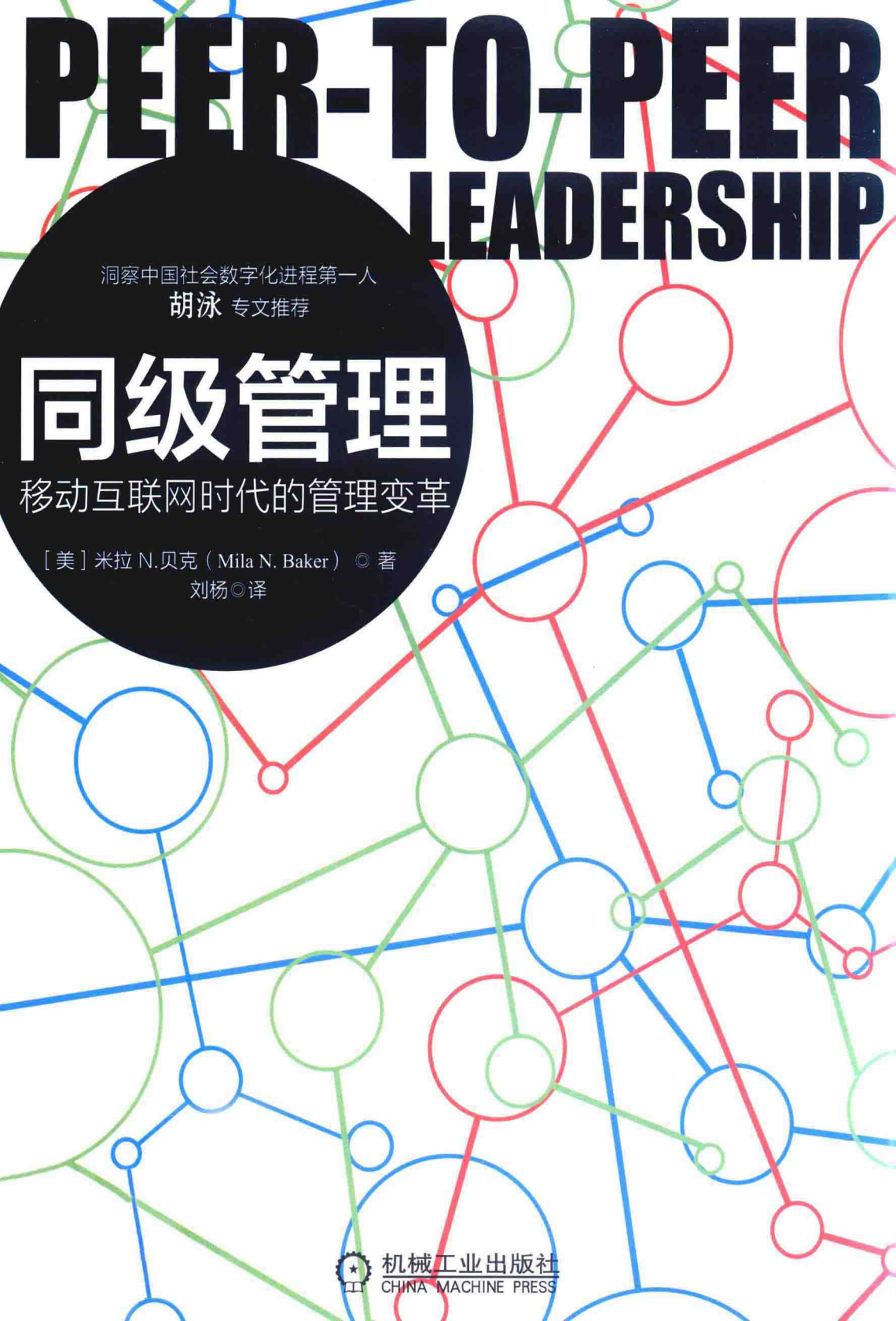


PEER-TO-PEER LEADERSHIP

A background network diagram consisting of numerous circles of varying sizes connected by lines. The circles and lines are colored in red, blue, and green, creating a complex web-like structure that fills the entire page.

