

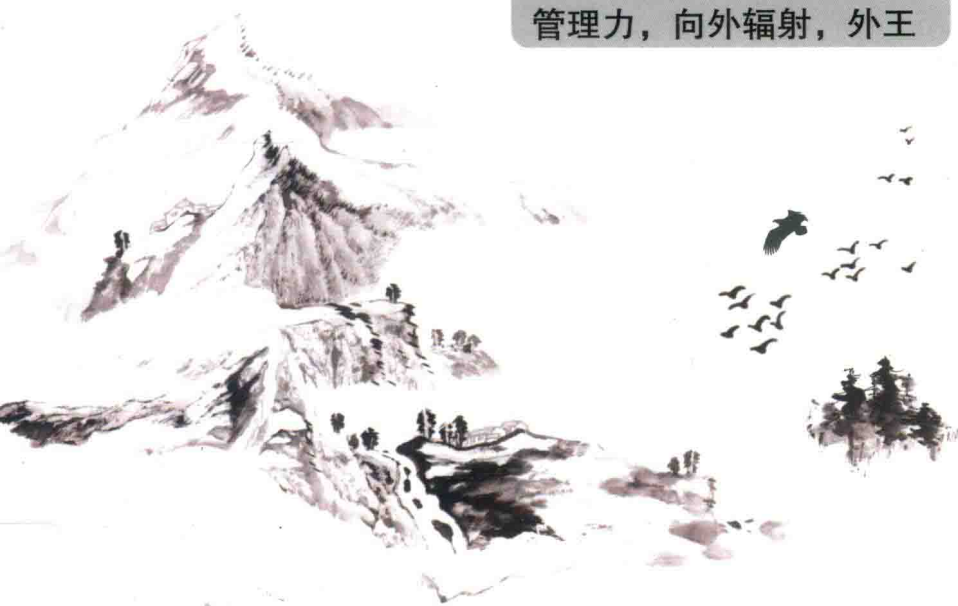
《成为教练式的领导者》姊妹篇

领导者的 自我超越

激发心理资本 (升级版)

曹宇红 张 镒 著

领导力，向内行走，内圣
管理力，向外辐射，外王



中国工信出版集团

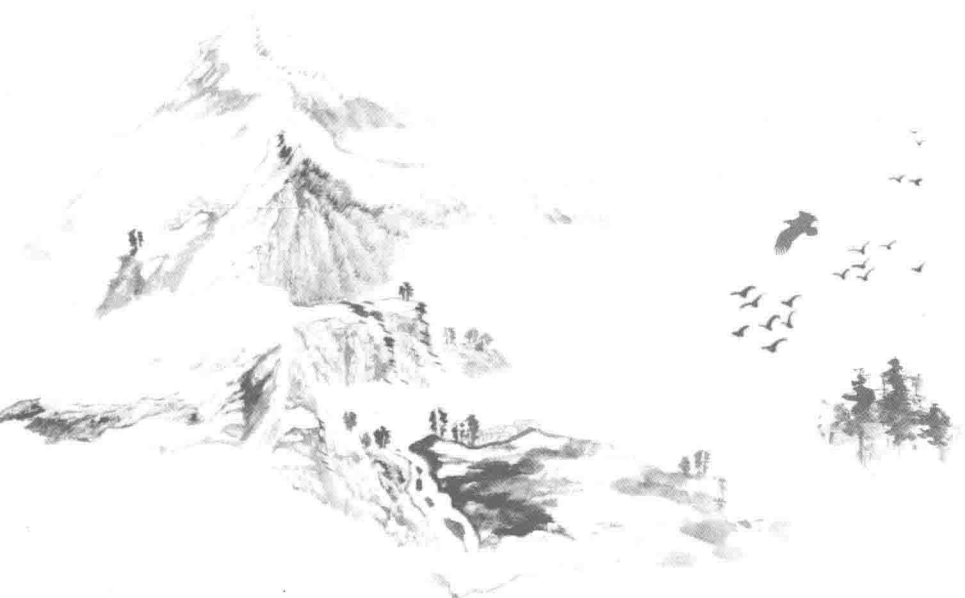


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

领导者的 自我超越

激发心理资本 (升级版)

