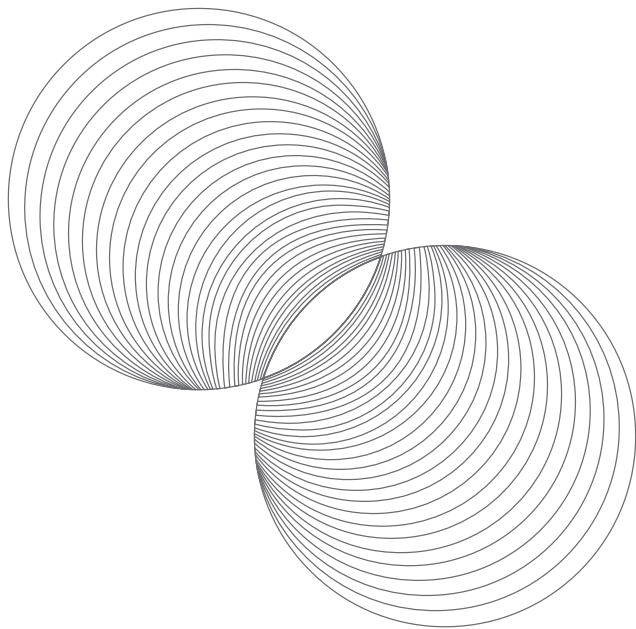


习惯力

我们因何失败，如何成功？

[美] 马歇尔·古德史密斯 (Marshall Goldsmith) © 著
马克·莱特尔 (Mark Reiter) © 著
刘祥亚 © 译



SPM
南方出版传媒
广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

习惯力 / (美) 马歇尔·古德史密斯, (美) 马克·莱特尔著; 刘祥亚译.

—广州: 广东人民出版社, 2016.9

ISBN 978-7-218-11028-8

I. ①习… II. ①马…②马…③刘… III. ①习惯性—能力培养—通俗读物 IV. ① B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 168159 号

What Got You Here Won't Get You There by Marshall Goldsmith

Copyright © 2007 by Marshall Goldsmith

Simplified Chinese edition Copyright © 2016 by **Grand China Publishing House**

Published by arrangement with Hyperion through Big Apple Agency.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权广东人民出版社在中國大陸地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

XI GUAN LI

习惯力

[美] 马歇尔·古德史密斯 马克·莱特尔 著 刘祥亚 译

 版权所有 翻印必究

出版人: 曾莹

策 划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 肖风华 古海阳 张 静

特约编辑: 宋金龙

版式设计: 王 雪

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 深圳市精彩印联合印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32

印 张: 12.5

字 数: 258 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版 2018 年 12 月第 4 次印刷

定 价: 49.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

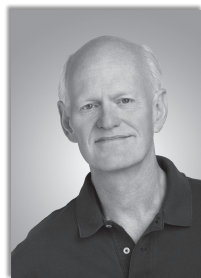
售书热线: (020) 83795240

某些看似不起眼的
小习惯，
会蚕食掉你在
工作和生活中付出的
所有努力，
并最终演变成为一场大危机。



作者简介

*What Got You Here
Won't Get You There*



马歇尔·古德史密斯博士

全球最具影响力的商界思想家

马歇尔·古德史密斯博士获得的荣誉——

Thinkers50 管理思想家排行榜：世界最具影响力的领导力思想家、世界十大商业思想家之一

《福布斯》：全球最受尊敬的 5 位高管教练之一

《华尔街日报》：全球十大高管教练

《哈佛商业评论》：2011 年全球最具影响力的领导力思想家

美国管理研究院：终身成就奖（过去 25 年仅有两名获奖者）

美国国际人力资源学院：院士奖（美国最高人力资源奖项）

美国管理协会：过去 80 年来在管理领域最有影响力的 50 位顶尖思想家之一

《商业周刊》：领导力研究发展史上最具影响力的研究者之一

《华尔街日报》：顶级高管教练

《泰晤士报》：全球最具影响力的 15 位商界思想家之一

《经济学人》：商业新时代最值得信赖的思想领袖

《卓越领导力》：管理和领导力领域 5 位顶级思想领导者之一

印度《经济时报》：美国 5 位精神导师之一

《快公司》：美国杰出高管教练

马歇尔·古德史密斯博士在加州大学洛杉矶分校（UCLA）获得了博士学位，任达特茅斯大学全球领导力研究中心主任，并经常在知名的商学院讲授高管教育课程和发表演讲。他的工作受到了该领域几乎所有专业团体的认可。2006 年，阿兰特国际大学将其商业与组织研究学院命名为“马歇尔·古德史密斯管理学院”，以表达对他的崇敬之情。

