

典藏
大师

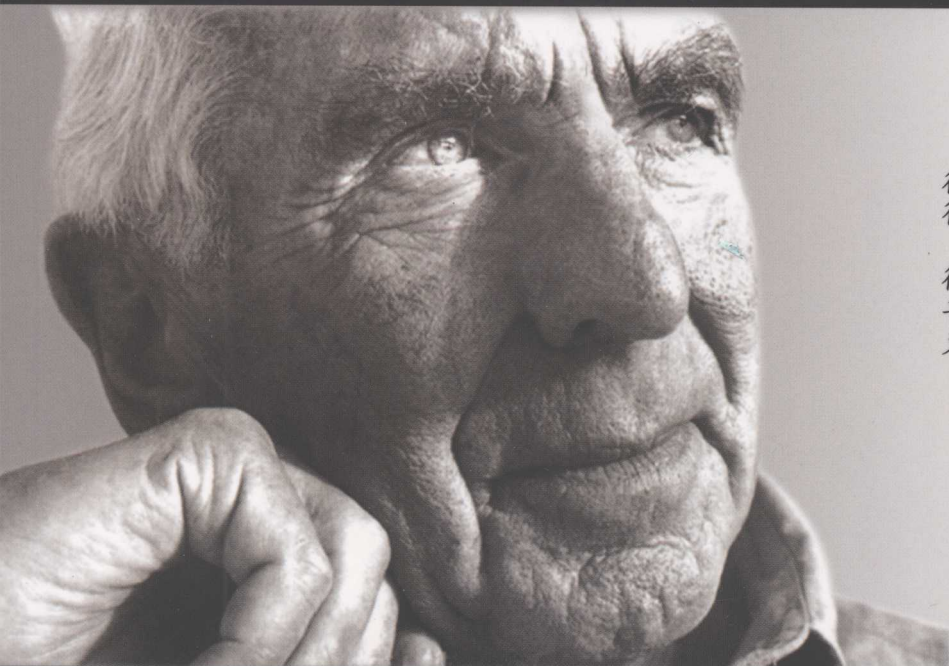
管理大师们的院长

本尼斯作品

成为领导者

(原书第二版)

On Becoming a Leader



这是沃伦·本尼斯最有影响的一本书。

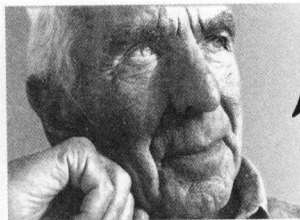
——彼得·德鲁克

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著 姜文波 译

领导力大师本尼斯的经典之作
15周年纪念版



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



成为领导者

(原书第二版)

On Becoming a Leader

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著
姜文波 译

图书在版编目 (CIP) 数据

成为领导者 (原书第二版) / (美) 本尼斯著; 姜文波译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08669-9

- I. 成…
- II. ①本…②姜…
- III. 领导学-研究
- IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 164190 号

成为领导者 (原书第二版)

[美] 沃伦·本尼斯 著

姜文波 译

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司
规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2008 年 1 月第 1 版
印 张 14 插页 2 印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷
字 数 159 000 定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“他不会浪费我们的时间”

有这样一桩轶事：沃伦·本尼斯想采访休斯敦交响乐团的著名指挥家塞尔吉·科密申纳，可很长一段时间，塞尔吉都拒绝接受采访。数月之后，沃伦总算与乐团的两个音乐家取得联系。当被问及塞尔吉是一个怎样的人时，他们回答：“非常了不起。”然而当被问及为什么时，他们犹豫了。最终他们说：“他不会浪费我们的时间。”

短短一句话，道尽多少人心声！时间，太宝贵。身为企业领导者的您，忙着应付如狼似虎的对手，忙着寻找才华横溢的员工……好不容易坐下来静静读书，自然希望能得其所想，从中受益。于是，“不浪费您的时间”便成为了我们策划此系列图书的基本原则。

一纸金言胜过斗量糟粕。经济学泰斗萨缪尔森的学生、管理名家汉迪的老师、杰出的领导力大师沃伦·本尼斯的作品就成为了我们的不二之选。“领导力研究”号称管理学界的死亡谷，有去无回，而本尼斯倾其一生着迷于领导力，穿越各种领导力梦想的旅程，著述颇丰。从他的系列作品中，我们为您精心挑选了七本最重要的图书。

