

德勤管理咨询系列丛书

As
One

一的力量

从松散到合一的八大突破性领导法则

[加] 梅尔达德·巴格海 [美] 詹姆斯·奎励杰 著
魏薇 译

继《谁领风骚》之后，有关企业领导力量最具突破性的作品
得到大中国区首席执行官卢伯卿 作序

“我将本书推荐给每一位领导者。”

——宝洁公司总裁兼CEO 麦睿博

上海财经大学出版社

德勤管理咨询系列丛书

As One

Individual Action
Collective Power

一的力量

从松散到合一的八大突破性领导法则

[加] 梅尔达德·巴格海 [美] 杰姆斯·奎励杰◎著

魏薇◎译

图书在版编目(CIP)数据

一的力量：从松散到合一的八大突破性领导法则 / (加) 巴格海(Baghai, M.), (美) 奎励杰(Quigley, J.) 著; 魏薇译. — 上海: 上海财经大学出版社, 2012. 9

书名原文: As One: Individual Action, Collective Power

ISBN 978-7-5642-1396-1/F. 1396

I. ①一… II. ①巴… ②奎… ③魏… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第131380号

As One

By Mehrdad Baghai, James Quigley

Copyright © Deloitte Global Services Limited, 2011

All rights reserved

The moral right of the author has been asserted

Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise), without the prior written permission of both the copyright owner and the above publisher of this book

Simplified Chinese translation copyright ©2012 Beijing Xiron Books Co., Ltd.

First published in Great Britain in the English language by Penguin Books Ltd.

Copies of this translated edition sold without a Penguin sticker on the cover are unauthorized and illegal

图字: 09-2012-463号

责任编辑 李宇彤

特约策划 俞根勇

特约编辑 胡瑞婷

封面设计 尚世视觉

一的力量：从松散到合一的八大突破性领导法则

【加】巴格海 (Baghai, M.) 【美】奎励杰 (Quigley, J.) 著
魏薇 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路321号乙 邮编200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

廊坊市兰新雅彩印有限公司

2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

889mm×1194mm 1/24 14.5印张 330千字

定价: 49.00元

本简体中文翻译版由上海财经大学出版社出版
版权所有 翻版必究

推荐序（一）

合一的力量

我们做财务和咨询的人，整天和数字打交道，久而久之，对于在旁人眼里没什么特别的数字，也能琢磨出些特别的味道。就拿“一”这个不起眼的数字来说，大家也许觉得它平凡无奇，不过是正整数里最小的一个而已。然而，在中国传统文化里，“一”却被赋予了万物本初的意义。《说文解字》中早就记载，“惟初太极，道立于一，造分天地，化成万物，凡一之属皆从一”。用更加为人熟知的道家经典来解释，就是“道生一，一生二，二生三，三生万物”。

“一”还有一个非常重要的含义，那就是“合”。“合”寓意融合，是中国传统文化中重要的组成部分。近年来大力提倡的包容性发展观，也是对“和合”理念的阐释和升华。“合”上可至天地万物，下可及工作家庭，但万变不离其宗，借用《礼记·大学》中的警世名句，可以概括为“修身、齐家、治国、平天下”。

从个人角度讲，首先必须摒弃单打独斗、个人英雄主义的思维，将自身充分融合到组织和群体中去，这样才能获得更大的成功。历经工业化和信息化进程的洗礼，人类社会已经进入到高度细分化、专业化的时代，生产效率得到了前所未有的提高，同时也创造了无与伦比的巨额财富。在这样的大环境里，任何人都不能凭借一己之力搏击商海，唯有团结所有能够团结的力量，才能求生存、谋发展。

从组织内部看，凡事不能只靠一把手或者少数高层领导的个人智慧，而更应该尽可能地挖掘和借助群体的力量。这不但有利于决策本身的质量，而且有助于后续的实施。无法落地的战略注定只是空中楼阁，而具体执行的效率和效果则很大程度

上取决于中层管理者甚至基层员工对目标的认同度和参与度。只有整个组织中的绝大多数成员都能够齐心协力，才能够真正形成合力，充分发挥集体的潜力。

推而广之，组织也不能只依靠自身的实力孤军奋战，也必须团结其他组织，找到共同的利益目标和价值诉求，组成联盟或者团体共同谋求发展。这种理念在国际舞台上得到了广泛运用和印证。欧洲国家联盟、北美自由贸易区、亚太经合组织、东南亚国家联盟等，都在努力推动和加速区域一体化进程，借以化解地区争端、加快经济发展、提高人民生活水平。

