



Master of Business
Administration

MBA 核心课程名著译丛

非权力领导



WAITING FOR THE MOUNTAIN TO MOVE
AND OTHER REFLECTIONS ON LIFE

[英] 查尔斯·韩第 著
时 光 译

MBA 核心课程名著译丛

非权力领导

WAITING FOR THE MOUNTAIN TO MOVE
AND OTHER REFLECTIONS ON LIFE

[英] 查尔斯·韩第 著

时 光 译

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

非权力领导 / (英) 韩第著; 时光译. —北京:
九州出版社, 2005.12
(MBA 核心课程名著译丛)
ISBN 7-80195-420-3

I. 非… II. ①韩…②时… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 149363 号

著作权合同登记号: 图字 01-2006-0285

Waiting for the Mountain to Move: And Other Reflections on Life
© Charles Handy 1991 by the Random Century Group Ltd.
Simplified Chinese translation copyright © Jiuzhou Press 2006.
All Rights Reserved.

非权力领导

作 者	(英) 查尔斯·韩第 著	时 光 译
责任编辑	周红斌 弓贝宁	
责任校对	洪长星	
出版发行	九州出版社	
地 址	北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)	
网 址	www.jiuzhoupress.com	
电子信箱	jiuzhou@jiuzhoupress.com	
印 刷	北京毕诚彩印厂	
开 本	720 × 1020 毫米 16 开	
印 张	10.5	
字 数	180 千	
版 次	2006 年 1 月第 1 版	
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷	
书 号	ISBN 7-80195-420-3/F · 111	
定 价	24.00 元	

★ 版权所有 侵权必究 ★

序

有一天，罗伯特·福克斯克罗问我：“你要不要做一次‘省思’？”

我知道他的意思，正是因为我知道他的意思，所以我觉得受宠若惊，而且有点诧异。

事实上他说的“省思”指的是广播节目“今日思想”，这是英国广播公司（BBC）电台晨间节目加插在新闻提要 and 天气报告之间的一个三分钟时间的宗教内省节目。

罗伯特是这个节目的制作人。多年之后，我对生命的一些反省和思考能够结集成这本书，都是拜罗伯特当年的一问所赐。

“今日思想”又称上帝时间，一向都是由主教、教士和犹太教教长主持的。我不是主教，也不是教士，更非犹太教教长。但负责制作这个节目的罗伯特认识我，他也是伦敦汉马史密斯区圣彼得教堂的教区牧师。罗伯特觉得，像我这样一个有点神学思想的“变节”商学教授，应该能够向习惯收听这个节目的商界和专业人士传达一点信息。

罗伯特说：“事实上，收听这个节目的有好几百万人。但你千万不要沾沾自喜，他们并不是在特意收听你的节目。其中有半数是在开车，他们利用这个节目暂时忘却那些今天等着他们要费精力去处理的问题；还有一些人正脱光衣服在洗澡或做一些杂务，他们只是利用这个节目当闹钟或背景声音。你的任务是谈些有趣的事，使他们真正专心收听。”

听完他的话，我还是觉得受宠若惊，一如我在前面提到的。第一段省思节



目安排在数月后播出。当时我正准备前往法国普罗旺斯度假，我打算利用这段假期整理我的思绪。

度假回来时，我带了些谈话的脚本。罗伯特仔细地看了之后说：“长度是差不多了，但这是对一天的省思，不是一生智慧的结晶。最理想的谈话内容是，你的话题和当前的新闻以及现在在你生命中发生的事紧紧相连，是一些让听众准备上班时细细咀嚼的东西。”

于是，我把脚本撕了，重新开始准备。也许可以这么说，我学会了到节目播出的前一天才着手准备，以使我的话题足够新颖、合时宜。

令人难过的是，罗伯特不久后就去世了。这使他生命中的许多朋友都感到遗憾。我对他永怀感激之情，因为他驱策我去思考，让我思考生命中最重要的是什么，思考我的信念——我的信念到底是怎么回事，它们是怎样开始的；更重要的是，思考这些信念对我和一般人解决日常所面对的困境和忧虑到底有何助益。

这个节目只有3分钟，540字左右就够了。听起来并不困难，但实际上，这是我一生中碰到的最困难的事。不过从另一方面来说，假如我做得好，这也是我一生中获益最多的事。能够和数以百万计的人分享自己的信念，不论他们是不是真的在听，我能够有3分钟时间侃侃而谈，不用回答问题，不会有人打断我的话，也没有人删减，这是一项殊荣。

