

Amazon书店、巴诺书店领导与激励类图书第一名

— Business —
商业创新
系列丛书
— Innovation —

《纽约时报》
《商业周刊》
畅销书

*How the Best Managers
Use Recognition to Engage Their People,
Retain Talent,
and Accelerate Performance*

胡萝卜原则

[美] 艾德里安·高斯蒂克 (Adrian Gostick)

切斯特·埃尔顿 (Chester Elton) 著

王成慧 林 静 译

The Carrot Principle

比薪水更有效的激励方法



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

胡萝卜原则

The Carrot Principle

How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People,

Retain Talent, and Accelerate Performance

比薪水更有效的激励方法

[美] 艾德里安·高斯蒂克 (Adrian Gostick)

切斯特·埃尔顿 (Chester Elton) 著

王成慧 林静 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

胡萝卜原则 / (美) 高斯蒂克, (美) 埃尔顿著; 王成慧, 林静译. —北京: 北京师范大学出版社, 2007. 7
ISBN 978-7-303-08665-8

I. 胡… II. ①高…②埃…③王…④林… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 087476 号

The Carrot Principle

Copyright © 2007 by O. C. Tanner Company

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Beijing Normal University Press

This edition published by arrangement with Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

简体中文版由西蒙·舒斯特旗下 Free Press 公司授权北京师范大学出版社出版发行

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

出版人: 赖德胜

印刷: 北京新丰印刷厂

经销: 全国新华书店

开本: 170 mm × 240 mm

印张: 12.5

字数: 130 千字

版次: 2007 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 28.00 元

责任编辑: 朱兆瑞 袁 博 贾慧妹 装帧设计: 润和佳艺

责任校对: 朱兆瑞 袁 博 责任印刷: 董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

本书如有印装质量问题, 请与出版部联系调换。

出版部电话: 010-58800825

推荐序



坚持胡萝卜原则

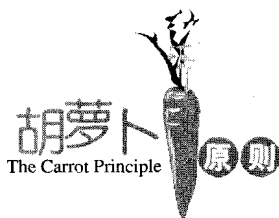
杜 豪

赏识是组织绩效的加速器，是领导力的核心。

坚持胡萝卜原则就能为你的企业带来更高的生产力、更高的客户满意度、更高的人才保持率并能提高员工的忠诚度。问题是，经理人如何能坚持更有效、更经常地使用“胡萝卜原则”，而不是“大棒原则”。

本书给你了完美答案。

书的作者是《纽约时报》的畅销书作者，是我长久以来的朋友。他们之所以能写出如此优秀的书来，是因为他们自己就是赏识激励文化——胡萝卜文化——的代表。和他们在一起，你就会被其对生活的热情所感染。艾德里安·高斯蒂克和切斯特·埃尔顿是一对完美的搭档，他们从《24只胡萝卜的管理》、《一天一根胡萝卜》、《胡萝卜管理策略》到《胡萝卜原则》，在不断实践着胡萝卜原则。在用胡萝卜原则激励着无数的企业和人们不断取得成功的同时，他们也越来越成功，不仅他们的书在50多个国家畅销，而且他们在世界上30



多个国家进行演讲，直接听众超过100万人次，并且花费了数千小时与《财富》500强的领袖们进行研讨。所以，本书是在见证了赏识的巨大力量之后的实践总结，是用实证来说明一个浅显、易行而又充满力量的管理方法。

赞赏加速了领导的有效性，赞赏赋予了管理者掌控未来的力量。运用胡萝卜原则你就可以建立一支战无不胜的队伍，在这里没有差不多，只有优秀；没有接近，只有完成。胡萝卜原则虽然简单，但是，要在一个组织中建立胡萝卜文化需要领导者坚持不懈、持之以恒。

时下，大家都在学习各种现代化的管理理论，在获取管理学位，但是没有赞赏，没有胡萝卜，那些理论就只能是一些经营手段，充其量只能在短期内促进生产率的提高。胡萝卜不同，胡萝卜是一个原则；只要企业里面还有人，这个原则就是永恒的。胡萝卜原则应该成为所有管理者自然而然的思考方式和行为。

我写这个序，不是仅仅因为我读了这本书，也不是因为出版商的要求；而是因为我的见证，我经历的事实，以及我认为有责任向大家推荐，特别是市场经济快速发展的今天，我们尤其需要胡萝卜来缓解组织内因为种种压力带来的紧张气氛，给员工一个快乐空间。员工快乐了，发展了，企业才能发展。

