

IT'S NOT THE
HOW OR

创业时代，你的团队离成功只差一位合伙人

THE WHAT BUT THE

合伙人

如何发掘高潜力人才

WHO

Succeed by Surrounding Yourself with the Best

[阿] 费洛迪 著

高玉芳 译 谢非 校译

Claudio Fernández-Aráoz



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

周鸿祎 中国互联网安全之父，奇虎360公司董事长

在这个“大众创业、万众创新”的时代，员工未必也不应该是雇员，创业者要把有能力的员工变成真正的创业合伙人或者事业合伙人。在简单的雇佣制已经摇摇欲坠的今天，费洛迪的《合伙人》一书恰逢其时地为大家答疑解惑，指导创业者和管理者在寻人用人的道路上越走越明白。

宁高宁 中粮集团董事长

费洛迪先生有丰富的多国阅历，而且他是一个贯通的人。《合伙人》讲的所有道理如绵绵细雨，所有例子如顺手拈物，不仅有理念，还有方法。相信以中国企业目前管理的程度而言，如果认真读读这本书会让我们有提升。

吉姆·柯林斯 畅销书《从优秀到卓越》的作者

对于如何找到合伙人并将其安排到关键岗位上，费洛迪有着丰富的经验、渊博的知识和深刻的见解。通过研读费洛迪的新作《合伙人》，任何努力实现从优秀到卓越的人都会受益匪浅，因为他是真正的大师。

丹尼尔·戈尔曼 畅销书《情商》的作者

合伙人决策似乎是最困难的，但也是最重要的。本书见解新颖，例证丰富，能够帮助任何一位肩负此重任者。费洛迪给我们提供了大量的真知灼见，我想他是最有资格给我们提出建议的人。

尹钟龙 三星电子前首席执行官

亚洲有句古老的谚语：“（伟大的）人成就一切。”费洛迪的《合伙人》写得很棒，既有深入的分析，又有细致的描述。这是一本关于如何做出重大合伙人决策的好书，对高管和首席执行官极有助益。

IT'S NOT THE
HOW OR
THE WHAT BUT THE
WHO
Succeed by Surrounding Yourself with the Best



ISBN 978-7-5086-5279-



9 787508 652795 >

定价：45.00元

IT'S NOT THE
HOW OR
THE WHAT BUT THE
WHO
Succeed by Surrounding
Yourself with the Best

合伙人

如何发掘高潜力人才

【阿】费洛迪（Claudio Fernández-Aráoz）◎著

高玉芳◎译 谢非◎校译

图书在版编目 (CIP) 数据

合伙人：如何发掘高潜力人才 / (阿) 费洛迪；高玉芳译；谢非校译. —北京：中信出版社，2015.7
书名原文：It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best
ISBN 978-7-5086-5279-5

I. ①合… II. ①费… ②高… ③谢… III. ①企业管理-人才管理-研究 IV. ①F272.92
中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 133972 号

It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best
Copyright © 2014 Claudio Fernández-Aráoz
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.
Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

合伙人——如何发掘高潜力人才

著 者：[阿]费洛迪

译 者：高玉芳

校 译：谢 非

策划推广：中信出版社 (China CITIC Pr

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2015 年 7 月第 1 版

京权图字：01-2014-6118

书 号：ISBN 978-7-5086-5279-5 / F · 3419

定 价：45.00 元

印 张：9.75 字 数：155 千字

印 次：2015 年 7 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

献给我挚爱的妻子玛丽亚

本书赞誉

对于任何企业可能面临的重要问题——如何找到合伙人并将其安排到关键岗位上——费洛迪有着丰富的经验、渊博的知识和深刻的见解。通过研读费洛迪的书，任何努力实现从优秀到卓越的人都会受益匪浅，因为他是真正的大师。

——吉姆·柯林斯

畅销书《从优秀到卓越》的作者

合伙人决策似乎是最困难的，但也是最重要的决定。本书见解新颖实用，例证丰富，能够帮助任何一位肩负此重任者。费洛迪给我们提供了大量的真知灼见，我想他是最有资格给我们提出建议的人。这的确是一本不可多得的人才指南，为每一位管理者提供了合理的指导，告诉他们星期一早上该做什么。

——丹尼尔·戈尔曼

畅销书《情商》的作者

亚洲有句古老的谚语：“（伟大的）人成就一切。”费洛迪的书写得很棒，既有深入的分析，又有细致的描述。这是一本关于如何做出重大合伙人决策的好书，对高管和首席执行官极有助益。

——尹钟龙

三星电子公司前首席执行官

对于所有力争跟上这个快速变化、日益复杂的世界的企业，这本书为如何做出最佳合伙人决策提供了一个独特的视角。要把重心放在雇用那些有强烈好奇心和敏锐洞察力的人才之上，与他们共铸辉煌。谢谢你，费洛迪，你让商界明白了优秀企业是如何建立和转变的，以及它们是如何始终站在社会最前沿的。

——安吉拉·阿伦德茨

巴宝莉前首席执行官，苹果零售业务高级副总裁

在这本非凡著作中，费洛迪以其丰富的经验、澎湃的热情以及大量重要的研究告诉我们，获得并培养最佳合伙人真正需要的是什么。无论是招聘一名新的团队成员，还是组建董事会，甚至是选举下一任罗马教皇，任何一个需要凭借用人之道获取成功的人（也就是我们所有人！）都应该阅读本书。

——埃米尼亚·伊瓦拉

欧洲工商管理学院，领导力与学习讲座教授

中国本就有求贤若渴、人尽其才的传统，在互联网时代，对人才尤其是有潜力的人才的渴望愈加强烈。本书结合费洛迪几十年的从业经验，将理论结合实践中的案例通过一个个小故事展示给读者，并提出了具体的建议，有很强的启发性、实用性和可操作性，是管理者又甚高层求职者不可多得的必读书。

——陈黎明

IBM大中华区董事长

这是一个大众创业、万众创新的新时期。这是一个以人力资本为核心要素的移动互联网时代。一个创业者、一个企业，要想在这个大环境中取得成功，识人选才和知人善用比“怎么做”和“做什么”都要重要。人力资源专家费洛迪结合众多精短案例和实战方案，在《合伙人》里给出了识人选才、组建高效团队的真知灼见！

——崔广福

艺龙旅行网首席执行官

作为世界顶尖的领导力发展顾问，费洛迪在新作《合伙人》中以生动的笔调、扎实的研究讲透了45个人才问题，与求贤若渴的高管们分享了他丰富的实战经验，这正是今天改革开放后中国第一代企业家交班颠簸中的必修课。

——杨斌

清华大学副校长，领导力研究中心主任

人在一家企业中有多重要？

人在一家企业中有多重要？其实这就好像我们问人在一个社会中、一个国家中多重要一样。我们忙忙碌碌，风尘仆仆，到底为了什么？提升人的生活素质和人本身的全面发展可能是人类组织活动的初衷。我们所有的工作最终都回到人上，只要人好了，人对了，一切就都好了，因为人好是我们工作的起点也是目的。我们在谈到企业的战略、执行、预算、产品的时候，我们心里已假设我们有人，对的人、好的人来实施这些工作，可是我们有吗？不一定。企业做一项决策的时候可以做许多假设，有宏观经济的，

有行业竞争的，有技术的，有财务的，可这些假设如果有一项错了，漏了，那么这件事的决策就一定错了，这就是对人的假设。

我们说企业中人是核心因素，只要有正确的人企业就能发展好。可这在企业的管理中几乎等于什么也没说，因为有人说过产品是第一重要的，也有人说过财务最重要，也有人说创新是企业的生命。今天，费洛迪先生的《合伙人》就是要告诉我们人在企业的管理要素中是什么位置，如何选人，如何用人，如何培养人才。特别让人受到感悟的是他说，选不到合伙人，用不了正确的人，管不好人是人类发展中每个管理人的天生自然缺陷。中国人说过武大郎开店，说过有的人总怕下属比自己高比自己强，但未深究其原因。现在看来，武大郎的问题不是他个人的问题，而是每个领导者在组织中因为天生的本性而很容易遇到的普通问题。这个问题可能会变成一个企业组织中永久的挑战。这与我们在企业管理中的亲身感受是一样的。

费洛迪先生的书名直译成中文，意思是“不是怎么做，不是做什么，而是谁来做”。这句话在中国的企业中只要说出来就已经让人觉得有叫板的味道，因为现在什么都讲团队合作，讲环境和谐，讲不是人的能力不行而是因为没

用到合适的地方。书名的这句话首先承认人的不同，承认人对环境条件积极的改造和创造作用。这里强调在企业中与其他要素比较起来人具有更根本更有张力的作用。我们在企业中常说战略和执行，也就是说做什么和谁来做的问题。我没见过有好战略没有好执行的成功例子，当然也没有很错误的战略仅靠执行解决问题的，但企业中绝大部分成功都是来自大方向相对正确的战略和强有力的执行，这个执行不仅实践战略，而且不断地对战略做出修正。所以，人是根本的，选人、用人、评价人、激励人和培养人就成了企业组织管理的根本方法。

那么如何选人呢？如何在外部选人，在内部选人呢？合伙人这么重要，如何避免错误的判断？如果选错了，如何纠正？合伙人的标准是什么？你对这些标准深思熟虑过吗？选的人适合你的环境吗？如何培养或培训人？如何激励人？何时换人？如何建立团队一起工作？什么样的架构最好？如何让最好的人都加入你的团队？这些人在一起应该形成什么文化？他们会如何领导这个企业？这些问题我们每天都会遇到，每天都被困扰，而且没有一个固定答案，今天费洛迪先生的书给我们一一做了回答。

费洛迪先生有丰富的多国阅历，而且他是一个贯通的人。《合伙人》讲的所有道理如绵绵细雨，所有例子如顺手

拈物，不仅有理念，还有方法。相信以中国企业目前管理的程度而言，如果认真读读这本书会让我们有提升。

宁高宁

中粮集团董事长

2015年6月22日

创业者应学会分享，找到合伙人

中国有句古话，叫作“铁打的营盘流水的兵”。当团队里有人离开的时候，肯定有不少领导会拿这句话来安慰自己。但我觉得这句话有误导，因为他把营盘和兵的关系，也就是公司和员工的关系完全看成是单纯的雇佣关系了。

对于一个公司，尤其是对创业团队来讲，如果公司和员工只是雇佣关系，如果每个员工都把自己做的事情仅仅当作一份工作，当作一种养家糊口、解决财务问题的工具，那么这个营盘绝对不会是铁打的，而是纸糊的，稍有风吹草动，就会坍塌。

创业是一场马拉松式的接力赛，是一个长期、艰苦的过程，没个七八年达不到目标；同时又要求你必须以百米冲刺的速度去竞争。这一切都需要优秀的合伙人来执行，前赴后继。这一过程中，无论是创业团队，还是已经成熟的公司，分享机制、激励机制非常重要。

我见过一些创业者，有的在公司一股独大，不愿意跟别人合作、不愿意跟别人分享，只是希望别人为他打工。我跟他们讲，你自己创业是因为不愿意给别人打工，为什么你觉得别人就会愿意一直为你打工呢？我觉得在这个大众创业、万众创新的时代，员工未必，也不应该是雇员，创业者要把员工变成合伙人。创业者愿不愿意敞开胸怀去和能力在某些方面比自己要强的人合作非常重要，只有与员工分享公司未来、分享公司的梦想，才能找到真正的合伙人。

此外，创业过程中更需要分享股权，把有能力的员工变成真正创业合伙人或者事业合伙人。360 公司从一开始就做了员工持股计划，最初员工持股比例达到 40%，最后几轮稀释后，在上市前仍然有 22%。这个比例在今天互联网公司中算是最高的了。

“合伙人”是近来各界人士讨论的热点，在简单的雇佣制已经摇摇欲坠的今天，费洛迪的《合伙人》一书恰逢其

时地为大家答疑解惑，指导创业者和高管们在寻人用人的道路上越走越明白。

我第一次阅读《合伙人》读的是英文版，全书没有高深和晦涩的句子，内容层层推进，详细讲解了如何选拔、评估合伙人，以及如何将高潜力员工培养成为企业的中坚力量。通读全书后，我感觉费洛迪不愧是选人、用人方面的顶级专家。我对于人才的很多观点跟他在《合伙人》中传达的也是一致的。

在引言中，费洛迪例举了乔布斯对于人才的重视，他的成功来自找到真正有天分的人才，不是B级、C级人才，而是真正的A级人才。我也在《周鸿祎自述：我的互联网方法论》一书中分享过乔布斯关于人才的观点，我赞同乔布斯对待A级人才的方式，即我看不上的人，我就不会跟他合作。我跟你合作证明我很看重你，但是我既然跟你合作，我就要不断地去挑战你，要帮你发现问题，希望你能改进。我觉得一个真正有能力的人，应该是不怕挑战的。

周鸿祎

中国互联网安全之父，奇虎360公司董事长

每次有幸访问我深爱的中国时，尽管从阿根廷出发要飞很长时间（算上中途机场停留通常需要 40 多个小时），需要倒 11 个小时的时差，但是在即将抵达中国时，我都激动万分，无法入睡。一方面是由于期盼再次见到众多优秀的中国同事和朋友。另一方面是出于对肩负使命的激情，无论走到何处，我都满腔热情地希望与企业组织和商业领袖结成“合伙人”，帮助其广纳高潜力人才来实现成功。但更为重要的原因是，我深信，目前在世界上再也找不到发展机遇和风险比中国更大的国家了。

两周前，我在美国一家公司的“全球领导力研讨会”上像往常一样做主旨发言。这是一家全球领先的大型农业综合企业，与中国有很多贸易往来。在等候发言时，我决

定听一听之前一位演讲者的发言，他是全球地缘政治学和经济学的—位世界级权威，自 1960 年起—直从事—领域的专业研究。他传递的核心信息是，他从未看到世界像现在这样混乱无序，瞬息万变。他讲话的很大一部分内容涉及中国目前所面临的巨大风险。在他（还有他所援引的许多可靠的西方消息人士）看来，风险在于公司治理水平在国际上排名靠后、腐败问题（虽然比阿根廷、俄罗斯、印尼或墨西哥稍好），以及近 5 年中国的投资、工业生产和零售业的发展持续下滑。他认为，随着劳动力成本持续增长致使竞争力下降，中国也处在房地产泡沫破灭的边缘，短短两年（2011 ~ 2012）内生产的水泥就超过了美国整个 20 世纪的水泥产量。此外，他还强调说，中国政府在 2008 年金融危机之后启动的“信贷浪潮”造成了不良后果。这次浪潮—方面帮助经济迅速恢复，另—方面也造成了经济总负债的增长。负债在 2008 年底约为国内生产总值的 140%，而到 2014 年 6 月已超过国内生产总值的 250%，这—负债指数相当于当年在美国引发全球金融危机的负债指数的两倍。

然而，中国即将成为全球最大经济体——近年来，中国引领了世界史上最为成功的改革、发展和壮大的进程。甚至在那位演讲者看来，中国现在对全球国内生产总值增长所做的贡献最大，而美国虽为第二贡献大国，却与中国相差甚远。

近 10 年来，我常常在世界各地旅行，经常去的国家就有 40 多个，至少每隔一年去一次。我深信，虽然中国还存在那么多风险，但是中国拥有一切必要条件，使其不仅能够避免经济崩溃，甚至在未来 10 年能够继续保持繁荣，从而巩固有史以来全世界最惊人的发展成果。我之所以如此乐观，是因为中国人拥有三大独特优势和最为有利的环境。

中国人有令我惊叹的三大独特优势：意志力、求知欲、创业精神。

首先，中国人有力争上游的坚定意志，为此养成了勤奋工作的习惯。中国人每日工作时间是最长的（无论是工作还是学习），要比经济合作组织成员国的平均值高很多，世界上只有日本、韩国在内的少数几个国家才能与之相媲美。我曾经多次目睹这种良好的工作态度，比如，华为技术有限公司曾邀请我去演讲，并为其 300 名高管人员主办一系列的研讨会，时间定在一个星期六，正逢国际儿童节。他们毫不迟疑地花了整整一天在单位工作，而不是和家人共度休闲时光。

其次，中国人求知欲极强，极其好学。我上一本书《才经》大约有 15 种外语版本，分别在各国市场发售，但我从未看到有哪个国家的人像中国读者这样对我的书如此感兴趣，如此好奇。在中国的新书发布会上，约有 60 位记者参

加，他们对此书极为关注，这是我在其他国家从所未见的。他们一边不停地问我各种各样深刻的问题，一边记录所有内容，差不多有4个小时，这完全超出了报道新书的本职范围。他们是真正对这本书感兴趣，想要学习更多知识。此后，我每次来中国都看到同样的学习热情，从政府官员到北京、上海、深圳和香港成千上万的私企高管，人人都渴求知识。

此书反复提到，亿康先达积数十年全球研究之功得出结论：求知欲是反映潜力最重要的指标，而意志力也是一项关键指标。由此可知，中国可能至少拥有全世界最大的高潜力人才储备之一，如果不是最大的话。

中国各类企业组织享有在互惠合作关系下与高潜力人才结成合伙人的独特机遇，双方都可以帮助对方日臻完善。那些富于远见的企业组织和商业领袖还有机会与全球顶尖的专业顾问结成合伙人，来吸引、挽留、激励和发展所在国最具潜力的专才。为此，我决定将中译本的书名从原先由英文书名直译而来的“成事在人”改为内涵更明确的“合伙人：如何发掘高潜力人才”。

最后，中国人拥有令人难以置信的创业精神和商业理念。一次我和妻子玛丽亚一起来华旅游，去登长城。我们走到长城起点处几百米的地方，周围店铺林立。一位妇女走过来向我们兜售商品，她说：“我认识你，我去年就认识你

啦！”她叫出了我的中文名字：“你是费洛迪！费洛迪朋友，再买点儿我的东西吧！”我不知道有多少人，特别是像我这样的外国人每年会从她的店前经过，可能得有几百万吧。而她居然能记住我的名字，并尽力争取做成一笔买卖。

勤奋历来都是成功秘诀，创业精神和商业态度对于创办和壮大企业同样也是关键所在。而保持好奇心和求知欲也许不仅是获取成功，甚至也是在当今这个变幻莫测、纷繁复杂的世界上生存的最重要条件。

我之所以如此乐观，第二个原因是中国所处的环境最为有利：尽管中国政府在反腐和应对经济减速问题上还面临巨大挑战，但它拥有长期规划的优势，没有绝大多数西方国家所面临的短期选举压力。李光耀之所以能够引领新加坡创造出经济和社会奇迹，正是因为他有以长远眼光来规划和执行的强大权力和出色能力。这事实上是一个独一无二的环境优势，新加坡之父对其进行了巧妙利用。

因此，我确实对中国的前景很乐观。的确，中国的发展会有一些波折起伏。的确，中国会有经济增长和萎缩的循环。但是我很乐观。

不过，我的乐观是有条件的。中国要很好地应对存在的风险，避免许多人曾经预言的失败，巩固其令人称羡的改革成果，保持长久强盛，有一个条件必须满足：中国必

须确保所有企业高层都有合适人选，因为高层的用人之道最为关键。中国必须确保国有企业和私营部门都能广纳高潜力人才来帮助它们发展壮大，取得成功。

本书将告诉你如何实现这一目标。

本书英文原版出版后迅速风靡，被评为世界上两大英语市场——美国和印度的最佳商业图书。在第八届年度 **Axiom** 商业图书奖评选中，该书荣获人力资源管理类的金奖，该奖项也许是对英语类商业图书最可信的评价。本书英语原版一发行，我就又开始周游全球，发现本书中的信息和务实经验引起了人们的共鸣，在全球得到了广泛应用。为此，我决定本书的中文版仍保留原版的基本框架和内容，这将是本书首个外语版。不过，我决定再添加对中国至关重要的一章。

在第五部分“打造高效团队”中，我加了一章“中国家族企业传承的‘定时炸弹’”。在这一章中，我解释了为什么随着许多家族企业首次面临继任问题，中国面临着巨大的失败风险和价值损失风险。同时，这一章也阐明了在中国成功继任是完全可以实现的，并且就中国家族企业如何代代相传、铸造持久辉煌提出了相应的对策。

我真诚希望本书对您的个人成功与发展有一定助益，也希望整个中国都能借鉴本书提供的经验，从中受益。中国进步了，整个世界也会变得更美好。

我们就以两位首席执行官的故事开始吧。他们的背景迥异，执掌的公司也截然不同，但是有两点却是相同的：极为成功的领导和对人才的不懈关注。他们都竭力雇用最优秀的人才，培养最耀眼的商界明星，并且将其凝聚为非凡的团队。因此，他们不仅壮大了自己的事业和公司，而且促进了整个社会的发展。

我做高管寻访顾问已有 28 个年头，业务横跨 40 多个国家的各大行业。其间我发现要做出非凡的成就——无论是在工作上，还是在生活上——关键在于能够将优秀的人才凝聚到自己身边。当然，这并非易事，但是这两位首席执行官深谙其道。我写此书的目的就是助你掌握此道。掌握正确的知识，经过适当的培训和实践，任何人都能够掌

握用人的艺术。还是先来看看这两位首席执行官的故事吧。

杰弗里·普雷斯顿·乔根森，1964年出生于美国新墨西哥州的阿尔伯克基。他的母亲是美国原子能委员会一位官员的女儿，不到20岁就结了婚，在阿尔伯克基市的一家银行做柜员，心怀希望和梦想。不幸的是，小杰弗里的童年有些不幸：他的父亲在他出生后不久就离开了家。但他母亲很快与一位名叫米格尔·贝佐斯的银行同事展开了一段新感情。米格尔15岁时独自一人从古巴移民到美国，从阿尔伯克基大学毕业后，进入这家银行工作。两个人很快结了婚，米格尔成为杰弗里的继父，杰弗里随了他的姓。

小杰夫·贝佐斯（“杰夫”是“杰弗里”的昵称）很小的时候就对事物的运作机理很感兴趣。他将父母的车库变成了实验室，家里到处是他组装的电气装置。他的外祖父退休后在得克萨斯经营牧场，杰夫就在那2.5万英亩的牧场上进行了其他的实验项目。¹十几岁时，他在学校很出色，还挤出时间做成了人生第一笔生意，为四、五、六年级的学生举办教育夏令营，他称之为“梦想学院”。由于对计算机很感兴趣，他在普林斯顿大学专攻电气工程与计算机科学，毕业后去华尔街闯荡，26岁时成为德劭集团（D.E.Shaw）有史以来最年轻的副总裁。

就是在这个时候，贝佐斯有了创办亚马逊的构想。当

时他正在为公司寻找新的投资项目，无意中看到一个惊人的数字：万维网正在以每月 2 300% 的速度增长。他列出了 20 种可能在网上卖得好的产品，很快他选中了图书这一产品。1994 年，他辞去工作，在自己家的车库与几位软件设计师开始创业。²

20 世纪 90 年代早期，绝大多数网络公司破产倒闭，亚马逊却兴盛起来，1995 年图书销售额为 50 万美元，2012 年猛增到 610 亿美元，产品也从书籍扩展到几十个品类。³ 公司现在拥有 88 400 名全职和兼职员工。就顾客满意度而言，亚马逊位居全球前十。在 2013 年初的《哈佛商业评论》中，莫滕·汉森、埃米尼亚·伊瓦拉和乌尔斯·派尔将贝佐斯评为当今世界上最优秀的首席执行官（仅次于已逝的史蒂夫·乔布斯），因为到 2012 年 8 月 31 日，他们资料收集的截止时间，亚马逊的总市值增加了 1 110 亿美元。也许你认为这是由于美国经济处于好年景或是网络公司处于好时代，但是请再想一想：当时亚马逊的国家调整后收益率为 12 431%，行业调整后收益率 12 266%。⁴

罗杰·阿涅利 1959 年出生于巴西圣保罗市。他的父亲塞巴斯提奥有兄弟姐妹 11 人，生活在巴西的内陆，他家附近就是咖啡种植园。塞巴斯提奥的父亲从意大利移民到这

里，每天在烈日下辛勤地工作。虽然塞巴斯提奥只上过一天学（上学的第一天，一位老师为了阻止他和同学打架造成手指骨折，因此学校就把他开除了），但他在家里跟家庭教师认真学习算术，并最终取得成功，不仅发明了一种神奇的木材干燥机，而且成为顶级的预制木材出口商。⁵

小时候，罗杰很喜欢去父亲的工厂，沉迷于工厂的生产工艺、效率和洁净。他很想学习机械工程和飞机制造，但最终还是决定进入圣保罗久负盛名的FAAP大学学习经济学。毕业后，他进入布拉德斯科银行的投资银行部工作，11年后，也就是他33岁时，被任命为资本市场部的总经理（该行有史以来最年轻的部门总经理）。

在这一职位上，阿涅利领导了500多次首次公开募股（IPO），支持巴西公司在本土和其他国家的发展。他还深入国家钢铁、电信、采矿和能源领域的大规模私有化中，这也是他执掌淡水河谷公司（CVRD）的原因。2000年，布拉德斯科银行让阿涅利担任一家私有化矿业公司的行政理事会主席，该银行是淡水河谷公司的大股东。他上任后先对公司人员进行了解，然后主持了一项战略研究工作。一年以后，阿涅利被任命为淡水河谷公司的常务总裁兼首席执行官。10年后，这位穷苦移民的后代领导公司实现了企业史上创造最大价值的案例之一。

阿涅利曾经梦想有一天淡水河谷公司能够与工业巨擘一较高下，结果只用了 10 年他就做到了。淡水河谷公司现已成为拉美最大的非国有企业，也是全球排名前 20 的公司。2011 年，也就是阿涅利任期最后一年，公司总收入为 590 亿美元，净盈利为 230 亿美元；而 2001 年，公司总收入不足 40 亿美元，净盈利也仅为 10 亿美元。⁶ 波士顿咨询公司的研究也证实，该公司在 21 世纪前 10 年生产率和利润率达到了全球最高水平，其员工也从 1.1 万猛增到 19 万人（包括第三方）。淡水河谷公司使巴西的铁路运输重获生机，航运业得以改善。同时，公司非常关注环境，例如，公司种植和保护了 30 亿棵树。⁷ 在汉森、伊瓦拉、派尔进行的世界最杰出首席执行官评选中，他位居第四，因为在任期间，他使淡水河谷公司的总市值增加了 1 570 亿美元。如果你认为这是由于巴西处于一个好时代，或是适逢大宗商品价格较高，那就请你再想想：淡水河谷公司国家调整后股东投资收益率为 934%，行业调整后股东投资收益率 1 773%。⁸

杰夫·贝佐斯和罗杰·阿涅利作为首席执行官都很成功。他们在任期间领导公司创造了巨大的价值。我们先来看看这两家公司的差异：

- 亚马逊为新创立的公司，淡水河谷为旧式的前国有企业。

- 亚马逊为热门的高新科技企业，淡水河谷为传统的老企业——矿业公司。

- 亚马逊成立于美国，美国当时是市场竞争最激烈、经济最为发达的国家；淡水河谷总部位于巴西，当时新兴的经济体处于极不稳定的高风险期。

- 亚马逊在美国靠自我积累成长壮大，而且业务多在美国；淡水河谷既靠自我积累，也通过并购迅速将业务扩展到世界各地。

- 亚马逊采用商家对客户（B2C）的模式，为客户提供优质服务，还有供个人使用的高级电子消费产品；淡水河谷是典型的企业对企业（B2B）的经营模式，生产工业用原材料。

这两个人有着如此迥异的背景，领导着如此不同的公司，却取得了相似的成功，他们是如何做到的呢？

当然，他们都是杰出的商业领袖——聪明睿智、雄心勃勃，在实施精心制定的战略时纪律严明。然而在企业界（和人生其他大多数领域），没有一次胜利是凭一己之力就能取得的。⁹ 成功源于各种关系，源于你身边的人。贝佐斯

和阿涅利对这一点有清楚的认识、理解和运用。在我看来，这是他们身上最重要的共同特质。他们明白成功的关键不在于“怎么做”“做什么”，而在于“谁来做”。

2007年，贝佐斯接受了《哈佛商业评论》的采访。¹⁰当被问到在许多人失败的情况下，他是如何成功地完成从创业者到管理者再到决策者的转变时，他回答道：“当你创业时，只是个人的事情……你不仅要谋划做什么，而且要付诸行动……公司规模扩大，大多数时候是在琢磨做什么，而不是怎么做。最终，绝大多数时候是在考虑让谁来做，而不是做什么。所以，可以把这一转变看作从问‘怎么做’到‘做什么’再到‘谁来做’的过程。随着业务的扩大，只有这一条路可走。”

这一观念在亚马逊的文化和实务中体现得极为明显。亚马逊邀请我在西雅图全球招聘会上做主题发言，并且为其重要的高层领导人主持三场研讨会。这样的事，我每年在世界各地的机构要做100次之多。但是没有哪个公司的人才管理工作像亚马逊这样给我留下如此深刻的印象。在1998年写给亚马逊股东的公开信中，贝佐斯就表明他将致力于招聘和培养最优秀的员工及管理人员。他写道：“在互联网这种活力四射的环境中，没有杰出的人才是不可能做出成果来的。创造历史并没有想象的那么容易，而我们发

现事情正如我们预期的那样发展！我们现在拥有一个 2 100 人的团队，他们聪明勤奋、充满激情，把客户放在首位。在人员雇用上我们设置了一道很高的门槛，这一点过去始终是，将来也还是亚马逊成功的唯一要素。”¹¹

从一开始，贝佐斯就让他的人才库随着新成员的加入而不断提升水准。他一直坚持这么做，常常提醒同事说，他宁愿面试 50 个人而最终一个也没雇用，也不愿意雇错一个人。¹² 高层团队中的关键人物已经与亚马逊一起走过 15 年，共同守卫和实践着相同的核心价值观。¹³

同样，阿涅利在淡水河谷公司那 10 年非凡的领导也得益于他任用最优秀人才的决策。在最近的一次会晤上，他就明确地对我说：“优秀的团队是成功的关键。淡水河谷和其他公司的不同之处主要在于高级职务聘用上严格的规章制度。我们雇用或提拔的人员工作效率高，充满激情，全力以赴地实施公司的长期战略和实现公司的远大目标。”作为首席执行官，他一上任就与我那位了不起的同事埃迪尔森·卡马拉（Edilson Camara）不知疲倦地开始遴选人才，评估发展需求，实施淡水河谷前所未闻的精英管理：每一个高级职务的任命，都要对内部候选人和外部标杆人选进行客观、独立和专业的评估。在任期内，他以这种方式在全世界（从美国到中国，从巴西到莫桑比克）雇用和提拔

了大约 250 位管理人员。但是，他对我说，最令他骄傲的成就是：由于评估、培训和辅导更加有效，淡水河谷公司内部升迁上来的人员素质得以提高。他解释道：“虽然我喜欢从公司内部提拔人才，但起初，为了改变企业文化，我不能太多地提拔公司内部人员。但是五六年后，最高层的管理人员全部是从内部提拔上来的。”

贝佐斯继续领导亚马逊，延续着助其公司昌盛的企业文化、领导风格及用人之道。阿涅利这位卓越的首席执行官，10 年任满后于 2011 年离开了淡水河谷公司。¹⁴ 然而，两位领导人显然在 21 世纪前 10 年最佳首席执行官的排行榜上都位居前四，他们都能做出最佳的人才决策，着力将其最有前途的职员打造成耀眼的明星团队。我之所以关注他们的案例是由于我了解他们的公司，还参与了他们公司的项目。但是在汉森、伊瓦拉和派尔的排行榜上位居第一和第三的首席执行官——苹果公司的史蒂夫·乔布斯和三星公司的尹钟龙——也使用相同的策略（见下文）。在我的职业生涯中，我曾会见了两万名企业高管，和其中 4 000 多人就其个人职业发展进行过深入会谈。可以说，他们当中每一位成功的领导人都使用了相同的策略。作为哈佛商学院的客座讲师和在世界各地经常发表主旨演讲的人，我所进行的交流活动也证实了这一点。

帮助人们就员工、同事、团队成员、项目合伙人、导师、老板、朋友，甚至是配偶做出更好的选择，是我一生倾情所为，因为我看到这些决定是如何使人们事业腾飞、生活幸福、公司兴旺以及社会和谐的。我写此书的目的，就是要助你一臂之力。我们先来看看所面临的挑战，因为挑战很多，既有来自你自身的（潜意识中的偏见），也有外部的（组织和社会压力）。第一步，就是找出这些阻碍；第二步，如果你能克服这些阻碍，便能发现前所未有的机会。接下来，本书教你如何运用有效的评估手段和策略甄选最优秀的人才——他们有正当的动机、良好的素质和巨大的潜力，能够帮助你超越他人。接着我会告诉你如何熟练地培养选定的人员，如何鼓励他们增长才干，灵活应变，并且将他们打造成一个优秀的团队。最后，我会向你展示像贝佐斯和阿涅利这样的领导人如何在为自己和公司创造最大价值的同时，使这个世界变得更加美好。

本书结构如下：

- 第一部分：“选才之惑：内在的敌人”（对自身缺点的认识）
- 第二部分：“选才之难：外部阻碍与机遇”（对外在挑战的理解）

- 第三部分：“如何评估高潜力人才”（评估、遴选最优秀的人才）
- 第四部分：“精英培养策略”（帮助你的“新星”闪耀起来）
- 第五部分：“打造高效团队”（铸造集体的辉煌）
- 第六部分：“人才造就更好的社会”（人才决策至关重要）

每一章开头或讲名人故事，或介绍学术研究上的新见解。每一章结尾则全部是实用的建议，助你掌握人才决策的方法，并且将最优秀的人才招揽到自己身边——就像贝佐斯和阿涅利那样。

四大首席执行官——将“人”放在首位

苹果公司的史蒂夫·乔布斯和三星公司的尹钟龙在莫滕·汉森、埃米尼亚·伊瓦拉和乌尔斯·派尔的顶级首席执行官价值创造者排行榜上分别位列第一和第三。毫不奇怪，他们两个人也擅长将最优秀的人才招揽到自己身边。

史蒂夫·乔布斯

苹果公司颇具传奇色彩的已故首席执行官史蒂夫·乔布斯多才多艺。据他的传记作家沃尔特·艾萨克森所说，他有关领导艺术最重要的经验之一，就是只容忍顶级员工。¹⁵正如1995年乔布斯自己所说：“人们满怀希望地以为技术可以解决更为人性化的问题和组织上的问题，其实不然。我们需要从根本上，即人的层面上解决这些问题……竞争会吸引最优秀的人才。”¹⁶同年，他还说过：“我一向认为保持员工的高素质是自己的分内之事。这也是我个人真正能为公司所做的事情之一。”¹⁷

乔布斯早就认识到了最优秀人才和其他人之间的巨大差距。（如果想了解更多信息，请参阅第8章。）他说：“最好的和最差的出租车司机搭载你穿越曼哈顿，二者的差距可能是2:1——最好的司机15分钟就能把你送达目的地，最差的可能是半个小时。优秀的软件人才和一般软件人才之间的差距可能是50:1。因此，不只是软件行业，在我所做的任何事情上，寻求世界上最优秀的人才都是值得的。”¹⁸最典型的例子就是英国设计师、苹果公司负责设计的资深副总裁乔

纳森·伊夫。他才华横溢，创造力十足，参与设计了 MacBook Pro、iMac、MacBook Air、iPod、iPod Touch、iPhone、iPad 和 iPad Mini 等苹果产品。¹⁹

乔布斯雇用的职员发现他虽不近人情，却是极富感召力的老板。正如他对艾萨克森所说：“多年来，我发现对杰出人才不必太娇宠。对他们提出明确期望，他们才能实现伟大成就。”²⁰ 他的传记中说，苹果公司的高管往往比其他公司的高管留任时间更长，也更忠诚。

最后一点，乔布斯会毫不犹豫地把不称职的人从岗位上撤下来。他说：“公司里有些人不是世界上最优秀的人才，你必须把他们赶走，这不是一件轻松的事。但是有时候不得不这么做。我一直试图把这个工作做得人性化一点儿，但是工作必须得做，而且永远是件苦差事。”²¹

尹钟龙

尹钟龙，1996~2008 年担任三星公司的首席执行官，成功地将公司从半导体行业的一个龙头企业转变为全球消费性电子产品的巨头。他不只关注先进的技术、精良的生产工艺，而且关注一流的客户服务、创新和营销——这些只有优秀人才才能做到。正如他对我所讲：“我将经营企业的资源分为五类：技术、资本、信

息、速度和人才。除了资本，人才有助于开发、改变和利用余下的三种资源。这也是为什么在三星工作的45年中，人才是我考虑的首要问题。”

他的做法在韩国显得有些另类。他从三个方面着手：对外招聘经验丰富的顶级管理人员，促使员工队伍朝多元化方向发展，将最有潜力的员工培养成耀眼的明星。

只要公司需要，尹钟龙就会毫不迟疑地对外招聘人才，即使需要最高层领导，他也会这样做。“由于自身经历丰富——从负责半导体生产到电视产品的开发和采购，再到做海外业务的地区主管，我意识到不同背景的人会带来新的视角和看法，对现有的组织（有时是顽固的组织）形成挑战。从一流公司来的高管会带来先前公司的文化。”

尹钟龙主导三星公司的大型对外招聘活动，以确保多样性之“花”绽放。他解释说：“卓越的外聘高管绝不会违背众人意愿，而是会对众人产生影响。人才招聘规模要大，这样才有可能成功。”同时他也明智地让招聘工作有的放矢。三星是韩国首个雇用和提拔职员时不看重名牌大学学历的联合大企业。他鼓励人力资源部不要（像其他公司那样）只关注来自首尔大学

和延世大学的毕业生，而应该扩大范围，全力寻找能力强、潜力大的人才。

他的另一项举措就是利用韩国良好的女性人才资源，许多大公司都忽视了女性人才。尹钟龙专门嘱咐招聘人员，女性在招聘职员中至少要占30%，不仅初级管理岗位上如此，在高管层也应如此。

最后，发展是尹钟龙关注的重要问题之一。在他的领导下，三星开办了培训中心，年轻的管理人员可以在那里学习功能性技能和软技能。公司还有MBA（工商管理硕士）合作项目以及文化浸润项目——公司出资让潜力大的职员在国外待一年，学习当地的语言，了解当地的风俗习惯。²²

序 一 人在一家企业中有多重要？ 宁高宁 // XI

序 二 创业者应学会分享，找到合伙人 周鸿祎 // XV

中文版前言 // XIX

引 言 // XXV

第一部分 选才之惑：内在的敌人

1. 史前的硬件，维多利亚时代的软件 // 003
2. 如此确定，却这般错误 // 009
3. 惰性 // 013
4. 熟悉的魔鬼 // 019
5. 头脑发热 // 023
6. 决策疲劳 // 027

第二部分 选才之难：外部阻碍与机遇

- 7. “另一个GDP” // 033
- 8. 佼佼者与平庸者 // 039
- 9. 乐观倾向 // 043
- 10. 糟糕的求职者，漂亮的推荐信 // 049
- 11. 人才评估错误率 // 055
- 12. 招聘团队 // 061
- 13. 招聘平均成功率 // 067
- 14. 不当激励 // 071

第三部分 如何评估高潜力人才

- 15. 候选人的数量 // 079
- 16. 测评清单 // 083
- 17. 先天与后天 // 089
- 18. 从幸存者到CEO // 095
- 19. 吃棉花糖的孩子 // 101
- 20. 可移植性 // 105
- 21. 异于常人的特质 // 111
- 22. 区分运气与能人 // 117
- 23. 读懂世界各地的人 // 123

第四部分 精英培养策略

- 24. 加速新员工的融合 // 129
- 25. 艰难抉择 // 133
- 26. 教火鸡爬树 // 137
- 27. 成长源于复杂的工作 // 143
- 28. 培养能力均衡的团队 // 147
- 29. 报酬激发内在动力 // 153
- 30. 给员工第二次机会 // 157

第五部分 打造高效团队

- 31. 汇聚明星 // 163
- 32. 人尽其才 // 169
- 33. 团队中的多元化 // 173
- 34. 女性的机遇 // 179
- 35. 建立爱的文化 // 185
- 36. 年功序列体制 // 191
- 37. 家族企业 // 197
- 38. 中国家族企业传承的“定时炸弹” // 203

