

丘吉尔如何应付事变，摆脱困境，
驾驭局势

丘吉尔论领袖素质

Churchill on Leadership

◎ 斯迪文·哈沃德 著

海南出版社

一本当今商业巨头和企业家的必读之书。

Churchill on Leadership

丘吉尔论领袖素质

■ 斯迪文·哈沃德 ◎ 著

梁景宇 ◎ 译 ■

5-W23/11



本书构思新奇，文笔优美，引人入胜，
使丘吉尔那永不熄灭的天才之光
照亮了无数的企业家、公司经理、政府官员、教师和学生。

册

海南出版社

Churchill on Leadership

By Steven Hayward

Copyright © 1997 by Steven Hayward

中文简体字版权© 2000 海南出版社

本书由 Prima Publishing 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2000-09 号

图书在版编目 (CIP) 数据

丘吉尔论领袖素质 / (美) 哈沃德 (Hayward, S.F.) 著;

梁景宇 译。—海口: 海南出版社, 2000.2

书名原文: Churchill on Leadership

ISBN 7-80645-695-3

I. 丘… II. ①哈… ②梁… III. 丘吉尔, W.L.S.(1874~1965)-领导艺术-研究
IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 14837 号

丘吉尔论领袖素质

(美) 斯迪文·哈沃德 著

梁景宇 译

责任编辑: 苏 斌

特约编辑: 刘 靖

※

海南出版社 出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

2000年3月第1版

2000年3月第1次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 6.25

字数: 140 千字 印数: 8000 册

ISBN 7-80645-695-3/F · 63

定价: 13.80 元

目 录

序 言	(1)
导 论	(7)
 第一章 再识丘吉尔	(15)
○ 直言不讳	
○ 决断力	
○ 联想力	
○ 把握整体与注意细节	
○ 破译丘吉尔的几把钥匙	
 第二章 丘吉尔政治生涯的简要回顾	(35)
 第三章 丘吉尔的得失观	(41)
○ 高层的混乱	
○ 对技术含义的误解	
○ 战略上的失误	
○ 从不幸中学习	
○ 失败的教训	
 第四章 丘吉尔的管理思想	(57)
○ 承担全部责任	

2 丘吉尔论领袖素质

- 精简机构，各负其责
- 保持灵活性
- 丘吉尔的管理经验

第五章 丘吉尔的用人艺术 (75)

- 用人原则和习惯
- 全面掌握第一手资料
- 明确优先顺序
- 坚持统一的方法
- 丘吉尔的指导方针

第六章 丘吉尔的决策思维过程 (93)

- 正确思考的特征
- 考虑冒险性和偶然性因素
- 筹划过远
- 极端完美主义
- 随机应变
- 决策误区
- 不要为决定而决定
- 思维过程中的“取”和“弃”

第七章 丘吉尔的语言表达艺术 (111)

- 修辞的基本要素
- 落实到文字并言简意赅
- 简洁与推敲

第八章 领导艺术的载体：个人品格	(127)
○ 勇气和乐观主义	
○ 和善宽容和感恩图报	
○ 独立判断和自我批评	
○ 忠诚于团体	
○ 休息放松和转移注意力	
○ 在压力下保持镇静	
○ 亲自接触实际	
○ 直面坏消息	
○ 丘吉尔的品格	
第九章 发明家和改革家	(145)
○ 创建海军参谋部	
○ 用石油代替煤炭	
○ 创建海军航空队	
○ 发展坦克	
○ 丘吉尔的创新思想	
第十章 领导艺术的实质：人道主义、天数和个人能力	(155)
附录 丘吉尔小传	(167)

序 言

这本书的诞生，应该归功于认识分歧所带来的灵感——一种认识上的差异和来自于不同思维方式而产生的精神上的迷惑。为了澄清事实，我在研究院读书的那段日子里，兼任一个地方性商业月刊杂志的编辑，这份杂志广泛地发行于高速发展的“内陆帝国”——南加利福尼亚地区的商界。