马歇尔·古德史密斯博士还是为数不多曾受邀对超过 150 名 CEO 及其管理团队进行辅导的咨询师之一，他在“彼得·德鲁克基金会”的理事会任职长达 10 年。他曾以志愿教师的身份为美国陆军的将官、海军将官、女童军领导者，以及国际红十字会的领导者们授课，更被国际红十字会授予“年度志愿者”的称号。

马歇尔·古德史密斯博士目前创作了三十余部著作，总计销量超过了 200 万册，其主要作品包括：

《自律力》：长踞亚马逊商业类图书榜首、最具影响力的管理类经典著作

《魔劲》：《纽约时报》《华尔街日报》最佳畅销书，被翻译成 14 种语言

《功成身退》：《华尔街日报》畅销书

《未来的领袖》：《商业周刊》畅销书

《未来的组织 II》：年度选择奖，最佳商业类书籍

《高效经理人教练方法和培养细节》：高管培训领域经典畅销作品

登录 www.MarshallGoldsmithLibrary.com，分享马歇尔·古德史密斯博士的 300 多篇文章、访谈、专栏文章和视频资料，来自全球 195 个国家的读者点击该网站超过 2 000 万次。

古德史密斯博士在 www.HBR.org、www.BusinessWeek.com 和 www.HuffingtonPost.com 等网站开设博客，并定期更新。

权威推荐

*What Got You Here
Won't Get You There*

沃伦·本尼斯

美国领导理论大师，四任美国总统顾问团成员

我之所以喜欢马歇尔·古德史密斯，有很多原因：他为人慷慨、乐于助人，能够激发出人身上最好的一面；他还具有一种类似于禅宗的神奇能力，可以营造一种发人深省的氛围。这一切都是一位伟大导师的典型特征。他还可以在谈笑之间让人们领悟到一些极富洞见的观点。

艾伦·穆拉利

福特公司总裁兼 CEO

我们曾是一个优秀的团队，总是在努力提高自己的业绩。在马歇尔的帮助下，我们确定了两个需要改进的领域，并努力去改

进自己。在大家的帮助和支持下，我们最终超额完成了任务，而且非常享受整个过程！一个团队只要有决心不断进步，再加上马歇尔那些已经被实践所证明的改进方法，就一定能够取得神奇的效果！

金 壟

世界银行第 12 任行长

我非常幸运地和马歇尔共事了几年，他对我的帮助非常大。本书很好地展示了马歇尔平日的工作，其中很多观点，让我和马歇尔的其他客户受益良多。马歇尔提出的重要、实用且深刻的方法，将帮助你成为一名更好的领导者，创造更美好的人生！

大卫·科恩伯格

美国运通公司 CEO

马歇尔让我明白了在生活每个方面都做出一点积极改变的重要性。他的教练技巧和宝贵课程帮助你从人际关系中找到更重要的意义，并对积极领导有更深入的理解，从而带来更好的结果。

布赖恩·C. 康奈尔

塔吉特百货公司主席兼 CEO

马歇尔是一位可贵的教练与伙伴，他能帮助你推动组织转型和绩效改进。

艾沙·埃文斯

英特尔公司副总裁兼总经理

《财富》十大“下一代女性领导者”之一

马歇尔的培训要求领导者持续关注自己的行为。领导者的行为，以及团队的行为，是伟大成就和持续进步的基石。这将成为未来关联型、全球型、知识驱动型企业的成功金钥匙。

约翰·哈姆格伦

麦克森公司（北美第一大的医药批发商）CEO

《哈佛商业评论》全球百大“杰出CEO”之一

我们在麦克森公司一直致力于培养强大的领导者，这么多年来，我们很大程度上依赖于马歇尔对领导力的洞察，在麦克森公司进行领导能力的培养。无论一个人在组织中扮演怎样的角色，都能实现自己的远大梦想。

马克·特尔塞克

高盛公司董事总经理

马歇尔总是充满活力。他帮助那些已经非常成功的人不断变得更好。他的建议对我的事业产生了巨大的帮助，但对我的家庭生活所产生的影响更大。我的妻子和孩子们都在为马歇尔叫好，感谢他帮助我成为了一名更好的丈夫和父亲。还有什么比这更妙的呢？

史蒂夫·科尔

高盛公司 CLO（首席学习官）

马歇尔有一种独特的天赋和一套奇异的技能——他懂得如何深入成功的背后，发掘出一些核心的发展需求，帮助人们取得更大的成就，而且他还能用一种言之有物的方式让人们意识到自己需要做出怎样的改变。他懂得如何激发人们做出改变，而且不会在这个过程中让对方产生抗拒心理。

