

# 部落的力量

作者：戴夫·洛根 (Dave Looan) (作者), 约翰·金 (John Kina) (作者),  
海丽·费·莱特 (Halee Fischer.Wriaht) (作者)

[目录](#)

[版权信息](#)

[序一](#)

[序二](#)

[编辑导读](#)

[第一部分 管理的命门：什么是部落](#)

[第1章 部落无处不在：所有公司都存在部落](#)

[第2章 部落的五个阶段](#)

[第3章 快速定位你的部落文化](#)

[第二部分 进化之路：伟大就是让你身边的人更优秀](#)

[第4章 第一阶段部落：生活即炼狱](#)

[第5章 第二阶段部落：推诿、抱怨者大联盟](#)

[第6章 第三阶段部落：目空一切的孤独勇士](#)

[第7章 顿悟](#)

[第8章 第四阶段部落：我们很牛](#)

[第三部分 稳定在第四阶段：我是谁，取决于我们是谁](#)

[第9章 价值观与崇高事业](#)

[第10章 三边关系](#)

[第11章 领袖策略指南](#)

[第四部分 很多事情，只是看似不可能完成](#)

[第12章 第五阶段部落：无限可能](#)

[后记 部落领导力有何新发现](#)

[附录A 给部落领袖的摘要](#)

[附录B 我们研究中的故事](#)

[附录C 如何与我们联系](#)

[致谢](#)

# 版权信息

部落的力量

著者：[美] 戴夫·洛根 约翰·金 海丽·费·莱特

译者：张 卉

出版人：方 鸣

责任编辑：付改兰

装帧设计：红杉林文化

本书献给部落领袖们，商业世界的未来在他们身上。

# 《部落的力量》得到的赞誉

关于怎么构建强大的企业文化，本书提供了令人信服的路线图。

——乔尔·彼得森，捷蓝航空董事长，Peterson Partners创始人

关于如何交流并取得成功，《部落的力量》提出了极有洞察力的观点。

——约翰·W.范宁，Napster公司的创始人兼CEO,NetCapital董事长

组织管理、个人职业生涯，乃至日常生活，这本书都给出了绝佳的路线图。

——雷德·霍夫曼，LinkedIn联合创始人

有史以来写得最好的一本书，既鼓舞人心，又方便实用。

——切普·康利，生活之乐旅馆创始人，《巅峰》作者

关于如何大幅提高组织效率，《部落的力量》给出了完美答案，最重要的是，我们的员工都非常喜欢它！

——拉斐尔·帕斯特，伟事达国际有限公司董事会主席兼CEO

强烈推荐《部落的力量》，因为关于最优秀团队的成功之道，本书进行了完美的诠释。

——吉姆·克里夫顿，盖洛普机构董事长兼CEO

显然，对于每一个研究组织行为学的人而言，这本书都是必读书。

——肯·布兰查德，《一分钟经理人》和《以爱领导》合著者之一

在相当长的一段时间内，这将会是组织动力学领域最通透和最独特的一本书。

——《列克星敦商业杂志》

我已经为自己的团队订购了一批书。事实上，我团队的每一个人我都送了这本书。我强烈建议你也这么做。

——基思·法拉齐，《不要一个人吃饭》和《谁支持你》的作者

对于洞察企业组织的内部构造而言，本书是绝佳的透视镜。

——《环球邮报》

这显然是管理学领域一本极为重要的经典书，对于如何利用领导力和建立高效成功的组织有非常有价值的见解。

——罗伯特·马格里斯，医学博士，医疗保健合伙公司CEO

在企业文化转型方面，这是这么多年以来我读过的最好的一本书——也许永远都是最好的。

——马克·格尔斯顿，快速公司的“前沿”专栏作家，《摆脱你的工作坏习惯》作者

本书提供了完美处方，去拯救那些对未来生活缺乏热情的人。

——吉姆·科普兰，德勤华永前CEO

本书改变了我的想法和习惯，它是各类机构领袖不可不读的一本书。

——巴尼佩尔博士，Powerset公司联合创始人、前CEO，微软公司合伙人兼搜索战略家

通过阅读《部落的力量》，我们了解了如何建立一个拥有扎实文化的组织。

——艾特·金思勒，金思勒公司创始人、CEO

这是一本重要的书，它改变了我对组织的思考方式。

——迈克尔·C.詹森，哈佛商学院、杰西·伊西斯特劳斯学院工商管理教授

本书为领导力和领袖与团体之间如何互相影响，点燃了一盏明灯。他们的思考无疑能帮你的组织从优秀走向卓越。

——罗克珊·斯皮勒特，美国“男孩女孩”俱乐部总裁

这是每一位组织行为学、沟通学和领导力发展课程的学生都必须阅读的一本书。

——塞缪尔·M.林，亚洲联动公司总裁

《部落的力量》一书所提供的强大知识，非常值得有抱负的领袖们阅读。

——马克·祖潘，罗切斯特大学西蒙商学院院长

《部落的力量》是一本研究透彻、具有极高可读性的书。本书以通俗易懂的语言，向我们展示了一幅转化成卓越经营状态的路线图。作者精确地指出了组织和社会应该如何正确地工作。

