



## 置身事内的与共领导

► 杨斌

还是青少年的苏世民（Stephen A. Schwarzman）在接受学校教育的每一个阶段，都展现出一个共同点：从未他以单纯的学生角色度过，而是以一个创新者和变革者的身份去看、去想、去行动。这些因自驱而付出的额外努力，让他的中学、大学和 MBA 生活与众不同，持续地淬炼着他的领导力。

苏世民打十岁起就在自家开的窗帘麻布商店里打工，不但要求祖父给自己涨薪，还鼓动父亲把生意版图扩张到全国，尽管都以失败告终，却也通过父母之间言行的对比，感受了勤奋敬业的管理者与敢想敢做的企业家之间的显著分别，并在全家学习航海并参加比赛的体验中，得出了家里一步步走向成功的最佳组合模式——妈妈掌舵，爸爸听令。

苏世民很是钦佩自己母亲的竞争意识和好胜心——他说：“如果换个年代，我的母亲一定会成为一家大公司的 CEO。”也受益于母亲对子女成长环境的高度重视——是她决定举家搬到更好的学区，让孩子们离开满是抽烟的小混混和碎玻璃瓶的街区。回过头来看，这可以算是影响这个家庭以及苏世民的未来最重要的方向性的选择。

高中四年，田径队塑造了苏世民的坚韧性格，全力以赴地奔跑，同时收获着队友之间的友谊，也让他能够在第三年结束时，众望所归，当选为学生会主席。距离高中毕业还剩一年，想给这所

中学留下点什么永久记忆的苏世民，居然把美国最火的乐队请到了自己的中学来义演，靠着无畏实现了创新。这让他更加坚信，“如果你足够渴望一事物，只要你努力，只要你坚持，就会变不可能为可能，即使没有条件，也总会找到方法达成目标，得偿所愿。”

在耶鲁大学读本科时，苏世民发现了一个秘密，在后来的日子里也是屡试不爽——做大事和做小事的难度是一样的，两者都会消耗你的时间和精力，所以如果决心做事，就要做大事，确保你的梦想值得追求，未来的收获可以配得上你的努力。彼时还是籍籍无名普通学生的他，巧妙对接资源，让当年还是男校的耶鲁学生能和女校生一起免费欣赏纽约最高规格的芭蕾舞；又发挥影响力，迂回利用民意和媒体而非直接抗争打破了耶鲁有着百年传统的留宿门禁；还提出并推进了耶鲁从较远的城市、城镇和农村地区招生的新方式。

作为学生，他是学校生活的建设者、创造者，对校园生活有着一份起而行之的主人翁责任感，感到不满意、发现不足后，不是以顾客视角去抱怨或忍耐，而是以共创的立场去担当，去作为，去改变现状。虽然是接受教育，却不是被动接受，最终改变的，不仅是周遭的环境，还有自己的命运。

苏世民在工作了一段时间之后又申请到哈佛商学院读 MBA。没过多久，他

### ■ 作者简介

杨斌，清华大学经济管理学院教授、清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明明德》（合著），译有《要领》《教导》等。

发现商学院与自己的期待相差较远——生源质量不如他本科学校，教师们很年轻，教书也不怎么有经验，行政部门效率低，教材案例也比较过时。起初他几乎决定要退学，幸亏主动咨询了自己工作时的上司兼导师同时也是哈佛商学院学长的迪克·詹雷特的意见，才决定留下来。一方面他要以突出的成绩证明自己，另一方面他决定主动干点儿什么去改变哈佛商学院的现状。

于是，他直接写信约见院长拉里·福雷克，要向他报告问题，期待一起探讨解决办法。但等了5个月，院长才面见他。当他直陈问题并积极提出变革的方案时，福雷克院长却质问他：“施瓦茨曼先生，你一向都是这么我行我素吗？”

身为在读学生的苏世民，以自己一路走来承担的主动变革的角色和为集体所做的贡献告诉院长，自己跟我行我素这个“帽子”毫无关联，他接着说道：“倒是院长您要看看自己是否存在这个问题。”他的理由是，耶鲁大学的规模是哈佛商学院的许多倍，一把手的工作繁忙程度可想而知，但耶鲁校长却会特意安排时间，一定在4天之内会见预约的人，而院长却让自己等了足足5个月。

“在我看来，哈佛商学院为什么会走下坡路，原因是显而易见的——我报告给您问题所在，甚

至主动提供了解决方案，但院长您却没有任何兴趣”，苏世民直言，“这让我觉得很遗憾，竟然过来试图帮助您。”

话到这儿，福雷克院长起身就说：“我觉得谈话可以到此结束了。”——愠恼，端茶，送客。



苏世民

苏世民后来在回忆录中专门讲起这段，感叹自己关心哈佛商学院发展的一片赤诚，看到存在问题就不忍心置身事外、袖手旁观，仍然坚持自己一贯的希望上手改变现状的风格。为了更深入更全面地了解问题，他做了调研，还利用了自己女友作为课程主管的优势，形成了系统的建议方案。

