

Leadership

“一部吸引人的读物，为后人照亮了前进之路。”

——迈克尔·艾斯纳，迪斯尼公司总裁兼CEO

领导学泰斗沃伦·本尼斯亲自作序推荐

卓越领导 的思维方式

The Contrarian's Guide to Leadership

(美) 史蒂文 B. 桑普尔 著
(美国南加州大学校长)

张翠玲 袁丽娜 毕崇毅 译



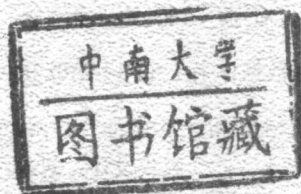
机械工业出版社
China Machine Press



卓越领导 的思维方式

The Contrarian's Guide to Leadership

(美) 史蒂文 B. 桑普尔 著
(美国南加州大学校长)
张翠玲 袁丽娜 毕崇毅 译



机械工业出版社
China Machine Press

Steven B. Sample. *The Contrarian's Guide to Leadership*.

Copyright © 2002 by Steven B. Sample

Published by Jossey-Bass. Jossey-Bass is a registered trademark of John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. Authorized edition for sale in the P.R.China only.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-0727

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导的思维方式 / (美) 桑普尔 (Sample, S. B.) 著; 张翠玲等译.
- 北京: 机械工业出版社, 2004.1

书名原文: *The Contrarian's Guide to Leadership*

ISBN 7-111-13055-3

I. 卓… II. ①桑… ②张… III. 领导思维学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第088589号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 12印张

定价: 28.00元

凡购本书,如有倒页、脱页、缺页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

赞 誉

“史蒂文·桑普尔作为一位领导者有着丰富的经历，这使本书充满了真知灼见与领导者哲理。他的语言通俗易懂并且十分精辟，他提出的观点发人深思，帮助你汲取经验。用你自己的理解去阅读此书，你会发现本书的闪光之处。”

——美国前任国务卿，乔治 P. 舒尔茨

“每位领导者以及那些想成为领导者的人应该阅读史蒂文有关领导者的观点。没有人能比他在《卓越领导的思维方式》一书中写得更好。通过匠心独运的创意，简练的语言和充满艺术性的修辞手法，书中的精华被表现得淋漓尽致，因此它能够让读者着迷，它肯定能成为经典的领导学著作。”

——TRW公司创始人，西蒙·拉莫

“这是一本令人兴奋的读物，充满了一种开路者的兴奋。史蒂文·桑普尔迅捷而坚定地讨伐了有关领导艺术的拙劣主张并开辟了一条新路让后人随行。毋庸置疑，他已经改变了不只是一所，而是两所大学的面貌。”

——美国四位总统的顾问，畅销书作者，大卫·葛根，评论员

“这是一本关于有效管理的独一无二的指导性书籍，因为它是由一位身体力行的人所著。史蒂文·桑普尔并不只是一位写领导艺术的作家，他本身就是一位领导者。他为我们提供了这本优秀的读物，阐述了其他人可以学习借鉴的领导方法。”

——迪斯尼公司董事长兼首席执行官，米歇尔·艾斯纳

“我之所以喜欢此书，是因为它将南加州大学近来的巨大成就归结为可以学习的、绝对合理的逆于传统思维的正确决策。”

——伯克希尔-哈撒韦 (Berkshire Hathaway)

公司副董事长，查理斯·芒格

“这部辉煌的著作不同于其他一些有关领导学的教科书与行为范本，它探讨了有关领导学基础的一些价值和观点。通过生动的事例与作者丰富的亲身经历，该书的意义和影响非常深远。”

——康奈尔大学名誉校长，福兰克·罗茨

“在这个充斥着夸大其辞和力求简单的指导类书籍市场中，史蒂文·桑普尔充满新鲜感的著作之所以出众正因为它的深度和与众不同的观点。该书把历史上伟大领导者的经验教训与史蒂文·桑普尔作为大学校长的亲身经历结合在一起，阐述了领导者应起到的作用，从艺术的听众到幽默的讲故事者，他们在争取辉煌成就的过程中与环境抗衡。阅读这本充满激情的著作将帮助所有的领导者更好地理解自己以及他们的选择。”