——斯科特·M.什维尔，战略决策科学公司CEO

《部落的力量》将成为新型管理学的一本关键的书籍。

——刘易斯·皮诺，《恶魔咨询学》和《发挥区域》作者，伦敦经济学院BOX创始人、主席

《部落的力量》是一本迷人的书籍，任何组织的领导人都会发现这一点。对于迅速确定自己的组织在效率阶梯中的位置，本书提供绝佳的方法。

——戴维·L.噶兰格将军，美国陆军（已退役），美国有线电视新闻网分析师，罗伯特·麦克米特基金会CEO

作为管理者我们总是希望自己的组织是高能力、高动机、能打胜仗、善打硬仗的团队。除了严谨的管理制度、科学的授权体系、有效果的激励手段，我们更希望通过塑造良好的文化去引领团队前进。当我们的团队真正面临困境，或者表现得不尽如人意的时候，我们又该如何处理呢？作为团队管理者，我们需要不断地问自己，我该如何有效地识别、判断自己的部落正处在哪个文化发展的阶段，我又如何通过管理杠杆进行有效的调整？当我们作了调整又能在哪些地方进行有效的评估？如果您还没有找到答案，那么您不妨翻一翻这本书！

——魏秋立 国美电器高级副总裁

# 序一

在近十年中，美捷步（Zappos）迅速成长为一家年销售额超十亿美元的公司，同时在《福布斯》杂志“100家最佳雇主”的名单上不断露脸。很多人认为我们之所以如此成功，主要秘诀就是有回头客和好口碑。虽然我们专注于向客户提供最好的服务著称，但其实我们最关注的并非客户服务。

公司文化才是我们最看重的。我们认为，一旦形成独特的企业文化，绝大多数事情不用太费心，它们通常会顺其自然地产生——诸如优质的客户服务或建立持久的品牌和生意。很多时候，公司品牌和它的文化只是同一枚硬币的两面而已，在长时间内，它们相辅相成。

无意中阅读到《部落的力量》这本书时，我异常兴奋，因为美捷步自身的发展为这本书提供了一个完美案例，尽管当时我们都是凭直觉行事。在这本书2008年刚出版精装版的时候，我曾见过作者，邀请他们到我们拉斯维加斯总部亲自体验“美捷步文化”，并与之讨论如何将企业文化推进到更高的层次。

在美捷步，我们从试验和错误教训中学到了很多。我很希望《部落的力量》这本书是在美捷步创立之前出版的，这样会让我们节省很多试错时间。本书所揭示的原则对我们如此重要，以至于我不得不把它当作公司的培训教材。如今，本书中的很多概念和词汇，诸如“三方体系”和“第四阶段行为”已经成为我们企业文化中不可或缺的部分。

在美捷步，我们的目标是建立长期可持续发展的事业，而《部落的力量》这本书为如何实现这样的目标作出了有价值的指导。

无论你们的企业文化是什么样子的，《部落的力量》都会指导和帮助你们进入更高的层次，并逐步提升。

谢家华

《纽约时报》最佳销售排行榜第一书籍《三双鞋》的作者

美捷步公司CEO

## 序二

大约五年前，我和后来成为南加州大学副院长的戴夫·洛根共进午餐。他当时还是南加州大学总经理培训项目的领导，提到自己正打算写一本书——主要基于自己的经验，这些经验来自于针对顶级总经理的讲课和咨询。就在甜点被端上来的时候，他突然转过头来问我：“书的读者应该是哪些人呢？”显然这是所有作者应该最先考虑的问题，我建议他针对商务人士。我当时说，他不仅需要写过去的经验，也要多考虑高层未来碰到的问题，比如说，未来五年内什么问题会让这些高层寝食难安。后来，洛根、约翰·金、海丽·费·莱特告诉我，《部落的力量》正是那次吃焦糖布丁激发出来的。他们的这本书夯实了我们对领导力的理解，同时也颠覆了许多传统观念。我必须承认，在五年前，我对戴夫、约翰和海丽的先见之明了解得并不算深入，而如今这本书不仅对于企业界，甚至对于国家而言，都太合时宜了。

