

生命本来孤独，此时正当精进！

美国西点军校的  
卓越思维训练

LEAD YOURSELF FIRST

# 内向思考

为什么孤独的人总会很优秀？

[美] 雷蒙德·凯特利奇 (Raymond M. Kethledge) 著  
迈克尔·欧文 (Michael S. Erwin)

庄逸抒 / 刘晓同 译

外向沟通，内向思考  
如何从孤独中获得  
勇气、决断、自控和格局

斯坦福大学商学院  
杰出教学奖获得者

超级畅销书  
《基业长青》作者

影响经济管理十五人之一

吉姆·柯林斯  
作序推荐

图书在版编目（CIP）数据

内向思考 / (美) 雷蒙德·凯特利奇, (美) 迈克尔·欧文著 ; 庄逸抒, 刘晓同译. -- 北京 : 中国友谊出版公司, 2019.6

书名原文: Lead Yourself First: Inspiring

Leadership Through Solitud

ISBN 978-7-5057-4738-8

I. ①内... II. ①雷... ②迈... ③庄... ④刘... III. ①思维方法 IV. ①B804

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第102833号

Disclaimer: The simplified Chinese edition is a condensed edition

著作权合同登记号 图字：01-2019-3949

LEAD YOURSELF FIRST © Raymond M. Kethledge and Michael S. Erwin, 2017

Foreword © Jim Collins, 2017

together with the following acknowledgment: This translation of LEAD YOURSELF FIRST is

published by Beijing Mediatime Books Co., Ltd. by arrangement with Bloomsbury Publishing Plc.

All rights reserved.

书名 内向思考

作者 [美] 雷蒙德·凯特利奇 [美] 迈克尔·欧文

译者 庄逸抒 刘晓同

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231

印刷 北京市松源印刷有限公司

规格 880×1230 毫米 32 开

7.5 印张 200 千字

版次 2019 年6 月第1 版

印次 2019 年6 月第1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-4738-8

定价 45.00 元

地址 北京市朝阳区西坝河南里17 号楼

电话 (010) 64678009

# 目录

## CONTENTS

---

序	从优秀到卓越
引言	每个人都是独立的个体
第一部分	孤独时我们可以得到什么
第一章	清晰思路
第二章	逻辑分析
第三章	直觉判断
第二部分	发现更多的可能
第四章	关注自己的内心
第五章	直觉和逻辑思维可以激发创造力
第三部分	如何成为一个好的领导者
第六章	保持情绪平衡
第七章	接受真实的自己
第八章	内心平静
第九章	容人之量
第四部分	从优秀到伟大
第十章	被反对的勇气
第十一章	克服一切阻碍的力量
第十二章	永远不会孤单
总结	孤独时，精进时
致谢	

## 序

### 从优秀到卓越

---

要想实现从优秀到卓越的飞跃，就要做到自律。自律者能够思路严谨清晰，行动有条不紊。要做到行动有条不紊，首先需要思路严谨清晰，而要做到思路严谨清晰，则需要通过严于律己来创造出用于安静思考的时间。其本质不是去做更多的事，而是学会精简工作。停办事项清单比一味地扩充待办事项清单更能体现一个人的自律。本书所讲的就是如何创造出一小段一小段的独处时间并善加利用。

达尔文·史密斯在金佰利（Kimberly-Clark）当首席执行官的时候，他的很多重大战略决策都是在“拖拉机时间”里做出的。他常常回到威斯康星州的自家农场，开着隆隆作响的拖拉机驶来驶去，把大石块从农场一边的石堆运到另一边的石堆。

在公司发展的一个关键时刻，他面临一道难题：有百年历史的支柱业务造纸业如今难以为继，应该怎么办？史密斯考虑了很长时间，开着拖拉机来来回回搬石块。在这个过程中，他的思路渐渐理清了：“如果你一只手长了毒瘤，那么你必须要有壮士断腕的勇气。”史密斯这样想是因为他本人曾和咽喉癌斗争过。他做出了明确的决定：卖掉造纸厂，破釜沉舟放弃百年旧业，把所有资源都投入到公司新兴的消费纸品业务，在舒洁（Kleenex）纸巾等品牌上孤注一掷。一名董事说，在他了解到的CEO所做的决定中，这是最有魄力的一個。史密斯的决定成了公司从优秀到卓越的转折点，也让他成为20世纪最伟大的商业领袖之一。

