

WORK RULES!

Insights from Inside Google
That Will Transform How You Live and Lead

重新定义团队

首次公开谷歌人才和团队管理的核心法则 谷歌首席人才官 拉斯洛·博克 权威力作

《纽约时报》畅销榜第一名

[美] 拉斯洛·博克 (Laszlo Bock) 著

宋伟 译

谷歌如何工作



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



重新定义团队

谷歌如何工作

[美] 拉斯洛·博克 (Laszlo Bock) 著

宋伟 译

藏书

图书在版编目 (CIP) 数据

重新定义团队：谷歌如何工作 / (美) 博克著；宋伟译. —北京：中信出版社，2015.12 (2015.12重印)
书名原文：Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead
ISBN 978-7-5086-5429-4

I. ①重… II. ①拉… ②宋… III. ①网络企业—企业管理—人力资源管理—经验—美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 197516 号

Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead

by Laszlo Bock

Copyright © 2015 Laszlo Bock

Published by arrangement with ICM Partners through Bardon-Chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

Author Photo Credit: Eric Laurits

Abridged for publication in Mainland China

为配合简体中文版发售有少量删节

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

重新定义团队：谷歌如何工作

著 者：[美]拉斯洛·博克

译 者：宋 伟

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京画中画印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：12.5 字 数：351千字

版 次：2015年12月第1版

印 次：2015年12月第4次印刷

京权图字：01-2014-7628

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-5429-4 / F · 3459

定 价：56.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

媒体与名人推荐

《重新定义团队》引人入胜地刻画了一家必将继续改变世界的创新公司的真实面貌。

——《科克斯评论》

作者风趣地将谷歌的发展史融入有关管理理论、心理学、行为经济学的探讨，写就了这本深入人心的好书。

——《出版人周刊》

不负众望，《重新定义团队》揭示了谷歌不走寻常路的工作法则，这是本为所有寻求最佳工作环境的职场人士所写的书。

——《福布斯》

《重新定义团队》观点不凡，令人实在惊喜，如果你在科技行业谋生，如果你是苦苦搜寻创新思考模式的创业者，那么你值得拥有这本书。

——X大奖创始人、奇点大学执行主席彼得·戴曼迪斯

作为一个时常打破常规的公司，谷歌在文化、人才和领导力上有如此高效而独特的工作法并不令人惊讶。《重新定义团队》直接拆穿传统人力资源管理手段的落后，证明今天的社会当有全新的人才管理方法。

——世界顶级创意公司 IDEO 首席执行官蒂姆·布朗

博克思路清晰，擅长用数据说话，他揭示了新式管理原则如何能够从根本上改变各行各业。

——百事可乐公司董事长兼首席执行官卢英德

《重新定义团队》是我阅读过的最好的讲组织文化的书，它手把手教你如何创造高效能文化，解放员工，赋权他们做最重要的事情。

——多媒体金融服务公司 Motley Fool 创始人兼首席执行官汤姆·加德纳

《重新定义团队》自有一套强有力的工作哲学，条理清晰，实操价值高，我们需要让它在商业世界里刮起一阵强劲的旋风。

——《权力》作者杰弗瑞·菲佛

拉斯洛·博克写了一本伟大的书，他揭秘了企业如何才能源源不断地培养人才。他展现给我们一家给予员工高自由度，同时梦想明确的公司的价值。他也推倒了你在公司里所有有关聘用、培训、评价和补偿人才的所有旧做法。

——《驱动力》《全新销售》作者丹尼尔·平克

《重新定义团队》太棒了，几个星期以来我一直在读它，因为我想认真地做下读书笔记。我要与我的团队成员分享这本书的智慧，我相信其他公司创始人也会这么做的。

——《安静：内向性格的竞争力》作者苏珊·凯恩

《重新定义团队》提供了一套改变未来的工作法则，大胆、振奋人心又切实可行。不管是管理层还是普通员工，都应该读一读。

——《沃顿商学院最受欢迎的成功课》作者亚当·格兰特

拉斯洛·博克不仅揭开了谷歌创造高自由、高效能工作场所的秘密，还为如何在数字时代释放人才潜力构建了重要指南。智慧、幽默、实用，《重新定义团队》值得所有想要激发员工最大潜能，帮助员工成为职场上最好的自己的领导者一读。

