



智 慧 成 功 从 书

NO.03

更高层的人生哲学

甘地式领导

A HIGHER STANDARD OF LEADERSHIP

[美] Keshavan Nair 黄进发 译



吉林出版集团

智慧成功丛书 No.03

甘地式领导

A Higher standard of Leadership
——Lessons from the life of Gandhi

[美] Keshavan Nair 著 黄进发译

专利文献出版社

Copyright 1994, by Keshavan Nair. Chinese Language edition arranged with
LINDA MICHAELS LTD
Simplified Chinese Copyright 1997 THE PATENT DOCUMENT PRESS
图字:01—97—1653

甘地式领导

A Higher standard of Leadership
——Lessons from the life of Gandhi

智慧成功丛书 NO.03

原著: keshavan Nair

翻译: 黄进发

出版: 专利文献出版社

印刷: 曙光印刷厂

发行: 专利文献出版社

经销: 新华书店

责任编辑: 黄树玉

封面设计: 杨 群
李 栋

丛书策划: 陈 柳

850×1168 毫米

32 开 7 印张 140 千字

1997 年 10 月第 1 版

1997 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80011 - 263 - 2/Z · 254

定价: 12.80 元

版权所有 侵权必究

序 言

圣雄甘地的生命启示

像我们这一代的印度人，永远不会忘记 1948 年 1 月 30 日甘地被刺的当天晚上自己身处何地，和当时所为何事。当年，我住在印度旁遮普省(Punjab)的帕第亚拉市(Patiala)。当晚，我刚从离我家步行约十分钟路程的公园溜冰场溜完冰，走在回家的路上。当时，天色已晚，两个人骑着脚踏车经过我的身边。其中一个人对另一人说：“老人家死了。”彼时，我还不知道他们所说的是何许人物。五分钟后，我回到家里；收音机正开着，每个人都泪眼盈眶。在我走过家门时，有人告诉我：“甘地先生被刺死了。”

甘地被暗杀的那一年，我十五岁。尽管甘地在我家有极高的地位，备受尊崇；但老实说：他对我来说并没有特殊的吸引力。当时，我接受的是英式教育，上的学校是以英语教学的公立学校，最有趣的活动是板球、电影及学校生活与各种功课作业。对于甘地各种强调克制、几近圣人的作风与行径，委实不是像我这样的小孩所能体会与理解的。细数当时全印度的领袖人物，杰瓦哈尔拉耳·尼赫鲁先生(Jawaharlal Nehru)是我最熟悉也最容易认同的。尼赫鲁曾在伦敦著名的赫罗学校(Harrow)及剑桥大学(Cambridge)受过完整的英式教育，来自城市，极富都会风格的涵养，后来成为印度独立后的第一任总理。

这样的想法，一直持续到十九岁的那年，当时我身患重病，卧病在床达两年之久；也因此有许多时间得以多方阅读。从尼赫鲁的自传中，我体会到尼赫鲁对甘地的景仰——包括甘地对理想的坚持、甘地的力量与勇气。尼赫鲁写道：“虽然，他貌不惊人，”然而“披覆着单薄的缠腰带、裸露部分身躯的甘地，却有一种望之俨然的气质，令人不得不发自内心地心悦诚服。”

在我匆匆而逝的年轻岁月里，个人对甘地的评价可以说是相当浮面、相当肤浅的。我是从一系列的阅读与学习研究课题中，开始对甘地的了解与认识。起初我不认为他是一个圣哲。我认为他只是个经常自我伤害、自我虐待的人。这样的看法失之简单，以至于很容易将他的生活、生命与理想，归类到属于不切实际的范畴。这正是我曾经拥有的想法。后来，我逐渐体会到这个人所具有的英雄本色与特质，是表现在他愿意提出一些基本的问题，并和他的追随者针对问题找出答案，而后能按照它来一起生活实践、身体力行。逐渐地，在我的心里产生了对他人格的景仰——包括他的勇气、对人性的充满信心以及其服务社会的精神。我深切地了解到甘地外表的庄严伟大，其实是来自其内在力量的展现。在众多曾经献身各种伟大的社会与政治运动之领袖人物中，我坚信，甘地是最超然出众的，他充分地表现了人道精神中最高贵的一面。他也是一个行动家，一生致力于政治的改革与社会的改造运动。在奋斗的过程中，纵然偶有失误，但矢志坚持把握真理与非暴力的信念，则贯其一生。

