

不朽的 智慧



THE TIMELESS LEADER

Lessons on Leadership from: Plato, Shakespeare, Antigone,
Melville, Robert Penn Warren, Cleopatra, Churchill, Martin Luther
King, Jr., von Clausewitz, Castiglione, Gandhi

领导力的启示

柏拉图、莎士比亚、金恩、梅尔维尔、
克劳塞维兹、邱吉尔、甘地……

JOHN K. CLEMENS & STEVE ALBRECHT

史提夫·艾柏赫特

约翰·柯力蒙 / 著

李宛蓉 / 译

不朽的智慧

领导力的启示

柏拉图、莎士比亚、金恩、
克劳塞维兹、邱吉尔、甘地……

THE TIMELESS LEADER

John K. Clemens & Steve Albrecht

史提夫·艾柏赫特 约翰·柯力蒙/著

李宛蓉/译

图字:军-1999-025 号

THE TIMELESS LEADER

Copyright ©1993, John K. Clemens and Steve Albrecht

Chinese translation copyright 1998 by Rye Field Publishing Company

Published by arrangement with Adams Publishing, a division of Adams

Media Corporation through Bardon-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司

Simplified Chinese translation copyright ©1999 by Kunlun Publishing House

All Rights Reserved

图书在版编目(CIP)数据

不朽的智慧/(美国)史提夫·艾柏赫特(Steve Albrecht)

约翰·柯力蒙(John K. Clemens)著;李宛蓉译.

- 北京:昆仑出版社,1999.10

ISBN 7-80040-425-0

I.不… II.①史… ②约… ③李… III.企业管理-社科
- 美国-现代 IV.I533.45

昆仑出版社出版发行

(北京白石桥路42号100081)

北京朝阳区飞达印刷厂印刷 新华书店发行所经销

1999年10月第1版 1999年10月北京第1次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:13.25 插页:4

字数:310千字 定价:19.80元(膜)

导读

扭转乾坤的领导风格

黄光国

这是一本非常引人入胜的书。西方心理学家对于“领导”的研究曾经经历过几个明显的阶段：最早期的“伟人论”（the great man theory）主张“英雄造时势”，认为历史上的重大事件都是由占有领导地位的领袖人物所造成的，这些人物具有某些不凡的特质，使他们能够成就伟大的事业。然而，历史上的传人毕竟不多。其后的心理学者又走到另一极端，他们发展出各种测量工具，试图测量不同类型之组织中的领导行为：Fielder 著名的“权变理论”（contingency model of leadership）便是在这样的基础上探讨：在什么样的外在环境条件下，采用什么样的领导方式，可能导致最大的效能。

用本书的架构来看，“传人论”所研究的才是真正的“领导”（leadership），心理学者试图描绘的“领导行为”，其实只不过是“管理”（management）而已。基于此一认识，这本《不朽的智慧》列举西方历史上的 12 位伟大人物，包括柏拉图、亨利五世、金恩、克劳塞维兹、邱吉尔、甘地等人，从文学作品中逐一分析他们所处的时代，他们所面临的挑战，他们崛起的原因，他们的领导风格，以及他们的故事对现代企业管理人的启示。

这种做法跟近代心理学的研究取向是十分契合的。早期主张“伟人论”的心理学者企图找出领袖人物的“特质”，却始终徒劳无功。近代的心理学者又旧调重弹，他们提出了“转型领袖”（transformational leader）的概念，认为历史上伟大的领袖人物大都具有一种非凡的影响力，能够让他们的支持者相信，只要他们一齐努力，追求领导者为他们所界定的共同目标，他们一定可以扭转乾坤，在他们社会中造成极大的转变。心理学者 B. Bass 从“转型领袖”的领导风格中，归纳出 4 种明显的特质：

1. 魅力（charisma）：这是借自于社会学大师韦伯（Max Weber）的概念，“转型领袖”通常具有一种强烈的使命感，以及一种独特的洞识力，能够让追随者相信他、认同他，并且愿意听从他的指示。

2. 鼓舞动机（inspirational motivation）：“转型领袖”会运用符号以及简单的情绪性诉求来增强追随者的热情，使他们渴望达到大家共同的目标。

3. 心智的刺激（intellectual stimulation）：“转型领袖”会鼓励追随者检视他们既有的价值观和信念，并找出创造性的方式来发展自身。

4. 个别化的体恤（individualized consideration）：领导者会关注其追随者的个别需求，用特殊而又公平的方式对待他们；分配工作给他们的时候，同时会给予他们学习的机会。

