

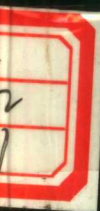
The Six Dimensions of Leadership

六维

领导人

[英] 安德鲁·D·布朗著

唐宁玉 张岩译



上海译文出版社



[英] 安德鲁·D·布朗 著

六维

领导人

唐宁玉
张岩译



西安政院201 2 3135800 7



上海译文出版社



图书在版编目(CIP)数据

六维领导人/(英)布朗(Brown, A. D.)著;唐宁玉等译.
—上海:上海译文出版社,2002.3
书名原文:The Six Dimensions of Leadership
ISBN 7-5327-2790-4

I. 布... II. ①唐... III. 六维领导人 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 034538 号

Andrew D. Brown

The Six Dimensions of Leadership

Random House Business Books 1999

根据英国兰登书屋出版公司 1999 年版译出

© Andrew D. Brown 1999

All Rights Reserved

图字: 09-2000-364号

六维领导人

[英]安德鲁·D·布朗 著

唐宁玉 张 岩 译

上海世纪出版集团

译文出版社出版、发行

上海福建中路 193 号

易文网: www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海长阳印刷厂印刷

开本850×1168 1/32 印张7.375 插页2 字数167,000

2002年3月第1版 2002年3月第1次印刷

印数: 0,001-7,000册

ISBN 7-5327-2790-4/F·131

定价: 12.60元

译者的话

领导一直是企业界、政界和学术界关注的话题。领导的成败对国家和企业的发展起着非常重要的作用。而近些年来,外部竞争加剧,科学技术变化日新月异,人们越来越意识到领导和领导人的重要性,如哈佛大学教授约翰·科特所言:“在如今这个变化多端、竞争激烈的环境下,我们更需要强有力的领导。”而到底怎样才是卓有成效的领导呢?在安德鲁·布朗这本极具新意的书之前,东西方对这个问题已经多有探讨。

有关领导的一种广为人知的看法,是“伟人论”。诚如亚里士多德所说:“人从出生之日起就被决定了是治于人还是被治于人。”这种观点后来逐渐发展为领导的特质理论,该理论认为领导者可能具备了常人所不具备的特点或者说具有和常人不同的特点,许多学者对此进行了研究,也确实得到了一些有意思的发现。特质论的历史最长,影响也最大,西方研究发现与卓有成效的领导有关的主要个人因素是:精力旺盛、能承受压力、自信、成熟、诚实守信、权力意志、成就取向等。而我们国内从古至今在这方面也有许多总结。大禹治水,三过家门而不入,表现出公而忘私的精神;曹操与刘备煮酒论英雄时,称自己“胸怀大志,腹有良谋,有包藏宇宙之机,吞吐天地之志”;邓小平意志坚强,极富忍耐力;而青岛海尔集团总裁张瑞敏思维创新、果断、有远见,代表了当今国内一些企业家的

特点。对卓有成效的领导研究的另外一种方法是从领导行为入手,从领导人是关心人还是关心任务这两个方面来分析领导的行为,这后来又逐渐形成权变和情境领导理论,即认为卓有成效的领导方式是和环境有关的。过去认为效果不佳的那种对人和任务都不管不问的领导方式,在某些场合如下属高度成熟、有意愿和能力完成自己的工作任务的情况下,照样卓有成效,而这一点,正和我们古代贤哲的“无为而治”的思想不谋而合。

由此我们看到,在领导这方面已经有不少著作和思想,有些已经在影响着人们对领导人和卓有成效的领导的看法。《六维领导人》这本书的独到之处在于:它不仅仅是理论的阐述,而且还通过翔实生动的案例来对什么是领导进行探讨;而且其视角更人性化,用领导人扮演的“角色”来说明卓有成效的领导人的特点,真实而贴切。该书作者安德鲁·布朗任教于英国剑桥大学商学院,他根据对政界和企业界的众多著名领导人所进行的观察和深入研究,另辟蹊径从领导人所担当的角色的角度出发,对卓有成效的领导进行了深刻分析,指出具有影响力的领导人往往会扮演六种角色:英雄、表演家、不朽者、权力经纪人、大使和牺牲者。在书中,他从政界领袖曼德拉开始,列举了诸多颇有知名度和影响力的政界和企业界伟人的事例,如作为英雄的亨利·福特、艾柯卡和比尔·盖茨;像表演家一样的苹果电脑公司的史蒂夫·乔布斯和马丁·路德·金;一些著名企业的缔造者如百事可乐的唐·肯德尔、奥美广告的大卫·奥利弗;善于应用权力的英迪拉·甘地和索尼公司的盛田昭夫;像大使般的洛克菲勒和在必要时勇于牺牲自己的昂山素季。作者在给出这些丰富的事例之外,对他们的行为进行了精辟的分析,除此之外,作者也对一些在角色扮演上