认识上的升华往往源于思维轨迹的突变。1980年，我在克莱蒙特研究院读书。清晨，我都被课堂或书本上严肃的政治和历史研究所淹没。那时我们常常研讨丘吉尔和其他一些伟大的政治家。克莱蒙特给了我们大量的机会，使我们得以接触那些能把政治家们的生平和教诲讲述得活灵活现的专家们。正是通过研究像丘吉尔、林肯等这些伟大的人物，政治生活和政治思想的研究才变得生动有趣。

下午，商业月刊的工作将我带入例行的会晤中——通过诸如访问、各种午餐或商业公共活动，与形形色色的商人广泛交往。这些人绝大多数对政治毫无兴趣，对历史所知甚少。我并不是说这些商人就是一些装模做样、俗不可耐的势利小人。相反，我视企业家为从事壮丽事业的英雄，虽然他们的企业可能规模不大。很自然，那些迷恋实际需求和强调

2 丘吉尔论领袖素质

业务至上的人，是不会把那点宝贵的闲暇时间花在阅读这类书籍上，并且像我一样思考这类问题的。丘吉尔曾写道：“人的一生在思想和行动的交叉口上，只能选择一个方向。”（显然这话对他本人并不适用，因为他是个两者兼得的人），作为一个注重思想的人，我却不能蔑视我每天都会遇到的那些注重实际的商业行为的人们。

即使是那些最一心一意的人也会偶尔关心一下政治的。于是，当我所接触的那些商人知晓了我的另一半生活时，话题就常常转向了政治。当有关政治问题的评价和感悟都被预见性地展示后，对当代政治生活中缺少领导人的哀叹变成了最后的结束语。同样地，至少在比我长一辈的人中，这种感伤常被浓缩成一句话：“瞧丘吉尔，那才是个真正的人物。”

我与之共进午餐和访谈的对象们，对于他们自己的追求并无明确的认识。比起餐后的甜点来，有些事更能让人愉悦些——“像摧毁蒙特·卡罗的防卫”这样的事，丘吉尔在谈及自己一次不大的胜利时这样说。大多数人除了知道丘吉尔曾勇敢地对抗过希特勒，并且发出过“强行登陆”那个激动人心的号召外，对于他的其他事情却知之不多。通过对他的行为细节的了解，比如他如何处理某些具体问题，他如何在其漫长的生涯中管理他所领导的各个政府部门，我认为他的故事能给现在的管理者 and 企业家们有益的启示。无数次我都被那些商人们所召唤，被反复询问我所讲过的有关丘吉尔的故事的一些细节。

完成了我的博士学业后，我从商业新闻界转到一个非赢利性的公众政策智囊团工作，这个职业与我的学术背景比较相符。但即使一个非赢利性的机构（这是一个特别的非赢利

性机构),研究院的董事长彼得·杜克认为,也需要良好的管理和领导技巧。于是,最近在一次行政管理研讨会上,我花了一天的时间和这一领域的著名专家布瑞恩·特瑞西探讨了这一问题(他的畅销书和磁带有:《如何把握你的时间》、《成功心理学》和《获胜妙法》)。布瑞恩在讲话中引用了丘吉尔的故事和言词。但对他的每次引用,我却似乎都能从丘吉尔的早期生涯中找出相反的故事和言词来反驳他。布瑞恩像其他人一样,更多地关注丘吉尔颠峰时期的作为,那是第二次世界大战时期,丘吉尔正任职英国首相。但我却一直在探究他的早期生涯,特别是那令人失望和耻辱的第一次世界大战时期的遭遇。这种探究不但有趣,而且对于理解他的领导艺术和他在第二次世界大战中的伟绩都是必要的。我想,布瑞恩对我无数次地打断他一定非常恼怒,但那天讨论结束时,他却建议我写一本书,介绍一下丘吉尔的管理和领导艺术。

起初,我认为这个世界最不需要做的就是再写一本关于丘吉尔的书了。在我的藏书中,由丘吉尔本人或由他人撰写的有关丘吉尔的书籍可谓数目不少。但在这个世上,既然能发行像《林肯与环带牵引车的诞生》以及《林肯的领导艺术》这样的书,那么有关温斯顿先生领导艺术的书也应该有它的容身之处(也许应该是《丘吉尔的七大嗜好》这样一本书)。在不断出现的大量有关领导艺术的书中,关于丘吉尔的书几乎看不到。最近一本由哈佛大学出版社出版的关于领导艺术的书中,连希特勒的领导特点都有几页的叙述,但在整本书中却丝毫未提到丘吉尔先生。另一类现代人物显然是众所周知的,如尼尔逊·曼德拉等。我所发现的惟一一篇关于丘吉尔对商业决策有参考价值的文章是由舒勒·布劳尼克

