

START WITH WHY

超级激励者

张瑞敏：没有本书，
就没有海尔集团的成功转型！

微软、美国国防部领导力顾问

[美]西蒙·斯涅克 著

苏西 译

秘诀就是：

统一目标！

统一行动！

统一价值观！

HOW GREAT LEADERS
INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION

by SIMON SINEK

超级激励者

秘诀就是统一目标，统一行动，统一价值观

[美] 西蒙·斯涅克 著 苏西 译
(SIMON SINEK)

START WITH WHY
HOW GREAT LEADERS
INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION

 文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超级激励者 / (美) 西蒙·斯涅克著 ; 苏西译. --
上海 : 文汇出版社, 2017. 7
ISBN 978-7-5496-2171-2

I. ①超… II. ①西… ②苏… III. ①领导学—通俗
读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第148428号

Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action by Simon Sinek

Copyright © 2009 by Simon Sinek

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by Shanghai Dook Publishing Co., Ltd.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with the Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

中文版权 © 2017 上海读客图书有限公司

经授权, 上海读客图书有限公司拥有本书的中文 (简体) 版权

版权登记号 图字: 09-2017-457

超级激励者

作 者 / 【美】西蒙·斯涅克
译 者 / 苏 西

责任编辑 / 戴 铮
特邀编辑 / 袁海红 姜一鸣
封面装帧 / 肖 雯 黄巧玲

出版发行 / 文匯出版社
上海市威海路 755 号
(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店
印刷装订 / 三河市龙大印装有限公司
版 次 / 2017 年 9 月第 1 版
印 次 / 2017 年 9 月第 1 次印刷
开 本 / 710mm × 1000mm 1/16
字 数 / 182 千字
印 张 / 14.5

ISBN 978-7-5496-2171-2

定 价 / 42.00 元

侵权必究

装订质量问题, 请致电010-85866447 (免费更换, 邮寄到付)

目 录

第一部分 一个不会先问“为什么”的世界 / 001

1 致命的假设 / 003

2 操纵与激励 / 008

第二部分 另一种做法 / 027

3 黄金圈法则 / 029

4 我们的生物本能 / 044

5 力量蕴含在均衡当中 / 057

第三部分 如何赢得众人追随 / 073

6 均衡的黄金圈能够培育信任 / 075

7 引爆点是如何引爆的 / 106

第四部分 如何唤起认同者的激情 / 123

8 要先问为什么，但也要知道怎么做 / 125

9 知道了为什么和怎么做，那做什么呢 / 146

10 清晰理念的力量 / 152

第五部分 最大的挑战就是成功 / 165

11 理念模糊之后 / 167

12 遭遇断层 / 175

第六部分 探寻“为什么” / 199

13 “为什么”的源头 / 201

14 用全新的眼光看待竞争 / 213

致 谢 / 217

Start with Why

How Great Leaders

Inspire Everyone to Take Action

第一部分

一个不会先问“为什么”的世界

1

致命的假设

某年一月的寒冷清晨，一个43岁的男人宣誓就职，成为国家领袖。在他身旁站着的是他的前辈，15年前，这位著名的将军率领军队参战，大战以德国失败告终。这名年轻的领袖自小在天主教家庭长大。接下来的五个小时里，他观看了庆贺他就职的游行表演，参加庆典活动，直到凌晨3点。

你知道我在说谁，对吗？

我说的是阿道夫·希特勒（Adolf Hitler），而非绝大多数人想到的约翰·肯尼迪（John Kennedy）！那天是1933年的1月30日。

我想说的是，我们每个人脑海中都有假设。有时候，这些假设是基于不完整的甚至错误的信息。在这个例子里，我提供的信息就是不完整的。肯定有很多人认为我说的是约翰·肯尼迪，直到我加上了这个小小的细节——日期。

这很重要，因为我们的行为会受到假设（或是我们自认为是真相的东西）的影响，我们根据某些自以为了解的东西作出判断。就在不太久远的过去，绝大多数人还相信世界是平的，这个“真相”影响了人们的行为。在那个

时代，人们很少远征探险，大家担心要是走得太远，就会掉到陆地以外。因此，他们几乎留在原地，哪儿也不去。直到那个小小的细节大白于天下——世界是圆的——人们的行为才出现了巨大的变化。有了这个发现之后，人们开始在这个星球上旅行穿梭，开辟了贸易线路，开始运贩香料。各种新鲜的知识，比如数学，开始在社群间分享交流，各种各样的创新和进步层出不穷。一个简单的错误假设更正了，人类的步伐得以向前迈进。

