

北京中文天地

初  
排  
校  
样

交稿日期：2026-01-05

书 号：80350

行数：19

字数：24

文前：36

正文：229

责任编辑：

朱悦 老师

## 工作原动力

# 6 大职场原型，定义你的理想工作

The Archetype Effect:Unlocking the Six Types of Motivation at Work

[ 英 ] 陆建熙 (James Root) 著

赵宏志 译



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

James Root. The Archetype Effect : Unlocking the Six Types of Motivation at Work.

ISBN 978-1-394-29521-0

Copyright © 2025 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright ©2026 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。  
北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2025-1109 号。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 朱悦 责任编辑: 朱悦 梁智昕

责任校对: 责任印制:

印刷

2026 年 月第 1 版第 1 次印刷

147mm × 210mm · 印张 · 千字

标准书号: ISBN 978-7-111- -

定价: 69.00 元

电话服务

客服电话: 010-88361066

010-88379833

010-68326294

封底无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网: [www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机工官博: [weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

金书网: [www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

机工教育服务网: [www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)



## 推荐序

在当今这个快速变化的商业环境中，中国企业的管理者正面临前所未有的挑战。全球化、技术进步和市场需求的多样化，使得我们的企业在人才管理、团队建设以及创新驱动方面必须不断寻找新的解决方案。在“总体劳动力过剩与局部人才结构性稀缺”的背景下，如何有效发挥人的价值，已成为我们每位高管必须认真思考的课题。

正是在这样的环境下，《工作原动力：6大职场原型，定义你的理想工作》这本书应运而生。这本书由我们具有20多年在华服务外资企业和本土企业经验的英籍合伙人陆建熙（James Root）撰写，不仅在理论上进行了深入的探索，更为实践提供了实用的指导。书中创新性地从个体工作动机的视角来研究组织的价值创造，特别是如何更有效

地发挥人的价值。这一全新的视角打破了传统对工作动机的单一理解，将个体根据工作动机细分为六种职场原型，为管理者提供了深刻的洞察。

更值得一提的是，这本书基于全球大量调研数据，不仅揭示了不同国家和职业的共性，也洞察了中国市场的独特性。这些深刻的分析与见解，无疑将为管理者应对复杂的商业环境提供宝贵的参考。

在实用层面上，《工作原动力：6大职场原型，定义你的理想工作》为管理者提供了诸多重要启示。首先，它帮助管理者更好地识别和利用人才，促使管理者反思“带着历史光环”的高级人才是否真正适合企业。在当前的市场环境下，需要清晰地认识到，什么样的人才才能帮助企业守成或实现变革。其次，书中关于团队组合的策略将帮助管理者进行更好的人才配置，提升组织的整体效能。

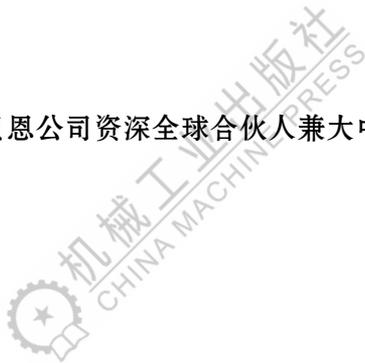
对普通职场人来说，这本书同样具有重要的意义。它引导职场人更好地认识自己，找到最合适的工作，规划职业发展。面对职业挑战时，如何基于自身的原型进行调整，以及如何在不同的职业选择中实现人生的最大价值，都是书中探讨的重要话题。同时，书中提供的换位思考的视角可以帮助职场人在面对人与人之间的冲突时，找到解决问

题的新方法。

总而言之,《工作原动力:6大职场原型,定义你的理想工作》不仅是一本学术著作,更是一本实用指南。它为我们提供了深刻的见解和可操作的工具,帮助我们在复杂的商业环境中,做出更为明智的决策。希望这本书能够成为中国企业管理者的得力助手,推动您和您的企业不断向前发展。

贝恩公司资深全球合伙人兼大中华区总裁

丁 杰





## 序章

静这周过得并不顺利。她今年 28 岁，是上海一家新兴的金融科技 B2B 支付公司的产品经理。自一年前入职以来，她就坚信这份工作正是自己所追求的。此前，她曾从事政策与规章相关的工作，后来通过内部晋升转岗至产品管理。然而，这一周对她而言格外难熬。她逐渐意识到，新的岗位需要她在工程师团队和市场团队之间不断协调，而这两方固执己见、各执一词。另外，在一次会议中，一位创始人突然到场（两位创始人都喜欢不定期现身），发表了长达 10 分钟的讲话。其间，他暗示公司可能会调整产品方向并推迟发布日期，这令所有参会人员感到措手不及，而他讲完便头也不回地离开了会议室。自担任产品经理以来，静的工作就从未轻松过。

静在浙江省的一个二线城市长大，从小一直成绩优异。她习惯了每周 6.5 天的学习节奏，每天从早上 7:30 一直学到晚上 9:00，课程安排得紧凑密集，涵盖数学、语文、理科（物理、化学、生物）、英语写作、地理、英语口语等学科，课余还会参加体育和音乐等社团活动。她的父亲在当地政府任职，母亲是一名高中化学教师，为了让她进入本市一所以升学为主的高中（而非职高），他们做出了很大牺牲，为她请来了辅导老师来保证她的成绩。他们把自己的期望都寄托在独生女静身上。在巨大的压力下，她付出了大量时间和精力，日夜苦读，最终考入位于杭州的浙江大学——中国九校联盟（相当于美国的常春藤联盟或英国的罗素大学集团）成员之一。

毕业后，她和几位同学一起被录用，成为阿里巴巴的电商数据分析师。阿里巴巴的总部位于杭州，与浙江大学关系密切。她很快感受到“996”工作制（每周上 6 天班，每天朝九晚九）带来的高压与疲惫，但她渴望成功。作为中学和大学时期始终名列前茅的学生，第一次绩效考核显示她仅位于中游（前 60%），离前 30% 有不小差距，这让她深感挫败。她的父母也很担心。她所在的地方离家乡不到 3 个小时车程，但她却很少有机会回家看望父母。

在随后的绩效考核中，她拼尽全力，终于跻身前 30%（尽管之后的考核又滑落到中游），在入职前 3 年内，她成功获得两次晋升；此外，她还因为一个团队项目而荣获特别奖项，该项目为公司的“关键意见领袖计划”推出了新解决方案。

这些成就与认可并未带来她所期望的满足感和成就感。她感觉到，自己的一生都要被迫达成下一个里程碑，参加下一次考试，赢得下一次胜利。入职 3 年多来，公司每半年就会将她的绩效与同龄人进行一次对比，这使她不得不持续投入大量时间和精力，她开始怀疑这个职位是否适合自己。

最近，让静最有成就感的一项工作，是她亲自组织了一场为期两天的客户活动，邀请数十家大型消费品牌前来杭州，分享在阿里巴巴平台上的业务计划，并听取阿里巴巴团队成员讲述关于未来改进与未来机遇的故事。虽然她并不是台前发言的人物，但正是她在幕后的工作，确保了整场活动的成功推进，也让每一位演讲者都侃侃而谈。

她还承担起协调分析师入职培训的职责（这些人就像当年刚入职的她自己），负责规划他们的培训议程，安排导师配对，并确保他们在第一年被分配到适合自己的项目中。

她十分热爱这份工作，并在其中投入了远超预期的时间。

突然间，意想不到的事情发生了。她失业了。面对业务增长放缓和竞争策略失误的双重压力，叠加新冠疫情的影响，阿里巴巴于2022年启动了一轮裁员，2万人离职（2023年又裁减了2万人）。静几乎要崩溃了。

无论朋友们如何安慰她被裁与她无关，静内心的失败感与被排斥感还是压得她喘不过气来。更糟糕的是，对于一份她不确定是否仍然喜爱的工作，静感到受挫与不安。

她花了整整一周才鼓起勇气打电话回家，告诉父母这个消息。父亲建议她尽快想办法进入另一家有声望的公司，那种收入稳定、财务状况良好的大公司。母亲则说：“女儿呀，看看我，作为一名教师，我赚得并不多，但我努力工作，因为我希望学生能在课堂上有所收获，并在毕业后有所成就。他们中的一些人多年后还会回来感谢我。”

静的当务之急是找到一份新工作。在阿里巴巴任职期间，她的收入尚可，加上父母的经济支持，她最近刚在上海购置了一套公寓并支付了定金。凭借自己的背景和经验，求职过程比她预期的要顺利。她的新雇主是一家支付公司，但不如父亲所期待的那样声名显赫。公司位于上海，离她的家乡更远些，薪资低于阿里巴巴；但公司看重她在数据

分析、数据管理和客户互动方面的技能，以及与工程团队合作的经验。他们看到了她在产品管理方面的发展前景，对静和许多像她一样的人来说，这是一份梦寐以求的工作。她认为，在小公司中担任更重要的角色可能有益于她的职业发展。

在新公司的头几个月里，她重新找回了自我：动力满满，废寝忘食地工作，向新同事证明她值得信任，能够在商定的时间内顺利晋升为产品经理。

她如期获得了晋升。在政策和规章部门工作期间，她结识了这家新兴公司的不少同事，但那时她并未直接与工程团队合作。现在，静逐渐看清现实，各团队之间的紧张关系，再加上创始人反复无常、时常插手，将使她在新岗位上面临不小的挑战。她不怕辛苦，也依然相信他们正在打造的产品是一款好的产品，但她开始怀疑：自己当初为何想要成为一名产品经理。



# 引言

## 谜团与契机

### 谜团

你为什么工作？你在工作中扮演怎样的角色？

真的，我没在开玩笑。这些都是很严肃的问题。你隔壁工位（如果你们公司还有格子间的话）的 Z 世代营销人员为什么要工作？那位几年前为你办理入职手续的人力资源同事为什么要工作？今天早上驾驶你乘坐的那趟地铁的司机呢？给你制作咖啡的咖啡师呢？建造你所在办公室的建筑工人呢？你从未谋面，但曾在几次全体 Zoom 会议上见过的公司首席执行官呢？那位投票任命首席执行官的董

事呢？

这些人对上述问题的回答都会一样吗？

不太可能。虽然不同国家、不同职业类型、不同年龄段和不同性别的员工在工作动机上确实存在一些重要的共通点，但最引人注目的，还是那些差异。

我和贝恩公司的同事已与来自全球 19 个国家的 48 000 多名员工进行了交流，涵盖不同群体：年轻员工与年长员工，男性员工与女性员工，高学历者与低学历者，高收入、中收入和低收入者；护理人员、服务人员、体力劳动者、行政人员、知识工作者；来自日本、意大利等劳动力老龄化的发达国家的员工，以及来自印度、尼日利亚等拥有年轻劳动力结构的发展中国家市场的员工。据我们所知，这是迄今为止在该主题领域规模最大、覆盖最广的全球性研究。

当然，样本中也有高管。高管总是备受瞩目。我们采访的对象数量更多的是农业劳动者、建筑工人与维修工人、客服代表、餐饮服务员工、制造业工人、办公室行政人员、资源开采工人、零售销售员、运输工人、仓储工人、建筑师、会计师、数据分析师、工程师、金融专业人士、IT 专业人士、商业顾问、营销人员、科学家、私人安保人员、

法律专业人士、平面设计师、学者、艺术家与演艺人员、护士与护工、医生、记者、执法人员、图书管理员、军队中的服役人员、心理学家、公职人员、宗教工作者、社工、教师、导游……不一而足。我们把听取各市场所有类型的从业者的心声列为首要任务。

我们观察到的一个主要现象是，人们每天工作的动机是丰富而多样的。每个人都有一套自己的动机“方程式”。其根源可能极其深远：或源于童年饭桌上父母关于金钱与工作的谈话，或源于学校教育灌输的价值观与培养的技能，或源于早期工作经历——遇到好老板，抑或糟糕上司，也可能来自你现在的岗位。又或者，你的工作动机映射出某些你与生俱来的特质，不论你如何去定义这些特质。

## ◎ 六种职场原型的诞生

从个体层面来看，动机或许显得随意零散，但当数据达到一定的规模时，清晰的模式便显现出来了。全球研究取得了一些真正新颖的成果。我们调查的 48 000 多名个体基本可以归纳为六种职场原型。其中两种主要关注工作中的人际关系（**奉献型**致力于通过工作帮助他人成长；**执行**

**型**则倾向于与同事保持友好关系，在工作上倾向于低调行事、不冒风险)。

另外两种员工主要关注学习与成长 (**探索型**有很强的动力去尝试新事物，**匠人型**则力求在自己的工作领域中精益求精)。

剩下的两种员工主要关注工作成就 (**奋斗型**会未雨绸缪，渴望通过晋升获得认可；**开拓型**则希望以某种方式改变世界，并乐于为此承担风险)。

这一关于工作动机的洞察出现在工作环境高度不确定的时期。许多公司都面临人才短缺和人才错配的问题。在多数发达经济体中，劳动力正在萎缩，即便是在中等收入国家，类似趋势也已初现端倪。此外，科技的发展催生了三大趋势，合力重塑了个人与公司的关系。

## 第一大趋势：零工经济

在过去的15年里，随着优步、DoorDash、Upwork及众多同类平台席卷全球，零工工作的比例显著上升。这一现象并非首次出现。计件工作起源于中世纪西欧的行会制度，并随着工业革命加速发展。19世纪末，绝大多数工厂工人以计件工资的形式领取报酬——每完成一件产品即可

获得相应报酬，但他们通常并非所服务企业的正式雇员。随着企业逐步将更多活动纳入内部管理，且工人的劳动权益得到了改善，计件制逐渐式微。到 2003 年（智能手机普及前），仅有不到 5% 的美国工人按这种方式领取报酬。目前，这种理念再度兴起，并有了一个新名称：零工经济。

如今，美国当前或近期的零工从业者规模约为 6000 万人，他们均按件计酬。如果这个数字看起来相当庞大，那么不妨再看看中国的情况：中国的零工从业者规模约为 2 亿人，比美国和英国的劳动人口数量总和还要多。这并不仅仅因为网约车和外卖平台的兴起。还有一个原因在于，那些过去为流水线工人提供全职工作合同的中国制造基地如今已基本转向签订短期合同和临时用工的模式。低收入合同工与从事完全相同的工作的全职员工在工作满意度方面存在很大差距。当被问及满意度低的原因时，零工从业者给出的答案并不令人意外：其一是收入不稳定，其二是在工作中缺乏结交朋友的机会。

## **第二大趋势：弹性工作制**

早在新冠疫情暴发前的几十年，弹性工作制就已逐渐成为主流。而在疫情期间，我们许多人发现自己被迫参与

了一场突如其来的关于工作究竟可以在何时、何地完成的实验。如今，个人与企业就未来的工作模式——是在办公室、在家还是在其他地方办公，难以达成共识。我们所研究的全球员工意见泾渭分明：有 1/4 的员工希望始终在家工作，1/4 再也不愿居家办公，剩余一半则分别希望每周在办公室工作一天、两天、三天或四天。

### 第三大趋势：自动化焦虑症

随着新一代人工智能工具与应用的出现，自动化焦虑再次急剧飙升。各企业一直在积极探索如何以更少的人力完成更多的工作。过去 40 年的生产力提升源于多种因素，包括自我管理型团队、中层管理人员的精简、外包，但最关键的是科技投资。

这种焦虑由来已久。在电影《摩登时代》(1936)中，查理·卓别林饰演的角色在一条不断加速的流水线上拧紧螺丝时，被机器喂食午餐（但未成功）。该影片传达的信息很明确：手工制造的工作岗位正在被迅猛发展的自动化摧毁。20 世纪 80 年代，随着人们对人工智能的兴趣再度高涨以及个人电脑日益普及，时代思潮中对于机器取代人工的焦虑在电影《银翼杀手》(1982)和《终结者》(1984)中

均有所体现。在苹果公司推出 Siri 后不久，斯派克·琼斯执导的《她》(2013) 便预见人类与人工智能虚拟助手之间错综复杂又暧昧不明的关系。

这三个由技术驱动的、带来颠覆性影响的趋势是在社会历史发展到一个特定阶段时出现的，该阶段的特征是“许多员工在职场上拥有了更多做自己的自由”。当然，各国之间、各类工作文化之间仍有差异，但那种循规蹈矩、逆来顺受、忍气吞声、默默接下烂差事的工作状态，即使尚未彻底消失，也已大为式微。这当然还谈不上完美。专家提醒，职场里仍大量存在所谓“隐藏现象”——当员工担心因自身独特身份被评判或歧视时，便会刻意隐藏、弱化自己的想法和立场，只为融入环境或集体。但与上一代相比，更别说再往前的两代，如今我们在职场上拥有了更多展现真我的自由。

## ◎ 标准化员工的迷思

人才棋局的参与者包括：全职员工、各类机器人与人工智能、合同工（通常是长期的）、零工，以及生态系统内其他公司的员工。公司的边界正变得日益模糊。“工作场

所”与“员工”的概念比过去一百年里的任何时期都更加易变。情况很复杂。

如今，鉴于这些工作方式的颠覆性变革和社会规范的变迁，我们可以自信地得出一个结论：所谓**标准化**员工已不复存在。

这就引出了本书的核心问题：公司为何会期望仅凭单一的招聘方式、薪酬模式、职业发展路径和绩效管理体系，就足以让所有员工都全身心投入工作？

**去标准化**的概念并不新鲜。几十年来，客户细分一直是主流商业思维（甚至在19世纪和20世纪初就有实例）。认为消费者偏好各异，需要通过差异化的产品与服务加以满足，而且他们对不同的信息会做出不同的反应——这些观念早已是业界共识。仅举一例，美国运通在经历一段停滞期后，20世纪90年代初实现了盈利增长与市场份额的提升，其关键在于持续多年的产品系列扩张：从最初的绿色记账卡到不同消费级别的记账卡（金卡、白金卡），到信用卡、预付卡、与连锁酒店及体育团队合作的联名信用卡，以及面向老人和学生的专属卡，再到礼品奖励卡与返现卡，以及为采购部门和小型企业设计的企业卡——每款新产品均针对特定客户群体精心设计。

过去 20 年里，社交媒体、搜索引擎、位置追踪和在线支付加速了去标准化的进程。谷歌、亚马逊、Instagram、腾讯、阿里巴巴、小红书、字节跳动、Flipkart、Grab、Careem、Naver、Kakao 和 Line 对消费者和购物者的习惯了如指掌这件事，我们早已见怪不怪了。大体上来说，尽管有人选择不使用这些平台，但我们中的许多人似乎乐于提供个人信息，以换取更个性化的资讯及产品。

令人不解的是，我们为何没有将同样的思维方式应用到我们的员工身上呢？为什么那些想向我们推销产品，或者想将我们的信息卖给广告商的企业，比我们实际上工作的企业更了解我们的动机呢？

员工与企业关系的主流观念形成于一个与当今截然不同的时代，那时员工多被当作企业机器里的生产要素。当今的企业需要一种新的思维模式，从更人性化的视角重新审视工作与员工。

若希望全体员工每天都能全情投入，就必须进行去标准化，不只看技能，还要关注其动机。基于这一逻辑，我们应当以员工的需求为核心，为他们量身打造“理想工作”和职业发展路径，而非只满足组织体系的要求。

## 契 机

如同所有谜团一样，这一谜团也必须置于其特定的时代背景中加以理解。

各行各业中，颠覆型企业正不断创造新的方法来满足客户需求，同时试图撼动行业现有的经济格局，挑战老牌龙头企业的主导地位。

老牌企业拥有数十年来精心培育的客户资源以及为规模化运营而构建的系统和流程，在速度和客户响应方面，它们难免难以像那些历史短得多的新锐企业那样快速响应客户需求；但它们正努力追赶，已有不少企业取得了实质进展，未来还会有更多企业实现转型突围。

制胜策略正在改变，这不足为奇。回顾数百年的商业史，自全球贸易真正兴起以来，企业的理念历经了一系列清晰可定义的时代演变，特定的战略、企业形式、融资渠道和管理风格逐渐成为主流范式。

时代更迭的关键动力在于，产品、资金和信息的流动成本不断下降及流动速度持续提升（例如，运输方式从马

匹到轮船、铁路，再到飞机；通讯方式从邮寄到电报，再到互联网；支付方式从硬币到支票，再到数字支付)。另一个动力则源于消费者对更多价值与便利的期望不断升级。此外，总有那些天才的企业家领袖，他们能为旧有问题找到新的解决方案，并以客户利益为核心，勇敢挑战既有秩序。

## ◎ 新时代

时至今日（21世纪20年代中期），我们的商业世界正处在从一个时代迈向下一个时代的过渡期。不可避免地，制胜策略必须顺应新现实。

### 规模与客户亲密度不再是一种权衡

第一个新现实是：规模与客户亲密度之间的传统权衡已不复存在。颠覆型企业挑战了20世纪80年代的经典战略教条：企业要么追求低成本，要么追求差异化，但不能两者兼得。它们如何挑战这一教条？方法就是：两者兼顾。它们认为，追求大规模效益（实现低成本）与提供前所未有的客户亲密度（实现差异化）并不矛盾。新近被称为

**“超大规模企业”**的企业，更准确地描述也许是**“超大规模兼超亲密度企业”**，因为它们同时具备规模和亲密度。

诸如亚马逊的推荐系统和奈飞的内容推荐算法是典型的例子，它们体现了一种强大的能力：将规模效益（如亚马逊在采购、仓储和分销网络上的低成本，以及奈飞在内容上的巨额投资）与高度的个性化或客户亲密度有机融合。星巴克营造咖啡师与顾客之间亲密的互动——他们记得你的名字，也记得你每天点的饮品；与此同时，会员计划与手机点单又通过规模化运营为顾客提供了便捷体验。亨利·福特当年为了追求T型车的规模效益而选择牺牲客户选择（“你想要什么颜色？福特只有黑色！”）——那样的时代早已一去不复返了。

## 员工管理的新方式

第二个新现实与员工息息相关。

越来越多的工作正走向自动化。越来越多的工作正外包给生态系统中的合作伙伴。越来越多的企业正在尝试新的工作方式，通常由自我管理型团队自行设定目标。越来越多的企业希望将决策权和责任下放至直接与客户接触的一线员工那里。越来越多企业使用零工和合同工来调节产

能、满足专业技能需求。跨职能团队协作增多，同事间的信息共享增多，持续性的反馈机制（而非一年一度自上而下的绩效评估）以及以团队为基础的奖励机制也日益普及。

随着自动化程度的提高、外包业务的增加以及自我管理型团队的增多，在其他条件不变的情况下，一般企业的员工人数将会减少。正如在制造业外包盛行的背景下，衡量工厂资产效率的指标逐渐失去其意义一样，在“规模颠覆”浪潮兴起的时代，传统的企业管理成本效率衡量指标也正逐渐失去其实用性。关于管理跨度和层级设置的传统观念正受到挑战。例如，在自我管理型团队的业务部门中，管理跨度的合理范围或许不再是常见的6~8人，而是20人，甚至30人。

全能职业经理人是过去100年里几乎所有大型组织的核心，而今其作用正在式微——虽不至完全消失，但与那些真正为企业兑现客户承诺的关键任务型岗位相比，其重要性已退居次位。

成功的颠覆型企业不会围绕职业经理人来构建组织，也不会将管理跨度与层级当作应对增长的默认做法。颠覆型企业对专业骨干的重视程度与对管理者的重视程度同样高，其中一些企业（如腾讯和Shopify，这只是众多例子中

的两个)允许员工自主选择是否走管理路线来规划职业发展路径。

英伟达是一家推动当前的人工智能大部分进展的平台计算公司,其创始人兼首席执行官黄仁勋的直接下属有50~60名。他的逻辑是,首席执行官可以管理众多的直接下属,因为这些人直接向首席执行官汇报而只需最少的监督,这反而为最高管理层释放了更多“带宽”。这与30年前普遍实行的6~12名首席执行官直接下属的管理模式截然不同。

时代已经变了。我们早已步入“规模化颠覆时代”的初级阶段。随着这一转变,人才管理的规范也将随之改变。

当此契机与前面提及的谜团交汇时,便催生出一波人才管理的实验浪潮。

这些实验尚需时间沉淀,方可逐渐形成新的规范。相关的策略总在小幅修改和调整,以适应各种特殊情况。这样一个充满不确定性、变化、创新和发现的时期和过程,对实验的设计者和所有参与其中的受试者——员工来说,都颇具吸引力。然而,在某些方面,人力资源实验室的设计者们已经在错误的道路上越走越远,需要重新校准方向。

如今,在世界某些地方,有一种普遍的看法:对人类

而言，最重要的是在工作中找到意义与目标。

我们的研究却揭示了不同的情况。通过工作或在工作中追寻个体的人生意义和目标确实重要……**但这仅仅对部分员工而言如此。**卡罗琳·陈教授在其2022年的著作《工作，祈祷，代码》中描述了这种极端形态。陈在书中探讨了硅谷科技公司如何将宗教元素引入职场，以替代传统宗教仪式，模糊工作与信仰的界限，并改变现代生活中精神体验的本质。

她所研究的员工（其中许多是科技公司的工程师、企业家和创始人）展现出与宗教虔诚相关的行为，例如长时间工作、对工作狂热投入以及对工作的使命感。工作满足了他们对归属感、身份认同、人生目标和超越体验等的需求，这些需求他们曾通过宗教来满足。这对他们而言，必定能带来非同凡响的满足感。

诚然，在包括美国在内的一些发达的西方社会中，有证据表明，人们正在远离有组织的宗教活动，以及昔日促进信任与社区凝聚力的团体和俱乐部。个体的孤独感与隔离感日益加剧。一些人的生活出现了空白，而工作或许能填补这一空白。

然而，我们不应对人们工作的动机及其所追求的目标

做出过于笼统且一概而论的假设。他们的答案千差万别。对许多人而言，工作是为了养活自己和家人。对另外一些人而言，工作是为了与朋友共事，享受那份情谊。有些人借由工作不断学习、探索。还有一些人工作是为了追求里程碑式的成就并获得认可。这些动机没有高低之分——它们只是在人生不同阶段对个体而言最重要的东西而已。我们面临这样一种风险：让一种 **WEIRD**（西方、受过高等教育、工业化、富裕、民主化，**Western Educated Industrial Rich Democratic**）视角主导对工作意义的认知，掩盖了全球范围内大多数员工的真实处境。

即便我们仍身处美国，但稍微将镜头从硅谷那个极其狭小的天地拉远一些，我们也会找到 45 岁的某电信公司高级经理贝弗利这样的人，她这样描述自己的工作：“说实话，我的工作就只是一份工作而已。我的人生意义和目标都在工作之外。”

如果我们认定贝弗利的问题仅仅在于尚未找到工作的意义与目标，并因此断定必须再想办法引导她去寻找，那不仅对她以及千千万万处境与她相似的人不公，也是人才管理的重大失误。

需要明确的是，我对在工作中追寻意义与目标充满热

情……但前提是，员工对此真正在乎。有些人会在工作之外追寻人生的意义与目标，有些人则会在工作中寻求。所有这些类型的员工都真实存在，并且每天与我们并肩工作。在新的职场规范下，我们有必要摒弃一个流行（但未经证实）的假设：人人都必须在工作中找到意义和目标，那些未找到的人是低效率、低产出、低价值的。

我非常欣赏和支持那些能够主动为自己制定一份目标宣言（使命或愿景）的企业。我曾与多家企业合作，帮助它们制定目标宣言，并亲眼见证了经过深思熟虑的企业宗旨或使命所能带来的强大整合作用。在选择职业时，有些人非常重视公司使命。这类人所占比例因国家而异，但平均而言，他们的占比略超 30%。相较于那些不重视公司使命的员工，这些人往往对工作更满意。但这并不意味着我们应期待每位员工都必须在工作中找到个人意义与目标，认为这样他们才能表现出色、获得满足感并做出独特贡献。许多高绩效员工并不追求这些。我们切勿想当然地认为所有员工的动机都大同小异，因为事实并非如此。

## 去标准化，以人为本，理想工作

现在，是时候将我们长期应用于客户的工具和方法运用到我们的员工身上了。未来的领先企业将率先实践这一理念，并为创造更多理想工作、实现人才与工作的精准匹配的未来职场指明方向。

在旧的人才模式中，有“管理者”和“劳动者”之分。其潜在假设是，每位员工都是一个独立的个体，拥有不同的经验和能力，他们会在这个系统中成长为更优秀的劳动者或管理者，或者从劳动者转变为管理者。每个人都在努力提升工作表现，其目标是在组织中获得晋升。个人动机几乎不重要。这种假设如此普遍，以至于标准组织模型的方方面面都是围绕它建立起来的。奖励、汇报结构体系、决策权、绩效考核，所有要素都与这种普遍假设保持一致。

当我们深入探讨职场原型时，你会发现，旧有的规范中其实有一种未经审视的、根深蒂固的观念，那就是认为大多数人在工作中都属于**奋斗型**。许多标准的人才管理体系都是围绕奋斗型设计的——这在一定程度上解释了为何

不同企业的人才体系会如此相似。

如今我们逐渐认识到，一些高效的组织模型（包括由规模化颠覆型企业所开发的模型）并不要求每位员工都努力向上晋升。在许多工作岗位上，个人对进步、成果和成功的定义各不相同。

我们还认识到，假设人人都寻求相同的职业发展路径，这本来就是迷思。正如你将看到的，人们对工作的要求及其在工作中的表现千差万别。一个能够了解每位员工的期望所在、压力来源以及能量来源的人才管理体系能为所有类型的员工创造理想工作——这既利于个人发展，也利于公司发展。

上文提到的六种职场原型有望取代传统的将员工简单划分为管理型与执行型的初级分类方式。每种职场原型都有其在工作中充分发挥潜能的独特路径，同时它们也拥有某些共同的价值观和行为模式。了解这些原型有助于我们在多元化的组织及团队中更有效地工作、协作。了解这些原型有助于我们激发企业中那些处于“边缘”位置的员工的潜力，无论年长员工，还是年轻员工。了解这些原型有助于预防因动机差异而导致的上下级冲突，还有助于打造理想工作，实现员工满意度与业务成果的双赢。

## 如何阅读本书

如果你渴望找到一种新视角，去理解每日工作的动力，以及走进职场时为何会有那样的感受，那么本书正适合你。本书旨在为你提供一套语言，帮助你与公司讨论当前角色、未来抉择及职业选择。如果你已经完整地回答了我們前面提到的那两个问题，那么，我們由衷地祝贺你，请把你的故事分享给同事和朋友，惠及他人吧。Z世代营销人员、火车工程师、咖啡师、建筑工人、首席执行官、董事会董事——我們中的任何人都可能认为，自己所处的岗位似乎并不完全与自己契合，或者为了满足公司对该岗位所要求的行为规范与价值取向，我們不得不大幅调整自我。当我们拥有一份理想工作时，往往都会体验到那种心流状态，仿佛这份工作正是我们毕生追求的自然延伸，挑战、认可、人际关系、回报、信任与成长机会等要素在其中恰到好处地交织融合。

要理解我在本书中描述的感受，就不应将其视为某些类型框架里的抽象心理谜题。这些原型最初来自聆听全球

数万名受访者谈论自己的工作、价值观、喜好、压力来源、如何应对日常繁重工作、工作中面临的恐惧，以及如何建立胜任工作的信心；随后通过常识性分析提炼要点，使之具有可操作性。

如果你是一位因公司人才系统缺乏变革而感到沮丧的领导者，本书同样适合你。你期望人才管理团队能像产品团队、销售团队和营销团队那样，为不同的类型和偏好的员工提供不同的解决方案。接下来的章节将介绍一套能够加速人才管理变革进程的方法。

在第一章中，我深入剖析了当今企业仍在沿用的一些人才管理理念与体系的历史根源。我以一种将普通工人置于其研究核心的方式，重述了弗雷德里克·泰勒及科学管理方法的故事。随后，我审视了近代以来的一些人才管理实验。

第二章描述了我们在研究中发现的六种职场原型。我希望你能在这六种原型中的一种（或多种）中找到自己的影子。

第三章描述了一些将原型付诸实践的案例研究和观察结果。

第四章主要探讨领导者这一群体。领导者关注的因素

与其他员工类似，他们会对特定的价值观和工作属性赋予不同权重，并采用各自的决策模型。我用两个故事——一个是关于通用汽车的小阿尔弗雷德·斯隆，另一个是关于一位14世纪的意大利企业家，来阐释担任领导者角色的不同原型。

在第五章中，我讨论了员工的精力管理、压力应对，以及身心健康。这是当前许多工作场所关注的话题。我试着将一般观察结果与每种职场原型所关注的重要因素联系起来。

在第六章中，我重点探讨了不同年龄段与不同性别的员工之间的一些关键差异。如果我们希望构建一个成功、多元且跨世代共融的工作环境，理解这些差异至关重要。

第七章为本书结尾，围绕理想工作这一主题进行了更深入的讨论。本书的终极目标是鼓励企业立足于自身所需的技能及每种原型的动机，来打造理想工作。什么是理想工作，如何才能更好地打造一份理想工作呢？