曹宇红 张 镒 著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

领导者的自我超越：激发心理资本：升级版 / 曹宇红，张镡著. —北京：电子工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-121-31434-6

I. ①领… II. ①曹… ②张… III. ①领导心理学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第092346号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：袁桂春

印 刷：三河市华成印务有限公司

装 订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：209 千字

版 次：2014 年 6 月第 1 版

2017 年 5 月第 2 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn

推荐序一

内在生命的主宰者

有这样一个故事：一位科学家（彼得·罗素博士）感到被很多电话打扰，为了解决这个问题，他把自己的电话变成了一个应答机。通过应答机，他很直率地对来电者提出了两个问题：“你是谁？”“你想要什么？”过了几秒钟他又说：“绝大多数人在死亡前甚至都没回答其中的一个问题。”

本书将帮助商业领导者为自己回答这些问题。在我们这个现代而复杂的世界里，有许多压力产生，有时更是严重的情绪困境，商业领导者在此情境下面临着众多挑战。了解自己并管理自己的内在资源，将使你的工作更有效、生活更幸福。

在你能够成为一位更幸福的商业领导者之前，你需要对成为一名“自己内在生命的主宰者”做出十分肯定的承诺。通常，那意味着你知道“你是谁”、“你想成为什么样的人”，而不仅仅是“你想拥有什么”、“你想做什么”。自我主宰是说你能够主管自己的体验，而这经常始于更多的自我觉察：觉察自己的感受、想法和需求。在更深的层面，你逐渐意识到自己的渴望和人类的渴望。而在最开始的时候，你常会经历两难的境况，比如，当你明明感到想说“不”时，却说了“是”。尽管假装一切进行得很不错，你却不开心。你或许会发现，有好几个寂静的、

内在的声音将你拖向不同的方向。如果你偶尔遇到这样的事情，就和这些“内在的冲突”待在一起，对此好奇一些：这些不同的声音想要什么？它们意味着什么？它们来自哪里？本书将帮你找到一些有用的答案，你可以用之来更和谐地管理你的内在世界。

你内在世界中的一个主要领域是你的感受，你需要对其进行监测、接纳，或者改变。感受是属于你的，它可能是生气、害怕、难过，或者任何其他的。如果它们属于你，就像你拥有衣服一样，你可以改变它们，你就不会再被你的感受所控制。要深深地觉察你的感受，接纳它们（而并不一定要喜欢它们），并且学习如何管理和对待它们。通过这种方式你可以主宰自己和情境，而不是带着恐惧和愤怒去控制他人和情境。研究表明，一旦商业领导者的领导风格从指责和评判变为欣赏和鼓励，员工将变得更加高效与合作。一旦感受到内在的安全，你的情绪就很少被其他人的不当行为触发。

卓越领导力的另一个重要方面是态度。“你如何看待事情”在你作为商业领导者的角色中举足轻重。你需要去检视自己的态度，负面的态度产生负面的结果。再一次，觉察你如何看待自己，如何看待员工，如何看待情境。从监测你每天的思维开始：你能主宰这些思维吗？还是这些思维仿佛浮云被风吹着四处飘荡？你需要去管理你的思绪、观点和态度，就像你学着如何去管理你的感受。

我们都想要一些东西。人们在生活中不可能没有对自己和他人的期待。当然，不可避免地，其他人对你也总是充满期待，尤其当你是一位商业领导者时。这些期待需要是现实的、公平的、合适的，而且是适时的。你需要运用自己的能力在合适的时候去说“是”和“不”。我们面临的一个大问题是，当我们过去有一些“未满足的期待”的时候，我们依然还抓着不放。我们可以穿过记忆回到我们的儿时，就会发现

我们依然紧紧捉住那些未被满足的期待。比如，小的时候，我想要（期待着）爸爸陪我玩，但当时他有两份工作，根本没有闲暇时间来陪我。为此我记恨他很多年，因为我的期待一直未得到满足。学会处理自己“未满足的期待”，尤其是那些来自小时候的，那你就可以更投入、更深地体验“活在当下”。多花些时间在“洞察期待”那一章吧，那会对你很有帮助。