第六部分 人才造就更好的社会

39. 高管继任的最佳方式 // 211

40. 董事会候选人的评估 // 215

41. 在危机中茁壮成长 // 219

42. 可持续发展领导人 // 223

43. 选举国家总统 // 227

44. 新加坡的人才投资 // 231

45. 罗马教皇 // 235

结 语 // 241

中文版致谢 // 245

英文版致谢 // 247

注 释 // 255

**IT'S NOT
THE HOW OR
THE WHAT
BUT THE WHO**

第一部分

选才之惑：内在的敌人

人不是生来就能掌握用人之道的。
要想拥有卓越人才，首先要认识到你自身的缺点，并加以弥补。

Succeed
by Surrounding
Yourself with
the Best

1. 史前的硬件，维多利亚时代的软件

2011 年 10 月在纽约，我在汇聚 4 000 名高管和中层管理人员的全球商业论坛上发表演讲。我以一个问题开始：“在面临重大人才选择时，你们当中有多少人犯过严重错误？”在场的 4 000 人都举起了手。

其实并非只有他们犯过错误，所有的管理人员都曾在人才决策上挣扎过（否认则说明他们在撒谎）。富有传奇色彩的通用电气前首席执行官杰克·韦尔奇几年前曾对我说：“做出重大的人才决策非常困难。”他坦言，在担任通用电气初级经理时，他有一半的人事任命是错的；30 年后，身为首席执行官的他依然有 20% 的人事决策是错的。如果 20 世纪的一位最杰出企业高管要用 30 年才能把他的错误率从 50% 降到 20%，这种挑战之大对我们普通人来说也就不言而喻了。

为什么人才抉择这么难？这其中当然有很多原因：你很难预测将来的需求，也很难快速而准确地评估一个人的素质和技能。后面的章节中将会探讨这些问题以及其他障碍，但首先我想谈论一个最基本的问题：由于思想陈旧、教育落后，我们难以做出正确的选择。

最早的人类距今已有 200 万年。¹ 我们一直在进化，但是速度却很慢。和史前草原上捕鹿的原始猎人相比，我们现代人的大脑并无显著差异。因此我们是在用一个有 1 万年历史的“硬件”在思考、行动、工作以及做决策。²

我们的原始祖先需要做什么样的决策呢？核心是围绕以下四件事：战斗、逃跑、觅食、交配。当他们看到移动的物体时，就面临着一个至关重要的问题：“它会吃掉我，还是我能吃了它？”错误的选择可能会让他们丧命，或是因为鹿跑掉而失去食物，或是因为没能逃脱而被老虎吃掉。早期的人类不得不以同样的方式对待彼此。如果陌生人闯入营地，如何抉择？是战斗、逃跑还是共同合作一起觅食？他们会在自己和入侵者之间寻找相似之处。如果看着对方和自己相像，就接受；如果不像，可能会与其争斗或者干脆逃离。这个办法在当时很管用。你现在能读到这本书完全是你的祖先日复一日，经过几百万次正确选择（人和动物）之后的结果。适者生存。他们把基因，即不断进

化的神经系统传给了后代。

正因如此，我们人类在做选择时依旧受大脑中低级无意识部分的操控，根据相似度、熟悉度以及亲切感不假思索地迅速做出选择。³从出生的那一刻开始，我们就喜欢并信任和我们相似的人。比如，《心理科学》最近的一项研究显示，婴儿不仅喜欢和自己相似的人，还排斥异己。⁴这种倾向一直伴随着我们的成长。研究表明，成年人喜欢和他们有共同点的人，这些共同点可以是国籍、民族、性别、教育或职业，甚至是相同的姓。

100年前，世界各地联系较少，商业简单，工作稳定，这种原始而本能的行为也许并无害处，但现在却是一个大问题。现在的世界联系紧密，文化交叉，思维全球化。在这样的环境中，如果只从相似的人中寻求支持，你不可能成功。你身边需要有不同背景、技能互补的人，还需要有人对你发出挑战。

更糟糕的是，我们的“软件”也已经过时。在全球商业论坛上我还问了一个问题：“有多少人学过如何评估他人？”⁵4 000人中只有20人举起了手，只有0.5%。我曾在40个国家反复问过这个问题，大家的反应基本一样。大多数管理者和领导者并没有接受过相应的教育和培训，指导他们如何评估他人，如何帮助身边的人发掘最大潜能。

正如肯·罗宾逊在 2006 年的 TED（技术/娱乐/设计）演讲——“学校是如何扼杀创造力的”中所说，我们的教育严重落后。孩子们的阅读和数学是通过课程设置来学习的，而社会技能则期望孩子们能自然学会。即使是 MBA 的培训也从一开始就存在严重缺陷：到 1928 年，美国所有 34 所商学院都教授会计学 and 经济学，但只有两所商学院涉及“人事”（当时的叫法）课程的教学。⁶这在当时也许有一定道理，因为那时实物资产和资金是关键生产要素，而效益是首要考虑。现在则不然，因为人力资本和创新能力决定着大多数公司的前途。不幸的是，情况并没有多少改变。为了检验典型的 MBA 教育的重要性，德保罗大学的埃里希·C·迪尔多夫和罗伯特·S·鲁宾进行了一次大规模的调查研究。他们将典型的 MBA 教育分别与管理能力实证模型（高效领导的证明）和运营经理的观点做了比较。⁷现实世界中最重要的三种能力是人力资本管理、决策过程管理以及战略和创新管理。但在 MBA 必修课程中这三种能力却很少涉及。只有 29% 的项目提供两门或两门以上的人力资本管理课程，只有 19% 的项目提供两门或两门以上的决策过程管理课程。相比之下，87% 的项目提供两门或两门以上的行政管理课程。

我们有幸生活在一个美好的时代，生活在一个一切皆

有可能的地球村里。也许你正在用Kindle电子书阅读器、苹果或三星平板电脑阅读此书，但这些阅读工具在10年以前根本无法想象。（我想提醒一点，这些产品是由三位创造了卓越业绩的、擅长人才决策的大师所领导的公司研发的，我在这本书的引言中提到过他们。）这些设备先进的硬件和软件拥有我们这个世界所需要的最佳功能，但是我们的大脑和教育系统却不能提供这些功能。

令人欣慰的是，我们的神经连接比我们想象中的更具可塑性，而且我们自己可以学会控制它——抑制原始本能，充分开发大脑的前额叶区域或“决策中心”，促使我们做出更好的人才决策。通过严谨的学习和实践，杰克·韦尔奇越来越擅长为自己挑选优秀的人才，培养杰出的领导者。⁸像他这样做的还有杰夫·贝佐斯、罗杰·阿涅利、史蒂夫·乔布斯以及尹钟龙。当然你也可以——这正是本书的目的所在。

开始很简单，只需明白你受无意识倾向的控制。而学校或者你所在的组织并没有努力改变这一点。改变是你的职责，更是你的机遇。

2. 如此确定，却这般错误

几年来，杜克大学的教授们一直在请美国几家大公司
的首席财务官估算来年的标准普尔指数回报率。¹ 研究者深知做这样的预测即使对经验丰富的专家都很困难，所以他们只要求首席财务官们提供“80%的置信区间”（即可信度为80%的预测回报率区间）。照此来看，出现意外的可能性理应就是20%了。然而当来年的结果出来之后，高达67%的实际回报率完全在首席财务官们的预测范围之外。

我们现在谈论的并非业余的个人投资者，而是一些全世界最成功的财务高管人士。他们对自己的估算那么有信心，但2/3的人居然都错了。如此确定，却这般错误。

对预测过分自信是人类社会普遍存在的一种偏见，它不仅对我们的财务收益和天气状况的预测有巨大影响，对

我们的人事抉择也同样有着重大影响。我们往往自认为能够准确评估他人，即便大多数人并未学过如何评估。在商界，这种现象也同样存在。刚刚晋升到管理层的人需要从头做起，而一些高管也缺乏相关的具体经验。我和亿康先达的同事所做的一项研究显示：在美国和英国最大的上市公司中，70%的董事会成员从未参与过首席执行官继任规划，或只参加过一次。而他们却负责任命高管职务——任何公司中最重要的人事抉择。

为什么我们如此肯定，结果却大相径庭呢？因为我们太重视眼前的信息，而不去思考还需要哪些信息来帮助我们全面评估，准确预测。

正如前文所述，我们的大脑会根据相似度、熟悉度以及亲切感快速做出决定。与此同时，一种更加不易察觉的偏见也在发挥着作用。曾与阿莫斯·特沃斯基一起研究决策制定而获得诺贝尔奖的普林斯顿经济学家丹尼尔·卡尼曼将这种偏见称为“看到的即全部”（**what you see is all there is**）。² 每天面对无数的信息和决策，我们的大脑大部分时间靠自动工作来保存精力。这种快速而基本上无意识的思考模式（卡尼曼标记为系统1）大多时候很管用。但这种模式也会让我们根据有限的不可靠的信息——而且常常是不相关的信息——编造故事，之后我们自己全然相信，

于是再不会进行有意识的、审慎的分析思考（系统2），而某些决策（实际上所有的人事抉择）正需要这种思考模式。这就解释了为什么首席财务官、董事会成员以及我们所有人常常很肯定自己的观点，却很少反思自己是否做错了。

为了说明这一点，请看以下陈述：“五年前，玛丽以优异的成绩毕业于常春藤名校，之后在一家杰出的消费品公司工作，其间被提升过两次。”你难道不会立刻被她的简介所吸引吗？如果你正在招聘此工作领域的人，难道不会立刻给她打电话吗？

现在我们再来看看另一陈述：“乔用了两倍于常人的时间才从学校毕业，四年来，一直在一家很不专业的家族企业工作，最近被炒了鱿鱼。”你对乔的第一印象是什么？如果你正在招聘此领域的人，他会得到面试的机会吗？

玛丽轻松地得到不少面试机会，全部顺利通过，而乔的简历却被扔进了垃圾筒。但关于这两位求职者，还有一些事情我没有告诉你。玛丽在大学期间的成绩是C，毕业后通过家庭关系找到了工作。她常常对同事很刻薄，而且出言不逊。乔通过上夜班来支付学费，他的老板为了给自己的儿子留出职位，丝毫不顾及乔对工作的贡献和付出，把他解雇了。在玛丽这一案例中，如果缺少进一步的了解，你可能会选错人。在乔这一案例中，你很可能会过早地拒

绝一位优秀的求职者。

在担任高管寻访顾问期间，我常常遇到“看到的即全部”这个问题。我参与过大概 500 次高管寻访项目，通常每次向客户推荐 4 位最终候选人，总共大约要面试 2 000 人。我会参加每次面试，仔细观察客户和求职者之间的互动，结束后立即与客户沟通。在大多数案例中，客户只关注求职者的素质和经历，而这些信息已经在会议上或者我提供的机密报告中详细介绍过。很少有人会问：“关于这个人、职位、公司以及市场，还需要了解什么信息，才能做出合理的招聘决定或升职决定？”可见，我们会下意识地根据已知信息来做出决定。

后面的章节中，我会探讨评估他人时需要考虑的所有重要因素，但现在我的建议就是：要认识到自己的过度自信和“看到的即全部”倾向。下次你准备把任何人带进自己的圈子时，不论他是团队成员、商业伙伴、医生还是保姆，要记住：评估一个人非常困难，不能任凭大脑自动决定。要列出已知信息，并追问自己还需要了解哪些信息，才能确保身边的人都是最优秀的。永远别忘了这一步！

3. 惰性

几年前，在美国一家一流的生命科学公司的领导力训练营活动中，我做了一个演讲。我问了 300 名高管一个问题：“如果你从头开始打造企业，现有员工中，你再次雇用的比例占多少？”他们将回答以电子方式（匿名）发送给了我，最常见的回答是“大约 50%”。这让我想到了教皇约翰二十三世。当记者问他有多少人在罗马教廷工作时，他开玩笑道：“大约世界上半的人！”

几个月后，在某大型设备制造商的高管研讨会上，我向 17 位高层领导问了同样的问题。他们的回答（匿名）从 10% 到 100% 不等，但平均值为 60%。这意味着，平均有 40% 的人在领导看来并不适合眼前的工作。我把相同的问卷发给几位在欧洲、亚洲和拉丁美洲 7 个其他地区远程参

会的经理，他们对该问题的回答从 30% 到 80% 不等，最高的是瑞士地区的 80%，最低的是拉美经理人给出的 30%。

现在我常常问这个问题，尽管回答因公司和地域的不同而相异，但根本问题很明显：我们大多数人不擅长果断地让不合适的人离开。¹ 正如美国第一资本投资国际集团公司首席执行官理查德·费尔班克几年前所言，“在大多数公司中，人们用 2% 的精力招聘，却用 75% 的精力来应对当初的招聘失误。” 不仅职场上如此，生活中也是如此（例如，朋友或恋人选择不当）。

不管你是一开始就选错了人，还是前任给你留下了不合意的职员，抑或是环境变了，再或者是人们自身改变了，总之，你不能被惰性打败。如果有人不能胜任工作，你得让他们知道，往往还得让他们走人。

为什么解雇员工如此困难呢？三种强大的心理因素在和我们对抗：拖延、规避损失以及同情心。

我们拖延不外乎为了躲避不愉快的事情：清理脏乱的房间，拜访一位无趣的表叔，或是参与一场令人不快的紧张谈话。我们不愿意感到不自在。那么，如何克服拖延的毛病呢？答案是做出正式的承诺。神经学家戴维·伊格曼称之为“尤利西斯契约”²。神话中的英雄为了抵制海妖塞壬的诱惑，把自己绑在船的桅杆上，你也要预防自己将来

在不愉快的评估和决策上拖延。要承诺定期评估团队中的每位成员：在你的日程表中记下来，让助理提醒你，并告知老板你正在做这件事。事实上，你要告诉老板你希望把定期评估作为个人的主要工作目标，并且与奖金挂钩。

想要规避损失的强大倾向加重了我们的惰性。即使知道身边的人不合适，我们还是会长时间地担忧开除这些人可能会损失什么，而非展开思路想想我们能获得什么。比如，赢得和输掉1万美元的概率相同，大多数人就不会参赌。事实上，多项实验发现，当赢得的钱增加到至少2万美元（几乎是输掉的两倍）时，才会有多人参赌。³所以，我们更喜欢留用现有职员，除非情况发生巨大变化，或者不合适的员工明显阻碍了其他人绩效的实现。我们已经花费了大量的时间、精力和金钱，不愿再赌下一次招聘的人会比现在的好。纠正规避损失的办法就是要像交易员一样去思考。那些进行大量股票、债券以及其他资产投资的人明白他们有得也有失。最严重的错误不是选择了一个注定失败的投资项目，而是在其带来损失时，还不肯放弃。“割肉”并把剩下的资源投到别处需要自律，而这对人事抉择和投资而言都是至关重要的。

形成惰性的另一个原因是同情心。我们都是社会动物，大多数人不愿让他人处于痛苦之中。他的感受如何？他的

未来呢？他的家庭呢？富有同情心和爱心的我们，难道不能偶尔包容一下稍显逊色的人吗？你的本意是好的，但可以换一种方式：不仅要满怀同情地考虑拖延给当下造成的影响，还要考虑其长远的影响。如果有人明显表现不佳，几年来一直让你失望，而你什么也不说，结果会怎样？团队的业绩会受到影响，而你的不满（暂不提其他人的不满）也会与日俱增。某一天，你或者新来的老板不得不解雇他，那时他年纪更大，或许更难找到工作。因此现在对他严厉，实际上是爱护他，提高了实现圆满结局的概率。如果某位同事达不到你的标准，要对他以诚相待，尽力帮他提高，或查看是否有其他工作或者职位更适合他。但永远不要保持沉默。对身边的人坦诚相待、关心爱护是每位领导最基本的道德义务。

小威廉·N·桑代克在其佳作《局外人》中探讨了8位首席执行官的案例，他们公司的平均收益相当于标准普尔500指数的20倍。⁴ 他们的个人经历截然不同：一个是曾经绕月飞行的宇航员，还有一个是毫无商业经验的寡妇，还有一个是沃伦·巴菲特。但他们有一个共同点：毫不犹豫地让不合适的人离开。丈夫的意外死亡让凯瑟琳·格雷厄姆在46岁时独自掌管华盛顿邮报公司。她一路撤换了4个首席运营官，直到觅得最终合适的人选——迪克·西蒙

斯。从那时起，她终于招揽到最优秀的人才，引领公司进入了业绩惊人的非凡时期：在之后的 22 年里，业绩增长率是标准普尔指数的 18 倍，同行收入的 6 倍。

我们每个人都有惰性。为了克服惰性，要做出正式的承诺，像交易员一样思考，把同情心用在考虑惰性带来的长期后果上。

4. 熟悉的魔鬼

假如你的公司准备从两名最终候选人中选一名升职高位，一位是在公司工作多年的内部人员，另一位是外部人员。只有这些信息，你认为选谁最保险？如果我告诉你公司赢利状况很好，你会如何选择？如果公司最近的业绩低于平均水平，你会重新选择吗？

几年前，哈佛商学院的拉凯什·库拉纳和尼汀·诺利亚进行了一项具有里程碑意义的研究。他们研究了 200 个机构在 15 年时间里不同类型的首席执行官继任对运营收益的影响。¹ 他们设置了 4 种情形：（1）内部升迁的首席执行官，公司运营良好；（2）内部升迁的首席执行官，公司运营较差；（3）外聘首席执行官，公司运营良好；（4）外聘首席执行官，公司运营较差。他们发现，总体而言，内部

升迁的首席执行官并未显著改变公司业绩。道理很简单：相似的人以相似方式管理同一家公司，产生的结果自然没有多大的差别。而外部人员那两组的结果却很极端：总体上，情境4中（公司运营较差）外聘首席执行官创造了巨大的价值；而情境3中，他们令公司损失惨重。大多数人从这些发现中总结出：内部提升比较保险，特别是公司运营良好的时候。对于本章开头提出的问题，你的回答可能也反映出类似的看法，但是这些看法忽略了库拉纳和诺利亚的数据会有波动。

他们的研究显示，两组内部人员情境中结果的波动远大于外部人员那两组。而且在看似最保险的情况下波动最大：情境1中，公司一直运营良好，内部候选人成为首席执行官。²事实上，如果估算一下这种情境的概率范围——从平均值中增加或减去两个标准差——最佳的内部人员提升可能会让公司价值增加8倍，而最差的则会让公司价值在仅仅一年内就损失40%。³第一次看到这些结果时，我感觉其中一定有什么差错。熟悉的候选人怎么会带来最令人惊讶的结果呢？见到库拉纳之后，他证实了我的理解。尽管听起来不可思议，但任命内部人员为首席执行官，即我们“熟悉的魔鬼”要比聘用外部人员的风险更大。

从那以后，我一直在寻找推翻此案例的研究，但一无

所获。于是很长一段时间里，我努力思考这种“安全选择风险”产生的原因，还与几百位高管和学者讨论了这个问题。我的答案？我们只是没有用心去评估内部人员——不仅在首席执行官继任案例中，在几乎所有的人事任命——公司业绩良好时更是如此。我们通常的做法就是观察有望提升的内部候选人，分析他们的表现，择最优者晋升。我们没有考虑这个职位在将来会面临怎样的挑战，或者候选人是否具备迎接挑战所需要的主要能力特征。相反，从外部招聘时，我们必须写一份正式的职责描述，从较大的范围选择候选人，在组织严密的面试中还要对他们详加询问，并进行深入的背景调查。但对我们熟悉的同事和朋友则很难进行这样的工作，因为他们会不自觉地问：“这么多年的贡献和业绩还不足以证明我有资格晋升吗？这么长时间了你难道还不了解我吗？”

不要误会，我并不是在告诉你要永远青睐外部人员。实际上，我认为合适的内部人员应该多加提升。中田纳西州立大学的格雷戈里·L·内格尔和佛罗里达州立大学的詹姆斯·S·安对首席执行官继任进行了一项新的研究。在这项有趣的研究中，他们运用复杂的多元回归分析法来预测公司不同选择（是从内部提拔还是聘用外部人员）的结果。他们总结出，从外部聘用首席执行官，经济上产生效益的

只占案例的 6%，而当前有 30% 的继任案例都是采用外聘首席执行官。⁴ 和库拉纳与诺利亚一样，他们也发现内部提升创造的价值更多，只是结果波动较大。再次指出，研究虽然针对的是首席执行官一职，但鉴于外部招聘与内部晋升的相关考量因素，我认为这项研究完全适用于更低职级的人事抉择。内部提升的另一个好处就是可以激励内部其他员工，这有助于让你的后备人才力量强大而充满活力。如果公司所有高层都是外聘人员，谁还愿意在这样的公司工作？应该让内部员工看到升职的机会。

总之，你应该经常寻找机会来提升优秀的内部候选人，但是要以优秀的外部员工为参照。创新领导力中心的研究一直以来都表明，在任命时只有在较大范围内平等地同时考虑内部和外部人员，才能找到最佳人选。⁵ 一定要对理想人选认真界定，全面评估每位候选人。不管你是选购一套房子还是任命下一任首席执行官，经过比较判断，才能做出更好的评估。这是避免外部人员任命错误的最好方法，同时也能避免任命“熟悉的魔鬼”去担当其不能胜任的职位。

5. 头脑发热

在候选人身上，你想看到激情。但是作为决策者，你对它要敬而远之，因为感情会严重削弱判断力。如果你一时兴起去购物，随后却后悔了，很可能是因为销售员或宣传单让你停止思考而去感受：“上车试驾一下吧。感觉怎么样？”“穿上这条裙子，你老公一定爱死你！”与此同时，你可能还被施压而感到有些紧迫：“让我看看是否还有货。”“促销今天结束。”

大部分人都承认，曾经因一时头脑发热，做出过不明智的选择，但是学术研究以一种有趣的方式展现出我们人类在一些特殊场合犯的错误。希娜·艾扬格和雷蒙德·菲斯曼都是哥伦比亚大学的教授，他们研究了激情和逻辑在可谓最重要的人事抉择——和谁约会以及和谁结婚的问题

上所起的作用。有一天，在讨论了相亲的潜在好处之后，他们决定进行“速配”实验，来验证其想法。¹有人可能不熟悉现在单身男女约会的情况，它是指这样的活动：参加者有几名男性和女性，每一个人轮流和不同的异性配对，这样每个人就能在短时间内（通常6分钟）和室内的每个潜在伴侣进行面对面的交流；会面一结束，他们就写下还想再次见到的那个人的名字，有可能其中的几对就成了。

但是艾扬格和菲斯曼还加了一个要求：参加者在活动前和活动后，列出他们想要在对方身上看到的品质。从始至终（令人惊讶地），为了和自己最心仪的“速配”对象更匹配，被测试者会调整自己的择偶标准。一些人起初想要找个聪明真诚的伴侣，最后发现自己迷恋上了有魅力且幽默的人，并认定这样的伴侣才是他们一直以来寻找的。但是当研究者在6个月后再次询问他们的择偶标准时，每个人又给出了最初的标准。他们的热度退烧了。

这种情况在客户对我们推荐的候选人的初试中屡见不鲜。当某位聪明而出色的候选人（有些是靠其丰富的经验、专业知识和技术，但更多的是靠其非凡的人格魅力，甚至是漂亮的外表）令所有面试官都惊叹的时候，我们做的所有准备工作——分析需求、罗列候选人应具备的特质和期望其具有的特质——都被抛到了脑后。即使引人注目的特

质和工作并不相关，候选人还是会脱颖而出，击败其他所有人。而且往往初试时的那种光环会持续分散我们的注意力，从而不再对候选人进行深入询问，核查他是否符合胜任新工作所要求的全部条件。我们坠入“爱河”，然后“看到的即全部”的倾向就起作用了。我们编织了一个美丽的故事，并且巧妙地将自己的情感选择合理化。

如何避免头脑发热带来的危害呢？

第一，像那些“速配”对象一样，在面试开始之前，对你和其他利害关系方希望在候选人身上看到的技能和特质列一份清单，并在面试时再次查看（详见第16章）。受到诱惑去修改标准时，要问问自己：是情况改变了，还是候选人使我发生了动摇？第二，考虑寻求决策顾问的帮助，不是让他帮助你评估他人，而是充当你的“共鸣板”。与熟知你并且可以引导你冷静思考的人讨论一下你的想法。第三，放眼长远，遵循《哈佛商业评论》编辑苏茜·韦尔奇在《10-10-10法则：一种快速而有效的摆脱爱情、工作以及家庭困境的方式》中提出的建议。²问问自己：“10分钟后我会怎么看自己的决定？10个月之后呢？10年之后呢？”最后，抽出时间冷静地想一想。人们常常建议睡一觉等第二天头脑清楚时再做决定是很有道理的。即使自肺腑的情感也会很快消退，通常在一两天内就消散了。

6. 决策疲劳

有一个故事，说的是一位 60 岁的老人患了结肠癌需要手术。晚上 7 点他进入手术室，但一小时后，外科医生走出来告诉他的家人，很不幸，情况出乎预料，医治无望。他建议保守治疗等待死亡，因为即使化疗或者放疗都没有使用。心情极度痛苦地过了一天，病人决定咨询另一位医生的意见。第二位医生为他进行了手术，12 年后老人还幸福地生活着。

关于这个故事还有一个有趣的细节。我有一位朋友，他是布宜诺斯艾利斯一位著名的泌尿科医生，听完故事后他惊喊道：“外科医生晚上绝对不能安排那样的手术！那时医生已经精疲力竭，根本没办法清楚地思考！”那位病人是一位法官，他没有以治疗不当起诉那位外科医生，因

为他意识到事情的真正原因在于一个人都可能遇到的问题——决策疲劳，即当我们的心智能量被其他事务消耗掉之后，我们极有可能做出糟糕的选择。

事实上，法官的判断特别容易受到决策疲劳的影响。哥伦比亚大学的乔纳森·拉维夫查看了1 000多例以色列法官的假释决定，他发现囚犯们在早上和午休之后获得假释的可能性远高于其他时间。令人惊讶的是，他说：“在法官的考虑顺序中，前三个囚犯被释放的概率是最后三个的2~6倍。”¹

社会心理学家罗伊·F·鲍迈斯特曾先后在凯斯西储大学和佛罗里达州立大学进行过类似的研究。研究旨在验证最初由弗洛伊德提出的理论——“自己”或者“自我”的存在，依赖于涉及能量转换的精神活动，每个人的能量储备是有限的。²他称这一理论为自我消耗理论。在其中的一次实验中，鲍迈斯特邀请了一些3小时没有进食的大学生到他的实验室，并把他们分成三组。第一组给了一盘诱人的刚出炉的巧克力饼干，但是不允许他们吃；另外还给了一盘萝卜，可以随意吃。第二组给了同样的巧克力饼干和萝卜，两盘都可以随意吃。第三组没有任何食物。很长一段时间之后，研究者让每个小组去做一些看起来很难但其实很简单的几何题。实验结果和鲍迈斯特的预期一致，第

一组比其他两个小组放弃得早。抗拒饼干的诱惑已经消耗了他们有限的心智能量，所以他们认输了。

自我消耗解释了为什么脾气很好的人会在艰难的一天结束时抓狂，为什么我们会冲动买垃圾食品吃，为什么本章开头提到的那位医生给病人提出那么糟糕的建议，为什么法官在下午更加严格，同时还解释了为什么我们有时候会做出糟糕的人事抉择。正如鲍迈斯特所说，“良好的决策并不是一个人一成不变的特质，而是一种不停波动的状态。”³

一天当中，我们做的选择越多，每做一项选择就会变得越困难，于是我们开始寻找捷径。通常有两种截然不同的捷径：一种是不经过认真思考的冲动决定，例如那个晚上执行手术的医生；还有一种是维持现状，避免做选择，例如下午假释听证会上的法官。这种现象在每个地方都有，不管是个人还是集体，即使最聪明的人也有决策疲劳的时候。我听说一家很好的专业服务公司最近在选拔合伙人，几百位来自世界各地优秀而有思想的高管聚在一起，对几十名候选人的资料一一进行甄选。每个候选人的档案都要查看，而且针对每个候选人都要讨论大约 10~15 分钟。但是，个别有争议的情况出现了，导致了激烈而艰难的辩论，持续了一个多小时。讨论结束后，面试官精疲力竭，但还

需继续讨论其余候选人，按照规则他们在全部面试结束前不得休息。想想接下来会发生什么。面试官不假思索地就让名单上剩余的每个人顺利通过，根本不进行讨论。候选人的照片一投射到银幕上，面试官就开始鼓掌。数年的专业工作和细致评估都被置之脑后。

那么，在重大的人事抉择中，如何才能避免自我消耗和决策疲劳的影响？

首先，确保重要的面试安排在适当的时间。当我需要花费大量时间为客户公司评估候选人时，我通常把面试安排在早上或午饭过后。其次，避开不必要或不太紧要的决定。决定早餐吃什么，把车停在哪儿，买哪种笔记本电脑，是否去锻炼，去哪儿旅游，如何投资——所有这些都在消耗你的心智能量。尽可能地把这些事情常规化，或者让人代劳。最后，中途休息，吃些点心。优秀的决策者从不会一个接一个地安排会议，也不会饿着肚子工作。在鲍迈斯特的实验中，像加糖柠檬汁这样简单的饮料就可以缓解决策疲劳，有时还能完全改变当时的状况。我通常每隔 60 分钟到 90 分钟休息一下，饿的时候就吃块榛果巧克力。

**IT'S NOT
THE HOW OR
THE WHAT
BUT THE WHO**

第二部分

选才之难：外部阻碍与机遇

形形色色的外部挑战可能会阻碍你获得最优秀的人才。弄明白你所面对的问题——从人才池干涸到求职者缺乏诚信——因势利导是制胜关键。

Succeed
by Surrounding
Yourself with
the Best

7. “另一个GDP”

早在 2006 年，我与现任哈佛商学院院长尼汀·诺利亚，还有亿康先达的同事们一起完成了一项关于人才的大型研究。这项研究收集了详细的数据，采访了 47 个公司的首席执行官。所有公司的市值总额达 2 万亿美元，总收入超过 1 万亿美元，员工共计 300 多万人。¹ 这些公司都很成功，拥有很高的声誉，人才管理工作也做得很扎实。然而我们还是发现了令人担忧的迹象——所有公司在接下来的 10 年都面临巨大的人才供给危机，主要由以下三个因素导致：全球化（globalization）、人口变动趋势（demographics）以及后备人才不足（pipelines）。我习惯上将这三者称为“另一个GDP”，三者相互作用，将会引发一场巨大风暴。9年后，这些因素还在发挥作用，对于那些一

心想要雇用最优秀人才的公司和个人来说，情况即使没有变糟，也没有什么改进。

全球化让公司进入国外市场，并争夺能够帮助它们拓展市场的人才。在研究中，我们发现这些国际大公司期望未来 6 年在发展中地区的收益增加 88%。不仅如此，国际货币基金组织和其他组织最近预测世界经济增长的 70% 将来自从现在到 2016 年崛起的新兴市场。²与此同时，来自那些新兴市场的公司也正在全球范围内扩大市场。³我在引言中介绍过巴西的淡水河谷公司征服世界的情况，巴西其他几个企业也有类似的雄心壮志，同样踌躇满志的还有印度、韩国以及中国的公司。的确，《财富》世界 500 强中，中国公司的数量已由 2003 年的 8 家增加到 2012 年的 73 家，这在某种程度上归功于国外市场的增长。因此全球化正在迅速增加每个主要地域市场中的竞争者数量，而这些公司也在参与人才和客户争夺战。

人口变动趋势对人才资源库的影响同样令人难以置信。经理人上升的黄金时段是 35~44 岁。但由于婴儿潮一代的老龄化，该年龄段的人口比例正在急剧减少。在 2006 年的研究中，我们推算出未来几年内，年轻领导者将减少 30%，再加上同一时期内预期的业务增长，公司蓬勃发展所需人才将有一半的缺口。10 年前，人口变化严重影响着美国和

欧洲，现在这个问题出现在更多国家中。到 2020 年，很多经济大国，包括俄罗斯、加拿大、韩国甚至是中国，达到退休年龄的人将多于进入劳动力市场的人。⁴

第三个因素的影响力同样巨大，但了解者甚少：公司没有以其应有的方式合理加强其薄弱的未来领导后备力量。2013 年，哈佛商学院的鲍里斯·格鲁斯伯格对管理培训计划的参与者进行了年度调查，公司领导后备人才的平均分值为 3.2（满分为 5 分），相比之下当前首席执行官的分值为 4，高管是 3.8。同样令人困扰的是，没有一个人才管理职能的分值高于 3.3，而关键雇员发展活动，例如岗位轮换只有 2.6。换言之，很少有高管认为他们的公司在甄选和培养合格人才方面做得很好。⁵这给我们所有人敲响了警钟。在最近合作过的很多公司中，尤其是来自发达市场的公司，我发现第二个因素在起作用：一半的高层领导在未来两年达到退休年龄，而他们中一半的人还未找到有准备或有能力在短期内接管公司的继承者。正如格鲁斯伯格所言，“公司现在也许感觉不到烦恼，但在 5 年或 10 年后，当现任领导退休或者离开后，下一代领导从何而来呢？”⁶

单独来看，未来 10 年里，全球化、人口变动趋势以及后备人才不足这三者中任何一个因素都会引发前所未有的需求。⁷全球化达到了前所未有的速度，老年人和青年

人的比例失衡前所未有的严重，而人才培养在调查评估中的得分是我这么多年从事高管寻访和教学生涯以来最低的。把三者结合起来，你将会看到史上最严峻的人才争夺战。

在 2013 年末为《哈佛商业评论》读者进行的一次网络直播中，我就“另一个 GDP”因素对公司的相对重要性进行了一次网上调查。至少有 95% 的人认可全球化的重要性，而所有人都认为人口变动趋势和后备人才不足影响很大。2/3 的人说后备人才枯竭是非常重大或关键的问题。

如何面对这些挑战呢？

要明白挑战能够给个人、团队或者组织带来机遇。如果你自己具备取得成功的必要条件，只要做出明智的职业变动，充满激情地去工作，从而提高自己的技能，你就一定会成为紧俏人才。而且，作为一名管理者或领导，如果竭尽所能地招聘、培养并留住最优秀的人才，你就会先人一步。

为了明确事情的轻重缓急，要仔细观察身边的人。不可避免的全球化会对公司或行业造成怎样的影响？人口变动趋势会对你构成威胁吗？你的后备领导人才有何优势？有没有要填补的空缺？需要雇用新人来应对新的地区市场、客户群、技术或者策略吗？谁最具战略眼光？谁最能干？谁最关键？竞争团队、部门或者公司最有可能猎取谁？你如何留住他们？

还有（或许也是最重要的），谁是后起之秀？谁能胜任更为重要或不同的职务？他们需要进行什么样的培训才能达到要求？人才培养很重要，因为如果每个人都设法通过挖掘竞争对手的优秀人才来解决“另一个GDP”问题，我们进行的将不是零和博弈，而是负和博弈（这一点我在第20章会讨论到），因为员工没有我们想象的那么容易调动。我们不能只是让人才轮岗，而是应该帮助所有人发挥其最大潜能。

过去几年，随处可见 2008 年全球金融危机带来的各种负面影响。劳动统计显示很多地区失业率居高不下，而且年轻人的失业率高得惊人。然而，提到重要的全球人才时，繁杂的新闻中暗藏着一个重要信号：全球化、人口变动趋势以及糟糕的后备人才力量必然会在未来几年导致优秀专业人才的严重匮乏。这对大多数公司来说是个巨大的挑战，但对于那些决心任用最优秀人才的有远见的领导者而言却是一次大好机遇。

8. 佼佼者与平庸者

普通员工和高绩效员工之间有什么差别？

早在 20 世纪 90 年代，我就查看了关于这个问题的研究，结果令人震惊。对于从事简单工作（比如操控流水线）的人来说，一个“明星”员工的生产力比一个普通员工高 40%。这种分布呈钟形（统计学家们称为正态分布或高斯分布），标准方差约为 20%。在这种分布中，大多数人接近平均值，只有极少数人的绩效大大高于或低于平均值。然而更令人惊讶的是，我发现最优秀的人和其余人之间的差距随工作的复杂度成指数增长。例如，一位顶级人寿保险推销员的绩效比一般推销员高 2.4 倍，而出色的软件开发者或咨询顾问的绩效比他们的同侪高出 12 倍。¹

二三十年前，这些发现就已经让我坚信挑选和培养最

优秀的人才非常重要。但最近我接触到的一项研究更是让我备感兴奋。“佼佼者与其他人：重新审视个人绩效的正态性规范”这项研究是由朗沃德大学的小欧内斯特·奥博伊尔与印第安纳大学的赫尔曼·阿吉斯发起的。该研究包含大量的调查，涉及众多领域，共有 5 个独立的研究，198 个样本，涉及来自学术研究、娱乐、政治和体育等领域的 633 263 人。² 在几乎所有被研究的行业中，作者都发现了佼佼者和平庸者之间巨大的差异。同时他们还发现，人们的绩效并不符合我之前在蓝领工人研究中见到的钟形曲线分布，而是呈长尾曲线分布（统计学家称作帕雷托分布或幂律分布）。这类似于图书销售：几百万种图书每年能售出的寥寥无几，只有极少数图书每年能畅销几百万册。图 8-1 为两种分布的对照图。

迈克尔·曼金斯、艾伦·伯德和陆建熙发表在《哈佛商业评论》上的文章——《明星成员打造明星团队》给出了很好的例证对比：苹果公司顶级研发者的绩效是其他科技公司普通软件工程师的 9 倍；拉斯韦加斯恺撒宫的最佳发牌员让其赌桌爆满的时间是拉斯韦加斯普通发牌员的 5 倍；诺德斯特龙百货公司中最佳售货员的销售额至少是其他百货公司中普通售货员的 8 倍；一流的医疗诊所中最好的器官移植医生的手术成功率是普通医生的 6 倍。³

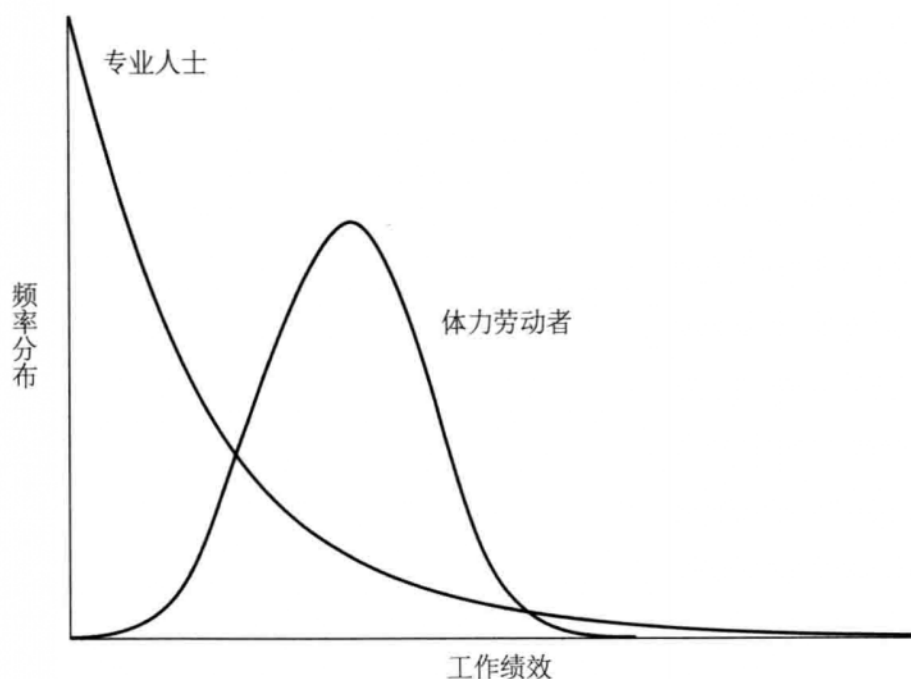


图 8-1 佼佼者与平庸者——长尾分布与钟形分布

重点是在任何行业中（尤其是较为复杂的行业中），大部分人的绩效水平相当低，而明星员工数量很少，极为宝贵。我们所处的时代里佼佼者和平庸者之间的差距很大，而且差距还在快速增大。作家纳西姆·尼古拉斯·塔勒布把这种情况称为“极端王国”，言外之意很明确。⁴

