

全球最大商务社交网LinkedIn创始人里德·霍夫曼

入选福布斯2012全球权势人物榜71人

他与奥巴马、普京一样，深刻影响着71亿人的生活

里德·霍夫曼首度出书，谈正在到来的商业新变局！

THE START-UP OF YOU

至关重要的关系

[美] 里德·霍夫曼 本·卡斯诺瓦 / 著
钱峰 / 译

至关重要的关系

[美] 里德·霍夫曼 本·卡斯诺瓦 / 著

钱峰 / 译

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

至关重要的关系 / (美) 霍夫曼, (美) 卡斯诺瓦著;
钱峰译. —北京: 北京联合出版公司, 2013.4

ISBN 978-7-5502-1386-9

I . ①至… II . ①霍… ②卡… ③钱… III . ①商业经
营—案例 IV . ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第035339号

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2013-1628号

THE START -UP OF YOU : Adapt to the Future, Invest in Yourself, and Transform Your Career
by Reid Hoffman and Ben Casnocha

Copyright © 2012 by Reid Hoffman and Ben Casnocha

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of
the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

All rights reserved.

至关重要的关系

作 者: (美) 里德·霍夫曼, (美) 本·卡斯诺瓦

译 者: 钱 峰

责任编辑: 张 萌

特约监制: 魏 玲 张庆丽

特约策划: 宋美艳

特约编辑: 胡瑞婷 周 博

封面设计: 红杉林文化

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)

北京博艺印刷包装有限公司 新华书店经销

字数 180千字 710毫米×1000毫米 1/16 14印张

2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-1386-9

定价: 39.80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: 010-82068999



BLACK SWAN | 黑天鹅

..... 为 人 生 提 供 领 跑 世 界 的 力 量

感谢我的父亲和母亲，
是你们教我如何变得明智，
还要感谢米歇尔，
是你每天都在教我去同情他人。
——里德·霍夫曼（Reid Hoffman）

感谢各位博士，
你们在激励我不同凡响。
——本·卡斯诺瓦（Ben Casnocha）

推荐序

李开复

第一次见到里德·霍夫曼是在慕尼黑机场。我们从候机室一直聊到飞机上，那是一次非常愉快的交流。

里德·霍夫曼是硅谷的创业明星。虽然从斯坦福大学和牛津大学这样有着良好科研基础的名校毕业，但他还是选择放弃科研，希望通过努力拥有更大的影响力，甚至可以改变世界。于是，他毅然走上了创业之路，并且很快创立了两家互联网行业的巨无霸：第一家PayPal成为美国最大的电子支付公司，创业4年后以15亿美元的价格卖给eBay；第二家LinkedIn则是市值110亿美元的社交网络巨头。但里德并没有满足于自己创立成功的公司，而是也有志于成为帮助创业者的天使投资人。他果然不负众望：里德的天使投资范围包括了Facebook、Zynga等几家成功上市的公司，也包括深受IT界仰慕的Flickr、Digg等行业新秀，同时他也出任了美国顶尖风投Greylock的合伙人。

这样一位超级投资人和创业家，为什么要写这本书呢？

里德提出自己的观点：创业和做人是相通的。我们要有计划、要执着，但是也要有弹性、懂得取舍。我们必须有勇气冒风

险，但是也要学会如何分析风险。我们需要人际网，然后从中获取知识，得到帮助。我们需要理解大趋势，寻找适合自己的机会……这些通过创业积累起来的经验，正好通过本书来表达和阐述。

里德在本书中生动地陈述了很多经典案例。比如：Facebook的COO谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）如何打造属于自己的人脉、寻找导师并积极主动求教于他们，其中也特别讲到她的导师——Google（谷歌）CEO施密特。同时，她也善于随时眼观六路、耳听八方，寻找“火箭般的事业机会”：离开如日中天的Google，加入了她心目中的“火箭”——Facebook。里德也在书中讲述了自己如何寻找更优秀的人，并和他们成为挚友，以及如何与他们分享投资机会。当然，里德不仅在书中提供了正面案例，也提供了反面的案例：美国底特律的汽车公司自从得到早期成功，就活在过去的荣誉里，最后被外国汽车公司超越。他据此警告年轻人：不要做“底特律”。

过去3年多时间里，创新工场作为一家新型投资机构，帮助了50多家创业型公司，支持了超过3000位创业者。在这个过程中，我深深体会并认可里德的观点：做好公司和做好自己的道理是相通的。希望更多的创业者从本书中汲取营养，通过不懈努力获得创业上的成功！