当你可以更好地觉察内在自己的时候，你将越来越多地体验到对自己的欣赏和对他人的理解，与他人的关系也会变得越来越和谐。你会成为一位更加幸福、更加成功的商业领导者。

我建议你不仅阅读本书，而且要仔细地研究本书，好好地运用本书中所包含的智慧。这是一本出色而实用的书。

送去我最美好的祝愿！

约翰·贝曼博士

贝曼萨提亚中国管理中心主席

曾任英国哥伦比亚大学教授

《萨提亚转化式治疗模式》、《萨提亚成长模式的应用》作者

《萨提亚家庭治疗模式》合著者之一

推荐序二

心灵的自由

拿到曹宇红女士和张镒先生新书的第二天，我已经坐在前往波士顿的机舱里。打开阅读灯，我慢慢地为本书中那些优美的文字所绽放的芳香深深吸引，更为书中那些鲜活的案例和一个个觉察时刻所释放的温暖紧紧包裹。

在美国哈佛大学、西点军校、百森商学院、硅谷进修和游学的短短20来天，没有工作的打扰，我终于可以将自己还给自己，终于有机会反刍和细细品味本书中那些文字背后的人生要义。此时此刻，波士顿的雪还没有消融。每天早晨6点起床，我读完当天教授们布置的案例，从容地吃完一顿丰盛的早餐；7点20分穿上风衣，从酒店出发，穿越波士顿冷冽的寒风，漫步走过两个教堂和一块墓地，准点来到哈佛教职工俱乐部的教室，开始一天简单的学生生活。

我创业十几年了，那些看似久远但仍然埋藏在心底、束缚着我的重负和压抑，那些时时缠绕着我的失败、痛苦、迷茫、冲突、悲伤、失望、内疚、愤怒和恐惧等情绪，好像一夜之间成了我的好朋友，突然有了一种轻快的释放感。读完全书，我的内心有一种唐代诗人王维《山居秋暝》（“空山新雨后，天气晚来秋。明月松间照，清泉石上流。”）所描绘的那种空灵澄净的意境。

春天的山花烂漫，夏天的绿树成荫，秋天的丰收喜悦，冬天的飞雪漫天，恰是大自然生命起伏的写照。我们的人生总是与梦想、喜悦、等待、挫折、不安、痛苦、失望和悲伤相遇，生命的能量曲线也变得丰盈多姿。玻璃是易碎的，我们的生命是脆弱的，但我们的内心可以强大；我们的人生是卑微的，但我们的世界可以精彩。我们的世界总是充满了风险、意外、混乱、波动和不确定，它们不是我们的敌人，我们可以坦然面对。不知道哪位哲人讲过，“一把锁总会有它自己的钥匙”，每个问题都有一个合适的答案。车到山前必有路，我们为什么不天真而又乐观地活着呢？

我们的信念、我们的梦想、我们的期待就像野火一样，不时从我们的心底蹿起来，又不时被浇灭。但野火烧不尽，春风吹又生。每个人的生命中都燃烧着野火，映照着未来的画面，触动着我们灵魂深处的生命能量。风可以吹灭蜡烛，却也能使野火越烧越旺。每个人心底的野火不知何时、何地、何故被点燃，却再也离不开顽强的生命之风的轻轻吹拂。

我非常赞同作者提出的“情绪是一位好心的天使”。我们的生命总在追逐外面的精彩和外在的成功，却忘记了发现自我，发现内在的世界。我们自己内心的花园，早已忘记浇水、施肥和耕耘，可能早已满目苍夷，不再肥沃，以致寸草不生。当我们航行在人生的大海中，不期而遇的总是那些不知何时、不知何地袭来的滔天巨浪。当你身处事业的某个紧要关头，总是遭遇黑暗的时刻，似乎一切都在与你作对，焦虑就要完全吞没了你。有时，我们选择了沉沦；有时，我们选择了怨天尤人；有时，我们选择了自怨自艾。本书就是一盏明灯，也许可以照亮未来的路。

