

“十二五”国家重点出版物出版规划项目

网络文化创新丛书



看不见的领导

——信息时代的领导力

尚俊杰 汪 旻 著
樊青丽 聂 欢



北京交通大学出版社
<http://www.bjtu.cn>

“十二五”国家重点出版物出版规划项目
网络文化创新丛书

看不见的领导

——信息时代的领导力

尚俊杰 汪 旻 樊青丽 聂 欢 著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书是“十二五”国家重点出版物出版规划项目“网络文化创新丛书”之一，着眼于信息时代短短几十年的时间跨度，带领读者体验信息时代给全社会每一个细胞、环节和生态——从个体到组织——带来的翻天覆地的变革。通过平实的叙述，本书分析了柯达、诺基亚等行业老大轰然倒下的某一层面的原因，也找到了苹果公司、阿里巴巴等商业帝国建立的必然因果。对于个体而言，本书通过大量生动的典型案例，分享了信息时代带给人们的各种红利，以及信息时代带给人们的生存危机。面对一个全新的社会生态和一个新兴的组织形式，本书以领导力理论为切入点，结合作者团队的相关研究，提出了信息时代的领导力模型，并提供了领导力培养的策略及信息时代下思维模式转变的解决方案。从计算到社交，从社交到再计算，发展到从再计算到文化到人性的回归，本书最后勾勒出一个虚拟组织和虚拟社会的蓝图，并对虚拟组织中的领导力进行了充分的探讨。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

看不见的领导：信息时代的领导力 / 尚俊杰著. — 北京：北京交通大学出版社，2017. 1

(网络文化创新丛书)

ISBN 978-7-5121-3151-4

I. ① 看… II. ① 尚… III. ① 领导能力-能力培养 IV. ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 019873 号

看不见的领导——信息时代的领导力

KANBUJIAN DE LINGDAO——XINXI SHIDAI DE LINGDAOLI

责任编辑：孙秀翠

出版发行：北京交通大学出版社 电话：010-51686414 <http://www.bjttup.com.cn>

地 址：北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编：100044

印 刷 者：北京艺堂印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：165 mm×237 mm 印张：14.75 字数：188 千字

版 次：2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5121-3151-4/C·189

定 价：35.00 元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。
投诉电话：010-51686043, 51686008；传真：010-62225406；E-mail: press@bjtu.edu.cn。

网络文化创新丛书

专家委员会名单

主任：段永朝

副主任：王俊秀 姜奇平

委员：（以姓氏拼音为序）

段永朝：财讯传媒集团（SEEC）首席战略官

方兴东：博客网创始人、互联网实验室董事长

胡延平：DCCI 互联网数据中心创始人兼总裁

胡泳：北京大学新闻与传播学院副教授

姜奇平：中国社科院信息化研究中心秘书长；《互联网周刊》主编

焦建利：华南师范大学教育信息技术学院副院长、博导

吕本富：中国科学院大学管理学院院长

尚俊杰：北京大学教育学院副院长、教育技术系系主任

陶侃：《远程教育杂志》副主编

王俊秀：信息社会研究所研究员兼所长

汪向东：中国社科院数量经济研究所教授

汪云志：财讯传媒集团（SEEC）副总裁

吴伯凡：《21 世纪商业评论》主编

网络文化创新丛书

编委会成员名单

主任：尚俊杰

副主任：焦建利 陶侃

委员：（以姓氏拼音为序）

曹培杰 蒋宇 焦建利 李宏利

梁林梅 马红亮 尚俊杰 陶侃

庄秀丽

“网络文化创新丛书” 序言

20世纪对人类生活有较大影响的发明有很多，互联网的发明无疑是名列前茅的。20世纪末期，互联网将世界各地100多万万个网络、1亿台主机和5亿用户连接起来，形成了一个覆盖全球的能够开发和使用信息资源的信息大通道，由此进入了人类社会生活的方方面面，对政治、经济、军事、科技、文化、社会等领域都产生了重大影响，从而揭开了信息时代的序幕。互联网利用通信网络将人们的生活连接起来，它就像是村庄之间的高速公路，只是这条高速公路上行驶的不是汽车，而是信息。这些信息就是一座取之不尽、用之不竭的宝库。同时，互联网也为人类社会带来了各种崭新的体验。今天的你足不出户就可以游遍世界各地，品尝到世界美食，甚至还可以在家办公，而这些都可以通过点击鼠标来实现。

