

在日本，一个**地产开发商**，如何在经济逆境中获得**生机**
在南非，一个**铂金矿场**，如何在一年内将安全率提高57%
这些都是我们亲身经历的**真实案例**，答案就在突破的三大法则

the three laws of
performance
rewriting the future of
your organization and your life

赢在转念间

突破的三大法则

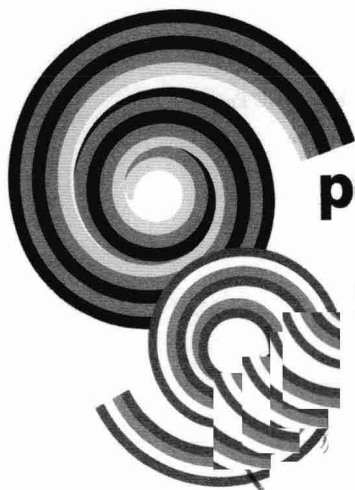
[美] 史蒂夫·扎福 戴夫·洛根◎著
杨雪剑 段鹏◎译

如果您想获得一种行之有效的方式
改变默认的未来，领导团队提高业绩
这本书会让您受益匪浅

来自 | “身着西装的禅宗大师” 史蒂夫·扎福
“财富500强先生” 戴夫·洛根



中信出版社 · CHINACITICPRESS



the three laws of
performance
rewriting the future of
your organization and your life

赢在转念间

突破的三大法则

[美] 史蒂夫·扎福 戴夫·洛根 著
杨雪剑 段鹏 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在转念间: 突破的三大法则/[美] 扎福, [美] 洛根著; 杨雪剑, 段鹏译. —北京: 中信出版社, 2010.3

书名原文: The Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life
ISBN 978-7-5086-1900-2

I. 赢… II. ①扎…②洛…③杨…④段… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 018002 号

Copyright © 2009 by Steve Zaffron and Dave Logan.

Simplified Chinese translation Copyright © 2010 by China CITIC Press

All Rights Reserved. This translation published under license

赢在转念间: 突破的三大法则

YING ZAI ZHUANNIAN JIAN TUPO DE SANDA FAZE

著 者: [美] 史蒂夫·扎福 戴夫·洛根

译 者: 杨雪剑 段 鹏

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7 字 数: 161 千字

版 次: 2010 年 4 月第 1 版 印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-2008

书 号: ISBN 978-7-5086-1900-2/F · 1893

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

赞 誉

“这个世界需要这本书，它如宝石一般珍贵。书中的理念和故事让那些为成功搭建平台的领导者们献出了一份珍宝。”

保罗·费尔曼，锐步国际公司创始人

“我缔造了一家快速发展的上市公司，同时也亲身体会到这本书所蕴含的精髓。我将我的成功归功于这些精髓。在我们意识到公司遇到瓶颈时，我们便会应用本书所提供的方法，创建多功能的团队来开创令人兴奋且井然有序的未来，并取得了前所未有的商业成就。”

奇普·威尔逊，露露柠檬创始人

“这本书论据准确，它清晰地告诉我们什么样的人和组织可以推动这个世界进步的车轮。这本书为各个阶层的领导者点燃了希望。”

杰克·康菲尔德，《成功原理》和《心灵鸡汤》系列丛书的合著者

“我愿意邀请所有读者，向所有不熟悉甚至看上去有些奇怪的人事及组织事务的处理方法敞开思路。要学的东西很多，但收获会很丰厚。”

迈克尔·延森，横跨经济学和公司财务与治理领域的大师

“对身处领导岗位或有志于领导岗位的人，这部书十分值得一读。将其作为相关经验的纲领，这部书当之无愧。”

鲍勃·里德爵士，壳牌公司前董事长兼首席执行官

“在安东尼·罗宾公司，我们为在工作中获得巅峰业绩和在生活中取得

理想成果的人提供了丰厚的奖励。这本书所阐释的那些法则，让公司、组织和个人更有可能创造出前所未有的成就。书中的概念很先进，并充满智慧。”

山姆·乔治，安东尼·罗宾财产公司 CEO 及董事长

“这是一部神奇之书。它包含了我在巴西最大电信公司泰力玛 (Telemar) 管理 15 000 名员工采用的所有方法和实践过程的原理。在开始这个历程一年后，公司成功地进入了一个高速发展并具有可观经济效益的新市场。我认为，如果没有书中这些理论的支持，我们就不会有如此快速的进步。这是我生命中最让我欢欣鼓舞的奇遇。”

