

THE POWER OF PULL

HOW SMALL MOVES,
SMARTLY MADE, CAN SET
BIG THINGS IN MOTION

德勤高管力透纸背的思维新范式

拉动力

变推动为拉动、解放个人
与企业潜力的全新商业模式

【美】约翰·哈格尔三世 约翰·西利·布朗 朗·戴维森 著
刘国红 译

比尔·克林顿

约翰·奈斯比特

埃里克·施密特

沃尔特·艾萨克森

联袂推荐



THE POWER OF PULL

HOW SMALL MOVES,
SMARTLY MADE, CAN SET
BIG THINGS IN MOTION

拉动力

变推动为拉动、解放个人与企业潜力的
全新商业模式

约翰·哈格尔三世
【美】约翰·西利·布朗◎著
朗·戴维森
刘国红◎译



图书在版编目（CIP）数据

拉动力：变推动为拉动、解放个人与企业潜力的全新商业模式 /（美）哈格尔三世，（美）布朗，（美）戴维森著；刘国红译．—北京：中信出版社，2013.3

书名原文：The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion

ISBN 978-7-5086-3831-7

I. ①拉… II. ①哈… ②布… ③戴… ④刘… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第042294号

The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion by John Hagel III, John Seely Brown, Lang Davison

Copyright © 2010 by Deloitte Development LLC

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

拉动力：变推动为拉动、解放个人与企业潜力的全新商业模式

著 者：[美]约翰·哈格尔三世 约翰·西利·布朗 朗·戴维森

译 者：刘国红

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：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：17.5 字 数：205千字

版 次：2013年3月第1版 印 次：2013年3月第1次印刷

京权图字：01-2010-7815 广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-3831-7 / F·2830

定 价：49.00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

献给领先创新中心的同人们，
你们做的工作太棒了！



一开始他们被称为索环 (grommets, 简称groms), 这是对学习极限运动的一群孩子的亲切称呼。那时, 他们 5 人是小小冲浪者, 个头都还不及 3 英尺的浪头, 在靠近海岸的地方学习如何驾驭冲浪板, 他们的名字是达斯提、克莱、韦斯利、格兰杰和卡伊。在人们的记忆中, 这些孩子就总在一起, 他们要么在达斯提父母家的客厅, 要么在学校, 要么在霍欧津帕冲浪区 (在毛伊岛的北岸) 弄潮破浪。现在他们刚刚 20 出头, 马上就要参加世界锦标赛的角逐, 锦标赛的参赛者可都是世界冲浪好手中的精英。

这个故事看起来似乎也并无特别之处: 邻家的孩子表现出色, 最好的伙伴和兄弟一起在冲浪事业上取得了长足的成功。比如 20 世纪 70 年代的“古铜色澳洲人”组合, 还有 60 年代的“马里布船员”组合。20 世纪 90 年代, “动力一代”集中出现。“苦力小子”则在本世纪初闪亮登场, 来自佛罗里达的霍布古德斯、洛佩斯兄弟

也差不多于同时成名。

但是毛伊岛还从来没有向锦标赛输送过选手，更别提获得冠军了，因为正如赛事的名字所表示的，这可是职业比赛。没有人十分清楚个中原因。或许尽管毛伊岛有几处世界级的冲浪区，但夏威夷岛上最好的冲浪区并不在这儿。最好的冲浪区这一荣誉归属于瓦胡岛，瓦胡岛周围大浪滔滔，拥有多处历史上著名的冲浪区，夏威夷最有名气的冲浪者大多来自这里。

那么，来自毛伊岛的这 5 位小小冲浪者，这 5 个在一起长大的最佳伙伴和强劲对手，又是如何一步步成长起来的——从开始时的参与冲浪只是为了娱乐，到后来赢得少年赛名次，到现在即将参加职业赛的角逐？

