



透视商业未来译丛

复杂性^与不确定

动荡时期的领导策略

LEADING IN TIMES OF CRISIS

大卫 L.多特里奇 (David L. Dotlich)

著·[美] 彼得 C.卡罗 (Peter C. Cairo)

史蒂芬H. 莱恩史密斯 (Stephen H. Rhinesmith)

译·李 峻 王 乐 陈玥如

赛迪顾问股份有限公司

亚马逊五星图书

《世界大趋势》作者约翰·奈斯比特
《职业经理人》杂志

推荐



机械工业出版社
China Machine Press



 透视商业未来译丛

复杂性^与不确定

动荡时期的领导策略

LEADING IN TIMES OF CRISIS

大卫 L.多特里奇 (David L. Dotlich)

著·[美] 彼得 C.卡罗 (Peter C. Cairo)

史蒂芬H. 莱恩史密斯 (Stephen H. Rhinesmith)

译·李峻 王乐 陈玥如

赛迪顾问股份有限公司



机械工业出版社
China Machine Press



本书旨在帮助领导者将完整的领导力课程应用于基本的领导力难题,使领导者在困境中保持清醒。本书基于作者过去3年来在奥纬咨询(Oliver Wyman)公司 Delta 经理人员学习中心的调查,以及对当今20位CEO级别的领导者的访谈。全书介绍了这些领导者是如何开发自己的领导力的,以及他们认为其他领导者在应对未来挑战时应该作怎样的准备。文中每一章都基于具体访谈和研究指出了挑战的类型及应对策略。

在快速变化面前,简单的解决方案和曾经流行的方式不再奏效。作者经过研究指出,基于复杂性、多样性和不确定性的新的框架可以帮助领导者们在动荡时期取得成功,抓住这三个关键词的含义和细微差别至关重要,这就是本书想要告诉读者的真谛。

LEADING IN TIMES OF CRISIS

Copyright © 2009, Delta Organization & Leadership LLC.

All Rights Reserved. This translation published under license.

本书引进版权登记号:图字:01-2009-3820

图书在版编目(CIP)数据

复杂性与不确定:动荡时期的领导策略/(美)多特里奇(Dotlich, D. L.), (美)卡罗(Cairo, P. C.), (美)莱恩史密斯(Rhinesmith, S. H.)著;李峻等译. —北京:机械工业出版社, 2010.4
(透视商业未来译丛)

Leading in Times of Crisis

ISBN 978-7-111-30120-2

I. 复… II. ①多… ②卡… ③莱… ④李… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第046530号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李新姐 责任编辑:李新姐 解文涛

责任印制:杨 曦

北京京丰印刷厂印刷

2010年4月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17印张·1插页·197千字

0 001—8 000册

标准书号:ISBN 978-7-111-30120-2

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

推荐序一

中国电子信息产业集团资产管理部总经理 杨林

经友人推荐，有幸得阅《复杂性与不确定性》，读来颇有感慨。世界变化如此之快，持久有效的商业模式也在面临着巨大的挑战，持续不断的变革推动着企业在业务层面的不断重组和整合，创新是企业发展的永恒主题，是企业成长过程中的常态。

作者时而委婉细腻、时而慷慨激昂，以一个个生动的案例，谱写了面对企业成长危机的领袖们提升领导力的乐章，全书尽显企业错综复杂之势，企业领导力的塑造跃然纸上。

纵观海内外市场，重组与整合几乎天天都在发生，特别是在始于2008年的全球金融危机以来，重组与整合更是众多金融和实业巨头的最后救命稻草，引得众多企业的领导者“竞折腰”。正如作者所言，重组与整合是企业们应对企业环境变革导致的企业不适应症的有效手段，通过有效的重组与整合，企业能够在短时间内迅速提高环境适应性。如果资源重组与整合得当，就能显著地降低成本，为企业在激烈的市场竞争中赢得主动。重组与整合能为企业扩大经济规模和增加市场份额节省时间和资源。重组与整合是一种趋势，是一种潮流，此起彼伏，谁都无法逆转。

重组与整合有时像是一个“潘朵拉的盒子”，贸然打开，只会给自己带来麻烦与灾祸。在重组与整合过程中，重组和整合对

象之间可能会出现文化冲突、机制差异、意见分歧、利益纠葛、权力斗争等种种矛盾，如果缺乏一个有洞察力的方案，仓促推动重组与整合往往会“赔了夫人又折兵”。失败的方案可能使企业陷入更大的“深渊”而不能自拔，甚至全军覆灭！正如作者在书中所描绘的，通过深思熟虑所形成的商业智慧，是领导企业重组变革过程中领导力的源泉。

