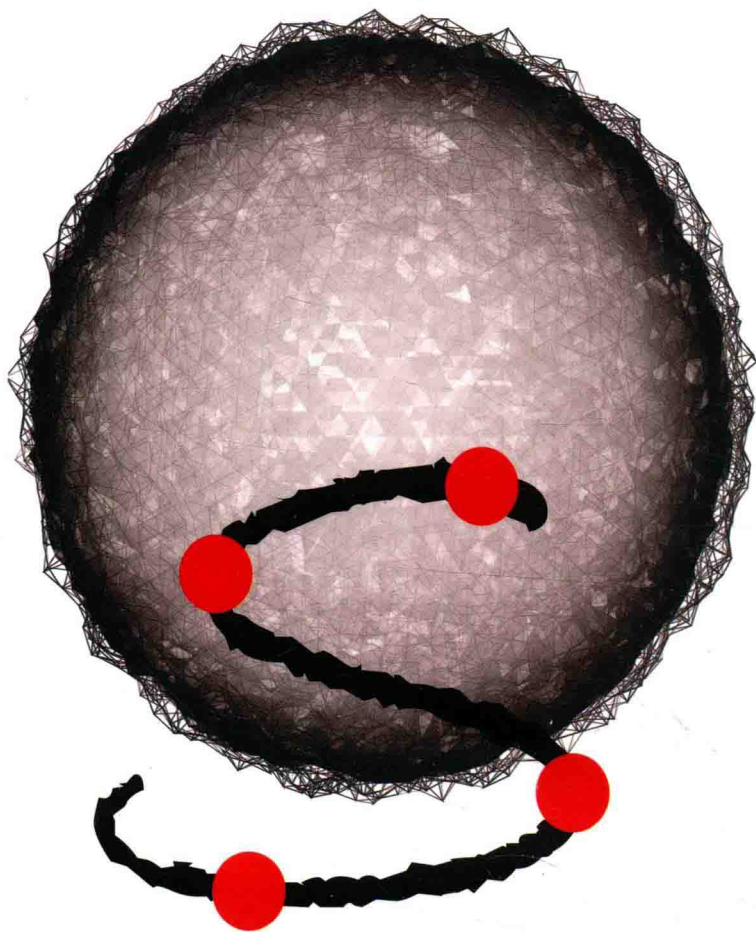


ALWAYS CHANGE A WINNING TEAM



走出成功的陷阱

——依恋、探索、复杂成熟度与组织变革

[荷] 彼得·P. 罗伯森 (Peter P. Robertson) / 著
唐宁玉 / 译



中国市场出版社
China Market Press

 读天下
Glamour Press

www.glamourpress.com

走出成功的陷阱

依恋、探索、复杂成熟度与组织变革

Always Change a Winning Team

[荷] 彼得·P.罗伯森 (Peter P. Roberson) 著
唐宁玉 译

中国 市场 出版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出成功的陷阱：依恋、探索、复杂成熟度与组织变革 / (荷) 罗伯森著；唐宁玉译. —北京：中国市场出版社，2016.1

ISBN 978-7-5092-1431-2

I. ①走… II. ①罗… ②唐… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第310877号

著作权合同登记号：图字01-2012-4547号

走出成功的陷阱

[荷] 彼得·P. 罗伯森 (Peter P. Roberson)

责任编辑：孙 忠

出版发行： 中国市场出版社
China Market Press

地 址：北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68032104 读者服务部 (010) 68022950

总编室 (010) 68020336 盗版举报 (010) 68020336

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格：168mm×240mm 1/16 12.5印张 155千字

版 本：2016年1月第1版

印 次：2016年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-1431-2

定 价：40.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

作者简介

彼得·P. 罗伯森 (Peter P. Roberson)

教授 (医学博士)、高管导师、领导艺术与社会生态研究学者与教师, 荷兰鹿特丹伊拉斯谟大学、奈尔洛德商业大学、阿姆斯特丹商学院、美国蒙特利国际研究学院、新加坡南洋理工大学、上海交通大学、浙江大学客座教授。

