# 中文版序

## 一个需要巨人智慧的时代

### ——《全球巨人智慧书系》总序

经过近 20 年的对内放权和对外开放，中国的政治与经济已进入一个全新的时代。我们彻底告别了各种物品的供应要靠中央集权统一调配的时代，但是对由我们千呼万唤出来的“市场”所奉献的如此琳琅满目的商品又实实在在难以消化；我们企图通过改制来提高整个国民经济的总体效率，但对如此庞大的、当了近半个世纪“主人”的失业大军又无所适从；我们通过一系列卓有成效的农村改革激活了世界上最大群体的农民大军，但是当这一群体中的一批佼佼者不满足于缚着于土地向城市进军时，我们几乎所有的城里人都以一种异样而复杂的眼光关注着它的进程；我们通过励精图治确实使我们的国力和国际地位空前提高，但在国民刚有好转的局面下，就有少数人怀着一种狭隘

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的民族心理摆出一副“中国可以说不”的架势！……

如果说以上交织的复杂图景还可以经由某些技巧和谋略加以解决的话，那么，还有对中国的崛起更具挑战性的：

1. 如何在一个全面开放的环境中谋求中华民族在亚洲及国际上的恰当地位；

2. 中国的企业如何在一个企业跨国化的全面竞争时代成长起来并跻身世界超级企业行列。

无论是中国国际地位的提升还是企业实力的增强，都需要我们的政府、企业和社会工作者学习和积累超强的智慧。我们当然可以从中华民族的传统智慧中吸取养分，但是面对信息爆炸和知识在经济发展中的含量越来越重，那些曾经让我们大彻大悟的“精华”的力量却显得有些单薄；我们当然可以十分倔强地高唱用我们民族的脊梁来撑起一个拥有五千年古老文明现代化的歌，但是在一个信息传播十分迅捷、各国国力的强弱已毫无遮拦的开放世界，那种形成于封闭环境的狭隘民族主义只会葬送一个民族现代化的前程。

要使中华民族在世纪之交奋起直追，以至立于世界民族之林，我们惟有：更大胆地开放以让国民能公平地分享人类发展的最新成果；更开明的政策和更先进的制度以让国民求得发展的良好环境；更具深远的战略以让企业家破土而出、茁壮成长。

《全球巨人智慧书系》就是为中华民族在世纪之交这一特殊历史时期的特殊的人而准备的。我们将从全球最新出版的西方

著作中，筛选一批被世界公认的最顶尖管理大师的专著和访谈录，让中国未来的组织巨人同步分享关于领导艺术、组织发展和市场开拓等领域的最新、最权威论述。我们期望这套丛书能与正在谋求成为全球巨人的中国企业家同行！

国务院发展研究中心

刘 守 英

1998 年 9 月于北京

# 序言

在 50 多年的职业生涯中，我为各种类型的组织工作过——有时作为大学教师，有时作为咨询顾问，有时作为董事，有时甚至作为志愿者。在这些年里，我与几十甚至几百位领导者探讨过领导者的角色、目标和绩效。我既为制造业巨人工作过，也为中小型公司工作过；既为世界性组织工作过，也为小镇上负责残疾儿童的组织工作过。我所接触的经理中既有才华横溢的，也有庸庸碌碌的；既有对领导艺术侃侃而谈的，也有几乎从不考虑和谈论这类问题的。

这些经历使我得到了很多启示。第一条启示就是，可能的确存在“天生”的领导者，但这种人太少，根本就不能成为主流。领导艺术必须通过学习才能获得而且也能够通过学习获得——当然，这也就是本书的写作目的。在我所接触过的成功领导者中，一些人（尽管不是很多）放荡不羁，而另一些人则是严守纪律；一些人思维敏捷，反应迅速，另一些人则谨小慎微，难下决策；一些人待人热情，与谁都‘自来熟”，另一些人则很冷傲，不仅对外部人这样，对组织内多年的老同事也这样；一些人可以与你

很快谈到家庭，另一些人则从不谈论工作以外的事情；一些领导者极度自负——而这并不影响其绩效（就像麦克阿瑟的狂妄自大并不影响其建立赫赫战功一样）；一些领导者很谦卑——同样，这也不影响他们作为领导者的绩效（就像马歇尔将军和杜鲁门总统的谦卑不影响其彪炳政绩一样）；一些领导者私生活非常俭朴，就像沙漠中的隐士，另一些人则穷奢极欲，花天酒地；一些领导者是很好的倾听者，但也有一些成功的领导者从不听取别人的意见。所有领导者惟一共同的个性特征就是：他们几乎从不使用‘魅力’去领导。

