



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

记住你是谁

哈佛商学院的最后一堂课

15位哈佛教授
震撼心灵的人生故事

◎〔美〕黛西·韦德曼 编著
◎赵丹 译

REMEMBER WHO YOU ARE



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：（公益政策：允许同时报读多个专业，加报专业只收 200 元）

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《服装企业管理》MBA 双证班	高级服装企业管理职业经理证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《能源管理师》MBA 高等教育双证	高级企业能源管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



商务印书馆—哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维

在本书中，15位哈佛教授现身说法，给你关于人生和职业的一系列忠告，带你走上成为优秀领导者的道路。

——北京新华信管理顾问有限公司董事长 赵民

第一则箴言来自于我的母亲……每天早上我离家前，她都会低下头注视着我的眼睛，对我说：“你今天出门是要做一个领导者，坚持你的是非观，不要让别人牵着鼻子走。记住你是谁！”

——哈佛商学院院长 金·克拉克

本书不同于我所见过的任何其他的商业书籍，它是有关15位最伟大的商业精英的故事，方寸之间充满了不可抗拒的诱惑力。

——财捷软件公司执行委员会主席 斯科特·库克

站到镜子前，盯着你自己看。那个回视你的人是你从今往后一年、十年、甚至三十年——那时你可能已处于你组织的最高职位——都要同样看的人！

——哈佛商学院工商管理高级教授 斯蒂芬·考夫曼

上架指导：励志

商务印书馆网站：www.cibn.com.cn

ISBN 7-100-04401-4



9 787100 044011 >

哈佛商学院的最后一堂课

记住 你是谁

15位哈佛教授
震撼心灵的人生故事

◎〔美〕黛西·韦德曼 编著
◎赵丹 译

商务印书馆

2005年·北京

Daisy Wademan

REMEMBER WHO YOU ARE

Life Stories That Inspire the Heart and Mind

Original work copyright © Daisy Wademan.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

记住你是谁 15位哈佛教授震撼心灵的人生故事/[美]黛西·韦德曼编著;赵丹译. —北京:商务印书馆,2005
ISBN 7 - 100 - 04401 - 4

I. 记… II. ①韦…②赵… III. 领导学 - 通俗读物 IV. C933.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 009312 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

记 住 你 是 谁

——15 位哈佛教授震撼心灵的人生故事

[美]黛西·韦德曼 编著

赵丹 译 朱泱 校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7 - 100 - 04401 - 4/C·114

2005 年 9 月第 1 版 开本 650×1000 1/16
2005 年 9 月北京第 1 次印刷 印张 11½
印数 15 000 册

定价: 28.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

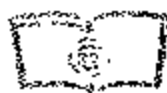
20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



致 谢

如果要感谢在本书漫长且艰辛的写作过程中每一位曾经帮助过我的人,恐怕致谢部分的篇幅将会超过整本书。然而对我的朋友、导师和同事们,尤其是对写作本书给予大力支持的教授们,我想说一句发自肺腑的话:谢谢你们!

18个月前,尼汀·诺瑞亚(Nitin Nohria)帮助我启动这项“浩大工程”,是他即刻发现了我最初想法中的一些闪光点,并敦促我马上付诸实践。在整个写作过程中,他极富指导性的建议和充分的鼓励是我的无价之宝!我诚挚地感谢他的帮助和建议,特别是他把我介绍给海伦·里斯(Helen Rees)——我十分得力的代理商。在我们通第一个电话的最初几分钟里,我就预料到与海伦的合作将是非常愉快的,随着时间的推移,我的第一印象得到了无数次证实。海伦以她的幽默和无限宽容,指导我把一页纸的写作提纲充实为完整的意向书,并帮我踏上酝酿和完成初稿的漫漫艰辛旅途!是她的才智让本书熠熠生辉!我同样不会忘记感谢海伦的同事琼·马兹马利安(Joan Mazmanian)。

与哈佛商学院出版社才智超群的员工合作是一件

既荣耀又快乐的事情！苏珊娜·罗腾多(Suzanne Rondo)作为资深编辑，认定本书有巨大的潜力并给予了热情的支持，她还针对早期的几篇初稿提供了一些关键性的反馈意见。当苏珊娜离开这个项目后，才华横溢的霍丽丝·亨伯克(Hollis Heimbouch)毫不犹豫地挑起了这副重担，我将与她的合作视为我的“特殊待遇”。霍丽丝以她资深编辑的火眼金睛，帮我修改本书的每一篇、每一章。她的努力，让文章的主题、表达、文字都增色不少。她为本书出版作出的努力以及体现出的天分和认真，也让我的谢意显得如此微不足道。我还要感谢卡罗尔·佛朗哥(Carol Franco)和沃尔特·基舍尔(Walter Kiechel)帮我启动写书的“工程”；感谢阿斯特丽德·桑多瓦尔(Astrid Sandoval)精湛的编辑水平、对文体结构的合理建议，以及统领本书的逻辑思路，感谢迈克·芬德(Mike Fender)精美的封面设计！我还要特别感谢为本书付出不懈努力的市場、出版、销售团队！他们是：盖尔·特雷德韦尔(Gayle Treadwell)、沙伦·赖斯(Sharon Rice)、苏珊·米尼奥(Susan Minio)、莱斯莉·佐林(Leslie Zheutlin)、黛西·布莱克韦尔·赫顿(Daisy Blackwell Hutton)、马克·布卢姆菲尔德(Mark Bloomfield)、塞纳特·波蒂尔(Zeenat Potia)和克里斯蒂娜·蒂尔尼耶·瓦列西略(Christine Turnier Vallecillo)。

在我把本书从演讲稿变为书面文字的过程中，我要感谢三位朋友出色的工作，他们的辛勤劳动让我的





工作轻松很多并使本书增色不少。康妮·黑尔(Connie Hale)作为本书的编辑使语句更通顺,增强了不少可读性。康妮在让本书文字更加优美生动的同时,更加突出了一些要点。(如果本书中有意思不清、表达不明之处,那是我个人的问题,与康妮无关。)赛巴斯蒂安·斯图尔特(Sebastian Stuart)在百忙中帮我修改了好几篇文章。斯特凡妮·穆尔(Stephanie Murg)帮我整理录音,以最快的速度审校细节,并以读者的身份认真阅读每一篇文章,给出她较好的修改建议。

最大的荣耀是我能与哈佛商学院的教授们合作,在准备本书稿出版的过程中,我从这些令人尊敬的精英身上受益匪浅。我深深感激他们能让我分享他们的故事、演讲、思想和言论。在过去一年里,本书得到了每一位教授慷慨和不懈的支持,在让他们的故事和冥想都沉淀于纸上的过程中,我得到了他们每个人的帮助!尽管他们自己事务繁忙——紧凑的计划和紧要的任务缠身,有的还要处理棘手的个人事务,但是他们无一例外地给予我大力支持!他们的思想和语言是本书最初的灵感所系,我最强烈的愿望就是希望这本书能代表我对他们的敬意和感激!我还要感谢在本书写作过程中给予我大力支持的哈佛商学院的助教们,他们是:克里斯·阿尔巴内塞(Chris Albanese)、利娅·科芬(Leah Coffin)、谢里尔·戴格尔(Cheryl Daigle)、苏珊·迪夫(Susan Deavor)、罗伊纳·福斯(Rowena Foss)、凯

西·伊万奇(Kathy Ivanciw)、琼·麦克唐纳(Joan McDonald)、桑德拉·努涅(Sandra Nunley)、伊丽莎白·谢勒(Elizabeth Scheele)和伊丽莎白·桑普森(Elizabeth Sampson)。特别要感谢院长办公室的琼·坎宁安(Jean Cunningham)。他们伴我走过整个写书旅途。

在本书的组稿及写作过程中,有五个人给了我巨大而无私的帮助,我衷心感谢他们!若是没有他们的帮助和策划,贾伊·耶库马尔(Jai Jaikumar)的故事——“跌倒后再爬起”是不可能完成的。肯特·鲍恩(Kent Bowen)教授使我注意到这个故事,并给我拷贝了一份原稿。理查德·斯夸尔(Richard Squire)、萨拉·维克斯-威利斯(Sarah Vickers-Willis)以及哈里·威尔逊(Harrie Wilson),都是故事的作者,是他们的灵感和才智让故事能如此完整感人地付诸笔端,他们又是如此慷慨地让我选用他们的作品。当我询问贾伊夫人是否可以将她丈夫的这个故事收入本书中时,她的回答是如此的亲切和令人鼓舞,我深深地感谢她。另外,我还要谢谢杰弗里·瑞波特(Jeffrey F. Rayport)写出了“鸟标本”一文的初稿。还要感谢哈佛商学院出版社以及商业历史联合会(Business History Conference)准许改编它们拥有版权的作品。

最后,个人方面,在从开始写作这本书到完稿漫长而艰辛的过程中,我得到了无数朋友的大力帮助和不断鼓励。他们令人吃惊的耐心和极富感染力的乐观主



义精神,不仅让我有可能创作这本书,而且让这个过程变得极富意义。理查德(Richard)和詹妮弗·林德(Jennifer Linder)博士频繁向我敞开他们的大门,让我待在那里写书和休息。理查德阅读了无数次本书的初稿后给我很多有用的建议。詹妮弗在我写作本书的早期,主动提供了好多我热切希望的帮助。我在加利福尼亚的时候,杰夫里(Geoffrey)和萨里塔·斯基德莫尔(Sarita Skidmore)提供给我一个居所;伊莎贝尔·韦德曼(Isabel Wademan)让我用她的公寓充当办公室!埃丽卡·麦克森(Erika Mikkelsen)和安妮·托克(Anne Toker)在版权方面给我很多至关重要的建议和指导——尽管他们同时面临其他许多人的要求!托尼·戴费尔(Tony Deifell)给我他作为一个摄影师和艺术家的领悟,我们在这个极富创造性的过程中分享想法与灵感。莱斯莉·珀洛(Leslie Perlow)和约翰·特拉弗斯(John Travers),他们把自己的写作经验提供给我作为具体建议;朱莉·拉塞尔(Julie Russell)的贡献,用毫不夸张的话来说是一种魅力。从我写作本书的第一天起,塞尼卡·马德(Seneca Mudd)就让我在“疯狂”与“混乱”中理清头绪。一路走来,我的母亲玛丽·韦德曼(Mary Wademan)时时处处给我鼓励。

在过去的一年半时间中,保罗·斯特赫尔(Paul Sternhell)一如既往地支持我。他就像一个首席信息官(CIO),仔细阅读我的书稿;几乎“浪费了”整整一个假

REMEMBER
WHO YOU ARE

期来陪我写作。他无数次地坐在壁架上和我讨论书稿。他对我以及对这本书给予高度的信任,对此我表示深深的感激!

谨以此书献给他!

记住你是谁



前言

我套上笔帽，斜倚在椅子上，双肘支桌，热切盼望我业已知道的未来降临。

这是我在哈佛商学院的第三个学期，过去的几个月我过得不是很好。我 27 岁的时候，突然发现美国经济正处在我所经历过的最不景气的时期。为了找工作，我几乎参加了每场在校园举行的公司招聘会，少数公司的招聘者对公司及工作场所做了精彩陈述，但只接受暑期实习生。回到原来的公司确实不是一个好的选择，因为刚刚得知它正在大幅裁员！

这学期就快结束了，我却日益矛盾起来。内心深处，我觉得我是幸运的，也对现状很满足：更多待在学校的时间，良好的教育，还有一群我热爱的朋友们。然而我又感到焦急，有一点害怕。我已经厌倦了去想开学后，临近毕业，将如何偿还 6 位数的助学贷款。我渴望有人能请我在厨房的餐桌旁坐下，给我倒一杯咖啡，和蔼但是坚定地对我说：一切都会好起来的！我开始怀疑自己以及当初的选择：商业究竟是否适合我？如果继续从事选定的这项事业，我当然需要一份工作，但是同样重要的是，我需要重振信心，告诉自己我具有商

业领导潜能。我需要重新焕发力量,鼓起勇气!

这就是我为什么坐在椅子边上,等着教授开始讲课的原因。

正如每门课程将要结束前的最后一节课,这节课也是我们对以往日常学习的告别。不再有案例分析讨论,也不再有教室里惯有的场景:20只高举的手应答教授提出的每个问题,学生们的讨论声此起彼伏,对案例主角该如何采取行动逐渐形成明朗的观点。今天,黑板上是一片空白,教授正在扼要讲述课程的重点,以及期末考试的注意事项。我们匆忙记完笔记后,关上笔记本电脑,默默地等待着,因为我们知道课还没有结束。在课程的最后几分钟,我们的老师将给我们讲一个他的人生故事——告诉我们他所知道的最好建议!

这是我们学院的传统。在院里的前两个学期,我已经听了十多个这样的故事。起初,这些故事带给我强烈的震撼,之后,我被完全征服了。我听到教授们讲述他们所遇到的挑战,经历的成功,所犯的错误,还有他们像我一样感到似乎要被压垮或深感困惑的那些分分秒秒。其中不乏有趣的轶事、多年的沉思默想和让我们感动落泪的故事。有一位教授,随意地倚着讲台,通过他精心准备的PPT给学生们讲述着往事;还有一位教授手捧发黄的法学讲义,双肩高耸,在教室里闲庭漫步,回忆着过去。还有一些教授说话的时候有如沉浸在幻想中,仿佛和我们一样,是第一次听到这个故



记住你是谁

002



事；许多教授都是漫不经心地讲述着，声音不大，但却风趣幽默。所有故事都迥然不同，正如讲这些故事的人一样不同！然而，他们却又如此和谐：所有故事都在强调怎样创造一个更好的人生——作为一个领导者的更好的人生。

每一个故事所蕴含的深义都会让我回味好几天。当我听到同学们在咖啡厅和酒吧里重新谈起这些故事时，我才知道他们也被这些故事深深影响着。在12月的某一天，当我坐在教室里等着教授开始讲课的时候，我想如果一个故事就有让我重振的力量，那么十多个像这样震撼心灵的故事会给我及其他人产生怎样的影响呢？突然，一线灵光闪现在我的大脑里。

我想，真应该有个人真正把这些故事记录下来。

就在那被梅雨浸泡的湿漉漉的毕业前夕，我开始动笔了。18个月过去了，回报我的是这本书。书中有15个来自哈佛商学院的教授们的故事，这些教授都是领导力教育的专家，其中有些还是我自己的教授。

这些故事在他们教育生涯中的特殊时刻，作为良言激励他们的MBA学生们，当然也会激励那些想要增强自己的领导力的人，那些在充满挑战的职业生涯中需要一个导师的人。（不管你是在工作的第一天，还是已经熟悉办公室生活，你依然需要保持被激励的状

态。)尽管这些故事主要针对商业领域,它们同样也适用于其他领域——医院、教室、公司或者家庭。

在那个艰辛的夏天,我走访了一个又一个教授,提出我的想法。我选择的故事或是曾给我留下深刻印象,或是深深影响了我的同学,或是出于更简单的理由,因为我崇敬那些教授们。我并不是单纯记录或转录这些故事,而是采用了个人采访的形式,与每位教授紧密合作,把那些娓娓道出的故事一一沉淀到纸上。有位教授,曾经当过记者,从头到尾准备了自己的故事;另一位教授,我摘录了由他以前的3个学生整理的故事。当我看着这些故事初稿慢慢成形,我发现每一个故事所传达的都围绕着个人领导力这个中心——似乎重复,然而作为综合丰富的人生故事,它们容不得人为分类。随着我继续写下去,我无意识地把它们分成了4大类,我就是根据这个分类来组织这本书的。

在第一部分“认识自我”中,教授们强调要把自己放在整个世界思考。贾伊·耶库马尔(Jai Jaikumar)向我们揭示了什么是运气,我们为什么要“享受和赞美生活”。杰弗里·F.瑞波特(Jeffrey F. Rayport)通过幽默的轶事,帮助我们在困惑和怀疑的时候找到自信。理查德·S.特德洛(Richard S. Tedlow)帮助我们理解在工作中“做你自己”的真正含义。托马斯·K.麦克劳



(Thomas K. McCraw)告诉我们在憧憬未来之前要回顾过去。

“管理自我”这一部分给我们提供了职业生涯中技术和心理上的技巧与方法。斯蒂芬·P. 考夫曼(Stephen P. Kaufman)在我们前进的旅途中,点起一盏希望的灯。戴维·E. 贝尔(David E. Bell)告诉我们要无畏无惧,敢于冒险。南希·F. 克恩(Nancy F. Koehn)让我们看到完整但是不完美的人生。罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)告诉我们一个好莱坞明星是如何帮助她清楚大声地演讲的。

在第三部分“领导他人”中,每位教授都帮我们挖掘如何激发、激励和理解与我们一起工作的人。H. 肯特·鲍恩(H. Kent Bowen)与我们分享这样一个动人的故事:职业生涯永远是私人的。弗朗西丝·X. 弗赖(Frances X. Frei)认为,慷慨也意味着苛求。蒂莫西·巴特勒(Timothy Butler)告诉我们如何最大限度地激发员工的激情和才能。托马斯·J. 德朗(Thomas J. Delong)告诉我们如何随时随地都能对身边的人产生积极的影响。

在第四部分“建立价值观”中,三位教授告诉我们做得好意味着什么,以及为什么商业和道德常常混杂在一起。亨利·B. 雷林(Henry B. Reeling)向我们证明赛车与领导力的关系。尼汀·诺瑞亚(Nitin Nohria)告诉我们珍藏遗物的一种特殊方式。最后,金·B. 克拉克

(Kim B. Clark)给我们前进的动力——“记住你是谁”。

在阅读每篇文章时,你都会听到一个无比清楚的声音。每位教授都带着与众不同的个性、背景、信息、风格讲述他们的故事。有的故事会立即引起你的注意,因为它与你现在或过去的经历产生共鸣!有些观点你可能不会同意,或者你已经掌握那些道理。大多数故事都是全新的;有一些道理你很久以前已知晓,但是一路走来可能已经忘却了。

我希望整本书的价值要比单独一部分的价值大得多,当你聆听这些不同的故事时,你会不自觉地与自己讨论一个话题:对你而言,做一个领导意味着什么?希望这些故事像曾经激励我一样激励你们!

致谢	001
前言	001
 第一部分 认识自我	
1. 跌倒后再爬起——放松心情,享受并庆祝生命 贾伊·耶库马尔	003
2. 鸟标本——排除干扰,全力以赴完成工作 杰弗里·F.瑞波特	013
3. 你就是你——区别生活和工作中的你 理查德·S.特德洛	025
4. 黑白分明——思想来源于对历史的反思 托马斯·K.麦克劳	035
 第二部分 管理自我	
5. 美食背后的真相——接近并了解员工 斯蒂芬·P.考夫曼	047
6. 重聚——重新认识风险 戴维·E.贝尔	059
7. 世间没有完人——用全新的眼光看待自己 南希·F.克恩	069
8. 凯瑟琳·赫本与我——发现领导之声 罗莎贝斯·莫斯·坎特	081

第三部分 领导他人

9. 萨拉的故事——人不只是一个数字	H. 肯特·鲍恩	093
10. 珍惜每一刻——追求崇高的理想	弗朗西丝·X. 弗赖	101
11. 激发员工的潜能——牺牲部分个人权力	蒂莫西·巴特勒	111
12. 拉什莫尔山之问——发现影响他人的机会， 积极影响他人	托马斯·J. 德朗	121

第四部分 建立价值观

13. 赛跑——坚强、幸运、无私和公正	亨利·B. 雷林	131
14. 誓言——管理者的行为准则	尼汀·诺瑞亚	141
15. 记住你是谁——拥有梦想、保持希望、相信自己	金·B. 克拉克	151
作者简介		161

第一部分



认识自我

1. 跌倒后再爬起 放松心情,享受并庆祝生命

贾伊·耶库马尔
Jai Jaikumar



1. 跌倒后再爬起

贾伊·耶库马尔

贾

伊·耶库马尔(Jai Jaikumar)，制造学专家，1976 年因研究出世界上第一个复合在线生产控制和分销系统而广为人知。贾伊·耶库马尔早年在印度理工大学获得学士学位，后在俄克拉何马大学获得工程学高等学位，在宾夕法尼亚州沃顿商学院获得决策科学高等学位，于 1980 年加入哈佛商学院从事教学工作。在哈佛，他与 MBA 学生们建立了良好的师生关系，学生们都喜欢他讲课的宁静气氛。

作为一个有成就的登山者，1998 年贾伊·耶库马尔在厄瓜多尔追求他“真正的事业”时，由于自然原因而丧生，时年 53 岁。

我

一向深爱登山。当我还是一个小男孩时，在印度的老家，我经常从我在马德拉斯(Madras)的家中出发向北，“纵容”我心中登山的热望。在大学的时候，我几乎每年都会花4个月的时间追寻我心中“真正的事业”，而在剩下的8个月，我的“业余时间”做一个工程师。随着我的登山技术日益纯熟，我对喜马拉雅山(Himalayas)，这座位于亚洲次大陆边缘的世界最高峰产生了兴趣。

30年前，一次在登山中威胁和改变我生命的经历，使我对权利和义务有了新的认识，并给我的生活带来了新的激情和动力。

那是1966年的夏天，我和我一个最好的登山密友站在喜马拉雅山一个海拔24000英尺的主峰上。下午4点，阳光已经渐渐褪去，没有多少时间留给我们慢慢欣赏美景了。

那天凌晨两点，我们从露营地开始了最后一次攀登。这次攀登比我们预计的要艰苦得多。我们本来打算下午一点就开始撤离，以便安全返回营地过夜。然而真正到了一点时，我们对还要再等几天才能挑战高峰已经感到无法忍耐。作为健康而有经验的登山者，



我们当机立断继续往上爬！

我们的坚持得到了回报。当我们站在高峰往下凝视时，意识到时间不容许我们多逗留。短暂的庆祝后，我们开始下山。在渐渐暗淡的光线里我们摸索着道路，一步一步往前挪，每走一步都小心翼翼地用冰镐来试探路面。

我们沿着一个极不安全的山脊往下走，风形成了一个雪檐——一块冰雪构成的厚板，有好几处突出在坚固的岩石外。登山者根本看不到雪檐下面的结构，也不知道它比下面的表面突出多远，或者它能承受多大重量。意识到危险后，我们俩立马解开了绑在身上的绳索：一旦我们其中一个人摔倒了，另一个不会也被连带摔倒去见死神。

我在前面探路。就在我正准备迈步的时候，我听到了一声巨大的声响。雪檐在我们下面断裂，我本能地跳到了一边，而我的朋友跳到了另一边。

我落在一个峻峭的斜坡上，感觉到脚下坚实的陆地的那一刻，我很快舒了一口气。但是地形异常陡峭，我脚底一滑，又四脚朝天了。我开始朝下滑去，几秒之内速度已经飞快——在山的斜坡上我以每小时 60 英里的速度下滑！

