

HEERS
书



[美]理查德·谢里登 著
Richard Sheridan
盛杨燕 译

INC.

最有效的干法

保持你的乐趣、
干劲、激情的实践手册

《策略与商业》最佳商业图书
创建一个充满激情的工作场域
重塑干劲十足的企业文化
明确5个超强行动力原则

HOW WE BUILT A
WORKPLACE
PEOPLE **LOVE**



最有效的干法

保持你的乐趣、
干劲、激情的实践手册

HOW WE BUILT A
WORKPLACE
PEOPLE LOVE

[美] 理查德·谢里登 著
Richard Sheridan
盛杨燕 译

图书在版编目 (CIP) 数据

最有效的干法 / (美) 理查德·谢里登著, 盛杨燕译. —杭州: 浙江人民出版社, 2018. 9

书名原文: Joy, Inc.

ISBN 978-7-213-08917-6

I. ①最… II. ①理… ②盛… III. ①企业文化 IV. ① F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 203696 号

上架指导: 经营管理 / 企业文化

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2018-374号

最有效的干法

[美] 理查德·谢里登 著

盛杨燕 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 方 程

责任校对: 杨 帆

印 刷: 北京富达印务有限公司

开 本: 720mm × 965mm 1/16 印 张: 17.25

字 数: 200 千字

版 次: 2018 年 9 月第 1 版 印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-08917-6

定 价: 69.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

齊心CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY

Joy,
Inc.

致爱妻卡罗尔，
我的人生伴侣，
以及美丽的女儿们，
梅根、劳伦和莎拉。

还有詹姆斯，我的工作伙伴以及高尔夫球搭档。

你们都是我的快乐之源！

Dedicated with love to Carol,
my pair partner in life,
and our beautiful girls,
Megan, Lauren, and Sarah.

And to James, my pair partner in work and golf.

You all are my joy!

How We Built a Workplace
People Love

工作真的可以快乐起来

科里·帕特森
VitalSmarts 联合创始人

理查德·谢里登差点儿写了一本不该写的书。

就在谢里登即将完成初稿时，我当即让他停笔，并恳求他改弦更张。

改动谢里登已经写出来的内容并不难，但这意味着要改动他原本想告诉读者的内容。

这本差点儿就公布于世的书名叫 *Change, Inc.*。也许这会是一本好书，但如果真按谢里登原来写的出版，可能不会大受欢迎。因为从我的个人经验以及对谢里登创办的公司的了解情况来看，这本书既不是读者所需要的，也不是我了解的谢里登所能写出来的。*Change, Inc.* 并不是一本商业必读书籍，也不是只有谢里登才能写出来的。简而言之，他没打算写一本有史以来最重要的商业文化书籍。

因此，我告诉他，是时候表明立场了。

为了快乐。

内容雷同的商业书籍太多了，大都含糊其辞、答非所问。这些书籍的目标虽说要让读者摆脱困境，但看完之后又使读者改变现状的希望变得更渺茫了。

只要按照一定的套路，谁都可以写出像 *Change, Inc.* 这样的商业书籍，所以我当时竭尽全力来阻止谢里登不要这么写。因为如果我不这样做，读者就听不到非常重要的信息了——一个人们迫切希望听到，也应该听到的信息。这也是谢里登结合了自己的知识、经验和热情，给读者提供的独家信息。在这一点上，他够格。

当你用“快乐”这个概念来吊起读者的胃口，然后告诉他们如何获得快乐时，这就是一份有分量的承诺。每个同类商业书籍作者都会承诺帮助你改变企业文化。在改变企业文化这个主题上，我们已经写了 30 多年了。我个人想成为门洛中的一员，我想要快乐。我告诉谢里登：“我认为，你不应该借着让读者可以选择他们想要的目标的方式说模棱两可的话。”这种话未必能讨好读者。那些以任何人都可以选择金钱、业绩等为目标的主题都已经是陈词滥调了。但说到快乐，谁有胆量做出承诺呢？说实话，我不看好那些没有立场的作家。

