



中资海派
经典管理

START WITH WHY

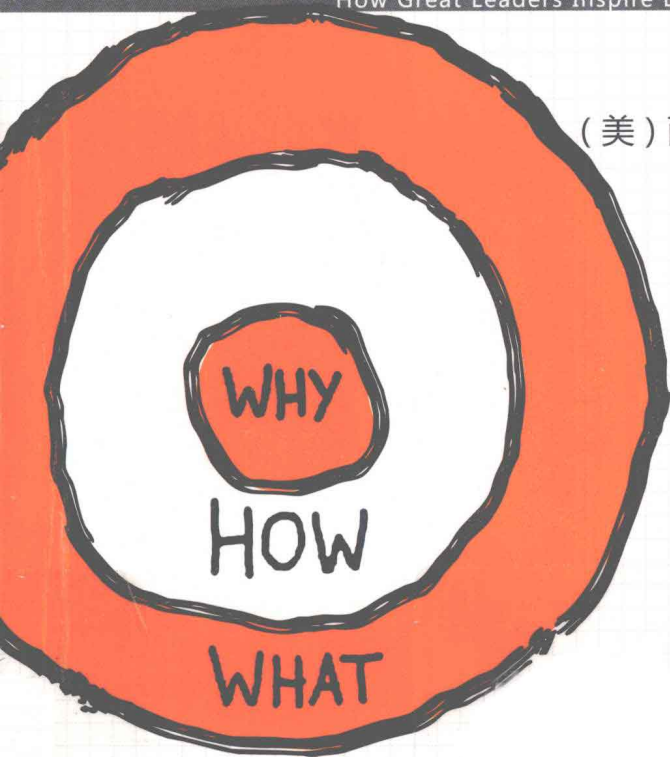
从“为什么”开始

乔布斯让 Apple 红遍世界的黄金圈法则

How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action

(美) 西蒙·斯涅克 (Simon Sinek) © 著

苏西 © 译



伟大的领导者
如何感召每个人都行动？

只有先问“为什么”，
才能拥有别人无法复制的竞争力！

苹果、微软、星巴克、迪斯尼、沃尔玛、大众、本田、丰田、哈雷机车、西南航空等名企创始人

思考，行动和沟通的方式竟然和乔布斯完全一样！



深圳出版发行集团
海天出版社

从“为什么”开始

乔布斯让 Apple 红遍世界的黄金圈法则

(美) 西蒙·斯涅克 (Simon Sinek) 著

苏西译



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

从“为什么”开始：乔布斯让 Apple 红遍世界的黄金圈法则 / (美) 斯涅克著；苏西译。
-- 深圳：海天出版社，2011.7

ISBN 978-7-5507-0136-6

I. 从… II. ①斯…②苏… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ① B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 060108 号

版权登记号 图字：19-2011-030 号

Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action by Simon Sinek
Copyright © 2009 by Simon Sinek
Simplified Chinese Translation copyright © 2011 by **Grand China Publishing House**
Published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc. through
Andrew Numberg Associates International Ltd.
All rights reserved.

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)** 授权海天出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

从“为什么”开始 (CONG WEISHENME KAISHI)

海天出版社出版发行

(地址：深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

订购电话：0755-25970306, 83460397

执行策划：桂 林 黄 河

责任编辑：许全军

责任技编：梁立新

特约编辑：王 丹

版式设计：王若羽

封面设计：安宁书装 王若羽

深圳市鹰达印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

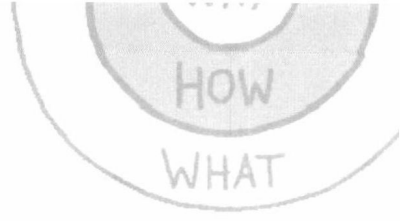
开 本：787×1092mm 1/16 印张：14

字 数：207 千字

定 价：32.00 元

海天版图书版权所有，侵权必究

海天版图书凡有印刷质量问题，请随时向承印厂调换。



致中国读者的信



西蒙·斯涅克 (Simon Sinek)

他为各种政经组织开关于领导力的讲座
他在哥伦比亚大学战略沟通项目中执教

让“中国制造”成为人们购买的理由

未来十年内，中国商业面临的最大机遇就是，为“中国制造”这个词赋予全新的意义。

在当今世界，如果某件产品上贴着“中国制造”的标签，就相当于告诉消费者说，这个生产厂家在制造过程中会追求低成本，或者它的确是个“廉价货”。“中国制造”的当前含义是个于无意中诞生的副产品——这个国家专注于发展经济，而且在一个令美国、日本、欧洲几乎无力与之竞争的层面上展开竞争：价格和数量。

