

► VICTORY VS FAILURE

成败之道

20 位哈佛教授的管理理念

杨东雄 主编

汇聚著名教授经典智慧
引领企业走向成功之路



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



► VICTORY VS FAILURE

成败之道

20 位哈佛教授的管理理念

杨东雄 主编

汇聚著名教授经典智慧
引领企业走向成功之路



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书共分上下两部分。上部着重介绍了管理人员应具备的 10 个成功的管理理念，从而使管理人员的成功管理有了理论基础与支持。通过对这 10 个成功管理理念的研究，能使管理人员具备更精深的管理素养与管理精神。

下一部分熔 20 位哈佛大学教授的数十年研究心血于一炉，将这些教授的研究成果总结成 20 条极具创新力的新思维，并与上一部分的管理理念互相印证。通过这些教授的精辟分析以及他们所列举的成败实例，管理人应能从这 20 条思维中看出管理人的成功靠的是成功和先进的管理理念。

图书在版编目 (CIP) 数据

成败之道：20 位哈佛教授的管理理念/杨东雄主编。

—北京：机械工业出版社，2005.1

（全球顶尖管理智囊丛书）

ISBN 7-111-15925-X

I. 成... II. 杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140055 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王 政 封面设计：张 冰

三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·8.25 印张·1 插页·281 千字

0001—4000 册

定价：24.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面防伪标均为盗版

编委会

主 编：杨东雄

副主编：王 强

编 委：(以下排名不分先后)

王学东	王乃荔	乔小霞	五海燕
孙翠玲	张 静	刘海霞	孙翠娥
张 骥	张 申	尚 信	姬生博
张 民	芦建华	王奎荣	童 辉
梁 成	吴明祥	胡首一	冯俊剑
张 克	杨东潮	杨 锴	张彩虹
陆敬宇	赵建国	方 灵	陈 炜
喻春生			

在当今世界，要维持一个企业的生存并不难，但要谋求发展，将企业做大、做强，就不是件容易的事了。

维持一个企业的生存靠的是勤奋，要图谋发展，靠的就是智慧。这种智慧，就是当今一流学者所讲的战略。一个企业，一个人，如果没有一个明确的奋斗目标，就不可能做成大事。战略目标决定企业的未来，这是每一个想有所作为的企业家都公认的问题。

本书所涉及的学者，都是当今世界很有建树的战略学家，他们所提出的企业发展的战略思路及有关思想，都是有实用价值的。十大管理智慧，是这些学者在总结了当今世界许多著名企业的经验之后，站在发展的立场上提出来的，对企业的发展有直接的帮助。

本书介绍的战略理念有很强的操作性。这些学者都是某一方面的权威人物，他们的理论不是在家里想出来的，而是带着问题走出去，进入企业，通过调研，总结、提升出来的，具有很强的指导性。

本书中介绍的一些战略方面的观点、思想并不深奥，对一个敢于担当大任的企业家会有很大启发。这些学者所提出的思想是当今世界最前沿、最权威的思想，这些观点代表了当今企业向前发展的大潮流、大趋势，也指出了优秀企业的未来发展前景。

一个优秀的企业家应该具备什么样的战略思想，一个合格的老板应该如何制定企业发展战略，研究问题、解决问题，这些关键性的问题都能在本书中找到完美的答案。但愿读者能从中受益，成为一个优秀的大企业家。

最后，非常感谢如下参编人员的辛勤工作：王强、王学东、王乃荔、乔小霞、五海燕、孙翠玲、张静、刘海霞、孙翠娥、张骥、张申、尚信、姬生博、张民、芦建华、王奎荣、童辉、梁成、吴明祥、胡首一、冯俊剑、张克、杨东潮、杨锴、张彩虹、陆敬宇、赵建国、方灵、陈炜、喻春生。

编者于北京

前言

上篇：10 大成功管理理念

- 成功管理理念——经理人的管理策略/3
- 成功管理理念——先天优势的利用/12
- 成功管理理念——老板的策略因素/18
- 成功管理理念——软性管理的生命力/22
- 成功管理理念——人性管理/25
- 成功管理理念——综效性的企业文化/28
- 成功管理理念——管理是一场心理学实验/35
- 成功管理理念——开明管理/40
- 成功管理理念——开明企业的评判法则/44
- 成功管理理念——渐进改革理念/49