——《成为乘法领导者》作者莉兹·怀斯曼

拉斯洛·博克的书把我们带到了地球上最聪明公司的工作后台，让我们看到鼓励创造力的企业文化的价值。领导者、创业者、高管、学生及所有想要理解如何建立充满凝聚力、高效、成功的工作场所的人都应该读这本书。

——《一万小时天才理论》作者丹尼尔·科伊尔

管理者应如何激发团队追求成功？《重新定义团队》就这一问题给出了真知灼见，它将会成为书架上管理类图书中的经典。

——《领导梯队》作者、企业首席执行官顾问拉姆·查兰

我在 1987 年夏天拿到了人生第一笔薪水，当时我 14 岁。升入 9 年级之前的那一年，我和最好的朋友詹森·科里受所在高中之邀参加了夏季学校辩论班。第二年，我们就成为辩论班的老师。那一次我们每人赚了 420 美元。

此后的 28 年里，我的个人经历乱七八糟，说成是咨询师的噩梦再恰当不过：我先后在熟食店、餐馆和图书馆工作过。在加利福尼亚辅导过高中学生，在日本教过小学生英语。我先是在大学的泳池里当救生员，后来又在电视节目里演同样的角色——《海滩游侠》(*Baywatch*) 中一段闪回镜头里扮演 20 世纪 60 年代的一名救生员，作为这部老剧的备用镜头，当了一次群众演员。我帮助建立过一个帮助问题青年的非营利机构，还在一家制造施工机械的生产厂工作过。我无意中开始了一份负责高管薪酬福利的工作，竭尽了一个 24 岁年轻人全部的智慧，认定人力资源是一个没有未来的领域，于是毅然去读了一个 MBA (工商管理硕士) 学位。两年后，我加入了管理咨询公司麦肯锡，尽可能不去沾与人

相关的问题。从互联网兴起到 2000 年初的这段时间里，我成为科技公司的顾问，为他们提供咨询建议，以提高公司销售额、增加客户群、改善组织架构。互联网泡沫破碎之后，我又在削减成本、提高运营效率和开拓新业务等方面为科技公司提供咨询服务。

但是时至 2003 年，我倍感沮丧。

我感到沮丧，因为即便最好的商业企划，如果没有人买账，也难逃被废弃的命运。我感到沮丧，因为领导者总是嘴上说着以人为本，但对员工却弃之如敝屣。（我在第一个项目上的最糟糕经历：我向项目经理请教职业建议，他对我说：“你们都像是箭袋里的箭。每个人都一样。”）

我当过蓝领，也做过白领；拿过微薄的工资，也有过六位数的收入；与高中没有毕业的人和世界一流名校的博士生都有过共事的经历（也有被他们管理的经历）。我曾做过倾力改变世界的工作，也做过一心只为老板赚钱的工作。我只是想不通，不管我走到哪里，雇员都难以得到善待。人的一生用在工作上的时间是最多的。¹工作的经历——甚至为最好的一些雇主工作——令人动力尽失、丢掉本性，这样是不对的。

我认定自己有两条路可以走。第一条路是对我的团队好一些，提升他们的产出，寄希望于随着时间推移，其他人会效仿我。另一条路是寻求方法影响所有公司的待人方式。我选择了后者，因为我认为这样做有机会影响到更多的人，因此决定找一份人力资源的工作。咨询行业里的同事都认为我会毁掉自己的职业生涯，但我是经过深思熟虑才做出这个决定的。当时，麦肯锡人才库里有 5 000 多人，这些人几乎都是其他公司的咨询人员或是负责帮公司招贤纳士的人。我分析自己接受过的培训和工作经历可以在人力资源人才库中独树一帜，能够使我在用人方面有所创新。或许，只是或许，这样做可以使我走上职业提升的快车道，不必等上二三十年才爬上公司高层。或许我能够更快地走上一个可以影响更多人的岗位。

