



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

哈佛商学院案例（第二辑）

组织行为学

Organizational Behavior

朱春玲 译

中国人民大学商学院组织审校

 中国人民大学出版社



哈佛商学院案例（第二辑）

组织行为学

Organizational Behavior

朱春玲 译

中国人民大学商学院组织审校

图书在版编目 (CIP) 数据

组织行为学/朱春玲译.
北京:中国人民大学出版社,2007
哈佛商学院案例(第二辑)
ISBN 978-7-300-08021-5

I. 组…
II. 朱…
III. 组织行为学-案例
IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 051615 号

Copyright 2007 President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

哈佛商学院案例(第二辑)

组织行为学

Organizational Behavior

朱春玲 译

中国人民大学商学院组织审校

出版发行 中国人民大学出版社
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)
网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)
经 销 新华书店
印 刷 北京市易丰印刷有限责任公司
规 格 210 mm×285 mm 16 开本 版 次 2007 年 5 月第 1 版
印 张 12.5 插页 1 印 次 2007 年 5 月第 1 次印刷
字 数 272 000 定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的出版模式。

就在我们推出这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case

Method and Participant-Centered Learning) 培训计划也已正式启动。为配合 PCMPCL 项目, 哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的商学院选派教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。在案例出版后, 我们还将提供教学支持, 以帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的, 但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中, 我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命: 改善管理实践。在案例出版的过程中, 很多人做了辛苦的工作, 我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特先生 (Steven C. Wheelwright), 他为我们的案例书写了序, 他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用, 没有他的努力, 这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授, 他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导; 感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员, 他们为案例的挑选做了许多工作: Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet; 感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生, 他促成了案例最终出版协议的签订和执行, 并完成了整个过程中的协调工作。最后, 也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授, 他们都有自己繁重的教学任务, 在出版时间紧迫的情况下, 各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训工作需要影响几百、几千乃至上万个 MBA; 我们希望他们能用一种新的视角, 适应国际化的大趋势, 理解现代企业的管理方法, 理性地接受信用经商的理念, 推动中国经济的更大发展; 我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标, 那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书, 对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式: 010-82501868 转 557 或 541; E-mail: rdcbsjg@crup.com.cn 或登录: <http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社



总序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目(Executive Education Program)（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院不仅为世界上许多院校提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目(ITP)、以参与者为中心的教学法培训项目(CPCL)、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目(PCMPCL)。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授



序 言

自 20 世纪 90 年代初开始引入 MBA 学位教育以来，以培养应用型高层次管理人才为目标的中国管理教育经过了十几年的发展，从最初的 9 所院校年招生不足百人发展到 2006 年的 96 所院校 2 万多人的招生规模，累计招生超过 10 万人。这期间，中国经济也经历了持续高速增长，GDP 总量从 1990 年的世界第 11 位上升到 2006 年的第 4 位，进出口总额从第 15 位上升到第 3 位。应该说，以 MBA 学位教育为代表的管理教育的超常规发展反映了经济高速发展对管理人才的迫切需要。

在短短的十几年间，在各相关院校的努力下，中国的管理教育经过引进和消化吸收，为满足经济发展对管理人才的迫切需求作出了应有的贡献。但是，随着社会对高水平管理人才需求的进一步增加，如何提升管理教育的水平成为中国高校的商学院、管理学院所面临的共同问题。

管理是一门源于实践又用于实践的学问，因此，以培养应用型管理人才为目标的工商管理教育是否贴近管理实践，培养出来的学生是否具有应对快速变化的环境解决实际问题的能力，应当是衡量管理教育水平高低的主要标准。自 1900 年美国达特茅斯大学授予商学硕士学位和 1908 年哈佛大学设立工商管理硕士（MBA）项目以来，西方的现代管理教育已经历了上百年的发展。在美国管理教育上百年的发展过程中，对管理教育的内容、方法和方向的争论从未停止过。近年来，对管理教育过分学术化的批评越来越多。历史不长的中国工商管理教育应该认真学习和借鉴国外管理教育发展过程中的经验和教训。说到我国的情况，我认为目前有三个方面的问题亟待解决：

