

**QUICK
and
NIMBLE**

[美] 亚当·布莱恩特 ©著
(Adam Bryant)
尘 间 ©译

归属感 红利

139位创新型CEO口述
如何重新打造团队的速度与激情

《纽约时报》副主编历时 6 年独家访谈
谷歌、eBay、领英、梦工厂高管实录



吉姆·柯林斯

《从优秀到卓越》《基业长青》作者

比尔·乔治

畅销书《真北》作者 哈佛商学院教授

杨思卓

中商国际管理研究院院长

共同推荐

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

归属感红利

[美] 亚当·布莱恩特 (Adam Bryant) ◎著

尘 间 ◎译



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



Quick and Nimble:Lessons from Leading CEOs on How to Create a Culture of Innovation by Adam Bryant
Copyright © 2014 by Adam Bryant
This edition arranged with C.Fletcher & Company, LLC.through Andrew Nurnberg Associates International
Limited.
Simplified Chinese edition copyright © 2016 **Grand China Publishing House**
All rights reserved.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original
copyrights holder.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权新世界出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

北京版权保护中心海外图书版权合同登记号: 图字01-2015-7422号

图书在版编目(CIP)数据

归属感红利/(美)布莱恩特著; 尘间译.

-- 北京: 新世界出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5104-5478-3

I. ①归… II. ①布… ②尘… III. ①企业管理
IV. ① F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第276148号

归属感红利

作 者: (美) 亚当·布莱恩特 (Adam Bryant)
译 者: 尘 间
策 划: 中资海派
执行策划: 黄 河 桂 林
责任编辑: 秦彦杰 张晓翠
特约编辑: 张 艳 宋金龙
责任印制: 李一鸣 王 雪
出版发行: 新世界出版社
社 址: 北京西城区百万庄大街24号(100037)
发 行 部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)
总 编 室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)
<http://www.nwp.cn> <http://www.newworld-press.com>
版 权 部: +8610 6899 6306
版权部电子邮箱: nwpcd@sina.com
印 刷: 深圳市鹏发彩印包装有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787mm×1092mm 1/16
字 数: 228 千
印 张: 19
版 次: 2016年2月第1版 2016年2月第1次印刷
书 号: ISBN 978-7-5104-5478-3
定 价: 39.80 元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

吉姆·柯林斯 《从优秀到卓越》作者

亚当·布莱恩特为我们贡献了一场有关领导力的盛宴。在这本书中，布莱恩特为这个观点精心组织了一场讨论，即文化并不是在“支持”策略，文化本身就是一种策略。布莱恩特擅于向卓越人士提出深刻的问题，并且能够用清晰明快的行文表达他的观点，这使得他的作品让人读来如沐春风。本书充满智慧，发人深省且令人受益匪浅。

比尔·乔治 哈佛商学院教授、《真北》作者

亚当·布莱恩特在这本书中揭开了企业创造并维系其创新文化的秘诀：领导力。布莱恩特整合了他与许多创新领导者之间的深度访谈，与读者分享了领导者该如何营造一种开放、创新的企业文化，这种企业文化能推动各种类型的企业繁荣发展。

亚当·格兰特 宾夕法尼亚大学沃顿商学院管理学教授

这本书是探讨组织文化的权威作品。亚当·布莱恩特与我们分享了全球最具创新力的企业 CEO 的智慧。他们的观点既启发人心，也非常实用。每位领导者都需要反复研读一下这部作品。

埃里克·莱斯 《精益创业》作者

亚当·布莱恩特觉察到了当今商业领导者所面临的最重要的挑战：成熟的大企业如何保持初创公司的迅捷和机敏，从而实现创新的系统化和规模化。在这本书中，布莱恩特为读者带来了一支全明星的CEO团队，分享了他们带领企业不断向卓越迈进的经验和方法。