严格挑选是有好处的。如果你录用“路人甲”，即最常见的那类求职者，你不可能在当今的商业环境中成功。就像奥博伊尔和阿吉斯总结的，“在高度竞争的时代，不能留住顶级员工的公司将来的生存会很困难。”⁵相反，如果你

花时间和精力去发现、培养并留住明星员工，你和你的公司将会迅速实现超越。

同时，想想自己在曲线中的位置。平庸老板、公司、同事以及寻常的挑战造就了平庸的你。所以，要确保你的上司和同事能够帮助你走向曲线的最右边。

9. 乐观倾向

我常常把常规性的面试（并非正确的面试）看作“两个说谎者之间的对话”。面试一开始，面试官（说谎人1）就将公司和职位描绘成一幅令人难以置信的美图，欢迎求职者进入他们的乐园，而求职者（说谎人2）则回应说自己非常优秀，仿佛只要他一开始工作就如同天神下凡一般。

即使这两个人都是圣人，从未有意粉饰公司或自己的成就，他们依旧在说谎。原因是：研究显示，人们有一种本能的倾向，即总认为自己比现实中的表现更优秀，除非是被临床诊断为抑郁症。¹我们中的大部分人丝毫没有意识到自己这方面的倾向，自然也就容易夸大优点，缩小缺点。这种乐观倾向有其优势所在，它可以增强自尊，帮助我们

完成自己设立的目标。但它也使得别人难以准确评估我们，我们也难以评估有同样倾向的人，因为我们使用的很多信息，比如个人简历、社交媒体简介以及面试，都基于自我评价。²

我们缺乏自我认知体现在生活的方方面面，程度相当惊人。1982年，保罗·梅布和史蒂芬·韦斯特两位研究人员对所有关于自我认知的主要研究做了全面调查，发现自我认知和绩效之间有很大的关联。完全自我认知的关联度为1，然而所有研究中的平均关联度仅为0.29。在运动员中，反馈相对稳定，快速且客观，关联度为0.47。然而，在商业研究中，人际交往技巧的关联度仅为0.17，而管理能力的关联度则低得让人难以置信，仅为0.04（几乎为0）。³这当然很容易理解，因为评估复杂任务的绩效更加困难。

理论上，360度评估应该使我们更接近现实，因为研究已经很清楚地表明，其他人往往能够比我们本人更好地评估我们。遗憾的是，这样的反馈通常很少见，而且常常带有恶意，或加以粉饰，或回复得太晚。

请把自己放在求职者或想加入某个团队的人的位置上来思考。面试时，你一定想给面试官留下个好印象，因此你会有意无意地夸大自己的优点，忽略自己的缺点。的确，

心理学家越来越发现不仅仅是个人优点（例如自信）会导致乐观倾向，这种倾向很大程度上还与情境相关，某些情境实际上更容易让我们对自己的行为浑然不觉。例如，在以下情境中，我们更加乐观：

- 我们依据未准确定义、宽泛模糊的概念（例如“管理能力”）来评价自己，因为我们只关注自己擅长的那一部分。
- 我们接管新项目或市场是因为“看到的即全部”的倾向（第2章中介绍过）让我们忽视了很多未知信息。
- 我们坚信自己没什么可失去的，这意味着失业者或不幸福的人更容易粉饰自己。

那么，要想发现别人身上过分自信这一倾向，吸纳最优秀的人才，你需要做些什么？

第一，仔细核查每位求职者的自我认知和谦虚态度。圆桌集团咨询公司的创始人兼总裁帕特里克·兰西奥尼指出了他在高管身上寻找的两种特质：渴望和谦虚。吉姆·柯林斯在“第五级领导者”中也发现了这两种特质，正是这两种特质让他们的公司从优秀走向卓越。你的求职者也具有这两种特质吗？他能毫无保留地说出自己的缺点吗？他的动力来自个人还是社会？

第二，减少社会压力，以免求职者做出过度乐观的自我评价。第一次面试求职者时，我会尽量关注长期合作关系，并强调应该如实说出这个机会是否适合他们，因为无疑对他们来说，还会有其他更好的机会出现。我告诉他们我会在适当的时候核查他们的背景资料，并和他们确定需要联系的证明人。我从来不讨论薪酬，所以动机通常是职位合适与否而非金钱。所有这些都有助于让求职者更诚实、更客观。

第三，详细说明你的需求，包括技能和行为表现，而且对于预期的挑战尽可能坦诚相告。求职者可以从真实的工作介绍中获取有关新工作所有好的和不好的详细信息，这有助于让他们看清自己是否适合这个职位。分析了 40 项类似的研究之后，罗格斯大学的简·菲利普斯发现，这样做往往能够招聘到更好的员工，降低人员流动性，各种岗位的员工（如客服人员、杂货店装袋工、海关稽查、护士、陆军和海军新兵、人寿保险代理、银行柜员以及酒店柜台服务员）也会对自己的工作更加满意。这样的介绍不仅让不合适的人主动退出，还能为你最终的雇员“接种疫苗”，让他更加愉快地接受你公司里真实的生活。⁴

第四，让他和处于类似职位或情境的好友、同事或信任的熟人讨论潜在职位，及自己是否胜任——就像一次即

兴的 360 度评估。其他人最了解我们，而且人们更容易对自己社交圈中的人敞开心扉，坦诚相待。

最后，一定要巧妙开展背景调查——又一个大麻烦，我将在第 10 章讨论。

10. 糟糕的求职者，漂亮的推荐信

我是个酷爱读书的人。最初工作那几年，我常常往返于家（在阿根廷）和美国，在美国我会花好几天时间去最好的书店淘书，结果回家时书太多，常常得买新包来装书。一段时间后，我觉得实在不能再买新包了，于是每次出行时我会带一两个空包用来装书。令人高兴的是，杰夫·贝佐斯创立了亚马逊网站，他改变了我的生活。我只需点击鼠标，便能买到任何我想要的书，而且一星期内就能送到布宜诺斯艾利斯。现在不管在哪儿，只需通过 **Whispernet**（耳语网）我就能在几秒内收到我的 **Kindle** 电子书。我再也不用带几个包，满世界地去买书了。

尽管我的藏书很多，但还是有一些书我很后悔没有买。其中有一本是 20 世纪 80 年代末我偶然看到的，讲的是如

何给糟糕的求职者写漂亮的推荐信。记得在翻阅时，里面的一句话很好笑：“能让这个人为你工作，是你的运气。”这句话可能是说这个人非常优秀，但也有可能说他非常懒惰。我把书放回了书架。之后的几年里，我却再也没有找到过这本书。

直到 20 年后，2012 年 1 月，在美国管理专业研究生入学考试委员会（GMAC）全球领导会议上，我担任主讲嘉宾。该委员会是知名商学院成立的一个非营利组织，主办研究生管理科学入学考试（GMAT）。当讲到获取可信赖的推荐信有多困难时，我提到了当年一时犯傻而错过的那本有趣的书。令我惊喜的是，其中一位与会者举起手，大声说道：“那本书的作者是我不的一位好友，我保证给你弄一本。”的确，几周以后我收到了作者罗伯特·J·桑顿赠送给我的《模棱两可推荐信用语大全》¹一书。

书的开头是一个简单的情境：你在一家大公司工作，你的同事正在应聘另一家公司的领导职位，想让你写一封推荐信。你和他共事了很长时间，很清楚他就像桑顿书中写的那样“连自己装袜子的抽屉都整理不好”。但你还是觉得没办法拒绝他的请求。你该做些什么？如果你在推荐信中说实话，你的同事就得不到工作，而你还要继续和他一起工作。再者，他可能会发现是你阻碍了他而因此抱怨

你。如果你说谎，是的，你一定会说谎——除非你采用了那本书中提供的巧妙建议。书中第3章罗列了350个有意引起歧义的句子和短语，归为15类常见面试问题，包括旷工、撒谎、懒惰、愚蠢、胸无大志、道德涣散。担心你不能很快看出双重含义，细心的桑顿做了清楚的解释。例如，针对旷工的一个建议就是“像他这样的人很难找到”，意思是“他确实是难得一遇的人才”或者“我们不知道他躲哪儿去了”。我欣赏的句子还有“很高兴告诉您他是我的一位前同事”，更隐晦的还有“我保证没有人比他更适合这份工作”了”。

当然，那是一本很幽默的书，但它讨论了一个很严肃的话题。获得坦诚评价求职者的可靠推荐信是非常困难的，由于商业全球化，情况日益复杂。但是你需要合适的推荐信来有效地招聘和提拔人才，以保证身边都是最优秀的人。

核查推荐信的首要原因是有些人在简历、社交媒体资料及面试中不是说谎，就是隐瞒重要的背景信息。我记得英国《星期日邮报》上登载过这样一个故事：英国一家大公司的一位董事兼审计委员会高管谎报了自己从未取得的学位，编造了从未担任过的职位，还更改了自己的姓名，这样一来潜在雇主就无法查出她因诈骗罪曾经两度入狱。在其他案例中，正如我在第9章里讨论的，人们无意中高

估或粉饰了自己的优点而忽视或者弱化了自己的缺点。这也正是推荐人惯用的谎言，他们这样做或是出于善意，或是害怕报复。

谷歌有时也能帮你揭露一些公然的欺骗，而常规的背景核查能帮你发现更多的谎言。哈佛大学的迪帕克·马哈拉、林恩·M·范索瓦尔和迈克尔·T·布朗最近的一项实验性研究显示，其他技巧（如关注语言）可能也有帮助：和说真话的人相比，说谎者除了很啰唆之外，还会使用较多的语气词、第三人称代词和较为复杂的句式。²但你需要通过训练才能识别出来。³以我的经验，接近未经粉饰的100%的真相的唯一途径就是：和那些与你考察的求职者密切工作过的人进行深入交谈。

那么，应该如何识别推荐中说谎的人（以及使用《模棱两可推荐信用语大全》中短语的人）呢？

第一，和求职者确定全面的相关证明人名单，包括之前所有工作单位的老板、同僚以及下属。想想你要考察哪些特殊技能，并据此缩小名单范围：以前的老板擅长评估完成任务所需的战略导向和成就动机；同僚可以帮你评估影响力；下属通常是领导力最好的评判者。

第二，正确引导证明人。对话开始时，要强调可靠的推荐信有多么重要，因为如果求职者得到一份注定会失败

的工作，到头来也得不到任何好处。要表明你知道没有求职者是完美的，所有人都有优点和缺点；另外，尽可能多地了解求职者对求职者也有好处，一旦被录用，你就可以为他提供合理的支持，帮助他融入新的工作环境。要强调对推荐人的意见会完全保密。要当面或在电话中沟通，不要通过电子邮件；当你从声音中听到或者从面部表情上看到说话人的迟疑或激动时，更容易了解真实情况。

最后，帮助推荐人抛开偏见。不要问一些宽泛的问题，例如：“关于马丁你知道些什么？”因为推荐人的回答可能会关注求职者最好的或最突出的特点（而非和工作最相关的特点），这样做会毁了接下来的一切，因为推荐人想保持前后一致。所以，核查了此人和求职者的关系后，要明确解释求职者申请的具体工作及其挑战。询问推荐人是否见过求职者如何处理类似的情境。然后（也只有这个时候），才能询问求职者在处理类似情境时担任什么角色，他做了些什么，怎么做的，结果如何。

11. 人才评估错误率

我们都听过黑猩猩、儿童、猫以及蒙眼的飞镖投手选择股票并轻易超过专业资金管理者的故事。在最近的一项研究中，伦敦城市大学卡斯商学院的研究人员对 1 000 万组“猴子”指数基金（即电脑随机创造和加权的基金）和市值加权指数基金（即投资专家们推荐的积极管理基金）做了对比，他们发现每次都是猴子基金获胜。¹

遗憾的是，大多数人在人才挑选方面比猴子也强不了多少。如果通过计算面试官对求职者的评估和求职者被录用后的绩效之间的关联度来估算面试官的成功率，你会得到一个很大的数值范围。假设全知、公正且向来诚实的上帝的相关系数最大，是 1.0，这说明他 100%是正确的。那么，最好的专业面试官（我称之为“副神”）大约是 0.7，

他们的评估 70%是正确的。但大多数人是 0.3，只有 30%是正确的，而最差专业面试官的评估和绩效之间是负相关（大约是负 0.1）。如果你知道面试官无法胜任，肯定不会采纳他们的建议，而会反其道而行之。

此外，当谈及优秀人才的挑选时，即使你比副神还厉害，成功的概率还是很小。我常常通过一个逻辑推理问题来解释这一点。假设你只想雇用那些绩效在同侪中居于前 10%的人，同时我们再假设你的正确率高达 90%。这意味着当你认为某人位居前 10%时，10 次中你有 9 次都是正确的；同样，当你认为某人不在前 10%当中时，10 次中有 9 次你也能猜对。现在假设在整个职业生涯中，你评估了 100 位求职者，你的评估结果错误率是多少？停下来想一想，然后再写下你的最佳猜想。

我已经在世界各地与几千名学生、专家以及高管做了几百次这个练习。我从多数人那里得到的反馈通常在 9%到 90%之间。很少有人能凭借直觉给出正确答案，而能够计算出来的人也没多少。

答案是 50%，即你会猜错一半。图 11-1 也许能帮你解开这道数学题。

假设有 100 位求职者，其中有 10 个人位于前 10%，不过你并不知道他们是谁。我已将这 10 位明星分成一组放在

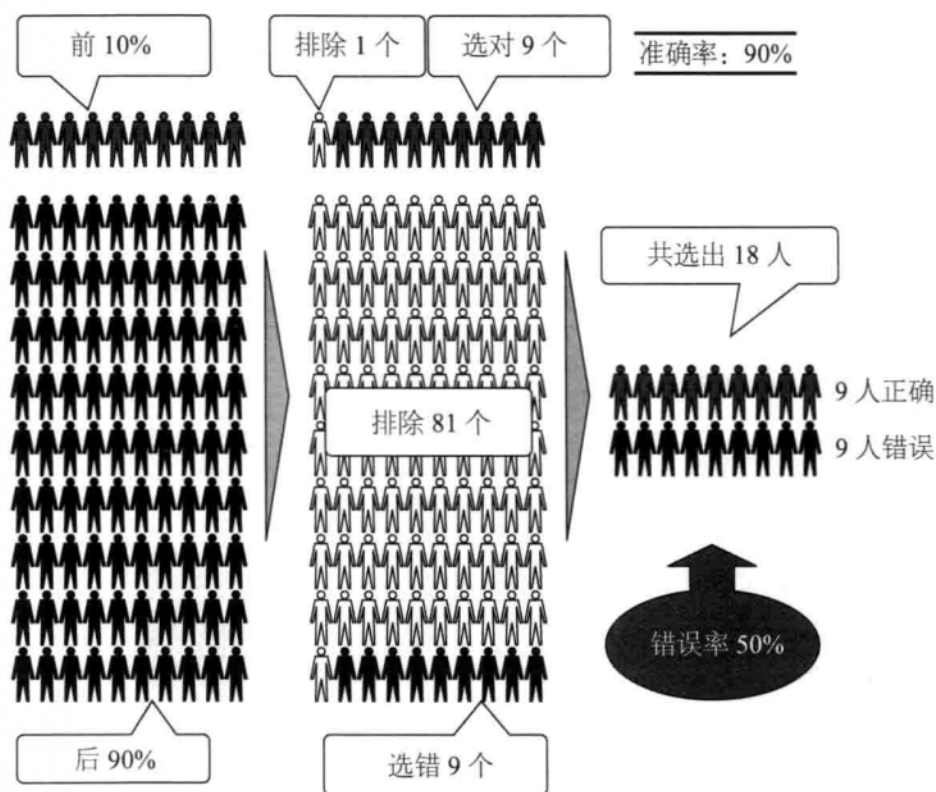


图 11-1 选中顶级员工的概率（假设你的准确率为 90%）

了图的左上方。当你评估这 10 个人时，因为你的正确率为 90%，你能够准确选出 9 个位于前 10% 的人。然而，当你在评估剩余 90 人时，你 90% 的准确率会帮你正确地排除掉 81 人，却错误地选出 9 个顶级员工，可事实上他们并不是。结果，你会对 18 名员工竖起大拇指，可事实上只有一半人值得称赞，而你并未意识到 9 个真明星和 9 个不达标的候选人之间的差别。

所有这些的前提是假设你的评估准确率是 90%，这对

大多数人来说是不可能的。假设你是 70% 的正确率（读了这本书后，你也算是副神了），那么你的错误概率如图 11-2 所示，将会是 80%。

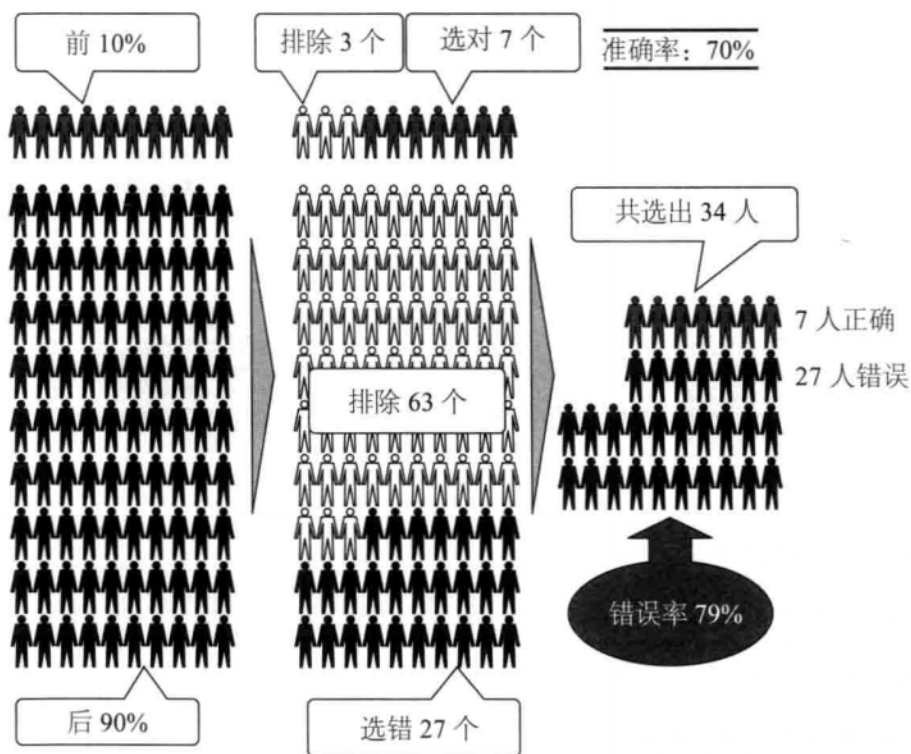


图 11-2 选中顶级员工的概率（如果你的准确率为 70%）

然而，只需采用好的方法，你就能提高成功率。

首先，要从优秀的而非普通的人才储备库中挑选。采矿企业在勘测阶段会投入大量的时间和资金，这样他们才能只挖掘和提炼矿物含量高的矿石。同样，你也应该从明星数量高于 10% 的群体中招聘。从拥有最佳求职者的相关

资源中寻找，并认真分析哪些介绍材料在过去的工作中用处最大。例如在寻找财务主管时，我总能从最好的会计公司中找到最优秀的求职者。

其次，试着通过工作样本和实际任务来测试，而非仅仅通过面试和背景调查。也许这并不适合复杂的高端职位的招聘，但还有很多其他标准化职位（例如，汽车零件装配、软件编码、图形设计以及撰写演讲稿等），你可以借此来测试求职者的胜任能力。

最后，你还可以让他人帮你评估求职者。连续过滤器在采矿中用来获取高纯度的黄金，同样也可用在人事抉择中。然而，正如我下章所讲，你必须确保在整个选聘过程中只邀请了“副神”，而没有“猴子”参与其中。

12. 招聘团队

当谈到公司做人事决策所使用的模式时，高管们常常使用政治隐喻。有人说其公司模式为独裁制，在这样的体制中，由团队、单位或公司领导单方面地决定人员的任免和提拔。稍好点的则描述为仁慈的君主制，在这种体制中依旧是“国王”或“女王”统治，但表面上是为了集团的最大利益。还有人说他们在民主制的公司中工作，在这类公司中，所有利益相关者似乎都有投票权，在极个别情况下还有否决权。遗憾的是，这些体制中没有一个运行良好。你需要的是一个精心挑选出来的精英统治体系——三位一流的顾问，为你每次的决策提供有价值的信息。

提出这个办法，不仅仅是因为我有十几年高管寻访顾问的经历，还因为我投入了大量时间研究这一模式下的

花费和利润。让我们来回顾一下第 11 章中假设的案例，假设你是一位“副神”，预测顶级员工的准确率为 90%。但面对 100 位求职者时，你依然有一半的概率会搞错。但如果你让另一位面试官（和你一样优秀）参与进来，并且他只面试你认可了的求职者，那么他从一开始面试的就是高质量的人才，所以“假阳性”（你们都认为某人是顶级员工，而事实上他并不是）的可能性会降到 10%。如果你再增加一位面试官，这种可能性就会降到 1%，如图 12-1 所示。这是好的一面。

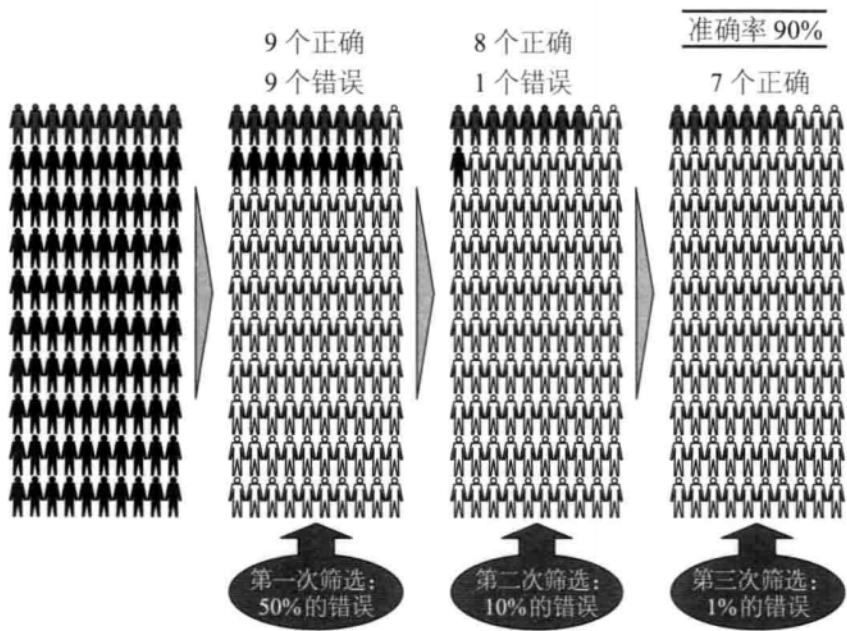


图 12-1 三次筛选淘汰了几乎所有不合适的求职者

不好的地方是筛选次数越多，越有可能因同样错误的

原因淘汰掉胜任的求职者。如果你的正确率是 90%，你就会错误地淘汰掉一位顶级员工，留下 9 个明星。而第二个和第三个面试官还会淘汰掉两位。有三个这样的“副神”，“假阴性”发生的概率就已经是 27% 了（如图 12-2）。

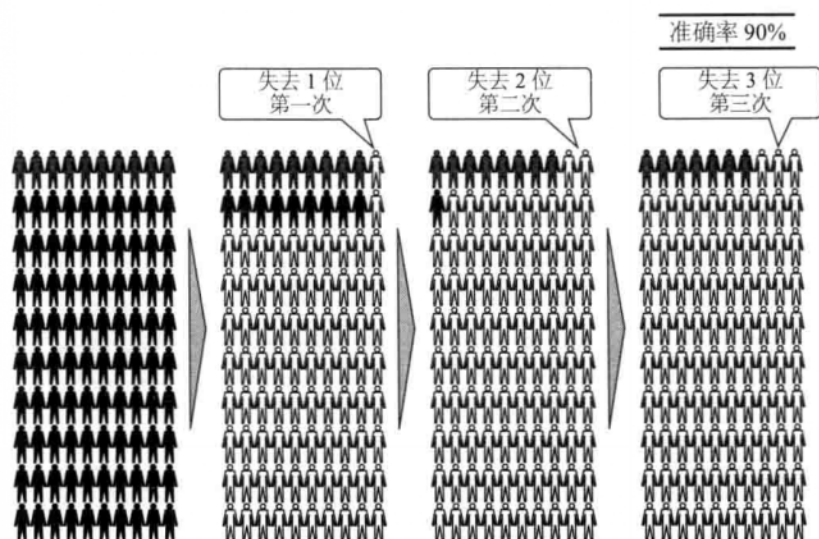


图 12-2 三次筛选也会淘汰 30% 的顶级求职者

想象一下，如果像很多公司那样，你需要更多面试官的认可，比如第四位、第五位，甚至是第十位，接下来会发生什么？如果让错误的人（我在第 11 章中提到的那些平庸而糟糕的面试官）加入会怎样？糟糕的顾问不仅仅是“猴子”，他们更是带着机关枪的“猴子”，到处随意“射杀”求职者。如果让他们加入，那就不是民主了，而是无政府状态。

几年前我给一位商学院院长解释这个问题时，他赞同地点了点头。“现在我明白这个学校的问题所在了。我们给每个人同等的发言权和投票权，因此我们几乎没有招聘失误——但是我们拒之门外的很多人，现在已经是其他学校的明星教授了。”

很显然，聘用或提拔注定会失败的员工比忽视一个未来明星还要糟糕。然而，考虑到当下的人才竞争，任何随意淘汰优秀求职者的管理者最终都不会胜出。

那么，如何打造精英面试官团队呢？

首先，要寻找的人应该真正了解应聘者在新职位和机构中获胜所需要具备的条件。如果寻求的是支持和责任心，你可能会优先考虑新雇员未来的老板（可能是你）、老板的上级以及一位德高望重的相关人力资源专家。一定要有三位出色的面试官。对我而言，这个数字意味着相当公平的折中处理。任何时候，我都会冒 27% 错过一位顶级员工的风险，以获得 99% 避开所有不合适的人的可能性。

其次，只选择那些会进行全面评估并做出最佳决策的人，不管他们是因为利益，还是因为帮助他人能够获得极大的满足感。50 多年的研究证实，这是优秀面试官和糟糕面试官之间最大的差别之一。¹

最后，确保每个人都接受了最好的评估技巧培训，包括结构化的面试和背景调查。如果没有时间培训，那就和他们分享一些你在本书中学到的经验。这样的话，有可能把那些手提机关枪的“猴子”转变成“副神”。

13. 招聘平均成功率

也许你曾经做过一些非常明智的人事抉择，也认识一些做过同样正确决策的人。但如何才能知道你（还有他们）是否还能做出同样的决策呢？你以及与你合作的评估人员是真正的“副神”（能经常选对人，而且永远可以信任）吗？还是你们的成功只是一次侥幸？要找到这些问题的答案极具挑战性。幸运的是，我们从棒球领域找到了答案。

已故的彼得·德鲁克在他 1985 年发表于《哈佛商业评论》中的经典文章《如何做人事决策》的开头段落介绍了“招聘平均成功率”这个概念。¹他写道：“高管们会做出糟糕的晋升抉择和任命决策，据说他们的平均成功率不超过 33.3%。充其量，这些决定中 1/3 是正确的，1/3 效率很低，剩余 1/3 彻底失败。”20 多年后，前美国通用电气公司首席

执行官杰克·韦尔奇和他的妻子苏茜（前《哈佛商业评论》主编，《赢》的合著者）专门在《商业周刊》的一个专栏中介绍了同样的概念。有一位读者想来年把公司规模扩大一倍，需要招聘几百名新员工，于是他给韦尔奇夫妇发邮件咨询如何在快节奏的发展中成功招聘到所需员工。²

自然，韦尔奇夫妇首先强调必须要对获得人才的最佳实务持严谨态度：确保求职者的价值观和公司的一致，组织多次面试，并认真开展背景调查。另一方面，他们还提出要追踪招聘过程中所有面试官的招聘平均成功率，以此确保顶级“星探”能一直参与其中，而最糟糕的就只能坐冷板凳了。每位面试官可以选择“聘用”或者“不聘用”，但不允许说“也许”。6个月后，管理者会评估新雇员的绩效：低于、符合还是超出预期。然后公司就可以推算每个面试官的成功率。如果一位管理者之前通过了10位求职者，6个月后，其中8人的表现符合或超出预期，那么他的成功率就是80%，他可以继续参与招聘。

这个简单的技巧至少有四大好处。第一，分清楚好坏面试官，例如“副神”和随意聘用（或淘汰求职者）的“带机关枪的猴子”。第二，克服惰性，促使你尽早复查自己的人事决策，以免糟糕的人事决策变得更加糟糕。第三，促使面试官提高工作效率。正如韦尔奇夫妇所言，“如果

面试官知道他们最终要为自己的裁定负责（要有确凿的数据），面试将会从闲谈转变为真正的对话。”³ 第四，促使管理者和新雇员保持紧密联系，甚至训练和指导新雇员。

印度塔塔集团的信息系统部门——塔塔咨询服务公司（TCS）每年都会招聘几万名刚毕业的大学生。该公司计算了从每所学校聘用的学生的平均收益率，同时在那里拥有最高招聘平均成功率的学校里，为毕业班的每位学生提供一揽子聘书。塔塔咨询服务公司机智地找到了一种高效选择的方法，而且花费的时间和资金较少。⁴

尽管你不会一次聘用几百人，但分析自己和同事的招聘平均成功率会让你更加高效地选出最优秀的人才。招聘平均成功率是一个功能强大而且非常实用的工具，可以帮助你始终按原则招聘，并且还能教身边的人也这么做。

首先测算自己的招聘平均成功率，并且养成习惯。回顾过去5年中你参与过的招聘和提拔决策，依据求职者的实际表现，整理出你对他们的看法。每次参与新的任命时，都要在日历上标注一下，提醒自己6个月后检验自己最初的评估是否准确。你也可以查看你推荐到其他地方的人的表现如何，以及被你拒绝的求职者的情况。你做出正确人事决策的比例是多少？如果重来一次，你会用不同的方式来提高招聘平均成功率吗？

最后，追踪身边所有人的招聘平均成功率。就像韦尔奇夫妇推荐的那样，测算并复查他人的招聘平均成功率。这对帮助你做人事决策的同事、顾问以及雇员尤其重要。另外，这也是鼓励他们发展和取得事业成功的最佳方法。如果最优秀的人也学习如何在自己身边集聚优秀人才，那么他们会变得更加出色。

14. 不当激励

如今，婆罗洲内有几百万达雅克人（婆罗洲的原住民）。他们现在过着平静的生活，但在过去，他们的祖先因猎取人头的习俗令人惧怕。这种传统源自当时的一种风气遗留下来的陈规：只有砍下敌人头颅并提头归来的勇士，才能打开悼念仪式中的神罐。但是猎头者们找了很多其他理由来继续这项血腥的活动。人头是权力和社会地位的象征，常常用作结婚嫁妆，以此来证明求婚者很勇敢，能够保护他的家庭、部落以及土地。同时，他们还认为人头可以抵抗疾病和敌人袭击，保佑土地肥沃，庄稼丰收。然而，达雅克人对猎取人头有着明确的指导原则：勇士们不能无缘无故袭击一个部落，不杀投降的敌人，首领只能讲真话。¹

由于大多数人改信基督教与伊斯兰教，这种野蛮的猎

头行为已经基本消失了。但是“猎头”一词却依旧存在，用来描述我现在从事的职业。我只希望所有的高管寻访公司和顾问能够像达雅克人一样有崇高的准则。

书写至此，你也许觉得本书只不过是为一个建议做铺垫：聘用一个像我一样的顾问，帮你清除所有阻碍你做正确人事决策的外部 and 内部障碍。但这不是唯一的办法，也不是挑选最优秀人才的最佳办法。事实上，就大多数高管寻访公司增加的价值而言，我认为这依旧是个莫衷一是的问题。我能找到的最新研究显示，高管寻访顾问的参与往往意味着合格的内部候选人经常被忽视，而不太合格的外部人员却常常被聘用，至少对大公司首席执行官的任命是这样的。

当然，在某些情况下，高管寻访顾问能够增加巨大的价值。有一位瑞士的首席执行官，他是亿康先达公司的一位长期客户，我还记得他那句颇具讽刺意味的恭维话，他说：“听我说，费洛迪，我不相信你或你的同事通过评估就能准确预测每个人的表现。应聘高层职位的人远比你们聪明，而且总会欺骗你们。我和你们公司合作，并不是因为你们的评估能力，而是因为你们对求职者的经历比较熟悉。你们已经关注这些高管多年，也一直在观察他们的表现，这如黄金一般宝贵。”

他只说对了一部分。没错，高管寻访顾问认识很多高管。如果你任意说出两名在阿根廷工作的高管，或许我就能概述出他们的职业经历，分析他们的志向，并告诉你他们对彼此的评价如何，那是因为我们这行的人往往专注于特定的地区市场、职能、部门或业务情境。但恕我直言，我认为很多高管寻访顾问确实要比大多数人更擅长评估求职者。经过正确的训练和经验的积累，我们学会了确定每个特定职位所需要的关键能力特征，能够极大地帮助我们面试和推荐信核查中获取有用的信息，从众多候选人中挑选出潜在的优秀人才，与求职者、信息提供者以及推荐人建立深厚且值得信任的关系。我认为这种综合能力价值连城。

然而我的职业还是有可能在帮助别人的同时带来伤害，这是因为有两种常见的不当激励：成功取酬制和按比例收费。

就像原始的猎头者一样，大多数高管寻访顾问如果提供了“人头”，就会获得权力和荣誉（以报酬的形式）。但在猎头过程中，当你为一个特定岗位搜寻最佳人选时，暂不提是谁发现或者是否需要去发现（如内部人员），这种奖励却不合理。以寻访顾问推荐外部候选人为前提来支付报酬会引发一种不当动机：顾问过度吹捧外部人员，打压内部候选人。即便是无意识的行为，亦会如此。解决办法就

是支付聘定费，而非成功取酬。这样，不管任命了谁，高管寻访顾问的报酬都一样。这将有助于高管寻访顾问客观地评估所有潜在的候选人。

第二种不当奖励是按比例收费。从传统意义上讲，大多数高管寻访公司的费用是被录用求职者一年现金报酬（薪金加奖金）的 1/3。这也使得顾问们更加偏爱外部人员，因为公司通常会为从外部招聘的高管额外支付 30% 的公司转换费用。另外，高管寻访顾问还倾向于提供身价最高的求职者，而不是最好的求职者。结果，客户支付了很多不必要的费用。我们的解决办法就是根据职位的重要性和搜寻的复杂性来支付预先商定好的固定费用，而不是根据所聘用的求职者的最终报酬来提成。

即使这两件事你都做对了，你还是应该只在特殊情况下聘请高管寻访顾问。例如，你的内部员工不合适，或者你的公司正在进军新业务、新地区或进入战略变革的新时期。你要像做其他人事决策那样选择高管寻访顾问：多考虑几家公司和候选人，深入评估，并核实背景材料。开始时，你可以询问相关同事，哪些顾问一直为他们推荐优秀人才。一旦你确定了顾问候选人名单，亲自和这些顾问见见面，以便核查他们类似寻访的经历，还有他们的职业水准、坦诚度和关注度。你信任他们吗？内部或外部候选人

信任他们吗？他们有说服力和感染力吗？同时，还要询问在寻访过程中他们把多少工作交给初级员工来做，要确保没有诸如熟人举荐或求职者评估之类的敏感信息被泄露。了解其公司内部的合作情况，以确定你能否利用他们的集体智慧。只有在这种情况下，合适的高管寻访顾问才能增加巨大的价值。

**IT'S NOT
THE HOW OR
THE WHAT
BUT THE WHO**

第三部分 如何评估高潜力人才

想找到最佳人选，要在适当的地方、考虑适当数量的人选，并就适当的特质及能力特征对其进行有效评估——从动机到情商，从人才可移植性到领导技能。

Succeed
by Surrounding
Yourself with
the Best

15. 候选人的数量

1611 年，约翰尼斯·开普勒的第一任妻子因霍乱于布拉格去世，她的离世也结束了这段不幸的包办婚姻。之后这位伟大的天文学家做了一个决定：系统地搜寻下任妻子的合适人选，而不再让他人包办。他找到了 11 位符合条件的女士，并用了整整两年的时间认真评估。最终，他选出一位自己最喜欢的女士，但好友却说服他向名单上的第四位女士求婚。幸运的是，这位女士拒绝了他，因为她很气恼开普勒让她等了这么长时间。开普勒于是转而选择了他真正喜欢的那位女士，之后他们幸福地生活在一起。

200 多年以后，著名的进化生物学家查尔斯·达尔文采用不同的方法，解决了同样的问题。他纠结于要不要结婚，于是用几天的时间写下了结婚的利和弊。确定了

利大于弊之后，他开始考虑潜在的候选人：同事、朋友、熟人以及家庭成员。突然他有了一个想法：聪明漂亮又有教养的表妹艾玛就是他的完美人选。于是他向表妹求婚，之后两人结婚生子。事实证明她对他来说是多么宝贵，既支持他的科学工作，又照顾他多病的身体。他们的生活也很幸福。

这两位科学家采用截然不同的策略寻找伴侣。开普勒挑选了很多候选人，然后用两年的时间来评估她们；达尔文考虑了自己的需求，很快选出一位与自己般配的伴侣。

那么，在做重大人事决策时，需要考虑多少候选人呢？

很多研究者都考察了这个问题。统计学家依赖概率模型——“37%法则”：如果你有 100 位候选人，先看前 37 位，对他们的情况有一个大体的把握，然后从第 38 位开始，选择出第一个比之前 37 位都优秀的人。生物学家可以告诉我们动物是如何寻找配偶的：首先它们通过异性的反馈来估计自己的吸引力。一个漂亮的潜在配偶若同意，可能会提高其期望值；被样貌丑陋的拒绝，则会降低其期望值。一个处于“青春期”的动物在大约 20 次互动之后，就能找出它们真正的目标，并与其建立稳定的关系。¹

当然在现实世界，我们并不经常考虑 100 个候选人，甚至连 20 个都不到。事实上，很多情况下，我们只考虑一

个。根据创新领导力中心的研究，几乎 1/4 的高管任命都是这样的，奇普·希思和丹·希思的《决策力——如何在生活和工作中做出更好的选择》一书所引的一项研究证实，这样的决策制定模式在商界越来越普遍。² 俄亥俄州立大学的教授保罗·纳特花了 30 年时间认真分析了公司做出的 168 个重大决策，他发现 71% 的决定是由负责甄选的高管考虑仅仅一个其他可选方案后做出的。每一次选择都是二元选择：是否收购那个公司，是否发布那个产品，是否进军那个市场，是否聘用那个人。然而有分析显示，这一系列“是或否”的问题会导致 52% 的糟糕结果，而包含两个或更多选项的决策失败率只有 32%。³ 对德国某科技公司 83 个重大决策的研究显示，有 40% 的决策是二元的，而包含更多选项的决策产生积极结果的可能性是原来的 6 倍。⁴ 显然，想要自己身边都是最优秀的人，多考虑几个候选人是有道理的。

但候选人也不能太多，因为有充分证据显示我们会抵触过多选择。哥伦比亚大学的希娜·亚格尔和马克·莱珀在一项经典的研究中观察了商店顾客在面对摆放着 6 种果酱和 24 种果酱的货架时的表现。令人震惊的是，面对 6 种果酱的顾客最终购买的可能性是面对 24 种选择的顾客的 10 倍。⁵ 显然，较少的选择，效果常常好得多。

那么到底要评估多少候选人呢？我和公司位于印度的研究中心一起做了大量的分析，目的是研究我们从世界各地几千名高管中为客户引见的人数与被雇用者的“留任率”（即他在公司工作的年限，不管是在原职位还是升到更高的职位）之间的关系。我预期随着面试的候选人增加，留任率也会增高，在一定人数之下，这一规律确实适用。但是候选人超过三四个之后，留任率迅速下降，这也证明选项太多，决策就会不理想。