首先当然是其一举成名之作**《领导者》**，汤姆·彼得斯惊呼此作犹如当头棒喝，从中，您将真正获悉领导者都是什么样的人。而在经典之作**《成为领导者》**中，本尼斯通过生动的故事和具说服力的经验教训，告诉人们如何成为一名优秀的领导者，书中点缀着领悟和洞察的宝石，是其最有影响力的一本书。第三本则是堪称领导者案头书的**《领导力实践》**，本尼斯将向您证明：领导者是后天造就的，而不是天生的，把所有不相信“领导力能够教授”的疑云统统驱散。

迪士尼电影公司、帕洛阿尔托研究中心、苹果电脑公司、克林顿竞选阵营……智慧之作 **《七个天才团队的故事》** 别开生面，将您带入这一个个具有卓越领导力的天才团队之中，去感受它们何以会成为 21 世纪伟大团队的楷模。本尼斯 30 年研究精选集 **《领导的轨迹》** 则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。第六本是其战略之作 **《重塑领导力》**，在这里，您将能就领导力战略与本尼斯进行贴心的对话。

阅读完以上这些书，聪慧的您——或许早已摩拳擦掌、跃跃欲试了吧？那就请跟随本尼斯 2008 年的最新力作，运用领导者最重要的能力素质之首：**《决断力》**，踏上辉煌灿烂的领导力之旅吧！

但愿您掩卷之后，能有所感慨：“他没有浪费我的时间！”如此，我们已感莫大欢欣。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。时间才是读者付出的最大阅读成本：

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) **专业书**：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) **大众书**：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. **本土图书**：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：


a) **“著”作**：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

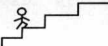


b) **“编著”图书**：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。


★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。


业绩的增长 


职位的晋升 

工资的晋级 


更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

2 公斤猪肉 

修订版序言

这篇序言是当今世界的掠影。1989年，就在《成为领导者》首次出版之前，我为它写了最初的序言。当时，世界正处于迅速变化的边缘。尽管很少有人能够预见，柏林墙还是在11月轰然倒下了，伴随着摇滚乐欢快的喧闹声，德国自第二次世界大战结束时开始的分裂实际上宣告了结束。但是，当本书在那一年出版时，德国还是分裂的，苏联还没有解体，老布什还是美国的总统。就在离柏林不远的地方，是相对平静、统一的南斯拉夫。纳尔逊·曼德拉后来被人们拥戴为非洲的乔治·华盛顿，而当时，受种族隔离制度迫害的他还是南非一所监狱里的囚徒。当时，熟悉因特网的只有400来人，他们是少数大学和政府机构里的用户；即使预言家们也想像不到，因特网会彻底地改变一切——从全球经济到恐怖分子策划袭击的方式。在1989年，美国人已经用上了无绳电话和录像机，但手机和DVD还仅仅存在于人类的想像之中。13年转瞬即逝。

《成为领导者》的第1章强烈希望读者要“驾驭环境”，而这已经变得比以往任何时候都更重要也更困难。在某些方面，一切都不同于1989年了。实际上，在1999年出版的畅销书《凌志汽车和橄榄树》（*The Lexus and the Olive Tree*）中，获得了普利策奖的新闻记者托马斯·弗里德曼（Thomas L. Friedman）就这样写道：“这个世界刚满10岁。”

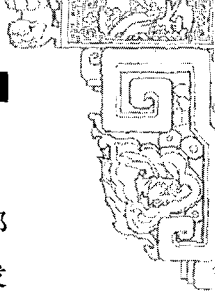
说到世界在最近10年里发生了怎样的变化，万维网是最

生动的例子。1989年，早期的400名因特网使用者预测它会彻底变革人们的沟通方式，但即便是他们也想像不到它会变得多么普遍。就在我写这篇序言的时候，全世界范围内有超过5.8亿的因特网使用者，因特网的使用率每隔100天就翻一番。即使柏林墙没有在1989年11月9日倒下，全世界的人们通过电子媒介有效沟通的能力，也会推倒所有以前把国家隔离开来的墙。

