

《执行》《转型》作者拉里·博西迪
《水煮三国》作者成君忆强力推荐



POWER PLAYS

[美] 约翰·O·惠特尼 蒂娜·帕克 © 著

权力剧场

莎士比亚的领导课

解读自莎士比亚以来困扰领导者400多年的人生和管理难题



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

POWER

权力剧场

莎士比亚的领导课

〔美〕 约翰·O·惠特尼 蒂娜·帕克◎著
沈琳 李文婕 沈俊◎译



PLAYS

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

权力剧场 / [美] 惠特尼等著; 沈琳等译. —北京: 中信出版社, 2005.5

书名原文: Power Plays: Shakespeare's Lessons in Leadership and Management

ISBN 7-5086-0392-3

I. 权… II. ①惠… ②沈… III. 企业领导学—通俗读物 IV. F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第030743号

Power Plays by John O. Whitney and Tina Packer

Copyright © 2000 by John O. Whitney and Tina Packer

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2005 by CITIC Publishing House/Global Informedia, Inc.

Published by arrangement with Levine Greenberg Literary Agency, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED.

权力剧场

QUANLI JUCHANG

著 者: [美] 约翰·O·惠特尼 蒂娜·帕克

译 者: 沈琳 李文婕 沈俊

责任编辑: 李耀

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18.75 字 数: 246千字

版 次: 2005年05月第1版 印 次: 2005年05月第1次印刷

京权图字: 01-2004-1013

书 号: ISBN 7-5086-0392-3/F · 865

定 价: 29.80元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Prologue

开场白



请 威廉·莎士比亚做你的管理顾问？“不可能吧！”你肯定会这样脱口而出。千万不要这么快下结论。莎士比亚一生写作了154首十四行诗、数首长诗以及39部戏剧。在文学史上还没有一位作家像他这样既高产又富有天赋。莎士比亚在10年间先后写了27个剧本；在14个月中一口气完成了三部经典剧作：《李尔王》、《麦克白》以及《安东尼与克莉奥佩特拉》。他的笔锋所至，将世态炎凉、人间悲喜刻画得惟妙惟肖、酣畅淋漓。善与恶，爱与恨，法与情，卑与亢，罪孽与清白，战争与和平，都是他所热中的主题。但你可能不知道，除了这些之外，还有一个主题一再出现在他的各种作品中，那就是领导艺术。

成功的CEO都是伟大的领导者。莎士比亚对领导艺术所做的探究不仅前无古人，而且在很大程度上也是后无来者。今天的总统和首相们依然在用莎士比亚的语言激励着他们的人民，那些革命者亦



在此，我无意鼓吹布卢姆教授的主张。我深信你完全能在莎士比亚的作品中找到自己的影子。每当我捧起他的剧作，我的心都会被其中的语言、人物和场景紧紧地抓住，时不时地，我会禁不住掩卷沉思：如果我是剧中人物，我会怎么做？对任何一个人来说，莎士比亚的作品都是开卷有益的，而且我和蒂娜·帕克深信，他的作品对于现代的商界领袖来说尤为有用。

你的公司利润是否出现下滑，业绩是否不佳？那么你就必须鼓舞士气，就像莎士比亚笔下的亨利五世在阿金库尔战役前夕所做的那样。当时亨利五世麾下的英军大都已经疲惫不堪、遍体鳞伤，而他们面前的法军却有五倍之众，但他们最终大获全胜。如果你刚刚得到了提升而你的同事却认为你不够格，莎士比亚笔下的亨利四世会教你如何应对外人的白眼。如果有人因为你的缘故未能获得某个他梦寐以求的职位，你想知道他会做何反应吗？你只要想想《奥瑟罗》中的伊阿古就明白了。如果你忽视了这个被称作戏剧史上十大恶棍之一的人的所作所为，你将为此付出惨痛的代价。如果你刚刚得到一份新的工作，而你周围的新同事却对你横眉冷对，这时我建议你去读一读玛克·安东尼在凯撒葬礼上发表的精彩演讲，它会教你如何赢得一群充满敌意的人的心。