下篇：从 20 条创新思维看成败

- 成败 NO. 1——上下级关系问题/59
- 成败 NO. 2——多元化的重要性/68
- 成败 NO. 3——关于企业道德管理/81
- 成败 NO. 4——管理者角色转换/93
- 成败 NO. 5——求真管理之道/103
- 成败 NO. 6——企业结构问题的思考/112
- 成败 NO. 7——关于控制问题/122
- 成败 NO. 8——在线管理的意义/131
- 成败 NO. 9——承诺的重要性/143

- 成败 NO. 10——挑战管理模式/150
- 成败 NO. 11——充当教练角色/159
- 成败 NO. 12——经理人的类型及其他/167
- 成败 NO. 13——企业家定位/176
- 成败 NO. 14——设计战略的学问/185
- 成败 NO. 15——如何创造公司优势/198
- 成败 NO. 16——公司之间的联盟问题/211
- 成败 NO. 17——竞争优势中的信息作用/220
- 成败 NO. 18——变革成败的原因/230
- 成败 NO. 19——新的生产战略/238
- 成败 NO. 20——向董事会授权/247

上
篇

10大成功管理理念



成功管理理念——经理人的管理策略

随着全球经济一体化程度日益提高，根据现在国际形势的发展，任何一个想要称霸的国家，发展经济是其达到目标的惟一手段，而衡量经济的已不只是经济生产力、产品的质量和利润，还有员工的人性指标。因此，最好的经理人应该能够增强员工的心理健康。

我们可以用一个简单但很实用的科学方法来处理这个问题，就是利用渐进式的精炼与纯化过程，反复地挑选，从好的人选中挑出最好的人选。这也是有关专家在进行自尊与情感安全的人格测验时所采用的方法。专家利用现有的资料，尽力挑出最有安全感与最没有安全感的两组人。然后尽可能分析这两组人，相互比较之后，列出情感安全与不安全的性格特征，以便提出更完善的定义。

利用这些经过修正的新定义，专家再次检测了所挑选的对象，重新筛选。测试结果表明，原本假设没有安全感的人，并不是真的完全没有安全感；同样的，有安全感的人也不是完全有安全感；而原先未入选的人可能是其中的一级。当新的组合产生后，再利用不同的方法和程序，不断地修改定义和性格特征的描述。如此不断重复，所得出的结果会越来越精确。

在以美国人为研究对象的背景下，最优秀的经理人应该比差劲的经理人有更健全的心理健康。

优秀的经理人应该能够增强员工的心理健康。通常他们会以两种方式来达成此项目标：一是满足员工对安全、归属感、情感关系、与非正式团体的友好关系、荣誉感、自尊等基本的需求。另外一种方式就是满足他们对真、善、美、公平、完美以及法律等较高层次的需求。从提供给员工一个较高层次、较健全的心理发展空间做起，开明管理制度就可以同时让员工获得基本的和较高层次的需求满足感。

员工的心理愈健全，就愈能从开明管理中获益，愈能提升心理健全的程度。这与顿悟治疗法的情形相似。在顿悟治疗法中，获得益处最大的人是最健康的人，因为他们最坚强、最不敏感、最不偏执和多疑。愈健康的人，就愈能承受焦虑、压力、责任、沮丧的负担以及对自尊的威胁，甚至会用以上情绪强化自己的

心理。心理较不健全或有神经质的人，处于某种压力之下很可能因此而崩溃。这可以用来解释“大陆分离”原则。我们以此原则解释以下的事实：人们如果太软弱而无法承受痛苦的威胁，压力就会使他们崩溃；如果他们足够坚强，则完全有能力应付压力，当他们度过这段压力期以后，心理上会更坚强。这项原则亦适用于战场的外科手术。有太多病人等着医治，医生可能会放弃伤势最严重的病人，将他有限的时间分给最有可能康复的病人。当然，这样的做法似乎有些无情和残酷，但这就是战场的现实。一位只有五小时时间的医生，如果他用全部的时间急救一名存活机会渺茫的伤员，是非常愚蠢的事，倒不如用这五小时救治其他50位有可能康复的伤员。

当我们向开明管理政策、开明经理人、开明员工和开明企业迈进时，就是向有效的结果前进。

达到社会综效也就是达成开明管理、开明经理人、开明员工和开明组织的目标。个人与环境之间有同化作用，彼此会互相影响，相互之间也会有所反馈。个人越同化，就越能察觉世界的同化作用。世界越同化就越能促进个人的同化。

