

管理新经典译丛

蜜蜂与蝗虫

可持续领导力及其商业案例

[澳] 盖尔·阿弗利 (Gayle C. Avery) 著
哈罗德·伯格斯帝纳 (Harald Bergsteiner) 著
管延军 杨薇 译

Honeybees
&
Locusts

Business Case for
Sustainable Leadership



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

管理新经典译丛

蜜蜂与蝗虫

可持续领导力及其商业案例

[澳] 盖尔·阿弗利 (Gayle C. Avery) 著
哈罗德·伯格斯帝纳 (Harald Bergsteiner)
管延军 杨 薇 译

**Honeybees
&
Locusts**

The Business Case for
Sustainable Leadership



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书系管理新经典译丛之一,系统对比了公司组织运营方面两种截然不同的领导模式。其中,“蜜蜂型”领导模式源自社会主义市场经济学,长期以来在重要的企业绩效评价标准下都很有竞争力。相对而言,“蝗虫型”领导模式(主要来源于英美新自由主义经济学)几乎只关注股东的短期回报。本书以大量研究和案例表明,“蜜蜂型”领导模式比“蝗虫型”领导模式具有更强的可持续性,同时也会产生更多的总体价值。

图书在版编目(CIP)数据

蜜蜂与蝗虫:可持续领导力及其商业案例/(澳)阿弗利,(澳)伯格帝纳著;管延军,杨薇译. —上海:上海交通大学出版社,2013
(管理新经典译丛)
ISBN 978-7-313-09509-1

I. ①蜜… II. ①阿…②伯…③管…④杨…
III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 042887 号

蜜蜂与蝗虫——可持续领导力及其商业案例

盖尔·阿弗利 哈罗德·伯格帝纳 著

管延军 杨 薇 译

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 17 字数: 238 千字

2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1~4030

ISBN 978-7-313-09509-1/F 定价: 48.00 元

·版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话: 021-54742979

目 录

第一章 可持续的企业	1
什么是可持续领导力?	7
投入可持续商业实践的程度	9
领导力及其文化背景	11
蝗虫型领导力和蜜蜂型领导力的对比	14
对传统商业模式的质疑	18
总结	30
第二章 可持续领导力要素	33
区分蜜蜂型领导与蝗虫型领导	33
构成系统的要素	36
绩效产出	38
缺失的要素?	43
可持续企业的类型	45
总结	48
第三章 基础实践	50
员工开发	51

劳资关系	56
员工保留	60
继任计划	66
重视员工	70
CEO 与高管团队	75
伦理	80
长期视角与短期视角	83
组织变革	87
独立于金融市场的能力	91
对环境的责任	97
社会责任	103
利益相关者的考量	108
愿景	113
总结	117

第四章 高等级实践及关键绩效驱动因素 120

高等级实践	120
决策方式	121
自我管理	125
团队导向	131
企业文化	138
知识分享及保留	142
信任	147
关键绩效驱动因素	155
创新	155
员工参与	162
质量	166
总结	171

第五章 领导力实践的互动对公司绩效的影响	173
可持续领导力实践的直接影响与间接影响	174
可持续领导力金字塔的实行	175
与绩效相关的“蜜蜂型要素”	182
捆绑实践的力量	185
制度和文化对蜜蜂型领导力的影响	193
蜜蜂型领导力面临的挑战	194
金融机构是否会成为领头羊?	197
企业正在做什么?	202
未来	205
向蜜蜂型领导实践转变	207
 尾声 全球金融危机之后	215
附录 A 可持续领导力问卷	221
附录 B 研究方法	222
参考文献	225

第一章

可持续的企业

《蜜蜂与蝗虫》讲述了为何一些企业在任何情况下都能够在行业中占据领先地位；为何这些企业能够长期以来都领先于其他企业——无论是发生战争、经济危机、复苏、石油危机和全球化竞争；为何这些企业能够在市场、秩序、消费者行为、技术等各方面产生变革时迅速适应而持续繁荣发展。这些可持续的企业拥有可与我们分享的秘密吗？

