

行为心理学、领导学双学科权威

卓越元素

每个人或组织都不缺卓越元素，
缺的是解码这些卓越元素的方法

【美】罗伯特·迪尔茨 (Robert Dilts) 著
伍立恒 译

Success
Factor
Modeling

卓越 元素

每个人或组织都不缺卓越元素，
缺的是解码这些卓越元素的方法

伍立恒◎译
[美]罗伯特·迪尔茨 (Robert Dilts) ◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越元素 / (美) 罗伯特·迪尔茨著 ; 伍立恒译.
— 北京 : 北京联合出版公司, 2018.2
ISBN 978-7-5596-1150-5

I. ①卓… II. ①罗… ②伍… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第255118号

Next Generation Entrepreneurs: Success Factor Modeling Volume I
Copyright© 2015 by Robert B.Dilts Strategy Group
Simplified Chinese translation copyright© 2018 by Beijing Adagio
Culture Co.Ltd.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2017-7488号

卓越元素

作者: [美]罗伯特·迪尔茨

译者: 伍立恒

插图: [美]安东尼奥·梅萨

选题推荐: 慧真管理顾问

选题统筹: 慢半拍·马百岗

产品经理: 慢半拍·张志元

责任编辑: 牛炜征

封面设计: 红杉林设计

版式设计: 易运鹏

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅发行公司发行

北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 新华书店经销
字数342千字 710毫米×1000毫米 1/16 25.5印张

2018年2月第1版 2018年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-1150-5

定价: 69.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。

电话: 010-84369312 010-84369315 010-64243832

怀着深深的爱与感激

谨将此书献给

约翰·迪尔茨

愿他那对企业家精神的热情，激励读者们，把握机会，活出梦想，并通过自己的愿景和企业，去创造一个更加美好的世界。



前言

Preface

这本书是一部圆梦之作。梦想始于1999年，我和我兄弟约翰成立迪尔茨策略集团时。约翰在硅谷的一家律师事务所工作，代表风险投资支持创办中的公司，同时也处理兼并收购和首次公开募股事宜。结果，约翰在满怀希望的企业家和潜在投资者之间的谈判过程中，从双方的立场上都获得了大量的经验。他开始注意到，在与企业家进行了一场不成功的会议后，潜在投资者可能会说些类似这样的话：“只要他们讲清楚了X或者展示了Y，我可能就感兴趣了。”约翰开始琢磨，“那么，为什么你不告诉他们，以便让他们有机会对反馈做出反应并且把握机会进行调整呢？”他突然想到还没有人真正给准企业家们提供过这种指导，而这可能是非常有价值的知识。这种指导还可能带来丰厚的利润，尤其是对那些有潜力做大的企业来说。

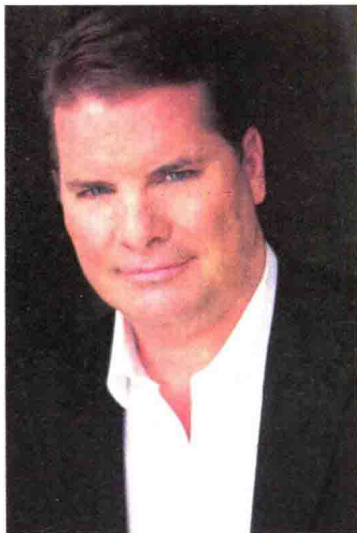
在这些会议中，约翰也开始越来越意识到企业家以一种鼓舞他人的方式来传达其愿景的能力的重要性，远比只是展示他们的产品和财务计划重要得多。他认识到，风险投资家们和天使投资人很少选择只是投资一个点子、产品或计划，他们更愿意投资给企业家及其愿景，以及他们促使事情向前发展的承诺。投资家们并不想只是把握一个产品或一个特定计划的机会，他们想投资的是一项事业，这在一个快速改变的环境中比一个计划或产品获利要多得多。计划和产品固然重要，但投资家们归根结底投资的是人。

这些经历开始在约翰心中播下一种特别类型的种子——“创投催化者”概念的种子。一个创投催化者，是一个个体或者一群个体将钱和其他资源投入一家创立中的公司，以加速它成长和提升它成功的概率。约翰的想法不仅仅是将

