

LEAD OR GET OFF THE POT

不要等待去做什么名义上的领导，
现在就开始实践！

领风飞翔

一个白手起家的领导者的七个秘诀

THE SEVEN SECRETS OF A SELF-MADE LEADER

史蒂芬·R·柯维
隆重推荐

[美] PAT CROCE BILL LYON
佩特·克罗斯/比尔·莱昂
向红

著
译

任何人只要他愿意“马上行动”，愿意发挥主动性
并且遵循正确的原则，就一定能够像块磁铁一样吸
引一支充满激情的团队去实现那种鼓舞人心的、
蕴含着更多更大责任的远大目标。

中国社会科学出版社

领风飞翔

一个白手起家的领导者的七个秘诀

LEAD OR GET OFF THE POT

The seven secrets of a self-made leader

[美]佩特·克罗斯 (Pat Croce)

比尔·莱昂 (Bill Lyon) / 著

向红 / 译

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2004 - 6345

领风飞翔: 一个白手起家的领导者的七个秘诀/[美]克罗斯, 莱昂著; 向红译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2005. 1
书名原文: lead or get off the pot!

ISBN 7 - 5004 - 4727 - 2

I. 领… II. ①克… ②莱… ③向… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 108050 号

Lead or Get off the Pot by Pat Croce with Bill Lyon

Copyright © 2004 by Pat Croce

Simplified Chinese characters edition arranged with Simon & Schuster Inc.

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese translation edition © 2004 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

责任编辑 杨晓芳

特邀编辑 陈云卿 屠敏珠

责任印制 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010 - 84029453 传 真 010 - 84017153
网 址 <http://www.csspw.cn>
排 版 北京中文天地文化艺术有限公司
经 销 新华书店
印刷装订 北京华正印刷厂
版 次 2005 年 1 月第 1 版 印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷
开 本 700 × 1000 毫米 1/16
印 张 12.75
字 数 175 千字
定 价 19.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010 - 64041536; 010 - 64059527

前 言

许多年来,《读者文摘》每月都刊载一篇题为“我碰到的最难忘的人物”的文章。我终于找到了这样的素材。在加利福尼亚州帕姆斯普林斯市举行的年度青年企业家颁奖大会上,我对佩特·克罗斯先生进行了彻夜访谈。那次他给我留下了深刻的印象——他确实是一个令人难以忘怀的人物。那时他刚给近千名来自美国各地的年轻企业家做完演讲。那些各地区年度企业家奖的获得者们对他的演讲报以长时间的热烈掌声,他们纷纷站起来热烈欢迎克罗斯先生给他们做演讲,这是多年来在那里出现的绝无仅有的现象。当他告诉我有关这本书的事情以及书名时,我觉得由他来写那样的书真是再合适不过了。他极为专注地听着我的讲话,这给我留下了很深的印象。他很谦虚,从不惟我独尊,我可以看出他本人还在继续坚持学习和不断提高自己。

在1969年,为了写一本书,我从繁忙的大学教学工作中抽出时间来,在夏威夷的一个大学图书馆里收集有关资料。有一天,我无意间弄翻了一本书,打开一看,没想到书上的几行字改变了我的人生。它们成了我写作的基础。《高效能人士的七个习惯》中出现了这几行字:

在激励和回应之间存在缝隙。

请在那个缝隙里尽情发挥、注入你的活力,

回应就会给你带来业绩飙升和无尽乐趣。

在读这本书的时候，我在夏威夷工作和学习期间所发生的事情在我脑海里不断地涌现出来。正如书中所解释的那样，我发现有一种能力可以帮助我学会如何给自己的人生进行定位；如何重新振作起来；如何承认错误并从中吸取教训；如何把从错误中学到的有用东西运用于学习新知识和做出新贡献当中去。你在读这本书的时候，你会确证在激励和回应之间的确存在他所说的那种缝隙——这就是你不完全是你自身天性（遗传基因）的发展物或者是你获得滋养（抚养和现在的环境）的结果，而是你做出某些选择的结果。当然，自身天性和后天环境都很重要，但这两者都不能对我们的成长起决定作用，是我们做出的种种选择决定了我们会走什么样的人生之路。

把这本书从头到尾读完，你会感受到作者是如何利用存在于条件和决策之间的缝隙的；你也会亲历那个缝隙是如何一步步地被扩展成为支配作者自己生活的创造性力量的；我们都不完全是基因繁殖或者后天培养的结果。我们和佩特一样，没有必要从过去推断并创造未来，我们同样能够成为支配我们自己生活的创造性力量。