员工内心的综效意识愈强，就愈能强化他人、社会、组织和团队的综效程度。

完善的个人和团体之间互为因果关系，完善的团队与社会之间也互为因果关系。完善的个人会使他所处的团队变得更完善。更完善的团队会提升其中的成员。同样，社会中的团队亦是如此，他们彼此相互影响，就如歌德所说：“如果世上每一个人都能自动清理他的前院，那么地球就会非常干净。”也可以这么说，每一个人对于他所接触的任何人，都有心理治疗与心理病态的双重影响。

开明管理比起独裁管理，能创造出更健康、更受人喜爱、尊敬、仁慈和利他性格的人。美国人较受全世界的喜爱；而德国人，尤其是在过去独裁环境下成长的德国人，就非常令人厌恶。纳粹党徒最不受世人欢迎。至于前苏联游客和外交官在中立国的受欢迎程度，目前没有资料可查证（值得一提的是美国竟然没有这方面的资料，虽然它的重要性不亚于知道前苏联潜水艇的数量）。因此，任何有关管理、组织以及企业文化的讨论，包括来自教授、研究者和哲学家的讨论，都不应该忽视管理模式所产生的结果。

独裁管理也许在短期可以凭借牺牲人性达到提高生产力的目标，但就长期而言，这种做法不仅会牺牲人性甚至会牺牲生产力。

一个权力欲强烈的人不适合，甚至不应该拥有权力。因为这种对权力的强烈

渴望会让他滥用权力，造成对别人的伤害，或者说，他如此地渴望权力只是为了满足自己的私欲。

正确的管理方法是：从完善（规范）环境的观点或是开明管理的情境出发。这就回答了下面的问题：在特殊情况下谁是最好最称职的领导者？在一个完美的情况下，假设团体里的每一个人，对自我和他人以及每个人的技巧、才华和能力都有完整的认知，对任何问题的相关细节，也都有单纯的存在认知。假定所有人都有健全的性格，不会有人过于敏感或感觉被侮辱，也没有人过于脆弱以至于必须使用某些手段。就是说，工作或责任不再与自我分离，不再存在于个人之外，个人强烈地认同这份工作，这份工作也已成为自我的一部分。

我们在这里可以举一个很好的例子。一个管理学家，非常热爱管理学，所以能从工作中获得很大的满足感。不过，一旦想像自己不再是一个管理学家，生活将会变得枯燥无味，就会变成一个不一样的人。如果没有这份工作，他就不是一个完整的人。这种对工作以及使命的认同感，就存在心理学的观点来看，也许很多人都还没准备好接受它，因此，最好想出一个比较容易沟通的方法。其实这超越了工作和娱乐、个人与劳力、自我和非心理现实之间的对立。

精神如果真的升华到了这种完善的境界，那么所谓的存在型领导，跟印第安黑脚族所特有的领导文化从某种角度讲是一样的，也就好比一群年轻人所组成的篮球队，拥有良好的团队精神，没有个人英雄主义。黑脚族舍弃像美国总统一样每件事都要管的全才型领导人，他们宁可依据不同需要选择合适的领导人。在战争时代，就应该挑选一名大家公认最擅长作战的领导人；在股票市场暴跌的时代，就必须挑选一位能提升股价的领导人。每种情况下所需的领导才能都不同。这是非常有道理、符合逻辑和理性的，因为事实上每个人的能力和长处都不一样，我们不可能期待最擅于举办太阳舞节庆的人，同时也是出任加拿大政治代表的最佳人选。黑脚族人对他自己以及对其他人的想法非常实际，他们了解彼此的才能，总是能针对某一特定的任务挑选出最合适的人选，完全不用考虑他在其他工作上的表现是否良好。我们可以把它称为**功能型的领导方式**，或者称它为**存在型领导**。它满足了客观环境的客观要求，符合自然与心理的现实。

印第安黑脚族人选择的存在型领导还有一个特别之处，就是若非经由族人针对特定情况所挑选出来的人，就不具有任何权力，也就是说，他无法影响任何人或命令任何人。领导人与团队之间形成相互的施与受关系，因为被挑选出的领导人客观地认为自己是这份工作的最佳人选，团队也客观地认为他是这份工作的不

二人选。他们拥有相同的目的，领导人就像是团队的护理员，发出信号、协调团队成员，向共同的目标迈进；但他不能发号施令或滥用权力以试图控制或影响其他人。事实上，他是被众人推举的团队的仆人，负责组织团队，在恰当的时刻发出正确的信号。在非必要的情形下，印第安黑脚族人不会刻意挑选领导人，在某些情况下，没有组织的团队一样也运作得很好。

