



真北₂

151位全球顶尖领袖在挑战与磨砺中的内心独白

微软前高管

[美] 史蒂文·斯奈德 (Steven Snyder) ◎著 李文远 ◎译

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

▲
LEADERSHIP
AND THE ART OF
STRUGGLE

真北2

151 位全球顶尖领袖
在挑战与磨砺中的内心独白

微软前高管

[美] 史蒂文·斯奈德 著
(Steven Snyder)

全文远 译



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

真北 2: 151 位全球顶尖领袖在挑战与磨砺中的内心独白 / (美) 斯奈德著; 李文远译.

—广州: 广东经济出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5454-3823-9

I. ①真… II. ①斯… ②李… III. ①企业领导学 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 309500 号

版权登记号 图字: 19-2014-183 号

Leadership and the Art of Struggle: How Great Leaders Grow Through Challenge and Adversity

Copyright © 2013 by Steven Snyder

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

International Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by **Grand China Publishing House**

This translation published under license.

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House(中资出版社)** 授权广东经济出版社在中国内地出版并独家发行。未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分内容。

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼)
发行	
经销	广东新华发行集团
印刷	深圳市星嘉艺纸艺有限公司
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	18 印张
字数	208 千
版次	2015 年 2 月第 1 版
印次	2015 年 2 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-3823-9
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020)38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼直销部

电话: (020)37601950 37601509 邮政编码: 510075

图书网站: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

封底无“短信中奖防伪标”均为盗版
短信查伪中奖方法见本书最后一页

《华盛顿邮报》2013 年暑期最佳领导力读物
《财富管理》(Wealth Management) 2013 年最佳商业图书
《领导博客》(LEADING BLOG) 2013 年最佳领导力图书
荣获 2014 年国际图书奖“商业：管理 & 领导力类图书”提名

史蒂文·斯奈德是谁？

微软前高管

1983年，斯奈德在一次酒会上向比尔·盖茨毛遂自荐，成功加入微软公司。当时微软正处于摇篮期，斯奈德在关键时刻巩固了微软与IBM的合作关系，并且为个人计算机产业的发展贡献了不可磨灭的力量，他的工作业绩得到了盖茨的高度赞赏。短短几年间，斯奈德就成为微软首位业务部门总经理，全面负责开发工具业务。在他的带领下，整个团队蝉联三届全球著名的《个人计算机杂志》(PC Magazine)颁发的“技术卓越奖”(Technical Excellence Award)。

心理学博士

斯奈德对知识的渴求几近疯狂，他通过坚持不懈的努力，成功进入全美名校明尼苏达州大学，一口气拿下了心理学硕士学位和心理学博士学位。为了攻读心理学，斯奈德不得不提前结束在

微软这段影响深远的任职经历，尽管那时他已成为一颗冉冉升起的管理新星。

除了在心理学方面获得的学位外，斯奈德还在德雷塞尔大学获得了数学学士学位，并以贝克学者奖（Baker Scholar）的身份在哈佛商学院攻读 MBA。在哈佛，他遇到了人生恩师，领导力权威著作《真北》的作者比尔·乔治，于是追随其左右。

创新先锋兼创业家

从哈佛商学院毕业后，斯奈德进入全球知名的人力资源咨询企业人事决策国际公司（Personnel Decisions International），运用自己的跨学科知识，他开发出适用于人力资源发展的创新软件。

互联网的飞速发展引起了斯奈德的注意。他随后又加入了明尼苏达州大学的计算机科研团队，开发出一项具有突破性的“协同过滤技术”。

在此基础上，斯奈德与其他人一起创立了网观公司，并亲任 CEO，他们成功地将“协同过滤技术”商业化，使实时的个性化推荐成为现实，优化了人们的上网体验。这项创新性的成就，让斯奈德赢得了首届世界科技商业奖（Word Technology Award for Commerce），其获奖评语是“为有益于商业和社会的新兴技术发展做出了卓越贡献”。

尽管亚马逊公司创始人贝佐斯亲赴网观公司，与斯奈德面谈合作事宜，但由于创业团队内部意见不一，此项合作被迫中止。不过亚马逊公司以此项技术为蓝本，开发了“协同搜索推荐”技术，此举奠定了亚马逊的行业领头地位。

领导力培训后起新秀

紧接着，斯奈德创立了“斯奈德领导小组”（Snyder Leadership Group）。在美国设有两个办事处，他们致力于管理培训和领导力咨询事业，以培养富有创造性的未来领导者为己任。斯奈德经过多年研究，包括对多位来自顶尖企业的高管进行深入访谈，结合他与比尔·盖茨的密切合作经历，斯奈德得以在本书中首次提出许多突破性观点。

