



提升领导者影响力的
八驾马车

源泉

领导力的

(美) 大卫 M. 特拉弗斯 (David M. Traversi) 著

强 薇/译

★★★★★ 亚马逊网络书店五颗星评价 ★★★★★

帮助普通领导者走向卓越的有力指引

The Source of Leadership
Eight Drivers of the High-impact Leader



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



领导力的源泉

The Source of Leadership
Eight Drivers of the High-impact Leader

提升领导者影响力的八驾马车



(美) 大卫 M.特拉弗斯 (David M. Traversi) 著

强 薇/译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书创新性地提出了领导人才必备的八项特性与才能——活在当下，通透明澈，包容，开放，愿望，承担个人责任，直觉，创造性，关联沟通，为领导人才树立了新的指标；不仅如此，本书作者还结合自身成功培训高级主管的经历，具体阐述了如何将这些才能与特性在现实生活中具体实施，具备较强的可读性和可操作性。

THE SOURCE OF LEADERSHIP: EIGHT DRIVERS OF THE HIGH-IMPACT LEADER by DAVID M. TRAVERSI.

Copyright © 2007 BY DAVID TRAVERSI

This edition arranged with NEW HARBINGER PUBLICATIONS through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 China Machine Press

All rights reserved.

本书版权登记号：图字：01-2008-2249

图书在版编目（CIP）数据

领导力的源泉：提升领导者影响力的八驾马车 /（美）特拉弗斯（Traversi, D. M.）著；强薇译. —北京：机械工业出版社，2009.1

书名原文：The Source of Leadership: Eight Drivers of the High-impact Leader
ISBN 978-7-111-26039-4

I. 领… II. ①特… ②强… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 214024 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：李新姐 宋 娜 责任校对：侯 灵

版式设计：张文贵

责任印制：杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·17.25 印张·1 插页·198 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-26039-4

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页，倒页，脱页，由本社发行部调换

销售服务热线：（010）68326294

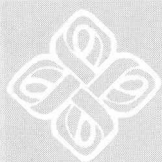
购书热线：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线：（010）88379001

封面无防伪标均为盗版

Foreword

序言



我与这本书的作者大卫 M. 特拉弗斯相识于八年前。我们的相遇纯属偶然，可有时想起来又觉得那是冥冥之中某种特意的安排。不管怎样，我相信，自己与大卫都从我们的交往中获得了很多东西。

那时，我写的一些书，包括《再访 E 神话》(*The E-Myth Revisited*)^①已经达到百万销量了。我的书主要是针对创业者和小型企业主的需要而写的，希望能给他们注入能量。那时，我的兴趣主要在于研究小型企业及其领导者如何从晋级赛中脱颖而出。与此相关，我把注意力集中在两件事情上，一件是怎样使自己创建的培训公司发展起来；另一件是与大企业的领导者访谈，了解他们是如何动用其掌握的资源以贯彻《再访 E 神话》中的管理哲学的。

而大卫 M. 特拉弗斯呢？他那时的工作主要是为大公司及大公司的领导者提供融资和咨询服务，同时他自己也是大公司的运营者。除此之外，对他来讲更重要的事情是积极准备开创自己的事业。他非常渴望从我这里获得上面所说的那些知识，而我也非常想了解他所在行业的情况。于是我们见面了，初次相见就谈了好几个小时。我认为自己和他都从那次谈话中获益匪浅。之后，我们便开始逐渐融入对方的世界。

在我们交往的这些年里，大卫多次跟我提到了您手上现在拿着的这本书，并一再表示他在研究领导力方面只是一名学生，但他对这一论题的兴趣及研究所达到的深度和精度却是我始料未及的。他阐述了自己对领导者和领导力的认识。他认为一位真正的领导者一

① 一本关于创建企业的参考书。作者通过多年为企业咨询的经验，揭示了企业建立、发展、成熟的整个过程的秘密，并通过具体案例指出了企业经营失败的主要因素。

定拥有强大的精神内核，这一精神内核是其卓越表现的真正源泉。这个所谓的精神内核包含的是一些非常个性化的东西，属于一种个人能量或内在驱动力；个人一旦认识到了这些能量并将其挖掘出来，就能拥有领导者具有的特质并且会像人们期待的那样发挥领导者应该发挥的作用。正是这些能量将个人从各种禁锢中释放出来，这就是领导者之所以成为领导者的真正原因。大卫 M. 特拉弗斯觉得这些内在能量是领导力的真正源泉。有了它们，领导者才能展翅高飞；没有它们，所谓的领导者只能随波逐流。

