

没有激情，就没有任何事业可言。

——爱默生

释放激情

LIBERATING PASSION
HOW THE WORLD'S BEST GLOBAL LEADERS PRODUCE WINNING RESULTS

世界级领导者的制胜之道

奥马尔·汗 (Omar Khan)
保罗·B·布朗 (Paul B. Brown)

耿晓丹 译 著


WILEY

 中国人民大学出版社

释放激情

世界级领导者的制胜之道

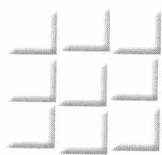
Liberating Passion: How The World's Best Global
Leaders Produce Winning Results

奥马尔·汗 (Omar Khan)

保罗·B·布朗 (Paul B. Brown)

著

耿晓丹 译



中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

释放激情：世界级领导者的制胜之道/奥马尔·汗等著；耿晓丹译
北京：中国人民大学出版社，2009
ISBN 978-7-300-10741-7

I. 释…
II. ①奥…②耿…
III. 企业管理：人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 083942 号

释放激情：世界级领导者的制胜之道

奥马尔·汗 著
保罗·B·布朗
耿晓丹 译

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京山润国际印务有限公司		
规 格	160mm×235mm 16 开本	版 次	2009 年 8 月第 1 版
印 张	14.75 插页 1	印 次	2009 年 8 月第 1 次印刷
字 数	174 000	定 价	32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

译者序

“激情”这个词在企业里已经兴风作浪很多年了，在企业的人才标准里，在培训内容里，在我们日常工作沟通的电子邮件中，无处不见它的身影。但是有几个人真正地看到过激情呢？尤其是在企业中，在我们日常的工作中，真正富有激情的人我们很少能看到，更不要提让自己成为一个充满激情的人。在翻译这本书的过程中，常常感觉到有些地方似曾相识，想必是因为同样的情况在很多企业里都是屡见不鲜的。本书看似是为企业的领导者出谋划策，但实际上讲述的完全是关乎自身成长的内容。人类毕竟是群体动物，拥有良好的人际关系和沟通质量是幸福感、成就感和激情的根本来源。而良好关系的建立和沟通质量的提高应该说是个我们需要不断思考和不断发展的内容。无论你是10岁还是90岁，这种成长对我们每个人来说都是必需的，甚至可以说是强制性的。

正是因为自身成长发展的快慢不同，在我们周围存在着各种各样的人和关系。如何与这些人更好地进行合作，如何能够与他们达成一致，如何能够让大家为了共同的目标奋斗，正是本书所讲述的内容。无论你是不是领导者，本书对你都十分有用，因为许多成年人，尤其是青年人和中年人，还仍然处在心理非常不成熟的阶段；换句话说，我们的自我发展之路还很长。如果你在工作中、在你自己的家庭生活中，常常对某些人和某些事感到无法理解、难以释怀，甚至常常感到心里不舒服，或者你常常令他人感到不舒服，那么你可以试试这本书里提到的很多小方法和小技巧。我想说的是，改变他人和改变环境对我们

来说是异常困难的，因此，无论你是否认为周围的人和周围的环境存在问题，你首先能做的就是从改变自身开始。虽然许多人都没有面对真实的自己的勇气，反而在欺骗自己的时候却非常在行，但是如果你能够稍微尝试一下，就会发现其实也没有那么困难。

因此，如果你在阅读这本书的时候，能够产生那么一点儿共鸣，能够让你稍微对自己进行一些深入、真实的思考，就已经非常有价值了。如果你能勇敢地采取行动，那么这本书将能够帮助你提高生活质量。而若真正谈到在企业中实现一些转变，实际上则是非常困难的。能够有勇气不随波逐流，以真诚的态度面对工作、面对老板、面对同事的人实在是太少了，来自于自身和舆论的压力足以让每个人感到畏惧。所以从这种意义上来说，可能一个有勇气的领导者更适合于首先尝试这本书中所介绍的方法。

无论怎样，希望每个人能够至少作出一点点的尝试，比如首先在自己的私人生活中采取行动。敢于面对真实的自己，才能让你突破情绪的控制，稍微地接近智慧。很少有人真正地想让他人和自己都生活得不幸福，他们只是还处在某个自我成长的阶段，还需要为之付出努力。所以，如果你能够先作出一些改变，如果能够因此而对他入产生一些影响，将是一件非常好的事情。自己的生活如此，企业的发展也遵循着同样的道理，需要有人首先作出改变，然后逐渐扩大影响范围。而这种改变归根结底，就是真实与爱。

