

塑造清醒的企业文化
 领导者和员工的实践修炼指导手册

无条件责任，必要的正直，本体谦逊，
 真诚的沟通，建设性谈判，完美的承诺，情绪掌控。

完成7种修炼，提升工作价值。

协助你：成为自己生活的主人；
 坚持道德与品格；
 以诚待人，有效沟通；
 勇于负责达成绩效；成为领导典范。

高效能人士的 七项修炼

CONSCIOUS
 BUSINESS: | (美)弗雷德·考夫曼(Fred Kofman)/著
 | 严丽娜/译
 HOW TO BUILD VALUE
 THROUGH VALUES

成就卓越自我的大师级作品
 荣获诺提勒斯图书奖

美国新管理大师 彼特·圣吉
 整合心理学大师 肯·威尔伯

联袂推荐

高效能人士的 七项修炼

(美) 弗雷德·考夫曼 (Fred Kofman) / 著 严丽娜 / 译

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高效能人士的七项修炼 / (美) 弗雷德·考夫曼 (Fred Kofman) 著; 严丽娜译. —北京: 中国华侨出版社, 2011.7

ISBN 978-7-5113-1490-1

I. ①高… II. ①弗… ②严… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第105196号

● 高效能人士的七项修炼

作 者 / (美) 弗雷德·考夫曼

译 者 / 严丽娜

选题策划 / 李 凤

责任编辑 / 如 涛

特约编辑 / 李 凤 陈 钰

封面装帧 / 张 雪

版式设计 / 新兴工作室

经 销 / 新华书店

开 本 / 680mm × 960mm 1/16 印张 / 18.5 字数 / 300千字

印 刷 / 北京温林源印刷有限公司

版 次 / 2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-1490-1

定 价 / 45.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 82605959 传真: (010) 82605930

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

CONSCIOUS BUSINESS: HOW TO BUILD VALUE THROUGH VALUES

by

FRED KOFMAN

Copyright: © 2006 by FRED KOFMAN

This edition arranged with SOUNDS TRUE through Big Apple Agency, Inc.,
Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2011 Tianjin HuaWenTianXia Books Co., Ltd

All rights reserved.

版权合同登记号 图字 01-2011-3588

序言1

肯·威尔伯

字典上对“business”的定义，枯燥而平淡：“职业、工作、贸易、商业；认真、合法、适当地努力。”对“conscious”的定义是“对内在和外在的世界有所感悟（having an awareness of one's inner and outer worlds）；心智透彻、清醒、留心的。”因此，“conscious business”可以说是以清醒、慎重的态度就职、处事或进行交易。当然，这也意味着我们许多人并没有做到这一点，我自己也是这样。因此我非常赞成“清醒的企业”这一说法——对任何事都要保持清醒的说法。

这就听起来有点意思了。我仍然还不是特别清楚“conscious”与“mindful”的确切意思，特别是在定义“conscious”一词时提到的“对内在和外在世界有所感悟”（having an awareness of one's inner and outer worlds）。到底有几个世界呢，是不是对它们所有都要保持清醒，才能算得上是真正的清醒呢？

至此，整个“conscious business”（清醒的企业）的概念才开始变得真正生动有趣、引人入胜。世界、地域、景观：这是一个很大的世界，我们对它了解得越多——不管是表面还是内心——我们就能越好地驾驭它。

对外部世界的认识（外部世界的地图）能够起到作用；对内部世界的认识（内部世界的地图）同样也能起到作用。两者一起，能够很大程度上，帮助我们在任何环境、任何世界包括商界中很好地航行。综合了外部世界和内部世界的大地图，包含了外在和内在世界的最新资讯，能够为我们提供非凡的实现自己一切

