

智力

SMART COLLABORATION

How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos

如何破除“谷仓效应”

[美] 海蒂·K. 加德纳 (Heidi K. Gardner) 著 邱墨楠 译

协作

认真对待协作这项软技能，以更好地服务客户，获得更多的利润
会计师事务所、律师事务所、咨询公司等专业服务公司及其客户屡试屡验的实用书

智—力

SMART COLLABORATION

How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos

如何破除“谷仓效应”

[美] 海蒂·K. 加德纳 (Heidi K. Gardner) ◎ 著 邱墨楠 ◎ 译

协作

图书在版编目(CIP)数据

智力协作:如何破除“谷仓效应”/(美)海蒂·K.加德纳著;邱墨楠译.——北京:中信出版社, 2018.11

书名原文:Smart Collaboration:How Professionals and Their Firms Succeed by Breaking Down Silos

ISBN 978-7-5086-9689-8

I. ①智… II. ①海… ②邱… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第244482号

Original Work Copyright © 2016 Heidi Gardner

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

智力协作——如何破除“谷仓效应”

著者:[美]海蒂·K.加德纳

译者:邱墨楠

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)

承印者:北京通州皇家印刷厂

开本:787mm×1092mm 1/16

版次:2018年11月第1版

京权图字:01-2018-6337

书号:ISBN 978-7-5086-9689-8

定价:56.00元

印张:18

字数:220千字

印次:2018年11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

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com



赞 誉

加德纳认真考察了律师事务所的实际情况，她用具有说服力的实际案例告诉我们，只有掌握协作艺术的合伙人才能在当今复杂的市场里稳步发展。

——史蒂芬·J. 伊梅尔特 (Stephen J. Immelt)

霍金路伟国际律师事务所 (Hogan Lovells) 首席执行官

加德纳向我们展示了 VUCA (易变的、不确定的、复杂的、模糊的) 世界里有关智力协作的强大实证案例。这本书是致力于改善全球客户关系的律师事务所负责人与合伙人的必读书目。

——威姆·德扬 (Wim Dejonghe)

安理国际律师事务所 (Allen & Overy) 高级合伙人

加德纳的这本书应该成为每位专业服务人士的必读书目。买下这本书，与你的合伙人分享，如果你还没有这么做，那么就从现在开始实践它的

智力协作

原则吧。

——尼尔斯·H. 汤姆森 (Nils H. Thommessen)

威肖姆律师事务所 (Wiersholm) 管理合伙人

在《智力协作》一书中，加德纳描述了协作技能在解决问题方面的价值。当今世界的问题变得十分复杂而棘手，因此没有一个专家能够在不需要智力协作的情况下独立解决它们。

——约瑟夫·C. 申克 (Joseph C. Shenker)

苏利文-克伦威尔律师事务所 (Sullivan & Cromwell LLP) 董事局主席

加德纳剖析了协作的概念，揭示了它的本质，让它从一个我们不断宣扬但并没有认真对待的软技能转变成所有专业服务公司都应该放在首位的关键绩效指标 (KPI)——它对公司的成功和可持续发展的影响要比其他任何一个流行的关键绩效指标都要大。不仅仅是高层领导，专业服务公司的每个人都必须读一读这本书。

——爱德华多·C. 莱特 (Eduardo C. Leite)

贝克-麦坚时律师事务所 (Baker & McKenzie) 主席

在这部开创性的著作中，加德纳建议公司拥抱这个提供了专家交互和真正多功能协作的美丽新世界。而这么做至少有两个令人信服的理由：更好的服务和更多的利润。

——本·海涅曼 (Ben Heineman)

哈佛法学院 (Harvard Law School) 与

哈佛大学肯尼迪政府学院 (Harvard's Kennedy School of Government) 高级研究员；

通用电气 (General Electric) 前高级副总裁及法律顾问

这是任何有抱负的专业人士的必读之书，也是我愿意推荐给任何专业服务公司领导者的最佳书籍。

——克劳迪奥·费尔南德斯-阿劳斯 (Claudio Fernández-Arcoz)

亿康先达 (Egon Zehnder) 高级顾问；

《合伙人——如何发掘高潜力人才》(It's Not the How or the What but the Who) 作者

加德纳的《智力协作》用令人震撼的数据描绘了现在以及未来的专业服务公司。她指出，有效协作必须像公司的基因那样深深扎根于公司内部，它是公司在 21 世纪取得成功的必要条件。

——戴维·W. 里夫金 (David W. Rivkin)

