

提升个人能力的全新思维法，从低效到高能的团队整合术

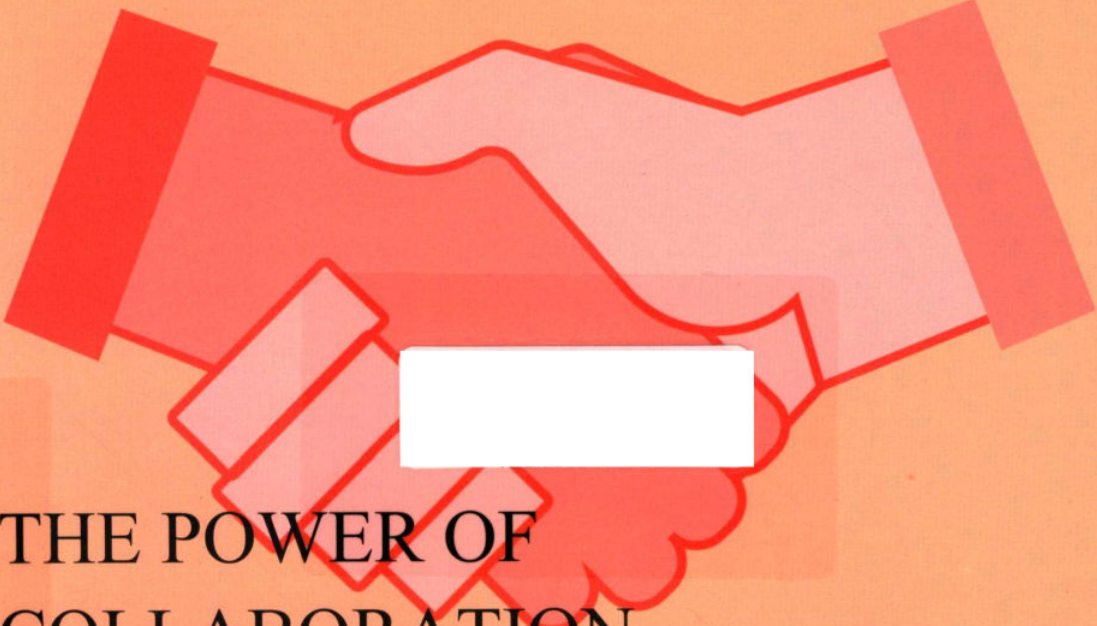
只读这一本书，就能带来180°的大改变

团队一盘散沙，绩效就是空谈

合作的力量

打造高效能团队

【美】西娅·辛格·斯皮策
(Thea Singer Spitzer) 著
范曦翌 译



THE POWER OF
COLLABORATION

3大关键环节、10条黄金法则，微软内部深受欢迎的团队管理课程

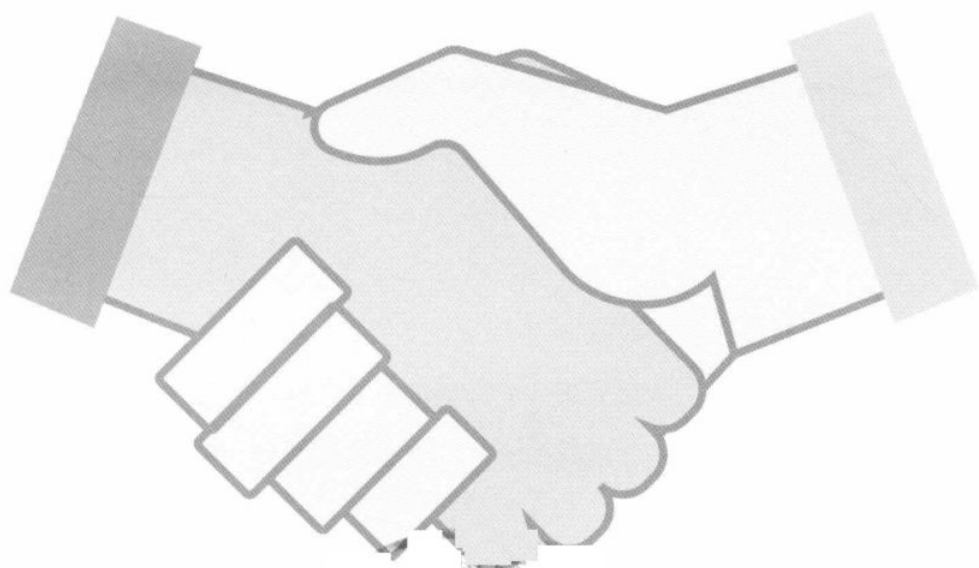
IBM全球副总裁鲍勃·拉普 | 微软CIO吉姆·迪布瓦
沃顿商学院教授约舒亚·埃利亚斯贝格