南茜·F.科恩 哈佛商学院工商管理学教授

在如今这个动荡的世界，创新是成功的关键。在这本书中，亚当·布莱恩特从许多卓越的领导者身上总结出了重要的一课：如何创造并维持一种高效的企业文化，这种文化不仅能孕育创新，也能促使组织内的每个人相互尊重、积极参与、高效合作。作者的语言十分生动，观点都来自于各位企业家的经验。所有渴望自己所在的企业健康发展，并且对世界产生影响的领导者们都应该读一读这本书。

《赫芬顿邮报》(The Huffington Post)

全球经济竞争日益激烈与多变，每个组织都面临着建立创新文化的挑战……布莱恩特带领读者一览世界最具创新力的企业高管们的智慧结晶，分享了激励人心与非常实用的洞见。

《科克斯书评》(Kirkus Reviews)

这本书分享了最具人性关怀的商业领导者的大量实用建议。

《华盛顿邮报》(The Washington Post)

亚当·布莱恩特在《纽约时报》的专栏《角落办公室》上，每周都会采访一些世界知名企业的CEO，了解他们关于员工管理和企业

领导的洞见。《角落办公室》汇集了企业高管们有关创新企业文化的智慧，而由专栏梳理成册的这本书，则是高管智慧的结晶。大多数领导力书籍讲的是管理咨询师的知识或陈旧的故事，而这本书分享的是当下企业管理者的观点。

《出版商周刊》(*Publishers Weekly*)

《青少年时尚》主编、美国捷蓝航空公司 CEO、明星主厨……这些卓越的领导者都在这本书中分享了他们有关领导、管理和创新的心得……这些名人为这本书增色不少……布莱恩特逐一分析了成功企业文化的重要元素，也讲述了建立在这种企业文化基础上的领导策略。

《培训与发展杂志》(*T+D Magazine*)

这本书与我们分享了世界知名企业高管创造其创新企业文化的方法。书中有大量实用的案例，教授我们如何培养批判性思维和容许适度的混乱。作者通过细致的研究证明，只有把企业文化作为企业发展的战略重点，企业才有成功的可能。

一本写给创客的“说明书”

中商国际管理研究院院长

杨思卓

互联网+时代，催生了越来越多“不安分”的新人类，他们被称作“创客”（Maker）。创客最大优势在于用创新取代旧有。然而在瞬息万变的商潮里，创新转眼就被刷新。如何保持竞争优势？有人给出答案：快速更新技术，永远领先对手。这话听起来有些道理，但却是一个伪命题，因为技术是最容易被取代的，用最容易被取代的东西维持优势，并不靠谱。那么，有什么比技术更靠谱？通过近15年对领军企业的研究，我发现一个真相：创新的密码不是技术的快，而是文化的新。在这本书中，我找到了知音。

本书作者亚当·布莱恩特是个特别善于总结的高手。他在对200多家企业领导访谈交流后，悟出了这样的道理：技术是创新的结果，文化才是创新的土壤。不仅如此，他总结了许多文化创新的技巧，对于那些初入市场的创客来说，相当实用。

不惩罚失败的文化。通常相当一部分的企业在文化中也允许

犯错、包容错误，问题是，允许失败吗？在书中，普罗透斯数字医疗公司的 CEO 安德鲁·汤普森提出建议：“要成为创新型企业，非常重要的一点是不要惩罚失败。”尤其对于创新型的初创企业，交点学费从失败中汲取教训，是很有必要的。很多时候，我们光研究成功却未必能成功，但不研究失败就一定失败。

在不惩罚失败之上，还有没有一点创新？有！非营利组织 First Book CEO 凯尔·齐默的做法就很有借鉴意义，用颁奖的方式奖励失败的员工，以激励他们大胆去尝试。颁发的奖名也很有意思，叫“撞南墙奖”。中国有句民谚叫做“不撞南墙不回头”，其实，人是需要一点“撞南墙”精神的，撞上南墙之后就知道该如何去做了。一个创意实现不了不算失败，只有停止了对创新的尝试才是失败。因此，我们在鼓励创新的同时要奖励失败。

