

苹果是方的

另类领导力思考

Apples Are Square:
Thinking Differently About Leadership

[美] 苏珊·S.库兹马斯基 一著
托马斯·D.库兹马斯基
胡玮珊 一译



“方形苹果”的成功领导术

削去传统“竞争与控制”的原有外貌，
呈现方形苹果崭新亮丽的六个面：

谦虚为怀、同理心、透明度、兼容并蓄、合作无间、以价值观决策。

天津出版传媒集团



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

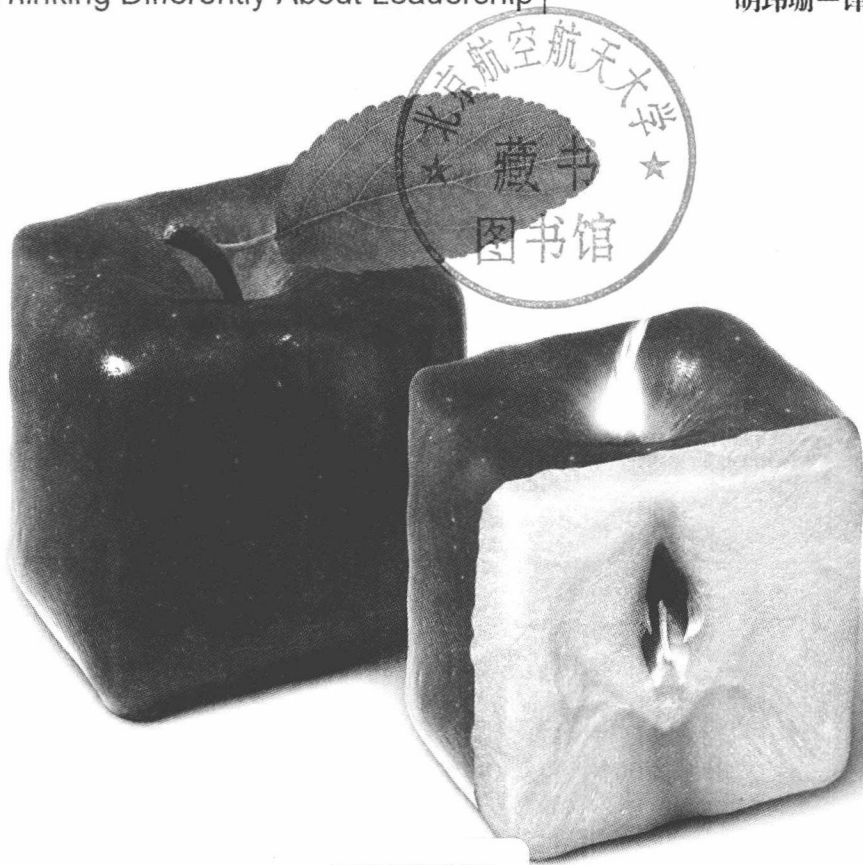
013029103

C933
281

苹果是方的 另类领导力思考

Apples Are Square:
Thinking Differently About Leadership

[美]苏珊·S.库兹马斯基 著
托马斯·D.库兹马斯基 著
胡玮珊 译



北航

C1637499

天津出版传媒集团



天津教育出版社
TIANJIN EDUCATION PRESS

C933
281

图书在版编目 (CIP) 数据

苹果是方的：另类领导力思考 / (美) 库兹马斯基 (Kuczmarski, S. S.), (美) 库兹马斯基 (Kuczmarski, T. D.) 著; 胡玮珊译. —天津: 天津教育出版社, 2013.2

书名原文: Apples are square: thinking differently about leadership
ISBN 978-7-5309-7181-9

I. ①苹… II. ①库…②库…③胡… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第037581号

苹果是方的：另类领导力思考

出 版 人 胡振泰

作 者	[美] 苏珊·S.库兹马斯基 托马斯·D.库兹马斯基
译 者	胡玮珊
责任编辑	常 浩
特约编辑	梁暑军
封面设计	 元明设计 YUANMING DESIGN
版式设计	睿佳工作室

