

How to Build Backbones,
Boost Performance, and Get Results

激发勇气

如何打破安逸，克服恐惧，迎接挑战，自信地工作

[美] 比尔·特雷休尔 (Bill Treasurer) ◎ 著
冯玮娜 李 青 李金珠 杨昌雯 ◎ 译
杨爱华 张雯强 审校

SPANX公司创始人萨拉·布雷克里(Sara Blakely)作序

本书的目的不是让你大摇大摆地走进老板的办公室，滔滔不绝地讲出一大串为什么你的老板和公司都要做出改变的原因。如果只是为了显示勇气而变得勇敢，一点意义也没有。要让勇气充分发挥作用，就要有一定的原则和规则。本书为此提供了一些建议、工具和技巧，帮助你发掘内心的勇气，从而助你事业腾飞。

COURAGE GOES
TO WORK

激发勇气

如何打破安逸，克服恐惧，迎接挑战，自信地工作

[美] 比尔·特雷休尔 (Bill Treasurer) ◎ 著

冯玮娜 李 青 李金珠 杨昌雯 ◎ 译

杨爱华 张雯强 审校

COURAGE GOES TO WORK

How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bill Treasurer: Courage Goes to Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get Results
ISBN: 978-1576755013

Copyright © 2008 Bill Treasurer

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates
International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经
书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-8543

图书在版编目(CIP)数据

激发勇气: 如何打破安逸, 克服恐惧, 迎接挑战, 自信地工作 / (美) 特雷休尔 (Treasurer, B.)
著; 冯玮娜等译. —北京: 电子工业出版社, 2016.5

书名原文: Courage Goes to Work: How to Build Backbones, Boost Performance, and Get
Results

ISBN 978-7-121-28558-5

I. ①激… II. ①特… ②冯… 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(2016)第 072526 号

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

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: 11.75 字数: 140 千字

版 次: 2016 年 5 月第 1 版

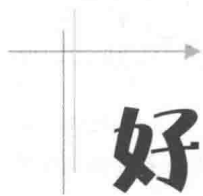
印 次: 2016 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 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 zltz@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。



好评如潮

“本书帮助解决了最复杂的管理困境：如何鼓舞具有太多舒适感和恐惧感的员工（或者如比尔所说的‘舒适恐惧感’）。不要粗略地浏览这本书，尽量汲取书中的营养吧！”

——莉莉恰·P·贝莉（Lilicia P.Bailey），曼海姆公司首席人力资源官

“这本书真的很赞！比尔·特雷休尔拥有勇气并将勇气带进职场，这也是职场迫切需要的。身处领导职位的每个人都应该将本书纳入必读清单。阅读完后，你可能会为你的老板买一本的勇气。”

——奇普·比尔（Chip Bell），*Customer Loyalty Guaranteed* 作者

“很少有商业书籍能被看作有变革意义，而本书是个例外。它能帮助职场人变得更加主动、自信和有毅力。如果你的员工能尽可能地利用书中所说的，那么这本书就是为你而写的。”

——大卫·巴鲁克（David Baruch），翰威特咨询公司首席信息官

“这是一本杰出的、通俗易懂并具有重大意义的好书。这本书敏锐地捕捉到了能使读者勇敢地建立各种勇气的细微差别——不论是对他们自己还是对其他人而言。本书以高台跳水做形象的比喻，给我们上了生动的一课。”

——查克·麦玛纳斯 (Chuck McManus),
摩根士丹利投资公司副总裁

“勇气是商业成功首要且最重要的组成要件。没有勇气，人就只会甘于平庸和无趣。比尔·特雷休尔在他的书中充分认识到了这一点，并且告诉读者不要在职场生活中忽略这一实践和成功的关键。他说，要有勇气飞跃，即便从令人眩晕的高台跳下。水会拥抱并奖赏你。他懂得——因为他曾在高空成功过。”

——大卫·瑞巴科 (David Ryback),
Psychology of Champions 合著者

“比尔·特雷休尔的著作像当代的《绿野仙踪》，不仅帮助我们在工作中充满勇气，同时帮助我们在生活中更加具有勇气。他提供了一些特定的技巧——勇气桶——向我们展示如何挖掘内心深处无论何时何地都需要的勇气，而不是简单地给我们奖励，提醒我们不要害怕。这本书将会成为我的书架上被翻阅最多的书籍，也将会获得与他的另一本著作 *Right Risk* 一样的荣誉。”