目标的方法。它也是我们对外部和内部世界保持清醒的关键。这样，清醒的企业——实际上就是清醒地活着，也就开始变得越来越有可能。

大世界，大地图

这里的大地图不是指实际地形，不管这张大地图有多么全面，我们绝对不会将其与地理上的实况混为一谈。同时，我们也不希望我们的地图信息不充分、不完整，有破损的地方。事实上，许多人类活动，包括企业经营等，都受到了人类潜能地图的引导，然而大多数人的这张潜能地图信息都不完整，通常非常具有误导性。这些片面、不全的地图，勾勒出了内在和外在世界的现实，常常导致了个人和企业所做出的努力以失败告终。

过去几十年中，人类历史上首次有了一次共同的努力，去整合现有人类内在和外在潜能的地图，把它们综合为一张更全面、更广泛、更精确地反映实情的地图。这一张“大地图”——有时也称“整合地图”（integral map）——描绘出了迄今为止最全面、最有序的纵览图，因而能够解释世间万物，几乎所有个人的或者企业的目标都能够借此定义并实现。

那么，这张大地图到底有多全面呢？它首先彻底比较了世界上主要文化中已知的各种反映人内部世界的地图。包括了从弗洛伊德到荣格，乃至皮亚杰所提出的心智地图；瑜伽、佛教和道教的东方地图；来自认知科学、神经生物学、进化心理学的研究成果；来自于性格形态学和迈尔斯·布里格性格分离法的类型学；从古代萨满巫师到现代圣哲转变的工具。这样做的原因很简单，为了找到到底哪种心智地图或者心智模型能够解释并包含所有的可能性。既然人类提出了这么多的学派和体系，就肯定会有一个足够全面的模型，足以解释这一切，而“整合模型”（integral model）——在我看来，就是这样一个模型。

对人类内部世界的研究表明，清醒是有一个有区间范围的，不论男女都是这样。这个范围涵盖了人心、身体和灵魂；涵盖了前理性、理性和超理性；潜意识、自我意识和超意识；人的情感、伦理和精神。重点是这所有的潜能——从身体到心再到精神——不论对个人还是企业，全面认识自己所面临的处境都是非常重要的，因为事实上，它们存在于所有的人和事件当中，你如果不清醒地将这些因素考虑进去，它们就会反过来在你的潜意识里一再破坏你所做的努力。任何

人类活动都是如此，不管是婚姻、工作、教育还是娱乐。

除了包含这些内在和心理上的现实，“整合模型”也包含了最新的外在世界的地图，它来自于人们普遍认可的经验科学、动态系统理论、复杂与混沌理论（complexity and chaos theory）。和内在地图一起，构成了一张反映外部世界和内部世界的“整合地图”——因而这张地图成为了衡量“何为清醒”的标准。

听起来，似乎这张整合地图非常复杂（实际上也是如此），但是，你只需通过一些简单的要素就能掌握它。最简单地概括整合地图的方法就是它涵盖了一个外部世界和内部世界的清醒范围：整合的态度包含了自我、文化和自然中身心与灵魂的内容。

前面我们已经介绍了综合模型的第一部分——“身体、心和灵魂”——它们是构成内在现实和内在世界清醒状态的范围。另一部分——“自我、文化和自然”——它们本身就代表了三个重要的世界，人类意识（清醒）的范围就是透过它们运作的。

“自我”，简单说来，就是指我的内部世界或主观现实，可以通过自省、冥想和自我反思接触到。“文化”指的是有共同价值观、能够相互理解、追求共同生命意义的世界，里面的人们可以自由交流。如有共同的语言，同样对商业感兴趣、爱好古典音乐，或任何共享的意义和价值观。这并不是个人的、主观的，而是和许多人相关的，一个通过相互理解才能进入的世界。而“自然”指的是拥有客观事实、环境和事件的外部世界，包括了人类的外在特点及其产出物或人造物。因为人类有机体也是自然的一部分，因此人类有机体的产物，如汽车，也是自然的产物，可以用系统理论和复杂理论等自然科学来对待。

