



本书介绍了21位杰出的领导人

21种

领导人

迈克尔·戴尔 戴尔电脑

施振荣 宏基电脑

胡戈·列维克 荷兰银行

马克·穆迪—斯图亚特 壳牌集团

卡尔·伍斯汀 喜力啤酒

创新型领导者如何管理企业

21 LEADERS FOR THE 21st CENTURY
How Innovative Leaders Manage in the Digital Age

高 愉 张玉婷 孟华婷 / 译
[美] 冯·特姆彭纳斯 查尔斯·汉普顿·特纳 / 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

21种 领导人

创新型领导者如何管理企业

【美】冯·特姆彭纳斯 查尔斯·汉普顿-特纳 / 著

高 愉 张玉婷 孟华婷 / 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

21 种领导人：创新型领导者如何管理企业 / 【美】特姆彭纳斯，汉普顿—特纳著；高愉，张玉婷，孟华婷译. —北京：人民邮电出版社，2005. 5
ISBN 7 - 115 - 13042 - 6

I. 21... II. ①特...②汉...③高...④张...⑤孟... III. 领导 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 020082 号

内 容 提 要

本书通过对 21 位国际著名企业领导人的调查和采访，对他们在领导企业发展、转型或国际化的过程中遇到的各种矛盾进行了深入细致的研究。通过这些研究，读者可以看到，领导人成功的最核心、最基本的能力，其实就是调和矛盾、化解冲突的能力。成功的领导人从来不怕矛盾。他们协调矛盾的过程，是融合各种价值观和扬长避短的过程。

本书在体现解决矛盾、化解冲突主旨的同时，也展现了各个著名企业的发展历程。本书内容有很强的知识性和可操作性，可供企业家、职业经理人、商学院教师、学生及管理研究人员阅读。

21 种领导人

创新型领导者如何管理企业

-
- ◆ 著 【美】冯·特姆彭纳斯 查尔斯·汉普顿—特纳
译 高愉 张玉婷 孟华婷
责任编辑 汪 洱
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：24 2005 年 5 月第 1 版
字数：337 千字 2005 年 5 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字：01-2004-4011
ISBN 7-115-13042-6/F·599
-

定 价：39.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 51626398

序 言

20 世纪的两战世界大战，极大地影响了人们对什么是领导力的理解，领导力更多地被刻上了军队领袖们的领导模式的烙印。所谓“领导”，就是具有先知先觉的敏锐嗅觉，能使周围的人相信必须面对严酷的现实和做出必要的牺牲。温斯顿·丘吉尔、查尔斯·戴高乐和德怀特·艾森豪威尔是领导者，其他人是跟随者。那时人们自然感到无所适从。我们是正确的，敌人是错误的。即使某些事我们都知是艰难困苦、极其危险的，我们也在所不辞，因为我们的领袖告诉我们必须这样做。

今天的环境发生了很大变化，似乎更容易行事，但我们有时并不确定应当做什么。当上级领导者发出指令时，我们不能确定是否应当执行，甚至会质疑，为什么应当朝这个方向前进而不是另一个？

对领导力的研究试图避开应当做哪些事情，不应当做哪些事情，而更注重研究领导者正在做什么。并用绩效考核进行验证：领导者是否圆满完成了他们自己计划要完成的任务？

1983 年，著名的领导力研究者和作者沃伦·本尼斯，遍访美国各界人士，阐述了领导力的四个典型特征：

- 凝聚共识（领导者能吸引他人的注意力，使他人愿意加入他领导的事业）；
- 获得信任（领导者始终如一、言行一致，从而获得他人的信任，尽管他人可能并不认同领导者的某些观点）；
- 管理自己（领导者清楚自身具备的技能，并能有效利用）；
- 管理意愿（领导者是出色的沟通专家）。

这个表述认为领导力是一种技能或技术，具有极重要的价值。

赫塞和布兰查德（1983）提出了“情境领导”模式理论。领导的风格应当适应不同的情境。关键是认识到各种不同情境的特点，调整自己的领导风格适应被领导者的态度和知识。

在《未来的领导艺术》（*The Future of Leadership*）（1996）一书中，怀特（White）和他的同事通过长期观察，阐述了他们认为领导艺术中最重要的五种技能：

