

至关重要的关系

作者：ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

版权信息

至关重要的关系

作者：【美】霍夫曼 【美】卡斯诺瓦

译者：钱 峰

责任编辑：张 萌

特约监制：魏 玲 张庆丽

特约策划：宋美艳

特约编辑：胡瑞婷 周 博

品 牌：磨铁数盟

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

目录

[版权信息](#)

[推荐序](#)

[第1章 自媒体时代：每个人都是企业家](#)

[新格局：传统人际网已被智能网络取代](#)

[以机敏心觉知每一秒的变化](#)

[用企业家精神与全球关联](#)

[为什么如此紧迫？因为世界在变](#)

[以永久测试之心与多变的世界接轨](#)

[第2章 与自我的关系：利用拼图，培养竞争优势](#)

[三块“拼图碎片”帮你找到竞争优势](#)

[如何组合“拼图碎片”，发挥你的竞争力](#)

[自我投资](#)

[第3章 与未来的关系：做足规划以应对变化莫测](#)

[发现新起点](#)

[ABZ规划](#)

[A计划：时刻准备着，瞄准，射击，再瞄准，再射击，再瞄准，再射击……](#)

[B计划：在学习中调整方向](#)

[Z计划：跳上救生船然后重整旗鼓](#)

[为自己投资](#)

[第4章 搭建关系网的结构：人人需要关系网](#)

[建立真正的人脉](#)

[估量现有人际关系网的结构与优势](#)

[如何加强并维护关系网](#)

[投资自己](#)

[第5章 连接人际网络，创造突破性机遇](#)

[激情似火：满载求知欲](#)

[如何寻找并创造职业机遇](#)

[进行自我投资](#)

[第6章 与风险的关系：与风险共存，并掌控风险](#)

[评估并应对风险](#)

[寻求别人误认为是风险的机会](#)

[主动寻找风险：小火灾防止大烧毁](#)

[进行自我投资](#)

[第7章 你认识什么样的人，就会了解什么样的信息](#)

[运用关系网信息驾驭职业挑战](#)

[综合信息并使之转变为有用的信息](#)

[进行自我投资](#)

[结论](#)

[联系我们](#)

[致谢](#)

本书由“ePUBw.COM”整理，[ePUBw.COM](#) 提供最新最全的优质电子书下载！！

感谢我的父亲和母亲，

是你们教我如何变得明智，

还要感谢米歇尔，

是你每天都在教我去同情他人。

——里德·霍夫曼（Reid Hoffman）

感谢各位博士，

你们在激励我不同凡响。

——本·卡斯诺瓦（Ben Casnocha）

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

推荐序

李开复

第一次见到里德·霍夫曼是在慕尼黑机场。我们从候机室一直聊到飞机上，那是一次非常愉快的交流。

里德·霍夫曼是硅谷的创业明星。虽然从斯坦福大学和牛津大学这样有着良好科研基础的名校毕业，但他还是选择放弃科研，希望通过努力拥有更大的影响力，甚至可以改变世界。于是，他毅然走上了创业之路，并且很快创立了两家互联网行业的巨无霸：第一家PayPal成为美国最大的电子支付公司，创业4年后以15亿美元的价格卖给eBay；第二家LinkedIn则是市值110亿美元的社交网络巨头。但里德并没有满足于自己创立成功的公司，而是也有志于成为帮助创业者的天使投资人。他果然不负众望：里德的天使投资范围包括了Facebook、Zynga等几家成功上市的公司，也包括深受IT界仰慕的Flickr、Digg等行业新秀，同时他也出任了美国顶尖风投Greylock的合伙人。

这样一位超级投资人和创业家，为什么要写这本书呢？

里德提出自己的观点：创业和做人是相通的。我们要有计划、要执着，但是也要有弹性、懂得取舍。我们必须有勇气冒险，但是也要学会如何分析风险。我们需要人际网，然后从中获取知识，得到帮助。我们需要理解大趋势，寻找适合自己的机会……这些通过创业积累起来的经验，正好通过本书来表达和阐述。

