

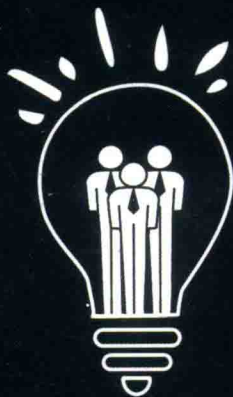
WILEY

构建卓越高效团队的 7C法则

乔恩·戈登
Jon Gordon

迈克·史密斯 著
Mike Smith

凌复华 戴慧君 译



YOU WIN
IN THE LOCKER ROOM
FIRST The 7C's to Build a Winning Team
in Business, Sports, and Life

《华尔街日报》
畅销书

美国亚马逊
财经畅销书
TOP10



中国人民大学出版社



YOU WIN
IN THE LOCKER ROOM
FIRST The 7C's to Build a Winning Team
in Business, Sports, and Life

**构建卓越高效团队的
7C法则**

乔恩·戈登 | 迈克·史密斯 著
Jon Gordon | Mike Smith

凌复华 戴慧君◎译

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

构建卓越高效团队的 7C 法则/ (美) 乔恩·戈登 (Jon Gordon), 迈克·史密斯 (Mike Smith) 著; 凌复华, 戴慧君译. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 3

ISBN 978-7-300-24946-9

I. ①构… II. ①乔… ②迈… ③凌… ④戴… 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 (2017) 第 225233 号

构建卓越高效团队的 7C 法则

乔恩·戈登 迈克·史密斯 著

凌复华 戴慧君 译

Goujian Zhuoyue Gaoxiao Tuandui de 7C Faze

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京德富泰印务有限公司

规 格 148mm×210mm 32 开本

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 张 5.875 插页 3

印 次 2018 年 3 月第 1 次印刷

字 数 128 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

引言

迈克·史密斯

我担任教练已有 32 年半了，其中有一半时间在 NFL^①。当巴尔的摩乌鸦队赢得超级碗比赛时，我是该队的教练之一。而在我担任亚特兰大猎鹰队的主教练期间，我们曾经离参加超级碗比赛只差一场比赛。五年里，我们的胜率在 NFL 中排行第二——仅次于比尔·比利切克（Bill Belichick）^② 带领的新英格兰爱国者队。我也是一名被解雇的主教练，因为在亚特兰大猎鹰队的最后两个赛季中，我们一共只赢了 10 场球。回想起来，我可以清楚地看到前五个赛季和后两个赛季之间的差别。我明白我们取胜和失败的原因。乔恩和我写这本书的目的正是要帮助大家构建一

① NFL（National Football League）：国家橄榄球联盟。附录中给出有关 NFL、橄榄球队和橄榄球规则等方面的信息，供读者参考。不熟悉橄榄球的读者以先行阅读该附录为宜。——译者注

② 比尔·比利切克（1952—），2000 年被任命为新英格兰爱国者队的主教练，他带领该队伍七次进入超级碗比赛，并赢了五次。特别是在 2017 年第 51 届超级碗比赛中，新英格兰爱国者队在 3：28 落后于亚特兰大猎鹰队的劣势下，终场时追成平局，然后在加时赛中取胜，创造了 NFL 史上的奇迹。——译者注

个成功的团队，并告诉大家如何避免许多领导者（也包括我在内）所犯过的错误。你会发现，乔恩和我在书中常常会提到：成功来自对过程而不是结果的专注。在比赛之前，培养了正确的文化、领导力、期望、信念、心态、关系和习惯，你就已经成功了一半。通俗地讲，你首先要在更衣室里取胜，然后才能在赛场上取胜。

我认识乔恩已经十多年了。在我们第一次相遇时，我在杰克逊维尔美洲虎队任防守协调员。当时运动训练员主任迈克·瑞安（Mike Ryan）介绍我们认识。那时候，我们球队的成员都读了乔恩的《活力巴士》^①一书，乔恩就在集训营给我们讲解。在那个赛季，球队表现得相当出色，进入了季后赛，并在第一轮中打败了匹兹堡钢人队。