这种团队与领导人之间的关系，与在其它管理著作中所看到的相差甚大。例如，在黑脚族的存在型团队中，团队面对领导人的态度是感激而非怨恨。他们明白团队之所以交给领导人一份重大责任，是因为他是最适合的人选，出于心中的责任感，不论喜欢或不喜欢，他都会全力去完成这份工作。

这和美国现在的政治情况区别很大。例如，美国大部分的领导人都是自己主动出来参加角逐。有人拥有强烈的野心想要成为州长，然后他就公开对外宣告：“我要做某州州长。”接着就会举办一连串的竞选活动以及激烈的对抗。从存在心理学的观点来看，这是一个非常不适当，也非常危险的做法。因为它把选择的权力留给了追逐名利的人。在美国这些自行出来竞选的人，只是想要拥有控制别人的权力，而不见得是最合适的人选，他可能一点也不谦虚，不需要别人催促他就站出来角逐心中想要的职位。或者，就像前面所说的：“一个权力欲强烈的人不适合，甚至不应该拥有权力。因为这种对权力的强烈渴望会让他滥用权力，造成对别人的伤害。或者说，他如此地渴望权力只是为了满足自己的私欲。”也许人们或他们自己觉察不到，不过一旦他被推选为领袖，就会忘记所有客观条件的要求，当初的竞选诺言也大都不会兑现。因为他只是单纯为自己着想，只是为了一己之利才出来竞选这个职位的。

恰恰相反，通过功能式的领导方式推选出的存在型领导是被公认能帮助解决问题的最佳人选，可以成功完成人们所交付的任务。例如，一个对客观环境的客观要求最有察觉能力的人，可以把自己变成“没有自我”的人，完全为他人着想。这样的人心理比较健康，不会命令他人或控制他人的生活，也不会一心一意想要成为大家的老板。他并没有刻意地想要满足自我的私欲，他只是一个被大家找来解决问题的人，他觉得这是他的责任，觉得是在帮别人的忙，而不像大部分的政治人物，都是自己站出来角逐心里想要的职位，追逐权力。这种注重得失、沽名钓誉的人，不应该被赋予权力。最佳的权力赋予对象是一点也不喜欢、不享受权力的人。因为他不会滥用权力，不会假公济私，或把它拿来当作炫耀的战利品，满足自己的私欲，这些都是匮乏型领导者的动机（拥有很强的领袖欲），他

们否定和忽略团队、环境和工作的实际要求。如果一个人完全没有要当领导人的欲望，就是适当的领导人选；反过来说，如果一个人一天到晚就迷在当官上，那对他来讲就是很危险的，我们也应该怀疑他到底适不适任。

简单说来，存在型领导者和匮乏型领导者之间的本质区别在于，前者是别人赋予你的权力，而后者属于自行追求权力。

适时造英雄

存在型权力是指做应该做的事，完成应该完成的工作，把应该负责的事妥善地处理好，更明确地说，存在型权力是可以促进、保护以及强化所有的存在价值，包括真、善、美、公正、完美和秩序等。存在型权力可以使我们的世界变得更美好，让我们的世界更接近完美。简单地说，在完美动机中，所有扭曲的事物都被认知为直的，未完成的事也被认知为已完成。例如，我们可以将墙上的扭曲线条修直。对大部分人来说，看到扭曲的线条会令他们感到一阵恼怒，因此忍不住要去将它修直。这种修直的动作就是一种满足。扭曲的线条是刺激的触媒。人们喜欢把事情做好，把房间整理干净，把一切弄整齐，创造完美的结果。

实际上，无论是谁，或多或少、或强或弱都有这种倾向，只不过强弱不同罢了，有的人表现得尤为强烈。例如，对美学或音乐敏感的人，若听到一段弹错和弦的钢琴演奏就会无法忍受。有一段布拉姆斯的趣闻就完全反映这样的状况。某人在钢琴前肆意拨弄，然后随意弹个音符和弦，弹到一半就不弹了。布拉姆斯就起来坐到钢琴前继续弹下去，他说：“我不能让和弦永远无法完成。”