玛西亚·罗泽，泰力玛电信前 CEO

“通过运用《突破的三大法则》，我发现我生命的每个部分都在转变。在业务上、运动上、人际关系上，我都可以改写我的未来，从而让我的人生充满无限的可能性。”

娜塔莉·库克，2000 年悉尼奥运会沙滩排球冠军

“史蒂夫·扎福和戴夫·洛根创作了一部经典，展示了涓涓溪流汇成的河流变成坚冰时，公司和个人应该如何面对这种转变。如果你只是碌碌无为，对外界漠不关心，那么这本书对你毫无用处。但是如果你渴望创造自己的未来，那么书中的真实事例和清澈透明的解释会让他们的经验成为你接近理想的阶梯。知道我为什么晓得这些吗？是我在中国 16 年孤独的牢狱生涯和最后好莱坞式的美满结局让我明白这一切。我用行动诠释了书中的理论——改变默认的未来，创造自己的命运。它真的实现了！”

李敦白，“李敦白有限公司”创始人，中美商业关系顾问

《红幕后的洋人·李敦白回忆录》作者

“这本书将故事和路径完美地结合到一起，它揭示了一条可以改变商业和社会的实用之路。我真心推荐您看看这本书。”

彼得·布洛克，《社会：财富结构》作者

“在这部引人思考的著作中，史蒂夫·扎福和戴夫·洛根讲述了领导者如何通过了解管理个人行为及组织成果的基本原则来进行自我提高。如果您想获得一种行之有效的方式来掌握命运，领导团队，那么这本书会让您受益无穷。”

马克·祖潘，罗切斯特大学西蒙商学院教授

“这本书揭示了生活的真实规律，同时让我们看到了事情的整体面貌，从而避免如盲人摸象一样茫然无助。书中的内容保证会以一种意想不到但真实可靠的方式助你提高工作效能。有人突然感觉自己找到了解释生活密码的钥匙，并且要和人分享，那个人就是作者”。

罗莎蒙德·詹达，《可能性的艺术》合著者

“《突破的三大法则》让我们了解如何成为一个正直的人和一个优秀的领导者。使用书里面的原则，你会发现自己的领域将无限扩大”

理查德·V·德·莫德，荷兰鹿特丹伊拉斯姆斯大学教授

“在工作一天后，您也许想使用六希格玛管理理论来解决问题，但你的执行能力不取决于那些技术工具，而是那些知道应该这样做而且正在这样做的人。这本书将帮助您了解并尊重语言的力量，并教您如何将它们转化为与人沟通及改善业务的工具。”

迈克·卜内尔，《精益六希格玛案例》(*Leaning in to Six Sigma*) 合著者

CS 国际 LP 领袖行动培训公司董事长兼 CEO

“《突破的三大法则》将会为您的组织、员工和您自己改变未来。通过从更深层次、实用角度和哲学思想剖析人的概念，并结合广泛的事例和实践经验，这本书具有了非凡的能力，可以揭示决定成败的秘密。我的个人经验是，这本书的理念不仅能为你产生史无前例的机会，还能创造出激情和快乐。”

杰普·温特，荷兰阿姆斯特丹大学国际公司法教授，

荷兰最大律师公司合伙人

“关于人的良好表现，《突破的三大法则》是一部让领导者了解手下、组织和本人的秘笈。读完这本书，你就会知道如何打开群众力量的大门。”

加里·瑞兹，WD-40 公司董事长兼 CEO

序 一

2009年，我接受哈佛大学商学院迈克尔·延森教授邀请，作为特邀嘉宾参加了在荷兰鹿特丹大学举办的首届欧洲吉森领导力研讨会。很巧，史蒂夫是其中一位主讲人。在会议期间，史蒂夫送给我一本他和戴夫合著的《赢在转念间：突破的三大法则》一书的英文版，我们进行了几次关于脑科学、开发潜能、提高表现和业绩等专题的讨论和会谈。我意识到，多年来，作为凡拓集团的首席执行官，史蒂夫一直专注于促进企业和个人改变，以及提高个人表现和生活品质方面的工作，并积累了丰富而深厚的培训经验。