1985年，史蒂夫·乔布斯被自己请来的CEO约翰·斯卡利先生和

董事会放逐，他离开自己心爱的、一手创办的苹果公司，很久不能自拔。他向朋友倾述说：我不打算再回到硅谷了，我要像一个落魄的艺术家那样在自我放逐中了此残生。后来，乔布斯重新振作起来，他创办了试图和苹果公司竞争的 NeXT 公司，但是公司亏损日趋严重，再次创业 7 年之后，乔布斯面对的可能仍是一场败局。某大牌记者描述：“追随者弃他而去，朋友不再信任他。曾经对他宠爱有加的媒体也大肆批评。他的钱用光了，一大笔财富就这么挥霍殆尽。他 20 多岁时，腰缠万贯，享誉全球，如今他 30 多岁，却成了什么？”看起来，是后来他投资的皮克斯动画电影公司拯救了他，《玩具总动员》让皮克斯一朝成名。然而，人们忘却了乔布斯 2005 年在斯坦福大学那场著名的演讲，带给每一个在现场或互联网上听过这场演讲的人无尽的思索、启发和温暖。当 1997 年乔布斯以拯救者重返苹果公司后，奇迹发生了。想象一下，如果没有这 12 年的放逐，他就不可能重新站起来改变世界，也就不可能重新定义个人电脑、音乐、电影和电信工业。

黑暗成就光明，光明点亮黑暗。曼德拉，一个时代的良心，他将人类拉向了尊严、正义和平等的一边。他说：“生命中最重要东西不是仅仅活着，而是我们给别人的生命带来了何种不同。这才是生活的意义。”记得 2013 年 12 月 6 日那天，我的耳旁传来南非前总统曼德拉先生在约翰内斯堡（Johannesburg）住所去世的消息，眼泪在我的眼睛里打着转。我望向窗外，天色还笼罩在灰蒙的迷雾之中。世界失去了一盏明灯，我们失去了一位心灵的导师。1990 年，当我第一次听到《光辉岁月》，内心澎湃不已。“风雨中抱紧自由”、“缤纷世界闪烁的美丽，是因为没有分开每种色彩”，至今犹在耳旁。

未来更加不确定，人人内心充满了恐惧和敬畏。曼德拉给了我们前行的力量，因为信念，便不可征服。曼德拉总是说：“在事情未成功

之前，一切总看似不可能。在生命中最伟大的时刻不在于永不坠落，而在于坠落后总能再度升起。”

在大多数人眼里，曼德拉就是勇敢与无畏的化身，曼德拉本人却对“勇敢”有着完全不同的阐释。美国《时代周刊》执行总编理查德·斯坦格尔（Richard Stengel）先生的《曼德拉的礼物：关于生活、爱与勇气的15堂课》这么描写：“在1994年的总统竞选过程中，曼德拉乘坐一架小飞机前往一个叫纳塔尔（Natal）的死亡地带，向他的祖鲁族（Zulu）支持者发表演讲。我答应在机场接他，在那里我们可以在他发表演讲后，继续讨论自传的问题。但是飞机在着陆前20分钟，其中一个引擎发生了故障。飞机上的一些人开始恐慌起来。唯一让他们感到平静的事情，就是看着曼德拉，看着他依然平静地读着报纸，似乎坐的不是飞机而是火车。在驾驶员的努力下，飞机终于迫降成功。当曼德拉和我钻进防弹宝马轿车里时，他对我说：‘伙计，我在上面吓坏了！’而这正是我从他那里学到的最珍贵的一点：学会在恐惧面前镇定，以激励其他人。”曼德拉说：“勇气并非无所畏惧，而是战胜恐惧。勇者不是感觉不到害怕的人，而是克服自身恐惧的人。”

古罗马诗人奥威德说过：“困难唤醒天才。”与痛苦相约，与失败为伍，这就是真实的人生。曼德拉在罗本岛27年的沧桑岁月，庄子一生的逍遥洒脱，乔布斯禅宗般的笃定，教会了我们很多。我们的人生、事业和生活将受益于这些压力、混乱、波动和不确定性。

我们有多久没有倾听自己的心声？我们有多久没有跟随自己的内心？我们有多久没有尊重自己的灵魂？从失望中如何探寻希望？从压力中如何寻求动力？从愤怒中如何找回自己？本书也许可以让我们的心灵和生命的能量得到滋养，挣脱自己的枷锁，放下未满足的期待，放下无尽的贪婪，倾听自己内心的独白，重新与这个美好的世界建立