自1989年以来，技术已经做到了意识形态无法做到的事，建立了一个靠线缆连接的全球社会。然而，尽管技术已经推动了全球的思想交流，让这个世界变得更小了，但它却未能让世界变得安宁。到上一次我去做心脏检查时为止，这个世界还被大约40个国家的25宗边界争端撕扯着。

这个世界也经历了经济的变革。中国已经接受了创业精神和改革。欧盟曾经被看做是乌托邦式的空想，如今却变成了现实——它已经淘汰了法郎和德国马克，取而代之的是欧元。在最近十几年里，美国的新经济从形成到激增，最后彻底崩溃。20世纪90年代期间，似乎每一个聪明的年轻人都创办了自己的电子商务公司，甚至在产品还没上市或者没有赚到利润之前就看到了其股票价格的暴涨。既然这种经济几乎完全是基于期望的，网络泡沫的最终破灭也就一点儿都不意外了。但是，尽管纳斯达克的处境凄惨，新经济的某些要素仍旧是健康的。

新经济是靠知识资本来推动的，而这也将是21世纪经济的特征。一家企业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。如今，创意是全球经济的发动机和流通媒介。对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真正教训在于力量源自创意而不是职位。现在，商业媒体充满了这样的故事：看到自己养老金账户上的余额每个季度都在缩水，沮丧的工人们已

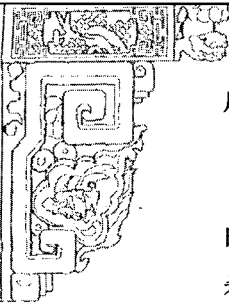


经放弃了提早退休的梦想。工人们很高兴能有一份工作，并且都在尽其所能地保住自己的饭碗。但是这将发生改变。而当情况发生了改变时，希望组织取得成功的领导者将必须再一次奖励甚至纵容那些拥有最佳创意的员工。经济不景气的时期，二流的领导者可以不顾后果、不受惩罚地运用手中的权力。经济繁荣的时期将再次到来，而到了那时，能够幸存下来并取得成功的领导者，将不会视员工为走卒，而会视他们为可贵的同事与合作者。

就像新经济的起起落落一样，握有最高权力的领导者也是如此。20世纪90年代，一个真正可怕的趋势是名人首席执行官的出现。克莱斯勒公司的李·艾柯卡可能是第一位像电影明星或摇滚明星一样为人们所熟知的现代商业领导者。美国人一贯倾向于把组织视为杰出人物拉长了的影子——这种倾向几乎可以把像约翰·亚当斯这样真正看重协作的领导者逼疯；而且，我们还一直倾向于不顾其实际贡献，过分地奖励那种有魅力的领导者。但是，在20世纪的最后几年里，这种趋势已经彻底失控了。

至于说典型的企业领导者形象与实际已经变得多么不一致，首要指标就是高级管理者们的薪酬。没有人指望成功的企业家或成功企业勤勉的带头人会甘守清贫，但在20世纪90年代，高级管理者的薪酬已经失控了。在1970年的美国，一个首席执行官的薪酬是普通工人的4倍。而到了2000年，根据美国劳工联盟及产业工会联合会（AFL-CIO）的报告，普通首席执行官的薪酬已经超过了普通工人工资的300倍。《商业周刊》（*Business Week*）在2002年报道说，美国最高层管理者的中等年薪是1100万美元，而全国的中等年收入仅为3万美元左右。

这种怪异的不平衡，其最令人不安之处在于它凸显了贫富两个群体之间危险且日益拉大的差距：一边是控制着50%财富的1%



成为领导者

的人口，而另一边却是正在消失的中产阶级以及正在壮大、没有希望和健康保险的社会底层。中产阶级的崛起曾经象征着 20 世纪后半段伟大的经济成功。那些已经渐渐相信忠诚和勤奋会带来保障和舒适生活的人们，是构成这个阶层的主体；事实很可能会证明，这个中产阶级的消失将是新世纪里最有影响的经济事件。而且，除非当前这种财富越来越向少数人手里集中的趋势被逆转，否则它就真的可能成为一个非常残酷的故事。