所有成功的领导者都知道下面四个简单事情：

1. 领导者的惟一定义就是其后面有追随者。

一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是，没有追随者，就不会有领导者。

2. 一个成功的领导者不是受人爱戴的人，而是使追随者作出正确事情的人。结果才是最重要的。

3. 领导者都是受人瞩目的，因此必须以身作则。

4. 领导地位并不意味着头衔、特权、级别、或金钱，而是责任。

尽管在个性、风格、能力、兴趣上存在着千差万别，成功的领导者在做事上还是有一些共同之处：

1. 他们最开始不会问‘我需要什么’这样的问题，而是会问

需要全本请访问 www.ertongbook.com

“现在需要做什么”这样的问题。

2. 然后他们会问：“我能够而且应该做些什么与众不同之事？”这些事必须是必要的，而且适合领导者的长处和做事风格。

3. 他们会不断地问：“组织的任务和目标是什么？组织中的绩效和结果是由什么组成的？”

4. 他们特别容忍人们之间出现分歧，并不希望别人与他众口一辞。他们甚至很少问：“我对这个人是喜欢还是不喜欢？”但他们却无法容忍人们的绩效、标准、价值观等方面存在缺陷。

5. 他们不害怕副手比自己强，相反会为此而高兴。他们的座右铭就是安德鲁·卡耐基希望刻在其墓碑上的话：“长瞑于此的逝者曾将更优秀的员工吸引到其服务之中，而不仅仅是其个人本身。”

6. 他们经常采用“对镜自测法”，也就是说，他们确保早晨起来照镜子所看到的人就是他们所尊敬、信任、并希望所成为的人。通过这种方法，他们抵制了对领导者的最大诱惑——只做那些表面漂亮、受人欢迎、但却微不足道的事情，而不是做正确的事情。

最后，这些成功的领导者不是布道人，他们是实干家。在20世纪20年代中期，当我高中快毕业的时候，一系列有关第一次世界大战的英文、法文和德文书籍大量出现，为了学生作好期末论文，我们优秀的历史老师——他本人是一位受重伤而退伍的老兵——让我们每个人都选几本这样的书，仔细地阅读，然后自己选择题目写一篇论文。

当我们在课堂上讨论这些论文时，一位同学说，这些书中每一本都在说第一次世界大战在军事上完全是一场失败，为什么呢？我们的老师没有犹豫一秒钟就回击道：“因为没有杀死足够多的将军 他们躲在战场后面让别人去战斗而死亡。”

成功的领导者要委派给下属好多事情，他们必须脱离琐事的烦扰。但对于只有他们才能胜任的工作，可以创造卓越的工作，设立标准的工作，以及希望受到纪念的工作，他们则从不委托给下属去办。你在什么类型的组织中工作并不重要，因为在所有组织中都可以发现学习领导艺术的机会——包括公共组织、私人组织和非盈利组织。许多人没有意识到这一点，比如美国领导岗位最多的组织是非盈利的社会部门，今天，这个国家中几乎有一百万个非盈利组织在活动，他们给人提供了学习领导艺术的绝佳机会。非盈利部门是美国社会和经济中真正的增长部门。随着今后三、四十年内越来越多的政府工作将由社区组织承担，也就是由非盈利组织承担，其地位会变得越来越重要。

《未来的领导》一书是面向所有部门的领导者的，他们包括企业、非盈利组织和政府部门的领导者，而且这些人在各自岗位上业绩优良。这本书可以而且应该能成为这方面的教科书，传授给我们知识并激发我们前进。

这本书的第一部分论述未来的组织，并审查未来社会中领导者的角色，第二部分生动描述了今天和明天的领导者是如何行动的，然后转向领导艺术发展战略，其结尾部分对某些成功领导者予以了有力论述。

这是一本关于未来的书，但我希望它也是一个行动的号召。

我希望这本书使每个读者首先会问这样的问题：“我在组织中做些什么才能与众不同，我怎样才能成为别人学习的范例？”我还希望她会激励每位读者去做到这一点。

彼得·杜拉克



于加利福尼亚州克莱门特

1995 年 10 月

# 前言

这本书是关于未来的——关于我们未来生活、企业、组织和社会的特点——以及带领我们迈入令人振奋的未来世界所需要的领导艺术。伴随着时间的脚步，下个世纪的曙光已经来临。一些人可能会慢慢踱入21世纪，尽可能按照过去的方式生活；一些人可能会胆战心惊地走进未来；一些人会充满自信地步入未来，脑子里想的都是计划和章程的蓝图，只是发现这些东西不太符合新形势的需要；一些风险承担者则会飞奔进入未知世界，用命运来做赌注。而最终能够成功塑造未来的领导者已经在审视地平线后遥远的地方。这本书就是为他们写的。

