

# 全球倾斜下的未来领导力

世界是斜的——管理大师拉姆·查兰在他的新书《全球倾斜》中提出了这样的观点。在技术、管理和资本总体从北半球的发达国家向北纬31度以下的南方国家流动的今天，中国企业的机遇与挑战并存。近日，《中欧商业评论》就中国企业打造国际化视野、领导者核心能力和企业管理思维转型等问题对拉姆·查兰进行了专访。

《中欧商业评论》(以下简称 CBR):在《全球倾斜》一书中,你提到世界的经济中心已经从西方发达国家转移到快速发展的国家,其中就包括中国。对于企业及 CEO 来说,如何拥有国际化的视野?

拉姆·查兰:首先,世界经济总体来说正在经历一些主要变化,其中一个原因是发展中国家的机会日益凸显,它们有着巨大的人口数量,也吸引了越来越多的外资进入,中国就是一个很好的例子。其次,现在我们面对的是互联网驱动、数字化驱动、自动化驱动的生态,这对经济力量的转型带来了特别的影响。创新科技更是起到了推波助澜的作用。这是眼下正在发生的。面对这些现象,无论处于新兴市场还是西方市场,有些问题永不过时,未曾改变。企业需要花力气去解决这些问题,以便让它们在将来仍占有一席之地。除此之外,企业也必须了解,在接下来的 10-15 年中,哪些是无法阻止的趋势?这些事情必将会发生,在上游和下游皆是如此。然而,一些企业可能会反应过慢、错失良机。

如果你坚信这些趋势会发生,那么你的企业定位是怎样的?如果你拥有一家消费品公司,你会看到在未来的 10 年里,将会有 20 亿中产阶级,中产阶级内部还会有更多细分,营销渠道也会因此而改变。所以现在的你应该怎么做?比如作为新手的你想选择一个国家做主要市场,而不是所有国家。这并不意味着要去选择那些人口最多的地方,这会增加你成功的难度。选择一个略小的国家,更容易完成目标。

做出选择之后就要做大量的功课。你必须知道为了在这个市场成功,必备的条件是什么,它的分销系统怎样?是不是必须以高档商品的形象进入?有没有其他需求?应着手解决这些问题。

最后,你必须做出决定:今年我们需要

采取哪些行动。如果我是一家美国或德国的企业,计划在中国研发一个产品,那么我也许应该立刻在中国建立一个研发中心。

CBR:面对变化的外部世界,CEO在进入自己不熟悉的新兴市场时,需要做好哪些准备?如何在这个“不公平的商场”上做出聪明的决定?

拉姆·查兰:在过去,西方国家的人们总认为自己享受着经济优势、汇率优势,未曾想过这些有一天会发生在发展中国家。事实并非如此。对于中国的企业家来说,在当今的机会面前有 4 点问题值得你注意:第一,聚焦消费者;第二,勇于创新;第三,优化产品;第四,吸引人才。

大约在 20 年以前,有一家西方企业派出了由年轻员工与中层领导组成的 36 人来到中国培训,为期整整 4 周。他们做了大量的访谈、考察,去了解这个国家到底正在发生什么。除了派遣员工,你也必须在当地寻找到合适的人才来协助你。仅仅读报告是不够的,必须去那里、住在那里、观察那里、与当地交流。如果能够学会当地的语言,那是锦上添花。

CBR:什么样的当地人才是最应该被企业看重的?

拉姆·查兰:要选择没有经验的人。很简单,“白纸一张”的人最好。然而,这些人必须有学习的欲望,这跟他/她有多高学历无关。其次,你要看他们的天赋,有人擅长数学、有人不擅长,两种人都需要。你需要一个高效率的培训项目,通过在职培训或者脱产培训,去打磨他们。在中国、印度和印度尼西亚,你会发现很多企业家是没有学历的。他们曾经就是白纸一张,在学习中成长起来,如同孩子一样。如果你有这样的“原始人才”,并且十分好学,那么他/她一定会在培训中飞快进步。

CBR:我们看到许多中国公司以超出人们期待的速度在发展。中国企业是否缺少领导力和领导才华?

拉姆·查兰:不仅仅是在中国,领导力在任何地方都是缺乏的,在美国亦是如此。那些自称领导者的人未必拥有真正的领导力。面对人才,你要学会选择,运用筛选机制,找到具有潜力的人,运用技巧去打磨、训练他们。人才既可以是天生的,也可以后

天培养。你完全可以判断一个 20 岁的年轻人是不是具有领导者的素养,进而就要去开发他们。有些人会变得更加优异,有些人可能没有你想象中的优秀。最终你会发现合适的人才。

CBR:许多中国企业走向世界,收购比自己更有名的同类企业。然而许多人也认为中国公司在全球市场缺乏竞争经验。你认为它们的问题是什么,怎样解决这些问题?

