

“十二五”

国家重点图书出版规划项目

WILEY



新信息时代商业经济与管理译丛

The Future of Work

Attract New Talent,
Build Better Leaders,
and Create a Competitive Organization

重新定义工作

大连接时代职业、公司
和领导力的颠覆性变革

【美】Jacob Morgan◎著 刘 怡◎译



未来企业的成功之道——废除格子间里的朝九晚五，丢弃过时的管理方法，善待并珍惜员工。

只有看清未来的公司才是有前途的公司。

本书为我们开启了全新的视角，让我们看到了诸多新的可能和新的方式。



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

“十二五”

国家重点图书出版规划项目

WILEY



新信息时代商业经济与管理译丛

The Future of Work

Attract New Talent,
Build Better Leaders,
and Create a Competitive Organization

重新定义工作

大连接时代职业、公司
和领导力的颠覆性变革

【美】Jacob Morgan◎著 刘 怡◎译



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

重新定义工作：大连接时代职业、公司和领导力的
颠覆性变革 / (美) 摩根 (Morgan, J.) 著；刘怡译. --
北京：人民邮电出版社，2015. 11
(新信息时代商业经济与管理译丛)
ISBN 978-7-115-40644-6

I. ①重… II. ①摩… ②刘… III. ①企业管理—研
究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第237268号

版权声明

Jacob Morgan.

The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization.

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons Ltd.

All rights reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by Wiley Publishing, Inc..

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Ltd 公司授权人民邮电出版社出版，专有版权属于人民邮电出版社。

-
- ◆ 著 [美] Jacob Morgan
 - 译 刘 怡
 - 责任编辑 刘 洋
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：15.75 2015 年 11 月第 1 版
字数：189 千字 2015 年 11 月河北第 1 次印刷
- 著作权合同登记号 图字：01-2015-1712 号
-

定价：49.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316
反盗版热线：(010)81055315

内容提要

本书从员工、管理者和组织的角度讲述了如何在未来职场中吸引人才、培养更优秀的领导，以及创建一个具有竞争力的组织。主要内容包括：塑造工作世界的趋势，未来的员工、管理者和组织，自由职业者经济，如何最大限度地发挥技术的影响力，以及如何适应未来的工作。

本书作者雅各布·摩根是全球公认的“未来工作与协作”领域的思想领袖，他也是 Chess 传媒集团的负责人和联合创始人。他曾供职于西夫韦、西门子、劳氏、富兰克林邓普顿投资集团等诸多知名企业，拥有丰富的管理经验和实践经验。

本书通俗易懂，观点新颖独到，书中既有生动的案例，又有翔实的细节。对于任何想在未来职场中脱颖而出的管理者和员工，本书都将是不二之选。此外，本书也可作为高等院校企业管理等相关专业的师生的学习参考用书。

致亚历克斯、珍妮、伊莲娜和米卡，纵然远隔千里，感恩之情时刻铭记于心。

专家赞誉

“《重新定义工作》的脉络非常清晰。雅各布精确地阐述了组织要如何适应未来的趋势，同时激励员工和管理人员做到最好。”

——唐·塔普斯科特，15部畅销书的作者，最新的一部作品为《*Macrowikinomics*》

“雅各布的书将让那些努力为未来员工创造有益环境的组织受益无穷。现代人越来越懂得自我指导和自我激励，技术不断增强我们的互动、连接和沟通能力。因此，成功的企业会明白，管理者将逐渐向‘领导者’转变；企业还将学习如何利用‘自由职业者经济’，让有技能的人共同完成项目，然后转移到下一个项目。企业知道如何创造一个有利的环境，在内部或外部组建动态团队，在吸引人才的同时推动创新。”

——史蒂芬·胡佛，PARC 首席执行官

“雅各布的书告诉我们，未来的工作趋势将如何促使企业创建新型组织，以及这样做的理由。”

——彼得·古贝尔，曼德勒娱乐集团首席执行官，《纽约时报》畅销书《说话的成功秘诀》作者，金州勇士队所有者，洛杉矶道奇队共同所有者

“工作世界瞬息万变，许多组织都在努力适应。在《重新定义工作》中，雅各布阐述了组织要如何跟上趋势并保持竞争力。”

