

# 德勤 商业评论

## 彻底开放

托马斯·弗里德曼谈职业、  
学习以及工作的未来



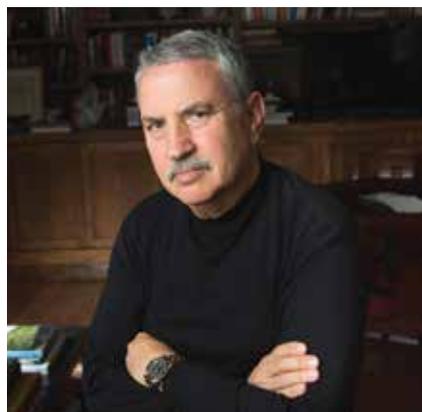
# 德勤 商业评论

21期 | 2017年7月

---

免费转载

---

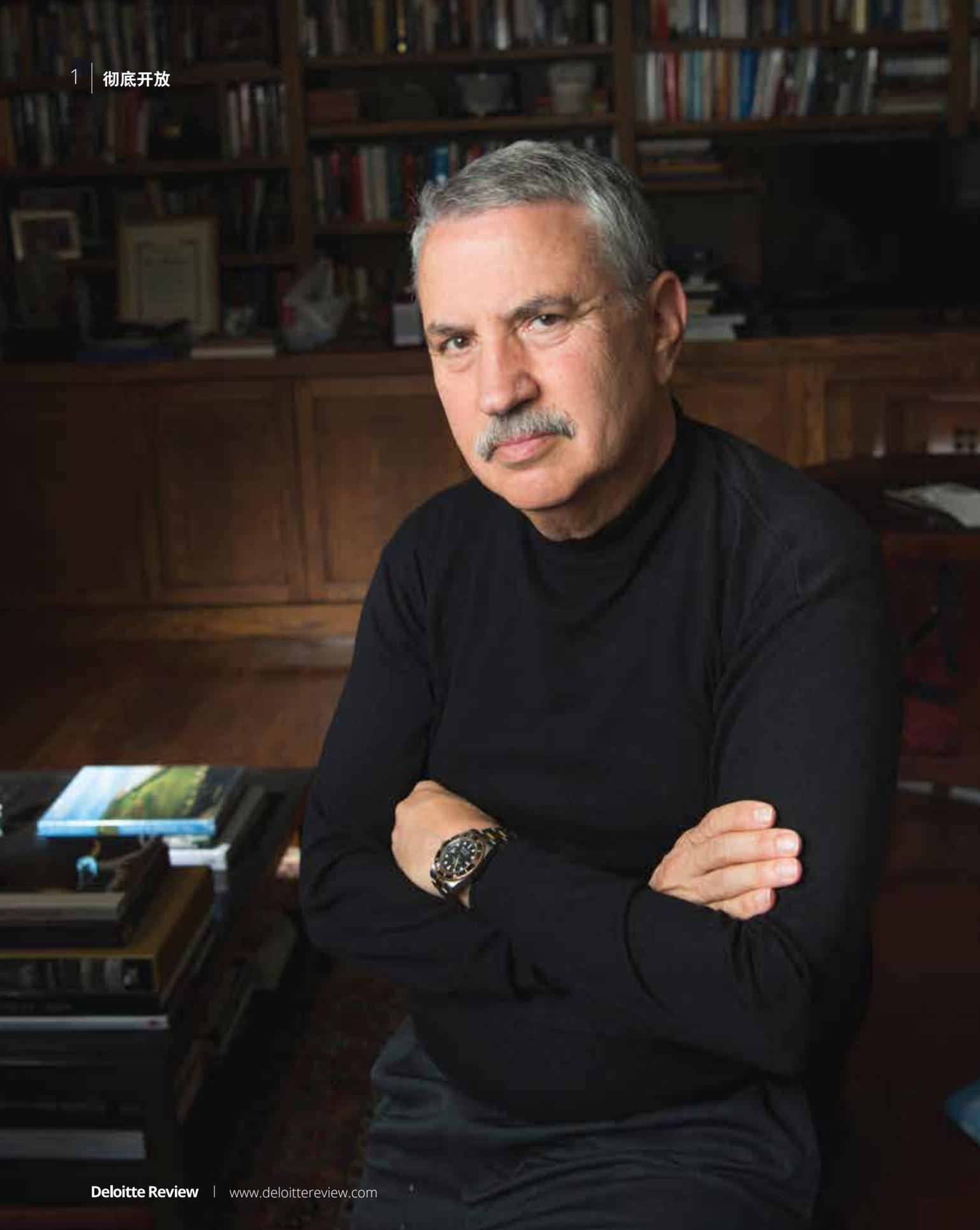


## 彻底开放

托马斯·弗里德曼谈职业、  
学习以及工作的未来

作者：Cathy Engelbert 和 John Hagel

摄影：James Kegley



# 彻底 开放：

托马斯·弗里德曼谈职业、  
学习以及工作的未来

作者：Cathy Engelbert 和 John Hagel  
摄影：James Kegley

## 前言

### John Hagel

托马斯·弗里德曼是《纽约时报》著名的每周专栏作家、普利策奖得主，著有七本畅销书。他的著作主题广泛，涵盖全球化、中东以及环境挑战等。弗里德曼把握时局背后浮现的深层趋势以及预测世界走向的能力常使我惊叹不已。弗里德曼比较抗拒以单独、片面的视角看待问题，他感兴趣的是在世界变得日益复杂的背景下，各类因素如何相互作用，推动并影响世界发展。

弗里德曼多年前吸引我的特点之一，是他对探索和理解新兴前沿发展的渴望。这些新兴的前沿发展或许一开始微不足道，但在数字化技术飞速发展的推动下可能具有变革性影响。我们二人在过去曾同时从事数字化技术基础设施发展和日益重要的全球知识流动方面的写作，因此相识，并从那时起一直保持联系。