与专家一起受过训练的经历，让处于危难中的我想起了危机中应注意的事项。在大山表面下滑时，我没忘了把身上那些阻止下滑的东西都卸掉，包括我的

冰铲,以免在下滑时被它的棱角划伤身体。我居然奇迹般清醒着,背着满满的口粮,努力控制着让自己顺着地势一层一层往下滑。

但是我无法控制下滑的速度。我本以为雪堆会让我放慢速度,可是毫无作用,我只是快速地一个一个穿越它们!为了自救,我将双脚使劲踩到冰雪里,希望以此避免与迎面呼啸而来的大石头相撞。在下滑过程中与地面产生的巨大摩擦力烤焦了我的衣服,割裂着我的身体。

地形终于平坦下来,我也停止下滑了。我大约下滑了海拔 3000 英尺,沿着斜坡翻滚了大概 1.5 英里。我躺在地上,几乎不省人事,但我知道我的登山服——身上惟一能帮我抵御外界恶劣环境的东西,已经烂得不成样子了。我的皮肤在流血,四肢到处被刮伤。然而惊吓和迷惑使我暂时麻木了。但我意识到暴露在这样极冷的寒夜里将会让我完全无法动弹,于是又慢慢抬起了脚。

苦痛难忍。在我竭尽全力阻止下滑时,我的两条腿已经严重受伤,而且髌关节和脚都痛到了极点。我朝四周看了看,下滑时被我扔掉的那些东西没有一样和我滑到一起。除了仅有的一小包食物,我失去了所有的干粮。更惨的是,我那个朋友还不知道在哪里。爬山前,我详细看过地图,直觉告诉我,我滑到了错误的方位——我们的帐篷在一边,而我滑到了另一边。



以我现在这样的伤势，加上地形陡峭，折回去几乎是不可能的。

除非我能行走，并在昏倒之前找到落脚处，我生存的概率微乎其微。我既不知道自己在哪里，也不知道离外面的世界还有多远，我决定一直走——走到不能走为止。

即使是身上没有受伤，并且有合适的工具，下山也是非常困难的。在正常情况下只需6小时走完的路程，我却花了24小时！当不得不停下来休息一会儿的时候，我就停下来站着或者倚在一块大岩石上歇会儿，想到一旦坐下来，就会再也站不起来了，我就日夜兼程地走。

我无法用人类的语言来描述那些分分秒秒：那种令人恐怖的孤寂与绝望，无以复加的痛苦和寒冷，还有时时盘旋在我脑海里的念头——我的朋友已经不在人世了。

突然，我听到远处传来一声狗吠。我的精神顿时振作——前面不远处有人烟！我挣扎着前进，很快到了一个小村庄，听到隐隐约约的声音和孩子的笑声。（那些笑声，我敢说，是世人所能听到的最美妙的声音。）我继续向前走，到了一块空旷地，中间立着一座小矮屋。

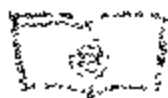
由于紧张的心情一下子放松下来，筋疲力尽的我晕倒了。

醒来的时候,我看到一个瘦小的妇人,大约 40 岁上下,在给我喂食物和水,清洗着我身上的伤口,并说着一种我听不懂的语言。她当时一定是听到了我摔倒在地的声音,跑出来看到我在几英尺外的地方躺着:一个外国人,失去了知觉,衣衫褴褛,鞋子破烂,身上带着已经干了的斑斑血迹。我试图站起来,但我肿大的双脚和脆弱的臀部让我无法做到。

连续几个小时,我一动不动地躺在那里,除了接受这位妇人给我的食物与水什么也做不了。我努力用肢体语言向她表示,我希望到达山那一边的营地去。我们都很清楚,现在这样的状况我肯定走不了。巨人的疼痛让我连爬着走都几乎不可能。

让我惊奇的是,那个妇女跟我打手势说,她决定把我背到另一个村子去。她将我扶到她的背上,背着我走出小屋,走了大约 500 英尺后,她就把我放下来,休息一会儿。她喝一点水,坚持让我也吮吸一点,然后又把我背到背上继续走。我们就这样坚持着,一次几百英尺,走了整整 3 天。

当我们到了另一个村庄时,这位妇女找到当地的官员,和气地和他们交涉,说服他们用驴子把我运到另一个大一点的有医院的村子。她拒绝离开我,直到确信我可以安全通行。她也拒绝接受我作为报答她的慷慨仁慈的金钱。她只要知道我会安全,就已经满足了。她仅仅简单地挥手告别,就离开了。



从那个村子出发，我骑在驴背上走了两天。从那时候起，我开始对整个事情有了更深刻的认识。

我意识到我的生命是如此脆弱，在一瞬间我的人生会发生多么大的变化！我思考着那位我几乎无法与之交谈，却无条件地为我付出如此之多的慷慨妇女。

这些想法沉甸甸地压在我心里，最后我们到了一个医院，我被交给了一位医生。他惊讶极了，迅速诊断出我臀部受损，双脚足弓脱落。我的伤势很严重，但并非不能治愈。

我的登山伙伴就没有这么幸运了。印证了我先前最坏的猜想，他失踪了。大家估计他已经死了。

我的伤口恢复得很快，但是我总是忍不住想起我的那次摔倒，还有其后发生的种种事情。在一次令人恐怖的遭遇中，由于完全偶然的因素我得以生还，我不得不思考在山上山下运气所起的巨大作用。在我康复的过程中，我开始意识到我是多么幸运：幸运地跳在雪檐正确的一边，活下来了；幸运地在下滑后选择了正确的方向；幸运地遇到那座小屋并且遇到它慷慨无私的主人；幸运地康复得这么快。但是我的幸运不只在于我摔倒的那几周，还延伸到我人生的早期：我的童年、生养我的家庭，以及我有幸受到的教育。我意识到我能够有今天完全是因为我的好运气，我的成功也让我

肩负着很多责任。

在我摔倒后的一年内，我时时提醒自己要那位妇女表示深深感激。我计划回到她所在的村子，希望能报答曾给我恩惠的人。钱对于她是没有多大用处的，但是想起那里的闭塞落后和人们所拥有的有限资源，我有了一个主意：为什么不改变那里的“运气”呢？在那里建一所学校，让那里的孩子有第一次接受教育的机会。在未来好几个月里，我募集资金支付学校老师的工资以及建设费用。

我要建一所学校的想法渐渐成了我的一种使命。在我摔倒后的30年里，我移民到美国，获得学位，在制造科学方面成就了自己的事业，当上了全职教授。在那段时间，我持续募资支持偏远山区的学校建设和运作。当然同时也在追寻我“真正的事业”，攀登一座山峰又一座山峰。

我登山的激情让我去攀登那座高峰，但是那次摔倒让我攀登到更高的地方，改变了我对世界的看法，从此有了后来我给学生们忠告，也是我在这里愿与你们分享的。

放松。

我知道事业和家庭的需求给人以巨大压力。但是无论你的个人生活或工作状况怎么样，都要记得放



松——享受并赞美生活。

试着认清自己在世界上享有的优势地位——一个敬业的老师或者爱你的父母带给你的“运气”。最重要的是，当好运选择对你如此慷慨地微笑时，别忘了承担与之相伴随的责任。

好运带来成功，成功是责任之母。在为他人创造运气的时候，你自己也许就登上了最高峰。

2. 鸟标本 排除干扰,全力以赴完成工作

杰弗里·F. 瑞波特
Jeffrey F. Rayport



2. 鸟标本

杰弗里·F. 瑞波特



杰弗里·F. 瑞波特(Jeffrey F. Rayport)在哈佛商学院任教9年。1999年他离开学院创立了一家市场空间公司(Marketspace LLC)并担任公司的首席执行官,该公司是全球著名的咨询公司摩立特集团的一个事业部。市场空间公司主要为在网络经济中拼杀的公司提供战略建议、流程开发以及基于软件的商务智能。在到哈佛做教授之前,他曾从事金融服务业和咨询业,还当过《财富》撰稿人,他的博士学位也是在哈佛获得的。

他在哈佛商学院讲授的电子商务课虽然是选修课,但是二年级的学生中有一半会选这门课。他曾破记录地连续三年荣获学生评选的“优秀教授”称号。

20

世纪 90 年代初,我开设了一门叫作“管理市场空间商务”的二年级选修课,也是全美首次开立的 MBA 电子商务课程。当时这门学科还处于萌芽时期,就像大多数“因特网”类事物一样,主要“网民”是一些真正相信科技在商业中的巨大力量的人。随着学生们不再热望进入世界五百强那样的大公司,而是渴望缔造他们自己的企业家梦想,电子商务这门课程迅速壮大起来了。

对.com 公司一度的狂热造就了它们现在的样子——在商业史上虽然如昙花一现,但却有举足轻重的作用。因特网没有像几年前流行的说法那样“真正改变任何事情”。但是现在,已经有了众多伟大的新鲜想法(有些有存在价值,有些则没有),甚至出现了许多悬而未决的问题:如果这个无所不在的因特网可以连接地球上的每个人,对于商业有什么影响呢?网络化的商业怎样才能以更快速高效的方式为公司和顾客服务呢?在有关新经济的许多基本问题及新经济对于经理们所具有的含义都还没得到解答之前,MBA 学生们在毕业后怎样才能商场中实践新的想法呢?在那个时候,这完全是一片未开垦的处女地。

除了预计未来的商业世界将会与以往完全不同外,别无其他进展。同时也缺乏足够的、可靠的事实推

记

住你是谁

014



出很多严密的结论。与因特网相关的机遇也似乎随着《商业周刊》(Business Week)的封面故事一期一期更换;展现在我们眼前的是快速发展的一串串眼花缭乱的与商业相关的科技;股市的泡沫对保守的集团公司和股份公司充满了诱惑,使它们几乎不会放过任何一个投资的机会,哪怕是PPT演示中的一个玄虚的术语。所有这些意味着当前的年轻领导较以往任何一代人面临了更多机遇、更大的潜在回报。

但是事情也有消极的一面。尤其在20世纪90年代末,科技、互动式媒体与网络的迅速发展,吸引了一部分人投身其中,从而暗中滋长了商界中贪婪和愤世嫉俗的情绪。贪婪是由丰厚的回报所导致的;愤世嫉俗是因为迅速更替的商业模式暗示着在这场“革命”中缺乏一个理智或道德核心。对于有些人,“泡沫”就像一个巨大的错觉;一个对大众狂态的生动写照。对于另一些人,它是一场由最卑劣的商业本能所驱使的欺诈游戏,注定要以惨痛的方式结束。

抓住这一时刻的机会,做一些实实在在的事情需要勇气——超越噪音和狂躁的勇气,创造新的商业模式的勇气,这种新的商业模式不仅在技术上能实现,而且能持续创造价值。做到这些需要个人具有坚韧、正直、自信的品质,内在使命感的指引以及改变世界的热情与愿望。面对这种极度的不确定性,对于任何力图抓住这些机会的人而言,要做出决定都是个挑战。

从这个意义上讲,在因特网时代创业的人面临着与历史上每个时期创业的人完全一样的挑战——甚至只会更多。今天,变革的速度可能比5年前更加疯狂,世界也变得更加嘈杂和让人迷惑。如果说曾经存在过准确无误的决策,那今天已经是一种空想。

这些挑战,让我经常想起在哈佛大学读本科时一次期末考试的经历,我将与大家分享。

大二下学期,我违心地选修了动物学的课。我对动物学一点兴趣都没有,除了一直憧憬狐猴以及其他灵长类动物那可以反转的拇指和环状的尾巴以外,我自己也不明白为什么会选这门课。我当然知道自己将来从事的工作与生命科学扯不上一丁点儿关系,尽管这是一门很有趣的学科。于是我只得把这个选择归功于青春期不计后果的叛逆和当时强制性的选课要求。尽管如此,我开始学习各种野生生物的科目和属种,从那些两眼发直的毕业生身上体会,如果一生都埋头研究生命形式、化石以及其他动物的残骸将意味着什么。

这门课期末考试的形式有点古怪。我们列队进入当时学院里最大的考试场地——纪念大厅里的食堂(现在是新生餐厅)。那是为了纪念学院在内战中阵亡的将士们修建的一座建筑,有一部分是砖石结构,但主体是木制结构,类似大教堂,气势非常恢弘。纪念堂的一端是可以容纳1000多人的阶梯教室,另一端是一个





足球场般大的大厅，沿着墙摆满了一排桌子，大约能坐500人。然而这绝不是一块安逸之地。这里绝非用来举行惯常的校友晚宴，这里的活动只限于两类——欢迎那些胆怯青涩、尚无社会经验的新生，并举行名目繁多得让人头脑麻木的课外活动；其次就是举行考试。

每次想起在纪念堂举行的考试，我头脑里就浮现出“规模经济”四个字。学院会把尽可能多的待考不同科目的学生们聚在这空旷的大厅里，统一进行4小时的书面考试！（当时，我们还是在“蓝皮本”上考试，因为个人电脑还像小电冰箱那么大，尚未普及。）负责监考的是一个极度肥胖的人，他惟一的称呼是“监考博士”。有传言说监考博士是本校第17届的毕业生，也就是说他在17年前考入哈佛，到现在还没有完成学位论文。这种人似乎很留恋哈佛这样的研究型大学，也许这样理解更恰当：他们对于人生命运心怀不满，因此我们这些占尽优势、前程似锦，尚未从哈佛毕业的典型大学生们，自然不能引起监考博士快乐的幻想，甚至无需导火索就能激起他的虐待狂倾向。我们许多人猜测监考博士之所以年复一年地监考，就是因为他乐此不疲，尤其是在这样一个近乎原始的环境中，折磨这些好学生。

我使用“原始”这个词，一点也没有夸张。大一那年，一场大雪铺天盖地席卷剑桥好几天，我对在纪念堂经历的那几场考试记忆犹新。尽管外面的雪景充满了

艺术感，大厅里面却冻似冰窟，但监考博士大汗淋漓。为了驱散身上的热浪，监考博士竟然打开门迎向外面，雪夹在风暴中吹进来。我依然记得在凛冽的寒风中潦草地写着一篇关于浪漫派诗人的长长文章，雪被风卷进来，落在我的蓝皮本上，墨水都晕开来。学生们绝望的请求与抱怨都无济于事，这样无非引发监考博士一阵冷嘲热讽罢了。

监考博士力图与这些为数众多的考生保持距离，他用一个震耳欲聋的传声系统宣布考试开始和结束，那个装置足以使墨索里尼都感到自豪。他对着还是30年代的收音机雏形似的麦克风说话，手抓着上面的合金架子。毫无疑问，他还使用同样的“私人助理”系统来提供有益考试的“时间进度”。他过度频繁且大声的报时使得学生们怨声载道。报时的间歇，他就坐在屋子一端的椅子上，恶狠狠地盯着四周，对着他从椅子后面拿出的在室温下贮存着的半加仑瓶装低热量可乐狂饮。

由于只有24名学生选了这门课，使得在这样一个环境中进行动物学考试尤其古怪。在这个巨大的房子里，我们只坐满了最前面短短的两排桌子。就在考试将要开始，监考博士正准备对着麦克风宣读他的第一通考试规则时，我们的助教，像往常一样，目光呆滞、衣冠不整地从侧门推着一辆实验室用的小车走进来，车上似乎是一只巨型鸟标本。我说“似乎”是因为那只直



立的鸟从头部到下面的羽毛几乎都被一个大粗麻布袋盖住了。我们的助教，显然是监考博士的同类，推着车到了我们桌子的最末端，冷冷地宣布：“这就是你们的期末考试。”当我们近乎歇斯底里地困惑又痛苦地叫喊时，他发话了：在考试中我们应当用本学期所学的知识尽可能专业地描述这个鸟标本，从眼前的证据推断它的迁徙特征、饮食结构、交配习性、交流方式、群居本能，可能的话，还有它的科目和属种。像往常一样，考试持续4个小时，我们可以走近观察那只鸟，但有一个重要前提：不能揭开那只粗麻布袋。

这真是太稀奇了！为了证明整个学期的学习效果，我们只能看看两条细长的腿和一双爪子，还有在布袋边缘下垂着的大约一英寸左右的羽毛，除此之外，我们什么也做不了。当然，我们可以测量出鸟标本的近似形状来，但是用4小时来为这只不明身份也无法辨认的生物写解说词，实在太令人难受了！尽管很沮丧，大家还是坚定勇敢地开始检查这只鸟。

考试大约进行了一小时，当我们大多数人都在奋笔疾书我们的观察心得和得出的结论时，班上有个同学终于爆发了。由于他平时脾气急躁，我不明白为什么他在一小时以后才做出反应！但是他突然从椅子上跳出来，冲到助教跟前宣称：“这场考试是无法令人容忍的，是侮辱人！我不要考了！”那位在人际交往上显然还很稚嫩的助教，茫然地看着他。我的同学还在怒

吼,抱怨在整个学期中我们如何观察了成百上千的物种,在积满灰尘的实验室里我们花了多少小时完成作业,这门课的学费花了他父母多少血汗钱等等。毫无疑问,他应该受到约束。好几次,监考博士在屋子的另一端,对着麦克风用一种微弱的声音想要终止这一切。然而助教只是站在那里,出奇地坚忍不拔。他只是平静地说:“这是你的期末考试,你必须考完!”

当口角声逐渐升高时,我意识到如果争论不停止的话,大厅里没有一个人可以再写一个字:因为我们都在全神贯注地看着这段插曲。很明显,这位同学不会放弃他的主张。相反,他宣布对他而言考试已经结束,他将什么都不交,如果给他一个糟糕的成绩,他将对学院提起诉讼。他说这段时间本可以用来做更有意义的事情。

助教和监考博士费了很大的劲才缓过神来,开始批评我的同学,并让他坐下继续考完,但他拒绝了。后来他们要求他坐下,但他开始穿夹克准备离开。他们大声命令他坐下,但他转身朝着门的方向走去。

助教的脸由于愤怒已经涨红,他朝着大厅大吼:“你这样胡闹像什么样子?”

作为回应,我的同学愤怒地转过身来,抬起一只脚,把裤脚往上拉到膝盖下面——像那只鸟一样,他似乎要尽量多地向那位助教展示自己——朝他吼道:“我不知道!还要你告诉我!”



然后他就离开了。

我们剩下的人几乎不能判断哪个更离谱，是这场插曲和它戏剧性的结局，还是我们奇特的考试形式。无论如何，看着我们的同学冲出考场，我们这些不幸的、未来的动物学家们，还要头昏眼花、迷惑不解地回到我们的蓝皮本上继续考试。

这个故事也许看来轻松诙谐、幼稚可笑，但是它承载着一个非常严肃的哲理。

无论在生活中还是商场上，没有什么是可以确定的。我们不能保证将出现什么结果。我们往往要在没有足够的信息或者只有错误信息的前提下做出关键的甚至是高代价的决定。这个世界充满了噪音，使我们不能全身心关注手头的工作。

所有从商的人都必须面对，在极端不确定和充满变数的情况下，为我们的商业或者事业导航，实际上这与面对一只看不到的鸟标本考试没什么差别。除了自己过去的知识、经验和直觉外，没有多少信息可以让我们依靠。有很多东西阻碍我们看清前路：混乱的世界、周围人不理性的行为、冰冷无情的环境。前进的关键在于要意识到任何有价值的目标——比如做完试卷、完成考试以及修完课程——需要我们从有限的资料中识别出有用的信息，这种行为往往需要真正的——假如

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：（公益政策：允许同时报读多个专业，加报专业只收 200 元）

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《服装企业管理》MBA 双证班	高级服装企业管理职业经理证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《能源管理师》MBA 高等教育双证	高级企业能源管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

受过教育——十足的信心。商业上的创举和生活中一样需要勇气和自信。我们总会有借口不去做新的事情,不做决定,不采取行动。冲出屋子或者保持现状总是更容易一些。要有所不同,你需要对自身的能力与智力充满信心,同时还需要有一个内心的罗盘来告诉你在企业和经济活动中,在伦理道德上什么是对的。

在事业前进的道路上,你也许会面临很多机遇和挑战,但你不确定该如何做出最好的决定。就像那场考试以及那只鸟标本——我们所掌握的信息只有两条细腿和一些可以看见的羽毛——你不得不依据极少的信息做出判断、得出结论。遇到这种情况,你需要勇气与自信——相信自己的才能,相信商业合作伙伴的才能,相信创新的潜能以及在这个世界上一切皆可能。

我对你们的忠告很简单:对自己要有信心。不要因为害怕做出错误的决定而丧失良机。不要因为贪图安逸而错失改变世界的机会。排除干扰,勇往直前,聆听你的激情,扪心自问,想想自己,想想整个人类,行动起来,做一些真正伟大的事情。





3. 你就是你

区别生活和工作中的你

理查德·S. 特德洛
Richard S. Tedlow



3. 你就是你

理查德·S. 特德洛

理

查德·S. 特德洛(Richard S. Tedlow)是耶鲁大学学士和哥伦比亚大学历史系博士。1978年,他因获得一项研究经费来到哈佛商学院,并于第二年成为哈佛商学院的教师,主要讲授一年级的市场营销课。在其职业生涯中,他一直积极参与哈佛商学院的商业历史项目。他是《企业巨子:七位创业者以及他们所创立的帝国》(*Giants of Enterprise: Seven Business Innovators and the Empires They Built*)一书的作者,该书曾入选《商业周刊》2001年十大商业畅销书之一。

他以课堂上的朴实和略带自嘲的妙语广为人知,学生刊物上曾登载过他一系列俏皮话。他曾面无表情地对商业史学生说:“我擅长预见过去,所以我总是正确的,而其他专业的教授,因为常常与未来打交道,所以会频繁犯错。”

当

我刚开始在哈佛商学院任教时，我们这些初出茅庐、刚刚开始职业生涯的初级教师，常常去那些有经验的老师们的课堂上观摩。我们仔细观察他们每个人的教学风格，并往往会评价两个方面的问题。

第一，他（那时学院里的教师几乎都是男性）是否会问学生具体问题并期望得到简明的答案？或者他的问题是否很模糊，让学生们——用当时流行的隐喻来说——神游天地，得出离题万里的答案？

第二，他愿意在多大程度上向学生们展示自我？你也许听了某些教授整个学期的课，但是对他们本人却一无所知。而有些教授则不一样，他们会充分利用自我，将自己的个性、奇怪的习惯以及幽默感带进课堂。

我那时还在形成自己的教学风格，对于第二点有些头痛。我很想投入和参与，把自己尽量多的方面展示给我的学生，但是又很犹豫是否要在那么多完全陌生的学生面前毫无遮掩地展示自己的生活会。我希望寻求某种平衡，找到正确的立足点。

我当时既年轻，也没什么职业经历。然而误打误撞，一次午餐时我坐到了已故的安东尼·阿索斯（Anthony Athos）教授身旁，他德高望重，拥有终身教授席位。安东尼的教学技巧十分精湛，在获得博士学位两年





后,美国《时代》杂志的封面故事“伟大的教师”就介绍了他。我们两人谈论到教师这个职业所面临的挑战。我告诉他在做一个好教员的同时保持自己的本色是很难的。

“不,”他说,“你不需要做本色自己,只需像你自己就够了。”

我从未忘记过这条忠告,随着时间的推移,我的体会也更深。我们可以在生活中的我与工作中的我之间做一个细微的划分,也就是区别我们是谁与我们做什么。

这个划分非常关键,这也是很多从商的人容易忽略和误解的。这与商界里经常谈论的“工作—生活之间的平衡”不是一回事。这个平衡指的是跳出办公室这个圈子,做一些私人活动,在工作之余有丰富的经历,不疏远亲朋好友的合理需要。

然而安东尼表达的却是另外的概念。他不是指时间的平衡,而是说角色的平衡。我们能在办公室与家庭之间成功地转换角色吗?并且你想这样做吗?

