

年轻人不可多得的人生指南
改变无数人命运的励志枕边书



DALE CARNEGIE SUCCESS MANAGEMENT

观而勇敢地面对生活

Best Novel 卡耐基 |成功管理学|

卡耐基 成功管理学

宁燕◎编著

 吉林大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

卡耐基成功管理学/宁 燕编著. —长春: 吉林大学出版社, 2010. 12

ISBN 978-7-5601-6547-9

I. ①卡... II. ①宁... III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 202899 号

书 名: 卡耐基成功管理学

作 者: 宁 燕

责任编辑: 王世林

责任校对: 王世林

封面设计: 创品牌

出版发行: 吉林大学出版社

社 址: 长春市明德路 421 号

邮 编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网 址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

印 刷: 北京龙跃印务有限公司

开 本: 710×1000 毫米 1/16

印 张: 20

字 数: 250 千字

版 次: 2010 年 12 月 第 1 版 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5601-6547-9

定 价: 32.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

戴尔·卡耐基，美国著名的心理学家，人际关系学家，20 世纪最伟大的人生导师。他一生致力于人性问题的研究，运用心理学和社会学知识，对人类共同的心理特点进行探索和分析，开创并发展出一套独特的融演讲、管理、推销、为人处世、智能开发等于一体的成人教育方式。

他以超人的智慧、严谨的思维，在道德、精神和行为准则上指导着千千万万读者，给人安慰，给人鼓舞，使人从中汲取力量，从而改变生活，开创崭新的人生。即使在现代社会，卡耐基对人性的洞见，仍然指导着千百万人改变思想，完善行为，走上成功之路。

本书汲取了卡耐基成功管理智慧中最为精华的部分，希望通过本书的出版，可以帮助你更好地看透人生的迷雾，以洞察世事，练达人情，懂得成功管理之道，每天都有好的心情和状态。从而会做人、巧说话、能办事、广交际、懂管理，从容叱咤职场，自在漫游商海，打造成功人生路。

衷心感谢你对本书的关注！由于学识所限，加之时间仓促，本书不当之处自是难免，诚望批评指正。

目 录

第一章 领导者必备的素质	(1)
第二章 领导者必备的人际交往技能	(31)
第三章 做一个善于演讲的领导者	(82)
第四章 领导者要善于说服别人	(170)
第五章 领导者激励和批评员工的技巧	(192)
第六章 领导者理当安置好工作和生活	(228)
第七章 领导者应当经营好自己的家庭	(294)
附录：戴尔·卡内基简介	(309)



第一章 领导者必备的素质

树立清晰、可行的目标

23岁时，我是纽约最不快乐的年轻人之一。为了谋生，我推销货运卡车。我不知道是什么让一辆货车跑起来。那不是全部：我不想知道。我厌恶自己的工作。我厌恶在西56街上的一个设施寒碜、蟑螂横行的房间里的生活。我还记得我在墙上挂了一串领带，当我每天早晨伸手去取一条与前一天不同的领带时，蟑螂四散。我厌恶自己不得不在廉价肮脏的饭馆里就餐，那里也是蟑螂横行。

每天晚上，我头痛欲呕地回到冷冷清清的房间里。我的头痛源于失望、焦虑、辛酸和不甘心。我不甘心，因为我在大学时代怀有的梦想如今变成了噩梦。这就是生活吗？这就是我曾经那么殷切地期待过的生命的历险？我盼望有阅读的闲暇，盼望能写出符合大学时代写作理想的书。

我知道，如果我丢开这份我厌恶的工作，也没什么可失去的，还会赢得一切。我对赚很多钱不感兴趣，我感兴趣的是拥有一个丰富的人生。简而言之，我处于转折点——到了一个当机立断的时刻，大部分年轻人开始涉足人生时都会面对这样的时刻。于是我做出了决定，那个决定完全改变了我的未来。它让我的余生充满快乐，并带给我超出我最不切实际的期盼的回报。

我的决定如下：我要放弃这份讨厌的工作，既然我花了4年时间在沃伦斯堡的密苏里州州立师范学院学习，准备教书，我就去夜校给成人上课为生。然后，我要把白天用来读书、备课、写长篇和短篇小说。我要“为写作而生活，为生活而写作”。