重组与整合计划的有效落实，离不开企业家真诚的换位思考，离不开与利益调整对象之间心灵的交互沟通。没有参与者对实施方案的理解和认同，再完备的方案也只能成为镜中花、水中月。心灵的交互沟通需要面向被领导者，同时也要关注企业的顾客以及相关利益群体的心灵感受。

面对复杂多变的环境，企业家在推动方案时所表现出的荡气回肠的勇气与胆魄，无疑成为企业家提升领导力的又一关键要素。

纵观全书，作者通过大量鲜活的案例，从智慧、心灵与韬略三个视角，深入刻画了企业家领导力提升的核心举措与应对之策。回顾自己从事的产业重组与整合，已经由过去简单的行业内和企业内的重组、整合演变成为面向全球、以产业链和价值链为导向、以公司内在价值评估为基础、综合运用各种金融工具的系统工程。通过重组与整合大力推动产业集中，利用资本市场作为资产交易和资产证券化的平台，为产业整合、结构调整、转变经济增长方式提供高效途径。这些重组与整合从多方面印证了作者提出的多视角的观点，令人感触颇深，有似曾相识、恍然大悟之感，诚以此书推荐给致力于提升企业领导力的同行们。

推荐序二

立思辰科技创始人兼董事长 池燕明

商业模式创新是企业持续成长的强大动力。《复杂性与不确定》一书，以全新的视角，再一次诠释了一个古老而又经久不衰的话题：变革是企业经营的永恒主题。正是因为有了变革，才催生了经济大潮中一批批新生的力量；正是因为有了变革，才有了一批批后起之秀成功超越前人的神话；正是因为有了变革，“延年益寿，青春永驻”才成为了诸多能够持续生存的企业的佳话。

当今时代是一个信息高速发达的时代，复杂性、多样性和不确定性已经成为了这一时代的特征。企业家面临着更具挑战性的决策环境，变革成为了横亘在企业成长道路上的一把双刃剑。变革成功，企业往往能够跨越竞争的红海，静静地体验独领变革风骚的商业蓝海；变革失败，往往无异于企业在成长过程遭到了釜底抽薪，饱受断臂之难！正因为如此，面对变革的机会，企业往往踌躇再三、犹豫不定，温水煮青蛙并不是领袖们的惰性使然，难以控制的变革行动和变革结果，成为了推动企业变革的最主要的障碍。《复杂性与不确定》犹如沙漠里的一片绿洲，久旱之后的一场甘霖，成为现代企业家推动商业变革的指南。

正如本书的作者所描述的，商业模式变革的成功，需要企业

核心领导力的全力推动，这一核心领导力则依赖于全面领导模式的构建。商业智慧、心灵的交互沟通与推动变革的雄才大略，构成了企业全面领导力的核心基础，是商业模式变革赖以成功的基石。拜读大作，追忆立思辰商业模式变革所历经的艰辛，宛然历历在目，对本书所揭示的商业模式变革之道，恍如就在昨天，同时又在眼前。

细细品味立思辰商业模式的成功变革，与作者所勾画的变革之路竟然有惊人相似之处。公司早期涉足于中国的打印机、复印机等办公文印设备的销售业务，伴随中国市场的快速成长，中国办公文印设备市场的经营环境悄然发生了重大变化。市场的不断成熟、生产厂商的渠道扁平化拓展，以及代理商的数量增加与无序竞争，使得传统的办公文印设备市场竞争异常激烈，利润空间急剧下滑。坐以待毙还是主动出击？这曾经是摆在立思辰面前的艰难选择。

面对挑战，立思辰依托对欧美发达国家办公信息系统管理服务外包发展模式的深刻理解，借助国内著名的咨询机构对中国市场的深入分析，从提高公司的核心客户价值入手，率先将以往“设备销售 + 零件耗材销售 + 后续维修保养”的传统业务模式，转化为“整合设计、专业外包、长期服务”的创新业务模式。商业模式变革后，经过几年的摸索，当市场需求逐渐显现的时候，立思辰已经成为了中国办公信息系统管理外包服务市场的领军者。伴随 2009 年 9 月在中国创业板首批上市，立思辰在行业内的品牌聚集效应开始呈现，一个崭新的发展前景摆在了立思辰人的面前，强者恒强、大者恒大的马太效应在中国办公信息系统管理服务外包市场得到了淋漓尽致的体现。正如作者在书中所提到的，没有卓越的洞察力和远见卓识，没有公司决策层的全面共

