

超级激励者

作者：西蒙·斯涅克(Simon Sinek)

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 / 出版社
社址 / 上海市威海路 755 号
邮编 / (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](#)

[1 致命的假设](#)

[2 操纵与激励](#)

[第二部分 另一种做法](#)

[3 黄金圈法则](#)

[4 我们的生物本能](#)

[5 力量蕴含在均衡当中](#)

[第三部分 如何赢得众人追随](#)

[6 均衡的黄金圈能够培育信任](#)

[7 引爆点是如何引爆的](#)

[第四部分 如何唤起认同者的激情](#)

[8 要先问为什么，但也要知道怎么做](#)

[9 知道了为什么和怎么做，那做什么呢](#)

[10 清晰理念的力量](#)

[第五部分 最大的挑战就是成功](#)

[11 理念模糊之后](#)

[12 遭遇断层](#)

[第六部分 探寻“为什么”](#)

[13 “为什么”的源头](#)

[14 用全新的眼光看待竞争](#)

[致谢](#)

献给维多利亚

她发现了好点子

并把它们变成了伟大的想法

有些人只是名义上的领导者，而有些人是真正的领袖。

名义上的领导者身居要职，拥有权力或影响力。

而真正的领袖会激励我们。

无论这些真正的领袖是个人还是团队，

我们之所以会追随他们，不是因为我们不得不这样做，

而是因为我们想要去追随。

我们追随真正的领袖，不是为了他们，而是为了我们自己。

如果你想激励别人，想启发他们、鼓舞他们、唤起他们心中的热忱，

或者，如果你想找到一个能启发你、鼓舞你、唤起你的热忱的人，

那这本书就是写给你的。

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，比如作为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，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，差不多涵盖了我们的所有决策过程。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，在一开始就能做对。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，那么他们又怎么会知道，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，它们化身成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和客户解释，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：没有全价买车这事儿。

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？

恐惧心理

如果有人兜里揣了个香蕉去抢银行，那他会被定为武装抢劫罪。当然，没人会真的遭到枪击，但法律的凭据是，人们以为抢劫犯拿的是真枪。这是很有道理的。劫匪深知恐惧会让人顺从自己，于是他设法让人们害怕。不管造成恐惧的原因是真是假，恐惧可谓是最强有力的操纵手段了。

老话说，“选IBM的人不会被炒。”这完全全是出自恐惧。比如说，采购部门有位员工，任务是为公司

找到最优秀的供应商。可他拒绝了性能更好，价格也更实惠的产品，只是因为这家供应商规模小，名气没那么响。采购员害怕出岔子，危及饭碗。无论危险是真实存在的，还是他自己认为的，恐惧心理足以让他忽视自己工作的本质目的，甚至会做出违背公司最大利益的事情来。

一旦恐惧占了上风，事实就不重要了。这种情绪深深根植在我们“求生存”的生物本能中，事实和数据无法轻易赶走它。恐怖主义就利用了这一点。造成人心惶惶的原因，不是遭到恐怖袭击的概率有多高，而是害怕遭袭的恐惧。

人们经常在危害小得多的事情上，使用恐惧这个强有力的操纵手段。我们利用恐惧心理来教育孩子，鼓励人们遵守伦理规范。公益广告中就经常运用恐惧心理，比如倡议人们保护儿童安全、警惕艾滋病，或是开车要系安全带。20世纪80年代的电视观众都看过大量的反毒品广告，其中有一条公益广告经常被模仿。这是一个政府项目做的反对青少年吸毒的广告：“这是你的大脑，”一个男人一边说，一边拿起一枚干干净净的白色鸡蛋，然后把鸡蛋磕开，丢到一口溅着热油的煎锅里，“这是你吸毒以后的大脑，还有问题吗？”

另一则广告打算把冒失的青少年吓昏过去：“可卡因不会让你变性感，它会取你的性命。”