通过与大卫讨论领导力方面的问题，我体会到了这样两件事。一是，我感受到了自己与大卫的思想具有某种前所未有的关联。正是这种关联，使我最近已经开始在著作中对个体进行深入挖掘。我开始琢磨怎样释放那些潜藏在企业家身上的个人能量。这种倾向不仅在我的工作中有所体现，而且在我即将出版的书里，你也可以看到大卫 M. 特拉弗斯对我的影响。

二是，我发现自己认识的每位成功的领导者身上的确或多或少都具有大卫所说的驱动力。例如，那些善于规划未来、描绘前景的领导者就是大卫所说的心灵开放、有创造力和强烈直觉的领导者；而那些善于提高组织成员责任感的领导者，往往就是大卫所说的勇于承担个人责任并且能与他（或她）的团队进行高度沟通的人。人们想到的领导者应该具备的任何特征或应该发挥的任何功能，都能从大卫所说的某种或几种领导者应该具备的内在驱动力中找到根源。

通过大卫写的这本书以及其他旨在揭示个人能量的书籍，我希望能表达我们对领导者及其能力的认识。我坚信，通过正确地认识自己，每个人都会发生极大的变化。这种变化不仅体现在个人生活中，也体现在我们的职业生涯和社会经历里，从而最终影响我们的世界。

迈克尔·格伯

造梦屋公司（The Dreaming Room LLC）首席造梦师



致 谢



就像你将从本书中看到的那样，我坚信我们的存在是一体的。人与人之间、人与其他共同存在的事物之间被一种单一的能量联系着。没有什么东西能凭空而降或独自存在。这本书就是一个好例子，没有大家的努力和出谋划策，我不可能独自把它写出来。

首先，我要感谢我深爱的、可爱的妻子丽萨（Lisa），她比我认识的任何人都更具有本书中反复论及的能量。在我生活发生巨变的时候，她来到我的身边，鼓励、启发并且支持我探寻更深层次的真理，正是对真理的探寻使我的思想最终转化为文字。我永远感谢她，感谢她对我一贯的耐心和为我作出的牺牲。最可贵的是她为我提供了足够的时间和空间，使我有机会将各种要素融会起来。

感谢你们，我的两个儿子和一个女儿，卡罗（Carlo）、乔万尼（Giovanni）和麦迪根（Madigan），因为他们给予了我爱和支持，正是他们激发了我身上潜藏着的、这本书中反复论及的能量。

我非常幸运，能够与一些睿智的人一起工作，并得到了他们的指导和建议。这些指导和建议使我免于陷入那些阻碍自己前进的问题中去，没有他们的帮助，我不可能真正理解书中谈论的那些驱动力。在此，特别感谢拉里·克拉克（Larry Clarke）和贝芙莉·英格尔（Beverly Engel），为了他们给予我的耐心，为了他们对本书的坚持不懈、富有远见和深入理解。没有他们，这本书不可能问世。

感谢我的好友迈克尔·格伯（Michael Gerber）。迈克尔是位鼓舞人心的作家、演说家和点子大王。在写这本书的过程中，是他一直在鼓励我，并给我介绍了出版界的朋友。

我还要把最诚挚的感谢给我的经纪人和朋友——LevelFiveMedia

公司的斯蒂芬·汉斯曼 (Stephen Hanselman)。这本书的问世，源自他对我的信任、对本书的认可，以及在出版界深广的人脉。不论从哪方面说，他都是一个非常优秀的人。我还要感谢本书的宣传班底，他们是 Levine 沟通工作室的迈克尔·列文 (Michael Levine)、利安姆·克勒皮 (Liam Collopy) 和道恩·米勒 (Dawn Miller)。他们对于本书的宣传不遗余力。

我也要对多年来信任我的客户予以诚挚的感谢，感谢他们允许我分享其生活中的点点滴滴。在我们一起共事的日子，我看到了领导力的各种表现形式，使我领悟到了其中的真正内涵。正是这些积累，使我对领导力形成了自己独特的看法并将其诉诸笔端。我还要特别感谢自己在年轻时遇到的一些人。他们有的人实际上充当了我的教练，有的人则是良师，当然其中也不乏和我一起前进的伙伴。正是他们使我产生了对领导力进行研究的欲望。他们的名字是：汤姆·怀廷 (Tom Whiting)，比尔·席尔瓦 (Bill Silva)，麦克·戴维斯 (Mike Davis)，托尼·凯勒 (Tony Kehl)，富兰克·马丁内斯 (Frank Martinez)，道格·约翰逊 (Doug Johnson)，普勒斯·克鲁斯 (Ples Crews)，马蒂·普洛卡斯欧 (Marty Procaccio)，加里·隆巴尔迪 (Gary Lombardi)，凯西·吉尔罗伊 (Casey Gilroy)，约翰·拉玛提西 (John Ramatici)，史蒂夫·达纳韦 (Steve Dunaway)，约翰·沃尔皮 (John Volpi)，保罗·怀特 (Paul White)，肖恩·博林 (Shaun Bolin)，比尔·维尼尔 (Bill Vyenielo)，提姆·伯内特 (Tim Burnett)，雷伊·赛尔纳 (Rey Serna)，丹尼斯·迪卡米露 (Dennis DiCamillo)，艾德·康罗伊 (Ed Conroy)，查尔斯·卡特 (Charles Carter)，史考特·布特曼 (Scott Bootman)。