我从未写出过小说名著，但我为自己树立目标，因时制宜地加以调整，并始终将下一步的方向保持在视线之内，最终赢得了一切。

玛丽·卢·雷顿当年仅仅是一名高二学生，她所在的西弗吉尼亚州不曾出过

一名世界级的体操运动员。

“我只是个无名小卒，”她说，“也是本州第一位世界级体操选手。”她是一名14岁的小女孩，在内华达州的雷诺参加比赛。那一天恰好伟大的贝拉·卡洛伊走到玛丽·卢身后——他是罗马尼亚体操教练，奥运金牌得主纳迪娅·科马内奇就是他的徒弟。

“他是体操之王。”雷顿回忆道，“他向我走来，拍拍我的肩膀，他是个大高个儿，有6英尺3寸或6英尺4寸高。他走到我身边，用他那带有浓郁的罗马尼亚口音的英语对我说：‘玛丽·卢，你来跟我练吧，我会让你成为奥运会冠军。’”

闪过雷顿脑海的第一个念头是：“是，好的。不可能。”

不过，在内华达体育馆里所有的体操选手当中，贝拉·卡洛伊注意到的只有雷顿。“于是我们坐下来交谈，”雷顿回忆道，“他和我的父母交谈，说：‘听我说，没人能保证玛丽·卢能进军奥运会，但我认为她是那块材料。’”

那是一个什么样的目标啊！从幼年起，她就满怀梦想，希望有一天站在奥林匹克的竞技场上。但是，听到这些话从这位伟大的人口中说出来——就雷顿而言，目标就此植根。

“这对我而言是一次巨大的冒险。”她说，“我要远离家人和朋友，与另一群从来没有见过的人住在一道，与我不认识的姑娘们一起训练。这让我忐忑不安，受到惊吓。我不知道接下来会发生什么。但我也很兴奋。这个人从那么多选手当中挑中了我，要训练我——来自西弗吉尼亚州菲尔蒙特的一名小姑娘。”

她不想让卡洛伊失望。两年半以后，玛丽·卢·雷顿以几个漂亮的满分，为美国夺得了奥运体操金牌，也让全世界的人们记住了她。

目标让我们有的放矢，让我们的努力有了指向。目标让我们有了衡量成功的尺度。

因此，树立目标吧——目标要有挑战性，但也要有可行性。目标要清晰，要能衡量。要树立短期目标，也要树立长期目标。

当你达到一个目标的时候，就用第二个目标来赞许自己，鼓励自己。然后，带着第一次胜利所赋予自己的勇气、力量 and 能量，向第二个目标前进。

纽约慈善家尤金·朗有一次在第121公立学校为一个六年级班作毕业演讲。这个班上有一群没有任何希望进入大学的孩子。事实上，他们连从高中顺利毕业的希望都接近于零。但在毕业演讲的最后，朗作出了一个意义非凡的承诺：“你

们当中任何读到高中毕业的人，我都一定会资助他读大学。”他说。

当天在那个六年级班上有 48 名学生，有 44 名高中毕业，42 名进了大学。为了全面地看待这件事，请记住这样一个事实：贫民区有 40% 的学生无法从高中毕业，更别提上大学了。

仅仅作出经济上的承诺并不足以确保如此辉煌的成功。朗还采取了切实行动，让学生们获得了求学路上所需的资助。他们在学校的最后 6 年里获得了关注和建议。但是，因为有了了一个富有挑战性的目标，它被人一清二楚地说了出来，也处于学生们的能力范围之内，这就给了他们一个设想未来的机会，而这个未来他们原本从未想过可能拥有。通过对自身未来的设想，他们能够将梦想变成现实。

用畅销商业图书作者哈维·麦凯的话来说：“目标是有最终期限的梦想。”

霍华德·马格列斯是阳光世界农产品公司的董事长，也是加利福尼亚州的新品种栽培者之一。他不断地树立目标、实现目标，最终达到今天的成就。多年来，马格列斯看着农业贸易起起落落——牛市或熊市，都无法预测，也无法控制。至少，那就是人们口中的水果蔬菜贸易的运转方式。