同样，当政客宣称竞争对手会提高税率，或是缩减法律执行方面的开支时；当晚间新闻警告你，除非你收看十一频道的节目，否则你的健康或安全就会受到威胁时——他们就是在选民和观众心中播撒恐惧的种子。商家为了卖东西，也会利用恐惧心理来激发人人都有不安全感。他们的招数是，如果你不买某项产品或服务，就会遇上倒霉事。

“每三十六秒钟，就有人死于心脏病。”一位本地心脏病专家在广告中说。“你家里有氡气吗？你邻居家就有！”某个提供家庭污染检测服务的公司在卡车车身上印着这样的话。当然了，还有保险公司，他们卖定期人寿保险的时候会这样说：“趁一切还不晚。”

如果有人卖东西给你的时候，“警告”你要当心，不买会有什么后果，那他们就是在用语言的枪支顶着你的头，让你看到选择他们而非竞争对手的“价值”。或许，那只是个香蕉而已，可这一招管用。

煽动性的话

“戒烟是我干过的最容易的事儿了，”马克·吐温（Mark Twain）说，“我都干了好几百回了。”

如果说恐惧促使我们远离可怕的事情，那煽动性的话语就是在诱惑我们追求梦寐以求的东西。做营销的经常宣讲欲望和梦想有多重要，给人们描绘出一幅渴望拥有的画面，然后告诉你，用了某项产品或服务，你就能更容易实现这个梦想。“六步拥有幸福生活。”“锻炼腹肌，拥有完美身材！”“短短六周就能致富。”这些信息都在操纵人。它们用我们渴望拥有的东西、渴望成为的样子来诱惑我们。

煽动性言辞的本性是积极的，它对这样的人最有效：自律能力不强，或是心里总纠结着恐惧和不安全感，认为自己没能力靠自己实现梦想的人（在不同的原因和不同的场合，人人都这样）。我常开玩笑说，你可以用煽动性的话说服一个人买健身卡，可要是想让他每周去锻炼三次，就得用点鼓舞和激励的能力了。生活方式健康、有运动习惯的人不会对“六步快速瘦身法”动心；最容易动心的是那些没有运动习惯的人。有很多人没完没了地节食减肥，只为拥有梦想中的身材，这早已不是新闻。无论他们用的是什么食谱，每一种食谱都会说，有规律的运动和均衡的饮食会增强瘦身效果。换言之，就是自律。每年的一月份，健身房的会员数目会增加12%，因为人们想要兑现新年愿望，过上更健康的生活。可是，只有少数人能坚持到年底。煽动性的言语的确能刺激行为，但在大多数情况下，这行为坚持不了多久。

煽动性的言辞不光是在消费者市场上有用，对企业也一样有效。无论公司规模大小，经理们都希望自己做出好业绩，所以他们会聘请咨询顾问、实施行动方案，用这些方式来帮助自己取得想要的成果。可是，失败的原因往往不是方案行不通，而是因为他们没能力坚持下去。我自己就有亲身经历。这么多年来，我尝试了许许多多的新方法和新计划，希望帮助自己“取得梦寐以求的成功”，可结果是，两星期后我又回到了老习惯上。我多渴望能有个方法，能让我不再没完没了地尝试各种方法，企图满足我所有的渴望啊。可是，就算真有个方法，八成我也坚持不了多久。

面对长远的渴望，却拿出短期的反应，这种现象在商业世界也屡见不鲜。我有位朋友是做管理咨询的，受雇于一家市值数十亿的企业，任务是帮助公司实现目标和愿景。她说，问题在于，无论面临的问题是什么，公司的管理者总是选择更快速、更便宜的方法，而不是更好的长期策略。就像那些总是节食的人一样，“他们永远拿不出时间和资金，第一次就把事情做对，”她这样说客户，“可他们总拿出时间和资金把事情再做一遍。”

