

|| 《纽约时报》畅销书 | 亚马逊年度商业类推荐阅读图书 ||

T E A M
O F
T E A M S

赋能

打造应对不确定性的敏捷团队

[美] 斯坦利·麦克里斯特尔 (Stanley McChrystal) 坦吐姆·科林斯 (Tantum Collins)
戴维·西尔弗曼 (David Silverman) 克里斯·富塞尔 (Chris Fussell) ©著
林爽喆◎译

你不会成为美军，但一定需要强悍如美军的团队

书籍免费微信jnztxy

詹姆斯·斯塔夫里迪斯 海军上将 布拉德·史密斯 财捷集团董事长
沃尔特·艾萨克森《史蒂夫·乔布斯传》作者 查尔斯·都希格《习惯的力量》作者
诚挚推荐

美军特种作战司令部指挥官、美军驻阿富汗最高指挥官
通过实战和鲜血总结出的黄金法则

《时代周刊》《哈佛商业评论》《华尔街日报》《金融时报》《今日美国》
《赫芬顿邮报》《福布斯》《外交政策》《科克斯书评》等各大媒体争相报道

中信出版集团

赋能

——打造应对不确定性的敏捷团队

[美] 斯坦利·麦克里斯特尔坦吐姆·科林斯戴维·西尔弗曼克里斯·富
塞尔 著
林爽喆 译

目录

推荐序

自序

第一部分 应对不确定性

第一章 不确定性已经显现

第二章 还原论的时代与全新的时代

第三章 从复杂到错综复杂

第四章 建立有效组织

第二部分 化繁为简

第五章 建立互信和目标共享的团队

第六章 突破“深井”，建立关系

第三部分 信息共享

第七章 打造体系思维

第八章 培养共享意识

第九章 击败“囚徒困境”

第四部分 赋能

第十章 应对不确定性的关键：赋能

第十一章 像园丁一样去领导

第五部分 走在时代前面

第十二章 新的时代需要新的组织架构

致谢

注释

试读结束：需要全本请在线购买：

推荐序

无论是在商场还是在战场上，快速反应和适应能力都至关重要，在技术和干扰性力量导致变革速度加快的时代更是如此。这就要求有新的沟通方式，有新的协作方式。当今世界，创造是协同合作的产物，创新是团队努力的结果。

任何想在这种新环境中获得胜利的组织，都可以从本书中学到东西。本书生动描述了麦克里斯特尔将军担任驻伊拉克、阿富汗美军司令官时的真实经历，并以此为基础告诉大家，一个组织应该如何重新创造自己，包括打破藩篱、跨部门协作，而且当真正的团队工作和协作达成后，也要对整个系统的敏捷反应进行驾驭。

我在研究数码时代的创新时，就注意到了这种现象。最伟大的创新并非来自单个的发明家，那种自上而下、指挥控制式的解决问题方式也产生不了最伟大的创新。真正伟大的成功，是一群团队为了共同目标协同工作的结果，计算机、晶体管、微芯片和互联网的发明，概莫能外。

很多人都错误地以为史蒂夫·乔布斯是一个孤独的、远见卓识的专制领导者。我曾经问过他在创造的那么多东西里哪件最令他骄傲，当时我觉得他会说麦金塔电脑或iPhone（苹果手机），没想到，他却说这些产品都是协同工作的产物。他说，他所创造的最令他自豪的东西是他所打造的团队——从20世纪80年代在一面海盗旗下召集起来的最初的麦金塔电脑团队，到2011年4月他退休前组建的团队，莫不如此。

今日世界正处于快速的变化中，其标志就是发展速度更快，各种因素彼此依赖度更高。这意味着无论在任何地方，从全球恐怖主义到流行病，从供应链被干扰到颠覆性技术的出现，各类组织都要面临令其目眩的挑战。要想解决这些问题，就要建立一支由小团队构建而成的大团队，从而使整个组织具备持续的适应能力。