创意“众包”的文化。事实上，众包不算新产物，早在 60 年代就已经出现。众包缘起于互联网，最早实施众包的“创新中心”，如今成为了研发供求重要的网络平台。众包作为一种创新的方法，说白了，就是主意大家出，借众人之智为己所用。作者在对多家公司的领导访谈中发现，他们很早就引进众包的理念，集思广益。其中，红帽公司甚至在 Facebook 诞生之前，就在公司内部建立起社交网络，并把它作为员工传递创造性想法的媒介，将公司打成一个完整的生态系统，以此来保持企业的创新性。我们必须承认，三个臭皮匠赛过诸葛亮，更何况，你和你的员工都是抱着梦想的人，只要你给他一片舞台，让他来表演，这就会成为出奇迹的地方。

“小型特战队”文化。在市场上，创新型企业就好比一条反应灵敏的小鱼，相比之下，传统的大企业则像一条大鲸鱼。传统企业由于架构笨重、流程繁琐且带有官僚气息，往往会扼杀具有创新精神的员工。

如何突破？有些领导特别民主，什么事都召集大家一起讨论，鼓励大家提出自己的见解，结果决策的时候就容易受冗余的信息干扰，导致判断失误。这个时候，不妨为项目“自立门户”，成立小型特战队，授予独立自治权，让有创业精神的员工进行内部创业。事实上，内部创业也已经成为当今时代流行的创新方法。

任何技术都会迭代，唯有创新精神不败。本书浅显又深刻地诠释了这个道理。不管是初次试水的新创客还是二次创业的企业家，抽出一两天读一读这本“创新说明书”，可以少走 N 多年的弯路。

如何永葆公司初创期的高效与激情？

我们立志成为业内最大的“小公司”。

——安移通网络科技有限公司 CEO

多米尼克·奥尔

听说安移通网络科技有限公司 (Aruba Networks) CEO 多米尼克·奥尔 (Dominic Orr) 那句话之前，我通过为《纽约时报》(New York Times) 撰写专栏《角落办公室》，有机会采访了两百多位企业领导者，所以我相信他说出了诸多 CEO 和总裁的共同心声。

奥尔的愿景引发了我的思考：不断壮大的企业如何永葆初创期的高效与激情？

我的迷思同时也是谷歌公司的创始人拉里·佩奇 (Larry Page) 的困扰。2011 年 1 月，拉里·佩奇接替埃里克·施密特出任 CEO 时表示，谷歌必须快速行动起来，重拾初创期的敏捷与灵活，否则将成为一个泥足巨人。

佩奇的原话是：“我的主要目标之一，就是使谷歌成为一家始终保持初创期的敏捷、高效、激情和灵魂的大公司。”

最健康的心态：时刻保持危机意识

论及企业文化，我们总会听到一些陈词滥调、“自明之理”或泛泛之言，但机械的探讨于企业文化建设毫无用处，因为每个组织的文化都独一无二，其他公司的经验很可能不适合自己的。带着这番自我告诫，我开始着手从众多公司的企业文化建设经验中提炼共同点，探寻更具普适性的实用技巧和洞见，以期打造美国最大的零售企业老海军（Old Navy）的总裁珍妮·明（Jenny Ming）所描绘的那种企业文化。

“我是老海军的第一批员工，所以在我眼里它一直是一家初创企业。”珍妮·明说。如今她已是美国最炙手可热的青年服装品牌 Charlotte Russe 的 CEO。“但后来，大概是销售额达到 30 亿美元的时候，有人对我说，我们已不是初创企业了。我当时回答他说，我们必须始终保持初创企业的心态，它才是最健康的心态。时刻保持危机意识非常必要，永不满足、居安思危才能让‘我可以’的信念始终鲜活。”

