

莎士比亚名著《亨利五世》中的领导力、激励和管理精髓

2010年10月27日



这是一场闻名古今的战役—1415年10月25日，英王亨利五世在法国北部的阿金库尔大败法军。亨利五世怀揣夺回百年前被法国占领国土的梦想，率领6000余人的队伍。根据不同历史记载，此役法军投入3到6万人，大多数是马上马下都能进攻的铁甲骑士。英军既无铁甲，也无战马，历经两个月艰苦跋涉到达日后的加来港一带的战场时，已经疲惫不堪。

但是，英军却拥有具决定性作用的优势—亨利五世的领导才能和化劣势成决胜优势的能力。战争开始前，亨利五世发表了那份历史上最著名的演讲—起码莎士比亚笔下的亨利五世这么做过。这篇演讲后来在二战盟军横跨英吉利海峡强攻诺曼底之前，中场休息时暂时落后一方的休息室里，还有即将开赴伊拉克的美军的网站上被多次用到。

亨利五世是这样做的：他将队伍埋伏在林地间的空地上，迫使法军只能挤在一处漏斗形地带，缓慢前行。这样法军的人数优势显现不出来。他又充分利用下雨天气将战场变得泥泞不堪的战机。雨天路滑对于法军来说是灾难性的，60磅重甲在身的法军，向后滑倒就爬不起来，向前摔倒又会溺毙在泥沼中。

另外，亨利弃用传统好用的弩,改用射程更长并能轻易穿透厚甲的长弓。直接结果是，长弓射出雨点般的箭落在交锋面后面的法军身上，消灭了法军急需的后续支援力量。英军配备的长矛又比法军的长出1英尺，这样两军贴身交手时，英军往往可以先发制人并且一枪致命。亨利五世战前的灵机一闪，在两军交手战线地区埋满了尖刺拒马。法军战马冲杀过来时会因此受伤并摔倒在地，将骑在上面的法军重重摔在地上并且堵塞道路。

战斗持续了几个小时，法军损失了6000余人，而英军只损失450人。

历史书和莎翁的作品中，不乏对这场战争的各版本记述。两周前，Movers & Shakespeares公司的创始人肯和卡罗尔·阿德尔曼夫妇（Carol and Ken Adelman），用莎翁笔下这场最经典战例，教授公司高层现代管理技巧。阿德尔曼夫妇曾就职沃顿商学院，并是学院下属高级经理培训项目“领导力历程”（The Leadership Journey）的讲师。

卡罗尔·阿德尔曼现任美国哈德逊研究所(Hudson Institute) 全球振兴中心(Center for Global Prosperity)主任，每年都发布《全球慈善性捐款与汇款指数》（*Global Philanthropy and Remittances*）。肯·阿德尔曼曾出任美国驻联合国大使，以及里根政府时期的军备控制与裁军署署长。

8年前，夫妇两人开办了Movers & Shakespeares公司，原因正如卡罗尔在课程中强调的那样，莎翁善于挖掘人性最深刻一面，并有将其讲述出来的天才，这正是“最好学习途径”。当然，晦涩难懂的笔触是这一文学巨匠留给后人一道难题，连高中生都很难读懂，她补充道。

阿德尔曼夫妇深入研究莎士比亚作品后，从中提炼出领导力的课程。最近一期，关注点是亨利五世，通过观看1989年一部同名电影，电影中肯尼思·布拉纳（Kenneth Branagh）扮演亨利五世，艾玛·汤普森（Emma Thompson）扮演法国公主凯瑟琳（Katharine）。课堂讨论集中在战争场面、振奋士气的演讲、亨利国王对法国公族凯瑟琳的追求、对偷窃被抓士兵的处罚以及渡海进攻法国前亨利五世与坎特伯雷大主教间的会面。

“兄弟连”