Bass 认为，“转型领袖”通常是在快速变迁的危机时代才能乘势崛起。事实上，我们正处在这样的一个时代。《不朽的

智慧》第一章，便开宗明义提出柏拉图在其《理想国》中所叙说的“洞穴寓言”：你与一群陌生人深陷洞穴里。你历经折磨，全身布满血迹和伤口，最后总算逃出洞穴，爬进阳光底下。好消息是：你终于自由了。坏消息是：你必须再次爬回那个阴暗的洞穴，强迫那些意气消沉的洞穴俘虏离开他们所熟悉的那个洞穴世界。

这一则“洞穴寓言”说明了“转型领袖”所面临的处境。他不仅要有睿智的洞识力，能够看清其组织的症结所在，而且要有强烈的使命感，能够提供给予追随者心智的刺激，让他们反思自己的价值观，并激起他们的热情，愿意跟他一起“走出洞穴”。在《不朽的智慧》这本书中，作者以个案研究的方式，逐一分析欧洲文学作品中的 12 位英雄人物如何应付他们时代的挑战。由于作者是在西洋历史的脉络中析论这些人物，而且译者的文笔又十分流畅，整本书读来令人有“一气呵成”之感：它不仅是在讨论“领导原则”，有些章节简直就像是一部部的史诗！

由于作者是西方人，这本书列举的 12 位英雄人物，除了甘地是印度人外，其他各位都是欧洲文学作品的人物。这些人物对西方读者可能是“耳熟能详”，他们却很可能使东方读者感到“耳目一新”。西方的历史主要是由这类“扭转乾坤”的英雄人物所塑造出来的，在阅读本书的时候，我们很容易感受到这些人物在其生命过程中所展现出来的强烈张力。这种张力在欧洲文明中特别明显，在东方文化中却隐而不彰。在西风东渐的当代，如何把握这本书中所剖陈出来的领导原则，在所处的时代，让自己的生命展现出张力，是有心的读者必须深思的一项课题。

序

“管理”（management）和“领导”（leadership）的分野向来模糊，然而于今之际，切实划清这两者的差别，已经是刻不容缓的课题了。本书的要旨便在敦促工商界人士，应该在思考上尽早抛开管理层面的桎梏，转而以领导力为思考的依归。在本书的定义里，管理代表应付复杂的情境，而领导则常被视为应付改革与驱策改革。

《不朽的智慧》（The Timeless Leader）一书的作者柯力蒙（John Clemens）和艾柏赫特（Steve Albrecht），借用伟大的文学作品进行他们的个案研究，别出心裁的呈现上述主题。我个人相当幸运，能够体验这些个案的实践成果：出于兴趣，我自愿担任“太平洋海岸银行学院”（Pacific Coast Banking School）的总裁，这所学院仿佛是银行业的摇篮，专门教育银行界未来看好的高阶主管。在此我亲眼目睹，学生阅读这些伟大的著作、挖掘出其中蕴涵关于领导力的讯息，同时学习到一些教训时，他们的的确确散发出动人的热情。《不朽的智慧》这本书的原始理念，正是两位作者在太平洋海岸银行学院主持研讨会时，逐渐酝酿成形的。

由于本书植基于作者在主持研讨会时，从“真实世界”所搜集来的回馈讯息，因此像我们这种来自民间企业界的人很快就会发现，这本书和学术界所写的管理书籍或理想色彩浓厚的

书籍截然不同。读者只要仔细研究书中的个案，就会感受到莎士比亚（Shakespeare）、柏拉图（Plato）或是其他人物的粲然智慧。同时，本书所举出来的观念对读者极为有用，就这点而言，其实用处远超过多种以管理为主题的纯学术书籍。

今天的工商世界变化迅速，经营者需要考量技术的递嬗、资讯高速公路的诞生，同时也需要以策略思考替代战术思考。在这样的情况下，工商业界人士如果能暂停一下，看看这些人类最伟大的作品究竟带来什么样的教训，必然对事业经营大有助益。也许乍看之下工商领导和古典文学实在扯不上关系，但如果读者能够耐心研读《不朽的智慧》，必能洞悉两者的关联，并受其激励，改以崭新的领导视野去思考事业前途。

