

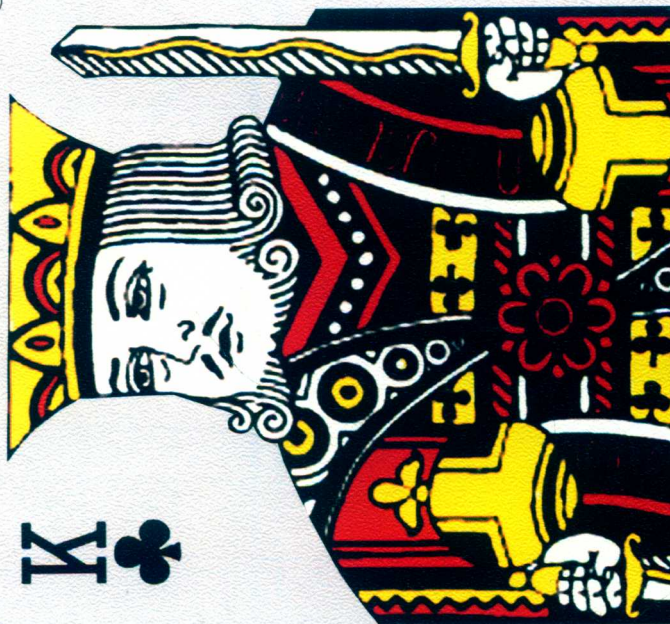
领导者是 天生的吗

亚历山大大帝
领导力案例研究

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著
(Manfred F. R. Kets de Vries)

[瑞典] 伊丽莎白·恩格劳 著
(Elisabet Engellau)

黄小鹏 译



**ARE LEADERS BORN
OR
ARE THEY MADE?**

是什么成就了“世界的征服者”？

他的内心世界激发了怎样的领导才能？

他的一生留下了哪些启示和教训？

曼弗雷德，欧洲工商管理学院全球领导力中心创始人
名列“全球最具影响力的50位管理思想家”

世界领导力发展学科与规范的6位创始人之一

为你揭开亚历山大大帝的领导力之谜

亚历山大大帝领导力案例研究

领导者是 天生的吗

[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 著
(Manfred F. R. Kets de Vries)

[瑞典] 伊丽莎白·恩格劳 著
(Elisabet Engellau)

黄小鹏 译

**ARE LEADERS BORN
OR
ARE THEY MADE?**

人民东方出版传媒



东方出版社
The Oriental Press

图字：01-2010-4600 号

© Manfred F. R. Kets de Vries 2004

First published by Karnac Books Ltd, Represented by Cathy Miller Foreign Rights Agency,
London, England.

Simplified Chinese edition, © Oriental Press 2016

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者是天生的吗：亚历山大大帝领导力案例研究 / (荷) 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯, (瑞典) 伊丽莎白·恩格劳著; 黄小鹏译. — 北京: 东方出版社, 2019.6
(曼弗雷德管理文库)

书名原文: Are Leaders Born or Are they Made?

ISBN 978-7-5207-0807-4

I. ①领… II. ①曼… ②伊… ③黄… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第030970号

领导者是天生的吗：亚历山大大帝领导力案例研究

(LINGDAOZHE SHI TIANSHENG DE MA: YALISHANDA DADI LINGDAO LI
ANLI YANJIU)

作 者：[荷] 曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯 [瑞典] 伊丽莎白·恩格劳

译 者：黄小鹏

责任编辑：刘晋苏

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市朝阳区西坝河北里51号

邮 编：100028

印 刷：万卷书坊印刷 (天津) 有限公司

版 次：2019年6月第1版

印 次：2019年6月第1次印刷

印 数：1—5000 册

开 本：880毫米×1230毫米 1/32

印 张：7

字 数：168千字

书 号：ISBN 978-7-5207-0807-4

定 价：58.00元

发行电话：(010) 85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：(010) 85924602 85924603

