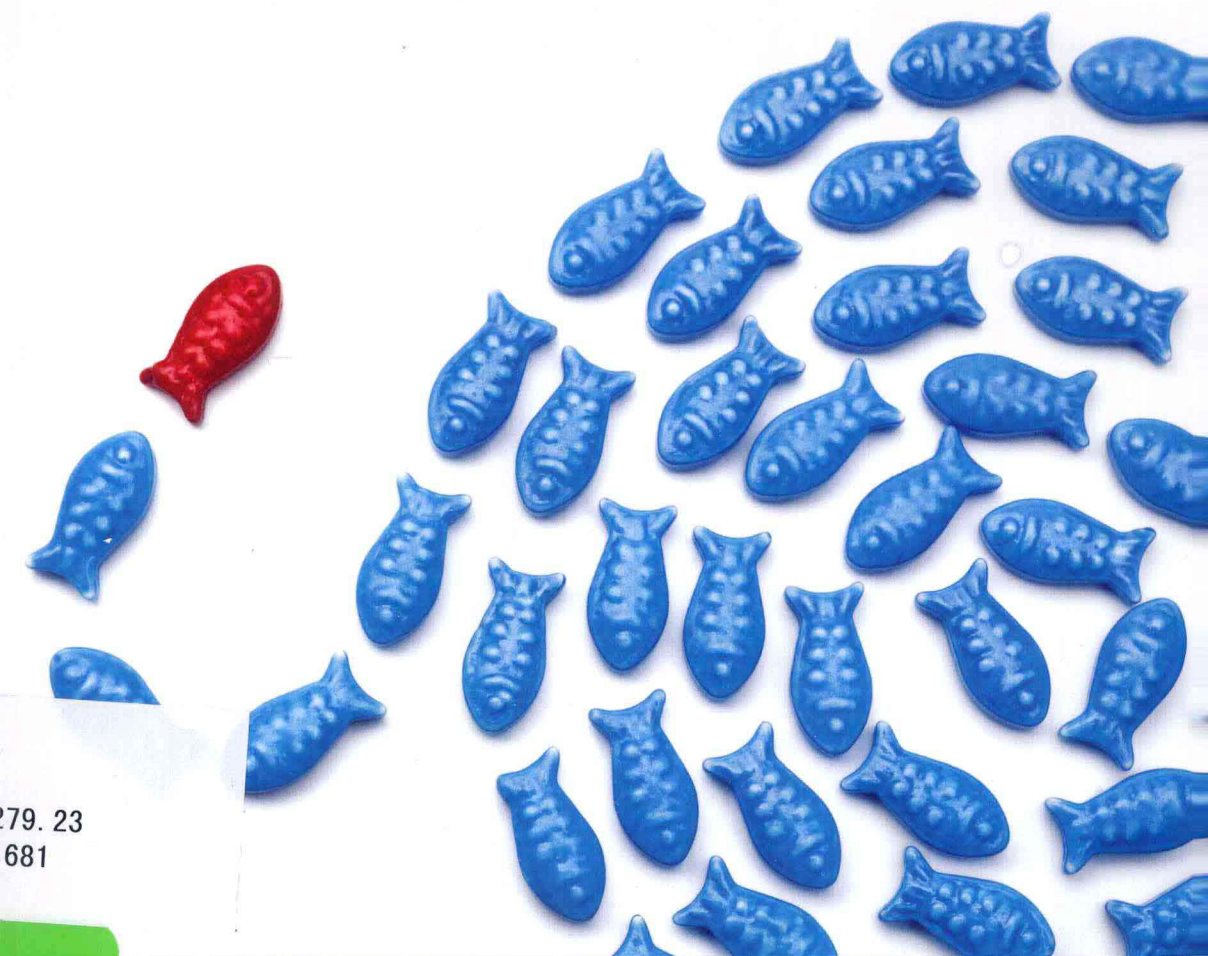


McKinsey Quarterly

2013 Number 1

本书编委会 组编

识时变 驭天下：修炼新时代领导力



79. 23
681

识时变 驭天下：打造中国企业“领导力引擎”

奢侈品市场无边界：不断升级的中国消费者

2013年十大预测看中国

识时变 驭天下：修炼新时代领导力

本书编委会 组 编

编 委 徐浩洵
陈有钢
余 进
欧高敦 (Gordon Orr)
华强森 (Jonathan Woetzel)
梁敦临 (Nicolas Leung)
主 编 王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳 张 雯



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

内 容 提 要

本书以修炼新时代领导力为主题，文章包括识时变 驭天下：打造中国企业“领导力引擎”、知行合一、六维联动：培养国有企业运营管理领军人才、21世纪最需要磨炼两种领导力：朱晓明访谈录、传统型企业领导力亟待与时俱进：王佳芬访谈录等。作者为麦肯锡全球各分支机构董事和顾问等。

