



书籍 物竞天择话领袖

何人领导，何人追随，为什么具有重要意义

马克·范伍格特 以及 安雅娜·阿胡雅
Profile Books, 2010
其他语言版本：英语

导读荐语

已有上千的管理书籍讨论过如何成为一位优秀的领导者，但本书与众不同，它探讨的是领导力的由来：为何有领袖存在？为何他们会领导？为何众人会追随？心理学教授马克·范伍格特和《伦敦时报》(London Times)作家安雅娜·阿胡雅带你回到两百万年前，那时人类的祖先在险恶的非洲热带大草原上刚开始直立行走，为了安全而集结成群，为了生存而跟随首领。有证据显示，领袖的出现比语言还早。人类领导力和跟随力的本能分别是两种适应环境的行为，都是在进化的过程中不可磨灭地嵌入了人类的大脑。这本出众的书籍以饶有趣味的方式科学地考察了领袖的远古起源。虽然，当那些狡诈权谋型的领袖看到自己的阴险特点被描述得如此淋漓尽致时可能会感到不悦，但*BooksInShort*相信，所有类型的领袖人物都会被本书深深地吸引。

要点速记

- 在史前的非洲热带大草原上，早期人类为彼此保护而群居生活。
- 在恶劣的生存环境下，追随强壮的首领令人类祖先更容易生存，从而繁衍后代。
- 人类这种共生的行为构成了“领导力进化论”的基础。
- 众人的追随意味着，同时也需要领袖的诞生。
- 人类的大脑神经系统通过进化而分别具备了追随力和领导力这两种适应性行为的特征。
- 现代公司里的员工本能地偏好类似古代部落形式的那种亲密的工作氛围：喜欢规模小的公司和小型的社交团体，而不是大型企业。
- 然而，人类今天的大部分工作和生活都发生在大型的企业组织和社会团体里。
- 所谓的“不匹配假说”指出：人类并不适应现代的大型社会生活。
- 根据“热带大草原假说”：人类倾向于选择高大强健的男性作为自己的领袖。
- 这些身材高大、体魄强健的男性是人类石器时代保护自己部落的威猛、凶悍、强壮首领们的化身。

浓缩书

“领导力进化论”

领导力是产生于远古的一个行为。它可追溯到两百万年前危险的非洲热带大草原，那是人类的起源。正如“领导力进化论”所描述和解释的那样，领导力和追随力都是人类祖先在史前时代就已经掌握的适应环境的生存能力。从由男性主宰的远古时期开始，领导力就在人类生活中扮演着重要的角色，如同在蚂蚁，蜜蜂，鱼类和狒狒等群居动物中的作用一样关键。例如：

- 蜂王以其特有的“摇摆舞”方式向其他工蜂传递能采集到最好花蜜的方位信息，它们疯狂地跳着“8字舞”，用自己的身体指明花蜜的方向，用舞动的幅度说明花蜜源的距离。
- 蚂蚁群采取“前后爬行”的方式，即一只蚂蚁领着另一只蚂蚁，共同从蚁穴向食物源爬行。知道方向的蚁王，不时地放慢速度，等待后面的蚂蚁适应新环境。当后面的蚂蚁跟上来时，就轻拍前面的蚂蚁，然后蚁群再整齐划一地全速向前爬行。

“我们带着远古时期的大脑试图走入一个超级现代的世界。”

- 大象的社会是母系体制。在寻找水源时，大象群通常由一头年长的母象带领，它们信赖母象所具有的“长期记忆”。

- 黑猩猩生活在“等级严明的体制”中，级别最高的是最强势的雄性，它们有权优先挑选食物和伴侣。鸡群的社会架构也与之类似，公鸡可以啄食同类，而同类却不能反抗。因此，“长幼有序”就这样衍生而来。

领导力的进化过程

正如“领导力进化论”所述：“进化是选择运用一些人类特殊的心理机制，从而促进领导力和追随力产生的过程”。石器时代人类的领导力是环境的产物，具有多变性和分散性。有首领的部落得以繁荣，没有首领的部落最终没落，这在所有人类活动中都是如此，包括繁衍后代这唯一标志成功进化的活动。如果部落能拥有一个领导有方的、且非正式的、自愿担当的、具有感召力的首领，他的部落就比没有首领的部落繁育更多的子孙后代。最终，没有首领的部落就会消失殆尽。

“领导力和追随力已然成为人性的一部分。”

追随力出现在领导力之前，它是人类一种典型的适应性能力。婴儿模仿母亲的面部表情就是人类领导力与追随力的一种早期征兆。西格蒙德·弗洛伊德(Sigmund Freud)在他写于二次世界大战前夕的《摩西与一神论》(*Moses and Monotheism*)一书中，就曾深入地探讨了这一特点。弗洛伊德还解释了希特勒现象：“我们了解到绝大多数人都有一种对权威的需要，这种权威性令他们仰慕，让他们屈从、主宰、甚至虐待他们。”