顺便提一句，我属于奋斗型员工。但我也发现自己身上有不少奉献型员工的特质。直到年岁渐长，我才逐渐意识到这一点。

目录   
CONTENTS

推荐序

序 章

引 言 谜团与契机

第一章 旧规范，新规范 001

专业管理系统 004

专业管理的诞生 006

科学管理 011

生铁与施密特 016

霍桑实验 023

知识工作者有何不同 028

新规范 033

管理实验的爆发式增长 037

第二章 找到你的职场原型 041

我们为何工作 042

六种职场原型	045
全球职场原型	060
最重要的工作属性	064
运用你的原型	081
十种最常见的原型冲突	083
四种原型联盟	091
<b>第三章 职场原型的作用</b>	<b>094</b>
从团队数据入手	098
对团队领导者进行培训	105
年长员工的原型特征	109
人工智能助力原型匹配	112
了解团队的原型分布	115
快乐工作，幸福生活？北欧的启示	117
<b>第四章 了解领导者的原型</b>	<b>121</b>
小阿尔弗雷德·斯隆：奋斗型领导者	122
弗朗切斯科·达蒂尼：开拓型领导者	133
领导者希望从工作中获得什么	146
女性领导者的原型	154
弥合认知差距	157

第五章	职场中的压力、能量与身心健康	163
	压力重重的原因	166
	企业如何帮员工管理压力	172
	乐观是能量的来源	176
第六章	年长员工与年轻员工、女性员工与男性员工	178
	年长员工	179
	年轻员工	193
	女性员工与男性员工	199
	职业护照与职业阶梯	202
第七章	找到你的理想工作	207
	理想工作的比例是否已达峰值	208
	谜团再现	210
	每种原型都有自信版本和恐惧版本	212
	政府可以提供帮助	216
	工作灵活性的重要性	218
	拥抱职场原型的时代	222
	后 记	224
	致 谢	229





## 第一章

# 旧规范，新规范

1930年，约翰·梅纳德·凯恩斯曾预言：随着20世纪经济的持续增长，人们每周的工作时间将缩短至15个小时。1959年，美国邮政总局局长曾预测，我们如今的邮件将通过火箭传送（但事实证明，电子邮件成本更低、速度更快，而且在我看来，也更环保、更可持续）。1964年，兰德公司还预测，到2020年，我们将培育出能够从事体力劳动的智慧猿类。

我们并不擅长预测工作的未来。不过，鉴于凯恩斯做出上述预言前数十年的社会变迁——1870~1930年间，美国非农业劳动者的周工时从59.5小时锐减至44.5小时，降幅达1/4，这位经济学家预言工作会逐渐消失也就不足为奇了。



工作时长减少的趋势在 20 世纪下半叶仍在持续，尽管下降速度有所放缓。英国一项关于民众时间利用的研究发现，1961 ~ 2000 年期间，男性每周的平均休闲时间增加了 7 个小时，而女性的休闲时间则增加了 5 个小时。

只有一类劳动者的情况与这一趋势背道而驰：对收入排前 20% 的人而言，忙碌已成为地位与成功的象征，他们的平均每周工作时长从 1973 年的 39.7 小时缓慢攀升至 2018 年的 42 个小时。这群人的工作时长位居所有群体之首——昔日的“有闲富人”已成今日的“劳动阶级”。而那些收入位于最底层的人们工作时长最短，他们往往难以获得自己需要且想要的稳定全职工作。

相较于其他生活因素，工作的重要性在代际间呈下降趋势。根据“世界价值观调查”，与同年龄段参与调查的前几代人相比，年青一代对工作的重视程度相对较低，对休闲时间的重视程度则相对较高。唯一的例外是 X 世代，他们在财富和职业前景方面受到了 2008 ~ 2009 年金融危机的重创。

总体而言，随着各国人均国内生产总值的增长，劳动者在经济上获得了更大的自由，从而能够将时间投入

到其他人生追求上。这种趋势并非西方所独有，中国和印度的职工对工作的重视程度也呈下降趋势。

那么，凯恩斯的预测是否只是为时尚早呢？或许并非如此。截至 2017 年，仅有 28% 的美国人表示，如果他们有足够的钱度过余生，他们会完全停止工作——这一比例甚至略低于 1995 年的 34%。

关于未来工作的各种预测层出不穷。2023 年末，屡屡成为话题人物的埃隆·马斯克在谈及人工智能时表示：“我们将首次拥有一种智慧体，其智慧将超越最聪明的人类。虽然这一时刻何时到来尚不可知，但可以确定的是，总有一天，人类将不再需要工作。如果你希望通过工作获得个人满足感，当然仍可以选择继续工作。但人工智能将包办一切。”

近期的预测就是这些了。如果马斯克说的是对的，那一“时刻”就是可预见的未来，那么这本聚焦于人类工作的书，其视野未免显得过于局限了。目前，我姑且认为（尽管不排除马斯克所描绘的情景是可能的），我们距离一个完全没有人类劳动参与的理想世界还很遥远。



## 专业管理系统

1961年，通用汽车人事部发行了一本名为《领先的秘诀》的小册子，开篇便向员工传递了一个简单得令人讶异的讯息：

你想在这个世界上出人头地吗？那就学着取悦你的老板吧。这才是你通往成功的唯一途径。你越早意识到这一点，你的进步就越快。你觉得这个想法令人不快吗？数以百万计的人都这么认为。然而，即便把所有人的不满情绪汇聚在一起，也无法改变哪怕一丁点儿现实。这就是赤裸裸的现实。不愿据此做出改变的人将一事无成。那些本可能属于他们的升职和加薪机会，最终会花落他家。

不久前，我把这个道理讲给即将大学毕业的侄子吉姆听。我对他说，若想出人头地，就得学会让老板满意。

吉姆对这种说法极为不满。仿佛我是在建议他自降身份，降低底线。他的反应我完全可以理解。记得在他这个年纪时，我也有过同样的感受。年轻人天生对老板心怀不满，他们不喜欢必须讨好某个特定的人的想法。他们总认为，在工作或职业发展中，成功与否应当有某种行为或绩效标准。如果你能够达到或超越这些标准，成功便水到渠成。成功的判断标准不应被任何人的意见所左右。

但问题是，由谁来设定这些标准呢？又由谁来判断工作中的行为或绩效是否已经达到标准了呢？不管你怎么看，任何工作的首要要求都是员工得让老板受益。这就是老板雇用员工的原因——协助他承担那些他应该负责的任务。还有谁比老板本人更有资格判断员工是否成功地完成了任务呢？

得了吧，老古板。下个月全员大会你大可以这样发言。我无意批评或取笑通用汽车。事实上，我有充分的理由认为，小阿尔弗雷德·普里查德·斯隆（自1916年其公司被通用汽车收购后，他进入通用汽车高层，随后出任通用集团总裁兼首席执行官）是20世纪最具影响力、最重要的企业家。他是塑造专业管理模式的领导者，无



人能出其右，关于他，我将在第四章详述。

## 专业管理的诞生

人们往往会忽视专业管理兴起的根本原因。上一个时代（在美国）由大型垄断企业主导——这些公司体量巨大、实力雄厚，由创始人亲自掌舵，其纵向与横向整合的程度之深，足以令当今的科技巨头感到自愧不如。标准石油、美国钢铁和美国烟草等公司都曾一度主宰市场，但随着反垄断监管的兴起和技术的快速迭代，这些昔日巨头在面对新一代高效竞争者时逐渐失去了优势。

管理的专业化使得新一代企业能够超越魅力型创始人的视野，扩大企业规模并实现稳步发展。受过最新管理技能培训的精明管理者会借助数据分析做出战略决策（包括对竞争领域和制胜战略的选择）。他们建立了可持续优化的系统，以实现更好、更公平、更一致的决策。他们在提升透明度的同时，强化了风险管理。

标准化、规范化、可预测性——这就是专业管理所

提供的。其益处显而易见：规模带来的成本优势、知识在组织内部的高效传播，以及最终形成的市场力量与行业影响力。

以集装箱为例。它推动了航运业的标准化进程，并通过标准化流程使海运成本显著下降。第一个标准海运集装箱是由马尔科姆·麦克莱恩于1956年发明并申请专利的。值得注意的是，麦克莱恩并非航运业内人士，而是当时全美最大的卡车运输公司的掌舵人。

多年来，在麦克莱恩经营卡车运输公司的岁月里，海运货物是以形状各异的木箱进行装卸的。他目睹了码头工人如何费力地将形状各异的木箱从卡车上卸下来并转移到船只上，效率低下。他知道，若能建立一套标准化的货物转运流程，卡车运输公司和航运公司都会受益。他慢慢萌生出“多式联运一体化”的构想。

为了开始变革，他收购了泛大西洋油轮公司及其所有航运资产。他开始尝试各种方法，以提高卡车的装卸效率。

最终，他研发出如今我们常见的集装箱。这种箱子坚固、防盗、可靠、易于转运。1956年4月，第一个集



装箱自纽瓦克港出发，顺利抵达休斯敦。

标准集装箱的出现改变了国际贸易。货物现在可以在密封且安全的状态下运输，从而减少了偷盗和破损的风险。集装箱减少了装卸所需的劳动力，也重塑了世界各地港口城市的面貌。起重机取代人力，港口不断升级以适应更大的船舶和装卸设施。麦克莱恩的创新减少了运输所需的时间，从而降低了国际贸易的成本，同时提升了交易速度。标准集装箱的诞生堪称专业管理时代的里程碑。

通用电气位于纽约州克罗顿维尔著名的领导力培训中心为数代领导者提供了多方面的培训，让他们得以掌握战略规划、六西格玛管理、精益生产、准时制生产及净推荐值系统等工具。通用电气的经理们带着统一的语言和管理多元化业务的共享技巧，返回各自的岗位。（该中心于 2022 年关闭，此时的通用电气已大幅瘦身，中心关闭只是其更广泛变革的一环。）

专业管理系统曾多次被认为已经退出历史舞台，但它经受住了 20 世纪 70 年代的股东价值运动、80 年代的监管放松、90 年代的全球化浪潮、科技行业的多次大起

大落，以及全球金融危机的考验。即便在全球流行病肆虐期间，它依旧展现出了强大的韧性。

小阿尔弗雷德·斯隆在卸任通用汽车首席执行官后撰写了一本回忆录，书名为《我在通用汽车的岁月》（这名起得可没怎么考虑营销效果），该书于1963年出版，其内容也恰如其名：以冷静、客观的笔触，基本按时间顺序记述了他在公司46年的岁月。

就在人事部编写《领先的秘诀》的同时，通用汽车已成为地球上最大的私营工业企业，拥有超过100万名股东、60万名员工、超过90亿美元的资产、接近150亿美元的销售额和15亿美元的利润。我们还可以从另一个角度衡量其规模：按通货膨胀调整后的收入计算，1962年的通用汽车在2023年《财富》500强榜单中约位列第55位（而2023年通用汽车的实际排名为第25位）。

《我在通用汽车的岁月》讲述了在通用汽车快速扩张的过程中，斯隆是如何应对公司所面临的挑战，并抓住机遇，推动公司进行一系列变革的。我们从书中了解到各事业部（负责汽车品牌及客户关系管理）、财务等员工小组，以及包括斯隆在内的高层管理者之间权力的更迭



情况。从采购、广告、工程到销售等职能，斯隆逐项详细介绍了精心设计的委员会架构，其中大部分由他亲自动手，以协调三方的力量。

斯隆在客户细分方面极具前瞻性。他力图在新兴的汽车行业中采取“反福特”策略，并由此提出了通用汽车的六款车型策略——每款车型的定价与配置均与整个产品线相协调。

为了推广这一策略，他采用的广告语是：“通用汽车价位多样、用途多多，总有一款适合您。”我手头有一则1925年的通用汽车平面广告，标题正是该广告语，正文写着“通用汽车提供46款敞篷及封闭车型，价格从525美元到4485美元不等”，随后还不厌其烦地列出了所有车型。

斯隆深知，客户选择通用汽车的理由千差万别。他还意识到，公司的不同业务需要拥有不同技能与风格不同的人才来完成。我相信，他关于职场人员的管理思维受到了弗雷德里克·温斯洛·泰勒理论的影响。

## 科学管理

弗雷德里克·温斯洛·泰勒有个绰号叫“快手”。我一直以为这个绰号反映了他对效率的痴迷——效率是他毕生的事业，也是他的著作《科学管理原理》的主题。该书出版于1911年，就在他59岁辞世的前几年。

不过，“快手”这个绰号或许还有另一层含义。泰勒曾是一位顶尖运动员。他过去是美国国家级网球选手，1881年在罗德岛纽波特举行的首届美国全国网球锦标赛（今美国网球公开赛的前身）中夺得双打冠军。如果这还不足以体现他的个人能力的话，他在1900年巴黎奥运会上又以高尔夫球选手的身份参赛，并荣获第4名，仅次于一位美国人和两位苏格兰人。这足以说明他天赋异禀。

也许，“快手”这一绰号不仅适用于网球场，也适用于高尔夫球场吧。

泰勒对工作有着深刻的理解，他毕生致力于设计和完善他的理念，并在任职企业加以实践，之后又以顾问



身份把这套理念兜售给渴望复制其成功经验的企业。他在 40 多岁便赚得盆满钵满，而且他本就出生于一个富裕的专业人士家庭。

我们今天所称的“科学管理”，虽非泰勒亲自命名，却得到了他的认可。《科学管理原理》篇幅不过 76 页，结构精炼，开宗明义。他说，他希望：

- 指出效率低下会给国家带来巨大损失。
- 说服读者解决之道在于系统化管理，而非寄希望于“能人”。
- 证明最佳的管理是一门基于规律、规则和原则的科学。

他撰写该书的初衷，是实现雇主与每位雇员的收益最大化。他指出，科学管理的本质在于利益协调：员工追求更高的薪资，雇主则希望降低人力成本。只要双方明白，当个体的效率达到最高时才能实现收益最大化，双方就都能得偿所愿。

在泰勒看来，收益最大化需以效率最大化为前提是

显而易见的，以至于他一想到有人可能不懂这一点就感到焦躁不安。他显然没有察觉“谈到体育会失去一半听众”的老话，仍在书中以体育为喻：“英国人和美国人是世界上最出色的运动员。每当美国工人打棒球，或英国工人打板球时，可以肯定地说，他都会为己方竭尽全力争取胜利……任何在体育运动中不全力以赴的人，都会被贴上‘逃兵’的标签，并受到周围人的鄙视。”

可以肯定地说，那段比喻在如今看起来已不合时宜，但它为泰勒所要阐述的一条关键思路做了铺垫。他假设，“当同一位员工在第二天重返工作岗位时”（他指的是此人在一场史诗级的竞赛中为国争光后），“他会故意放慢节奏，只求安全过关，产出远低于其实际能力。”

泰勒将此类蓄意怠工的行为称为“磨洋工”，并对此深感厌恶。（“磨洋工”这一行为是当今的“隐性辞职”和“躺平”的前身，这些现象如今让一些评论家感到不满。）不过，泰勒并没有将责任仅仅归咎于员工。他同样指责管理者纵容劳资关系恶化，并且缺乏数据驱动的手段来界定合理的生产率。

我们仿佛置身于一个荒诞不经的职场：老板无知，



人人都想偷懒并撇清责任。在泰勒看来，人类的懒惰天性，加之有组织的“磨洋工”，共同蚕食了企业的整体效益。

泰勒受过良好的教育：19世纪70年代就读于菲利普斯·埃克塞特学院，并计划赴哈佛读法律。当时，他已以优异成绩通过入学考试，却选择走一条不同的道路。

他先做了机械学徒，后来于1878年进入米德韦尔钢铁公司机械车间。22岁那年，由于没有全职空缺，他先以临时工身份入厂。当车间文员被解雇后，泰勒接替了他。

后来，他先是被任命为机械师，负责车床操作，随后升任组长，管理所有车床操作员，接着晋升为整个机械车间的主管，最终担任工厂总工程师。算起来，他在重型制造业一线工作时间超过了25年。

他年轻时曾游历欧洲，但在职业生涯中，他基本上一直留在美国东北部，主要的活动范围是在他出生地宾夕法尼亚州及其周边地区。米德韦尔钢铁公司位于费城郊外。他离开那里后，先是去了费城制造投资公司（该公司拥有造纸厂），之后于1898年加入了同样位于宾夕

法尼亚州的伯利恒钢铁公司，后者专门聘请他来解决机械车间的产能问题。

正是在伯利恒钢铁公司工作期间，泰勒与同事莫塞尔·怀特合作开发了一种用钨处理高速工具的工艺，这项工艺使这些工具的切削速度得以翻倍甚至提高到3倍。泰勒与怀特共同开发的工艺获得了专利，这项专利使泰勒获得了可观的收入。这让他能够在余生中专注于科学管理理论的研究与推广，并从事咨询、写作与演讲等活动。

在米德韦尔钢铁公司的那段早期工作经历为泰勒提供了近距离观察工人和管理层的宝贵机会。他观察到，同样的工作是由不同的人以完全不同的方式完成的。由于没有任何书面规范，管理层在任务执行上完全受制于员工的**主动性**。而且在他看来，雇员永远不会在工作中发挥充分的主动性，因为他们深信这样做与自己的最大利益相悖。

因此，雇主必须为员工提供某些特殊的**激励措施**，如更高的工资、更快的晋升机会、更短的工时或更好的工作条件，总之是任何能促使员工发挥最大潜力的措施。



**主动性和激励**构成了弗雷德里克·泰勒轻蔑地称之为“**普通管理**”的基础。按照普通管理的观点，只有在特殊的激励机制下，员工才能发挥出最大的主动性。

在泰勒看来，这种说法简直是无稽之谈。在科学管理下，效率将大幅度提升，这主要有两个原因。第一，管理者会收集员工们所掌握的关于每项任务的所有知识，对其分类、制表，并制定出规则、公式和法则，这样每位员工的**主动性**就会趋于一致，因为每个人都清楚自己实际可以完成的产量水平。

第二，管理层将承担新的职责：他们将用科学的方法取代经验法则，选拔最优秀的员工并培训他们，并与员工展开合作，以确保科学管理原则得以应用。总体而言，员工和管理层之间的任务分配将更加均衡。

## 生铁与施密特

泰勒在书中用大量篇幅描写了现实生活中的科学管理实例。第一个也是最著名的实例是发生在伯利恒钢铁

厂的生铁搬运故事。

如果你不熟悉炼钢工艺，这里先做个说明：生铁（又称粗铁）是炼钢过程中通过高炉冶炼铁矿石得到的中间产品。

生铁铸锭的传统模具呈树枝状结构，各个铸锭与中心通道成直角，整体看起来像一窝小猪正在吃母猪的奶。

在伯利恒钢铁厂，普通工人每天能装载 12.5 吨生铁。泰勒及其团队进行了首次“工时与动作”研究，并得出结论：实际可达到的工作量应为每天 47 吨。他们在工厂里研究了 75 名工人，选出其中 4 名最符合条件的人选，最终将实验对象锁定在一位被他称为“施密特”的工人身上。

关于施密特，一直以来众说纷纭。是否确有其人？还是融合多个工人的形象而成的？泰勒是否伪造了施密特的产量数据，以在研究中虚抬其生产效率指标？这些问题的答案我们也许永远无从得知，不过施密特确实给了泰勒一个难得的展现幽默的机会——泰勒在书中模仿了施密特的腔调。我不知道泰勒是不是一个幽默的人。在书中，他给人的印象大多是直率而缺乏幽默感的，但一



提到施密特，他就完全放开了。

这里有一段他与施密特之间的对话，几乎就是他在书中写下的原话：

“施密特，你觉得自己是个高薪工人吗？”

“呃，我不太懂你的意思。”

“我的意思是，你到底是个高薪工人，还是和那些低薪工人一样？我想弄清楚，你是想一天挣 1.85 美元呢，还是挣 1.15 美元就满足了？”

“你说我想不想一天挣 1.85 美元？那就叫高薪工人吗？唔，是哩，我是高薪工人。”

从他们的对话中，我推测施密特是德国人，但也可能是匈牙利人。

经过一系列测量、改进和培训，施密特的日工作量提高到 47.5 吨，工资也随之上涨了 60%。最终，公司按照科学管理原则培训所有员工采用这种全新的、高效的方法进行生铁搬运。

继生铁实验后，泰勒又进行了一个有关铁铲的长期

实验，以证明工具也是影响生产力的关键因素之一。铁铲的故事还引入了一项极为现代的创新。

每天早上，每位工人的信箱里都会收到两张纸。第一张纸告诉他当天需到工具房领取哪种工具，以及在哪儿开始一天的工作。第二张纸告诉他前一天完成了多少工作，以及赚了多少钱。正是这一新做法，让每位工人都一跃成为独立个体，而不再仅仅是某个“班组”里的一员。

这是批评者们常常忽视的一点：泰勒是个人权益的倡导者，而在那个时代，无论制造业还是农业，工人通常都被视为可随意替换的资源，只是某个“工作小组”或“班组”中的一员。在该书接近尾声时，他这样说道：“……大时代即将来临，届时所有伟大的事业都将通过合作实现。在这样的合作中，每个人都保有自身的独特性，并在其职责范围内稳定发挥；与此同时，每个人既不失原创性与应有的主动性，又必须接受他人的控制，并与其他人协同共事。”

若修改措辞并以宽松的语法重新表述，这段话将贴切地描绘出 Spotify 及其他高度重视专业骨干角色的公司



所采用的工作方式。

后来，他详细描述了自己一家生产自行车钢珠（即用于自行车轴承的抛光钢珠）工厂的工作——这类产品的终检环节对质量控制至关重要。

有 120 名女员工参加了测试，她们是工厂里最有经验的滚珠轴承测试人员。泰勒逐渐减少了她们的工作时间，从每天 10.5 小时减少到 10 小时，然后是 9.5 小时，再到 9 小时，最后是 8.5 小时，工资保持不变，并观察到每次减少工作时间，产量都会增加。他引入了“差别计件工资制”，即每位女工的工资不仅按其产出数量成比例增加，而且也按其工作精确度成比例增加（且后者比例更高）。测试结束时，较高速度下的工作精确度比前一种较慢速度下的工作精确度高出了  $\frac{2}{3}$ 。

在所有这些案例中，泰勒的改进体系主要集中在物理层面上。首先，通过反复试验，确定完成任务的最佳操作。然后，对工具进行同样的试验。最后，对每位员工进行系统培训，使他们掌握这些操作方式。

科学管理认识到了动机的重要性。泰勒认为，工人需要的是明确的每日任务，而不仅仅是“尽力而为”这

类含糊不清的指令。他还认为，超额完成任务后的奖金数额应该非常可观。他同样意识到，变革需要时间。他说，管理层应当预留出两三年（有时甚至长达五年）的时间来逐步调整工人的行为模式。

亚马逊公司执行主席杰夫·贝索斯可能是当代少数欣赏科学管理某些理念的高管之一。下面这段话出自他2020年的致股东信：

“我们不会设定不合理的绩效目标。我们设定的是可实现的绩效目标，这些目标综合考虑了员工的资历和实际绩效数据。绩效考核是基于长期表现进行的，因为我们知道，在任何特定的一周、一天乃至一小时内，各种因素都可能影响绩效表现。”

这种表述堪称泰勒主义者的典型发言。这些人认为，泰勒理应与福特和爱迪生并称为商界的巨擘。他的理论在今天或许被讨论得不多，是因为我们**都**生活在他所构建的那个世界里——一个充斥着工时与操作分析、业绩指标、最佳实践、制度和流程的世界。无论在商界、政府、



军队中，还是在非营利组织中，泰勒主义无处不在。它早已渗透到我们的日常生活之中，以至于我们往往难以察觉其存在。

不过，还存在另一种对立观点，即对泰勒主义的负面看法。这种看法认为科学管理泯灭人性。它强制性地把工人置于管理层的支配下，导致工人产生疏离感。科学管理对效率的痴迷忽视了其他更难衡量的东西，比如社会价值。最尖锐的批评（这也是战后日本商业思想家对泰勒的批评）指出，这种方法甚至称不上明智，因为它假设工人是愚蠢的，只有管理者（他们自己实际上并不动手干活）才有能力推动持续改进。

泰勒的方法确实在某些非常基础的层面上行之有效。通过系统化的和持续性的改进消除流程变数，可将单位成本降至最低水平。将一名工人的经验传递给另一名工人、将一个班次的成果延续到下一个班次、将一家工厂的最佳实践推广到另一家工厂，这些做法总是有助于降低运营成本并提高生产效率。

然而，他关于科学管理能够实现管理层与工人利益的统一的断言显然难以令人信服。铁铲实验的研究结果

令人印象深刻，完成同一工作量所需的劳动力从原来大约 400 人锐减到 140 人。滚珠轴承测试工作的生产效率提升后，原本需要 150 名女工完成的工作，最终仅需 35 人即可胜任。这很难说是在为每个人谋求最大收益。他以拐弯抹角的方式承认了这一点，用站不住脚的逻辑辩称：并非人人适合所有任务。

这就是我们这个时代的就业论战：机器人、自动化工具和生成式人工智能所做的，正是将泰勒主义原则应用于那些可以通过重新设计来消除人类参与的任务。



## 霍桑实验

泰勒去世后的 10 年间，国家研究委员会开始在伊利诺伊州芝加哥郊区西塞罗的美国西电公司霍桑工厂开展实验，这成为“就业论战”的又一重要线索。20 世纪 20 年代，西电公司是美国电话电报公司设备的独家供应商，而霍桑工厂是西电公司最先进的工厂。

放到今天，类似的情形会是什么样呢？大概类似于



今天在深圳的富士康龙华工厂开展生产力研究——在那里，有数十万工人（以及大量机器人）组装苹果手机。又或者是在台积电位于台湾新竹科学园区的主要半导体制造中心进行研究。换句话说，霍桑工厂并不是施密特那样搬运生铁的地方，而是一个非常先进的制造与组装中心。

霍桑研究从1924年持续到1932年。后来，社会科学家弗里茨·罗斯利斯伯格和霍桑工厂的人事主管威廉·迪克森基于所有研究成果出版了《管理与工人》一书，这本书也为重新审视泰勒的实验提供了新的视角。霍桑实验的研究及其结论已广为人知。

霍桑实验的第一阶段聚焦于对物理环境的干预，特别是对照明条件的干预。研究人员发现，无论对装配区照明的调整多么细微，生产率几乎每次都有所提升，即便在将灯光调暗后又恢复到原来的状态时也是如此。

实验的第二阶段则集中在一小组（五六名）工人身上。她们被安排在一个独立的空间中，与其他员工隔离开来，专门从事继电器的组装工作。在长达5年的实验过程中，研究人员多次调整她们的工作条件。以下是部

分调整示例：

- 先是安排两次 5 分钟的休息（在与她们协商并确定了最佳休息时长之后），之后改为两次 10 分钟的休息。生产率提高了，但当休息时间调整为六次 5 分钟后，工人普遍反感这一安排，产量也随之下降。
- 休息期间提供食物。
- 将工作日工作时长缩短 30 分钟（产量上升），再进一步缩短（每小时产量上升，但总产量下降），恢复到原工作时长（产量达到峰值）。

多位学者，特别是澳大利亚心理学家埃尔顿·梅奥，应邀担任研究顾问，梅奥总结了实验结果。他主张，认识到工作场所是一个人性化的系统至关重要，让工人参与和自身工作相关的决策能提升工作满意度。

他指出，当工人知道自己正在被观察，且某些变化正在发生时，他们的生产效率会更高（这就是后来被称为**霍桑效应**的基本形式）。他从这些小规模研究中所提



炼出的结论至今仍影响着人际关系管理理论的实践逻辑。梅奥的研究是一个重要的转折点。

我之所以再次讲述这个故事，是因为尽管在过去的100年间，这些研究结果屡屡遭受审视，但直到2009年，所谓的霍桑效应才首次接受了严格的验证。为此，我们要感谢经济学家史蒂文·莱维特。芝加哥大学的莱维特教授因与他人合著畅销书《怪诞经济学》而闻名。他痴迷于用数据揭示人类行为。就霍桑实验而言，这种方法被证明十分重要。

以下内容摘自他与芝加哥大学经济学家约翰·利斯特共同撰写的题为《霍桑工厂真的存在霍桑效应吗》的论文。“在这些研究中，最早且最具影响力的一项研究，即‘照明实验’，其数据从未经过正式分析，并一度被认为已经损毁。我们的研究发现了这些数据，并发现此前对所谓非凡的数据模式的描述完全是虚构的。”

是的，纯属虚构。莱维特对这些数据的分析是一次全面的驳斥（尽管他也考虑到了微弱影响的存在——工人对人造光变化的反应明显强于对自然光变化的反应，这在一定程度上对生产效率产生了影响）。

这恐怕不会是我们最后一次看到这种情况：数据少得可怜，却得出了重大且影响深远的结论。

几乎可以肯定的是，梅奥和西电公司的团队认真研读了泰勒的著作。事实上，泰勒在其滚珠轴承检验实验中针对一小群女工所做的一些研究设计（例如每日休息次数、休息时长、允许工人自行决定休息次数）与霍桑继电器组装实验中的设计有相似之处。

泰勒在这方面的功劳并未得到认可。人们更容易把他归类为一个理论家，只关心效率，认为工人是愚蠢的、可替换的。事实上，泰勒所倡导的，是一种基于大量数据的系统解决效率问题的方法，其影响远不止于改进铁铲的操作方式或减少砌砖过程中的手臂动作次数。早在霍桑效应提出之前，泰勒就已经认识到，在效率方程中，最关键的变量是人。

我认为，泰勒并不太关心如何为其工厂的工人创造理想工作。但他确实热衷于淘汰那些糟糕的工作——在这些岗位上，工人因低效率、低生产率以及执行相同的任务时方式不一致，而只能获得低于其应得水平的报酬，无法为自身或公司实现收益最大化。他的假设是，只要



有机会，每个人都想成为“高薪员工”；而对于那些在任务结束后仍继续工作的人，所得到的更丰厚的收入足以回报他们更辛苦的工作。

对他来说，每位班组成员都是一个具有工作经验的单位，只要能获得更大回报，他们便有能力也有意愿付出更多努力，泰勒认为，每位经理的职责就是详细制定岗位规范并衡量成果；而且，如果有机会，他们也会像他本人一样，渴望在工厂的管理层级中不断晋升。

## 知识工作者有何不同

为了更全面地阐述专业管理体系形成的历史背景（毕竟我们当今对工作的诸多基本假设仍深植于这套体系之中），我将在此简要引用彼得·德鲁克的相关观点。

小阿尔弗雷德·斯隆、通用汽车和彼得·德鲁克之间有着很深的渊源。德鲁克先从家乡奥地利移居英国，随后于1937年来到美国。1943年，通用汽车行政控制体系的奠基人唐纳森·布朗邀请德鲁克对公司进行健康

状况评估，这次机会成为德鲁克商业思想家生涯的起点。德鲁克参加了所有的董事会会议，采访员工，分析生产和决策流程。

他据此撰写的《公司的概念》一书不仅推广了通用汽车的多部门结构，还催生了后续的相关文章、咨询项目和更多的著作。但通用汽车显然对他的研究成果并不满意。德鲁克建议，公司必须重新审视有关客户、经销商、员工的长期政策。

他写道：“关于斯隆在通用汽车推行的分权制，目前依然有效——但情况日益明朗，这一制度很快就需要再次通盘考量了。不仅他设计的那些基本原则被频繁改动和修订，以至于模糊到难以辨认……而且，从雪佛兰到凯迪拉克这些不同车型也早已不再像斯隆最初设计的那样代表不同的主要价格区间了。”

他接着写道：“最重要的是，斯隆最初设想的是一家美国公司……但如今的通用汽车显然已发展为一家国际化的公司。只有找到适合跨国公司的原则和组织结构，通用汽车才能生存下来并繁荣发展。”

确实如此。德鲁克受邀时，斯隆原先设计的模式已



经沿用了 20 年，而在今天，我们不再指望任何组织模型能维持几年，有些模型甚至始终处于持续的演化中。《公司的概念》是德鲁克的成名之作。或许，他对自己挑战强大的通用汽车模式所引发的外界反应感到有些遗憾。德鲁克后来回忆说，斯隆本人对这本书极为不满，竟“干脆当作它从未存在，从不提起，也不允许别人在他面前提起”。

对泰勒和斯隆来说，作为管理者，他们痴迷于效率，关注如何实现效率、如何让效率最大化，以及如何将其转化为收益。他们假设，每一个瓦工、生铁搬运工、工业工程师和汽车零件采购员都会希望提升效率，以赚取更多收入，或借此在公司层级中获得晋升机会，因为这在他们眼中是一种常态。

德鲁克早在他人之前就认识到：效率是衡量体力劳动者的标准，而对他称之为**知识工作者**（这一术语源自他 1967 年出版的《卓有成效的管理者》一书）的这一商业世界中新兴群体来说，更合适的衡量标准是有效性，而非效率。知识型工作无法以产出数量或成本衡量，它只能以工作成果来衡量。

知识工作者，尤其是德鲁克最感兴趣的高管群体，难以管理，也难以衡量。这本书的主要内容是向高管们提供建议，教他们如何尽可能地提升工作有效性。他提出了三个简单而又具有现代感的建议：

- 确保高管岗位设计合理，真正可执行（换句话说，呼应泰勒的观点，不应设立只有“能人”才能胜任的岗位）。
- 每一项管理工作都必须明确其规模与职责范围。
- 从个人能力入手，而不是从岗位要求入手。

换句话说，首先要根据个人优势和动机打造一份**理想工作**，使个体优势能够有效地服务于公司目标。德鲁克早就悟到了一些东西，而这些东西又花了 50 年逐渐成为主流。