在过去的几年中，我邀请切斯特·埃尔顿及其同事到中国进行过几十场演讲，从清华大学、北京大学、北京市国际人力资源大会、到深圳人力资源大会，每一场演讲都让听众热情高涨，甚至是疯狂。他们不仅是用语言、用文字在向人们阐述胡萝卜原则的巨大力量，而且是用他们的精神和热爱感染着所有的人。我不断听到听众们讲述他们因胡萝卜而改变自己的组织乃至个人生活的故事。

那么，就让你开始感受他们的热情与热爱吧，如有你因为胡萝卜而获得了进步和成功，不要忘记与我分享。

祝大家快乐成功！

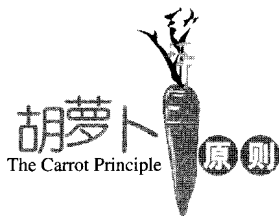
杜豪，博士、高级工程师，北京中智源培训公司董事长，英国 NIMBUS 公司中国区总裁，ALAMO 公司授权高级资质培训师，国际项目管理协会 C 级认证讲师，还担任北京大学、清华大学等多个研究室和实验室的主要负责人。在国际商务运营、软件开发、国际培训等方面具有丰富的经验，在国际培训、项目管理方面也有很深的造诣。

译者序



“胡萝卜加大棒”，几乎所有人对此都耳熟能详，而且一直以来都被奉作管理的真经，贯穿古今中外，中国人的描述还要更形象一些，叫做“打一巴掌给个甜枣”。

胡萝卜，在管理学的范畴中，被引申为有效的赏识和激励机制。实际上大家很清楚，一个人在组织中生存，他需要得到来自企业领导和指导者的反馈，因此对于员工来讲，如果领导者有一个正确的反馈渠道，不管是批评还是表扬，可能都是员工所希望得到的。不幸的是，作为管理者，我们很少将代表着赞赏和激励机制的“胡萝卜文化”放在心上。大多数的企业管理者往往会犯一个很致命的错误：以为最优秀的员工可以自己完成工作，用不着提醒他，也不用太过多关照他，于是当很多企业优秀人才流失的时候，领导者才觉得痛失了一个优秀的人才。我们常刻板地信奉“企业兴衰取决于产品、客户以及决策者的智慧”等传统的观点，却忽略了真正重要的因素：保证企业正常运作的人——我们那些尽职尽责的员工。要想成为真正有效的管理者，你必须得花点心思真诚地对待员工，切实地去聆听员工的心声，鼓励员工，激发他们的潜能，让你的鼓励成为员工工作经历



中重要的一部分。要想留住优秀的员工，保持中坚力量的稳定，管理者就必须在企业内部营造胡萝卜文化，吸纳人才，并努力使团队更多地活跃在达观和愉悦的工作环境中。

艾德里安·高斯蒂克和切斯特·埃尔顿合著的《胡萝卜原则》系统探讨了领导力的基本要素是什么？如何给员工以胡萝卜精神奖励，最大限度地激发员工潜能？如何让你用最少的时间、最小的代价换取最大的效益？如何让你在团队中树立牢固的影响力？如何引导整个团队持续向前发展？如何为你的企业吸引更多、更精干的人才？这一系列问题，读者会在书中找到启人深思且又能在实践中切实可行的答案。

本书翻译由王成慧和林静（特华博士后工作站博士后）合作完成，其中王成慧翻译1~6章及附录，林静翻译7~10章，最后由王成慧审校。同时本书的翻译得到了“北京市属市管高校人才强教计划”项目资助，北京第二外国语学院人事处、科研处以及旅游管理学院为本书的完成提供了便利条件，在此一并致谢。

由于译者水平有限，译文中难免存在一定的错误与疏漏，敬请读者批评指正。

北京第二外国语学院 王成慧



The Carrot Principle

目 录

CONTENTS

[第一部分]

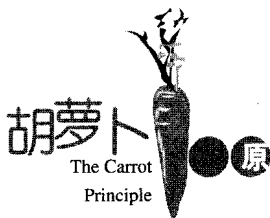
加速器 最优秀的管理者如何取得非凡成果

- 第一章 一种缺少的成分 / 3
- 第二章 领导力的四要素 / 19
- 第三章 领导力加速 / 37
- 第四章 利他者与期望者 / 51

[第二部分]

胡萝卜文化 伟大组织如何创造出世界一流的业绩

- 第五章 创建胡萝卜文化 / 71
- 第六章 他们参与了吗？他们满意吗？ / 77
- 第七章 胡萝卜文化模块 / 91
- 第八章 胡萝卜恐惧症：为什么我们不赞赏 / 121



[第三部分]

