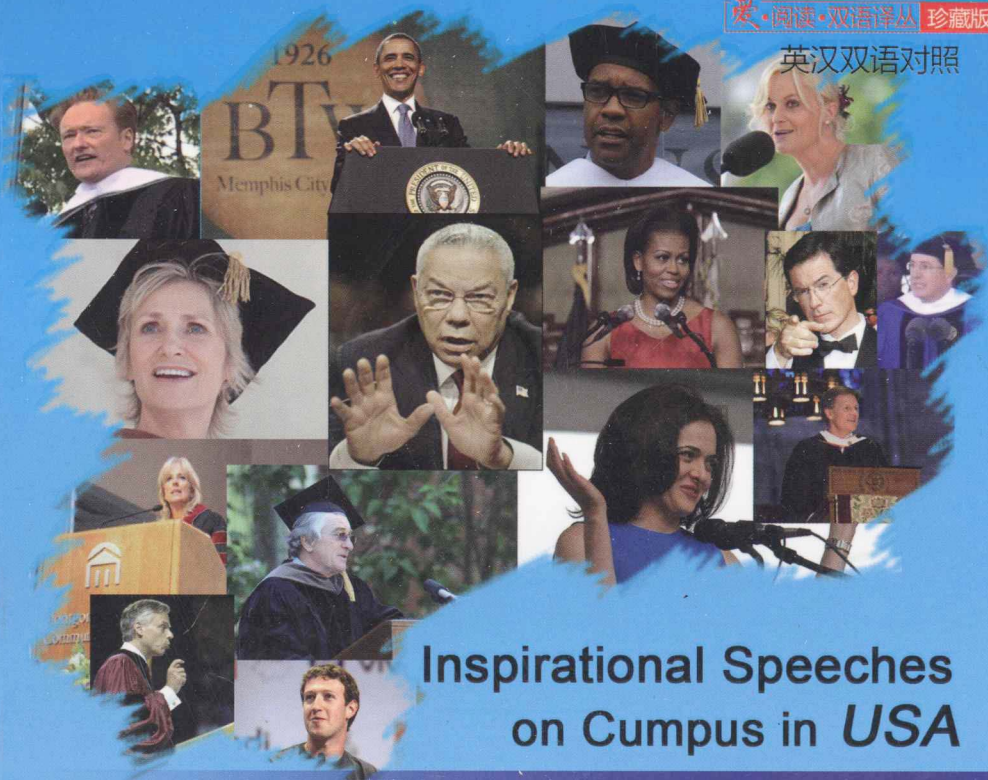


爱·阅读·双语译丛 珍藏版

英汉双语对照



Inspirational Speeches
on Campus in USA

美国校园 励志演讲

「精选·名人篇」



附赠视频 CD

王瑞泽 等编著

聆听名人演讲，感受蓬勃力量

政治家的**激昂**讲座，企业家的**脚踏实地**，科学家的**严谨求实**，电影明星的**风趣幽默**

带给我们的是带给我们前进的**力量**和学习英语的**乐趣**

听名人演讲就好似听**名人**上课，也好似和**名人**谈心

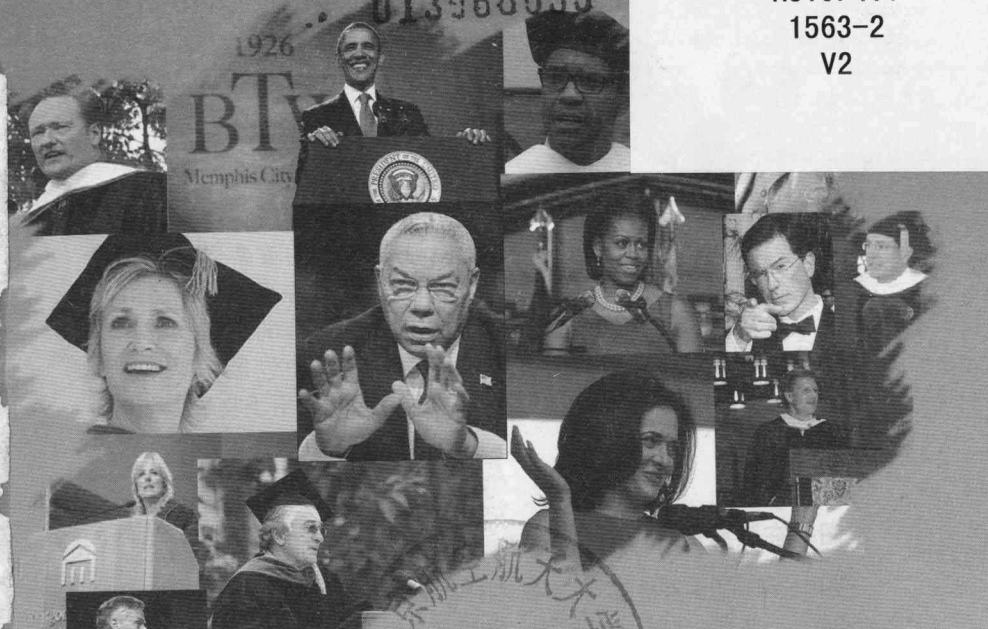
他们**激励**着你，他们**鞭策**着你，他们**注视**着你，他们**期待**着你，你能不**奋起**吗？



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

013368033

H319.4:I
1563-2
V2



Inspirational Speeches
on Campus in USA

美国校园 励志演讲

「精选·名人篇」



随书附赠视频 CD

王瑞泽 周文博 马萍 代玉花 编著

聆听名人演讲，感受蓬勃力量

政治家的激昂讲座，企业家的
带给我们的是带给我们前进的力
听名人演讲就好似听名人上课，



北航

C1675650

电影明星的风趣幽默

他们激励着你，他们鞭策着你，他们注视着你，他们期待着你，你能不奋起吗？



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

H319.4:I
p 1563-2
V2