在这本出版于 20 世纪 60 年代中期的书中，德鲁克批评西方的高管评估体系过于关注弱点，并将其与当时的日本体系进行对比——他认为日本的体系完全以优势为导向，理由很简单：在一个无法解雇员工的制度环境下，



又何必浪费精力关注弱点呢？

即使在今天，小阿尔弗雷德·斯隆帮助定义的那类职业经理人仍在追求全面发展，毕竟体制就是这样塑造他们的。在专业管理型组织中，对一位有前途的新人的最高评价，就是他具备“总经理潜质”。在绩效评估中，优势与待改进之处往往被给予同等的重视。也有些公司运作方式不同，它们更关注个体的独特能力，并努力加以强化，即便其他能力尚未发展起来——但很遗憾，积习难改。

50多年前，荷兰皇家壳牌集团创立了“当前预估潜力值”（Cuvvent Estimated Potential, CEP）体系，这是专业管理人才思维的典型范例，该体系后来被其他组织采用。当前估计潜能是指对一名员工在壳牌未来职业生涯中有可能胜任的最高职位所做出的当前的、现实性的判断。

该体系的设计初衷是：一方面，帮助公司识别未来的领导者并评估人才储备情况；另一方面，为员工提供质量反馈，帮助他们了解自己。CEP的首次评估安排在员工入职三年后，因而并不适合当今这个需要频繁进行

技能再培训以适应未来工作需求的时代。

专业管理时代的人才发展规范基于一套可预测的组织晋升路径——层级越高，职务头衔就越高，薪酬也越丰厚。如果你被认定颇具“总经理潜质”，你就会逐步脱离一线岗位，朝着高管层的大方向迈进。

这些规范与体系的设计旨在延续职业经理人阶层的存在。建立雇用关系时的承诺便是如此——让你从“执行者”转变为“执行者的管理者”，并通过管理幅度和层级设置来支持你的晋升。



## 新规范

时代变迁。一个时代终将结束，有时过程并不顺利，因为旧规范似乎不再适用了，而新规范尚未完全成形。在过渡时期，商业时代从一个阶段向下一个阶段的长期演变趋势被一场百年一遇的全球性大流行病所阻断。尽管疫情带来了诸多悲剧——生命的早逝、家庭的离散、慢性疾病的困扰，但企业在封锁期间吸取了许多经验教训。



面对一度几乎无法“正常”运作的局面，许多企业意外地发现了能量和创造力的源泉，这让它们在最艰难的时刻依然能维持运转。

受专业管理流程影响而在结构层面被切断的领导层与一线之间的沟通渠道在封锁期间迅速弥合。我记得一位全球跨国企业的亚太区首席执行官在2021年末告诉我，他在美国的上司已经开始直接打电话给中国、澳大利亚或日本的相关人员，以解决每天新出现的问题。他说：“我们现在只需五六个小时就能做出过去要花五六个月才能做出的决定。”

在疫情期间，企业中层管理断层问题的解决需求从未如此凸显。传统职业化管理中的“规划”职能被迫暂停。在那段时间里，规划已失去意义，唯有行动才至关重要。在疫情期间，支撑这些行动的不是组织的“硬件”（那些组织结构图与正式权力层级），而是“软件”（即人与人之间沟通、协作与解决问题的能力）。随着疫情逐步消退，领导层会议开始关注这样一个问题：如何在保留封锁期间那些最佳实践（如更小的团队、更快的工作方式、领导与一线之间更紧密的联系）的同时，确保在最

重要的决策中，所有相关方的利益都能得到代表。

我在前文曾指出，在客户关系中，规模与客户亲密程度之间的传统衡量已不复存在。人才管理将成为下一个战场，它同样难逃融合的宿命。如今，企业必须同步实现规模与员工亲密度的深度结合。

尽管根据竞争和战略目标来预测企业所需的领导者类型相对容易，但如果员工在工作中的动机未被挖掘与表达，就难以真正了解他们的需求。假设每个人都希望步步高升，每位管理者都渴望拥有更大的管理跨度和更多的下属层级，实属过度简化。旧有模式是依据能力进行晋升，却不考虑员工是否愿意承担管理职责。如今，专业骨干已成为多数组织的核心，选择成为一名骨干并长期担任此角色是相当常见的事情。

正如我们早已认识到为客户“去标准化”的价值，如今我们也应将这一理念应用于员工管理。通过对员工“去标准化”，我们可以更了解如何提升其生产效率、提高其满意度，并促使他们长期留任。许多经验丰富的首席人力资源官已经深刻意识到这一转变的必要性。过去十年间，随着时代的变迁，人才管理领域的创新实践呈



现井喷之势，这种蓬勃发展的现象绝非偶然。

支持这些创新的是一套集成的软件、平台与应用，其中包括招聘工具、新员工培训工具、薪资管理工具、福利管理工具、人力资源规划工具、人员配备工具、绩效管理工具、学习与发展工具、组织网络分析工具、员工参与度工具和人员分析工具等。如今，许多解决方案已开始引入人工智能了。

这些工具，如 Peoplesoft（现归甲骨文公司所有）、Workday 和 SAP SuccessFactors，既可作为独立系统运行，也可被整合进人力资源管理系统中。这些人力资源管理系统以提高效率的名义，显著推动了人力资源团队日常事务的自动化。为了实现这一目标，这些人力资源管理系统往往依赖一套简化假设，以一刀切的方式在人才管理价值链的多个环节中进行管理。这些是专业管理工具——泰勒式管理思维的升级版，适用于早已被软件重塑的现代职场。

此外，人力资源管理系统还带来了人员分析功能——这堪称组织管理领域的**点石成金**。在最好的情况下，人员分析能够提升预测的可靠性，例如用于人力资源规划。

在最坏的情况下，它可能将人简化为纯粹的数据，而完全忽视其动机的丰富性与复杂性。

## 管理实验的爆发式增长

在探讨创新实践时，我们不妨从一些特殊案例入手。Zappos 是一家由已故企业家谢家华创立的直销鞋履品牌，后于 2009 年被亚马逊收购，它采用了合弄制管理模式。该模式由布莱恩·罗伯逊于 2007 年在 Ternary Software 公司首创，在布莱恩的构思与坚持下，该模式发展成为一个严谨的体系（甚至拥有一套详尽的“宪法”），其核心在于下放决策权、嵌入自我管理机制，并彻底打破所有层级结构。

合弄制就像组织管理中的马麦酱：人们要么很喜欢它，要么对它嗤之以鼻。据我们所知，Zappos 拥有约 1500 名员工，至今仍是实施该管理模式的最大企业。大概在 10 年前，其 18% 的员工最终选择自愿离职，而不是加入这一新模式。尽管如此，这也意味着超过 80% 的员



工至少对此制度持认可态度。

过去也曾出现类似的项目。20 世纪 90 年代，丹麦助听器制造商奥迪康公司推行“意大利面式组织结构”——一种新颖的项目管理方式，借此这家小公司实现了近二十年的营收增长，并被广泛研究，但随着公司规模扩大，该结构最终走向瓦解。

游戏设计公司兼软件发行商 Valve 公司致力于摒弃所有传统的专业管理惯例，包括头衔、层级、职位分级和汇报关系。让员工做自己想做的事。Valve 在《新员工手册》中写道：“我们没有任何管理层，也没有向任何人‘汇报’的制度。我们确实有一位创始人 / 总裁，但他也不是你的经理。” Valve 公司的办公桌都装有轮子。正如手册中所说：“要把这些轮子当作一种提醒，提醒你该时刻思考自己要挪到哪里去才能创造更大的价值。与此同时，要把这些轮子当成真正的轮子，因为它们确实是轮子，你也确实可以用它们来移动你的办公桌。”

更接近主流做法的是，像奈飞和 Glassdoor 这样的公司以“情境”代替“控制”，大幅精简员工手册内容，赋予正式员工更多自由与责任，使其可以自行决定休假时

长或报销事项。

像埃森哲、德勤和 IBM 这样的老牌公司已摒弃沿用多年的传统绩效管理制度，转而采用更侧重短期目标、强调持续反馈并弱化跨部门强制校准的新型体系。

许多公司正尝试通过跨职能团队（无论临时性的还是常设性的）来削弱职能壁垒的束缚。Spotify 借用了中世纪的团队协作模式来描述其工作单元——小队、部落、公会和分会，这种模式与传统的职能型组织结构大相径庭，它将多种技能整合进一个高度自我管理的体系中，每个小队自行决定构建什么、如何构建，以及如何确保与应用中的其他部分互通兼容。在这个由 8 个人组成的小队——Spotify 的核心组织单元中，没有一位职业经理人。

有时，需求就是发明之母。拜耳公司是一家拥有 160 年历史的德国企业，生产处方药、农业产品和非处方保健品，一场财务和运营绩效危机促使首席执行官摒弃旧规范，重新构想公司的组织结构与工作方式。

该计划提出将管理层级从目前的 12 层向下削减。这一举措将节省 20 亿欧元的成本，其中大部分源自人员精简。最引人注目的是，公司的核心运营单元将转型为自



我管理型团队，预计将设立 5000 ~ 6000 个，每个团队由 15 ~ 20 名成员组成。这些团队将按 90 天一个周期运行，若任务完成则解散，若成果交付尚未完成，则重组或延期。这些改革旨在加快创新和产品开发流程，提升决策速度，并提高效率。该项目打出“动态共治”的旗号，并配套引入了一整套新头衔和角色术语。截至本书完稿时，拜耳的 10 万名员工仅仅经历了前几个季度的改革。这是目前同类改革中规模最大的一项。我与众多观察者一样，将密切关注这场特殊的新规范变革如何演进。



我所描述的一些新规范变革，或许终将昙花一现，很快被人遗忘。另一些则成为基本门槛。就现状而言，正如历史上反复出现的那样，企业收获的成效参差不齐：少数企业通过精准实施契合自身的人才理念而获得了显著优势；部分企业正开展各自的实验；而其余企业仍以旧有规范为主，困惑于为何找到、留住及培养所需人才如此艰难。



## 第二章

# 找到你的职场原型

二战结束后不久，美国空军开始研究为何美国战斗机飞行员经常无法掌控飞机。起初他们怀疑是飞行员操作失误或训练不足所致，但最终发现真正症结在于驾驶舱设计。驾驶舱的设计方曾采集 4000 余名飞行员的 140 项体格数据（包括拇指长度、胯部高度、耳眼间距等），而后取各项尺寸的平均值进行驾驶舱的标准化设计。

问题在于，这种标准体型的飞行员并不存在。大多数人至少有一个或多个体格数据与平均值存在显著差异。这就导致其身躯在驾驶舱内难以舒展，进而影响对飞机的操控。解决的办法是重新设计具有可调节功能的驾驶舱，例如设置可调节座椅。

我们在职场人员管理中也面临着类似问题。50 年前，



发达市场上的标准化员工比较容易界定：通常是男性，家庭的顶梁柱，大概率每天都要出勤，工作从一而终。而如今，当代职场的员工形象早已不再是这样的。

## 我们为何工作

员工的去标准化始于技能，但不能止于技能。技能是基础，是招聘与人才发展的基石。然而，仅仅通过前几十次面对面访谈，我们就意识到：若要了解人们在职场中的真实面貌，就必须将动机纳入考量。

在初步访谈和回顾既有理论的基础上，我们构建了一个涵盖 10 个维度的工作动机框架：

- **工作中心性** 我的身份和意义感有多少来自工作？
- **对收入的重视程度** 我的收入水平对我的幸福感有多大影响？
- **对未来的重视程度** 我是优先投资更美好的未来，还是专注于活在当下？

- **对地位的重视程度** 我有多在意世俗意义上的成功？
- **风险容忍度** 我是否愿意冒险去改善我的生活，即使我的生活可能变得更糟？
- **多样性偏好** 我更喜欢变化还是可预测性？
- **工作自主性** 我有多重视对自身工作的掌控？
- **团队精神** 我更倾向于将工作视为个人努力还是团队协作？
- **专精追求** 在完善自身技艺的过程中，我获得了多大的成就感？
- **自我超越** 对社会产生积极影响对我来说有多重要？

与要求给出非此即彼的答案（二选一，不存在中间状态）的某些其他方法不同，我们向受访员工提供了可能的回应范围。例如，在工作中心性这一维度上，受访者会看到如下两种陈述：

- 我是谁在很大程度上由我的工作定义。



- 我的工作对定义我是谁几乎没有影响。

然后，他们在量表上选择最符合自身立场的选项。他们可以完全同意第一项，也可以完全同意第二项，或选择两者之间的任何一种程度的立场。

我们选取了 19 个国家，分三轮开展研究。具体而言，这些国家包括：加拿大、美国、巴西、芬兰、挪威、丹麦、瑞典、英国、法国、德国、意大利、沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国、尼日利亚、印度、日本、中国、印度尼西亚和澳大利亚。这些国家的国民生产总值合计约占全球的 75%。研究样本涵盖了世界各地高度发达的富裕国家、中等收入国家以及低收入的发展中国家。在每个国家，我们都对约 2000 名能代表当地多元化劳动人口的个体进行了抽样调查。

我们在其中 5 个国家进行了两次定量调查，两次抽样间隔约两年半，以便追踪后疫情时代工作领域中的变化与趋势。我们还花费数百个小时，对各种类型的员工进行了面对面访谈。

我们发现，不同国家、年龄段和性别群体在工作属

性的排序上存在显著差异。我们的第一个假设（正如驾驶舱设计所揭示的那样）得到了充分验证，即围绕“标准化员工”理念构建的人才体系不大可能满足现实中员工的需求。

### 六种职场原型

从所收集的案例和数据中，我们提炼出六种清晰可辨的职场原型。这六种原型囊括了我们研究对象的全部工作动机。接下来，我将依次介绍这六种原型，分享受访者对其职场身份的自述，并借助几位知名人士的例子来加以说明——我推测他们分别代表其中的一种原型。（这些名人并未接受我们的采访，我之所以提及他们，是为了帮助读者更形象地理解每种原型在职场中的具体形象。）

#### ◎ 奉献型

奉献型能从直接改善他人生活的工作中找到意义。



对奉献型来说，工作就是服务他人。在所有原型中，他们是最不受金钱驱动的类型。他们常被吸引至医疗、教育等关怀型职业，不过只要工作涉及直接与人互动并提供帮助，他们往往都能在其中大展身手。他们富有同理心的天性通常可以转化为强烈的团队意识和深厚的职场人际关系。由于天性谨慎，他们往往是具有前瞻性的规划者，但当新机会出现时，他们可能表现得犹豫不决。

在最佳状态下，他们无私奉献，有助于建立组织运作所需的信任。而在状态欠佳时，他们可能会表现得不切实际，甚至过于天真。

“在生活的方方面面帮助他人，都能让我获得深深的喜悦。”——阿纳莉娅（45岁，应付账款经理，法国）

“帮助他人会带来个人回报，对我而言，这是由源自内心的信念驱动的。”——斯科特（44岁，顾问兼软技能培训师，美国）

“我工作的初衷是支持丈夫和家庭，如今则是出于对工作的热爱。能够支持边缘群体，帮助女孩们找

到自己的声音，这让我感到非常自豪。”——尤卡莉娅  
(48岁，非政府组织社会工作者，尼日利亚)

我从未见过奥普拉·温弗瑞，恐怕今后也不会有机会。尽管如此，我会把奥普拉归为奉献型。她以其极为慷慨的慈善行为而闻名，但真正体现她奉献精神的，是她一手创立的“奥普拉天使网络”。她于1998年创建了这个网络，在2010年其电视节目结束时终止了该网络的运作。无论从哪个角度来看，这都是一个以捐款为主的慈善机构，其资金主要流向世界各地支持弱势妇女和儿童的组织。这是她渴望帮助他人成长的一个鲜明例证（大部分资金来自她本人）。其背后的故事揭示了另一种同样重要的动机：为奉献者树立榜样。1994年，一个9岁的小女孩写信给奥普拉，讲述了她在一个小桶里收集零钱，最终筹集到1000美元的故事。奥普拉的反应是：如果一个9岁的女孩都能做到这一点，那么美国最著名的脱口秀主持人又能做些什么呢？她利用脱口秀这个平台去激励大众（后来也激励了许多名人）运用他们的专业知识、才能和时间去帮助他人成长——例如，在世界各



地修建学校，资助原本无缘大学的学生完成学业。

## ◎ 执行型

执行型员工主要在工作之外寻找人生意义与自我价值。他们把工作看作实现目标的手段。他们对地位和工作自主性的兴趣不大，也不热衷于在职场出风头。他们更喜欢稳定性和可预测性。执行者通常不指望公司赋予他们使命感，更倾向于将工作视为一种交换关系。同时，执行型也是最注重团队合作的原型之一，他们经常把许多同事视为朋友。

在最佳状态下，他们是值得信赖的团队成员，是组织中可靠的中坚力量。而在状态欠佳时，他们可能不够投入、缺乏主动性。

“我确实喜欢把工作做好，但不一定因此感到自豪。”——凯顿（18岁，焊工/装配工，美国）

“首先，我是一位母亲。我现在的工作是为了养家糊口，但我想开一家自己的店。”——玛丽（29岁，

清洁工兼店员，尼日利亚)

“我喜欢这份工作，但我尽量把工作与我的个人生活分开——家庭对我来说重于一切。”——高拉夫 (38岁，瓷砖公司的区域销售经理，印度)

“在我心中的排序是家庭、朋友，然后是工作——工作只是为了谋生。”——胡安 (23岁，早教中心班主任，中国)

现实中很难找到既符合执行型特征又活跃于公众视野的人。从定义上看，这类人更倾向于保持低调，虽然认为工作重要，但并不将其视为定义自我身份的手段；他们把职场看作结交好友的场所，而非探寻人生重大问题答案的场所。我发现，沃伦·巴菲特（伯克希尔-哈撒韦投资公司首席执行官）寿命很长，其原型特征很可能随时间发生了演变，但他依然展现出执行型的核心特征。

巴菲特的个人生活出了名的简朴。他至今仍住在他1958年以3.15万美元购入的内布拉斯加州奥马哈的老宅中，开着一辆2014款凯迪拉克XTS，喜欢汉堡、可口可



乐等简餐，行事低调务实。

他的投资理念以保守著称，偏好对盈利可预测的企业进行长期投资：这种策略旨在最小化风险，强调可预测性。显然，他对投资充满热情，但似乎更把它看作实现更宏大的目标（如慈善事业与股东财务稳定）的手段。

他的日常生活简单且有规律。几十年来，他每天都花大量时间进行阅读并分析潜在的投资项目。这是典型的执行型原型的特征。他非常重视职场中的长期合作关系，尤其是与查理·芒格长达 60 年的搭档关系，经常赞扬自己的合作伙伴。尽管成就斐然，他依然谦逊务实，专注于价值创造与稳健的投资原则，而不是在首席执行官的角色中追求个人满足或宏大的使命感。

## ◎ 匠人型

匠人型员工倾向于寻找那些令他们着迷或能激发他们灵感的工作。他们以追求技艺精进为动力，始终在寻找提升技能的机会——对他们来说，学习是终身的旅程。

他们并不太在意广义上的社会地位，但乐于因专业

能力而获得认可。匠人型员工通常希望在工作中拥有较高的自主权，以专心磨炼自身技艺；在所有职场原型中，他们对团队精神的重视程度最低。

在最佳状态下，他们甚至能轻松应对最复杂的挑战。而在状态欠佳时，他们可能显得孤僻冷淡，甚至会忽视整体目标。

“我喜欢学习新技能；我总是关注本行业的新技术，并尝试用它来发掘潜在客户并给客户留下深刻印象；员工们都叫我‘高科技瓦格纳’。”——瓦格纳（60岁，建筑公司老板，巴西）

“学习新事物，同时不断审视与反思自我，这便是我的工作态度。”——骏（36岁，消费品销售经理，中国）

“在我看来，工作最重要的是做到尽善尽美。”——凯特（45岁，政府部门会计，尼日利亚）

小野二郎现年98岁，被誉为全球最杰出、最知名的寿司大师。他年少时便前往东京当学徒，1951年正式成



为一名寿司师傅，1965年，他在东京银座地铁站的地下开设了只有10个座位的餐厅——数寄屋桥次郎。直到最近，由于健康状况不佳，他才不得不离开寿司吧台。如今，餐厅由他的长子小野祯一经营。我们对二郎的了解大多来自2011年的一部非同寻常的纪录片《寿司之神》。这是一部向匠人精神致敬的影片。日语中的“职人”一词，既蕴含着对精湛技艺的不懈追求，也体现了为产出最高品质的作品而全然奉献的精神。正如小野二郎在影片中所说的，他日复一日做着同样的事，总是力求精进。他持续渴望精进，虽无法臻于完美，但正是在这个追求的过程中，他获得了全然的满足。

## ◎ 探索型

探索型员工重视自由和体验。他们倾向于活在当下，寻求能够提供高度多样性和充满刺激的职业。探索型对工作自主性的重视程度高于一般人。他们也更愿意以安全感为代价，换取更高的工作灵活性。他们不靠工作建立身份认同，一生中往往会尝试多种职业。探索型在职

业发展上较为务实，通常只掌握他们认为必要的专业技能。

在最佳状态下，他们会满腔热情地投入到任何需要他们完成的任务中。而在状态欠佳时，他们可能迷失方向，信念发生动摇。

“我热爱我的工作，我喜欢不断变化的事物。”——  
比阿特丽斯（50岁，纺织品制造公司老板，法国）

“我从酒店经理转岗为快递客服经理，因为我认为这个岗位能为我提供更多的培训和成长机会，而且我非常重视……学习空间。”——双（30岁，快递公司客服经理，中国）

“我不想辞去现在的工作，但我想通过学习开启新的可能；我修过法律，还想学习其他课程，例如信息技术、信息学以及神学等。”——克里斯蒂安娜（44岁，法律协会协调员，巴西）

阿里安娜·赫芬顿是一位希腊裔美国人，著有15本书，是联合专栏作家、睡眠专家、身心健康倡导者和媒



体企业家，她的职业生涯跨越多个行业。赫芬顿的职业生涯体现了探索型原型的核心特质：充满求知欲、适应力强以及拥抱多样性。

赫芬顿生于希腊，十几岁时移民英国，在剑桥大学攻读经济学，是剑桥大学辩论社的首位外籍主席。她早年曾在英国广播公司的谈话娱乐节目《礼拜六磨坊之夜》中担任联合主持人。1980年，她移居纽约开启政治生涯。她曾担任作家和评论员，主张小型政府和有限福利计划。她的政治生涯以在2003年的罢免选举中竞选加州州长失败而告终。

赫芬顿后来又对创业产生浓厚兴趣。2005年，她与他人共同创办了《赫芬顿邮报》(The Huffington Post, 现英文名称改为 HuffPost)，这是最早探索在线新闻聚合与博客模式的平台之一。她也是该网站的主编。

2016年，她离开《赫芬顿邮报》，完成了职业生涯的又一次关键转型，创办了健康和保健公司 Thrive Global。赫芬顿将自身经历（她曾在2007年因过度劳累而晕倒）融入 Thrive Global 的使命中，倡导正念、良好的睡眠习惯以及平衡的工作与生活融合方式。

## ◎ 奋斗型

奋斗型员工对自我成就有强烈的渴望。他们以职业成功为动力，重视地位和报酬。他们善于规划未来，通常更倾向于规避风险，倾向选择通往成功的稳妥路径。只要有利于实现其长远目标，奋斗型员工愿意容忍工作或生活中缺乏多样性。他们倾向于以相对的标准来定义成功，因此在人际关系中会比其他大多数原型更具竞争性且更注重交易性。

在最佳状态下，他们严于律己，光明磊落。而在状态欠佳时，他们的竞争天性可能会破坏工作中的信任与团队精神。

“我认为自己颇具雄心。我乐于与为该地区工作的人打交道，享受良好的声誉所带来的认可，也渴望在职业道路上不断晋升。”——索菲亚（30岁，高中副校长秘书，美国）

“对我而言，最重要的是在团队中发挥重要作



用，展现高度的专业素养，并证明自己能出色完成工作。”——奥尔顿（23岁，公司银行分析师，美国）

“我立志在工作中脱颖而出，超越大多数同行，因为在当今的职场环境中，若想获得晋升，就必须面对激烈的竞争。我努力学习新知识，以保持领先优势。”——阿米特（43岁，跨国科技服务公司首席销售官，印度）

“如果我看到同行比我更成功，我会以此为动力，更加努力地工作，缩小与他们的差距。”——蔡发（47岁，科技公司首席执行官，中国）

有一类奋斗型员工，几乎将整个职业生涯都奉献给同一家公司，随着时间的推移与能力的增长，不断晋升至更高职位。Progressive 公司总裁兼首席执行官特里西娅·格里菲斯于1988年以理赔代表的身份加入公司。沃尔玛总裁兼首席执行官道格·麦克米伦1984年进入公司，当时他还是十几岁的暑期实习生，负责在配送中心卸货。通用汽车董事长兼首席执行官玛丽·巴拉于1980年作为带薪实习生加入公司，当时的工作是检查挡泥板和引擎

盖。宝洁公司前首席执行官兼执行董事长大卫·泰勒在公司工作了40多年。施乐公司前首席执行官兼董事长厄休拉·伯恩斯从暑期实习生做起，在公司服务了37年。三得利饮料食品公司首席执行官小野真纪子将自己40年的职业生涯全部奉献给了公司。

这份名单并不意味着只有“终身员工”才有可能成为奋斗型员工，跻身公司高层。奋斗型也会像其他原型一样跳槽。而那些选择留下的人，是因为公司能持续为他们提供恰到好处的挑战、认可、风险与回报，同时他们也看重忠诚所带来的双向利益。

### ◎ 开拓型

开拓型员工肩负着改变世界的使命。他们对事物应有的样子抱有坚定的看法，并会主动争取实现愿景所需的控制权。在所有原型中，他们是最能承受风险、最着眼于未来的人。开拓型员工对自己的工作有着深刻的认同感。愿景对他们最为关键，他们甘愿为追求这一愿景而做出巨大的个人牺牲。他们的工作关系本质上往往更



具交易性质。他们的愿景在某种程度上往往是利他的，但又带有明显的个人色彩。

在最佳状态下，他们会调动自己富有感染力的热情推动变革。而在状态欠佳时，他们可能会变得毫不妥协、专横跋扈。

“我从小就性格叛逆。什么事都喜欢自己做主，这也影响了我的职业选择。”——阿米，（32岁，培训解决方案公司创始人，印度）

“我是一个愿意承担风险、勇于承担后果的人。”——燕兰（32岁，家居装饰公司的销售员，中国）

“我天性乐于冒险。我选择独自生养孩子，选择那些我认为极具挑战性的工作，并为之奋斗。”——塔米（49岁，医疗器械公司的创新经理，美国）

“打造以我名字命名的个人品牌，并引领潮流——这就是我的主要目标。”——伊费丘库（22岁，电工，尼日利亚）

伊冯·乔纳德出生于1938年，是一位登山者、冲浪

爱好者、驯鹰师、环保主义者。他创办了巴塔哥尼亚公司，并通过这一平台重新定义了何为成功且具有深远影响力的企业。

乔纳德自幼便热爱户外活动。他在缅因州长大，从小便被攀岩的挑战性与魅力所吸引。他因攀岩时大胆无畏而闻名。由于对市面上攀岩装备的质量感到失望，他成了一名铁匠，只为能够亲手锻造出适合自己攀岩用的岩钉——一种传统上用来固定登山者、防止坠落的金属钉。对优质装备的渴望点燃了他的创业激情。

乔纳德起初在商店销售自己制作的攀岩装备，后来转向邮购销售。他专注于开发高品质、富有创新性的产品，很快便在攀岩者中赢得了广泛认可。当时他已是“清洁攀岩运动”的倡导者，并开始关注遗留在岩壁上的岩钉对环境造成的影响。这促使他研发出破坏性更小的攀爬技术，并推出了可重复使用的装备。

20世纪70年代，他将业务拓展至户外服装领域，巴塔哥尼亚公司由此诞生。公司的使命是“制造最优质的产品，杜绝不必要的伤害，并通过商业手段激发并落实环境解决方案”——这从一开始就体现了乔纳德的价值观。



巴塔哥尼亚对环保理念的坚持已经不仅限于产品设计。该公司将其利润的很大一部分捐赠给环保事业，支持基层的环保活动，并倡导可持续的商业实践。乔纳德本人对环境恶化现象持批评态度，也是负责任的资源管理的拥护者。

他不仅凭借销售产品，还通过把公司同“保护自然世界”这一更宏大的抱负相结合，建立了成功的事业。凭借产品创新、积极投身环保事业以及对道德规范的坚守，巴塔哥尼亚已成为众多致力于实现盈利与环境保护双赢的企业楷模。2022年，乔纳德大胆革新，将巴塔哥尼亚公司的所有权转让给一个致力于应对气候变化的信托基金：这将确保公司以环保为己任的使命得以世代相传。

## 全球职场原型

职场原型没有优劣之分。一家完全由执行型员工组成的企业或许会缺乏动力，而一家仅有奋斗型员工和开拓型员工的企业可能因员工自我意识相互冲突而不堪

重负，最终走向崩溃。每种原型都能为企业带来独特的价值。

同样值得注意的是，尽管部分员工在特质上清晰地对应某一原型，但对另一些人来说，界限可能相对模糊。他们独特的态度使其特征同时符合两个甚至多个原型。正如你将在后文看到的，个人的职场原型可能随着其生命经历发生改变，因为整个职业生涯中遭遇的事件与所处的环境会不断地塑造他们。

当我们将职场原型与国家进行交叉分析时，会发现全球范围内的原型构成展现出高度的一致性。在每个国家，执行型和奋斗型是人数最多的两种原型——两者合计通常占劳动人口的 40% ~ 50%。

如表 2-1 所示（依次递减排序）：

表 2-1 职场原型与国家交叉分析

职场原型	全球平均	最低比例		最高比例	
	比例	国家	比例	国家	比例
执行型	24%	尼日利亚	17%	英国、中国	28%
奋斗型	21%	印度尼西亚	16%	日本	29%
奉献型	17%	芬兰	8%	沙特阿拉伯	24%
匠人型	17%	尼日利亚	9%	芬兰	28%



(续)

职场原型	全球平均	最低比例		最高比例	
	比例	国家	比例	国家	比例
探索型	11%	日本、意大利、澳大利亚	9%	芬兰	15%
开拓型	10%	瑞典、法国	7%	尼日利亚	23%

- 执行型平均占劳动人口的 24% (尼日利亚最低, 为 17%; 英国和中国最高, 为 28%)。
- 奋斗型平均占劳动人口的 21% (印度尼西亚最低, 为 16%; 日本最高, 为 29%)。
- 奉献型平均占劳动人口的 17% (芬兰最低, 为 8%; 沙特阿拉伯最高, 为 24%)。
- 匠人型平均占劳动人口的 17% (尼日利亚最低, 为 9%; 芬兰最高, 为 28%)。
- 探索型平均占劳动人口的 11% (日本、意大利和澳大利亚最低, 为 9%; 芬兰最高, 为 15%)。
- 开拓型平均占劳动人口的 10% (法国和瑞典最低, 为 7%; 尼日利亚最高, 为 23%)。

正如不同国家中的职场原型呈现出丰富的多样性, 不

同职业类型中的原型也展现出多样性。我们可以将工作者大致划分为几类职业类型（如体力劳动者、服务类从业人员、行政类工作人员、护理类工作人员和知识工作者），并且可以观察到，不同原型在这些职业类型中均有分布。

同时，我们也观察到一些总体趋势：

- 体力劳动者（例如从事制造、建筑、维修和物流等行业的人员）更有可能是执行型和匠人型。
- 行政类工作人员（例如从事文书和秘书类工作的人员）更有可能是执行型，而不太可能是开拓型。
- 护理类工作人员（如医疗和教育行业从业者）更有可能是奉献型。
- 服务类从业人员（例如在酒店、销售和个人服务等领域工作的人员）更有可能是探索型。
- 知识工作者（例如管理职位、专业服务及技术类职业的从业者）更有可能是奋斗型和开拓型。

我们的研究还证实：人生阶段和受教育程度对员工的原型具有实质性影响。我们的研究可以理解原型如何



随着年龄而变化。我们发现，对一些人而言，他们的原型确实会随年龄而变化，另一些人则在整个职业生涯中始终如一。一个常见的发展路径是：年轻时为开拓型和奋斗型，随着年龄增长逐渐转变为奉献型和匠人型。你将在第六章中了解到更详细的信息。

员工受教育程度越高，其在工作自主性、对未来的重视程度、对地位的重视程度和自我超越等方面的得分就越高。这就意味着开拓型和奋斗型的比例较高，而执行型的比例相对较低。

以美国为例，在拥有学士及以上学历的员工中，11%是开拓型，24%是奋斗型。而在高中及以下学历的员工中，开拓型和奋斗型的比例分别为7%和16%——两种类型的员工人数都比高学历组少50%多。

## 最重要的工作属性

让我们回到本书开头的问题：你为什么工作？你在工作中扮演怎样的角色？从各类原型对工作属性的排序

中，我们可以看出其基本特征。

你或许会认为，文化、气候、人口结构、财富水平以及当前的经济环境会影响人们对工作的感受和看法。然而研究表明，同一国家内部的差异远大于不同国家之间的差异。

从全球范围来看，员工最看重的工作属性排序如下：

- 优厚的薪酬
- 工作灵活性 / 合理的工时
- 工作有趣
- 良好的同事关系
- 工作稳定性
- 学习与成长
- 工作对社会有益
- 工作自主性
- 公司令人受到激励
- 社会声望与地位