运用胡萝卜进行管理 从这步做起就能获得成功

第九章 胡萝卜计算器 / 137

第十章 125 个赞赏创意 / 143

结论 坚持“胡萝卜原则” / 161

附 录

附录 A 企业业绩加速 / 169

附录 B 杰克逊公司的全国员工数据库 / 173

附录 C 2006 年对 1005 名成年员工的调查 / 179

附录 D 关于 26000 名员工的赞赏投资回报调查 / 185

[第一部分]

加速器

最优秀的管理者如何取得非凡成果

THE ACCELERATOR

How the Best Managers Deliver Extraordinary Results



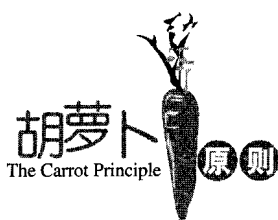
第一章 一种缺少的成分

在从当地商铺回家的路上，查理斯·固特异（Charles Goodyear）低头盯着手中一片碳化的印度橡胶，希望它不会又是一次失败。这是1839年的事。整整折腾了五年，固特异一直在寻找一种能使橡胶性能稳定的成分。他最终找到了吗？总是徘徊在革新的边缘，就像这一次似的，说起来确实让人受不了，尤其是对他这样一个已经经历了无数次试验和无数次失败的人而言。

固特异挖到第一桶金时刚刚26岁。他在美国成立了首家五金商店，销售家用农机设备。由于恰逢其时，固特异的这项生意经营非常成功。实际上在固特异看来，这种成功是双重的：既属于他自己的商店，也属于他作为合伙人的设备生产商。

所有人——当然包括固特异在内——都承认，自己能够赢得财富和声誉，但却不能争来运气。短短三年之内，固特异的几家美国供应商就倒闭了。固特异刚迈出事业成功的第一步，便成为第一个被判进入债务人监狱的人。

与此同时，全国各地的橡胶公司也在纷纷倒闭。从巴西引进的新型防水树胶尽管很受公众青睐，但却无法普及，因为它还存在诸多缺



陷。这些橡胶产品性能很不稳定，遇热就变软变粘，且还有异味；遇冷则变硬变脆，很容易折断。

当大多数人对橡胶失去信心时，固特异却被这种物质深深吸引住了，并决心解决它的稳定性问题。巴西的防水树胶价格非常低廉，即便固特异身陷债务监狱，仍然能买得起。由于无他事可干，他就用妻子的擀面杖整天埋头于此事中，尽管并未成功。出狱之后，固特异便尝试着用橡胶与氧化镁和松脂碳黑进行合成。接着，他又将橡胶与氧化镁进行合成，然后在生石灰水中加沸。在随后五年多时间里，固特异尝试了几百种方法。有一天，他为了清除一份橡胶样品表面上的铜色油漆，将其涂上硝酸进行搓揉。结果橡胶样品变黑了，而且变得几乎像布料一样光滑干燥。这说明酸是一种固化剂。

看起来事情发展得相当不错，因为位于波士顿的美国邮政局订购了150个用硝酸固化过的邮件袋，以期这种防水的袋子能使邮件在邮寄过程中免遭雨雪浸湿。固特异制造了这批邮件袋，将它们存放起来，然后便携同家人高高兴兴地度假去了。当他们回来后，发现这些放在温暖储藏室中的袋子已经腐烂不堪。酸只是固化了橡胶的表面，而内部仍然腐烂了。

1839年固特异一家过得相当艰难。他的孩子在附近农民的田里挖土豆吃，农民们也免费送给他们一些牛奶。穷困潦倒的固特异多次打算就此放弃，但当他获得一点突破后，似乎又向成功接近了一步，于是又继续干了下去。

已经过去了漫长的五年了，而现在看起来他还得接着干。固特异站在冬季的夜幕中，翻来覆去检查着手中这片烧焦的橡胶。会有什么奇迹发生呢？最后他禁不住被泪水模糊了双眼。

他返回商铺，向聚集在那里的人们展示这片橡胶与硫磺的新型混

合物。在人们的一片嘲笑声中，固特异厌恶至极，奋力将手中的这一小片橡胶硫磺混合物摔在了旁边的火炉上。他真想一怒之下甩手而去，但毕竟橡胶和硫磺是花钱买的。于是他又走近火炉，将它拾了起来。他本以为炽热的火炉已经将它烤软了。但恰恰相反，橡胶像皮革似的已经碳化了，碳化部分的边缘呈现出棕褐色，此处的橡胶凝固得相当好。

那种缺少的东西竟然是加热！

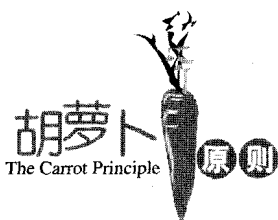
只不过简单地增加了一个缺少的程序——蒸气加热，橡胶就由一种废物变成了一种富有弹性的产品。固特异用古罗马传说中的火神 Vulcan 将这一程序命名为硫化（vulcanization）。