互联网络的存在，缔造了该时空内外的人类文化现象，形成了网络文化。可以说，计算机网络诞生之日，便是网络文化产生之时。随着网络技术的发展，网络与现实社会的不断融合，使得网络文化的非强制性影响力也在不断增强，已经渗透到人们的衣食住行。比如说，借助电子邮件、即时通信等信息沟通工具，人们不需要见面就可以沟通信息，表达情感；数以万计的求知者通过在线学习，给持续上千年的教育形式带来了挑战，“学校教育是否还应该存在”的质疑不再是无稽之谈；今日的网络文学方兴未艾，诸如“神马”“给力”等网络用词进入公众视野，成为一种常规表达；以网络游戏、网络音乐、网络影视等构成的网络娱乐更是无孔不入，提供了一个全民娱乐的机会，即使用“娱乐至死”来形容网络娱乐

的影响也一点都不为过。诸如此类，网络文化已经无处不在，实际上它就在你我身边，生活在网络文化中，我们无时无刻不感受着信息传播的快捷、沟通的流畅和娱乐的快感。

文化创新是人类发展的灵魂，也是文化传承与发展的不竭动力。网络文化创新既可理解为网络环境下的文化创新，也可被认为是网络文化的创新。近年来，网络文化事业、文化产业始终保持快速发展势头。网络文化的创新与发展受到社会各界的高度关注，网络文化创作生产空前活跃，网络文化产品和服务日益丰富，网络文化阵地不断壮大，网络文化的吸引力、影响力在进一步增强。为了让广大读者了解网络文化，理解网络文化创新，北京交通大学出版社组织国内部分中青年专家、学者编著了这套网络文化创新丛书，其中包括学习篇、社会篇、实践篇等。

“学习篇”主要论述网络文化中的学习，试图回答网络技术如何支持学习和人的发展这一问题。网络将世界打开在世人面前，它为求知者提供了诸多独特的学习方法，让他们在一个庞大人群和博大文化中学习。借助各种联络方式，网络不仅为人们提供了信息，而且能让人们迅速地联系到这些信息的提供者，从而发现潜在的同行、同伴和导师，其规模之大，可谓无孔不入，瞬间即可完成，以至于我们的个人身份和能力得以改变。网络已经融入学习的方方面面，从学生学习到企业培训，并处于一种持续变动的状态中。与在校园里学习相比，网络学习的体验更具参与性、全球性，丰富多彩，因为与文化密切而更加吸引人。

根据“宽带中国”战略描绘的蓝图，在可预见的将来，我国的网络基础设施将会越来越好，快速便捷的网络服务将会渗透到每个家庭、影响着每个个体。在第三次工业革命的进程中，互联网技术与可再生能源逐步融合，形成可再生资源网络，引领着创新的步伐，推动着学习新纪元的到来。另外，旧的知识传播体系已经无法适应“数字土著”的学习方式，他们更希望在学习中能够得到与访问互联网一样的交互和沉浸体验。在网络时代，如何去认识学习，如何利用网络技术去学习已成为社会各界尤其是