本书可供中国企业高管和相关研究人员参考、阅读。

图书在版编目(CIP)数据

识时变 驭天下：修炼新时代领导力 / 《识时变 驭天下：修炼新时代领导力》编委会组编. —上海：上海交通大学出版社，2013

(McKinsey Quarterly丛书)

ISBN 978-7-313-09527-5

I. ① 识… II. ① 识… III. ① 企业领导学-中国 IV. ① F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第047681号

识时变 驭天下：修炼新时代领导力

《识时变 驭天下：修炼新时代领导力》编委会 组编

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

上海锦佳印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本：889mm×1194mm 1/16 印张：6.25 字数：96千字

2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

印数：1~2030

ISBN 978-7-313-09527-5/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：021-56401314

导读 This Quarter

当我们与不同行业的企业高层管理者交流时，越来越多地被问及这样一些问题：曾经推动业绩强劲增长的“灵丹妙药”，为何现在却失灵了？过往那些行之有效的管理模式，为何现在却不再奏效？领导者又该如何才能带领组织追求卓越？企业一把手们为此感到困惑不已。梳理世界的发展趋势，21世纪第二个10年以来，中国企业似乎进入了“确定性终结”的时代。无论是复杂多变的外部环境、日新月异的技术变革，还是由投资向拉动内需的经济转型，所有这一切从多个维度对当今的企业掌门人提出了崭新的挑战。为帮助中国企业培养与时俱进的领导力，2012年8月1日，麦肯锡中国领导力学院（MCLI）应运而生。本春季刊我们重点关注的是：中国企业如何修炼新时代的领导力？与此相关的追问就是：领导者应该完成怎样的蜕变，才能带领组织在转型期实现高质量的持续增长？

对寻求自我转型和突围的中国企业来说，建设一个高效运作、让组织人才辈出的领导力引擎已经不是一道选择题。由我的三位同事张海濛、余进和揣姝茵带来的开篇之作《识时变 驭天下：打造中国企业“领导力引擎”》指出，充足的领导者数量及其能力的提升，是企业成功突围内忧外患的根基。这就需要组织跳出传统思维，研发并运转蕴含自己公司独特DNA的领导力引擎。为达成这一目标，企业需要做到在引擎的启动、工作机理和固化体制三方面的完美结合。在每一个方面，作者都结合实际服务过的企业案例进行了细致分析，环环论证了领导力引擎对培育新的领导团队和创建世界级中国企业的重要性。

如今，中国的国企已经从过去的亏损累累成长为羽翼丰满、展翅腾飞的大企业，它们在世界商业舞台上的地位也与日俱增。然而，部分企业与国际一流企业相比，仍然存在着管理水平不高、利润率偏低的现实问题。由陈岚、王平和Karel Elroot合作撰写的《知行合一、六维联动：

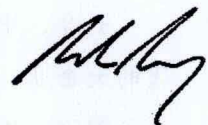
培养国有企业运营管理领军人才》认为，在当前和未来数十年，国企提升运营管理能力尤为迫切，而如果没有领军人才的培养，企业做大做强只是一句空话。然而，国企目前普遍缺乏具有全球和战略眼光、善于变革、领导力强、综合素质高、能够整合各项运营知识和技能的领军人才。因此，开展系统、科学的培训和运营管理能力提升项目，就成为国企转型成功与否的重中之重。植根于多年的实战经验以及针对中国国企的特点，作者们量身定制了六维领导力模型（CCOE Operational leadership model），以这一科学、系统的运营管理培训体系为基础，辅以结合个人能力发展的培养，以及在麦肯锡模型工厂中的灵活、生动的创新培训，为国企培育运营管理高端人才。

本期您还可以读到来自学界和商界领袖人物对领导力的智慧洞见。中欧国际工商学院（CEIBS）院长朱晓明教授在与张海濛的访谈中，从宏观视野对新世纪高管们面临的严峻挑战进行了深入分析。他指出，第三次工业革命即数字化革命（Digital Revolution）正在重塑21世纪的商业现实，全新的商业生态系统正在孕育之中。今天中国企业的领导者要带着不断变革的思想去迎接重重挑战，要仔细去思考今后30年该怎么办？这是企业家的一个大的立足点。

从光明乳业掌门人到出任平安信托副董事长，王佳芬是国内为数不多的企业家转型投资管理人中的一个。以她多年运营企业的成败得失，王佳芬对中国传统型企业的领导力有着深刻而精到的见解：“当今企业的生存环境变化速度之快，强度之大，说是‘三年河东，三年河西’并不夸张，企业没有时间去预热。如果不能真切地感受到这一点，还沉湎于过去的成功，一定会死得很快。”而对于传统型企业“老板文化”的痼疾，王佳芬开出了药方：学会用开放、创新和积极的心态推动企业向好的方向转变，建立法人治理和团队领导力。我相信，她分享的故事和见解，一定会引起诸多中国企业领导者的共鸣。