——莫瑞利恩·T·莫布里 (Marilynn T. Mobley),
埃德曼联合公司高级副总裁兼策略顾问

“你不会找到比比尔·特雷休尔更能清楚地讲述‘勇气’的人了。同比尔一样，我已经在与高层政治人物和管理团队建立领导下属关系的高风险领域探索‘勇气’十多年了。我在基础层面的确做得不错，但比尔的工作是更进一层的研究。让他指引你走向非凡人生和工作的顶峰吧，因为你将会懂得你的恐惧、他人的恐惧并从中发现你的勇气。”

——伊拉·夏勒夫 (Ira Chaleff),
The Courageous Follower 作者

“我在人力资源公司工作了二十多年，陆续读过大量书籍，但真正会让我思考的书只有少数，本书就是其中之一。本书介绍了一种新的重要的管理实践：勇气构建。这个强大但经常被忽视的方面改变着人们和组织成功的方式。把这本书放在你的管理书籍阅读清单的第一个吧——你会高兴地发现你所做的是对的。”

——基思·希克斯 (Keith Hicks),
人力资源公司副总裁

“即便十分英勇的人，想要将勇气传达给他人也是十分困难的。作为一个对勇气略知一二的人，我认为这本书是每一个管理者能够并且应当利用的有效工具。比办公室陷于舒适感和恐惧感的困境更糟糕的是管理者对此毫无建树。”

——达斯汀·韦伯斯特 (Dustin Webster),
七届悬崖跳水世界冠军, W.E. Rock Events 公司执行董事

“比尔·特雷休尔把智慧、同情心和个人经验融合到对勇气的阐述中来，并给人们带来了获得拓展自己和实现目标的勇气的途径。本书提升了员工的标准，从而可以让他们放弃不思进取的想法。”

——康纳·尼尔 (Conor Neill)，
西班牙空士公司首席执行官，西班牙 IESE 商学院管理协会教授

“无论你是面对 100 英尺高的跳水板还是你的上司，比尔的建议都是实际的、有趣的和能够立即应用的。他关于解决心理障碍的具有洞察性的振作人心的方法，向我们阐述了无论是自己还是他人的恐惧感，都是无须畏惧的。”

——贾斯汀·卢克斯 (Justin Roux)，诺达尔集团高级副总裁

“勇气对任何行业来说都是一件好事。但是当你工作在药物法律法规不完善的环境中时，你的风险更高。在我所处的领域，存在于各个职级中的代理人，无论是工作在街头的员工还是坐在办公室的高层主管，缺乏勇气就意味着消耗生命。很高兴现在有这样一本可以用来教授勇气的书——感谢比尔·特雷休尔。”

——莱恩·罗杰丝 (June W. Rodgers)，
美国缉毒署新英格兰区前特别探长

“本书提供了关于人类的核心素质——勇敢的令人振奋的想法。这是一本罕见的将个人和职业有机融合的好书。开始阅读这本书并且开启最重要的冒险吧——将勇气带到你的工作、你的家庭和你的生活中去吧。”

——比尔·莫瑞 (Bill Murray)，
北卡罗来纳州拓展训练区职业拓展训练公司主管

“对于每一个想在工作中展示自我优势的人来说，这是一本必读书。这本书能够启发我们如何在工作和生活中变得更加勇敢、可靠和高效。我个人深受启发，并把这本书推荐给每一个我认识的人。”

——布伦登·布尔查得 (Brendon Burchard), *Life's Golden Ticket* 作者

“每当我怯懦的时候，我只要拿起比尔的这本新书，勇气就开始在我的身上聚集。读完这本书后，我觉得自己就像一只鹰，时刻准备着展翅高飞，迎接挑战！”

——BJ·加拉格尔 (BJ Gallagher),
A Peacock in the Land of Penguins 合著者

“比尔·特雷休尔是一个和平的战士，他的任务是启迪人们面对恐惧时拾起自身的勇气。作为一名前战斗机飞行员，我深切地体会到了勇气在个人成功过程中的作用及对于在高压环境中工作的团队的作用。比尔的书十分有趣，且充满了发人深省的真实故事，还有一些简单但很有用的行动步骤可以让人们在工作中充满勇气。这本书是独一无二的。”

