

世界名人丛书

领导艺术之路

〔英〕伯纳德·劳·蒙哥马利 著



世界知识出版社

世界名人丛书

领导艺术之路

[英]伯纳德·劳·蒙哥马利 著

刘文涛 柯春桥 王维嘉 译

世界知识出版社

(京)新登字021号

THE PATH TO LEADERSHIP

Field-Marshal the Viscount Montgomery of Alamein, K.G.

Collins Clear-Type press, London and Glasgow, 1961

根据英国科林斯明版出版社1961年版译出

责任编辑：吴力超

封面设计：孙 敏

领导艺术之路

〔英〕伯纳德·劳·蒙哥马利 著

刘文涛 柯春桥 王维嘉 译

世界知识出版社出版发行

(北京东单外交部街甲31号 邮政编码：100005)

北京世界知识印刷厂排版印刷 新华书店经销

850×1168毫米32开本 印张：7 插页：2 字数：179000

1992年9月第1版 1992年9月第1次印刷 印数：1—21000

ISBN7-5042-0491-8/D·90 定价：3.90元

译者前言

研究巨人的足迹，这是一个古老而又有趣的课题。正如一位名人所说：“自古以来——从古希腊人，经过莎士比亚，直到现代——很少有什么主题能像伟大人物那样经久不衰地吸引着戏剧家和历史学家。”卡莱尔甚至断言：“整个世界历史的灵魂就是这些伟人的历史。”此话虽言过其实，却如实地反映了人类对英雄的崇拜意识。

然而，人们在对伟人的研究中，却往往忽略了这样一个主题——对“通向领导艺术之路”的研究，即：领导者们是如何获得和掌握领导艺术的？他们是怎样驾驭并实施领导艺术的？领导艺术的内涵和真谛是什么？长期以来，此类题材似乎已被人们遗忘了。即使有少量作品问世，也多是泛泛空谈，书卷气十足。真正源于实践、有独到之处、富于创见之作却寥若辰星。

蒙哥马利的《领导艺术之路》一书在这方面做了深入探索，从某一个侧面对我们有所启迪。

伯纳德·劳·蒙哥马利(1887—1976)是英国前陆军元帅，著名战将。他早年从军，参加过第一次世界大战。第二次世界大战期间，指挥英军在阿拉曼战役中击溃德意联军；组织实施意大利战役；参与制定诺曼底登陆战役计划并在登陆时任盟军副总指挥，从此闻名遐迩。战后先后任英帝国参谋总长，西欧联盟常设防御组织主席，北约欧洲盟军副总司令。他曾力排众议，在1960年和1961年两次访问中国，受到毛泽东、周恩来等我国领导人的接见。

在战场上，蒙哥马利是一位刚柔相济、多谋善断的将军，以

谨慎、果断、善于鼓动士气而著称。在政治生活中，他也具有深邃的洞察力和判断力，是一位博学多闻，善于独立思考的政治家。《领导艺术之路》一书是蒙哥马利的重要代表作，也是一部具有巨大国际影响的名著。该书不仅介绍了历史和现实中各式各样的领导艺术及其产生和运用，它也是作者对自己一生领导实践的总结。正如作者在《导言》中所说：“我要凭借我的经验、知识和观察，尽力发掘出领导艺术所依据的原则。”作者根据亲身经验，集毕生所学，运用其如椽之笔，谈古论今，全面生动地分析了领导艺术的深刻内涵，领导者们掌握和驾驭这门艺术的技巧，以及他们在攀登领导艺术高峰的路途中所付出的艰辛和努力，从而对领导艺术的外在表现和内在规律均有所揭示，具有重要参考价值。