高速网络和电子通信意味着协作可以实时进行，也必须实时进行。分布式的互联网、去中心化的网状架构使每个人都有能力参与这种协作。同样，实时创新、实时解决问题的必要性，也要求一体化领导、透明化领导，这也使每个团队成员都能获得权力。

这种新的环境也使“基地”组织获得了突出的

优势，其网状架构的组织由此能够进行实时快速打击及重新布局，并且实现全球各地行动的一体化。一开始，“基地”组织凭借这种优势压倒了麦克里斯特尔将军率领的特遣部队。而后者作为一支传统的、秘密的、各自为政的、等级森严的军事集团，其设定已经落伍，难以应对新时代的问题。

令人吃惊的是，解决上述问题的办法在于改变管理架构。美国及其盟国的军队必须彻底改变其特种作战行动集群的运作方式，改变其发动反恐战争的方式。

麦克里斯特尔将军及其同僚们的经历，以及他们对其他人经历的审视，使他们意识到，在我们所处的网络化世界中，规模的复杂性使这种简化式的管理方式^[1]在解决相关问题时已经无效。效率虽然是必不可少的，但如果想要成为成功的组织，光有效率还不够。简化式的管理方式在20世纪曾经奏效，但现在诸如恐怖分子、新兴网络公司、病毒式传播这些“小玩家”所具备的快速和夸张的影响力已经迅速压倒了它。

以规划、预测为基础的管理模式不再适应当今的挑战，新时期管理模式的基础须对变化中的各种状况都能够弹性十足地适应。组织必须网络

化，而不是条块化，这样才能成功。组织的目标不应当再是追求效率，而是让自己获得持续适应的能力。这要求组织模式和精神模式有巨大的变化，还要求领导层持续努力地为这样的变化创造适宜的环境。

麦克里斯特尔将军领导特遣部队的经历为我们提供了一个实证：在所有组织里，如何才有可能达成这样的巨大变化。将军及其团队先是认清了“基地”组织适应力强和网络化的特质，他们随即开始探索一个问题：传统组织为何适应力不强？他们得出的结论之一就是，灵敏、适应力强在正常情况下是小型团队才具备的特质。他们开始探索小型团队的适应力能够如此之强的一些特点，诸如互相信任、目标一致、感知类同以及单个成员能获得行动授权。他们同样也认清了传统团队存在的局限性，比如组织中各团队之间的“断点”，协作的链条正是从这里开始断裂。

本书要详细讲述的第一课，是将各小型团队内部存在的适应力强和内聚力强的优点扩大到企业这一级别规模。这包括建立一支由小团队构成的大团队，从而孕育跨部门协作。这样就能在整个组织内驾驭许多团队和个人的观念与行动。创新和解决问题成为团队工作的产物，而不是单个工程师谋划的结果。

要做到这一点，就需要透明度，保证互相理解和感知类同，还经常需要改变物理空间布局所有人的行为，从而建立互信，培育协作精神。这样就能培养背景分享的能力，使得所有团队去中心化，并且赋能每个成员可以单独行动。当决定向下传达，允许成员快速行动，这种新的方式同样要求改变传统上“领导者”的概念。领导者的角色将不再是“指挥与控制”的宏观管理者，其作用将是创造一个更为宽松的环境。

在多支团队之间，驾驭、分享每支团队所拥有的实力和经验，能够使特遣部队司令部快速适应前线瞬息万变的情况，并且提出创新的解决方法，而这些都不是自上而下的管理模式所能带来的结果。

正如作者表明的那样，这些课程对于商业组织和其他类型组织一样适用。麦克里斯特尔将军现在正在阿斯彭研究所领导一个项目，该项目使所有美国青年都能获得并满足在军事机构或民事机构为国效力一年的机会和期待。参与到这样一个机构团队中，人们可以学习团队协作、沟通目标，并且被授权自行做出决定，也就是去中心化。当然，学习这些东西的途径还有很多。

无论你在哪个领域，无论你处于哪个领导层

级，这些观念和技能都是有必要学习的。除了畅快、缤纷的阅读体验，读者还能通过这本书领略组织变化，深度理解团队协作，因为在今日快速变动的环境下，团队协作是必不可少的。