探寻未知世界需要全新的视、听和思维方式。为了帮助今天的行政官员和经理探索未来的领导艺术，我们搜集了这方面最先进的思想，这些思想都是由最著名的作者、实践者、咨询顾问、学者和哲学家提出的。每位作者都从一个特定角度对领导艺术进行阐述，并将目光伸展到未来。一些人从昨天的实践中吸取教训；另一些人则指出明天的趋势和前景。他们的观点汇总起来，代表了一个充满真知灼见的宝库。我们希望，当你读这

本书时，作者们的观点将会丰富和扩展你对未来的想象。

本书在探索未来的领导者时分四个部分阐述“领导未来的组织”“未来的领导者在行动”“倾听明天的领导”“未来的领导者”。这些部分的选取有些随意性，我们有意给作者充分的自由,而只作最少的修改。

作者们都是各自领域里的专家，我们希望你不必把这本书从头读到尾。你可以在书中随便找一章开始读。我们建议你从最感兴趣的作者开始，然后扩展到过去你没有接触到的作者或者你以前从未考虑过其观点的作者。

“现代管理学之父”彼得·F·德鲁克为本书作了序。

序言是彼得对领导艺术多年观察的总结。在序言的最后，他向读者提出了挑战。他说道：“领导艺术必须学会，而且能够被学会。当然,这就是本书写作的目的。”

第一部分“领导未来的组织”,检查了未来在不同种类组织中当领导所需要的独特品质。我们已经能够看到，突飞猛进的技术进步、全球范围的竞争、以及不断膨胀的人口已经创造出几年前还不敢想象的新型组织。这一部分的各章显示了，组织类型的变化需要领导艺术如何作出相应的变革。

第一部分的作者由一批帮助创造未来组织的思想家构成。查尔斯·汉迪是该领域中一位伟大的、革命性的哲学家。威廉·布里奇斯在预测组织方面比他所处的时代超前了很多年。莎莉·海尔金森在构筑新型组织结构方面作了开创性工作。吉福德·平柯特发明了术语体系，而且在革新方面是一位大师级的思想家,彼得·圣杰是研究学习型组织的重要思想家。艾德加·斯克

因在组织文化和组织发展方面一直是一位世界性权威，约翰·沃克是一名在劳动力分化方面的专家，这个领域在下个世纪将会成为更关键的课题。肯·布兰查德曾有效地将对成功领导艺术的要求变成了几百万人可以接受的语言，并产生了积极的影响。

第二部分‘未来的领导者在行动’描述了在未来瞬息万变的世界中,领导者要想保持竞争优势所需要采取的行动、技巧和策略。该部分的作者包括教育家和咨询顾问，他们与世界上著名的领导者一起工作过，也正在帮助训练未来的领导者。

罗莎贝什·莫什，坎特是一位革新者，他描述了成为新时代组织需要进行的转变。詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯勒在分析“一生只有一次”的成功故事方面从事了领导性工作。詹姆斯·赫斯科特和莱昂纳多·斯克勒辛格是哈佛商学院的思想家，在创造高绩效企业文化方面非常活跃。弗朗西斯·赫塞尔本(美国女童子军的前任首席行政长官）被广泛认为是美国主要的企业组织者之一。理查德·贝克哈德是组织发展和变革管理方面的权威，他们正在帮助大型组织和家族企业进行面向未来的变革。朱迪斯·巴德维克研究了是什么变革形成了现在的组织，并预测了未来的组织变革将如何形成,在这个领域里,他一直处在同时代的研究前沿。大卫·诺尔分析了一个重新塑造而又在完全模糊的世界里生活的成本和收益。

第三部分“学会领导明天”主要集中在领导艺术的发展方面。这一部分的作者描述了要成为未来的领导者应该如何去做。所有这些作者不仅研究过领导艺术的发展，而且在实践中曾经帮助几百家的组织发展其领导人的才能。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

