

新领导力

| 互联网时代下领导力打造策略 |

张国银 [著]

互联网企业发展壮大的路径和未来

移动互联网时代如何重新定义领导力

盘点移动互联网时代企业家的全新任务清单

解析移动互联网时代企业领导力修炼的终极法则



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

新领导力

| 互联网时代下领导力打造策略 |

张国银 [著]

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新领导力：互联网时代下领导力打造策略 / 张国银著. —北京：中国
财富出版社，2016. 8

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6225 - 2

I. ①新… II. ①张… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 177532 号

策划编辑 黄 华 责任编辑 单元花
责任印制 方朋远 责任校对 杨小静 张营营 责任发行 邢有涛

出版发行 中国财富出版社
社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)
网 址 <http://www.cfpress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京京都六环印刷厂
书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6225 - 2/F · 2634
开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2016 年 8 月第 1 版
印 张 12.25 印 次 2016 年 8 月第 1 次印刷
字 数 164 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

互联网时代下，互联网企业需要什么样的领导力

以前的很多关于领导力的理念及技巧和工具等都是基于工业时代的研究成果，现在时代变了，领导力也需要变，因此原来所学已经无法适应移动互联网时代的领导力要求了。那么在互联网时代，互联网企业到底需要什么样的领导力？想要研究移动互联网时代企业对领导力的要求，从移动互联网企业开始研究是个比较好的切入点，因为移动互联网企业最先感受到移动互联网的冲击，其管理者必须用适合移动互联网特点的领导力才能带好团队。事实上，这个时代背景下的切入点正是本书的缘起。

互联网企业指的是企业的核心产品和发展方向都是基于互联网的。在互联网时代，无论是作为用户、客户还是员工，新时代中的人正在以新的特点、更大的能量深刻地改变着企业，因此，对企业家领导力的要求需要重新定义，领导力的修炼方式也需要进行相应的调整。也就是说，互联网企业必须打造能够适应互联网时代和互联网技术的领导力。这是时代所需，更是互联网企业发展所需。

对于互联网企业所需要的领导力，本书给出了一个完整的路径：第一，要研究移动互联网时代企业领导力的变革，明确移动互联网时代企业家的新任务，并重新定义移动互联网时代的领导力；第二，要分析互联网企业领导力不足的问题，找出原因，以便从根本上提升企业领导

力；第三，要熟悉互联网创业者的领导力框架，包括思想领导力、人才领导力、业务领导力、组织领导力、自我领导力等；第四，要做好互联网企业的人力资本管理，把好招聘关，加强人才培养，合理设计薪酬体系，充分发挥福利措施的激励作用，实施“沟通式”绩效管理；第五，要学习互联网企业的教练领导力，熟知教练型领导力的原理及其应用，注重通过教练提升领导力，注重用互联网思维提升领导力；第六，要研究互联网企业的“灰度领导力”，包括愿景领导力、跨界领导力、竞合领导力、融合领导力、真实领导力等；第七，要见贤思齐，通过研究互联网企业打造领导力的经典案例，学习成功经验，改进管理方式，最后让领导力成为品牌。