为了回答这些问题，我们揭示了大量成功并可持续发展的企业的特殊运作方式。我们也发现了大量能够支持“蜜蜂”原则及实践的证据。我们针对每条原则检验了相关的商业案例，展现了这些原则为什么能够对组织产生作用，以及如何对组织产生作用。

在本书的写作过程中，我们参考了 47 家企业的经营实践，并收集了超过 35 家企业高管的个人经验。结果突出显示了潜藏在“可持续的”企业领导力中的 23 个无形的因素与传统的商业实践以及主流学术思想的差异。耐人寻味的是，虽然学术研究发现这些原则或者措施都会单独对组织绩效产生影响，但是杰出的组织绩效则需要将相关的实践以合适的方式整合到一起才能实现。

在这个过程中，我们对于当前关于领导力的一些根深蒂固的想法提出了挑战。首先，我们加入了庞大的批评阵营来反对那些渗透于当前商业和政治思想的模型，这些模型的前提假设是商业的主要目的在于将投资者的短期利益最大化。

一些人也许会同意将投资者的短期利益最大化是商业的主要目的这一观点。这种观点是管理者在商学院里所学知识的传统假设(见专栏 1-1)。在《蜜蜂与蝗虫》中,我们展现了完全相反的组织理论。通过从研究和管理者实践中所获得的成果,我们解释了组织为何以及如何挑战传统的商业思想,从而实现在财务、环境和社会这几个方面的长期杰出绩效。

专栏 1-1

商学院传统上教授的内容

因为毕业生的职业生涯一般会有 10~40 年,商学院教育对学生所起的作用是非常重要的。然而,很多教授(包括其他人)批评商学院与它们的使命背道而驰,并未对管理实践过程提供帮助。加拿大的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)教授认为^①,商学院通过讲授错误的技巧让管理者们变成消息灵通、精于分析以及富有效率率的决策者。而其他必要的技能并没有被加入课程设置中,这包括如何提升智慧,如何创造、整合、传播以及使用知识和想法。更重要的是,管理者需要建设组织文化,掌握政治技能并授权激励他人充分发挥自己的才能。

美国管理学会 2005 年度主席丹尼斯·罗素(Denise Rousseau)教授也认为,教授们导致了管理者的“弱智化”现象。只有少数教授让管理者们试着挑战传统的智慧,并通过解决问题或者评估证据来理解有效的管理行为。这种现状的一个后果就是使得教师们将自己在大学中所接受的一些虚构的和没有根据的思想又传递给新一代的学生们。为了与这种一成不变接受传统思想的习惯相抗衡,一家瑞士管理协会甚至直接声称:“主流观点大多数是错误的。”^②

根据苏曼特拉·戈沙尔(Sumantra Ghoshal)教授的看法,大多数极度错误的管理实践都来自于商学院所传授的思想。由于仅仅关注股东利益,管理者被教育去尽可能地剥削供应商、消费者以及雇员。很少有人会

^① Mintzberg, 2004

^② Advertisement, *Der Spiegel*, 2005, Issue 20, p. 36

提到信任以及伙伴关系的重要性,或者认真对待这些利益相关者的诉求。戈沙尔批评了那些没有研究基础却成为大多数管理者核心思想的毁灭性思想,并且反对那种“无情的管理、严厉的等级关系、关注需求与控制、仅仅关注股东价值、不惜一切代价以赢得胜利的商业领导者”,而赞同与之相反的另一领导哲学。^① 在这里,我们主张应该对不同利益相关者的利益诉求进行长期而非短期的考量。

企业需要通过对社会整体的贡献来为其存在而正名的观点与传统的商学院所讲授的观点是迥然不同的。但这却是可持续领导力的基础。

长期的观点是可持续领导力理论的核心思想。但是这并不构成充分条件,因为仅仅保证生存是远远不够的。保证可持续性是企业成功的必备基础,但是这并不是企业最主要的业务内容。最主要的业务在于为所有利益相关者创造价值,包括投资者、环境、其他物种和社会。可持续的企业实践为实现这一目的提供了必备的基础。

不仅仅只有商学院在传授一些有缺陷的传统意识形态,一些领先的管理咨询公司也主张以不惜一切代价取胜以及短视的方式来经营企业。专栏 1-2 显示了两家著名管理咨询公司对商业经营的看法。幸运的是,随着越来越多的人开始检验相关的证据,这一局面正在改变。