吉姆·劳伦斯

通用磨坊食品公司副主席兼 CFO

作为一名教练，马歇尔就像是我最贴心的朋友，他能坦诚地说出你需要知道的东西，像一位最亲密的朋友那样帮助你。为了做到这一点，他会从你的同事们那里征集真诚的反馈意见，正确地理解它们，然后采取切实的行动。他能帮助你创建一个反馈循环，帮助你变成一名更好的领导者，并能真实地衡量出你到底取得了多大的进步。

J.P. 加尼尔

葛兰素史克公司 CEO

马歇尔是一名伟大的教练兼导师。他为我和我们公司的未来领导者们提供了巨大的帮助。他的方法切实、有效，而且还非常有趣！

乔治·博斯特

丰田金融服务公司 CEO

马歇尔懂得如何通过一种极富魅力，甚至有些顽皮的方式来讨论一些可能会令人不舒服的问题。结果，不仅那些经过他培训的领导者们会变得更好——就连这些领导者的整个团队也会变得更好！

乔恩·卡岑巴赫

麦肯锡公司前高管

《团队的智慧》(*The Wisdom of Teams*) 等畅销书的作者

马歇尔是一位能帮助领导者变得更加优秀的专家。他的方法非常简单，却又极其有效。他的力量不仅在于他可以提供一些非常简单的方法，而且他还具有一种独一无二的能力，可以为领导者们提供一些能够指导他们采取切实行动的建议。几乎每次参加完马歇尔的讲座之后，我都会感觉自己比以前更加聪明。

埃里克·辛斯基

美国前陆军总参谋长

马歇尔在领导力开发等问题上有着宝贵的见解，他的许多观点不仅对于我们的管理者，而且对于管理者的家人都起到了举足轻重的作用。当他们回到自己的工作岗位的时候，发现马歇尔所提供的那些工具和技巧真的非常重要。

C.K. 普拉哈拉德

密歇根大学商学院企业战略与国际商务教授

领导力开发的核心就在于帮助那些成功人士更好地认清自己，并提高效率。马歇尔为这一使命许下了郑重的承诺，他敏感、坦诚，而且他的方法非常有效。多年的耐心实践已经让他成为这个行业里最出色的“钻石切割器”——他可以拿起一块未经打磨的钻石，然后迅速让其散发出原有的光芒。他的确是个不可多得的人才。

维杰伊·戈文达拉扬

达特茅斯大学塔克商学院全球领导力中心主任

在过去的 10 年当中，我跟马歇尔共事，并亲眼见证了他在达特茅斯教书育人。在我看来，马歇尔是他所从事的这个领域里最优秀的专家。他身上汇集了一种伟大导师所需要的全部品质——无论是从领导力思想、课堂管理，还是从现场指导的角度来说，都是如此。他是达特茅斯大学塔克商学院的无价之宝。

艾伦·哈森菲尔德

孩之宝公司（美国著名玩具制造商）主席

马歇尔是教练中的教练。没有人比他更懂得聆听，更能从我们（他的学员）身上学习了。通过聆听我们的反馈意见，他可以成功地帮助我们变得更好。

吉姆·摩尔

贝尔南方、诺泰尔、太阳微系统等公司前任 CLO

马歇尔很可能是这个星球上有史以来最伟大的领导力导师。我亲眼目睹他帮助三家公司的成千上万名高管切实提高了自己的领导力。他们的业绩最终得到了提升，他们的人际关系变得更加和谐，而且他们的生活也变得更加幸福。

约翰·亚历山大

创造性领导力中心（著名非营利性教育机构）总裁

无论在任何地方，马歇尔·古德史密斯都可以被看成是最优秀的导师和高管教练。他多年的经验以及反复经实践检验的方法已经帮助了成百上千位领导者实现了积极而持久的行为转变。

戴维·乌尔里克

人力资源管理鼻祖

畅销书《底线：通过人员与组织创造价值》作者

马歇尔是培训领域的一位摇滚明星。他所受到的崇拜完全是实至名归。他懂得关心跟自己共事的人，他非常关注他们所遇到的问题。他能够将许多了不起的人结合到一起，让他们相互学习。他为人坦诚、乐于助人、大胆、敏感。他关心的是一个人的未来，而不是他的过去，他喜欢创造一个不受过去束缚的未来。