——谢家华，《纽约时报》畅销书《三双鞋：美捷步总裁谢家华自述》作者，Zappos.com 总裁兼首席执行官

“雅各布给了我们一个令人信服的理由，告诉我们为什么必须重新思考我们对工作的一切看法。《重新定义工作》不仅有示例和框架，还提供了一系列

任何组织想要蓬勃发展（不仅仅是生存）都必须遵循的指导原则。”

——迈克尔·托德曼，惠而浦国际集团总裁

“人们通常认为改变是其他人需要做的事。然而，改变必须从我们自己开始。我们可以被动地接受未来的工作，也可以主动地引导未来的工作。雅各布为我们指明了道路，告诉我们要如何一步步地改变我们的工作方式。”

——布莱恩·索利斯，数字分析师，人类学家，未来学家，《*What's the Future of Business*》作者

致谢

我将我的上一本书《*The Collaborative Organization*》献给我的未婚妻布雷克·朗多，到这本书出版的时候，她将成为我的妻子——布雷克·摩根。没有她的不断鼓励和支持，我不可能完成本书。布雷克花了很多时间倾听我的想法，帮我查找网页，激发我的灵感。谢谢你，布雷克，我爱你！

我还要衷心地感谢我的商业伙伴康妮，她帮助我管理 Chess 传媒集团 (Chess Media Group)，同时也是 FOWCommunity (致力于未来的工作与协作) 的主要推动力量，FOWCommunity 上线时，本书正好出版。康妮一直是我们的舵手，引领我们朝着正确的方向前行。我们已经合作了快 5 个年头，她是我见过的最优秀的商业伙伴。

我要真诚地感谢我身边及远方的家人，无论在洛杉矶，还是在墨尔本，他们总是给我力量，让我欣喜！

我的父亲大卫、我的母亲艾拉和我的弟弟乔希，我爱你们！感谢你们的鼓励和支持！

我还要感谢威立出版社 (Wiley)，我们的合作非常愉快！感谢你们让我有机会分享我对未来工作的见解！

在本书的写作过程中，我和很多人有过交流，也采访了很多人，如有遗漏，敬请谅解！谢谢克里斯·胡默尔的支持并献出宝贵的时间，我很荣幸认识你。谢谢约翰·科特博士，你的研究给了我很大的启发。谢谢加里·哈默尔，你的激情和想法给了我很多新的灵感。谢谢盖伊·哈弗比克，谢谢你的引荐和介绍。

谢谢梅德·日根季、因加·苏姆斯卡和 Devengineering 团队的其他成员，谢谢你们为本书设计了这么多令人惊艳的图片，并为我们打造了一个精彩的

社区。皮塔，也要谢谢你对图片的贡献！

谢谢马克·海沃氏、埃里克·布林约尔松、丹·平克、比尔·麦克德莫特、莫伊塞斯·诺雷纳、珍妮弗·恩格勒特、库克尔·莱纳妮、丹·施瓦贝尔、瑞恩·卡森、苏珊娜·多伊奇克、林赛·纳尔逊、理查德·格林、劳伦·舒尔特、瑞萨·尼科尔森、帕梅拉·蒙大拿、彼得·阿塞托、娜塔莎·奥马斯卡雷、杰森·斯特曼、托马斯·弗雷尔德、帕特·关、安妮特·克莱顿、贝南西奥·菲格罗亚、詹妮弗·杜德克、苏菲·万德布洛克、珍妮弗·恩格勒特、比尔·麦基比尔、比尔·沃尔、杰夫·费蒂格、斯蒂芬·胡佛、彼得·古柏、布赖恩·索利斯、迈克尔·托德曼、唐·塔普斯科特、布拉德·史密斯、朱迪·马罗尼、川崎一郎、约翰·维梅耶、金·贝德阿德·方丹、谢家华、娜塔莉·法恩以及许许多多我不记得名字的人，你们的贡献给予我启发，本书的问世离不开你们的支持！

谢谢我所有的朋友和 Chess 传媒集团的所有客户和支持者，是你们让这本书如此有趣和富有意义！

前言

反思象棋与工作

在大师级别，输家与赢家的差别在于你是否愿意使出别人想象不到的路数。最聪明的策略自然关乎智力，但光有智力没有胆识是不够的。当机会来临时，我必须有胆量将棋局引爆，颠覆对手的思路，以此令他手足无措。生意场上亦如此：墨守成规者不可能取得成功。当你的对手对你的每一步动作了然于胸时，你的策略将无从施展，最终被对方领先。