——沃尔多·沃达曼 (Waldo Waldman), 战斗机功勋飞行员，职业演说家

“我喜欢这本书的实用性。勇气经常被大家认为跳伞运动者和不断创业者才有的天赋。比尔则告诉我们，勇气是可以习得的，管理者可以通过日常训练教会他们的职员。”

——乔纳森·弗鲁姆 (Jonathon Flaum),
企业思考协会主任, *How the Paper Fish Learned to Swim* 和
How the Red Wolf Found Its Howl 作者, *The 100-Mile Walk* 合著者

“这个世界上最急需又最匮乏的美德或许就是勇气，终于有一本与之相配的实用又发人深省的书了！如果你想克服自己的懦弱与恐惧，离自己的潜能与梦想更进一步，读这本书将是一个极好的开始。”

——查尔斯·C·曼兹 (Charles C. Manz),
The Power of Failure 和 *The Leadership Wisdom of Jesus* 作者,
The Virtuous Organization 和 *Nice Guys Can Get the Corner Office* 合著者

“在这本书中，比尔将一个神秘又复杂的动人话题分解成了一口口能吃的部分。体会每一部分都能让我们直面一个重要的任务——向着过去害怕的、逃避的事物前进。立刻买这本书，明天就开始行动吧。”

——斯图尔特·拉维尼 (Stewart Levine),
咨询专家, *Getting to Resolution* 和
The Book of Agreement 作者; *Collaboration 2.0* 合著者

“你如何激励那些过于安逸或者过于害怕的人？这是许多经理和管理者共同面临的一个问题。在本书中，比尔针对这个问题给出了实用的答案。他指出，要想让勇气熏陶他人，管理者自己光要变成鼓励别人的主要角色。比尔以自己作为资深商业咨询人和特技跳水运动员的经验，为你讲述如何做到这一切。每一位管理者的书架上都应该有这本书。”

——辛迪·温特莱斯 (Cindy Ventrice),
Make Their Day! 作者

“在这个日新月异的世界里生活和工作是需要个人勇气的。比尔的新书抓住了问题的核心。很多人认为这个问题是虚无缥缈的，比尔则将其实体化了。他解释了如何才能让每个人都能获得勇气，别人又是如何创造一个

能让勇气蓬勃地生长的环境的。有了充足的勇气，个人和团体的成功都能成为掌中之物。”

——莱斯利·耶克斯 (Leslie Yerkes),
催化咨询公司董事长, *Fun Works* 作者

“这是一个具有远见的呼唤——呼唤自己和他人身上的勇气。这本书就是一个远见卓识的向导，里面融入了比尔在风险和勇气两个方面的专业知识，并且讲述了如何运用这些专业知识以获得更好的结果、更好的表现、更高的效率。”

——哈利·E·钱伯斯 (Harry E. Chambers),
My Way or the Highway 作者

“比尔对勇气有着深刻的见解。读完本书后，你也会像他一样有这样深刻的见解。”

——诺亚·布卢门撒尔 (Noah Blumenthal),
主流原则公司董事长, *You're Addicted to You* 作者

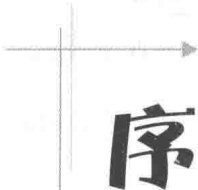
“大多数人带着脑子去工作，却把勇气落在了家门口。在这本迷人的书中，比尔提供了3个可以带着上班的营养午餐便当：勇于尝试，勇于信任，勇于表达。做到这些，你就拥有了成为一个更好的自己或更好的领导所必需的所有素质。”

——迪克·阿克塞尔罗德 (Dick Axelrod),
Terms of Engagement 作者

“如果有一本书是商业性或非营利性组织执行官们必须读的书，那就是这本了。勇气对一个团体的重要性相当于领导、创新能力和关注点对团体的重要性。这本书充满了能够改变你的同事和工作地点的思维。准备以不可思议的方式让自己充满勇气吧！”

——山姆·派特威 (Sam Pettway),
博德沃克咨询公司创始人

本书由杨爱华、冯玮娜、李青、李金珠、杨昌雯翻译，由杨爱华、张雯强审校。



序

“我到底在地球上做什么？！”

