

# 联盟

互联网时代的人才变革

[美] 里德·霍夫曼 (Reid Hoffman)  
本·卡斯诺查 (Ben Casnocha) 克里斯·叶 (Chris Yeh) 著  
路蒙佳 译

THE  
ALLIANCE

MANAGING  
TALENT IN THE NETWORKED AGE

如何将全球的人才变为公司的人脉？  
世界最大的职业社交网站LinkedIn领英创始人  
揭秘引领硅谷文化的全新管理技术



# THE ALLIANCE

MANAGING  
TALENT IN THE NETWORKED AGE

## 联盟

互联网时代的人才变革

[美] 里德·霍夫曼 (Reid Hoffman) 著  
本·卡斯诺查 (Ben Casnocha) 克里斯·叶 (Chris Yeh) 著  
路蒙佳 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

联盟：互联网时代的人才变革 / (美) 霍夫曼, (美) 卡斯诺查, (美) 叶著; 路蒙佳译. —北京: 中信出版社, 2015.2

书名原文: The Alliance: Managing Talent in the Networked Age

ISBN 978-7-5086-4935-1

I. ①联… II. ①霍… ②卡… ③叶… ④路… III. ①企业管理-人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第257842号



The Alliance: Managing Talent in the Networked Age by Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Hey

Original Work Copyright © 2014 by Reid Hoffman, Ben Casnocha, and Chris Hey

Published by arrangement with H. J. Wang and Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

www.lib.tsinghua.edu.cn

联盟——互联网时代的人才变革

著者: [美] 里德·霍夫曼 [美] 本·卡斯诺查 [美] 克里斯·叶

译者: 路蒙佳

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: 北京通州皇家印刷厂

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 7 字数: 75千字

版次: 2015年2月第1版

印次: 2015年2月第1次印刷

京权图字: 01-2014-6117

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5086-4935-1/F·3298

定价: 39.00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

---

里德

献给杰夫·韦纳，我在领英的出色伙伴和本书的重要协助者。

---

本

献给布拉德·费尔德和埃米·费尔德，感谢他们对我的信任。

---

克里斯

献给我的父母格雷斯和米尔顿以及我的姨妈贾妮，他们一直相信我有作家天赋。

---

**THE  
ALLIANCE**

Managing Talent  
in the Networked Age

THE

ALLIANCE

目录

Managing Talent  
in the Networked Age

第一章

互联网时代的雇佣关系

——通过联盟重建信任与忠诚

是时候重建雇主与员工的关系了。商业世界需要有利于相互信任、相互投资、共同受益的新雇佣关系框架。理想的雇佣关系框架应鼓励员工发展个人人脉、勇于开拓实干，而不是成为唯利是图的跳槽专业户。

联盟 010

我们是一个团队，不是一个家庭 013

从开创型人才中获得价值 016

改造团队 024

## 第二章

## 任期制

## ——设计渐进性承诺

通过将员工在你的公司度过的职业生涯重新规划为一系列连续的任期，你可以更好地吸引和留住开创型员工。任期制让员工可以承担一系列对个人有意义的不同任务，从而帮助他们谋求在一家公司的长期职业发展。

通过诚实对话建立信任 034

三类任期 037

任期的组合 046

任期的广泛适用性 051

与员工建立长期关系 056

付诸实践：领英如何利用任期制 059

## 第三章

## 任期中的协调

## ——协调员工与公司的目标和价值观

最有开创精神的员工希望建立有别于雇主的“个人品牌”，这是对终身雇佣制年代结束的理性而必要的反应。公司不需要无条件地支持员工的理想，但必须尊重他们。协调意味着管理者应该明确追求并强调公司与员工价值观之间的共性。

不同任期的协调 074

付诸实践：领英如何进行协调 082

进行对话：给管理者的建议 086

#### 第四章

### 执行转变期计划

每位员工入职后都会进入转变期，设置转变期的框架，可以让管理者与员工明确互赢的最低承诺，巩固员工与公司的关系。在任期中途和任期即将结束时，会发生许多意外的变化，如何应对这些不确定的状况，也是本章要讨论的问题。

打造转变期框架的策略与技巧 093

进行对话：给管理者的建议 107

#### 第五章

### 利用员工人脉获取情报

#### ——让世界为我所用

公司必须了解员工在业内的宽广天地，而员工应该意识到他的职业人脉是能够提升自身长期职业前景的重要资本之一。同时，作为联盟的一部分，员工应该利用自己的人脉发展雇主的业务，因为他的业内熟人掌握的技能可能对公司十分重要。



- 人脉情报是新信息的来源和过滤器 116  
人脉情报会带来隐藏的数据、意外发现和机会 121

## 第六章

### 执行人脉情报计划

管理层应该关注如何让员工把人脉情报带回公司。招聘时把应聘者的人脉实力作为优先考虑条件，并且执行有助于员工建立个人人脉的策略，比如鼓励员工积极使用社交媒体展示自己、建立“人脉资金”等。

- 员工人脉的投资策略与技巧 129  
付诸实践：领英如何利用人脉情报 142  
进行对话：给管理者的建议 144

## 第七章

### 投资公司同事联络网

#### ——终身联盟的互惠关系

当一家公司真正致力于维护同事联络网时，双方的价值都可以大大提升。终身雇佣制可能结束了，但终身关系仍然是人们梦寐以求的。麦肯锡的许多名声和业务都来自于其强大的同事人脉，它可以提供人脉情报，推荐人才，甚至是提高销售额。