本书精选近两年美国政界、商界、文化界名人在美国校园里的励志演讲 18 篇, 这些名人包括美国总统奥巴马及其夫人米歇尔, 美国影星丹泽尔·华盛顿、汤姆·汉克斯, 美国著名喜剧明星艾米·波哈尔, 美国著名作家迈克尔·刘易斯, 美国著名脱口秀节目主持人柯南·奥布莱恩、史蒂芬·科贝尔, Facebook 的首席运营官谢瑞尔·桑德伯格, 华裔科学家朱棣文, 华裔大法官陈卓光等, 演讲内容广泛, 既有发人深省的人生哲理, 也有令人捧腹的笑话故事, 是学习英语、了解美国文化的最佳材料。附赠光盘中包含一篇最失败的名人演讲, 供广大演讲爱好者吸取教训, 但正文不予收录。

图书在版编目 (CIP) 数据

美国校园励志演讲精选. 名人篇 / 王瑞泽等编著.

—2 版. —北京: 机械工业出版社, 2013. 7

(爱·阅读·双语译丛: 珍藏版)

ISBN 978-7-111-43826-7

I. ①美… II. ①王… III. ①英语-汉语-对照读物

②演讲-世界-选集 IV. ①H319.4: I

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 201969 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 郑文斌

责任印制: 李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 2 版·第 1 次印刷

148mm×210mm·11.25 印张·311 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-43826-7

ISBN 978-7-89405-082-3 (光盘)

定价: 29.80 元 (含 1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

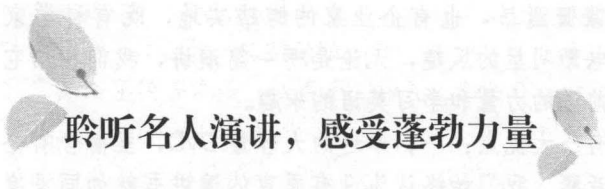
机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



