

硅谷正在流行的工作方法

REBOOTING WORK

Transform
How You Work
in the Age of
Entrepreneurship

用互联网思维工作

[美] 梅纳德·韦布 卡莉·阿德勒◎著
冯艳◎译

**移动互联时代，传统的
工作方式过时了！**

今天，
IBM平均12个员工
使用一个工位，
甲骨文有1/2以上的员工

可以申请调换岗位，
LiveOps有20 000名
在云端工作的
独立承包人。

Maynard Webb
Carlye Adler



中信出版社·CHINACITICPRESS

REBOOTING WORK

Transform How You Work
in the Age of
Entrepreneurship

Maynard Webb
Carlye Adler



用互联网思维工作

[美] 梅纳德·韦布·卡莉·阿德勒 著

冯艳 译

图书在版编目 (CIP) 数据

用互联网思维工作 / (美) 韦布, (美) 阿德勒著; 冯艳译. —北京: 中信出版社, 2014.12

书名原文: Rebooting Work

ISBN 978-7-5086-4770-8

I. ①用… II. ①韦… ②阿… ③冯… III. ①互联网络-应用-企业-职工-工作方法-通俗读物 IV. F272.92-39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 203359 号

Rebooting Work: Transform How You Work in the Age of Entrepreneurship by Maynard Webb and Carlye Adler

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

All rights reserved

用互联网思维工作

著 者: [美] 梅纳德·韦布 [美] 卡莉·阿德勒

译 者: 冯 艳

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 12.25 字 数: 118 千字

版 次: 2014 年 12 月第 1 版 印 次: 2014 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2013-3214 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4770-8/F · 3249

定 价: 35.00 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: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

人的一生总能遇到一些出类拔萃的人，他们教导你、鞭策你、激励你。我的人生中就有这样一个人——梅纳德·韦布。

1999年初识梅纳德时，我刚刚就任eBay（电子港湾）公司的首席执行官。当时公司发展迅速，着实激动人心。但我也不得不面对诸多挑战，其中之一就是保持网站的稳定性。网络的技术水平已无法应对日益增加的业务量，因此时常崩溃，这令交易中的买家和卖家非常不满。最严重的一次中断长达22个小时，引来美国国内媒体的大肆报道，我们也差点儿失去了所有的客户数据。

在那次故障之后我意识到，必须找一位足够精明能干的人来解决这些问题。只找内部能干的员工修复一下已无济于事，我们需要请人彻查技术问题，但这期间业务还不能停。我把这种做法比喻成为一架飞机在空中更换发动机，不能改变它的飞行高度，还得保证它不会坠落。

在我开始寻找这个技术能人时，我听说了梅纳德·韦布。梅纳德当时是个

人电脑生产商捷威公司（Gateway）的首席信息官（CIO）。之前他在海湾网络公司（Bay Networks）工作时，短短9个月时间就完成了难度极高的SAP（一款企业管理软件）的安装。这样看来，他就是我们要找的人，但遗憾的是，梅纳德似乎无意跳槽。

在招聘人员的不懈努力下，梅纳德终于同意与我在加州见面。梅纳德果然名不虚传，在他看来，eBay面临的挑战“棒极了”，eBay的这份工作正是他热爱的——一个谁都不想接的“烫手山芋”，然而一旦问题得以解决，便会影响巨大。

大约一周后，梅纳德同意加入eBay。在之后的7年里，梅纳德解决了我们“扔”给他的所有难题。梅纳德重建了技术基础设施，将一笔巨大的负债转化为战略优势。一段时间之后，他建立了一支世界一流的技术团队，就像他常说的，这是一支“开路先锋”。

梅纳德及其团队所做的一切都令人叹服：他们设计了超稳定的网络基础设施，安装了质量测度系统，这些设施和系统支撑着公司爆炸式的增长；使网站规模大到每日可以处理10多亿笔交易，储存超过2PB（拍字节）的数据，这相当于国会图书馆数据量的200多倍。