出版发行 天津出版传媒集团
天津教育出版社
天津市和平区西康路35号 邮政编码 300051
<http://www.tjeph.com.cn>

经 销	全国新华书店
印 刷	三河市华晨印务有限公司
版 次	2013年4月第1版
印 次	2013年4月第1次印刷
规 格	16开 (700×940毫米)
字 数	200千字
印 张	17.5
书 号	ISBN 978-7-5309-7181-9
定 价	32.00元

前言

过去的五年来，我们一直忙着写这本书。这段过程对我们两人而言，都是一次虚心学习、深具启发的体验。这虽然是我们的第七本书，但我们却深切感到，书中传达的讯息都是第一手、也是最重要的。我们期许本书让人们对于领导、行为以及对人生成功的定义产生改变。

起初，我们访问了一百个人，了解他们对于领导以及成功意义的看法。随后，我们访谈了二十五位以价值为导向的领导者；这些受访者在我们的看来，都堪称二十一世纪新时代领导的代表。通过这些访谈，我们对领导之道以及成功的意义有了深入的认识，而这些经验之谈也为本书建立了崭新的架构，令我们受益匪浅。虽然本身都是老师，但我们觉得这些受访者的经验深具启发，而且言谈之中充满感动，仿佛对我们呐喊：“醒醒吧！我们需要改变！”

书中对六大领导特质和对全新的成功定义的阐述，更为这些先驱者的介绍掀起高潮。此外，我们也提出七大步骤，说明个人和企业组织该怎样达成这些目标。

本书挑战典型的男性架构。几个世纪以来，领导者一直秉持“掌控与竞争”的思维。大家都想要成为赢家，攀越巅峰，掌控情势，压抑自己的情绪，在人生的每一个层面都积极竞争——我们身边都有这样的人物。这些行为有时候或许没有问题，可是如果在过程之中会伤害到别人，或是踩着别人的头往上爬，那可是不容接受的行为。近年来，“比较”也纳入这

2 苹果是方的 另类领导力思考 Apples Are Square: Thinking Differently About Leadership

种典型的特质之中。我的地位、收入、事业发展和成功，跟别人比起来怎么样？这种比较的心态往往会引出负面的行为，而这完全是根源于错误的价值观。

我们提出一套崭新的领导典范。书中介绍的六大特质——也就是“方形的苹果”——可以扭转我们工作环境的风貌和内在组织。要是没有这些特质，许多企业绝对无法发挥集体最大的潜力。重新塑造工作任务并不容易，不是单纯拿把刀子把苹果烂的地方修掉而已，书中介绍的七大步骤可以让企业改头换面，创造优势，并为工作环境重新注入活力，以价值作为行动的导向。

可惜的是，我们指出的这六大领导特质目前并不常见。尽管如此，我们强烈地认为这些是领导者开创未来所必须具备的特质，能够扭转领导者“掌控与竞争”的典型心态，展现分享领导权、懂得放手、合作以及重视服务他人（而不是以自己为重）的领导风范。我们相信，人生的赛局可以出现完全不同的玩法。

二十五位受访者的选择方式

1995年，我们合作出版了《价值导向的领导风格》（*Values-Based Leadership*）一书，为企业组织重新注入价值观和规范。在《苹果是方的》这本书中，我们进一步探讨过去十二年来价值导向的领导风范出现了什么样的转变，以及当今工作环境该怎样适应。

我们在研究之初便发现，许多员工对于价值导向的领导者评价很高。价

值导向的领导者在员工眼里，依然充满活力，懂得激励人心，而且干练。

我们接着找出二十五位也认同这些理念的领导者。这些受访者都是备受景仰、充满热情、以价值为导向的领导者。受访者来自各种组织，所从事的产业包括体育界、商业界、学术界、政府部门以及非营利事业，同时也兼具地域位置的代表性，其中包括美国沿岸地区和内陆地区。