拉姆·查兰:这是一个学习曲线。中国的海外并购史并不算太久,很多企业仍然处于学习阶段。但是中国公司的学习曲线发展很快,它们在世界上的任何地方都能力拔头筹。

需要注意的是,在计划并购之前,你应该明晰自己为什么要到西方国家展开并购。通常并购是出于两点原因:获取对方的先进技术或者进入该国市场。海外并购往往与规模无关。进而你要确定,这个国家有没有合适的企业?如何得到世界一流的智囊团的帮助?这些智囊团有没有让你的并购获益,让你的管理受益?

CBR:世界已经变得与以往不同,中国企业如何实现领导力的转型以满足未来发展的需要?

拉姆·查兰:如今领导力的核心就是能够判断长期、大规模的商业机会,以及将其转化为现实的能力。

许多企业家仍抱有这样一种态度:保持核心竞争力。这样的后果是企业太关注自身,更倾向于提升现有能力。这样“由内及外”的思维方式会让你看不到外界的变化和威胁。现在的企业在制定战略时,大多仍是这种“由内及外”、“后视镜”式的方法,对于外界大规模转变带来的机会,它们往往失之交臂。

面对外界的改变,许多企业应该主动求变。敏锐的领导者应该有勇气将陈旧或者处于边缘的竞争力抛弃,令企业成功转型和盈利。

CBR:在《全球倾斜》一书中,你建议公司在制定战略时采取“由外及内”、“由未来及现在”的方法,避免错失良机。对公司来说,为何关注外部环境和未来状况如此重要?

拉姆·查兰:由于外界的变化,企业原

本的竞争力可能会变得陈旧甚至不再相关。企业应该关注那些无法阻止的趋势。那样你会看到有些事必然会发生。让我们看看中国未来的 20 年,食物将会是短缺的,而每个人消耗的卡路里也会增多。所以我们用“由未来及现在”的思维方式考虑——怎样才能有更多的食物?无疑,中国需要的是更多的肥料,所以企业可以问自己,我们是否有机会将材料卖到中国?我们确信未来人口会越来越,我们确信人们需要更多的食物,人们消耗的卡路里会增多。我们知道了未来的需求,就知道现在我们需要供应什么。

CBR:你提倡企业管理者应该采取“战略性预估”。为什么要这样做?企业又如何做到?

拉姆·查兰:首先,企业应该标记领地,为未来寻求优势——很多公司通过开拓新的商业模式或技术能力,或者对供应方实现了全面掌握而得到了这样的机会。其次,企业应将旧资源旧能力剥离,为新机会腾挪空间。也许很多生意当下仍在盈利,将来未必如此。领导者的任务之一,就是实实在在地去评估企业的资产价值,以及以长远的眼光衡量现在商业模式的活力,在资产价值降低之前采取行动。

如果不这样做,这些企业就会远远落在后面。这种现象屡见不鲜。看看日本的企业就知道了。为什么丰田能一直位居行业龙头,尼桑和本田却做不到。丰田做到了“战略性预估”,它们成功了——它们推出了雷克萨斯、普瑞斯等品牌,实现了进一步增长。

CBR:在 2013 年你帮助 CEO 或者公司解决的最大问题是什么?

拉姆·查兰:每个公司都会遇到问题。有一个在欧美十分著名的品牌,在中国、印度和印度尼西亚却没什么名气。所以他们找到我,问我如何进入这些市场。我先从他们入手,因为这是我熟悉的国家,我了解他们的文化和心理。我找到了两个最合适的合作伙伴,因为他们有着广泛的营销网络,这对这家公司和品牌来说都是至关重要的。我要促成他们之间的合作。这并不是最有挑战性的一个例子,却是个正向的好例子。

(慧聪网)



## 有效的管理和执行力

彭杰

有人说:当今的时代是“群星辈出”的时代;国人的英雄情结造就了一大批财富英雄。中国数千年的历史文化长河里,“英雄崇拜”的精神理念贯穿始终。有人说:中华民族是一个没有宗教的民族,各个时代的“英雄人物”支撑着国人的精神脊梁。而“英雄人物”的代表往往是一个时代的领导者。

