



Aligning the Stars

How To Succeed When Professionals Drive Results

所有的人都应该读这本书，不仅仅是那些在专业服务公司中工作的人应该读，那些在任何一个复杂的组织中工作的人都应该读。

——《基业长青》、《从优秀到卓越》作者吉姆·柯林斯

明星资本

在竞争残酷的商业社会，明星员工意味着公司百分之八十的成功



[美] 杰伊·W·洛尔施 托马斯·J·蒂尔尼/著



中信出版社

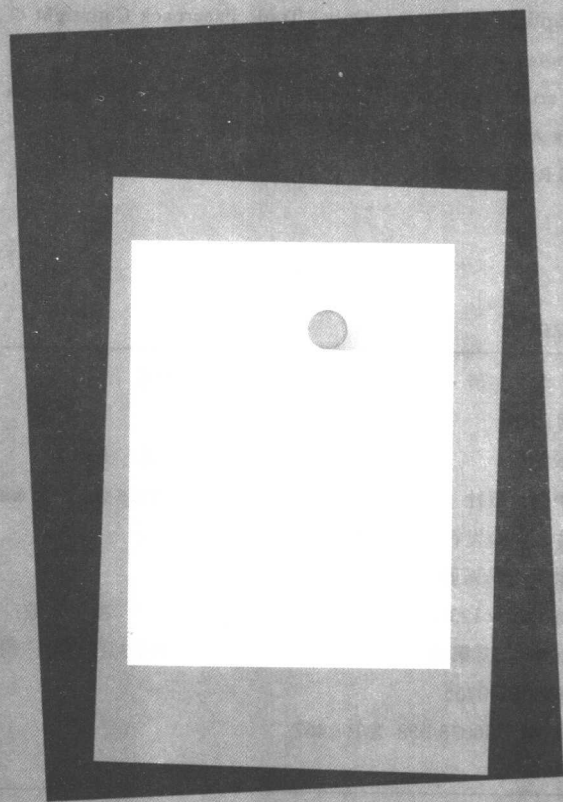
CITIC PUBLISHING HOUSE

● Aligning the Stars ●

How To Succeed When Professionals Drive Results

明星资本

[美] 杰伊·W·洛尔施 托马斯·J·蒂尔尼/著
夏雨峰/译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

明星资本/[美]洛尔施等著;夏雨峰译. —北京:中信出版社, 2003.2

书名原文: Aligning the Stars: How to Succeed When Professionals Drive Results

ISBN 7-80073-658- X

I. 明 II. ①洛… ②夏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第109151号

Aligning the Stars: How to Succeed When Professionals Drive Results

Copyright© 2002 by Jay W. Lorsch and Bain & Company.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by
CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Bardon-
Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

明星资本

MINGXING ZIBEN

著 者: [美]杰伊·W·洛尔施 托马斯·J·蒂尔尼

译 者: 夏雨峰

责任编辑: 于世华 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 8.75 字 数: 170千字

版 次: 2003年3月第1版 印 次: 2003年3月第1次印刷

京权图字: 01-2003-0765

书 号: ISBN 7-80073-658- X/F · 467

定 价: 19.00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: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

Aligning the Stars

How To Succeed When Professionals Drive Results

每个公司的成功都要依赖人才，但是专业服务公司对人才的依赖程度最重。在这个市场容量达万亿之多的快速扩张的行业中，人不只是“宝贵的资产”，还是竞争优势的源泉。事实上，成功更多地取决于这些公司为之付钱的人，而不是为这些公司付钱的人。是什么使得最优秀的专业服务公司有别于次等的竞争对手？它们的经验对于其他依靠人才的企业有什么启示？

《明星资本》认为战略成功地实现需要建立一个高级明星员工组织，这些明星员工日复一日的努力工作强化了企业的目标，并最终实现了这些目标。要想赢得竞争优势，公司必须加强领导、战略、文化方面的建设，将明星员工联合起来，将他们的优势发挥到极致。

本书作者哈佛商学院教授杰伊·W·洛尔施和托马斯·J·蒂尔尼分别从理论和实践两方面加以论证，从严谨的调查和几十年的经验中总结出了有关如何在专业服务领域取胜的经验。他们的结论完全建立在对专业公司的实地调查和研究的基础上，具有很强的实践意义。

《金融时报》(*Financial Times*)指出，在专业服务领域中，“人才是最重要的资本”这一点尤为重要，而“明星”正是对企业的兴衰成败起着关键作用的人。杰伊·W·洛尔施和托马斯·J·蒂尔尼告诉我们如何去实践这一观点。

