

史蒂芬·柯维《高效能人士的七个习惯》、《要事第一》、
《领导者准则》之后推出的一本最具影响力的书

管理

的第三种策略

史蒂芬·柯维
Stephen R. Covey 著
[美] 布莱恩·李
Blaine Lee, Ph.D.

- ◆经营人生，管理企业，是一种智慧
- ◆不是控制和恐吓，不是让步和妥协
- ◆因为忠诚一定是赢来的，而不是命令得来的

管理的第三种策略

一个管理的终极原则和至高境界

the power principle

B825/114

2007

管理

的第三种策略

史蒂芬·柯维
Stephen R. Covey 著
[美] 布莱恩·李
Blaine Lee, Ph.D.

the power principle


FranklinCovey.

 中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理的第三种策略 / (美)李著;龙胜东,陈允明译.

—北京:中国青年出版社,2004

ISBN 7-5006-5808-7

I. 管... II. ①李... ②龙... ③陈... III. 个人—
修养—通俗读物 IV. B825-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 040307 号

The Power Principle

Chinese translation Copyright © 2004 by

CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE

Copyright © 1997 FranklinCovey Co.

FranklinCovey and the FC logo and

trademarks are trademarks of FranklinCovey Co.

and their use is by permission.

管理的第三种策略

作 者: [美]布莱恩·李 史蒂芬·柯维

译 者: 龙胜东 陈允明

责任编辑: 宋秋云

文字编辑: 姚文坛 彭 丹

美术编辑: 朱 健

美术总监: 夏 蕊

责任监制: 于 今

出 版: 中国青年出版社

发 行: 中国青年出版社北京中青文
图书有限公司 (010)65516833

网 址: www.antguy.com
www.cyb.com.cn

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 中国青年出版社印刷厂

版 次: 2007 年 5 月第 2 版

印 次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 260 千字

印 张: 14.5

京权图字: 01-2003-6827

书 号: ISBN 7-5006-5808-7

定 价: 33.00 元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

(010)84251190

中国青年出版社

(010)65516875

(010)65516873

中青版图书, 版权所有, 盗版必究

THE POWER PRINCIPLE



目录

前言	5
引言 答案就在你自己手中	11
第一章 权力、力量和影响	17
第二章 无能为力——为什么人们不听我的?	27
第三章 力量的转变——从无能为力变为强有力	41
第四章 强制性力量——利用恐吓控制他人	52
第五章 效用性力量——让我们做笔交易吧	69
第六章 原则型力量——尊重改变事物	86
第七章 如何尊重——力量的十条原则	99
第八章 如何增强基于原则的生活的力量	143
第九章 力量的销售——尊重你的顾客	164
第十章 力量的领导——尊重你的追随者	174
第十一章 如果他们想影响你,那怎么办?	189
第十二章 我怎样才能改变?	200
第十三章 堂堂正正地生活——终生的追求	221

BY STEPHEN R. COVEY

史蒂芬·柯维

这是部能改变生活的神奇书籍。它是毕生研究成果的体现，它所研究的课题在生活和人际关系中至关重要，决不亚于空气对我们生命的重要性。《管理的第三种策略》将改变我们的个人生活和事业。当我们学会通过尊重来影响他人的时候，这本书就会对我们的人际关系、组织、公司、家庭以及整个社会等产生巨大影响。

卡尔·罗杰斯（美国心理学家）曾经教导我们说：“最个性化的也是最普遍的。”正如呼吸空气一样，力量 and 影响既是个性化的，也是普遍的。它始终环绕在我们周围。我们所有人都在产生“影响”。不管我们是在同客户、雇员、老板还是在和同事打交道，尤其是在我们自己家里，都毫无例外。影响是生活中最基本、最普遍、同时又是最个性化的活动。但是，就像“最后发现水的鱼”那样，我们常常没有意识到自己是如何运用“力量”的，为什么最常见的方法似乎在短期内有效，而时间长了却失去了效力。我们能够有意识地选择更为高明的办法。