教育界关注的焦点。

学习与一个人的发展息息相关。本丛书所述的内容实际上已经超越了“学习”这一经验传授或知识建构行为，而与人的发展关联起来。具体来说，该丛书以网络时代的焦点——技术与人的发展为基础，探讨文化与教育、技术与学习、发展与创新等网络学习中的关键问题。“学习篇”的编者多为青年学者，他们熟悉网络技术，长期从事与信息技术相关的具有代表性的教育研究，积累了丰富的研究经验，具有开拓精神和创新视野。该丛书是他们在面向研究者、行业实践者、学生朋友和社会人士的多年研究中形成的一系列研究成果，凝聚着这些青年学者的智慧和心血，值得期待和用心品读。

尚俊杰

2016年10月

前言

时代改变了我们，还是我们改变了时代？

曾几何时，人们见面往往有一句没一句地聊着“吃了吗您”“回见您”。现在，各行各业，男女老少张嘴闭嘴都大谈互联网思维、大数据、创新、跨界、融合、协作……时代变了，身处变革时代中的我们既享受着，又焦虑着。

2016年的天猫“双11狂欢购物节”，全天交易额达1207亿元，平均每秒钟发生17万笔交易；MOOC、可汗学院的流行，将世界上最优质的教育资源传播到地球最偏远的角落。2014年春节期间，腾讯推出微信红包，据说仅用2天绑定个人银行卡2亿张，做了支付宝8年所做的事，2015—2016年则几乎绑定了所有网民的银行卡。

当然，风头一过，人人自危，时任诺基亚CEO的约玛·奥利拉在同意被微软收购的记者招待会上最后说“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了”；马化腾不敢离开中国去硅谷考察，怕离开几个月公司就没有了；Facebook非常想进中国市场，因为美国的年轻人现在已经不用Facebook了，中国是它最后的救命稻草。

基于以上情况，也因为长期从事信息技术与教育研究的原因，我一直非常关注以互联网和新媒体技术为主的信息技术对社会的变革与影响，并申请了北京市教育科学规划课题“首都大学生网络虚拟组织及其管理策略研究”等相关课题，和我的硕士研究生潘红涛、孙也程、汪旻、张辉、樊

青丽、聂欢等人先后围绕网络舆情、虚拟组织、虚拟领导力、互联网思维、游戏中的领导力等相关内容开展了大量研究，并积累了丰富的研究成果。与此同时，我还在北京大学面向本科生开设了“数字化学习与生存”课程，其中主要讲授当代大学生应该如何应对信息技术的挑战。并面向研究生开设了“信息技术与领导力”课程，该课程主要讲授信息技术对组织的变革，以及信息时代如何培养领导力等。随着教学和研究的深入开展，逐渐有一些企业、政府、教育和社会组织邀请我去给他们做“信息技术与领导思维变革”方面的学术报告，在大家的鼓励和北京交通大学出版社编辑孙秀翠老师的支持下，逐渐下定决心编写这本书。本书希望聚焦于信息时代的领导力培养，基于学术研究的基础，采用通俗易懂的语言，通过生动有趣的案例，面向各类组织的领导者和未来的领导者，深入浅出地探讨信息技术对个体、组织和社会的变革，并提出一套信息时代培养领导力的解决方案。

本书共分六章，第一章从柯达的故事说起，曾经的胶卷行业老大，败在了自家工程师发明的数码相机技术之下，可以说柯达在传统时代的领导力没有问题，但是在信息时代的领导力就出问题了。不过从传统时代成功过渡到信息时代，也不一定能逃脱厄运，诺基亚就是典型的案例。我们认为诺基亚的英雄末路就是未能成功地从专家信息时代跨入大众信息时代，或者说大众信息化领导力出了问题。简单来说，在大众信息时代里，人们的关注点从计算到社交，人们买台式计算机不再主要关注CPU、主板的参数如何，买手机也不再主要关注会不会摔坏等质量问题，而是所有的人和事都通过终端联系起来，进行无处不在的社交。那么大数据时代来临，人们又从社交到了计算。这种隐藏在“社交”背后的“大计算”，让任何的相关联系成为可能，进而在更高的层次上发现因果逻辑。通过几个典型的案例分析，提醒我们信息时代的领导思维变革势在必行。