钱投入那些有着高潜力的小型创业公司，并且在法务和财务计划方面支持他们，还要教会企业家们发展其事业所需的行为方式和管理技能。

那便是我的切入点。我在这方面与企业 and 组织一起工作了二十年，通常是在行为技能开发领域。我写了几本领导力、创新和高效表达与沟通技巧方面的书。我的背景是在神经语言程序学领域，它通过建模的方法支持个人和专业发展——它是一种调查、揭示和辨识卓越人士思维和行为模式的方法论。

当我们谈起我们在与客户合作（以及我们自己的创业活动中）所观察和经历的事情时，约翰和我常常不自觉地思索，造就真正成功的企业需要哪些类型的技巧、工具和支持。我们都成长在硅谷，并且见证了像苹果、雅虎、惠普、甲骨文、思科等许多公司非凡的成功。我还为这些公司中的一部分做过顾问和培训工作。我们的父亲不仅是一位专利律师，还是一位高级电子专家，他在 20 世纪 50 年代末技术革命伊始时搬到了旧金山湾区。他的工作使他接触了很多企业家和创业公司。于是，我们大部分的生活充斥着科技发展的信息，以及那些



约翰·迪尔茨
创立迪尔茨策略集团

始于餐巾纸上的涂鸦、后来取得巨大成功的企业的故事。当然，也有那些应该成功而没能成功的企业的故事，因为它们缺少了一些关键元素。

20世纪90年代末正是互联网爆炸和科技“泡沫”的核心时期。约翰和我都对一种现实情况极为感兴趣，那就是看起来非常普通的人也可以很快创造出一家极其成功的企业。过去常常需要许多年才能实现的事情，现在在几个月甚至几周便发生了。很显然，并非每个人都成功了。事实上，失败的比成功的多。我们开始探讨这些问题：“是什么差异造就了不同的结果？”“对于启动或建立一项事业，哪些是关键的卓越元素？”我们从关注一些公认的硅谷成功的故事和采访一些已经成功创业的客户和熟人开始，进行了我们的探索。

当我们与同事和朋友分享了我们正在学习的东西后，他们也很感兴趣，并且想知道我们在做什么，以及我们如何给它命名。于是我们决定称这个探索为“卓越元素解码”。

这是一段令人激动的时光和令人兴奋的努力。我们开始实验我们的想法，并且付诸行动。约翰和我都在会见和指导那些有兴趣为他们的点子筹集资金的企业家。成功企业家们做了什么事，他们如何思考以及什么激励着他们，这些都开始变得越来越清晰。这一点，反过来促使我们对我们正在做的事更加充满热忱。我们逐渐认识到，有远见的企业家的激增，是为世界带来积极变化的最明确的方式。这种方式以前政府、宗教、大企业和其他大机构都没有能够做到过。我们彼此分享了对这些新想法的热爱，并且为要去帮助他人实现他们的梦想而欢欣鼓舞。

约翰最终离开了他的律师事务所，去启动了一个小规模早期投资基金。我们成立了迪尔茨战略集团，作为一种方式支持他投资的公司，并且与我们的客户以及其他想要创立并启动成功企业的人分享我们发现的成功策略。

为了解释卓越元素解码的步骤以及记录我们正在进行的探索发现，我从2001年开始写本书的第一稿。从那以后，发生了两次全球经济衰退，科技、商业、社会以及世界都发生了许多变化和新发展。约翰与我在最初的卓越元素解码工作中总结出来的基础框架经受住了时间的考验。我们还继续将卓越元素解

码的步骤运用在新一代企业家身上。约翰甚至开办了自己的商业天使投资集团，名叫马华力天使，他一直经营着，直到2010年夏天他突然过早离世。

约翰关于卓越元素解码的愿景继续活了下来，而本书正是对此愿景的一个誓约。到2013年我完成目前这个具体的卓越元素解码的初稿时，就已经写了好几百页了。我将初稿发给了几位家人和同事，包括我哥哥迈克尔·迪尔茨、我岳父格林·贝肯和我的同事比诺伊特·撒拉辛，希望得到他们的反馈和建议，比诺伊特与迪尔茨集团在多个项目上有过合作。我还把初稿发给了安东尼奥·梅萨，他是我的同事、朋友，是一位天才的插画家和漫画家，同时还是一位培训师和教练。安东尼奥开始建议用漫画形式作为插画来表现书中的基本原理和理念，这样不仅可以令这些原理和理念更加清晰明了、通俗易懂，而且还富有娱乐性。你将会看到，安东尼奥的作品为这个项目的成功贡献重大，而且使这些理念和模型非常容易理解。安东尼奥还给本书的结构和组织提供了宝贵意见和建议，包括将本书分成三卷。

