

行动快于改变的公司才能拥有未来

编者按:

伦敦商学院(London Business School)教授、《华尔街日报》评选的“世界上最具影响力的商业智者”加里·哈默尔(Gary Hamel)认为,“颠覆传统管理理念”的时代已经到来。他说,消费者急于行使“全能”的权利、社会化媒体大行其道、持续百年的商业模式被一夜间颠覆都会使得在接下来的商业年轮里,只有那些拥有扁平化组织、打败官僚主义、让消费者惊艳、行动快于改变的公司才能拥有未来。

为什么索尼和诺基亚会衰落?

我们曾经生活在一个崇拜“金字塔”结构的时代里。在这样一种组织框架下,领导拥有无上的权威,效率被置于高于一切的地位,人人都以做合格的、守规矩的雇员为荣。日本企业的崛起堪称这一结构的成功典范。无论是索尼电子,还是百代唱片,它们都有着相似的金字塔公司结构,并且——如被誉为“高恩第二”的日本管理大师、《社长手册》作者长谷川和广所说——它们的管理层拥有强大的领导力,能够保证自己的主张总能得到及时的贯彻实施。

尽管组织结构迥异,但美国公司的“金字塔”也无处不在。加里·哈默尔提到,无论是微软和戴尔,还是英特尔和惠普,都拥有强大的、帝国般的结构。

拥有运行通畅的“金字塔”结构曾经是二十世纪伟大公司的标签。甚至它所带来的官僚主义都曾被奉为理所当然。马克思·韦伯曾这样描述:官僚主义在精确度、稳定性、纪律的严明性和可靠性上比其他任何组织都要优越。

但实行绩效主义的索尼、夏普和松下的大巨亏为这样的“强大领导力”和“优越性”提供了反向的注解;尽管仍然占据行业领头羊的地位,但惠普、戴尔、微软和英特尔的市场版图也正在遭遇包括三星和谷歌在内的后来者的强力侵蚀。这样的例证还有很多。加里·哈默尔留意到,在当今时代,每一家站在行业顶端的公司都有大约 30%可能在未来五年中失去自己的行业地位;而《巴伦周刊》(Barror's)在 2008 年挑选出来的 30 位“世界最棒的 CEO”中,只有五位在 2012 年还保有这一位置。

有很多原因可以解释它们“渐进式的失败”。“金字塔”结构所带来的诸多弊端首当其冲,包括扩大危机、增加管理费用和制造摩擦。理论上讲,这一结构还同时被认为要对公司内部的决策扭曲、权力错位、压制异见、误导竞争、过于看重经验和压制主动性负责。但加里·哈默尔认为,问题的核心在于,商业世界正在以前所未有的速度变得动荡不安,但企业却未能以同等速度迎头赶上。在一篇名为《批发领导力》(Syndicating the work of leadership)的博客中,这位《财富》杂志眼中的“全球领先的商业战略专家”颇为感慨地写道:“世界从来复杂。我们的公司组织也是如此。通常情况下,在那些传统的公司里,当处于顶端的小部分人意识到全面变革的重要性,当公司的问题足够严重或者面临的机会



足够清晰、而不得马上采取行动、打破一切层级并要求忙得不可开交的高管们予以关注时——已经太晚了。”

过往的理论并非没有为机构庞大的公司提供应变的可能。但它的解决方案靠的是“超人”型领导。加里·哈默尔写道,“没有任何时代像当今这样,对领导力如饥似渴,可是偏偏又力不从心。这并非某一个人的问题,而是公司组织的普遍问题——那些传统的金字塔状的组织结构对少数人来说要求太多。这使得这些人的知识多样性、通晓领域和时间在作出决定时捉襟见肘。”

环境的变化也使得超凡的领导永远不够用。加里·哈默尔将全球商业大环境的变化归纳为以下几点:曾经创新的企业如今却挣扎于衰老边缘;相比蓝筹公司,新一代的雇员更钟爱创业型企业;持续百年的商业模式在一夜之间被颠覆;投资者被贪婪的 CEO 和志得意满的董事会所激怒;社交媒体极大地改变了人们彼此联系、学习和合作的方式。简而言之,这是一个改变无时无刻不在的世界;企业和消费者以前所未有的紧密程度被连接在一起。

这使得我们对于“超人型”领导的期望更高;他得既自信又谦虚;内心强大又乐于被他人影响;能够精准分析、高瞻远瞩,同时还得是个实践派,勇敢而又谨慎。

可是,当今世界有多少人能符合我们的期望呢?加里·哈默尔坦言“我从未遇到多少”。

在过去的

一个世纪里,

有很多名字

曾点亮商业世界的

星空:索尼、诺基亚、微

软、百代唱片等等。类

似的名字还有一长

串。但最近的十年里,

索尼巨亏,诺基亚被

售,微软式微,百代遭

遇在线音乐挑战。而

三星、谷歌、晨星公司

(Morning Star)却异

军突起。

是什么促成了

这样的逆变?在一个

希望渐变、改变频繁、

竞争激烈的时代,什

么样的公司能够拥有

未来?