专栏 1-2 管理咨询公司所推崇的理论

两位波士顿管理咨询集团的副主席在 2004 年 4 月期的《哈佛商业评论》上推荐了“强硬”的管理方式^②:

自豪地剽窃……偷窃任何好的主意……只要不被确定为专利……

^① Ghoshal, 2005, p. 85

^② Stalk and Lachenauer, 2004, pp. 67-8

那些无足轻重的问题——领导力、企业文化、消费者关怀、知识管理、人才管理、雇员激励——已经鼓励了软弱的管理方式……最好的强硬管理方式在于观察你的竞争者的一举一动。

这些对于践踏伦理、反社会的商业行为的号召本身是非常令人迷惑不解的,因为有证据表明那些具有遵循伦理以及公平竞争行为的公司利润上是更为成功的。^①也许这种推崇强硬管理的现象可以用商业领导者需要变得强硬而无情这一杜撰出来的思想来解释。

在2005年9月期的《麦肯锡季刊》中,两位资深的麦肯锡咨询顾问反对欧洲关注利益相关者以及社会问题的做法,认为这些做法会导致公司失去竞争力,并建议管理者们做到“尽可能不欧洲”。由于没有任何充足的证据作为支撑,像这样的文章反映了对国家价值观和全球化背景下商业竞争的错误理解。

这些是比较极端的观点,并且也不能代表所有的咨询顾问。事实上,很多咨询顾问的观点也在发生转变。2007年,两位麦肯锡的咨询顾问采访了美国的可持续领袖,包括阿尔·戈尔(Al Gore)、财务专家戴维·布拉德(David Blood)以及民意调查研究者丹尼尔·扬克洛维奇(Daniel Yankelovich)。这一迟来的对社会和环境角度的可持续领导的兴趣是跟随2006年麦肯锡的一项研究结果而来的,这一研究发现大多数高层管理者认为商业组织要比以前承担更多的社会责任。^②

另一个对人们思考方式产生影响的主要因素来源于媒体。正如读者们一样,媒体从业者往往也是反映了从商学院中获取的传统经营理念,而非可持续领导力的思想。因此,目前存在超过300种对于可持续性的定义这一现象就不足为奇了。在很多流行媒体上对于商业本质的错误理解已经影响了

^① Eberl and Schwaiger, 2004

^② McKinsey, 2006

我们的社会。但这一情况也在改变。那么问题就在于：你会改变成什么样子？

《蜜蜂与蝗虫》提供了一种与商学院、咨询公司、媒体所倡导的传统商业思想不同的可持续领导力思想及相关实践方式。一些读了本书的人会想：我的组织已经做到了该书中说的很多方面了。举例来说，澳大利亚的西太平洋银行，在十多年前就已经应用这种可持续的领导力方法了。正如西太平洋银行的董事长和 CEO 在 2007 年可持续性报告中共同提出的：

我们已经理解到可持续性不仅仅是一个项目，或者一系列的优先事项，而是首要的管理原则。在我们的任期中：我们努力做到管理的长期性，在于拥有长期经营视角而非短视；做到管理的宽度，在于尽可能在合法的前提下满足所有利益相关者的正当需求；围绕着一系列的价值观进行管理。我们不仅仅是为了今天的市场或者短期的效益而管理公司——最终，长期的回报才是我们唯一所看重的。^①

我们所面临的挑战在于在动荡的时代让未来的 CEO 们应用这些原则。

在可持续领导力的各个方面对于那些在可持续公司工作的读者们来说并不是完全陌生的情况下，本书中仍有四点思想是崭新的。第一，我们确定了可持续领导力的 23 种主要因素。因此也就为理解可持续的实践提供了一个思考框架。第二，通过已出版的研究成果，我们揭示了这些因素是如何帮助提升组织绩效的。这一过程为可持续性商业运营的建立提供了基础。第三，我们提供了证据和模型来说明可持续领导力的实践是如何提供竞争优势的，更注重大量因素的交互作用是如何融合并共同提供优势的。第四，我们的可持续领导力金字塔提供了一个帮助管理者检验自身组织中可持续实践程度的框架工具。这一金字塔也能指导管理者发现组织中的不足以及需