这种情形就如同一个合格的管家随时都会生产冲动，想把屋里的东西全部整理好，把房子整理干净，或吃饭后会立刻想把厨房餐厅整理干净。前面说的这些都是生活中的小例子，但很真实，和每一个人的生活习惯相关。我们也可以越过这些简单的生活细节，把例子延伸到更大的生活层面以及更大的范围。例如为了心里的正义感，你会想去矫正社会上不公正、不公平或不现实的现象。其实，我们每个人心里，对存在价值都有一定程度的敏感度，都有一股冲动想去把不对的事弄对，想去矫正扭曲的现象。

《星期六观察》曾报导了这样一件实事，有一个人在机场餐厅点了一盘很贵的牛排，但这块牛排令他难以下咽，所以他请服务生将其撤回；服务生稍后又送来一块，但他还是觉得不好，又把它退回去；然后又送来另一块，还是不好，又把牛排退回去；又送另一块，还是不好，又把牛排退回去。就这样前前后后送了

五六次，他还是不满意牛排的品质，这就是他坚持了公平正义的原则。

这种情形就是所谓的“正直的愤慨”，是一种强烈渴望去做的愤慨感觉。这股冲动常常会激发我们去矫正扭曲的事实、揭发谎言，即使受骗的并不是我们自己。尤其是对科学家以及学者来讲，他们通常会有更强烈的感觉，想去矫正扭曲的事实，想要知道所有事实的真相。当然我们可以从历史中看到很多人为了追求真相、履行诺言而冒险甚至牺牲性命，他们宁死都不肯撒谎。

在心理健康、要求文明、要求进步的人看来，世界上有许多不文明的事情，若未受到矫正，则会引起他们的愤怒。权力的作用即在于矫正环境，使事情变得更完美、更真实、更完善、更正确、更合适等，所以存在价值值得所有心理健康的人追寻。如果我们以这个角度思考，存在型权力绝对是有益的，它与美国人心中所认知的权力完全不同。我们必须区分什么是不健康的权力、神经质权力、匮乏型权力和控制他人的权力，什么又是把事情做对、做好的权力。我们以为权力都是控制他人的和自私的，但在心理学看来，这是错误的认知。

如果我们了解了存在型权力的真正意义，也就了解了存在型领导人必须致力于寻求存在权力，妥善运用其权力以创造存在价值的原因。这与其他管理著作所论述的领导概念极为不同。这是对责任的一种回应。

从上面的客观分析中，我们可以把工作场所中的存在型领导人认为是一位能做好本职工作的领导人。如以消灭老鼠来说，我们会听命于一位能力比我们强的功能型领导人，但是关于出版的事情，我们不可能听他的。如果有人可以随意地把我们玩弄于股掌间，那我们一定有问题，当然这个人也有问题。

也就是说，存在型领导人不是那种肆意玩弄人的领导，除此之外，还有一大批存在型追随者需要讲一讲，我们可以遵照定义存在型领导者的方法，来定义存在型追随者，存在型追随者希望一切都能圆满解决，他知道另一个人比他更适合担任领导人的工作，他也非常希望存在型领导成为他们的领导人。

不同的客观情形需用不同的方法解决，也就需要不同的决策。例如，我们可以采用民主的投票方式，选出一位领导人，赋予他极大的权力，甚至包括控制生死大权，因为在某些特殊情况下需要这种类型的领导人，如在救生艇上、军队中。在以上情况下，命令是直接的，不需要任何道歉或交际手腕。存在型领导人发布命令时不会有罪恶感，也不觉得自己是在占便宜，更不会因此而慌了手脚。如果他的工作是宣布无期徒刑或死刑，他不会因此而崩溃。这是客观环境需要的领导人。当然在某些环境下，需要另一种完全不同的领导人。虽然整个工业界必

须施行参与管理，参与式管理的经理人也较符合客观环境的要求，但有时候确实需要强硬而独裁的领导人，而且他们必须专注于环境的客观要求，不会太在意别人的敌意，不会因不受欢迎而感到沮丧。为所有人喜爱的领导人绝不是一位好的领导人。领导人必须勇于说“不”，要有果断力，要有勇气抗争，只要客观环境需要，就必须采取强硬的态度：伤害人们，对人开火或给予痛苦。可以说，在大部分情况下，领导人不可软弱。他不能受恐怖的驱使，他必须有足够的勇气。