在参与调查的 19 个国家中，有 15 个国家的员工将



**优厚的薪酬**排在首位。法国、丹麦、挪威和芬兰的员工则是例外。在这些国家，员工看重的是**工作有趣**，**优厚的薪酬**排在第二位。考虑到这4个国家经济发达，人们收入颇丰，还享有完善的社会保障制度和社会保障体系，员工对薪酬的重视程度相对较低也就不足为奇了。

与此形成鲜明对比的是日本，在我们的研究中，日本员工对优厚的薪酬的排名高于其他任何国家。30年的薪资停涨、相对不稳定的就业市场（40%的日本员工属于非正式就业），以及国家在人才发展方面的投入极低（仅为美国人均投入的1/20）——因此，也就不难理解薪酬在这个国家的极端重要性了。

我们不难发现，在人口年轻化的国家，由于享受着人口红利带来的经济优势，这些国家对**学习与成长**的重视程度远高于平均水平就并不令人意外了。这些国家包括印度（年龄中位数28岁）、印度尼西亚（年龄中位数29岁）、尼日利亚（年龄中位数17岁）和巴西（年龄中位数32岁）等中等收入国家，以及沙特阿拉伯（年龄中位数29岁）和阿拉伯联合酋长国（年龄中位数33岁）等富裕国家。在上述这些国家中，**学习与成长**都是第二

重要的工作属性。

相比之下，在英国（年龄中位数 40 岁）、澳大利亚（年龄中位数 38 岁）、日本（年龄中位数 48 岁）、德国（年龄中位数 45 岁）和法国（年龄中位数 42 岁）这些国家，**学习与成长**的重要性则要低得多。

简而言之，**学习与成长**在所有发展中国家市场上都是首要的工作属性，但在发达国家市场中，它均未被列为首要属性。在一个越来越强调在职业生涯中进行技能再培训和技能提升的职场中，重视自身发展的员工队伍将是一笔宝贵的财富。

第六章探讨了劳动力中年长员工比例增加所带来的影响。就目前的情况而言，请注意年轻的劳动力构成、在学习与成长方面的高评分、风险承受能力更强的探索型与开拓型员工的高比例，以及执行型员工的低比例这些因素之间的关联。

同样，**工作灵活性**作为全球排名第二的工作属性在不同国家也呈现出不一样的重要性。在丹麦、英国、澳大利亚和美国等较为富裕的发达国家，工作灵活性的重要性远高于平均水平。而在印度等低收入国家，工作灵



活性的重要性低得多，相比之下，**工作稳定性**的重要性远高于平均水平。

有些国家地理差异显著，难以作为一个整体来看待，我们在分析中已尽量将此因素考虑在内。在中国，一线城市的员工在风险容忍度方面的得分远高于全国平均水平，这也反映在开拓型员工的比例上。在法国，巴黎居民对收入的重视程度高于国内其他地区，奋斗型员工在首都的比例也相应更高。

关于不同国家员工的最后一个观察是：员工对**工作自主性**的重视程度在全球范围内差异巨大，日本、瑞典、芬兰、意大利和法国对其的重视程度远高于全球平均水平，而尼日利亚、印度尼西亚和印度对其的重视程度远低于全球平均水平。正如你将看到的，这种差异部分可归因于年长员工在总人口中的比例——他们非常重视工作自主性。

## ◎ 各原型最重视的工作属性

这项研究让我们能够从多个维度考察工作属性的重

要性。

其中最重要的维度之一是考察六种原型对工作属性的排名。显而易见的是：**所有原型都将优厚的薪酬列为最重要的工作属性。**

对奋斗型而言，薪酬是最重要的：

“我需要每天工作 14 个小时才能感到快乐。我热衷于迎接挑战、承担重任。金钱当然重要，但能获得上司的认可以及能够产生重要的影响对我而言同样不可或缺。”——克里斯托夫（60 岁，媒体公司人力资源与运营主管，法国，奋斗型）

“能够规划并掌控自己的未来非常重要。我觉得自己还不具备承担风险的能力。升职加薪最能激励我。”——杰（24 岁，高铁公司数据分析师，中国，奋斗型）

对执行型和奉献型而言，对团队精神的强烈渴望往往体现为对良好同事关系的高度重视：



“在找新工作时，我首先关注对我来说重要的事。我觉得自己的工作更像是在做志愿服务，只不过刚好拿了薪水。……一份工作就像是你的家。”——霍利（61岁，法律服务联盟行政管理协调员，美国，执行型）

“我从帮助、辅导、协助他人战胜困境的过程中获得了极大的满足感。”——瑞卡（59岁，私立学校校长，印度，奉献型）

相比之下，匠人型对同事关系的重视程度则要低得多。匠人型员工比其他类型的人更愿意做自己感兴趣的工作：

“我本可以选择一份收入更高的工作，但现在这份工作是我热爱的。我想不断扩展自己在美甲方面的知识，为客户提供更多服务。”——萨曼塔（42岁，美甲师，巴西，匠人型）

“我之所以选择这个领域，是因为我一直热爱研究及农业，希望帮助人们自给自足，改善他们的生活条件。我非常热爱自己的工作，也觉得自己已成为

该领域的专家……我希望自己还能再干20年！”——阿方索斯（58岁，大学农业研究员，尼日利亚，匠人型）

对开拓型而言，工作灵活性的重要性远低于一般员工。别忘了，他们的目标是改变世界：

“我必须投入大量资金来创业；我冒了些风险，幸运的是很成功。如果没有成功，我还会继续冒险。”——达妮尔达（43岁，活动装饰设计师，巴西，开拓型）

与其他原型相比，探索型对工作稳定性的重视程度较低。他们知道自己可能很快就会转向其他新工作：

“在过去的10年里，我换了5份不同的工作。如果我对日常工作不满意，我就会采取行动改变现状。”——克里斯托夫（33岁，跨国食品服务公司消费者分析高级经理，法国，探索型）



这引出了工作属性与工作满意度之间的一个重要区别。

我们了解人们在选择工作时最看重的属性，也了解了他们认为当前工作在多大程度上契合这些属性。他们也会告诉我们他们对当前工作的满意度以及留任意愿。

我们可以运用简单的统计工具，识别出十项属性中哪些与个人的工作满意度和留任意愿最相关。我之所以使用“与……相关”这一表述，是因为我们无法确定某一事件是否直接导致另一事件，只能说明它们在统计学上呈现显著的相关性。

分析结果显示，在考虑工作满意度时，优厚的薪酬和工作灵活性这两个属性的排名跌出了前三位，其重要性不及工作有趣、公司令人受到激励和良好的同事关系。薪酬和福利固然重要，但单凭这些并不能让员工满意。

当我们将上述结果按不同原型进行分析时，发现在我们研究的六种原型中，有三种原型的工作满意度与优厚的薪酬高度相关。现在，你可能已经猜到是哪三种了。

如果你的答案是奋斗型、开拓型和执行型，那你就答对了！

奋斗型重视薪酬以及晋升和阶段性成功（这些本身与更高的薪酬相关）带来的认可。开拓型重视薪酬，将其视为一种维持足够的独立性的方式，这样他们就可以持续追求改变世界的梦想。执行型重视薪酬，因为他们视薪酬为给他们最关心之事（即工作之外的生活）提供资金的关键。

相比之下，对奉献型、匠人型或探索型而言，在工作满意度方面，薪酬并非排名前三的因素。对这些原型而言，工作有趣、公司令人受到激励和良好的同事关系更能有效预测其工作满意度。

当我们在 2024 年初重复进行这项研究时，发现各类原型构成比例几乎没有发生变化。2024 年的工作属性排名与前几轮调查的结果大致相同。

这种缺乏变化的现象非常引人注目：在第一轮调查中，我们曾询问新冠疫情是否促使人们重新审视工作与生活的平衡，约 60% 的受访者表示“是”。在尼日利亚、印度尼西亚、巴西、印度和中国，这一比例更高。

也许疫情极大地改变了我们**如何工作**（即使不是对所有人而言，至少对某些人如此），但在我们**为什么工作**



这一点上，带来的改变要小得多。或许，隐性辞职乃至实际离职的短暂潮流，在很大程度上受到疫情最严重的时期政府补贴的推动；而当这些补贴消失后，人们便在愿望和现实的双重驱动下自然而然地重返职场。

## ◎ 原型在工作中的价值

我们真的需要原型吗？有些人反对任何给人类贴标签的分类系统，认为这类系统带来的限制多于启示，最终会使人们仅仅根据类型来看待和认知彼此，而忽略彼此的能力和真正的潜力。

使用最广泛的人格分类系统之一是迈尔斯 - 布里格斯类型指标（MBTI）。梅尔芙·埃姆雷教授 2019 年出版的《你的性格类型是什么》一书深入探讨了 MBTI 的历史及其影响。埃姆雷探讨了该测试的起源、创造者，以及它对社会诸多方面（包括职场、人际关系和自我认同）的影响。

该书开篇介绍了 MBTI 研发背后的两位女性：凯瑟琳·布里格斯及其女儿伊莎贝尔·迈尔斯。埃姆雷揭示

了她们开发该测试的创作动机、思想影响，以及 80 年前创建该测试时的文化背景；她还指出，她们对卡尔·荣格的工作颇有兴趣，并试图借助荣格的心理类型理论对人格进行分类和解析。

埃姆雷认为，尽管 MBTI 测试被广泛使用并广受欢迎，但它缺乏科学效度和信度的支持。它依赖于主观解读和一种二元分类系统，该系统过度简化了人格的复杂性。

MBTI 测试提出三项主张：它能揭示你的真实类型，你的类型会导致行为差异，你的类型永不改变。测试认定你的类型是什么，你就是什么类型，而且终生不变，因为你的类型是与生俱来的。在埃姆雷及其他评论者看来，这种观点忽略了人类行为的动态本质和人格特征的情境依赖本质。

埃姆雷探讨了 MBTI 在企业与教育机构中的广泛应用，并指出，尽管它一直被宣传为一种自我提升和个人发展工具，但其局限性和缺陷却被忽视了。

埃姆雷认为，MBTI 的二元分类方式（强调诸如内向 / 外向、思考 / 情感等对立概念）强化了性别规范和社会期望，而这可能会扼杀个体对其真实自我的理解与表达。



她在全书中也对在招聘中使用 MBTI 所涉及的伦理问题提出了质疑。她批评了人事决策普遍依赖该测试的做法，认为这可能导致歧视和偏见。MBTI 所强加的僵化分类，可能导致个体因其类型被忽视或被简单归类，而其实际资历和能力则被无视。

对于这些担忧，人们普遍表示认同。学者兰迪·斯坦和亚历山大·B. 斯旺是这样评价的：“MBTI 理论的核心前提包括，人们属于某种‘真实’的人格‘类型’，该‘类型’造成了行为差异，且此‘类型’与生俱来。若要证明该理论的正确性，三项主张都必须得到实证支持。”他们进一步指出，这三项主张均缺乏充分的实证支持。

同样重要的是，当这六种原型逐渐从数据中显现时，斯坦和斯旺提出的另一个关键问题也值得关注，也就是：“……鉴于 MBTI 理论本身的复杂性（包括对四种二分维度的详细描述，以及主导、次级和辅助功能的层次结构），很难说受测者……是否真能对‘潜意识’自我进行准确、即时的类型判定。”

我们始终将保持原型体系的简洁性、精炼性和全覆盖性视为设计的首要原则。

许多组织使用某种版本的 MBTI 测试来评估求职者。他们的想法是，通过评估哪些特质在特定职位中可能最重要，招聘团队可以在了解求职者的人格类型后做出更明智的录用决策。然而，确实也存在大量的反证。MBTI 断言个体类型是固定的，而较新的研究则表明，同一个人的特质可能会随一天中的不同时段、环境因素或就业状态等而发生显著变化。

我们有关原型的整体思路，无论在定义还是用途方面，都与之截然不同。

我们完全聚焦于工作中的人。毫无疑问，职场生活与日常生活之间存在关联，但解释人类社会的方方面面并非我们的职责范围。

我们确信，原型并非与生俱来、固定不变的。它们会随着时间和工作情境的变化而不断演变。

我们不认为原型是一种**测试**。它更像一个助手、一份简明指南，帮助你理解自己在职场上的定位，以及什么能让你在工作中取得成功。其价值在于帮助你深入了解，为何你在工作中感到满足、被认可且有所回报，或者为何没有这些感受，并为你提供了与同事和上司探讨



动机的一种通用语言。

当然，这对公司也同样有价值，且是必然的。规模较大的公司通常拥有多种职场原型的员工。多数公司汇聚了六种职场原型。通过洞察员工动机，领导者能在专注于实现组织目标的同时，重新构思支持员工发展潜力的方式。

若原型思维能够在岗位设计中发挥作用，其价值便得到了有力印证。大多数工作都包含高度固定的要素：借用泰勒和德鲁克的说法就是，产出或预期结果是固定不变的。当然也存在一些灵活的要素。对知识工作者而言，这些灵活的要素可能包括工作地点或合作对象的选择。对蓝领工人这一在全球众多行业中至关重要的群体而言，许多公司（尤其在发达市场）正逐步摆脱严格工时和固定排班制度的传统模式，转而采用更灵活的轮班制度，缩短工作周，或部署联网员工平台，以实现一线团队（即便这些团队身处不同地点）之间的实时协作。

固定的工作要素或许难以改变，但那些灵活的要素可进行调整，以契合个体动机。我们不指望匠人型员工能在那种需要全天候进行团队协作的岗位上表现出色，为他们保留不被打扰的独立工作时间尤为重要。我们不

期望探索型员工能在那些任务机械重复且互动性低的岗位上取得成功，不期望执行型员工能在结构松散、目标模糊不清、工时不可预测的岗位上表现出色，也不会期望奉献型员工对一个忽视文化建设与团队经验的评估体系感到满意。

这些洞察既适用于个体，也适用于团队。如果我们希望由多种原型的员工构成的团队能够高效运作，那么所有团队成员，尤其是领导者，都应能体察自我和他人的原型。

我们越来越相信，对任何公司或职能部门而言，都不存在所谓完美的职场原型组合。这个工具不应用来将你所在团队的原型组合与某个理想化的组合进行比较。变量实在太多了，比如国家、年龄、公司规模、行业领域、竞争地位——而这些也仅是冰山一角。

其他人格类型指标系统对原型组合这一问题持有不同观点。你会在 Quora、Reddit 和微信上看到大量相关的讨论帖，它们的主题是“对于创新、市场营销或初创项目，最理想的 MBTI 组合是什么？”这类问题。这种方法基于两个前提：其一，人们能够理解 16 种 MBTI 之间的所有



相互作用；其二，存在与特定活动高度匹配的理想人格类型组合。

我们提出的这六种职场原型并非以此方式构建。它们是一种可靠的、基于数据分析的简明分类工具，可以帮助人们在工作中理解自己和同事，这一方法避免了强制选择题（即非**此**即**彼**，不能两者兼有，也不能视情况而定）所带来的伪精确性，也摒弃了过于复杂的设计。职场原型有助于提升团队效率，但不应被用于遴选团队成员。

大多数公司正在通过技能重塑、外部招聘和内部培养，不断优化员工队伍。就原型而言，情况基本就是如此。员工队伍的原型构成取决于公司历史、招聘时的宣传定位，以及员工入职后的管理方式。

我们认为，人们渴望在工作中认知自我，而寻求一种语言来明确自身的工作态度，既是本能诉求，也具有积极意义。公司在具体应用时必须格外谨慎——对原型的漫画式解读很容易产生负面效果：例如，奋斗型员工被视为不择手段向上爬的企业动物，探索型员工则是善变的、无法保住工作的群体，匠人型员工被视为不合群的团队成员，诸如此类。但在与数百位领导者深入交流，

并听取数万名员工的意见后，我们坚信，相较于各类潜在的顾虑，理解个体动机所能产生的价值要显著得多。

工作涵盖了人类活动的方方面面。假设预测无误，那么随着人工智能应用的飞速发展，我们正在开启人与工作关系的全新篇章。与此同时，个体拥有独特身份这一观念尽管出现的时间不久，但日益成为核心理念。这是一种后启蒙时代的主张，认为我们每个人都是独一无二的，有权保持独特性，并追求那些能真正激发我们动力的东西。

这些原型将传统上关于职业规划的单向对话（例如，“这是我们为你规划的职业前景”以及“这些是你接下来需要培养的技能”）转变为公司与个人共同参与的双向讨论，在这样的讨论中，技能仍是核心，但思维模式和动机也被纳入其中。

## 运用你的原型

我们相信，只要员工接受培训并了解自己的原型及其他原型，每个人都能在工作中找到与同事高效协作的



方法。

话虽如此，工作中仍可能出现各种冲突，需妥善应对。例如，可能出现因工作风格差异而引发的人际冲突。也可能出现岗位冲突，如员工因岗位定义不清或超负荷工作而在工作期望和成果交付方面产生分歧。还可能出现价值观冲突，比如在工作中对何为对、何为错持有不同看法，其中一些分歧可能源于文化差异。此外，还可能出现权力冲突，即地位差异导致一方感到自己不受尊重，或感到自身权威受到挑战。

了解原型能为应对这些冲突提供强有力的防线，即使冲突真的爆发，它也是一套非常有效的应对工具。

首先，我们来快速回顾一下这六种原型：

- **奉献型** 以助人为驱动力，在协作环境中取得成功。
- **执行型** 重视稳定与团队合作，喜欢明确的指令和低风险的工作。
- **探索型** 追求多样性、创造性和新鲜体验，喜欢灵活且富有创新性的工作。

- **匠人型** 以精益求精与成就感为动力，喜欢自主工作，注重工作质量。
- **奋斗型** 雄心勃勃，以事业为中心，以获得认可与晋升为动力。
- **开拓型** 有远见卓识与创业精神，以开创甚至领导新事业为动力。

## 十种最常见的原型冲突

接下来，我将介绍十种原型冲突。这份列表并不全面，仅列出了我最常见到的几种冲突类型。

### ◎ 执行型与探索型和开拓型员工的冲突

**具体表现** 常规流程与创新之间的冲突。执行型员工可能会觉得探索型和开拓型员工所提出的持续变革让人精疲力竭且破坏秩序，探索型和开拓型员工则可能认为执行型员工对必要的创新持消极态度。



**化解策略** 探索型和开拓型员工请注意，针对即将到来的变革，要提高沟通频率，避免突然宣布重大变革的情况。如有可能，尽量将变革设计为渐进式，分阶段推进。执行型员工请注意，你们需要多提问，仔细聆听，并思考这些变革是否能融入现有的工作流程。

## ◎ 奉献型与奋斗型员工的冲突

**具体表现** 协作与竞争之间的冲突。奉献型员工可能会觉得奋斗型员工争强好胜、过于自我，奋斗型员工则可能认为奉献型员工缺乏进取心。

**化解策略** 奉献型员工请注意，你们的角色（也是你们获得满足感的来源）就是助人成长，这其中也包括帮助奋斗型员工。要想方设法让奋斗型员工的个人目标与团队目标保持一致，将他们的竞争力引导至团队目标上，使其转化为推动团队成功的动力。奋斗型员工请注意，请给那些曾助你们实现目标的奉献型员工更多的认可。

## ◎ 探索型与匠人型员工的冲突

**具体表现** 灵活性与高质量之间的冲突。探索型员工对多样性与新奇体验的追求可能与匠人型员工对一丝不苟、高质量工作的关注产生冲突。匠人型员工可能认为探索型员工注意力不集中，甚至具有破坏性。

**化解策略** 探索型员工请注意，请通过具体实例向团队阐明灵活性和新方法将如何让所有人受益。可以通过试点项目或小规模实施进行协作，证明创新不会降低质量标准。匠人型员工请注意，请要求自己对新方法保持开放心态，并在实施阶段协助探索型员工，以确保创新理念以精准和高质量的方式实现。

## ◎ 开拓型与奉献型员工的冲突

**具体表现** 领导变革与帮助他人之间的冲突。开拓型员工的进取心可能与奉献型员工对支持与协作的需求相冲突。开拓型员工可能会认为奉献型员工的实际需求



限制了自己的自由。

**化解策略** 开拓型员工请注意，请尽早让奉献型员工参与进来，让他们有时间去探索如何将新想法或新业务模式融入其计划，以此实现团队的整体成功。奉献型员工能够成为开拓型员工与其他团队成员之间有效的沟通桥梁，帮助大家认识到新方向的潜在价值。

## ◎ 奋斗型与开拓型员工的冲突

**具体表现** 个人发展与宏大愿景之间的冲突。奋斗型员工有进取心、注重晋升，这可能与开拓型员工倡导的充满不确定性的“宏大愿景”产生冲突。奋斗型员工可能认为开拓型员工不切实际，而开拓型员工可能认为奋斗型员工过于个人主义。

**化解策略** 开拓型员工可以成为奋斗型员工的良师益友，帮助目标驱动型的奋斗型员工看到宏大愿景带来的机遇。实现目标是双方共同的驱动力。一旦奋斗型员工理解并认同这一愿景，他们就能制订将个人成功与组织成功相结合的个人目标。同样地，正如他们在与奉献

型员工相处时需要注意的一样，奋斗型员工在庆祝个人成就时，也应认识到开拓型员工的贡献。

### ◎ 匠人型与开拓型员工的冲突

**具体表现** 追求精通和品质与追求变革之间的冲突。匠人型员工与开拓型员工的冲突同他们与探索型员工的冲突类似。匠人型员工认为，开拓型员工对新方法与新理念的追求与他们对极致品质的坚持相冲突。他们可能认为，开拓型员工有些肤浅。开拓型员工则认为，匠人型员工重视完美而非发展。

**化解策略** 匠人型员工请注意，请始终坚守对品质的追求，努力掌握精湛的技艺。但同时，也要将引入新方法和工作技巧视为追求精益求精的过程的一部分，而不要墨守成规。开拓型员工请记住，即便是最新的理念，也需要高质量地执行——而这正是匠人型员工的强项。



## ◎ 执行型与奋斗型员工的冲突

**具体表现** 稳定性与进取心之间的冲突。虽然这两类原型在工作中都不倾向于冒险，但奋斗型员工的进取心往往会在截止时间和成果交付方面给执行型员工造成压力，后者更喜欢稳定有序的工作。执行型员工可能会觉得奋斗型员工过于自信。

**化解策略** 执行型员工请注意，请协助奋斗型员工在现有架构和工作机制中识别晋升路径，为奋斗型员工创造条件，让他们在现有职责范围内发挥领导力。奋斗型员工请注意，请尊重流程，并主动向执行型员工请教，学习如何借助其系统与流程知识解决问题。

## ◎ 探索型与奋斗型员工的冲突

**具体表现** 追求创造力与追求成就的冲突。在探索型员工看来，奋斗型员工过于保守，他们认为这会扼杀创新。在奋斗型员工看来，探索型员工不切实际，对当

下的实际成果缺乏关注。

**化解策略** 探索型员工请注意，你们需要阐明创新项目同样可以有清晰的目标和可量化的成果。奋斗型员工请注意，如果你们深入思考，就会发现探索者员工那种持续学习的心态，往往会不断抛出你们想要解决的新问题。事实上，当双方在规划周密的项目中进行合作时，往往能够自然而然地建立起互相尊重的关系。

## ◎ 匠人型与奉献型员工的冲突

**具体表现** 个人技艺精进与团队协作之间的冲突。匠人型员工是最不注重团队合作的原型，奉献型员工则最注重团队合作。对奉献型员工而言，匠人型员工的合作意愿不高。在匠人型员工看来，奉献型员工会分散他们力求把工作做到极致的注意力。

**化解策略** 奉献型员工请注意，在与匠人型员工的协作中，你们往往需要调整自己的预期。如果你们能够证明匠人型员工的精湛技艺实际上对团队成功有所助益，就能开始缓合双方的矛盾；但在大多数情况下，将自身



角色定位为“帮助匠人型员工发挥所长，即便他们未直接融入团队”，或许是实现协作的最佳方式。

## ◎ 探索型与奉献型员工的冲突

**具体表现** 追求创新与助人成长之间的冲突。奉献型员工希望维护团队和谐，为所有人营造积极体验，这可能与探索型员工尝试新工作方式和新学习方式的需求产生冲突。探索型员工认为奉献型员工限制了他们的探索和尝试。奉献型员工认为探索型员工缺乏对团队稳定性和士气的关注。

**化解策略** 探索型员工请注意，请邀请奉献型员工尽早参与头脑风暴与创意会议，让他们及时了解情况，并开始思考业务变革对团队的影响。同时，主动向整个团队推销你们的理念。随着团队逐步建立起对新理念的认同，奉献型员工也会从这种共识中获得动力，更积极地投入协作。

## 四种原型联盟

正如我们能够理解冲突一样，我们也能理解某些原型组合可以实现高度积极的协作。其中有四对组合堪称天然盟友。

你可能注意到，其中一对组合（奋斗型与开拓型）也恰好出现在我们刚才提到的常见原型冲突中。是的。第七章阐述了每种原型都有自信版本（工作顺风顺水时）和恐惧版本（工作一塌糊涂时），这两种版本同时存在于我们每个人心中，从而使得同一对原型组合既可能珠联璧合，也可能矛盾重重。

### ◎ 执行型和奉献型员工的联盟

本质上，这两种原型都以人际关系为动力。他们都高度重视团队合作，也乐于在工作中结交朋友。奉献型员工致力于助人成长，这与执行型员工对支持性的工作



环境的需求不谋而合——这种环境能使执行型员工高效地完成工作，然后投入到那些赋予生活意义的活动中。他们都重视一致性：一个井然有序、富有凝聚力的工作场所。

## ◎ 开拓型和探索型员工的联盟

这两种原型都是变革的推动者，尽管动机各异，但他们对变革的适应能力和对新事物的追求使他们成为既能激发创意，又能将创意转化为企业行动的黄金搭档。

## ◎ 奋斗型和开拓型员工的联盟

这两种原型在工作中都以取得成就为目标，尽管他们对成就的定义不同。开拓型员工常常试图以某种（细微或宏大的）方式改变世界，一旦其愿景转化为公司战略，奋斗型员工便能成为其完美助攻，将愿景拆解为阶段目标与衡量标准，并积极推进。

## ◎ 匠人型和执行型员工的联盟

匠人型员工通常希望在不受打扰的环境中专心培养自己的专业技能，并在适当的时机满怀自豪地与团队分享。执行型员工能够提供匠人型员工所需的稳定环境，使他们能够专注于自身技艺。与此同时，匠人型员工高质量的工作成果也为执行型员工所关注的结构与流程提供了支持。



下一章将通过具体案例揭示工作团队中不同职场原型的互动机制。正如前文所述，我反对将原型用作招聘工具。你的团队拥有既有的成员组合，真正的成功（无论对个人还是组织而言）在于帮助现有成员协同工作，共同追求商业目标与个人成就。



## 第三章

# 职场原型的作用

过去几年中，我在全球各地的企业分享了原型理念，涵盖了航运与物流、电信、私募股权、风险投资、医疗保健、食品、饮料、个人护理、零售、电子商务、服装、信息技术、零售银行、保险、网约车、快递服务、在线支付、酒店、出版、农用化学品、交通运输、汽车制造、高科技制造以及能源生产与分销等众多行业。我还曾与多个国家的政府部门和服务社区的非营利组织进行交流。

无论身处哪个行业，我在这些活动中遇到的领导者都表示，他们希望能为员工提供更加个性化的工作体验与支持。从他们正在进行的探索来看，可以归纳出四类变革。

第一类变革是**弹性工作制**。它能让员工在工作地点、工作时间以及实际工作时长方面拥有更大的自由度。你会在一些公司中看到类似的制度，例如美国的赛富时和微软、欧洲的思爱普、新加坡的星展银行、拉丁美洲的桑坦德银行和法拉贝拉、阿拉伯联合酋长国的阿联酋航空集团，以及日本的丰田等。

第二类变革是**灵活的福利**。公司会提供多种福利项目，包括身心健康与保健方案（第五章将详细介绍）、财务规划服务、额外的个人假期等。尽管存在一定限制，员工仍可在特定时期根据自身需求选择最合适的福利组合。例如，联合利华、谷歌、沃达丰、印度的威普罗、韩国的三星，以及巴西的 Natura&Co 等公司均推行了类似的福利政策。

与此相关，也有公司尝试在总薪酬结构上采取灵活的方法，涵盖基本工资、福利待遇，甚至在适当情况下引入股权激励。Shopify 的弹性薪酬方案是一个典范——当企业渴望赋予员工选择薪酬方案的自主权时，即便面临诸多的实际操作难题，仍能实现理想化的薪酬设计。

第三类变革是**灵活的职业道路**。如墨西哥的宾堡集



团、中国的阿里巴巴、印度尼西亚的 GoTo、迪拜的伊玛尔地产和英国的普华永道等，均提供个性化的职业发展计划及内部调动方案，使员工能够在公司内部探索多元的发展机会。在某些情况下，这些计划确实能让员工定义并重新规划整个职业生涯的方向。在其他情况下，它们更像运用技术（如增强现实、虚拟现实和游戏化）的数字化学习发展方案，这包括碎片化学习——提供简短、高频、由员工自选的培训模块（联合利华将其称为“快餐式学习”，这个说法完美地抓住了其精髓），还包括“智能”学习，即由人工智能工具推荐量身定制的培训内容。

这些都是值得肯定的发展，并且显然比过去那种认为每个人都试图以相同的方式、出于相同的动机来寻求进步的“一刀切”的旧模式更个性化。尽管如此，在“规模与员工亲密度”的平衡中，落实灵活的职业道路在亲密度方面依然有很长的路要走。

第四类变革是**灵活地把工作时间花在主业之外的项目上**。这一想法可追溯至二战时期。当时，3M 公司领导层推出了一项计划，允许工程师将 15% 的工作时间用于

主职之外的创新项目。谷歌早期效仿了 3M 的做法，允许员工将 20% 的工作时间投入到个人所热爱的项目中。

许多公司在推进个性化管理时，也将蓝领员工和体力劳动者纳入其中。由于工作性质所限，部分针对白领员工的变革难以直接应用于蓝领岗位。简而言之，变革主要集中在两个领域。一个是弹性排班制度的引入。全球多家公司，例如丰田、华为、比亚迪、西门子、宝洁、沃尔玛、卡特彼勒、福特、塔塔钢铁和马士基集团，都将灵活性融入了原本最僵化的、时间限制最严格的业务系统中。另一个则是将原本为白领员工设计的福利越来越多地提供给蓝领员工，包括休假政策、身心健康与保健项目、工作场所的舒适度评估、家庭支持与咨询服务以及财务咨询等。

总体而言，真正实现个性化向来不是易事。人力资源管理系统的构建初衷是实现标准化管理，力求通过一个供全体员工使用的单一系统来获取规模效益。对高管层以外的几乎所有人来说，人才管理流程的核心步骤往往大同小异。



## 从团队数据入手

无论哪个行业，我最常听到的问题是：“我们该从何入手？”

最简单的第一步，是在整个组织内部开展定量研究。这样做有两大益处。第一，它能够帮助员工识别自己的原型，从而更深入地了解自己。第二，它让项目负责人可以全面了解公司员工的原型组合，并获得大量相关信息，例如不同原型在性别、年龄、族裔、国家（适用于跨国公司）、岗位类型或工龄上的分布差异。

对调查数据的分析将揭示工作属性是如何被评分和排序的，以及不同员工群体间的评分和排序情况存在何种差异。此外，员工的价值观、工作满意度的来源、工作压力、动力以及留任意愿等也将变得一目了然。

各国关于个人数据披露的法规存在差异，因此这第一步可能需要以匿名方式进行。紧随其后的步骤是召集员工进行小型焦点小组讨论，我们尝试过几种不同的分

组方式后发现，按原型进行分组效果最佳。对于每种原型，都需要划分多个小组。我们还发现，按工龄组建小组非常有用，例如，一位在职1年与一位在职15年的奋斗型员工，体验往往截然不同。

在焦点小组讨论中，促动师通常会先提出这样一个问题：“作为一名某种原型的员工，在本公司工作是一种怎样的感受？”我曾见到这个问题竟引发了人们对工作优缺点的长时间的且情绪化的争论。当员工掌握了关于自身职业原型的全新洞察后，便能更深入地理解自己的工作体验。后续问题通常包括：

- 工作中是什么激励着你？
- 你对人才管理体系的各个方面（例如招聘、培训、绩效评估、薪酬等）有何看法？
- 在你们团队中，哪些方面运作良好？哪些方面还有待改进？

当你将定量研究的结果与按原型划分的焦点小组讨论结果整合后，你便拥有了一套丰富的数据集，这是任



何年度员工敬业度调查都无法比拟的。

某全球性的服务公司发现公司内奋斗型员工的比例高达 48%，几乎是全球平均水平 21% 的 2.5 倍。仅这一发现就促使公司对部分人力资源管理政策做出了重大调整，即第一项变革。例如，为回应关于系统缺乏公平性的反馈，该公司此前刚刚取消了为工作满 3 年的高绩效员工设立快速晋升通道。当了解到奋斗型员工，尤其是年轻的奋斗型员工，是多么重视晋升所带来的认可与回报后，公司恢复了这一晋升机制。