令人惊讶的是，这些受访人士在访谈中阐述的见解，为领导风范界定、展现出崭新的定义。事实上，书中提出的六大领导特质，就是以这二十五位受访者为典范，并根据他们的建议，拟定出变革的七大步骤。具体而言，我们寻找的是在团队环境之中头角峥嵘的成功之士。

哪些人是“方形的苹果”？

许多受访者其实没有上过杂志封面或是担任过谈话节目的特别嘉宾。不过，每一位对所属组织和周边人员都有可观的正面影响力。这些领导人物不是当代的媒体宠儿，而是未来领导风范的汇聚。他们为领导风范奠定新的方向和风格，完全以人为本，而不是以领导者本身为重。我们觉得，这些受访人士堪称当代崭新的领导典范。

我们从受访者的见解之中，发现崭新的领导特质，能够激励团队、个人以及巩固组织，达成卓越的目标。我们也从中找到衡量成功的新方法。人们往往以金钱作为成功的衡量标准，但这套崭新的成功定义却是根据书中这六大罕见的领导特质作为衡量标杆。

二十五位价值导向的领导者

克里斯·卓里奇 (Chris Zorich)
维吉尼亚·吉尔摩 (Virginia Gilmore)
查尔斯·刘易斯 (Charles Lewis)
乔·霍尔 (Joel Hall)
迪帕克·杰恩 (Dipak Jain)
克雷格·纽马克 (Craig Newmark)
金柏莉·西尼尔 (Kimberly Senior)
卡罗尔·伯尼克 (Carol Bernick)
嘉莱塔·克莱顿 (Galeta Clayton)
兰迪·拉雷莫尔 (Randy Larrimore)
苏珊·奥顿 (Susan Anton)
保莉特·科尔 (Paulette Cole)
凯文·梅尔维尔·詹宁斯 (Kevin Melville Jennings)
卡西·摩里斯·霍弗 (Kaethe Morris Hoffer)
杰克·里欧佩拉 (Jack Riopelle)
狄恩·卡曼 (Dean Kamen)
布莱恩·佐尔格 (Brian Sorge)
利昂·德普雷 (Leon Despres)
罗宾·吉尔曼 (Robin Gilman)
斯科特·卢茨 (Scott Lutz)
简·萨科斯基 (Jan Schakowsky)
文森·派顿 (Vincent Patton)
亨利·吉夫尼 (Henry Givray)
杰里·费希尔 (Jerry Fisher)
玛莉·韦伯 (Mary Ellen Weber)

在《苹果是方的》这二十五位受访的领导者当中，有十一位属于企业集团、创业家以及商业界。杰克·里欧佩拉（Jack Riopelle）、凯罗·伯尼克（Carol Bernick）、兰迪·拉雷莫尔（Randy Larrimore）以及亨利·吉夫莱（Henry Givray），都是经营商品与服务企业的首席执行官，旗下企业包括Wisconsin Film & Bag公司、Alberto-Culver公司、联合办公用具公司（United Stationers）以及史密斯巴克林公司（Smith Bucklin）。

DEKA研究公司总裁狄恩·卡曼（Dean Kamen），也是个人运输载具摄位车（segway）的发明者；Craigslist创办人克雷格·纽马克（Craig Newmark），以及自行创设创新与沟通顾问公司的罗宾·吉尔曼（Robin Gilman），都是创业家、发明家以及顾问，分别专精于科技、网络社群以及通讯等领域。

身为纽约ABC Home创办人与首席执行官的保莉特·科尔（Paulette Cole），她对社会使命以及公共议题的投入程度无人可出其右。在她的协助下，顾客可以通过购买行为表达个人认同的价值，让自己的家成为神圣的空间，并影响社会的变革和不公不义之处。

费希尔（Jerry Fisher）曾领导百特药厂（Baxter）的研发部门长达三十三年；退休八个月后，他接下Aksys这家新兴小公司科技长的职位。布莱恩·佐尔格是Lambert & Associates顾问公司客户解决方案的副总裁，Lambert & Associates是专精于领导之道以及多元经营的顾问公司。这两位都认为“人”而非“科技”，才是企业的主要资产。此外，曾经执掌通用磨坊（General Mills）并和杜邦（Dupont）合资大豆事业的斯科特·卢茨（Scott Lutz），也认同以团队为基础的领导风范。

