

WILEY

[美] 奇普·康利 (Chip Conley) 著 陈秋萍 译

硅谷传奇华裔企业家谢家华 | 倾情力荐并作序

马斯洛赋予 伟大公司的魔力

Peak

How Great Companies
Get Their Mojo
from Maslow

REVISED AND UPDATED

用心理学结合领导力，美国著名精品酒店——

幸福生活酒店集团创始人带你一起体验管理的巅峰！

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

[美] 奇普·康利 (Chip Conley) _____ 著

陈秋萍 _____ 译

马斯洛赋予 伟大公司的魔力



Peak

How Great Companies
Get Their Mojo
from Maslow

REVISED AND UPDATED

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

PEAK: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow, Revised and Updated

ISBN: 978-1119434924

Copyright © 2017 by Chip Conley. All rights reserved.

This translation published under license.

Simplified Chinese translation edition copyright © 2019 by Publishing House of Electronics Industry.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2018-2000

图书在版编目（CIP）数据

马斯洛赋予伟大公司的魔力 /（美）奇普·康利（Chip Conley）著；陈秋萍译。—北京：电子工业出版社，2019.4

书名原文：PEAK: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow, Revised and Updated
ISBN 978-7-121-35961-3

I. ①马… II. ①奇… ②陈… III. ①企业管理—管理心理学—研究 IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 015361 号

策划编辑：刘淑丽

责任编辑：杨振英

印刷：三河市兴达印务有限公司

装订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：17 字数：261 千字

版次：2019 年 4 月第 1 版

印次：2019 年 4 月第 1 次印刷

定 价：68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

对本书的更多赞誉

我喜欢快乐生活酒店集团的心形图标。奇普·康利用它来说明充满热情的企业文化如何培养快乐的雇员，快乐的雇员如何培养忠实的顾客，从而使企业保持盈利并持续发展。

——理查德·布兰森，维珍集团创始人兼董事长

在生命的最后阶段，亚伯拉罕·马斯洛想象他的标志性的个人需求层次如何转化为集体特别是公司的需求层次，但他从未完全实现过这一愿景。奇普·康利运用亚伯拉罕·马斯洛的观点，并将其与商业世界关联起来。在创建一个自我实现的组织方面，没有人比奇普更精通。本书就是奇普管理艺术的宣言。

——迈克尔·墨菲，伊莎兰研究所共同创始人

本书是 Life@Facebook 的灵感来源之一，这是我们用来关心我们的雇员及那些对他们重要的人的一个综合方法。

——都铎·哈夫里柳克 (Tudor Havriliuc)，Facebook 人力资源副总裁

我们可以有更多有觉察力的资本家，他们可以意识到在商业活动中最容易被忽视的事实：我们都是人。奇普·康利的这本书是在这个以利益相关者为中心的企业新时代中最实用和最鼓舞人心的书籍之一。我们希望高级管理者读一读这本书。

——基普·廷德尔，集装箱商店共同创始人兼董事长

WeWork 真的与奇普很有共鸣，因为我们相信我们的使命是创造一个让人们为创造生活而努力，而不仅仅是为谋生而努力的世界。我非常钦佩作为一家酒店的前首席执行官的奇普的领导力，以及他将这种领导力转化为成功的方式。

——迈克尔·格罗斯 (Michael Gross), WeWork 副董事长

这本引人入胜、激发灵感并且丰富多彩的书，陈述的是一家非凡企业的故事。这家非凡企业面临着你能想象的最艰难的环境，并从中变得比以往更强大。如果你想创立一个伟大的企业，在一家伟大的企业里工作，或者想了解商业的伟大之处，那么你需要读一读本书。

——保·伯林翰, *Inc.* 杂志的特约编辑、
《小巨人：不做大也能成功的经营新境界》的作者

没有太多的书能够很好地展示公司和领导者如何通过运用一点心理学来创造忠诚和差异化。就像这个世界上的许多奇迹一样，本书既简单又复杂，但最重要的是，它是领会商业和生活的有效方式。

——雷斯利·布洛吉特 (Leslie Boldgett),
BareMinerals 的创始人和前首席执行官

奇普在这里抓住了特殊的东西。本书展示了如何运用基本的人类原则来创建伟大的公司，并且为所有领导者提供了可参考的深刻见解。

——约翰·多纳霍, eBay 前首席执行官

伊冯·乔伊纳德、蒂莫西·利里和一家三分之一的雇员都以打扫卫生为生的公司有什么共同点？正如辉煌的企业家奇普将在这本具有开拓性的书中所告诉你的：亚伯拉罕·马斯洛。任何试图创建有意义组织的人都应该阅读该书。