马克·艾弗隆

雅芳公司 CLO

如果你想要对自己组织内部最重要的领导者进行培训，马歇尔·古德史密斯绝对是首选。他的确能够帮助你实现积极而切实的改变。

凯斯·惠勒

美国心脏协会 CEO

马歇尔帮助我们意识到了领导者的主要使命就是激励他人。他告诉我们如何在激励他人的同时与对方建立持久的关系。他向我们的团队提出了挑战，我们都喜欢跟他共事。

鲍勃·卡伦

汤姆森保健和科学集团 CEO

那些经验丰富的高管们经常不愿意承认自己需要改进。在解决这个问题的时候，没有人比马歇尔·古德史密斯做得更好了。他帮助我做出了令人惊奇的改变，而且更妙的是，他还帮助我改进了自己的整个高管团队。

路易斯·卡特

最佳实践学会总裁兼 CEO

我认为马歇尔是当今领导力和高管培训领域的一号人物。坦

白说，我真的很喜欢他在培训时采用的那种坦诚、直接、积极而有效的方法——他是最棒的。

布莱安·沃克

赫尔曼·米勒（知名办公用具生产商）CEO

一名伟大的教练会告诉你该如何提高自己。马歇尔就是一名伟大的教练！他有一种独一无二的力量，可以帮助你确定自己能够在什么地方得到改进，以及怎样才能对你所领导和关爱的人产生最大的影响。

莎莉·赫格森

全球女性领导力培训专家

畅销书《女性优势》与《包涵之网》作者

马歇尔·古德史密斯是世界上最伟大的教练，因为他有一套非常绝妙的技能，一种在保持客观的同时跟其他人建立深层次交流的能力，以及一种与他人分享自己知识的激情。

杰克·佩尔顿

塞斯纳飞行器公司 CEO

塞斯纳公司关心的是不断改善业绩，而马歇尔则帮助我们不断改进整个管理团队。他所带来的影响是惊人的。他那简单而实用的方法，无论是在我们的职业上还是在个人生活上，都产生了

积极的影响。我从来没有在解决一个棘手的问题时能感觉如此开心。谢谢你，马歇尔！

戴维·波耶特

眼力健公司 CEO

马歇尔不仅帮助我成长为一名更加优秀的领导者，还帮助我将一支运行良好的管理队伍变成了一支业绩显著的团队，所有的成员都能得到提高而且还能整个团队业绩的提升添砖加瓦。

迈克尔·尤西姆

宾夕法尼亚大学沃顿商学院领导力与变革管理中心主任

凭着巨大的能量和丰富的内涵，马歇尔在沃顿领导力大会上吸引了数百名与会人员，让他们变得兴奋，甚至激动万分。马歇尔真的是个大明星！

贝弗利·凯

全球职业生涯规划权威

畅销书《零成本留住核心人才》作者

马歇尔是一位非常主动的教练……你不用提问……他会竭尽所能地提出自己的建议……无论何时他都能做到！值得感谢的是，他从我们研究生院毕业的时候就一直出现在我的生命中，并不断提醒我自己身上那些确实需要改进的弱点！

G.M. 拉奥

印度年度企业家、GRM 集团（印度）CEO

马歇尔·古德史密斯是一名伟大的作家和世界闻名的高管教练。他对我们集团的贡献是巨大的，我们从他举世无双的经验和学识中受益良多。

弗雷德·哈桑

华平投资集团（国际领先的私募股权投资公司）总经理

博士伦隐形眼镜公司主席

在帮助他人成就自我方面，世界上没人比得上马歇尔。他是高管教练领域的顶级思想家，推动了人们对自我激励的重新思考。他阐述了自我意识、自我承诺和积极行为改变的重要性。这将照亮许多人的人生！

托尼·马克斯

纽约公共图书馆 CEO

我们如何为组织和自己创造机会？马歇尔·古德史密斯是一位为我们指明道路的大师，他帮我们避开消极诱因，打造能激发我们最大潜能的习惯。在本书中，马歇尔再次用他独特的洞察力、热情和正能量来教导我们。我们要做的就是遵循这本书的指导进行学习，并做得更好，为所有人带来更好的结果。

狄安娜·穆里根

卫士人寿保险公司（世界 500 强企业）CEO

《财富》全球最具影响力的 50 位商界女性

你没法教上了年纪的老家伙学会新把戏，除非你有马歇尔·古德史密斯的帮助。在他的指导下，你能轻易改掉消极的习惯。

里吉斯·舒尔茨

法国达尔蒂集团（欧洲顶级电器零售商）CEO

我非常荣幸得到过马歇尔·古德史密斯的指导。他能够触发我人生中的改变，帮助我成为更好的领导者。马歇尔改变了我的生活和我的职业生涯。

《出版商周刊》(*Publishers Weekly*)