该公司的第二项变革源于对职场原型的洞察。与许多公司一样，该公司经过了一段为期数年的征程，为业务部门引入数字化人才，包括数据架构师、数据科学家、软件工程师、开发运营工程师和产品经理。这不仅要求公司从新的人才库中招募人才，还需努力整合这些新晋人才，使其快速投入工作并取得成效。

新晋人才的原型与团队其他成员存在差异。这些人才中奋斗型的比例明显偏低，而开拓型的比例明显偏高，达到 33%，相比之下其他团队成员中开拓型的占比仅为 20%。新晋人才中的探索型比例也明显偏高，达到 21%，

而其他成员中探索型的占比只有9%。

焦点小组访谈进一步凸显了这些差异。当被问到“工作中是什么激励着你？”时，奋斗型员工往往会给出类似“外界认可”“物质成功与认可”“展现成功形象”“个人成长”，以及“获得有关工作表现的积极反馈”等回答。

相比之下，开拓型和探索型员工则给出诸如“学习和尝试新事物”“接纳新的工作方式”“为创造巨大价值而创新”之类的答案。

当被问及公司现行的人才管理政策时，不同原型的员工的回答出现了明显分歧。奋斗型员工普遍感到满意。“绩效评估体系对我有很强的激励作用。当我的主管非常详尽地撰写绩效评估报告，并清楚指出我哪些地方需要改进时，这对我非常有帮助。它为我提供了一幅清晰的路线图，让我明白自己在哪些方面表现出色，以及如何才能更进一步。”

奋斗型员工也希望有机会让别人看到自己表现出色。一些人对取消快速晋升通道表示不满：“我愿意加班，目前也不太在意工作与生活的平衡。但如果无论我表现多



好，晋升速度都和别人一样，那我的积极性就会受到很大打击。”

与此同时，新晋人才中的开拓型和探索型员工对绩效评估体系明显不太适应，其中有这样的声音：“我听说，如果想拿到最高绩效评分，就必须参与到强度极大、需要长时间投入的项目中去。但我真正想做的是自己感兴趣的工作——难道，我必须放弃获得最高评分的机会吗？”

基于这项研究的结果，该公司针对新晋人才调整了相关政策和流程。在继续体现公司价值观和技能培养目标的同时，用于评估新晋员工绩效的管理工具已与用于其他一线员工的工具不同了，这种调整让开拓型和探索型员工最为看重的工作特质得到了更充分的评估和认可。

第三项变革源自对该公司支持一线业务的员工群体的研究，该群体包括在法务、财务、人力资源、技术支持以及行政等岗位工作的中后台团队。

他们的原型比例依然以奋斗型为主。但引人注目的是，该群体中奉献型员工的比例异常之高，达到 30%，而公司平均水平仅为 11%，且在更资深的团队成员中，

这一比例还要更高。

焦点小组的讨论进一步印证了这一群体的独特之处。奉献型员工表示，他们的动机来自“与他人建立良好的工作关系”“对自己和身边的人产生积极影响”，以及“为他人的成长做出贡献”。

这一群体恰处于新晋人才与其他一线员工的衔接点上，因而能够识别所有的挑战：

- “我们的培训内容已经过时，无法满足新晋人才的实际需求。我不得不舍弃培训教材中 80% 的内容，并亲自重新设计。”
- “我们的绩效评估系统偏向于支持那些致力于解决客户问题的员工。我们需要认可那些在内部担当文化载体的员工，并让所有人都意识到这是我们所珍视的。”

这种极具奉献者特质的视角几乎与他们所扮演的角色完美契合，但公司此前却存在低估其贡献的风险。通过对认可机制的简单调整，以及改变领导者谈论这些角



色及承担这些角色的具体人员的方式，该群体的员工倡导度已显著提升。

这家公司由此领悟到一个我们在全球许多组织中都能看到的一个教训：人才管理的基础设施和体系通常都是围绕某一特定原型设计的（在该公司的案例中，这种原型是奋斗型）。这或许可追溯至创始人或作为企业文化核心的重要事件，抑或仅仅源于关于员工在工作中应该是什么样的以及他们希望如何被管理的传统观念而已。

想想你所在的公司。你们公司的人才管理体系主要是为哪一类原型量身打造的？在与我合作过的公司里，我会留意记录哪些类型的员工被录用、哪些人获得晋升，以及在公开场合，领导层会把哪些人的成功故事作为典范展示给组织的其他成员（这暗中传递的信息是：“……多向此人学习，你们也能在这里取得成功。”）。你很快就能准确猜出自己公司偏向哪类职场原型。现在，想一想所有那些不属于该原型的人，再问问自己：公司的人才系统对这些人起了什么作用？

正如一家服务型公司的一位参与焦点小组讨论的人在反思研究结果与自身处境后所说的那样：“我是一个生

活在奋斗型世界里的开拓型员工。我只能让自己去适应这一切。”

## 对团队领导者进行培训

对各级团队领导者（从高管到一线管理者）进行原型培训，是高效使用这一工具的先决条件。

正如你将在后文看到的，某些原型在高管职位中更为常见。但在整个组织中，有许多由不同典型角色组成并领导的团队，每个团队对高绩效都有自己的想法。

让我们来看一家消费品公司的真实案例。

艾米是一位业绩出色的团队领导者，正稳步晋升至中层管理的更高职位，她的原型是奋斗型。她努力为自己创造机会，获得晋升，并在此过程中获得了认可。在某次晋升选拔中，最终候选人只剩她和另一位竞争者：在晋升评估期间，她凭借远超对手的工作表现与业绩，大获全胜。现年 41 岁的艾米将目标锁定在更高级别的领导岗位。



她所带领的团队中有两名执行型员工、一名匠人型员工、一名奉献型员工，还有一名奋斗型员工。团队中最年轻的成员是 27 岁的执行型员工，最年长的是 58 岁的匠人型员工。他们当前的任务是为一款产品制定扭亏为盈的计划，该产品在一个本应占据优势的销售渠道中的表现一直落后于竞争对手。团队成员的技能是根据工作任务精心筛选的，涵盖消费者研究、市场情报、定价、广告促销、供应链和财务等多个领域。艾米是市场营销部的。

艾米与项目发起人安排了评审会议——这位发起人负责该重要渠道中所有产品的销售，正是在这个渠道中，该产品陷入了困境。在她看来，这个项目的结果，可能决定她能否在六个月内获得晋升，或是不得等待一年甚至更久。项目一旦成功，不仅会为整个团队赢得良好声誉，对她个人更是大有裨益。

项目启动时，艾米召集团队成员，围绕职场原型及其对工作风格的影响展开了一次小组讨论。一位执行型员工提出，是否可以每周二和周四稍早下班，因为那两天他得接孩子放学、照顾他们起居（其他几天由伴侣负

责)。经过一番讨论，艾米建议他在其他工作日适当延长工作时间（如果他愿意，也可以选择在家工作）。他接受了这个安排。

团队里那位奉献型员工主动提出在几个领域组织技能培训，其中一个主题是如何建立一个成功的跨职能团队。艾米起初担心这些培训会占用项目推进的时间，于是请他在保证培训效果的前提下尽量缩短时长。

他还建议每两周组织一次团队活动，增进彼此之间的了解。除了那位匠人型员工之外，其他人都同意了。匠人型员工年纪较大，工作地点也和团队其他成员不在一处。事实上，他大多数时间都是远程办公，专注于一项他已精研多年的复杂定价分析工作。他担心参加培训和社交活动会花费太多通勤时间，团队其他成员便建议他远程参与培训，而那位奉献型员工也承诺将调整培训内容，以便他可以线上参与。在他承诺会在项目结束时参与一次团队活动后，团队便允许他不参加其他社交聚会了。

团队中的另一位奋斗型员工是来自财务部的阿杰。他和艾米年龄相仿，职位等级也相同。他于半年前从一



家竞争对手公司跳槽而来，正以优秀贡献者的形象建立声誉。这个跨职能项目是他首次承担财务部门以外的任务。艾米事先征求了阿杰的意见，然后询问团队其他成员是否同意在她无法参加的会议时由阿杰代为主持。她解释说，自己非常重视这个项目，因此不会经常缺席；但万一缺席，也需要有人主持大局，确保项目顺利推进。团队其他成员均无异议。

每位团队成员不仅了解自己的工作原型如何影响其工作风格与选择，也掌握了一种用于描述这种影响的“通用语言”。通过培训，艾米了解到自己在接近截止日期时，往往会给团队施加压力，这种方式在别人看来可能显得过于功利。了解了其他原型的激励机制后，她能够更好地调整自己的行为方式。

团队使命始终是核心要务。团队成员的技能和心态是成功的基石。没有任何员工的动机会被无意忽视。当然，这些动机有时可能被有意识地忽略：有好几次，艾米不得不在那位执行型员工本该陪伴孩子的日子里要求他加班——但她清楚自己提出这个要求的代价。若处理得当，这种可训练的觉察力能够打造出一支高度互信的团队。

## 年长员工的原型特征

一家在全球发达市场和发展中市场均设有业务的跨国企业集团意识到，其由数十万名员工组成的员工队伍年龄结构正经历显著变化。在对所有岗位类型的 50 岁以上员工进行首轮原型研究和焦点小组访谈后，领导团队计划采取几项简单的启动措施，以探究影响年长员工留任率及工作效率的关键因素。

首席人力资源官特意组建了一支跨世代项目团队，要求其选定两三项行动计划，并制定反映项目实际价值与进展的关键绩效指标。

该团队也充分考虑了不同国家 / 地区的差异。例如，在欧洲市场，55 岁以上年龄段的员工群体中，开拓型与奋斗型组合的总体比例大幅下降（减少了一半甚至 2/3），而工作有趣成为最重要的工作属性（详见第六章）。在印度尼西亚这个重要市场上，原型组合随着年龄的增长变化不大，年长员工（和年轻员工一样）仍将优厚的薪酬



视为最重要的工作属性。

他们列出了六种方案：

- 启动反向辅导项目，由年轻员工指导年长员工（尽管实际情况通常是双向互动，但这个理念依然极具价值）。
- 为年长员工建立一个互助小组。
- 成立若干按年龄划分的互助小组，先从年长员工和 Z 世代入手。
- 在公司的两个事业部设计并试行一个专为年长员工打造的新培训项目，并招募年长员工作为培训师。
- 设立渐进式退休方案，根据年长员工的动机和技能调整，可以从让员工从全职工作过渡到每周工作三天开始。
- 设计返聘项目，初期提供兼职选项，重点关注培训与指导，这与年长员工群体中匠人型和奉献型员工较多的特点高度契合。

在一次初期评审中，有人提及思科公司设立的**祖父母假**项目，即为迎接孙辈出生提供的带薪休假制度。该提议随即被加入候选清单，作为一个真正体恤年长员工需求的范例——在此案例中，年长员工的需求就是在他们最需要的时候提供灵活性（这也是员工在身心健康方面对公司的首要诉求）。

他们最终将在发达市场优先推行渐进式退休方案，在发展中市场则优先建立员工互助小组。团队评估认为，这些方案都各具价值，当前需要考虑的是投资意愿与推进时机。

原型理论告诉我们，员工的工作动机往往截然不同。即便对所有员工进行原型调研并记录其原型类别过于困难，或者在某些市场这会违反数据隐私原则，团队领导者仍可以在不了解每个人的具体原型的情况下取得进展。他们只需要知道，某些原型在特定项目中受益最多。

来看一下移动通信运营商提供的套餐。运营商无须了解每一位客户的个人偏好。他们只需知道，部分客户特别看重无限流量服务，部分客户（有青少年子女的）需要家庭套餐，经常出行的客户更看重国际通话时长及



低价国际漫游服务，内容娱乐重度用户则期望更多地获取免费或折扣的音乐流媒体、视频订阅及体育赛事内容服务。只要围绕这些功能组合设计套餐并有效推广，目标客户自然会被最契合自身需求的套餐吸引。

## 人工智能助力原型匹配

随着我们对员工动机多样性的认识不断深化，生成式人工智能工具也在迅速发展。数百万个白领岗位可能会受到其影响。一些岗位将被自动化取代，另一些则将借助人工智能得以增强。与此同时，无数新岗位将应运而生，其中一部分岗位是为了开发这些技术，但更大部分岗位是为了将人工智能应用于层出不穷的各类新场景中。

在人力资源管理领域，一些率先布局的颠覆型企业已开始在各种人才应用场景中部署基于生成式人工智能的解决方案。SeekOut、Fuel50、eightfold.ai、Talentware 和 Reejig 等公司正在使用深度学习人工智能作为辅助工

具，服务于三类群体：希望规划职业发展的员工、希望实现人岗精准匹配的雇主，以及希望优化人才招聘的招聘专员（从职位描述的撰写到与合格候选人的初步接洽，全程提供支持）。

在这些新兴的解决方案中，有些或将悄无声息地消失，但另一些则将脱颖而出，为个人和企业创造新的价值。如果部署得当，人工智能可以帮助我们以前所未有的方式，实现员工队伍的去标准化管理。

企业已将自助式职业管理平台作为人力资源管理系统的一部分进行了部署。员工可以登录平台，查看公司内部是否有与自身技能和级别相匹配的工作机会。新一代平台有望提升员工与岗位之间高度匹配的概率。这符合所有相关方的利益。这些改进可能源自两个方面：

- **第一，更丰富的信息。**新模型正尝试将企业内部记录（如应聘简历、组织结构图）与来自领英、GitHub 等社交平台的外部数据进行整合，而后者往往是更丰富的信息来源。企业可能会惊讶地发现，它们对自己员工的实际了解是多么有限。一



个当代的例子是：有些企业根本不知道有多少员工同时还在打“零工”。员工可能倾向于隐瞒此类信息，而企业方面也没有相应的询问机制。我猜想，这可能正是联合利华推出“U-Work”项目的一个原因——该项目允许员工公开从事第二职业。在全球部分中低收入员工亟须增加收入的年代，这项计划赋予了“零工”应有的尊严。

- 第二，更精准的匹配算法。这是训练有素的人工智能提升绩效并加速实现绩效目标的关键所在。当前的匹配模式主要基于技能层面——将个人技能与岗位技能要求进行比对，从而生成一份匹配度评估报告。这些技能可涵盖技术、管理层面，甚至包括行为（尽管较为少见）。系统可以生成职业道路选项，推荐特定的技能发展方向，并且理论上，这些建议会在公司需求与个人最佳利益之间取得平衡。

我们知道技能仅仅是工作成功的部分因素。人们普遍认为，技能的半衰期平均已缩短至5年左右，而与技

术相关的技能的半衰期甚至仅为两三年。当员工具备再培训思维时，就能提升现有技能并掌握新技能。原型理论正是理解这种思维模式的有效工具。

试想，我们将工作动机和原型融入这些匹配算法，作为预测个体与岗位角色契合度的又一重要组成部分。这将提升算法的有效性，因为这样一来，算法就能够理解那些技能匹配但思维模式和动机不匹配的情况（即我们常说的某人很有才华但“就是选错了岗位”的情况），同时，也能解读出那些动机契合但技能尚需进一步提升的情况。

## 了解团队的原型分布

企业在设计人才体系时，往往不自觉地围绕某一主导原型展开。对成立逾 40 年的公司而言，主导原型通常是奋斗型，因为其核心价值观源自 20 世纪初开始主导组织理念的专业管理模式。对于新兴企业，尤其是创始人仍积极参与运营的企业，其主导原型可能是开拓型。不过从定义上看，建立适合开拓型的体系和流程是一项挑



战，因为他们往往倾向于推倒重来，开创新局。即便是创始人领导的企业，也往往会借用奋斗型人才管理手册中的一些人才管理规则。

成功的新兴企业在人才管理方面通常具有以下特征：更高的角色灵活性、大批的超级个人贡献者、重视师徒制（超级个人贡献者通常以导师身份指导学徒）、普遍采用跨职能团队（如艾米所领导的那种），并像重视职衔一样重视每位员工的职业生涯（其中“职业护照”详见第六章）。

了解团队的原型分布及人才体系最适合的原型可以解锁推动变革的能力，让公司成为所有原型都能获得理想工作的场所。

我参加了一家总部位于北欧的国际运输公司举办的“Top 200”高管会议。这是一家雄心勃勃的公司，它坚信打造一个良好的工作场所是促进员工成长、充分发挥潜能的前提条件。我聚精会神地听了首席人力资源官介绍他们的三点计划：打造一个安全的工作场所，打造一个包容的工作场所，以及打造一个拥有真正有魅力的领导者的工作场所。

计划的前两点清晰、简单、可量化。第三点对我而

言似乎很复杂。当时我完全忽略了一个关键因素：领导团队的原型构成。收集数据后我们发现，正如我所料，这支高层领导团队中开拓型的比例非常高。我未曾料到的是，占比排名第二的领导者原型竟是奉献型，比例高达21%——远高于北欧地区总体劳动人口的平均水平，并且以我接触过的其他领导团队的标准来看，这个比例也是极高的。直到那一刻我才意识到，他们的第三个目标——拥有能够激励同事发挥最佳状态的有魅力的领导者，是切实可行的目标。因为这正是奉献型的天性。

## 快乐工作，幸福生活？北欧的启示

让我们在北欧稍做停留，或许这里还有更多值得我们学习的地方。北欧国家以“幸福”社会闻名于世，每年都稳居世界幸福指数排行榜前十名（芬兰在过去七年一直高居榜首）。

我们在丹麦、瑞典、挪威和芬兰开展了研究。这些国家有许多共同之处，包括高生活水准和健全的福利体



系，但每个国家又独具特色。这四个国家的原型构成大致相似，唯一的例外是芬兰，在芬兰，匠人型的比例是我们在全球范围内见过的最高的。

幸福感固然与工作满意度是两码事，但两者之间或许存在关联。在与北欧公司接触的过程中不难发现，它们的工作规范已发生了改变，这些改变可以应对第五章所述的工作压力和激发员工动力。

人们常因工作量大和超时工作而倍感压力。在挪威、芬兰和瑞典，每周的标准工时是 40 个小时；在丹麦，则为 37 个小时。这比美国的每周标准工时短 10%~15%。全职员工法定带薪年假为每年 25 天，但多数公司提供的带薪年假为 30 天，甚至有些公司会提供长达 35 天的年假。在美国，通常新入职员工标准年假为 10 天，工龄较长的员工年假为 15 天（有数据表明，美国人并不总是休完全部年假）。

我们的研究表明，弹性工作制、休假及请假政策是企业支持员工职场身心健康的最佳措施。在芬兰，员工有权将上下班时间在雇主规定的时段基础上（最多）前后调整 3 个小时。因压力发起的休假与其他医疗原因的

病假处理方式基本相同。丹麦的“灵活保障”劳动力模式既确保了员工转换工作的便捷性，又为员工在失业期间提供了优厚的收入保障体系。挪威和瑞典的带薪产假项目制度的慷慨程度在全球名列前茅，芬兰的带薪陪产假制度在全球排名前五。

这些正是推动社会发展的法律与社会习俗。第二章曾提到，这4个北欧国家中有3个国家的员工将“工作有趣”列为最重要的工作属性，排在“优厚的薪酬”之前，这一点十分罕见。当我们分别研究北欧的女性和男性时，发现对女性而言，“良好的同事关系”的重要性几乎与“工作有趣”相当，有时甚至更高。芬兰由于匠人型员工比例较高，往往不太看重良好的同事关系。与此同时，这些北欧国家开拓型比例普遍较低，因此我将在后文提到的某些冲突（高管与一线员工之间的冲突）在这些国家并不常见。在这些市场中，员工的原型构成非常适合我接触过的那种更为扁平化、更具协作性的组织风格。

这些现象绝非偶然。这些国家的社会与文化规范已逐渐达成共识：将工作与生活的平衡视为共同目标。这些国家的福利体系正持续取得成效。不过，这也是有代



价的：这些国家的个人所得税税率很高。而且，这种模式并不适用于所有文化环境。在其他地区，目标则不同。在这些地区，面对超时工作、未休的假期、工作中的冲突，人们或许普遍认为：如果这能帮助你打造出下一个苹果、特斯拉、比亚迪、字节跳动或 OpenAI，那么这一切都是值得的。

人力资源管理正迈入一个充满变革的崭新时代。首先，其称谓已从传统的“人力资源”改为“人员运营”“员工系统”“雇员体验”或“员工体验”。名称更迭标志着组织内部思维的转变。我们终于意识到，再也不必假设存在所谓“标准化员工”，认为一套放之四海而皆准的人才管理体系就能够用。

创新、产品、销售和营销团队早已从以规模为导向的大众市场视角，转向采用更为细致的用户细分市场理念，甚至开始关注单个产品与解决方案。如今，管理团队也可以努力做到这一点，为员工提供个性化的支持。他们可以将多元化的动机视为宝贵财富，运用这些新洞察，帮助形形色色的员工充分发挥潜能，通过提升高效团队中个体的满意度和敬业度，驱动业务增长。



## 第四章

# 了解领导者的原型

领导者始终处于被高度关注、深度剖析与广泛讨论的境地。他们对组织内员工的生活有着巨大影响。他们的工作动机是什么呢？当我们了解某位领导者的原型时，不仅可以更好地帮助他们在领导岗位上成长，还能改善他们与员工的互动——这些员工的工作动机可能与其不同。

我将在本章的后面部分回顾领导者的相关研究。现在，我们先来看两个历史人物的故事，他们体现了领导者的两大工作动机。



## 小阿尔弗雷德·斯隆：奋斗型领导者

小阿尔弗雷德·斯隆所定义的领导模式流传至今。

我前面提到的通用汽车的成功，其起点可追溯至 20 世纪初叶——那是一个混乱且充满不确定性的时期。汽车业的蓬勃发展在美国催生了数百家公司，但最终只有 3 家得以存活。如今，电动汽车领域正上演着如出一辙的故事。

每当开辟出广阔的新市场时，通常会出现这种情况：众多公司争相涌向利润池。大多数公司都未能成功地将产品、商业模式和经济学结合起来，未能获得客户和投资者的支持，最终走向灭亡。少数公司则得以幸存并发展壮大。

回想一下 20 世纪最初几十年的喧嚣景象：众多汽车公司成立、合并、重组、破产，每一家汽车公司都在推动个人交通这个新兴行业的发展。1908 年发生了两件大事：亨利·福特推出了 T 型车，威廉·C. 杜兰特将他在

过去几年陆续收购的多家汽车和零部件公司整合为通用汽车。

杜兰特的商业生涯跌宕起伏。他高中便辍学，靠创办当时领先的马车制造公司赚得了第一桶金。

有一句老生常谈的俏皮话（据说出自亨利·福特之口，尽管我不确定真实性）是这样说的：“如果当年我问顾客想要什么，他们可能会说想要更快的马。”

显然，这不是杜兰特的观点。在他看来，从马车行业转向汽车行业似乎仅有一步之遥；他行动果决，并为此倾其所有。在他的整个商业生涯中，他一直是一位收购狂人。1904年，他掌控了别克汽车公司，并在其后的数年间收购了大约十几家羽翼未丰的汽车公司和10家零部件和配件公司，并将它们整合为一个集团。

由于在这些交易中负债累累，杜兰特于1910年失去了对通用汽车的控制权（这正是斯隆后来会批评他的那类错误）。5年后，他凭借手头持有的雪佛兰股份重新夺回了通用汽车的控制权，雪佛兰也因此成为通用汽车家族的一员。随后，杜兰特又进行了一系列收购，其中最引人注目的是对位于新泽西州纽瓦克市的凯悦滚柱轴承



公司（凯悦公司）的收购，当时该公司由斯隆负责。

凯悦公司为汽车后轴和变速器生产减摩轴承。1905年，该公司创始人被罢免，斯隆接管了公司，并自那时起与福特及大多数汽车界创业者建立了联系（这是该行业起源故事中创造性破坏的又一例证）。

此时，斯隆已成为通用汽车大家庭的一员，并迅速成为联合汽车公司的总裁，这家公司整合了杜兰特此前逐步收购的零部件供应商。

如果杜兰特真有自知之明（不过我不确定他是否有，只知道他三分钟热度，总是喜欢追逐下一个光鲜亮丽的新事物），那么他或许能看出斯隆正是他所需要的合作伙伴。历史上，富有创造力的创始人与具有商业头脑的经理人联手把梦想变为现实的例子屡见不鲜。比如：耐克的比尔·鲍曼需要菲尔·奈特，卡尔文·克莱因需要巴里·施瓦茨，星巴克的霍华德·舒尔茨需要奥林·史密斯，史蒂夫·乔布斯需要蒂姆·库克。

但在通用汽车，这种情况并未发生。斯隆几乎立刻就对杜兰特下了定论。在其著作中，他对这位创始人的评价极为简练——“企业行政管理并非他的强项”，但他

并未意识到，若二人合作，优势互补或许正是制胜之道。

从这段评语中，明显可以感受到当时斯隆的愤怒和不满。正如弗雷德里克·泰勒认为“磨洋工”的做法既令人费解又令人反感一样，斯隆对杜兰特的工作风格亦十分不满。他无法容忍企业在管理上缺乏必要的控制措施。他重组公司的第一步就是成立了一个由他亲自担任主席的中央拨款委员会，目的是对旗下各汽车分部进行管控——这些分部无一例外地要求增加投资，全都未达成资本预算目标，并且都主张只有自己应该被免责。

从那时起，斯隆的整个职业生涯，可以说就是一段不断探索的历程——他致力于构建管理复杂成长型企业所需的体系与管控机制，同时又不会扼杀那些创造产品、服务客户的企业家们。

短期内，一场市场危机与一场内部危机共同改变了通用汽车的领导班子。1920年秋，汽车需求骤然减少。福特汽车降价近30%，通用汽车则陷入库存积压、营收急剧下滑的困境。市场崩盘导致股价暴跌，杜兰特或因遭遇空头挤压，或因持股状况遭受重创，最终被迫辞职。通用汽车已徘徊在破产边缘。



一个银行财团与杜邦公司联手，通过资产负债表重组，收购了杜兰特所持的大部分股份。皮埃尔·杜邦被任命为总裁，并加入了新成立的四人执行委员会，该委员会由斯隆担任主席。

早在这场危机爆发前，斯隆就已经开始构思一套新的组织模式。他在回忆文字中略显无奈地提及，自己曾于1919年末把组织结构草案展示给杜兰特。据斯隆说，杜兰特“看似赞许，然而却未采取任何行动”。

他的组织计划（最终被采纳为公司正式政策）建立在两个基本原则之上。二者均言简意赅：

- “每个首席执行官都应拥有完整且无限制的职责权限。每个由首席执行官领导的组织都应具备所有必要职能，并能充分发挥自主性，实现合理的发展。
- “某些中央组织职能对于公司的合理发展和适当控制至关重要。”

要点就在于此。各业务部门在自主开展业务时不应

受限，但同时也必须由总部承担某些共通职能。这是所有跨国公司、跨产品公司或跨领域公司所面临的核心挑战。那些直接面向客户的业务部门应承担何种职能？总部又该承担哪些职责？它们之间如何协调？什么样的领导风格最有效？

斯隆直面这些问题，提出了解决方案并付诸实施，并取得了巨大的全球性成功，令众多后来者争相效仿。

然而，这不仅仅是组织设计的问题。许多相关的评论均对此理解有误。斯隆接着说：“每家企业都应对自身所处行业有清晰的认知。只要能摸清行业的客观事实和环境，就能找到一种与之相契合的经营逻辑。”

完全正确。这就是我们所谓的“战略”（斯隆更倾向于使用“方针”一词），要理解斯隆在通用汽车的成功，唯一途径是将其视为一系列战略决策的结果——这些战略决策得到了组织设计和人才计划的支持，并与之深度融合。这种整合体系不仅能够实现战略目标，还能随着战略调整持续进化。

在斯隆看来，福特对汽车行业的理解是静态的：由低价位主导市场。两款车型（T型车，高产量、低价格；



林肯车，低产量、高价格）便占据了过半的市场份额。

在1920年，通用汽车对行业尚无清晰的认知。当时，通用汽车生产7个不同的产品线，但其产品中仅有2个产品线（别克和凯迪拉克）对目标客户有明确定位。这两大品牌与另外5个品牌之间存在价格混乱、消费者重叠以及产品竞食的问题。

正如我在第一章中所描述的，斯隆的解决方案是“反福特”策略。通用汽车将生产6种车型。各产品线之间的价格梯度不会过大，且各个价格区间互不重叠。在低端市场，通用汽车通过雪佛兰品牌向福特T型车发起挑战；而在高端市场，凯迪拉克则瞄准了“准豪车”市场。

这一颠覆性构想的背后，是斯隆的坚定信念：他认为汽车行业正处于转型的临界点，而通用汽车能够加速这一进程。事后看来，他将行业划分为三个阶段：1908年前，汽车贵得令人望而却步；1908年至20世纪20年代中期，汽车得到普及，市场由福特公司主导；20世纪20年代中期之后，市场逐步分层。

这一转型究竟在多大程度上是时势的必然，又在多大程度上是通用汽车自身行为所促成的结果？最终，我

们不禁对所有颠覆性关键技术都产生这样的疑问：智能手机的普及究竟是必然趋势，还是仅归功于史蒂夫·乔布斯与苹果的独特贡献？

当时汽车行业出现了四大重要事件，共同推动了这一转型。

第一，分期付款销售模式的出现。斯隆早在 1919 年就成立了通用汽车金融服务公司，为消费者和经销商提供融资支持。到 1925 年，美国上路的新车中，有 65% 都是采用某种分期付款方式购得的。

第二，到 20 世纪 20 年代中期，汽车交易已成为普遍现象，而这在 10 年前是难以想象的。

第三，封闭式车身设计的汽车占汽车总销量的比例从 1919 年的 10% 飙升至 1925 年的 65%，适合更多的人在更多不同的气候条件下使用。

第四，最引人入胜且最具颠覆性的是“年度车型”概念的提出——美国家庭在收入增长的情况下，大概每隔一两年就会更换座驾，因此汽车制造商必须每年推出新版本或全新车型以吸引消费者。

这些变化使得福特公司元气大伤。T 型车的敞篷式



车身设计逐渐过时。福特几乎不给消费者选择权（“出厂的车辆只有黑色”），而通用汽车旗下的六大品牌每年都会推出新款车型。福特劣势明显，市场份额急剧下滑。1927年，福特关闭了其旗舰工厂里弗鲁日工厂，并花了一整年时间重新配置设备以适应新车型的生产，这样一来，低价市场便被雪佛兰占据了。斯隆写道：“福特先生早年虽曾有诸多精辟见解，但他看起来始终未认识到，市场早已与他成名时那个时代迥然不同。”

美国消费者对新车的需求，早已不再局限于“基本交通工具”。他们完全可以通过买二手车来满足基本的交通需求。当买第二辆或第三辆新车时，他们想要的不只是代步，而是寻求更高的舒适度、更高的便利性、更大的动力以及更时尚的设计。通用汽车推出的产品阵容为用户提供了众多选择。

这段转型的启示在于：企业在旧时代积累的优势往往正是妨碍其在新时代获得成功的绊脚石。转型犹如一场大规模的淘汰赛，因为各企业正奋力重塑竞争新规。福特虽曾在20世纪20年代中期濒临倒闭的经历中存活下来，但不久便将整体市场领导权拱手让给了通用汽车，

并且此后百年再也未能夺回。

人们很容易低估斯隆将组织设计与财务控制系统相结合的复杂性。如今，所有具有一定规模的公司都大致沿用他所创建的那套财务控制系统，并根据自身情况和行业特点进行了调整。斯隆边实践边创造，不断调整，并始终与各分部及职能团队就其职责、目标和衡量指标进行协商。

这恰恰是斯隆眼中杜兰特的短板——但平心而论，此前从来**没有人**设计出斯隆创立的这种系统，它早已超越“基础的商业管理”范围。通过斯隆的著作，我们仿佛目睹了全球首家现代跨国企业如何通过进行一次次决策、设立一个个委员会逐步创建起来。

他始终坚信，所谓“协调分权”是解锁组织绩效的关键。管理者需构建有效的激励机制（通过反映不同员工动机的激励措施和制度实现）及适配的机会平台（依托分权决策与责任机制实现）。持续稳定的运营数据流动，为“协调分权”的有效运转奠定了基础。

斯隆所构建的体系可以看作是泰勒科学管理的飞跃，它们的起源相似。他们两人都高度关注效率：对泰勒而



言，效率最大化即意味着收益最大化。为实现这一目标，他试图借助系统化且持续的流程改进消除所有不必要的变数。

对斯隆而言，效率同样是成功的关键因素。他认为效率与规模相辅相成：若缩小企业的规模，就是在损害效率。

斯隆实践思想的舞台远比泰勒广阔，他很早便想打造一家庞大而多元化的公司。他从不认为目标在于消除所有变数，而是希望构建一个既能容纳变数、促成创新，又能鼓励颠覆性变革的体系，同时通过把财务控制与‘受控的分权’相结合来实现体系顺畅运转。

凭借这套企业管理理念，他以一己之力引领世界进入了专业管理时代。

管理的专业化使得新一代公司能够在规模和持续性上超越其创始人的最初愿景。在理想状态下，这套体系凭借标准化、规范化与可预测性的有机结合，催生出惊人的创新动力、业绩增长与价值创造。麦当劳、宜家、美国西南航空公司的商业成功无不依托于专业管理。管理首次成为数百万人的职业发展道路，既区别于资本所