——美国哈佛大学商学院商务管理的阿巴克尔讲座教授，

畅销书《e变》的作者罗莎白·默丝·坎特

“史蒂文·桑普尔勇敢地超越传统思维来谈论领导者艺术，用一种全新的文学笔触来阐述领导者理论，他自己宝贵的经历使本书的理论熠熠生辉。本书充满激情的观点是值得21世纪的领导者进行学习与实践的。”

——西方石油集团董事长兼首席执行官，雷·艾拉尼

《卓越领导的思维方式》一书不仅是一本实用的指导性读物，也是一本能够实现成功生存的具有思想性的指南。获得成功的一个主要因素在于，只有在经历过困境并探索过关于个人的技能和价值的问题之后，成功的领导力才可能会实现。如此看来，对于领导者来说没有万无一失的因素。对于成功的领导者来说，他的个性将引领时代的发展。”

——美国参议员，黛安娜·范斯坦

沃伦·本尼斯

专文推介

当今美国社会有独创性的作家，即那些能提出真实可信，又不落俗套观点的人可算得上是凤毛麟角。史蒂文·桑普尔就是一个无可争议的有独创性的作家。在我们这个时代，那些渴望成为成功领导者的人们真应该听听他那简单通俗的领导者哲学。本书是史蒂文通过自己的努力创作出的领导者手册，堪称一部经典之作。

在当代有关领导艺术的书中，这是一部罕见之作，因为它严谨坦诚，而且有坚实的思想基础。它的独到之处在于不是泛泛地给出简单的答案而是提出一些尖锐的问题。每当人们认为只凭良好的意愿就能成功时，这本书就提醒我们：真正的领导者从事的是一种苛严的职业，它需要在即将成为领导者的人中挑选出最好最强的那个。

这是一部稀世之作，而且作者又是一个难得的人才：一位对艺术及人文科学有着非同寻常情感的技术专家，同时，也是一个成功的领导者，他将其智慧轻松地传授给了他人。我确信除了史蒂文以外，没有哪个当代的作家能够写出您手中的这本书，它综合了大量有关人性、社会、艺术、科学技术及其他领域的真理。

我与史蒂文·桑普尔相识于十几年前，当时我帮助他应聘就任南加州大学校长一职，那时，就看出他是领导者中的领导。从那时起，我们联合教授大学高年级课程“领导之道：艺术与探险”。我很快就发觉史蒂文在课堂上所教的，全然不同于管理学教材或者时下流行读物上的内容。他的观念非常新鲜且永不过时，而且迥异于传统思维，因此，本书将成为领导学书籍中的瑰宝。

除了某座大城市的市长之外，没有一个领导者会像一位美国重点研究型大学的校长一样，要对付那么一大帮数量又多又复杂的利益相关者。就我个人的经验来说，大学校长得充当演员、梦想家、牧师、心理学家，就像是统御旗下有十几二十家不同公司的一个大集团的首席执行官。

由此可见，其他领域的领导者应该好好向一位出色的大学校长学习，而且史蒂文是最棒的——他也许是过去50年中两三位最杰出的校长之一。我认识的其他校长没有人能够管理两所如此不同的大学——一所位于东海岸的公立大学及一所位于西海岸的私立大学，两所大学都有各自深厚的根基及传统，而史蒂文通过他杰出的领导使这两所大学逐渐拉近距离，并发挥出了巨大的潜力。