- 持续学习，尽管有时比较困难；
- 控制不确定因素，最大限度利用自己的能量；
- 抓住事物的本质，寻找共同点，尽量简化；
- 视野开阔，能很好地平衡长期利益和短期利益；
- 当自己的决定缺乏数据支持时，能使用自己的直觉或胆量做决策。

众多作者和研究者都在不断探索，希望更准确地论述领导艺术。但是，所有的论述都缺乏一个共同的理论基础，因此都无法告诉人们，怎样做才能成为一名出色的领导。前人分析的结果其实大同小异，只不过是过程不同罢了。他们都希望通过总结现有领导者具备的特性，找出成为出色领导者的捷径。因为他们都默认领导者的成功是基于个人的努力，似乎没有更基本、更全面的决定因素。

在今天的跨文化管理中，上述领导艺术理论可能会导致混乱。这些领导理论大部分都来自美国或其他英语国家。于是，人们可能会想当然地认为，这些国家总结出来的理论适用于任何地方。但是，上述这些著作在美国以外的市场销量如何，其他国家对于领导的含义又是如何理解的。不同的文化是否就一定意味着不同的管理风格？我们是否就可以理所当然地认为，其他文化也会认同从某个文化中总结出来的领导艺术理论？

本书对于领导艺术采取了一种完全不同的视点，汇聚了完全不同的两种思路。冯·特姆彭纳斯（Fons Trompenaars）从20世纪90年代初期就开始研究领导力。在他的研究中，他要求人们反思自己的行为准则、价值观和处事的态度。通过这种方式，他不仅找出了国家间文化差异的原因，还发现了企业间文化差异的原因，以及各个企业处理员工各自不同特点的方法。这种方法帮助领导者用新的方式回顾自己的经历，找到多文化和多样性管理发生问题的真正原因。

本书另一位作者查尔斯·汉普顿—特纳（Charles Hampden-Turner）研究的理论，帮助人们调和看似相互冲突的价值观。在他的研究中，共性（例如遵守共同规则）和个性（每个具体的特例）并不是相互矛盾的。只要稍加调和，就可以

融合看似相互对立的价值观，就能将各种价值观扬长避短。例如，大家都应当遵守的共同规则，尽管也许有些人从内心深处不愿受到束缚，但是人人遵纪守法其实也是保障个人利益的最好办法。

通过结合这两种理论我们发现，差异可以逐步得到调和。管理者的工作是实现各种目标。而高效率领导者的工作则是处理看似相互冲突的目标，最终协调这些目标。全书列举了作者通过调查问卷、研讨会、情景模拟和访谈方式收集的第一手资料，说明为什么领导者协调冲突的能力是他们成功的基本要素。

本书对 21 位杰出的领导人进行了细致分析。作者从解决矛盾这个中心议题出发，通过各位杰出领导人亲身经历的真实案例，逐步阐明自己的观点。本书不像其他的作者是在观察后进行提炼。本书作者在分析之前，就已经有了明确的概念，因此在访问、探讨的过程中，更能抓住重点。本书的主旨，是通过展示 21 位领导人是如何调和和他们面临的矛盾，让领导艺术这个抽象的概念变得具体。

彼得·伍廉姆斯(Peter Woolliams)

国际商务教授

英国安格丽亚商学院

致 谢

本书是团队合作的结果，许多人为本书作出了杰出的贡献。首先，我们要感谢特姆彭纳斯、汉普顿—特纳跨文化管理咨询公司的全体同仁，他们都是专业的研究人员和作家。他们专门访问了很多优秀的领导人，揭示了领导力研究成果的本质。我们还要感谢彼得·伍廉姆斯教授，感谢他的热情和对领导力这一复杂领域的真知灼见。感谢德克·德弗斯为我们提供了他的访谈成果。最后，我们要感谢所有为本书作出了贡献的领导人，他们中的大多数在百忙之中完成了我们的跨文化竞争力的问卷。谢谢各位！

译者序

什么样的领导才是好的领导？领导力的核心究竟是什么？我们如何才能成为出色的领导人？古今中外的杰出领导者来自于不同的背景、不同的国家、不同的时代和不同的环境。在当今经济全球化的环境下，在多元文化企业里，企业领导者面临着价值观和文化的冲突。如何领导来自不同文化背景、持有不同价值观的员工，如何与来自不同文化背景的客户沟通，无疑是当今领导者面临的巨大挑战。