中国的优势在于劳动力、规模化生产以及让美国或欧洲公司难以匹敌的低价。尽管这是个完美又合法的战略，可它是有代价的。很少有人在乎“中国制造”的产品。我所说的“在乎”，不是说人们不喜欢这些东西，而是说大家对这些不像对产自别国的东西那样有感情，好比说意大利。比如，你告诉别人说，你的车子是意大利制造的，你的手袋、家具或衬衫是产自意大利的——单凭“意大利制造”这一条，你和这件产品之间就有了某种关联；比起产自其他地方的产品，这个关联会更牢固一些。

中国的企业完全有能力把“中国制造”赋予全新的含义：用不着担

心服务或质量问题，凭着这个标签，就能唤起消费者的购买欲望。

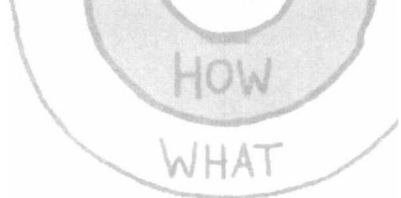
中国企业的机遇就在于，要学会先问“为什么”。

一切从“为什么”出发，不仅能够创造出顾客忠诚度，还能提高生产力、激发创新能力。换句话说，中国的企业不但可以单凭“中国制造”这一条而获得溢价，而且还可以在一个被美、日、德统治的层面上展开竞争——创新力。

这是有先例的。日本就做到了。就在几十年前，“日本制造”这个词还意味着廉价或质量低劣。现在当然今非昔比。感谢索尼这样的公司，如今的“日本制造”成了人们购买的理由。它意味着这件东西品质精美，而且技术先进。

想想看，如果中国能够制造出世界上最创新、最让人爱不释手的产
品，并且依然能够规模化大量生产？换句话说，中国将能够在任何一个
经济层面、与世界上任何一个经济体展开竞争？

这就是“为什么”的力量。这就是在中国目前面临的机遇中让我着
迷的地方。



权威推荐

这本《从“为什么”开始》可谓是我近年来读到的最有用、也最有力度的一本书。它写得简单明了，告诉我们领导者应该如何领导别人。我强力推荐这本书！

——威廉·尤里 (William Ury)
《谈判力》(Getting to Yes) 合著者
哈佛法学院“谈判项目”创始人之一

《从“为什么”开始》让我热血沸腾。它把我们军队里的做事原则变成了适用于任何组织的通行准则；这其中的道理是共通的。这本书可以带领你到达一个从未梦想过的卓越境界。

——查克·霍纳将军 (General Chuck Horner)
沙漠风暴行动空中部队指挥官

《从“为什么”开始》会让你重新思考你的事业。一本好书，一语中的。这本书肯定能给你启发。

——霍华德·帕特南
美国西南航空公司前任 CEO
演讲家，《湍流》(The Winds of Turbulence) 作者

《从“为什么”开始》透彻而有力地指出，伟大的公司和伟大的领导者究竟有哪些独特之处。有太多领导者（还有作家）想要寻找真诚，可他们都找错了地方。而斯涅克带你直击问题的源头。

——波利·拉巴尔（Polly Labarre）
《商业怪杰》（*Mavericks at Work*）合著者

对产品和厂家的忠诚度，取决于客户最真实的情感价值，它存在于买家的头脑中，而不属于卖家。由内而外的“黄金圈”观念的导入，让我们看到了人们在操纵和感召中，因为“天生渴望归属感”的生物本能，会做出自己义无反顾的选择。它颠覆了“产品赢在差异化”的长期说法，提供了新的商业思路和管理思路，令人耳目一新！

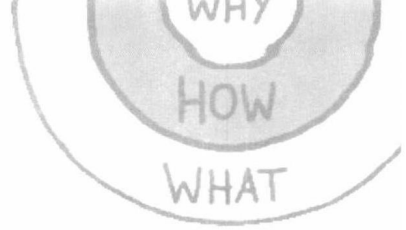
——吴白莉
拜耳医药保健学习发展总监

操纵的危险在于它的确管用，组织一用再用、欲罢不能，但却显得愈发羸弱。人们的追随，并非受到操纵和蛊惑。只有从“为什么”出发，才能真正确保我们在一开始就把事情做对。

——陈奕青
中化管理学院副院长

规律性的“道”，深藏在事物的内核，不问“为什么”，道走不长。本书让我们真正理解“道术合一、通天达地”的内涵。无论个人还是组织，从名义上的领导，到真正的领袖，中间都需要用坦诚内视的“为什么”来填补这一鸿沟。