这三大领域——“自我、文化以及世界”通常被称之为“真、善、美”，或者“艺术、道德和科学”，或更简单的说“我、我们和它”。他们有时候也被称之为“三大”（The Big Three），这三个世界是非常基本和重要的，人类就是在这三个世界中运转着。清醒地活着——当然还有清醒的企业——都有必要在采取任何行动时，将这三个世界考虑进去。再次强调，因为这些世界存在于一切事物中，你若不能清醒地将它们考虑进去，你们会在你的潜意识中破坏你所做的一切努力。

整合的企业

因此，清醒的企业——是对自己外部和内部都能清醒认识的企业——就是能够考虑自我、文化和自然的身心灵魂企业。换句话说，清醒的企业能够洞察到清醒范围（spectrum of conscious）在三大世界——自我、文化和自然运作中的方式。这也非常明确地指出，清醒企业的领导是能够用一些很好的工具，最好地驾驭和掌控“自我、文化和世界”的领导。

因此，企业管理理论分成了三类，涵盖了“三大”世界也就不足为奇：有注重激励个人的，有强调公司文化和价值的，有专注于外在系统、流程模式和质量控制的。关键在于，整合的企业领导层要能够协调、综合地运用这些工具，达到最好的效果，或者至少接近于最佳效果。

例如，整合企业的领导要善于用系统理论去了解外在世界的动态模式。系统理论在企业中大受欢迎，这和皮特·圣吉、梅格·惠特丽迈克·C·杰克森和其他数百名作家的努力是密不可分的。系统理论也被大量用于追踪企业周期上，例如克莱顿·克里斯汀颇具开拓性的关于“破坏性技术”的著作。

整合企业领导也可以将“内在清醒范围”这一工具用在个人身上——例如情绪智能，由丹尼尔·高曼大力推介而广为人知；迈尔斯·布里格性格分类法也被广泛地当作管理辅助的工具；用托尼·罗宾斯和富兰克林·科维的个人动机开发技巧。

但是，整合企业的领导不能只局限于“自我和世界”层面，他也应该充分利用我们在公司文化、共同价值和公司激励制度等方面的知识。每一家公司都有自己的文化，当企业的发展处于各种特殊的周期阶段时，似乎采用不同类型的企业文化更能有效地引导企业，这从杰弗里·摩尔的重要研究或吉姆·柯林斯的实证研究中所表明的那样。他们均指出，高度重视公司价值观，与其环环相扣的重要因素，都对获取长远成功具有重要意义。如果想在公司价值观和效用极大化的世界中保持清醒和谨慎，这是任何一个整合型领导都应该考虑的因素。

换句话说，所有重要的管理理论和领导理论——从系统理论到情绪智能理论到公司文化管理，包含所有人所面临的“三大”领域——在真正清醒的整合模型中都占有非常重要的地位。尽管它看起来很复杂，但不可否认的是，任何无法

达到其要求的方法，注定要失败。当今世界，没有人能够承受缺少“整合”的风险，否则这成本肯定相当昂贵。身体、心和灵魂——自我、文化、自然就在那里，一直在发挥作用，都在塑造一切事物，如果你不把这些因素考虑进去，做任何事情就只能等着失败。

大地图，宽广的心

我曾经努力尝试着在《万法简史》一书中简要概括整合经营企业的方法。然而我发现，也许最好的开始采取整合态度的地方，就是从自己做起。在自我、文化和世界这“三大”中，首先要掌握的是“自我”。身体和灵魂是如何在我们身上运作的呢？它们的运作是怎样影响我们在商业世界中角色的呢？我怎样才能对这些在我自己和他人身上运作的事实有更加清醒的认识呢？

这就是弗雷德·考夫曼的《高效能人士的七项修炼》一书的价值所在：要实现整合，首先从自我整合做起——包括自我在情绪、心理道德和灵魂三个方面的整合。除此之外无需其他层次，然而，任何没有达到这样层次的整合都会导致灾难性后果。

弗雷德·考夫曼自己就是他所宣传理念的实践者。一个高度敏锐、精益求精，并时刻保持清醒状态的人。这不仅仅使他成为了一个成功、高效的优秀实业家，也让他成为了一个可亲可敬的人，而有这样一个朋友也让我感到相当荣幸。接下来，我强力推荐读者和弗雷德一起进行这一次学习之旅，学习改变“身体、心和灵魂”，作为学习改变“自我、文化和世界”的序曲。通过这样一个整合之旅，不论是你还是这个世界，都会变得截然不同。

