



🏠 首頁 / 雜誌 / 我把人脈變老師了

自我管理

# 我把人脈變老師了

本文出自

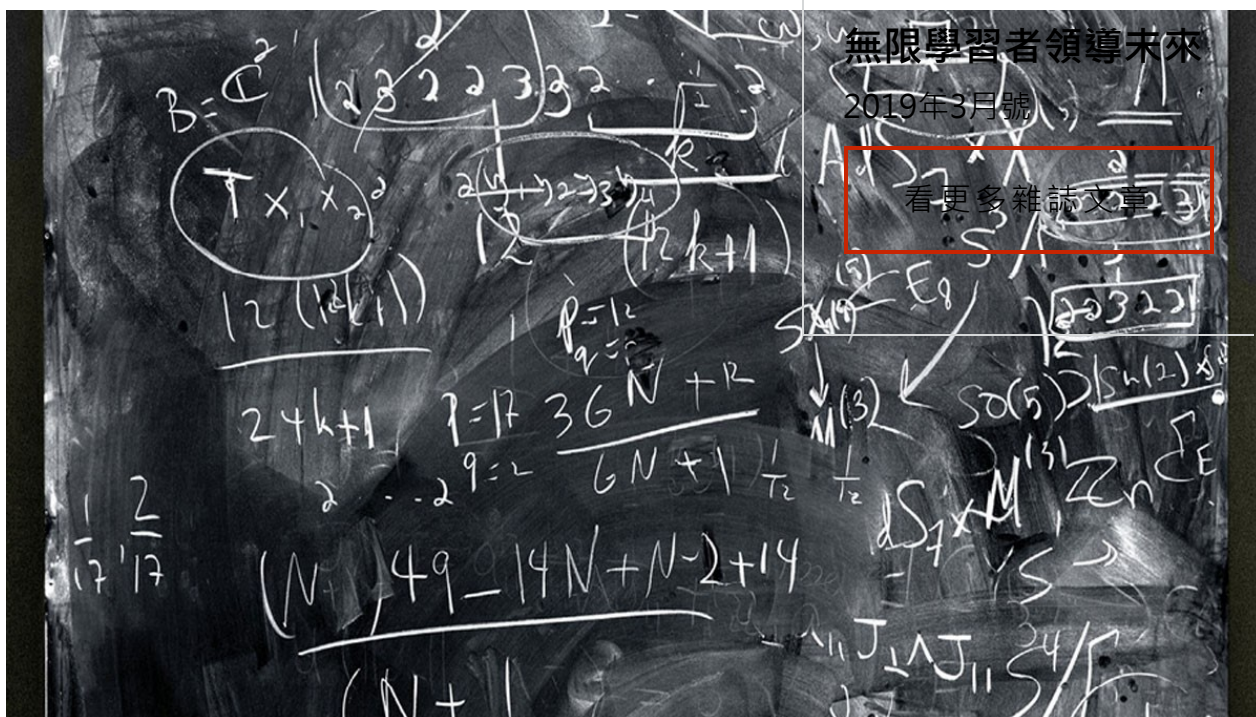
Learn from People, Not Classes

里德·霍夫曼 Reid Hoffman, 克里斯·葉 Chris Yeh, 班·

nocha

2019年3月號(無限學習者領導未來) | 2019/2/26

瀏覽人數：2490



你認識誰，他們可以教導你什麼？

## LinkedIn共同創辦人眼中的無限學習者。

——十年來，網際網路重塑了我們的日常生活和商業世界，因此，不意外的——是，它正在改變公司培育人才的方式。「個人學習雲」的誕生，讓人們能夠很方便地使用新的學習方式，而且負擔得起費用。這一點是必要的：因為若要跟上變化的速度並避免遭到破壞，企業領導人必須成為我們所謂的「無限學習者」（infinite learner），這類型的人不只喜歡學習，而且覺得必須不斷取得新技能。我們在矽谷和世界各地見到的領導人和破壞者，與眾不同之處就在於能夠快速縮短學習曲線。當人們突然被要求學習新事物時，有些人會對這項挑戰感到害怕，無限學習者則不同，無論年齡或所處的產業，他們都會對這項挑戰感到興奮。

然而，在我們遇到的高階主管中，這類學習很少發生在正式課程或計畫中，包括網路課程。即使課程放上網路，如果公司環境不斷變化，高階主管教育仍很難跟上腳步。從目錄中挑選課程，無法提供順應環境所需的工具。多年來，我們為了撰寫書籍和錄製播客，曾採訪過數十位成功的創業家和高階主管，但我們不記得有誰曾說過，高階主管教育課程是他們成功的關鍵。