国际律师协会 (International Bar Association) 主席；

德普律师事务所 (Debevoise & Plimpton) 联合主席

这是一种可以提高律师事务所工作质量、效率和效果的，同时也能提升个人和集体工作技能的杰出工具。对全世界的律师来说，《智力协作》是一本令人愉悦的必读之书。

——奥拉西奥·伯纳兹-内托 (Horacio Bernardes-Neto)

莫塔-费尔南德斯·洛卡·阿奇沃加都律师事务所 (Motta, Fernandes Rocha

Advogados) 合伙人；国际律师协会秘书长

这本书及其思想能够帮助你在企业里发展协作行为。

——马克·里戈蒂 (Mark Rigotti)

史密夫斐尔律师事务所 (Herbert Smith Freehills) 首席执行官与合伙人

你还不确定协作是否能够让你公司里的专业人士变得更有成效，让公司

智力协作

赢得更多利润吗？请读一读《智力协作》第六章。相信我，在读完第六章后，你会迫不及待地想读完这本书的其余章节。

——罗杰·梅尔策（Roger Meltzer）

欧华律师事务所（DLA Piper）合伙人与全球联合主席

加德纳教授的研究证明，协作作为专业服务公司的核心价值已经远远超过了其辅助价值。加德纳提供了强有力的论据，证明协作文化能够直接带来优质的客户服务，让律师事务所在财务和战略上都更具优势。

——保罗·W. 泰斯（Paul W. Theiss）

美亚博律师事务所（Mayer Brown LLP）主席

前言

为什么有些团队在运用专家的知识解决棘手问题方面要比其他团队好得多，而有些却差得多？

当我在伦敦、约翰内斯堡和纽约担任麦肯锡公司（McKinsey & Company）管理咨询师时，我第一次对这个问题产生了兴趣。在麦肯锡公司，我们都是以团队形式来参与客户工作的。我的许多团队伙伴不仅拥有扎实的业务培训经验，同时也有着引人注目的背景——他们是天体物理学家、医学博士、律师，以及军官——他们在工作时具有独特的视角。然而我多次向自己提出很多相似的问题：协作带来了值得借鉴的成果吗？我们是否整合了自己的独家知识，创造了“ $1+1>2$ ”的整体成果呢？

当然，这些疑问生根于多年以前，当时我在伦敦政治经济学院（London School of Economics and Political Science）撰写我的硕士论文，该论文侧重于领导者在促进专业服务公司的团队协作中所扮演的角色。但是现在，我的工作经历让我对这个问题有了新的认识。我发现，我们的一些咨询团队并没有在团队协作方面用尽全力。尽

管大家都是杰出人士，但是有时参与协作的人并非合适的人选。有时即便有了合适的人选，我们在发掘和应用团队成员的专业知识解决问题方面，并不能一帆风顺。

最终，我离开商界，开始了我的学术生涯。我撰写了一篇论文，重点探讨了麦肯锡团队问题（这个问题一直困扰着我）的解决方案，并以此在伦敦商学院（London Business School）获得了博士学位。随后我在哈佛商学院（Harvard Business School）担任了六年的教师工作，在那里我继续针对这一难题进行研究。我也对我的问题简单地做了提炼。在我的哈佛商学院高管教育课堂上，我的学生常常以不同的方式告诉我：“确实，项目团队已经很难管理了。但是你应该看看，当我们试图让合伙人一起工作时到底发生了什么！”

无论他们来自建筑业还是会计师事务所，抑或智囊团，无论他们来自大型国际化机构，还是拥有十多位合伙人的公司，无论他们来自上市公司、有限责任公司还是政府机构，无论他们的总部位于哥本哈根、芝加哥还是开罗，无论他们的机构是国际性的还是本土化的，这些都不重要。说服他们的高级专家与平等自主的其他同事进行协作，才是所有这些专业服务公司的高级合伙人面对的一个共同挑战。

正如接下来的“引言”部分所描述的那样，我决定以可持续的系统化方式探索这个难题。

事实上，一本书的撰写就是一种协作性的工作。这些年来，在探讨和检验自己观点的过程中，我惊讶地发现，许多人都被协作的想法激起了热情，还有很多人问我：“我可以怎么帮你呢？”在花费了数月时间撰写手稿之后，我想到了一个激发协作热情的新方法。我创建了一个被我称为“贡献者委员会”的组织，邀请那些曾经对

协作议题表现出热情的人士定期对本书的初期观点进行评述。每次，我会发布几段简要的草稿，委员会成员会提出他们的批评意见，质疑我的观点（有时也会质疑其他人的），并且提供他们自己经历过的一些具体的案例。尽管我的初衷并非如此，但这本书最终成为发掘和整合专家工作能力的实证。他们的意见贯穿本书始终，我非常感激他们的贡献。