致 谢

这本书的完成得益于各方杰出而慷慨的人们的鼓励和支持。由于篇幅有限，在这里我只能提到他们当中的一小部分。

首先必须要感谢的是我父亲。从儿时起，我的父亲就不断督促我去积极了解不同的人和思想、促使各种变化产生的因果关系，以及人类是如何将发展进程习惯化和制度化的。他就像一位使节、创始人和文化的沟通者那样，对此满怀兴趣并充满激情。

我的母亲则是我为人处世的典范。她是一位愉快、沉着、怀有坚定的爱与同情心，并且在社交和情感表达方面具有高度智慧的模范，即使在我还不甚理解这些词汇的含义时，我就已经开始效仿我的母亲了。

汤姆·彼得斯对我的影响非常深刻。确实，彼得·德鲁克教给我们理解知识型工作者的必要方法，并且几乎建立了一套能够使员工参与和互动的关于经营管理的实践方法。但是对我来说，汤姆·彼得斯不仅使管理变得更加生动，还令它更加人性化。他带给员工激情、活力、想象力以及良好的人际关系，使他们能够触碰到卓越经营的核心内容。直到今天，汤姆仍然在向我们展示他伟大、无与伦比的思想。我能做的只是赞美他的精神、智慧和高尚的情操。向他学习并与他交流是荣幸而愉快的。

M·斯科特·佩克的研究对我产生了持久的影响，他最畅销的著作《少有人走的路》（相对于其他讲述路径突破的书籍来说）完全代表了一种变革。他告诉我们关系从理性上要求不允许“出错”，因为它是



促进社会进步和组织成长的基础。斯科特的团队激励基金会 (Foundation for Community Encouragement, FCE)，以及在他生命中的最后几年里我们之间亲密无间的友谊与合作，为我提供了一个允许个体的真实性与爱的诚实性存在，并以此来推动合作和收获必要成果的重要的新模式。

在我与战略指导者丹·沙利文一起工作时，我从这个天才经营者身上学到了很多。他关于创造和整合价值的深刻见解，以及把它们转换为强大而实用的工具的能力使我受益匪浅。丹创建了一个 21 世纪的组织，并向我们展示了如何开创更为广阔的前景，以充分发挥个人能力和增进个人满足感。在他的工作背后，是对人类动力学的无比崇敬。他还提供了一些帮助我们与同事、合伙人、客户以及家庭成员进行良好沟通与合作的方法。

接下来我要感谢艺术大师本杰明·赞德——波士顿交响乐团的指挥，一个在重视可能性方面表现非凡、热爱生活的人。我深深地感激本杰明和他夫人罗兹·赞德，在关于经济下滑的理论似乎要控制整个商界，并且我也受到这种理论影响的关键时刻，他们使我重新相信“可能性”的存在，并重燃了我的斗志。

非常感谢威利出版公司新加坡团队给予我工作上的信任，并指导本书的完成。

最后也是最重要的，我要感谢我的夫人莱斯莉，她一直默默支持着我所有的工作，她是我生活和生意上的伙伴，我的道德管理者，我的反馈渠道，我最好的朋友，我获得美好享受与工作活力的源泉，也是我最不知疲倦的拉拉队队长……事实上，她成就了我的一切可能。我完全感受到她对我的爱和支持，对此我满怀谦卑与深切的感激之情。

第1章 全球最优秀的领导者是如何取得成功的 / 1

当我们谈论领导力时，有一个环节总会被忽略。这个环节就是使领导力具有活力、适应性和韧性的根源：激情。我们也许曾经提及它，但却从没有真正抓住并掌握它。

第2章 激情大盗 / 9

据盖洛普公司估计，每10个员工中就有7个处于闲散状态，而由此带来的损失是难以估算的。为什么会出现这种问题？所有人都承认激情的力量，但为何企业依然扮演了激情杀手的角色？

第3章 沟通只是最后的补救方法吗？ / 20

企业中的大部分问题，从根本上讲，都源于沟通。若只把沟通和构建关系当做解决问题的最后补救手段，就会使我们笼罩在激情杀手的阴影中。

第4章 激情释放因子之一：亲密关系 / 33

在团队成员之间创造适当、有效的亲密关系，可以释放激情、能量、创造力以及更多对我们有益的东西。它是一种“深入了解”，是赋予团队合理、强烈的渴望和抱负的一种必不可少的洞察力和领悟力。