企业咨询方向

围绕“增长”“思维”和“治理”主题的领导力发展, 变革管理, 战略决策, 领导艺术与团队领导, 战略人力资源管理和高绩效的创业团队。

顾问企业名单

荷兰: Capgemini, 喜力啤酒, 阿姆斯特丹市政府, NetApp, Ahold, 荷兰国际集团, 惠普, KLM/North West, MEXX, 荷兰政府 (司法部、外交部、财政部和交通部), 毕马威, Hapag Lloyd/TQ3, 默沙东, 诺和诺德, Codrico Rotterdam BV, Nepharma, PinkRoccade, Getronics, 阿克苏诺贝尔, 安盛集团, Nolan Norton, 飞利浦, GdF Suez/ Cofely, Smit Boskalis, 阿姆斯特丹港务局

英国: 保诚保险, 巴克莱信用卡, Xansa, 泰晤士水务, PinkRoccade, Gemserv, HBOS, RBS, BBC 广播公司, 英国电信, Logica

中国: 中国银行, 中国农业银行, CIMIC, 默沙东

其他国家和地区: STADA (新加坡), SIM (新加坡), SwissCom IT (瑞士), 安盛集团 (新加坡), 欧洲专利办公室 (德国), Pliva (克罗地亚), 保诚金融 (新加坡、印度、韩国、中国台湾)

引言

我们正处在一个异常重要的过程当中，重建一家基业长青、拥有伟大灵魂的电子商务公司。

卡莉·费奥莉娜 (Carly Fiorina)

惠普 (Hewlett-Packard) 前任总裁兼首席执行官^[1]

本书探讨了在组织中人们进行探索和改变的边界及其对管理的意义。本书是否有价值完全取决于你自己的选择。如果你相信基于价值观和信任的领导力可以而且应该与财务利润和社会利益相关，你将会发现本书有许多东西有助于你未来的发展并且帮助你实现这个愿景。相反，如果你没有这样的想法，那么你将不会从本书中找到试图说服你改变想法的内容。

俄罗斯作家陀思妥耶夫斯基 (Fyodor Dostoevsky) (1821—1881) 曾说过，除非一个人已经试过所有可能的办法去阻止自己写作一本新书，否则他不应该动手。由于信息技术的发展，许多组织面临着快速发展领导力和组织管理的问题，本书只是在市场上已有的一长串这一主题著作中添加了新的一本。为什么我没有阻止自己写作这本书呢？

[1] Quoted literally from a speech given at a meeting of Hewlett-Packard shareholders in Cupertino (California) on February 29, 2000.

最主要的原因是周围其他人帮助我认识到，目前实际上还没有一个人写过将生态学（ethology）概念引入组织管理中的专著。听起来有些奇怪。不过，你可以自己判断，读下去看看我是不是应该阻止这本书的出版。

生态学也称比较行为研究（comparative behavioral studies）。这门科学已经有 100 多年历史了。二战以后，由于诸如康拉德·洛伦兹（Konrad Lorenz）、尼可拉斯·庭伯根（Nikolaas Tinbergen）和卡尔·冯·弗里希（Karl von Frisch）等诺贝尔奖得主的贡献，生态学得到了广泛的认可。我自己对生态学的定义是，这是一门“运用进化论的观点，研究某一具体行为是如何发展、为什么会得到发展以及是什么引起了这种行为的科学”。我们今天生活的社会，从进化的角度来看，只存在了很短的时间，但和几百万年前人类社会初期已经有显著的变化。另一方面，基因组成的变化远远慢于我们社会的变化。当我们试着去发现从几百万年前的人种发展到当今状态之中的逻辑，我们的许多行为就可以被更好地理解。如果我们从生态学这个角度去看事物，它可以提供一些极为有趣的见解，将组织管理带入一个更深的层次。