主持节目的人事前不知道我会说什么，但游戏的规则是，不论我说什么，他们都得让我说。我有时候会想，如果我放弃草稿，并开始对英国国家广播公司、首相，乃至女王出言不逊的话，不知后果会怎样，有人会插嘴吗？

本书中大部分的感想是来自这些所谓清晨“省思”的修正版，另一些则来自其他场合，涵盖的时间前后达10年之久，其中包括冷战的结束、波斯湾战争开战，以及各国首相总统的更迭。在关于故乡和我们日常生活的部分，这10年中我耳闻目睹了许多地方的股市和房市暴起暴落、旧金山大地震，以及反常的英格兰南部暴风雨。另一方面，这10年我们也见证了家庭生活和职场生涯的变迁。

我个人认为，我的职责主要是在于寻找这些生活和事件的意义，并让它们接受个人信仰的检验。我有时候会想，每一个人都应该基于自己思考的方式和路径来构思自己的“一日省思”，我的这些反省和感想就是如此。它们不具有

任何权威，也许不会指导人们如何思考，然而，如果它们能鼓励些许人针对这些事物进行思考，那么我一定会非常欣慰。

这些反省和感想可分为有关个人、组织及其运作、社会三大部分。这些反省和感想折射出一个真实的自我。我特别增加“个人”部分的目的是试图揭露更多的“我”，以及我是如何形成对生命及生命意义的看法的。



自序

我想，一切是从我父亲过世开始的。

许多事物常常以死亡开始。这会让人思考，一个人的死亡会使他脱离什么人和什么事物。

我父亲是个沉默寡言的人。他在72岁高龄之前，也就是从担任了40年之久的南爱尔兰吉尔戴尔乡村教会的工作岗位退休之前，一直是教会的教区长。可以理解的是，他在退休时已经非常疲惫。在这段生涯的最后14年里，他同时兼任教区的副主教。两年后，他与世长辞。

获悉父亲病危的消息时，我正在巴黎参加一项商务会议。我知道消息后立刻赶回爱尔兰，当我抵达时，他已经陷入昏迷，翌日撒手人寰。他的葬礼和一般爱尔兰人的葬礼一样，安排在死后的第三天进行。葬礼静静地进行，受邀参加者仅限家族成员和少数亲朋好友，地点则是在他生前服务了数十年的乡间教会。

我非常喜爱父亲，然而对他也有点失望……

我非常喜爱父亲，然而对他也有点失望。他曾经多次婉拒前往大城市教会工作的机会，宁可在生活似乎总是一成不变的乡间教会默默工作。他的生命似乎是由无数乏味的会议和访视所构成的，中间夹杂着一成不变的周日生活起居，以及和艾金森老太太及艾迪老太太共享午餐的例行之事。我在青少年时期就下定决心：一旦独立自主，永远不会再踏入教堂，而且要永远摆脱贫穷。

在这种情况下，我的朋友和家人惊讶地看着我成为某石油公司的主管，并

被派往远东地区的沙捞月负责行销的事务。对家乡的人来说，这个工作和地点简直听都没听过。我在马来西亚度过了一段美好的时光，大部分时间都在花钱、喝啤酒。我奉调返国时变胖了许多，而且和一个在吉隆坡认识的英国女孩订了婚。她并未深入思考一名石油公司主管的日常生活，或者变成石油公司主管的妻子之后，生活会出现哪些变化，因此，我开始转向新发现的商学研究学术世界，前往美国攻读另一个学位，然后返回成立不久的伦敦商业学校。我很快地成为教授，每天不停地在会议、提供意见和用餐之间度过。一本著作已经出版，文章更是不计其数。我们有两个孩子，并在城区和乡间各拥有一栋公寓和一栋别墅。除此之外，我非常忙碌，每天的时程表总是排得满满的。

我自认为成功！

当我循着乡村道路回家时，就是抱着这些想法回到家乡参加父亲的葬礼。我想，这对一个生前始终非常平静的人来说，也算是一种平静的结束。可惜的是，他始终不曾真正明了我的所作所为。我在担任教授之后的某日，忽然想起母亲对这个消息的反应。她当时说，这是不是意味着我可以花更多时间和孩子们相处。

我突然发现，我们似乎有警察护送。当地的警察决定自动为我们清除前往教堂的最后几英里的沿途障碍。对一个身在以天主教徒为主的爱尔兰境内传教的新教徒而言，这等于是一种奇妙的赞美，不过，这也是因为我们很难在车阵中顺利抵达教堂所致。现场人满为患。这些人是如何得到消息的？他去世才不过两天，而且家属也只在报纸上刊登了一则不显眼的讣闻。