最后，我希望这本春季刊可以激荡您的思维，更希望它能够切实为企业领导者提供一些行动指南。

祝您开卷愉快！



梁敦临
麦肯锡大中华区总经理

目录

CONTENTS

封面



余进
张海濛
揣妹茵



陈岚
王平
Karel Eloot



张海濛
林琳



张海濛
林琳
揣妹茵



Colin Price

4 / 识时变 驭天下：打造中国企业“领导力引擎”

对寻求自我转型和突围的中国企业来说，打造一个高效运作、让组织人才辈出的领导力引擎已经不是一道选择题。

11 / 知行合一、六维联动：培养国有企业运营管理领军人才

中国国有大中型企业从做到做强，要保持基业长青，必须提高运营管理能力。而企业运营管理能力的提升离不开领军人才的培养。

18 / 21世纪最需要磨炼两种领导力：朱晓明访谈录

我认为最需要磨炼两种新的领导力：一是应对全球化竞争的能力；二是应对第三次工业革命的能力。

23 / 传统型企业领导力亟待与时俱进：王佳芬访谈录

企业家们必须以开放的心态，国际化的视野，并借助资本的力量，探索时局下的创利模式，才能立于不败之地。

27 / 领导力与转碟艺术

高管若能张开双臂拥抱日常动作之中的矛盾，将能使人才配置与重要业务实现更好的平衡。

专题一 中国汽车市场展望



王平
廖文侃
Arnt-Philipp Hein

34 / 备战2020中国汽车市场

中国汽车市场经过几年的高速增长期，逐渐步入成熟。销售增长率逐渐趋缓，从过去的每年增速24%，过渡到增速8%。消费者对汽车业越来越了解，品位也在不断提升。



沙莎
黄韬
Erwin Gabardi

41 / 乘势而上：中国高端汽车市场展望

对于意欲深耕中国市场的跨国车企而言，如何准确捕捉这前所未有的巨大商机？须知，它们面对的是一个前景诱人但却日趋复杂的市场。

专题二 决胜数字时代



王玮
夏辰安
董小英
姚乐

50 / 中国首席信息官的战略角色

中国企业要保持增长，并在全球市场竞争中胜出，首席信息官一职举足轻重。



Dominic Barton

58 / 紧抓方兴未艾的中国数字技术浪潮

数字技术的崛起已成为全球性的商业议题，并可能对中国企业带来重大的积极影响。

洞见



Claudia Süssmuth
-Dyckerhoff
Alexander Ng
Florian Then

64 / 中国商业健康保险：寻求制胜之道

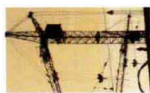
随着中国逐步过渡到全民基本医疗保险时代，公立医保体系的局限性逐渐凸显出来。面对迅速扩大的市场需求，商业保险公司将如何发展？如何在市场中发挥其作用？



Yuval Atsmon
Max Magni
Diane Ducarme
吴宜蓓

72 / 奢侈品市场无边界：不断升级的中国消费者

中国人在全球奢侈品消费份额仍将持续上升，预计到2015年将超过1/3。奢侈品厂商若能切切实实调整自己的市场营销战略，服务于不断升级的中国消费者，就有可能在奢侈品消费日渐风行的中国市场获取丰厚利润。



Jonathan Woetzel
Herbert Pohl
Richard Dobbs

80 / 基础设施生产力：如何每年节省1万亿美元？

推广现有的最佳做法和充分利用现有基础设施，各国的基础设施生产力因此将提高60%，相当于每年可节省1万亿美元投资。



Gordon Orr

87 / 2013年十大预测看中国

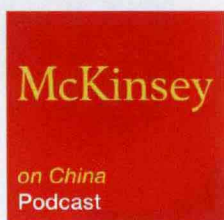
2013年中国会带给世界哪些悬念？麦肯锡亚太区董事长欧高敦给出了十大预测。

网络分享

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

播客链接：<http://www.mckinseychina.com/zh/podcasts/>

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>



麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。
麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在

