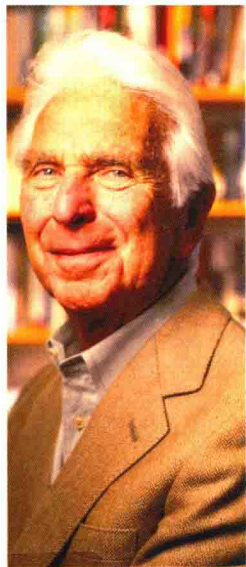


卓越领导之道
GREAT LEADERSHIP 书系

领导力之父、组织发展理论先驱

沃伦·本尼斯 帕特丽夏·沃德·比德曼 著



七个天才 团队的故事

「纪念版」

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren
帕特里夏·沃德·比德曼
(Patricia Ward Biederman)

张慧倩 译 徐中 审校

Organizing Genius



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Organizing Genius

沃伦·本尼斯 经典四部曲·03

七个天才 团队的故事

「纪念版」

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著
[美] 帕特里夏·沃德·比德曼 (Patricia Ward Biederman) 著

张慧倩 译 徐中 审校



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

七个天才团队的故事(纪念版)/(美)本尼斯,比德曼著;张慧倩译;徐中审校.—杭州:浙江人民出版社,2016.12

ISBN 978-7-213-07714-2

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2016-207号

I. ①七… II. ①本… ②比… ③张… ④徐… III. ①组织管理学—经验—世界 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第283131号

上架指导:管理/领导力

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

七个天才团队的故事(纪念版)

[美]沃伦·本尼斯 帕特里夏·沃德·比德曼 著
张慧倩 译 徐中 审校

出版发行:浙江人民出版社(杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址:浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑:王放鸣

责任校对:戴文英

印刷:北京中印联印务有限公司

开本:720mm×965mm 1/16

印张:16

字数:192千字

插页:3

版次:2016年12月第1版

印次:2016年12月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-213-07714-2

定价:59.90元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

杨斌 教授

清华大学副校长兼教务长

开设 leadership 类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些个自己的念想在里头。

一是想突出 TO BE（是）与 TO DO（做）不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识（K），超越了技能（S），融进了品性（A）。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是 well

organized common sense (精装常识)——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之,反求诸己,自我修炼,把看到听到的“常识道”,与本身的使命、本心化成,内化调制为自己的“非常道”。谁之功?回首向来萧瑟处,百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨?领导这个词,在这里,在我所选的这些书里,不是职位,不是功绩,不是命令链条,不是炫目浩荡。它是一个或是一些人,让人更是人,让组织更向上,让社会更向前,让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越?讨论领导,常用的是有效,充满着还原论的机械;说伟大,又太多 Kitsch 表达。卓越各不同,横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样,是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话,卓越则更是多维多样,甚至,很多时候领导者之卓越、之所以卓越,与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以,我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书,都有些思想上的耐人寻味,而不怎么是用力地鼓吹感召,都有些无心栽柳的边缘意识,却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考,通过领导而获得解放。

ORGANIZING GENIUS

THE SECRET OF

CREATIVE

COLLABORATION

推荐序 1

经营梦想，引领变革

—— 领导的真谛

徐中博士

清华经管领导力中心研究员

领越®领导力高级认证导师

学堂在线“中国创业学院”频道主任

人类进入 21 世纪，创新和全球化加速了各领域的变革。在中国，变革的速度、广度、深度和力度前所未有的，领导力的重要性和紧迫性与日俱增。

2016 年 5 月 30 日，华为总裁任正非在全国科技创新大会上说：“从科技的角度来看，未来二三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到……华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无

人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的‘机会主义’高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

在波士顿的哈佛商学院，领导变革权威约翰·科特（John P. Kotter）教授在最新出版的《变革加速器》（*Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*）中指出：我们正在穿越一条边界，进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，我们对此尚未做好准备。

展望未来 30 年，中国将从长期的跟随，迈向局部的超越、全球的引领。任正非的观点代表了一批有远见的领导者对未来的思考，我们必须前瞻未来、面向世界，加速培养一大批根植中国、放眼全球、知行合一、使命必达的领导者。

