

企业文化



加州梦

珍妮 G·哈里斯 (Jeanne G. Harris) 艾伦 E·奥尔特 (Allan E. Alter)

艾伦 E·奥尔特 (Allan E. Alter)



是什么让硅谷明星IT公司不断勇往直前？埃森哲最新研究发现，答案是这些高科技公司独特的企业文化，一种融合创新、创业精神以及能够点燃员工斗志和激情的企业文化。那么，硅谷以外地区的IT高管们，能否也在自己公司点燃这种激情？

作为知名高科技公司云集之地，硅谷拥有苹果（Apple）、思科（Cisco Systems）、谷歌（Google）、惠普（Hewlett-Packard）、财捷公司（Intuit）、甲骨文（Oracle）和雅虎（Yahoo）等顶级IT公司，这些公司的成就和影响力已经远远超越旧金山湾区。

但真正带动硅谷IT公司发展的是各种人才，一个令人称叹的群体。总体上，约45%的硅谷人口至少拥有学士学位，而美国总人口中这一比例为28%。近20%的硅谷人持有研究生或其他专业性学位。硅谷吸引着来自全球的人才：逾60%在硅谷科技和工程领域工作的毕业生出生于美国本土以外。这种多元文化激发了各种不同的创意。

全球其它地方、其它行业也期待着这种不同寻常的创新精神和企业家精神。几乎全球每个地方都想成为“下一个硅谷”。各个行业的IT高管们希望效仿硅谷，点燃员工的某种激情和创意。

那么，他们能做到吗？

最新一项埃森哲调查（参阅第88页侧栏）显示，高科技公司建立和培养的独特文化是硅谷成功的秘

诀之一。软件即服务供应商 Workday 公司首席战略信息官——史蒂文·约翰（Steven John）用海岛生物作比喻，“硅谷如同塔斯马尼亚岛或马达加斯加，这儿的生命形态与其它地方不同。”

我们采访了硅谷30多名非高科技行业的技术高管，包括高乐氏（Clorox Co.），盖普（Gap），CAMICO 互助保险公司（CAMICO Mutual Insurance Co.）。我们发现，这些公司纷纷效仿高科技公司吸引顶尖人才的文化。从这些访谈中，我们可以获得一些洞察，了解其它行业和地区的IT部门是如何吸引及保留公司未来增长和成功所需人才的。

我们研究发现，在员工和企业文化管理方面，硅谷高科技公司及其主管们特别擅长管理五种看似矛盾的现象。

1. 闲散——但随时准备行动

从随意的穿着到咖啡店内随处可见的闲逛者，凡是到硅谷参观的人，无一不对加州这种固有的闲散生活方式印象深刻。然而，闲散只是故事的一部分。实际上，在闲散

生活方式的背后是疯狂的产品开发速度和严苛的交付期限。很多公司产品研发周期都是以周来计算的，而不是月。

但真正驱动硅谷公司发展的，是强调快速完成任务而非纠缠于每个潜在的瑕疵。脸谱公司(Facebook)墙上标语“完成胜过完美”即是对该种态度的总结。根据我们的调研，认同此方法的硅谷科技人士是其它地方的两倍。

同样，硅谷公司无法忍受官僚主义或其它任何束缚企业迅速发展的事物。近60%的受访者认为，在决策速度方面，自己公司要胜过其它公司，而且制约因素更少。相比之下，仅三分之一强的非硅谷专业人士对本公司持类似看法。

试验、渐进式、迭代创新往往受人追捧，人们并不提倡在项目之

初就搞定一切。在硅谷，常见的口头禅是“行动，试验，改进”。

其它行业公司如何效仿这种试错文化？当然，我们无法向普通市场发布测试版的汽车安全气囊或喷气式发动机。但对于其它行业的IT高管而言，在进行决策或产品及软件研发时，可以效仿这种“测试版”态度。

在硅谷，快速而敏捷地决策胜过缓慢、按部就班得来的共识，特别是在这种一夜之间某些产品就有可能销声匿迹的环境下。而对于新产品利润空间逐渐缩小的行业而言，这点同样适用。建立一个快速反应，

