

职业经理人的权威

莎士比亚论管理艺术

保罗·科里根 / 著

万继蓉 刘淑芸

杨雪莲 顾云丽 / 译



上海三联书店

Shakespeare
on Management

职业经理人的权威

莎士比亚论管理艺术

保罗·科里根 / 著
万继蓉 刘淑芸
杨雪莲 顾云丽 / 译
章玉贵 / 审校



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人的权威——莎士比亚论管理艺术/

(英)保罗·科里根著; 万继蓉等译, —上海: 上海三联书店, 2002.
(经理书架)

ISBN 7-5426-1643-9

I. 莎… II. ①科…②万…③刘… III. 企业管理—研究 VI. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086252 号

职业经理人的权威——莎士比亚论管理艺术

著 者/[英]保罗·科里根

译 者/万继蓉 刘淑芸 杨雪莲 顾云丽

审 校/章玉贵

责任编辑/王秦伟

装帧设计/王志伟

责任制作/钱震华

责任校对/王有钧

出版发行/上海三联书店

(200235)中国上海市钦州南路 81 号

<http://www.sanlianc.com>

E-mail: sanlianc@online.sh.cn

印 刷/商务印书馆上海印刷股份有限公司

版 次/2002 年 1 月第 1 版

印 次/2002 年 1 月第 1 次印刷

开 本/850 × 1168 1/32

字 数/200 千字

印 张/9

印 数/1-6100

ISBN 7-5426-1643-9

C·21 定 价 16.00 元

中译本序

从管理的角度提炼莎士比亚戏剧的精华,作为现代职业经理人的管理之鉴,保罗·科里根可谓独树一帜。因为一般看过莎士比亚戏剧的人,大多折服于他天才般的艺术表达能力,因而对其戏剧中的人物角色的印象极为深刻;但将其与现代管理联系起来的并不多见。而透过《职业经理人的权威——莎士比亚论管理艺术》这本书,读者可以发现,尽管莎士比亚生活的时代与我们相隔近5个世纪,但他的戏剧中所折射出来的管理思想不但没有过时,而且越来越显现出其价值性与前瞻性。

莎士比亚戏剧中的管理思想多半是通过描写其历史剧中的主人公在君主政体中的沉浮来表现的。莎士比亚写了许多关于君主和将军的优秀剧本,如《理查二世》、《亨利五世》、《李尔王》、《考利欧雷诺斯》、《麦克白》等,这些戏剧中的主人公或者是拥有生杀予夺大权的国王,或者为权倾一时的将军,因此

2 职业经理人的权威

他们的共同特征是握有一定的权力；但是由于他们中的相当一部分人对手中的权力存在不正确的认识，最终导致了个人的失败。如《理查二世》中的理查二世就认为自己的权力是上帝赋予的，因而任何人都无法挑战他作为国王的地位，即使大敌当前仍然认为仅仅以“国王的名义”就抵得上两万人马的力量，自己不可能失败。但是在现实的力量对比面前，理查遭到了惨败。另一部戏中的主人公李尔王则更为荒唐，他在愚蠢地放弃了作为权力根基的国土后，仍然认为自己拥有巨大的权威，最终失去一切权力并蒙羞而死。至于《安东尼奥和克莉欧佩特拉》中的安东尼，是罗马的三巨头之一，统治着富饶的东方，又骁勇善战，但是他误认为自己手中的权力可以脱离罗马而存在，最终的结局自然是失败。保罗·科里根通过对上述三部戏的引证，指出尽管莎翁戏剧中人物角色所处的时代与21世纪的今天已大不相同，但它们仍有许多相似之处。现代经理人完全可以从中学取如下教训：经理人若认为权力和权威源于他们的头衔以至可以随心所欲地运用，则这种权力和权威将不堪一击；而在瞬息万变的现代社会里，一个经理人如果不能适应这种变化并恰当地运用权力，则在激烈的竞争中肯定会遭到失败；此外，作为企业的管理者，经理人拥有的权力是企业赋予的。在一定的范围内，企业可以容忍个人目标与企业目标之间存在差异，但是如果个体认为权力可以脱离组织而存在，则他的权力也将不存在了。