温斯顿·丘吉尔喜欢在寓所查特韦尔庄园垒砖，尤其当他在20世纪30年代身陷那段“荒凉岁月”的时候。比尔·盖茨在微软公司兴起的时候，花整周整周的时间去阅读、思考，他称为“思考周”。沃伦·巴菲特

喜欢家乡内布拉斯加州奥马哈的宁静，在那儿过着只有阅读和思考的简单生活；巴菲特最喜欢的话中有这么一句：“什么都不做也可以是一种非常智慧的行为。”乔治·华盛顿常常在弗农山庄（Mount Vernon）附近骑马，一骑就是几个小时，无法自拔。罗恩·彻尔诺为华盛顿写的精彩传记中说，他每天作息规律，雷打不动，大清早别人还在睡梦中，他就起来一个人工作、思考。彻尔诺也对华盛顿在福吉谷（Valley Forge）跪地祈祷希望获得精神指引和力量而没有注意到有人在身边的经典形象提出质疑，不是因为他怀疑华盛顿会这么做，而是因为几乎可以确定华盛顿只会私下里悄悄这么做。

当然，你不需要像上面这些领导者那样以那么小众的方式独处。在写这篇序言的时候，我也快完成一项关于K-12（指从幼儿园到12年级的教育）杰出教育家的研究，从城市高危社区到农村贫穷乡镇，他们在最艰苦的条件下领导K-12学校迈向高水平。这些K-12学校的领导者不断自我革新以适应不同的职能要求，日复一日，年复一年。许多人就是通过独处的时间来进行思考和充电。

其中一所小学的学生都是来自附近一个犯罪频发社区，这所学校的校长每天早上进学校前，都会创造一段私人时间，也就是坐在自己的车里。只要条件允许，她都会特意早到几分钟，就是为了留出独处的时间。

本书作者非常了不起地收集了多个故事，这些案例都证明了领导力的关键在于两件事。一是系统性地规划独处的时间。我们每人每天都是有24小时，这些时间多半会被琐事消耗，除非你刻意规划出独处的时间，在你的日程中嵌入一些“白色空间”。白色空间并不意味着放假，只是代表没有计划做的事。就像在河里放石块一样，如果你非要等河流停止流动后才去放石块，那么肯定永远都放不了。不如就在流动的河流中扔块石头，让水流绕着石头流动。这就是白色空间，是你自己规划出的时间，这段时间和其他安排一样重要。二是发现计划之外的独处机会并抓住这些机会。这些机会可能会产生始料未及的人生转变，将你拉出生活的纷纷扰扰，也可能是显得平凡无奇的一些人生片段。被困在拥堵的路上或航班突然晚点，你会做什么？开会前偶得20分钟闲暇，你会怎么做？清早比别人起得早或深夜醒来，你怎么办？你是抓住机会享受安静的独处时光，还是选择逃避？

我敬佩那些将所写运用于自己领导者生涯的作者。9·11事件后，迈克尔·欧文被派往作战区担任情报官，负责处理情报，这些情报性命攸

关且对任务能否完成至关重要。“信息量多得令人眼花缭乱，有数据、信号、情报报告、从别人那儿打听到的消息，等等。我必须找个地方一个人静静思考。”一次他告诉我，“所以我就去外面，在38度的高温下长跑，沿着铁丝网围住的三英里跑道一圈圈跑。跑道是我能找到的可以让自己静静思考、理清思路的地方。”在一次关键时刻，欧文理清了思绪，即使和上级军官意见相左，也能鼓起勇气坚持己见。最终大家被他说服，而且接下来的事实也证明他是正确的，任务成功率大大增加。