蒙哥马利并不是一位独居书斋的学者，而是一位在戎马生涯中奋战了一生的实践家，见多识广，阅历极其丰富。他曾与丘吉尔、戴高乐、阿兰·布鲁克、詹姆斯·格里哥等人共过事，会见过斯大林、赫鲁晓夫、铁托、毛泽东、周恩来、尼赫鲁等许多著名政治家，对这些人的领导艺术和风格有深刻的感性认识，掌握了大量第一手材料。他还博览群书，精通历史。因此该书极少虚构、想象和夸张，是作者依据亲身经历、体验和思考发出的肺腑之言，即使偶尔出言不逊或失之偏颇，也显得质朴坦诚，毫无造作之气。在对论题的阐述中，作者也未落俗套，他不是进行简单的详述，而是把领导艺术概要地划分为八大类，根据它们各自的特点和内在规律，分别进行阐释和论述，构思相当巧妙，立意也十分新颖。这八类领导艺术是：军事领导艺术、政治领导艺术、西方国家的领导艺术、社会主义国家的领导艺术、文职人员的领导艺术、企业领导艺术、宗教领袖的领导艺术和对青年人的领导艺术。

特别值得注意的是，该书是作者在两次访华前后成书的，因此有相当篇幅涉及到新中国和我国老一辈无产阶级革命家，具有重大史料价值。尽管意识形态不同并受到时代的局限，但作者从

字里行间仍流露出对新中国及其老一辈革命领导人的钦佩和敬仰之情。他把毛泽东列为当代世界四大政治领导人之一；认为中国革命“清除了内部封建压迫、腐败和外来侵略”，使六亿人民获得解放；他公开宣称：“我拥护新中国，摒弃旧中国，”美国拒绝承认新中国“是错误的”；他还对西方某些人认为新中国“是一个不幸的国家”的谬论进行了批驳。在西方世界反华歇斯底里大发作的60年代，作者敢于面对现实，讲真话，道实情，这是需要巨大勇气的。

但作者毕竟是一位资产阶级军事家，受时代及阶级所限，书中不时流露出一些宗教意识和偏见，这一点相信读者能够作出正确的判断和鉴别。

1991年11月于济南

目 录

导 言	1
第 一 章 领导艺术——它是什么?	3
第 二 章 军事指挥——一些回顾	13
第 三 章 军事指挥——人物分析	20
第 四 章 政治领导艺术——艾尔弗雷德和克伦威尔	42
第 五 章 亚伯拉罕·林肯	60
第 六 章 贾瓦哈拉尔·尼赫鲁	69
第 七 章 戴高乐将军	79
第 八 章 丘吉尔与阿兰·布鲁克	94
第 九 章 詹姆斯·格里哥爵士——一位杰出的文职官员	113
第 十 章 工业巨头——纳菲尔德	122
第十一章 对青年的领导艺术	135
第十二章 西方的领导艺术	157
第十三章 共产党的领导艺术	174
第十四章 回顾摩西	195
第十五章 结论	200
第十六章 尾声——在我的花园中	217

导 言

把本书定名为《领导艺术之路》，读者将会明白其中的道理。我的实际领导经验几乎全在军事方面。我曾连续 50 年在英国陆军中服役，在这个领域里有着广泛的经验。

但是，领导艺术所涉及的领域要比这广泛得多，例如，在国家、政治和工业方面。而在这些领域里，我没有直接的经验。但是我了解并详尽观察了这些广泛领域中的主要人物，因此我认为，我有资格依靠我的经验、知识和观察，努力发掘出领导艺术所应该依据的原则。

开始时，我遇到了一个很大的困难。领导（Leader）和领导艺术（Leadership）这两个词所表达的意思相当广泛。我们所说的“领导人”往往只不过是指那些被命运、机遇，有时还有诡计推到某种事务部门的最高地位的人，而不管他们领导工作的质量及其对他人的影响是好还是坏。

但我的目的远不止这些。我的目的是要发现是什么使一个人能够运用他的长官地位为他的同胞谋利益。

因此，我希望我的书中应避免用词上的含混不清，特别是绝不能使我的读者感到晦涩难解，我再重复一遍，本书的目的是要发现是什么使人能够去影响或者甚至去控制其他人，为他们及其子孙后代谋利益。