史蒂文的特别之处在于他能表现出非凡的能力为利益错综复杂的投资者带来福音。在南加州大学，他使无数的支持者都热情似火地为了达到崇高的梦想而一起奋斗。结果更令人印象深刻——高中毕业生报考该校的人数增加了一倍，大学一年级新生学术能力测验的分数神奇地上升了240点。该校还建立了先进的研究学院，开发了与众不同的大学课程，还有了不起的筹款记录，所有这些都说明了他已经能够动员所有的支持者努力地工作，为了实现共同的梦想而奋不顾身地跟随着他一起奋斗。他的成功还表现在，《时代》杂志将南加州大学评为2000年最好的大学之一，从广义上来说，南加州大学几乎是重新定义了21世纪美国大学的概念。

史蒂文是一个用敏锐的眼光学习历史的学生，也是一个好作家。他善于向人们讲述从他自己的生活经验、事业以及从不同时代伟大的领导者们的生活中得到的经验教训。他对于领导学理论的最大贡献是能够让人们全身心地体会领导者的苦恼，那些能够使各层次领导，大到哈里·杜鲁门、托马斯·摩尔、玛格丽特·撒切尔，小到街头药铺老板凌晨4点钟还在苦苦思索，不就是为了做出所谓“痛苦

的决策”？

许多人渴望乐观向上的领导精神，因为它能帮助任何机构和个人摆脱烦恼和负担，史蒂文在本书中有力地说明了一些可能会发生的意外，并且说明了一位伟大的领导者必须计算出所有的代价，不管这是出于伟大的远见或者一时的冒险行为。他在本书中的说理丰富多彩，急迫而又有耐心，促使你陷入深刻的反省与深思之中，而且这些理论与每个人都息息相关。

毫无疑问，本书将会成为第一本引起领导者深思的书，令他们深刻地审视自己以及自己的言行，并使其结果有益于其他人。在等待史蒂文未来的杰作时，我们不妨先来发掘一下这本书中无穷的宝藏。希望您在阅读中会有“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”的感受。

沃伦·本尼斯

加利福尼亚州，圣莫尼卡

前 言

下面的话你已经听到过很多次了，也许你已经在心中默念：“我们国家需要的是像乔治·华盛顿及亚伯拉罕·林肯那样真正伟大的领导者。他们具有正直的信念与洞察力，他们可以将我们团结在一起，走到正确的轨道上来。”

我经常听到像这样的悲观论调，有时候我甚至也会发表这样的感慨。但是，我深深地感觉到这种情绪背后的许多真理。如果我们要创造属于我们这个时代的伟大领导者，我们就不能克隆一个过去的领导者。华盛顿是他所生活的那个特殊时代的杰出领导者，但是他未必会成为当今社会的成功总统或军事领袖。

华盛顿和林肯都是我崇拜的英雄，我在本书中也论述了一些造就了他们的原因。但是，对于领导者来说，最为重要和与众不同的一点就是领导要受到特定的环境和条件的制约；一位领导者在一定的条件下在某方面获得成功，不一定会在不同的条件下或者在不同的时间内在同等条件下获得成功。

领导的概念十分难以琢磨，需要谨慎地加以对待。在某种程度上它的定义很难满足每个人的口味，虽然很多人都相信在看到它的定义时就能理解它。当然，那些天生的领导者好像不用费力就能得到权力和地位。尽管许多伟大的领导者在年轻的时候少有领导者的风范，但是他们还是通过学习、等待及实践学到了这门深奥的艺术。

在所有不同的人力资本中，领导者也许是最稀少而最珍贵的。想想那些日趋败落的公司，尽管有一群顾问在进行指导，还出台了一系

列新的计划和政策，仍然不见起色，直到最后公司的首席执行官被解雇，聘用了一位新的领导者，然后，这个公司好像奇迹般地走出了困境。在军队、大学、教会及国家的管理中也有类似的情况出现。

但是，领导者的交接也会有相反的结果，如在紧要关头失去高效而有天赋的领导者会为他所领导的机构带来灾难性的后果。尽管继任的新领导也会试图努力改变逆境，但显然无力阻止一个在几个月或几年前还处于生机勃勃的鼎盛时期的机构走向无情的衰落。

