

CHEERS
湛庐

天才
团队系列

如何 创建 天才 团队

TEAM GENIUS

The
New Science of
High-Performing
Organization

[美] 里奇·卡尔加德
(Rich Karlgaard)
[美] 迈克尔·马隆
(Michael S. Malone) 著

王素婷 任苗 浦千里 译
曾佳 审校

《福布斯》杂志出版人
里奇·卡尔加德，著名
科技记者迈克尔·马隆
联袂巨献，揭开高绩效
背后的新科学。



四川人民出版社

如何创建 天才团队

TEAM
GENIUS

The
New Science of
High-Performing
Organizations

[美] 里奇·卡尔加德 迈克尔·马隆
(Rich Karlgaard) (Michael S. Malone) 著

王素婷 任苗 浦千里 译
曾佳 审校

图书在版编目 (CIP) 数据

如何创建天才团队 / (美) 里奇·卡尔加德, (美) 迈克尔·马隆著; 王素婷, 任苗, 浦千里译; 曾佳审校.
—成都: 四川人民出版社, 2019.5

ISBN 978-7-220-11316-1

I. ①如… II. ①里… ②迈… ③王… ④任… ⑤浦… ⑥曾… III. ①企业管理—团队管理 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第069831号

著作权合同登记号

图字: 21-2018-719

上架指导: 企业管理

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

RUHE CHUANGJIAN TIANCAI TUANDUI

如何创建天才团队

[美] 里奇·卡尔加德 迈克尔·马隆 著
王素婷 任苗 浦千里 译 曾佳 审校

责任编辑: 杨立 罗爽

版式设计: 湛庐CHEERS

封面设计: ablackcover.com

四川人民出版社

(成都市槐树街2号 610031)

石家庄继文印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 270 千字 720 毫米 × 965 毫米 1/16 20.25 印张 0 插页

2019年5月第1版 2019年5月第1次印刷

ISBN 978-7-220-11316-1

定价: 89.90 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: 010-56676356

邁向 CHEERS

与最聪明的人共同进化

HERE COMES EVERYBODY

TEAM 测试题

GENIUS 你了解如何创建天才团队吗?

- (多选) 数字世界(互联网)的重要定律包括:
 - 墨菲定律
 - 摩尔定律
 - 梅特卡夫定律
 - 帕金森定律
- (多选) 惠普公司(HP)的两位创始人是:
 - 安迪·格鲁夫
 - 戴维·帕卡德
 - 马克·安德森
 - 比尔·休利特
- (单选) 华为公司的轮值 CEO 制度的轮值人数及轮值任期分别为:
 - 3人, 12个月
 - 5人, 6个月
 - 3人, 6个月
 - 4人, 12个月
- (单选) 以下“邓巴数字”中, 最著名的是:
 - 3~5
 - 50
 - 150
 - 1500
- (单选) 帮助我们在团队中调节个人与他人互动的细胞不包括:
 - 镜像神经元
 - 后叶催产素
 - 梭形细胞
 - 神经振子
- (单选) 以下三种个性类型的成员, 在突破性创新团队中至少应占 50% 才能发挥最佳效用, 其具体的分布比例应为:
 - 创新型 > 遵从型 > 细节关注型
 - 遵从型 > 创新型 > 细节关注型
 - 细节关注型 > 创新型 > 遵从型
 - 遵从型 > 细节关注型 > 创新型
- (单选) 有益于团队获得最佳绩效的是以下哪种多样性:
 - 种族多样性
 - 文化多样性
 - 认知多样性
 - 经验多样性
- (单选) 以下哪种双人搭档类型是个体最理想的团队合作形式:
 - 双子星型
 - 里应外合型
 - 阴与阳型
 - 矛与盾型
- (单选) 最能获得持续不断的成功的三人组类型是:
 - 2+1 三人组
 - 并行三人组
 - 串行三人组
 - 乐队三人组
- (单选) 最难进行管理的是以下哪种团队:
 - 不健康、不成功的团队
 - 不健康但成功的团队
 - 健康但不成功的团队
 - 健康且成功的团队