——赛斯·高汀,《紫牛》与《部落》作者

奇普的书是深刻的故事、有力的理论和规范行动步骤的罕见组合——它适用于公共部门和私营部门的工作。

——加文·纽森，美国加利福尼亚州副州长

奇普证明了亚伯拉罕·马斯洛关于工作和领导能力的杰出理论不仅可以应用于现实世界，而且能够带来巨大的竞争优势。本书对任何希望创建充分发挥雇员潜力、抓住客户与股东的心的开明组织的领导者来说都具有指导性。

——德博拉·柯林斯·斯蒂芬斯，

《马斯洛论管理》和 *The Maslow Business Reader* 的合著者
及创新型领导力中心的联合创始人

序

我第一次见到奇普·康利是在2017年我们都有演讲的一次活动上。一年之后，我们美捷步的销售总额达到了10亿美元。当他介绍来自本书的概念时，我立即因我们的品牌和业务经营哲学过于类似而感到震惊。后来我发现，我们都是热爱积极心理学——实际上就是幸福学——的学生，而且我们都将我们的学习应用到我们各自的业务上、个人生活上。我感觉我们志趣相投。

在美捷步，我们的目标是超越我们的客户、雇员、供应商的期望，并最终超出我们投资人的期望。我们努力提供最好的客户服务和客户体验，并且我们的品牌最终要向全世界传送幸福。我们的希望是，10年之后，人们甚至没有意识到我们开始在线上销售鞋品；20年或30年之后，我们甚至可能成立专注于提供最佳客户体验的美捷步航空公司。

在美捷步，我们的第一优先级是企业文化。我们的信念是，如果我们营造出合适的文化，那么其他的大部分事情，如创造持久的品牌、提供最好的服务和找到有激情的雇员和客户，就会自然而然地发生。

现在创造品牌和50年前创造品牌截然不同。曾经，几个人聚在会议室里决定品牌定位，然后花大量资金用于做广告。他们通过广告告知人们自己的品牌是什么。只要舍得花足够的钱，你就能够创造自己的品牌。

今天，你做什么、你是谁，比你说什么要重要得多。你的品牌是每个人对你公司的体验的组合，而这最终是你的企业文化的副产品。

企业的文化和企业的品牌就像一枚硬币的两面。最初，品牌可能会落在文化的后面，但它会赶上。最终，每个品牌基本上都是通往情绪的捷径。

这个世界上一切优秀的、持久的品牌最终都是诉求于一种或多种情绪。而本书就提供了一个思考如何做到这一点的完善框架。

在美捷步，我们的核心价值观之一是追求增长和学习，所以我们提供了许多不同的课程来帮助我们的雇员实现个人成长和职业成长。我们都是奇普这本著作的粉丝，以至于它成了我们许多雇员必读的一本书，而且我们的培训团队专门开发了一门课程来介绍这本书里的所有理念。

我们在拉斯维加斯总部的每一位雇员和访客都能免费得到一本本书。我们在拉斯维加斯总部的墙上有一张海报，它每天提醒我们的雇员记住奇普对马斯洛的需求层次的修改版本。

如果你对创建持久的品牌和业务感兴趣，本书将是你最好的投资之一。我鼓励你像我们在美捷步所做的那样：给每一位雇员发放这本书。它是少数可以帮助你和你雇员实现个人成长和职业发展的书籍之一。

谢家华，美捷步公司首席执行官 (ceo@zappos.com)

附：如果你到了拉斯维加斯，我乐意邀请你来参观我们的总部，实地观察本书的理念是如何付诸实践的。如果你要预约参观，请访问 <https://www.zapposinsights.com/tours>。

导 言

书籍教给我很多东西。即使是我自己写的书。写书帮助我把学到的心理学和商业的交叉知识梳理清楚。与此同时，我喜欢分享在这个过程中收获的体会。希望自己能成为你在困惑的十字路口的领路人。

距离本书的首版出版已经 10 年了。我为这本书仍然有那么多人喜欢，并且在那么多不同的行业和国家受欢迎而感到激动。这个修订本包含了我的新见解，以及将巅峰模型用于其组织战略的新的公司案例——从 Facebook 到 WeWork。另外，修订本增加了关于巅峰领导力实践的一章（第 14 章）内容，附录中还新增了关于雇员金字塔的巅峰管理评估。