梅纳德的贡献不只在技术方面。作为eBay的首席运营官（COO），梅纳德帮助公司引进了处理系统和日常运营模式，使我们从一个仅有250名员工的企业发展成超过10 000人的跨国公司。2006年年中，梅纳德离开eBay，他在公司任职的7年间，使eBay的营业额从1.4亿美元飙升至50亿美元。

和梅纳德密切合作的这些年里，我注意到他非常乐于做他人的良师益友。他总是挤出时间帮助那些想要得到他指点的人，这样的人还真不少。他在eBay

的办公室里定期举办“炉边谈话”，和身边的 20 多位员工分享他的职业经验和体会。这些交流会非常受欢迎，让他接触到了更多的员工。

梅纳德在公司的一次领导人年会上讲的一个故事，让我永生难忘。他说他想象着退休多年后的某一天，他坐在公园的长凳上，那时他不再是老板，不再握有经济大权，没有能力给别人提供工作机会或升职机会，在他身上也捞不到任何好处，他很想知道他之前认识的人会走过去和他打招呼，还是会转身走开。他随后强调，一个人知道如何表现自己来吸引别人，是很重要的。

梅纳德离开 eBay 时，我们以他的名字命名了新庭院中的长凳，在每条长凳上刻上他的一句“至理名言”。这些话是他智慧的结晶，指导着我们不断前行。当梅纳德回来看望我们并坐在其中的一张长凳上时，我相信，不会有人不打招呼就径直从他身边走过去。

梅纳德离开的时候我很难过，但我知道，他来 eBay 的使命已经完成，是时候去迎接新的挑战了。

作为 LiveOps 公司（一家提供云联络中心和客户服务解决方案的公司）的首席执行官（CEO），梅纳德帮助新一代员工拥有最大的发展。他还投资创新型企业，利用新技术帮助员工取得更大的成就并实现自我。梅纳德还是 salesforce.com（客户关系管理软件服务提供商）和雅虎（Yahoo!）这两家公司的董事之一，在他看来，这些公司与他以人为本、关注成功、渴望美好未来的理念相契合。

梅纳德撰写的这本书探讨了一个很重要的问题——工作的分散状态，并提供了解决方法，这个方法对员工和企业都非常有利。梅纳德逐一破解了诸多难题，并确保他的解决方案易于理解且切实可行。

本书是梅纳德令人兴奋且多元的职业生涯的结晶。它使我们都能接受其

指导，并从其渊博的学识中受益。本书可以帮助人们做“自我命运的首席执行官”，生活得更幸福、更充实。本书还可以帮助企业迎接 21 世纪的挑战，获得更大的发展。

梅格·惠特曼

惠普公司总裁兼首席执行官

eBay 公司前首席执行官

LiveOps 公司为成千上万人（包括承包商和员工）提供了工作机会，作为公司的董事会主席，我看到的职场和新闻报道中的职场迥然不同。我确信现在是职场有史以来最振奋人心的时期，对任何人来说，这都是一个进入劳动力市场的黄金时期。就像工业革命的意义是制造业为大众提供了工作机会一样，今天的信息革命是一场由新技术界定的革命，信息革命为大众提供了有史以来最多的弹性化、人性化的工作机会。

刚参加工作时，我在明尼苏达州的 IBM（国际商业机器公司）找到了一份稳定的工作，因此不得不离开位于佛罗里达州的家。为了工作，我搬了 9 次家，甚至在不到两年的时间里就搬了 3 次家。众所周知，过去都是这种模式。然而 2011 年，在酝酿写作这本书的时候，我开始思考职场中的变化。我意识到，在 IBM 的日子早已离我远去，但一些过时的工作模式却一直延续至今，给我个人和我的家庭带来了负面影响。我的生活被公司的工作拴得死死的，和固定的同