<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>

ID：麦肯锡季刊

麦肯锡季刊 ▾



留言 咨询 投诉 表扬

请文明发言，还可以输入114字

欢迎给我留言

表情 图片

☒ 同时发到微博

留言

新浪认证

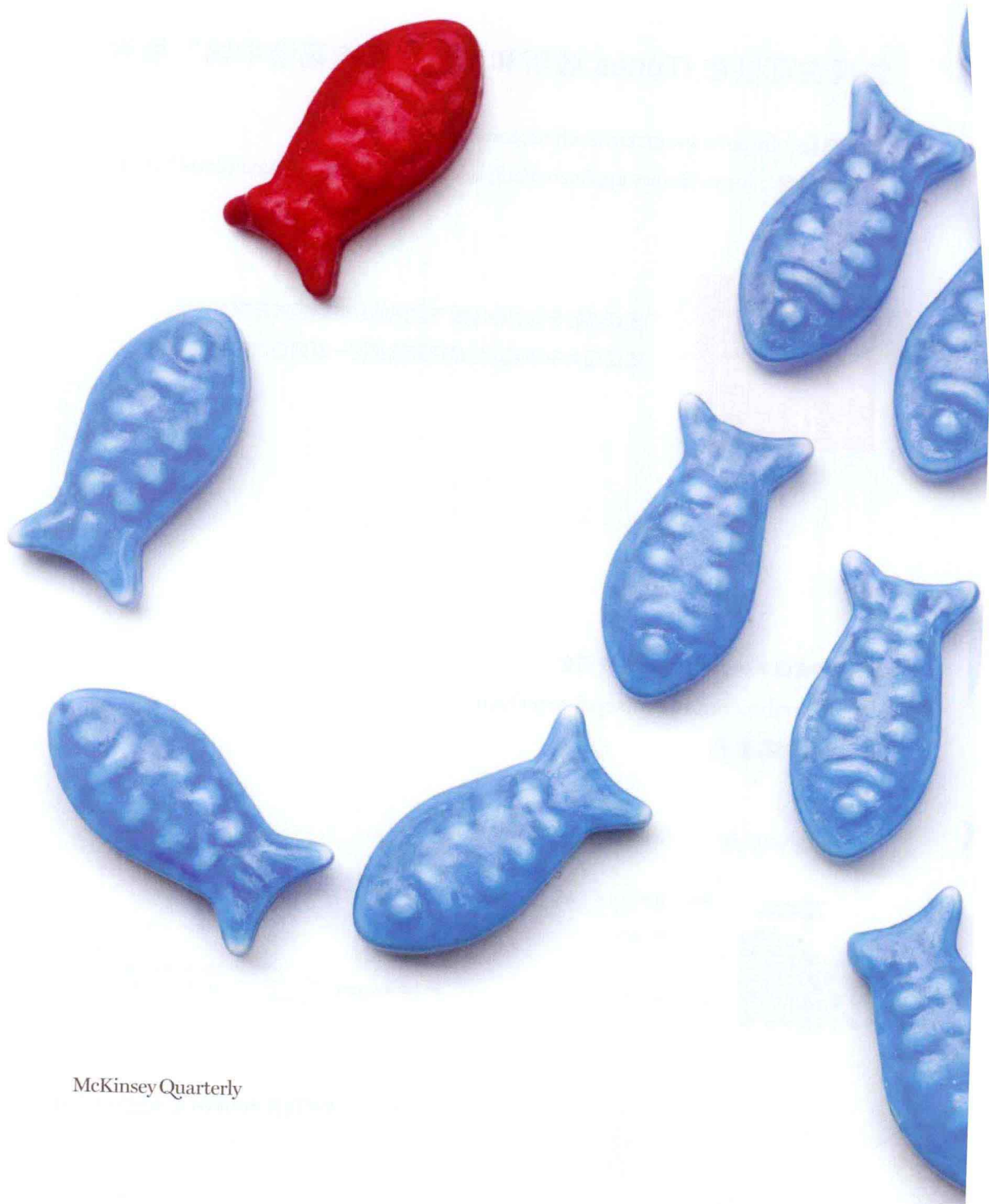
麦肯锡季刊官方微博

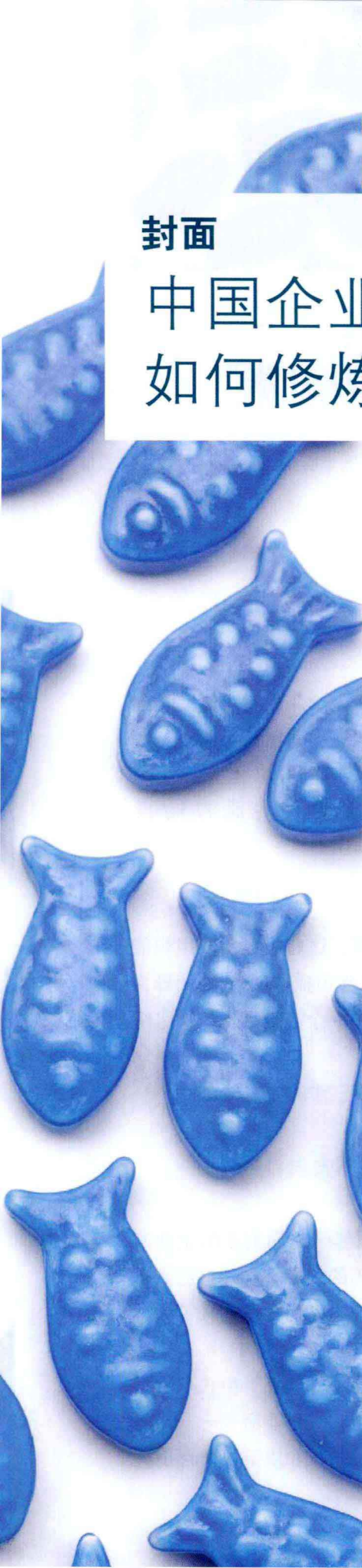
申请认证

120 57664 1589

关注 粉丝 微博

本书可在当当网和亚马逊网上订购





封面

中国企业 如何修炼新时代领导力？

4

识时变 驭天下：打造中国企业“领导力引擎”

余进

张海濂

揣姝茵

11

知行合一、六维联动：

培养国有企业运营管理领军人才

陈岚

王平

Karel Eloot

18

21世纪最需要磨炼两种领导力：朱晓明访谈录

张海濂

林琳

23

传统型企业领导力亟待与时俱进：

王佳芬访谈录

张海濂

林琳

揣姝茵

27

领导力与转碟艺术

Colin Price

21世纪第二个十年以来，中国企业似乎进入了“确定性终结”的时代。无论是复杂多变的外部环境、日新月异的技术变革，还是由投资向拉动内需的经济转型，所有这一切从多个维度对当今的企业掌门人提出了崭新的挑战。第一篇《识时变 驭天下：打造中国企业“领导力引擎”》指出，中国企业需要研发并运转蕴含自己公司独特DNA的领导力引擎。