我希望能学到更多人力资源知识的地方工作，而当时百事和通用电气是人力资源做得最好的两家公司。我给这两家公司的 8 位人力资源

主管打了电话，但只有通用电气的安妮·阿巴雅给我回了电话。安妮来自夏威夷，能说流利的日语，总能挤出时间来帮助别人。她对我的工作经历非常感兴趣，于是把我介绍给通用电气的其他人。

6周之后，我被录用了。此时我成为通用电气金融部商业设备融资处分管薪酬福利的副总裁。尽管朋友看了我的名片，都认为我疯了，但我当时却兴奋不已。我的第一任上司迈克尔·埃文斯给了我充分的自由去探索公司的情况，还帮助我理解通用电气的人才战略。

1981~2001年任通用电气董事长、首席执行官的杰克·韦尔奇非常重视人的作用。韦尔奇有一半的时间都用在处理与人相关的问题上，²他与手下的人力资源主管比尔·康纳迪共同建立了广受赞誉的员工管理体系，严格按照绩效表现对员工进行排名，每12个月至18个月重新调配拔尖人才的工作岗位，同时还在纽约的克罗顿维尔建立了全球培训中心。我加入通用电气之前的两年，杰克就已经将公司的管理权移交给了杰夫·伊梅尔特，使我有机会见识了通用电气的既有体系，也见证了伊梅尔特将关注重点转移到其他领域之后公司的变迁。

韦尔奇和康纳迪采用了20-70-10的绩效排名体系，在这种体系下，他们将通用电气的员工分为三类：最优秀的20%，中间层的70%，末尾的10%。最优秀的员工得到赞扬，作为奖励可以选择工作任务，参加领导力培训项目和享有优先认股权。末尾的10%会遭到解雇。伊梅尔特任下，这种强制的员工分类方式被弱化，清晰明了的“前20%”“中间70%”和“末尾10%”被更加委婉的描述方式取代：“顶尖人才”“极具价值”和“需要改进”。有同事告诉我，这家有300 000员工的巨无霸公司每年对人力资源工作进行评估的C会议（Session C）经常被拿来吹嘘炫耀，但实际上却“已经丢掉了利牙”，“没有延续杰克的关注重点，早已今非昔比”。³

我未能有幸先后在两位首席执行官手下工作，但却体会到首席执行官的表面形象和关注点对塑造一家机构的影响有多深。多数首席执行官都很擅长许多事情，但他们之所以成为首席执行官是因为在某一两个方

面非凡的能力，而这一两个方面的能力通常会与一家公司当时的需要相吻合。即便是首席执行官也要选定一个专长。韦尔奇最著名的是他的六西格玛（Six Sigma）——提升质量和效率的一系列工具——以及他对人的关注。伊梅尔特则强调销售和市场营销，其中最显著的就是在通用电气品牌性的“绿色创想”上下功夫，使公司生产的产品更加环保，并在人们心中留下环保产品生产商的印象。

在通用电气工作三年之后，2006年我受聘加入了谷歌，成为人力运营部（People Operations）的负责人。我还记得招募我的玛莎·约瑟夫森尝试说服我不要穿西装参加面试。“没人穿西装，”她向我保证说，“如果你穿着西装去，他们都会认为你不理解他们的企业文化。”我接受了她的建议，但还是满心疑虑，在夹克口袋里塞了一条领带，以备不时之需。几年之后，我面试了一位身穿精致细条纹西服的应聘者，显然这套衣服是专门为面试准备的，但他实在是太优秀了，我认为公司还是要聘用他。面试最后我对他说：“布莱恩，我有一个好消息和一个坏消息。好消息是你或许还要参加更多的面试，但我可以告诉你已经拿到了一份工作；坏消息是你再也用不上那套西装了。”