由于对甘地看法的改变,使我对甘地的行谊产生莫名的热情;我决定将甘地一生中极具象征性与代表性的部分行为,导入我个人的生活里头。于是,我开始纺纱、甘心放弃生活上一些微不足道的便利;不再穿着丝绸制品和轧别丁(gabardines)式的长袍,只穿手工编织的衣物。这样的生活方式,一直持续到1959年前往美国为止。

在过去的三十二年岁月里,我汲汲于学位的追寻、专业技术的进取,并全力撷取一切能使我的生活更为舒适、愉快之必备能力与各种素材。在从事管理咨询顾问的生涯里,我服务过的公司从小型的公司到大型的企业,甚至是财富杂志(Fortune)排名前100大的公司都有。担任的工作有多家大型企业、跨越多种职能之工作团队的首席调查分析师与专案经理,以及一家大型专业服务公司的高层经理人与董事。因此,我有许多机会,对公司高层之策略或执行,提出领导风格的看法与咨询建议;也能很广泛的从各种角度,观察到领导行为本身及其所面临的种种挑战。

在我从事专业活动的生涯里,甘地的领导风格给我极大的启发,也有着极深刻的影响。1994年是甘地125周年诞辰纪念。这实在是一个很有意义的时点,让我们来重新审视甘地的领导风格与作为,并将它导入当前的领导观念及其实践上。特别是在今天,许多商界及政界的领导人物,已然忘却了理想的坚持、丧失了人道精神的涵养;甘地的领导风范与行谊,将给我们新的启示。

这并不是—本专论甘地的书。其实，我所想的是：期望从甘地生命经验中，撷取一些教训，以发展一套领导的基本架构。在这个架构里，注入属于道德及精神层面的内涵，希望借此能引领我们走向更高的层次。

要从甘地的生命历程，挑选若干重要的事例来说明领导的概念，其实是蛮具有挑战性的工作——因为，实在是有很多的题材可供选择。基本上，本书所摘取的事例，都是那些我认为比较能和现代读者解说的故事。其实，还有许多强有力的事例，可以加以举出说明，然而却需要对印度当时的情况及风俗民情，作长篇大论的背景交代，才能使读者充分了解。如此，将使本书的阅读难度提高，但却不见得对本书要表达的精神内涵，有多大的助益。为免徒增读者阅读上的困扰，许多甘地的伟大事迹，并未在本书提及。

甘地所揭橥与身体力行的若干德行，如：责任、真理、博爱、尊重个人、勇气，都可广泛地应用在吾人的工作及日常生活上。本书所要表彰的领导风范，是建立在把握道德原则与服务信念的基础上；绝不是那种以追求权力的拥有掌控，或是以暴力来驾驭统御他人的技术。这种圣雄式的领导，应该普及到国家的年轻一代；一个卓越的领导可以确保我们共同理想的实现，可以迎合我们止于至善的企望，当然也将引领我们走向更高品质的生活。

我们每个人都有可能扮演领导者的角色，从总统、企业界总裁、最高

执行长，到父母、兄长、老师……我们有机会、也有责任来影响年轻的一代。而就算未居权位，我们也有责任提高自身的层次，使得那些领导者也必须提高他们的标准，如此世界才会有希望，愈来愈好。

因为，我相信，领导的风格能否走向更高的标准、迈向更高的层次，其关键是在我们每个人，因此，本书特别强调每个个体的责任。在个人的层面上，我们必须把握行为的原则，实践服务的人生。但我并非意图每个人都去追随甘地苦修的生活方式，事实上，我也很在意物质的世界。但由于个人对甘地的景仰与尊崇，我发现在专业领域及社会生活里，我的行为标准是较一般人高些。我希望，在我和别人待人接物时，已然表现出这种高水准的行为与风度。所谓：“有诸中，形于外。”也许这就是人类——不管他是王公贵族还是平民百姓——他总希望留给后人一些东西：期望自己能为其他生命有正面与积极的影响。

——凯夏文·纳尔

甘地式领导

A Higher standard of Leadership

——Lessons from the life of Gandhi

目 录

智慧成功丛书 No.03

1 序言

1 导论

第一阶

一贯的行为标准

- | | |
|----|--------------------|
| 23 | 1. 奠定一贯标准 ~ 坚守绝对价值 |
| 33 | 2. 胸怀人道理想 ~ 立志服务人群 |
| 41 | 3. 培养行动导师 ~ 冶炼自觉良知 |
| 47 | 4. 杜绝旁门左道 ~ 破除名利执迷 |
| 55 | 5. 致力开诚布公 ~ 减少隐晦私秘 |
| 63 | 6. 发扬人性本质 ~ 贯彻道德勇气 |

