

《本世纪 50 本畅销财经书》^① 对《领导者：成功谋略》的评语

华伦·本尼斯的职业生涯相当广泛，包括教育、写作、顾问、行政管理等方面。他出生于 1925 年。第二次世界大战期间，他是欧洲战场上最年轻的步兵指挥官；早在本世纪 50 年代，他就对群体动力学小有研究；他还是 60 年代知名的未来学家和七八十年代世界著名的杰出领导科学理论家。

本尼斯曾在安条克大学求教于道格拉斯·麦克格里格，此后长期在高等教育机构担任领导——1967-1971 年在设在布法罗市的纽约州立大学任教务长；1971-1978 年任辛辛那提大学校长。目前，他是南加利福尼亚大学管理学院的著名教授，并是该学院领导科学研究所的创建者和

^①本书由牛津企业革新中心编撰。

所长。著名心理学家亚伯拉罕·马斯洛称他为“我们这个时代的思想超人之一。”在其所著《未来的震撼》一书中，阿尔文·托夫勒道：“如果说马克斯·韦伯^①首先认识到经济生活的集权化趋势，并对其作出解释、对其发展和胜利作出预言，那么华伦·本尼斯则第一个对其消亡作出了令人信服的预言，并勾绘出了将代替旧势力的新的企业组织的轮廓。”

伯特·耐纳斯是本书的合著者，也是南加利福尼亚大学未来研究中心的创建者和主任。华伦·本尼斯与伯特·耐纳斯所合著的《领导者：成功谋略》一书是一本十分平易近人的领导学著作，沿用通过成功个人的成功事例来进行分析、得出结论的传统写作方法。其研究对象和创作基础是美国的 90 名成功领导者。因为写作方法略显保守（事例分析），故而作者十分注意对写作素材的兼收并蓄，力图对各方面领导者有一个全面反映。所以，他们的研究对象中包括尼尔·阿姆斯特朗、洛杉矶公羊队教练、乐队指挥、以及麦当劳集团的雷·柯洛克等工商企业界人士。“他们的左脑发达，有的右脑发达；有的个子高，有的个子矮；有的胖，有的瘦；有的话锋犀利，有的不善言辞；有的自信豪放，有的矜持内向；有的衣装考究，有的穿着随便；有的讲求民主参与，有的信奉专制独裁。”本尼斯在书中如是

^① 韦伯（1864—1920），德国社会学家、政治经济学家、现代社会学奠基人之一，对社会学理论有很大影响，著有《基督教新教伦理和资本主义精神》、《经济与社会》等。

说。他们之间的唯一关联是其“控制、掌握当前局势”的能力。作者想要表达这样一种信息：领导者无处不在，人人都能成为其中的一员。

这 90 名领导者有四种共同的能力：确立意图、沟通交流、建立信任、完善自我。

本尼斯称，对目标和意图的处理，实际上是一个远景和构想的问题。他给领导行为下的定义是：“确立理想的远景目标，将其转变为现实，并予以保持和发展的能力。”成功的领导者所创造和建立起来的目标、构想能够使被领导者深信不疑、视同己出。

目标和理想的确立是一回事，通过实践予以成功的实现又是另外一回事。本尼斯所指出的第二项重要领导能力是对思想意图的沟通和交流的能力。意图再好，没有适当的形式来予以表达，也是白搭。班尼斯相信有效的交流的进行需要求助于用类比、比喻、图表的方法和生动活泼的语言、还有感情、信任、乐观、充满希望的工作、生活态度等。

根据本尼斯的理论，领导行为的第三要素是信任，他将其比喻为“使领导者和被领导者紧密团结在一起的情感万能胶。”毅力和忠诚乃是领导者的可贵品格。

第四方面是“自物发展、自我完善”。个人魅力及善用时间并不是成为成功领导者的关键要素；这里所强调的重点是毅力自知、冒险精神、献身精神、挑战意识等，而最最重要的，则是学习。本尼斯称，“学习过程中犯一些错误和失败乃是好事。过早成功是领导者的大敌，因为他们

失去了从对手和问题中进行学习的机会。”

领导者都具有一种积极的自我评价、自我设计；本尼斯称之为“情商”。这种能力表现在正确估计别人，接受别人的真实自我；以现在为条件处理事情；虚怀若谷，礼贤下士；知人善任，用人不疑；一旦认准目标，就紧紧咬住不放，必要时宁可先斩后奏也决不坐失良机。

