

如果你的公司整天处于一种萎靡不振的状态，
员工没有激情，没有活力，虽然付出努力却没有多少收获，
那么你就应该仔细研究一下热点定律了。

热点定律

顶级管理思想大师
在全球掀起热点风暴

[英] 琳达·格拉顿 ◎ 著

WHY
SOME TEAMS, WORKPLACES,
AND ORGANIZATIONS
BUZZ WITH ENERGY - AND OTHERS DON'T



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

热点定律

[英] 琳达·格拉顿◎著

赵 群 庞 云◎译

H T
SPOTS

WHY
SOME TEAMS, WORKPLACES,
AND ORGANIZATIONS
BUZZ WITH ENERGY - AND OTHERS DON'T

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

热点定律 / (英) 格拉顿著; 赵群, 庞云译. —北京: 中信出版社, 2008.4

书名原文: Hot Spots: Why Some Teams, Workplaces, and Organizations Buzz with Energy—and Others Don't

ISBN 978-7-5086-1103-7

I. 热… II. ① 格… ② 赵… ③ 庞… III. 企业管理—组织—管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 021737 号

Copyright © Lynda Gratton, 2007

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers

arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by China CITIC Press

Published by arrangement with the original publisher, Berrett-Koehler Publishers

ALL RIGHTS RESERVED.

热点定律

REDIAN DINGLU

著 者:[英] 琳达·格拉顿

译 者: 赵 群 庞 云

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14.5 字 数: 153 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版 印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2007-1110

书 号: ISBN 978-7-5086-1103-7/F·1295

定 价: 36.00 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。

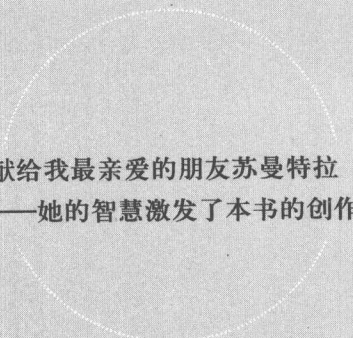
服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



谨以此书献给我最亲爱的朋友苏曼特拉·弋夏尔
——她的智慧激发了本书的创作

HOT SPOTS

前言

我们中的很多人将生命中的大部分时间花在工作上。我们在工作中结识朋友、认识自己；我们在工作中成长和发展，变得有创造力、有活力，并且受到激励。和他人一起合作，我们能够产生积极的活力，既能给自己带来欢乐，又能给公司增添价值。所有这些奇妙的体验都可以发生在我们投入地工作之时。我把这些时刻称为“热点”（Hot Spots）。热点是那些使合作得以繁荣，并创造出巨大的活力、创新力、效率和兴奋感的时刻。热点可以是工作场所、团队、部门、公司或工厂，热点也可以是城市、产业、咖啡店、走廊或会议——热点可以是任何的场所或者时刻，人们在彼时彼地能够以异乎寻常的创新与协同的方式一起工作。

工作可以是有创造性并令人振奋的；工作也可以是沉闷并毫无悬念的，充满了公司政治和残酷竞争的，这样的工作会把我们榨干、耗尽，而不是让我们精神焕发、充满激情。在这种状态下，作为个人，我们无法发挥出各自的潜力；而作为一个集体，也无法发挥出我们所在组织的创新潜能。我们不仅无法感受到热点所能带来的活力和兴奋感，相反，我们会被“冰点”（Big Freeze）折磨得筋疲力尽。