为达成这一目标，企业需要做到在引擎的启动、工作机理和固化体制三方面的完美结合。第二篇文章专注于中国国有企业培养运营管理领军人才，并着重分析了麦肯锡的六维领导力模型（CCOE Operational leadership model）。接下去您将读到中欧国际工商学院院长朱晓明和平安信托副董事长王佳芬对21世纪中国企业领导力的智慧洞见。



识时变 驭天下： 打造中国企业“领导力引擎”

余进
张海濠
揣姝茵

外部环境复杂多变，中国企业需要突围，需要自我革命：从中国制造到中国创造，从中国走向世界，从代工到建立自主品牌，每一次突围都需要组织潜能的释放和提升，都需要公司充足的领导者数量及其能力的提升。

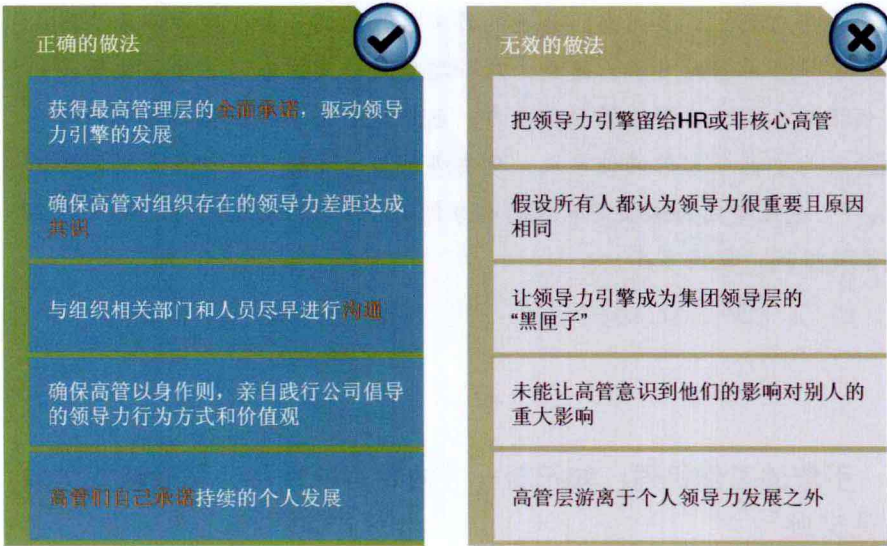
而人才不会从天而降，需要时间来发掘和培育。这背后更需要组织能够跳出传统的工业时代思维，研发并运转含有自己公司独特DNA的领导力引擎。对寻求自我转型和突围的中国企业来说，打造一个高效运作、让组织人才辈出的领导力引擎已经不是一道选择题。

我们认为，真正行之有效的领导力引擎需要以下三步的完美结合：

引擎的启动：需要最高领导者的以身作则和亲自推动

很多企业的一把手把领导力引擎交给人力资源部门。而真正的企业家本能地意识到：高管班子的建设、领导人选拔和培养的引擎，必须自己亲自来抓。不但是口头讲，而且要切实从时间、精力的分配上列为自己的头等大事（见图1）。