如果你遇到一个不通情理的老板，你该如何是好？你什么时候该在他的面前坚持己见，什么时候又该顺水推舟？你会在《李尔王》中找到这些问题的答案。实际上，莎士比亚那些伟大的悲剧是一本本充满经商之道的宝典。它们会告诉你如何处理家族企业的继承问题，溜须拍马的背后是怎样的危险，同时设置两个CEO是何其愚蠢的行为；还会告诉你不听忠臣言，吃亏在眼前。

当然，我们不会忘了还有《哈姆雷特》。

你是否曾经有过这样的经历：你不愿做出或者无法做出一个决定并身体力行？哈姆雷特为什么会犹豫彷徨，学者们对此莫衷一是，但大多数人都认为造成他迟疑不决的一个主要原因，是现今商学院教授所说的“外部决定模式”发生了冲突。

你对你自己的决定模式了解多少？这些模式是否也相互矛盾？他们是否能反映你公司的真实情况？在你的资产负债表上，智力资本处于什么位置？2000年的经常账户收支是否和1980年的具有相同的含义？你如何运用跨国公司所普遍采用的核算方法计算国内生产总值？面对明显的反常情况，如果公司领导人不清楚它们是一时的个别现象，还是相互联系的长期征兆，或者仅仅是一种幻觉，他们就会发现自己跟哈姆雷特一样，陷入了一个进退两难的困境。16世纪的英格兰英主辈出，而在整个中世纪，英格兰的君王大多难肩大任。理查二世虚荣骄纵、优柔寡断，他最后在1399年落了个身死狱中的下场。推翻理查登上王位宝座的亨利四世是一个出色的危机管理者，他成功地镇压了一系列的叛乱，尽管具有讽刺意味的是，这些叛乱皆因他篡位夺权而起。亨利四世之子亨利五世（莎士比亚称之为“哈尔王子”）是一位深受百姓爱戴的杰出领袖，尽管他通过一场颇受非议的战争巩固了自己的地位（对于20世纪的领导人来说，这种政治手段并不陌生）。亨利五世于1422年驾崩后，英格兰一直没有出现一位出色的君主，并时常受到王位继承问题的困扰，这种情况持续了136年，直到伊丽莎白一世登基为止。伊丽莎白一世在位45年，这是英国历史上最为辉煌的时期之一。莎士比亚是伊丽莎白的

忠实臣民，这位有“圣洁女王”之称的伟大女性是他不竭的创作源泉。（不仅让莎士比亚而且也让我们感到欣慰的是，伊丽莎白一世是一个大戏剧迷。）

当然，这些都是400年前的事了，这个世界早已发生了沧桑巨变。然而，对于那些在艰难世事中领导芸芸众生的人来说，400年前的领导智慧和艺术依然熠熠生辉。在任何一个社会阶层，一个领袖的崛起都有一种模式可寻。无论人们所处的文化背景如何，无论是在中世纪的英国还是在部落统治的非洲，无论是在社会主义的中国还是在资本主义的美国，通往权力的道路都是大同小异的。那些发号施令的人物可能拥有不同的头衔——或者是国王、皇帝、酋长、公爵，或者是执政官、总统、CEO、董事长。但是他们同样手握大权，掌握着别人的福祉，不断地为他们的王国开疆拓土。他们既能造福一方，也能贻害百年——古往今来，世界各国概莫能外。

如何纵横捭阖，如何奖忠罚逆，如何革命造反，如何运筹帷幄——千百年来，人们为了获得权力都在做着这些同样的事，毫无疑问的是千百年后人们仍然会这样做。文学巨匠和道德家都只生活在特定的时代背景中，但他们的思想和智慧却能流芳千古。虽然《圣经》写于数千年前，但是我们今天仍然能从中得到启迪和感悟，莎士比亚的作品也是如此。莎士比亚历经伊丽莎白一世和詹姆士一世两朝。那时，英国的主要既得利益集团（换句话说，也就是那些公爵、教会、显赫世家以及政治党派）和王国政府的爱恨纠葛催生了众多权力的玩家（顾问、侍臣、说客、裙带关系网、党棍、床上幕宾以及共济会成员），这些人物对于身处全球化时代的我们来说也不算陌生。当然，我们也同样熟知那些一心想爬上权力阶梯的小人物，了解他们的努力和抗争。而对于女性和少数族裔无时无刻不受到的歧视与偏见，我们也十分熟悉。今天的商界领袖将如何面对在事业和家庭之间求得平衡的挑战呢？