失败的政界和企业领导人进行了剖析,令人读后颇有感悟。

译者在翻译本书的过程中,深深被书中列举的这些例子所打动,同时文中所引用的大量名人传记资料让我们看到了这些世界名人的真实的一面。译者觉得,这本书虽然着重于“讲故事”,但书中所描绘的案例却和当前在企业界经常探讨的“魅力型领导”有异曲同工之处——他们富有远见,能够感召和激励他人为目标而努力,又具有鲜明的个性特点。安德鲁·布朗在对这些角色进行了细致分析后,对领导人提出成为“多角色”的扮演者的希望,这有一定的难度,却能为领导人适应今后更趋复杂的商业或政治环境打下基础。

从我国目前企业发展的情况来看,许多企业求贤若渴,希望有更多的张瑞敏式的企业领导人能够带领企业进一步发展。译者认为,这本书虽然基本上反映的是西方的情况,却对我们也有一定的借鉴意义。正如前文所述,在管理思想上,有些地方还是相通的。但原理相同,具体的应用还必须和我们国内的具体情况结合起来。希望本书能够给我国的企业领导或未来的领导有所启发。

本书由上海交通大学管理学院唐宁玉和上海外国语大学张岩共同翻译,其中张岩负责第五、六、七章的翻译,上海交通大学管理学院的学生郑晓娣、吴海英、孔凌芸和杨麟等同学为第二章和第八章进行了初译,唐宁玉负责其余几章的翻译、初译的修改和全书的统稿及校稿工作。由于译者水平有限,在一些表达上虽几经斟酌,有时仍会有未尽词意之感,请广大读者不吝指正。

唐宁玉

上海交通大学管理学院

2001年12月

目 录

1 导言	1
一、谁应该读此书——以及为什么	3
二、领导的六个维度	3
2 领导人的英雄角色	7
一、作为英勇型英雄的领导人	11
二、作为象征型英雄的领导人	16
三、作为风趣型英雄的领导人	22
四、作为战斗型英雄的领导人	27
五、领导人的学习要点	32
3 领导人的表演家角色	38
一、作为诗人的领导人	44

二、作为雄辩家的领导人	49
三、作为故事家的领导人	54
四、作为表演家的领导人	59
五、领导人的学习要点	64

4 领导人的不朽者角色 69

一、建设性的不朽者	74
1. 作为反叛者的领导人	77
2. 作为艺术大师的领导人	82
二、破坏性的不朽者	88
1. 扎眼型的领导人	91
2. 自负型的领导人	95
三、领导人的学习要点	98

5 领导人的权力经纪人角色 103

一、作为专制者的领导人	106
二、作为操纵者的领导人	112
三、作为指挥者的领导人	117
四、作为授权者的领导人	122
五、领导人的学习要点	126

6 领导人的大使角色 132

一、作为关系建立者的领导人	136
二、作为推销员的领导人	143

三、作为融合者的领导人	149
四、作为信息获取者的领导人	153
五、领导人的学习要点	156
7 领导人的牺牲者角色	161
一、自愿的牺牲者	163
1. 作为牺牲—学习者的领导人	164
2. 作为牺牲—教化者的领导人	170
二、非自愿的牺牲者	173
1. 作为阴谋的牺牲品的领导人	174
2. 作为自己的牺牲品的领导人	179
三、领导人的学习要点	184
8 多维度领导	190
一、从领导的六个维度学习	191
二、六个维度,或是更多?	193
三、成为多维度的领导人	197
四、总结	202
注解	204
参考文献	217

在我们这个时代一个矛盾的事实是，当领导人的信任度和可靠度都下降到了最低程度，同时那些不断受到攻击的领导岗位的幸存者感到他们无以挽回仅剩的权力时，我们却迫切需要有人能来领导。

——沃伦·本尼斯¹

纳尔逊·曼德拉无疑是我们这个时代最天才、当然也是最广受尊敬的领导人。从被诋毁为一个恐怖主义分子起，他已成为备受政界、企业界和皇室推崇的世界级人物。正是他，在南非采用消极对抗和非暴力抵抗运动反对种族隔离；正是他，从1962年起就被关进监狱，直到1990年11月他71岁时才获得自由；正是他，和他人一起获得了诺贝尔和平奖，并于1994年在南非总统竞选中获胜；也正是他，在消除种族隔离、统一南非上比任何人都要做得多。纳尔逊·曼德拉自然而然地成为分析什么使得一个领导人成功的起点。

