

[日]高岛宏平◎著
郭琼宇 董雪◎译

ぼくは「技術」 で人を動かす

带团队，就是 用好你身边的人

经常完不成任务、离职率高的底层团队，
成长为销售额**10**倍增长，离职率近乎为零的常胜之师！

众多团队管理技能首次大揭秘！

从创立世界第一家生鲜食品电商
到带领企业成功上市的团队管理心路历程

61个团队管理秘诀在不同规模的
企业中得到成功验证



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

強くは「技術」
で人を動かす

带团队，就是 用好你身边的人

[日] 高岛宏平◎著
郭琼宇 董雪◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

带团队,就是用好你身边的人 / (日) 高岛宏平著;
郭琼宇,董雪译. — 北京:中信出版社,2016.12
ISBN 978-7-5086-6974-8

I. ①带… II. ①高…②郭…③董… III. ①企业管
理-组织管理学 IV. ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 268979 号

Boku wa [Gijutsu] de Hito wo Ugokasu by Kohei Takashima
Copyright © 2015 Kohei Takashima
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
All rights reserved.
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.
本书仅限中国大陆地区发行销售。

带团队,就是用好你身边的人

著 者: [日] 高岛宏平

译 者: 郭琼宇 董 雪

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

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 7.25 字 数: 90 千字

版 次: 2016 年 12 月第 1 版

印 次: 2016 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-5821

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6974-8

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序言 /

Oisix 公司就是从所谓的散漫团队发展起来的。

“这样的团队是不可能取得成功的。”如今终于说出了这句话，其实从业期间我们不止一次有过这样的想法。

电商 Oisix 在创业初期便四处碰壁，一无所成，它的主要业务方向是“生鲜食品”，这项业务即便是在互联网经济发达的美国，也有过不少的失败案例。在 2000 年，日本还没有任何成功的类似案例，这项业务在世界上也被公认为“就算失败了也理所当然”。

正因为如此，我开始与拥有各行各业优秀背景的同伴们一起，为创立日本互联网行业里首个食品宅配超市而努力奔波。

但是，这支原本为了挑战困难任务而组成的“最优秀团队”却发生了内部分裂。由于一切需要从头做起，所以大家都变得精神紧张，再加上以我为首的不成熟的年轻人比较多，因此无论是周围的家人，还是上司、

下属，都处于一种比较焦躁的状态中。

Oisix 创立一年后，财务还是处于赤字状态。

值得庆幸的是，我们的业务因其创新性得到了媒体的推广。即便如此，对于财务上的拮据困境，团队依然是一筹莫展。赤字仍然在不断扩大，每次被媒体报道的时候，我的内心都会非常不安，但又不能在媒体和团队成员面前露出那种无能的神色，所以我总想着至少在大家面前表现出“强大领导者”的气势。

这种战战兢兢、如履薄冰的日子持续了很长一段时间。

有一天，对 Oisix 有着深厚的感情，从创业初期就一直支持 Oisix 的成员突然对我说：“我们已经不能再跟宏平先生步调一致地继续工作了。”

对 Oisix 团队来说不可或缺的成员们陆续离开了，我却只能无奈地接受这个现实。

之后，又有其他成员因为生病，或者不能接受我的做法而离开，等我回过神来，Oisix 已经脱离了原来的轨道，变成了一个有着高离职率的团队。

每当出现这种情况，我都会进行反省，认为自己“必须早日成为一个优秀的领导者”。我阅读各种有关领导力的书籍，拜会各类领导者，改正自己性格中的缺点，并努力表现出一个优秀领导者的风度。但是从团队成员的角度来说，这却给他们

带来了不小的麻烦。有时候我会表现得特别温厚随意，有时候又会对所有事情提出非常严苛的要求。我太想塑造符合优秀领导者形象的“人性”（也可以说是“性格”），用力过猛，反而让自己的行为令人捉摸不定，这必然产生不了好结果。

阅读关于领导力的书，想要按照书本内容进行实践，这种想法固然可以理解，但是我发现书中所描述的领导者都如“圣人君子”一般，即使读者想要挑战，尝试采取同样的做法，也并不能长久，反而会对自己的领导力，甚至会对自身的性格失去信心。

