

第一章

领袖之道 开启权力之门

大多数成功的领袖，
他们自身好像一块磁铁，
深深地吸引着别人
矢志不渝地追随他们；
他们总能激发起
人们的狂热情感，
总能驱使着人们不停地行动。

领袖的魅力

如果你也想做一个优秀的领导者，那么你就必须培养和发挥你的个人魅力，以吸引大批的追随者。

“领袖魅力”一词来源于希腊语“天赐之物”或“神的恩典”。我们所熟知的德国社会学家马克斯·韦伯曾把领袖魅力定义为“领袖人物所独有的、区别于普通人的一种成功素质”。他说这些领袖人物由于具备了普通人无法企及的力量，而得以从普通人中脱颖而出。

大多数成功的领袖他们自身好像一块磁铁，深深地吸引着别人矢志不渝地追随他们。从事研究这类领袖的学者认为，魅力和其他素质一样，最能表现一个人的领导才能。他们总能激发起人们的狂热情感，总能驱使着人们不停地行动。他们身上体现出来的这种巨大的、宗教般神秘的感召力总让人捉摸不透，似乎真是“天赐之物”。

魅力型的领袖知道怎样恰到好处地吸引其他人。他们深知乐观情绪具有感染力，能激发人们的追随欲望。他们也明白领袖的见解一旦被他们的下属接受所产生的巨大的作用。像美国

的开国之父乔治·华盛顿这类具有远见的领导者都具有很强的自信心，在下属面前他们极力摆出一副永远正确的架势。

基辛格在《充满魅力的领袖》一书中写道：“魅力型领袖同样具有远见 创造力十足 从不循规蹈矩 他们因而成为社会巨大的转变的推动者。”他认为，个人魅力对于社会发展是至关重要的。近时期许多著名的政治家都属于魅力型的领袖 比如富兰克林·罗斯福 他深受下属爱戴 他关心下属、信任下属 同时 为了远大的目标而不惜孤注一掷。

基辛格在他的书中提到的这位二战时期美国伟大的领袖，以个人魅力十足、能吸引追随者而享誉全美。

富兰克林·罗斯福在 39 岁时不幸患有一种小儿麻痹症 他的双腿不能正常转动。在部分时间里，他不得不呆在矫形架上，并且拐杖不离手。尽管病魔缠身，但他还是艰难地以顽强的毅力克服一切困难。这个时候 他开始迷恋南北战争的历史 崇拜军事将领和南方的那些领袖。

然而罗斯福在读大学时 他的学业却异常优秀 被认为是优等生。那时他热衷于各种社交活动 因而又享有“交际神”的盛名。他是校园亚里士多德辩论团的负责人 还是“自由”协会的成员 他对政治表现出强烈的热爱。

当富兰克林·罗斯福从事政治活动时 他还是一个健康、充满活力的年轻小伙，谁也料不到他会因为病痛坐上轮椅。事实却这样发生了 他不能站立起来 只能坐在轮椅上了。

这样一位身体残疾的人，却以他迷人的魅力，倾倒了美国人，他是美国历史上惟一一位连任四届的美国总统。

在二战期间，罗斯福身上那种非凡的个人魅力得到了最大的发挥。为了获得战争贷款，他说服下属捐献自己的手表。

罗斯福被他的下属视为偶像 新闻媒界这么报道过 他手下

的司机也这样说。1948年1月《政治周刊》上的一篇文章援引内务处主任罗格的话说：“罗斯福是一个非凡的领袖，我们需要他那种领导作用”。

罗斯福关心下属，他奉献给下属的是一种母亲的爱——这也许是他的病痛和他母亲给他带来的深远影响。在管理美国的十多年时间里，他从没有训斥过一个下属。罗斯福的成功部分得益于他的这种领导哲学，他总结为“下属——服务——利益”，将下属放在第一位，这不是一时冲动所想到的，而是一个成功的领袖所必须信奉的。

