

再 版 序 言

本书第一次出版是在 1989 年，那时候的世界和今天的世界迥然不同。当时美国是乔治·布什执政，苏联尚未解体，华约依然存在，柏林墙仍然屹立，南斯拉夫还是一个完整的国家，尼尔森·曼德拉尚未释放出狱；那时，人们不敢想象：阿拉法特会在玫瑰园和拉宾握手言和，旁边还站着 48 岁的前阿肯色州州长，即现在的美国总统克林顿。我记得，1989 年 12 月初，我以前的一个学生在中央情报局东欧事务处工作，他现在的克林顿总统写信告诉我：捷克斯洛伐克、波兰、匈牙利、东德所发生的一切绝对不可能在罗马尼亚重演，至少 5 年之内不可能。但是，3 个星期之后，齐奥塞斯库政府就宣告垮台。

多么善变的时代呀！我刚刚在澳大利亚进行了为期一个月的旅行，那是一个急欲确立自己身份的国家：到本世

纪末，她是一个亚洲人占总人口 25% 英联邦国家？还是一个东盟的成员？在我旅行期间有两本畅销书反映这种急切的身份欲：《重新定义的年代》和《不确定的年代》。加拿大是另一个英联邦国家，在去年的大选中，名不符实的进步保守党只获得了 6% 的选票，在议会中也只谋得了两个席位。

在俄国，一个法西斯的秘密同情者获得最多的选票，占总选票的 25%。他发起了一次极端民族主义运动，发誓要“炸掉几个科威特港口、几架科威特飞机、几艘美国船只，要轰炸日本人。如果他们胆敢大呼小叫，我们就用核武器摧毁他们。”

当今世界是如此的反常和混乱，到处充满着矛盾、难题和不确定因素，这使得企业，无论是营利的还是非营利的，都难以经营和管理。一个我最推崇的总经理说过：“如果你脑子里一点都不觉得混乱，那你肯定不知道正在发生什么事情。”企业的规模在日益壮大，企业的变化也日趋急剧和混乱，而随着这种规模和变化而来的是惰性和自大。每一个企业都在发生难以置信的深刻变化。

我在 1989 年出版本书时所写的内容似乎更适用于今天的企业领导。如果有什么不同的话，那就是我没有充分强调“领导”和“管理”之间的区别，因为那时我尚未能预料到会有如此剧烈的变化震撼我们的世界。鉴于这一情况，我在本书再版之时，必须从如何在如此史无前例的变化年代领导企业这一点开始阐述。

那么，对 21 世纪的领导者来说，这意味着什么呢？哦，这意味多着啦，而这其中有三点是最重要的：

第一，维持现状是行不通的。

第二，我们要记牢了，在 20 世纪 90 年代以及以后的时代里，取得竞争优势的关键在于领导者的才能，即创造能产生智力资本的社会结构的才能。所谓智力资本就是思想、技术、创新、智慧、知识和专长，那将是组织和企业成功抑或失败的决定性区别所在。通过改组和重新策划，企业可以变得繁荣，那就需要新的思想或观念和彻底的改造。不久前，迪斯尼的董事长兼总经理迈克尔·埃纳尔谈到了他的公司：“我们的存货在夜里是要回家的。”他所谓的存货是指人才。我们未来将要招聘和保留的工作队伍不能再像官僚体制统管的员工，那种官僚体制已经过时了，不再适合时代的需要了，我们再也不能采取那种命令加控制的领导模式了。企业要开发智能是再也不能靠鞭子和锁链了。只有调动员工积极性，支持他们，不妨碍他们发展，企业才能获得最大的效益。

第三点，也是最重要的一点就是：在世界经济发生如此巨变的时代，企业员工需要他们的领导为他们提供三样东西——指引、信任和希望。所有的领导，不管是总经理、国家领导，还是非营利企业的领导者，都必须提供这三条。每个政治专家，不管是哪个政党的，在谈论 1992 年的总统选举的时候都同意：选民都会喜欢他们认为能为国家确定方向、值得信任和能带给他们希望的候选人，民意测验表