当然，我也陷入了这种越学习却越不安的恶性循环中。虽然在媒体和团队成员面前表现得自信满满，内心却不断质问自己：“我真的能够继续做好这个团队的领导吗？”

在我深陷迷茫的深渊时，朋友问了我这样一个问题：“你觉得除你之外，谁能胜任 Oisix 领导者的位置呢？”

面对叫苦不迭的我，朋友的这句话从根本上动摇了我的想法，让我的意识有了极大的改变。

我的领导方式确实有不成熟之处，但即使让书本上的领导者带领现在的 Oisix，也不一定能够一帆风顺。而且我敢说没有人比我对 Oisix 更有热情，按照自己的方式来磨炼自己的领导力，不就是最好的捷径吗？

“要做自己，而不是成为其他人。要成为优秀的领导者，只能摸索自己的模式。”

如果我们从人性的角度来看领导力的话，往往会因为在与伟大的领导者比较的过程中产生的差距而感到沮丧。因此，需要将领导力在技术层面与人性剥离开来。

作为一个领导者，要做出成果，除了不断试错，塑造属于自己的领导形象之外，别无他法。如果将领导技能和人性混为一谈，就极易将注意力转移到自己性格的不足上，从而导致信心尽失，反而无法发挥自己应有的能力。

一旦将领导力从技术层面与人性剥离开来，就会注意到领导者所使用的技能可以通过后天努力而掌握。只要在这些看起来微不足道的细节上下足功夫，即使不是圣人君子，大多数领导者也可以通过后天学习，获得受人推崇的领导者习惯和说话方式。

意识到这一点，我们就可以转换思路——既然这样的话，要塑造自己独特的领导方式，就要不断地学习必要的“技能”；并在不断试错的过程中，培养作为一个领导者的言行举止，进一步感受与团队成员一起工作的喜悦感和成就感。

Oisix 这支小团队自成立以来已历经了 14 个春秋。现在，Oisix 在世界上首次实现了生鲜电商的盈利并成功上市，发展

成为员工人数超过 700 人的企业。在这期间，我学习了各种领导方式和技能，并通过不断实践和改良，带领团队走到了今天。现在，公司的离职率大幅度下降，生育后的女性员工差不多 100% 都在产后回到公司继续工作。

Oisix 的经验也同样可以应用到其他团队。

作为二人圆桌组织（TABLE FOR TWO）的理事之一，我参与成立了这个致力于同时解决发展中国家贫困问题和发达国家肥胖问题的组织。

我也与入选达沃斯会议“年轻·全球·领导”（Young、Global、Leaders）项目的领导者们一起创立了“明日创新天”（BEYOND TOMORROW）组织，致力于对东日本大地震受灾地的青少年实施教育援助。

同样，以长期援助在东日本大地震中受灾的食品关联企业为目标，我参与成立了一般社团法人“东食会”。

在 Oisix 获得的经验在成立以上组织时都发挥了重要作用。

比起一个人去挑战，由团队成员齐心协力、挑战成功所带来的喜悦感要大得多，仅靠一个人不能实现的事情，在团队的努力下也能够实现。如果世界上有更多优秀团队诞生的话，我们的社会也会变得更加生机勃勃。

我坚信：“没有团队，就没有现在的 Oisix。”

在诸多领导方式中，领悟“知道”和“做到”之间的细微差距需要一定的技巧。

在本书中，我将把我在艰苦卓绝的斗争中学到的团队制胜技能以有序的、任何人都能做到的“秘诀”方式呈现给大家。这份秘诀将被整理为“观察”“传达”“配置”“投入”“培养”“重建”“成长”7个部分进行介绍。

虽然这些看起来都是微不足道的细节，但对于发掘并解放团队的潜能都属于必杀技。

- “自己没有领导力，没有使团队团结一心的自信。”
- “成员们不能友好相处，整个团队一盘散沙。”

.....

