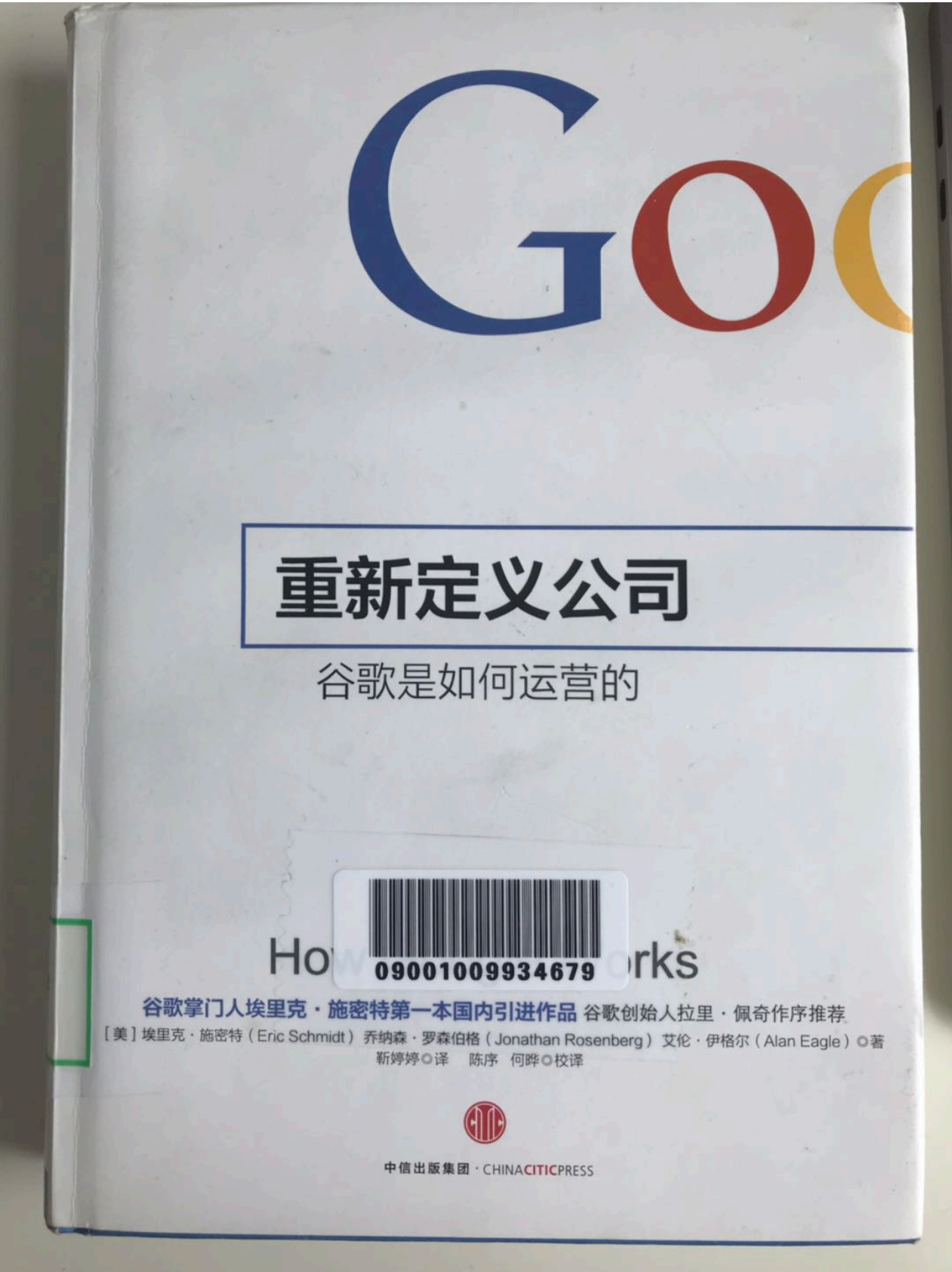


重新定义公司



零、序言

- 谷歌的“痴心妄想”：自由地从基本物理学原则出发思考问题，不必去迎合那些所谓的“世俗智慧”
- 实际上，要点燃团队的也行是极其困难的：大多数人习惯用“不可能”来否定自己的想法，而不是从基本物理原则去探索可能性
- 谷歌投入大量精力去物色善于独立思考的人，并设定远大的目标，因为只要有了合适的人才和足够远大的梦想，你的目标往往就可以实现；就算跌倒，你也可能会从失败中得到宝贵的教训
- 不少企业安于现状，只求渐变，不求突变；如果只求渐变，时间一长，企业就会逐渐落伍，科技行业尤其如此，因为外界改变通常是革命性的。
- 所以，你要强迫自己着眼于未来！
- 实践：
 - 聚焦用户
 - 拥挤办公室
 - 去和工程师谈谈
 - 杰出程序员和系统设计师
 - 除了技术方面资深经验，还具备敏锐的商业头脑
 - 创意上也是才思泉涌
 - Thanks GOD, it's Friday
 - 当神奇不再神奇
 - 互联网让信息免费、源源不断、无处不在
 - 移动设备让全球范围内咨询共享和持续通信成为可能
 - 云计算让人人都能以低廉的价格使用强大的计算功能、精敏的工具和各种应用程序
 - 速度决定成败
 - 传统企业，信息至下而上流动，而决策由上而上传达；这种企业组织方式旨在放慢速度，阻碍企业发展
 - 创意精英
 - 不拘泥特定任务
 - 不受公司信息和计算能力约束
 - 不惧怕冒险
 - 不被职位头衔羁绊住手脚
 - 如果出现不同意见，不会选择缄口不言
 - 很容易失去耐心，经常变换职位
 - 具有多领域的的能力，经常将前沿技术、商业头脑以及奇思妙想结合在一起
 - 他们是互联网时代取得成功的关键所在

那种人才属于创意精英？

- 不仅拥有过硬的专业知识，懂得如何使用专业工具，还具备充足的实践经验
- 具有分析头脑
- 具有商业头脑
- 具有竞争头脑
- 具有用户头脑
- 是新颖原创构想的源泉
- 充满好奇心
- 喜爱冒险
- 自动自发

- 心态开放
- 一丝不苟
- 善于沟通
- 并非每个人都具有以上所有特质，实际上具有上述所有优点的人凤毛麟角

一、相信自己的口号

1、聚焦用户

如果不能时常传递你的目标，不能通过奖励巩固目标，那么，你的愿景还不如打印愿景的纸有价值

2、拥挤出成绩

办公环境设计应本着激发活力，鼓励交流的理念，而不要一味制造阻隔，强调地位

如果你伸手就能拍到同事的肩膀，那么你们之间的交流和创意互动就是畅通无阻的

3、一起吃住，一起工作

不同职能的团队应该整合在一起

4、杂乱是一种美德

那堆看似胡乱堆砌的杂物，实际正是谷歌员工辛勤工作、才思泉涌的结果

在家办公是一种让员工士气萎靡不振的瘟疫

5、别听河马的话

河马：hippo, highest paid person opinion 高薪人士建议

薪资的高低和决策能力无关

只有河马和创意精英平等参与，才能打造出任人唯贤的环境

6、7的法则

管理者桌上的报告数不能超过7份

7、切莫自扫门前雪

谷歌坚持按职能划分部门

以业务或产品线划分部门，会造成“各成一家”的局势，从而对人员和信息的流动造成遏制

如果你所在的企业分部各有自己的损益表，请确保让外部消费者和合作伙伴成为部门盈利的主要推动力；这种制度会让各业务单元的领导者不再潜心研发那些能为企业真正盈利的高质量产品，而是一心盘算着如何提高会计等式结尾的那几个阿拉伯数字