在此我要向柯力蒙和艾柏赫特两位作者致谢，多亏了他们，我们经营事业的胸襟才能更加开阔。

Seafirst 银行副董事长

舒尔曼 (Earl N. Shulman)

前言

要领导人，不要管理人

请想像下面的情景：你刚刚跨进公司年度管理发展会议的会场。你登记进入自己的房间，解开行李，拿出里面的东西，把自己安顿妥当。从窗户俯瞰出去，是一片碧绿无垠的高尔夫球场和网球场。接下来，你开始准备明天早上8点钟的第一场研讨会议。当你打开厚重的研讨会资料来时，惊讶的发现公司为明天早晨的研讨会准备了一份厚达25页的预习功课，内容竟然是小说家梅尔维尔（Herman Melville）的作品《比利巴德》（Billy Budd）一书的选录。

你觉得难以置信（梅尔维尔的书不是早在高中时代就读过了吗）。接着，你继续翻阅资料夹，寻找其他比较熟悉（也比较容易读）的资料，比方说哈佛管理学院的个案研究、《华尔街日报》（Wall Street Journal）的专栏、《财星》（Fortune）杂志的文章、最新企管畅销书的章节，或是一本专谈领导理论的书。可是你找来找去，只不过发现更多的选录，内容不外是文学、历史、传记、哲学和戏剧。这时候你才了解，这些年来你一直躲得远远的一些书本，眼前这场研讨会却要强迫你全部阅读。

到底怎么回事？你打电话取消今晚6点的网球友谊赛，心

里逐渐明白。至少这场研讨会的引介资料里，引述了两个你依稀熟悉的作家，其中一段引用管理大儒彼得·杜拉克（Peter Drucker）的话：“管理是处理人员以及他们的价值观、成长与发展，而这一切使得管理变成一门人文学。因此，管理其实是过去传统上所谓的‘通才艺术学科’（liberal art）。之所以称为‘通才’，是因为它包含人类所有知识、自我认识、智慧、领导的根本原理，而‘艺术’则是指这些根本原理的实践与应用。”引述的另外一位作家是萨尔发尼斯基（Luigi Salvaneschi），他退休以前曾是“百视达娱乐事业公司”（Blockbuster Entertainment Corporation）的总裁。萨尔发尼斯基说：“商业的精髓不在财务报表或作业流程图上，而是来自文化、沟通、教育和哲学。”

文化？哲学？

欢迎光临刺激——有时也令人敬畏——的通才艺术领导世界。我们的目标很简单：在外界现有温和、肤浅的管理与领导建言上，添加一些知识的分量。我们的方法也很简单：本书中的概念都是直接取自参与我们领导力研讨会的管理人。过去8年来，我们和“哈维克管理人文研究所”（Hartwick Humanities in Management Institute）里的同事，在“家乐氏基金会”（W.K.Kellogg Foundation）的大力资助下，进行了好几百场这类的研讨会，地点包括“IBM”、“安泰保险”（Aetna Life & Casualty）、“海勒金融”（Heller Financial）、“美国氢胺”（American Cyanamid）、“汤厨汤品”（Campbell Soup）、“保德信”（Prudential）、“太平洋海岸银行学院”、“科罗拉多银行学院”（Colorado Banking School），以及“西南银行研究学院”（The Southwestern Graduate School of Banking）。

我们随手带着纸笔，准备随时做记录。研讨会上总有一些

思路敏捷的管理人，他们在阅读柏拉图的《理想国》（The Republic）、希腊悲剧作家索弗克利斯（Sophocles）的《安蒂冈妮》（Antigone，关于伊底帕斯王女儿的剧作），或是梅尔维尔的《比利巴德》之后，发现一些关于领导力的事实，或是一些触动他们内心共鸣的蛛丝马迹，于是他们会提出自己以前也不曾有的见解。这时候我们就把这些见解记录下来，整理归档。