关于作者

在已被广泛研究的领导力和个人与组织动力学领域，曼弗雷德·F.R.凯茨·德·弗里斯教授引入了全新的观点。凭借他在经济学（经济学博士学位，阿姆斯特丹大学）、管理学（国际教师项目参与者、MBA 和 DBA 学位，哈佛大学商学院）以及精神分析学（加拿大精神分析学会、巴黎精神分析学会和国际精神分析学会）等领域的知识和经验，弗里斯教授仔细研究了国际管理、精神分析、心理治疗、动态精神病学和高管教练之间的关系。他感兴趣的具体领域包括领导力、职业动态学、高管心理压力、创业精神、家族企业、企业继承计划、跨文化管理、高绩效团队建设以及企业转型和变革的动态变化。

弗里斯教授是欧洲工商管理学院（INSEAD，在法国、新加坡和阿布扎比开设有分校）领导力发展和组织变革领域的杰出临床教授。他是 INSEAD 全球领导力中心的创始人。该中心是世界上最大的领导力发展中心之一。此外，他还是欧洲工商

管理学院高级管理课程“领导力的挑战：培养你的情商”项目的主任，以及管理学硕士项目“带来变革的咨询和辅导”的负责人，并曾五次获得该学院的杰出教师奖。他还是柏林欧洲管理与技术学院（ESMT）领导力发展研究领域的杰出客座教授。他曾在麦吉尔大学、蒙特利尔高等商业学院和哈佛商学院担任教授，并在世界各地的管理机构讲学。

英国《金融时报》《经济学人》，法国《资本》杂志，德国《经济周刊》都将弗里斯教授评为全球顶尖的领导力研究学者。他名列“全球最具影响力的 50 位管理思想家”，并被认为是在人力资源管理领域最有影响力的人物之一。

弗里斯教授是 40 多本书的作者、共同作者或编辑者，包括《神经质组织：诊断并改变不良管理风格》《领导、傻瓜和骗子》《管理快车道上的生与死》《领导的奥秘》《幸福等式》《领导者是天生的吗》《俄罗斯新商业精英》《恐惧领导力：阁楼上的夏卡祖鲁》《全球高管领导力清单》《教练与沙发》《沙发上的领导》《沙发上的家族企业》《性、金钱、幸福与死亡》《性格与领导力反思》《领导力与职业生涯反思》《组织的反思》《领导力教练万花筒》《刺猬效应：打造高绩效团队的秘诀》《正念领导力》。还有几本书在准备中。

此外，弗里斯教授已经发表了 400 多篇学科论文，包括书籍中的章节和独立文章。他还撰写了大约 100 个案例研究，其中 8 个案例获得了“ECCH 年度最佳案例奖”。他是许多杂志的

固定撰稿人。他为《哈佛商业评论》和《INSEAD 知识》写作博客。他的文章刊登在《纽约时报》、《华尔街日报》、《洛杉矶时报》、《财富》、《商业周刊》、《经济学人》、《金融时报》和《国际先驱论坛报》等刊物上。他的书籍和文章已被翻译成 31 种语言。

弗里斯教授是《管理学会》编委会的 17 个成员之一，并当选为管理学学会的会员。他是国际精神分析研究组织（ISPSO）的创始成员，并被授予终身会员资格。由于对领导力研究和发展的杰出贡献，他也是获得国际领导力协会终身成就奖的第一位非美国人；他被认为是世界领导力发展领域与规范的创始学者之一。由于他对咨询领域的贡献，美国心理学基金会授予他哈里和莱文森奖（组织咨询方面）的荣誉。在荷兰，他因其在管理和精神分析领域的贡献而被授予弗洛伊德奖。他还获得了哈佛领导力辅导学院的卓越远景奖。此外，他还获得了两个荣誉博士学位。