(1) 教育内容和教学方法的问题。在过去的几十年中，随着学术市场的不断发展，西方国家管理学科的划分越来越细，管理教育中的职能化倾向越来越突出。这样的趋势自然在中国的 MBA 教育中被承袭下来。体现在课程的设置上，即学科分割的职能化的课程占据了 MBA 学位教育的主导地位。亨利·明茨伯格说：“管理不等于市场加财务加会计再加上诸如此类的东西。”如何开发出一些跨（多）学科的综合的管理课程，使学生了解管理实践的复杂性，是课程设计的一个难题。另外，在教学方法上，以教师为中心的知识传授型的教学仍是主要的教学方式。

(2) 教师的问题。管理教育规模的快速扩大导致师资的严重不足，同时，师资

的质量也成为制约管理教育水平提高的最主要因素。师资质量不能满足管理教育的要求是出于两个原因：第一，商学院的教师是在学科划分越来越细的学术环境中训练出来的，大多缺乏管理的实践经验；第二，在现有的评价和晋升机制下，大多数教师将主要精力放在学术研究上，对教学的投入很少，而划分越来越细的学术市场更鼓励越来越量化的纯学术研究而非实践导向的研究。

(3) 学院的问题和管理教育评价体系的问题。学院的资源投入和政策导向影响管理教育的水平。现有的教育评价体系促使商学院出现趋同的趋势，商学院更愿意支持显性的学术研究，不愿意在教学上进行更大的投入，因为高水平的学术论文和著作被认为是衡量学院水平的最重要标志。

应中国人民大学出版社的要求为哈佛商学院案例（第二辑）的中文版写序，却对管理学教育发了大篇的议论，好像跑题了。其实，案例教学不单纯是教学方法问题，它背后隐含的是与教育理念和评价机制相关的一系列问题，包括如何使管理教育的内容与管理实践有更紧密的联系，如何鼓励教师在教学内容和教学方法的改进上有更多的投入，如何将以教师为中心的知识传授型的教学方式转变为以参与者为中心的学习方式等等。哈佛式的案例教学要求教师在教学上有更多的投入，要求学院对教学给予更多的重视，要求管理教育评价把学生的培养质量放在更重要的位置。哈佛商学院在上百年的发展过程中，始终坚持自己的办学特色，这是值得称道的。中国的商学院也应当根据自己的历史和优势，形成不同的办学特色和风格。尽管对案例教学存在各种批评，但由于更接近管理实践、更能启发思考、促进学生更积极地学习，案例教学在培养大批管理人才方面的作用是其他教学方式所无法替代的。德鲁克说过：在所有的组织当中，90%的管理问题是共同的，只有10%的问题是不同，这是由这个组织的使命、文化以及不同的语言而形成的差异。从这个角度说，哈佛案例所反映的管理实践具有相当的普遍性，其主要内容对中国学生也是适用的。

不断提高管理教育的水平以满足社会经济发展对合格管理人才的需要是所有商学院和从事管理教育的教师的历史责任。中国人民大学商学院历来重视和倡导理论与实践结合，鼓励教师深入企业实际发现研究课题，近年来尤其加大了对实践导向的研究的支持，鼓励教师投入更多精力改进教学内容和教学方法。此次与中国人民大学出版社合作，组织学院各学科的优秀教师集中翻译这套哈佛案例集，目的是进一步推动案例教学，并以此促进管理教育水平的提高。我们希望得到国内同行的支持和指导，也希望与大家一起努力，为中国管理教育的发展作出贡献。

伊志宏

中国人民大学商学院院长

目 录

罗布·帕森在摩根士丹利 (A) (498 - 054)	(1)
罗布·帕森在摩根士丹利 (B) (498 - 055)	(15)
海蒂·罗伊森 (800 - 228)	(17)
难题——责任感 (493 - 046)	(35)
工作团队分析备忘录 (496 - 026)	(41)
团队过程备忘录 (402 - 032)	(57)
阿斯顿-布莱尔公司 (494 - 015)	(73)
C&S 杂货批发公司：自我管理型团队 (404 - 025)	(82)
惠普公司：变革时代的企业文化 (404 - 087)	(93)
默克公司：冲突与变革 (805 - 079)	(114)
领导变革 (488 - 037)	(141)
教练奈特：获胜的意愿 (406 - 043)	(147)
教练 K：心灵故事 (406 - 044)	(163)
李嘉诚 (405 - 026)	(175)
译后记	(187)



9-498-054

罗布·帕森在摩根士丹利(A)