我小时候看过的电视节目一般是这样开场的：身穿商务装的爸爸结束一天的工作后，提着昂贵的公文包，吹着欢快的口哨下班回家。无厘头的剧情随之展开来，但并不提及爸爸在办公室的实际工作。没有一位作家敢用那些肮脏的、鸡零狗碎的工作来打破观众对工作的美好想象。结果是，50 多岁的这代人传递的关于工作的信息既模糊又琐碎——工作是一个要求穿西装，戴

帽子，行动要有神秘性的地方，一个让雇员们在一天结束时才能吹吹小曲儿的地方。

我父亲的工作场景与电视节目中的截然不同。街坊邻居工作时穿着厚厚的围裙，戴着手套，为的是不让黏液、泥浆和胶水粘到衣服上。你看不到我爸和其他邻居得意地戴着一顶浅口呢帽的样子，也看不到谁会在回家时吹口哨。在鱼罐头厂上班的隔壁女主人下班后必定会做的一件事情，并不是轻快地走进她铺着桌布的客厅，而是径直走进厨房想办法把手上的鱼腥味洗掉。

父亲这一代人经常无休止地抱怨工作有多累，多让人感到精神麻木，老板有多愚蠢又有多小气。他们痛恨自己的工作。他们聊天就说这些，开玩笑也说这些，编首歌曲也是这些。

了解了这些情况，想象一下，在大约 20 年后的一天，当我发现自己上班路上吹起口哨时，我有多惊讶。我热爱自己正在做的事情。虽然我不穿套装，也不戴浅口软呢帽，但不知怎地，我已经从工作中找到了提炼快乐的方法。这是一件多么不可思议的事情！

起初，我以为自己在工作中的满足感来自这样一个事实：我做的是一份事业，而不是工作。其实不是这样的。几年后，当制作精良产品带来的喜悦心情让位给对客户无止尽的需求的管理和与此互为依赖、互相牵制的对员工的管理事务后，我明白了并不是自己从事的工作按常态进行就决定着我的满足感，而是另有原因，具体是什么，难以捉摸。在一份你称之为职业或在“校园”里某个大楼内的一份岗位上工作，或者就算在一个到处是宝石的矿场工作，也未必能让你在回家的路上迈起轻快的步子，吹响欢乐的口哨。快乐不源于你的产品和服务的属性，而存在于其他方面。那究竟是什么呢？

后来我遇到了谢里登。他在 40 年前就进入了软件开发领域，那时他满

脑子都是开发软件才是真正让人叫好的想法。可后来，谢里登和我一样明白了，无论他的公司为客户生产的产品有多好，配件有多精巧，在产品开发过程中，都是客户在改变着他们的思维，这才导致召开了那些令人作呕的会议，遭受了无止尽的指责，很多时候让人忍无可忍。编写代码的雇员成了内容专家，不敢请一天假。不敢休假的原因仅是担心，在他们缺勤期间会造成代价不菲的知识真空。

当初在“棒棒糖大道”体验的美妙游戏如今却成了一件苦差事——变成只是穿过那条无法满足期待的山谷。我以前还偶尔去这条山谷，而现在避之不及。我们的问题出在哪里了？我们如何把公司变成能让我们脚步欢快地吹起小曲儿的地方呢？

谢里登有答案。在我还辛苦地开发人际关系培训项目时，他对“快乐”进行了研究，并将其应用到了他的公司。现在，他把当初悟出的道理全部写进《最有效的干法》这本书里。我拜访过谢里登的公司，我坚信他的每句话。他公司的员工热切地创造着、协作着、与客户交流着，大家一起头脑风暴，最终赶上紧迫的任务工期，也符合了产品规格的高要求，在这些过程中，他们都怀有明显的热情和成就感。

我把从谢里登那里学到的经验运用到我的公司，到现在已经有好几个月了。有一天，谢里登给我发了一封邮件，告诉我他的书马上就要付梓出版了，还说内容重点是如何塑造企业文化，部分笔墨放在了如何铸造愉悦的工作环境中。书中的主要内容是，你想要什么样的企业文化就选择什么样的文化，然后就按照它去塑造。

