

ABC  
亚商管理论丛

STRATEGIC CHANGE

战略性变革：

# 领导力 致胜

张琼 吴雁燕 编著

LEADERSHIP MATTERS



经济科学出版社

STRATEGIC CHANGE

战略性变革：

# 领导力致胜

张琼 吴雁燕 编著

LEADERSHIP MATTERS



清华大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

战略性变革：领导力致胜 / 张琼, 吴雁燕编著. —北京:  
经济科学出版社, 2004. 7

ISBN 7 - 5058 - 4320 - 6

I. 战... II. ①张... ②吴... III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 062702 号

责任编辑: 莫霓舫 杨秀华

责任校对: 杨海

技术编辑: 董永亭

**战略性变革：领导力致胜**

张琼 吴雁燕 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京中科印刷有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订

787 × 1092 16 开 16 印张 200000 字

2004 年 7 月第一版 2004 年 7 月第一次印刷

ISBN 7 - 5058 - 4320 - 6/F · 3592 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 序

由亚商来提供一套有关管理的丛书，一定会别有一番价值。最简单和有说服力的原因是，亚商作为今天中国本土经营历史最长的咨询公司，在过去十多年中曾亲力亲为亲睹亲闻了这么多的中国企业的管理变革和酸甜苦辣，因此如果这套书能够反映出亚商人的切身感受之一，应该是比其他的管理书籍更加贴近中国企业的实际管理需求的。

反映亚商人管理理念的最主要的事件之一，是自1999年以来与中国证券报合作举办的“中证·亚商中国上市公司50强”评选和论坛活动。这项活动的核心价值标准就是评价中国企业内在的发展能力。这种发展能力在本质上是由企业的管理能力，而不是外在的政府政策、行业垄断、特殊关系（许可）等产生出来的。记得6年前亚商最早提出基于这一理念的一整套评价指标时，曾在专业界包括评选的专家委员间引起争议。争议核心，就是对中国企业的发展来说，到底是与政府部门等外部环境资源的特殊关系重要，还是企业自身的面向市场的竞争管理能力重要？这一争论的背景，反映出相当一部分在中国做企业的人，还是热衷于政府资源的。

但正所谓“路遥知马力”，随着时间的推移，过分依赖政府资源等外部环境的企业，其脆弱和不经风浪的特征越来越为事实证明和公众所意识到。而对于那些着力于面向市场、依靠自己的资源去搏击的企业来说，怎样根据市场和竞争需要提升内功，也就是规范的经营管理能力，越来越成为迫切需求。

我在这里用了“规范的经营管理能力”这个判断词，又可能是颇有争议的。反诘者可以说，商海竞争如同打仗，“兵无常势”，如何想象捧着一本教科书，亦步亦趋而能赢钱的。事实上，在从事企业咨询逾十年时间里，我本人接触过的大小企业家无数，确实感受到处于经



济转型期、制度先天不足环境的中国企业家群体中，才智异常、胆识过人者居多，加上运气好坏，竟成为企业家认同如何捕捉成功机会的信条。事实上，坦率地说，至今为止，如果单以成败论英雄，如此而成功的企业家在中国仍占多数。但是，存在的既合理又不合理。这种状况的不合理处，首先在于太多案例证明了中国企业容易大起大落，物极至反，暴毙者多于善终者。究其原因，就是心浮气躁、急功近利的心态，伴随着过人才智胆识，往往使企业成功印上太多的个人成功烙印，而个人性格、能力的先天不足又往往拖累企业盛极而衰。

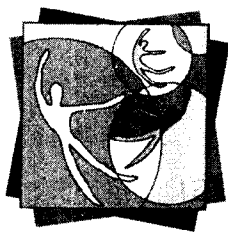
因此，行商固然要“出奇”，但必须认识到，出奇是技，“守正”是本，本固才能技高。中国社会发展近200年，近现代历史上，直至改革开放后，更确切说是直至过去十来年，才逐渐让企业成为社会主流。因此，中国商界真正所缺，是经营企业的“本”，是如何“守正”。今年（2004年）评上“中证·亚商50强”第一名的万科老总郁亮有一句话说得精彩：（大意）中国企业鲜有因发展稍慢而夭折，却太多在发展太快时暴毙。其中深刻的原因，就是中国企业要“固本”之不易。

