

要领：斯坦福校长领导十得

作者：【美】约翰·汉尼斯（John L. Hennessy）;杨斌 等译

版权信息

本书纸版由浙江教育出版社于2020年2月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：要领：斯坦福校长领导十得

著者：约翰·汉尼斯

电子书定价：80.99元

LEADING MATTERS: LESSONS FROM MY JOURNEY

by John L. Hennessy.

© 2018 by John L. Hennessy.

Simplified Chinese translation copyright © 2020 by Cheers Publishing Company.

Published by arrangement with author c/o Levine

Greenberg Rostan Literary Agency through Bardou-Chinese Media Agency.

All rights reserved.

各方赞誉

汉尼斯教授是科技界多种角色成功的杰出典范。

我本人与他在斯坦福大学曾经共事10年，从书中更领会到他坦然分享的多年经验与宝贵哲理。充满趣味与智慧的叙述，读来令人难以释卷。这是一本新时代的励志经典，特别推荐给业界领袖及有志青少年，希望他们从书中得到启迪。

姚期智

图灵奖得主，中国科学院院士，美国科学院外籍院士，清华大学交叉信息研究院院长

汉尼斯校长是杰出的计算机科学家、成功的企业创立者和世界一流大学卓越的领导人。他的非凡成就离不开他对领导规律的严格遵循和有效应用。本书是他近20年做领导的心得。每一项心得都用他亲身经历的事例写成，读来生动富有说服力，令人爱不释手。这是一本多年来少见的领导力宝典，值得反复阅读体会。

方星海

中国证券监督管理委员会副主席

集“图灵奖得主、创业家、大学校长、非营利组织负责人”于一身的约翰·汉尼斯，让我们有机会从更深层次来解读硅谷创新的密码。他受教、施教于斯坦福大学，并在硅谷心脏执掌这座举世瞩目的“创新引擎”长达16年之久。可以说，汉尼斯是硅谷创新文化的受益者，更是硅谷创新生态的重要塑造者之一。这“十得”朴实无华，却富含深意。特别是，对于科技企业的领导者来说，我们不但需要思考如何“谦逊地尽己所能”，实现“服务型领导”，更要具有同理心和勇气，深刻理解并特别关切我们社会中“深嵌人性而不能被算法替代的”部分。我想，这也是腾讯倡导“科技向善”的题中之意，希望与大家齐读共勉。

马化腾

腾讯公司董事会主席兼首席执行官

感谢清华大学杨斌老师把《要领》一书的中文版带给大家。作为一名杰出的科学家、管理者，汉尼斯先生对服务型领导力的体悟令人印象深刻，我也从阅读中收获颇丰。希望《要领》在国内面世之后可以影响到尽可能多的人，它适合每一个对未来有追求、对社会有责任感的读者。

姚明

中国篮球协会主席

约翰·汉尼斯被称为“硅谷教父”，无论在学术界和工业界都是大神一样的存在。

我刚到美国时学的第一门课的教材《计算机体系结构》（*Computer Architecture*）就是约翰·汉尼斯根据自己的博士论文研究写的，他在当时颠覆了整个美国的计算机教育。他后来参与创办的美普思科技公司把整个计算机行业带到了一个水平。后来他又成为思科和谷歌的董事，之后又回到斯坦福做工程学院院长和校长。他的这些经历使得他对工业界和学术界的领导力都有深刻的理解。

这本书读起来感觉非常贴近现实，一点都不理论、不空洞。他在很多方面的见解都给了我启发与共鸣，尤其是怎么创业、怎么做学校和工业界的合作、怎么领导团队，我在很多地方深有同感。

他在书中特别阐述了领导者的价值观，以及要用正确的价值观来领导团队，这是我觉得自己过去几十年在工业界和投资界走下来非常受用的一条。他对于创新创业、对于产学研结合都有很深刻的理解，因此给出的关于领导力的建议可操作性极强。