现在，咱们来想想团队是如何形成的，决策又是如何制定的。为什么有些团队取得成功，另一些却失败了？我们真的知道个中奥秘吗？还是说，我们知道的不过是些假设？你对成功的定义是什么，是股价飙升到预期数字、赚到一定数额的钱、达到营收或利润目标，还是连升三级、开创自己的公司、救助穷人、担任公职？无论如何，人们实现目标的方法非常相似。有些人只是随兴所至，想到哪儿就做到哪儿，但绝大多数人至少会去搜集信息，以作出周全明智的决策。有时候，收集信息的方式很正式，比如作民意调查或市场调研；有时候则是非正式的，比如问问朋友或同事的意见，或是看看自己的经验中有哪些可作参考。无论过程如何、目标怎样，我们都希望作出周全明智的决策。更重要的是，我们都希望作出正确的决策。

然而，我们都知道，无论搜集到多少信息，也不能保证每个决策都正确。有时候，这些错误决策的影响微乎其微，有时候后果却是灾难性的。无论结果怎样，我们作决策的时候，依靠的是对世界的感知，而这个感知很可能不完全正确。就像本章开头的那个例子，很多人认定我说的是肯尼迪，你肯定认为自己想的没错，没准儿你还敢掏出钱来赌一把（这就是基于假设的行为）。当然，直到我透露出那个小小的日期细节为止。

建筑在错误假设上的决策，不一定全都很糟糕。有时候，事情发展得一帆风顺，而我们认为自己知道原因，可我们真的知道吗？你得到了想要的结

果，却并不意味着你可以一次次地重复。

我有个朋友，拿自己的钱做投资的。做得顺手的时候，他认为这是因为自己有头脑，有预见能力，挑到了合适的股票。可亏钱的时候，他总是埋怨市场。依我看，这两种逻辑都没什么不对。可是，他的成败要么靠预见能力，要么靠运气，不可能两样都占着。

那么，该如何保证一切决策都在我们的控制之中，取得最好的结果？从逻辑上推断，关键在于掌握更多的信息和数据。我们恰恰就是这么做的——读书、参加会议、向朋友和同事们征求意见，这一切都是为了多掌握些资料，好确定下一步的行动。可问题在于，大家都碰到过这种事：我们已经掌握了全部的信息，也听到了很多好建议，可结果还是不尽如人意。或者，成效只持续了短短一段时间，或是出现了某些预料之外的岔子。就拿本章开头的那个例子来说吧，我想给刚才猜到了希特勒的读者提个醒儿：我提供的细节对希特勒和肯尼迪是同样适用的，两个答案都有可能对。要当心那些你自以为知道的东西，就算逻辑假设是建筑在合情合理的研究上的，也有可能误导我们。

直觉上，我们明白这个道理。我们知道，哪怕已经掌握了海量的信息和许多的好建议，如果事情的发展并非预期，很可能是因为我们忽略了某个小小的却至关重要的细节。在这种情况下，我们会回头再检查一遍信息来源，或许再去找些新信息，力图找到解决办法，于是整个过程再度开始。然而，数据再多也未必有用，要是你的行动建筑在一个错误的假设上，就更是如此。作决策的时候，有些因素是必须要考虑进去的，而我们这个理性的、擅长分析、渴求信息的大脑根本看不见它们。

还有些时候，我们完全没有信息和数据，或是我们宁愿忽略手上的建议和信息，干脆相信直觉，而结果还不错，有时甚至还超出了预期。这种直觉与

理性的较量，差不多涵盖了我们所有的决策过程。不仅是工作中，就连在生活中也是这样。我们可以继续逐个考察每一个选择，但是，在分析了所有的好建议和强有力的证据之后，我们还是回到了原点：为什么有些行动能够产生想要的结果，而且可以一再重复？我们该如何制订出这样的行动方案？我们怎么才能拥有火眼金睛，一眼就能看透本质？

讲个有趣的故事：一群美国汽车公司的高管到日本参观装配生产线。在生产线末尾，车门装到了铰链上，跟美国车厂的做法一模一样，可有个步骤不见了。在美国，工人会用一支橡胶棒敲敲车门，确保严丝合缝。可是日本的车厂里没有这一步。美国人十分迷惑，就问日本人，他们是在哪一个步骤确保车门跟车体严密贴合的。日本向导腼腆地笑了：“在做设计的时候。”在日本的汽车厂，他们不是检查毛病，收集数据，然后找出最好的解决办法，而是在一开始就设计出了想要的结果。如果没得到想要的结果，他们就知道，肯定是源头的某个地方出了问题。

一天参观下来，下线的新车中，美国车和日本车上的车门都跟车体很合适。只是日本人用不着雇人敲车门，也用不着买橡胶棒。更重要的是，在事故中，日本车的车门似乎更坚固、更耐冲撞。这一切只有一个原因：他们从一开始就确保车门的尺寸是合适的。

