

团队领导 最后吃饭

建立牢固“安全圈”，
实现团队效能 10 倍增长

[美] 西蒙·斯涅克 (Simon Sinek) ©著 李文远 ©译



WHY SOME TEAMS PULL TOGETHER AND OTHERS DON'T

团队领导哲学第一人首创“自私—无私荷尔蒙”领导法则 / 激发全员奉献与合作本能

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社



团队领导 最后吃饭

[美] 西蒙·斯涅克 (Simon Sinek) ©著 李文远 ©译

LEADERS EAT LAST

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

团队领导最后吃饭 / (美) 斯涅克著; 李文远译. — 广州: 广东人民出版社, 2015.9

ISBN 978-7-218-10194-1

I. ①团… II. ①斯… ②李… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 149333 号

Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't

Copyright © 2014 by SinekPartners LLC

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by **Grand China Publishing House**

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

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC.
arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

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国大陆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。

TuanDui LingDao ZuiHou ChiFan

团队领导最后吃饭

[美] 西蒙·斯涅克 著 李文远 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 王利军

版式设计: 王 芳

封面设计: 张 英

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.gdpublish.com>

印 刷: 深圳市彩美印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17 字 数: 220 千

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 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

领导者，
是面对未知时能身先士卒的人；
他们勇闯险境；
他们总是大公无私，带领我们奔向未来；
他们会舍弃自我，保全下属的利益；
他们不会为一己之私而出卖他人；
在未知的艰难险阻面前，他们总是一马当先。
这就是领导者应有的特质。

当我们知道他们是我们的保护神时，
我们就会不辞辛劳地追随他们，
帮助他们实现理想，
并骄傲地宣称：我们是他们的追随者。

安全圈

从前，有一头狮子在四只公牛的栖息地周围徘徊。它曾多次尝试攻击这些公牛，但每当它靠近牛群时，公牛们就会站成一圈，尾巴相对。无论狮子从哪个方向发起进攻，迎接它的必然是牛角。但后来公牛相互之间发生了争斗，它们散开到栖息地的角落里独自吃草，狮子随后将它们各个击破，最终把四只公牛都杀死了。

——《伊索寓言》



杨思卓

北京大学汇丰商学院领导力研究中心执行主任

把人人想逃的压力桶变成 人人想进的安全圈

在企业发展过程中，形势瞬息万变，老板的压力可想而知，有些甚至到了崩溃地步，走上自杀的道路。当然，以这种极端的方式逃避压力还是比较少的，更多的是把压力向员工转移。通常，领导者的压力会变成中层的压力，中层又会将压力转向基层，形成一个恶性循环的踢猫效应（对弱于自己或者等级低于自己的对象发泄不满情绪，而产生的连锁反应）。美国心理学会报告，3/4的职场人士认为，来自上级的压力会使工作变成负担。当上级一次又一次向下施压，企业内部就会形成一个压力桶，随时都有可能被引爆，而最直接的体现就是有人逃离压力桶。在实际管理工作中，我们会发现，适当的压力能够让员工的干劲最大化地被激发。但是，压力一旦过头，就会造成失败大逃亡。

在《团队领导最后吃饭》这本书中，作者西蒙·斯涅克提到一个案例，企业依靠原班人马，在没有进行管理层重组、没有出台任何奖惩制度的情况下，营业额居然增长了4 000万美元。原因何在？员工的自发性提高了。为什么员工的自发性能够提高？理由很简单，在没有任何上层压力的情况下，员工们团结合作、互帮互助，进而推动公司的成长，而这一切都表现得相当自然。在这本书中，西蒙·斯涅克强调了员工的重要性，关怀员工很重要的前提是信任和协作。信任是管理的基石，如果领导者对员工没有充分的信任，那么管理就会出现問題，团队势必形同散沙，丧失凝聚力和竞争力。

