

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

哈佛商学院的最后一堂课

记住 你是谁

15位哈佛教授
震撼心灵的人生故事

◎〔美〕黛西·韦德曼 编著
◎赵丹 译

REMEMBER WHO YOU ARE

 商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商学院的最后一堂课

记住 你是谁

15位哈佛教授
震撼心灵的人生故事

◎〔美〕黛西·韦德曼 编著
◎赵丹 译

商务印书馆

2005年·北京

Daisy Wademan

REMEMBER WHO YOU ARE

Life Stories That Inspire the Heart and Mind

Original work copyright © Daisy Wademan.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

记住你是谁——15位哈佛教授震撼心灵的人生故事/[美]黛西·韦德曼编著;赵丹译. —北京:商务印书馆,2005

ISBN 7-100-04401-4

I. 记… II. ①韦…②赵… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第009312号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

记 住 你 是 谁

——15位哈佛教授震撼心灵的人生故事

[美]黛西·韦德曼 编著

赵丹 译 朱泱 校

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04401-4/C·114

2005年9月第1版

开本 650×1000 1/16

2005年9月北京第1次印刷

印张 11¼

印数 15 000册

定价: 28.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



致 谢

如果要感谢在本书漫长且艰辛的写作过程中每一位曾经帮助过我的人,恐怕致谢部分的篇幅将会超过整本书。然而对我的朋友、导师和同事们,尤其是对写作本书给予大力支持的教授们,我想说一句发自肺腑的话:谢谢你们!

18个月前,尼汀·诺瑞亚(Nitin Nohria)帮助我启动这项“浩大工程”,是他即刻发现了我最初想法中的一些闪光点,并敦促我马上付诸实践。在整个写作过程中,他极富指导性的建议和充分的鼓励是我的无价之宝!我诚挚地感谢他的帮助和建议,特别是他把我介绍给海伦·里斯(Helen Rees)——我十分得力的代理商。在我们通第一个电话的最初几分钟里,我就预料到与海伦的合作将是非常愉快的,随着时间的推移,我的第一印象得到了无数次证实。海伦以她的幽默和无限宽容,指导我把一页纸的写作提纲充实为完整的意向书,并帮我踏上酝酿和完成初稿的漫漫艰辛旅途!是她的才智让本书熠熠生辉!我同样不会忘记感谢海伦的同事琼·马兹马利安(Joan Mazmanian)。

与哈佛商学院出版社才智超群的员工合作是一件

既荣耀又快乐的事情！苏珊娜·罗腾多(Suzanne Rondono)作为资深编辑，认定本书有巨大的潜力并给予了热情的支持，她还针对早期的几篇初稿提供了一些关键性的反馈意见。当苏珊娜离开这个项目后，才华横溢的霍丽丝·亨伯克(Hollis Heimbouch)毫不犹豫地挑起了这副重担，我将与她的合作视为我的“特殊待遇”。霍丽丝以她资深编辑的火眼金睛，帮我修改本书的每一篇、每一章。她的努力，让文章的主题、表达、文字都增色不少。她为本书出版作出的努力以及体现出的天分和认真，也让我的谢意显得如此微不足道。我还要感谢卡罗尔·佛朗哥(Carol Franco)和沃尔特·基舍尔(Walter Kiechel)帮我启动写书的“工程”；感谢阿斯特丽德·桑多瓦尔(Astrid Sandoval)精湛的编辑水平、对文体结构的合理建议，以及统领本书的逻辑思路，感谢迈克·芬德(Mike Fender)精美的封面设计！我还要特别感谢为本书付出不懈努力的、市场、出版、销售团队！他们是：盖尔·特雷德韦尔(Gayle Treadwell)、沙伦·赖斯(Sharon Rice)、苏珊·米尼奥(Susan Minio)、莱斯莉·佐林(Leslie Zheutlin)、黛西·布莱克韦尔·赫顿(Daisy Blackwell Hutton)、马克·布卢姆菲尔德(Mark Bloomfield)、塞纳特·波蒂尔(Zeenat Potia)和克里斯蒂娜·蒂尔尼耶·瓦列西略(Christine Turnier Vallecillo)。