美国车厂的橡胶棒，就像是多数个人和团队的领导方式。遇到了不符合预期的事情，就推出一连串有效的短期方案，直到取得满意的结果为止。可是，这些办法牢靠吗？有太多团队依靠“橡胶棒”来达到目标。然而，那些取得了更大成就的团队，那些能使用更少人力和资源却得到更多产出的团队，那些拥有非凡影响力的团队，从一开始就能做对。做出合适的产品，搭建出合理的公司架构，甚至能雇用到合适的人。尽管最终的结果看上去或许没有区别，但伟大的领导者明白，在人们看不到的地方，自有价值。

我们给出的每一个指导和建议、制定的每一个行动方案、渴望得到的每一个结果，全都始于同一个起点：一个决定。有些人决定想办法摆弄车门，达到严丝合缝的效果；而有些人则从完全不同的地方起步。短期看来，两种做法的结果差不了多少，但是，正是那些我们看不见的东西，让有些人更有可能取得长远的成功。这些人明白一个道理：完美的车门应该始于设计，而不是靠后期的摆弄。

2

操纵与激励

操纵与激励

如今，很少有哪种产品或服务是在别家买不到的：价格、质量、服务水平、功能，全都差不多。即使你当真领先别人一步，你的优势多半也会在几个月内消失不见。如果你的产品真的标新立异，别人就会迅速仿制，没准儿做得比你还好。

但是，如果你去问问大多数企业主，为什么顾客会购买他们的产品，绝大多数人会说，这是因为他们的东西质量超好、功能超强、价格超低、服务超棒。换句话说，绝大多数公司完全不知道人们为什么成为自己的顾客。这是个发人深省的问题。如果公司不知道顾客何以成为自己的顾客，那他们很可能也不知道员工何以成为自己的员工。

如果绝大多数公司并不知道人们为什么成为自己的顾客，或是为什么成为自己的员工，那么他们又怎会知道，该如何吸引到更多新员工，又该如何唤

起老员工的忠诚呢？现实情况是，当今绝大多数企业的决策是基于一系列并不完整（更有甚者，是完全站不住脚）的假设作出的。这个假设就是：究竟是什么在推动公司的业务？

要影响人类的行为，只有两个办法：要么靠操纵，要么靠激励。我这里说的“操纵”可不一定是贬义词，这是个非常普遍也相当善意的做法。事实上，咱们不少人小时候都使过这一招。“如果你……，我就做你最好的朋友”，这是个极其有效的谈判策略，小孩子想从伙伴那儿得到什么东西的时候，都会这样说，代代如此。但凡曾把糖果递过去、巴望着能交到一个新朋友的孩子都会告诉你，这招真的很管用。

从商业到政治，操纵肆意地蔓延，它们化身为各种各样的销售和推广策略。典型的操纵包括：降价、促销、利用恐惧心理、同侪压力、煽动性的言辞，或是承诺日后会履行创新举措。为了影响人们的行为——无论是购买、选举，还是想赢得支持——操纵方会这样做。如果企业或团队并不清楚顾客何以成为自己的顾客，他们就会依赖过多的操纵手段来达到目的。而且这理由很充分：操纵真的管用。

价格

不少公司不愿意打价格战，可他们还是这么干了，因为他们知道降价有效果。事实上，效果实在太好了，以至于诱惑大得令人把持不住。对于专业的服务型公司来说，如果眼前摆着一档大业务，极少有公司不用这一招——单纯地把价格调低，好把单子签下来。无论他们怎样向自己 and 客户解释，说价格战是合情合理的，降价仍然是一个极度有效的操纵手段。把价格降得足够低，人们就会买，季末的时候，我们会见到“清货降价”的牌子；把价格降到足够

低，货架就会很快清空，好给新一季的货品腾出空间。

但价格战的成本惊人，而且会给公司带来严重的两难困境。对卖方来说，依赖价格做销售，就好比吸毒一样。短期的感觉很爽，可你这么干的次数越多，就越难戒掉。一旦买方习惯了以低于平均水平的价格购买产品或服务，你就很难再让他们多付钱了。而卖方又面临巨大的压力，为了赢得竞争必须把价格降得越来越低，利润也随之越来越薄。这只会让人想卖出更多东西作为补偿，而最快的方法就是再次降价。就这样，降价成瘾的恶性循环开始了。在毒品圈，沉迷药物的人叫作瘾君子；在商业圈，沉迷价格战的产品叫作“无差异商品”。保险、家用电脑、移动通信服务、各式各样的包装消费品……价格战创造出来的无差异商品数不胜数。几乎每一次，被迫把产品变为无差异商品的公司都会搬起石头砸自己的脚。我没法跟你抬杠说，降价不是个推动业务的完美又正当的方法，可问题在于，保持盈利太难了。

