

《纽约时报》畅销榜第一名 互联网时代团队管理圣经

部落的力量

从抱怨、推诿、拖延的庸碌之师到充满激情、能量、想象力的非凡团队

[美] 戴夫·洛根 约翰·金 海丽·费·莱特◎著 张卉◎译

Dave Logan

John King

Halee Fischer-Wright

TRIBAL LEADERSHIP

014058049

F272
502

部落的力量

从抱怨、推诿、拖延的庸碌之师到充满激情、能量、
想象力的非凡团队

[美] 戴夫·洛根 约翰·金 海丽·费·莱特◎著 张卉◎译
Dave Logan John King Halee Fischer-Wright

TRIBAL
LEADERSHIP

图书馆



北航

C1745642

中国华侨出版社

F 272
502

图书在版编目 (CIP) 数据

部落的力量 / (美) 洛根, (美) 金, (美) 莱特著;
张卉译. —北京: 中国华侨出版社, 2014. 5
ISBN 978-7-5113-4614-8

I. ①部… II. ①洛… ②金… ③莱… ④张… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第105859号

TRIBAL LEADERSHIP: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization
BY Dave Logan, John King and Halee Fischer-Wright
Copyright © 2008 by Dave Logan and John King.
Published by arrangement with Harper Business, an imprint of Harper Collins
Publishers
All Rights Reserved.

Simplified Chinese edition copyright © 2014 by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

版权登记号: 图字01—2014—2629

部落的力量

著 者: [美] 戴夫·洛根 约翰·金 海丽·费·莱特
译 者: 张 卉
出 版 人: 方 鸣
责任编辑: 付改兰
装帧设计: 红杉林文化
经 销: 新华书店
开 本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 18 字数: 215千字
印 刷: 北京慧美印刷有限公司
版 次: 2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5113-4614-8
定 价: 49.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成大厦3层 邮编: 100028
法律顾问: 陈鹰律师事务所
发 行 部: (010) 82068999 传真: (010) 82069000
网 址: www.oveaschin.com
E-mail: oveaschin@sina.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336



