



Shakespeare
in Charge

in charge...

(美) 诺曼·奥古斯丁 著
坎尼斯·爱德蒙

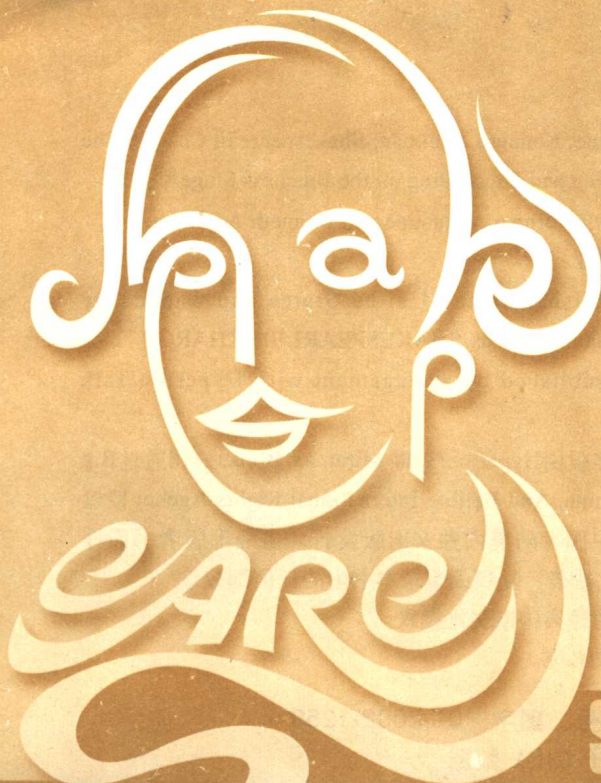
梁晓莺 译 夏业良 审校

莎翁商学院

沃伦·巴菲特、柯林·鲍威尔大力推荐
莎士比亚传授你哈佛商学院没教的功课



机械工业出版社
China Machine Press



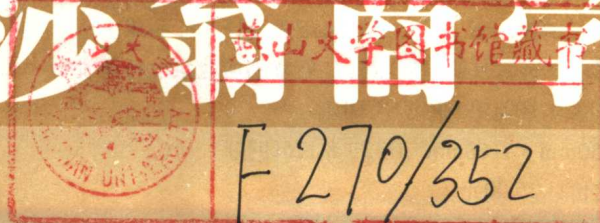
Shakespeare in Charge

in charge...

(美) 诺曼·奥古斯丁·坎尼斯·爱德蒙 著

梁晓莺 译 夏业良、审校

莎翁商学院



0387546

05
10
01

50

Norman Augustine, Kenneth Adelman: Shakespeare in Charge: The
Bard's Guide to Leading and Succeeding on the Business Stage

Copyright © 1999 Norman Augustine and Kenneth Adelman

All rights reserved.

Originally published in the United States and Canada by
Hyperion/Talk Miramax Books as SHAKESPEARE IN CHARGE. This
translated edition published by arrangement with Hyperion/Talk
Miramax Books

本书中文简体字版由Hyperion/Talk Miramax Books公司通过Big
Apple Tuttle-Mori China, And Beijing International Rights Agency授权
机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者书面许
可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

中文翻译由台湾经典传讯文化授权

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1259

图书在版编目(CIP)数据

莎翁商学院/(美)奥古斯丁(Augustine, N.), (美)爱德蒙
(Adelman, K.)著; 梁晓莺译. -北京: 机械工业出版社, 2002.10

书名原文: Shakespeare in Charge: The Bard's Guide to Leading
and Succeeding on the Business Stage

ISBN 7-111-10261-4

I. 莎… II. ①奥… ②爱… ③梁… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第029947号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王颖 版式设计: 江丽萍

北京市密云县印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年10月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 8.125印张

定价: 25.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



生活在21世纪，我们应当感到庆幸，不仅是因为当今的生产率水平和物质生活的丰裕发达程度大大高于往昔任何时代，而且国际间贸易与文化交流的日益扩展，信息的传递速率和交通的便利程度亦远非古人所能期望企及。

同时，商业企业乃至个人甚至国家之间的竞争也日趋激烈，竞争战略与商战技巧不再是可有可无的夸夸其谈或摆设。在中国，近年来MBA（工商管理硕士）学位已经成为就业市场上最具竞争力也是收入最高且最具晋升潜力的资质条件之一，学习企业管理的基本理论和实际技能也日益成为青年人的时尚追求。

