

[美] 丹尼·考克斯(Danny Cox) 约翰·胡佛(John Hoover) 著
易晔 译

突破困境的 Leadership When the Heat's On 领导艺术

如何激发领导力，创建并培训一支卓越的团队



中国财政经济出版社

突破困境的 领导艺术

丹尼·考克斯 (Danny Cox)

约翰·胡佛 (John Hoover) [著]

易 晔 [译]

LEADERSHIP
WHEN THE
HEAT's ON

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

突破困境的领导艺术/(美)考克斯,胡佛著;易晔译. —北京:中国财政经济出版社,2004. 4

书名原文:Leadership When the Heat's On

ISBN 7-5005-7112-7

I. 突… II. ①考… ②胡… ③易… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第014858号

著作权合同登记号:图字01-2002-4775号

Danny Cox John Hoover

Leadership When the Heat's On

ISBN 0-07-140083-4

Copyright © 2002 by McGraw-Hill, Inc.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 19印张 280千字

2004年4月第1版 2004年4月北京第1次印刷

定价:39.80元

ISBN 7-5005-7112-7/F·6222

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序

21 世纪，世界进入了竞争白热化的阶段。这不仅包括经济领域市场竞争国际化、快速化，而且还包括政治、文化、军事领域的激烈竞争。这正如疾风暴雨下的海上航行，到处都会遇到惊涛骇浪。大海航行靠舵手，靠船长，靠领导者直面挑战的勇气，靠领导者随机应变的智慧，靠领导者激发成员斗志的统率力，靠领导者大刀阔斧的实施力。

做水手难，做船长更难。《突破困境的领导艺术》一书，总结了优秀领导者的共性——勇敢地面对残酷的现实，并保持坚定信念。

中国海尔 CEO 张瑞敏也常说：总有一种“如临深渊、如履薄冰”的危机感，一刻也不敢松懈，需不断地应对新一轮的挑战。

自古以来，许多哲人先贤思考领导的艺术，特别是度过危机的艺术。

树立一种正确的、高明的思维方式，对于领导者突破困境至关重要。中国古代“物极必反”、“相反相成”的思想，鼓舞了许多身陷困境的英雄。《老子》中“以顺待逆，以逸待劳，以卑待骄，以静待噪”的后发制人思想；“以弱胜强，以柔克刚，以退为进”的斗争策略；“将欲弱之，必固强之；将欲废之，必固兴之；将欲夺之，必固予之”的欲擒故纵方法……《孙子兵法》中“知己知彼，百战不殆”，“得道多助，失道寡助”，“不战而胜，是为上策”的战略思想；“避实而击虚”，“因敌变化而取胜”的应变策略；“令之以文，齐之以威”，“令民与上同意”的带兵原则；“千军易找，一将难求”，“将者，智、信、仁、勇、严也”的人事哲学；以及

突破困境的领导艺术

三十六计的具体谋略……这些充满着对立面转化辩证思想的文化遗产，如今不仅成为治国、治军的锐利武器，也成为企业家在激烈的市场竞争中致胜的法宝。

决策是领导者的首要任务。如何确保决策正确，是领导者突破困境的关键。中国古代的先哲们，在这方面也有许多精辟的见解。

“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”（《意林》引《太公金匮》）是说应谋划在先，行动在后，才能确保成功，反之则事必败。“不动声色，而措天下于泰山之安。”（欧阳修《相州尽锦堂记》）指的就是高级领导者在困境中沉着应对、运筹帷幄而决胜千里之外的大将风度。

“日之能烛远，势高也；使日在井中，则不能烛十步矣。”（《尸子卷上·明堂》）讲的是领导者应高瞻远瞩，而不能鼠目寸光。

“事无巨细，毕陈于前。若网在纲，振之则举，驰之则废。”（苏辙《孙览河北运副除右司郎官》）指出决策者应抓主要矛盾，抓住关键，才能纲举目张，作出正确决策。

“不苟一时之誉，思为利于无穷。”欧阳修在《偃虹堤记》中的这句话要求领导者在危难面前不要只考虑一时的名声，而应考虑组织长期的利益，克服患得患失的思想。

“详其小，必废其大。”（苏辙《宇文融》）指的是，决策者若只专注于小事、细枝末节，必然在重大决策上产生失误。苏洵在《高祖》中盛赞：“高祖之智，明于大而暗于小。”指的就是，汉高祖在大局上算度精确、精于决策的突出优点。