这本书揭示了一个普遍存在然而极容易被忽视的事实：有人聚居的地方就有部落。戴夫、约翰和海丽关注的重点正是基于部落形成的领导关系以及部落领袖自身。他们断言：对于如何让管理者从优秀到伟大，并最终成为不朽传奇，部落关系有非常有价值的视角。领袖建立部落，并带领其不断发展壮大，最终整个部落就如同装上了自动引擎，反作用于部落领袖，推动部落领袖们到达崭新的人生高度——这是他们独自一个人，根本不可能到达的高度。

为了完成这本书，作者们几乎耗费了十年时间，实地研究考察了24个组织里的2.4万人。他们没有使用冰冷的表格，而是用一个个鲜明人物来展示自己的研究成果——这让本书变得有趣而知识量丰富。优秀的部落和平庸的部落的区别在于文化，而部落文化存在不同的阶段——从敌意型到创造历史型。他们的工作解释了为什么有些部落拒绝关于价值观的讨论，而有些部落却不断召开这方面的会议。其中最引人注目是与安进前CEO戈登·宾德的对话。宾德展现了一个典型的部落领导人应该表现出的样子：他巧妙地建立了企业部落，然后逐渐退出，让别人能够做出惊人的成就。

同时，他们的工作也提出了一些非常有趣的问题：为什么伟大的领袖经常在新的环境里失败？为什么平庸的领袖有时表现得比他们更加优秀？为什么伟大的战略往往失败的次数比成功的多？对于这些问题，作者们的回答是：这些源于领袖与部落之间的关系。伟大的领袖建立伟大的部落，从而取得历史性的成功，而部落本身对于领袖也是心服口服。

两年前，为了我和时任南加州大学校长的史蒂芬·山普共同开设的一门课，我看了一个关于终极领导力项目的视频。为了让萨克拉门托周边经济落后地区的高中生接受州政府领导的培训，一个学生团体发起了募捐活动。当时，约翰·金也参与到了其中。在视频里，他们强调了约翰·金的一段话：“领袖的任何行为，都不能背离对于个人和部落价值的承诺。”这些学生被深深触动了，他们找到了如何成为自己部落领袖的方法。这本书不仅为组织变革提供了非常有力的方法，更深刻洞察了所有人的内心世界。或者说，正因为它以所有人的内心为依据，才使变革措施更有效果。

沃伦·本尼斯

麻省理工学院博士，“美国领导力之父”

他曾是四任美国总统的顾问团成员担任过多家《财富》500强企业的顾问

# 编辑导读

## 什么是部落

整个商业领域，从来不缺乏新概念。特别是商业繁荣时期，各种新潮概念层出不穷，在当时的环境下，它们似乎都屡试不爽。不过，一旦市场热度衰退，似乎所有的新理念都开始失效，人们又纷纷回归经典。对中国读者而言，部落属于新概念，但对美国人而言，它早已步入经典的行列。“领导力之父”沃伦·本尼斯、zappos CEO 谢家华等企业界大腕对本书推崇备至，NBA 总冠军教头在揭秘自己管理精髓的《11 枚戒指》一书中，更是奉这本书为圭臬。

显然部落并不是心血来潮地复古一个死词汇，也不是哗众取宠地拼凑一个新概念。它有着极为真实的内涵，并在现实中发挥着不可替代的作用。在工作领域，如果你从部落的角度重新梳理自己的经历，那么一个全新的思考方向就会出现在你面前。为什么公司留不住优秀员工？为什么很多人总缺乏效率——即使指着鼻子骂了他们？为什么他们总是在背后抱怨，尽管你对他们已经足够好？当你透彻地理解了部落这个概念，就会迅速知道症结所在。

部落是一个极为古老的概念，它的形成极为自然。每天面对相同的环境、相对固定的同事，人们就会形成一个群落。当这个群落产生了某些固定的话题或者语言风格（可能是外人不能理解的隐喻，也可能是极易被辨认的表述方式），部落就产生了。任何一个部落，其本质都是一套语言系统。语言形成了某种边界，我们可以迅速根据语言判断某人是否属于某部落。其他人想融入某部落，首先必须能听懂其他人在说什么，不然就可能有被排斥感。洛根他们认为一个部落的规模在 20~150 人之间，这就是我们平时能够用语言接触到的人。快速地判断部落的方法，就是查看手机联系人以及邮件联系方式。