鼎力推荐

合作的力量

打造高效能团队

【美】西娅·辛格·斯皮策
(Thea Singer Spitzer) 著
范曦翌 译



图书在版编目 (CIP) 数据

合作的力量: 打造高效能团队 / (美) 西娅·辛格·
斯皮策著; 范曦翌译. —杭州: 浙江大学出版社, 2019.5
书名原文: The Power of Collaboration
ISBN 978-7-308-19009-1

I. ①合… II. ①西… ②范… III. ①企业管理—组
织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 043829 号

The Power of Collaboration © 2018 by Thea Singer Spitzer.
Original English language edition published by The Career Press, Inc., 12
Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA.
All rights reserved.
Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International
LLC(www.ca-link.cn).

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2019-29 号

合作的力量: 打造高效能团队

[美] 西娅·辛格·斯皮策 著 范曦翌 译

责任编辑 杨茜
责任校对 程漫漫 杨利军
封面设计 VIOLET
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 16
字 数 175 千
版 次 2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-19009-1
定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>



所获赞誉

THE
POWER
OF
COLLABORATION

这本书的优点是，斯皮策博士给我们提供了实用工具，以提高我们公司员工的合作质量。

——鲍勃·拉普（Bob Rapp） IBM 全球副总裁

在我们今天所处的大变革时代，人们对如何进行有效协作有很多误解。在《合作的力量：打造高效能团队》中，斯皮策博士阐述了具体的策略，可以帮助人们在团队协同工作以获得更好的结果方面取得切实的改进。很多公司的现实案例都证明了这一点。

——吉姆·迪布瓦（Jim Dubois） 微软首席信息官

对于那些考虑加强团队之间协作的人来说，《合作的力量：打造高效能团队》是一个清晰、有趣、便于阅读的权威指南。利用在硅谷的工作经验和她自己的专业知识，斯皮策博士为读者提供了令人信服的、实用的、能够促

进组织协作的、有前途的框架。作者清晰的写作风格，加上实用的技巧和案例，使阅读本书成为一种愉快而富有洞察力的体验。

——约舒亚·埃利亚斯贝格（Jehoshua Eliashberg） 沃顿商学院营销、运营、信息和决策教授

作者西娅·辛格·斯皮策多年来致力于探寻全球知名企业成功背后那些鲜为人知的故事。在科技领域，我们也能看到心怀大志的个人通过合作联系在一起，并相得益彰的情形。在推动个体发展的同时，让他们团结一心，朝着共同目标前进，这正是斯皮策所提出的‘硅谷合作模式’的真谛。所有希望运用这些策略的读者都能从《合作的力量：打造高效能团队》一书中获益，因为它囊括了许多实用的团队合作案例与实践。

——拉斯·肖（Russ Shaw） 伦敦科技倡导组织（Tech London Advocates）和全球科技倡导组织（Global Tech Advocates）创始人

书中提出了一整套成功合作的方法，在任何企业中都适用。来自其他企业的观点和经验尤其重要！

——艾米·汉珑-罗德米希（Amy Hanlon-Rodemich） 里程碑科技（Milestone Technologies）分管人力运营的执行副总裁

《合作的力量：打造高效能团队》是一本见解深刻、充满干货的指导手册，记录了斯皮策博士针对小型或大型企业如何改善合作所提出的改革方法。运用这些方法，定能实现更好的团队合作。

——达雷尔·布雷根（Darrell Blegen） 菲纳格拉夫（Finagraph）金融数据首席产品官



导言 协调员工工作 001

第一章 合作的力量 011

第二章 硅谷合作者的特征 027

第三章 硅谷成功合作的案例 039

第四章 破解硅谷合作模式的秘密 061

第五章 强化合作的个人技能 081

第六章 前两种个人技能：忠于自己和忠于他人 101

第七章 其他个人技能：忠于工作和忠于企业 117

第八章 “敏捷”模式的流程 139

第九章 促进合作的其他关键团队工具 157

第十章 构建你的管理实践 177

第十一章 员工激励 193

第十二章 相互接触推动合作 203

第十三章 合作精神 219

第十四章 结束是新的开始 233

致谢 249

导 言

协调员工工作

THE
POWER
OF
COLLABORATION

想象一下，一个知名爵士乐队的 8 位音乐家正在排练新曲。如果聆听他们每个人的独奏，你无疑会听到 8 位水平高超的音乐家分别在演奏自己的部分，听上去都不错。

接着他们开始合奏，你突然被深深地吸引了：你能感受到音乐仿佛有了生命力，这不单单是几位高水平的音乐家聚到一起，而是他们的演奏融合成了一曲饱满且统一的旋律。音乐家们以独特的方式进行着相互的交流，这就是所谓的“乐感”。