扫码下载“湛庐阅读”App, 搜索“如何创建天才团队”, 获取测试题答案。

TEAM GENIUS

目录

引言 用科学的方式重新思考团队 _001

- ◎ 关于团队的 20 个问题 _006
- ◎ 令人耳目一新的事实 _009
- ◎ 团队：撬起未来绩效的杠杆 _010

|第一部分|

认识天才团队背后的科学

01 机动团队：应对变革的关键 _015

- ◎ 规模与技术洪流中的人 _020
- ◎ 驾驭机动性 _021
- ◎ 苹果的回归：天才团队机动性的典范 _024
- ◎ 乔布斯：孤胆英雄的背后 _029

02 7 ± 2 、150、1 500：团队背后的神奇数字 _033

- ◎ 规模结构相似的团队反复出现 _037
- ◎ 古老而神奇的团队“最佳规模” _039

- ◎ 选择 7 人团队还是 100 人团队 _040
- ◎ 邓巴数：从 150 到 1 500 _043
- ◎ 休利特和帕卡德的智慧：标准规模事业部 _047
- ◎ 扩大团队规模无法带来竞争优势 _048
- ◎ 从团队艺术到团队科学 _050

03 社交天性：脑科学研究中的团队合作 _055

- ◎ 合作是人类大脑的天然属性 _057
- ◎ 超越家族的亲社会性 _060
- ◎ 携手，为了前行 _061
- ◎ 社会规范和最后通牒博弈 _062
- ◎ 后叶催产素带来积极社会互动 _065
- ◎ 镜像神经元的“情绪传染” _068
- ◎ 团队合作促进个人健康 _075
- ◎ 对团队进行实时监测 _077

04 多样性红利：差异带来无限潜能 _083

- ◎ 发现潜伏在群体中的关键人物 _087
- ◎ 认知多样性的形成 _089
- ◎ 多样性是把双刃剑 _095
- ◎ 如何从多样性中获取最大收益 _101
- ◎ 有关团队规模的新研究 _111

05 全新思维：团队的价值观与任务 _117

- ◎ 价值观对团队绩效的影响 _119
- ◎ 减少过程损耗，提高团队生产力 _123

|第二部分|

发现天才团队的最佳规模

- 06 **双人搭档：人类最基本的团队形式** _131
- ◎ 田径场上的黄金搭档 _136
 - ◎ 结对是人类独有的天赋 _144
- 07 **成功的双人搭档类型：强关系的力量** _149
- ◎ “场合型” 双人搭档 _152
 - ◎ “相似型” 双人搭档 _163
 - ◎ “差异型” 双人搭档 _170
 - ◎ “不平等型” 双人搭档 _182
 - ◎ 让双人搭档高效运转 _194
 - ◎ 区别对待不同类型的双人搭档 _197
- 08 **三人组：最具爆发力的不稳定组合** _201
- ◎ 进入 NFL 名人堂的三人组 _204
 - ◎ 2+1 三人组：最原始的组合 _208
 - ◎ 并行三人组：最强大的组合 _211
 - ◎ 串行三人组：最有活力的组合 _213
 - ◎ 乐队三人组：最可持续的组合 _217
 - ◎ 三人组的管理艺术 _221
- 09 **中型团队：敏捷且具有影响力的群体** _227
- ◎ 实现团队功能性的“最佳规模” _231
 - ◎ 7 ± 2 小组：亲如一家的团队规模上限 _233
 - ◎ 15 ± 3 团队：相互信任的团队规模上限 _237