“合一”才能成就“第一”。无论是一个项目团队还是一个商业企业，抑或是一个产业联盟，甚至是一个主权国家，如果能够以“合一”为目标，内外兼修，化个体行动为集体力量，必将能够创造出真实而持久的生命力，惠及并带动其中的每一个成员发展壮大，同时又在这一过程中不断形成更加强大的凝聚力，吸引并团结更多的参与者。

这样的“合一”是无往而不胜的，又是和谐而包容的。

这就是“一”的力量！

卢伯卿

德勤中国首席执行官

推荐序（二）

合一的未来

综观中国改革开放以来的三十多年，中国企业飞速发展，势不可当。面对新的历史格局，越来越多的企业尝试突破与变革。特别是在党的十七届五中全会和“十二五”规划建议中，反复提到加强“改革顶层设计”这一全新的概念。这说明中国的企业未来更需要从全局的角度出发，在统一理念的基础上，对各个层次、要素进行统筹考虑，来达到整体的明确性与具体的可操作性的目标。

因工作关系，经常会遇到企业家朋友与我探讨企业战略管理、变革的种种心得与体会。倾听他们内心的声音时，我也颇多感慨。中国企业，尤其是一些大型国有企业，在过去的三十多年间飞速发展，不管是“先有老子后有儿子”（即企业集团是由原有企业自己投资举办起来）还是“先有儿子后有老子”（即企业集团是在一批现有企业的基础上组建起来的）的国企背景，都面临“集”而不成“团”的问题，理念不统一，企业内部缺乏凝聚力，企业管理层抱怨战略落地困难，员工表面对公司忠诚，但难以真正发挥合力来实现目标，等等。其实，这都对企业提出需要坚持以人为本，并以全面、协调、可持续发展的科学发展观来看待与解决问题。

不管是“顶层设计”的要求还是“科学发展观”的应对策略，中国企业谋求质的突破的原动力在于创新，包括观念创新、体制创新、科技创新、管理创新，用创新来驱动经济发展和转型是国家和企业都需要面对的课题，而实现创新要靠人才和人才的创造力，要靠员工从思维行动多方面深刻体会组织战略并愿意为之

而努力。我对很多企业家朋友第一次提到“合一”（As One）这个字眼时，我相信他们眼神中流露出来的认可是来自于他们平日管理企业的亲身经历。是的，我们已经在遍布世界的多个大型组织中验证过这种思想。

何谓“合一”？一言以蔽之，我们希望帮助领导者们把个人行动转化为集体力量。让他们更好地理解员工的真实想法，从而采取有效的管理措施，使得大家团结一致、多力合一。

“合一”是一套严谨的工具，是一种全新的独特理念。它可以帮助企业领导者更好地了解员工的行为与意愿，从而增加企业凝聚力的不同方式，最终为实现公司战略提供助力。

“合一”的理念，可以使我们在与读者分享这些研究收获的同时，还可以让领导者掌握一种实用工具、一种共同语言，在讨论如何在组织中激发协作精神、促进协作行为的不同方法时，可以对我们的研究加以利用。那么这也是我们将此书引入并在中国出版最好的回馈。

施能自

德勤管理咨询中国区管理合伙人

推荐序（三）

合一的智慧

无论是由于高速增长的战略驱动，或是在市场上维持成本优势，中国企业普遍面临持续提升组织运营效率的挑战，而员工团结一致地朝着企业战略目标前进是确保组织高效运转的关键因素。然而，随着企业业务及地域不断扩张，人员快速增长，由新员工来自不同的文化背景、80后和90后的一系列特质等因素所导致的员工差异，为团结一致地执行战略带来了挑战。

作为业务主管，我也常被以下与“人”相关的战略执行问题所困惑：员工是否认同公司战略目标和所在团队；员工开展工作的方式是怎样的；员工的合作方式是否能够有效确保战略目标的达成；如何通过日常管理措施促进员工团结一致。我在《一的力量》一书中找到了解决这些困惑的方法，并且在实践过程中着实被数据结果所触动并感到震惊。例如，某团队数据呈现出较低的员工归属感，就在该团队的领导者仍感到费解和带有些许抵触情绪时，团队的几名核心成员相继递交了辞职信；此外，德勤在As One（合一）方法论的研究工作中调动了全球各地的最强资源，该理论方法适用于各种文化，至今在全球德勤内部就已实践了几十个项目，因而我有强烈的意愿将这一方法与中国企业分享，以帮助中国的管理者解决困惑、走出困境。