第二章则试图从传统角度探讨领导力理论。领导力究竟是什么，领导力究竟如何培养？通过一个个实例，分别进行解答。《三国演义》里的故

事家喻户晓，在那个风云际会的年代，是什么力量使得卧龙凤雏、五虎上将等将相良才死心塌地追随刘备？分析刘备和他的三国故事旨在借古鉴今，寻找领导力、发现领导力，在此基础上探究其与领导、管理、权力等概念的异同。同时，从学术的视角，介绍了从20世纪以来，西方领导力理论经历的领导特质理论、领导行为理论、领导权变理论及领导力理论新发展等几个阶段及各阶段的代表理论和模型。进而提出了一些诸如以身作则、挑战现状、激励人心等培养领导力的思路。

通过领导力理论探讨，我们知道领导力包含了领导者、被领导者和领导情境。那么当前的领导情境究竟发生了什么变化呢？第三章就全面剖析了互联网对当代社会及社会组织的变革。我们买衣服，实体店试穿，网上购买；我们吃饭，找网红餐厅，哪里人气高去哪里；我们买房，什么？90后不买房；我们出行，您在路边拦车您就out了，滴滴一下，马上出发。不仅仅是衣食住行，互联网所引发的是每一个个体的革命，在这张看不见的大网之下，人们似乎实现了时空共享，改变了信息交互方式，也改变了社会生产和消费的交互方式。个人之上，面对互联网浪潮，组织也面临深刻变革，公司企业、事业单位、政府机关一个都不能少。我们选取了海尔和新东方两家企业作为家电行业和教育行业的互联网转型代表，对海尔兄弟续写传奇故事，新东方互联网教育实现梦想充满期待。当然，互联网时代，更是一场思维的变革，不能免俗的，对于互联网思维，我们也提出了自己的理解，一语道破，那就是“人性回归”的思想大解放。

第四章则探讨了当前被领导者也就是青少年的变化。在那个信息不对称的年代，我们往往可以说“我走过的桥，比你走过的路还多”来和下属晚辈们倚老卖老。但在信息洪荒时代，年轻人就不买账了，以“我见过的套路，比你走过的路还多”进行回击。对于青少年，我们脑海里往往是他们“应然”的样子，那么“实然”又是怎样的呢？在本章中，我们从70后、80后和90后不同年代青年群体的文化变迁谈起，分析当下青少年的网络生活形态及衍生出的互联网亚文化。通过大学校长信箱话语体系的转

变和网红郭美美等生动的例子，从文化属性的更替阐述了互联网新兴产品的更新，剖析了信息时代下青少年学习生活方式的改变和思维方式的变化。也谈了谈在当下创新创业的道路上，年轻人是多么富有弯道超车的动力。

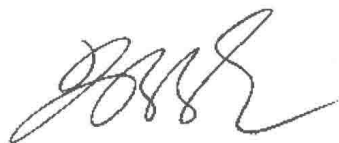
通过前面几章对领导者、被领导者和领导情境讨论的铺垫，第五章基本上是收官之作，在这一章，我们提出了一套完整的信息化领导力模型。这就是以自身信息素养为中心的，以开放心态、魅力导引、共启愿景、关系沟通、业务管理五要素围成圆环的五行模型。基于这个模型，提出了信息时代的领导思维六脉神剑，包括用户思维、免费思维、创新思维、游戏化思维、协同思维和大数据思维。这些思维看似简单，但是我们这些年确实进行了深入的思考，比如游戏化思维事实上是我们目前的一个重要研究课题的部分成果。这些要素和模型内容很丰富，希望对领导者有一定的参考价值。