我的脑子在最为艰难的时刻飞速运转。具有讽刺意味的是，我不在地球上……我正处在1万英尺^①的高空，沿着吊在热气球上的绳梯不断向上攀登。（是的，我是一个恐高症女孩，有时飞机起飞也会让我害怕得哭出声来。）

那么，为什么我会在高空攀登绳梯呢？原因有两个。首先，那时我正在参加理查德·布兰森（Richard Branson）的电视真人秀节目《叛逆百万富翁》（*The Rebel Billionaire*），奖金高达100万美元；其次，从更长远来看，我的一生都在为这样的勇敢时刻做着准备。

我很小的时候就有人告诉过我勇气的价值。在我的家庭里，勇气教育的重要性不亚于历史和算术。父亲经常会在吃晚饭的时候问我们：“孩子们，这个星期，你们有没有什么事失败了？”如果我们无法回答，父亲就会感到失望。如果我们的确经历了什么失败的事情，并且对他说“爸爸，我努力去做了，但结果还是很糟糕”，父亲就会祝贺我们，还会夸奖我们一番。

① 注：1英尺=0.3048米。

知道了父母总会支持我们、希望我们面对风险，因此我对失败无所畏惧。

关于勇气的最早记忆可以追溯到我的小学六年级。那时我面临被迫转校。我讨厌改变，最重要的是，自 5 岁起，我就和周围的伙伴在一起了。重新交朋友是一件多么可怕的事啊！在“疯狂”父亲多年鼓励失败的教育下，我做出了连自己也吓了一跳的决定：竞选班长！要知道，我到新学校还不到一周呢！我把这个决定告诉了母亲，她很温柔地告诉我：“但是亲爱的，你可能赢不了。”母亲说的没错，我肯定没戏，这是板上钉钉的事。尽管如此，还是有很多好事接踵而来。那次竞选不仅使我很快赢得了新同学的尊重，也让我交了几位新朋友。几个月之后，已经没人记得我竞选失败的事了，他们都只认识这个崭新的我。我慢慢融入了新的生活。

千万不要以为这是真实的我。尽管我认为自己是一位勇敢的人，但是我几乎害怕所有的事。多年以来，我在做某件事情前都会问自己：“萨拉，如果不是因为害怕，你会做这件事情吗？”如果答案是肯定的，我就会一鼓作气地去完成这件事。很久以前，我就给自己定了个规矩：不能让恐惧挡住生活中前行的路。“勇气”不代表没有恐惧，而是即便害怕也要前行。

所有这些并不是说我无所畏惧或者我很鲁莽。我想说的是，如果前行的路上充满了挑战，我就带着恐惧一同前行。也就是说，在我鼓起勇气做某件事情的时候，其实我是害怕的，即勇敢与害怕同在。举例来说，在我拿 5 000 美元存款创办 SPANX 的时候，我感到十分害怕。在去敲纺织厂老板的门，恳求他们生产我设计的连裤袜（我已为此申请了专利）时，我是害怕的；第一次在红得发紫的 QVC 网上购物中心，面对摄像机推销产品时，我也是害怕的；第一次背着我的幸运红背包去达拉斯拜访内曼·马库斯（Neiman Marcus）的客户时，我极力掩饰着内心的不安，努力向她推销

SPANX 的产品；第一次上奥普拉脱口秀时，我非常紧张。后来在与萨克斯商店(Saks)、诺德斯特朗商店(Nordstrom)和布鲁明戴尔商店(Bloomingdale)洽谈生意的时候也是如此。在我提出设立目标机制，建议 SPANX 建立一条名为 ASSETS 的新生产线时，我的心中同样充满了恐惧。此刻，在热气球摇摇晃晃的绳梯上一点一点向上爬，我又何尝不害怕呢？

既然害怕，我为什么还要这样做呢？因为勇气从未让我失望过。勇气给我带来好朋友，让我的生活丰富精彩，还为我带来可观的收入。在我看来，生活是一场戏，你自己就是编剧、导演兼制片。我不想过单调乏味的生活，因此勇气对我来说必不可少。