亚商的这套丛书，相信会贡献于中国企业的“固本”。特别是结合十多年企业咨询经验，亲历数百家上市公司、国有、民营企业的实战经历，个中道来的切合企业实际的“守正”之道，相信会对一切关注真正提升管理效率的企业家、管理者有实际帮助。我们期待着读者在丛书涉及的内容方面与我们有更多的共鸣。

陈琦伟

亚商企业咨询股份有限公司董事长  
上海交通大学教授、博士生导师

2004年6月



## 目 录

---

### 序

#### 第一部分 领导力致胜: 迎接战略性变革中的 三大思维性挑战 / 1

##### 第一章 战略性变革和三大思维桎梏 / 3

什么是战略性变革 / 4

阻碍战略性变革的三大思维桎梏 / 8

##### 第二章 打破战略性变革中的三大思维桎梏 / 19

发现变革需求 / 20

积极采取行动 / 31

顺利完成变革 / 39

#### 第二部分 领导力致胜: 在战略性变革的推 进中 / 49

##### 第三章 领导力是战略性变革推进中的致胜因 素 / 51

领导力的新内涵 / 52

领导人在战略性变革推进中的作用 / 56

人们对领导人的期望 / 60



.....

**第四章 战略性变革推进中的领导力致胜方略 / 69**

    明确自我价值并树立行动榜样 / 70

    确立变革远景并凝聚精英团队 / 92

    寻找变革机会并勇于付诸实践 / 109

    加强团队合作并强化组织成员 / 130

    认可成员业绩并庆祝胜利成果 / 148

.....

**第三部分 领导力致胜：走在成功的道路上 / 161**

**第五章 领导力的核心就是影响力 / 163**

        领导力的核心就是影响力 / 164

        领导力和影响力来自于日积月累的努力和学习 / 168

**第六章 提高你的领导力 / 179**

        个人特质 / 180

        能力 / 206

        领导模式 / 216

.....

**结论 领导力事关每一个人 / 235**

**第七章 首先领导你自己 / 237**

**第八章 今日和未来的领导力 / 243**

**致谢 / 249**

**参考文献 / 250**



第一部分

领导力致胜：

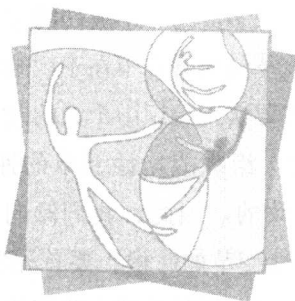
迎接战略性变革中的三大思维性挑战





## 第一章

# 战略性变革和三大思维桎梏



在组织实施战略性变革的过程中，最关键的是要首先克服人们的思维桎梏，实现“人”的转变。



## ◆ 什么是战略性变革 ◆

### ■ 战略性变革与“人”的因素：

让我们借用管理学家的话来描述什么是战略性变革：战略性变革实际上就是“解冻”当前状态，实施根本性的变革，然后再对变革后的状态进行“再冻结”的过程。

许多著作在论述组织的战略性变革时，往往首先从组织运营的各种组织性杠杆入手，比如组织结构、管理模式等等。因为他们相信，通过勾勒出这些组织层面的杠杆，并改变这些杠杆就可以带动组织中个人的变化。我们通过对许多成功、不成功的案例的实践和研究提出了不同的看法：战略性变革的根本并不在于“组织”的转变，而是组织中“人”的转变。首先要实现组织中个人的改变，组织的战略性变革才能获得最终的成功。组织战略性变革的速度和深度是与其中聚集的个人的变化相一致的。因此，我们倾向于采用“个人导入”法，即对组织进行战略性变革的时候，要首先实现组织中个人的改变。领导力大师科特也做过同样的论述：改变他们的感受，心动才能行动。