为什么以及什么时候我们会感到情绪高昂并且精力充沛呢？又是什么使得我们精力枯竭呢？在过去的10年中，我所思考的核心问题，就是要去了

解，工作中的活力到底是如何以及为何产生或者被消耗的。在《企业生存策略：将人置于企业目标的核心》(*Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*)一书中，我分析了那些形成影响工作投入度以及工作动力的环境的战略决策。在《什么样的公司才叫好公司：民主化的公司是好公司》(*The Democratic Enterprise: Liberating Your Business with Freedom, Flexibility, and Commitment*)一书中，我则关注那些影响人们行为和表现的实践与过程。从某种意义上来说，本书完成了一个三部曲。这三本书中所表达的根本价值观是相似的，那就是：生命的意义、人性和人类的无限潜能非常重要。在本书中，我将关注的焦点从个人转向了团体和社团。我在这儿想要传递的关键信息是“关联性”，也就是说我们的自我潜能是通过与他人之间的关系而得以确立的，而组织的价值则是要通过员工之间的关系才能被创造出来。这其实标志着我 对社团和人际关系网在创新过程中所扮演的核心角色和重要作用等产生了兴趣，我认为这些应该是这个时代最有意义的想法。

在我的每一本书里，我的目的都是把学界最好的和最有意思的想法传递给企业主管们，同时也把企业主管们的真知灼见传递给商学院的学生和学者们。我们之间有太多的东西可以相互学习。这些想法、见解和智慧都是我通过与企业主管们密切合作，撰写关于高效能公司的研究案例，以及对高效组织进行调研而得到的。

为写作本书而开展的研究始于1995年，当时苏曼特拉·戈夏尔和我研究了一些世界上绩效最佳的公司。我很快就发现，每家公司都在以各自的方式，面对如何去创造一个可以形成热点的工作环境的挑战。当我和英国石油公司(BP)、高盛公司(Goldman Sachs)、诺基亚公司(Nokia)、奥美公司(OgilvyOne)的主管和雇员们讨论的时候，我开始对什么有利于热点的形成有了一些概念。我的注意力总是被引向三个要素。在所有这些公司里，公司管理层都把大量精力用于创建一种企业文化，使得人们愿意甚至渴望相互合作。这种合作的意愿对第二项要素——人们与其工作范围之外的其他人进行合作的能

力来说是至关重要的。我在这些公司里所发现的第三项要素是创造一种能够产生燃点目标的能力，这一目标将潜在的能量转换成热点的活力。这些要素相互之间具有乘数效应。任何一个要素都是热点所必需的，而每个要素又都能成倍放大其他要素的效果。在对热点现象进行了一段时间的观察之后，我开始认识到还有另外一个不太相同的要素在起作用。前三项要素保证了组织中潜在的活力在热点中得到转换和释放，这些都相当关键。然而，要使热点能够产出成果，还需要第四个要素，这就是那些处于热点之中的人们所具备的生产能力。这种生产能力反映了热点成员一起工作、相互学习、解决冲突以及管理工作节奏和步调等方面的能力与技巧。

这些从早期研究中所得到的启发，以及关于四项要素的概念为“热点”理论的形成提供了重要的线索。为在这些线索上更进一步探讨，我和我的同事们在2003年开始了一个被称为“合作优势研究”（Cooperative Advantage Research）的大型研究项目，对团体中的积极能量与合作的性质，以及它们对绩效的影响进行研究。通过与17家公司的主管们合作，我们向在美国、欧洲和亚洲的42个工作团队中超过500名员工发出了重要调查问卷。我们的兴趣在于了解这些团队成员的工作经历、工作环境、任务框架，以及他们对其团队工作绩效的观点。我们还从每个团队的领导和负责人，以及人力资源部门的成员那里收集相关数据。（关于我们所采用的研究方法和过程，在附录中有比较详细的说明。）

支撑本书的该项研究是由许多人共同努力与合作完成的。我首先想感谢高级管理学院（Advanced Institute of Management），是他们为这项研究基金慷慨解囊，才使得该研究和本书的写作成为可能。在学院的创始院长安妮·赫夫教授以及现任院长罗宾·温斯利教授的带领下，高级管理学院的学者团队成为了新想法的试验田，以及大量启示与洞见的来源地。“合作优势研究”项目的小组成员们真是一群特别出色的人，他们把时间奉献给了这个在大型复杂企业的内部合作领域最为全面的调研项目。因此，我要对调查小组的成员们：莫

