



硬核晋升

THE MAKING OF A MANAGER

[美] 朱莉·卓 (Julie Zhuo) 著

陈黎译

图书在版编目 (CIP) 数据

硬核晋升 / (美) 朱莉·卓著; 陈黎译. -- 北京:
中信出版社, 2020.1
书名原文: The Making of a Manager
ISBN 978-7-5217-1117-2

I. ①硬… II. ①朱… ②陈… III. ①产品开发
IV. ① F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 228014 号

The Making of a Manager

Copyright © 2019 by Julie Zhuo.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2020 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

硬核晋升

著者: [美] 朱莉·卓

译者: 陈黎

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)

承印者: 中国电影出版社印刷厂

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 10.25 字数: 217千字

版次: 2020年1月第1版

印次: 2020年1月第1次印刷

京权图字: 01-2019-3740

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书号: ISBN 978-7-5217-1117-2

定价: 59.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

当你第一次成为一名经理时，通常有两件事是真的。第一，你真的不想成为你接触过的那些糟糕的经理之一。第二，你并不知道如何才能避免成为那样一个糟糕的经理。但是现在你知道了。你可以根据这本明智、实用的书来管理好目标、人员和流程，从头开始，学着成为一名优秀的经理。

——**迈克尔·邦吉·斯坦尼尔 (Michael Bungay Stanier)**

《所谓会带人，就是会提问》(*The Coaching Habit*) 的作者

我真希望我开始在照片墙 (Instagram) 管理团队时就看过这本书。从第一次与团队成员见面，到一起完成巨大的目标，朱莉的这本书涵盖了成为一名经理所需要了解的很多方面。

——**迈克·克里格 (Mike Krieger)**

照片墙联合创始人

朱莉·卓必须学会快速成为一名经理，因为在那样一家成功的硅谷创业公司的超快成长环境中，她的作用在不断扩大。在《硬核晋升》中，她分享了她所学到的知识——很多都是她从困难中一路摸索得来的。她分析了组织如何将理论应用于实践的一些实例，并结合了自己在工作中成功和失败的经历。

——**格雷琴·鲁宾 (Gretchen Rubin)**

《幸福计划》(*The Happiness Project*) 的作者

在初创公司，需要别人来管理自己的人很少能够成功。朱莉·卓为新经理提供了所需的工具，让他们能够帮助员工和公司取得成功。

——**萨姆·阿特曼 (Sam Altman)**

创业加速器 (Y Combinator) 总裁, OpenAI (人工智能非营利性组织) 联合主席

朱莉·卓的新书对于很多已经过时的德鲁克 (现代管理学之父) 主义理念来说是一种受欢迎的补救措施。如今，很多组织依然还在使用那些过时的理念。她的实用性建议所涵盖的内容包括辅导、招聘、会议、叙述、演讲，甚至如何成为一个更好的人。在这样一个技术支持无限沟通的时代，对于那些想要了解新的商业规则的新经理或资深的老经理来说，如果他们想要引起团队成员的注意，那么这本书可以帮助到他们。

——**约翰·梅达 (John Maeda)**

Automattic (博客平台运营商) 计算设计 + 包容全球负责人

在脸书 (Facebook)，朱莉·卓凭借智慧、幽默感、自我认知、团队和自我的不断进步，从实习生一路晋升到产品设计副总裁。《硬核晋升》就是她的剧本，无论你是新人还是老手，这本书都值得一看。

——**杰克·纳普 (Jake Knapp)**

《设计冲刺》(Sprint) 的作者

对于那些想要转型为经理的人来说，《硬核晋升》是一本优秀、实用、全面的指南。在 Slack [发展最快的 SaaS (软件即服务) 公司]，我们会把这本书提供给我们新晋经理，为他们树立新的标准。

——**斯图尔特·巴特菲尔德 (Stewart Butterfield)**

Slack 公司 CEO (首席执行官) 兼联合创始人

我见过很多人在快速成长的公司里担任管理者，但却没有接受过这方面的指导。从现在开始，我会把这本书送给他们。无论是对没有经验的新经理，还是对我们这些“老家伙”来说，这本书的实践智慧都是很有用的。

——伊万·威廉姆斯 (Evan Williams)

Medium 公司 (轻量级内容发布平台) CEO 兼 Twitter (推特) 联合创始人

作为一名企业家和 CEO，我看过很多商业书籍，但这本书是值得我一看再看的，我把它作为参考，用来帮助我的团队不断成长。它可以被当作一家创业公司、大型全球企业或其他任何公司的领导宣言。

——布里特·莫林 (Brit Morin)