本书的作者对领导力进行了多年的研究。他们要求人们反思自己的行为准则、价值观和处世的态度，找出了处于不同国家、不同文化中的领导者之间的共同点和不同点，帮助领导者用一种全新的方式回顾自己的经历，找到多文化和多样性管理中问题的症结所在。

企业内有不同的文化，必然存在不可调和的矛盾。跨文化管理最令人困惑的是文化冲突。不同形态的文化相互碰撞、相互排斥的过程即为文化冲突。对不同文化背景的员工管理不力，会导致企业的严重内耗、决策不当、效率降低，对企业的生存和发展产生影响。从表面上看，跨国企业是不同国家的技术、资本和管理的结合，但从内涵而言，则是不同文化的碰撞与融合。对于跨文化管理，只有找到不同文化的接合点，实施平衡的管理模式，文化冲突才能迎刃而解。

寻找并建立共同的理念，作为企业的核心价值观，这种价值观具有开放性、兼容性和持久性的特点，可以引导员工的语言和行为。21位领导者处理矛盾和冲突的思路和方法，能大大促进各方的沟通和理解，改善员工关系，加强团队合作，推动企业的持续发展。阅读本书，将使领导者在处理相互矛盾的价值观和不同的企业文化时受益匪浅。

参与本书翻译的还有陈瑟女士、陈松先生、李路先生和陈景岗先生等优秀译者。他们系统扎实的专业知识、较高的理论水平和丰富的实践经验为本书增色不少。陈辉先生为本书出谋划策，在此一并表示感谢。

联系办法：yugao130@yahoo.com.cn, wanger@sinotrust.com.cn。

高 愉

2005年5月

于中国人民大学

目 录

引 言 关于领导力的理论	1
--------------------	---

第1章 跨文化竞争力	13
------------------	----

学习用“通过—通过”的思维方式思考和行动（第1部分）

什么是领导力？不同的文化背景向跨国企业的领导人提出了哪些挑战？领导人经常面对哪七种困境？区别不同文化共有七个维度，这些维度是领导人在进行思考和行动时应使用的衡量标准。本章介绍前三个维度：

普遍性与特殊性；
个人主义与集体主义；
具体性与模糊性。

第2章 跨文化竞争力	37
------------------	----

学习用“通过—通过”的思维方式思考和行动（第2部分）

本章探讨领导人经常面对的七种困境的后四种。来自不同文化背景的人持有不同的价值观，他们之间会发生矛盾和冲突。领导人应当学会调和这些矛盾和冲突：

情感内敛（理性）还是情感外露（感性）
注重成就还是注重资历/潜力
由内向外还是由外向内
按顺序进行还是同步进行

第3章 现实世界的新观点	57
--------------------	----

理查德·布兰森 维珍航空公司

本章介绍极富传奇色彩的商业大亨——维珍航空公司的总裁理查德·布兰森，是如何凭借他的独特个性，创建他的商业帝国的，他遇到了怎样的矛盾，他怎样成功解决了这些矛盾的，介绍了理查德·布兰森和他的维珍航空公司面临的各种困境。布兰森本人就是充满了矛盾的个体，他的周围也充斥着矛盾。他既批评传统的市场经济，却又从市场经济的经营中传

奇般地获得了巨大利润。他的成功正是源于他掌握了解决矛盾、处理冲突的能力。

第4章 造就跨文化的融合 75

马丁·吉洛 超微公司 (AMD)

美国芯片生产巨头超微公司,在东德建立了自己的芯片厂以后,如何通过创建独特的公司文化,调和原东德、西德和美国企业的文化差异,让两种文化成功融合后发挥更大威力?本章讲述了一个精心设计并建立起来的“超越国界的企业文化”。这种刻意营造的企业文化,正是为了调和来自不同背景的员工的不同价值观。企业文化的融合者马丁·吉洛,对本书的矛盾理论非常熟悉,运用该理论建立了超越民族文化的企业文化,他的经验是对本书第1章和第2章矛盾理论的最好诠释。

第5章 成功转型 89

菲利普·伯吉农 地中海度假集团

地中海度假集团是久负盛名的旅游集团,在连续亏损数年之后,在新总裁菲利普·伯吉农的带领下成功转型,重获生机。伯吉农遭遇了哪些矛盾,他是如何处理这些矛盾的呢?他分析了企业转型期间遇到的矛盾和困境,深知他必须把集团从习惯性的奢华造成的高额成本中解救出来。本章揭示了企业转型期间领导者可能遇到的各种矛盾和困境,揭示了把企业从危机和困境中解救出来的领导人是怎样想的、怎样做的。