聆听名人演讲，感受蓬勃力量

美国前总统克林顿在其回忆录《我的生活》中认为对他个人影响最大的是 1963 年夏天的那个晚上，他在电视上听到马丁·路德·金的那篇流芳百世的演讲——“我有一个梦想”；无独有偶，美国现任总统奥巴马在回忆录《我父亲的梦想》中也毫不掩饰地赞美了他于 1988 年在三一教堂亲身经历的黑人牧师杰里米亚·赖特的一次布道演讲，演讲题目就是“无畏地希望”（*The Audacity to Hope*），奥巴马是流着眼泪听完演讲的，2004 年奥巴马在美国民主党全国代表大会上发表了具有里程碑意义的演讲，他把该演讲的标题定为“无畏的希望”（*The Audacity of Hope*），2006 年他的同名自传体小说一经出版就成了超级畅销书。

伟大的演讲不但会对政治家产生不可估量的影响，同样也会对我们这些凡夫俗子产生巨大的激励作用。2008 年 11 月 3 日晚上夜深人静的时候，我照常打开了美国广播公司新闻网站（abcnews），一个历史性画面映入了我的眼帘——奥巴马在发表胜选演讲！透过互联网，我注视着万里之外的奥巴马的眼神，聆听着他的声音，我忽然忘记了自己身在太平洋彼岸的中国，仿佛已经置身于太平洋彼岸的演讲现场，奥巴马的声音如同神奇的手指撩拨着我的心弦。他的演讲在万众欢呼声中结束了，但是我的心情却久久不能平静，我突发奇想，为什么不把他的精彩演讲汇集成册，让爱好英语爱好演讲的国人也和我一样“聆听名人演讲，感受蓬勃力量”呢？于是便有了 2009 年英语读物销售冠军的《奥巴马演说集》，于是便有了 2010 年广受读者喜爱的《我有一个梦想》，于是便有了 2011 年 2 月出版的《名人演讲精华选集系列》和今天摆在读者面前的本书。

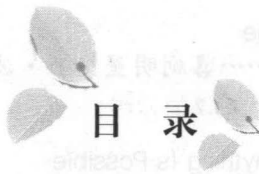
本书涵盖了近两年美国校园里的 18 篇精彩演讲，其中既有

政治家的慷慨激昂，也有企业家的脚踏实地，既有科学家的严谨，也有电影明星的风趣，无论是哪一篇演讲，我们相信它都会带给我们前进的力量和学习英语的乐趣。

本书有三大优点：一、奉送的大容量 DVD，里面含有全部演讲的原声音频。我们始终认为没有原声的演讲书就如同没有辣椒的川菜一样失去了正宗风味；二、奉送的大容量 DVD 里面含有全部演讲的原声视频。正因为带视频，我们才对演讲和演讲者有更深入的了解；三、注释详细。除了演讲的英文文本外，我们提供了参考译文，重要的是我们对难词和常用短语予以了注释，我们对和西方文化有关的圣经故事、历史事件和历史名人进行了详细注释。我们相信多达 600 余条的注释一定会让你多掌握一些英语单词和英语习语，一定会让你多了解一些西方文化。

听名人演讲就好似听名人上课，也好似和名人谈心，他们激励着你，他们鞭策着你，他们注视着你，他们期待着你，你能不奋起吗？

王瑞泽



目 录

聆听名人演讲，感受蓬勃力量

- 1 >> Ask Yourself How Will You Lead
问问自己你将如何去领导别人……Facebook 首席运营官谢瑞尔·桑德伯格在哈佛商学院毕业庆祝日典礼上的演讲 / 1
- 2 >> The Role You Play
你们承担的角色……美国前外交部长科林·鲍威尔在东北大学毕业典礼上的演讲 / 25
- 3 >> Don't Eat Fortune's Cookie
不要吃掉幸运小饼干……美国著名作家迈克尔·刘易斯在普林斯顿大学毕业典礼上的演讲 / 53
- 4 >> There Are No Rules, Save "YES, AND."
除了“是的，另外”之外没有规则……著名女演员简·林奇在史密斯学院毕业典礼上的演讲 / 67
- 5 >> Always Be True To Yourself
永远要忠实面对自己……著名演员兼导演罗伯特·德尼罗在贝茨学院毕业典礼上的演讲 / 91
- 6 >> You Should Do Your Very Best To Avoid Failure
避免失败……著名脱口秀节目主持人柯南·奥布莱恩在达特茅斯学院毕业典礼上的演讲 / 103
- 7 >> Fall Forward
向前冲……著名演员丹泽尔·华盛顿在宾夕法尼亚大学毕业典礼上的演讲 / 125
- 8 >> Fear, or faith, which will be our master?
恐惧或信心哪个将成为我们的主宰？……著名演员汤姆·汉克斯在耶鲁大学毕业纪念日的演讲 / 147