接下来，保罗·科里根通过讲述莎士比亚戏剧中另外三位人物角色的沉浮，指出现代经理人不能为了达到个人的目的而不择手段，因为这样即使能够取得暂时的成功，最终还是逃脱不了失败的命运。理查三世和麦克白为了实现个人的野心

而采取谋杀这种极端的手段,尽管一度取得了成功,但失败依然难免。理查三世为当国王不择手段,使他失去了包括盟友在内的所有人的信任而成为孤家寡人,所以必定失败;而麦克白在野心的驱使下谋杀了他曾忠于的国王,从此便陷入了谋杀的连环套中,最终死于非命。考利欧雷诺斯是一位作风强硬的杰出将领,他相信只有摒弃任何仁慈之心才能真正领导下属,但导致了与士兵之间的裂痕,并因对母亲动了恻隐之心而丧失性命。保罗·科里根据此指出,在现代经济生活中也不乏莎翁笔下的这样的领导者,他们有了职权便忘乎所以,或为升迁不择手段,最终无一例外地遭到了失败。

本书在总结出经理应从莎士比亚戏剧中吸取关于领导与管理的教训后,又给出了从莎翁戏剧中浓缩出的一些有益经验。《亨利五世》中的亨利是一位富有传奇色彩的领袖人物,他之所以能够取得成功,不只是因为勇敢,还在于他善于向其他的国王以及臣民学习。亨利在当上国王之前,曾经花费很长时间体察百姓的生活,与他们交往。他之所以这样做实际上是在学会如何领导他们,为日后当国王做准备。也正是有了这段经历,使他在情况最为危急的关头能够带领部下取得决定性的胜利,而亨利在哈夫勒城前发表的英国文学史上最著名的演说,也被认为是现代管理中激励员工的经典演说之一。莎士比亚通过《亨利五世》告诉现代经理人,要成为伟大的管理者,仅仅有好的想法是不够的,必须对将要领导的人们有充分的了解,加强与他们的沟通,倾听他们的意见,在交流与学习中学会领导。所以,领导需要学习而非天生造就的。这正是现代管理的精髓之一。保罗·科里根在本书中就以通用电气公司的杰克·韦尔奇为例说明善于听取员工

4 职业经理人的权威

建议的重要性。韦尔奇曾经非常武断地对通用电气公司进行了调整,关闭了一些工厂,解雇了数千名员工,从而遭来了一片反对之声,并获得了“中子弹杰克”的绰号。于是韦尔奇开始倾听下层的呼声,向了解通用的普通员工学习。今天,通用电气公司以善于听取员工的建议而闻名于世,成为世界企业的楷模,韦尔奇也成为世界上最受尊敬的企业领导人之一。

此外,保罗·科里根还以《李尔王》中的弄臣以及《亨利四世》中的福斯塔夫为例,强调了在现代管理中,经理人千万不能忽视管理中的次要情节以及他们眼中的小人物的意见。《李尔王》中的弄臣以及《亨利四世》中的福斯塔夫虽然都是寄生在大人物身边的小人物,但他们的作用却是不可替代的。前者是李尔王身边最亲近的人,职责是告诉国王事情的真相,尽管在当时说真话是件非常危险的事;后者是剧中的重要角色,他个性鲜明,向哈尔王子提供与他人不同的信息,在某种意义上成就了哈尔王子的基业,尽管主人最后无情地抛弃了他。莎士比亚之所以强调领导者要注意倾听小人物所传递的信息,是因为处于高位的领导者往往很难从下属那里获得真实的信息,而领导者如果不能获得真实的信息则很难做出正确的决策。尽管在现代管理中有管理信息系统向高层管理者提供有关组织的信息,但这种信息系统同样有它的局限性,经理人依然要通过其他渠道去了解发生在最底层员工中的事,让他们知道自己也是公司中的重要一员,从而充分调动企业各个阶层的积极性。