德斯塔斯·盖尔布达、贾宁·纳哈皮特、安娜-卡特琳娜·奈耶和安德列斯·沃伊特表达我深深的谢意。我还要感谢苏珊·希尔，她使我们历时几个月的研究工作能够按计划有条不紊地进行，并帮助我们掌握了“跨越边界者”（Boundary Spanner）的概念；还有赫克托·罗查，我要感谢他那些关于合作性质的想法和见解。我还要感谢和我一起撰写案例的同事们：艾丽森·唐纳森、苏珊·希尔、菲力佩·蒙特罗和米歇尔·罗根，以及我在伦敦商学院的助手凯特·路易斯，这本书的许多草稿都是由她整理的。

我希望这不仅仅只是一项学术研究，我更希望我们可以对管理实践产生真正的影响。为了这个目的，我找到了我出色的朋友，康库学院（Concours Institute）的院长塔米·埃里克森。多年以来，康库集团在罗恩·克里斯曼的带领下，一直致力于建立一个对相互学习和分享经验充满激情的企业管理者及企业之间的网络。塔米和我十几年以来一直坚信，管理研究必须而且能够解决企业主管们所面对的不断出现的挑战。

塔米·埃里克森和她在康库学院的团队对我的研究来说是不可或缺的。我要特别感谢波尔·莫里森，他的把关，使得我们的调研工作能够一直有的放矢地针对企业主管们所关心的问题；还有玛拉·加林斯，在跟踪我们所发出去的几百份问卷方面，她绝对是一个最优秀的管理者。

对于那些参加了这项研究工作的企业主管们，我也是万分感激。他们在各自的组织中都是新思想的倡导者，那么多人参加我们的研究，全靠他们的说服工作。他们在安排合适的团体参与以及支持调研方面对我们帮助巨大，他们中的许多人还在伦敦和波士顿举行的研讨会上，参加了康库学院——高级管理学院的研究小组。我要感谢荷兰银行的里卡多·拉腊布尔，英国广播公司的汉纳·麦克拜恩，英国石油公司的多利安·巴龙，英国电信集团的琼·博伊尔，法国电信公司的彼得·霍尔，雷曼兄弟公司的霍普·格林菲尔德，万豪国际的劳拉·M·布维尔，诺基亚的帕特里克·戴利和卡尔斯腾·赫特兰，普华永道的杰基·基廷斯和托尼·杰克逊，路透社的斯图尔特·博蒙特、约翰·里德-多迪

克、查尔斯·詹宁斯和里奇·泰勒，罗杰斯通讯公司的唐娜·麦克尼克尔，苏格兰皇家银行的格雷格·艾特肯，西门子公司的约翰·内尔、罗伯特·布莱克本和尤尔根·施皮策，渣打银行的德鲁·沃森，施乐公司的帕特·奈兹梅茨，以及 XL 环球服务公司的约翰·C·霍奇。

和贝瑞特—科勒公司一起配合写这样一本关于合作的书真是一次美妙的经历，因为科勒公司是一家真正具备合作精神的出版社。我的编辑史蒂夫·皮尔桑蒂和奇万·斯瓦苏伯拉马尼亚姆，以及科勒公司的整个集体制作这本书的方式，让我感到非常欣慰。

我写《热点》这本书的目的在于激励人、鼓舞人。这本书中所传递的信息对于我们每个人来说都是有意义的：它为我们作为个人怎样去做才能确保把精力投入到热点之中提供了一些意见，同时也为企业主管和人力资源专家们提供了如何创造能够产生热点的工作环境方面的见解。我真诚地相信，工作可以是让人更有成就感的经历，公司也可以更有创造力和创新精神。为了做到这一点，我们需要抛弃一些被我们奉为金科玉律的旧框架，而去迎接一些新法则。我们的生活以及我们所在组织的绩效，将由于热点的存在而变得无限精彩和欣欣向荣。至少让我们能有一些时间处于热点之中对我们每个人都是有益的；而对企业的领导者们来说，确保热点能够尽可能频繁地出现，也同样符合他们的利益。