本书主要是激发你基于热情与愿景创立一家企业的精神与兴奋感（还有承诺与技巧）。

本书的出版也标志着继约翰离世后迪尔茨策略集团的一种回归。我已经开始在世界各国提供“卓越元素解码”的认证计划。这个程序为参与者提供支持与发展、信心和能力所必需的路线图和工具，以及对推出一个成功的项目或者企业所必需的资源，无论用于他们自己还是其他人。我计划将约翰离世前一段时间与我一同开始建立的全球顾问与教练网络进行更新。这个网络将会有助于宣传，同时可以满足全球范围内对“卓越元素解码”所提供的工具与策略日益增长的需求。

我还在世界各地发起了几个新的“卓越元素解码”研究项目。一个研究“新一代企业家精神”的项目由巴黎的 REPERE 学院赞助。另一个研究“组织中的集体智慧”的项目则由阿维尼翁的 VISION 2021 协会赞助。实际上，这些研究的部分成果已经包含在本书里了（有关这些项目的信息列在附录里）。

我希望你也会像约翰和我一样，发现“卓越元素解码”以及新一代企业家精神的世界，是多么令人兴奋和值得去探索。当你在活出自己的梦想，并通过自己的事业创造更美好的世界时，希望它能带给你巨大的成功与满足感。

罗伯特·迪尔茨

于加利福尼亚州圣塔克鲁兹



译者序

Translator Preface

2016年4月下旬的一天，在离开办公室的那一刻，我鬼使神差般点开了一个订阅号，一则广告跳了出来。我在文中赫然看到了一个熟悉的名字——Robert Dilts！自上次参加Robert老师的“语言的魔力”和“从教练到唤醒者”课程，并在工作坊见到他，一晃已经过去5年了。

当时我正在翻译Robert老师和他的至交、催眠治疗大师Stephen Gilligan合著的《英雄之旅》一书，过程有些艰辛。而在参加完工作坊几天后，我突然就有了一种醍醐灌顶的感觉，迅速完成了全书的翻译工作。

似乎从那时起，在我内心深处，Robert老师就成了我英雄之旅上的一位守护者。得知老师在几天后即将来中国开他的新课程《卓越元素解码》，我立即把电话打到主办方“请给我留个位置！”——没有一丝犹豫，没有一点儿思索。无形中产生的直觉告诉我，这是我等待了很久的一次再度和老师深度连接、接受老师智慧启迪的机会。此刻，时机到了，我也准备好了！

在辞去某世界500强企业中国区销售副总裁职务的三年间，我享受着从未有过的从容、闲适的生活，一边继续给一些本土企业做管理顾问、领导力教练和高管培训项目，一边或在自家书房、厨房、花园间流连，或去海外自驾游。其间，应身边朋友们的请求，我还开办了一家小型教育公司，做一些私人心理顾问和家庭心理教育的工作。日子过得很有意义。可是，在冥冥中，总是会有一股能量，时不时冒出来冲击我的心，并对我说：你的人生，还可以体验、贡献更多更多……但那时，我并不清楚那股能量到底是什么。

随着在《卓越元素解码》工作坊的深入学习，我开始感受到一次比一次强

烈的冲击——源自身体深处的那股能量，越来越清澈、澄明了！在工作坊的多次练习后，“唤醒、连接、创造”这三个词无比清晰地反复浮现出来了。而眼前那朵有着七彩花瓣，不停地绽放着巨大的花朵，引导着我的双手情不自禁地模拟着它绽放的样子……这就是我的热情所在！在言语、视觉和躯体三个层面，我一致地感受到了它！我其实是一直带着这份热情投入工作和生活的。可是，我之前却从未像现在这样带着觉知去看见它！这种看得见的力量是如此巨大，以至于让我有一种破茧成蝶、宛若新生的感觉。

分两个阶段、为期十天的工作坊学习结束后，我新的愿景、使命、雄心和角色已经无比清晰地呈现出来，并明确了之前那股能量带给我的召唤。那个召唤就是：把过去二十几年职业生涯中所积累的经验、能力和洞见，与更多的中小企业家分享，并陪伴他们从成功走向卓越，以此推动和见证社会新的发展与改变。