对我来说，过去 10 年发生了很多变化。在本书首版 2007 年出版之后的 6 个月，我们很清楚我们正在进入大衰退，而这离经济从互联网泡沫中恢复过来也没有多久。谁知道我们的公司会在 10 年之间经历终身难遇的两次衰退？Déjà vu（似曾相识），Joie de Vivre（快乐生活酒店集团）。不要担心，这不是法语课，我只是说在 2008—2010 年，我感受到了快乐生活酒店集团许多似曾相识的地方。

在困难时期，感到无能为力并且只用生存模式来运营，这是很正常的。我们大多数人都在易传染恐惧的工厂里工作，在那里，人们对风险的厌恶进行猖獗的传播。然而，这种情况比以往任何时候都更需要创造力、创新和团队合作。这就是领导者发挥作用的时候。“全面质量管理之父”爱德华兹·戴明曾经说过，每位领导者的主要职责是消除工作场所中的恐惧。但是，如果只是没有了恐惧，健全的组织并不会自然而然地生成。还必须用本书所描述的原则带来的成就感和活力来替代恐惧。我们认可公司也意味

着我们认可领导者。我们深深仰慕他们的激情、聪明、坚韧、值得信赖、具有创造力和谦卑——这些也是我们仰慕的人的品质。

快乐生活酒店集团渡过了难关。但在 2008 年年底，我的健康状况出现了很大的危机。这让我意识到，我的新使命是去做一位作者和演讲者。当然，这让我和身边的人都感到很困惑，因为我们都以为我会当公司的所有者和首席执行官至少 25 年。最后，在 2010 年年中我卖掉了“快乐生活”这个品牌和管理公司。但是我仍持有这家酒店多数不动产的所有权，并为新的管理团队 [由 Geolo 资本的约翰·普利策 (John Prizker) 领导，他的父亲创建了凯悦连锁酒店] 提供指导。这让我有时间来整理我 47 岁时心脏就日渐衰弱的心情，从而写就《如何控制自己的情绪》一书。

2013 年 3 月，爱彼迎的首席执行官和共同创始人布莱恩·切斯基 来找我。当时爱彼迎还是一家很小的房屋共享的创业公司。他和一些年轻的管理者阅读了本书，并且产生了将它应用到爱彼迎业务模式上的兴趣。布莱恩问我是否想要“将酒店民主化”，这在我听来是相当有吸引力的说法。但是我只想兼职做，因为我刚刚创办了一家 Fest300 公司（现在已成为 Everfest 的一部分），来分享我对世界上最好的节日的激情。毫无意外地，兼职咨询的临时工作变成了全职的投入，我这位“退休的”首席执行官又扮演起了领导者的角色。每周 15 小时的工作变成了每天 15 小时。你有多少机会能够颠覆你最喜欢的行业？对我来说，这发生了不止一次——很久之前作为精品酒店老板是一次，第二次是在共享经济的最前线。

我最初的头衔是酒店大师，几周之后变成全球酒店与战略总监。布莱恩说他喜欢我的战略性思维的工作方式，另外还请我创办一个学习与发展部门。4 年多后，我在公司管理了不止 6 个部门，之后才进入战略咨询师角色——回到比较幸福的兼职状态。但是，这是一段多么迷人的旅程！在 2013 年年初的时候，我们还没有被称为酒店公司，而被认为是一家专注于设计的旅行科技创业公司。今天，我们提供的住宿比全球三大酒店巨头——万豪（包括它收购的喜达屋）、希尔顿和洲际——加起来的还要多，而且我们的私有市场估值已经超过了 300 亿美元。

今天，我还能在爱彼迎总部和遍布全球的 20 多个办事处的白板上看到金字塔模型。记得在任职 4 个月后，当布莱恩要求我为 Estaff（我们的十几人的高级领导团队）举行一个 3 天的会议时，我引入了“巅峰”的原则来制订我们 2014 年的战略计划。看到我提出的商业模式被如此深入地应用到一个快速增长的高端跨国公司，这实在是一个真正的巅峰体验。不管我本人是否在那里，爱彼迎都会取得成功。帮助这个刚刚起步且极具才华的领导团队在 2014 年 12 月获得了 *Inc.* 杂志年度公司封面故事，以及 2015 年 12 月获得了 Glassdoor 的最佳工作环境奖，我感到非常高兴和荣幸。我也相信，“巅峰”对待商业的人性化的基本原则，使爱彼迎避开了一些损害共享经济公司声誉的文化和战略等方面挑战。

