

Harvard
Business
Review

LinkedIn

Tuck School of Business
at Dartmouth

联盟时代

如何将流动的人才变成公司的长期人脉

【美】悉尼·芬克斯坦 (Sydney Finkelstein) 著

李文选 译

SUPER
BOSSSES

人才也许不会永远留在你身边
但你可以与其建立终生的互惠联盟

联盟

基于职业发展建立的
终身
关系模式

SPN

南方出版传媒
广东人民出版社

联盟时代

如何将流动的人才变成公司的长期人脉

[美] 悉尼·芬克斯坦 (Sydney Finkelstein) 著

李文远 译

SUPER
BOSSSES

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

联盟时代/ (美) 悉尼·芬克斯坦著; 李文远译. — 广州: 广东人民出版社, 2017.1
ISBN 978-7-218-11375-3

I. ①联… II. ①悉… ②李… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第271596号

SUPERBOSSSES:How Exceptional leaders Master the Flow of Talent by Sydney Finkelstein
Copyright © 2016 by Sydney Finkelstein

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese language translation copyright © 2016 by Grand China Publishing House

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC, arranged through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权广东人民出版社在中國大陸地区出版并独家发行。未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

LIAN MENG SHI DAI

联盟时代

[美] 悉尼·芬克斯坦 著 李文远 译

版权所有 翻印必究

出版人: 肖风华

策划: 中资海派

执行策划: 黄河 桂林

责任编辑: 古海阳 张静

特约编辑: 周丹丹 宋金龙

版式设计: 王雪

出版发行: 广东人民出版社

地址: 广州市大沙头四马路10号 (邮政编码: 510102)

电话: (020) 83798714 (总编室)

传真: (020) 83780199

网址: <http://www.gdpph.com>

印刷: 深圳市彩美印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/32

印张: 10.5

字数: 190千字

版次: 2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

定价: 45.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020-83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83795240

马歇尔·古德史密斯

全球最著名的高管教练

超级畅销书《自律力》《习惯力》作者

超级老板从战略层面对人才进行管理，从而提升了企业的创新能力和市场主导权。悉尼·芬克斯坦教你如何提升自身的领导力，为企业留下长久且有影响力的精神财产。

埃里克·斯皮格尔

西门子公司董事长兼 CEO

超级老板存在于每一个行业和市场。他们能够吸引优秀人才，并促使人才为公司发展释放出巨大潜能，从而推动企业的重大创新。本书将告诉你如何做到这一点，而且它所包含的内容远不止于此。

比尔·麦克纳伯

美国先锋集团（世界上第二大基金管理公司）主席兼 CEO

本书是一本引人入胜的创新之作。它不但探讨了世界一流人才的塑造方式，还探讨了我们应该在什么情况下让这些人才自立门户。

詹姆斯·基尔茨

吉列公司前董事长兼 CEO

这本书对优秀人才和他们的超级老板进行了深入研究。芬克斯坦结合翔实的案例，向我们提出的极为实用的建议。

上原明

大正制药（世界第二大 OTC 药品生产商）会长

悉尼·芬克斯坦用审慎的科学态度和具有启发性的叙事方式，阐明了管理学上一个未经彻底探讨过的话题。

迈克尔·沃德

贝恩资本（国际性私人股权投资基金公司）执行董事兼 COO

人才管理是企业的关键驱动力。对人才的培养能使企业长期立于不败之地。在本书中，芬克斯坦告诉我们精英人物是如何成功培养人才的。此外，本书还提供了一些指导性原则，只要遵循这些原则，任何管理者都能成为优秀的领导者。

肯·希克斯

Foot Locker（世界最大的体育运动用品网络零售商）前董事长

这是一本好书，它不但指出各行业优秀领导者应该具备的技能，还给予读者明确和实用的指引，告诉他们如何培养超级老板。

丹尼尔·平克

畅销书《全新思维》《驱动力》作者

读完悉尼·芬克斯坦这部精彩作品之后，你会问自己一个问题：“也许你是一位相当不错的管理者，但你够得上‘超级老板’这个称号吗？”芬克斯坦揭示出金融业、时尚界、餐饮业、漫画业等各行业超级老板获得成功的秘诀，他为所有力求上进的领导者提供了一本充满智慧的、具有可操作性的实战手册。

谢莉·奥博格

奥库斯菲制药公司前 CEO 兼联合创始人

在研究人才之前，先研究一下那些培养出本行业顶尖人才的领导者，那岂不是更好？悉尼·芬克斯坦发现，各行各业的领导者为培养人才所采取的措施有着惊人的相似之处。本书是一本实战手册，所有商界领导人都可以运用书中原则来识别、激励和培养人才，把人才的最大潜能挖掘出来。这本书提醒着人们：伟大的商业领袖不仅为企业带来成果，还致力于创造一

个激励人心的环境，使优秀员工坚信自己能够取得难以实现的成就——事实证明，他们的确做到了这一点！

亚当·格兰特

沃顿商学院管理学教授

《沃顿商学院最受欢迎的成功课》作者

如果你想知道导师型管理者是如何成功培养出诸多得意门生的，那这本书就非常值得一读。通过对各行业富有传奇色彩的领导者进行分析，书中提出了许多吸引人才和培养人才的新策略。