为了探索更为强大的协作方式，来解决包括专业服务公司在内的知识型机构的棘手问题，研究还在继续。我想请您读一读我对协作的最新想法，并为这些想法的下一个版本做出贡献。

致 谢

写这本关于协作的书本身就是一项高度协作的工作。在过去十年的研究、教学和演讲经历中，我有幸与数千名非常有才华的专业人士合作，对他们的投入、反馈和支持，我深表感激。我希望这本书可以作为一个实证，证明发掘和整合专家专业知识能够产生强大的力量。此外，与我的研究结果一致的是，那些为本书内容而展开合作的许多人现在已经成为亲密的同事和私下的朋友。

首先，我要感谢研究的参与者：众多专业服务公司的领导、专家和员工，以及那些我所研究过的客户机构的管理者和董事会成员。他们全都慷慨地贡献了自己的时间和观点，更重要的是，他们对我非常信任，为我提供了敏感的数据、坦诚的访谈和其他机密内容。为了对他们的信息保密，我在这里不会提及他们的名字。对于他们的帮助，我受宠若惊，十分感激。在写作的早期阶段，我组织了一个由各方专业人士组成的贡献者委员会，他们和我一样对协作这个话题充满热情，他们为我提供了批评意见、实际案例及种种观点，极大地帮助我改进了这本书。感谢他们！

我的学生（包括法学博士、法学硕士、工商管理硕士和博士）、哈佛大学法学院及哈佛商学院的高管教育培训学员同样为我提供了珍贵的观点、反馈的信息以及灵感。我曾多次在课堂上展示和检验我的早期观点，为此我非常感谢我在哈佛的同事，是他们为我创造了这些教学机会，鼓励我展翅飞翔，他们是杰伊·洛尔施（Jay Lorsch）、鲍勃·埃克尔斯（Bob Eccles）、鲍里斯·格罗伊斯伯格（Boris Groysberg）、戴维·威尔金斯（David Wilkins）和斯科特·韦斯特福尔（Scott Westfahl）。

我非常感激我的同事以及哈佛法学院法律职业研究中心（Harvard Law School's Center on the Legal Profession）咨询委员会为我提供了一个“研究之家”，并且给了我许多机会，让我展示和改进我的观点。该研究的初始部分得到了哈佛商学院研究部（Division of Research at Harvard Business School）的支持。来自这两个机构的大批富有才干的研究人员对这项工作给予了支持，他们是埃琳·麦克菲（Erin McFee）、约翰·吴（John Ng）、丹妮尔·韦德（Danielle Wedde）、王姝力（Shuli Wang）和奥德丽·布卢姆（Audrey Bloom）。该研究同样得益于哈佛团队（Harvard's GroupsGroup）研讨会与会者带来的同行的有力挑战；该活动的发起者J.理查德·哈克曼（J. Richard Hackman）一直不断地激励着我的研究工作。我希望他会为我的研究而骄傲。

本书蕴含的思想是通过与其他学者的共同研究和写作项目而发展起来的，我有幸能与践行着“在思想领域坚韧不拔，在做人方面温暖有关怀”的协作理念的合著者合作，他们包括阿南德·纳拉西姆汉（Anand Narasimhan）、蒂姆·莫里斯（Tim Morris）、鲁思·瓦格曼（Ruth Wageman）、马克·莫滕森（Mark Mortensen）、斯图

尔特·邦德尔森 (Stuart Bunderson)、梅丽莎·瓦伦丁 (Melissa Valentine)、莉萨·卡万 (Lisa Kwan)、乔纳森·克伦威尔 (Jonathan Cromwell)、西尔维娅·霍奇斯·西尔弗斯坦 (Silvia Hodges Silverstein)、福里斯特·布里斯科 (Forrest Briscoe)、安德鲁·冯诺登福莱西特 (Andrew Von Nordenflycht)、马德琳·金 (Madeline King) 和丽贝卡·诺曼德-霍克曼 (Rebecca Normand-Hochman)。他们中的每个人都推动我向更高的目标迈进，是他们让我的工作变得有趣。