还有，我的一些好朋友不惜花费宝贵的时间阅读本书的初稿，并提出了许多宝贵的意见。其中包括我的妹妹玛莉安娜·迈克布莱德 (Marrianne McBride)，她是给我支持最大的一个人；斯蒂芬·戈



尔 (Stephen Gale)，一位无论是在研究人的心灵方面，还是在理解领导力方面都堪称智者的人；以及卡尔·斯塔滕 (Carl Stratton)，他是我多年的好友，感谢他的一贯支持、对我的激励以及多年的合作与友谊。我还要感谢保尔 (Paul) 和琳达·克若兹克 (Linda Kruzic) 夫妇以及他们全家，还有劳埃德 (Lloyd) 和艾弗琳·亚当斯 (Evelyn Adams) 夫妇，因为他们对我的支持从未间断，我们的友谊牢固可靠。

感谢我的弟弟，Foothill Media 公司的斯蒂芬·特拉弗斯 (Stephen Traversi)，他为本书以及本书的网络版配图，并为这本《领导力的源泉》设计书标。还要感谢 Free Computer 服务公司的工作人员，他们使我的 IT 系统运行正常，并总是以积极和支持的态度对待工作。毫无疑问，这些人都是最棒的！

我还要把一份特别的感谢送给已故的约翰·拉莫提兹 (John Ramatici)，他这辈子都是我的朋友。他不仅对我，也对其他很多人都给予了激人奋进的力量。作为一位真正的卓越领袖，他是长者，是竞技者，是领航员，是生意人，也是团队成员，他与病魔 (ALS) 进行了不屈不挠的较量。他活着的每一天都是那么富有激情，充满活力、爱和尊严。约翰，我代表所有生命因你而改变的人们大声地向你说一句：“我们永远不会忘记你！”

还有一些在我写这本书的时候离开我们的人：我的祖母约瑟芬·特拉弗斯 (Josephine Traversi)，她让我以及她认识的其他人知道了什么是无条件的爱。吉安·班尼丹迪 (Gene Benedetti)、玛莉·安·米莲娜 (Mary Ann Milne) 和伽瑞特·福格 (Garrett Fogg) 等，他们在各自的领域中都是当之无愧的领导者。而且我敢说，就像其他卓越的领导者一样，他们本人可能意识不到自己对社会产生了多么深刻而广泛的影响。

最后，很幸运，我跟一个优秀的团队一起工作，他们负责此书



的评审、编辑、设计、印刷、市场营销以及其他各类事项。感谢你们对本书立意的认可，以及对我的文字能力所持有的信心。感谢我的评审编辑梅丽莎·科克（Melissa Kirk），她在对此书评审时表现出了极大的热情和高度的职业素养。感谢我的责任编辑杰西·彼博（Jess Beebe）、卡尔拉·苏塞勒（Kayla Sussell）和简·布伦凯斯特（Jean Blomquist），正是他们的耐心和尽职尽责督促我不断努力且在书中尽量采用读者喜闻乐见的表达方式。感谢这本书的营销人员和广告撰稿人，他们为本书策划并进行了一场又一场强有力的宣传活动。



目 录



序言

致谢

引言：我所进行的研究与探索

第1章 活在当下：领导者的第一项驱动力

1.1 一半时间活在未来中	29
1.2 当下的时光	31
1.3 活在当下：一件大多数人在多数时间里都做不到的事情	34
1.4 活在当下的含义	35
1.5 活在当下是我们最自然、最原始的状态	36
1.6 用此时此地来填补空虚	37
1.7 扮演双重角色的思想与情感	38
1.8 回想过去所起到的作用	39
1.9 为什么思考未来？	42
1.10 关于现在的想法能起什么作用呢？	43
1.11 禅定：一项强有力的工具	44
1.12 禅定的盛行	46
1.13 禅定带来的好处	47
1.14 几种禅定的方法	48
1.15 活在当下将为你打开一个新的世界	54
1.16 领导力仪表盘	66