你也可以想象一下不同行业中的职场团队，他们可能合力将各种零部件组装成 iPad，或是合作编写出报税软件 TurboTax，还可能共同组建一支冠军篮球队。而作为企业员工和管理者，我们的工作则是将个人和团队的工作结合到一起，进而谱写出美妙的“合奏”。

如果发挥出色，上文提到的爵士乐队也许能够让听众陷入狂欢，或是赢得格莱美唱片奖，同理，那些职场团队也可能获得众多客户、员工和股东的青睐。反之，如果他们不能很好地完成工作，那么合作的成果可能就是产生平庸甚至失败的产品。在企业中，这种失败太常见了。个人和团队在相应的

领域或许都非常具有竞争力，但如果不能相互合作，就无法获得最好的成果。

在过去的数十年中，人们为加强职场合作已经做了许多努力，但仍有一些问题始终困扰着员工和管理者们，“如何让员工合作无间”就是其中之一。在这方面我们做得还不够，如果继续使用现有方法，我们就无法从根本上解决这一难题。因此我们需要新的模式。



一种全新的合作方法

我在近 30 年的管理顾问工作过程中养成了许多专业特长。有些特长是因为企业需要某方面的协助，也有些特长是出于我自身的热情培养出来的，我在合作方面的专长则是两种理由兼有。我为不同行业的众多企业员工提供帮助，让他们通过合作取得更好的成果。我为微软和电信业巨头威瑞森（Verizon，原 GTE 公司）创设的合作计划也成功获奖。

在与一家旧金山湾区的企业共事多年后，我发现他们员工的合作方式与

其他企业有所不同，而这也就是如今硅谷企业发生神奇变化的源头。我根据观察和经验提出了“硅谷合作模式”（SVAC），并与 28 位硅谷企业的领导者进行了对话，从而进一步完善了这个模式。本书的目的正是让其他企业能够借鉴这种合作模式，帮助员工通过合作取得成功。

硅谷有何特别之处？

“硅谷”之名起源于 20 世纪 70 年代，代指美国旧金山湾区南部的一片区域，因当时有多家硅芯片生产商集中坐落于此地而得名。随着时间推移，北至旧金山市，南至圣何塞大都市区，再加上东海湾大部狭长地带的区域，目前都已纳入硅谷的地理区划。

随地域一同发展的还有硅谷的象征意义。如今的硅谷不仅是科技、生物技术及其他高新技术产业的代名词，更成为一种工作和生活方式的独特象征。

硅谷以“盛产”复杂且成功的企业而闻名：

► 硅谷仍是最具创新精神的地区之一，其人均专利保有数量超过全球其他任何地区。

► 硅谷所获的投资资本仍多于其他任何大都市区。

► 硅谷的生产总值在全球前 300 大都市区排名中位列第三。

► 硅谷是加利福尼亚州 GDP 能够在全全球经济体中排名第六位的重要原因。

众所周知，硅谷在科技、太阳能、高质量医疗、制药等众多领域都追求能够改善生活的尖端创新，有数百万人投身这些领域。

许多人都想知道硅谷企业成功的秘密，而其中的重点之一就是企业员工

独特的合作方式。硅谷企业成功的原因在于，他们并不一味遵循现有的商业模式和模式。相反，他们在无意识中建立着一套新的合作模式。我将会解释这种新模式，并展示如何将其运用在其他任何公司上，从而获得成功。

硅谷的合作模式为何与众不同？许多硅谷企业的员工对待合作的态度都很务实，他们注重成果。他们知道大家应当相互分享观点、借鉴知识、开诚布公地探讨问题，这样才能取得更好的成果。

硅谷企业的员工同样理解合作可能产生的负面影响。他们知道当参与人数增加，尤其是大家意见不一时，工作周期可能会延长。他们也明白协助他人可能意味着暂时无法专注于自己的工作。但在权衡得失后，他们认识到只要方法正确，合作带来的益处肯定远大于弊端。

所幸，并非只有硅谷的企业能从合作中获益。硅谷的合作模式可以应用于任何地区的任何企业，并促其成功。本书将为你详细介绍“硅谷合作模式”，并辅以大量成功的合作案例。

现在正是绝佳时机

新的合作模式在当下尤为重要。在美国，选择亲近理念相似者、疏远理念不同者的人数正逐年上升，这种因意见不合而引起的失睦也已经影响到了职场关系，使原本相互合作的员工关系破裂并产生不信任。有时，员工会形成“我们与他们对立”的思维定式，进而发展成互相孤立的小团体，导致合作更加艰难。

人们想要改变这个现状。有人认为改善合作的前提是消除分歧，但事实并非如此。成功的合作恰恰需要各方开诚布公地交流自己的深刻见解、建立

互信，并在此基础上将不同的观点整合为最佳的解决方案。本书中提供的合作模式将从理论和实践两方面帮助你弱化分歧，并减少“我们与他们对立”的思维，同时建立推崇合作的企业文化。