在我把本书从演讲稿变为书面文字的过程中，我要感谢三位朋友出色的工作，他们的辛勤劳动让我的





工作轻松很多并使本书增色不少。康妮·黑尔(Connie Hale)作为本书的编辑使语句更通顺,增强了不少可读性。康妮在让本书文字更加优美生动的同时,更加突出了一些要点。(如果本书中有意思不清、表达不明之处,那是我个人的问题,与康妮无关。)赛巴斯蒂安·斯图尔特(Sebastian Stuart)在百忙中帮我修改了好几篇文章。斯特凡妮·穆尔(Stephanie Murg)帮我整理录音,以最快的速度审校细节,并以读者的身份认真阅读每一篇文章,给出她较好的修改建议。

最大的荣耀是我能与哈佛商学院的教授们合作,在准备本书稿出版的过程中,我从这些令人尊敬的精英身上受益匪浅。我深深感激他们能让我分享他们的故事、演讲、思想和言论。在过去一年里,本书得到了每一位教授慷慨和不懈的支持,在让他们的故事和冥想都沉淀于纸上的过程中,我得到了他们每个人的帮助!尽管他们自己事务繁忙——紧凑的计划和紧要的任务缠身,有的还要处理棘手的个人事务,但是他们无一例外地给予我大力支持!他们的思想和语言是本书最初的灵感所系,我最强烈的愿望就是希望这本书能代表我对他们的敬意和感激!我还要感谢在本书写作过程中给予我大力支持的哈佛商学院的助教们,他们是:克里斯·阿尔巴内塞(Chris Albanese)、利娅·科芬(Leah Coffin)、谢里尔·戴格尔(Cheryl Daigle)、苏珊·迪夫(Susan Deavor)、罗伊纳·福斯(Rowena Foss)、凯

西·伊万奇(Kathy Ivanciw)、琼·麦克唐纳(Joan McDonald)、桑德拉·努涅(Sandra Nunley)、伊丽莎白·谢勒(Elizabeth Scheele)和伊丽莎白·桑普森(Elizabeth Sampson)。特别要感谢院长办公室的琼·坎宁安(Jean Cunningham)。他们伴我走过整个写书旅途。

在本书的组稿及写作过程中,有五个人给了我巨大而无私的帮助,我衷心感谢他们!若是没有他们的帮助和策划,贾伊·耶库马尔(Jai Jaikumar)的故事——“跌倒后再爬起”是不可能完成的。肯特·鲍恩(Kent Bowen)教授使我注意到这个故事,并给我拷贝了一份原稿。理查德·斯夸尔(Richard Squire)、萨拉·维克斯-威利斯(Sarah Vickers-Willis)以及哈里·威尔逊(Harrie Wilson),都是故事的作者,是他们的灵感和才智让故事能如此完整感人地付诸笔端,他们又是如此慷慨地让我选用他们的作品。当我询问贾伊夫人是否可以将她丈夫的这个故事收入本书中时,她的回答是如此的亲切和令人鼓舞,我深深地感谢她。另外,我还要谢谢杰弗里·瑞波特(Jeffrey F. Rayport)写出了“鸟标本”一文的初稿。还要感谢哈佛商学院出版社以及商业历史联合会(Business History Conference)准许改编它们拥有版权的作品。