弗里斯教授是美国、加拿大、欧洲、非洲和亚洲顶尖公司在组织设计、转型和战略性人力资源管理领域的顾问。作为领导力发展领域的全球顾问，他的客户来自 ABB、荷兰银行、埃森哲咨询、荷兰全球人寿、法国液化空气公司、加拿大铝业、阿尔卡特、阿布扎比先进技术投资公司、贝恩咨询、奥陆芬音响、邦尼集团、英国石油公司、凯恩酒店集团、德意志银行、爱立信、通用电气资本、高盛、喜力、哈德森、联合抵

押银行、天达、毕马威、乐高、利宝保险、汉莎航空、灵北制药、麦肯锡、澳大利亚国家银行、诺基亚、诺华制药、诺和诺德、起源、南非米勒酿酒、壳牌、喜威、史宾沙、南非标准银行、三方对话银行、联合利华和沃尔沃汽车。作为一名教育家和顾问，他曾在 40 多个国家工作过。在担任顾问期间，他还是 Kets de Vries 研究所（KDVI）的创始人。该研究所是一家从事高端领导力发展咨询的公司。

荷兰政府授予他奥兰治 - 拿骚官佐勋章。他是第一位在蒙古国飞钓的人，还是纽约探险家俱乐部的成员。在工作之余，他的足迹遍布非洲中部的雨林与草原、西伯利亚的针叶林、帕米尔高原和阿尔泰山、阿纳姆地乃至北极圈。

推荐序 老板桌后

文 / 肖知兴

2007 年的现象级电影《穿普拉达的女魔头》中，著名女演员梅里尔·斯特里普塑造了一个典型的精神病态的（psychopathic）女老板：自信自恋，气场强大；沉着冷静，无所畏惧，享受冲突；为达目的不惜一切手段，善于操纵和利用别人，对于自己的非道德行为没有任何歉疚心理。这个女老板的表现，几乎完全符合牛津大学心理学家凯文·达顿在《异类的天赋》一书中对这种类型的人格障碍（personality disorder）的描述。与一般的精神病态相比，这个女老板因为身在时尚行业，还要加上强迫症和控制狂的一些典型症状。一个职场小白，如何在这样变态的一个女魔头的淫威之下讨生存，人们不由得对安妮·海瑟薇扮演的小实习生捏一把冷汗。

《穿普拉达的女魔头》的最后，小实习生毅然决然地放弃了女老板认为“一人之下，万人之上”的职位。在公司门口，女老板与小实习生有一次意味深长的对望。那一瞬间，女老板

在想什么？也许她在想“总有一天，你会像我一样”？8年之后，扮演小实习生的安妮·海瑟薇自己也成了大明星，主演了一部《实习生》，果真变成了一个类似的女老板，成天颐指气使，吹毛求疵，看见别人眼中的刺，看不见自己眼中的梁。还好，在罗伯特·德尼罗扮演的“老实习生”的帮助下，这一次，女老板找回了自己，实现了内心的平和与家庭的平衡。

西方文化整体而言崇尚个性、尊重差异，加上大家平均的职业化程度较高，一般人都懂得“don't take it personally”（不是针对你个人，不要太在意）的道理，所以对职场上的精神病态的行为接受度较高。很多明星级的老板如乔布斯、马斯克，身上都有这种施虐型人格的影子。与之相比，中国文化高度重视人际关系的和谐，强调与人为善的传统，对于这种类型的行为模式的接受度总体应该更低。例如，英文形容人是一个“nice guy”，其实是很弱的表扬（如果不是批评的话）；中国人说“谁谁谁是一个好人”，往往是蕴含了强大道德性和情感性内容的一种很高的褒扬，二者完全不在同一个量级上。

领导力发展行业的基础是组织行为学的研究，其有效性的前提是，这个人的心理相对比较健康，有基本的自我观照、自我觉察和自我反思能力。所以，这个行业的专业工作者在工作中碰到精神病态等各种人格障碍，是一件很无奈的事情。例如，前不久，一个小有名气的老板来参加我们的一个企业家学习活动。他的公司刚上市，体量可能比当时在场的大多数人的