《赢在转念间：突破的三大法则》一书是他多年实践的心得，他综合了脑科学、语言学、组织理论以及复杂系统的理论和方法，提出了突破的三大法则，其核心思想是：人们如何思考与行动及环境对他们产生的作用紧密相关；语言是其中一个重要工具，基于未来的语言可以改变环境对人们的作用和影响；理解和实践这些法则可以帮助我们产生深刻的转变，并能将其有效应用在生活和工作的各个方面。

本节在组织和领导力领域提出的观点比较新颖，读者在阅读本书时需要反复认真思考：为什么这些法则有这么大的作用和效果？其潜在的机理是什么？等等。

从脑科学和系统科学的角度可以这样理解，语言是思维的外化，每个人的思维（包括伴随的情感）本质上都可称做是一种内心的语言，它们经过长期不断的重复会逐渐固化，并最终成为在我们的经验中将要发生的事情——书中所称的“默认未来”。默认未来包括我们的期待、恐惧、希望和幻想，其本质上都基于我们过去的经历，这些经历和体验，形成了我们对现在和将来的相对固定的看法、观念和行动模式。令人惊奇的是，这种内心的声音、语言、信念和行动模式，往往没有被我们清楚地意识到和认真地思考过，反而形成了对未来产生巨大作用的潜在力量。通过语言的重新构建（书中称之为“基于未来的语言”或生成性语言），人们可以创造新未来、构建愿景以及消除阻碍我们预见未来的障碍。这个过程实际上是改变了“人与环境相互作用”的方式，进而影响了未来发生的方式甚至结果。

可以说，本书是为塑造未来的个人和组织而诞生的，实践本书的理论和方法会提升个人的意识维度和组织的团体动力，有助于产生积极、和谐、有创造力和自主性的个人和企业。

唐一源

大连理工大学神经信息学研究所所长、教授、博士生导师
中国科技大学研究生院管理学院社会与组织行为中心教授

编辑手记

这些人完成了不可能的组织转型任务，他们体内一定有盖茨比（Jay Gatsby）的基因。菲茨杰拉德笔下的盖茨比是我们精神的化身，他用自己“对生活许诺的激情”诠释了变革的意义。在接近半个世纪的时间里，我一直在思考这个问题。有时候我感觉它只是一种虚无缥缈的追求，或者用更有希望的心态看待的话，那它是西西弗斯（无法完成）式的任务；历史上有很多个这样的事例，如同神话中的宙斯用他残酷的哄骗让我们轻易相信道德的存在一样，我们总是不遗余力地寻找着乌托邦。当我迷茫之时恰好有一本书悄然出现，它让遗失的激情终于达到沸点，这就是史蒂夫和洛根合著的书，我惊喜地发现他们确实取得了成就。

几年前，在圣摩尼卡一个幽静的饭店里，我第一次听到他们的想法。我带着疑问和好奇倾听着他们的诉说，那晚让我难忘的便是他们的激情：要将各学科的知识整合到一起，创造一个全新的概念，包括头脑科学、语言学、组织理论以及复杂的系统，并带有人类和组织行为最根本的法则，这个法则可以将我们带到一

个生动并且深刻的转变当中。真是闻所未闻。他们的想法驱散了我所有的疑虑，所以我邀请他们写作一本书。他们所说的话对我影响很大，但我需要的不仅是语言上的承诺。那一晚我们都开怀畅饮，而那一晚距今已经5年了。

从那以后，我开始和史蒂夫还有戴夫合作，对每个提纲进行回顾。这个过程有时就像在攀山越岭或者漂洋过海一样起伏不定，每整理一个提纲，我都心绪难平。我不只是为这本作品接生，我还是它的教父。

我认为这本书是近些年所著的最重要的作品，这里的理念远远超越了我们在其他商业类书籍中所能得到的知识。这里没有明确具体的提示、工具或者步骤，但却指出了支配着个人、团体及组织行为的法则。这本书是未来一代为实现理想而奋斗的智囊，但却没有华而不实的吹嘘。书中的故事都不是普通的商业案例，而是那些让个人和集体发挥最大潜能的组织成功的案例。这些组织都不是只注重利益的公司，而是从各方面看都堪称世界上最优秀的企业。如果组织的领导者认真品读这部书和书中提供的方法，他们一定会获益匪浅。

