

企业家新思维译丛

21世纪怎样当领导



21st Century Leadership
— Dialogues with 100
Top Leaders

——美国百家老总如是说

〔美〕孙恩 切尔特勒斯
麦克发伦德 著

著

● 周仲良 译

21st
Century
Leadership

复旦大学出版社

企业家新思维译丛

21 世纪怎样当领导

——美国百家老总如是说

[美] 麦克发伦德 孙恩 切尔特勒斯 著
周仲夏 译

美国太平洋研究院
(上海蒂比尔[TPI]国际咨询有限公司)
复旦大学出版社
联合策划

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪怎样当领导:美国百家老总如是说/[美]麦克发伦德等著;
周仲良译. —上海:复旦大学出版社, 2000.9
(企业家新思维译丛)
书名原文: 21st Century Leadership-Dialogues with 100 Top Leaders
ISBN 7-309-02462-1

I. 2… II. ①麦…②周… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10590 号

21st Century Leadership:

Dialogues With 100 Top Leaders

by Lynne Joy McFarland, Larry E. Senn, John R. Childress

Copyright © 1993 The Leadership Press, Inc.

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

经销 新华书店上海发行所

印刷 复旦大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 10.75

字数 279 千

版次 2000 年 9 月第一版 2000 年 12 月第二次印刷

印数 3 001—6 000

定价 19.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书系美国两家权威性的领导问题研究机构策划和编辑的一部谈话录。100位当代美国最具代表性的高层次人士发表精辟的言论,就变革、开发潜能、价值观、女性领导者、教育、全球化意识等专题,重新匡定21世纪的领导的概念,预测21世纪的经济、政治、社会与文化。这100位高层次人士思想敏锐,见解深刻,具有前瞻性,值得各级干部、企业家、大学生们一读。

“新世纪即将来临，事实上，我们已经作好了一切准备。我们并不知道所有的答案，但非常清楚到底存在着哪些问题。行动的大门向我们敞开着，我们可以找到它。我们生活在一个伟大的历史时期，这种时期每隔 200 年到 300 年才出现一次，然而人们却并不理解这—个世界，而且过去的事情也不足以用来解释未来的发展。我们正在进入一个后资本主义时代，在这个时代中，企业和团体必须迅速地开拓和创新，向全球性的方向努力。”

——彼得·德拉克

德拉克博士(Dr. Peter Drucker)是一位著名教授，常常被认为是“现代管理学之父”，曾撰写过许多著作，其中包括《后资本主义社会》。

序

我们很高兴，两位公认的领导问题权威能为本书作序。一位是贝尼斯(Warren Bernnis)，他在南加利福尼亚大学在领导问题上所作的研究和撰写的许多著作使他闻名于世；另一位是斯加利(John Sculley)，作为苹果计算机公司高明的总经理，其业绩是有口皆碑的。就本书的性质而言，我们相信，同时请一位领导问题的专家和一位实业界巨头来引路搭桥，可谓是珠联璧合了。

关于《21世纪怎样当领导》的说明

过去几年里，我在南加利福尼亚大学的同事以及我本人曾主持召开了幾次学术性会议，旨在讨论“下一个世纪的领导”这一课题。

我们高兴地看到，就在同一段时间里，麦克发伦德、孙恩和切尔特勒斯也在这一领域里进行了研究工作。他们研究并采访了一些具有代表性的美国企业和团体的最高领导人^①，以便掌握第一手资料，从而阐明这个国家以及世界上其他地方应当干些什么事

① 为了行文方便，本书将 top leaders 或 leaders 译为“老总”，这一俗称可以指总裁、董事长、总经理、总编辑、总工程师等等企业和团体的最高领导人。——译者注

情来培养 21 世纪的领导人。

他们所作的全面研究以及从事咨询工作取得的经验,都已浓缩在这本了不起的著作中。读者从中可以直接倾听老总们的想法和发人深思的见解。访谈的内容归纳整理在一系列课题中,这些课题对当今各界的领导人是极其重要的。我相信本书也反映了正在进行的领导改革的精髓。