里德在本书中生动地陈述了很多经典案例。比如：Facebook的COO谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）如何打造属于自己的人脉、寻找导师并积极主动求教于他们，其中也特别讲到她的导师——Google（谷歌）CEO施密特。同时，她也善于随时眼观六路、耳听八方，寻找“火箭般的事业机会”：离开如日中天的Google，加入了她心目中的“火箭”——Facebook。里德也在书中讲述了自己如何寻找更优秀的人，并和他们成为挚友，以及如何与他们分享投资机会。当然，里德不仅在书中提供了正面案例，也提供了反面的案例：美国底特律的汽车公司自从得到早期成功，就活在过去的荣誉里，最后被外国汽车公司超越。他据此警告年轻人：不要做“底特律”。

过去3年多时间里，创新工场作为一家新型投资机构，帮助了50多家创业型公司，支持了超过3000位创业者。在这个过程中，我深深体会并认可里德的观点：做好公司和做好自己的道理是相通的。希望更多的创业者从本书中汲取营养，通过不懈努力获得创业上的成功！

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

第1章 自媒体时代：每个人都是企业家

每个人都是企业家。在穴居时代，我们都是个体户……自己动手，丰衣足食。人类的历史正是由此开始的。随着文明时代的到来，这种个体经营的形式受到了压制。别人给我们贴上了标签：“你是劳工。”于是我们就成了“劳工”，忘了自己一直都是企业家。

——穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus），诺贝尔和平奖得主，微型金融的先驱

你天生就是个企业家。

当然，这不并是说你生来就应该去开公司。其实，大多数人都不适合开公司。成功的机会很渺茫，再加上这需要经得起长期的情绪波动。因此，只有少数人才适合开办公司。

之所以说每个人都是企业家，并不是因为他们应该去开公司，而是因为创造是人的天性，是企业家精神的精髓所在。正如尤努斯所说的，我们穴居的先祖需要自己动手填饱肚子，需要创造生存法则，是他们创造了自己的生活。自那时起许多个世纪以来，我们忘了自己拥有企业家的潜质，而一直扮演着劳工的角色。

为了适应当今的职场挑战，我们需要重新发现自己的企业家本能，并利用它们去开创新事业。不论你是律师、医生、教师还是工程师，抑或是企业主，如今都需要以企业家的眼光来重新审视自己，因为你至少掌握着一项不断发展的冒险事业，那就是你的职业。

本书算不上是求职指南，也不会为你提供设计简历或准备面试的贴士和建议。不过，它能帮你调整心态，磨炼技能，为适应未来做好准备。这里提到的策略能够帮你扩大社交圈子，取得竞争优势，猎取更好的职业机会。

如果你想成功，就需要深入理解这些企业家策略，并学会合理部署。广泛地说，人们如果能像企业家那样思考问题，社会就能繁荣兴盛。如果人们能在实际生活中运用后文提到的价值观，就能更快更好地解决现实中的很多问题。本书不仅能帮助你提升自己，而且能使你周围的社会得到进步。其实，社会的进步是从每个个体的进步开始的。

新格局：传统人际网已被智能网络取代

许多世纪以来，各地的移民孤注一掷来到美国，怀着坚定的信念，认为只要自己努力工作，就能过上比父辈更美好的生活。自美国诞生以来，每一代美国人普遍都能比上一代挣更多钱，接受更好的教育，享受更高的生活水平。期盼逐步过上更加富足的生活已经成为美国梦的一部分。