本尼斯深信领导能力可以通过学习的方法来掌握。这也是其《领导者：成功谋略》一书的中心思想。他在书中满怀信心地说：“每个人的一生都要有所追求、有所贡献才不虚此行。工作是实现这一目标的重要手段。我越来越深地相信，领导者对企业组织结构的卓越设计、构思和实践，从长远来看，必将对人类的社会结构和集体模式产生启发，作出贡献。”

为实现这一理想，我们必须克服领导行为的五个神话。首先，我们必须明白领导行为不是什么稀罕的能力。其次，在领导能力的获得过程中，后天努力至关重要；领导者不是天生的。第三，领导者也是普通人，同样需要吃喝拉撒睡；个人魅力是表面现象，不是内在本质。第四，领导行为不应是权杖顶端的明珠，不应是一小撮人的专利，而应该在企业、组织、社会的各个层次发挥作用。最后一点需要注意的是，领导行为不单单表现在控制、指导、管理、操纵上头，更要紧的是如何把群众团结在一个共同理想下面，同心协力，众志成城。

《领导者：成功谋略》一书十分畅销，它奠定了华伦·本尼斯在世界领导科学理论领域的先驱地位。这本书的贡

献，不在其对领导者的品格、个性的阐释，而在于它走出了视领导者为英雄、为神人的种种误区。在本尼斯与耐纳斯笔下，领导行为的本质是人性的、是以人的因素为主体和先决条件的、是可以达到的。

本尼斯在完成此书后，继续对这一主题进行探索和挖掘，并在随后的一系列著作中进行了深入的发挥。这些著作包括：《怎样成为领导》（On Becoming a Leader，1989 年）、《领导的症结》（Why Leader Can't Lead，1989 年）、《构筑天才：如何进行创造性协作》（Organizing Genius: the Secrets of Creative Collaboration . 1997 年）。

第二版前言

当我们回顾本书的第一版时，至今仍对其中大量的“客观性”事实的搜集、整理感到自豪。我们的很多思想概念，如目标构想、力量的移注、企业组织的学习、信任等，12年前就林林总总，今天更是异彩纷呈。另一方面，我们认为对第一版的某些内容有必要以更为强烈的方式予以表达和强调。法国人管这叫“L'esprit d'escalier”，直意是台阶上的想法，意为我们步下会场的台阶时突然意识到的会上该说而没有说出的话，大致相当于我们所说的“马后炮”或“事后诸葛亮”。故此，我们决定对本书做一些必要的调整，加入些新的内容、新的材料，并在最后一章中，加入一节我们对未来领导行为的看法。以下是我们想强调的方面：

1. 领导是一种性格品质。人的品质、性格总是处于一个不断进化的过程当中。要做领导，先学做人。

大多数企业组织对领导进行评定的标准一般有七条：专业能力、人事技巧、思维能力、政绩、品味、判断能力、性格品质。其中最后两项最难认识、评价和培养。我们当然不知道该怎么去教给别人这些东西——那是商学院的公开业务。我们都知道它们是怎么形成的。有趣的是，尽管有不少领导者因为缺乏个性和判断能力而被迫卷起铺盖（或者反而得到升迁提拔），我们还从没听说过有人因为业务不专而提前走下领导岗位。这好像有点儿可笑——领导行为中越重要的方面越难加以明确与准确的衡量。

2. 为使企业组织保持活力和高度的竞争力，领导者必须善于建立起一种适宜的企业社会建筑结构，使智力资本得到最大程度的发挥。在此过程中罗沙白·摩思·坎特（Rosabeth Moss Kanter）提出的四原则得到了高度体现：目的性、灵活性、快速、友好。我们觉得有必要再加上一条：乐趣。有志者，事竟成。劳动者的愿望中蕴含着巨大的能量。同企业组织结构相比，我们认为领导者建立和保持一种相互尊重、相互信任的工作气氛及企业文化更为重要。

企业组织，特别是当今的企业组织，极其注重智力资本的培养和使用，如思想方法、革新精神、想象力、创造力等。聪明的领导者决不会忽视这一点。巨型企业 ABB 公司的总裁伯斯·巴尼维克告诉我们，如何“释放思想能

量”是他面临的巨大挑战。迪斯尼公司的迈克尔·艾斯纳在提到公司的动画绘制小组时总喜欢说：“我的全部财富（指绘制组）晚上是要回家的。”

3. 为实现某种目标和实现某种构想而下的坚定决心，是一种信念、一种激情；其重大意义和作用，我们怎么估计都不为过。赫尔曼·米勒公司的前总裁麦克斯·德皮尔曾经说过：“领导者的第一项任务，就是解释现实。”这其实说的还是目的和方向，只是换了个说法。在共同目标下面没有一种团结的心气儿，企业组织也要陷入麻烦。目的性的反面是漫无目的，随波逐流。对人们进行鼓励、刺激，使他们拿出热情、活力和干劲来，这就是一个最最古老不过的目的；古往今来的领导者都离不开它。为此，我们必须实现意图的交流、激起共鸣才行。