因弗里德曼的新书《感谢迟到的你：加速时代的乐观指南》(Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations) 出版的机缘，我们不久前再次相遇。他在这本书中引述了德勤前沿中心正在进行的部分研究，并探讨了我和其他德勤同事也一直在探索的主题——工作的未来。我不禁问他是否愿意与德勤首席执行官Cathy Engelbert和我谈一谈这一特别的话题。最后，弗里德曼与我们进行了广泛的讨论，并以他一贯的风格用引人入胜的故事向我们鲜活地讲解了这些多元化趋势。



**Cathy Engelbert,**  
德勤美国首席执行官



**John Hagel,**  
德勤前沿中心联席主席

**John Hagel:** 鉴于您对全球事态的广泛认知，我觉得您对全球背景下工作的未来未来工作形态的发展趋势也具有独特的见解。可否请您谈谈您如何从高层次描述您对未来工作的看法？

**弗里德曼:** 我对未来工作的看法受到我的朋友、一名企业战略家Heather McGowan的极大影响。她描述当今世界的趋势，即工作正在与职业分离，同时职业和工作也正在与公司分离，而公司正日益变成平台。这是Heather的观点，也是我对未来的看法。

出租车业务的发展便是一个好例子。在贝塞斯达有一家出租车公司，拥有车辆和从事驾驶职业的员工。他们如今正在和优步竞争——优步没有车辆，没有员工，只是提供一个工作的平台，撮合需要乘车的人——比如我——和提供乘车服务的人。我认为，优步的平台模式以及其将职业变成工作并从工作中赚钱的方式，便是工作的未来。

这将极大地影响未来的学习方式。因为，假如工作正从职业中分离，而职业和工作正从公司中分离——同时，如你我所述，因为我们正处于一个流动的世界<sup>1</sup>——故学习将必须是终身的。当职业变成工作而公司变成平台，我们必须提供学习工具和学习资源以进行终身学习。