领悟这个主宰着力量 and 外在影响的终极原则比学习上千条影响他人的技巧更为重要。本书就是传授这一原则的。领悟这个原则，真正领悟这个原则，将影响到你所有的人际关系。在这本书中，布莱恩·李博士精辟地分析了生活中所运用的三个基本力量策略、它们赖以依存的范例以及运用它们所产生的结果。布莱恩是我的朋友，也是我终生的事业伙伴。他是我所知道的最优秀的导师之一，并已成为世界上关于领导科学和机构发展学科方面的一个权

威,尤其是在力量和影响的开发和运用方面。

从社会角度来说,影响他人最常用的两个策略是可以接受的,但它们有悖于普遍性原则。这就是为什么它们无法永久地发挥作用。这些流行的方法只是死盯效率和控制,要么是基于公平交换方式,要么是基于强迫服从方式。但是,当你跟人们打交道并建立关系时,欲速则不达,慢就是快。效率跟这个问题没有关系。你在同配偶商讨棘手的问题时试图讲究过效率吗?结果怎么样呢?或者,你在处理同孩子们的感情问题时讲究过效率吗?结果又怎么样呢?你在跟雇员或商业合伙人打交道时讲究过效率吗?效率根本没用。《管理的第三种策略》代表了第三个策略、第三种选择——佛家称之为中庸之道——不是妥协让步的中庸之道,而是更高境界的中庸之道,就像三角形的顶点。如果人们不尽早主动地学会这第三个策略,他们最终也会迫于环境的压力而学会它!

亨利·戴维·梭罗曾经有句精辟的格言:“如果有一千个人在扫荡邪恶的叶子,必定有一个人在砍掉邪恶的根。”如果透过这面透视镜来检验,本书也有它不是的地方。它不是扫荡叶子的灵丹妙药、成功的线路图。它不是砍伐细枝、让人“感觉良好”的书。它也不是一份刻板凝重的学术报告。这本书中讲述了许多故事,蕴涵了让人痴迷的巨大鼓舞力量,但它决不仅仅是寓于催人奋进的故事中的、经过精心组织的一系列教诲。这本书非常准确透彻地论述了如何做到深刻领悟有关力量和不朽影响的根本要点。这种领悟的惟一“问题”是,它要求我们成长起来,挑战自己的设想,经常改变自己在生活和人际关系中的整个取向。其焦点是性格,而不是技巧。

奥利弗·温德尔·霍姆斯(美国医生和作家,作品有《早餐桌上的独裁者》)曾经说过:“对于复杂性此岸的简单性,我会嗤之以鼻,但对于复杂性彼岸的简单性,我会全力以赴。”这本书将引导你从简单到复杂,然后再从复杂回到简单。力量 and 没有力量是相互挑战的,深深沉浸于其复杂性之中是必要的,否则就不会有深刻的领悟;而缺乏深刻的领悟,新的观念就不会“扎根”,就不会创造出为实现新的观念而奋斗的持久力量。

在经过了长达10年的共同合作之后,我原以为自己对布莱恩·李的思想非常了解,但通过这部著作,我只能说,我以前并不了解他。他的思想是如此深邃,是如此浩瀚丰富。这本书是他毕生心血的结晶——作为学生、老师、学者、咨询师、丈夫、父亲和领导者。

布莱恩已经付出了代价,有权谈论力量和影响这个话题,因为他通过对自

愿前来聆听他教诲的经理们进行培训,在一个自由开放的市场中磨砺了自己的交流技巧。受控市场中的老师们总是根据自己的思想而不是学生的思想先入为主。但是,对于那些在自由市场和开放的工厂中进行竞争的人们来说,他们就必须提出有效的东西来。不过有时,他们通过讲述别人想听的东西——而不是别人需要听的东西——走得太远了,“销售一空”,从而名声大噪。布莱恩既不哗众取宠宣传自己,也不兜售高深的理论,而是选择创造更深远影响的道路,这条道路正好解释了他本人所具有的力量和影响。

