



WILEY

论领导力

华 章 经 典 · 管 理
O N L E A D E R S H I P

[美] 詹姆斯 G. 马奇 蒂里·韦尔 著 张晓军 郑娴婧 席酉民 译

JAMES G. MARCH

THIERRY WEIL



机械工业出版社
China Machine Press

华章经典 · 管理

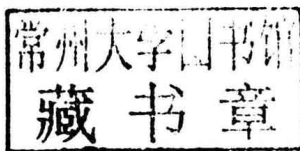
论领导力

ON LEADERSHIP

[美] 詹姆斯 G. 马奇 蒂里·韦尔 著 张晓军 郑娴婧 席西民 译

JAMES G. MARCH

THIERRY WEIL



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

论领导力 / (美) 詹姆斯 G. 马奇 (James G. March), (美) 蒂里·韦尔 (Thierry Weil) 著; 张晓军, 郑娴婧, 席酉民译. —北京: 机械工业出版社, 2018.4
(华章经典·管理)

书名原文: On Leadership

ISBN 978-7-111-59411-6

I. 论… II. ①詹… ②蒂… ③张… ④郑… ⑤席… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 051019 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-0549

James G. March, Thierry Weil. On Leadership.

ISBN 978-1-405-13246-6

Copyright © 2005 by James G. March and Thierry Weil.

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright © 2018 by China Machine Press.

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. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

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。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

论领导力

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: 黄姗姗

责任校对: 张惠兰

印刷: 北京 (中煤) 印务有限公司

版次: 2018 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 12.75

书号: ISBN 978-7-111-59411-6

定价: 50.00 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

马奇的思想精彩、睿智、独树一帜，完全忠实于现代研究体系。

——丹尼尔·卡尼曼

2002 年诺贝尔经济学奖获得者

马奇是我最喜欢的作家，他非常强调领导的基本问题和人生的基本问题的统一，我心戚戚。马奇的书是那种读着读着也许会停下来愣半天神的；一句引起万千思绪，捅破了好些窗户纸。带着实践中的问题去读，会有更多获益。

——杨斌

清华大学副校长兼教务长，清华经管领导力研究中心主任

数字中国的崛起是数字经济发展之路上一块重要的旅程碑，更是中国互联网企业向全球化生态重组的阶段性成果。中国互联网蓬勃发展的这段二十多年的精彩历史，除了为企业在探索未来可持续发展的方向上奠定了良好的行业生态以及跨界融合的意识外，更为新一代年轻的、怀有远大梦想的创业者带来无限的想象空间和希望。

然而在当前资金无限、经济高速增长、企业盲目追求技术的时代，高管往往容易忽略能带领企业成长为百年老店的领导力的最核心的价值。在这个管理类书籍汗牛充栋的年代，这本大师级别的经典智慧，刚好可以献给那些愿意沉下心来，为中国梦认真部署下一代中国

百年老店的领导者。

——刘胜义

腾讯集团高级执行副总裁

马奇教授的这部《论领导力》与众不同，不同有三：其一，这是斯坦福 MBA 领导力课堂 20 个 75 分钟的笔记形成的，是一门真正的领导课；其二；这门课是以《奥赛罗》等多部文学名著为核心，充分打开学生的情感、想象力和创造力，深入一个人思想的底层，而不仅是知识、能力和行为这些外在的层面；三是以赏析的态度把学习领导力作为与学习音乐、文学类似的过程，源于现实，高于现实，实际上，我们很多的政治家和企业家在本质上都是“文艺青年”！21 世纪的互联网和人工智能新时代中，企业要创新、变革和全球化迫切需要想象力、同理心、创造力，本书是领导力学术界的一朵奇葩，非常喜欢其中的思想和醍醐灌顶的金句，马奇教授不仅是领导力大师，也是大哲学家！

——徐中博士

学堂在线中国创业学院院长

马奇有关领导者的独特看法体现在他认为堂吉诃德是领导者的最佳榜样。如果用一句话概括马奇另辟蹊径的学术生涯，我认为最佳选择是称他为“学术界的堂吉诃德”。如同堂吉诃德，马奇本人的学术生涯正是充满想象力的一生，也是富有使命感的一生，更是快乐的一生。这些正是领导力的特征，与中国道家的传统思想不谋而合。

