

《纽约时报》畅销书作家、
《高盛帝国》作者查尔斯·埃利斯
数十年心血之作

深入高盛集团、麦肯锡咨询公司、资产管理集团……
揭示全球伟大公司立足卓越、
屹立于时代的终极奥秘

最伟大公司的 7个秘密

[美] 查尔斯·埃利斯 (Charles D.Ellis) 著
刘寅龙 译

WHAT
IT TAKES
Seven
Secrets of Success
from the
World's Greatest
Professional Firms

约翰·怀特黑德

高盛集团前联席主席、美国前副国务卿

罗纳德·丹尼尔

麦肯锡咨询公司前首席合伙人

张磊

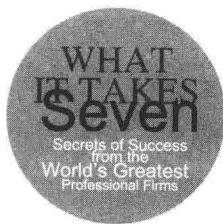
高瓴资本管理有限公司创始人、CEO

推荐



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

最伟大公司的 7个秘密



[美] 查尔斯·埃利斯 (Charles D.Ellis) 著
刘寅龙 译

图书在版编目 (CIP) 数据

最伟大公司的 7 个秘密 / (美) 埃利斯著 ; 刘寅龙译 .

—北京 : 中信出版社 , 2015.12

书名原文 : What it Takes: Seven Secrets of

Success from the World's Greatest Professional
Firms

ISBN 978-7-5086-5501-7

I. ①最… II. ①埃… ②刘… III. ①公司-企业管

理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 215753 号

Copyright © 2013 by Charles D. Ellis

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled What it Takes: Seven Secrets of Success from the World's Greatest Professional Firms, ISBN 9781118517727, by Charles D. Ellis, Published by John Wiley & Sons .

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Simplified Chinese translation Copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

最伟大公司的 7 个秘密

著 者 : [美] 查尔斯 · 埃利斯

译 者 : 刘寅龙

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

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 : 北京画中画印刷有限公司

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16

印 张 : 20 字 数 : 244 千字

版 次 : 2015 年 12 月第 1 版

印 次 : 2015 年 12 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2013-7131

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-5501-7 / F · 3476

定 价 : 49.00 元

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

本书提及的这 5 家专业服务公司显然值得我们翘首景仰，但它们历经数代人锲而不舍的跋涉，从默默无闻发展成为当下“卓越”代言人的旅程，同样值得我们体味和学习。1900 年美国经领域的十大企业，在 50 年后不仅无一维持昔日的声誉，甚至只有三家生存了下来。要在竞争中保住领导者地位，伟大的公司就必须不断改善其产品和服务及自身的组织品质。

谈到查尔斯·埃利斯对金融及企业发展史公共教育的诸多贡献，本书的大多数读者可能都有所耳闻。他的《投资艺术》(*Winning the Loser's Game*) —

书，堪比挚友伯顿·马尔基尔的《漫步华尔街》(*A Random Walk down Wall Street*)，成为引导大众投资者认知市场、理性投资的经典教材。在这本极具启发意义的新书中，查尔斯·埃利斯向我们揭秘了成为顶级专业服务公司的“成功之路”。1972年，查理创建咨询公司格林威治协会并任领导者近30年，该公司从事基础性研究性咨询工作，客户囊括金融服务业的大多数知名企业。因此，本书的观点是建立在作者的亲身经历、敏锐观察以及深入研究的基础之上。

查理提出的分析体系植根于脉络清晰的基础思维框架，并围绕顶级专业服务公司的7个基本特征展开。在这本书里，他精心挑选出一些真正称得上“卓越典范”的企业，以极富感染力和说服力的语言，将这些超级明星的成功之旅向我们娓娓道来：麦肯锡、高盛银行、美国资本集团(*Capital Group*)、梅奥诊所(*Mayo Clinic*)以及克拉瓦斯、斯温和穆尔律师事务所(*Cravath, Swain, and Moore*)。查理绝对算得上大师级作家，在他的笔下，人物栩栩如生，而这些人物的言行与互动更是鲜活生动，这让他的观点远比空洞抽象的讨论更有信服力。当然，寓教于乐是他的一贯风格。

我曾与查理在耶鲁公司(*Yale Corporation*)共事过，当时，查理担任公司董事兼投资委员会主席，因而有机会耳濡目染他言行一致的处世哲学。事实上，查理始终在不遗余力地鼓励每个组织以本书所述原则为行动指南。这本书凝聚了他在企业咨询执业生涯中积累起来的全部精粹，为实现组织再造提供了一条清晰可鉴的线路图。