通读这本书，你会发现作者在书中与我们共同分享的那些学习过程其实是佩特所拥有的“财富”。换句话说，那些对我们有益的经验教训是作者历尽艰辛才换来的。而且，他把这一过程表述得如此真实可信以至于我们常常会觉得自己无意之中听到了他与别人一次次亲密谈话的内容。

美国交际理论领域的带头人之一、伟大的心理学家卡尔·罗杰斯这样评价他自己的著作：“最私人的也是最普遍的。”每当作者在书中与我们分享他的具有深远洞察力的观点时，我总在想读者一定会和我一样，会和作者产生某种共鸣，并进而领悟和掌握作者提供给我们精神大餐。这些精神大餐确实可以通用。这本书不是在讨论某一抽象的理论，而是在讨论现实生活本身。其论点鲜明，说理透彻，入木三分。从根本上讲，我认为他在讲授一些最基本的领导原则：未来设计、团队建设、言行一致、诚实守信、学会倾听、服



务规则以及赞誉鼓励等等。

维克多·弗兰克尔写的《人对意义的追寻》是我非常喜欢读的一本书。它记述了第二次世界大战期间，弗兰克尔在德国法西斯集中营里的所见所闻。弗兰克尔也是一位出色的观察家。在集中营里，他学会了观察他自己的生活和学会了重新振作起来并取得了很大收获。正是在他被纳粹分子剥光衣服、惨遭各种各样的酷刑使他发现了存在于激励和回应之间的那段缝隙，他进而意识到要在遭受的磨难之中找到人生存的意义之所在。他要身处逆境而有所为，他决心与其他人分享他在那里学到的一切。后来他从集中营里被释放出来以后，他的那些见识最后被整理出来并运用到精神疗法当中了。这种治疗方法在心理学上叫做“存在主义治疗法”，它专门探讨人活着的意义何在。弗兰克尔坦言：“有生存理由的人就能忍受任何生存的方式。”

正如作者的领导才能重新改造了费城 76 人篮球队一样(以下简称 76 人队)，我们的领导才能也一样能够彻底改造我们的生活、改造我们的家庭以及我们所在的组织。不管我们报以何种立场，结果都会是相同的。这本书一直在向我们传递这样的信息：当领导者只是一种选择，而不是一种职位。任何人只要他愿意“马上行动”，愿意发挥主动性并且遵循正确的原则，就一定能够像块磁铁一样吸引一支充满激情的团队去实现那种鼓舞人心的、蕴含着更多更大责任的远大目标。在这个意义上，领导才能(影响力)被某个组织的每个成员所分享而不是仅仅体现在领导者的单独表演当中。在今天这个以知识劳动者为弄潮儿的时代里，这种见解显得十分独到。因为商品和货物的绝大多数附加值都来自于知识劳动者而不是来自于体力劳动者。

原则是通用的、不证自明的并且是永恒的。这就是说，你对那些原则无需进行任何争辩，你只需要对它们建立你的某种信任就可以了。在这本书里，作者不是让我们去见证他所经历的各种各样的现实场景，而是让我们去听他讲述那些实践背后所蕴含的指导性原

则,并对我们将要面临的客观现实提出他的指导性建议。而我们又可以在那种反映我们独特个性和自身环境中应用他的那些指导性原则。

詹姆·柯林斯在他的那本先后被美国《哈佛商业评论》、《商业周刊》等评选为2001年年度最佳财经企管书籍《从A到A+》中列出了那些历代经营状况良好的公司和团体组织逐渐变大变强的历史。作者在书中归纳总结了所有给这些公司和团体组织带来巨变的领导者的领导才能的共性,他称之为“领导才能的5个等级”——他令人难以置信地把谦卑、顽强的毅力和无止境的决心耦合在一起,认为如果一个领导者这样做就可以给公司或团体组织带来好处。他在书中指出,谦卑不完全与领导者个人情绪发生直接联系,而是更多地与领导者所从事的事业、所拟定的计划和具体工作——特别是营造团队其他人的工作发生直接联系。他还指出:顽强的决心要和工作时的意志力相联系;顽强的决心要和正确的原则相一致;顽强的决心要和进一步发展他的事业以及完成某个特定目标紧密结合。