4 丘吉尔论领袖素质

(Srully Blotnick) 在杂志 FORBES 上发表的小短文 (《丘吉尔的管理才华》, 1985 年 10 月 21 日)。

在导论中, 我阐述了选择丘吉尔作为研究对象探讨领导艺术这块处女地的适当性。这种努力本身就能够说明一切, 而无须找借口说是要为一个大人物作一个简明的传记。不可避免的是, 书中要重新讲述许多丘吉尔的故事, 尽管我尽量以一种新的方式进行尝试。在本书写作中, 我遵循这样一种原则, 就是尽量避免简单地重述其它书中有关丘吉尔的故事内容。我尽量在文中不用那些由他人或丘吉尔自己写过的已出版的, 并被经常引用或众所周知的那些言词和轶闻, 除非必须这样做不可。我通过查阅大量的文献记录, 主要是在一些备忘录、信件以及马丁·吉尔伯特 (Martin Gilbert) 所著传记的附录里记载的资料中, 来搜寻能展示问题实质——丘吉尔管理艺术的材料。吉尔伯特收集了 14 卷附录 (后来更多), 这些卷宗有 1.5 万多页。这可真是一个丰富的资料宝库。这些材料展示了丘吉尔如何处理许多重大事件的细节。丘吉尔曾说: “写书是件冒险的事情。开始时它是一种游戏, 接着就变成了你的情妇, 再后又变成了你的主人, 最后就变成了一个暴君。在最后一个阶段, 当你处于一种被奴役的状态时, 你杀死了这个恶魔, 把它扔给了公众。”值得庆幸的是, 本书的写作, 自始至终都是我的情妇, 从来没变成暴君或主人, 这是因为受研究对象的鼓舞, 加上职业原因, 在翻阅丘吉尔大量的文献和记录时, 我始终小心翼翼, 认真不怠。

基于这是一项专题性研究, 有关丘吉尔许多有趣的故事细节被省略了。许多涉及专题性丘吉尔的政治辩论也没有重点撰写, 除非这些政治辩论能表现他的领导艺术和组织才

能。附录尽量详细地列出丘吉尔的生平概况，以便读者能搞清来龙去脉。但我还是希望对丘吉尔比较陌生的读者，能找一本他的传记浏览一下。由伦道夫·丘吉尔（Randolph Churchill）开始、并最终由马丁·吉尔伯特完成的丘吉尔的传记有8卷共9000多页，这对大多数读者来说也许长了些。于是吉尔伯特又创作了一个一卷本的传记。威廉·曼彻斯特（William Manchester）的两卷本的传记《最后的雄狮》（The Last Lion，第三卷被搁置起来）也是一套介绍这位伟人的好书。有兴趣的读者不应该忽视丘吉尔自己的著作，毕竟他一生中主要的收入是稿费！需要特别推荐的是他的一本优秀自传《我的早年生活》（My Early Life），这本书记述了他1908年结婚之前的生活情况（从那以后，正如他在结尾处所言，“生活充满了阳光”）。另一本是1930年出版的随笔文集《思想和冒险》（Thoughts and Adventures），这是一本表现其深刻洞察力的优秀著作。这两本书至今仍在不断再版。一部关于第一次世界大战的著作《世界危机》（The world Crisis），是由二套多卷本的著作缩编而成的。《第二次世界大战》（The Second World）一书曾使作者获得诺贝尔文学奖。

卡尔文·柯立芝（Calvin Coolidge）——一个被过于低估的人——曾说：“伟大的人是上帝派来向他的臣民们揭示他们未知的自我的使者……当这个民族失去了对这位伟人的尊敬时，这个民族的光荣也将随之而逝。”当有关20世纪的那些大战的直接体验被渐渐淡忘后，当我们的注意力更多地转向当代的人们和当代的事务时，我们的确应当再重新温习一下丘吉尔所说的那句话，他谈到他的父亲时曾说：“他是一种辉煌的记忆”。