我无法确定未来的工作是什么样子，但我知道未来的公司须雇用员工，并不断地培训使他们为目前还未出现的职业做好准备。如果你作为雇主，不提供终身学习所需要的资源和机会，那么你就完了，因为不能进行终身学习便无法成为终身员工。如果你正培训员工从事已经出现的职业，或计划去学校为已经出现的职业做准备，我觉得你将会在这条道路上遇到困难。

**Cathy Engelbert:** 我一直在思考的一个问题是关于“工作的未来”和“未来的工作”的概念。我一直觉得“工作的未来”听起来有预见性，而“未来的工作”则听起来更具有远见和想象空间。假如像德勤之类的公司领导人要为我称之为未来的工作做准备，您建议如何进行？

**弗里德曼:** 我首先想到第一件事是我正在全美国主张的，即做许多人认为严重违反常理的事情。即是说，当我们进入流动的世界，而流动是获取价值的战略优势的来源，且流动正变得越来越快——即John Hagel所描写的所有现象，我认为首要的原则是要彻底地开放。目前这难度相当大，因为太违反常理了，并且每个人都会在你想要真正地彻底开放时竖起高墙将你隔开。为什么要彻底开放呢？因为你将获得更多流动；首先你将获得一些预示信号，然后吸引更多具有流动思维的人——我称这些人为高智商冒险者。这是国家层面的，但我相信对于公司而言也同样正确：你需要尽可能多地参与讨论、连接各个地方和流动产生者，因为你首先只会获得一些预示信号去了解未来的工作如何产生。

**CE:** 在美国国家经济研究局近期的一份报告中，一些引领的劳动经济学家分析了美国2005年至2015年间的净新增就业岗位，发现94%的净新增就业岗位均通过替代工作安排产生——从零工到自由职业和表外类型的工作等等。<sup>2</sup>您已经谈到工作日益与职业不同并从公司中分离，而公司正转变成平台这一观点，如此，您是否认为这是经济的一个长期发展趋势，即零工经济模式将会持续发展下去？

**弗里德曼：**这是必然的。正如我在《世界是平的》一书中所说的，“能够被完成的事情，必将被完成。”唯一的问题是，“由你完成，还是由别人完成？”但是它必将被完成。

我们举个出乎常人意料例子，来自通用电气，称为“争球”。通用电气在2013年有一天发现：“天呐，能够被完成的事情，必将被完成。”假设我就是通用电气，我正努力研究如何最大程度地减轻将飞机引擎固定在机翼上的紧固件的重量。任何东西，尤其是飞机，只要重量减轻，就能减少燃油消耗。因此，在一架飞机的服务年限内，如果能切实将紧固件的重量减轻70%到80%，就能极大地节约成本。但通用电气却对自己说：“既然当今世界能够将所有人联系在一起，我何不利用其他人的头脑来减轻这个紧固件的重量呢？”就这样，他们在工程网站GrabCAD上发起了一项他们称为“争球”的竞赛。他们描述了目前正在使用的紧固件以及该紧固件挂在机翼上的重量，然后简单地将球抛出去：“究竟有谁能够最大程度地减轻这个紧固件的重量？”他们开出了20,000美元的奖金——7,000美元奖励优胜者，其余分别奖励其他入围者。六周内，他们便收到了超过600份回应。最终的10名入围者均经过通用电气工程师的测试，他们选出了优胜者。这10名入围者没有一个美国人，也没有一个航空工程师，而优胜者是一名21岁的印度尼西亚人，他不是航空工程师，却将紧固件的重量减轻了80%。

这个例子给我的启示是，从通用电气的角度而言，如果一件事能够被完成，它必将被完成。那些认为我们已经拥有世界上最好的工程师的想法——这在一个平快速运转的世界中几率有多大？不，我们应该将球抛出去利用世界上

任何地方的人才。这是你没有想到的那94%部分的另一版本。当你从员工的角度思考时，你可能觉得“我要做一名自由业者”；但从公司的角度而言，你会想：“我能够利用世界上任何地方的人才。如果我不自己利用，竞争者将会利用，所以我要在他们之前占得先机。”我认为机会将推动各个领域的变革。如果你正面临某个挑战，为什么要将自己局限于公司内部的人才呢？因为公司现有内部人才即是世界最佳人才的几率确实非常之低。