目 录

第1章	自媒体时代：每个人都是企业家 1
	新格局：传统人际网已被智能网络取代 / 4
	以机敏心觉知每一秒的变化 / 7
	用企业家精神与全球关联 / 8
	为什么如此紧迫？因为世界在变 / 11
	以永久测试之心与多变的世界接轨 / 17
第2章	与自我的关系：利用拼图，培养竞争优势 23
	三块“拼图碎片”帮你找到竞争优势 / 28
	如何组合“拼图碎片”，发挥你的竞争力 / 35
	自我投资 / 39
第3章	与未来的关系：做足规划以应对变化莫测 43
	发现新起点 / 48
	ABZ规划 / 53
	A计划：时刻准备着，瞄准，射击，再瞄准， 再射击，再瞄准，再射击…… / 60

B计划：在学习调整方向 / 63

Z计划：跳上救生船然后重整旗鼓 / 71

为自己投资 / 72

第4章

搭建关系网的结构：人人需要关系网 75

建立真正的人脉 / 84

估量现有人际关系网的结构与优势 / 89

如何加强并维护关系网 / 112

投资自己 / 126

第5章

连接人际网络，创造突破性机遇 129

激情似火：满载求知欲 / 135

如何寻找并创造职业机遇 / 137

进行自我投资 / 160

第6章

与风险的关系：与风险共存，并掌控风险 163

评估并应对风险 / 167

寻求别人误认为是风险的机会 / 172

主动寻找风险：小火灾防止大烧毁 / 175

进行自我投资 / 179

你认识什么样的人，就会了解什么样的信息 181

运用关系网信息驾驭职业挑战 / 184

综合信息并使之转变为有用的信息 / 199

进行自我投资 / 204

结 论 / 207

联系我们 / 211

致 谢 / 212



THE START-UP OF YOU

第1章

自媒体时代： 每个人都是企业家

每个人都是企业家。在穴居时代，我们都是个体户……自己动手，丰衣足食。人类的历史正是由此开始的。随着文明时代的到来，这种个体经营的形式受到了压制。别人给我们贴上了标签：“你是劳工。”于是我们就成了“劳工”，忘记了自己一直都是企业家。

——穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus），诺贝尔和平奖得主，微型金融的先驱

你天生就是个企业家。

当然，这不并不是说你生来就应该去开公司。其实，大多数人都不适合开公司。成功的机会很渺茫，再加上这需要经得起长期的情绪波动。因此，只有少数人才适合开办公司。

之所以说每个人都是企业家，并不是因为他们应该去开公司，而是因为创造是人的天性，是企业家精神的精髓所在。正如尤努斯所说的，我们穴居的先祖需要自己动手填饱肚子，需要创造生存法则，是他们创造了自己的生活。自那时起许多个世纪以来，我们忘了自己拥有企业家的潜质，而一直扮演着劳工的角色。

为了适应当今的职场挑战，我们需要重新发现自己的企业家本能，并利用它们去开创新事业。不论你是律师、医生、教师还是工程师，抑或是企业主，如今都需要以企业家的眼光来重新审视自己，因为你至少掌握着一项不断发展的冒险事业，那就是你的职业。

本书算不上是求职指南，也不会为你提供设计简历或准备面

试的贴士和建议。不过，它能帮你调整心态，磨炼技能，为适应未来做好准备。这里提到的策略能够帮你扩大社交圈子，取得竞争优势，猎取更好的职业机会。

如果你想成功，就需要深入理解这些企业家策略，并学会合理部署。广泛地说，人们如果能像企业家那样思考问题，社会就能繁荣兴盛。如果人们能在实际生活中运用后文提到的价值观，就能更快更好地解决现实中的很多问题。本书不仅能帮助你提升自己，而且能使你周围的社会得到进步。其实，社会的进步是从每个个体的进步开始的。

新格局：传统人际网已被智能网络取代

许多世纪以来，各地的移民孤注一掷来到美国，怀着坚定的信念，认为只要自己努力工作，就能过上比父辈更美好的生活。自美国诞生以来，每一代美国人普遍都能比上一代挣更多钱，接受更好的教育，享受更高的生活水平。期盼逐步过上更加富足的生活已经成为美国梦的一部分。

在过去的60多年里，人才就业市场的运作方式就像一个自动扶梯。大学毕业后，你进入IBM、通用电气公司或高盛投资公司的基层岗位工作，就像站在了扶梯最底端。之后，你会接受专业培训，得到职业发展。随着工作经验的积累，你在公司的职位也很快攀升，为后来几批雄心勃勃的年轻毕业生空出基层岗位来。只要表现不错，你就会在职场扶梯上稳步上升，每升一级都会为你

带来更多的权力、更高的收入，以及更好的工作保障。最后，你在65岁左右走下扶梯，让中级雇员来填补你腾出的高管职位。而你则拿着公司的养老金和政府资助的社保，迈入舒适安逸的退休生活。