当你身处事业或生活的大漩涡中时，你很难静心细想，此前别人是否有过类似的经历？本书的宗旨就是要向读者指出，不管是在

你的事业中还是在你的生活中，莎士比亚都能成为你的最佳顾问。我和蒂娜·帕克对此深有感受。蒂娜是马萨诸塞州莎士比亚剧团的创始人和CEO，她的剧团专门上演经典剧目且获得了极大的成功。蒂娜原籍英国，后来她在政治上成为一个讲求实际的激进派。我是哥伦比亚大学商学院的教授，以前也做过CEO，我曾经花费了25年时间研究如何使公司扭转颓势。我来自俄克拉何马州，在政治上是一个保守派。

不过，我和蒂娜都酷爱读莎士比亚，并终身为之不渝，之所以如此，是因为我们能从莎士比亚那里学到许多为人处事之道。（我们俩都认为除了现实的因素以外，我们对莎士比亚的热爱超过一切。）多年来，在我们的职业生涯中，我们一直把莎士比亚的剧作看作是灵感之源。在蒂娜的工作和生活中，莎士比亚的影响无处不在，她可能是世界上指导过莎士比亚戏剧最多的女性。她所走的每一步无不以莎士比亚的作品为指南。

我在念大学的时候第一次拜读了莎士比亚的作品，从此以后，不管走到哪里我都会随身携带一本他的剧作。在我们大多数人的一生中，都有一位终身难忘的恩师，我的恩师就是塔尔萨大学的英语教授富兰克林·伊肯伯里。在伊肯伯里教授的课上，我被莎士比亚关于领导艺术的诠释深深地吸引了。像哈姆雷特一样，我在塔尔萨的大学生活时常陷入苦闷彷徨的困境；像霍茨波一样，我受雇于人的第一份工作很快在浮躁不安中画上了句号。随后，我用大部分靠借来的3 600美元在俄克拉何马州的塔尔萨开办了自己的广告公司，此时我已成家并有了两个孩子，但我却没有一个客户。正当我心力交瘁准备关门大吉的时候，我想起了莎士比亚笔下只身勇闯敌营的科利奥兰纳斯。

1972年，我受聘担任哈佛商学院的副院长，并接受了帮助美国最大的连锁超市——帕斯马克（Pathmark）扭转颓势的任务。当时，帕斯马克的员工人心惶惶、士气低落，惟恐自己工作不保。面对这一危局，我胸有成竹，因为我心中牢记着无与伦比的福斯塔夫在

《亨利四世》中对哈尔王子的教导，他说如果你要领导人民，你就应该走进他们的世界。我立刻访问了帕斯马克的商店和仓库。然后，就像亨利五世在阿金库尔战役前所做的那样，我把大家召集起来。当我面对我所为之工作的人的反对时，我坚持己见，因为我从《麦克白》中认识到放弃自己的原则是何其危险。裘力斯·凯撒教给我如果一个领导人刻板武断，他将为此付出代价。我从《亨利四世》中还学到，对于一个领导人来说，制定一项战略并且持之以恒是何等重要。当然，我身边也有不少对手，他们一心想看到我失败，但他们所不知道的是我从伊阿古的身上早已见识了各种恶毒的欺诈手段。不止一次，我设法避免了遭遇被人遗忘的命运，因为我的脑海中始终有李尔王的悲惨身影。