海因茨·亚当是联邦安全委员会的主席，他以诙谐的口吻说道：“如果罗斯福将联邦安全委员会 1.3 万雇员集合起来，站在孟斐斯的亨纳达大桥上，并喊一声，‘跳’，会有 99.9% 的人跳进下面水流湍急的密西西比河里，这可以看出忠诚的力量。”

一个人之所以成为领袖，必须以众人承认他的权威为前提，否则他只是芸芸众生中的普通一员而已。

强烈的权力欲

有强烈权力欲的人，往往咄咄逼人、雄心勃勃，利用一切机会从别人手中夺得权力。

对许多杰出的领袖而言，他们的权力来自于他们对权力的努力争取。尼采称之为“权力欲”。这是一种追求、掌握权力的能力，是人生的一种追求卓越的“自我实现”。我们常在影片中看到的士兵在上司茫然无从时夺得指挥权即属此类。

1940年5月10日，当丘吉尔接任张伯伦成为英国首相后，他写道：“当我凌晨三时就寝时，觉得有一种深切的宽慰感，我终于得到在整个舞台上担任导演的权限。我觉得似乎是在与命运一道前进，而过去的全部生活只不过是为一时刻、这一考验的到来作准备而已。”

而在他竞选连任失败时，他企图用一句俏皮话来掩盖自己的痛楚。当妻子对他说：“这也许会因祸得福呢。”他答道：“这会儿好运看起来是全被掩盖住了。”

此时，丘吉尔已经70岁了，而且不久又得了中风，许多人都认为他会就此引退，躺在战时成就的功劳簿上。但是真正了解丘吉尔的人都不认为他会在屈辱面前低头。相反，他坚持在下

院当了 6 年的反对党领袖，直至 1951 年 10 月，他再次就任首相。

当 76 岁的丘吉尔再次担任首相职务时，人们普遍推测他会比以前更多地把权力委托给别人 同时还推测 丘吉尔在实现了凯旋归政后 再次放弃权力是很难的。而对丘吉尔来说 这无异于放弃生命本身。

丘吉尔一再把他的退休日期往后推。起初，他说要等到伊丽莎白女王的加冕典礼，接着便说要等到女王从澳大利亚访问归来 然后又说要等到艾登肠道大手术完全恢复健康之后 后来又说要等到即将到来的日内瓦会议开完之后。几年过去了，而丘吉尔仍稳稳地固守在唐宁街 10 号。终于，他不能再无视自己羸弱的身体及同事们的呼声了 他自我解嘲地说：“我很快就得退休了 安东尼不会长生不老的。”他最后于 1955 年 4 月 5 日辞职。

对这位活动家来说 甚至到了 80 高龄，退休生活也不是愉快的。他在 1955 年给艾森豪威尔的一封信中写道，他一方面因不再任职而在某种程度上减轻了负担，但当他看到某个重要外交会议竟在没有他参加的情况下照开不误时，有一种被剥夺得“一丝不挂”的感觉。

80 开外的丘吉尔，终于退出政坛。他的两大嗜好——抽雪茄和饮酒——都被严格限量。有一次，铁托总统前来拜访他。精力仍很旺盛的铁托吞云吐雾似地吸着丘吉尔的大雪茄，喝着他自己的那份苏格兰威士忌，把丘吉尔的那份也给喝了。丘吉尔若有所思地望着这位南斯拉夫的终身总统 问道：“你保养得这么年轻有何奥秘？”

任何见过铁托的人都能看出 他之所以看上去如此年轻 部分原因是由于染了头发。然而还没等铁托回答，丘吉尔便自己

得出结论说：“我知道是什么了。就是权力 权力能使人保持年轻。”

林肯曾经写道：“有的人生来就是伟大的 有的人是经过奋斗达到伟大的 还有的人的伟大是别人硬捧出来的。”从温斯顿·丘吉尔漫长的一生和他的事业中，我们可以看到这三者兼而有之的事例。有的领导人为权力而谋求权力，有的则以权力自行其是。丘吉尔与他们不一样 他谋求权力 是由于确实认为自己比别人更善于驾驭它。丘吉尔坚信 除了他以外 没有别的人有这样的能力、品格和气魄去处理当时的重大危机。尼克松在记述他同丘吉尔最后一次会面结束的情景时，这样写道：