当然，人们并不指望这种职业轨迹能理所当然地自动实现。但是，人们存在这样的共识，认为只要自己拥有足够的能力，努力工作，而且运气不差的话，基本上都能一步步爬上高位。对大多数人来说，这种预期十分合理。

然而，在现在的职场扶梯上，每层都挤满了人。罗纳德·布朗斯坦（Ronald Brownstein）在《大西洋》（*Atlantic*）杂志中写道，许多年轻人被困在了底层，即便是高才生也常常被大材小用，甚至会失业。与此同时，由于退休金难以兑现，政府保障网络漏洞百出，导致六七十岁的老员工受延聘或返聘的不在少数。这么一来，中年职员就陷入了晋升遥遥无期的境地。更糟糕的是，他们还可能被经验丰富的资深员工挤出职场。如今的局面是年轻人入职难，中年人升职难，老年人退休难。正如布朗斯坦所说：“人们不是有序地齐步向前，而是踩在别人身上。”

与传统的职业轨迹一同消逝的还有老一代人享有的传统职业技能发展。现如今，要想提高交际能力，扩大专业技术知识面，都不能再指望公司的培训了。即便是年轻雇员，如今的职场预期也要求你一入职就能够上手工作，或是很快熟悉工作流程，在几周内跟上进度。不论你是想学习一门新技术，还是想进一步完善自己目前的工作技能，都得依靠自我培训和自我投资。公司不

愿意对你进行投资，部分原因是考虑到你不大可能会在那里干很久——因为大多数人在一生的职业生涯里会接触很多不同的工作。过去，雇主和雇员之间会签订长期协议，用这种终身聘用的方式来换取雇员的终生忠诚。如今取而代之的是基于绩效的短期合同，到期后双方均可延续或终止。正如丹·平克（Dan Pink）所说的那样，现如今的职业忠诚体现在“横向”效忠于职业，而不是“纵向”忠于老板。

这些传统的职业假想之所以瓦解，至少和两个宏观因素有密不可分的关系：全球化和科技。这些概念似乎已经尽人皆知。然而，它们拥有的长期效应却少有人知。以前，很多工作技能需要人们努力学习才能掌握。现在随着技术的革新，这些技能都已经实现了自动化，其中甚至包括像证券经纪人、助理律师和放射科医生之类的高薪白领职位。科技发展也会创造新的职业，不过新岗位产生的速度大都滞后于旧岗位被取代的速度，而且与被替代的这些岗位相比，新的职位通常需要与众不同的、更高级的技能。就算很多行业没有因为技术发展而改变或对工作技能提出更高要求，技术进步也使得全世界的人都有机会相互竞争同一个岗位，因为它使得公司很容易将工作推向海外——在这一过程中，你的薪水开始逐渐降低。贸易和技术并不是凭空出现的，也不会很快消失。我们共同工作的劳动市场已经发生了永久性的转变。

所以，把你过去对职场的认识全部丢开吧，因为如今规则已经发生了改变。如果说过去是一种“预备，瞄准，射击”的模式，如今则变成了“瞄准，射击，再瞄准，再射击，再瞄准，再射击”。

与过去不同，人们不再等到失业了或是工作不开心时才开始另谋出路，而是随时瞄准新的机会迅速抽身。传统的人际网络现在也已经被智能网络替代了。

职场中两类人群之间的差距正在不断扩大。一类人已经认识并接受了新的职场规则，而且掌握了全球经济发展所需的新技能；而另一类则死抓着旧的思维方式不放，职业技能都已经商品化了，而他们仍抱有侥幸的依赖心理。问题是，你属于哪一类？

以机敏心觉知每一秒的变化

职场格局的改变会带来机遇和挑战。所以，现在你需要具备企业家的心态。不论你是在一个10人小公司上班，还是就职于大型的跨国企业、非营利性组织、政府机关，抑或是介于其间的其他任何机构，如果你想在“断层”的职业格局下抓住新机遇，迎接新挑战，就需要像创业者那样去思考、行动，把你的职业看成自己经营的一项事业。

那么，你为什么要“创业”呢？在创建一家公司的时候，尽管信息匮乏、时间紧张、资源短缺，你仍然需要制定决策。由于不存在什么保障或者安全措施，你不得不承担一定风险。竞争在不断变化，市场态势也在不停地发生着改变，公司的生命周期通常很短。企业家开办并壮大公司实力时所处的这种形势，与我们如今经营自己的事业所面临的情形是一样的：未来无法预测，信息受限，资源紧张，竞争激烈。世界时刻在变化，而你花在每份