

《纽约时报》商业畅销书作家马克·米勒全新作品

转变



从跳棋思维到象棋思维

升级领导力的四大关键策略

【美】马克·米勒/著 叶芙蓉/译

**Chess Not
Checkers**



金城出版社
GOLD WALL PRESS

shiwenbooks

转变

从跳棋思维到象棋思维

升级领导力的四大关键策略

[美]马克·米勒/著 叶芙蓉/译



金城出版社
GOLD WALL PRESS



图书在版编目(CIP)数据

转变/(美) 米勒著; 叶芙蓉译. —北京: 金城出版社, 2015.9

书名原文: Chess Not Checkers

ISBN 978-7-5155-1278-5

I. ①转… II. ①米… ②叶… III. ①企业管理-管理心理学-研究
IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 226238 号

□中国大陆中文简体字版出版 © 2015 **金城出版社**

□全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

转变

作 者	[美] 马克·米勒
译 者	叶芙蓉
责任编辑	雷燕青
开 本	880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张	4
字 数	45 千字
版 次	2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷
印 刷	三河市祥达印刷包装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1278-5
定 价	26.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编:100102

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

目 录

导 言	1
Introduction	
抉 择	3
The Decision	
看起来容易，做起来难	7
Harder Than It Looks	
改变势在必行	19
Something Has to Change	
游戏截然不同	23
A Different Game	
游戏正式开始！	33
Game On!	
从这开始	39
Start Here	
下 注	47
Place Your Bet	
重要的是什么？	55
What's Important?	
谁在意？	75
Who Cares?	
该你出手了	87
It's Your Move	
游戏规则	99
Game Plan	

下一步棋怎么走? What's Next?	105
后 记 Epilogue	117



导 言

Introduction

领导向来不易。无论是首次尝试让同学听从我们指挥还是在工作中接到的第一个正式任务，领导力要求我们不遗余力。领导之难未曾改变，但有些东西已悄然变化：我们所面临的问题越发复杂，我们领导的组织也在迅速扩张。

也许这种问题的复杂性会在企业内部激发活力，又或者只是一种职能的增加。如果领导者可以统筹安排、合理回应，那这些问题就会成为机遇……

对于很多领导者来说，不幸的是过去的成功已成过去，策略实实在在地就在我们眼前转变。过去行之有效的方法现已没有同样的效果。很多情况下，一度屡试不爽的真理现已屡试不灵，难以为继。

很多人会采取类似国际跳棋的策略来开启自己的领导之旅，跳棋是一个节奏紧凑、非常考验反应的快速趣味游戏。这种风格的领导所应用的策略，倘若不能称为不完善，那便是很有局限性。现如今的社会，仍是跳棋思维的领导者，成功的概率越来越小。

将现在大多数领导者的领导风格比作国际象棋更为恰当——象棋中策略至关重要；每一个棋子都有各自的能力，做出独一无二的贡献；象棋需要注意力高度集中，深入思考方能制胜。

此书虽比喻颇多，但为读者带来的远不止于此。国际象棋的四大平行战略可以给任何欲将绩效提高到新水平的组织赋予活力与转型动力。笔者将这些战略都幻化成“招数”，以期让诸位更接近预定目标。总体而言，这些可以作为实现长期高绩效的计划蓝图。

我希望这个简单的故事可以引起你们的共鸣。布莱克带领的公司实属虚构，但他所遇到的形势与现实很有相关性。我刻意忽略他所在公司的细节，尽量保持无名无姓，希望这样做可以让你们更能够联系起自己的公司。有没有可能，现在的游戏明明是象棋而你们却在玩跳棋？如果是的话，今天你就可以开始学习一个全新的策略。

该你出手了！



抉择

The Decision

倘若你错过了千载难逢的好机会，机会还会再来么？

布莱克在日记中写了这样一句话，然后放下笔，望向厨房的窗外。他很早就起来了，反正也睡不着。一想到现阶段的生活和事业，他就心烦意乱。

这十年一晃而过。自他父亲去世后，五年间他都活在父亲的期待中。杰夫一直都坚信自己的儿子有领导能力，布莱克却一直不相信，不过他还是抛开顾虑，潜心学习领导技巧。

布莱克的领导力学习之旅并不尽如人意。他在学习了展望未来、创建团队，取得成功等之后，却没有担任任何真正的领导职位。为此他深感困惑，便向他一生的导师黛比·布鲁

斯特寻求帮助。黛比让他明白了到目前为止人生最大的顿悟：如若心不正，没人会关注你的技巧。

这一启示引领布莱克来到了旅途的下一站。有了之前学的技巧，布莱克开始努力加强自己的领导特质。据布莱克身边的人说，这一努力也确实生效了，他已经渐渐成为人们想追随的领导。