- 9 >> You Can't Do It Alone
你不可以单打独斗……喜剧明星艾米·波哈尔在哈佛大学
毕业纪念日的演讲 / 167
- 10 >> Take Risks And Anything Is Possible
冒点风险一切皆有可能……保险营销大师乔·普鲁莫瑞在威
廉玛丽学院毕业典礼上的演讲 / 179
- 11 >> Commencement Carol
毕业颂歌……华裔美国能源部部长朱棣文在波莫纳学院毕
业典礼上的演讲 / 207
- 12 >> For Freedom We Fight
我们为自由而战……美国第一夫人米歇尔·奥巴马在西点
军校毕业生家属招待会上的演讲 / 225
- 13 >> You Are Our Hope
你们是我们的希望……Facebook 首席运营官谢瑞尔·桑
德伯格在巴纳德学院毕业典礼上的演讲 / 245
- 14 >> You're Ready To Make Your Mark On The World
活着就是为了改变世界……美国总统巴拉克·奥巴马在布
克T·华盛顿中学毕业典礼上的演讲 / 265
- 15 >> We will never waver
我们将毫不动摇……美国总统巴拉克·奥巴马在美国海岸
警卫队学院毕业典礼上的演讲 / 285
- 16 >> Be a Good Person, and You Will Be a Better Lawyer
做个好人, 你将成为一名更好的律师……华裔联邦大法官
陈卓光在波士顿大学法学院毕业典礼上的演讲 / 303
- 17 >> Try To Love Others and Serve Others
努力爱别人并为别人服务……著名喜剧演员史蒂芬·科贝
尔在西北大学毕业典礼上的演讲 / 321
- 18 >> Go, Fight, Win
去打赢……前美国驻华大使洪博培在美国南卡罗来纳州大
学毕业典礼上的演讲 / 339

1

Facebook 首席运营官谢瑞尔·桑德伯格在哈佛商学院毕业庆祝日典礼上的演讲

2012 年 5 月 24 日



Ask Yourself How Will You Lead

问问自己你将如何去领导别人

作者小传：

谢瑞尔·桑德伯格 (Sheryl Sandberg)，1969 年出生于华盛顿，Facebook 首席运营官 (COO)，2011 福布斯权势女性榜排名第 5 位。她的父亲乔尔是一名眼科医生，母亲阿黛尔为照顾她和一对弟妹放弃了博士学业和教师工作。谢瑞尔·桑德伯格 2 岁时随父母移居到佛罗里达州。桑德伯格自幼聪明过人，在小学和中学里都名列前茅。1987 年她考入哈佛大学，1991 年获经济学学士学位。在哈佛期间，她结识了拉里斯默斯教授，后者欣赏她的才华主动成了她的指导教师。随后萨默斯招聘她在世界银行里做他的助手。1993 年，桑德伯格返回哈佛就读哈佛大学商学院。1995 年，萨默斯成为时任美国总统比尔·克林顿政府的财政部副部长，邀请桑德伯格担任他的办公室主任，桑德伯格担任该职直到 2001 年。桑德伯格 2000 年决定进军硅谷，随后在谷歌取得不俗业绩，坐到了副总裁的位置。然而，当她与戈德伯格结婚并生子后，她深刻体会到职业女性可能遭遇的不公，以及为平衡工作和生活所需作出的努力。桑德伯格 2008 年 3 月，正当 Facebook 从一家受到广泛关注的创业公司向一家互联网巨头迈进时，桑德伯格从谷歌跳槽至这家社交网站。她负责 Facebook 的销售、营销、收购、合作、人士、公共政策和联络事宜，使该网站 CEO 马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg) 可以专注于 Facebook 的设计和新功能。雪莉·桑德伯格给此家初出茅庐的新兴企业带来了难得的成熟气息，帮助 Facebook 从一家热门创业公司走向互联网世界的主宰。在她的努力下，Facebook 克服用户隐私问题的困扰，在全世界获得了 5 亿以上的用户，成为最重要的互联网企业之一。



It's an honor to be here today to address HBS's¹ distinguished faculty, proud parents, patient guests, and most importantly, the class of 2012.