推而广之，这一问题的答案，可以完美地适用于冲浪世界以外的领域，无论是在线游戏、业余天文学、开源软件开发、服装制造还是在线音乐混录——是什么为个人或机构创造出一种环境，使某些个人或机构可以发展壮大，而另外一些则收益下降，甚至日益贬值？那些寂寂无名的中国摩托车组装企业如何挑战日本企业提供的最佳产品？为什么魔兽世界仍是最流行的在线游戏，尽管它受到其他源源不断涌现的竞争者的挑战，但却总处于经久不败的地位？一家大型软件公司如何能够吸引目标，使他们能在交错庞杂的虚拟社区中迅速推广那些难度颇高的新产品？换句话说，需要什么才能把热情转化为成功呢？

在这些成功故事的背后，我们所看到的共同的动力是我们称之为“拉动”的力量，这是在需要时发掘人力和资源以应对机遇和挑战的能力。当我们需要“它”时，即使有时我们甚至还不十分确定“它”是什么，对我们所需要的东西，拉动给予我们一种空前的获取能力。拉动允许我们驾驭和释放吸引力、影响力和意外发现力。借助于拉动，我们可以创造条件，使个人、团队甚至机构能够在比以往更少的时间内发挥潜能，并产生比以往更强的

影响力。就像数字技术重塑了我们的生活，拉动力为我们提供了一把钥匙，帮助我们所有人——无论是个人还是集体——把挑战和压力转变为机遇和回报。

如果你想获得个人成功，如果你的公司想获得成功，抑或有改造世界的雄心壮志，我们认为，在这个日新月异的世界，我们已经找到了你所需要的成功的钥匙。借助于对那些基本变化的理解，以及掌握拉动是如何工作的，我们认为你可以更愉快地做一些自己所喜爱的事情，能够建立可以作为引发变化的平台（并且在从事这项工作时创造真正的价值），甚至可能在必要时以影响深远的方式改变世界。我们不想对你撒谎：要实现这一目标并不容易。但是我们面对的选择是，我们可以采用这些技术来使自己茁壮成长，或者我们可以选择忽略它们，而热情、才华和物质资源会流往他处，从而面对巨大的失败风险。

|||||||

如果我们要在这个迅速变化的世界中取得成功，我们将面临两项挑战：弄清楚我们周围的变化，并且在一个日益陌生的世界中取得进步。当然，这些挑战是相互关联的。一方面，不弄清楚挑战就无法取得进步，无数表面的变化可以快速地使我们分神或者将我们引入歧途；另一方面，仅仅是弄清楚变化仍然不够，我们还要能够运用理解力去精巧地安排一次旅程，为我们的今天贴上荣誉标签，并帮助我们以可度量的方式和切实的步调去取得进步。本书对这两种挑战都进行了研究。我们的目标是帮助人们去理解挑战并取得进步。

为了理解“拉动”是如何帮助个人、团队以及机构茁壮成长，我们前往温德尔、莉萨·佩恩夫妇位于毛伊岛拉海纳镇的家的客厅，去拜访他们。当

然，并不是所有的客厅都能培养出世界级的运动员。那么是什么让这间客厅与众不同呢？表面上看，佩恩家的客厅和别人家的没什么两样：有沙发、休闲椅、边桌上放着一本剪贴簿（封面上写着：“达斯提”）、一台电视机，还有一个书架。不过，在不知不觉中，这间客厅已成为达斯提和他的朋友们挖掘深度的地方，而我们所有人都可以从中学取经验教训。

通常，这些过程始于一个简单的问题：我们对什么感兴趣？我们对什么富有激情？8岁大的达斯提站在他们位于夏威夷海库家中的后院眯着眼睛看太阳时，他的父亲问他：“你想做什么？”达斯提当时已经厌倦了那些棒球、足球之类的棍棒球类项目，他考虑了一会儿，然后说：“我想冲浪。”