埃德·哈尔德曼

房地美（美国最大的非银行住房抵押贷款公司）前 CEO

悉尼·芬克斯坦对那些我们都耳闻却又难得一见的优秀领导者进行了有趣的分析和研究，研究结果堪称惊人，有助于我们深入了解优秀人才的发掘和培养途径。

查尔斯·哈灵顿

帕森斯股份有限公司董事长兼 CEO

在我们职业生涯的某个时期，大多数人都会遇到好老板，而我们很多人也曾仰慕过行业内的一些好老板。本书通过列举不同行业的案例，巧妙地阐述了那些建立常胜团队的好老板所

具有的特质。这本书会改变你对人才培养的看法，包括聘用人才、培育创新精神，甚至是看待人才流失的方式。它是一本给人以启迪，而且常常能带来惊喜的好书，它道出了在所有行业中取得成功的真正源泉。

斯图尔特·克雷纳与戴斯·狄尔洛夫

“全球最具影响力 50 大商业思想家”排行榜创始人

长久以来，我们都把悉尼·芬克斯坦视为世界顶尖的管理思想家之一，本书即是明证。这是一本让人爱不释手的高水准之作，它不仅激励人心，而且极为实用。

埃里克·瑞珀特

伯纳丁餐厅（全球最受欢迎的 20 家餐厅之一）合伙人兼主厨

在本书中，芬克斯坦明确提出了伟大领导者与众不同的品质。本书探讨了领导者鼓励创新和激励他人的重要性，适合所有行业的领导者，实属精彩之作。

格雷格·马费伊

自由媒体集团总裁兼 CEO

如果一位老板帮助我们实现了我们认为不可能实现的目标，从而彻底改变了我们的生活，那我们就会永远记住他。本书告诉了我们如何成为那样的老板。

肯尼思·费恩伯格

“9·11”遇难者赔偿基金会理事

悉尼·芬克斯坦分析了企业领导如何教育和培养员工、并使其成为有用之才。从这个意义上讲，芬克斯坦在从事一项重要的公益事业。对于那些不仅关心自身业绩、也致力于在企业内部培养和提拔明星员工的高管而言，这是一本必读之书。

理查德·艾伦

斯奈格制片（独立电影发布平台）CEO

作为美国杰出的领导力学者，在花费十多年时间，对十几个领域进行研究和探索之后，悉尼·芬克斯坦证明了一点：领导者发掘和培育人才的能力远比驾驭各种指标重要得多。超级老板不仅会为他们的企业、团队或非营利组织而转变，他们还会逐步向手下传授一些通常能彻底改变整个行业的技术。无论你正在经营一家企业或怀揣这样的梦想，本书都会改变你对身边人才和自身的思考方式。

吉姆·韦伯

布鲁克斯跑鞋（全球四大跑鞋品牌之一）公司董事长兼 CEO

长久以来，我们一直为职场领导力的难题而困惑不已；而现在，我们终于找到了答案。我们要打破常规，抛弃自以为是的理念，发掘员工潜能，释放他们的才华，从而对更大范围的

团队形成影响！芬克斯坦为我们描绘了一幅激动人心的卓越领导力路线图。

布莱尔·拉科特

商业巨星网络公司常务副总裁

有时候，远见卓识往往源自简单的道理。领导者如何以独特方式创造、管理和激活其个人关系网，对于企业至关重要。对于领导者、企业家和所有想做到这一点的人而言，这是一本激励人心的、有趣的必读之书。

布鲁诺·文奇盖拉

苏富比（世界上最古老的拍卖行）前 COO

本书对杰出领导者的思维方式、行为和习惯进行了翔实的研究。伟大的领导者善于激发员工的非凡能力，并营造令人难忘的工作环境。对于那些想加快员工成长速度、提升员工敬业度和目标感的领导者而言，这是一本必读之书。

菲利普·汉伦

美国达特茅斯大学校长

通过对超级老板的深入研究，芬克斯坦让我们对管理学中的一个未知领域有了更深刻的认识。《联盟时代》是一本非常重要的著作。

汤姆·麦克纳尼

展维金融集团总裁兼 CEO

本书不是一本职业生涯指南，但它会完全颠覆你对自身和身边所有人的职业生涯的思考模式。借助引人入胜的故事情节和各领域成功人士对人才的深刻见解，芬克斯坦提供了一个能为你的职业发展增速的全新观点。

杰里米·雷特曼

加拿大伟文（专业从事成衣采购及零售的上市公司）CEO

本书给所有管理者（无论他们在组织中担任何种管理职务）勾勒了一幅成功的蓝图。在这本具有开创性的书中，芬克斯坦探讨了企业的用人之道。即使闭卷良久，书中的原创案例、故事和独特视角仍然会在你心中萦绕。