① [http://www.westpac.com.au/manage/pdf.nsf/6917F4B5AF7459EDCA2573AE007DFE7B/\\$File/SIR07_ChairmanCEO.pdf?OpenElement](http://www.westpac.com.au/manage/pdf.nsf/6917F4B5AF7459EDCA2573AE007DFE7B/$File/SIR07_ChairmanCEO.pdf?OpenElement), p. 3; accessed 27 January 2008

要进行可持续改变的地方。

即使在那些已经体现出部分相关可持续原则的工作环境中,也可以引入一些其他崭新的实践。或者是将现存的实践方法加以改进,或者是更加重视现有的实践。我们所开发的框架可以帮助战略决策制定者来确认是否已经具备了所有的要素。具备了这些信息,可持续领导力的实践者会发现他们能够更好地发现危机,并增进处理危机的能力。

本书中包含的案例揭示了不同类别的商业组织在完成和实践可持续领导过程中的区别。在这一问题上,并没有一种永远“正确”的解决方式。但是这些生动的案例可以不断激发我们去构思新的方法来加强已具有可持续性的工作环境。

最重要的是为所有利益相关者创造持久的价值。

其他读者也许会为这一发现而感到震惊:以与往常完全相反的方式进行商业实践也会取得成功。对于这些读者来说,《蜜蜂与蝗虫》将是具有挑战性的。然而,如果他们真正在意利益相关者的价值,他们就需要接受研究与实践所展示的企业所需要的可持续领导力原则,并以此来在长期过程中超过他们的竞争者。

本书动摇了现有的传统理论,这也许会让一些读者对其产生质疑并且拒绝使用这些不同的理论。引用加里·哈默尔(Gary Hamel)的话也许能对他们有所帮助——他呼吁管理者们“解构你们的管理信仰……解除前人对于你们想象力的禁锢。你们所相信的一些理论可能被证明是科学的,但是另外的大多数并不是”。^① 哈默尔继续指出,伟大的公司往往通过突破传统的方式进行管理,而不是一直遵循一成不变的旧的管理原则。其他的管理学者也鼓励管理者们去质疑他们所拥有的信仰。2008年全球经济危机之后,一些曾经成功的企业——包括银行、汽车以及其他——都宣布破产或者被政

^① Hamel, 2006, p. 81

府接管。为什么这些公司中的领导力不是可持续的？仅仅是运气差吗？

本书很可能会严重挑战某些读者对领导力以及如何经营公司的基本信仰。我们的观点是基于现有的研究证据以及和那些世界上最成功的和被人尊敬的企业中的高级主管们的讨论而提出的。如果拒绝学习这些企业所教的东西则是在断绝自己以及其他利益相关者进入这一阶层的机会。

知道成功的企业如何实践可持续领导力能够帮助我们识别并且对那些不可持续的实践提出挑战。调整不可持续的实践有点儿像是使大船掉头的运行过程。首先你需要获取相关信息来判断偏离航线的距离，以及偏离的原因。接着需要在航海图或者地图的帮助下把船引入想要的方向。在《蜜蜂与蝗虫》中，我们使用现有的案例以及研究结果来绘制了通往可持续领导力的路线图。

什么是可持续领导力？

可持续领导力能够帮助一个组织经受岁月的考验，以及应对那些对企业造成困扰的无可避免的灾难。“可持续”与“领导力”两个词都意味着向未来的状态前进。

在《蜜蜂与蝗虫》这本书中，我们把领导力定义为一种系统的方式——这超越了往常认为领导力来源于强有力的领导者或者是精英团体的主流观点。对我们而言，领导力在系统中被反映为企业愿意在未来去实现的一系列原则、过程、实践和价值。当然，领导力也包括个人的参与——领导者和跟随者。但是有效的领导力来源于个体如何与企业中其他个体、利益相关者、组织系统、过程与文化以及外部环境互动。而这反过来也影响了公司分配利润、人员或其他资源的方式。显然，这一过程会在很多方面出现，但在本书中我们会专注于两种广泛而不同的组织领导力哲学。我们会通过一些证据来看其中一种哲学是如何在可持续方面胜过另一种的。但不幸的是，不可持续的那种领导力哲学却是组织在主流商业环境中应用得比

