

做时代的企业,需要“灰度领导力”

■ 彭剑锋

互联网不是一种思维,不是一种技术,而是一个时代。这是一个生活方式、交往方式和劳动价值创造方式变革中的全新时代。互联网时代给中国企业未来的战略成长提供了更大的想象力,更大的发展空间;提供了新的、巨大的发展机会、发展空间与生长点。但这个时代也是一个充满挑战的时代,对企业重构战略成长提出了挑战,对企业家和企业管理者的能力提出了挑战。要重构战略成长,首先要重构企业家和企业高层管理者的领导力,以“新领导力”适应新时期企业成长的战略需求。

新领导力的三核心要素

新时代下要重构企业战略成长,首先要要求企业家和企业高层管理者要有新的领导力。这种新领导力我认为要有三个核心要素:使命、责任和能力。我称之为“新领导力金三角”。

首先是使命感,中国企业发展到今天这个阶段,在新的时代背景下,我认为从企业家开始到各级高层管理团队,还是要重塑使命追求与事业激情。除了有追求、有信心、有理想以外,使命感还体现在很多方面,比如如何对待事业。很多人居功自傲、创造力衰竭,这本身就是使命感缺乏的表现。有使命感的人就要有谦卑进取、持续奋斗的精神。我总结了一下当前中国企业家和企业高管们有使命感和使命感缺乏的表现。

大家通过这个对照表可以看出,使命感是体现在很多行为上的,是从你的行为中能判断出来的,而不是简单的讲我这个人有使命感、有事业感、有成就欲望,最重要的是看你工作中怎么对待事业、组织;怎么对待他人和自己;怎么对待下级和上级;怎么对待合作伙伴;怎么对待权利和贡献。这些都是使命感很重要的体现,也是看大家是不是忠诚于这个组织、能不能够集聚在共同使命追求下抱团打天下的很重要的标志。企业越是发展到有一定规模、一定积累的时期,越要提倡重

塑高管的使命、追求与事业激情,这是企业从优秀走向卓越的不竭的动力源泉。

其次是责任感。对于企业高管来说,道德感召力、责任感是大于他的能力的,责任才能成就卓越,责任高于一切。企业高管缺乏责任感是导致一个企业萎缩的主要因素之一。一个高管有没有责任感也是能通过他的行为体现出来的,比如没责任感的人打工心态严重,得过且过混日子,敢于担责任的人则会提出挑战性的目标;没责任感的人是担责不拍板,真正有责任感的人担责敢拍板;没责任感的人在行为方式上是官僚主义、形式主义,不接地气;有责任感的人作风务实、能够深入一线,真正走进市场、走进客户、走进员工,等等。

企业能不能真正形成凝聚能力,高管团队是不是有使命感和责任感,这是中国企业能否抓住当下的时代机遇所面临的最大挑战。

最后是能力。互联网时代要求企业家和高管要重塑、提升新的领导力,这种新领导力我归纳为“灰度领导力”。

“灰”是一种颜色,是黑与白的融合,意味着企业的生存环境和未来不是简单、纯粹、易于辨别的,而是多元、复杂、存在不确定性的。“灰”又是黑与白之间的过渡,它混沌、模糊,同时也蕴含着多重元素;在混沌表相下实则孕育着活力和生命力。“灰”最大的特征是“中间状态”。这与当前中国经过前期快速成长起来的很多企业面临的状态高度相似。事实上抛开外部诸多变革的因素,这个时代最大的挑战和机遇正是来自于企业家和高管自己。只有企业家和高管能够突破自我设限,提升管理灰度的能力,才能带领企业由混沌走向清晰,创造颠覆性的变革,为企业带来全新的商业模式和发展机会。

企业家需要“灰度领导力”

“灰度领导力”包括以下五个方面的内涵。

第一、愿景领导力

我认为在这样一个质变时代,一个价值

网和大数据的时代,恰恰是要靠价值观来重塑企业的使命感,用共同的价值理念、共同的理想愿景来凝聚组织的力量,这就叫愿景领导力。但我们在调研的过程中发现,很多企业里还缺乏真正的愿景领导力,我们的很多企业家和高管在某种意义上还是个大业务员,不愿意在哲学层面、在理性层面上去引领员工,也不擅于用理念、用道德感召来引领员工,总觉得谈理论、谈愿景太虚了。但我觉得任正非就看得很透彻,他说,文化是什么?文化就是要形成一种文化压力,使得假积极的人不得不装积极,人一辈子装假积极就会变成真积极。其实他就抓住中国人的实用主义天性,人们为了实用是愿意听你讲理想讲哲理的,从众心理就是这样的:大家都在说,大家都在做,我也随大流肯定不会错。所以说,如果企业长期的,所有人都在说一种理念,渐渐地这些理念就融入了组织。