湛庐文化本次集结领导力大师沃伦·本尼斯最有代表性的四部著作《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》重新出版，对于我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

我第一次了解本尼斯是在 2003 年，当时阅读了清华大学杨斌教授翻译的本尼斯的大作《极客与怪杰》（*Geeks and Geezers*），对书名、研究方法，以及“熔炉”“赤子态”“适应能力”等新概念深感好奇。此后，陆续阅读了《领导者》《成为领导者》等多部著作，也在多个国际领导力论坛上听到众多学者对本尼斯的赞美和思想的引用，让我的领导力研究和教学受益匪浅。

在领导力研究领域，沃伦·本尼斯被誉为“领导力之父”“领导学大师们的院长”，他先后担任过四任美国总统（约翰·肯尼迪、杰拉尔德·福

特、林登·约翰逊、罗纳德·里根)的顾问团成员,众多《财富》500强公司的顾问、董事,星巴克董事长霍华德·舒尔茨称其为导师。2000年5月,《金融时报》称本尼斯为“将领导力确立为受人尊敬的学术领域的教授”。2007年,《商业周刊》将本尼斯评为十大最有影响力的思想领袖之一。

哈佛商学院教授、《真诚领导力》(*Authentic Leadership*)作者比尔·乔治(Bill George)称颂本尼斯:

如果说彼得·德鲁克是“管理学之父”,沃伦·本尼斯就是“领导力之父”。沃伦·本尼斯第一个提出,领导力不是一系列天生的特质,而是持续一生的自我探索的结果。这个自我探索的过程让人们成为更完整、更圆满的人,成为对自我有清晰觉察,并能激发他人最佳潜能的人。

本尼斯的一生,既是对领导力学术探索的一生,更是对领导力实践追寻的一生。1944年,19岁的他成为第二次世界大战欧洲战区最年轻的步兵指挥官,战争的“熔炉”锤炼了他,开启了他探索领导力的独特视角。退役后,他先后在安蒂奥克学院和麻省理工学院学习经济学、心理学和商业。20世纪60年代,他在麻省理工学院研究群体行为之时,就已经预言并促进组织勇往直前地迈向更少等级、更加民主和更有适应能力的新组织。1967年,他先是辞去了在麻省理工学院轻松且回报颇丰的教职,到崭露头角的纽约州立大学布法罗分校担任了4年的教务长,1971年—1978年,出任辛辛那提大学的校长。之后,本尼斯在南加州大学沉下心来深入研究和思考当代领导力的挑战与出路,撰写了《领导者》《成为领导者》等20多部著作,开创了领导力研究的新时代。

在本尼斯看来，领导力与情境、追随者、任务密切相关，必须与时俱进。关于领导力的概念，据统计有 850 多个。对此，本尼斯打了一个比方：在某种程度上，领导力就像美，很难定义它，但当你看到它时，你就知道那是美。

为帮助读者更好地了解和理解本系列图书的要点，在此对四部著作做一个简要介绍：

1.《领导者》论及的是“领导者是什么人”。本尼斯团队耗时两年采访了 90 位领导者，其中 60 位是成功的 CEO，另有 30 位则是公共服务领域的杰出领导者。其主要结论是：

- ◆ 领导者有四大共同的主题策略：策略一，通过愿景唤起专注；策略二，通过沟通赋予意义；策略三，通过定位赢得信任；策略四，通过自重实现自我成长。
- ◆ “领导”与“管理”是两个不同但互补的概念，“管理者是把事做对的人，领导者是做对的事的人”，“管理”意味着“带动、实现、负责、指挥”；而“领导”是“影响、指引方向、过程、行动、提出意见”，领导意味着有效的愿景和决断，管理意味着熟练的日常业务运营。

2.《成为领导者》是本尼斯最重要的一部著作，以宏大的美国历史画卷探讨了领导力的作用、形成与挑战，通过对数十位领导者的深入访谈与研究，讨论了领导力的方法论：人们怎样成为领导者，他们怎样领导，以及组织是怎样鼓励或者限制有潜力的领导者。

