

1  
HJ BOOKS  
华章经管

21世纪管理  
经典教材系列

安娜蓓尔·碧莱尔 (Annabel Beerel) 著

赵伟 译

# 领导与战略规划

Leadership Through Strategic Planning

机械工业出版社  
China Machine Press



21世纪管理经典教材系列

# 领导与战略规划

---

安娜蓓尔·碧莱尔 (Annabel Beerel) 著  
赵伟 译

Leadership Through Strategic  
Planning



机械工业出版社  
China Machine Press

# 前言

---

《领导与战略规划》一书是一次长途旅行的产物。这次旅行是40多年前在东约翰内斯堡的犹太人集居区开始的。当时我在父亲的冷饮厂干活儿，在那儿度过了我的童年。正是在这个位于黑暗破旧街区中心的阴暗脏乱的工厂里，我明白了工厂的生产率、机器停工待料时间、后勤及供应的重要性。我认识到没有预算而销售以及将产品卖给几乎没有任何自由支配收入的顾客会意味着什么。作为一个年轻的白人女子，我和父亲工厂的男人们——全是非洲黑人劳力，挤在一起干活，在此期间，我经历了沙佩维尔的紧张局势和索韦托的暴乱。

我父亲是德国犹太移民，他失去了一切：家人、朋友和国家。我一向惊叹于他对又老又破的机械进行技术性修理和再修理的能力，然而，也一直为他毫无能力处理价值紧张与人际关系而感到沮丧。或许，惊醒于其他家庭成员惨遭杀害而逃往南非的经历唤起了他的全部适应能力。令人悲伤的是，直到我开始逐渐了解他时，他再也无力应付当时不断变化的新现实了。似乎他的适应能力已到极点，再也没有更多可挖掘的了。

从学校毕业后，我花了7年时间接受注册会计师的商业培训，从中，我学到了有关“技术问题”，以及现在已被打破的那些制度的错综复杂的东西。技能的进步是由采用更复杂规则的能力，以及进而解决更复杂问题的能力来衡量的。一般来说，注册会计师的技能就是由其识别和解决技术性问题的

能力来衡量的。

虽然我自早年开始迄今的工作经历并不是环环相扣的，但直到5年前，一个贯穿始终的主旋律便是，强调获得更好更先进的技术技能。我孜孜以求去掌握企业财务，我学会了那些似乎属于战略规划范畴的分析技能，并自学了计算机编程。尽管我把全副身心都用来汲取更多更好的知识和技能，但我仍然是我父亲的女儿。我不断地寻找新问题，并在解决这些问题中得到快慰。然而，这种意醉神迷意味着我同样也不善于解决价值紧张，不能正确理解人际关系，不能看到大局，也不能适应新的情况。我所知道和理解的只是有问题需要解决。我不懂得如何对我的技术战略进行更敏感或更细微的编织。在某种程度上，我的确认识到，技术性解决方法已经做得过分了，而且，为了把问题抑或有问题的组织推上更高的境界，还需要更多的东西，可我却不知如何去做。

过去的5年使我个人发生了质的变化。我认识到适应性工作与技术性工作截然不同。我懂得了实施领导的含义，懂得了系统思考和系统分析的重要性，还懂得了角色和关系的重要意义。我一直受到人在面临新环境时所存在的那种价值紧张的挑战，并且一直在和由此所引起的苦恼与紧张进行斗争。我懂得了技术性修补的作用充其量到此而已，要向更高境地发展，就需要对人的问题——而不是启发式的、复杂的分析技术上的种种技巧，有更清醒的认识。

眼下我对宗教和文化方面的研究，使我在更深的层次上认识了生活的多样性和现实的多重性。我也开始懂得，一个人要想认识别人，就必须先从认识自己做起，并且要把他人看作我们而不是他们。