领导者很重要，领导力更重要，而适应时代的新领导力则是最重要的。按照本书提供的路径和方法去做，可以让你的理念转化为行动，并坚持到底，从而让你成为更卓越的领导者。

作者

2015年12月

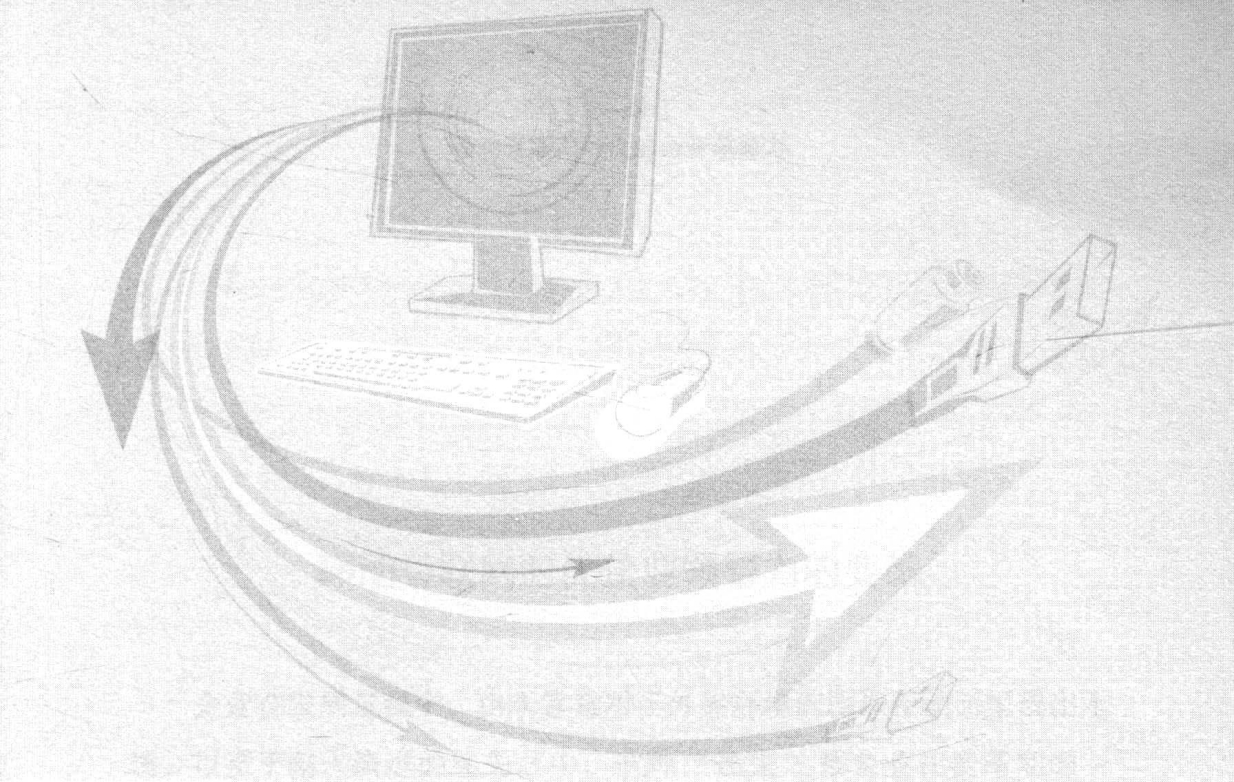
目 录

CONTENTS

第一章 移动互联网时代的企业领导力	1
移动互联网时代企业领导力的变革	3
移动互联网时代企业家的新任务	11
移动互联网时代如何重新定义领导力	14
互联网思维视角下的企业组织扁平化	18
组织边界敞开后，你需要什么领导力	26
第二章 互联网企业领导力不足的问题分析	31
互联网时代领导能力不足的表现	33
互联网时代领导力不足的原因分析	35
移动互联网时代需要什么样的领导力	39
移动互联网企业领导力的提升	45
第三章 互联网创业者必修的领导力框架	53
思想领导力：拥抱新想法	55
人才领导力：让每个人发挥出特长	59
业务领导力：聚焦用户需求	63

组织领导力：善于动员你的团队	66
自我领导力：好奇心、自我发展与适应性	69
第四章 互联网企业的人力资本管理	73
互联网时代是人的一场革命	75
互联网企业的整体人力资源战略	81
互联网企业如何把好招聘关	84
互联网企业如何加强人才培养	88
互联网企业如何设计薪酬体系	92
互联网企业福利措施的激励作用	97
互联网企业的“沟通式”绩效管理	101
第五章 互联网企业的教练领导力	107
教练式领导力的产生及其要求	109
教练型领导力原理及其应用	114
通过教练提升领导力	120
互联网企业领导力的特征	127
用互联网思维提升领导力	132
第六章 互联网企业的“灰度领导力”	139
“灰度领导力”的核心要素	141
“灰度领导力”之愿景领导力	144
“灰度领导力”之跨界领导力	148
“灰度领导力”之竞合领导力	151
“灰度领导力”之融合领导力	155