除了在“斯奈德领导小组”的工作外，斯奈德还担任明尼苏达州大学综合领导力中心常任董事，圣托马斯大学奥普斯商学院领导力首席研究员。此外，斯奈德还曾在明尼苏达大学卡尔森管理学院教授商业道德课程达7年之久。

聚光灯下的斯奈德

斯奈德曾受邀担任美国广播公司电视台（ABC-TV）“夜线”（Nightline）节目嘉宾；他还是一位有着鲜明特色的演说家，曾在北美、欧洲和亚洲的多个国家发表过演讲；他受邀出席印度詹谢普尔市（Jamshedpur）举办的贾汗吉·塔塔演讲大会（JRD Tata Oration），发表了关于商业道德的演讲。

斯奈德目前与家人居住在美国明尼苏达州，积极从事慈善活动和社区服务。

《福布斯》

挑战和逆境是事业成长的契机，史蒂文·斯奈德在本书中探讨了挑战和逆境对我们的事业将会有怎样的帮助。

《哈佛商业评论》

为了更深入地理解人类面临困境时“磨练—恢复”的过程，史蒂文·斯奈德和诸多领域或部门的世界级领袖进行了深入探讨。这些优秀的领导者都经历过诸多严峻挑战、挫折和逆境，无一例外。

彭博电视台

《真北 2》作者史蒂文·斯奈德是斯奈德领导力公司的创始人，他为微软前 CEO 史蒂夫·鲍尔默贡献过诸多良策。

《华盛顿邮报》

在众多联邦领导人陷入困境的时刻，前微软高管史蒂文·斯奈德为我们奉上了一本专门探讨面对困难百折不挠的巨著——《真北 2》。

CNN

为何在工作中越是百折不挠，对你的职业生涯越是有益？斯奈德对《真北2》书中主题进行了数年的研究表明，逆境中的奋起斗争是职业生涯进步的基本要素。

《董事长》(CHIEF EXECUTIVE)

商业中难免遭遇逆境，但是通过承认错误并迅速采取补救措施，高管就有机会将严重的商业危机变为巨大的商业机遇。

《领导博客》(LEADING BLOG)

每一次困境背后都是一次宝贵的学习机会。我们应该如何接纳并吸收我们所遭遇过的逆境？史蒂文·斯奈德为我们提供了他的深刻洞见。

《公司》(Inc.)

《真北2》作者史蒂文·斯奈德是斯奈德领导力公司的创始人，这家公司致力于帮助其他组织健康发展。我和他探讨了优秀的领导者如何从故意和非故意的困境中成长。

《快公司》(Fast Company)

“一个群体越具多样性，我们越有可能从中发现伟大的点子。”前微软高管、职场冲突专家史蒂文·斯奈德在《真北2》中如是说。

《波特兰书评》(Portland Book Review)

这是一本对领导力培养的独特透视之作。人们总是指望领导者能够解决一切问题，但史蒂文·斯奈德告诉我们，正是那些暂时无法解决的问题让领导者成长。

《企业家》(Entrepreneur)

人类历来缺乏对困境的探讨，因为我们一味否认它，逃避它，把它当成禁忌的话题。于是这导致人们谈起它就感觉尴尬。斯奈德在《真北 2》中探讨的正是这个话题。

《培训》(Training)

应对逆境的艺术无法从成功中得出，只能从一路坎坷和成长中总结。它来自我们遇到的每个人，我们展现出的善良，我们选择的人生道路和我们最重要的价值观。

《明星论坛报》(Star Tribune)

斯奈德并不是简单地认为领导者是普通人，而普通人都会犯错误。他强调的是，犯错后的行为才真正定义了什么是优秀的领导者。对有的人而言，是彻底改造自我；对另外一些人而言，则是用前所未有的办法摆脱困境。

《领导力》(LEADERSHIP)

《真北 2》非常实用，它在帮你解决实际问题的同时让你进行反思。

《博客商业世界》(Blog Business World)

在《真北 2》一书中，史蒂文·斯奈德认为，最富有洞察力和最具高度自我意识的领导者都将领导力视作一种面对逆境时的争斗。

投资者网站 (INVESTORS.COM)

顶级领导力是不断进取的一次练习，伟大的领导者总是我行我素，因为他们必须为下属及自己的未来不断奔忙。

比尔·乔治 (Bill George)

领导力超级畅销书《真北》作者、哈佛大学管理学教授

通过一系列严谨的学习过程，我们可以从本书中学会如何培养专注力和纪律性，解决我们所遇到的问题，最终拥抱我们生命中真正值得珍惜的东西。

马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith)

畅销书《魔劲》《管理中的魔鬼细节》作者

斯奈德大胆提出一门所有领导者都必须掌握的艺术。有时，领导就是一个走出逆境的过程，遇到逆境也是对我们领导者的严峻考验。这本有见地的书将教会你如何安全度过最艰难的时刻并茁壮成长。