Brit+Co (面向女性群体的数字媒体品牌) 公司创始人兼 CEO

你是一名新经理吗？你害怕吗？不用怕。朱莉·卓可以帮助你。她在一家非常大的创业公司担任经理。一开始，她也没准备好担任这个角色，但最后她胜任了。现在，她会指导你，帮助你进入角色。她提出了领导力的三大重点——初衷、人员和流程，只要抓住这些重点，就能取得最大的成功和满足。这本书将帮助你走上正轨，让你持续成功。

——丹尼尔·H. 品克 (Daniel H. Pink)

《时间管理》(When) 和《驱动力》(Drive) 的作者

我看的那些顾问和 CEO 写的商业书，它们的作者都是男性。作为一名出色的高级产品经理、第一代美国人和年轻的母亲，朱莉为我们提供了一个全新的视角来看待领导力。这本书里包含了硅谷欣赏朱莉的一切品质：谦虚、鼓舞人心、头脑灵活。

——莱拉·詹纳 (Leila Janah)

Samasource 公司和 LXMI 公司 CEO 兼创始人，《付出努力》(Give Work) 的作者

朱莉就像那个在你急需帮助时给你提示，而不是只给你一杯咖啡的真朋友——她的书里运用了很多行话，直击要害，告诉你如何自信地去领导团队，帮助他们做到最好。

——尼尔·埃亚勒 (Nir Eyal)

《上瘾》(*Hooked*) 的作者

朱莉用简练的语言描述了如何担任一名经理，这不是一项简单的工作。她让你身临其境地体会到她第一次担任经理时遇到的各种尴尬、有趣和困难的时刻，然后带你进入一次引人入胜的旅程。她清晰地阐述了如何发挥影响力，并充分发挥团队的作用。如果你是第一次担任一名经理，你将学到如何做到最好；如果你是一名资深的经理，你的能力将得到提升！

——罗根·格林 (Logan Green)

Lyft (美国第二大网约车应用) 公司 CEO 兼联合创始人

致迈克，
和我一起经营这美好生活的人

伟大的经理是后天养成的，不是天生的

我对那场会议记忆犹新，在会上，我的经理让我成为一名经理。

那完全出乎我的意料。就好像你每天按部就班地奔忙，突然就被一个宝箱绊了一跤。“哦，”我当时想，“真有意思。”

我们当时在一间 10 人的会议室里呈对角坐着。“我们的团队正在不断扩大，”我的经理解释道，“我们还需要一名经理，而你和每个人都相处得很好。你觉得呢？”

我当时 25 岁，在一家初创公司工作。我对管理的所有理解都可以轻松地归结为两个词：会议和晋升。我的意思是，做经理

就是升职，不是吗？每个人都知道，这次对话就好像是在那个风雨交加的黑夜，海格出现在了哈利·波特面前。升职是充满冒险的圆满的职业生涯的第一步。我并不准备拒绝这样一个邀约。

所以，我说，好的。

直到后来，当走出会议室时我回想起她说的每一个细节。我“和每个人都相处得很好”。要做管理的话肯定不仅仅只是和同事和睦相处吧。那么还有什么呢？答案等待着我去发掘。



我还记得第一次与一位直接下属开会。

我比预定时间晚到了5分钟。我急匆匆地到了会议室门口，为自己的迟到而不安，心想：“这可不是什么良好的开端啊。”我可以通过会议室门上的窗子看到他坐在里面，而这间会议室就是之前我与我的经理开会的那间。我的下属正两眼直勾勾地盯着手机。就在一天前，我们都还是同一个团队的设计师。我们坐在相邻的工位上，忙着各自的项目，同时隔着走道来来回回快速地交流设计反馈意见。然后，公司宣布我升职了，于是我就成了他的上司。

“我不紧张，”我对自己说，“我们会有一场非常愉快的交谈。”对于这一点，其实我并不是很确定。我只希望这场会议进行得自然一些，就好像昨天的那场会议，还有之前的那些会议一样。如

果他不喜欢我已成为他的经理这一事实，那我希望至少他不会那么抗拒。

“我不紧张。”

我走进会议室。他的目光从手机移到我的脸上，我永远都不会忘记他当时的表情。那是一脸的不爽，就像一个青春期的孩子被迫去参加他 10 岁表弟的宠物小精灵主题生日派对一样。

我尽量保持声音平稳地说：“你好，你在忙什么呢？”

他的眉头皱得更紧了，就好像决意要去冬眠的熊，没有一点儿改变想法的意思。我可以感觉到脸上的汗水正渗出毛孔，血往上涌的声音在耳朵里咚咚作响。

作为设计师，他比我优秀。我不如他聪明，也不如他有经验。他的表情已经足够让我相信，他不可能像我想的那样，会对我升为经理这件事毫不排斥。他的表情所传达的信息就好像用黑色记号笔写的笔记一样清晰，不容辩驳：

“你根本不知道自己在干吗！”