沃尔玛（Wal-Mart）好像是个例外。他们创造出了一个把价格战玩得出奇成功的企业，可代价也是巨大的。规模优势让沃尔玛避免了低价策略与生俱来的缺点，可公司对低价的沉迷还是埋下了丑闻隐患，伤害了它的声誉。而卷入公司丑闻里的每一个人，出发点都是想把成本压低，好让公司能承受如此低廉的价格。

低价总是有代价的。问题是，为了把钱赚到手，你愿意付出多少？

促销

通用汽车（General Motors）有个野心勃勃的目标：成为美国汽车市场的老大。20世纪50年代，美国有四家大型汽车制造商：通用汽车、福特（Ford）、克莱斯勒（Chrysler）和美国汽车公司（AMC）。在国外的汽车制造商进入美

国市场之前，通用汽车控制着市场。可大家都能料到，新晋的竞争者让控制市场的目标更难实现了。我用不着列举数据来阐明五十年来汽车市场出现了多少变化。但在20世纪的多半时间里，通用汽车一直做得还不错，保持住了来之不易的老大地位。

然而，自1990年起，丰田汽车（Toyota）在美国的市场份额已经翻倍。到了2007年，丰田的份额从当初仅有的7.8%攀升至16.3%。同期，通用汽车在美国的市场占有率从1990年的35%戏剧性地跌至2007年的23.8%。2008年年初，不可思议的现象出现了：在美国消费者购买的汽车中，进口车的数量已经超过了国产车。

20世纪90年代起，面对日本车来势汹汹的竞争，通用汽车和美国的其他汽车厂商开始仓促地做促销，希望能保留住摇摇欲坠的市场份额。以通用汽车为例，公司使用了强力的广告促销，对购买小轿车和卡车的顾客返还现金，数目在500美元至7000美元之间。在很长一段时间内，这个促销的效果非常好，通用汽车的销量回升了。

可从长远来看，这种刺激手段只有一个后果：它大幅度地侵蚀了通用汽车的利润，把公司拖进了深渊。2007年，通用汽车每卖出一辆车就损失729美元，这在很大程度上要归咎于促销刺激。由于意识到这个模式不能持久，于是通用汽车宣布，公司将减少返还现金的数量。结果，返还刚一减少，销售量立即暴跌。没有现金返还，就没有顾客。汽车行业成功地造就了顾客对现金返还的依赖心理，顾客心中有了个预期：没有全价买车这回事。

无论是“买一送一”，还是“内赠玩具”，促销这个操纵手段是如此常见，以至于我们往往意识不到自己被操纵了。比如，下次你去买数码相机的时候，留意一下你是怎么作决定的。你很容易就能找到两三种符合需求的相机：

尺寸、像素、价格都差不多，牌子也都挺好。但很可能其中一个有促销，附带相机套，或是赠送存储卡。由于这几种相机的功能很相似，那个额外的小东西很可能就成了决定因素。在企业里，促销被称为“附加价值”。可道理都是一样的：提供些免费的好处，好让对方跟自己做生意。像价格战一样，促销也很管用。

在零售行业中，促销的操纵天性是如此根深蒂固，以至于这个行业专门给其中一个现象起了个名字。这个名字叫作“冤大头比率”，指的是没有占到促销便宜的顾客的比例，这些顾客最终以全价购买了商品。典型的情况是：消费者懒得按步骤去兑现返利。促销方故意把返利条款弄得很复杂、很不方便，为的就是提高消费者出错的几率，或是让他们“知难而退”，以便把“冤大头”比率维持在较高水平。

要想拿到返还的折扣，消费者必须寄回发票复印件，剪下包装盒上的条形码，再费劲地填好返利表格，把产品和购买的细节都说清楚。要是剪错了盒子，或是表格里空了一栏没填，返利的时间就会拖上几周、几个月，或是干脆就不给了。对于那些根本懒得申请返利或是从没兑现返利的顾客，行业里也有个名词：“懒动手”。

对于销售方来说，返利和其他操纵手段的短期效益很清楚：返利可以吸引消费者付出全价购买商品，而他们之所以会买，纯粹是因为有可能拿到那一点儿返还的折扣。可是，将近40%的消费者并没有享受到所谓的低价。你可以说，这是马虎的代价，可这是零售商的财源呢。

负责制定法规的部门已经开始行动起来，约束返利行为，可收效甚微。拿到返利的过程依旧繁琐，而这对销售商来说，意味着额外的利润。操纵大获全胜，可代价有多大？