序 言2

皮特·圣吉

过去的十年，市面上突然一窝蜂地出现许多讲“怎样管理”的书籍。问题是，许多这类书籍都不怎么实用。我们的生活不可预知、太复杂，急需有法可循。然而，知道该怎么做和能否做到是两回事。结果是，似乎我们越是学习卓越公司的经验及赢得竞争的策略，越是向那些有远见卓识的领导者们取经，反而越不知道怎样建立起卓越的团队，怎样将学到的经验应用于实践，也不知道怎样去做一个有远见的领导。可见，在管理上从“了解”到“知道怎么去做”还有一段距离。

两者间到底缺少了什么呢？讽刺的是，我认为那些畅销的管理学书说到了问题的关键：企业人的层面。然而这些书少有讨论怎样培养、挖掘人在这些方面的能力——这些能力恰好决定了一切重大变革是否能够得到实现。大多数书在“变革过程中应该做什么事”达成了一致，但对于如何帮助渴望变革的人怎样去推动变革，却少有论述。我认为两者之间的差距——从更根本的层面来看，是应该深刻理解怎样才是将一个组织建立成一个清醒的组织。弗雷德·考夫曼主张，建立清醒的组织首先要从我们认为最重要的事开始：承诺实现一个任何个人都无法单独实现的远景，它能将人们连结起来，共同努力去追寻生命的真正意义。这里的承诺是以每个人在面对自己的处境，以及对其做出回应的方式时，都能无条件承担起责任为基础的。

接着我们需要在“知晓”与“学习”之间进行选择，看哪一个对我们来说更为重要。真正的学习能够让我们在不确定某事时，坦然地说出来，发现自己无力完成某事时也不会感到尴尬，承认自己有时候其实也很脆弱，需要寻求他人的帮助。我们能够将日常的工作看成是不断和他人一起学习、并从他人身上学习的过程，我们能够取得怎样的成就，取决于在这个过程中我们相互沟通的程度如何——因为我们一起工作的重点，在于怎样和他人交谈、怎样和他人建立起良好关系、怎样对彼此的承诺负责，以及对我们的目标负责。最后，弗雷德主张，一个企业的成败不仅取决于其所依赖的核心技术，也取决于其情感智慧、正直感，以及追求超越胜负成功的能力。更重要的是，考夫曼深入地向大家阐明了企业和组织要怎样做才能具备这样的能力。他实际上为大家提供了一个详细的图谱与操作手册，供大家学习怎样培育出集体的清醒意识。

我第一次见到弗雷德的时候，他还是麻省理工学院的会计学教授，是一名独具一格的青年教授。例如，他经常以让学生听贝多芬的音乐开始一堂课程，并且每次听同一段内容，连续听六遍，让学生明白每听一次，都能听出一些不同的内容。让学生听一段不断重复播放的音乐怎么能听出新意来呢？答案是，这样到最后，他们会逐渐明白，其实不在于CD中的音乐，而在自己的聆听过程。

弗雷德指出，这就是会计的第一个原则：信息唯一的价值在于“听者”怎样通过自己的心智模型去理解它。弗雷德指出绩效评估的唯一正当理由就是加强人们的能力，让他们能够追求自己最想要的结果。如果能够严肃看待这一点，那我们就能理性地认识到其实真理不在于各种数据中，而在于我们对其代表意义的挖掘。不仅如此，我们必须将能够促进学习的会计与只是培养出会计师和为管理者服务的会计区分开来。看他们学习的真正目的是不是为了学习和改进，他们是将收集到的数据理解为真理，还是能够继续提出挑战，通过收集到的数据不断证明自己内心的假设？是将会计学习当做人类创造未来学习的一部分，还是仅仅将它当做一个计数游戏，对参与游戏的人一无所知，也不关心？企业是否有更高目标，会计能够对这个目标作出怎样的贡献？