唱诗班看起来也很奇怪。成员们的穿着一律是我很久以前就非常熟悉的小男孩装扮，只不过，他们的脸庞苍老了许多。男孩和女孩从爱尔兰甚至英格兰的各个角落集合在一起，他们为了参加这个葬礼而放弃手边的工作。原本应该在医院休养的主教也拄着拐杖来到现场，向在场的人们追述我父亲是一个如何与众不同的人，以及他将会如何被他生前接触过的人所缅怀。

当我站在他的墓地旁时，身边围着许多他生前曾经促成姻缘，其子女曾经接受他亲自洗礼、长大成人后又在他的教堂内完成终身大事的人。看着来自各地的数百名各界人士含泪为这位生前显得非常沉静的人送行时，我转过身去，开始思索这一切。



谁会在我的葬礼中落泪？成功到底是什么？谁又是成功的人……

我当时想：

谁会在我的葬礼中落泪？

成功到底是什么？

谁又是成功的人？我，还是我父亲？

人活着到底是为了什么？我们活在这个世界上的意义又是什么？

这些并不是新问题。我曾经研习哲学，知道一些理论。我以前从未实际运用这些理论，老实说，从未认真运用。

丧礼之后，我回到英格兰。

这一年的夏天又长又热。我决定改变自己的生活和人生目标。我想，我甚至可能前往神学院深造，最后成为和我父亲一模一样的传教士。幸运的是，我接触的一些主教奉劝我不要这么冲动。他们说，如果我想服侍上帝，担任商学院的教授比担任传教士更有发挥的余地 and 成效。

事实上，他们鼓励我申请温莎城堡圣乔治厅监护人一职。这是一个由菲利普亲王和当时的温莎学监罗宾·伍德斯（Robin Woods）共同成立的小型研究中心，目的是让在教会中具有影响力的人和社会各界的贤达之士有一个聚会的地方。它针对司法、工作前途、机构的权利和义务等事务提供咨询。工商界领袖、工会领袖、知名教师、公务员，以及政界人物常常针对咨询内容进行辩论，而且也会和主教、牧师等人士相互讨论。这是繁忙世界中忙碌人士的休息场所，它坐落在圣乔治教堂后方的庭院里。在之后的4年里，它不但是我的家，也是我魂萦梦系的地方。

生命的历程有如绕一个圆圈……

我从一个极端变换到另一个极端。

一开始，我看到个人的薪水时，总以为他们漏了一个零。他们给我提供了一栋非常漂亮的房子，而且光是为房子铺设地毯所需的钱就比我头一年的薪水还要多。

我常想：所谓“永远摆脱贫穷”到底是什么意思？生命的历程有如走一个圆圈。我以前曾说过“再也不会进教堂”，而我这会儿却紧邻圣乔治大教堂住着，而且乐于参加每天在楼上小教堂举行的清晨礼拜。我岳母曾经向我和妻子表示：“你今天已经去了三趟教堂，而今天才不过是礼拜四！”

我同时主管研究中心，而且开始体会到跨入新领域、新机构的个中滋味和种种问题。在这个新领域，我默默无名，对其中的人物更是毫无所知。这种局面令人紧张。不久，我去看了心理治疗师。他问我：

“你究竟想达成什么样的目标？”

我回答：“我只是想让这个世界变得更美好一些。”

他语带讽刺地说：“噢，原来如此，这么说，我们有3个你：耶稣基督、先知穆罕默德，以及韩第教授！”

我的脸红了起来，而且尴尬万分，我得到如下讯息：我正坐在这个人的治疗室内，心理有毛病，却一味谈论如何改造这个世界。如果我想让自己对别人更加有用的话，则必须更加确认自己和个人的信仰。明确地说，存在是实践的前提，我是谁关系到我的所作所为。

约翰森博士曾说过：“关于‘你到底是誰’的声音震耳欲聋，以致我根本听不到你在说些什么。”

我的心理治疗师还说了一些别的。有一次，我比预定的时间晚到了20分钟，原因是汉姆斯迪德离温莎很远，沿途的交通情况又不太好。到了下午2点50分，也就是我抵达30分钟后，他的小闹钟响了起来，这意味着正常的50分钟咨询已经结束。

我说：“噢，天啊，到了我该走的时候了。你还有什么话要说吗？”

他说：“没有。”

“那么，我是不是可以继续留下来？”

“不可以，恐怕不可以。”

“可是，我才来了30分钟啊。我在路上耽搁了。”

“这是你的问题，不是我的问题。”