你将在本书中学到什么

第一章将介绍合作的定义，并揭示合作对于任何企业都具有重要的意义。

第二章将提出一些合作达人归纳的关键特质和观点，有些可能会出乎你的意料。

第三章将走进硅谷的世界，通过几位企业领导者分享的成功合作案例，深化你对企业合作的了解。

第四章将对“硅谷合作模式”进行解读，包括该模式的概述和三个层面的关注重点，即个人技能、团队方法和企业实践。

本书的剩余章节将分别从个人技能、团队方法及企业实践这三个方面对“硅谷合作模式”进行深入分析，告诉你如何将其活用到自己的企业中。其中，第五、第六、第七章将探究个人技能；第八章和第九章将阐述团队方法；而第十、第十一、第十二章将聚焦企业实践。第十三章将揭露采用“硅谷合作模式”后应运而生的企业“合作精神”这一秘密武器。最后，第十四章将总结并为企业的后续运作提供建议和指导。

协力的硅谷企业领导者

写作期间，我采访了 28 位硅谷企业领导者，他们非常慷慨地分享了自

己的经历。正是有了他们的贡献，才使本书更为鲜活。你一定迫不及待地想知道参与的领导者都有哪些吧？在下面的表格中你就能找到答案。

本书所采访的领导者及其任职企业

受访的领导者	任职企业
吉塞拉·布谢（Gisela Bushey）	闪迪（SanDisk）
亚当·克拉克（Adam Clark）	艺电（Electronic Arts）
约翰·唐纳森（John Donaldson）	潘多拉（Pandora）
玛丽安·弗兰克（Marianne Franck）	思科系统（Cisco Systems）
豪尔赫·格拉斯科克（Jorge Glascock）	基因泰克（Genentech）
麦克·格拉斯（Mike Glass）	微软（Microsoft）敏捷软件开发
艾米·汉珑·罗德米希（Amy Hanlon-Rodemich）	里程碑科技（Milestone Technologies）
道格·哈斯勒姆（Doug Haslam）	卢西德汽车（Lucid Motors）
杰克·哈夫曼（Jake Huffman）	财捷（Intuit）
基里安·屈纳（Gillian Kuehner）	凯撒医疗（Kaiser Permanente）
吉姆·玛格拉夫（Jim Marggraff）	谷歌（Google）
迈克尔·穆里干（Michael Mulligan）	技工银行（Mechanics Bank）
劳伦斯·内森（Lawrence Nathan）	凯撒医疗（Kaiser Permanente）
杰森·斯科维尔（Jason Scovil）	脸谱网（Facebook）
保罗·瓦伦蒂诺（Paul Valentino）	兰巴斯（Rambus）
穆尼尔·比曼尼（Munir Bhimani）	MBLOGIC LLC
罗恩·利克蒂（Ron Lichty）	罗恩·利克蒂（Ron Lichty）咨询公司
克林特·林奇（Clint Lynch）	硅谷行政部门
玛德琳·施罗德（Madeline Schroeder）	顶尖学习（StudyAce）
拉斯·肖（Russ Shaw）	伦敦科技倡导组织（Tech London Advocates）和全球科技倡导组织（Global Tech Advocates）
道格·沃尔顿（Doug Walton）	DNA 全球网络（DNA Global Network）
金伯利·威福林（Kimberly Wiefeling）	硅谷联盟（Silicon Valley Alliances）

虽然只列出了参与者接受采访时所属企业的名称，但在采访中他们多数人的回复都分享了当事人任职其他硅谷企业时的经历。这些领导者们分享的案例反映的都是他们自身的观点，并不代表其所属企业的官方意见。经过协商，部分受访者同意公开姓名和所属企业名称。为保护企业和员工隐私，书中将隐去其余受访者的信息。

22 位公开姓名的领导者和剩余 6 位匿名领导者都对硅谷企业推广员工合作的方法有着深入了解。他们的职位各不相同，年龄也相差较大，目前任职的企业员工人数更是从几百人到超过 10 万人不等。有些企业只在硅谷办公，也有些企业足迹遍及全美乃至全球各地。这些企业分属社交媒体、娱乐、医疗、制药、汽车、金融、电子、游戏、玩具、科技、零售、贸易等诸多领域。

读完本书后，你将了解到一种能够满足大多数企业需求，增强企业凝聚力的实际合作模式。当然，我不会反复强调那些破坏合作关系的引申体系问题和行为。我们大都清楚这些情况所造成的困扰，无须过多重申应当避免的问题，因此本书的重点在于如何加强合作。

下面就让我们进入正题吧。