“工欲善其事，必先利其器。”（《论语·卫灵公》）讲的是，决策者必须考虑决策实施的手段，物质基础和政治制度等。

“它山之石，可以攻玉。”（《诗经·小雅·鹤鸣》）讲的是借鉴其他组织（国家、地区、企业）经验的重要性，那是正确决策赖以形成的外部因素。

“见兔而顾犬，未为晚也，亡羊补牢，未为迟也。”（《战国策·楚策四》）讲的是，决策者应注意搜集决策实施的反馈意见，及时纠正错误，采取补救措施，甚至于重新进行决策，常会力挽狂澜。

在危难和困境面前，如何带好队伍是领导者的另一种关键能力。

两军相遇勇者胜，士气对于组织的成败至关重要。正如《尉缭子·战威》中所说：“夫将之所以战者，民也。民之所以战者，气也。气实则斗，气夺则走。”士气怎样鼓起？怎样维持？一字而言：义也。“夫惟义可以怒士。士以义怒，可以百战。”（苏洵《心术》）组织的领导者应该引导部下认识到组织奋斗的崇高目标，组织为之奋斗的事业的伟大意义，激励部下“舍生取义”的奉献精神，成就伟大事业的使命感和责任感，使整个组织成员的团结建立在“上下同欲”的价值观基础上。这样的组织，其凝聚力是持久的，其战斗力是坚强的。正如《孙子兵法·谋攻篇》所指出的：“上下同欲者，胜。”

杰出的领导者也不是神，而是人。人性的弱点往往成为无法突破困境的绊脚石。能否战胜自我，往往是困境对领导者的严峻考验。

“贪愎喜利，则灭国杀身之本也。”（《韩非子·十过》）高度概括了沉重的历史教训。

“防意如防城，胜感即胜敌”。洪仁玕在其名著《资政新篇》中的这句名言，浸透了太平天国后期许多起义将士的鲜血，值得每个领导者自戒。

“欲胜人者必先自胜”（《吕氏春秋·季春纪·先己》）必先战胜自己的人性弱点，才能战胜外界的挑战。

“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”（《贞观政要·任贤》）李世民这句名言对于领导者发现自身之不足，加强素质之修养，实在是金玉良言。

中国的领导者应该经常重温中国古代先哲的珍贵思想，它们给领导者以智慧和勇气。

智慧的源泉还在于成功者的实践。古今中外的卓越领导者，用不计其数交口传颂的事迹，谱写出一曲曲突破困境、化险为夷的凯歌。

《突破困境的领导艺术》一书，从大量的事实和经验中，提炼和总结出领导者突破困境的诀窍。这种写法，有3大优点：第一，朴实而亲切，像是友人给你讲故事，娓娓道来，妙趣横生；第二，深刻而精炼，他不是停留在讲故事情节上，而是由浅入深，提炼升华，就像沙里淘金，最终摆

突破困境的领导艺术

在你面前的是闪闪发光的金子，给你智慧与启迪；第三，实在和实用，他讲的道理不抽象难懂，而是深入浅出，进而变成一些可操作的办法和诀窍，使你受益匪浅。

望众多的中国领导者从这本书中获得智慧和力量，望众多的有志人士在这本书的指引下，走上各种领导岗位。

张德

2004年3月于清华园

致 谢

俗语有云：“喝水不忘挖井人。”在这里，我要向那些在我老板告诉我他开始找人代替我之后，为我提供精神导师般帮助的领导者们致以真挚的谢意。是他们帮我走出困境，并一直鼓励我，直到今天。