第6章 回归真正的使命 101

克里斯汀·马吉德 乐高集团

本章揭示了总裁克里斯汀·马吉德如何使具有悠久历史的、全球著名的儿童玩具制造商——乐高集团不断创新,跟上时代发展的潮流,重新焕发青春。克里斯汀·马吉德将集团从巨额赤字中解救出来,重塑了这个“20世纪儿童玩具”制造商曾经的辉煌。

第7章 市场和产品的平衡 113

安德斯·纳森 邦·奥陆福森音响公司

邦·奥陆福森公司是丹麦的音响生产企业,由于过度注重产品品质而逐渐失去了原有的市场。其产品追求完美品质,但是价格贵得惊人,顾客寥寥。本章揭示了总裁安德斯·纳森通过怎样的努力,让家族型企业开源节流,平安度过阵痛的转型期,最后扭亏为盈。

第8章 私营企业, 公共服务 123

吉拉德·梅斯达累特 苏伊士—里昂水务公司

作为私营企业,苏伊士—里昂水务公司承担着与国计民生密切相关的

水处理、生产饮用水等公共服务职能。究竟如何调和盈利与提供公共事业服务之间的矛盾，如何在追求企业利益的同时承担相应的社会责任呢？总裁吉拉德·梅斯达累特将告诉我们答案。苏伊士—里昂水务公司的做法展示了私营企业怎样经营公共服务业。

第9章 生命第一 135

瓦尔·谷丁 保柏保险公司

在拥有完善国家医疗保险制度的英国，私营医疗保险公司——保柏公司，应如何发挥自己的优势，求得生存并不断发展？瓦尔·谷丁展示了她是如何重整私人医疗保险市场，使公司在夹缝中生存和发展的。

第10章 领跑新型组织 151

吉姆·摩根 应用材料公司

这是一家处于IT企业身后、提供芯片制造设备的巨人。应用材料公司应如何平衡客户之间的竞争，如何适应飞速发展的技术，如何保持自己的领先地位呢？吉姆·摩根详细研究了日本的电器生产战略，出版了一本书。书中描述的全球战略，其基础是使东方和西方文化进行对话，已经被亚洲各国的企业广泛借鉴。

第11章 互联网环境中的商业生态系统 169

迈克尔·戴尔 戴尔电脑公司

戴尔电脑公司尽管是电脑行业的后来者，但是已经成为在互联网上直销电脑的成功企业。“戴尔直销模式”使戴尔电脑成为最成功的个人电脑销售商之一，在其直销网站上，每个消费者都有自己的“个人页面”。让我们看看首席执行官戴尔是如何巧妙调和以下矛盾的：广泛的客户群与深入的、个性化的客户关系；低成本产品与高端产品；面对面销售与互联网销售。

第12章 全球品牌，本地运作 185

施振荣 宏碁电脑公司

宏碁公司的施振荣展示了以传统中国模式经营的企业，是如何通过坚持价值观而赢得国际市场份额的。中国企业文化的特点是重视人际关系，强调集体主义和团队成功，认为理性和自律是领导者的重要素质（情感内敛）。本章介绍了施振荣如何成功调和与中国企业文化环境下的特有矛盾。

第13章 经历经济转型的考验 203

谢尔盖·基里延科 俄罗斯前总理

本章介绍了矛盾理论模型中的极端例子。持有不同价值观的极端力量

可能造成毁灭性的破坏,甚至导致战争。谢尔盖·基里延科在任俄罗斯总理之前,曾接管各利益方矛盾极为尖锐的诺斯石油公司。他通过采用积极的措施改善人们冷漠的状态,促使石油供应商、政府税务部门、债权人、贷款银行和工会等各利益方之间一对一相互谈判,从而巧妙地化解矛盾,使互相争斗的利益方互相理解,分享利益。