通读这本书，读者得到的帮助会远比我与史蒂夫和戴夫的谈话收获更多。读者可以停下来细细品味其中的道理，还可以把书放下，与其他人谈论读后感，然后再继续阅读。我发现书中的事例就像电影，且是能一针见血指出问题实质的电影。我一直在回味着书中丰富多彩的文化和景象，回忆着那些努力创造新未来并最终成功的公司和个人。对我来说，最惊奇、看似最不可能却又最振奋人心的部分是探访龙茗铂业公司的经历。在这些年里，每次读起这个故事的各个版本，我都会有新的感受，从中我更能确

定一个组织会是什么样，且应该是什么样。

第五章是关于无为而治的组织，这一章很有哲理。它描绘了一幅画卷，说明了一个组织的未来应该是什么样的，在画卷里，组织本身变成了世界的领导。这一章里面有丰富的事例，我希望商业界的领导者们能细细品读。

在即将步入 21 世纪中期的这一关键时刻，商界的领导者们应该问一问自己，你所在的商业领域和整个组织要对这个社会产生什么影响。从目前情况看，未来不是十分乐观。但这本书是未来一代为实现理想而奋斗的智囊，绝没有虚无缥缈的吹嘘，认真阅读，你会收获良多。

沃伦·本尼斯

2008 年 12 月

序 二

我从不怀疑史蒂夫和戴夫的专业知识所呈现出的理念、特征和方法，我相信它们一定会对这个世界产生深远的影响。我非常荣幸被邀请为这部书写序。

一接触到这些理念，我便知道它对读者会产生多么大的影响。我被当中大量深刻、恰当、实用的事例所深深吸引，并相信它们真的能改变未来。但是从我的世界观来看，我不能理解这种神奇的影响是如何起作用的。所以我花费了大量时间和精力将我本人的思想、经历与书中所列举的事例相结合，并试图看清它们是不是具有普遍性。这不是个容易的工作，但这本书却向这个目标迈出了坚实的一步，所以我再次对此表示祝贺！

先前我曾经联系过史蒂夫，为了找到最根本的理论基础以及掌握他们那种可以影响个人和组织状态的力量，我现在正致力于这方面的研究。1997 年我在哈佛商学院教师协会工作时四处碰壁，我本想显得强硬，但却总是事与愿违。我向史蒂夫求助，他慷慨地答应与我和我的团队一起工作。虽然仅在一起工作两天（期间他的任务在我们看来根本无法完成），但我们已团结一心，

坦诚相待，成为真正得到 HBS^① 认可的协会。史蒂夫可以称得上是我的老师、顾问、伙伴、同事，对此我深表感谢。

多年来，史蒂夫坚持记录、设计并执行那些可以提高团队动力的方法，同时他的智慧确实能将 HBS 的组织和市场纳入到他当时的研究范围。除了见证他成功处理我的团队关系之外，我还有幸与史蒂夫在其他理论研究和实践中合作进行计划的设计和实施，他是一位名副其实的大师。

我通过巴巴多斯集团（见作者笔记）的介绍与戴夫相识。戴夫在研究和设计组织变化及整合计划方面颇有建树，我曾有幸和他合作完成一家跨国公司转型发展的计划暨执行会议的工作，我对戴夫可以一眼看到事情核心问题的能力深感钦佩。现在我还经常想起，在我面临困难时是戴夫引导我走上一条快速改善形势的道路，戴夫也是一位大师。

在这里，巴巴多斯集团还有很多成员值得一提，尤其是沃纳·埃哈尔，他是将这些思想大师汇聚到一处的催化剂。我对这些谈话所施加予我个人及这部书的影响深表感谢。

我愿意邀请所有读者，向所有不熟悉甚至奇怪的人事及组织事务的处理方法敞开思路。要学的东西会有很多，但收获会很丰沛。

迈克尔·延森

① Harvard Business School，美国哈佛商学院。

作者手记

这本书出自一对绝佳组合之手，而且如果没有那些杰出团队和个人的加入，便不可能完成这部作品。

史蒂夫被人称做“商业界的禅师”，而戴夫的别称是“财富500强企业的心灵导师”。20世纪60年代史蒂夫正处于受教育时期，他从正规学校和芝加哥的街道上吸取了各种知识的养分。大约在此时，戴夫也出生了。

在不同的人生道路上，我们都对一个相同的问题产生了兴趣：如果想要创造超过个人能力范围的成就，人们应该如何去做？

史蒂夫在30年前就开始思考这个问题，因为当时他遇到EST的创始人和转型理论及实践的奠基人沃纳·埃哈尔（Werner Erhard）先生。今天，史蒂夫是凡拓集团的CEO，与集团超过10万的员工精诚合作，书写着商业的传奇。同时，他还是公司的执行董事及凡拓集团兰德马克教学有限公司（Landmark Education）的董事会成员，并对该公司的发展产生了无法替代的作用。今天该公司已经培养出了超过100万的毕业生。