8、重组工作的关键

留意不同团队的不同倾向

9、贝佐斯的“两个披萨”原则

一个团队的人数不能多到两个披萨还吃不饱

小团队比大团队更有效率，不会花那么多时间勾心斗角

只要大团队不阻碍原有的小团队进行突破性的创新就行

在大规模的企业，大小团队的存在都是必要的

10、组织要以最有影响力的人物为中心

在管理层的顶端，最有影响力的人应该是产品负责人

物色领导时，选择那些不会将一己之力置于企业利益之上的人

11、驱逐恶棍，保护明星

以下果答案如果是肯定的，你就是恶棍。

- 你会对同事的成功产生妒忌之心吗？
- 你会抢占属于同事的功劳吗？
- 你会推荐消费者购买不需要或者无益的产品吗？
- 如果加热午餐把微波炉弄脏，会不收拾就延长离去吗？
- 你会在大堂的恶墙壁上乱涂乱画吗？

一家企业的品格是所有成员品格的总和，如果你想打造高品格的企业，就必须要求员工也有高品格

一日为恶，终身为恶

12、过劳有道

最理想的企业文化会让员工无论在家或办公室都有许多有趣的事情去做

管理者有责任将职场环境营造的生机勃勃、多姿多彩

管理者需要给员工以自由和责任，不要强迫他们加班加点，也无须规劝他们早些回家陪伴家人；你只需让员工知道他们需要对自己的工作负全责；这样他们会全力以赴，确保完成工作。

13、营造说好的企业文化

成长中的企业会出现混乱，而管理者大多会试图通过设置更多的流程来加以控制，其中一些流程确实有助于企业的前进；但是即便如此，不到必要时，不要轻易尝试；添加流程或增设门槛的前提条件一定要严格

说“好”是我的一个忠告，这个字说的越多越好，好能帮你打开大门，好能够促进事物的发展，好能够带来新的体验，而新的体验能让你获得新的知识与智慧

14、快乐工作强扭不来

一家初创的伟大企业、一个炙手可热的项目或一份好工作，都应该充满乐趣

快乐与创意文化有一个共同点：快乐无处不在，关键在于放宽限制，没有什么神圣不可侵犯的。

15、别光着身子就行

谷歌的着装要求

16、跟我来

领导者需要践行平等理念：我们同舟共济，职责共担

如果你缺少热情，就马上走人

17、不作恶

丰田的“及时生产看板制度”，有一条质量管理原则就是：在发现质量问题是，流水线上任何一个员工都有权拉绳终止生产

营造根基扎实，深入人心的企业文化，最根本的价值就在于此，这会成为你与企业行事的基础，也能防止企业偏离正确的轨道

二、战略：你的计划是错误的

如果你有商业计划，那你的计划一定是错误的；既然计划会错，那么人就得对。成功的团队懂得如何发现计划中的瑕疵，并及时做出调整

计划的无常可能会让一些想加入的人望而却步，而为绝大多数人不喜欢不确定性；

但是创意精英就爱自己动脑筋想对策，一纸宣称能解决一切问题的计划得不到创意精英的信赖，他们宁愿为不完美的计划投入精力和热情，只要计划建立在正确的基础上

谷歌不需要商业计划，需要把计划所依据的基本原则告诉谷歌人

- 用基于技术洞见的创新方式解决重大难题
- 优化规模而非收入
- 让能影响每个人的优秀产品带动市场增长

1、依赖技术洞见，而非市场调查

谷歌搜索引擎：某个网页与哪些其他页面链接，可以判断此网页的质量

AdWords：为广告排序时，应该以广告信息对用户价值作为标准，而不是看广告商们愿意出多少广告费

谷歌新闻：按主题而非出处为新闻归类

谷歌Chrome：随着网站越来越复杂，浏览器也应该随之提速

家居用品OXO：对家居用品的创新设计

微软：比尔盖茨预见软件将会成为计算机技术的关键性因素

Youtube：低廉的摄像机、宽带网以及信息存储空间将为娱乐视频的制作和浏览带来变革

领英：网络的连接功能对专业人士不可或缺

软营：功能强大的软件应该放在云端

Apple：乔布斯预见计算机有朝一日将成为个人电子产品

2、组合创新时代的到来

所有企业都有机会利用科技以创新的方式解决重大问题

寻找技术洞见的途径之一：就是将这些可用的科技及数据资料集中起来，为某个行业中存在的问题寻找新的解决方案

找到一个具体问题的解决方案后，然后想办法对这个解决方案加以拓展，这也是寻求技术洞见的一个方法

- 蒸汽机成为机车动力之前，一直是人们从矿井抽水的工具
- 无线电设备一直被当作船上和岸上通信的工具
- 从色情网站过滤功能，演变成相似图片搜索工具

3、别去找快马

福特曾经说过，如果我最初问过消费者他们想要什么，我就会去找更快的马了

请阐述你的技术洞见

4、为成长而优化

如今的竞争日渐激烈，任何竞争优势都难以持久，因此你必须有一个“快速长大”的战略

互联网时代最成功的领导者，是那些懂得如何创造平台并快速发展平台的人，所谓平台，从本质上来说，就是一套能够吸引供应商及用户群，从而形成多边市场的产品或服务

科技行业中的企业永远“只看平台，不看产品”