**JH：**我看过至少有部分统计数据显示，现在的零工经济大多为相当基础的工作，如您前面提到的开车、翻译服务或会计服务等。您认为这将会持续吗？从技术发展的趋势来看，特别是在移动出行车队运营业务领域，许多公司均专注于开发自动驾驶技术，未来将不再需要司机。您认为这会对零工经济产生重大的影响吗？

**弗里德曼：**对这个问题我的回答是：研究爱彼迎（Airbnb）。你可以说爱彼迎所从事的业务威胁到了女佣、厨师和酒店管理者的工作，因为爱彼迎可提供的食宿处所比所有主要酒店公司加起来都多。但是，我们看一下这些人如今的变化。他们在从事旅游业务；他们在从事高端厨师业务；他们在从事导游业务；他们在从事“我能为您提供20个爱彼迎食宿处的安全钥匙，我将是你的中介人”业务。换言之，爱彼迎通过创造这一平台，为自由厨师（上门做饭）、自由导游（艺术博物馆或高尔夫）或其他从业者衍生出其他大量机会。这就是我回到关于彻底开放这一观点的原因。后人可以在我的墓碑上刻下这句话：“假若马儿可以投票，世上将不存在汽车。”

**JH:** 再问一个关于零工经济的问题。如果零工经济向更具创新性的问题解决型任务发展，您认为零工经济是否会超越大多数人对零工经济的认知，即个人按合同从事独立任务这一模式？随着对创造力和终身学习的重视逐步增加，这些人是否会聚集在一起组成更具有持续性的工作组织，共同从事这些具有挑战性的任务——您认为是否存在这种趋势？抑或他们只会维持现状成为相互独立的个人？

**弗里德曼:** 很有这个可能。第一阶段是我们都各自为政，而第二阶段则是，某个房地产开发商跑过来说：“你们都各自为政，那我就去开发办公室吧。”随后，又有人跑来说：“哦，你们都需要吃饭，也都需要医疗顾问，还有，你们也许需要养老金顾问。”所以，我认为所有一切都将围绕这一点发展。

**CE:** 那么公司在促进终身学习方面将起什么作用呢？您认为要帮助那些对终身学习充满热情的员工完成这样的转变，公司能够做些什么？

**弗里德曼:** 美国电话电报公司（AT&T）的模式是我遇到的最佳模式之一。基本而言，首席执行官会与公司上下分享公司的发展方向、所处的环境以及成为AT&T终身员工所需要的技能，然后与优达学城合作针对每一项技能制定纳米

学位课程。公司给予每位员工每年最高8,000美元用于这些课程的学习，同时告诉员工：“你的责任是必须利用自己的时间学习这些课程。”我认为这是新型的社会契约。“我们，作为公司，在政府帮助下，将创造终身学习的机会；而你，作为员工，将利用自己的时间把握这些机会。”员工的责任将更大。

三种新型社会契约将会逐步发展。政府需要激励公司创造这些终身学习的机会；公司需要为

员工创造平台以使员工能够学习这些课程；而员工需要与自己订立新型的社会契约：“我必须利用自己的时间学习。我必须更加积极主动。”员工的责任更大了。我无法改变这一点。上班、努力工作、按规则办事——如比尔·克林顿所说的——并拥有一份高薪、中等技能的工作——这种时代已经结束。

**JH:** 您著作中的一大主题是知识流动的重要性日益增长，以及知识流动如何帮助我们更快地学习。但这也有不利的一面，过多的知识流动可能会让人不知所措。如何参与进入知识流动以更快地学习，同时又能避免被雪崩般的知识压倒，您认为最有效的方法是什么？