在过去的60多年里，人才就业市场的运作方式就像一个自动扶梯。大学毕业后，你进入IBM、通用电气公司或高盛投资公司的基层岗位工作，就像站在了扶梯最底端。之后，你会接受专业培训，得到职业发展。随着工作经验的积累，你在公司的职位也很快攀升，为后来几批雄心勃勃的年轻毕业生空出基层岗位来。只要表现不错，你就会在职场扶梯上稳步上升，每升一级都会为你带来更多的权力、更高的收入，以及更好的工作保障。最后，你在65岁左右走下扶梯，让中级雇员来填补你腾出的高管职位。而你则拿着公司的养老金和政府资助的社保，迈入舒适安逸的退休生活。

当然，人们并不指望这种职业轨迹能理所当然地自动实现。但是，人们存在这样的共识，认为只要自己拥有足够的能力，工作努力，而且运气不差的话，基本上都能一步步爬上高位。对大多数人来说，这种预期十分合理。

然而，在现在的职场扶梯上，每层都挤满了人。罗纳德·布朗斯坦（Ronald Brownstein）在《大西洋》（Atlantic）杂志中写道，许多年轻人被困在了底层，即便是高才生也常常被大材小用，甚至会失业。与此同时，由于退休金难以兑现，政府保障网络漏洞百出，导致六七十岁的老员工受延聘或返聘的不在少数。这么一来，中年职员就陷入了晋升遥遥无期的境地。更糟糕的是，他们还可能会被经验丰富的资深

员工挤出职场。如今的局面是年轻人入职难，中年人升职难，老年人退休难。正如布朗斯坦所说：“人们不是有序地齐步向前，而是踩在别人身上。”

与传统的职业轨迹一同消逝的还有老一代人享有的传统职业技能发展。现如今，要想提高交际能力，扩大专业技术知识面，都不能再指望公司的培训了。即便是年轻雇员，如今的职场预期也要求你一入职就能够上手工作，或是很快熟悉工作流程，在几周内跟上进度。不论你是想学习一门新技术，还是想进一步完善自己目前的工作技能，都得依靠自我培训和自我投资。公司不愿意对你进行投资，部分原因是考虑到你不大可能会在那里干很久——因为大多数人在一生的职业生涯里会接触很多不同的工作。过去，雇主和雇员之间会签订长期协议，用这种终身聘用的方式来换取雇员的终生忠诚。如今取而代之的是基于绩效的短期合同，到期后双方均可延续或终止。正如丹·平克（Dan Pink）所说的那样，现今的职业忠诚体现在“横向”效忠于职业，而不是“纵向”忠于老板。

这些传统的职业假想之所以瓦解，至少和两个宏观因素有密不可分的关系：全球化和科技。这些概念似乎已经尽人皆知。然而，它们拥有的长期效应却少有人知。以前，很多工作技能需要人们努力学习才能掌握。现在随着技术的革新，这些技能都已经实现了自动化，其中甚至包括像证券经纪人、助理律师和放射科医生之类的高薪白领职位。科技发展也会创造新的职业，不过新岗位产生的速度大都滞后于旧岗位被取代的速度，而且与被替代的这些岗位相比，新的职位通常需要与众不同的、更高级的技能。就算很多行业没有因为技术发展而改变或对工作技能提出更高要求，技术进步也使得全世界的人都有机会相互竞争同一个岗位，因为它使得公司很容易将工作推向海外——在这一过程中，你的薪水开始逐渐降低。贸易和技术并不是凭空出现的，也不会很快消失。我们共同工作的劳动市场已经发生了永久性的转变。

所以，把你过去对职场的认识全部丢开吧，因为如今规则已经发生了改变。如果说过去是一种“预备，瞄准，射击”的模式，如今则变成了“瞄准，射击，再瞄准，再射击，再瞄准，再射击”。与过去不同，人们不再等到失业了或是工作不开心时才开始另谋出路，而是随时瞄准新的机会迅速抽身。传统的人际网络现在也已经被智能网络替代了。

职场中两类人群之间的差距正在不断扩大。一类人已经认识并接受了新的职场规则，而且掌握了全球经济发展所需的新技能；而另一类则死抓着旧的思维方式不放，职业技能都已经商品化了，而他们仍抱有侥幸的依赖心理。问题是，你属于哪一类？

