

▶ ON

# 自我发现与重塑

「美」彼得·德鲁克 (Peter Drucker) / 克莱顿·克里斯坦森 (Clayton Christensen) / 罗伯特·奎因 (Robert Quinn) 等◎著  
刘铮箐、万艳、蒋荟蓉 等◎译

MANAGING ▶

YOURSELF ◀



自我发现与重塑  
ON MANAGING  
YOURSELF

〔美〕彼得·德鲁克  
克莱顿·克里斯坦森 等◎著  
刘铮箏、万艳、蒋荟蓉 等◎译  
罗伯特·奎因

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

自我发现与重塑 / (美) 德鲁克等著; 刘铮等译. —北京: 中信出版社, 2015.11  
(哈佛商业评论管理必读)

书名原文: HBR's 10 Must Reads on Managing Yourself

ISBN 978-7-5086-5432-4

I. ①自… II. ①德… ②刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 198140 号

HBR's 10 Must Reads on Managing Yourself

Copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 自我发现与重塑

著 者: [美] 彼得·德鲁克等

译 者: 刘铮等

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7.5 字 数: 158千字

版 次: 2015年11月第1版

印 次: 2015年11月第1次印刷

京权图字: 01-2015-2876

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-5432-4 / F · 3462

定 价: 45.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 致中国读者

很高兴向您介绍《哈佛商业评论·管理必读》的中文版。这套书是敝刊之重磅产品，它代表了《哈佛商业评论》多年来所有经典文章的最佳阵容，是所有商业领袖解决各个管理问题的必读之作。

这套图书源起于单篇文章的热卖。我们最初只是把书中每篇文章制作成PDF版，放在《哈佛商业评论》官方网站（[www.hbr.org](http://www.hbr.org)）供读者单篇购买阅读。读者很快争相购买。随后，我们将其中最受欢迎的文章围绕不同主题制作成一些合集。合集也随之大获成功。于是，我们将其设计制作成精美优良的系列纸质版图书以及相应的电子书，线上线下同时推向大众市场。自推出以来，这套图书就成为英语世界最热门的“管理圣经”，在亚马逊网站与全球各大国际机场持续热卖至今。它既是畅销书，也是常销书。

如今，这套图书终于亮相中国市场！我们相信，中国最具创新力的

商业领袖一定会立刻领会这套图书的价值。书中的理念多年来曾帮助无数企业在全球市场获得竞争优势。

书中每篇文章都出自《哈佛商业评论》资深编辑们的充分讨论与精心选择。文章与现实世界的相关性与影响力、观点的清晰与适用性，以及每个结论背后的研究与论证质量，都是文章入选的标准。我们也确保这些文章覆盖了几乎所有管理话题。

这些文章最惊人之处在于它们虽然出自过去，却与今日世界紧密相关。这些文章发表之后曾诞生无数全新理念，经由这套图书回到源头，你会发现重温经典意义是多么重大：有些状况已今非昔比、有些问题则一如从前——也有些做法曾误入歧途。而且，无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。

我们衷心期待这套书能给你以启迪，让你在生活和事业里不断成长，实现卓越。

祝你阅读愉快！

《哈佛商业评论》出版集团总编辑 殷阿笛

程明霞 编译

序

## 管理智慧超越时代

历时两年多的筹备，由哈佛商学院出版社（Harvard Business Review Press）、中信出版集团和《财经》杂志旗下的《哈佛商业评论》中文版联合推出的《哈佛商业评论·管理必读》丛书，终于在2015年与中国读者见面。毫不夸张地说，这套丛书是致力于研究商业管理和从事商业实践人士的必读经典。

这套丛书的英文版由哈佛商学院出版社编辑出版，英文原名是 Harvard Business Review's 10 Must Reads，直译就是《哈佛商业评论十篇必读》。丛书分门别类地精选了在过去几十年刊登在《哈佛商业评论》上最受读者认同的经典文章。这些文章在世界各地经历了不同读者长时间的研究和实践检验，是公认的全球商业管理的经典之作，包含了超越时代的管理智慧，称之为“管理圣经”也并不为过。