中国人的文化心态、文化特点就是这样,认为哲理是有用的,喜欢用理念引导行为,而且有从众心理。你看在中国凡是做得好的企业,企业家都是思想家,柳传志、王石等等,改革开放后成长起来的第一批企业家,除了何享健,基本上都是思想家。这也是老外想不通的地方,老外的 CEO 很多都是业务高手、技术创新高手,中国却不是,中国成功的企业家基本都是“忽悠家”、思想家。

尤其是在当前信息极多极便捷、价值选择多元的时代,人们反而容易出现价值迷茫,这时候他恰恰需要目标牵引和价值观的牵引。因此我认为这个阶段我们的企业就需要重塑愿景领导力,需要有精神领袖进行思想的传递。

第二、跨界领导力,企业家要有跨界思维

因为在互联网时代,你只要基于客户价值就完完全全可以跨越产业边界、跨越企业边界地去思考产品和服务的创新。就像我们说未来阿里巴巴最大的产业和资产可能是金融,而不是它的商业平台。跨行业、跨领域的合作与发展是大势所趋,当然这需要企业家具备极度开阔的视野和思维,不仅能看到跨界的商业机会,更能互联互通、构建企业价值

网。这也需要领导者是个多面手,能跨界进行整合和领导。

第三、竞合领导力

领导者一定要要有竞争合作的意识,因为在这样一个混沌、多变的时代,对手可能瞬间变成朋友,朋友也有可能变成对手。因此,未来企业之间不会仅仅是你死我活的竞争,而是走向合作、妥协和相互依存,在既竞争又合作中实现多赢,并共同维护竞争秩序。

当然,竞争合作不是否认竞争,竞争在合作的前面,是因为没有竞争能力你就没有合作能力,人家凭什么跟你合作?合作的前提是竞争力,只有当你具备资源和能力时才有合作的前提。

开放、妥协,相互依存,这是中国人的生存哲学。既懂得斗争又懂得妥协,相互依存和平共处,这种智慧和能力我称它为竞合领导力。这个时代要求我们企业家也应具备竞合意识,向竞争对手学习,和竞争对手合作,在合作中产生新的价值增长点,在合作中发现新的发展机遇。

第四、跨部门、跨文化领导力

在互联网时代,我们要特别强调高管的跨部门领导力。现在中国企业现在面临的一个很大的问题就是高管们的团队领导力都没问题了,带着自己的团队,管好一块自留地,在自己的一块业务领域里当个老大没问题了,但要进行跨部门合作,想要把各个“诸侯”捏合在一起干点更大的事时,就谁也不服谁,就捏合不了,这就是跨部门合作领导力不够。

但未来的企业一定是要基于客户需求组织一体化运作的,在这种条件下,如何提高企业家和高管的跨部门合作领导力、协同领导力就至关重要。

另外,随着中国企业越来越走向国际化,如何应对多元化和国际化也是一个重要命题。这方面联想做得比较成功,在杨元庆的领导下联想渡过了文化融合这一关。现在联想所有的高层开会文件全部是英文,还有适应合作和共事的外国人的思维方式和行为方式等等,这些跨文化的东西你要适应,并且还要能掌控,这就需要提高跨文化领导力。

第五、真实领导力

“真实型领导”是借用国际管理学界的一个词儿,简单来说它主要指领导者要有掌控自我、自我要求进并能协调、驾驭外部复杂要素的一种能力。“真实领导”是国际管理学界正在讨论的新概念,它有四个维度:自我意识、信息平衡处理、内在道德观点和关系透明。

我把它拿过来,结合今天中国企业的生存环境,注入新的内涵。自我意识,要求企业家深刻的认识到,我是谁、我的问题在哪里。人是最难认识自我的,对自我的认识程度决定了修养深度。信息平衡处理,是指在信息日益透明、对称的时代,领导者要更重视建立规则,并能平衡处理相关利益者的价值问题。内在道德观点就是我们所提倡的:

企业家越是在面临各种错综复杂的矛盾时,越是要回归企业本位、坚守价值立场和价值底线,坚守内心道德诉求,且要做到言行一致。关系透明则要求领导者与客户、顾客、内部员工等价值链上的各个相关者建立透明的关系,把机制制度放在阳光下,在组织内部营造透明决策、民主决策的氛围,以激发组织内在活力,并能把握住节奏。

我个人认为,在新的管理环境下,真实领导也意味着在驾驭复杂要素时既包容、妥协、平衡又能总体掌控的一种能力素质。

以上,是在当前的时代背景下我们所提倡的新的领导力内涵。我们认为,核心是要重塑大家的使命感、责任感和能力,如此才能在中国经济的转型过程中、在互联网经济中抓住新的机遇、实现战略成长。所谓战略成长,就是突破性的成长,而不是小步慢跑。互联网时代的企业成长特点就是突破性的、核裂变式的。它不像工业文明时期的“滚雪球”式的发展,投十个亿建立工厂,要想扩大产能必须再投入十个亿,人员再增加一倍。互联网时代不是这样的,只要把各种价值整合在一起,它就会改变结构,结构会产生力量,达到一定的临界点它产生的就是核裂变。

