

書評

領導力：軟硬兼施的巧實力

The Powers to Lead: Smart Power with Both the Carrot and the Stick

洪銘德 *Ming-Te Hung*

中興大學國際政治研究所博士候選人

*Doctoral Candidate of Graduate Institute of International Politics
National Chung Hsing University*

儘管有「美國衰落論」等觀點出現，¹但哈佛大學甘迺迪學院前院長約瑟夫·奈伊 (Joseph Nye) 卻不這樣認為，一反衰落論的唱衰觀點，出版了《責無旁貸的領導》(*Bound to Lead: the Changing Nature of American Power*) 一書，指出美國其實並沒有衰落，充滿了對美國力量和美國領導地位的自信，因此，希望透過軟實力的概念，說明冷戰後國際政治的變化主要表現在權力本質和構成的變化。自此之後，奈伊便不斷的撰寫相關文章與著作，如：《美國霸權的矛盾與未來》(*The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone*)、《軟實力：世界政治中的成功手段》(*Soft Power: The Means to Success in World Politics*)，對軟實力概念進行更系統且清晰的定義。一般認為，「巧實力」(Smart Power) 概

¹ 此指歷史學家保羅·甘迺迪(Paul Kennedy)在《霸權興衰史》，一書中指出美國霸權即將會衰弱，因為歷史上的強權必將走向衰敗，在於過度的軍事與權力擴張，最後在經濟無法支持的情況下導致衰落，諸如神聖羅馬帝國、西班牙、荷蘭、法國到英國皆是如此，故美國也終將走向衰敗。請參閱：Paul Kennedy, *The Rise and Fall of the Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000* (New York: Random House, 1987)。

念是由羅塞爾（Suzanne Nossel）首先在 2004 年於《外交事務》（*Foreign Affairs*）期刊中發表〈巧實力〉一文所提出，首次對「巧實力」概念進行探討。該文主要係針對小布希政府外交作為進行思考，羅塞爾認為小布希政府的外交政策有誤，美國應該回歸二十世紀美國外交政策主流的自由國際主義（Liberal Internationalism），並將貿易、對外援助、推廣美國價值觀等視為重要的外交手段，因為一個由自由民主社會所組成的全球體系將比較不會爆發戰爭。因此，羅塞爾認為「巧實力」的意涵為，依賴美國本身的力量並非永遠是最佳的外交手段，美國應該透過盟友、國際制度、審慎的外交及合乎道德力量來爭取他國對美國價值的認同，藉此促進美國本身的國家利益。²

然而，早在羅塞爾之前，奈伊雖沒有明確地提出巧實力，但其著作《軟實力》一書中早已提出相關的概念，³強調權力的運巧妙之處在於拿捏結合硬實力與軟實力的分寸，善用各種力量的人必定是軟硬兼施的。奈伊將權力分為硬實力（hard power）與軟實力（soft power）兩個面向，兩者彼此相關且相輔相成；其來源由強制到吸引兩個極端概念包涵了整個行為光譜兩端，⁴但都藉由影響他人行為來達成自己目的。⁵其中，硬實力是指具體資源相關的直接控制，也就是指揮權力（Command Power）；而軟實力則與文化、意識形態和政治議程設定等抽象資源相關，亦即決定他人偏好的間接與同化權力（Co-optive Power）。⁶因此前者往往透過獎勵或威脅，讓別人做他們不想做的事情，而後者則指透過吸引之非強制性手段，讓他人

² Suzanne Nossel, "Smart Power," *Foreign Affairs*, Vol.83, No.2 (2004), pp.131-142.

³ Joseph Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: Public Affairs, 2004).

⁴ Joseph Nye, *The Paradox of American Power: Why the World's Only Superpower Can't Go It Alone* (New York: Oxford University Press, 2002), pp.9-10.

⁵ *Ibid.*, pp.9-10, 176.

⁶ Joseph Nye, *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (New York: Basic Books, 1990), p.31.