组织扁平化和权力下放的公司才能生存

一切看起来像是一场混乱。加里·哈默尔认为,事实上,它已经如此。他说,如今我们面对的问题已经不再是如同从前的“我们如何更好地应对改变?”——因为改变时时刻刻都在发生,而且似乎永远不会停止——而是,我们如何才能获得不断改进的竞争优势?“叛逆”是加里·哈默尔给出的解决之道。马克思·韦伯曾把伴随“金字塔”结构而生的官僚主义称为“人们所知道的、最好的、实现对人专横控制的办法。”加里·哈默尔却认为,要赋予商业公司以未来,首先便是要将这种“软性的暴政”用扁平化的组织框架代替。“如果我们希望建立真正具有适应性的公司架构,将权力更为广泛地下放就是必须的。”

晨星公司是近年来兴起的、组织扁平化的公司之一。在它的关于组织结构的哲学里,有这样一段话:“所有的团队成员都是能够自我管理的专业人士。他们与同事、顾客、供应商和同行一道,自行决定与工作有关的沟通、协调等事宜,从来无须指令。”“赋权”意味着自由。这与“金字塔”结构下的“控制”理念完全背离。后者所倡导的计划、预算控制、分配、衡量、组织、监测等概念在组织扁平化的公司的替代品是社交网络、意见市场、在线论坛和“合唱团”。加里·哈默尔认为,只有在扁平化的组织结构里,人人得以享受自由的工作,才会使得“行动快于改变”变得可能。

扁平化组织的另外一个好处则是,它能让员工知道自己的工作究竟意味着什么,从而主动工作。晨星公司依靠传统意义上“无组织、无纪律”的结构却还能保证盈利,取决于一个前提:所有的雇员都知道,公司每天的财务数字在发生什么变化。另外一个可供参考的实践

是,联合利华通过全程测量和及时反馈将员工手中制造的肥皂与印度某村庄的卫生状况联系起来,可以让前者更明白自己工作的意义,从而自觉改进工作流程。这听起来并不复杂。但数据表明,尽管人人都知道人才是最重要的资本,但全世界只有 20%的人们真正用心在工作;与此对应,也只有 21%的老板会愿意与下属分享权力。

加里·哈默尔还鼓励人们重新考量“关键的原则”,将效率及其代表的标准化、专门化和正式的等级置换成适应性及其代表的实验主义。与此对应,纪律、整齐性、服从和外部激励等“金字塔”时代的概念也要一并改为内部市场、激情交流、行动主义和个人意愿。

有了扁平化组织,去除了官僚主义,它们仍然需要超凡的领导:不需要如同过往那般“全能”,但要求他能够带领公司创造“令消费者惊艳的”产品和服务。显然,这需要领导者有长远的目光,在关键领域进行持续投资。益益(Hay)集团在今年早些时候调查了 100 家亚洲企业,结果表明,韩国三星和印度塔塔拥有最高的获利能力,达到 26.5%。有很多原因解释三星的成功。其 CEO 权五铨曾经任职于研发部门,益益认为,这使得这家公司更加明白,投资“持续改善客户体验”虽然不能带来眼前利益,但对于公司的未来至关重要。

一切转变都不会是简单的工作。但指导通向未来企业的核心概念其实只有一个:行动主义。加里·哈默尔愿意这样去描述未来可能脱颖而出的企业的诞生过程:在 1000 家有想法的企业中,会有 100 家采取试验,其中 10 家会把试验变成项目,而最终只会有一家企业获得成功。(汤向阳)

“仁”的自觉自省塑造着君子企业家

一亩三分地上的一个小皇上

因为反对“在商言商”论,王瑛女士最近成了新闻事件的主角之一。我与王瑛有一定交往,很能理解她的主张。

王瑛的核心观点是,当下中国需要公民企业家。不过,她对公民的界定十分平实。今天,中国知识分子们提到公民,总是将其高调化,比如,一定要参与维权,或者从事社会公益。王瑛指出这样一种现象:我们身边的一些企业家朋友,大家一起搞协会、做公益,一起从事各种各样的活动,会觉得他很通情达理,善解人意,但如果我们有机会到他的企业里去,尤其是和他的一亩三分地上有更深交往,可能会发现,他在一亩三分地上还是一个皇上。

什么是公民?简单地说,积极参与公共生活的人就是公民。《大学》说,君子修身之目的在于齐家、治国、平天下,也就是参与公共生活。如此积极参与各个层级公共生活的君子,不是公民,又是什么?