As One是一种引领组织达成关键目标的新解决方案，是帮助组织推动关键战略目标和举措贯彻执行的有效工具。As One不同于一般的员工敬业度调查，它基

于实实在在的大量逻辑严谨的案例分析和心理研究数据，它以一种全新的模型方式、以独特的逻辑结构做支撑，来更好地剖析全员对公司战略的认可度以及当前员工合作模式与战略的匹配度；同时能够帮助企业基于诊断结果找到在战略、领导力、组织绩效、人才管理、流程、系统等多方面有待提升的关键点，继而通过制订和落实提升行动计划达到真正的应对战略执行挑战、与战略目标的实现直接挂钩的目的。此外，As One 是一个战略性工具，能够帮助人力资源部门在总裁面前将他们自身角色定位为战略合作伙伴，而不仅仅停留在通常的人力资源管理的层面。

本书通过简单易懂的语言和大量耳熟能详的企业真实案例（如苹果、万豪酒店、印度塔塔集团等）将德勤强大的 As One 方法呈现给读者，使读者能够通过生动的故事熟悉和掌握 As One 理论并将其应用到实际工作中。

我希望，此书能够通过提供一个全新领先的管理视角、一种全球通用的领导力语言和一个科学有效的方法帮助您应对战略执行过程中“人”的挑战，使员工能够从意愿到行为达成团结一致，使战略能够有效实施，最终确保组织健康高效的运转和可持续的发展。

最后，衷心祝愿读者朋友能够通过阅读此书获得商业经营管理的灵感与智慧！

王大威

德勤管理咨询中国区人力资本咨询领导合伙人

序言

三年前，我们开始一起讨论集体领导力的思想。在此之前，我们各自已经对这个主题进行过很长时间的思考。我们最终发现，大家的关注点完全一致，但角度却截然不同。

麦瑞德是一位管理领域的思想家，也是一位作家。他为大型全球性组织的领导者们提供发展战略方面的咨询服务已有将近二十年的历史。他从麦肯锡起步，尔后成立了自己的公司。多年以来，他愈发深刻地认识到，战略是要通过“人”来执行的。然而，要让组织中的人们统一行动，做到战略执行的“合一”，却是知易行难。多年的实践经验证明，对于各类组织的领导者来说，把集体的力量聚合为一体是大家共同面临的挑战。

吉姆是全球最大的私有专业服务机构——德勤会计师事务所的首席执行官。德勤在全球 147 个国家拥有超过 17 万名员工，为政府及私有客户提供审计、税务、咨询及财务顾问服务。吉姆面临的最大挑战，就是让这些分属于各个分公司、负责不同业务领域的员工“合一”为一个全球性组织。多年的领导经验证明，我们不能仅依靠组织架构和激励机制来应对领导力的真正挑战。这涉及更深层次的问题。

埃纳、萨伯和格哈德在上述两个领域均有涉猎。他们都是德勤的领导者，也曾为世界各地的首席执行官们提供咨询服务。在过去的三十年中，这三位一直致力于解决如何让大量人才合力工作的问题。

我们深信，各行各业的领导者都在寻找一套经实践检验的务实方法，挖掘出人们在协同工作中的巨大潜力。但是，遍览各类管理书籍，却很难找到经严密分析研究而得来的观点与建议。从很多方面来看，我们都认为，这一主题很适合开发成为“下一代最佳实践”。为此，我们联合起来，希望为这一领域的研究进展作出贡献。

本书的主要思想源自一个德勤旗舰项目，目标直指“合一”工作这个挑战。作

为该项目的领导人，我们有意选择全球视角作为研究的出发点。

一开始，我们就利用了美国、英国、加拿大、荷兰、澳大利亚、南非和日本等国的最强资源。虽然我们五人彼此相隔万里，但一直坚持定期会面，至少每三个月召开一次为期两三天的工作会议。因此可以确信，我们的思想广泛适用于各个国家的各种文化。

本书旨在帮助领导者掌握一种能力，将他们心中的战略与企业中的员工联系起来。书中建议的思想与方法适用于各种规模、各类行业的公司及其业务部门，上至领导层，下至独立的项目组都可以借鉴。本书为各级商业领导者提供了实用的建议。不仅限于商业领导者，这些思想同样适用于政府部门和非营利机构。一言以蔽之，我们希望帮助领导者把个人行动转化为集体力量。

我们已经在遍布世界的多个大型组织中实验过这种思想。过去两年中，高层领导者纷纷对此给出了积极反馈，这些思想在不同行业和地域中的广泛适用性也得到了证明，这都让我们感到十分兴奋。世界上规模最大的几家商业公司和政府组织都已经开始脚踏实地地应用“合一”的思想框架。事实证明，从直观上看，这一理念能够引起广泛兴趣，为人们提供帮助。在战略执行方面，新的诊断工具也为讨论员工敬业度与一致性提供了新的共同语言。