从这个角度讲，有某些神经质的人，是胜任不了领导者这个职位的，例如一心一意只想追求安全感的人，在一般的情况下，就不可能是一个称职的老板，因为他不会对他人施行强硬手段，他宁愿拥有安全感，也不愿解决问题、增加生产力和创作力，他只想安安稳稳地过日子。简单地说，他太容易受伤了。同样，对一个渴望拥有爱的人，他的所作所为都是为了要赢得所有人对他的爱与关怀，他希望受到别人的欢迎，被欣赏、被感激。这样的人无法忍受失去爱或把爱分给别人，所以不会是一个很好的领导人。

一个坚强的领导人，他的基本需求，如安全、归属、爱与被爱、荣誉与尊敬、自信与自尊等，都能获得满足。当一个人越接近自我实现，他就越能成为一名好的领导人。

因为社会对存在型追随者的个性要求与对存在型领导的要求一致，所在存在型追随者同样可成为存在型领导。在理想的或完美的环境下，只要他被认为最适合这份工作，就可成为特定功能的领导者。他能够控制大局，做老板，发号施令，衡量各种状况。在一个民主社会中，每个人都应该是将军，都应该有能力当老板，或至少在某些情况下做一位领导者。也就是说，他应该有能力评价存在的价值，拥有正义感，发掘事情真相，追求真、善、美。每个人都应该有宽广的肩膀去承担重大责任，并且享受其中，而不是把这种责任当成是一种负担或无法负荷的责任。

一个称职的领导者所应具备的先决条件是他要能从他人的成功与自我实现中获得满足。也就是说，他要拥有做父亲的责任。至于父亲的定义，与一位好上司的定义相同，他必须在各方面都很坚强，履行支持妻子与孩子的责任；必要时必须给予孩子处罚，因为爱与严厉同样重要；当他看到孩子顺利成长，妻子更成熟，达到自我实现的目标时，就会感到满足。这是好的经理人应该有的态度。但是优秀的经理人还必须是一位优秀的存在型追随者，也就是在必要时，他必须承担领导的责任，但如果有一位更好的首席小提琴手，他就必须退居次位并享受其

中，如同他担任首席小提琴手或独奏者一样地表现突出。

但是要想成为一个优越的父亲型领导者还应做到一点，他察觉出现实的要求时，就可能成为暂时不受孩子欢迎的人物。也就是，有些时候他必须有勇气对孩子说不、自我约束、反驳孩子的意见，当孩子没有冲劲也没有能力去做一件事时，他必须摆出严厉的一面；他能了解延后满足的重要，并有能力延后满足：孩子的冲动与无力延后满足，是不好的现象。勇于对子女说“不”的父亲，通常比较不受孩子的欢迎，不过他必须忍受这种事实，因为从长期来看，真相、诚实、忠实、公正以及客观都将赢得最后的胜利，赢得别人衷心的赞赏，所以在这种情况下，即使不受欢迎，不被人关爱、被嘲笑、被攻击，他仍能看透客观环境，并且做出适当的回击，而非只顾一时的满足感。

如果以社会制度的例证来看科学，那是一种“无领导者”的环境，更好的说法也许是每一个科学家都是一个领导者。

挑战领导极限

我们未必固定地将人区分为领导者和追随者两种。如果每个人都知道自己的目标，并且都能各尽所能，展现最好的一面，做出最大的贡献以完成目标，他就会和别人一样，成为独当一面的将军。

你觉得领导者应该扮演什么样的角色？

领导者的成长过程与音乐家、指挥家的成长过程大体相似：在开始的时候，你会花很多年的时间吸收音乐知识以及弹奏乐器的技巧。刚开始时也许会从弹奏好乐器开始，你可能会从独奏开始，慢慢再试着双人演奏。后来可能会觉得二重奏还是太简单了，因为和你的合作伙伴太亲近了，彼此可以看透对方的心思，互相创造出和谐的双人演奏，所以日子一久，你可能就会向更高难度的演奏挑战。

随着你对音乐知识的进一步掌握，再加上你个人感觉良好，你会发现自己已经可以指挥四重奏或室内管弦乐团的演出。这时，你了解了每一位团员都同等重要。如果首席小提琴手走调或是法国号的拍子不对，就会影响整个乐团的演出。观众将无法倾听美妙的乐声，反而会把焦点集中在演出变调的乐手身上。这时如有必要，你就必须使人代替那位演出变调的乐手。

随着你实力的进一步增强，能指挥一个大型的交响乐团的时候，你就会了解为什么每一个音乐家都想加入乐团，为观众演出。毕竟，没有一位贝斯手练习多年而不想上台。你也知道，身为一位指挥家，所有团员都希望你能带领整个团队，