5、科斯与企业的性质

科斯法则：由于寻找卖主，商榷合同以及确保工作按要求完成的交易成本很高，所以企业会选择在内部而非外部合作来完成工作

互联网的出现，使交易成本急剧下滑，现在我们应该把科斯法则倒过来

20世纪单一而封闭的网络是主流，21世纪的企业却靠全球开放网络致胜。我们身边充斥着建立平台的机会成功的领导者，就是善于发现平台的人

6、专注的力量

20世纪90年代末，谷歌专注于一件事：将搜索业务做好。

通过五把标尺来衡量搜索引擎的好坏：速度、准确、好用、全面、新鲜。

7、开放为王

20世纪70年代设计的TCP/IP协议，只要遵守协议，所有设备都能联网。这个决定赋予互联网的开放特性，直接催生了今天人们天天使用的神奇的互联网

AT&T在美国的电话网只是做语音交流之用的单一功能，并且长时间的发展趋于停滞。随着网络的开放，新型电话、传真机、数据调制解调器、长途电话等新发明才进入人们的生活

1981年IBM推出个人电脑，其构造可以让人们自由安装软件，甚至可以克隆出自己的电脑，且不必支付授权费用

开放还有一个不太明显的好处：如果你把所有信息都放在网上，这说明你没有什么好隐瞒的，也不会偏向某一公司

开放的另一个优势就是让用户享受到了自由，来去自由；如果用户可以轻松选择退订你的服务，那么你就的付出努力，让他们愿意继续留下来

8、选择封闭系统的前提

开放无关道德，开放往往是激发创意和降低成本的最好方式

如果你能想苹果一样通过封闭系统大获全胜，那么当然可以选择封闭，如果不能，那就选择开放吧

9、莫被竞争对手牵着鼻子走

如果工作只是击败那些和你套路相近的公司，那又何谈乐趣呢？

如果你把注意力放在竞争对手身上，那你绝对不会实现真正的创新

谷歌的任务是去思考那些一般人尚未想到却非常需要想的事

10、许多大企业的成功都从以下几点入手

- 使用创新的方式解决问题
- 利用这个解决方式快速成长和扩张
- 成功很大程度上是以产品为基础的

三、人才：招聘是你最重要的工作

物色人才好似刮胡子：如果你不每天下功夫，别人就会看出来

对管理者来说，工作中最重要的事情，就是招聘人才；不是开会或其他

多数企业中，职位越高，对于招聘事宜越是不管不问

传统招聘模式，层级制度非常严明，决定大权掌握在用人部门经理手里，用人单位的其他成员提出自己的意见，无论经理做出什么决定，高管都会盖章批准

领导者常说会招聘比自己聪明的人，但实际上，在层级制度下很难发生

谷歌实践：摒弃层级制，招聘结果应该通过同事评估，由委员会来定夺

1、羊群效应

优质人才组成的员工不仅能做出令人满意的成绩，还能吸引更多优质人才的加入

A级人才大多会招聘A级人才，B级人才却不仅会招聘B级人才，还会招聘C级人才，所以，如果你在标准上打折扣，那么很快你的企业就会出现B级C级甚至D级员工

在招聘产品部门人员时尤其需要严格把关

2、有激情的人不把激情挂嘴边

激情，是创意精英的一个明显标志，因为他们都是用心之人

有激情的人不会用激情到处招摇，激情在他们心中，在他们行动中

3、雇佣学习型物种

招聘时不要太看重应聘者掌握了多少知识，而要重视他们尚未开发的潜力

不管你是20岁还是80岁，只要停止学习，就说明你老了；坚持学习的人永远年轻

“成长型思维模式”：会为自己拟定“学习目标”，这些目标鼓励你勇于挑战，而不会因为提出愚蠢的问题或给出错误答案而惴惴不安

偏重专业而忽略智慧的做法完全是本末倒置，高科技行业更是如此，行业发展瞬息万变，本来视为优势的专业知识和技能，会让专家在解决问题的过程中带有偏见，因而会让他们难以接受由新洞见支持的创新解决方案；而聪明的通才不存在偏见

寻找学习型动物颇具挑战，可以让应聘者对以前犯下的错误进行剖析，比如：1996年互联网的发展浪潮中，你错失了哪些机遇，做对了什么？做错了什么？

- 很少有人能给出满意答案，一旦出现眼前一亮的回答，就证明对方是学习型动物
- 还有部分学习型动物会直接说：“我没有什么特殊禀赋，只是抱有狂热的好奇心”

4、机场测试

激情、智慧、学习型思维模式是招聘中不可或缺的参考条件，除此之外，应聘者的性格同样至关重要，不仅要待人亲切，值得信赖，也要处事周全、了解世界大势，同时是一个有趣的人

机场测试：如果和他一起在机场因飞机延误待上6个小时，你能与他开心聊天打发时间吗？

如果你不想和某人在凌晨3点的洗手间外偶遇，那就不要把他招进来

拉里和谢尔盖把机场测试推进一步，他们邀请应聘者共度周末，埃里克则是共进晚餐

5、客观评价人才

其实，办事最有效率的一些同事，恰恰是我们最不想把酒言欢的人

和不喜欢的人共事不可避免

一家公司的员工不可能千篇一律，千篇一律恰恰是失败的温床

从企业的利益出发，招聘多样性人才更显得正确，拥有不同背景的人，世界观各不相同，男人和女人，白人和黑人，犹太人和穆斯林，亚洲人和非洲人，残疾人和健康人，这些不同都可以带来课本上学习不到的洞见；把这些人集结在同一个工作环境，众人汇集而成的眼界之宽广，是千金也换不来的

管理人才也应该将打造任人唯贤的环境作为唯一目标，对业绩管理也应该以数据为基础，建议以事实为准的客观方式来评判人才

6、加大光圈甄才

优秀的人才：拥有激情与智慧，为人正派，视角独特，如何找到他们并且吸引到你的团队来？

需要4个缺一不可的环节：物色、面试、录用、谈论待遇

物色时加大光圈

- 有洞见的管理者会把那些在一般标准外的人纳入考虑范围
- 去物色不一定今天能完成工作，明天也能做好工作的人
- 鼓励人才去尝试他们从未挑战过的任务
- 招聘软件工程师，不应该局限于某种语言
- 可以尝试雇佣没有经验的人
- 将应聘者的职业发展驱使作为评判标准
- 例子：招聘律师事务所合伙人做人力资源主管

7、全员出动招募人才

物色人才不只是招聘官的事

把招募人才纳入每位员工的职责，并进行评估

- 统计推荐人数和面试人数
- 评估填写面试反馈表的效率
- 鼓励员工为招聘出力，记录员工参与招聘活动的频率
- 评估业绩和提拔员工时将这些数据作为参考

8、面试也是最重要的技能

人们总是大谈人才至上，而关于如何挖掘出色的人才，却避而不谈，他们总是空谈理论，而企业需要实践

- 首先要做些研究，对应聘者的身份和业绩加以了解，可以搜索一下他的名字试试
- 你的目标不是要进行一次礼貌的谈话，而是要找出此人的局限
 - 最理想的面试过程，就像友人之间的知性对话（比如：你在看哪些书？），你的问题应该深刻而广泛，问题的答案应该是开放的，且要留出反驳的余地
- 在问及背景信息时，不要让对方干巴巴的复述自己的经历，而是要让对方分享从经历中获得了什么样的领悟
 - 鼓励对方展示自己的思想
 - 你经历过哪些出乎意料的事？
 - 你怎样支付大学学费的？
 - 从你的网页历史记录里，我能得到哪些你简历上没有的信息？
- 情景问题往往很有帮助
 - 但你遭遇危机，或是需要一个重大决断的时候，你会怎么应付？
 - 自己动手丰衣足食：容易对下属产生不满，因此着重控制权
 - 喜欢依靠别人的帮助：倾向于雇佣优秀人才，更信耐自己的员工
- 不得不提谷歌哪些令人“闻风丧胆”的智力谜题
 - 如果有12枚硬币，其中有1枚重量与其他11枚不同，那么利用一架天平，如何只称3次就找出假币？
- 你面试别人的同时，对方也在审视你

- 不仅需要在意你提出的问题，也要留意那些提出深刻问题的应聘者
 - 语出惊人的人充满了好奇心，要比一般人更聪明、更灵活、更有趣
- 想要拥有主持面试的技巧，唯有靠练习
- 组织面试官委员会
 - 加入前先接受面试技巧的培训
 - 还需要陪同面试官参加至少4次面试，才有主持资格
 - 一旦加入，就要接受一系列业绩指标的评判，包括面试次数、可信度、反馈信息的质量、回复的速度等
 - 让面试才为少数人享有的特权
 - 公司的面试质量也会得到全面提升