“灰度领导力”之真实领导力	159
第七章 互联网企业打造领导力经典案例	163
“阿里人”：企业文化与管理就是阿里巴巴的生命	165
百度：五级领导力	170
腾讯工程师：人人都是产品经理	172
华为：将“灰度领导力”作为管理者的必备素质	179
参考书目	186
后记 让领导力成为品牌	187



| 第一章 |

移动互联网时代的企业领导力

移动互联网已经颠覆了很多旧的商业模式，正在重新塑造新的商业模式。当商业模式发生变化时，必然要求企业的组织架构以及管理理念都要做出相应的变化，进而会引发企业对人才，尤其是管理者的能力，特别是领导力要求的变化。企业需要对领导力进行变革，需要明确移动互联网时代企业家的新任务，重新定义移动互联网时代的领导力，实现企业组织扁平化并提升与之相适应的领导力，以发挥其在新组织中的作用。

移动互联网时代企业领导力的变革

企业在发展过程中，由于常常对于外界环境的剧烈变动而呈现出不适，以至于陷入演进的迷失之中。这种“迷失”是企业在变革期的一种普遍状态，其原因有二：一是企业对于过去成功的商业模式保有足够的迷恋，而往往忽视了这种商业模式在新的环境下可能已经走向没落；二是企业对于新型商业模式的信心不足，在相当长的时间持观望的态度，在迷失中错失商业模式调整的良机。

在快速发展变化的移动互联网时代，企业不能再受制于“迷失”，必须走出幻想，积极地推行变革。变革的主旨在于，必须时刻保持敢于冒险的企业家精神，特别是面临整个盈利系统受到冲击颠覆的情况下，需要大胆地尝试新型商业模式，改变整个盈利系统的设计，以此适应商业环境变化的挑战。具体来说，企业需要从以下几个大的方面入手变革领导力。

1. 变革企业文化

移动互联网时代企业领导力变革的最大挑战是打造企业文化。事实上，在移动互联网时代，企业仅有组织结构的变化是不足够的，原有的企业文化也需要经历剧烈的变革。

移动互联网时代的企业文化建设应该具有互联网的特质——形式要多样、新鲜、好玩。这方面我们可以学习尚品宅配的“爱心银行”。

爱心银行有点类似于现实版的 Second Life 游戏（一个网络游戏），团队所有成员都是爱心银行的成员，爱心银行的最高权力机构是“央行”，它负责虚拟币即通常称之为“心币”的发行、结算、流通工作。“心币”是部门内部的法定结算流通工具。央行会给每位成员开设账户，发放爱心存折，所有涉及团队及个人互助协作的项目都会被折算成心币存入自己的爱心账户。如果需要别人的帮助，可以从银行支取心币进行消费。

心币是实现爱心银行生态闭环的核心。公司首先制造了很多赚取心币的应用场景，包括给新人赠送礼品、浇花、做心理辅导、学习课程等。当然，光赚心币如果没有消费的通路也无法使项目持续，消费心币的应用场景也很多，包括用心币兑换零食、参加各类培训课程、让人帮忙点餐等数十个项目。此外，公司还定期开展跳蚤市场等，每位成员都可以在活动当天通过赚取或消费心币进行实物交易。

与心币相对应的是，公司还会依据爱心币数量的多少对内部 QQ（一种即时聊天工具）群里每一位成员的昵称予以升级，此升级机制由低到高分别是乞丐、小二、掌柜、商人、衙役、知县、通判、知府、巡抚、总督、丞相、主将、统帅、将军、诸侯、帝王。通过等级的划分，满足了成员在项目升级中的优越感和成就感，玩过网络游戏的就知道升级打怪的奥秘所在。