- ◆ 《成为领导者》是基于这样一个假定：领导者是那些能够充分表现自我的人。他们知道自己是什么人，知道自己的优点和缺点是什么，知道该怎样去充分利用自己的优点、弥补自己的缺点。他们还知道自己想要的是什么、为什么有这样的目标，以及如何通过有效的沟

通共同的目标赢得他人的合作与支持。他们知道该怎样去实现目标。充分表现自我的关键是了解自我和外在的世界，而了解的关键是学习——从自己的人生和经历中学习。

- ◆ 新经济是靠智力资本推动的，这也将是 21 世纪经济的特征。一家公司最重要的资产是办公楼、厂房和设备的时代已经一去不复返了。今天，创意是全球经济的发动机和货币。对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真谛在于其力量源自创意而非职位。
- ◆ 领导者们都认为领导力不是天生的，而是后天造就的，而且更多的是靠他们自身的努力而非任何外在的途径。其次，他们都认为，没有哪个领导者原本就打算成为一个领导者，确切地说，他们是想充分自由地表现自我。换句话说，领导者没有兴趣向他人证明自己，他们始终关心的是表现自己。这一至关重要的差别是一个“熔炉”，决定了一个人是“被驱策”还是“主动领导”。在整个人生中，他们都在不断地成长和发展自我。
- ◆ 领导的六个基本要素：第一，指引性的愿景（guiding vision）；第二，激情（passion）；第三，正直诚实（integrity）；第四，信任（trust）；第五，好奇心（curiosity）；第六，勇气（daring）。
- ◆ 领导者的七个主要品质：专业能力、概念能力、业绩表现、人际能力、鉴赏力、决断力和品格（character）。在未来的世界中，卓越领导者的核心软技能是：人际能力、鉴赏力、决断力和品格，以及适应能力（adaptive capacity），适应能力让领导者能够迅速、聪明地应对持续不断的变化。
- ◆ 真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，并且通常是自我造就的。领导者创造自己（leaders invent themselves）。领导者创造自己的方式就是培养自己的品格和愿景。
- ◆ 人人都有领导力，但并不是人人都会成为领导者。

3. 《七个天才团队的故事》研究了美国历史上七个具有持久影响力的团队：迪士尼电影公司；施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的伟大团队；

苹果公司团队；克林顿竞选团队；“臭鼬计划”与隐性飞机团队；黑山学院；“曼哈顿计划”团队，总结出了伟大团队的 15 条经验。这本书对于从事颠覆式技术创新的创业团队尤有启发。

- ◆ 全球最大的猎头公司光辉国际（Korn Ferry）及《经济学人》杂志最近对一些跨国公司高管所做的研究证实了我们的理论：未来的机构将领导团队来管理。
- ◆ 伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的合作。一个有天赋的人就能够解决我们所有问题的时代早已一去不复返。如今我们面对的问题来得太快，也太复杂，以至于要解决它们，我们需要优秀的领导者甚至是领导团队率领下的人才群体。
- ◆ 要领导一个优秀的团队，领导者不必具备团队成员具备的所有技能。他必须具备的是愿景、感召他人的能力以及正直。
- ◆ 伟大团队是完全投入到惊心动魄的探索过程中的组织，充满活力与创意，成员多姿多彩、才华洋溢，并在极高的风险和时间压力下工作。
- ◆ 伟大团队很少有士气问题。成员大都自动自发，陶醉在解决问题的喜悦中。全体的注意力集中于一个伟大的计划，对于一般环境下所产生的困扰全无知觉。
- ◆ 金钱不重要，职业生涯也无所谓，项目重于一切。这不是一份工作，而是一项使命，由眼中闪烁着火花的一群人执行。
- ◆ 领导一群天才，领导者首先要赢得相当的尊敬；让天才认为他说的话有价值，因为天才总是可以有其他的选择；还要能激发彼此信任，并值得大家信任；同时要谦恭殷勤——虽然彬彬有礼并非伟大团队的特点，但想要带领伟大团队的人必须具备这个特质。