书中提到的老总们帮助我们回答了这样一个问题:“在生气勃发的全球新经济中,美国能成功地进行竞争吗?”美国各行各业的领导者是在一个不同的时代里培养和成长起来的,那时,他们只需要设置一张最大的网,整个世界就会蜂拥着找上门来。正如在美国的英国石油公司董事长霍顿(R. B. Horton)所说:“传统的美国公司就在于创立一种管理的方式,凭借这一方式就可以对付任何一个竞争者,因为大家都在玩着同一副经济牌。”这是一场美国式的竞赛。竞争是激烈的,然而其结果是可知的。只要牌没有出错,就能够获胜。

但是,这场竞赛现已发生了变化:出现了奇特的竞赛新规则;整副牌已重新洗过;又加进了几张百搭。本书中的老总们在一点上都有共识:企业和团体从未遇到过那么多的挑战,领导者也从来没有过这样的需要对其作出新的回答,不确定因素和复杂情况比比皆是。唯一能够真正预测的恰是其不可预测性。正如贝拉(Yogi Berra)说得好:“未来决不是人们习以为常的过去。”

鉴于这场“变革竞赛”的特殊性和长期性,考虑到美国企业界——以及各行各业的领导人——所面临的巨大挑战,要想作出正确的选择,关键是要理解并体现出领导的素质,而这种素质正是在变幻莫测的全球经济中取得成功必不可少的条件。

为了确保在 21 世纪中有一席之地,我们将需要新一代的领导者——是领导者,而不是简单的管理者。本书探索了领导者和管理者之间的重要区别,通过事业显赫并有远见卓识的老总们的眼睛,

帮助读者重新匡定了领导的涵义。

我认为，工商界、教育界和政府机关的每一个领导人，以及正在大学里学习领导学的每一个学生，都会发现本书是颇有价值的。本书将会激发人们进行创造性思考，重新检验一下个人和团体中在领导问题上存在的一些陈旧观念和过时习惯。如果说本书是为此目的编写的，那么，每一章节记录下来的访谈材料一定会在董事会会议室、教室和每个家庭的客厅里激发起富有成果的争论。

在阅读本书的时候，我邀请你参与到每一章节进行的访谈中来，检验一下你自己的思考是否与接受采访的老总所表达的思想相一致。我猜想你会热烈赞成其中的某些观点，而对另一些观点则持有异议。你甚至会对某些想法有反感。没完没了的变化使我们心烦意乱——过去是这样，今后也永远是怎样。马基雅弗利（Machiavelli）曾经说过：“变化是反复无常的。”但是，本书中的老总们指出，向更好的方向变化则是恒定的规律——但是过不了多久——也许我们可以完全放弃保持全球领导地位的想法了。21世纪来到之前已经没有什么时间了，我们现在必须审视一下仅仅作为一名参赛者应当做些什么了。

我们可以采取这样的视角，因为21世纪现在已经来到了我们的面前！文化并不会随着日历的翻转而发生急剧的变化——它所采取的是潜移默化的方式。适应今天正在发生的变化，在一定程度上就能预知明天我们必须做得更好的事。当然，生活给我们留下了几条弯曲的轨迹。3年以前，大多数人还把近年来全世界范围内发生的变化看作是难以想象的事，事件的突然变化将整个世界都颠倒过来了。

瓦特曼（Bob Waterman）在《特别委员会说了算：变革的力量》（Adhocracy: The Power to Change）一书中告诉我们，我们大多数人就像易卜生戏剧《群鬼》中的人物。“我们受到过时观念和陈规陋习的支配，我们只是一些幽灵，但对我们的行为产生了巨大的影

响，就仿佛他们是活生生的一样。像福特(Henry Ford)、泰勒(Frederich Taylor)、韦伯(Max Weber)等人的思想——则是在管理这座大厅中阴魂不散的幽灵。”我们再也不能接受幽灵的导向——这些幽灵乃是经典的官僚体制之父。

我们必须为下一世纪的新领导重新下一个定义。能为你自己发现新模式的一条极好的途径是考察一下老总们在本书中表达的观点。这些老总的风格、态度和性格可能会因人而异，但他们所持的观点有不少是共同的。他们无疑会肯定我在过去 12 年里与各种各样的领导人一起所做的研究工作。