“我的失误就是过高地估计了自己（之前这么做恰巧都获得了成功）的经验和对方的谦虚程度，认为他可能会重视我的坦率和诚意，而他竟把我的提醒和建议视为冒犯甚至侮辱，不想跟我交流。”

也是从这次哈佛学生与哈佛院长的冲突中，苏世民立下一项影响他终生的志愿，“如果我经营一

个组织，一定会尽可能降低人们与我见面的难度，我会一直实事求是，无论情况多么困难，只要你能够保持诚实、理性，能够解释自己的想法，就没有理由感到不自在。”他反思说：“再聪明的人也无法单独解决所有问题，但是一群聪明的人如果能够彼此坦诚地沟通，就会战无不胜。”没有什么冲突会让当事人感到愉快，但比愉快与否更要紧的是你如何看待和对待它；在冲突中受挫的苏世民，并没有辜负这一场冲突，反躬自省收获成长，并为黑石集团的文化打下基础。

也是因为对哈佛商学院福雷克院长的不满，其时还有一位比在读学生苏世民位置高得多的人物，引发了另一场哈佛对哈佛的冲突。

称其为哈佛对哈佛，是因为这场冲突并非发生在哈佛与政府或者校外的利益相关者之间，而是发生在大学与商学院之间。更具体地说，是在给校董会的年度报告中，哈佛校长德里克·博克对福雷克领导下的商学院提出了严厉批评，这在校友中引起了轩然大波。虽然每年找一个学院或部门来评估一番，并指出问题期待针对性的改进，是博克校长的一个工作习惯，但这一次，博克校长的报告见之于《纽约时报》报道中的时间，比商学院所有人收到这份报告并有机会进行内部沟通的时间要早。

在博克校长像是举证陈词的长文批评中，很多是针对商学院对研究的不足，对社会责任、伦理与使命感的忽略以及过分依赖案例教学法所存在的缺陷的。



马文·鲍尔

对此，哈佛商学院校友理事会中的不少人颇为光火，觉得由法学院院长升任校长的博克在报告中对弗雷克院长和商学院的成就进行了攻击和抹杀，他们发起了一个内部投票，表决成立一个工作组对校长报告进行反击。麦肯锡前董事长兼总裁的马文·鲍尔（Marvin Bower）被推举为工作组的牵头人，他是哈佛商学院校友理事，也曾经当过大学任命的评估商学院表现的委员会的前任主席。需要注意的是，马文是哈佛法学院和商学院的双料校友，那时候有这样背景的人极少——这也许是他做牵头人的重要原因。

作为商界很有成就的领袖，马文跟哈佛商学院的关系非常密切，在掌舵麦肯锡公司后开创性地推动麦肯锡把招聘对象从工作经验丰富者转向MBA，并亲力

亲为地落实，从母校招聘了很多MBA加盟；他对哈佛商学院的高度忠诚和多方面贡献，也让他在1968年跟当时的国防部长一起获得母校商学院颁发的杰出服务奖。

作为一名多重身份的校友，马文自己也位列母校大学和商学院的若干个委员会名单上，与有荣焉自然好，但陷入到哈佛校长对哈佛院长的冲突中，却一点儿也不美妙，马文觉得超级棘手。须知，在哈佛这类北美名校中，校长和院长之间的关系，并不是行政体系中的上下级关系。商学院在财务上、校友关系和影响力上、对业界的影响上尤为独立，具体运作；校长更多情况下不太干预或说插不上手。当然，校长有个最大的影响力，就是任命谁来做院长。弗雷克是由博克的前一任校长所任命的商学院院长，为人中规中矩，风评比较庸碌（不只是苏世民的感受），步子不够大，缺乏创造性。而博克校长则是敢想敢做的教育家范儿，对于包括弗雷克在内的只是守成维持的院长（们）是不太满意的，就想用公开化问题的方式促成大变化。他甚至想从外部引入一位新院长来取代弗雷克——而这一点是哈佛商学院的校友理事会（校友们中的意见领袖）最不愿意看到的，马文就是其中之一。

马文接过这烫手山芋的第一反应是觉得博克校长的做法有些不合适，但商学院的校友理事会

中的激烈分子建议要针锋相对地批评校长他认为也不妥当。怎么办？他先去和哈佛商学院负责大学关系（商学院副院长中还真是专门有这么个分工角色）的副院长麦克阿瑟教授单独见面，反复斟酌商量后，判断更有说服力也更有意义的方式是撰写一份战略报告，既强调商学院的优点，也促动其改进不足，并提出一个未来发展计划。接下来，他们分头去做校友中的意见领袖的工作，化解他们的激动情绪，说服他们“如果撰写报告以一种更加建设性的态度——不一味辩护，不以牙还牙——不是还击校长，反而更有可能取得更积极的成果。”

