



波莉·拉巴尔
Polly LaBarre

本专栏由汤姆·凯利和波莉·拉巴尔共同主持。本期主持波莉·拉巴尔，美国知名畅销书《工作中特立独行的人》(Mavericks at Work) 的作者，《快速公司》(Fast Company) 创始人之一，著名演讲家。经常受邀参加 CNN(美国有线新闻网)、PBS(美国公共广播公司) 等电视台名牌节目。

让天才一起团队工作

“人是最宝贵的资产”，这是公司中最为常见的一句话。然而，企业中与人相关的因素却一直是企业发展的最大阻碍，这也是不可否认的一个事实。试问：有多少家公司能像对待财务、工程、营销事务一样富有创意地、坚持原则地、客观公正地对待公司经营中出现的与人相关的因素呢？

多年以来，我一直在全世界范围内寻找这样的公司，我已经设计了一个简单有效的判断标准来辨别出以人为本的领导者，我只需问一个问题：“为什么天才人物都愿意在贵公司工作？”（这个问题的答案绝不是薪水、资金或股权之类的。）具体而言，贵公司坚持的理念是什么，贵公司的员工如何与客户打交道，相互之间如何协作，进而使得贵公司能够吸引该行业的最佳人才？

这些问题并不困难，但它们却是一个企业实现长久兴盛的基础。我们从皮克斯动画工厂 (Pixar Animation Studios) 中学到的经验会让人耳目一新。

然而，皮克斯公司最终得以享有盛誉并不只是因为它采用了聪明的策略、强大的技术手段或打动人心的电影剧本。“大多数公司最终都会认识到：人是最重要的因素。”于 1997 年加入皮克斯公司、现任皮克斯大学校长的兰迪·尼尔森 (Randy Nelson) 说，“拥有这么多天才人物当然是一件不错的事，但真正的诀窍、更大的难度在于如何让非凡的天才们富有成效地通力协作，一起创作出伟大的作品。”

尼尔森在皮克斯的工作就是帮助公司解决面临的最关键的问题，即：如何在艺术工作中发挥团队作用。这也成为了他领导生涯中的一大亮点。

“观众不是被动地接受信息，而是亲身体验信息。”尼尔森说。事实上，在工作中，每个人都有机会参与进来、提出问题、贡献意见与建议——无论这是不是他们的工作。创作日志的筛选被安排在装满舒适长沙发的房间中进行，向所有人开放，这样，大家可以亲密地对未完成的作品提出意见和看法。即使某部电影创下了票房纪录，公司也会组织员工一起思考其中的经验教训。在完成每部电影后，皮克斯都会在全公司范围内举办“科学展示”，用一周的时间展出电影中的关键提示、常见问题和影片样本。

太多企业有意隐藏信息、控制员工——而皮克斯公司却让员工分享信息、共同协作。“当公司共同合作某一个项目的各位艺术家和技术人员有着不同的愿景时，这一点尤其重要，”尼尔森说，“对于我们来说，最重要的是展示，而不是指令。我们通过把所有东西呈现出来而使员工保持最高的忠诚度。”

将所有的人凝聚在同一团队。在皮克斯公司，大家的口头禅是“每个人都是制作人”。所有的人——包括动画师、产品助理、会计师、营销人员甚至保安都像制作人一样思考和行动。其中，皮克斯大学起到了非常大的作用。皮克斯大学由尼尔森于 1995 年创办。现在，它提供十多门课程，包括：完整的电影制作流程，绘画、雕塑和电影制作的艺术等等。“我们提供的课程相当于美术学院或者电影学院的本科教育水平。”院长说。公司鼓励每个员工每周花四个小时的时间在学习上。课程的主题思想非常明确。皮克斯的员工不只是在学习如何使用灯光，他们是在学习如何从新的角度来看待公司和同事的工作。“我们所要培养的技能是整个公司每个人都需要的技能。”

这就是皮克斯大学的真实课程——不仅仅鼓励大家学习新的技巧，更鼓励不同的人尝试新的事物，在承担来自不同方面压力的同时，依然保持着群体之间的合作。这也能解释为什么皮克斯大学将拉丁文“Alienus Non Diutius”铭刻在石碑上。它的意思是“不再孤单”。“这是我们的模式的内核，”尼尔森说，“给人们共同失败的机会，也给人们共同从失败中走出来的机会。”

不管大家的职务和职位，将不同的人放在一起，你可以为大家创造这样的机会吗？如果你不能创造这样的环境，怎么能期待天才人物的第一个选择是你的公司呢？

编译 邓小莉