那一刻，我觉得他是正确的。



大家都说，我管理脸书设计团队的这条路是一条不寻常的路。我在上海拥挤的弄堂里长大，之后搬去了波士顿潮湿的郊区，作为一名移民，我对《星球大战》、迈克尔·杰克逊及《外星人 E.T.》

的影响力一无所知。长大后，我听到过几次“硅谷”这个词，但也就仅仅是从字面上理解它。我当时对于硅谷的想象就是在两座大山之间有一片宁静的山谷，山谷中整齐地排列着一些工厂，就像生产好时巧克力那样生产硅芯片。如果当时你问我，设计师是干什么的，我会回答说：“做漂亮衣服的。”

但是，很早我就知道两件事情：我喜欢画画，也喜欢建筑。我有一张8岁时候的照片，那是在圣诞节的早上照的，照片上的我非常高兴地举着我的圣诞礼物，嘴咧得大大地笑着。这个礼物我求了整整一年了，就是一套海盗乐高玩具，以及一只猴子和一条鲨鱼！

上中学时，我和我最好的朋友玛丽之间有个小本子，本子里有我们各种各样的随手画，每次课间我们就传给对方看。上高中时，我们发现了神奇的HTML（超级文本标记语言），这使我们有了一个完美的业余爱好，可以把我们对画画和建筑的爱好结合起来，那就是建立网站来展示我们的手绘。我最开心的就是整个春假都着魔似的通过使用最新的在线Photoshop（图像处理软件）教程（“如何实现最真实的肤色”）或重新设计我的网站来炫耀最新的JavaScript（直译式脚本语言）把戏（就是当你的鼠标移动到链接上时，链接会发光）。

在考入斯坦福大学后，我明确了自己想学习计算机的目标。所以我单独去上有关算法和数据库的课程，以便我未来可以去微软、quirky（美国纽约的创意产品社会化电商）或者谷歌工作。

我的很多学长都去了那几家公司工作。但是，到了大二，斯坦福大学刮起了一阵新的风潮。我们激动地在走廊上或者聚餐时聊起来：“想想！有那么一个网站，可以让你窥探你在有机化学课上喜欢的那个人，或者让你能够知道你室友最喜欢的乐队，又或者可以在你朋友的‘墙’上留下加密的信息！”

我着迷了。脸书和我之前用过的任何东西都不一样。它仿佛是个生命体，好像一所大学的动态版本，并且延伸到在线的世界，以新的方式帮助我们了解彼此。

我听说脸书是由几个哈佛辍学生创办的，但是我并不太了解初创企业，直到我在大四的时候上了一节有关硅谷创业的课。然后我就理解了：哦，原来这是那些如饥似渴、天真的梦想家，在金主们的帮助下，抓住机会去构建了他们理想中的未来。这是一个创新的天地，充满了聪明的头脑、坚定的决心、幸运的时间点及很多的试错。

如果我要在生命中的某一时刻尝试做与创业相关的事情，那么为什么不是现在呢？反正我现在一无所有，没什么可以失去的。为什么不去尝试我每天都会用且特别热爱的产品呢？我的一个好朋友韦恩·张（Wayne Chang）6个月之前就加入了脸书，他一直不停地想说服我。“来看看吧，”他哄我说，“至少来实习吧，来看看这个公司到底是什么样子。”

我采纳了他的建议，去面试了。很快，我就成了脸书的第一位工程类实习生，站在到处是涂鸦的入口大厅里，开始了我在脸

书工作的第一天。当时，整个公司的样子几乎可以直接开一个后院派对。NewsFeed（动态消息）连概念都还没有形成，除了高中生和大学生，没有人知道我们的服务。在社交网络的世界里，和拥有 1.5 亿用户的聚友网（MySpace）相比，我们就是个十足的小矮人。

但是，就算我们如此微不足道，我们的梦想依然很大。我们彻夜编程写代码，扬声器里大声播放着 Daft Punk（傻朋克乐队）的歌。“总有一天，”我们对自己说，“我们会变得比聚友网更厉害，我们最终会连接整个世界。”然后我们又自己笑笑，因为这听起来如此可笑。

实习两个月之后，我决定留在脸书做全职。而且，因为从我会画画开始就知道怎么用 Photoshop，我的朋友路奇·桑格威（Ruchi Sanghvi）建议我和设计师们坐在一起，参与页面设计。“嗯，设计网站也是一个正式的工作？”我想，“那算上我吧！”

因为我们是一家初创公司，所以当我突然为新的网页功能展示我的设计建议时，没有人觉得奇怪。当时，我们都需要身兼数职，遇到问题就要解决，我们需要在编程和设计之间快速切换。所以，因为这样的机缘巧合，我轮岗的职位又多了一个：设计师。

