

新领导力



[日]大前研一 著
刘锦秀 译

危机时代最需要的 领导者条件

领导力不是天生的

究竟什么才是现代领导者应该具备的条件？

领导无能，我们该怎么办？

每个人都应该学会如何辨识“好的领导人条件”，

才能做出正确的选择、负起严格的监督责任！

在全球经济衰退、各国都各自面临各种危机的时代，

日本趋势、管理大师大前研一

再度针对现代领导人应具备的条件，提出最新、最精辟的见解。

大前研一
一针见血地说

“一个礼拜若想不出紧急对策，
就算花一年时间也想不出来！”

漓江出版社

新领导力



危机时代最需要的 领导者条件

[日]大前研一 著
刘锦秀 译

漓江出版社
桂林

“LEADER NO JOKEN” GA KAWATTA by Kenichi OHMAE

© 2011 Kenichi OHMAE

All rights reserved.

Original Japanese edition published by SHOGAKUKAN.

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan) arranged with SHOGAKUKAN through Shanghai Viz Communication Inc.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by Lijiang Publishing Limited.

著作权合同登记号桂图登字:20-2013-272号

图书在版编目(CIP)数据

新领导力:危机时代最需要的领导者条件/(日)大前研一著;刘锦秀译.一桂林:漓江出版社,2015.5

ISBN 978-7-5407-7492-9

I. ①新… II. ①大… ②刘… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第048332号

责任编辑:吕解颐

编辑协力:中村嘉孝(Writer House)

封面设计:居居

出版人:郑纳新

漓江出版社有限公司出版发行

广西桂林市南环路22号 邮政编码:541002

网址:<http://www.lijiangbook.com>

全国新华书店经销

销售热线:021-55087201-833

山东德州新华印务有限责任公司印刷

(山东省德州市经济开发区晶华大道2306号 邮政编码:253000)

开本:880mm×1230mm 1/32

印张:5.5 字数:90千字

2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

印数:1~8000 定价:30.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印单位联系调换。

(电话:0534-2671218)

前言

从前的经验和常识已经行不通

组织濒临危机的时候，领导人竟然无能！在这种领导人下面工作有多辛苦？——最有切身之痛的，应该就是现在的日本人民吧！

从突发的大地震、大海啸，到炉心熔毁、辐射污染的恐惧、大规模停电的风险、节省用电的压力、突然宣布“废核”、持续膨胀的赔偿金额、废炉费用的负担，绝大多数的国民都认为这次空前的国难将深不见底而惶惶不安。因此，现在大家殷切希望有位实力强大的领导人，拭去大家心内的不安，为全体人民指引一条通往复兴的康庄大道，让大家重新拥抱希望。

但是，能够符合大家期待的领导人，在现在的政治

人物名单中，却找不出一个。更糟糕的是，国会竟然雪上加霜，把一个本来在“平时”就无法胜任领导之职的人送上首相大位，让国难的规模持续扩大，这就是现况。

所谓领导能力，并不是上位者强行把自己的想法、主张硬塞给部下。领导人不是万能的，不可能拥有所有的知识。但是，领导人应该擢拔知识、能力在自己之上且对上司的判断勇于提出异议的人才作为部下放在自己身边，且具有组织团队的能力。管理这群优秀的部下，听取他们的意见，做全面性的判断再下结论——这才是领导人应有的面貌。

但是，看到了“三一一”大地震和地震之后政府及在野党迷失的样子，很明显这个国家并没有这样的领导人，也没有优秀的部下。

遇事则发挥力量的领导人

对企业而言，“三一一”大地震可说是思考领导能力和经营持续性(BC/ business continuity)的一大转机!

