

哈佛 激励课

THE TAO OF MOTIVATION

【英】马克斯·兰茨伯格 著 卞学光 等 译



麦肯锡资深董事的专家经验
服务世界500强企业的培训方法

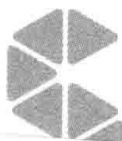
阿斯达集团前主席阿奇·诺尔曼高度评价

愿景+动力+信心+行动+结果和障碍+应对反馈+你=VICTORY

激励，1+1到∞的秘密

红旗出版社

哈佛 激励课



红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛激励课 / (英) 马克斯·兰茨伯格著 ; 卞学光等译 .

— 北京 : 红旗出版社, 2017.3

书名原文 : The Tao of Motivation

ISBN 978-7-5051-4107-0

I . ①哈… II . ①马… ②卞… III . ①成功心理—通俗读物

IV . ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 053326 号

北京市版权局著作权合同登记号 : 图字 01-2017-1411 号

THE TAO OF MOTIVATION

Copyright © Max Landsberg 1999, 2003

This edition arranged with PROFILE BOOKS LIMITED through

Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese edition copyright © 2017 China Pioneer Publishing Technology Co., Ltd

ALL RIGHTS RESERVED.

- | | | | |
|------------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| 书 名 | 哈佛激励课 | | |
| 著 者 | (英) 马克斯·兰茨伯格 | | |
| 译 者 | 卞学光 等 | | |
| 出 品 人 | 高海浩 | 责任编辑 | 赵智熙 |
| 总 监 制 | 李仁国 | 封面设计 | 王 鑫 |
| 出版发行 | 红旗出版社 | 地 址 | 北京市沙滩北街 2 号 |
| 邮政编码 | 100727 | 编 辑 部 | 010-57274504 |
| E-mail | hongqi1608@126.com | | |
| 发 行 部 | 010-57270296 | | |
| 印 刷 | 三河市春园印刷有限公司 | | |
| 开 本 | 620 毫米 × 889 毫米 1/16 | | |
| 字 数 | 100 千字 | 印 张 | 13 |
| 版 次 | 2017 年 5 月北京第 1 版 | 2017 年 5 月北京第 1 次印刷 | |
| ISBN 978-7-5051-4107-0 | | 定 价 | 46.00 元 |

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话 : 010-57274627

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 本社发行部负责调换。

导 言

并不是因为事情很困难我们才不敢；恰恰相反，正是由于我们的胆怯才让事情显得可畏。

——塞内卡

想象力远比知识重要。

——阿尔伯特·爱因斯坦

世界上最重要的是什么？金钱，权力，性？食物，房子，安全？爱情？健康？

尽管以上这些事物都非常必要，但是还有更加重要得多的事物，这就是激励你自己和他人的能力，因为激励的技巧和习惯将令期望未来的能力、使梦想焕发新生的自信心和成功的奇迹都喷涌而出。

但奇怪的是，激励的技巧极少获得传授，除非被生活中冷嘲热讽的枪林弹雨或者偶然发生的小插曲所昭示。

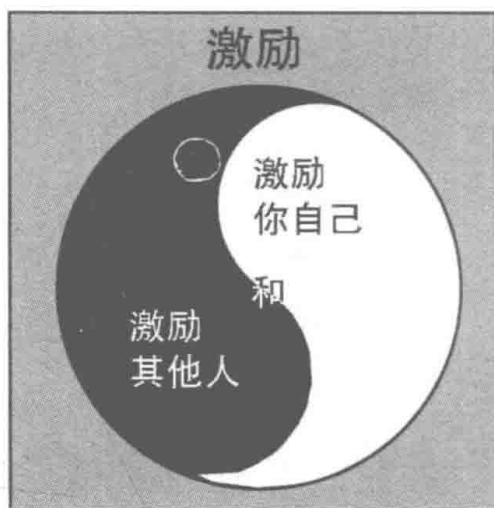
本部分旨在通过提供许多人在多年的岁月流逝中有效运用的简单工具和技巧来填补此空白。具体说来，每一章集中探讨一