这本书是谦卑的态度和顽强的决心的完美体现。你在读这本书时,你会觉得一旦违背了书中的某些原则就要面临惩罚,特别是贯穿本书始终的一个主题:诚实守信原则。

最后,请让我来说明一下如何最大限度地使用本书:把本书逐章讲授给你钟爱的人或者同事听。讲授的过程会使从容应对来自生活中的各种变数,其中包括你个人风格发生的改变;讲授的过程会使你因为做错了事向别人道歉变得游刃有余,这样你就可以继续取得进步并取消别人给你贴的各种标签;在讲授本书的过程中,你需要讨论一些实际应用方面的经典案例,因为最终并且在你讲授的落脚点上,你是要让书中的原则被你的听众所消化,是要他们能够将学到的知识融会贯通。我们必须因地制宜地实践那些原则。知而不行等于无知;学而不做等于没学。如果你真想与你的家人和工作中的同事分享书中的知识,这本书就可以作为一个跳板,它一定会给



你的家庭和你所在的团队带来重大变化。这样做会使你觉得存在于激励和回应之间的缝隙空间会变得越来越大；你会对过去的安排、现在的环境以及别人给你贴的各种标签淡然处之，并且你会变成一股不仅能够主宰你自己生活而且还能够给别人提供服务的更加富有创造性的力量。

——史蒂芬·R. 柯维

(荣获美国《福布斯》杂志评出的20世纪末美国最具影响力的20本商业书籍之一《高效能人士的七个习惯》的作者)

致 谢

我不知道是不是有人会认为生活很轻松。但是我的确知道，当你与那些满腔热情、义无反顾的人们一起去实现你的未来设计时，生活会变得轻松得多。你手头这本书《领风飞翔！》的问世就是个恰当的例子。

我承认写下这本书的确不是一件容易的事。为此我潜心回顾了过去在商场上的风风雨雨，深刻反省了我曾经犯下的错误和遭受的不幸。而要把这些使人们忆苦思甜的素材，把这些经过千辛万苦才换来的经验和教训在电脑上记录下来，没有几个特别人物矢志不渝的帮助，是不可能的。

“这个地方再讲述得深刻一点！”“再明确一点！”“在这一章我需要克罗斯先生的更多指点。”“读者感受到你的热情了吗？”“这是你的真实写照吗？”“这一下就能够反映出标题的全部内涵了！”这些只是来自加勒比海的著名编辑谢莱斯·格兰特女士在我的文稿中留下的饱含深情的话语。

现在我要高兴地指出的是，正是仰仗于这位女士对我的文稿所做的修改才使我觉得本书物有所值。

我很幸运，因为我难得有机会再次与这两位做事兢兢业业而富有创造力的朋友共事了。正是他们让我的写作过程变得很开心。我很珍惜比尔·莱昂先生和我的私人编辑克雷格·琼斯女士的指导和帮助，没有他们，我恐怕无论如何也写不下去，更不用说要按照格兰特女士的要求对文稿进行修改了。

前言 / 1

导言 / 1

第一章 规划未来，要浓墨重彩 / 4

寻求未来 / 7

掌握未来的人 / 11

请把它们写下来 / 16

为未来设置故障 / 20

不管怎么说，弄清楚是谁做出的选择？ / 23

哦，天哪！弗里德事件 / 25

费城 76 人队未来设计分类细目类 / 27

第二章 打造一支充满激情的球队 / 33

3 “A”：态度、才能和志向 / 36

在全美建立 40 个代理机构 / 47

成功不是靠喊出来的 / 49

牧师鲍勃的水平究竟怎样？ / 52

目标、规章和报酬 / 55

赞赏和报酬，为虎添翼 / 57

团队建设 12 则 / 61

第三章 宣传任务……从每一座山头开始 / 65

三角进攻 / 66



CONTENTS

- 最强壮的肌肉 / 69
- 一次守中致胜的磋商 / 72
- 信息传递6要素 / 75
- 任务的要害 / 78
- 灯光、摄像师、开拍! / 80
- 93%法则 / 83
- 嘴叼雪茄烟、头戴一顶帽的雄辩家 / 87

第四章 言而有信 / 90

- 我、我自己与诚实 / 91
- “相信我”还是“欺骗你”? / 102
- 感化与感冒 / 106
- 平淡之中显神奇 / 110
- 兢兢业业为你插上成功的翅膀 / 113
- 失眠与我的梦想无缘 / 118

第五章 以战略眼光去听 / 123

- 聆听言外之意 / 124
- 跟踪追击 / 128
- 粉墨登场 / 131
- 提高听力技能的六个要素 / 134
- 那可是一个应该遭到抨击的想法! / 137
- 望闻问切 / 139
- 黄水仙原则 / 142

