

世界著名管理咨询专家、畅销书《紫牛》作者**赛斯·高汀**
全球最顶级的商业领袖之一、畅销书《真北》作者**比尔·乔治**
被誉为当今商界最具有洞察力和思想力的人**肯·布兰佳**

联袂推荐！

《纽约时报》畅销书

IMPACT

卓越领导力改变一切

影响力

【美】提姆·欧文/著 沙珊珊/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

CONTEMPORARY WORLD ARTS JOURNAL
VOLUME 10 NUMBER 1
2018

ISSN 2155-8455



shiwenbooks

IMPACT

卓越领导力改变一切

影响力

[美]提姆·欧文/著

沙珊珊/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

影响力/(美) 欧文著; 沙珊珊译. —北京: 金城出版社, 2014. 9

书名原文: Impact

ISBN 978-7-5155-1154-2

I. ①影… II. ①欧… ②沙… III. ①领导学-通俗读物

IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 209733 号

□中国大陆中文简体字版出版 © 2014 金城出版社

□全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

影响力

作 者	[美]提姆·欧文
译 者	沙珊珊
责任编辑	雷燕青
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	12
字 数	121 千字
版 次	2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷
印 刷	三河市祥达印刷包装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1154-2
定 价	32.80 元

出版发行 **金城出版社**北京市朝阳区广泽路 2 号院(东区)14 号楼 邮编:100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

对《影响力》的高度评价

在《影响力》这本书中，提姆·欧文与读者分享了他对于一个时常被忽略的话题的深度思考——担当领导者的勇气。其实只要我们选择一马当先，每个人都能够胜任领导者的角色。

——赛斯·高汀，世界著名管理咨询专家、畅销书《紫牛》作者

在本书里，提姆·欧文深刻剖析了领导者们的内心世界，从而找到了促使他们走向成功的原因，以及另外一些人与成功脱节的原因。他发人深省的见解以及建设性的训练方案有助于我们克服内心的障碍，保持强大的影响力不被削弱。如果你能接受提姆的建议，你将会成为一个更加优秀的领导者。

——比尔·乔治，

全球最顶级的商业领袖之一，哈佛大学商学院管理学教授，畅销书《真北》作者

提姆·欧文深谙这个道理：领导力是个人的，它来源于我们内心深处的“核”，是一种由内而外的影响力。这些道理要求我们“吾日三省吾身”。而作为领导者，如果我们潜在的领导力受到了威胁，内心要有多么坚固才能够守护住它而不被削弱呢？究竟如何才能笑到最后，保持影响力永不褪色？读《影响力》这本书，你就会找到答案。

——肯·布兰佳，

被誉为当今商界最具有洞察力和思想力的人，畅销书《一分钟经理人》作者

提姆·欧文博士在他的新作《影响力》一书中又给我们讲了一个精彩的故事。这是一场独特的视觉盛宴，它将读者的眼球聚焦在当今变幻莫测的商业环境中维系领导者们的一些核心价值观和基本问题上。《影响力》这本书引导我们审慎地思考我们自身的定位以及我们努力追求的目标。

——邓博华，美国联邦快递公司首席运营官兼国际业务总裁

提姆·欧文博士的《影响力》这本书阐明了这样的道理：杰出的领导力可以使领导者斡旋于事情的成败之间，可以助力于别人生活的改善。提姆对影响力的分析进一步加深了我的人生感悟：目的至关重要。除了做好自己之外，人们总想有所突破，实现更高的目标，并且对自己之外的世界产生影响。作为领导者，我们的工作就是帮助别人发现他们的目标，通过自我认知和自我反省，去探索究竟是什么样的价值观酝酿了这种目标，从而理解究竟是什么样的信念驱使人们为了实现自己的目标而积极进取、奋斗不息。对于任何渴望施展自身领导才能的个人而言，提姆的这本书可谓量身定制的“领导力养成记”。读这本书如同一次非常重要而且非常必要的心