如何解除员工压力？西蒙·斯涅克将自己的观点融入各个故事中，借人物之口说出自己的方法。

比如：查普曼的换位思考，取消打卡制度和上下班铃声，允许员工自由进出仓库，把员工当子女，让员工以休息的状态享受工作等；

比如：乔治建立“安全圈”，让员工有安全感；

比如：释放员工焦虑感，不要把压力带给孩子和家人等。

我们很多的企业，领导者由于没有考虑到人的本性需求，在管理过程中，员工虽然不会硬碰硬，却会出现温柔的抵抗。如果领导者能够抓住人的本性因素，满足员工的心理需求，使员工产生认同感，那么员工就会表现为乐于执行。

他山之石，可以攻玉，这本书提到的很多方法简单易懂又好用。然而，很多时候，方法都好懂，道理都明白，关键是懂了还要用得上，明白还要在于行动。看了一本书，上了一堂课，学到了很多，但应用了多少？没有应用，就是“没用”；不去行动，

就是“不行”。什么叫不行？什么叫行？不行动就是不行，行动起来就是行。

我建议，阅读之后，放下这本书，立即行动起来，解除自身压力，解除员工压力，让压力变成动力，营造一个健康快乐的环境，建立一个真正人性化的组织。

前 言	组织的兴衰取决于卓越的领导力而不是出色的管理机制	1
-----	--------------------------	---

第 1 章 我们都需要安全感 自上而下的保护 5

为什么有些公司的员工把公司名称作为家庭的标志，而另一些企业的员工被问到在哪里供职时却三缄其口？

骁勇善战的斯巴达人可以丢弃保命的头盔和胸甲，却会死死抓牢自己的盾牌，因为假如有一人放手，他们就会失去整条防线。

“拯救大兵瑞恩”再现：培养换位思考的文化 6

员工也是人：信任，从倾听开始 12

我们看到了一切：创造“休息状态”时的工作环境 16

归属感：创造从“我”到“我们”的安全圈 23

员工安全感来自对工作的控制程度 30

第 2 章 强大的力量 当一切都已足够 39

领导者体内的哪两种化学物质会加强组织内部的情感纽带，激发员工的使命感？明争暗斗、私心自用的企业文化有什么生物学根据？

人类使用着从“旧石器时代”遗传下来的大脑，“战或逃”仍然是他们遇事的第一反应，领导者应该如何排解员工的焦虑感，当好“安全圈”的守护者？

人之初…… 40

E.D.: 没有自私的荷尔蒙, 我们会饿死 46

S.O.: 没有无私的荷尔蒙, 我们就是冷血动物 54

危险物质皮质醇: 让人遇到威胁就想逃跑 64

领导从何而来 75

最后吃饭的回报: 忠诚和努力工作 83

第3章 现实 “做正确的事情”的勇气 87

如果我们与爱人发生争吵, 而对方按照一系列的变量来做出反应, 或者从操作手册中寻找建议, 你认为这种感情关系能维持多久?

什么样的工作环境会提高员工的忠诚度? 是像谷歌一样有滑梯、有桌球, 还有椰林、太空舱、皇宫等主题休息室, 能让员工充分享受工作的企业? 还是等级森严、充满内部倾轧, 人人忙于自保的公司?

打破常规的果决取决于信任的程度 88

之所以打破常规, 是因为这样有利于他人 91

别让你的雪橇在沙漠中滑行 92

第4章 传承 “自私的一代”如何将信任延续 97

1981年, 里根总统一次性解雇 11 359 名航空管制员, 让他们失业 12 年, 随后“婴儿潮一代”的 CEO 借保护公司知名大肆裁员, 美国随即进入了一个即使连精英阶层也难以地位不保的时代。

当崇尚个人主义、自由性爱和孤芳自赏的 80 后与 90 后走上工作与管理岗位, 将“为他人服务”的观念扭转成“为自己服务”时, 领导者应该如何应对?