在这方面，我们最喜欢的例子是动画片《花生米》里的一个情节。施罗德正在弹钢琴，露西问他知不知道什么是爱情。施罗德正弹得高兴，稀里糊涂地站起身来，立正，答道：“爱情，名词，指一种深切的、专注的、无法用语言形容的对别人的情感。”随后坐了下去，又继续弹奏他的钢琴去了。最后的一幕是露西凝望远处，若有所思，嘴里恨恨地道：“要是考试，他准得第一。”我们的很多关于目标的解释和任务的说明，都遭受着同样的命运：如果没有交流和理解，它们就是一纸空文。

因此，领导者必须设法让群众明白自己的目的和意图，否则，它们就没有任何意义。在莎士比亚的名著《亨利四

世》的第一幕里，威尔士预言家格兰朵向郝茨伯吹嘘道：“我能召唤阴间的鬼怪精灵。”郝茨伯回敬道：“这有什么，大家都能；问题是你一叫他们，他们就来吗？”

4. 建立和保持信任关系的能力，是领导行为的核心内容。你尽可以有世界上最美好的梦想，但如果企业组织中缺乏信任，你终将一事无成。信任因素是一种社会万能胶，能够使任何力量结合在一起。得之困难，失去容易。

某企业的总经理在《财富》杂志列出的五百强中榜上有名；他不久前给我们来过一封信，信上说：“我们这儿有成千上万的职员、工会工人，以及其他的人等。他们老想按照过去的方式生活，极不情愿看到对未来的任何细微改变。”这家公司真正的问题是员工与以这位总经理为代表的公司领导者之间缺乏信任。这位总经理是一位旧式的“指挥—控制”型领导，不能在关键的领导对象中建立起信任来。工会和工人不是问题的关键；他才是。你也许不信，这位总经理在其行业圈子里是最富有冒险精神的一位；但没有信任，看来他也无力把鬼怪精灵从阴间召唤出来。

在1995年11月12日的《纽约时报》上，刊登了汤姆·弗莱德曼撰写的一篇关于以色列前总理拉宾遇刺事件的文章。文中也透露了拉宾成功的秘诀：“拉宾拥有领导者最可贵的品质之一——忠诚可靠。他不说空话，光明磊落，言行一致，表里如一。”以色列人民对拉宾无限信任，对他指明的方向决无半分猜疑。如果没有这种高度的信任，拉宾就不可能在同巴解组织的会谈中，代表以色列人民作出高

度风险的必要让步，更无法推动中东和平进程向前发展。

5. 真正的领导者有一种非同寻常的本领，能够通过他们的乐观精神把群众团结在自己周围；尽管这种乐观精神有时是不确定的和没有保证的。他们不是一般程度的乐观，而是极其乐观。他们（包括我们研究过的所有领导者）深信自己能够改变世界，或者至少可以在通往成功的道路上留下自己的足迹。

领导者都是传播希望的人。孔子称领导者为“经营希望的人”。前总统里根就是这种观点（你如果愿意，可以称之为“积极的假象”）的实践者之一。实际上，自第 32 任总统弗兰克林·罗斯福以来，几乎人人都这么乐观。里根的乐观态度甚至在一次刺杀未遂事件后都没有丝毫改变。理查德·沃斯林为里根当了 6 年的民意调查人；他透露了这样一则轶事：1982 年正是经济萧条最困难的时期，沃斯林带着准备好的半月一次的工作报告，来到总统的椭圆形办公室。他报告给里根这样一条坏消息：“32% 的支持率——这一支持是在职总统在任期第二年的历史纪录里是最低的。”据说里根笑了笑道：“瞧瞧，瞧瞧……别着急呀。这就出去转转，看能不能再挨一枪。”^①

6. 领导者有一种采取一切必要的实际行为、力求接近成功的倾向。这就是将意图构想转化为现实的能力。在此

^① 据统计，里根遇刺时支持率升高。——译注

过程中光有梦想、信任、乐观还不够，领导者必须脚踏实地，朝着既定方向努力才行。领导者善始善终。他们知道什么时候该大干一场，什么时候该“功成身退”。这正如史蒂夫·约伯斯在 Mac 计算机公司的黄金时代里曾经说过的一样：“真正的领导者名遂身退。”不达目标，誓不罢休。