因此，3~4个似乎是最佳数量，和在关键人才抉择中需要的面试官人数一样。但是，开普勒的“11个”和达尔文的“1个”不是也不在这个范围内吗？那他们怎么最终都拥有幸福的婚姻呢？因为虽然开普勒的候选人太多，达尔文的候选人太少，但是他们都使用了很好的人员选择策略，弥补了数字上的缺陷。开普勒很聪明，通过熟人举荐了候选人，并对最佳潜在伴侣进行了严格的评估。达尔文非常明确自己要找什么样的人，再加上他对表妹艾玛的深入了解，毫无疑问，她就是最佳人选。你自己完全可以列出一份人数适当的优选人员名单。但是没有任何事情能替代全面的准备和评估。

16. 测评清单

1953 年以前，还没有判断新生儿是否处于危险的标准程序。当值的医生只凭借直觉来判断，这就意味着危险征兆常常被忽略，造成很多婴儿死亡。一天吃早饭时，有人询问麻醉师维吉尼亚·阿普加是如何较为系统地对婴儿进行评估的。“这很简单。”她回答道。她快速写下五个变量（心率、呼吸、生理反射、肌肉张力以及肤色）和三个分值（0，1，2）。婴儿在出生 1 分钟后就要接受测试，之后把各项测试分数相加。由于最大总分是 10，所以 8 分就代表婴儿很健康：粉色肌肤、啼哭、扭动身体、面部有表情、脉搏强。而 4 分或者低于 4 分则意味着婴儿需急救。现在世界各地的产房每天都在使用这种测试方法。¹

作为医生和新闻工作者的阿图·葛文德认为，清单对

于有效护理至关重要。²在我看来，清单对重大人事决策也是非常重要的。阿普加那顿早餐两年之后，也就是 1955 年，21 岁的丹尼尔·卡尼曼作为以色列国防军的一名中尉接受了一项艰巨的任务：在全军建立面试系统。那时候，士兵是根据在一系列心理测试和面试中的表现挑选出来的。参与面试的征兵人员也是依据智商和人际交往技巧挑选出来的，并且要经过一系列的培训。遗憾的是，这些评估并没有什么效果，因此卡尼曼接到了这一使命。³

卡尼曼现在已是著名心理学家，并于 2002 年获得诺贝尔经济学奖。他说：“这项任务就犹如让我去建一座横跨亚马孙河的大桥一样，根本干不了。”但他之前读过美国心理学教授保罗·米尔的一部佳作，书中展示了如何运用简单的统计规则，做出比直觉判断好得多的预测。⁴米尔不赞成宽泛而笼统的评估，他喜欢分别评估每项特质，所以卡尼曼想出了与战斗表现相关的 6 种特质，包括：责任心、社交能力甚至还有男子气概等。针对每个要素，他就每个候选人的生活提出问题，这些问题深入考察他们之前做过的工作、是否守时、和朋友互动的频率、对体育的爱好和参与度，还有其他一些方面。面试官要按指导提出问题，倾听回答，然后对每个特质按 1~5 进行评分。这种把 6 项测评分数加起来的简单办法最终证明能很好地预测士兵们的

表现，效果远远超过以前的评估模式。之后的 40 年里，军队一直在使用卡尼曼的方法，基本上没有什么改变。⁵

我使用清单最成功的故事发生在 20 世纪 90 年代初，当时阿根廷正在进行一系列重大的私有化改革。这对我和我们公司而言是一次绝佳的机会，因为很多公用事业公司为了生存和发展，需要尽快提高效率，以市场为导向。但这也是一次巨大的挑战，我得评估很多公司的高管。很快我就意识到，我需要一套可靠的体系来进行评估和推荐。

借助从商学院学到的知识和麦肯锡公司的培训，我想出了 5 个我认为有用的特质：教育背景、专业院校、绩效导向、组织能力、团队建设和领导力。我决定对每一项单独测评，然后计算平均值，得出我对每个高管预期贡献的看法。事实证明这种办法效果惊人：事实上，所有基于这种测评的任命，其留任率高于 5 年，很多被选的高管还被提升到更高的职位。我至今仍在使用这一清单测评法，在一些能力特征设置上更加个性化、更为可靠，这使我的聘用成功率保持在 90%。由于这套体系，我也成为我们公司全球管理层评估业务（我们公司全球第二大收入来源）的创始人，而且我还是我们公司职业发展团队的负责人，参与公司全球 60 多个分支机构全体高管寻访顾问的培训。⁶

如何把清单测评应用到自己的人才决策中呢？接下来

的几章我会讨论一些基本要求的重要性，包括潜能、情商、可移植性，以及 8 项关键领导能力。但你也要尽可能细化自己要做的工作。然后，列出你希望候选人具备的理想特质，这后一份“区分性能力特征”清单要简短，大概五六条即可，不要超过 10 条。接下来，测评每位候选人的各项特质，使用不超过 5 个等级的简单评分标准。最后，计算每位候选人的总分，对每项特质给予相同的权重，然后从中选出得分最高的一项。

任何一家大型高管寻访公司的机密报告中都包含不同形式的清单。当然，清单中基本都包含个人背景和工作经历，但最重要的是对每位候选人各项关键能力特征的独立测评及推荐意见。即便是世界上最大公司的董事会都在使用这种方式挑选首席执行官。在依据标准给名单上的每个候选人评分时，他们能做出较好的选择，相当于创造了几十亿美元的价值。

很多人对这一方法持怀疑态度。有人问我为什么不提倡更精密的过程或更复杂的计算程序，这样才能对不同特质有不同的侧重。但是卡尼曼认为，自从米尔做出独创性研究以来，该研究领域最重要的发展就是心理学家罗宾·道斯的文章《决策中非标准线性模型的稳健之美》。作者观察到，复杂的统计计算增加的价值很少或毫无增加。

而我们同样可以通过一组评分有效地预测结果，并且一个简单的等权重公式也可能和原样本中的最优多元回归公式一样能够做出准确预测。⁷

还有人说我这种冷静客观的计算忽视了直觉的力量。有人抗议道：“你在把我们变成机器人！”我又一次提到了卡尼曼。对批评其以色列军队招募计划的人们，他说：“按要求进行面试，做完之后，开始许愿吧：闭上眼睛，试着想象新兵是个军人，按1~5级进行打分，给他打一个总体分数。”⁸这些“直觉”排名和单独测评特质一样能有效预测优秀候选人，但这仅仅是因为“直觉”排名是在面试官客观评价（如果不是评分）所有关键技能之后进行的。清单确实很有效。

17. 先天与后天

作为棒球界的传奇人物，泰德·威廉斯很难被超越。由于服兵役（其间也获得了各种奖牌和奖章）威廉斯错过了差不多整整五个赛季，但凭借敏锐的视觉、灵活的手腕以及科学的击球法，他创下了各种惊人的纪录。¹他获得过两次三冠王，两次最有价值球员奖，6次美国棒球联赛冠军，并且17次入选全明星阵容。正如名人堂所书：“他值得全世界尊敬。”²

如果你是一个棒球教练，你一定愿意签下泰德·威廉斯的克隆人。如果你是一个超级棒球迷，那你一定知道有一天这将成为可能。2002年7月5日，83岁的威廉斯死于心脏骤停。他的家人决定将他的遗体冷冻（这违背了他的意愿：火化之后将骨灰撒到佛罗里达群岛，他喜欢在那儿

钓鱼)。汤姆·维都奇在《体育画报》中报道了一个内幕，医生们对尸体进行了“神经分离”手术（类似于第14章中达雅克人猎取人头的方​​式，但要精细得多），威廉斯的头和身体现在分别储存在亚利桑那州人体冷冻实验室内充满氮气的容器里。³ 他的女儿说，这个主意是她同父异母的兄弟想出来的，他想保存并克隆父亲的DNA（脱氧核糖核酸），这样“50年以后，世界上将会有很多小泰德·威廉斯”。⁴

即使这有可能，但会有用吗？泰德·威廉斯的克隆体真的能成为泰德那样优秀的击球手吗？这位最伟大的击球手是天生如此还是后天培养出来的？那像席琳·迪翁那样的嗓音、纳尔逊·曼德拉那样的领袖或比尔·盖茨那样的商业天才能克隆吗？毫无疑问，有些人天生出类拔萃。要知道，莫扎特三四岁就学会了弹琴。让我们再来看看最近的人，桑尼·沙沃（Sunny Sanwar）出生于1989年，7岁时他的肖像画水平足可陈列在美术馆，8岁时他就能用6种语言熟练地阅读、书写和对话，之后在8个月内就以优异的成绩完成了高中学习。其他人却需要一定时间来成长。温斯顿·丘吉尔年轻时被认为前途无望，查尔斯·达尔文在学校时并不顺利，而爱因斯坦好几岁以后才开始说话。

你能改变什么，不能改变什么——尤其当你面对的是完全定型的成年人时？早期的西方文明认为，只有上帝施恩

人类才能取得进步，而且这种观念一直持续到中世纪。约翰·加尔文认为，人在出生前就注定要被打入地狱或得到救赎，但并不是每个人都同意他的观点，只有极少数人相信他们是自己命运的主宰。儿子重复着父辈做的事情，妇女被忽视，穷人依旧很穷，富人依旧很富，知识得不到积累。当然，启蒙运动改变了这一切，引领人们进入科学、教育和政治自由的新纪元，将盛行的观念转向了另一个极端。人们开始相信人类的可塑性，并最终相信社会阶层的流动性。现在，人们的自我奋斗都基于这一观念：直到老年，我们都可以提高自身任何一个方面——我们的身体、思维方式，以及各种技巧，例如速读、公开演讲、合作、谈判等。

真相介于两极之间。有时后天培养胜过天赋，有时则相反。在马丁·E·P·塞利格曼的《你能改变的和你不能改变的》一书中，这位实证心理学之父通过对一出生就分离的双胞胎的研究和其他一些有趣的实验打破了很多关于改变的误解。⁵重要的（有些令人沮丧的）发现有：节食几乎不会产生长期效果，任何治疗都无法加快酒精中毒后的自然恢复，重温童年创伤无法修复成年人的性格缺陷。同时，塞利格曼表示，在某些重要方面我们确实可以有所提高，包括克服恐慌和性功能障碍，控制我们的情绪，消除抑郁（用正确方法），以及学会乐观。

为了有效评估并培养人才，你需要对这一观念有一个清楚的认识。对自己和身边的人，你能改变什么，不能改变什么？

智商，即智力的总体水平（包括分析、语言、数学以及逻辑推理）。成年人的智商很稳定。你无须刻意去寻找天才，因为大多数工作需要的是一种“入门级”（正常范围内的最低值）智商，高于这个值对绩效几乎没有影响。但是，你依然需要确保雇员足够聪明，符合要求，因为高智商是一个重要的资质（尤其是对脑力工作者），但你无法期望智力会随着时间发生巨变。在极少数情况下，也许你会测试候选人的智商。但多数情况下，你得依靠教育背景和早期工作经验来确定，努力在面试中自行评估。

价值观极少在成年后发生变化。你不仅需要考察重要的价值观，例如诚实和正直（这两项每个候选人都要严格测试），同时还需考察候选人是否和你有共同的核心价值观，因为你能传授技巧，却不能传授品格。正如吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中所述，纽柯钢铁公司强调更愿意雇用农民，而非来自城镇的人，因为他们明白教人们冶炼钢铁要比向他们灌输农民的职业道德容易。⁶要考察求职者在过去的行为中是否表现出利他的价值观——不论是在工作中，还是个人行为中。

动机（如为了超越、提高、成长和学习）通常也很稳定或在人们性格形成之后便不会改变。与其他四种关键领导力特质——求知欲、洞察力、沟通力、意志力——相结合，动机就是评估潜力的重要指标，第 18 章将会讨论这一点。

由于这些提高绩效的因素是天生的或很早就已经形成，所以在和求职者以及推荐人交谈时一定要认真考察这三项。

18. 从幸存者到CEO

佩德罗·阿尔戈特的故事令人难以置信。1972年10月13日，包括他在内的45人乘坐一架双引擎涡轮螺旋桨飞机飞越冰雪覆盖的安第斯山脉。这架飞机是由他家乡蒙得维的亚（乌拉圭首都）的一支橄榄球队包租的。突然间，飞机遇到了巨大的乱流，被卷向了锯齿状的山峰。飞行员想恢复高度，但为时已晚。其中一个机翼撞在斜坡上断裂了，飞机则滑落到了海拔1.2万英尺（3 658米）冰川上松软的雪地才停住。这次碰撞瞬间夺走了12个人的生命，另外5人因伤势严重第二天身亡。伤亡者中有4人是阿尔戈特的大学同学，其中一位是他最要好的朋友。对于这位21岁的年轻人来说，这才是严峻考验的开始——接下来，发生了两个世纪以来最戏剧化的求生故事。¹

这一故事已经成为多本书和电影《我们要活着回去》的题材，但在此我还想简单复述一下。那时，天气寒冷刺骨，冰冷的夜晚似乎没有尽头。在令人痛苦的黑暗中，阿尔戈特听到远处传来巨大的声响，几秒之内雪崩就吞没了机身的开口处。他被活埋了，雪开始冻结，可供呼吸的氧气越来越少。阿尔戈特感觉到自己快要窒息了。就在此时，同伴拨开了他脸部上方的雪，他重新呼吸到了空气，继续为生存抗争着。

除了酒和巧克力，他们没有其他任何食物，就这样维持了几天。从留下来的一个小型晶体管收音机，他们收听到人们预计他们只能维持 72 小时，而搜救队虽然 10 天来一直仔细搜索安第斯山，但最终还是放弃了搜救。

很快，他们开始讨论起一件无法想象的事情——吃身边冰冻的死尸。阿尔戈特告诉他的同行者，已故的同伴在天之灵会把这看作对幸存者的爱，帮助大家活下去。最终，他们用碎玻璃从一具尸体上割下一些肉，然后一片一片地吃掉。就这样，阿尔戈特和其他 15 位幸存者艰难求生 72 天终于获救。

14 年后，也就是 1986 年，我把阿尔戈特招募到了当时已是拉丁美洲最大工业集团之一的班伯格集团（Bamberg Group）。刚开始他在阿根廷科连特斯省基尔梅斯市的一家

小啤酒厂担任项目经理。尽管在消费品、市场营销、销售、区域管理方面没有任何经验，但他依然在这个职位上做得很成功。很快，他成了啤酒厂的总经理，不久之后又晋升为首席执行官。在富有传奇色彩的诺伯特·莫里塔的领导下，阿尔戈特（团队的关键一员）及其所在团队成功地将班伯格集团从典型的家族控股企业转变成拥有本区域最优秀管理者的大型联合企业。

我很庆幸招募了阿尔戈特。在担任高管寻访顾问的早期，我还不懂得如何有效评估他的成功潜力。然而，在密切关注了他 30 年，并亲耳听他讲述了那次不可思议的求生故事之后，我明白了为何他能取得这么大的成就。他具备高潜力人才的两个特点：正确的动机和四种关键的领导力特质。

阿尔戈特总是拥有正确的动机：乐于奉献的精神和谦逊的个性。为了大团体或公司的利益，他希望对其他人能有积极影响。他从他人的成功中获得成就感，而且认为共同使命比个人奖励更重要。在安第斯山脉严酷的考验中，这一点得到了很好的体现。他起到至关重要的作用，但表现得很谦逊。他赋予探索者力量，使他们最终能够开辟道路，拯救团队；他把冰雪融化成水来解渴，从尸体上切下肉片晒干后分给同伴。在整个职业生涯中，他也表现出了同样的价值观。实际上，他在班伯格工作了 10 年，最终结

束是因为（出于合理的战略考虑）他建议公司放弃他领导的农业综合经营项目，等于他把自己解雇了。

阿尔戈特还具备所有高潜力高管都具备的四种关键领导特质：求知欲、洞察力、沟通力和意志力。安第斯山脉并没有太多令人好奇或值得探究的东西，但他却对冰雪融化很感兴趣。融化的冰水向东流去，这让他，也只有他（正确地）认为死去的飞行员误报了他们的位置。他们是在山脉靠近阿根廷的这边，而非智利那边。阿尔戈特的沟通力和意志力在那 72 天里表现得也很明显。他不理会身边上演的死亡与痛苦的悲剧，而是满怀同情地照顾并鼓励他的同伴。他一直守候在快要死去的朋友阿图罗·诺盖拉的身边，直到他最后离开人世。他的朋友腿部多处骨折，他给朋友喂食喂水，想把这位年轻人的注意力从病痛上转移开。同时，阿尔戈特还说服幸存者承诺，如果他们死了，将会宽恕其他人将其身体作为食物。

他把所有这些品质都带到了高管的工作中，直到退休。他不断寻求新的经验、知识以及真诚的反馈；他积极地搜集并揣摩信息以便规划新的方向；他利用情感和颇具说服力的逻辑展现愿景，与人沟通；尽管困难重重，似乎不可逾越，但他为了达到目标，奋斗不止。

正确的动机和四种关键的领导特质——求知欲、洞察

力、沟通力以及意志力——让阿尔戈特从安第斯山脉那场空难中幸存下来，并帮助其他 15 人也存活下来。这些特质还让他成为杰出的首席执行官。² 为了拥有最有潜力成为卓越人才的人，你必须寻找这些重要特质。

19. 吃棉花糖的孩子

想象一下一个 4 岁的孩子坐在桌边。一个成年人在他面前放了一颗美味的棉花糖，并让他做出选择。他可以选择立刻吃掉，也可以再等 15 分钟多得到一颗棉花糖。然后成年人离开了房间。

从小男孩的角度来思考：棉花糖就在眼前，而且没人看着。多折磨人的诱惑啊！你会吃吗？你能等到第二颗吗？沃尔特·米歇尔首次进行这个实验是在 20 世纪 60 年代末，实验对象是他斯坦福大学同事的孩子，之后他又重复实验了多次。¹ 通常的结果是：约 1/3 的孩子会在成年人走出房门的那一刻就抓起棉花糖一口吞掉。还有 1/3 的孩子会努力克制，但最终还是未能抵制住诱惑。（如果你想找个乐子，那就从网站上观看记录了孩子们小把戏的视频。有

些孩子捂住自己的眼睛，有些把头埋进胳膊里，还有人唱歌，自言自语，或者摆弄自己的手指或脚趾。我最喜欢的是一个小男孩，他拿起棉花糖又放下，放下又拿起，之后又第三次拿起，从底下咬了一小口，然后底部朝下放回去，想隐藏自己的错误！）而剩余 $1/3$ 的孩子则令人印象深刻：他们能够抵制住诱惑，最终得到两颗棉花糖。

令米歇尔的一系列实验与众不同的并不是当初那些孩子吃棉花糖与不吃棉花糖的区别，而是他们（他追踪了 600 多个）长大之后的情况。那些在 4 岁就有意志力延迟满足的孩子，成年后更有条理，更高效，更自信果敢，更诚实可靠，适应力更强，更自立。相反，那些没能抵制住诱惑的孩子成年后更固执，好争辩，不果断，遇到挫折容易恼怒和沮丧，并且爱嫉妒。学习成绩也有很大的差别：抵制住诱惑的孩子，大学入学考试平均成绩比吃棉花糖的孩子高 210 分（平均总分约为 1 600）。这些孩子工作之后，成功差距再次拉大。

这个“棉花糖实验”还惊人地预测了将来的成就，因为它能测试自制力——著名管理理论家丹尼尔·戈尔曼所说的情商中一个重要因素。的确，我第一次获悉米歇尔的研究就是通过戈尔曼 1995 年的经典著作《情商》。² 我立刻联系了他，讨论如何一起合作研究，而接下来的 7 年我一

直是他领导的团队中的一员。

我最初的研究是分析过去几年来亿康先达公司的同事和我招聘到世界各地不同岗位上大量候选人的档案，目的是想了解情商如何影响绩效。分析结果令人大为震惊：情商是成功最重要的预兆——超过了经验、教育和智商。如果我没有正确评估候选人以确保他们具备这些软能力，其中 25% 的人会失败。而我考察过的人中失败率竟只有 3%。尽管我们发现情商在不稳定的环境和高层领导中更加重要，但这些结论依旧放之四海而皆准，包括美洲、欧洲和亚洲。

从棉花糖实验以及我们的后续追踪研究中你能学到什么？要记住不管你多么聪明，经验多么丰富，学历多么高，你依然需要花时间管理自己以及与其他人的关系。同时，做人才决策时，你必须认真测评情商。候选人的自我意识和社会意识如何？他体现出自控力了吗？他的人才管理技巧，包括领导力、影响力、团队协作、合作、冲突解决能力以及变革管理能力如何？

因为这些比经验和学术成就更难评估，我们往往低估其重要性。我们依据候选人的“硬”能力聘用了他们，却因“软”能力欠缺而解雇了他们。切勿犯这种错误。现在的商业世界多变、不确定、复杂而模糊，所以情商中的灵

活性、适应性、主动性以及抗压能力显得尤为重要。只有那些身边围绕着“抵制住棉花糖诱惑的孩子”（而且自己情商也很高）的人，才能够生存和发展。

20. 可移植性

我们一家（妻子、孩子和我）在美丽宁静的巴塔哥尼亚有一个农场，我们在那里饲养牛群。每年秋天我们会买几百头刚断奶的牛犊，然后用天然牧草喂养 11 个月。等它们长到一定重量，就卖掉，再开始新一轮的循环。第一年结果很惊人：牛的重量翻倍，价格非常高。第二年，我们开始从更好的农场买牛，但不知为何，我们的年平均增重量持续下降，收入也随之下滑。去年的销售季是我们有史以来最糟的。

困惑之余，我向一位好友寻求建议，他家三代都在巴塔哥尼亚培育并饲养牛。“费洛迪，第一年你的牛增重那么多，你在哪儿买的牛？”他问我。我告诉他那些牛是从一个土地贫瘠、牧草较差的旱地农场买的。“明白了吧，”他

说，“这就是你要的答案。如果你买的牛能在贫瘠而恶劣的环境中生存，那它们到了你的肥沃农场一定会茁壮成长。”

他的见解很有道理——也同样适用于人才。

最优秀的雇员和高管能够像人才管理专家说的那样可移植。他们能高效地从一个职位、公司、行业或国家转换到另一个，过程中不仅带入了他们的独特优势，他们自身也会变得更加强大。哈佛商学院教授鲍里斯·格鲁斯伯格是我的同人，更是我的偶像，他是该研究领域的先驱（的确，他的妻子莉莉娅告诉我，他们的小女儿说的第一个词就是“可移植性”）。每年我作为特约讲师拜访哈佛商学院时，从不会错过任何一次听他向学生讲授这个课题的机会。¹

多数人以为最好的招聘策略是在特定领域寻找最优秀的人才，并让他们加入自己的团队。但鲍里斯和他的同事发现，大多数人的才能并不容易移植：有些人在一种环境中是耀眼的明星，在另一种环境中却会陨落。利用一项对华尔街投资银行之间跳槽的股票分析师的研究，他很好地验证了这一点。当一个投资银行的明星分析师A接受了银行B的聘书后，他找一个箱子，把自己的笔记本电脑和其他物品装进去，乘电梯下楼，左右看看，然后穿过华尔街，乘电梯上楼，56秒之后他就已经开始在新岗位工作了。他在相似的环境中工作，分析相同领域里相同的公司，还拥

有相同的客户。他无须卖掉房子，搬到另一个州，再买一套新房，为孩子寻找新学校，或者帮助配偶适应变动。还有什么比这更容易的呢？然而，鲍里斯发现，待在原公司的明星股票分析师依旧辉煌，但那些到其他公司就职的人，他们的绩效在接下来的一年里急剧下降，甚至5年后依旧低于之前的水平。

人才并不像我们想的那样容易移植，因为绩效（performance）不仅仅牵涉到一个“P”，而是五个P——流程（process）、平台（platform）、产品（product）、人才（people）以及办公室政治（politics）——其中大多数你都无法带走。

那如果我，一位有丰富经验的高管寻访顾问，承认自己的错误，并且告诉你高管不能成功地从一家公司转到另一家公司，你就不应该从外部招聘了吗？当然不是。有时这是唯一的选择，或最好的选择。但你应该汲取人才移植的主要教训，从而在外部招聘以及内部变动中做出更好的决策。尽管明星陨落是常见结果，但以下几点要注意。

首先，起点和终点很重要。来自富饶农场的牛在我们农场增重少，但在艰苦环境中生存下来的牛在我们农场却茁壮成长。同样，一名高管去一个较弱的公司，绩效有可能下降；如果去较强的公司，他会继续辉煌。从更加实际

的角度想想：你会像许多其他公司那样，只接受来自类似麦肯锡或高盛这样优秀公司的求职者呢？还是更愿意采取反直觉策略，寻找能够在弱小公司成长的真明星呢？

团队特有的人力资本也很关键：大家一起干要比独自一人干得更好。鲍里斯还发现，在新公司开展新业务（创业）要比接管已有项目、团队或业务部门（守成）困难得多。另外，有一些职位比其他职位更易于移植：首席运营官不易移植，因为他们的工作涉及很多内部情况和关系；首席财务官和其他职能专家的岗位通常更容易移植。

最后，你必须考察就行业动态而言，即将上任的明星是否适合你所在的行业；就组织的文化和策略而言，他是否适合你的组织；就团队特点而言，他是否适合你的团队。想一想从通用电气公司跳槽到其他公司的高管的绩效。我们都知道该公司一直以来就是一个人才训练营，人才济济，《财富》500 强企业中担任首席执行官的人大多数在通用电气工作过。² 每当一名高管离开通用电气去另一家公司当首席执行官，后者的市场价值通常会剧增——大公司至少会增加 10 亿美元，有的甚至增加 100 亿美元。³ 然而，当鲍里斯和哈佛商学院的安德鲁·N·麦克莱恩以及尼汀·诺利亚一起分析了那些股票分析师接下来三年的表现，结果变得有些喜忧参半。很多新任命的首席执行官创造了巨大的价值，有一些却造成

了巨大的经济损失。是什么导致了这一巨大差别呢？在于契合与否，特别是战略上的契合：有些人适合刚起步的企业，有些人适合实现扭亏为盈，还有人适合管理周期性业务。

如果你想让你的明星保持辉煌，不要相信高管无论何时何地都会耀眼的神话。相反，要测评候选人的可移植性，包括仔细考察其与新企业的契合度。

21. 异于常人的特质

两年前，我在《哈佛商业评论》网站发表了一篇名为《为什么我喜欢简历独特的人》的博文。¹在文章中，我提出职业成功过去往往依靠经验、知识和技能，但最近 10 年，情况发生了很大变化。首先，知识容易获得，但过时很快。其次，我们所处的世界越来越不确定、不稳定。最后，商业变得更加全球化和多样化。

在这种新常态下，那些愿意挑战自我并成功转型的求职者要胜过因循传统职业路径的人，因为他们已经证明自己拥有异于常人的关键特质。正如前几章中讨论过的，这包括可移植性、情商（灵活性、适应性、抗压能力、同理心、组织意识以及关系管理）和潜力（正确的动机、求知欲、洞察力、沟通力以及意志力）。在我看来，重大的工作

变动表明一个人正在寻求学习、挑战和成长，并且具备适应新公司、新部门、新文化和新战略的能力。

令我惊讶的是，那篇博文引发了 300 多条热议，成为《哈佛商业评论》当月最受欢迎文章。同时我还收到几百封邮件，你可以想象到有多少不同寻常的简历让我评估，其中还有一封信来自一位在任的欧洲政府部长。我仔细查看了所有简历，发现相当一部分人都取得了非凡的成就。然而多数来信者一再强调他们也曾遇到过挫折，那些招聘人员（内部的和外部的）不欣赏、不理解甚至不考虑他们的工作履历。最初的博文回应：“我很赞成这个观点。但遗憾的是，我认为这个想法在行业内并不普遍”；“希望能见到和您想法相同的雇主”；“很可惜，我们的招聘委员会或招聘人员与您的想法不同。作为企业家，我会抓住机会让这些入加入团队。作为求职者，我会抓住机会为那些让我一年 12 个月都能尝试新事物的公司工作。这似乎是双赢结局。”

之后我开始感到愧疚，因为在我的职业生涯中，有好几次我接受了稳妥选择，未能为拥有独特潜力的非常规求职者辩护。我还是个注重“政治正确”的顾问，但我本应该勇敢地挑战那些喜欢普通而非有趣经历的客户。我希望能够聘用更多像佩德罗·阿尔戈特（第 18 章介绍过）那样的人，尽管应聘第一个职位时，他缺乏所需要的行业、职

能、区域背景，但他依然在班伯格取得了巨大的成功。

不过，我现在备受鼓舞。正如我在那篇博文中所说，我确信我们进入了人才选择的新时代。20 世纪 80 年代我初入高管寻访业时，大家关注的是绩效。那时的准则是“过去的成就是未来成功最好的预示”。这一准则很管用，直到工作内容变得更为动态复杂为止。然后我们开始评估能力特征，把所有新的、不同的工作分解成几大能力组成部分，然后分别考察求职者对应的每一项能力。现在，鉴别潜力是我们的首要任务，我们要在一个卓越人才池中发现那些职业生涯呈非线性发展并且取得成功的人。

在亿康先达，我们从不聘用在其他高管寻访公司工作过的人，因为我们十分在意求职者对于这个行业是否拥有完全不同的视角。我们所有人都有着完全不同的背景（就拿我来说，在麦肯锡公司从事企业管理咨询之前，我做过运营和物流管理）。但在价值观、文化契合度和潜力上，我们从不妥协。

在客户工作和其他方面，我所见过的拥有独特履历的杰出人物令人称奇。

• 我有一位来自北欧的好友，冷战期间曾接受过做间谍或审问者的训练，还学过俄语。尽管没有学士学

位，他还是向常春藤联盟商学院提出了申请，并出人意料地被录取。他不断努力，最终成为顶级的全球专业服务公司的董事长兼首席执行官。

- 另一位朋友先前是阿根廷海军的引航员。之后他进入麦肯锡公司，公司让他参加了一个速成的管理学研究生项目。尽管他缺乏一线业务经验，但麦肯锡公司的一个客户（一家饮料公司）还是聘用了他。他最终得到提升，常驻巴西负责该公司的拉美业务。

- 最近我有幸见到一个五年前被录用的人，他当时被聘请到一家大型的全球资源公司担任资本支出项目的采购总监，每年负责超过 500 亿美元的预算。他没有任何采购方面的经验，然而他的雇主发现了他的潜力。现在，他领导着公司最大也是最重要的一个全球部门。

正如广告界偶像级人物、奥美广告公司创始人大卫·奥格威所说：“招聘时发挥想象力，反常规而行，有时会收到奇效。”39岁时他以广告文案的身份进入广告业，在这之前他在酒店做过厨师，与阿米什人一起生活过，还挨家挨户推销过东西。

管理自己的职业时，确保让自己不断接触新的体验和挑战，而不是按部就班登上职业阶梯。物色能帮你做到

这点的人。为了让最优秀的人才围绕在你身边，在评估他人时，不要只看他们过去的经历和绩效（重要）以及能力（更重要），同时还要考虑潜力，这是在快速变化以及全球化的世界中取得成功的真正秘诀。而且永远不要不自觉地低估那些工作履历不循常规的人。事实上，要密切关注他们。多样化的履历是一笔巨大的财富。

22. 区分运气与能人

假想你点亮了同一厂家生产的 1 000 多个完全相同的灯泡，让这些灯泡一直亮着直到烧坏。毫无疑问，总有一个灯泡会比其他灯泡持续的时间长，但没有人能预测到是哪个。有人认为预测高管（包括首席执行官）也是如此：运气是一小部分人胜出的原因，而他们被我们视为榜样。

十几年前第一次听到这个观点时，我嗤之以鼻。当然，我们都知道有些人比别人更有天赋，更上进。我的职业就是基于这一前提。随后我较为理性地决定考察与这个话题相关的最佳研究资料。领导者的成功靠的是运气吗？抑或吉姆·柯林斯的说法是对的？他说：“一个人成功还是失败，忍耐还是毁灭，取决于你對自己做了什么，而非这个世界对你做了什么。”

统计学家想了一个好办法来揭开技能和运气之间关系的秘密。在“真实分数理论”（true score theory）模型中，他们利用特定活动中的结果分布来决定成功有多少是靠实际能力，有多少完全凭运气。先来看几项体育运动：在篮球中运气只占 12%；而在冰球中则高达 53%；在男子网球运动中，每个队员在一场 5 局 3 胜的比赛中击球约 600 次，运气的作用很小。

研究表明，从体育到高管绩效，运气的确有影响。迈克尔·J·莫布森在其著作《成功方程式：区分技能和运气在商业、体育和投资中的作用》中引用了安德鲁·亨德森在得克萨斯大学的研究，后者和德勤咨询公司一起合作研究了 2 万多家公司在 40 年时间里的绩效模式。在一项分析中，他们评估了在 13 本畅销书中专门介绍过的 228 个优秀公司，结果发现真正名副其实的不到 25%。他们说：“我们怀疑许多基于 5 年或 10 年时间鉴定出来的持久优秀公司也许是随机游走的结果。”¹

与此同时，在其他研究项目中，研究人员发现，确实有更多业绩持久突出的公司不能仅仅靠运气来解释。换句话说，尽管很多构建持久成功的流行理论并没有根据，但企业成功很明显不是“全凭运气”。由哈佛商学院的诺姆·T·沃瑟曼、尼汀·诺利亚和巴拉特·N·阿南德进

行的一项重要研究也证明了这一点。他们发现约 1/3 的公司绩效不能通过数据来解释，因此归因于随机效应。但有四个因素的确很重要。公司实力因素解释了 33% 的业绩差异，行业因素占 15.5%，首席执行官因素占 13.5%，而年景因素仅仅占 5.2%。所以领导力不仅仅是关键因素（平均数值为 13.5%，但在有些市场中高达 40%），而且还是最可控的因素。² 你无法左右年景或经济形势，转变行业也很困难，而企业的转型和改革举措要耗费大量的精力和时间。相比之下，高管任命执行起来则容易得多，也快得多。

胜任的领导能帮助一个公司创造机遇、带来“运气”。但如何才能找到这样的人呢？如何区分真正的能人和仅是运气好的人？如何才能在不“烧坏所有灯泡”的情况下找到最优秀的首席执行官、经理和员工？

对于一些简单的工作，例如流水线上的工作，成功几乎完全取决于技能和动机，这很简单：你可以测评所有候选人，计算他们每小时加工的产品数量，从而找出这一职位的最佳人选。对于较复杂的职位，很多其他因素会妨碍或有利于个人绩效，运气占的比重更大，评估也比较困难。但如果你知道要寻找什么，这也并非不可能。

之前我已经讲过，首先你需要考虑智力、价值观、潜力的关键指标（包括动机）、情商以及可移植性。但是根据

十多年高管寻访和管理层评估工作的经验，我们亿康先达公司认为，还有 8 项领导力特征可以预测不同职位、部门或国家的高管成功与否。尽管每个工作和公司都不一样，要求的业务水平各不相同，但有一些技能是每位最优秀人才或多或少都具备的。

- 战略导向：全面、复杂的分析性思考和概念性思考能力

- 市场洞察力：深刻理解市场及其对业务的影响

- 绩效导向：致力于显著提升业绩

- 客户影响力：为客户服务的热情

- 协作能力与影响力：与同侪或合作伙伴高效合作的能力，包括与那些不归自己领导的人合作

- 组织建设能力：通过吸纳和培养顶级人才来改善公司业绩的能力

- 团队领导力：能够使团队目标一致、紧密协作、高效运作

- 变革领导力：通过人才来驱动变革，根据新目标对组织进行变革和调整

这 8 种能力的重要性已被一项出色的联合研究证实，该研究参照了我们 10 万个管理层评估项目的数据库和麦

肯锡对 700 多家公司收益增长的统计数据。他们通过这个数据库创建了一个新样本，其中包含对 47 家公司高管的 5 560 份评估。³ 结果很明确：业绩增长快的公司，其高管在我们分析的每一项能力特征上水平都较高。技能即便不比运气更重要，至少也和运气一样重要。

我们也同时看到，有很多高管并不是各项能力都很优秀。在 7 分制评分体系里，研究样本中只有 1% 的人能力平均分达到 6 分或 7 分，达到 5 分或 5 分以上的只有 11%。没有人是完美的。所以当你期望自己身边都是最优秀的人时，你应该寻找在总体上能力高于平均水平，而在对职位最重要的两三种能力方面非常突出的人。认真问自己：这份工作究竟是干什么的？组织的状况怎么样？在这种情况下 8 种能力特征（或其他）中的哪一种会将优秀者与普通人区分开？此人在过去类似情况下的技能表现如何？

当然，希望好运降临也并无害处。

23. 读懂世界各地的人

他们说阿根廷人是讲西班牙语、冒充英国人但喜欢住在巴黎的意大利人。我出生在布宜诺斯艾利斯，这里的人们总是敏锐地观察着世界其他地方的人，尤其是欧洲人和北美人。我从小到大讲的是西班牙语，但在学校学习英语、法语和拉丁语，后来在工作中学习了葡萄牙语和意大利语，所以我现在能用 5 种语言自如地阅读和交流。因高管寻访工作和演讲邀约，我每年绕地球飞行十多次，会拜访 40 个不同的国家。

写这本书时，我刚刚完成了在香港、深圳和北京的连续演讲，很快又要去印尼、马来西亚和新加坡演讲，之后我会回美国东海岸参加哈佛商学院的一次教学会议，紧接着再去中东。此书英文版出版的那个月，我要在公司于瑞

士举办的 50 周年纪念会上做主旨发言，到时会有来自世界各地 68 个分公司的同事参加会议。

《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼认为全球化正在把世界变“平”，这么说毫无疑问准确至极。但作为频繁差旅的人，我也看到了广泛存在的文化差异。而且不管去哪里，人们都会问我该如何应对文化差异：“我如何才能读懂并评估不同背景的人呢？在不同国家成功地领导公司需要不同的能力吗？你能让人从一种文化进入另一种文化吗？如何才能在照顾到当地风俗习惯的同时，还能在市场中保持企业特性？”这些都是世界最大的公司迫切想解决的问题，而且是由那些想在新的、全球化的工作环境中拥有优秀人才的高管提出的。

不同民族的文化有不同的价值观，因此行为习惯也会不同。对此有很多方法予以归纳，但我喜欢荷兰的吉尔特·霍夫斯塔德的模型，他分析了五个维度：¹

- 权力差距反映出企业内弱势成员对权力分布不公的接受程度。在拉丁美洲、非洲、亚洲和阿拉伯国家权力差距非常大，但在盎格鲁国家（英美等国）和日耳曼国家（德国、奥地利等国）权力差距非常小。

- 个人主义能够反映出个人在团队中的突显程度。

北美和欧洲强调个人主义，而亚洲、非洲和拉丁美洲有着很强的集体主义价值观。

- “不确定性规避”（uncertainty avoidance）反映了对不确定性和模糊情境的容忍度。拉丁美洲、很多南欧和东欧国家以及日本的不确定性规避程度很高，但在英语国家、北欧以及中国却很低。

- 男性化表明不同性别角色的分布。日本和一些欧洲国家男性化程度较高，而北欧国家则较低。

- 长远导向表明人们关注的是长期结果而非短期结果。在东亚国家重视长远导向，欧洲一般，而在盎格鲁国家、伊斯兰国家以及拉丁美洲则较不重视长远导向。

正如你想象的那样，这些差别以及由此导致的人们在行为举止上的差异在商业中有很大的影响，使人才决策复杂程度明显增高。

考虑到所有差异，你如何评估与你文化相异的人？或如何从两个来自截然不同地方的人中选一个？幸运的是，这也并没那么难，因为世界各地成功领导人所需要的技能实际上具有普遍性。我们公司的研究以及几乎所有成功的跨国公司的实践都证实了这一点。这份清单包括智力、价值观、动机等关键潜力指标、情商、可移植性以及 8 项领

导能力（战略导向、市场洞察力、绩效导向、客户影响力、协作能力与影响力、组织建设能力、团队领导力以及变革领导力）。使用这种通用语言即可评估世界各地的人。

当然，依据这些来评估不同候选人也并不总是那么容易。我常常开玩笑说，如果就绩效导向来评估一个阿根廷人和一个日本人，我要将布宜诺斯艾利斯的同胞引以为傲的成就除以 2，将来自东京的候选人回答完几个问题后低着头轻声告诉我的事情乘以 2。