——李平

宁波诺丁汉大学李达三国际商务首席教授，美国创新领导力
中心大中华区研究总监

这本薄薄的《论领导力》，我多次重读，而且每次重读都有新的领悟——这就是马奇思想的魅力。

——刘澜

正道领导力中心创始人，北京大学汇丰商学院管理学教学副教授

我特别喜欢斯坦福大学教授詹姆斯·马奇说的一句很有趣的话：我只推敲我的想法，我不推销我的想法。他是人文主义的真正传人，用怀疑、不确定的方式看待世界。

——单向街图书馆创办人、《十三邀》节目主持人，许知远

出版说明

The Publisher's Words

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中闪烁着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为管理经典，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，希望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政 陈春花 陈佳贵 冯 仑 黄群慧 李新春
李 政 罗 珉 马风才 彭志强 邵明路 石晓军
王以华 王永贵 吴伯凡 吴晓波 席西民 肖知兴
邢以群 颜杰华 杨 斌 张瑞敏 赵曙明

“华章经管”自创设以来，一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”系列丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

总序

Foreword

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说是琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本也不断上升。在这个浮躁的社会时期，有时出版商提供给读者的不再是精神食粮，而是噪声和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典，并以身作则，出版了这套华章经典系列，分设3个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，特别是管理知识更是日新月异，丰富多

彩。我们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效。但因管理的许多知识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：管理经典系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随着时间的流逝而失效。另外，正是由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶和哲学的思考，因此反倒会随着历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人与人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂的、富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。

其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失；而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而将成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性地运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”，而要想真正做到这一点，除了正确的态度和高尚的境界，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体会领悟而来，这样做过程太长；间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和

环境以及文化的变化，同一种知识和技能的运用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等的学习一样，首先要掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务和思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术和方法以及与人有关的会随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者可以通过书本学习，后者则要通过实践或案例教学来学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本的是要学会和善用成本—效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴涵着知识和经验，所以，对于管理者来说，处处留心皆学问，要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本的知识和技能，而要演化出

神奇的管理实践则需要在此基础上去感悟、去享受！

实际上管理活动本身犹如一匹烈马、一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当作你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对经典系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无须介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民博士

西安交通大学

求真、求善与求美的领导力

我很高兴地得知马奇《论领导力》一书出版中文版的消息。我在2008年第一次读这本书，几乎是一口气读完，此后多次重读。关于领导力和管理的书籍，我如果不是读了上千本，至少也读了几百本，大多数都不值得再读一遍。但是这本薄薄的《论领导力》，我多次重读，而且每次重读都有新的领悟——这就是马奇思想的魅力。

马奇的领导力思想是独树一帜的。我把领导力研究概括为三种范式：科学范式、经验范式、人文范式。它们的主角不同，分别是学院派、实践者、思想家。它们的目的不同，分别是求真、求善、求美。马奇是人文范式的代表人物。

科学范式

科学范式是学院派的范式。他们以实验、调查、统计等科学方法，借用自然科学的套路对领导力进行研究。绝大多数象牙塔之内的学者都可以归入这一派。他们也许在学术圈内是知名领导力学者，但对领导力实践几乎没有影响，他们的研究是做给其他研究者看的。

科学范式基本上是在自娱，而且还没有做到自乐。领导力学者诺瑞亚（Nitin Nohria，从2010年起担任哈佛商学院院长）与同事一起指出：“尽管领导力位于大多数高等教育机构的使命和目的的核心，但在这些学院里关于领导力的严肃学术研究是少之又少。”¹

科学范式的代表人物之一加里·尤克尔（Gary Yukl）在自己撰写的领导力教材中也有这样一段灰心丧气的话：“过去几十年中，领导学领域一直陷于争论和混乱之中。关于有效领导完成了数以千计的实证研究，但大多数研究得到的结果并不显著、不一致，并且难以解释。”²

这里的引文照抄了尤克尔教材的中译本，其中“领导学”一词是误译，其实就是领导力。英文中没有“领导学”这个词，也没有这个学科。科学范式的窘境也跟这个有关：领导力不是一个学科，而是跨越多个学科的重要现象；而科学范式对学科界限比较看重，因此有些不知所措。

经验范式

经验范式是实践者的范式。市面上绝大多数领导力书籍都是经验范式的产品。其作者有些是实践者本人，比如《赢》等畅销书的作者、通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch），还有《领袖们》一书的作者、美国前总统理查德·尼克松（Richard Nixon）。他们基于亲身经验和个人的非系统性观察，提炼出关于领导力的个人见解。还有些作者则是他们的枪手，或是记者或者咨询顾问。