这些都是扣人心弦的概念和大问题，无法在任何规则书

中找到答案，而只能在整个过程中去创造。在此过程中没有任何确定不变的东西，相反，需要的是连续不断的适应、重新调整以及个人的自新。对于我，这个过程代表了我自己“通往自由的长征”，它无疑是一次要持续终生的旅行。我已选择踏上这一旅程，作为我自己的适应性工作的一部分，也作为那些有志于向着更高境界发展的企业不断展开着的战略工作的一部分，我希望同这些企业一道继续这些工作。

《领导与战略规划》综合了我的新、旧知识和种种顿悟，它旨在成为一种针对有关“是什么”或“可能是什么”的问题的引人议论的见解。我希望这会引发有关领导和战略规划论题的进一步的对话和讨论。我对书中所提出的种种观点和建议都无一例外地进行过尝试，如果它们听起来抽象或不现实，那是我写作能力有限或对这些观点执行不力的结果，绝没有私自向读者诤售抽象概念或理论的意向。我在对最终结果的分析中，同我父亲一样，始终做一个实用主义者。起作用的东西是最有价值的东西，其他一切都一样。

迄今为止，我的长途旅行使我到过四大洲和许多国家。我在南非、欧洲、亚洲和美国都生活和工作过，接触了形形色色的人的生活和思想。我对于那些多少影响了我的生活的人们，以及在我自身的适应过程中给我以帮助的人们心存感激，这种感激远远超出了本书余下部分所用的篇幅。

不过，我要特别感谢赫利·吉布(Holly Zeeb)，他毫不犹豫地承认了我的超凡能力，并以专家的风范耐心地支持我坚持自己的适应性工作。我也感谢肯·小休吉斯(Ken Hughes SJ)，他一直是我的导师和朋友，他通过身教不断使我认识到，现实要求我必须超越自我。我也非常感激韦斯顿·耶稣(Weston Jesuit)技术学院的杰出的教授们，他们在我开始个人

## XVIII

适应的过程中给了我帮助。肯尼迪政治学院的海费兹(Ron Heifetz)也帮助了我，给我增添了动力。我还要感谢我的朋友，我曾因一些无法解决的问题和特殊的编辑任务给他们添了不少烦恼，他们给了我巨大的支持和鼓励，还有美妙的幽默和美味的佳肴。最后，但决不是最不重要的，我要感谢我的许许多多的客户和学生，他们一直在某方面是我最好的老师，谨以此书献给他们。

安娜蓓尔·碧莱尔

(Annabel Beerel)

林肯

(Lincoln)

马萨诸塞州

(Massachusetts)

适应时代：思考与期待

## 第1章

## 1.1 引言

人类的进化不同于地球上的任何其他物种，因为人类发明的工具始终在帮助他们。本世纪无疑是“工具制造”的极盛期，由于工具在创造人类的未来中发挥着作用，它们变得益发精密复杂起来。发明和设计工具，这在当前表现为发掘精致的技术性解决方法，已经成为解决人类问题的主要手段。其实，我们如此深沉地迷恋于自己的“工具制造”的能力之中，以致于我们正在为种种尚未经历的问题发明和设计着解决办法。荒谬的是，技术水平大大提高的结果却是涌现出许多更新的问题，于是，我们被迫去寻找更新的技术方法以弥补早先的技术方法所造成的问题。

我们的当代世界已成为一个技术性修补的社会。不幸的是，这种对技术性解决办法的投入使得真正的问题变得模糊了，而原本正是这些问题才把我们置于“工具制造”的营生中。尽管技术性解决办法对于我们的身之生存，并且在很大程度上对于我们的心之生存，起了难以估量的作用，可它们造成的拖累比这更多。在心灵深处，我们不单单是在寻求技术性的解决办法，我们是在寻找生命的意义。

工业革命和启蒙运动中的种种事件合在一起，大大推动着我们进入了技术时代。工业革命刺激并激发了我们以种种新方法、在种种新领域中制造工具的能力，与此同时，启蒙精神把力量与对世界的责任公平地置于人类的智力范畴。这种精神鼓励我们独立自主并且技术精湛。它一直鼓励我们过于注重那些认识宇宙及其奥秘的、理性的、分析的和简化归纳的方法。我们渐渐相信，不管那些向我们挑战的问题的复杂性和人文因素怎样，我们总能找到“科学的”答案。