我起身告辞时，他坚持要送到门口。他得让人扶着站起来，并且只能在两名助手的搀扶下顺着走廊缓步移动。

打开前门，电视摄像闪光灯的强烈灯光照得我们几乎无法睁眼，但这在丘吉尔身上的反应却犹如电击般地迅速。他挺直身子，推开助手，一个人站在那里。当时的情景依然历历在目：下巴朝前 目光炯炯 举起手伸出手指呈象征胜利的 V 字符号。随着摄像机快门的声响，镁光灯一个引燃爆发。一会儿功夫，大门又关上了。在摄像机前，丘吉尔这颗明星直到最后仍发出最大耀眼的光彩夺目。高龄可以征服他的身体，但绝不能征服他的气概。

丘吉尔的确很喜欢权力 但是 如果因此就认为当领袖只是因为他们对权力有兴趣，那就未免是庸人之见了。

对于一个成功的领袖来说 运用权力取得成果 比驾驭权力本身更重要 也更令他们满足。他们也许会因此感到快乐 但寻求快乐的人是不会有权的，有了权也用不好。

追求伟大的欲望

非伟人成不了大业，伟人之所以伟大，是因为他们立意要成为伟人。

有建树的领袖人物都具有坚强的意志，而且懂得如何调动别人的意志。许多伟大的领袖人物，都是用自己的意志影响了历史进程的人。其中有的成就大些，有的成就小些。他们是与众不同的人物，他们之所以能这样不是凭愿望，而是靠他们的意志。区别这点，对理解权力和掌权人物极为重要。凭愿望是消极的，凭意志是积极的。拥护者凭愿望，领导者凭意志。

斯科特·菲茨杰拉德指出，极富极贵者是不同凡响的人，尼克松发现那些掌大权者也是与众不同的。只有特殊类型的人，才能在权力斗争中获胜。一旦获胜，权力本身便会使他们更加与众不同。

尼克松当总统时，人们向他提出的问题中，最有见地的几个乃是关于掌权和不掌权有什么不同的问题。而最恼人的则是劈头盖脑地提出的那句万变不离其宗的诘问：“当总统有趣吧？”

约翰·麦克洛伊有一次告诉尼克松，他同亨利·斯廷森谈过话，亨利几乎同 20 世纪前 50 年中的历届总统都认识。他问斯

廷森，就组织能力和政绩而言，哪位是最佳总统。斯廷森思索了一会儿，出乎意料地回答说：威廉·霍华德·塔夫脱能力最强，政绩最卓越。但他又说：塔夫脱的问题是，他并不喜欢权力。那么谁喜欢权力呢？麦克洛伊问道。斯廷森的回答是：两位罗斯福。

阿登纳、丘吉尔和戴高乐，他们三位也喜欢权力，不过，因此就认为当领袖“有趣”未免是庸人之见了。一个深信自己的见解，即便有错误也属最高水平的人，一个看到无能之辈乱谋其政，便恼怒的人，一定向往甚至渴望把权力掌握在自己手中。坐视别人蛮干一气把事情搞得一团糟，几乎会感到切肤之痛。一旦他上台，自然会乐于运用权力。

要从权力中得到快活，就必须认识到，错误是难免的，有错误也还是可以的，只是希望在小事而不是在大事上犯错误。只有两者俱备——既喜欢权力，又不怕犯错误，才能像一个伟大领袖那样敢作敢为。

领导者只有一心扑在其必须处理的各种问题上，而不是去关心“有趣”的事，否则就不应该当领导人，或者可能会成为无所作为的、甚至是危险的领导人。领导人应该划出娱乐活动的时间，其中可以包括干“有趣”的事的时间，不管他对“有趣”作何解释。但是，必须把娱乐和工作分开。必须冷静地、不带个人成见地对待工作。这既适用于有实质内容的事情，也适用于礼宾活动。