关于生态学有许多的文献，任何人在网上搜索生态学或者社会生物学（sociobiology）的相关词条，将会发现大量信息。然而这其中有许多是关于动物界的研究信息，对于管理者的工作用处不大。在本书中，我将自己限制在通用文献中，并且主要是关于将生态学迁移到人类情境中的文献。^[1]

在生态学中，已经发展出很多解释人们如何形成连结（依恋）以及人们如何被未知吸引（探索）的概念。在社会中组织通过团队合作、忠诚以及勇于持续改变形成内部力量。运用依恋和探索的概念，组织可

[1] In particular, Bowlby, 1969, 1973, 1980; Feeney and Noller, 1996; Lorenz, 1981.

以理解为了做出持续的改变，它们将需要怎样的情商。另一方面，既然组织能够由此获益，为什么将生态学应用到管理中的文章却如此之少？因此——在网上又一次落空的搜索之后，我决定不再阻止本书的写作。

当然，我们可以看出对生态学的兴趣正在增长中。一些领先的网上书商最近在依恋（attachment）或者生态学（ethology）的类别条目下增加了一些推荐图书。报纸也对此产生了兴趣，从塔尔博特（M.Talbot）几年前在《纽约时报》上发表的一篇很长的文章中可以看出。^[1]在商界，也逐渐出现了对生态学的兴趣。《哈佛商业评论》最近发表了一篇有关进化心理学的文章，题目叫“人类行为在多大程度上是固定的”（How hardwired is human behavior？），它第一次在生态学意义上使用了依恋这个概念。^[2]

我有时候会想，对生态学兴趣的缺少，是由于100多年前，弗洛伊德（Sigmund Freud）拒绝接受进化论的思想。虽然弗洛伊德说过，达尔文进化论的概念刺激了他去学医，但直到1939年去世，他一直是法国动物学家拉马克（Jean-Baptiste de Lamarck, 1744-1829）的信徒。后者的理论——除了还有点历史意义早已不足信了——认为，由活着的有机体发展而来的特性会被遗传给他的后代。^[3]上世纪心理学中出现的许多社会行为理论萌生于弗洛伊德的心理分析方法或者说至少和他的理论有关。也许这是在这个领域中采用进化论概念的兴趣少于生物领域或生化领域的原因。考虑到行为科学影响了诸如人力资源管理领域，像招聘、诊断、选择、评估和员工培训，如果这一学科仍然直接地或间接地基于缺少进化论研究成果注入的心理学，我认为这一现象应当引起管理者的

[1] Talbot, 1998.

[2] Nicholson, 1998.

[3] Jones, 1981a, 1981c.

关注。管理者们应该问问他们自己，他们所使用的行为分析工具是否跟得上时代的步伐。

英国精神病学家约翰·鲍尔比 (John Bowlby) (1907—1990) 是少数尝试过——在他的英雄三部曲《依恋和丧失》(Attachment and Loss)^[1] 中——将生态学与人类心理整合的人之一。在他的三部曲中，鲍尔比不仅展示了生态学的观点 (ethological concepts) 如何对解释人类行为有基础性贡献，并且阐述了它们与行为理论 (behavioral concepts) 和心理分析理论 (psychoanalytical concepts) 的本质区别。我无法回避对它出版之初不被看好的印象。当时主流的心理分析圈子对这一著作的冷淡回应解释了为什么生态学家花了那么长时间才触碰到组织管理领域。

我在前面已经介绍过，本书研究了组织和组织中的人们准备去探索和改变的边界。我没有从一个单一的理论视角去完成这项研究。在多年的研究中，我也曾经偏离到其他领域，比如控制论、信息科学、混沌理论及复杂理论和神经生理学。然而尽管我应用了多种不同的理论方法，处于核心位置的始终是生态学。当然，很难有人能够掌握我提到的所有的科学分支。但是我相信有两件事情是可以向读者保证的。第一，我提到的许多问题已经经过了简化；第二，简化的结果是它们常常没有对当前的现状给出完整的说明，而且有时甚至不是完全正确的。然而，简化在试图建立协同的时候是很重要的。当我写这本书的时候，许多人鼓励我加强模型的实用性并且接受它们的不完美。

当然，上面的说明并不表示我只是简单地把自己脑中出现的第一样东西写出来。我的观点和解释是基于事实的，但是，在这些事实的选择以及我直觉地简化和组合它们的过程中，我允许自己采纳

[1] Bowlby, 1969, 1973, 1980.