再者，有些时候，整个社会都失去了创造伟大领导者的能力。拿美国人来说，我们会认为自己所在的社会在过去的每个10年中都在稳定地发展。但事实上，20世纪比之前的四个世纪都要混乱得多，整个社会中人性的沦落和倒退就是一个明证。这种倒退可部分地归咎于人类致力于研究互相残杀的技术和强权政治的发展，但大部分原因是因为我们无力创造出优秀的领导人，能在技术变革占主导地位的时代中令人信服地阐述人性和道德哲学。

许多案例表明，有些社会丧失了早期高度发达的文明，退回到未开化的生活方式。在这些案例中，诸如入侵或旱灾等外部因素起了明显的作用，但是在大多数情况下，这种退步似乎是由于社会意志的失败和缺乏优秀的领导人所导致的。

如果成为领导者有很大的条件性和偶然性，那么阅读有关领导的书籍又有什么必要呢？为什么我们不去对领导的角色亲身加以体验和感受呢？当然，对于如何成为有影响力的领导者，并没有绝对正确的入门准则。但是，领导艺术的确是可以加以传授和学习的。很明显，一个人可以通过学习他人的领导艺术并挑选出一些适合自己的经验来发展自己潜在的领导能力。

本书的目的是让你以新颖的、独创的观点来思考领导者与领导学——我喜欢称之为逆向观点。逆向观点并不是指反对所有传统的思维模

式——实际上，许多有关领导学的传统思维（以及在许多其他问题上的传统思维）是完全正确的。但是，正如效仿过去的某个著名的领导者无法使你成为有影响力的领导者一样，你也不能靠盲目地遵循传统思维来学会鉴赏领导艺术或是开发自己的领导潜能。解决问题的关键在于你是否能够快速地冲破传统思维的枷锁，让自身的创造力与思维的独立性发挥更大的作用。

本书中的许多概念初看会有些怪异，与我们的直觉相反：中性思维与自由思维，用心聆听，切勿完全相信专家，阅读你的竞争对手没有读到的知识，将适合的决策授权副手去制定，忽略沉没成本，为你的员工工作，选择你愿意捐躯的山头，自己的马自己杀，跟随领导人，理解成为一个领导者与做一个领导者之间的区别。以上这些概念是否都与传统的思维相反？不，但是它们挑战传统思维的方式肯定会让你兴奋不已并且受到启发。

本书的创作与我在三个主要的研究性大学中27年的高级领导经验是分不开的。我曾在纽约州立大学布法罗校区担任校长9年，在南加州大学担任校长10年，我还在不同行业的14个公司的董事会任职多年，这使我能够观察并接触许多商界领导人。同样，作为一名大学校长使我有机会与许多国内外的政治领袖与政府官员一起工作，也能与许多犹太教与基督教的领袖、工会领袖、慈善机构以及文化机构的领袖们一起工作。

最后，我具备别人很少有的优势，通过过去6年每个春季学期与同事沃伦·本尼斯一起教授领导学课程，我接触到了200多名南加州大学最聪明也最有抱负的年轻领导者们。沃伦·本尼斯是一位世界知名的研究领导学的专家。我们一起教授的这门名为“领导之道：艺术与探险”的课程吸引了学校各个系及各个学院的学生。每年，我们都从160多名申请者中挑选40名出色的大三和大四学生。通过举办研讨会、小组讨论和个案研究，这些学生研究了20位历史上以及当代领导

者的生活和事业，从大卫国王到华盛顿和拿破仑、从甘地到马丁·路德·金和马格丽特·撒切尔。他们要阅读1 000多页的文章，与十多个被邀来宾就有关领导者角色多样性等问题进行讨论，还要写十几篇4页长的论文并完成一个重要的小组项目。

虽然我的专业是电气工程，但是教授这一课程已经成为我事业中最满意的学术经历之一。与学生们坦诚地讨论有关领导与领导学的问题，使沃伦与我获得了许多全新的观点，认识这一奇妙而重要的人类行为领域。