勇于承担风险的企业文化，以及快速的产品研发流程至关重要。

以位于奥克兰旧金山湾东部的高乐氏公司为例。该公司有100年的历史，主要生产清洁用品。公司IT部门现采用一种敏捷式(scrum-style)软件开发模式，在这种管理模式下，软件开发经常与业务部门的同事坐在一起，向他们展示应用程序的进展，并听取他们的意见，从而使最终产品更符合业务需求。高乐氏首席信息官拉尔夫·洛拉(Ralph Loura)表示，“我们奉行的是，先迅速拿出一个初步方案，然后从中吸取经验教训，并在下一阶段完善它。”

2. 忠诚——但独立

硅谷到处都是敬业的专业人士。他们经常长时间在办公室和办公室以外的地方工作。71%的受访者表示对雇主很高的忠诚度，这一比例远远高出其它地区。其实，他们

较高的忠诚度更多源于对工作本身及同事的热爱，他们的奉献精神源于对技术未来前景的憧憬和执着，相比之下，其为之效力的公司只是实现这一伟大事业的载体。

这也是为什么硅谷人随时准备好跳槽的原因，特别是面对那些与顶级人才合作的工作机会时。硅谷人更像自由的合同工，在不同工作间转换。这就造就了硅谷一个具有

重塑人力资源管理，应对人才流动

在硅谷，高科技公司喜欢从竞争对手处挖人才（见正文）。员工在另谋高就后返回原公司也很正常。在极大程度上，专业人力资源管理人员已接受高人员流动率这一事实——即使不是心甘情愿。

实际上，公司预计到人才的持续性流动，而且也清楚硅谷地区的人才流动率高于其他地方。所以，硅谷公司更加认识到人力资源管理在吸引人才方面的重要性。70%的硅谷IT专业人士认为，其公司非常重视招聘、吸引和挽留顶级人才，而其他地区中，只有不到50%的人士有同感。

高度流动性的人才库。相比其他地区，硅谷的专业人士更乐于接受来自其他公司的邀请。在硅谷，逾一半的受访者表示，可以在2个月内轻松找到工作。

虽然不是每个行业都希望有这么高的人才流动率（见第85页边栏），但是我们研究显示，很多公司认识到让人才和创意流动起来的价值，

即使这种模式只是在内部实施。比如，在访谈中，有些 CIO 会建立一种鼓励 IT 人才与工程技术人才互相流动的组织架构，让公司上下可以自由地分享人才和创意。

在某些情况下，我们发现，有些 CIO 还会有意地将外部客户的观点引入到工作中。巴斯克·伊耶（Bask Iyer）2011年加入位于加

州森尼维尔市的瞻博网络（Juniper Networks），担任 CIO 一职，此前他供职于霍尼韦尔国际公司（Honeywell International）。他有时要求工程师进行换位思考，如果他们以后成为某家公司的 CIO，会购买哪个公司的产品。伊耶说，这个方法可以打造工程师领导力，避免内部视角带来的局限，工程师们可以更客观地看待产品。

3. 竞争——但合作

虽然硅谷高科技公司和硅谷人之间是无情的竞争对手，但他们之间的合作也无处不在。硅谷人非常注重团队合作。我们发现，相比其他地方的人士，硅谷人在选择工作时，更看重未来的合作者是谁，这会在一定程度上影响他们的决定。

鼓励内部合作有益于任何公司和任何行业。比如，盖普公司首席信息官汤姆·凯撒（Tom Keiser）拆除了 IT 部门的固定办公座椅和高墙隔断，以提供一个开放空间，集思广益。这种办公室设计旨在鼓励协作、面对面交流，已被众多行业广泛采用。

与公司以外的人士交流也非常重要。积极参加开源项目的硅谷 IT 人士是硅谷以外地区的两倍多。

硅谷的这种协作氛围，还得益于硅谷人积极培养和加入同行人脉

网络的习惯。大部分受访者认为，相比其它地方的 IT 人士，与机构内和机构外同行联谊是硅谷人获得成功的重要因素。脸谱首席信息官蒂姆·坎波斯（Tim Campos）肯定了这种人脉关系的重要性：“这是头等要求，我能在公司内完成任务，因为我知道在公司外找谁帮忙。”在硅谷，人们往往依靠人脉寻找新工作，而非猎头公司。