为了精益求精，哈佛、中信和《财经》三方合作者没有贪大求全一次性出齐，而是充分准备，在2015年首批推出三本，分别是《大师十

论》( *The Essentials* )、《什么造就了领导者》( *On Leadership* ) 和《自我发现与重塑》( *On Managing Yourself* ), 并将在 2016 年初再推出三本, 分别是 *On Strategy*, *On Change Management* 和 *On Managing People*。这套丛书的出版可以说是中文管理图书出版界的一件大事, 值得关注, 值得推荐。

进入 21 世纪以来, 随着全球商业实践与研究的进一步演进, 许多重要文章出现在《哈佛商业评论》上。哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书, 力求在新的商业环境下反映对管理经验和商业智慧的全新概括, 这是值得称道的。

成立于 1908 年的哈佛商学院与三个名字紧密联系在一起: MBA (工商管理硕士)、案例教学, 以及《哈佛商业评论》。可以说, 这三者构成了哈佛商学院的精髓。

在哈佛商学院成立之前, 美国已经有商业管理的本科教育 (1881 年起源于宾州大学), 也有商业管理的研究生教育 (1900 年起源于达特茅斯学院)。而哈佛商学院在 1908 年首创 *Master of Business Administration* (MBA) 这个学位, 并把它推向全球。哈佛商学院的 MBA 教育以案例教学为主, 最早是从法学院的司法案例教学中受到的启发。实践证明, 案例教学是 MBA 教育的有效方式。MBA 和案例教学已经在中国的商学院中深入人心。哈佛商学院的第三个精髓是 1922 年创刊的《哈佛商业评论》。这本杂志是连接教学、研究与管理实践的桥梁, 是近一百年来在商业管理实践中影响力最大的一本具有学术性的期刊。哈佛商学院在商界的影响力来自两方面: 一是人才培养, 主要是通过 MBA 和案例教学; 二是知识的创造和传播, 主要是通过《哈佛商业评论》。

我在1990年获得哈佛大学经济学博士学位。虽然哈佛商学院与哈佛主校园相隔一条查尔斯河，但由于哈佛商学院与哈佛经济系联合举办的“商业经济学”（business economics）的博士项目（迈克尔·波特就是从这个项目毕业的博士）与经济系的博士项目第一年是在一起上课的，所以哈佛商学院与经济系有密切联系。2006年我担任清华大学经济管理学院院长后，从2006年到2011年的五个学年期间我有幸担任哈佛商学院“院长顾问委员会”（Board of Dean's Advisors）委员，使我有机会比较深入地了解哈佛商学院的方方面面。在我担任哈佛商学院院长顾问委员会委员期间，我在2008年参加了哈佛商学院建院一百周年的活动，特别是经历了那年开启的MBA课程改革。2009年，清华大学经管学院聘请哈佛商学院原资深副院长麦克法兰教授（Warren McFarlan）担任学院案例中心联执主任，至今产生的英文案例通过哈佛商学院发布已达44篇。

《哈佛商业评论》发表过在商界产生巨大影响力的兼具思想性和实践性的文章，其中一些文章后来扩展成影响力更大的专著。比如INSEAD（欧洲工商管理学院）的W·钱·金教授，他最负盛名的那本《蓝海战略》就是基于最初发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章。正是根据这篇文章的分析框架和论述要点，金教授衍生出更丰富的内容，形成了这本轰动全球管理学界和企业界的名著，成为哈佛商学院出版社迄今最畅销的一本管理著作。更不要说哈佛商学院自己的两位著名教授迈克尔·波特和克莱顿·克里斯坦森了，他们那些有关战略和创新的最重要的管理思想，均是首先以文章形式发表在《哈佛商业评论》上，然后才延扩为专著的，成为商学院教师学生和企业管理者必读内容。