接着，弗雷德提出企业实现卓越的关键，实现从“单边控制模型”到“相互学习模型”的企业文化的转变。当人们对收集到的数据提出挑战，不断更新，用它们建立对现实的认识，而不是简单将自己的观点当做真理，这样就会释放出巨

大的能量。

不用说，弗雷德的课程并不合每一个人的胃口。大多数学生将其当成一次人生改变的体验；这也是为什么学生选他为斯隆管理学院年度优秀教师的原因。但每个学期，总有那么一两个人会去院长那里要求：开除这个把成本管理会计课程教成了心灵体验课程的“疯子”教授。

如果你寄希望于看了这本书后，去操控他人，那我想你就找错地方了。

大发明家富勒常说：“如果你想改变别人的想法，趁早放弃吧！你是无法改变他人的思考方式的。可以给他们一个工具，这个工具能够逐渐产生不同的想法就已经不错了。”弗雷德·考夫曼就提供了一些这样的工具。现在，就需要真正的实践者去实践它们了。

前言

每一件说出来的事，都是从某人口中说出来的。

——梅图拉纳

无论你必须说什么，请留下

它的根，让它们

悬在那里

而那泥土

会清楚显示

它们是从何而来

——查尔斯·奥尔森

我是在阿根廷长大的。开始的一切都处于可控状态——我每天照常去上学，家里经济也非常稳定，我踢足球、看电影，和同学们谈天说地。生活是如此美好，或说得更确切一点，生活“对我来说”是如此美好。

在20世纪70年代末期，有谣言开始散布：绑架、集中营、酷刑虐待、谋杀、三万人下落不明。听到这些传闻，我很愤怒。

.....

我家住在一个高档的街区，我在一家私立大学读书，是个好学生，不会招惹任何麻烦。我并没有感觉到周围的邪恶气氛，因而完全不以为然。我搭乘的公车每天都会在海军工程学院门口停——那是一栋美丽的建筑，有着修剪整齐的漂亮草坪。然而，在其地下室却监禁着数百位囚犯，绝大多数人后来都没有活着出来。里面的人们经常遭到残酷的折磨和虐杀。这栋建筑表面高雅，但在它干净、光亮的地板下却藏着一个死亡集中营。

我是个犹太人，但发现了我生活周围这些骇人听闻的事，我感到震惊不已。无论在学校还是家里，我总能听到这样的消息，六百万犹太人正遭受种族灭绝的灾难，而德国人却总是保持沉默。这个时候，我很容易自以为是地判断：“多么可怕！多么邪恶啊！怎么会有人干出这种事？”我现在就站在了“可怕”与“邪恶”的一边。成千上万的人在我眼皮底下被带往集中营，而我竟然没有发觉。

许多年来，我内心一直感到很羞愧。我那时是如此不清醒。我怎会不知道呢？我怎么当时就没看见呢？我邪恶吗？这些问题一直折磨了我好多年，最后我才终于认定自己在当时的情况下，其实已经尽了最大努力。于是，我决定从这次经历中总结经验，竭尽全力避免这样的事情再次发生。我希望从根源上杜绝暴力，教导大家要保持清醒，尊重、接纳事物的多元化。

再回头看接下来的几年，我参加过的许多企业会议，似乎开会的唯一目标就是掩盖真相。更糟糕的是，我怀疑会议室的人甚至都不知道到底发生了什么事，然而面对这样的情况，没有人敢站出来说真话。因为能够好好地跟着附和，就能得到回报，要是谁敢不配合，那肯定是没有好下场的。虽然企业的脚下没有集中营，然而许多看似成功的企业背后都涌动着危险的暗流。