伦敦商学院

www.lyndagratton.com

琳达·格拉顿

lgratton@london.edu



写给中国读者

热点是指那些活力高涨、创新涌动的时刻、场所与场合。它们可以是规模不大的小组，或者是项目团队，甚至可以是整个社区。在过去的十多年中，研究这些高活力的场所，一直是我在伦敦商学院所从事的研究工作的核心。

很高兴为阅读《热点定律》的中国读者写几句话。放眼全球，对我来说，一些最激动人心的活力与创新的热点正在中国、印度、澳大利亚和新加坡涌现。

《热点定律》一书所关注的不仅仅是创造活力，还在于形成创新和生产力。一个团队或者组织究竟应该做些什么，才能使团体活力四射，并且通过创新来创造出价值呢？

我们的研究表明，在热点中有三条核心的定律。首先，人们能够以一种相互信任与合作的态度在一起工作。如果缺乏信任，一个团队就会在互不信任与活力消退之中，迅速成为一个“冰点”。其次，合作所产生的活力能够通过多样性得到拓展和深化。这里所说的多样性，可以是把不同年龄、不同国家，甚至是持不同观点的人汇集到一起。当人们“跳过边界”时，他们可以带来自己独特的视角，这对于激发创新实在是非常关键的。

因此，合作以及跨越边界是组成热点的关键要素。然而，尽管它们很重要，它们也只是形成了“潜伏的能量”。要点燃这能量，还需要有一个燃点。这个燃点可以是一个激动人心的问题，让人们不由自主地被其所吸引。燃点也

可以是一个真正让人为之倾倒的关于未来的愿景。燃点还可以是某项具体任务本身，它对人们的意义是如此重大，通过从事这项任务，人们会变得激情四溢且动力十足。

自从这本书于 2007 年年初在美国和英国首次出版以来，我们一直在继续思索如何才能把热点引入到组织之中。我们创办了一项活动，还建立了一个网站：www.hotspotsmovement.com。到我们的网站来注册吧，我们会把这项热点活动的月度通讯寄给你，让你了解它的进展情况。

我们已经形成了一整套的诊断工具、学习方法和思路，它们能够帮助你将这本书中的想法转化成实际生活中的行动。

琳达·格拉顿

2008 年 3 月 2 日于伦敦商学院

HOT SPOTS

引言

创造热点的要素

当你身处一个热点之中的时候，你总是能够感知到。你会觉得精力充沛、充满活力，你的脑子里满是想法，你周围的人也能分享到你的快乐和激动之情。那种活力是如此的清晰可见、光彩夺目。在这些时刻，你和别人早已熟知的事物变得更加明晰，而创造新的价值则变得更为可能；别人的想法和感悟会奇迹般地与你自己的合二为一，进而迸发出新的点子、想法和创意；你们可以共同探索那些以前曾经显得模糊不清、遥不可及的难题。我们都能记起身处热点之中时的情形，在这种时刻与他人一起工作，让人感到从未有过的激动和兴奋；在这种时刻，你打心底里知道，你们一起所取得的成绩是多么的重要和有意义。在热点中，你会感觉时光飞逝，因为你和周围的人们都像“沉浸在心流之中”一样；而有时，时间又仿佛是静止不动了。我们享受成为热点的一部分，我们也因此变得更健康、更快乐。

当热点在公司内部或公司之间出现时，它们会提供开发和应用已知的知识，以及真正去探索未知领域所需要的活力。因而，热点是组织中神奇的价值创造者，它是提升我们每个人生活质量的一种奇妙现象。

然而，生活并不总是处在热点中，组织也并不总是在营造热点。你是不是常常会有“明明我可以做得更好”这样的感觉？原因是：在那些时刻，你的精力枯竭了，冰点占据了上风。在许多公司里，热点在很多时候都难以出现。