事实上，早在20世纪80年代中后期，国内就曾经掀起过一轮学习管理理论及其应用技能的热潮，虽然当时国内还没有一所高等院校开设工商管理硕士专业课程，但却在中美两国政府的支持、鼓励和安排下，由大连管理培训中心和美国纽约州立大学布法罗分校合作培养了30多位学生，他们有幸成为改革开放后中国大陆第一批获得MBA学位的企业管理者。

目前这批人的年龄已经超过或接近知天命之年，他们遍布世界各地，其中有些人已经不再直接从事企业管理工

作，并且当年他们求职时所遇到的窘况如今已鲜为人知（当时许多企业因不相信他们所学的知识能够在企业中发挥作用而拒绝录用他们，甚至有不少人认为既然他们获得的是工商管理硕士学位，就应当去各地的工商行政管理局工作），但是他们填补当时空白的记录以及绝大多数人学非所用的尴尬遭遇，都值得在中国的MBA教育史上留下特殊的一页。

1987年5月，经过几轮激烈的考试竞争，我有幸成为400多人中的6名入选者之一，被公派到加拿大多伦多学习管理学，以后又有机会赴美国旧金山大学商学院学习工商管理。那时我开始接触到国内大学中未尝使用的管理案例教学法，令我感到较为新奇的是，有不少优秀企业家也是商学院里能够深入浅出、条理分明地应用管理理论和剖析管理案例的教授，而有些商学院的教授同时也是拥有丰富实践经验的企业家。

当时日本企业的成功案例比比皆是，许多北美大学中的教授十分羡慕东方文化的传统底蕴，他们虚心学习日本的企业文化，同时开始模仿日本人的做法，引介《孙子兵法》、《道德经》、《三国演义》和《水浒传》等中国古代文化典籍，试图从中汲取有益的养分并应用到企业管理实践之中。偶尔他们也会援引莎士比亚戏剧中的情节和人物来举例和说明，这对于我来说当然十分受用，因为我在大学本科阶段的专业就是英美语言文学，当年甚至可以大段大段地背诵莎士比亚戏剧中的英文独白和莎翁的十四行诗。

2001年4月，我在美国费城参加学术会议期间，除了在

大屏幕上放映的《李尔王》、《暴风雨》等节选镜头之外，我还欣赏了由经济学家、众议员和企业家共同客串表演的莎士比亚的戏剧片段。他们把莎翁戏剧中的人物和故事作为经典的竞争战略案例而加以引用，给我留下了深刻的印象。近年来，我国管理学界和从事工商管理实务的企业管理者也有人试图从《红楼梦》、《三国演义》、《水浒传》、《西游记》甚至《易经》中汲取古典管理思想和竞争战略的精华，可见东西方传统文化对于当代企业管理与竞争战略均有借鉴之益与可取之处。

本书通过对莎士比亚的五出著名戏剧《亨利五世》(Henry V)、《驯悍记》(The Taming of the shrew)、《裘力斯·凯撒》(Julius Caesar)、《威尼斯商人》(The Merchant of Venice)、《哈姆雷特》(Hamlet)的剖析，集中讨论了企业竞争中的领导统筹、应变之策、商战谋略、危机处理和风险管理等核心要素。

事实上，本书中所涉及到的莎剧远不止上述五部，所述内容覆盖了莎士比亚的绝大多数剧作，比如《奥赛罗》(Othello)、《亨利四世》(Henry IV)、《理查二世》(Richard II)、《理查三世》(Richard III)、《皆大欢喜》(As You Like It)、《无事生非》(Much Ado About Nothing)、《终成眷属》(All's Well That Ends Well)、《一报还一报》(Measure for Measure)、《麦克白》(Macbeth)、《仲夏夜之梦》(A Mid-Summer Night's Dream)、《李尔王》(King Lear)、《暴风雨》(The Tempest)、《罗米欧与朱丽叶》(Romeo and Juliet)、《亨利八世》(Henry VIII)、《安东尼和克莉奥佩特拉》

(Antony and Cleopatra)、《维洛那二绅士》(The Two Gentlemen of Verona)、《约翰王》(King John)、《特洛伊罗斯和克瑞西达》(Troilus and Cressida)、《冬天的故事》(The Winter's Tale)、《第十二夜》(Twelfth Night)等,此外还提到莎士比亚的一首早期诗作《鲁克丽丝受辱记》(The Rape of Lucrece)。