——林琼
北京农商银行人力资源部副总经理兼培训中心主



亚马逊读者五星级评论

道理明摆在眼前，可我们却视而不见。2011年3月8日，Bobby I

西蒙·斯涅克真是天才，仅凭一张图就把他自己有关领导力和“如何激发人们的热忱”的见解讲得清清楚楚。这些道理其实都明摆着，可我们就是视而不见。《从“为什么”开始》的结构编排得很合理，写得清楚，简洁，能够引导我们步步深入。无论你遇到任何问题，这本书都会帮到你。人人都该看的必读书，棒极了！

真的很棒。2011年2月24日，Matthew

《从“为什么”开始》真的很不错。里头的东西我多多少少自己也明白，可这本书把它们清楚地说了出来。现在，我的部门正在用这本书里讲到的东西，重新整理我们的业务思路。从某种程度上说，这本书有点像是商务人士的理想读物，乍听上去特简单，可它真的能帮你重新回归核心，找到你和团队成员们都真心热爱、真正想做的事。

一本极具启发性的好书。2011年2月20日，Matt Mikulcik

无论是组织还是个人，想清楚自己的“为什么”之后，就有了清晰的理念。你会每天努力工作，超越从前的自己，但这不是为了击败竞争对手，而是为了尽力去实现自己的“为什么”。这本书好极了，我大力推荐。

相当实用的好书。2011年2月16日，Mike G “Mike G”（芝加哥）

这本书是我的合伙人推荐我看的，很棒。它教给你的是领导力和销售方面最本质的东西，跟我们之前学到的那一套完全不同。值得花时间细读！

学会从“为什么”开始思考。2011年2月9日，Chintua Alozie（纽约）

不管你是想开公司，组织家庭，或是开街边小店，你都应该先读读这本书。干任何事情之前，先把这本书读透了。它很可能就是决定你成败的关键。

极力推荐。2011年1月31日，RebeccaL

市面上的月度推荐书籍里，有很多都保证说能帮你把企业或非营利组织做得更好，可真正有帮助的寥寥无几。《从“为什么”开始》就属于寥寥无几的好书之一。所以我推荐我们所有的客户都读读，这本书已经帮助其中不少人在营销和招聘中收到了预期成效。如果你想提升销售额，招聘到合适的人才，加强你的影响力，招募更多的志愿者，或是制订一份营销计划，我都强力推荐你读这本书。这本书已经让我的公司大有改观，只要你认真看，照着做，我相信你也会体会到变化。

非常引人入胜的书。2010年12月4日，D. Goodman（堪萨斯）

我之前看过西蒙·斯涅克的演讲视频，实在太吸引人了，没法不看看他的书。我要把这本书推荐给每个CEO、CFO或高管人员看（我确实已经这么做了）……就是想让他们百分百想清楚自己为什么要现在的地方工作。我自己用了整个周末的时间仔细读完了这本书，找到了自己的“为什么”，对自己所做的事情有了一个全新的看法。

人力资源主管都应该看看这本书。2010年11月14日，Prabath1971

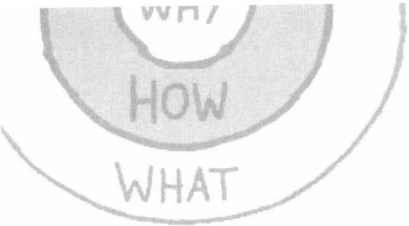
我们一直在寻找激励员工的好办法，其实没有哪个方法能比西蒙·斯涅克的这本《从“为什么”开始》传递的方法更好的了。他把道理讲得如此简洁明了。抓住本质比操纵结果要重要得多，内容永远重于表象。

企业家必读。2010年4月29日，J. Grinney

我是个小企业主，从《创业的艺术》到《从优秀到卓越》，这些商业书籍我大概都读遍了。对每一位需要管理、领导、激励别人的管理者来说，《从“为什么”开始》都是一本非读不可的好书。无论你是要招聘人才，还是要选择合适的客户并与他们建立关系，想清楚你的“为什么”，然后把它清楚明确地告诉大家，你就会无往不利。