当人们想象做总统——或者总理，或者掌握实权的国王——是什么乐趣的时候，他们头脑里也许会出现一幅笑容可掬的领导人站在欢呼的群众面前的画面。但是，他们偏偏忘记了，要召集这批群众，要保证领导人在摄影机前笑容可掬，需要花费多少心思。或许人们会想到那些徒有其表的礼宾场面——全副武装的士兵、身穿制服的卫队、传令官的号角、飞机、游艇、车队、

旗帜。然而 布置这些东西 并不是为了让总统高兴。就像法官的长袍 这是为了表明身份 有助于履行职责。有点官派是需要的 有时甚至还得有点帝王气概。外国元首 尤其是一些小国家的元首 需要有照片来显示他们如何受到总统 受到总统及代表的国家通过这些表示敬意的仪仗队向他们表示的欢迎。在烈日下笔挺地站着 要记住一大堆姓名 努力确保典礼的每个细节都如事先计划的那样准确无误。如果有人认为，这些都是很“有趣”的 那他本人一定从未干过这类事。这是工作啊。

杰斐逊总统并不想让人以为 他把当总统看做是什么“光彩的烦恼事”，也不想以有时使用的那类自艾自叹的词去描述。“我是自己要当总统的 曾为取得这一职务而奋斗过 为保住这一职务而苦战过。”杰斐逊总统在大部分时间从当总统中得到快乐——但是 跟多数领导人一样 并不是从“有趣”这层意思上感到快乐的。

历史上有过为谋权而谋权的暴君。但是，对大多数攀升到高位的领导人——当然大多数会被我们称为伟大的领袖——来说 他们之所以要权力是为了利用权力来有所作为 他们相信自己能比别人更好地运用权力。

众多的领袖人物中 没有一个是只有一面性的 没有一个是完全单纯的 没有一个是没有复杂动机的。但是 也没有一个是光为了个人飞黄腾达而争权的。然而，他们除为自己打算外都还另有目的。无论正确与否，他们人人都相信自己在为一个伟大的事业效劳，都相信自己推动历史前进起了积极的影响。

高度的智慧

伟大的领袖是这样的一些人，他们首先看到那些过后想来（也只能是过后想来）一清二白的事，并且有意志的力量和权威推动他们的国家同他们一起前进。

说起领袖人物，我们惯用高度来作比喻。我们会说他们跃居高位 随机应变 高瞻远瞩。我们一般把政府首脑会议说成最高级会议。丘吉尔在第一次世界大战危机期间，曾写过一封未寄出的信。他教大臣们不要“把自己降低到穷于应付事态变化的水平”。

有一些领袖人物作为个人在同一代领袖人物中确实是出类拔萃的。但是把“高度”的比喻用于全体领袖人物，仍是十分贴切的。领导人一定要能够看到凡人所看不到的眼前利害以外的事情。他们需要有站在高山之巅极目远眺的眼力。

有些人只管现在 却记不得过去 也看不到未来。有些人抱住过去不放。极少数人则善于把过去应用于现在，并且在应用中看到未来。伟大的领袖就有这种本事。正如布鲁斯·卡顿描写林肯那样：“对此人说来，有的时候天空会接触不到地平线 而

他却看得到天际之外正在移动的物体。”

戴高乐和麦克阿瑟作为军事战略家，都属于高瞻远瞩的人物。戴高乐在反对一味依赖马奇诺防线的主张时曾经质问，如果敌人不肯进入分割地形地带，将会发生什么情况。麦克阿瑟则丢开日本防卫森严的岛屿，而在其毫无戒备的岛上登陆作战。

在以上两例中 他们二位都是从本次战争、本年的技术水平出发考虑问题的，其他人却从上次战争出发考虑问题。机动灵活是克服马奇诺防线弱点的關鍵，也是麦克阿瑟太平洋战略的关键。有些事 过后想想一清二楚 但身历其境时 却往往并非如此。