自願追求你所想要的東西或目的。⁷

奈伊在甘迺迪政府學院教授領導課程時，發現找不到一本簡單的人門書以有助於學生或一般讀者了解權力與領導之間的關係，為了讓一般人擁有選擇、評估以及判斷領導者的能力而促使奈伊撰寫《領導力》(*The Powers to Lead*)一書。本書分為五章，分別介紹領導的意涵、領導與權力之間的關係、領導的類型與技巧、情境智力以及領導者的優劣。

第一章探討在人類社會中無所不在的領導，並探討歷史上領導人物的重要，奈伊也特別提到相關領導方式，如：英雄式與獨霸的領導方式。同時，奈伊也一並提到領導者到底是天然生成，抑或是後天培養而成的。另外奈伊也對領導者與領導進行定義，領導者：協助團體創造並達成共同目標的人；領導：不僅止於領導者的身份地位，尚包含其作為。領導者對團體的功能在於創造意義與目標、強化群體意識與凝聚力、發號施令以及鼓動集體作為。領導是一種過程，包含三個重要成分：領導者、追隨者以及情境。情境包含外在環境以及隨各種情境而轉變的團體目標，情境決定何種特質影響領導的效能，情境創造追隨者的需求並促使他們尋找特定的領導者。

第二章則特別指出領導是硬實力與軟實力結合的運用，領導者不僅需要運用高壓手段的硬實力，更需要相當程度的軟實力。領導不僅只是發號施令，也包含以身作則及吸引他人依照自己希望的方式行事。由於依賴高壓威迫的手段的人只是行使權力者而非領導者，因為行使硬實力將使得軟實力遭受削弱而使得領導更為困難。因此，懂得結合硬實力與軟實力以成為有效策略的能力，便稱為「巧實力」。

第三章，奈伊則探討領導者的類型與技巧，奈伊對魅力型/非魅力型領導者以及轉變型/交易型領導者概念進行釐清，並探討關鍵的領導技巧：願

⁷ Robert Keohane and Joseph Nye, "Power and Interdependence in the Information Age," *Foreign Affairs*, Vol.77, No.5 (1998), p.86.

景、溝通、情緒智商以及政治與組織技巧。魅力是個人引發他人傾慕、號召他人效忠的特殊能力，魅力型領導者通常被形容為充滿自信、信念堅定、精力充沛、其熱忱足以感染他人並深諳操弄權力，以此創造對追隨者的情感吸引力。魅力型領導者擅於溝通、具遠見、有自信，並經營自己所創造出來的形象。至於轉變型者會賦予追隨者權力、提升其地位；會利用衝突與危機來提高追隨者的認知並轉變為追隨者；會訴諸追隨者更高的理想及道德價值觀而非較低下的情緒，如恐懼、貪婪與憎恨以促進改變的力量。轉變型領導者會勸誘追隨者超脫自我利益以完成大我；交易型領導者則會利用自身利益來鼓勵他們，利用的方式很多，但大都著重獎勵、懲罰與自身利益。進言之，轉變型領導者會訴諸團體或組織的集體利益，依賴鼓舞人心的軟實力；交易型領導者則重視各種不同個人的利益，依賴威脅利誘的硬實力，會創造具體誘因來影響追隨者的作為，並制定規則以論功行賞。

另外，關於領導技巧而言，軟實力有三項重要的技巧：情緒智力、溝通能力及願景；硬實力則為組織與政治能力兩項技巧。情緒智力是自制自律的能力，能讓領導者將個人熱情形諸於外並吸引他人，有助於在不斷改變的情境中經營自己的魅力或吸引力。就溝通能力而言，啟發型領導者必須能有效溝通，僅管並非只能靠演講或啟發式言語來吸引追隨者。除了與遠距離的群眾進行溝通外，領導者還需要具備跟他人一對一或小團體溝通的能力。最後，領導者所要溝通表達的有一部分是願景，一種擘畫前景的技巧，藉此鼓舞他人，這是用來協助某個團體設立共同目標的方法。成功的願景若要有永續性，必須能對團體所面臨的處境做出有效的判斷。領導者在選定目標，並於願景中闡述這些目標時，必須仔細分析情況，才能釐清問題之所在，然後再提出解決之道。領導者不僅必須要徵詢追隨者的意見，還必須了解其做出抉擇時所處的環境以精確地評估實際的情況。