儒家特别关注君子、小人之别,其实也就是在讨论私人如何成为公民。小人就是只关心自己利益的私人,公民则超越这一维度,而具有公共情怀。从小人到君子,也就是从公共生活的漠然旁观者变为积极参与者。儒家士君子是最为积极的公民。所以,儒家的君子养成之学,其实就是公民养成之学。

王瑛心目中的公民企业家是什么样子的?他们对外应该遵守法律,对内应该严格按照现代企业制度的要求做事,讲求契约精神。企业里能够有这样一种意识,企业也就成了公民的训练场。而这是可以和参与推动社会转型结合起来的。

每次,我在微博上转发王瑛关于公民企业家的论述,都会略作修改:把“公民企业家”改为“君子企业家”。

古人所说的君子,其实包括今天大家所说的公民之全部内涵,而比其更为宽泛、丰富。太多的人,看到古今词汇不同,就以为那是两个东西。其实,仔细阅读一下中国经典所描述的君子之特征,尤其是君子之活动,你就会发现,君子就是公民。

君子可以存在于社会各个领域。在现代社会,最可能成为君子的人,也许正是企业家。因为,企业是现代中国社会最为重要的组织形态,企业家的社会角色天然地要求他们成为君子。当然,现实中,并不是所有企业家都成为君子,只有那些具有“仁的自觉”的企业家,才是君子。君子型企业家就是公民企业家。

同样是创办企业,完全可能出现两种情形:一种企业家成为小皇上,另一种成为公民企业家。两者的区别何在?在于自觉。曾子说:“吾日三省吾身。”君子、小人之别就在于省或不省。君子愿意省,能够省。因此,君子的生命是自觉的、理性的。君子通过自省,不断提升自我的境界。小人不能自省,所以不能提升,甚至下坠。儒家后来关于修身养性的全部讨论,其实都只是要让人思想上自觉,然后以思想指导行动。

有了这样的自觉,才能成就公民——君子型企业家。公民——君子型企业家为基础的自觉,是对人人皆有之仁的自觉。仁的最基本的含义是,把他人当成与自己相同的人对待,敬之爱之。企业家如果具有足够的仁心,就会把员工当成与自己相同的人对待,尊重员工的人格和权利。员工确实是企业家雇

用的,但员工跟企业家终究是从事同一个事业的伙伴。公民——君子型企业家最根本的特征在于,自觉地把自已置身于与员工的伙伴关系中考量,正所谓“己所不欲,勿施于人”。

只有当企业家有了这样的自觉,才有可能建立起健全有效的企业制度。王瑛也讨论到企业家的困惑:很多人可能会说,中国的公民社会建设尚处于起步阶段,做公民型企业家不切实际。企业身处不同的行业,员工的文化素养、习惯千差万别,这在一定程度上都会约束企业家的追求。但是,只要企业家有这个意识,愿意把它作为一个努力的方向,多坚持一下,就可能得到意外的惊喜,甚至会成为企业里一种特别的凝聚力。

企业塑造着国民心智

每个企业都存在于具体的时间、空间结构中,也由特定的要素组合而成。因此,每个企业都不同于其他企业。就此而言,简单地照抄其他企业的制度是不可行的。企业家必须为自己的企业创造独特的制度,正是这些制度塑造企业鲜活而充满个性的生命。而发现、创造这样的制度,需要企业家的高度自觉,尤其是仁的自觉,即把员工当成人对待,观察其构成,探究其需求。企业家可以把握事之常理,体认人之常情,据此才可以构建出合理而又合情的制度,这才是健全而可行的制度。

至关重要是的,生活在这种制度下的员工的心智是健全的,有可能从私人成为公民。得到企业家尊重的员工会把企业当成自己的家,从而关心企业的公共生活,并积极参与企业的公共生活。由此,企业就不只是企业家实现自己利益最大化的组织,而变成了一个公

共组织。

置身于任何一个公共组织中的人,都有可能成为公民。并不是只有参与国家层面的公共生活,才算公民。只要参与了公共生活,不管在哪个层级上,都是公民。比如,积极参与社区公共生活,就是社区公民。同样,积极参与企业公共生活,也就是企业公民。

员工在企业中的公民训练,有助于他参与更为广泛的社会领域中的公共生活。比如,一个企业公民可以成为一个优秀的社区公民,或者国家公民。公民的品质是相通的。因此,君子型企业家不仅能够塑造员工,更能塑造健全的国家公民。而塑造了公民,其实也就推动了社会转型。

相反,没有仁的自觉的企业家,总是按照自己的本能创建企业、运作企业。这种本能可能是自身的欲望和激情,也可能是自己经历过的某种生活、政治模式。当今,很多企业家就是按照几十年前的政治模式管理企业:企业家竭力地塑造个人崇拜气氛。比如,让员工背诵自己的语录。重庆某企业家曾让员工绕着解放碑跪爬,他做出这种决定的背后是一种主奴关系想象:员工不是与自己相同的人,只是实现自己利益最大化的工具。在这样的企业中生活的员工不大可能成长为公民。相反,与企业家一样,适应这种企业文化的员工会停留在小人的状态。盲目追求自己利益最大化的企业家不仅会害了自己,也会害了员工。

中国社会正处在大转型时代,而只有君子有可能推动转型。企业家群体的君子——公民自觉对于转型的前景具有决定性影响。

(秋凡)