以上就是在新时期实现企业战略成长对于领导者的要求。

向哥伦布学领导力



2013 年春天,我曾给主修商业的大学生开过一门名叫“叛变及创业”的课程,主题包括如何推翻领导人、改变权力架构,或是(从另一面来看)如何镇压恶意的叛变等。现代讲到创业,大家几乎都已经知道必须有计划地反抗权力,但我们采用很独特的方法,来研究这个过程中的各种动态变化。为了了解叛变这件事,我们选择的教材是几百年前大航海时代航海探险成员的大量第一手资料。

我们课堂上研究的第一个案例就是克里斯托弗·哥伦布,后来还研究了费迪南德·麦哲伦、塞巴斯提安·卡博托、亨利·哈德逊等人。不论依照现在的标准,还是当时的某些标准来看,哥伦布绝不是完美的圣人。他很可能只是一心追求财富的人。他的目标是当上总督、管理新的领土,而且他聚敛个人财富的程度,也远超过其他航海家。第一次出航,他就绑架诱惑当地人成了奴隶。这些可耻的行径,只有在纯粹追求殖民扩张的情况下,才算说得通。当然,这些殖民活动后来变本加厉。即使是哥伦布本人,在 1504 年(他过世前两年)写给儿子的信中,也对这些暴行表示哀痛。

大多数人并不知道,在哥伦布最著名的那次探险航行中,曾经面对至少 3 次的叛乱事件。这些叛乱事件并不是本文的重点(虽然这些叛乱也很值得关注),我想要谈的是哥伦布这位领导人,他不仅撑过了这些叛乱活动,还反过来运用叛乱的力量来完成探险航行。他是个外来者。就算是在大航海时代,国家 and 文化的界线还不像现在这么清楚,哥伦布也仍然算是个外来的移民。不管是对西班牙文化、或是对跟随他航行的大多数成员来说,他都是个外国人。在目前,移民参与创业的情况远比本国频繁,而在大航海时代也是如此,许多冒险事业都是由移民领导,哥伦布正是其中一名。这些领导人常常来自意大利,学了新的语言,还改了具有当地特色的名字。比如,哥伦布到了西班牙,名字就从 Columbus 变成 Colón; 乔万尼·卡博托到了英国,名字变成了 John Cabot, 他的儿子塞巴斯钦到了西班牙则改姓为 Gaboto; 韦斯普奇到了葡萄牙改叫 Vespúcio, 达韦拉扎诺到了法国改叫 Verrazane。

身为领导人,哥伦布这个外国人举止都有新奇之处,仿佛代表他拥有特殊的知识,或是先进的技术。他会用意大利文记下重要笔记,并且用精密的意大利或葡萄牙的度量单位来记录距离和重量;他讲话带着浓浓的腔调;他也能从周围情境中看出一些不起眼的细节;而那些身处那种文化里的人是看不出来的。举例来说,他就能用外人客观的观

点,看到西班牙在全世界的势力逐渐壮大,而他也常常借势来协助自己的探险事业。这么做的效果很好,因此他才能让两艘辅翼船妮娜号和平塔号在海上乘风破浪、互相较劲。

虽然这种领导力能改变许多事情,但还是有限制。哥伦布与船员之间的往来并不见得全部出于真心。虽然西班牙国王给了他权

力地位,但船员不见得信任他;他们仰慕他,但与其价值观不同。当冒险航程碰上巨大的不确定性,甚至可能失败时,原本隐匿的信任危机也就变得明显可见。这种时候就可能出现叛乱,而哥伦布确实遇到过叛乱。

他是个世界级的专家。哥伦布为了成为航海探险的领导人,付出的时间和心力远超

一般人。早在他青少年时期,便已初次出海,探索从热那亚到那不勒斯一带的地中海沿岸(约 1459 年)。他的伯父也是航海家,指导他十年,但哥伦布的抱负最后终于超过了身边所有人。他离开故乡,前往当时最懂航海的葡萄牙学习。葡萄牙文化深受海洋地理熏陶,而且与西班牙的紧张局势限制了葡萄牙的陆路贸易。正因为这些历史的偶然,让葡萄牙成了大航海时代最勇于探索未知、成果也最丰硕的国家。哥伦布大约是在 1473 年抵达葡萄牙首都里斯本,当时他 25 岁左右。几年之后,他就娶了圣港岛总督的女儿。