这些人脉网络构成了重要的硅谷亚文化，在朋友圈中获得他人的接受和认可有时比老板或同事的认可更重要。比如，逾三分之一的受访硅谷专业人士表示，他们愿意帮助朋友圈中的人，即使这么做会有损其公司的利益。

高科技领域以外的高管也追求这种同伴网络模式。高乐氏首席信息官拉尔夫·洛拉强调：“人们从这种人脉关系中，可以丰富创意来源，

增加创业机会。在这里，人们可以接触到大部分风投公司，人们忙于解决当今科技难题，这点非常珍贵。”

比如，洛拉利用他的人脉与数个硅谷初创公司合作，借助这种方法，很多难题迎刃而解。

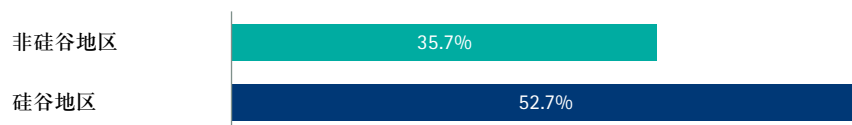
与一家硅谷科技公司首席信息官共进了一次早餐，就帮助洛拉解决了一个困扰良久的问题：当有些项目被调到优先列表末尾时，如何激励情绪低落的项目经理。那位 CIO 一句话就点醒了他，那就是开诚布公地沟通。洛拉开始用可视化的工具向经理们展示，为什么有的项目要优先考虑。他说，“这样一来，即使他们不高兴，也可以了解背后的原因，并站在公司角度支持上述决定。”

（下转88页）

IT 人才需求

逾半数受访的硅谷 IT 专业人士表示，他们经常收到其它工作机会。

受访者“总是收到其它工作机会”的比例

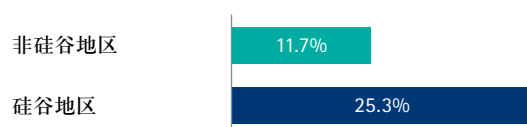


注：受访者中“同意”或“非常同意”的比例

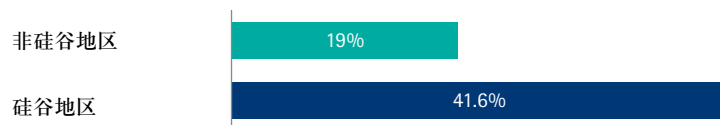
业余活动

积极参加众包或开源项目的硅谷 IT 专业人士是硅谷以外地区的 2 倍多。

受访者参加众包项目的比例



受访者参加开源项目的比例

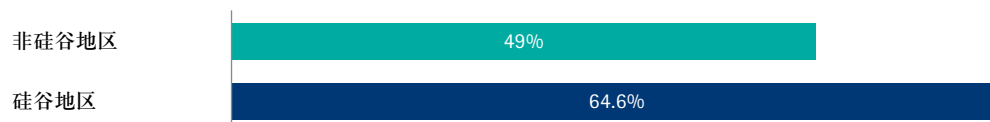


注：受访者中“同意”或“非常同意”的比例

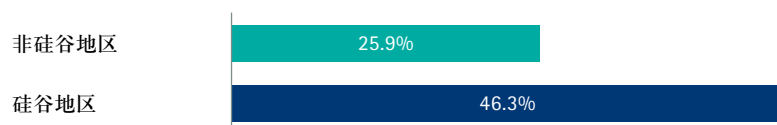
金钱是万能的吗？

大部分受访的硅谷 IT 专业人士表示，金钱对他们来说很重要，但近半数人表示愿意为其他因素而少挣点钱。

受访者表示“财富非常重要”的比例



金钱很重要，但“我愿意为所从事的工作，少挣点钱”



注：受访者中“同意”或“非常同意”的比例

资料来源：埃森哲分析

(上接86页)

4. 务实——但乐观

硅谷专业人士非常务实，因为他们深知成功来自无数失败。他们视失败为一个必经阶段，一个学习、成长和改进的机会。但是，在这种务实态度之外，硅谷人还有一种固有的乐观精神：竭尽全力，采用正确的方法和人才，大部分问题最终都能解决。