艾森豪威尔将军看透了领导力的本质，他认为领导他人是一门艺术，是一门让他人心甘情愿地完成你认为必须要完成的事的艺术。真正伟大的领导者为什么与众不同？秘密不在于性格，而在于领导者以既虚怀若谷又意志坚定的态度献身于超越了个人所追求的伟大事业。这是一种突出的品质，在关于优秀到卓越的研究中，我们给它起个名字叫“五级领导力”（Level 5 Leadership）。独处帮助我们弄清楚了必须要做哪些事，并给予我们坚持下去的勇气，只有这样，五级领导力的种子才能生根发芽、开花结果。领导这种行为堪称壮举，不需要鲁莽逞强而需要淡定的心态和清晰的头脑。

我们生活的时代充满了纷纷扰扰、噪音和干扰，到处都是闹哄哄的。电子邮件、短信、有线新闻、广告、手机、会议、无线网络连接、社交媒体帖子等等，而且在你读这本书的时候新的侵扰形式也在不断被创造出来。如果说从优秀到卓越的第一步不在于你要做什么，而在于你是谁，那么你该在什么时候用什么办法去远离喧嚣，找到目标，然后集中力量追求目标呢？

本书说明为什么追寻优秀者必须自律，创造出适合安静思考的空间来理清思路，并拿出勇气坚持有条不紊的行动。这一点对当下的我们比过去任何时候都重要，否则我们只有到年末才幡然醒悟这一年重要的事情也没做，一年年时光飞逝，而我们一直在做无用功。所以静下心来待一会儿，读读这本书，努力修炼独处之道吧。

吉姆·柯林斯（Jim Collins）  
科罗拉多州，博尔德市

## 引言

### 每个人都是独立的个体

---

御人者必先御己，这是本书的主旨。

关于领导力，德怀特·艾森豪威尔（Dwight Eisenhower）是这么定义的：“是让他人心甘情愿完成你想让他们完成的事的艺术。”但这并不是说领导力就等同于用人，任何人包括领导者都必须承认每个人都是独立的个体，也就是说要让他人把你设立的目标当成他们自己的目标一样，这是非常困难的。要做到这一点，你得首先明确你的目标，即使会有巨大的压力迫使你退缩，你的思路也要非常清晰，信念十分坚定，只有这样才能够坚持下去。那么要如何获得清晰的思路、坚定的信念，以及在逆境中坚持下去的道德勇气呢？人们通常不会把这个问题的答案同领导力联系起来，而这个答案就是独处。

从这个意义上来说，独处不仅仅意味着远离人群或走进自然，虽然对某些人来说可能如此。这里说的“独处”可以是独坐在餐厅，也可以是在雷尼尔山（Mount Rainier）避静。这不是一个客观的概念，而具有主观性。其实就是一种主观的心境，将自己的思维与他人的思维隔绝，独立思考问题的解决。这种隔绝通常可以像梭罗（Thoreau）或长跑者那样的方式长时间维持，也可以是断断续续的，比如读一会儿书——当然书中所述皆为他人所想——然后停一会儿想想一段话的意思。但在隔绝时段前后你做的事情必须要让你的注意力集中而不是分散。

对于有些人来说，独处好比一项需要努力才能完成的工作。不是那种假装的工作，比如啪嗒啪嗒敲敲键盘回复一封午餐邀请邮件，或上网的时候皱皱眉头。领导者的独处是富有成效的，意味着领导者是在有目的地运用独处的时间，脑海中有清晰的目标。在富有成效的独处状态



下，你的大脑不停运转——不是被动消极地，而是主动积极地，就像你调动一块大肌肉一样——在你将脑海中的信息条分缕析、整理合成的时候。

一旦你成功在独处中保持大脑运转——如果你切实做了那么通常都会成功——你将能够洞穿问题的本质，甚至更有远见，你的思想和心灵将息息相通，眼界更加清晰，精神备受鼓舞，从而形成坚定的信念。这种信念就是领导力的基石。