在他的职业生涯中，查理曾帮助很多企业实现了组织变革，而《最伟大公司的7个秘密》一书则为这种变革提供了最完美的路线图。他向我们生动地展示了创新与追求卓越是如何推动企业走向成功的，并向我们揭示了一个

冷峻而残酷的现实：逆水行舟，不进则退。不管我们服务于何种组织，本书都将让我们受益匪浅。

理查德·莱文

耶鲁大学校长

康涅狄格州，纽黑文

《最伟大公司的7个秘密》为我们讲述了伟大专业公司因何而伟大的故事——它们何以成为最优秀的公司，并拥有业内最优秀的领导者。因此，本书也是缔造、巩固和维系一个伟大组织的蓝图。

50年来，我始终站在幕后，为来自美洲、亚洲和欧洲的数百家公司提供企业战略与经营策略咨询。本书试图回答的正是那些始终让我不能释怀的问题：哪些公司是最出色的公司？是什么让它们卓尔不群？哪些原则和行为让它们成为行业领军者？它们如何克服来自竞争对手和时代变化带来的外部威胁，以及成功或挫折招致的内在忧患？在遇到挫折时，他们是如何重整旗鼓的？

本书提及的公司均为大企业，且创建多年。诚然，很多小公司也可能发展成为大企业。但基于本次研究的目的，本书还是选取了那些规模足够大的组织，因为只有这样，才能保证其运行不依赖于少数个人，而对于创建历史的限制，则是为了保证它们不只是某个特定时期、少数特定产品或个别主要客户的产物。

为确定到底应将哪些公司纳入本书的讨论范围，我几乎向每个接触过的公司领导者都提出了如下三个问题：在你所在的行业内，你最想在哪家公司度过自己的职业生涯？在面对最艰难的挑战时，那些挑剔的客户最可能求助于哪家公司？哪些公司的成功是最长久的，尽管其领导者出现过更替，环境也发生过变化？

研究涉及的5个领域呈现出惊人的一致性：咨询界的麦肯锡，从事法律服务的克拉瓦斯、斯温和穆尔国际律师事务所，投资银行业的高盛银行，投资管理咨询的资本集团以及医疗服务领域的梅奥诊所，这5家公司分别代表了各自领域领军者的最高境界，而它们所展现出的成功要素，为我们提供了一个实现超凡卓越的基本框架。

肯定会有很多人质疑高盛银行。的确，自2008年金融危机以来，高盛银行的声誉多次受损，但几十年以来，它始终是投行业无可置疑的执牛耳者。面对危机，高盛义无反顾地为捍卫荣誉而战，并坚定不移地奉行昔日曾引领它走上神坛的基本原则。本书第10章讲述了这个跌宕起伏的故事。

最初，我曾试图找出不同领域之间的重大差异。但令人感到费解的是，它们之间的差异少之又少，甚至可以说，它们基本上大同小异。在这个问题上，赢得奥运会金牌的运动员就是一个最好的类比。虽然这些运动员被视作相互独立的个体——“他是撑竿跳选手，她是游泳运动员，或者说他是400米田径选手，她是高山速降运动员”，但他们在本质上是相同的：都是拥有

出众心肺功能、超强力量和高度自律性的优秀运动员。为了掌握某一项运动所需要的各种技能，他们都会毫无怨言地花费大量时间去训练和参赛。

伟大的组织以及创造和维系这种伟大的人，也是一样的。本书详细阐述了这些伟大企业是如何秉承这些“简单”的成功要素，让自身超越对手的。

- 企业使命：它是覆盖整个组织的共同目标，它吸引、推动并激励着仁人志士甘愿牺牲个人利益，为实现企业的使命而全力以赴地投身本职工作（第1章）。
- 组织文化：这是一系列强大的价值观，它强调以团队工作和自律精神不断为主要客户创造超乎寻常的价值。每个优秀企业的文化都能将其使命转换为具体的，甚至是琐碎的行为与实践。它将员工凝聚成一个部落（第2章）。
- 招贤纳士：通过广泛招募、持续搜索及严格的筛选，吸引最有能力和最富进取心的新人。你或许会说，“这太简单了！”稍等，很快你就会发现，这项工作会让你付出怎样的艰辛、代价和牺牲（第3章）。
- 人才培养：加速每个人在学习曲线上的上升速度，并最终使之达到企业设定的最高绩效标准，让所有员工在其职业生涯内实现专业发展和个人发展的最大化（第4章）。
- 客户关系：始终满足并经常超越客户的期望值，随时帮助他们解决最重要、最困难的问题，从而让他们与公司同呼吸、共命运（第5章）。
- 创新：不断以更高效的创新方式服务于客户。这可能就需要再造整个组织，从而形成超越竞争对手的根本性优势（第6章和第7章）。
- 领导力：聚合上述6项关键要素、驾驭组织向前发展的本源（第8章）。