导 论

向伟大的政治家借鉴什么？

问：“怎样才能成为一名优秀的管理者？”

答：“我更喜欢非终身制的商业领导人。”

——通用电器公司总裁杰克·韦尔奇

就领导能力和决断力而言，没有人能与第二次世界大战期间任首相的温斯顿·丘吉尔相媲美。战前他就发出了警告：“战争的乌云密布眼前”，而他的前任却优柔寡断，贻误战机，为世界政坛留下了深刻的教训。“绥靖政策”这一专用语（虽然丘吉尔年轻时曾一度支持过这一政策），现在成了一种耻辱的代名词。而丘吉尔曾受到批评和怨恨的预见性的警告，现在却被认为是远见卓识和有勇气的典范。

在很大程度上，如果丘吉尔的故事被当作领导才能的典范来认识，并把它用以达到所有的目的，那就有些牵强了。如果用丘吉尔 1940 年 5 月的情景来比拟现在市场中的企业状况，则更是迂腐至极。丘吉尔职业生涯的辉煌期涉及到沉重的战争问题、国家治理和民族生存，很难将那样的时代背

景与和平时期，特别是以商贸为主的今天相比拟，毕竟丘吉尔首先是一个政治家。政界与商界似乎是两个不同的圈子，也许大多数商人会认为，两者距离越远越好。在政界，资产负债表是不公开的（这是最乐观的看法），也许盈亏报告根本不存在。如果政界是毫无秩序，不讲效率，没有章法，还有时不负责任，甚至大多数政治家都是不知所云的人的话，就很难指望商界领袖能从政治家那儿得到什么东西，自然他们中的大多数人既不配讲领导艺术，更谈不上什么基本的管理才能。

是什么使大多数的商业管理者对政治如此怨恨呢？是对义务和责任的混淆。从表面上看责任和义务的缺乏是派系不同和民主立宪的结果，因为三权分立造成的权力分散，为推诿和指责提供了制度的基础。相反，在商界没有权力的分散，企业家或者总裁们要承担完全的责任和义务。他们不能推卸监督和谴责。所以“政务办公室”这一名称，成了一个令人蔑视、嘲笑和厌恶的贬义词。当今大多数公众认为这个国家应该把职业政治家清除出去，让企业家管理政府，“把华盛顿的混乱状态整理好”。既然如此，企业家还能期望向政治家学习吗？

答案是肯定的，而且要学习的东西很多。这话听起来似是而非。因为对于获取多少利润才能被称做是一个优秀的政治家并没有一个明确的标准。当企业领导人像注视北极星一样注视着某个利润标准的底线时，政治领导人面对的却是充满竞争和变化无穷的整个银河。对他们需要用判断力、远见和口才这样一个全面的衡量标准。因为在政界具备这些全面才能的人微乎其微，所以我们很少把那些政客叫做政治家。

政治技巧对于企业领导人有很大的帮助，当然不仅仅是指用来应付与某些政治部门的权钱交易。一个不比政治决策人逊色的高级商业领袖会发现鼓励、说服、改革和探究的方法是十分有用的，否则便不克服个人性格和自身缺陷也是必需的，否则便不能使各种组织、计划彼此协调。有一种普遍的错误认识，就是认为规章、程序和整顿对于解决商业问题已经足够的想法。我认为真正所需的应该是领导才能、坚定性、自信心和把握方向。如果决策者能有效地进行领导，几乎任何组织系统都能够运转。丘吉尔在这些方面为我们提供了丰富的素材来反思以供借鉴。

特别具有参考意义的是，丘吉尔是作为一个战争领导人而达到其事业顶峰的。那时战争和商贸要同时兼顾，而今天商业领导艺术也要与战略策略紧密相连。例如 1962 年发生的“古巴导弹危机事件”已成为“危机管理”研究的重要例子。近些年来，这种全局观念已经越来越引起商业作家们的关注。彼得·杜克谈到他在 60 年代早期撰写的一本有关商业管理策略的书籍时说：“我那时却错误地认为‘策略’这个词如果不想被人误解的话，就不要用在书名上。书商、杂志编辑和高级商业管理人都明确地告诉我们，‘策略’一词对他们来说意味着军事行为和选举运动，与他们所关心的东西毫不相关。”