超过 80% 预期通过并购实现的价值最终常常无法实现；3/4 的合资企业在度过蜜月期后分崩离析；许多主管们反映，为了向越来越精明的客户交付产品，他们一直在苦苦挣扎；希望中的创新永远无法落到实处，因为市场和销售部门之间总是在为内部成本问题争执不下。冰点还会造成人员方面的流失。竞争气息过于浓重、无法产生和谐的工作环境是造成工作压力的一个主要源头，也是优秀员工离职的一个关键原因。

这些大相径庭的问题有着非常类似的根本原因。正如你将在本书中所了解到的那样，成功的并购、运行良好的合资企业、全球性产品的发布，以及新产品的诞生，其核心都是热点。当处在热点之中时，我们愿意并且能够在公司范围内或者跨越公司的边界，去发挥才能、与人合作；我们的精力和激情会被一个有挑战性的问题或者对未来的愿景而点燃；当处在热点之中时，积极的同事关系是产生深层次满意度的真正源泉，也是为什么我们决定留在公司里的重要原因。

在过去的十几年里，我一直热衷于揭示热点。从理论的角度，热点是一个复杂的现象。如我在附录二中所描绘的那样，理解热点至少要涉及包括心理学和经济学在内的 6 门学科。本书第一章是对热点的一个综述，将介绍支撑热点的各项要素和提升热点的实践方法。

在第二章中，我们将通过追踪热点在全球范围的涌现，从委内瑞拉到中国，从新加坡到伦敦，对热点进行更深入的调查。通过像英国石油公司的波莉和卡洛斯、奥美公司的蒂姆和奈杰尔、诺基亚公司的佩尔蒂和黄先生，以及 Linux 公司的阿米特他们的经历来回答一些关于热点是怎样开始出现的问题。热点为什么以及什么时候会出现？这些人对热点的出现起到了什么样的支持作用？他们所在企业的领导者扮演了什么样的角色？为什么有些热点发展得欣欣向荣，而另外一些却失败了？

问题的答案可以从热点公式中找到：

$$\text{热点} = (\text{合作思维} \times \text{跨越边界} \times \text{燃点目标}) \times \text{产出能力}$$

合作思维、跨越边界和燃点目标之间有一种乘数效应，这三个要素，缺少了其中任何一个都会大大降低热点的潜在活力。将这种潜在的活力转换为有产出效应的能量，进而产生创新力并创造出价值的能力，则取决于处于这个形成之中的热点里的成员所具备的生产能力。

第三章将对合作思维是如何形成的进行进一步的分析。我认为合作性思维是一种自我实现循环的结果，在这种循环中，态度推动了实践和流程的设计，并进而使大家接受某些行为，而拒绝接受另外一些行为。合作思维的出现取决于领导者对合作与竞争的态度，以及他们在组织中营造一种相互依赖和集体共治的能力与意愿。这第一项要素为热点的出现提供了舞台，并确保冰点无法取而代之。然而，如同热点公式所显示的那样，合作思维所具备的活力必须能够跨越边界而得到传递，只有这样，热点的创新能力才能涌现出来。

边界跨越对于热点通过创新来创造价值的能力至关重要。你将会看到，在一个运行良好的团队中，以合作的方式进行工作，对于知识的交流以及理解他人已知的东西是很重要的。然而，只有当来自不同团队的人们，把他们的新点子汇聚到一起的时候，才能形成热点的创新力。跨越边界有时会很难。远程合作、同与我们不同的人或者相对比较陌生的人一起工作，都会给我们带来挑战。要使热点具备创新力，跨越边界非常关键。第四章将会探讨如何轻松漂亮地完成这项工作。