Today was supposed to be a day of unbridled² celebration and I know that's no longer true. I join all of you in grieving for³ your classmate Nate⁴. There are no words which can make this better.

Though laden with⁵ sadness, today still marks a distinct and impressive achievement for this class. So please join me in giving our warmest congratulations to this class.

When Dean Nohria asked me to speak here today, I thought, come talk to a group of people way younger and cooler than I am? I can do that. I do that every day at Facebook. I like being surrounded by young people, except when they say to me, "What was it like being in college without the internet?" or worse, "Sheryl, can you come here? We need to see what old people think of this feature."

When I was a student here 17 years ago, I studied social marketing with Professor Kash Rangan. One of the many examples Kash used to explain the concept of social marketing was the lack of organ donors in this country, which kills 18 people every single day. Earlier this month, Facebook launched a tool to support organ donations, something that stems directly from Kash's work. Kash, we are all grateful for your dedication.

It wasn't really that long ago when I was sitting where you are, but the world has changed an awful lot. My section, section B, tried to have HBS's first online class⁶. We had to use an AOL⁷ chat



优秀的哈佛商学院教工们，自豪的父母们，耐心的嘉宾们，最重要的，2012 届毕业生们，今天我很荣幸来到这里向你们发表演讲。

今天原本应该是一个尽情庆祝的日子，但我知道，事实上今天并不合适了。我要和你们大家一起哀悼你们的同学纳特。任何语言在这样的悲剧前都苍白无力。

尽管我们心里充满了悲伤，但今天依然标志着你们这届学生取得了非凡的、令人难以忘怀的成就。因此请大家一起为这一届毕业生送上我们最热烈的祝贺。

当我接到诺瑞亚院长的邀请，要我今天到这里发表演讲时，我就想：让我来这里向一群比我年轻得多比我时髦得多的人发表演讲？没问题，我能做到。我在 Facebook 公司里每天都做这种事。我喜欢被年轻人包围着，但不喜欢他们问我：“大学里没有互联网会怎样？”或者更糟糕的问题是：“谢瑞尔，你能过来一下吗？我们想知道老人会对这个新功能怎么看。”

17 年前我还是这里的学生的時候，我跟着卡什·兰根教授学习社会营销。卡什用了很多例子来解释社会营销的概念，其中的一个例子就是，由于我们国家器官捐献者的匮乏，我们每天都有 18 位年轻人因此而死亡。就在今月初，Facebook 开发了一个工具软件以支持器官捐献活动，开发那个工具软件的灵感直接来自于卡什的工作。卡什，我们对你的贡献表示感谢。

当年我坐在你们所坐位置的时候距离今天真的没有多久，但是世界已经发生了天翻地覆的变化。我所在的小组，就是 B 小组的同学

1 HBS: *abbr.* 哈佛大学商学院 (Harvard Business School)。

2 unbridled: *adj.* 放肆的；无拘束的；激烈的。

3 grieve for: 哀悼。

4 哈佛大学商学院应届毕业生，毕业前 2 天被杀害。

5 laden with: 充满，载满。

6 online class: *n.* 网络课堂。

7 AOL: *abbr.* 美国境内提供网络服务的公司 (American On Line)。

room and dial up service. (Your parents can explain to you later what dial-up service is.) We had to pass out a list of screen names⁸ because it was unthinkable to put your real name on the internet. And it never worked. It kept crashing. The world just wasn't set up for⁹ 90 people to communicate at once online. But for a few brief moments, we glimpsed the future — a future where technology would power who we are and connect us to our real colleagues, our real family, our real friends.