——加里·卡斯帕罗夫（Garry Kasparov）

你可能没有听说过马格努斯·卡尔森（Magnus Carlsen），这位即将年满24岁的年轻人是世界上为数不多的鲜有人知的世界冠军。大多数人认为卡尔森是世界上在世的（甚至包括去世的）棋手中最伟大的一个。在世人眼中，象棋从来都只是一个棋盘游戏，但事实上，它是一场可以持续数小时的精神和肉体的厮杀，小小的棋盘中蕴藏着无数玄机。想想看，一盘棋的走法甚至超过整个宇宙的原子数或自宇宙大爆炸以来流逝的秒数。现在你该知道棋手要计算所有可能的组合，以走出绝妙的“下一步”有多么难了！显然任何人都无法考虑到所有的可能性。我只是想给你提供一些视角，让你知道下一盘棋有多不容易。

很多人都知道国际象棋传奇人物卡斯帕罗夫，他在国际象棋界驰骋数十载，曾和IBM的“深蓝”计算机（Deep Blue）对弈，最后输给了“深蓝”。但马格努斯是一个不同时代的新生力量。世界冠军卡斯帕罗夫的最高等级得分是2851分，而我在写这本书的时候，马格努斯的最高等级得分是2881分。他以未丢一局的优异表现，击败了年龄是他两倍的前世界冠军、五连冠得主

阿南德，成为新的世界冠军。2004年，卡斯帕罗夫和马格努斯首次对弈时，马格努斯刚刚12岁。当那场比赛以意想不到的（每个人都认为卡斯帕罗夫会赢）和局收场时，没有人会怀疑马格努斯将成为一名超级巨星。

2012年，《60分钟时事杂志》（*60 Minutes*）介绍了马格努斯并称他为“象棋界的莫扎特”。在节目中，他在不同的棋盘上同时与10名棋手对弈，甚至无暇抬头看他的对手。为人称道的还有他的“模特”事业，他曾为时尚品牌Liv Tyler和G-STAR拍摄宣传片。

很多人，包括卡斯帕罗夫，都认为他开创了国际象棋的新时代。同样，我们也看到，工作世界的新时代已然来临。

马格努斯之所以能成为这样一名伟大的棋手，是因为他勇于挑战国际象棋的传统概念。与对手难分高下时，他努力寻找制胜之策；暂时失利时，他设法补救。他欣然接受新的或复杂的棋局并从中汲取能量，他尤其擅长“见招拆招”。他敢于违背传统路数，因此被认为是世界上最伟大的棋手之一，尽管他还未满24岁。

马格努斯对待象棋的态度——努力适应，发现机会，跳出“棋盘”思考——同样适用于未来的工作。在未来的职场中，这样的心态不仅必要，而且至关重要。

当今世界上的许多企业都遇到了麻烦。它们周围的工作世界瞬息万变，它们却停滞不前。鸿沟越大，这些企业生存的机会就越小。但是，企业追求的不应该只是生存，而应该是发展壮大，在新的、快速变化的世界中突出重围。为此，企业需要主动改变，而不是等待灾难或危机来迫使自己改变。未来的员工将带来新的态度和工作方法，管理人员必须适应。这意味着，企业既要适应员工，又要适应管理者。然而目前，这样的变化非常缓慢，甚至让人难以察觉。本书将告诉你如何适应这样的变化。

我们把生命中的大部分时间用来工作和思考工作，我们的很多担忧和压

力也都来自工作。即使我们每周的平均工作时间大约为 40 个小时，仍然有很多人每周工作 50、60、70 个小时甚至更长的时间。我们围绕工作规划生活，对于许多人来说，工作是所有事情的圆心。人们对工作投入太多的精力，以至于像高盛这样的投资银行巨头开始阻止一些员工在周末加班。在金融业，每周工作 100 个小时并不稀奇！

劳工统计局（Bureau of Labor Statistics）的最新数据表明，大多数人每天花在工作上的时间比睡觉的时间多 1 小时。工作已经正式成为我们生活中最耗时的事情，所以，享受和热爱我们的工作非常重要，因为它将占据我们生活中大部分的时间。