同侪压力

“五分之四的牙医都推荐××牌口香糖。”口香糖广告希望说服你尝试这种产品。“经一家顶尖大学的双盲测试^[1]验证……”深夜档电视购物节目这样说。“专家用下来很好，那您用着肯定也好。”广告怂恿着。“经过100万满意的消费者验证……”又来一个。这就是形形色色的同侪压力。当营销人员说绝大多数人或专家小组都喜欢这个产品（而不是另一个）的时候，他们就是在游说消费者相信，他们销售的产品更好。同侪压力之所以有效，是因为我们相信，大多数人或专家懂得比我们多。它起作用，不是因为真理总是掌握在大多数人或专家手中，而是因为我们害怕自己是错的。

销售中有时会用上明星代言，加重同侪压力的分量。“如果他也用这个，”我们会想，“那这东西肯定不错。”当我们听到泰格·伍兹（Tiger Woods）为耐克高尔夫球具或Titleist高尔夫球做代言的时候，这么想是很自然的。（伍兹跟耐克签下了代言合约，让这家公司打入了高尔夫市场。）可是泰格也代言通用汽车、管理咨询、信用卡、食品，还有“专为高尔夫球手设计的”豪雅表（Tag Heuer）。顺便说一句，那款手表能够承受5000G的冲击力，尽管这种冲撞更有可能落在高尔夫球身上，而不是球手身上。可伍兹既然是代言人，这东西肯定错不了。商家也会使用明星代言，唤起我们“想变得和他们一样”的渴望。最直白的例子就是耐克那则“长大以后，我要像乔丹一样”的广告，意思是，如果孩子们使用耐克的产品，长大之后就会像迈克尔·乔丹（Michael Jordan）一样棒。然而，有很多明星代言的广告让人很难弄懂其中的关联。比如，电视剧《法律与秩序》（Law & Order）里的萨姆·沃特森（Sam Waterston）为网上交易公司TD Ameritrade做了代言。可就他的名气来看，一个在荧屏上指控杀人狂的演员能对品牌增添什么价值呢。我猜，大概是因为他“值得信赖”吧。

屈服于同侪压力的，不只是容易受到影响的青少年，大多数人都领教过销售员的施压。某个销售员想卖给你一套“办公解决方案”，他说，你的竞争对手中，有70%都在用这个产品，那你为什么不用呢？可是，要是那70%的竞争对手都是傻瓜，怎么办？也有可能这70%的竞争对手得到了很多附加好处，或是价格低得让他们没法拒绝，这又该怎么办？销售员设计这套说辞，目的只有一个：给你施加压力，让你作出购买决定。他想让你感觉到，你错过了好事，要么就是有个消息人人都知道，只有你还蒙在鼓里。最好随大流，是不是？

我想起我妈妈说的话：“你的朋友把脑袋伸进炉子里，你也跟着伸吗？”不幸的是，如果有人掏钱请迈克尔·乔丹或泰格·伍兹这么干，恐怕还真能引起仿效风潮呢。

追求新奇

“摩托罗拉在产品设计和制造工艺方面实现了重大创新，推出一款拥有众多‘第一’的RAZR手机”，2004年的一条新闻稿这样写道，宣布这家手机厂商将一款最新产品投放到竞争白热化的手机市场。“手机使用了航天级的铝材，以及内置天线和化学蚀刻工艺键盘，这一系列材质与先进技术的结合，造就了这部厚度仅有13.9毫米的手机。”

宣传很有效果，上百万人争相抢购。明星们在红毯上秀出这款RAZR手机，甚至有一两位政府领导人也拿着它打电话。RAZR手机销量已超5000万部，谁都不能否认，这是个巨大的成功。“RAZR超越了人们对手机的期望，”摩托罗拉时任CEO 埃德·詹德（Ed Zander）这样评价他的最新拳头产品，“它体现出摩托罗拉的传统——为用户带来革命性的创新，同时也为无线通信行业制定了全新的标准。”在财务方面，这款手机为摩托罗拉带来了巨大的成功。它的确是个顶尖的创新。