发行日期: 1998年7月29日

保罗·纳斯尔 (Paul Nasr), 摩根士丹利 (Morgan Stanley) 资本市场部高级执行董事, 仔细审视着他的明星员工——罗布·帕森 (Rob Parson) 的绩效考核数据, 这是他所阅读过的最差的评估结果之一。纳斯尔只是觉得帕森很难调整自己以适应摩根士丹利的企业文化, 他还没有觉察到帕森与公司内部员工合作时在人际关系方面的问题。纳斯尔同时也没有想到帕森的某些行为已经违反了摩根士丹利公司的准则。

帕森为公司创造了丰厚的利润, 赢得了大笔新业务, 但他言语尖刻, 缺乏耐心, 常常很难与同事共事。纳斯尔知道摩根士丹利需要团队合作者, 但他觉得自己有责任拓展业务, 而帕森则是拓展业务的关键人物。帕森今年有资格被提拔为执行董事。事实上, 纳斯尔在招聘帕森进摩根士丹利时就暗自许诺了晋升机会。但是, 面对这样的绩效考核结果, 帕森在公司将很难得到提拔。

摩根士丹利

摩根士丹利自 1935 年成立以来, 就一直在美国投资银行界处于领袖地位, 现正处于公司机构重建中。从 1993 年开始, 在公司新任总裁约翰·麦克 (John Mack) 的领导下, 摩根士丹利正将自己转变成“统一公司的公司”。由麦克及其高层领导团队倡导的这一愿景被清晰地写在了公司的使命书中:

Professor M. Diane Burton prepared this case as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. The circumstances and material incorporated in this case have been made available through the cooperation of the individuals and the company involved. Some names and situations have been disguised.

Copyright © 1998 by the President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685 or write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



我们的目标是成为世界顶级投资银行，成为我们的客户、公众和股东认可的公司。

我们的成功基于以出色的服务来满足我们的客户——资本提供者和使用者的——一切需求。这种价值最大化的服务承诺以超常的努力、出众的创新和非凡的自我道德约束为特征。

摩根士丹利的员工是我们竞争优势的源泉。我们以营造团队合作和创新的氛围、充分发挥员工的才能、维护员工的尊严而受人注目。

“统一公司”的使命陈述及愿景，旨在将公司重新定位于面向愈加复杂的、快节奏的全球产业。摩根士丹利的领导层认识到客户在众多不同的交叉点上与公司产生业务关系。从商业的角度看，公司以统一的面貌展示在客户面前显得十分重要，同时也为公司内部业务的有效协作提供机制。

将新的愿景付诸实施属于公司执行董事的职责范畴。与其他专业性服务公司一样，摩根士丹利有“提拔或走人”的晋升机制，并且等级森严。执行董事处于金字塔的塔尖，这样一来，他们对所有基层岗位的员工来说是“标准的持有者”（见附录 A）。

资本市场服务

为了更好地响应客户需求，摩根士丹利采取的措施之一是成立资本市场服务部。这一部门是一个业务交叉很明显的实体，充当着投资银行部与公司的销售交易部、股权及资本固定收益部等部门之间的枢纽。这样的组织结构意在更加关注客户需求，提供客户服务。这也提供了跨部门交叉（销售）合作的机制，从而避免在不同部门间如何分配费用所引发的矛盾。

资本市场服务部的专业人员组织起来，针对不同产业进行市场开拓。他们要与誉为客户关系“管家”的公司财务人员合作，同时也在各自的领域开辟与摩根士丹利尚无业务关系的客户业务。市场拓展部的专业人员，像销售人员一样，被称为“企业家”，但他们只对自己的客户群体负责。市场活动的高级专业人员加里·斯图尔特（Gary Stuart）描述了怎样才能出色地完成本职工作：

为了出色地完成本职工作，你必须真正懂得你所在行业的业务。这意味着你要了解他们是谁，找谁谈业务，与谁建立关系。此外，你还需要对市场了如指掌，拥有良好的市场判断力。仅仅研究市场是远远不够的，这需要一个人有直觉，会感受，经验丰富，是属于某一类型的人，拥有某种思维方式。你要真正懂得客户究竟需要什么。只有与客户建立良好的关系后，他们才会告诉你他们真正关注什么、需要什么。但是，你也要知道客户经营什么业务，什么会对他们的业务有益，从而给他们提出好的建议。然后，你和摩根士丹利的产品专家共同设计产品。这综合了所有这一切——良好的人际关