科技和社会形态的深刻变革，需要我们重新审视“企业”和“个体”的关系。工业时代的传统型企业，企业习惯俯视员工，“企业命令——员工执行”是一种常态。而信息科技赋予个体知晓权、参与权和决策权，每个人



资料来源：麦育锡

图1 领导力引擎必须与高层层统一并由其主导

都是主角。真正的学习型创新型组织已经学会“平视和尊重”员工。这些企业不再通过汗牛充栋的管理“术”来控制员工，而是致力于建立一个使命和价值观驱动的组织，用“道”引领每个有智慧有梦想的个体。

案例：从“强化执行”到“改变从我做起”

我们服务过的一家国内企业，初创期一直秉承“命令——执行”式文化，员工们不需要关心为什么，只要把事情做对就好。当这家企业制定了从地区走向全国的扩张战略，才发现原来的固有文化和行为方式在企业走出去的过程中遭遇到了极大挑战，原有的成功经验反而成了继续前进的绊脚石。如何实现整个组织的转型和成长？如何培养能够领导全国性企业的管理班子？

这家企业创始人兼董事长如是说：“以前我们领导这个企业，规模相对比较小，政令也比较畅通，也很容易统一思想。现在企业大了，管理的物理环境也宽了，人也来的复杂了。原来就在一个地方，大家都是本地人，沟通、理念、生活习惯都很容易走到一起。但是现在扩展到异地以后，异地员工的思维方法、生活习惯，以及他们的理念，都有很大的不同，所以我们要更大的包容才能够带领一批人去实现企业的目标。这方面我们的经验是缺乏的。因此我们在扩张

过程当中碰到了许多困惑，异地的员工对我们的一些管理方法不认同，他们有许多不同的看法、意见，统一思想是非常困难的。这就要求我们必须提升公司领导团队的管理能力，包括我自己，不但要把原有的高管改造成更具包容性的领导人，更要吸收异地高管，形成多元文化的团队。”也正是因为这位董事长的以身作则和从我做起的态度，决定了公司能走多远，能飞多高。

引擎的工作机理：知行合一“领导力项目和公司战略业务的水乳交融”

虽然我们看到中国企业在领导力培训方面的投资不断增加：商学院进修、出国考察、内部培训、拓展运动、军训拉练……但罕有企业把领导力项目和企业的战略和业务有机结合，做到水乳交融。“培训、业务两张皮”现象比比皆是，以致收效甚微。而我们坚信，领导力项目必须紧扣公司所面临的内忧外患，在战略和执行间搭建无缝“曲轴”。

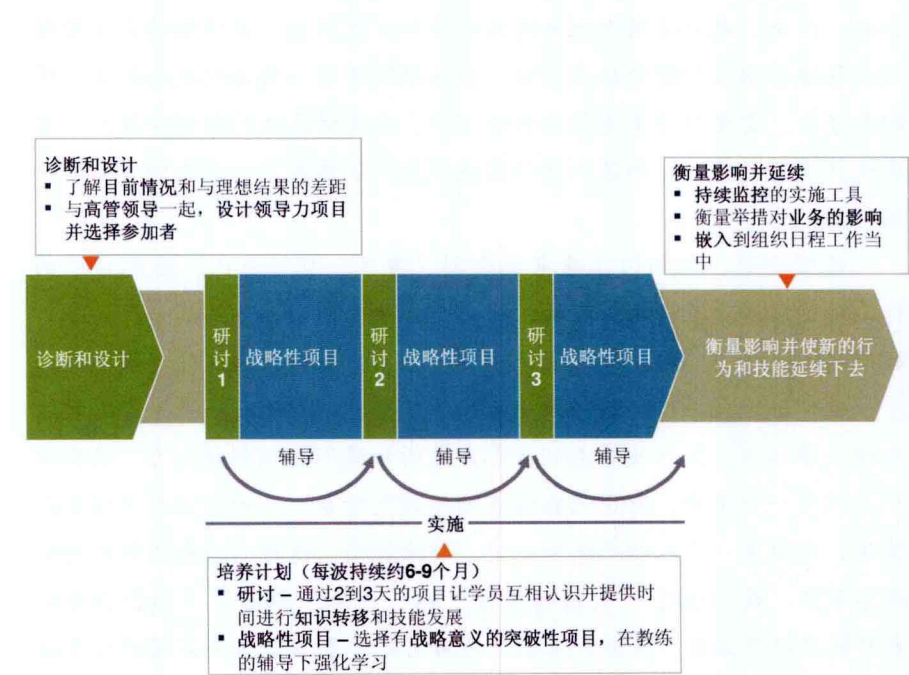
领导力项目的设计视角，必须紧扣参与者此时此刻此地面临的实际挑战，深刻体会和把握参与者的视角、学习动因和习惯，邀请参与者与设计者在整个项目中“共生内容”（Co-create），只有这样参与者才会觉得项目与自己有关，才会进入学习状态，有所收获和心得（见图2）。