本书的特点是以一种新颖而轻松的手法传授工商管理中的经验和技巧,并且寓教于乐,使人在莎剧情节和人物的分析和揣摩之中受到启迪。可以说,这是MBA教育中的一种大胆而有益的尝试,我相信国内读者也会对此产生兴趣,无论是否曾经阅读和欣赏过莎士比亚的戏剧。

最近我受机械工业出版社华章公司委托,对台湾梁晓莺女士的繁体字译本进行了有限的修订,尤其是对莎剧的译名和人物译名进行了修订,修订所依据的版本是国内所普遍采用的朱生豪等人的译本,以及安徽文艺出版社1992年出版的《莎士比亚辞典》(朱雯 张君川主编),这主要是为了方便和照顾国内读者的阅读习惯。

需要说明的是,梁译本文采斐然,韵律不凡,从而大大增加了本书的可读性,为了保留该译本的精华,凡是读者能够理解而较易推测的词句,我尽量予以保留。同时为了配合原译本的风格,我还尽量以半文半白的句式进行转换和修饰,希望较为年轻的读者也能够适应这样的行文风格。

最后我所期望的是,在不久的将来也可以看到由中国人自己所撰写的结合古典文学作品分析的工商管理大众读本,让家喻户晓的经典故事情节和人物为商业实践的谋略与案例

分析所用，从而有利于提高我国企业的国际竞争力。

事实上商战即人战，亦即商业竞争的实质是人之品质、谋略和知识技能之竞争。熟谙人间百态和人性特征的企业家多为最后的赢家，同时人生博弈的强大对手常常是我们自己。愿《莎翁商学院》带给我们新的启迪与教益！

夏业良

2002年3月26日于北京大学承泽园

目 录

序

■ 1 序幕

历经四百年光阴的洗礼，莎翁作品迄今仍是一个取之不尽的智能宝库，它为权力世界提供的一段段机敏练达、扣人心弦的探险旅程，不仅可因应 16 世纪的风云际会，引至当今之 21 世纪，也同样地旷古弥新，尤鉴于今日商界角逐激烈异常，莎剧所传达的警世明训更足为商场群雄引为针砭，或奉为圭臬。

■ 11 第一幕 领袖论——《亨利五世》

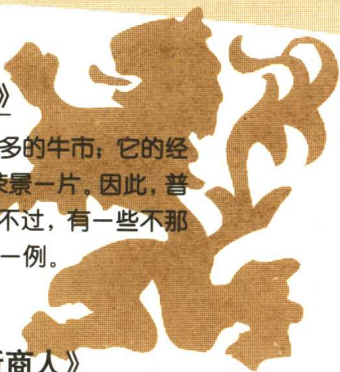
无论组织架构为何，是 15 世纪的英格兰军队，还是 21 世纪的跨国企业，若幸获英明卓越的领导者如亨利五世掌舵，就算处于难以言喻的劣势，都必可寻得转败为胜的契机，胜券在握，先驰得点。

■ 55 第二幕 应变之策——《驯悍记》

莎翁洞悉人生无常，了解何谓变起俄顷。他的戏剧大多都是由一粒石子（这石子常非请自来，但总是祸害难缠）激起一圈涟漪，旋又掀起一湖波澜，在观众心里画下一个醒目的问号，而企业主管迎接每一天，也应该以问号开场。

95 第三幕 纵横商场——《裘力斯·凯撒》

若以股市来比拟，则罗马行情看涨，是个利多的牛市；它的经济蓬勃发展，帝国版图扩张，市场观察家都预测荣景一片。因此，普通老百姓对他们的最高领袖凯撒自然推崇备至。不过，有一些不那么“普通”的贵族却心存芥蒂，凯歇斯即为其中一例。



151 第四幕 风险管理——《威尼斯商人》



姑且不论其宗教与社会内涵，这出备受争议的戏剧尤其彰显出莎翁对企业风险精辟入微的体会和理解。《威尼斯商人》最终的主旨，不仅在深入探讨商场的风险管理，也在钻研人生的风险管理。对鲍西娅而言，那意味着必须对风险照单全收，一股脑地赌上传统和律法、友谊和婚姻，而最事关大局的，尚有生命和死亡。

193 第五幕 危机处理——《哈姆雷特》

如同舞台上所铺叙的，商场危机有时悄悄掩近，有时又倏然爆发。从《哈姆雷特》揭幕时弥漫着诸行无常的气氛，到落幕前最后一景尸体狼藉的场面，全剧都满布危机。男主角哈姆雷特，身为一位危机管理人，恐怕只能获得不及格的分数，颇适于充当危机管理“反面教材”的一则范例。相反，哈姆雷特的叔叔即继父克劳狄斯虽为哈姆雷特所蔑视，却是一名较为成功的危机管理人。