第六章 用优质服务赢得别人的好感 / 145

金科玉律 / 145

服务十要 / 148

一杆进洞 / 162

顾客至上伴随成功坦途 / 164

一次亲切的谈话 / 166

领导者和被领导者 / 169

第七章 欢度人生! /171

庆祝的技巧 / 173

分享别人的成功 / 182

庆祝的理由 / 184

大西洋城之行或终结困境 / 187

结束语 / 190

导 言

在人的一生中，总会有几件事对你的未来产生决定性影响。

在我的人生体验中，这种决定性时刻的降临是在一个特别的星期天下午。那时我还是一个小孩子。一天，我母亲从教堂回来喜气洋洋。后来才知道不是因为周末人多特别热闹，而是随后发生的事情让母亲难以释怀，喜不自禁。

事情的原委原来是这样的。我母亲从教堂出来，一位女士轻轻拍拍她的肩膀问道：“你是克罗斯夫人吗？”我母亲回答说：“是。”那位女士接着就告诉我母亲说“克罗斯先生”以前找她买过保险，而且还绘声绘色地解释说我父亲如何宽宏大量给予了她不断的支持以至于她能够在最艰难的时候渡过难关。在那时，我父亲为了让人多买些保单，常常挨家挨户地收取客户的保险费。那时保费很低，但即使这样，那位女士也感到继续交保费已经十分困难，因为她的丈夫感染了一种需要进行数月治疗才可能恢复的慢性疾病。该想的办法都试过了，最后她决定不再交保险费了。在她丈夫去世的那天，她收到了一份保险公司的保险清单，这让她惊呆了；这是因为她知道有关保险的政策，那笔钱她本来不可能得到的。后来她从保险公司了解到，是我父亲帮助她继续支付了剩余的保险费——那笔钱甚至比保险公司支付的奔丧费还要高3倍多——而这一切她是后来才知道的。试想如果没有我父亲的帮助，她可能不仅会感受到人间的孤独与冷漠，而且还可能精神崩溃。现在好了，她

不仅可以安度晚年，而且还可以有尊严而又轻松自在地活着。

谁知道我父亲当年为什么会那样做？那天我母亲和他谈及此事，父亲只是笑了笑，不置可否地耸了耸肩膀。

那时可能我无法明白父亲那样做的原因，但从我记事的那天起，父亲的行为就教会了我一生中最重要的课：你可以靠你得到的东西来维持生活，但你可以靠帮助别人去创造生活。

我们永远也不会知道父亲一生中究竟有多少次类似的随意善举。但我非常清楚：父亲每天的一言一行都表露出一个领导者的风范。我一直试图竭尽全力去步其后尘，可喜的是，在这一过程中，我已经发现了许多关于领导才能方面的有价值的东西。

领导才能不是指专营名利、加官晋爵的才能；不是人们所理解的来自神圣的讲坛的那些决议和命令；不真诚地关心事业和员工的切实利益，再好的领导才能也难以继；领导才能不是独断专行，而是服从与同行。

领导才能表现在对你正在从事的事业和与你共事的人们倾注同情心、辛勤的汗水、无私的奉献和无尽的热情。领导才能表现在从容应对挑战、有高超的协调能力、不断激励和鼓舞下属、善于与人交际。领导才能表现在不刻意掩盖自己的独特个性：有时严厉批评，有时细语说理。

领导才能表现在总是能够做到持之有据、言之成理。

具有讽刺意味的是，1993年，在我父亲去世的那个月，我正忙于处理出售我的运动与生理理疗中心，因为我太想作为一个公司的发言人和倡导者去拓展我的事业，以至于我没有抽出时间去做父亲的善后事宜（当然，先成为费城76人队的小股东再成为该队的总裁一事也在计划之中，尽管那时没有人知道这些事情）。我在事业起步阶段全力推崇的那些理论和实践、道德规范和民族气质都来自我父亲。虽然他不能亲眼目睹我事业已经取得了巨大成功，但他生前对我的指导以及示范性极强的领导才能都将在我手中继续发扬光大。

我一直都认为如果我能够做到的事，你也能做到。并且我这样



告诉你我也没有什么可担心的。不信我们到书里看看去！我在这本书里展示的所有的概念、体系和整套的技能训练方法，还有全部的领导哲学方面的内容，都是我在训练场和会议室以及其他地方反复使用过的。其中有些内容是我从父亲那儿学来的，有一些是我在读书过程中领会的，有一些是从我所珍视的一些有影响的人和事中提炼出来的（在书中，你会看到我有一个偏好，就是经常热切地去引用他们），有一些是我从实践中学来的——提问、反馈、犯错、行动、长见识。