希望可以通过本书，让处于以上困扰中的领导者们，在不否定自己人性、不丧失自信的同时，能够在实践中尝试使用这些有助益的技能。

希望更多卓越的领导者、优秀的团队不断涌现出来，并不断尝试各种挑战，将各种激动人心的策划变为现实，获取更优异的成绩。我期望我们的社会前景由此一片欣欣向荣、充满生机。

高岛宏平

目 录

第1章 “观察”的秘诀——了解现有成员的真正“强项” // 001

- 0 领导能力是能通过练习掌握的“技术” // 003
- 1 谁也不会仅仅因为“号召力”而追随你——推荐“积极地接收” // 006
- 2 通过观察“成员在做什么的时候最有干劲儿”而因材施教 // 009
- 3 首先了解成员的“1” // 011
- 4 了解成员擅长的交流方式 // 013
- 5 对团队中不对劲儿的情况，在“察觉”之前要进行询问 // 016
- 6 区分杂谈和自由讨论 // 020
- 7 通过“处理难以逾越的困境”看清成员的本质 // 022
- 8 “翻译”成员的自我评价 // 026

第2章 “传达”的秘诀——把你的话传达到成员的内心 // 029

- 0 领导是通过说话成为领导的 // 031
- 1 越是新上任的领导，越应该重视“预言” // 034
- 2 把想说的话翻译为成员“想听的话” // 037
- 3 运用简单易懂的“类推” // 039
- 4 领导不能“叫苦” // 042
- 5 能引发“究竟为什么这样做”相关思考的两个问题 // 046
- 6 通过“发言笔记”培养成员对自己的信任 // 048
- 7 通过让员工“切身感受”来传达企业理念 // 052
- 8 会议室的座位排序也可以改变团队 // 056
- 9 创造“称呼”文化 // 060

第3章 “配置”的秘诀——探求对现有成员的“适材适所” // 063

- 0 将“东拼西凑”的团队打造成最强军 // 065
- 1 无视成员是否投缘 // 068
- 2 以“能力匹配度”而非个人意愿来决定分工 // 071
- 3 “东拼西凑=多样性”的思维模式 // 074
- 4 3步消除团队内部的“温度差” // 078
- 5 同舟共济，休戚与共 // 081
- 6 事先定好“决策方式” // 084
- 7 不重要的事情全权交给年轻人处理 // 088
- 8 讲究分配方式，赢得资深员工 // 092

第4章 “投入”的秘诀——让团队成员把团队的事当成自己的事 // 095

- 0 建立能够让团队成员全情投入的机制，接近成功 // 097
- 1 从微不足道的成功体验起步 // 100
- 2 开始行动前，先确定需要在执行中思考的内容 // 102
- 3 布置“作业”，提高成员的主人翁意识 // 106
- 4 分派给团队成员“跳一跳就能够得着”的任务 // 108
- 5 “律动”互补 // 110
- 6 树立“假想敌” // 113
- 7 将团队以具体的形式表现出来 // 116

第5章 “培养”的秘诀——带领你的团队成员走向胜利 // 119

- 0 不存在从不失败的表扬方式和批评方式 // 121
- 1 关注现有能力与期望值之间的差距 // 124
- 2 根据领导的不同“解读”，成员的潜力值会发生变化 // 126
- 3 不要期待“全能人才” // 128
- 4 从“成长”的角度而非“能力”的角度表扬下属 // 130
- 5 通过“倾斜交叉式交流”来实现传闻式的表扬 // 132
- 6 以“提拔”的名义传达部门调动信息 // 135
- 7 不要“积攒”负分 // 138
- 8 必须告知成员“批评的理由” // 140
- 9 对“抗压能力差的人”要先扬后抑 // 143
- 10 批评之后要善于发现并表扬成员的“进步点” // 146
- 11 故意制造紧急状况 // 149
- 12 依靠“对症下药”的方法无法培养成员 // 152

第6章 “重建”的秘诀——打破成员“屡战屡败”的惯性 // 155

- 0 将屡战屡败的团队打造成常胜之师 // 157
- 1 寻找“有百分百胜算的比赛” // 159
- 2 像傻瓜一样投入到细微的“变化”之中 // 162
- 3 将支点放在“成长的征兆”上 // 165
- 4 走到团队“外面” // 167
- 5 定期用“俯瞰”的视角观察 // 169
- 6 发现“掉队的人”，应该首先和他进行“交流” // 172
- 7 通过活动实现视觉化 // 175