从那时起，温德尔和莉萨让他们年轻的儿子还有他们自己完全沉浸在了业余冲浪的世界中，他们与夏威夷业余冲浪协会，并最终与全美学术冲浪协会建立了紧密的联系。通过协会，他们遇到了拉森、马尔佐，还有巴杰这样一些家长，他们的孩子也和小达斯提一样，是着迷于冲浪的、前途光明的极限运动者。在大多数年份的感恩节，他们都乘飞机去瓦胡岛美丽的马卡哈海滩，参加在那儿举办的赖尔·苏恩矮人滩冲浪大赛。2001年的那届比赛，来自毛伊岛的参赛孩子达到16名，人数之多创下了纪录。众多家庭云集一堂，预示着新一代的冲浪之星即将诞生。

在这一活动开展时，佩恩家的客厅成了焦点，成了会所，成了回顾反思白天冲浪经验的场所，成了不断汇聚的影响力、比赛、人群和互动的混合体中的静区，所有这些形成一股合力，将这5位前途无量的年轻冲浪者送上了腾飞之路。

达斯提和他的朋友在冲浪一整天后，就聚集在佩恩家的录像机前，老一代冲浪者们令人叹为观止的精彩动作和无与伦比的勇敢精神深深地吸引着他们，他们观看最新的冲浪电影，将之视为饕餮大餐（不过他们看的可不是

《吉盖特》这样的冲浪电影；他们看的都是一些顶级冲浪者在冲击运动极限时拍摄的片段）。“每次有新电影出现，他们都会看上 100 次，”温德尔回忆道，“他们认真剖析这个人所做的动作，其他人所做的其他不同动作，在客厅内进行分析，然后，第二天外出冲浪时自己来尝试这些动作。”

不久之前，这些年轻的冲浪者彼此之间用刚刚上市的廉价摄像机来拍摄录像，然后在佩恩家的 iMac 电脑上用 iMovie 软件进行编辑。他们将所拍摄的影像逐帧分解，观察每个人的动作技巧，然后评论，“你这个动作如果脚再向前移动一点就好了”，或者“你应该把头再向左多转一点”。然后，他们就外出演练，尝试将那些改进动作加入自己的冲浪动作中，一遍一遍地练习，直到这些动作成为一种习惯。通过这种方式，他们掌握了数百种细微的操控技巧，来应对各种变幻莫测的海浪。

大部分情况下，这都是些常规的调整。但是，有时，这些调整却代表了技术突破，这些突破的取得是应对无法预测的海浪运动的本能（而且常常是无意识的）反应。如果他们中的某人恰好在做某一特定动作时抓住了冲浪板边缘——比如，在完成跳跃后降落之前——他就会和伙伴们一起，在晚上，在佩恩家的客厅里，一边围坐吃比萨，一边回顾这个动作。然后，他们就可以照搬这个动作，甚至是完善这个动作。当视频成为他们的发展中不可或缺的一部分时，很多冲浪网站也应运而生，起到了放大学习效应的作用。这些年轻冲浪者们不必再苦等新的冲浪电影出现了，他们可以拿到几乎每次职业比赛的录像剪辑，甚至能看到职业选手（包括那些声名赫赫的“灵魂冲浪者”）自由滑行的场景。视频剪辑通常在拍摄的当天就会出现在网上。达斯提就会和他的朋友们一起精心地分解这些视频资料，就像分解他们自己的视频资料一样，然后分析滑行技巧上的细微差别，向那些他们从未遇到、有时候甚至是从未听说过的冲浪选手学习。他们也开始把自己的视频上传到网络