这本书阐述了一个主要论点。布莱恩从学员的心理开始,然后把他们引导到原则上,大多数论述实际上来自学员自己。这让布莱恩真切地感觉到一个人或一个机构的脉动。他也成了这个文献的一名学生、学者(你在阅读这本书时,这一点会变得越来越明显),这样,你就觉得他是力量和影响这个主题的一个思想犀利的领袖。所以,当你遇到的是一位把学员的脉搏同关于主题的最佳思想结合起来的作者时,具有真正协作增效作用的奇迹就开始发生了——新思想、新见解、新选择应运而生,它们比迄今为止已经提出的那些思想、见解和选择要高明得多。

他还非常准确地发现了我们所有人在运用这些原则时所遇到的内心挣扎,因为他自己就曾经深陷于这种挣扎之中。当他站在远处审视自己的挣扎时,真知灼见就滚滚而来,因为这些真知灼见是非常个人化的,所以它们也是非常普遍的。随着阅读逐步深入,你就会感觉到这一点。你觉得自己不是在听某个人讲自己的自传故事,然后把这些故事移植到他们的生活中,而是在听这个领域的一个学者、这个课题的一个专家在讲话,这个学者和专家同你我一样,也在奋力消化和运用这些原则。这就是为什么他传授给我们的那些真知灼见和智慧蕴涵着深刻的真理、意义和激情。正是融合了思想、情感和精神,才产生了最高境界的、最深刻的和最个人化的普遍智慧。

只有当我们理解了普遍原则的重要性时,我们才能开始理解布莱恩在本书中所论述的那种力量。例如,尽管药物和手术也许可以医治生理痛苦,帮助延缓糟糕健康的降临,但是,只有通过补充营养、消除紧张和体育锻炼进行预防和准备,才能产生持久的效果。相似地,荣誉、爱心、敬重和正直诚实——所有这些都具有永久的意义,它们总是成为产生持久影响和建立人际关系的基础。

《管理的第三种策略》还从社会和历史的角度出发,解释了为什么在我们的社会机构中自信在稳步减少,这些论述同样精彩。几年以前,我全面考察了

自1776年以来所出版的关于如何取得成功的所有著作。我发现,一直到大约第一次世界大战爆发以前,无论是个人还是机构,都强烈关注我称之为“性格道德”的东西。换言之,性格特征如正直诚实、勤劳敬业、讲究礼仪、乐于合作、助人为乐、谦虚谨慎和注重名誉等等,都非常受重视。不过,尤其是在第二次世界大战以后,人们对性格的这种重视变得越来越无足轻重,因为此时矫饰之风开始盛行起来。个性价值占据了中心舞台,机构转向外在的关注,而不是内在的关注。场面、公众形象和态度变得至关重要,而繁荣则主要是通过季度报告来衡量的。紧迫性问题往往得到处理,而背后的慢性问题则留待它们自己日益恶化,一再浮出水面。

但是今天,全球市场和全世界的现实表明,这种对形象和地位而不是对内容和质量的关注,销蚀了信任,降低了产品的信誉,恶化了其中的人际关系。走捷径已经成了教条,随着客户和雇员醒悟过来,并警惕心血来潮的想法和产品,营业额和利润最终将开始下降。接下来,随着愤世嫉俗情绪的积聚,机构依赖性的增长,控制战略和秘密机构的成倍繁衍,整个圈子就自相残食了。这样,对几乎所有机构的信任就慢慢被侵蚀掉。(棉花糖看起来很诱人,尝起来也很美味,但它不含有任何可填饥充饿的、也不含有任何健壮骨骼和制造血液的关键营养。)同样地,这个国家开始饱受饥饿,它现在仍在忍饥挨饿,渴望用我们过去的性格道德来填饱肚子。

农业时代根植于自然,根植于原则。而工业时代则变得远离自然,新的有效技术开始销蚀人的价值观。信息时代则远离自然好几个数量级,其新技术,取决于其驱动价值观,蕴涵了巨大的、令人难以置信的正义或邪恶力量。如果我们的家庭、公司、政府、教堂和学校不回到人们的基本需求和普遍原则,我们的整个文明就将处于危险之中。