本书英文原著很口语化，亲切可读，中文翻译也精致准确，堪称大师之作。我高度推荐这本书，相信不论你是做什么行业、处于什么位置，都可以从这本书上学到很多东西。

邓锋

北极光创投创始合伙人

越是身居高位，越是需要学习。斯坦福大学原校长汉尼斯的故事告诉我们：不是所有的阅读者都能够成为卓越的领导者，但是所有的卓越领导者都一定是有着毕生阅读习惯的阅读者。这本书结合汉尼斯担任斯坦福大学校长16年的经历以及创办美普思科技公司的过程，概括出领导力的重要内涵：谦逊、本色与信任、服务精神、同理心、勇气、合作与团队配合、创新、求知欲与终身学习、讲好故事。每一项内涵的论述都是情理交融，充满哲理的。如在讲到谦逊品质时，汉尼斯提出，自信是领导力的核心，但谦逊是自信的核心：“傲慢会蒙蔽我们的双眼，谦逊才能让我们对自己的能力和特质有真实的认知。”他认为，谦逊的品质决定了一个人不断成长的能力。要时刻记住：“成功包含幸运的成分；你不是房间里面最聪明的人。”

朱永新

新教育实验发起人，《未来学校》作者

人生有许多理念、方法和思路，仅仅知道是没有力量的，只有“行动”才有力量。斯坦福原校长约翰·汉尼斯的《要领》一书体现了他思想与实践有机结合的领导力之旅，给读者以震撼的力量。这本书一定会成为一本领导力领域的经典之作，相信会让现在和未来的领导者从书中获益。看的是朴素道来的文字，读的是持续变化着的世界……

孟晓驷

文化部原副部长

汉尼斯是图灵奖得主，也是我们计算机领域杰出的领袖。多年来，他富于感染力的思想、对技术的执着追求和培养年轻学生的热情，让我受益良多。在这部著作中，汉尼斯毫无保留地将他的领导智慧分享出来，既有如何学会叙事讲理的实用技巧，也有要谦逊为人的价值观。无论是处在哪个职业阶段的领导者，都可以从中得到要领。未来的领导者所需要的，不仅是技术能力和商业头脑，更重要的是拥有勇气和同理心这些能经受住时间考验的仁德。

沈向洋

微软公司执行副总裁，美国工程院外籍院士

约翰·汉尼斯是杰出的学者、企业家和优秀的领导者，感谢他在书中与我们分享他从不同的人生经历中获得的宝贵经验。尤其是他展示了优秀领导者除了聪明和专业以外的重要一面：谦逊和同理心。这是领导者持续学习和进步的动力，也是促进他们为社会持续创造价值的重要因素。我也从他的故事中看到商业与学术合作共生所能迸发出的巨大力量，这也是我们正在探索的。一本难得的好书，朴实无华，很有味道，值得不同年龄、职业的朋友都读一读、想一想。

杨惠妍

碧桂园集团董事会联席主席，国强公益基金会荣誉会长

作为我就读斯坦福大学工程学院时的院长，以及后来任职长达16年的大学校长，汉尼斯先生是一位杰出的教育家、学者和成功的企业家，他亲自推动了斯坦福大学和硅谷在互联网时代的交相辉映，使它们共同成为世界科技创新最耀眼的中心之一。本书是他人生的思考和轨迹，也让我们近距离地了解硅谷及诸多传奇创业者，相信不同背景、不同年龄但同样为事业成功或服务社会而奋斗着的读者，都能受到启发和鼓舞。

周云帆

科技部信息中心主任

领导力是什么？说到底，是能力、眼光、胸怀和勇气。

“领导”一词，在中文里有太多内涵，似乎是职位，是地位，是西装革履、光鲜亮丽的照片。但做过就知道，真正意义上的领导者，无一不是在泥泞中摔打，饱受折磨，独自忍受那些夜不能寐的苦、万箭穿心的痛。但到你登台的时候，仍旧精神抖擞、光彩夺目地出场罢了。

斯坦福大学汉尼斯校长的讲述，清华大学杨斌教授的翻译，让我们有幸看到汉尼斯校长这位硅谷传奇人物40年辉煌岁月背后一幕幕泥泞、痛苦的真实故事，和在这个过程中磨炼出来的能力、眼光、胸怀和勇气。