事在同一个地点一起上班，待在办公室的小时数也是不变的，没有足够的时间和家人相处。

加入LiveOps公司后，我立即被那里的工作方式感染了，意识到它是一种更好的工作模式。公司两万多独立承包人真正是在按自己的意愿工作，他们凭工作成果获得报酬，但怎么做完全听自己的，他们也十分享受这种工作的自由。这对公司与个人来说都是好事，员工和管理者能够实现双赢。我之前从来没有这样的工作经历，因此对它着了迷，决定身体力行。于是，我放弃了常规的管理者的角色，开始重新规划我的职业生涯。

在很多方面我都是个幸运儿。我和一生的至爱结为夫妻，现在已经儿孙满堂；我很享受我的事业，它给了我灵感，也给我的家人创造了好生活。我也遇到过挫折，那些沮丧与失败都对我产生过重大的影响。

我这辈子从事过几个行业，每次入行的时间和地点总是恰到好处，这是很幸运的事，因为我总能亲眼看见并参与重大的技术革新，这让我具备了判断世界走向的战略眼光。个人电脑革命时期，我在IBM工作，集中研究计算机的安全问题，这比个人电脑成为“酷”机或黑客的出现早多了；在个人电脑的全盛时期，我被调到博卡拉顿，负责整合一团乱麻的财务系统；互联网刚刚崛起时，我在Thomas-Conrad（一家网络接口卡及绕带短轴生产公司）工作；互联网爆发时，我在海湾网络公司工作；互联网商务突飞猛进的时候，我在eBay工作；互联网商务革命的中期，我加入了LiveOps。作为副业，我出任高纳德（Gartner）、salesforce.com和AdMob（美国最大的手机广告公司）3家公司董事会的董事，参与这些前卫公司的管理让我早在云计算和云手机技术炙手可热之前，就预见到这种技术将是未来的趋势。

现在回过头想一想，我的事业中最精彩之处正是搞定那些棘手的有战略意义的问题。对任何人都能做的事我从不感兴趣，让我着迷的是那些高不可攀的目标——那才是美妙绝伦的东西，它让我不顾一切，勇往直前。

我是幸运的，但我的人生也并非一帆风顺。我出身于佛罗里达州西棕榈滩的一个中产阶级家庭，家中有5个孩子，我排行老三。我的父亲是房地产评估师，开办了自己的公司并担任董事长。我的母亲是家庭主妇，照看孩子和与我们同住的奶奶。我生活得很惬意，整天在外面疯玩儿，想方设法不上钢琴课。但是，在我7岁生日的前10天，父亲突发中风去世了，之后一切都改变了。

我父亲没有买人寿保险，家里仅有的一点儿积蓄很快就花光了。家境艰难，我们因此学会了省吃俭用。有好几个月家里没有热水用，有好几年家里没有电视看。我不能参加童子军，因为加入童子军的条件是我母亲必须做女训导员，但她没时间，她必须挣钱养家。当然，我最大的遗憾还是成长过程中没有父亲的陪伴，我甚至一点儿都不了解自己的父亲。

我的母亲是大学本科毕业，她在学校里找了份工作挣钱养家。起初，她做男生的体育教师，这是当时唯一可以提供给她的职位，后来她又被聘为科学课教师。我父亲去世两年后，也就是我9岁那年，母亲决定攻读硕士学位，因为有了硕士学位就可以多挣些钱养活我们。那年夏天，她被加州的圣何塞州立大学录取，于是她带着我们5个兄弟姐妹住进了她的学生宿舍。在那里，我放学后的娱乐就是同妈妈的研究生同学学打扑克牌。母亲非常坚强，也非常勤奋，在加州过完夏天，我们又搬回了佛罗里达州。后来母亲在那里创办了丘比特海洋科学中心，并获选佛罗里达州年度最佳教师，这还只是她获得的众多荣誉中的一个。我非常爱她、钦佩她，然而我的心依然会因为父亲的缺失而隐隐作痛。