一个民族,一个国家乃至一个企业中,领导者往往能决定其命运的走向。国内企业中,领导者直接决定着企业的兴衰。从企业管理理论上讲,这暴露出一个机制的完善和体系的健全问题;但这种以领导为核心的企业行为更敏捷,更具有战斗力。

众多国内的企业还处于“冷兵器”时代,拿着大刀长矛与强大的跨国企业进行着现代化的战争,注定了在市场全球化的浪潮中扮演悲壮者的角色。作为这些企业的领导者注定走向一个不平凡的人生路。领导者人生之路天堂与地狱在一线之间,成功与失败就在旦夕之中。领导者不管是最最终的胜利者,还是失败者;他们都是民族之魂,肩负着国人的希望。

所谓的领导者,是在大多数人意志消沉、悲观失望时,能带领他的国民或员工焕发斗志、振作精神。这就是领导者的魅力。半世纪前,美国正笼罩在经济大恐慌的阴影和恐惧之下。此时,罗斯福先生于 1933 年就任美国总统,扭转了这个不利的情势。

罗斯福以充满自信的声调对全国人民说:最应该恐惧的乃是恐惧本身,让我们以崭新的决心和勇气克服不景气!接着他在全国人民的面前明确地揭示其有名的“经济拯救政策”。

罗斯福充满自信的任职演说和接踵而来的具体政策,改变了人们的心理,人们在恐惧、失望和混乱之中终于又发现了一线希望和光明,开始建立起克服不景气的勇气。一个男人,让美国的全体国民,拥有勇气、坚定决心、唤起行动、解救了经济大恐慌的危机,可以视为领导能力的伟大实例。

所谓的领导者当有过人的胆识和魄力,敢想:想之人所不能为;敢为,为之人所不能事。2002 年吉利汽车的老总李书福提出收购沃尔沃计划时,大多数人都认为他是“痴人说梦”。吉利当时的股价仅为 0.6 元,总股金不足 10 亿美金;金融危机爆发后,吉利股票跌之 0.1 元。而沃尔沃的股价几乎是吉利的十倍。在外人的眼里,吉利老总李书福几乎是穷小子想要外国的公主,简直不可思议。而最终吉利汽车成功完成了对沃尔沃的收购。这其中的曲折和艰辛非常人所为。但李书福作为企业的领导者完成了他人认为不可完成之事。

所谓领导者当有洞察时局、高瞻远瞩的眼光。海尔老总张瑞敏十年前提出流程再造时,几乎得到公司上下一致反对。一个蒸蒸日上的明星企业否定原有得以成功的根基,重新打造“人单合一”全新模式。繁杂庞大的流程变革导致花费了数千万元的 EIP 系统趋于瘫痪。海尔老总张瑞敏的执着和坚韧,使得海尔集团在国内外市场所向披靡,企业收益率在同行中居于领先地位。

所谓领导者当有卓越的执行力。以铁的纪律和强硬的手腕将部属凝聚成一个整体,具有极强的战斗力。华为老总任正非创造了“狼性文化”和“军事化管理”思想。强调“胜则举杯相庆,败则拼死相救”的团队合作精神。华为企业凭借着超强的执行力,2010 年,华为以年销售额 21821 亿美元,首次入围美国《财富》杂志世界 500 强,排名第 397 位,净利润达 26.72 亿美元。并创造了多项第一。

领导力的实质上有效的管理+执行力。领导者并非通常意义上的管理者,一个成功的领导者需具备鹰的眼力,狐的嗅觉,豹的敏捷和虎的勇猛。一个卓越的领导者有先天的天赋,更有后天的磨砺和强烈的学习欲望。领导对个人而言,并不仅仅意味着权力和财富;体现出的更是一份义务和责任。注定将拥有一个跌宕起伏,不平凡的人生。

## 如何对待下属

任玉明

作为领导者,都喜欢一个听你的话、尊重你、而且踏踏实实跟着你干的下属,现实中往往却是,许多领导者连这些最起码的要求也几乎成为了奢望。他们常常会被一些表面现象所蒙蔽,也时不时被下属的阳奉阴违、踢皮球式的责难以及不屑的眼神、对立的行为所伤害。

对于现实中遭受这些“待遇”的领导者本身而言,他们应该是一个比较失败的,管理着,就很可能反省一下你的领导风格与措施损伤到了下属,而下属为什么会这样对待你?你的领导观点不是“放之四海而皆准”的主义与方针,那就应该很好的找准原因,拿出满足下属合理要求的方法与艺术,让下属真正的“懂你”。