就硬實力的兩項技巧而言，交易型領導風格與其關係更為密切。組織技巧是管理組織或團體結構、資訊流及獎勵制度的能力。領導者會直接管

理下屬，為機構建立並維持制度體系則是一種間接管理，包含鼓勵組織內的中低層員工實行領導，尤其重要的是有效管理、集思廣益以及達成決策時的雙向資訊流通。領導者必須經營自己的核心顧問群，確保資訊流通無誤，才能有效發揮影響力。政治技巧對領導效能相當重要，包含恫嚇、操弄以及協商等許多硬實力手段，但是也可以包含鼓舞、引進有益的新措施、發展彼此信任的社群網絡等軟實力手段。下表 1 則概述了軟實力與硬實力的技巧，同時並介紹了第六種技巧：了解情境進而結合硬實力與軟實力成為巧實力策略的能力。

表一：有效的領導風格：軟實力與硬實力技巧

軟實力（啟發型）	
情緒智商	經營關係與魅力的能力 自我情緒認知與情緒控管
溝通能力	具勸服力的言語、象徵與典範 對近距離及遠距離追隨者具勸服力
願景	對追隨者具吸引力 有效能並兼顧理想與能力
硬實力（交易型）	
組織能力	管理獎勵及資訊體系 經營核心圈及外部圈（直接與間接領導）
政治技巧（權術技巧）	霸凌、收買、談判的能力 建立及維持制勝團隊的能力
巧實力（結合各項資源）	
情境智力（廣義的政治技巧） （Contextual Intelligence）	體察不斷演化的環境
	利用時勢（創造運氣）
	依情境及追隨者需求來調整領導風格

資料來源：約瑟夫·奈伊（Joseph Nye）著；歐冠宇譯，《領導力》（The Powers to Lead）（台北：史政編譯室，2010 年），頁 103。

第四章，奈伊則探討了情境智力，討論文化、權力分配、追隨者的需求、危機情況以及資訊流等議題。優秀的情境智力可以拓展領導者的視野，有助於因應各種不同的情況以調整策略。首先，文化是團體用來傳遞知識與價值觀的重覆行為模式，幾乎所有人類團體都會發展出文化。領導者在創立團體和組織時會先創造文化，一旦文化成形，便會決定出領導的標準，從而決定誰當或誰不能當領導者。因此，經營文化是領導者最重要的工作之一，如果領導者無法意識他們所處的文化環境，就會被這些文化牽著鼻子走。其次，情境智力的第二個重要面向是利用直覺感受以及評估團體中權力資源分配的能力。除了必須了解團體的政治文化外，領導者還必須評估該團體與社群網路之間的關係，以及可使用之軟硬實力資源的分配及其使用成本。文化和權力關係密切，因為哪些資源在某種環境中能產生權力，取決於該環境文化表現出來的目標。因此，團體的政治文化、正式結構以及不成文規定，會決定領導者載特定情況下所能運用的權力資源，進而形塑領導者對交易型與啟發型領導風格的選擇。另外，在現代的民主社會中，領導者必須了解公私部門兩者之間的差異及其對權力分配的影響。公私部門之間的文化差異會影響權力資源與領導風格的效益。在私營企業中，以價值作為衡量工具通常較為精準且少爭議；反之進行公眾決策時，過程的適當性是首要目標，效率則是擺在第二位，同時也較不容許私下作業或保密的情況，所以成功的企業領導者轉戰政府部門往往會失敗，就是因為未注意這些文化差異及其影響權力資源分配的方式。

第三，情境智力的另一個重要面向是掌握潛在追隨者不斷改變需求的能力。領導者必須判斷如何才能讓追隨者願意進行痛苦的轉變，必須了解改變的阻力以及何種行動與訴求才能說服人們進行難熬的調適行動。第四，關於危機與時間急迫性，危機是不穩定情況中的轉折點，通常代表的是時間的急迫性。危機是指關鍵價值觀受到威脅且亟需適時因應的一種情況。具有時間急迫性的危機與緩慢成形逐漸浮現的危機是大不相同的，領導者的選擇會因時間緊迫而更為有限，緊急事件的發生時會加強他人給予