9、将面试时间设置为30分钟

多数面试都会以失败告终，因此应该在这上面少浪费时间，大部门有能力的面试官，可以在半个小时内给出否决票

面试的轮数最多不能超过5轮，在4轮面试后，面试次数每增加一次，只能为决策的准确度带来不到1%的提高

10、自有主张

如果平均分是3分，如果有其他面试官大力推荐此人，那么我觉得工作交给他也可以

如果单个面试官打出3分，说明面试官在逃避责任，让别人来做决定

我们从4个维度对面试者进行评估

- 领导力
 - 如何运用手腕来调动团队的
- 职务相关知识
 - 我们寻找的是爱好广泛、激情四射的人
- 一般认知能力
 - 比起成绩单，更感兴趣是应聘者的思维方式
- 谷歌范儿
 - 观察应聘者是否拥有不斤斤计较、敢于行动、乐与合作的天性

11、设立招聘委员会

进入招聘委员会的标准是，一切以公司利益为出发点

委员会人员设置上要突出观点的多样性

4、5个人的规模刚刚好

用人部门的经理可以参与委员会的会议，还可以决定应聘者能否进入录用环节，拥有一票否决权

招聘委员会根据公司规模大小，可以采取分级的方式，位居顶层的是拉里佩奇的“一人委员会”

设置招聘关卡的目的为的是提高质量而非效率，是为了实现控制而非扩大规模

招聘信息包包含了进行层层面试的过程中积累下来的所有信息，信息包是招聘委员会唯一可用的信息来源，这也是非常重要的准则，信息包里里面不包含的内容，一律不予考虑

强大的信息包包括一份涵盖所有关键信息的摘要，还包括全面综合的支持性材料

信息包里面的内容需要在120秒内阅读完毕

升职决策也应该由委员会定夺，而不应该对管理者的意见言听计从；管理者有提名权，决定权不在他们手中

12、宁缺毋滥

如果质量和速度不可兼得，那质量一定要放在首位

13、给优秀人才超出常规的回报

杰出的运动员相应会获得优厚的酬劳，没错高人就应该有高薪

实际上，你的薪酬曲线的起点应该放低一些，吸引创意精英的因素，不应该只限于金钱，还有大展身手的机会、并肩共事的同事、肩上的责任和享有的机遇、激发灵感的企业文化和价值观

只有在创意精英表现突出时，管理者才能给予优厚的回报 最高报酬属于那些和卓越产品和伟大创意关系最密切的人，无论头衔和地位

14、换出巧克力，留下葡萄干

想要留着创意精英，最好的方法是避免让他们太过安逸，不断用新的想法保持他们工作的趣味性

要想让员工全情投入，避免人才流失，还需要确保最有价值的员工的利益不受企业条条框框的制约

想要鼓励员工尝试新的角色，可以通过轮换制来实现，请确保参与轮换的候选人都是团队中的佼佼者

15、爱他，就让他走（但得先做完这些）

聆听驱使他们离职的理由，看看能不能找到一种方式，在挽留他们的同时帮他们充满能量

如果他们愿意继续与你探讨，就帮他制定一个如何才能在公司得到发展的职业规划

如果他们想要自立门户，不要打击他们积极性，主动听取他们的“电梯演讲”（给你30秒时间，看看你能不能打动我）

如果他们的答案不充分，说经他们没有做好准备，可以留下来，一边给公司效力，一边完善自己的想法

当一位有价值的员工向你提出离职决定，你应该做的第一件事就是努力扭转他的决定，如果这么做没有成效，你就应该对他的新工作表示祝贺，并欢迎他加入公司的离职员工交流群

16、宁可“漏聘”，也不可“误聘”

炒别人鱿鱼绝对没有被炒糟糕，但也令人备受折磨

激情、自信、无畏，这些因素不仅能让你在雇佣人才时找到天使，也能让你在解雇人才时遭遇魔鬼

如果把业绩最差的10%的员工换成新员工，会为企业整体带来改善吗？如果答案是肯定的，你就需要反思公司的招聘反思

17、谷歌招聘之行为准则

- 雇佣那些比你更聪明、更有见识的人
- 雇佣那些能对产品和文化带来价值的人
- 雇佣那些做实事的人
- 雇佣那些满腔热情、自动自发的人
- 雇佣那些能启发别人，且善于与人相处的人
- 雇佣那些能跟随团队和企业一同成长发展的人
- 雇佣那些多才多艺、兼有独特兴趣和天赋的人
- 雇佣那些道德高尚、坦诚沟通的人
- 务必雇佣优秀的候选人
- 宁缺毋滥

18、选择行业中的战斗机

- 选择好行业才是重中之重
- 把行业视为你冲浪的起点
- 把公司当成你赶上的海浪
- 选择海浪最大最棒的地点，才是明智的选择
- 规划你的职业：思考5年后，你理想的工作是什么样的？想要什么样的收入？想要什么职位？想得到5年后心中理想的职位，你从现在起，需要如何选择前面的路
- 统计分析助你成为职场赢家：学会对正确的数据做出适当的处理，从而做出更好的决策
- 人生最大的奢侈，莫过于从事富有激情的事业，这也是一条通往幸福的清晰路径

四、决策：共识的真正含义

1、用数据做决策

约翰·杜威：“把问题解释清楚，就如同问题解决了一半”

人们往往要加入个人观点和道听途说的消息

我们不希望以“我觉得”这句话来服人，而是用“请看数据”这句话来服人

如果你不想让你的PPT让人昏昏入睡，凭借数据的力量不失为一种好办法

PPT不应该用来主导会议或论点的走向，而应该作为数据的载体，一边让人能接触到相同的数据

最了解数据的人，是那些工作在第一线的员工，而往往不是管理层

数据并不针对个人，因此有利于广开言路

做财务决策时：注意力要放在真正重要的资金和收入等问题上（埃里克：收入能解决一切问题）

2、谨防“摇头娃娃”的附和

摇头娃娃和老好人有所不同，因为一旦踏出会议室的大门，摇头娃娃便有可能牢骚满腹、怨天尤人、不去实施甚至反对自己刚刚还点头称是的决议

如果会议上所有人一致点头，并不意味着大家意见一致，而是说明你下面坐了一群“摇头娃娃”

许多领导人都想达成人人都同意的决策，但是共识并没有“一致同意”的意思，而是指达成对公司最有利的决策，并围绕决策共同努力

要想达成最有利于公司的决策，就需要有异议存在，人们必须在开放的环境里阐述自己的观点并且相互辩驳，因为如果不把所有观点都开诚布公的逐一讨论，那么大家只会表里不一的点头称是，一旦离开会议室便会把自己的表态抛之脑后；这样以来，你其实并没有得到大家的支持

因此，如果要达成共识，意见的分歧不可少；如果你是负责人，那么请注意，不要在会议一开始就申明自己的立场；你的任务，是抛开大家职位的差异，鼓励每个人发表自己的观点

巴顿将军有一句名言：“如果人人想的都一样，那就是有人没有思考”