至于学术界的受访者，有西北大学凯洛格商学院（Northwestern University Kellogg School of Management）院长迪帕克·杰恩（Dipak Jain），以及芝加哥市主日学校（Chicago City Day School）创办人兼校长

嘉莱塔·克莱顿（Galeta Clayton），这所私立小学已有二十五年蓬勃发展的历史。

另外，还有几位受访者则是来自于非营利机构：克里斯·卓里奇（Chris Zorich）曾经三度赢得全美职业橄榄球赛（All-American）冠军以及隆巴迪奖（Lombardi Award），现在则是职业律师，并在一家专门协助贫苦无依者的慈善基金会担任董事长。此外，金伯利·西尼尔（Kimberly Senior）是芝加哥某大社区计划的总监，这项计划的服务对象是未婚怀孕的少女。维吉尼亚·吉尔摩（Virginia Gilmore）曾是Kaytee产品公司的资深执行主管，后来她一手创办苏菲亚基金会（Sophia Foundation），为了促进妇女和儿童的成长和尊严而努力。

我们也访问了娱乐界的常青树——苏珊·奥顿。她是知名的百老汇明星和电视名人，目前正在拉斯维加斯主演舞台剧《发胶明星梦》（*Hairspray*）。

查尔斯·刘易斯是华盛顿“公共诚信中心”（The Center for Public Integrity）的创办人，至今已经发表大约三百份调查报告以及十四本著作，揭发政府黑幕的真相。和刘易斯先生一样，服务于伊利诺伊州女性地位委员会的女性主义运动人士、律师卡西·摩里斯·霍弗（Kaethe Morris Hoffer）也一直为公共议题积极奔走——翔实、透明地报道性暴力和家暴等社会问题。

在自我激励（self-empowerment）领域，我们访问了知名的星象学顾问暨治疗师凯文·梅尔维尔·詹宁斯。詹宁斯先生为名人占卜塔罗牌，他认为自我实现以及内心探索拥有解救这个世界的力量。

在政府部门，我们访问曾经上过两次太空的美国太空总署（NASA）宇航员玛莉·韦伯（Mary Ellen Weber），她负责掌控国际太空站（International Space Station）兴建工程的机械部分。美国国会参议员萨科

斯基（Jan Schakowsky），他曾经提案建议国家加强对食品标签的规范。里昂·德普雷（Leon Despres），担任芝加哥市议员长达四十五年，服务乡梓。已退休的海岸防卫队一等士官长文森·派顿（Vincent Patton），为国服务三十年，赢得八枚奖章以及十六个团队和纪律优良奖。

访谈的问题是什么？

通常来说，我们访谈的重点在于了解每一位受访者怎样将他或她的热情和价值观转为行动。我们设计出一份访谈提纲，其中包括大约十五个开放式的问题（见下页）。每一次访谈耗时大约两到三个小时，都有录音和书面记录。然后，我们根据访谈记录的细节找出定性数据（qualitative data），进行深入地分析，从中找到结论。这次的访谈经验让我们大感振奋，录音誊稿人员一直追问有没有更多的访谈记录。这时我们才意外发现，受访者所阐述的见解的确是不可多得的。我们相信，当各位听过这些令人赞叹的故事之后，一定也会体验到同样的能量。不可否认，这些受访者的意见将会打动许多人的心弦。