《管理的第三种策略》教导我们,尽管我们可能地位高于其他个人,但我们永远不要打击其他个人的独特作用,哪怕是最小的打击。不管什么力量,只要是通过操纵和控制得来的,就注定要失败。真正的力量和影响从来不是来自恐吓、欺骗甚至妥协。父母也许会不断地要求自己的孩子严格遵守禁令,但是他们也许永远无法理解孩子内心的焦虑和感情。我们应该始终像我们要求自己的员工们对待我们最好的客户那样对待员工——我们应该始终把我们的员工看作志愿者——因为那是他们的真正身份。我可以购买你的劳动,但是我买不来你的最深厚的忠诚和你的全心全意。我可以购买你的支持,但是买不来你最优秀的、最具创造力的思想。忠诚一定是赢来的,而不是命令得来的。力量和堂

堂正正的影响需要时间,必须是赢来的。我们不能总是把鲜花拔出来,看它的根部长得怎么样。

你如何同其他人打交道将在很大程度上决定你生活的质量和幸福程度。你是影响的源泉;你怎么利用这个优势呢?这是一部充满希望的手册,它将帮助我们所有人在以后的生活中更加有效地影响他人。

THE ANSWER IS IN YOU

答案就在你自己手中

——布莱恩·李

力量的惟一优势就是你能够做更多的善事。

——巴尔塔萨·格雷西亚

你在生活中遵循的原则创造了你生活于其中的世界；假如你改变了自己的生活原则，你就将改变自己的世界。

我们大家都想获得力量。我们也许不想统治国家或管理公司，但是我们确实想在生活中有所成就。我们希望自己的孩子们听话；我们希望自己的同事跟我们合作而不是反对我们；我们希望自己的朋友尊重我们。许多人会告诉你，力量的钥匙藏匿于坚强、谈判、强制或妥协让步之中。他们错了！尽管这些策略能够帮助你在短期内获得自己想要的东西，但它们却创造不了能够持久的力量。真正的、持久的力量不源自操纵或策略，不源自谈判或恐吓。事情比这要微妙，要复杂。力量的钥匙是我们大家都知道和了解的东西。它就是尊重。对！尊重就是力量！当人们尊重你时，你就对他们拥有了持久的、长期的力量。这就是力量原则。

一种更完美的方式

与其他论述力量的书籍不同，这本书将告诉你如何在自己的生活中建立以原则为中心的力量（原则型力量）。基于原则的力量就是圣雄甘地和纳尔逊·曼德拉获得的那种力量；就是激发忠诚和奉献并超越时间和地点的那种

力量。它是建立在信任和尊重的基础之上的,并在力量拥有者去世很久以后仍然存在。它振奋、激励着那些受到自己影响的人们。它是一种更高形式的力量——一种更完美的方式。

你在阅读这本书的过程中,将会受到鼓励、发现希望。你将收获良多,以至于你将有更多的东西给予其他人。我们每个人都被别人包围着,他们期待着我们、指望着我们、依靠我们改变他们的处境。这个世界急需改变,而我相信,你身上具有伟大的气质。但是要改变这个世界,我们必须从改变自己开始。甘地向我们提出挑战,要我们“成为”自己在世界上所追求的那种变化。这本书能够帮助你完成改变,变得更加强有力,并利用尊重来影响他人,这样,你就能够做更多的有意义的事情。

9 个积极的前提

这本书是建立在以下积极的前提之上的:

1. 关于力量,你已经懂得了很多,因为当别人影响你时,你已经体验了多种形式的力量。
2. 力量 and 影响是能够获得并加以发展的。
3. 你每天都在选择变得无能为力或强有力。
4. 无能为力和通往力量的三种途径都有不同的基础。
5. 根据环境的不同,你可能试图选择通过尊重对方、公平交易或恐吓来影响他人,你有时或许会怀疑自己是否具有影响别人的能力。
6. 不管你采取什么方式,其结果都是绝对可以预测的。
7. 不管你的正式头衔或地位是什么,归根到底,你影响他人的能力在于你的本真自我以及你的为人处世。
8. 你能够改变。
9. 你能够有所成就,而且世界需要你的这种成就。

