

全球畅销书《领导力》作者的又一力作

体现领导力的最高境界

留下你的印记

A

Leader's Legacy

钻石版

(美) 詹姆斯·库泽斯 (James Kouzes) 著
巴里·波斯纳 (Barry Posner)

刘旭东 牟立新 王士会 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

(美) 詹姆斯·库泽斯 (James Kouzes) 著
巴里·波斯纳 (Barry Posner)

刘旭东 牟立新 王士会 译

留下你的印记

体现领导力的最高境界

钻石版

A
Leader's Legacy

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

James Kouzes, Barry Posner: A Leader's Legacy

Copyright © 2006 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of Wiley Publishing, Inc. Simplified Chinese translation edition Copyright © 2017 by Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons, Inc. 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: 01-2010-6128

图书在版编目(CIP)数据

留下你的印记: 体现领导力的最高境界: 钻石版 / (美) 詹姆斯·库泽斯 (James Kouzes), (美) 巴里·波斯纳 (Barry Posner) 著; 刘旭东, 牟立新, 王士会译. —北京: 电子工业出版社, 2017.8

书名原文: A Leader's Legacy

ISBN 978-7-121-32440-6

I. ①留… II. ①詹… ②巴… ③刘… ④牟… ⑤王… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 190438 号

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 北京季蜂印刷有限公司

装订: 北京季蜂印刷有限公司

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: 11.25 字数: 125 千字

版次: 2017 年 8 月第 1 版

印次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

定价: 42.00 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。

赞 誉

“詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳又向我们呈现了一部优秀的作品，这是他们继《领导力》之后推出的又一部力作。这本书集他们的智慧与数十年对领导者的研究于一体，用 20 多篇颇具哲理的文章，深入、透彻地总结了对于领导者来说真正重要的事情：你的勇气、你的人际关系，以及你所留下的印记。”

——比尔·乔治（Bill George），
美国美敦力（Medtronic）公司的前董事长兼 CEO，
《诚信领导》的作者

“这本书的立意与传统的观点不同。在‘领导者应该希望得到别人的喜欢’和‘失败是一种选择’等章节中，库泽斯和波斯纳从人性的角度来描述领导者，为那些希望充分发挥自己潜能的人打开了领导力之门。当然，这的确是一个挑战！然而这本书所独具的风格——借助

经验丰富的领导者的故事及娓娓道来的语言风格——鼓励读者去拥抱和完成这个挑战。本书必将成为作者在过去 25 年里留下的重要的文化印记。”

——帕克·帕尔默 (Parker Palmer),

教育学家, *The Courage to Teach*,

A Hidden Wholeness 和 *Let Your Life Speak* 的作者

“在这部新作中,库泽斯和波斯纳对所有的有关领导力的书籍做了一个必要的补充。首先,他们不再空谈人人都能成为领导者这一观点,而是用很好的实例来证明这一观点有多么真切、多么重要。其次,他们还利用实例证明了‘领导力’适用于任何想有所作为的人,而不是仅仅适用于‘组织’层面。”

——威廉·布里奇 (William Bridges),

Transitions 和 *Managing Transition* 的作者

“本书是企业中各个层次的领导者必备的一本参考书,它不仅是送给当今领导者的一个礼物,也是献给未来领导者的礼物。”

——弗兰西斯·赫塞尔本 (Frances Hesselbein),

Leader to Leader Institute (原德鲁克基金会) 的董事长

译者序

詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳作为领导力专家和《领导力》这本畅销书的作者，以他们独特而富有挑战性的视角，全面剖析并解读了关于领导力和领导者印记的一些问题。他们用了 21 章的篇幅来解答那些想留下持久印记的领导者们应该回答的问题。作者提出的很多观点，让读者有茅塞顿开的感觉。“人们谈论你，是因为你帮助他们取得了成功。你把篝火燃得有多旺并不重要，重要的是你如何让他人感到温暖；你如何用篝火照亮黑夜，让他人感到安全；你如何把宿营地收拾干净，让后来人能够燃起下一堆篝火。”“每个人都是领导者。你对你身边的人最重要。你会留下领导的财富。”“限制人们成为领导者的原因并不是人们缺乏领导者的潜质，而是领导力是‘不可学得’的这个害人不浅的谬论。”