就个人而言，语言反映着每个人的心理，所有人的真实想法和感受，都会透过语言表露出来（我们活在语言之中，这个是我们很难控制的）。另一方面，周遭的语言环境又总在影响着别人，当然我们自己的语言也影响着别人。从部落角度而言，语言是构筑交流的工具，也是凝聚人心的框架。

## 部落与团队

如今的时代，很多事情显然必须依靠团队才能完成。团队的规模以及占有的资源取决于目标，不管这个目标是业绩增长百分比，或者是攻关某一个技术难题。目标的设定取决于决策层，而管理层的职责就是分解目标，并以任务的形式具体化到每一个人头上。任何人都不是计算机，并不是点击图标他就会自动完成。管理层需要不断督促成员，激发他们更大的活力去把这些任务付诸执行。从这个角度而言，好的团队就是能超额完成目标的团队，好的员工就是有执行力的员工，而好的管理就是有本事管住员工的管理——不管他采取什么方法，不断聚餐、绩效奖励、末位淘汰、训斥辱骂……

没完没了的加班、冗长乏味的培训、可望而不可即的绩效奖励、右耳进左耳出的训斥辱骂……尽管许多管理层为了提高员工执行力绞尽脑汁，但很多时候效果并不明显。业绩的起伏还是与市场景气度高度相关，而团队本身的变化极为有限。

当然也有许多绝对优秀的团队，他们或者总是超额完成目标，或者不断开发出各种新技术。甚至在不景气的时候会主动降薪，以帮助企业化解危机。显然，他们不是怕，而是服管理者。“服”的不仅是措施，更是推行措施的人。

是什么造就了二者的不同——部落！团队的构建是着眼于任务的，部落是自然形成的。但是，一个有执行力的团队，它一定是以一个高层次的部落为基础的。

## 部落文化的5个阶段

洛根等人耗时十余年，致力于搞清楚为什么有的企业极为高效，即使它的目标非常抽象（比如我们要成为行业第一），有的企业却始终陷在拖沓的淤泥中，就算他们把目标分解得足够细（甚至具体到每个人每天应该做什么）。通过对全球 24 个组织的深入剖析，他们发现了部落。部落由人构成，根据人的不同



（不同的心理状态、语言特征），洛根等人把部落分为了5个阶段。显然，任何一个部落，其所处的阶段越高，越有利于任务的达成。

第一阶段部落的人，其口头禅是“生活糟透了”，他们就如《无间道》中的刘德华，几乎生来就没有选择的机会。

第二阶段部落的人，其口头禅是“我的生活糟透了”，这些人内心充满了无力感，他们认为自己的力量无法改变自己的生活，但别人能。他们倾向于抱怨、推诿。

第三阶段部落的人，其口头禅是“我很牛，但你不行”，他们凭借自己的能力，让自己过上了非常不错的生活，但他们很难改变社会。

第四阶段部落的人，其口头禅是“我们很牛，但你们不”。他们不断地寻求对手，然后打败它，从这种不断选择中，展现自己改变社会的能力。

第五阶段部落的人，其口头禅是“生活是美好的”，这些人充满了自信和能力，始终都在探索改变世界的可能性。

### 部落领袖

任何卓越的管理者，一定是部落领袖——部落领袖就是能不断撬动部落，让其升级的人。部落的不断升级，其本质就是部落成员不断增强解决问题的能力 and 信心（告诉第一阶段的人，他有选择的能力；告诉第二阶段的人他有能力改变自己的生活；告诉第三阶段的人他可以改变社会，部落提升不能越级）。当你把整个部落提升至及格的水平，很多事情会自然而然地发生变化，根本不用你整天累死累活、绞尽脑汁。员工会主动寻求更高效的方法，品牌会受到更多人的追捧，业绩目标不再像绞刑的索套一样，不断在你的眼前来回地晃悠。这一切的根源，在于不断升级的部落中的成员，开始意识到自己的能力，并积极主动地利用这种能力去完成必须要做的事情。到最后，他们很可能比你更早发现问题，并提前解决，以至于你会产生强烈的无用感。