明克林顿在远见卓识方面比布什和裴罗特都强。我认识的所有杰出领导都表现出这些特征，本书会提到很多这样的领导者。

在这个充满突发变化因素的时代里，信任是取得领导成功的关键因素。本书讨论领导该如何赢得信任并保持这种信任，本书使用了三条腿的比喻：第一条腿是雄心，第二条腿是才能，第三条腿是正直，是道德因素。克林顿雄心勃勃，才能出众，这是大家公认的，但是他的人品招来了那么多的质疑，是大家深感不安的。很多领导虽然在雄心和才能方面都是出类拔萃的，但是他们都任期不长，因为他们在品格方面存在着瑕疵。我把这些领导者称作“毁灭性的领导者”，他们是危险人物。那些想要比尔·克林顿连任的人都竭力地希望他能保持三条腿之间的平衡。

美国伟大的哲学家拉尔夫·华尔道·爱默生常常用一句话来问候多时不见的老朋友或老相识：“自从上次分别以来，可想清楚了什么问题没有？”对我来说，自从上次本书的精装本出版以来，我想清楚了一个问题：企业和领导的成功有三大基本要素。如果限定只用三个词表达，那就是：思想观念、关系和冒险。

思想观念是改革和智力资本的基础。关系是指杰出的人士进行融洽和公开的合作，每个人的积极性都得到充分的调动，每个人都感觉到自己是其中的一分子，都是工作的中心所在，都感觉到自己的重要性，都觉得自己充分发挥了才能并有所成就。

冒险是指敢于承担风险，注重实际行动，具备好奇心和勇气。

领导面临的挑战就是如何创建一个群体构架，让思想观念、关系和冒险三大因素都能开花结果。

华伦·本尼斯

1994 年 4 月

身 言

在过去 10 年里，我花了很多时间研究领导的艺术，其中一部分工作就是观察和采访一些国家的领导人物。我的第一份研究报告就是和伯特·耐纳斯共同撰写的《领导者：成功谋略》，于 1985 年由哈泼和罗出版社出版发行。于是，突然之间我被看成了屈指可数的领导艺术研究权威，只要有人在领导方面有什么问题，他们一定会前往我的住处登门求教。这既令我自豪又让我汗颜，因为我并不能为所有的问题提供满意的答复。

领导艺术的研究并不像化学研究那样精确，这一方面是因为：社会并不像物质世界那样井然有序，也并不那么有规则可循；另一方面的原因是：人，和固体、液体和气体是截然不同的，人根本就是难以预料的动物，也不那样千篇一律。我成人以后一直当学生和老师，所以不会肆无忌惮地对什么问题草率下结论，也不会编造证据说服别人

相信我自己的论点是符合实际的。我一直都不得不反复调查研究，使我的答复尽可能地有事实的根据。人们需要真理，我只能提供个人的意见，供他们参考。在某中意义上说，领导艺术也是一种美：要说出什么是美的确很难，但是只要亲眼目睹美，就明白它的涵义了。

现在，我仍然不能解答所有的问题，但是自从《领导者：成功谋略》出版以后，我又学到了很多有关领导艺术东西。本书算是我的第二个研究报告。《领导者：成功谋略》的重点是“什么”，是定义，而本书注重的是“怎样”，是方法，比如人们是怎样成为领导的，领导是如何从事这门艺术的，企业是怎样培养有前途的人成为领导的，又是怎样扼杀他们的。

根据定义，既然领导工作不可能在真空中展开，那么我就从当前的环境开始阐述。当前的环境指的是各种试图阻止人们成为领导的势力。今天，大家对传言的“美国领导匮乏”的现象纷纷谴责，这种谴责通常落在没有取得成绩的个人头上。当前的那些伪领导都是那么的贪婪、胆怯而又缺乏远见卓识，所以，无论在这个国家有多少真才实料的领导，我们都不能充分地任用，尤其在国家机构这个层次上，我们任用的真正的领导人才远远不够，但是个人的缺点却被认为是一个更大问题的结症所在。事实上，在美国确实有很多杰出的领导人才，因为我和他们见过面，并跟他们谈过话。

与其说我们各个领域的领导常常无法胜任他们的工作，还不如说这个世界本身乱了套更加公正些。过去 30 年

里，世界发生了急剧的变化，商界的情况似乎也一样，就好像整个世界都已经在踢足球了，而美国仍然在玩橄榄球。这不光是规则发生变化的问题，而是这根本就是两种不同的运动了。