肯·阿德尔曼指出，对阿金库尔战役中，亨利五世展现出超群领导能力。例如，他冲锋陷阵，而法国国王查尔斯六世却躲在巴黎，让一帮贵族指挥法军打仗。“亨利愿意创新，例如，他能认识到长弓的优越性并让士兵们对长弓尽快熟悉，”阿德尔曼强调道。阿金库尔战役前，英军中80%是步兵，20%是弓箭手；战役后，比例发生了变化，20%是步兵，80%是弓箭手。

英军最大的优势就是出发前亨利五世的那篇演说。演说中包括名句“下定决心则万事俱备”（All things are ready if our minds be so）——这是莎士比亚的创造，亨利五世的实际演讲内容并不存在。演讲前，亨利五世来到士兵中间，听取他们的讨论和感受，然后站在士兵的角度发表了那段著名演讲。与之相对，法军领军人物（电影中这样展示的）站在军队的前头，但士兵们谁也听不到那些激励的语言。

这是剧中亨利国王的讲演片段：

“That he which hath no stomach to this fight, 如果有谁没勇气打这一仗,
Let him depart; his passport shall be made就随他掉队, 我们发给他通行证
And crowns for convoy put into his purse: 并且把沿途所需的旅费放进他的钱袋
We would not die in that man's company我们不愿跟这样一个人死在一块儿
That fears his fellowship to die with us... 他竟然害怕跟咱们大伙儿一起死

Old men forget: yet all shall be forgot, 老年人记性不好: 可是他即使忘去了一切,
But he'll remember with advantages也会分外清楚地记得在那一天里他干下的英雄事迹
What feats he did that day: then shall our names
Familiar in his mouth as household words我们的名字在他的嘴里本来就像家常话一样熟
悉:

Harry the King, Bedford and Exeter, 什么英王亨利啊, 培福、爱克塞特啊,
Warwick and Talbot, Salisbury and Gloucester, 华列克、泰保啊, 萨立斯伯雷、葛罗斯特啊
Be in their flowing cups freshly remember'd. 到那时他们在饮酒谈笑间, 就会亲切地重新把
这些名字记起。

This story shall the good man teach his son那个故事, 那位好老人家会细细讲给他儿子听
And Crispin Crispian shall ne'er go by, 克里斯宾节, 从今天直到世界末日, 永远不会随便
过去

From this day to the ending of the world,

But we in it shall be remember'd;在这个节日里的我们也永不会被人们忘记。

We few, we happy few, we band of brothers; 我们, 是少数几个人, 幸运的少数几个人, 我
们, 是一支兄弟的队伍

For he today that shed his blood with me今天他跟我一起流着血,
Shall be my brother.” 他就是我的好兄弟。

“亨利描绘出成功的前景”阿德尔曼说道。“他谈论上帝, 但只字不提‘失败’二字。他说, 儿
子会因父亲参加过这场战役而感到自豪。他说‘我们是兄弟连’, 自己也是其中一员。他将这
一使命与每个人连结在了一起。”

另外, 阿德尔曼指出, 他不希望强迫别人追随他, 因为那样将会冲淡这份荣耀。他对部队
说, 那些不愿打仗的士兵, 可以自由离去。最后, 亨利对剩下来的人说, 他们“将成为家喻
户晓的传奇。”尽管当今职场中, 我们不能宣扬宗教, 但是我们可以提醒下属我们行动目的
是高尚的, 并就此与他们沟通。

师出有名

与出征前振奋人心的演讲相比, 当年28岁初登王座的亨利五世向坎特伯雷大主教询问过一个
简单的问题: 他, 即亨利五世, 是否有权利收回法国? 而大主教的回答却显得左顾右盼、匪
夷所思。摘要如下:

“Nor did the French possess the Salique land撒利族的土地从来都不是法兰西的
Until four hundred one and twenty years直到法拉蒙王驾崩以后421年
After defunction of King Pharamond,
Idly supposed the founder of this law; 而大家却毫没来由地错把法拉蒙王当作了这条法律的创
制人
Who died within the year of our redemption法拉蒙王是在我主426年死的
Four hundred twenty-six; and Charles the Great查理曼大帝却是在805年
Subdued the Saxons, and did seat the French才征服了萨克逊族，把法兰西的国境推过了舍拉河
Beyond the river Sala, in the year
Eight hundred five. Besides, their writers say, 此外，他们的历史家说过，
King Pepin, which deposed Childeric, 那废除喜尔德利王位的培平王，
Did, as heir general, being descended就是克罗退尔王的女儿白莉蒂尔的子嗣
Of Blithild, which was daughter to King Clothair....”