但马格列斯有一个目标：开发能经受顾客消费潮流转换的独特的农产品新品种。“这一行的确与不动产没什么不同。”马格列斯分析道，“当市场不景气时，除非你能拿出极为与众不同的产品，否则你就要面对严重的问题。在农业方面也是一样。如果你仅仅是众多莴苣、胡萝卜或橙子的种植者之一，与其他人种的东西没什么不一样，那么只有供不应求的时候你才能赢利。如果供应充足，你就赚不到多少钱。那就是我们所要适应的目标，我们要在市场上找到自己的定位，找到随与众不同而来的机遇之窗。”

这就是种植一种更辣的胡椒这个念头的由来。是的，一种更辣的胡椒。马格列斯对自己断言：如果能开发出比其他人种的胡椒味道更浓重的品种，那么无论市场处于高潮还是低谷，还怕美国食品商不屯货吗？

于是他做到了。他培植出一种名为“胭脂皇”的胡椒。“这是一种细长的、三荚的胡椒，”马格列斯说，“你知道，我们被告知：‘你们得准备好甜椒和方形胡椒供应市场。’不过，一旦我们尝试过了新胡椒——包括颜色、滋味以及所有因素——我们就知道我们拥有了独家产品。我们知道，如果适时将它推出，打广告，搞促销，并给它起个名字，我们就会让人们来品尝它。一旦人们尝过之后，他们就会持续购买。”

这一切使马格列斯懂得：“抓住机会追求与众不同的东西，永不停止。不要满足于目前所做的一切。永远要努力找到路线和方式来改进手头的工作，即使这种改进被认为违背了某个行业的传统。”

用马格列斯的话来说，未能为自己树立独立目标的人在这个世界上成了“模仿者”。模仿者们亦步亦趋，却从不一马当先。他们只在万事俱备的时候能有上佳表现，但当时世艰难的时候，他们就不可避免地一落千丈了。

马格列斯的话是有所指的。树立目标的人——目标要富有挑战性，但也要可行——是牢牢抓住自己未来的人，也是最终获得非凡成就的人。

运动鞋生产商锐步国际在内部树立了一个主要的企业目标：请到沙奎尔·奥尼尔。这名奥兰多魔术队的明星球员并不好请。许多大公司都想聘请他当自己的代言人。

“如何让奥尼尔相信我们为他准备了最有利的合同，愿意为他专门制订一个其他公司做不到的计划，是个问题。”锐步董事长保罗·法尔曼说。

公司上下都行动起来。“早在他同意来之前，我们已为他制订了一个广告计划。这个计划是专门为他而设的。我们花钱制订计划，实实在在地付出努力。我们孤注一掷，冒险出击。我们付出金钱、时间和承诺。”有时候，这些就是确立目标所涉及的一切。

“如果我们失败了，我们将面临一场重大的情绪冲击。”法尔曼说，“如果我们没有为请他来而做了这么多事，我们就不会有这种情绪上的失落，但那样的话，我们也不会请得到他。”

目标不仅仅对公司才有重要性。它们是建立成功事业的基石。

杰克·加拉弗曾在家庭轮胎商店工作，在那里，他几乎承担起每一项职责——会计、资料保管、生产和销售。在轮胎商店的所有经历使得他明白这一点：他不想在轮胎店工作。

一天，加拉弗去看一名在地方医院当主管助理的高中同学。“那是我乐意做的工作，”加拉弗对自己说，“我喜欢帮助别人。我想要拥有一个大企业，我要领导一群人做正确的事。”在杰克·加拉弗与医院主管之间存在着巨大的障碍——首先，他缺乏一个医院行政管理的本科学位；其次，他没有医院的工作经验。但加拉弗树立了目标，并立即开始跨越这些障碍。