这种学术气氛风行的结果之一就是，在试图剥去世界神秘性的过程中，使用大量的抽象模型和技术性解决办法。这种世俗化的影响一直是20世纪的中心背景。

20世纪又转过来把我们推入了技术时代的中心。这是一个充满了新思想、新发明的时期，并且出现了新的“范式”。在这个世纪中，对技术灵丹妙药的重视达到了令人生厌和难以容忍的地步。不论什么问题，公共的、组织的、还是个人的，我们都诉诸技术性修补。它或许是一粒阿斯匹林、一家堕胎诊所、一张福利支票、一些减肥药片、一次重组抑或是一项缩减规模的计划，它可以使我们感觉年轻、成熟、漂亮、苗条抑或更强有力。我们或许有了更多的选择，并且可能感到更能掌握了，可是我们如此轻易地“修补”的种种问题的根本原因真正得到改变了吗？我们变得如此执迷于工具制造性的、技术性的解决方法，已然忘记了它们不过是达到目的的手段而已。结果可好，它们反倒成了目的本身。

这类手段与目的相混淆的一个例子是，在多数社会中发现，对于财产分配存在着过分的成见。对财产再分配制度的调调改几乎总是一种用来解决复杂的系统问题的技术性修补，这种做法很少会产生可接受的长期解决办法。真正的适应性挑战在于着力创造新的财富，而不是对旧有的财富分来调去。这种新财富不只是物质财富，它是使人生气勃勃和茁壮成长的财富，是促进转变的财富，是不以牺牲后代利益而获得的财富，因而是一种可持续的财富。这种财富形式就是中国人所说的“繁荣昌盛”，其含义远远超出了资产的积累。繁荣昌盛意味着全面的健康幸福、有踏实感、忠于明确的价值、注重人际关系以及关心自己给后人留下的东西。看起来繁荣昌盛是种种技术性解决方法所应指向的一个富有意义的目的。

## 1.2 适应时代

本书提出，我们正步出技术时代而进入适应时代。在适应时代，我们对技术性修补的依赖将带来一种强烈的后冲，从而出现向造意(meaning-making)的返还，并且重视支承那些意义的种种价值观。我们会回到适应性的而不是技术性的解决方法上，我们对种种复杂的和高度一体化的系统，以及构成各种生活网络的形形色色的共同体，将有新的认识。适应问题将被理解为相互联系的、相互依赖的系统性问题，它们不能被孤立地去把握和论述。适应时代将会出现种种新的现实和新的挑战，并且要求人们作出新的反应。我们将会用一种新的语言来理解生活的不确定性和复杂性。种种旧有的机械的和男性化的隐喻，诸如“谁在掌控”、“商业出现疲软”、“投入价格战”和“消除竞争”等等，将被取代。新的隐喻将把共同演进和共同创造置于最高的位置，并且还包容着那些“较软的”以及女性化的生活透视。

在适应时代，许多根深蒂固的观点将会瓦解。在这些观点中，有的把宇宙视为一个机械系统；有的将人体看成近乎一部机器；有的把人脑比作计算机；有的将社会生活看作一场持续不断的、充满竞争性的生存斗争；有的拥护芸芸众生所相信的无限的物质发展可能性；还有的持有种种包含着将女性置于男性之下的态度(Capra 1996: 6)。

### 1.2.1 适应时代的领导

在适应时代需要这样的领导者——他们能够帮助我们处理种种“系统的”问题，这些问题深及在一个动态的相互关联和相互依赖的世界上我们究竟是谁的核心。这些领导者会帮

助我们培养跨文化的移情，它超越了我们借以指责文化相对主义的种族优越倾向，这些领导者会引导我们寻求对大家来说最好的协同性的解决办法。领导的重点在于清楚地认识相互联系的种种关系，培养适应能力，以及建立能通过动态反馈而学习的共同体。最重要的是，在适应时代，我们清楚地认识到，不存在简明而完满的答案，而且，单靠这些领导者自己是必定不能提供我们所寻求的答案的，我们需要坚持自己的作用，并且积极主动地加入到解决问题的过程中去。