洞察中国社会数字化进程第一人

胡泳 专文推荐

同级管理

移动互联网时代的管理变革

[美] 米拉 N. 贝克 (Mila N. Baker) ◎ 著

刘杨◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

工业时代,信息自上而下,依靠信息垄断形成了等级分明的科层组织结构和管理方式,一切都井然有序,一切都可以预期。然而,移动互联网时代,信息垄断被完全打破,“失控”将成为常态,一切都变得不确定,迫切地需要一种适应当前时代的组织结构和管理工作方式。

《同级管理》创造性地解决了这个问题,给出了适合移动互联网时代的组织结构和管理工作方式:移动互联网时代,组织结构应该是同级网络社群,其中每个节点和个体都是等能量的,都在不断地接受和发送信息,信息的实时分享和节点的即时反馈协调着整个组织的运行。这样的组织内部,领导者和追随者动态转换,网络本身就是领导者。

《同级管理》适合对移动互联网时代如何管理感兴趣的管理者、研究者阅读和使用。

Copyright © 2014 by Mila Baker

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2014-2394 号

图书在版编目(CIP)数据

同级管理:移动互联网时代的管理变革/(美)贝克(Baker, M. N.)著;
刘杨译. —北京:机械工业出版社, 2014. 10

书名原文: Peer-to-peer leadership: why the network is the leader

ISBN 978-7-111-48281-9

I. ①刘… II. ①贝… ②刘… III. ①互联网络-应用-企业管理 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第238426号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:郑婷 张娟 责任编辑:侯振锋 解文涛

责任校对:舒莹

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014年11月第1版·第1次印刷

170mm×230mm·12印张·1插页·116千字

标准书号:ISBN 978-7-111-48281-9

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者服务部:(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版



谨以此书献给切斯塔·梅拉·贝克
(Chista Mela Baker)

机 遇

领导每天进门工作

下属每天进门工作

双方都是进门服务

领导每天服务于组织

下属每天服务于领导

机遇每天都在流失

对本书的赞誉

米拉·贝克精准地抓住了我们所看到的组织正在发生的变化。人际关系的力量使组织中现有的系统、流程和层级正向积极的方向改变。贝克有一种敏锐的眼光，去发现趋势，调查数据，总结出有说服力的见解。

——乔安娜 B. 米勒 (Joanna B. Miller),
米勒布莱克联合有限责任公司
(Miller Black Associates, LLC) 联合创始人之一

米拉·贝克抓住了被传统领导和管理模式忽视了的强大力量。忽视它们，后果自负！

——克里斯托弗·维特菲尔德 (Christopher Whitfield),
Batswadi 制药 (Batswadi Pharmaceuticals) 首席执行官

老式的领导者仍然可以通过自己的权威命令别人闭嘴划船，但他们的小舟永远无法像采用米拉·贝克的新方法的舰船一样灵敏、迅捷。

——文斯·哈德逊 (Vince Hudson),
宝洁公司亚洲美容护理部总经理

米拉·贝克彻底地将领导者和追随者的关系重新定义为动态转换，它将使组织更灵活、更有弹性、更能应对变化。”

——贝蒂·金 (Betty King),
美国在联合国和日内瓦其他国际组织的代表人

米拉·贝克对所有机构和组织设置中的传统管理模式提出了挑战。现在，科技把信息同时带给一个企业内部的所有参与者。因此，领导者的角色必须转变，他现在必须完善流程，把信息共享带到决策中心，并逐渐形成所有参与者共同对成果负责的方针。这本书确实是革命性的。

——埃尼斯·威廉姆斯 (Enith Williams),
世界女性集团 (World Ladies Group) 国际商业顾问和委员

同级管理可能会让依赖于层级结构的组织感到反感。米拉·贝克描述了同级管理的结构原型，并巧妙地列举实例，呼吁根本上的改变：组织的管理模式和组织设计。本书有着发人深省的见解，必将引起一场关于同级管理组织如何开始自我塑造的辩论。

——帕特里夏·西考克 (Patricia Cichocki),
为改变而设计 (Design to Change) 的创始人,
《组织设计》(Organization Design) 合著者

米拉·贝克全新的同级管理模型，是基于以下观点设计的：个人自主，合作，自力更生，能够并愿意应对不断变化的情况，推动组织目标的实现。把每个人都当成领导，组织将壮大和发展，本书说明了方法。

——彼得·罗氏 (Peter Roche),
伦敦佩雷罗氏集团 (The London Perret Roche Group)

联合创始人和管理合伙人

米拉·贝克在本书中见解深刻。她在书中展示了领导者如何通过公开自由地共享信息来释放组织的潜力。这本书可能会让一些领导不快，但 21 世纪的成功者必将拥抱它前沿的理念，并在实际工作中进行运用。

——巴德·布兰林奇 (Bud Bilanich),
《常识之人》(The Common Sense Guy) 作者，职业导师

有效领导的范例正在变化。企业不能再依靠单一的个人。团队没有最有效整合，就难以应对全部状况。幸运的是，米拉·贝克提出了既实用又具挑战性的见解——在全球化的大背景下，领导者和追随者都可以用它来领导，完善技术，并与客户实现不间断对话——她称之为“同级方法”。