有者，也不同于一线劳动者。

而这一切都是小阿尔弗雷德·斯隆一手促成的。

我在本书前文提过，企业战略的变革、竞争优势来源的变迁、网络与生态系统的普及、人工智能的影响以及员工职业需求的变化，所有这些因素如今共同作用，使得职业经理人逐渐退出组织的核心位置。未来企业对职业经理人的需求将降低，职业经理人的职责也将有所改变。他们不再仅聚焦于信息传递、流程制定与指令发布，而是将精力投向支持关键岗位员工——负责创新、执行与兑现企业承诺的人员。

归根结底，商界中小阿尔弗雷德·斯隆这类人物之所以存在，就是为了培育和推广杜兰特这类人物的创新成果。

### 弗朗切斯科·达蒂尼：开拓型领导者

斯隆堪称奋斗型领导者的典范，他是个精于规划、专注敬业、忠诚可靠、注重结果的人，绝非冒险家。数



百万企业高管都以他为榜样。事实上，他那套管理方式已成为企业管理人才的默认范式。企业承诺提供稳定的岗位、深入的通才管理培训、组织内可预期的职位晋升通道，以及随之而来的职衔晋升和加薪——作为回报，企业则要求员工忠诚敬业、提高产出。

我们还应密切关注另一种领导模式。这种领导模式始终存在，而在这个充满颠覆性变革、技术飞跃、企业估值激增和私人资本规模空前庞大的时代（更不用说市面上层出不穷的“如何成为企业家”类图书了），企业家型领导者与职业经理人之间的差异愈加明显。

我心目中企业家型领导者的典范，是14世纪晚期的意大利人弗朗切斯科·迪·马尔科·达蒂尼。为了厘清时代背景，我在此简要介绍下相关信息：在达蒂尼生活的年代，全球人口约为4亿（如今已超过80亿），全球国内生产总值约为2500亿美元（如今约达100万亿美元）。

达蒂尼是托斯卡纳人，约生于1335年。在其漫长的一生中（他活了75年），他创办了一家成功的贸易商行，积累了可观的财富。

按今天的标准来看，我们可能会将他的商行视为一家**中型企业**——无论规模还是影响力，达蒂尼的生意都不及那个时代的国际贸易巨头（如为教皇提供金融与贸易服务的索德里尼家族、圭尼吉家族。但他无疑是成功的，用今天的话来说，他完全称得上是一位千万富翁。达蒂尼的特别之处在于：正是因为他所留下来的记录，我们才得以了解那个时代的企业家是如何处理日常业务的。

我们之所以能够了解这些，是因为在1870年，人们在意大利普拉托他与妻子晚年共同居住的宅邸楼梯井中，发现了以下资料：大约500本账簿、15万封信件、300份合伙契约和400份保单。（他亲自投入大量时间与金钱设计建造了这座宅邸，并在遗嘱中将其赠予了普拉托市。）这是中世纪商业史上独一无二且最重要的档案资料。1957年，传记作家艾丽斯·奥里戈将其对所有这些文件的研究成果汇编成书出版，书名为《普拉托商人》。

奥里戈本人就是一位颇具传奇色彩的人物。她出生于英格兰，在佛罗伦萨受教育；父亲去世后，她和母亲移居意大利，住进了菲耶索莱的美第奇别墅。菲耶索莱



距普拉托不到 20 英里<sup>⊖</sup>。

她熟知达蒂尼生活过的地方和那里的人们。我的脑海中常常浮现这样一幅画面（全凭想象）：奥里戈驾车从锡耶纳附近的家中出发，前往普拉托、博洛尼亚、佛罗伦萨（这些都是达蒂尼曾生活过的地方），她也许会在普拉托的市政广场稍做停留，喝上一杯卡布奇诺，抬头凝望广场中央那尊 19 世纪末用白色卡拉拉大理石雕成的达蒂尼的塑像，然后驱车返回家中，继续阅读他留下的那些信件。

达蒂尼现存的私人信件可追溯至 1372 年，从中我们得以窥见这位成功的企业家的内心世界。他的商业信函、合同和账簿可以追溯到更早的时期。

1350 年，年约 15 岁的达蒂尼离开普拉托，迁居法国东南部普罗旺斯地区的阿维尼翁。他的父母和两个兄弟姐妹死于大瘟疫，只留下他和弟弟斯特凡诺。当时阿维尼翁一片繁荣，正值阿维尼翁教廷的鼎盛期，该城也是意大利与佛兰德斯之间的贸易枢纽。托斯卡纳人是当时赫赫有名的商人，而阿维尼翁的商机遍及羊毛、布匹、

---

⊖ 1 英里 = 1 609.344 米。

小麦、大麦、亚麻、盔甲、香料、染料、丝绸、橄榄油、皮革、水果、锦缎、面纱、银器乃至金箔饰板等各类商品。

达蒂尼显然天资卓越，极具经商才能。到 1358 年，他在阿维尼翁的生意经营得有声有色，于是弟弟斯特凡诺也加入了。商行初期专注于盔甲贸易，主要从米兰进行采购，然后以稻草衬垫、帆布捆扎，由骡队驮运翻越阿尔卑斯山脉，最终抵达阿维尼翁市场。

1363 年，他开设了首家店铺；至 1367 年，他已拥有 3 家门店，均采用合伙制经营。合伙制这一组织形式未必由他首创，但他确实推动了合伙制的应用（乃至滥用），在漫长的职业生涯中，他几乎所有业务均通过合伙制运作。

每位合伙人根据其出资或提供的服务按比例获得股份（后者即现在所说的“劳力股”）。若合伙人额外出资，可获得 7%~8% 的固定利息。撤资需支付 20% 的罚金。

所有合伙关系均有明确的时间范围，通常为两三年。在此期间，任何合伙人不得加入其他合伙关系，且仅可在自己所属的商行进行交易。达蒂尼几乎完全无视了这



一条款——他成立了多家商行，并且同时隶属于每一家商行，独自掌控着各商行的管理实权。他所建立和管理的商业模式实则体现了“控股公司”的概念——直到数十年后，这一概念才由美第奇家族发展成形成并得以实现。

从盔甲生意开始，他迅速将业务拓展至其他多个领域：他开了一家葡萄酒馆和一家布店，还做起了货币兑换的生意。同时他还买卖盐、藏红花、用于教士服饰的精美绣花面料以及宗教画作。在宗教画作领域，他虽不苛求品质，却始终以客户需求为核心。1373年7月，他致信其在佛罗伦萨的供应商，详述他所需之物：“一块纯金打底的圣母像镶板画，配两扇门，底座饰有纹样及叶形图案……中央绘十字架上的我主耶稣像或圣母像，两者任择其一，悉听尊便——我并不挑剔，只要人物形象端庄、尺寸够大即可。此外，还需一块尺寸略小的同款纯金背景圣母镶板画，价格不能超过四弗罗林。”

1382年，他重返普拉托。这一时期他的业务重心转向羊毛贸易（他还加入了普拉托颇具影响力的羊毛同业公会）。4年后，他迁往佛罗伦萨，开启了其商业生涯中最辉煌的时期。

当时正值佛罗伦萨历史上的一个动荡时期。包括佩鲁齐和巴尔迪在内的许多大银行家族因英格兰国王爱德华三世未能偿还债务而相继倒闭。银行倒闭随之引发了多家贸易商行的倒闭。达蒂尼在信中写道，生活在佛罗伦萨意味着每日都要面对战争、瘟疫、饥荒与暴乱的威胁。尽管如此，他还是成功了，凭借精明务实的多元化经营，建立起一家中等规模的跨国商行。

像达蒂尼这样的托斯卡纳商人主要在佛兰德斯、西班牙和英格兰等地从事贸易，交易商品包括羊毛、布匹、香料、珠宝和艺术品。他们的供应链依赖于热那亚和威尼斯的浆帆船，这些船从东方起航，横渡地中海，沿大西洋海岸到达佛兰德斯。船只失事或海盗袭击常常造成价格波动。达蒂尼运用了多种策略来管控此类风险。

他首先加入了佛罗伦萨的丝绸商行会，随后在阿尔诺河北岸的圣玛利亚大街开设了一家店铺，这条街直接通往著名的维奇奥桥。通过这些举措，他成功融入了佛罗伦萨商界。

他实现业务增长和风险管控的核心策略是持续的多元化经营。这正是达蒂尼的创业天赋所在：如同当今某



些最成功的创始人一样，他是一位不折不扣的连续创业者。在不断创新的同时将成果规模化，且始终在寻觅下一个商机。他起初是盔甲商和布商，随后在普拉托投身纺织业，接着在佛罗伦萨开设店铺，继而从事进出口业务，之后又涉足保险业，甚至一度进入银行业。

他旗下各商行的组织结构极为简单，也极为严格。最底层的是年轻杂工，即店铺学徒、办公室杂役和信差。往上一级是记账员或会计员，主要负责记账工作。14世纪中叶，复式记账法已相当成熟，达蒂尼的所有账本都采用了这一体系。再往上就是严格意义上的“管事”。他们负责执行老板的指令，并有资格晋升为海外分支的管事。他们领取薪水，但不参与分红，所有利润归合伙人所有。

他的业务版图扩张（如果你是14世纪末来自普拉托的一位商人，自营国际化业务无疑是一项在风险与增长潜力方面都具有重大意义的突破）遵循了他在意大利和阿维尼翁学到的多元化策略。

到了1382年，他在比萨站稳了脚跟；到1392年，业务拓展至佛罗伦萨和热那亚；1393年，进军西班牙；

1394年，业务扩展至巴利阿里群岛。阿维尼翁的业务则在这一时期持续运作，未曾中断。

达蒂尼总结出一套可复制的扩张模式。

首先，选定一个已与其他商行签订贸易协议的城市。其次，从这些商行中选择一家开始贸易往来。然后，派出自己的代理人对市场进行“实地调研”。最后，在数年观察之后，与一位合伙人共同成立自己的商行。

整个过程没有一丝草率和鲁莽。从这些信函中可以看出，他的目标是何等明确，一旦发现业务发展的机会，便愿意投入资本和时间。在他设立商行的区域，他始终谨慎行事，避免卷入是非。

更早一代的商人往往积极参与城市生活的方方面面：贸易、工业、银行乃至政治。这无疑带来了一定的好处，但同时也潜藏风险。一旦你所支持的政客失势，你的生意就可能受到牵连。达蒂尼尽可能地避免染指政治——这或许也是他事业长盛不衰的原因之一。

他始终不问政治，却是一位虔诚的信徒。在达蒂尼每一本主要账本的首页，他都会写上一句话：“奉上帝与利润之名。”作为一份使命与目标宣言，这句话或许经不



起当代的审视，但它明确回答了一个我们想要问所有企业家和创始人的问题：为什么要创业？

成功皆有代价。根据达蒂尼的记述，他工作异常勤奋。他不擅长分派工作，直至生命尽头仍在长时间工作。他完全没有一点点工作与生活平衡的概念。他每晚仅睡四小时，夜以继日地工作，还要求他的团队也保持同样的节奏。在写给妻子的信中，他描述自己梦见商船沉没、财富尽失，并不断抱怨做生意有多难。

从他的私人账簿中，我们可以了解到他的日常开支、家庭事务，偶尔还有他对更广泛议题的一些零星思考。他记录了自己赠送的大量礼物，主要是送给朋友和教会。他在衣着上的开支也非常可观，尤其偏爱各类长袍和斗篷。他共拥有十件长袍（类似普拉托的雕像上的那一件）：五件供日常穿着，两件带毛皮内衬，两件为用于特殊场合的华贵礼服，还有一件带猩红色塔夫绸衬里。

那时可没有什么灰色T恤和素色连帽衫。

1401年，达蒂尼重返普拉托，在那座他耗时多年远程设计并营建的宅邸中度过了生命中的最后十年。如今，这座宅邸已被改为博物馆，用以保存当年发现的文

献资料。

他的许多事迹听起来如同遥远的历史传说。是呀，那已是650年前的事了。骡子驮着外裹稻草捆的盔甲，翻越阿尔卑斯山。信息传递的速度慢得难以想象。海盗的劫掠、恶劣天气等不定因素，对生意造成了巨大影响。但在其他方面，他的世界又让人感到非常熟悉。

他是一位创始人兼企业家，事事亲力亲为，有时甚至到了过火的地步。他的商行组织结构设计完善，层级非常扁平。为了寻求下一个商机，他在不同行业与地域之间迁移，展现出极大的灵活性。他以多元化的方式进行风险管控。他有一套可复制的国际扩张模式。他始终采用合伙制结构，以此作为调控资产负债表的手段。他的账本记录堪称典范，他对每笔交易的每个细节都了如指掌。他一心只有客户和供应商，几乎所有商业信函都是写给他们的。

奥里戈是一位严谨细致的传记作家，但在她的文字中，有时会流露出对达蒂尼的一丝淡淡的反感——反感他那种“奴性”般的工作狂热、年复一年的自我牺牲、看似厌世的态度、间或流露的贪婪，以及他对同僚普遍的



不信任。在他的部分信件中，可以感受到一种暴躁和不满：无休止地抱怨自己的处境何其艰难，工作何其努力，以及不得不亲自把控每一个细节，因为其他人都靠不住。

自奥里戈的书出版以来，几十年来对达蒂尼的评价在批评与同情间摇摆不定，褒贬不一。在 21 世纪 20 年代中期的今天——一个企业家被崇拜和追捧、热衷于“华丽转型”并推崇融资的时代，达蒂尼却成了一位被忽视的楷模。

“他既不是模范老板，也不是一个被精心包装的适合效仿的完人。他被心魔驱使，也常把身边的人逼入愤怒与绝望的境地。因此，他的故事既具启发意义，也令人警醒，充满着关于创新、品格、领导力与价值观的教训。”——沃尔特·艾萨克森曾经做过如上评价，而他所评价的对象是史蒂夫·乔布斯。也许艾萨克森对乔布斯的评价，正是奥里戈想对达蒂尼做出的评价：如果你是一个充满动力的、成功的企业家，就注定无法面面俱到。你会失去很多，因为你为事业倾尽所有，而事业也全系于你。

达蒂尼有一位挚友名叫塞尔·拉波·马泽伊。他是

达蒂尼家族的一位门生，最初以学徒身份加入商行，最终成为达蒂尼的合伙人。如今重读他们的往来信函，颇有启发——塞尔·拉波反复劝他，简而言之就是：歇一歇吧，别再拼命工作了，回家看看你的妻子吧。你到底还需要多少财富？什么时候才能满足？

当一切都是“奉上帝与利润之名”时，或许永远都没有尽头。达蒂尼与我如今接触和研究的那些创业者有着许多相似之处。他们几乎总是在工作，极度关注周围的人才，忧虑资金问题，有时质疑自己的商业伙伴，有时也自我怀疑。但在这一切的背后，他们对自己正在做的事情以及为何必须做这件事都抱有不可动摇的信念。这就是为什么，无论我们喜不喜欢他们，他们总是引人注目、令人着迷。

达蒂尼堪称开拓者中的开拓者。他拥有执拗的劲头和充沛的精力，即使面对看似无法克服的艰难险阻，也依然奋勇前行。为了追求自己的目标，他可以毫不犹豫地改变规则，若有必要，他也做好了“孤军奋战”的准备。



## 领导者希望从工作中获得什么

让我们乘坐时光机从 14 世纪的欧洲，经由 20 世纪的美国，回到现代，探讨当代领导力理念。

如果说达蒂尼最早展现了创业型领导者成功所需的韧性，斯隆是奋斗型职业经理人制度的缔造者，那么定义职业经理人巅峰状态的，就是通用电气的杰克·韦尔奇。

关于韦尔奇的报道甚多，但通用电气的成功并不能完全归功于他一人。他的前任雷金纳德·琼斯（1972 ~ 1981 年任首席执行官）创立了中央战略规划职能，率先引入价值分析法，并将通用电气划分为 150 个战略业务单元，每个单元都独立核算利润。他还在各战略业务单元间调动领导者，确立了“专业管理”作为推动企业发展的可迁移技能。在他的领导下，通用电气表现出色：营收翻倍，利润增长了 3 倍。琼斯是当时美国最受推崇的企业高管之一，也曾担任多位总统的顾问。

韦尔奇于 1981 年接任通用电气首席执行官。他预见

到变革即将来临。来自日本和韩国的新竞争对手来势汹汹。同时，他看到了亚洲未来的增长机遇。而且，他还怀有强烈的竞争雄心，力求创造远超琼斯时期的股东总回报。

他在出任首席执行官的最初几年精简组织层级，裁员幅度达 18%，将中央战略规划团队从 30 人缩减至仅 8 人（这正是他被称为“中子弹杰克”的阶段：只留大厦不留人）。他重构了组织结构，将其划分为 15 条业务线，全部归入三个“业务圈”。他关闭了 25 家工厂，同时向其他工厂投入 80 亿美元（大部分资金用于引进机器人、精简员工队伍和改进装配线工艺），以正面应对来自日本和韩国的质量与成本挑战。他出售了 117 项业务。他为领导层设计了新的激励机制，将 3000 名高管纳入股票期权计划。在他担任首席执行官期间，公司为股东们创造的卓越成功堪称传奇：营收增长 6 倍，市值增长 30 倍（不过，他利用通用电气金融业务“操控利润”的行为近年来广受诟病）。

此后，在韦尔奇继任者的领导下，通用电气经历了先是缓慢后来迅速的衰落，最终在首席执行官拉里·卡



尔普的带领下，以经过深度重组、体量更小的形态重新崛起。这一切再次印证：不同时代需要不同的领导范式与不同的人才模型。

正是在韦尔奇时代，关于领导者的各类建议开始大量涌现，并且这种现象愈演愈烈。在过去 30 年里，关于“领导力”这一主题的书可谓层出不穷，以下是一份虽不完整但经过悉心整理的书单：《疯狂领导力》《榜样领导力》《阿尔法领导力》《英雄式领导力》《适应性领导力》《强势领导力》《勇敢领导力》《另类领导力》《魅力型领导力》《恒久领导力》《慢领导力》《非常规领导力》《冠军领导力》《真正的领导力》《美德领导力》《领导力缺口》《领导力游戏》《即兴领导》《领导力秘诀》《领导力这件事》《领导力是一门艺术》《领导力已死》《信念驱动型领导力》《领导力不适合胆小鬼》《白手起家式领导力》《糟糕的领导力》《高空领导力》《领导力中的“自我”》《巨星领导力》《理性领导力》《改变人生的领导力》《开放式领导力》《务实领导力》《低效领导力》《部落领导力》《沉静领导力》《能量领导力》《有机领导力》《包容领导力》《卓越领导力》《虚拟领导力》《催化型领导力》

《趣味领导力》《服务型领导力》《牺牲型领导力》《本能型领导力》《正当领导力》《动态领导力》《优雅领导力》《真正的领导力》《先知型领导力》《直白领导力》，还有我个人最喜欢的那本《流动领导力》——我相信它一定不错，但这个书名让我想到的是，在读完这些“领导力宝典”后，我自己是不是需要来点儿“液体”补补，比如来一杯酒怎么样？

我们对领导者的期望之高令人咋舌。那他们在工作中想要什么？

当然，我们也明白，领导者并不局限于高管层。组织中最关键的一些岗位甚至可能不会出现在典型的组织结构图上，即便出现，也未必处于顶层。巴西零售商 Magazine Luiza 将一线员工奉为英雄。“我知道，随着公司的发展，我们必须不断提高专业化水平。这一点确实很重要。”公司总裁路易莎·海伦娜·特拉亚诺表示，“但我也知道，我们必须把店长视为公司的国王或王后，我们所有人都要努力满足他们的需求。我们绝不能忘记谁才是真正的老板——那就是我们的店长。”

尽管如此，我们还是需要一个定义。在这里，我们



将领导者的定义简化为**高管**，他们的职衔是首席执行官、执行副总裁、高级副总裁、副总裁、执行董事、企业主或合伙人。在我们调研的 19 个国家中，这类群体平均仅占劳动人口的约 4%。当然，可能有些拥有高管职衔的人并未真正发挥我们通常所认为的领导职能。反过来，也有一些领导者没有高管职衔。

研究中最引人注目的第一个发现是：高管群体中的开拓型比例明显高于其他员工。这在几乎所有国家都是如此。开拓型员工不畏风险，必要时愿意单打独斗，他们致力于以某种方式改变世界。

这可能是放眼全球的雄心壮志：如比尔·盖茨提出“让每张办公桌和每个家庭都拥有一台个人电脑”，又如埃隆·马斯克提出“加速全球向可持续交通的转型”。但通常，这种抱负体现在更具体的层面。我曾遇到一位开拓型财务总监，他希望优化公司月末结账的流程；也曾遇到一位开拓型高中校长，他想重新设计学校课程，以培养学生更强的韧性。

从全球平均水平来看，如表 4-1 所示，高管中开拓型的比例是一线员工中开拓型的比例的两倍以上。差异最显

著的案例是美国：30%的高管为开拓型，而一线员工中仅有6%的开拓型，两者相差5倍之多。在西欧国家和澳大利亚，开拓型在高管中的比例平均是一线员工的3倍。

表 4-1 12个国家的高管和一线员工中开拓型比例对比

	美国	尼日利亚	印度尼西亚	澳大利亚	印度	中国
高管中开拓型的比例	30%	28%	24%	24%	23%	20%
一线员工中开拓型的比例	6%	21%	14%	9%	18%	8%
	挪威	沙特阿拉伯	巴西	加拿大	丹麦	日本
高管中开拓型的比例	20%	17%	15%	11%	7%	7%
一线员工中开拓型的比例	7%	11%	12%	7%	6%	6%

你或许能在自己的组织中观察到这种情况。一小群具有高度影响力的领导者会为了追求远大而艰巨的目标，勇于打破常规。他们管理着一个规模大得多的员工群体并与之沟通，这些员工每天与客户直接接触，但其中只有极少数人会拥有“改变世界”这一理想化的动力。这种潜在的不协调甚至冲突确实存在。



我曾就这些议题与数百个高管团队交流，并请他们参与一个小测试，以识别他们最接近哪种原型。常见的情况是，团队中有 25% 到甚至 40% 的成员是开拓型。

开拓型的特质非常适合某些企业的领导岗位，特别是在那些高度重视突破性思维的企业文化中。然而，在其他文化中，典型的开拓型特质在领导岗位上可能效果不佳。例如，在日本，“妥协是一项关键领导技能”这一观念根深蒂固，因此高管和普通员工中的开拓型比例都较低——两者之间几乎没有任何差距。

第二个发现是执行型的比例存在显著差异：其在一线员工中的比例远超在高管中的比例。请记住，执行型在所有国家都是六大原型中人数最多的一类。他们希望把工作做好，但天生不具备冒险精神。事实上，他们通常更喜欢在工作中保持低调，珍惜同事之间的友谊，下班后则专注于那些对他们而言更重要的事情。

这并不意味着执行型不能担任领导职务。巴西一家跨国公司 60 岁的律师玛西娅说：“我从不在工作中追求地位或声望，那些并不能激励我。对我而言，上帝最重要，是他赋予我人生的目标；排在上帝之后的是我的家庭和

孩子，然后可能才是工作。”

我认识一位曾多次担任消费品行业首席执行官的人，他从未离开过家乡 50 英里的范围，因为这样可以陪伴父母、照顾配偶的家庭、见证孩子的成长。他曾拒绝多个职位邀约，为了追寻自己真正的抱负——将时间与精力投入到家庭和自己出生的社区。

执行型员工重视工作中的安全感与稳定性，而领导岗往往无法提供这些。这正是执行型员工在工作中更易感到压力的原因之一，详见第五章。

与一线员工相比，高管们对自己的工作以及整体生活满意度明显更高。他们的工作压力也更大（还记得达蒂尼吗？）。而且，他们在面对改善生活的机会时，更乐于承担风险，即使这些风险可能让他们的处境更糟。

更满意、更能承担风险却也更有压力——高管们的状态为何这么复杂？首先，他们通常薪酬更高，这或许有助于缓解部分压力，也减轻了承担风险时的心理负担。其次，在压力最大的一批高管中，有高达 41% 的人对自己的工作也感到高度满意。在一线员工中，这一比例仅为 21%。高管同时处于高压下且对工作高度满意的概



率，是他们所管理的员工的两倍。

高管最看重的工作属性与其他人其实并无太大差别。对男性高管而言，他们最重视的是：优厚的薪酬、工作灵活性、工作稳定性和工作有趣。而女性高管最看重的四大工作属性中包括良好的同事关系，这一点比工作有趣更重要，并且这对她们而言远比对男性高管重要得多。

## 女性领导者的原型

尽管女性在职场中的比例不断上升，她们作为领导者的能力也已得到认可，但令人遗憾的是，在职场中身居要职的女性依旧很少——对此已有大量优秀研究进行了探讨。从历史上看，领导力常与例如自信、果断、好胜等“男性化”特质联系在一起；而在传统的商业环境中，同理心和协作等“女性化”特质的价值却未得到充分重视。

组织结构与惯常做法延续了领导层中的性别不平等现象。由男性主导的关系网会限制女性获得导师指导、

引荐和职业发展机会。正如第六章所述，那些强调加班与面对面办公的工作文化往往会让女性处于劣势。

我们的研究为这一讨论提供了重要的见解。我们发现，在全球范围内，职场女性的整体原型分布几乎与男性完全一致。平均而言，工作动机是不分性别的。不过，在高层中，女性奉献型的比例远高于男性（分别为 27% 与 20%）。这与人们的传统预期相符，且事实确实如此：相较男性，更高比例的女性正通过更具支持性、富有同理心、强调团队合作的领导风格（也就是奉献型领导风格），在领导岗位上取得成功（当然，我们也不能忽视这样一个事实：每 5 位男性高管中就有 1 位是奉献型）。

但这**绝非**女性领导者的**唯一范式**。相比男性高管内部，女性高管内部开拓型的比例略高，探索型的比例持平，而奋斗型的比例则略低。就整体而言，拥有开拓型“改变世界”动力、探索型“热望自由”动力以及奋斗型“不断进取”动力的女性领导者，其数量与男性领导者相当。

女性领导者们早已知晓，在动机和风格方面，她们之间并非千人一面。如果我们能对玛丽·巴拉（通用汽车首席执行官）、苏姿丰（AMD 首席执行官）、罗兹·布



鲁尔（沃博联前首席执行官）、简·弗雷泽（花旗集团首席执行官）、安娜·博廷（桑坦德集团执行主席）、萨弗拉·卡茨（甲骨文首席执行官）、薇琪·霍卢布（西方石油首席执行官）、屈翠容（百胜中国首席执行官）、迈克尔·巴克（好时首席执行官）、黛博拉·克鲁（帝亚吉欧首席执行官）、玛格丽塔·德拉·瓦莱（沃达丰首席执行官）、格蕾塔·葛韦格（演员、编剧、电影导演）、凯瑟琳·毕格罗（电影人）、乌尔苏拉·冯德莱恩（欧盟委员会主席）、克里斯蒂娜·拉加德（欧洲央行行长）、泰勒·斯威夫特（创作型歌手）、麦肯齐·斯科特（慈善家、小说家）、珍妮特·耶伦（美国财政部部长）、董明珠（格力电器总裁）、小野真纪子（三得利首席执行官）、崔秀妍（Naver 首席执行官）……或者其他无数杰出的女性领导者进行动机和原型调研，真的有人相信，她们受驱动的方式、驱动因素和不同驱动因素的比例会完全相同吗？

原型思维可以帮助我们摆脱那些过于简化和具有局限性的假设与偏见。

## 弥合认知差距

高管与其他职场原型的类型有所不同。那又如何？应该让一个群体改变自身动机，以使其模仿另一个群体吗？或是压抑真实动机，伪装成另一个群体？当然不是。

遵循旧有规范的领导者通常会假设下属会像自己一样行事。（还记得第一章的那句“你想在这个世界出人头地吗？那就学着取悦你的老板吧”吗？）这些领导者把奋斗型的思维模式投射到员工身上，并假设每个人都和自己一样，渴望出人头地、步步高升。

如今遵循新规范的领导者已经意识到，其领导团队内部的偏见与原型构成密切相关。一个由 6 位开拓型、3 位探索型、2 位奋斗型和 1 位奉献型领导者构成的 12 人领导团队，极有可能无法理解通常约占员工总数 40% 的执行型和匠人型群体的声音。即便领导团队里有奉献型领导者，他也可能成为问题的一部分：因为确保这个领导团队高效运作往往是其职责的一部分。奉献型领导者



往往会组织“高层团队协调”研讨会，而这个高层团队并不能代表那些必须被其激励和管理才能完成工作的普通员工。

一个成功的领导团队会深入细致地了解手下员工的原型构成，从而更好地应对三种可预测的矛盾。

## ◎ 第一种矛盾：工时与工作量

第一种矛盾源于工时与工作量。正如你将在第五章看到的那样，这两者是工作中消耗精力最多的两大压力源。开拓型高管通常能坦然接受超时工作，并将伴随而来的工作压力视为其改变世界的征程中不可或缺的一部分。只要有利于职业发展，且能带来预期回报，奋斗型领导者能够忍受长时间的工作和繁重的工作量。而对其他职场原型的人而言，情况就不同了。晚餐吃到一半时手机弹出的 WhatsApp 或微信消息，开头就是“……在哪里？”；在电脑前工作至深夜；晚上 9 点 50 分收到那些虽然语气委婉，实际上却要求你立刻响应的邮件……这些压力源会使其他原型的员工陷入不满。

## ◎ 第二种矛盾：语言与沟通

第二种矛盾源于语言与沟通。当领导者在全员大会、每日站会或年会发言时，若能意识到自身的偏见，并考虑听众的多样性，就能更有效地设计出能打动所有人的信息。例如，对开拓型员工来说，“在 Acme Co.，我们必须持续变革以保持竞争力”这句话听起来合情合理，但肯定会吓到某些其他原型的员工，甚至让一些人感到反感。

打破既有常规对绝大多数人来说都是极其耗费精力的，唯有能坦然面对风险、适应变化的人方能从容应对。持续变革是一场精力拉锯战，且几乎没有让人恢复状态的时间。对执行型、奉献型和匠人型员工而言，说“70%的工作内容保持不变”可能比说“30%的工作内容将发生变化”更能让他们安心。奋斗型员工希望听到未来的规划能为他们带来新的施展才华、职级晋升和获得认可的机会。探索型员工则认同这样的理念：Acme Co. 的未来需要灵活应变的员工，他们愿意学习新技能并承担新



任务，以应对客户不断变化的需求。

如果持续变革的理念还伴随“在 Acme Co.，最重要的目标是让每位员工在工作中找到个人意义和使命”这样的说法，那么大多数执行型员工会立刻失去兴趣，其他原型的员工中也只有少数人会受到这种目标的激励。

### ◎ 第三种矛盾：对风险的不同态度

第三种矛盾涉及对风险的态度差异。虽然在许多方面存在差异，但执行型和奋斗型员工都厌恶在工作中承担风险。在工作中承担风险与执行型员工的诉求相悖——他们希望顺利完成工作，尽早下班并专注于那些真正能激发他们生活热情的事情。奋斗型员工不喜欢风险，因为风险可能会给他们精心策划的未来带来不确定性。随着职业的发展，匠人型员工一旦感觉自己已经在专业领域中建立起信誉，就会更加厌恶风险。

此外，正如我们看到的，开拓型员工对风险持开放态度，他们中的许多人甚至主动去冒险。同样，只要看到更大的工作自主性和更多的多样性带来的潜在回报，

探索型员工也乐于承担风险。

奉献型员工中既有风险容忍型，也有风险规避型。但有一点可以确定，当冒险仅仅是为了推进自身事业时，奉献型员工并不倾向于冒险。他们的工作动力在于帮助他人茁壮成长，在合适的情况下，他们愿意冒险做更多这样的事情。



领导一直在为调动组织能量而奋斗。他们发起的每一项举措都潜藏着无序的风险。除非注入更多的能量，否则所有系统都会趋向混乱。他们永远都在面对下一个迫在眉睫的挑战：数字化、关税和制裁、气候变化、俄乌战争、通货膨胀、ESG、供应链中断、人工智能。他们始终在思考该将组织的能量投向何处、如何调配。斯隆将通用汽车的能量集中投入到设计师、制造商和营销人员汇聚的汽车部门：他运用系统、流程、例行机制和委员会，尽可能地消除这些部门与那些不直接面向客户的组织部门之间的摩擦。达蒂尼坚韧不拔的创业精神，加之多次业务转型仍亲力亲为的领导作风，共同构成了他经商的能量源泉。



## 工作原动力：6 大职场原型，定义你的理想工作

领导者通常勤奋工作，敢于冒险（或至少能容忍风险），收入颇丰，压力巨大，但工作满意度很高。难怪当他们的同事表现出规避风险、缺乏动力、固守现状的倾向时，领导者会感到失望。如果他们理解员工动机的丰富多样性，就能避开那些引发矛盾的错误假设，并据此打造理想工作和高效的团队。