我加入谷歌的时候，距离其首次公开募股过去了两年：营业收入年增长73%；Gmail携前所未闻的吉字节免费容量（是此前网络邮箱服务容量的500多倍——此举太过疯狂，很多人都以为Gmail是一个愚人节玩笑）⁴刚刚上线；谷歌有6000多名雇员，而且公司希望每年增加一倍的员工；他们胸怀雄心勃勃的使命，想要集成世界的信息——全部的信息！——使所有人都能获取和使用这些信息！

对我而言，这项使命是迄今为止最令人兴奋的一段人生经历。1972年，我出生于罗马尼亚，当时是一个由尼古拉·齐奥塞斯库独裁统治的国家。上层人物能够从西方得到好的衣服、日用品、蔬菜和水果，而我的父母第一次吃上香蕉时都已经30多岁了。孩子受到鼓励监视父母。报纸和广播真话很少，但谎话连篇，赞扬政府的伟大，批判美国的邪恶和压迫。我们一家人逃离罗马尼亚，寻求自由——想去哪里就去哪

里，想说什么或想什么就可以去说、去想，想要与谁交往就与谁交往的自由。

想到可以加入一家以使信息对所有人开放为成立目标的公司就令人兴奋不已，因为自由的状态是以自由表达为基础的，而自由表达又依靠对信息和真实情况的了解。我在各种各样的环境中都生活工作过，见过很多不可行的例子。我想如果这里真是如此，那将会是全世界最好的一份工作。

从我加入之后，谷歌的员工数从 6 000 增长到近 5 万，在全球 40 多个国家设立了 70 多个办公机构。《财富》杂志史无前例地 5 次将谷歌评为美国“最佳雇主”，而在差异巨大的许多国家诸如阿根廷、澳大利亚、巴西、加拿大、法国、印度、爱尔兰、意大利、日本、韩国、荷兰、波兰、俄罗斯、瑞士和英国，谷歌也都获得过无数次“最佳雇主”的称号。根据领英 (LinkedIn)⁵ 的统计，谷歌是全球最令人心向往之的工作地，每年我们会收到大约两百万份工作申请，申请人遍布世界各地，身份背景千差万别。在所有的申请人中，谷歌每年只聘用几千人⁶，录取率是哈佛⁷、耶鲁⁸和普林斯顿⁹等大学的 1/25。

来到谷歌工作根本就不是毁掉了我的职业，而是扬帆起航，踏上了实验和创造的激浪。在这里有时会精疲力竭，有时会倍感沮丧，但永远奋发进取，创造有目的性的、自由的和充满创造力的环境。本书讲述了对员工的认识，我们过去 15 年里的经验以及如何才能做到以人为本、改变生活和领导方式。

为什么谷歌的原则也对你适用

这是个令人惊奇的地方，有令人惊奇的成功，这里的工作正是我们想做的

10 亿小时之前，现代智人出现。

10 亿分钟之前，基督教诞生。

10 亿秒之前，IBM 个人电脑发布。

10 亿次谷歌搜索之前……是今天早上。

——谷歌首席经济师哈尔·范里安 2013 年 12 月 20 日

2014 年，谷歌 16 岁了，但许久之前就已经成为我们生活的一部分。我们在网上不是搜索信息，而是“谷歌一下”。每分钟有超过 100 小时的视频上传到 YouTube（世界上最大的视频网站）上。多数手机和平板电脑要依靠谷歌开源^①操作系统安卓才能正常运行，而安卓系统 2007 年才投放市场。谷歌应用市场（Google Play 商店）上的应用下载量已累

① “Open Source”，即开放源码，系指能够免费获取并进行修改的软件。比如亚马逊的电子阅读器 Kindle 就是在安卓操作系统的修改版本上运行的。

计超过 500 亿次。谷歌浏览器（Chrome）作为一种更安全、更迅速的开源浏览器于 2008 年推出，已有 7.5 亿活跃用户，并发展成谷歌笔记本“Chromebook”的操作系统。¹⁰

而且谷歌在新探索的道路上才刚刚起步，产品有自动驾驶汽车，也有利用气球为全球最偏远的地区提供网络服务的潜鸟计划（Project Loon）。有穿戴式电脑设备谷歌眼镜（Google Glass）利用右眼上佩戴的一小片透镜将网络与现实连接起来（我们正在研究左眼上佩戴的产品），也有虹膜项目（Project Iris）——一种可兼做糖尿病患者血糖监测仪的隐形眼镜。