虽然这段经历给我的生活带来了极大的干扰，但我还是很高兴自己答应了布莱恩的邀请。许多酒店经营者意识不到爱彼迎即将崛起，但是我意识到了。布莱恩对公司文化的投资及房屋共享解决了一个没有被认识到的旅行者的需求——像当地人享有的一样经济实惠——这一事实，意味着爱彼迎有做大的潜力。正如我在第 7~9 章“客户金字塔”中提到的那样，如果成熟的公司过分注重基础，并且仅仅满足其核心客户的期望，它们就可能会错过创新。

更多的流动人口导致住宿需求的变化。越来越多的千禧一代选择当“数字游牧民族”，他们一年中大部分时间在巴厘岛或巴哈等地度过，其余时间在波士顿或奥斯汀等城市。这些人对于向上移动并不感兴趣，而对向外移动感兴趣。这些自由职业者、企业家和其他现代商人配备了笔记本电脑、智能手机、WiFi 连接和一起工作的空间。他们通常不会受到房屋或汽车所有权的影响。

我们的“婴儿潮”一代将工作和休闲看成“鱼和熊掌”不可兼得。他们偶尔休个长假也会做个中等的工作狂，而全球“游牧民族”的生活则表明“鱼和熊掌”可以兼得——在路上工作的同时享受美好生活。此外，还有“商务休闲”的趋势，商务旅行者可以加上几天休闲时间去一个有趣的地方。你可以看到延长停留的住宿市场有增长的趋势。在许多主要的大城

市市场，爱彼迎近 60%的客人对房间的需求是持续一周或更长时间。而大多数城市酒店的平均停留时间少于 3 天。基于这些新型旅行者的期望、愿望和没有被认识到的需求，我们帮助爱彼迎实现了远高于酒店行业平均水平的客人满意度水平（以作为常用指标的净推荐值为基准）。这是爱彼迎发展如此迅速的原因之一。

在过去的 10 年中，我接触了许多同样也是“巅峰者”的商界领袖。令人惊讶的是，无论公司所处的行业、地理位置或文化如何，这种巅峰模式都具有普遍性。投资银行家也对这种人性化的商业模式很感兴趣，有些人可能会对此感到惊讶，但美林已经邀请我向其全球各地的雇员和客户做了 8 次演讲。

还有另一家投资银行——华利安，让我意识到在写《定义雇员、客户和投资者金字塔的生存、成功和转化水平之间界限的两条线是不固定的》（*The Two Lines That Define the Boundaries Between Survive, Success, and Transformation Levels of the Employee, Customer, and Investor Pyramids Are Not Fixed*）这本书以来，我已经初步形成了我的马斯洛模型。当我在给华利安的高管上课时，有一位高管敏锐地指出，根据行业和经济形势，“金字塔”中定义生存的底层可能代表金字塔的 80%。例如，投资银行家都是财迷，所以他们的雇员金字塔的基础主要是金钱。但是美林和华利安的高管都认为，金字塔中再往上的两层（认可与意义）虽然在投资银行世界很薄弱，却代表着雇主的差异化。这是略为唯利是图的投资银行家创造忠诚的地方。正如一位高管对我说的那样：“这本书帮助我们看到，我们的许多银行家都被困在金字塔的成功水平，没有看到在巅峰可以出现的颠覆性转变。”我称之为“领先的幻象”，它困扰着许多基于过去的势头前进的公司和高管。

完全不同的大陆上的一个完全不同的公司，则强化了雇员金字塔中可移动的部分。莱德曼（Liderman）是拉丁美洲最大的安保公司之一，有超过 12 000 名保安，大多数分布在秘鲁和厄瓜多尔。它的一般雇员一个月的工资和华利安投资银行家一个小时挣得一样多。然而，莱德曼首席执行官，

自称“文化的守护者”的哈维尔·卡尔沃·佩雷斯·巴迪奥拉 (Javier Calvo Perez Badiola), 在南美洲的一个巅峰研讨会上告诉我, 他们的雇员金字塔也是以金钱为主, 因为他们的保安及其家人靠薪水生活。但是, 正如投资银行家一样, 哈维尔——他是我见过的最专注于巅峰的高管之一——认识到, 你可以在金字塔的更高层创造一种独特的、由忠诚驱动的文化。这是他的公司一直被评为拉丁美洲最佳雇主之一的原因之一。相反, 在许多非营利机构、政府机构或教育机构中, 金字塔中金钱这一层非常薄, 而顶端的意义则占主要部分。所以, 这些新见解证明了巅峰模型适用于任何机构。