BLACK SWAN 黑天鹅图书

..... 为 人 生 提 供 领 跑 世 界 的 力 量

BLACK SWAN



本书献给部落领袖们，
商业世界的未来在他们身上。



《部落的力量》得到的赞誉

关于怎么构建强大的企业文化，本书提供了令人信服的路线图。

——**乔尔·彼得森**，捷蓝航空董事长，Peterson Partners创始人

关于如何交流并取得成功，《部落的力量》提出了极有洞察力的观点。

——**约翰·W. 范宁**，Napster公司的创始人兼CEO，

NetCapital董事长

组织管理、个人职业生涯，乃至日常生活，这本书都给出了绝佳的路线图。

——**雷德·霍夫曼**，LinkedIn联合创始人

有史以来写得最好的一本书，既鼓舞人心，又方便实用。

——**切普·康利**，生活之乐旅馆创始人，《巅峰》作者

关于如何大幅提高组织效率，《部落的力量》给出了完美答案，最重要的是，我们的员工都非常喜欢它！

——**拉斐尔·帕斯特**，伟事达国际有限公司董事会主席兼CEO

强烈推荐《部落的力量》，因为关于最优秀团队的成功之道，本书进

行了完美的诠释。

——吉姆·克里夫顿，盖洛普机构董事长兼CEO

显然，对于每一个研究组织行为学的人而言，这本书都是必读书。

——肯·布兰查德，《一分钟经理人》和《以爱领导》合著者之一

在相当长的一段时间内，这将会是组织动力学领域最通透和最独特的一本书。

——《列克星敦商业杂志》

我已经为自己的团队订购了一批书。事实上，我团队的每一个人我都送了这本书。我强烈建议你也这么做。

——基思·法拉齐，《不要一个人吃饭》和《谁支持你》的作者

对于洞察企业组织的内部构造而言，本书是绝佳的透视镜。

——《环球邮报》

这显然是管理学领域一本极为重要的经典书，对于如何利用领导力和建立高效成功的组织有非常有价值的见解。

——罗伯特·马格里斯，医学博士，医疗保健合伙公司CEO

在企业文化转型方面，这是这么多年以来我读过的最好的一本书——也许永远都是最好的。

——马克·格尔斯顿，快速公司的“前沿”专栏作家，

《摆脱你的工作坏习惯》作者

本书提供了完美处方，去拯救那些对未来生活缺乏热情的人。

——吉姆·科普兰，德勤华永前CEO

本书改变了我的想法和习惯，它是各类机构领袖不可不读的一本书。

——巴尼佩尔博士，Powerset公司联合创始人、前CEO，
微软公司合伙人兼搜索战略家

通过阅读《部落的力量》，我们了解了如何建立一个拥有扎实文化的组织。

——艾特·金思勒，金思勒公司创始人、CEO

这是一本重要的书，它改变了我对组织的思考方式。

——迈克尔·C. 詹森，哈佛商学院、
杰西·伊西斯特劳斯学院工商管理教授

本书为领导力和领袖与团体之间如何互相影响，点燃了一盏明灯。他们的思考无疑能帮你的组织从优秀走向卓越。

——罗克珊·斯皮勒特，美国“男孩女孩”俱乐部总裁

这是每一位组织行为学、沟通学和领导力发展课程的学生都必须阅读的一本书。

——塞缪尔·M. 林，亚洲联动公司总裁

《部落的力量》一书所提供的强大知识，非常值得有抱负的领袖们阅读。

——马克·祖潘，罗切斯特大学西蒙商学院院长

《部落的力量》是一本研究透彻、具有极高可读性的书。本书以通俗易懂的语言，向我们展示了一幅转化成卓越经营状态的路线图。作者精确地指出了组织和社会应该如何正确地工作。

——斯科特·M. 什维尔，战略决策科学公司CEO

《部落的力量》将成为新型管理学的一本关键的书籍。

——刘易斯·皮诺，《恶魔咨询学》和《发挥区域》作者，
伦敦经济学院BOX创始人、主席

《部落的力量》是一本迷人的书籍，任何组织的领导人都会发现这一点。对于迅速确定自己的组织在效率阶梯中的位置，本书提供绝佳的方法。

——戴维·L. 嘴兰格将军，美国陆军（已退役），美国有线电视新闻网分析师，罗伯特·麦克米特基金会CEO

作为管理者我们总是希望自己的组织是高能力、高动机、能打胜仗、善打硬仗的团队。除了严谨的管理制度、科学的授权体系、有效果的激励手段，我们更希望通过塑造良好的文化去引领团队前进。当我们的团队真正面临困境，或者表现得不尽如人意的时候，我们又该如何处理呢？作为团队管理者，我们需要不断地问自己，我该如何有效地识别、判断自己的部落正处在哪个文化发展的阶段，我又如何通过管理杠杆进行有效的调整？当我们作了调整又能在哪些地方进行有效的评估？如果您还没有找到答案，那么您不妨翻一翻这本书！

——魏秋立 国美电器高级副总裁

序 一

在近十年中，美捷步（Zappos）迅速成长为一家年销售额超十亿美元的公司，同时在《福布斯》杂志“100家最佳雇主”的名单上不断露脸。很多人认为我们之所以如此成功，主要秘诀就是有回头客和好口碑。虽然我们以专注于向客户提供最好的服务著称，但其实我们最关注的并非客户服务。

公司文化才是我们最看重的。我们认为，一旦形成独特的企业文化，绝大多数事情不用太费心，它们通常会顺其自然地产生——诸如优质的客户服务或建立持久的品牌和生意。很多时候，公司品牌和它的文化只是同一枚硬币的两面而已，在长时间内，它们相辅相成。

无意中阅读到《部落的力量》这本书时，我异常兴奋，因为美捷步自身的发展为这本书提供了一个完美案例，尽管当时我们都是凭直觉行事。在这本书2008年刚出版精装版的时候，我曾见过作者，邀请他们到我们拉斯维加斯总部亲身体验“美捷步文化”，并与之讨论如何将企业文化推进到更高的层次。