适应时代需要我们对世界、国家和社会有一个系统的认识。当然，我们对于一切生命系统的复杂的相互关联性还难以充分领会和把握，但我们能够对其保持敬畏以及认识上的谦卑，还有尊重。人们普遍认识到，我们一直过于注重种种“硬的”问题，而现在，我们要转向那些“较软的”问题。在适应时代，我们要注重意义和价值，而不是技术性的处理方法；我们要开发自身的潜能，而不是停留在某些能力之上；我们要认识适应性工作与技术性工作的区别，并且要戒除被一再重复的缘于错误固结的谬见。这种谬见十分普遍，它认定生活的方方面面都可以被数字化，从而能以可确定的和可度量的形式对生活的现实加以描述。比方说，给人类生活定一个数字价值，或者导出一个描述生活质量的指标数。

这里所提出的并不是一些新问题，西方社会对特定社会经济景况的不满早就显而易见了。未来就在我们身边(Drucker 1989)，适应时代已经开始，我们的回应就是对下个世纪做出安排。

### 1.2.2 适应时代的战略规划

适应时代的曙光将给一切组织的战略规划者带来巨大影

响。不仅他们的分析方法要改变，而且分析本身也需要有一副新透镜和一个不同的焦距。那些努力引导组织预见和迎接种种未来挑战的战略规划者，需要以新的方式去阅读这个时代，他们还必须以不同的方式在组织中实行领导。唯有那些拥有符合适应时代要求的领导风格的组织，才会在当今这个新的适应的世界上生存。适应时代预示着一场新的“启蒙运动”。

## 1.3 启蒙运动：西方与东方

### 1.3.1 西方

文艺复兴时期，复苏了的对自然的兴趣产生出新的思辨哲学和一场新的科学运动。这加剧了日益增大着的神学与哲学之间的裂隙。以神为中心的形而上学被一种理性主义的形而上学所取代。对那些经得起理性检验的东西的重视，取代了对超自然物以及种种神秘的神圣启示的笃信。

早期的现代思想家和作家们，如笛卡儿(René Descartes)、斯宾诺塞(Baruch Spinoza)、卢梭(Jacques Rousseau)、约翰·霍布斯(John Hobbes)、约翰·洛克(John Locke)以及牛顿爵士(Sir Isaac Newton)等，受到科学运动鼓舞，又为30年之久的“后改良”期大屠杀所幻灭，于是开创了新的西方世界观<sup>①</sup>。

这种观念建立在刚刚被认识到的人的理性的力量与能力之上。人的理性被看成是用来解决关乎人与社会的问题的灵巧的和唯一的工具。笛卡儿认为人的本质在于其认知能力，并且明确区分了精神与物质。在笛卡儿的促动下，其他现代

<sup>①</sup> 据认为，现代期始于17世纪末。(Copleston, Frederick S.J., History of Philosophy, Volume IV, Image Books, New York, 1994.)

哲人坚称人类应当从迷信、对启示的信奉、对权威的屈服以及对传统和制度的顺从中解放出来。人被赋予了一种新的自由，唯一的限制在于其运用理智的能力。伦理道德理论被剥去了神学的推测，新的形而上学具有了理性主义特征。

伽利略(Galileo Galilei)促发的科学运动给一种机械论的世界观定了调。这种机械论世界的本质在牛顿爵士的科学见解的基础上进一步成形。在这里，本质开始被理解为原子的集合，物质由许多固体粒子组成，每个粒子具有自己的形状和特性。牛顿提出，这些原子和粒子本身是力的核心，这种力能够被识别和客观地研究。在发现了万有引力之后，他断言，如果知道作用于物体的力，我们就能通过数学方法推断这些物体的运动。