在那时,葡萄牙势力已经航行超过赤道,开始固定探索非洲海岸。然而当时的航程必须先向西航行很长一段距离,在看不到陆地的情况下绕过众人闻之色变的博哈多尔角。先前有人尝试要绕过这里,失败了数百次之后才成功,那时是在哥伦布出航之前的数十年。哥伦布参与这种无畏的葡萄牙冒险航行多年,直到 1486 年为止。将近 15 年在葡萄牙航海经验,让他成为世界级的航海专家,也让他个人的抱负更为壮大。

他是个满怀热情的人。在哥伦布的时代,通往东方的西方航道这种说法流传太久,已经成了一种神话,仿佛是科幻小说。而哥伦布看到了将神话转成现实的方法。我们并不清楚他是在何时、如何想到这个点子的,但他的确是在葡萄牙的时候想到的。光说他对这个想法“满怀热情”可能还不足以形容,他几乎是为之疯狂。15 世纪 80 年代晚期,通过弟弟的协助,哥伦布向葡萄牙、西班牙及英国王室都呈递了航海探险计划。他需要资金,但这三个王室全都否决了。葡萄牙航海家巴尔托洛梅乌·迪亚士在 1488-1489 年绕过非洲好望角,让葡萄牙的发展重点放在绕行非洲前往东方,这与哥伦布的路线正好相反。迪亚士的成功让哥伦布的计划变成多余的,但却让他更积极想完成另一项同样伟大的成就。

哥伦布为此投入了非常人能及的心力和时间作研究。对于在 1460 年过世的葡萄牙航海翘楚恩里克王子,哥伦布了如指掌。他研读了所有相关作品,在地图上作记号,还画了许多速写。他写了几百封信,而且勤于写日记。在一本马可波罗游记上,他也写满了边注。就像现在许多热情投入的作家、博客和推特写手一样,哥伦布也有自己热爱的主题。一切都透露出他想解开航海界最大疑问的热情。

只要是碰到哥伦布的人,都会看出他是个外来者、十分专业、也充满热情。但是,和他近距离合作的人,会怎么看他的领导风格?我们研究了这些人的第一手资料,发现哥伦布

的某些行为特质,与现今最无畏的创业领导人谋而合。

他对一切极度乐观。在海上的时候,哥伦布会把身边看到的任何东西(海草、风向改变、海鸟、鲸鱼、洋流),都解释成他们“必然会成功”的迹象。然而,他也会用错误的航海日志,减轻其他船员对于他们究竟已航行多远的疑虑。当旗舰圣玛利亚号在新世界海岸搁浅的时候,他立刻宣布,这起船难是出于上帝的眷顾,让他们不用烦恼该把谁留下来。这种坚定乐观主义的优缺点,也同样适用于现在的创业者。就像那些创业者一样,在达到目标之前,哥伦布的话可能听来过于天真,而且如果他探险失败,就会看来十分愚蠢。然而,正因为 he 最后成功了,也就让他成了英雄。

他在政治上十分灵活。或许因为哥伦布拥有身处不同文化及地区的经验(当时,里斯本简直可以说是“大航海时代的硅谷”),他能够与各种不同的人往来愉快,而且通过高明的操作手法达到目标。比如,一次返回西班牙的途中,哥伦布几乎被亚速尔群岛的葡萄牙人逮捕,他靠着三寸不烂之舌幸免于难。

而之前,他的航海计划听来一味蛮干而不顾及船员,却仍然拿到了皇家敕令,宣布只要犯人愿意加入,犯罪纪录可以一笔勾销。这一举动令某些合格船员感到不满,但罪犯补足了他需要的人数,而且他和这两群人的相处也都很顺利。此外,他和西班牙王室沟通格外顺畅有效,可见其政治手法之高明,但这也为他招来了不少嫉妒的敌人。

他不怕对立。就像现在的创业者,哥伦布也知道遭嫉遭恨的感受。他的敌人可不少,比如罗德里格兹·德·丰塞卡,这位握有大权的王室牧师虽然奉命要支持哥伦布,却还是一心想打倒他。而平塔号的船长马丁·平宗,就从来没尊敬过哥伦布,在航行中也曾把哥伦布抛下不管,甚至还还想早一步返国,抢下发现新世界的功劳。上文提过的迪亚士,则与哥伦布有过异常激烈的争执。历史给现代领导人上的一课在于,哥伦布从来不会直接理会嫉妒这种小事。如果是船员表现不佳,他绝对会追究到底,但面对其他人恶意的嫉妒,他却能有成熟圆滑的态度,觉得不值得和他们一般见识。

后世对哥伦布的领导风格有褒有贬。但是,像 1492 年发现新大陆这种重大成就,不论在哪个时代都会需要非凡的领导才能。像这样的领导力值得我们研究,在某种程度上,也值得我们效仿。

(慧聪网)