第二阶

服务的精神

- | | |
|----|-------------|
| 79 | 7. 重视责任不贪权力 |
|----|-------------|

甘地式领导

- | | |
|-----|---------------|
| 87 | 8. 价值观引领服务 |
| 93 | 9. 立志献身服务 |
| 99 | 10. 了解服务的迫切需求 |
| 107 | 11. 发挥服务的友爱力量 |

第三阶

- | | |
|-----|-------------------|
| | 道德为魂的决策与行动 |
| 117 | 12. 树立领导的基本风范 |
| 127 | 13. 昭示决策的诚信公正 |
| 137 | 14. 与时俱进的决策方针 |
| 153 | 15. 以道德力量执行决策 |

1 **结论——迎接挑战**

1 **附录——甘地简传**

导 论

向更高标准挑战

许多人相信在今天的工商社会或政治环境下，单靠个人的正直诚实，是不大可能功成名就的。此处的正直诚实，并非是指消极地在财务上无贪渎的情事，而是积极地指陈所有行为皆应坚守道德的原则。许多人都相信：领导的主要目的：是要取得权力和地位。同时，许多人也认为，假如对道德的问题，作过多的考量，经常会使许多政治上或商场上的决策碍手碍脚、缺乏效力。

领导的标准或其层次，并不是仅仅由领袖人物的特质与信念所决定，更重要的是决定于我们对这些领袖人物的期待。只要我们相信，我们的领导者尚缺乏正直诚实的特质；我们必然对他有所期待；而这些期待，势必会反映到这些领导人物的行为上。因此，很重要的观念是：我们之中的每个人都会影响到整个领导的标准与层次。只要我们对那些

领导的标准或其层次，并不是仅仅由领袖人物的特质与信念所决定，更重要的是决定于我们对这些领袖人物的期待。

将要领导我们的人，进一步提升我们对他的期望，就可以提升整个领导作为的层次。

在我们追求更高标准与层次的领导之路程上，我发觉没有一个可以和莫汉达思·卡拉姆昌德·甘地(Mohandas Karamchand Gandhi)相提并论的。

在我们追求更高标准与层次的领导路程上，我发觉没有一个可以和莫汉达思·卡拉姆昌德·甘地(Mohandas Karamchand Gandhi)相提并论的。甘地终其一生，为群众的生命、公共的事务，奉献心力，期间超过五十年的岁月。他领导上亿的人口，抵抗有史以来最顽强的政治力量。相对于其他和他同时代的世界级政治领袖或军事统帅——如：希特勒(Hitler)、墨索里尼(Mussolini)、斯大林(Stalin)、邱吉尔(Churchill)、罗斯福(Roosevelt)、戴高乐(de Gaulle)、艾森豪威尔(Eisenhower)、蒙哥马利(Montgomery)、巴顿(Patton)及麦克阿瑟(Mac Arthur)等人，甘地没有英挺的戎装，手下没有一兵一卒，也没有位居任何政府要职。他不仅倡导，更重要的是他身体力行，坚持把握真理及非暴力的理念，而且，终其一生奉献自己、服务众人。他提醒

了世人：人类的精神力量，是可以不屈不挠的；人类的勇气与爱是远胜于武力的。当他被刺身亡的消息传出之后，联合国亦降半旗以哀悼。全世界都体认到他特殊与卓越的贡献。这是联合国有史以来，惟一的一次，为一位和任何政府或国际组织无干系的个人，作出降半旗致哀的举动。

甘地具有许多成功领袖人物所应有的特质。除了勇气与决心之外，他能吃苦耐劳、咬紧牙关力撑、富决断力，也具有绝佳的人际关系处理技巧，他不只思虑缜密，更是一位行动导向的人物，对于任何执行细节，都投以极大的关注。曾有一位记者访问甘地时，请他为美国、特别是为来自非洲的美国黑人说些话。甘地回答说：“我的一生就是最好的写照。”