## 第五章

# 职场中的压力、能量与身心健康

在本书的引言中，我提到企业与员工之间的联系正在逐渐松动，企业的边界也变得愈加模糊。然而，有一种趋势正在重新强化这种联系，这一趋势的核心就是员工健康。

我不确定弗朗切斯科·达蒂尼和小阿尔弗雷德·斯隆是否曾花时间反复思考同事的压力问题（但我敢打赌，这绝不是弗雷德里克·泰勒会关心的事情）。在这里，我们需要区分当前广义上所称的“健康”（涵盖身体、心理，有时甚至是精神层面的健康）与长期以来在工作中被称为“安全”的概念。我无从得知，但我推断斯隆非常关心通用汽车制造和装配厂员工的安全。“健康”是近



来才成为理想工作的一项核心物质的，这与广泛的消费者运动密切相关，该运动旨在提升所有人在饮食、锻炼、休息、人际关系和正念等多个维度的健康水平。这一趋势在许多国家因疫情而得到进一步的推动。例如，美国的一项研究显示，近一半的消费者同意或非常同意“我现在比疫情前更重视自己的身心健康”这一表达。

尽管仍有不少企业认为不需要在员工健康方面发挥作用，甚至将这种做法视为侵犯隐私或违反员工与公司之间契约的行为，但对那些欣然接受健康议程的企业而言，其立场有坚实的逻辑支持。

工作压力会产生严重的负面影响，导致职业倦怠、员工疏离、员工流失和员工心理健康问题。企业希望员工以最健康的状态投入工作。毫无疑问，它们会密切关注具体成果，尤其是生产率，但“工作中的身心健康”如今已成为对话和投资的主题——从人体工学椅、立式办公桌到食堂的健康食品、健身房会员补贴计划，再到睡眠舱、冥想室和现场表现教练（至少在卡罗琳·陈教授所观察到的硅谷那些优越的工作环境中如此）。工作场所中的心理咨询与其他心理健康支持服务也越发普遍。

工作压力呈上升趋势。盖洛普自 2009 年起便开始对工作压力进行追踪测量。2023 年，有 41% 的员工表示曾经历工作压力（较 2022 年创纪录的 44% 略有下降）。盖洛普最广为人知的指标是员工参与度，其定义是“员工对工作及工作场所的参与度与热情”。这一指标的数值与 2023 年的历史最高值持平，但也仅有 23%。

因此，感受到压力的员工人数几乎是拥有“参与度和热情”的员工人数的两倍。

我们开始着手了解职场中最主要的压力来源。一如既往，我们的目标是对员工进行“去标准化”分析，因为我们知道，不同的人会因不同的因素而感受到压力。我们也清楚，源自工作之外的压力同样会影响员工的绩效表现与工作满意度。

与此同时，我们也希望深入了解不同类型员工的能量来源。能量是压力的一个对立面。假设企业遵循热力学第一定律（能量在一个孤立系统中既不能被创造也不能被消灭）会很方便，但事实上我们不能这样假设，因为每天来上班的人，同样也是回家扮演家庭成员和朋友角色的人，是作为消费者购物的人，也是作为公民参与



工作原动力：6 大职场原型，定义你的理想工作

社区活动的人。企业不是一个孤立的系统。企业可以汲取员工在工作之外积蓄的能量。企业无须为此付出代价，但却能在员工有意或无意的配合下从中受益。

如果企业能够深入理解工作中的能量来源与压力来源，就能制定相应的方案与政策，帮助员工找到健康的平衡点，从而提升他们的业务表现。这些能量与压力的来源因人而异。根据盖洛普的数据，如果假设所有员工的情况都相同，那么会导致 77% 的员工处于不参与或主动疏离的状态。

## 压力重重的原因

压力是一种“机会均等”的疾病——据我们的调研显示，有 19% 的员工表示自己**压力巨大**。无论男女、无论年长还是年轻，情况皆如此。而高管中处于高度压力状态的比例高达 34%，几乎是全球平均水平的两倍。

以下是最常被提及的四大压力来源：

- 整体工作量。
- 超时工作。
- 担忧工作的稳定性。
- 与他人比较下的薪酬公平性。

这四种压力来源在不同性别和市场间差异不大，不过在日本，与同事或上司的冲突是第二大压力来源，而该因素在其他国家则排名靠后。在日企工作的员工倾向于即使愤怒也避免冲突。人们往往会压抑自己的真实想法，通过沉默或委婉的语言来表达，而不是直接表达不满。

高管也面临相同的压力源。整体工作量、担忧工作的稳定性与超时工作是三大压力来源。

我们测试了多种潜在原因，包括工作内容乏味枯燥、工作时间不规律、不确定如何胜任当前岗位，以及无法认同企业使命等。结果表明，这些原因的重要性都远不及前四项。

对许多人而言，工作是件苦差事。约翰·梅纳德·凯恩斯的那些预言并未实现。“隐性辞职”“躺平”和



“佛系工作”这类网络流行语正是对繁重的工作量、不确定的经济前景与不稳定的工作的回应。电子邮件、WhatsApp、微信，Slack 或 Teams 等即时聊天应用，Google Workspace 等文档协作工具，内部博客，Dropbox 或 OneDrive 等文件共享平台，Asana、Trello 等项目管理工具，SharePoint、Confluence 等知识中心平台带来了无休止的沟通需求，对许多人来说，这些都是企业版的有害社交媒体。

借助原型视角，我们可以更好地理解人们在职场中的多样化压力体验。在所有原型的员工中，执行型中处于高压状态的员工比例最高（几乎每四人中就有一人），而奉献型与探索型中处于高压状态的员工比例最低。

所有原型的员工都认为，整体工作量和超时工作是压力的两大主要来源。执行型员工在与同事或上司发生冲突时，压力会显著增加。你可能还记得，执行型员工通常喜欢在工作中交朋友，行事低调，且不太愿意冒险——这些压力数据进一步印证了他们的特点。

与此同时，根据开拓型和探索型员工的反馈，整体

工作量和超时工作对他们造成的压力远高于其他原型。在与他人比较下的薪酬公平性方面，奋斗型员工感受到的压力明显更高，这印证了第二章中对工作属性排名的分析——奋斗型员工最看重的是优厚的薪酬。

### ◎ 生活压力

我们也探讨了生活中的压力来源，了解到工作与生活相互交织、彼此影响，正如本章引言中提到的。答案显而易见。有两个主要压力来源远远超过了我们测试的所有其他因素：

- 对金钱的担忧。
- 对健康和衰老的担忧。

无论男女、年龄段（年长员工对健康问题的关注略高于对金钱的关注，这并不令人意外）、国家、职场原型（奋斗型与开拓型员工比其他类型的员工更担心工作上的失败），大家的回答都是一致的。与这两项相比，地缘政



治趋势、人工智能的影响、犯罪与暴力、气候变化的影响、日常工作要求等——所有这些以及其他因素，作为生活压力来源，重要性都明显偏低。

## ◎ 压力重重，却满意度高

一般来说，对雇主的满意度和忠诚度会随着工作压力的增加而下降。与往常一样，我们应该注意一般情况，也要打破平均化思维。有这样一群人，他们的工作压力巨大，但满意度和忠诚度却很高。我在第四章中描述了高度满意但能承受压力的领导者，甚至是主动寻求压力的领导者，但这一人群的范围并不仅限于此：22%的员工将自己归为“高压力高满意度”群体。这类人中男性的比例略高于女性，年长员工的比例高于年轻员工。

在这方面，不同的原型表现不同。在压力巨大的开拓型员工中，有35%对工作感到高度满意。开拓型一般渴望以某种方式改变世界，但事实证明这真的很难——不过，如果你认为自己正在实现这一志向的路上，你就会感到非常满足。

在奋斗型中，“高压力高满意度”的员工比例仅为20%。奋斗型未雨绸缪，不太喜欢冒险。他们更愿意按可预测的步骤在组织中不断晋升。他们希望通过努力工作获得晋升和认可，随之获得更高的薪酬。当引发他们压力的因素（整体工作量、超时工作和报酬方面的担忧）出现时，奋斗型员工工作的核心诉求会受到冲击，他们就很难感到满意。

### ◎ 工作何时才为我们注入能量

与高压力员工相对的，是低压力和无压力的员工，以及那些在工作中找到能量的人。对自己的工作能力充满信心是最重要的能量来源，其次是工作稳定性、看到工作成果以及从事自己感兴趣的工作。这四项远远领先于我们测试的所有其他来源。

不同性别、国家、工作级别和原型的结果大致相同，但也有一些差异值得注意。奋斗型和执行型最看重工作稳定性这一能量来源。匠人型对在工作中交朋友这一因素的排序远远低于其他原型。开拓型则更看重学习和成



长的机会。与其他原型相比，开拓型和奉献型会从公司的使命与愿景的积极影响中获得更多能量（尽管平均而言，这是我们测试的所有原型中最不重要的能量来源，稍后会详述）。这些结果与我们目前对六种原型所了解的情况完全一致。

## 企业如何帮员工管理压力

那么，企业能采取哪些措施，帮助员工管理压力、注入能量呢？我们测试了 11 种不同类型的项目，以评估它们对员工身心健康的影响。员工通常接触过 11 种类型项目中的三四种。

研究发现，企业提供的健康计划数量与员工实际压力水平几乎没有关联。换句话说，未被提供任何身心健康支持项目的员工的工作压力水平与被提供 6 种或更多项目选择的员工并无显著差异。然而，测试所提供的项目数量对员工满意度和忠诚度影响显著。提供的身心健康项目越多，员工的满意度和忠诚度就越高，即便这些

项目在实际缓解压力方面作用不大。这一点适用于所有员工，包括前文提到的高压力员工。

至于哪些具体项目影响最大，正如大家所预料的那样，不同员工的偏好不同。对某些员工而言，影响最大的是当地健身房瑜伽课程的补贴；对一些员工而言，影响最大的是每周有机会花几小时投入自己热爱的项目；而对另外一些员工而言，则是团队社交活动的经费支持。总体而言，大家普遍认为：在需要时提供灵活的工作时间，以及员工友好型请假或休假制度，是最有价值的两个项目。

工作灵活性具有可量化的价值。人们愿意为了更大的工作灵活性而放弃更高的薪酬。因此，管理者们试图明确工作灵活性在组织中的具体含义，同时也在努力避免这种灵活性演变为低效的混乱，这并不令人意外。

远程办公政策就是一个典型例子。在疫情之前期间及疫情之后，人们在这个话题上讨论了数百万个小时，但至今仍未达成共识，且可能永远无法达成共识。员工都想得到自己想要的东西：我们的研究显示，约 1/4 的人表示再也不愿回办公室工作，另有 1/4 则表示绝不想再居



家办公，而剩下的一半人则分别希望远程工作一天、两天、三天或四天。许多家庭因素都在起作用，包括：通勤时间、网络的稳定性、住宅大小，以及家庭成员的数量等。

在这场辩论中，各方都引用研究报告来支持自己的观点。一方认为，远程办公更高效；另一方坚持认为，远程办公效率更低。一方认为，混合办公可提升员工满意度；另一方则坚持认为，混合办公会降低满意度。一方认为，远程办公会对创新、协作和企业文化产生负面影响；另一方坚持认为，如果我们调整衡量标准、目标设置及工作方式来适应远程 / 混合办公模式，就不会有负面影响。

什么可行、什么不可行取决于具体行业。近期的研究中反复出现的一个主题是：员工普遍重视工作灵活性；他们相信远程办公时的工作效率与在办公室工作相当，甚至更高；在混合办公方案中，最适合决定集中办公日期的人是团队成员和团队领导（而非首席执行官）；当前的趋势是，企业要求更多的员工每周有更多时间回办公室办公。

我们最初几轮研究是在新冠疫情中期，即 2021 年和 2022 年进行的。最新一轮研究开展于 2024 年初。我们可以比较员工在这两个时期对远程办公的看法，这一对比的背景是疫情实际上已接近尾声，以及企业持续不断地发布有关远程办公的政策通告。

主要结论很简单：新冠疫情期间，全球平均约有 25% 的员工表示他们想一直远程工作。到了 2024 年，这一比例依然保持不变。更多年轻员工倾向于完全远程办公，除此之外，不同性别、收入水平及受教育程度人群的偏好差异几乎可以忽略不计。

但各国之间确实存在显著差异。例如，在美国，有 56% 的员工倾向于每周远程办公四五天。而在中国，这一比例仅为 26%。在跨国企业中担任领导者的难度日益加大。

在此，我重申本书的核心观点：当我们对员工进行“去标准化”分析时，便能围绕业务目标与员工动机，设计工作内容与岗位结构。其中也包括工作的时间与地点安排。



## 乐观是能量的来源

我们每个人都有很多工作要做。对一家企业来说，要为所有员工解决压力、能量和身心健康这三大问题，更是任重道远。在我一边仔细研究关于压力的数据，一边为之焦虑时，才意识到自己忽略了研究中的一个关键问题。面对工作中的种种挑战（日复一日的苦差事、超负荷工作、超时工作、不灵活的休假政策、与上司和同事的冲突、对做好工作缺乏信心），在我们访谈的 48 000 名员工中，仍有 3/4 的人乐观地认为，情况将在未来 5 ~ 10 年有所改善。在一些国家，这一比例甚至更高：印度 87%，巴西和沙特阿拉伯 89%，中国和阿拉伯联合酋长国 91%，尼日利亚 93%，印度尼西亚 94%。（不难发现，这 7 个经济体都有一个共同点：经济增长迅速，劳动力普遍年轻化。）

乐观可能正是工作中能量的来源。乐观的人愿意付出努力。乐观的奋斗型会不断奋斗，乐观的探索型会不

断探索，乐观的奉献型自然会付出，其他类型也是如此。而悲观的人往往会在工作中消极怠工。一些简单的“粗略估算”足以说明这点为何重要。根据盖洛普的数据，2023年，全球有15%的员工处于“主动疏离”状态。我假设其中大部分人是悲观的人。如果我将盖洛普数据中23%“积极参与”的员工与我们调查中75%自认乐观的员工进行比较，就会发现略超过50%的人是乐观但“不参与”的。

这既是我们的机遇，也是我们的责任：激发全球一半员工的乐观精神与能量。



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



## 第六章

# 年长员工与年轻员工、女性 员工与男性员工

本书引言提出两大主张，旨在论证：打破对劳动者的同质化认知，有助于为更多人创造更多理想工作。这样可以提升员工满意度与生产效率，从而改善企业整体绩效。第一项主张是，员工在工作中的表现与诉求存在显著差异，事实上，他们想要的东西不同，对各工作要素的重视程度不同，而且每个人都有一套独特的标准来判断工作中最重要的事项。第二项主张是，认为所有员工都以相同方式追求层级晋升只是一种未经验证的假设。

这些主张基于我们从研究中收集的员工自我报告的态度与偏好数据。若不主动询问，这些态度和偏好便无从知晓。事实证明，员工之间两个更显著的差异——年龄

和性别，已为如何创造更多理想工作提供了重要且可操作的意见。

## 年长员工

在南希·迈耶斯 2015 年执导的电影《实习生》中，70 岁的本·惠特克（罗伯特·德尼罗饰）申请成为时尚电商新贵 About The Fit 的实习生，该公司的首席执行官朱尔斯·奥斯汀（安妮·海瑟薇饰）先前已同意公司参与一项鼓励年长者重返职场的计划。

本通过一段视频提交了申请。他对着镜头说：“我喜欢每天都有个地方可去的感觉。我渴望与人交往，渴望那种激情。我渴望挑战，我想我甚至还渴望被需要。至于技术层面的东西，我可能需要点时间才能上手，但我相信自己一定能掌握。”

这段视频为本赢得了一次到公司现场面试的机会。面试他的是公司里热情洋溢的年轻招聘主管贾斯汀（纳特·沃尔夫饰）。



贾斯汀说：“现在，我得问您一个很关键的问题。这个问题您要好好想一想……不用急着回答，可以好好想想……您认为自己十年后会是什么样子呢？”

本停顿了一下说：“等我……80岁的时候？”

后续进展很顺利。本获得了实习机会。他一度失去了朱尔斯的信任，而后又重新赢回——这份信任既关乎职场共事，也牵连到朱尔斯复杂的家庭生活。当朱尔斯面临是否外聘首席执行官的重大抉择时，本给了她决定性建议（按照常理，她应该去咨询主要投资人或董事会——不过，谁让这是电影呢）。影片结尾，他们还一起练起了太极拳。哦，对了，身为鳏夫的本，还在职场收获了一段新恋情。

我非常喜欢这部电影。但我要很遗憾地告诉大家，这并非70岁老人在职场中的真实写照。对像本这样的人来说，所谓的“适配”究竟指的是什么？

## ◎ 劳动力日趋老龄化

这绝非出于一时好奇的无关紧要的议题。人口结构

日趋老龄化，工作年限也在延长。由于生育率下降和教育年限延长，进入劳动力市场的年轻人越来越少。长期以来提前退休的趋势，如今也出现了逆转。

18 世纪末至 19 世纪初的英国经济学家托马斯·马尔萨斯曾自信地预言，随着人们变得更富有，他们会生育更多的子女。事实证明，这一预言完全错误，与事实恰恰相反。在全球范围内的高收入与中等收入国家，生育率普遍低于维持人口更替所需的每位女性生育 2.1 名子女的标准——远低于该标准而且几乎没有逆转的迹象。

在过去几年里，这种人口结构与劳动力现实已得到更深入的认识，也引发了更广泛的讨论。尽管人们对 Z 世代及其职场表现的合理关注仍然很多，但越来越多的注意力投向了年长员工。

英国率先将女性退休年龄从 60 岁上调至与男性持平的 65 岁，继而统一提高至 66 岁，并计划 2026 年后继续上调。法国总统马克龙将退休年龄从 62 岁提至 64 岁时，曾引发政治动荡。在近期上调退休年龄之前，日本政府耗时几十年试图提高官方退休年龄，最终未能成功，只能由日本企业自行调节：它们采取 60 岁解聘员工再返聘



的模式，返聘薪资往往会降低。与英国一样，新加坡正在采取循序渐进的策略：2022 年将最低退休年龄提高至 63 岁，并计划在 2030 年前进一步提高至 65 岁。

我们预计，到 2031 年，七国集团（加拿大、法国、德国、意大利、日本、英国和美国）55 岁及以上的员工将超过劳动力的 25%，较 2011 年上升近 10 个百分点。换句话说，当你的“两个比萨团队”加班时，8 个人中就有 2 位年龄超过 55 岁。目前，日本的情况最为严峻。到 2031 年，55 岁及以上的日本员工将接近劳动力总数的 40%。以意大利为首的欧洲国家正在以相当快的速度追赶日本，这也促使移民政策发生了一代人以前无法想象的转变。

新冠疫情期间，多个国家的劳动力市场经历了一场被称为“大辞职潮”的动荡。事后看来，这更像是一场“大休整”，只是长期趋势数据中的一个小插曲。与 2019 年 2 月相比，如今重返劳动力市场的退休人员比例反而更高了。根据盖洛普的数据，41% 的美国员工预计将在 65 岁以后继续工作。而 30 年前，这一比例仅为 12%。

这并非发达国家独有的问题。巴西 55 岁以上劳动者

占比正缓慢攀升至 15% 左右。与成熟经济体相比，中国的退休年龄要低得多（女性蓝领 50 岁，女性白领 55 岁，男性 60 岁）。随着人口萎缩给在职人员带来的沉重压力，代际冲突不可避免。在亚洲其他许多地区，最令人担忧的是老龄化加快的速度。在多个亚洲国家，65 岁以上人口的比例从 7% 上升到 14%（7% 通常被视作进入老龄化社会的门槛），整个过程仅历时 15~20 年。相比之下，西欧多数国家完成这一转变用了一个多世纪，美国用了 70 多年。

从全球范围来看，到 2030 年末，约有 1.5 亿个工作岗位将转移至 55 岁及以上的劳动者手中。企业别无选择：它们必须学会管理年长员工。

尽管出现了这种转变，但很少有企业制订并实施相应计划，将年长员工纳入其人才体系。根据美国退休人员协会在 2020 年进行的一项全球雇主调查，实际落地相关计划的企业不足 4%，27% 的企业表示“极有可能”在未来考虑推进。

最近出现了新动向：在法国，包括欧莱雅、老佛爷百货、保乐力加、法国航空、索迪斯和安盛保险在内



的 40 多家知名企业都签署了 Club Landoy 制定的宪章。Club Landoy 成立于 2019 年，致力于将人口结构的转型转变为推动社会创新的催化剂。签约企业承诺就年长员工的招聘、培训、雇用及职业流动制定标准。

好消息是，只要拥有合适的工具和思维方式，老龄化劳动力不仅能帮助雇主填补人才缺口，还能创造理想工作，将自身技能转化为企业的竞争优势。经济合作与发展组织 2020 年的一项极具说服力的研究显示，年龄结构多样化的企业人员流动率更低、生产率更高，超过行业基准水平。

当然，挑战也不容忽视。在年龄多样性方面，并非所有工作的情况都是一样的：我们不难想象一位学者或商场引导员可以工作至 70 岁以后，但换作屋顶维修工或货车配送司机，就难以想象了。并非所有的职业转型都能快速顺利完成：很少有从业 30 年的会计师成功转型为科研人员。年长员工本身也存在差异性：他们的动机各不相同，绝不能简单归类。

这种职业转型需要新的技能和制度体系。企业长期面临人才短缺，并在过去数十年中不断探索如何以更少

的人力完成更多的工作。推行自主管理型团队、精简中层管理队伍、加强对网络与生态合作伙伴的利用，以及最重要的，通过持续的技术投资来提升生产效率——这些都是现代企业常用的做法。

但在面对年长员工时，企业的应对策略不可避免地需要加入另一重考量。我们父母的工作态度和动机可能对我们产生了影响。我们每个人都会变老，也会见证年龄增长对自身和同事工作表现的多重影响。

一方面，一些品牌试图让我们相信“年虽花甲如不惑”。媒体大肆宣扬这样的故事：富人们通过饮食调理和服用补剂来延年益寿，他们把死亡当成一种可治愈的疾病。容光焕发的六旬人士在广告中呼吁我们要为子女守护好家族资产。医疗机构提醒我们尝试风筝冲浪、钢琴课，或多做填字游戏——这一切都是为了延缓年龄增长过程中的智力衰退。

另一方面，年龄歧视却仍普遍存在。全球多项研究显示，约有30%~35%的员工表示自己曾遭遇过职场年龄歧视，而目睹过此类现象的员工的比例更高达60%或60%以上——尽管许多国家早已出台反年龄歧视的相关



法律。

虽然政府可以通过移民政策填补职位空缺，通过颁布法令延长工作年限，但要破除对年长员工不利的长期根深蒂固的做法，终究要靠企业自身。我们对职场原型的研究或许能为此提供新思路。

## ◎ 年长员工的诉求

我们的研究所揭示的洞见既在情理之中，又出乎意料：年长员工在工作中的诉求并不总是与其他年龄群体的员工一致，但这些差异本身也呈现出多元化的态势。

在分析数据之前，不妨思考一下：究竟如何定义“年长员工”？对此，我们难以给出一个确切的答案。有些研究直接以年龄划分，却没有充分考虑工作性质的差异。还有一些人用离标准退休年龄还有多少年来定义，一般将离退休还有 10 年的员工划定为年长员工。

任何定义都因情境而异。美国国家橄榄球联盟四分卫汤姆·布雷迪在 45 岁时就被视作“大龄球员”。而哈兰德·桑德斯上校在 65 岁时创办了肯德基。因此，人们

对“年长”的认知可能是非常个人化的。

我们不想纠结于定义，而是通过全球数据观察一个现象：在职业生涯的哪些年龄段，人们的工作动机和对工作的关注重点开始发生变化——或者说，至少对多数人而言开始发生变化。我要强调的是，我们接触过的一些员工在整个职业生涯中始终保持着一贯的工作风格。他们的职场原型始终未变。企业需要再次打破对员工的标准化认知。虽然我们总结出了年长员工群体的普遍诉求，但现实中年长员工与中青年员工一样存在显著的个体差异。

大约 55 岁起，我们观察到员工在衡量工作属性上的优先顺序出现了三种彼此关联的变化。

对优厚的薪酬的重视程度开始下降（在此之前，我们的研究显示，在大多数市场中，不论性别或原型，优厚的薪酬都是工作中最重要的属性）。工作有趣和工作自主性的重要性开始上升。

到了 60 岁，这种趋势仍在加剧。工作有趣已成为最重要的属性，而工作自主性则根据国家不同，跃居第四或第五位。



举个例子，在 25 岁的年轻人中，只有 16% 的人将工作有趣视为最重要的工作属性。而在 75 岁的员工（即样本中最年长的群体）中，这一比例跃升至 31%。

对工作自主性的追求，往往体现在对工作时长的掌控上。与上一代人相比，如今更多的年长员工表示，他们计划通过减少工时来为退休做准备。

这种向更短工时的转变通常以兼职、自雇或自由职业的形式实现。我们的数据显示，55 岁及以上人群从事这些工作的比例较中年群体大大上升。

尽管我们强调工作有趣和工作自主性，但也不能忽视那些无法随年龄增长而调整优先级的员工。例如，尼日利亚的一位房屋涂料制造商戈德温表示：“尼日利亚人一般在 65 岁退休，我已经 63 岁了，却根本不敢退休，因为我根本没有积蓄。”

62 岁的拉鲁是印度一家小餐馆的老板，他说：“谁能想到新冠疫情彻底打乱了我的生活。我丢了工作，只能回老家，在妻子的帮衬下开了这家小餐馆。可油价和食品价格上涨得厉害，连维持开销都成了问题。”

若深入国家层面分析，这些平均数据还会呈现更多

差异。虽然在许多国家（如法国、意大利、德国、英国、澳大利亚和日本），工作有趣已成为 60 岁及以上员工最看重的工作属性，但这并非普遍现象。在中国，员工最看重的是工作灵活性。在印度，员工最看重的是工作稳定性。只有在美国，即使对年长员工而言，优厚的薪酬依然是最重要的工作属性。

随着年龄增长，职场原型也在发生改变。总体而言，这种变化十分显著（再次强调，这并不意味着每个人的职场原型都会随着年龄而改变）。奋斗型与开拓型员工随着年龄增长往往会转变为奉献型或匠人型员工。在我们调研的全员工样本中，68 岁员工中超过一半属于奉献型或匠人型，而在 28 岁时，这一比例仅为 30%。

你也许还记得，匠人型员工的核心动机是不断精进自身技艺。他们渴望从事自己感兴趣且能自主完成的工作。对奉献型员工而言，工作意味着服务他人。他们会因为自己的行为给他人带来了积极影响而获得满足感。

一些企业已对其人才管理方案进行了调整，以更好地满足年长员工的多样化需求。家得宝公司率先抓住机遇，早在 2004 年，就与美国退休人员协会合作，招聘



和培训 55 岁及以上员工。项目启动仅数月，便吸引了 11 000 名年长的求职者，其中 1000 多个岗位顺利招满。

日本三菱商事专为 60 岁及以上员工设立了“职业规划中心”，提供定制化培训、岗位匹配及一对一咨询服务。东京燃气公司也推出了“资深职业规划系统”，为 50 岁以上员工提供职业发展支持、技能培训及一对一辅导。得益于这一举措，东京燃气公司超过 90% 的达到法定退休年龄的员工被公司或子公司重新聘用。这两个案例表明，在为年长员工设计合适岗位的同时，也不能忽视每个个体的内在动机。

美国国立卫生研究院（NIH）积极招募寻求第二职业的人员，常见对象包括退役军人与前学界人士。截至 2013 年，NIH 员工中近一半年龄超过 50 岁。由于其灵活的工作政策、指导年轻同事的机会以及完善的健康项目，NIH 被评为最适合年长员工工作的机构之一。

一个出人意料的发现是：年长员工对学习成长重视程度极低。在 55 岁及以上的群体中，仅有 3% 的人将学习与成长视为首要动力。有些人认为自己已具备所需的技能，在 55 ~ 64 岁人群中，有 29% 的人认为自己

无须再学习新技能。

诚然，年长员工确实不像年轻同事那样能经常参加培训，但至少在美国，每年仍有超过一半的年长员工能获得培训机会。

无论员工还是雇主，对“再培训”的观念都亟须转变。年长员工若缺乏成长型思维，可能会在延长雇佣期限的竞争中处于劣势。企业也需要设计更具吸引力的培训项目——当培训能够帮助他们更快发现工作的趣味性时，年长员工的参与积极性也会提高。

成功的案例确实存在。全球科技公司 Atos 于 2021 年启动了一项计划，旨在帮助其 2.1 万名 50 岁以上员工弥补技能差距。员工需要设定目标，并自主选择对自己有益的课程及认证和培训项目——所有资源都由公司免费提供。Atos 还邀请公司内部的资深员工担任这些项目的讲师。

由谷歌慈善基金会 Google.org 和美国退休人员协会基金会推出的“Ready @50+ 数字技能计划”是针对当下最突出的技能缺口推出的公益项目。谷歌向美国退休人员协会提供资金支持，计划为 2.5 万名 50 岁及以上的低收入人员提供培训，尤其是女性和有色人种群体。



年长员工通常对雇主更为忠诚，他们在工作中乃至整体生活中的满意度也更高。奉献型员工乐于担任导师的角色。匠人型员工往往会对周围的人设定高标准。若能为年长员工创造施展其独特价值的空间，将有助于强化组织文化，进而惠及全体员工。

早在 2007 年，宝马公司就考虑到装配工人的体力负担，对生产线进行了人体工学优化，此举不仅减轻了年长员工的负担，还使整体生产效率提升了 7%。此外，宝马的“资深专家计划”也邀请退休员工以兼职形式回归岗位，与年轻同事分享专业经验。这正契合某类年长员工的典型特质：重视工作自主性、工作灵活性，并愿意成就他人。

万豪推出针对小时工的“灵活选择”计划，为 32.5 万名年长员工安排了体力负担更小的新工作岗位。

安联也已在这方面大力投入。它认识到，如今职场中通常有四代，有时甚至多达五代员工：沉默的一代（1928 ~ 1945 年生人）、婴儿潮一代（1946 ~ 1964 年生人）、X 世代（1965 ~ 1980 年生人）、千禧一代（1981 ~ 1996 年生人）与 Z 世代（1997 ~ 2012 年生人）。

而跨世代团队面临着单一年龄结构团队无须面对的挑战。最根本的问题在于沟通方式的选择：是选择 Slack、WhatsApp、微信、电子邮件、电话，或是当面交流？不同世代的沟通习惯存在明显差异。

安联在了解员工基本年龄结构的基础上，明确了面向五代人的年龄包容性理念，并借助“Allianz Engage”品牌，实施一系列措施，支持各代员工按自身节奏发展，并发掘跨世代协作带来的益处。

一个不容回避的事实是，职场年龄歧视依然普遍存在。但人口老龄化的趋势很快就会迫使人们扭转这种偏见。而当这一刻真正到来时，那些招聘年长员工、对其进行再培训并善用其优势的企业，不仅能填补人才缺口，还将打造一个更高效、更平衡、更具多样性与忠诚度的团队。

## 年轻员工

我已阐述过，在企业不断迈入商业新时代的过程中，其战略与人才模型发生着变革。代际惯性是这些变革可



能延续数十年的关键原因之一。要预判职场的未来趋势，观察年轻一代自然成为切入点，因此我们将目光投向了 Z 世代。

我采用了 Z 世代的通用定义：出生于 1997 ~ 2012 年的人群。这个世代最显著的特征是：已就业群体中仅半数拥有全职工作。还有 1/4 在做兼职，剩下的要么自己当老板，要么做临时工（例如零工或稳定性和保障性较差的短期合同工等）。我们曾指出：临时工，尤其是收入较低者，其满意度远低于从事同样工作的全职员工。

不出所料，在我们接触的所有群体中，低收入的 Z 世代员工满意度最低。其满意度不仅低于中高收入的 Z 世代，也低于所有其他年龄段和收入水平的员工。

还有一个关键发现是，新冠疫情对 Z 世代的职场轨迹产生了深远影响。这一点并不令人意外。对完成学业后加入一个公司的 Z 世代来说，他们很可能会以远程办公的方式开启职业生涯，并且根据工作性质的不同，有些人可能好几年都没有线下接触过同事。对他们而言，弹性工作和远程办公已成常态，而且他们比年长员工更喜欢混合办公模式。在几乎所有发达国家和发展中国家中，2/3 的 Z

世代员工表示：新冠疫情改变了他们对工作与生活平衡的看法，提高了跳槽意愿，并促使他们开始考虑人生的重大选择（如移居）。这一比例远远高于其他年龄组。

在全球范围内，Z世代最看重的工作属性与千禧一代的偏好高度一致（而55岁及以上员工的侧重点往往不同）。不同之处在于学习与成长方面，Z世代对学习与成长的重视程度是其他年龄群体的两倍，仅次于优厚的薪酬，排名第二。

原型组合也存在差异。Z世代员工中的开拓型比例明显更高（为13%，而千禧一代为9%），尤其是在印度和尼日利亚，这一原型占比尤其高，得益于这两个国家快速发展的经济，Z世代也因此对改变世界抱有更大信心。

与此同时，Z世代也是职场压力最大的群体，在几乎所有国家，他们的压力都超过其他年龄层。他们对工作和生活的满意度都较低。尽管压力更大、满意度更低，再加上新冠疫情的后续影响，仍有近八成Z世代相信他们的生活将在未来5~10年有所改善。这恰好印证了我在第五章论述过的乐观的强大力量。