第7章 “成长”的秘诀——领导与成员共同成长，取得成功 // 179

- 0 为了不断取得成功，要通过两个思维实验来自省 // 181
- 1 了解“自己的局限性” // 185
- 2 懂得“团队的胜利=自身的成长” // 189
- 3 考虑问题要做乘法，不做加法 // 192
- 4 问问自己“为了什么而分派任务” // 195
- 5 总结推广成功经验 // 197
- 6 向上司求助的内容要具体 // 199
- 7 吸引优质人才的领导习惯——录用犹如恋爱 202
- 8 尝试吸收不合群的成员 // 205
- 9 以领导的领导为目标 // 208
- 10 不安排比赛的训练毫无意义 // 212

结束语 // 214

附录——领导的挫折与误判对照表 // 217

第1章

**“观察”的秘诀
——了解现有成员的真正“强项”**

01

0

领导能力是能通过练习掌握的“技术”

“所谓领导者的天赋并不存在”，这是我的真实感受。

与游泳、做菜、开车等这些技能一样，领导能力也是通过练习就能掌握的技术。

我第一次意识到要用“技术”“技能”管理团队是在高中时代。那时，我一边担任学园祭的执行委员，一边负责一个为了在学园祭上表演而成立的剧团。光是执行委员的工作就已经让我忙得不可开交，可是我还自鸣得意地又成立了一个剧团。

在剧团里我担任导演、编剧和团长。虽然从事的主要都是幕后工作，不像主演一样沐浴在聚光灯下，但对我来说却新鲜有趣。比起自己一人受瞩目，我更感兴趣的是为演员分配角色。演员们按照我写的剧本演出，让观众感动……没有什么比让观众和演员同时获得满足更让我愉快的事情了。

因为是男校，所以剧团成员全部都是男生。自愿参加的志

愿者有 30 多名，因此需要给所有人都分配角色。有人因为被分到配角而发脾气，想要演主角的人不在少数。而对于我来说，角色分配不仅要考虑故事情节，还要考虑这个人和角色匹配与否。

在费尽心思构想剧本和选角的过程中，我自然会对团队成员进行深入的观察。平时看起来吊儿郎当的人，实际上练习起来非常认真。看起来粗枝大叶的人，却很擅长做小道具……通过细致观察，我发现了大家真正的样子。

在此基础上，我结合团队成员们的性格和优点，在自己的说话方式和行为举止上花费心思，时而疾言厉色、一丝不苟，时而和蔼可亲、谆谆善教，时而对团队成员赞不绝口、不吝美言，如此一来，一支生机勃勃的队伍就慢慢出现在人们眼前了。

作为剧团的领导，就是要将各种各样的人——一开始手舞足蹈特别兴奋、练习时却偷懒的人，或胡言乱语、多嘴多舌的人，或虽然拼尽全力却总是不得要领的人——整合到一起，并最终取得在学园祭上感动观众这一“胜利”。虽然这不过是高中生的一场演出，但对我来说，却为我提供了作为一个领导者第一次使用技能的宝贵经验。

• “啊！原来我也可以做领导。”

- “通过观察，了解每个人之后，一切就会变得很容易。”

如今再回想起来，那时的经验，不仅让我体会到了成功的喜悦和魅力，也让我认识到一个领导未必事事都要拔头筹，只要能够真正理解团队成员，在说话方式和配置方面——现在想想这应该就是技能了——下足功夫，就会发现能做好的事情越来越多。

之后，剧目演出获得了巨大的成功。观众达到了600多人，演员们虽然都是些邈邈的男高中生，却让许多观众流下了感动的泪水。

参与演出的团队成员则收获了更多的感动。为了延续这份感动，大学时期我便创业组建了团队，后来有了 Oisix 团队，如今我还在不断学习关于团队管理的知识。

比起一个人的战斗，由团队战斗取得胜利所带来的喜悦感是倍增的。

团队领导应该如何带领团队成员不断前进，对我自身而言也是一个正在开展中的课题。作为一个团队领导，首先要做的就是“了解成员”，并以此为目的“观察”成员。对此，我将在下面和大家分享我的经验。