第14章 建立新企业精神 217

埃德嘉·布隆弗曼 希格拉姆公司

当老牌企业面临市场的巨大挑战时,其创建时的价值观和行为模式也许已经过时,甚至阻碍企业的发展。企业需要建立新的价值观,围绕新价值观建立新的企业文化和行为模式,从原来的强调个人成功、企业家精神、权威、工作自豪感和个人关系向新文化过渡,包括团队合作、创新、正直和对消费者的关注。本章讲述企业是如何通过改变价值观,实现企业的转变的。埃德嘉·布隆弗曼通过各种对话和沟通,使所有成员都认同企业新的价值观,从而成功实现了企业的转型。布隆弗曼成功的诀窍是持续沟通,同时监控最终结果。

第15章 既继承也变革 239

卡尔·伍斯汀 喜力啤酒集团

企业的领导人已经意识到,如果不进行变革,曾经使企业自豪的“成功”将不再继续。不等危机降临,喜力啤酒的首席执行官卡尔·伍斯汀进行了积极的变革,化解了潜在的危机。他告诉我们如何调和三大主要矛盾:快速增长与股东利益的矛盾;高档品牌的全球性产品与廉价的地区性产品的矛盾;传统的与创新的产品和市场之间的矛盾。

第16章 重生的挑战 251

胡戈·列维克 荷兰银行

作为董事会主席,荷兰银行的胡戈·列维克进行了积极的变革,消除了潜在的危机。他必须领导企业进行关键的转变,必须处理好以下矛盾:维持现有业务还是领导一次改革;处理熟悉的问题还是发现新问题;利用已成功的模式还是建立新的模式;注重区域领导权还是跨国界领导权。

第17章 与顾客紧密联系 261

大卫·科曼斯基 美林证券

本章介绍了身处不断变化的金融服务行业的企业——美林证券,其证券交易业务在互联网时代却遭到了其他企业低手续费网上交易的冲击。究竟是和网上交易一决雌雄,还是也拓展网上交易业务?美林证券必须妥善解决的矛盾包括:向客户提供低成本的数据和服务,还是提供信息丰富、高附加值的服

第18章 国际化过程管理 275

基斯·斯多姆 荷兰 AEGON 保险集团

荷兰 AEGON 保险集团被卷入了世界性的收购浪潮。究竟应该收购其他企业还是被其他企业收购？它能管理好它收购的国外业务吗？

第19章 企业王朝的创新 285

拉荷米·克格 克格集团

本章介绍土耳其的著名家族企业——克格集团。该企业拥有的电厂的产值，占土耳其国民生产总值的6%，土耳其全国11%的税收来自于克格集团。克格集团被业界称为土耳其的“第三战线”。

第20章 带领企业变革 297

马克·穆迪—斯图亚特爵士 荷兰皇家壳牌集团

本章通过荷兰皇家壳牌集团的案例，阐述跨国企业如何处理好其本身的企业文化与各分支机构所在国当地的企业文化之间的冲突，从而使企业摆脱困境。

第21章 以事业为家与以家为事业 311

斯图亚特·伯克温、蒂姆·莫里斯和高登·比立基

本章讲述了三个家族企业崛起的故事。一粒树种是怎样长成参天大树的？什么样的困境扼杀了很多小型企业？怎样在发展的前期“呵护”小型企业，以便它们能够跨过最初的几道难关？三位领导人分别讲述了各自的故事。

第22章 21种领导模式赢得跨文化竞争 333

本章对前面所有的案例进行了总结和提炼，总结了21位领导人如何使用文化维度，巧妙调和他们遇到的各种矛盾，化解冲突，冲出困境，再创辉煌。

引言

关于领导力的理论

什么样的领导才是好的领导？领导力的核心究竟是什么？如何才能使我们成为出色的领导人？这些问题经常出现在各种管理书籍上。到底哪些因素造就了成功的领导人？是他们的经历、他们的知识、他们所处的环境，还是他们经历过的时代？我们可以看到，古今中外的杰出领导者来自于不同的背景、不同的国家、不同的时代和不同的环境。那么，究竟什么才是领导力的本质？在今天的多元文化企业里，如何领导来自不同文化背景、持有不同价值观的员工，如何与来自不同文化背景的客户沟通，无疑成为当今领导者面临的最大挑战。