对于我,这两个问题的答案都是肯定的。角色的区分给你很大的好处,尤其在个人隐私方面。作为一位教授,你同时教 100 个甚至更多的学生。你既不认识他们,也不想把自我完全展现在他们面前,或者把自

传发给他们,所以当你早上走进教室的时候,最好有一个在公共场合的形象——与你自己很像的一个形象。这个形象是可信的,在创造这个形象时,你不是在假冒,但同时那又不是真实的你,那是一个职业化的你。

实际上,你可以在工作和生活之间放一个屏风:一个可以相互渗透的分界线,两个角色既可以保持连通又相对独立。这让你人生的两个领域保持独立,同时又不是排他的或者二元的——让你在生活和工作中轻松转换角色。相反,在你需要或者情况允许时,这个屏风的渗透性又能让真实的自我渗透到工作之中。比如在学期初,作为老师面对那些你从未见过的学生,这个公众形象的自我就占主导。但是随着学期渐渐过去,你与学生的联系加深,真正的你逐渐展现,而教师的角色逐渐淡化。在需要的时候,这个屏风将个人隐私保护在合理的维度内,同时还有其他好处,不仅在教学中,在其他职业中也是如此。

建立一个“类似自我”的公众角色有助于抵抗那些在职业生涯中必然会遇到的冷枪暗箭,使其对真正的“我”伤害最小化。工作是艰难的而且往往超出你能控制的范围。正如我父亲,一个在商界摸爬滚打45载的人所言:高处不胜寒。在那个竞技台上,有很多潜在的杀手,尤其是当你雄心勃勃时,注定会遭遇很多这样的打击。在你最艰难的时刻,会发生一些不幸的事情。事情会变糟,公司可能破产倒闭,朗讯科技公司就曾辞



退上万人。如果你将真正的你完全展示在人前,那就是将自己完全暴露于该环境中的袭击之下。但是若将自己的工作与生活区分开,你就能保护好自己那块领地,在那里你可以很安全地抵御工作施加的外部压力。

相反,工作之外的那个你可以给你支撑,给你持续工作的力量。在家里,你比在工作中拥有更大的自主权,你可以成为自己想做的那个“我”,对于大多数影响你的事情都有决定权。家庭能带给你一种工作中所没有的互惠关系:不管你怎样热爱工作,工作不能爱上你,然而家里的人却可以。因此你的私人生活可以成为工作之外的一个安乐窝,给你控制权,给你回报。它能平衡你职业上的起起落落——但前提是它得到保护并不受干扰。

区分生活与工作中的你给你在这两个方面而更有效的帮助。你可以发展对于职业至关重要但对于个人却无关紧要的技能,反过来也一样。几年前,我对20世纪的企业家们进行了一项研究,比如亨利·福特(Henry Ford)、安德鲁·卡耐基(Andrew Carnegie)、山姆·沃尔顿(Sam Walton)。我研究他们的职业生涯时,发现了一些共同特点,一些帮助他们取得巨大成功的重要性格特征。比如他们每个人都喜欢用一个很醒目清楚的标语浓缩自己产品的价值。福特这样描述他的T型车:“它带着你到那里去又把你带回来”。柯达的创始人乔治·伊斯曼(George Eastman)说道:“你只需按一

下按钮,其余的我们来。”简洁明了对于这些企业家而言是无价之宝。

然而,这些特性在你的私人生活中却是毫无用处的,因为那与商业纯粹是两码事。一条对客户有极强吸引力的标语对于与一个人的交流不会有什么帮助。与家人和朋友的亲密关系是细微的、感性的、敏感的。这种关系中的交流深度完全不同于商业交流。这仅仅是众多例子之一:你在一个领域内所需的技巧和态度不能简单移植到另一个领域。因此考虑到这两个人生舞台的区别,针对它们量体裁衣,运用不同的演技是大有裨益的。

不要误解我。我不是说你应该把自我身份两极分化,或者鼓吹你过一种虚伪的生活,也不是说在你踏入办公室门的时候应该控制自己的个性。我不赞同两极分化式的区分,我也不认为工作是极端危险的事情。因为一旦将区分极端化,无异于在两个自我间竖起一堵砖墙,而不是一个屏风,你在铤而走险——将自己变成两个完全不同的人!

我想用两个例子说明我这个建议的可能性以及缺陷,这两个例子不是课堂上或者理论化的,而是来自商界的两位顶尖人物。在我研究企业家时,我不仅研究了他们的事业,还研究了他们的生活;仔细考察他们是





否作了我前面所说的角色区分。伊斯曼和卡耐基在他们的工作自我与生活中的自我间划了一道明确的分界线。伊斯曼建立了一个类似他的自我,而卡耐基却不是:他的工作自我与生活自我完全不同——就像是两个人一样!

伊斯曼在1900年所提出的一美元廉价柯达相机的概念,让摄影从神秘高雅的“阳春白雪”变为大众化的消遣。在他得出“我们从事的工作决定了我们拥有什么,我们的休闲活动决定我们是什么”这一如此坚定的结论时,他显然对于身份这个问题有所思索。在生意场上,伊斯曼强势而苛刻,他切断其他竞争对手的供货商,有时候让雇员过度工作直到极限。生活中的他沉默寡言,非常孝敬他年迈的母亲。他对待工作与生活的方式截然不同,但是这两个自我是统一的——二者之间没有冲突。他潜在的价值观——如他的慷慨大方,在二者中都有体现。当柯达公司赢利后,他主动把大部分利润分给他的工人们;在私人生活中(不像许多早期成功的企业家们),他积极地倾囊资助非营利组织,其中包括罗彻斯特大学、麻省理工学院,以及伊斯曼音乐学院等。因此,尽管在职业自我与私人自我之间有所区分,伊斯曼保持了二者的一致性与连通性。

然而,商场中的卡耐基完全不像生活中的他。实际上,二者很少有共通之处。卡耐基在生活和工作中所信奉的价值观完全不同。在个人著作中,卡耐基贬

低金钱的价值,并指出劳工组织的积极作用。但是在实际工作中,他认为可以不择手段地,甚至包括使用暴力,阻碍工会进入他的工厂,把工资压得分外低而将他自己的利润调得出奇的高。生活中的卡耐基是仁慈而慷慨的,是文学和哲学鉴赏家;在商场上,他瓦解工会,而且冷酷无情。他没有在两个自我之间形成一个可以渗透的分界线,而是把它们完全隔离开,于是二者变得不可调和。进入办公室,卡耐基体现出来的不是一个不同的公众形象,而是变成了完全不同的一个人。

当然,这两个人的故事并不是预先安排好的。伊斯曼不是一个让人赞扬的典型,卡耐基也不是我们应当警惕的典型。两个人都难于归类;卡耐基或许是个冷酷无情的商人,但是最终却成为了 20 世纪最伟大和最慷慨的慈善家;伊斯曼在休闲时间所做的事情也许决定了他的为人,但是他却少有时间去享受。(他说:“一直到我 40 岁时,我都不会微笑。”)但是这两个故事却提供了这样一个对比:一个很好地区分了工作与生活,另一个却区分得很差。

同样重要的是,这些故事证明了在工作角色和生活角色间划分界线的斗争不仅存在于个人事业的早期,而且贯穿人的一生——不管你享有多少金钱、成功或权力。不管是在你刚刚开始工作的头几年,还是在



接近退休的时候,把生活中的你与工作中的你区分开来,是一件很难平衡的事情,但却值得我们去努力。当一位妇女告诉乔治·伊斯曼,说她非常崇拜他在商业交易中的强硬时,他这样回答她:“在这个世界上,人必须强硬,但是人也必须使自己心灵的某一部分保持些许温柔。”

4. 黑白分明

思想来源于对历史的反思

托马斯·K. 麦克劳
Thomas K. McCraw



4. 黑白分明

托马斯·K. 麦克劳

托

马斯·K. 麦克劳 (Thomas K. McCraw) 是哈佛商学院商业历史伊西多·斯特劳
斯教席 (Isidor Straus) 教授。在成为哈佛教员
前,他在威斯康星大学获得博士学位,并在得
克萨斯大学任教。

托马斯著述丰富,他是《美国商业 1920—
2000 年如何运作》(*American Business, 1920-
2000; How It Worked*) 的作者。同时,他还是
《美国与日本的较量》(*America Versus Japan*)
的编者、《管理的历史与现状》(*Management
Past and Present*) 以及很多其他著作的作者之
一。在教学与研究之外,他还担任《商业历史
评论》(*Business History Review*) 的编辑,并在
美国国内外广泛讲学。

1985 年,他的著作《管制的预言家》(*Prophets
of Regulation*) 获普利策奖。

“瞧，

那个讨厌的艾尔克(Ike:艾森豪威尔的昵称)!瞧那一群肥猫似的共和党人!”我父亲咕哝着,好像对他自己说,又好像对他那群围坐在我家小客厅里看电视的朋友们说,他们围坐一起看沃尔特·克朗凯特(Walter Cronkite)宣布选举结果。

我父亲和他的同事们有正当的理由沮丧。艾森豪威尔就要成为20年来的第一任共和党总统了。一个我父亲为之工作一生的组织——田纳西流域管理局^①(Tennessee Valley Authority,以下简称 TVA),大萧条时代和罗斯福新政的产物,马上就要与共和党政府打交道了。没有一个人知道艾尔克将会做出什么决定:解散 TVA 整个组织?私有化?还是找个借口打击它高度有效的南部农村发电和水灾控制工程?不管将会发生什么,他们都知道不会有什么好事。

结果却是:他们错了。并没有发生灾难。艾森豪威尔任用了赫伯特·沃格尔(Herbert Vogel)——来自

^① 1933年5月18日,罗斯福总统签署了田纳西流域管理局(Tennessee Valley Authority, TVA)法案。TVA是依照该法案建立的一个独立的政府企业,由董事会管理,总部设在阿拉巴马州(Muscle Shoals)。其职责包括:改进田纳西河上的通航条件,提供防洪措施,计划植树造林并扩大牧场面积,帮助工农业发展等。——译者注





陆军工程部队的一个有才能的将军担任局长。沃格尔很快发现 TVA 是一个伟大的组织并融入其中,这自然消除了人们的担心。实际上在沃格尔的管理下,TVA 创造了非凡的成就,它原本强大的发电能力在他任职的 9 年期间又增长了一倍多。

但是在 11 月的那个晚上,随着共和党胜出的可能性日益增加,家里那种恐慌也明显加剧了。当我父母和其他大人坐在发光的黑白电视前时,这些变化,的确成为了一件黑白分明的事。

作为一个商业历史学家,我研究公司和政府制定决策的思想根源,我考察这些思想怎样推动战略和行动以及这些行动带来的结果。我试图发现人类所长期持有的世界观,比如我父亲对于艾森豪威尔的看法,对不同规模的企业产生了什么样的强烈影响。比如,我曾考察有关竞争的观点怎样推动美国的管制政策和法律的变迁。观点形成政策,政策推动结果产生,然而,正如我父亲和他的朋友们所发现的,即使看起来很完美的想法也会是完全错误的。

作为商业领袖,你的想法将促使政策的形成,这些政策会推动最终结果的产生。因此,真正了解自己的想法是非常关键的:了解你是如何以及为什么会形成这样的思考方式。你必须考察你的想法的思想根源,

它们如何影响你对世界的看法,以及遵循这些想法你也许会在哪些地方犯错。这样做你必须去回顾自己的过去,审视那些黑白分明的信念和想法是怎样形成的。

为了更准确地说明这一点,让我说一些我的亲身经历。我会讲我的过去、我的思想根源,以及我的自我“反省”的过程。

我出生于 20 世纪 40 年代,但是因为大萧条对我父母亲产生了深远影响,我更像是一个 20 世纪 30 年代出生的孩子。像那个时代的大多数成年人一样,他们学会了精打细算,能节省就节省,在我父亲的后半生,他都不愿意用透支信用卡买任何东西。

1933 年,父亲离开佛罗里达去田纳西州的诺里斯(Norris),担任 TVA 承建的水坝及在建中的社区工程的工程师,月薪是 75 美元。为诺里斯水坝工作了十几年后,因为新的工程他又到了一个新的镇上,这种工作模式贯穿着他 40 年的职业生涯。在我的童年,我们家过着一种半游牧式生活。我和哥哥上过许多不同的学校,这些学校都零星散落在田纳西州、肯塔基州和阿拉巴马州的小镇上,这些学校的情况都很糟糕。

还记得我在田纳西州东部偏远山区的一个小天主教学校上过四年学。学校只由三位修女来管理:贝尔纳代利(Bernadelle)、格雷丝(Grace)和塞西莉亚(Cecil-



ia),感觉有点像发展中国家的教会学校。8个年级约有60来个学生,在3个屋子里上课;这种模式在今天也许叫“开放式教学”。我们不是从一个年级升入另一个年级,而是从教室的一边移到另一边,两三年后再移到另一个屋子去。有少数学生,比如我,来自于中产阶级家庭,父母受过大学教育;有一些是天主教徒,另一些是新教徒,还有一些是TVA工人的孩子,其余的来自当地的贫困家庭。修女们靠拿码尺敲打手指关节来维持秩序,不管我们是否愿意,每周五所有的天主教徒都要做忏悔。

同时,我也在接受另一种对我产生了深远影响的教育,即田纳西河谷当局本身给我的教育,当时它是一个充满活力且雄心勃勃的组织,汇聚了无数来自于世界各地的工程天才,它所承建的那些宏大的建筑工程,质量优于布朗和鲁特服务公司(Brown and Root Services)、巴切尔工程公司(Becthel)、莫里森·克努逊公司(Morrison Knudsen)或者任何其他大型私人公司。TVA实行员工小组轮岗制,所以当我父亲调动时,他的同事们也跟着调动:先是筑坝,然后去建发电厂,后来又去为已建好的水坝建造水闸。由于工程浩大,需要很多人力,且建在一些不知名的地方,所以在每个工程周围就兴起了一个个“公司镇”。有着一条条街道,每条街约有20多所房子:像一个十足的社区,只是那些根据职业和收入所划分的区域不存在。因此,我的

大多数朋友是由铁场工人、锅炉制造工、木匠、造水车技工、蒸汽机安装工、管道安装工和泥水匠的孩子们组成的。这不是一个上流社会的俱乐部；这些孩子有辍学的，有当了海军或伞兵的，两年后回来时胳膊上刺着“永远忠诚（美海军陆战队箴言）”、“生为拯救地狱”、“无名誉毋宁死”等字样。

TVA 是一个有大约 4 万工作人员的大组织，我父亲在这个组织中一级一级慢慢往上升。40 多岁的时候，他当上了当时全球最大的燃煤发电厂的建设负责人。在那之后，他又负责建造当时世界最高的单线提升水闸。这个水闸超过了位于阿拉巴马州亚拉巴马河上长 600 英尺，高 100 多英尺的威尔逊水坝。我清楚地记得：当时自己站在建水闸所挖的大坑里朝四面仰望，混凝土正在向下浇筑着，我被它宏大的规模震慑住了：这就像大峡谷一样！对我而言，TVA 无所不能，足以创建世界第八大奇迹！

环境无疑会给孩子留下深刻的印象，必然也会让他们形成一些强烈的想法。比如，第一，工会是个好东西。所有 TVA 的工人们都加入了工会，所有人都待遇丰厚，大多数人都尽心尽力工作。第二，联邦政府通过公共组织，可以把事情办得很好，实际上比私人企业办得更好。我父亲和他的同事们，总能把大工程的花销



控制在预算内,而且他们从不急功近利、投机取巧。我同样相信新政很好,大机构很好,大工程也很好。相反,那些私营发电厂由于只求赚钱,手段很恶劣。因此,共和党也就不好了,因为它想解散 TVA。所有这些强烈的偏见,从 12 岁时起就植根在我心中,直到我离开家上大学它们还伴随着我,一直贯穿我整个青年时期。像我这样一个主要在偏远落后地区的学校里接受教育的人,即便不是社会主义者,也是彻头彻尾的新政民主党人。那么我怎么会 在哈佛商学院度过我大部分职业生涯呢?

对历史的研究把我带到了这里,它又使我反观自己的过去,以及我的过去所产生的这些想法和偏见。在当过四年的海军军官之后,我到威斯康星大学读研究生,一头扎入了我所知道的真正一流的教育环境中。奇怪的是,我发现我学术研究所有最深厚的积淀来自田纳西州的那所小学。修女贝尔纳代利、格雷丝和塞西莉亚都是非常有智慧并富有热情的老师,但是我以前从未想到过她们那些微不足道的管理方式却是一流的。然而站在一个研究生的高度来说,我意识到田纳西州那所学校的一些最鲜明的特征,比如它的规模很小,其实是非常有利的。每个学生都可以在他的能力允许的范围内学习,任何一个有上进心的聪明孩子都会比在普通学校里进步得更快。同时,学校的课程是多样化的;小小年纪,我就要学会如何适应来自不同背

景的人,几乎没有人和我的背景一样!早晨去上学,我要穿越非常贫穷的邻舍,穿过福音派新教会的教堂,越过旧式小桥。所有这些影响了我看待自己和别人的方式,使我没有在自己熟悉的环境的包裹中成长。后来,那些带着文身的高中生们使我接受了另一种有价值的教育,只是当时我没有意识到这一点。

在威斯康星大学,我对于商业—政府的关系着了迷。基于自己的亲身体验与第一手资料,我写了两本关于 TVA 的书。在做研究的时候,我找到大量关于政府的资料,然而关于私有部门的资料却很少。作为历史学家,我为这种信息的不对称很郁闷,于是我申请了哈佛商学院的奖学金,这样我可以接触到更多私有部门的资料。随着我的研究工作的深入,有一点日益明显:那就是 TVA 度过它辉煌的 20 世纪 40、50 和 60 年代后,在 70 年代已经逐渐失去了昔日的优势。由于私人部门的竞争,它已经不能像我记忆中那样吸贤纳士,而且公共服务的意识在下降,越来越多的高技术人才都在提供高薪的私有部门工作,不再为政府工作。私有企业可以像 TVA 那样承办大型工程,而且往往做得更好。

渐渐地,对历史的研究以及这个领域本身,还有我自身的经历与这个领域的相互交汇,促使我去反观自己;而对自己的反观又影响了我的历史研究,使我不仅重新思考自己的过去,而且思考自己的学术重点。从

记

住你是谁

042



研究 TVA 这个组织开始,我开始研究更广泛的组织。

作为一个历史学家,我的任务就是更好地理解过去,将它置于一个更宏观的框架中重新评估。在你们的职业生涯中,你们也许不能像我这样奢侈地频繁思索过去并进行历史分析,然而作为一个领导,你非常有必要去理解你以及你的思想来自于何处,你是你所在的时代、所处的背景、你的父母以及你的偏见的产物,你必须了解这些过去的因素怎样影响了你的思维,这样才有助于你自己在将来做好决策。换句话说,就是在你的职业生涯中,必须力求理解自己为何像这样思考问题。

正如哲学家克尔恺郭尔(Kierkegaard)所说的,我们只能从回顾过去来理解我们的生活,但是必须向前生活。不能理解过去就不能有效规划未来。如果我对于 TVA 还抱着以前的旧想法,依然绝对化地看待它,我就不会有正确的思想,也不会成为一个好的历史学家。TVA 变了,世界变了,所以我自己的思想也必须变化。

不要让自己看待事物的方式局限于一个定势,拒绝黑白分明的镜头。回望自己的过去,了解自己的历程,了解自己的思维方式,通过观察和理解黑与白这两种颜色,做出正确的决定。

第二部分



管理自我

5. 美食背后的真相 接近并了解员工

斯蒂芬·P. 考夫曼
Stephen P. Kaufman



5. 美食背后的真相

斯蒂芬·P. 考夫曼

2001

年1月,斯蒂芬·P. 考夫曼(Stephen P. Kaufman)加入哈佛商学院担任工商管理高级讲师,讲授一年级必修课《技术与运营管理》。

他曾担任纳斯达克上市公司艾睿电子(Arrow Electronics)的CEO达14年之久。在1982年加入艾睿电子并担任业务部门经理之前,斯蒂芬曾任Midland-Ross公司经理。他还在全球战略咨询公司麦肯锡工作过,并于1976年成为麦肯锡合伙人。

作为哈佛商学院MBA毕业生,斯蒂芬·考夫曼回到学院做兼职教授,用他自己的话说是以“教育下一代领导人”回馈学院。通过课堂讲授、课后办公时间以及与学生们率性的交谈,他与学生们分享他在商场中所得到的经验与教训。

站

在镜子前看自己。

我说的是真的。站到镜子前,盯着你自己看。那个回视你的人,是你从今以后 1 年、10 年,甚至 30 年——可能此时你已处于某个组织的最高职位——都要同样看的人!

当然,在这段时间里,你将在很多方面成长和发展。比如你的经验丰富了,白发增多了,你的技能也更娴熟了,职业兴趣发生了转换,现在对你最重要的人或事以后却不一定如此。但是成为公司的高层管理者或者首席执行官并不意味着你发生了翻天覆地的变化。一个高职位本身不会改变你作为一个人的本身。

然而,真正改变的是你所处的环境。在你成为高级经理的那一刻,你所受到的待遇将会与以往大不相同。成为一个成功的管理者的关键之一,就是要意识到这种待遇的不同以及对你产生的影响。你不能让这种待遇冲昏了头脑,你应该脚踏实地并时刻与员工保持接触。

在我第一次担任真正的高级管理职位——一个分散的、多元的制造公司的部门经理时,所经历的一件小事让我懂得了这个道理。生平第一次,我当上了老板。在工作的前几天,我坐在办公室里,开始让自己尽快熟悉部门的运作:我查阅了损益情况表、主要雇员的花名

记

住你是谁

048



册、年度绩效目标等。在查看公司销售人员的组成时，我注意到：在圣路易(St. Louis)有5名销售人员，在堪萨斯城(Kansas City)有3名。这两个城市相距只有几百英里远，当时我不明白为什么在这两个地方都设了销售点。我假想有这样一个充分的理由：也许在那个地区有很多公司都用我们的产品，或者在堪萨斯城我们有一个大客户，需要一个当地联络点。由于这个结论当时不是特别明确，我就询问了我的销售助理。

两周之后，我看到他在公告牌上贴了个布告，宣布我们撤销了堪萨斯城的销售点，辞掉了3名销售人员中的两名，另外一名调到圣路易工作。我当时呆住了——我仅仅是问了个问题。我将布告撕下来，回到办公室，来到我的秘书跟前。

“简(Jan),”我一脸茫然地问,“发生了什么事?为什么要关闭堪萨斯城的销售分部?”