每个组织都必须考虑的问题。2010年8月22日，Juan Felix

西蒙·斯涅克提出的问题，是每个企业都必须扪心自问的。你的企业为什么存在？不管是谁，只要你想创建一个永续经营的长青企业，你就必须要读读这本书。西蒙举出了特别恰当的例子来证明他的观点。每次我构思新的商业企划时，都会把这本书当做指导手册，它能够教我如何创建一个经得住时间考验的公司。创业、守业必读之作。



目 录

	致中国读者的信	3
	权威推荐	5
	亚马逊读者五星级评论	7
前 言	为何要“先问为什么”？	17
	第一个故事：精英与草根的较量	18
	第二个故事：苹果改变生活	19
	第三个故事：马丁·路德·金唤起变革	20
第一章	一个不会先问“为什么”的世界	25
第 1 节	致命的假设	26
第 2 节	胡萝卜加大棒	30
	操纵真的管用	30
	操纵的高昂代价	40
	操纵带来的是交易，不是忠诚	42
	别形成操纵依赖症	45

第二章 发挥黄金圈的感召力 47

第3节 黄金圈法则 48

由内而外还是由外而内 49

我们为什么要这样做? 53

第4节 人们天生渴望归属感 61

伟大的领导者是那些相信直觉的人 64

做决策时,直觉有时比理性更准 68

第5节 让世界为之疯狂的黄金圈 72

“为什么”应当清晰明确 72

“怎么做”要有行事准则 73

“做什么”要有一致性 74

思考的正确顺序 76

操纵和感召的本质差别 79

做生意就像谈恋爱 81

凭什么说“我觉得这个决定是对的” 83

第三章 如何赢得众人追随 87

第6节 均衡的黄金圈能够培育信任 88

文化是信任的土壤 92

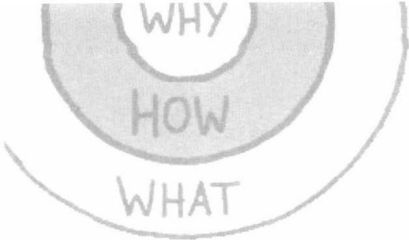
寻找认同你的理念的人 94

“为什么”是成功的发动机 99

“为什么”带来创新革命 102

信任,发展的基石 104

信任对决策的决定性影响 113



第 7 节	引爆点是如何引爆的	116
	人们购买的是“为什么”	122
	扩散定律与社会变革	126
第四章	如何唤起认同者的激情	129
第 8 节	先问“为什么”之后，明确“怎么做”	130
	旺盛的精力能鼓舞人，但领袖魅力能感召人	130
	黄金圈与人生道路	132
	黄金圈与组织架构	133
	我有个梦想，而他有个计划	135
	梦想家 + 实干派 = 伟大的组织	136
	制造一个响亮的大喇叭：把你的坚定信念说出来	140
	可以重复实现的伟大	143
第 9 节	第三步，做什么？	148
	清晰传达你的理念	149
	努力表达差异化价值	151
第 10 节	清晰理念的力量	153
	通过理念，唤起共鸣	156
	芹菜测试	158
	通过芹菜测试，你会赢得信任	160
	越过芹菜测试会怎样？	162
第五章	最大的挑战就是成功	165
第 11 节	理念模糊之后	166

	巨人的倒下	166
	金钱买不来成功感	169
	成就 VS 成功	171
第 12 节	如何平稳度过企业断层期	173
	企业文化：传承“为什么”的最佳介质	175
	给“为什么”找到衡量的方法	178
	优秀的继任者：让“为什么”保持鲜活	182
	失去“为什么”，还能做什么？	190
第六章	探寻“为什么”	195
第 13 节	个人理想：企业理念的发端	196
	寻找“为什么”是个发现的过程	199
	忘记了“为什么”的日子	201
	唤起人们的热忱	204
第 14 节	用全新的眼光看待竞争	207
	如果你追随自己的理念，别人就会追随你	207
	伟大的组织是那些理念一贯清晰的组织	208
	致 谢	211

START WITH WHY

有些人只是名义上的领导者，
而有些人是真正的领袖。
名义上的领导者身居要职，
拥有权力或影响力。
真正的领袖会感召我们。

无论这些真正的领袖是个人还是组织，
我们会追随他们，
不是因为我们必须这样做，
相反，是因为我们想要追随。
我们追随真正的领袖，
不是为了他们，是为了我们自己。

如果你想感召别人，
想启发他们、鼓舞他们，
唤起他们心中的热忱；
如果你想找到一个能启发你、鼓舞你、唤起你热忱的人，
这本书就是为你而写的。



献给维多利亚

她发现了好点子，
并把它变成了伟大的想法。