不妨浏览一下本书结尾处的访谈名录，你会发现那些 CEO、总裁大多来自科技领域，这不是偶然。成功的科技企业往往发展迅猛，员工数量的扩充和组织架构的调整要求公司管理层能够敏锐觉察并快速应对各种出其不意的挑战。

科技企业的 CEO 在企业文化建设中也能保持产品开发举一反三的创新思维。比如，软件企业印象笔记（Evernote）CEO 菲尔·利宾（Phil Libin）曾向妻子征询改善员工生活的措施，他的妻子建议向每位员工免费提供每月两次的家庭保洁服务。利宾采纳了妻子的建议，另外还宣布废除公司原有的休假制度，每年向每位员工提供 1 000 美元的休假补贴以确保他们安心度假。

科技企业的管理者精研企业文化十分必要，因为人才争夺是一场持久战，吸引新员工、留住老员工是他们的天职。毕竟，优秀的软件

工程师每天都会收到猎头公司的邮件，更高的薪水、更响亮的头衔、更优越的工作环境几乎唾手可得。所以公司 CEO 必须将自己的企业打造成员工愿意长期守护的乐土。传统“命令—控制”式的管理方法日渐式微，各行各业的公司势必跟随科技企业的脚步，努力点燃员工内心深处的工作激情。

最有效的方法：建立快乐的企业文化

微软公司前高管、家具公司赛琳娜和莉莉公司 (Serena & Lily) 的联合创始人莉莉·坎特 (Lily Kanter) 认为：“当今的企业环境已进入以人为本的时代，我们必须接受这个现实。了解并满足员工物质上和精神上的双重需求是取得商业成功的前提。如果员工只是拖着躯壳来上班，整日机械地重复单调的工作，而企业又不能提供对他们的生活有真正意义的东西，你的企业就不会有快乐的文化。”

通过与大量企业领袖对话，我发现很多人都声称自己的企业里没有政治。现实当然并非如此，因为任何公司、组织、团队都有政治。更现实、更正确的做法是承认办公室政治的存在，再想办法处理它。我所指的处理不是消灭，而是像对待胆固醇一样，鼓励有益的，拒绝有害的。那么具体如何鼓励与防范呢？

本书每一章都将以一个重大的企业文化驱动因素为核心，以受访高管的真知灼见为基础，向读者阐述如何避开企业文化建设中的常见陷阱，将企业文化转化为市场竞争优势。为系统起见，我将本书分成两部分：第 1 ~ 7 章对有益的企业文化的基本构成要素进行分析；第 8 ~ 16 章着眼于探索在优秀企业文化之下，如何培养员工的创新能力。

许多读者告诉我，他们十分认同我写第一本书《高管之路：成功、管理、领导力》(*the Corner Office: Indispensable and Unexpected*)

Lessons from CEOs on How to Lead and Succeed) 时所用的方法，所以写作本书时我沿用了同样的策略。每一章的组织行文中，我会像宴会主持人一样先引入主题，然后用几个开放式的观点引出高管们的经验和洞见。

在这些受访高管中，有些人没有实现当初创业的目的；有些人正想改变现状；有些人的业绩未能满足董事会的期望，其中一部分商业领袖甚至因此离职，但我认为他们的洞见并不会因此贬值。人无完人，CEO 也一样，他们也有优势和短板，职业生涯也会经历巅峰和低谷，但他们对企业文化的审视源自其长期实践的经验，这种经验超越了股价图，超越了资产负债表和职业发展轨迹。在与日俱增的创新压力下，他们的真知灼见弥足珍贵。

在阅读过程中，读者也许会认为其中有些观点深刻动人，有些则不能引起共鸣。这一切都在意料之中，因为每位读者体验过的企业文化各不相同，与读者的经历或见解相符的观点自然更能引起共鸣，正如领导艺术一样，从自己的角度去感知才更真实。书中这 139 位商业领袖的从业经验加起来长达数百年，相信其经验和智慧的结晶将帮助任何类型的企业变得更加高效、机敏，在激烈的市场竞争中脱颖而出。