当首席执行官们开始变得越来越像沙皇时，他们本应知道自己最终会遭到报应。但是，很多人非但没有收敛，反而变得愈加傲慢了。2001 年和 2002 年，在一系列涉及到会计违规、非法借贷和内线交易的商业丑闻当中，很多原本雄心勃勃的企业一个接一个地倒闭了。这些被钉到耻辱柱上的企业，包括安然（Enron）、世通（WorldCom）、艾德尔斐（Adelphia）、环球电讯（Global Crossing）和英克隆（ImClone）——他们的一些高层管理者受到了起诉，锒铛入狱。

在这些事件当中，最令人震惊的或许是一直前途堪忧的家政女神玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）。英克隆公司寄予了很高期望的抗癌新药将不会获得美国食品药品监督管理局（FDA）的批准，而就在这一结果即将宣布之前，玛莎根据内部消息早早抛售了自己手中所有该公司的股票，她也因此受到了刑事检控。一些人幸灾乐祸地期待着她身败名裂，他们拿她的单人牢房和带有监狱条纹的壁纸开玩笑；这显然是把自己的快乐建立在他人的痛苦之上。

哲学家拉尔夫·沃尔朵·爱默生（Ralph Waldo Emerson）常常这样问候自己久别重逢的朋友：“自我们上次相见以来，有什么模糊的事情变得更清晰了吗？”对我来说，有一件已经变得比以往任何时候都更清晰的事情就是：诚信是一个领导者最重要的特征，

他必须要准备好去再三证明自己的诚信。有太多的领导者忘记了他们是受监督的，随时可能被叫去接受质询，这其中不仅包括企业的负责人，也包括教会官员以及无数其他领域中的领导者。他们忘记了，有些事情合法但并不意味着是正确的。他们还忘记了，公众给予他们的，公众也可以拿回去。不信你去问问玛莎·斯图尔特。

这些公司丑闻已经对股市产生了破坏性的影响。在有关安然和其他骗子公司头条新闻已经被人们遗忘之后，这种负面的影响却会持续相当长的时间。不负责任的高管自己拿着一大笔解雇费走人了，而他们的行为却糟蹋了数以万亿美元财富。美国企业界的污点是如此显眼，以至于英特尔公司的前首席执行官安迪·格罗夫（Andy Grove）宣称：“这些天里，我耻于自己是美国企业界的一分子。”

这会让现今的领导者处于何种境地呢？对于近来的混乱，一个可能的结果是高管的薪酬最终将变得更加适度，尽管首席执行官们的年薪仍然很可能要比普通工人一生赚到的钱还多。因为工人们现在都是股东——这在很大程度上得归功于那些缩水的养老金账户，所以将来他们很可能会要求领导者拿出更真实的绩效，并为此付给他们不那么奢侈的薪酬。非营利组织以及其他大型组织的负责人也可能会拿到更少的薪水，并受到更多的监督。那或许是一件好事。我们所知的有关创造力的一切都在暗示，金钱更多是创造性工作的障碍而非激励因素。拿取更适度薪酬的领导者，可能会更专注于干好工作的内在回报。而且，他们更有可能会承认自己的职责具有道德的要素，就像增长利润数字一样重要。

我希望这种狂躁会渐渐止息，好让人们静下心来深刻而又严肃地思考一些至关重要的问题，比如，“在当今世界，企业以及其



成为领导者

他组织的宗旨是什么？”人人都认为，组织是一架为股东创造价值的机器，这个比喻过于简单化了。但是，什么样的比喻更贴切、更有启发性呢？让我感兴趣的是组织作为一个不断变化、响应迅速的器官的概念，以及查尔斯·汉迪（Charles Handy）^①提出的组织就是社会的观点。如今，我们正把越来越多的时间花在工作上，而且也越来越渴望工作与个人生活之间的良好平衡，在这种情况下，把企业或其他的组织视为小社会的理由就显得格外引人注目。恰恰是当我们被呼机和手机绑在工作场所中的时候，我们渴望做那些看起来非常有意义的工作，以证明我们错过与家人的一次次欢聚是值得的、应当的。各种组织的领导者都需要认真思考给予员工有意义的回报这样的问题，并让缩小了规模的工作场所充满人情味。如果新近发生的丑闻让领导者非常分心，以至于他们未能处理好这些道德和哲学问题，将是很可悲的。而如果这些丑闻让人们觉得这一行业不值得付出努力，就像政治丑闻过去常常玷污公用事业一样，那就更可悲了。