10 大型团队：多种规模的复杂组合 _247

- ◎ 组织和管理 50 或 150 人团队 _254
- ◎ 450~1 500 人以及更多：始终保持团队特征 _255
- ◎ 留意团队规模的“真空地带” _256

|第三部分|

把握天才团队的生命周期

11 团队的创建与成熟 _263

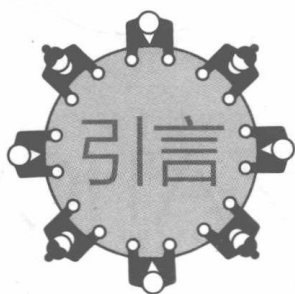
- ◎ 华盛顿的告别：把握团队动态 _267
- ◎ 一切团队都有生命周期 _270
- ◎ 形成期：你想要什么样的人 _273
- ◎ 建立期：你需要什么样的团队 _274
- ◎ 运行期：做好工作才是目标 _278
- ◎ 文化构建期：企业故事的力量 _279
- ◎ 持续期：让新成员快速融入 _282
- ◎ 巩固成熟期：向着最终目标冲刺 _283

12 团队的退出和消亡 _289

- ◎ 善后期：一次完美收官 _293

结语 每个团队都可以变得伟大 _301

TEAM GENIUS



用科学的方式重新思考团队

THE

NEW SCIENCE

OF

HIGH-PERFORMING

ORGANIZATIONS

成功的团队是企业强盛的核心所在。那么，面对那些改变游戏规则的各种团队——创业团队、创新团队、研发团队、项目团队和销售团队，我们如何做出解读？是什么原因让它们脱颖而出？我们能否解码他们的制胜秘籍？我们能否将之应用于不同的公司和行业，甚至不同的文化以及代际呢？

我们在写作本书之前，曾亲历成功团队的孕育过程，足迹不仅涉及硅谷当地，更是遍及全球。我们创建过公司，列席董事会，近距离观察或成功或失败的团队。但是在这本《如何创建天才团队》中，我们要讲述的不仅仅是趣闻逸事，我们将会让我们的观察和推论接受人类学、社会学、神经科学以及认知科学等方面的前沿研究的检验。我们将在后续内容以及诸多附注内容中对研究过程和方法进行解释说明，相信你也会因此受益。

我们相信，科技创新的步伐不断加快，全球经济的快速变化及人口格局的迅速变迁，将使提升团队绩效变得越来越难。平庸致死。平庸团队已无法帮助你获得并维持成功了。

此处先澄清一下，本书所谈论的“团队”并非指组织结构图或公司网站上公司简介中所描述的正式组织。《如何创建天才团队》所探讨的是：工作究竟是如何

完成的。我们的全部经验表明，世界上最具创造性、最具影响力的工作，无论是在初创企业里，还是在大型组织内，无论是在体育运动中，还是在艺术和娱乐业富有创造力的运作上，都是由非正式团队完成的。

商业文献对此有非常清晰的描述。1943年，第二次世界大战的结局尚无定论，而在这一年，纳粹德国将世界上第一架喷气式飞机梅塞施密特式战斗机 Me-262 投入使用，使盟军面临危机。当时，美国洛克希德公司（Lockheed）的首席飞行器设计师凯利·约翰逊（Kelly Johnson）承诺，将在6个月内制造出美国的喷气式战斗机。当今（那时其实也一样），在正常情况下，光是撰写争取资金的方案就需要6个月的时间。但是，约翰逊从洛克希德公司挑选出一批与他一样具备反抗精神的人，将他们组成团队，然后在一个充满异味的塑料厂附近找了顶帐篷安置他们，最终，这一群人按时交付了 P-80 “流星” 喷气式战斗机。

另一个广为人知的故事是，史蒂夫·乔布斯将一个非正式团队——麦金塔（Macintosh）开发团队安置在远离苹果公司总部、邻近一家名为“Good Earth”的餐馆的一栋低层建筑物里。IBM的第一台个人笔记本电脑的组装地并不在纽约州的阿蒙克市（Armonk）^①，而是在佛罗里达州博卡拉顿市（Boca Raton）的几座破烂房屋里。Twitter的大部分设计是在一趟从旧金山开往得克萨斯州奥斯汀市（Austin）的大巴车上完成的，当时设计者正要去参加2007年“西南偏南大会”（South by Southwest，简称 SXSW）^②。