把那些没有发言的人点出来，他们或许因心里有顾忌而不愿公开反驳你（他们必须克服心理恐惧），或许有很棒的想法，却不爱抛头露面；抑或他们当真无话可说，那么他们压根不该来参加会议

你应该一开始就尽力让可能出现的异议“现形”，因为那些在截止日期将近的反对意见，人们自然偏向于采取排斥态度

等大家都表态之后，就可以开始讨论了，为达成共识而进行的讨论需要大家秉持包容精神、合作精神以及一视同仁的精神。

最好的决策应该是正确的决策，而不是竭力争取大家一致同意而找出的最低标准，也未必是领导人自己的决策

3、该响铃就响铃

通常而言，信息过多或信息不准确的现象时有发生，在这种情况下，人们往往能争辩几个小时，这不仅浪费时间，而且往往只能得到乏善可陈的这种妥协；这种情况下对决策者而言，最重要的任务是设立最后期限；如同课间休息后的上课铃声。

“贵在行动”为企业一种最为常见的特质，这种态度鼓励人们亲自动手，反复尝试；如果你确定某种行为是否正确，那么最好的解决办法就是尝试，然后加以改进

谈判过程，埃里克有一套“PIA”准则

- P耐心Patience，在决心采取行动前，应该尽可能长时间地静观其变
- I信息Information，
- A备选方案Alternatives [ɒl'tɜːnətɪv]

决策者的职责就是准确拿捏时机，把乐于行动的劲头拿出来，中止没有意义的讨论和分析，让团队行动起来，为实施决策而团结一心，但要注意，不要成为紧迫感的奴隶；在最后一刻来临之前，都要保持灵活变通

4、少做决策

在一家由创始人领导的企业里，CEO往往会过于强调自己的存在，那些想要树立威信的新CEO更是如此

放下CEO的架子，把决定权交给别人，这虽困难，却是必修课

总体来说，应该由CEO制定的决策非常有限，对于产品发布、公司并购以及公共政策等问题，CEO应掌握决定权或起到支配作用；在别的问题上，你大可以把决定权交给公司其他领导者，只有他们在出现重大失误时，才须插手

5、每天开会

作为创意精英们的领导者，你手中的掌握的权力其实少之又少，这一点着实棘手

你不应该多做决策；你的任务就是分析数据，鼓励讨论，引导大家达成共识，凭借你过人的才识做出决策

如果决策足够重要，应该每天开会

在与合作伙伴共享收益时，如果企业慷慨大方，便会最终受益

6、“你们两边说的都对”

如果你想改变他人观点，不仅要晓之以理，更要学会动之以情；（奥普拉·温弗瑞法则）

驾驭法则的诀窍：如果在即将结束讨论和做出决策时大家还未达成一致，“你们两边说的都对”这句话就能派上用场，要从情感上承认一个自己并不同意的决策，人们必须首先感觉到自己的观点不仅得到了倾听，还得到了重视；这句话让辩论败方明白，他们未被采纳的论点中也有可取之处

肯定了辩论败方，阐明接下来的任务之后，决策者必须让相关人员要么保留异议、服从决定，要么就公开向上级汇报（值得鼓励，可以减少积怨）

7、每场会议都需要有主人

会议过程的每一个时点都必须有明确的决策者，应该由资深人担任决策者角色

决策者应当亲力亲为：召开会议、保证会议质量、设立会议目标、确立与会人员、提前至少24小时传到日程、在结束48小时内用向与会者以及任何需要了解会议情况的人穿搭会议上达成的决策以及代办事项

即便是信息共享或头脑风暴这种不必制定决策的会议上，也应该明确制定会议的主人

会议应该很容易取消：假如会议目标不明确或会议没能达成既定的目标，那么这场会议也许并不必要

会议规模应以便于管理为宜：与会者最好不超过8人，10人已是上限，如果其他人需要对会议结果又说了解，那么应该把会议结果传达给他们，而不是让他们来当会议的旁听者，会议不需要旁听者（影响会议质量、会让大家畅所欲言有所顾忌）

出席必要的会议：如果你出席的会议不必要，那就退场；一般来说，与会者越少，会议效果越好

守时很重要：确保会议准时召开，准时结束；会议结束后，留出足够的时间总结会议要点和代办事项

开会时就认真开会：同时处理多项事务，会让你顾此失彼

8、马背原则

谷歌法律部的马背原则：在一定的情况下，我们只需要坐在马背上，快速环视四周，然后继续上路，虽然许多决策需要我们进行详细分析，但不要认为你每次都需要从马背上跳下来，列出所有可能出现的问题以及对策，我们应该把注意力放在难以预知的未来，及时为决策制定者提供周密的指引，事成之后，就继续上路

9、把80%的时间花在80%的收入上

这条忠告看似简单，执行起来却出乎意料的困难

必须把注意力和热情都集中在核心业务上

10、接班人计划

热爱一项事业，就应该为离开它做好规划

虽然多数企业意识到接班人的问题，但是大多数挑选的是“弟弟辈”人才，应该寻找的是有潜力在10年后接管大任的“儿子辈”人才

集中注意力寻找那些崭露头角、升职速度快的杰出精英，问问自己，这其中有人具备在10年后运营公司的能力吗？如果答案是肯定的，就不要在薪资上亏待他们，还要避免他们职业发展陷入停滞，这些高潜力员工的离职，会给公司带来巨大的损失

冉冉升起的明日之星越来越精明能干，但位处高职的前辈们依然将他们看作经验不足的新手，觉得他们不具备接任所需的资质；想要解决这个矛盾，领导者们回想一下自己初出茅庐时的情景

11、世界上最顶尖的运动员都需要教练，你不需要吗？

运动员成功的背后一定有一位伟大的教练

教练懂得观察运动员的表现，并告诉运动员如何做得更好

乔纳森的产品计划被拉里·佩奇贴上愚蠢标签的那一刻，他的受训生涯就开始了，坎贝尔恳切的话语：“咬紧牙关，说不定你还能从中有所收获呢”，让乔纳森受益匪浅

五、沟通：当最牛的路由器

企业的沟通问题：想象一栋20层高的大楼，任务从阳台传递

最有能力的管理者不但不独霸信息，还会分享信息，比尔盖茨：“力量不来自于掌握的知识，而是来自于分享的知识”；这一点，应该在企业的价值观及奖励机制中体现出来

1、心态开放

你的“预设模式”应该是与人共享一切

每个季度，团队都会就企业现状拟一份深度报告，并呈现给董事会，同时原封不动（除极少数有违法律法规的信息，其他一概与大家共享）的呈现给每位员工

内网Moma上几乎包含即将上市的新品的一切相关信息，周五的TGIF大会，也常会安排产品团队与大家分享即将推出的有趣的项目

我们放心将关乎企业命脉的信息与员工共享，而员工也不负我们的信赖（没有泄漏信息）

谷歌的OKR（Objectives and Key Results，目标与关键成果）考核制度也是信息透明的一个很好的例证，每个季度，每位员工都需要更新自己的OKR，并在公司内网发布，好让大家快速了解彼此的工作重点