种激励的技巧，对之精确描述，并且举例阐明如何运用该技巧，所举之例皆为阿历克斯传奇生涯中为拯救其职业所进行奋斗的一幕幕场景。

什么是激励

“激励”是那些有着诸多细微差别的不同含义的词语之一。

本书所使用“激励”一词具有下列含义：使你自己（或者其他人）贯注力量去实现积极目标的技巧。该技巧包含一系列相互促进的步骤：创造愿景和动力，培植信心，毅然行动，观察结果并克服障碍，建设性地应对反馈……这又回溯到信心的培植。



自我激励的技巧鼓舞成功者更上一层楼，推动潦倒者自救，促进我们大家的成长。如果你能施以援手来激励他人，那么你所给予他们的是一份难以忘怀的礼物。

自我激励的技巧鼓舞成功者更上一层楼，推动潦倒者自救，促进我们大家的成长。如果你能施以援手来激励他人，那么你所给予他们的是一份难以忘怀的礼物。

在当今的商业世界中，除非你能激励你的下属，否则你不可能成为一名领袖。但是，该技巧的重要性远非仅仅限于工场所。

因为我们所有的人在某些时刻都会在某种程度上成为领导者——不论是对家庭，或一群朋友，或一个运动团队，或者是患难之中的朋友而言都是如此。

在现今这个越来越变幻莫测的世界上，也许只有一个高招可以让你真正高枕无忧——自信，不论环境可能强加给你的是什么，你都拥有激励自我的能力。

你从本部分能获得何种教益

本部分之所以以“激励”命名，是因为其所论述的激励你自己和他人所导致的结果相互紧密联系，正如道教中的阴阳一般。你可曾被那些他们自己都未曾被激励的人所激励？在你成功地帮助他人达到激励状态之时，难道你自己不曾也感到激奋不已？

一旦你阅读完本部分内容，并应用其中的某些建议，你应该能够激励自己去实现某一特定目标，在整体上更加“激奋不已”，而且能够对他人施加惊人相似的影响力。

然而，任何书籍都仅仅只是指南而已，熟能生巧是良训。另外，我冒昧建议读者采用一些简单办法“毅然行动”，在和其他人互动的基础上发展激励的技巧。（附录 1 就读者如何方能最有效地从本部分中获益提出了一些建议。）

本部分结构

本部分的前半段解释了一项可以用于激励你自己和他人的简单却威力巨大的技巧。该段内容展示了富有激励技巧的人所追求的不仅仅是让别人开心，而且还包括帮助别人意识到在剧增的努力和令人激奋的回报之间的持续联系。激励是帮助他人创造一项过程并习惯性地应用它，而不是提供某种一次性抚慰。

本部分后半段解释了应用心理学的有关要素——这些是你发挥经理职能所不可或缺的。而且我确信你会发现这些知识并非仅仅和工作场所相关。

至少在今日的商业世界里，持之以恒地全力投入和全神贯注是个人成功和幸福的必备要素。我希望这部分内容能够帮助每位读者迅速沉醉于给予激励的积极习惯中。



The
Tao of Motivation

目录

- 第1章 激励和领导才能的三个维度 / 001
- 第2章 VICTORY——激励的要素 / 010
- 第3章 愿 景 / 021
- 第4章 动力——金钱、权力、性、尊重、
嫉妒、骄傲、责任、完美、希望…… / 030
- 第5章 信 心 / 039
- 第6章 毅然行动 / 049
- 第7章 观察结果，视障碍为机遇 / 059
- 第8章 应对反馈 / 067
- 第9章 你 / 077
- 第10章 心理学精要 / 083

- 第 11 章 人格类型 / 102
- 第 12 章 惧怕成功以及无法被激励的其他原因 / 111
- 第 13 章 摧毁激励 / 121
- 第 14 章 多米诺效应 / 127
- 第 15 章 婴儿潮那代人遇上 70 年代生人 / 134
- 第 16 章 NLP——神经语言学规划 / 142
- 第 17 章 表 扬 / 152
- 第 18 章 压力：头脑、身体和精神 / 159
- 第 19 章 工作场合以外的激励 / 169
- 第 20 章 精通激励技巧 / 178

本章中阿历克斯看到了拂晓前的曙光——

他意识到需要散布激情。

第 1 章

激励和领导才能的三个维度

阿历克斯结束了度假并回到了工作岗位。尽管他的行李箱很轻——如同他的钱包一般，但是他的双肩却稍微有点儿耷拉。整整一周他都在等一通电话，祝贺他荣升为董事会成员的电话。