本书的作者不再像前人那样，仅仅从技术层面对领导力进行分析，而是另辟蹊径。他们对领导力进行了多年的研究。冯·特姆彭纳斯从 20 世纪 90 年代初期就开始研究领导力。在他的研究中，他要求人们反思自己的行为准则、价值观和处世的态度。通过这种方式，他不仅找出了处于不同国家、不同文化背景中的领导者之间的共同点和不同点，还找出了不同企业文化中领导者具有的共同点。这种方法帮助领导者用一种全新的方式回顾自己的经历，找到多文化和多样性管理中问题的症结所在。

管理者与领导者的区别主要就是，管理者关注的是如何实现目标，领导者关注的则是当几个目标相互冲突时，如何在这些目标之间权衡和做出抉择。要同时实现相互冲突的目标，恐怕无论对领导者还是管理者都是巨大的挑战。即便我们实现了目标或解决了难题，我们还需要对下一个目标进行取舍和权衡。一个难题的解决，同时也意味着新的难题的产生。领导者面对的挑战无穷无尽。

领导者似乎常常处于相互对立的价值观中间。在大型企业的组织机构中，价值观的冲突要求领导者必须善于解决人的问题。亚历山大·波谱在他的著作《论

人》中有精彩的论述，他是这样描述人的：

人是被放置在中央王国的狭地中的，
具有神奇智慧的伟大生命，
曾经怀疑过，
却忍耐不足，
人常徘徊于“为”与“不为”之间，
怀疑自己这样做是圣贤还是魔鬼，
怀疑自己应该顺应思想还是应该顺应身体，
生，却难逃一死；理智，却难免出错。

.....

生来有起有落，
万物的主宰，又为凡事所驱役，
它是真理的惟一裁判，却不断地犯错。
这是天底下的骄傲、玩笑，一个谜。

企业领导者之所以要融合不同的价值观，是因为企业发展到一种复杂的水平，单凭“指令”已经难以驾驭。越来越多的情形是领导者管理企业文化，通过融合各种价值观解决面临的难题，经营企业。

下面介绍几个“领导的两难处境”。当你要集权管理一个在当地有自主权的部门时，你既要激励和调动员工的积极性，也要倾听、做决策和分配任务；对于组织的业务你要显得很专业，但又不失激情；你要做一名出色的分析师，但又不能只是综合别人的分析和贡献；你要做一个楷模，奖励有成绩的人，但又不能伤害尚未取得成绩的人；你设法分析各项任务的重要性和紧急程度，但是各种工作齐头并进却常常发生；你要制定一个明确的、详细的战略规划，但还应当预测未来的变化；你鼓励员工积极参与，但又不能忘记集中决策。好领导应具有哪些特性真令人难以捉摸。

领导者应当了解自己，因为他们必须挑选能够弥补自己缺陷的人协助自己工作。人都有不足之处，领导者只有认识到自己的不足，才能利用周围的人，相互取长补短。

各种各样的人在向企业领导职位晋升的过程中，会以各种方式表达自己对组织、对领导者的忠诚。作为领导者，你可能忙于判断每个人对你的信任程度，而不是处理生产、营销、财务或人际关系问题，但你最终的目标是使股东和利益相关者满意。要实现此目标，你必须激发周围所有人的热情，让他们使客户满意，而客户才能为企业带来利益。处于这些支持者中间，领导者必须学会融合所有人

的价值观，满足所有人各不相同的需求。

一些作者曾经研究了不同国家、不同企业文化的领导者如何解决两难问题。企业文化或多或少能融合相互对立的价值观。本书将向你介绍特别善于解决难题的21位杰出的领导人，他们解决两难困境的过程诠释了什么样的领导者才是最优秀的。

虽然权威的心理学家对思维本质的理解仁者见仁、智者见智，但他们都认为思维的过程就是一系列权衡、取舍、调和矛盾和排忧解难的过程。弗洛伊德看到超我与本我的斗争，斗争由自我来调解，荣格看到的是集体无意识与性本能的斗争，斗争由精神来调解，奥托·朗克看到的是死亡的恐惧与生存的恐惧之间的斗争。领导者已自觉担负起解决难题的责任，因为除了本身精神上的冲突，他们还要应付各种矛盾。组织学的专家把它们归纳为正式与非正式的矛盾，批量化生产与量身定制之间的矛盾，竞争与合作之间的矛盾，为适应环境而变革与保持传统之间的矛盾，不一而足。