你将会学到走向未来所必备的一些领导手段，这些领导手段是至关重要的。对于想从变化中获取更多东西的未来的领导人来说，本书不但提供了理解变革的一种框架，而且也是一本行动的指南。

本书使我更加相信，未来最为成功的企业和团体，一定会认真地看待——并通过行动去坚持——这样的认识：竞争的优势就在于人才的成长和发展，而为这些企业和团体掌舵的领路人，不管是男人还是女性，都将有别于我们已经习惯的那类领导者。他们是高手，但不是主子；他们是参谋，但不是长官。

为了在 21 世纪中求得一席之地，我们要求领导者学会如何充分发挥别人的潜力，有能力驾驭我们所面临的这个风云变幻和动荡不安的时代。

请你认真研究一下本书中各位老总发表的见解，这将有助于你肩负起这一重要的使命。

——贝尼斯

美国南加利福尼亚大学工商行政学院教授，
《领导者》(Leaders)和《当一名领导者》
(On Becoming a Leader)的作者。

关于21世纪领导的思考

将21世纪领导问题上最优秀的思想汇集成一本书,这是非常罕见的。同样,难能可贵的是,几位作者组成一个小组,成功地给这一领域标界,并为驰骋在这一领域的人们扬帆远航制定了具体的行动准则。《21世纪怎样当领导》一书,同时达到了这两个目标,并且将这两个目标置于“工作的新天地”这一更加广阔的背景下来加以研究。

我们正处在从一种世界经济秩序向另一种世界经济秩序转变的前夜——这一根本性转变有望带来人类历史上最令人激动的时代。本世纪大多数时间里,工业化国家的成功得益于对土地这种自然资源——石油、煤炭、小麦——的利用,自然资源里加进了生产和制造的技术,也就变成了产品。接着,这些国家又围绕着这些新产品发展了服务性行业。

我们在非常短的时间里就看到了经济体制中发生的戏剧性变化。目前,我们正处在信息密集的 global 动态经济中。资源不仅仅来自于土地,今天的资源也来自于我们的头脑,亦即思想和信息。

这一发展的趋势具有重大的意义,它影响到未来工作的场所,影响到世界范围内就业的特点,影响到领导的素质,而这种素质乃是领导者在这一工作的新天地里大显身手的前提。

在20世纪20年代,福特(Henry Ford)在福特汽车公司首开大批量生产的先河;工业工程师泰勒(Frederick Taylor)为有效地进行大批量生产而对工作这一用语下了一个新定义。这个概念相对来说还是比较简单的。他将工作分解成一系列尽可能简单的任务,使其最下层的工人无需具备任何特殊的技能和知识。这些任务是如此简单,以至任何人都可以胜任。于是,在那个人上面就形成了一系列经理和监工,每一个层次的职责就是检查下一层次的

工作。

另一方面，企业则有各自完全分开的职能部门，全面承担出谋划策、分析、规划、预测和制定预算等方面的任务。这类彼此相似的企业，具有工业经济的结构，已经为世界范围内大批量生产以及企业实力的增强作出了贡献。

今天，生产线管理人员自身就履行着职能部门的工作。人们通过电子技术交流信息，等级制度正在崩溃之中。协同合作将成为重新组织工作任务的重要原则之一。员工以项目小组为单位就一个共同的任务协同作业。电子邮件使员工有可能在彼此相隔的不同地方在同一个“项目组”里工作，而且每个项目组成员都可选择在自己方便的时间完成预定的任务。

在20世纪90年代，企业领导考虑的优先次序与80年代是大不一样的。工作的竞争性更强了，工作场所分离的可能性更大了，工作也更加以项目为中心。员工集合在项目小组里，应用电子通信的方式解决问题。愈来愈多的大学毕业生被安置在工厂生产的第一线，因为他们有能力将职能部门和生产线的工作融合在一起。企业最低层次的员工也必须掌握思考的技巧，以便在诸如何时调整生产线、何时订购更多配件这样一类问题上，作出自己的判断和决策。