杰伊·W·洛尔施

哈佛商学院人际关系方向的路易斯·柯尔斯坦教授。其他作品包括《小卒或国王：美国企业董事会现状》（*Pawns or Potentates: The Reality of America Corporate Boards*）（1989）、《组织与环境》（*Organization and Environment*）（与保罗·R·劳伦斯合著）。该书曾获美国管理学会最佳管理图书奖。

托马斯·J·蒂尔尼

贝恩公司的前首席执行官，现任贝恩公司非盈利附属组织Bridgespan集团主席。

责任编辑 于世华

责任监制 王祖力 朱磊

封面设计  工作室·许岚

经销：中信联合发行有限公司



献给尼娜和蒂亚，两颗未来之星！

杰伊·W·洛尔施

献给我的妻子卡伦和我们的两个儿子——科林和布雷登

托马斯·J·蒂尔尼



鸣谢

创作本书所进行的讨论、研究和写作花费了我们近5年的时间。在这段时间里，许多组织和个人为我们提供了资源和帮助，这些资源和帮助就是您在以下的章节中将要看到的研究成果。我们特别感激他们所提供的这些支持、深刻的见解和鼓励。

首先，我们想感谢18个专业服务公司中的杰出领导和专业人士，这些公司是我们研究的重点。他们慷慨地给予我们时间、经验和见解。我们还想对我们所研究的第一代技术咨询公司的资深经理们所做出的贡献表示感谢，他们在其公司历史上最困难的时期和我们合作。我们从这些才华横溢的专业人士身上学到了许多东西。

我们还想向两个为我们提供赞助的组织表达我们的谢意：贝恩公司和哈佛商学院研究部。它们支持我们完成了实地调研，并且

为我们写作和创作本书提供了方便。

对我们来说，贝恩公司和哈佛商学院的许多同事都是知识和灵感的源泉。在许多次的交谈中，他们所提供的观点为我们创作这些章节铺平了道路。我们特别想感谢汤姆在贝恩公司的几位同事，其中包括约翰·多纳、温迪·米勒、凯蒂·史密斯-米尔威、弗雷德·赖克霍德、菲利普斯·耶鲁和克里斯·祖克，他们阅读了大量初稿，提供反馈意见和非正式的建议，并帮助我们提高思维层次。在哈佛商学院，保尔·劳伦斯也提供了类似睿智的建议。

其他做出重要贡献的人还包括杰夫·布兰达奇、鲍勃·比福德和玛丽安娜·赫达。我们还要特别感谢吉姆·柯林斯，他的经验和睿智帮助我们形成了最终的手稿。

我们还想感谢哈佛商学院“最主要的专业服务公司资深经理教育项目”的参与者和教职员工，尤其是汤姆·德朗、杰克·盖博拉和亚西斯·南达。有许多主意，特别是联合的概念，是在和他们的交流过程中得到验证并且提炼出来的。

在我们的调查过程中，有几个研究人员协助我们收集和分析了大量的数据。感谢贝恩公司的克莱尔·亚历山大、柴鲁·钱卓塞克哈、塔马·道勒、贾森·詹宁斯、尼尔·卡维拉吉、乔迪·沃尔斯和史蒂夫·温克尔，以及哈佛商学院中的丹·埃里克森（他不知疲倦地为这个项目工作了两年），丽莎·豪威森罗芮以及萨拉·亨德尔思。

即使在文字处理技术方面，如果没有同事们的全身心投入和高质量的支持，也不会有本书。我们特别感谢哈佛商学院的珍妮·巴雷特、詹尼弗·贾奇、琳达·鲍米尔、

安·斯特普尔顿以及贝恩公司的布赖恩·太克斯若。是他们协调了无数次的会议，确保了数不清的草稿的准确性和完整性。

如果没有经验丰富的出版界人士的支持，也不可能有一本书。我们感谢阿曼达·埃尔金斯、卡罗·弗朗哥以及哈佛商学院出版社的梅林达·麦芮罗。

最后，我们尤其想感谢三位为本书做出过贡献的人，他们是著名的“图书俱乐部”中的重要组成人员：卡萨瑞拉·皮克、兰·斯通以及里贾纳·麦儒卡。凯特在哈佛商学院当了3年研究员，她帮助我们完成了实地调研，主持了这些数据的分析和组织工作，最后，帮助我们进行编辑。当我们想为本书拟定书名的时候，她的建议——“联合明星”被大家普遍接受！

兰和她的同事里贾纳都是我们的文字编辑人员。兰熟练而且很有见地的建议、文字方面的深厚功底以及她的编辑才能，使得我们的语言风格一致，思想更有深度。里贾纳的支持和投入同样帮助我们改善了每一个章节。