曼德拉的传记像一部英雄的史诗，他的那些经历给所有熟知他的人留下了深刻印象，同时也使人们感到震惊。作为一个

拥有极大勇气和决心的人,曼德拉几十年来一直是被压迫人民心目中正义的象征。他的如演员般的技巧,尤其是他极富激情和感染力的演讲具有传奇色彩。他的那些演讲第一次受到世界关注是在1963年的开庭审讯中。在他为自己和另一被告所作的辩护中,他发表的演讲激怒了法庭,法庭对他作出了终身监禁的判决。另外,曼德拉不仅仅是一个思路开阔的理想主义者,他也是一个有远见卓识的人。他的仁慈的人格已载入南非和世界的文化史册而使其不朽。更进一步,人们认为他在困难情况下,具有运用权力的天赋,使其能团结整个国家而不仅仅是一个政党或一个群体。作为一个有说服力和敏感的大使,他从在南非发起非暴力抵抗运动开始逐渐成为世界元老级政治家之一。或许最让人印象深刻的是,多年来他一直是一个精神和道德沦丧的政权的受害者,但他拒绝放弃他所信仰的事业,不惜以他的自由为代价。最后,他的重获自由给南非带来了精神和政治上的变化。^{2,3}

诚如纳尔逊·曼德拉的例子,要成为真正伟大的领导人,就必须是令人信服的英雄、技艺高超的演员、充满自信的不朽者、明智的权力经纪人、作用显著的外交大使,同时在必要时,又是自愿的牺牲者。这些是领导的六个维度。因为只有少数人可以做到所有这些方面或是其中的大部分,那些能够做到的人往往使他们自己成为榜样。他们是偶像式的企业领导,如沃尔特·迪斯尼,亨利·福特和西门子兄弟;他们也可能是一些伟大的军事战略家,如巴顿将军和霍雷肖·纳尔逊将军;另外他们还可能是一些政界巨人,从拿破仑、毛泽东主席和甘地到肯尼迪总统和玛格丽特·撒切尔夫人。这些领导人,不管他们有多少缺点,他们都是多维度的领导人。更进一步说,正如我前面所阐述的,他们是当代有抱负的未来领导人学习的榜样。

当然,新的领导观念也是必要的。在我们这个世界中,毕竟35—50%的企业首席执行官会在被任命后5年时间内被替换。⁴另外,由于新信息技术、互联网、全球媒体重要性的增加使得技术可能性增加,全球化市场的发展使得每一条新闻都有了金钱价值,这些都给我们的领导人加上了一副重担。同时,受过更好教育的人知道的更多,期望的更多,也比上代人更具有洞察力。简而言之,在我们这个崇尚个性、注重绩效和信息丰富的年代,从事领导工作比过去困难多了。要站稳领导岗位,要生存和发展,企业领导必须是具有多种才能、多维度特点的人。

一、谁应该读此书——以及为什么

这本书适合于所有对什么是领导以及领导人做什么感兴趣的人。当我还是牛津大学的学生时,我开始对领导人尤其是政治领导着迷。在我成为曼彻斯特商学院的研究生后,我关注的焦点变得更广泛,全球企业领导人也成为我的关注对象之一。而当我作为三所大学的教师讲授领导课程时,我想现在是把我的观点传播给更多听众的时候了。这本书就是这个想法的结果。本书试图用新的视角看待领导人以及他们所扮演的角色。本书由大量来自传记、自传和企业历史的故事所构成,而所有这些给领导和领导人的本质提供了注解。最重要的是,本书的初衷是要有可读性和趣味性。

二、领导的六个维度

詹姆斯·伯克,强生公司的前任董事长,曾经写道:“在我职业生涯的早期,我觉得我所继承的有关领导的概念对于世界运

转的方式来说已经不适用了……20年前是这样,当然10年前也是这样,而现在更是这样。”⁵

我同意伯克的观点。有关组织领导的大量文献都刻上了时代的烙印,也束缚了我们的想象力。那些古老而具有历史意义但也随着时间的流逝而变得乏味的词汇,如果不是使我们的好奇心减弱,就是使我们的思想僵化。由这些文献所产生的一些广为流传的词语及其象征意义如民主/专制,有魅力/无魅力,参与/非参与等限制了我们的思考。这些词曾经产生的新的见识或许随着时间的流逝已不可避免地让人们厌烦了。