作为有幸搭上中国经济高速裂变时代快车的一员，在我的职业生涯中，曾在多家跨国公司担任高层管理职务，亲身领导、参与和见证企业成长的过程，既有从零起步到业绩十亿的典型创业历程，也有在老牌大型外企推动变革，并寻求突破与机会的历程。在这期间，我深深体会到，心理学之于我，既是严谨的方法论体系，更是人生探索的索引。我从来不满足于明白道理，而是在经历了一次又一次刻骨铭心的自我剖析和探索后，勇敢地把懂得的道理用于生活实践，这样的真实成长赋予了我作为导师最独特的价值。

在辅导大量中小企业老板的工作经历中，我深刻了解到许多中小企业的优势和短板，也无数次无比深切地感受到，这些曾经身处中国改革开放大潮最前端的弄潮儿，在取得了一定的物质积累后，迎来了互联网等技术革命带来的“大洗牌”时代的考验。中国正在从野蛮生长的经济高速发展期，逐步进入商业新文明的构筑期。而此时，从意识到观念，从思维到行为，能否由企业“老板”全面升级为真正的“企业家”，便成了这个群体面临的最大挑战。当年出来创业时，大部分人都是基于非常朴素的“想摆脱贫困或改善物

质生活”的动机。在抓住时代机遇把生意做到自己都不曾奢望过的庞大规模，赚到了从未敢想象过的巨额财富时，很多老板开始迷失了，陷入了被迷茫、焦虑、无力感包围的痛苦中，工作、生活甚至健康都开始受到不同程度的影响……迎接新挑战，寻求新出路，拥抱新转变，成为中国企业家们共同的当务之急。

出于深深的使命感，我接下了本书的翻译工作。在翻译过程中，在细细体会卓越元素解码理论体系的深刻、精准和实用，并品味书中对一个又一个成功案例的解析时，我都会情不自禁地联想到自己辅导过的那些企业家——这本书对他们来说实在是太及时、太实用了！在林林总总的商业培训市场上，他们不缺各种“术”的学习机会，他们需要的正是这本书独特而深刻的“道”“术”兼备的启迪，从对“小我与灵魂”的自我认知入手，一步一步完成从富裕走向卓越的蜕变之旅！

这不是一本浅显的大众科普读物，它需要用心、用脑，边读边练，并在实践中反复运用，不断加深理解，方能享受到它的价值。在这个“大众创业、万众创新”的时代背景下，这是适合每一位想在一生中有所成就并为世界做贡献的人的必读教材，特别是对创业者、企业家、NGO组织管理者、机构负责人等需要承担领导责任的人而言。

本书中文版出版在即，我在卓越元素解码理论体系启发、支持下创造的新项目“温柔空间”，已经在本书译稿完成后的半年里逐步完善成形，也刚刚接受了首轮天使投资。作为一名对追求自我成长与陪伴他人成长一直抱有极大热情的女性，在过去二十年里，我一直投身于帮助女性创业成为企业家的事业，自己也在这个过程中把很多女性特有的美好与力量激发了出来。我的确愿意、也有能力去把这份我人生中独特的礼物与更大的世界分享，同时也为自己创造又一个更高层次的被梦想点燃的人生新阶段，踏上成为新一代企业家的征程。

我想要通过这个项目，唤醒、赋能女性，让她们带给世界更多温柔的力量。“让每个人一生都被温柔以待”的愿景，已经为我连接上了高品质的顾客、团队、

投资人和战略伙伴。有《卓越元素解码》这本书作为随时可查的心灵地图和实用工具，我们信心满满地启航了。在活出自己的新梦想，让世界变得更加美好的旅程上，我期待与你相遇！

伍立恒

2017年7月于广州



我要深切感谢贝诺伊特·撒拉辛、迈克尔·迪尔茨、格林·贝肯和安东尼奥·梅萨，他们付出了大量时间和精力通读了本书的初稿，并且给予了反馈和建议。因为有他们的帮助，本书比它刚写出来时好多了。

另外，我要特别感谢安东尼奥·梅萨，谢谢他设计了本书的布局，还要谢谢他运用卓越的才华和惊人的创造力为本书创作了插图。没有这些插图，本书将远没有这么丰富和有趣。同时在本书付诸出版的整个过程中，安东尼奥还是个重要的顾问。