获得力量的一条不常见的途径

《管理的第三种策略》阐述了一条通往力量之门的不常见的途径。这条途径是建立在原则而不是惯例的基础之上的。假如你理解了原则,你就能够制定有效的惯例。你的领悟力和学以致用能力能够超越特定的环境、人和问题。假如你低估了自己的力量,你就陷入无所作为;假如你高估了自己的力量,你将陷入冲突和对抗。假如你对自己的力量了如指掌,你就能够增强它。

你的确能够做更多的有意义的善事。

当你领悟了《管理的第三种策略》这本书时，你在要求别人时就会变得更加谨慎小心；之所以如此，是因为你在要求别人做某事之前，更有可能反思自己的动机。你在跟别人打交道时能够更有自信，因为你不再试图控制他们，而是要求他们按照他们自己的良知来为人处事。当你理解了这种力量 and 影响之间的关系时，你就能够不用强迫手段而影响他人。学习《管理的第三种策略》并按照它来生活，能够帮助你提高有效性、变得更加聪明和更加快乐。在此过程中，你将发现，尽管有时强力途径看起来是如此的轻而易举，但更好的方式是用爱去征服。

我们尊重那些按照力量原则进行生活的人们，我们在整个生命中都把他们铭记在心。不管我们是否和他们同在，但他们的影响和我们同在。我们感到获得了他们的尊重。这个以原则为中心的力量鼓励我们采取内在的自控、道德和积极的行为。通过研究这些具有强大力量的个体典范，我们就能够增强自己的基于原则的力量，并成为以原则为中心的领导者。通过增强自己如何同他人打交道的意识，并通过相信这种领导方式是有价值的、富有成果的，我们就能够利用尊重去影响他人。

来自空军学院的教训

你也许会怀疑自己在生活中获得这种力量的能力。不要怀疑。人人都能改变，人人都能成长；我们只是需要知道从什么地方开始。许多年以前，我有过一次经历；这次经历塑造了我在个人的成长能力、成长是如何开始的以及我们在哪里找到终极答案等方面的信念。这次经历也将帮助你理解我之所以写这本书的原因，并帮助你了解这本书能为你做些什么。

许多年以前，我在位于科罗拉多州科罗拉多斯普林斯的美国空军学院任教。当时正值越南战争期间，作为行为科学和领导科学系的一名上尉，我的工作是为学院的年轻人做好参加越南战争的心理准备。他们当中的许多人将成为飞行员，其中一些人最后将降落在敌人控制区的地面上。

军校学员们在秋季、冬季和春季都要完成紧张的学习计划。但是在夏季，我们把他们带出教室，领进深山老林，对他们进行更实际的训练，即生存技巧的训练。我们教给他们一些实用的课程，如区别饮用水和可食用的植物，以及如何矫正骨折。我们还讲到了难度更大的课题，即如何在被击落时躲避抓获，以及一旦被抓获如何进行抵抗。

在学员们的第二个夏季学期,我就警告他们有可能“成为俘虏”。几乎没有人相信我的话,但是当我发出第二次警告时,他们就问我应如何应对这种情况。我当时的建议是模糊不清的。毕竟,当你对需要准备的事项没有把握时,你怎么去做准备呢?

一些学员做了自己特殊的准备,如在出去巡逻之前多抓一个苹果,或者在靴尖处插入一把瑞士军刀。但是,随着时间的推移,他们忘却了警告,并不知不觉地退回到一种心满意足的状态之中——他们很高兴走出教室。正值仲夏季节,就在学员们最没有想到的时候,我们真的俘虏了他们。我们把他们一个一个地地进军营的帐篷,脱光衣服进行搜查——这是个相当不好受的经历。我们没收了他们身上所有的一切,包括藏起来的补给品。然后,我们把他们押送到一个我们早就建造好的模拟战俘营。整整3天,战俘营成了他们的栖身之地。

尽管我们没有在生理上伤害这些学员,但是我们在感情上折磨了他们。我们把他们置于巨大的心理压力之下,希望这种压力能帮助他们为在以后的军人生涯中遇到的困境做好准备。总而言之,这种训练很有可能救他们的命。