他凭借优秀的口才进了耶鲁大学，并从凯洛格基金会获得了生活资助，还从地方银行获得了贷款。晚上，他在北岸大学医院的事务办公室工作。当他获得本

科学位之后，他向北岸大学医院申请当管理实习生。

“我见到了医院董事会主席杰克·豪斯曼，”加拉弗回忆道，“我同他谈了3分钟，在这3分钟里向他推销自己。他问了我一个有趣的问题。他知道我已婚并有3个孩子，便说：‘你怎么养家呢？’当时院方给实习生的薪水是3900美元。”

加拉弗回想起，自己当时答复道：“看，豪斯曼先生，我来这儿见您之前对这个问题考虑了很久。我必须将一切都安排好，才能在实习期间生活无忧，并在实习完毕后转为正式的管理者。”

他有一个目标，并计划好了每一个细节。他朝着目标毫不懈怠地努力。如今，他是北岸大学医院的CEO。

创作型歌手尼尔·沙达卡的流行音乐生涯逾30年。当他还是个孩子的时候，他就懂得要树立目标。沙达卡在布鲁克林的简陋地带长大，却一点也不粗野。他最早的目标极易理解：在高中里受人欢迎，并成为活跃分子。

“我不好斗，”沙达卡最近解释道，“所以我理所当然受到了大家的喜爱。我总是想要讨人喜欢，你知道这是什么样的心理。你总是害怕卷入搏斗。”无论如何，年轻的尼尔找到了一种实现自己个人目标的方式——音乐。这后来被证明为他的天赋所在。

“靠近林肯高中有一家糖果店，店堂后部有一台自动点唱机，”他回忆道，“所有穿皮衣的不羁少年都会逗留在那儿，听猫王和胖子多明诺。那时正值摇滚乐的开端。于是我谱写了一首摇滚歌曲并演唱，那时我在那群皮装男孩中就像一名英雄。他们甚至让我和他们一起去糖果店。”

这里的重点并非沙达卡是否应介意少年们对他接纳与否——那样的接纳在高中时代看上去重要得无以复加。但他凭借自己的直觉，知道应如何去接近他们，并赢得对那个年纪的自己颇为重要的东西。对于沙达卡来说，高中的目标，成了一生的事业，早年的成功赋予了他将来成为明星的自信。

极为相似的经历也在青少年时代的阿瑟·阿什身上发生过。他后来成为网球冠军。阿什孤军奋战，在职业网球赛上打破了肤色的界限，成为这项比赛举办以来的首位黑人选手。在后来的岁月里，他又与AIDS病毒作勇猛斗争，在贫民区的角落和乡间别墅的客厅里为不同身份地位的人树立了战胜病魔的信心。

他一生都在不断地树立和达到目标。对阿什来说，这个过程从他年轻时踏上网球场的那一刻就已经开始了。在那里，他懂得了什么是成就，每次达到一个目标。

“当你树立目标、达到目标，努力奋战的过程会让你产生一种自信的萌芽。”阿什在去世之前接受采访时说。

阿什按照这一方式完成了自己的人生。他树立一个目标，当他达到了这一目标时，他就树立下一个目标。为什么？“我认为，自信本身是从独立转化而来的，”他解释道，“而且流溢到人生的其他部分。你不仅仅对自己擅长的东西感到自信，而且对自己能做到的其他事情也会普遍感到自信，因为同样的原则可能也适用于其他任务或其他目标。”

目标必须有可行性，必须可以达到。不要错误地认为你应当或你能够一蹴而就。也许你今年到不了月球上，那么就计划一次短途旅行吧。你可以先设立一个过渡的目标。

随着越来越大的成功，阿什进入了一流网球运动员的行列。“我早年的教练为我设立了明确的目标。”阿什说，“目标不一定非得是在网球锦标赛上获胜，只要是我们认为有难度的、需要一些努力、一些计划的事情都可以。如果我达到了那些目标，就会获得某种隐含其中的回报。我重申一遍：目标不必非得是赢得这场或是那场锦标赛。因此，当我按照这一方式逐一达到这些小目标之后，在我还没有意识到的时候，一切都突然发生了：‘嘿，大奖就近在咫尺！’”