萧条之前的繁荣 98

婴儿潮一代 102

数字比人重要, 直接导致商品化取代差异化 108

裁员时代	109
假如领导先吃饭	113
去人性化	115

第5章 洞察“安全圈”里的不安定因素 117

次贷危机爆发后,摩根大通公司 CEO 杰米·戴蒙用一句“我们并没有逼那些有产权的人离开自己的家”将责任推得一干二净。

苹果公司通过在爱尔兰设立子公司,成功避税 740 亿美元。在面对美国国会的质询时,CEO 蒂姆·库克却说:“遗憾的是,美国税法并没有跟上数字时代的步伐。”

当关系变得抽象,对责任的逃避就成了安全圈里最大的不安定因素。

屈从权威? 其实是撒旦附身	118
米尔格拉姆理论变成了现实	124
企业的责任	126
在法律允许范围之内	128
解决抽象化难题的 5 条规则	130
破坏性盈余: 当自私的荷尔蒙供大于求	148

第6章 挑战与诱惑 破坏性盈余 151

高盛如何从“追求长远贪婪”的绅士组织,变成了吞噬股东利益的流氓?

3M 公司的工程师为什么勇于分享失败的发明,最终创造了全球几乎人手一件甚至数十件的特殊产品?

面对企业文化与内外部人员利益的双重压力,领导者应该如何履行“契约”?

领导力第 1 课: 企业文化塑造企业	152
领导力第 2 课: 领导风格决定企业文化	163
领导力第 3 课: 诚信为本	176

领导力第4课：朋友为重 187

领导力第5课：领导下属，不要领导数字 196

第7章 沉迷者的社会 我们才是问题的根源 213

出于对财富和影响力的无节制渴望，美国政府把新闻这颗“皇冠上的明珠”，变成了24小时不停歇的赚钱机器。

美国花生公司总裁为了节省成本和缩短交货周期，有意跳过产品检测环节，出售污染产品，结果引发了美国史上最严重的一次食品召回事件。

当社会与组织失去健康的文化和机制，领导者对胜利的追求自然会凌驾于为他人服务的愿望之上。

以业绩为驱动，对多巴胺上瘾 214

无节制的“远见” 221

多任务处理，一项任务都处理不好 228

第8章 掌控 成为一名领导者 239

比尔·盖茨的目标是：让每个地球人的桌面上都有一台电脑。史蒂夫·乔布斯曾说过：“活着就为改变世界！”两位伟大的领导者怎样带领员工完成这这看似不可能完成的任务？

美国四大军种在国防会议上喋喋不休，个个都像被宠坏的孩子一样为自己争取权益，但在战斗状况下却能精诚合作、所向披靡，其原因何在？

第十二步 240

共同奋斗 244

目标的重要性 250

我们需要更多“英勇强尼”式的领导者 252

致 谢 257

组织的兴衰取决于卓越的领导力 而不是出色的管理机制

美海军陆战队网络战司令部司令
乔治·弗林（George Flynn）中将

一个组织在面临危机时，是否可以依靠出色的管理机制走出困境？据我所知，历史上这种情况从未发生过。相反，任何一个陷入泥潭的组织，都是在卓越领导者的带领下走出困境的。然而，我们现在的许多教育机构和培训项目注重的不是如何培养伟大的领导者，而是训练一群高效率的职业管理者。在短期收益逐渐上升为组织成功的标志时，远期成长和可持续发展的能力逐渐淡出了人们的视线。本书的创作目的正是要改变这种思维模式。

在本书中，作者西蒙·斯涅克并没有提出任何创新的领导力理论或核心原则，而是传达了一种更高的使命感。他想让这个世界变得更好、更适合我们生存。他的愿望很简单：培养一代新人，让他们明白，一个组织的兴衰取决于卓越的领导力，而不是一些管理上的小把戏。

西蒙以美国海军陆战队为案例解释了领导者关注下属的重要性，这个案例的引用并非偶然。

美国海军陆战队有着强大的组织文化和高度统一的价值观，每一名成员都深刻了解团队协作的重要性，相互间建立了高度的信任感，同时所有人都能时刻保持专注。最重要的是，海军陆战队明白“人”的重要性以及个人与组织成功的关系。由于其地位极其重要，海军陆战队的每一次任务都必须成功，否则后果将是灾难性的。所以在他们的概念里，不接受任何形式的失败。

毫无疑问，人，才是军队建设和军事战略成败的关键。

如果有机会和美国海军陆战队成员一起用餐，你会注意到一个细节：餐厅首先为资历最浅的队员提供服务，最后才是军衔最高的军官。你还会发现，这并不是一项硬性规定，一切都是自然发生的。这个看似简单的举动背后，蕴含着海军陆战队强大的领导文化。