如果没有许许多多的“新一代”企业家，如史蒂夫·乔布斯、埃隆·马斯克、理查德·布兰森、杰夫·贝佐斯、穆罕默德·尤努斯、布雷克·麦考斯、马尔万·泽边、罗纳德·伯尔、艾德·霍根、布莱恩·切斯基、乔·杰比亚和萨缪尔·帕米沙诺，肯定不会有本书的存在，因为是他们努力的成果激发了本书的创作。我还要特别感谢巴尔尼·佩尔、马克·菲茨帕特里克、辛达娜·特尔卡特、斯泰格·韦斯特伯格、史蒂夫·阿提姆和东·皮肯斯，感谢他们长期接受我们的采访，为我们提供卓越元素案例，并且慷慨地分享他们的知识与经验。他们都历经了风险，并且用他们的愿景、雄心和真心开辟了新的道路。

最后，我要感谢我的兄弟约翰·迪尔茨，他那创造一个富有远见的企业家世界的梦想，是卓越元素解码的基础，也永远是卓越元素解码的精神内核。

目录

Table of Contents

007/ 前言

012/ 译者序

016/ 致谢

引言 学会如何学习

003/ 一个变化中的世界

004/ 如何在一个高速变化的世界中跟上时代

006/ 学习的模型

007/ “卓越元素解码”是一种方法论

012/ “卓越元素解码”的基本步骤

第一章 从六个层面解码卓越元素

017/ 卓越元素的主要层面

022/ 卓越元素概要

023/ 关键卓越元素问卷

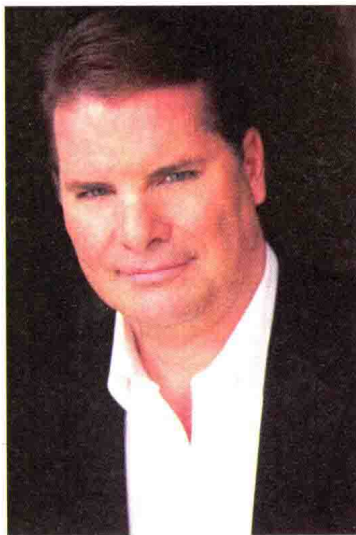
025/ 六个石匠的寓言

028/ 子整体与合弄结构

030/ 小我与灵魂

035/ 愿景、使命、雄心和角色

约翰·迪尔茨
创立迪尔茨策略集团





037/ 案例：哈德逊河上的奇迹

040/ 调整小我与灵魂

043/ 练习：教练状态——将小我与灵魂
整合成一个“子整体”

046/ 小我、灵魂与组织

052/ 定义愿景、使命、雄心和角色

052/ 愿景

058/ 使命

062/ 雄心

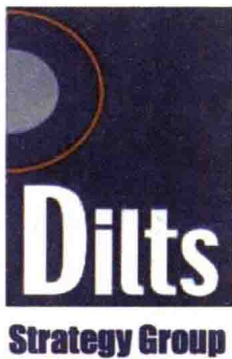
069/ 角色

075/ 探索你自己的愿景、使命、雄心和
角色

077/ 思考和结论

第二章 新一代企业家与他们的“卓越圈”

081/ 硅谷现象



- 084/ 创业
- 087/ 新一代企业家
- 093/ 禅商“三宝”
- 095/ “创造一个人人想要归属的世界”的五个关键
- 097/ 为新一代企业家建模
- 099/ 卓越元素解码之“卓越圈”
- 101/ “卓越圈”和创造一个人人想要归属的世界的五个关键
- 103/ 用“卓越圈”整合热情、愿景、使命、雄心和角色
 - 105/ 自我与身份
 - 109/ 顾客与市场
 - 113/ 团队成员与雇员
 - 116/ 利益相关人和投资人
 - 120/ 合作伙伴和联盟
- 127/ 卓越圈中环境的影响以及“创新场域”
 - 133/ 必要多样性法则与创新场域
- 136/ 卓越元素案例：Powerset 公司的巴
尔尼·佩尔
- 158/ 卓越元素案例：IBM 的塞缪尔·J.
帕尔米萨诺
- 166/ 总结：开启你自己的卓越圈

第三章 复制卓越：培养你的幸运因素

- 171/ 什么是卓越
- 174/ 双赢结果