这些也使我们想起了我们自己对领导科学的研究也远远没有完成。当我们从“会议室的阶梯”上步下时，脑子里萦绕着更多的东西。我们最欣赏的哲学家韦恩·格莱茨基（Wayne Gretzky）说得好：“没有抓住就是百分之百的丧失。”这也是我们为什么要在本书中作一番新的尝试的原因。

华伦·本尼斯与伯特·耐纳斯
加利福尼亚，圣莫尼卡
一九九六年八月

第一章 被误解的职责

这是一个只有天才
才有勇气生存的艰难时代。
时代召唤伟人。

——阿比戈尔·亚当斯 1790 年
致托马斯·杰弗逊的一封信

“领导本事”，是一个人们经常挂在嘴边的词儿。年轻人对之大肆非难，老年人变得对之心怀向往；它从家庭生活中失落，但却是社会生活中人们孜孜以求的目标；功利之徒自称拥有它，艺术家则冷落甚至唾弃它；哲学家试图在它（作为“权威”，）与“自由”之间找到一种和谐，神学者则意欲论证它与“良心”的统一和包容。如果腐化堕落的官僚胆敢谎称拥有它，伶牙俐齿的政客立刻会不留情面

地予以戳穿。和过去相比，人们的领导能力越来越低，正在退化。有个叫什么威尔德曼（Wildman）的人在 1648 年说过这样的话：“领导能力已然崩溃了。”现在的情况正和那时一样。

与此同时，历史的长河也因这样一批领袖人物的出现而沸腾：他们的名字因其丰功伟业而不朽，超卓的领导才华使他们成为各自时代的巨人。他们当中有：温斯顿·邱吉尔，“圣雄”甘地，戈尔达·梅厄^①，富兰克林·罗斯福等人，他们的国家和民族都因其强有力的领导而获益；还有汤姆·沃森等人，艾德温·兰德，阿尔弗莱德·斯隆，不少伟大的组织在他们的领导下诞生。

当今人类面临着巨大的挑战，周遭世界的局势也纷繁复杂，瞬息万变。很多情况下，这与我们的国家、我们的民族的发展似乎并不同步，乃至脱轨。然而，黑暗的夜晚正预示着光明，不连贯的步伐正预言着新一代领导者的产生。这段间隔当然不是真空，因为它正蕴育着领导科学的新概念。随着新人的涌现，我们会拥有新思维、新视角和新的生力军。

人们对领导才能的需求从未像现在这般迫切。放眼世界，我们会看到一种像慢性疾病一样无声蔓延的管理危机——很多组织或机构在挑战和竞争当中显得力不从心；他

^① 梅厄（1898—1978），以色列总理（1969—1974 年），生于俄国，移居美国（1906），后移居巴勒斯坦（1921），致力于犹太复国事业，参加签署以色列独立宣言（1948），曾任以色列工党总书记（1966—1968）。——译注

们无力完成自己所应达到的目标，一次次地将失望注入那些曾经满怀期盼的心灵。我们急需用一种综合的、战略性的目光来审视“领导”二字，其对象不单单是坐在高级办公室中的少数领导人员，而是大量的、在各自具体工作岗位上的所有领导人员：从基层车间到高级领导班子，从麦当劳快餐厅到法律事务所。在我们的社会向前发展的历史过程中，如果有一个瞬间，哪怕只是短短的一个瞬间，我们切实这样做了，那么一切都将大为改观。

本书贯穿着这样一种信念：即任何组织或机构如果想取得成功，领导因素是一个关键力量；如果想创建一个充满朝气和活力的组织，领导因素是不可或缺的，因为它能让人们从一个崭新的视野看清楚自我，认识自我，从而为组织注入活力，推动它向着新的目标迈进。通用汽车公司（General Motors）、美国电话电报公司（AT&T）、城市企业合作银行、国际商用机械公司（IBM）、ChaseManhattan、迪斯尼公司（Disney）、依斯特曼-柯达公司（Eastman-Kodak），以及通用电气公司（GE），等等，他们都从一个侧面反映出美国的主要大公司十分注重自身组织的转变和调节，以长期保持繁荣和活力。那么，这些转变和调节是通过什么来进行的呢？不是别的，正是领导行为。若我们把以上组织比喻成一块需要上发条的手表，领导行为就是它用来上弦的转柄；其重要性不言而喻。新型的领导者，正如本书所要讲到的，是一个使人们能脚踏实地、专心工作的人；是一个能调动起群众的积极性，把群众也变成领导