有温度的连接，重建自己与世界美好的对话。

全书文笔优美，娓娓道来，每行字，每句话，每个故事，每个觉察时刻，没有说教，有如深山里静静流动的清泉，总能触摸到我们的灵魂，从另一个侧面感受到作者内心感情细腻而温暖的人性情怀。

这不是又一本领导力的著作，这是第一部将心理学大师弗吉尼亚·萨提亚的理论应用于领导力实践的力作，是一部构建个人内心世界的人生指南。它将引领我们的精神世界，超越自我，赋予每位读者心灵自由的力量。

只有我们的心受到鼓舞，我们才能在未来迎来一场场持久的征战。

颜艳春

基融通科技有限公司董事长兼 CEO

推荐序三

心灵的力量

在人生的历程中，人们总是会遇到各种各样的困难和挫折。有人说，人生最大的敌人就是自己。我们不敢直面困难，总是抱怨生活的不公，不断怀疑、否定自己，是因为缺乏自信；我们安于现状，随波逐流，是因为懒惰，没有理想；我们没有发挥自己的潜能，没有克服一切艰难险阻，成为生活的强者，是因为从来没有激发过自己的心理能量，不能超越自我。

心灵是人们前进最大的能量源泉，只要正确地激发、引导自己的“心理资本”，自己就能成为自己最伟大的导师，就能克服一切困难，实现自我的超越。张海迪5岁时因患脊髓病，胸以下全部瘫痪。她并没有因此而沮丧和沉沦，而是奋发向上，努力拼搏。她发奋学习，学完了小学、中学全部课程，自学了大学英语、日语、德语和世界语，并攻读了大学和硕士研究生的课程。后来，她从事文学创作，创作和翻译的作品超过100万字，取得了超越常人的成就。张海迪曾说过：“一个人要奋斗，内在的力量才是永恒的，总是依靠别人鼓劲是不会长久的。”她正是激发了自身内在的心理能量，充分释放出了自己的潜能，才能不断实现自我的超越！

在 21 世纪，各个经济体的全球化联系越来越紧密，企业面临全球市场的竞争。面对激烈的竞争和压力，人们特别是领导者越来越忙碌，用于思考和聆听自己内心的时间越来越少，甚至完全没有了。而企业为了获取成功，对企业的领导者提出了更高的要求，不仅需要领导者拥有熟练的管理技能和专业知识，也需要领导者拥有应对复杂多变环境的能力。为了应对巨大的压力和繁杂的处境，领导者需要提高自己的领导力，激发自己的潜力，这就要求领导者将遇到的困难转化为前进的“正向资源”，激发自己固有的“心理资本”，实现不断的自我成长、自我超越。而本书就为人们特别是领导者提供了一条激发、提升心理资本的“自我超越之道”。作者从管理情绪、转化观点、洞察期待、直面真我、激发能量等几个方面展开，通过访谈案例的形式，指导人们如何激发自身内在的心理能量、实现自我超越。

本书作者长期从事培训顾问行业，有着丰富的咨询顾问经验。在书中，他们分享了自己培训、生活中激发心理能量，实现心灵成长的感悟。本书最大的特色就是选用了大量的案例，这些案例都是作者对企业高管进行咨询培训的真实案例，包含从工作到生活多个层面，文中企业高管所遭遇的问题，有可能也是您所遇到过的或正在经历的；案例采取访谈对话的方式让人仿佛正与作者进行面对面的交流；案例剖析中作者并没有采用说教的方式，而是像朋友谈心一样将自己的感想、体悟娓娓道来，让人在轻松的氛围中阅读、思考，在润物细无声中获得心灵的滋养。

好书开卷有益。也许只要一个下午，暂时放下世间的烦杂，一杯清茗，一抹暖阳，拿起本书，和作者进行心灵的交流，相信对您的工

作和生活定能有所启发，有所收获！希望此书能够作为火种，点燃您的心灵能量之火，充分发挥出您的生命潜能，帮助您实现自我超越！

寇刚

西南财经大学工商管理学院执行院长、教授

推荐序四

向内行走，修炼内功

我在 GE 工作 15 年，接触过各种领导力模型，装备过各式精良武器，无论是流程质量管理的 Lean Six Sigma，还是变革管理的 CAP、Work-Out，似乎都已驾轻就熟。但是，我还会常常发现自己面对复杂的局面和沉重的责任而感到困惑与压力：