这种牛顿式的世界观主张，物质是一种可区分的实体，它可以被进一步细分为许多可区分的部分。这些部分被看成建筑物的砖块，既可以拆解也能再次拼凑起来。这种信念就产生了基本的分析性的世界观。因此，这种牛顿的机械论世界是可以通过那些抽象的组成部分去观察、测量和分析的。这种世界观也倾向于把空间和时间作为抽象的概念去考虑，时间被视为线性的和连续的，与此相一致，对现象的分析集中于一个连续的“因果”动态。牛顿的成就为西方机械论的世界构想打下了牢固的基础，直至20世纪头几十年“新科学”的发现为止。

文艺复兴的科学运动也极大地影响了开发知识和新的真理的种种方法。最初使用的科学方法几乎毫无例外地是实验的和数学的方法。对现象进行观察并建立假设，这些假设表现为要用数学方法去求解的一系列数学公式。这种数学方法是以一种极为有限的、确定的和不考虑价值取向的方式去服

务于抽象的观念、思想和见解。作为一种技术，它提供了一种用来估价新数据以及获得新知识的演绎方法。人们运用以实验方法所获得的知识，通过把已知的经过证明的各种公式用于相似的数据或类似的实验，就能够获得新的知识。

接下来的一个对科学发展和技术运用影响至深的时期就是启蒙运动。启蒙运动始于18世纪的欧洲，它以“理性时代”而闻名。正如“理性时代”这一名称所指示的，在此期间，人的理性能力的地位被进一步提高。科学运动从注重基于观察的实验，转向重视为获得以经验为基础的实证而设计的实验。经验、感知和内省成为开启世界真理的新工具。以归纳为基础的知识——它当然限定在理性的限度内，要求科学的可靠性。

启蒙时代激发了所有学科的科学方法。它导致了社会科学的出现，人类的行为开始被以科学的演绎和归纳方法加以研究。启蒙精神树立起这样的信念：倘若以客观的、不考虑价值取向的社会科学方法去研究一切现象，整个世界就明白易懂了。巫术、神秘事物、神启和教义被视为是“前启蒙”期的特征，那时人类囿于种种神秘主义者、秘密宗教仪式以及神圣仪式，这使他们偏离了自身基本的、更有用的、世俗的理性能力。以一种因果关系的机械论的世界观为基础的启蒙运动创造了这样一个现实，它无节制地鼓励人们去控制世界，分析它、认识它和主宰它。

### 1.3.2 期待新的启蒙

好在还有一个新的现实和一场新的启蒙运动。被称为现代物理学的新科学，驱散了笛卡儿式的和牛顿机械论的世界

观。笛卡儿主义对物质和精神的区分造就了两个领域。笛卡儿将自我与理智等同起来，这促使我们趋于将世界分割成相互分离的单个事物，我们从中体验到作为孤立自我的自身。然而现代物理学的影响修正了这种世界观和宇宙观。现代物理学拓展了理性主义的边界，消除了诸如因与果这样一些概念、各个事件的逻辑序列以及我们的抽象的概念和符号的序列结构。现代物理学的发现揭示了宇宙是一个不可分割的整体，它是处于永恒运动中的、充满活力的和有机的。运动和变化是物质的内在属性，它是作为力场的一部分的结果，而不是外力作用的结果。物质本身是一个能量场，而不是大量固体粒子的聚合。现在已发现，原子的组成部分——各种亚原子微粒，具有各种各样的动态模式，它们不是作为孤立的实体存在，而是一张不具形体而存在的相互作用网的完整的组成部分(Capra 1996: 225)。