如何才能提升自己的部落呢？显然，阅读完本书，你就会找到答案。

# 第一部分 管理的命门：什么是部落

## 第1章 部落无处不在：所有公司都存在部落

每个组织都是一个个“小镇”。如果你生于小镇，可以回忆一下曾经的岁月；如果不是，就想象一下，正如唐·亨利的歌词，“每个小镇都那么似曾相识”。小镇总有商业主管和治安官——街头巷尾总流传着治安官的妻子和学校教师的绯闻段子。谁是下一任镇长，谁要搬走，粮食价格涨落（也可能是汽油价格或沃尔玛工资）都极易成为热门话题。学校里最受欢迎的通常都是镇治安官的儿子，每次他都会趁父亲出差的那个周末，在自己家举办宴会。那里的教堂挤满了做礼拜的信徒，酒吧里会有几个老友聊天，还少不了形影相吊的孤独者、读书俱乐部的人，以及讨厌的敌人。除此之外，还有天生就有领袖魅力的人，他们左右着公共舆论，并策划着各种群体活动。

每个小镇里的住户都完全不同，其扮演的角色也并不完全一致，不过它们之间总有很多的共同点。正如，无论在内布拉斯加州、纽约，还是吉隆坡，公司都是公司的样儿。

这些小镇被我们称为“部落”，它们的形成极其自然，就如来自我们的基因遗传代码。部落帮助人类度过了寒冷的冰河期，发展出了农耕文明，随后又汇聚成了宏伟的城市。鸟类倾向成群翱翔，鱼类总是扎堆儿徜徉，而人类则习惯于“部落化”生活。

一个部落群体通常由20~150人组成。通过下面这个小测试，我们可以很轻易地分辨出一个人是否属于你的部落：如果在路上看到他，你会停下来跟他打招呼，那么他就是你部落中的一员。一般而言，通过你的手机通信录和邮箱联系簿，基本可以确定你的部落大小。“150”这个数字来源于罗宾·邓巴的研究，而马尔科姆·格拉德威尔的《引爆点》使之广为人知。当一个部落接近这个数字时，它会自然而然地分化成两个部落。

在世界金融巨头企业里，极具野心的经理会形成部落；在美国最负盛名的医疗机构里，管理者、医生、护士会形成部落；在庞大的高科技公司，研发人员会形成部落；在制药公司，经营管理者会形成部落；在南加州大学，EMBA项目的学生会形成部落。总之，部落，几乎无处不在！

存在于公司中的部落，能促使各种各样工作的完成，然而部落并不是因工作而形成。人类的大部分活动都离不开部落，包括谋生。因此，它们的影响力大于团队、公司，甚至那些明星CEO。在公司里，部落决定了新的领导是建功立业还是被放逐，它们决定了能够完成什么工作，以及花费多少时间来完成。

有些部落能使其成员不断成长，最终走向卓越。有些则使其成员满足于平庸表现，得过且过。是什么造就了这种不同呢？——是部落领袖。

部落领袖致力于部落建设，或者更准确地说，是提升部落文化。如果成功，部落将认可他为领袖，并竭尽全力给予他最大的支持、忠诚和荣誉。由部落领袖所经营的部门和公司将会成为同行模仿的榜样，无论是生产效率、盈利率，还是员工忠诚度。他们是磁铁，人们愿意追随他们，甚至降薪也毫不在乎。在极短的时间内，他们的职位会以火箭般的速度获得提升，所有人都会认为下一任CEO非他莫属。部落领袖取得业绩看起来毫不费力，致使很多人疑惑他们是如何做到的。很多部落领袖自己也说不清楚他们的做法有何独特之处，不过看完这本书之后，你将能够解释和复制他们的成功。

乔治·华盛顿是一个广为人知的部落领袖，他成功地将13个分散的殖民地集合起来，缔造了美利坚合众国。如果我们仔细追究华盛顿到底做了些什么，显然就是他为一些互相有关联的部落构造了统一的身份（如果具体书面解释的话）。其中有一个部落是不足百人的弗吉尼亚州的富裕阶层；而另外一个则是大陆会议，由55名代表组成；第三个则是大陆军的军官阶层。每一次，华盛顿都会不断提示部落的特征，以保持各群体团结，这些特征就是促使他们联合在一起的共同观念：自由的价值、对国王重税的厌恶，还有对打赢战争的渴望。他建立了部落的核心价值观，就是让所有人都认为“我们是伟大的”。华盛顿的厉害之处在于，他将男人与事业这个词等同起来。他塑造了部落，因此部落推动他成就了伟大的事业。这完美地展现了部落领导力是如何运作的：部落领袖让部落升级，部落成就领袖。

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

文档名称：《部落的力量》戴夫·洛根 (Dave Looan) (作者), 约翰·金 (John Kina) (作者),

请登录 <https://shgis.cn/post/490.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