作为一个领导者，如何对得起团队，带领大家走向成功，达成目标？

作为一个教练，如何不辜负对方的信任，一起找到有价值的解决方案？

作为一个培训者，如何奉上有营养的课程，真正起到预期的作用，对得起金钱和时间的投入？

带着对这些问题的探寻，在不断学习和阅读中自然会碰到同路人，于是，我与宇红和她的“激发心理资本”系列作品不期而遇。

宇红和张镒的第一本书《成为教练式的领导者》较为系统地提出了领导者在教练辅导实践中需要关注的心理要素，以及如何提升个人、团队和组织的潜能。而本书则以更多的案例、更多实践的总结与引申思考，给读者更为丰富的启发和可供参考的实例。我在阅读当中就会联想到自己面临的一些难题，思考可以如何看待，如何处理，如何理解他人的处境，颇有启示。所以，我希望更多关注领导力的读者也有

所收获。

本书给我最大的启发有两点。

启发之一：领导力，是时候要“向内”行走了

无论多么实力雄厚的公司，金融资本、社会资本、人力资本都是有限的，心理资本应当是知识经济时代最值得开发的金矿。而且，金钱或许可以买到人才，但不能保证买到人心——人才的主动性与创造性。真正开发人才内在的心理资本需要一些特殊的途径，需要领导者自己用心地投入。归根结底，取决于领导者自己对“价值”的探寻，对“人心”的理解，对“人性”的洞察。

领导者需要首先做到自我觉察、自我关爱和自我提升，让自己能量十足，才有力量去关爱他人，激励团队。其实，这对于很多偏重思考、善于逻辑、过分依赖理性的领导者是一个很大的挑战。我最近在美国参加的一个培训中记住了印象颇深的一句话：People are feeling machines that think, not thinking machines that feel（人们是能够思考的“感受机器”，而非能够感受的“思考机器”）。这句话虽然将人比喻为机器，但道出了人的本质是以感受（感性）为主导，而非以理性为主导的。这就能解释为什么一些看似完美高效的方案往往无法实施或被接受，因为它们未能打动人心。

而本书则以众多实例展示了如何深入理解人心，如何找到内心深处真正的根源，还有如何化解问题，转化能量，提升信任、认同感、凝聚力的各种可以借鉴的方法。

启发之二：领导者，要多多关注自己的心灵保养，注重修炼内功

我在参与公司推行教练文化的时候，发现很多领导者都很认同教练的概念：不是滔滔不绝地给出人生答案或行动方案，而是通过问一

些关键问题，做到像一面镜子那样，帮助对方照到自己的内心，发现更多的选择。但问题是，如何问出那些关键问题？如何使教练自己的心常如“明镜台”？这就与领导者自身的修养有关，需要有业务经验，更需要对内心的洞察与反思的能力。

看着书中的故事，人物的对话，边读边想边感觉，可以进行一次自我教练之旅。很多时候可以发现似曾相识的工作场景，发现在职业生涯中的很多时候，其实我们是处于各种“心理亚健康”状态中：算不上心理疾病，够不上要心理治疗的程度，但是被困扰着，被烦着，生气、失望、自责、纠结……各种负面情绪束缚着能力的发挥。这时，领导者需要有效的“个人领导力”，需要有办法面对自己的内心，厘清头绪，在觉察、反思、转化中脱离亚健康状态，并在这个过程中实现“自我超越”，突破一些旧的心智模式。

领导者的自我超越，是一直要面对的功课，是保持自己心灵健康的途径，是能够点亮自己、照亮他人的主要原因。

因为心有灵犀，谈得投机，我邀请宇红帮我们一个领导力培训项目设计了“心动力”（系列）工作坊，来探讨关于压力、情绪、选择、动力、阳光职场、卓越人生等话题。在合作过程中，我有幸听到宇红许多真诚的分享，再读此书，更感到真实而亲切。不论是在讲课还是在书中，我很欣赏宇红的跨界创新：将心理学融入教练技术，将心灵成长结合领导力提升，提供了很多可以实际操作的方法。也许很多读者会发现并认同：领导力、影响力、幸福力，其实基本上都是同义词了。

米凯云

GE 中国研发中心技术领导力发展经理