能力是练出来的，从小团队小事情开始，带着谦逊之心，从错误中反思和内化。

眼光是在磨出来的，双脚扎根在真实的社区，眼睛看得到云端，方能把小事情放在大背景下思考，有方向和眼光。

胸怀是“无我”，是同理心，是服务，是知道你代表的并不是个人，而是组织的使命。

勇气是“真我”，是最内核的人性，是直面恐惧不放弃，是陷于困境时的向前一步。

最终，领导力之旅，是人类社会上演千年的英雄之旅。好的领导者，每天在无数平凡的小决定里见众生，见乾坤，显现人性里最耀眼的光芒。

感谢这本书让我们瞥见这光芒。

李一诺

一土教育创办人，麦肯锡前全球董事合伙人

老校长汉尼斯的这本关于领导力的书——《要领》大概是近年坊间有关领导力的书籍中最不贴近传统领导力理念的，但很可能是最接地气并且最容易被现职和未来的领导者们接受的一本书。

为什么我会做出这样的判断呢？原因有三。其一，汉尼斯校长的领导者历程多姿多彩，从大学教授、科技企业创始人、工程学院院长，到掌管与世界500强企业同等资产规模的顶级研究型大学的校长，这种历练所带来的睿智思考让他足以成为每个人的良师益友。也许您的事业如日中天，也许您的创业刚刚起步，也许您的职业生涯步履蹒跚，不管处在职业生涯逆流中的何处，读者都可以从汉尼斯校长的这本书中汲取营养、增长力量、厘清方向，可以说，人人都可以从这本书中受益。其二，本书并没有用晦涩的专业术语来诠释领导力的博大精深，而是用普通人做人做事的寻常理念来表明作为领导者所需要的性格特点、视野格局、行事原则、交流风格，通过阅读本书读者可以轻松地感知到这些领导力要素的重要性。其三，也要感谢汉尼斯校长平和、流畅的叙事风格，使我们在阅读此书时很像在听一位智者侃侃而谈，大有“听君一席话，胜读十年书”的感觉。此外，也要感谢杨斌老师领衔的翻译团队，使译文语言如实地反映了汉尼斯校长的语境和叙事风格，点个大赞！

程嘉树

斯坦福中心执行主任

汉尼斯的职业生涯多姿多彩，他是工程师、企业家，也是世界一流大学的校长。汉尼斯在《要领》一书中分享了他在领导力之旅中的深刻洞见，这是一本领导者必读的经典之作。

比尔·盖茨

微软创始人

汉尼斯激发我们思考如何培养自己的领导风格。他为我们剖析了领导力的基础，即同理心、勇气和服务于下属。《要领》一书见解深刻，它告诉领导者们如何在顺境中自处，如何从逆境中走出来，它是未来杰出领袖的成长指南。

谢丽尔·桑德伯格

Facebook首席运营官

书如其人：谦逊、同理心、勇气、智慧，这些正是汉尼斯所拥有的特质。本书也传递这样一个事实：成功的领导者不只是专业和自信的，更需要谦逊、同理心等特质。汉尼斯毫不保留地向读者分享他的经验，为培养下一代杰出领袖提供指引。

桑达尔·皮查伊

谷歌首席执行官

推荐序1

领导者的伟大坚守

大卫·帕特森

图灵奖得主，加州大学伯克利分校荣休教授

我很高兴能为好友约翰·汉尼斯的著作《要领》中文版作序。如果你担任一个组织的领导者，或是有志于此，汉尼斯应该是你最适合寻求建议的人。他从2000年接掌斯坦福大学起，便是美国最成功的大学校长；他也是一位杰出的企业家，担任谷歌（全球最有价值的公司之一）的董事会主席；他还曾获得计算机科学界的诺贝尔奖——图灵奖。这个世界上恐怕没有第二个人能像他一样，同时在科学研究、大学管理、初创企业及大型公司管理方面都如此成功。

我与他已经相识40年，时不时地思考他成功的秘诀。这本书恰好解答了我的困惑，要是这本书能够在我事业刚起步时就出版那该多好！汉尼斯在书中说得很明白，要成为一名伟大的领导者，除了诚信和保持透明外，谦逊至关重要。当今的新闻充斥着那些领导者因不谦逊导致种种负面影响的报道，如果他们读过《要领》，也许就不会如此声名狼藉了。另外，伟大的领导者还有一个好习惯，就是如饥似渴地阅读名人传记，借鉴他人的成功与过失。他最喜欢的人物是亚伯拉罕·林肯，要是每个领导者都效仿林肯（或者汉尼斯），这个世界将会变得更加美好。