要保持我们的活力,使我们的分析技能更敏锐,我们应该不断地对领导意味着什么作出新的发现。新的观点和新颖的比喻提供我们看待事物的新的方法,同时它们也是释放和激发能量的源泉。熟悉的比喻滋生了平凡的理解,而特别的比喻会对我提出挑战,使我们去探索、学习。这即是我用领导的六个维度来唤起你们的意图。我认为,有效的领导是:

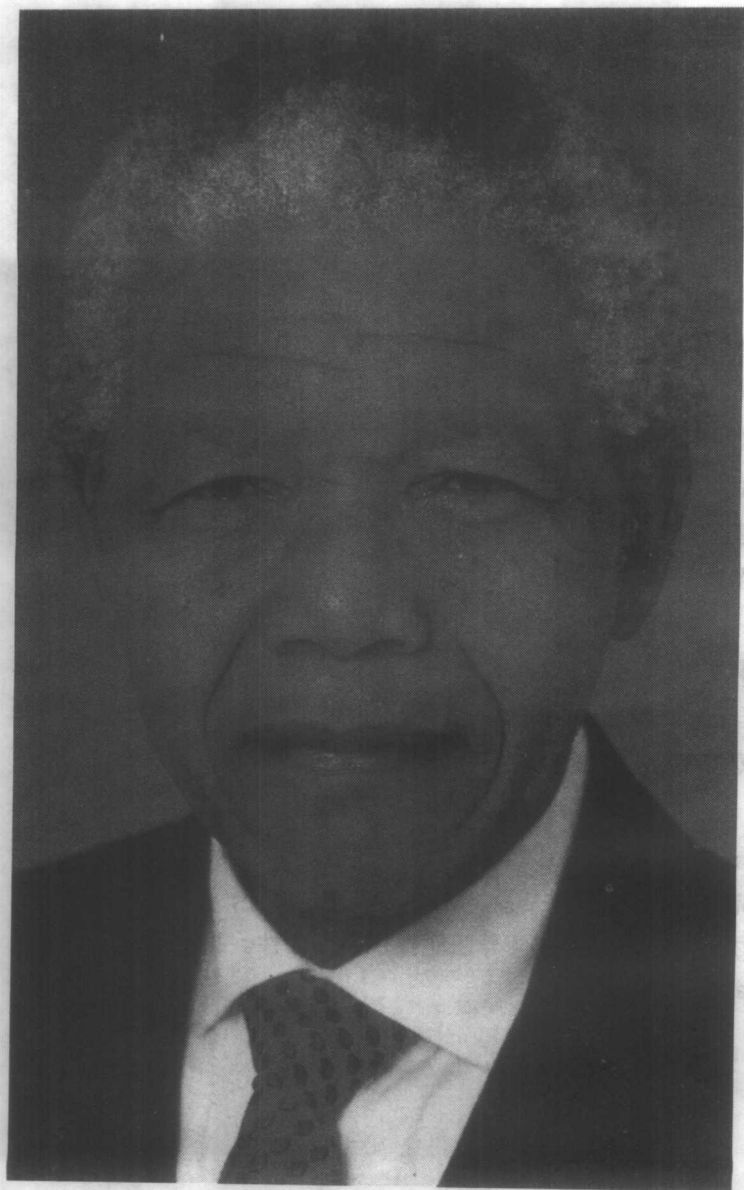
- **英雄:** 伟大的领导人是那些为了集体的利益而献身的“解放者”和榜样。
- **演员:** 最好的领导人是能够进行令人心悦诚服表演的有技能的演员。
- **不朽者:** 令人尊敬的领导人是具有高度自尊感的目光远大的人,他们的组织秉承了他们的个性特点。
- **权力经纪人:** 卓越的领导人在权力上是精明的交易者,他们能够动员他人代表他们自己去达成目标。
- **大使:** 高绩效的领导人是外交官,他们会发挥他们的人际关系技能去建立有价值的外部支持者网络。
- **自愿牺牲者:** 能打动人的领导人在必要时,愿意为他们

