

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 · CHINACITICPRESS

IT'S NOT THE
H O W O R
THE WHAT BUT THE
W H O
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

印 张：9.75 字 数：155千字

版 次：2015年7月第1版

印 次：2015年7月第1次印刷

京权图字：01-2014-6118

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-5279-5 / F · 3419

定 价：45.00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

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获益匪浅，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有许多假设，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世界级权威，自 1960 年起一直从事这一领域的专业研究。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。这次浪潮一方面帮助经济迅速恢复，另一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%，这一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