我受益于导师和同事的智慧，从他们的观点、批评和鼓励中获益匪浅，他们对这本书和我的人生旅途都至关重要。我无法叫出每个人的名字，但是其中一些关键的影响者包括伊恩·戴维斯 (Ian Davis)、克劳迪奥·费尔南德斯-阿劳斯、本·海涅曼、吉姆·赫弗 (Jim Hever)、詹姆斯·拉姆 (James Lam)、帕蒂·米利根·赛德尔·尼利 (Patti Milligan Tsedal Neeley)、雷蒙德·奥德菲尔德 (Raymond Oldfield)、阿里克·普雷斯 (Aric Press)、查尔斯·奥唐奈 (Charles O'Donnell)、乔·麦克雷 (Joe Macrae)、兰德尔·彼得森 (Randall Peterson)、巴雷特·罗林斯 (Barrett Rollins)、索尔恩·罗塞尔 (Søren Røssel)、萨拉·辛格 (Sara Singer)、约翰·索罗科 (John Soroko) 和尼尔斯·汤姆森。我从心底感谢他们。

我也要感谢那些协助我完成这本书的人。我还要特别感谢我的文字编辑杰夫·克鲁克香克 (Jeff Cruikshank)，他拥有天才一般的卓越经验、智慧及耐心。哈佛商业评论出版社 (Harvard Business Review Press) 的蒂姆·沙利文 (Tim Sullivan) 和他颇具才华的团队给予我指导、信心及各种支持，对此我深表感谢。

最后，我还要大力赞美我的家人，是他们以各种方式帮助我完

成了这本书。我的丈夫伊万·马特维亚克（Ivan Matviak）始终是我强有力的智慧后盾，他不断地将我的新发现与他对专业服务公司和金融机构的业务观察进行比较。此外，来自伊万的爱、支持及耐心始终是本书创作过程中至关重要的一部分。我们年轻的女儿佐薇（Zoe）和阿妮娅（Anya）伴随着本书一同成长；她们陪我一起前往世界各地进行研究，参加演讲活动，她们不仅旁听并且参与了无数次有关协作主题的晚餐会谈，她们的参与给我带来了欢乐。我们夫妻双方的父母——菲莉丝（Phyllis）和比尔·加德纳（Bill Gardner），以及卡拉（Carla）和格雷格·马特维亚克（Greg Matviak）——全力支持我的研究工作，协助并确保我们所有人在这段漫长而艰难的旅程中保持健康和快乐。我爱他们。

我对协作的潜力充满热情，我相信它能够带来一个更加包容的工作环境，在这个环境里，人们可以发挥自己最大的潜能，即便他们并非现有群体的一员，甚至他们的工作方式有别于传统。我的研究还在继续，我发现我还有很多工作要做。我希望读者能够受到启发，成为正在行进中的协作之旅的一分子。

目 录

赞 誉	I
前 言	V
致 谢	IX

引 言

为什么要协作

定义“智力协作”	/2
协作的有力论据	/3
专业化的驱动力	/5
另一个驱动力：日益复杂的客户需求	/8
解决方案：智力协作	/11
多种视角之下的智力协作	/12
领导者让协作付诸实践	/18

第一章

协作之于企业经营

四种重要的成效	/22
---------	-----

论证协作、收入和利润 /24

协作与客户留存 /32

协作产生创新 /35

协作之下的透明度和风险管理 /39

客户真的愿意为协作付钱吗 /41

协作在哪里可能无法起作用 /42

关于协作者自身 /44

第二章

协作之于人力资源

雇用和融合横向聘用人员 /47

吸引和留存千禧一代 /60

让今天的团队更有成效且更忠诚 /65

如何培养员工的生产力和忠诚度 /69

建立离职员工的忠诚 /71

从其他角度看协作 /73

第三章

协作与独行侠专家

独行侠专家可以从协作中获得经济利益吗 /76

实际和可预见的协作障碍 /83

独行侠专家开拓协作的方式 /89

来自公司的观点 /100

短痛与长期收益 /106

第四章

资深协作者

赞美无形的好处 /110

建设可靠、负责的团队	/113
培育高效能的领导团队	/123
管理多元文化的分布式团队	/128
预测和应对业绩压力	/134
下一步：关注那些未被重视的角色	/137

第五章

协作与贡献者

参与他人项目协作的好处	/141
贡献者的协作策略	/149
解决生产者-管理者的困境	/152
公司领导如何提供帮助	/160
让凳子上的老虎配合的人	/167

第六章

指挥大师的协作

绩效管理：评估协作	/174
构建支持协作的薪酬体系	/183
调整薪酬体系	/190
部署协作技术平台	/192
从侧面看协作	/201

第七章

从侧面看协作

背景：非常不同，但也具有很大的相似之处	/204
丹娜法伯的协作与竞争	/207
侧面考察丹娜法伯的收获	/217
来自客户的意见	/224