



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

“正是当今领导人所需要的，充满洞见，引人入胜。”

——引自《寸土必争》作者威廉·尤里为本书所写的前言

领导艺术： 化冲突为机会

Leading Through Conflict

How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities

〔美〕马克·盖尔宗 著

范志宏 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS



哈佛商学院最受欢迎的17堂管理课
HARVARD BUSINESS SCHOOL
THE 17 MOST POPULAR MANAGEMENT COURSES

“哈佛商学院最受欢迎的17堂管理课”系列丛书 第12本

哈佛商学院最受欢迎的17堂管理课系列丛书

领导艺术： 化冲突为机会

Leading Through Conflict

How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities

【美】詹姆斯·柯林斯 著

陈永明 译

中信出版社

LEADING THROUGH CONFLICT

领导艺术： 化冲突为机会

〔美〕马克·盖尔宗 著

范志宏 译

商务印书馆

2007年·北京

Mark Gerzon

Leading Through Conflict

How Successful Leaders Transform Differences into Opportunities

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术:化冲突为机会/[美]盖尔宗著;范志宏译.—北京:
商务印书馆,2007

ISBN 978-7-100-05596-3

I. 领… II. ①盖…②范… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 125876 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

领导艺术:化冲突为机会

[美] 马克·盖尔宗 著

范志宏 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05596-3

2007年11月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年11月北京第1次印刷

印张 27 1/4

印数 5 000 册

定价: 55.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

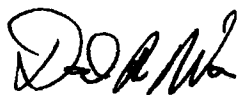
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

献给我在二战中罹难的亲人葆拉·阿尔马耶

“永不再发生。”

荐 语

《领导艺术：化冲突为机会》出乎意料地有用和发人深省。无论在政界、商界、传媒界还是社会活动领域，人人都抱怨‘领导’——这些人为了自己的目的而使冲突扩大化，却没有考虑到人类的福祉。马克·盖尔宗提出了一套具有很强实用性的特殊对策，有助于取得更加富有建设性的成果。

——《美国媒体如何扰乱美国民主》作者
詹姆斯·法洛斯

马丁·路德·金明智地指出：我们要么必须学会像兄弟姐妹一样和平共处，要么像蠢人一样自取灭亡。现实触目惊心，我们不得不诚实地直面这样痛心的问题：‘我们怎样才能学会和平共处？’在《领导艺术：化冲突为机会》中，马克·盖尔宗对这一问题提供了异常实用和清晰的解答。

——华盛顿特区信仰及政治学院共同创办人兼院长
W. 道格拉斯·坦纳牧师

《领导艺术：化冲突为机会》是一本及时而重要的书，它点燃我们的希望，即不可能可能成为可能，并提供了一套组合方案。如果说不可调和的冲突是一把锁，这套方案就是一把开锁的钥匙。

——国际领导力协会副会长、马里兰大学麦克格雷
戈尔·柏恩斯领导学院副院长 谢利·威尔西



致 谢

首

先请允许我感谢我在美国和全球各地的同事们。我有幸在许多国内和国际组织中任职,并与他们共事。虽然我的案例研究常常源于我自身的工作实践,但是有许多非常珍贵的、具体的原始素材却来自于我的同事。他们与我共享经验,使得本书所涉及的案例达到相当的广度。他们非常慷慨,因为他们像我一样,希望我们的研究和工作能够惠及每一个人,而不只是受过训练的专业人士。(这里提到了很多我的同事们和相关的机构,他们乐于和我分享他们的知识和专长。欲知有关他们更多的信息,请登录:www.mediators-foundation.org。)

尽管我不能认识我所有的读者,但是近期有许多读者朋友为本书的撰写作出了贡献。他们是汤姆·戴利(Tom Daly)、约翰·埃斯泰勒(John Esterle)、珍妮弗·福克斯(Jennifer Fox)、罗伯特·富勒(Robert Fuller)、罗伯特·加斯(Robert Gass)、珍妮特·盖尔宗(Jeannette Gerzon)、苏珊娜·吉斯(Suzanne Ghais)、彼得·戈德马克(Peter Goldmark)、罗恩·克茨

艺术

领 导

致谢

纳(Ron Kertzner)、凯里·奥利弗-埃文斯(Ceri Oliver-Evans)、苏珊·斯杰(Susan Skjei)以及约翰·斯坦纳(John Steiner)。另外,我感谢以下各位在观念上对我的启发:多恩·贝克(Don Beck)、凯蒂娅·博格(Katia Borg)、戴维·克里斯里普(David Chrislip)、佩姬·杜拉尼(Peggy Dulany)、胡里奥·奥拉利亚(Julio Olalla)、克利夫·沙弗恩(Cliff Shaffran)、威廉·尤里(William Ury)以及肯·威尔伯(Ken Wilber)。

