要是缘于他们的性格而不是他们采取的手段”。

妙哉！

何谓“沉静型领导”？英文中“quiet”一词有“不引人注目”“默默无闻”的含义，与之相对应的当然是家喻户晓的、动辄可以呼风唤雨的“英雄型领导”。

我们崇拜英雄，承认英雄的作用，甚至也梦想着有朝一日成为英雄。若没有英雄，我们的历史将多么乏味。回到管理话题上来，英雄其实就是企业 CEO、行政部门的首长、军队的首长等公众人物，他们有权做出各部门的最高决定。在公众的眼中，他们决定着各部门的未来与兴衰。然而盖洛普对企业进行的大量的组织行为学研究发现，企业高层领导对一线员工的工作绩效的影响力为零（ $r=0$ ），而一线经理的日常管理与员工工作绩效的相关系数为 0.4，也就是说，一线员工的工作业绩有 40% 受一线经理管理的直接影响，而高层领导的管理对一线员工不产生直接影响。这一研究成果的确出人意料。它告诉我们两条管理真谛：

（1）一线的员工是企业的微循环，他们既是企业管理的末端，又是企业价值链上价值交换的最前端。企业的利润是一线员工直接创造的，一线员工敬业与否决定企业的兴衰。“人民是创造世界历史的真正动力”似乎被现代组织行为学证明。

（2）决定企业一线员工工作效率的直接因素是他们的顶头上司，即一线管理人员。在充分承认企业 CEO 不可替代的作用的同时，我们必须充分认识“默默无闻”的一线经理的决定性作用。他们正是“沉静型领导”的典型代表

与化身。

纵观当代管理理论与实践的发展，我们看到了这样几条变化主线：一是从工业经济时代的以“管物”为核心，过渡到知识经济时代的以“管人”为核心，即以人为本的管理；二是从工业经济时代的“标准化”管理，过渡到知识经济时代的“个性化”管理；三是从重“步骤”的管理，逐步发展到重“结果”的管理。20世纪80年代中期，TQM风靡全球，以日本为代表的制造业经济是那个时代的佼佼者；到20世纪90年代中期，美国人痛定思痛，举起了企业重组的大旗，使美国又重新夺回了领头羊的地位。到了20世纪末，人本管理的理念开始流行，发源地还是美国。

人本管理的实践使各种企业和组织更加扁平化，一线员工和一线经理对企业竞争力的重要性被行为学研究所肯定，企业文化建设被提高到战略的高度，“沉静”的领导，通常是中层和一线经理们，一夜之间成了企业管理核心的重中之重。的确，他们是企业文化的具体体现，是看得见、摸得着的企业竞争力。

提到“沉静领导”，不能不提到他们的性格与优势。作者在书中着力刻画了他们的三种美德：克制、谦逊与执着，并认为这些美德是打开通向成功之门的钥匙。其实成功的路不止这三条。如果以为仿效书中的方法去做就可以达到预期的结果，就太天真了。

盖洛普的研究表明，成功的关键在于发挥优势，扬长避短。发挥优势的前提在于了解自身的优势。很可惜，世界上大多数人并不知道自己的优势何在。这也许许多人尚未取得成功的原因吧。

只了解自身的优势还不够，还必须确定切实可行的目标、行动方案和建立合作的团队。这些都是“沉静型领导”每天的必修课。

最后，还想和大家谈一谈本书的研究方法。作者自认为这是一本随笔

性的书，目的在于提出问题，并从新的角度讨论领导之道。很明显，作者从MBA商业伦理学教学案例中获得了大量的素材，并从一百多个案例中得出了较为明晰的结论。在承认作者严谨的治学精神的基础上，我们也不难看出上述案例的局限性，特别是作者试图用本书的理论概括“沉静领导之道”。

瑕不掩瑜，这本书毕竟能给你我这样的“小人物”带来思维上的启迪。



盖洛普中国有限公司前执行董事 / 总经理