伟大的领袖是这样的一些人，他们首先看到那些过后想来（也只能是过后想来）一清二楚的事 并且有意志的力量和权威推动他们的国家同他们一起前进。戴高乐在 20 世纪 30 年代时尚未当权，但他已表现出对他以后当权极为关键的素质。麦克阿瑟在 20 世纪 40 年代已经当了权。倘若戴高乐再早点当权，丘吉尔在英国早点当权 那么欧洲会有一部不同的历史 也许就没有第二次世界大战了。戴高乐和丘吉尔在 20 世纪 30 年代时的情况是超越他们的时代的。或者说，欧洲的悲剧在于尚未吃够苦头，没有认识到他们二位是正确的。

理论家喜欢把权力当作似乎是个抽象的概念。领袖人物才更了解情况。权力使他们置身于现实之中。教授们可以想入非非 钻进荒唐可笑的学问堆 当权者们却必须牢牢盯着后果、影响和效益。领导人是跟具体事物打交道的。

好莱坞影剧家们通过电影和电视对美国的自我印象产生巨大影响 他们十分向往权力 但却动辄对军界、商界和政界的行政领导冷嘲热讽。行政领导不可能跟着大家坐上容易头昏目眩而引起情绪紧张的滑行铁道车，在幻想的王国里转圈。于是就

把他们看成古板、迟钝、没有理性。他们不能认为自己似乎生活在一个虚构的亦或是理想的世界里，按此来进行活动。他们必须要对付一个现实的、还有种种缺陷的世界。于是就认为他们对周围的苦难漠不关心。其实他们并不是漠不关心。不过他们必须关心那些能有助于——即使是渐渐地、因而也是平淡无奇地——减轻这些苦难的事情。好莱坞的演员只要摆摆姿势就行，行政领导则必须付诸行动。

在政治和国务活动中，权力意味着成千上万乃至百万人的生死亡、昌盛贫困和悲欢离合。这是任何当权者所永远不会忘记的，即使他有时在作某个决定时必须把这一点置之脑后。权力就是创造历史并推动其向不同方向发展的一个机会。对那些关心这类事的人来说，很少有其他东西能比权力更使他们得到满足。但这并不就是快乐。寻求快乐的人不会有权，有了权也用不好。

一位异想天开的观察家曾经说过，热爱法律和香肠的人们，既不应观看制定法律的过程也不应观看制作香肠的过程。

根据同样的道理，我们敬仰领袖人物的成就，但又常常对他们取得成就的途径充耳不闻。小学生都学过乔治·华盛顿和樱桃树的故事。道学先生赞扬威尔逊式的理想：“公开的协议，公开达成。”空想的学究敦促领袖人物“坚持原则”，“拒绝妥协”，“宁可当政治家，而不当政客”。

在现实世界上，政治就是妥协，民主就是政治。要当政治家，首先就得是个成功的政客。同样，领袖人物要与之打交道的就是人民和国家，而不是怎么样的人民和国家。

其结果，当领袖所需要的素质就不一定是我们要求自己的孩子去学习的东西——除非我们想让自己的孩子当领袖。

追求完美

当领导人看到自己作出的决定不断产生重大后果时，他们在决策时就更觉得心情轻松，也更愿意不惜由于自己的过错产生后果而冒风险。

人们常说 在包括政治在内的一切领域中 成功的关键在于“你是什么样的人就做什么样的人”。不过 肯尼迪总统认为大多数伟大领袖 都是造诣颇深的演员 尽管只有戴高乐一人坦率承认这一点。他们像出色的演员那样，把公职的角色扮演得如此维妙维肖，实际上就是锻炼出来的。当领导人看到自己作出的决定不断产生重大后果时，他们在决策时就更觉得心情轻松，也更愿意不惜由于自己的过错产生后果而冒风险，而不愿意接受由于其他人的过错而产生的后果。

领导人在决定该做什么时，有可能经历思考的痛苦过程。但是，几乎没有哪一个有建树的领袖在一旦作出决定后还会花很多时间为考虑此决定是否正确而忐忑不安。尼克松对于他不得已而艰难地作出的试图使美国不再卷入越南战争的决定，往往不予进一步考虑。如果领导人过多地考虑其决定正确与否，