我怀着不满离开，不过我接着又想到，他的做法和说法一点儿也没错。我这一生一直为了和我无关的事向别人道歉，例如天气、街道的状况，或者商店老板的无礼等。如果人们比约定的时间晚到，我并不会缩短见面的时间，我会说：“噢，运气不好罢了，请不要太在意。”而且会因为对方的规划不周而愉快地改变自己的行程，因为，这是他们对我失约，而我会因此产生高贵的感觉。我现在认为，这等于是卸下对方的责任，剥夺对方的选择。然而，这不正是耶稣基督为我们承担一切罪过的承诺吗？我最后认为，不是这样的，这应该



是对基督教的一种误解。基督教不是一种出世的宗教。我们不能随自己的高兴，把一切罪过交给神来替我们承担。否则就是一种垃圾桶式的宗教，上帝就变成垃圾桶。

存在和实践是不能分离的……

我开始明白，神学并非一如我在青年时期所想像的那么坦白而直接，不过，它还是具有高度的实用性的。在理出其中的头绪之前，我根本无法安然对待自己的生命，也无法获得内心的平静。存在和实践是不能分离的。

两个月之后，我受邀在圣乔治教堂的周日晨祷会中布道。学监和教士告诉我，这是自圣乔治教堂于16世纪落成启用以来，第一次由非教会人员布道。我诚惶诚恐。我认为，由我来阐释上帝的意旨似乎并不合适，因此，我转而解释教会当初成立这个研究中心的目的，并强调这是我个人的看法。我说，我们试图在这个地方整合世人对各种生命课题，以及今世所作所为的一切看法。我说，如果我没说错的话，那么基督教的核心讯息应该是：宗教关心的并不是另一个世界中的另一个生命，而是眼下的这个生命，诚如《圣经》上所说的，上帝变成人。寻找信仰和行动之间的关系是一项永无止境的工作，而且不断变动，因为，这个世界和它的问题在不断改变。信仰可能不变，实际运用则必须因时因地因事的不同而有所变化。我们注定永远追寻真理。

我其实不必那么担心我的布道工作。我已经忘记教堂仪式的那些细节，而平常负责主持这些仪式的教堂司事也从未想到会有这种情形。当我向他询问一些有关细节的问题时，他说：“你可以坐在任何你喜欢的地方，穿你喜欢的衣服。这种情形从未发生，并且无任何先例可循。”我认为，他很可能希望这种事再也不会发生，因此，当我站起来准备讲话时，麦克风正好出现故障，而且到了那天早上仍旧没有排除故障时，我可以不必那么担心那些虔诚的信仰者的双耳在这一天会受到任何邪说左右；而我也再次学习到一点：控制科技的人一定会不断发挥负面的力量，因此，你最好设法影响他们。

当司事翌日针对“扩音设备故障”一事向我道歉，并向我索取布道内容的副本时，我感到特别高兴。“听过的人却说内容非常有道理。”不过，这当然已是事后的赞美之词。

沟通上的需要曾促使你厘清自己想要说的是什么……

信仰者的耳朵可能不至于受伤害，而我学到的却不少。

一个爱尔兰人曾经说：“在我听到自己是什么之前，我如何能够知道自己在想什么呢？”

我本身就是爱尔兰人。这是我所知的最佳学习秘诀：沟通上的需要会促使你厘清自己想要说的是什么，任何人是否洗耳恭听则已无关紧要，因为他们应该做的也是厘清自己想要说的是什么。你可以这么说，除了传教士以外，说教有益学习。

在4年之间，我先后聆听了6000位参加小型座谈会和咨商课程的人述说当他们听到“厘清自己想要说些什么”的时候，所发现的自己的想法。他们所说的部分内容颇具启发性，当然也有些很乏味，还有些则稀奇古怪。你无法准确预测人们会说些什么。

在我离开这个地方两年之后，有一天一名商界人士突然邀请我和他共进午餐，根据他的说法，主要是为了表示对我的谢意。席间我问他：“到底谢我什么？”他回答：“为了几年前在温莎的那个周末。我曾经听到自己说，伴随拥有责任感非常重要，这根本不应该是少数人的权利。我深思熟虑这一点，最后决定和员工分享事业的拥有权。协议已经在昨天签字定案，接着是我和你共进这顿午餐。”

我曾经自问，这是否和宗教有关？和唱诗班在教堂内以优美的歌声吟唱的诗篇有关？

我确信如此。

我确信，我们的信仰应该融入日常的生活当中。如果我们试图切割生活，并将这些片段相互隔离，一个是实践，一个是存在，则我们会生活在谎言之中。“真理不在我们的心中。”这是我曾经发现的，现在依然如此，这种情形会令人非常不自在。