具备了合作思维和跨越边界的能力，会在组织中形成一个很深的潜能“蓄水池”。人们对他人怀有善意，他们相互信任，准备也能够跨越边界去工作。为了使这个蓄水池中的潜在活力得以释放出来，需要有一个触发点。读者们将在第五章中看到，这个燃点目标可以是一个令人激动的愿景、问题或者任务。如果没有这个燃点目标的激发，热点中的潜在活力将会渐渐消散，它的动能将会丧失。

前面曾经说到，以上这三个要素相互之间具有乘数效应。结合在一起，它们能够创造出活力和激情。为使这种活力转化成实际的产出，需要第四项要

素：生产能力。这种能力是指处于热点中的成员以有效的方式共事的能力。在第六章中，你会看到，这需要具备进行目的明确的交谈、解决冲突以及做出承诺等方面的技能；与此同时，处于热点团队中的成员还要有能力营造出一种节奏，能够在承受压力的同时，不时地穿插反思与交流。

热点说出现就出现了，它们不受指挥或控制。那么，领导者在热点中又能发挥什么样的作用呢？第七章将探讨他们可能扮演的角色。从第二章中所阐释的内容中，我们可以很清楚地知道，这些公司的领导者们确实发挥了一定的作用。这涉及支持交流、制定标志性的制度和流程、形成热点可以借以发展的关系网络等。

本书的最后一章进一步分析了你现在就可以在自己的公司里为增加热点出现的概率而进行的工作。我建议开展 5 个阶段的活动，从检查公司当前的活力水平着手，进而明确哪里具备产生热点的潜力，哪里冰点取得了优势。在第八章中，你可以开始建立一个造成当前局面的各种因素的模型，并对怎么做才能改变公司里热点的形成动力加深理解。附录一《创造热点所需要的资源》中，介绍了运用一系列的诊断和剖析工具对公司进行思考的方法，你可以和你的同事及团队一起使用这些工具。

工作占据了你生活中的很大一部分。在过去的 20 年中，我满怀热情地想勾绘出这样一种工作方式，它能够和人的潜能产生共鸣，它能够构建出创造价值的乐园。我们关于热点的体验是令人兴奋的，而本书正是希望能够使这种令人兴奋的体验成为我们日常工作经历的一部分，同时也成为领导者使命的核心内容。

HOT SPOTS

目录

前言/IX

写给中国读者/XV

引言 创造热点的要素/XVII

第一章 创造非凡活力/1

公司的热成像/3

要素一：合作思维/5

要素二：跨越边界/7

要素三：燃点目标/10

要素四：产出能力/13

为热点的涌现进行规划/14

标志性流程/15

第二章 热点照亮全球/19

热点问题/21

委内瑞拉的黎明：英国石油公司的热点/22

北京的中午：诺基亚公司的热点/27

伦敦的傍晚：奥美公司的热点/30

新加坡的凌晨：Linux的热点/33

热点的冷却：数字设备公司的10年/37

让热点保持活力/39

第三章 要素一：合作思维/41

自我应验预言：竞争性思维的产生/45

高成本的交易型思维模式/50

合作思维是如何产生的/53

假设对实践和流程的影响/55

互信互惠规范的产生/62

第四章 要素二：跨越边界 /67

跨越边界和价值创造 /69

边界 /75

学会跨界合作 /78

挑战一：距离 /80

挑战二：差异 /82

挑战三：陌生 /87

学会跨越边界合作：拉近距离、缩小差距、降低
陌生感 /89

通过目的明确的交流跨越边界 /90

借助跨越边界者越过边界 /93

跨越边界：企业主管的作用 /95

扩大网络覆盖面：诺基亚公司的“绝招” /98

第五章 要素三：燃点目标 /105

燃点愿景引领新平台 /108

燃点问题推动新目标 /109

燃点任务促使活力四射 /110

燃点目标缺失与“乡村俱乐部” /113

有益的交谈 /114

创造燃点目标 /117

第六章 要素四：产出能力 /123

产出实践 /126

实践一：赏识才能 /127

实践二：做出承诺 /129