那就是阿什总是在艰苦卓绝的网球赛事中获胜的原因。“在锦标赛上，你会想要打进四分之一决赛；在比赛中，你想要不错过若干反手超身球；当天气炎热的时候，你想要增长精力，永不疲倦：这些都是我前面所说的那类小目标，它们有助于将你的注意力从难以掌控的远大目标上引开——远大目标是指诸如赢得整场锦标赛的冠军之类。”

面对大部分艰巨的挑战时，最好都要先面对一系列过渡目标。那是一个更为鼓舞人心的过程——也更能予人以激励。

詹姆斯·沃森博士是冷泉港实验室的主席。他毕生都投身于寻找治癌方法的奋斗当中。这是不是他唯一的目标？当然不是。这个目标会让每个人都感到气馁。沃森为自己和实验室同事设立了一系列循序渐进的目标——每年都在彻底治愈癌症的最终疗法上获得进展。

“世界上有各种各样的癌症，”沃森说。他因发现了DNA的结构而获得诺贝尔奖。“我们只能治疗其中的一部分。希望我们能治疗的癌症种类越来越多。”

“但你要设立过渡目标，”他说，“不是明天就彻底消灭肠癌，而是要了解这种疾病。这个过程包括许多不同的步骤。谁也不想被引向失败的终点。你每一次

要从一个小目标中获得快乐。”

有效的途径如下：树立小目标，实现目标，然后树立一次比一次大一丁点的新目标，再实现目标，最后成功。

在卢·霍兹成为圣母大学队的足球主教练之前很久，他只有一个愿望，即亲自参加比赛。但是当他代表所在的高中出场时，他体重只有115磅。

他知道自己实在太轻了，但他还是不顾一切地想踢球，于是他制订了一个计划。他记住了本队的所有11个位置。这样，如果有球员受伤，他就可以立刻准备好冲上绿茵场。这就给了他11次机会做替补。

“如今在商场上也是一样，”作家哈维·麦凯说，“如果你在办公室里明白了这一点，就主动了解电话系统吧。主动弄懂计算机里正发生着什么吧。如果你去做销售，你要知道关于计算机的一切。”那样，当机会出现时，你就会有更大的机会抓住它们。树立让自己对所属的团队、所供职的公司更有价值的目标——就像卢·霍兹那样。

树立目标，然后努力奋斗将它实现，这就是这里描述的主旨。有时候你会按时实现目标，有时候你需要的时间比你预计的要长久，而有时候你根本实现不了原以为能够实现的目标。总有些事情是出乎意料的。关键是要坚持不懈地计划和努力。你会成功的，让我们走着瞧。

斯卡拉曼德拉丝织品公司的阿德里安娜·毕特说：“或许有时候我们树立的目标过高，我们并不总是能到达最高点，但我们还是可以从梯脚开始向上攀登的。”

没有特定的目标，就很容易三心二意，永远也不能真正掌握自己的一生。没有最后期限，时间就付之东流，因为你对任何事都没有紧迫感。没有事情必须在今天完成。目标的意义在于给我们一个方向，并使我们一直聚精会神地去努力。

康宁公司的戴维·卢瑟敏锐地意识到了时下的无目标倾向。他担忧这种倾向会在家里对自己的孩子们造成不利影响。因此，他不断地同孩子们谈起目标。

“有时候，”他提醒孩子们，“我们被某些事情深深吸引住。”当然，说起来容易，但要怎样才能避免这个缺陷呢？“关键是，”据卢瑟说，“要了解自己。想一想你知道些什么，想要做些什么。将金钱抛诸脑后吧，哪怕片刻也好。当你到了父母的年纪，你希望自己能够说出哪些你已实现了的重要目标呢？”

如何设立聪明的目标？大部分聪明的目标只需多动一点脑筋思考，但也有一些有用的技巧，让你聚精会神地思考你的任务。你可以试着用卢瑟对子女提出的

问题来问问自己：“后退一步，说：‘我真正想要成为的是什么样的人？我真正想主宰的是什么样的一生？我现在是否往正确的方向前进？’”无论你在事业之途上走得有多远，这些问题都很有意义。