古德史密斯，这位企业精英的顶级导师，为我们指出了扼杀成功的21个坏习惯。尽管古德史密斯的建议适合于任何人，但是对于已经非常成功的人来说，如果不是上司直接发号施令，他们也许是最不可能求助于这样一本书的人群。正如他所言，他们反而会把自身的成功归因于自己的坏习惯。但不管怎么说，它也许可以让那些还不够成功的人通过改进人际关系而更上一层楼。

《书单》杂志(*Booklist*)

作为《财富》等知名商业杂志经常采访的对象，古德史密斯在其合作人马克·莱特尔的协助下，撰写了这本自助式职业开发专著，书中既有虚构的趣闻逸事，又有直言不讳的真实对话，所

有这一切都让本书异军突起，成为畅销书的典范。他阐述成功训练的切入点简洁明了，论述时脚踏实地，毫无矫揉造作之处；他广泛收集同事和同行的反馈，明确了哪些行为（请记住，古德史密斯所关注的是行为，而不是技能或知识）需要改变，需要反省、宣传、感谢、贯彻和推广。

必须指出的是，这位组织心理学家的服务对象很特别：只有那些他认为能接受其建议并据此做出改变的领导者才能成为他的客户。更特别的是，在没有看到显著的成效之前，他不会收取任何费用。

《加拿大环球邮报》(*Globe and Mail*)

这是一部精彩绝伦的书，对人类行为的深邃洞察和改变行为模式的绝佳建议在书中比比皆是。事业和生活中的风风雨雨，让古德史密斯先生总能运用生动的事例把原本枯燥的理论变成妙趣横生的故事。读者们会因为收获而喜出望外，原本想雇用你的企业也将会因你的到来而受益。

《世界商业学会观察》(*World Business Academy Perspectives*)

这部书的文采和马歇尔的口才一样妙不可言，内容通俗易懂，语言真诚厚重而又诙谐幽默，绝无半点哗众取宠之意，简洁的语言之中蕴含着价值连城的现实策略。它让那些永远

没有时间可浪费的人爱不释手。本书注重实践，切中要害，绝对是一部能经得起时间考验的佳作。

沃顿知识在线 (*Knowledge@Wharton*)

马歇尔·古德史密斯是美国最成功的企业高管培训师之一。他向每位个人客户收取的年费最高达 25 万美元，因此，他也是美国最昂贵的企业名人培训师之一。古德史密斯的高明之处不仅仅在于他简洁明了的理念和思维，更多的是他清晰直白的阐述方式……古德史密斯的这本领导艺术专著还能指导我们做一个好父母，为我们造就和谐美满的生活。

《芝加哥论坛报》 (*Chicago Tribune*)

古德史密斯并不想探究人们行为的理由，也不想重塑他们的个性。相反，他对成功的判断标准在于，他的客户是否能够通过改变自身行为来不断完善自我。他的意图就是教他们如何为自己的缺点而道歉，他在《习惯力》中写道：“这是人类能展现的最神奇、最有效也是最有利于维护人际关系的举措。”之后，他又告诉我们如何通过请教他人以进一步完善自我。关于这一点，他认为：“改变别人对自己的看法，要比改变自己难得多。”

AudioFile

为了让事业更进一步，成功人士往往需要克服浮躁与自负的心态。管理咨询大师马歇尔·古德史密斯用独特的视角和颇具说服力的语言，将自己的经验和体会娓娓道来，他的建议必将激励读者去体验、去尝试、去实践。然而，我们从书中也可以看到，他本人也在不断进取、不断探索，比如他在描述企业高管的好习惯和坏习惯时，足以让我们略见一斑。此外，他针对需要改进的行为以及方式提出的建议也清晰易懂，毫无模棱两可之意，而且具有可操作性，同时其中又不乏来自亲身体验的诸多实例。

weLEAD Rating

如果你打算在今年买一本新书的话，我建议你把目标锁定在《习惯力》。它绝对是迄今为止最值得阅读的一部领导力著作，它所提供的信息绝对是顶级的！

Jack Covert Selects, 1800CEOREAD

我在看这本书的时候发现，很多习惯好像就是在说我，我需要改掉的坏习惯，竟然要比我愿意承认的多得多。本书的精妙之处在于，你会发现很多你过去认为自己没有的坏习惯，而且能在别人没有意识到你有这些坏习惯的情况下纠正它们。这其中的益处显然是不可估量的。总之，这是一本非常重要的书。