二十年来,除了我的公司——调解人有限公司(Mediators Limited)以外,调解人基金会(Mediators Foundation)是我主要的服务机构之一。基金会的同事理查德和劳拉·蔡辛夫妇(Richard and Laura Chasin)、彼得·卡洛夫(Peter Karoff)、马戈·金(Margo King)以及约翰·斯坦纳为本书的写作既提供了机构阵地,也作出了可见的团队贡献。这为本书增益不匪。

本书今天能够出版发行,得益于我的代理人吉尔·克内瑞姆(Jill Kneerim)、编辑杰夫·基欧(Jeff Kehoe)以及哈佛商学院出版社那些为本书出版作出贡献的人士。我非常感谢他们对本书的编辑出版所表现出来的强烈的责任心以及这些年来所提出的指导性意见。本书的读者也将会从中受益。

本书的写作也凝聚着雷切尔·凯斯勒(Rachael Kessler)的智慧。之所以这样说,是因为在经历了三十多年的婚姻生活之后,我从职业生涯中所学到的东西和从家庭生活中所学到的东西相互融合,相互增益。在这里,感谢我的妻子(也感谢我们的儿子、儿媳以及孙辈),他们用爱教会我很多。所



以,尽管本书着重论述的是关于组织和社区中职业领域的冲突问题,但是我相信它对解决困扰配偶和家庭范畴的冲突问题也会有所助益。

艺术





前言

很

高兴向大家推荐《领导艺术：化冲突为机会》这本书。我关注了这本书从开始酝酿到完稿的全过程。这本书源自马克·盖尔宗(Mark Gerzon)的激情——多年来他热心倾听世界各地几代领导人的心声，持之以恒地提炼新型领导力的基本原则，以应对不断增长的全球经济、政治领域的挑战。作为马克的朋友和同事，我有幸目睹他的工作，并亲自实践了他所论述的这种架设桥梁、转化冲突的领导方法。

从本人过去 25 年来做学生以及谈判专家的经验中，我深刻地体会到：一个领导人非常重要的工作职能是充当一个调解人。在商界和政界，我努力帮助人们和组织机构在艰难中达成共识。我有一个新的观点，那就是在世界范围内正在发生一场无声的革命。我想这场革命就是所谓的“谈判革命”(negotiation revolution)。

对于我们的前一代人或前两代人来说，大部分的决策都是在等级制度的桎梏下作出的。那时，高层领导人下达命令，员工只是简单地执行那些命令。现在一切都改变了。领

艺术

领导人简单地发命令然后期待这些命令得以执行的情况越来越少了。现在的情形是,为了使我们的工作得以完成,需要依靠数以十计,数以百计,或者是数以千计的个人或者组织的贡献,而对于他们,我们无法直接控制。你不能对你的消费者、工作中的同事、投资伙伴发命令,你甚至不能对你的雇员发命令。为了得到你所需要的东西,你不得不进行谈判——要去考虑其他人的利益和需求,最后作出使有关各方都能够接受的决定。当组织和社会结构逐渐扁平化,即由金字塔型结构变成网络型结构的时候,决策的形式也从垂直化演变为水平化,从单纯下达命令演变为协商谈判。这时的领导者也是决策者,而谈判成为制定决策的最好方法。

谈判,从定义上说,是围绕着你和他人之间发生的冲突或者分歧作出决定。举例来说,企业中的互动不再存在于一个单独的部门当中,而是跨越了市场部门和制造部门、工程部门和销售部门的界线。这就需要像管理一个团队那样协调这些部门的业务活动。随着经济全球化的不断发展,你需要跨越的边界更多的是国家的界线:你的消费者、供应商、雇员、股东,以及生意伙伴更多地来自于其他国家。你驾驶的汽车,这个工业时代的标志,可能是意大利的设计、日本的引擎、美国的装配,而零部件则来自墨西哥、德国和中国。而这可能还是保守的说法。跨越国别的领导力再也不是奢侈品;相反,这种领导力是个人以及组织成功的必要条件。因为当今的工作是跨越国界的,所以领导力也必须跨越国界。