本书侧重的是，在诸多“鱼”与“熊掌”的取舍难题中，是否可以甄别出对领导来说是不可或缺的东西，而后将它整合成一个可行的整体。价值观不是强加的，而是在做每一件最简单的事情的过程中逐渐形成的。价值观是组合而成的：它是经济性好和安全性强的汽车的组合，是山珍海味和家常便饭的组合。这样的组合不是轻而易举就能得到的，最终却是可以得到的。极其复杂的电脑经过人的努力，可以成为对使用者来说方便友好的工具，领导者要做的也无非如此，他要建立一个能全方位满足各种人的需求的系统。

本书的重要观点

文化是由一些相互平衡的价值观构成的，所以，了解什么是价值观就尤为重要。人的一生要管理很多“事物”，而“事物”与“事物”之间常含有相互矛盾的逻辑。两个不同的“事物”不可能在同一时间占据同一个空间。比如，我们选择买这辆车就不能买那辆车，选择住这幢房屋就不能同时住那幢房屋，选择某家航空公司就得舍弃另一家，在众多投标商中只能选择一家作为自己的供应商等。但是价值观不是“事物”。你不可能要求勇气、愿望或直率，你不可能在大街角上遇到邪恶、诚实或同情。价值观是有差异的，任何差异都假定有一个连续体，具有相反的两个端。例如，我们可以直率或含蓄，勇气十足或谨小慎微，容忍妥协或坚持己见，相互信任或时时监督，直言不讳或拐弯抹角等。在很多情况下，连续体的两端没有“好”、“坏”之分。你诚实坦率还是伤害他人的情感，老练圆滑

还是隐藏你的真实想法？你信任下级还是时时监督检查下级的工作？何时你表现出勇气，何时你小心翼翼保护自己的优势？是容忍好还是坚持好？在所有这些情况下，“好”与“坏”相互冲突，我们面对两难的困境。

而且，人在一生中不可能总是处于连续体的某一端，如永远表现出勇气和坚决，人是在两端之间摇摆的。总是相信别人的人，不可避免会受欺骗，就像总是把自己的喉咙送到吸血鬼的嘴边。事实上，人是在连续体的两端之间来回摇摆的，有时老练圆滑，有时天真无邪；有时信任他人，有时小心翼翼监控他人。

这表明价值观是时有时无的吗？价值观是否像“阴影”一样，有时现身，有时无影无踪？不是！有一个技能测试，人会在连续体的两端之间来回摇摆“跳舞”。在舞蹈结束时，在连续体两端的价值观比之前更明确、更坚定。下面举例说明。你很老练圆滑，你能与一个相对来说比较天真的客户沟通，因为你隐藏了你的优势并要求对方帮助你、照顾你，你的勇气节省了谈判的时间；在耐心听取了很多观点之后，你坚持了对你最有利的观点；你长期以来都信任一名下级，反而使你想要更多地监督该下级；你对一位同事忠诚，因为她总能告诉你真相。

上述例子都是价值观在连续体的两端之间来回移动的现实情况，说明在连续体两端的、看似相对立的价值观可以被调和，从而实现价值观的高度融合。

举例说明：集权和分权

从表面看，价值观是相互否定、相互对立的，其实是可以产生协同效应的（Synergy，取自希腊语“*syn*”和“*ergos*”，意为“共同工作”）。我们用集权和分权来说明这个概念。对于领导者来说，这是特别重要的困境。一方面，他们要就整个企业的整体盈利性对股东负责，为此他们需要权力集中，集权控制；另一方面，企业中的各个业务单位需要有一定的自主决策权，以有效应对其所处的完全不同的环境。

简单来说，集权和分权是一根“绳子”或“带子”相反的、矛盾的两个端，每一端代表了彼此对立的特征，如图0-1所示。

如果这样画出这对矛盾，我们的主要注意力就集中在集权和分权行为的差异上了。典型的情况是，企业中认为权力过于集中的那些人通常是远离总部的各业务单位的人；而企业内部提供资源的部门的人却普遍抱怨企业的权力过于分散。企业是正在冒着被分裂的风险，还是遭遇了过度控制？就像拔河比赛，对立的双方将“绳子”拉得紧紧的，每一方都相信，要拯救企业，他们必须把绳子更用力地拉向己方——权力更集中，或者权力更分散。

认为价值观是相互对立的观点不能令人信服。毕竟，如果没有权力的分散，集中控制的目的又是什么？区别看待两种价值观并不是要忽略它们之间的重要联