每当我们把“合一”思想带到一个新环境或新国家时，都会为思想赋予新的力量和新的用法。而正是因为“合一”思想在德勤内部及客户那里获得了一致好评和认可，才驱使我们与更多的人士进行分享。

从个人角度看，我们写作此书的目的并不是就此问题给出确定答案。终点遥不可及。在这一新兴领域，还有太多的工作要做。我们只希望，能够尽自己微薄的力量，为一个仅限于理论的模糊概念打下更为严谨务实的分析基础。我们需要作实实在在的研究，才能真正帮助领导者提高他们在组织中激发“合一行为”的能力。

同时我们也认识到，这个世界面临的各种经济、政治和社会问题，都是同一个集体行为困境的变种。随着时间的发展，希望我们的努力能够通过某种富有建设性却不可思议的方式，为解决这些问题作出贡献。我们坚信，未来的繁荣稳定要靠我们所有人“合一”的集体力量来创造。

概述

合一

很简单的一个词，只有两个字。但是，这两个字中却蕴含着深刻的意义与启示。是一群人，还是一个齐心协力的团队，区别就在于此。这两个字，标志着个人行动向集体力量的完美转化，也描述了独立的个人如何通过协作来成就一番非凡事业——这就是并肩奋斗的力量。

这个世界中的“合一”

每天，世界各地成百上千万的人都在进行着协作。我们与来自各行各业、各类组织、世界各国、背景各异的人们组成团体，分享信息，进行合作。正因为人们不断地解决问题、发明创新、相互协作，才能不断让梦想之光照进现实，这个世界也才能有日新月异的进步。甚至有人说，综观历史，人类之所以能够生存和发展，就是因为拥有合作的能力。

某些协作也许是无心插柳，而另一些则是有意为之。有些协作充满现代气息，运用了先进的网络技术，还有一些则维持传统风貌，依循社区的信仰和规矩。尽管我们在人类行为上有大量的研究成果，但针对人们有组织有计划的协作活动，尤其是大型组织和公司中的协作活动，目前的研究还处于一个探索性的发展阶段。进一步来看，目前在协作方面的研究可能是针对共同工作的，但却不一定与“合一”工作有关。

给任何一个词加上“合一”二字，就会改变其整体含义。工作，还是“合一”工作。获胜，还是“合一”获胜。更强，还是“合一”更强。请想象一下，这样的搭配有各种可能。灵感的来源无穷无尽。“合一”信任，“合一”成功……

“合一行为”是一种全新的独特理念，同时，它又具备灵活的适应和变异能力。人们总认为，工作领域中的领导者就要强势，就要一手遮天，但根据我们对协作的了解，领导力有着各式各样的表现方法。领导力可以代表着创造力、授权、自上而下的指令、紧急情况下的策略、对数字的敏感度、精准、自我管理以及层级制度等等。领导力的贯彻，就是要进一步细化这些不同的风格，并应用到现实的具体情况之中。请思考下面这八个例子间的区别：

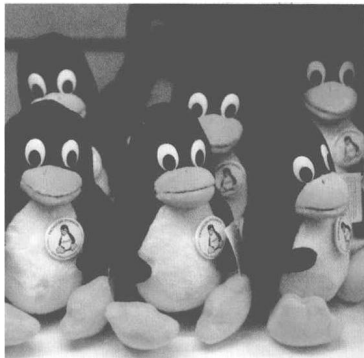
“合一”创造

2007年，苹果公司的iPhone正式发布，迅速形成独树一帜的产品品类，而其发布会本身就是一次标志性的文化活动。这一切简直就是市场营销人士永远难以企及的梦想。面市后两天之内，25万部手机便销售一空。三年之后，苹果公司凭借iPad的面市，取得了更为瞩目的销售业绩。然而，在这两次成功背后，是应用商店这个富有创新精神的强大后盾，正是因为这个虚拟商店提供的iPhone和iPad应用，才促成了如此巨大的成功。截至2010年中期，应用商店已发布了超过30万个应用，而且，这些产品并不是单纯出自于软件专家之手，很多软件爱好者和兼职人员都抱着分享思想和创意的目的开发出他们自己的应用，其中不乏一些人，梦想着能凭借自己的作品掀起新一轮iPhone狂潮。苹果公司按照30/70的分成标准，与这个庞大的开发人员群体分享这些应用所带来的收入。而从应用的规模和种类来讲，任何一家公司，包括苹果公司本身，都不可能开发出与这支创意大军相匹敌的产品。