说到近来这些丑陋的头条新闻，我认为重要的是要记得我们对领导者态度的反复。我们倾向于在一段时间里慷慨地给予他们不相称的关注和赞扬，待他们如王室，而在某个时刻，我们会突然翻脸，激烈地攻击他们，视他们如魔鬼。这两种极端都是不正确的。值得记住的是，每有一个可耻的丹尼斯·科兹洛夫斯基（Dennis Kozlowski，泰科公司被免职的首席执行官），就有其他成百上千个能干而又可敬的商业领导者。而且，在非政府组织、社会活动群体、学院和大学、文化机构以及其他非营利组织的高层，也有很多非常优秀的男性和女性。他们都是有志成为领导者的人

^① 查尔斯·汉迪系列著作由中国人民大学出版社出版。2001年西方媒体评选“当代最有影响力的5位企业思想家”，德鲁克名列第一，汉迪居第二。——编者注

应该去搜寻和仿效的对象。

众多令人印象深刻的高级领导者当中，有一位是哈曼国际工业集团（Harman International Industries）的首席执行官西德尼·哈曼（Sidney Harman）。不久前，当每天似乎都有新的公司祸根被揪出来的时候，西德尼在公司的季度报告中向股东们传达了一个信息。他告诉股东们公司与大多数独立的董事会成员没有生意往来，并且概括地介绍了公司现有哪些机制可以确保董事会以及公司本身的诚信。他向股东们保证，如果出了什么问题他会知道的，因为“我在全身心地关注和管理着这家公司，我知道其中各个角落都在发生些什么”。对于这种迅速地做出反应、负责的行为，我们称之为真正的“领导”。

像所有伟大的领导者一样，西德尼所做的最重要的一件事就是培养一种坦率的文化。在就领导这一主题进行了多年的写作之后，我突然发现，任何组织的成功都有一个被忽视了的至关重要的方面——不是伟大的领导者，而是伟大的追随者。西德尼的办公桌上镶着一块小牌匾，上面写着：“在每一家企业里，总是会有某个准确知道正在发生什么事的人。应该把那个家伙开除。”这当然是在说反话。西德尼一直坚持倾听甚至是欢迎员工们提出有见地的异议。但是，在很多组织里，那些敢讲逆耳真言的人会被开除，或者至少会受到排挤。

一个悲剧性的事例涉及到“挑战者”号的爆炸。1989年1月28日，“挑战者”号航天飞机在发射升空后不久就爆炸了，机上人员全部遇难，其中包括六名宇航员和首位参加太空飞行的女教师克里斯塔·麦考利夫（Christa McAuliffe）。这是美国历史上最严重的一次太空灾难，而遇难者家属的到场使它变得更加令人心碎；这原本是可以避免的。就在灾难发生的前一天，罗杰·博伊斯乔



成为领导者

利 (Roger Boisjoly), 美国宇航局 (NASA) 的供应商莫顿聚硫橡胶公司 (Morton Thiokol) 的一位工程师就曾经提醒上司, 说航天飞机的 O 型环存在着一个严重的缺陷。博伊斯乔利的命运与当代很多预言灾难的卡桑德拉 (Cassandra)^① 一样, 他的警告被当做了耳旁风。试图阻止灾难发生的勇敢行为, 给他带来的回报却是职业生涯的终结。从那以后, 他只能靠揭发内情以及其他道德议题方面的演讲为生, 而这在很大程度上是因为他不可能再在航天领域里找到新的工作了。这给其他打算揭发内情的人提供了一个来之不易的教训: 首先要保证有一份新的工作在等着你。

不管提出反对意见的人是多么可敬, 他们很少受到组织的欢迎。我想起了在最近的一部动画电影中, 一位被溜须拍马的下属包围着的工业巨子咆哮着说: “谁敢反对我, 那就意味着他想滚蛋!” 组织倾向于严厉地对待那些坚持讲出困窘真相的人, 比如安然公司的莎朗·沃特金斯 (Sherron Watkins), 还有揭发弊端的 FBI 探员科林·罗利 (Colleen Rowley) 就是活生生的例子。然而对组织来说, 最宝贵的财富就是愿意对当权者讲真话的人。有的时候, 组织会荒谬甚至不道德地忽视坏消息——汽车行业对车型存在的安全隐患保持缄默, 这就是一个极端恶劣的实例。但是, 真正的领导者欢迎那些讲真话的人, 不管他们的言词有多难听。一个领导者要想迅速没落, 最快的办法就是让自己被一群应声虫包围。即使坚持原则唱反调的人是错误的, 他们也会促使领导者重新评价自己的观点, 暴露自己假定存在的弱点。质疑只会让好的观点变得更有说服力。对当权者讲真话的下属需要勇气, 而且可能要为自己的直率付出代价。但是, 他们的这种行为不亚于领导。敢