第5章 激情释放因子之二：正确的目标 / 49

沃尔特·迪斯尼历经几次破产却仍不放弃通过独特的方式为人们制造欢乐的梦想，最终创造出米老鼠及其后的娱乐帝国。能够激励自己和整个团队发挥出更大能力的一个重要原因，就是拥有未来愿景和实际的目的。

第6章 激情释放因子之三：根本性对话 / 69

什么是根本性对话？为什么它是必需的？当我们能够完全展现自己，并致力于做到合作、承诺和突破的时候，就可以说自己正在进行这种“根本性对话”。

第7章 激情释放因子之四：保卫可能性 / 84

在面对挑战或拥抱机会时，需要保卫可能性，需要维持一种能够允许我们创造性地寻找前进方向的平和环境。对待任何事物，都要看到各种可能性，感谢你所拥有的机遇，幸运的话，还要感谢你所拥有的能力。你需要的是快速达到这种状态。

第8章 激情释放因子之五：激发未来 / 99

一旦我们从根源上认识到必须继续推进企业的发展进程并保证企业获得成功，我们就能构想出一个强有力的、足以让我们摆脱束缚的未来。

第9章 激情释放因子之六：承担责任 / 118

与责任相分离是最大的激情杀手之一。虽然从表面上看，我们所面临的选择就是是否要对工作负责，但实际上这个选择是非常棘手并关乎生死存亡的。

第10章 激情释放因子之七：保持活力 / 143

为了使自己激情焕发、目标更加明确，我们需要一些能够保持活力的习惯。也许最简单的方法就是遵守这里给出的20条规则。

第11章 激情释放因子之八：重视潜能 / 167

这个激情释放因子就是为潜能的表达创造环境。如果使用得当，它将释放出企业中每一名员工以及整个企业所拥有的激情和潜能。

第12章 激情释放因子之九：对激情的成长进行指导 / 189

这是最后一个激情释放因子：当我们能够成为自己的指导者时，就能够释放出激情和最佳表现，并同时推动他人迈向巅峰。

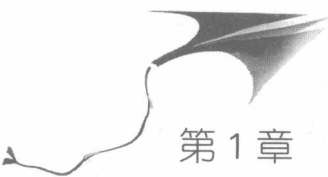
第13章 首先要求自己：建立成功的关系 / 202

我们能否与他人建立积极而活跃的人际关系，以及这种关系本身的质量如何，影响着我们与他人进行对话、交换意见、相互激励和分享知识的质量，同时对充满激情地不断学习和尝试让才能与潜力产生协同效应具有影响。

第14章 实现目标 / 212

如何在整个企业内拯救、点燃或释放激情？这里有一些可供使用的步骤，对任何变革的成功都能提供很好的指导。一切新事物，只要它是真实、恰当、富有创造性的，都会自然而然地产生富有成效的激情。

编后记 / 221



第1章

全球最优秀的领导者 是如何取得成功的

一个被忽略的环节

当我们谈论领导力时，有一个环节总是会被忽略。

在我们获取各种与经营规则、执行力、创新、团队发展、情境领导理论、识别并培养人才、领导魅力、倾向与习惯有关的知识的同时，有一个贯穿于领导力实践核心的问题，需要被明确认识和引起注意。

这个总是被忽略的环节，就是使领导力具有活力、适应性和韧性的根源。

这就是激情。

我们也许曾经提及它，或是围绕着它翩翩起舞，但却从没有人真正地抓住并掌握它。

我们已经离激情越来越近了

似乎是在几年前，经营管理与领导力世界里的每个人都意识

到了“激情”的存在。我们最喜欢引用一个客户所作的总结：“利润就是集中在最重要的事情上的团队的激情和才能。”

请注意，激情是才能的引导者——它是重要的推动力，是开启大门的咒语。

英国知名的管理学大师查尔斯·汉迪（Charles Handy）认为激情就是根本答案。如果你知道前进的方向，激情会帮助你提高能量，令你勇于承担责任，并获得更大的想象空间。如果你不知道该往哪里走，激情会引导你找到前进的方向——向其他人咨询、进行初步设计、承担风险，并坚持不懈地寻找具有建设性的途径。