当然,本书蕴含的管理思想远不止这些,读者可以一边欣赏书中有关莎士比亚戏剧的许多优美故事情节,一边细细品味作者由此总结出的对现代经理人的相关经验教训;处于管

理阶层的读者还可发现,书中提及的许多人物角色的行为方式在现代管理中都能找到近似的版本,而且自己在日常管理中常常犯的一些错误在书中也有详细剖析。可以说,这是一本独具特色的古今结合、以古鉴今的管理学著作。

译 者

2001 年 12 月

目 录

序	1
---	---

第一部分 普遍的教训

第一章 从莎士比亚到汤姆·彼得斯	9
经理人必须具备领导素质	15
经理人的职责是明确责任	18
没有经理人就谈不上管理	22
情感在管理中的重要作用	24
勇于承担管理变化的责任	28
莎士比亚与现代管理	31
对经理人的启示	34

2 职业经理人的权威

第二部分 仅有权威是不够的

第二章	领导是天生造就,还是后天养成	39
	天生的领导观念和领导才能	45
	莎翁的作品以及我们的时代	47
	我们都是凡人(经理人也不例外)	51
第三章	理查二世:拥有国王的头衔就够了吗?	54
	尽管拥有令人炫目的头衔,理查依然贪财	61
第四章	李尔王:放弃领土就一定会丧失王权吗?	66
第五章	安东尼:手中的权力是谁的一罗马或安东尼?	78
结 论		91

第三部分 权力并非全部

	为什么还要写失败的领导者	95
	工作场所的权力与雄心	97
	管理过程中的幕后操纵	103
	光有野心是不够的	104
第六章	理查三世:为当国王,不择手段	107
	信任在管理中的重要作用	115
第七章	麦克白:“我做过的事总是在我心上,最好还是恍惚忘形罢”	121
第八章	考利欧雷诺斯:仅在一线指挥是不够的	135
	喜欢管理中的矛盾,否则学会容忍它	136
	非理性的示范会使你与员工间产生裂痕	140

强硬型领导者的问题	147
考利欧雷诺斯的结局	148
结 论:不做孤立的领导者	150

第四部分 学会做一个英勇的领导

第九章 亨利五世:“一切都准备好了,如果我们心中有备”	155
一日之内,从君子到小人的突变	160
权力、友谊与行动	166
杀死所有的俘虏	169
领导需要学习,而非生而为之	172
从演戏中学习	181
托辞、演戏和背叛	183
亨利攻克阿金谷的漫长历程	187
亨利在阿金谷之战中	189

第五部分 留心次要情节

第十章 倾听愚人与小人物所言	213
李尔王的弄臣	226
福斯塔夫:值得学习的傻瓜和无赖	239
时机:未来及现在	258
结 论	272
参考书目	273

序

分析莎士比亚戏剧中的故事与现代社会管理问题有联系,也许有人会感到奇怪,但他所处的时代与我们生活的时代确实有很多共性。

管理似乎是现代社会的产物,但组织的运转其实早已有之,莎士比亚就将自己作为组织的一部分来写作。当时,伊丽莎白正在建立英国第一个情报机构,伊丽莎白的祖父,即亨利七世创建了现代文官制度,她的父亲亨利八世创立了一个新宗教。所有这些机构与制度都需要管理来维系。

在莎翁的时代,人们称“高级管理者”为“领导”,领导的工作是管理一个国家、一个家族或一个郡。领导者也被称为国王、王后、公爵或领主。那时的情况与现在差不多,组织需要领导;领导如果不能胜任就会垮台;领导必须考虑怎样用有限的资源进行管理。优秀的领导能够知人善任,并且懂得信息之于管理的重要性;而拙劣的领导不但不能知人善任,而且忽视信息,认为没有必要与下属进行交流。

