

Since leadership must differ from situation to situation, it will not be treated in the book as a single thing. I have

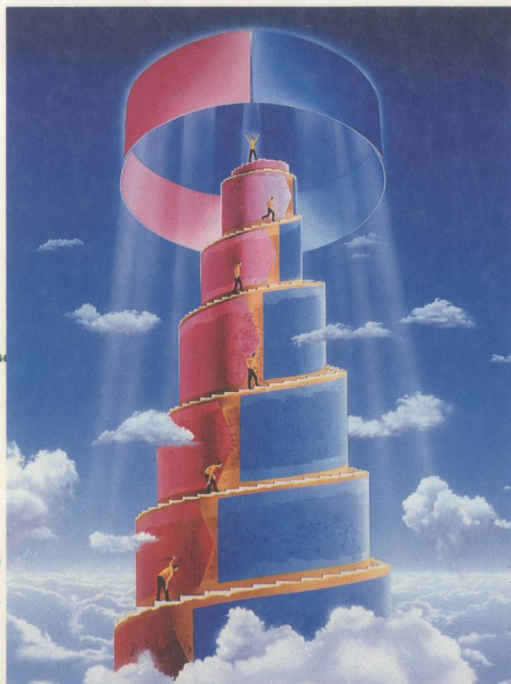
business
big 24
idea & growth

如何吹響 領導的號角？

作者——蓋瑞·威爾斯

譯者——張美惠

considered sixteen different kinds of leadership-and, of course, there are subdivisions within those. (The norms for



choosing the types are dis

oin the intellectual game of

improving on my choices.)

as who seemed to exemplify

我們很容易接受時勢造英雄的觀念，但卻很難接受領袖也需要追隨者；
沒有二次大戰的舞臺，世人永遠不會知道邱吉爾有喚起英國魂的能耐。

所以，領導者必須找出特定追隨的群眾，

否則再好的構想、再強的意志、再迷人的風範都是枉然。

本書整理出十六種領導典型，闡述包括：羅斯福、拿破崙、大衛王、蘇格拉底、裴洛、
若望二十三世、瑪莎、葛蘭姆等特定領域領袖，如何熟諳追隨者的各種動機，
伺機修剪自己的觀點，逐步推展影響力，終成就偉大的領導事業。

小格局的領導者，當可從歷史典範獲得若干省思。

the distinctive type Skills overlap from type to type, without obscuring the fact that the military leader's goal is q

BIG叢書 24

如何吹響領導的號角？

著者——蓋瑞·威爾斯

譯者——張美惠

發行人——孫思昭

出版者——時報文化出版企業有限公司

台北市和平西路三段二四〇號四F

發行專線——(02)三〇六六八四二

讀者服務專線——(02)三〇二四〇九四

(如果您對本書品質與服務有任何不滿意的地方，請打這支電話。)

郵撥——〇一〇三八五四——時報出版公司

信箱——台北郵政七九、九九信箱

責任編輯——柯淑芬

主編——余幸娟

排版——極翔電腦排版有限公司

製版——高銘印刷有限公司

印刷——華展彩色印刷有限公司

初版一刷——一九九五年四月十五日

定價——新台幣三〇〇元



◎行政院新聞局局版台業字第〇二二四號
版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

(本書之授權係經由大蘋果股份有限公司安排取得)

Printed in Taiwan

ISBN 957-13-1666-0

business
dea
growth

BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：

- 商業社會的動感
- 工作與生活的創意與突破
- 成長與成熟的借鏡

Certain Trumpets
A **big** Book / April 1995

*All rights reserved,
Copyright © 1994 by Literary Research, Inc.
Chinese Language Edition published by arrangement
with Simon & Schuster Inc.
through Big Apple Tuttle-Mori Agency
No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval system, without permission in
writing from the publisher.
For information address: China Times Publishing Company*

ISBN 957-13-1666-0 Chinese Language Edition

big Books are published by China Times Publishing Company, an affiliate of China Times Daily. China Times Publishing Company, 5th Fl., 240, Heping West Road Sec., 3 Taipei, Taiwan.