如果你对某种特殊文化的细微差别没有把握，可以聘请一位对此了解的顾问一起评估。亿康先达经常有两名顾问一起进行管理层评估。一位对客户公司及需要填补的职位都很了解的顾问会参与所有面试，到世界各地去参加每个会议。另一位顾问则来自候选人所属国或工作地。有了这两方面的视角，我们能够准确理解候选人的回答和行为，对潜在的文化契合度有一个恰当理解，并且参照其他当地和国外竞争人选进行现实的标杆对比。

如果没有国际同行或全球高管寻访公司帮你达到这一目的，相关国家或地区的顾问、审计师以及律师也能作为顾问提供帮助。他们能够大大提高跨文化评估的质量，并让你充分利用全球化带来的优势。

**IT'S NOT
THE HOW OR
THE WHAT
BUT THE WHO**

第四部分
精英培养策略

想要拥有优秀的人才，不应止于
甄选。

这些选中的新星，还需经过适当的
融合、培养、指导和提升，才能真正地
放射出光芒。

Succeed
by Surrounding
Yourself with
the Best

24. 加速新员工的融合

每天世界上有成千上万的病人接受器官移植。他们实在是太幸运了，因为仅仅美国就有 10 万人等待合适的器官进行移植。但是，他们还需面临器官排异反应的重大考验，因为人体免疫系统的功能就是要排除“异己”。¹ 例如，高达 40% 的肺移植，手术不到一年就失败了。医生并不能保证手术会成功。但是，他们会做三件事以降低失败的风险：检查器官健康状况，检查器官是否与身体相匹配，适时监控和支持移植前、中、后整个过程。

当新成员加入你的团队或是担任新职务时，同样面临着排异威胁，而要取得成功，策略也大致相同。在前文中，我们探讨了用人成功的前两个必备条件：找到合适的人选（健康的器官），并且保证他们与你的组织相适应（匹配）。

第三个条件就是对他们与组织的融合给予适当支持。

不幸的是，我们大多数人都没有这么做，而是将自己选中的人置于无助之境。近期对哈佛商学院一个人才管理培训项目参与者进行的调查显示，95%的人将管理“明星员工”看作公司最大的挑战，而只有不足30%的人说公司已做好准备迎接这一挑战。鲍里斯·格鲁斯伯格对各公司新员工的融合状况进行了认真的研究，发现只有不足4%的公司对新员工的融合投入了足够的资源。²

然而，有效融合会让企业及员工都受益匪浅。工作角色转换的权威指南《新官上任90天》一书的作者迈克尔·沃特金斯认为，这样的投资回报约为400%。³与“新官”们一起关注这件事，会加快他们的学习进程，降低失败的风险，促进其短期和长期绩效的增长。

首先，你要熟谙沃特金斯概括出来的最佳实务，其中包括获得早期成功、赢得信赖的工具和策略。⁴外科医生会研究最新和最成功的技术，你也应该这样做。

要像比利时鲁汶大学医院的皮埃尔·德雷尔（Poerre Delaere）医生移植气管时所做的那样，先准备好器官再进行移植。德雷尔突破性的想法是将捐献的气管先移植到病人的胳膊上，几年后再将气管移植到喉咙，这样身体就会习惯了气管的存在，自身的细胞会附着在移植的气管上，

不再有排异反应。⁵你也可以用同样的方法帮助新员工，确保他对团队或组织的目标、利害关系方和文化有足够的了解，以便开始新工作。有关公司管理、架构和程序方面的重大信息要与他们分享，并且就近期首要问题和长期的宏图伟略达成共识。

在新人初到公司或公司员工（你“移植的器官”）刚刚走上新岗位之时，要确保他们能够有效工作，之后要像医生那样监测其健康成长。鼓励他们向所有可能助其成功（或失败）的人请教。主要从以下五个方向寻求建议——向上（你或其他老板）、向左右（同僚）、向下（下属）、向外（客户）和向内（个人关系，如家庭成员或朋友）。30 天之后，考察其进展；90 天之后，考虑做一个 360 度的评估；之后一年之内，每月跟进。

最近我参加了一家最成功的私募股权集团的年度合伙人会议。其投资组合公司的市值在不到 5 年的时间内翻了一倍多，在过去 10 年没有一家公司有重大损失，其年收益率达到约 20%。这家集团一直以来实施的战略是将注意力放在哪些人会取得投资成功（“谁来做”），而非放在行业或价格上（“做什么”）或公司需要进行的战略转型（“怎么做”）上。这常常涉及现有管理团队的提升，这项工作可能会很困难，尤其是在前领导人或创始人和忠于他们的团队

仍留在公司里的情况下。这些合伙人成功的秘诀是什么？他们在过渡阶段认真指导，每周与原团队和新团队主要利害关系方会面或谈话，投资之后至少一年内坚持这么做。每个新上任的高管还需每个月和执行合伙人开一次午餐会。这些步骤和程序需要很强的纪律规范和统筹安排确保其贯彻执行，但是花这些时间和精力非常值得，而且要比术后器官的养护简单得多，也便宜得多。

25. 艰难抉择

当你选择了一个人做你的合作伙伴，在你的团队中担任最重要的职务，将关键客户或任务交给他，你不可避免地也在对其他人说“不”。如果你的公司为加快管理人才的培养要实施高潜力人才（HIPO）计划，而你负责在员工中做选择，这样的决定会令你进退维谷，左右为难。哈佛商学院院长尼汀·诺利亚曾对我说：“这就像苏菲的选择。”

现在，我得承认只有他——世界久负盛名的管理学院院长——会将人才选择的张力与威廉·斯泰伦的小说（后来梅丽尔·斯特里普将其搬上银幕）中女主人公苏菲的选择相提并论。苏菲被关在集中营，被迫决定自己的两个孩子中哪一个送到毒气室，哪一个活下来。¹但是，对于我们

这些极为关注重大人才决策的人来说，做出这种评估确实极为困难。

我们理所当然地想把更多的时间、注意力和资源投到我们认为最具潜力的员工身上。但是，那也意味着其他人的机会将随之减少，对公司做出实质贡献的绝大多数人的士气可能会低落。因此，许多公司和领导人不再做出艰难的选择，而是对所有员工一视同仁，或是让员工自荐以求发展。

正如美国健康教育福利部前部长、“共同事业”（Common Cause）组织的创始人约翰·加德纳所说：“优秀与平等不可能两全。”²他的话很有道理。问题不是选不选高潜力人才，而是如何做得可靠稳妥，以减少来自其他成员的阻力和不满，使团队不致丧失动力。

用年度评估来进行首轮淘汰更为客观一些。但这还不够，因为年度评估往往只关注绩效。“企业领导委员会”等一些机构的研究表明，所有高潜力人才都是高绩效员工，但是绝大多数高绩效员工并非都是高潜力人才。³换句话说，现任工作干得很出色的人不少，但是他们当中，将来能够担当更加重要和困难的工作的人不多。因此，第二轮，我建议征求其同侪或主管的主观意见，请他们就有效可靠的潜力指标（如 18 章所述，包括正确的动机、求知欲、洞察

力、沟通力和意志力)给出评判意见。⁴

你也应该通过行为学面试和背景调查来衡量这几项潜力指标。多年来,在我们公司构建潜力评估模型的过程中,我们常常回头去找客户,将我们当初的评估结果与其后来的职业历程相比较。我们得出的结论是:正确的评估人使用正确的模型可以极为准确地预测成功(可以借一位高管多年中的晋升次数来佐证这一点)。然而,不幸的是,对哈佛商学院高管培训项目参与者的调查显示,谈到高潜力人才的选择,大多数组织既不使用有效模型,也不对评估者进行适当的培训。

一旦你鉴别出高潜力人才,公布此信息时要小心。这是一个微妙的问题:如果信息完全公开,未被选中的人会大失所望,而选出的高潜力人才如果愿望未能满足也会精神沮丧,你必须为此做好准备。由于这个原因,许多组织尽量“隐瞒”信息——好像能够隐瞒得了似的。1987年Anthony J. Fresina & Associates管理咨询公司对这一做法所进行的一项早期研究发现,78%的公司没有把他们的选择告诉高潜力人才,但是90%的情况下,员工们最终还是知道了。⁵同时,那些对员工坦诚相告其发展计划的公司能够更好地留住员工,提高生产率。我坚信公开透明要比隐瞒消息好。如果你能做到流程周密、合理、公平,你

的结论就经得起推敲，就能赢得支持。私下里，要告诉那些选中进入精英培训计划的人，你和组织都很看重他们，要鼓励他们达到为其设定的高标准。告诉其他人——所有那些维持组织正常运转的人——你也很重视他们，要好好地对待他们，给他们支付合理薪酬，继续引领、激励他们。

正是艰难的抉择使你成为一名领导。正如贝佐斯在2010年5月普林斯顿大学毕业典礼演说中所讲的那样：“最终，是选择成就了我们。”⁶所以，不要放弃拥抱、保护和培养精英中的精英的机会，即使会因此减少对其他人的关注。这也许不像苏菲的选择那样关乎生死，但也是开创光明未来的重要抉择。

26. 教火鸡爬树

我的朋友莱尔·斯潘塞（Lyle Spencer）是一位人才选拔与培养方面的世界级权威，他很喜欢说的一句话是：“你可以训练火鸡爬树，但我宁可雇用松鼠。”总的来说，我赞同他的观点。毕竟，一直以来，我的工作就是帮助一些公司寻找他们的“松鼠”——那些经验、知识和技能完全符合客户需求的高管。但我从不轻视颇有潜力的“火鸡”。给予适当的支持，其中一些“火鸡”能够学会爬树，而且爬得既快又高。

整整 10 年，除了高管寻访之外，我还负责亿康先达内部的职业发展，在 40 多个国家 68 个分公司开创和执行各种领导力培训、教育和指导工作。我会花费大量时间亲自指导一些同事，而且作为全球执行委员会成员，我还需对

无数的任命和升职决定进行评估。当然我也参与了客户成百上千次的寻访与任命项目，还跟踪调查了数千名经理的职业生涯。在此期间，我见证了一些人成长的精彩历程。

请容许我先从自己讲起吧。30岁时，我离开麦肯锡公司，加入亿康先达。我本人害羞、内向、善于分析，根本不具备高管寻访顾问和领导人成功所需要的高超的人际交往能力。幸运的是，我参加了公司有关影响他人技能的一个早期培训（例如，鼓动一位对现有工作很满意的经理跳槽，或说服公司领导进行会影响到老员工的重大变革），这对我日后所面临的利害关系重大、需要动之以情的情况极有助益。通过这一培训项目，我得到了360度的全面反馈，该反馈显示我总爱强调逻辑的倾向（这对我自己极有说服力）在有些情况下会成为问题。因为这种倾向对某些个性的人可能效果不佳，甚至有负面作用。随后我又学习了更广泛的影响他人的技巧（包括运用模型、诉诸价值观、咨询、谈判、交际、建立联盟等方法），由此我更加擅长在不同的情形下选择合适的人。

另一个例子是一名金融交易员，受雇于一家消费品公司，做首席财务官。无论是发现问题、识别风险，还是投资和缩减成本，他都表现非凡。他因其财务专长而颇受尊敬，种种迹象表明他是一位高潜力人才。但是，他在公开

场合嘲笑同侪，和整个组织的融合也有问题。最后，他被送到领导力培训班。通过学习，他首次意识到自己的缺点，并且能够对他人的观点持更为开放的态度。一位私人职业导师对他辅导了两年，最终他成为公司的首席执行官，现在深受团队爱戴。

有一则谚语说，老狗学不了新把戏，意即老年人很难适应新事物。但是，这些例证和大量的科学研究显示，这是完全错误的。在成长过程中，我一度相信我们出生时，大脑细胞数量相当庞大，随着我们不断地老去，这些细胞会不断丧失，直至人死亡。年轻时，我练拳击，当通过阅读了解到头部遭到猛击后脑细胞的死亡数量时，我吓坏了。幸亏我进一步阅读，发现了一些好消息：每天，在神经形成的过程中，大脑会创造出大约1万个干细胞，一个干细胞会分裂成两个细胞。其中一个会延续母系系列，继续造出干细胞；另一个会迁移，常常迁移到大脑中需要进行新的学习的部位。在随后的4个多月中，那个新细胞会与其他细胞产生1万个链接，创造出新的神经回路。想想那些数字吧：1万个新细胞乘以1万个新连接，每个细胞每天会创造出1亿个新连接。¹因此，我们的大脑已准备好在任何年龄学习新技能，其中包括爬树这一项。关键是要集中学习和教授正确的技能。

培养你身边的人担当更大的任务和更好的工作时，什么能力最重要？根据自己的情况，你可能更倚重我在第 22 章中提出的卓越领导人 8 个特点中的几个（在第 28 章我还会继续讨论这个问题）。但是，就我的经验来看，更多地关注情商——自我管理（诸如灵活性、适应性或情绪的自我控制）或关系管理（诸如对他人施加影响、解决冲突或促使变革）——会很有效。

你可能认为这些“软”技能要比微积分或编程这样的硬技能难教得多。但是，另一位杰出人物——凯斯西储大学魏德海管理学院的理查德·博雅齐斯（Richard Boyatzis）的研究表明情况正好相反。²MBA（工商管理硕士）项目的研究表明，学生们入学 1 年或 2 年后情商方面的能力只提高了 2%（总能力平均提高 40%~50%），博雅齐斯对此感到很失望，决心改变现状。1990 年秋天，魏德海管理学院采用了修订后的 MBA 课程体系，其中包括：（1）一门领导力评估和培养课程；（2）将所选科目的核心放在特定情商能力上（如营销课上的演讲技巧、运营管理课上的合作技巧）；（3）需要在公司或小组项目中进行现场研究的课程大幅增加；（4）参加志愿者活动和俱乐部的机会增多。改革成果非常显著：全日制的 MBA 学生自我管理能力提高了 47%，关系管理技能提高了 75%。那些花 3~5 年时间完成学业的在职 MBA，这两项

能力也分别有 67% 和 40% 的提高。对在职 MBA 学生毕业后两年再进行评估，其情商能力维持在一个新的高度，这也证实这种积极的变革效果不仅惊人，而且持久。

要培养你身边没有正式学过 MBA 课程的人，我提议采取以下步骤。³

第一，确定他们真正想提高，对未来有很明晰的愿景。有志者，事竟成，无志则一事无成。对神经科学中行为改变的研究显示，积极情绪引导因素会使人关注自身的优势和希望，唤醒副交感神经系统，使我们更加沉着冷静、富有同情心、能够敞开心胸去学习。

第二，帮助他们对自己的优势和缺点进行客观的评估，找出“真实自我”与“理想自我”之间的差距。此时，360 度反馈的作用不可小觑。

第三，确定学习日程或行动计划来缩小差距。必须重点突出，注重实际。别指望一次改变太多。鼓励他们就特定行为进行训练，目标设定要循序渐进。

第四，鼓励他们不断实践其新行为，这样大脑就能创造新的神经回路，使这些好习惯变成自然自觉的行为。这需要 3~6 个月的时间，他们不应该为此感到沮丧。

作为一个想拥有卓越人才的领导人，你需要鼓励员工不断提升自我，特别是其情商能力。要明白他们的能力现

状是什么，在哪些领域不够理想。还需要制订睿智的变革计划，并且能够在实践中坚持下去。火鸡仅凭自己是学不会爬树的！

27. 成长源于复杂的工作

我的第一本书《才经》在日本出版时，我正和亿康先达东京办事处的同事肯·新牧（Ken Aramaki）一起进行国家这一层次的分析。我们对日本高管的潜力进行了调查（也就是说，依据我在第 18 章列出的指标，我们这些顾问对他们承担重要工作和重大责任的能力进行了客观的评估），主要对照其能力特征（即依据我在第 22 章概括出来的 8 种领导能力对其进行客观评估），然后将他们的得分与我们数据库中世界范围内所有高管得分的平均值相对比。

我们的发现似乎自相矛盾，令人难以置信。日本职员在潜力上高于全球的平均值，但是在能力上低于全球平均值。尽管原材料很好，但是成品质量不高。问题过去是，现在仍然是日本的人才培养存在缺陷。虽然国家教

育机构和文化职业道德使管理人员在职业生涯上有一个跳跃性的起点，但公司没有尽其所能继续培养这些管理人员。

在日本，领导人传统上是如何崭露头角的呢？一般是从公司的一个部门一路晋升上来。他们满怀敬意地等待着晋升，一直等到成为年龄最大、任期最长的候选人时才能得到晋升。最近，我了解到一家总部设在东京的全球集团公司的情况。该公司有各种不同的业务组合，却找不到一位合格的首席执行官继任者。这家公司业务延伸到各行各业和各种不同的市场，可以提供无数的战略性挑战，应该是一个理想的高管培训地。然而，只有一位高管在一种以上的业务线上工作过。12位顶级领导人平均只有一年的时间在日本以外的其他地方工作过。他们的英语水平不高。总之，公司里没有一人适合继任首席执行官。可悲的是，他们本来都很强：都是工程师，平均具有20多年的研发、产品策略和营销经验，但是潜力被浪费了。

事实上，让管理人员承担重要的工作，给其以各种头衔和高薪，并不能使他们变得优秀。给他们委派复杂的任务却可以。看一看澳新银行（一家全球银行集团公司，总部设在墨尔本）的领导人，你就会明白。每一次发现高潜力人才并予以提拔时，公司要确保给他委派的新工作不仅

仅是规模扩大了（就预算和资源而言），而且要具有全新的挑战——或许是分派到一个新的国家，或许是从管理员工到管理业务线，抑或是从扭亏情境转到启动新业务部门。像美国通用电气、联合利华和麦肯锡这样的公司，也是这样做的。将最具潜力的人才派遣到新的部门、公司和市场，置于新的环境，让他们发挥不同的作用，把公司变成了领导人的培养基地。

让我们来看看马塞洛·马丁内斯·莫斯科拉（**Marcelo Martinez Mosquera**）的发展轨迹。获得工业工程学位之后，他进入德钦集团公司。该公司是一个跨国集团，总部设在米兰和布宜诺斯艾利斯，首席执行官为保罗·洛卡。在汉森、伊瓦拉和派尔的世界最佳首席执行官排行榜上，保罗·洛卡排在第23位。¹——认定莫斯科拉为高潜力人才，公司就给他分派了多种不同的工作，让其接触新的现实和复杂的环境。他不停地在财务、贸易、销售，甚至是生产部门转换工作，这使他不仅了解了阿根廷本国的市场，也接触到了美国客户和主要欧洲客户，甚至开始了向俄罗斯和中国出口产品的业务。所有这一切使他足以应对诸如开发紧跟客户需求的新业务之类的艰巨任务。无疑，他能胜任这样的工作，而且很快成为公司的顶级领导之一。

如果你真想帮助身边的人，必须确保他们有类似的机会，即使机会小一些也可以。想想《后备领导人才》(*The Leadership Pipeline*)一书的作者拉姆·查兰、斯蒂芬·德罗特和詹姆斯·诺埃尔所描述的那6个阶段：从管理自己到管理他人；从管理他人到管理经理；从一般经理到职能经理；从职能经理到业务经理；从业务经理到集团经理；最后，那些达到顶级领导层的人，可以从集团经理过渡到集团高管。²你能帮助你的人员完成这些过渡吗？还要给他们分派一些基于项目的短期工作，使他们得到锻炼，增长才干。你能给他们分派什么有趣而又具有挑战性的工作，并且指导他们完成？

许多大公司，甚至在像日本这样国家的公司都会犯错误，你切勿重蹈覆辙。记住，潜力远甚于年资，（当谈到最能帮助领导人成长的工作时）复杂远胜于规模。

28. 培养能力均衡的团队

本书的每一章，我都尽量用新的研究或故事来使你耳目一新。但是，之前讨论过的一项研究，这一章还得再探讨一下。还记得第 22 章亿康先达公司和麦肯锡公司共同做的分析吧！结论大体上一目了然：高增长公司的高管在我们分析的 8 种关键领导力上平均得分较高。然而，还有一些有趣的小发现。¹

第一，有一项技能似乎比其他技能更能提升绩效：客户影响力。收益达到前 25% 的公司中，至少 40% 的高管在此项能力上得分在 5 分或 5 分以上。

第二，我的同事注意到，一些卓有成效的领导人得分极不均匀——两三项得分较高，其余刚刚达到平均值，甚至低于平均值。他们并不求一切做到最好，而是专注于自

己真正能够脱颖而出的能力，也不会去克服自身在其他方面的不足。

第三，集体能力要比个体明星重要。几位高分管理人员或是一位特别出类拔萃的首席执行官并不能驱动企业走向成功。事实上，这种卓越人才非常难得：正如我之前所说，5 500 名管理人员中，只有 1% 的人各项能力平均得分为 6 分或 7 分（总分为 7 分），只有 11% 的人平均分为 5 分或 5 分以上。相反，运营最好的公司拥有众多强有力的（虽不是杰出的）领导人，这是关键所在。

第四，拥有不同战略的公司，因其不同层次不同类型的管理人员而胜出。有机增长需要有一个由高级管理人员组成的坚实的核心团队（非顶级团队），这一团队不只在客户影响力方面，而且会在组织建设能力、团队领导力和变革领导力方面发挥作用。非有机增长（并购），则主要由顶尖团队推动，该团队除客户影响力外，在市场洞察力、绩效导向和战略导向方面卓尔不群。

从中我们应该学习些什么呢？将全部身心投入到发展中。要拥有卓越人才需要做到：（1）了解和增进每个人最为突出的强项（例如格外重视客户影响力）；（2）保证团队成员的技能互补，使整个团队合作的力量胜过每个成员的简单相加；（3）培训这些领导人，使其能力特征与其

职业发展阶段相适应，与团队、部门或组织的远大目标相一致。

一旦把他们带入团队，你可能很想使每个人各个方面都得到提升。但是，这样做徒劳无功，因为即使是帮助一位聪明勤奋的成员在一个方面取得进步，就要投入大量的时间和资金。就我们公司的经验来看，高潜力管理人员在公司集中指导和全力支持下，一年内可以提高某项能力2分（分值为1~7分）或两项能力各提高1分。没有一个人能够年复一年地取得这样的进步。因此，最有效的做法是集中培养其最有可能提升的能力和对团队最为有利的能力，这取决于你的业务和战略。

让我们来看一下以下三个公司的案例研究，这三个公司都是根据各自的情况——变革、有机增长和并购来认真培训其管理人员的。

- 2002年，瑞士工程公司ABB几乎破产，之后公司意识到光靠其尖端产品还不够。为了利润增长，公司需要更好地了解客户的需求。于是2004年，ABB公司数千名高管实施了领导力培训计划，重点培养三种能力：客户影响力、人才发展能力和变革领导力。参与者接受其上司、同僚和下属的评估。公司为他们设

定改善目标，对他们所取得的进步进行评估，并给予相应的报偿。随后公司对中层管理人员也实施了类似的培训项目。公司利润大幅增长，后备人才力量远超以往。原来 200 个顶级职位空缺中，内部管理人员升任的占 20%，现在占 85%。

- 面对激烈的竞争和实现全球拓展的目标，一家大型制药公司一次就召集了 40 位管理人员参加技能提高研讨会和专门提高客户影响力、团队领导力、组织建设能力与变革领导力的实地项目。他们所做的工作包括：为在新兴市场重新推出一款关键产品起草了一份计划；就推出新服务提出了多种建议；建议削减 25% 的销售人员，并且将节约下来的资金重新投放到其他营销渠道，从而改革公司与客户的互动模式。这一注重实效、提高领导能力的举措产生了巨大的影响：18 个月之内，90% 以上的参与者得到了升职，公司利润也在持续增长。

- 在过去 10 年，美国科技巨头 IBM 公司收购了 100 家公司，它明确地强调市场洞察力、战略导向和绩效导向对管理人员的重要性。公司的座右铭“思考”（“THINK”）是由 100 年前那位传奇总经理的儿子小托马斯·沃森首先提出的。公司特别擅长预测并决定未

来发展趋势（例如云计算）以促进利润增长。这都源于对高管进行的集中培训计划，再加上他们不断到不同的地方做不同的业务，他们的能力得到了增强。这也难怪IBM在这10年来取得了巨大的成功，超过了许多像惠普这样的老牌竞争对手。

这些是有关公司的例子，就领导人个人来说，也可以像公司那样培训团队，使人才培养与所处环境和目标相一致。你的目标应该是培养一个能力均衡的团队，并且使每个成员独特的优势技能得到充分发挥。

29. 报酬激发内在动力

灵长类动物学家弗朗斯·德瓦尔所做的TED（技术、娱乐、设计）演讲是近年来我最喜欢的演讲之一。该演讲中还放了一段精彩的视频。视频中有两个雌性僧帽猴，分别关在相邻的两个透明笼子里，每只猴子要给研究人员几颗鹅卵石以换取一小片黄瓜。如此连续交换了25次以后，研究人员给了一只猴子一粒葡萄——上好的美味。¹另一只猴子得到的还是黄瓜，它立刻火冒三丈，把黄瓜丢了回去，愤怒地跺着脚，捶着笼子。是的，即使是猴子也懂得报偿公平与否。

谈到人才，要吸引、挽留和激励他们，报酬同样很重要。像那两只猴子一样，人们也期待他们付出的劳动能得到报偿，这一报酬既能很好地反映他们的贡献或努力，也

能与其他做类似工作的人得到的报酬相比较。正如一位工程学教授曾经对我说的：“看到有的人在一大堆美元面前变得很有创造力，真是太令人惊奇了！”神经科学家的研究的确表明，金钱刺激能够激发大脑中最原始的一部分——伏隔核，即“兴奋中心”，伏隔核也会使你从毒品、性爱、赌博中得到兴奋的感受。²所以，我们确实喜欢钱，也会努力工作来获取金钱。

然而，就我的经验来看，不公正的酬劳的确会使人丧失动力（正如猴子那样），但是额外的报酬远没有大多数人所想的那么重要，对知识工作者来说，更是如此。我曾经认真研究了我们公司推荐的候选人的案例，这些人把新工作干得很成功，但是不到3年都离职了。我发现85%的人离职后受雇到更高的职位，这也说明他们是真正的高潜力人才。但是当我询问他们离职的原因时，只有4%的人认为金钱是主要原因。更为常见的理由是老板不好，对其融合团队的支持有限，或是缺少进一步提升的机会。

同样，吉姆·柯林斯试图确定公司管理人员薪酬等级体系与公司“从优秀到卓越”的转变能力之间有什么关系，为此他进行了112项分析，最后总结说毫无模式可言。金钱并非一无是处；大公司的薪酬的确比普通公司的略高一些，以保持其竞争力。但是金钱真正的优势在于让员工有

一种充分发挥自身优势的内在动机。³

丹尼尔·H·平克在其《驱动力》这部佳作中，对人类动机的历史和精髓做了很好的总结，突出呈现了科学发现和商业实践之间的差距。⁴正如他所说，外在的胡萝卜加大棒式的金钱刺激对20世纪的日常工作来说是有用的，但是和我们今天的工作方式不相容。现在，我们受以下三项因素的驱使：（1）自主——主导自己生活的自由；（2）专精——使自己所做工作臻于完善的欲望；（3）使命——明白自己所做的工作是为了比自我更宏大的目标。

作为领导，你可以仿效谷歌这样的组织。众所周知，谷歌给员工“20%的时间”集中做员工感兴趣的任何事情。你也可以仿效Zappos（全球最大的网络鞋业公司），该公司并不监督客户服务代表的通话，也不要求他们用脚本。你可以在以下四个“T”的维度给员工以自主权：任务（task，做什么）、时间（time，什么时候做）、团队（team，和谁一起做）和技术（technique，怎么做）。

领导帮助员工达到专精，不只给他们发展机会，还要允许并鼓励他们更加专注于工作。当你给他们设置困难但是可以应对的挑战，并且消除分散其注意力的因素，他们就会沉浸于其中，工作效率达到最高水平，“流畅状态”也就产生了。例如，IT（信息技术）服务公司源讯（Atos）奉行零邮

件政策，以便员工能够集中精力去完成更为重要的工作。

最后，指导他们投身于一项较重要的事业。可悲的是，传统企业长期以来一直认为使命充其量不过是粉饰而已，是任务陈述和年度报告里的一段漂亮话。但是随着婴儿潮一代老龄人口面对自己的生死问题，新一代理想主义青年人希望从工作中得到更多，这就不足以解决问题了。告诉你的员工他们从工作中能够得到什么，不管是享有沃尔玛的“天天低价”还是成为 Skype（一款即时通信软件）上“网络实时联系的一环”。

报酬也要高，最好高于平均值。但要意识到金钱绝不会促使错误的人选把事情做好。相反，要激励所有你选中的适当人选：给他们机会，让他们在你的团队中独立完成任务，掌握技能，追求更大的团队目标、组织目标和社会目标。

30. 给员工第二次机会

2000年我们在巴塔哥尼亚刚买下牧场，就雇里卡多·加雷（Ricardo Garay）这位加乌乔牧人（gaucho）来管理。他身材不高，但是结实匀称，为人警觉，吃苦耐劳，工作勤奋。他来到牧场源于两个人的极力推荐：一位是牧场经纪人，他一生都生活在这片土地上；另一位也是当地人，前期购买和接管牧场的工作都是他帮我们做的。这是一个重要的决定。我们的牧场在巴塔哥尼亚，距我家所在的布宜诺斯艾利斯差不多有1 000英里，没有通信工具，所以我需要一个值得信赖的人。加雷似乎符合要求。他天不亮就出发，骑着马上安第斯山脉，如果需要，他会连夜去查看牧场。

但是，他刚开始工作不久就出现了问题。他不断地与

我们的邻居以及不得不过来这里进行特殊工作的承包商发生争斗。这种行为我们容忍了4年，直到有一天，我和他就一位他不愿意接待的访客发生了激烈的争论。他对我说：“我不接待他。如果你想叫他来，你就炒了我吧。”我就这么把他炒了。当时我48岁，那还是我第一次解雇人。在随后的6年中，我们雇用了许多人，但和每一位都有一段可怕的经历。加雷干了4年，其他人都不足两年，有一位连常规的三个月试用期还没到，就被我炒了。后来，我妻子玛丽亚说：“要不我们还雇加雷吧？为什么不和他见见面，谈谈以前发生的事情？我们能否就必要的事情，例如承包商的接待达成一致意见，看看这样是否行得通。”我们就这么做了。

加雷回来了，在随后的几年中，帮助我们成功地加强了幼畜育肥的工作。遗憾的是，他由于个人原因离开了我们，以便与其居住在圣马丁德洛斯安第斯的家人更近一些。我们非常想念他，时常去看望他。

我把人解雇了，又返聘回来，从中我学到了什么？有时候，那些你并不期望会成长或培养为明星的人，应该再给他们一次机会——至少再考虑一下。你这么做的時候，要牢记三件事情。

第一，要根据候选人的领域进行标杆对比。在巴塔哥尼亚，加乌乔牧人市场紧俏。这么多年见了十多个加乌乔

牧人，和其中几个合作失败以后，我们才意识到加雷可能是这个地区最好的。受过良好教育、具有高超社交能力的人一般不会独自待在遥远的山区，骑着马顶着狂风、冒着暴雪跑上几个小时。加雷愿意，而且他干得很好。

第二，要学会折中处理。接替加雷的人既有经验丰富的外乡人，他们擅长协调外包商，处理行政事务，也有真正热爱体力活儿的目不识丁的本地人。但没有一个人能把这两方面都做得很好。我们意识到我们也不能指望加雷会如此。

第三，要认识到时机、环境很重要。任何工作对关键能力的要求都不是一成不变的。早些年，没有牲畜，首要任务就是尽快修缮牧场，因此，外来的帮手至关重要，能够容忍（而不是管理）外来者的管理人员也是至关重要的。但是，一旦围栏、公共设施建好，牧草也播种完毕后，就需要不同的技能。牧场周围的人越来越少，牲畜越来越多，牧场很容易受到偷猎者的侵扰。加雷对待外来者的强硬态度（和对任何人的正当怀疑）突然成了优点。自从他回来以后，我们再没有丢失过小牛。

在较为传统、文明的工作环境中，如何让以上建议发挥作用？一定要对潜在候选人所处领域有所了解，否则，你可能会大大地降低雇用条件，或是不断寻求根本不存在的完

人。如果你这么做了，要切实考虑一下不可避免的折中处理方法，因为你不可能鱼与熊掌兼得。如果你意识到没有人能够完成基础工作，你也许会考虑多雇几个技能互补的人或培养与目标最接近的人选。还要注意环境的变化。不要认为昨天工作出色的人今天工作还会出色。¹ 同样，也不能认为今天不是明星的人，明天也不会成为明星。

每次去圣马丁德洛斯安第斯看望加雷，我都会想到这一点。

**IT'S NOT
THE HOW OR
THE WHAT
BUT THE WHO**

第五部分
打造高效团队

优秀人才凝聚在一起会更加优秀。
作为领导人，你的工作就是打造一个
多元、高效、忠诚的团队，共铸集体
辉煌。

Succeed
by Surrounding
Yourself with
the Best

31. 汇聚明星

在做高管寻访顾问的早期，客户常常让我招聘高级投资银行家。J·P·摩根和花旗银行是当时阿根廷市场的顶级投行，但当我和它们大多数重要的银行经理接触并会谈后，我发现了一些奇怪的现象。尽管都拥有优秀人才，但其中一家在市场上要成功得多。为何一家公司群星璀璨，而另一家的明星却独自发着微光？多年来，我常常看到团队之间虽然理论上似乎同等高效，但是在绩效上却存在着巨大差距，我一直感到困惑不解。在商界、体育界和从电影到杂志的创新上，你都能看到团队之间存在着差距。那么是什么造成了这样的差距？评估并增强团队动力而非个人或企业动力的秘诀究竟是什么？

我的疑惑在 20 世纪 90 年代末得到了解答，当时我的

同事伊莱恩·耀（Elaine Yew）在公司内部实施团队效能评估（TER）项目。这一专有模式分析了 6 项关键团队能力，如图 31-1 所示。

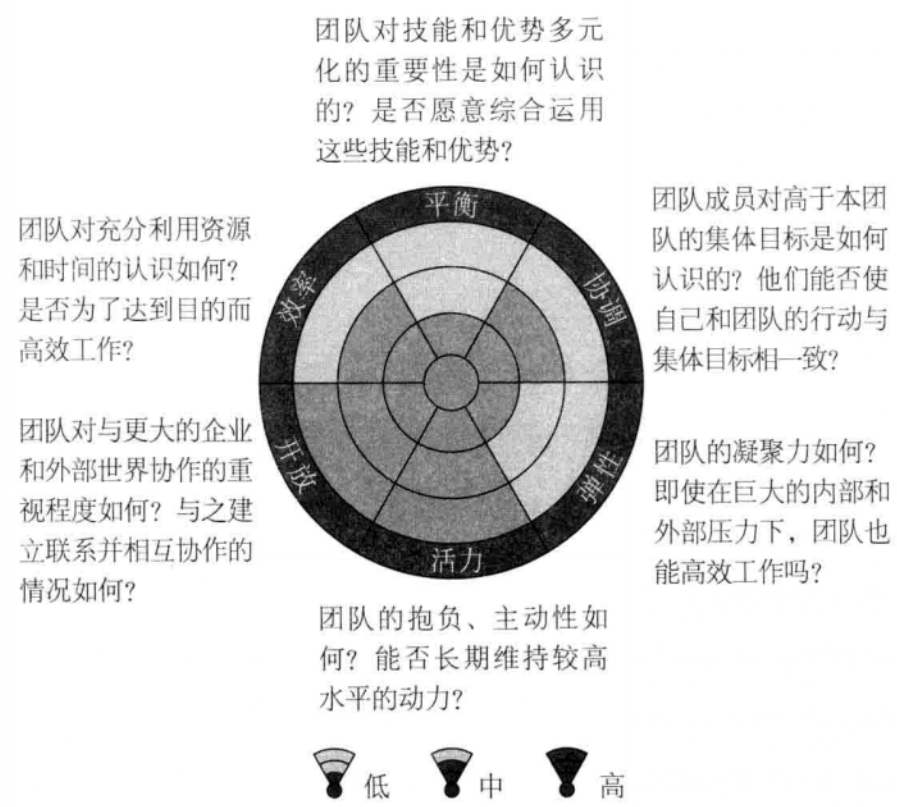


图 31-1 团队效能评估

资料来源：亿康先达版权所有

基本前提是：聘用合适的人（有坚定的价值观、巨大的潜力、高超的能力）并且单独培养他们，还远远不够。你还必须帮助他们学会与人合作。的确，根据我们公司 50 年的实践和调查，我们认为团队效能占领导成功因素的 80%。

不要相信时下流行的观点——全明星团队行不通。如果你合理安排、正确领导，他们当然能行。贝恩咨询公司的迈克尔·曼金斯、艾伦·伯德和陆建熙在他们发表于《哈佛商业评论》上的文章《明星成员打造明星团队》中阐释了各种经典案例。¹有一些是大项目团队，例如 600 名苹果公司工程师在两年内成功研发出革命性的 OS X 操作系统（相比之下，微软公司 1 万名工程师用了 5 年时间才研发出微软 Windows Vista 操作系统，而且最终被撤回）。还有一些小型创新团队，例如成功创造出数字动画奇迹《玩具总动员》的团队（包括皮克斯公司的顶级艺术家和动画绘制者、迪士尼经验丰富的高管以及史蒂夫·乔布斯本人）。

你可以也应该创建一支优秀团队。但要谨记只有让团队保持平衡、协调、弹性、活力、开放、效率，这支团队才能发展壮大。事实上，6 项能力中任何一项存在大的缺陷，都会导致严重的问题。图 31-2 列出了一些典型的功能失调的团队及其出现的严重问题。

就从团队效能评估的各个维度来评价你的团队吧。可以使用心理测试、问卷调查，以及（最有效的）面试和客观评价人的推荐信。你团队的技能和优势足够多元吗？每个人都致力于根本目标的实现吗？你们所有人都准备好面对不可避免的艰难时刻了吗？你的团队有雄心壮志吗？你

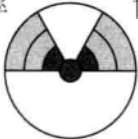
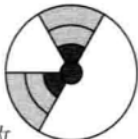
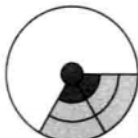
团队存在的问题	表现
效率 协调 	争论不休 • 问题：团队缺乏按轻重缓急处理事务的能力。 • 表现：团队面对的复杂事务太多，不能及时做出决策；成员不断提出新的看法，拒绝接受折中方案，从而影响了团队的团结。 “都觉得还有话要说，无法达成一致意见。” • 影响：团队错过截止时间，未完成任务。
平衡 开放 	集体意识过强 • 问题：团队“近亲结合”，缺乏多元视角。 • 表现：团队对所有事情看法一致，拥有不同于企业其他人员的共同特点，能够快速做出决定，并不真正考虑其他选择。 “如果产品不是在这里发明的，没有人愿意要——新思想在这里没有立足之地。” • 影响：团队维持现状，拒绝变革或融合，贻误了时机。
弹性 活力 	事件的受害者 • 问题：团队缺少资源来解决冲突或从挫折中恢复。 • 表现：团队觉得自己被打败了，无能为力或支离破碎；成员缺乏行动力，因失败而指责别人或相互指责。 “每个人都认为问题很严重无法解决，并且感觉情况已经脱离他们的掌控。” • 影响：团队反应迟缓，把时间浪费在指责他人上，最终一事无成。

图 31-2 典型的功能失调的团队

资料来源：亿康先达版权所有

开拓出足够宽广的内部和外部工作网络了吗？你的时间和资源得到最充分的利用了吗？

再次拜访那些投资银行家团队，我意识到成功公司的团队在技能和背景方面呈现出极大的多样性。（实际上，有一位优秀领导者大学时退了学，但依旧深受那些拥有商业和

金融学位的同事的爱戴。)团队成员非常团结,并全心全意为企业效力,所以即使花重金也几乎不可能把他们当中任何人挖走。他们乐观且专注,乐于接受新思想,能从逆境中恢复。而且,凭借可信赖的流程和规则,他们能高效合作。

作为领导,你的职责就是确保你选择的明星不仅能独自绽放光芒,而且在群星中也能熠熠生辉。如果你的团队效能评估分数很低,你就要好好费一番功夫来提高了,我在第 32 章中将会谈到。

32. 人尽其才

2008年10月，美国股市暴跌，5个星期内下跌了近30%。信贷市场停滞不前。原来的标志性企业（例如雷曼兄弟）破产。拉斯韦加斯的房产损失了40%的价值。数千亿美元用于救助行将破产的金融公司。人们对美国政府的信心也达到了民意调查有史以来的最低点。