确实，就组织而言，它的许多方面如战略、架构和管理体系等是可以而且需要依据环境等因素的转变而经常转变的。可是，当组织中的个人仍旧保持原有的思维模式和行为习惯时，一项新的战略在具体的实施中能否真正带来不同的结果？一个新的组织架构能否确实发挥作用？答案是否定的。如果组织中的员工保持不变，变革就失去了牵引力。

对员工来说，组织性因素（如战略、架构、报酬和激励机制等）相对而言是抽象和间接的。而员工在日常工作中从上司处观察到的具体情况，从同事那儿获得的经验、帮助，或是与客户交往中得到的感受，倒是为员工具有更直接的作用。有研究表明，这些起直接作用的



因素与组织性因素等间接因素相比，在驱动员工行为时效果往往更明显。

这就是为什么只运用组织性变革杠杆（比如“改组”）不能产生大多数经理人期望结果的原因之一。而我们会发现，在现实中有的公司之所以一次次地进行改组，也是部分因为这个让人失望的结果和在试图转变员工时新组织计划的局限性未被发觉的事实。许多公司的经理们似乎已经忘记（或者从来没有真正理解过）：只有当个体的思维和行为改变了，组织的新整体计划才会具有影响力。如果只是在外在形式上，在报告格式上有了变化，而其中的员工依旧是老样子，结果又能怎样呢？

实现个体变化的核心是改变他们的心智图（mind map），心智图的想法源自迈克尔·豪（Michael Howe）在1970年的研究工作。心智图以图解心像联想法反映了绘图者对某个主题的思考路径，它的描绘运用了左右脑全方位的技巧，建立在互相联系的包括文字、影像、数字、逻辑、韵律、色彩等形式的关键词上。这些具有不可思议力量的图谱决定了人们怎样看待工作，指引了人们的日常行为，搭起了人们的世界观。每个人的大脑反映现实世界的方法都不相同，因此心智图是绘图者所独有的。要引领一场战略性变革，就需要变革领导者成为组织中个人的心智图的再设计者。

但是，改变从来都不是一件容易的事情。早在500年前，意大利文艺复兴时期著名的政治思想家、政治活动家和历史学家、《君主论》的作者尼科洛·马基雅维里（Niccolo Machiavelli）就曾说过：

“没有什么比开展一项新事业更困难重重的了，前进的路上充满艰难险阻。所有旧体系的受益者都成为革新者的敌人，而所有新体系的获益人又表现得如此冷淡。人类生来对任何没有亲身经历过的新事物都持有怀疑态度，正是这种怀疑的天性让人们表现的如此冷漠。”

很明显，排斥变革并不是一个新概念。人类生性使然。一般生物



的发展遵循“自然选择、适者生存”的法则，带有随机性。而人类则不会在生存过程中只是被动地适应着各种随机的可能，不会将生存或被淘汰的控制权交付给自然。为了避免被淘汰的可能，为了生存，我们就往往会纠缠于以往成功的经验。只有当无可辩驳的重重事实证明思维不再适应环境时，人们才肯接受变革的需要。所以，当引领战略性变革的时刻到来时，往往变革的需求是高涨的，而有前瞻性意识和引领变革实施能力的人才供给则显得相对短缺。但是，在变革的需求快速增长的今天，晚一步实施所付出的代价就不仅仅是麻烦，而是惊人的，甚至是毁灭性的。

战略性变革的根本并不在于“组织”的转变，而是组织中“人”的转变。

### ■ 战略性变革的基本原理

为了更好地了解组织战略性变革的本质，J. Stewart Black 和 Hal B. Gregersen 曾对变革的问题用飞机飞翔的原理进行过形象的类比。

领导人进行变革的速度越快，就会有越多方面的抵制力量紧密结合起来，对成功形成了巨大的阻碍。类似飞行中空气对飞机的阻力，领导人们面临的是人们的“思维桎梏”对变革的阻碍，正是曾经颇为成功的心智图造成了人们思维的固化和僵化。对任何组织而言，要进行重大的战略性变革，领导人就必须了解现状，一个一个地、不厌其烦地打破员工的思维定式，在员工头脑中重新构建符合变革需求的新的心智图。