一旦你树立了自己的目标，就给它们排个序。不可能立刻就完成所有的目标，因此你应当问问自己，哪一个目标最优先？哪一个目标目前对我来说最重要？然后，根据排序安排好你的时间和精力。这往往是最有挑战性的步骤。

泰德·欧文是《圣地亚哥商业杂志》的出版人。他根据从一个心理学家朋友那里得到的建议来给自己的目标排序。“他让我拿一张纸，在中间划一根竖线，在线的左边写下任意数字，我写了1到10。然后设想一下，你一生中最想在退休之前做到的10件事，退休年龄不限，100岁、60岁或50岁都可以。

“接着，将这10件事写下来——你想拥有一个完美的退休计划，你想建立一个美满的家庭，你想获得一个幸福的婚姻，你想拥有一个健康的身体……随便这10件事是什么。然后在纸的右边将这10件事排序，其中之一是第一件，以此类推。”

过于简单了？也许吧。不过很有效。通过这一过程，欧文在自己身上发现了以前从未知晓的东西。“我发现，我的工作虽然待遇优厚而又稳定，为我带来良好的感觉，但在这10件事里面仅仅排在第七位。”一旦你确定了自己的第一、第二、第三和第七，建立一系列精心构造的目标，从整体上讲就变得容易了。

如果目标逐年发展变化，这也很正常。“在我结婚之前，我周末只是在实验室里看看报纸。”美国萨克生物研究院的研究型教授罗纳尔德·伊文斯博士说，“此外没有其他事情可做。我喜欢待在实验室里。这是我的家外之家。研究令人上瘾。”他评论道，“它具有令人难以置信的挑战性，冲击你的智力底线。你作出一个又一个发现，没有事情能与之相提并论。”

但是，生活变化、压力变化和目标也应当一并得到评估。“如今我有了家庭，”伊文斯继续说道，“要改变我的习惯非常困难，但我还是改了。你不得不说，你无法做到一切。”

公司和个人一样也需要目标，当公司界定目标的时候，以下基本规则也同样适用：让目标清晰无误，让目标成为基础，一次不要树立太多目标。

通讯巨头摩托罗拉公司最近一年树立了3个特殊的目标，精确地用数字来表示：每两年“产生10倍的进步”，“倾听顾客的声音”，5年内“将商业流程的周期缩短10倍”。

别为这些言语的含义而发愁。它们可能适用于你的公司，也可能不适用。重要的是，摩托罗拉公司有自己的目标。这些目标在该公司上下得到了明白无误的理解。目标有挑战性，但也有可行性。进步很容易衡量。当这些目标都实现的时候，摩托罗拉已经变得特别出色了。

这3个特殊的目标为整个公司的运营提供了充足的愿景。想象一下，如果一个人也有3个同样清晰而又可行的目标，他的一生会如何？

找出自身领导力的强项

弗莱德·魏鹏是纽约大都会棒球队的总裁。一天下午，魏鹏带一群学生去希伊露天体育场。他让孩子们站在看台后面，然后带他们进了球员休息区，穿过俱乐部会所的私人通道。作为此行的终点，他打算带孩子们到投球手热身的候补投手练习区去。

然而，就在候补投手练习区外面，他们被一名穿制服的警卫拦住了。

“候补投手练习区不对公众开放，”警卫显然没有认出来站在他面前的人是谁，他对魏鹏说，“我很抱歉，但你们不能从这里出去。”

如今的魏鹏当然有力量获得他想要的一切，彼时彼地也不例外。他大可斥责这名可怜的警卫居然没有认出像他这么一位大人物。他也完全可以戏剧化地亮出一张顶级安全通行证，向睁大眼睛的孩子们展示他在希伊露天体育场拥有多么重要的地位。

魏鹏没有这么做，他带领学生们到体育场的边远一侧，通过另一道门把他们带入到候补投手练习区。

他为什么要费那个劲呢？魏鹏并没有让警卫尴尬。毕竟，这位先生是在履行自己的工作职责，而且非常尽责。那天下午，后来魏鹏甚至还寄出了一张手写的便笺，对这名警卫的警惕性表示感谢。