第2章 开放性：领导者的第二项驱动力

2.1 由开放到封闭	74
2.2 拒绝开放	77
2.3 打破那个盒子	79
2.4 开放的“边界”	84
2.5 领导力仪表盘	86

第3章 通透明澈：领导者的第三项驱动力

3.1 表象人格与阴影	94
3.2 化身博士？	95
3.3 拖在你身后的长长的口袋	97
3.4 捉住那个躲在阴影中的自我	99
3.5 如何与另一个“我”相处？	105
3.6 把那个躲在阴影中的“我”拉出来	108
3.7 领导者的阴影	112
3.8 晒一晒我的阴暗面	113
3.9 领导力仪表盘	121

第4章 愿望：领导者的第四项驱动力

4.1 愿望播撒成功的种子	126
4.2 被实践的愿望：使可能性变为现实	127
4.3 普林斯顿大学的有关研究	128
4.4 为什么不运用我们的愿望？	130
4.5 进一步的研究	139
4.6 领导力仪表盘	144

第5章 承担个人责任：领导者的第五项驱动力

5.1 互相责备和推卸责任的文化	150
5.2 我们为什么会变成这个样子?	152
5.3 承担责任极为重要	155
5.4 领导力仪表盘	164

第6章 直觉：领导者的第六项驱动力

6.1 直觉的首次兴起	171
6.2 直觉的陨落	172
6.3 再次兴起的直觉	177
6.4 几种直觉信号	177
6.5 如何使直觉发挥出最大作用?	179
6.6 直觉需要培育	181
6.7 领导力仪表盘	196

第7章 创造性：领导者的第七项驱动力

7.1 创造即生活	203
7.2 创造力是你可以选择的一种能力	203
7.3 不断创新是真正有影响力的领导者的必然选择	205
7.4 创造力的源泉	205
7.5 领导力仪表盘	215

第8章 关联沟通：领导者的第八项驱动力

8.1 两种关系：发言人与听众，听众与发言人	221
8.2 活在当下	222
8.3 站在他人的立场上	223

8.4 理解、理解、还是理解.....	224
8.5 明确你的目的并制定战略	225
8.6 成为一个充满自信、积极乐观的人	230
8.7 使你的听众参与进来	231
8.8 听听你内心的声音	232
8.9 认真准备、细心审视你要传递的信息	233
8.10 不怕做“恶人”，但给予同情、帮助和鼓励	235
8.11 领导力仪表盘	240

第9章 真正有影响力的领导者及其所驾驭的八驾马车

9.1 你目前所在的位置	246
9.2 通往目的地的最优路线	250
9.3 让自己产生真正的影响力	255
译后记	261



引言：我所进行的研究与探索

你想提升领导力吗？为此你愿意做点儿什么吗？也许你已经是领导者了，但你想让工作更为有效；也许你还不是领导者，但对身居要职心怀渴望，不管怎样，这本书对你都很有价值。如果剔除成见，我们就能看到实际上每个人都有各自的舞台，都能成为领舞者，假如我们的舞台包括家庭、商业、政治、教育、非营利组织、体育和军队等领域的话。从这一点来看，本书就是面向所有人的。无论你是谁，这本书对你都很有价值。

本书的价值在于，它能使你的领导力在现实世界中发挥更大的作用，而如今的现实世界是人类有史以来发展速度最快、最复杂多变的。本书能帮你找到应对各种挑战的方法，这些方法不仅能让你个人层面上获得极大的满足感和成就感，而且还能让你成为一名真正有影响力的领导者。

一名真正有影响力的领导者具有以下特征：

- 自我认知能力
- 意识超前，具有远见
- 值得信赖
- 令人振奋，善于鼓舞人心
- 以人为本
- 精力充沛，充满活力
- 求知欲强，好奇心重
- 专注
- 有勇气

- 条理清晰
- 善于支持和鼓励他人

一名真正有影响力的领导者应该起到以下几方面的作用：

- 形成以价值观为基础的组织核心价值
- 想点子，拿主意
- 形成远景规划
- 制订计划
- 组织和带领团队
- 构建动态调整的适应性结构
- 增强组织成员的责任感、义务感
- 最终达成结果