可是，真的是这样吗？

不到四年，詹德被迫出局。自从RAZR上市以来，摩托罗拉的股价跌至往日均价的一半，竞争对手们也纷纷推出同样创新的机型，轻而易举地超越了RAZR的功能。摩托罗拉不过是又打了一场市场份额争夺战而已。就像以前的诸多例子一样，这家公司把“新奇”和“创新”的概念弄混了。

真正的创新会改变行业格局，甚至还会改变社会。比如电灯泡、微波炉、传真机、iTunes，这些真正的创新改变了我们的工作和生活，而iTunes迫使一个行业彻底重新评估自己的商业模式。然而，在手机上加上拍照功能不是创新——当然，这是个很棒的功能，但它不会颠覆整个行业。要是带着这种更正过的定义去看的话，就连摩托罗拉对自己的新产品的描述，也不过是列举了一堆新功能而已：金属外壳、隐蔽天线、平板键盘、超薄机身，这些很难称得上“革命性的创新”。摩托罗拉成功地设计出了光彩夺目的新玩意儿，引得众人追捧……直到另一个光彩夺目的新玩意儿出现。正是因为这个，这些功能更应该叫作“新奇”，而不是“创新”。它们的诞生是为了差异化，而不是再创造。这并不是坏事，但它很难产生任何长远的价值。新奇可以促进销售，RAZR已经证明了这一点，但它的影响力并没有延续多久。如果企业过于频繁地推出新奇概念，那后果就跟打价格战差不多。为了造成产品差异化而加上更多功能，那产品就会越来越像无差异商品。而且，就像价格战一样，为了补偿这种“无差异”，就给产品线中再加入一个新产品，而这最终会导致恶性循环。

1970年代，高露洁（Colgate）只生产两种牙膏。随着竞争越来越激烈，高露洁的销量开始下滑。因此，公司推出了具备新功能的新产品，比如含氟牙膏。然后一项接着一项：美白的、抗牙垢的、彩条的。每项创新当然都提升了销量，起码在一段时间之内。于是，循环继续下去了。你猜猜看，今天的高露洁有多少种牙膏可供选择？32种（还不算4种给儿童用的）。如果算上竞争对手对“创新”举措的回应的话，这就意味着，高露洁的对手也推出了类似数量的产品：相同的质量、相同的功能、相同的价格。要说市场上有大堆大堆的牙膏可供挑选，这一点都不夸张。可是，并没有数据能显示出，美国人现在刷牙的次数比1970年代多。拜这些“创新”所赐，挑个最适合自己的牙膏简直成了不可能完成的任务。由于消费者选择起来太困难了，所以高露洁在公司网站上专门做了个网页，叫作“帮您选牙膏”。由于产品种类太多，单是在高露洁这么一个牌子里挑，都得靠它帮忙，如果去超市挑选，身边没有网页帮忙，又该如何是好呢？

这又是一个例子，人们设计出光彩夺目的新玩意儿，为的是促进购买或试用。公司聪明地称作“创新”的东西，事实上只是“新奇”。靠新奇来诱惑消费者的，绝不仅是消费品而已，其他行业里也很常见。这个方法有效，但极少能创造出顾客忠诚。

苹果的iPhone已经取代了摩托罗拉的RAZR，成为时髦的必买手机。然而，苹果的创新不在于挪走所有的按键，装上个触控屏幕。那些只是新颖的功能，别人可以模仿。这些东西没法重新定义行业。意义深远的是苹果做出了另一些举措。

苹果领先的，不仅仅是手机的设计样式，还有整个行业的运作方式，这是典型的苹果作风。在手机行业里，决定手机所有功能和特性的不是手机生产商，而是服务提供商。手机能干什么，诸如摩托罗拉、诺基亚、爱立信、LG等厂商，都要听T-Mobile、Verizon Wireless、Sprint、AT&T的命令。但苹果出现了。他们说，手机能干什么，服务商得听他们的。唯有AT&T答应了这个要求，因此拿到了苹果的独家合同，开始为消费者提供全新科技。这才是那种会对行业产生深远影响的改变，而且影响期将长达数年，光彩夺目的新产品带来的股价上涨，也将因此大大延长期限，绝非一两年。挺新奇的，是吧？