每年有成千上万的访客拜访我们在全球各处的园区。访客中有社会和商业企业家、高中和大学学生、公司首席执行官和社会名流、国家元首以及国王和王后。当然，访客中还有我们的朋友和家人，他们很乐意顺便享用一顿免费午餐。访客都会问及我们如何经营，问及谷歌的工作方式。企业文化是什么？有这么多分心的事情，你们怎么可能切实地完成工作？创新从何而来？员工真有 20% 的时间自由支配吗？

甚至我们自称为“谷歌人”的员工有时也会奇怪，为什么我们要遵循某种方式来做事。为什么我们要花那么多的时间来招聘员工？为什么我们会为员工提供这些福利而不是别的？

在这本书中，我将尝试回答这些问题。

谷歌内部并没有太多的规范手册和管理指南，因此本书介绍的并非公司的底线，而是从我认为真实的——以及关于行为经济学和行为心理学的最新研究显示的一——人性角度，阐释谷歌的运转方式及其能够奏效的原因。作为谷歌人力运营部的高级副总裁，我很荣幸也很欣喜能够与数千名谷歌人携手塑造谷歌人的生活和未来。

谷歌第一次获得全美“最佳雇主”殊荣是在我加入公司后的第一年（并不是因为我的功劳，只不过我加入公司的时机比较好）。奖项的发起方《财富》杂志和卓越职场研究所（Great Place to Work Institute）邀请我与韦格曼斯（Wegmans）连锁店运营高级副总裁杰克·德皮特斯一起

坐到台上；韦格曼斯是美国东北地区的一家杂货连锁店，有 84 家分店，连续 11 年进入《财富》杂志“最佳雇主”名单，2005 年拔得头筹，此后每年都处于前五名。¹¹

同时请我们两人上台是为了展现两种完全不同的管理理念，以说明好雇主并非全是一个路数。韦格曼斯是一家私人的地区性零售商，其所在行业的平均利润率仅有 1%，职工多为当地人，多数只有高中学历。韦格曼斯成立于 1916 年前后，一直保持着家庭式经营。谷歌是一家仅有 9 年历史的全球化科技上市公司，利润率大约 30%；员工来自世界各地，很多都是博士生。两家公司有着霄壤之别。

我很惊讶地发现，我们两家公司的相似之处比不同之处反而更多。

杰克解释称韦格曼斯秉承的理念与谷歌如出一辙：“我们的首席执行官丹尼·韦格曼斯说‘用心才能成就成功的企业’。我们的员工都心怀这种愿景，尽心竭力，不让顾客离开时不开心。我们也依此做决定，善待员工，不计成本。”

韦格曼斯给员工充分的自由，决定如何服务顾客，2013 年拨款 510 万美元作为员工奖金¹²，甚至鼓励员工建起自己的店内面包房，仅仅因为这名员工自制的饼干非常好吃。

经过一段时间，我发现并不是只有韦格曼斯和谷歌采用这种管理方式。布兰迪克斯集团（Brandix Group）是斯里兰卡一家服装生产商，在斯里兰卡有 40 多家工厂，在印度和孟加拉国也有大量业务。伊尚·丹塔纳拉亚纳是这家集团的人力部门官员，他告诉我说，他们的目标是告诉员工“保持本色，发挥全部潜能”，以此“激励大批女性员工”。除了使员工方便地接触到公司首席执行官和董事会之外，他们还为怀孕的员工提供额外的食物和药品；开展学位教育项目，使员工能够在工作的同时继续学习，甚至还会培养员工成为企业家，帮助员工开创自己的生意；在所有的工厂都设立工会，使每一名员工都能对企业产生影响；为员工的孩子提供奖学金；以及其他更多类似政策。此外他们还会回馈社区，比如通过“水与女性项目”（Water & Women program），在员工所在