“库尔特(Kurt)说是你让他关闭的,他从你的问题中得知你想这样做。”

现在,简已经是一个精明能干、经验丰富的职业秘书了,在过去的25年里,她为公司五个部门经理担任过秘书。当我意识到他们误解了我时,我想她也许是多做了一步。“如果我今天出去吃一顿长时间的午餐,”我问她,“我告诉你我想如果办公室所有的墙都粉刷成绿色该是什么样子,那将会发生什么事情呢?”她微笑着说:“那么等你两小时后回来,你将看到绿色的

墙壁,而油漆工人们都在收拾地上的碎布条了。”

从那一刻起,我意识到自己进入了一个完全不同的游戏,而我并不完全懂得它的规则。我以前的工作和商业教育使我掌握了作为一个部门经理所应该具有的技能:如何推广一样产品,如何解释损益表,或者解决供应链问题。但是我的知识背景不能告诉我如何看待职位本身。三周前,当我还是那个具有同样技能、同样毛病、同样幽默感的斯蒂芬·考夫曼时,没有一个人向我解释过这些,而现在与我共事的人将会因为我是老板而以完全不同的方式对待我!没有人告诉:因为这个花哨的头衔和装修精美的办公室,别人将把我提出的问题当成命令。

从普通员工升为管理者不仅仅是职位的变化,还意味着你所受到的待遇的转变,这种转变会渗透到你生活的每个角落。作为一名普通雇员,你习惯于在森严的等级制度下工作,吃着糟糕的航空用餐,而且总是费尽心思讨好你的上司。但是当你成为高级经理后,尤其是部门经理或公司总裁后,一些奇怪的事情发生了:公司本身在围着你转。你得到特殊待遇:一名行政助理、公司的车、一等舱座位。你不必自己应付那些诸如自己修理电脑等不愉快的杂事,因为你身边所有人都在尽力确保你每天的日常生活顺心。



记住你是谁

050



除了这些物质因素之外,还有人的因素:与你共事的人会以不同的方式来对待和理解你。员工们会把你提出的问题视为命令,因为害怕你的反对与批评,他们不会反驳或者质问你,几乎总是说:“是的,这真是个绝妙的主意!”而且会千方百计向你隐瞒坏消息。在我当上公司首席执行官时,我的一个朋友的话很经典:“斯蒂芬,从此有两样东西你永远也不会得到了,那就是粗茶淡饭和事实真相。”

当然,精美的食物与好消息本身是非常宜人的,但是它们对于任何身居高位的人是有消极作用的。它们使你与公司正在发生的一切隔离开,削弱了你职位的影响,降低了你作为经理的效率。当一个人将在五星级酒店就餐视为家常便饭时,就会容易变得自大,开始想像生活本该如此,或者认为受到这样的优待是因为自己了不起,而非你碰巧所在的职位本身。当身边所有的人都毕恭毕敬,只告诉你想听的,你很容易对公司面临的问题视而不见。你忘了做一个底层员工的情形,忘了处于图腾柱底端的小人物,你与公司的一线员工,那些每天直接面对公司问题的人失去了接触。包裹在自己的CEO保护茧中,你认识不到职位和头衔的作用力,开始不加怀疑地全盘相信别人告诉你的那些事。当这些成为现实时,你的公司将会面临比“绿色墙壁”(Green Walls)严峻得多的问题。

回首过去,幸好我经历了堪萨斯城事件。在我职

业生涯的早期,在我还没有把那些特殊待遇当作理所当然,沦为“白手套”待遇的牺牲品之前,我被迫去认真思考自己的新职位。这段经历使我知道了新职位对于我个人、我管理的下属们以及我的业务的影响。我意识到,如果我不希望再有销售点被无端关闭,或者比这更糟糕的事情发生,我需要想办法走出办公室(既有字面意义也是比喻意义),保持和基层的接触,保持与员工的联系,而且我需要尽快这样做。

在个人方面,我需要记住现在自己虽然身处高位,但是我曾经处于金字塔底层。现在的我与那时的我没什么不同,最好记住以前自己是怎么对待来自上级的那些布告、便条、演讲和录像带的。我不应该盲目迷信自己的理科学士学位,而是应该让身边的人,比如库尔特觉得我更人性化——更别提堪萨斯城的那些人了。在组织层面,我要创造一种鼓励越级交流的文化,在这种氛围中,人们意识不到命令链条并能提出不同意见,揭露公司存在的问题从而解决它们。公司需要这样运转,这样我与公司基层的人才能上通下达地自由交流。

在公司的后来几个月内,我开始为做这些事情制定策略。时间流逝,从一个部门负责人到 CEO,我一直在锻炼自己的能力和技巧。在你展望自己的职业未来时,我建议你也应该这样锤炼自己。



为了让自己脚踏实地,不被工作中的优厚待遇所左右,我充分利用我所拥有的最好资源:我听从家人的建议。也许家不是用来提高商业技能的天然场所,但是在这特殊的情形下,家确实有这种作用。与你的爱人和孩子一起度过的时光让你能更快和更有效地贴近现实。在这方面,我是幸运的:我妻子总愿意提醒我,在办公室,在我管辖的那些领域我也许是个主人,但是在家里,我只不过是一个每周二清理垃圾、周六到干洗店取衣物的男人。如果你需要每周倒垃圾和铲雪,那你就不会过分狂妄自大。孩子们,尤其是青少年,在这方面对我也很有帮助。12~25岁的孩子,总会认为自己的父亲傻乎乎而且碍手碍脚。那些年也可能是你在职业上快马加鞭前进的时候。在你到达高位,身边有一个处于叛逆期的孩子,他的一个白眼、一声长叹或者一句刻薄的讽刺都能使你的自大降温。与你的家人或者朋友相处是让你远离“CEO 综合症”最有效的良方。

下面这些将构成你的职业基础:首先,要有一些乐于提出不同意见的同事。要想成为一个成功的领导者,你身边必须有些人敢于挑战你,与你争论,与你意见相左。然而作为一个 CEO,需要你使这一切成为现实。你应当招聘那些具有智慧、正直与勇气的人并且鼓励他们这样做。这就意味着,当有人反驳你或者提出了尖锐的问题时,你要对他们这样做当众表示感谢,而且还要对他们提出的问题给以相当的重视,而不是

表现出不耐烦,或者用皱眉、怒目而视和尖刻的反驳来回应。如果他们能够避免在引发不愉快的情况下提出不同意见,这是好事。关键是他们愿意提出不同意见来。

第二,你需要接触处在第一线的人。管理者应该走出办公室,与一线员工多接触,平等相待的思想已经受到了相当重视。然而,关于如何真正做到这一点却鲜有建议。在公司漫步并与员工交谈并不是所有人都能轻易做到的,如果做得不当会适得其反。在我管理的公司里有一位高层管理者,总是皱着眉在办公楼里四处走动,遇到同事也不与他们打招呼。结果,员工都认为他很难接近,而且让中层管理者都提心吊胆:看到一位高管忧心忡忡地迎面走来,还以为要削减预算、裁减员工呢!我不想产生这样的效果。我希望员工们与我无所不谈,而不是被我的头衔所吓倒,所以我养成了这样的习惯:友好地走出办公室,与员工们在一种更自然的环境中相处。

为了使自己看来不那么威严,离开办公室时,我脱下夹克,挽起袖子,让自己显得有点邋遢。我没有期望员工们会主动找我,而是自己到他们的生活圈子里去。我尽量在员工餐厅就餐,而且不与其他管理人员坐一桌。我会挑一个我一个人也不认识的餐桌,将盘子端过去。因为没有人会在我吃饭的时候端着盘子站起来——我记得有人花整整 40 分钟吃着一块派——我





会去一个每个人都刚刚开始吃饭的餐桌用餐。

当然,当我坐下的时候,每个人都会紧张起来,于是我就拿自己开个玩笑主动打破尴尬:“你们见到那张布告了吗?天哪!我真希望我写的是英语。我的三年级老师会很尴尬的!”小小的自嘲幽默顺着延伸下去。我会试着问问他们的生活,他们的孩子,他们工作之余的兴趣——为了表示真诚,我会问得具体一点:这是你的第一个孩子吗?你知道是男孩还是女孩么?你希望是个男孩还是个女孩呢?目的就是减少自己的神秘性,让大家放开。在这些小对话后,我会问一些温和的试探性的工作方面的问题:他们是否都看到了布告,信息是否传达到了每个人那里,在他们的部门是否有节省开支的办法。我力图弄清楚员工们对于公司以及公司的运作是否满意,寻求增加员工满意度的真知灼见。

我没有把与员工的沟通局限于饭桌上;我希望每天中午我都能离开办公室一小会儿,与员工们亲密接触。为了不让自己每天过分沉溺于自己的工作,而忘了必须做的事情,我让助理每天提醒我、敦促我,甚至制定让我每天中午走出办公室的计划表,哪怕只是走到大楼的一端,然后返回。我在门背后贴了一个小条,上面写着“微笑”。在我漫步时,我会不时停下来,探头到员工们的工作间里,打个招呼。当我看到桌上有一个糖果罐或炸圈饼盒子,我会停下来抓起一颗或一片来,边吃边聊上几分钟。如果有个会议室在举行生日

聚会,我会停下来,吃点蛋糕,轻松攀谈几句。最后我不需要提醒也会经常四处走走,我喜欢吃巧克力点心已经传为笑谈,各个部门不管举行什么庆祝活动,都会邀请我。我的方法变成了习惯,而且是自我强化式的。

如果你掌握了这些技巧并经常使用它们,就会对你的业务产生巨大的实质性影响。作为一个管理者,你可能会做出错误决策,尽管错误决策所产生的问题会在整个公司蔓延,但你会及时听到来自各方的反馈。举一个例子来说,作为 CEO,我不希望看到,因为广告部的服务是免费的,其他部门就无休止地让它去“美化”原本可以简简单单地开展的活动,或频繁组织召开各种小型会议。从理论上说,这是个好主意。过了一段时间,我在餐厅与一些中层经理们一起吃饭时,他们告诉我说,由于广告部拥有所有视听设备,所以它对其他部门内部开会使用幻灯机也要收取 300 美元一天的费用。因此,经理们都到外面租用 Kinko 公司的幻灯机,因为收费比公司内部便宜。每个部门的费用降低了,但是公司整体成本却不必要地上升了。当我听到这些时我的血压骤升。我自以为聪明的主意带来的却是这样愚蠢的结果。但是由于我与公司底层建立了这样的关系,有问题时他们就会将问题呈现给我,挑战我的政策,说:“斯蒂芬,这就是你真正想要的吗?”



住你是谁

056



我建议的这些方法,起初可能会有些别扭,甚至会觉得被人操纵:到处走走,愉快地闲谈,吃生日蛋糕,所有这些似乎都是刻意做出来的。但我们正是这样学习的:处处留心 and 训练。就像打高尔夫球一样:当你挥出第一杆球棒时,你考虑接下来的每一步,保持双肘笔直,胳膊朝后,头朝下,身体弯曲,旋转后退。或者像打网球一样:记住向前跨出一步,眼睛盯着球,下蹲,击球后做随球动作。在生意场上,你在学习与人交往的技巧,实事求是,脚踏实地,具有亲和力。开始时,你的每一步都很机械、呆板,但是就像打高尔夫球一样,熟练之后你就会忽略掉每个独立的步骤,让动作自然流畅。这种自我教育的过程应该贯穿整个职业生涯。

无论你处在人生的哪个阶段,是刚刚大学毕业,还是已步入中年,或者已成为 CEO,你都应该练习、培养和学习怎样做一个更好的领导者。

6. 重聚

重新认识风险

戴维·E. 贝尔
David E. Bell



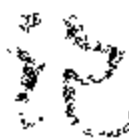
年之后,你会收到学校寄给你的邮件:一封请你回母校参加五年一次的聚会的邀请信。信中会描述这次周末聚会的晚餐和宴会,还附有前几次同学聚会时的彩照集,大家都穿着有校徽的衣服,开心地笑着。

不要去!

如果我只有一条建议给你的话,那就是别去。打定主意乖乖地待在家里。

参加五年一次的同学聚会是件危险的事。它逼着你回头审视在刚毕业的短短几年中你所取得的成就,而且以相对而非绝对的眼光评估它们,以你同学们的标准,而不是你自己的职业目标和成功标准,来评判你的成就与收入。在“欢迎回校”晚餐之前,开车驶进校园停车场,斜眼打量着周围汽车的品牌与款式,努力猜测着你的同学们毕业后混得如何,以及你与他们的差距。在“重温旧情”的鸡尾酒会上,你端着自己的杜松子酒与软饮料(tonic)不知所措,当听说当年的同学已经做了高级副总裁或者成为百万富豪时,你默默计算着自己与他们的差距。整个同学会将引发你关于职业成功与个人价值的巨大焦虑和徒然担忧。

更糟糕的是,对五年后重聚场景的设想会影响你现在作出的决定。当你还在学校里时,你就可以想像得到当你把自己的旧福特车停到两辆闪闪发亮的宝马



住你是谁

060



之间时,内心有多么嫉妒;当你向那些重权在握的老同学们讲述自己建立的公司破产时,内心有多么痛楚与失望。于是不管有没有意识到,你开始为了那次重聚而安排自己的生活——调整自己的职业以便在短期内获得显赫的资历,或者很快就赚大钱。你会将那些心中规划已久但是不会马上实现的梦想束之高阁,去从事那种你实际上不喜欢但却让你有钱买得起高级轿车的工作。你将失去自己的职业目标,或者对自己真正想要的东西视而不见。你将小心翼翼地对待职场上充满风险的决定,或者对于任何职业决定都这样谨小慎微。

作为教授,我不希望看到这事情一次又一次地发生在我的学生身上。应届毕业生们害怕自己的同学们事业有成时,自己还在挣扎前行,一贫如洗,一事无成,于是他们往往选择看起来似乎最安全可靠的路径:寻找高薪工作,以便能衣着光鲜地参加同学聚会。那些毕业生,原本执著于媒体行业的创意,却去了投资银行;那些渴望自由而活跃的创业生活的人,却去了沉静呆板的公司。他们想像自己的同学五年后会获取什么:个人办公室、丰厚的奖金以及高级头衔——所以他们极度害怕和规避冒险,害怕追寻自己的兴趣到头来两手空空。其结果呢?大量聪明有天赋的人把时间浪费在那些头衔响亮、待遇丰厚的职位上,但这些职位对于他们根本不合适,而且对于他们真正想追求的职业

目标毫无用处。

当然，拒绝冒险的人远远不只是 MBA 学生们和那些想像五年后同学聚会的人。每个人或多或少都会有一点。在做出重大的职业变革时，每个人都会犹豫不决（或者当我们在面对任何重要的人生选择时，比如结婚与选择到何处居住）。我们这样做的原因可以预见：许多人认为自己没有申请新工作的专长；没有去尝试的自信；一旦失败了，银行里没有足够的存款可作退路。有些人一直运气不佳，于是认为自己成功的可能性微乎其微。还有人对于未知的事物怀有巨大的恐惧，从来不喜欢冒险；金钱、工作满意度或者其他的回报，这些东西会与风险相伴随。这些因素中的任何一个都可能让我们成为极度害怕冒险的人，而且更不幸的是，同学聚会让这些因素都更加敏感。

幸运的是，这些痛苦有办法治疗。学习重建我们看待风险的方式，我们会更愿意承担风险。这样做的第一步就是下定决心把那封邀请信——不管它看起来多么喜庆，毫不犹豫地直接扔进垃圾桶，放弃毕业后五年的聚会。基于同样的理由，也放弃毕业十年后的那次聚会。

毕业 15 年后的那次聚会呢？

这一次再把邀请信收入包内。



住你是谁

062



在我的亲身体验中,尤其是在一次决定中,我学会了如何冒职业风险,而且没有后顾之忧地冒险。尽管今天我是身处安逸惬意的办公室在向大家宣扬应该冒险,可是若是没有以前的几次冒险行为,我不会有今天。

25年前,我在英国,刚从牛津毕业。我决定出国留学。抽出一张北美地图来,我的目光扫过那些我听说的城市——波士顿、纽约、多伦多、费城——寄信去查询大学的信息。由于我当时并不富裕,于是我申请并且最后也被当时惟一不收外国学生申请费的大学所接受!

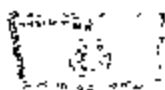
在当时,这一举动的风险无疑是很高的。就这样,我身无分文地到了一个新国度,进入一个我仅仅为了节约25美元申请费而选择的学校!然而回首我的冒险是有回报的:如果没有选择这条道路,我现在不会在波士顿,也不会成为哈佛教授。因为我运用了尽管当时看起来很不明智的三条重要策略——建设性的、非正统的、看待风险的方式——才可以不断前进。

首先,我忠实于自己想要从工作中得到的具体回报——某种声望和灵活性,我选择那些会同时带给我这两者的职业。作为一个学者,我知道自己不会极其富有(实际上,选择其他任何职业都可以赚更多的钱),但是我会以我需要的方式获得补偿。在晚宴上,当我告诉别人我是大学老师时,他们会很崇敬,对我产生很

好的印象。每一天,除了在课堂上度过的那些时间,其他时候我有完全的自主权决定自己做什么。当我意识到做教授需要博士文凭,那么读研究生就一点也不是冒险了,反而这是最可靠、最安全、也许还是惟一的获得我想要的满意职业的途径。

第二,我愿意接受因为这个选择带来的很多结果。申请美国的大学,我就有机会住在很多不同的城市,不必拘泥于一所学校,而是准备接受多样的职业选择。我对于成功的标准也很宽:在一个相对舒适的环境中研究我感兴趣的课题。因为我向来不拘小节,所以变迁本身不意味着充满风险。

一般来说,在任何给定的目标中,追寻的目标越具体,就会遇到越多的风险;随着你的目标具体化,就会有更多意料之外的风险。如果我去美国的目标是要成为哈佛大学的校长,我这个选择成功的概率就会非常小。由于这一目标实现的可能性微乎其微,以及希望落空后所带来的深深的失望感,一开始我就会将这个选择搁置一边。几乎 99% 的时候,如果人们认为自己选择的职业生涯太冒险,那是由于他们在目标选择上缺乏灵活性。比如说,我的很多学生因为害怕自己最后不会成为比尔·盖茨,而对当企业家的职业目标犹疑不决。将成功定义为控制一个行业或者成为亿万富翁,只会使整个事情看起来完全不可能,因而感到作这样的选择是极端冒险的。



第三,当我开始走向未知的职业旅途时,我有一种长远的眼光。为了获得自己想要的,我有好几十年的路要走,在这长长的路途中,选择去哪所学校读研究生看起来是那么微不足道。选择做学者——更不用说做受人尊敬的知名学者——不是一夜之间可以完成的任务,至少需要用15年的时间去获得博士学位,然后开始任教。在别的管理职位上的成功同样需要投入这么长的时间。要成为一家公司的CEO不是一蹴而就的,自己创业就会体验到更多沮丧,更别提要成功了。风险规避型的人(和参加同学会的人)总是为短期目标忧心忡忡,盘算着如何在最短的时间内就获得最大成就。然而,蓦然回首自己的整个职业生涯,你会意识到即使是最冒险的选择在整个人生的沙漠中也不过是黄沙一粒,这样会让自己有更多的勇气去承担风险。

当然,这些策略并不是让你更坦然地承担风险的惟一方式,而是存在其他更有效的方法。比如你可以与那些勇于冒险的人相处,希望他们的个性可以感染你。你也可以玩玩洛托数码卡牌^①(lotto),尝试从小小的冒险开始,但是以我的观点和经验来看,上述3种策略是最直接、最可靠的。

① 洛托数码卡牌:玩者数人各执一数码卡片,卡上记有三行数码,每行五个数字,主持人负责从专用的小圆盘中抽摇数码签,玩者数码卡的数字与签码上的数字相同时,可将卡上的数字消去,最先消完者获胜。——译者注

即使你是按照我所说的在做——考虑你希望从工作中得到的回报,更宽泛地定义成功,以及采用长远的眼光——也还有一件最为重要的事情,那就是要展望工作的远景。不要投机,不要迫使自己无止境地卖命工作,徒然让自己痛苦。给自己限定一个时间。成为一个发明家、企业家,或者马戏演员,做任何你想做的事——但是千万别花过多不必要的精力去卖一样永远卖不出去的产品,为一家永远不会发迹的公司工作,或者表演没有观众的节目。想想每一次选举中那些总统候选人吧!他们似乎忘记了自己胜算的可能很小,令人钦佩地为一个铤而走险的目标奋斗,在这个过程中,徒然耗费好多年的光阴。

我的建议是:在你的职业生涯中一定要敢于承担风险,给自己规定等待梦想实现的时间期限,这些时间耗完后,再认输。如果你到了一定的年纪,而且为了你所想实现的职业目标已经冒过数次险了,却依然没有实现,那就隐退。忘记你努力想去的那个地方,像打高尔夫球那样,从不回头。

很快,你就会收到一封很喜庆的邮件,邀请你参加毕业后 25 年的聚会。

我想这一次你就该去参加了。

记住你是谁



7. 世间没有完人 用全新的眼光看待自己

南希·F. 克恩
Nancy F. Koehn



7. 世间没有完人

南希·F. 克恩

南

希·F. 克恩(Nancy F. Koehn)获得斯坦福大学学士、哈佛大学公共政策硕士及欧洲史博士学位。她是品牌、商业战略以及顾客关系方面的专家,也是《全新品牌:从韦奇·伍德到戴尔的企业家们如何赢得顾客信任》(*Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*)一书的作者。这本书介绍了6位有胆有识的商人在社会和经济剧变时期是如何创立了成功的、恒久的企业。自1991年在哈佛商学院任教以来,克恩主要讲授企业家精神和商业史两门课程。

克恩经常担任像《早安美国》和《传记》这类电视节目的评论员。不管在学生面前,在办公室里,还是在镜头前,她那红红的短发、敏捷的思维,以及对她感兴趣的话题的激情,都极富感染力。

我

父亲和我一样也是个学者。作为一个哲学教授,他是睿智严谨的,常常要求学生们“认真、深入、系统”地思考自己和世界。无论课堂内外他精力都异常旺盛。在我成长时期,确切地说,直到现在我都认为他是世界上无所不能的人。即使在20世纪90年代早期他退休以后,他还继续为美国哲学协会、西拉俱乐部(Sierra Club)和商业伦理学协会工作。在这些事务以及他的教学中,他都是一个原则性极强的人。他的研究集中在伦理学尤其是商业伦理学方面,并且他还把他的教学和著述的内容——诚实、公正以及尊重他人,都运用到他的学术、政治和慈善事业中。