企业在“平时”，非常重视能够谨慎完成日常工作的员工。对上司的话唯命是从，就能够得到上司的提拔而平步青云。结果，乖乖遵守旧规则，让业绩冲到最高的部门负责人，就坐上了企业里的第一把交椅。遵守旧规

则，就是循着以前的延长线而行，这条延长线上原本就有光源的，换句话说，这种人就是“以隧道出口的亮光为目标”——是一种“TAM型”^①人才活跃并求晋升的模式。

但是，如果“平时”变成了“有事时”或“有危机时”，就完全不是这么回事了。

对企业而言，危机是什么？

就是企业领导人、管理阶层，过去所具备的知识、经验以及常识不再管用了。譬如这次的“三一一”大地震，东北地方有许多企业、工厂因为灾情严重被迫停工。即使自己的公司或工厂没有遭到破坏、没有泡水，因为下游承包商的零件工厂、关系企业，抑或是道路、铁路等交通建设瘫痪，造成自己公司或工厂无法运转的事态还是不停发生。

面对这些状况，单纯靠恢复原来状态的“修复”思维是行不通的。纵使自己的工厂、供应链已经修复，还是无法让事业保持永续的经营。跳脱单纯的修复，以危机为契机，做完全不同的选择——譬如，将生产工厂移到国外、开拓新的物流管道等——只有想到选择机会已到

^① TAM的T是隧道(Tunnel)，A是光(Akari，日文发音)，M是目标(Mazasu，日文发音)，所以TAM的意思就是以隧道出口的亮光为目标。(编按：此为作者自创名词。)

来的领导人，才能够做到危机处理。

换句话说，企业有事、有危机时，真正需要的，不是用旧常识思考的“TAM型”领导人，而是能够构想新事物、能为领导人贡献智慧的新兴人才。面对突如其来的危机，经营者绝对不能像平常一样，只仰赖身边同一批员工。能够预先安插一些平日很难相处，有问题时却可以提出应对之策的员工在自己身边的领导人，在公司有事的时候就可以发挥力量。

如何应对无法预测的紧急事态？

“能够应对突发事态的领导能力”非常重要，而且我们不是到现在才要求领导人具备这种能力。

请大家回想一下2010年8月的智利矿灾事件，看不到隧道的出口、没有一点微弱的亮光、有没有空气不知道，挖掘一个可以让人出来的大洞需要半年的时间，粮食以及其他物资的供给也有问题，一开始的状况是完全绝望的。之后即如新闻所报道，三十三位作业员在10月13日，被平安救出了深达七百米的坑道。这个时间远远短于大家的预期，坑道下及地面上领导人的大团结、皮涅拉总统(Miguel Juan Sebastián Piñera Echenique, 1949年生。)的判断力、集全世界睿智于一体的灵活思考等，都

在这一次的事件中体现了出来，让我们获得了太多有关领导人和团队的教训。

现在的日本，不论政界、财经界，都需要能够带着大家“从智利矿山灾变脱困”——也就是“CKD型”的领导人。^①但是，我们现在连能够稍微指示出口方向、并带着大家朝着这个方向前进的“TAM型”领导人都没有，更遑论在入口、出口都不知道的情况下，还能够提出新解决方案的“CKD型”领导人了。

事实如此，如果我们想在走到世界各地，都必须在瞬间下判断的无国界经济体系中，一边承担风险一边继续我们的事业，还是必须拥有遇到事情、碰到危险时，有能力应对的强势“CKD型”领导人。事实上，从几年前开始，“领导人的条件”就已经改变了。因为技术和世界经济板块的骤变，事业会失去连续性、持续性而突然暴毙死亡。

这几年以美国为中心的企业，一个接一个使用军人坐镇指挥，这就是最直截了当的做法。我在拙作《一个人的经济》中，也提到这个现象，沃尔玛(Wal-Mart)、GE(General Electric，奇异公司或称美国通用电气公司)等一

^① CKD的C是指智利(Chile)，K是矿(KOU，日文发音)，D是脱逃(Da，日文发音)。CKD的意思是指从智利矿山灾变脱困。(编按：此为作者自创名词。)

流的企业，就有重用曾在伊拉克、阿富汗驻防过的年轻将官的趋势。对于之前备受青睐、毕业于一流大学的学生，由于精英意识太高，又不愿意承担风险，他们反倒敬而远之。

“发生无法预测的紧急事态时，最能够快速应对的人，就是曾在军队接受训练的精英。”（杰夫·伊梅尔特 [Jeffrey R. Immelt]，GE 的现任总裁兼 CEO）