一种非常个人的想法。即使书中建立的模型被证明是不堪一击的或者我因为高估自己而受到打击，我仍然希望——或者说我相信——这个模型对如何看待人、组织和变革过程会有新的贡献。

生态学家很可能对书中术语定义的选择表示不满。然而这本书不是为他们写的。相反，这本书是为未曾涉足生态学领域的人写的，比如管理者和组织领导。举一个能解释我的意思的例子：建立目标（set goal），这是鲍尔比在描述依恋系统（attachment system）时使用的术语，在这本书中则表示“聚焦于安全和依恋”（focus of security and attachment）。我不想显得很肤浅，但也不愿意落入俗套，使用遍布管理类书籍的夸张用语和时髦措辞，我希望我的术语选择是有用的。

一些读过本书初稿的人提醒我不要频繁地将组织中的关系和孩子与父母的关系作比较。他们说，那会事与愿违，并且让本书带上一种不受欢迎的说教味道。我已经尽我所能地听从他们，努力避免文中出现任何“破坏性的夸张”。另一方面，管理者们不止一次地告诉我，他们如何总结自己带孩子的方法，用来管理跨国公司。不可否认的是，在普通的管理书籍中，你看不到这样的例子，但是它们的重要性却无法忽略。比如，以下是来自一个和我们共事多年的大型跨国零售企业高级经理的评论：

我们都是理事会的大人物，很少有共同点——但这个方法是很有效的。你越是接近高端，越容易变得更为关注价值观。它就像是你回到了家里。诚实、清晰、真实、坚持、严格和公正、履行契约、自知、幽默、包容成功和失败……管理层会将这些事情做出精美的包装，但是它本质上都归结为如何做一个好家长。

在这本书中，你将不会发现计谋、秘籍或者经营企业的急救措

施；相反，我会尽力将根本的原则展示清楚。我将试着去解释为什么人们感到幸福或不幸福，为什么他们有积极性，有创造力，失落，忠诚，以及乐于或不乐于改变。

这是一本乐观的书。在我研究人们依恋和探索的能力根源时，我信服诚信和道德——换句话说，如果我们还希望组织在困扰不断加剧的时代能继续发挥作用和探索前行，正派领导终将是组织中人们所需要的核心。

在第一章，我们讨论了S曲线及其危险的僵化。第二章讨论了依恋和探索系统的本质和功能，两者都展示了如何避免S曲线的僵化。第三章将一致性作为影响依恋和探索最自然的方法进行了探讨。第四章绕了个道，关于对人的依恋和对事物的依恋，这是第五章的引子。第五章我们讨论了在处理复杂事物的框架中成长起来的成熟。第六章聚焦于多样性，以及为什么说多样性是变革中可靠的成功因子。第七章展示了通过内部沟通保持外部一致性的重要性。

我带着无限的荣幸和感谢回顾了许多人对我的帮助。首先，要感谢安（Ann）和理查德（Richard），一直原谅我同时进行写书、研究一个管理工具（AEM立方体，the AEM-Cube）和从事咨询业务的“不可原谅的”罪过。我要特别感谢那些最终促使本书出版的人：Hans Ritman, Raymond Gijzen 和 Jonathan Ellis。尽管有我刚刚提到的罪过，Hans 一直有出版的耐心。这本书本应该提前很久完成。许多人给了我宝贵的反馈。我无法提及每一个人，但是我应该提到下面这些人：Gert Jan de Kruyff, Ernst Horwitz, Bob Sadler, Niek Sniekers, Fiona Henderson, David Lewis, Rick Price, Annika Ratcliffe, Maarten Kouwenhoven, Mitch Kotula, Sheila Cox, Jantien Fennema, Mirjam Ieswaart, Michel Evers, Philip Idenburg, Peter van den Akker, Mike Jeans, Peter Woltman, Jim Arena, Barbara Braun, David Thomson, and Drew Watson。