在本书的第一章中，我对这个广泛的问题作了一般性的探讨。在其后的章节里，我研究了世界上各类领导人运用的领导艺术，其中有正确的，也有错误的。在最后一章，我研究了已经出现过的领导艺术的一般原则。

我不知道以前是否有人写过这一类书。即使有的话我也未能见到。当然，这个题目很难把握，所以，当我告诉一位朋友我打算写这本书时，他回答道：“我经常给一个考察夫妻关系的人提供忠告，我也要给你一个同样的忠告：不要干。”

但不管有没有困难，我决心要尝试一下。这本书就是尝试的结果。可能有人会对我提出挑战，并在这个主题上拿出更好一些的思想、观点。如果是这样的话，祝他好运。

书末没有索引。经验告诉我：当得到一本书时，许多人便会立即在索引中寻找他们的名字，查找写了他们什么事情，然后把书放到一边——不再感兴趣了。这不是阅读本书的方法。

一些朋友给我提供了帮助，他们阅读了书稿，并提出修改意见。在此没有提及他们的名字，以免给他们造成麻烦，但我要向他们所有的人表示衷心感谢。

最后，如果我激怒或冒犯了什么人，我表示歉意。

陆军元帅蒙哥马利（阿拉曼的）

于汉普郡奥尔顿

伊辛顿·米尔

第 一 章

领 导 艺 术 ——它是什么？

不论男人还是女人，不论人数很多还是很少，只要我们人类聚集成人群，我们就需要领导艺术。于是问题就产生了——需要什么样的领导艺术，在不同的人群和团体中怎样才能充分发挥其作用？总之，什么是领导艺术？

简言之，能使人们追随其左右的人就是领导人。当然，他可能是好人，也可能是坏人。

我们必须弄清楚：领导艺术 (Leadership) 的反义词是什么。由于没有更适当的词，我们只能用“错误领导艺术” (misleadership) 一词来表达。虽然有许多人有勇敢精神和坚强意志，但人们决不愿意追随他们，因为人们不知道他们的主张是什么，或者走向何处去。邪恶的领导，尽管有可能暂时得势，但总是带着自毁的种子。希特勒和墨索里尼就是这种邪恶领导的最好例证。错误领导艺术是出自一个强者的某些错误的东西。这个人的个性越强，最终的垮台就越糟。但是好与坏这两类领导人，都需要勇气和意志去实施他们的领导艺术，并从而去获取别人的好印象。我们马上会说：当权者应正当和适当地行使领导艺术。但重要的是他们如何进行领导。当他们没有力量实现自己的意志时，他们将如何行

动就在很大程度上取决于他们有什么样的个性，他们是什么样的人。

作为一个领导人，必须享有较高的威望，有令人信服的判断力，善于鼓舞人心，对部下关怀备至，以此赢得他们的信赖和信心，用通俗易懂的语言向他们解释需要做的事情，否则的话，决不会有好结果。因此，领导艺术的开端，似乎是一场赢得人心的战斗。我坚信，这是整个问题的实质。

领导艺术的第一步应当是有才智，这里需要下一个定义。我自己的经验告诉我，下面这个定义也许是正确的：

团结人们朝着一个共同目标努力的能力和意志，以及鼓舞人们信心的品格。

如果没有意志，即使有能力也无济于事。

这里涉及到了对人类本性的深入研究。现实和重要的因素是“人”。万能的主曾经这样说：

“我要把你们造就成传教师。”

基督这句话的意思是，他要教他的门徒们如何去赢得人心，暗含着要传授他们领导艺术的意思。某些人会说，领导人是先天造就的，不是后天学成的，不可能靠教育和训练培养出领导人。对此我不敢苟同。的确，有些人比其他入具有更多的领导才能和素质，而有些人则一点领导素质都没有。但我相信，领导艺术能够通过培养而提高。在军队中，我认为士兵们更愿意追随一位他们信赖的具有渊博军事知识的领导人，而不愿跟一位尽管个性很强却不具备同样才能的领导人。对于一位下级军官来说，责任本身就可以给他带来勇气；由于他是一个公认的小集体的领导，所以他要对这些人的性命和生活负责；因此，与不当领导时相比，他很少有时间来为自己瞻前顾后，这会使他更为果断。当1914年，我作为一名年轻的陆军中尉，带领一个排向德军阵地冲锋时，或