一个特别的例子是已故管理学大师彼得·德鲁克。他应当是迄今在



《哈佛商业评论》上发表文章数量最多的作者，并通过这些文章阐述了一整套的管理思想，也据此形成了十几本专著，重新定义了管理学，影响了几代人。德鲁克既非哈佛商学院教授，也非出身其他美国名校，而是一位终生贴近管理实践的学者。他并不在学术期刊上发表论文，但在《哈佛商业评论》这个平台上却如鱼得水。现在一般都认为，如果没有《哈佛商业评论》，德鲁克的管理思想可能会被湮没或被忽略。正是因为《哈佛商业评论》汇集了过去近一个世纪的全球商业管理思想的精华，所以这本杂志自称定义了现代管理学，这其中可能是有一定道理的。

《哈佛商业评论》不同于商业管理类的学术期刊，也不同于商业新闻杂志。学术期刊首先关注的是学术严谨性，其中重要的是理论和经验数据的系统性和科学性，但由此可能会牺牲实践相关性。而商业新闻杂志追求时效性和可读性，不仅缺乏系统性，而且也不精于深度和广度。《哈佛商业评论》另辟路径，首要关注的是商业管理实践的相关性，同时力求探讨问题的深度和所能应用的广度。商业管理既是科学，也是艺术。商业管理实践的知识和智慧，并不一定能从学术刊期中获得，更难从新闻杂志中获得。正是《哈佛商业评论》的这个定位，成就了它今天的地位。事实上，《哈佛商业评论》的内容已经成为全球所有商学院共享的知识宝库。纵观全球，至少到目前为止，还没有任何一本杂志在管理实践中的总体影响力超过《哈佛商业评论》。

这套丛书所精选的大师经典之作包括迈克尔·波特的《什么是战略》、西奥多·莱维特的《营销短视症》、罗纳德·海费兹的《领导适应性变革》、罗伯特·戈费的《你凭什么领导别人》、比尔·乔治的《真诚领导力》等。这些文章虽然写于多年前，但是由于企业经营的本质中

总有不变的方面，因此这些经典文章对广大管理者依然具有较强的指导意义，可以说是常读常新。正如《哈佛商业评论》总编辑殷阿笛（Adi Ignatius）在其序中所言：“无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。”这就是管理智慧可以超越时代的原因所在。

不过，我在此需要提醒中国读者在阅读这套丛书时注意下面三点。

第一，在中国从事商业管理教育和培训的读者或者经过系统商业管理学习的企业家对于这套丛书中的一部分内容可能并不陌生，尤其是彼得·德鲁克、迈克尔·波特、克里斯坦森和钱·金等管理大师们的名篇。不过，在中国经济和企业进入“新常态”的今天，重读这些经典会获得新的启示。而对于那些新进入商业管理学习和新进入管理实践的读者，这套丛书堪当必读教材。

第二，虽然经典的管理智慧超越时代，但是某些具体的理论、框架和模型随着技术、制度和竞争环境的变化而变化。在新的全球化竞争时代和互联网技术改变的商业与管理实践中，管理理论也需要与时俱进。比如波特教授的“五力竞争模型”如何在互联网时代进一步发展，就值得研究和探索。

第三，整套丛书几乎没有文章或案例直接谈及中国市场或中国公司。这并不奇怪，因为中国经济和企业的崛起不过是最近十几年的事，中国企业的管理实践基本上还没有反映在管理学的研究成果上。中国的商业实践与管理经验需要进入像《哈佛商业评论》这样的商业管理知识与见解的主流大本营。这或许是《哈佛商业评论》中文版的编辑们以及中国高校管理学院和商学院的教育工作者们的共同使命。

经过 30 多年的改革开放，中国经济已经进入“新常态”，大多数行业已经不能再简单依靠粗放式的方式发展。因此对于中国企业家和企业管理者来说，更高层次的管理挑战就在眼前。谁能更虚心好学，了解更丰富的管理智慧和商业思想，谁就更有可能在变化的市场竞争中占据先机。未来能够生存发展的企业，必然也必须是管理最好的企业。