目 录

第一章 成功是一片安眠药 // 1

变革是生存的前提 // 1

S 曲线：成长和衰弱的节奏 // 4

前馈和反馈，或者说，未来如何让自己被过去压倒 // 13

前馈层级：管理 S 曲线的实践途径 // 17

从 S 曲线角度来看领导这一职业 // 23

逃离 S 曲线困境 // 29

第二章 依恋和探索 // 30

生态学：管理的新灵感源泉 // 32

依恋和探索系统的演示：周日下午的花园派对 // 33

探索型与稳定型的人 // 38

专题：我们脑中创新和自我保护的组织 // 40

逃离 S 曲线困境 // 42

第三章 非一致性：可变性的杀手 // 44

什么是一致性？ // 45

保持一致性需要恒久的注意力和纪律 // 48

一致和不一致是激发依恋系统的有力信号 // 54

逃离 S 曲线困境 // 59

第四章 依恋的灯塔 // 61

依恋是如何形成的 // 61

区分对事物的依恋与对人的依恋 // 66

几个有关对事物的依恋和对人的依恋的问题 // 69

逃离 S 曲线困境 // 74

第五章 复杂成熟度 // 76

应对复杂性 // 76

复杂成熟度是持续提高的 // 79

复杂成熟度发展阶段 // 80

通向复杂成熟度的途径 // 87

复杂成熟度和一致性 // 92

逃离 S 曲线困境 // 94

第六章 多样性 // 96

AEM 立方体：多样性衡量 // 99

AEM 立方体所测量的关键特性：简要说明 // 100

AEM 立方体：揭示组织多样性水平的一种工具 // 104

应用 AEM 立方体：区分个人的类型 // 105

应用 AEM 立方体：团队类型 // 113

S 曲线上的团队 // 117

复杂成熟度两端的价值 // 128

逃离 S 曲线困境 // 137

第七章 如何打造一个有变革能力的组织 // 139

鲑鱼——变革能力的一个比喻 // 139

复杂的组织变革是过程而不是项目 // 142

操作改变和变异性杠杆 // 150

参考文献 // 166

第一章

成功是一片安眠药

本章首先论述了变革是生存的前提。然后讨论了所有事物成长和衰弱的“节奏”——从自然到个人生命和组织生命——正如著名的 S 曲线所描述的那样。运用 S 曲线的思想，结合前馈和反馈的理念，我们就可以理解未来为什么会一再地让自己被过去所压倒。当然，我们也探讨管理者如何建立前馈科层（feedforward hierarchy）的机制来制服“过去”这个“暗杀者”，并且运用这一机制赋予组织超前创新的能力……由此从 S 曲线的“监狱”中逃脱，最终打破 S 曲线困境（S-cartraz）。

变革是生存的前提

“持续变革”，“公司应当时刻保持从市场变化中获得利润的能力”——我们已经太多次听到这些说法，以至于它们已经变成了陈词滥调。然而环顾四周，我们得承认，将这些陈词滥调变成现实是多么的困难。我们都能举出很多企业遭遇困难情境的例子——规则、程序和内部政治力量已经在日复一日的运行中变得更加重要，压倒了追求更好服务客户和持续缩减成本的要求。