科学家们越是深入到这个亚微观领域中，就越发现世界乃是一个由大量不可分的、相互作用着的以及永恒运动着的组元所构成的系统，而这一系统的观测者又是该系统整体的一部分(ibid.: 25)。笛卡儿把自我与世界分割开来，这使人们相信可以客观地观察和描述世界。新科学把笛卡儿和牛顿式的世界观的那些根本概念摧毁了。不存在绝对的空间和时间，不存在基本粒子，而且，人不可能客观地研究物理现象的偶然性本质，抑或设计出一种对自然的完美描述。自然不是由可以拆解和重新拼合的孤立的建筑块料组成的，自然界具有无限的多样性和复杂性，它不是由直线和规则的形状所构成，而且种种事件是一同而非依次发生的。相互联系的产生是作为可能性而不是必然性，并且，种种关系无法以一种可预料的精确的方式加以界定。

现在人们已经发现，自然是一个整体中的各个部分之间沟通的关系网络，而观察者总是包含在其中。人不可能把观察者和被观察者分开，因为观察者参与并影响着正被观察的事物。正如物理学家卡普拉(Fritjof Capra)在他所著的《物理学之道》和《生命之网》这两本书中所描述的，在能量瀑布(cascades of energy)的激荡下，环境正进行着一场大型的宇宙舞，这些能量瀑布以一种有节律的脉动创造和毁灭着(Cpara1996: 11)。卡普拉在对现代物理学和东方神秘主义的探讨中声称，在物理学家的世界观——尤其是随着新科学的发展，与东方玄学之间有着非常类似的东西。

### 1.3.3 东方

东方人的世界观是有机的。东方的神秘宗教，诸如印度教、佛教、道教和禅宗相信，感官所觉察的种种事物和事件，都是相关的和相互联系着的，它们都不过是同一终极现实的不同表现形式。这些神秘宗教强调宇宙的基本统一和万物的相互关系，并且把从内部控制着一切的根本原则视为神祇，它们反对西方的那种把神视为高高在上的主宰着世界的统治者的观念。

东方神秘主义的最高目标是觉悟到万物的统一性和相互关系，超越个人的自我观念，并且与终极现实相一致。他们将这种认识称为“开悟”。在东方，达到开悟不是一种智力行为。东方神秘主义者主张，终极现实永远不可能是一种推理性的或可论证的知识的客体，它不可能用文字来充分描述，它超越了感知和智力的范畴。有关终极现实的知识是万物之源，它只能通过一种沉思冥想意识状态去“观照”或体验，

在此期间，个体便意识到自己与终极现实合一了。开悟体验是把人整个卷入，而且就其终极性质而言它是宗教性的。东方的开悟者不拒绝生命的流动，而是坚持随其而动，他(或她)渴望领悟到流动着的和不断变化着的现实。宇宙被体验为一种不可分的动态相互联系的网络，超越这一范围的终极现实与其内部的现实是同一的，一切现象都被认为是这一现实的多种表现，而这个现实的每一部分都包含了整体。

对于东方的神秘主义者来说，种种差异和对比都是相对的，它们都在一个包容一切的统一体之中。他们不以对立面——这些被认为是属于思想范畴的抽象的和相对的概念的方式去思考。在他们看来，对立面的概念是相反的两极，光明与黑暗、胜利和失败，它们是同一现象的不同方面，在对立面之间存在着动态紧张，它支撑着两个面的相互作用。他们以“阴”和“阳”这两个原型符号去观察世界，它们使世界保持一种动态平衡。阴代表着雌性的、阴暗的、直观的、宗教的、神秘的、玄妙的和心理的等存在形式；而阳代表着雄性的、明亮的、积极的、理性的、竞争性的和敢做敢为的等形式。根据东方的思维方式，阴和阳要保持动态的紧张，因为种种对立面实际上是互补的。毫无疑问，西方赞成阳在阴之上，而且把对立面视为相对抗的和截然不同的。对立面提供了种种统治、压迫和压制的原由，这些行为构成了我们所知的世界历史的主线。

与西方相对照，东方世界观最重要的特征之一是对万物和一切事件的统一性及相互关系的觉悟，世间一切现象都被作为一个根本的“一”的种种表象来体验，它们发源于一个统一的本源。万物都被视为一个宇宙整体的相互依赖的和不可分的一部分，所感觉到的一切都被认为是同一终极现实的不