在无人区执行巡逻任务时，我都亲身体会到了这一点。通过平时上司对我的训练，我对自己的能力充满了信心，我认为我能够应付像我这种级别的年轻军官在战争中所遇到的任何情况。这增添了我的勇气和力量，无论当排长还是后来当连长，我都能胜任。

换句话说，几乎可以肯定地说：领导人是“培养出来”的，而不是天生的。许多人并非天然领导人，但有时冒出领导人素质的火花。应该善于发现这些素质，进行培育，使之得以发展。但是除了在军队中，人们是得不到这种训练的。老百姓们似乎认为，领导人就像露珠一样，是从天上降临到人间的。其实并非如此。正像战争有许多原则一样，领导艺术也有许多原则，这些原则是能够学到的。下面让我们看一看某些比较重要的原则。

领导艺术是建立在真理和性格的基础上的。领导人本身必须是真理的仆人。他必须使真理成为共同目标的焦点。他还必须具有鼓舞他人满怀信心地追随他的这种性格上的力量。真理和性格以及性格中的意志力，都是不可或缺的。

“性格”是什么？简言之，就是知道你要做什么，而且有决心达到目的——并能激发起你周围或你手下人的信心。

因此，一位领导人必须具备富有感染力的乐观主义精神和面对困难百折不回的决心。他还要善于鼓舞人心。当他自己也对某种重要的结局没有把握时，他要能够依靠道义和精神的原则与智谋找出正确的解决办法。他必须具有令人折服的正确判断力，并谙熟人的本性。他必须能正确、全面地对待他所面临的问题。自制力也是他性格中必不可少的组成部分。

他必须善于识别人才，善于选择他的下属，总之，善于判断人的性格。有人认为，领导人必须有卓越的体育运动技能。是的，它对于领导艺术的发展会有所裨益，但并不是必不可少的。领导者不一定非是体育竞赛的剑术师不可。

除了做到所说的这一切之外，一个真正的领导人还必须能够控制，并最终把握住他周围所发生的事情。一旦他被这些事情所

压倒，他的下属将会对他失去信心，他也将失去作为领导人的价值。

我认为，对于一位领导人的最终检验是：当会议或会见结束，你离开他时所产生的感受。你是否有一种精神振奋和充满信心的感觉？你明确了下一步行动和你自己的任务是什么吗？你是否已下决心不遗余力地去达到目的？还是你的感受正好相反？

当今，在许多领域里——国家、政治和工业——领导艺术受到了来自许多团体中的青年人的挑战。但我们却很少有人能够说出问题之所在。你必须是一位能够找到问题答案的天才吗？当然不是！领导艺术的基本要素来自人，来自他的诚挚和无私，来自他是否能正确地回答这些问题。

宗教是否与此有什么联系？今天的许多著名领导人有着不同的宗教信仰，有的则不信教。但是他们都受到内心信念的激励，他们的信念感召着追随者。例如：印度的尼赫鲁、南斯拉夫的铁托、埃及的纳赛尔和以色列的本·古里安。回顾一下历史，还有穆罕默德和佛陀——如果以追随者的数量作为标准的话，在他们各自的领域内，他们都是相当成功的领导人。我坚信，在具有悠久基督教传统的西方民主国家大家庭里，如果一位领导人不具备基督教的美德，他就不会具有对众人的感召力。

我们能为基督教的美德下定义吗？许多书籍都对这一主题作了论述，对一位军人来说，要想作进一步的研究是相当困难的——但我必须尝试一下。很多教会的神学家似乎把他们的思想建立在非基督教的分类基础之上，即：

“四种基本道德”