It used to be that in order to reach more people than you could talk to in a day, you had to be rich and famous and powerful. You had to be a celebrity, a politician, a CEO. But that's not true today. Now ordinary people have voice, not just those of us lucky to go to HBS, but anyone with access to Facebook, Twitter, a mobile phone. This is disrupting traditional power structures and leveling traditional hierarchy. Control and power are shifting from institutions to individuals, from the historically powerful to the historically powerless. And all of this is happening so much faster than I could have imagined when I was sitting where you are today — and Mark Zuckerberg was 11 years old.

As the world becomes more connected and less hierarchical, traditional career paths are shifting as well. In 2001, after working in the government, I moved out to Silicon Valley to try to find a job. My timing wasn't really that good. The bubble had crashed. Small companies were closing. Big companies were laying people off. One CEO¹⁰ looked at me and said, "we wouldn't even think about hiring someone like you."

After a while I had a few offers and I had to make a decision, so what did I do? I am MBA¹¹ trained, so I made a spreadsheet. I listed my jobs in the columns and my criteria in the rows. One of the jobs on that sheet was to become Google's first Business Unit general manager, which sounds good now, but at the time no one



试图实现哈佛商学院第一次网上在线课程。我们使用的是 AOL 的聊天室和拨号上网服务（稍后你们的父母会向你们解释什么是拨号上网服务的）。我们必须发下去一堆写有我们网名的列表，因为那时在网上用真名是件不可想象的事情。我们的尝试从来没有成功过。网络常常崩溃。当时的网络世界还无法让 90 个人同时在线交流。不过曾经有那么几个瞬间，我们看到了未来——未来的科技将会赋予我们力量，并把与我们现实生活中的同事、家人和朋友联系在一起。

为了在一天之内联系到那些不仅仅你能与之见面交谈的人，过去的情况往往是你要么富有、要么有名气、要么有权力。你得名是个名人、政治家或者 CEO。但是今天不同了。现在普通人也能得到话语权，不仅仅我们这些有幸来到哈佛商学院读书的人拥有，而是任何一个能接触到 Facebook 或 Twitter 或一部手机的人都能够拥有。这打乱了传统的权力结构，削平了传统的等级层次。控制和权力正在从组织向个人转移、从一向有权势的人手里转移到普通人手里。所有这一切发生得比我当年坐在你们位置时所能想象到的要快得多——那时扎克伯格才 11 岁。

随着世界变得越来越紧密相连，越来越扁平化，传统的职业生涯也随之发生着变化。2001 年，在结束了我在政府的工作之后，我搬到了硅谷寻找一份工作。当时的时机并不是很好。网络泡沫破灭了。小公司接二连三地倒闭。大公司也都在裁员。一位 CEO 看着我说：“我们根本不会考虑招聘像你这样的人。”

一段时间之后，我得到了几个工作机会，我必须做出决定，那么我干什么工作呢？我是个接受过 MBA 课程训练的人，所以我制作

8 screen name: 显示名；账户名。

9 set up for: 为……做准备。

10 CEO: *abbr.* 首席执行官；执行总裁（Chief Executive Officer）。

11 MBA: *abbr.* 工商管理学硕士（Master of Business Administration）。

thought consumer internet companies could ever make money. I was not sure there was actually a job there at all; Google had no business units, so what was there to generally manage? And the job was several levels lower than jobs I was being offered at other companies.

So I sat down with Eric Schmidt, who had just become the CEO, and I showed him the spreadsheet and I said, this job meets none of my criteria. He put his hand on my spreadsheet and he looked at me and said, “Don’t be an idiot.”

Excellent career advice. And then he said, “Get on a rocket ship. When companies are growing quickly and having a lot of impact, careers take care of themselves. And when companies aren’t growing quickly or their missions don’t matter as much, that’s when stagnation and politics come in. If you’re offered a seat on a rocket ship, don’t ask what seat. Just get on.”