我亲眼见过许多专业人士，在开会的时候，被其他人的讽刺、谣言和负面评价打击得遍体鳞伤。有时候，这些行为中透出的恶意，可能更多的是由人们“不清醒”地表达引起的。问题不在于人们有不同的想法，而在于有人就是认为自己是正确的，并认为任何与之不一样的人都是错误的。因此，“抱有不同想法的人”成了必须剔除的眼中钉。权力欲极强的人，认为别人的观点没有价值，是和自己的观点不相容的，因而是绊脚石。因此，这样的人不想浪费时间和他人沟通，也没有什么好奇怪的，他们可以不惜一切手段清除自己前进路上的绊脚石。事实上，每一个人内心都种有引发“肮脏战争”的种子，随时可能爆发。

正如俄国诺贝尔奖获得者索忍尼辛在其著作《古拉格群岛》中所写的那样：“但愿能够这么简单就好了！如果出现了邪恶的人，阴险地干着邪恶的勾当，只需要将他和其他人隔离开来，并消灭他就好了；然而在人的心中，划分善恶的分界线也划分了我们的心（人的内心善恶共存），谁又愿意去将自己心的一部分摧毁呢？”

小时候，我发誓长大以后不要再轻易受骗了，但很显然，成长需要的不仅仅是岁月的积累。

.....

那时我才意识到，不能简单将清醒看成是一锤子买卖。保持清醒是一个不间断的过程，需要我们持续地关注和决心。我发誓，从现在开始要将双眼擦亮，洞悉现象下面隐藏着的本质。

多年以后从事顾问工作，我发现如果不坚持追求真相，无论是企业还是个人都会陷入堕落的幻想中。每次领导鼓吹“保持积极心态”“扮演好自己在团队中的角色”就可以了，给大家传递的信息就是，企业现在一切运转良好，只管放心。这就和总是宣称“我们获胜了”一样，到最后一刻却突然爆出，这个项目失败了，部门将被出售，公司破产了，我们输了。

我总是梦想成为一名教授，因此在大学毕业后我离开了阿根廷，去了加利福尼亚大学伯克利分校，攻读经济学博士学位。我选择了博弈论作为我的专业研究方向。我希望能够逃离在阿根廷经历的一切人性的荒唐。我想要研究理性的人，研究他们怎样做出理性的决定。在专业学习方面，我一直做得很好，直到有一天我做出了一个改变了我职业生涯的决定——我结婚了。

问题不在于我结婚了，而是我如何决定结婚的。我到现在还记得当时给父亲打电话告诉这个消息的情景：“爸，我要结婚了！”“你疯了吗？”他质问我。“没错，”我回答道，“就是疯了才结婚！”如果要去精确计算婚姻的得失，那不是很扫兴吗？婚姻不是冷冰冰地计算，婚姻是由爱而生。

我发现我已经无法再接纳我正在学习的这些理论了。完全理性的假设，对我来说不再有意义。我现在懂得，人类不仅仅是会计算的理性生命体，而且还是有情绪、有灵魂、追求生命意义的生命体。我花了七年时间研究决策论，然而当我坠入情网时，我却毫不犹豫地将它扔出窗外。如果连我自己都无法理智地做出人生最重要的决策，又怎能认定他人能保持理智呢？

当我继续攻读经济学时，我也开始研究哲学。伯克利有着世界最好的哲学系。在那里，我遇到了一些伟大的老师，是他们开阔了我的视野，让我接触了语言哲学、精神哲学、形而上学、伦理学、存在主义、诠释学等。颇具讽刺意味的是，我发现这些学科比我学的数学模型有用得多。我最终明白了人到底是怎样做出决策的。我也弄清楚了，我们是怎样组织自己的认知，建立起对世界的印象，并采取符合自己认知的行动。通过学习哲学的语言，我见识了沟通是如何让“我”加入“你”，然后形成了“我们”。最重要的是，我明白了幸福和满足不是来自于生活中的娱乐，而是来自于对生命的意义和崇高目标的追求。