我暗自发誓，等我有了孩子，我一定不会抛下他们不管，让他们经历我童年时期的痛苦。我总觉得自己会像父亲一样难以长寿，这种担心时刻激励着我，让我知道人生苦短，我必须不断奋斗，在有生之年成就我想要的事业，过我想过的人生。

我一直想找份工作。10岁那年，我找到了一份卖《电视指南》的工作（我负责的范围不大，只有3个客户）。12岁之前，我成了一名报童。天还没亮母亲就叫我起床，我首先要到附近的加油站把报纸叠好，然后一一送出去，一天下来累得筋疲力尽，常常倒在客厅的地板上就睡着了。

做报童最开心的事情就是在圣诞节可以赚到小费。有一年，我用这些钱给家里添置了一张乒乓球桌。在接下来的几年里，我又打了几份工：在加油站做加油工，在甜甜圈面包店清理厕所，在薄饼屋收拾餐桌，在户外装备店打零工，在床垫厂上夜班。

这些都是些不起眼的小活儿，我渴望有朝一日能做“了不起”的大事，那时的我依然怀揣着儿时的梦想，即成为美国职业棒球大联盟的球手。9岁那年，人家说我入不了小联盟队，因为别的孩子都是10岁，但我还是很想试一试。我戴着哥哥用过的手套努力练接球，因为哥哥是左撇子，所以他的手套我用起来非常别扭，但我还是拼命练习，最后终于可以漂亮地接到球。上学期间，我也一直在打球，我们学校的巴比鲁斯全明星队还赢得过州级联赛的冠军。之后，安纳波利斯美国海军学院足球队选中了我。

那一年是1974年，我留着长发，不想去安纳波利斯。母亲很失望，因为父亲曾经是海军军官，她觉得我浪费了一个接受（免费）高等教育的好机会，但是我想走一条不同的路。我前往佛罗里达州上大学，主修犯罪学。我一边上学

一边打工，还在当地的苗木批发市场开过零售店。高年级时我进入了IBM公司实习。大学毕业时，我在明尼苏达州的IBM公司找到了一份保安的工作。大家都知道我有35年在技术领域的工作经历，所以人们会想当然地认为这个保安工作一定是关于计算机安全方面的，但在当时，计算机安全技术尚不成熟（那时还是大型机和微型电脑的时代），我做的是实实在在的保安工作，负责保护办公楼和员工的安全。

我每天的工作内容都不同。有时在办公楼大堂工作，有时在走廊里巡逻以保证大楼的安全，有时也为人们指路。保安工作不大不小，夜里把旗子降下来，帮助急救，还曾协助处理过一起突发事件——一名员工杀妻后自杀。

干了不到一年，我得到了一个机会，被调到北卡罗来纳州的新办公大楼。在那里工作了一小段时间后，我被提升为保安主管，从地面保安转向产品保安，保护公司保密资料的安全，以及监控公司的零售商对公司信息的保密情况。

之后的5年，随着技术手段的飞速发展，我的工作转向计算机安全领域。计算机安全和人身安全双双成为热门话题，计算机间谍的攻击与肉体可能会受到的攻击一样让人担忧。尽管从蓝领做到了白领，但我从未放弃蓝领的工作方式，依然明白干重活儿的价值，勇挑重担因此成了我的强项。

我对新技术情有独钟，对它如何能使我们的生活越来越好这一点十分感兴趣。但一直以来，我在技术领域里并不是一个空想家，而是一个实干者。我感觉自己非常幸运，因为工作过的几家公司都给我提供了很多机会，让我得以见证突破性技术的诞生。然而，我之所以能进入这些公司，是因为它们在发展壮大过程中遇到了难以逾越的障碍。换作别人，也许会绕过这类挑战，而我却会兴奋不已，因为这类挑战为我提供了解决问题、大展拳脚的天赐良机。