PRINTED IN TAIWAN

Certain Trumpets

by Garry Wills

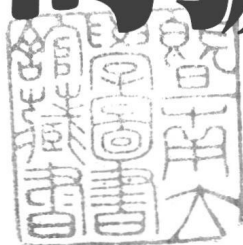


港台書室

C933.2
972

big business.
idea & growth

如何吹響 領導的號角？



774152

作者——蓋瑞·威爾斯 譯者——張美惠

ISBN 957-13-1666-0

目錄

前言

領導號角，百家爭鳴 ● 8

第一章 選戰領袖：勇者，羅斯福 ● 25

第二章 溫和領袖：勤勞的慈善家伊蓮娜·羅斯福 ● 43

第三章 激進領袖：黑奴的救世主海蕊·塔卜曼 ● 63

第四章 外交領袖：現代魯仲連安德魯·楊 ● 81

第五章 軍事領袖：爲戰而生的拿破崙 ● 95

第六章 個人領袖：神授戰士大衛王 ● 117

第七章 企業領袖：羅斯·裴洛奇人奇事 ● 133

第八章 傳統領袖：好教宗若望二十三世 ● 153

第九章 憲政領袖：賢君風範喬治·華盛頓 ● 173

第十章 學術領袖：無知的智者蘇格拉底 ● 187

第十一章 教會領袖：惟靈論者瑪麗·貝克·艾迪 ● 203

第十二章 運動領袖：少棒聯盟之父卡爾·史托茲 ● 219

第十三章 藝術領袖：現代舞龍頭瑪莎·葛蘭姆 ● 231

第十四章 雄辯領袖：用生命佈道的馬丁·路德·金恩 ● 245

第十五章 機會領袖：少年新君西撒·鮑吉亞 ● 267

第十六章 聖哲領袖：窮人之母桃樂絲·黛伊 ● 299

結語 既領導也追隨 ● 317

附錄 書中人物採樣標準 ● 323

前言 領導號角，百家爭鳴

那年我剛滿十七歲，從未到過洛杉磯或任何大城市。如何倒車卸貨全然不知，而我父親丟給我一張地圖，標出倉庫所在地，便叫我送一台冰箱過去。就算我找到地方，到時也得找人幫忙把冰箱卸下來。我父親這一招真厲害，我知道他的用意，但還是遵命照辦。

由於父親離開母親，另娶一個年輕的好來塢模特兒，那陣子我對他不太諒解。當時我在加州準備一項學校的比賽，父親要求我暑假在他的新公司幫忙。我反正需要一份工作，因此就待了下來。父親知道帶領我這樣一個叛逆的兒子兼員工，最好的方法就是讓我獨立，不僅送貨時如此，家用品的買賣也由我全權負責。如果我搞砸了，可能會減輕一些叛逆。如果我表現良好，工作上的成就感或許可以重新拉近父子的情感。有趣的是，表面上他放手讓我去做，結果反而令我順從了他的意思。這就是領導力的作用方

式，一方常以偽裝的面貌帶領，另一方在抗拒中追隨。所謂的領導，永遠是兩股力量的抗爭，甚至是長期的對立。

究竟一個人為何須服膺別人的意志？我們常聽到一個簡單的理由：領導者較為優異，平庸的大眾應服從他。但現代民主是不吃這一套的，正如我不肯信服父親的權威。但舊父權社會的確是根植於領導者與追隨者之間的巨大落差。根據修斯狄底斯（Thucydides）的說法，甚至連代表西方民主源頭的雅典人都甘心臣服於「最優秀」的人：

清廉的培里克里斯（Pericles）憑藉人民對他的敬重與自身的賢明，而使人民自願順服，握有領導權的是他而不是人民。他既然是受人民擁戴而掌權的，憑恃這一點，他乃敢於違逆民意。

很多人仍然信服這套說法，美國不是常有人慨嘆偉大的賢明領袖如華盛頓與林肯之難再得？好像有個偉人來領導，國家就能再富強起來，只要領導者「夠賢明」，我們就樂於臣服（至於等而下之的我們當然還是心懷戒慎）。