“什么？谢里登疯了吗？”我心想。我这样回了他的邮件。

谢里登，你的书得有这样一个内容。倘若你把书名起为 *Joy, Inc.*，就不能

说你想要什么样的企业文化就塑造什么样的文化。为什么这么说呢？因为帮助改变企业文化这种话，很多同类书都在说。我的个人意见是，你应该把你指的“快乐”这个字眼放在书名中，让人一目了然。

我接着又告诉谢里登。

你的声音就是希望之声，也是实用的智慧之声。出于对我的体恤，千万别停止提醒人们，要追求快乐的文化。你提示他们说可以选其所愿是过于谦虚了。有些人需要拥护“快乐”，请把快乐当成你的呼声。请不要像其他同类书那样含糊其辞地讨论如何改变企业文化。快乐就是目的，那如何做到快乐？如果你的主题在这个立场外围打转，将让读者产生怀疑，进而质疑你的书名。

我的一番劝诫成功了。现在呈现在你面前的就是你真正应该研读的《最有效的干法》。这是一部有立场的书，它专为企业快乐而著。

这本书的问世，恰逢其时。



扫码下载“湛庐阅读”APP，
搜索“最有效的干法”，
测一测你的乐趣、干劲与激情。

为什么要聚焦于充满激情与干劲的快乐文化

快乐工作看似是无稽之谈，这也就是为什么一开始我对描述如何建立一种快乐文化有点闪烁其词的原因。

快乐就像是人们的一个不切实际、伴随着欢声笑语的终极梦想。快乐一词含有爱、幸福、健康、决心和价值观的意思。人们可能在家里、在教堂或者因为某个爱好感受到快乐，而快乐却不会出现在办公室里。商业世界并没有所谓的快乐一说。快乐看上去完全不会创造出什么价值。

虽然把快乐作为公司的核心理念有些激进、不合常理，甚至显得疯狂，但快乐依然是我们公司的核心理念。快乐是门洛创新公司（位于安娜堡的一家客户软件设计和开发公司）的立身之本，它决定了我们所做之事和做事之方法，它是我们整个团队唯一共有的信仰，也是它让你我相知。

我相信你之所以会读这本书，是因为你也在一定程度上奢求能够创造一种快乐的企业文化。

在内心深处，你相信会有一种更好的方法来管理一个项目、一个团队、一个部门或者一家公司。这是你一直都相信的。这些好的管理想法在你入睡或者饭后散步时，会从脑海里冒出来。

然后，新的一天开始了，变革、转型的想法就像一个无法再忆起的疯狂的梦一样消失不见了。

虽然你可能正在默默地（或者也曾反抗）遭受着糟糕的企业文化的折磨，但你还未曾完全放弃改变。改变依然有可能发生。

我也曾如此，对于自己的工作非常不满，也无奈于自己的无能为力。不过，我相信情况可以有所变化。我们公司抓到了快乐这个关键词，并且实现了快乐的职场氛围，以此让每个与我们合作的人或是员工都感受到了一种可持续的动力。在门洛创新公司工作是一种不同寻常的体验，我会在这本书里介绍一些我们采用的让职场变得快乐的根本措施。我也会分享我在职场上从天真快乐坠入幻灭，再到在一个充满快乐的职场中获得无穷无尽快乐的个人旅程。

想象快乐

着手设计和革新企业文化是一项艰巨的任务。然而，你对于梦想中的企业该是什么样子以及该如何运作，必须有所想法。如果你所在的企业能满足你所有的幻想，你最希望用哪些词语来形容它呢？