杨思卓

领导力专家、中商国际管理研究院院长

本书发现了卓越领导者的五个特征：自信、勇气、想象力、诚信、真实。但这本书的核心价值并不在于此。而在于指出超级老板是由两件事来证明的：一是超常业绩，二是超常团队。

前 言 变化的时代，不变的联盟 1

第 1 章 超级老板：联盟时代的缔造者 17

人才教父——超级老板的共同特质 24

三类人才教父：离经叛道者、了不起的混蛋、人生导师 39

六组“超级”基因 46

独特且悖于常理的《实战手册》 51

第 2 章 超级老板的另类“结盟”原则 55

悟性：最受青睐的特质 63

运用人类学原理发掘“明日之星” 67

- “去威胁感”的力量 71
- 以人定岗，而不是以岗定人 75
- 人才离职≠人才流失 79
- “人才磁铁”的自我复制 80
- 第3章 高压激励，建立“斯德哥尔摩式”人才联盟 87**
- 让目标感像病毒一样渗透 94
- 金钱无法播种的地方，愿景可以 103
- 超级老板也需要超强执行力 110
- 第4章 “鲨鱼狩猎式”思维，激发人才执著的创新力 115**
- 坚守目标与持续变革的矛盾统一 121
- 拥抱风险，追随直觉 126
- 建立信心，消除对“尝试”的畏惧感 131
- 不满足于当下，做一直寻找猎物的鲨鱼 135
- 催动变革持续发生的“志愿联盟” 141
- 第5章 我们不是老板与员工，而是师父和徒弟 145**
- 师徒制，人才联盟的日常灌溉系统 153
- 去等级化，但也非绝对扁平化 160

- 技术传承 + 人生指引 166
- 用师徒制强化现有管理模式 175
- 第 6 章 事必躬亲的授权者 181**
- 培养发现与发掘人才潜能的“直觉” 188
- 既授之，则信之 194
- 事必躬亲式授权 200
- 营造双赢的学习环境 204
- 压缩人才的成长周期 208
- 做“生涯发展阶梯”而非“职业终点站” 210
- 第 7 章 建立群体认同感，打造超级团队 215**
- “宗教型团队”的形成 221
- 品德与天赋同等重要 229
- 2C 原则——群体效应的催化剂 235
- 按能力划分群体，因材施教 241
- 第 8 章 变非终身员工为长期人脉 247**
- 门生关系网，长久的情感与利益联盟 254
- 为离职员工寻找新平台 264

	联盟——参与者的青云梯，缔造者的不老泉	270
	打破“终身”误区，建立互惠联盟	278
第9章	实战篇：管理者如何晋身“超级”	285
	评估你的“超级指数”	290
	寻找团队中的“超级下属”	298
	建立拥有“超级文化”的联盟	301
	独辟蹊径，无惧特立独行	308
结 语	给世界留下一笔精神财富	313
致 谢		317

变化的时代，不变的联盟

多年前，来自纽约的一家四口走进了位于加州伯克利市的潘尼斯之家餐厅（Chez Panisse）。这家享有盛名的餐厅的经营者是爱丽丝·沃特斯（Alice Waters）。餐厅的特色就是每天都会更换菜单，而且主要供应当地新鲜食材。这种经营方式在当时的美国还非常罕见。

走近餐厅的一家人包括一对夫妇和他们的一双儿女。据在餐厅工作的厨师西恩·利珀特（Seen Lippert）回忆，这家人说他们从未听说过有餐厅会每天更换菜单，于是想来试试。他们列了一份不喜欢的食物清单，其中有豌豆。不巧的是，当天餐厅的菜单中就有豌豆。

沃特斯极其喜爱新鲜、上等的食材，而且厨房员工已经花了整整一下午的时间剥豌豆荚。因此她坚决要求用豌豆做一道菜给那一家四口尝尝。她说：“我不管，他们哪怕品尝一口也好。”

不出所料，这家人品尝了豌豆之后都赞不绝口。在后来的一次面谈中，利珀特告诉我：“那个小男孩的神情分明在说‘哇，我从没吃过这么好吃的豌豆，真的从来没吃过这种菜’。”很快，这家人把一整碗豌豆都吃光了。利珀特说：“他们显得既兴奋又满足。”

在对顾客口味的挑战中，沃特斯又赢了一次，这是她所取得的无数胜利之一。如今，很多美国人都喜欢光顾那些直接从当地农场采购食材的餐厅，因为那里的菜肴更新鲜。而当沃特斯的潘尼斯之家在1971年开张时，美国的烹饪界完全是另外一幅景象。那时美国人对新鲜食材接触不多，他们的膳食主要由几种批量生产的冷冻加工食品构成，比如在全美境内配送的又生又硬的西红柿、工业化农场生产的“不明肉类”以及配料明显出自化学实验室的烘焙食品等。

沃特斯在法国学习烹饪时，可以轻易从当地农产品市场买到新鲜水果、蔬菜和肉类，这让她找到了简单烹饪的乐趣。潘尼斯之家餐厅在美国开张后，她倡导一种全新的烹饪风格。由于与当地肉蔬生产商建立了良好的合作关系，她得以使用大量的新鲜食材，这成为她烹饪风格的一大亮点。在一次采访中，