爱心银行项目初期开展得非常顺利，但随着时间线的延长，团队成员疲劳度上升，两个月后公司发现大家的热情开始下降。公司

经过分析，发现主要原因有两点：一是心币的赚取路径太少，基本都是通过爱心银行——央行发布的爱心任务来获得，在团队成员不断增加的情况下，每个人能赚取的心币数量极其有限，因而制约了团队成员的心币消费热情；二是所有心币消费的应用场景都是在团队成员个体间自由消费，缺少组织去整合消费项目，团队成员消费的沟通成本较高，消费通路并不顺畅，例如，成员A如果需要消费10心币让别人帮忙设计PPT（微软公司的演示文稿软件），他并不知道谁更适合去做，又是否有时间帮忙。

找到问题的症结后，企业在深度挖掘了团队成员的刚性需求后开设了7家虚拟爱心企业，包括24小时连锁酒店、快客物流、云创社、诚品书店、博大教育等。它们的业务是协助点餐点外卖、清洁桌面及环保午餐、帮人设计创意稿件、电子书及图书借阅、课程销售及培训业务。每一家爱心企业都设有CEO（首席执行官）、财务、人事、销售、服务员等众多岗位，并规定每位成员只能在其中一家爱心企业任职赚取心币。团队化的运作既解决了成员赚心币难的问题，也解决了心币消费难的困扰。

通过爱心银行的运营，团队每位成员进步飞快，企业文化建设在团队管理的提升上发挥了重要作用。而且，依托爱心银行，部门的业绩竞赛、工作绩效提升等日常管理项目都融合打包进了爱心银行。

在推行变革的过程中，企业需要的不是别的，而是完全彻底的转变，其中企业领导者必须学会全新的行为模式，包括速度、吃苦耐劳和清零心态，即便痛苦，也要改变。在打造企业文化的过程中，企业领导者需要说服员工，不要不惜一切代价地打败对手，而是要和用

户、合作伙伴进行更多的互动。企业中的每一个人都需要倾听用户、合作伙伴需要的是什麼，并将这些提供给他们；同时，企业领导者需要转变员工注意力，全力以赴促进用户和合作伙伴的成功，并全心全意为他们服务。

2. 变革企业发展战略

在推行企业文化变革的过程中，企业领导者对企业发展战略会进行较大幅度的调整，但在制定战略的过程中，会有个别的部门对它们在新战略中的定位感到困惑，这种困惑会导致员工出现愤怒与焦虑。这些疑问的打消必须得到最高层的迅速解决。

大唐电信科技股份有限公司是行业信息化解决方案提供商，长期与各行业进行广泛合作，深入洞察行业发展需求。面对移动互联网发展及行业转型需求，大唐电信以旗下新华瑞德为核心，提出了“打造合作开放的移动互联网云服务平台”的移动互联网发展战略，同时推出了面向行业合作伙伴的“一站式数字内容云服务平台”的解决方案。

2013年11月，新华瑞德与教育部信息中心合作开发的“IME教育即时通信支撑服务平台”开始在教育部系统部署。该产品用户群覆盖省、市、县各级教育行政机构，以及40万所中小学等教育机构，为全国2000多万名中小学教师和教育管理者提供社交化的即时通信服务。

“教育部即时通信平台”的建设基于“新华瑞德云平台”安全可靠的基础设施、成熟的功能服务组件、可运营可管理的服务架构

设计开发。同时，开发组配备了技术开发的精英团队，用很短时间完成整套系统的设计、开发和部署。该产品的推广运营将轻松解决省、市、县各级教育行政单位以及学校组织分层、分区域、分部门的业务和管理上信息通信的实际需要。

经过两年多的发展，“新华瑞德云平台”已在教育、医疗健康、娱乐、新闻资讯等领域实现了稳步拓展，形成了面向垂直行业的资源型开放平台移动互联网应用群，为传统的民生服务行业的业务转型和创新提供了有力支撑。

互联网企业最高层必须制定一个系统化的战略，并充分运用公司各部门不同的知识和才智，帮助关键人员迅速熟悉公司中的各个事业单元，包括各自的使命、用户、市场、产品和意义；清楚地告诉大家，新组织的不同部分应如何开展工作；设定总体目标和总体愿景，并清晰地传达；反复强调新战略的价值和意义，使员工保持方向感。