如果我们局部放大Z世代的画像，不同国家间的差



异便会显现。人们对美国的 Z 世代进行了深入研究。相关研究表明，他们认为工作与生活之间没有明确界限，热衷于大规模定制和高度个性化（他们应当会认同本书倡导的人才管理变革），对环境与社会议题高度敏感，并重视自己的身心健康。他们非常重视所任职企业的多样性。毫无疑问，新冠疫情影响了美国 Z 世代对工作优先级的排序。2021 年，他们最看重的是工作灵活性；但到了 2024 年，当我们再次进行调研时，灵活性的重要性已经下降，正如在全球其他国家一样，优厚的薪酬成为他们的首要关注点。

而中国的 Z 世代却呈现出不同的面貌。事实上，在许多方面，他们的表现恰好与其他国家的 Z 世代相反。他们更倾向于线下办公。与老一代人相比，他们受新冠疫情的影响较小。其职场压力低于千禧一代和婴儿潮世代，工作满意度更高，且对未来更乐观。他们是 70 后父母的子女，成长于国家经济持续繁荣的年代，如今他们依然能看到许多机遇。这种乐观在非一线城市（北京、上海、广州、深圳）以外地区的年轻人中体现得尤其明显。我们不应将“躺平”理解为中国 Z 世代普遍感到绝

望或悲观。自 2021 年以来，中国 Z 世代中奋斗型员工的比例有所上升，这或许表明，新冠疫情后的复苏速度不及预期，反而激起了一些人的进取心。

日本同样是个特例。包括 Z 世代在内，日本员工往往压力巨大，对工作满意度较低，且对未来缺乏信心。“失落的三十年”间（所有日本 Z 世代均出生于此期间），实际工资停滞甚至下降，经济增长几近停滞，政府对人才发展的投入亦显不足，这一切对日本年青一代的心态造成了深远影响。普通的年轻员工几乎感觉不到有什么值得期待或感到振奋的事情。但现在，Z 世代和千禧一代的员工们感觉到了变化。全职岗位的数量开始增加。更多人愿意跳槽以寻求更好的机会，在新岗位上更多人勇于争取权益，终身雇佣制正受到冲击，女性晋升高层势头增强。劳动力萎缩与老龄化或将触发日本年轻人期待已久的职场改革。

从三大经济体的案例可见，并不存在放之四海而皆准的 Z 世代管理方案。要为年轻人打造理想的工作环境，我们需要像理解年长员工一样，更细致地考虑问题。对于 Z 世代，必须厘清两个问题：他们受同代人的影响有多大？受职业原型的影响又有多大？



研究发现，原型特质的影响更为关键。Z 世代执行型员工与千禧一代执行型员工的共通之处，远多于他们与本世代开拓型员工的共通之处。当然，我并不否认存在某些代际共性叠加，也绝非主张各年龄段的执行型员工在工作动机和行为上完全一致。公司的使命与愿景的影响正好印证了原型的重要性。

我们曾向员工提问：在做出职业决定，比如是否留在或离开一家公司时，公司的使命与愿景有多重要。约 60% 的员工表示很重要。其中半数（占总数的 31%）更是认为非常重要。这对那些致力于制定并传达使命与愿景的公司而言，无疑是个好消息。43% 的 Z 世代员工十分重视公司的使命与愿景。这并不仅仅是 Z 世代的特征，36% 的千禧一代也持相同观点，45 岁以上的员工中也有 22% 认为公司的使命与愿景非常重要。（在某些国家，例如印度，千禧一代的重视程度实际上高于 Z 世代。）

事实上，在职业决策中，原型比年龄更能预测人们对公司的使命与愿景的重视程度。70% 的开拓型员工和 63% 的奉献型员工表示使命与愿景非常重要，而匠人型员工中仅有 41% 这样认为。对开拓型和奉献型这两类原

型而言，公司的使命与愿景往往具有特殊意义——这一点在我们关于工作能量来源的调查中也得到了验证。在所有原型中，开拓型和奉献型最重视“公司的使命与愿景的积极影响”。若不对年龄群体进行原型细分，我们很容易对他们在工作中的共同动机和需求做出错误假设。

真正值得关注的现象并非年轻员工更重视使命与愿景，而是这种对使命与愿景的关注与他们对工作的高满意度存在强关联——在所有年龄段和压力水平下，更重视使命与愿景的员工的满意度是不太重视者的两倍以上。我之前提到过，整体来看，“公司的使命与愿景的积极影响”在能量来源中排名最低。当你将重视使命与愿景的员工与那些不太重视者进行对比时，就会发现前者的重视程度非常高。这一项几乎在我们调查的 11 项能量来源中名列前茅。

### 女性员工与男性员工

过去 30 年间，全球女性的劳动参与率一直略低于 60%。这一比例在发达国家有所上升，但在许多增长较



快、收入较低的国家，如印度和尼日利亚，这一比例却有所下降。

新冠疫情对女性就业的冲击尤为显著，特别是未受过高等教育的女性群体。

尽管起点和文化背景不同，但每个国家均有望让更多女性加入劳动大军，以填补人才缺口并为女性赋权。要实现这两个目标，必须深入理解男女在职场上的差异与共性。

我们的研究表明，激励女性和男性工作的因素大体相同。在全球范围内，存在两个细微差异和一个显著差异。女性相较于男性更重视良好的同事关系。她们对优厚的薪酬的关注度也略高，虽无法通过研究直接证实，但我倾向于认为这与两性长期以来的薪酬差距有关——女性在从事相同工作的情况下，收入始终低于男性。

目前最显著的差异体现在对工作灵活性的重视程度上——女性比男性高出 20%（需要说明的是，工作灵活性对男性也相当重要，在其工作属性排名中位列第二）。女性在家庭中通常承担更多的照料责任，并且很多时候她们所做的工作是没有报酬的，这种情况凸显了工作灵

活性的价值。

弹性工作制虽能帮助女性留在职场，却往往以薪资和职业发展为代价。在美国，兼职工作的女性人数是男性的两倍。她们也更有可能请长假。即使是从事全职工作的女性，许多人也可能会放弃那些难以预测工作安排的“高强度”工作。

职场女性议题涉及多个方面，超出了本书的讨论范畴。有意识和无意识的偏见仍然广泛存在于职场结构与制度中。尽管过去 30 年来各类职业的性别比例趋于平衡，但在高薪管理岗和技术岗（特别是当前需求旺盛的数字和工程类职位）中，女性占比依然不足（美国计算机岗位的工作人员女性仅有 25%，工程岗位的女性仅有 13%）。

对许多女性而言，传统的“管理职业阶梯”尤其难以攀登：这类体系鲜少把灵活的工作模式、长期休假和职业准入 / 退出机制纳入职业发展过程。尽管如此，有一个积极的信号——一种全新的人才模式正在兴起，在这种模式下，职业护照与传统的职业阶梯同等重要。



## 职业护照与职业阶梯

**职业阶梯**假设每位人才都渴望沿着相同的、连续的（且通常是线性的）路径逐步晋升。这个比喻完美总结了旧有的职场规范的核心观念：无论管理者还是普通员工，我们都在沿着同一阶梯前进，追求相同的晋升目标。

**职业护照**吸引了当代那些在工作中追求灵活性的职场人士。他们需要一套由个人而非企业持有的“护照”，去记录并系统认证自己过往的经历与成就，如跨公司任职经历、专业技能、参与的培训、获得的证书、完成的项目，乃至副业经历以及照料家人或追求兴趣的“职业间歇期”。它使企业可以根据个体能力而非职位支付薪酬，同时也规避了传统人力资源管理中最令人头疼的职位等级评定制度。

大型企业常见的职位等级评定或分层制度有其合理之处，但与职业护照倡导的理念背道而驰。如今，越来越多的员工（尽管我们尚不清楚具体比例）更愿意将

职业生涯视为领英创始人里德·霍夫曼提出的一系列“任期”——这种个人与企业的关系建立在相互投入的基础上，但不预设长期忠诚或承诺。对企业而言，任期制能增强组织的灵活性。对某些原型而言，这堪称理想的职业形态——在规定时期为企业创造价值，拓展自身学识，接着不受约束地去做别的工作。但对偏好稳定性的原型来说，这种类似 Linux 开源社区或维基百科式的组织形态可能缺乏吸引力。一个人的职业原型将在很大程度上决定他是否倾向于这种职业发展模式。

职业护照还有另一大价值。规模化颠覆型企业专业管理者的数量往往较少，因此必须为员工提供一条基于专业技能的替代性职业路径。在传统的人才管理模式中，所有深耕专业领域的专家最终都会被提拔至管理岗，有些人在管理岗大放异彩，另一些则无法适应。在新的规范下，越来越多的公司效仿思科等企业，为那些不愿承担管理责任的技术专家提供长期的职业发展路径。

本章探讨了企业应如何重新思考对年长员工的管理方式。年长的男性和女性员工都看重工作有趣与工作自主性，并更可能成为奉献型与匠人型员工。企业若以这



些动机为出发点，重新设计岗位，并在尊重年长员工优势的同时避免过度理想化，便能更好地与这一群体合作共赢。

女性员工很清楚，她们在工作中最看重的是优厚的薪酬，其次是工作灵活性、工作有趣、工作稳定性以及良好的同事关系。这一排序会因年龄和国家不同而有所差异。当然，女性之间也存在显著差异：女性群体内部的差异甚至超过了男女之间的差异。

我们可以借助这些研究深入理解其中的多样性。我们不妨从不同国家之间的差异入手。男性员工对工作灵活性最重视的四个国家是英国、美国、加拿大和丹麦。这四个国家的女性**同样**将工作灵活性视为最重要的工作属性，其重视程度比男性高出 20% 以上。在这些经济体中，所有人都看重工作灵活性，而女性对此的需求更为强烈。

沙特阿拉伯、巴西、尼日利亚和印度这四个国家的男性员工对工作灵活性的重视程度最低，这些国家的女性对工作灵活性的重视程度也最低（尽管仍高于男性）。在这些经济体中，无论对男性还是对女性而言，相较于工作稳定性或良好的同事关系等属性，工作灵活性的重

要性都较低。可以毫不夸张地说：在某些更难获得工作也更难保住工作的地方，工作灵活性被视为一种奢侈品。

男性与女性的职场原型比例惊人地相似，并且随着年龄增长呈现出相似的变化趋势——在年长员工群体中，奉献型与匠人型员工的比例显著上升，而开拓型与奋斗型员工的比例则下降了。在开拓型员工比例较高的国家（如尼日利亚和印度），男女员工中该类型的比例都很突出。在日本，奋斗型的比例是最高的，该类型在男女员工中的比例都很高。在执行型员工比例较高的国家（如英国、意大利、法国和澳大利亚），该类型在男女员工中的比例同样都较高。

正如你在第五章中所见的，男性与女性在工作中面临的压力来源大体一致，其能量来源也颇为相似。首要的能量来源皆为：对自己的工作能力充满信心。而在“企业应如何支持员工的身心健康”这一相关问题上，男女员工一致认为最重要的两个项目是：在需要时提供灵活的工作时间，以及员工友好型请假或休假制度。



随着劳动力管理“去标准化”，我们将看到更独特的



职业道路设计、更多样化的薪酬方案，以及更多的可记录于职业护照中的成长经历。与此同时，我们仍将为偏好可预测的线性晋升路径的人保留传统的职业阶梯。这些不同的职业选择有些基于年龄差异，有些则与性别相关。尽管如此，数据清晰地表明，一些年龄群体和性别群体对工作的诉求是一致的。

我们应摒弃那种看似简单却错误的观念，即所有年轻员工 / 年长员工 / 女性员工 / 男性员工都有相同的工作动机。事实绝非如此。确实，这些“可见”的群体表现出一些共同的行为模式。但最深层的差异，其实出现在那些不可见的群体划分，即各类职场原型中。一旦我们理解了这些原型差异，就可以更有针对性地重构人才管理体系。



## 第七章

# 找到你的理想工作

二战后的 20 世纪下半叶，随着工人运动的蓬勃发展、实际工资的持续增长以及专业管理型职业路径的发展，数百万个理想工作应运而生。理想工作的特征因地区而异，具体取决于当地的经济状况、文化价值观和社会政策。

在美国，制造业和工业领域的工会工作凭借优厚的福利、稳定的工作保障和公平的薪酬，为人们提供了购房和向上流动的机会。在西欧重建时期，理想工作通常与健全的社会保障体系、丰厚的福利待遇、养老金制度，以及完善的劳动保护措施密切相关。在日本，理想工作意味着终身雇用，强调对企业的忠诚、丰厚的福利待遇以及论资排辈的晋升机制。在苏联及一些中欧和东欧国



家的国有经济体里，最受追捧的工作得符合国家发展需求，能保障稳定就业，还能享受国家提供的住房、医疗等福利（这类理想工作大多集中在党政机关）。而在许多发展中国家，人们找工作最看重稳定性和可靠收入，这类工作通常在政府部门，或者纺织、采矿、农业等有发展潜力的行业里更容易找到；相比之下，因基础设施更完善、机会更多，城市工作比农村工作更受青睐。

在同一时期，自动化带来了深远影响，它通过接管那些重复性强、危险性高、技能要求低、薪酬低廉的工作任务，减少了人类对“糟糕工作”的参与。

## 理想工作的比例是否已达峰值

若其他条件不变，未来企业为人类提供的岗位将少于过去企业所能提供的。当前观点（现阶段不过是基于现有信息的猜测与估算）表明，生成式人工智能在中短期内可能节省约 20% 的劳动时间（正如我们所见，也有人认为最终会达到 100%）。节省时间只是影响的一方面。对生成式

人工智能工具的利用将催生全新的产品和商业模式。不久后，也许在1~3年内，生成式人工智能将凭借其更快的产出速度（如呼叫中心聊天机器人）、更高的产出质量（如营销内容创作）或更低的成本（如内部知识管理），改变人们目前的工作方式。暂且抛开马斯克“总有一天，人类将不再需要工作”的观点不谈，我们仍然难以回避一个问题：当代理想工作的比例是否已达到峰值？

答案取决于我们对“理想工作”的定义。旧有规范中的定义，与我在前文所述的20世纪下半叶的定义非常相似。这些定义侧重于工作本身，却几乎没有考虑从事工作的人。新规范下的定义是，一份理想工作既取决于工作本身（如具体活动、预期成果），又取决于承担这份工作的人。完全相同的一份工作，对开拓型员工来说可能是一份极好的工作，但对执行型员工而言，可能最多只是一份差强人意的作品。

正如我在引言中所述，旧有规范的潜在假设是：每个人都处于职业阶梯上，努力提升自己以使自己看起来更像公司中的那些资深人士，即每个人都像某种版本的奋斗型员工。在新规范下，这些老观念根本站不住脚——



因为每个人的工作动机千差万别。原型最重要的作用，是通过“去标准化”来区分每个员工，从而实现对工作的人性化设计，并提高理想工作的比例。

## 谜团再现

你隔壁工位的 Z 世代营销人员可能与你有着比你最初预想的更多的共性（比如什么会让她感到压力，她从何处汲取能量，又在工作中追求什么）。公司对这些共性有清晰的认知，并围绕这些共性构建了标准化的且至少部分实现了自动化的人才管理系统。

与此同时，这位年轻的营销人员的核心工作动机可能与你截然不同。她厌倦了每月审查公司营销投入决策的投资回报率。她在这个岗位上已工作了两年，但未能实现她的学习与成长目标，尽管她即将在六个月后获得晋升（她的首次晋升），但她已经开始找下一份工作了。在她人生的这一阶段，她和全球约 15% 的 Z 世代职场人一样，属于探索型员工。她非常愿意以地位和安全感为

代价，换取学习新知识、体验新工作的机会。

在你看来，这简直不可思议。你一直耐心地规划着通往高级营销职位的道路，并凭借不懈的努力赢得了多次晋升，为自己获得的每一个新职衔而喜悦。尽管你尚处于职业生涯中期，跳槽却不在你的计划之列。你，正如全球 21% 的职场人一样，属于奋斗型员工。

当这位年轻的营销人员离职时，你们双方可能都会在离职面谈中感到糟糕透顶。你感到沮丧，难以理解她为何还没找到新工作就要辞职；而她会觉得你提出的那些关于“坚持下去”和“熬过难关”的建议，完全忽视了她对工作的真正期望。事后，你或许会摇头叹息，并归咎于她是 Z 世代的一员，心性不定，缺乏为职业发展做出牺牲的能力。

实际上，她愿意为自己最看重的事情牺牲。她不过是在工作中忠于自己作为探索型的本性。

倘若这位年轻的营销人员不是公司员工，而是客户（事实上，她在一周的不同时段也确实扮演着客户角色），公司就会利用联合分析和其他离散选择分析工具，来深入理解她在稳定性与新体验、地位与自由，以及薪酬与



多样性之间所做的权衡取舍。公司会详细了解她决策的触发点。公司会通过建模评估是否值得推出一款既能满足她的多重需求又在她支付意愿范围内的产品。公司会判断她是否属于“必须争取”的客户，抑或可以适当放弃，以便腾出空间留给更有价值的客户。令人费解的是，公司往往对员工的这些问题知之甚少。

## 每种原型都有自信版本和恐惧版本

45岁的佩德罗是来自巴西的销售经理，他是一名奋斗型员工。他认为：“真正让我充满动力的是完成销售目标，并在同事面前获得认可。”

“闲暇时间对我来说头等重要。我的人生信条是：工作得讲究巧劲儿，不能光靠傻拼命。”23岁的美国青年活动协调员亚当说道。他是一名执行型员工。

正如研究一再表明的那样，人们对工作属性的重视程度各不相同。在过去20年里，我们从认知科学与行为经济学中了解到，人类的判断常常受到多种偏见的影响，

并且在决策时，尤其是在面对不确定性时，人们会采用不同的决策模型。

例如，当人们考虑换工作时，常常面临不确定性。执行型员工可能特别容易受到“损失规避”心理的影响，他们更关注换工作可能带来的风险，而非其潜在收益。匠人型员工可能容易受到“过度自信偏差”的影响，他们太相信自己的那点儿本事了，却没料到找个能提供给他同样程度的工作自主性的新工作有多难。探索型员工可能会深深受到“框架效应”的影响，即他们对新工作的接受度会因介绍方式的不同而改变（例如，当新工作强调挑战与学习机会时，他们通常反应积极）。

人们是否跳槽，以及对工作是否满意，既取决于工作本身，也深受其职场原型的影响。如果我们认同企业应同时扮演创造优质“产品”（无论产品具体是什么）和提供理想工作的双重角色，那么岗位设计者应该尽量深入了解员工的工作动机。

员工的工作动机各不相同，但他们也有一些共同的追求；他们的工作压力来源不尽相同，但存在一些共同的主题。无论在哪个国家，无论哪个年龄段、哪种职场



原型，整体工作量与超时工作都是引发压力的首要原因。平均而言，压力通常会降低人们对工作的满意度，但也有数量可观的少数人（以及相当一部分高管）在高压下依然能保持高满意度。换句话说，人们对压力的承受力并不均等（如果我们采用前文提及的联合分析或取舍分析方法，这一点会非常明显）。

能够帮助压力过大的员工缓解压力的，是一些潜在的能量来源，我们可以肯定地说，这些都是理想工作不可或缺的。比如，从事自己感兴趣的工作、看到工作成果、感受到工作保障、有安全感，最重要的是，对自己的工作能力充满信心。

一旦拥有这些能量源泉，自信版本的各原型的员工每天都能劲头十足地投入工作。执行型员工享受按部就班的工作带来的掌控感，还有同事之间像朋友一样的情谊。奉献型员工清楚，自己当天实实在在帮到了别人。匠人型员工能看到，自己的拿手本事在公司里真正派上了用场。探索型员工为接到新任务而兴奋不已。奋斗型员工乐于迈向下一个小目标。开拓型员工觉得自己又能提出一个有远见的变革想法。

一份理想工作之所以称得上理想的工作，并不在于它能让个人在工作中找到意义和目标，这种“奇迹”并非必需。对于那些找到意义和目标的人，我们应该恭喜他们。但对大多数员工来说，这并非他们的目标，尤其是执行型、奋斗型和探索型员工，他们通常并不期望从工作中获得意义、自我价值、内在目标或个人认同感。

每种原型都有其疲惫、愤怒或懒惰的一面，这就是恐惧版本。特别是当工作成了无休止的折磨，让他们实在受不了的时候。执行型员工会因为老板在儿子关键的足球赛当天不让请假调休而憋一肚子火。一向无私的奉献型员工醒来后会思忖：那我呢？这对我来说值吗？匠人型员工对法定退休感到恐慌，这是他们尤为恐惧的事情。在一次职业发展谈话中，经理描绘了一个需要四年才能抵达下一个阶段性成功的职业历程（而且是在探索型员工已失去兴趣的技能发展路径上），这让探索型员工大失所望。奋斗型员工感觉自己没得到足够的认可。开拓型员工对“难以共事”的反馈感到不快。

无论他们的内在动机是什么，理想工作都有助于让员工保持自信状态。



## 政府可以提供帮助

政府可以发挥作用。正如我们在北欧国家看到的那样，政府可构建包含工人权益保障、最低工资标准、失业救济以及劳动力市场中介服务的监管体系。当这些举措与社会价值观和普通员工的动机相契合时，就能产生积极的效果。

各国政府还会提前研判未来的技能需求，专门设计培训项目来填补当下与下一代竞争型经济之间的技能鸿沟。这些项目通常侧重于数字技能或 STEM（科学、技术、工程、数学）技能，具体选项也取决于政府的优先事项（例如，卢旺达启动了一个项目，旨在提升国民技能以支持旅游业发展，主要通过英语语言培训实现）。各国在这方面的投入差异很大，既有提供少量免费在线课程的，也有设立成熟完备的政府机构，举办招聘会、推行企业和个人的学分制度、建设在线跟踪门户，以及设立奖学金项目的。

世界经济论坛提出“技能重塑革命”的愿景，并于2020年在30个国家启动了相关项目，这些项目的共同目标是在2030年前为10亿人提供更优质的教育、更丰富的技能培训和更多的经济机会。

新加坡的“未来技能”计划是目前的典范。目前已有超过20%的新加坡在职人士参加过2.9万门可选课程中的至少一门，课程内容涵盖从插花到软件编程等多个领域。这些课程包括技能提升培训、针对职业转型需求的技能重塑课程，以及专门为对城市未来发展十分重要的行业从业者定制的专项课程。新加坡教育部搭建了课程实施生态系统，联合其他政府部门、重点大学、专科学校、理工学院、企业、行业协会和商会共同参与。新加坡还推行“**微证书**”制度，这是一种对经评估的能力的认证，作为学历证书补充证明，只要学员完成特定技能的独立课程，就能获得这种能力认证。世界各地的政府也都在采取类似做法，包括乌拉圭、加拿大、中国、新西兰等诸多国家。微证书具有价格低廉、灵活性强和高度个性化等特点。它们对非传统教育机构颇具价值，而且是为正在打造职业护照的人群量身定制的。



所有推出这些项目的政府都意识到，真正的挑战在于确保所提供的课程能应用于实际工作。那些效果显著的项目往往能让学员有机会在工作中探索如何应用新技能，而不是假设他们能够自行领悟应用场景。

我发现，无论与政府还是大型企业交流，都会陷入类似的讨论：大多数年轻员工并不希望他人明确告知他们应当走哪条职业道路。他们希望在探索自身道路的过程中获得帮助。政府若能明确经济发展的大方向，这将极具影响力。此后，政府最重要的作用是支持个人踏上属于自己的探索之路，这段旅程不可避免地会受到原型特质的影响。

## 工作灵活性的重要性

一家跨国公司的首席人事官最近决定，为了提升生产力、员工满意度与留任率，应该将灵活性融入人力资源系统与政策的方方面面。

这是个不错的主意。过去几十年来，全球各地的

公司一直在将更多灵活元素融入工作中。工作灵活性在多个方面有不少实实在在的好处。下面是三点（我们在之前的章节中已经讨论过）影响这位首席人事官决策的因素，同时我们也会借此对灵活性的局限性做一些补充说明。

女性员工非常重视工作灵活性（几乎在所有地区都比男性员工对此的重视程度高得多）。事实上，在澳大利亚和英国这两个国家，工作灵活性是女性员工最为看重的工作属性。然而，在其他地区，工作灵活性的重要性远不及优厚的薪酬，而且一般还排在工作有趣和良好的同事关系之后。在沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国、巴西、印度和尼日利亚（这些国家总人口数约 19 亿，其中约 6.5 亿为劳动人口），工作灵活性的重要性勉强排在第四位。

工作灵活性对年长员工来说十分重要。对他们而言，这通常表现为希望掌控自己的时间，可以通过选择自由职业或兼职工作来实现，最终逐步迈向全面退休。在当下和未来争夺和留住年长员工的挑战中，企业可以考虑围绕这一需求来构建工作选项。不过，对大多数年长员



工而言，工作灵活性的重要性远不及工作有趣和优厚的薪酬。

当我们询问员工，公司可以采取哪些措施来支持他们在工作中的身心健康时，排名第一的回答是“在需要时提供灵活的工作时间”。然而，对某些员工而言，能够将部分时间投入到自己热爱的项目中，对他们的身心健康几乎同样重要。对其他人而言，提供快速晋升通道是关键措施。

工作灵活性可以有力地说明去平均化的结果。人才管理是平衡规模化管理和个性化需求的下一战场。要想让员工和企业保持良好关系，制度和政策得有足够的灵活性。但灵活性的价值与具体定义在不同员工之间差异极大。对某些员工而言，工作灵活性其实没那么重要，例如，一位处于职业生涯中期的千禧一代奋斗型员工通常不太在意工作灵活性。全球约有 18 亿千禧一代，其中约 2/3 已步入职场；他们之中的 20% 属于奋斗型，对这大约 2.5 亿名员工来说，工作灵活性只是锦上添花，对提升生产力或工作满意度而言并非关键因素。

将工作灵活性狭隘地理解为弹性工时与远程办公政

策，虽然也不错，但还远远不够。因为根本不存在“标准化员工”，我们所需的人才管理系统中的灵活性必须更深入，深入到围绕不同动机来设计任务安排、职业道路、薪酬与评估体系以及休假政策。

新一代数字化、人工智能辅助的人力资源管理工具将大幅降低现有岗位的管理成本。它们也有助于提升我们与岗位的匹配能力。要是我们把自身有关工作的多方面的信息（技能、成就、资历、以前和现在的职位、培训经历、工作动机，也就是我们职场护照里的每一项内容）输入模型，它们就会告诉我们目前自己的工作表现怎么样以及未来还有哪些发展方向。

这些模型还会向我们的组织提供有价值的信息，从而增强其与我们共同规划职业生涯的能力。至少对那些渴望拥有优秀的职业生涯的人而言是如此。该模型还能帮助我们理解像贝弗利这样的执行型员工，以及数以亿计和她一样的人——对他们而言，工作就是工作，仅此而已。它可以帮助我们为她设计合适的岗位，使她能全情投入工作——就如同为探索型员工（希望调任至其他部门）、奋斗型员工（以领导岗位为目标）或开拓型员工



（没日没夜地扑在创业计划上，志在改变世界）所做的那样。

## 拥抱职场原型的时代

今天，全球大约有 35 亿人在上班（男性略多于 20 亿，女性略少于 15 亿）。其中，20 亿人表示他们在工作中过得很挣扎，14 亿人在一天中的大部分时间里都感到压力很大，超过 5 亿人处于主动疏离的状态，近 12 亿人不参与。

难道我们就只能这样了吗？这些员工与那 12 亿工作表现出色或 5 亿积极参与的员工之间，存在多大差距？

令人费解的是，组织对员工的工作动机知之甚少。他们可以从最简单的问题入手：你为什么工作？你在工作中扮演怎样的角色？

答案当然因人而异。而职场原型为我们开启了一扇门，让我们真正探讨这一切到底取决于什么。方法无须过于烦琐。摒弃那种从一而终、非此即彼的行为模式的

束缚。这是一种简单、实用且以数据分析为基础的方法，旨在帮助我们了解工作中的自己，理解他人与我们的相同和不同之处，并以此为基础建立高效的团队，同时协助领导者为企业中形形色色的员工设计出理想工作。这就是“原型效应”，现在人人都可以使用它。





## 后记

在支付公司担任产品经理大约一年后，静在一次社交活动中遇到了我的一位同事，并向他倾诉了自己在工作中遇到的种种挑战。这位同事鼓励她当场进行原型测试。她在奉献型特质上的得分非常高，其次是在奋斗型特质上的得分，略低于前者。

静对这一结果很感兴趣，但也略感困惑。她询问是否可以参与完整的研究调查，也就是使用我们曾用于调研 5 万名全球员工的那一套问卷。作为训练有素的分析师，她仔细剖析了问卷结果。她意识到自己有时在工作中仍然充满好胜心，并且从小学起，学业上的进步和认可就一直是她生活的一部分，她从中获得了极大的满足。不过，完整的研究进一步印证了测试的结论——静在工作中呈现出来的价值观选择和工作重心选择，很多都符合

奉献型员工的特质。她重视自身的学习与成长。尽管对她而言，拥有一份体面的收入很重要，但她从未特别受到金钱的驱动——在阿里巴巴工作时，她的收入在同龄人中已经算很高了。她感到最充实、最有动力的时候，是建立深厚的人际关系、营造团队精神，以及当她感到自己正在帮助同事取得进步的时候。她回想起自己在阿里巴巴时，曾帮助新入职的分析师尽快适应，特别是她曾花费数月时间亲自策划客户活动的那段时光。她想起了母亲曾描述过自己为何热爱教师这份工作。

她在新公司管理的跨职能产品团队时常发生争执。创始人以打造最好的产品和客户体验为名，有意营造了一种鼓励冲突和分歧的文化。团队成员也几乎没有时间思索自己的工作体验，因为项目周期总是紧迫异常。但她毕竟在阿里巴巴熬过了近四年，那可不是一件容易的事。此外，静的父母向她灌输了这样的观念：工作本该辛苦，为完成任务不惜一切代价是理所当然的。她现在终于能用一种语言来描述自己在工作中的这一部分特质：她在很大程度上属于奋斗型。

她的脑海里每天萦绕的念头是：自己也是个奉献型，



说不定比别人还更愿意付出。现在，她终于理解了自己为什么会在支付公司主动担任这么多年轻新员工的导师，以及为何会自愿承担起组织夏季公司活动的任务。她并不是为了争取更多工作任务，而是为了满足她过去未曾察觉的更深层次的心理需求。尽管她很享受指导和筹办活动的过程，但由于这些额外的付出几乎没有获得老板的认可，她感到沮丧，甚至有些怨恨。公司似乎根本不把她这些额外的努力当回事儿。

她开始邀请其他人参加原型测试，结果不出所料，她的产品团队成员大多是开拓型、探索型或匠人型。静正成长为一名出色的管理者，而且她一向是学习能力强的人。很快，她就对自己管理团队的方式做出了一些调整，更多地考虑到团队成员的不同动机——特别是调整了对一位匠人型成员的管理方式，她曾误以为他是一个难以相处、性格傲慢的工程师，但实际上他只是想安静地写代码，不被打扰。

她找到自己在人事部门的朋友，向他分享了自己的职场原型。几周后，这位朋友邀请她加入一个项目团队，专门负责重新设计绩效管理体系。这项工作早该进行了。

公司如今已有 700 多名员工，分布在 3 个办公地点，而每个人对自己的职业道路、薪酬方案和绩效评估的理解似乎都不同。

这里没有童话般的结局。静并没有哪天一觉醒来，就发现那位超级有开拓型精神的创始人老板的工作模式突然来了个大转变：开始朝九晚五准点上下班，工作安排变得规律，再也不要求员工加班了，还经常在公开场合表扬同事。她仍旧是一名产品经理；团队依然意见不一、争论不断；她依然喜欢自己工作岗位的多个方面。不同的是，她开始真正了解自己在职场中的角色，以及最能激发自己动机的是什么。这种认识促使她开始考虑一些与自己刚毕业时所设想的截然不同的职业发展路径。

那次毫无缘由的解雇悄然改变了静心中的一些东西。没有人会劝一个奋斗型员工停止奋斗，但那次社交活动中的偶遇却让她开始质疑：自己真的想要这种永无止境的忙碌吗？

她尚不清楚未来确切的职业道路。现在的她，既是一个奉献型，也是一个奋斗型，她正努力回应这两种原



工作原动力：6 大职场原型，定义你的理想工作

型的动机，即便它们有时会产生冲突。在新公司工作的第一年年底，她顺利涨了工资，她所带的产品团队已步入正轨，绩效管理体系的重构工作也在稳步推进。静的父母对此感到十分欣慰。





## 致谢

我要向贝恩公司所有过去的和现在的同事致以最诚挚的感谢，感谢 Jimmy Allen、Andrew Schwedel、Karen Harris、Tov Mindel、Mike Haslett、Nicole Bitler、Eric Garton、Eric Almquist、John Hazan、Yidi Wang、Neelima Jain、Shreyas Raj Krishna、Dunigan O’Keeffe、Russ Hagey 和 Erika Serow。

我非常感谢 Ong Chin-Yin、Jumin Wong、Paddy Jordan、Anne-Christine Ahrenkiel、Shirley Ko、Hayagreeva Rao 教授、Avivah Wittenberg-Cox 和 Zachary Schisgal，感谢他们对我的鼓励与提出的宝贵意见。

特别感谢我的家人——无论年幼的、年长的，还是那些已离世的亲人，感谢你们给予的爱和支持。感谢那些陪伴我成长的书。