感谢那些帮助我提高和成长的商业书籍和文章的作者。如此众多公开的“幕后”秘密可以帮助我们提高效率，获得成功。

我也要向约翰·胡佛，本书第一、二版的合著者，致以永远的谢意和敬意。是他整理了我的观点、技巧和故事，并把它们“付诸成书”。这不是件简单的工作，但他做起来轻车熟路。

在本书的整个出版过程中，麦格劳－希尔公司（McGraw－Hill）的责任编辑玛丽·格兰（Mary Glenn）提供了热情、积极的帮助。对此，约翰和我非常感谢。

特蒂，我 38 年来的老友，也是 37 年来的爱妻，为我提供了很多精彩的建议，也花了无数时间在这本书的打字和校对上。没有她，我不可能写成这本书。

还要感谢为本书写序的爱丽·牛顿（Ellie Newton）。在托马斯·爱迪生夫人（Mrs. Thomas Edison）的最后几年里，爱丽一直是她的旅伴。爱丽写了一本名为《心底回音》（*Echoes from the Heart*）的诗集。虽已 103 高

突破困境的领导艺术

龄，爱丽仍是聪慧、敏锐的，并仍在写着美丽的诗句。感谢爱丽一直以来的鼓励。她是我们一位不同寻常的朋友。

丹尼·考克斯

序 言

生于 1899 年的我，见证了 20 世纪的每分每秒以及迄今为止的 21 世纪这两年。我的丈夫吉姆，在他年轻时幸运地结识了托马斯·爱迪生、亨利·福特、哈维·凡士通以及查尔斯·林德伯格等人，与他们结下了深厚的友谊，并和他们中的一些人有过业务上的合作。在《非凡的朋友》（*Uncommon Friends*）一书中，他记录了对这些优秀的领导者和 20 世纪的影响者的观察和记忆。在我嫁给吉姆之前，我是爱迪生夫人的旅伴。可以说，他们都是我们非凡的朋友。

像他那些非凡的朋友一样，现在吉姆也离开了这个世界（他从来不说“去世”），但他对这些男人以及他们背后的女人的敬仰之情却从未止息。未来的福特公司和爱迪生公司仍在发展，仍需不断分辨什么是有用的，什么是用不着的。丹尼·考克斯的这本《突破困境的领导艺术》为那些新兴的领导者提供了宝贵的技巧参考，也使丹尼丰富的个人经验和知识得以对这一日益重要的领导角色产生了重大影响。

在吉姆年近 70 而我自己刚过 70 的时候，我们开设了一家房地产公司。虽然起步很低，但它很快发展成包括 130 名销售人员和 15 个办事处的公司。后来，我们请丹尼来为我们的经理和销售员们讲课。当丹尼在佛罗里达为我们讲课时，每次我都坐在听众席上，如饥似渴地听讲。丹尼满足了我对知识的渴望，每天他都是在使自己作为一个领导者和一个普通人不断得到提高的努力中度过的。那些年中，我们在个人生活和职业生涯上的成长使吉姆和我获得了可以和 30 多岁的年轻人相抗衡的能量。

突破困境的领导艺术

当看到周遭的人疲倦和失败时，自己想要努力向前的那种力量和意志并不是一种过时的品质。坚忍不拔和献身精神仍将会被未来的人们所追求，正如它们过去被人们孜孜以求一样。同样，踏入一个未知领域时仍需要人们拿出和过去一样多的勇气。改正挑剔心理、克服对失败的恐惧及调整其他一些消极因素等，仍将是实现卓越的决定因素。哪怕是许多年后，读到这些话的人已经在天堂和吉姆以及他那些非凡的朋友们相会，一起在董事会共事，一起在码头钓鱼。

我从我的丈夫吉姆，从塑造了他人生那些非凡的男人和女人那里学到，领导艺术，真正的领导艺术是不朽的。

爱丽·牛顿

一位 103 岁的年轻人

前言

安德鲁空军基地， 2001 年 7 月 21 日

此刻，我坐在 F-16 “战隼” 式战斗机狭窄的驾驶舱尾部，氧气面罩的耳机里传来自己清晰可闻的呼吸声。驾驶舱前排，准将飞行员正请求使用飞行跑道，控制塔的指示是：“可以起飞。” 于是，这架头部尖细的战斗机笔直地对准了长长的跑道。

霎时间，制动闸松开了，节气阀前推，补燃器被点着。随之而来的加速度令人惊心动魄。我被狠狠地摔向弹射座椅，防撞头盔也好像被胶水牢牢地粘在座椅顶部放置它的凹槽里。随着震天动地的一声巨响，一股橘黄色的火焰划过天际，转瞬之间，这个 14 吨重的铁家伙已然翱翔于长空了。