上，供他人观摩学习。

不久，他们就受到了来自冲浪界的关注，最说明问题的是马特·木下成为他们的教练和导师，木下或许是毛伊岛上最优秀的滑板制造师。很长时间以来，冲浪者和滑板制造师（通常也是优秀的冲浪者）通力合作，彼此激励，在技术上实现新的突破。职业摄影师也注意到了这些有才华又上镜的孩子们，开始跟着他们到处旅行，将载有他们精彩表现的视频上传到网络。这也相应地引起了赞助商们的注意，Volcom、Body Glove 等公司强烈要求把公司的商标印到他们的滑板和帽子上。站在佩恩家质朴的客厅中，翻阅着达斯提父母为他保存的剪贴簿，我们惊异于这由太阳、沙滩、海浪构成的世界，与我们了解拉动作用时所接触的其他众多截然不同的处所、环境和人员是如此相似。

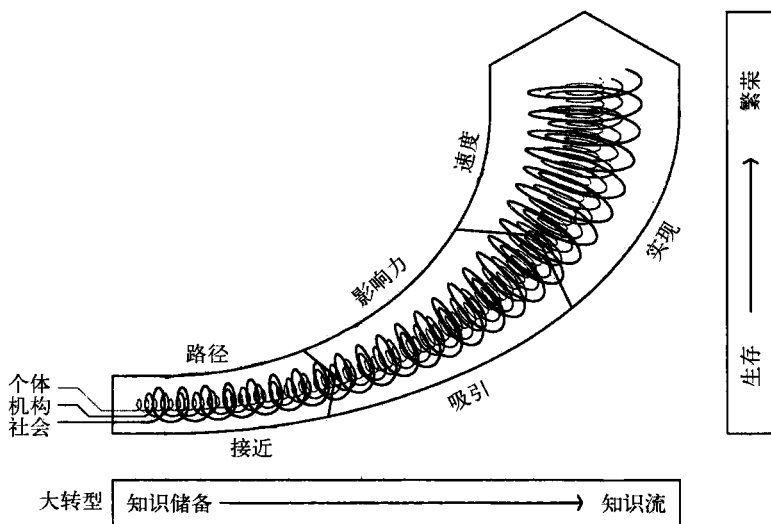
内容简介

拉动，就是通过扩展可能的认知、培养新的性情、掌握新的实践、采取新的行动，以实现那些可能性。拉动也告诉我们，应如何协调工作和生活，在追随我们的激情方面变得更有条理；如何找到与我们拥有同样热情，却拥有不同经验和视角，能应对挑战性性能需求的人；如何创造条件，借助这些条件我们更有可能邂逅有趣的人群、资源和机会——正如我们为他人贡献同样的机会一样。我们都在追求一些这样的技巧——搜索、发掘这样那样的关系网络，联系与我们拥有同样热情的人——但几乎没有人有系统地或有意识地做这件事。也很少有人知道，如果这些概念和技巧被得以正确部署，它的潜力将会多么巨大！

拉动实际上是关于如何系统地、有意识地驾驭那些也曾使达斯提脱颖

而出的同样的技巧和态度。通过对拉动的3个日渐强大的层级——接近、吸引、实现——的探索研究，我们即将开始拉动的旅程。我们将会详细描述最有效地驾驭这3个层级所需要的技巧、方法和实践，并援引一些成功运用它们的个体或公司作为示例。在研讨每一层级的过程中，我们也会描述它们背后所隐藏的深度变化。前方的路还很长，无论是个体还是公司，都可能会视其为畏途。毫无疑问，这将是一个困难（但仍令人振奋）的旅程。

因此，本书的第二部分反映了通往胜利的拉动之旅所需要的各种要素，还有那些我们现在就能开始采用的步骤。这一旅程，不可避免地要从个体开始，进而扩张到机构层面，最终触及更广阔的舞台——市场、行业，甚至是整个社会。几种关键的“旅程要素”必须被系统地创建起来并置于正确的位置：正确的路径（你所行进的方向），足够的影响力（动员他人热情和努力的能力），以及最佳的速度（你前进的速度），在一个比以往任何时候都运动得更快、更难以预测的世界中，这些要素都是不可或缺的。本书是一个关于