如果没有了固特异橡胶，我们今天的生活简直不可想象。我们就会没有电、汽车、收音机、电视机和电话，我们就会没有飞机、洗衣机、烤面包机，甚至也不会有一双自己喜爱的旧球鞋。

多年以后，人们在他的年谱中将这一偶然发现称之为固特异时刻。固特异本人坚决不同意这种说法。他争论说，如果他不是“对该问题矢志不渝”，这种偶然就没有任何意义。他甚至断言，他是唯一一个“头脑中准备从偶然小事中发现问题”的人。换言之，当橡胶片落在咝咝响着的大肚火炉上时，他就已经准备走上前去了。

固特异是一个幻想家。他不仅看到了他人所未见的未来，而且也只有他在狭窄的小屋中发现了加热对硫磺和橡胶意味着什么——这是一个革命性的转化加速过程。

我们发现，在商业运营中也有许多幻想家式的领导者。他们看到了员工未曾挖掘出的潜力，相信它会发挥出更大的能量。他们不惜花费数年来试验他们的领导风格。他们请教咨询专家、阅读商业书籍、参加各种研讨会。通过不懈努力，他们带领员工踏上了一条能够发挥最大潜能实现最佳目标的征途——但这还不是万事大吉，其中也



存在诸多困难。

如果一个领导者做到了设定清晰目标、坦诚沟通、尊重员工、一视同仁、赋予员工责任、建立信任关系，我们差不多可以说该领导干得很好。

如果一个公司的员工能够准时到岗、敬业工作、感到满意，我们可以说该公司近乎实现了其全部潜能。

如果一些不错的管理书籍能保证将你的公司从平庸变为非凡，我们说这些书籍赋予了你接近目标的智慧。

差不多、近乎、接近。有人也许会说，这不是一些很好的词汇。就某些领导者而言，能达到这一步已经相当不错了。但对我们那些打算超越平凡实现公司最大潜力的人而言，差不多恰恰是行进中的绊脚石。

我们还需要什么呢？加速器。

数十年前，科学家就已经知道了催化剂的奥秘所在，在化学反应中加入这类物质，可以加快反应速度，从而迅速得到结果。在商业运营中，加速器的作用机理与此相仿，它可以在你的团队或公司不失平衡的情况下，使你的工作干得更好、更快、更顺利。

这听起来有点不可思议，但的确如此。管理催化剂与改进经营成效之间存在明显的相关关系。实际上，催化剂就是一座横跨在团队目前已经实现的成效与应该实现的成效的鸿沟上的桥梁。数据可以证明，企业中最具影响力的加速器就是有的放矢的赞赏。

研究状况

我们的研究结论归结为一句话：加速就是问题的答案。在过去15年中，我们走访过近三十个国家，在各种研讨会上向近一百万人做过

演讲，花费了数千小时与财富500强企业的领导人进行商讨。在那段时间里，我们多次见证了赞赏的巨大力量，它不仅提高了员工士气，而且改进了企业业绩。但我们真正需要的，也是驱动企业总体经营进展的，是准确的经验性实证。用实证说话恰恰是本书的独特之处。下面简单列举几个我们研究得出的但可能让你很震惊的结论。

- 在回答“我的公司赞赏优秀”这一问题时，在四分位数得分最低的公司，平均净资产收益率仅为2.4%，而得分最高的公司平均净资产收益率则为8.7%。换言之，在实施有效赞赏的公司，其回报率要比未实行的公司高出三倍多。
- 在回答“我的经理在赞赏员工贡献方面做得很好”这一问题时，获得员工最高评分的团队和部门，其在顾客满意度、员工满意度和保留度上的得分也最高。
- 那些工作士气最高昂的员工中，有94.4%的人认为他们的经理在赞赏方面很有成效。相反，那些士气最低落的员工中，有56%的人认为他们的经理在赞赏方面做得很差，只有2.4%的人认为其经理在赞赏方面做得很好。

这些数据是杰克逊公司（The Jackson Organization）历时10年，在对全球范围的管理者和员工进行了20万次调查的基础上，最广泛深入地研究了企业生产率后得出的。杰克逊公司聘用了一大批专业研究人员、分析师和咨询专家，并与我们合作完成了员工满意度、企业业绩与赞赏之间关系的量化分析。

我们的主要研究工具是调查，但由于纯粹数据太过枯燥乏味，为了挖掘出数字背后的情感与思想因素，我们在5个大城市中对来自各行