说起传记，让我们了解下本书的作者汉尼斯。他出生时并不富裕，成长于纽约的一个爱尔兰天主教大家庭，年幼时就失去了母亲。他在纽约的一个小型天主教大学——维拉诺瓦大学（Villanova University）获得学士学位，而后在纽约州立大学（State University of New York）获得博士学位。虽然纽约州立大学在学术上无法与哈佛大学或麻省理工学院相提并论，但汉尼斯在校的表现实在是太过耀眼，以至于斯坦福大学出人意料地聘请了这位从“小学校”刚毕业的博士生。

这个注，斯坦福下赢了！汉尼斯很快就成长为计算机体系结构研究领域的全球领导者。在加入斯坦福大学8年后，他的研究促成了MIPS计算机系统的创立——汉尼斯创立的美普思科技公司（MIPS Computer Systems，后改名为MIPS Technologies）后来以3.2亿美元的价格被收购。35年后，MIPS处理器每年的销售量仍然有近10亿。在创立美普思公司后，汉尼斯回到斯坦福大学从事研究工作，并与我合著了两本计算机体系结构领域的教材，这两本书至今仍被广泛使用。

这些经历为汉尼斯赢得了无数殊荣，包括美国计算机协会（ACM）颁发的、被誉为计算机科学领域诺贝尔奖的图灵奖，以及国际电气与电子工程师协会（IEEE）颁发的荣誉勋章。他是唯一一位同时荣获计算机科学和电气工程领域最高奖项的科学家。

在斯坦福大学工作时，汉尼斯并不满足于他取得的学术成就，还在学术管理之路上不断飞跃。他从担任计算机科学系主任到工程学院院长，再成为教务长，到最后就任校长，仅用了短短7年时间！汉尼斯作为斯坦福大学的第十任校长，也是该校有史以来第一位来自工程学领域的校长，他的任期长达16年，两倍于前任校长的时间。在他掌校期间，斯坦福的捐款翻了一倍，包括一个创下62亿美元记录的捐款运动。他用这些资金创建了多项跨学科计划，并为之配套修建了一些新建筑。也是在这期间，斯坦福的本科申请人数翻了一番，录取的竞争激烈程度首次超过哈佛大学。在斯坦福长达125年的历史中，汉尼斯被公认为最成功的校长，也被公认为美国过去20年来最好的大学校长。

汉尼斯在本书中分享了自己令人惊叹的职业生涯历程中所收获的经验体会，来帮助他人走出一样的光辉之路。《要领》是一本再好不过的指南，希望你们能像我一样享受阅读此书，并从中收获多多。

推荐序2

领导力的内涵

沃尔特·艾萨克森

《时代周刊》总编辑，《史蒂夫·乔布斯传》作者

读完此书的人都不免有这样的遗憾：我为什么没能更早一点通读此书？在我们努力提升自我、成为领军人物的征程中，这本书会是那盏照亮前路的明灯。

约翰·汉尼斯无疑是当今最具创造力的领导者之一。他不仅学识渊博，而且极具智慧。在担任斯坦福大学校长期间，他展现了杰出的管理能力和领导远见。不仅如此，他还启迪、培养了一大批活跃在各行各业的领军人物。因此，他对领导力的内涵有着深刻的认识。

伟大的领导者们有着各自不同的特质，风格也各异。以美国的建国先驱为例，托马斯·杰斐逊和詹姆斯·麦迪逊富有学识；约翰·亚当斯和塞缪尔·亚当斯热情洋溢；乔治·华盛顿公正不阿，沉稳威严；本杰明·富兰克林则为人豁达，风趣幽默，善于将个性很强的领导者们齐聚起来、共谋协同合作。

基于个人经历和对他人的观察，汉尼斯从各式各样的领导风格中提炼出了领导力的10个核心原则。在本书中，他不仅会从理论的角度分析这些原则的内涵，也会通过讲述生动的案例和耐人寻味的故事，让这些原则鲜活生动。

他提出的第一个原则是谦逊。在汉尼斯身上这一特质最显著，也颇让人感到意外。在与他面对面接触以及阅读本书时，我能感受到汉尼斯拥有源于自信的果敢坚毅和出于谦逊的兼容并包。他总是能欣赏来自他人的不同意见，而这无疑是谦逊的一种表现。