因为这四种道德规定了其它所有的美德。这四种基本道德是：

1. 智虑——这是一种习惯，即把一切事物看作是神的旨意。它决定着智慧、公平与机敏。

2. 公正——这是一种习惯，即给予所有的人（包括上帝和人类本身）他们应得的东西和份额。在这点上建立着宗教、服从和

感恩方面的责任——还有正直以及对他人的善意。

3. 节制——这是为了人性的最高升华，也是为了个人和社会的目的所做的自我控制。它决定着纯洁、谦让与忍耐。

4. 坚忍——这是一种抵制、忍受和战胜生活中的磨难和诱惑的精神。它决定着精神上的勇气、勤奋与自律。

神学家们似乎已经用基督教的内容充实了这些美德，只是所强调的有些不同——这多半是因为他们认为，基督教的福音帮助所有的人认识到什么东西在他们心中是普遍存在的，并且还因为，从心理学的角度来看，这四种基本道德是正确的，是为了正确对待才智、欲望与意志。

还有圣·保罗的三大道德——信仰、希望和博爱，它们是“神学的美德”。一个人越接近于成为“基督徒”，他的内在气质就越受这些神学道德的支配。

从根本上说，它等于说，明确你的主要目标，清除所有妨碍达到目标的障碍，牢牢把握住一切有助于你前进的东西，然后，保持清醒的意识、勇气、真诚和无私，勇往直前。

这是一个难度很大的题目，但在继续深入研究之前，必须把这个问题弄清楚。我做了一个简短的分析，希望有助于读者了解我在这个问题上的观点。

谁是有史以来的伟大领导人呢？他们是三大宗教的创始人——基督、穆罕默德和释迦牟尼（佛陀）。我可以指出这三位领导人都具备的两点杰出品质。

第一，全神贯注的能力

这三个人在他们生涯的某一个时期里都曾经销声匿迹，回顾这一点是很有趣味的——或许他们是在为下一步行动作准备。耶稣基督直到约 30 岁时才开始传播福音，人们对他的青少年时代知之甚少。但我们知道，在很长的一段时间里，他孑然一身，生活在旷野中或其它什么地方。

穆罕默德（约公元 600 年）曾有过一段宗教隐居生活，据说

在此期间他同天使加百列过往甚密。

释迦牟尼（约公元前4世纪），在一棵菩提树（一种野生无花果树）下静坐了6年，在这段时期内，他全神贯注，获得了所需的启示，创立了他的宗教。

我想在“全神贯注”这一问题上停留片刻。这种全神贯注的能力对于一位领导人来说是十分必要的。练习发挥这种能力会使他成为一个有涵养的人。具备了这种能力，他就能把问题分析得简明透彻，看出哪些是问题的实质，必须作为一切行动的基础；哪些是区区小事，无足挂齿——实际上就是去粗取精。

第二，决断力

这种决断的能力也是一位领导人的必要条件。在开始进行圣战之前，他们必须作出决断。在这三位领导人中，基督和穆罕默德做出的决断是：侍奉万物之主，并为全人类开创生活之路。在这一问题上，我不太了解释迦牟尼。我想，他的宗教是一种没有上帝的宗教，尽管现在的佛教徒受基督教思想的影响很大。

在完成了这一切之后，这三人的事业当然延续下来了，因此，他们三位的名字必须列在伟大领导人的名单之首，要想再加上其他人的名字就不容易了。在我们仔细了解了过去的或者甚至当今的某些领导人之后，也可能会在名单后再加上几个人。

这三个人的个人生活是他们的影响力和成功的部分原因吗？一个领导人的个人生活一定要做到无可指责吗？

我个人的看法是，在这一具体的问题上，当然也包括所有其它方面，最重要的因素是一个人的真诚、他的榜样作用和他的影响力——特别是在基督教美德这一方面——无论他所处的社会地位是高还是低。我没有看到任何一位个人生活遭到谴责的人能够成为一位领导人。即使他是领导人的话，他领导下的人们也会不再尊敬他，收回对他的信任。一旦这种情况发生，他的领导艺术将会很快失效。