正是从这个意义上说，这套管理经典丛书是所有试图在未来市场竞争中胜出的企业家必读的管理精华，亦是致力于全球发展的中国新一代管理学院和商学院教师及学生们最需要扎实学习的基本管理思想和思考框架。在我们终将超越这些成果之前，让我们先做到耳熟能详，头头是道，举一反三。

值得欣慰的是，这样一套优秀的管理丛书的中文版是由哈佛商学院出版社、《财经》和中信出版集团三强联手制作，可谓最佳组合。它们发挥各自在行业的优势，确保了图书的出版品质和权威性。衷心希望这套图书能够得到广大读者的喜爱。

清华大学经济管理学院院长 钱颖一

2015 年 9 月

# 1 商业智慧：你要如何衡量你的人生 克莱顿·克里斯坦森

001 | 将你最高超的商业智慧用到生活中去吧。每个人都应该问自己：我如何确保在职业生涯中感到快乐？我如何确保与配偶及家人的关系成为持续幸福的源泉？我如何能诚实正直地生活？

# 2 自我管理：你的职场上限究竟在哪里 彼得·德鲁克

017 | 在知识经济时代，成功青睐那些了解自己的人，也就是那些了解自身优势、价值观以及如何表现最佳的人。决定你职场上限的其实只有你自己。

# 3 解放时间：谁背着猴子 小威廉·翁肯 唐纳德·沃斯

043 | 管理者们应该最大限度地减少或消除受下属支配的时间，然后利用增加的时间更好地处理上司和组织下达的任务。然而，大多数管理者对此却全然不知。

# 4 面对困境：“复原力”的秘密 黛安娜·库图

057 | 复原力强的人拥有三个明显特征：冷静接受眼前的事实；在艰难时期依然能找到生活意义；有惊人的临时应变能力，擅长利用手中的一切资源。

## 5 高效能工作：管理能量，而非时间 托尼·施瓦茨 凯瑟琳·麦卡锡

075

人的时间是一种有限的资源，但人们的能量是可以重新获得的，组织可以帮助员工从身体上、情绪上和精神上获得复原能量。

## 6 注意力缺失：超负荷运转的大脑 爱德华·哈洛韦尔

097

现代办公室生活的紧张忙碌，以及一种越来越常见的“注意力缺失症”，正在使一些沉着稳重的管理者沦为狂躁的平庸之辈。

## 7 全方位领导力：人生不是零和游戏 斯图尔特·弗里德曼

119

传统观点将领导者的工作和生活对立起来，其实，采用适当的方法，我们可以很好地兼顾在工作、家庭、社区和个人4个方面扮演的角色，成为更出色的领导者并拥有更完美的人生。

## 8 职场行动力：重掌工作主动权 舒曼特拉·高沙尔 海克·布鲁赫

139

通过理解我们能如何约束自己、采取有目的性的战略行动，我们就能够控制工作——而不是让工作控制我们。

## 9 本真领导力：价值观与本能的行动 罗伯特·奎因

155

当你面临危机时，必须凭借自己最深层的价值观和本能来行动。在这种状态下，你本能地知道该如何行事，你会随机应变，表现最佳。

## 10 职业挑战：领导者自省7问 罗伯特·卡普兰

179

在你职业发展的某个阶段，要弄清你的工作成效如何，最好的方法就是静下心来问自己几个问题；而且，知道该问哪些问题比获得答案更重要。

## 11 情绪领导力：自我发现与重塑 丹尼尔·戈尔曼 理查德·博亚特兹 安妮·麦基

203

新的研究表明，领导者拥有何种情绪发挥着重要作用，这一发现重新定义了领导者首先应该做，也是可以做到最好的事情。

# 商业智慧： 你要如何衡量你的人生

## How Will You Measure Your Life?

作者：克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）

译者：万艳

作者简介：克莱顿·克里斯坦森，哈佛商学院 Robert and Jane Cizik 工商管理学教席教授。

在《创新者的窘境》出版前，我曾接到来自时任英特尔董事长安迪·格鲁夫（Andrew Grove）的电话。格鲁夫读过我早期关于颠覆式创新的一篇文章，想让我向他的下属讲讲我的研究，以及这套理论对英特尔的启示。我兴奋地飞到硅谷，如约到达会面地点，结果格鲁夫却说：“你看，出了点儿状况。我们只能给你 10 分钟时间，直接给我们说说，你那套颠覆式创新的模型对英特尔来说意味着什么。”我回答说做不到，至少需要 30 分钟来解释这套模型，因为只有了解了模型之后，针对英特尔的分析才有意义。我讲解了 10 分钟后，格鲁夫打断