我们常常认为伟大的领导者都要对自己的信念和决定坚信不疑，我们甚至还认为他们或多或少会有些自负。事实上，自负而缺乏安全感可能是领导者身上最糟糕的特质的组合，这种组合却常常出现，尤其在政治领域。汉尼斯用他丰富的人生经历以及本书告诉我们，最伟大的领导者的配方恰恰相反，他们往往是谦逊的，胸有成竹却又虚怀若谷。

我曾写过关于阿尔伯特·爱因斯坦和史蒂夫·乔布斯的传记。与大众对他们的直观印象相左，他们也有着谦逊的品质。爱因斯坦的谦逊源于他对宇宙规律的敬畏之心。当一位来自纽约的六年级小女孩写信询问他对宗教的看法时，他曾这样回答：“宇宙的规律彰显着一种超越人类的信仰和精神。因此，人类需要懂得谦卑。”乔布斯也很重视精神力量，他曾赴印度探寻佛道，虽然这没能让乔布斯去除急躁且霸道的脾气，但他也能聚精会神地倾听并全面深入地理解他人的意见。

本杰明·富兰克林曾说过，他自己从未真正获得谦逊的美德，但他一直努力刻意做出谦逊的样子，以便和他人更好地相处。这似乎“违背”了汉尼斯的第二个领导力原则——坚守本色。然而，就像莎士比亚笔下的霍尔王子（Princess Hal）一样，我们终将成为我们持久扮演的那个人。虽然我们很难从一开始就将某种美德变成自己的一部分，但这不影响我们学习如何在生活中体现这种美德，久而久之，我们最终也会在自己身上内化培养出这种美德。我发现这个规律也适用于汉尼斯提到的另一个领导力原则——勇气。作为一个传媒领域的领导者，我常惧怕承担风险。但是，在许多千钧一发的时刻，我被迫尝试克服恐惧，做到无所畏惧。渐渐地，自己也就变得更有勇气了。

谦逊是汉尼斯所描述的许多其他领导力原则的基础，例如同理心和领导者的服务意识。谦逊对于另一个领导力原则尤其重要，那就是合作。正如富兰克林在他的自传中提到的，表现出并习得谦逊的品质促使他倾听他人的意见、找到与他人的共同点，并与他人更好地合作。数字化时代的四个重大创新，即晶体管、计算机、微晶片和分组交换网络，都是研究团队通力合作的成果，而非产生于个体发明家的独立研究。我曾问过乔布斯，他最引以为傲的作品是什么。他的答案并不是苹果电脑或者苹果手机，而是他在苹果公司的团队。

汉尼斯也在本书中探寻了好奇心的重要性。在我所著的《列奥纳多·达·芬奇传》（*Leonardo da Vinci*）中，也能看到好奇心如何引领达·芬奇成为一代美术大师。达·芬奇对于所有可求知的事物都抱有极大的好奇心。他也对探索新鲜事物充满着热情，这给他带去了无穷欢乐，让他十分着迷。他研究过解剖学、化石、艺术、建筑、音乐、鸟类、心脏、飞行器、光学、植物学、地质学、水文和兵器。如他所述，广泛的探索帮助他意识到了“自然界的所有事物”都是按照一些奇妙的规律被孕育的，并共同组成了一个完整的世界。在素描画《维特鲁威人》（*Vitruvian Man*）中，他描绘了一个男人在同一位置上的两种不同姿态，并以完美的比例将其嵌入一个圆形和一个矩形之中。这展现了这位史上最具创造力的天才贯通艺术与科学的卓越才能。广泛的好奇心是乔布斯、比尔·盖茨、杰夫·贝佐斯和汉尼斯这些领导者与众不同的地方。

汉尼斯在书中还提到一个很重要，但我却不曾预料到的领导力原则：讲好故事的本领。在我离开家乡路易斯安那州去往纽约，并开启我作为记者的职业之旅时，我的导师、小说家沃克·珀西（Walker Percy）告诉我：“路易斯安那州有两种人走向了更广阔的世界，会讲故事的人和牧师。去做个善于讲故事的人吧，因为这个世界已经有太多的牧师了。”汉尼斯善于通过讲故事将他的理念和启示传达出去，这是本书的有趣之处。他认为懂得领导力就是在创建一种未来可以娓娓道来的经历。如果你知道怎么把故事讲好，你就能塑造那些经历。