——克劳迪·朱尔斯 (Claudy Jules)，

埃森哲人力资本战略

(Human Capital Strategy, Accenture) 全球领导者

准备好重新认识领导力和组织设计了吗？在这本发人深省的书里，米拉·贝克让我们在这样一个协作为主的世界中，审视组织运作的真正方式和管理模式。通过使用政治、商业、计算机和教育的例子，将向你说明，在网络世界里，什么是领导者和追随者。通读此书吧，你会为你所做的感到高兴的。

——迪克 (Dick) 和艾米丽·阿克塞尔罗德 (Emily Axelrod)，

即将出版的《合理利用时间》(Time Well Spent) 的作者

等能量。好好看看这个词。同级架构，以及你我的未来，都基于它。等能量，节点社群，以及你能从此书中学到的“全新”关联动力并非理论。它们就在现实工作中。多么惊人的一本书！我迫不及待要买一整箱来分享了。

——大卫·桑福德 (David Sanford)，

作家，演说家，咨询顾问，科尔万大学

(Corban University) 营销机构董事

米拉·贝克提出了一种非常强大的 21 世纪人类组织模式。最令人感兴趣的是团队成员在一个“等效”而非层级的结构关系中工作时，领导和服从不断转化。她帮助我们看到并理解有

生之年里正在发生的变化，以及如何利用其全部潜力。

——艾拉·查莱夫 (Ira Chaleff),
《勇敢的追随者》(*The Courageous Follower*) 作者

领导观念的变革正在进行。米拉·贝克的范例——对同级网络本质的新奇审视——重新界定了领导研究的全部领域：现代模式更像是同级计算机网络，而非上级指挥下级的层级结构。

——汤姆·汤姆逊 (Tom Thomson),
纽约大学 (New York University) 客座教授

通过科技和社交媒体的经验，米拉·贝克在本书中指出，同级互动如何从根本上改变组织从而实现了新的突破。不容错过。

——弗雷德里克 A. 米勒 [Frederick A. Miller,
卡里贾米森咨询集团有限公司 (The Kaleel Jamison
Consulting Group, Inc.) 首席执行官],
执行副总裁朱迪丝 H. 卡茨 (Judith H. Katz),
《突破》(*The Inclusion Breakthrough*)、
《打开团队协作之门》(*Opening doors to
Teamwork Collaboration*) 的合著者

推荐序

领导力的全新方向——同级领导

洞察中国社会数字化进程第一人 胡泳

企业当下的领导力模式植根于工业时代，具有明显的自上而下的特性。然而，在今天 24 × 7 高速运转的世界里，系统越来越复杂，数据越来越海量，如何能够保证任何领导人身处从四面八方涌来的即时信息漩流之中还能清醒决策？等级制正在被这种漩流冲垮，我们迫切需要一种崭新的领导力模式。

米拉·贝克受到社交网络和众包技术中盛行的对等（peer-to-peer）模式的启发，提出了“同级领导”的概念，主张让网络来充当领导，在企业中打造同级网络架构。这种“网络领导”是通过一系列机制来实现的，比如“节点社群”（node community）、“等能量”（equipotency）以及“关联动力”（relational dynamics）等。它们致力于取代的是传统的领导力概念，诸如等级制、与职位相联系的权威性以及纯粹基于角色和交易的工作关系。

在同级网络架构的网络社群中，个人代表节点，节点社群指的是具有共同目标或为共同结果工作的个人经协同而形成的群体。在节点社群中，信息由一个节点接收并迅速轻易地传递

给另一个节点，社群随着新节点的加入而扩大。与以往的主从式架构或者传统的层级组织结构不同，现在的个人和组织不再需要依赖资源获取信息，从而打乱了传统的组织沟通模式和层次。曾经自上而下、由领导流向下属的信息现在开始了点对点的自由流动。

由于在节点社群中，每个人都可以不经过中介直接参与沟通和组织，导致出现同级网络构架的另一个重要因素——“等能量”，即一个节点社群内所有的节点具有同等的特权。同级网络中的每个节点都是平等的，每个节点都提供其可用资源、处理能力等给其他节点。社群中的资源共享不需要任何中央协调，每个节点都提供和消耗资源。