239 落幕 人世间

一个人之一举手一投足，均会影响到自身生命的“底线”，但生命绝非一堆财务数据所足以涵盖。创造一种生活和维持一己生计，是迥然不同的两回事。在“人生变幻难测的旅程中”，每个人都是自己的执行官，尤其于此，所有的人都必须肩负起经营一己损益亏盈的重担。

序 幕

英国大散文家黑兹利特(William Hazlitt)曾经这么写道：“欲知天才的光芒如何能够照耀千秋万世，就应该去欣赏莎士比亚的作品。”莎翁作品历经400多年光阴的洗礼，迄今仍能脍炙人口，全应归功于莎翁对人性洞悉无遗，并借其生花妙笔，将人性刻画得淋漓尽致。

我们立足于现在这个时代，眼前的娱乐选择琳琅满目，花样之多，项目之杂，可谓前所未有，但是莎士比亚在舞台与银幕上的人气依然居高不坠，此乃不争的事实。在各大城市中，没有任何一位剧作家的作品公演场次能与莎剧媲美，仅以北美洲为例，每年就最起码举行140多场莎翁夏季庆典与公演。迄今为止，莎士比亚的剧作已改编成300多部电影，单单1999年，就至少有5部跃上银幕。

美国逾九成的中学课程和所有的大学课程都必然包含了莎士比亚戏剧，像圣十字大学(College of the Holy Cross)英文系教授霍尔就说得至为贴切：“据我所知，莎士比亚戏剧是陶冶情操的最佳教材。”

许多企业经理人自以为公务过于冗繁，无暇顾及莎士比亚戏剧这等风骚末节，或误认为非得受过专业训练，方足理解莎翁时代的古英文语法。妙的是，莎翁本人似乎也料到

后人这等反应，于是乎便在《亨利八世》(Henry VIII)的收场诗里，借终场致辞人(Spokesman)之口，如此自我消遣道：“十之八九，本剧绝无法赢得悉数看官青睐。”并戏称有些观众甚至是“偷得浮生半日闲，趁一两幕空档来补眠”。

不过，已有越来越多的企业经理人发觉，将时间投资在莎翁身上绝对值得，并且一旦与莎翁神交之后，竟然倾心接纳，乐此不疲，因此，莎翁的人气已然蔓延到知名企业的董事会里。这些企业经理人执业界牛耳，发现莎剧是一个取之不尽的智能宝库，为权力世界提供一段段机敏练达、扣人心弦的探险旅程，不仅可应对16世纪的风云际会，引至现今21世纪，也同样地旷古弥新，尤鉴于今日商界角逐激烈异常，莎剧所传达的警世明训更足以为商场群雄引为针砭，或奉为圭臬。

乍看之下，莎翁似乎和现代企业管理搭不上线，莎士比亚所激发的联想，是疯狂的王子，是丑恶的女巫，是失势的国王，以及身穿文艺复兴时代紧身裤、手执先贤髑髅而悲古伤今的神经质男子；而谈到企业管理，人们脑中所浮现的影像，是疯狂的价格波动，是丑恶的商业交易，是失势的首席执行官，以及身穿灰色西服、手执一叠叠买卖期权废纸而愁容满面的生意人。可是这两者确实能搭上线，因为所谓的商业就是人与人之间的交易行为，而人性基本上始终未曾改变，因此，即使历经沧海桑田，商业的神髓仍然持恒如一，未曾改变。

当今的商业舞台的确经历了一场戏剧性的变化，更换上全套高科技行头，如电子邮件、移动电话、网络和个人计算机等时髦的道具，不过，人性仍是驱动一切剧情的基本要素。

公司或企业是由形形色色的个人所组成，而公司业务的兴衰也多半系于这些个人的强弱或优劣。在这个时代，人性的黑暗面，包括贪婪、虚伪、无餍的野心，和吞噬一切的嫉妒，皆足以导致一个企业的瓦解或崩溃，与从未听闻网络和寻呼机的古代并无任何差异，而读者将见识到这些人性的黑暗面，并惊叹莎翁对其了解是何等地精辟透彻！