系技巧、对客户业务的深刻理解力、与产品设计专家的合作能力以及高超的市场判断力和理解力。这种综合能力使你得心应手地创造出新的业务合作领域。

与客户打交道只是工作的一部分。市场拓展专业人员的工作与公司其他专业人员的工作相互依存。斯图尔特解释道：

你必须与产品专家合作，他们根据是优先股产品还是资产抵押产品等来帮你设计和配送新产品。但是，你如果过分依赖他们，就可能失去机会。如果你所做的只是拉着产品设计师拜访客户，那么一般是做不成业务的。产品设计师不一定了解客户的业务，但他们了解自己的产品。同样，如果你拽着市场部的人员去聆听客户的需求以便充分了解市场，那么他们通常也做不成业务，因为他们不一定了解客户，也不一定了解产品，然而他们了解市场。市场拓展专业人员充当市场、产品及客户之间所有信息的纽带。如果你既了解市场，又熟悉产品和客户，那你做成业务的机会就大多了。

保罗·纳斯尔

麦克就任摩根士丹利总裁后，希望寻找能“重组文化”的人才。在一次重大招聘活动中，他意外地聘来了纳斯尔——在一个竞争对手那里工作的有声望的银行家——加入摩根士丹利。纳斯尔已工作近20年，他很出色地建立了资本市场业务。不久，纳斯尔就被提拔为摩根士丹利资本市场部的领导。纳斯尔描述了他加入摩根士丹利后经历的文化差异：

在我看来，许多投资银行几乎没有企业文化及基础设施。这些公司的“特许权”不能吸引来业务；而专业人员个人却能带来业务。走出去拉业务和自己规划前程的能力完全依赖于个人的创业能力。这意味着公司将对某些行为视而不见，因为发展业务、求得生存更重要。如果你打破了一些内部规矩跟大客户做成了业务，没有人会惊讶地说，“嘿，悠着点。我们不要破坏规矩。”在摩根士丹利，这是绝对不可能的。在这里，特许权会起作用，文化很重要，公司十分注重操作过程的完整性。

摩根士丹利一直较弱的业务之一是，为银行和保险公司等金融服务公司提供资本市场服务。这曾经是纳斯尔做得很成功的领域。他明白，如果找到合适的人选，一定能为摩根士丹利建立起产生丰厚利润的业务领域。他分析道：

如果你想成为固定收益资本市场的重要玩家，就不能对构成30%市场份额的银行和金融机构业务置之不理，并说我们不想在这方面发展业务。你必须



须为客户提供全方位的服务。像摩根士丹利这样的公司是不能从这一市场板块中消失的，也不能在这一市场中处于劣势地位。我们必须占据重要地位。

为了在这一市场占据一席之地，纳斯尔聘来了帕森——一位曾在他手下工作过的年轻银行家。帕森干得很成功，被那家自认为大有作为的小公司提升为执行董事。帕森在金融服务业有较好的业绩，纳斯尔感到摩根士丹利正需要像帕森这样有充沛精力和创业家特质的人。

传统的公司银行家是做不成这项业务的。这工作需要那种每天早晨醒来就想获得极大成功的人。罗布·帕森正是这样的人。

罗布·帕森

帕森在十年的工作中，与银行保险业界的重要人物建立了牢固的关系。他自知已享有很高的声誉，然而，当纳斯尔邀请他加入摩根士丹利时，他起初不相信。

我不属于摩根士丹利公司员工那类的人。我的简历也不符合要求。我没上过声名显赫的学校。我总在兜售产品而不认真学习。这并不表明我很笨；我只是从来没把上学当回事。

帕森最初在纽约州立大学的一个分校上学。他有点桀骜不驯，一年后就退学转到加利福尼亚，在洛杉矶附近的海滨开了家摩托车店，在那里度过了19岁的时光。后来，他对开店感到不耐烦了，决定继续上学，就读于加利福尼亚州立大学长滩分校。读完本科后，他考入南加州大学，用一年时间读完了两年制的MBA课程，“只是为了读完讨厌的学位”。手里拿着MBA毕业证书，帕森接受了在纽约工作的叔叔的建议，游荡在华尔街找工作。他回忆道：“我从没有听说过高盛投资银行，真可悲！”他在一家商业银行找到了第一份工作，参加了所有的岗前培训，最后被分配在当时业务蓬勃发展的储蓄和贷款部。凭其在赚钱方面的经验，帕森很受欢迎，短期内换了三家主要投资公司。虽然他不想再换工作，但他对与纳斯尔再次合作的机会充满热情：