企业的高管，每个季度都会发布自己的OKR，并会召开全公司会议加以讨论，各产品和业务负责人都会上台逐一讨论自己的OKR及其对团队的意义，并依据自己上一季度的OKR指标为本季度的表现打分；高管会对自己的失误和失误背后的原因坦率剖析，每个人上一季度的指标往往都会标满红黄两色，

2、掌握细节

“生而为人，在于提出问题，而非回答问题”，谷歌也在践行这个理论

偶遇企业高管，寒暄通常很简短，然后开门见山提问：“你最近工作进展如何？遇到了什么困难？应该交付的产品进度如何？”

这些问题不仅让埃里克掌握了对方的业务细节，还让他知道哪些主管掌握了他们的业务细节；如果主管不能在10秒内把遇到的重大困难流畅的说出来，那么此人就不胜任；作为管理者，必须掌握细节

管理者一贯极力控制自下而上的信息流动（审查信息、隐藏信息），从一线员工收集信息可以解决这个问题（摘要或周报公布在企业内网）

3、为讲真话营造安全的环境

员工不敢向领导抛出难题，因此往往只会提简单问题；没人愿意当坏消息的信使

身为领导者，更应该关心坏消息，好消息放到明天一样好，坏消息留到明天会变得更坏

在产品重要功能问世时，我们要求各团队组织“事后讨论会”，让全体成员聚在一起讨论哪些做对了，哪些做错了；这些时候讨论会的最大收获就是过程本身，不要错过鼓励公开、透明、诚恳沟通的机会

TGIF大会也是一个很好的例子，这个全员参与的每周会议由拉里和谢尔盖主持，且每次都设有一个好不设限的问答环节；可以把问题发给Dory，其他人可以投票表决这个问题是好还是坏，排名越靠前，越是难以回答的问题，无论问题尖锐与否，他们都得把列出的问题从头到位逐一回答，与会人员每人都有一红一绿两块牌子，如果觉得回答有所保留，挥舞红色牌子就行了

如果工作中有人带着坏消息来找你，说明他们正处于“爬升-报告-遵从”模式，为鼓励他们说出问题，你应当用心倾听、竭力相助，相信他们下次着陆时会做的更好

4、制造话题

一起看电影制造团队共同的话题

设立接访时间

编写自己的使用说明书，告诉大家如果自己出问题，该如何修理他

搭建初入企业的创意精英和资深人士之间的桥梁

5、祷文不会因重复而失色

在生活中，一件事情需要重复大约20遍，才能被人真正听进去；如果你只讲几遍，对方会因忙碌而充耳不闻；重复15-20遍的时候，可能自己都懒得说了，而听者，这是才刚刚有所触动；因此作为领导者，你必须习惯苦口婆心、诲人不倦

以正确的方式进行信息轰炸，这里有几条基本的原则：

- 沟通能否强化你希望深入人心的核心理念呢？
 - 用户至上、目标远大、不畏失败等
- 沟通有效吗？
 - 你的沟通是否包含新鲜的内容
 - 有时候需要变换阐述理念的方式来抓住听者的注意力
- 沟通是否有趣、鼓舞人心？

- 读到见解深刻或生动有趣的文章，且文章内容真好涉及你所传达的核心理念，那就和大家分享吧
 - 从中找出亮点或值得讨论的观点，以此引起团队的关注
- 沟通是否发自肺腑？
 - 你说的话应该带有真情实感，你可以让别人帮你美化一下辞藻，但是你的想法、理念以及体验都应该是你自己的，越是真情流露，就越能打动人心
- 沟通的对象是否合适？
 - 有效的沟通只应该针对需要这些信息的人
- 你使用的沟通媒介合适吗？
 - 如果你的信息很重要，那就调动手边一切方式把信息传达出去
 - 电子邮件、视频、社交网络、常规会议、视频会议、厨房的墙上张贴传单或海报
- 诚实谦虚，积攒人品
 - 创意精英并非必须为你工作，他们的选择很多
 - 如果你把诚实谦虚的风气融入日常工作，就会让你获得团队的青睐和忠诚
 - 如果不小心做错了事，也应该坦诚而谦卑的进行沟通，这有可能让你信誉受损，但不至于让你信誉尽毁

6、以旅行报告作为会议的开场

可以一改会议的单调乏味

7、自我评价

务必要确保你愿意为自己工作，至少一年一次针对自己的表现写一份评估，然后读一读，看看你自己是否愿意接受自己的管理，把这份评估发给你管理的员工，这种做法比常用的360度测评更能让员工吐露心声

自我批评能够得到团队的好评，因为这让大家看到，领导和他们一样，也在为自我提升和自我改进而努力

8、电邮常识

- 迅速回复
- 言简意赅
- 经常清理收件箱
- 先处理后收到的邮件
- 不要忘了，你是台路由器
- 使用密件抄送时，问问为什么先
- 不要拿邮件泄愤，如果要发火，请当面
- 要方便跟踪进度，可以抄送给自己，加上跟进标签

9、备一本情景手册

一对一会谈：清单对对碰

管理者应当把最想在会谈中涉及的5件事写出来，员工应该也有一份这样的单子

- 工作表现

- 可以是销售数据
- 可以是产品交付情况或产品的重大进展
- 可以是消费者的意见或产品质量
- 可以是预算的数目
- 与同事之间的关系
 - 产品人员与工程人员的关系
 - 市场人员和产品人员的关系
 - 销售人员和工程人员的关系
- 领导与管理
 - 你有没有对你的人员起到指导和帮助作用？
 - 你有没有把害群之马清除出团队？
 - 你有没有在人才招聘上下功夫？
 - 你能否激励员工做出创举？
- 创新（最佳实践）
 - 你是否一直在进步，是否一直在思考如何才能变得更好？
 - 你是否经常对新的技术、新的产品及新的方案进行思考和评估？
 - 你是否将业界或世界上最顶尖的人或企业作为对比标杆？

9、董事会：要关心，莫插手

董事会的目的就是为了营造和谐透明的环境，并且提供建议

董事会议：

- CEO对上一个季度的成绩和不足做详细的评价
- 对各项产品和职能进行细致入微的分析，还会根据具体数据重点展开剪短切题的讨论
- 董事会成员应该讨论战略和产品，而不是管理方式和诉讼纠纷，如果成员不是这样，那你就应该考虑换人了
- 在不召开董事会议的时候，要定期打电话和董事们联络

10、合作伙伴：学学外交官

要搭建平台和建立成功的产品体系，企业离不开合作伙伴的帮助

企业之间的复杂合作关系与国家之间的务实外交有许多相似之处，国家之间难免有一长串的矛盾，但从双方的共同利益来看，抛开恩怨、并将合作才是正道；否则，国家之间的关系只有不相往来或战争两条路可走

企业的合作，可以兼顾双方利益，做到双赢

11、媒体访问：对话，而非传话

在很多很多人眼里，媒体访问就是营销演说，应该照本宣科

优秀的传播人员懂得传话和对话之间的区别，如果你只是在传话，人们很容易识破你的企图

要做一个有思想的领导者，你就必须有自己的思想

12、靠关系而非层级

混乱才是互联时代中企业的常态

如果万事都看似尽在掌握，那只能说明你的速度不够快

但你处于混乱之中的时候，要想把事情做成，唯一的途径就是靠建立关系；你应该不吝啬时间去了解他们、关心他人，把他们的爱人和孩子的名字以及重要的家庭问题等细节都记录下来