---

上班、努力工作、按规则办事——如比尔·克林顿所说的——并拥有一份高薪、中等技能的工作——这种时代已经结束。

**弗里德曼：**我以过滤器来做回答吧。比如，我研究全球化和技术这一主题，但我并不会躬身实践。如果你在推特上提及我或发表关于我的言论，请自便。我并不在推特上，也不关注推特。推特就像一个消防水管，太多人往里面填塞我并不感兴趣的东西。而如果必须从CNN了解三分钟前发生的政变、革命或地震，这我可以接受。所以，我试着寻找流动和摩擦之间的正确平衡。我要让足够的信息流入以便了解世界上发生的事情，才能够写出这些书，但并不需要过多的信息将我压倒，使我动弹不得。

我认为这就是我们需要教学生学会过滤的原因。我们需要《过滤101》、《过滤102》、《过滤103》等等。我如何才能过滤信息以便获得足够信息助我向前，但又不因信息过多而将我压倒呢？如何过滤新闻呢？互联网是一切流动之母，其实也是未经处理和过滤的信息的开放式下水道。如果我的员工、我的学生和我的孩子自身没有学会过滤以去粗存精，那么问题就大了。因此，过滤，教导人们如何过滤——如何通过对比验证这些信息，如同教科书中的信息，你知道它是正确的，因为它已经经过编辑并通过了层层正规的流程——这正是我们需要做的。我认为我们需要对每个孩子进行数字化公民教育。孩子们需要学习数字化公民教育课程，学会如何在互联网上发表言论、自己在互联网上如何与他人关联、以及如何在互联网上过滤新闻，他们才能从小学毕业。

**CE：**这就引出了一个问题：“在未来的工作中学校将起什么作用？”我们的教育体系似乎是

为培养人们开展某类工作而设计的，而目前还不清楚学校是否关注到未来的工作。

**弗里德曼：**对我而言，学校95%是关乎老师和家长，另外5%关乎其他方面。如今我已成为一名新闻工作者，这归功于在明尼苏达州的圣路易斯帕克高中读10年级时我遇到了一位优秀的新闻教师。我参加的唯一一门新闻课程就是她的课，是她激励了我。我能取得今天的成绩并不是因为我很优秀，而是因为她很伟大。其实好老师到处都有：公立学校、私立学校以及其他地方，而我们的任务就是发掘和培养更多好老师。

与此同时，我认为孩子放学后的20或18个小时和周末的经历最为重要。家长虽然对孩子的教育和学习抱有兴趣和热情，但他们只会问孩子：“今天你在学校学了什么？”“今天你在学校表现如何？”“今天你在学校过得怎么样？”。若是这样，我只会希望老师变得更加优秀。但真正重要的是父母对子女的教育方式以及孩子在家培养的正确价值观：养成学习和阅读的兴趣。其实我们都希望公立学校、特许学校或其他任何学校可以解决子女教育方面的所有问题，但是没有任何老师能够做到这一点。

**JH：**下面我们共同探讨一下您重点强调的另外一个问题，如果为获得目前已经存在的工作或技能而接受培训，那你可能会有麻烦。这就引出了一个问题：“您如何看待未来以及如何为其做好准备？”

一个充满激情且极具好奇心的年轻人或年轻职员在较短时间内也可以拥有较高智商。激情商数和好奇心商数始终比智商更重要。

**弗里德曼：**只有一种方式，这也是我所有作品的主题。你必须教会人们热爱学习。我们中有些人非常幸运，与生俱来就有这种运气。如果你是一位幸运的家长，而你的孩子又热爱学习，那么恭喜你中奖了。我们中有些人是不得不学会热爱学习，而另外一些人得由父母、老师、精神领袖或校长来激发他们学会热爱学习。世界上没有比学会热爱学习更重要的生存技能。所以我一直遵循我在《世界是平的》中给出的那个公式，激情商数 + 好奇心商数 > 智力商数。一个充满激情且极具好奇心的年轻人或年轻职员在较短时间内也可以拥有较高智商。激情商数和好奇心商数始终比智商更重要。