以机敏心觉知每一秒的变化

职场格局的改变会带来机遇和挑战。所以，现在你需要具备企业家的心态。不论你是在一个10人小公司上班，还是就职于大型的跨国企业、非营利性组织、政府机关，抑或是介于其间的其他任何机构，如果你想“在断层”的职业格局下抓住新机遇，迎接新挑战，就需要像创业者那样去思考、行动，把你的职业看成自己经营的一项事业。

那么，你为什么要“创业”呢？在创建一家公司的时候，尽管信息匮乏、时间紧张、资源短缺，你仍然需要制定决策。由于不存在什么保障或者安全措施，你不得不承担一定风险。竞争在不断变化，市场态势也在不停地发生着改变，公司的生命周期通常很短。企业家开办并壮大公司实力时所处的这种形势，与我们如今经营自己的事业所面临的情形是一样的：未来无法预测，信息受限，资源紧张，竞争激烈。世界时刻在变化，而你花在每份工作上的时间都在缩减，这就意味着你需要不断去适应。如果你无法适应变化，那么跌倒了也没人会扶你一把——你的雇主不会，政府也不会。

企业家会很好地应对这些迎面而来的种种不确定性、变化和约束。他们会衡量自己的资产、抱负和现状，培养竞争优势，还会制订灵活、可更替的方案，在各自的行业领域打造稳固长久的关系网。他们果敢地寻找并创造突破口，积极应对风险。他们在关系网中搜寻商业精英来指引自己渡过难关。而且，从萌生创业想法的那一刻开始，他们就一直在这样做——从最初在车库办公到后来搬进写字楼，再到拥有好几层办公区域。想要在当今职场上取得成功，就需要采用企业家的这些策略。

无论你处于职业生涯的哪个阶段，这些策略都是十分宝贵的。不管你是刚走出大学校门的毕业生，还是在职场奋斗10年后打算采取下一步重大举措，还是在迟暮之年开始一项崭新的事业，这些举措都很紧急。再大的公司都会在小方面采取行动，从而保留创业初期的那种革新精神。史蒂夫·乔布斯把苹果公司称作“地球上最大的新成立企业”。同样的道理，你需要一直保持年轻机敏，永远保持创业初期的心态。

用企业家精神与全球关联

2003年，我（里德）和别人共同创建了LinkedIn（关系网）网站，旨在联结商业人士社交圈，帮助他们更高效、更成功地工作。9年下来（2011年5月，LinkedIn首次公开发行股票），已有超过1亿人注册了该网站。从中我学到了不同领域商业人士的许多职业经营之道：他们是如何联络信任的客户、谋职、分享信息，以及在网络上展示自己的。通过LinkedIn的大量商业活动，我和同事洞悉到最紧俏的技能、最热门的产业势头以及能带来机遇的职业路线。我了解到哪些方法能成功，哪些会失败；哪些策略行得通，哪些会栽跟头。其间，我在自己的另一个爱好——投资方面获得了一些奇妙发现。

作为LinkedIn的执行主席，公司是我首要的日常工作，不过我也会投资其他新兴公司。作为天使投资者以及格雷洛克公司（Greylock）的合伙人，我投资了100多家公司，因而也有机会帮助一些了不起的企业家发展并壮大他们的企业。不论是在Zynga（社交游戏公司）和马克·平卡斯探讨社交博弈策略，还是在Digg and Milk（移动应用程序公司）跟凯文·罗斯探讨移动互联网的未来，抑或是同马特·弗兰纳里一起把基瓦（Kiva）的微型金融模式传播给全世界的穷困人群，这种种经历都让我对如何鉴别创业的成败模式形成了自己的看法。