第六章似乎是一个锦上添花之作，但是实际上非常重要。在长期的研究过程中，逐渐发现 BBS、游戏行会、微信群这些虚拟群体具有重要的影响力，而且，在 VR、AR 等技术的推动下，未来的组织可能越来越虚拟，未来的领导力也可能越来越“看不见”，因此我们特别拿出最后一章，希望能够展望未来。事实上，如果不去仔细分析，我们很难想象在一个 BBS 论坛上开设一个版面有那么复杂（就更别提运行和维护了），版务申请人需要发表提案及联署材料。提案中包括版面英文名称、中文名称、具体分类、开版原因、版面宗旨、版面管理、推荐版务等内容，联署文数量要足够，既有支持意见，也有针对反对意见作出的解释及网友疑问作出的解答，还需要经过一系列复杂的程序。成立一个小公司也不过如此吧。但这就是虚拟组织，看不见的校园、看不见的企业、看不见的组织等，他们都真实地虚拟着，当然也包括网络游戏。魔兽世界的例子为了说明游戏也能玩出领导力，而星巴克的史蒂芬·吉列特就是从魔兽世界走出来的领导者。

全书的内容大体如此，那些科幻电影里的未来世界、虚拟世界，也许即将来临。VR技术的成熟带来全新的感官体验；计算机自编程时代的到来带来人机和谐共存；“云”将成为人类最大的资产，用来实时翻译，享受最优质的教育和最顶尖的医疗，任何时间任何地点连接一切……iPhone 32会是什么样子，就好像13年前我们手握诺基亚1100的时候，难以想象今天的智能手机所能达到的能力。未来学校会是什么样子，就好像从应试教育走来的我们难以想象今天已经有学校正在基础设施建设、学习方式变革和教育流程再造。未来企业会是什么样子，就好像过去朝九晚五的工作状态难以想象今天在微软、谷歌、苹果总部工作是一种怎样的体验。

由于本书涉猎内容广泛，所以本书的写作过程也是非常艰难的。全书由尚俊杰进行策划，第一章由尚俊杰主笔，第二章、第五章由汪旻主笔，第三章由聂欢主笔，第四章、第六章由樊青丽主笔，全书由尚俊杰和汪旻统稿。此外，孙也程、张辉、曹培杰、朱云、蒋宇、张喆、潘红涛、曲茜美、周萌宣、肖海明、贾楠、裴蕾丝、余萧桓、张露等人也对本书的写作提供了很好的案例、素材，衷心感谢各位。

最后奉劝所有的读者，不管你对信息技术的态度如何，在如今这个时代，你只能全身心拥抱信息技术。未来，要么信息化，要么可能没有未来了。



尚俊杰 博士

北京大学教育学院副院长，教育技术系系主任
中国教育技术协会教育游戏专业委员会理事长
中国人工智能学会计算机辅助教育学会副理事长

2016年10月1日于北大燕园

目录

第一章 领导力：变革时代的焦点	(1)
柯达：究竟是什么出了问题	(1)
诺基亚：到底做错了什么	(8)
大众信息时代：从计算到社交	(14)
大数据时代：从社交到计算	(21)
信息时代的领导思维变革	(30)
小结	(33)
第二章 领导力理论：引领变革的力量	(34)
领导力：诸葛亮为什么选择刘备	(34)
领导力之辨：管理？权力？还是艺术？	(40)
领导力理论：人类与时俱进的自我开发	(51)
如何培养领导力：人人都有领导力	(64)
小结	(70)
第三章 互联网：时代的变革者	(71)
衣食住行：一场生活的革命	(71)
联结时空：一场个体的革命	(82)

非变即死：一场行业的革命	(87)
互联网思维：一场思想的革命	(96)
小结	(105)

第四章 网络一代：青少年的数字化生存

低头一族：当今青少年的网络形态	(106)
从视觉系到存在系：互联网亚文化的更替	(110)
新东方：来自在线教育的“问候”	(114)
校长信箱神回复 VS 昔日“网红”郭美美	(117)
数字化生存：机遇与挑战并存	(122)
创新创业：年轻人教育的新契机	(128)
小结	(131)