坚信不疑的结果作出个人牺牲。

要做到全面有效,领导人必须擅长于上述领导的六个维度。对有抱负的领导人来说,最大的一个危险是拘泥:仅仅承担一个角色,或者仅扮演较小范围内的一些相关角色。有些人的生活由固守某一个角色所支配,不能够在领导的不同维度间进行轻松的转换。这些人如自我陶醉的法国时装设计师皮尔·卡丹,权力运用的专制者如宝洁公司前任首席执行官爱德·阿兹。这些人缺乏自我洞察力和直觉,不能通过调整他们的行为来适应变化的环境。他们成了自己的精神局限性的俘虏。这些人可能在短期内成功,但他们永远也不会得到他们应得到的最大机遇。甚至,随着时间的流逝,他们由于不能适应多种情景的工作而最终被证明不能胜任。

避免使自己拘泥于某一角色的关键是开阔思路,自我检查。事实上,在很多方面,我的观点和这本书的中心是:不断地认识自己,批评自己。而如我在结论中所述,领导的六个维度是和获得智慧、成熟、承认诚信和勇气的重要性紧密相连的。

我对你们读者的诺言是,接下来的6章包含了有关企业领导人的丰富的信息和有趣的事例。我相信,除了那些已经非常完美、阅读本书仅是为了休闲的领导人之外,文中的材料为你重新思考领导工作和领导职能提供了可能性。我希望你能接受这种挑战。



纳尔逊·曼德拉

2

●———— 领导人的英雄角色 ●————

管理文化中享有盛誉，可与忒修斯、海格立斯、珀尔修斯、耶稣等齐名的伟人，是像安德鲁·卡内基、约翰·D·洛克菲勒、亨利·福特、洛德·诺斯克利夫、洛德·纳菲尔德和艾尔弗雷德·诺贝尔那样的人。

——克莱弗莱¹

伟大的领导人很自然具有英雄的地位。从乔治·华盛顿到毛主席及纳尔逊·曼德拉，这些领导人被认为具有超人的品质。有效的企业领导也具有英雄品质的观点已经有很长的历史了。亨利·福特以及保罗·格蒂多年来一直被视为文化偶像，并为后来的有志青年如李·艾柯卡、约翰·德罗雷恩、理查德·布兰森以及比尔·盖茨确定了组织英雄的类型。诚如特伦斯·迪尔和阿伦·肯迪所说，英雄式的首席执行官“是魔术师，当情况严峻时，是所有人都依靠的对象……”并且他们认为“美国的董事会比好莱坞的票房更需要英雄”。² 组织英雄不断释放着能量：他们是不易打败的和理智的人，他们抵制混乱并且重塑组织的安静祥和。

于是我们丝毫不惊奇社会对英雄人物的渴求,也丝毫不奇怪其供给短缺。与只专注于满足自己需求的大多数员工相比,英雄人物对组织的价值是双倍的。首先,英雄人物对组织的贡献具有实践意义,尤其是在组织面临危机之时。具有领导气质的约翰·哈维琼斯爵士(卜内门化学工业公司的前任领导),坚决果敢的特德·特纳(美国有线广播公司的创立者),以及精打细算的比尔·盖茨,他们的价值到底有多大?其次,同等重要的是公司英雄人物的象征价值,他们体现了对集体利益高于纯粹个人利益这一理想的绝对遵从。英雄的行动明确表明,为组织集体利益奉献的理想并不是虚幻,而是仍能够做到的事情。³

英雄是那些我们自发地认同的人物,而在认同的过程中,我们减少了自身的焦虑、恐惧和孤独。⁴英雄人物使普通员工也能看到达到成功的可能,他们是一个组织的文化及其独特性的象征。他们培养了其他人员对组织的忠诚感。最为重要的是,英雄人物是其他雇员的角色示范,他们是组织力量的化身并为绩效订立了标准。人们在对别人的模仿过程中收益颇多。领导人的这一特殊地位使其成为组织中最明显的示范,他们这一特殊地位也使得他们必须扮演敏锐与狡猾兼备的英雄角色。企业领导评论者詹姆斯·库泽斯和巴里·鲍尔意识到这一点,他们写到:“领导人先行。他们在带来进步和推进的简单的日常活动中树立榜样,形成承诺。领导人通过个人示范和献身工作提供榜样。”⁵

谈到领导示范的重要性的著述已屡见不鲜。正如艾伯特·施维策所说:“榜样不是影响他人的主要力量——而是唯一力量。”⁶俄国革命领导人列宁,英国维多利亚时期工程师布鲁内尔和亚历山大大帝,阿拉伯半岛的劳伦斯,尽管领导人各不相同,但他们都用他们的榜样力量完成了领导使命。列宁的一位