美国主要的银行和信用评级机构被传唤到国会做证，当众受辱。它们创立、发行并售卖了数千种基于已经违约或即将违约的高风险次级抵押贷款的证券。一家机构告诉投资者，未来5年他们的AAA级担保债务凭证（CDO）的违约风险只有0.12%。事实上，最终的违约风险是28%，是预期的200多倍。¹ 高管遭到完全无知、重大疏忽和利益保护阴谋等各种指控。

几个月后，一位新总裁勇敢地接管了其中一个金融机构，决定恢复其信用和职业水准，并加强其稳固全球银行体系的使命。他接管一支在公司长期任职的高管团队（尽管彼此都不是很了解），还新增了一些经验较少但展现出巨大潜力的人。紧接着，他同意与我们公司合作完成团队效能评估，从而更好地了解他身边的这支团队，然后引领它再上一个台阶。

我们发现了一些积极的迹象，但同时也发现了一些问题。在“平衡”方面，团队内较高的差异性被较低的信任度抵消。为实现共同目标，团队做到了“协调”，但他们主要还是优先关注自己的事情。“弹性”很强，每个度过危机的人都学会了在压力下执行任务。但“活力”不足，不能实现新总裁的宏伟目标。不够“开放”，这是由只关注自身、强调意见一致的遗留文化所导致的。并且“效率”也很低，并非为了做决策而召开的会议阻挠了有效目标的实现和监控。

总裁决定首先解决最严重的问题——开放和效率。他出台了新的规则，鼓励健康争论，包括在执行委员会会议上征求每个利害关系方的观点，并从公司内外寻求新的建议。同时，通过规划如何以及何时让哪些人加入，他实现了较为有效的部门合作。随着时间的推移，他定下的积极基调以及改进后的团队表现使成员之间越来越融洽。现在，

这个团队在团队效能评估中的每一项得分都很高，这也渗透到了公司其他部门。在我写这本书时，金融部门依旧在为弥补之前的过错而努力。但我可以肯定的是，如果近期金融危机再次爆发，这个公司一定不会受到指责。

没有一位高管是完美的，同样，也没有任何一支团队能在团队效能评估的6个维度都熠熠生辉。你的职责就是确保每个维度都足够强大，能够满足你应对特殊挑战的需求。不同的情况要求不同的团队模式。如图32-1所示，负责扭亏的团队要有较高的效率和弹性，而致力于公司并购后整合的团队要善于保持平衡和协调。我常常用团队效能评估来帮助私募股权公司评估潜在收购目标的执行团队是否符合投资主题。

在建立和发展团队时，首先要考虑你的特殊情形，并明确成功所需的条件。这个条件对团队保持平衡、协调、弹性、活力、开放和效率有多重要？一旦弄明白这一点，你就能找出并弥合最大差距。

确保整个团队就集体优先事项、团队行动项目以及个人事项达成一致意见。意大利的同事最近在为当地最大的一家工业企业开展一个有趣的项目，包括：一份正式的“团队协议”，强调集体目标和行为准则；一份“个人协议”，要求团队每个成员保证参与；还有一套“监督工具”，

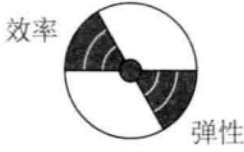
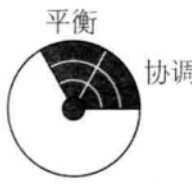
挑战	所需特殊优势	评论
扭亏为盈		• 弹性：扭亏为盈属高压情形。团队面对内部和外部环境的挑战仍需继续运转。 • 效率：尽快完成工作并且保持动力是关键。
新创企业		• 开放：新创企业要求特别密切地关注环境变化，不断监控和调适。 • 弹性：新创企业属于高压情形。在这种“成形”阶段，当团队成员反复试验，建立规范时，成员之间不可避免地会有一些“冲突”。 • 活力：所有团队成员必须自我驱动，有全权负责完成任务的意识，不管是否由他们直接负责。
并购后整合		• 平衡：尊重并利用合并双方在优势和观点上的差异。 • 协调：团队必须拥有明确的共同使命，并确保双方能够准确而持续地交流，双方意见一致。

图 32-1 不同情形需要不同的团队模式

资料来源：亿康先达版权所有

允许团队监督进程。结果，这个团队的确在团队效能评估的各个绩效维度都取得了最佳成绩。

33. 团队中的多元化

我在布宜诺斯艾利斯的一个社区长大，那里的人和我以及我的家人一样，都是中产阶级，是信仰天主教的白人。我就读的中学是一所天主教男子中学，后来我在阿根廷天主教大学学习了6年工业工程学，班上没有一个女生。我第一次接触到有关文化、性别、宗教、种族或阶级的差异是在斯坦福大学商学院，我在那里获得工商管理硕士学位，我很喜欢这一求学经历。那是一个极其开放且国际化的大学社区，我对学校以及美国广泛开展的各种平权运动很感兴趣。我很感谢这一切，因为我的外来身份确实帮我进入斯坦福，并赢得了奖学金，而且我知道很多同学也享有类似便利，这也是他们应得的。但对这种项目的有效性，我仍持怀疑态度。

随后 30 年，我观察了很多机构所进行的实验，他们使用不同的方法提升女性和少数族裔的地位，结果是成功失败参半，对绩效的影响有好有坏。所以问题依旧存在：多元化真的起作用吗？如果起作用的话，在什么情况下起作用？

真正的多元化很难度量，它指的是团队中技能、优势以及视角呈多元化。当评判最真实的维度时，例如国籍（作为文化的替代者）和性别，证据显示多元混合的确有助于企业取得成功。最近，麦肯锡公司针对法国、德国、英国和美国的 180 家上市公司的息税前利润（EBIT）和股本收益率（ROE），对照公司的性别平衡以及对执行董事会所代表的国籍分布做了比较，结果很有说服力：就董事会的差异性而言，位于前 25% 的公司和位于后 25% 的公司相比，前者的股本收益率比后者高 53%，而息税前利润则高 14%。¹ 在亿康先达的高管数据库中，我们还发现能力多元化程度高的领导团队在战略导向、商业导向以及变革领导力方面很强。简言之，多元化的团队在增加价值方面有极高的潜力，因为他们能看到更多更好的机会，彼此能够优势互补。

但是，很多人依旧怀疑多元化的提议——的确有不少多元化项目失败或引发负面反弹的案例。事实上，高度多元混杂的团队会处于绩效维度的两个极端：要么做得非常好，因为他们充分利用优势；要么做得很糟糕，因为彼此

差异很大，无法克服工作中引起的摩擦。² 如果想让你的团队成为前者，不妨尝试以下最佳实务。

首先，消除对多元化的偏见。交响乐团招聘新乐手时进行的实验就是一个很好的例子。试听时，把一个屏风放在申请者和评判人之间，就会有较多女性被选中。³ 评判者被迫去关注能力而非下意识地依靠根深蒂固的性别陈规来评判，所以之前被忽视的人才得到了工作，整个团队的表演水平也得到了提高。多考虑那些常常被忽视的候选人类别。如果他们不是未来明星，你无须聘用或提拔他们，但如果一开始就不考虑这一类人，你一定会错过原本可以提升团队水平的人。

其次，自己和团队要学着利用多元化并加以训练。我所说的多元化指的是各种类型的差异，从性别到年龄，从社会经济地位到文化，从工作经验到人格类型。管理思想家已经就所有这些类型提出了很多建议，但我只想谈几个。想要了解婴儿潮一代、X一代和千禧一代不同的贡献，不妨读一读管理思想家塔米·埃里克森的著作。⁴ 想要更好地了解来自不同国家和种族背景的人有何表现，可以先看一下吉尔特·霍夫施泰德提到的五个维度，我在第23章中提到过。⁵ 想要了解不同于你的人格，考虑一下迈尔斯-布里格斯个性类型指标（MBTI），该指标主要测试四个维度：

外向/内向、直觉/感觉、思维/情感和判断/知觉。我参加过的最有价值的一个培训项目是一门课程：训练参与者识别并重视这些差异，在缩小冲突的同时，收获互补的好处。20多年后，这个课程依旧有助于我自己（因为我的妻子玛丽亚是外向、直觉、情感和知觉型，和我完全相反，我是内向、感觉、思维和判断型）以及我的职业（例如，我的钱包里有一张卡片，上面罗列着十种不同的影响策略，以应对MBTI中的16种类型）。

不管使用哪种调查方式或模型，教会你的团队如何以有效的方式理解并权衡不同的观点（源于任何因素），其价值再怎么强调都不过分。（下一章将进一步探讨性别差异的问题。）每个人都应该知道你将其视作一项基本的领导技能，也是最需优先培养的技能。在评估候选人时，我和我的同事使用多元和包容能力测评法，共分7个等级。处于较低等级的高管仅仅是被动反应，只接受不同文化和观点的潜在价值。处于中间等级的人能根据理解来行动，能改变他们自己的观点，与不同的同侪有效合作，找出对立观点，然后根据所处的社会文化环境更好地做出管理和业务决定。最后，处于最高等级的领导能积极利用多元化为企业工作，促进不同团队和文化之间的互动并教育和启发他人。

在过去10年我们评估的几千名高层管理者中（包括首

席执行官、首席财务官和其他高管)，只有 10%的人在多样性和包容性中处于最高等级。因此，有远见的经理人要真正做到从寻找有价值的人到让人变得有价值，这是一个不可多得的机会。

34. 女性的机遇

希克松尼娅·恩雅苏鲁是一位黑人妇女，她在南非约翰内斯堡长大，从小生活在种族隔离制度下。她的父亲是个金矿深井开采技工，她靠奖学金就读于德班一所寄宿学校，后来进入祖鲁兰大学，毕业时取得社会工作和心理学学位。之后她来到美国追寻梦想，在理特管理学院学习（现霍特国际商学院），1978年她在生活消费品巨头联合利华公司获得研究生实习职位。6年后，28岁的她创办了自己的营销和研究公司，推动她进入不断壮大的优秀非洲企业领导人行列。后来她创立了恩雅苏鲁女性投资公司——女性领导的投资公司，并且她还担任过莱利银行的副董事长。不久前她成为南非最大最著名的能源和化学品集团公司萨索的董事长，该集团在全球40个国家拥有数

万名员工。同时她还是联合利华的董事，也是摩根大通的顾问委员会成员。恩雅苏鲁是个讨人喜欢的人，已婚，有三个儿子，她在不从属任何政治党派的情况下做到这一切。在这样不利的背景下居然能取得如此巨大的成就，她让我们感到惭愧。

过去几年，我走遍世界各地，和私营企业以及公营部门的高层领导就人才问题进行过探讨，特别是每年要主持100多场专题研讨会、培训会和活动，常常有人问我哪里机会最大。我的回答从来不是某个国家，而是性别：女性。当代女性领导者的超凡能力常常让我惊叹——从有名的政治和商业人物，例如德国总理默克尔、国际货币基金组织的常务董事克里斯蒂娜·拉加德、百事可乐公司的首席执行官英德拉·努伊，还有脸谱网（Facebook）的首席运营官谢丽尔·桑德伯格，到名气稍小但我长期追踪其职业生涯的人，例如恩雅苏鲁。¹同时，我对公司高层长期缺乏女性感到失望。即使在1776年以来有了巨大进步的美国，女性也只占到《财富》500强高管中的15%，而女性首席执行官只有4%，尽管女性占到了劳动力的46.6%，在管理、脑力劳动和相关职业中占到51.4%。全球范围内，大企业的执行委员会中只有9%是女性，而女性首席执行官只是象征性地占到总数的2%。²考虑到不断升级的人才大战（由前所

未有的全球化、与人口相关的问题和慢慢减少的合格领导后备人才合力驱动，在第7章已经讨论过），寻找、培养并提拔最优秀的女性似乎不仅是个明显的解决办法，还是一次具有历史意义的机会。

新兴市场中更是如此。仅金砖四国（巴西、俄罗斯、印度和中国）的市场就占到全球人口的40%，而且从2007年以来占到世界增长的45%，女性在其中发挥了巨大作用。她们在受教育程度（巴西60%的大学毕业生以及中国65%的毕业生都是女性）和职业抱负（在印度、巴西和中国超过70%的妇女渴望高层工作）上都超过了男性。中国有高达75%的女性劳动力参加工作；而印度和巴西领导顶级公司的首席执行官中女性分别占到了11%和12%，是世界平均水平的5~6倍。³

作为一名管理人员，你如何把握这次机会？

首先，如果你是男性，要试着更好地理解女性视角。读一读劳安·布里曾丹（Louann Brizendine）的优秀著作《女性大脑》（*Female Brain*）和《男性大脑》（*Male Brain*），你可以很好地了解男性与女性的差异，而且经过适当的平衡，两性差异可以产生巨大的互补力量。⁴（这两本书对女性也很有用！）

同时还要意识到女性常常不自觉地低估其潜力，限制

其目标，正如谢丽尔·桑德伯格所说，女性总是向后退而非挺身而出。⁵ 要确保你的女性雇员没有掉进这个陷阱。大量的研究显示，女性面临着这种矛盾情况：很多人未能提高是因为她们没有追求自己的利益，然而那些这样做了的人也受到了阻挠，因为人们认为她们咄咄逼人、不愿合作、自私自利。⁶ 除非这种情况得到改变，否则女性将需要更加强大的、真正有影响力的人，来帮助她们获得应有的发展机会。⁷

还可以灵活安排工作，让最优秀的女性（包括那些对家庭和社区尽职尽责的女性）更为方便地为你工作。可以试试以下做法：延长产假、临时兼职、远程工作（前提是仍然有足够的时间亲自和团队其他人员合作），以及办公时间灵活。男性也越来越想要得到这种便利。但是，一定要仔细弄清楚个人需求和文化规范。例如，在一些新兴市场，照料老人比照看孩子更重要，所以你应该根据情况调整策略。

最后，但同样重要的是，如果你是负责集团范围内招聘的高层领导，要考虑一下在某些管理层保留适当数量的临时名额。2012年，意大利颁布了一项法令，要求所有上市企业或国家控股企业从“代表名额不足的性别（女性）”中任命董事会成员，使其名额占董事会的1/5（这个名额最

终会上升到 1/3)。⁸ 这个提议在讨论的时候就遭到强烈的抵制，但提议通过后，人们的反应是，“如果必须让更多的女性加入，我们至少应该找一些优秀的”。不仅候选人才池扩大了，而且基于能力的更为严格的评估方法也得到了应用。大多数意大利人承认他们的董事会现在更加强大了。最初的政策推动似乎带来了意想不到的好处：对女性的品质有了更为清楚的认识，在 2013 年 2 月的选举中，意大利选举了更多的女性进入议会。这个国家政府部门的女性代表比例由选举前的 21% 上升到 32%，成为世界上政府部门女性代表最多的国家之一。

35. 建立爱的文化

在亿康先达布宜诺斯艾利斯分公司工作的最初 10 年，我们在阿根廷的业务猛增，创下了 20 世纪 90 年代末全公司连续 5 年人均财务绩效最高纪录。但我们都知道 2001 年发生了什么。2001 年底，阿根廷经济崩溃。那是世界历史上最严重的主权债务违约，国内生产总值下降 30%，货币贬值 300%。在 12 天内，这个国家换了 5 位总统。有一家银行在短短几周内损失的金额比它在过去一个世纪内累积的损失总额还要多。还有一些公司亏损金额高于营业额。有一个月很令人难忘，那个月全阿根廷被偷的车比卖出的新车都多！你可以想象，那段时间对我来说有多艰难。任何头脑正常的人都不会想要聘用高管寻访顾问。

2002 年初，这种崩溃的状况尚在持续演进，而我要在

瑞士举办的公司年度合伙人大会上对我们分公司的成果和愿景做报告。我走上台，台下的 200 多位同事一片死寂，等着听我会说些什么。我严肃而又坦诚，我告诉他们我们在阿根廷辉煌过去永远不会再现；我预期会有严重的亏损，在阿根廷看不到公司的未来。我说我会再观察一年左右，然后再坦诚地告诉他们是否有必要撤出阿根廷市场。

我刚说完，我们一位荷兰的合伙人西科·欧尼斯（Sikko Onnes）站起来说：“费洛迪，如果我没误解你的意思的话，你大错特错了。在过去的 10 年，你的分公司贡献突出，让我们的合伙制企业获益良多。现在该我们来支持你了。你唯一要做的就是回到布宜诺斯艾利斯的分公司，告诉每位顾问和员工，我们将会无条件地支持你们。”

接着所有人都站起来鼓掌。我想感谢西科，但我满眼是泪，说不出话来。当时，我从同事那里感受到的就是无条件的爱。

由于我们的企业文化，我每天工作时都会感受到那种无条件的爱，正是这种爱让我 28 年来一直以最好的表现回报公司。任何人若想挑选最优秀的人并把他们组成一支坚强且持久的团队，就必须建立一种吸引人、激励人的文化。这种文化能让你应对挑战，而且即使你不在，其他人也能继续贯彻使命。

所有严肃认真的调查，所有受人尊敬的企业思想家以及所有优秀的领导者都证实了这一点。正如彼得·德鲁克所说，“在文化面前，战略不值一提。”以西南航空公司为例，该公司在1971~2001年间是标准普尔500指数成分股中涨幅最大的企业。赫布·凯莱赫（该公司首席执行官，任职35年）曾经说：“给你的竞争对手足够的时间和资金，他们几乎能够复制你的任何东西。他们能挖走你身边一些最优秀的人。他们还可以复制你的流程。他们唯一不能复制的就是你的文化……你知道文化和战略有什么不同吗？当年在巴黎的一个房间里，拿破仑和所有将领坐在桌旁，讨论如何攻打俄国，这是战略。但是，让100万大军心甘情愿朝莫斯科进军的是文化！”¹

即使你采纳了我在前面文章中提出的所有建议——聘用有潜力的优秀人才，把他们安排到合适的职位，发掘、留住、激励并培养最优秀的明星人才，建立符合目标的优秀团队——但是你不能犯下忽视文化的错误。如果忽视了文化，你只能取得少许成绩，而且不会持久。你的员工要么不能发挥最大潜能，要么会离开。²

那么，如何才能建立优秀的文化呢？就从你这位领导人开始，招聘员工时将文化作为过滤器。我的榜样是易仁达（Egon Zehnder）本人，他创立了亿康先达公司。

从一开始，他就坚持只聘用最优秀的求职者：从顶尖学校毕业拥有双学位的人，有国际经验、高情商，并且还有突出的职业经历。更重要的是，他从来不会聘用任何一个不渴望在高度专业、重视道德与合作的公司工作的人。我加入公司之前，曾一周内到五个国家接受了 35 位合伙人的面试，包括所有的执行委员会成员。易仁达亲自向麦肯锡公司（我当时的雇主）对我进行背景调查。这是标准的程序，到现在都丝毫未变。³ 在担任首席执行官的 36 年里，易仁达会面试每位加入我们全球 68 个分公司的顾问，并亲自批准对每位顾问的聘用。现在，他的继任者欧德明（Damien O'Brien）依然坚持这样做，绝无例外。

建立文化的第二步就是富有同情心的教导。我们成年后，个人的成长大多来自复杂的挑战（第 27 章讨论过）以及良好的人际关系，例如和老板、良师，以及那些感染、激励、启迪我们并帮助我们取得成功的同事。优秀的领导还善于倾听，让员工觉得自己受到了重视，看到了宏伟的蓝图，并感到自己参与了重要的工作。最近利用功能性磁共振成像（fMRI）来追踪神经活动的一项有趣研究显示，这种训练能唤醒副交感神经系统，激起认知、情感、感知以及行为上的开放，并提高绩效，同时还为神经形成创造

了条件，让人学习并培养新的健康习惯和能力。⁴相反，把重点放在弱点上的训练会刺激交感神经系统，形成完全相反的结果。富有同情心的指导者不仅仅给予积极的鼓励，还会尽心尽责地指导，对团队以及团队中每个成员的状态和进步情况都了如指掌。必要时他们也会板起脸，给予适度“严厉的爱”。

这样的招聘和教导要严格执行。但是建立一种无条件的爱的文化是值得的，这种文化会持久存在，并且把团队成员紧密团结在一起，使团队力量大于所有成员力量的简单相加。

36. 年功序列体制

作为亿康先达公司全球执行委员会的成员，对于如何回报我们的合伙人这一问题，我想了很多。后来，我从哈佛商学院的“专业服务公司领导力培训”项目中得到了最佳建议。2000年初我参加了该项目。那时，我们公司运转良好，但我还是有很多担忧：我们的创始人即将退休，高管寻访行业开始兴起网络风潮，我们的强劲对手最近已经上市，开始咄咄逼人地在全球范围内扩张。

在一次课上，阿希什·南达教授解释说，在我们这样的公司中有两种基本薪酬体系。最常见的是按劳取酬型，在这种体系中，员工的薪酬直接反映了他们所做的业务以及为客户所做的工作。这似乎很公平，而且在经济上符合逻辑。第二种是年功序列型，在这种体系中，员工的薪酬与个人贡

献无关，而是根据预先制定的公式计算，这个公式与入职时间、合作时间以及在本地或全球利润中的参股有关。表面上，至少在资本主义文化中，这似乎没有太大意义：一位律师或顾问的薪酬难道不应该反映出他所增加的价值吗？

当时，南达问上课的人中有多少是按年功序列模式领取工资的。80 个人中，连我在内只有 8 个人举起了手。后来他又问我们 8 个人中有几位来自美国企业，所有人都放下了手。年功序列是非常少见的体系，在美国几乎不存在。这让我更加担忧了：我们做错什么了吗？

南达接下来的话让我们感到惊讶，但也让我松了口气。他告诉我们，尽管大多数专业服务公司都采用按劳取酬制度，但几乎每个领域中都有少数年功序列制的公司——通常有最好的声誉、最高的赢利能力和最出色的文化。他提到了沃切尔-利普顿-罗森-卡茨律师事务所和麦肯锡咨询公司。他解释说，严格的人员任用程序和强大的文化是超越按劳取酬模式的关键。

首先，我们来看一看在没有达到以上两个基本条件的公司中，典型的年功序列体制和按劳取酬体制下薪酬的情况。图 36-1 中，对角线代表按劳取酬体制：职业人 C 的绩效为零，报酬也是零；职业人 A 是个明星，获得的薪酬最高；职业人 B 的绩效居于中间，所以获得平均报酬。水平线

代表完全的年功序列，在这种体系中不管贡献有多大，所有人的工资都完全一样。你预期接下来会发生什么？你的明星A反对和懒惰的C获得一样的报酬，然后离开公司去按劳取酬体制的公司挣双倍工资。C永远不会离开，因为在按劳取酬的公司他什么也得不到，而在这里他能坐享其成。B会不断权衡他的选择：是转换团队多干工作，还是留下来少干工作。以此来看，年功序列制的公司会失去所有明星员工，只剩下失败者。

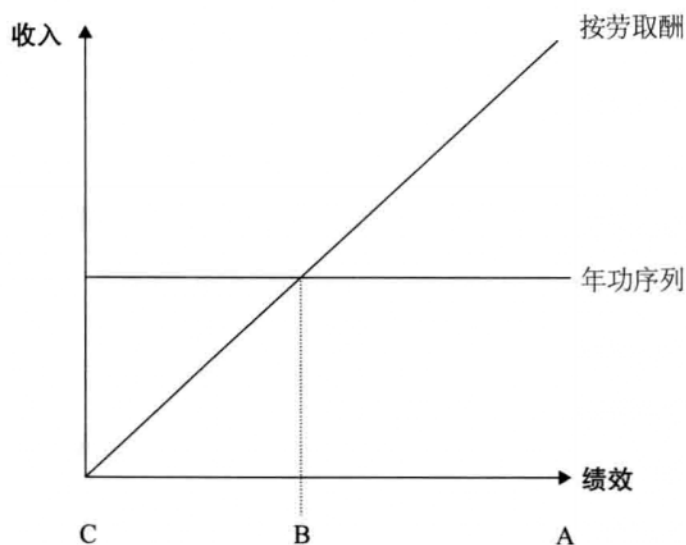


图 36-1 按劳取酬和年功序列

但是良好的人员任免机制能帮助公司解决图 36-2 所示的问题。如果你清除了所有C类员工——主要通过招聘优秀人才，但同时还要定期评估现有雇员，必要时解聘最差的

员工——最后留下的就全部是A类和B类员工，你的平均绩效就会提高，而且能够给所有员工涨薪。

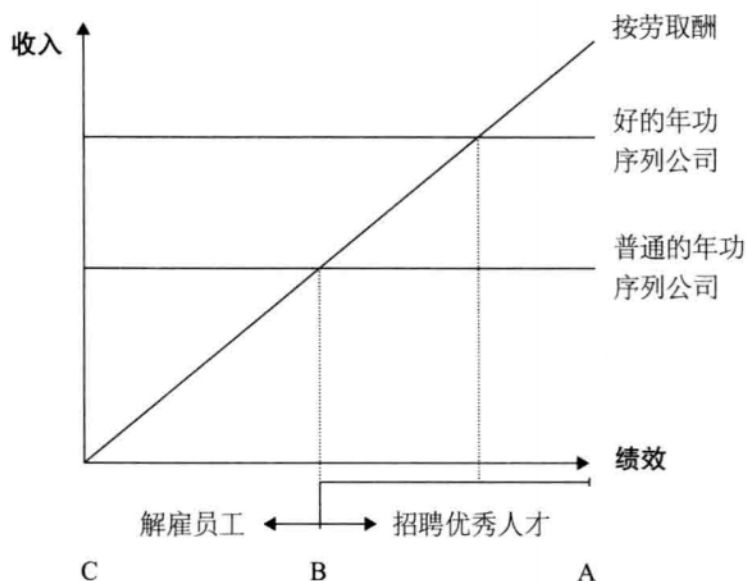


图 36-2 在年功序列体制中招聘优秀人才

当然，你还面临着明星员工离开的问题，因为顶级按劳取酬公司的工资依旧比你公司的高。这时就是文化发挥作用的时候：你必须聘用喜欢合作的人，并不断强化这种价值观。你这样做的时候，绩效如图 36-3 所示，会再次提高。例如在亿康先达公司，工资取决于公司的全球利润，我们的顾问很高兴能与最优秀的同事一起工作。¹大家毫无保留，坦诚地分享案例、求职者信息、熟人举荐资源以及背景调查结果。生产力提高了，同时为客户创造的价值也提高了。绩效范围不再是从B到A，而是从B+到A+，平均薪酬水平更高了。

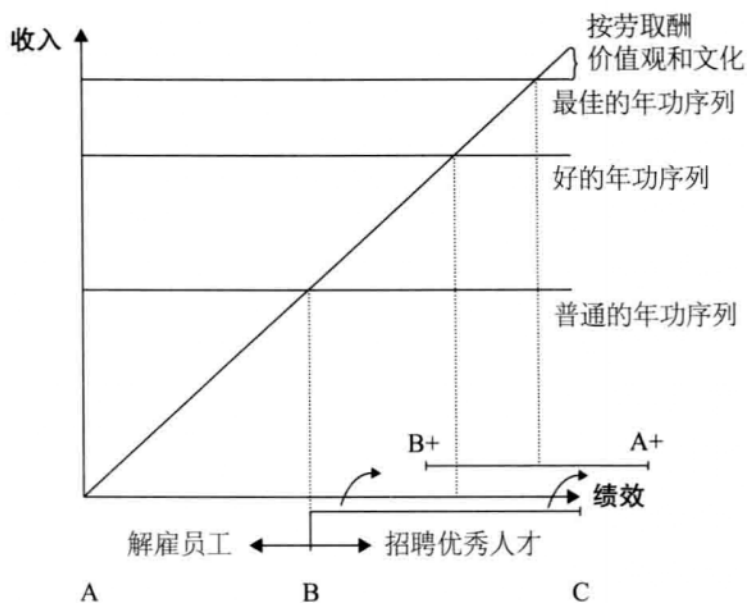


图 36-3 年功序列体制的强大文化

没错，你的超级明星A也许会继续在按劳取酬制度中赚更多的钱。但他依然会意识到当与他合作的同事被更有竞争力、更加自我的人取代时，他的绩效也许会受到影响。如果他本身就看重团队合作，或学会了重视团队合作，他还是会感到不适应，并且极度怀念和专业团队在一起时的友情。既然能和别人一起打猎并共同享用美食，为何还要做个挨饿的孤狼呢？

在现在的知识经济时代，价值来自集体创造和信息的无间共享。² 不管领导的团队有多大，都要尽自己一切所能，确保对达到集体目标的奖励高于对个人的奖赏。然后采纳能够留住团队中最优秀人才的用人机制和文化。

37. 家族企业

我最难忘的一次商业会晤是和一位成功的家族企业执行董事长。他告诉我他有一个私人问题要讨论，并邀请我去他在拉伊斯拉的公寓，这里是布宜诺斯艾利斯的上流社区。他的妻子在门口迎接我，她很友善也很优雅，示意我坐在她丈夫旁边，给我们泡了茶后就悄悄走开了。我感觉有特别的事要发生。

这位老人大约 70 岁，他倾身过来，虽然有些不安但很冷静地对我说：“费洛迪先生，跟您直说吧，我得了癌症，时日不多了。我经营着一个家族企业，现在是第三代。我想问问您，我儿子阿尔贝托是否是最佳的首席执行官继任者。让您亲自来我家，是因为我想看着您的眼睛来听您回答。我不想被别人同情。我希望在我离开以后，能有最优

秀的人掌管我的公司和家庭，所以我恳求您给我最专业、最诚实的回答。”

我很了解这家公司和阿尔贝托，所以我很肯定地告诉他阿尔贝托完全合格。不久之后，这位老人病故，他的儿子接管了公司，并带领公司进入增长、赢利、专业化和多样化突飞猛进的时期，如果他的父亲健在，一定会感到非常骄傲。担任了7年首席执行官之后，阿尔贝托亲自打电话告诉我，他认为该为他自己寻找下一任接班人了。他年近50，不想在如此具有挑战性的高管职位上干下去了。这一次，没有合适的内部候选人或家族成员。接下来的几年，我们帮他聘用了两位外部候选人来接替他。最近这家企业刚刚庆祝了它的百年华诞，创下了新的业绩纪录，其发展速度超过了所在行业和整个阿根廷市场。

这个故事既说明了家族企业戏剧性的变化和面临的挑战，也说明了推动家族企业持久成功的最佳方法。

家族企业在全球经济中发挥着巨大作用。这个词也许会让人们想到夫妻店，但是成千上万的企业（包括福特、菲亚特、宝马、保时捷、标致和丰田，暂且只关注汽车行业）仍然受当时创办企业的家族的影响或控制。的确，我只提到了美国和欧洲30%的大企业以及东亚和拉丁美洲超过60%的企业。让企业保留在家族中或让家族继续参与到

企业中都有好处。研究表明，这样的企业眼光更长远，对于财务杠杆更加小心谨慎。而且麦肯锡公司的研究表明，这样的企业产生的股东总收益比摩根士丹利世界指数、标准普尔 500 指数以及摩根士丹利欧洲指数高 2~3 个百分点，且这类企业遍布各地和各个行业。¹

但也不能忽视其不利的一面。家族企业在领导换任时会有内斗，而且常常重用亲戚，或为了钱权的分配而发生内部争斗。你很难对亲戚保持客观，特别是你的子女。甚至最年长孩子的性别也会影响到家族企业高层的人事决策。丹麦一项独特的研究发现，如果即将离职的首席执行官第一胎是女儿，家族继承者的任命率是 29.4%，如果第一胎是儿子，数字会上升到 39%。² 遗憾的是，全球调查显示，家族首席执行官的继任极大地降低了赢利能力（至少是 4 个百分点），导致很多企业陷入赤字，而由家族成员领导的公司，赢利相对较少，比专业人士领导的公司更有可能破产或被清算。

那么，既要保留家族企业好的方面，同时还要避免利润下滑，你该如何保持平衡？我推荐三个最佳方法，世界各地很多历久不衰的家族控制企业和家族影响的企业都采用了这些方法：强大的董事会、精英管理和缜密有序的领导权交接。

你要从合格的外部人员那里获得全新的战略视角，来弥补家族技能和知识方面的不足，所以要确保你的董事会中有一定数量真正的独立董事。大多数优秀家族企业的公司治理实践其实胜过通常的上市公司。

准确地讲，严格按照精英管理的标准执行，能帮你克服青睐自己亲戚的倾向。很多大型家族企业规定，任何家庭成员都不得参与公司管理。而其他的则很欢迎家族成员参与管理，但要求每个人首先要在公司外工作一段时间，或者从底层勤勤恳恳地做起，每年会有称职的外部人员评估他们的绩效和职业前途，并报告给董事会。只要认真坚持，这三个方法都会有所帮助。

最后，你必须意识到首席执行官继任是你最大的挑战，所以要积极并巧妙地应对。最优秀的家族企业往往提前几年就开始计划交接了。合格的专业咨询师建议独立董事对家族成员、企业所有者以及管理者之间的团结和潜在的矛盾要有全面的了解，并让所有利害关系方对理想接班人的标准达成一致意见。然后团队筛选、调查并评估候选人，而且要清楚这个职位所具有的挑战性。一旦选定，新的首席执行官，不管是内部人员还是外部人员，都要经历正式的融合过程，才能顺利完成交接。

遵循这些准则的优秀家族企业已经繁荣了几代。你也

许能在你的兄弟姐妹、儿子女儿、侄子侄女中发现最优秀的人才并加以培养。你也可能找不到。独立的董事会、明确的精英管理、对首席执行官继任的密切关注将助你做出决策。

38. 中国家族企业传承的“定时炸弹”

在中国，家族企业占有举足轻重的地位，A股上市的私营企业中有一半是家族企业。然而，这些家族企业仍处于发展初期，近半数属于第一代家族企业的模式。因此，多数企业很快会首次面临攸关企业生存的继任问题。这是一个严峻挑战，即便企业生存下来，错误的继任决策也很可能会导致巨大的经济损失。这些家族企业的失败，反过来也会对就业问题产生巨大影响，除了导致严重的经济后果外，还会引发社会灾难。这一问题好像滴答作响的定时炸弹，预示着下一场全球经济危机可能会因此而爆发。

据统计，只有 30% 的家族企业能延续到第二代。在中国，这一数据呈现出令人担忧的隐含意义，因为多数大家族的巨额财富是由第一代人创造的。

家庭构成是中国家族企业面临的另一个严峻挑战：一个极端是，香港的商业帝国往往由庞大而复杂的家族严密掌控，并且每一个子嗣都会参与其中。再加上 1971 年以前，一夫多妻制在香港是合法的，这也就为严重家庭纠纷的爆发创造了条件；另一个极端则是内地的独生子女家庭，从后代中选择继承者的余地很小。

最终，受文化习俗的限制，在家族企业实行对任何企业的高管继任来说都极为关键的最佳实务特别困难，因为这一方法始于对一大批潜在继任人选的考察，这些潜在继任者是从家族或家族企业的内部和外部选拔出来的，而非习惯性地从家族成员内部选择接班人。

企业创始人通常都有杰出才干，而且十分敬业。即便他们愿意在适当时候放手，让下一代去经营企业，下一代也未必继承了这样的品质。此外，在亚洲，个人关系网十分重要。尽管如此，香港 69% 的家族企业还是传给了子女或近亲。

有清楚证据表明，这一定时炸弹危害很大。香港中文大学的范博宏（Joseph Fan）教授对中国台湾和香港以及新加坡家族企业的继任问题进行了研究，发现这些企业的股票价值在首席执行官变动前后的 8 年内平均下跌了约 60%。研究了 20 年亚洲企业的范教授说：“我从未见过企业发生如此严重的情况，它造成的后果不亚于公司破产。”他发现

中国内地的情况与此类似：和西方老牌家族企业不同，中国家族企业与非家族私营企业相比，增长已经明显变慢，而且利润也低得多。在香港上市的内地家族企业，在第二代的经营下比第一代差了很多，这体现在每一个相关的衡量指标上，如净利润、股本收益率、资产收益率、总收入增长率和净利润增长率。形成鲜明对照的是，家族企业第二代领导人每年造成的价值损失高达 10%，而同期中国的非家族企业每年创造 15% 以上的价值。

当家族企业陷入困境，银行最不可能施以援手：中国和东南亚是世界上最难获取外部融资的市场，全国公司债务期限创有史以来最低纪录，这一点和希腊相似。

尽管中国家族企业的继任问题像一颗滴答作响的定时炸弹，但这并不意味着毫无希望。虽然在香港上市的第二代内地家族企业运营不佳，但是由于市场份额剧增，其 A 股上市部分创造了令人瞩目的价值（远远高于第一代家族企业 A 股上市部分所创造的价值）。看来有一些中国家族企业的确实现了成功接班。

以中国的刘氏兄弟为例。希望集团由刘氏四兄弟于 1983 年创立，迅速发展为集高科技、房地产和农产品于一体的综合性企业集团。1992 年，四兄弟友好分家，将公司一分为四，这四家公司发展迅速，每一家的规模都超过了

原来的整体规模。1995年，四兄弟中的两人又根据地域（分为华南、华北）和资产划分了农业综合业务。近几年，四兄弟中年龄最小同时也是最成功的刘永好，在62岁时将新希望集团的首席执行官职位传给了女儿刘畅，最近还聘请了一位联席首席执行官，既可支持女儿，又可平衡需向刘畅汇报的一位家族以外的总裁。新希望集团在15个国家的总收入超过145亿美元，是中国最大的上市家族企业。

再看万向集团的例子。万向集团是中国一家生产汽车零部件的跨国公司，总部设在杭州。创始人鲁冠球是农民的儿子，他从一个自行车修理铺起步，最后创办了万向集团。其子鲁伟鼎，短期叛逆过后回归家族企业，2003年在其父卸任后接掌万向。当时《时代周刊》和CNN（美国有线电视新闻网）都将鲁伟鼎列入了全球商界最具影响力的20人。此后，万向的第二代领导人成功地巩固了家族企业，使其成为中国最大的汽车零部件供应商，也是世界最强的汽车部件企业之一。

2015年4月《哈佛商业评论》刊登了《源自伟大家族企业的领导力启示》一文。正如此文中我们的研究成果所示，希望公司和万向集团所代表的这一批中国家族企业清楚表明其前景光明。然而，为了避免过早继任导致的频繁破产和价值损失，家族企业所有者应该意识到最为重要的

不是打理好生意，而是公司治理、家族凝聚力、人才培养以及高管继任问题。

为了解除这一“定时炸弹”，中国的家族企业亟待加强公司治理、着重评估高层领导人的潜力，以便迅速实施目标明确的人才挽留和培养计划，并有选择地雇用潜在的外部继任者。

在世界上任何地方，家族企业想要长久成功，都必须将所有权和管理权适当分开。在中国更应如此，因为中国企业的公司治理不够完善，继任经验不足，文化又非常复杂。拥有数量足够、真正独立的董事会成员是成功的首要 and 必要条件。

鉴于中国顶尖人才稀缺，迫在眉睫的继任需求又很庞大，企业应尽快评估其高层领导人，尤其是关注潜力评估，以尽快实施目标明确的人才留用和培养计划。

评估时，各公司应当以外部顶尖人才为基准，对高层领导人（包括家族成员和非家族成员）进行标杆对比。如果内部继承者远远达不到目标能力水平，公司应该从外部选择继任者来担任首席级高管职位或低一级职位。与其等到最后一刻，不如提前规划继任事宜，这有以下两个优点：第一，相关人员情绪反应不会太大；第二，研究表明，招募一个有潜力的首席级高管继任者，在三四年后提升他为首席执行官，比雇用外部首席执行官的风险要小得多。

除了立即采用全球卓越家族企业通行的这三种最佳实务，你还应密切关注中国当下高度创新的继任管理实务未来几年的成效。其中包括华为的轮值首席执行官制度，由三位副董事长轮流担任首席执行官 6 个月。