如何从“你现在在哪”到“你真正想去哪”的故事，是一个关于小行动如何产生大影响的故事，也是一个关于如何改变世界的故事。

为了便于追踪本书中出现的这些不同方面，我们在书中加入了一张“地图”（见上图），用以说明拉动的3个层级（接近、吸引、实现），拉动适用的3个领域（个体、机构、社会），以及通往拉动之旅中我们要遵循的3个要素（路径、影响力、速度）。在每章中，我们会把图中与章节内容相对应的部分突出显示，以帮助读者更好地浏览本书的内容。

在以前的机构变革中，是由位居上层的精英团体创造世界，其他人需要去适应这个世界。今后的机构变革较之于以前会有很大不同。这些变革将由分布在机构之内甚至是机构之外的热情洋溢的个体所驱动，由清楚变革的需求，但同时也意识到这场变革的浪潮不能自上而下强加于人的领导所支持。新机构的模式将包括一整套重点原则的调整：不是去塑造个体使他们满足机构的需求，而是通过与他人联系，更好地应对挑战性业绩需求对机构进行塑造，为个体提供一个可以帮助他们实现全部潜能的平台。机构的成功将依赖于它们放大个体努力的能力，借助于这种能力，小的行动，只要巧妙地完成，就能成为催化剂，产生更广泛的影响力。机构自身将成为健全的拉动平台，帮助个体获取他们不可能仅凭自己的力量就能获得的影响力，并进而以比他们作为独立个体所能达到的更快速度开发他们的才智。我们将重新对机构进行精细调整，使机构可以服务于个体的需求，而不是使个体服务于机构的需求。随着我们每个人都把我们在个人生活中掌握的实践技能带到工作场所，我们所为之工作的机构将会随之转型，而我们的职业生活也会随之发生变化。

并不是每个人都愿意做出这样的跨越，或者在时间上也难求一致。但是我们相信，在数字化时代，随着社交网络站点、强大的搜索引擎以及其他

类似的工具在持续地发挥民主化影响力，拉动的力量将会成为成功的主导原则。那些学习如何最有效使用拉动工具和方法的人，就是能够将他们的机构推向一个取得更高业绩和更大成就的新纪元的人，他们通常通过在核心位置使用先进的做法来达到这一目的。事实上，这就是本书的主题。另外，我们还会进一步向读者展示这一新的模型是如何运作的，并具体解释个体或公司应如何使用拉动框架来实现超越，昂首跨入新世纪。

尽管这些变化可能来自个体，并被有机地建立起来，今天的机构领导者们仍将扮演关键角色。成功或失败更加依赖于这些领导者识别和支持具有创新和主动精神的个体，以及给予他们所需要的支持和授权来加速机构变革的程度。最终，随着机构布局和实践的持续发展，我们可以预见，无论是个体还是机构，通过利用拉动的力量，其潜能将会日益增长，进而形成更大的市场和更广泛的社会——一个对个体、对机构、对世界而言都具有更激进影响的未来。

留下推动的世界

要抓住拉动的要害，首先我们要认真掌握什么是推动，以及推动如何影响我们的生活。推动型方法首先从预测需求开始，随后，通过设计最有效的系统，使用精心设计的脚本和标准化的流程，保证正确的人和资源出现在正确的时间和地点。

推动型程序自我们幼年就开始主宰我们的生活。正如字面上说的，我们被推入这样设计的一个教育体系之中，它预测了我们在12年或更长时间的求学生涯中的需求，以及我们余下的生命长河中对关键技能的需求。成功完成推动型程序下的教育之后，我们进入企业或者其他机构工作，而这些