这三个人所采用或遵循的是一条一致的路线吗？许多人会说，

这种“一致性”对一位正当的领导人来说是一种必要的条件。但也有人补充说，一致性往往是不可能的，正如赫拉克利特所说的那样，在这个世界上，生活就是一种对立面的冲突，这种对立常常是无法协调的。例如，每一个基督徒都须奉行怀有爱心的条规，据此，所有的战争都必须被视为邪恶——正如基督教和平主义者所说的那样。但是爱心也包括保卫你的家园——基督就是这样说的。

《圣经》已经表明，这一问题不像有些人想象的那样简单。“我从没有见到过如此伟大的信念，没有，在以色列我没有见到过。”基督这句话说的是谁呢？

又是谁仰望着十字架说道：“这的确是上帝的儿子。”

这两例说的是一位罗马士兵。

是谁从暴民手中救出了圣·保罗？是罗马士兵，结果又怎样呢？

我似乎总有这样一种看法，《新约》中提到的那些士兵、平民和那些以战争为业的人们，成了一种象征，体现着在这个政治与战争的世界里困扰着基督徒们的困难。他们最根本的困难就在于他们生活在一个有缺陷的和混乱的世界里。在这个世界中，有对于爱的空想，它的要求是无限的。也有人类腐败的现实，这也许就是所谓人类局限性的规律，或者用过时的和有时会被误解的话来说，是原罪的规律。所以我们不得不在由人类本性所造成的这种环境中工作。这就意味着，例如，没有武力的支持，正义就不会占上风。它还意味着，必须对付暴力。我认为，不折不扣的基督教和平主义者都应从世俗社会中退出来，如果他们拒绝使用武力，他们能够堂堂正正地寻求警察的保护吗？

这一切都是非常困难的。因此，一个人在抛弃作为领导人基本特征的正当的一致性之前，应冷静地思考一下——因为这种一致性可以通过截然不同的方式，有时通过战争的方式，有时通过和平的方式，达到同一目的。但是我认为，在重大的道德问题和

基督教美德方面，这种一致性在自由世界里对于一个领导者的成功是至关重要的。

伟大的领导人都具有杰出的才能和美德吗？有些才能是显而易见和十分明确的。例如：能够透彻地了解自己的工作和职业，这绝对是一条先决条件。然后还要继续学习，使自己不断取得进步。不仅必须掌握自己的业务，而且还要不断地求索。正如威廉·库珀曾说过的：

“知识对其自身已学到如此之多而感到自豪；

智慧却自知并不知道得更多因而谦虚若谷。”

虽然有些才能是极难学到手的，但却很重要。这样的一种才能就是了解本国的语言。在这一方面，恐怕我有时也会出错。让我来解释一下。

我在欧洲接触过的许多人渴望知道戴高乐将军是一种什么样的人——他们之中有铁托总统和赫鲁晓夫先生，我要讲的故事涉及他们两人。他们二位对我说——“跟我谈谈戴高乐将军，他近况如何？”

这时我已对戴高乐将军相当熟悉了。我喜欢他，也敬佩他，而且还日益了解他的近况。我第一次结识他是在希特勒战争期间，那时他有时有些难以相处。如今他已是一个大不相同的人了。所以我对铁托和赫鲁晓夫都是这样回答的——“他已很老练成熟了”。接着我遇到了困难。因为向一个外国人解释这句英语是什么意思是非常困难的。我无法向他们二人解释清楚“mellow”这个词的意思。在向铁托解释时我很不明智，用了一瓶酒作例子，我说：酒老味醇，人老识深。他目光闪烁地看着我说：“你对酒了解些什么，你并不喝酒。”我无言以对，只好放弃。

对赫鲁晓夫，我不打算解释了。当译员无法翻译这个词意时，搬来了一部字典，翻到有这个词的那一页，赫鲁晓夫看过后说：“是的，我明白了，它的意思是有点醉意。”我赶快转换了话题！回到英国后，我在《简明牛津辞典》中查到了这个词，发现 mellow