**IT'S NOT
THE HOW OR
THE WHAT
BUT THE WHO**

第六部分

人才造就更好的社会

既然我们的身边，不论是个人生活还是职业生活，凝聚的都是最优秀的人才，为什么不把这种做法延伸到组织、机构和国家呢？这些才是用人之道最大的用武之地。

Succeed
by Surrounding
Yourself with
the Best

39. 高管继任的最佳方式

到现在，我在书中所讲述的故事以及给出的建议都是针对身为管理者的你，你想聘用最优秀的人才，并且帮助他们更上一层楼。但是，我还希望改善我们在企业和社会中所做的集体人才决策。没有上级的支持，你很难成为优秀管理者，上级没有老板的支持，也很难成为优秀管理者，以此类推，一直到首席执行官都是如此。

我在前面提到过，最优秀和最糟糕的企业领导会产生截然不同的结果。莫滕·汉森、埃米尼亚·伊瓦拉和乌尔斯·派尔所做的分析，结果反差很大。杰夫·贝佐斯和罗杰·阿涅利在世界顶级首席执行官价值创造者中位居前四名（另外两名是史蒂夫·乔布斯和尹钟龙）。在他们评估的 3 000 多名大型企业的首席执行官中，排名前 100 位的在任

期中创造的股东总回报率是 1 385%，而排名最靠后的 100 位带来 57% 的股东回报跌幅，使公司的价值损失了一半以上。选择正确首席执行官的公司不仅为投资者创造了财富，同时也为员工和客户带来了福利。¹

遗憾的是，很多公司做得不好——造成了灾难性的后果。吉姆·柯林斯在《再造卓越》一书中分析了优秀公司衰落的原因：专横跋扈的领导任职太久，或者有能力的高管去世后或离职后没有合适的接替者；有才能的内部候选人拒绝任职或突然离职，或者董事会成员分歧严重；家族企业像君主制一样运作，或者外部人员不接受公司核心价值观。除一个案例外，其他所有案例中，首席执行官继任都是罪魁祸首。² 仅仅一个错误的任命就会让几十年建立起来的企业迅速毁灭。

当然，这样的转变对企业而言极其困难，原因有二。首先，人才决策制定者——通常是董事会成员——这方面的经验十分有限。根据我们的研究，大多数决策者之前从未参与过继任规划，或只参与了一次。其次，候选人也缺乏类似经验。我们的研究显示，超过 80% 的新任首席执行官之前从未担任过该职。情况往往就是这样，除非你想要那些在不同公司高层职位上轮流任职的同一批高管人员。但这样的转变往往也会引起问题，因为即使是从首席级高

管到首席执行官这样的职位转变，也与其他职业转变大不相同：再没有领导天天督促你，也没有同僚天天和你协作，你是各种复杂问题的最终决策者，很多时候你都得抛头露面。如果没有经验的决策者从没经验的候选人中挑选会发生什么呢？那就像以俄式轮盘赌来决定高层人选。这样做极其危险——不称职的首席执行官可能会变成致命的子弹直接命中公司要害。

既然有如此重大的利害关系，那么首席执行官继任的最佳方式是什么呢？第一，尽早制订计划——最好是首席执行官就职的时候，千万不要晚于他打算离职的3年或4年之前。

第二，制定一个首席执行官应履行职责的明确纲要，与董事会商讨列出所需要的能力特征，然后以此对首席执行官进行定期评估。这看似很难，但如果你对低职位的管理人员都做了这项工作，难道不应该对最为重要的首席执行官也这样做吗？

第三，创建内部后备人才库，以此来鉴别、评估并培养潜在的首席执行官候选人，并将其与最出色的外部人才进行标杆对比。

第四，从外部寻找更多候选人，最好是定期进行，当然也可以按计划进行，或是首席执行官突然离职之后进行。

正如我在第 4 章中详细介绍过的那样，同时考虑内部和外部候选人非常重要，特别是对首席执行官这个职位。高管寻访公司在这方面能增加巨大的价值，但一定要避免或至少意识到成功取酬制或按比例收费的缺陷，因为这往往使高管寻访公司更青睐外部候选人。

第五，要求董事会定期安排紧急继任演练，因为大约 50% 的首席执行官继任都是意外发生的。³

最后，特别是在这种情况下，如第 24 章所述，要有健全的继任流程。例如，研究显示，进入公司的外部人员在成为首席执行官前 3~4 年过渡期的表现和任期较长的内部人选一样好。⁴

这份清单很长且充满挑战。但考虑到其中的利害关系，任何公司在选择首席执行官时都不应该玩儿俄式轮盘赌，让你的公司远离危险。

40. 董事会候选人的评估

每位员工都在为公司的成功发挥着自己的作用。但如果公司高层没有称职的领导，你就不可能取得成功。高层不只是企业首席级高管，还包括董事会的每位成员。最近，我接到一家大型全球公司的邀请，就一项棘手的任命工作提供咨询。首席执行官毫无征兆地离开了，而董事会没有发现任何合适的内部继任者。我和同事很快整理出一份外部候选人名单，同时我们要求评估最优秀的内部候选人。然而，在评估后期，我们发现了令人讶异的事情：该公司没有明确的战略，而且对于重大问题，董事会意见分歧很大——包括是否让集团某个重要的部分上市，是否进行大型收购或兼并，或是否进行规模较小但目标较为明确的收购。尽管我们希望并且也能够就每个备选职位推荐最适合

的高管，但我们还是明确地告诉董事们，由于他们没有发挥应有的作用，公司处于极大的危险之中。

这一情境让我想起另一个企业董事会不称职的典型案例：美国安然公司。我有一次遇见一位男士，他曾是该破产公司的一名总监。该集团公司经营能源、大宗商品和服务，由于大量的财务假账曝光而破产。我问他是怎么回事，他回答说很多董事都是独立的，问题归咎于大多数董事对公司内部不够了解。根据我在董事选拔程序方面的咨询经验，我认为并非如此。在我看来，胜任而又独立的董事应该对安然高管很关注，能够发现他们的错误行为。2002年那些丑闻曝光之后，杰弗里·索伦菲尔德在《哈佛商业评论》上发表了一篇精彩的文章——《是什么让优秀的董事会走向卓越》。如他在文中所说，“使董事会走向卓越的并不是规章或守则，而是人们合作的方式。”¹

同样我认为在个人层面，女性代表着巨大的未开发的人才机遇，而在团队这一层面，优秀的董事会没有充分发挥作用。² 董事会中如果有合适的人，这些团队就能够也应该从单纯合规认证的职能（虽然也很重要）转变为真正的领导职能，用他们的远见和判断为公司增加真正的价值。³

公司怎样才能挑选出合适的董事会人选呢？就像搜寻高管一样，你要为理想人选创建个人档案，但是对只有首

席执行官或首席运营官才能达到的常见的苛刻条件，要有正确的认识，不能像时下大多数人那样持有偏见。你不必要求每个人都在最高层任过职，有你所在行业的工作经历，你需要的是候选人在关键领域拥有其他董事会成员所没有的卓越能力。和安然那位前主管的说法相反，你需要内部人员和外部人员的合理组合。前者能为董事会提供重要的公司内部信息，而后者会提供不一样的视角。同时你还要利用好文化和性别差异，因为平衡对任何高效的团队都很关键。⁴

对董事会候选人也应该进行正式评估，不仅要评估其经验、文化契合度，还要评估其四项特定的董事会能力。有两项和判断力相关：绩效导向（极为关注长远价值并愿意挑战现状）、战略导向（通过提出关键问题并给出相关建议来帮助公司制定并实施策略的能力）。另外两项反映了价值观和行为：协作能力与影响力（乐于开展团队合作及活跃、严谨的讨论）以及正直和独立性（即使个人有风险，但为了公司的利益，愿意采取有原则的行动）。

你还可以在公司内部为优秀的未来董事设计发展“轨迹”。尽早发现优秀的高管人才，为他们提供发展机会（包括国际项目和综合性管理任务），并且推荐他们担任其他公司的董事。

如果你不具备影响公司如此高级别决策的能力，那就从基层做起吧。让自己和即将成为最优秀董事的最佳人选

做好准备，可以担当涉及宏观战略或其他全局问题的工作，或者深入了解特殊行业董事会所需的关键领域知识，例如金融服务业中的风险管理，或消费品行业中的数码营销。寻求内部支持者，或外部人际网络，然后确定适当的目标，这样你可以为人才游说，或把你的人才推上能够促进其职业发展的董事会职位。

仅美国就有超过 1.2 万家上市公司，能够提供十多万个董事会任职机会。让我们一起努力为这些职位寻找最优秀的人才吧！

41. 在危机中茁壮成长

20 世纪 40 年代末，惠普公司经历了一段艰难时期，它当时还是个羽翼未丰的电子设备制造商，现在已经成为美国最有名的科技公司之一。第二次世界大战后，商业发展速度放慢，金融紧缩。当一批批优秀工程师从已经关闭或即将关闭的美军实验室撤离时，富有传奇色彩的惠普创始人比尔·休利特和戴维·帕卡德意识到，不能让如此难得的招贤纳士机会从眼前溜走。当问及他们怎么能负担得起一直聘用新人的支出时，他们的回答很简单：“我们怎么承担得起不聘用新人的代价呢！”几年以后，当问到这么多年来什么对惠普的贡献最大时，他们总是提到不管外在经济气候如何，他们都愿意在人才上投资。

类似的故事也发生在 21 世纪初的亿康先达公司，那个

年头的高管寻访行业很惨淡。首先，网络泡沫破灭，人才争夺大战也停止了。营业额骤然跌落，利润幅度大大缩减。后来发生了“9·11”恐怖袭击事件，紧接着美国和欧洲陷入全面经济危机，“非典”病毒席卷亚洲，战争首先在阿富汗爆发，之后战火又烧到了伊拉克，政治环境动荡不安。尽管如此，我们公司却是前所未有的强大，这得益于我们的应对方式。大部分竞争对手解雇了近一半员工，而我们几乎没有缩减。那段时间，我们继续聘用杰出的咨询顾问，并批准了每一位被提名为合伙人的候选人。市场恢复时，我们已经拥有一支紧密团结的优秀团队。危机开始时，我们只有最大竞争对手一半的规模，但危机结束时，我们几乎和它一样大。6年的时间里我们扩大了150%，每位咨询顾问的平均营业额翻了番，极大地促进了利润的增长。其他公司遭受了巨大的经济损失，而我们几乎毫发无损。¹

正如这些故事所显示的，成功渡过难关的秘密就是不要忘记长期愿景。多数人在困难时变得没有远见，而且不够理性，而有远见的领导人和企业却能够保持冷静，变不利为有利，迅速超越对手，勇往直前。

在一项对经历三次经济危机的4 700家公司的分析中，哈佛商学院的兰杰·古拉蒂、尼汀·诺利亚和法兰兹·沃杰佐根分析了这种现象。他们发现9%的公司能够获得比危

机开始时更好的地位。所有成功者都关注“不断进步”。他们极其认真地决定什么时候以及在哪些地方缩减投资并继续寻求投资机会。他们没有以“非此即彼”的方式去思考——要么招聘，要么缩小规模——而是像惠普一样，他们喜欢“并存”，因为他们明白如果足够明智，鱼和熊掌可以兼得。²

危机中失败的通常是那些解雇员工太多的公司，或是错误解雇员工的公司。博思咨询公司对其 2008 年的首席执行官继任进行了研究，发现处于全球金融危机打击最严重地区的公司大规模地（即，不理性地）更换领导：金融服务业，更换率比历史平均水平高 159%；能源行业，因遭受巨大的石油价格波动，更换率高出 107%。³ 其中一些解聘完全合理，因为首席执行官应该具备的能力特征已经发生了改变。但很多决定要么太迟（终于解雇了一位一直都不合格的首席执行官），要么不合理（归咎于个人而非周围环境，即社会心理学家所说的基本归因错误）。董事会和高管采取行动，表明他们在努力做事，而不是停下来思考什么才是正确的事情。

危机时期公司犯的另一个错误，也许是更为普遍的错误，就是冻结招聘。在最近的经济衰退中，波士顿咨询公司和欧洲人才管理协会调查了 30 多个国家的 3 400 名高管，其中包括 90 位高级人力资源领导，以了解他们是如何应对

这次衰退的。最常见的行动（或反应）是缩小招聘规模。同时，受访者认为，从竞争对手那里有选择地雇用高绩效员工是应对先前危机（清单上 22 个危机之一）最有效的三种方式之一，而且也是对员工热忱有最佳影响的一种。⁴ 这种不理性的问题广泛存在，而那些保持冷静的公司却能利用危机。

危机不仅对企业是一次独特的机会，同时也会让个人因祸得福，因为如果积极应对，你会成为更加优秀的领导。新世纪之初，著名的管理思想家沃伦·G·本尼斯和罗伯特·J·托马斯进行了一项非常有名的“奇葩与怪杰”的研究——分析出生于 1925 年或之前的领导与出生于 1970 年或之后的领导之间的差别，他们被两者共同拥有的一项意想不到的成功指标所震惊。两个时期最优秀的领导都经历过艰难困苦——严酷的考验——这些苦难激励了他们，塑造了他们并教会他们如何做领导。即使在最艰难的环境中，他们也能发现价值，提升自我，这种能力就是他们最宝贵的财富。⁵

任何时候，当你在黑暗岁月中挣扎时，要记得太阳定会再次升起。拥抱严酷的考验，保持冷静，不要忘记长期愿景。在解雇任何人之前，要反复思考。要有选择地进行人才投资，即使同时你还要在某方面精简规模。危机会比你想象的更快结束，而你将茁壮成长。

42. 可持续发展领导人

我至今依然记得意大利好利获得电信公司（Olivetti）的前首席执行官兼董事长卡洛·德贝内代蒂于 1989 年所做的演讲。他充满信心地告诉我们，科技即将消灭制度差别。当时在苏联，只需一个小型晶体管收音机就能收听到英国广播公司的节目，只需一台个人电脑和一台小型印刷机，就能创办一个小型地下印刷厂。

现在，科技正引领着实时且彻底透明的新浪潮，而我所期待的是用科技来消除那些坚持不可持续发展且对社会不负责的企业，它们的行为伤害了员工、社会和环境，最终它们也会自食苦果。正如哈佛商学院的迈克尔·波特以及社会影响咨询公司（social impact advisory firm）FSG 的马克·克雷默所说，现在的公司应以创造“共享价值”为

目标——创造经济价值的同时，还能通过解决问题为社会创造价值。最优秀的领导者早已走在这一趋势的最前沿，并且身边都是愿意和他一起完成这项使命的管理者和雇员。但成功取决于在合适的时间拥有合适的可持续发展领导者。

《肩负使命的文化》(*A Culture of Purpose*)的作者、我们公司可持续发展咨询业务的创始人克里斯托弗·鲁那伯格，在过去几年一直与我和其他同事一起，在各大行业搜寻首席可持续发展官以及将该问题视为必要策略的首席执行官和董事会成员。¹从这一经历中，我们意识到公司需要不同类型的领导来掌控，而这取决于公司所处的阶段。在早期，首要任务就是创立可持续性愿景，这需要高管拥有强大的变革领导力和影响他人的能力。为了成功地将愿景转化为行动，并且实现利润，管理者需要非凡的绩效导向和商业导向。一旦转变完成，就要向积极可持续的方向发展，所以领导者需要卓越的战略导向和商业导向来预测将来的需求，驱动创新和长期关系的发展。²

令人欣慰的是尽管全球人才储备正在缩减，但越来越多年纪轻、有追求的流动性知识型员工正在不断加入，他们希望在工作中一步步提升。千禧一代，即从20世纪80年代末到21世纪初出生的人，以7 000多万人的数量很快就会成为美国历史上最大的雇员群体，这一群体在全球人

口中也会占据较大比例。他们十分关注可持续性，其中最优秀的人才只愿意为与他们有共同理念的公司工作。

例如世界著名服装生产商巴塔哥尼亚，其产品评价很高，价格也很高，但该公司更重视社会责任而非增长，因此吸引了顶尖人才。几年前在一次冬季服装系列会议上，创始人伊冯·乔伊纳德提出了质疑。“这些图片很漂亮，”他告诉他的设计团队，“但怎样才能确定我们没有卖给人们更多他们不需要的东西呢？”巴塔哥尼亚很快在《纽约时报》上打出整版广告来展示其销量最好的产品（一款轻型羽绒服），底下只附了很简单的一句话：“不要买这件衣服。”这旨在向消费者宣告，该公司不想每年卖不同款式的同类产品，对世界造成污染和浪费，他们想创造高价值、可持续的长效产品。此后，公司创立了可持续服装联盟，联合了像耐克这样的行业大佬，并且和易贝（eBay）建立合作关系，从而更加方便人们寻找二手巴塔哥尼亚商品。

几年前，我的同事克里斯托弗询问乔伊纳德的人才策略是什么，他解释说曾经有一次带了一位行业心理学家来评估他的团队。专家的结论是：“这些人在其他任何地方都不可能受雇。”他的意思是说，巴塔哥尼亚的管理者愿意为公司工作，是因为他们喜欢公司的价值观，以及他们从各自工作中得到的掌控感。“诀窍，”乔伊纳德告诉克里斯

托弗，“就是聘用优秀的人才，然后任其发挥。”能够生产可信赖的产品，并且鼓励顾客对自己的消费负责，巴塔哥尼亚的雇员和高管为此感到很开心。他们不愿到其他地方去，或许在这种使命驱动下的公司工作过之后，对其他任何地方似乎都无法忍受。

可持续发展会成为一种良性循环。当你追求可持续发展时，你会获得最有才华、最富创造力、最具激情、最有原则的人为你工作。他们会帮助你推动公司进入美好未来，并为所有人创造共享价值。

43. 选举国家总统

每四年，美国公民都要做全世界最重要的人事决定。他们选择总统，让他（或她）掌控地球上经济和军事力量最强大的国家。这份责任很重大，而政治家们上台的过程还有很大的改进空间，不仅在美国，其他地方也都一样。

如你现在所知，重大的人事决策始于丰富的人才储备，包括内部人选和外部人选。但在世界各地，政治活动依旧是朝代更迭，充斥着 we 熟悉的家族名字，如美国有肯尼迪家族、克林顿家族和布什家族，印度有甘地家族，菲律宾有阿基诺家族。没错，混血的“外部人选”巴拉克·奥巴马赢得了 2008 年的美国大选。但如果希拉里·克林顿在 2008 年美国民主党总统候选人提名中击败他（其实她差一点儿就做到了），然后在大选中战胜约翰·麦凯恩，那

美国将由两大家族领导——由一对父子和一对夫妻作为代表——长达 24 年，几乎是一个世纪的 1/4。即使在一个中型的家族企业中，这样的领导继任也不会被认真采纳。然而这却差点儿发生在一个有着 3 亿人口的国家。（而且在我撰写此书时，希拉里·克林顿有 2：1 的赔率可能赢得 2016 年总统大选，而杰布·布什紧随其后，赔率约为 9：1）。

用人之道的第二个关键就是，依据与工作最相关的各项能力仔细评估候选人。但我们都知道，现在的选举并非如此。人们为候选人投票并非根据基本准则而是根据政治演说、电视广告以及煽情而又做作的公开辩论中所强调的浮于表面的问题。2000 年小布什当选为总统时，难道美国不需要一位有着全球政治历练和跨文化意识、敏锐洞察力的总统吗？那为什么选举人不考虑他在这些方面可怜的得分呢？而这种疏忽的代价又是什么呢？

这个问题的一部分原因是我们倾向于选择与我们相似、和我们熟悉且让我们感觉舒服的人。但和平常的人事决策相比，我们实际上更不擅长做政治决定，因为我们更有可能对相关信息置之不理。加利福尼亚大学洛杉矶分校的研究者们使用功能性磁共振成像，来测量人们在听有关热门话题的政治陈述并且被问到同意或不同意时的神经活动。¹ 图像显示，政治上最老练的选民实际上运用认知区域“投

票”的机会最少，在大脑预设状态网络中（准确地讲是楔前叶和背内侧前额叶皮层）显示出最高水平的活动，而这种情况通常发生在我们什么都不做、没有具体目标或眼前没有任务的时候。换言之，置身于政治宣传中，其实更不利于我们挑选政治家。

这个消息很令人沮丧，因为这些决定有巨大的影响。哈佛商学院的教授高塔姆·穆昆达在《不可或缺：领袖的闪光时刻》（*Indispensable: When Leaders Really Matter*）一书中利用从亚伯拉罕·林肯到温斯顿·丘吉尔等各种案例研究，来证明单一的个体如何在合适的时间、合适的地点拯救或毁灭一个国家，甚至改变世界历史进程。²他把这些领导人归为两类：筛选出的领导人通常是按照正常进程晋升上来的内部人员，而未经筛选的领导人是经验甚少的外部人员，或是在特殊情况下获得领导职位的人。经过严格筛选的领导人很少进行变革，但是未经筛选的领导人却影响巨大——有好的（林肯和丘吉尔），有坏的（沃伦·哈定），还有罪恶的（阿道夫·希特勒）。

最直接的办法就是正确地筛选那些未经筛选的：考虑的候选人要多，内部人员和外部人员都要考虑，然后根据所要求的能力仔细评估。例如，每个国家领导人都应该有改善他人生活的无私动机，有凝聚团队的能力，以及正确

领导优秀团队的能力。然而，所需的特质和技能取决于时代：在介于“一战”和“二战”之间这段时间，丘吉尔并不是杰出的政治家，但英国人认为在“二战”爆发时有丘吉尔掌管国家，他们十分幸运。如果负责给予领导者权力的人能够核查领导者是否合适，那么哈定和希特勒在任何时候都不会有机会上台，而林肯和丘吉尔在适当的时候会显露光芒。

为了成功地吸纳最优秀的人才，要从现在的团队开始做起。作为领导，你要设法帮助组织改进其做法。但是国家的人事决策对你以及你身边的人也很重要。如果你有选举权，要抵制自己的本能，不要选择熟面孔，不要放任自流。要仔细考虑社会挑战以及高层领导现在所需的关键能力。如果你有影响力，要不厌其烦地在你的政党和大众中间推行这种开放而审慎的做法。民主是个机遇，要善加利用。

44. 新加坡的人才投资

1965 年，牙买加和新加坡完全相同：都是亚热带岛国，国土面积相同，人口数量相近，都是刚刚获得解放的英国殖民地，都是人均收入很低的经济弱国。

50 年后，新加坡已成为世界上最具竞争力的国家之一，人均收入超过 6 万美元，位居世界第四。而牙买加依然是第三世界国家，人均收入低于 7 000 美元，全球排名第 101 位。¹

每次去新加坡，我都惊叹于它翻天覆地的变化，而且我会心一笑——因为我知道它的成功并不是依靠它的领导方式（的确，起初是温和的独裁，经过几十年才慢慢转变成较为开放和民主的政府），或是它所拥有的（没有什么自然资源值得一提），而是因为个国家引进和培养人才为国

家效力。新加坡的辉煌是因为它不断积极地为私营部门和公共部门的人才进行投资。

与亚马逊和淡水河谷公司的案例一样，关键在于非凡的领袖具有明确的愿景。独立之后不久，新加坡总理李光耀就对高级公务员发表讲话，宣示其雄心壮志：“新加坡每年必须让一部分最优秀的毕业生进入政府。”² 他解释说，他想让他们不仅仅关注学术成果，还要重视想象力、领导素质、活力，特别是良好的品质和动机。接下来的几年，政府部门出台了大量的奖学金计划、严格的潜力评估制度、大规模的发展和培训计划（包括堪为典范的轮岗锻炼和里程碑式的课程），还有显著的晋升机会、奖励机制和薪水标杆制，以跟上私营部门员工的薪资水平。³ 据哈佛商学院的迈克尔·波特所说，新加坡最终培养出了高效的精英公务员群体，他们能够高效地调整政策和工作重点，自如地应对世界上的一切问题。⁴

高品质、有前瞻性思维的大众领袖也让新加坡对私营企业和人才更具吸引力。几年前，我有幸与一个政府工作小组会面，商讨新加坡正在采取什么步骤，让它不仅仅是最优秀外企和员工的雇主，而且还能成为他们的家园。所有那些政策似乎都很奏效。据我所知，一家大型纺织业供应商最近决定将总部由瑞士搬到新加坡。而且，据告诉我

这一消息的那位英国首席执行官所说，该公司的管理委员会成员都同意举家移居新加坡，这也证明在他们眼里，新加坡具备非常适宜居住和工作环境。

另一个故事说的是一个全球化工企业的首席人力资源官，他出生于德国，曾在新加坡生活一段时间。有一天在樟宜机场，他走近一位清洁工，询问他是否可以把一些废纸扔进清洁工的垃圾车中。清洁工说可以，并感谢这位高管对垃圾的正确处理，然后还说：“我们欢迎外国人才来新加坡。”连一个普通的清洁工都明白为国家吸引并留住最优秀人才的重要性，你就会知道政治领袖做对了。

通过寻找顶级人才并为之投资，新加坡的政治领袖和公共部门领导人已经创造出社会和经济奇迹。他们克服了历史遗留下来的艰难困苦、自然资源匮乏和缺乏规模经济效益的问题。其他所有国家，包括那些先天条件更为有利的国家，也应该努力这么做。⁵

45. 罗马教皇

2013 年 2 月 11 日，教皇本笃十六世宣布辞职，这是 600 年来首位主动退位的教皇。听到这个消息时，我无法相信。作为一名虔诚的天主教徒，以及重大人事决策的终身学习者和实践者，我当即产生了一个疯狂的想法：对我而言，这也许是一个千载难逢的机会。或许我能影响其继承者的任命！

我首先想到去梵蒂冈，在选举开始之前亲自和 118 位参与选举的红衣主教见面。但很快我就了解到，除了很困难的后勤安排工作之外，按照教皇选举会议的规定，此类互动禁止进行。我的另一计划就是试着通过媒体和我的职业网络去接触他们。我立刻在哈佛商业评论网站写了一篇名为《如何遴选下一任教皇》的博文，并将一封强调天主

教优秀领导人（对其他信仰的教徒也是如此）重要性的邮件发送给世界各地 1 800 位亿康先达的同事。¹ 我拜托每个人（如果他们觉得方便的话）把这个链接或邮件转发给任意一位他们觉得可能会和其中一位红衣主教有联系的人。最终，我在布宜诺斯艾利斯见到了令人印象深刻的教廷大使。我给他写了一封长信，里面有一页是我重要建议的要点，我还请求他把这封信上呈给梵蒂冈负责选举的主教们。

这三方面的尝试主要是为了说明，没有人充分准备好了当教皇。正如首席执行官和其他首席级高管的职责完全不同一样，这份工作与低一级职位的工作也大相径庭。教皇是一神之下、万人之上，没有同侪，也没有天天管着自己的老板（上帝除外，上帝是大师级的授权者）。他必须要在越来越多变的全球环境中，对各种复杂问题做出决定，压力巨大。同时，选择新教皇的红衣主教面临着极大的限制，包括限定的候选人池——他们自己。这是一个不寻常的过程，在此过程中招募者是潜在的获聘者，直接下属选择他们自己未来的领袖。

当然，我知道从教皇本笃发出退位公告到选举继任者的当月，我们无法改变候选人池或选举过程。但我希望红衣主教至少能够保证为选举优秀教皇设立正确的标准，其中最重要的有：信仰虔诚、热爱上帝、一生德行高尚。那

时，对优秀候选人的考量主要放在了他们所代表的地理区域。3/4 的天主教徒生活在发展中国家：红衣主教会选一位能够反映这一现实的教皇吗？我建议把重点放在那些已被证明能预测成功领导的因素。

第一，正确的动机。红衣主教能找到真正有济世情怀和谦逊品格的候选人吗？能找到想把我们的世界变得更美好且无私地开创永久伟业的人吗？

第二，四项关键领导力，表明某人在更重要、更复杂的职位上取得成功的潜力：求知欲、洞察力、沟通力和意志力。红衣主教能甄别出谁会寻求新经验、新想法、新知识以及自我认识吗？谁会征求反馈？谁愿意学习和变革？谁能收集并理解新信息，并且运用他的洞见转变传统观念和确定新方向？谁能与别人交流情感，引起共鸣，传达具有说服力的愿景，并鼓励员工为更大的组织做出奉献？谁能面对困难继续坚持，并从巨大的挫折和逆境中恢复过来？

第三，做出睿智人事决策的能力。考虑到天主教的扁平结构（4 400 名主教直接向教皇汇报）、较大的区域和地理分布，这一点尤为重要。放权是关键。此外，多数主教是终身任命，所以不能像企业内的管理者那样轻易开除。因此，任何潜在的新教皇必须要有切实可靠的人事决策记录。他提升过明星吗？他给表现不佳者重新分配工作或对

其进行培养了吗？他增进多样性和包容性了吗？在整个职业生涯中，他一直在指导优秀继任者吗？

在写给红衣主教的那封长信中，我谦恭地提醒他们 500 多年前天主教领袖是如何开创出独特的人事决策方法的。信中强调了第一位耶稣会的领袖，即来自罗耀拉的圣依纳爵，他坚持招募、教育、培训并指导最优秀的人才，在这个过程中创立了非常有影响力的制度。

当新的教皇——一位来自布宜诺斯艾利斯的阿根廷人，他是首位来自美洲的教皇，也是首位来自南半球的教皇——被任命时，一些同事以为我是影响教皇任命的重要人物。当然这完全是巧合，我并没有评估或推荐豪尔赫·马里奥·贝戈格里奥或其他任何一位特定候选者。

唯有时间才能最终展现出教皇弗朗西斯（豪尔赫·马里奥·贝戈格里奥当选为教皇后更名为弗朗西斯）是否称职。但我很高兴在他任职的第一年，也就是我在写这本书的时候，他达到了我上文提到的标准。就动机而言，他表现得极好（极其谦逊，特别是考虑到像我这样的布宜诺斯艾利斯市民那自负的名声）。我最喜欢的故事并不是他拒绝穿红鞋子或他愿意为妇女和少年犯洗脚，而是在他当选后不久亲自打电话给送报员，取消报纸订阅并感谢他多年的服务。了解新教皇的人告诉我，他不仅在预测高管潜力

的四项品质（求知欲、洞察力、沟通力、意志力）中得分很高，而且作为一名耶稣会士（首位被选为教皇的耶稣会士），他毫不犹豫地领导层进行了大胆变革。

无论红衣主教们有没有收到我的信息，事实证明他们现在似乎已经做出了正确的选择，而且我们都能从中受益。遗憾的是，在社会机构中，我们很少像在公司中那样，依据一定的准则，严谨地做出人事决定。对庸人我们变得更加消极和容忍。但世界上许多最有影响力的组织并非企业，那些真正遵循人才任用最佳程序的组织可以持续几个世纪发挥巨大影响。想想过去 5 个世纪耶稣对教育的巨大贡献——建立了 18 世纪末世界上最大的高等教育网络，在五大洲拥有 700 个机构。这和典型的《财富》500 强企业形成强烈对比，后者生存一个世纪的可能性不到 20%。²

所以，下次你参加社会活动时，不管在什么地方（在你孩子的学校，在天主教堂、犹太教堂或清真寺，在社区俱乐部、基金会，在非政府组织），都要积极考虑怎样帮助组织吸引最优秀的人才，加强领导。如果只有成功企业，我们会有一个繁荣的社会，却不会是一个理想的社会。³ 鼓励所有你能施加影响的团体开始制定更好的人才决策吧！

人类人事决策的第一个时期持续了数千年。几千年来，人类根据身体力量的大小做出对彼此的选择。如果你想建造一座金字塔，开挖一条运河，打一场仗或收割一茬庄稼——甚至是和某人共同组建一个家庭——你都会选择最胜任、最健康、最强壮的人。这些特质很好评估，而且尽管这些特质在当今世界越来越无关紧要，我们仍然下意识地寻找这些特质：《财富》500强首席执行官的平均身高比美国人的平均身高高 6.35 厘米，而军事首长和国家领袖的身高数据也与此相近。¹

我在人类人事决策的第二个时期出生并长大，这个时期强调智力、经验和业绩。到 20 世纪初，智商——语言、分析、数学和逻辑等方面——已成为选择过程中的重要因素

(尤其是对白领职位)，而教育经历(如果不是考试的话)则成为衡量标准。很多工作已经变得标准化和职业化。像工程师和会计师这样的专业资质可以得到可靠透明的认证，因为大多数工作(从一个公司到另一个公司，从一个行业到另一个行业，从今年到下一年)很相似，而我们都认为过去的业绩是对未来业绩最好的预测。如果你正在寻找工程师或会计师、律师或设计师甚至是首席执行官，你会去筛选并面试最优秀、最有经验的工程师、会计师、律师、设计师或首席执行官。

20 世纪 80 年代我进入高管寻访行业，那是人类人事决策第三个时期的肇始阶段，当时驱动整个行业的是至今仍在提倡的能力。戴维·麦克利兰在 1973 年的文章《测试能力特征而非“智力”》中提出了要测试员工，特别是管理者特定的性格或技能，这些性格或技能能够区分绩效优劣。²这样的观点在当时是对的，因为技术革新和产业融合让工作变得更加复杂、更加独特，过去的经验和业绩往往变得无关紧要。因此我们开始把工作分解成各种能力，开始寻找兼具智力、技能和其他相关特质的求职者。对于领导职位，研究也表明情商比智商更为重要。

我认为，我们现在正处于人类人事决策第四个时期的开始阶段，关注焦点正迅速转向潜力，即我们的成长能力，以及适应完全不同且越来越复杂职责的能力。地缘政治学、

商业、工业和工作如此迅速地变化，我们甚至连几年之后获得成功所需要的能力都无法预测。因此有必要发掘并培养那些极想出类拔萃、极想为高于自身利益的宏大目标而奉献的人，那些带着无限求知欲去探索新途径和新想法的人，那些拥有敏锐洞察力可以发现别人看不到的关联的人，那些有出色沟通力的人，那些坚定地克服挫折和障碍的人。（这并不意味着要排除智力、经验、业绩和特定能力这些因素，特别是和领导力相关的能力，而是现在应该优先考虑潜力。）

当然，潜力比其他所有特质都更难测评。而且发现潜力会更加困难，特别是因为前文提到的“另一个GDP”因素导致人才储备减少。但如果你仔细寻找，顽强地克服大脑、教育、企业以及社会所设置的各种障碍，积极培养并指导你发掘的人才，巧妙地让各种不同类型的成员一起工作，并愿意把这种严谨的态度带给你人生各个方面每一次的人事决策中，你会拥有极大的优势。你不仅能发现最优秀的人才，把他们留在自己身边，还能够把他们、你自己、你的企业以及你生活中最好的一面展现出来。

所以在本书末尾，我建议大家行动起来。接下来，你要用全新的视角看待身边的每个人，不辞辛劳地寻求有潜力的人才并用心培养他们，满怀热情地指导他们，共铸集体辉煌。这是走向个人幸福以及职业成功的康庄大道。

我依然记得第一次来中国的情形。当时为了宣传《才经》一书的中文版，我在亿康先达的中国同事们为我安排了一系列演讲活动。我是星期六深夜抵达的。第二天早上7点半，同事们就把我拽去参加项目启动会。接下来的一周，我们开始了马拉松式的会议，从早餐会开始一直到晚餐会结束，马不停蹄，天天如此。我有生以来还从未以这样快的节奏工作过。他们既有勤奋工作的良好习惯，又求知若渴，勇于开创（我在中文版前言中也提到了这三点），这三者的完美结合，我还是第一次见到。

我自以为对此已经有了充分了解，但是，为出版《合伙人》这本新书与中国同事们一起工作的日子，使我有更深入的认识。他们在协作、奉献、求知、洞察方面的卓

越表现完全超乎我的想象。

对于亿康先达的中国同事和朋友们，仅凭言语已经不足以表达我的谢意。他们对本书中文版的发行做出了极大贡献，不仅帮助我敲定了书的结构和内容，为我提供了最具现实意义、最准确的当地市场研究，而且对于那些可能有多种译法的微妙术语进行了仔细斟酌来选取最适当的中文表达。他们每周七天夜以继日地工作，以澎湃激情和周到关怀感染着我。能有这样的同事，我真是太幸运了。

虽然要感谢的同事和朋友很多，但我至少不能忘了感谢以下这些亲爱的同事们（排名不分先后）：朱红霞、苏进、谢非、蔡萍、吴颖、过晓艳、潘兆佳、孙岩、吴海乐、顾松华、陈耀淞、王晓园、陆雁、武苒、张羽。

当然，完成本书的关键也是在“人”。

过去 30 年，我很荣幸能够和信任我的客户一起工作，就他们最棘手、最敏感的人才问题以及自身的职业发展和公司发展的决策提出建议。我非常感谢他们能给我这样的机会，并向他们学习。

我还要感谢那些高管候选人，感谢他们和我一起分享其成就、失落和梦想。他们不同寻常的人生经历既激励了我，又让我自惭形秽。我也很感谢那些我遇到的政界、宗教界、学术界和企业界领导人，他们进一步证明了为自己挑选最优秀的人才并帮助他们成功存在着机遇和挑战。

我们公司的创始人易仁达先生一直鼓励我，从来没有人像他那样，即使在他“退休”后很长时间里依旧如此。凭借

着非凡的正直品格和坚定决心，他重新树立了高管寻访行业的道德和职业标准。这本书的英文版出版时，正值我们公司 50 周年华诞。这是我送给亿康先达公司的礼物，希望它能激励我们在下一个 50 年里继续影响客户，再创辉煌。

亿康先达的董事会成员、前董事长兼首席执行官关伯杰（John Grumbar）给了我很大的支持和鼓励，让我追随梦想写下了这本新著。

我们公司的现任董事长欧德明是我 30 多年的好友，他也为我的写作和演讲提供了宝贵的意见，而且这么多年来，他一直和我们一起致力于高管寻访实务和专业的改善和提高。

丹·梅兰是易仁达的第一位继任者，也是第一个鼓励我在《哈佛商业评论》发表文章并成为职业演讲者的人。

拉杰夫·瓦苏德瓦是我们杰出的首席执行官，执行委员会的同事，在面对家族企业独特的挑战和机遇时，他为我们提供了灵感。

很多亿康先达的同事为本书写作发挥了重要作用，我想一一感谢他们：荒卷健太郎、托玛索·阿雷纳、马克·拜福德、埃迪尔森·卡马拉、路易斯·库维略斯、乔治·戴维斯、曼纽尔·德米兰达、米歇尔·德沙佩尔斯、米歇尔·伊恩斯、尤恩米·埃奥姆、桑基·古普塔、赫尔曼·埃雷拉、菲利普·赫蒂希、玛莎·约瑟夫森、戴

维·基德、尤金·基姆、西蒙·基姆、顾松华、马格努斯·拉姆斯多夫、安德鲁·洛温塔尔、克里斯托弗·吕嫩博格、劳伦斯·莫内瑞、安妮·克莱尔·莫诺、贾斯特斯·奥勃良、杰基·奥沙利文、克劳迪娅·皮茨·莫里斯、迈克·波特兰、韦伦娜·伦兹-韦斯滕多夫、安德鲁·罗斯科、约翰尼斯·舒米托、伊夫林·西维因、卡特里娜·西尔、埃德温·斯梅尔特、阿什利·斯蒂芬森、卡伦娜·斯特里拉、孙岩、莉娜·特里安托吉安尼斯、佃秀昭、尼尔·沃特斯、伊莱恩·杨、朱红霞。

还有很多亿康先达现在和以前的同事也直接或间接地帮我完成了这本书，他们为我提供了宝贵的见解和案例。他们是：亨里克·埃格德、吉尔·阿德、简·艾伦、托马斯·阿尔高、加布里埃尔·安德雷德、若昂·阿基诺、雷蒙德·巴苏莱、史蒂芬·本克、弗里茨·博耶恩斯、拉塞尔·波义耳、赖尼尔·布拉克马、霍斯特·布鲁克尔、弗朗西斯科·布奇基奥、埃曼努埃尔·坎可尼、尼克·贾、佩吉·康沃尔、亚历山德罗·迪福斯、卡尔·埃登哈马尔、克里斯·菲吉斯、安琪·加利纳尔、路易斯·加罗、伊格纳西奥·加塞、尼古拉·加瓦齐、安德鲁·吉尔克里斯特、路易斯·吉奥罗、安德雷斯·格拉夫、马塞洛·格里莫尔迪、乔·哈伊姆、托马斯·哈默、菲利普·哈