务实且乐观的精神让硅谷从两方面受益。首先，为硅谷注入一股顽强的韧性和革新能力。在硅谷，人们失败后会立马站起来，拍拍尘

土继续前进。第二，鼓励一种谨慎的风险偏好。逾半数参加埃森哲调查的高科技人士认为，自己的公司是高风险偏好者，而只有四分之一非硅谷公司持此观点。

鉴于硅谷高科技行业的波动性和不确定性，勇于冒险是一种顽强的务实精神。正如脸谱首席执行官马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）所言，“不冒险就是最大的风险。这是个快速变化的世界，不冒险必定失败。”

5. 外在激励——且内在满足

在硅谷，巨大物质奖励激励着人们，但他们同时也深深被内在成就感所激励着。埃森哲调研结果显示出这个特点。大部分硅谷 IT 专业人员认同挣钱对他们来说非常重要——但是大部分人也承认，他们宁愿薪酬少点，只要工作本身可能

激励他们，帮助他们在专业领域成长，为公司创造价值。

硅谷人注重智力激励，勇于接受挑战，用创意去解决困难，这就足以解释为什么存在这些相互矛盾的方面。近一半受访的硅谷专业人

关于本研究

本研究旨在用数据解读硅谷文化特征。埃森哲对逾600名 IT 全职专业人员进行了调研。约一半调研者来自硅谷，另一半分散在美国各地。两组调研者在年龄、性别、行业、公司规模和工作职位上分布相当，包括企业 IT 部门、产品部门或项目经理以及数据科学家。

然后，我们对来自高科技和非高科技行业硅谷公司的首席信息官、企业家、风险投资家等人士进行了深度访谈。

士说，他们在业余时间钻研技术项目是为了“获得乐趣”。

因此，对于任何公司而言，满足员工内在需求最有效的方法就是提供具有挑战 and 报酬丰厚的工作。一位科技行业高管总结道：“对员工说的第一件事就是，‘伙计们，我有一个好活派给你们，一项能证明你们自己的工作。’”

CAMICO 互助保险公司也深知珍视员工创意的重要，该公司位于加州圣马特奥市，专为注册会计师（CPAs）提供服务。受到硅谷企业的启发，该公司首席信息官从下至上推出一个员工激励项目。他们从仅有13人的 IT 部门开始，尝试新的创意。公司 IT 和电子商务部副总裁杰各·兰德哈瓦（Jag Randhawa）说，光是纸质文件电子化建议，每年就为公司节省30万美元。

回到之前的问题：其它地方的 IT 高管能否复制硅谷高科技公司独特的企业文化？

该文化的某些要素是无法复制的，也不应该被复制。企业不会鼓励员工降低对本公司的忠诚度，或是为了帮助朋友而置本公司利益于不顾。另外，整个硅谷闲散和乐观的气氛也是加州所独有的，无法轻易复制。

但硅谷及其周边的非高科技公司的经验表明，其他行业的公司也可以建立起这种吸引顶级人才、增加竞争力和创造力的企业文化。

本文列举的一些传统行业已经发生了一些变化：开放合作，快速产品研发，消费类电子产品（比如平板电脑等）的使用，在合作中大量使用视频会议等等。这些都标志着这些有着数十年历史的老牌公司正变成“很酷”的工作场所。首席信息官们可以通过鼓励开源项目和众包项目来吸收新创意、新技术及人才。

“我想这种新工作环境对于90后，00后以及未来新生代雇员更具吸引力，”高乐氏的洛拉说，“他们追求一种与众不同的工作环境。”

这种环境对雇主同样重要。因为在数字时代，IT 部门不再仅仅是一个后台部门，IT 本身就是商业。其他公司需要向硅谷高科技企业学习，否则，在面对来自硅谷高科技公司的竞争时，他们将打一场无准备之仗。

作者简介

珍妮 G·哈里斯是埃森哲卓越绩效研究院 IT 研究部门董事总经理，常驻芝加哥。

jeanne.g.harris@accenture.com

艾伦 E·奥尔特是埃森哲卓越绩效研究院研究员，擅长于 IT 战略和管理，常驻波士顿。

allan.e.alter@accenture.com