4. 《经营梦想》是本尼斯 30 年研究精选，汇集了他全部领导力论著的精华，书中的每一页都闪耀着他的才华和智慧。他认为，通过拥抱和“经营”一个真实的梦想，领导者就真正地肩负起塑造未来的责任。

- ◆ 本书重点探讨的就是领导者与其梦想的关系，以及他的组织与其梦想的关系。深入探讨领导者如何推动领导和管理变革。
- ◆ 第三部分专注于品格和道德。对那些留下了真正遗产的领导者们来说，品格和道德是最宝贵的优点。每一个组织都怂恿其领导者专注于眼前的当务之急，而代价就是忽视那些决定我们所有人生活质量的大问题。
- ◆ 事实上，领导者就是那个未来梦想的化身。一个梦想就是一张路线图。它告诉我们怎样前往与命运碰头的约会地点；梦想就是一系列富有想象力的假设，摸索着走向存在于我们意识深处的栩栩如生的理想境界。

本尼斯的领导力思想、理论与实践具有广阔的历史视野、精微的人文情怀、如炬的全球前瞻，希望从推荐序的点滴光辉映射出大师的卓然风采。

就在本书系即将付印之际，2016年9月10日上午，具有开创性意义的跨文化全球领导力项目，旨在培养具有全球视野、致力于推动人类文明进步的未来领导者——清华大学苏世民学者项目举行了开学典礼，迎接首届入学的来自31个国家的110名苏世民书院的学生。中国国家主席习近平和美国总统奥巴马分别发来贺信，表达对首届学生的祝贺与期待。由此可以看出，领导力教育已经成为中国高校教育改革的重要方向，逐渐迈进青少年教育的核心区域。

彼得·德鲁克说：领导者的首要任务是定义使命。使命即是初心。学习与发展领导力，我们需要时常问问自己：我的初心是什么？

最后，感谢湛庐文化董事长韩焱女士、高级副总裁张晓卿女士、总编辑董寰女士的信任，让我领衔重新审校和翻译这四本书，特别是因为

连续创业的原因，一再延误书的出版，使得自己一直惴惴不安、深感愧疚。

感谢第一版的译者姜文波，感谢赵岑博士、徐琨女士百忙之中重译《领导者》，感谢胡金枫女士在翻译过程中的参与和支持。感谢我的太太佛影女士长期以来的包容和支持，她总是为一些精彩的翻译手动点赞，给我莫大的鼓舞。

由于译者水平所限，不当之处，敬请指正！

共勉。



扫码关注庐客汇，
回复“七个天才团队的故事”，
听徐中老师亲自讲述本尼斯的领导智慧。

怀抱梦想，追寻未来

查尔斯·汉迪

欧洲最伟大的管理思想大师

管理哲学之父

世界上有很多“团队”，但只有少数能成为“伟大团队”。如何从前者变为后者，是每一位领导者心中的梦想。本书为此提供了有益的线索，找到了一些答案，但也留下了一些未解之谜。

伟大团队希望“在宇宙间留下印记”——这是苹果电脑公司 CEO 史蒂夫·乔布斯对麦金托什（Macintosh，简称 Mac，俗称 Mac 机或麦金塔机）^① 计算机开发团队所说的话。伟大团队如同火箭一般，瞬间爆发，旋即销

① 麦金托什，苹果电脑其中一个系列的个人电脑型号，是苹果电脑继 LISA 后第二部使用图型用户界面（GUI）的电脑，也是首次将图形用户界面广泛应用到个人电脑之上的电脑。——编者注

声匿迹，只留下他们创造的成果（如：第一枚原子弹、一座全新的学校、一台惊人的计算机或一组带给全世界欢笑的卡通人物）。我们不由心生疑问：这些奇迹能够重现吗？或者像蝴蝶般，仅能奉献出美丽而短暂的一生？在团队解散之后，生命的活力还在吗？或者能借由他们的造物永生不灭？