当你阅读这本著作时，你会发现，作者的每句话都是真知灼见。更难得的是，作者讲述了大量的故事来说明这些论点。作为译者，同

时又是这两位作者创立的“领越™领导力研修”课程的讲师，我们在翻译过程中，更深刻地领悟到他们的领导力理念。整个翻译的过程让我们受益匪浅。而两位大师级人物语言运用的精美与生动，又是译者学识水平难以企及的。

两位作者是领导力学术研究领域的大师。他们在统计学、案例分析、组织行为学等多个领域有着深厚的功底与造诣。而本书是一本写给普通大众的领导力著作，作者在书中没有运用太多的术语、统计学的的数据，而是讲述了很多故事。作者在多年的领导力研究过程中，收集了上千个领导力的故事，在本书中呈现出来的都是非常具有代表性的，能够充分论证作者“能够留下印记才是领导力的最高境界”这一观点的故事。

这些故事，有的在美国家喻户晓，有的发生在两位作者身边。这些故事生动活泼，人物鲜活。作者把通常非常严肃的管理理念通过这些故事诠释得娓娓动听。我们建议大家在阅读本书的同时，留心一下周围的人，观察他们在领导的过程中，是否体现了作者所总结出来的诸如“最好的领导者是老师”、“领导者应该希望得到别人的喜欢”等理念。

我最近去过耶鲁大学，看到耶鲁大学图书馆的正门上引用了各种语言文字，其中一段中文非常有意思：“卿兄以人臣大节独制横流，或俘其谋主，或斩其元恶，当以救兵悬绝，身陷贼庭，旁若无人，历数其罪。手足寄于锋刃，忠义行于颜色，古所未有，朕甚嘉之。”这是一

位中国皇帝嘉奖他英勇奋战、平定叛乱的大臣的话。读起来让人觉得很受鼓舞，出现在耶鲁，更加耐人寻味。这就是我们所讲的“激励人心”吧。从古至今，上至国家元首、下至黎民百姓，优秀领导者们都体现着共同的行为方式。对领导力的真知灼见，古今中外是相同的。库泽斯和波斯纳给我们做出了很好的总结。这就是所谓的“印记”的价值。这位皇帝为我们留下了领导的印记，让那些耶鲁的高才生们去学习体会。

在我们常用的管理案例中，许多案例讲述的都是国外优秀领导者的故事。例如，在企业界，人们经常会想到像杰克·韦尔奇、史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨等这些国外的大企业家、世界顶尖的领导者。对我们中国的领导者来说，这有多大的意义呢？这些人到底是谁并不重要，关键是只要在他们的领导行动中体现出了优秀的品质，都值得我们学习研究。优秀的领导者就在我身边，就在我日常的工作中。

中国的领导者何时能够成为世界级的领导者？我们不用总抱着这个问题问来问去。我们需要的是观察一下我们身边的领导者，留意一下我们身边的普通人。他们所体现出的优秀领导者的品质更生动、更鲜活。对于我们领导力的提升，这些普通人的故事是最有意义的。

刘旭东

作者简介

詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳在一起合作了 30 多年，致力于领导力的研究、领导力开发培训指导，以及他们自己以各种身份履行领导者的职责。

詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳是曾荣获各种奖项、极为畅销的《领导力》一书的作者。这本书被列入 *The 100 Best Business Books of All Time* 前 10 名，获得了 James A. Hamilton Hospital Administrator 的年度图书奖，以及 Critics' Choice 奖，是《商业周刊》的最畅销书之一，被翻译成 22 种语言，销量超过 200 万册。