因此，任何人在学会领导之前都必须先了解这个陌生的新世界。的确，不能支配这个变幻无常的环境的人就必然反过来要受它的支配。很多人成功地战胜了环境，本书有很多这种成功的例子。这些人的背景、经历和职业形形色色，各不相同，但是他们都有一个共同点：对生活充满希望和热情，能够充分地、自由地表现自己。你会明白：充分和自由的自我表现是领导的实质。正如拉尔夫·华尔多·爱默生所说：“一个人真正的自我实际上只有一半，另一半就是他所表现出来的一切。”

《怎样成为领导》一书基于这样一个假设：成功的领导者必须能够充分表现自己，即必须要了解自己的身份，了解自己的优点和缺点，也很清楚该怎样扬长避短；领导者也知道自己需要什么，为什么有这样的需要，并知道怎样向别人传达自己的需要，以赢得别人的协助和支持；最后，领导还知道如何达到自己的目标。充分表现自己的关键是了解自我，了解世界，而了解自我和世界的关键则在于学习——从自己的生活和经历不断地学习。

要成为一个医生或诗人绝不简单，要想成为一个领导也非易事。如果有人声称成为领导易如反掌，那是自欺欺人。但是，学习怎样领导却远比我们很多人想像的要容易得多，因为我们每个人都有潜在的领导才能。实际上，几

乎每个人都可以找到自己作为领导的经历，也许他没有领导过公司，没有领导过国家，但是他可能在其它事情上¹⁴过领导，就像哈兰·克里夫兰在《知识执掌官》一书中¹⁵描述的那样：

取得成就的杰出人士比比皆是……他们可能是政治、商业、农业、法律、教育、新闻、宗教各界的领导，可能是某项赞助性行动或社区感化院的领导，也可能是尽力解决某个社会问题如人工流产的领导……他们可能影响社区事务、国家决策、全球性问题，可能影响整个跨国公司业界、整个行业，也可能影响生活和工作中更小却更深入的单位，比如说一个小公司一个地方代理或一个邻居。

也许克里夫兰还可以加上教室，因为不管你当过什么样的领导，教室是一个开始生活和工作的好地方。

事实上，成长为领导的过程和完善人生的过程是一样的道理。生活本身就是事业，对一个人格完整的人如此，对一个领导也如此。用“领导”这个术语来讨论这个过程只不过是把它具体化罢了。

法国画家布拉克曾经说过：“艺术中唯一要紧的东西是无法解释的。”领导也是如此，但是，领导和艺术一样，也是可以展示的。十年前，我开始研究领导艺术时，我就非常感兴趣，十年后的今天，当我观察这个国家的最杰出领导时，当我倾听他们的谈话时，我仍然是这样的着迷。和

其他人一样，这些杰出的男男女女都是他们所有经历的综合体，但是不同的是：他们每个人都超出了这个经历综合体，因为他们为自己创造了更多的经历，他们都是原本，而不是复本。

我选定的范例是领导人，而不是有关领导人的理论，是在现实世界中行施职能的领导人，而不是在人工设定的环境中的领导人。我故意选择了既有成就又多才多艺的范例：一个作家总经理，一个担任基金会会长的科学家，一个曾经在内阁工作的律师，一个 37 岁的从事第三项事业的先生。他们的生活都发生了质的变化，他们都是思想丰富、能言善辩和善于反思的人。

因为我认为我们当前的文化主要是商业文化，所以我选择的这些领导人有三分之一是从商人士。他们有的领导着美国的主要公司，有的经营着他们自己的公司。如果有人认为我们目前的文化主要是媒体文化，我的答复和电视制片人诺曼·李尔是一样的：即使电视也是商业的产物。除了商界人士外，我还选择了 7 个媒介和艺术界领导人，还有 4 位离开商界转而领导非营利企业的人，另外还有：一位体育界人士，一位学术界人士，一位作家兼精神分析学家，一位助理检察长，前面提到过的科学家和律师，以及贝蒂·芙丽丹——她是一位曾经当过家庭主妇、做过作家的女权运动领导人。你也许已经注意到：我没有选择任何政界人士，因为现在直率而坦诚的政治家很少，而且我对思想比对意识形态更感兴趣。

这些领导人绝非普通，因为他们都在创造未来的前线

工作。现在他们来到这里给我们担任向导，指导我们现在和未来的工作，也可以说他们是从前线回来向我们汇报消息的侦察员。尽管他们的背景、年龄、职业和成就各不相同，但是他们两个共同的基本点：