识，没有公司上下万众一心全面推动转型的宏伟气魄，就不会有立思辰商业模式变革的成功。

回顾此书，作者时而把推动变革的理论如行云流水般予以宣泄，时而以大量翔实的案例如数家珍般加以剖析，实战色彩浓重，对企业在商业模式变革中的领导力提升极具指导意义。推荐给正在领导企业变革的领袖们，衷心祝愿商业模式的变革能够为中国经济的发展提速！

译 者 序

身处产业分析的位置，面对危机波澜的大潮，对领导力的内涵也有些体会。最开始读此书时是被书的题目所吸引，很想领略西方同人的见解与感受，细细品味之后，很多共鸣油然而生，进而翻译此书，希望能与更多业界同人分享关于领导力的不同感悟。

领导力其实早已不是什么陌生的字眼，过往十年，关于管理哲学与领导力的思想热潮此起彼伏。如何领导企业持续成长，是企业家们苦思的命题。在如今充满了危机、变革和不确定性的商业环境里，本书所诠释的“全面领导力”模式，通过把世界上成就突出、见解独到的企业领袖的经验智慧与大量交互式的能力培养结合起来，揭示了领导力的本质，给探索危机之后成长道路的中国企业家们，从新的高度、新的视角提供了值得借鉴的经验。

在危机肆虐的经济严冬里，企业生存环境的快速变化、技术和信息的迅速扩散令企业既有的核心能力和竞争优势快速丧失，这绝非危言耸听。面对复杂的外部环境和不同的管理情景，杰出的商界领袖们展现出形态迥异的领导能力，就其实质而言，变革胆略、商业智慧和交流沟通是穿越“完美风暴”的全面领导力所不可或缺的要害。在迎接充满不确定性的后经济危机时代，我们同样也能够在中国市场找到类似的精彩实践。

对于成长型企业来说，商业模式的变革和创新成为企业家们适应环境变化的首选。立思辰，一家最初以打印设备和复印设备代理销售为主营的公司，面对同质化竞争和红海市场，一跃转型成为专业的办公管理外包服务商，由于准确地把握住了市场在宏观经济波动期所释放出的大量节约办公成本的需求，逆势搭上了中国创业板上市的第一班快车，从而牢牢树立了先发优势。

对于大型企业而言，外部环境的多样性变化不可避免，而企业固有的资源配置和布局往往难以应对变化的市场需求，整合、重组成为企业应对环境多样性危机的重要手段。中国电子集团（CEC）整合六大业务板块，基于板块重组战略快速进入新兴市场，是中国大型企业成功适应环境变化的缩影。如何有效提升重组、整合过程中的领导力，《复杂性与不确定》的作者给出了具有高度可操作性的措施和建议。

翻译从来不是一件轻松的事，每当我全神贯注地坐在电脑前，斟酌应该如何表达作者原意的时候，我都会从作者迸发的思维和精彩的话语中感受到一种平淡而又无穷的智慧与激情。相信本书的很多读者，都能和我一样，反复阅读，仔细品味，并从中获益匪浅。

谨以此书献给正在带领团队为打造百年长青基业而辛勤耕耘的业界同人。强大的领导力，是打造企业持续成长和持续盈利能力的基石，让我们在路上一同不断践行、体味。

引言

最近见到一家大型企业的 CEO，自然地寒暄起现状。出乎意料的是，他没有简单地回答“不错”、“还行”，而是深深地叹气，然后开始倾诉：他是怎样不分昼夜地工作，处于如何巨大的压力之中，总有作不完的决定，又有多少信息需要他去了解，诸如此类。他感到信用危机、通货膨胀、全球经济的萎靡等这些一齐向他冲来，似乎正慢慢将他吞噬。到底该如何是好？这位 CEO 苦不堪言！显然，见面那天，他状态不佳。

在此，我们必须交代一点，这位 CEO 过去可是业绩骄人，绝不是个普通角色。他的公司品牌价值不菲，拥有顶尖的工作团队。优越如他，仍处于如此力不从心的境地，我们不禁担忧：其他稍逊一筹、资源匮乏的领导者们如今又该是怎样的处境呢？

其实，我们不需要猜测。对于如何看待时下局势的复杂性、问题的多样性、形势的多变性这些问题，已早有涉及，比如在与各行各业高管团队合作时、在对诸多全球化企业领导者的访谈中，等等。我们发现，领导者们遇到的矛盾、挑战、机遇与日俱增。来自投资商、顾客、员工和监管部门方方面面的需求本就相互冲突，随着全球化的加剧、科技的进步和法律法规的不断完善，这样的冲突不仅越来越多，也日渐显著。全球信贷崩溃，要求政府支援银行系统的呼声也在世界范围内弥漫，已给各个行业、从各个层面带来了新的复杂性和不确定性。很多领导者都因此担心不已。