埃里克遵循“三周原则”：在接手新职位的三周里，你不必做什么，只需听取大家的心声，看看他们的问题和关注点在哪里，了解他们、关心他们、赢得他们的信任；另外，不要忘记为大家带来笑容，该赞美的时候，不要吝啬

六、创新：缔造原始的混沌

乔布斯：只有对一切事物保持绝对的控制，才能为消费者带来最棒的体验（前提：召集一群创意精英负责产品，拥有常人难以企及的直觉和洞见）

1、创新是什么？

创新的东西不仅要新颖、出乎意料，还有非常实用

2、了解环境

评估某个想法

- 1) 这个想法必须能够影响到数亿甚至几十亿人的巨大挑战或机遇
- 2) 这个想法必须通过一种和市场上现有解决方案截然不同的方法
- 3) 将这个突破性的想法变为现实必须具备可行性，且在不久的将来可以实现

适宜创新的环境是创新的先决条件，这样的环境通常会出现在飞速发展且竞争激烈的市场中

不要把目光放在无人问津的市场并且孤军奋战，一个市场通常不会平白无故就乏人问津，而是市场规模无法支撑其事业的扩张

3、首席执行官必须兼任首席创新官

创新不可靠传统的MBA式管理方式，创新不可把握、无法强制、也不能实现安排

有创意的人不需要别人来布置任务，而需要有人提供空间

构想的物竞天择：一个个想法冒出来，好似在一片原始混沌之中产生的基因突变一般，经过漫长而曲折的过程，终于实现了蜕变；而创意，就是这个过程的最终目的地；在这条路上，比较强大的构想不断吸引支持者，势能越来越大，而欠佳的构想这会半途淘汰；实现这场进化不能靠特定的路径，无路可循才是其基本特点

创造原始的混沌：公司不仅需要营造一个让各种创意因素以新奇的方式自由碰撞的环境，还要提供时间及自由，让小部分创意进化和生存，并让余下的大部分凋零和消亡

并非人人都是创新之人，这就是事实，因此，你培养的混沌不仅要为创新者提供创新空间，也要为其他人提供参与和成长的沃土

第一追随者原则：将一个孤独的疯子变成领袖的，就是第一追随者

乐观是创新的一个必要条件，否则你怎能放弃安逸而追求改变，离开舒适的环境而选择冒险，你说雇佣的人，不仅要有能产生新构想的头脑，也要足够疯狂地相信这些构想有机会实现

你需要挖掘和吸引这些乐观的人才，并提供平台，让他们创造改变、大胆冒险

4、聚焦用户

用户的信赖与美元、欧元、英镑或其他任何货币一样重要

要让企业获得持续的成功，除了依靠产品质量以外别无他法

聚焦用户，一切水到渠成

为终端用户服务是谷歌业务的核心，是我们的第一要务

在谷歌，我们的用户是使用我们产品的人，而我们的客户这是花钱投放广告以及购买我们技术使用权的公司。这两个群体很少出现冲突，如果出现矛盾，我们还是会以用户利益为重

5、往大处想

拉里佩奇经常用“你想的不够大”这句话来刺激工程师和产品经理，“把想法放大10倍”

往大处想的思维方式可以赋予创意精英更多自由，解开了羁绊，激发了创意（省10%油的汽车和1加仑跑500英里的车完全不一样，我该如何从头开始，可以刺激你萌生从未有过的想法）

赌注下得越大，成功的概率往往也越大，因为企业无法负担失败的损失（iPhone是苹果公司的唯一一款手机，如果产品碰到问题没想到解决方案，团队中的任何人都不会回家）

较大的问题通常要也较容易解决，因为挑战越大，越能吸引顶尖人才；巨大的挑战和资质过人、精于技术的人才之间有着一种共生关系，优秀人才能够解决问题，又能从中得到满足

6、制定（近乎）遥不可及的目标

- 1) 完备的OKR不仅制定了大的“目标”，也确立易于衡量的“成果”
- 2) 顺应“往大处想”的理念，合理的OKR应该有一定的难度，达到其中所有要求应是不可及的
- 3) OKR系统几乎人人可用，需要撇开职位差异，调动每个人为你的事业出力
- 4) OKR需要打分，但这分数不做他用，甚至没有人来记录；唯一用途，就是让员工诚实的评价自己的表现
- 5) OKR并非包罗一切，只有那些需要特别关注的领域，以及不做出额外努力难以达成目标，才用得上OKR；团队OKR的重要性高于个人OKR
- 6) 在企业文化中采用OKR系统，会避免人们被竞争对手牵着鼻子走

7、70/20/10原则

70%的资源分配给核心业务，20%分配给新兴产品，10%投在全新产品上

新兴理念投入过多和投入不足同样不可取（投入过多失败后会不甘心）

10%的资源配置之所以可行，还出于“创意喜欢限制”这个原因；资源上的稀缺，是激发创意的催化剂

没有什么比过度投资更能损害创意的发展

8、20%时间制

谷歌“20%时间”工作方式：允许工程师拿出20%时间来研究自己喜欢的项目；语音服务Google Now，谷歌新闻，谷歌地图全都是20%时间的产物

该制度重点在于自由，而不在于时间长短；

与其说是20%的时间，不如称是120%的时间更为合适，因为这个时间往往安排在夜晚和周末；你可以把这个时间积攒起来，一次性用完；

只要不妨碍你的正常工作，那就没人阻止你忙自己的事

如果给予员工比较大的自由，那么他们自然变得那一管理，有时候倔强的创意精英不达目的不罢休

鼓励哪些想用20%时间做项目的人先造出产品原型

设立“演示日”，一支团队为新的构想建立原型，周末之前向大家做原型展示，除自己外，工程师必须挑选一个人加入项目，孤军奋战是不允许的

20%时间制最为宝贵的地方不在于由此诞生的新产品或新功能，而在于人们在做新尝试时所学到的东西

20%制堪称一家企业最好的员工教育活动

9、创意无处不在

创意无处不在，创意有可能来自公司内部，也同样有可能来自于公司之外

10、交付、迭代

伏尔泰曾经写道：“完美时优秀的地方”

乔布斯也曾说过：“能交付才是真正的艺术家”

新想法不可能一出炉就完美无缺，你也可能没时间等到想法完美的那一天

打造一款产品，投放市场，看看反响如何，设计并加以改进，再重新投入市场，这就是交付和迭代，在此方面最为眼疾手快的公司，才能成为赢家

交付迭代模式并不意味着你可以随意把糟糕的产品推出去，然后坐等这些产品自己越变越好

要计划在产品后的适当时机为产品添加一款让人眼前一亮的功能

11、败得漂亮

要想创新，就要学会把败仗打漂亮，学会从失误中汲取教训

所有失败的项目都会衍生有关技术、用户、记忆营销方面的宝贵信息，为你的下一次出征做准备

修改创意，而不要否决创意：世界上多数伟大发明的最终用途与最初想的都是天差地别

如果你眼光足够远大，那就很难全盘皆输

不要拿失败的团队问罪，而要确保他们能在公司中找到合适的岗位；他们的失败虽然不值得称颂，但也是一种荣誉，因为，至少他们努力了

失败时机可能是最难拿捏的，败得漂亮就要速战速决，一旦发现项目没有什么前途，就应该以最快的速度喊停，以免浪费更多资源，产生更多机会成本（当需要一连串的奇迹发生才能成功时，就应该就此打住）