史蒂芬·科维曾经成功地应用从旧时代学来的概念，积极地影响着人们明天的生活。詹姆斯·波特为世界上许多最著名的具有长远眼光的组织设计了经理发展规划。凯拉·珐仁和贝菲里·卡耶是职业计划和非传统的、未来导向的职业路径方面的革新者。理查德·里德目前正在开发一种新的生活计划和自我领导的方式，以适应明天的世界。道格拉斯·史密斯在研究如何配合方面是一位令人尊敬的思想家，他对各种位置上的领导艺术有着很精妙的见解。戴维·厄里奇在设计未来的人力资源系统方面是一位世界性权威。沃伦·威尔赫姆目前正负责美国一家最著名公司的领导艺术的发展规划，同时还领导其他几家公司的发展活动。马歇尔·戈德史密斯是一位国际知名的专家，主要研究对顾客方面的反馈、培训和发展系统，这些都有助于组织创造未来的领导者。

在本书的结尾部分——“未来的经理人员”中,身处一线的经理们提出了他们对未来领导艺术的个人观点和思索。我们选择的经理来自组织中的交叉部门。

阿历克斯·曼德和狄普克·塞斯来自 AT&T 公司,他们正在对其组织文化进行变革，以适应未来成功的需要。阿尔弗雷德·狄卡伦爵士来自得克萨斯农业机械公司，他正在领导一场文化变革，以克服陈旧的方式和障碍以达到成功和创造价值。威廉·斯蒂尔来自辉瑞公司，他正面临着巨大的挑战，需要将美国最成功的公司带入未来，而这其中惟一确定的就是肯定会发生巨大的变革。威廉·普拉门顿在一家中等规模的公司领导文化变革，正在建立一种新的实体。威廉·普略特和史蒂芬·伯恩斯坦是两

位富有想象力的领导者，他们成功地发现未来趋势，由此帮助大企业出谋划策。安东尼·史密斯是一名咨询顾问，他不仅与史蒂芬·伯恩斯坦一起为 EPSN 公司工作，还为麦克金森公司和其他几家建立未来趋势的组织工作。萨拉·E·梅隆德斯（独立部门）和乔治·韦伯（国际红十字会）是社会工作部门中两位最才华横溢的领导者，他们在政府无能为力的地方满足社会的需要。

作为编辑,我给读者提出的挑战是,开放心胸,接受新观念。从每篇文章中提炼出最有价值的东西，并将其应用到现实生活中。衡量作者对未来的观点与你自己观点的异同，对你自己原先的假设提出疑问，并决定作出何种改变才能在未来成功地领导。

我们已竭尽全力来为您提供这一领域中最新的的思想。你面临的挑战是把所学到的东西应用到组织中，使其作出积极的变革，我们的目标是使你成功地领导未来并成为别人的榜样。

## 本书的编辑过程

《未来的领导》确实是感情和汗水的结晶,最初是马歇尔·戈德史密斯萌生了写这本书的念头，他是杜拉克基金理事会的一名成员。在采访过许多研究经理发展的著名管理顾问后，马歇尔给弗朗西斯·赫塞尔本打电话问：“ 如果我们联系一下这些朋友,让他们每人写一篇关于未来领导的文章,这个主意棒不棒 ?”马歇尔和弗朗西斯产生这样想法的原因有：

- 世界正在瞬息万变，即使是最近刚刚提出的观念也会过时。
- 许多思想家和领导者已经写过书，但他们没写过反映他们最近的思考的文章。
- 许多著名思想家都是行政经理或管理咨询顾问，他们的思想得到了大型组织的认同，但一般公众却并不知晓。
- 在这个领域里还没有如此多的领导者写的最新论文汇编。

编辑这本书给我们提出了许多挑战。研究领导艺术的大师们都相当忙，事业也很成功。在论文集中，不论他多么有名，也只是璀璨群星中的一颗，他们为什么要把自己宝贵的时间用在这上面？对于他们的这种服务，如何才能进行补偿？

结果，这个领域中几乎每一位大师都具备一种优良品质，这种品质比智慧要重要的多，那就是慷慨。解决办法很简单：让作者和编辑的努力物有所值。按照这种方法，领导艺术可以与广泛的读者探讨，而许多组织也会从中受益。

弗朗西斯·赫塞尔本目前是德鲁克基金会总裁，这家基金会的宗旨就是把领导艺术领域的最新思想传递给私营、国营、非营利部门的领导者。弗朗西斯、彼得·德鲁克和德鲁克基金会的理事会和顾问团正在全力帮助社会部门的组织获得机会来学习最先进的领导艺术和管理艺术。