“合一”开拓

始于20世纪90年代早期的IT业革命浪潮，极大地挑战了软件业巨头们的统治地位。然而，其源头却多少有点不可思议。林纳斯·托瓦兹是一位芬兰工程师，他开发出了Linux



操作系统的核心组件，之后通过在因特网上发帖，邀请软件爱好者们帮助他对其加以完善。与 Windows 这样的所有权软件不同，Linux 是基于开拓型人物理查德·斯托曼于 20 世纪 80 年代早期制定的原则，设计成为了开源的形式。你可以靠它赚钱，也可以进行销售，但必须免费提供源代码。如今，Linux 承载了一个价值几十亿美元的产业，发展势头蒸蒸日上。其合作商和分销商包括戴尔 (Dell)、红帽 (Red Hat)、太阳微系统 (Sun Microsystems) 和诺基亚 (Nokia)。

“合一”智慧



在医疗领域，细节、正确、精准有着关乎生死的重要性。然而，在 2006 年一年之中，美国就发生了约 150 万起严重的医疗事故，直接经济损失达 2000 亿美元，而这些事故本是完全可以防止的。举例来说，单单在处方配发过程中，就有着太多的潜在漏洞，可能会导致失误。如何能确定你收到的药就一定是按你的医生开出来的药方配的呢？美可保健公司 (Medco

Health Solutions) 2008 年荣登最具创新精神的公司榜单，这家公司通过一种新型药品配发机制，为美国的医疗业带来了新鲜空气。他们认为，在严格的制度和规范的流程中融入创新技术，就可以减少药品管理中的人为失误。他们获得了成功。每年，美可保健公司的 3000 名药剂师都在以六西格玛的精准度处理着 100 多万份处方。

“合一”变革

过去 25 年间，盖伊·拉利伯特 (Guy Laliberté) 彻底改变了马戏团在人们心目中的印象。他与公司 4000 名员工、20000 多名签约演员联手，共同打造了让人难以忘怀的一系列演出，其间充满了非凡的才华和技巧展示，以及炫目的舞台效果。太阳马戏团 (Cirque du Soleil) 从不在舞台上重复那些人们早已厌倦了的小花招，而是要带给人们从未体验过的精湛表演。每台演出的创作都历经多年。虽然这些演出充满想象力和奇幻色彩，但太阳马戏团却是利用结构清晰的流程来获得创造力并吸引人才的。马戏团每位成员的起步和培训程序都严格而漫长。要想成为这家马戏团的一员，你就要让自己接受变革。而随着时间的进展，变革的力量就会让这个集体的梦想破茧成蝶。



“合一”工作

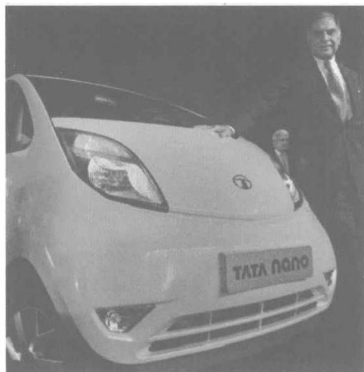
时间上总是很匆忙，工作似乎还有些低贱，薪水一直都不怎么样。酒店业究竟是如何留住员工的？看看全球酒店连锁机构万豪集团，你就能找到答案。几十年来，万豪集团一直坚持为外来的初级员工组织活动，帮助他们学习英语，适应新环境。作为家族企业，万豪集团希望所有的员工都能对公司产生归属感，而且很



一的力量

关键的一点，就是要为员工提供乐观的职业前景和晋升机会。有些本来从事管家工作的人，后来一路升迁，甚至能坐上总经理的位子。这样的政策能收到丰厚的回报。从行业标准的角度看，万豪集团的员工流失率极低。在竞争激烈的行业背景下，这就是万豪集团的优势所在。

“合一”创新



塔塔集团 (Tata Group) CEO 拉丹·塔塔 (Ratan Tata) 的梦想似乎遥不可及——生产一款 10 万卢比 (2500 美元) 就能买到的汽车。实现这个梦想的唯一办法，就是让最具创新精神的汽车行业供应商们都参与到项目中来。只有大家联手行动，才能针对很多传统的汽车部件进行重新设计，不断把各家的创新精华集成到设计流程中，并通过激进的项目管理方法，让各家企业保持一致。他向全世界保证，一定要做出一款 10 万卢比价位的汽车。通过供应商团队富有创新精神的协作和努力，他梦想中印度人自己的汽车——塔塔 Nano 终于诞生了。正因为他的努力，对印度以及世界其他地方成百上千万的人们来说，拥有自己汽车梦想不再遥不可及。