**JH：**《感谢迟到的你》的主题之一是探讨数字化技术和摩尔定律带来的影响，其中您重点关注了某些技术，例如机器人技术和人工智能，这类技术与工作的未来息息相关。就技术与未来的劳动力结合而言，有些企业做得很好，有些企业做得不好，您可否分享一些案例或观点。对于这一问题，我的感觉是企业主要关注工作自动化，而非工作增益化，我想听听您的观点。

**弗里德曼：**我认同你对自动化和增益化做出的区分。我认为最优秀的企业是两者同时进行，尽其所能做到最好，以此实现效率最大化。最

优秀的企业会提供我称之为理工结合同理心类的工作——这类工作可将科学、技术、工程和数学与同理心以及与他人建立联系的能力相结合。如果一位经理或职员同时具备这两方面的素质，那我认为企业可以提高工作效率。

**CE：**我经常说我从来没见过有勇气或同理心的机器，所以我对您提出的理工结合同理心的概念很感兴趣。希望您能详细解释一下。

**弗里德曼：**谈到人生规划、价值观和未来观，这些你都无法实现自动化。提及沃森，你认为谁是沃森时代最出色的医生？答案有点出人意料。是能够向沃森提出最恰当问题的医生。假设沃森已阅读过癌症方面的所有文章，其他医生并未读过这些文章，那么这些医生可以向沃森提出恰当的问题，并将答案以一种有同理心的方式传达给病人——沃森无法代替医生，但却可以提高医生的能力——两者结合效果最佳。对于父母患有阿兹海默症（我的父母就是这样）或父母住在养老院的人而言，上述方法同样适用。朋友，你知道具备医学常识并以同理心对待父母的护工与不具备这些能力的护工之间有什么区别吗？你知道相比之下我需要为照顾我母亲的护工多付多少钱吗？多付很多钱。

**CE:** 您对人工智能带来的颠覆有什么看法？您认为社会、企业以及我们作为个人对此是否已经做好准备？

**弗里德曼:** 也许还没，但不好说。如果我在一个软件程序中输入某一观点，然后它就可以模仿我的风格写出一篇专栏文章或评论文章的话，那其实我还没有做好准备。这对我来说有点可怕。与此同时，我还是一个高尔夫球手，平时很忙，你猜我发现了什么？每小时的天气预报。所以我可以查看每小时的天气预报，惊喜地发现贝塞斯达在下午2点到4点将会转晴。我可以在下雨时工作，然后在下午2点到4点之间打高尔夫球。这个每小时的天气预报帮助我提高了效率，改善了我的生活质量。我认为所有系统都是如此。从某种意义上说，这些系统非常愚笨，甚至包括人工智能，一切都在于我们输入系统的价值观而已。

**JH:** 最近我在德克萨斯州就机器人还原人类本性发表演讲。我们所在的世界强调规模效率，所以我们将工作解释为严格规定的、高度标准化的任务。如果工作的定义是这样，那我的观点是在这方面机器人比人类做得好的多。因为他们不会分心，不会生病，不会犯错。如果机器人以比人类更快的速度开展这些工作，这将迫使我们重新思考人类还可以做什么工作。我们可以利用哪些人类独有的能力呢？

**弗里德曼:** Dov Seidman和我写过一篇专栏文章，内容就是关于你刚才提到的问题，只是以一种稍微不同的方式表达而已。Dov指出，我们曾经用手工作了几个世纪，然后用脑，现在用心，这是因为机器不能拥有，现在没有，也永远不会有的一样东西就是心。我认为我们正在经历手-脑-心的转变，这就是你刚才所提及问题的另外一种表达方式：“我们可以利用哪些人类独有的能力呢？”

**JH:** 您之前曾提到企业正转变成平台的观点。那请问您认为在工作的未来中这些平台将会发挥什么作用以及带来什么影响？

**弗里德曼:** 在我看来，那些表现出色但还没转变成平台的企业正在构建业务平台——通用电气“争球”模式——同时打造浓郁的内部学习创新氛围。所以我喜欢接触那些依然屹立不倒的老牌公司——美国电话电报公司、通用电气、英特尔公司、高通公司。他们有一个共同点：他们已经找到一种现实方法，可以平衡新鲜事物和新鲜事物的新潜力，同时具备一种优势，就是拥有一家企业、一个品牌以及针对特定团队形成的价值观。再次说明，我是亚里士多德式思维。对我而言，生活不应极端，而是关乎中点和适度，因此需要寻求平衡。