译者序

校长的领导力讲义

杨斌

清华经管领导力研究中心主任

你正在读的，是一本讲义。

当汉尼斯说服奈特做出一生中最大一笔捐款时，奈特考虑再三表示了同意但附上了一个前提条件，那就是卸任校长后的汉尼斯仍得全身心地投入此事，而不只是在给捐赠项目“接生”之后抽身做个“与有荣焉分子”。

汉尼斯已经做好的袖手领首计划只能作废，他不仅要把自己的名字加到项目名上去，还要亲自去栽培这些堂吉诃德与桑丘⁽¹⁾的合体。选育出来的，不是优秀的绵羊⁽²⁾，或者精致式胜者，而是20多岁的“奈特”和“汉尼斯”们。

兑现承诺、亲任项目主任的汉尼斯决心倾囊相授，那就必须认真备课。他教的内容，不是为他赢得图灵奖的计算机体系结构前沿知识，不是他在硅谷成功创办或执掌卓越企业的经营经验，也不是常见的搭台邀请名人大家流水分享后做些点评。他教的，是他认为未来世界级栋梁成长最基础、最关键的——要领。

《要领》就是他给“要成为领导者”之新生代的领导力讲义，以自己“在事上磨”的真实案例来现身说法，总结自己“满脸污泥、汗水和血迹”⁽³⁾地在竞技场中拼搏的习得，凝结成十条归真求是的“领导要义”。不鸡汤，不套路，不理论，却生动跃然，入理切情，春风化雨。

这是汉尼斯的第一本领导力讲义，但就像他与大卫·帕特森第一次合著的教科书⁽⁴⁾就成为该领域的扛鼎之作一样，这本书，也绝不是在领导力著作的巍巍邳架上增加的“另一本”，而注定是你最该读到的“那本”。

见字如面，文如其人。汉尼斯就是这本书的样子。如果只是看那些头衔、履历与成就，“望之俨然”；翻开了读进去，娓娓道来的字里行间，“即之也温”；而停下来把自己代入进去，思考一下再带出来对照当下，就时不时有如芒刺背、“听其言也厉”之感⁽⁵⁾。

斯文，领导之道的基调

斯文，是汉尼斯与《要领》带给我们浓厚的第一印象，也是他所信仰与实践的领导之道的基调。

在查理·斯金纳（Charlie Skinner）葬礼的最后，威尔·麦卡沃伊（Will McAvoy）说：“His religion was decency.”（他视斯文为信仰。）“decency”有体面、高尚、正派、有格调的意思，我却一直想着“斯文”这层含义。⁽⁶⁾斯文者，君子也。正像沃尔特·艾萨克森所说：“自负而缺乏安全感可能是领导者身上最糟糕的特质的组合，这种组合却常常出现。”这种现象不断挑战和拉低着整个社会的品位。过去几年间不少场合听人总结或是阐释某些在上位者所谓的“disruptive leadership”（破坏型领导力）是如何改变了领导力的基本原则的，我想那些破坏着人之所以为人的底线的行径，该被叫作“disruption of leadership”（对领导力的破坏）更准确。让人更是人，让组织更向上，让科技更向善，让社会更向前，这是领导之道的本质；牺牲掉这些来换取的绩效或是功名，也许很有利、很有力，但“赢了天下又如何”，终不是领导正道，就因为缺了斯文。

斯文是刻在骨子里的。谦逊放在要领之首，本色、服务与同理心紧随其后，加上正视自身“无知”而必须保有的好奇心与求知欲，这真是一个很不寻常的领导特质与准则的总结——在大多数领导力流行配方中，这五项恐怕是放不进去的。但，这就是汉尼斯的领导体悟。他没有怎么着墨在自己攻城略地的成就