本书中的所有章节，多数可以不按顺序来阅读。它的好处在于它不是一部自命不凡的哲学论述，要读者全盘接受或是全面抵制。相反，你可以随心所欲地接受那些吸引你的部分而忘掉其他内容。

你可以发现本书中每一条逆向思考原则都用古代及现代的政治、商业、军事、宗教及学术方面的例子来加以说明。本书的结尾则列举了南加州大学领导学的个案研究，综合了前面章节中的许多观点。

领导的艺术与实践该艺术的每个人，一直都在不断进步。他们永远不会停止和结束；他们总是在发展、变化，永远不会静止。下面就让我带领你以逆向思考的原则来参与到这一艺术的发展过程中去。如果本书能为你提供一些有关领导艺术的启示，那么它就达到了我的创作目的。

目 录

沃伦·本尼斯专文推介
前言

■ 第 1 章 中性思考与自由思考 / 1

领导人的想法若固守窠臼，完全被自己的好恶与偏见所主导时，便无法中性思考，更遑论自由思考了。真正中性思考的领导人，能采取开放的态度，并保有独立判断的能力；而自由思考能增强心智的创意，以全新的观点解决看似无解的问题。

■ 第 2 章 用心聆听 / 13

很多领导人都是很差劲的听众，不是不理睬人家想说什么，就是缺乏用心聆听的技巧。如果领导人在听别人说话时，能全神贯注，不急于下判断，则常能听到全新的观点，并且有助于自己的独立思考。

■ 第 3 章 专家：救世主还是江湖骗子 / 27

萧伯纳有言，每一种职业都是对付外行人的阴谋。这也是为什么很多领导人在专家的好心帮助下，反而深受其害的缘故。因此领导人要思索的是：你需要什么样的专家？请他们做什么？要怎么运用专家的长处，而不被他们牵着鼻子走？

■ 第 4 章 什么人读什么书 / 43

领导人的用字遣词、比喻、书写的语法、演说的模式等，多少都会受经典之作的影 响，因为他们晓得这样的语言比较能引起群众的共鸣。然而该读什么书呢？对逆向领导人来说，一个原创的观念，胜过一百个传统智慧的结晶，而这种原创的观念，常来自领域外读到或听来的信息。

■ 第5章 决策的艺术 / 59

决策结合了逆向领导的多项特质，包括：中性思考、自由思考、有技巧地倾听、在负全责的前提下充分授权、艺术性的拖延、不受过去错误的影响、考虑机会和运气因素、懂得倾听心声。这种种特质结合起来，本身就是一门艺术，也是成功领导的利器。

■ 第6章 人性的善与恶 / 77

凡是人，免不了说谎、掠夺、憎恨、寻仇、开战、折磨他人，但人也会自然地去爱、与人合作、交友、流露同情心、守法和创造美好的艺术品。领导人要面临的考验，不是沉溺在人性本善或性本恶的幻想中，而是设法激发追随者最好的那一面，同时将坏的一面减到最低。

■ 第7章 选择你愿意捐躯的山头 / 91

何谓“你愿意捐躯的山头”？也就是你自己的道德抉择。因此领导人必须先清楚自己的道德信念，以及信念的基础。然而合乎道德的领导风格，并不全是“你愿意为其生的底线”，重要的是“你愿意为其死的底线”。

■ 第8章 为你的下属服务 / 105

逆向思考的领导人知道，领导要做得好，关键不在领导人身上，而在他所挑选的高层领导者上。因此领导人在招募现有最好的人才后，应该尽一切的力量，协助下属把事情做好。也就是说，你应该替为你工作的人服务，成为下属的员工。

■ 第9章 追随领导者 / 123

所谓领导，就是带领人走向他们自己没有选择的新方向。因此领导者要有实际的追随者，并通过行动、决策，对追随者行使权力。也就是说，领导者的地位重不重要，要看是否有人确实受其决策的影响，或关心其决策，让众人一起为组织奉献才智并一起行动。