就像飞机设计者在掌握了引力和阻力的原理后，削尖了飞机的鼻翼并改进了机翼的后掠角，才能让驾驶员克服空气产生的阻力一样，实现战略性变革的突破也需要领导人首先对变革的基本原理有系统的了解，然后才能获得打破人们思维桎梏的钥匙。

让我们就变革的基本原理做个简单的说明。首先明确四个阶段：





- 阶段 1：做一件正确的事情并且做得很好
- 阶段 2：发现曾经正确的、并带来成功的事情现在是错误的
- 阶段 3：开始做新的正确的事情，但是起初做得并不好
- 阶段 4：最终能很好地完成新的正确的事情。（重复阶段 1）

阶段 1 说明了事物原本成功的状态。成功表现为在该阶段人们从事的是决策正确的事情，并且事态发展得很好。这种状态越良好，该阶段持续的时间就越长。但是变革的需求或者说机会或威胁就常常产生于这种成功的表象之下。这一点在现实中已经反复得到证实。

随着环境的变化，正确的决策开始出现错误的信号。组织的变革就从阶段 1 向阶段 2 过渡。但是不得不注意的是，尽管曾经的决策已经不适应环境，组织成员却依旧积极努力地按照旧思路旧方法完成每日的工作。组织成员的思想方式、自我价值就在那些成功的年份中被固化了。这种对以往熟悉方式的执着，导致了变革的萌芽常常被我们忽视。当 IBM 这台巨型机器陷于困境之时，组织内部的人由于长期思维定式等因素的影响无法找到一条突围之路，而来自于组织外部的、来自于不同行业的郭士纳却由于其不同的视角和思维方式而引领了一场战略性变革，将 IBM 拯救于崩溃边缘。郭士纳在自传中提到：“我是作为一个外来人，一种改革力量来到 IBM 的。因此，我不得不做出许多困难的决定，在许多人们不愿意改变的地方强行改变 IBM。”

经过了一系列流血、伤痛的教训后，人们最终意识到老思路的错误性，即进入了变革的第 2 个阶段——出现了变革的突破点。接着人们开始估计新的、正确的思路应该是什么。经过一段时间的思索后，它在组织成员的头脑中逐渐清晰、明确。

但是，新的正确思路并没有很多经验可以借鉴，是人们所不擅长的，因此在开始实施的时候人们往往会做得很糟糕。这个挑战就形成了变革的第 3 个、也是让人有点泄气的阶段。



再经过一段时间的磨合，人们对新事物、新思路有了充分的了解，变革后的组织发展再次呈现出良好的事态（从阶段4回归到阶段1），又是阳光普照。

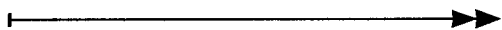
变革的基本过程（循环过程）就是这么简单，根据“二八”定律，正是这20%的因素决定了战略性变革80%的图景。既然过程并不复杂，为什么大多数的变革均以失败而告终？答案来自于我们后面将要提到的三种思维桎梏的影响。变革的需求在出现时没有被及时发觉，甚至遭到围追堵截，成为变革道路上最初的障碍；接受了变革的发生，却没有及时采取有效行动应对变革，成为进入新道路的又一障碍；甚至在消除了前两个障碍的情况下，由于变革的实施过程不够快速、到位，还是会导致结果的失败，因此，不能成功地完结变革就构成了第三大障碍。关于这三个思维桎梏我们会在下一节里进行详细的论述。

尽管战略性变革就其本身而言，需要花费较长的时间才能完成，需要有一定的忍耐力才能获得结果，但是如果前期花费了太长的时间来确定变革最终想要得到的新事物，却只可能会把公司置于重重麻烦的境地。所以，我们建议领导人在平常的管理工作中就需要做好准备工作，注意观察分析可能的变化趋势，预期变革，计划革新措施，而不总是被动地应对变化。