我的研究包括很多成功的故事，但伴随着这些成功故事的，则是一个无法规避的现实：对于一流组织，摆在它们面前的道路只有一条，那就是下坡路。外部的挑战异常严峻——市场、竞争对手、技术、客户和监管制度不断变化；内部挑战同样不容小觑——体态笨重、行动迟缓的组织，政治斗争的加剧，日渐羸弱的第二代领导者对利润和专业价值的权衡。专业公司是一个有生命的组织，任何人都不可能保证其永远成功。它们必须不断适应变化的现实。因此，要领导一个伟大企业始终走在行业前面，往往需要某种有妄想症的狂人。此外，我们将在第9章里认识到，在某种情况下，运气的作用也是不可低估的。

本书提及的每个组织都曾面对各种各样的逆境，有时甚至不得不陷入它们自己制造的陷阱。本书第10章回顾了这些公司是如何应对刚刚经历的重大危机，以及如何走出危机，或是为何在危机中一蹶不振。

作为本书的结尾，第11章的内容显然令人压抑，但也是最值得反思的一章，它讲述了一个业界领军者陷入困境并最终消亡的故事。50年前，安达信会计师事务所是当时世界上最优秀的专业咨询公司。它不仅是审计行业的标志，也是计算机应用领域的领先者。但是在当时，随着对短期盈利的关注持续发酵，一系列不负责任的行为开始让安达信的专业优势不断打折，虽然最初还有希望逆转，但如此长时期的斑斑劣迹，最终让他们声望不再。最终，安达信的基础企业文化、核心价值和信仰，从组织内部开始不断被弱化、腐蚀。

只要你能了解迈克·布隆伯格如何改造纽约市的市长办公室，郭士纳如何振兴IBM（美国国际商业机器公司），或是里克·莱文如何带领耶鲁大学走出困境，那么，你就能完全理解，《最伟大公司的7个秘密》对于各类杰出组织的领导团队来说，有着何等重要的价值。成为卓越组织的基本要素，不

仅随时随地反映在诸多超级企业的身上，譬如苹果、谷歌、IBM、通用电气、特百惠、约翰·迪尔（John Deere）、卡特彼勒（Caterpillar）、新加坡航空公司、杜安里德医药连锁店（Duane Reade）、纽约州北部的维格曼斯日用品商店（Wegmans）、戈尔科技（W. L. Gore）和四季酒店（Four Seasons Hotels），也存在于美国特殊外科医院（Hospital for Special Surgery）、斯隆-凯特琳癌症中心（Memorial Sloan-Kettering）以及耶鲁大学和美国海豹突击队等形形色色的组织。但无论哪一个组织，其最根本的要素都在于人。优秀的企业不会依赖于任何一个杰出的领导者或是某种特定的有利环境。它们的卓越可以延续几代领导者，这些领导者不仅深谙前辈成败的经验与教训，而且善于理性地关注未知世界，把握自身的认识误区。

那些伟大的企业最宝贵的品质之一，就是它们拥有超强的自我认知能力，能客观地认识自己，并善于在各个层面上进行学习，进而不断地完善自己。但大多数组织却拒绝这样做，这也是组织性学习难得一见的原因所在。将卓越的企业与优秀的竞争对手区别开来的，并不是提升外部认知的外部学习，而是内部学习——也就是说，组织中的个体如何与其他成员实现更有效的沟通与合作。随着这个由有效成员构成的网络在规模上不断扩大，网络中每个成员的效能不断提高，微小的差异可能会转化为巨大的差异，而网络的生产效率则会实现指数式提高。随着时间的推移，这种学习能力反过来又依赖明确的组织使命、有效的人员招募、巧妙的人才培养、创新的客户服务方式以及多层次的领导力——这些基本要素之间的良性循环，恰恰就是《最伟大的7个秘密》一书的核心。

序 言 / VII

引 言 / XI

第一部分 实现卓越

第 1 章 企业使命：鼓舞人心的长期目标 / 003

每个伟大的公司都有一个直接而清晰的长期目标：一个鼓舞人心、令人向往的使命。这个使命就是企业的“北极星”，让公司里的专业人员对自身工作的意义、价值和重要性更有信心，让他们更有理由将事业从“谋生”升华到一种以追求目标为主旨的生活方式。