在这一领域，没有多少人在我与其初次见面时就让我感叹“哇！这人胜人一筹”。但保罗的确高人一筹。他与客户的交往出类拔萃。有趣的是，一天有人拿我和他作比较，说道：“嘿，你和保罗在与客户交往方面有许多相似之处。”我认为这是很高的赞誉。我不知道他是如何与客户打交道的——你可以去魔法学校或任何你想去的学校学习——但你永远学不到他是怎么去做的。

帕森接受了这份工作，加入摩根士丹利，成为资本市场部一名专业市场拓展人员，专攻金融机构业务。他被封为“总裁级”专业人员，这意味着他如果工作出色，很快就会被提拔为执行董事。

帕森所在的职位是众所周知的难干差事，其人员流动率一直很高。帕森知道这一岗位极富挑战性；然而，正如他在自我评估中所写的那样，他起初低估了这个挑战的重要性：

我借此机会加入了摩根士丹利的资本市场部，我认为（摩根士丹利）应加大在这一领域的工作力度。（摩根士丹利）公司在行业排行榜上根本排不上名，我在与许多重要发行商的交谈中发现，公司的市场拓展几乎没有。实际上，许多客户说他们从没接到过摩根士丹利投资银行部或资本市场部打来的电话。我后来发现，情况比我想象的还要糟糕。

公司做过的资本市场业务微乎其微，即使对最重要的投资银行客户也是这样。交易部的人员流动率很高。此外，也许最重要的一点是，银行集团工作人员严重不足。由于利率很高，交易的总数目减少，因此面临的挑战更加严峻。

业内人士都知道金融服务机构的客户极富竞争力，他们常常愿意就支付多少费用与投资银行家们展开激烈的谈判。担当这一角色的人做事必须有很强的主动性。斯图尔特描述道：

你必须具备咄咄逼人的个性，既不能轻易被客户吓倒，也不能轻易放弃。你被拒绝的次数比在其他任何地方都多得多。你必须是被拒绝后又立刻站起来的人。跟客户群体做业务总是很有竞争性，他们从你这里获得信息或新想法后，却去跟其他人做业务。即使业务丢了，你也不能泄气。

资本市场部的高级管理人员知道，为了给这批客户提供有效服务，你不能像对待常规业务那样对待他们。金融界的客户比其他客户变化快，也最难伺候。对于帕森所受到的约束，纳斯尔十分同情他并支持他的努力：

他没时间就所要做的事情征得别人的同意。他认为他比身边的其他员工更了解这一行业，拥有更丰富的市场知识。他所在领域的客户需要立刻给出答案，而不是等待数小时。摩根士丹利的办事风格是达成共识。如果等待共识，业务早就没了。因此，罗布办事基本上是从A点到B点，在客户要求的时间范围内满足客户的需求，但也同时打破了摩根士丹利的所有办事常规。所以，人们说：“这人不按规矩办事。我们是在团队中工作，而不是孤军奋战。这业务不是罗布·帕森的，而是摩根士丹利的。”

然而，公司的许多人不理解这一点。正如纳斯尔和其他人描述的那样，摩根士丹利奉行达成共识和团队合作的办事风格。纳斯尔解释道：



在摩根士丹利，特许权很重要。你不能仅仅为了做成一笔额外的业务而破坏企业内部文化，我们要最大限度地发展业务，但不能以牺牲企业文化、团队合作和操作完整性为代价。

通过阅读绩效考核结果，回忆过去一年的谈话，可以明显地看出人们在广泛关注罗布·帕森的工作风格。高管们用“多变的”和“粗暴的”这样的词来描述他。同事则认为他“缺乏团队合作技巧”。一位同事说他看上去“趾高气扬，盛气凌人，很轻率，不诚实”。纳斯尔总结道：

他给自己营造了敌对的工作环境。他质疑银团贷款成员的价格，搞得他们非常不愉快；他就有关市场的知识向交易员提问，令他们十分恼火。他总是认为他掌握着标准答案，他的确常常拥有标准答案，但每次当他提出正确答案时，许多人觉得自己很没有面子。