普通的领导人往往是片面的。你觉得自己知道什么是



最好的,并且相应地下达命令。你单方面地行动。而穿越冲突地带与此相反,意味着你关注他人,寻求在你们之间的差异上建立桥梁。这并不意味着放弃你自身的利益以及你所在的组织的利益,而是找到一个方法,在满足你的利益的同时也满足他人的利益。这是兼顾两方的领导,比一方的领导要好。但是还不够,需要从一方乃至兼顾两方作进一步的超越。

就像马克在本书中所阐明的那样,穿越冲突地带意味着不只是为了自身的利益以及另一方的利益,而是为了所有人——组织、社会,乃至人类的利益——而行动。任何互动不仅只有一方或两方,还有第三方,即整体。穿越冲突地带的精髓在于它是顾全三方的。所谓“第三方”领导,或者被马克称为“调解者型”的领导,就是不但要考虑自身利益,还要考虑对方的利益,甚至要考虑各方——即整体的利益。

为了更加具体地阐明这个问题,让我们来看一本畅销书《从优秀到卓越》(*Good to Great*)。该书作者吉姆·柯林斯(Jim Collins)对那些取得成就走向卓越的公司进行了详细而系统的研究。关于领导力的本质,柯林斯和他的团队得出的第一个结论不是思辨的产物,而是数据支持的结果:那些造就了卓越的领导人并不是那种熠熠生辉的、具有传奇色彩的人物,而是所谓的“第五级领导人”。他们“当然有雄心壮志,但是,这份雄心壮志首先是针对他们所服务的企业的,而不是针对他们自己的”。¹他们把个人的谦逊与工作上的高标准完美地结合在一起。换句话说,第五级领导人是着眼全局实

施领导的。

在本书中,马克列举了第五级领导人的生动例子。这些领导人来自不同的国家和地区,从纽约(New York)到尼日利亚(Nigeria),从孟加拉国(Bangladesh)到波士顿(Boston)。马克曾经访问过波士顿银行(Bank of Boston)的前总裁威廉·埃杰利(William Edgerly)。埃杰利在面对来自社会团体的批评意见时,不是只站在波士顿银行的角度予以反驳,而是站在银行、各个社会团体以及政府三个方面考虑问题,目的是为低收入者提供住房。这样做的结果是取得了共赢。埃杰利告诉马克:“我从来不把自己仅仅当作一家银行的总裁,我也是一个波士顿的市民。”

这个例子以及其他一些例子表明:第三方视角的领导是可行的,但也不是轻易能够做到的。马克所引用的那些真正穿越了冲突地带的领导人的生动实例,清楚地表明实施这样的领导需要掌握一套新的技能。处理分歧,倾听反面意见,致力于建设性的对话,在众多的冲突方中耐心地寻求相同之处——这是非常艰难的工作。

这种具有第三方视角的、能够把冲突加以转化的领导比通常单一视角的领导需要更多的勇气。在世界政治舞台上,英雄人物常常是那些能够超越自身所代表的派别或利益集团的领导人。他们能够倾听他人的声音,并代表各方的利益。看一看甘地(Gandhi)、马丁·路德·金(Martin Luther King)、曼德拉(Mandela)吧!作为领导人,他们每一位都非常自觉地寻求领导的真谛。他们不仅是为了自己种族的利



益而斗争,而且是为了各个种族共同的利益而斗争。他们对本国人民和整个世界作出了巨大贡献。他们也为此付出了沉重的代价——曼德拉深陷囹圄 27 载,甘地和马丁·路德·金则献出了他们宝贵的生命。马克引用了曼德拉的话,曼德拉说:“我对我自己的人民获得自由的渴望变成了对所有人民获得自由的渴望。”

穿越冲突地带也许是艰难和富有挑战性的,但是当今世界确实需要它——不仅世界大舞台需要它,而且我们工作的单位需要它,甚至我们的家庭和个人生活中也离不开它。我们需要培养这种能力,捍卫对我们来说重要的事情。同时,正确处理分歧,听取他人意见,胸怀全局观念。这种能力对于家庭生活、商业活动、一国甚至全球事务都至关重要。

本书正是当今领导人所需要的,充满洞见,引人入胜。马克·盖尔宗向我们提出了一个挑战,用真实生活中的例子来鼓舞我们,并且概括了一套解决问题所需要的实用方法。这些方法可以帮助我们因为在生活中都会遇到的与他人的分歧转变成共同的机会。我希望读者朋友透过这本关于领导力的最新专著了解马克的思想。我相信你们也会和我一样,从本书中获得极大的启发。

——威廉·尤里

于科罗拉多州埃斯蒂斯帕克

(Estes Park, Colorado)