未来简直无法预测！许多领导者对我们直言：真不知道接下来会发生什么。如果用文字将他们的心境再现的话，我们看到的是一个煎熬的过程：走进办公室，焦虑；上网，焦虑；看 CNN，焦虑；接手机，焦虑！他们时刻担心会有突发事件，一旦出现，就意味着要被迫对整套业务进行重新审视。那么，什么样的突发事件有如此威力呢？可能是全球金融走势的

突变，可能是组织内部缺乏同盟，可能是现有的商业模式或盈利模式突然失去可行性，也可能是主要客户的期望值升高、选择面变宽。危机四伏！而落实到每位领导者肩上，每个季度、每个月甚至每周的业绩要求却越来越高。他们就是被这些无穷无尽的矛盾和挑战困扰着。我们敢保证，这样的不确定性在未来很长的一段时间内将一直伴随我们。

但话又说回来，在商业环境压力重重的同时，可能蕴藏着无尽的机遇。高新科技使人们相互之间的联系更加快捷、紧密，全球市场快速兴起，各种创新型产品、服务、解决方案层出不穷，这些都创造了前所未有的发展机遇。当然，要想准确捕捉到机遇，就得看领导者是否具有明智的决策力了。哪怕脚下地壳在动，也要处乱不惊！信贷约束可能会让竞争者望而却步；新型金融服务的出现，银行业和政府对于借贷的干预，投资回报率和现金流的重要性；等等。聪明的领导者眼观六路耳听八方，把握好动态，看准时机就出手。然后呢？套个俗词，生意兴隆！

不幸的是，并非所有企业的领导者都做不到如此。有些人往往在振荡中晕头转向，失去平日里的清晰思路和果断行动。其实这种现象可以理解。因为相当一部分当职领导者是在较稳定的时期培养出来的。在他们的观念和体验中，智力、适应能力、毅力和执行力（业绩）是平步青云的入场券。在大多数“竞争力”模式的公司中，具备这些能力自然令人钦佩，短期内或许也能够做到差强人意。但在如今危机重重的环境下呢？光有这些定会捉襟见肘！我们从大量的实际案例中发现，成功的 CEO 都会有意识地运用领导技巧，努力形成一种“全面”的领导风格。这种全面的领导力很难简单地用过去的模式来表述，在本书的后文中会细细道来。

曾经，经验累积是领导者预测成功的最佳风向标。公司在领导力培养上，也是将大量资金投入复制到过去的有效领导力上。他们剖析成功案例当中的领导行为和领导技巧，讲授成功经验，然后依照该行为模式来评估现任领导者，并制定实践任务，企图复制成功。然而你会发现，经验纵然可贵，却未必能够应对当下的挑战。从稳定环境中得来的领导技巧，在如今复杂、多样和多变的商业环境中，也无法简单地用作判断依据了。

很多 CEO 告诉我们，如果他们只凭胆识作决策，即使业绩很差，回报

率很低，他们也可能会感到非常满足。两年前，在广泛调研的基础上，我们出版了一本名为《头脑、心灵与胆识》（*Head, Heart, and Guts*）的书。如题目所示，这本书的主题为：有效的领导者是“全面领导者”。他们用头脑制定战略；他们用心灵与各方互通有无；他们价值观明确，凭借胆识（直觉）作出决策。那本书所倡导的领导力模式为很多大型跨国公司所用。但时至今日，我们还是常常看到，一些顶尖企业的领导者仍然试图只凭借头脑或者心灵或者胆识，单一地去解决问题或寻找机遇。

不可否认，无论你多聪明，也不可能解决所有的问题；无论你有多高的悟性，在处理复杂的人际关系时，光凭技巧也起不了多大作用；无论你决策和行动的速度有多快，如果错了方向，给企业带来的后果只能是更加糟糕。严峻的商业环境，对企业领导者的要求越来越高。成为一位全面领导者和借鉴过去成功经验同样重要。领导者要能够以冷静的头脑预见问题、理解问题、分析问题，对新的战略方向作出敏锐的反馈；也要能够设身处地，站在不同的利益相关者的角度，用心灵去观察世界、体会差异；还要秉持清晰的价值观，必要的时候，用胆识果断地作出决策。这场复杂、多样、多变的风暴，将是未来所有领导者们都会面临的环境。以上方法将会是你领导历程中关键的领航工具。拥有它们，你便可以乘风破浪，一往无前！