灵旅程，因为读懂它之后，我们能够更好地为别人的生活提供正能量。还有比这更高的使命吗？

——麦睿博，宝洁公司董事长、总裁兼首席执行官

领导者们每天所面对的是什么呢？提姆·欧文深谙于此，并且最终在他的新作《影响力》一书中抓住了这个问题的核心。提姆·欧文博士引导我们挑战自己，让我们勇敢地潜入内心一探究竟：是什么真正让我们成为领导者？分析了问题之后，紧接着，他还为我们提供了可操作性建议。作为读者之一的我，立刻将其投入实践，真的有所收获！这种妙笔生花的写作，让我仿佛弄桨行船于一条宽阔平静的河流，顿时感到心旷神怡，而并不觉得是在读一本深奥的书。对所有想成为领导者的人来说，《影响力》这本书是必需品。

——戴安娜·德里滋-凯斯勒，美国洛杉矶电影学校首席执行官

提姆·欧文强调了一个永恒的真理：出色的组织管理取决于领导者的性格，而不是领导者的能力，至少它是性格发挥作用的一种表现。他为领导者制定了细致入微、切实可行的战略对策来避免受到权利和虚荣的陷阱干扰。因为一旦跌入这样的陷阱，他们所有成就将毁于一旦。从这一点来看，这一举措意味深远。我们每个人都不妨读读这本书，尤其是那些事业正在蒸蒸日上的领导者们。

——大卫·睿德勒，美国西南航空高级副总裁

我在酒店行业这些年，曾与许多天才领导者们共事。他们在很长的一段时间里，在自己的麾下指挥千军万马，发挥了重大影响。当然，他们能力超群，但是他们身上还有一些别的闪光点。那些闪光点究竟是什么，这个问题在提姆·欧文博士这本极具感染力的新作中可以找到答案。这本书还告诉我们该怎样挥动自己手上的那根指挥棒，怎么做才能使自身的影响力经久不衰。我极力主张大家看看这本书。

——霍斯特·舒尔策，卡佩拉酒店集团董事长兼首席执行官
(丽嘉酒店集团创始人、前总裁兼首席运营官)

提姆·欧文的《影响力》这本书太精彩了！它戳中了整个时代的关键问题——领导力的危机。正如提姆在书中提到的，由内而外的、有原则、有操守的影响力可以将领导者与商业伦理引入正确的轨道。提姆为我们提供了前进道路上的方向标。”

——凯文·雷斯，摩根大通银行总裁兼首席运营官

身处领导层或者有志于做领导者的人都应该读《影响力》这本书。我

们一直困惑于为什么有些人可以位高权重，而为什么有些人却一败涂地？对于这个问题，这本书一语破的。生活中，我认为有价值而值得推荐的书并不多，而这本书就是其中的一本。

——韦恩·胡伊赞加，胡伊赞加控股集团总裁

提姆·欧文为每一位领导岗位上的人或者渴望成为领导者的人写了一本如此细致入微、颇有见地的书，并且提供了很多指导性的建议与对策。这本书要是早一点出现，在我身为一个初出茅庐的领导时，为我所用，该多好呀！很遗憾，我吃尽了苦头才领悟的智慧恰恰就记录在这本书里。这是多么宝贵的资源啊！对于所有领导者来说，它是必读书目，书中的道理也适用于每一位领导者。

——戴维·M·莱特克里夫，美国南方公司董事长、总裁兼首席执行官

在提姆最近的一本关于领导力的新书中，他生动地讲述了为什么我们总是渴望从领导者那里得到更多的东西，而不仅仅满足于他们能够成功地经营一个团队或者组织。我们希望我们的领导是一个值得信任的人，从而能够鼓舞我们在更高的精神层面上工作，让我们有更高的追求。一般来说人们心甘情愿服从的领导者必须具备真诚、勇敢和谦卑这些品质。如果你也想成为这样一位受人尊敬的领导，提姆这本书中的见闻和感受会对你有帮助。

——邦尼·P·伍尔兹巴彻，
可口可乐公司前高级副总裁；英国伦敦世界宣明会资源开发项目主管

就像混合健身（CrossFit）、P90X 锻炼法（P90X），或者私人教练健身计划（personal trainer-led work out regimens）等等这些健身方式是为受过训练的健身爱好者而准备的一样，《影响力》这本书就是为训练有素的高智商、高情商的、热衷于成为领导者的人而准备的。透过敏锐的洞察力，旁征博引的论断，以及诙谐幽默的语言，欧文博士帮助读者制定了切实可行的习惯养成法则，来保护他们的内心世界——领导力的源泉。如果你身处领导阶层，或者想要成为领导者，这本书是你的不二之选。