事实上，成为优秀领导者的方法潜藏在每个人身上，只是我们未必意识得到——那是一些内在驱动力，有时我也把它们称作“个人能量”。它们安静地等待着，等待你发现它们并助你一臂之力。找到并利用这些能量并不难，真正难的是你能否作出试一试的决定。这些驱动力一直存在，伴随着人类进步的脚步，只是人们在谈论它们的时候很少把其与领导力联系起来，也很少进行相应的观察或实验，因此人们没有找到其与领导力之间相互联系的有力证据。但是，基于长期的职业生涯——我也是一名领导者并为全美国许多高层人士提供管理咨询，从工作中获得的认识令我坚信，正是这些驱动力，才是真正有影响力的领导者的精神内核。我在书中论及的构成领导力的因素可能与你的认识有较大差异，但这并不妨碍我提出的那些旨在提高领导力的方法所具有的价值。这些方法将帮助你从人的本性的角度挖掘并且激发潜藏在我们身上的能量，从而形成高度有效的领导力。你要做的只是保持开放的头脑，不要坚持一己之见，并且尽可能地尝试书中介绍的种种方法——只要想一想这些方法有可

能对你的生命产生重大影响。相信我，适当的冒险是值得的。

全球范围的领导力危机

就我的观察和经历来看，全球正在面临着一场领导力危机——不论是政府机构、政界、军队、社会活动领域、宗教领域、非营利组织还是公司都是如此，每个领域的领导者都疲于应付他们所扮演的角色，有的领导者甚至遭到惨败。例如，我相信几乎所有的政治领袖在扭转全球变暖趋势、确保人类及其他物种生存环境的安全、和谐方面都是无所作为的。对此，前联合国秘书长科菲·安南（Kofi Annan）与我持同样的观点。安南先生曾在2006年11月说过，导致全球变暖的原因是“可怕的全球范围内的领导力缺失”[《绅士》（*Gentleman*）杂志，2006年]。各国领导者对于解决化学物质向空气、土地和水资源排放的问题没起到什么积极作用。我们的生存安全，我们所种植的作物、所豢养的家畜、家禽以及鱼类的健康和安全都得不到保障。我们吃的食品有问题，我们的身体健康受到威胁，可是各国领导们对此却无动于衷。即使在外界对领导者的认识方面，这些所谓的精英也没有使他们的负面形象发生改观——人们一贯认为这些领导者只是一些政客，是一群表里不一的伪君子，他们做任何事情都只是为了确保自己再次当选。在和平问题上，这些人也没有为我们以及我们的后代创造出和平、安全的生存环境。现在，人们的不安全感已经达到了第二次世界大战以后的最高峰值。

宗教领袖们的表现也让我们越来越失望——面对那些时不时从天主教堂传来的丑闻，你还能对他们指望什么呢？企业领导也好不到哪儿去，由于缺乏对商业环境变化的了解，感觉不到世界正在发生的变化，很多首席执行官都无法完成盈利预期，公司的产品发展战略错误百出，有缺陷的产品或者根本不符合消费者需求的产品——

再问世，对市场竞争中的种种表征后知后觉，直到对手超过自己才幡然醒悟……面对发展迅速、复杂多变和充满生存威胁的环境，太多的所谓领导者因为无法承担各种风险而日渐陨落。他们最知道自己是什么人，事情是怎么回事儿，但事实真相却常常被掩盖在统计数据和各种干扰之下。他们中的有些人因为感到未来毫无保障而作出侵吞公司、股东财产的勾当；另一些人则因自大、贪婪而把手伸向别人的口袋并且对此毫无愧疚。安然公司、泰科（Tyco）公司、Adelphia 通信公司和世界通信公司的欺诈丑闻我们已经看得太多了，而最近又传出了一些倒算行权日期为股票期权定价的公司骗局。

我们在领导者的带领下来到这里，我们也终将在领导者的带领下离开此地。但此时此刻，我们却的确处在领导力缺失的巨大危机中。真正行之有效的领导者不仅在现实数量上远远不足，而且我们也没有找到发现、培养和训练潜在领导者的有效方法。本书将明确个人驱动力的存在，并且证明正是这些深藏于领导者个人身上的内在能量，是解决全球领导力危机的有效方法。我确信，真正理解并且掌握这些方法的人一定会在明天成为成功的领导者，他们必将以全新的、未曾出现过的方式有效地发挥领导者应该发挥的作用。

全球领导力危机

就具体情况来看，如今的领导者们每天都在各自的战场上进行着一场又一场的战斗。如果你是某家企业的领导者，那么整天就要应付很多事情，包括法律法规、技术、互联网、外包和海外设厂、劳工、薪金、环保、产品优化、财务稳定性甚至不可抗力等问题。

如果你领导的是一家非营利组织，那么你面临的问题则可能是如何应对慈善界的最新变化、怎样使有限的资源产生最大效用，以