吉姆·库泽斯 (Jim Kouzes)

全球领导力大师、畅销书《领导力挑战》合著者

本年度领导力必读书籍。迄今为止，这本书是我读过的领导力书籍中最睿智、揭示性最强和最实用的书之一。它直视了有关领导力的一个重要事实：逆境是锻造伟大领导者和企业的

熔炉，逆境帮助我们重新认识自我。立刻买一本、以最快的速度读完，然后坚定不移地遵循书里的原则。这样，你以及与你共事的人都将获益匪浅。

肯·布兰佳 (Ken Blanchard)

畅销书《知道做到》《一分钟经理人》作者

史蒂文·斯奈德的这本书里涵盖了应对冲突的方方面面，包括如何克服领导力盲点。书里提供了大量真实案例，以证明走出逆境后领导者的领导力比过去更棒也更强。这本振奋人心的书非常值得一读！

道格拉斯·R. 柯南特 (Douglas R. Conant)

畅销书《触点》(Touch Points) 合著者、金宝汤公司前 CEO

斯奈德从一个全新的、且鼓舞人心的角度出发，给所有每天都在面对压力的领导者提出大量有建设性的建议。我衷心将这本书推荐给所有渴望提高领导力、更好地履行职责的领导者。

迈克尔·戈尔曼 (Michael Gorman)

裂石合伙人 (Split Rock Partners) 执行董事

创业初期必定充满混乱和不可预测性。斯奈德非常了解领导力，他在书里就如何站稳脚跟、如何保持专注度和企业的活力提出了大量有价值的建议。每个创业者或想创业的人都应该读一读这本书。

玛丽莲·卡尔森·内尔森 (Marilyn Carlson Nelson)

卡尔森酒店集团主席

法国作家阿尔贝·加缪曾说过，“我终于在深冬时节获悉

自己体内有一个外界无法战胜的夏天。”斯奈德指出，遭遇命运的打击时，我们可以凭借领导力改善他人的生活。

特鲁迪·劳蒂奥 (Trudy Rautio)

卡尔森酒店集团 CEO

《真北 2》包含了一系列案例，讲述优秀领导者如何竭尽全力承担起压在他们身上的重担。书里提供了切实可行的建议和工具，帮助你更有效地应对领导时必然会遇到的逆境。

理查德·莱德 (Richard Leider)

畅销书《目标的力量》(*The Power of Purpose*) 合著者

这本书与领导力核心产生共鸣。它为我们提供了水深信息以及定义工作目标的精确做法。斯奈德让深潜入水底变得有意义且吸引力。多么让人身心愉快的一次潜水！

贝芙·卡雅 (Beverly Kaye)

职场系统国际公司 (Career Systems International) 创始人

陷入困境时就应该阅读这样的书。随着这个世界日渐混乱，领导这件事也变得更加困难；斯奈德深刻意识到这一点，凭着他本人的丰富领导经验，并借鉴他人的经验教训帮助其他新的、有抱负的领导者！

凯文·凯什曼 (Kevin Cashman)

光辉国际人力咨询公司 (Korn/Ferry International) 高级合伙人

《真北 2》不愧为领导力的经典之作！鉴于所有领导者必定经历逆境和挑战的历练，斯奈德绘制出一门课程帮助我们渡过这道难关。如果你想提高自己和他人的领导力，赶快买一本足以颠覆命运的书吧！

乔迪·科兹拉克 (Jodee Kozlak)

塔吉特执行副总裁

走出逆境的旅程非常艰辛但非常有益。《真北 2》为读者提供明确且值得信服的建议，为你提供将陷阱转变成机遇的方案与建议。

凯文·王尔德 (Kevin Wilde)

通用磨坊首席学习官

斯奈德为如何迎接领导力挑战敞开了一个有意思且有见地的入口。本书里的想法会给予你启发和鼓舞。更重要的是，你可以马上将它们付诸行动。

玛丽·布雷纳德 (Mary Brainerd)

健康伙伴 (Health Partners) 研究基金会 CEO

斯奈德引导读者走出逆境的过程既充实又具有启发性。对任何希望在日渐复杂且不断变化的世界中更高效地参与经营的领导者，我都会向他/她推荐这本书。

肯恩·梅尔罗斯 (Ken Melrose)

美国 Toro 公司 (为中国 70% 的高尔夫球场提供浇灌解决方案) 前 CEO

斯奈德勇敢地在书里反复谈论逆境，而这也正是研究领导力的专家很容易忽略的一个方面。现在，是时候开诚布公地谈论逆境这个不可或缺的重要问题了。

弗兰克·卢苏曼努 (Frank Russomanno)

怡敏信 (移动存储技术全球领导企业) 前 CEO

如果你现在是某个组织的领导者或者希望有朝一日带领一个组织，你必须阅读本书。

比尔·乔治 (Bill George)