CEO 们对激情极力赞美的程度绝不亚于管理学大师们。回顾赫布·凯莱赫（Herbert Kelleher，西南航空公司 CEO）、杰克·韦尔奇（Jack Welch，通用电气前任 CEO）、杰夫瑞·伊梅尔特（Jeffrey Immelt，通用电气 CEO）、詹姆斯·迈克纳尼（James McNerney，3M 前任 CEO，现任波音公司 CEO）、安妮塔·罗迪克（Anita Roddick，美体小铺（Body Shop）CEO）、霍华德·舒尔茨（Howard Schultz，星巴克 CEO）、理查德·布兰森（Richard Branson，Virgin 商业帝国 CEO）、阿兰·雷顿（Allan Leighton，英国皇家邮局 CEO）、拉斯·科林德（Lars Kolind，奥迪康助听器（Oticon）前任 CEO）、卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn，日产 / 雷诺现任 CEO）所发表的言论或著作，你会发现，激情从来都不曾远离我们。

激情是一种非凡的领导软件，总是被以这样或那样的形式提到。这告诉我们，人类有将潜能和可能性转变为实际结果的能量和内在信念。

对于这样一个关键的人类禀赋能够最终得到它的合理位置，我们感到十分宽慰与欣喜，并且我们最终认识到，激情是成功的

关键组成部分。但是也有不那么令人鼓舞的地方，那就是对于如何使激情在每一天的实际行动中成为必要的组成部分，我们一直感到十分困惑。

实际上，很多人甚至并不清楚应如何明确定义这个词。

激情可能有多种定义。不过我们现在要这样描述它：完全自愿的参与，内在的能量，受到驱使并渴望发起行动，实现目标并获取胜利。

无数的文章和演讲似乎都在建议我们，必须以某种方式创造激情，我们必须持续地向他人灌输这种思想。这实际上是一个错误。事实上，激情本来就无处不在。激情的缺乏才是反常的、不自然的。

孩子们出生时从不缺乏激情。没有一位母亲会因为她的孩子对生活缺乏激情而感到悲伤。她们也许会希望给孩子找点儿镇静剂，但绝不会是兴奋剂。

实际上当我们做任何事情时，激情都是自然存在的——从玩橄榄球到和朋友一起打扑克，或者与别人谈论政治或是喜欢的电影。

没有人在自己最中意的餐厅里准备享用一顿大餐时，或是在听自己喜爱的 CD 时，需要研究一下怎样才能充满激情。激情在很多时候都是充足的。但令人遗憾的是，工作的时候却不是这样。

这种情况的发生并不是必然的，它源自令人遗憾的策划和设计。例如，我们曾经与之合作过的一家以金融服务为主要业务的企业要进行结构调整，以便能够直接作出全球性和区域性的关键决定，改变以往由地方机构进行操作的方式。这次变革对它们来说意味着实现更高的“效率”。但是一个全球性和区域性的组织机构对于地方市场的需求和期望是不甚了解的，并且对地方机构提出的需求的反馈是极其迟钝的，因此这种变革带来的唯一结

果，就是扼杀了企业内部团队的工作激情。

当地方团队看到竞争者们乘虚而入，迅速取得更多市场主动权时，他们只能感受到新组织结构带来的束缚，以及挫败感和获益的减少。每当这种“改变游戏规则”的新组织架构在公司论坛上被隆重推出时，引发的都是冷嘲热讽和质疑，而绝不会得到那些最有能力的地方经理们的热情支持。高级管理者把这种反应归因于对变革的抵抗。可是他们并没有意识到新组织架构在机能上的无效和不合时宜才是真正的罪魁祸首。

因此，真正的问题并不在于应该如何创造激情，而在于应该了解我们如何扼杀了激情。企业已经成为杰出的激情杀手，这真是令人不愉快的讽刺。

大多数处于全球领先地位的企业都雇用富有激情的员工（这也是他们被雇用的部分原因）。但是往往在三个月之内，他们的激情就被消磨殆尽。企业在许多时候就是充当了这种“激情阉割者”的角色。