较多的。

现在,做一名领导者意味着要面临比十几年前更多的挑战。今天,无论是商界还是政界的领袖都面临着和以往不同的挑战,比如气候变化、企业社会责任、人才短缺、不确定的金融市场、能源危机、食物短缺、水资源匮乏等各种全球化问题。而这些问题由于处在一个动态的、全球化的、高科技和网络联结的世界中,变得更加棘手。领导者所面临的大背景发生了改变,“可持续性”被越来越多的领导者们谈起。

在历史上,可持续性指的是什么?基本上,它是指在地球的资源范围内,在我们的能力范围内生存。很多组织,比如世界可持续发展工商理事会(WBCSD)、英联邦政府,都把可持续发展定义为在满足现有需求的同时不会损害到后代需求满足的发展模式。在世界的一些地方,人们入不敷出,就更不用说为后人留下什么了。根据世界自然基金会 2006 年发布的《地球生命力报告》,按照现有发展速度,人类在 2050 年将会消耗两倍的地球资源。其中的前提假设是在那之前地球的资源没有被消耗殆尽!

尼古拉斯·斯特恩(Nicholas Stern)爵士在关于气候改变的代价的报告中指出,如果不降低我们对资源的消耗,这一代价会大大超过我们向可持续发展模式转型的代价。他在 2007 年的报告中呼吁在全世界范围内采取行动来尽可能阻止气候变化对人类健康和生活品质可能产生的不利影响。利用地球的资源固然重要,但是和其他人分享财富和生活品质也是必不可少的。因此,可持续的未来需要有调节的经济增长来促进社会福利以及生态平衡的维系。而要达到这些目标,必然需要对现有的商业经营方式做出一个反思,而不仅仅是实现“绿色”经济。

世界并不是静止不变的。举例来说,由超过 200 家公司 CEO 组成的世界可持续发展工商理事会正立志于创立一种可持续的发展模式,能够在经济发展的同时保证社会的进步和生态的平衡。该理事会中大约一半的成员来自于世界 500 强企业,但它也吸纳了超过 1 500 位世界范围内商界领袖的关注与参与,其中有大约 2/3 的领袖是来自发展中国家的。

下面有几句警示性的话。可持续领导力并不是单纯的利他主义、慈善

事业,或者仅仅是生态经济。有一个强有力的商业案例来帮助我们更好地理解可持续领导力的原则:世界可持续发展工商理事会的 CEO 成员们之所以愿意进行可持续发展是出于商业上的原因。根据世界可持续发展工商理事会的情况来看,可持续领导力让公司更加富有竞争力、更加能够生存、能够更快地对消费者的需求做出反应并最终吸引更多消费者。可持续领导力同样还能够吸引更多的人才以及投资者。因此,做到可持续发展是非常重要的,企业如果不能实现利润目标就无法生存。然而,成功的企业能够支付得起利他主义以及做慈善事业的费用——当然并不是所有的企业都能做到这一点——但是我们可以看到履行可持续原则的企业不仅仅能够获取经济利益,还能获得其他价值。

可持续领导力的实践并不是一个让人们能够更轻松生活的魔法公式。相反,做出那些正确的短期决定来满足长期的利益可能会是很困难的。举例来说,在竞争者选择行贿的时候做出仍然坚持商业道德的决定就是很困难的。但是,这么做最终会是值得的——因为在这样组织中工作的雇员会对企业形成更高的承诺感,而像这样的反应则会让组织能够经受住真正的风雨(比如能摧毁几乎所有企业的经济危机)。

最后,进行可持续发展不仅仅是一个“完全可持续”或者“一点儿都不可持续”的选择。事实上在接下来的内容中,我们将为大家展示忠于可持续领导力的不同程度。

投入可持续商业实践的程度

可持续的企业试图在不损害后代需求满足的前提下去尽量满足现有的需求。追求的目的是长久性。出于不同原因的考量并且以不同程度的投入,企业会拒绝、采用或接受各种可持续的商业实践。澳大利亚的德克斯特·邓菲(Dexter Dunphy)教授和他的团队提出了一种模型,把企业投入可持续性的程度分成了六个等级。这些等级从第一级即“完全不可持续”一直