如果魏鹏冲警卫嚷嚷或同对方吵了起来，警卫最后就会心生怨恨，无疑他最终也会丢了饭碗。魏鹏温和的处理方式赋予了这件事更丰富的意义。警卫受到赞扬，感到非常高兴。我打赌如果下次他俩有机会碰面，警卫一定会认出魏鹏来。

弗莱德·魏鹏之所以成为一名领导者，并不仅仅因为他所顶着的头衔或拿到的薪水。令他成为男性和女性的领导者的原因，是他对人们之间的相互作用了如

指掌。

过去，商业世界的人们并未对领导艺术的真正含义予以过多思考。老板就是老板，他说了算。不过那段时期已在争议中告终。

运营得法的公司——没人说“领导得法的公司”——几乎是按照军队风格而运营的。命令从上至下，逐级传达。

还记得连环喜剧漫画《白朗黛》里的迪泽斯先生吗？“邦——斯——特！”他一声高叫，年轻的大梧就像一只被吓坏了的小狗一般，冲向老板的办公室。现实世界中，许多公司就那样经营了许多年。不像治军那样经营的公司几乎根本就开不下去。公司多年来一直好整以暇，在没有挑战的市场小环境里高枕无忧。隐藏在以上情况背后的信息是：“要是没狼来，干嘛要先扎篱笆？”

公司的负责人在办公室里安然端坐，管着分内的事。那就是他们要干的事——“管理”。他们也许操纵着公司的方向盘向左几度或向右几度。通常，他们会努力处理自己面对的明显问题，然后美其名曰“卖力的一天”。

当时的世界比现在要简单，这么管理没错。缺乏愿景，但也还说得过去，日复一日，每天都这么过。

然而，仅仅管理再也不够了。对于这么一种缺乏创见的方法来说，这世界太难以预料，太动荡，也太善变。现在需要的是比老式商业管理更为深入的方式。现在需要的是领导力，它能帮助人们获得他们所能获得的东西，为将来创建一幅蓝图，鼓励他人，指导和提供咨询，建立并保持良好的关系。

“当商业在以前那种较为稳定的环境中运营的时候，管理能力已经足够，”哈佛大学商学院教授约翰·奎尔奇说，“但当商业环境变得动荡，当在海图上找不到你面前的这片水域在哪里，当你的任务所需要的变通性超乎你的想象——这时，领导艺术就至关重要。”

“变化已经发生，我不确定是否所有的企业都已做好了准备。”比尔·马卡希拉希拉说。他是一家全球领先的半导体生产商意法半导体公司的人力资源总监。“名为‘经理’的职位可能不会存在太久了，‘领导力’的概念将得到重新定义。今天的企业正在经受这样的挣扎。当它们开始缩小经营规模、提高生产力时，它们认识到最重要的将是获得进步的技巧。良好的沟通，人际关系技巧，指导、演练和组队的能力——所有这些，都需要更多、更优秀的领导者。

“你再也不能根据指令行事，只能靠影响。这就要发挥真正的‘做人的艺术’。”

什么是真正的领导力？不少人仍对此持有狭隘的理解。你一说“领导”，他们就会想到将军、总统、总理或董事会主席。显然，身居以上高位的人期望领导他人，期望值在不同的成功程度上得到满足。但是，这一问题的实质在于，领导艺术并不是恰好在起点开始，在终点结束的。点点滴滴都很重要，在我们大多数人的生活和工作地方恐怕还更加重要。

组建一支小型工作团队，启用一组办公支持人员，让同处一地的事物和睦相处——这些都是领导力的第一线职能。领导力从来都不是唾手可得的。但是谢天谢地，还存在下面这条真理：我们每个人、每一天都有成为领导者的潜能。

团队促进者、中层经理、业务经理、客户服务接线员、在收发室工作的人，每一个与其他人有所接触的人都有充分的理由，学习如何当好领导者。

领导艺术将在极大的程度上决定人们获得什么样的成功、会有多快乐，这条规则的适用范围也不仅限于工作。家庭、慈善团体、运动队、公民社团、社会俱乐部，无论其名称如何——组织里的每个人都对充满活力的领导艺术有着巨大的需求。