去年夏天,我父亲意外去世了。那天晚上他坐在餐桌旁,读着《纽约时报》,心脏病突然发作,昏迷3天后他停止了呼吸。

我深爱我的父亲。他在很多方面——价值观、实践技能、工作甚至是运动能力,都堪称我的楷模。失去父亲对我而言是极度痛苦的。同时这也使我对父亲、父亲的生活、父亲的逝世以及我自己进行重新思考。在思考中,当我与我从未遇到过的事情和问题打交道时,我开始感受到那种巨大的悲痛,那种使我屈服的悲痛。

同时,父亲的去世也给我一些馈赠,其中有对我们

记

住你是谁

070



自身和生活真正全新的认识。像许多 A 型血的人一样,我把太多时间专注于自己缺乏的、没有做和需要做的事情上,努力为明天打拼。父亲的离去使我开始留意今天,意识到不管未来会发生什么,我还拥有今天。

然而,父亲的去世还教给我很多别的东西:我开始比他在世时更全面地看待他。在我父亲的一生中,我每次只能看到他的几个剪影:在一幅画面中,他是有紧迫感的学者和大学荣誉学会会员(Phi Beta Kappa);在另一幅中,他是在黑板上激情昂扬、挥舞手势,向学生连珠炮式发问的老师;还有一幅,他坐在心爱的摇椅上因为一则政治笑话而开怀大笑;另有一幅,他在餐桌上嘟嘟囔囔地抱怨一次可能的家庭出游计划。

但是在父亲去世后,我希望也需要将我与父亲那些零碎的记忆整理一下——我们的交谈、书信和一起度过的那些快乐与不快乐的时光,这些都在我脑海中,就像一幅幅平铺在桌面上的图片。随着记忆中的画面一幅幅呈现在我眼前,一个更真实、更真切、更不朽的父亲形象也就出现了。我看到他的成功与优点,也看到他的失败和弱点。他充沛的精力和对职业的投入伴随着他的自我怀疑和苛刻。他充满活力,但偶尔也会怨天尤人。我看到我曾经爱戴的并会永远爱戴的父亲:一个复杂的、有才智的、有缺点的父亲。

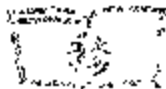
这段经历给我的震撼异常强大,使我超越了与父亲的分歧。但同时也有另一个作用,它使我在看待自

己、看待他人时也像我看待父亲那样：尽量同时从多个角度全面看待，不仅看到优秀的品质、成就和成功，还要看到生命中我所谓的“软弱”部分，即不完美与脆弱，以及其他介于两者之间的东西。

在这个过程中，我意识到我们生活在一个只从一个维度看待成功的时代：这个维度就是具体的成功，经济上的回报、权力、名望、美貌以及这些的混合物。我们很少关注一个成功人士的软弱面，以及介于成功与失败之间的灰色地带。毕竟，就像咒语曼特罗（Mantra）说的一样，一个人无论怎么富有、无论怎么苗条都还不够，不是吗？这不正是我们这个时代对于成功的定义吗？

在我父亲去世的那一年，我开始认真思考其中的原因：为什么我们不能用一种更宽阔、更综合、更诚实的方式看待任何人，尤其是自己，像我现在看待父亲一样。我认为问题在我们的文化中根深蒂固的对不完美的芥蒂，它促使我们去追求完美。我们认为自己能够也应该做到完美，而且应该永不停歇地追求完美，于是当我们最终发现自己不可能完美时，就陷入尴尬、失望和疲惫。

总的来说，在社会上，尤其是在那些成功者云集的地方，人们不允许自己犯错误，不允许自己有一点儿脆弱。于是，这些潜质都深藏起来了。在一些情况下，单是提及个人弱点或商业错误——无论是我父亲的缺乏自信还是一个高层管理者的战略失误——都是罕见的。成功获得一种额外的光环：在报纸文章上，在鸡尾



酒会的交谈中,对一个人成功的描述总是层层堆砌(他不仅是高级副总裁,还是斯坦福大学的优秀毕业生),仿佛仅仅一项成就让人感觉成功者还不够完美。受媒体的影响和它迅速传播的评价,我们更容易把成功视为非此即彼的:要么成功,要么失败。我们往往把杰出人物,尤其是商界名人,在追求成功时被描述为始终如一、不屈不挠。这种观点产生了严重的误导。

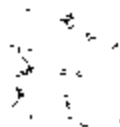
举一个具体的例子:在 20 世纪 90 年代末期股市兴旺的时候,许多不断发展的绩优公司比如世通(World-Com)的领导人被商业杂志吹捧为偶像人物。他们的公司因为每季度收益飙升以及股价大幅上涨而快速成长。许多人希望模仿这些总裁,领悟他们的智慧,采用他们的商业模式,运用他们变戏法一样的成功诀窍。然而,从 2000 年末开始,这些模式不再奏效了。那些在公众心目中道德高尚的企业成功人士(或者从某种意义上说,文化上的成功人士),最终表明根本不是那么回事。还是这些经理,他们之中许多人在公司会计操作中过于急功近利,不惜牺牲其他股东的利益牟取一己私利,经营业绩每况愈下,甚至有时还做违法的事情。这些人最终不能成为真正的领导者。有些太贪婪,有些判断不准确,还有一些让他们的公司陷于万劫不复。

对于揭露出来的这些真相,我们的第一反应是:对

他们表现出来的不诚实,看到雇员们和股东们因为他们的错误决策所受的伤害,我们理所当然地有一种被出卖的感觉。但是我们的另一反应是,这些刚刚被我们赞美称颂的人怎么会跌得如此之惨、如此之快。社会中完美的巅峰太高了,声名狼藉的低谷却又这么深!在过去的5年中,我们像坐过山车般一下子从不理智的乐观滑向失去理性的悲观,仿佛从未在中间停留。过去5年我们在这个国家的某些商业活动的经历,其实质就是忙于眼前的成败所带来的喜怒哀乐。一个人、一个公司、一个经济体,看来似乎只能处于巅峰或谷底。我们渴求巅峰的美景,却不知该如何应对低谷(或者完美巅峰之下的任何情况)。

当然,近几年,一些企业领导人不负责任的行为,并非潜藏在每一次成就的背后。但是上面的例子表明,我们多么顽固地看待完美——只知道全方位地、无条件地拥抱某些人、某些公司和某些生活方式。

然而更严重的是,我们把这些期望也寄托在自己身上。无休止地追求成功——无论何时都处于山之巅峰——成了我们的目标,用这个不能完成但却充满诱惑的目标鞭策自己。当我们达不到目标——不可避免地有达不到目标的时候——犯错误或者遭遇失败时,我们会感到深深的羞耻,这将带给我们极端的无能感。



住你是谁



就像对于“堕落天使”的共同看法一样,我们看待自己也会从一个极端走向另一个极端。这种由我们未能达到被自己神话了的成功带来的感觉,具有极大的腐蚀性。它们如水倾泻,势不可当,妨碍我们从自身的错误中学习,妨碍我们更客观地看待自己和他人,妨碍我们在职业生涯和人生中前进。

对于任何人而言,既不可能一无是处,也不可能完美无缺。不管在第一眼看来多么完美,随着我们对于一个人了解得越多,也就会发现他更多的复杂的一面。每个人的优良品质都伴随着他的弱点——比如我父亲的高智商就掺杂着他不自信的成分。同样,一个人的弱点也是与他的优点相辅相成的。如果我们有幸读到任何成功人士——政治家、极地探险者或者 CEO 们无所畏惧的诚实自传,我们会发现不止有大段大段的,而且有成篇的关于他们的缺点和失败的描述:有关竞选失败、婚姻破裂或者其他任何失败的故事。

学术研究为我积累了大量材料,利用这些材料,我考察了那些取得巨大成就的人的成功与失败,以及他们从人生一个篇章走向另一个篇章时体验到的感情变化。我深入研究的一位企业家是亨利·海因茨(Henry Heinz)。海因茨生于 1844 年,他的一生就是对人生得意与失意的相互关系,以及这种关系对于领导者的影响的重要阐释。1869 年,还很少有美国人会吃加工的食品的时候,海因茨在匹兹堡开办了一家食品加工厂。

他坚持不懈地改革消费者的用餐习惯,生产出泡菜、调味品和烘豆。(正如我的一位 MBA 学员所说的,在这个过程中,海因茨自己成了番茄酱大王。)

但是这种持久的成功来得并非一帆风顺,而是充满了创伤和挫折。1875 年,海因茨的工厂倒闭了。席卷全国的经济大萧条和信用危机让他的公司失去了足够的营运资本。海因茨尽其最大可能四处筹款,但是不出几个月,他已经用尽了所有的借款而无法偿还。愤怒的债主们以欺诈罪名把他告上了法庭,他被拘留了。当地治安官扣押了他所有的私人财产、商业资产以及他父亲的财产。所有这些财产都被公开拍卖,作为企业家的海因茨甚至不忍心出席拍卖会。食品公司关闭了,在圣诞节前一周,公司宣布破产。

海因茨的日记记录了他在这次灾难中的情感反应。绝望、羞耻和自我怀疑纠缠着他。海因茨写道:“我没有钱给妻子买圣诞礼物,萨利(Sallie)看起来很忧伤,她哭了,但她说不是因为我们的落泊,她只是不太舒服。真地是很不幸,我真希望我们不要受到这样的磨难……我感到人们因为我们的破产在把我们往深渊里推。”到那个月底,海因茨觉得自己一下子成了众矢之的,他在日记中写道:“一个人没有了钱,也就一无是处了。”

然而经历了这次沉痛打击后,海因茨决定重新开始食品生意,他找到了强烈的自信。一年之内,用向亲





威借的钱和自己从失败中积累的经验,他创建了另一家食品公司。他一如既往生产一流的商品,创建有力的品牌,他的世界级企业拥有成千上万员工,对匹兹堡社区做出了伟大贡献。

海因茨是怎么从这可能使他一蹶不振的失败中走出来的呢?那就是他想明白了自己是谁,自己需要什么,他在乎的是谁,以及他和他的生意为什么会遭遇如此惨重和突如其来的失败。这些思考,以及海因茨想从羞辱中走出来的强烈愿望,都对这位企业家产生了深远的影响,明确了对自己的信心,并帮助他从过去的错误中吸取教训。

当然,听别人在失败后从内疚、自责和尴尬中走出来是一回事,你自己去做又是另一回事。承认自己的错误和缺点就已经很难,超越自身对错误的羞耻感并从中学习就更难了。但是,就像海因茨的经验所表明的,关键在于对自身的引导,好好生活。

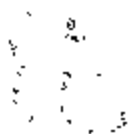
1991年,哈佛商学院的另一位教授罗兰·C. 克里斯坦森(Roland C. Christensen)出版了一本名为《判断教育》(*Education for Judgement*)案例教学的书。我在这里提及这本书是因为书中的文字意味颇深。作为一个有抱负的领导者,你希望为自己的组织甚至为整个社会做出点什么,在人类的锦衣上添加自己的斑纹,

并使之尽量丰富多彩。

但是要做到这一点不仅要学会用精巧的针和现有的针法在已有的衣服上去一针一线地缝,或者有一个适用于任何商业场合的百宝工具箱,而且还涉及很多难以捉摸、难以把握、也更强大的东西。做一个领导意味着要用你的智慧、正直以及经验做出正确的决策。你如何运用职权,以及在此过程中你对职权和自身的理解将成为领导宗旨和方针的核心。我给你讲这个故事的主要目的是帮你在现在,以及在你的一生中获得一种教育和一种思考这些问题的方法。

我希望帮你不仅在商业领域——营销战略、保持员工、风险资本融资,而且在你曲折的一生中为如何做出正确的选择和判断作准备。认识到自己的错误,但不要被羞耻所战胜。我认为,如果不能客观公正地看待自身以及周围的人,那么我们就无法做出正确的决策。

所以我建议你进行个人结算。在列数你优点的同时清点自身的缺陷。认识自己的错误,而不要被羞愧所击倒。忘记你梦想中的那个完美形象——棕色皮肤、声音洪亮、身体健壮,收入很高、成就巨大。学会以完美的真正定义来看待自己和身边的人:不是完美无缺、无可挑剔的,而是完整的、不缺少任何重要细节的完完全全的整体。有一个简单的方法可以做到这一点。



记住你是谁



将你所有的记忆都呈现在脑海里，正像把一幅幅照片铺在桌面上一般。这时会有一个崭新的你重现：更全面、更真实、更完整。像我看待我父亲一样看待你自己：像我，像我父亲，像其他任何领导者一样，你是复杂的、充满智慧的、有缺点的——因而也是完整的。

8. 凯瑟琳·赫本与我 发现领导之声

罗莎贝斯·莫斯·坎特
Rosabeth Moss Kanter



8. 凯瑟琳·赫本与我

罗莎贝斯·莫斯·坎特

罗

莎贝斯·莫斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter) 是哈佛商学院工商管理系的厄尼斯特·L. 阿巴科 (Ernest L. Arbuckle) 教席教授。在其职业生涯中,她是管理教育和思想方面的领袖。作为世界知名大企业和各国政府的资深顾问,她拥有近 20 多个荣誉博士学位,迄今为止出版了 16 本著作。2001 年,她因为在学术上的成就和专业领域内的影响力荣获管理学院成就奖。自从 1986 年加入哈佛商学院以来,她还一直担任《哈佛商业评论》的编辑,并且是耶鲁大学的终身教授。

尽管取得了如此瞩目的成就,并常常与参议员以及 CEO 们共事,她依然保有她一贯亲和的踏实作风。

1978

年2月，新英格兰地区遭遇了百年罕见的暴风雪。由于此次大雪积了3英尺厚而被传为当地的佳话。那一周的大部分时间，整个波士顿城区都陷于停顿。道路无法通行，机场关闭，州长要求人们都待在家里，并宣布在此期间驾车外出的人会被拘留。我那时刚刚担任教授，成为商业顾问，出版了自己的第一本畅销书。就在这场罕见的暴风雪之后的第二天，我原本计划要在芝加哥举行的美国管理协会（America Management Association）会议上作演讲。可是去芝加哥是根本不可能的。我打电话给协会说：“对不起，我无法到会场发表演讲。”会议组织者说：“你必须得来。”“可我去不了，州长有命令。”他们说：“这样吧！你告诉他，你要去美国管理协会参加会议，也许他就让你来了。”（仿佛管理可以高于规定，但我可不能让自己有这样的态度。）

他们坚持不同意原计划有任何更改，最后他们同意让我通过电话作演讲。那时还没有视频会议，这是最好的方式了。我觉得很不可思议。对着一块小小的黑色塑料作演讲令我惊惶不安。于是我邀请了我剑桥的一些朋友来家里听我演讲并给我一些反馈，这样可以让整个过程显得更自然一些。

演讲的时间到了，我的朋友们都来了，有些人还穿



着越野滑雪板。我拨通了会场的电话，等待着他们做介绍。

一片寂静。

没有介绍，也没有接线员，这是条单线，所以也没有听众的声音。于是我就直接讲起来了。

“因为你们都看不见我，”我开始演讲，“那我就先描述一下我自己吧！我长得就像你们想像中的任何处在我这个位置上的人应该长成的样子：高挑，苗条，就像年轻时的凯瑟琳·赫本。”

我听不到来自芝加哥的回音，但是坐在我客厅里的人都笑了。我顿时放松下来，朋友们的回应给了我坚持讲完这45分钟的信心。之前有人告诉我说，演讲结束后会有人通过电话对我说谢谢。又一次寂静。我好像握着一个无人应答的空电话一般。（在那时，管理者们总是忘了说谢谢——这是我在管理改革议程上的又一项任务。）挂了电话后，我很满意在这样的情况下能顺利完成这次演讲。朋友们都鼓起掌来，尤其称赞我轻松诙谐的开场白。

现在，我要告诉你们，那个开场白尽管幽默却并不完全属实。我既没有赫本的细腰，也没有她雕刻般的双颊，当我坐在舒适的椅子上时，看起来绝不是一副无忧无虑的样子。实际上，我的照片就在会议宣传册上，

我知道很多人心中成功女性的形象就如凯瑟琳·赫本一样：聪明且美丽动人。我巧妙利用了人们先入为主的形象。我让听众感到惊讶，激起他们的兴趣，让他们笑了（既因为我的开场白，也因为他们自己）。我让他们放松下来，拉近了他们与我以及他们相互之间的距离。我向他们传达了这样一个信息：我长得怎样与我为何不能到现场不是最重要的，我要说的才是关键。以对自己有利的方式介绍自己，坦率地说出不愉快的因素，我控制好了现场，让听众们都集中到我演讲

海量管理书籍 免费下载 www.mhjj.net
全国《职业经理》MBA双证班 www.mhjj.net 全国招生
20年专业管理培训经验 百个管理课程



的内容上来。

这样说是否夸大了这两句话的功效呢？事实上，我常常看到 CEO 们、政治家和各行各业的领导人一次又一次这样做：到了一个场合，用经过深思熟虑的两句话来控制局面。这也是领导才能的表现。高效的领导者在掌控局面、跨越障碍、迅速集聚注意力、驱散分神和异议方面往往胜人一筹。他们往往用一种人们熟悉的方式告诉别人他们想做什么和为什么这样做，这样可以产生更好的激励效果，也能让别人更好地理解 and 行动。领导人填平了与听众之间的沟壑，确保建立一座让对方接受自己思想的桥梁，使之更易被接受，而且他们总是用声音的力量做到这一切。

我说的“声音”是指一个人具有的这样一种能力：能够与刚刚遇到的人建立起牢固的关系。对领导才能的第一个挑战就是掌控注意力，一般情况下你只有几分钟去抓住听众的注意力。在暴风雪那天，我惟一可以与听众沟通的就是我的声音，通过电话传送的声音。因为我知道听众们会觉得听一个从电话线那边传来的空洞的声音作演讲会很古怪，甚至还有点令人不愉快，我不得不让自己的领导力发出最强音：集中力量阐述我确切要说的，注意如何去说，以及注意可以取得什么效果。

电话演讲数月后，大雪的日子过去了，当我去参加会议时，我知道听众们听到了我的声音（此处的“声

音”，既指字面意义上的声音，也指引申意义上的声音），因为有人走过来笑着对我说：“你长得真像凯瑟琳·赫本！”我总会这样回答：“原来你在芝加哥听过我的演讲！”从那之后，不仅在大群听众面前，而且在一对一的谈话时，我也常常使用那同样的声音，传达那同样的信息。还记得我在机场遇到一个人上下打量我说：“我们以为你会更高一点。”我答道：“噢！我总是思考高深的问题，而且我最好的工作是坐着完成的。”我的声音诙谐、轻松、毫无敌意。它让我们彼此更亲近，也帮我建立自信，控制场面。有良好自我感觉的领导者能够帮助别人放松、聆听。并不是声音越大的领导者越有权威，我看到好几位优秀的首席执行官说话的风格朴实无华，轻描淡写。尽管风格不同，目标却一致：清除横亘在你与群体之间以及你手头那些紧迫的事情间的障碍。

不管是给年轻的商学院学生们讲课还是给经验丰富的总裁们讲课，我给他们的忠告是一样的：寻找一种适合自己、忠实自己的领导声音，运用它！当然，这并不意味着你需要喋喋不休。相反，作为领导，一项重要的任务就是聆听，仔细听。不管你现在身处职业之路的何处——是在将你做的报告呈现给副总裁们，还是步入坐满经理们的会议室，或者刚刚起步在为你的企



业和事业筹集资金,还是在大步迈向讲坛作主题讲演,你需要清楚地表达自己的意思,使之具有独特和真实的效力。作为领导,你要制定计划、确定方向、设定远景、激励那些与你一起工作的人来改变这个世界。但是首先,你必须说服他们,把他们吸引过来。

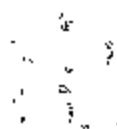
当你参加任何会议或活动时,不管你面对的是 10 个你熟悉的人还是 10000 个陌生人,记住你只有 10 分钟用来树立适当的形象。你还需要消除别人对你的想像,快速清晰地树立自己的形象,建立与他人间的纽带。就芝加哥的那次电话演讲来说,我需要跨越的鸿沟是地理上、技术上和人口上的。你们也许有其他障碍需要跨越——比如文化、个人兴趣。你也许在公司海外事业部的一个团队中工作,也许与目标相差甚远的人坐在同一张谈判桌前。不管是何种情况,作为一个领导,你的任务就是创建共同的基础,使自己接近想要塑造的形象,并创造和谐与亲善。

为了有效地做到这一点,需要为每个场景量身订做不同策略,需要对环境保持敏感。例如,在你演讲、作报告、提建议前,你得弄清楚听众的情况,了解他们的年龄、性别以及经历,他们是外行还是内行,他们是否长途跋涉到达会场,你是不是午饭前最后的一个演讲者。你得知道你的听众都是哪些人以及他们的职业;更无形的是,你还要调控好现场的气氛,如果气氛很消极或者奇怪,你得找一种方式将其扭转过来。

然而,不管你多么想要赢得听众,千万不要过分迎合迁就他们或者改变你自己。假定你的听众是聪明的、真诚的,他们也渴望获得新的主意和想法。你要以一种自己的方式把这些带给他们,让他们听到你独特的声音。尽力去借鉴那些你钦佩的人的做法,但是不要试图成为他们中的任何一个,让你的声音有亲和力,但是永远保持自己的本色。记住:如果你能自嘲的话,你的力量不会因此而减小,反而会增加。

最后,记住那次芝加哥演讲中的其他经验。在你的身边,要有一群在逆境中与你风雨同舟的支持者,哪怕穿着滑雪板,他们也会在你身边支持你。哪怕风暴在你身边怒吼,哪怕看起来没有人在听,你也要鼓起勇气开始演讲。准备采用不同的自我来适应需要面对的每个场面,借用你可以利用的明星或模范把听众吸引过来。

距离那次芝加哥的电话演讲已经 25 年了,在那之后我还作过多次演讲。现在我已经拥有终身教授席位和自己的研究队伍,现在从商的妇女们已经多如满天星斗。如果现在马萨诸塞州下起大雪,我可以对世界上几乎任何地方进行视频演讲。但是我还将以同样的方式运用我的声音,来达到同样的目的,那就是消除鸿沟,凝聚人们的注意力——从而给人们引路。





对于你们当中那些心存犹疑的人,我依然看起来像年轻的凯瑟琳·赫本,或者现在,更像茱迪·福斯特(Judie Foster)。

第三部分

领导他人

9. 萨拉的故事

人不只是一个数字

H. 肯特·鲍恩
H. Kent Bowen



9. 萨拉的故事

H. 肯特·鲍恩

1992

年 H. 肯特·鲍恩 (H. Kent Bowen) 加入哈佛商学院, 成为技术与运行管理小组的一员。他在麻省理工学院 (MIT) 任教授 20 多年, 在那里他与他人共同创办了一个各工程管理学院间合作教育研究的组织——制造业领导者 (Leaders for Manufacturing)。他在犹他州大学 (University of Utah) 获得工程学士学位, 在麻省理工学院获得工程博士学位。