书籍每日免费分享微信jnztxy朋友圈

沃尔特·艾萨克森
《史蒂夫·乔布斯传》作者

[1] 简化式的管理方式，即“还原式”，将复杂问题拆解成一个个简单问题，并让各团队、个人分别去完成的管理方式。——译者注

试读结束：需要全本请在线购买

自序

“我们当然知道危险，但我们别无选择。”

阿富汗内政部长身材瘦削，语调柔和，举止得体，因此他的声明往往使用一种耐心解释的语气，而不是愤怒或辩解的口气。这位内政部长年轻时在对苏战争中失去了一条腿，因此走路时一瘸一拐，有些难堪，但他的智慧和精力毋庸置疑，而他有关重塑“后9·11”时代阿富汗的承诺也毋庸置疑。

他讲话时，我认真地听着。

我们在谈论阿富汗的警察，而这正是穆罕默德·哈尼富·阿特马尔负责的领域。这些阿富汗警察在塔利班肆虐区域各个孤立的驻扎地正在承受着可怕的伤亡率。训练不足，装备不精良，领导不力，新招收的警察又经常沉迷于毒品、腐败，甚至还会沦为暴乱的牺牲品。内政部只能不断招收新的警察，而且还没对他们进行训练就把他们部署到行动区域。看到这种情景自然令人非常有挫败感，但由于一大堆理由的存在，阿特马尔觉

得自己别无选择。

我们大多数人都会认为，在准备不充分的情况下行事不太明智，希望等到装备全数到位、成员全部经过良好训练后再行出击。但读者会发现，我们所处的局面就是准备不充分的局面。在写作本书的过程中，我们发现哪怕在远离战场的领域，我们的领导者和组织每天所面临的也是这种准备不充分的局面。

这个故事发生时，正好是精锐军事组织——联合特种行动特遣部队（本书简称为特遣部队）——在战争中进行彻底变革之际。在这种变革中的我们，犹如一支专业橄榄球队在打一场关键比赛时，上半场摆出攻击阵型，下半场却摆出了防守阵势，不过现实中的变化比这种变化还要剧烈。特遣部队的转变更接近于一支原本打橄榄球的队伍，现在改打篮球，进而忽然发现自己原先养成的习惯和观念必须像橄榄球的保护裤和球鞋一样被扔掉。

但橄榄球也好，篮球也罢，无非就是一场游戏、一项运动，而全球反恐战争从20世纪70年代后不断发酵，未曾止歇，并在“9·11”恐怖袭击事件后进入白热化阶段。特遣部队为此先是在阿富汗厮杀，然后随着战事扩大，导致更广阔的中东

都成为战场。

2003年春天我们进入伊拉克。一开始这是一次大规模常规军事行动，目标在于推翻萨达姆·侯赛因政权。但到了2003年秋季，这场战争逐渐变成了苦战：越来越多深怀挫败感的逊尼派穆斯林开始团结在颇具个人魅力的约旦极端分子阿布·穆萨布·扎卡维的麾下。第二年，我们（我在2003年10月再次加入特遣部队）发现自己正在陷入一场苦战，而且这场苦战从一开始就不单单是血腥的，而且是让我们晕头转向的。

特遣部队没有主动选择变化，而是被逼着变化的。我们拥有海量资源，并且训练有素，却还是败给了敌人。按照以前的估计，对付这些敌人，我们应该是占据绝对优势的。但随着时间的推移，我们逐渐意识到，相对于敌人，我们却在一个方面处于更为不利的态势：我们受训及制订计划时所针对的环境，与我们实际面临的环境存在根本性差别。事态的快速进展和各因素的互相关联形成了新的动态，而这种动态正在侵蚀我们所建立的以时间至上为宗旨的做事方式和文化。