戴夫的经历有所不同。他先是担任南加州大学马歇尔商学院的副教授，然后成为学院历史上最年轻的副系主任，接着他的志向是为商业工作扮演更直接的角色。今天，戴夫在商学院授课的同时，还是财富 500 强企业的咨询公司——文化同步管理咨询公司的重要合作伙伴。

我们第一次会面是在 10 年前，当时戴夫邀请史蒂夫到他的商业专业课堂演讲。在第一次会面中，戴夫说他计划写一个案例研究，而这部作品恰好说明了史蒂夫构想的公司转型理论。在这份案例研究不断刷新销售记录后，我们意识到大家对这种知识的需求远远超过我们的想像。

与此同时，我们组织了由学者、公司执行人员和顾问组成的团队来探讨个人和集团转型的影响。这个小组便是后来著名的巴巴多斯集团（Barbados Group），是用第一次会议的地点命名的。他们研究了行为超出预期的情况，探讨了这些惊人结果背后的理论。在工作中，小组成员回顾了很多范例，包括头脑科学、语言学、复杂的适应系统、哲学和其他的定律及 EST 与兰德马克教学有限公司一些理念。在这种探究过程中，一种新的行为模式诞生了。

在这几年的发展过程中，巴巴多斯集团感到应该让更多读者和人群了解这些理念，而这本书便是这个想法的第一步。

导言 重写未来的力量



在我们的职业生涯中，每当有问题出现时，我们都难以决定先处理哪个部分。先着手削减成本？还是鼓舞员工士气？或者应该先考虑改善进程？

在个人生活中，我们同样面临两难的抉择——首先解决哪个问题？下决心改善家庭财政状况，还是让婚姻更美满？减轻十磅体重，还是花更多时间陪孩子？

乐观者说：放眼望去，到处是机遇。悲观者则说：哪里都是一团糟，而且无论我们努力修理好多少个部件，但每个系统却都好像是为了变得更糟糕才被精心设计出来的。

我们选择要处理的问题，结果要么成功，要么失败。失败的话，我们的问题清单上将多一个“挫败感”；成功的话，新问题会立刻蹦出来取代旧问题，于是问题的解决办法反而会成为下一个问题：我们的部门预算削减了 10%，于是我们的明星员工沮丧地离职，因为他们认为重要的项目缺少支持；我们把烟戒了，却长了 10 磅肉；我们去健身房减肥，家人却埋怨我们在家的时间太少；我们花更多时间待在家里，老板却又抱怨我们工作做少

了；预算一超支，马上就考虑什么时候炒负担不起的下一个员工的鱿鱼；而我们还没回过味儿，太重的压力已经让我们烟瘾复发。

我们为之奋斗的系统——公司、资产、健康、个人生活——似乎是一个破旧的内胎。当我们刚补好一个破洞，正要往里面打气时，其他地方又裂开了。

人们倾其一生将改进的方法做到极致——更多、更好、更与众不同和更快。但使用这种方法行事的话，似乎很多问题都无从解决。

法国有句谚语是：越想变，越是老样子。为什么会这样呢？

设想一家公司没能完成它的财务目标，产品也卖不动。写字楼里坐着沮丧的人，他们还把郁闷的情绪带回家。于是，不满不仅充斥着家庭生活，还从雇员的孩子那里传到了学校和社区。如果我们试图用修修补补的方式解决问题，我们就可能永远无法走出公司的死胡同：刚想开发新产品，却发现投资者已经撤资；正准备研究财务报表，却发现竞争对手已经开发出了新产品，并已远远地把我们甩在了后面。

解决问题通常得不到我们期望的结果，原因在于：我们对事情的认识总是仅仅流于表面，我们触摸不到内在的机制，这才是问题的关键所在。

对应任何“问题”，都有一个关于它的已经写好的未来。这个未来包括人们的设想、希望、恐惧、退缩、愤世嫉俗，以及从以往经验中得到的“教训”。尽管人们几乎从来不会谈及这个未来，但它是人们设法创造改变的环境。

如果你走进上文所描述的公司里，听到员工在谈论未来，他们可能会说出下面这些话：我们陷入了公司的权力纷争之中，因