第五章 五行六脉：信息时代的领导力模型

会“凌波微步”的会理县领导们	(132)
信息化领导力模型	(136)
信息时代领导思维的六脉神剑	(146)
小结	(186)

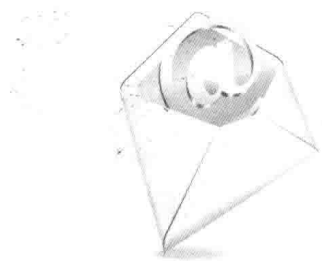
第六章 看不见：虚拟组织与虚拟领导力

“保卫地球联盟”：还是乌合之众吗	(187)
看不见的虚拟领导力	(193)
网络游戏：玩出领导力	(196)
未来世界：虚拟与现实的接轨	(205)
小结	(213)

参考文献

第一章

领导力：变革时代的焦点



柯达：究竟是什么出了问题

我们每个人几乎都用过柯达胶卷，可是，我们谁曾想到，这样一个百年跨国老店，居然会破产。2012年1月19日，有130多年历史的柯达公司在纽约申请破产保护。这则消息让全世界都有一些震惊，甚至有一些伤感^①。

1880年，发明家乔治·伊士曼在美国罗切斯特创办了柯达公司的前身伊士曼干版制造公司，一个伟大的征程就此开始；1883年，伊士曼发明了胶卷，使得摄影行业发生了革命性的变化；1888年，伊士曼正式推出了柯达盒式照相机，并推出了一句经典的、让世人难以忘记的口号：“你只需按动快门，剩下的交给我们来做（You press the button, we do the rest）”；1892年，公司正式更名为伊士曼柯达公司；1935年，柯达公司开发出了柯达克罗姆（kodakchrome）彩色胶卷，这是柯达公司最成功的产品之一，总共生产了74年；1963年，柯达公司推出了傻瓜相机，引领了照相领域又一次革命，使照相变得如此简单。据统计，傻瓜相机在1964年共销售750万台，创下了照相机销量的世

^① 新浪柯达申请破产保护专题。 <http://tech.sina.com.cn/z/kodakbanrupt>.



界最高纪录；截止到 1975 年，柯达公司垄断了美国 90% 的胶卷市场及 85% 的相机市场。

1975 年，一个划时代的事情发生了，柯达公司的工程师 Steven J. Sasson 发明了世界上第一台数码相机（见图 1-1），这款相机虽然只有 1 万像素，但是从根本上颠覆了照相的概念；1991 年，柯达公司已经拥有了 130 万像素的数码相机。1997 年 2 月，柯达公司市值最高达到了 310 亿美元，可以说当时的柯达公司如同今天的苹果公司。



图 1-1 Steven J. Sasson 与自己研发的第一台数码相机

图片来源：创意在线 . <http://www.52design.com/html/200708/design2007815111117.shtml>.

可是，谁也没有想到的是，柯达公司发明的数码相机技术，竟然给自己培养了掘墓人。2000—2003 年，柯达胶卷利润下滑了 70%，直到此时柯达公司才真的明白数码相机已经是大势所趋，在 2003 年 9 月 26 日，柯达公司宣布放弃传统胶卷业务；2004 年 1 月 13 日，柯达公司宣布停止在美国、加拿大和西欧生产传统胶卷相机；2007 年，为了表示转型的决心，柯达公司炸掉了胶卷大楼；2009 年，柯达公司宣布停产柯达克罗姆（kodakchrome）彩色胶卷；2011 年年底，美国唯一一家能够冲洗该胶片的小店——位于堪萨斯州帕森斯的 Dwayne's Photo 也停止了这项业务；2012 年 1 月 19 日，柯达公司正式提出破产保护，当天公司股票大跌 35.1%，报 0.36 美元/股，总市值仅剩下 9 718 万美元，一个庞然大物轰然倒下了。