突然，“战隼” 拐了个大弯，我感到血液被惯性从头顶带向脚底。这时，藏在过载保护衣里、覆盖着下半身的橡胶皮囊膨胀起来，及时挤压着我的双腿和腹部，迫使血液回流到头部和双臂，以免眼睛发生暂时性失明。

随着速度的迅疾提升，“战隼” 轻捷地朝切萨皮克湾掠去。天气很好，蓝天上点缀着两三朵松软的白云。我瞟了一眼下面的海湾，蓝色水面上漂满了悠然享受周六下午闲暇时光的帆船。它们与我们的“战隼” 在速度上的反差是何等之大啊！

我们现在是在距大西洋海岸线 25 英里的区域上空作超音速飞行。声音的速度是马赫 1.0。“战隼” 的空速表首先指向马赫 0.7（也就是音速的

突破困境的领导艺术

70%);接着是0.8,0.9,1.0。我们达到了音速!然后,指针逐渐移向1.1,1.2,1.3,1.4,最后是1.5。其实,这架战斗机的设计时速是马赫2.0,但考虑到油耗的缘故,我们还是把速度控制在音速以下。减速的效果如此明显,以致我感到双手被外力紧紧压在胸前。

“战隼”娴熟地做了一系列水平侧翻,然后是个优美的慢翻。当飞机头部笔直朝上翻着筋斗时,节气阀再次前推,过载器开始工作……4、5,然后是6(如果我现在坐在体重秤上,我这165磅会立刻变成990磅)!现在,我们达到这个完美筋斗的顶端,机头冲下!我从朝向大海的驾驶舱罩看出去,又望见到远处星星点点的帆船。我忽然想:“那些人还以为他们做的事才挺好玩呢。”

准将问我在过去10年的超音速战斗机飞行员生涯中有没有作过垂直飞。“很多次了。”我答道。

“和这不一样吧。”准将说。现在,“战隼”正开足了马力,头部朝上作垂直飞行。我紧盯着空速表,它正随着“战隼”的拔高而迅速转动。我的飞行日志表明,我已有超过2400小时高水准的超音速战斗机飞行经验,但还没有哪一次像现在这样。真是够刺激的!我明天要给飞行员们上突破困境的领导艺术(书名暂定)和飞行无极限这两项课程。为了让我在这之前很好地了解飞行员、后勤人员以及征兵人员的日常工作,准将特地安排了这次表演性飞行。在返回基地的途中,我回忆起自己过去10年中在美国空军服役时飞过的战斗机。如果从4万英尺的高空全速俯冲下来,F-86佩刀的速度可以超过音速。F-102匕首可以作水平或垂直超音速飞行。至于F-101魔术师,我已经飞过1200小时了;这一机型至今还保持着好几项世界级速度记录,包括全美东西海岸间的速度记录,并能以超音速的速度爬坡(并非垂直爬升)。

想想看,这些超音速战斗机都是从莱特兄弟那架又轻又薄的小飞机发展而来的。自那以后,人们不断研究什么是有助于飞行的,什么不是,以此对飞机制造进行改进,从而把梦想一步步变为现实:一个如今我置身其中的价值数百万美元的现实。

着陆后,准将和我一起对这次飞行进行分析和评估。飞行前的准备和

飞行后的总结是飞行员必须要做的功课。首先要制定周密的计划，然后要准确地付诸执行，并尽可能从中学到东西。我有多少次站在讨论室的讲台上，为即将来临的飞行任务做准备？数也数不清了。

领导才能是一项任务，必须要有好的计划和执行。但是，我们有没有花时间去经历学习呢？我们有没有学习怎样把知识传递给后人呢？我们将要面对明日挑战的后人留下了些什么呢？毕竟，如今这些出生在20世纪初的孩子们是能够清楚地看见21世纪的曙光的。

从马里兰安德鲁空军基地返回位于弗吉尼亚州亚历山大市的酒店后，我和妻子特蒂决定要庆祝这个超音速日。我们选择了该市一家历史悠久的餐馆，建于1749年的“老城酒家”。

餐馆的气氛很适于庆祝和怀旧。美国早期风格的家具、侍者古朴的衣着以及室内暗淡的灯光，把我们带回到过去。特蒂知道我在研究我那可以上溯到这个伟大国家初期的族谱，所以，晚餐开始前她对我说：“如果我们能邀请你的一些祖先来共进晚餐，你觉得怎样？”