在设法修复系统的过程中，有时候我必须使用一些打破常规的做法来攻克难题。在IBM公司，我最初接手的计算机安全工作之一就是破解一个系统，那的确是一个很酷的工作。我被派到一个地方，人家给了我进入系统的许可，然后说：“看看你能不能搞定。”得到这个授权后，我就可以看到所有高度机密的文件，控制操作系统，有次甚至还收到了一张数额很大的支票。（事后，我退还了这张支票。）破解系统很有趣，让我可以钻进去把问题看个一清二楚。我需要先判断问题的根源，再找出解决办法。

事实上，我被派去解决问题的时候，很多次我的水平也是不够的，别人都不愿意做，而我却抢着做，很多人因此说我傻。每次有这样的机会，我都告诉自己我能行；每次面对挑战，我都满怀热情，无惧无畏。有时，我提出的解决方案是非常规的，但是直觉告诉我，它是可行的。好几次在寻找解决方案的时候，我都会打破常规、推陈出新。

例如，在IBM做产品保安时，零售商的安全工作备受重视——公司要求零售商将所有来访者记录在案，亲手把文档锁起来，如实记录文档的去向。奇怪的是，在这么严格的要求下，却没有人想到在计算机上为这些文档加密，而且当时没有一套安全系统来保护这些电子版文档，这是个极大的缺陷。产品部门和安全部门的人员缺乏这方面的电脑知识，我于是带领他们着手改进。起初他们觉得这些做法有违常规，但随着数字化的普及，这些很快成为常规做法。

后来，我在美国昆腾国际公司（Quantum）当网络总监，那时我们的任务是将长途电路和技术设施安装到即将投产的新厂。工期非常短，所有的电信商都说时间太紧不可能完成。但是，如果这个项目不能如期完成，后果将不堪设想：所有的工期都会拖下去，公司会损失重大。我召集所有的电信商代表开会，告

诉他们，如果哪家供应商愿意配合我们一起努力完成这个项目，我们公司可以与其建立长期的利益伙伴关系。这其实是一种激将法，是想刺激某家公司的代表举手说愿意做，这样其他各家就会不甘落后，争着说自己的公司可以做得更好。最终我们按期交付了项目。

之后，我从昆腾公司转到海湾网络公司担任首席信息官。首席信息官在管理层中是个新职位，也是我一生中担任过好几次的职位。这份工作非常辛苦，不仅需要有战略眼光，还要有冒险精神。那时候，大多数人都说首席信息官就是“职业生涯的终结者”，但是我热爱这份工作，热爱它带给我的各种挑战。

我在海湾网络公司工作期间，公司遇到了非常严峻的问题。公司正在将 SynOptics（一家通信公司）和 Wellfleet（一家家具组装公司）合并到一个框架和平台上。我雄心勃勃地承诺将企业资源计划（ERP）在全球范围内安装启用，在此之前这个项目试装了几次都失败了。我全力以赴地干了 12 个月，第一步就是保证团队中的每个人各司其职。我创立了一种授权机制，推行（24 小时之内的）果断决策和主管参与制。我和零售商合作设立了一种创新的奖励制度。例如我们在埃森哲咨询公司（Accenture）的咨询顾问与股东经理们享有同样的奖励权利，这就创造了一种双赢的环境；如果本周还留有没解决的问题，那么周末谁都不准回家；谁拖后腿，我们就取消他的资质。结果，我们 9 个月就完成了任务，成为当时全世界最快的安装企业资源计划的公司。

大约 4 年之后，我离开海湾网络公司，加入捷威公司，该公司在发展的道路上面临诸多挑战。公司聘用我的目的是让我大幅扩容公司网络，但一到公司我就诧异地发现，距离 2000 年只有不到两年的时间了，而公司依然在使用旧系统，且没做任何应对千年虫的准备。我主持开展了一个大项目来解决这个问题，