酝酿和写作本书的过程是一次共同冒险。每一位参与者都在数月和数年中扮演了有意义的角色，帮助生产了最终的产品。这段经历对于我们所有人来说，都是富有挑战性的、令人激动不已的。我们特别感谢为本书做出过贡献的每一个人，而且希望他们为我们共同创造的杰作而感到自豪。

马萨诸塞州，波士顿

2001年12月5日

目录

ALIGNING THE STARS

鸣谢

第一章 引言 1

——导读

第二章 冲击和影响 13

——专业服务的世界

第三章 战略 41

——必要但不充分

第四章 把人才变成明星 79

——经久不衰的优势

第五章 指导你最杰出的明星 115

——三重挑战

第六章 组织 147

——打造你的明星团队和战略

第七章 文化 177

——联合的力量

第八章 没有控制的领导 209

——说服的力量

第九章 联合你的明星 247

——建立生活，而不是简历

第一章

引言

——导读

ALIGNING THE STARS

每个人都知道这样一句格言：“能做事者，自己做事；不能做事者，教人做事。”但是假设拥有相同激情的做事者和教人做事者联合起来，会怎么样呢？我们做过这个试验，结果就是本书——《明星资本》。

汤姆是这样的一位实践者——他把“星期一早晨我们做什么”的思考方法引入到了专业服务公司的管理和领导力之中。杰伊是哈佛商学院的教授，近40年来一直从事组织行为方面的研究和著书立说。我们第一次会面是在为期一周的资深经理人培训项目中，杰伊讲授的是他在哈佛商学院所讲授的“专业服务公司的领导力”课程。其中的一个案例是讨论贝恩管理咨询公司在20世纪80年代末所面临的挑战。在这个案例的研讨会上，汤姆以贝恩公司资深经理人的身份发表了讲话。此后我们不断会面交谈。不久我们便联手，研究在经济周期的波动中，有些专业服务公司能够长盛不衰而另外一些公司却落后于人的原因。

本书试图给出一个对专业人士及其公司都有所裨益的答案。律师极力维护其委托人的利益；广告公司的经理们帮助客户树立品牌形象；猎头公司寻找CEO；技术服务公司和它们的工程师建立并维护信息系统（并且影响了当今企业50%的资本支出）；战略咨询顾问帮助他们的客户描绘未来蓝图；人力资源专家帮助客户进行“变革管理”，同时管理客户企业中雇员的退休计划；会计师进行审计并提供纳税建议。在2000年，投资银行家推动了1.77亿美元的兼并收购交易。专家提供的决策建议的内容从公共关系、产品设计到房地产和产品分销，范围很广。

本书的书名透露了我们的意图：卓越的公司始终能够

发现、吸引并且留住明星员工；始终能够使明星员工严格遵循公司的战略；他们始终能够跨地域、跨业务领域和跨年龄界限，对明星员工实施有效的管理；始终能够对明星进行管理和引导，使得公司和明星都能够得到成长并感到有所回报。这些能力使得伟大的公司拥有了竞争优势。所有要做的这些努力构成了明星资本工作的全部内容。

在随后的章节中，您将会看到明星资本需要做些什么以及怎样才能实现明星资本的目标。此时我们依次需要明确两个定义。第一个是：我们所说的明星是谁。

当我们使用明星这个术语时，指的是那些身居要职、其业绩对公司的成功至关重要的男士和女士。在专业服务公司中，他们的级别既包括较年轻的专业人士，又包括经验丰富的资深经理；他们的头衔随公司而异，例如执行总监、副总裁和合伙人。明星员工所拥有的不仅是过去的成就记录，更重要的是还具有对公司的成功不断做出贡献的潜能。这意味着他们还是对公司未来发展具有最高价值的人。这种价值被认知的程度，或者说它是否被认识到，最终取决于明星员工和公司联合程度的深浅。

联合指的是建立符合公司战略需要、同时符合关键雇员需求的组织结构和操作实务。学者和咨询顾问对这个概念的了解已经有几十年了，而且实地研究（包括我们自己所做的）也多次证明了它对组织成功的贡献。而且凭直觉它也足以令人心动：公司里被激励着去实现公司目标的人越多，公司成功的可能性就越大。然而除了联合本身所具有的熟识性和符合常识性的诱人之处之外，对于许多企业人而言，这个概念也仅仅就是个概念罢了。但是可能会出