默、戴维·哈里斯、弗朗克·赫克纳、比尔·亨德森、艾伦·希里克、马克·赫尼希、黄椰林、弗瑞德·雅克布森、茹·乔达安、鲁道夫·乔达安、玛莎·约瑟夫、弗里德里克·库恩、塞莱纳·拉克鲁瓦、布丽奇特·拉默斯、伊莎贝尔·朗格卢瓦-洛里斯、安德烈·勒孔泰、卡伊·林霍斯特、维克托·洛威斯汀、汤姆·郎、布伦特·马格努斯、戴维·迈特里斯、盛颐安、拉斐艾拉·马佐利、小幡善章、西科·欧尼斯、费欧娜·帕克曼、克里斯托弗·帕特里克、安吉拉·碧加斯、克里斯托弗·法伊弗、亨尼·珀纳马瓦蒂、安东尼奥·皮龙、布赖恩·赖因肯、埃莱娜·雷尔特让、约尔·格里特尔、罗宾·罗伯茨、塞莱斯特·罗杰斯、里卡多·罗西尼、诺伯特·萨克、巴博罗·萨尼耶、酒井荣男、加布里埃尔·桑切斯·辛尼、格雷格·施耐德、托里尼·赛格贝里、埃德蒙·声、卡罗尔·辛格尔顿·斯莱德、迈蒂·索里斯·德卡马戈、雷蒙德·斯坦纳、豪尔赫·斯泰弗林克、简·斯图尔特、阿什利·萨默菲尔德、里卡多·桑德兰、莉莉·苏里亚、竹田弘明、克里斯托马斯、胡安·托拉斯、金·范德佐恩、胡安·范佩博、菲利普·维维安、约翰尼斯·瓦尔达纳、尼尔·沃特斯、安德烈亚斯·泽达、彼得·赞达。

特别感谢吉姆·柯林斯，因为他的独特研究和实践明

确地证实了“以人为本”（first who）的原则。和吉姆讨论领导力问题总是很愉快，而能够成为他未出版著作的读者，我备感荣幸。

哈佛商学院院长尼汀·诺利亚和哈佛商学院教授鲍里斯·格鲁斯伯格（我遇到的最优秀的教师之一）和我一起，在《哈佛商业评论》发表过一些文章，在增进人才招聘和培养知识方面，他们为我们带来了挑战、知识和乐趣。哈佛商学院其他几位教职人员也极大地提高了我对这些问题的理解，他们不吝时间和我见面，讨论这些想法并与我分享他们的知识。他们是雷克什·库拉纳、诺阿姆·瓦瑟曼、罗伯·卡普兰，还有印度管理学院（位于艾哈迈德哈德）的院长阿希什·南达。

多年前在麦肯锡欧洲分公司工作时，我亲身感受到适当的岗位轮换是成年人最有效的成长和学习方法。罗兰多·保利、马歇尔·坎波斯和帕科·莫雷诺在我早期发展的决定性阶段发挥了重要作用。

丹尼尔·戈尔曼一直以来给予了我很多灵感，包括他过去对情绪能力和社交能力重要性的研究，现在对最重要的领导技能——专注力的研究，以及他让世界变得更美好的巨大热情。他还从作家的角度为我的写作提供了关键的指导和鼓励。

同时我还要感谢丹尼尔“企业情商研究”团队的成员，包括联合主席卡里·切尼斯，还有理查德·博雅齐斯、莱尔·斯潘塞、罗伯特·卡普兰、凯西·克兰姆、鲁斯·马洛伊、里克·普里斯和法比奥·萨拉。

和中田纳西州立大学的格雷戈里·L·内格尔讨论关于首席执行官继任的研究是一件很开心的事，他的这项研究既新颖又有前景。我欣赏他的学术工作，更欣赏他对改善最重要的人才决策方法的热情。

还有一些同事和专家让我明白了新加坡如何通过把最优秀的人安排到政治和公共职位的最高层，从而成为世界上最具竞争力的国家之一。特别感谢也特别钦佩我的好友林素芬，她是价值观和领导力方面的典型例子。

很多优秀的女性让我明白获得人才的最大机遇不在于地点，而在于性别。尽管名单很长，我还是要特别感谢意大利的阿莱西亚·莫斯卡、南非的恩雅苏鲁、中国香港的周素媚、美国的谢丽尔·桑德伯格和英德拉·诺伊。

梅拉·克拉克也是一位非常优秀的女性，她创办了Eachwin 资本公司，该公司投资于那些拥有优秀管理团队和董事会的上市公司股票。这清楚地表明高额的投资回报并不取决于如何做（策略），或做什么（领域），而是取决于“谁来做”（人才）。

还要特别感谢杰克·韦尔奇和苏茜·韦尔奇，他们满怀热情地为自己挑选最佳人才，竭尽全力通过杰克·韦尔奇管理协会以及其他各种方式，在全球范围内反馈并传递他们独一无二的信息。

感谢杰夫·贝佐斯卓越的亚马逊领导团队，感谢他们喜欢我的书，特别要感谢塞巴斯蒂安·古宁汉姆、杰夫·威尔克、托尼·盖尔巴托、维林邱（Ee Lyn Khoo）和苏珊·哈克。结识这些人，让我坚信招聘和聘用决策中的高标准是亚马逊取得非凡成就的关键。

特别感谢罗杰·阿涅利，感谢他和我分享他的人生经历，以及他在淡水河谷公司担任首席执行官期间颇富传奇色彩的以人为本的领导。

感谢我的文稿代理人海伦·里斯，她再度信任我，并且从一开始就和我一样对这本新书充满激情。她已成为我重要的搭档和亲密的朋友。

《哈佛商业评论》的艾莉森·比尔德不仅是这本书创作期间不可多得的专业伙伴，而且她的参与让我最终决定写这本书。不论是从职业角度，还是从个人角度，她都很优秀，在计划写书之前我就已经决定要和她合作。最后证明这也是我最好的人事决策之一。艾莉森的编辑和她的决策建议一样出色，和她一起工作其乐无穷。

20 世纪 90 年代末我就开始与《哈佛商业评论》合作，我惊讶于这支优秀团队及其文化的发展，特别是在主编阿迪·伊格内修斯的领导下。哈佛商业评论出版社的编辑主任蒂姆·沙利文也是一位优秀的职业伙伴，每次和项目中的参与者交流时我总是很兴奋。他们是凯文·埃弗斯、斯特凡妮·芬克斯、詹妮弗·华林、莫妮卡·雅因奇格、艾琳·布朗、玛丽·多伦、特雷西·威廉斯、妮娜·诺乔利尼、阿尼亚·威科斯基、埃德·多米纳、格雷格·莫扎克、阿利森·赖德、戴夫·迪由里奥、伊利·霍尼安、瓦内萨·鲍里斯、埃里卡·特拉克斯勒和亚丹·巴克霍尔兹。

我有幸能和我的助理乔安娜·伊登一起工作近 30 年，她又一次超越了自己定下的卓越标准，同时还让整个过程轻松而充满乐趣。

当然，我把最重要的人留在了最后。我最亲爱的妻子玛丽亚是我一生的挚爱，也是上帝赐予我的最好礼物。她在很多方面都直接促成了这本书的写作，包括她不断的鼓励和支持，她独特的见解，以及对我在过去一年里高强度工作和差旅的无限耐心和理解。她不仅是一位优秀的专业人士和艺术家，还是三个孩子（上帝对我们的恩赐）的好母亲。玛丽亚和可爱的伊格纳西奥、伊内斯和露西娅不断地让我想起每个人生活中的幸福与方式和内容无关，而是和“人”有关。

注 释

Introduction

1. Some basic information on Jeff Bezos can be found in “Jeff Bezos,” *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Jeff_Bezos; and, “Jeff Bezos,” *bio/True Story*, <http://www.biography.com/people/jeff-bezos-9542209>. I also highly recommend reading the interview in “Interview: Jeff Bezos,” *Academy of Achievement*, May 4, 2001, <http://www.achievement.org/autodoc/printmember/bez0int-1>.
2. “Jeff Bezos: The King of E-Commerce,” *Entrepreneur*, October 9, 2008, <http://www.entrepreneur.com/article/197608>.
3. Amazon.com Inc., *Annual Report 2012* (pdf), <http://www.annualreports.com/Company/1755>.
4. Morten T. Hansen, Herminia Ibarra, and Urs Peyer, “100: The Best-Performing CEOs in the World,” *Harvard Business Review*, January–February 2013, <http://hbr.org/2013/01/the-best-performing-ceos-in-the-world>.
5. Most of the information in this section comes from an interview of Roger Agnelli by the author, São Paulo, Brazil, April 2, 2013, followed by additional personal exchanges.
6. Vale, *Annual Reports 2001 and 2011*, <http://www.vale.com/EN/investors/Annual-reports/20F/Pages/default.aspx>.
7. Roger Agnelli’s farewell speech, May 20, 2011.
8. Hansen, Ibarra, and Peyer, “100: The Best-Performing CEOs in the World.”
9. Agnelli described his strategy and decision-making culture in an interview with my colleague, “Edilson Camara in Fit for the Future: How a New Decision-Making Culture Helped Brazilian Raw Materials Company CVRD Join the World’s Leading Players,” *THE FOCUS* 10, no. 1, 2006.
10. Jeff Bezos, interviewed by Julia Kirby and Thomas A. Stewart, “The Institutional Yes,” *Harvard Business Review*, October 2007, <http://hbr.org/2007/10/the-institutional-yes/ar/1>.
11. In a 1998 Amazon Shareholder letter, Bezos reported that, “It would be impossible to produce results in an environment as dynamic as the Internet

without extraordinary people. Working to create a little bit of history isn't supposed to be easy, and, well, we're finding that things are as they're supposed to be! We now have a team of 2,100 smart, hard-working, passionate folks who put customers first. Setting the bar high in our approach to hiring has been, and will continue to be, the single most important element of Amazon.com's success." See <http://www.cx-journey.com/2013/05/jeff-bezos-gets-customer-experience-but.html>.

12. "Lesson #4: Create a High Hiring Bar," <http://www.evancarmichael.com/Famous-Entrepreneurs/959/Lesson-4-Create-a-High-Hiring-Bar.html>.

13. As reported in 2012 by CNN Money on November 16, 2012, <http://management.fortune.cnn.com/2012/11/16/jeff-bezos-amazon/>. Bezos has an extraordinarily loyal, long-serving, and close-knit brain trust of top executives who can channel his authority inside and outside the company. Wilke, the North American consumer chief, is a 13-year veteran. Jeff Blackburn, a former investment banker who worked on Amazon's IPO before joining the company in 1998, is Bezos' top dealmaker. And Web services chief Andy Jassy is a Bezos protégé who joined the company in 1997.

14. As reported by Bloomberg on April 1, 2011, and Exame on March 31, 2011, the Brazilian government, which owned 61 percent of the company's controlling share, precipitated Agnelli's departure (see <http://www.bloomberg.com/news/print/2011-04-01/vale-s-main-shareholders-group-seeking-replacement-for-ceo-roger-agnelli.html> and <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0989/noticias/4-milhoes-de-investidores-pagam-a-conta>). Within a year, seven out of the eight members of the company's executive committee had also left. Within two years, the company had lost almost half of its value (see <http://www.bloomberg.com/news/2012-12-10/agnelli-bets-on-metals-after-leading-vale-boom-corporate-brazil.html>). There were several reasons for the decline, including investors' growing disenchanted with Brazilian stocks and a decline in commodity prices, yet Vale's market value loss during that period was much larger than those of its closest competitors, such as Rio Tinto and BHP. But it's clear that the loss of an outstanding leadership team and worries about political interference with future appointments and business decisions also played a role.

15. Walter Isaacson, "The Real Leadership Lessons of Steve Jobs," *Harvard Business Review*, April 2012, <http://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs/>.

16. "Steve Jobs Interview: One-on-One in 1995," *Computerworld*, October 6, 2011, http://www.computerworld.com/s/article/9220609/Steve_Jobs_interview_One_on_one_in_1995.

17. Ibid.

18. Ibid.

19. "Jonathan Ive," *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Jonathan_Ive.

20. Isaacson, "The Real Leadership Lessons of Steve Jobs."
21. "Steve Jobs Interview."
22. Although it's not easy to find a lot of public information about Samsung and other major Korean companies, I was able to get unique insights about them when launching the Korean version of my first book, *Great People Decisions: Why They Matter So Much, Why They Are So Hard, and How You Can Master Them* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007) and from my Egon Zehnder colleagues in Korea, including Simon Kim, Eugene Kim, Julius Kim and Yoonmi Eom.

Chapter 1

1. Nigel Nicholson, *Managing the Human Animal* (Cheshire, UK: Texere Publishing, 2000).
2. Mark van Vugt and Anjana Ahuja, *Naturally Selected: The Evolutionary Science of Leadership* (New York: HarperCollins Publishers, 2010).
3. Shankar Vedantam, *The Hidden Brain: How Our Unconscious Minds Elect Presidents, Control Markets, Wage Wars, and Save Our Lives* (New York: Spiegel & Grau, 2010), 62.
4. Neha Mahajan, Zoe Liberman, and Karen Wynn, press release, Association for Psychological Science, March 12, 2013, <http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/releases/babies-prefer-individuals-who-harm-those-that-arent-like-them.html>.
5. Ken Robinson, www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html (February 2006).
6. Rakesh Khurana, *From Higher Aims to Hired Hands, the Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession* (Princeton: Princeton University Press, 2007), 169.
7. Robert S. Rubin and Erich C. Dierdorff, *Academy of Management Learning & Education*, 8, no. 2 (2009): 208–224.
8. Daniel Goleman, *Leadership: The Power of Emotional Intelligence* (Northampton, MA: More Than Sound LLC, 2011), 99.

Chapter 2

1. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 1st ed. (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), 261–262.
2. *Ibid.*, 85–88.

Chapter 3

1. In one of the most comprehensive global surveys of corporate director attitudes about their companies' talent management practices, Harvard Business School's Boris Groysberg and Deborah Bell found that scores for

"getting the wrong people off the bus," were by far the lowest across the nine dimensions studied. This was consistent across all geographies: even in North America, Australia, and New Zealand, where practices were rated higher than in the rest of the world, fewer than 10 percent of board members rated their companies as effective in this category. See <http://blogs.hbr.org/2013/05/talent-management-boards-give/>.

2. See http://www.youtube.com/watch?v=xD_CMKLL8GU and <http://m.npr.org/news/Arts+%26+Life/136495499>.

3. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 1st ed. (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), 283–286.

4. William N. Thorndike Jr., *The Outsiders: Eight Unconventional CEOs and Their Radically Rational Blueprint for Success* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 114.

Chapter 4

1. Rakesh Khurana and Nitin Nohria, "The Performance Impact of New CEOs," *MIT Sloan Management Review* (Winter 2001); cited in Claudio Fernández-Aráoz, *Great People Decisions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007), 163.

2. Fernández-Aráoz, *Great People Decisions*, 165, and <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.2749&rep=rep1&type=pdf>.

3. Fernández-Aráoz, *Great People Decisions*, 163–166.

4. James S. Ang and Gregory Leo Nagel, *The Effect of CEO Hiring Source on Total Cash Flow*, May 19, 2012, <http://ssrn.com/abstract=2018996>.

5. Fernández-Aráoz, *Great People Decisions*, 166.

Chapter 5

1. Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking* (Boston: Little, Brown, 2005), 73–74.

2. Suzy Welch, *10-10-10: A Fast and Powerful Way to Get Unstuck in Love, at Work, and with Your Family* (New York: Scribner, 2009).

Chapter 6

1. Ben Bryant, "Judges Are More Lenient after Taking a Break, Study Finds," *The Guardian*, April 11, 2011.

2. Reported in John Tierney, "Do You Suffer from Decision Fatigue?" *New York Times*, August 17, 2011.

3. Ibid.

Chapter 7

1. Claudio Fernández-Aráoz, Boris Groysberg, and Nitin Nohria, "The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad," *Harvard Business Review*, May 2009.

2. As reported by Howard Martin, Global Consumer Products Sector Leader of Ernst & Young, estimates show that 70 percent of world growth over the next few years will come from emerging markets, with China and India accounting for 40 percent of that growth ("Emerging Markets Increase Their Global Power," <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-global-trends-shaping-the-business-world---Emerging-markets-increase-their-global-power>).

The International Monetary Fund (IMF) forecasts that the total GDP of emerging markets could overtake that of the developed economies as early as 2014. The forecasts suggest that investors will continue to invest in emerging markets for some time to come. The emerging markets already attract almost 50 percent of foreign direct investment (FDI) global inflows and account for 25 percent of FDI outflows. The brightest spots for FDI continue to be Africa; the Middle East; and Brazil, Russia, India, and China (the BRICs). By 2020, the BRICs are expected to account for nearly 50 percent of all global GDP growth. In 2009 already emerging-to-emerging (E2E) trade had reached US\$2.9 trillion. This massive flow of investment among emerging markets is well on its way to creating a second tier of emerging market leaders.

Other data from "KPMG Survey: U.S. Companies to Increase Investment Across a Broader Range of Emerging Markets to Drive Growth," <http://www.kpmg.com/us/en/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pages/kpmg-survey-us-companies-to-increase-investment-across-a-broader-range-of-emerging-markets-to-drive-growth.aspx>; and *Fortresses and Footholds Emerging Market Growth Strategies, Practices and Outlook*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_Fortresses%20and%20Footholds_111511.pdf.

3. "Emerging Markets Increase Their Global Power."

4. "Demographic Shifts Transform the Global Workforce," <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-global-trends-shaping-the-business-world---Demographic-shifts-transform-the-global-workforce>.

5. Boris Groysberg, "Assessing the Leadership Bench," <http://www.exed.hbs.edu/assets/Documents/qa-dptm-groysberg.pdf>.

6. Boris Groysberg and Deborah Bell, "Talent Management: Boards Give Their Companies an 'F,'" *HBR Blog Network*, May 28, 2013, blogs.hbr.org/2013/05/talent-management-boards-give/.

7. Boris Groysberg and Deborah Bell, "New Research: Where the Talent Wars Are Hottest," *HBR Blog Network*, June 21, 2013, <http://blogs.hbr.org/2013/06/new-research-where-the-talent/>.

Chapter 8

1. Claudio Fernández-Aráoz, *Great People Decisions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007), 38–40.
2. Ernest O'Boyle Jr. and Herman Aguinis, "The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance," *Personnel Psychology* 65, no. 1 (2012): 79–119.
3. Michael Mankins, Alan Bird, and James Root, "Making Star Teams Out of Star Players," *Harvard Business Review*, January–February 2013.
4. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (New York: Random House, 2007).
5. O'Boyle and Aguinis, "The Best and the Rest."

Chapter 9

1. There are many advantages to depression in addition to more realistic assessments of your strengths and weaknesses. For an excellent discussion, see Jonah Lehrer, "Depression's Upside," *New York Times*, February 28, 2010.
2. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 1st ed. (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), 255–265.
3. Cited in David Dunning, Chip Heath, and Jerry M. Suls, "Flawed Self-Assessment, Implications for Health, Education, and the Workplace," *Psychological Science in the Public Interest* 5, no. 3 (December 2004): 69–106.
4. Cited in Chip Heath and Dan Heath, *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work* (New York: Crown Business, 2013), 212–216.

Chapter 10

1. Robert J. Thornton, *The Lexicon of Intentionally Ambiguous Recommendation: Positive-Sounding References for People Who Can't Manage Their Own Sock Drawer* (Naperville, IL: Sourcebooks, 2003).
2. Carmen Nobel, "How to Spot a Liar," *HBS Working Knowledge*, May 13, 2013.
3. M. Reinhard, M. Scharmach, and P. Müller, "It's Not What You Are, It's What You Know: Experience, Beliefs, and the Detection of Deception in Employment Interviews," *Journal of Applied Social Psychology* 43, no. 3 (2013): 467–479, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01011.x>.

Chapter 11

1. *Monkeys Beat Market Cap Indices*, Cass Business School, April 4, 2013, <http://www.cass.city.ac.uk/news-and-events/news/2013/april/monkeys-beat-market-cap-indices>.

Chapter 12

1. R. Taft, "The Ability to Judge People," *Psychological Bulletin* 52, no. 1 (1955): 1–23.

Chapter 13

1. Peter Drucker, "How to Make People Decisions" *Harvard Business Review*, July–August 1985.
2. Jack Welch and Suzy Welch, "The Hiring Batting Average," *Bloomberg-BusinessWeek*, July 19, 2007, <http://www.businessweek.com/stories/2007-08-19/the-hiring-batting-average>.
3. Ibid.
4. Claudio Fernández-Aráoz, "Making People Decisions in the New Global Environment," *MIT Sloan Management Review* 49, no. 1 (Fall 2007): 17–20.

Chapter 14

1. "Dayak People," *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Dayak_people.

Chapter 15

1. Claudio Fernández-Aráoz, *Great People Decisions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007), 170–173.
2. Chip Heath and Dan Heath, *Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work* (New York: Crown Business, 2013).
3. Cited in *ibid.*, 37
4. Cited in *ibid.*, 57.
5. Cited in *ibid.*, 56.

Chapter 16

1. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 1st ed. (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2013), 226–227.
2. Atul Gawande, *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (New York: Metropolitan Books, 2009).

3. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 229–232.
4. Ibid., 222–223.
5. Ibid., 230–232.
6. Claudio Fernández-Aráoz, *Great People Decisions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007), 94–97 and 105–108.
7. Robyn M. Dawes, “The Robust Beauty of Improper Linear Models in Decision Making,” *American Psychologist* 34, no. 7 (1979): 571–582.
8. Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 231.

Chapter 17

1. “Ted Williams,” National Baseball Hall of Fame and Museum, <http://baseballhall.org/hof/williams-ted>.
2. “Ted Williams,” *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Ted_Williams.
3. Tom Verducci, “What Happened to Ted?” *Sports Illustrated*, August 12, 2003, http://sportsillustrated.cnn.com/baseball/news/2003/08/12/williams_si/.
4. Randolfe H. Wicker, “Cloning Ted Williams,” http://www.clonerights.com/new_page_9.htm.
5. Martin E.P. Seligman, Ph.D., *What You Can Change . . . and What You Can't: The Complete Guide to Successful Self-Improvement* (New York: Ballantine Publishing Group, 1993).
6. Jim Collins, “Filling the Seats: How People Decisions Help Build a Great Company,” keynote topic in *THE FOCUS* 10, no. 1, May, 2006.

Chapter 18

1. Nando Parrado, “Homepage,” www.parrado.com. A wonderful account of the drama in the Andes is told by another survivor, Nando Parrado, in his book *Miracle in the Andes: 72 Days on the Mountain and My Long Trek Home* (New York: Crown Publishers, 2006).
2. Pedro Algorta, “Homepage,” www.pedroalgorta.es/en/.

Chapter 19

1. The original experiment is described in http://en.wikipedia.org/wiki/Stanford_marshmallow_experiment. Other more recent related and follow-up studies, including: “The Marshmallow Study Revisited: Delaying Gratification Depends as Much On Nurture as On Nature,” *Science Daily*, October 11, 2012, <http://www.sciencedaily.com/releases/2012/10/121011090655.htm>; Sarah Kliff, “The Marshmallow

Test, Revisited," *Washington Post*, updated October 13, 2012, <http://www.washingtonpost.com/blogs/wonkblog/wp/2012/10/13/the-marshmallow-test-revisited/>; Celeste Kidd, Holly Palmeri, Richard N. Aslin, "Rational Snacking: Young Children's Decision-Making on the Marshmallow Task Is Moderated by Beliefs about Environmental Reliability," 2012, http://www.bcs.rochester.edu/people/ckidd/papers/KiddPalmeriAslin2012_Cognition.pdf; Drake Bennett, "What Does the Marshmallow Test Actually Test?," *Bloomberg Businessweek*, October 17, 2012, <http://www.businessweek.com/articles/2012-10-17/what-does-the-marshmallow-test-actually-test>; "Quitting Marshmallow Test Can Be a Rational Decision," *Science Daily*, March 26, 2013, <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/03/130326194138.htm>; "Marshmallow Test Points to Biological Basis for Delayed Gratification," *Science Daily*, September 1, 2011, <http://www.sciencedaily.com/releases/2011/08/110831160220.htm>; "New Paper Pinpoints a Seat of Self-Control in the Brain," *Science Daily*, March 31, 2010, <http://www.sciencedaily.com/releases/2010/03/100330161843.htm>; "Why Delaying Gratification Is Smart," *Science Daily*, September 11, 2008, <http://www.sciencedaily.com/releases/2008/09/080909111022.htm>; "Children's Self-Control Is Associated with Their Body Mass Index as Adults," *Science Daily*, August 16, 2012, <http://www.sciencedaily.com/releases/2012/08/120816075413.htm>.

2. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1995).

Chapter 20

1. For a great introduction to the topic of portability, see Boris Groysberg, Ashish Nanda, and Nitin Nohria, "The Risky Business of Hiring Stars," *Harvard Business Review*, May 2004, <http://hbr.org/2004/05/the-risky-business-of-hiring-stars/ar/1> and Boris Groysberg, Andrew N. McLean, and Nitin Nohria, "Are Leaders Portable?" *Harvard Business Review*, May 2006, <http://hbr.org/2006/05/are-leaders-portable/ar/1>. For a more thorough discussion, I also highly recommend Boris Groysberg, *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance* (Princeton: Princeton University Press, 2010).

2. GE has been for many years the company that produces the largest number of CEOs, while McKinsey is the company that gives you the highest odds of becoming a CEO (while it has produced less CEOs than GE, it has a much lower number of employees), *USA Today*, September 1, 2008, http://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2008-01-08-ceo-companies_n.htm.

3. Groysberg, McLean, and Nohria, "Are Leaders Portable?"

Chapter 21

1. Claudio Fernández-Aráoz, "Why I Like People with Unconventional Résumés," *HBR Blog Network*, July 2, 2012, <http://blogs.hbr.org/2012/07/why-i-like-people-with-unconve/>.

Chapter 22

1. Michael J. Mauboussin, *The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports and Investing* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).
2. Noam T. Wasserman, N. Nohria, and Bharat N. Anand, "When Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership," working paper no. 01-063 (Boston: Harvard Business School, April 2001).
3. Asmus Komm et al., *Return on Leadership—Competencies That Generate Growth*, Egon Zehnder International and McKinsey & Co., February 2011, <http://www.egonzehnder.com/us/leadership-insights/leadership-strategy-services/competencies-that-generate-growth-return-on-leadership.html>; and Katharina Herrmann, Asmus Komm, and Sven Smit, "Do You Have the Right Leaders for Your Growth Strategies?" *McKinsey Quarterly*, July 2011, http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/do_you_have_the_right_leaders_for_your_growth_strategies.

Chapter 23

1. The following link introduces Hofstede's cultural dimensions theory: http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede's_cultural_dimensions_theory. Another useful framework to analyze cultural differences at work is presented by Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (New York: McGraw-Hill, 2012). Finally, a useful resource for the design and implementation of global selection systems is Anne Marie Ryan and Nancy Tippins, *Designing and Implementing Global Selection Systems* (Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2009).

Chapter 24

1. "Transplant Rejection," *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Transplant_rejection.
2. Boris Groysberg, *Chasing Stars* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010).
3. Michael Watkins, *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*, updated and expanded ed. (Boston: Harvard Business School Publishing, 2013).

4. Also see Claudio Fernández-Aráoz, *Great People Decisions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007), chapter 9; and John J. Gabarro, *The Dynamics of Taking Charge* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

5. Cassie Rodenberg, "Next-Gen Transplant Techniques Can Stop Organ Rejection," *Popular Mechanics*, January 28, 2010, <http://www.popularmechanics.com/science/health/life-extension/4343954>.

Chapter 25

1. See <http://www.amazon.com/Sophies-Choice-William-Styron/dp/0679736379> and <http://www.imdb.com/title/tt0084707/>.

2. John W. Gardner, *Excellence* (1961; rev. New York: W.W. Norton & Company, Inc., 1984).

3. Jean Martin and Conrad Schmidt, "How to Keep Your Top Talent," *Harvard Business Review*, May 2010, 54–61, <http://www.harvardbusiness.org/how-keep-your-top-talent>.

4. Claudio Fernández-Aráoz, Boris Groysberg, and Nitin Nohria, "How to Hang On to Your High Potentials," *Harvard Business Review*, October 2011, <http://hbr.org/2011/10/how-to-hang-on-to-your-high-potentials>.

5. *Executive Education in Corporate America: A Report on Practices and Trends in 300 Leading Companies in Eight Major Industries* (Palatine, IL: Executive Knowledgeworks, Anthony J. Fresina & Associates, Inc., 1988).

6. "Notable & Quotable," *Wall Street Journal*, April 4, 2013, <http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324100904578403011865246292.html>.

Chapter 26

1. Daniel Goleman, *Leadership: The Power of Emotional Intelligence* (Northampton, MA: More Than Sound LLC, 2011), 99.

2. Richard Boyatzis, Elizabeth C. Stubbs, and Scott N. Taylor, "Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies through Graduate Management Education," *Academy of Management Learning and Education* 1, no. 2 (2002): 150–162.

3. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, and Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), 91–112. Other excellent papers that discuss the latest findings on developing emotional and social competencies, including the emotional neuroendocrine aspects of learning, are: Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, *Inspiring Leaders* (New York: Routledge, 2006), 119–131; Richard E. Boyatzis et al., "Examination of the Neural Substrates Activated in Memories of Experiences with Resonant and Dissonant Leaders," *Leadership Quarterly* 23 (2012): 259–272; Anthony I. Jack et al., *NeuroImag* (2012, accepted manuscript);

Richard E. Boyatzis, "Leadership Development from a Complexity Perspective," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60, no. 4 (2008): 298–313; and Richard E. Boyatzis et al., "Coaching with Compassion: An fMRI Study of Coaching to the Positive or Negative Emotional Attractor," presented at the Academy of Management Annual Conference, Montreal, August 2010.

Chapter 27

1. Morten T. Hansen, Herminia Ibarra, and Urs Peyer, "100: The Best-Performing CEOs in the World," *Harvard Business Review*, January–February 2013, <http://hbr.org/2013/01/the-best-performing-ceos-in-the-world>.
2. Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel, *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

Chapter 28

1. Asmus Komm et al., *Return on Leadership—Competencies That Generate Growth*, Egon Zehnder International and McKinsey & Co., February 2011, <http://www.egonzehnder.com/us/leadership-insights/leadership-strategy-services/competencies-that-generate-growth-return-on-leadership.html>; and Katharina Herrmann, Asmus Komm, and Sven Smit, "Do You Have the Right Leaders for Your Growth Strategies?" *McKinsey Quarterly*, July 2011, http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/do_you_have_the_right_leaders_for_your_growth_strategies.

Chapter 29

1. Frans de Waal, "Two Monkeys Were Paid Unequally," excerpt from TED Talk, April 4, 2013, <http://www.youtube.com/watch?v=meiU6TxysCg>.
2. Brian Knutson et al., "Nucleus Accumbens Activation Mediates the Influence of Reward Cues on Financial Risk-Taking," *Neuroreport* 19, no. 5 (March 2008): 509–513, <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8013/>.
3. Jim Collins, *Good to Great*, 1st ed. (New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2001), 49 and 244–246.
4. Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us* (New York: Riverhead Books, 2009).

Chapter 30

1. See Boris Groysberg, Andrew N. McLean, and Nitin Nohria, "Are Leaders Portable," *Harvard Business Review*, May 2006, <http://hbr.org/2006/05/are-leaders-portable/ar/>. This excellent article dramatically shows how about

half of formerly successful GE executives underperformed their respective sectors when hired as CEOs for a job where they had a poor fit.

Chapter 31

1. Michael Mankins, Alan Bird, and James Root, "Making Star Teams Out of Star Players," *Harvard Business Review*, January–February 2013, <http://hbr.org/2013/01/making-star-teams-out-of-star-players/ar/>.

Chapter 32

1. Nate Silver, *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—but Some Don't* (New York: Penguin Press, 2012), 20–46.

Chapter 33

1. Thomas Barta, Markus Kleiner, and Tilo Neuman, "Is There a Payoff from Top-Team Diversity?" *McKinsey Quarterly* (April 2012), http://www.mckinsey.com/insights/organization/is_there_a_payoff_from_top-team_diversity.
2. David A. Thomas and Robin J. Ely, "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity," *Harvard Business Review*, September 1996, <http://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity/ar/1>.
3. Marilyn Marks, "Blind Auditions Key to Hiring Musicians," *Princeton Weekly Bulletin*, February 12, 2001, <http://www.princeton.edu/pr/pwb/01/0212/7b.shtml>.
4. There are many wonderful contributions by Tamara Erickson, including *What's Next, Gen X?: Keeping Up, Moving Ahead, and Getting the Career You Want* (Boston: Harvard Business Press, 2010). I also recommend Jeanne C. Meister and Karie Willyerd, *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today* (New York: HarperCollins, 2010).
5. See http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede's_cultural_dimensions_theory.

Chapter 34

1. "Hixonia Nyasulu," *Wikipedia*, http://en.wikipedia.org/wiki/Hixonia_Nyasulu.
2. Boris Groysberg, Kerry Herman, and Annelena Lobb, *Women MBAs at Harvard Business School: 1962–2012*, Harvard Business School Case 413-013 (Boston: Harvard Business School Publishing, March 2013).

3. Sylvia Ann Hewlett and Ripa Rashid, *Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).
4. Louann Brizendine, *The Female Brain* (New York: Broadway Books, 2006); Louann Brizendine, *The Male Brain* (New York: Broadway Books, 2010).
5. Sheryl Sandberg, *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (New York: Alfred A. Knopf/ Borzoi Books, 2013).
6. Sandrine Devillard et al., *Women Matter: Making the Breakthrough*, McKinsey & Co., March 2012, http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/women_matter.
7. Joanna Barsh, Susie Cranston, and Rebecca A. Craske, "Centered Leadership: How Talented Women Thrive," *McKinsey Quarterly* (September 2008), http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/centered_leadership_how_talented_women_thrive.
8. Tommaso Arenare, "Female Leadership, Italy, Diversity and the Beauty of Leading by Example," *Open Thinking* (blog), May 26, 2012, <http://tommasoarenare.wordpress.com/2012/05/26/female-leadership-italy-diversity-and-the-beauty-of-leading-by-example/>.

Chapter 35

1. Eduardo P. Braun, "It's the Culture, Stupid!" *Huffington Post Blog*, June 25, 2013, http://www.huffingtonpost.com/eduardo-p-braun/its-the-culture-stupid_2_b_3487503.html.
2. Jon Katzenbach and DeAnne Aguirre, "Culture and the Chief Executive," *Strategy + Business*, May 28, 2013, <http://www.strategy-business.com/article/00179?pg=all>.
3. Ashish Nanda and Kelley Morrell, *Strategic Review at Egon Zehnder International (A)*, Harvard Business School case study (Boston: Harvard Business Publishing, August 2, 2004).
4. Richard E. Boyatzis et al., "Examination of the Neural Substrates Activated in Memories of Experiences with Resonant and Dissonant Leaders," *Leadership Quarterly* 23 (2012): 259–272; Richard E. Boyatzis et al., "Coaching with Compassion: An fMRI Study of Coaching to the Positive or Negative Emotional Attractor," presented at the Academy of Management Annual Conference, Montreal, August 2010.

Chapter 36

1. Egon Zehnder, "A Simpler Way to Pay," *Harvard Business Review*, April 2001, <http://hbr.org/2001/04/a-simpler-way-to-pay/ar/1>.

2. Marshall W. Van Alstyne, "Create Colleagues, Not Competitors," *Harvard Business Review*, September 2005.

Chapter 37

1. Christian Caspar, Ana Karina Dias, and Heinz-Peter Elstrodt, *The Five Attributes of Enduring Family Businesses*, McKinsey & Co., January 2010, http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_five_attributes_of_enduring_family_businesses.
2. Morten Bennedsen et al., "Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance," *Quarterly Journal of Economics* 122, no. 2 (2007): 647–691.

Chapter 39

1. Morten T. Hansen, Herminia Ibarra, and Urs Peyer, "100: The Best-Performing CEOs in the World," *Harvard Business Review*, January–February 2013, <http://hbr.org/2013/01/the-best-performing-ceos-in-the-world>.
2. Jim Collins, *How the Mighty Fall and Why Some Companies Never Give In* (New York: HarperCollins Publishers Inc., 2009), 58–64.
3. Boris Groysberg and Deborah Bell, "Who's Really Responsible for P&G's Succession Problems?" *HBR Blog Network*, June 3, 2013, <http://blogs.hbr.org/2013/06/whos-really-responsible-for-pg/>.
4. This finding is reported in James S. Ang and Gregory Leo Nagel, "The Financial Outcome of Hiring a CEO from Outside the Firm," March 14, 2011, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1657027>. Private communications with Greg Nagel confirm that the finding still holds, although it is not reported in the most recent analyses of inside- and outside-hired CEOs.

Chapter 40

1. Jeffrey A. Sonnenfeld, "What Makes Great Boards Great," *Harvard Business Review*, September 2002, <http://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great/ar/1>.
2. Chris Thomas, David Kidd, and Claudio Fernández-Aráoz, "Are You Underutilizing Your Board?" *MIT Sloan Management Review* 48, no. 2 (Winter 2007).
3. Jim Aisner, "Working Up With Boards—Jay Lorsch," *HBS Working Knowledge*, July 9, 2013, <http://hbswk.hbs.edu/item/7298.html>.
4. Claudia Pici-Morris and German Herrera, *Gender Diversity on Boards: Breaking the Impasse*, Egon Zehnder International, 2012, <http://www.egonzehnder.com/leadership-insights/diversity-and-inclusion/gender-diversity-on-boards-breaking-the-impasse.html>.

Chapter 41

1. Ashish Nanda and Kelley Morrell, *Strategic Review at Egon Zehnder International (A)*, Harvard Business School case study (Boston: Harvard Business Publishing, August 2004).
2. Ranjay Gulati, Nitin Nohria, and Franz Wohlgezogen, "Roaring Out of Recession," *Harvard Business Review*, March 2010, <http://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession/ib>.
3. Per-Ola Karlsson and Gary L. Neilson, "CEO Succession 2008: Stability in the Storm," *Strategy + Business*, May 2009, <http://www.strategy-business.com/article/09206?pg=all>.
4. Jean-Michel Caye et al., *Creating People Advantage in Times of Crisis How to Address HR Challenges in the Recession*, The Boston Consulting Group and European Association for People Management, March 23, 2009, <https://www.bcg.com/documents/file15224.pdf>.
5. Warren G. Bennis and Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership," *Harvard Business Review*, September 2002, <http://hbr.org/2002/09/crucibles-of-leadership/>.

Chapter 42

1. Christoph Lueneburger, *A Culture of Purpose* (San Francisco: Jossey-Bass, 2014).
2. Christoph Lueneburger and Daniel Goleman, "The Change Leadership Sustainability Demands," *MIT Sloan Management Review* (Summer 2010), <http://sloanreview.mit.edu/article/the-change-leadership-sustainability-demands/>.

Chapter 43

1. Marco Iacoboni, *Mirroring People* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2008), 248–254.
2. Gautam Mukunda, *Indispensable: When Leaders Really Matter* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 248–254.

Chapter 44

1. "List of Countries by GDP (PPP) per Capita," *Wikipedia*, [http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(PPP\)_per_capita](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(PPP)_per_capita).
2. Boon Siong Neo and Geraldine Chen, *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore* (Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2007), 161.

3. Chua Mui Hoong, *Pioneers Once More: The Singapore Public Service 1959–2009* (Singapore: Straits Times Press Pte. Ltd., 2010).
4. Neo and Chen, *Dynamic Governance*, vii–viii.
5. Claudio Fernández-Aráoz, “In Search of the New Public Leader,” *Ethos* 7 (January 2010): 69–73.

Chapter 45

1. Claudio Fernández-Aráoz, “How to Pick the Next Pope,” *HBR Blog Network*, February 13, 2013.
2. Chris Lowney, *Heroic Leadership* (Chicago: Loyola Press, 2003).
3. Jim Collins, *Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking Is Not the Answer* (a monograph to accompany *Good to Great*, published by the author; Boulder, CO, July 24, 2005).

Conclusion

1. Lucy Kellaway, “The Business Case for Hiring the Fat and the Ugly,” *Financial Times*, April 28, 2013, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/409d91ae-ac1a-11e2-9e7f-00144feabdc0.html#axzz2hRFKDTky>.
2. David C. McClelland, “Testing for Competence Rather Than for ‘Intelligence,’” *American Psychologist* (January 1973).