追随力与生俱来。历史上曾多次出现过人们机械地服从蛊惑人心的领袖。与远古时期的生死存亡条件相当，今天日益充满压力的社会环境更加促进了这种追随力的发展，在这样的环境下，人类几经进化而形成的追随力本能就使得人们“像被提线控制的木偶一样……对指令做出反应”，即对于威胁到“集体凝聚力”的任何事情都会做出反应。

二十一世纪的领导力进化论

“领导力进化论”对于现代生活有着十分具体的影响。例如，人们自然而然地喜爱与古代社会结构相似的、由可信赖的长辈所领导的小型社会活动。规模小的公司更像是人类在几十万年前聚居的部落群。大部分社团——小公司、大企业或是国家都需要有自己的首脑，这使人联想起了史前传统的小部落，每个部落都由一人统领，而社会学家们则称之为“老大”。

“在中东两河流域的新月沃土上，第一批酋长制领地出现于7500年前；而在美洲大陆的墨西哥与安第斯山脉，还有夏威夷和波利尼西亚群岛则出现于3000多年前。”

根据“热带大草原假说”，由于古人类社会都是通过人身威胁、搏斗或者战争来消除部落纷争的，因而大部分人都希望自己的领袖高大且气势雄伟。因此，现代人从心理上就先入为主地反对小个子领导人。“领导力进化论”还同时解释了为何有些人会对女性高管感到不适。

所谓的“不匹配假说”则主张，部落环境比二十一世纪庞大的公司和民间团体更适合人类宜居，这解释了企业里为何人们常常会聚集在饮水机旁说三道四：这有其历史起源并可追溯到人类早期部落生活所培养的习俗。

何为领导力？

人类依赖领袖的协调来达成共同目标，那么领袖的动力何在呢？领袖的动机来自于它所获得的报酬、地位以及性崇拜等三方面的特权享受。在人类进化中，这三项“好处”密不可分：进化要靠成功地繁衍后代，繁衍后代要靠性能力，而男人的地位使之更容易获得这些。“领导力进化论”的概念很好地涵盖了今天众多的领导力理论：

“我们注定是要生活在有领导的集体当中，而且大部分时候，我们都是听话的群众。”

- “伟人理论”——领袖是“天生的，而不是后天培养的”，就像美国通用电气公司的杰克·韦尔奇(GE's Jack Welch)。

- “特质理论”——领袖能够带头是因为他们拥有不凡的“领导特质”，包括智慧、外向和野心。在其他动物种类中，外向意味着勇敢。

- “心理依赖理论”——西格蒙德·弗洛伊德所说社会团体就像家庭：“首领扮演着原始部落中父亲的角色。”

- “魅力型领袖理论”——充满人格魅力的领袖登上权力的宝座是因为其自身魅力，而非他们所取得的成就。

“领导力常常与道德无关，甚至是不道德和无能的。”

- “行为理论”——与魅力理论相对，你也可根据领导者的所作所为判断其作为领导者的身份。

- “情景理论”——在面对挑战的环境时，领导者脱颖而出。

- “应变理论”——领导力具有无限应变的能力，且因领导者的组织特点或特别的目标，而产生的应变领导力。

- “事务型领导者与变革型领导者”——领导就是老板，因为他／她收取报酬，就是为了承担企业的责任。

- “共享型(或分散式、应急型)领导者”——不止一位，而是同时多位领导者。

“广告是一个建筑在追随力之上的、价值4000亿美元的行业。”

- “公仆型领导者”——这样的领导者是一个团队的管家婆，而且常常是有悖于他／她个人的意愿。

领导力之原型

在古代领导力模式的基础上，今天共发展出以下六种“领导力的原型”：

1. “**勇士型**”——这是躯体和心灵都超级男性化的领袖，因此女性很少有符合这类原型的。这类领袖展现出一种支配性的性格特征，他们勇敢而凶悍地保卫自己的群体。勇士型领袖表现出巨大的野心，不容忍异己。现代代表人物有：约瑟夫·斯大林 (Joseph Stalin) 和温斯顿·丘吉尔爵士 (Sir Winston Churchill)。
2. “**童军型**”——这是古代的探险家，他们负责开发新的疆域或水源、勇于冒险、化险为夷。通常多为男性。代表人物有：史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 和比尔·盖茨 (Bill Gates)。
3. “**外交型**”——能促进和维护部落联盟。史前的这类首领与其他部落讨论关于共享水源、联合作战以抵御外侵、通婚联姻等重大事宜。这类领袖的外型令人产生好感 (因此不具威胁性)，通常个头矮小，相貌女性化。代表人物有：亨利·基辛格 (Henry Kissinger) 和希拉里·克林顿 (Hillary Clinton)。
4. “**仲裁型**”——这是古代的和平使者，确保部落不会因女人或内部问题而影响群体的凝聚力。这些首领通常体魄强健，但却能不战而屈人之兵。
5. “**管理型**”——这类认真负责的部落成员是拥有优异的筹划技能的勤奋工作者，他们将工作进行得井井有条，确保每人都能获得公平的食物和水。代表人物：麦当劳的吉姆·斯金纳 (McDonald's Jim Skinner)。
6. “**教导型**”——这类睿智的部落长者承担着教导责任，告诫年幼成员有关食物的知识，教给他们如何与其他部落打交道。这类领袖通常具有与神灵沟通的能力，能解释大自然现象，负责为部落的平安而向众神祷告祈福。这些男性或女性的布道者很少为外型动人者，有的甚至可能身残志坚。代表人物有：奥普拉·温弗丽 (Oprah Winfrey) 和巴拉克·奥巴马 (Barack Obama)。