具有战略意义的突破性项目，恰恰能够把“课堂里学习到的理论”和“课堂外的实际”相结合。我们曾经用六个月的时间辅导过一些快速成长的中国企业，每位高管都会结合自己的年度工作重点，制定在领导力项目进行的6个月期间需要聚焦的战略突破性项目，无论是公司未来三至五年战略目标的明晰和分解，还是集团的战略管控项目，无论是打造公司的整体人才管理体系，或是推进全面预算管理体系和绩效管理体系，尽管每个突破性项目内容不同，但是都具有两个特点：都对公司战略的实施具有关键作用；都需要负责人在推动项目实施中实实在在地走出自己的“舒适区”，锻炼和提升自己的领导力。

另外，目前现有的大量的领导力课程没有能够触及高管的内心，仅仅讲授了“什么是好的领导”，而缺乏方法帮助学员“怎样才能成为更好的领导”。

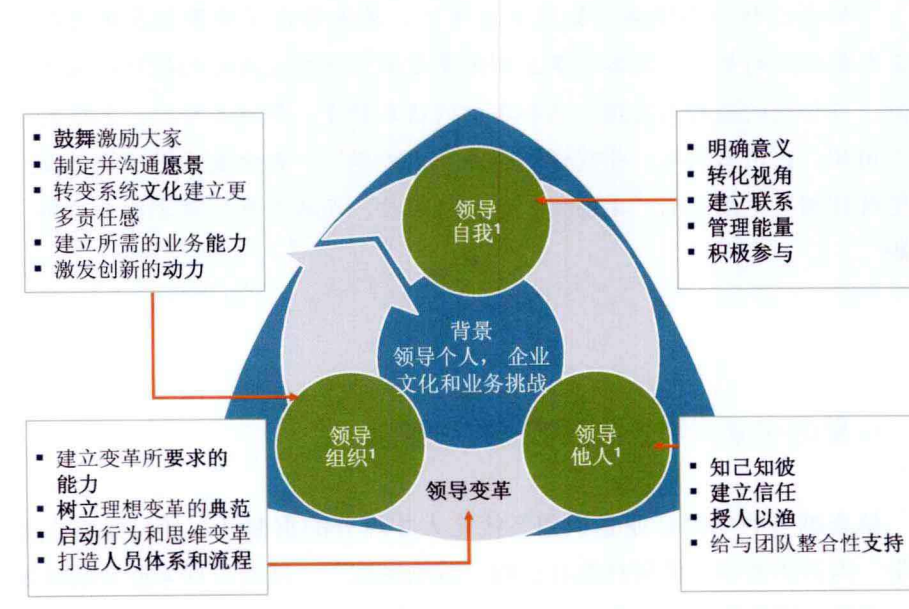
我们的实践表明，“修身、齐家、治国、平天下”的传统智慧，加

上现代心理学和实践总结的教练/辅导方法，完全可以帮助每一个高管找到属于自己的领导力提升之路（见图3）。



资料来源：麦肯锡

图2 “研讨+战略性项目”领导力培养计划有别于普通的“行为学习”



1 所有3方面都包含“重心平衡式领导力”的元素

图3 领导力的所有方面都需要基于公司战略和学员个体需求的整体提升

案例：从“亲力亲为”到“赋权授能”

我们辅导过这样一位企业董事长兼创始人，他是一名锐意进取创意十足的学者型企业家。正是因为他在专业领域的技术突破，成就了他的企业。但是，也恰恰因为他的随性而为和发散思维，使得他的企业管理水平停留在创业初期的粗放随意。企业继续前进，需要把战略聚焦、明晰和坚持，需要销售渠道的拓展和下沉，需要供应链的整顿和提升，需要生产工艺的精益，而这一切的实施不能仅仅依靠某一个人的智慧和决策。

道理好讲，但如何让董事长看到“盲区”里的自己，看到自己的行为对团队和企业带来的影响，从而产生改变的动力却绝非一件易事。我们精心设计了“陪跑教练”，项目一开始，我们就给这位董事长介绍了一位“陪跑教练”，教练做一面镜子，坚持不懈地在企业家面前把这个镜子举起来，让企业家看到自己企业的停滞不前和创新乏力，看到组织里只有一个皇帝，群臣只能俯首帖耳效忠听令。让他意识到市场变幻莫测，仅仅靠一个人的判断和决定，风险极高。这种心态和思维的转变绝非易事，我们通过“突破性项目”和“一对一辅导”，为企业领导者的转变提供温度、水分和土壤，而转变的发生源自企业家深刻的使命感：“这家企业不属于我，它属于整个国家和社会，我会变老，会退休，到时候谁来打理这家企业？我要从现在开始培养接班人，让企业人才兴旺。”