甘地的生命，不曾被政策方针左右；而是由一套整体的原则与价值观所引导。政治领袖，往往有一个国家，作为他满腔热情的源头。商界的领袖，则有一企业组织作为其热情奉献的

甘地的生命，

不曾被政策方针左右；

而是由一套整体的原则与价值观所引导。

甘地的生命，
为其个人所信仰的宗教所主导，
即：真理、非暴力与服务他人的生命观。

对象——可能是顾客的追求、产品的销售或取得，也可能是技术的提升与获得……不一而足。而甘地的生命，为其个人所信仰的宗教所主导，即：真理、非暴力与服务他人的生命观。

看过电影《甘地传》的人，都知道甘地在政治上的重大成就有二：一是他鼓舞当时侨居南非的印度人，团结起来争取免于歧视的自由；以及后来投身于印度脱离英国管辖之独立运动。甘地的作为及其影响的层面，是远远超过任何一位公共事务与群众生命的领袖人物所曾达到的。

在社会改造方面：甘地主要致力于“不可碰触”的贱民阶级(Untouchability)的消除。这是印度最主要宗教——印度教教义中，不可或缺的阶级构成要素。几百年来，印度教已然发展了一套严密的阶级与种姓制度。许多印度教徒相信(即使到现在还有一些人仍相信)，假如被较低阶级的人碰触到，他就是被“玷污”了(Unclean)。整个阶级与

种姓制度中，最低的一层就被称为“不可碰触”的贱民（Untouchables）。

这些不能被碰触的贱民，达数千万人之中，约占印度五分之一的人口。他们被迫居住在某些特定的区域，与世隔绝；不许使用种种公共设施——包括寺庙等，其他阶级的印度教徒都可自由出入之地，也不容许贱民进入。面对这种种的歧视，最令人不解的是：这些人相信他们之所以会遭受这般悲惨的命运与对待，系因为他们信奉的宗教——印度教，给予他们的惩罚。

甘地竭尽其一生，都在为消除贱民阶级而努力。他创造了一个新的词汇“哈利贞”（harijan）意为上帝之子，以此词汇代替不可碰触的贱民。他企图使贱民阶级，能在印度教教义的规范下，获得和其他阶级相同的对待与地位。然而，他的努力，不只保守的印度教徒反对；即使一些贱民阶级也不表赞同。因为，部分的贱民阶级人口，希望能与印度教的分离运动中，得到政治上的平等

甘地竭尽其一生，
都在为消除贱民阶级而努力。

对待，从而加速改革的步调。

在经济改革方面，甘地最主要的重点：
是摆在改善农村居民的生活条件上。

在经济改革方面：甘地最主要的重点，是摆在改善农村居民的生活条件上。这些农村的居民是印度人口组成中最重要的部分，绝大多数都非常贫穷。他在农村地区，推出了一系列的计划：引进教育、卫生与公共保健。同时，他也希望农村能够发展一些事业，以帮助他们改善自己的生活。甘地认为：农村的居民，如果能自己纺纱、制纱，并进一步在农村发展织布的事业，那么农村家庭中部分的隐藏性失业人口，将可利用时间，创造新的所得来源，不但养活自己，也改善了农村的生活。甘地也号召其他地区的印度人一起来支持与协助农村的经济重建运动。他鼓励人们只穿手工编织的衣服。为了彰显他与农村居民站在同一阵线，甘地在其生命的每一天一定要从事纺纱的工作，而且只穿手工纺纱、编织的衣服。

甘地相信：所有形式的劳动价值，都应该被

同等看待。他发展并且投身于工会运动；他从不要求他的追随者，去做任何一件他们不愿做的事情。

甘地相信所有宗教，都是要彰显真理的意义，同时，各种不同信仰都应该和平共处。他一生献身于暴力的消弭，推动印度教徒和回教徒之间的相互尊重与容忍。他希望能维持一个统一的印度，希望独立以后的印度教徒和回教徒都能和平相处。否则，也不会有巴基斯坦的建国。就这一点来说，甘地显然是失败了。

在属于甘地个人的生活层面，他将大部分的时间用在称为“阿修伦”（Ashram）（或译耕读社）的精神灵修社团里。每一位生活在“阿修伦”的人，都必须甘于贫穷、坚拒所谓“不可碰触”的阶级制度、把握真理与非暴力的原则，并共同负担为使“阿修伦”得以独立运作，所必须付出的劳力与责任。在“阿修伦”里头，甘地有一群志同道合的伙伴和他一起分享精神价值的意义及理念的坚持与承诺。从这群道友中，他得到了支

甘地相信：
所有形式的劳动价值，都应该被同等看待。