让我们通过几个例子来看看这种情况是如何发生的：

- 我们通常没有给员工正确的引导。员工不了解他们自己的角色是什么；不知道公司的目标是什么；不理解他们需要融入的企业文化为何；也不知道如何能够合理地取胜，并迈向新的领域。他们就像在企业中漂流，一部分人在进行试探性的摸索，而另一部分人则依靠含糊其辞和使用一些交际手腕来生存。这些都无法点燃我们潜在的激情。

- 我们缺乏经验丰富的指导者。在没有指导者的情况下，员工通常会使用他们在以前的工作岗位所掌握的知识和技巧，因此不会获得新的技能、挖掘出新的潜能，也不会学到从不同角度进行思考。如果他们要设法完成任务，通常是以牺牲自己进一步的发展为代价的。他们也许完成了任务，但过程和方法往往是十分



不合理的。可以说，这些员工并没有学习到如何充满求知欲地真正聆听的能力。尽管如此，他们却很可能拥有很强的恢复能力，并可以迅速转变自己的方向。如果在一开始面对问题的时候，就能够在较为自由和开放的环境中由富有经验的老员工进行指导，那么他们很有可能会提出更具前瞻性、效率更高的解决方法。但事实往往是，当他们采取行动向前迈进的时候几乎什么都没有得到，知识分享受到阻碍，企业文化方面也是一片空白。如果这些无人指导和培训的管理者们继续他们在企业中的发展，也许你日后会面临企业高层领导者不具备基本的管理技巧和领导能力的局面。虽然他们也曾被培养用这样或那样的方法解决一些问题，但是这其中存在的机会成本、受到伤害的员工以及无法得到充分发挥的集体潜能是极具破坏性的。

- 通常除了正式的工作评估之外，员工得到的反馈信息也是不足的。而当反馈信息出现的时候，却总是趋于消极否定。因此员工能够了解的只是他们现在有什么做得不好。因为反馈总是与积极和肯定背道而驰的，所以大家都想逃避这种信息反馈，也就不足为奇了。

上述的最后一点对员工来说尤为可悲。信息反馈必须是一种生活方式。否则除此之外，我们如何才能知道自己究竟表现得怎样？我们还能通过怎样的方式提高自己的能力和改善自身？

但是有效的信息反馈必须是具有可信度的。如果我们并不真正了解他人，怎么能让自己的观点在别人眼中具有可靠性和建设性呢？我们可以通过自己在企业中所处的地位来迫使他人关注我们，但是我们却无法“掌控”可信度。

在团队中获得信任的最主要的方法，就是采取持续、实时的正面评价和质疑。只有当这两点都具备的时候，我们才能够相互信任。激情被扼杀可能源于不真诚的称赞，也可能源于心

胸狭窄的压制。

激情的磨灭有时也是由企业只重视表面现象而不重视根本原因导致的。例如，曾经与我们合作过的一家企业希望降低成本。它们的第一反应就是要求高级管理人员控制差旅费以及其他一切不必要的开支。结果是这家跨国网络公司打击了管理层与客户见面洽谈以及与跨国同事商讨统一全球战略的积极性。

不过话说回来，CEO 和董事会召集的多方会议，通常只是将分散在世界各地的企业高层领导聚集到一起，参加带有幻灯片播放的报告会，并且这样的会议一旦开起来，往往会变得十分冗长。其实这种内部的信息交换不过是一种形式而已，所有的报告内容在会议进行之前已经由高层领导们审查过了。

当然，40 个企业高层领导在度假胜地开会，只解决一些通过电子邮件或电视会议就可以处理的问题，确实会导致数十万美元的浪费。但是你必须问问自己，当这些高层领导者因为远离市场、远离客户、耗费大量的时间在形式上，每天无聊而沮丧地回到家中，却发现没有解决任何“实质性”的问题，没有真正地面对和解决任何矛盾，也没有对与客户的关系实现任何有价值的进展时，是否也有数以百万计的成本像被倒进排水沟一样浪费掉了？

不幸的是，类似这样压抑并消磨激情，或彻底扼杀激情的例子还是数不胜数。

对此有没有解决方法呢？答案是肯定的，这种解决方法能够攻击贯穿于所有类似案例中的潜在萎靡不振，并消灭它们。

其中的一个潜在问题就是领导者之间关系的质量及真实性问题（或者说由此引起的质量不佳和真实性缺乏）。这种关系问题实际上存在于整个企业中。

领导力从根本上决定着我们能否与他人建立联系、让他人参