对话就这样继续着，直到亨利最终忍不住重复了自己的问题：“我有没有权利和理由要那块
领土？”（答案最终当然是肯定的。）大主教的表现并不出众，卡罗尔·阿德尔曼指出，作为
高级管理人员，他说话吞吞吐吐、用词模棱两可、用别人搞不懂的例子、数字和表格，说话
绕过弯子而不是直达主题。

实际上，亨利五世与大主教对话的结果，早在对话开始前就已经有了定论。根据该剧前端的
对话，大主教会授予亨利五世进攻法国的权利，因为亨利五世阻止了议会一项向教会征税并
没收一半教会所有地议案的通过。亨利五世还全力支持英国贵族瓜分战败法国财富的梦想。
作为国王，亨利五世希望通过战争赢得国民和贵族的尊重。所有这些都未在亨利五世与大
主教谈话中出现，更没有出现实质性问题：英国是否能打赢战争？为了获胜需要派多少兵
马？

那为什么要与大主教会面呢？“为了团结教会并从其得到认可，”肯·阿德尔曼说道。“上帝赋
予亨利侵略法国的权利，这场战争就是正义的。”他补充道，同样重要的是，“亨利最后一句
话正好进一步说明了此战的目的性和合法性。”亨利五世这样说道：“现在，我们终于下定决
心了，在上帝和你的帮助下，加上贵胄的齐心协力，法国终将是我们的，我们将让法国臣
服，否则将彻底消灭他们.....”

对于领导力课程的问题是：这是不是达成重大决策的最好途径？阿德尔曼的答案是：“根据
我的经验，如果你希望在所在组织进行大幅改革，这将是唯一途径。你必须满足不同团体的
特定利益后，才能他们团结在大目标下。”

他强调道，上述经验无论在商界还是在政界，都百颠不破。阿德尔曼回忆里根政府时期自己
曾经参加过一次国家安全顾问（national security advisor (NSA)）会议的经历。会议议题是讨
论里根一直推崇的战略防御计划（SDI (Strategic Defense Initiative)）。事实上，里根总统在

会前已就计划与各相关团体讨论过。会前，国家安全顾问也找过阿德尔曼，要求其支持。“当最终开会同意实施此计划时，所有人都到场并表达了支持，其中包括国防部长卡斯珀·温伯格（Caspar Weinberger）和国务卿乔治·舒尔茨（George Shultz），”阿德尔曼回忆道。会议讨论在一片祥和气氛中进行，“里根总统环顾四周，说道，‘今天的会开得很好。’”

“铡美案”

《亨利五世》一书中包含很多教育题材，其中一幕，亨利的儿时玩伴和酒友巴道夫（Bardolph）因从法国教堂里偷窃锡制圣餐杯被抓。亨利曾明令禁止军队劫掠财务或侵扰法国平民，违者将处以绞刑。

大战在即，巴道夫因盗窃被抓，士兵将其五花大绑、打得鼻青脸肿，用马驮着去见亨利五世。士兵们都在观望，看国王是否会真的处死自己的朋友。对于高管班来说也提出同样的问题：亨利国王该怎么做？

不同意处死巴道夫的一派认为囚犯巴道夫已经受到严惩，而罪行相对较轻，巴道夫也没有自卫的机会。另外，大战在即，奇缺人手的英军不能自戕。支持处死巴道夫的一派认为国王已经对此明确规定，国王希望法国人民明白英国国王不会纵容姑息劫掠乡里的行径，国王绝不会在核心利益方面妥协，更会让持严惩观点的助手跌面子。