- 成功；
- 赚钱；

- 活跃;
- 有趣;
- 充实;
- 多产;
- 龙头;
- 创新;
- 忙碌。

如果是快乐，你觉得如何？

如果你组建一个团队来创造新鲜且引人注目的产品，那么快乐可以简单地描述为：

快乐就是设计和构建一些实际上可以见到光明的产品，并且这些产品会被想要快乐的人们喜欢并且广泛采用。

实实在在的快乐意味着提供一种让大家喜欢的产品或者服务，事实上，人们甚至会因为这个产品或者服务在大街上拦住你说：“真的吗？这是你做的？我太喜欢了！”当你在鼓舞辛勤工作的团队成员的士气时，如果能达到这个效果，那你就创造了一种大多数公司梦寐以求的企业文化。

门洛创新公司在我看来是一家快乐的公司，对它的描述也是基于我个人的一段代价昂贵的人生旅程。我殷切地希望能在一家快乐的企业里和一群快乐的人们一起做一些会让人快乐的事情。我希望在一个可持续发展的企业里，创造喜人的成绩的同时，能够快乐地工作。

我第一次真正意义上的追寻快乐是我在一家上市企业担当研发部门副总裁的时候，当时我花费了两年时间，实现了我想要的企业文化，但是互联网泡沫的破灭让一切都化为了泡影。我在这两年里所学的东西为我在 2001 年

打造门洛创新公司奠定了基础。

自创立开始，门洛创新公司就一直在稳健成长。我们曾五次获得 *Inc.* 杂志的“稳健成长企业奖”，更换过三次办公场所，每次的办公场地都扩大了三倍，并为我们的客户生产了主导市场的产品。我们也因为独特的企业文化而受到了相当多的关注，被丹麦首席幸福官认定为全球十大最幸福的办公场所之一，并被 *Inc.* 杂志评为 2013 年最欢快的 25 家小企业之一。门洛创新公司每年都被特蕾西·芬顿（Traci Fenton）创立的 WorldBlu 评为世界上最民主的工作场所之一。

每年，我们都会接待成千上万来自全球各地想亲身感受我们的快乐文化的来访者。我每天晚上都能够安然入睡，因为我知道自己已经在一家不靠其他投资，年年都能实现盈利的企业里实现了我个人所追求的快乐文化。我们的反主流文化方法并不复杂，尽管变得简单从来就不是易事。

快乐？你在开玩笑吧

快乐一词并不经常与商业成功相联系。在我的行业中尤其如此，毕竟我们的工作设计、构建、发布和维护复杂的软件。毕竟，软件行业在商业环境中定义了“死亡行军”（Death March）这个术语：程序员通宵达旦地工作，带着睡袋上班，放弃陪伴亲人的时间，取消假期。这样的死亡行军经常导致最悲伤的故事：项目在他们看到光明之前就被取消了。然后，程序员们在回顾他们个人生活的鸡零狗碎时，不禁感慨，为什么要在没有结果的事情上付出这么多的努力。

同样地，软件行业也强加给大家一种“用户是愚蠢的”的概念。那些“愚蠢的用户”将需要傻瓜书（Dummies）来帮助他们成功地使用我们精心设计的技术产品，因为他们不够聪明，无法理解我们构建的内容。软件行业

还让大家接受，可怕的编程错误和巨大的安全漏洞是技术进步过程中的必然结果。

我和所有人一样都知道这一点。在经历了令人难以置信的充满希望的开始后，在我的职业生涯的大部分时间里，我和你们一样离快乐十分遥远。当我从战壕里的程序员发展成为一家迅速发展的上市企业的高管时，我是这些死亡行军中的典型一员。无法实现的对客户承诺以及我对团队的高要求，让我感到精疲力竭，夜不能寐。我们发布的劣质产品给用户造成了麻烦。当我说出自己的担忧时，其他高管们向我保证，在产品交货后会有足够的时间来解决出现的问题。事实上，这个诺言从未实现过。当如预期的一样，大量的问题爆发出来时，我的老板告诫我，他们不是要我创造如此糟糕的产品。