在我们的彻底变革中，很少有计划之中的事，也很少有计划是因为我们的事先预见而制订出来的。我们开始不断地进行“改变——评估

——再改变”这样的快速循环。直觉和得之不易的经验成为我们的明灯，虽然它昏暗朦胧，但还是指引着我们走出迷雾、走出分歧。随着时间的推移，我们意识到我们并未寻求完美的解决方案，事实上也不存在完美的解决方案。我们正处于一个新环境中，21世纪多种因素和人类永恒互动的综合作用，使得我们需要充满活力，需要不断适应新环境的做事方式。对于一名西点军校培养出来的军人工程师而言，我难以接受这样的观念：一个问题在不同的时间可以有不同的解决方式，但这就是事实。

幸运的是，与我一同效力的专业人士都有一个共同的特质：对于完成任务有着近乎难以解释的狂热。伊朗人质危机让人们意识到美军的失败之处，于是特遣部队应运而生了；而“沙漠一号”^[1]行动中坠毁的飞机以及烧焦的美国军人尸体的照片，也使得特遣部队有强烈的取胜欲望。于是，在21世纪的第一个10年里，我们在苦战中不断地寻求变化，先是遏制住了伊拉克“基地”组织造成的威胁，接着又削弱了这种威胁。

到2008年年初，目标已然可见，特遣部队不断地进行适应，让自己改头换面，从而成为一个全新的组织——一个通过完全不同的程序和关系运转的组织。我们对作战如此投入，以至一直在

思考和谈论我们正在做的事情。但这种经验若想成为真正关注的焦点，必要前提是我们有机会对这种经验进行解构、研究，然后据此得出有效的结论。这也是本书的切入点所在。

2010年我退役了，和几个前同事一起开始探寻一个问题：我们共同的经验是独一无二的一种巧合，且只能在2003年后的伊拉克出现，还是这其实是一个更广阔的、已经有所改变的环境的缩影，并且能够对今日世界的几乎每一个组织都能产生影响？我们怀疑后者是真实情况，但还是决定开启一段旅程去发现真相。

这本书是4位完全不同的作者的劳动结晶，其中3位作者有战争经历，而另一位作者与我们一样痴迷、狂热于这一课题。戴维·西尔弗曼1998年毕业于海军学院，并且成为海豹突击队队员。他先是在伊拉克作战，于2009年突然被调到阿富汗与我一起在国际安全援助部队司令部服役。克里斯·富塞尔也曾经是名海豹突击队队员，他在海军特战开发小组效力了十多年，其中一年还在特遣部队中担任我的副官，之后又前往位于蒙特利尔的海军研究生学院学习多组织融合细胞。坦吐姆·科林斯或者说我们所认识的“泰迪熊”，是我稍后遇到的一位。我在2010年以后一直在耶鲁大学教书，坦吐姆·科林斯是一名领导人培训班的本科

学员。他给我留下了不可磨灭的印象，促使我们向他提出，希望他在毕业后的第一年（之后他要前往英国，以马歇尔奖学金获得者的身份进入剑桥大学学习）负责总结我们的经验，并且负责领导这本书所要探讨的问题的研究工作。在这曲“四重奏”中，我起到的是锦上添花的作用，与同人相比，这本书对于我而言更具里程碑意义，在对这个关键性的创意进行检视的过程中，我在团队中与其说是老师，不如说是学生。

撰写一本书来帮助人们打造、领导复杂的团队，并非一个能够轻易做出的决定。书架上充斥了各种书，其价值也各不相同。商业权威和管理咨询师会通过这些书给老总们灌输各种互相矛盾的建议，从而让老总们晕头转向。但我们在特遣部队服役期间所获得的经验，让我们对自己在过去已经得出的结论重新进行检视，因为各类组织的复杂程度都已经大大增强。

首先，固然特遣部队在伊拉克一地奋战，但不可否认的是，与我们匹敌的是一支世界级的团队。坦率地说，“基地”组织并非一群超人在一个睿智大佬操纵下形成的残忍而极富天才的组织。他们虽然强悍、灵活、韧性十足，但在更多的情况下，他们缺乏训练，而且资源不足。同时，他们固执己见，行为及观点也非常极端。当然，21