

THE PEOPLE EQUATION

Why Innovation Is People, Not Products

创新 在于人， 而不是 产品

硅谷的人才秘密

[美] 黛博拉·佩里·皮肖内 [英] 戴维·克劳利 / 著 佟金宇 / 译
(Deborah Perry Piscione) (David Crawley)

中信出版集团

ATION
why innovation is People, Not Products

创新 在于人， 而不是 产品

硅谷的人才秘密

[美] 黛博拉·佩里·皮肖内 [英] 戴维·克劳利 / 著 佟金宇 / 译
(Deborah Perry Piscione) (David Crawley)

中信出版集团 | 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

创新在于人, 而不是产品: 硅谷的人才秘密 / (美)

黛博拉·佩里·皮肖内, (英) 戴维·克劳利著; 佟金宇
译. — 北京: 中信出版社, 2019.1

书名原文: The People Equation: Why Innovation

Is People, Not Products

ISBN 978-7-5086-9829-8

I. ①创… II. ①黛… ②戴… ③佟… III. ①企业管

理—人才管理—研究 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 270137 号

THE PEOPLE EQUATION by Deborah Perry Piscione and David Crawley

Copyright © 2017 by Deborah Perry Piscione and David Crawley

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

创新在于人, 而不是产品——硅谷的人才秘密

著 者: [美] 黛博拉·佩里·皮肖内 [英] 戴维·克劳利

译 者: 佟金宇

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)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2019 年 1 月第 1 版

京权图字: 01-2018-8117

书 号: ISBN 978-7-5086-9829-8

定 价: 59.00 元

印 张: 7

印 次: 2019 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝字第 8087 号



版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



致我们各自的家人，他们每天早上都启发
我们用不同的方式思考：迪诺、多米尼克、
德雷克、戴恩·亚历山德丽亚、苏珊娜和
卡特琳娜。



你在拼命地挤进头等舱，还是
在努力让这趟列车开得更快？



序 言

为什么人更重要

你所在的组织属于哪一种？是其中的每一位成员都在拼命地挤进头等舱，还是大家都在努力让这趟列车开得更快？这个问题看起来似乎无关紧要，但其实象征着我们所在的组织内部，甚至是整个世界正在经历的变化。我们要生活在一个充斥着贫富对立、“命令”与“被命令”的紧张感的世界，还是一个大家共同前进的世界？这个疑问点明了被权力、贪婪和控制欲驱动的人与创新者之间的分歧。后者认为应该把让大家提出新想法、新观点和大胆发明的机会民主化、大众化。创新者建立的组织将人放在最重要的位置，其做事方法是为人提供支持、鼓励和心理安全而设计的，让组织能够发挥成员的天赋、热情和兴趣。在本书中，我们提倡以人为中心的组织。在这个组织

里，所有人都在通力协作让这趟列车加速，而不是只关注抢头等舱的车票。

组织和人才的公式

想象一下，作为一个经理，你看着与你共事多年的员工的双眼，告诉员工他们的工作岗位被撤销了，公司不再需要他们，他们的工作前景将陷入一片混乱。想象一下这种事将发生在你 45% 的同事被自动化技术替代的世界。这个数字是麦肯锡公司估算出的可以被现有自动化技术替代的工作的比例。

基于这个预期，数以百万计的人工会被取代，为什么我们依然对未来如此乐观？为什么我们会认为未来的世界会提供更多让我们实现自我价值的工作，而不是更少？在未来，人类独有的创新能力会消耗大部分工作。此外，因为这个世界变化的速度超越以往，对创新的需求会比今天更高，而非更低；公司需要创新的速度会加快，而非变慢；公司需要的创新型人才也会比今天更多。在未来的社会里，公司需要做出改变以更加充分地激发员工的热情和兴趣。

但是，因为现代公司的等级制设置主要是为了完成更多的工作，

而不是激发新想法，未来的公司需要不同的组织方式——它们需要用不同的思维模式来看待员工和业务流程。可以确定的是，像那些在其他急剧变化的时代里没有成功实现飞跃的公司一样，无法改变运作方式的公司总有一天会消失。