企业大一些。他注意到这个情况后，说话的声音就开始越来越大。在一个同学表达了要成为千亿级企业的梦想之后，他开始抑制不住地嘤瑟：“什么千亿级企业？你们见过千亿级企业吗？千亿级企业老板都是与什么人交朋友你们知道吗？”云云。大家见过找存在感的人，没见过以这种方式找存在感的人，整个会场，瞬间“石化”。

这种老板，在“dog eat dog”（指强势竞争文化）的西方职场中，也许不算什么大问题；但在注重涵养和城府的中国社会，我可以断定，几乎预示了他将来不妙的结局。当然，语言上的冒犯，与行动上的冒犯相比，算不了什么。最近，中国某著名电商公司创始人的“强奸案”和某著名制药企业创始人的“杀妻案”的各种细节透露出来，大家可以看看这种精神病态发展到行为冒犯层面的时候，能有多么可怕。而社会大众和公共舆论，对这种行为模式的惩罚力度，又将有多大。创业者本来就是比较异类的人，再加上他们肩负各种巨大的压力，他们发生心理健康和人格障碍问题的概率比普通人更大，忽视这个问题，对员工、对企业、对社会都是一个巨大的风险。

关于企业家的心理健康和人格障碍，我的母校 INSEAD（欧洲工商管理学院）的曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯教授是西方学术界绕不过的一座灯塔。从二十世纪七十年代开始，他花了近半个世纪研究这些问题，横跨学术界与实践界，发表了三百多篇论文并出版了四十多本书，组织了无数高层培训和

咨询项目，影响了欧美国家千千万万的企业和企业家。他的所有著作的清单，打印出来，最少几十页。西方一线学者有多敬业、多专注、多勤奋，凯茨·德·弗里斯是一个非常好的正面典型。

凯茨·德·弗里斯几乎单枪匹马，把 INSEAD 变成世界领导力研究与发展的中心之一。不为人知的是他这些年经历的一些艰难的挑战。行为心理学成为西方学术界主流之后，弗洛伊德的心理分析学成为一个少数派，甚至被一些人认为是“巫术”。凯茨·德·弗里斯却一直强调他的心理分析学背景，和基于心理分析学的心理动力学（psychodynamics）及心理治疗学（psychotherapy）范式，可以想见，主流心理学学术圈是怎么看他的。自从 80 年代他与著名组织学者 Dan Miller 在主流学术期刊发表《神经质组织》后，主流心理学界、组织学界基本就找不到他的名字了。

还要一个原因是，凯茨·德·弗里斯的写作风格基本沿袭的是欧洲管理学界的传统，偏人文，偏跨学科，行文常常是旁征博引，如入无人之境，与美国 A 级学术期刊的偏定量、偏专业术语，讲究“无一字无来历”的行文风格，形成鲜明的对比。所以，他的文章，一般都发表在偏欧洲风格的学术期刊（如 *Organizational Dynamics*, *Human Relation*）上；他的书的出版者，一般也不是那些有严格的同行评审程序的学术出版社（如西方主要大学的出版社）。

我在 INSEAD 读博士时，凯茨·德·弗里斯不在组织行为学（Organizational Behavior, OB）系，而是在创业与家族企业系；不是核心的、行使各种学术权力的 tenure-track professor（终身轨教授），而是相对边缘的 clinic professor（临床教授或实践教授），可以想见他在学校地位的尴尬。过来人告诉我，有一段时间，他甚至差点面临被学校解聘的情况，幸好当时在 INSEAD 的另外一位管理大师明茨伯格及时出手，危机才算化解。

当时，我们这些少不更事的博士生，每天浸淫在典型的美式研究的各种套路当中，对于凯茨·德·弗里斯的遭遇，还不免有些轻薄之心，就像财务、运营等定量学科，嘲笑偏定性的 OB 代表的是“Organizational Bullshit”一样。定量研究嘲笑定性研究，正式模型嘲笑数理统计，大家人云亦云地一起跟着鄙视链走，哪里知道这种鄙视和反鄙视背后的辛酸与无奈。多少年轻的学术梦想，在这种狭隘的对峙中灰飞烟灭。