### 1、同一个目标同一个声音

我认真仔细地将热播剧《潜伏》看了两遍,被剧情中复杂而又令人迷幻的“办公室政治斗争”深深吸引,尤其是重头戏中主人公余则成在保密局天津站“潜伏”一段,丝丝入扣,引人入胜。我们暂且不讨论它的剧情如何,就单单将站长作为领导人摘出来从管理的角度来看,他是经常失败的。因为作为下属的副站长就跟他不是一条心,虽然表面“懂他”但实际是有效利用了他。其实站长并没有处理好他与下属的关系,才导致了以前的行动队长马奎暗地查他,稽查处长陆桥山搜集他的证据,余则成潜伏利用他而使他始终处于被动局面。

为什么呢?原因很简单,就是因为站长的下属心里都有自己盘算好的小九九,而没有形成同一个目标和用同一种声音说话的领导力。同时,也没有处理好他与下属深层次的关系,只是自私自利、假公济私、中饱私囊的领导者,根本就谈不上让下属尊敬。

### 2、慎重判断量力而行

作为一个或大或小的团队或组织,下属在许多方面是依赖自己的直接上级领导的,因为不仅是对公还是对私而言,领导者给下属下达指令、分派工作任务的同时,下属也同时在上考验领导者的水平与能力。以便使起点的考核、过程简单化,结果满意化,他们会因此而提出各式各样的理由,要

求与条件以达成自己的任务目标。如果领导者满足,则会受到下属的感激、支持与拥护,如果满足不了,则会被下属认定为不支持工作,即使达成不成目标也会找出一大堆辨驳的理由。

对待下属要求,必须先判断是否合理,不仅根据自身的能力量力而行,而且还要从本单位实际出发去考虑,不能因满足部分人的合理要求而伤害全体的利益,或影响单位的长远发展大计。如果是自己能力范围内争取得到的、是合理的,则要大力甚至是全力地支持下属,这也直接关系到领导者的业绩。经过认真判断,如果下属提出的理由与条件是是非的、不科学合理的,作为领导者一定不要拖泥带水,此时要做一名“黑面包公”,断然拒绝,不要怕得罪下属,这也会显示出领导者的果断与分明,今后下属也不会再提出类似的要求,反而会尊重你。

### 3、主导需求优先一碗水端平

一个企业、团队或组织中,领导者或许会管理着不同级别的下属、团队与组织,总计起来或许有成百上千号的人,对于不同的下属职能部门与单位组织,各自有着不同的要求,他们中许多人总想着“家天下,浪费点没啥”的观点,总想着多吃、多拿和多占。对于手心手背都是肉的下属和下属职能部门,作为领导者此时更应清醒,这些下属们都在相互间暗自较劲、对比,同时也在与领导者进行着“暗战”,看看你这位领导者是不是偏听偏信,心有所属。一旦领导者有偏向和不公平出现,则会成为引发“巴尔干”的导火索,下属会有不尽的烦恼与强词夺理的数种理由来列数。

说到这里,许多领导者或许者碰到了这样的问题,有些领导也被当作“风箱里的老鼠——两头受气”或“热锅上的蚂蚁——焦头烂额”。而领导者此时需要用时间管理中的“轻、重、缓、急”来解决下属的需求问题。先考虑急待解决的事宜,然后依次逐步解决,不能仅从要求者个人角度考虑,还要从本单位、本部门的全局来衡量,防止出现不公正现象。

### 4、轻易别应承担雨绸缪

有一位朋友,给我说起他的一些往事与心得。他说他以前在企业中位置做到副总经理,就是因为自己心地太软,而且又是热心肠,也比较讲义气,总觉得不想亏欠下属,只要下属提出的要求,一般都会爽快地答应,很少会说“NO”,既便是在自己职责权限和范围中的事,不管最终能不能办得到,他往往也会一口应承下来。可结果呢?是混了个“好人缘”的评价,但是,又因为许多应承了下属或别人的事而自己无法办到,落下了一个“X 大忽悠”的“美名”。所以,这样一来,他在许多下属和朋友面前也越来越失去信誉,同时大家也越来越不相信他,跟随他和他合作的人也就越来越少,最终只得结束了他在职场中的黄金时代。

事情往往都有两面性,但作为领导者来讲,做到未雨绸缪不轻易给下属答应或承诺是领导者应具备的修养与素质,因为领导者会常常扮演决定者的角色,既便能够轻而易举做出的决定和答应的事情,也要考虑三分后再做答复,集体将时间顺延,与相关领导或人员复行,或者讨论研究后再视能否满足情况和需求做答复。