我主要致力于两项工作：促使LinkedIn为网站会员提供更多赚钱的机会，扶持其他投资组合公司不断成长。从事这两项工作给予我一种心灵启示：成功的新兴公司采取的企业策略与成功人士选择的职场策略之间有着惊人的相似。我之前曾有幸在硅谷工作了20年，现在一直努力从我在那里学到的所有东西中提炼战略框架，并尝试着将该战略框架运用于这样一个想法，即每个个体其实就是一个“小型企业”。同样，我也是这样看待自己的职业的——创业者。

我初次见到本的时候，他正处于职业生涯的一个重要关头。当时他已经创办了好几家公司，写了一本关于企业家精神的书，还去国外游览了很多地方。他需要决定自己应该继续开创技术企业，还是继续写作，或是出国旅游，还是三者兼而有之。那时他才二十出头，就在思考着这样的问题：他应该制订多远的未来计划？怎样的职业风险是可以接受的？广泛尝试各领域与集中创建专业性企业，这二者应该如何平衡？之后，他说的一番话很发人深省。他告诉我，即便自己下一步不打算再开新公司，也会像企业家一样去思考这些关键的职业问题。

在与我见面之前的几个月里，本走访了几十个国家，遇到了几千名学生、企业家、新闻记者和商业人士——从美洲中部社区学院的大学生，到印度尼西亚农村的小企业主，再到哥伦比亚的政府领导人，形形色色的人都有。在这些地方，他向人们讲述了自己的经历，同时也仔细观察并了解当地有志之士的心态和想法。他注意到一件不寻常的事：不管是在硅谷还是远在硅谷几千英里之外的地方，不管那些人是否开办公司，广义的企业家精神无处不在。虽然也许他们并不认为自己是企业家，但是那些人的生活方式却与硅谷的生活方式别无二致：独立自主，足智多谋，满怀抱负，灵活变通，并拥有广泛的人脉。这些经历让本和我殊途同归，他得出了和我相同的结论：企业家精神是一种生活态度，而不只是一个商业概念；它是全球性理念，而不仅仅局限于美国（这一点我在全球企业家组织委员会工作时深有体会）。正如我和本之间20年的年龄差距所证实的那样，企业家精神也是伴随一生的观念，而不只是某一代人的想法。

为什么如此紧迫？因为世界在变

我们在探究企业家精神这种终生态度会给职业带来怎样的改观之前，首先需要弄清楚这其中存在哪些风险。无法调整好创业者心态存在着危险，最好的证明方法莫过于回首曾经最代表企业家精神精髓的地

方：底特律。

20世纪中叶，底特律繁荣发展，成为一个充满活力的国际都市。这要归功于当地的三大创业产业：福特、通用和克莱斯勒汽车公司。当时，这些汽车制造商都极富革新精神。福特想出了使用流水线作业批量生产汽车和卡车的技术，从而刷新了生产制造史。通用汽车公司的传奇式总裁艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）实行一套管理组织制度，这让数百家企业争相效仿。这些汽车制造商也很具有前瞻性。作为少数派，他们大胆地认定，在这样一个推崇自由开放的国家，汽车一定会成为很普及的东西。艾尔弗雷德·斯隆曾承诺：“我们将为拥有不同财富和不同目标的人量身定制车型。”亨利·福特声称将制造一种汽车，“其价格低到收入还可以的人都可以人手一辆”。

正如所有最杰出的企业家一样，他们并不只是空想，而是走出去亲手去创造自己梦想的未来。20世纪后半叶，美国汽车制造商总共生产了几亿辆新款汽车，并销往世界各地。1955年，通用汽车成为史上第一家净赚10亿美元利润的公司。到了20世纪50年代末，通用公司已经非常庞大，连司法部都曾考虑要强迫其解散。

这些公司的职位完美地诠释了旧的职业扶梯理论。这里的职位都是金饭碗——几乎没有人会被解雇。如果你缺乏必要的技能，雇主会提供相关培训。通用汽车公司甚至开办了自己的本科大学，把课堂教学和工厂实践结合起来。从这里的学院毕业，就基本保障了终生聘用和福利。随着员工工龄的增长，他们的职位也在不断提升。