操纵的高昂代价

我没法跟你抬杠说，操纵手段不起作用。每一种操纵手段的确都能影响顾客的行为，都能给公司带来不少好处。可这么做是有代价的。这些操纵手段中，没有一个能培养出客户忠诚。随着时间流逝，代价会越来越大，而收益只是短期的。而且，买方和卖方的压力都因此增大了。如果财力特别雄厚，或是只想拿到短期收益，可以完全不考虑长远发展的问题，那这些招数可谓是完美无缺。

在商界之外，现今的政坛上，操纵手段也屡见不鲜。正如商界中的操纵能提升销量，却无法创造忠诚一样，政界的操纵能够让某人当选，却无法创造出领导力的基础。领导力要的是忠心耿耿的追随，无论遭遇丰饶还是贫瘠。领导力召唤起的热忱能持续多年，不是一锤子买卖。在商业世界中，领导力意味着，即使你的公司跌了跤，顾客仍旧会支持你。如果操纵是唯一的办法，下回人们又要作出购买决定的时候，该怎么办呢？赢得大选以后，又该怎么办呢？

重复购买和忠诚远远不是一回事。重复购买，意思是人们跟你做了很多次生意。忠诚，意味着人们宁愿拒绝更好的产品或更低的价格，继续跟你做生意。忠诚的客户往往懒得去研究你对手的产品，也不考虑其他的选择。赢得忠诚可没那么容易。但重复购买却不难，只需要多用些操纵手段就行了。

在当今的美国商界，操纵已经成为如此主流的手段，以至于有些人养成了改不掉的恶习。就像一切上瘾症一样，沉迷操纵，其动力不是为了获得清醒，而是为了更快、更频繁地解决问题。短期的感觉固然很好，可对团队机构的长远健康发展来说，这些做法危害极大。由于如今的企业沉迷于追求短期结果，在很大程度上，这些公司已经成了一连串“快速见效”做法的大集合。短期策略已经演变得如此复杂精密，以至于商业圈里产生了一套专为操纵手段服务的方法，其中用上了统计学，还有所谓的“准科学”。例如，做直销的公司会提供数据分析，告诉你发出的直邮邮件中，哪个字眼最能促进销售。

使用“回信返利”的商家知道这种刺激手段很有用，他们也知道返利数额越高，效果就越好。他们也知道实行返利的代价有多高。为了保持盈利，商家需要把“冤大头”和“懒动手”的比例维持在一定程度。就像毒品上瘾一样，动力是短期的兴奋感受，有些人无法抗拒诱惑，总想把领取返利的合格条件写得含混而冗长，希望借此降低领取返利的人数。

电子业巨头三星公司深谙遣词造句的艺术，知道什么样的措辞能让返利手段产生丰厚的利润。2000年初，这家公司对若干种电子产品实行促销，返利高达150美元。条款写得很不错：每个地址都有一次机会获得返利。初看之下，这个要求甚为合理。可实际的情况是，如果某幢公寓大楼里有一户以上的居民申请了返利，公司就会取消整幢公寓住户的申领资格。有四千多个受到这则促销吸引的消费者收到了拒绝通知。这起事件引起了纽约首席检察官的注意，2004年，三星公司被勒令赔偿公寓住户20万美金。公司违规操作，被人抓获，这是个极端的例子。可是，剪下产品代码、填写表格、务必在时间期限内寄回等返利申请手段依然活跃得很。如果一家公司如此心安理得地盘算着会有多少客户无法兑现省钱的允诺，那它怎能有权资格自称是“以客户为中心”呢？