“男人不坏，女人不爱 (研究显示，女性在育龄期特别容易受‘坏男人’的吸引)。”

基于对每种领袖类型的了解，“领导力进化论”在企业中就成为了一项提高领导力质量的有效工具。而由这一进化论所得出的提升领导力的10大建议便很值得思考：

1. “**不要高估领导力的传奇色彩**”——由于如今的决策者影响范围更大，因此领导人经常受到过多的赞誉或指责。然而，不要把现代领袖看作是圣人或魔鬼。在石器时代，能采取最好决定的首领才能令自己的部落生存繁衍，但如今的现代社会却不尽相同，如今责任并非如此分明。
2. “**找准定位，建立威信**”——古时候，众人追随那些拥有一技之长的人们，例如，他们能燧石取火、善狩猎，或能辨别方向征服新的疆域等。这些石器时代的首领们都各自身怀绝技，因而获得拥戴。
3. “**保持团队的一定规模及顺其自然的发展**”——人类大脑进化的结果是他们一般最能适应领导大约150人左右规模 (这就是著名的“顿巴数”) 的组织，因此尽可能地将工作和社交生活的参与人数控制在这一规模之内以保证最佳的集体管理。这在大公司中显然是不可能的，因此，大机构的CEO们应该充分利用科技的力量与所有员工保持紧密的联系。
4. “**善待追随者**”——在古代，各部落之间的力量对比均衡，因而各首领的权力也相对受到牵制。在这样一个“反向等级制度”中，追随者才手握实权，而这也是现代组织机构的一种良好模式。
5. “**实施分散化领导**”——早期的部落群体追随一些有特种技能的首领。如今，一位CEO或领导在名义上管理着公司的所有方面。鲜有例外，因为大部分领导者都不是全能领袖，不可能在各个方面都同样精通，因此，需将领导职责分散，由一个管理专家团体来共同承担。
6. “**当心薪酬差距**”——在美国，一名CEO的收入大体上相当于该机构内最低员工薪酬的179倍。在英国，这个比例大约是100倍。在石器时代，个人财产不会因地位不同而产生如此巨大的差异。这种分配上的差异与人类的天性与“进化心理学”相违背。
7. “**从内部培养后备领导者**”——当前的领导甄选模式是由一位高管来挑选他的继任人，这与热带大草原上选拔首领的方式背道而驰。那时，当选首领的必是从群体中脱颖而出的最佳人才，而当前的领导甄选模式却是反“达尔文进化论”的，是让“任命的领袖”进行管理，而不是让那些证明自己能力的、理想而自然的领导者管理。这种人为甄选领导的方法是不妥的，只有群众自己推举出来的领袖才能令集体的发展兴盛繁荣。
8. “**避免裙带关系**”——“任人唯亲”的解释是亲朋之间互相提携，比给外人更多的帮助，因此，家族式企业在经济困难时期会胜出一筹，因为大家为了企业会齐心协力。但在大型机构中，裙带关系却会相当危险。
9. “**克服人性黑暗面**”——正如黑猩猩的行为表明，灵长类动物本能地想要支配同类，天生的领袖会采取措施克制这一本能。行之有效的领导力早已超越“强势男性”的模式，而今盛行的是所谓“primus inter pares”，即“公平竞争优者胜”的模式。
10. “**判断领导不要只看表面**”——古代流传下来的所谓“认知性的首领原型”是一种心理学上的模式，是指人们在战争时会自然地根据明显的男性身体特征来推举首领。然而，这种推举领导者的方法不免偏激，人们在选举领导人物要意识到这种倾向的存在，才能自我纠正这种可能发生的偏见。

关于作者

马克·范伍格特 (Mark van Vugt) 任荷兰阿姆斯特丹大学 (VU University Amsterdam) 心理学教授，亦是英国社会科学院百年工程 (British Academy Centenary Project) 研究员。安雅娜·阿胡雅 (Anjana Ahuja) 任职英国《伦敦时报》(The Times) 专栏作家十六年，拥有伦敦帝国学院 (Imperial College, London) 空间物理学博士学位。