在美捷步，我们从试验和错误教训中学到了很多。我很希望《部落的力量》这本书是在美捷步创立之前出版的，这样会让我们

节省很多试错时间。本书所揭示的原则对我们如此重要，以至于我不得不把它当作公司的培训教材。如今，本书中的很多概念和词汇，诸如“三方体系”和“第四阶段行为”已经成为我们企业文化中不可或缺的部分。

在美捷步，我们的目标是建立长期可持续发展的事业，而《部落的力量》这本书为如何实现这样的目标作出了有价值的指导。

无论你们的企业文化是什么样子的，《部落的力量》都会指导和帮助你们进入更高的层次，并逐步提升。

谢家华

《纽约时报》最佳销售排行榜第一书籍《三双鞋》的作者

美捷步公司CEO

序 二

大约五年前，我和后来成为南加州大学副院长的戴夫·洛根共进午餐。他当时还是南加州大学总经理培训项目的领导，提到自己正打算写一本书——主要基于自己的经验，这些经验来自于针对顶级总经理的讲课和咨询。就在甜点被端上来的时候，他突然转过头来问我：“书的读者应该是哪些人呢？”显然这是所有作者应该最先考虑的问题，我建议他针对商务人士。我当时说，他不仅需要写过去的经验，也要多考虑高层未来碰到的问题，比如说，未来五年内什么问题会让这些高层寝食难安。后来，洛根、约翰·金、海丽·费·莱特告诉我，《部落的力量》正是那次吃焦糖布丁激发出来的。他们的这本书夯实了我们对领导力的理解，同时也颠覆了许多传统观念。我必须承认，在五年前，我对戴夫、约翰和海丽的先见之明了解得并不算深入，而如今这本书不仅对于企业界，甚至对于国家而言，都太合时宜了。

这本书揭示了一个普遍存在然而极容易被忽视的事实：有人聚居的地方就有部落。戴夫、约翰和海丽关注的重点正是基于部落形成的领导关系以及部落领袖自身。他们断言：对于如何让管理者从优秀到伟大，并最终成为不朽传奇，部落关系有非常有价值的视

角。领袖建立部落，并带领其不断发展壮大，最终整个部落就如同装上了自动引擎，反作用于部落领袖，推动部落领袖们到达崭新的人生高度——这是他们独自一个人，根本不可能到达的高度。

为了完成这本书，作者们几乎耗费了十年时间，实地研究考察了24个组织里的2.4万人。他们没有使用冰冷的表格，而是用一个个鲜明人物来展示自己的研究成果——这让本书变得有趣而知识量丰富。优秀的部落和平庸的部落的区别在于文化，而部落文化存在不同的阶段——从敌意型到创造历史型。他们的工作解释了为什么有些部落拒绝关于价值观的讨论，而有些部落却不断召开这方面的会议。其中最引人注目的是与安进前CEO戈登·宾德的对话。宾德展现了一个典型的部落领导人应该表现出的样子：他巧妙地建立了企业部落，然后逐渐退出，让别人能够做出惊人的成就。

同时，他们的工作也提出了一些非常有趣的问题：为什么伟大的领袖经常在新的环境里失败？为什么平庸的领袖有时表现得比他们更加优秀？为什么伟大的战略往往失败的次数比成功的多？对于这些问题，作者们的回答是：这些源于领袖与部落之间的关系。伟大的领袖建立伟大的部落，从而取得历史性的成功，而部落本身对于领袖也是心服口服。

两年前，为了我和时任南加州大学校长的史蒂芬·山普共同开设的一门课，我看了一个关于终极领导力项目的视频。为了让萨克拉门托周边经济落后地区的高中生接受州政府领导的培训，一个学生团体发起了募捐活动。当时，约翰·金也参与到了其中。在视频里，他们强调了约翰·金的一段话：“领袖的任何行为，都不能背

离对于个人和部落价值的承诺。”这些学生被深深触动了，他们找到了如何成为自己部落领袖的方法。这本书不仅为组织变革提供了非常有力的方法，更深刻洞察了所有人的内心世界。或者说，正因为它以所有人的内心为依据，才使变革措施更有效果。