现在，我在哥伦比亚大学商学院教授一门名为“寻找完美王子”的有关莎士比亚和领导艺术的课程（蒂娜已经接手这门课程），我还为不同的公司领导人举办过很多次研讨班。每次我要做的第一件事，就是让这些公司老总打消对于所谓“伟大文学”的畏惧心理。不错，莎士比亚的伟大确实让人有些望而生畏，要想懂得这位生活在400多年前的大家绝非易事。然而一旦我告诉他们，他们和莎士比亚也有很多共通之处，他们的疑虑很快便烟消云散。对那些初来乍到者，我会告诉他们，莎士比亚生于一个商人之家，他的父亲不仅经营手套、皮具，还经营农副产品，后来还在一个兴旺的商业城镇当过镇长。当然，莎士比亚是一位诗人、演员和剧作家，但他同时也是一个商人以及他那个时代最为成功的剧团的股东。此外，他还是大英王国的官吏，而且到了晚年，他已成为他的家乡——艾冯河畔斯特拉特福最为富有的人之一。（在他30出头的时候，莎士比亚出钱买了镇上第二大的房子。）对于金钱、债务、商业计划以及盈亏报告，他肯定都不陌生，因为在他的戏里面都能看到这些东西。

在我们现代人的固有印象中，那些象牙塔中的学者和诗人绝对不愿意屈尊俯就地踏入商人的世界，而莎士比亚却恰恰相反。他是一个真实的人。他经常会在酒吧里流连忘返。他既懂得伊丽莎白和

Prologue
开场白

詹姆士一世宫廷中的尔虞我诈，也懂得老百姓的家长里短。莎士比亚特别善于描写权力的使用与滥用。在当时的英国，印刷业方兴未艾，编年史、古希腊和古罗马的经典文学著作、神话故事和民间传说以及《圣经》大量印行于世，这让莎士比亚得以从这些知识的宝藏中汲取养料，丰富自己的创作。从字面上讲，Playwright就是“创作戏剧的工匠”，就好像说Cartwright就是“造车的工匠”，或者说Wheelwright就是“造轮子的工匠”。每一位工匠都会选取他们所需要的材料，然后将其做成有用之物。莎士比亚的材料就是点子、故事和辞藻。如同伊丽莎白时代的其他作家一样，莎士比亚对于剽窃行为并没有太多的顾忌。他时常从他的前人那里撷取大段大段的文字，然后再根据自己的风格对其进行修改，使一些老的语言焕发出新的活力。人们涌向剧院争相观看他的大作，直到今天，他的戏剧仍能吸引大批的观众。在此，本书可以毫不夸张地说，在探索人的动机方面（不管这个人是男是女，是伟大还是渺小），莎士比亚非常具有天赋；此外，对于那些显而易见却常常被人所忽视的东西，他也有着不可思议的洞察力。这两点对于所有的商界人士而言，都是一项巨大的资源。我们希望你能够和我们一样从他那里获得灵感和启发，并能受益终生。



本书的篇章结构主要围绕莎士比亚剧作中的三大主题，这三大主题不仅在伊丽莎白时代能够引起人们的共鸣，就是在今天的商界也是如此。

本书的第一部分主要谈论的是权力。莎士比亚懂得在一个领导者者凭借他的头衔和地位拥有巨大权力的同时，他的下属仍然能在他行使权力的时候对他施加影响。我们将向你揭示莎士比亚有关权力的一些警世良言。譬如，他会教你作为领导者如何善用手中的权力；作为管理者如何处理自己与下属之间与生俱有的紧张关系；作为公司的最高领导人和主要副手，如何将重点放在手头的事物上，不断为公司创造利润、谋求发展。

本书第二部分主要介绍的是如何进行有效沟通和说服他人的重

要技巧。领导者的世界如同一个舞台，发号施令如同扮演一个角色，就像莎士比亚所写的：“全世界是一个舞台。”没有一个作家像他那样在自己的作品中能把权力诠释得如此深刻。至于一个领导者如何赢得下属的支持以实现自己的目标，也没有一个作家能比他提供更多的建议和指导。我和蒂娜在这部分还对莎士比亚教给我们如何利用仪式、象征物和演讲艺术向下属传达承诺，而与此同时又不损害我们做决定（即使是不受欢迎的决定）的能力，进行了深入的分析。