他在职业生涯的第十个年头感觉自己终于懂得了领导力，对此他身边的同事也表示赞同。有传闻称布莱克有望进入高层领导，然而他对于自己在力星公司的前程持怀疑态度，也一直不相信自己的领导能力。如果他真的有这么大的潜力，为什么早没被提升到领导职位？所有这些想法都让布莱克眼前的抉择难上加难。

选择非常简单：继续待在力星公司期望有朝一日的飞黄腾达，或是接受任命担任附近的一家小公司的首席执行官。

这里说的“小”是相对的。这家公司年销售额达到数百万，受聘员工超过 50 人。布莱克的薪资可能会比现在还高，但这并不是他所关注的。据他了解，这家公司巨大的潜能尚待开发，他相信几年内能让销售和利润翻倍，上升空间很大。

但仍有两个长期遗留问题。首先，总公司已经关注到公司的滞销问题，且急切期待情况有所好转。与高层的沟通过程中，他明显感受到他一定要尽快做出改变，否则公司就要遭受关停或被收购的境遇。他面临的挑战可能就是让公司尽

快回到增长轨道上。

另一个问题就是梅根，她与布莱克在一起十年之久，一直与他风雨与共。布莱克知道她对自己的这个决定有所迟疑。

梅根走到厨房的时候，布莱克刚好去柜台加咖啡，他说：“早”。

梅根走到咖啡机旁边呢喃着说了声“早”。布莱克给她递了杯咖啡，她双手握住，脸凑近闻了闻，这才有点清醒过来，说道：“今天是你要做抉择的日子，对吗？”

“是的。”

“那你决定了吗？”

“我决定接手。”

梅根问道：“是什么让你的天平倾斜了？”

“我看到我们有很大的机会，我感觉这个公司管理过度，但引导不足。”

梅根略有不情愿地说：“你知道我完全支持你，虽然我不想提，但最后我有个问题。”

“好。”布莱克往前倾身。

她温柔地看着他说：“你从来没有领导过一个公司，你知道该怎么做吗？”

布莱克直白地说：“我想我知道。”

她笑道：“你的自信让我吃惊。”

这个公司看来管理过度，但引导不足。

“是，你说得对——我从来没有领导过一个公司，但我也的确知道很多领导要领。过去十年来我一直都在学如何去领导。”

“对，我知道，我也能看出来，单就在家里来看，现在你做得也比以前好很多，但要领导一个跨职能团队和市值数百万美元的公司，”她停顿了一下，“那可完全不是一回事。”

“这个我也考虑过，我同意，但我相信我会找到解决办法的。”

“好吧。”梅根勉强笑了笑。

感觉到她的犹豫，布莱克说道：“有你的支持，我知道这会给我们带来好的转变。”

“那我双手赞成。”她伸过桌子，握住他的手。

“我也是！上午我就打电话。”



看起来容易，做起来难

Harder Than It Looks

布莱克打完电话，签好协议，就去找他在力星的上司告诉他自己的决定，然后再向团队成员宣布这个消息。他说自己偶然碰到了难得一遇的机会，感觉要去试一试。谈话出奇的顺利，大家都支持。

周一早上，布莱克开车到新公司，他很早就到了，公司空无一人。他还没有钥匙，还好保安有点相信他的话，放他进去了。

他坐在办公桌前，盯着新电脑，等待今天正式开始。正意识到他还不知道电脑密码时，思绪就被一阵敲门声打断。

“早上好，老板。我是您的助理苏西。”她停顿了一下，然后又补充道，“或者说希望我还是您的助理。”她的声音越

来越小。

苏西是一位中年亚洲女性，身穿长袖 T 恤和运动裤，戴着手工串珠项链，再配上一副亮红色镜框的大眼镜。她的打扮显然不符合布莱克对办公职业装的要求。然而，他选择在第一次见面时不评价她的穿着。

“请进，苏西。坐，你能和我再重复一下刚才说的话吗？我没听清。”

她迟疑了一下，说道：“我说我是您的助理。”

“是。这个我听到了，但你是不是说了希望什么的？”

“是的。”她说的时候眼睛看着地板，手不安地攥着文件夹，“我说希望我还能成为您的助理。”

布莱克很纳闷。“这是什么意思呢？”

“是这样的，老板，我是前任首席执行官的助理，但是人事通知我们您上任后我们可能会被辞退。”

“他们为什么这么说？”

“我想这您可能得问他们了。”

“好的，我会的，但是你觉得他们为什么会这么说呢？”

“我猜测，可能是因为我们的业绩需要提高，而为此您可能就要做出调整。又或者可能是因为上一任首席执行官就职第一天就裁掉好几个人。”

“真的？”

“是的，老板。”

“我不想大家担忧可能丢工作，但我想已经来不及了。”