这些技能和原则适用于任何环境。从球场到首席执行官的办公室，都有它们的用武之地。这是因为发挥领导才能所遵循的原则都是带有普遍性的。它们可以在研究院里使用，退休在家也可以用。并且它们适用于任何人。无论是谦恭寡言者，还是圆滑张扬者，它们都能够为你所用。你没有必要身居要位就搅得四邻不安；每个人都有春风得意之时——并且天天如此。所以每个人都可以培养那种伟大领导者才具有的素质，无论你是在与工业巨头们交往，还是在与一个名不见经传的男人进行沟通，都可以有意识地去培养那种素质。

我认为培养领导才能是一种大胆的冒险行为，并且我极力鼓动你也像我一样去做。你大可不必像我那样在前臂纹上一艘海盗船以表现出你意欲出海征服世界的愿望。但我迫切要求你一定要抓住每一个机会让那艘船破浪航行！每天给自己提供一个当领导的机会；要靠你自己的双手紧紧抓住舵轮并将你的人生之旅导向金光闪闪的美好未来。

无论冒什么风险，无论在什么情况下，无论你认为自己还处在你人生驿站的那一级站台上，本书将帮助你成为一个领导者——或者成为一个更好的领导者，这正是我的希望和目的之所在。

第一章

规划未来，要浓墨重彩

2001年7月25日。

这一天真令人难忘。它为5年来我担任费城76人队的总裁划上了一个圆满的句号。这天，在76人队主场第一联盟中心球馆，我出席了这样一场新闻发布会。费城76人队的所有员工、我的朋友以及能够联系到的新闻界代表都悉数光临现场。在主持人对我5年来热情而辛勤的领导工作进行了充分肯定并予以感谢后，我面带微笑走向讲台，开始了我的告别演说：

5年前的早些时候，我就说过我的梦想：

- 创建一个世界级团队；
- 使球迷能够自始至终热情支持76人队并以此为自豪；
- 使球迷的这种支持对我们的社会产生激励和积极影响；
- 取得世界冠军。

在这次新闻发布会上，我自豪地宣布我任总裁时惟一没有达成的任务是拿到总冠军。我要在费城拿到冠军，我要游行。76人队几乎完成了所有的目标，只是冠军游行仍然是梦想……不过梦想永远没有截止日期。

当我走下讲坛时，会场自然少不了弥散着某种伤感气氛。但我的听众们与我分享了阵阵激动人心的时刻，尤其是为我们在过去5

年众志成城所取得的各种成就感到兴奋不已。

所以虽然我在实现我们球队最后的目标之前离开了她，但在某种程度上，放飞我们的梦想——这一点我们做到了。这是因为，尽管我们只要再赢得三场比赛就可以拿到世界冠军，但是我们没能最终如愿以偿。并不是因为缺少动力或者我们不够努力。我们的确算得上是一支敢想敢干的球队，一支在球场上兢兢业业、球场外受人尊敬的球队。你也许都看到了：我们打破了观众上座率，我们创下了最高票房收入，我们总收入也创下了新高，而且我们还打破了主场连胜的记录，我们令人难以置信地从最后一名跃升到第一名。这就是我们一路凯歌行进的旅程，而这一切都是我们整个计划中的一部分。

在1995~1996年赛季，也就是在我加入费城76人队以前，该队的战绩是赢18场输64场，总成绩列东部大西洋赛区倒数第一。那时候每场比赛观众的平均上座率达到每场11935人次（其中观众的1/5领取了免费票或者说球票的1/5是赠送的），国家电视台仅仅转播该球队一场比赛，而且那场比赛我们几乎没有进行商业售票。

实际上，那时没有哪只球队愿意步76人队的后尘。因为谁都害怕球场上的失败带来的那种尴尬局面。那种场面真是彻头彻尾的“眼不见，心不烦”。

我统领76人队已经5年了。到了2000~2001年赛季，76人队在大西洋赛区赢得了56场比赛从而一举夺得东部赛区总冠军，每场比赛的球迷几乎达到2万人（收入增加了3倍），国家电视台转播了有我们球队参加的42场比赛，我们球队成了全美国职业篮球联赛(NBA)最卖座的球队，我们球队的法定票房收入占到了全美国职业篮球联赛总票房收入的1/4(你能说这一切成就都是偶然的吗?)

76人队所取得的业绩已经成为费城街头巷尾的热门话题。没有全队最大限度的努力，没有一个行动计划与之相协调，没有全队所有成员的自愿参与，球队要想打破窘境并给这座城市带来财富是