他自己制定和实施了集团管控项目，清晰界定了董事长在集团层面需要聚焦的要务，把各个事业部需要做聚焦和自主决定的权利彻底下放。当企业的创始人实现心态和定位的根本转变，解放了自己，也解放了团队，让兄弟们从“旁观者”变成“主力军”，也才能真正实现他在突破性项目中描述的“集团定位为战略管控，而各个事业部才能大展拳脚”。

引擎内化成为组织常态管理的一部分

越来越多的中国企业意识到系统化人才培养的重要性，通过建立企业大学、内训体系等，希望打造自己的“黄埔军校”。然而怎样才能系统地发现、选拔、培养和保留企业未来的领导人？把自己倾注心力打造的领导力引

擎固化成企业的管理流程，并形成可以代代相传的基因，是很多企业家的梦想。

我们认为，领导力引擎的固化包含四个要素（见图4）。

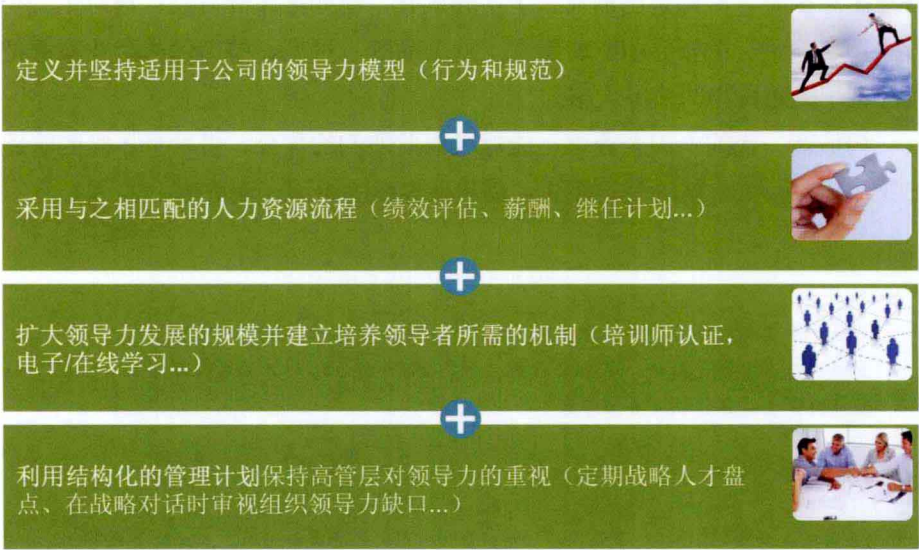


图4 领导力引擎必须上规模并且成为组织体制的一部分

案例：从“管理创新”到“固化体制”

一个国有企业的领导人，不遗余力地选拔和培养了一个优秀的领导班子，带领企业创造了一个又一个奇迹。在任期快要结束时，他开始意识到，他的这些努力，很多还是个人色彩很浓的“管理创新”，很可能随着自己的离任而悄然终结。

于是他首先组织管理人员和员工讨论，清晰定义了企业需要的领导力模型。然后他和人力资源副总、党委书记一起重新修订了公司的人力资源流程，编写了一系列的制度，规定如何进行“高潜力人才”的招聘、选拔、培养和保留，作为长期坚持执行的蓝本。与此同时，他和经过挑选的高管培训机构签订了合作协议，形成每年固定培训的课​​程、预算和节奏。最后，他设立了关于公司前50名干部考评和选拔的例会制度，使得这个年度会议具有了宗教仪式般的地位。

在接到调任通知后，他反思道：“衡量一个领导人的不但要看他在位的时候做出了什么成绩，更要看离任以后，他在组织里留下了什么财富。”

领导力引擎打造创新的中国企业

中国最优秀的企业家们很早就把握到了领导力引擎的重要性。柳传志告诉我们，企业一把手的责任就是：建班子、定战略、带队伍。王石在卸任万科集团总裁时，回顾自己创业二十年的成就，他如是评价自己：选对了一个行业、培养了一个领导团队、建立了一个品牌。可见，中国优秀企业家都把领导班子的建设作为头等大事。

相信新一代的中国企业家，能够汲取前辈们的养分，借助世界级的管理工具和理念，打造新的领导团队，创造世界级的中国企业群体。

Q

余进是麦肯锡北京分公司全球董事，大中华区组织和领导力发展业务领导人；
张海濠是麦肯锡上海分公司全球董事，大中华区组织和领导力发展业务领导人；
揣姝茵是麦肯锡组织业务部专家。

麦肯锡公司版权所有©2013年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。