正如竞争是人的本性之一，商场其实是战场的模拟。“价格战”和“击溃竞争对手”实际就是这样的一种隐喻。但即使商战是一种非暴力的战争，如果探究一下时常出现的解雇、失业和投资资本被吞噬所带来的后果时，它就不是一种非暴力活动了。

正是基于这些原因，丘吉尔说：“如果那些智力一般且毫无想像力的商人注意到这些方面的话，就没有什么军事管理的東西他们不能理解的了。”最低限度，也可以考虑一下战争中发动攻击的两个基本策略，就是集中力量攻击敌人的弱点和包抄敌人暴露的侧翼。把这两个策略运用到商战中并不需要特别的想像力。前一种攻击与直接的面对面的价格竞争相似，后一种则类似于通过打开和建立新市场进行竞争的策略。商场竞争就像真正的战场攻击，你的攻击力大而代价小，你就会夺取胜利。也就是说，把一个对方不可能接受的代价强加给它。通过创新你也能胜利，比如进行技术革新使产品超过对方。过去两个世纪个人计算机的更新换代以及计算机公司间的激烈竞争，在许多方面类似于攻击性武器的改进。在过去的1000年里，武器的发展使战场状况不断地发生巨大变化。第一次世界大战期间那场关于空中优秀的武器，是齐柏林飞船（Zeppelins，一种软式小型飞船）还是正迅速发展的飞机的争论，在许多方面与几年前关于主机与桌上电脑的争论相似。除个人电脑业外，海莱特·派卡德又举出同类工业中的另一个行业——打印机制造业成功地运用集中攻击的“侧翼战”取胜的例子。苹果公司出台的麦克托什（Macintosh）专用标准，既没有充分地运用直接攻击的策略，也没有完全运用侧翼包围的策略，部署的不一致成为后来苹果机生产搁浅的原因之一。同样，随着个人计算机生产如火如荼的征战，高精技术世界正热切地期待某家公司能运用侧翼战在网络产业上包抄微软的霸主地位。

商场像战场一样需要英盟的统帅——一个能全面理解和运用战略策略的指挥官。这样的人还必须能激发员工的自信

和力量，无论这些员工是行进中军队的士兵还是公司中的雇员。我们称之为“战略洞察力”（strategic insight）的特点和方法是很容易通过研究和示例来被感知的。

在广泛背景中人们寄予极大兴趣的领导艺术是很有实用价值的。最近有关领导思想的研究得到了健康和广受欢迎的发展。而具有讽刺意味的是，在领导艺术的研究正方兴未艾之时，“伟人”的业绩和历史学家、社会科学家们的职业却不再时髦。这说明那些自以为是、因循守旧的学者们，已经远远地落后于时代了。当商业实践者们正享受着从伟大领导人身上所发现的力量和价值时，象牙塔里迂腐的学者们却翻着老本本用老的方法思考着 75 年前的商业繁荣景象。当迂腐的学者们正喋喋不休地谈论着被异己力量控制的世界时，当今的企业领导人已经开始看到在造就历史命运时个人力量的巨大作用。

一个世纪以前，大工业生产开始形成。无论在私人企业，还是在公有企业，生产管理受到极大重视，被人们尊崇为“管理主义”。其基本点主要是制定严格的操作规程和各种制度。只要有了合理的规程和制度，管理者特别是中间管理者就可以被换来换去。这种理论认为，在当今世界不是由哪一个人而是由非人的力量决定着事物的进程和方向。将这种“管理革命”推上顶峰的是弗里德里克·泰勒。他提出的最著名的“科学管理”理论之一就是“时间加动作”，这种理论把工人当成机器使用，以最大限度地提高生产力。随着系统分析和定量分析的运用，泰勒主义在行政管理上发展为各种标准和制度。完全从实际生产和销售中脱离出来的高级管理人员，按照复杂的定量分析模式，通常独自控制着一个