当然，并非所有的企业都是莎翁悲剧的重演，但也并非所有的企业都能幸获莎翁喜剧的圆满结局。从任何层面而言，成功之路均满覆荆棘，许多现代的企业经理人都面临重重困难和风险，因此身居高位者，皆应目光如炬、戒惧慎微。莎翁喜剧《皆大欢喜》(As You Like It)中的女主角罗瑟琳说得好：“浮生汲汲营营，谋事荆棘重重。”在“汲汲营营”于浮生之际，不妨偷闲研读莎士比亚，则更能应付那“重重荆棘”，因为个人与任何层级团体行为背后的驱动力，在莎翁的剖析下俱无所遁形，读者可借其深邃的洞察力，领悟出其中的玄机。

莎翁似乎对人际关系的错综复杂最为着迷，包括上级对下属、同僚对同僚、律师对客户、顾客对商家、父母对子女，以及朋友对朋友的诸种关系，此外，他还不遗余力地探讨人类情感的范畴，包括野心、创伤、傲慢、悲哀和情爱，并且刻画出隐藏在人们行为之后的动机，无论其为智为愚，为善为恶。于是乎在莎剧舞台上，众生群相漫然登场，群集形形色色的领袖、经理、顾问、专家、传播者与顾客。当我们观看每位莎剧人物时，更可与日常生活中所见识到的真人实事相互印证，以加深对他们的认知与了解。我们先辨认出这些人格类型，再强化对其人格的了解，最后则寻求最妥贴的应

对之道。

现在姑且举涅斯托为例。在莎剧名作中,《特洛伊罗斯与克瑞西达》(*Troilus and Cressida*)是出较不显眼的剧本,其中就出现了涅斯托这么一号不显眼的人物。这出戏里的每个人物都告诉观众,涅斯托是多么地年高德劭、如何地通情达理,涅斯托本人也不厌其烦地自吹自擂。本剧背景设于荷马史诗《伊利亚特》(*The Illiad*)所咏颂的古特洛伊战争,战事没完没了,军帐论战亦无休无止,涅斯托名列军师一员,也不知曾献策过多少回合。在本剧揭幕之际,特洛伊战争已绵延了整整七个年头,此刻,涅斯托又献上计来,而军中同袍素来敬老尊贤,自然未能等闲视之。台下观众只听得涅斯托絮叨不休,等到戏已看上几分钟,方才个个心中雪亮,明白这位老先生其实毫无创见,同袍先前干净利落地道出胸壑见地,他只会捡来加以详加渲染,换言之,旁人倘若刚发表了什么真知灼见,涅斯托根本连演伸扩张也无能为力,只徒然拾人牙慧,因此即使幕僚会议早该告一段落,也只见他老兄赖着台面猛炒陈菜,只顾一个人卖弄嘴皮子。

一旦观众洞察涅斯托的草包个性,知道他肚里缺货,只会复诵他人创见,心中便豁然开朗。其实,在美国的董事会,以及那些极尽豪华之能事的总经理办公室、会议厅或法庭里,无数絮叨不休的涅斯托委实俯拾皆是。听着这些尸位素餐的涅斯托在那里穷搅和,心里的一把无名火可能会油然而起,可是假使倏然灵光一闪,悟及自己此时此刻所见识到的,正是一名如假包换的涅斯托,那把无名火遂坦然平息,反倒更能以平常之心斟酌应对之策。

同理而论,《李尔王》(*King Lear*)剧中的忠臣坎特(Kent),也是商场中处处可见的人物典型。像坎特这类人永远也不会呼风唤雨、执掌大局,可是他们却是最好的左右手,在辅佐公司总裁或国王时,最能发挥所长,提供意见或谏言,护国辅王,公而忘私,并且忠心耿耿,鞠躬尽瘁,至死不辞。李尔王已然老耄昏庸,小女儿考狄利娅(Cordelia)纵然素为心中最爱,可是在她拒绝逢迎媚俗之下,竟因一朝之怒,陡然将她驱逐出境。忠臣坎特自然无法坐视不理,遂不惜以身犯险,极力劝谏,当然也难逃被贬黜的下场。

不过,像坎特这类人,就算炒他鱿鱼也没法子磨灭其志。莎士比亚笔下的坎特即使遭到罢黜,还是改装易容,重返君王身侧,陪侍左右。李尔王后来在石南荒地遇上暴风雨,倍尝人间辛酸,也仍旧有坎特照顾起居,以免他年老失依。坎特并非看不清李尔王的人格缺失,可是在李尔王失魂落魄、狼狽已极之际,坎特仍然认定这位废帝饱具“泱泱王者之象”,而即使在李尔王心碎薨逝之后,坎特一片护主丹心仍昭如日月,丝毫不改,也可说是天下忠臣的极致了。但为经理人,下属中若侥幸而得一坎特型人物,务必善加珍视重用,切勿漠然任凭人才流失。