大多数学员在战俘营里表现得相当不错;至少他们“生存了下来”。我们没有给他们太多的食物,我们禁止他们睡觉。他们变得疲惫不堪——先是生理上,然后是感情上,再后来是心理上。一旦他们开始崩溃,我作为教官的职责就是把他们带到一边,给他们刚好足够的食物以及鼓励,帮助他们能够度过难关。

3天以后,我们打开战俘营的大门,把学员们全都放了出来。果然不出所料,他们充满信心地走了出来,并向我们保证,他们现在已经准备了应对越南战争中可能出现的任何情况。接下来,为了庆祝他们的成功,我们为他们提供了一顿丰盛的大餐。

有人曾经去过那里

当学员们酒足饭饱、吹牛之声沉寂下来时,我向他们介绍了一位曾在越南被击落的学院毕业生。他曾被俘虏过,但又设法逃脱了。他给学员们留下了深刻印象。就是这个毕业生,年龄跟他们相差无几,却真的经受了考验。他们向他刨根问底,打探情况。他们希望了解他的一切。

一名学员问他:“假如我被派往那里,我应该带什么样的刀呢?”真是令人莫名其妙,尽管这位年轻人有了最近的锻炼,但他还是觉得一把刀就能保证他生存下来。那位中校立即打消了他的此种念头,回答说:“这与刀子无关。”然后,他讲述了自己的故事。

他解释说,正如那些学员们一样,他在这所学院也经历过同样的训练。他曾进行过飞行员生存训练并前往菲律宾的丛林学校接受训练,他最后受命驾驶一架飞机。在飞行员训练中,发给他一件背心,穿在飞行服下面。背心里有一把手枪、一些弹药、一些抗生素和在陆地生存所需要的全套装备。

在成功完成了许多任务之后,一天,他被敌人的火力击落了下来。他描述说,自己在弹出机舱时是如何拼命地在胸前抓来抓去,以便能摸到那件救命背心的。他在落地时受伤严重,并立即被敌军俘虏了。你们说,他们首先拿走的是什么?他穿在身上作为救命稻草、装备齐全的那件背心。作为故事的总结,那位中士告诉学员们,尽管环境十分恶劣,但他最终还是设法从俘虏者的手中逃了出来。

你的内在能力改变一切

由于对自己刚才听到的故事感到惊奇不已,那些学员们连珠炮似的向中校提问:“你是怎么做的?你是采取什么措施逃走的?你的秘密是什么?”他们本来指望能听到某种高技术武器或装备,而中校的回答却令他们感到颇为惊讶:“不管怎么样,我生存了下来,但这并不是因为我随身携带了什么,而是我的内在能力改变了一切。”

在我过去 20 年的教学生涯中,这些有力的语言一直是我的原则。你的内在能力比你在书中学到的花招或技巧要重要得多。基于原则的力量的秘诀在书中是找不到的——这些秘诀在我身上,也在你们身上。

一些读者在阅读了我的业务合作伙伴兼朋友史蒂芬·柯维撰写的书籍《高效能人士的七个习惯》之后所作出的评论,就反映了这个事实。我们有时听到说,他的书“只是反映了普通常识”。我们同意——这种常识在刚开始时雷同于传统文化和古典著作中所展现的智慧,而不是什么“新”东西。问题是,普通常识并不总是意味着普通行为。正如从你的高中数学课中找不到这些答案一样,“书中”也是永远找不到这些答案的。答案在你自己身上。

在这里,几乎没有什么秘密。但是,你也许会碰到许多实例、故事和名言警句,它们将提醒你已经知道的某些重要原则。我的写作目的就是创造一次经历,帮助你了解自己所知道的东西,帮助你把自己的想法同自己的感觉和信念结合起来,帮助你把情感和理智结合起来。对一些人来说,这两者之间短短几寸距离却代表了一个漫长的旅程,一个需要终生为之努力的旅程。答案不在这里——答案已经在你自己身上。你已经知道了答案。