About six and one-half years later, when I was leaving Google, I took that advice to heart. I was offered CEO jobs at a bunch of companies, but I went to Facebook as COO¹². At the time people said, why are you going to work for a 23-year-old?

The traditional metaphor for careers is a ladder, but I no longer think that metaphor holds. It just doesn’t make sense¹³ in a less hierarchical world. When I was first at Facebook, a woman named Lori Goler, a 1997 graduate of HBS, was working in marketing at eBay and I knew her a bit socially. She called me and said, “I want to talk with you about coming to work with you at Facebook. So I thought about calling you and telling you all the things I’m good at and all the things I like to do. But I figured that everyone is doing that. So instead I want to know what’s your biggest problem and how can I solve it?”

My jaw hit the floor¹⁴. I’d hired thousands of people up to that point in my career, but no one had ever said anything like that. I



了一个电子表格。我把我的工作机会都列在各行里，再把我的评判标准列在了各列里。列在那张电子表格里的工作机会之一就是成为谷歌公司的第一个业务部总经理，这在现在听起来很不错，但是当时没人认为烧钱的互联网公司能够赚钱。我也根本就不相信那里真有这样的职位；谷歌公司就没有业务部，又到那里去管理什么呢？况且那个职位比其他公司提供的工作要低几个级呢。

于是我坐下来和刚刚成为谷歌 CEO 的埃里克·施密特交谈，我给他看了那张表格，我说：这份工作一点都不符合我的标准。他用手按住了我的表格，然后看着我：“不要犯傻。”

这是多么好的职业忠告。然后他说：“坐上火箭吧。当公司在快速发展并且具有很大影响力时，职业生涯自然也会水涨船高。当公司发展不快或者公司的业务无足轻重时，停滞和办公室政治也就随之而来了。如果你得到了火箭上的一个位子，别管它是什么位置。坐上去就行了。”

差不多 6 年半以后，当我要离开 Google 的时候，我把那句忠告牢记在了心里。当时有好多家公司给我提供了 CEO 的职位，但我还是去了 Facebook 做 COO。那时有人问我：你为什么要去为一个 23 岁的人打工？

职业发展的传统比喻是爬阶梯，但我认为这个比喻已经过时了。在越来越扁平化的世界里，这个比喻已经失去了意义。我刚到 Facebook 的时候，有一个叫做罗莉·格勒尔的女生，她 1997 年毕业于哈佛商学院，她当时还在 eBay 做市场营销工作，我和她曾在某个社交场上认识。她打电话对我说：“我想和你谈谈我到 Facebook 里和你一起工作的事。我本想给你打个电话，告诉你我都擅长干什么，以及我喜欢做的所有事情。但我知道所有人都会那么做。所以我干脆想知道你现在最棘手的问题是什么，而我又能为你做些什么？”

我深感意外。截止到我职业生涯那个时点，我聘请过上千人，

12 COO: *abbr.* 首席运营官 (Chief Operating Officer)。

13 make sense: 有意义；讲得通；言之有理。

14 to have one's jaw hit the floor: 让某人感到吃惊。

had never said anything like that. Job searches are always about the job searcher, but not in Lori's case. I said, "You're hired. My biggest problem is recruiting and you can solve it." So Lori changed fields into something she never thought she'd do, went down a level to start in a new field. She has since been promoted and runs all of People Operations at Facebook and is doing an extraordinary job, having an amazing impact.

Lori has a great metaphor for careers. She says they're not a ladder, they're a jungle gym¹⁵.

As you start your post-HBS career, look for opportunities, look for growth, look for impact, look for mission. Move sideways, move down, move on, move off¹⁶. Build your skills, not your resume. Evaluate what you can do, not the title they're going to give you. Do real work. Take a sales quota, a line role, an ops job. Don't plan too much, and don't expect a direct climb. If I had mapped out¹⁷ my career when I was sitting where you are, I would have missed my career.

You are entering a different business world than I entered. Mine was just starting to get connected. Yours is hyper-connected. Mine was competitive. Yours is way more competitive. Mine moved quickly, yours moves even more quickly.