“那就太有意思了！”我答道。我们考克斯家族是在1607年首次踏上这块大陆的，比英国清教徒们还早了好几年。从那以后，祖先们一代代在此繁衍生息，参加了包括法印战争、独立战争、1812年战争、美墨战争以及南北战争在内的历次战斗。

此时，我和妻子的对话突破时空的限制，谈到了我的一些祖先。亲爱的读者，来与特蒂和我一起做一次假想的会面吧，见见这些不断学习领导才能并将它一代代传下来的人们。

“对不起，”侍者打断我们，“这些淡啤酒是壁炉旁的先生们送给你们的。”顺着他的手势，特蒂和我看见，有6个男人坐在房间另一头靠壁炉的圆桌旁。特蒂和我笑着向他们举杯示意，他们也向我们举了举酒杯。

“你看，侍者们穿的衣服多像是真的呀？”我从高脚酒杯里抿了一口酒，对特蒂说。特蒂刚刚尝了第一口酒。

“还有壁炉旁的那些男人，”她轻声说道，“你觉得他们是些什么人？演员吗？”

“让我们来找出答案，”我答道。于是我们站起身，向男人们走去。刚

突破困境的领导艺术

走到餐厅中间时，特蒂碰了碰我的胳膊。

“丹尼，”她问道，“我们进来时壁炉是点着的吗？”

“不记得了。”我说。这时，我注意到所有的电灯都熄灭了，只剩下煤气灯和蜡烛。我们都站住了。“但我不觉得餐厅的气氛一开始有这么原始。”

我们转向壁炉旁的男人们，发现空气开始变得厚重，充满了长烟管中发出的弗吉尼亚烟草的味道。“这太奇怪了，”特蒂说，“这是家不吸烟餐厅呀！门口写得很清楚的。”

“也许只是我们进来时是这样……”我说。

一个男人从圆桌旁站起来。这是个高大健壮的男人，但有着真诚温和的笑容。他穿着鹿皮夹克，戴着浣熊皮帽，当他伸出手臂向我们示意时，袖口的流苏前后轻轻摆动。“一块儿坐吧。”他对我们说。我注意到他的腰间挂着一把硕大的双刃快刀。

特蒂紧紧挎着我的胳膊。壁炉前有两个位子被让了出来，我和特蒂坐了下来，心想，这两个位子应该是贵客坐的吧，好让他们可以背对温暖的炉火。火光映红了6个男人的脸。他们每人都穿着几百年前的兵士、劳工或猎户的衣服。

“我是丹尼·考克斯，”我开口道，“这是我妻子特蒂。”

“我们知道你们是谁。”穿鹿皮夹克的男人说，他脸上的微笑让我觉得很亲切。

“特蒂和我正谈到世代相传的领导才能。”我说，“据我所知……”

“你最好先弄清楚你自以为知道的是什么，”鹿皮夹克先生说，“事情可能并不像你想像的那样。”

“领导才能真是种可以遗传的财产吗？”特蒂问。她对这群不同寻常的人感到好奇，但也知道他们是不会说出自己的身份的。“有没有什么经验和教训是经得起时间检验的？”

“不要因惧怕而停步不前，”圆桌另一头，一个矮小精悍的男人插话道，“事先几乎没人相信这件事是可行的。”虽然外表看起来很粗糙，这个操威尔士口音的男人却是读过书的。他穿着蓝色的独立军军官服，上面装

饰着长长的金色穗带，两边打着铜纽扣，显得既干净又整洁。我曾在族谱上见过他，他是我的一位祖先，小伊万·舍尔比将军，他领导过很多次战役。“从来没有人像我们这样为自由奋战并最终赢得胜利。这其中的风险是不可想像的。”

“是什么让你能冒这么大风险呢？”我问。

“是自由，”他毫不迟疑地回答，“我们和英国人作战，并不只是为了自己，同时也是为了子孙后代，其中也包括你。我们希望所有人都能自由地生活。再没有比这更大的风险了。”