---

最优秀的企业会提供我称之为理工结合同理心类的工作——这类工作可将科学、技术、工程和数学与同理心以及与他人建立联系的能力相结合。

**JH:** 变革加速导致绩效压力不断增加，您曾提及这一话题并引用了某些文章对此进行说明。<sup>3</sup> 您如何看待这种压力带来的负面影响或潜在负面影响？我们应该如何降低此类负面影响的风险？

**弗里德曼:** 以我自己的事为例。我们报社的新闻中心设有热搜榜。所以同事可以讨论：“大家来看，今天托马斯·弗里德曼写了关于德勤的文章。我的天啊，快来看，这篇文章在谷歌的浏览量不断上涨，还上了Facebook和Twitter的热搜。你到底写了关于德勤的什么内容？哦，原来是在贬低他们的首席执行官，这就是抨击啊。”然后隔壁桌的同事说道：“哇噻，托马斯，你写的贬低德勤首席执行官的这篇文章竟然排在热搜榜首位。你等着吧，德勤会打电话过来，投诉这篇文章言不符实。这样的话，我们明天就得在822页的广告下方进行更正。”但其实我是排在热搜榜首位，不过这样真的很糟。现在我想，我在这里已经工作很久了，所以我不会再像当时那样了。我希望我不会。我试着写些重要内容，而不只是追求文章的疯狂转载。但是如果你是一名饥不择食的新闻工作者，或者你只在乎“文章点击量”，那就太糟糕了，这会让我们显得非常愚蠢。这是因为你只在乎文章疯狂转载，文章内容仅仅关乎德勤的不足，而非优势。

**CE:** 现在我们聊点私人话题。我知道您有两个女儿，都是千禧一代。我有一个儿子和一个女儿，都是数字原住民。大概一个月前，我的儿子跟我说：“妈妈，恐怕以后我会找不到工作。”我问：“为什么？”他说：“机器人会做我的工作。”然后我就跟他讲述“机器会增益人类，不会取代人类”的理念，我说我从来没见过有同理心的机器。他说：“好吧，那我要学着成为cobot。”我问：“什么是cobot？”

他说：“就是与机器人和平共处。”那么，根据您所做的研究和撰写的文章，您可否从您的角度谈谈会给女儿什么建议？

**弗里德曼:** 我有五点建议要给我的女儿。首先，始终像新移民一样思考。新移民怎么想？新移民想的是：“我刚到贝塞斯达，而马里兰大学也没有什么遗产等我继承。我最好弄清楚这里正在发生什么，有些什么样的机遇。与别人相比，我得投入更多精力、更有活力和激情、更具好奇心，这样才能抓住机会。”因此我的第一点建议是始终像新移民一样思考，因为我们都是加速时代的新移民。

第二，始终像工匠一样思考。这一灵感来自哈佛大学的Larry Katz。Larry指出，没实现大规模批量生产时，没开办工厂时，所有物件都是手工制作，包括椅子、桌子、灯具、餐叉、餐刀、勺子、盘子、玻璃杯、水壶、鞋子、女装、西装、内衣、马镫、马鞍，都由工匠手工制作。那么最优秀的工匠会做些什么呢？他们会在作品中传递个人价值观、倾注独特情感，最后他们会把自己名字的缩写刻在作品上。所以对待工作要始终怀揣同理心、倾注独特情感、传递个人价值观，如此一来自动化技术、数字化技术或外包模式才不会颠覆你的工作，而且最后你还可以把自己名字的缩写刻在作品上。