布道之后，我一直试图拉近我的存在和实践的距离。后来我离开温莎城堡，因为离开的时候到了，但是，对角色融入的需要却令我越来越不安。因为如果一部分的行为并不出自完全的“你”，则存在和实践很难融为一体。在团队组织中，我们都是“角色的扮演者”，只有极少数能够声称“我们”和“我们的角色”之间可以完美配合。我想，这正是企业团队面临的部分问题，也是它们所面临的诱惑。它们迫使或者允许我们逃离自己，扮演某个角色，情况如何完全视你的立场而定。它可以为我们带来短暂的乐趣，到最后则又具



有杀伤力。

我逐渐明了，对我而言，唯一的解决途径是，成为我自己的主人和雇主。今天，我是一个独立的作家和教师。从财务的角度来说，这种情况或许更加危险，然而从其他角度来说却又更加安全。我现在不会在工作中逃避自己，而且最近一段时间以来，我要的其实并不多。存在和实践的联系已经更加紧密。

把我的信仰加诸他人并非我的职责……

把我的信仰加诸他人并非我的职责，这么做有悖于我个人的生命及学习哲学。我们每一个人都必须自行摸索探寻。在另一方面，从这些反省和感想当中，可以找到我个人信仰的蛛丝马迹。我关心的是，指出我所认为的万事万物的意义所在和生命的最终目的，以鼓励其他人勇于追寻自己的生命意义和目标。

我曾经听过一位男士和另一位女士在一个广播访谈节目中的一段对话：“你让我在那一整天陷入沉思。”“我曾经卧病3年，不断自怨自艾失去双脚。在收听你的节目之后，我突然领悟到，我必须为自己的生命做些什么，因此，我立刻报名选读了社区大学的课程。”我想这是本书最贴切的注脚。



目 录

第一篇 关于个人

1. 坐等高山移动	2
2. 你真的需要新名字吗	4
3. 生命没有彩排	6
4. 美化形象也会产生负效应	8
5. 旧金山大地震	10
6. 挑选工作团队而不是团队领导	12
7. 你的底限在哪	14
8. 随时准备再次信任并原谅对方	16
9. 自我的漩涡	18
10. 真正的价值	20
11. 心灵账簿	22
12. 自行修剪和自我检视	24
13. 自我否定不是最好的办法	26
14. 你需要来回摆动	28
15. 谁需要鞭子	30

16. 一个神圣的地方	32
17. 你的堆肥在发挥效力吗	34
18. 祖母的葬礼	36
19. 生命的学位	38
20. 黑暗孕育出的新希望	40
21. 努力工作，直到生命最后一刻	42
22. 从错误中学习	44
23. 两种责任	46
24. 南非的宽恕	48
25. 事物的核心	50
26. 马沙席奥的三位一体壁画	52

第二篇 关于组织

27. 到底是谁的错	55
28. 追求品质	57
29. 减少了5万个小时的工作	59
30. 建立权威的方式	61
31. 群体思考的便利和舒适	63
32. 三种公平	65
33. 不要渴望篱笆另一边的草地	67
34. 受虐狂的组织	69
35. 为自己的成品签名	71
36. 不要替他人承担责任	73
37. 领导人的真正挑战	75
38. 中国人的买卖	77
39. 我们都是企业家	79

40. 道德的方向仪	81
41. “他们”是谁	83
42. 耶稣是个“跛子”	85
43. 找出个人的定位与责任	87
44. 时间与金钱的效率	89
45. 高科技与高接触	91
46. 别再从儿孙身上借东西	93
47. 你是水族箱还是鱼汤	95
48. 双赢的合约	97
49. 电话不响的地方	99
50. 打造自己的村落	101
51. 在工作与休息之间	103

第三篇 关于社会

52. 超越人生终点去思考	106
53. “都是希腊人的错”	108
54. 尝试三种形式的工作	110
55. 安蒂歌妮法则	112
56. 原则的重要性	114
57. 数字的诱惑	116
58. 好奇心、宽恕和爱	118
59. 企业该追求什么	120
60. 实实在在的信任	122
61. 负面的能力	124
62. 七种才智	126
63. 便利男性的合唱团	128

64. 真正快乐的法宝	130
65. 现实或真实	132
66. 假面具	134
67. 别被老规矩蒙蔽	136
68. 巴别塔的启示	138
69. 不要变成工作狂	140
70. 固定的无形资产	142
71. 三合一的考验	144
附 记 宇宙的奥秘	146
后 记	148