勇气在我的生活中占据着极为重要的地位，这也从一个侧面说明了我会为什么会在 SPANX 把增加员工勇气作为首要任务。第一，我努力成为勇敢者典型。看到我敢于面对风险、迎接挑战，员工自然也会拿出勇气。第二，即使员工犯了错，特别是为公司的利益而冒险失败时，我也不会感到失望。相反，我会走上前去，像我的父亲以前夸我那样夸奖他们一番。第三，我时常给 SPANX 的员工灌输新的理念，特别是能提高女性信心的理念——而这正是 SPANX 的理念。比尔·特雷休尔关于勇气和风险的理念无疑是与 SPANX 的理念相一致的，这也是后来我们跟他的大跃步咨询团队合作了 3 次的原因。我们不断地鼓励员工尝试新的事物、迎接新的挑战，我们也经常与拥有共同理念的公司进行合作，以加强我们自身的价值观。正因为如此，SPANX 才能够从一家只有 5 000 美元创始基金、办公地点就在我的公寓里的小公司，发展成为具有 2 亿美元规模的大公司。是的，没错，勇气确实是企业的良方。



如何给予员工充分的自信心，让他们摆脱恐惧的阴影，从而成就一番事业呢？怎样做才能使勇气为我所用？要知道问题的答案，最好马上开始读这本书。要在商界成功，你就要有好的“导师”，他们会与你分享成功的经验并引导你走向成功。比尔关于勇气的独到见解来自他多年来非凡的工作经历和生活经验。从这些经验中，比尔总结出一套理解、分析勇气和鼓励勇敢行为的实用方法。

我读过不少关于人力资源绩效的书籍，其中许多都不切实际，也没太大帮助。这些书往往只给你提供一些人人尽皆知的建议，如“别害怕”、“对自己说你是勇敢的，这样你就会变得勇敢”。然而，本书吸引人的地方就在于它首先承认这一事实，即工作中确实存在着恐惧感和舒适感。本书为此提供了具体的建议，旨在帮助你正确看待工作中的恐惧和舒适，而不是对它们视而不见。对于管理者而言，本书尤为可贵，因为管理者天天都要应付员工的恐惧感和舒适感所带来的消极影响。本书给管理者提供了构建勇气的具体建议，从而能够为管理者和员工带来勇气。其结果是所有的企业都最想要的：提高了信心，鼓舞了士气，达成了目标。

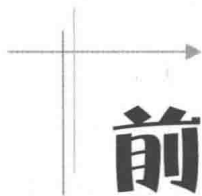
可以肯定的是，勇气将会带来好处。这些好处可能伴随着更大、更艰巨的挑战，但请你不要感到惊讶。在理查德·布兰森的节目中，我花了万分惊险的45分钟才爬到热气球上，为的就是获得游历非洲的机会。美中不足的是，完成380英尺的山崖跳水之后，迎接我的是另一名选手伸出的双手——我没有赢得比赛！

噢，我忘记宣布我其实是亚军，理查德·布兰森以他个人的名义奖励了我750 000美元，真是意外的惊喜。凭借这笔钱，我设立了萨拉·布雷克

里基金，旨在帮助更多的女性。其中一项是资助 278 名南非妇女，帮助她们圆了大学梦。你瞧，这就是勇气带来的巨大变化。你的某个勇敢行为可能会为你带来意想不到的结果。

萨拉·布雷克里 (Sara Blakely)

SPANX 公司创始人



前言

勇气是关键。勇气决定一切。

——约瑟夫·艾迪生（Joseph Addison）

正因为我们是温室花朵，我们才无法跨越世界、穿越海洋、飞越山巅、横穿草原。

——温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）

“管理都太差劲了！作为一名管理者，我估计自己也很差劲，要不就是我的员工太差了。不管怎么样，我觉得太没意思了，不想干了。”

看到布莱恩（Brian）的境况如此不佳，我也很丧气。就在两年前，布莱恩被破格提升为一线管理者。他那乐观、务实的工作态度给公司高层留下了深刻的印象。然而，布莱恩此刻却打算中途放弃。他对自己甚为不满。

“我人生中第一次认为自己失败了。我原来做梦都想成为管理者，现在我意识到我不适合这项工作。我之所以没有辞职，是因为我感到太惭愧了，或者我太好强了，不愿意承认失败。我现在再也不想做管理