问题在于，我们生活在一种全球经济中，人人都需要接受不同水平的教育，以保证自己能胜任这些工作。这样，他们就能用最低的成本生产出最高质量的产品。

重新规划工作的做法对领导的风格和效率也会产生重要的影响。成功的领导者不会再去模仿独断专行的领导模式，而是采用鼓励下属的办法，放权让他们作出自己的决策，并最终在企业里取得标新立异的良好结果。

放权往往被认为是将自己能“做”的事推给另一个人。事实并非如此，放权应在这样的环境下进行，即被授权人能够尽量自由、

公开地表达自己的观点。所谓领导，就是要创造这样一种环境，让下属在本职岗位上成为具有开拓精神的领导者。

在这个工作的新天地里，要求每个人为了所在企业的成功，将自己整个身心投入工作，要求每个人作出更多的承诺，因为他们不再像过去那样只是公司机器上的一颗螺丝钉。另一方面，员工也应当有机会磨砺自己的才干，接受最新的教育，懂得怎样在自己的岗位上独立作战，学会用新的方式看待这个世界。

这并不意味着单方面的忠诚。员工置身于一个企业，首先就得明确公司的长远目标，与历史上其他时代不一样，未来存在着大量的信息，每个人都能从这些信息中清楚地理解公司的目标，明白自己如何才能实现这一目标。

《21 世纪怎样当领导》是一部独一无二的书，它把对当今和未来的领导者的访谈记录汇总在一起，从而为那些真诚希望将未来的目标转化为现实的个人、企业或团体，提供了切实可靠的指导。

本书采用了谈话记录的形式，受访的对象都是那些为企业的成功作出过杰出贡献的老总们，很显然，世界上任何学术讲演和营销文章，与之相比，其信息量都难以望其项背。本书正是做了这样一件事：将世界上在工商、行政、教育和其他重要的社会领域里一些最有成就的领导者的谈话记录下来，并公之于世。

将这些谈话归纳起来，可以得知，当今许多领导者已经抛弃了过去那种追求万无一失的管理策略，他们迅速地意识到，我们已经生活在一个高风险的世界里，领导者就得准备冒风险。

最后，这些谈话还表明，要是领导者在决策过程中害怕犯错误，那么他们也许就会错过本来应当抓住的机遇。未来的领导者要有勇气和胆量去冒风险，同时也应当勇于承认自己的错误，并从错误中吸取教训。

能够为本书尽一点力，我感到极为高兴，因为这是献给当代和

21 世纪下一代领导者的一本书。

斯加利
苹果计算机公司总裁

作者简介

大多数书都有一些“幕后新闻”值得介绍。读者未必总能知道一本书为什么要出版,不一定了解作者在承担这一艰巨任务时头脑中到底有什么设想。我们希望向读者介绍一下本书及其作者的有关背景,我们相信这会使本书在读者的心目中具有更高的价值。

本书是两个团体合作的产物。一个是新世纪领导协会(LINC: Leadership Into the Next Century),这是一个非营利性的从事领导教育的组织。另一个是孙恩-德拉尼领导咨询中心。本书就是我们正在进行的领导教育活动的一项内容,目的是将领导问题的当前情况介绍给即将掌管 21 世纪企业和机构的有关人员。我们还打算开展一场强化领导教育的运动,本书乃是其中的一部分,其他内容还包括制作电视录像并提供一些重要的教育服务等。

本书也标志着一次重大创举的最后结果——记录了接受我们采访的一百多位非常成功而又很有远见的领导人所作的谈话。这些领导人是在我们多年来有机会接触过的几千名领导人中挑选出来的。当然,一定还有不少杰出的领导人没有列入其中,我们希望在未来的工作中能够补上。

关于新世纪领导协会

新世纪领导协会是 10 年以前成立的,麦克发伦德担任会长兼总干事。她为本书提出的宗旨是“帮助千百万美国人成为 21 世纪的领导者”。她和协会的同事们有幸与世界各地的几千位领导人会见和商讨,并帮助开设了有关国家和全球领导问题的讲坛。此外,她还参与了关于领导问题的电视教学。从这些活动中,她积累了与领导人交往的丰富经验,这就为她创建一个非常全面的领导问题的知识库打下了基础。如今,这个知识库通过新世纪领导协会的活动已向所有人开放。