当我次年成为亚特兰大猎鹰队的主教练以后，我知道我也需要把《活力巴士》和乔恩带进我们的球队。我要求所有人员都读这本书，并邀请乔恩为我们讲解。我们集中精力，努力贯彻书中的许多法则。就这样，我们从 4-12 的失败记录转变为 11-5 的胜利记录，并且进入了季后赛。关于这一转变，我将在后面扩展叙述，而在这里你必须要知道的是，乔恩和我共同度过了八个集训营，我们每年都讨论如何用 7C^② 法则构建一个优秀的团队并首先在更衣室里取胜的秘诀。我有我偏爱的 C 法则，而乔恩也有他偏爱的 C 法则。

① 《活力巴士》的英文书名为 “*The Energy Bus*”。乔恩·戈登，活力巴士，刘祥亚，译，重庆：重庆出版社，2008。——译者注

② 7C 是指 culture（文化）、contagious（感召）、consistent（一致）、communicate（沟通）、connect（联结）、commitment（投入）和 care（关心）。——译者注

自从乔恩和我开始合作以来，他也帮助了 NFL、MLB、NBA 和 NCAA^① 的无数个球队。他有很多机会看到其他教练构建球队的方法，并积累了大量知识和最佳实践范例。他非常热衷于他的 C 法则，而我对我偏爱的那些 C 法则也越来越有信心，因为我亲眼见证了它们的效应。乔恩和我也经常争论哪几个法则最为重要。

我在亚特兰大猎鹰队的最后一年里，我看到了与前五个赛季相比，后两个赛季球队文化中存在的种种问题，因而我们一致认为若想在更衣室里取胜，首先要关注的应当是团队文化。所以我们就先从文化讲起。乔恩和我将与大家分享我们所知道的关于构建卓越高效团队的所有经验。我们衷心希望这些经验能对你的团队的发展和成长有所帮助。

^① MLB (Major League Baseball): 美国职业棒球大联盟，是北美地区最高水平的职业棒球联赛。NBA (National Basketball Association): 美国职业篮球联赛，是世界上水平最高的篮球赛事。NCAA (National Collegiate Athletic Association): 全国大学体育协会，有上千所美国大学参加，其主要活动是每年举办各种体育项目联赛，其中最受关注的是上半年的篮球联赛和下半年的橄榄球联赛。——译者注

目 录

第1章 文 化	1
创造克敌制胜的文化	3
自上而下、由下及上地构建你的文化	4
每个人都创造你的文化	6
X 和 O 的重要性被高估了	7
持久的文化=持久的成功	9
清楚自己的主张	10
过程和里程碑	12
专注于根基而不是果实	15
你必须为你的文化和团队而奋战	17
第2章 感 召	21
细菌还是维生素 C	23
愿景与使命的感召	24
用你的信念来感召	26
用正面态度来感召	28
更衣室里有感召力的领导者	29

禁止能量吸血鬼入内	33
不抱怨规则	35
第3章 一 致	37
一致性赢得更衣室	39
一致性赢在长远	40
喜怒无常是不行的	41
持续一致的追求卓越的愿望	42
自满是一种病	43
持续一致的改进	44
谦虚和渴望	45
第4章 沟 通	47
教练能做的最重要的事情	49
一对一沟通	50
倾听提升沟通质量	52
今天的温度如何?	54
通过四处走动来领导团队	55
要点的沟通	57
外界声音的力量	59
阻碍良好沟通的敌人	59
沟通必定促成合作	60

第5章 联 结	63
沟通和合作促成联结	65
当天才不是一个团队时，团队可以击败天才	66
我们做到了这一点	67
搁置科技设备，走近彼此	70
创造一个相互联结的更衣室	72
在更衣室外建立联结，使团队在更衣室内变得更强大	74
始终保持联结	76
第6章 投 入	79
你要首先投入才能让别人也投入	81
投入始于领导者	82
感受比倾听更有力	83
服务才能伟大	84
投入始于家庭	86
投入就是时间	87
一旦投入，一切会更好	89
安全帽	92
这不是你一个人的事	93
抛弃自我	94
投入要求牺牲	97
第7章 关 心	99
关心是一种策略	101