12、与钱无关

杰出的人才凭借杰出的表现理应获得高薪，但是20%时间成功的项目是没有薪酬的

不少研究表明，来自外部的奖励非但不能激发创意，反倒会将一件原本给人们带来满足感的事情变成赚钱的差事，从而阻滞灵感

七、结语

1、想象无止境

我们都身处一个乐观却焦虑的时代，科技带来变化速度之快，超过了我们培养员工接受新科技的速度；这为各阶层的员工以及许多国家的经济结构带来了巨大的压力

曾经盛极一时的产业的瓦解及其对经济带来的影响，一定会在短期来带来痛苦和混乱

2、从唐顿庄园到Diapers.com

21世纪，作为经济活动枢纽的企业收到了“平台”的挑战

企业和消费者的关系是单向的，相比之下，平台和消费者和供应商的关系是你来我往的双向关系

消费者的需求得到了倾听，还拥有为商品和服务评分的权力

3、平台世界，谁胜谁负

创新意味着改变，而对于既有企业而言，现状才是他们的安乐窝，一般原因如下：

- 1) 从大企业的视角而言，多数创意都是看似前途未卜且微不足道的小机遇，不值得公司投入时间和精力
- 2) 从个人的视角来看，大企业成员不但不会因敢于冒险而得到奖励，反而会因为失败而收到惩罚

4、社交网络的出现

2010年夏季之前，谷歌一直满足于网络2.0，此时社交网络正在兴起，当社交网络时代出现在我们面前时，这个时代的新兴领军平台叫脸谱，谷歌甚至没有真正参与这场游戏

Google+是谷歌历史上最大的一次赌注，起源于一个人察觉到一个重点的转变正在发生并有可能破坏我们的事业，于是决定采取行动，哪怕这项工作根本不是他的职责所在

5、把难题提出来

社交平台成为网络的主要功能，对谷歌意味着什么？社交网络会不会让搜索变得过时？

有时，你只要提出最困难的问题，你就能避免来自企业反对力量对创新和改变产生的负面干扰

对于正在经营的企业而言，遇到难题是不可避免的，人们往往不会触及这些难题，要么是因为没有好的解决方案，要么是因为触及这些难题会让人不安

相比于竞争对手想要置你于死地而造成的不安，我们宁愿这种不安是自己人造成的

首席执行官不仅要考虑企业的核心业务，还要放眼未来，多数企业失败就是安于现状，只做渐进改变

我们要提出的问题不是“未来一定会怎样”（在瞬息万变的世界中做出预测无异于自欺欺人），而是“未来可能会怎样”，需要你展开想象，设想一下：有哪些依照传统思维不可想的东西，如今却已成为可能

- 未来5年，你说所在的行业可能会发生什么样的变化？哪些因素会变化最快？哪些因素会一成不变？
- 表现突出且资金充足的竞争企业会以什么样的方式危机你的核心业务？
- 你的竞争者会如何利用数字平台趁虚而入，或是如何把你最赚钱的顾客群挖走？
- 你会以何种方式为你所在的行业带来改变？
- 你是否会因为想要避免企业间的相互厮杀或企业利润损失而扼杀潜在的创新？
- 你是否有机会打造一个平台，随着使用量的增长，会获得相应的利润和价值？
- 企业领导者是否经常使用公司的产品？他们对产品是否满意？
- 他们会不会把产品作为礼物送给自己的爱人？
- 消费者钟爱你的产品吗？
- 抑或他们只是迫于某些因素才使用你的产品，而未来这些因素可能消失？
- 浏览企业即将推出的主打产品和功能，其中以独到的技术洞见为基础的项目占了多大比例？
- 负责产品的人员中有多少是公司的高管？
- 对于那些为打造卓越产品做出最大贡献的人，你的企业是否给予充分的奖励和升职机会？
- 高管层是否将人员招聘视为重中之重？
- 他本人是否会在招聘上投入时间？
- 在你最优秀的员工之中，有多少人觉得自己三年之后还会留在公司？
- 有多少人会因为其他公司10%的加薪而跳槽？
- 你们的决策过程能产生最佳决策，还是最让人接受的决策？
- 你的员工拥有多少自由？
- 创新奇才能否不受层级限制，拥有按自己想法行动的自由？
- 针对新构想制定决策的依据是产品性能还是利润？
- 将信息占为己有的人与传播信息的“路由器”相比，哪种人在公司更吃香？
- 分开管理的信息库会不会妨碍人员与信息的自由流动？

既有的企业往往不知道自己有多么不堪一击，但提出这些问题，有助于帮助他们发现事实

在创意精英眼中，企业的地理位置比以往更加重要；任何一家开展新业务的企业都应该问自己：我们应该主动寻找创意精英，还是设法让他们投奔我而来

- 金融中心：纽约、伦敦、香港、法兰克福、新加坡
- 时尚中心：纽约、巴黎、米兰
- 娱乐中心：洛杉矶、孟买
- 珠宝中心：安特卫普、苏拉特
- 生物科技中心：波士顿、巴塞尔
- 能源中心：休斯顿、达兰
- 航运中心：新加坡、上海
- 汽车中心：德国南部

6、政府应该鼓励破坏性创新

政府往往选择与既有企业并肩作战，投入资源，与变革力量相抗衡；因为通常既有企业比后起之秀有钱，很会巧用金钱来操控政府的意志

法制是为防止问题出现而制定的，但如果你建立的体制对一切都做了规定，人们哪里还有空间创新？

7、大问题都是信息问题

我们认为，计算机能服务所有人，并为我们的生活带来便利和改善

想想这个世界上有多少科研人员在攻克同样的难题，所有人的电子数据表和数据库里面的信息都是独立的

如果把这些孤立的信息库炸毁，那么我们就能将这些信息用行的方式整合在一起，从新的角度进行分析了

网络的出现也促进了集体智慧和集体职能的发展

8、未来一片光明

放眼任何一个行业或领域，都能看到一片光明的未来

医疗：实时个人传感器可以对复杂人体系统进行准确的跟踪和评估，可以帮助尽早查出、预防或是治疗健康问题；将数据汇集在一起，就能创造出信息和知识平台

交通：无人驾驶的普及，个人汽车服务的成本会下降，服务也会更好，会促进决策者对交通网络进行重新思考

金融：详尽的信息越多，个性化的服务也就越多

激动人心的新产品将会问世，闻所未闻的新产业将会出现，而每一个变化，都是由一小撮坚定不移、自动自发的创意精英促成的

9、下一代创意精英

置身于满是生机勃勃的创意精英的环境中，这就是我们的命运

在这个没有常胜将军的商场上，被颠覆是不可避免的，有人或许会不寒而栗，但我们却热血沸腾。