同时研发了一套完全不同的系统结构。

1999年，eBay诚邀我出任技术总监。当时公司遇到了非常棘手的技术难题，包括一次公司服务的全面瘫痪，这让公司在公众面前颜面尽失，不幸地成为“不稳定”的典型代表。我发现解决这一问题的关键在于采用合作的方式，于是我鼓励公司与合作伙伴共同努力，这同之前的解决方法截然不同。例如，我们那时使用的是太阳服务器，为了让零售商成为真正的合作伙伴，我建议把保证设备顺畅运行作为衡量标准，纳入高管奖励计划，这样做是第一次，但对双方来说都切实可行。之后，太阳微系统公司（Sun Microsystems）也与其大客户采用了同样的合作模式。

我们的团队非常出色，经过艰苦奋战，最终扭转了局势。公司的发展速度非常快，一台大型后台数据服务器已经不能满足网站的需求，当时，要么转用主流系统，要么装载完全不同的系统。我们选择了后者，装载了分散式系统结构（我们称之为“小兵结构”）。在这种结构中，数据不是进入同一个服务器，而是被分配到不同的服务器，从而保证了数据的规模和稳定性。这种在网站正常运作中快速升级的做法是当时世界首屈一指的：既可以保证网站的正常使用，又能修复缺陷并增加新的功能和容量。

我在eBay工作了9年，最后的4年任首席运营官。作为首席运营官，我帮助整理和建立公司文化，落实决策模式，审查预算流程和公司提案，管理我分管的工作（信托与安全、客户服务、人力资源、财务结算、技术与产品管理）。我还主管行政人员，安排董事会的日常工作。技术工作我也一直在做，我装载的程序保证了公司的飞速发展。

在我职业生涯的初期，IBM的一位资深技术员对我说：“梅纳德，和你一起

工作很愉快，因为你没有受过培训，初生牛犊不怕虎。”

确实如此，我边工作边学习，不知道什么是前所未有的，也不知道什么是不可逾越的。我很感激这种缺乏经验带给我的新视角，它不仅给了我工作的自信，还让我获得最有趣且回报最大的机会。开始的时候，别人不愿意做的事我抢着做，因此得到了大家的认可，技术界的大佬们也开始赏识我解决棘手问题的能力，这就是我的“搞定先生”这一美称的由来。

虽然这本书不是我的回忆录，但我个人的很多经历有助于诠释一个理念，即对于充满变化的职场来说，改变工作方式至关重要。我的职业生涯教会我一个道理：成功的关键在于不惧怕变化和勇于迎接挑战。有了这种态度，再加上对技术创新的热情，你就会成为新市场和新机遇的弄潮儿。

我在本书中用到的案例，来自我工作过、做过董事的以及投资过的公司，我对这些公司非常了解，因此可以提供具体的案例。

我就是这样一个人：出身草根，没有显赫的家世背景，和4个兄弟姐妹一起由单亲妈妈带大；没上过名校；职业生涯始于做保安，从来没有“经理相”。我就是这样一个人，我做到了，你也可以做到。有时候你需要的只是端正态度、保持信心，要知道老路不一定是康庄大道。请相信，美好的日子就在前方。

梅纳德·韦布

于硅谷

我做的最后一份工作是LiveOps公司的首席执行官，公司雇用我是希望我把一个新创的公司做大，使其成为一家成熟的、快速壮大的并运作良好的一流技术公司，但一些意想不到的事情发生了。我发现，工作变成了大多数人面临的一个巨大难题，这一点拥有极大的改善空间。我了解到，不快乐的人很多，他们没有成就感，渴望换一种工作方式，即一种更有主动权的工作方式。

对工作不满意的情况之严重令人震惊。一项调查显示，只有不到一半（47%）的美国人满意他们的工作。（世界大型企业联合会在1987年首次调查的结果显示，61%的美国人对自己的工作感到满意。）

作为雇主，我知道这种工作满意度的下滑是难以接受的，也是极其危险的。另一项由美世咨询公司（Mercer）开展的调查发现，大多数对工作感到不满意的人是年轻员工，44%的16~24岁及40%的25~34岁的人说他们正在“认真考虑是否离职”。