中，也没有偏离领导主题说些自己的花絮，只是沉静地、理性地分析复盘着决策和结果背后的一些权衡与取舍，因为君子斯文，才能做到坦诚。

坦诚，领导之道的底色

坦诚，是汉尼斯通过《要领》彰显出的领导之道的底色。

凌晨五点时，一群喊着口号的人围堵在家门口，从窗户往家里扔石头，不知道你能否想象这个场景发生在斯坦福大学校长身上？扩不扩招本科，建不建纽约校区，要不要在金融危机来临时花掉学校的留本基金，这些选择让汉尼斯的“队友们”裂解成对立的两方给他山大的压力。不只是在“勇气”一章里，汉尼斯写出作为一个领导者所必须直面的困扰、冲突、对立与斗争，各章节几乎都有，因为他认为恰恰在这些捧着烫手山芋、变成热锅蚂蚁的时刻，最是彰显和塑造卓越领导者的界定时刻，恰恰在此时的思与行，最能彰显出你是怎样的一个人，塑造着你会成为怎样的一个人。当老师教课常有个便利就是，可以选择自己独擅胜场的议题，当作者也握有素材剪裁的权力，而汉尼斯却秉笔道出那些“不足为外人道”的事情，还不断扪心回问自己如果重来一次又该如何？非要这么坦诚不可，是因为汉尼斯觉得只有这样的深挖、直给，才能让学习者、成长者收获真经。失败是领导者的必修课，“如果你不能承担失败的责任，你就不应该承担领导者的职责”。

坦诚的他回避心里头面临反对时“偶尔也想要走走捷径，直接同意”，以换得暂时的息事宁人，坦诚的他宁肯不受欢迎，也要跟学生们指出可能存在的片面与盲从。他的不追风赶潮也不媚俗失格，滋养着一种“知止而后能定静安虑得”^[7]的空气。当人们以名嘴金句的调性来评论各种教育者给出的演讲时，当教育从以学生成长为中心偏离成以学生现时满意为目标时，汉尼斯的选择让我们三思：失去了坦诚的教育，还是不是真的教育？

福流，领导之道的体验

福流（flow）^[8]，是汉尼斯书中未言而喻的秘方，也是《要领》一书带给我们的体验。

有一种常听到的说法是，当校长和院长的人应该做得时间久一些，教育是个周期长、过程慢、成效综合的事业，治校要徐图远谋，育人需绣花功夫。人们也总是称许投入了人生宝贵的十几二十年，专注地掌校治院的一些人物。汉尼斯在书中也总是说“大学的声誉与长期因素息息相关”“聚焦长期发展对大学是自然而然的”。但换个角度，认真地想想16年在同一个岗位耕耘，会对心性和创造力带来怎样的挑战。汉尼斯做校长16年，常做常新，人文日新，秘方到底是什么？不靠坚持，不是自律，于他而言，这个工作充满福流，乐在其中。

福流让汉尼斯全身心投入、知行合一，变动着、生发着的挑战让他不停地学习成长，螺旋式地升华自己。读后印象很深的，是书中的十个为大学筹款的生动故事。汉尼斯的讲述让我们仿佛身临其境，你会发现，带给他回报、让他福流满满的，不是结果与金额，而是每个独特过程中的探索与超越，让他兴奋如赤子，物我与时空皆忘。福流状态中，领导者与团队、组织和社群相互融入，人和人之间发生化学反应，领导与追随也真正从对立走向了统一。诚如约翰·密尔（John Mill）^[9]所言：“只有那些人会幸福，他们的心思都在自身幸福以外的事情上，在他人的幸福、人类的进步甚至在一些艺术追求上。”好的领导者是常带领他人达致福流境界的，好的书是常让读者手不释卷，沉浸其中，获得福流体验的，汉尼斯和《要领》就是如此。

写给有为者而非有位者的领导指南

要领，往往是听起来最朴实的，没什么玄虚，分解到基本。但，见山又是山了，要时间，要机缘。沃尔特·艾萨克森给本书的推荐序不寻常地以盛赞起首：“读完此书的人都不免有这样的遗憾：我为什么没能更早一点通读此书？”我明白这是一句好话，但对于《要领》以及很多如盐入味似的好书，我倒并不觉得越早读就一定越好。盐，多少才合适，度上最要拿捏，一辈子都耐琢磨；“事非经过不知究竟，人无躬行难得要领”。听了，读了，懂了，但是却不意味着“得”了要领。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《要领：斯坦福校长领导十得》【美】约翰·汉尼斯（John L. Hennessy）；杨斌 等

请登录 <https://shgis.cn/post/479.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