我们对金字塔结构的痴迷从何而来

1911年，在工业革命的后半段，弗雷德里克·温斯洛·泰勒，一个热衷于组织效率的机械工程师，出版了《科学管理原理》。这本书鼓励管理者把员工看作专业的、可以替代的元件，就像转轮上的齿轮。通过研究人们利用时间的过程和方式，泰勒发明了“泰勒制”——一种让管理者可以“确保雇主利益最大化”的方法。将员工当作一种资本资产来看待的确有一定的吸引力，因为这为管理层提供了一个非常清晰的定位。在工业生产的年代，完成更多工作的基本方法围绕着调动更多的资本和人员展开，泰勒制似乎比较符合高管们的想象。泰勒制几乎不关注员工的想法、感受和愿望，它在大半个世纪甚至是更久的时间里，奠定了美国管理实践的基调。

当时，泰勒制是极为成功的模型，一部分是因为它制造

了恐惧——对失去工作的担忧能推动员工完成工作。但是在1924—1932年，美国国家研究委员会主持的霍桑实验在泰勒制基础上，主张工人并不是机器，而是有感情、有主观愿望的活生生的人，工资仅仅是激励员工努力工作的诱惑之一。尽管有这种新见解，很多公司还是维持着典型的命令—控制型结构。

质量即工作的乐趣

在1950年，W. 爱德华兹·戴明，一位工程师和管理顾问，在日本科学技术联盟发表了演讲，并宣讲了“质量管理”的概念，该概念最基础的原则就是利润来自老顾客。因此，员工应该将重点放在制作最好的产品上，而不是管理层强制要求的销售定额。“质量即工作的乐趣”这一概念表明了当个体的想法、感受和愿望被尊重且被考虑的时候，生产力会增加。可能是历史的巧合，戴明的大半职业生涯都在改善日本工业，作为第二次世界大战结束后日本重建工作的一部分。与此同时，在美国，麦肯锡公司的管理顾问马文·鲍尔也在哀叹为传统等级制模型找到替代品的难度之大。

尽管泰勒制的很多潜在假设已经被彻底颠覆，但它仍被证实是一

种很难改变的组织标准。那些领导等级制的人更倾向于沿用老规矩和 20 世纪的命令—控制型流程。在一些行业中，当组织里专业的“齿轮”——员工，为了满足某一精确的商业需求而被调整后，这些公司会运作得非常顺利，但也仅限于这些员工服从于这个特定过程的时候。这意味着等级制、以恐惧为导向的和以控制为基础的组织可以维持现有地位，因为它可以成功完成正在做的事情。但这个世界已经变了。

流体经济：从线型到指数型

正因为当今世界的丰富多样在 1 000 年、100 年甚至是 20 年前都是难以想象的，未来世界会以令人难以察觉的速度变得比今天我们所认识的世界更有流动性、更有活力。在本书中，我们将这种迅速变化的节奏，甚至是持续的颠覆称为“流体经济”。

对企业成长本质的研究表明，企业成长最原始的驱动力是向新兴且发展中的市场扩展，而不是增加在现有核心市场里的占有率。在流体经济里，所有经济领域都已经到了可以被瓦解的成熟时机，公司想要保持长久的发展需要持续不断地去开拓新的经济领域。

现在，在传统金字塔式的管理方式和以知识工作者为主创新型

经济之间存在着相当大的断层。从定义来讲，知识工作者拥有管理层没有的知识，而且受聘的理由往往是为公司创造新的智慧并让公司受益。所以，管理层必须鼓励组织迈向新的且往往是未知的领域。在这个领域里，员工的待遇好过机器里的齿轮。

很明显，当技术进步的速度从线型变成指数型时，人们从事的工作类型会发生变化。IDEO（知名创新设计公司）的首席执行官蒂姆·布朗和密歇根大学教授杰弗里·莱克尔等人已经开始讨论一些组织性需求需要根据迅速的变化做出调整，并提出了应对的策略。在流体经济里，拥有有能力、智慧，且能快速应对市场变化的人才会比开拓新市场重要得多。在这个信息自由流动且基本上不需成本就可以创立新创企业的世界里，很容易有自命不凡的新手竞争者去抢占你认为你已经拥有的市场。