但是这通电话始终没有来。虽然董事长和他在电话中进行过简短的交谈，但他没发现任何明确的信息。现在阿历克斯担心杳无音信会最终变成坏消息。

借助假日肤色做掩护，阿历克斯冒险溜进了位于公司全球总部大楼十层的执行办公室。他一边和秘书朱丽娅愉快地打招呼，

一边在心里揣度就自己的职业生涯变动的可能性她究竟知道了些什么。她没有透露什么。“……哦，对了，”她无动于衷地结束了谈话，“顺便说一声，杰姆想在9:30见你。”

杰姆是一个非常直率的家伙。他也是阿历克斯的顶头上司。阿历克斯知道伸出来的欢迎之手也将同时昭示他的幸运或者厄运。他不知道会是哪一种结果。

他来不及进一步胡乱猜测，因为杰姆不期而至。“度假愉快吗？”杰姆问候道。阿历克斯知道这问题仅仅是客套话而已，因为杰姆在他对面坐下，接着说道：“很抱歉我没给你打电话。这事儿有点儿麻烦，你知道的。我们最好别兜圈子啦！公司恐怕无法任命你为董事会成员……”

阿历克斯感到天旋地转。大家都知道这是他最后的机会。阿历克斯努力想集中注意力，但他的思维之车没头没脑地横冲直撞，一会儿快速前进，一会儿快速倒退。“我该告诉莎拉什么？”“那间希腊酒吧叫什么名字来着？我们上周还去过那里呢。”“杰姆会不会解雇我？”阿历克斯要在几小时之后才能明白下面这篇经过艺术家精心粉饰的杀伤力话语的含义：

“你知道，阿历克斯，我们通常认为你干得很棒。你为公司找到了极好的并购目标，主持了一些大型的重组活动，而且在执行委员会会议期间做出了重要贡献。”

“但是，对于我们所处的行业而言，人才至关重要。这些

人才需要激励和鼓舞，而不仅仅是被管理好就够了。尽管你的团队确实视你为教练，但是大家感觉你仅仅只是完成了教练的职责。也许你对于如何进行真正富有激励性的领导没有给予足够的注意。公司对领导素质的这方面要求正在趋于严格——在遴选董事的时候更是如此。”

阿历克斯的肾上腺素最终发挥了作用，让他听到了杰姆的最终总结：“我知道你需要一些时间来消化这些。现在有一个职位空缺——特别项目部主管。我们认为你应当到该部门待上一两个月，这会有助于你把事情彻底想明白。”

“你是不是说我在公司里已经没有前途可言了？”阿历克斯嘟囔了一句，紧接着，他下了更大的决心，“这不公平！”

“听着，阿历克斯，真正的领袖有三方面共同点：构建和描绘团队该向何方去的激动人心愿景的智慧和艺术技巧；鼓舞和激励团队、客户和与愿景相关的其他人的激情；自我激励能力、个人魅力和解决问题的技巧，以便帮助保持团队以及个体成员斗志昂扬、高歌猛进。这些素质综合起来就构成了激励他人的能力。”

“我们不是说你一定缺乏这些能力，只不过我们并没有发现你足够地发挥了这些技巧。因此，你并没有被解雇。不过，你应该花费一些时间来想想你是否能够——并且热诚希望——向我们展示这些技巧。如果你决定离开公司另谋高就，我对此十分理解。当然我也无法承诺在近期给你提升。”

阿历克斯很清楚这一切意味着什么。特别项目部从来就没有什么非常特别之处，该部门是即将出局的高级职员暂时栖身之地。“把事情彻底想想明白”则意味着另谋高就。阿历克斯知道他正迈向死刑台，而且获得赦免的机会很渺茫。他的同伴将是“褪色五员”——一小撮公司没有更合适位置安排的中级职员。

杰姆离开办公室后，阿历克斯一动不动地呆呆坐了好几分钟。接下去他想到大厦外面走走，以便清理一下思绪。从电梯里钻出来后，他眯缝着眼睛看着潮水般淹没了旋转门和接待区的阳光。一个身影像被光线推着一般靠近了他。这是迈克尔，公司的前任首席财务官，曾经指导过他。迈克尔现在每个月当几天公司的非执行董事。“阿历克斯，你还好吗？好久不见，刚刚度假回来？”