## 阻碍战略性变革的三大思维桎梏

接着，让我们来了解一下排斥战略性变革，筑建障碍的原始力量是什么。我们可以通过对下面三个问题的分析来发掘人们的固有心智图对变革的排斥作用。

- 当机会或是威胁就摆在眼前时，为什么人们看不到变革的需要？即，人们为什么视而不见？





- 甚至当人们看到了变革的需要时，为什么他们通常不采取行动？即，人们为什么踟躇不前？
- 即使实施了变革，为什么通常得不到理想的结果——没有做到尽可能的快速、到位？即，人们为什么有始无终？

### ■ 思维桎梏一：视而不见

无论是威胁抑或是机会驱动的战略变革，如果不能被人们及时发现，就不会付诸行动，这一点道理很简单。感受和发现变革的必要性才是我们所需要的。

在几乎所有的事例中，这种必要性都有迹可寻。如果它是不易被发觉的，那我们不能因为“没有发现”而责备自己或其他什么人的。但事实是，绝大多数时候它就摆在我们面前，甚至是显而易见的。在这种情况下，变革的必要性仍然被忽视、被怀疑的事实，不得不让我们思索其中的原由了。当 UNIX 摧毁了 IBM 传统的电脑主机业务的基础之后，IBM 虽然认识到“个人电脑将最终应用于商业和企业之中，而不仅仅是只有爱好者和学生使用它”，却忽视了这种变革的需要，没有迅速抓住个人电脑市场，而且没有使之成为公司的优先发展业务。

人们为什么要抗拒“发现”呢？

正是一直以来的明媚阳光——成功，蒙蔽了我们的眼睛，让我们排斥“发现变革的需要”。要了解这么说的含义，就要切记在历史的延续过程中，变革始终是被迫进行的，而这里的历史又通常是指一段成功的历史过程。成功的经历在人们的头脑中形成了心智图——和物质世界中的地图一样真实的图谱，指引人们发展的方向和前行的途径。如果人们头脑中尚且没有成型的心智图，那么当组织尝试转变战略方向的时候，调整员工思路，搭建新的心智图就容易多了。但事实往往并不如此，人们头脑中现有的心智图力量强大，它们的存在维护





着昔日的胜利、反对着未来的变化，阻碍人们对于变革必要性的关注。

需要指出的是，人们在获得成功的情况下运用心智图指导行为方式时，通常这个心智图并不都是完全正确的，而是都包含有错误成分。理解这一点不仅重要，而且具有决定性的意义。因此，尽管一种思维方式在过去很有成效，但它本质中错误的一面可能在一开始就已经埋下了在未来失败的种子。我们需要明确的是，心智图曾经的成功与它的正确性之间并没有必然联系。但是人们常常会在心智图的良好运作状况与它们的正确性之间画上等号。

据专家研究，心智图常见的错误情况有以下几种：

#### ● 失真型或者说扭曲型思维心智图

失真的心智图有种放大思维领域内某些因素的倾向，放大的同时减弱了其他因素。“强调自己已经掌握的，忽略还不懂的”这一心理过程就是失真型心智图的典型反映。极端的境界是你相信但凡你所了解、所掌握的事物才具有意义，而所不了解的则没什么价值，不值一提。

有趣的是，这种变形的心智图存在得相当普遍。譬如，当被要求画出附近的地图时，人们毫无例外地会将自己在所在的街道和房屋画得比实际大许多。

问题的关键在于这种错误的心智图是怎样作用于商业世界的？这主要表现在两个方面：

首先，尽管被扭曲的心智图具有其错误性，但是只要人们不冒险离开这块熟悉的领域，它就会一直发挥作用。第二，失真的心智图会引领你滞留于“被放大的区域”（如上例所示），虽然事实并不一定如此，但从地图上看来自己所处的位置比其他地方优越很多。所以，这种错误的心智图很可能只会让你的想法驻足不前。更具讽刺意义的是，这种“滞留”反过来又加强了对固有心智图的“正确”的印象。