領導者額外權力的意願。成功的領導者必須具備情境智力，了解自己該做哪些決定，而哪些決定應該交付他人。危機時的領導不光只是懂得何時授權他人做決定以及如何安撫群眾，還包含建立系統、訓練以及防患未然等危機前的領導工作，意即不只是危機發生後以軟實力安撫人心，交易型管理技巧也非常的重要。最後，塑造資訊流通的情境對任何層面的領導都是十分重要的，領導者必須懂得如何設計並監督有效的資訊流通系統以實現計畫。領導者如果不知道資訊是在什麼情境下傳到自己耳裡，那麼很可能只是聽到追隨者揣測上意所說的話，並信以為真。因此，領導者必須了解其提供的資訊會如何傳達，以及追隨者會如何解讀，扭曲和誇大的程度會隨情況而有所不同。

第五章，從效能及倫理的觀點來探討領導的優劣，並探討領導者檢視標準不一的原因，理解如何改善評斷領導者優劣的技巧，對民主的未來發展的重要性。領導者的效能和道德可從三個面向來評判斷：目標、手段及結果。有效的目標綜合考量現實與風險，建構出能夠實行的願景，而符合道德規範的目標則是靠意圖與願景的道德性來評斷；好的目標除了通過可行性評估外，也必須符合道德標準。使用有效的手段可有效率的達成目標，但是否符合道德標準則取決於手段的性質。有效能的成果取決於領導者是否能達成該團體的目標，但若要符合道德標準，則要能夠同時為團體內外部的人帶來助益，下表2說明了「好」領導者的兩層意義。另外，領導者是可以改變的，大多是後天養成的而非天生的；領導是可學習的，儘管無法透過閱讀來學習，但本書卻可以協助人們體會領導歷史教訓與心理分析，藉此找到並明白自己所需的領導技能。在健全的民主體制中，領導是廣泛地分散在各個層面的；對於造就優劣的領導者的條件，所有人民都必須學習，未來的領導者必須更加明白如情緒智商、願景與溝通等軟實力技巧，以及硬實力中的政治與組織方面技巧來源與限制；同時也必須更加了解情境智力的本質，藉此來培養直覺並施展巧實力策略。在今日全球

化、資訊革命、更加開放參與的時代裡，民主政體的人民必須更加了解充滿人性特色的領導本質與限制。

表二：「好」領導的兩層意義

好	效能良好	符合道德標準
目標	在願景上兼顧現實與風險	意圖和目標的價值觀
手段	以有效手段達成目標	所採用手段的性質
結果	成功達成團體目標	對團體內部與外部的人都有益處

資料來源：約瑟夫·奈伊（Joseph Nye）著；歐冠宇譯，《領導力》，頁 143。

根據上述，藉由閱讀本書可以了解到一位成功的領導人不僅需要組織能力及善於權謀的政治才能等硬實力技巧。另外，情境智商也是很重要的，可使領導人在不同局勢下變換使用硬實力技巧以實現「巧實力」的成功組合。「巧實力」（smart power）指軟硬兼施的整合力，在適當情況，正確拿捏使用軟實力與硬實力，光靠硬實力是不夠的，還必須適時加入軟實力，適度善用軟硬兼施的「巧實力」才能真正發揮領導力。因此，本書對於我們理解權力意涵的轉變有著極重要的參考價值，因為奈伊不僅再次清楚地說明硬實力與軟實力之間的差異，同時也藉由探討成功領導者所需要的特質來闡述巧實力的內涵及其重要性。對於我們學習國際關係的學生們而言，這是一本相當不錯的參考書，值得大家參閱，因為權力一直以來就是國際關係的核心概念，國家的行動必然涉及權力，政治活動的本質就是權力的爭取、行使和控制，權力的應用也就成為重要的課題。