詹姆斯和巴里合著了 12 本以上有关领导力方面的书，包括：《留下你的印记》（此书被选入 Soundview Executive Book Summaries 年度 30 本最佳图书）、《信誉》（此书被选入 Industry Week 年度最佳五本管理书）、《激励人心》、*The Student Leadership Challenge*、*The Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership* 等。詹姆斯和

巴里还开发出了受到高度赞誉的“领导者习惯行为清单”(领越 LPI[®]), 该问卷是对领导行为的 360° 评估, 如今已成为世界上被广泛使用的领导力评估工具之一。有超过 400 篇博士论文和学术研究项目是建立在“卓越领导五种习惯行为”模型基础之上的。

在詹姆斯和巴里获得的各种奖项中, 有美国 ASTD (American Society for Training and Development) 为表彰他们在工作场所中的学习和绩效方面的突出贡献而颁发的最高成就奖; 有国际管理委员会 (International Management Council) 授予的年度管理/领导力教育家(这使他们跻身于肯·布兰佳、彼得·德鲁克、爱德华·戴明、李·艾柯尔、汤姆·彼得斯、史蒂芬·柯维、范希斯·海斯本、罗萨比斯·莫斯·康特及罗曼·文森特·皮埃尔等大名鼎鼎的获奖者人士之列)。他们还被《领导力教练》(*Coaching for Leadership*) 选入美国最好的 50 名领导力教练。詹姆斯和巴里还是众多研讨会的发言人, 他们两位都曾经为数百个组织做过领导力开发项目, 包括: Apple, Applied Materials, ARCO, AT&T, Australia Post, Bank of America, Bose, Charles Schwab, Cisco Systems, Community Leadership Association, Conference Board of Canada, Consumers Energy, Dell Computer, Deloitte Touche, Dorothy Wylie Nursing Leadership Institute, Egon Zehnder International, Federal Express, Gymboree, Hewlett-Packard, IBM, Jobs DR-Singapore, Johnson & Johnson, Kaiser Foundation Health Plans and Hospitals, L. L. Bean, Lawrence Livermore National Labs, Lucile Packard Children's

Hospital, Merck, Mervyn's, Motorola, NetApp, Northrop Grumman, Roche Bioscience, Siemens, Standard Aero, Sun Microsystems, 3M, Toyota, the U.S. Postal Service, United Way, USAA, Verizon, VISA, and The Walt Disney Company。

詹姆斯·库泽斯

詹姆斯·库泽斯是圣克拉拉大学列维商学院领导力项目执行主任。他不仅是备受尊敬的领导力领域的学者，还是富有经验的管理者，曾被《华尔街日报》提名为美国最受欢迎的 12 位企业培训家之一。

在 2006 年，詹姆斯获得了国际主持人协会（Toastmasters International）颁发的最高奖——金木槌奖。自 1988 年至 1999 年间，詹姆斯·库泽斯先后担任汤姆·彼得斯公司的总裁、CEO 及董事会主席。1981 年至 1987 年间，詹姆斯负责领导圣克拉拉大学的管理开发中心。1972 年至 1980 年间，他还是圣何塞州立大学人力资源服务中心的创办人，也是得克萨斯大学社会工作系的教师。詹姆斯·库泽斯的培训与开发职业生涯开始于 1969 年，那时，他作为西南城市队中的一员，参与了“社区行动机构”组织的活动，并成为向贫困开战运动的志愿者。詹姆斯·库泽斯于 1967 年获得密歇根州立大学政治学学士学位，毕业后从事和平组织志愿者工作（1967—1969）。他还获得了 San Jose 州立大学商学院授予的组织内部开发认证。詹姆斯·库泽斯的 E-mail: jim@kouzes.com。