在16世纪,人们对管理学还没有进行广泛深入的研究(尽管马基雅维利的《君主论》非常畅销)。然而,关于领导权的不少优秀故事却吸引着很多人,莎士比亚就写了许多成功的剧本,令观众为之倾倒。在一场接一场的戏中,某位主人公在君主政体中的沉浮成了故事的焦点。而观众也从中认识到领导者是怎样为自己的仕途开路,又是怎样垮台的。事实上,莎士比亚的很多戏剧都与政治、权威和权力有关,他的关于领导权的剧作远比以浪漫爱情为主题的剧作多。然而他的戏剧又不局限于抽象的国家统治权或权威。相反,他通过描写拥有权力的个体来演绎这些概念。

我们喜欢莎士比亚,往往是欣赏他通过刻画人物个性来叙事的手法。莎士比亚就是通过描写个体对权力的追逐来讲述权力斗争的故事的。

对他来说,政治不是为了解决社会和经济问题,而是政治家为谋取权力或权威的活动。(这是因为)他是那个时代的人……那时,一般人参与公共生活的机会有限,或者根本就没有。他们自然倾向于关注一些重大庆典和少数有权者的沉浮,而不是去思考政治的结构和功能。

(莱格特,1988)

伊丽莎白时代,权力被个性化了——极少数人拥有它并融入自己的个性。当然,不单是莎翁时代的人们将注意力集中于权力的个性化;当代仍有不少人舞弄权力的人感兴趣,而非权力背后的抽象概念。克林顿在任的八年,大量的报刊专栏都在讨论他个人,而非他推行的政策。

因此,通过对权力的个人来理解权力也是一种现代思维方式。莎翁不是告诉我们一些抽象的关于权威的概念,而是帮助我们认识到他的戏剧中的领导者是同我们一样的个体。每场戏中莎翁都是通过塑造领导者的个性,向观众表明他们不是抽象物,而是寻求行使领导权的现实个体。本书大量引用他的戏剧——大部分是精选他的笔下领导者的台词,通过这些可以加深对剧中人物的了解。此外,戏剧中的领导者都是活生生的个体,意在告诉我们:领导者也是人。

每一个欣赏过莎翁戏剧的人几乎都会评论剧中的角色如何鲜明并富有深刻含义。每一部戏剧中的故事情节都通过个体角色而非抽象概念来展开。正是这些角色的故事,为我们提供了关于领导权的经验教训。

第一部分中,我将展开论述莎士比亚与现代管理的紧密联系。

第二部分将探讨莎翁笔下那些将权力根植于个人的领导者失败的原因。这些领导,如同当代许多处于管理职位的人,认为有了头衔就意味着有了足够的管理权。莎士比亚在三部不同的戏剧中指出这种观念是错误的。

- 对莎翁戏剧中的理查二世来说,是国王就够了。只要有这个头衔便可期望所有的人会自动服从他。
- 对莎翁戏剧中的李尔王来说,在愚蠢地放弃了作为权力根基的国土后,仍然认为自己拥有巨大的权威。
- 莎翁戏剧中的安东尼相信,他的权力不是来自罗马(事实上正是罗马所赐予),而是自身所具有,并且可以随心所欲地运用。

对那些相信领导权可以从组织中抽象出来为私人所有的

4 职业经理人的权威

人来说,上述三位可以说是典型。三人的结局不但是丢了性命,而且还蒙了羞。

第三部分讲到另三位不同的领导者——理查三世、麦克白和考利欧雷诺斯。他们都认为权力不是由上帝赐予,而在于谋划并取得权力的能力。于是三者都以恐吓为工具去获取这种权威。从这个意义上说,他们较前三位更现代。他们认为一个人只要孜孜以求,是可以达到权力顶峰的。

- 理查三世起初就有当国王的野心,并用谋杀为自己开路。他这样做失去了所有人的信任,盟友也在孤立他。
- 麦克白以一位伟大而嗜血的勇士的面目出现在戏剧中。他在野心的驱使下谋杀了他曾忠于的国王。从此他便陷入了谋杀的连环套中,并最终死于非命。
- 考利欧雷诺斯是一位杰出的将领,他以身作则,但又导致了与士兵之间的裂痕,直至成为孤家寡人。割断个人私情的他很脆弱,最终因对母亲动了恻隐之心而丢了性命。