者，从而使他们自觉成为变化的因素和变化的媒介的人。在此，我们姑且将其称为“转化性领导行为”并把这一概念贯穿于本书始终^①。

在进行深入探讨之前，让我们先谈一谈领导行为，并看看当今的管理体制，想一想在其影响下，“领导”二字是怎样如此令人生疑的。

一、领导科学的新理论

多年以来，人们对于什么是领导行为、什么人才能担当领导重任一直争论不休，观点也常常会发生剧烈的摇摆。对领导能力，我们总是处于需求的状态；但我们对诸如什么是领导能力，它如何运作、以及人们学习和应用它的途径等问题的认识和理解，则总是处于变化之中。关于领导科学，我们目前还只有一些相对来讲比较笼统空泛，不很

^①欲更多地了解“转化性领导行为”，请见旧金山乔西·巴斯出版社1983年出版的，由斯里瓦斯特瓦主编的《管理头脑》一书第一章，华伦·本尼斯所著《领导艺术》一文。“转化性领导”一词借用自詹姆斯·麦克格里格·伯恩斯著《领导艺术》一书第三、四章（约纽哈泼和罗出版社，1978年版）。

成熟的理论，这只是个开端。它们来自于对历史的认识，对社会的调查研究，还有最重要的，对富于智慧的前辈先贤们言论、行为的反思。他们当中，远的有摩西（Moses）、伯里克利^①、凯撒大帝（Julius Caesar）、耶稣基督（Jesus Christ）、马丁·路德（Martin Luther），马基雅弗利（Niccolò Machiavelli）^②，詹姆斯·麦迪逊（James Madison）等人；和我们同时代却思想迥异的如甘地、列宁、塔布曼（Harriet Tubman）^③、邱吉尔（Winston Churchill）、罗斯福夫人（Eleanor Roosevelt）^④、戴高乐（Charles de Gaulle）、艾奇逊（Dean Acheson）^⑤、毛泽东、巴纳德（Chester Barnard）、马丁·路德·金（Martin Luther King, Jr.）、加

① 伯里克利（495—429BC），古雅典政治家、民主派领导人（460—429），后成为雅典国家的实际统治者，其统治时期成雅典文化和军事上的全盛时期。——译注

② 马基雅弗利（1469—1527），意大利政治思想家、历史学家、作家，主张君主专制和意大利的统一，认为为达政治目的可不择手段（即“马基雅弗利主义”），著有《君主论》、《佛罗伦萨史》、喜剧《曼陀罗花》等。——译注

③ 塔布曼（1820？—1913），美国废奴运动领导者，原为女奴，因曾带领大批奴隶逃往北方被誉为“奴隶的摩西”，美国内战期间曾为联邦军作护士，洗衣工和侦探。——译注

④ 罗斯福夫人（1884—1962），美国第32任总统F. D. Roosevelt的夫人，社会活动家，曾任美国驻联合国代表（1945；1949—1952；1961）、联合国人权委员会主席（1946—1951），对世界人权宣言（1948）的起草和通过起了重要作用。——译注

⑤ 艾奇逊（1893—1971），美国国务卿（1949—1953），参与建立北大西洋公约组织，推出“两个中国”的政策。——译注

德纳(John Gardner)^①、基辛格(Henry Kissinger)等人。他们身上几乎没有什么共同点；如果非说有，那就是他们都会对领导行为作出过冷静、认真的思考，并怀着坦诚之心将自己的思想诉诸笔墨。

当然光凭故事、传说以及对这些材料的简单思考是远远不够的，因为从那些东西里我们只能得出一个结论：所谓的领导者乃是一群身强体壮、心理变态的工作狂。对于理解如何领导、谁来领导的问题，我们今天的认识算是进了一小步；然而这一小步的迈出却是着实不易的。数十年来的理论分析使我们对“领导”的定义超过了 850 条之多。毫不夸张地说，仅在过去的 75 年当中，人们就对各种各样的领导作了上万次的调查研究。可惜的是，他们统统缺乏明确可信的结论。我们至今也不知道领导者与非领导者间到底有着什么样的不同，有效领导者与无效领导者之间到底差别何在，高效企业组织与低效企业组织之间到底哪儿不一样。

在领导科学方面，我们的付出大于回报：花费的心血和精力不少，但收获——真正能够一、二、三、四娓娓到来的东西却实在不多。有关领导科学的各类解释不可谓不多，虽然他们都试图从各自独特的视角对这门科学作出阐

^① 加德纳 (1912—)，美国卫生、教育和福利部长 (1965—1951)，曾认卡内基公司总经理、卡内基基金会董事长 (1955—1965)、城市联盟主席 (1968—1970) 和无党派的公民院外团体同道会 (Common Cause) 主席 (1970—1977)。——译注