他做任何事情都从容不迫, 字斟句酌, 突显了其背后的深思熟虑。其学者风度和聪明才智与其乐于助人的热情相得益彰。学生们经常向他寻求学业、事业和生活上的建议。

才

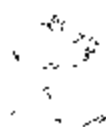
才华横溢、雄心勃勃、努力奋斗的你终将沿着成功的云梯直上云霄。或许有朝一日你将统率你所在组织的一个部门甚至整个组织。但是随着你平步青云、手握重权,你将日益面对一些影响他人人生和生计的艰难抉择。也许有一天你的公司将面临重组,你不得不解雇工人。

可能你与所解雇的每个人——如工人、工程师、看门人或经理——从未谋面。或许他在一个你从未留心的部门工作,而你连他的名字都不知道。或许生活给予你和他的境遇迥然相异,并且在同一职位上你和他所作的决定截然相反。

让我告诉你一个他们其中一个人的故事,她的名字叫萨拉(Sara)。

虽然萨拉并不是出生在家境殷实的名门望族,也不拥有铺平其通往成功之路的其他优越条件,但是她聪明、富有进取心、足智多谋。她之所以能够少年得志,完全得益于自己的才能与努力。

萨拉成长于犹他州(Utah)的一个小农场里,童年时的她,每天清晨上学之前都要花几小时帮忙做家务。萨拉是一个左撇子,在左撇子还被视为缺陷的年代,她以惊人的意志力终于在后来双手都很灵活自如。她热爱学习,孜孜不倦,每周都苦读两三本书;她十几岁的





时候,就看完了镇图书馆的所有书籍。虽然连跳两级,但毕业的时候却由她代表班级致告别词。

然而萨拉的技能绝不止于农活和家务,她还深具创造性,她自学钩边、编织和缝纫。坐在餐桌旁,倏忽间她就能够不参照现有的图案把一篮子碎布片仅仅靠自己对色彩、空间与对称性的感觉缝出图案很复杂的被子。

14岁的时候,萨拉成为一名女企业家,接管了她父亲的一小群奶牛。除了勤攻学业和日常的农活外,她还负责牲口的健康和安全,安排饲料开支,每天挤两次奶。她把牛奶卖给当地奶制品加工商,同他们协商价钱,打理企业的账簿,无疑,在她的经营下整个企业获利颇丰。但是她没有把赚的钱留为己用,而是为三个正上大学的哥哥支付学费。

倘若可以重新选择生活的道路,以萨拉的智力和努力,她足以取得专业上的巨大成就。她也许可以成为一名律师或医生,大学教授或企业经理,或做出更优异的成绩。但是相反,高中毕业后不久,才十几岁她就出嫁了。夫妻二人决定共同组建一个大家庭,萨拉则致力于持家。

生活中的一切难题,在她面前都迎刃而解。她的天赋早已得到证实。现在她将其诸多才能尽用于养儿育女。她教导孩子们学写作文,不仅注重语法和修辞,还注重逻辑和思想的阐述,以及如何使学术概念生动

易懂。在管理他人方面她也游刃有余。她会邀请在学校闯祸的邻家小孩到自己家里及时教育他们改正错误,教导他们读书、写作和独立成就事业。她极其善于激励,深谙学习之道,以增强他人信心之法教学授业。(我从业于学术界,享有观察许多杰出教学人才的特权,而萨拉是他们中的最优秀的人才之一。)

尽管要养育 8 个孩子的庞大家庭并不富裕,她还是不停地周济他人。她收养了一个本地小孩,给来自南达科他州(South Dakota)乡村的一对表姊妹安排住所,使她们可以获得比在家乡更好的教育机会。

她还不到 40 岁的时候,丈夫由于第一次也是惟一的一次心脏病发作去世了。五个孩子都还尚未成家立业,萨拉面临着独撑家庭的艰巨挑战。自从高中毕业她就脱离了职场,职业经验和赚钱能力有限。但是性情独立、自尊心强的她深知独立撑起家业是惟一选择。同时她知道孩子们需要她花费时间和精力。因此她选择了一份对孩子们而言,而并非对她自己而言是最佳的工作。这个智力才气超群的女人选择了一份看门员的工作。

在市政大厦和教堂里,她靠打扫地板、倒垃圾谋生养家。为了补贴家用和能享有所谓的“弹性时间”,每周有几个晚上和周六她都会延长工作时间帮助孩子们赚取一点零花钱。虽然这项工作收入微薄,但是每天孩子们上学前或放学后她都能在家陪伴孩子们。



我就是萨拉的一个孩子。

8年来,从我进入青春期到高中毕业,我与母亲、兄弟姐妹们并肩做着看门员的工作。我希望我能说,在那些困难的日子里我为母亲,为她的适应能力和勇气,尤其当她面对失去父亲的痛苦时刻,感到自豪,但是我没有。相反,我感到羞耻,认为母亲的工作是自贬身份,自取其辱。在熙熙攘攘的社区里,我陪着她在众目睽睽之下到市长办公室打扫卫生,收拾醉酒后的残羹冷炙。我闷闷不乐地帮助母亲做那些使我们家维持生计的体力活。但是当我满腹牢骚或忿忿不平的时候,她就会率直而平淡地告诉我:我们必须做这个工作。这就是我们所做的,我们靠它生活。

高中毕业许多年后,我才意识到真正应该感到羞耻的是我自己的想法和行为。我的母亲心蓄未用之才,胸怀凌云之志,她本可以从事在世人眼中更有价值的工作。我曾经为母亲的看门员工作感到羞耻,而今天我真正懂得了她,一个勤劳工作为我做出巨大牺牲的女人。

你将会走一条不同于萨拉的道路上,但是你能从她的故事中学到什么呢?

在你的一生中,你将得到许多人的帮助。一些人为了你牺牲了他们的一生,也牺牲了他们自己的梦想、抱

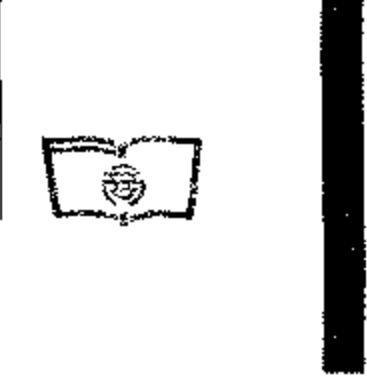
负和自尊。他们可能无需擦洗窗户清扫厕所,但是他们的工作是艰辛的,他们的牺牲是真实的,一点也不独特。

任何一个你将加入或领导的公司,都会有看门员和经理、接待员和执行官,他们为公司、为你的兴旺发达、为提高生产力而尽心尽力。你可以确信,这些人正在为了他们自己和公司而努力工作,而你可能甚至连他们的名字也不知道。但是他们同样在为自己的家庭勤奋努力并作出牺牲。

当你开始思考公司重组或解雇工人的时候,记住萨拉的故事。认识到你所影响的雇员都是活生生的人,他们不是数字。每个人都是某个人的儿子或女儿,父亲或母亲。每个人都在流汗,并作出牺牲以使他人生活得更好。向他们表示你的尊重和关怀,就如同向为帮助你而作出牺牲的人们表示你的尊重和关怀。

每一个人都可能是萨拉,影响另一个人生活的人——影响自己生活的人。





10. 珍惜每一刻 追求崇高的理想

弗朗西斯·X. 弗赖
Frances X. Frei



10. 珍惜每一刻

弗朗西丝·X. 弗赖

弗朗西丝·X. 弗赖 (Frances X. Frei) 获得了数学学士学位、工业工程硕士学位、沃顿商学院 (Wharton School of Business) 的运营与信息管理博士学位。作为一名大学教师, 她研究大至拥有几十亿元资产的企业集团小至豪华旅馆等服务企业中, 提高顾客满意度、运营效率和公司赢利等因素之间的相互作用。她开设了一门大二的选修课程《管理服务运营》, 并在《哈佛商业评论》和《管理科学》等杂志上发表过文章。

学生们对她在课堂上的严谨清晰的教学风格以及课后的平易近人赞赏不已。她言谈直率, 充满自信。



如果你告诉我大学时代的教授们我最后当了一名大学教师,他们的第一反应准会问“你说谁?”第二反应就是完全不相信。大学时代,甚至是研究生时期,我从未想过自己有一天会执起教鞭走上讲台。那些想成为教师的人热爱学习,每次上课时都会坐在教室的前排,成为大学荣誉学会会员(Phi Beta Kappa)。我不具备其中的任何一条,我从来没有认真对待过我的学业,也不把自己当作一个学生。那不是我的身份。

我是一个篮球运动员。我所学的专业是数学,然而我在篮球场上的表现要比在课堂上活跃、积极得多。对我而言,数学就是个完完全全无聊之极的东西:老师逐字逐句读他的教案,并一字不漏地抄写在黑板上,我们再把黑板上的东西记下来。这就是我的数学课。我总是坐在教室发呆:这样教学还不如让我们成为施乐静电复印机呢?因为我从不认为上课有任何意义,所以我也很少去上课。也不会有教授们从一排人中把我辨认出来,因为他们压根儿不认识我。(如果他们认识我,那也是因为他们曾非常意外地看见坐在教室后面的一个无精打采的人!)

虽然我对学习毫无兴趣,但我热爱体育。我的时间与思想随着篮球而动。球队每天都训练:我花好几个小时反复练习投篮、带球与传球。每隔一个周末,我





们会到别的学校比赛,因此在学校训练时,我总想着早点休息、合理安排饮食,以便斗志昂扬地参加下一场比赛。我周围的人基本上都只知道我是个优秀的篮球运动员。因此大家都将我视为一个运动员。这是别人对我的定位,也是我自己对自己的评价定位。

毕业后,我短暂地工作了一阵,但是很快就厌烦了。工作没多久,我就对工作产生了厌烦感。我从未喜欢过上学,对于工作更是厌恶。所以尽管我不喜欢学校生活,但由于不想过早去接触职业生涯的痛苦,我还是回去读了研究生。我学的专业是运营与信息管
理,与我未来想要从事的职业毫无关系(我要做一名篮球教练),对此我一点也不在乎。汤姆·戴维斯(Tom Davis)是我的偶像,他是依阿华(Iowa)州立大学的男篮教练,担任比赛实况转播的解说员常常称他为“汤姆博士”。我的梦想是要成为弗朗西丝博士,一个拥有博士学位的女教练。

但是灾难降临了。在一次校内联赛中我摔碎了膝盖。那时的我身心俱损,不但得做3次手术,更糟糕的是我的情感大大受挫。我再也不能成为一名真正的运动员了,我不停地想:现在我究竟能做些什么呢?这种反应十分奇怪,因为我并没有计划打篮球而是想做一名教练,实际上拖着一双残膝我也能当教练,但是心底的失落仍然刻骨铭心。多年来我全身心投入的事业顷刻间土崩瓦解,我感觉自己一无所有了。

在手术期间,我发现自己深陷危机。我不得不重新展望未来,也开始思考往昔,思考我是如何走近篮球的。我状态一直良好,球打得也不错,我从没有为自己的表现遗憾过。但是我从来没有珍惜过彼时彼刻——我竟没有好好品味过往昔时光。我从未想过自己的篮球生涯是有限的,因此我也从未做过人们意识到一种生活体验正在飞逝时,通常会做的事情。比如说,我没有同大学篮球队的任何队员保持联系,因为不在球场的时候,我根本就没耐心试着去了解他们。我多希望曾经有人帮我一把,把我拉到一旁,用不管何种我听得懂的语言,告诉我:“时光飞逝一去不返。你只能打80场比赛,每一场比赛,每一分钟,每一次投篮,都会铭刻在你的脑海中,但是你再也不能重温往昔。千万莫要虚度时光!”

因为从未有人对我说过这番话,我也如此迷茫,我准备接受生活给我的安排,以及它给予我的影响:我已经成熟,能够将生活点滴铭记在心。不久之后发生了两件重要的事。首先,学院新给我指派了一位指导教师,名叫帕特(Pat),他全然不同于我在学校所接触的人。他宽宏大量,求知欲强,对自己的研究、对学生的工作都充满热情。虽然我还是不喜欢学习,但是我想这个人是我崇拜的对象。我要成为他那样的人!

其次,我走向了讲坛。有一次,我被派去主持一次技术性很强的研究生技能课程评审会。这个班上的很



多学生都不及格。之前我不断想：没有人会参加这个评审会，即使有，他们也不会待多久。而我，一个对学习毫无热情的人，会对一屋子缺乏领悟力的研究生起什么作用呢？我完全不知道。但是当我站在教室前的时候，一切都变了。

我完全不知道自己能去理解他人之所不能理解的事物，看清他们思路在哪里受阻而迷惑不解。（后来我意识到，教学的最大挑战之一就是：能够看清对你而言简单易懂而他人却需要上下求索才能领会的事情。）当我看到那群学生的前进步伐受到阻碍的时候，我知道如何沿着他们前进的道路，找到他们的症结所在，并帮助他们渡过难关。我还能帮助他们逐步去理解。

突然间，我感觉自己的力量像一根不可思议的杠杆。我发现了一种我称之为15分钟机遇的东西：在短短的15分钟内我为那100个学生做的事情，远远大于我花好几天时间做任何其他事情所取得的成就。

那时候我才知道自己应当去教课。从那时起我一直在从事教育工作。

从两种不同的意义上来说，我成为一名教授纯属偶然。一次真实肉体上的灾难使我远离了我原本认为自己应当一生从事的事业，后来一件偶然的事情——主持评审会，给我指明了我真正应该从事的事业。那堂课之后，好事滚雪球般接踵而至。我受到学生们的

好评,讲授更多的课程,完成我的博士学位,在另一所大学里找到当教师的工作,几年后我就受雇于哈佛大学。(很偶然,哈佛曾经拒收我上大学、读研究生,拒绝在第一年授予我教授职位。当我受雇于哈佛的时候,我告诉你,我仅仅打电话告诉了我父母,买了一件T恤衫。)

我从事教学事业纯属偶然,但是这个过程本身并不痛苦;我仍然会回想起打篮球的那些年,那些我从未珍惜的岁月。最终这些事不仅影响了我所做的是,还影响了我做事的方式。

今天身为一名教授,我想让我的学生明白在我从事体育的时候所不明白的事情,让他们意识到在学校里的经历是转瞬即逝的,从而能真正享受这种体验,而不是在经历了膝盖手术或职业选择危机后才意识到这一点。我想让他们品味转瞬即逝的生活经历,尤其是在这个对他们作为学生和领导者都被给予很高期待的地方。这种经历仅仅持续两年时间——他们只是上许多课,有许多学习与成功的机会,然后一切就结束了。所以我尽力帮助我的学生。我让学校的期望更明晰,让学生们清楚地意识到这些期望。在我的课堂上,学生们必须达到这个学院以及同龄人对他们的期望。只有这样他们才不会浪费时间,才不会对上课采取无所谓的态度;他们必须全身心投入,必须珍惜此时此刻。

现在当学生们步入课堂的时候,他们并没有完全





认识到他们所面临的机遇的真正性质。他们是 85 个各不相干的人,都很聪明勤奋,为整个班级的学习过程出谋划策,在这过程中他们彼此礼貌相待。心灵之间高高竖起障碍——但这只是短暂的一段时间。因为不管明天他们将如何努力,他或她都不会再有今天的经历。这节课只有 80 分钟,当这 80 分钟过去之后,学习经历、课上讨论、与同龄人欢聚的时光就永远消逝了。但是学生们并不是永远明白这一点,有时他们会偷懒。

当学生们睡眠朦胧,或漫不经心,或带着考不考 A 都无所谓的心态走进课堂时,我就会提醒他们身在何处、需要做什么。如果他们姗姗来迟,或回答问题支支吾吾无话可说,或开始昏昏欲睡的时候,我就会及时地提醒他们。比如最近有一个男同学总是带着早餐来上课,当我们展开案例讨论的时候,他就坐在那儿漠不关心地吃着百吉饼喝着咖啡,环视教室。他双手捧腮,身子前倾,还不时地同身旁的女孩子窃窃私语。

现今,在许多情形下,他的行为可能无伤大雅——但在我的课堂上绝不允许如此。在这里你不仅要亲身参与,还要向他人学习,因此每个学生都需要聚精会神聆听他人的讲话。当然处理这种情况,可能有比我的方法更巧妙的方法。课堂辩论正在继续的时候,我走到教室后面这个学生坐的地方,轻轻地把他倾斜的椅子扶正使他能认真参加讨论。我这样做,是要提醒他也是讨论的一员,他不应当推卸自己积极参与的责任。

通过扫除他参与的障碍,我让他能完全参与其中。这是他和同学们只能参与一次的活动,我想让他们不管是在精神上还是情感上,都完全投入。我只是在为我的学生做我曾经希望有人让我做的事。

当然,并不是每个学生们对我的所做所为都表示欣赏。最近有个学生告诉我,她曾经和一个朋友谈到所学的课程,当她提到在我的班级时,她的朋友说:“我听说弗赖教授是个很凶的人。”我听了十分吃惊。我不敢相信竟有人这样评价我,更何况还是当着我的面复述给我听。“你怎么说?”我问她。我的学生回答说:“哦,我告诉她,‘不错,她的确很凶。’”

那一刻我大吃一惊,不是因为脸皮薄,而是我看待自己工作的方式,以及试图教给学生们的东西与这些学生的看法完全不同。现在,我承认我的方法太直接,换了其他人可能会含蓄一些,我知道其他学生认为我很严厉(有一个学生的孩子才五岁,就称我为严厉的教授)。天啊!一个很凶的人?不。每当我站在教室里,我觉得自己是宽宏大量的,我在帮助他们别再犯我曾经犯过的错误:虚度生命中一段独一无二、珍贵无比的有限时光。

从很多方面来说,你身为一个经理所处的情况与你在教室里遭遇的情况相同。不管你是在团队工作,领导一个项目,抚养家庭,还是开办公司,你所处的环



境、你周围的人都会对你的工作、行为，以及为人处世的方式抱有很高的期望。当然，我会敦促你不辜负这些期望——就像我会敦促你为上课做好准备，端正地坐在椅子上一样。同样我会督促你正确地对待这些期望：一种特权。有人帮你去攀登高标准，并给予你成为领导的机会，是人生幸事。珍惜并欣赏你实现这些期望的每个机会。

但是我建议你再往前走一步。

寻找你自己的 15 分钟机遇，你自己的高支点——不管是在教学、写作、组织、管理、训练还是倾听。当你处于领导地位，把它作为传递高期望的工具，传递这种特权。把高期望作为礼物送给他人，激励他们去实现、去成就、去努力。让他们表现自己，证明自己有能力和能力。这样做，你会帮助人们认识到时间飞逝，以及珍惜每次投篮、每堂课、每个项目、每个领导他人的机会的重要性。

让他们珍惜每一刻。

11. 激发员工的潜能 牺牲部分个人权力

蒂莫西·巴特勒
Timothy Butler



11. 激发员工的潜能

蒂莫西·巴特勒

蒂

莫西·巴特勒(Timothy Butler)是哈佛商学院职业开发项目的主任,并与他人共同创立了一家名为外来合伙人(Peregrine Partners)的职业评估和管理人员开发公司。蒂莫西是临床心理学博士,拥有将近20年与商学院学生和毕业生,以及私人客户和企业打交道的工作经验。

他的研究集中在个人如何在商场上获得满足和成功上,他与吉姆·沃尔德罗普(Jim Waldrop)合著有《在商场中探索你的职业生涯》(*Discovering Your Career in Business*)一书。他们俩以成千上万的被访者的资料为样本,开发出了进行职业自我评估的方法,提供具体且实际的职业计划和选择。

蒂莫西为人严谨稳重,每当工作的时候,他就会显示出极大的热情和坚定的信念。这种热情很适合他的工作——致力于帮助他人找到自己热爱的工作。



黛安娜(Diana)无精打采地坐在我办公室里,她说自己感觉失落,不敢确定自己所热爱的工作是否真正适合自己。

她曾受雇于一家知名消费品公司,负责营销一个家喻户晓的品牌。工作的前几周,她查阅了以往的销售资料,为制定下一年度销售计划做准备。她注意到该产品的营销并没有瞄准某些目标消费群。她考虑是否可以通过调整产品定位来吸引更多顾客。一扇希望之门开启了,黛安娜猜测销售量应该会更大。

她开始将自己的想法付诸实践:制定策略,浏览顾客资料,研究竞争对手等。所有的分析都支持她的直觉,她夜以继日地工作,规划新的通过媒体传播的品牌形象。尽管每天都会筋疲力尽,但由于工作的激励,黛安娜发现自己精力愈来愈充沛。短短几周内,她从未感到自己如此全身心投入、如此兴奋、如此受到潜在成功的激励。

当她到上司办公室开评审会的时候,她的报告就放在上司书桌上的一个马尼拉文件夹里。老板平静地斜倚在椅子上等她坐下谈话。

他说,她对这些文件显然下足了功夫,但是多此一举了。这种产品一向都畅销绝非偶然。她难道没有意识到新的促销计划会给公司带来实实在在的风险吗?