最终，亨利明令绞死自己的朋友。幸运的是，当代首席执行官不用绞死违反公司规定的员工，亨利有关处死巴道夫的决定引出了有关高管权利和对违规者适当“处罚”等问题的讨论。在决策对错与否之前，“国王可能更在乎自己的名声”，阿德尔曼指出，作为年轻国王“亨利需要展示自己强硬的一面。”

巧舌化敌

《亨利五世》一书中最著名的求爱场景发生在巴黎王宫里，亨利五世与法国国王、王后、卡特琳公主及其他人见面。亨利五世正在谈他所谓的“和平协议”（避免使用羞辱法国人的“投降”字眼）并决定向卡特琳公主求爱，迎娶她为王后，而非凭协议粗暴命令结婚。阿德尔曼认为，求婚这一招很聪明，“毕竟，亨利刚刚把卡特琳的父亲赶下台，又杀死了6000法国士兵。”良好的沟通和说服技巧，可以让这对新国王和王后有一个良好的开端。

下面是亨利五世向卡特琳公主求婚表白（开篇不久他就用“凯特”昵称公主），字里行间透出亨利的聪明智慧：

“Fair Katharine, and most fair, 美丽的凯瑟琳，绝世的美人儿！

Will you vouchsafe to teach a soldier terms 你可愿意指点一个当兵的，该怎样说话，

Such as will enter at a lady's ear 他的话才能够进入小姐的耳中，

And plead his love-suit to her gentle heart?... 他的献爱求情才能打动她的芳心？

And while thou livest, dear Kate, take a fellow of plain and 亲爱的凯蒂，就在你的生命里收容一个心直口拙、不会把“永不变心”背得滚瓜烂熟的人吧；

uncoined constancy; for he perforce must do thee 他怎么也委屈不了你，

right, because he hath not the gift to woo in other 因为他没有再到别人跟前去求爱献媚的本领。

places: for these fellows of infinite tongue, that 那些舌尖上用功夫的家伙，凭着花言巧语，

can rhyme themselves into ladies' favours, they do 博得了女人的欢心；

always reason themselves out again. What! a 可是他们也会推三托四，把自己的无情撇得一干二净

speaker is but a prater; a rhyme is but a ballad. 什么！一个会说话的人，他无非是个会瞎扯的人；一套娓娓动听的话只是一首山歌。

A good leg will fall; a straight back will stoop; a 一条好腿会倒下去；一个挺直的背会弯下去；

black beard will turn white; a curled pate will grow 一丛黑胡子会变白；满头鬃发会变秃；

bald; a fair face will wither; a full eye will wax 一张漂亮的脸蛋会干瘪；一对圆圆的眼睛会陷落下去

hollow: but a good heart, Kate, is the sun and the 可是一颗真诚的心哪，凯蒂，是太阳，是月亮 moon; or, rather, the sun, and not the moon; for it 或者还不如说，是太阳，不是那月亮；

shines bright and never changes, but keeps his 因为太阳光明灿烂，从没有盈亏圆缺的变化，而是始终如一，守住它的黄道。

course truly. If thou would have such a one, take 要是你欢喜这样的人，

me; and take me, take a soldier; take a soldier, 那就答应我吧；答应了我，那就是答应了一个当兵的；答应了一个当兵的，

take a king. And what sayest thou then to my love? 那就是答应了一个做国王的——你对我的爱情怎么说呀？

speak, my fair, and fairly, I pray thee....” 请好好地说吧，我的好人儿，我恳求你

卡特琳公主曾反问，她怎么会爱上法国的敌人。亨利是这样回答的：

“No; it is not possible you should love the enemy of 不，这不可能，你不能爱法兰西的敌人，

France, Kate: but, in loving me, you should love 凯蒂——可是你爱了我，你就是爱上了法兰西的朋友；

the friend of France; for I love France so well that 因为我爱法兰西爱得那么深，

I will not part with a village of it; I will have it 我不愿意舍弃她的一个村子，我要叫她整个儿都属于我。

all mine: and, Kate, when France is mine and I am 凯蒂，当法兰西属于我了，而我属于你了，

yours, then yours is France and you are mine.” 那么，属于你的的是法兰西，而你是属于我的了。

At another point, Henry attempts to speak to Katharine — in French, despite his lack of fluency: 亨利尝试用法语向凯瑟琳公主表白，尽管他的法语很烂：