下面的例子说明，即使是一个像惠普（HP）公司这样的杰出组织也会发现自己陷入了心智困境（Alcatraz）。在本章中，我们会经常提到惠普，因为它在历史上不仅有僵化死板的例子，同时也有如何持续更新自己的例子。在詹姆斯·科林斯和杰里·波拉斯的畅销书《基业长青》（Built to Last）中，描述了他们对公司的调研发现，惠普拥有持续改造自己的能力。他们总结说，惠普属于“最佳者中的最佳者”（best of the best）。^[1]当卡莉·费奥莉娜（Carly Fiorina）在1999年夏天从刘·普拉特（Lew Platt）手中接任掌管权时，美国权威商业杂志《商业周刊》热情并不高。根据《商业周刊》的描述，惠普当时已经发展成为拥有130个不同产品系列和令人窒息的官僚体系的组织。^[2]一位董事会前任成员讲述了零售商百思买公司（Best Buy Co.）四位管理者的轶事，来描述公司日渐增长的官僚作风。百思买想从惠普购买一些电脑产品，却受到50个以上员工的轮番轰炸，每个人都标榜自己多种多样的产品。惠普内部多年来发展形成的共识也暗中破坏了公司的创新潜能，《商业周刊》说，“HP自从1984年引进喷墨打印机之后就没有诞生过有重大突破的产品”。该杂志表示，管理者们不敢投资于新想法，因为他们害怕下一季度因此而不能达到目标。

惠普的一名前任研发人员戈德斯坦（Ira P. Goldstein）提供了一个极佳的例子。20世纪90年代早期，戈德斯坦为网络浏览器开发了一个原型。1993年，他将其展示给当时的一把手普拉特。普拉特对此充满热情并且让戈德斯坦将他的研究进展展示给电脑部门看。在那之后，这个主意就悄无声息了。“他们没有注意到它将如何帮助他们卖掉更多的电脑，”一段时间后戈德斯坦这样写道。

[1] Collins and Porras, 1994.

[2] Burrows and Elstrom, 1999.

两年后，网景（Netscape）因为导航浏览器成为第一个网络巨星。

像戈德斯坦与其浏览器惨遭冷落的故事，充分说明了这家公司当时的处境及管理问题。普拉特所展示的对戈德斯坦发明的热情显然与深藏于组织中的僵化格格不入。也许普拉特完全意识到了惠普的情况，他也知道自己应当将这个公司引向何方。但是他似乎与这个组织一起陷入了衰落的沼泽地。《商业周刊》评论说，已经在这个公司供职 33 年的普拉特，对此处境束手无策。除了缺乏新产品，他也无法提出一个诱使人们离开他们舒适地带的政策。而在普拉特之后的新任女领袖费奥莉娜，则面临着空前繁重的任务。《商业周刊》写道，她必须在最初的几个月中使惠普沉重的文化恢复生机，并且向全体员工说明如何加快速度，使其符合网络时代的需求。

离任的 CEO 早已经成为这个系统中的一分子。他们需要一位新的 CEO——一位能够给组织带来新鲜空气的人。但是，有什么能够阻止费奥莉娜随着时间的推移，最终也变成整个惠普系统的一分子呢？她毕竟只是一个凡人。

人们不总是倾向于在事情进展顺利的时候放松他们的心理防御，就像享受夏日一样吗？人们不是倾向于坚守“成功准则”而因此陷入僵化吗？是什么导致了这个放松心理防御、陷入僵化的过程？如果我们能够找到答案，我们能从中解脱吗，或者说我们有从精神监狱中逃离的可能吗？接下来，我们将首先探讨这个问题。然后我们再来看看，那些美丽夏日如何成功影响了公司改变的能力。

事实上，我们的确会发现，不管我们是谁，都会落入到一个精神困境中。如果打个比方，我们可以说成功的工资是以“僵化”这种货币来支付的。另一个比喻是，在通往成功的挣扎中，我们仿佛一直被一个无形的敌人伏击，它能让我们在意识到它的危险