海军陆战队的领导者理应最后吃饭，因为领导的真意就是先人后己，把组织利益置于个人利益之上。卓越的领导者明白，他们手中的权力是民众赋予的，所以他们都切实关心那些赋予他们权力的人；而且只有在不计个人利益的前提下，才能真正获得领导的权力。

西蒙在他的上一部著作《从“为什么”开始》(*Start with Why*)当中提到，一个组织想取得成功，它的领导者必须明白组织的真正使命是什么，也就是组织为什么存在。而在本书中，西蒙带领我们更进一步，探讨为什么有些组织会比其他组织更优秀。他详细描述了在领导过程中遭遇的挑战，从而让我们对这个问题有更深刻的理解。

简而言之，你不能满足于只了解组织运营问题，还要了解你的下属，并且意识到他们并非可以随时弃用的资源。拥有专业的

管理技能并不足以让你成为一名卓越的领导者，要想成为一名卓越的领导者，必须真正关心那些向你托付信任的人。

显然，高效的管理并不足以让一个组织基业长青。为什么有些组织在短期内表现良好，最终却以失败收场？西蒙通过对人类行为的深度分析揭示了其中的原因：这些组织没有创造出一种真正以人为本的领导文化和环境。西蒙指出，只有组织成员抱持共同的价值观，并且真正得到尊重，这样组织无论处于顺境或逆境之中，都能取得长久的成功。

美国第六任总统约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）若在世的话，会对西蒙的观点赞赏有加。亚当斯曾经说过：

如果你的行为能激励他人敢于梦想、勤于学习、乐于实践并有所成就，那么你就是一位领导者。

这段话点明了领导的要义，同时也是西蒙这本书想传达的主旨。当领导者对自己的下属给予充分激励时，下属就会为自己规划一个更美好的未来，投入时间和精力去学习更多知识，为组织付出更多，并且在此过程中成长为下一位领导者。

领导者如果能做到关心下属，并专注于为组织谋福利，就会永远立于不败之地。希望你能从本书中得到启发，成为组织中“最后一个吃饭的人”。



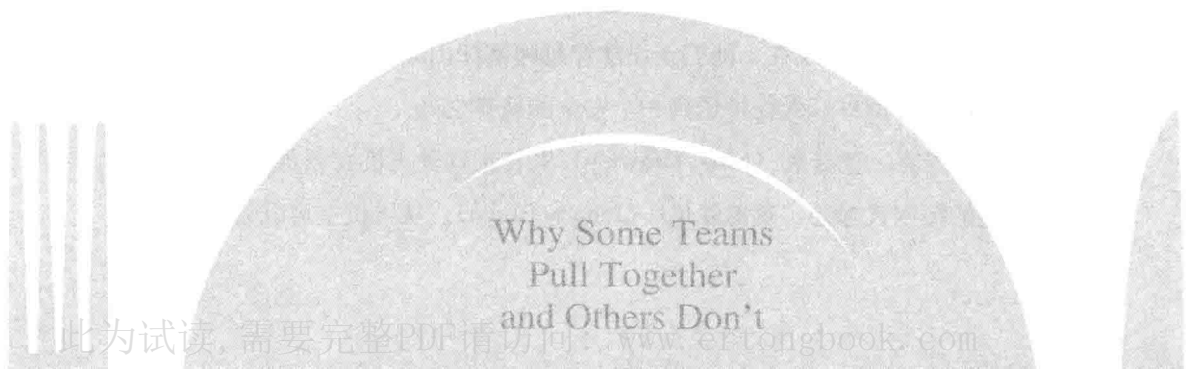
LEADERS EAT LAST

第 1 章

我们都需要安全感 自上而下的保护

为什么有些公司的员工把公司名称作为家庭的标志，而另一些企业的员工被问到在哪里供职时却三缄其口？

骁勇善战的斯巴达人可以丢弃保命的头盔和胸甲，却会死死抓牢自己的盾牌，因为假如有一人放手，他们就会失去整条防线。



Why Some Teams
Pull Together
and Others Don't