操纵带来的是交易，不是忠诚

“简单得很，”电视广告这样说，“您只需把旧的金首饰装进已付费的安全信封，我们在短短两天内就会给您送去等值的支票。”Mygoldenvelope.com是贵金属回收行业的领头羊，它承担着中介的角色，把回收来的黄金送去精炼、制作，并再度进入市场流通。

道格拉斯·费尔斯坦（Douglas Feirstein）和迈克尔·莫兰（Michael Moran）创立这家公司的时候，他们立志要把公司做成业界最好的。他们想把这个行业不光彩的名头摘掉，把它从猫腻甚多的典当铺子变成像蒂凡尼那样明艳动人的珠宝店堂。他们投入资金，希望把客户体验做得尽善尽美。他们努力想办法，想为客户提供理想的服务。这两个人都是成功的创业家，深知品牌和客户体验的价值。他们投入了大笔资金，力图把握好其中的尺度，同时在本地和全国的有线电视上投放直销广告，确保把公司的独特之处讲得清清楚楚。“比别家更好”，他们这样说。他们的话没错，可投资并没带来预期的回报。

几个月后，费尔斯坦和莫兰有了重大发现：公司几乎没有回头客，几乎所有的顾客都只跟他们打一次交道。这桩生意属于交易性质，可他们却力图给顾客提供更多价值。因此，他们不再把服务做得“比别家更好”，而是做到不错就行了。鉴于绝大多数人不会再来第二回，客户是不会把这家的服务跟竞

争对手逐条对比的。公司要做的只是促使客户作出购买决定，维持愉快的消费体验，让客户愿意把这家公司介绍给朋友，这就行了，其他措施都没必要。Mygoldenvelope.com的老板意识到，既然他们想做的只是促成交易，那就完全没必要在培养忠诚度上投资。明白了这一点之后，公司的效率和利润都大幅提升了。

对于平均只发生一次的交易来说，“胡萝卜和大棒”是得到理想结果的最佳工具。警方悬赏捉拿案犯的时候，并没打算跟证人或线人建立长久关系，这只是个只做一次的交易。你家的小猫丢了，你酬谢帮你找到猫的人，此时你并没打算跟人家建立长久的关系，你只是希望找回猫咪。

在促成交易，或是任何只发生一次或偶尔发生的行为时，操纵是完美无缺的策略。警方悬赏，意在鼓励证人前来提供线索或证据，帮助抓获罪犯。还有，就像所有的促销手段一样，如果人们认为激励因素大到可以冲淡风险，操纵是可以见效的。

然而，如果你想要的不仅是一锤子买卖，如果你希望得到忠诚、长久的关系，那操纵就没用了。比如，政客是希望你投票，还是希望赢得你一辈子的忠诚支持？（要是看当今的竞选方式的话，看起来他们希望的都是赢得竞选。做广告诋毁竞争对手；关注单一议题；过于依赖恐惧心理或煽动性言辞的作用……从这些行为中都可见端倪。这些策略能够赢得竞选，却不会在选民心中播下忠诚的种子。）

美国的汽车行业经过困苦，终于学到了一个道理：依靠操纵手段来建立企业，代价是高昂的，真正需要他们呵护的，是顾客的忠诚。行情很好，大家都有钱的时候，操纵或许是可行的，可一旦市场发生变化，代价就会很大。2008年的经济危机袭来时，汽车行业的促销和操纵手段都没了用处（同样的事情在1970年代也出现过）。在这种情况下，操纵手段带来的短期效益有多长，要看经济形势怎样。如果你假设繁荣时期永不会结束，那这个生意基础可就太薄弱了。忠诚的顾客不容易受到别家开价和操纵手段的诱惑，但在繁荣时期，充足的生意掩盖了这种价值。在困难时期，忠诚客户的价值才最能体现出来。