作为部门领导，纳斯尔听到了帕森在公司内部的问题。他每次都尽力向员工解释：“他是个好同志，给他点时间，他还不太清楚摩根士丹利的制度。”但是，问题接踵而来，加上纳斯尔自己也刚来不久，他不愿意采取强硬措施。他回忆道：

罗布会走进我的办公室，问道：“出什么问题了？我做错什么事情了？”我总是说：“回去和这个人单独多交谈交谈。”他刚来不久，我总是转个弯，变通一下，而不是向他指出他在公司的处境。他总会说：“我这次怎么又把事情搞糟了？”我就说：“哎，我要是你的话，我会这样去做……”当然，我说得很友善、很婉转。也许我的态度太温和了。但我觉得如果跟他来硬的，就会失去他。

在帕森看来，他感到公司在某些方面令他沮丧：

我想知道“形式”和“实质”究竟哪个更重要。公司究竟是需要上过好学校、说正确的话的人，还是需要像我这样，与要求相差很多，不一定有诱人的简历，但擅长带来业务的人？

虽然存在这些问题，但帕森因为销售能力强，愿意共享信息，主动做介绍及对工作充满热情而常常受到称赞。斯图尔特夸赞帕森是出色的贡献者：

他能做成别人无法做成的事。他不只是走出去，高唱我们熟悉的生意经。他能设身处地为客户着想，创造出新业务；他与客户交谈，搞清客户的需求，设计出原本没有的业务。在我看来，这点区别意义重大，并不是许多人都能做到这一点。例如，假设这样的情景，客户说：“我们要发行2.5亿美元的优先股。美林、摩根士丹利、高盛，请出来和我探讨一下，说服我跟你

做业务吧。”好了，这是你面临的人人都会做的最基本的业务。这要求你善于销售、了解产品、会做市场。现在再假设一下，你出去见客户，客户说：“你知道吗？我们什么都不需要。我们真的没必要筹集资金。”然后，你就进行如下对话：

摩根士丹利：你们正在做什么项目，在想做什么大事呢？

客户：我们在想资本怎么用效率更高。

摩根士丹利：那你们知道这些产品吗？

客户：知道。我们听说过这些产品，它们不太适合我们。

摩根士丹利：那我们换个形式，你们会感兴趣吗？

客户：不行，我们会面临财务问题。

摩根士丹利：你们有什么样的财务问题不好解决呢？

客户：我们面临的财务问题是无法用其他人的方法解释的。

摩根士丹利：问题出在哪里？

客户：问题是这样的……

摩根士丹利：让我们想想看，也许能设计出适合你们的产品。因为，很明显，你们也许会需要我们的产品。

你回到公司，与产品设计专家共同设计出一种产品，然后再去找客户，宣传你的新产品。你在全新的领域与客户做生意。（客户）你该跟我做业务吧，因为尽管你觉得不需要我们的服务，我们还是设计了你能用的产品。你没有需求，也没想到会有这样的需求。我们通过思考你所从事的业务及运作方式，给你创造出需求，这样一来，我们也赚到钱了。罗布很擅长这样做。

帕森在金融服务部工作期间，树立了摩根士丹利的声誉，赚取了丰厚的利润。在帕森进入公司之前，公司排名第十，市场份额占2%。帕森的能说会道为公司赢来了十多位新客户，他与现有客户开展了大笔业务，为他的小组创造出大量的收入。现在，摩根士丹利的排名跃升至第三，市场份额达到12.2%。纳斯尔表扬了帕森与客户打交道的能力：

在外人眼里，他是最出色的；客户们都喜欢他。从世界各地来到纽约的客户每次都要请他吃饭。你想和他一起吃饭，因为，他可能是和你待在一起最快乐、最逗乐、最有趣的人之一。大家都盼着和他一起吃饭。

纳斯尔感到，由于帕森是他聘来的唯一有个人关系的人，因此形势变得严峻了。

我只聘了一位先前的部下——罗布·帕森——到摩根士丹利工作。团队成员明显觉得我是他的保护者或守护神。对我来说，我得公平待人，重要的是对外来者和摩根士丹利的任何一个员工要一视同仁。此外，我会给资本市场团队发送什么样的信号呢？那种行为没关系，团队合作不重要，金钱和交