现的、有益而且重要的联合决不是星期一早晨经理们在例会上所谈论——更别说是明确地去“做”——的东西。

但是在伟大而经久不衰的公司中，内部力量是联合的。它们的组织和战略互相强化；个体为了公司的最高利益而工作。联合的公司拥有难以匹敌的成功和财务优势；它们变成了行业领袖。尽管它们的经理或许不会谈论联合，但是他们确实在思考联合；决策和行为累积的结果是塑造了一个联合的组织。

给联合下定义并且描述事实比建立联合容易得多。要想实现联合，涉及两个方面：首先必须理解组织是一个系统，此中的每一个决策都影响其他决策，同时受到其他决策的影响；然后做出那些会强化公司战略和价值观的抉择。有时这些联系是简单而直观的。例如，一个使用何种标准作为公司薪酬计划的决策，将会影响专业人士在服务现有客户和发展新客户之间分配时间的方式。在这个例子中，很容易看到一个决策与另一个决策（在这个案例中是与公司战略）相联系，以及必须和其他决策进行整合的原因和方式。

然而在通常情况下，这些关系并不那么清晰可见，也不那么直截了当。例如，我们听说过一家对员工的去留问题感到忧虑的公司，因为专业人士的流动问题而对合伙人处以罚款。结果，流动率确实是降到了近乎零的水平——但是公司的工作质量也降到了零水平，因为留下来的甚至得到提升的往往是平庸的职员。即使我们建立并维持联合，诸如此类非期望的结果同样也需要考虑和应付。总的说来，这不是人类工作的合适方式。我们中的大多数人都喜欢用线性方式思考和讨论事情，每一次都喜欢把原因和结果与

某个决策联系在一起。事实上，现实生活中的决策和选择通常并不以整合整体的一个部分出现，而是一次性都只强化这种偏好（线性思维模式——译者注）。

联合也是难以实现的，因为组织竞争和服务顾客的环境是不断变化的。新的服务和竞争方式可能需要组织进行变革。而且联合通常需要人们进行变革，以牺牲自己为代价换取组织利益的提升。由于这些原因，联合是一项不会结束的工作。当顾客需求、竞争活动、领导人更迭以及个人利益居上的时候，组织就忘记了联合。

但是联合是必需的，尤其在商界动荡的时代——正如现在的专业服务公司所经历的那样——更是必不可少的。即使对那些最优秀而且历史最悠久的专业服务公司而言，未来几十年的成功也将依靠绝大多数有成就的专业人士为了满足公司的需要而竭尽所能地工作。

我们的方法

《明星资本》是始于1997年的研究项目，它着重揭示成功的专业服务公司的战略和组织实务。首先，我们把专业服务公司定义为那些向商业团体提供专业帮助的公司；即会计师事务所、广告公司、管理咨询公司、猎头公司、投资银行、信息技术咨询公司和大多数不计其数的律师事务所。其次我们致力于解决如何定义成功的问题。财务业绩是一个标准：有资格进入我们研究范畴的专业服务公司，必须是盈利的和成长的公司。声望是另一个标准：我们想选择那些不仅受到同行尊敬，而且受到它们行业以外人士

尊敬的公司。最后，我们寻找那些在两个方面都经受得住时间考验的公司：它们度过了商业周期，展示了在经济下滑和扩张期都能够生存的能力；而且它们在其创始人这一代之后发展良好。

根据这些标准，我们确认了18个总部位于美国的公司，大多数人认为它们是其所在领域的领导者。普华永道、爱立克斯布朗（Alex Brown）和高盛投资银行这三个公司的起源可以追溯到19世纪。有好几个公司成立于第二次世界大战之前：安永会计师事务所（Ernst & Young），盖瑞广告公司（Grey Advertising），福布特杰斯克（Fulbright & Jaworski），拉散华特肯（Latham & Watkins）和麦肯锡（McKinsey）。最后是那些“新来者”：奥美广告公司（Ogilvy & Mather），芮比卡（Young & Rubicam），肯发瑞猎头公司（Korn/Ferry），海瑞克猎头公司（Heidrick & Struggles），汉姆布瑞切·魁斯特投资银行（Hambrecht & Quist），美国管理系统（American Management Systems），IBM咨询公司，斯堪顿律师事务所（Skadden Arps），沃切太耳·里普顿律师事务所（Wachtell, Lipton Rosen & Katz）和贝恩（Bain）管理咨询公司。我们除了审视通过公共渠道获得的数据之外，我们还和以上每一个公司中的资深领导人会晤，了解他们思考其战略、组织和文化的方式。除非文中另有注明，本书中所有的引文皆来自和这些公司领导人的访谈记录。

然而，甚至在我们研究这些公司的时候，这个行业的变革步伐也在加快。自从我们在1997年开展这项工作以来，