马文从与哈佛商学院的密切关系中超脱出来，在说服了校友理事会中的关键人物后，带领工作组采用实事求是、不带偏见的非情绪化方式撰写报告，提出关于学院发展的另一种愿景，希望能够被博克校长接受。这整个都是“义务”劳动，花了整整一夏天的忙碌和努力，工作组分别访谈了30多位正教授和管理人员，访谈了弗雷克院长，并两次与博克校长见面沟通，最终形成80多页以《战略的胜利》为题的报告。客观摆事实，冷静讲道理，对校长和院长双方都给予充分肯定，也高度认可了校长发现潜在问题并唤起大家关注的良苦用心，在尽可能控制冲突校内化的同时，找到彼此的最大公约数，促成校

院与共，费心勉力地把“坏事儿变好事儿”，成功地化解掉双方一触即发的敌对气氛，把原本外人“吃瓜”设想的反唇相讥，变成了与共前行的共同行动。

博克校长虽然并没有全盘接受报告中的观点，但却公开表达了对于马文和他带领的工作组努力的钦佩。冲突被内部化，但并不是暂时接下来并郁积矛盾的那种，而是通过马文们的与共努力，让不可收拾的激愤回归到理性的同理心与反省，转化为踏实有效的改革行动。马文自己也带了个头，通过麦肯锡合伙人共同捐献研究基金来回应校长批评中“商学院过于独立”的意见，促进商学院与大学中其他院系的合作研究。

1980年1月，服务了哈佛商学院十年之久的弗雷克离开了院长岗位，而让校友理事会更加心平气和的是，在学院内部产生了院长接任者，就是麦克阿瑟教授（他接下来一做就是16年，对哈佛商学院贡献巨大）。马文第一时间建议麦克阿瑟院长积极与博克校长建立起良好的工作关系，推动解决博克报告中一些确实存在的问题。新院长听从马文意见，立刻采取了非常积极负责的态度，公开接受并迅速解决问题，同时又坚守着构成商学院强烈认同感和卓著声誉的基本原则，加快带领学院从那场冲突以及冲突前的某种低迷不振中走出来的步伐。

在这场哈佛对哈佛的冲突中，身为“外人”的马文，置身事内，尽忠尽责地促成了与共的局面，避免了学校、学院发展遭受颠簸挫折的故事。他也得到了冲突当事各方的钦敬。马文过世后，麦克阿瑟院长专门撰文称赞马文为伟大的导师，说“在我担任哈佛商学院院长的时候，我把自己从马文·鲍尔身上学到的东西带到了哈佛。我学会了要投资于人和想法，做一个思想的风险投资家（intellectual venture capitalist）。要创造一个富有生命力和养分的人性化环境和氛围，让大家可以大幅度进步而不是自私地追逐各自的目标”。

这两场历史上的哈佛对哈佛冲突的关键人物，一位是学生，一位是校友。问题原本并非他们所带来的，解决问题也全然不能说是他们的职责之份，但苏世民和马文·鲍尔，都有着很强烈的置身事内的与共领导精神，既不事不关己高高挂起，也不辜负每一场已经爆发的冲突能带来改进的机会，不求面和，而求心合，努着劲儿地促进着个体的成长和组织的发展。

哈佛商学院赋予自身的使命是 We educate leaders who make a difference in the world，中文翻译成了“培养改变世界的领导者”，这个有些过于大包大揽的勇猛翻译失去了本来表达中有的双关与

谦逊。好在不管使命表达再怎么宏大，这两位哈佛商学院的毕业生也都当得起——马文·鲍尔升级了麦肯锡并造就了管理咨询这个行业，苏世民创办了黑石并成就了私募股权投资的典范；除此之外，两位对超越商业主业之外的社会事务，特别是教育事业，也都有着强大影响力和卓越贡献。

也许真的不能用偶然来解释这样一个巧合——马文·鲍尔和苏世民都在读MBA的时候，产生过强烈的要退学离开的想法。那个年代的商学院MBA以培养职业经理人为目标。在他们看来，平静的商学院校园真是枯燥乏味，有劲儿没处使是虚度光阴，容纳不下他们渴望施展身手、成就点儿什么不一样的能留给后世的内心汹涌。他们也都因为认真倾听了前辈校友的建议而打消了退学的念头，坚持了下来、积极去促变并改写了命运。除了两位领导者都有善于主动听取他人意见的好品质之外，这也许还说明着些别的什么。比如不满足于平平现状，比如不受限于按部就班，他们一生都揣着股跃跃欲试的冲劲儿，藏着颗舍我其谁的革新之心。

我想，这也许正是他们的企业家精神。“天下事，在局外呐喊议论，总是无益，必须躬身入局，挺膺负责，方有成事之可冀。”不只成事，就成长而言，挺膺担当，积极负起很多也许并非份内之责，也是与共领导的成长真谛。🍷