我在旅行中遇到了许多具有内在动力的商业领袖——有些是在会议上, 有些是在大苏尔的伊莎兰研究所悬崖边的温泉中, 甚至有一些是在内华达州一年一度的火人节活动中。比尔·林顿是一位具有内在动力的理想主义者。40年来, 他一直是一位务实的企业家。他的生命科学公司普洛麦格的年销售额达到约4亿美元, 在生物技术领域享有世界级的声誉。

比尔和我意气相投。我们都认为马斯洛理论是我们看待生活和商业的基础。比尔解释说: “在20世纪90年代早期, 普洛麦格董事会和管理团队开始探索我们的商业目标和意义。我们选择了马斯洛的需求层次作为一种有意义的增长路径, 并通过把企业‘自我超越’作为我们的抱负, 开始发展我们的目标。发现本书和它的见解, 这让我们很激动。当然, 它对我们也很有帮助。我们公司所有的领导者都收到了这本书。在企业如何获取和实践一种能够给涉及的各方带来更大回报的运营方式上, 奇普提供了一份优质的资源。在过去的20年里, 我们已经将这些概念付诸实践, 并取得了很好的成果。”¹

卡里·纪伯伦说: “工作就是看得见的爱。”²的确如此。你正在实现你的使命并形成支持这一使命的习惯。遗憾的是, 世界上只有一小部分人才可以这么说。所以, 我希望你考虑陌生人之间会互相问的一个经典问题, 以此作为练习坚持一个月。当有人问“你做什么”时不要回答你的职业、职称或公司。告诉他是什么为你创造了意义。这给人们一个可以看见你职

业灵魂的窗口，并促使他问自己更深刻的问题。

或者，当你回答“我是心理学与商业拥堵路口的一名‘协管员’”或“我传播智慧和发现盲点”或“我帮助人们在他们的生活中做到最好”时，你可能会被认为是个疯子。医生可以回答“我‘修理’人”或“我倾听”或“我帮助人们自我治愈”。我的朋友和同事黛布拉·阿马多尔·德拉罗莎帮助人们讲述他们独特的故事，并说：“我是故事园丁。”薇薇安·郭，我在2010年的TED演讲开始时着重介绍的人，已经在我的第一家酒店——凤凰酒店打扫了30多年的卫生，说：“我是管内心宁静的警察。”那么，你是谁？

最后，我要分享下面这封信，它来自受到本书积极影响的一个人。收到这种信，让我有动力继续写关于我的商业经验和生活经验的书。谢谢你，加布！我的下一本书《工作中的智慧：一位现代长者的形成》（*Wisdom@Work: The Making of a Modern Elder*）就是为年轻人和不那么年轻的人能够提供给彼此东西而写的。

亲爱的奇普：

我知道你是一个讲故事的人，所以我也希望你也可以花一些时间阅读和享受这个故事。故事有点儿长，但我向你保证你花的时间是值得的。

我的第一份工作是电梯操作员。尽管我是一名大学毕业生，但我唯一能找到的酒店入门级职位就是做一家新精品酒店的屋顶场地的招待人。我处于社会的最底层，每天晚上我的工作是操作独立的电梯，使客人上27层到酒店广受欢迎的屋顶，以及下27层离开屋顶。

我为我的工作感到极其尴尬。我因为热爱为周围的人创造良好的体验而进入酒店业，尽管我已经在服务行业和旅行预订中取得了成功，但是在这里我只能囿于狭小的空间，一次要待上几个小时。我不得不做出一些改变。

首先，我计算了一趟电梯的时间——32秒。我开始练习用不同的方式来介绍自己，并在客人到达顶层之前传递给他们所需的基本事实和信息，而且总是留下一个笑话或即兴创作的时间。我甚至会推荐吧台的饮料、屋顶周围的景观，并把自己的名片给他们用来预订桌位。过了一段时间，客人开始指名找我，而不是找



实际在场的招待人员。

我已经充分利用了我的“电梯场地”，但我还没有关注到另一个机会：电梯下行的时间。事实上，大部分时间我都是在单独使用这台电梯，那么我该如何利用这段时间呢？

当告诉父母我找到工作时，我决定对他们隐藏一些细节（特别是关于电梯的工作），但他们仍然知道我处于食物链的底端。我的妈妈寄给我一本书作为礼物。她说：“一旦你到了想去的地方，这本书会帮助你。”这本书就是《马斯洛赋予伟大公司的魔力》，我会在每次电梯下行的半分钟里看这本书，然后把它藏在紧急舱里，随后打开门让下一批客人上去。