——托马斯·K·西特马，CNL 金融集团首席执行官

成功与失败之间的距离也就是咫尺之遥。即便是一位胸有成竹的领导者，一旦做出一个错误的决定，就有可能导致万劫不复。而真正远离失败的办法就是了解自己。领导者应该树立自己的原则，保持言行一致，勇于承担责任。提姆在这次灵魂之旅中为我们树立了一个成功领导者的标杆。充分利用这本书，做一个有准备的领导者，发挥你的影响力！

——谢丽尔·巴舍尔德，派派思路易斯安那厨房首席执行官

提姆·欧文写了一本特别实用、易懂的书，关于如何创造巨大的影响力这一问题，提姆给出了具体的操作方案。这个世界要求领导者们坚定信念，端正品行，时刻做好准备，并且由内而外地对别人产生影响。欧文使用强有力的例证和解释来鉴定我们内心的真我，用真实有效的解决方案加固那道较为脆弱的心理防线，从而保护我们内心坚持的信仰，这也是整个领导力最核心的地方。而且他用一些生活中的实例警醒我们，如果不能够处理好这一层面的问题，就会误入歧途。《影响力》这本书是每一个认真看待领导力的人的必读书目。

——布兰登·巴恩霍特，科和经销商总裁兼首席执行官

我亲眼目睹过这样的事实：对于一个团队而言，一个好的带头人会给整个团队产生积极的影响；然而一个差劲的领导者，却会对团队产生消极的影响。不幸的是，这种消极的影响所造成的后果往往是灾难性的。欧文博士在这本书里将好的领导者与不好的领导者进行对比，条理清晰，娓娓道来。它为每一位致力于改善和巩固领导策略的人们提供了实践指南。身处各个领域的领导者们将会发现，欧文博士的观点和建议是基础性的、十分有价值的。只有领悟了这本书中的这些道理，才能在今天波云诡谲的商海中不惧风浪，自由航行。

——沃尔特·拉科维奇，美国普洛斯集团首席执行官

当你读提姆博士的新书《影响力：卓越领导力改变一切》时，准备好记笔记的同时，行动起来！因为在此过程中你会与这本书中的思想产生共鸣，内心的想法呼之欲出。这时你就会了解自己是怎样的人，也将明白自己应该做些什么。我向那些渴望发挥自身影响力的领导者们推荐这本书。

——格列·A·杨金，美国凯雷投资集团首席执行官

提姆·欧文总是有办法使领导者们将最好的一面发挥出来，他知道能否获得最长久的影响力，取决于领导者如何对待他的下属。通过读《影响力》这本书，你可以开阔眼界，引入新思维，这将会改变你对待领导力问题的态度。这本书是每一位领导者的必需品。

——麦克·麦奎斯顿，首席执行官论坛首席执行官

IMPACT

• 影 响 力

Great Leadership Changes Everything

IMPACT : Great Leadership Changes Everything by Tim Irwin

Copyright © 2014 by Tim Irwin

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by Shiwenbooks (China) Co., Limited

Published by arrangement with BenBella Books, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