在 15 年中,麦克发伦德先后在施乐公司、霍尼威尔(Honeywell)公司、美洲银行、麦道公司等大型企业里任职。她还为其他部门的高级领导人当过“领导强化班教员”。目前,她正致力于写作、培训、讲演等活动,并在制作一部关于 21 世纪领导的电视系列片。

麦克发伦德在与许多出类拔萃的老总们会见以后,开始与资助单位孙恩-德拉尼领导咨询中心合作撰写本书,因为双方有着一个共同的目标,而且都有与重要的企业、大学和其他机构进行领导咨询的丰富经验。麦克发伦德相信,双方联合起来,就能对领导人作全面的分析研究,从而为理解 21 世纪的领导打下相应的基础。

关于孙恩-德拉尼领导咨询中心

孙恩(Larry Senn)是在 20 世纪 60 年代开始从事咨询生涯的。在此之前,他曾在加利福尼亚大学洛杉矶分校和南加利福尼亚大学任教,并在工业界工作过。他在自己的咨询工作中,看到了领导水平、团队精神和客户习惯对效率和业绩具有重大的影响。他对

“企业的个性”产生了浓厚的兴趣。为了研究这一现象,他又回到南加利福尼亚大学攻读博士学位。他的博士论文是美国对企业文化进行研究的第一个实际课题。这篇论文从客户的角度实际考察了关系到企业成败的文化特征。

为了应用自己发现的成果,他和切尔特勒斯(John Childress)一道创办了美国第一家从事领导咨询的企业——孙恩-德拉尼领导咨询中心。切尔特勒斯曾是哈佛大学的一名研究生,担任过一家国立培训和人才开发企业的董事,还当过一家企业培训公司的合伙人,他在工作中,对人才的培训和开发积累了大量的经验。

孙恩和切尔特勒斯的战略目标都是“在领导问题上干一番事业”。在过去 15 年里,孙恩-德拉尼领导咨询中心曾与许多大公司的老总和高级管理人员合作,在营造新的企业文化,促进团队协作,实施放权体制,改进质量和服务,培训领导者等方面做了大量工作。他们开设的许多讲座和从事的咨询活动十分重视开拓进取并以客户为本的领导方法和团队精神。这种领导方法和团队精神已为成千上万的领导人及其有关企业运用于具体实践之中。

领导教育

我们真心实意地将本书奉献给全国各地有关管理学院、大专院校、社区团体、图书馆和其他教育机构——帮助它们鼓励年轻人承担起 21 世纪领导的责任。

如欲进一步了解新世界领导协会和孙恩-德拉尼领导咨询中心的情况,请读者参见本书附录一。

前言

本书中，也许是破天荒第一次，100 位美国最具代表性的头面人物聚集在一起，重新匡定了 21 世纪的领导到底应当是什么样子。

当今，用新的目光审视一下领导的涵义，乃是一件至关重要的事。正如德拉克所指出的那样，其原因在于，我们生活在一个史无前例的时代，生活在一个新世纪的前夜——事物正在发生如此深刻的变化，不但我们的企业和团体需要重新去创建，作为这些企业的领导者——我们自身，也需要来一番脱胎换骨的改造。

近年来，一系列重大的转折对每一个行业的领导者都形成了巨大的压力。这些重大的变化——由全球竞争以及在经济、政治和社会领域里翻天覆地的变革带来的变化——对具有彻底创新精神的领导提出了要求：向一切陈旧的模式挑战，向我们思维和行动的传统规范挑战。作为个人，作为一个国家，作为全球社会的一部分，我们都亲眼目睹着在以下两个问题上发生的根本转变：领导到底意味着什么？21 世纪所需要的强有力领导应当具有怎样的素质？

在 20 世纪 80 年代初，我们就开始清晰地看到这一戏剧性“变革竞赛”的信号，越来越多高明的领导者认识到，他们的陈规旧习已失去功效，必须开辟出新的道路。在与这些成功的领导者的对话