本書所要提出的一個論點是培里克里斯式的領袖在歷史上是罕見的特例。對修斯狄

底斯筆下的培氏，早有學者提出質疑——雅典人本身也常排斥自以為比人民優越的領導者。人們為什麼要為少數優異份子的夢想犧牲自身的利益？這種現象在神權時代的確存在過，但當時人們服膺的是「上帝的代言人」，也就是約制他們的力量乃源自對上帝的信仰。

獨斷與牆頭草

在民主社會中，領導者不再是上帝的代言人，而是執行「人民」的意旨。或許有人會認為應該把領導者反過來說是追隨者比較恰當，因為他或她追隨的是透過選舉、民意調查、選民壓力所展現出來的民意。這樣的領導者絕不能像修斯狄底斯筆下的培氏那樣罔顧人民的喜惡，反而常常必須妥協。他們恆常受各種因素左右，如金錢、人民的認可、權位，或自我滿足。

如此一來我們不免陷入兩難的局面，不管是獨斷的或奉承民意的領導者都令人難以接受。對於前者我們置疑其憑什麼奪走人們導引自己生活方向的權力；反之，一個見風轉舵的牆頭草又有什麼值得尊敬的？

大多數「如何成為領導者」的書籍都以這兩種模式之一為基礎，有的甚至矛盾地二

者並陳。採優越論的會說領導者的條件是「值得」人們追隨——必須比一般人更嚴以律己、更投入，且更具組織能力。這便為有志成為領袖的人樹立固定的模範——要有堅毅不拔的形象，培養強烈的自信與絕不騎牆的作風。

另一種論調則認為領導者應奉承民意，講究的是推銷員或卡內基那套爭取友誼來影響別人的方法，將追隨者當作是顧客，買賣的「商品」是領導者的意見——當然都是經過測試、修正，以獲取大多數人支持的意見。

在這兩種論調下，「追隨者」是個籠統模糊的名詞，不是被統御就是被服務，不是被催眠就是被討好。我們有太多關於領導的書，探討追隨者的卻一本也沒有。我常聽到大學校長告訴學生，學校的目的是要訓練領導者，卻從未聽過有人以培育追隨者為職志。好像我們的理想是創造一個人人都是領導者的世界，但這樣一來，領導者還有領導的對象嗎？

當人們大談領導者有多崇高多重要，我們當然會懷疑這是否意味著追隨者比較不高不重要，甚至是卑下的。這樣看來豈不是貶抑他人的人才可能成為領導者？領導者編織遠景，追隨者亦步亦趨；領導者擬定計畫，追隨者就一個蘿蔔一個坑去填滿每一個角色。領導者有強大的意志力，追隨者任其取代自我的意志。

於是我們列出一長串如何成為領袖的先決條件——毅力、專注力、清楚的目標、明

白事情的輕重緩急等，卻輕忽了最重要的基本條件，領導者必須有人追隨。否則再好的構想、再強的意志、再迷人的風範都是枉然。莎士比亞的《亨利四世》（Henry IV）中有一威爾斯的占卜者葛蘭道爾（Owen Glendower）自誇說：「我能召喚陰世的魂靈。」哈士伯（Hotspur）輕而易舉地反駁他：「誰不會召喚？問題是鬼魂會應召而來嗎？」重要的不是你的召喚有多崇高，而是有沒有人回應。

召喚的號角

譬如說林肯在他那個時代並未懷抱什麼崇高的平等觀念，許多廢奴主義者遠比他更深刻體會奴隸擁有自由與人性尊嚴的權利。林肯自知如提倡黑白平等，伊利諾州必然無人能選上議堂，因此他斷然放棄此一立場：

我不曾贊成促進黑白種族社會與政治地位的平等……我不曾贊成賦予黑人投票、擔任陪審團、擁有公職的權利，或與白人通婚。此外，我認為黑白種族間存有根本的差異，因此永遠無法在政治社會平等的基礎上共存。但黑白種族又確實是共同存在的，因此其地位必須有優劣之別，我也贊成白人應佔有優勢地位。

林肯不這樣說便不可能贏得勝選，這時候領導者被認可的標準是由追隨者制定的。林肯不能發出羣眾還無法接受的召喚。（當然他也可以效法葛蘭道爾向陰世的魂靈高喊，但那只是白費力氣。）