■ 第10章 “当”领导人与“做”领导人 / 139

你想“当”领导人还是“做”领导人？如果你想的是“做”领导人，

那就要为追随者和组织做出伟大、足以流芳的贡献；但如果你只想“当”领导人，为了自己和大家好，你还是尽快下台吧！因为领导人所拥抱的现实是：日复一日、琐碎的领导之事。

■ 第 11 章 逆向领导实例：南加州大学的十年 / 151

回首这十年，着实多姿多彩，不单对我这个校长，更包括与南加州大学相关的每个人。大家都有机会培养、展现领导技巧，而且处处都是逆向领导的痕迹。我们虽然犯了不少错误，有无数次必须从头再来，但这没有消减我们努力达成目标的热忱。

■ 结论 / 167

致谢 / 171

作者简介 / 175

第 1 章

中性思考与自由思考

逆向思考的领导者异于常人的特点在于能够通过中性思考来保持自己思想的独立性，通过自由思考来加强自己思想的创造性。

传统思维者认为尽可能快地对事物做出判断是很有价值的，而当他们成为经理人的时候就更有充分的理由认为这种想法是正确的。但是，逆向思考的人则认为，对于领导者来说，要判断信息的对错或是新思路的价值时，应该尽可能缓慢而谨慎地进行，当然并不是任何情况下都要如此。

在我教授领导学这门课时，我认为最有意义的事情之一就是有机会看到学生们能在坚守自己原则的基础上学会“中性思考”。虽然中性思考是一种需要付出很多努力才能练就的不同凡响的特性，但它是一个领导人应该具备的最重要的技能之一。

大多数人对事物的两极化判断都倾向于快速得出结论，也就是说，他们会立即把事物归类为好与坏，对与错，黑与白或是朋友与敌人。然而，一个真正有能力的领导者必须能够看到一件事情更深层的内在，以便对事情的顺利进展做出明智的决定。

中性思考的基本要素是：对于一件重要的事情，在你没有听到所有与其相关的事实及评论之前，或者除非是由于客观原因所迫，使

你必须在未能了解所有事实的情况下得出结论（这种情况有时会发生，但比想像的要少）之前，不要得出你的看法。F·斯科特·菲兹杰拉德（F. Scott Fitzgerald）曾对中性思考进行过类似的描述，他发现一流的思维是一种能够同时拥有两个相反的念头并仍能保持大脑正常运转的能力。

通常，普通人只有在被要求做法庭的陪审团工作时才会进行中性思考（这也许是因为许多人认为陪审团的工作非常痛苦的原因）。一个陪审员总希望能拖延判断，直到了解了一切的事实以及他人的评论以后，而且也只有在这以后他才能得出最终的结论。我自己从来没有做过陪审员，但我曾与多年担任陪审员的人探讨过这个问题，这使我相信多数陪审员在案子审讯之前就已经拿定了主意。而且，我想多数法官也是这么做的。

中性思考毕竟不是一种天生的行为，对于那些自认为是领导者的人来说更是如此。我们认为伟大的领导者是那些胆大而果断的人物，能影响他们的只有他们自己的感情与偏见。谁又能想像特迪·罗斯福或文斯·隆巴迪会是具有中性思考的人？

对于一些领导者，尤其是每天都要处理生死攸关重大问题的领导者来说，两极化思维方法也许是成功的策略。但即便如此，仍有许多世人皆知的军事领导者善于在战场上进行中性思考。拿破仑、华盛顿及隆梅尔都知道，对于处理重要事件和有效地运用思维，延缓决策直到最后一刻是何等的宝贵。

我想起有一次与一个朋友聊天，她告诉我刚从电视中听到的新闻。我的反应比较冷淡，表示“有点儿意思”。

她看起来像是自尊心受到伤害，问我：“你并不相信我，是吗？”

我感到很奇怪：“你说什么，我不相信你？”

她说：“你并不相信我刚才告诉你的事？”