第三，始终以做测试版的思维模式考虑问题。这一灵感来自领英(LinkedIn)的联合创始人Reid Hoffman。Reid总说，在硅谷有一个令人厌恶的词。这个词以F开头，但并不是那句骂人的话，而是“finished(完蛋了)”。如果你认为自己很完美了，那你可能完蛋了。Reid的座右铭是：“始终以做测试版的思维模式考虑问题”。始终保持一种软件开发大约只完成了



85%的心理状态。你将测试版产品投入市场，大众负责产品测试，寻找漏洞和缺陷，然后反馈给你，你根据反馈进行调整，然后再次投入市场，大众负责产品测试，如此反复循环。你要始终记住自己需要不断学习、不断改变。永远不要认为自己“很完美”，不然你就真的完蛋了。

第四，永远记住激情商数和好奇心商数比智商更重要。一个充满激情且极具好奇心的年轻人在较短时间内也可以拥有较高智商。在谷歌时代，没有人真正关心你知道什么，因为谷歌的机器什么都知道。人们关心的是你能利用你所知道的来做些什么，所以我始终相信激情商数和好奇心商数比智商更加重要。

最后，始终像Perkins Pancake House的服务员一样思考。Perkins是我最喜欢的餐厅。我在明尼阿波利斯郊区长大，100号公路的France Avenue有家Perkins。2011年我和我最好的朋友Ken Greer合作写书，那时我经常和他一起在Perkins吃早餐。我每次都点三个乳酪松饼配煎鸡蛋，Ken会点三个乳酪松饼配水果，然后服务员记下菜单，15分钟后回来。她放下盘子，对Ken说：“我给你多加了点水果。”这就是她所说的话。然后我按餐费的50%给她小费。为什么？其实服务员可以说没有什么权利，但她能够控制给顾客水果分量的多少，那她在厨房做了什么呢？她在像企业家一样思考问题。她心里想的是：“嗯，我要给他多加点水果。”然后发生了什么呢？结果就是，我的朋友和我这么一个敦厚老实的人一起吃饭，看到这种情况，我对那个服务员说：“真够意思。我会按餐费的50%给你小费。”服务员会像企业家一样思考问题。所以我给女儿的建议是：“无论

你做什么，无论是在公共部门还是私营部门，无论你是前台人员还是管理人员，都要始终像企业家一样思考问题。”永远都要思考：“我在哪里可以成立新公司，开展新业务？”因为（大型制造企业）并没有在你的家乡开办可以容纳25,000人的工厂，而现有工厂只有2,500个机器人和500个人，所以我们需要3个人做6个人的工作，6个人做12个人的工作，12个人做20个人的工作，这样我们才能做完所有工作，而且所有人都要像企业家一样思考问题。●

编者注：弗里德曼先生基于他的专业知识参与访谈仅仅出于教育目的，以上言论仅代表其个人观点。

---

**Cathy Engelbert** 目前担任德勤美国首席执行官。

**John Hagel** 目前担任Deloitte Consulting LLP主管总监，兼任Deloitte LLP前沿中心联席主席。

#### 尾注

1. John Hagel, John Seely Brown and Lang Davison, *The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion* (Basic Books, 2010).
2. Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, *The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015*, National Bureau of Economic Research working paper no. 22667, September 2016, <http://www.nber.org/papers/w22667>.
3. John Hagel, John Seely Brown, Tamara Samoylova, and Michael Lui, *Success or struggle: ROA as a true measure of business performance*, Deloitte University Press, October 30, 2013, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/success-or-struggle-roa-as-a-true-measure-of-business-performance.html>.

#### 关于德勤

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司(又称“德勤全球”)并不向客户提供服务。在美国, 德勤泛指一家或多家德勤有限公司美国成员所, 及其使用德勤品牌在美国开展经营活动的关联机构以及它们各自的附属机构。按照公共会计行业的相关法律法规, 某些服务并未向鉴证客户提供。欲了解有关德勤全球成员所网络的更多信息, 请访问[www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about)。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn 或Twitter专页。

本通信中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构(统称为“德勤网络”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2017。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。  
CQ-0775C-17

 这是环保纸印刷品