因为真正的领导者意味着你要选择那条更艰难的道路。容易的路有很多：前人走过的，都畅通无阻——以官僚主义为藩篱的，无须苦苦探索，只需顺着走；爱听手下好话的人，谄媚者招摇而过。不走其中任何一条路需要深思熟虑和坚定的意志，不是因为放弃了这几条看上去显然正确的路，而是因为离经叛道必然会遭遇某些后果。

挑战传统的领导者必将遭受顽固派的反对，他们会试图从道德上强迫他，如果不行就猛烈抨击他。而挑战官僚主义的领导者通常会遭受更加严酷的对待，因为官僚主义的机器一有机会就会像坦克一样从他身上无情碾过。做出不受待见的决定的领导者必须甘愿承受这种决定所带来的后果，至少在一段时间内。

事实上没有人会仅仅为了自身利益而去遭这些罪。领导者愿意承担后果是为了实现伟大理想——发自内心的理想。这时候就需要独处了。独处让人思路清晰，让人意识到容易之路非正确之路。独处使思想和心灵融合，让领导者内心产生强大的信念，而这反过来会给予领导者勇于承担后果而不是循规蹈矩的道德勇气。

此外，这些后果都只是在我们征程的后方。而前方等待我们的是面临传统意义上的逆境，如目标执行过程中痛苦的代价、挫折和错误，出师不利甚至屡战屡败。内心空洞的领导者会在狂风暴雨中崩溃，用独处武装自己的领导者才能屹立不倒。

所有这些都表明，如今领导力的根基已经岌岌可危。如果说独处的一个要素是精神上与世隔绝，那么与之相对的就是卷入尘嚣，而今天领导者在精神上比以往任何时候都容易受到侵扰。这一点几乎无须解释：电子邮件、短信、推特等，更不用说互联网本身，这些媒介不断向领导者（以及几乎所有人）大量输送他人的想法。当然这种现象也能带来好处，一些信息可以说是有益的，但本书重点要说的是，我们如今应当得

到更多的隔绝空间，领导者尤其如此。

在现实社会中，我们所接收到的信息大部分在本质上都是肤浅的，比如在哪见面、吃什么、买什么的信息，或是在不同时间得到的支离破碎的想法，这些想法本该至少得到整理，起码要变得连续、完整。这些接收到的信息如同上千个小矮人一样，密密麻麻、遍地都是，只会分散、束缚我们的注意力，让我们只关注浅薄的思想。我们的心灵一样深受其害——不再挖掘汲取灵感的源泉。严谨的思维很少能从吃饭或开车时发的短信中得到培养。对这些接收到的信息进行回应就像打无数只苍蝇一样，从中根本无法产生思考和灵感，因为思想和心灵会因此而僵化。

另一个问题和我们今天用来沟通的手段无关，而和方式有关。如今这样的现象俯拾皆是：沟通的时候喊叫而不是交谈，争辩而不是倾听，一听到批评就反驳而不是停下来想想有没有道理。我们的文化没有越来越高尚，反而越来越高傲。既美丽又得体叫作优雅，本就脆弱，却仍在粗鲁中消耗殆尽。但独处的力量仍能释放优雅，通常也能产生高尚的情操。林肯、丘吉尔、马丁·路德·金（Martin Luther King）等历史人物的例子说明，高尚的领袖也是得力的，能够激励而非煽动追随者，并让他们投身于造福大家的事业。

这些问题都是可以解决的。过去，领导者在不知不觉中运用了独处的力量，而在今天却需要有意地让自己处在独处的环境中。其中一个解决之道就是自律，通过自律来让自己不受侵扰，退出喧嚣，完完全全远离世俗的窥探。这也需要远超常人的道德勇气，因为在今天看来这绝对是种离经叛道的行为。另一个解决之道则是必须首先采取的，那就是要增强意识，明白我们在轻易接触到纷繁信息的同时内心缺失了什么，并且认识到这种缺失所带来的弊端不利于领导力的发挥。

本书旨在让独自思考的力量重新得到应有的重视。

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

《内向思考》.pdf

请登录 <https://shgis.com/post/592.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