沃伦·本尼斯

麻省理工学院博士，“美国领导力之父”

他曾是四任美国总统的顾问团成员

担任过多家《财富》500强企业的顾问

编辑导读

什么是部落

整个商业领域，从来不缺乏新概念。特别是商业繁荣时期，各种新潮概念层出不穷，在当时的环境下，它们似乎都屡试不爽。不过，一旦市场热度衰退，似乎所有的新理念都开始失效，人们又纷纷回归经典。对中国读者而言，部落属于新概念，但对美国人而言，它早已步入经典的行列。“领导力之父”沃伦·本尼斯、zappos CEO 谢家华等企业界大腕对本书推崇备至，NBA 总冠军教头在揭秘自己管理精髓的《11枚戒指》一书中，更是奉这本书为圭臬。

显然部落并不是心血来潮地复古一个死词汇，也不是哗众取宠地拼凑一个新概念。它有着极为真实的内涵，并在现实中发挥着不可替代的作用。在工作领域，如果你从部落的角度重新梳理自己的经历，那么一个全新的思考方向就会出现在你面前。为什么公司留不住优秀员工？为什么很多人总缺乏效率——即使指着鼻子骂了他们？为什么他们总是在背后抱怨，尽管你对他们已经足够好？当你透彻地理解了部落这个概念，就会迅速知道症结所在。

部落是一个极为古老的概念，它的形成极为自然。每天面对相同的环境、相对固定的同事，人们就会形成一个群落。当这个群落产生了某些固定的话题或者语言风格（可能是外人不能理解的隐喻，也可能是极易被辨认的表述方式），部落就产生了。任何一个部落，其本质都是一套语言系统。语言形成了某种边界，我们可以迅速根据语言判断某人是否属于某部落。其他人想融入某部落，首先必须能听懂其他人在说什么，不然就可能有被排斥感。洛根他们认为一个部落的规模在20~150人之间，这就是我们平时能够用语言接触到的人。快速地判断部落的方法，就是查看手机联系人以及邮件联系方式。

就个人而言，语言反映着每个人的心理，所有人的真实想法和感受，都会透过语言表露出来（我们活在语言之中，这个是我们很难控制的）。另一方面，周遭的语言环境又总在影响着我们，当然我们自己的语言也影响着别人。从部落角度而言，语言是构筑交流的工具，也是凝聚人心的框架。

部落与团队

如今的时代，很多事情显然必须依靠团队才能完成。团队的规模以及占有的资源取决于目标，不管这个目标是业绩增长百分比，或者是攻关某一个技术难题。目标的设定取决于决策层，而管理层的职责就是分解目标，并以任务的形式具体化到每一个人头上。任

何人都不是计算机，并不是点击图标他就会自动完成。管理层需要不断督促成员，激发他们更大的活力去把这些任务付诸执行。从这个角度而言，好的团队就是能超额完成目标的团队，好的员工就是有执行力的员工，而好的管理就是有本事管住员工的管理——不管他采取什么方法，不断聚餐、绩效奖励、末位淘汰、训斥辱骂……

没完没了的加班、冗长乏味的培训、可望而不可即的绩效奖励、右耳进左耳出的训斥辱骂……尽管许多管理层为了提高员工执行力绞尽脑汁，但很多时候效果并不明显。业绩的起伏还是与市场景气度高度相关，而团队本身的变化极为有限。

当然也有许多绝对优秀的团队，他们或者总是超额完成目标，或者不断开发出各种新技术。甚至在不景气的时候会主动降薪，以帮助企业化解危机。显然，他们不是怕，而是服管理者。“服”的不仅是措施，更是推行措施的人。

是什么造就了二者的不同——部落！团队的构建是着眼于任务的，部落是自然形成的。但是，一个有执行力的团队，它一定是一个高层次的部落为基础的。

部落文化的5个阶段

洛根等人耗时十余年，致力于搞清楚为什么有的企业极为高效，即使它的目标非常抽象（比如我们要成为行业第一），有的企