沃伦·本尼斯有一种伟大的天赋，他能够从他人看见的事情，或者旧闻当中，找到意义和价值。他与比德曼使昨日重现眼前，营造出“真愿我在场”的感受，并从中提炼出适用于每个人生活与工作的经验教训，这对于那些想开创出一片天地的人来说尤为重要。

两位作者行文流畅，让人在不知不觉间将他们的信息吸收到潜意识中去。过去，我常自以为发现了了不起的新构想，事后却汗颜地发现已在本尼斯的书上读过，这次也不例外。这七个伟大团队的故事如此生动，令读者对每一个人物都产生了偷窥似的亲密感。在他们两位的协助下，读者虽然旁观，但体悟却很可能比当事人更深刻。

“组织天才”（Organizing Genius）应该是两相矛盾的词语的结合，它们既互相冲突，又是人们渴望而不可求的期望。然而，本尼斯与比德曼却找出了15条经验，在最后一章作出精彩的总结，其中有些观点颇令人惊讶——真正重要的不是“金钱”，而是“游戏的刺激”。这不禁使人怀疑：在管理者身上花费重金，是否正默认了这场“游戏”毫无刺激可言。两位作者还发现，才华需要有“恰当的发展空间”——伟大团队中的角色是不能互换的，所以在日常工作团队中，如果为追求效率的提高而坚持角色互换，就是排除了迈向伟大的机会。

事实上，在本书所介绍的团队中，“效率”并不常被提及。这些团队

受使命感的驱使，竭力追求与众不同，既不在意工作时间和环境，也不以赚钱为目标。但追求效率、生产力和立竿见影，难道就真的是迈向伟大的障碍吗？

这些故事背后似乎隐藏着迷惑。但最后提出的问题却最令人不安：工作刺激会不会蒙蔽对结果的客观判断？在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室（Los Alamos National Laboratory, LANL）^①制造原子弹的团队中，有人也曾如此担心过（但那是在任务完成之后）。换句话说，我们是否经常为了达到目的而自圆其说？

数十年来，本尼斯一直在撰写有关领导力和组织方面的书和文章。30年前，我第一次见到他，是在麻省理工学院的斯隆管理学院，此后，他对我的人生影响深远，一如他影响了许许多多的人。和大多数教授的不同之处在于：身为一所了不起的大学的校长，他始终身体力行自己的学说。因此，这本书是他个人天赋的发扬光大，充分结合了他的广博学识与深刻经历。就像所有好书一样，当你沉醉其中时，必会感觉回味无穷。

组织常常是人类灵魂的牢笼。所幸的是，本书为人们带来了一线希望，提供了新生活的源泉。我已经受益良多，相信读者们也会获得新的启迪！

^① 洛斯阿拉莫斯国家实验室，世界著名科研机构，主要承担美国核子武器设计工作，成立于1943年，位于新墨西哥州，隶属于美国能源部。洛斯阿拉莫斯国家实验室的研究领域包括国家安全、可再生能源、医药、太空探索等。——编者注

雪夜对话的回响

本书源于40年前我和玛格丽特·米德（Margaret Mead）^①的一席对话。当时，米德因社会行动论（social activism）及其在文化人类学上的成就早已蜚声国际，而我仅是初出茅庐的麻省理工学院的经济学助理教授。一个雪夜，我来到哈佛大学聆听米德的演讲，并在演讲结束后和她交流。我一直都十分关注杰出的团队合作，很想了解为什么“伟大团队”会比具有天分的个人有更高的成就。我告诉米德，我想写一本书，探讨才华横溢的人如何合作以改变世界。

“这个想法非常好，”米德说，“这个题材从来没有人写过，你应该称它为‘智慧的团队’（sapiential circles）。”

数十年后，我才写完这本讨论“创造性合作”的书。在这期间，我沉迷于各种形式和风格的领导力研究，访问了几十个领域的数百位领导

^① 玛格丽特·米德（1901—1978），美国女人类学家，20世纪最著名的人类学家之一。1978年逝世后获授总统自由勋章。——编者注