第一，他们都认为领导人不是天生的，而是后天塑造的，而且在主要程度上说不是外部塑造的，而是他们自己塑造的。第二，他们都认为没有领导人是刻意要爬到他们的职位的，他们只是充分地、自由地表现出自己的才能，也就是说，领导人没有兴趣刻意地证明自己，他们只有兴趣尽力发挥自己的才能。这中间的差别是至关重要的，因为那是受某种动机驱使而去领导和主动积极地领导之间的差别，现在受驱使去领导的人太多了，而主动去领导的人太少了。

他们另外的一个共同点是：他们的每个人在一生中都不断地成长和发展，这是历代领导的优良传统，我们会马上想到乔治·萧伯纳、查尔斯·达尔文、凯瑟琳·赫本、马丁·路德·金、圣雄甘地、让·皮安歇等。

所以，本书涉及的另外一个问题就是成人教育。大多数心理学家对成年的精神生活、学习和发展实际上都是只字不提。不知何故，我们容易把创造性行为以及创造性学习和青少年联想在一起。依我看，我们不把 45 岁以上的人和学习联想在一起，这是一个社会化的问题。但是，我们只要看看那些成年人学习的例子，比如丘吉尔、毕加索、贝多芬以及佛洛伊德等等，那我们就必须重新考虑这个问题了。

关于成人教育的问题，因为我们仍然对它有疑问，所以也没有什么理论。但是我们有最好的信息表明：负责自己学习的成年人学习效果也是最佳的。对自己的学习负责也就是对自己的生活负责，这对完善自己的人格是必不可少的。

本书提到的范例之所以成为杰出领导人，是因为他们具备诸多与众不同的特征。而这些特征中，最关键的就是注重指引企业和具有远见卓识。正如卡尔·华伦达所说：“走钢丝才是真正的生活，其他一切都是次要的。”这句话不仅表达了真知灼见，道出了真正的目标，而且也表现出体现这种真知灼见的比喻的重要性。对达尔文来说，这种睿智的比喻就是进化论是一棵枝叶蔓延的大树，他在这棵树上可以追溯各类物种的繁殖和命运。威廉·詹姆士把一系列的心理过程看作一条小溪或河流，约翰·洛克则更喜欢放鹰狩猎人，认为放鹰象征着创造过程的自我展现，这个创造过程也就是寻求人类的知识。这些人的比喻并非很深奥，但是它们达到了同一个目的。

托马斯·卡里尔说过：“理想在你自身，但是障碍也在你自身。”我们可以向苏格拉底和柏拉图学习，他们认为这样的障碍可以通过仔细的审查，通过在适当的时候问适当的问题来逐个消除。与我谈论过的每一个领导人似乎都已经克服了自身的障碍，我和他们对话的时候——这些不是普通意义上的采访——我们并不准备标准的问题，然后寻求妥当的答案，而是向他们求教领导艺术的真谛。在某种意义上来说，我只是和他们一起重复了他们每个人在寻找

途径充分表现自己时所做过的事情。

柏拉图认为学习基本上是恢复和回忆，就像熊和狮子直觉地知道它们生存所需要的一切技能，然后在实际应用中恢复这些技能。但是对我们人类来说，我们需要知道的一切都被别人告诉我们应该知道的东西冲洗掉了，所以，学习就是回忆重要东西的过程。就像荣格所说的那样：精神分析与其说是一种治疗不如说是一种学习。

所以我们每个人都知道自己需要知道的一切，但是我们必须恢复那种基本知识，而这种恢复必然从问题开始。我每次开始和这些领导人谈话时，心中也都有几个问题：

你认为领导人应具备哪些素质？

哪些经历对你的发展是必不可少的？

你生活中都有哪些转折点？

失败在你的生活中起了什么样的作用？

你是如何学习的？

有什么人让你特别钦佩吗？

企业会怎样培养或扼杀领导人？

这些问题虽然很基本，但是它们可以引发多方面的自由答复，从而帮助我探究我所关心的基本问题：人们是怎样学习的，人们是怎样学习领导的，企业是怎样帮助或妨碍这个学习过程的——简明地说，就是：人们是怎样成为领导者的。