巴里·波斯纳

巴里·波斯纳是圣克拉拉大学列维商学院教授。1996 年至 2009 年间，作为院长在该校获得了多项教学与创新奖。作为一名国际知名的学者和教育家，波斯纳是 100 多篇学术类和实务类论文的作者或合著者。

波斯纳还是 *Leadership and Organizational Development*、*The International Journal of Servant-Leadership* 和 *Leadership Review* 等杂志的编委会委员。波斯纳是一个热情洋溢的会议演说家和精力充沛的研修导师。他以优等生的身份获得加利福尼亚大学圣巴巴拉学院政治学学士学位，在俄亥俄州立大学获得公共管理硕士学位，在马萨诸塞大学获组织行为与管理理论博士学位。他曾为全球多家私人 and 公共机构或公司提供过专业咨询服务，目前正担任美国 EMQ Family 董事会董事。此前，他还担任过美国建筑师协会（AIA）、Junior Achievement of Silicon Valley and Monterey Bay, San Jose Repertory Theater, Public Allies, Big Brothers/ Big Sisters of Santa Clara County, the Center for Excellence in Nonprofits, Sigma Phi Epsilon Fraternity 及众多创业公司的董事。波斯纳的 E-mail: bposner@scu.edu。

前言

编

辑苏珊·威廉姆斯向我们约稿，让我们写一本“对领导力课题进行流水般自由自在的探索”的书。这本书将涵盖过去 20 年时间里，我们所有关于领导力的学习、研究、写作、演讲及咨询工作的心得体会。她希望我们能够解决在这个领域中许多人正在思考的那些“似是而非、复杂难解、亟待解决及混淆不清的问题”。她希望我们能“走下讲台”，以“更具体、更深入、更敏锐、更坦率”的方式，将我们的内容呈现给大家。这对我们来说是一次巨大的挑战，当然这也正是我们最后完成本书的原因。

我们两人不敢保证能够完全实现苏珊的厚望，甚至不能确定是否真的了解了她的意图。但是，我们还是接受了这个挑战，提笔上路了。没用多久我们就发现，虽然我们在一起写作了 25 年，但要做一次全新的尝试还是困难重重。其实这也在预料之中，对此我们早就心中有数。我们不是经常告诫大家吗——要想改变做事的习惯，不仅需要努力工

作，同时还要承受内心的煎熬。

我们从以往经常探询的关于领导者、带领及领导力的相关问题着手，并且分析了数年来的观察记录。虽然在我们撰写的书籍中对类似的主题也曾有所触及，但是这次我们希望用新的思路、新的方式来探讨与领导力相关的更加重大的问题。然而，原本希望的对领导力进行“流水般自由自在的探讨”却变成了过去经历过的事件的流水账。

当我们把准备好的题目罗列出来之后，我们发现它们犹如圣诞节的彩球胡乱撒落了一地，每个都看起来非常漂亮，却缺少一棵圣诞树把它们挂起来。同样，我们缺少一条可以把这些文章串起来的主线！

这个问题困扰着我们，直到有一天与吉姆的夫人交流之后，我们忽然找到了灵感，才终于摆脱了这种尴尬的处境。泰依·摩恩·库泽斯（Tae Moon Kouzes）是一位高管（“高层管理者”的简称）教练，那天她看过我们这些文章后，对其中的一篇非常喜欢。那篇文章的题目是《你的印记就是你的生活方式》，后来这篇文章成了本书的后记。她说：“一点都没错，与我合作过的每位领导者都希望留下他们的印记……”她的话令我们茅塞顿开，我们开始考虑把“印记”作为整本书的框架，而不仅是一篇文章的标题。

最初对使用“印记”这个词，我们有过非常激烈的争论。因为谁也不能确定每位领导者都想留下印记，尽管我们坚信他们都会留下一些东西。我们更不想因为臆测领导者的决策都是基于印记的考虑而留下把柄。