^① 希腊神话中的人物, 女预言家, 曾预言了特洛亚的毁灭, 但是, 当时人们认为她疯了。——译者注

于站出来反对自己的上司，这种精神可能会让坦率的员工丢了自己的工作，但它也会帮助员工在另一个更开明的组织里找到用武之地。

这让我想到了自写作《成为领导者》以来意识到的另一件事。伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的协作。就像对艺术家的看法一样，我们仍旧倾向于把领导者视为孤独的天才。事实上，一个有天赋的人就能够为我们解决问题的时代早已一去不复返了。如今我们面对的问题来得太快也太复杂了，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。正如我与帕特里夏·沃德·比德尔曼在《七个天才团队的故事》（*Organizing Genius*）一书中所写的：“独行侠已不复存在。”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。他必须要具备的是愿景、召集他人的能力以及诚信。这样的领导者还要有出众的挑选和辅导能力——慧眼识才的本领、富有感染力的乐观精神、激发他人最大潜力的才能、促进沟通和调停冲突的能力、公平意识以及可以赢得信任的真实。如今的世界，没有什么东西比过去更简单、节奏更缓慢——这让协调与促成默契合作的能力变得比以往任何时候都更加至关重要。

我们已经认识到的一点是：对每一个组织和机构来说，一个更加危险的世界使得我们对领导的需要比以往任何时候都更加迫切。2002年，在研究怪杰们怎样成为领导者的过程中，我和鲍勃·托马斯发现，他们的领导地位总是形成于某个重大事件之后，而且往往是充满压力的事件。我们把这种造就领导者的经历称为“熔炉”。曾经有一位采访者问我，怎么就对领导的主题产生了兴趣。我对他说，如果不思考有关领导的问题，想要熬过20世纪的四三十年代是不可能的。那时，世界上有很多伟人——富兰克

林·罗斯福、丘吉尔、甘地等一些卓有成就的领导者。而且，那时还有很多以最恐怖的方式运用手中巨大权力的人，比如希特勒，他滥用领导的精髓，屠杀了数以百万计的无辜生命。与许许多多和我同辈的人一样，大萧条和第二次世界大战的战场就是我的熔炉。

在成为领导者的过程中，这种磨炼是一个不可或缺的要素；1989年的时候，我还没有充分意识到这一点。某种魔力发生在这种领导磨炼当中，不管这种改造的经历是像曼德拉的狱中岁月那样的严酷考验，还是像接受辅导那样相对不怎么痛苦的经历。具有某些品质的个体经受了这种磨炼之后，会形成新的、提高的领导能力。无论遭遇什么，磨炼会让领导者变得更强壮、更坚韧；不管考验多么残酷，他们会变得更乐观、更开放。他们不会失去希望，不会向苦难屈服。我将在本书中描述某些我现在意识到的对领导来说不可缺少的品质，尽管它们并不是领导的充分保证。但是先让我再就“熔炉”多说几句。在1780年的艰难时期，也就是其子约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）的人格和领导能力受到磨炼和锻造的时候，领导大师阿比盖尔·亚当斯（Abigail Adams）^①写给儿子的信可以说是一语中的：“伟大的人格不是生活的宁静中形成的，”她忠告儿子说，“有思想、有活力的气质是在与困难的斗争中磨炼出来的。巨大的困难催生伟大的品质。”就像第二次世界大战造就了20世纪后半段的领导者一样，我预言“9·11”和网络泡沫的破裂也将是造就新一代领导者的“熔炉”。如果是这样的话，我们将有理由在哀悼的同时庆祝。

除了我在《成为领导者》当中描述的品质之外，所有的领导

^① 美国第二任总统约翰·亚当斯的夫人，她的儿子是美国第六任总统。——译者注