的村子里打水井。“此举提升了我们的员工在社区里的名望，同时也使村民获得了宝贵的清洁水源。”

所有这些努力使布兰迪克斯集团成为斯里兰卡第二大的出口商，他们也因为良好的雇用条件、社区参与度以及环保实践赢得了无数的奖项。伊尚分析这一切产生的过程：“当员工信任领导层的时候，他们就会成为品牌的代言人，从而为其家庭、所处的群体和环境带来积极的改变。员工生产效率变高，企业发展增速，顾客购买热情高涨，商业投资回报也就自然而然地实现了。”

而2013年4月24日，孟加拉国拉纳广场（Rana Plaza）大厦的坍塌事件中几家企业的表现则与布兰迪克斯集团的经营方式形成了鲜明对比。这座八层大楼中有五家服装生产企业、一家银行和几家商店。此前的一天，拉纳广场中的人员因大楼墙体破裂而疏散。第二天，银行和商店安排员工不必上班，但是几家服装生产企业则命令员工复工。1100人在意外中丧命，其中包括一些在大楼公司托儿所的儿童。¹³

再讲一个离美国更近的例子，1999年的电影《办公空间》（*Office Space*）不带任何感情色彩地表现出一家虚构的科技公司毫无意义的习俗和官僚作风。这部电影上映之后大热，因为其中表现的情境很容易引起观众的共鸣。在电影中，程序员皮特·吉本斯是这样向一位催眠治疗师描述自己的工作的：

皮特：今天我坐在办公室的小隔间里，意识到自从我开始工作以来，每一天都比前一天过得更糟。也就是说你每一天看到我的时候，都是我一生中最糟糕的一天。

斯旺森医生：那么今天呢？今天是你一生中最糟糕的一天吗？

皮特：是的。

斯旺森医生：噢，那可真是糟透了。¹⁴

当一位CNN国际频道的记者为了一篇未来工作的文章给我打电话做采访的时候，我想到了这些迥然相异的例子。她认为，以谷歌为代

表的管理方式——我将其称作“高度自由”的方式，员工享有极大的自由——将是未来的方向。管理严密、等级森严、指挥控制的管理模式——“低度自由”环境——很快将逐步绝迹。

或许在某一天会绝迹，但应该不会太久吧？我也不太确定。命令导向型、低自由度的管理方式非常普遍，因为这种管理方式下容易产生效益，需要耗费的精力较少，而且绝大多数经理都畏惧其他的管理方式。管理一个按指令办事的团队很容易。但是要向他们解释做某件事的原因呢？然后讨论做这件事是否正确？如果他们不同意我的观点呢？如果我的团队不想做我安排他们做的事情呢？如果我错了，会不会看起来很蠢？安排团队成员工作，确保他们完成任务，这样工作更迅速，更高效。对吧？

错。地球上最有才华的一批人，其流动性越来越大，科学技术的发展使他们之间的互相联系也越发紧密，而且更为重要的是，雇主也更容易发现他们。这些全球精英希望在高度自由的企业中工作，而优秀人才都会流向此类企业。能够打造适宜的工作环境的领导者就像磁石一样，吸引着全球最优秀的人才。

但是要打造这样一个工作场所非常难，因为从管理的核心角度来讲，权力的动态方向恰与自由背道而驰。员工要依靠管理者，希望取悦他们。然而，注重取悦管理者意味着与其进行开诚布公的探讨是有风险的。如果你不取悦他，内心就可能惶恐不安或焦躁愤恨。同时他还要保证你实现某些工作成果。身陷这种戈尔迪之结^①般纷杂的杂事和情绪中，没有人能够表现出最好的工作状态。

谷歌应对此类问题的方法是割开这个结。我们刻意剥夺了管理者对员工的控制权。下面一些例子是谷歌的管理者不能单方面做出的一些决定：

• 雇用谁

^① Gordian knot, 希腊神话中的一个难题；弗里吉亚的戈尔迪国王系的复杂的结，后被伟大的亚历山大以剑割开。——译者注

- 解雇谁
- 如何评估一个人的表现
- 给某个人加薪多少，给多少分红或分配多少股权
- 选谁来拿最佳管理奖
- 给谁升职
- 代码何时才算合格，可以纳入到公司的软件代码库中
- 一种产品的最终设计以及何时投放市场