在同级网络架构中，对等节点之间的相互作用或交换构成一种“关联动力”，它反映了一种来回移动的平等网络。这种移动需要一种非常有效的相互依存和高度复杂的协调性。不再有高层领导宣布什么事至关重要、什么事无关紧要，这样一来，问题的关注点就变成了“应该做什么”，而不是“谁是负责人”。组织本身可以对现实情况自由地作出反应而不是等待指示，存在许多渠道和途径可以提供信息、提出问题，并挑战当前的状况。所有的观点都将被倾听、整合和解释，基于如此丰富的知识和信息，主要目标和关键要素都变得更加清晰。

也许你会问，有了这些要素——节点社群、等能量和关联动力，领导人还需要做什么呢？领导人现在的角色不是发号施令，而是确定整体目标和方向，同时优化网络的健康度。这样，

无论遇到何种情形，领导人都可以快速适应。信息自由流动，那些需要信息的人可以立即依靠信息作出决策。反馈成为工作流的有机组成部分，导致组织的快速转向不再是难事。

贝克给出了同级网络组织的四步发展模式，在这一发展过程中，需要充分挖掘个人和群体的潜力，以实现更大程度的适应能力、应变能力与责任感。这四步分别是：

第一，价值与目标的内化。它指的是企业当中根深蒂固的信条成为员工行动的指南。

第二，输入和输出的不断相互交换，体现在边界可消解、渠道多样化。比如，谷歌提倡“越级对话”，愿意与员工沟通反馈，鼓励员工积极主动、勇于创新并相互学习，展现出一种促进相互持续交流的领导模式。

第三，协调破坏性的内部失调。

第四，形成对子交换结构，表现为两个节点（个体）之间关联动力的催化作用，以完成智能的、浮现的、可信赖的、按需实现的行动。

贝克指出，组织必须成功地走过前三个阶段，才能达成第四个阶段。这表明，领导力是一种为组织建立临界条件（或节点组成的社区）的集体工作，需要围绕共同的想法和方向整合组织的不同层面，建立和深化连接，鼓励自组织行为，并持续监测和修正前进的路径。换句话说，领导力的重点是服务、关系和互动。

领导力还有一个重要的层面是保证组织的健康。传统的领

导模式也重视健康问题，比如英特尔公司在全球范围定期开展组织健康调查（OHS），并根据调查结果制订行动计划。在调查中，员工可以对工作环境、管理人员在团队沟通和管理能力方面的表现作出评价，提出相应要求。组织健康调查帮助英特尔了解业务团队和各区域的优势和不足，获取制订、完善计划的必要数据。

然而，新的企业健康管理优势在于善用关联动力，在企业的部分运作被推翻或破坏时，它能够进行自我纠正。由于节点之间的连接强度和社群内部的持续实时反馈对领导力的影响，问题在出现之初就能被发现并得到尽快解决，而不必等待例行的组织健康调查才去发现、解决。传统的领导往往需要创造空间和时间来谋划组织内部的改变，而同级网络组织处在永远更新的状态中，领导人都明白他们的工作不是集中控制，而是在一个特定的社群中促进和鼓励对等节点之间资源的高效利用。

总之，我们期待同级领导这种新的领导模式使企业能够超越工业时代的领导力概念。贝克说：“同级领导模式并不是关于谁领导、谁追随，也不是要消除 CEO 的角色，而是要改变组织内部所有员工关系的性质。以个人为中心、上级领导下级的领导模式已经过时，必须被替换。”

“同级领导”的提出尽管不无理想化色彩，但其阐述了传统领导力应变的必要性，能够把领导力的重点转移到全新的方向上。

前 言

我曾在一家世界最大的制药公司工作，在完成一项重大并购项目工作后，我开始了本书的写作之旅。通过对个人领导力相关理论与实践的学习，我试图把现有领导力理论、模型和语言应用于新的现实世界。然而所有的努力都是徒劳。这让我彻底明白了人们所说的“疯狂就是日复一日做着同样的事情，却期待不同的结果”是什么意思了。这一认识随着我的领导力学习曲线的三个阶段逐渐清晰：无形的领导，领导理论泛实践，以及大胆构思新的领导力和组织设计——通过社群领导。

“无形的领导”阶段开始于我第一次的管理和领导经验。当时的我有很多理论知识，但缺乏实践知识和经验。因此每当表达观点之前，我会先询问别人的想法。

我很快发现，有些向我汇报工作的人，在被我问到的时候很不自在。他们很困惑地看着我，希望我能进一步引导；工作对他们而言，就是单纯地服从命令，完成领导安排的任务。也有一些人会表达自己不同的观点，然而我也没能给出明确的回复。几个月之后，我的一名员工告诉我，当被问到自己的想法时，所有人都觉得很不舒服——从来没有领导问过他们的想法，而且他们每次都被问得很忐忑，生怕给出的回复不合我心意。