“I will tell thee in French; which I am那我就用法国话跟你说吧；
sure will hang upon my tongue like a new-married我敢说，我要讲的法国话粘在我的舌尖上，
就像一个新娘子吊在她丈夫的脖子上，
wife about her husband's neck, hardly to be shook.... 怎么使劲也摔不下来！

When I come to woo ladies, I fright them. But, in faith,到小姐们跟前去求爱，我总是吓坏了她们。

Kate, the elder I wax, the better I shall appear: 可是，说真心话，凯蒂，我年纪越大，我就越中看。

my comfort is, that old age, that ill layer up of我的安慰是：越是漂亮的脸蛋，
beauty, can do no more, spoil upon my face: thou越是经不起岁月的摧残；可是逢到像我这样一张脸，年龄也无能为力了。

hast me, if thou hast me, at the worst; and thou你认了我做亲人——要是你认了我——那你就是从最糟糕的一方面接受了我。

shalt wear me, if thou wear me, better and better: 好比我是一件料子，让你穿上了，那你就会把我越穿越贴身；

and therefore tell me, most fair Katharine, will you

have me?... 所以告诉我吧，最美丽的凯瑟琳，你愿意认我作最亲的人吗？

You have witchcraft in your lips, Kate: there is你的嘴唇上有魔力啊，凯蒂。

more eloquence in a sugar touch of them than in the一接触到这蜜糖似的嘴唇，

tongues of the French council; and they should只觉得法兰西枢密院里滔滔不绝的议论都不能那样打动人的心；。

sooner persuade Harry of England than a general只觉得这比各国君王联名的呈请，更具有说服英王亨利的力量。

petition of monarchs. Here comes your father.” 你的爸爸来啦

求爱一场，正如阿德尔曼和“领导力历程”学员们指出的，十分成功并且引人注目，具体原因如下。亨利让其他人离开房间，只留下卡特琳公主和她的宫女，亨利善于倾听并能根据卡特琳的态度随时改变自己的话；他表示自己是一位伟大的国王和战士，但对于女人却一筹莫展，他说自己体格健壮，可以长相厮守，白头到老（老天戏弄，亨利五世在世仅34年）。

另外，他凭一句爱法国太深以至于要将她得到手，从法国的敌人转眼变成法国的朋友；他很有幽默感；他有礼貌，几次尝试用卡特琳公主母语表白，尽管惹来不少笑声。阿德尔曼指出：“他激励了凯瑟琳公主。卡特琳公主是一个被废黜国王的女儿，但她走出房间后，将成为英格兰和法兰西的女王。这对她来说算得上职业生涯上一大提升。”

在自己的舞台上演出莎翁不朽篇章

“通过观察历史人物在当时历史环境下的表现—这里就是莎翁笔下的亨利五世—我们通常可以充分了解对于我们领导力或管理能力最重要的因素，”“领导力历程”的联席主任兼沃顿商学院领导力和变革管理中心（Center for Leadership and Change Management (<http://leadership.wharton.upenn.edu/digest/index.shtml>))主任迈克尔·尤西姆（Michael Useem (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/useem.cfm>))指出。“我们将莎士比亚名著作为学习对象，是因为这是我们认为能将观点应用到生活中的较好途径之一，他笔下的故事蕴含着人生精髓。”

如果你将在课后登台，尤西姆补充道，“重温一下亨利五世的那篇讲稿，找出你为什么站在那里的大目标，并将之变成带有个人色彩和更具激励性的言语。在这方面，亨利五世的确做得不错。”