未来几年，虚拟团队和众包是否会改变我们对团队的想法？恰巧，迈克尔·马隆曾在1992年与人合著过一本畅销书《虚拟公司》（*The Virtual Corporation*），他的答案是肯定的，但正如一些未来主义者宣称的那样，这并不能改变一切。更深

① 阿蒙克市是 IBM 的总部所在地。——审校者注

② SXSW 是每年春天在美国得克萨斯州州府奥斯汀（在美国西南偏南的地理位置上）举办的音乐节、电影、互动传媒科技活动和会议等一系列活动，其中的 SXSW 互动大会（Interactive Conference）是 Twitter、Foursquare、GroupMe、Facebook 等的发迹地，Twitter 公司 2007 年在该活动上推出了相应的应用程序。——审校者注

层次的答案来自神经科学和人类学家基于对团队的研究给出的建议，你一定会对他们的发现感到惊诧。

在对本书进行最后的完善时，我们对近期围绕两个主题开展的对话感到震惊。一个主题是全球经济的变化速度，其变化之快使得最具活力的公司都在身受挑战，迫切需要建立团队以进行应对。里奇曾与联想公司的一位高层管理者共进晚餐。联想的总部在北京，年收入约 400 亿美元，主要生产个人电脑、笔记本电脑、平板电脑和手机。它在 2005 年收购了 IBM 的个人电脑业务。

联想以灵活管理和能对机遇与威胁做出快速反应而著称，其大部分管理基地在美国北卡罗来纳州的三角研究园区域。联想是一头罕见的能跳舞的大象。但是在这次晚餐中，联想的高管说，中国手机行业的后起之秀——小米，对亚洲市场灵活机动的反应已经超越了联想。它是怎么做到的？这种情况就是哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）所定义的“创新者的窘境”（Innovator's Dilemma）吗？在创新者的窘境中，一个当前盈利的企业（此案例中是指联想）会骤然面临威胁，不知所措。如果联想根据小米的产品价格进行相应调整，自己的利润率一定会受到损害。情况真的如此吗？

不，并非如此，联想已经看到了小米的崛起，看到其产品在市场上快速得到了认可。联想其实愿意与小米展开一场价格战，但更加实际的问题是，联想不能以足够快的速度来组建本地市场团队以遏制小米的迅猛之势。

第二个主题是，我们一次又一次地听到高层管理者对千禧一代呈现的变迁表示担忧。他们担忧的并不是市场转变、产品品位、社交媒体等其他常见的关注点，而是千禧一代能否领导公司，管理他人。众所周知，他们在科学技术、社交媒体、风险承担方面游刃有余，但大型组织的高管们普遍对成为管理层的千禧一代所欠缺的管理才能表示不满。

让我们在此处略做停顿。我们常常见到不满的前辈对前途大好的后来人愤愤

不平，这属于此种现象吗？或许是有一点儿，但总体来说我们并不认为如此。这些抱怨并不是常见的那种针对职业道德、教育、创造力以及能力等方面的吹毛求疵，而是关于管理经验和团队建设技巧的。

我们可以肯定的是，不久之后，千禧一代将在全球范围内成为各家公司管理层的中坚力量。他们将要掌管的是一个充满变化和竞争的世界，他们需要比任何一代人更善于建设、管理和激励团队。他们的重担是如此之大。

这就是我们撰写本书的主要目的之一，我们将把过去和当前的最佳实践与科学研究的最新进展结合起来，为每一个领域的新一代领导者讲述如何建设一个充满活力的、健壮稳固的伟大团队，以帮助他们更好地适应新时代的竞争。这些新一代领导者所面临的学习曲线将非常陡峭——我们希望帮助他们顺利完成如此艰难的攀峰。如果他们可以成功，每个人都会受益。

关于团队的 20 个问题

团队是个人生活和公众生活的主要组成部分。成功和幸福都需要依赖于它，但人们却很少对之进行深思，这是不是很奇怪呢？很简单，因为在生活中所遇到的“团队”常常是基于运气、偶然事件或者特定境况而形成的，很少是由我们自己设计出来的。