工作显然是一个大问题，但你是否真正想过：什么是工作？什么是员工？什么是管理者？如果你要向不知道答案的人解释这些问题，你会说什么？

提到“工作”时，大多数人通常会想到四件事：员工、管理人员、组织和 技术。但是，我们从来不会真正停下来想想，这几个词究竟意味着什么，虽然它们占据了 我们生活中很大的一部分。

如果你查找“工作”的同义词，你会看到：压力、辛苦、劳累、例行苦差。“员工”的同义词则是：齿轮（无足轻重的人）、仆人、奴隶、案牍办事员。再查“公司”，你会发现：团伙、动物园、部落。最后，我们来看看“管理人员”：监工、动物园管理员、老板。基本上我们都是齿轮，我们在监工的督促下，完成我们的例行苦差，为团伙服务。哇，工作真的很讨厌！

在过去的 10 年、50 年甚至 150 多年中，我们一直在用这些词和关联来思考和描述我们的公司。这也难怪企业会如此难以发展和适应；我们在建立和建设公司的时候，确确实实将员工当作了齿轮，将工作当成了苦差！现在，我们要“叛逆”地改变我们思考工作的方式，但这就像试图阻止一列飞驰的货运列车一样困难。然而，我们到了必须改变的时候。

我在会议和活动中做主题演讲时，经常请观众告诉我一些让他们高兴或者他们喜欢做的事情。我听到的答案有：家人、运动、美食和美酒、朋友，等等。但几乎没有人会说“工作让我开心”，或者“我喜欢我的工作”。这一切都将改变。必须改变！

在我的第一本书《*Collaborative Organization*》中，我就“组织如何通过随时随地用各种设备连接其人员和信息以实现协作”提供了一个详细的战略框架。无论是用例开发和技术评估，还是员工任用以及这些措施的长期维持，我都对其做了深入的阐述。书中有丰富的案例研究和模型，它们能够帮助企业加强协作。这本书的目的是为决策者、领导者，以及那些致力于推进组织协作的人提供战略指导。

然而，在写这本书的时候，我意识到，有必要从一个更宽广的角度来谈谈未来的工作。工作世界已经在改变，但对于“这会是怎样的变化”，或者“这样的变化会带来什么影响”并没有一个明确的说明。我们一再听到员工采用新的工作方法，管理人员却没有跟上步调，组织必须改变运营方式——好像所有人都认识到了这一点。但员工究竟为工作场所带来了怎样的变化？变化是什么样的？哪些管理方法已经过时而我们仍在使用？新方法是什么样的？如果企业要重新思考其构建和运营方式，这些新的想法会是怎样的？对于这些，我们一无所知！我们需要知道的不是“必须改变”这个事实，而是这种变化对员工、管理者和组织意味着什么，以及如何促成这样的改变。

我想写一本书来真正推动有关未来工作的对话，来改变人们的思维方式。这就是本书的主旨。和我之前的书不同的是，这不是一本充满模型和框架的战略指南，这是一个引导企业的指南针，一张帮助读者看清未来工作的蓝图。

除了这本书，我和我的 Chess 传媒集团的团队还推出了一个致力于未来工作与协作的会员邀请制社区 FOWCommunity.com。在这里，你不仅可以分

享最佳实践，向其他从业者学习，还能定期访问各种最新的资源，如白皮书、网络研讨会、案例分析和研究报告。社区会员还可以联系到我和我的团队。我们的目标是帮助组织适应未来的工作，实施更成功的合作举措。我们中的许多人都能感知到或看到工作世界的改变，却不知道为什么会发生这些变化，这些变化意味着什么，以及它们将如何影响我们。我希望本书能回答这些问题。

你为什么不能挑选项目或者与你共事的团队？你为什么不能用自己的设备来完成工作？你为什么不能决定工作的时间和地点？为什么你的经理从来不表达情绪？为什么半年考核是评估绩效的标准？为什么你的组织要如此顽固地维持这样一个严格的等级制度？我对这些问题一直都非常好奇，我不断询问，不断研究世界各地大大小小的组织，我的好奇心愈发膨胀。毕竟，这个世界变化如此之快，我们的思考方式和工作方式理应随之改变……对吗？