3 年之后，在那次我和经理之间改变我命运的对话之后，我的角色又一次发生了转变。我们的设计团队的人数在我开始担任经理以后几乎翻倍了。在一个超高速发展的专业公司中度过了我的职业生涯的前几年之后，我想我已经习惯了改变。“第一次”

及不断地尝试对我而言已不再陌生。

但是，我还是没有想到这个新的角色会让我如此吃力。原因之一就是，我管理的是产品设计师，而在我加入脸书之前我都不知道还有这样一个职位的存在。另外，管理人员和让他们可以通力合作，这样的责任相对于设计界面或者写代码来说，是一个巨大的转变。在一开始的几个月甚至几年里，所有的工作内容都是新的，这让我很不适应。

我记得我第一次做面试官为团队招人时的样子。即使很明显我是占有先机的那一方——我来问问题，我来决定对话的走向，我来最后决定是否招这个人，但是在面试的45分钟里，我的手还是不停地颤抖。候选人会不会觉得我问的问题很傻？他会不会觉得我就是在忽悠他？我会不会不小心让我的整个团队蒙羞？

我记得我第一次传递坏消息时的样子。我们当时刚开始了一个新的项目，每个人都在极富激情地讨论各种可能性。我的两个下属问我他们可不可以做项目组长。我必须拒绝其中一个人。我在家里卫生间的镜子前面练习如何告诉其中一个人这个坏消息，想象着每一种可能的最坏的情形——甚至我都怀疑，这个决定是正确的吗？我是不是碾碎了某人的梦想？他会不会立刻在我面前辞职？

我记得我第一次在很多观众面前做演讲时的样子。当时我在脸书的F8开发者大会上展示设计成果，面对着很多毛茸茸的坐垫和霓虹灯。我们从来没有做过如此规模的公开活动，所以这次

机会很重要。在准备这次活动的几周中，我不停地反复琢磨演讲的每个细节。我特别希望我的演讲能够成功，但是做公开的演讲让我非常害怕。即使是在一众帮助我的同事面前练习演讲，我都觉得很紧张、很受折磨。

我记得在我的新职位上有3次主要的情绪起伏：害怕、疑惑和“我有这样的感觉是发疯了吗”。我周围的每个人看起来都做得很到位。别人做起事来看着都那么易如反掌。

我从来不认为做管理工作是容易的。直到现在我仍然是这么想的。

现在，我的管理生涯已经将近10年了，而我的团队人数也翻了好几倍。我们设计的体验，让超过20亿人只要点击他们手机上的蓝色*f*图标就能使用。我们思考过每一个细节，思考人们如何分享他们的想法，如何与朋友们保持联系，如何通过对话和点赞互动，以及如何在一起建立社群。如果我们的工作做得到位的话，全世界的人——从比利时到肯尼亚，从印度到阿根廷——都将感觉到他们之间的距离更近了。

优秀设计的核心是理解人们及人们的需求，以便为人们创造最佳工具。我喜欢设计的原因和喜欢管理的原因是一样的——用非常人性的方法来给予别人更多的力量。

我并不是什么管理专家。我主要通过做事来学习，而且即使我的初衷是好的，我也犯过不计其数的错误。但生活中所有的事情都是这样：你要去尝试。你来探索哪些是可行的，哪些是不可

行的。你学到了教训，可以运用到将来。然后你就会进步。跌倒了，再爬起来，拍干净尘土，继续前进。

我获得了非常多的帮助，主要是来自一些非常棒的领导力课程[“关键对话”(Crucial Conversations)课是我的最爱]，我一遍又一遍地去读的文章和书籍[比如《高产出管理》(High Output Management)和《如何赢得朋友和影响他人》(How to Win Friends and Influence People)]，以及最重要的帮助——来自我的同事。他们非常慷慨地与我分享了他们的智慧，并且启发我去努力变得更好。我为能够与马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)、谢丽尔·桑德伯格(Sheryl Sandberg)等许多同事一起共事而深感荣幸，他们在过去和现在教会了我非常多的东西。

另外一个自我教育的战术大概始于4年前，就是我开始写博客的时候。我觉得每周坐下来，梳理头脑里的想法，可以让我从杂乱无章中厘清思路。

我的博客叫作“对镜自照之年(The Year of the Looking Glass)”，因为好像爱丽丝一样——“我知道我早上起床的时候是谁，但是我想我这一天下来一定是变了很多回了”，在未来的某天，我想象着自己回顾自己写的所有帖子，可以好好地回味我走过的这一路。“这里有我所有的挣扎。这里有我学会的一切。”

其他人也开始读我的博客文章。他们又把我的文章发给他们的朋友和同事看。不认识的人开始在一些活动和会议上找我聊我写的一些东西。他们告诉我，他们非常感谢并欣赏我这种把内心