我们知道，凭运气获得成功是有风险的，哪怕只是因为生活中的小事而组织起来的团队（如保龄球队、社区街坊间某个群体的领导小组、某个节日派对的组委会等），也同样面临这个风险。而对于大企业、非营利组织和政府机构，如果也想凭运气，那么它们无疑将遭受致命的打击。在没有开展为期数月的产品测试、顾客调研以及相应的分析之前，或者在没有建立起分销和零售渠道、没有市场推广活动，也没有销售工具包的情况下，没人会贸然在全球市场上投放价值十亿美元的产品项目。但是，我们却很可能将整个项目交给一个因为其本质特征而从

一开始就注定会失败的领导团队。

正如我们在后面的章节中将阐述的那样，规划、设计出一个卓越的团队不再是神秘的法术。本书为大家列出了 20 个问题，以帮助大家针对各自所管理的以及各自所归属的团队，采用一种不同于以往且更为科学的方式来进行重新思考：

1. 在当前竞争压力空前的全球经济中，你的组织及作为其构成单元的团队是否足以应对正在面临的挑战？
2. 如果不能，是否存在一些方法可以加速你对团队进行重新认识？
3. 你能否正确地应用上述的新认识快速、有效地建设团队，以便应对你所面临的持续不断的变化？
4. 你能否在正确的时机找到正确的团队？
5. 你能识别出必须解散当前团队、建立新团队（而且可能是一个完全不同的新团队）的恰当时机吗？

列在最前面的这五个问题不是闲来无聊的问题。它们非常实际，同时蕴含着强烈的紧迫感。你所在的任何一个组织都是由团队组成的，而这些团队又各自处于其生命周期的某个阶段。有些团队显然不能发挥其应有的功能，有些则没能实现最佳绩效，还有些团队已接近任务的尾声。要知道，即使是天才团队也会存在不能完全发挥其潜在能力的问题。

6. 如果你所在组织的命运将取决于对团队进行变革的恰当时机，你能识别出哪些是天才团队吗？
7. 你知道如何为某特定的任务匹配正确的团队成员吗？
8. 如果你接受了一项任务——重组一个表现不佳的团队、使它能发挥最高水平的实力，你知道如何做到吗？
9. 再进一步，你知道从何着手吗？
10. 同样，如果让你对组织中的高绩效团队进行观察（有可能是在管理层、

制造、研发或销售领域)，你能识别出哪些团队其实已经走到尽头了吗？

11. 你有勇气解散这些团队吗？
12. 为了不挫伤团队中那些才华卓越的员工的积极性，你知道如何避免采用尖锐的方式处理员工的退出吗？
13. 你知道如何快速重组团队，并保证其卓有成效且不会错失良机吗？

已经到第 13 个问题，但这才只是开始！这些是关于团队创建和管理的个人技能问题。接下来的几个问题是关于组织能力的，这些问题你可能从未想过：

14. 你们公司的团队能否在影响行业和客户的那些因素方面做到领先变革？
15. 你们公司的团队能否对技术、经济和客户行为等方面发生的骤变进行预测并做出反应？
16. 你们公司的团队能否充分利用全球化和多元文化的价值，并将其转化为优势？
17. 移动科技是在促进还是在阻碍你们公司团队的绩效？你是如何将之与竞争力进行关联的？
18. 社交媒体是在强化还是在腐蚀你们公司团队的使命和价值观？
19. 你们是否能在正确团队的正确职位上拥有正确的人？

最后一个问题绝不是无关紧要的，这个问题基本无人提及，而能采取正确措施的组织就更少了：

20. 要完成任务，你们的团队规模（人数）合适吗？

本书的目的就是帮助你解决上述的所有问题，还有更多。为了实现这一目的，本书的内容不仅包含人类文明之初就已拥有的古老智慧，还融合了来自崭新的社会神经科学研究领域的、令人目瞪口呆的研究成果。这里有许多令人震惊的发现，也会刷新你之前的偏见。我们可以肯定，本书能够让你成为更好的团队管理者。