经验范式的有些代表人物也栖身于象牙塔之中，不过处于边缘地带。比如以提倡学习型组织而知名的彼得·圣吉（Peter Senge）尽管在麻省理工学院任教，但并不拥有终身教职。管理大师彼得 F. 德鲁克（Peter F. Drucker）大概是这群边缘人物中最有名的。他尽管是拥有终身教职的教授（生前在以他的名字冠名的一个小型商学院任教），但是他的研究并不符合现在的学术规范。

德鲁克是这么做研究的：“所有我遇到过的卓有成效的领导者——既有我与之共事过的，也有我只是旁观过的——都知道四件简单的事情。”³ 这样下结论也许不科学，但是德鲁克的洞见对从事实际工作的

领导者有很大启发。经验范式的研究不是做给其他研究者看的，而是做给实践者看的。

德鲁克其实没有在大学里学过管理学，因为他上学时还没有这门学科。实际上德鲁克认为管理学是自己发明的，只不过学术界不这么认为。德鲁克去世后，《哈佛商业评论》一篇纪念他的文章这么写道：“一些人，尤其在学术界内，认为他与其说是学者，不如说是记者；与其说是记者，不如说是油嘴滑舌的概括者罢了。”⁴然而，德鲁克对包括美国、日本、中国在内的国家和地区的管理实践产生的巨大影响，是其他任何学者难以相比的。

人文范式

人文范式是思想家的范式，马奇是这一范式的代表人物。

马奇其实也是科学范式的代表人物，在管理的学术领域有重要贡献。⁵他早期所做的对大学校长领导力的研究⁶被认为是对领导者绩效的两个经典研究之一。⁷不过他后来在领导力这个课题上放弃了科学方式。马奇曾经对我说：“已有的研究领导力的文献不是很好，只是许多宣称和断言。要么很难搞清楚它们的意思，要么没有太多支持的证据。”⁸

马奇开创了领导力的人文范式。1980～1994年，马奇在斯坦福大学商学院开设了15年的“组织领导力”课程。马奇说这门课程建立在三个信念之上。

- **信念一：**领导力的主要问题和人生的主要问题密不可分。
- **信念二：**对于受过教育的人来说，伟大的文学作品是学习这些问题的最佳渠道。
- **信念三：**包括商学院在内的教育不应该只是为学生提供成功秘诀，而应该回归教育的古典意义，即“帮助人们考虑多种方式，

用来理解关于人类存在的基本难题和人性的本质”。⁹

因此，这门课程的主要教材是莎士比亚的《奥赛罗》，萧伯纳的《圣女贞德》，托尔斯泰的《战争与和平》，还有塞万提斯的《堂吉珂德》。通过对这些经典文学作品的讨论，马奇引导学生从多个角度和深度来思考领导力。

马奇还建议领导者读诗。“领导者的一个问题是他们生活在一个要求清晰的世界，清晰的目标，清晰的理解，精确的判断。但是他们生活的世界并不清晰，自相矛盾，等等。”因此他们应该读诗。“因为在大多数时候，诗歌都在两个方向展开。两件事同时进行，你必须同时看见它们。”¹⁰马奇本身也是诗人，出版过 11 部诗集以及从诗歌讲领导力的“论文”。¹¹

人文范式其实很难称为一派，因为其人数稀少。在马奇之外，组织社会学家加雷思·摩根（Gareth Morgan）和哈佛商学院商业伦理学教授小约瑟夫·巴达拉克（Joseph Badaracco, Jr.）也许可以归入这一派。摩根在《组织的形象》¹²一书中引入不同的隐喻来思考组织。巴达拉克在哈佛商学院开设的领导力课程与马奇一样，采用文学作品作为教材，呈现领导者面对的伦理困境。¹³他们的共同特征都是不求“真实”的结论或“确定”的行动指南，而是激发对“可能性”的思考。

求真、求善与求美

三种范式关心的主要问题实际上都差不多，只是探讨的出发点、方式和目的不同。

科学范式求真，想要真实地描述世界；经验范式求善，想要改善人们的社会实践；人文范式求美，想要激发人们以不同的方式思考领导力。

科学范式以发现领导力的真相为目的，然后希望你据此行动，其出发点是真理是可以通过科学方法发现的。然而科学有其局限性，人类社会与自然界不同，因果关系往往晦暗不明，从真理到行动的路径