之前将我们哄睡着。当我们醒来时，世界早已改变，而我们的成功也已经被蒸发了。

S 曲线：成长和衰弱的节奏

我们可以通过使用 S 曲线（S-curve）将众所周知的革新、成长和衰败概念应用到管理实践中。S 曲线描述了衰落和复活的过程；它是可以用于定义所有成长事物的季节性规律。这本书是关于人和组织的，但人和组织不是 S 曲线的专利。不论我们谈论的是社会的前进与后退或是黑手党教父们，兔子群体、恋爱关系、喷墨打印机的生命周期、我们自己的职业生涯、流行病疗程，S 曲线都可以解释其中的动态过程（图 1.1 纵轴表示增长，横轴从左到右表示时间）。

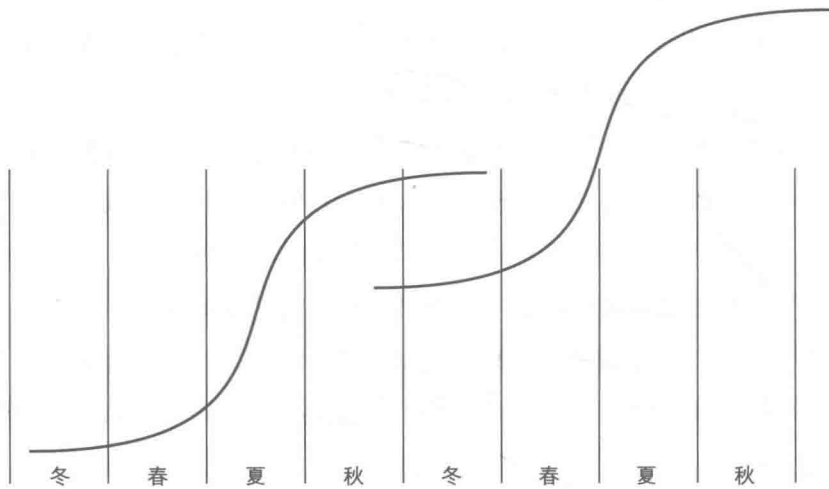


图 1.1 S 曲线

在最近几年中，S 曲线越来越多地出现在管理书籍中。西奥多·莫迪斯（Theodore Modis）在他《征服不确定性》（Conquering

Uncertainty) 一书中描述了S曲线在公司中的应用。他使用了季节循环来代表周期:冬、春、夏、秋、冬、春等。

冬。在冬天,公司有时间去发展新点子,但是盈利能力很差。这里就出现了混乱和不确定。等待孕育死亡。这导致了一种持续寻找解决方案和最终做出选择的紧迫感。

春。春天的优势是激情。缺点是它需要高额的投资。创新概念体现在有形的产品和服务中。它是一个“升级”的时期。

夏。这是一个生产的时期。物流、技术和商务都在支持已经选定的方向。投资不是那么重要;盈利能力适中。在季节循环初期高度活跃的创新人员消失了;控制者和官僚主义者取代了他们。这个阶段见证了规则和程序的增长,目的在于提高效率。

秋。在这个阶段,第一个下滑的迹象变得明显。公司也许会,比如说,开始缩小市场份额。一开始,组织成员会否定下滑,各方都给出理由去解释为什么事情出现了错误。但是最终,人们无法再假装,开始承认害怕和焦虑,甚至可能导致恐慌。结果通常是缩减规模和勒紧裤带,从产品中压榨出最后一点利润,“回归基础”,等等。^[1]

诺贝尔奖获得者贾克·莫诺(Jacques Monod)和伊利亚·普里高津(Ilya Prigogine)在他们的著作中表示,通过S曲线中描述的关系,秩序可以从混乱中产生。^[2]这个概念已经被越来越多的作者应用到管理中来,尤其是在20世纪90年代。一些作者,如肯尼斯·布兰查德(Kenneth Blanchard)、泰瑞·瓦格霍恩(Terry

[1] Modis, 1998.

[2] Monod, 1971; Prigogine, 1984.