另外，领导者都愿意留下印记的说法，会把领导力与组织中的职位或场合联系起来，这让我们尤为担心。因为我们一向认为领导是每个人的事情，无论职位如何，每个人都能带来变化。如同耳熟能详的宿营地提示一样，我们都能“让营地比我们来之前更整洁”。

更重要的是，领导者如果总是想“假使我这样做，我留下的印记会是什么”，而不是客观地判断自己的贡献是否值得被人们记住，那将会产生很多不必要的麻烦。领导者会过多地陷于对印记的考虑，而忽略我们所提倡的领导者应该公正无私的基本准则。

但思来想去，最后我们还是发现，印记的主题贯穿了这些年来我们所研究过的大多数事件。最好的证明来自吉尔·梅尔维尔，她的领导故事在很多年前我们就曾介绍过。当她被问到为什么会勇往直前地采取行动时，她这样回答：“就我而言，驱使我前进的动力是我对要给孩子们留下什么样的印记的关心。”我们可能做不到像吉尔那样，对自己的目标有非常清晰的认识，不过我们还是应该向她学习。如果我们真的做到了，那我们就可以留下我们想要留下的印记，而不是一些随意的、没有意义的东西。

另外，对印记的认真思考可以让我们的身心充满力量、不断向上。没有人是这个组织或社区的唯一继承者，我们不是在独自生活。对印记的认真思考可以促使我们把今天的行动放到一个更大的背景中思考，它要求我们感激别人，要求我们对自己的行为负责，让我们认识到自己的行为总会有结果，如果没有立刻产生结果，那么将来也肯定

会有结果。印记的概念，清晰地展示出我们可以给周围带来某些改变。那么剩下的唯一需要考虑的问题就是，我要带来怎样的改变！

领导者关注他们的个人印记与关注他人的贡献没有必然的矛盾。进一步而言，关注印记问题就如同思考我们的愿景和价值一样，并非自私的表现。通过研究，我们知道，比起那些对愿景和价值不清晰的人，那些对自己的愿景和价值非常清晰的人对组织的承诺度要高很多。虽然我们对印记没有同样确凿的证据，但可以推断，人们对印记的清晰度也能够影响人们对组织的承诺度，结果是一样的。

对印记的思考，要求我们超越对成功的短期定义。印记包括过去、现在和将来。当思考印记的时候，我们就会被迫思考诸如我们曾经去过哪里，我们现在在哪里，我们将来要去哪里之类的问题。我们就会直接面对我们是谁，我们为什么会在这里等。我们要更深入地思考关于价值的问题——过去的价值、现在的价值和将来会有价值。我们会绞尽脑汁地思考生命中更深层的意义、触及心灵的意义。对如何留下持久印记的追寻过程就是一个人从成功到卓越的转变过程。

在一生当中，我们都有选择的机会。一个声音会对我们说：“嗨，我就是为我自己活着，何必费力气去清理营地，何必要管篝火是否熄灭，我又不会再到这里来了，管那么多干吗？”但另一个声音又会响起：“那些后来的人肯定需要这块美丽的营地，我怎样才能让他们的体验更精彩呢？”

当清楚地知道要让营地比来之前更干净后，我们会采取行动。

对印记的思考让我们投身于那些能带来改变的行动中，而不只是为获得名望和财富而工作。同时，我们还可以享受别人继承了我们留下的印记后的快乐。

当我们问自己想怎样被别人记住时，我们也就播下了美好的种子，让生命更有意义。如果我们能让每一天的生活更有意义，我们也就留下了自己独特的印记。通过我们的印记，也就让这个世界比我们继承时更加美好了。

本书包括了 21 篇短文（21 章），集结成 4 个部分——责任、关系、渴望和勇气，再加上后记。短文言简意赅，包含了全新的体验和故事，以及对一些耳熟能详的主题的全新见解。它们代表了我们对于印记的一些思考。我们希望这些短文能够在你的成就卓越的征途上，激发你、挑战你，让你做出正确的选择。