前 言 / 1

自 序 / 3

引 言 / 5

第一章 发挥你的影响力 / 9

第二章 领导者的三张“脸” / 16

第三章 我们是自己的黑匣子 / 28

第四章 了解你自己 / 44

第五章 维持强大的领导力 / 58

第六章 危险——高压线 / 66

第七章 确保你的电线有良好的绝缘包装 / 78

第八章 你的信念是什么? / 90

第九章 你在跟自己说话吗? / 101

第十章 领导者喜欢说谎 / 111

第十一章 我们对自己的信念与对下属的信念 / 123

第十二章 “引爆”错误的信念 / 136

第十三章 经营你自己 / 146

第十四章 谁在你背后监督? / 156

第十五章 领导者的“塑身运动”
——如何进一步加强我们的“核心” / 169

结 语 / 181

前 言

每逢一个伟大的时刻，就会有一本新书应运而生，坦率地探讨当下的热点问题，并给出实践性的指导。《影响力：卓越领导力改变一切》就是这样一本书。

当下这个世界比以往任何时候都更加需要领导者。我们需要伟大的领导者在今天波云诡谲的商业环境中为我们扬帆掌舵，并且带领我们应对地缘政治中的种种挑战。

但是问题是，很多领导者并没有如他们所愿发挥足够大的影响力。他们跳进了自己设下的陷阱，并削弱了自己的影响力。通常情况下，并不是因为在处理某一个具体的问题时他们缺乏聪明的头脑或者广博的知识，而是因为在他们的职位与权力节节高升的过程中他们逐渐背离了最初约束他们的核心原则。他们开始变得傲慢，轻视公司里其他的同事，有时候甚至对自己的客户也不屑一顾。他们有时甚至颠覆道德底线，并做出愚蠢的决定。自然而然地，这些领导者逐渐被边缘化到无关紧要的位置。

提姆·欧文博士所提供的方案看上去简单，但是实际操作起来却很难。他提供了实用的指导策略有助于提升领导者内在的决策力与判断力。这本书妙趣横生，同时又发人深省。这本书虽然很快就能读完一遍，但是需要你多次重温，反复研读。我在看这本书时，前一分钟还在对某个故事情节开怀大笑，但是接下来我就开始对自己的人生进行深刻的反思。

如果你也想发挥自己的影响力并且让你的人生更有意义，那么你应该把这本书放在你的床头柜的书堆里最为显眼的地方。欧文的原则

为所有的领导者，包括未来的领导者，如何面对自己将要承担的责任，提供了坚实的基础。

但愿这本书能帮助激发你的影响力，创造一段不同凡响的人生。

此致

马克·W·阿尔伯斯

埃克森-美孚公司

高级副总裁

自序

各个领域的领导者——商业领域、军事领域、政治领域、非营利组织，以及体育界的领导者主导着组织甚至整个领域的沉浮，决定着一群人的成功，失败甚至毁灭。当组织呈现出一派前程似锦的景象时，我们赞颂领导者。当它开始衰败萧条时，我们也将其归咎于领导者。当然，我们希望自己的领导者取得成功。我们需要他们取得成功。如果我们的领导者治理有方，业绩辉煌，我们就会心甘情愿地信任并跟随他们。这样的领导者能够激励我们加倍努力——让我们的表现超越自己的想象。

绝大多数领导者希望维持持久的影响力——对他们的职权支配下的组织以及他们的决策影响下的员工维持一种持久而积极的影响力。

伟大的领导者总是能够在卓越领导之路上坚持到最后——圆满地跑完领导者的“马拉松”。很多高层领导者经常跟我说，与金钱相比，影响力更能够激发他们前进的动力。

很多领导者在追求卓越影响力的过程中误入歧途，并且不知不觉就陷入自我毁灭的道路。每当出现一则领导者的丑闻，新闻界势必会不遗余力地对其横加挞伐，因此几乎每个星期我们都在电视或者报纸上看到某位高层领导者身败名裂的报道。然而在媒体的聚光灯之外，还有无数领导者也正在面临着一败涂地、众叛亲离的结局。

为什么有些领导者能够发挥持久的影响力，而有些则在刚取得一些成功之后就开始畏缩不前？同样面临着权力的陷阱与危机，为什么有些领导者可以安然无恙地渡过难关，但是有些领导者却向其俯首称臣？更为奇怪的是，领导者的失败与他们的能力问题并没有

直接的关系。从根本上说领导者的失败是由于他们自身的内在因素遭到了破坏。

我对你们的承诺

在这本书中，我们将会深入探究领导者的内在因素是如何发挥作用的。我们要学会以多种积极的方式加强我们的内在力量。我们可以计算出阅读这本书所花的时间，将书上的原则作为为领导力这份保险单所支付的保险费，这样我们就不会误入那条已经让很多人执迷不返的自我毁灭的道路。

影响力是衡量领导力的一个最为关键也最为重要的标准，但是这并不是一本说教的书。我希望大家能够认真地对待这些原则，不要过高地看重自己。在这本书里我提供了很多图片以及个人故事，希望它们在帮助你们理解本书宏旨的同时，也能使你们开口一笑。每一个章节都会聚焦在一个主题上，并且篇幅较短。很多章节最后都附有“深入探究”这一环节，使我们放慢脚步，认真反思，亲身实践每一个章节里探讨过的非常重要的真理。