汽车产业的蓬勃发展促进了底特律城的繁荣发展。这里成了梦想之园，财富和新生代技术的乐土。“兄弟，这里曾经是硅谷。”当地新闻专栏作家汤姆·沃尔什（Tom Walsh）回想起辉煌时代的底特律时这样写道。创业者带回大量的财富，吸引成千上万的人涌进底特律，都想要从中分一杯羹。这使得这座城市的人口跃居美国第四。这里工资很高，平均工资达到美国首位。在这里，购房数目激增。底特律除了是养家糊口的好地方，还享有多元、活力、文化和上进精神，堪比芝加哥和纽约。这座城市也率先为个人分配了电话号码，铺建了水泥路，并率先发展起城市高速公路。

20世纪40到60年代，底特律成为美国皇冠上最耀眼的宝石。当时的杜鲁门总统这样夸赞：“底特律这个名字在全世界人眼里已经成了美国工业丰功伟绩的代名词。”它是“民主军工厂”的重要组件，象征着美国的独树一帜，吸引了世界各地的游客蜂拥前来，在巅峰时刻领略其创业和革新精神。

后来，底特律的汽车制造商逐渐丧失了创业者的开拓精神，从企业家变成了劳工。就像泰坦尼克号撞上冰山一角一样，辉煌的底特律也开始慢慢衰退。

【4标@】失去敏感，随时会被打倒

“几年过去了，几十年过去了，我们发现问题没有得到解决，而是被一味地遮掩；艰难的选择没有得出结果，反而被踢出议程。即便我们已经被国外竞争者赶超了，情况仍是如此。”2009年，奥巴马总统在一次新闻发布会上说，联邦政府将给通用和克莱斯勒公司（给予福特公司一系列的信贷权）贷款770亿美元，支持这些申请破产的公司。对于那些在底特律光芒笼罩下成长起来的年纪稍长的美国人而言，奥巴马总统的声明干净利落地宣告了底特律30年的衰败和幻想的破灭。

究竟发生了什么事情？发生了太多太多的事情。不过最突出的问题是：汽车产业太过安逸了。正如英特尔的联合创始人安迪·格鲁夫（Andy Grove）曾说过的一句话：“只有偏执狂才能生存。”他的意思是，成功短暂，完美难驻。当你把成功看作理所当然时，竞争对手就随时准备打败你。汽车产业的主管怎么也算不上是偏执狂。

客户希望车型小一点，燃料节省一点，汽车产业主管却把车子越造越大。来自日本的竞争愈发激烈。他们不但没有把它当一回事，而且依然自欺欺人地认定（对自己以及客户都是如此）“美国制造”就意味着全球的最高质量。竞争对手研制出“节约生产”的新途径后，他们不但没有向其学习，反倒固执地抓着几十年前的老一套不放。他们没有奖优惩劣，而是把晋升的标准建立在资格长幼和裙带关系上。他们没有紧随不断变化的市场灵活做出变化，而是束手就擒，坐以待毙。罗斯·佩罗（Ross Perot）曾打趣说，如

果通用汽车工厂地板上出现了一条蛇，他们也会成立个委员会，来商量要不要杀死它。

成功来得过于容易，已经让美国汽车公司变成了规避风险、在非精英领导下臃肿不堪的官僚机构。当市场竞争加剧，顾客需求改变时，公司管理者和工会没有做到灵活应变，而是墨守成规。

底特律并不是一夜之间垮掉的，这其中有一个逐渐坍塌的过程。实际上，这也正是问题的一个方面。因为即便公司正在衰落，每年仍然能盈利几十亿美元。这样管理者就很容易一叶障目，扬扬自得，看不到问题正在逐渐积聚。没有人对组织进行压力测试，或是去寻找并克服公司长期以来的薄弱关节。这么一来，等到算总账的时候，日子就难过了。等警报响起时，一切都迟了——通用在3年半的时间内负债820亿美元，最后不得不动用联邦政府的紧急援助。