企业或机构都是围绕推动型方法与资源动员理论组建而成。借助于详细的需求预测、运营计划以及运营过程手册，人们精心编写操作脚本，规定满足预期需求所需要的资源。基于预测的需求，我们消费包装好的、程序化的且推送给我们的媒体信息。在其他生活领域中，我们也会遇到推动型程序。比如，教堂会预测需要什么来实现救赎，并具体界定实现救赎目标的程序；健身房承诺，如果我们严格遵从既定的健身方案，我们会拥有健美的身材；减肥大师承诺，如果我们采用特定的食谱，选择特定的食物，我们就能瘦身成功。推动知道的比你多，而且它敢于说：“做这件事，而不是那件。”

拉动则采用完全不同的方法，这种方法在 3 个主要层级的基础上运作，每个层级建立在另一层级之上。在最基本的层级，当我们需要时，拉动帮助我们找到和接近人力和资源。在第二层级上，拉动是帮助我们吸引相关且有价值的人员和资源的能力，即使有时我们在其产生之前甚至意识不到它们的存在。此时此地，这让人想到意外发现，而不是刻意搜索。

最后，在一个压力日益累积和机会无法预料的世界中，我们需要去培育拉动的第三个层级——发掘我们内在的见解和表现的能力，以便更有效地实现我们的潜能。我们可以借助于拉动更快地学习，将所学知识快速应用到提高性能中去，这样做不仅是为了我们自身，同样也是为了那些与我们有关联的人——一个我们可以参与其中的良性循环。或许，关于拉动的第三层级如何运作，最有趣的例子来自于一个让你出乎预料的领域——在线游戏，特别是一款俘获了近 1 200 万游戏玩家想象力的游戏——魔兽世界。

拉动的 3 个层级的意义远远超越了近年来技术行业倡导的核心理念“需求导向”的意义。需求导向型计划通常力图促进拉动的第一层级，但对于拉动的第二和第三层级，则基本不起作用。

本书第 2 章到第 4 章将会详细论述拉动 3 个层级的更多细节，不过，现

在让我们先在略深一些的水平上来探讨一下拉动 3 个层级中的每一层级所涉及的内容。

拉动的第一层级：接近

拉动的第一层级，也是最简单的层级，是关于灵活接近的内容——在需要的时间和地点顺畅地找到并接近相关人员和资源的能力。正如我们将要看到的，谈到“拉动”的概念时，某些读者会想到精益生产，但它与我们所提到的概念有很大程度的不同。像谷歌、微软的必应（Bing）这样的搜索引擎提供了可能是最清楚的、健全的拉动平台实例，这些拉动平台帮助我们找到并接近人员和资源，无论它们在何处。更专业的集成服务商，比如 Orbit2 和 Travelocity，帮助人们搜索和联系涉及方方面面的相关资源（尽管更通用的搜索引擎也增加了一些更专业化的功能）。注意，拉动平台不是只能存在于数字网络之中，尽管在数字网络中拉动平台运转更为有效。拉动平台也可以与自然世界和虚拟世界联系起来。有一个例子可以体现这一原则，思科致力于在其客户与超过 4 万家专业渠道合作伙伴之间建立联系，以便通过高度定制化的方式为个体客户提供支持。另外一个例子是香港利丰集团，利丰集团在全球范围内拥有超过 1 万家商业伙伴，主要借助于传真机和电话，为服装行业中的客户配置定制化供应网络。

随着竞争的加剧，接近变得越来越重要，瓦解变得更加频繁。我们过去常常依靠知识“储备”（即在任一时间点上我们已经知道了的知识）；但是，这些储备知识的价值正以比以往任何时候都快速度衰减。考虑一下，当前全球大多数工业领域中产品的生命周期正在缩短。即使是最成功的产品，也会被以比早期产品更快的速度搁置一旁，因为新生代产品在以更加快速的节奏被通过管道推出。在之前更稳定的时代中，只要我们学过一些有用的知

识，确保可以利用这些知识产生价值，我们就可以坐下来，放松一下。但这样的时代已经一去不复返了。

在这个时代，要想获得成功，我们必须持续不断地更新自己的知识储备，这要通过融入相关知识“流”——一种创造知识或将知识在个体之间进行转移的互动行为。知识流产生于任何社会化和流动性的环境，这种环境允许企业和个人通过与他人合作而得到更快、更好的发展。