弗朗西斯欣然同意作为本书的副主编，并建议理查德·贝克哈德作为第二副主编。理查德是德鲁克基金会顾问团的一名成

员，曾主编过一系列组织发展方面的书籍。他建议把项目从一本书扩展到一套丛书，专门论述与未来有关的课题，如未来的组织和未来的社会。这一系列被称作德鲁克基金未来系列。

于是，三位主编开始与各自的朋友联络，结果是令人吃惊的。几乎每位受到邀请撰稿的人都答应了。不仅如此，大多数作者还感谢有这样一个机会参与。极少数无法参与的专家也都有很令人信服的理由，并都表现出希望参与写作丛书中的其他几本书。

查尔斯·汉迪和罗莎贝斯·摩利·坎特对本书的积极反应可能最具代表性。查尔斯说：“这太令人高兴了。你们什么时间要稿？”罗莎贝斯的评价是“你们出书时千万不要忘了我！”

第一篇成稿是由哈佛商学院的吉姆·海斯克特和兰·斯科莱森格提供的，第二篇文章由万事达公司的董事会主席比尔·拉德提交。这两篇文章的质量使我们相信，本书的其余文章也会相当不错的。

彼得·塞奇说出了许多作者心中想说的话。他发现，许多购买这方面书籍的人把书买回去后从来不看。他认为，原因就在于，这一领域中的书篇幅太长，那些工作繁忙的经理根本没有时间去阅读和消化。他喜欢用简洁的形式陈述思想，使人们可以有空就读一点儿，并指出这种形式会对许多读者产生巨大影响。

朱迪·巴德维克所面临的挑战在众多作者中是比较典型的。他的日程中早已排满了咨询、演讲、写作等。怎样才能抽出时间为本书撰稿呢？他是利用夜间和周末时间完成的。他对本书的这种奉献精神正是大多数作者的代表。

# 鸣　谢

对于本书的每位作者，德鲁克基金会以及它所服务的自发性社会部门管理组织，表示由衷的感谢。他们付出了大量的时间和精力，向所有部门的领导者展示了他们深邃的思想，这将会促进我们的世界向更高、更好的未来发展。

对于那些论文未能编入此书的作者，我们也表示深深的谢意。你们的论文将会为我们计划编辑的系列丛书增辉添色。

贝思·雅哥协会的绍尔·巴斯是美国最早的有序连字铅字的设计者，在行业中享有很高的声誉。未来丛书系列的宣传标志就是由他设计的。一个椭圆形的动态的字母“D”,激发了我们应拥有的无穷斗志和创新精神。

作为德鲁克基金会的副主席，罗布·约翰逊为本书的编辑和出版作了大量的指导性工作。他与作者及编者密切合作，审阅原稿，并监督直至本书出版发行。凯迪·哥德史密斯的帕特·罗斯负责联系投稿者及有意投稿者，并负责稿件的整理工作，同时协助编辑与西海岸的作者保持联系。尤为值得一提的是阿伦·舍瑞德和乔西·贝斯出版公司的同仁，他们不仅在为作者安程的工作中细致周到、任劳任怨，同时为本书的最后出版作了大量有益的前期准备工作，如资料的电脑输入、编辑和筛选等。

最后，我们还要感谢各位读者。本书出版所获收入将全部用于帮助志愿性社会组织，在世界各地改善社区服务的质量。

如果购买这本书，你可以通过两种方式使这个世界受益：

1. 成为一个更成功的领导者，帮助你的组织更好地迎接未来的挑战。

2. 帮助志愿性组织，为我们大家建设一个更好的社会。

## 德鲁克基金会未来系列丛书

在编辑《未来的领导》这本书时,我们征询和听取了一些相当有价值的建议。这些建议的精髓有很大一部分包含在这本书中，其余的也会在其他未来系列丛书中出现。得克萨斯农业机械公司的总裁阿尔·狄克瑞恩(Al Decrane)说"：这本书中收集的文章作者都是著名的理论家，那么实干家哪里去了？"他的意见使我们改变了作者的构成，又增加了几位从事实际工作的经理。AT&T 公司的狄帕克·塞斯(Deepak Sethi)说"：这本书中的作者我以前大部分都听说过，有没有一些年轻的革新者写的东西？"他的这番话使我们的未来系列中又多了一本书，主要收集的是年轻的革新者的文章。乔治·韦伯(George Weber)从日内瓦打来电话,他认为《未来的领导》这本书过于偏重美国社会了。因此，我们保证在未来系列丛书中还会包括其他国家的思想家的论著。

德鲁克基金未来系列丛书的目标是，向读者介绍有关领导艺术、组织、变革和革新等方面的最先进的思想。我们会竭尽全

需要全本请访问 www.ertongbook.com