汽车产业的崩溃让这个“汽车之城”陷入了绝境。“住在这个全美国最被人嫌弃的城市最大的好处就是，不管什么时候都不会遇到交通堵塞问题。”当地的专栏作家沃尔什冷面幽默道。走在刚出底特律市中心的街道上，用“被人嫌弃”这个词来形容就再恰当不过了。你有可能走过好几个街区都遇不到一个人，到处是空无一人的房子。有些门窗被专用的木板封上，前门上钉着判决书似的标牌；其他房子只在空窗框里钉着黑色的柏油帆布。许多建筑看起来都很古怪，让人联想到坍塌的姜饼屋。市里有近1/3的地区荒无人烟——其面积相当于整个旧金山的大小。

对于留在底特律的人来说，生活是残酷的。底特律在美国最危险城市排行榜中位列第二名（仅次于密歇根州的弗林特市）。这里有一半的儿童生活贫困，失业率也居于美国首位——大约在15%到50%之间。学校制度形同虚设：80%的八年级学生连最基本的算术都不会。当地的大部分政治家不是腐败至极就是昏庸无能。更让人难以置信的是，整个城市竟然连一个运送农产品的食品杂货连锁店都没有。

底特律曾经是进步的象征，代表着一切美好和可能。汽车产业曾标志着企业家精神。而如今，底特律却沦为了“绝望”的代名词。

【4标@】觉知无处不在的变化

底特律的故事远没这么简单。上述内容只对其做了概述，并没有提到其他一些复杂因素，而且早期的数据表明，底特律的情况可能会有所好转。底特律这样的遭遇并不少见。我们选择汽车产业这个例子不是因为它有多特殊，而恰恰因为它是普遍存在的现象。这些年来，有太多行业与公司经历了类似的迅速衰落现象。与过去相比，曾经盛极一时的公司衰落的概率更大，速度也更快。20世纪二三十年代，公司维持S&P500指数（斯坦福500种股票指数）的时间平均在65年。而到了90年代末，这个数字只有10年。德勤会计事务所的约翰·西里·布朗（John Seely Brown）和约翰·哈格尔（John Hagel）报告说，大型公司丧失领导地位的比率，也就是所谓的垮台率，在过去的40年里翻了一番以上。在当前形势下，“赢家”的宝座愈发坐不稳当了”。

为什么有这么商业大赢家最后会遭遇底特律式的结局呢？虽然情况各不相同，但是其根源基本上都与某些普遍因素有关，如成功所导致的狂妄自大，无法辨识竞争对手并与之匹敌，不愿去抓住存在风险的机遇，以及无法适应变幻莫测的形势，等等。在竞争和变化的双重作用下，底特律被摧垮了。这种竞争和变化的作用无处不在，而且在威胁着每个企业、产业和城市。更重要的是，它也威胁着每个人、每份职业。

本书并不是一部底特律经济发展史。那么底特律为什么这么重要呢？因为无论你在哪个城市，涉足哪个行业，或是从事怎样的工作——在职场上都有可能重蹈底特律的覆辙。变革力量击垮了那个曾经一度辉煌的城市和产业，变革力量对你的职业也存在着同样的威胁，不管当下形势是如何风平浪静。

所幸的是，我们还有另一条路——当然，不管是在打比方还是在算实际距离，这个地方离底特律有好几千里之远。硅谷已经成为21世纪创业和进步的典范，并在过去的几十年内拥有了数代创业公司：从1939年创立惠普公司，到英特尔、Adobe、基因泰克、AMD、Intuit、甲骨文、美国艺电、皮克斯和思科，再到Google、eBay、雅虎、希捷和Salesforce，以及最近的PayPal、Facebook、YouTube、Craigslist、Filled和LinkedIn。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《至关重要的关系》【美】霍夫曼，【美】卡斯诺瓦 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/621.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