等我们后来研究这些记录时愕然发现，就领导力而言，20世纪和历史上其他的时代竟然相去无多。举例来说，最近《华尔街日报》有一篇文章讨论理想的领袖，文中主张理想的领袖应该是个综合体，这个综合体是由以下这些人物各自贡献相同的比例混合而成：（1）橄榄球员桑德斯（Barry Sanders），他是底特律狮队（Detroit Lions）的跑卫，跑速飞快，而且能够瞬间改变方向；（2）新闻主播克朗凯（Walter Cronkite），毕竟一位领袖必须深得民众的信任；（3）罗斯福总统（Franklin Delano Roosevelt），他的“炉边夜话”（fireside chats）足以抚慰低迷的人心；（4）达文西（Leonardo da Vinci），所有领袖无不仰望文艺复兴时期知识分子博学多闻的典型；（5）小说人物私家侦探马罗（Philip Marlowe），领导企业是一件充满矛盾且尔虞我诈的事，所需的本领和侦探工作不谋而合；（6）还有纽约市前任市长寇区（Ed Koch），他老是问工作同仁一个令他们振奋的问题：“我到底干得怎么样？”

基本上我们同意这项理想领导人的素描，不过我们认为理想领导人的基因库里应该再多加几个元素：柏拉图的对话录和讽喻根本就是不折不扣的领导手册；莎士比亚也许是古往今来对人的“动机”了解最深刻的作家；希腊悲剧作家索弗克利斯深知领导力和英雄的焦孟关系。另外，我们还提出一些性格悬殊的人物，包括埃及艳后克莉欧佩特拉（Cleopatra）、小说家

梅尔维尔笔下虚构的海上船长，以及黑人民运领袖金恩（Martin Luther King）。公认的军事天才克劳塞维兹（Carl von Clausewitz）也囊括在内（大家都说商场如战场，你不同意吗）。还有，为了证明有的时候真正的领导力远比虚构的还要戏剧性，我们选出作家华伦（Robert Penn Warren）笔下的人物史塔克（Willie Stark）。最后，读者很快就会发现，我们还把两位旷世领导奇才邱吉尔（Winston Churchill）与甘地（Mahatma Gandhi）列为领导才能的典范。

读者即将在本书中读到的，正是我们对这些人物的研究结果，当然还有另一些早已被世人遗忘的角色，各位将会读到这些领袖出色的成功故事，也会从他们失败的经验中学习到教训。不论你把本书视为值得仿效的角色模范，或是值得借镜的故事集，我们都希望你能够费一些心思，将这些人物、地点与事件，和你自己的事业、管理风格、领导目标与技巧，以及你自己的组织，做一番比较。

各位读者将会发现，这本书从头到尾都将“领导人”（leader）和“管理人”（manager）区分得很清楚。有些人认为做这样的划分其实是画蛇添足，这点我们并不苟同。虽然身为一个管理人没有什么不对，但是今天的组织需求远不止于此——领导人才能满足他们最迫切的需要。

领导人这个角色可能令人愉悦，同时充满挑战，但有时候却不免隐藏一些危险。毕竟，领导本身的要素——改革——是让人痛苦的东西。正如我们最欣赏的作者之一马基维利（Niccolo Machiavelli）曾指出的：“世界上最难以应付、最不敢打包票、管理起来最危险的，莫过于在引进新法令时身居首脑地位。”基于这个理由，我们主张领导人必须展现弹性，在浑沌未明的情境下悠然自得，同时具有过人的持久力。显然，领导

人和管理人所处的世界犹如天壤之别。

我们希望你会想要与我们共同来探索这个领导人的世界——在这个世界里，你会发现领导人是谨慎的冒险家，是勤奋不懈、孜孜不倦的工作者，有时候不惜打破成规，却总是鼓舞、引导周遭的人们。此外，他们还极力促成目标的设定，善于沟通，拥有迷人的领袖魅力。更重要的是，他们永远也不满意现状——领袖与一般人的不同之处，在于他们厌恶安逸和苟且，他们永远在追求新的经验、新的挑战，以及新的机会。

诸位读者可在本书里发现，前人的经验能够教导我们许多关于领导的事物。我们想做的是，鼓励读者离开自己安逸的“窝”，毅然接受艰难的蜕变过程，从管理人摇身变做领导人。

成功、有力、平衡的领导力是经过学习得来的技能，我们希望《不朽的智慧》一书能在这种终身都在改变的学习过程中发挥一臂之力。在读者诸君展开这趟旅程之前，请记得王尔德（Oscar Wilde，爱尔兰剧作家）的一句话：“我们对历史唯一的责任就是去改写历史。”