“是的，不过我刚刚获知一个令我难过的坏消息。”

迈克尔猜想阿历克斯已经知道董事会的决定了，但他还想证实一下：“你刚和杰姆会过面？”

“是的……对了，今天晚些时候我们能有机会谈谈吗？”

迈克尔犹豫了一下：“……阿历克斯，我今天一天都要开会。”但是他知道阿历克斯需要帮助，“如果你愿意的话，我们可以在六点半分左右简短地喝上一杯。”

阿历克斯高兴地接受了这个提议。他知道回家后得把这个令人沮丧的消息告诉莎拉。也许事先和迈克尔谈谈会有助于他排练一下如何对她说。而且，说不定迈克尔会更实质性地帮帮他……

激励和领导才能

有许多理由要求我们培养激励的技巧和习惯。最基本的原因大概就是：（1）成为更有效率的领导者；（2）在更广泛的意义上成为世界上积极向上的博爱、慈善的一分子。

我们每个人都可以选择是否要博爱对人。但是商业上的成功者通常都是领导者，而且，在工作场所之外，领导他人的需要通常不期而至地降临在我们身上，而不论我们是否有意去寻求这种机会。我们中的大多数人都会在某些时刻成为某些事情的领导者：一个公司，一个职业团队，一个运动团队，一个家庭，共同外出看电影的一群朋友。最低限度上，我们领导和主宰我们自己。

关于领导才能的论述已经汗牛充栋，但它们都可精练为一个简单的公式，在下边会对此公式做解释：

$$\text{领导才能} = \text{愿景} \times \text{鼓舞} \times \text{动量}$$

请注意，尽管领导者一般首先集中发展“愿景”，然后依次是“鼓舞”和“动量”，然而，在工作进展中，该领导者也会继续在所有这三个方面努力。除此之外，虽然每个领导者都有自己独特的风格，但是，真正的领导者会在所有这三个方面都满足最

低的临界阈值要求。不会鼓舞的愿景创造者不是一个领导者，能让团队保持动量的人若缺乏愿景则也不是领导者。

那么，激励和领导才能之间的关系到底是怎么样的呢？

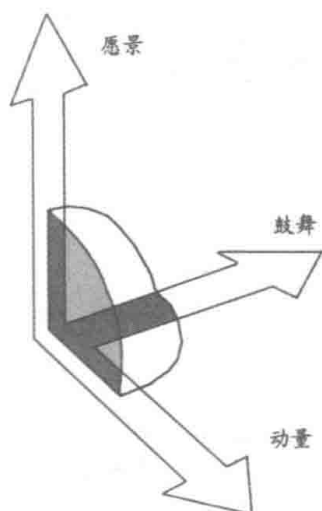
* 如果你不能激励他人，那么你不可能成为一个卓有成效的领导者；

* 激励和领导才能的所有三个方面紧密结合；

* 尽管所有的领导者都需要激励，但并非所有的激励者都需要成为领导者。也许你应用激励技巧的目的“仅仅”是为了帮助一个朋友。

本部分的其余地方旨在为你提供一些容易记忆并且实用的工具，以帮助你激励自己和他人。第二章描述了这些工具中的第一项。不过，请首先完成附录 2 中的测评表，这样的话你的进步就会更有针对性。

领导才能的三个维度



愿景：足够聪明能决定什么需要完成（一项激进的新创意，或者运作时机已经成熟的旧想法），以及有足够的艺术技巧来描绘出旅程终点和途中的激动人心的美景。

鼓舞：成为足够优秀的销售员，以劝服他人加入愿景、旅程和团队之中。

动量：拥有足够的自我激励能力、个人魅力和人际沟通技巧，以及解决问题的能力，以保持整个团队及其中的成员斗志昂扬、高歌猛进。

	工作	家庭	自己
1. 愿景	“买断区域广播 许可权，缔造全 国性的网络”	“有生之年的 家庭度假”	“回到非吸烟者 状态”
2. 感召力	招募感兴趣者 组建团队	激发起个体家 庭成员的热情	动员自己全身 心地投入（而 非仅仅关注健 康、节约等）
3. 动力	调控进展，克服障碍，保持团队或者个体成员斗志 “昂扬”		