关心更多	103
创造一种充满关心的文化	105
表达你的关心	107
不只是一件制服和一个号码	110
交易型和变换型	111
爱得深沉	112
发现你的关心商标	113
当你给予关心时，你的团队也将充满关心	115
 模 型	 117
一个重要的 C	121
另一个重要的 C	125
在 7C 法则之外	129
正直	131
保持激情，但不是冲动	132
创造你自己的领导风格	133
领导能力既是宏观的又是微观的	134
领导你的领导者	135
专注于过程	136
忘记过去，专注于基础	139
失败：学习的机会，保持坚强	141
文化污染	142
不要专注于赢得冠军头衔，要专注于发展冠军人才	143

时间就是现在	144
寻找墨菲	145
施加压力，但并非不切实际的压力	146
先争论后统一	147
对媒体一致发声	148
活到老，学到老	150
留下你的遗产	151
行动计划	153
附录：橄榄球和 NFL	161
概述	163
NFL 的 32 个球队	164
赛程	166
球员位置	167
比赛规则	170

第 1 章

文 化

文化推进希望和信念，
希望和信念推进行动，
行动推进习惯，
而习惯创造未来。
这一切都始于文化。

创造克敌制胜的文化

迈克·史密斯



2008年1月，我受聘担任亚特兰大猎鹰队的主教练。在大多数情况下，等待着新任主教练的并非一个良好或稳定的环境。一位刚赢得超级碗的教练通常不会被替换或宣布离职，仅有的例外是赢得第23届超级碗以后的比尔·沃尔什（Bill Walsh）^①，以及赢得第40届超级碗以后只执掌了一个赛季的比尔·考海尔（Bill Cowher）^②。当我被任命为亚特兰大猎鹰队主教练时，球队刚经历了多次动荡，队员们正为如何获得其历史上第一次连胜而苦恼。要知道，自其建队42年以来，亚特兰大猎鹰队从未在哪个赛季尝到连胜的滋味，它总是因为这样或那样的原因延续不了胜绩。例如，在2000—2007年期间，亚特兰大猎鹰队的主教练换了五个。2007年对球队来说尤为艰难，其新晋主教练在12场比赛（即整个赛季的四分之三）后辞职，回去担任大学水平球队的教练。也正是在这一年，该队的金字招牌而且无疑也是NFL

① 比尔·沃尔什（1931—2007），世界上最成功的橄榄球顶级教练之一。1989年带领旧金山49人队赢得第23届超级碗以后离职。——译者注

② 比尔·考海尔（1957— ），曾为橄榄球运动员和教练，2006年带领匹兹堡钢人队赢得第40届超级碗，2007年辞职，加入哥伦比亚广播公司任《NFL的今天》节目分析师。——译者注

历史上最热门的运动员之一的四分卫进了联邦监狱。^① 虽然这些都不是亚特兰大猎鹰队老板和管理层的错，但这种极端和不幸的事件足以造成一个充满挑战性的不正常的工作环境。不用说，团队的文化处在风雨飘摇中。

乔恩和我在电话上就亚特兰大猎鹰队的状况交谈过多次，结论非常明确：如果我想要扭转乾坤，第一步必须着眼于重整球队文化。虽然身为橄榄球教练的我内心非常渴望解决 X 和 O^② 的问题，并与新晋总经理托马斯·迪米特洛夫（Thomas Dimitroff）一起调整下一赛季的名单，但我深知此刻的第一要务是创造一种克敌制胜的文化。只有这样，才能使每个成员都能茁壮成长并脱颖而出。这意味着我们不仅要为球队，而且要为整个组织创造一种正确的文化。