当然，与德鲁克长期得不到学术界的接受，甚至直到今天仍为一些人所轻薄相比，凯茨·德·弗里斯这点尴尬，就算不了什么了。西方管理学界的这种理论界与实践界、理论知识与实践知识相互脱节的奇怪情况，也是管理有多复杂，管理学有多复杂的一个很好的注脚。权力、派系、资源……象牙塔内的斗争，甚至比象牙塔外面还要更为激烈、更为不择手段、更为“精神病态”。所以，如果没有一定的使命感与责任感的支持，

大家还是离这个学科远一点为妙。

学术界倾向于认为，信息技术的发展、传播的便利、各种娱乐方式的大繁荣、全球化导致的竞争加剧，也许都在某种程度上加大了人们平均的精神变态的程度，或者说，至少是加大了人们对各种精神变态的接受程度。例如，第一代硅谷创业者如 Dave Packard、Bill Hewlett（惠普公司创始人）、Andy Grove（英特尔公司前 CEO）看起来都是温和儒雅的谦谦君子，到了乔布斯、马斯克时代，却仿佛印证了 Andy Grove 的那句话：唯有偏执狂才能生存，唯有偏执狂才能成功。对事的偏执狂，大家容易接受；对人的偏执狂，就离人格障碍和精神病态不远了。

难道这个世界必然要被《穿普拉达的女魔头》那样的疯子、变态和怪人所主导？我倾向于没那么悲观。心理学的维度之外，还有一个神学的维度。我写下这篇文章的时候，巴黎圣母院刚刚燃起熊熊大火。与很多人认为这标志着法国和欧洲信仰的失落相反，我反而认为这也许是他们的宗教文化之复兴的一个转折点。这种宗教文化，强调英国作家 C.S. Lewis 所定义的 agape（上帝之爱、无缘无故的爱）的力量，对于维护人们的心理和精神健康，遏制精神病态尤其是企业界的精神病态扩散的趋势，将起到一般中国人难以想象的巨大作用。

反倒是我们中国有些人，好像除了对金钱，包括金钱代表的地位和金钱所能购买的东西以外，对其他东西，都鲜见坚定的信仰，未来将如何应对这个问题，更让人担心。大火之后，

巴黎圣母院的主体结构还在，我们的“巴黎圣母院”呢，早就不知道经历过多少次大火了。我在《以热爱战胜恐惧》中总结的正念、良知与天命三个概念，算是在文化的废墟里努力拣起一些相对完整的碎片吧。这样一片瓦砾遍地、尘土飞扬的土地上，技术演进的巨轮还在越转越快，娱乐至死的文化还在愈演愈烈，没有底线的资本用更大的力量让用户上瘾，看那一张张麻木的脸，因为过度使用电子产品而逐渐失去血色。这些东西，将把我们带向何方？

我没有答案。

（作者为领教工坊联合创始人）。

序言

在这个网络泡沫如日中天的时代，常有记者问我，“新经济”（new economy）环境下，领导力（leadership）有什么新的含义。我一般都会告诉他们：“那根本不是什么新经济，不过是旧经济辅以新的科技手段罢了。”我试图跟他们解释，很多很完善的领导原则其实古已有之。例如，正像我指出的，亚历山大大帝时代的很多领导原则在今天就仍然适用。我还提醒各位记者，对荣誉的追求是永恒的活动。从古代到现代，荣誉一直是一种群体追求。拿破仑·波拿巴（Napoleon Bonaparte）曾说过：“荣誉转瞬即逝，平凡才是永恒！”