“是的，老板，恐怕是的。所以，我还是您的助理吗？”

“当然。”

“太棒了！”苏西如释重负般大笑，“我现在能为您做什么呢？”

“我想了解你之前主要负责前任首席执行官的哪些方面的工作。”

“他让我做什么，我就做什么。”

布莱克想等她说得具体些，但显然她已经说完了。

“好的。稍后我们再谈这个。现在，你能帮我处理一下密码吗？”

“当然，密码是 THE_MAN（舍我其谁），全部大写。”

“你没开玩笑吧。”

“没有，老板。”

“好吧，这个我们要改一下。”

“好的，老板。IT（信息技术）部门一上班，我保证就改。您想改成什么呢？”

“无所谓，简单就行。”

“好的，您想好了，和我说就好。”苏西于是转身走开。

布莱克正想叫住她，解决这个问题，还是决定下次再说。现在，他想在第一次会议前查阅一下邮件。输入密码打开后，他震惊了。邮件多达 200 多封，快速浏览一遍，发现至少 1/4

的标题栏写着“待决议”的字样。他知道这会很费时费力，于是便关上电脑然后让苏西带他大致参观一下办公区，看一下待会儿与执行团队开会的会议室。

一进办公区，布莱克看到一片混乱，到处都是箱子，大多数桌上都堆着文件夹，纸张散乱。而且都快到8点45分了，却无人到岗。

布莱克询问苏西这一情况。苏西回答说：“这里办公时间是比较晚。既然今天是周一，那大多数人大概会在9点15分到。”

布莱克觉得很奇怪，但还是依然什么也没说。

到了会议室后，布莱克说：“谢谢你带我参观。回到办公室后，请帮忙过一下邮件，看你能做些什么处理。”

“抱歉，老板。这个我从没有做过。”

布莱克有点失望，他说道：“好吧，我们会后再讨论这个。”

9点了，会议本应该开始了，但受邀的五个人只有三人到场：市场部副部长约翰·罗伯特；采购部副部长安吉·斯蒂文森；财务部副部长布莱德·蒙哥马利。

每位到达后，布莱克都在门口碰面然后自我介绍。大家都就座后，他问道：“平常像这样的例会本该到场的，今天还有谁没来吗？”

三个人看了看他又相互对视。起初，大家一言不发。最

后终于安吉举起手来。“好，安吉，你不用举手。谁该来却没来呢？”

“这个……布朗先生。”

布莱克打断她说道：“你叫我布莱克就可以。”

“好的，布莱克。这个问题有点难回答。”

“为什么这么说？”

“我猜您可能也叫了查尔斯和伊丽莎白，但我也不能确定。您说‘平常像这样的例会’，但这样的会议一点也不平常。”

“怎么说？”

“我们不开会的。”布莱德说道。

“好吧。没关系。”布莱克正琢磨着怎么进一步回应，一位身穿牛仔褲和运动衫的中年女性进来了。

“你一定是伊丽莎白，我是布莱克。很高兴见到你。”

“不好意思，我迟到了。我还不习惯这么早开始办公。”她对大家笑了笑，布莱克留意到约翰和安吉都点头表示认同。他觉得现在最好的决定就是继续开会。转回身面对大家，布莱克问道：“有没有人知道查尔斯还来不来？”

伊丽莎白问道：“您是给他发的邮件吗？”

“是的。”

“那他很可能就不会来了。他一般不看邮件。但我会保证把今天的要点转告他。”

布莱克有点难以接受现在的情况。到岗才一小时不到，

从他自己的管理团队内部就已经发现许多大问题。

“感谢你为查尔斯记录要点。今天会议应该会很简短。”

“谢天谢地。”布莱德低声说，但是大家还是都听到了。

布莱克尽力按计划行事，说道：“此次会议有三个目标：首先我想多认识一下你们每一个人，其次我想了解我们的目标以及明确我们的挑战。”

安吉说：“这有点难。”

“为什么？”

“那个，我们可以相互多了解也可以说明我们的挑战，但是目标……这个我们都不知道这是什么。有人知道吗？”她环视一周，同事们都只干瞪眼。

安吉又补充道：“我想我们也许有一些目标，我相信查尔斯可能把这些目标都已列出来了，但不巧的是他没来。”

“好吧，那我换一个问题：现在是6月，预定目标完成得如何？”

“目标——什么目标？”约翰问道。

“我们真的没有目标，不过我们有些财务数据。”布拉德想以此作为宽慰。

“太棒了。”布莱克说道。“那情况如何？”

“上个月的损益表已经发到您的邮箱。目前为止，我们同去年同期相比稍有落后。”布拉德实事求是地说道。

“这就是我们现在开会的意义。我们要超过我们去年的