三部戏中,领导者以恐吓为行使权力的工具看起来是有效的,但莎翁指出这种方式肯定会带来恶果。三位人物的命运就是明证。

莎翁戏中关于领导权的教训大部分与失败有关,并且不是小挫折,而是毁灭性的、耻辱性的失败。它告诉我们,领导者的谋略尽管会取得暂时的成功,但失败会随之而来。不过,在吸取这些教训之前,我们首先应该了解戏剧的结局如何。

现代经济生活中不乏莎翁笔下这样的领导者——他们有了职权便忘乎所以,或将家族基业搞得一团糟,或为升职不择手段,最终都逃脱不了失败的命运。李·阿克卡,在成为克莱

斯勒公司的一位非常成功的领导人之前，曾对自己在福特公司任高级主管时的成就沾沾自喜——终于有一天亨利·福特召见他，出其不意地说了句“有时你实在不像一位上司”，并解雇了他。

而拥有以利物浦为基地的利特伍兹百货以及邮购业务的莫里斯家族，尽管相当富有，但兄弟阋墙，互相为争夺公司主导权而斗得你死我活，结果彼得·莫里斯与约翰·莫里斯都未能当上公司董事会的主席。再举一个例子，切恩索·埃尔·邓纳普，这位声名狼藉的阳光家具公司负责人，以改进资产负债情况为由，解雇了数千名员工。结果在达到个人目的的同时，也种下了覆灭的种子。董事会认识到这位令人憎恶的人惟一会做的事便是与底层员工过不去，除此之外实在看不出还有什么理由留下他，于是在众人的一片欢呼声中将其解雇。

在第四部分，我将论及莎翁笔下的一位英勇而成功的领导者——哈尔王子，即后来的亨利五世。我们会看到，亨利之所以取得成功，不只是因为勇敢，他还认识到必须不断学习才能成为一位伟大的国王。为此他不仅向其他的国王学习，还向未来的臣民学习。

通用电气公司的杰克·韦尔奇可能是世界上最受尊敬的商界领导人，也是栽过跟头后才懂得这一点的。20世纪80年代初，他用切恩索·埃尔的方式对通用进行调整，关闭了一些工厂，解雇了数千员工，因而以“中子弹杰克”而出名，他当然不能接受这个绰号。于是他开始倾听下层的呼声，并向了解通用的普通员工学习。今天，通用电气公司以善于听取员工的建议而闻名于世，生产迅速扩张，韦尔奇也被誉为动力

管理的发动机。

莎翁笔下的亨利是胜利者,这一点在《亨利五世》的剧终说得很清楚。莎翁在收场白中称他是“世界上最好花园的领主”。

命运成就他的宝剑;
他的宝剑赢得了世界上最美的花园,
这锦绣山河后来又归皇太子继承。

(《亨利五世》,终曲)

本书第五部分讨论的是管理中的次要环节与莎翁戏剧中的次要情节,它说明关注底层生活与关注最高层生活同样重要。莎翁和当代管理学都证明了两者之间的密切联系,一名杰出的领导者从来不会忘记这一点。第十章将在上面所引用的戏剧的基础上,进一步论及另两位主角:《李尔王》中的小丑同时也是国王身边最亲近的人,他的职责是告诉国王事情的真相;而在《亨利四世》上下篇中,福斯塔夫在各个情节中都有戏。这两个角色都很重要,他们提供的信息与他人不同,是同时代的领导人不可或缺的。

本书序言部分的最后一个观点是,取自莎翁戏剧中的大量引文将会撩拨起读者今天所面对的一些管理学话题。不过,如果你阅读了整个剧本或观看了整部戏,你会学到更多的东西。也就是说,你只看过剧本的一小部分能学到不少东西,但你要获得更多的体验,则必须读完整个故事。当然有一点我能肯定,莎翁的语言远比我丰富,他的剧本也比本书精彩。