访问价值导向领导者的问题：

- 1 你个人秉持什么价值观？这些价值观是怎样培养起来的（从何而来）？
- 2 你怎样将这些价值观应用在个人生活及职场生涯上？
- 3 请以例子说明你的价值观在职场上受到挑战的情形，以及你怎样回应这个情况？
- 4 你怎样描述自己秉持的人生目标以及专业使命？
- 5 你觉得价值导向的领导者应该具备哪些关键特质？
- 6 身为领导者，把心力投注于个人还是团队上会比较重要？请说明原因。
- 7 说到员工忠诚以及去留这些议题，企业的员工似乎总是来来去去。你认为这个趋势的起因是什么？你要怎样处理？
- 8 在你共事过的领导人物当中，哪个最优秀？哪个最差？请说明原因。你从这些最优秀或最差的领导人身上学到了什么？
- 9 你怎样衡量自己个人生活和专业上的成败？
- 10 请说明你最宝贵的人生心得，你从谁的身上得到这些领悟？这些体验对你有何改变？
- 11 你的态度果断吗？请说明具体的方式和个中原因。你所秉持的价值观对于这样的果断态度有何影响？
- 12 你和工作环境之中其他人的往来属于哪一种关系？
- 13 你们所属的组织之中，有没有一种向心力或是同舟共济的气氛？如果答案是肯定的，你会怎样加以描述和记录？
- 14 展望未来，在你们从事的产业之中，人们应该怎样改变？
- 15 哪本书对你的人生造成的影响最大？请说明原因。

本书的组织方式

在当今的世界中，我辈必须以不同的方式来看待成功。本书介绍的这套模式，将会引领我们迎接未来的挑战。《苹果是方的》为成功界定了崭新的定义，以及评估个人及组织价值的新方式。

《苹果是方的》分成两个部分——第一个部分界定成功的特质，第二个部分探讨启动变革的七大步骤。第一个部分说明崭新的领导模式，其中包括六大特质：谦虚为怀（humility）、同理心（compassion）、透明度（transparency）、兼容并蓄（inclusiveness）、合作无间（collaboration）以及秉持价值观的果断决策（values-based decisiveness）。第一部分会在每一章中逐一介绍这六大特质。第二部分“启动变革的七大步骤”，我们将逐一列举这套崭新的领导风范达到目标的过程。重塑“苹果”的任务不是个容易的事情。拿刀子把烂的地方切掉——就好比工作场所必须通过七大变革步骤进行重整一样——困难度会更高。本书这个部分会在每一章对这些步骤逐一加以介绍。

如何运用本书

我们的六大领导特质和七大变革步骤将是当今职场的解药。我们着手写这本书的目的可以分为三个层面来说明：

1. 提升人们的意识，协助他们了解重新检视领导和成功的必要性。
2. 为二十一世纪崭新的领导者界定、展现所需的六大罕见特质——谦虚为怀、同理心、透明度、兼容并蓄、合作无间以及秉持价值观的果断决策。
3. 以七大变革步骤说明达到这个目标的过程。

我们每一个人身为团队的一分子，都必须肩负变革的责任。面对新时代的挑战，我们必须自我改造——成为具备崭新特质的参与者。唯有如此，我们在职场和个人的生活之中，才能充分发挥集体的最大潜力。《苹果是方的》这本书登高一呼，为行动揭开了序幕。

Copyright © 2007 by Susan S. Kuczmarski, Ed.D and Thomas D. Kuczmarski
Copyright licensed by Kaplan Publishing
arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

版权合同登记号 图字 02-2010-256



北航

C1637499

目录

第一部分 界定成功的特质

第一章 苹果是方的 / 3

第二章 新的成功模式 / 15

第三章 谦虚为怀 / 27

第四章 同理心 / 37

第五章 透明度 / 55

第六章 兼容并蓄 / 71

第七章 合作无间 / 89

第八章 以价值观为基准的果断决策 / 105

第二部分 启动变革的七大步骤

第九章 步骤1：主动服务他人 / 123

第十章 步骤2：问问“我是谁？” / 141

第十一章 步骤3：问问“你是谁？” / 157

第十二章 步骤4：找出共同的立足点 / 171

第十三章 步骤5：不要故步自封 / 189

第十四章 步骤6：为他人加油打气 / 205

第十五章 步骤7：不要吃干抹尽 / 223

第十六章 拉人一把 / 239

后记：人和的世界 / 251

关于作者 / 258

致谢 / 260

第一部分

界定成功的特质