第 2 章 组织文化：一切行为的准则 / 031

从全球性宗教组织、某个政党，到街头黑帮，任何一个强大的组织都会建立起由行为、信仰和价值观等构成的独有的文化。对于一个正在向卓越迈进的组织，尤其是想要始终保持自身卓越性的组织，其内在文化必须与它的使命或目标相辅相成。

第 3 章 招贤纳士：寻觅合适的人才 / 057

伟大的企业为什么总能在招揽明星级人才方面高人一筹，部分原因就在于它们始终坚持一个激人奋发并超越一切的目标和一种强大的企业文化价值。要创建一个无比强大的组织，还需要另一个不可或缺的关键因素：要始终致力于为每一位应聘者提供适当的教育，让每个人都能掌握不断学习的能力，保持主动学习的自律意识。

第4章 人才培养：培训、教育和组建优秀的团队 / 081

对任何一个专业服务公司而言，衡量其卓越性的一个重要维度就是它拥有的一流专业人才的数量，以及将他们组合为团队的效率。尽管伟大的企业在人才管理的具体方式上可能千差万别，但它们无不以团队为工作载体，并且都缔造出强大的团队文化。

第5章 客户关系：恒久的价值 / 121

每一项专业服务都需要以信任为基础。正是在信任的基础上，才有了“客户”与“顾客”之分。当一个专业服务公司嘴里说的是“客户”，实际上却只把对方当作“顾客”的时候，从短期来看，这家公司就是在欺骗客户，长远来看，它就是在欺骗自己。

第6章 方法创新：改变游戏规则 / 139

创新者知道，任何重大创新在其成型的过程中都不是一跃而飞出水面的，在它的发育进程中，注定要经历持之以恒的尝试、浇灌和改造。在这一路上，失望和挫折就是创新与生俱来的成本，而由此带来的更新、更好的方法，就是这一切付出的回报——有的时候，回报是不可估量的。

第7章 战略创新：改变游戏本身 / 165

改革组织结构通常要涉及固有地位以及某些个人权力的丧失。如果遭受损失的恰好是占据高位者和大权在握者，那么，他们往往只能看到最有利于自身利益的现状，而不是最有利于组织整体利益的变革。正是出于这个原因，组织变革和大规模创新只能采取循序渐进的模式，而且变革领导者必须拥有坚定不移的意志和决心。

第8章 领导力模式：聚合7个秘密的关键 / 187

真正伟大的领导者善于在整个组织内挖掘和培养过程型领导者和交易型领导者。他们以更宏伟的目标、更有意义的思想和更高的标准引导这些领导者。他们会启发和激励这些领导者不断改进组织的交易能力，强化构建成功战略的

能力，开发更有效的新过程，以更大的规模执行难度更大的交易，并不断为组织培养新的领导者。

第 9 章 运气：有时甚至会决定胜负 / 213

每一个伟大的企业都会在它的历史中经历重要时刻：回想起来的话，不管走向成功之巅是多么自然的结果，始终都有一个因素发挥着决定性作用……那就是好运气。有些关于幸运的故事，听起来令人愉悦，但故事中运气未必是成功不可或缺的要害。而在另一些例子中，运气的作用或许不可估量。

第二部分 保持卓越

第 10 章 危机：当卓越遭遇挑战时 / 225

最糟糕的麻烦往往都是在长时间内渐进形成的，而且无声无息，就像白蚁啃食一样，那些整日埋头于“重大”管理决策的领导者根本就不会意识到它们的存在。而最能衡量一个组织长期智力和意志实力的标准，就是它同时完成如下三件事的能力：适应外界变化，坚守组织的长期使命和价值，及时发现并有效处理出现在组织内部的弊病。

第 11 章 安达信：逝去的辉煌 / 257

经过 50 年的历程，安达信一步步地走向衰落，直至灭亡。当一系列灾难的演化和根源浮出水面之后，我们深切体会到某些最基本的成功要素对创造一个真正卓越的企业有多么重要，以及更重要的，要维系这种来之不易的卓越有多么的艰难。

后 记 / 299

致 谢 / 303

•
•

第一部分
实现卓越

WHAT IT TAKES
Seven Secrets of Success from
the World's Greatest Professional Firms

•
•

•

第1章

企业使命：鼓舞人心的长期目标

•