QUICK and NIMBLE

本书整理辑录了我与 139 位 CEO 等公司高管的访谈，涉及机构包括大型跨国集团、初创企业以及非营利组织。除特别标注外，受访者的职位均为访谈时的职位。访谈始于 2009 年 3 月，止于 2013 年 5 月。

第 1 章 企业文化很缥缈，但作用很明显 1

技术出身的谢家华，与大学室友用了两年时间创造了一家价值 2.65 亿美元的公司，并在公司迅速壮大之时，将其果断卖出，原因竟是“我开始不想起床上班”。而最终，这位“任性总裁”却创建了年销量达 10 亿美元的电商网站——美捷步。他为什么每次创业都能成功？

如何引导员工完成“不可能完成的任务”？ 4

搭建“创意温室”，让“最佳自我”盛放 7

为什么维持初创时的激情如此之难？ 9

第 2 章 使命 + 计划 + 沟通 = 高效能工作 11

“如果你想造一艘船，先不要急着雇人收集木料，也不要分配任务，而是去激发他们对浩瀚大海的渴望。”但问题是，每位员工心中的渴望都不一样，能吸引全员为之奋斗的企业使命需具备怎样的特点？

企业使命是挖人的最重磅筹码 14

一项简洁有力的计划需设定几个目标？ 16

“逼问”员工：“你有归属感吗？” 18

“神经领导力之父”：让员工成为“自己人” 21

第3章 有归属感的员工更“卖命” 25

当下属说“我现在是总监了，应该有自己的独立办公室”时，你该如何处理？当一线员工说“你根本就没赋予我当老板的权力”时，你该怎么应对？当办公室成为争权夺利的舞台时，你要当看客还是“法官”？

何时辞退员工？ 28

何时员工应该主动辞职？ 30

痛心的创始人：我的公司怎么变成了这样？ 32

四种方式，“炼”出团队精气神 37

第4章 变“控制—命令”为“沟通—执行” 45

嘈杂喧闹是厨房的一大特色，但美国明星主厨马利欧·巴塔利却规定员工不能以高于正常说话的音量交流，这种奇怪的规定与他的 Babbo 餐厅驰名全球有什么内在联系？

职位越高越应该被尊重？ 49

管理情绪：EQ 比 IQ 重要 54

当下属比你更聪明时…… 58

第5章 摇滚乐队不是团队，足球队才是 61

当几乎所有公司都在积极营造办公室的家庭氛围时，慈善机构英伍德豪斯公司却明确表示“我们并非一家人”，冷酷的宣言背后隐藏着什么样的深意与温情？

尽忠职守，强势“控位” 64

远离“天才混蛋” 65

顶尖团队的四块基石 69

“我不是你们的妈妈” 74

第6章 理性对话：我们能谈谈这件事吗？ 77

如果员工乙向你报告同事的各种差错，作为领导者，你会暗中调查“原告”和“被告”，还是自己充当“法官”让双方当面对质？

当四目相对时 81

负面评价是对员工最好的嘉奖 83

如何批复“小报告”？ 87

第7章 激情熄灭器：电子邮件 91

为什么当面交谈3分钟就能解决的问题，员工一定要通过邮件你来我往地聊一上午，最终甚至让问题变得更复杂？

关闭你的电子邮件 94

走出办公室，面对面沟通 95

第8章 坚持不懈，不断沟通 99

希尔顿全球酒店集团CEO克里斯托弗·纳塞塔表示：“我有30万名员工需要被指导，但显然我远没说够30万次，所以我不能认为已经讲得足够多了。”

如何与300个爱因斯坦对话？ 102

一对一交流，关照每一位员工 104

缝合信息断层 106

第9章 打造高效能管理者的四种路径 109

在打造最佳经理人的过程中，谷歌研究提出了“高效能领导者的八项行为”。然而为什么卓越的编程技术——这项最为谷歌看重的本领却不在八项要素之列？