读者会发现，本书的焦点不是消费者或客户，而是员工。HCL 科技公司的前任 CEO 维尼特·纳亚尔（Vineet Nayar）在他的著作《员工第一，顾客第二：颠覆传统式管理》（*Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*）中表达了对这一观念的拥护。我并不反对“以客户为中心”，我承认客户是企业运作的重要组成部分，但变化必须从内部开始。我想探究变化的样子，我不想描述一幅过于遥远的图景，因为那样会显得太过“未来主义”。相反，我关注的是未来 3～6 年的、有形的和相关的变化。一切都在飞速演变，试图预测或假设超出这一时限的事情既不理智也不现实。

本书分为三个部分（大体划分如下面 3 个段落所述），主要探讨未来的员工和未来的公司。每个侧重点都提供了具体的原则，这些原则可以被看作你和你的组织的行动方针或路标。我鼓励你充实它们、改进它们、与你的团队讨论它们。比起指令性的方法，我更推崇描述性的方法，因为指令性的方法

假设了一个前提：所有公司都是一样的，可以按照同样的步骤解决问题。但事实绝非如此。

全书分为 12 章。第 1 章概述了影响未来工作的主要趋势。第 2 ~ 4 章探讨了当今员工和未来员工的工作方式。这几个章节主要围绕“未来员工的七项原则”展开，第 3 章将介绍这七项原则，包括灵活的工作环境；自由地学习和指导他人；组织内的任何员工，即使不是管理者，也都有机会成为领导者。第 4 章介绍和解释了自由职业者经济：全球许多人都在以非传统方式谋生，很多企业都在积极挖掘这个网络中的人才。

第 5 ~ 7 章探讨了当今的管理现状，以及目前仍被广泛运用的过时的管理方法。第 6 章介绍了未来管理者的十项原则，其中包括以身作则、从前方跟随、敢于示弱，以及成为一个“点火器”。第 7 章是有关“管理”的最后一章，探讨了未来的管理者要如何融入组织。

第 8 章描绘了今天的组织和许多组织所面临的挑战。第 9 章讲述了未来组织的十四项原则。专注于愿望而非需求，像小公司一样经营，越来越多的女性担任高管职务，更加扁平的组织结构等都是本章探讨的主题。第 10 章介绍了协作技术在未来组织中作为中枢神经系统的作用，并探讨了高度协作组织的十二个习惯。第 11 章的重点是大多数企业在努力适应和发展时面临的四个障碍。此外，第 11 章还介绍了企业适应未来工作的六步流程。最后，第 12 章将鼓励读者重新思考工作的意义，作为一名员工或管理者的意义，以及运行一个组织的意义。

总而言之，如果你的组织拒绝思考和规划未来的工作，那么你的组织将没有未来。

如果想直接联系我，可以发送电子邮件至 Jacob@ChessMediaGroup.com，在 Twitter 上和我互动，链接为 <https://www.Twitter.com/JacobM>，或访问我的网站 TheFutureOrganization.com。期待听到你们的声音！

第1章 塑造工作世界的五大趋势 //001

社交技术正在渗入我们的组织，塑造新的行为 //004

技术 //006

 向云端迁移 //006

 协作平台 //008

 大数据 //009

 物联网 //012

千禧世代员工 //014

机动性 //015

全球化 //016

这一次为什么不同？ //017

 变化速度 //017

 连通世界 //019

 破坏一切 //019

塑造工作：从过去到未来 //019

第2章 齿轮：今天的员工 //021

他们一天的生活 //023

传统概念中的员工 //025

敬业度是最重要也是最缺乏的 //025

五个世代 //029

第3章 未来员工的七项原则 //033

弹性工作的三个组成要素 //036

在任何时间工作 //036

在任何地方工作 //037

注重产出而非投入 //037

用灵活性来吸引和留住顶尖人才 //038

如果弹性工作这么好，为什么不是每个人都这样做呢？ //040

一些好处 //041

面对面沟通怎么办呢？ //041

协作 //043

传统工作日程的终结 //044

基于话语权的自定义工作 //045

基于自组织的自定义工作 //047

基于选择的自定义工作 //048

模块化工作 //049

共享和员工排名 //052

大学正在贬值 //057

新的重要的员工行为 //061

自主与自决 //061