我們認識的最成功領導人，採用不同的學習方式：運用我們所謂的人脈網絡智慧（network intelligence）。

例如，本文作者之一里德·霍夫曼當年在PayPal時，正是善用他人脈的知識而解決了一個重大的商業問題。當時，PayPal在日本推出上市的行動似乎陷入無休止的延遲。他的律師每週都會發現新的法規監理問題，造成了推出過程延遲。里德打電話給八個在日本有良好人脈的朋友，詢問他們知道誰也許可以提供協助。其中三個人都提到同一個名字：伊藤穰一（Joi Ito），他是創投家和創業家。里德

透過介紹，與他談論當時的情況。伊藤穰一找到一位顧問，那位顧問取得日本金融服務機構的信函，信中說明PayPal可以立即啟動服務，只要它的網站不是日文版；在法律上，英文網站不被認為是在日本營運。不久後，日本PayPal就推出了，而里德和伊藤穰一建立起的友誼和合作關係，目前仍很緊密（伊藤目前擔任麻省理工學院媒體實驗室負責人）。

當然，如果你受雇於知名企業，目前擁有廣泛的人脈網絡，或者你的背景中有某些部分容易讓人們回應你的請求，那麼你通常會較容易建立學習網路。但你值得花心力這麼做，因為一對一對話學習的潛力很大。在一對一的情況下，人們常會提供他們在大型團體、網路或文字裡，可能不會分享的觀察結果。透過對話進行的學習，是由你提出的問題所推動的，因此會按照你的程度來提供教導。你還必須預先做好準備，因為你不可能躲在教室後排不認真上課（實體教室和虛擬教室都是如此）。

以下是另一個例子，可顯示一對一學習的力量。真正的無限學習者布萊恩·切斯基（Brian Chesky），在他擴大Airbnb的規模時，曾向華倫·巴菲特（Warren Buffett）等人尋求建議。切斯基受邀到我們在史丹福大學授課的課堂，他告訴我們：「你若是找到合適的來源，就不必閱讀所有內容。我必須學會尋找專家。我想知道安全，所以我請教曾擔任美國中央情報局局長的喬治·泰尼特（George Tenet）。」

然而，世界上到處都有名不見經傳的專家。「與其他創業家交談，不只跟有名的創業家談，」Dropbox共同創辦人德魯·休斯頓（Drew Houston）在播客節目「擴張大師」（Masters of Scale）中告訴里德：「尋找領先你一年、兩年、五年的人。你（將）學到非常不同的重要事物。」

在某些情況下，網路課程非常有用，特別是學習特定的技術技能（像是編碼）或主管的工作（如進行績效評估），這類技能普遍需要，很少需要客製化。克里斯十幾歲的兒子透過網路課程，培養了電腦動畫和電玩遊戲設計技能，他認為那些網路課程非常方便、有效，而且可以按自己的需求來學習，不必離開自己的臥室。任何領導人的工具組都應包含這種網路學習。

但明智的做法，是把正式課程視為一種課程，而非唯一的課程。二十年前，比爾·蓋茲（Bill Gates）曾寫道：「讓公司差異化而能與競爭者有所不同的最有意義方式，以及讓你和眾家競爭者拉開距離的最佳方式，就是做好出色的資訊工作。你如何收集、管理和使用資訊，將決定你的贏輸。」這句話很適合今日的情況，但是，這個社會教導我們思考資訊和知識的方式是不夠的。我們的正規教育制度把知識當成固定資產，是在人生某個特定階段取得的。實際上，知識持續變化，優秀的領導人永遠不會停止獲取和吸收知識。

在網路時代，每一天都是考試日，每天都充滿無法預測的新挑戰。學習如何完成這些挑戰的最佳方式，常是和面臨類似情況的人談談。你唯一該做的，就是詢問。

（劉純佑譯自 “Learn from People, Not Classes,” HBR, March-April 2019）

---

里德·霍夫曼 Reid Hoffman

LinkedIn 共同創辦人，現在是創投公司葛雷 洛克（Greylock）合夥人。

---

克里斯·葉 Chris Yeh

創業家、作家、演說家。

---

班·卡斯諾查 Ben Casnocha

創投基金Village Global 創辦人暨合夥人。

---

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

---

延伸閱讀







您已閱讀 0 篇