寻求超然地深切渴望，引领着我对灵性（spirituality）的追求。我所受到的犹太传统教育让我相信，宗教只是一种信仰或流传下来的民间故事，与人生的意义无关。然而，在拜读了许多伟大哲学家的作品后，我发现灵性远远不只是对超自然力的存在和古老仪式的信仰。我开始愈加对东方的传统思想着迷，特别是对佛教禅宗和印度的不二论。于是，我开始学着冥想，并将其发展为一种对自己来说无限宝贵的练习方式，直到今天我还一直坚持着。冥想使我在最艰难的时候还能保持理智。它也曾使我变得疯狂，撼动着自己一直以来对自我和生命所抱有的信念。我和许多出色的老师一起工作，是他们帮助我找到了“无道之道，无门之门。”（the pathless path to the gateless gate）

我也发现了一股崇尚个人蜕变的风潮。加利福利亚到处都充满了能够让你在一周之内有所悟道的工作坊。我无法拒绝它们的诱惑，因此大多数都已参加。在这些新时代的心理呓语中，我发现了非常珍贵的真理。

毕业以后，我找到一份工作，在麻省理工学院教授管理会计课程。我以为自己登上了天堂，直到发现并不是那么回事。我的一生都在努力要登上成名的阶梯，然而当我达到学术生涯的顶峰时，我发现自己走错了路。我乐于教人们怎样让事情发生，而不是教他们在犯了事之后对自己的行为负责。教别人培养起领导才能是我的兴趣所在，这显然对一个大学教授来说是不合时宜的。拥有领导力，不仅仅是要知道怎么做，还要知道怎么做到；它不仅和认知有关，还和情绪紧密相关；不仅仅和具体的事物相关，还和人的精神层面相关。我无法在传统意义的课堂上教人变得伟大。

我不能留在这里了，但也无法离开。和麻省理工学院脱离关系让我感到惊慌

失措。失去了我的工作就像失去了我自己的身份。如果失去了我教书的职位，我还剩下什么呢？如果没有了教授头衔，弗雷德·考夫曼还有什么呢？我的这种感觉在我的真实名片上，和主观意识里想要的名片上有所差异。

以下是我主观意识里想要的名片的样子：

从这里我发现自我认同是多么依赖于我的工作。我对自己的了解是多么少，自己花了多少代价追求成功以证明自己的价值。我也认识到，其实自己不是唯一一个这样的人。当我在研讨会上和大家一起分享我的故事时，许多管理人员都坦言自己也有相同的忧虑。失去工作，不仅遭受的是经济上的打击，更是对个人自我认同的一记重拳。

带着惶恐与不安，我离开了麻省理工学院。虽然失去了教授身份，但我却找到了真正的自己。我可以重新专注于有关心灵与精神方面的探索。在接下来的十年里，我一直在“自我探索”“自我提升”的道路上前行。然而，在达到一定程度后，这条路也无法走下去了。我意识到我真正的身份认同其实是超越了职业、成功与失败——甚至是精神上的悟道。我就是我，绝对是这样。我并不完美，并以独特的方式展现出自己绝对的不完美，其他事物也一样。至此，我们应该怎么做呢？让梦想变得更加清晰，看清那虚假身份后面的真实事物，一个被现象所掩盖的真我。

后来我创建了一家顾问公司——Axialent，致力于帮助领导者认识自己的真正伟大之处，并能在工作中发挥影响力。我和世界上许多领导者一起努力，通过发展合作关系以及养成高尚的行为，实现了非凡的成功，这是一个伟大的旅程。

《高效能人士的七项修炼》的诞生，是十五年来和美国、欧洲以及南美洲许多企业的领导者一起努力的结果。在Axialent，我和我的同事一起，小到初级管理人员，大到高级执行总裁等，各行各业的管理人员都有所接触。书中的材料都是在真实世界中经过成千上万企业领导人——包括来自微软、雅虎、电子信息系统公司、思科、谷歌、通用汽车、克莱斯勒、壳牌、花旗银行、联合利华等的检验与精炼而得来的。

这些领导者能够认识到，要想成功领导企业，光在技术上过硬是不够的，还必须学会怎么为人。他们在学习怎样智慧地、怀着仁慈之心去学习、经营好企业