第三部分主要谈论的是价值观以及如何在道义责任和领导责任之间求得平衡。有时，作为一个有道德的人，良知会告诉我们应该这样做，但同时作为一个对自己的老板、董事、股东和雇员负有责任的领导者，理智又告诉我们需要那样做。不管怎么说，这是一种道德困境——你的内心同时有两个相互矛盾的目标（就拿我来说吧，我一方面十分关心环境问题，但另一方面又需要对我公司的董事和股东负责），你不得不对其中一方说谎。但什么时候才是最佳时机呢？你怎样才能避免成为另外一个哈姆雷特——太过执著于自己的信念，以至于无法采取行动？身处权力金字塔顶层的人往往会中自以为是的毒，而莎士比亚有一剂任何公司和机构都能用到的良药：那就是福斯塔夫。

在本书的每一章，我们都会举出企业实例以和莎士比亚作品中的故事做比较。在商学院里，我们从那些商界的真实案例中学到了很多东西。在以下各章中，我举出了一些商界中的真实例子，其中的主角是如此聪颖、如此“卓尔不凡”、如此具有戏剧性，对于他们所取得的功绩只能用“莎士比亚式的”一词来形容。我在书中分析了被世人奉为模范领导者的杰克·韦尔奇，他曾任通用电气公司CEO长达20年；与此同时，我也介绍了莎士比亚笔下最为懦弱无能的领导者理查二世，将他作为一个反面教材。在讲述莎士比亚笔下刚强的古罗马将军科利奥兰纳斯的故事时，我们也介绍了阿尔·邓洛普，他那大刀阔斧、删繁就简的工作作风，为他赢得了“电锯阿尔”的绰号。

蒂娜·帕克提醒了我莎士比亚之所以如此热中于写国王和权力，是因为他们集中反映了人的心理。在看他的戏剧时，观众们能够毫不费力地看出剧中的某个人物正在和一种心理矛盾或另一种心理矛盾做斗争。随后，莎士比亚会让观众们明白，剧中人物的行为绝非简单孤立的，而是在现实世界中随处可见的。在《麦克白》一剧中，我们可以看出麦克白内心的痛苦与冲突，他一面出于“跃跃欲试的野心”想当国王，一面又因为要篡位弑君而备受良心的谴责，而怂恿他铤而走险的妻子最后因为自感罪孽深重而发了疯。理查三世也是一个野心极度膨胀的人，他的野心不仅把英国政坛搅得天翻地覆，也毁了他的一生。在当今世界，公司的触角已遍及世界各个角落，许多大公司俨然就是一个庞大的“帝国”。杰克·韦尔奇在通用电气的一举一动都将影响到众多人的生活，其中包括他的直接下属、数以千计的普通雇员以及他们的家人，还有数百万的通用电气的顾客。（如果你再算上通用电气旗下的电视网络NBC，这一数字将达到数千万。）

综上所述，莎士比亚的作品绝对不是某些人眼中的老皇历。蒂娜还指出，在莎士比亚的时代，艺术、新思想和商业直觉以某种方式结合在一起，彻底改变了我们这个世界。（14世纪始于意大利并在接下来的200年间传遍整个欧洲的“文艺复兴”，在字面上的意思就是“重生”。）许多伟大人物在众多领域取得了卓越的成就。作为文艺复兴时期天才巨匠的代表，意大利的莱昂纳多·达芬奇既是画家、雕塑家、音乐家，又是建筑师、工程师、科学家。在莎士比亚时代的英国，伊丽莎白一世的宠臣沃尔特·雷利爵士既是一位诗人，又是一个炼金术士和探险家。（后来，他被伊丽莎白一世的继承人詹姆士一世以叛国罪处死。）另一位文艺复兴时期的英国名人弗朗西斯·培根爵士，既是哲学家、科学家，也是散文家，他虽然不受伊丽莎白一世的青睐，但在詹姆士一世朝中却位高权重，先后出任检察总长和大法官。（作为托马斯·杰弗逊总统所推崇的智者之一，培根是一位如此非凡的人物，以至于有人声称莎士比亚的剧作实际上是他假托莎翁之名在业余