最后,个人方面,在从开始写作这本书到完稿漫长而艰辛的过程中,我得到了无数朋友的大力帮助和不断鼓励。他们令人吃惊的耐心和极富感染力的乐观主



义精神,不仅让我有可能创作这本书,而且让这个过程变得极富意义。理查德(Richard)和詹妮弗·林德(Jennifer Linder)博士频繁向我敞开他们的大门,让我待在那里写书和休息。理查德阅读了无数次本书的初稿后给我很多有用的建议。詹妮弗在我写作本书的早期,主动提供了好多我热切希望的帮助。我在加利福尼亚的时候,杰夫里(Geoffrey)和萨里塔·斯基德莫尔(Sarita Skidmore)提供给我一个居所;伊莎贝尔·韦德曼(Isabel Wademan)让我用她的公寓充当办公室!埃丽卡·麦克森(Erika Mikkelsen)和安妮·托克(Anne Toker)在版权方面给我很多至关重要的建议和指导——尽管他们同时面临其他许多人的要求!托尼·戴费尔(Tony Deifell)给我他作为一个摄影师和艺术家的领悟,我们在这个极富创造性的过程中分享想法与灵感。莱斯莉·珀洛(Leslie Perlow)和约翰·特拉弗斯(John Travers),他们把自己的写作经验提供给我作为具体建议;朱莉·拉塞尔(Julie Russell)的贡献,用毫不夸张的话来说是一种魅力。从我写作本书的第一天起,塞尼卡·马德(Seneca Mudd)就让我在“疯狂”与“混乱”中理清头绪。一路走来,我的母亲玛丽·韦德曼(Mary Wademan)时时处处给我鼓励。

在过去的一年半时间中,保罗·斯特赫尔(Paul Sternhell)一如既往地支持我。他就像一个首席信息官(CIO),仔细阅读我的书稿;几乎“浪费了”整整一个假

期来陪我写作。他无数次地坐在壁架上和我讨论书稿。他对我以及对这本书给予高度的信任,对此我表示深深的感激!

谨以此书献给他!



前 言

我套上笔帽，斜倚在椅子上，双肘支桌，热切盼望我业已知道的未来降临。

这是我在哈佛商学院的第三个学期，过去的几个月我过得不是很好。我 27 岁的时候，突然发现美国经济正处在我所经历过的最不景气的时期。为了找工作，我几乎参加了每场在校园举行的公司招聘会，少数公司的招聘者对公司及工作场所做了精彩陈述，但只接受暑期实习生。回到原来的公司确实不是一个好的选择，因为刚刚得知它正在大幅裁员！

这学期就快结束了，我却日益矛盾起来。内心深处，我觉得我是幸运的，也对现状很满足：更多待在学校的时间，良好的教育，还有一群我热爱的朋友们。然而我又感到焦急，有一点害怕。我已经厌倦了去想开学后，临近毕业，将如何偿还 6 位数的助学贷款。我渴望有人能请我在厨房的餐桌旁坐下，给我倒一杯咖啡，和蔼但是坚定地对我说：一切都会好起来的！我开始怀疑自己以及当初的选择：商业究竟是否适合我？如果继续从事选定的这项事业，我当然需要一份工作，但是同样重要的是，我需要重振信心，告诉自己我具有商

业领导潜能。我需要重新焕发力量,鼓起勇气!

这就是我为什么坐在椅子边上,等着教授开始讲课的原因。

正如每门课程将要结束前的最后一节课,这堂课也是我们对以往日常学习的告别。不再有案例分析讨论,也不再有教室里惯有的场景:20只高举的手应答教授提出的每个问题,学生们的讨论声此起彼伏,对案例主角该如何采取行动逐渐形成明朗的观点。今天,黑板上是一片空白,教授正在扼要讲述课程的重点,以及期末考试的注意事项。我们匆忙记完笔记后,关上笔记本电脑,默默地等待着,因为我们知道课还没有结束。在课程的最后几分钟,我们的老师将给我们讲一个他的人生故事——告诉我们他所知道的最好建议!

这是我们学院的传统。在院里的前两个学期,我已经听了十多个这样的故事。起初,这些故事带给我强烈的震撼,之后,我被完全征服了。我听到教授们讲述他们所遇到的挑战,经历的成功,所犯的错误,还有他们像我一样感到似乎要被压垮或深感困惑的那些分分秒秒。其中不乏有趣的轶事、多年的沉思默想和让我们感动落泪的故事。有一位教授,随意地倚着讲台,通过他精心准备的PPT给学生们讲述着往事;还有一位教授手捧发黄的法学讲义,双肩高耸,在教室里闲庭漫步,回忆着过去。还有一些教授说话的时候有如沉浸在幻想中,仿佛和我们一样,是第一次听到这个故





事；许多教授都是漫不经心地讲述着，声音不大，但却风趣幽默。所有故事都迥然不同，正如讲这些故事的人一样不同！然而，他们却又如此和谐：所有故事都在强调怎样创造一个更好的人生——作为一个领导者的更好的人生。