住你是谁



她的工作就是密切注视市场动向,关注现有的计划中一些细枝末节的地方,但丝毫也不要改变一艘按正确的方向行驶了 20 多年的轮船的航向。

上司的批评使她灰心丧气。就在她找我做职业咨询的几周后,黛安娜辞职了。

她的辞职对公司有什么损害呢?没有人知道。毫无疑问公司甚至从未问过这个问题。但是当她告诉我她的故事,我目睹了她充沛的精力以及她在帮助公司发展上所显现出的神奇和独特的天赋时,我意识到她的老板丧失了一个良才。

我是一名心理学家和职业顾问。过去 20 年里我为成千上万个人做过咨询。很多人发现他们的工作同天生的兴趣并不相配。他们有些是受到金钱、名誉、家人的意见等诱惑,选择了错误的职业,来向我咨询重返正途的方法。另一些人,像黛安娜来找我的原因不同:他们选择了正确的行业、公司和部门——这三项都很合适。但是第四项也是最重要的一项,工作满意度的决定者——老板本人,以及他对权力、承担风险和有意义的授权所持的态度——却不相匹配。无法在自己的工作中发挥主观能动性,使我的客户比如黛安娜丧失了对工作原有的激情。

身为雇员,你可能与黛安娜深有同感。但是假如

你现在已经成为或有志成为一个领导者，就要换一个角度想一想这件事情。假如你是她的经理，你会让戴安娜充分发挥自己的才能为你工作吗？你会如何发掘他们的才能并确保他们的才能得到充分发挥？你会如何鼓励黛安娜调动其主人翁精神，保持工作热情呢？要回答这些问题，你必须乐意做出巨大的改变：作为一个领导，你必须把你下属的职业发展提到议事日程的重要位置上来。

身为经理，你应该为组织的高效负责。你所拥有的权力是真实且毋庸置疑的；通过聘用与解雇，你的决定会影响你的雇员和他们的家庭的经济状况。在权力不对称的情况下，你可能会倚赖人类动机的一个最强有力的来源——恐惧，来迫使他们完成工作。不管掩藏得有多好，面对丧失工作的直接威胁，或害怕当众受到羞辱，恐惧会让你的下属按你的要求工作。据我了解，一切组织中的各级管理者都把威慑作为自己最主要的管理工具，虽然没有人坦诚地承认这一点。

威慑与控制之间的关系对于理解管理者如何激励员工十分重要。控制所要求的是，权力较小的人改变自己的行为去迎合权力较大的人的意图，这种控制常常以一种微妙甚至友好的方式来实行。我们既可以在褒义上，也可以在贬义上使用“控制”这个词，例如说，“他已经控制了局面”，或“他是个控制狂”。控制利用威慑做他的女仆，总是伴着制裁的威胁，阻碍见解或意志的



多样化。

让我来问问你对人类动机的真实想法吧。恐惧和控制能使人们最卖力地工作吗？你认为人们好好工作是害怕评级不好，回答不出问题，与同事相比相形见绌，还是怕让一个慈父般的掌权人物失望呢？羞耻是最大的动因吗？

抑或异常的努力根源于人的欲望？当人们为自己的工作而感到兴奋，他们面前的任务促使他们迫不及待地发挥自己的才干时，他们会尽全力把工作做得更好吗？当人们发现他们的工作需要发挥主观能动性时，他们会全身心投入工作吗？当创新意识和充沛的精力未被充分利用时，对企业来说会产生致命的伤害吗？

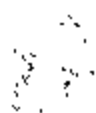
请不要太仓促地回答这些问题。因为它们很复杂，许多受人尊敬的经理提供了一些引人注目的关于恐惧和羞耻作用是如何大的证据。他们指出：企业如果缺乏强有力的管理，让员工拥有完全的自主权，往往会导致低效率、资源浪费和丧失市场机遇，从而付出沉重的代价。

要成为一个充分发挥员工才能的领导，我建议你必须放权，牺牲你自己的某些权力，不要把威慑作为一种管理工具。如果像黛安娜那样的下属有自己可以付诸实施的愿景，你就必须停止控制她。她有自己

事方式,与他人沟通的方式,与业务伙伴、顾客交流的方式。她有自己管理下属的方式,运用公司资金的方式。授权的真谛不在于让下属执行你的想法,而在于让他们的想法能够得以实现——以能够实现他们愿景的方式做生意。

授权后,你的下属开始在新的工作环境下开创新的局面。她开始拥有自己的职业产出,将其视为自己正在创造的东西——自我价值的延伸。这将引致更多的主动性:一种她在职场大展风采、尽量付出以创造更大的活动领域的感觉。这个领域因为你放弃了控制而改变并开拓了你的事业,工作不是由你下属的恐惧而是由他积极的愿景所驱动。

自相矛盾的是,随着你不再把恐惧当作工具,你自己却可能害怕出现不好的结果。这种结果的代价可能太高,让人无法承受,尤其是在一个制度森严的组织中,在这里,一切都按制度有条不紊地进行着。你怎么知道事情会朝着好的方向发展?或许雇员缺乏才干或判断力;或许他们高估了自己的能力;或许他们没有愿景或没有实现远大目标的献身精神。如果他们错了呢?而你必须向你的老板负责——老板总是对的。黛安娜的上司已经在商场摸爬滚打了多年,无疑是一个精明的商人,是一个能充分利用公司资源的领导者。他的态度、与新意见相抵触的情绪以及控制他人的做法,可能对公司的利益以及持续赢利的能力都更有利。





你会信任黛安娜或像她这样的人么？还是听我说吧！

放弃控制、授权、允许他人发展自己的事业是真正的多样化：这会让你有一种全新的体验。我们常常按种族、宗教、性别、国籍或性别取向来思考所谓的多样化。但是我说的是一种意思：多样化的根本是能够理解一个看待事物的方式和经历都不同于己的人的世界观。尊重这种多样性意味着停止控制，允许另一个自我掌握企业的一部分（这一部分可大可小），使其按它选择的方向发展。

但是，要让这种多样性发扬光大，为公司带来利益，作为领导你必须面对一个巨大的挑战，一个从本质上说是直觉而不是分析的挑战。你应该真正地理解他人，同你的雇员真正建立起一种感情移入的关系。感情移入不仅仅是简单的关心，而是从这个词的根本意义上来说的——一种从内心感觉的能力。你需要了解每个员工独特的能力是什么，察觉到他们能在哪些方面为公司做出贡献，并由此激发一种更大的献身精神。优秀的管理者能真正看清自己的员工——他们了解自己的员工，能发现并充分利用他们的才华，导引他们的热情为组织奉献，同时培养和增强员工的主观能动性。这才是真正理解了职业开发的真谛。

许多人对这个问题有不同的看法。卡尔·马克思(Karl Marx)认为,资本主义的本质是转让,使工人的劳动与自身分离。马克思认为管理者(作为生产资料占有者的奴才)如果放弃控制权会陷入矛盾,因而资本主义和雇员职业发展是天生相对立的。他是正确的吗?惟一能给出答案的是那些在工作单位里完全投入的人们。

我相信,管理者若认识到每个员工的个人热情,便能够建立高效的组织。我同样相信,实际上有办法消除马克思所看到的那种罪恶,而不是仅仅寻求更和善、更温柔的面具来掩盖控制和威慑他人的更加隐秘的方法。

你会接受这种挑战吗?首先判断你的真实想法。然后下决心放弃你自己的某些权力,并把这些权授给他人,真正设身处地地为他人着想,你便会让你工作的人们发现他们事业中的意义和激情。

你将使他们乐意为你工作。



12. 拉什莫尔山之问 发现影响他人的机会，积极影响他人

托马斯·J. 德朗
Thomas J. Delong



12. 拉什莫尔山^①之间

托马斯·J. 德朗

托

马斯·J. 德朗(Thomas J. Delong)获得博里汉姆扬大学(Brigham Young University)的学士、硕士学位,并在普渡大学(Purdue)获工业管理博士学位。他是组织行为教学组教授,研究人力资本管理,尤其是职业服务公司中的人力资本管理。

在任职哈佛商学院之前,德朗在摩根斯坦利(Morgan Stanley)公司任总经理和开发总监,负责公司的人力资源、全球化以及变革等组织战略。除了在哈佛工作,他还在全球经理人教育项目中授课。

德朗善于思考,沉着稳重,耿直坦率,他对人力资源管理和开发有独特见解。

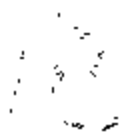
① 拉什莫尔山(Mount Rushmore):美国南达科他州西部布莱克山脉的一座海拔1708米(5600英尺)的山。山石上雕有华盛顿、杰弗逊、林肯和罗斯福等人的巨大雕像。——译者注

那

年夏天,我 11 岁的女儿凯瑟琳(Catherine)缠着我骑摩托车带她去拉什莫尔山。

我犹豫不决。当时我家住在犹他州(Utah),我们必须穿越怀俄明州(Wyoming)到南达科他州(South Dakota),总共是 180 英里的路程,然后还要沿途返回,这是一个漫长的旅程,尤其对一个小孩子而言。一连几天完全不能工作,对我来说更是个艰难的选择。我在大学工作,并担任行政职务,终日忙于部门管理和教学研究,很耗费精力。身为教授你永远没有空闲:书永远也写不完,课程总是要改进。但是女儿一再坚持,不畏旅途的艰苦,一定要去看纪念碑,最终我被她说服了。

我之所以带凯瑟琳去旅游,部分原因是为了开阔她的视野,让她在父亲的陪同下适当地接触不同的人、经历不同的事。我们在南达科他州恰逢斯特格斯摩托车大赛(Sturgis Motorcycle Rally),于是顺路去观看比赛。每年都会有众多车手汇聚在拉什莫尔山附近的小镇上,参加世界上规模最大的年度摩托车比赛。在这里你可以看到形形色色的人:骑摩托车的老奶奶、身着黑色参赛皮装的一家人,以及有几十年车龄的白发老人。他们都聚集在斯特格斯这个小镇里,欢庆自己热爱的活动。这项活动会热热闹闹地持续一周。在附近



住你是谁

122



的开阔地里人们搭建起 20 多个帐篷，24 小时聚在这里击鼓欢庆。

整个旅程中，凯瑟琳好奇地问这问那，对一些奇闻逸事追根究底。然而，在拉什莫尔山的时候，凯瑟琳却让我震惊了。当时我们与同游的旅客一起站在纪念碑基石上，仰望着华盛顿、杰弗逊、罗斯福、林肯等伟人的巨幅雕像。

“爸爸，这些领袖是怎么被选出来的？”凯瑟琳问我。

我自信地回答说他们勇敢、喜欢冒险和乐于助人，最重要的是他们改变了人们的生活。

“你也改变了人们的生活吗？”她问道。

凯瑟琳简单的问题让我震撼，这是个不容易回答的问题。我改变了人们的生活吗？如何改变的呢？在回家途经巍峨的群山、茂密的森林的漫长行程中，我脑中始终萦绕着这个问题。

凯瑟琳的问题改变了这次旅行的性质，从某种程度上说改变了我的生活，它迫使我去思考自己应该做什么，应该如何改变人们的生活。

我决心要为我生活中的人们创造一种机遇，让他们敢于去冒险，去尝试新的行为，积极地影响其他人乃至整个组织。通过日常影响，我要让他们在自己的生

活中做出必要的改变来抓住这些机遇。通过我们日常的互相作用,通过我说话做事的方式,以及通过我如何使他们看待自己,我想帮助我周围的人成长,增加他们的自信,使他们能更快地实现自己的愿望。

然而,一旦意识到自己希望影响他人,我必须确定自己该采取何种行动,并做好采取行动的准备。还有两个更难的问题需要我回答。从那时起我就向一些希望花费时间、发挥才能,对他人产生积极影响的人——学生们、管理者们以及高级经理们——提出过这两个问题。(当我的学生被问及这两个问题的时候,他们常常会盯着我,而经理们则会坐在椅子上局促不安。)

其中第一个问题就是:人们是怎样看待你的?

第二个问题比较复杂:人们和你在一起的时候是如何看待他们自己的?

要明白:最重要的不在于你当时对他人说过什么,而在于你同他们说话的时候,他们内心产生了什么。他们在想什么,感觉如何?由于你的影响,他们对自己的看法是否发生了一点点变化呢?

举一个具体的例子来说:想一想日常生活中你与他人的短暂相遇——比如说在上班的路上,你正在思索在公司里将为高级管理做的现场陈述会产生什么效果时,停下来买了一杯咖啡。你从柜台后的妇女(你每天都会见到的同一个人)手中接过纸杯,把钱递给她,然后离开。这短短的一刻你会做很多动作。

住你是谁



想像一下卖咖啡的妇女是如何看待你的。你看起来是否友好？说谢谢了吗？微笑了吗？还是一言不发地接过纸杯，根本没什么眼神交流？你认为在这短短一遇中她是如何看待自己的呢？是感觉到她的工作被欣赏，还是被视为隐形人？

从家庭到工作等诸多场合，我们生活中的方方面面都渗透着可以对他人产生积极影响的机会。在公司中，你的下属夜以继日地工作，独立完成了一个重要项目后，来询问你对他工作成果的评价。听到你的评价后，他是怀着自己能胜任工作的欣慰感离开呢，还是因为你对他的漠视而感到沮丧？一天的辛苦工作后，疲惫不堪的你下班回家的时候，你的爱人是怎么看待你的呢？你踏进家门首先说的那几句话是让她感到你爱她珍视她，她是你生活的中心呢，还是你的草率粗鲁让她黯然伤神？

你是如何影响他人生活的呢？

身为领导，我们有强大的力量去改善我们所接触的人的生活，帮助他们更加积极地看待自己。但这不是仓促地回答了上面几个问题就能随随便便做到的，我们必须有严谨而系统的方法。

制作一张电子数据表：列出所有你身边的人，包括家庭成员、同事、朋友等。使用这张表，记录下一个月

内你花了多少时间与表上的每个人联系,你们之间进行了什么样的联系。

观察你所记录的联系模式。你常常会忽视你的朋友,直到他给你打来了三个电话,每天和你吃午餐的总是那几个同事。你通常对公司的接待员态度冷淡,或与家人吃晚饭的时候心不在焉,老是挂念着公司是否发来了重要的电子邮件。

自从我和凯瑟琳旅游归来后,我一直都在使用这种方法,并把它应用于各种场合。那时我在摩根斯坦利担任开发总监,制定人力资源战略。我曾经建议过一位资深经理试试这项练习。

四周后,他拿着他的日记来找我,他的日记让我大吃一惊。他意识到,他把大部分时间花在了与 20% 的员工打交道上,大力褒扬明星员工,试图提升表现最差员工的业绩。而中间 80% 的人,那些全身心地投入自己的工作、每天夜以继日辛勤工作使部门得以运转的人,却被他忽视了。为了创建一个优秀部门,他无意中向他们发出这样的信息:他们无足轻重,不值得自己去关注。

一旦这个练习使他认识到问题所在,他就开始着手改正自己的错误。他改变自己的工作方式,把时间更加均衡地分配在所有向自己汇报工作中的人中。他试着赞扬、激励、鼓励他的雇员们去争取实现那些更高的、他们意想不到的目标。他发现自己的在以前从未花





费精力的地方，开始对他人的生活产生小小的影响。

付出一些精力，学着去关注你如何影响他人，这比你想像的要难得多。事业成功的我们，已经习惯于成就大事，追求自己的成功，关注他人似乎与我们的个性格格不入。在每天惯常的小小会面中，我们一贯会忽略那些往往能够触及和改善他人生活的机会。我们把生命耗费在很多最容易显示我们成就的地方，耗费在诸如奖励、荣誉、成绩、薪金、头衔等我们可以夸夸其谈、引以为荣的标志上，以此来证明自己仍然是成功人士。我们沉迷于自己的目标与日程安排中，急切希望证明自己，最后我们成为井底之蛙，只看到自己狭窄的天空。

我们每取得一个成就，视野就会变得更窄，我们所能看到的只有自己的下一个成功。一旦一个学期成绩优异，我们马上就会计划着如何在下学期荣登院长的奖励名单；一旦获得了年度奖金，我们就会思考明年能挣多少钱；一旦晋升为副校长，我们就会幻想什么时候校长办公室能为我所有。我们已经习惯于不断追求成功。我们的需要总是越来越多，不断渴望证明自己的价值。

但是这样，我们就会误把个人的职业成就当作领导能力。眼中只看到自己的事业和成就，我们会错过

经常发生在我们周围的、能对他人产生积极影响的机会,并把这些机会置于自己的抱负之上。但是,领导与抱负是不同的,与仅仅达成目标是完全不同的:作为领导,就要鼓舞他人、激励他人、为他人创造机遇。

重新定义你的成功。即使你自己的成就并非名垂青史,你也能够成为一个好领导。试着按照对他人产生的影响,以及你如何改变他们的生活来衡量自己的成功,而不是以如何修饰自己的履历表来衡量自己的成功。不要一味地去成就里程碑式的辉煌业绩,而要甘愿做一个“小我”的领导。

我为了开阔凯瑟琳的视野踏上摩托车之旅。最终她却影响了我,并把一次短暂的旅行的影响延伸到我人生的漫长旅程中。



第四部分

建立价值观

13. 赛跑 坚强、幸运、无私和公正

亨利·B. 雷林
Henry B. Reling



13. 赛跑

亨利·B. 雷林



亨利·B. 雷林(Henry B. Reling)于 1976 年加入哈佛商学院。目前执教于哈佛商学院金融教学组。

雷林教授致力于研究管理中会计、金融和法律问题的交叉点。他独特的兴趣显示他多学科的教育背景：他不但获取了西北大学(Northwestern University)的学士学位，还是哈佛大学 MBA 以及哥伦比亚大学(Columbia)法学博士。目前他集中研究家族企业传递领导权时所面临的复杂问题。除了教授金融和税收两门课程，他还协作开设并执教领导道德和决策这两门必修课课程。

随着他的“语录”被广为传颂，以及被肯德基用来作优美的宣传语，他使艰深的课程素材变得生动活泼，他的选修课在学院里最受欢迎。

我

必须自我表白一下。

本着公开、公正的态度,我必须说多年来为了发现与学生未来成功相关的因素,哈佛商学院作了大量的调查研究。我们观察了所修课程、考试分数以及其他很多诸如身高等变量。然而看来一个学生在学校里的成绩与他将来的成就之间并无关系。短期内还有点相关性,而长期内根本没有什么关系。

这并不是商学院独有的现象。上世纪最伟大的领袖中不乏许多学习成绩并不理想的人士。英国首相温斯顿·丘吉尔在中学的时候成绩平平,曾经两度拉丁文不及格,因而没通过大学入学考试。约翰·肯尼迪总统早年在哈佛上大学的时候成绩得过C。阿尔弗雷德·斯隆,这个组织天才把通用汽车塑造成为20世纪最具影响力的公司,而他在曼彻斯特科技学院读书时,他必修的人文课程才取得了D。虽然富兰克林·罗斯福后来通过了律师资格考试,他却没有能够从哥伦比亚法学院毕业。

从以上的事例中我们可以得出两个结论。首先必须正确认识短期学业上的成败。生活之路是很漫长的,即使是哈佛大学最顶尖和最失败的学生也必须走完剩下2/3的人生旅程。跑在前面的人,像那些都得A的学生,在长跑中往往会黯然失色,起初落后的人却

记

住你是谁

132



往往会后来居上。第二就是不管你现在处于长跑的什么位置(无论是毕业后的5年还是10年),你必须明白除了智力以外还有哪些是促成成功的因素,以及这些因素是如何共同起作用的。

这是一个学术界探讨了几十年的课题。最知名的研究始于1921年,当时认知心理学家刘易斯·特曼(Louis Terman)开始追踪150个智商都高于或等于135的孩童。长久以来这些人不但在学习成绩上出类拔萃,赚钱能力也高于美国人的平均水平。这项研究指出,天生的智力水平是未来成就的一个强有力的预示。但是,后续的研究给出了更有趣的见地。在这些智力水平相当的天才儿童中,成就最高者和成就最低者之间的差距相当大,那些最成功的人士都有两个区别于他人的特征:高度的自信和恒心,或者说充满豪情壮志。

身为商业人士,我们相信成功的细节至关重要:因此,看来成功的真正动因,除了智力、自信、恒心等学术答案,我们需要更深入的研究。

有句古谚说实践出真知,而真正聪明的人也从他人的经验中学习。既然我有先于你们多年的实践经验,也因此观察了其他人的经验,包括许多我执教的商学院毕业生的经验,我想和你们一起分享一下另外几个影响成功的因素以及它们是如何共同起作用的。

虽然我绝不是一个赛车迷,但依我之见,生活成功

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

的决定因素跟在印第安纳波利斯赛事中获得赛车冠军是一样的。在任何赛事中,拥有最强大的发动机——头脑——并不意味着你会赢。你需要有精确的方向盘、灵敏的刹车、牢固的减震装置、足够大的燃料箱供你随心所欲,优秀的判断力,还有,就像我的一个学生最近说的,你还需要一支优秀的修理工队伍。不是一两个单独的因素——比如获得高分的能力——就使你首先到达终点。赛车就像是生活,需要许多因素结合得很好才能取得成功。在我看来,所有这些因素中有5个尚未提及的因素是至关重要的。

首先是处理失意的能力。上述非常成功的人士都能够饱受学习的失意而始终坚持不懈。你还必须在更广的意义上处理失意,你必须处理生活中方方面面的失意。在你的职业生涯中你将会遭遇一些极为扫兴甚至痛苦的事情。你可能在一个被收购的公司里工作,突然公司不需要两个财务副总监了,而你不得不走人。

成功的人士总是在生活中勇往直前,富有弹性地面对失意和挫折,就像路边餐厅里的一个又硬又旧的咖啡杯一样摔到地上却几乎完好无损。它可能早晨从侍者盘中掉落下来,稍后可能还会掉下来——但可以使用。有时候许多人由于早年经历了太多成功——进入了自己所选择的大学,或毕业于美国大学

记

住你是谁



优等生荣誉学会(Phi Beta Kappa)而没有培养出餐厅咖啡杯的性格。他们不知道该如何摆脱失意或失败的情绪而勇往直前。他们更像一个可爱的瓷茶杯:高雅、精致、美观——但是逆境袭来时则脆弱不堪。

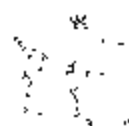
第二是运气 说到运气我并不是指生于达官显贵之家,或者是中了大奖,因为我对运气的定义与传统的定义不尽相同。对我而言,如果你遗传了好的基因(这是你本来拥有的),接受了良好的教育(这是你已经具有的),拥有关心你并给你提供好建议的人或导师,如果你生于美国,且生于这个世纪而不是中世纪,那么你获得的好运便已多于你应该获得的。(如果你找到一个你真正敬佩和爱戴的合伙人,并能长时间共事,那么你已经很幸运了。)与流行观点不同,幸运并不意味着安逸的生活。问一问英格兰的女王,或者你最喜爱的运动员,他们的生活是否完美,他们很可能说不。没有人拥有生活中诸事顺利的特权,所以不能那样定义运气。好运气就是没有厄运:在路边散步的时候,你或者你爱的人不会被卡车撞倒。世界上最幸运的人无非就是能够在一个较为平坦的运动场上,与同你一样幸运的人同时起跑。

第三是“领导”特质。因为有那么多各种各样优秀的领导,他们周旋于各种不同的场合,因此很难准确定义什么是优秀的领导。人们往往会误解了领导的真正意义。在我看来,优秀的领导绝不会只有赚钱这单一

动力。优秀的领导人不是经济动物；改善自己的经济状况不是他们最重要的事。拿破仑曾说过，男人们会为了代表军团荣誉奖的那根“彩色绶带”——法国勋级会荣誉会员(The Legion of Honor)——而艰苦卓绝地战斗。不错，将军们不会让他的士兵在战场上这样想：今天我要再赚几百美元！他们为了荣誉或者保家卫国而战斗。同样，任何其他伟大的行为都不是受到更高薪水的激励。父母们如果考虑到自己的退休金账户，他们就不会为自己的孩子奉献一生。消防队员想到他们不会获益，就不会奔进燃烧的大楼。伟大的领袖是出于对他人的关心的激励，或受到比自己本身更伟大的事业的激励。

第四是一种公正感。你应该对他人公正，我这么说，不是发表什么哲学评论，而是着眼于实际。要获得成功，你必须有最优秀的人为你工作。如果你不公正或阴险地对待他人，他们会选择离开。你不得不让二流的人接管他们的工作，而同一群二流员工一起工作是很难取得成功的。如果你想让公司的工作高质量完成，你必须公正。

罗列出这四个成功的决定因素很容易，但是很难想像这些因素糅合起来会造就一个什么样的活生生的人。这个人会采取什么行动，如何支配自己的行为，处理困难的处境。让我告诉你一个关于第五个因素的故事：判断力。