自上而下、由下及上地构建你的文化

迈克·史密斯

我一直相信，文化需要自上而下地定义和创造，由下及上地激活和发扬。这意味着，我必须与领导层（即球队老板、总经理

① 这里提到的四分卫是迈克尔·德韦恩·维克（Michael Dwayne Vick）。他于 2001—2006 年间在亚特兰大猎鹰队任四分卫，表现出色，带领全队两次进入季后赛，并三次入选职业碗（2002 年、2004 年和 2005 年）。2007 年 8 月，他因涉及一个非法跨州斗狗网而入狱两年。出狱后效力于费城老鹰队、纽约喷气机队和匹兹堡钢人队，并于 2010 年再次进入职业碗。——译者注

② X 和 O：在橄榄球界，X 是指己方，O 是指对方，X 和 O 是橄榄球比赛中的最基本概念。——译者注

和各位高管)、教练人员和球队一起工作。为了在领导层中加强一种文化,重要的是向球队老板、总裁和总经理反复重申当初在我面试主教练职位时,我们曾深入探讨过的共同信念、价值观和期望值。经常进行互动交谈,讨论我们正在做的改变和为什么我们要做这些改变,是有实质性意义的。

为了在整个团队中发展强大的文化,除了橄榄球技艺,我们也开始评估球员的品行和态度。也就是说,名单的变化不仅取决于球员在球场上的能力。我们也会很仔细地观察每个球员带到更衣室来的无形资产。我们希望球队成员在球场内外都能体现我们组织的正面形象。重要的是,我们的球员必须既是优秀的团队成员,又是好公民。

我们会确保球队老板阿瑟·布兰克(Arthur Blank)知道我们为什么对名单做了那些调整,以及那些调整会如何支持我们努力创造的文化。我们必须讲清楚,这些变化,无论是添丁还是减员,都将提升名单中成员在球场内外的整体素质。这些行动都符合我在接受主教练职位前,我们一起讨论过的训练哲学、价值观和原则。我们不会在组织中添加任何不合群者,无论他是多么天赋异禀。就这样,在球队老板和顶层领导的支持下,托马斯和我从头开始创造一种崭新的团队文化。

在第一个非赛季期间,托马斯和我有着密切的工作联系,每天会面几次是家常便饭。我们约定每天上班和下班之前都要碰头,就橄榄球运营的各个方面进行讨论。有关人事的会面,我们总是会具体到讨论某一名球员会把什么带到更衣室和团队文化中。我们两个人都知道,构建团队要比只是一味添加可能得到的最佳运动员困难得多。此外,我们也讨论后勤人员的发展状况,以及足

球运营与组织内部其他运营管理之间的相互作用关系和发展进程。

当然，只靠创造团队文化是不够的。为了保持成功，我们需要制胜的组织文化。而且我知道，我们可以做到通过与领导层密切合作来定义和设定文化。我需要球队老板和领导层参与并成为这一过程的有机组成部分。他们的参与程度要像球员一样深入。我也知道，要创造一个驰骋球场的成功团队，我需要的不仅仅是领导层、球员和教练员的参与。我们需要组织中的每个人都参与进来。

每个人都创造你的文化

迈克·史密斯

文化由共享的意志、态度、价值观、目标、实践、行为和习惯组成，它们定义了一个团队或组织。许多教练只关注运动员共享的文化，但事实上，组织中的每个人都参与塑造文化。为了获得成功，你需要你的组织中的每个人都同步地思考、信任、谈话和行动。你需要每个人都保持同样的信念、希望、举止和习惯。托马斯和我很快意识到，过去的信念和举止都需要被抛弃，我们需要确立每个人都可以追随的新的思考和行动方式。

正因如此，当我进队第一年把乔恩·戈登的书《活力巴士》赠送给所有球员时，我也把这本书赠送给了组织中其他岗位的每个人。我希望我们大家都以同样的方式思考。这里的每个人，包括管理人员、运营人员、销售和市场人员、设备经理、维护保养人员、饮食服务人员和大楼中的任何其他人员。与球队内部所有