为什么增长很难实现

麦肯锡公司对高管的调查显示，对高管们来说，公司的成长是最突出的挑战，经常比战略计划、运营效率、营销推广和品牌建立等都重要。同一调查表明，注重创新的公司能够更好地成长、创新，也能

有更佳的投资回报率。同时，能产生良好收益的公司不仅能把钱还给股东，还更有能力投资员工的支持度和满意度。这种公司的表现及其相应补偿员工的能力差距非常明显。总统经济顾问委员会的贾森·福尔曼和布鲁金斯学会的非常驻高级研究员彼得·奥茨扎格已经用过这种差距来解释过去 30 年众说纷纭的收入差距的增长。仅有一小部分公司通过新生意获得显著收益。对高管的调查表明，仅有 6% 的高管对公司创新的成绩感到满意。这些事实指向了正在创新、成长且培养员工的公司与其他公司之间的差距。根据福尔曼和奥茨扎格的说法，自 1990 年起，公开上市的非金融公司较普通公司有非常巨大的进步。如果不考虑商誉，这些资本回报率排名前 10% 的公司，比排在中间的公司要出色 10 倍，而这在几十年前还仅仅是 3 倍。所以，一些公司似乎开始响应正在变化的世界了，而且真真正正地开始从中受益。但当商誉也被考虑在内时，差距就没有那么明显了。一些公司似乎尝试通过并购或收购来应对挑战，不过，尽管购买创新是有用的，却没有自内培养创新那么有效。

关键在于，你是选择良性循环还是恶性循环。如果你能成长和創新，你会更好地照顾你的员工，并且招募到最有才能的员工，这会再帮助你进行创新；如果你不能做到这些，你的公司很可能注定要进入漫长而缓慢的衰退期。

这个世界已经变了，管理方法为什么还没变呢

可怕的是，尽管有近一个世纪的无数对领导力和企业管理的洞见和研究，但真正对综合管理实践的变革性观念的持续影响一直很有限。尽管在 2005—2012 年间像百思买公司提出的“只关注结果的工作环境”（ROWE）的一类先驱想法一度非常成功，但最终往往会被推行这些观点的组织摒弃，官僚组织迟早会恢复它们最擅长的官僚行为。正是这种“自动驾驶”的想法在阻止组织成长。你可能会好奇，超越命令—控制模式，并让员工更加自由、有创造力，还能提出新想法的进步有什么可恐惧的？更让人头痛的问题是——为什么改变这么难？

《领导者的全新管理指南》一书的作者史蒂芬·丹宁与我有邮件往来，他提道：

事实证明，达到可持续的创新是不在大部分领导者预料之内的更棘手的问题。等级制官僚主义并不是一套线性的机制，无法通过实施已证实的补救性措施来一步一步改善……等级制官僚主义实行起来更像灵活多变的病毒，能够稳定地针对环境做出改变，最终被打败，然后进行自我修复，再恢复初始状态，有时甚至能比以前更有侵略性。

丹宁的观点提醒了我们该如何应对很多社交、经济和金融问题：当问题的性质严重时，它们表面上看来是无解的，所以我们几乎什么都不做。举个很简单的例子，在你给你的孩子报了钢琴课的6个月后，你发现你的孩子并没有比6个月前弹得更好。你认为这是谁的错？你会怪那个非常受尊敬，而且天赋异禀并精通钢琴的名师吗？你会责备你的孩子没有按照老师的要求每天练习30分钟吗？是钢琴跑了音，还是琴键很难弹？是你的孩子不专注，不守规矩？还是你会怪自己为孩子挑的练习曲目太难或太乏味？或是钢琴课上课的时间段难以让你的孩子集中注意力？你常常可以发现问题，却很难对症下药。

事实上，在当今世界，自动化技术随时可以取代一切，我们已经提到过如今45%的工作都可以被现在已有的技术替代。在这个世界上，重要的不是对领导者下达的命令的执行，而是员工本身和他们的想法。这就需要一个不同以往的组织，在这个组织里，一线的员工才是所有组织的中心，而不是对那些等级制度中高层的意愿的执行。