以前，我以为只有自己会遭遇这么糟糕的情况，别人都处理得很好。现在，我知道自己的情况并不是个例。现在，有很多人问我如何把快乐带到工作中来，包括医疗保健系统、中学、大学、教堂、非营利组织、汽车公司、医疗设备制造商等来自各行各业的人。我也听说了一些全球发展最迅速的公司，它们的企业文化屡获嘉奖，但是即便是这些企业，也并未找到职场快乐之法。

但事实上可以不必如此。在我们追求这种难以捉摸的快乐的过程中，门洛创新公司改变了我们的做事方法和过程中的一切，并且在此过程中，将关于管理、文化和可持续发展的传统观念也进行了颠覆性的革新。通过我们的根本性变革，我们开发了可应用于任何组织的课程，而不仅仅是针对软件公司。我希望我们将快乐融入我们业务核心的经验能够激励你找寻到你一直希望实现的变革。

在接下来的几页中，我们将探索管理层可以用来为自己的工作环境带来

快乐的方法：实际上，简单、可重复的过程可以提供可预测的结果；不需要传统人力资源的强大人力资源管理；专为潜在消费者设计的产品；确保手机永远不会出现故障的质量实践。本书将教你如何在没有陈腐制度的情况下实施结构，并在不开会的情况下做出决断。你将了解如何消除工作场所中“人为制造恐惧”的影响以及如何通过消除模糊来激发出人们的力量。我们还将考虑保留基本的人类原则，如尊严、团队合作、纪律、信任和快乐。

虽然我描述了很多自己的经历，但是我并不是想说我们公司的做事方式就是你们应该采用的。只是我在多年的经验中得知，真实案例会非常有利于阐述观念，但是这种真实案例在商业书籍中却是少之又少。《最有效的干法》这本书中讲到的故事是我在超过 40 年的职业生涯中真正经历的。所以，该书是经验性的叙事，意图给予你们动力和激励，毕竟在大多数情况下，牵头进行文化革新是一种孤独的追求。

我们很幸运地接待了许多聪明、尽职尽责的学者来到我们公司，亲眼看看我们创造了什么。他们认可了一些我们公司执行的有效的理论，当他们发现我们并没有通过深入研究更复杂的组织设计和团队合作理论来创建我们的文化实践时，他们感到很困惑。对于门洛创新公司来说，建立一种快乐文化很简单：我们希望打造一个让我们每天都迫不及待想来工作的地方。

快乐文化是分享文化

快乐文化吸引了公司外部的人，包括客户、当地社区和媒体。门洛创新公司成功的基石之一是我们将自己的想法和实践传递给他人的能力。

仅在 2012 年，我们就接待了 241 个独立的旅行团，共有 2 193 名访客。这些访客来自世界各地，他们参观安娜堡市中心停车场的地下室，许多人认为这是美国的天桥区。这些旅行几乎完全是通过口口相传促成的，除了在我

们的网站上提及之外，我们并未进行相关宣传。有些行程是有偿的，但大多数是免费的。我会亲自带领他们中的许多人参观。这些访客来这里寻找我多年前所寻找的东西以及你现在正在寻找的东西。

当我带领游览时，我会这样介绍：“欢迎来到门洛创新公司，这个地方创造了一种专注于快乐的商业价值的企业文化。”

访客听到这样描述门洛创新公司时感到很惊讶。他们认为我们是一家有趣的软件公司，通过访问我们，他们可能会获得一些不错的灵感，来帮助他们自己的技术团队。只要他们来到这里，就会感受到扑面而来的快乐氛围，简直无法避开。无论处于哪个行业，我们这种职场中的快乐文化都会影响到企业内的更多人。

为什么需要聚焦于快乐？

“好吧，”我问访问者，“如果我们团队中有一半人是快乐的，而另一半不快乐，如果你这边有一个项目需要分配给我们公司时，你们会选择哪一半人？”

当然，他们会选择团队中快乐的那一半。

“为什么你们想选择快乐的那一半？”我问道，“这会有什么不同？”

答案倾泻而出：

- 他们会更富有成效；
- 他们会更加投入；
- 他们更容易合作；
- 他们会做得更好；
- 他们更关心结果。