3. 变革招聘模式

找到合适的人，负责新型商业模式的开展，对互联网企业的发展至关重要。在这方面，已故的美国苹果公司的创始人、“管理奇才”史蒂夫·乔布斯是个样板。

史蒂夫·乔布斯有一句名言：“一个出色人才能顶50个平庸员工。”这句话被称为“乔布斯法则”，风靡西方管理界。

史蒂夫·乔布斯说，他花了半辈子时间才充分意识到人才的价值。他在一次讲话中曾经说：“我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶50名。”由于苹果公司需要有

创意的人才，所以他把1/4的时间用于招募人才。高级管理人员往往能更有效地向人才介绍本公司的远景目标。而对于新成立的富有活力的公司来说，其创建者通常在挑选职员时十分仔细，老板亲临招聘现场，则可使求职者以最快速度了解与适应公司的文化氛围和环境。

当然，找到合适的人是一件极为困难的事情，但是企业必须致力于此并使其加盟。企业还需要知道的是，如果用一个错误的人来领导招聘这件事，有可能会毁掉企业的未来。招聘意味着把人才从竞争对手或其他相关企业里面“挖”过来。如果能找到合适的人，这些人只要一上任就能站稳脚跟，并开始发挥作用。但是，为了得到他们，在谈判中你需要花费大量的资源和运用很大的灵活性。

4. 变革企业决策者的支持系统

许多企业在移动互联网时代的转型都受制于“困境”法则，即在商业丛林中，每一类企业都有某种忘本式的生存演进倾向，自觉不自觉地忘记了确保自身生存的根基，从而使自己面临生存困境。

企业在移动互联网时代的不适在很大程度上是丢失了自己的商业根基——深入理解用户，并为用户创造价值。因此，对抗“困境”宿命的最有效战略就是“深度支持战略”，即深度支持的战略体系构筑，需要企业深刻洞察用户的生活、工作、娱乐、学习行为，深刻理解用户得到庇护、渴望发言、寻求联系等心理特征，并建立起用户心理与行为、需求之间的关联，基于这些特征进行业务、服务、渠道等资源的整体布放、监控与调优，巧妙地嵌入用户的行为链条之中，实现对于用户行为

的“便利取用，主动支持”，实现与用户在心理上的共鸣与信任。同时，企业在通过“深度支持战略”走向重生的过程中，面临着一些重大挑战，需要领导层采取针对性的领导力行为。

一般而言，决策者不是快速的反应者，但领导者需要做到“深度支持战略”。由于领导者距离用户的层次过多，所以他们的行动一般比较迟缓。他们必须意识到，在采取“深度支持战略”的过程中，企业决策过程必须更加贴近用户，否则将会出现麻烦。这意味着，领导者需要检查决策流程，并不得不取消部分流程，这些流程以前通常是用于控制企业的。

传统企业的运作结果，通常倾向于建立功能性部门，这也许在过去有用，但这些却是满足用户需求的障碍。整个管理团队必须理解跨系统合作的必要性，如果他们不这样做，可能会导致“深度支持战略”的失败。即使人们愿意改革，愿意围绕用户组建协作团队，但是否能达到效果却是未知数。清楚各个部门间的障碍是一项重要的任务，但通常会遭到一些人的反对。唯一的方法是，从“深度支持战略”推行一开始，就有所取舍地在企业高层间重新分配权力。其有效的做法之一就是成立新的部门（或项目组），这需要由最高管理层提供保护，直到新产品已经强大到可以独立运行。另一种做法是组建新企业。如果企业新型商业模式的愿景是统治整个市场，那么就有必要组建新企业，彻底脱离原企业。

5. 变革，重在加快尝试的速度

在移动互联网时代，企业要想满足用户的期望并跟上甚至超越竞争对手的速度，通常是很困难的，但除了加快你自己的速度之外别无良