很多人認為追隨者應服膺領導者高人一等的遠見，領導者理應主導，追隨者本當是被動的，林肯的這一面無疑會令這些人失望，他的領導風格是領導者與被領導者彼此互動的。追隨者對自己將被導向何方有置喙的餘地，輕忽這一點的領導者很快就會失去追隨的羣眾。所謂吹出「明確」的號角聲，不只是對領導者而言必須明確，更必須對特定的人發出他們能夠回應的特定召喚。

這種說法是否暗示林肯的領導力是羣眾賜與的，以致減損了他的英雄氣勢？難道我們期待的是沒有選擇餘地的追隨者？果真如此，被領導的便不是有意識的羣眾，而是一羣機器人了。

我們很容易接受時勢造英雄的觀念，但卻很難接受領袖也需要追隨者。即使是對邱吉爾最具英雄崇拜心理的人也不能否認時勢對他的重要性，沒有二次大戰的舞台，世人永遠不會知道邱吉爾有喚起英國魂的能耐。其實對領導者而言，追隨者的配合比天時地利更重要。領導者儘管有蓋世的本領、造英雄的時勢，仍然可能無人回應。

因此再也休論什麼領導才能可以放諸四海皆準，可以自歷史背景抽離來傳授，可以作為無往不利的祕訣來學習。一個領袖如不具備追隨者所需的特質便難成為領袖，也就是說這樣的領袖是不合時宜的。我最喜歡舉的一個例子是第五世紀的敘利亞宗教領袖，這些為社會制定政策的人因自律甚嚴而廣受尊重，其中最能忍受飢餓的人被視為最有資格為信徒指點迷津。因此人們絡繹不絕地去請教修道的苦行者西緬（Simeon），可見領導者的條件完全受制於當時追隨者的心態。現在還有誰會去寫《苦行者的領導祕訣》（*The Leadership Secrets of Simeon Stylites*），教大家如何捱餓自虐以培養領導力？

再看看近一點的例子，美國第三任總統傑佛遜（Thomas Jefferson）認為法國革命不如美國獨立革命成功，原因不是法國缺乏領導者，而是缺乏有識見的追隨者。有德的領導者得不到腐敗的人民回應。傑佛遜認為腐蝕法國精神的是天主教的迷信與君主專制。拿破崙要維持人民的擁戴便須回歸迷信與專制，請教皇為他加冕。

進入人心

看起來林肯的例子使我們遠離培里克里斯的「賢君」典範，反倒愈來愈接近卡內基那種擅長溝通協調的人才。如果說領導者只是在幫助他人滿足需求，只是為人所用的

項「資源」，那麼他所做的不是領導，而是服務。

但大眾並未表達清晰的意志要林肯去實踐，他必須主動去引發需要他服務的事項，在這個過程中，他不會去影響人們的想法。就好比從事意見調查的人常會以其問題的設計影響調查的結果。林肯的選民中有些主張廢奴，也有擁護奴隸制，更多人根本不願面對奴隸的問題。廢奴主義者是少數秀異份子的領袖，從外界向政府施壓。林肯與他們不同，他必須結合各種不同立場的選民，促使他們對奴隸制至少採取些微反對的態度。他必須說服人們阻止問題繼續惡化才真正符合他們的利益。

當時許多選民反對林肯，就像我在一九五一年反對我父親。林肯並未嘗試扭轉所有選民的偏見（可以說任他們去自由評判），其目的正是要讓他們未來能接受更有利於解放黑奴的政策。他的理論都是以聽者的立場為著眼點。當時獨立宣言的確廣為人們接受，而其中一項規定是人人人生而平等。這些服膺人權宣言的人如果不在某種程度上反對奴隸制，豈不是自毀立場？正因為林肯容許人們以漸進的方式去了解奴隸制，後來才得以採取更急進的解決方案。從這個角度來看，他的模稜兩可並不是逃避問題，反而是先發制問題惡化到難以解決。英國的柴斯特頓（G.K. Chesterton）對於其中的奧妙有精湛的了解。他在《美國見聞》（*What I Saw in America*）中說：