上述决定都是由一组同事、一个委员会或一个特别任命的独立团队做出。很多新入职的管理者非常讨厌这种方式！而当他们弄清了聘用员工的流程之后，升职的问题又摆到了眼前，这时他们又会惊愕地发现自己没有权力独自决定给他们认为团队里最优秀的员工升职。问题在于，你和我对“最优秀的员工”的认识有所不同。也有可能你的团队中最差的成员比我的团队最优秀的员工还要好，这种情况下，你的整个团队都应该升职，而我的团队成员都不应该升职。如果你想要在整个组织中实现公平最大化，使员工对公司产生更大的信任，使奖励更有意义，那么管理者就必须放弃这种权力，要通过群体核定工作成果。

如果不负责软硬兼施执行这些大棒加胡萝卜的手段，一名管理者到底该做些什么呢？只有一件事情可以做。按照我们的执行总裁埃里克·施密特的话说就是“管理者服务于团队”。和其他企业一样，我们当然也遭遇过意外和失败，但是在谷歌这种不干预的领导方式下，管理者的关注重点不是惩罚或奖励，而是清除路障，鼓励团队。我们有一位律师是这样描述他的经理特莉·陈的：“你还记得电影《尽善尽美》(As Good As It Gets) 中杰克·尼克尔森对海伦·亨特说的那句经典台词‘你使我想要成为一个更好的人’吗？特莉当经理给我的就是这种感觉。她使我想要——并帮助我努力——成为一名更好的谷歌人，更好的知识产权律师和更好的人！”讽刺的是，要领悟卓越管理的精髓，最好的办法就是摒弃管理最倚仗的所有工具。

好消息是任何团队的组建都可以遵循谷歌所采用的原则。麻省理工大学的理查德·洛克发现，这种方式即便是在制衣业中也适用。¹⁵他对比了墨西哥的两家耐克T恤衫工厂的情况。A工厂给工人更多的自由，请他们帮忙设定生产目标，自行组成小组，决定如何分解工作，授权他们在发现问题时可以停止生产。B工厂对生产车间进行严格控制，要求工人恪守分派的任务，设定了严格的规则明确工作的时间和方式。洛克发现A工厂工人的生产效率差不多是B工厂工人的两倍（每天150件T恤衫对每天80件），工资收入更高，每件T恤衫的生产成本要低40%（0.11美元/件对0.18美元/件）。

英国谢菲尔德大学的卡玛尔·博迪博士与其他6名研究员对308家公司的22年生产效率情况进行了研究，也得出了类似的结论。这些公司都采用传统的运营方式，比如“综合质量管理”和“即时库存控制”。博迪发现这些运营方式时而会在某一两家公司中实现生产效率的提高，但是从总体上看，“我们没有发现对业绩的全面影响”。换句话说，没有任何证据证明这些运营方式能够对业绩的提升带来持续可靠的影响。

那么什么是有效的呢？只有公司采用了给员工充分授权的经营方式（比如，剥夺管理者的决定权，并将该权力分配给一些个体或团队），为员工提供工作之外的学习机会，提高团队信任度（给团队足够的自主权，允许员工自行组队），或是组合利用上述方法，这样业绩才能得到提升。这些因素“在我们的研究中对每名员工的附加价值带来了9%的提升”。简而言之，只有当企业着手给员工更多的自由时，业绩才能提升。¹⁶

这并不是说谷歌的方法是完美无缺的，也不是说我们不犯错误。我们在前进的道路上也是跌跌撞撞，这些将在第十三章中讲述。我期望所举的例子和观点能够得到某些方面有益的质疑。我只能说这确实是我们谷歌的做事方式，这确实是我们采用这种方式管理公司的原因。而类似的方法在布兰迪克斯、韦格曼斯和其他很多大大小小的组织、团队中也都行之有效。