因为这本书，我开始在我的工作及酒店其他部门的人当中看到越来越多的价值，也开始更加真诚地与同事和客人建立关系，构建我的关系网，并加速我作为领导者的发展。当我得到机会的时候，它还为我做决策提供了一定程度的信心。

在接下来的三年半时间里，我从电梯工升到管理层。虽然我个人的许多动力促成了我的成功，但是您的书让我在机会来临时已做好准备，并为我评估场地和酒店整体领导力提供了环境。在2015年加入一个大有前景的酒店集团前，我还决定回到学校去取得硕士学位，研究客户服务心理学和商业管理。之后，我离开了这个职位，并一直环游世界，同时准备开始我生活中的下一章——自我实现，也就是我自己的“快乐生活”。

我希望你喜欢这个故事，并继续影响那些准备影响世界的年轻职场人士和公司。我已经等不及要看下一本书了。

致以我最诚挚的祝福。

加布·汉汀

前言

在内心深处，我始终认为做生意可以有不同的方式。凭着这种“离经叛道”的信念，我创办了我的公司——快乐生活酒店集团（Joie de Vivre Hospitality），而且生意越做越大。但是，如果不是令人绝望的、萎靡不振的经济衰退让我从天堂坠入人间，我也不能真正认识到我的理论有多么强大。

大名鼎鼎的餐厅老板丹尼·梅耶（Danny Meyer）告诉我他写了一本书，叫“布置好餐桌”（*Setting the Table*）。因为这本书能帮助他在经营联合广场酒店集团（Union Square Hospitality Group）时从靠直觉经营转变为有意识地管理。巴西一家公司的首席执行官里卡多·塞姆勒写了两本书——《周末有七天》（*The Seven-Day Weekend*）和《塞氏企业》，目的是回答他的公司董事们提出的问题，即在实践中为公司做的哪些工作在理论上也是行得通的。我决定写本书是因为这有助于把我的三个最大的爱好结合在一起：写作、哲学和商业。要写这本书，我需要解决一个问题，即快乐生活酒店集团如何成功地用我们的商业实践解释一个最著名的人类行为动机理论。但是，当我发现许多其他处于巅峰期的公司也有意或无意地依赖马斯洛的需求层次理论时，我认为我的认识是其中最为深刻的。喜欢马斯洛金字塔的不仅有我们这个小公司。然而，获得所有这种认识并将其体现到文字上，是一项相当艰巨的任务。令人欣慰的是，在很小的时候我就知道自己长大了要当一名作家，因此我把所有的时间都用在研究和写作上。这恰好帮助我找回了人生的目标。我想这意味着我现在成熟了。

这本书讲的是人类潜力的奇迹：雇员在工作场所充分地发挥潜能，顾客可能因他们没有被认识到的需求得到满足而感到极大的快乐，投资人因

看到他们的投资所发挥的力量而感到满足。著名作家弗雷德·赖希赫德 (Fred Reichheld) 说: “领导者的基本职责是以身作则, 成为合作伙伴典范, 其主要目标是帮助人们充分发挥自己的潜力。”¹ 伟大的领导者知道如何挖掘潜力, 并在实际中运用这种潜力。无论你是处于创业期的企业家, 还是世界 500 强企业的管理者, 我都希望你能够运用本书的理论最大限度地挖掘你自己及周围人的潜力。如果你觉得这种理论在某种程度上似乎有违常规, 请不要失望。在快乐生活酒店集团, 我们也不是十全十美的。我不能说每天在管理 40 多个企业时我们都遵循这个理论, 但是将这些原则教给公司中的每一个人的过程, 也对我们的生活产生了非常大的影响。

我本来可以把这本书命名为“我如何挺过大萧条危机并创办了一个非常成功的公司”, 但我想出版社不会在封面上给这个题目提供足够的地方。“公司就是各种关系构成的社区”的说法似乎是老生常谈。然而, 常识和实证研究表明, 与雇员、客户和投资人建立比较深厚的忠诚关系的组织, 会取得较为持久的成功。在这个商品化的时代, 真正让企业领导者及其企业与众不同的是他们建立起来的关系的品质和持久性。本书 (一个简练得多的标题) 将帮助你和你的同事一起迈向巅峰。这些长盛不衰的关系将有助于你保持巅峰绩效。