“所以领导才能就是勇于承担风险。”我总结道。

“还有坚持。”舍尔比将军身旁的一个男人边说边用手中的长烟杆冲我这边指点，“一个领导者的心里面必须要有一团火，这团火要燃烧得比所有阻挡他和人和物都更强烈。”借着 he 眼里映出的火光，我可以看见他内心燃烧着的信念之火。他是我的另一位祖先，舍尔比将军的儿子，伊萨克·舍尔比上校；他指挥的民兵连非常有名。说完，他弯下腰，从壁炉里夹起一段燃烧的小树枝，点着了烟管。

舍尔比上校佩戴着一枚国会授予的表彰他英勇作战的勋章。奥瑞弗·威利上尉坐在他身旁，再过去是摩西·舍尔比。他们都对舍尔比上校的话表示赞同。从族谱中我了解到，这两人与舍尔比上校在独立战争中并肩作战，并以少胜多，在北卡罗莱纳州的国王山大败英军。是次战役扭转了整个独立战争。

“一个优秀的领导者不能因为时运不在自己一边就犹豫不决，”上校继续说。我知道他自己确实是这么做的，这是有史可查的。他被选为肯塔基州的第一任州长，后又连任，詹姆斯·门罗总统还邀他出任自己的战务卿（Secretary of War）。

“听起来一个领导者必须要具备实现目标所需的榜样和激情。”我说道。

“一个领导者必须随时准备去任何需要他的地方。”圆桌对面的一个男人说。我认出他是我的另一位祖先，兵士阿布纳·杜洛克。他在美墨战争中负过伤。

突破困境的领导艺术

“即使当时没希望了，领导者也必须愿意做出牺牲。”鹿皮夹克先生补充到，他的声音低沉而坚定，“牺牲是我们留给后人的财富。”现在我认出他是我的曾曾祖父、拓荒者戴维·克洛克特。在抵御阿拉莫人的艰苦卓绝的斗争中他曾做出巨大牺牲。但正是他和其他牺牲者那天留下的这一财富，激励着无数热爱自由的人们赢得了今天。

“坚守你的信仰。”一个有着宽肩膀、锐利蓝眼睛的男人站起来说道。“领导者必须用自己坚定的信念向人们证明，不管有多困难，胜利终究是属于那些忍耐坚持的人的。坚持值得坚持的，就一定能赢。”内战结束后，我的曾祖父理查德·考克斯从声名狼藉的安德森维尔监狱回到家乡的农场。有多少次他几乎想要放弃但最终还是挣扎着坚持下来呢？

这一幕太令人称奇了。我转向特蒂，发现她的反应和我一样。我们朝对方会意地一笑。回过头时，发现圆桌旁的男人们都不见了。“还要啤酒吗？”只有侍者过来问道。

我无言地环顾四周。其他顾客穿的衣服与特蒂和我的没什么两样，侍者的服饰也没什么特别。光线依旧温馨，但不再是蜡烛和煤气灯发出来的了。空气也不再烟雾缭绕。“丹尼，”特蒂对我说，“你看。”

顺着特蒂的手势我看见，刚刚还有炉火在里面热烈地燃烧、温暖了整个屋子的巨大壁炉旁，摆满了插着漂亮鲜花的木制和陶制花瓶。再看旁边，一根长长的烟管放在一个木桶旁。特蒂和我对看了一眼。

“真可惜，他们走了。”特蒂叹息道。

我举起酒杯向特蒂示意，她也同样举起杯。“不，”我说，“他们没走。我们的祖先和我们在一起，他们中的每一个人都和我们在一起。”

在很多方面，回应领导才能挑战的办法与我的祖先们留下的答案极为相似。它们是人类无形的资产，扎根于人们的灵魂深处。所有领导者的灵魂，无论是过去、现在，还是将来，都被一个不可动摇的终极目标，一种永不言败的冒险精神和一种永不止息的创新意识紧紧连接在一起。当这些无形资产因你的努力而渗透到团队当中时，你就表现出了良好的领导才能，并能带出一个高效持久的团队。

19世纪末、20世纪初著名的哲学家艾伯特·哈伯德（Elbert Hubbard）