我们通常喜欢这样想：一个人如果有真才实学，他自

然会出类拔萃，成为领导人。但是这种想法是不符合事实的。斯黛拉·爱德拉过去是个著名的女演员，现在因为教表演专业而更加闻名。她拒绝谈论已经成为明星的学生，因为她还有很多同样有才华的学生由于种种原因而没有成为明星，她不想用自己的评论来伤害那些没有出名的学生。就像具备表演才华并不一定会成为明星一样，具有领导才能也并不一定在将来会领导一个公司或政府。事实上，在当前的“不成功，便成仁”的环境里，有非凡抱负的人比那些唯唯诺诺、胸无大志的人更加难以实现自己的理想，因为，至少在我们这个时代里，人们珍视的不是真正的成就，而是被过分简单化了的“成功”，而那些真正善于成功的人也并不一定是那些乐意领导企业的人。

尽管我说过每个人都具备领导的才能，但我并不相信每个人都会成为领导人，尤其是在如此混乱和敌意浓厚的生活环境里，那更是不可能的事儿。太多的人不过是环境的产物，他们无意变革，无意开发自己的潜力。但是，我仍然相信，任何人，不管他年龄多少，不管他所处的环境如何，只要想改变自己，就能够改变。成为领导人只不过是——一个人把自己的意愿最后付诸行动而已，只要他愿意，他就能成功。

既然改变是一种过程，那么《如何成为企业领导》叙述的是那个过程的故事，而不是讲一系列抽象的课。作为一个现代故事，它没有开头，没有中间部分，也没有结局，但是它有很多不断重复出现的主题：正式和非正式教育的必要性，为了学习新东西而忘却过去的必要性k k 就像塞

切尔·派格说的：“伤害你的不是你不知道的东西，而是你知道却又不适用的东西。”为了弄懂所学而复习回顾的必要性，冒险的必要性，犯错误的必要性，以及胜任工作、出色完成任务的必要性。

本书的主题比瓦格纳的歌剧还要多，这一点我很清楚，但是，我提醒你今天的商界是非常复杂的。这些主题不断地重复，而且还相互交汇。例如，在第五章西德尼·波洛克讲的指导芭芭拉·史翠珊的故事也阐述了冒风险和反思的必要。也许在您第一次读完本书后，您还想再浏览一遍，至少我希望这样。最后，成为一个领导人就像找回自我，既很简单，又很困难。那我们就开始吧。

第一章 把握环境

领导人在创造社会精神文明方面起着举足轻重的作用：他们是社会道德的象征；他们体现的价值观为社会提供凝聚力；最重要的是他们的目标可以使人们的思想得以升华，超越造成社会分裂的各种矛盾和冲突，并使人们齐心协力地去实现那些值得奋斗的目标。

约翰·W·加德纳

《成功总是来之不易》

1987年11月的《时代》杂志在其封面故事里提出一个问题：“谁是领导？”并提供了这样一个回答：“我们的国家急需领导，但是她没有。”

那么，领导人都到那里去了？他们就像一首民歌所唱的：“已经消失在历史的长河里。”的确，所有受人尊敬的

领导人都已经荒冢一堆：敢于迎接挑战、带领人民跨越恐惧的罗斯福总统已经作古；号召人民用鲜血、汗水和眼泪捍卫自己疆土的丘吉尔首相已经不复人世；鼓舞人们热爱生活的施威策不能再生；在绝对无限的世界里为我们发现相对有限、在宇宙万物中为我们找到和谐的爱因斯坦无法复活；甘地、肯尼迪、马丁·路德·金也都相继被人行刺——他们都用自己的生命作代价向世人证实：人类可以更加伟大，世界可以更加美好。

历史的舞台处处有覆舟的领导：自艾森豪威尔以后第一个连任两届的“铁浮龙总统”里根，最后也闹出种种丑闻，尤其是伊朗门事件使他无法名垂青史——迄今为止，人们仍然无法得知：他的继任者在这一事件中到底扮演了什么角色。

所有这些领导人而今何在？现在的领导人只是些举步维艰、奋力挣扎的公司经理、大学校长、市长和州长。今天的领导人有时候只像身处险境的动物，他们受着各种事件和环境的困扰，深深地陷在理性无法控制的漩涡。

几年前，密执安大学的一位科学家提出了毁灭社会的十大危险，其中位居第一、也是最主要的危险是核战争或毁灭人类的偶发事件，第二大危险是世界范围的疾病、饥饿和经济萧条，第三大危险就是各组织机构的劣质管理和领导。

这位科学家是对的。但是为什么呢？为什么我们需要领导人？为什么个人不能我行我素、随心所欲地各行其道？答案很简单：没有一定的交通规则，人们无法在公路上各