与坎特相对应的,是弄人这个人物典型。这类小丑虽不似坎特那等在人物造型上较为传统的忠臣,可是他们在辅佐君王上,也同样功不可没。环顾每一个机构,都不乏宫廷小丑型的僚属,他们插科打诨、嬉戏玩笑,却往往能透过笑话,将逆耳的忠言上达天听,因此,纵使旁人心存顾忌,深怕触犯上怒而不敢进言,这类人物却仿佛天生具有一种免疫力,

能够在嬉笑之际向老板进谏。李尔王身边的小丑能把他逗得眉开眼笑，可是纵然颀颀若李尔王，也察觉到这名弄人的插科打诨常常别有用心，在笑话中隐藏了十分精明的建议。就是这名弄人向李尔王，以及所有的莎剧读者，进谏了那句脍炙人口的名言：“人前献宝，要懂多留几手；肚里缺货，话别轻易出口；前账未清，少借钱给朋友。”(Have more than thou showest, speak less than thou knowest, lend less than thou owest)

然而，经理人若遇上《裘力斯·凯撒》(*Julius Caesar*)剧中的凯歇斯(*Cassius*)那型人物，心里就不可不提防一二，因为这类人外貌精明干练，骨子里却阴狠嫉恨，因而往往成事不足，败事有余。在本书的第三幕，作者将会详细解析此剧，让诸位读者见识到凯歇斯虽然思路敏捷，见地精辟，本性却桀傲不驯，最憎恨头顶上有经理人监督，因此置身于一个团队中，这类人的工作效率会由于心胸过于偏狭而大打折扣，因为毕竟所谓团队精神的关键，系于能否建立层层负责与同舟共济的互信架构。

“经理人大忌表”中，亦需列举“领导者切莫虚位旷职”这一条。这就包括了那些老是出外“微服私访”的执行官和老板，他们或者公司总部距离住家过远，或者外务过繁，以致本末倒置，将身居首辅的重责全然抛诸九霄云外。像这类经理人就罔视了在《安东尼与克莉奥佩特拉》(*Antony and Cleopatra*)剧中，莱必多斯(*Lepidus*)所说的那句箴言：“事应分轻重缓急，细节遇大事则贬为末节。”

莱必多斯这段话是在安东尼到场前说的。在《裘力斯·

凯撒》一剧中，安东尼骁勇善战、忠于朋友、坚毅果决，而且还是一名天才演说家，但是到了《安东尼与克莉奥佩特拉》一剧，安东尼却已在埃及享足了清福，完完全全拜倒在克莉奥佩特拉的石榴裙下，以致乐不思蜀。但是就算安东尼风流快活胜神仙，毕竟还存留着一丝自知之明，承认此刻的自己英气尽丧：“我亟须挣脱这些强韧的埃及镣铐，否则毕生沉溺温柔乡而无可救药。”话虽如此，到头来，英雄还是难过美人关，克莉奥佩特拉害得安东尼吃了败仗，屈辱至极，英名俱丧，日暮穷途之际，只得窝囊地自杀谢罪。公司经理人就比安东尼幸运多了，倘若玩忽职守，大概还不致沦落到“乌江自刎”的极端惨境。

莎剧人物众多，信手拈来，均可引以为企业管理之明鉴，但是《莎翁商学院》这本书的焦点，特意摆在五出莎剧和剧中的五位人物上。

本书仿舞台剧本模式，共分隔为五幕。第一幕透过亨利五世(Henry V)的丰功伟业，从整体观点来探讨领导才能。亨利五世登基未久，倏然面临考验，必须立刻自证王者气势，于是便施展了一些百试不爽的领导技巧，为自己奠定王者基业。公司高级经理人观察亨利如何巧妙地应用这些御人招术，不但可体会出领导是一种至高艺术，更可从其中汲取到不少珍贵教训。

第二幕最能和今日瞬息万变的计算机时代与企业世界互相呼应。《驯悍记》(*The Taming of the Shrew*)是出老少咸宜的高人气喜剧，男主角彼特鲁乔为本幕灵魂人物，读者可观察他运用何种技巧，以变化人格、改革机构或制度。