领导力超级畅销书《真北》作者

哈佛大学管理学教授

世界 500 强美敦力公司前主席兼 CEO

真诚，领导旅程中的指北针 磨练，领导旅程中的后视镜

通过孜孜不倦的奋斗，你是否能成为一名卓越领导者？

在通往卓越领导者的道路上，你是否要经历一些严峻的磨练？

答案是肯定的。

斯奈德在本书中阐明了这一点。“很明显，磨练与领导力交织在一起，”他写到，“卓越领导者通常把失败当做警醒自己的闹钟。”

许多有志于成为领导者的人却不愿意接受这个观点。在当今社会，人们倾向于寻找“无所不能”的完美领导者。如果领导者暴露了自身的弱点或短处，公众就会舍他们而去，继而寻找根本不存在的“完美领导者”。有些媒体专家热衷于批评领导者，他们则加剧了人们对领导者的吹毛求疵。就像萨缪尔·贝克特的戏剧《等待戈多》(Waiting

for Godot) 中的两个流浪汉一样，他们盼望救世主帮助他们摆脱困境，公众也在孜孜不倦地寻找完美的领导者。可是，许多人未能充分发挥个人潜力和领导潜能，一生被人领导，也不愿意成为领导者。

在这本书中，斯奈德对这种大众观念持有完全不同的看法。他和我都相信：失败乃成功之母，要从失败中吸取经验，你就必须面对失败这个痛苦的现实。这正是史蒂夫·乔布斯被他亲手创立的苹果公司驱逐出来后所做的事情。如果乔布斯不是被迫直面自己的缺点，他就不会东山再起，带领苹果公司成为有史以来市值最高的公司。同样的状况也发生在全球著名脱口秀节目主持人奥普拉·温弗瑞身上。她在年少时被性侵，在很长一段时间内她都不敢面对这段痛苦经历。当她做到这一点时，她的人生使命也转变成鼓舞身边的人们，成为那个时代最成功的媒体人。

在一次有 125 位大公司首席执行官出席的活动中，我询问摩根大通集团主席杰米·戴蒙，他最难忘的人生经历是什么。他没有跟我吹嘘他在摩根大通的巨大成功，而是毫不犹豫地回答：“我跟随了 22 年的导师……把我给解雇了。”从这段经历中吸取教训后，戴蒙卷土重来，最终成为全球顶尖金融集团 CEO。而后，当摩根大通集团面临美国政府 60 亿美元的不当交易罚款时，戴蒙主动承担责任。他在参加《与媒体见面》(Meet the Press) 节目时向公众坦诚：“我们犯了一个极大的错误。我们简直太愚蠢了，我们没有任何借口。”

2004 年，我加入哈佛商学院。随后，我启动了一个研究项目，研究真诚领导者的特点以及他们如何培养自己的领导力。商学院的同事们鼓励我探索这些成功领导者的特质、个性和领导风格。后来，我的研究助理递给我一份报告，结果令人失望：在已研究的 1 400 个案例中，由于不能确定统计结论效度（统计结论效度是有关决定实验处理

效应的数据分析程序的效度检验，它并不涉及系统性偏向的来源问题，而是研究差误变异源和如何适当地运用统计显著性检验的问题。——译者注）和可重复性，因此无法最终确定领导者的成功特性。虽然如此，我们还是把项目进行下去。我和两位有经验的研究员一起走访了全球 125 位年龄在 23 ~ 93 岁之间的领导人，整理出一份 3 000 页的谈话记录。让我们失望的是，我们还是没有能够发现关于领导力的确切特点。许多领导者在面谈时说：“还是让我来说一下，对我而言，什么最重要吧。”

在和研究小组分析谈话记录时，我突然产生一种挫败感，觉得这些资料简直就像一团浆糊。但当我们反复品读这些领导人给我们讲述的真人真事时，结论就跃然纸上了：正是他们的人生经历，成就了他们的领导力。他们在人生路途上遭遇的挑战和严峻考验，点燃了他们的激情，激励他们成为领导者并扭转局面。他们几乎都经历过挫折或艰难，有些人之所以失败，是因为他们放弃了立身之本，没有坚持自我。我们把这个时期称为“自我迷失期”。有些领导人之所以面对挑战，不是因为他们自身的原因，而是因为生活的变化无常。那些取得重大成就的领导者，则更忠于他们真实的生活，保持了真我，这就是我所谓的“真北”。

坦承脆弱，内心才会更强大

2007 年，我出版了《真北》，并在书中详细阐述了“真北”理念。这也立刻引起了商业组织领导人和非营利组织领导人的强烈共鸣，他们中有高管、中层干部和初出茅庐的经理人。让我尤其感到惊讶的是，这个研究成果击中了那些非常强势 CEO 的心弦，因为这跟他们在其