过渡到第六级即“完全的可持续性”。^① 邓菲最初用这些等级来描述企业或者个人对环境和企业社会责任感的态度和行为,但是,后来发现这些词语也能够扩大到描述可持续领导力的其他方面,比如具体的个体实践行为。这六个等级分别如下:

等级 1——拒绝:在这一等级上的企业拒绝遵守规则。这些企业的管理者们通常相信企业的唯一责任就在于利润的最大化,通过雇用政客游说议会,尽可能游走在法律边缘(如合法逃税试图规避关于可持续性的标准)。因此他们很可能会尽量规避最低工资法、道德标准和防止污染等法规。

等级 2——淡漠:在这一等级上的管理者们并不会和在第一等级的管理者们一样卖力地抵制可持续性实践。对他们来说,可持续发展与他们的企业并没有太多关系,许多公司往往短视地考虑问题。正如英国管理学专家查尔斯·汉迪(Charles Handy)所言,这些管理者们认为“商业的真谛就是商业本身”^②,这一类型的管理者们试图无视各种规则和规范,或者对此一无所知。

等级 3——服从:遵守规章制度的企业能够影响它们的员工并且对环境和企业社会责任做出一定的贡献,但这样做仅仅是因为它们必须遵守这些规则。这些组织对可持续性并不感兴趣——往往是因为做这件事要耗费较多金钱——但是它们非常愿意做合法的公民去遵守制度。

等级 4——效率:在这一等级上的管理者们承认可持续实践的优越性。他们追求成本节约型的做法,以便能够更有效地利用水和能源,保持员工队伍和抓住其他可持续的机会。理性的管理者会愿意支持能带来直接的容易识别的节约成本的可持续发展的举措。而达到这一阶段需要时间、金钱和责任的投入,这是一些企业所不愿意付出的。

等级 5——战略上主动:对于这一等级上的企业来说,可持续性已经成为了它们经营战略的一部分,这也给这些企业带来了竞争性优势。举例来

^① Dunphy, Griffiths and Benn, 2003

^② Handy, 2002, p. 53

说,调和劳工关系能够吸引到更多的人才——这在普遍面临人才短缺的市场上是非常重要的。好的雇员能够让企业更加具有竞争力,例如美国的时装零售商诺斯通(Nordstrom)数十年都在努力调和劳工关系以吸引好的雇员。另外,顾客更愿意购买那些有社会责任感企业的产品,这也为这些有责任感的企業创造了优势。

等级 6——可持续性:这一等级代表了最理想的可持续的领导力。这一等级的企业愿意做可持续发展的事情是因为它们真正认为这是正确的事而发自本心去做。本书中有许多这样的企业案例。即使当地政府所制定的规章制度要求的程度比较低,这些组织也会坚持自己满足可持续发展的更高程度。因为这些企业认为这是自身的责任。这些企业并不是单纯为了得到竞争优势而去做这些事,而是仅仅出自于自身的原则。当然,在这一等级的企业已经在之前的阶段中享受到坚持可持续性而获得的经济上的竞争性优势了。

可持续领导力并不仅仅是利他主义或者是慈善事业。

你也许希望能获知自己的企业处于哪个等级或者说应该能达到哪个等级。在本书中,我们认为前三个等级属于“蝗虫”型的态度和行为,其中第一等级最接近于“蝗虫”。而第四到第六等级属于“蜜蜂”型领导。当然大多数公司都处于从第一等级的“蝗虫”到第六等级的“蜜蜂”两个极端之间。

领导力及其文化背景

在世界各地都有可持续的企业领导力的例子。本书中的案例反映了全球化的可持续领导力原则。并不令人吃惊的是,在那些已经广泛认同可持续发展思想的地方,关注可持续领导力的企业较多。比如说,研究表明美国和英国的 CEO 们倾向于考虑利益相关者的短期模型,而欧洲大陆的 CEO