## 核心观点

哈佛商学院的克里斯坦森教授教有抱负的MBA学员们如何用管理和创新理论，来打造竞争力更强的公司；同时他也相信这些理论能帮助人们过上更幸福的生活。在本文中，他解释了该如何探索一些每个人都应该问自己的问题：我如何确保在职业生涯中感到快乐？我如何确保与配偶及家人的关系成为持续幸福的源泉？我如何能诚实正直地生活？

第一个问题的答案来自弗雷德里克·赫茨伯格的理论，他认为人生的强大动力并非来自金钱，而是来自学习、在责任中成长、为他人奉献以及个人成就获得认可。因此，如果管理者能够出色地完成工作，管理可以成为最崇高的职业；因为没有任何一个职业能像管理一样提供如此多的方式，来帮助他人发现学习与成长的机会。

克里斯坦森还写道，踏入商界后的生活并非人们想象的那样，只是买卖与投资。确定好个人资源分配的原则，可以帮助人们获得来自家庭的幸福。公司如果没有合理分配资源的话，最后会与管理层设想的相去甚远。个人的资源分配也是如此：如果缺乏清晰的人生目标，你会将时间和精力浪费在获取短期的、最快见到成效的事情上，而非对你重要的事情上。

此外，正如过度关注边际成本会导致公司做出错误的决策，如果一个人做错事时抱有“就这一次”的想法——这种边际成本低得让人难以拒绝，你就会无视你选择的错误道路而继续向前。此时，最为重要的是你如何定义自己的信念，并为此设定安全线。

了我：“听着，我已经了解了你的模型，直接告诉我们它对英特尔的价值是什么。”

我坚持说，我还需要10分钟讲述颠覆式创新在钢铁等不同行业的发生过程，好让格鲁夫及其团队理解颠覆式创新的运作原理。我向他们讲述了纽柯（Nucor）钢铁公司和其他小钢铁厂如何颠覆了最低端的钢筋和螺纹钢市场，然后逐步向高端延伸，击败了传统的钢铁业巨头。



在我讲完了小钢铁公司的故事后，格鲁夫说：“好，我懂了。颠覆式创新对英特尔而言意味着……”他接着清楚地阐述了公司将发布赛扬处理器的计划，作为抢占低端市场的战略。

自那之后，我曾无数次回忆起这段往事。要是我当初一味地告诉格鲁夫，他应该重视微处理器业务的话，我恐怕当场就被“干掉”了。相反，通过告诉他如何去思考而不是该思考什么，他自己得出了我视为正确的决定。

这段经历给我带来了深远的影响。每当有人问我该怎么做时，我很少直接给出答案，而是将问题融入我的一个模型中。我会描述模型在截然不同的行业中运作的过程，然后对方会说：“好，我懂了。”而且他们自己得出的结论，比我能给出的更深刻。

我在哈佛商学院教授的课程，是帮助学生了解何为好的管理理论，以及它们是如何产生的。为此，我会借助不同的模型或理论让学生从多维度了解，一位领导者是如何激发创新和推动企业发展的。在每堂课上，我们都会审视一家公司，利用这些理论来分析这家公司目前的局面是如何形成的，以及为了达到想要的结果，该采取哪些管理举措。

在最后一次课上，我会要求学生利用所学，为以下三个问题提供令人信服的答案：第一，我如何确保在职业生涯中感到快乐？第二，我如何确保与配偶及家人的关系成为持续幸福的源泉？第三，我如何确保不陷入牢狱之灾？尽管最后一个问题听上去像是在开玩笑，但我