同时，我的上司觉得我没有像一名领导那样掌控全局，太过依赖于团队的共识。他希望我直截了当地告诉我的下属，他要什么结果，他给了我们什么指示。从我的行动可以看出来，我过于看重得体的报告，我的决策方式过于微妙，指导性和方向性不够。很快我就发现，很多人觉得，无形的静默领导方式就是没有领导力。

我从无形的领导阶段过渡到了领导理论泛实践阶段——这一阶段我尝试不同的领导风格，以发掘不同情境或场合下最适合的风格。作为一名学者，我深谙当前所有理论，在工作实践定期尝试了大多数理论，并观察别人的反应。除了我在读博士期间学到的理论之外，我还试着吸收和使用最新出现的所有新理论。紧跟新趋势和新实践，让我感觉就像每隔几个月参加一次速成班。我参加的每一场会议、研讨会和专家演讲，都会进一步丰富我原本已经超负荷的大脑信息库。

我很快发现，一些理论比别的优秀，但同时，每一种方法既可以取得一定的成功，也总会在一些方面产生意想不到的后果（或完全没有达到预期的结果）。在对理论进行了很多的干预和尝试后，我发现结果很明显：在现有工具箱里再增加一种新方法并不能解决问题。

在世界最大的制药公司完成了那次重大并购项目的工作后不久，我意识到这两年宝贵的学习过程。它让我看到了变化、变革以及领导力的优点和重要性，它也让我变得谦虚。人生第一次，我敏锐地意识到了领导者的工作对许多人的生活和生计是何等重

要，更别说对一个整体组织的意义了。展望未来，我感到，出于职业责任、道德义务和道德责任，我应该尽我所能，确保我所在的组织有必要的指导、建议和支持，以实现更多的积极成果，提升组织绩效，改善指挥链上员工的生活质量。我觉得自己正从一个学者型从业者转变成一个从业型学者——这对我来说有重大区别，让我意识到了自己的实践——我的日常工作——会比我读的新书和期刊文章更真实。我意识到，我对工作的理解已经显著地影响了我的工作行为。我开始有了自己对于领导力的理解。

制药公司的并购工作之后，我进行了短暂的反思。这种停顿让我认识到，无论在我的工作方式上，还是在我帮助他人的方式上，我都需要些别的东西。我不能驻足不前，目前使用的理论模型也不能达到要求。我以前没有意识到深刻反思的价值——从某种意义上说，它有点令人不安——因为这是战略变革及领导力实践者和学者的工作核心。令我备感欣慰的是，我现在正着手进行一段时间的反思，这会把我对工作的理解和思索带到一个新高度——我是如此着迷于这份工作。我十分自信地认为它会激发并引导我前进，它会成为我进入职业生涯下一个阶段的里程碑。

带着并购工作的经历和对玛格丽特·惠特利（MEY Wheatley）的畅销书《领导力与新科学》（*Leadership and the New Science*）^①的重

① 《领导力与新科学》出版于1992年，彻底颠覆主流的管理思想和世界观。在组织管理方面，我们还在沿用起源于17世纪的牛顿物理世界观，这造成了组织管理上的最大缺陷：我们总是将控制与秩序混为一谈，而在生命的世界里，重要的不是控制，而是动态的联系。——译者注

读所获得的能量，我踏上了征程，开始大胆地探索领导力和组织设计的新范式。我从来不认为传统理论是无用的，应该被丢弃。相反，我通过“皇帝的新装”这一童话故事来理解它：现在的皇帝并不是没有衣服穿，而是有一个过时的衣柜——已经不再适应 21 世纪的现状了。

看到皇帝穿得这么狼狈，我认为有必要找到 21 世纪最适合领导和组织的着装风格。与其构建一种新的建筑形式和结构，不如从自然法则中寻找办法，来创建形式和结构——类似于建筑大师弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright）的建筑方法。我想探索符合自然的秩序和混沌的法则。我不想对当前的自然法则提出新理论，而是希望从中汲取力量。对我们的时代而言，这种法则就是“同级网络架构”。（the architecture of the peer-to-peer network）

关于本书

本书使用同级网络架构的比喻，来对互联网时代的领导模式和组织设计展开探索。本书没有把技术视为障碍或威胁，而是将其看做了推动力。有了这种推动力，人们可以更好地理解“组织中的个人”和“如何开展工作以达到最大化成功”两者之间的内在关系。在当今高度数字化连接的世界里，本书引入了一种新的方式来定义、量化和表达领导力，彻底改变了我们对领导力的认识。

同级网络构架是一种激进的结构式转变，它已经改变了计