- 一切都与投资回报率有关 153
- 投资于同事联络网的四个原因 156
- 对同事联络网的三种投资水平 161
- 付诸实践：领英的公司同事联络网 164

第八章

**发挥同事联络网的功效**

所有健康的关系都是从考虑如何互助开始的。公司同事联络网可以作为招聘过程中的卖点，也可以让现有员工简单明了地获取人脉情报，甚至在员工离职时，同事联络网能够巩固公司与他们的终身联盟关系。

- 建立同事联络网的策略与技巧 171
- 进行对话：给管理者的建议 178

- 结 论 181
- 附录A 联盟声明样本 185
- 附录B 目标协调练习：我们钦佩的人 193
- 附录C 学以致用 201
- 致 谢 203
- 注 释 205

第一章

互联网时代的雇佣关系  
——通过联盟重建信任与忠诚

是时候重建雇主与员工的关系了。商业世界需要有利于相互信任、相互投资、共同受益的新雇佣关系框架。理想的雇佣关系框架应鼓励员工发展个人人脉、勇于开拓实干，而不是成为唯利是图的跳槽专业户。

## THE ALLIANCE

Managing Talent  
in the Networked Age

试想这是你第一天到一家新公司上班。公司经理热情欢迎你来到这个“大家庭”，并表示希望你在今后许多年中为这家公司效力。然后，她把你带到人力资源部，那里的负责人让你坐在一间会议室里，花30分钟时间说明90天的试用期，而且即使过了试用期，你也只是一名“自由雇佣制”员工。“无论何时、无论何种原因，你都可能被解雇。即使你的老板完全没有理由，你也可能被解雇。”

你刚刚经历了现代雇佣关系的根本性脱节：雇主与员工的关系建立在不诚实对话的基础上。

如今，几乎没有公司会直截了当地提供有保证的职位；

这种保证会被员工们认为是幼稚、虚伪的，或者兼而有之。相反，雇主会含糊其词地谈论录用和任期问题：他们的目标是留住“优秀”员工，而时限是——不确定的。这种模糊性实际上破坏了信任基础——公司要求员工向其做出承诺，但不会报以相同的承诺。

许多员工的对策是做两手准备，一有机会就跳槽，不管他们在面试过程或年度考核中如何表忠心。

双方的行为方式与其官方立场公然矛盾。由于这种相互的欺骗，双方互不信任。自然，也没有哪方会从这种关系中充分获利。雇主不断失去有价值的人才，而员工无法充分投入目前的工作，因为他们正不断地在市场上寻找新机会。

与此同时，管理者被夹在中间。他们连承认这个问题都十分谨慎，更不用说解决它了。他们不是思考如何以有远见的方式促进员工发展，而是担心如何在完成重要项目之前保证团队的完整性。没人想冒被抛弃的风险，

因此没人投资于长期关系。

雇主、管理者和员工需要一个新的关系框架，一个他们彼此承诺可以真正保持的关系框架。这就是本书旨在探讨的内容，我们认为它将有助于打造成功的企业和发达的事业。

旧的雇佣模式非常适合处于稳定期的公司。在稳定期中，公司不断壮大，以利用规模经济、改进流程。这些企业巨头向员工开出了一笔心照不宣的交易：我们提供终身工作以换取忠诚服务。“最大化地保障员工是公司的首要目标”，通用电气（GE）的员工福利经理厄尔·威利斯（Earl Willis）在1962年写道。<sup>1</sup>在那个年代，职业被认为几乎与婚姻一样永固。雇主与员工彼此承诺，不管业绩好还是差，不管牛市还是熊市，只有退休才能将他们分开。对于白领专业人士而言，职业生涯的进程就像乘坐自动扶梯，只要循规蹈矩，未来就一定能按部就班地晋升。由于双方都预

期这段关系将永久存在，因此双方都愿意对这段关系和彼此进行投资。

然后世界发生了变化，这种变化既有理念上的也有技术上的。股东资本主义的兴起导致公司和管理者将重点放在实现短期财务目标以提升股价上。长期投资让位于短期成本削减措施，例如“规模优化”，即我们过去常说的“裁人”。大约在同一时期，微芯片的发展迎来了信息时代，引发了通信革命和商务全球化。美国三大汽车制造商等公司发现它们正在与更精益高效、更野心勃勃的对手竞争。

由于这些转变，20世纪五六十年代的稳定让位于迅速而不可预测的变化，曾经稳如泰山的公司开始被越来越快地挤出标准普尔 500 指数。<sup>2</sup> 适应力和企业家精神成为实现和维持商业成功的关键，随着计算机和软件的普及将摩尔定律渗透进经济的每个角落，它们的重要性日益增长。如今，任何连上互联网的人都有能力与全球数十亿人沟通。



人类历史上从未有如此多的人被网络联系在一起。

终身雇佣制这种传统模式非常适合相对稳定的时期，但它对于当今的网络时代来说太过死板。几乎没有美国公司能继续为员工提供传统的职业晋升阶梯，这种模式正在全球出现不同程度的解体。

为了应对这些竞争压力，许多——可能是大部分——公司将雇主与员工的关系简化为有约束力的法律合同中的明确规定，以期提高自身灵活性。这种法条主义方式将员工与工作都当作短期商品对待。需要削减成本？那就裁员吧。需要掌握新能力的人才？不要培训你的员工——招新人进来。不少公司坚持说，“员工是我们最宝贵的资源”，但当华尔街希望削减开支时，它们“最宝贵的资源”忽然变成了它们最可替代的资源。

20世纪80年代，世界大型企业联合会（Conference Board）的一项调查发现，56%的高管认为“忠于公司，进而忠于其商业目标的员工理应获得持续受雇保证”。仅仅10