操纵手段有用，但代价不菲。若是没有忠诚的客户，等到资金不足，无法支持这些策略的时候，企业就要遭殃了。“9·11”事件后，有顾客给西南航空寄去支票，以示支持。有张1000美元的支票旁附了一张便笺，上头写着：“这么多年来，你们一向善待我，如今逢此困境，容我聊表谢意。”西南航空收到的这张支票当然对账面帮助不大，可它折射出客户对这个品牌的感情。客户对公司有种同甘共苦患难的感觉。没寄钱的客户的忠诚度很难测算，但从长远来看，它的影响是无价的，它帮助西南航空维持住了史上最赚钱航空公司的地位。

知道自己有个忠实的客户群和员工群，这不仅能降低成本，还能让人安心。就像忠诚的朋友一样，你知道在你最需要他们的时候，你的顾客和员工不会离你而去。顾客与企业、选民与候选人、老板与员工，正是这种同舟共济的情怀定义了伟大的激励者。

与此相反的是，操纵会给买方和卖方都带来巨大压力。对于买方来说，判断哪个产品、服务、品牌或公司最好，已经变得越来越难。前文中我举过牙膏种类极其丰富的例子，可牙膏只是个代表。每一天我们都要应别人要求而作出决定，这都像选择牙膏一样。雇哪一家律所的律师，上哪一个大学，买什么牌子的车子，去哪家公司工作，支持哪一个候选人……选择实在太多了。所有诱使我们作出选择的广告、促销、商家施加的压力，以及每一个企图——竭力比对手做得更到位，希望赢得我们的金钱和支持——最终都归结为一个持续的结果：压力。

企业方也是一样，它们的义务是帮我们作决策，可这变得越来越难。每天，竞争对手都在尝试更新的举措，生产更好的产品。企业总是得想出新的促销方案，实施新的游击营销策略，给产品添加新功能，这些都是很辛苦的。再加上数年来侵蚀利润的短期决策对公司造成的长远影响，团队内部的压力也加大了。当操纵形成常态的时候，没有人是赢家。

比起以往，如今的商界和职场中压力更大，这绝非偶然。彼得·怀布罗（Peter Whybrow）在他的著作《美国式癫狂：永远没个够》（*American Mania: When More Is Not Enough*）中指出，今日我们遭受的许多病痛，和质量低劣的食品或食物中的“部分氢化油脂”没多大关系，相反，怀布罗说，正是美国制造出来的生活方式让我们承担了极大的压力，以至于害得我们自己生了病。美国人患溃疡、抑郁、高血压、焦虑和癌症的数字都创造了纪录。根据怀布罗的观点，追求“多一点、再多一点”的承诺让我们大脑里的“奖赏回路”（reward circuit）不胜负荷。今天的美国，驱动商业的短期收益正在摧毁我们的健康。

管用未必等于正确

操纵的危险在于它的确管用。因为管用，它变成了生活的常态，大多数的公司和团队都在使用，无论规模大小，无论哪个行业。这个事实本身就构成了一种体系化的同侪压力。这真是完美的讽刺啊，我们这些操纵者，反倒被自己弄出来的系统操纵了。每一次降价、促销，每一句建筑在恐惧或煽动上的话语，每一项创新，所有这一切被我们用来达成目标的手段，把我们的公司和团队变得越来越羸弱。

尽管极端，但2008年开始的经济危机不过是又一个例子而已，如果事情建筑在错误假设上太久，会发生什么后果。房地产市场的崩溃，以及随后银行业的崩溃，都要归咎于银行内部的决策，而这些决策是建筑在一系列操纵手段之上的。员工被奖金操纵，公司鼓励短视的决策；对直言不讳的人的公开羞辱，抑制了负责的质疑声音；容易到手的贷款鼓励消费者购买负担不起的大房子。忠诚感成了凤毛麟角。这些都是一连串交易性质决定的，有效果，但代价高昂。几乎没有一条对整体大局有好处。干吗要对大局有好处？根本没必要这么做。在即时的满足面前，意义或信仰没有立足之地。银行家并不是第一批被自

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《超级激励者》西蒙·斯涅克(Simon Sinek) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/484.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