就无能为力了。对于明天要做的决定，惟一能给予足够重视的办法就是，坚决把昨天的决定抛在脑后。

这并不是说领导人就不从错误中吸取教训了。而是说，要以分析的态度看待错误，不要采取被迫的或充满内疚的态度，而且这种反省基本上要在空闲的时候去做。戴高乐在‘在野’的岁月里，阿登纳在监狱和修道院时，丘吉尔在不当政的时候，加斯贝利在梵蒂冈图书馆的日子里——都有时间去反省，并都利用得很好。尼克松发现，在他不当副总统以后到就任总统之前，是他最宝贵的一段岁月。在这个时期，尼克松得以从纷繁的事务中脱出身来，更加仔细地认真地回顾过去，展望未来。

为什么在阅读有关政界领导人的著作时，要想区分现实和神话往往如此之难呢？其原因之一是，政界领导人的部分工作就是编造神话，这是丘吉尔的拿手好戏，他经常登台表演。对戴高乐来说，故弄玄虚、名誉、超然和公众的赞扬，全是用来促进法兰西事业的从政手段。世袭君王之所以能强烈地在感情上控制其臣民，更多的是浪漫主义神话，而不是个人性格的问题。我们常把电影明星、摇摆舞明星以及如今的电视名流裹上神话的外衣，使得人们神魂颠倒，蜂拥前去买票。政客跟演员、电影工作者一样，都懂得如果使观众厌烦就等于失去观众。因此，几乎没有哪个伟大领袖是生性迟钝的。迟钝了可不行。政治上的领导对人民不但要晓之以理，还要动之以情。领袖如果不能在感情上赢得人民，他们提倡的路线再英明也会失败。

在史书干巴巴的字里行间，我们不可能找到当领袖的材料。要找的话，必需留意人的精神，了解一下是什么力量支撑和推动着他，并使他能推动或说服别人的。我们在麦克阿瑟和丘吉尔身上看到了这种精神——自豪、虚荣、自相矛盾、装腔作势但又才华出众、深谋远虑、具有长远的历史眼光，他们自己干劲充沛，

又能推动别人，对他们自己命运的看法往往和对他们祖国的命运的看法不谋而合。我们还必需留意传说故事。传说往往既有事实又有神话，富有艺术性，可供人消遣，哗众取宠，鼓舞人心，有时纯粹就是为了引起别人的注意。不过，传说对于领导艺术还真是不可缺少的东西。

光靠声望不能称领袖，单凭人才出众也不行。在单一的领域内干得好就可以人才出众，不需要领导别人。作家、画家、音乐家不领导别人，同样能搞艺术。发明家、化学家、数学家可以独自发挥他们的天才。但是政界领导人必须鼓舞拥护者。伟大的思想可以改变历史，但只能在产生了能给这些思想以力量的伟大领袖之后才能实现。

根据同样的原因，“伟大的”领袖不一定是好人。阿道夫·希特勒把整个民族都煽动起来。好人和坏人可以同样地有干劲，有决心，有技巧，有说服力。领导本身在道德上是中性的，可以用来干好事，也可用来干坏事。

因此，美德不是使伟大领袖高于其他人的因素。其他人的品德更好些，但是不那么成功。“老好人最后一个完结”这句格言对政治比对运动更加适用，使伟大领袖超出第二流人物的是，他们更加坚强有力，更加足智多谋，具有敏锐的判断力，使之避免犯致命的错误，并能抓住瞬息即逝的机会。

智力上的异彩也不是确定领袖人物的特色。伟大领袖们个个聪明过人，具有透彻的分析能力和深刻的思想。但是他们经常具体地，而不是抽象地思考问题，经常考虑事物的后果，而不是创立种种学说。一般教授依照自己的价值观来看待世界，所以偏重学说。对领导人说来，学说可以成为分析问题的有用工具，但学说永远不该代替分析。