时间里完成的。)

当人类迈入新世纪的时候，我和蒂娜观察到这样一种趋势，那就是艺术家的创造力和商人的实践能力可能会再次成为相互倚重的伙伴。我们希望本书能为推动这一趋势略尽绵力。更实际一点说，我们希望你读完这本书之后，能够通过莎士比亚的帮助在商界中保持领先地位，就像我和蒂娜一样。

下面就让我们引用《理查二世》中的一段台词作为本书的开场白：

为了上帝的缘故，让我们坐在地上，讲些关于国王们的死亡的悲惨的故事；有些是被人废黜的，有些是在战场上阵亡的，有些是被他们所废黜的鬼魂们缠绕着的，有些是被他们的妻子所毒死的，有些是在睡梦中被杀的，全都不得善终；因为在那围绕着凡世国王头上的这顶空洞的王冠之内，正是死神驻节的宫廷，这妖魔高坐在里边，揶揄他的尊严，讥笑他的荣华……

《理查二世》^①



① 本书有关莎士比亚戏剧的译文参考朱生豪先生翻译的莎剧译本。——译者注

谨以此书献给莎翁
——两个初出茅庐的后生晚学



CONTENTS

目录

开场白	XI
-----------	----

Part1 Power

第一部分 权力 行善与作恶

第一章 权力能载舟亦能覆舟	3
---------------------	---

权力：如果不懂得它，就会失去它 /6	
权力是相对的而非绝对的 /6	
为了权力而追求权力，注定会失去权力 /10	
权力来自于民众：一个难解的谜语 /14	
权力是一种工具 /17	
如果不善用权力，就会失去权力 /18	
战略——以权力为中心 /19	
公司不是讲民主的地方 /24	
权力就意味着要做出艰难的抉择 /25	
时间并不是一切，但不掌握时间就可能会失去一切 /27	
最大的差别：思想意识 /30	
当思想意识难以驾驭时 /32	
当思想意识的分歧尚未暴露时 /34	
思想意识分歧——知己知彼，百战不殆 /36	



第二章 戴王冠的头不能安于枕席39



- 组建忠于自己的队伍 /43
- 奖励下属——切勿小气抠门 /46
- 必要时，打扫房间、另起炉灶——但须小心行事 /48
- 公爵绝不能抢了国王的戏 /51
- 采取行动！寻求支持！ /52
- 挑选继承人：一个困扰领导者的头等难题 /54

第三章 你所信赖的副手61



- 亲密助手的好处 /63
- 用人不疑，疑人不用 /64
- 良禽择木而栖 /68
- 谁造就了伊阿古 /69
- 如何认清伊阿古们的真面目 /73
- 营造信任 /75
- 信任不是天上掉下来的 /77
- 小结 /84

第四章 举止轻浮的国王87



- “不是所有戴风帽的都是好僧人” /89
- 权力的诱惑 /91
- “浪荡的国王” /92
- 和杰克·韦尔奇并驾齐驱 /96
- 戒骄戒躁，展翅高飞 /97
- 放下架子，走入基层 /99
- 切勿厚此薄彼 /100
- 要精英领导，不要民主领导 /101



第五章 女性与权力.....105



年轻时的莎士比亚 /107

女性心中的自卑感 /109

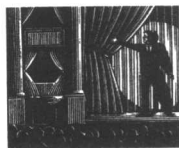
女性改变职场 /114

获得晋升 /118

比男性更优秀 /120

Part2 All the World's a Stage 第二部分 世界是一个舞台 商场如舞台

第六章 扮演好你的角色.....129



领导者就是演员 /130

下属也是演员 /136

如果你不是个好演员怎么办 /138

正确认识自己并扮演好自己的角色 /139

创造新的真实：演员的艺术 /141

提供一个舞台 /144

善用仪式 /145

新的角色，新的仪式 /147

第七章 说服人的艺术.....149



亨利五世的战斗动员 /151

安东尼漂亮的翻盘 /155

俄底修斯：带有学究气却让人信服的说客 /166