我们以一位汽车修理技师为例，来了解一下知识储备和知识流之间的差别。现代汽车技术日新月异，而他力图追赶，以求不至于落伍。他在职业生涯开始时通过培训所掌握的知识，会毫无希望地迷失于现代的计算机系统之中，即使参加额外的培训课程或阅读操作手册可能也不足以使他迎头赶上。这时，他可能就需要联系其他技师，甚至是汽车制造商，以便解决那些送修汽车出现的非常规故障。不接近这些知识流，这位技师将很快失去工作。而且，一位好的技师不会坐等特殊问题出现。在职场中，通过这样或那样的方式，我们都变得更加积极活跃，通过与他人讨论来撷取新的知识，这一方式最终会被证明行之有效。通过更加密切地参与团队活动，我们对自身工作环境的理解会更深刻；当需求出现时，我们甚至可以学习如何提出好的问题，并使这些问题能够得到高效解答。对于一位修理技师而言，适合的团队可以是聚集了众多技师的在线讨论区，通过在线讨论区，参与者可以不间断地讨论进入市场的新技术以及这些新技术所带来的挑战。

或者，让我们再回到职业冲浪的世界中去。在这一领域中，创新出现的速度很快，而且常常是一些跨界的创新，涉及其他的运动项目，比如摩托车越野、滑板运动、雪地车跳跃等。作为顶级冲浪者，达斯提和他的朋友或许已经掌握了“倒板”的技巧，倒板就是在空中将冲浪板旋转 180 度（这个动作是由滑板运动演变而来），但是他们是否掌握了“超人”动作呢？就是将

冲浪板向前猛推大约一臂的距离，冲浪者在后面“飞身”跟进。当远在世界另一端的某些人在冲浪区掌握了这一动作之后，达斯提和他的朋友们是最早知道这一情况的一批人。

在这种情况下，冲浪者的“知识储备”（倒板）已经算不上是最新技术了。相对于更新的动作“超人”而言，倒板技术的价值已经降低，而“超人”的名气也不会维持多久，不可避免的是，它很快就会被其他动作所替代。然而，这些年轻人几乎是立即就知道这些技术，他们是如何及时掌握信息的呢？他们时刻关注 Surfermag.com、Surfingthemag.com、Surfline.com 或 TWsurf.com 这样的专业网站，并确保最新冲浪动作一旦拍摄上传，他们就能立即看到。通过参与新知识流来更新知识储备是提高表现的基础，它与努力程度无关，对于个体以及更宽泛意义上的机构，均是如此。

不幸的是，对我们现有的机构而言，这意味着重大的挑战，因为这些机构的组建都基于这样一个前提：经济价值来自于对现有技术的保护，以及有效萃取这些知识流所代表的价值。对个体而言，要承认多年所受的教育可能并不像所期冀的那样能带来帮助也绝非易事。我们发现，我们必须要与那些千里之外的天才个体进行竞争，但他们居于何处，我们以前甚至都闻所未闻。正如 101 高速公路硅谷段的一处广告牌所说：“海外有 100 万人能做你现在做的工作，是什么让你如此与众不同？”作为员工，理所当然地认为可确保工作职位的时代，正如冲浪先驱们僵直地站在 10 英尺长的红木冲浪板上冲浪的那个古典时代一样，已渐行渐远。

相反，我们应该很快认识到，为保持竞争力，最好的方法是，仅把先前所受的教育作为一个薄弱的基础，然后持续不断地更新它。当工作时间逐渐延长，长期稳固的关系被意想不到的事情所破坏，我们职业生涯中的紧张感会逐渐渗入个人生活中去。为了帮助我们应对日益增长的压力，在个人生活