记住你是谁



1993 年毕业前夕,我的一个学生获悉自己获得了贝克学者奖(Baker Scholar),也就是说他的学分积排名必须位于全班的前 5%。贝克学者奖这个头衔声望很高,你可以在履历表上添上永久性的一笔,它为你开启了许多机遇之门。学院里有那么多才华横溢、刻苦勤奋的年轻人,获得这个荣誉不仅是你天生智力的证明,而且是你严谨的治学态度的证明。没有一个贝克学者奖的获得者是偶然产生的。

但这个年轻人除外。每年获得这个奖项的精确分数有小小的变动,教务处通知他之后,他把自己的成绩同年度标准作了一下比较。他们算错了。他又算了一次,还是错的。他意识到或许他们犯了一个错误。

这个错误将给他带来好处,任何处在他这个位置上的人大概都会听任这种情形维持下去。他们可能会说,管它呢,这是他们的错。他们是世界级的专家打出的分数,也是世界级的专家计算出的分数,如果他们不擅长数学,如果他们的办公室没有足够的电脑支持计算分数,那不是我的问题。但这个人没有这样做。他亲自打电话给教务处,指出可能出了点错。没有号角鼓励,没有轰轰烈烈——对他而言,没有了贝克学者奖。其他的获奖者与父母、院长共进晚餐的时候,他却带着没有什么荣誉称号的成绩单,去与一个 MBA 项目的主管进行了一个单独会而。此事就到这里了——直到毕业典礼。毕业典礼那天,学院院长把这个故事告

诉了所有的毕业生和来客,他讲完这个故事的时候,所有的学生全体起立,掌声经久不息。

现在我们可以肯定地说这个人十分聪明、自信、志向远大。挖掘得更深一点,无疑他具有我上述的四种品质。他当时一定很失意,但是他从失意中崛起。他进入研究生院说明他很幸运。金钱不是他主要的激励因素,因为他放弃了一笔丰厚的职业资产。他展示了强烈的公平竞争意识。看看所有支持他的人,都不得不为之感动。无疑,他的前途将无可限量。

但这并不是我或者任何其他鼓掌的原因。我们是在庆祝他正确的决定。在这种棘手的情形下,他超越了诱惑,作出了正确的选择。他展示了一种超越平庸的个人标准和高风亮节。他的同学都认识到,有一种最重要的因素统帅整合所有其他因素,那就是良好的判断力,我们不是在为一辆引擎强大、刹车敏感的赛车而鼓掌。我们在为一个获胜的车手而鼓掌,这个人在压力下,情感成熟、辨明是非并能做出正确决断。我们看到了值得信任和尊敬的人。试想他若向你求职,你很可能录用他。如果你发现自己可能和他携手工作,有他做同事你会感到很自信。如果有一天,他负责管理你的投资账户,你不会为他是否欺骗你而担忧。如果信任和尊重是可以获利的资产,那这个人的存款丰厚无比。



身为你们的教授，你们将会变成什么样的人，我想我是有既得利益在里面的：我希望你们会成功。你们已经有才智、自信（并非自满）以及豪情壮志。我还期盼，你们在整个职业生涯中，坚强、幸运、无私和公正。

希望你们取得伟大的成功——用正确的方式凭着自己杰出的判断力而成功。

14. 誓言 管理者的行为准则

尼汀·诺瑞亚
Nitin Nohria



14. 誓言

尼汀·诺瑞亚

尼

汀·诺瑞亚(Nitin Nohria)是哈佛商学院组织行为学教授兼研究室主任。他获得孟买印度理工大学学士学位、麻省理工大学斯隆管理学院博士学位。1988年从斯隆管理学院毕业后,他开始执教于哈佛商学院。

他的研究集中于个人领导以及组织变革,著述丰富的他是10本书的作者或合著者。其中包括:《激励:人性如何影响我们的选择》(*Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*)和《真正管用的东西:使企业长盛不衰的4+2公式》(*What Really Works: the 4+2 Formula for Sustained Business Success*)。

他曾经连续15分钟对着一个学生发问,因此被公认为是学院里的严师之一。尽管以高标准要求学生,但他也向他们传达了一种坚定不移的和具有驱动力的信心,他们一定能达到这些标准。

很

小的时候,我就知道我要成为管理机构的一分子。我希望能把一生都投入到积极推动企业发展的事业中,我渴望学会如何才能有效地领导他人。这也是我父亲给我的馈赠和最宝贵的遗产。

在我父亲的早年,没有任何迹象表明他会进入管理界,成为一名白领。他在印度一个距离印巴边界只有几英里的小村庄长大。父亲 10 岁的时候,他的父亲就去世了。我父亲经常跟我讲他的童年,讲述那时的生活状况——那种我现在认为贫穷甚至原始的状况。他每天步行数英里到最近的学校上学,晚上借着那时惟一的光亮——一盏小油灯的火苗做家庭作业。

在童年的这种环境之下,我父亲最现实的愿望就是在当地做个小商人。然而我的父亲是一位很了不起的人,他不仅聪慧,而且志向远大。他不仅读完了高中,而且还上了大学,学的是工程学。毕业后,他在飞利浦公司找到一份工作——在他 30 岁之前,也是我出生前不久,他获得一项奖学金,到英国曼彻斯特商学院(Manchester Business School)学习。

我想我们每个人都与父母亲有着各不相同的联系,我与父亲之间的关系主要是智力上的。在我处于童年时期,还非常小的时候,父亲就跟我坦率细致地讲述他的工作,讲他作为一个经理所遇到的挑战,以及他



住你是谁



是如何运用他的聪明才智来战胜这些挑战的。

我观察父亲作为一名企业领导人对他的角色所倾注的思想和精力,他尽心尽力,勤勤恳恳,有意识地培养和锻炼自己的能力,竭尽全力地做好工作。我日益欣赏企业管理的积极作用——不仅是它对于我父亲的生活以及我家庭的深远影响。父亲所在的公司除了使我们一家和公司其他员工获益,还造福了它所在的社区,为大众创造了有形的价值。

我的整个职业生涯就产生于我早年的这种迷恋,我当时痴迷于领导的价值、人类行为的复杂性和工作绩效的要求。我指导过经理们,担任过研究生院导师,写过书,也担任过公司董事。我研究过政府、工业、医疗以及科研机构那些棘手而现实的管理问题。对每一个问题,我的目标都是一致的:发现领导者是如何解决这些问题的。

尽管我在大学任教,就职哈佛商学院,但是我从不把自己仅仅认定为“教授”或“学者”,这些字眼隐含了一种距离感。我不只在研究管理,我不是一个中立的局外观察者,通过一个单面镜被动地观察管理,我是管理的一部分。管理是我的内在需求,是我为之奉献自己整个职业生涯的事业。

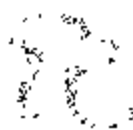
然而在1991年,一部分管理人员的行为威胁到我一生的事业。经济发展开始减速,第二年急转入衰退中。美国的企业一下子面临着巨大危机,每一天,报纸

头条新闻都醒目地报道那些具有很高知名度的企业宣布遭受严重亏损,而这些企业以前象征了坚不可摧的稳定与力量。企业美国(Corporate American)几乎都陷入了亏损的境地。

这次衰退很特殊。不是因为它的严峻和持久(因为以前曾有过更持久和严重的衰退),而是因为人们有一种感觉:大企业也在风口浪尖上,这才是真正的危机所在,因为人们普遍感到:高层管理者自身涉嫌制造了这场危机。大量媒体报道集中在公司的巨额亏损和猛增的失业率上,然而媒体也关注 CEO 们过高的薪水,关注那些高层管理人员如何以他们骇人听闻的狂热利用这次衰退借机操纵兼并和减员。涌现出一批“刀耕火种”(slash-and-burn)型经理,他们是一群短视的人。人们广泛地意识到,企业领导能肆意割断其与员工和股东的每一条信任纽带。即使不能将这场经济危机完全归因于他们,他们似乎也积极地甚或兴高采烈地参与制造了恶劣后果。

管理者的整体形象发生了巨大转变。以前经济衰退看起来是外部的,是由于不可控因素的大面积影响造成的,不是一个管理者所能控制的。战争、通货膨胀、高油价——过去这些是衰退的动因,是勒紧公司财务的缰绳。管理本身并不是罪魁祸首。

那时,我刚刚被提升为副教授,级别次于终生教授。这是我职业生涯中的一个关键时刻:我需要开展





大规模的研究项目来证明自己作为学者的才能。那年发生的事件恰好给我提供了理想的研究素材。

以后的几年我都沉浸在自己的研究中,考察几十个处于崩溃边缘的公司。同时,我也不得不见识了公众对企业管理者的信任是怎样渐渐被侵蚀掉的,这让我非常恼怒。那些慢慢侵蚀公司财产的企业家,不仅损害了自己的名誉,也毁损了整个职业以及每一位管理者的事业。我看到管理者中腐败蔓延,不由得怒从心来。我想其他商务人士也是同样愤慨。然而作为一个群体,我们却出奇地沉默,没有在公众面前批评那些糟糕的管理者,重塑职业形象。现在,10年过去了,又一次许多管理部门渎职行为丛生,我们面临着更严重的结局——也许是对企业领导更严重的信任危机。

我常常问自己怎样才能阻止对这个职业产生更大的伤害,如何阻止更多的经理人做出错误的决策,如何把现有的问题纠正过来。如何在管理者中建立一种共同认定的道德基准呢?如何让管理者们站起来维护这个职业,重振它的正统性和好名声?如何才能在这个职业中建立一种主人翁精神,使其成为我们根本性的宝贵资产,那样就没有人会冒险让这项资产受到伤害?

我开始思考是什么使管理者与对他们的约束分开,思考管理者怎样才能改善其在公众心目中的形象,

如何鼓励管理者改进自己的行为。一个念头迅速在我头脑中闪过：其他职业都有自己的行为准则：医师有他们的希波克拉底誓言(Hippocratic Oath)^①；律师要在法庭上当众宣誓。我认为这些准则对人们如何看待这些职业有巨大影响——告诉人们这些职业代表什么，从而创造出一种社会价值观。在我们的文化中有为人们广泛接受的对职业的愿景。我们都知道医生不会害人，他们的工作就是救死扶伤。我8岁的女儿说她长大后想做一名医生，我想这是因为她知道医生们用他们特殊的技能帮助人们，这种职业是值得追求的。

就像医药业，管理需要专长与技能，大量的培训与实习，这样你才能积极持久地影响他人的生活。为什么做一名医生意味着无私和创造巨大社会价值，而做一名成功的商人却相反呢？

长期以来，商业企业对于社会的贡献比其他任何职业都大。在创造就业、供养家庭、推动经济发展、实现科技突破等方面，其他行业都是无法与商业比拟的。但这既不是管理者自身的认识，也不是公众对于管理的普遍看法。

为什么不创立我们行业的行为准则呢？我的意思不是制订基本的道德准则或者重复法律条款，如“不

① 希波克拉底誓言(Hippocratic Oath)：医生从业前所立的保证拯救生命和遵守医德的誓言。——译者注





私吞员工的财产”等等,而是制订富有激励作用的行为准则,鼓励尊重、学习和高尚的品行。该准则应该直接明了,管理者可以放在他们的案头以便他们需要指导和激励的时候查阅。为什么不向全体管理者发布一项主旨宣言,概述我们的最高技能和职责标准?

当前公司的丑闻浪潮还远远没有结束,其影响已被我们深切地感受到。但这次,我再也不会沉默了。制定出一套指导性原则,我们就能够纠正以前的过错,就能够找回所需要的动力和希望——重新获得我们应得的信誉和信任。

管 理 誓 言

作为一名管理者,我受托管理社会最重要的资源之一:为居民创造巨大价值的企业。我发誓要维护这种信任,我了解自己作为企业公共利益的代理人对管理好企业所肩负的责任,因此自愿且荣幸做出如下承诺:

我将坚持不懈地提高企业创造的价值:无论是以商品和服务的形式,还是以就业、经济回报的形式;而且我将努力使这种价值真实而持久。为履行这一基本职责,我将尽力平衡我的企业所服务的众多不同对象

间的利益。

无论是在行动上还是精神上,我都遵守那些规范我及我管理的企业的法律,使我自身的行为与我公开宣扬的价值观相符,并对他人是否诚信保持警觉。我将永不让个人利益凌驾于企业利益之上。

我将及时、清晰和准确地向所有相关利益群体披露公司的信息。我将以透明的方式作决策,使之不受个人冲动和癖好的影响,并将尽最大努力保护弱势相关方如个人投资者、临时工或者小客户的利益。

我将基于已有的尽可能充分的现有信息做出商业判断,而且从不害怕说“我不知道”,在需要的时候我会咨询我的同事和企业外的员工。我将永远保持谦卑,在出现新情况时重新考虑我的决定和观点。

我会尊重从前任管理者们那里继承的技能和智慧,并欣然将我学到的东西传授给我可能帮助和指导的人。我将锐意创新,并视管理为一项职业,使其不断为增进社会福利作出贡献。





15. 记住你是谁 拥有梦想、保持希望、相信自己

金·B. 克拉克
Kim B. Clark



15. 记住你是谁

金·B. 克拉克

1995

年,金·B. 克拉克(Kim B. Clark)成为哈佛商学院院长。在其任期内,他提高了学院的技术平台,研究成果大幅增加,硬件设备得到极大改善。虽然学院发生了诸多翻天覆地的变化,但是其宗旨始终如一:培养出能够改变世界的领导者。

克拉克深深地扎根哈佛,他在这里获得经济学学士、硕士以及博士学位。1978年他成为商学院教师。他本人是一个十分杰出的研究企业的学者,还是一个制造业管理专家,与他人合著了八部著作。

他对领导教育重要性的信念,比他所有的证书都更加引人注目。他讲课时,语调从容而平和,使他的听众能全神贯注地听,他力图把自己的信念传递给他们。听众不管是大学新生还是首席执行官,都会情不自禁地凝神聆听。

1998

年我母亲去世了，两年前的6月份我父亲也去世了。我非常爱我的父母，也十分怀念他们。虽然他们离我而去了，但我感觉他们每天都在我的身边——他们对我的教诲和给我的忠告我都铭记在心。今天他们的教诲依然在指引着我。在你们前进的过程中，我希望能与你们一起分享他们的教诲。

第一条忠告来自于我的母亲。我的母亲是一个热情的女人。她身高还不满5英尺，但是她用满腔的热情来弥补身高的不足。她有一头乌黑的秀发，双眼闪闪发亮，对自己的孩子倾注了无穷的精力。她相信我们，深深地爱着我们。她在一个距离犹他州州立大学仅4个街区之遥的书香之家长大成人。她的一个哥哥是一所学院的院长，另一个哥哥是一名出色的医生兼医学教授。她对孩子们寄予了极高的期望，她也希望我们以高标准严格要求自己。

每天早晨我离家的时候，她都会叫住我，低下头注视着我的眼睛，说：“金，你今天出门是要当领导的。坚守你的是非观念，不要让任何人牵着你的鼻子走。记住你是谁！”每天妈妈给我的教导就是：记住所有那些为你工作、为你奉献的人，是他们让你有今天的成就。

记

住你是谁

152



记住当你踏出这扇门的时候，你肩负着众多的责任：家庭的名誉以及父母的期望。记住明天是属于你的，美好的机遇就在前方，希望你把这个世界变得更加美好。

这对一个每天清晨带着午餐盒去上学的小学生来说有点不堪重负。但是这教诲太意味深长了。我的母亲坚持让我对自己高标准严要求——不仅在我所做的事情上，还在我怎么做、为什么做上。她不仅仅是提出建议：她还时刻督促，帮助我实践自己的标准。

我还在幼儿园的时候，她就给我报了一个演讲班。在此后的五年内，我就在格雷丝·尼克松·斯图尔特(Grace Nixon Stuart)夫人的工作室里每周上两次课。斯图尔特夫人是一名舞台督导、表演教练兼声乐教师。她指定我们背一些台词、短篇剧本、独角戏以及莎士比亚十四行诗。她希望我们记住这些复杂的篇章，还要求我们在周六上课的时候当众表演。

每天早晨母亲都会早早把我叫起来练习这些作业。我不排练完她是绝不会离开我房间的，她会坐在我面前聆听并指导我(记住当时我才5岁)。有时候我仍然半睡半醒，记不住该背诵的篇章，或者表演不如人意，母亲就会打断我，说：“金，你一点都没尽力。如果这件事是值得你去做，你就应该全力做好它。”

除了少数篇章[比如说罗伯特·彭斯(Robert Burns)的民歌“啊，我的爱人像一朵红红的玫瑰/在六月里迎风初绽……”]，大部分格雷丝·尼克松·斯图尔

特夫人要求我们背诵的东西我都忘记了。但是母亲教我的东西到现在我还牢牢地记着。部分原因是反复聆听：在整个童年时期，我始终听到同样的教导，不夸张地说，的确是始终听到。

但更多的是母亲的教导所蕴含的深意。那些看起来像是忠告实际上是母亲灌输给我的、我所能领会的信念。我每周两次的演说课不仅锻炼了我当众演讲的能力，而且增强了我对成功的信念。“做领导”不仅仅意味着“遵循所有的规则”；它还意味着不要被其他孩子的观念所左右而去做一些违反自己本性的事情。最重要的是，我的母亲说“记住你是谁”的时候，她的意思是：我相信你，我希望你能履行自己的承诺，把握生活中的机遇，实现改变世界的愿望。

第二条忠告来自于我的父亲。我的父母在很多方面截然相反，他们的家庭背景和气质都大不相同。我的父亲是一个聪明而了不起的人，是个有耐心、和蔼、镇静、话语不多的领导者。他生长于布赖斯大峡谷(Bryce Canyon)谷底附近的农场里，那里至今还是一块蛮荒之地。他是家族里第一个上大学的人。

在我成长的过程中，我知道父亲是华盛顿州斯波坎(Spokane, Washington)，这个典型的郊外居住区的人物。他是一个农场杂志的广告部经理。他也是一个外表高贵的男





人——那浓密卷曲的头发整齐地扎在背后。但他早年却是一个牛仔——一个真正的牛仔，他驰骋牧场，放牛驯马。他知道天不亮就起床、整天做辛苦的体力活是什么滋味。

这种经历从许多方面塑造了他：他对工作极为专注并充满热情，对教育极为重视，并且热爱骑马。他离开农场外出求学，他离开了他的农场生活——但骑马是他一生的乐趣。他给我的忠告就是源于这种乐趣，源于他对骑马的热爱而悟出的一个道理，这是一条美妙动听而又深刻的忠告。那就是：**在**高处**驰骋。**

我父亲明白我们生活在谷底，执著于我们眼前的日常琐事，在这里一切都是一成不变的。但是我们不一定要在这里驰骋。我们可以到高处去驰骋，那里阳光明媚，天空深幽而湛蓝，在那里你好像可以永远纵情地驰骋。

他的训导是：把眼界放高。从低谷里走出来，从日常生活的阴影里走出来，到高地去，在那里你可以放眼远眺。沐浴在那里的阳光下，放飞你的思想，让清风拂过你的头发，让你的心去做伟大的梦，让你对生活、生命、梦想的激情尽情地宣泄。

虽然我的童年反复地萦绕着父母的教诲，但是直到高中毕业我才认识到他们是如何引导我的——以一种具体而实在的方式指引着我。

高中毕业那年，我和班上的朋友组织了一个摇滚

乐队。我们全身心地投入其中,反复练习,最后终于度过了在车库里偷唱的初级阶段,逐渐唱得很好了。我们的摇滚乐队很快就在周末进行公开演出并赚钱了。

我异常兴奋和激动。我的部分时间都投入在乐队中。而另一部分,我则是克拉克家族的长子,为自己的血统而自豪,坚守着自己的宗教信仰,专心学习,忙着申请上大学。我甚至没有告诉父母就申请了哈佛大学。我们家没有人上过哈佛,我也没有想过自己有机会上哈佛——但是我想试试。所以我部分时间是在忙着做一个很酷的摇滚歌手,另一部分时间则是花费在家庭、教堂和学业目标上。我可以说是双管齐下。

后来,我们赢得了市乐队大赛冠军,但是矛盾也随之出现了。我的乐队队友渴望变成明星——我们或许可以把乐队做大。但是我开始感到不安。我意识到自己并不能双管齐下,我正处在两条截然不同的轨道上:实际上我在变成两个人,身份的转换取决于我跟谁在一起。我必须做出决定。

我考虑了一下自己的选择,自己想做什么,想成为什么人。父母的话铭记在心,它指导我做出抉择。我记着自己是谁,自己来自于何处。我让自己梦想了一下未来——而这些梦想不是出唱片,蓄头发,吃住都在旅行车里,终日奔波。所以我退出了乐队。我的队友们都很震惊。他们认为我一定是疯了才退出乐队,我可是乐队成功的灵魂人物啊!但不论这支乐队将来如

记 住你是谁



何成功,我都知道这不是自己的正确选择。它与我自己的志向不符,与心中的感觉不符,与真正的自我不符——那简直就不是我。

在这件事上,以及在我生活中的许多事上,我父母的忠告帮助我重返早已明确的生活的重心。我还记得自己是谁——我心怀的希望和梦想。我可以看到那片高地——那是我想去的地方。有时候心中对自己想要过什么样的生活只有一个隐隐约约的印象,对未来毫无把握。但是父母的忠告却是我生活根基的最重要部分。

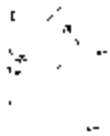
现今我的工作是培养明天的领导者——培养他们改变世界的能力。你们所有的人都有这种能力。你们每个人都有自己的根基。这种根基或许不是你父母的榜样作用,而可能是你的老师、导师或朋友的忠告,也可能是你自己的原则、价值观或信念。但是我希望你能铭记我父母的话。我希望不管你在什么组织中工作,不管你身处何地,当你周围的人问他们自己“我们可以信任谁?我们对谁有信心?”其答案都是你。

当你迈向未来时,我希望你明白,你被寄予了莫大的期望。未来是扑朔迷离的,但也充满了风险和丰厚的回报。在那个世界里,商机需要最具活力的力量去把握。我们需要把世界变得更美好的领导,需要高度

正直、自重和自信的领导。我们需要志向远大的领导，需要敢于做梦和畅想的领导，需要那些相信自己和相信周围的人的领导。

你就是拥有那种领导力的人。所以我对你的忠告很简单：做出明智正确的选择。找到你自身的支撑点——那些统御你生活的核心价值与原则，并永远坚守。

记住你是谁，并在高处驰骋。



住你是谁

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 记住你是谁：1 5 位哈佛教授震撼心灵的人生故事
作者 =
页数 = 1 5 8
S S 号 = 0
出版日期 =

封面
书名
版权
前言
目录
正文

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：（公益政策：允许同时报读多个专业，加报专业只收 200 元）

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《服装企业管理》MBA 双证班	高级服装企业管理职业经理证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元

全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元
全国《能源管理师》MBA 高等教育双证	高级企业能源管理师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。