影响力揭示了如何成为一位伟大而持久的领导者，以及如何避免像很多领导者那样让自身的缺点绊住自己的脚步而最终葬送自己的大好前程。我要对你们做出的承诺是这本书将会为很多人打开一扇希望之门——成为强大的领导者，产生巨大的影响力的门。

引言

“丹尼森先生，董事会想知道您是否准备好回去继续开会。”琼隔着道格办公室的巨大的办公桌，低声问道。

“嘿，马特，请稍等一下。”道格·丹尼森将话筒从耳边拿开，说道，“我知道了，琼，让我先打完与《投资者商务日报》（IBD）的分析师的这通电话，我马上过来。”

道格继续打他的电话：“是的，马特，正如两天以前在关于财务方面的电话会议中提到的，我们好像能够打破原来的分析师对于第四个季度的收入与盈利的预测。我知道在6月份我们将使每股增长到50多，甚至很有可能增长为每股60多，在过去的两个月里，我们的交易都进行得十分顺利，也从中获得了很大的利润。过几个星期，关于对明年的展望，我们再来谈一次好了。到时候我会尽量多给大家一些指导。初步看来，我们的前景很不错。我需要回去参加董事会会议了。就说到这儿吧。”

道格走在桃花心木壁板的走廊，他瞥了一眼墙上挂着的查里根控股集团以前的几位表情严肃的CEO的肖像，他们看上去好像是从他的同辈人中选任的一组陪审团。为什么他的前辈们看上去都如此坚忍克己呢？今年是伟大的一年，明年的前景也不错，他想。在季度董事会会议的执行会议召开期间，离开董事会会议室总是让道格感到惶惶不安，一些董事会成员提出的问题也让他提心吊胆。在三个小时以前会议刚刚开始的时候，他们之间只是轻声问候，而不是平常见面时大家关于高尔夫球得分的玩笑话。但是他们曾经确实有一年度过了收入与利润下滑到极为严峻的程度的时期，那段时期公司好像是从鬼门关

走了一遭似的。道格推开了董事会会议室的那扇巨大的法式门。有几位董事会成员抬起头，其他人正透过他们的金丝老花镜盯着电子数据表看。查里根的董事长，哈尔·巴坎思跟道格打了一声招呼并示意道格坐在他的右手边座位上。

“道格，在执行会议期间，董事会达成了一致决议，我们需要做出改变。对于公司本年度实现的财务业绩，我们感到非常满意。但是使纽约发挥中心职能的策略并没有取得良好的效果。公司里到处弥漫着不满的情绪。虽然在理论上这种想法是好的，并且今年也保住了公司利润的底线，你却没能赢得那些受到重组影响的下属们的支持。你本应该使你的决定得到大家支持，但是实际上却没有。在你实施你的方案的过程中，我们其中很多高管也没有配合你的工作。当你很明显地意识到自己得不到别人的支持的时候，你就应该鼓起勇气改变你的方案，但是你却没有。我认为如果你当初能够多听听下属们的声音，就会得到更多的尊重。你可知道我们公司很多优秀的员工正在考虑跳槽呢。”

“卡尔反对你提出的改革方案，你就公开解雇了他，这在公司里引起了巨大的怨恨情绪。解雇他实属错误的决定。那些只希望下属能够唯命是从的领导者总是显得傲慢自大，心胸狭窄，自私自利。你被选为新任 CEO 以后，董事会已经了解了卡尔的事，并知道你解雇了他，但是销售部门的员工们就是喜欢他，并且他确实做出了突出成绩。如果你当时能够慎重考虑，改变主意，他现在在我们公司一定发挥着举足轻重的作用。我们认为你当时本应该说服他支持你的工作，加入到你的团队中去。”

“当初选择你做 CEO 时，我们就已经提到了查里根的价值观。我们反复强调践行植根于我们公司文化的价值观的重要性。我们特别强调要做到诚实守信，以礼待人。你当时满腔热情地表示赞同，而且承诺效仿这些原则，并且带领公司的员工遵守它们。我们的价值观可以作为判断我们的追求是否积极向上的标准，但是在你的所作所为中，我们并没有发现任何可以体现查里根集团的价值观的痕迹。尽管