史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹涅克是来自加利福尼亚州的一对穿牛仔裤的男孩，一个20岁，一个26岁。这两个年轻人没有钱，也没有接受过任何商业培训。他们希望干一种前所未有的行当。

那是1976年，大多数人还从未想到过买电脑放在家里用。当时，家用电脑行业所有交易加在一块儿，也只不过是做了几个聪明的计算机爱好者，即最初的“电脑呆子”的生意而已。因此，当乔布斯和沃兹涅克卖掉了一辆货车、两台计算机，拼凑了1300美元，在乔布斯的车库里创办了苹果电脑公司时，似乎还要经过很久很久，才能迎来他们后来的辉煌。

但这两名年轻的企业家有一个愿景，他们想得很清楚，坚信自己能获得什么。“电脑再也不仅仅是书呆子用的了，”他们宣称，“电脑将成为思想的自行车。廉价电脑，人人必备。”

苹果公司创办人一直不改初衷，他们经常交流最初的愿景。他们雇用理解公司愿景的人，让他们分享梦想的回报。他们生活，呼吸，逐梦。甚至当公司停业时——零售商说“不，谢谢”，银行拒绝发放更多的贷款——苹果的引路人也从未放弃。

最终，世界走上了正轨。苹果公司成立6年后，一年可卖出65万台个人电脑。沃兹涅克和乔布斯超前于时代若干年，就已成为活力四射的领导人。

然而，并非只有新成立的组织需要愿景领导。20 世纪 80 年代早期，美国康宁公司受到了可怕的压榨。康宁两个字仍意味着厨房用具，但名声每况愈下。公司的生产技术已然过时，市场份额也下降了。康宁的客户转而投向数千家外国公司。公司管理一塌糊涂，看上去毫无头绪。

此时，康宁董事长詹姆斯·霍顿得出结论：康宁需要一个全新的愿景。他回忆道：“我们从外界聘请了一名顾问作为我们的‘常驻神经科医生’，与我以及我的新团队一起工作。他是一名真正的促进者，一位奇人，他一直致力于研究我们陷入的质量问题。

“我们有一次开了个糟糕的集体会议，每个人都非常沮丧。我起身宣布，我们要花 1000 万美元——其实当时我们并没有那么多钱——建立自己的质量研究所。我们要开始行动。

“许许多多各种各样的事情把我推到巅峰。但是我坦白，我发自肺腑地感觉到，这样做是对的。我不知道这样做的意义，一无所知，也不知道这种做法会有多么重要。”

霍顿知道康宁必须提高生产质量、加快流通速度。这位总裁孤注一掷。他向世界上最好的专家——也即他手下的员工们，而不仅仅是管理人员和公司的工程师——寻求建议。霍顿还听取了一线员工的意见。他成立了一个代表小组，让他们重新设计康宁的整个生产流程——如果新流程能让康宁公司复苏的话。

答案是，代表小组经过 6 个月的工作后，决定重新设计某种设备，以减少流水线上的次品，让机器更快地重新整备。小组还对康宁保管成品的方式进行了改造，使周转速度更快。结果令人大吃一惊。当霍顿开始实行以上改革时，新的光纤涂层流程出现了万分之八的计划外次品。4 年后，这个数字下降到零。接下来的两年，流通时间的计算从以周为单位变为以日为单位。4 年内，康宁的资本回报率几乎翻了一倍。霍顿的愿景不折不扣地帮公司“翻了个身”。

商业理论家沃伦·本尼斯和伯特·纳努斯研究过数百个成功的团体组织，大的小的都有，着重于研究它们的领导人是如何领导的。“一个领导者，”两人写道，“必须首先开发一幅精神蓝图，它描述了本组织将来的状态，可能实现而又值得期待。这幅蓝图我们称之为愿景，它或许像梦一样朦胧，或许像目标或任务说明一样清晰。”本尼斯和纳努斯解释道，关键的一点在于，“愿景应与现实、可信、引人入胜的组织前景紧密相关，那种前景应当在某些重要方面比现存状况更加美妙。”