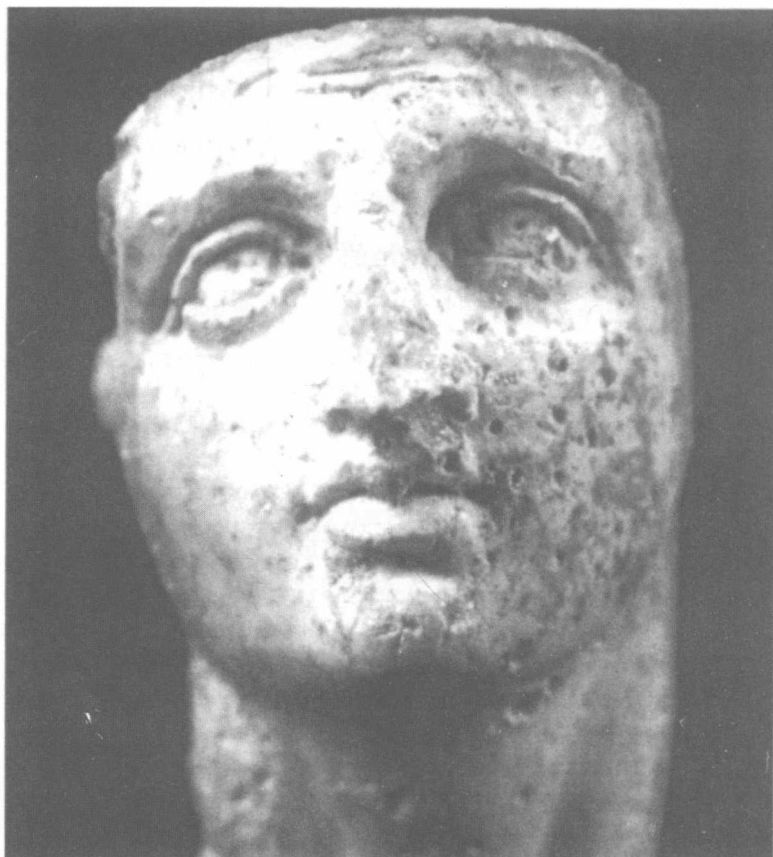
就新的领导形式这一问题，同样的话我已经说过很多次，我觉得应该对亚历山大的领导风格做一更深入的研究，或许会发现在新的经济形势下，我以前对领导力这一问题的看法太过

轻率了。于是我埋头研读亚历山大的故事，一本接着一本，完全被吸引了。亚历山大的功勋曾经引起了无数学者及普通人的遐想，今天我也被他的故事俘获了。

通过探索亚历山大的生平来研究领导力的历史这一课题是一次引人入胜的旅程。没想到，这一旅行竟勾起了我的回忆。我记得小时候我对“戈尔迪之结”（The Gordian Knot）非常着迷——传说解开这个千缠百绕结的人将成为整个亚洲的王者。儿时的脑海中一直存留着亚历山大巧妙的解决之道：他将戈尔迪之结挥刀劈开。另一个（或许不足为信）伴随我儿童时代的故事是，有一天亚历山大哭了，原因是没有世界可以让他再去征服了。

对我而言，不论是孩童时代还是成人以后，这位征服者代表的就是这样一种信念，即对那些坚持不懈的人而言没有什么是不可能的。亚历山大就是怀有无限抱负、拥有无尽欲望，并且为此不懈奋斗的楷模。任何留下他足迹的地方，他都可以像尤利乌斯·恺撒（Julius Caesar）那样宣称：“我来了，我看到了，我征服了（Veni, vidi, vici）。”他胸怀梦想，是一个面向人类集体想象力演讲的梦想家。正如威廉·莎士比亚在《哈姆雷特》中所说的：“梦想实际就是野心，因为野心家的实质不过是梦想的影子而已（Dreams indeed are ambition. For the very substance of the ambitious is merely the shadow of a dream）。”

这本小书的撰写能够顺利开始，我要感谢我的妻子，也是



亚历山大大帝，维尔吉纳（Vergina）马其顿王墓出土的象牙制品