每一个故事所蕴含的深义都会让我回味好几天。当我听到同学们在咖啡厅和酒吧里重新谈起这些故事时，我才知道他们也被这些故事深深影响着。在12月的某一天，当我坐在教室里等着教授开始讲课的时候，我想如果一个故事就有让我重振的力量，那么十多个像这样震撼心灵的故事会给我及其他人产生怎样的影响呢？突然，一线灵光闪现在我的大脑里。

我想，真应该有人真正把这些故事记录下来。

就在那被梅雨浸泡的湿漉漉的毕业前夕，我开始动笔了。18个月过去了，回报我的是这本书。书中有15个来自哈佛商学院的教授们的故事，这些教授都是领导力教育的专家，其中有些还是我自己的教授。

这些故事在他们教育生涯中的特殊时刻，作为良言激励他们的MBA学生们，当然也会激励那些想要增强自己的领导力的人，那些在充满挑战的职业生涯中需要一个导师的人。（不管你是在工作的第一天，还是已经熟悉办公室生活，你依然需要保持被激励的状

态。)尽管这些故事主要针对商业领域,它们同样也适用于其他领域——医院、教室、公司或者家庭。

在那个艰辛的夏天,我走访了一个又一个教授,提出我的想法。我选择的故事或是曾给我留下深刻印象,或是深深影响了我的同学,或是出于更简单的理由,因为我崇敬那些教授们。我并不是单纯记录或转录这些故事,而是采用了个人采访的形式,与每位教授紧密合作,把那些娓娓道出的故事一一沉淀到纸上。有位教授,曾经当过记者,从头到尾准备了自己的故事;另一位教授,我摘录了由他以前的3个学生整理的故事。当我看着这些故事初稿慢慢成形,我发现每一个故事所传达的都围绕着个人领导力这个中心——似乎重复,然而作为综合丰富的人生故事,它们容不得人为分类。随着我继续写下去,我无意识地把它分成了4大类,我就是根据这个分类来组织这本书的。

在第一部分“认识自我”中,教授们强调要把自己放在整个世界思考。贾伊·耶库马尔(Jai Jaikumar)向我们揭示了什么是运气,我们为什么要“享受和赞美生活”。杰弗里·F. 瑞波特(Jeffrey F. Rayport)通过幽默的轶事,帮助我们在困惑和怀疑的时候找到自信。理查德·S. 特德洛(Richard S. Tedlow)帮助我们理解在工作中“做你自己”的真正含义。托马斯·K. 麦克劳



(Thomas K. McCraw)告诉我们在憧憬未来之前要回顾过去。

“管理自我”这一部分给我们提供了职业生涯中技术和心理上的技巧与方法。斯蒂芬·P. 考夫曼(Stephen P. Kaufman)在我们前进的旅途中,点起一盏希望的灯。戴维·E. 贝尔(David E. Bell)告诉我们要无畏无惧,敢于冒险。南希·F. 克恩(Nancy F. Koehn)让我们看到完整但是不完美的人生。罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)告诉我们一个好莱坞明星是如何帮助她清楚大声地演讲的。

在第三部分“领导他人”中,每位教授都帮我们挖掘如何激发、激励和理解与我们一起工作的人。H. 肯特·鲍恩(H. Kent Bowen)与我们分享这样一个动人的故事:职业生涯永远是私人的。弗朗西丝·X. 弗赖(Frances X. Frei)认为,慷慨也意味着苛求。蒂莫西·巴特勒(Timothy Butler)告诉我们如何最大限度地激发员工的激情和才能。托马斯·J. 德朗(Thomas J. DeLong)告诉我们如何随时随地都能对身边的人产生积极的影响。

在第四部分“建立价值观”中,三位教授告诉我们做得好意味着什么,以及为什么商业和道德常常混杂在一起。亨利·B. 雷林(Henry B. Reeling)向我们证明赛车与领导力的关系。尼汀·诺瑞亚(Nitin Nohria)告诉我们珍藏遗物的一种特殊方式。最后,金·B. 克拉克