作为对早期工作的延续，我们撰写了本书。我们相信，目前大多数公司仍然依赖、发展甚至鼓励一维的领导力模式，仍然缺乏全面的领导人才。它们并没有作好准备迎接风暴下的崭新环境：迅猛发展的技术、对于领导力的苛刻需求、法律法规的不断增多和信用的每况愈下。我们真的需要彻底反思了！有效的领导力究竟由什么构成？怎样构成？希望本书能给读者以启示，成为你的工具，让你和身边的朋友做好准备，从容应对我们共同面临的变幻莫测的未来。

目 录

contents

推荐序一

推荐序二

译者序

引言

在 2009 年冬季举行的瑞士达沃斯世界经济论坛上，俄罗斯总理普京说：“有种现象叫‘完美风暴’（perfect storm），当多种大自然元素凑合在一点，破坏力便倍数增长，这次危机恰好就像一场完美风暴。”本书借用“完美风暴”一词，特指后危机时代经济环境变化对管理者提出的新挑战。

——编者按

第一部分 挑 战

“完美风暴”这个词，准确地勾勒了当前的环境。我们正在目睹复杂性、多样性与不确定性的罕见融合，它们向所有的领导力模式发难。领导者们像是掌舵的船长，试图穿越这完美风暴。旧的航海图已经作废，即使最聪明的战略

家也还未能绘出新图。风暴肆虐，水域变浅，航线改道……事情变化太快，存在太多的混乱。

第一章 穿越完美风暴：复杂性、多样性和多变性	3
完美风暴：最初的挑战	4
宏观瞭望：于行动中观察复杂性、多样性与多变性	6
全面领导力的标准	10
第二章 当今领导者面临着怎样的考验	13
透过哈哈镜看复杂性	13
作为战略规则的多样性	17
不确定性：在一知半解的情况下行动	21
结论：我们需要知道什么，应该做什么	25

第二部分 全面领导力：穿越完美风暴的九种方法

在快速变化面前，简单的解决方案和曾经流行的方式不再奏效。在难以抉择时领导者应该如何做、怎样做？如何应对形形色色的客户与员工？如何在困境中保持清醒？如何在形势震荡中取得成绩，带领企业在瞬息万变、竞争激烈、资源匮乏的环境中乘风破浪，勇往直前？

本部分内容基于作者过去3年来在奥纬咨询（Oliver Wyman）公司 Delta 经

理人员学习中心的调查，以及对当今 20
位 CEO 级别的领导者的访谈。

第一章	穿越复杂性风暴	29
第三章	去旧立新：重构商业模式	31
	什么是商业模式，变革能对其产生什么 作用？	32
	为一个不复存在的世界所设计的宏伟模式	34
	难道“不作为”看上去更好？	37
	不仅仅是胆识问题：商业模式废旧立新之全面 领导方法	40
第四章	聚焦价值创造 简化决策过程 疏通人际 关系	47
	组织的复杂性：规模和范围	47
	多一个利益相关者，多一次头痛	52
	矩阵管理：是旅程而不是目的地	53
	全面领导力与矩阵管理：聚焦、简化和沟通	55
第五章	营造创新的氛围	63
	六维方式	65
	管理好“企业氛围”中的悖论	72
	营造创新氛围的全面领导方法	73
第二章	穿越多样性风暴	79
第六章	区别、整合你的市场	81
	利益群体和价值转移	83

过度细分的风险	86
多元化市场下的全面领导方式：细分与整合 ...	91
第七章 学会领导所有人	99
超越多样性	100
巧妙利用民族文化身份	102
在寻找意义的过程中巧妙利用差异	106
金钱—价值断层	107
学会领导所有人，取得竞争优势	111
学会运用全面领导方式来领导所有人	112
第八章 洞悉所有利益相关者	119
请关注环保：环保主义者与股东的博弈	121
生态方面的考虑	124
利益相关者之监管机构	125
消费者行动主义与消费者网络	127
事事关联，变化万千	128
几家欢乐几家愁	129
全面领导，做洞悉利益相关者的管理人	130
 穿越不确定性风暴	137
第九章 风险和不确定性的重新定义	139
运营风险、战略风险和个人风险	141
不确定性的程度	143
当处处充满了不确定性的时候，应该如何 冒险	144
重新定义风险和不确定性的全面领导力 途径	145