流体经济是什么样的

对于那些想要超越别人的人，这个世界已经少了很多条条框

框——你不再需要接受传统的教育，然后把自己交付给一个公司，期待着能往上爬。支付员工工资然后期待他们履行职责的日子已经结束了。年轻一代已经不再只想挣工资，他们在大学时就想脱颖而出。通过挖掘员工的热情、欲望和兴趣，那些能够让员工敢于冒险的公司能获得更大胆的创意。能够让员工看到未来将有所收获的公司才会赢，如果不向员工提供心理安全，你的公司是不会也没法赢的。

零工经济的意思是供应商和消费者可以在线匹配服务内容，包括从把某个人载回酒店，到开发非常复杂的计算机算法等各种服务。这种模式需要权衡每个人的技能和天赋。我们期待 T 型人才可以在流体经济里成功。这些人才可以提供纵向的硬性技能，比如编程；同时也有横向的好奇心，去探索其他的兴趣，例如市场、销售、财务预测和客户移情。比如现在流行的优步兼职司机的模式，一个年轻人也许会从事很多看似毫无关联的行业的工作，但这可以让他们学会各种各样的技能，用不同的视角去看待事物。他们可以利用这些技能让自己更全面——知识更丰富，工作更投入，并最终获得自我满足感。

正如传统纸媒被在线新闻媒体的出现所挑战一样，传统高等教育也会受到在线学习的影响。很多学校都在帮助毕业生做好创业的准备，或是帮他们进入谷歌等行业领先的公司从事编程工作。例如，一

家总部在洛杉矶的专教计算机科学的大学（Make School），就为学生提供两年制大学课程。Make School 的学生不需要贷款或者付学费，只需在离开学校后付给学校头两年收入的 25%。除了学术考量，对于为什么孩子要去读传统的四年制大学，你可以有很多理由，但现在的孩子学习学术知识的速度比 20 年前要快得多。此外，较前几代来说，千禧一代和更年轻的一代正在培养能够让他们更早地成就真实自我的兴趣和爱好。

随着越来越多的日常工作可以由计算机完成，人的价值越来越不取决于他们的硬性技能，而是越来越偏向于他们的人性技能。创造力、设计思维和合作力会比大学知名度或专业重要得多。根据 *Inc.* 杂志（美国主流商业杂志）预测，在 2020 年，“想出解决方案、提出想法和做出反应的能力会受到追捧，而且会强迫你”去成为更有价值的人才，不论是作为员工还是创业者。具备跨文化能力和社交能力会非常有利，因为贸易会继续在全球层面开展。

为什么人才公式很重要

我们住在硅谷，这里是世界创新之都，而这里最大的资产和秘

密法宝就是人才和他们的思维模式。黛博拉在全世界等级制度最严格的城市之一——华盛顿哥伦比亚特区工作了 18 年后，在 2006 年搬到了硅谷。她曾在国会和白宫工作，并担任过美国有线电视新闻网（CNN）和其他全国性广播网的时事评论员。从这段经历中，她学会了做好两件事：让人恐惧（没人比华盛顿的新闻媒体更擅长这个了）和把人分成“我们”和“他们”来削弱信任。人是可以被抛弃的，不管你多么有才华，总会有一个更年轻、更廉价的替代品。

搬到了硅谷的 6 个月里，黛博拉就筹集到了资金，并在 10 年内建立了 4 家公司：内容服务和电子商务的领军企业——“贝蒂的秘密”（BettyConfidential）；全球商界女性领袖的商务洽谈平台——“通往硅谷之路”（Alley to the Valley）；专注儿童教育的游戏公司——“傻瓜天才”（ChumpGenius）；一个正在申请专利的可以有效解决汗渍和异味的内衣品牌——“诺比幽内衣”（Nobiyo Freshwear）。黛博拉相信，就华盛顿的文化和思维模式而言，假如她一直待在那，单单通过得到投资者的信任就筹集到资金是不可能的。于是，她在创业冒险的中途请了个假，写了《这里改变世界：硅谷成功创新之谜》一书。在书中，她浅析了人被赋予的价值背后的历史，以及为什么合作的思维模式依然根深蒂固，她的观点可以与斯坦福大学创始人利兰·斯坦福等人的远见卓识相媲美。斯坦福在 19 世纪 50 年代加利福尼亚州淘