目 录

导读：扭转乾坤的领导风格	黄光国 (1)
序	(1)
前言：要领导人，不要管理人	(1)

第一章 扬弃安逸（柏拉图的“洞穴寓言”）

(1)

西方哲学之父/来一点哲学艺术/安逸的洞穴/
了解自己洞穴的构面/安逸情境与青蛙因数/心
理囚牢：有毒和滋养的地方/三类洞穴居民/成
功的代价：远离安逸/沙发懒骨头和办公桌懒
骨头/穴居者的座右铭/IBM的愚行/松下结构
重整/美国三大车厂“文艺复兴”

●启示

第二章 攀爬事业阶梯（莎士比亚亨利三部曲的秘诀）

..... (37)

伟大的管理顾问/深谋远虑的“放荡不羁”/新
王新作风/真正的领导者/对领导人的意义/飞
弹发射台管理/驱除本位心态/角色转换的艺术
/回馈与行动/大卫与巨人/领导语言：积极的
说服/五个演讲诀窍

●启示

第三章 避免与当局对抗（安蒂冈妮并发症）…………（71）

雅典的博学之士/打破陈规/女性在组织里/对
事或对人/领导人——管理人矩阵/管理你的上
司/附加价值谈判法/做对的事 VS. 把事做对/
怎样唱反调才安全

●启示

第四章 我根本无意涉足政治（史塔克的大起大落） …………（101）

小说真实人生/口非心是/行动是/政治洗礼四阶
段/变脸：无情寡义的独夫/有缺陷的领导人/
史塔克式的动人演说/做你自己/变色龙

●启示

第五章 以彼之道，还治其身（埃及艳后 VS. 凯撒、安东尼）…………（135）

凯撒：政治、领导启蒙师/与安东尼共同执政/
领袖魅力 101/先了解谁是你的观众/认识、尊
重文化差异性/多学习一种语言/运用“共同命
运”解决问题/勾勒愿景

●启示

第六章 坚持目标（艾哈巴船长追捕莫比敌）…………（163）

着魔般的偏执性/愚蠢的送死/刚愎自用之罪/
登上“南塔克特雪橇”/择善固执的领导人/组
织需要宏大的目标/任务说明与开拔令/当机立
断，清除障碍/广而告知，确立目标/为你的部

属“通电”/问话领导/偶尔失败的价值

●启示

第七章 从梦想到实现（金恩如何改变了美国）……（199）

现代领导典范/导以急迫意识/我们同一条船上/创造社会改革四步骤/明确目标结合具体行动/酝酿紧张气氛/两种领导语言模式

●启示

第八章 商业——文明的战争（向《战争论》请益）

……………（233）

莱克尔加斯扭转斯巴达六步骤/无敌舰队的领导灾难/商业竞争就像军事行动/战争哲学家/从军队学习领导教训/领导人的特质/牢记战斗法则/走进第一线/摩擦的损失：墨菲定律/高跷理论：知己知彼/飞来横祸：接受它、应付它，继续前进/记取教训，再飞冲天

●启示

第九章 打破陈规（《比利巴德》背后可有生机）

……………（267）

整合管理与领导/掉入阴谋的第一步/照章行事的牺牲者/搜集事实，多方咨询/变色龙特质：通权达变/领导人像推销员/放风向球探测、笼络人心/调解冲突二步骤：发泄与认同/如何运作特遣小组

●启示

第十章 扭转颓势（邱吉尔和盟军在二次大战的胜利）
..... (301)

伟大的沟通专家/沟通、激励、说服最佳观摩教材/清楚而始终如一的讯息/重复、贯彻主题/回归主题，激励到底/说服力沟通：利用修辞技巧/富有领袖魅力的沟通/克服沟通障碍/提出核心价值观/承受重担

●启示

第十一章 先懂得当部属（领导别人的基石） (337)

卡斯地黎翁耐，何许人也/优秀侍臣应有特质/服侍王侯的最佳方式/杰出侍臣的价值/授权与领导/“由下而上”的艺术/培养部属领导人十步骤/五种部属风格/了解你的部属

●启示

第十二章 做正确的事（甘地对商业与生活法则的看法）
..... (371)

天生的领导人/谦逊领导：不合作运动/身体力行：仆侍领导/牺牲产生力量/挑起重担/七大罪愆

●启示

结束语..... (395)