As traditional structures are breaking down, leadership has to evolve as well — from hierarchy to shared responsibility, from command and control to listening and guiding. You've been trained by this great institution not just to be part of these trends, but to lead. As you lead in this new world, you will not be able to rely on who you are or the degree you hold. You'll have to rely on what you know. Your strength will not come from your place on some org chart, but from building trust and earning respect. You're going to need talent, skill, and imagination and vision. But more than anything else, you're going to need the ability to communicate authentically,



但是从来没有人对我说过那样的话。我自己也从来没有说过那样的话。找工作一直都是找工作的人的事，但罗莉不这样想。我说：“你被录用了。我最大的问题就是招人，你可以帮我解决这个问题。”就这样，罗莉转身进入到了一个她自己从未想过的领域，而且她还降了一级，在新领域中开始了。之后她得到了提升，她现在负责整个 Facebook 人事部门的运行，而且工作做得非常出色，有很大的影响力。

对于职业发展，罗莉有一个非常好的比喻。她说职业不是阶梯而是立方格攀爬架。

当你们从哈佛商学院毕业后开始职业生涯时，寻找机会，寻求成长，追求影响力，寻找使命感。有时平调，有时降级，有时升职，有时离职。你们要培养自己的技能，而不是填补自己的简历。你们要评判自己能做什么，而不评判人家将要给自己的头衔。你们要做实实在在的工作。接受一个销售配额，或者一个生产线上的工作，或者一个涉及公司运营方面的工作。不要做太多的计划，也别期待平步青云。如果我当初坐在你们的座位上就筹划好了我的职业生涯，我就会错过我的职业。

你们现在正进入的商业世界和我当年进入的商业世界完全不同。我当年进入的商业世界刚刚开始连成一体。你们的商业世界已经超级连接在一起了。我当年进入的商业世界竞争很激烈。你们正在进入的商业世界竞争更加激烈。我当年进入的商业世界变化很快，你们正在进入的商业世界变化更快。

随着传统结构的瓦解，领导阶层也需要演变——从设立等级到责任共享，从命令与控制，到倾听和引导。哈佛商学院这个伟大的机构不仅仅把你们培养成潮流的跟随者，更重要的是把你们培养成了潮流的引领者。

当你们在这个新世界里引领潮流时，你们不能依靠你是谁，也不能依靠你所拿到的学位。你必须依靠你的知识。你的力量不会源自你在组织结构图里的位置，而来自于建立信任和获得尊敬。你需要天赋、技能、想象力和远见。不过最重要的是你需要

15 jungle gym: 攀登架；立方格铁架（儿童游戏用）。

16 用玩攀爬架的 4 个动作来比喻职场上的 4 种情形。

17 map out: 在地图上标出；筹划。

to speak so that you inspire the people around you and to listen so that you continue to learn each and every day on the job.

If you watch young children, you'll immediately notice how honest they are. My friend Betsy from my section a few years after business school was pregnant with her second child. Her first child, Sam, was about five and he looked around and said, "Mommy, where is the baby?" She said, "The baby is in my tummy." He said, "Really? Aren't the baby's arms in your arms?" She said, "No, the baby's in my tummy." "Are the baby's legs in your legs?" "No, the whole baby is in my tummy." Then he said, "Then Mommy, what is growing in your butt?"

As adults, we are never this honest. And that's not a bad thing. I have borne two children and the last thing I needed were those comments which obviously could be made. But it's not always a good thing either. Because all of us, and especially leaders, need to speak and hear the truth.

The workplace is an especially difficult place for anyone to tell the truth, because no matter how flat we want our organizations to be, all organizations have some form of hierarchy. This means that one person's performance is assessed by someone else's perception.

This is not a setup for honesty. Think about how people speak in a typical workforce. Rather than say, "I disagree with our expansion strategy" or better yet, "this seems truly stupid." They say, "I think there are many good reasons why we're entering this new line of business"¹⁸, and I'm certain the management team has done a thorough ROI¹⁹ analysis, but I'm not sure we have fully considered the downstream effects²⁰ of taking this step forward at this time." As we would say at Facebook on the internet, three letters: WTF²¹.