就像智利矿灾事件一样，在战场上，军队里的将官都一定会设法让所有士兵生还。这是在使命必达之下接受训练，并累积了领导人实务经验的人雀屏中选的原因。

与其让在商学院教授指导之下，只懂得理论的学生慌慌张张应对危机，不如让在恶劣环境之下，不分昼夜发挥领导能力、执行重要使命的将官学习经营管理，更能培育出企业所要的理想领导人。

身为一名经营管理顾问，我亲眼见过很多优秀的领导者。其中包括了松下电器 (Panasonic) 的松下幸之助先生 (1894—1989)、索尼 (Sony) 的盛田昭夫先生 (1921—1999)、雅马哈 (YAMAHA) 的川上源一先生 (1912—2002)、欧姆龙 (OMRON) 的立石一真先生 (1900—1991) 等，他们都是足以代表日本的企业经营者。但是，如果对照现在的经营环境和速度来看，他们或许只是“平时”

的领导人。现在的领导人要有积极进取、更迅速、更有战斗力的领导能力，有人说日本没这种人才，但是我并不这么认为。回顾历史，在战国时代的武将当中、明治维新及紧接在后的建设近代国家的时代里，都出现过几位“CKD型”领导人。

在这次的“三一一”大地震里，日本企业或许不约而同都学到了一些教训。面对覆盖在瓦砾之下的城市，并不是两眼茫然就可以重新开始。我们该如何挑战逆境和困难？我们该如何鼓励破碎的心灵？我们可以提出新的未来吗？有人拥有率先行动的领导能力吗？只要看看过去遥远的记忆和现在的世界，就会发现足以让我们重新跃动的启示堆积如山。

希望读者能够通过这本书，重新思考新领导人的条件。本书所论述的内容，对于以下一任领导人为目标的人来说，具有绝对的参考价值；对于一些想评鉴自己现在上司的人而言，也会是最好的参考数据。

大前研一

前言	1
----	---

第一章 认识现状

通过“三一一”大地震了解“克服危机的领导人”条件

速度

无法在一个星期内提出的“紧急对策”，就算耗时一年也提不出来	2
-------------------------------	---

危机管理力

要有将组织损害降到最低的方法和判断	9
-------------------	---

行动力和交涉力

下一届的国家领导人该具备的“三个要件”	18
---------------------	----

第二章 对策

培育领导能力,让组织有元气

有远见的领导人

在世界舞台胜出的企业,每年花一亿日元培育人才	30
------------------------	----

中间管理职的“再生术”

管控组织要灵活运用“摇摆的系统”	37
------------------	----

新·人才教育计划

领导能力不是天生的

47

第三章 比较研究

日本该学习的世界级领导能力

英国的卡梅伦首相①

四十三岁即接任首相的年轻领导人,到底有何惊人之处?

54

英国的卡梅伦首相②

让“伟大社会”构想实现的“民间力量”

63

俄罗斯的梅德韦杰夫总统

“做出成果的指导者”拥有惊人的决断力和行动力

72

日本领导人 VS 中国领导人

领导人的落差决定了国家的关系

81

第四章 建议

如果我是“国家领导人”,我会这样跨越日本的各种课题

灾后重建

无法掌握“急迫感”,就没有资格当非常时期的领导人

92

电力基础设施的重建

将核能发电厂和供电系统收归国有,电力公司分割后开放市场

101

粮食价格高涨

把日本的农业技术卖给全世界的农地

112

水资源争夺战

让自来水事业民营化,并拥有和“水商”一样的竞争力

120

环保车的研发竞争

用让人心动的低价格,在世界市场取得优势的“新EV革命”

128

财政危机

运用零所得税、零法人税的“日本避税天堂”来复苏日本的经济

137

后记

——“领导强人”是从强烈的反对意见中产生的

153



第一章 认识现状

通过“三一一”大地震 了解“克服危机的领导人”条件

速度

无法在一个星期内提出的“紧急对策”，就算耗时一年也提不出来！

不是“复旧”而是创新

在发生难以预料的事件而必须面对危机的时候，领导人要具备“准确的判断力”和“敏捷的行动力”。只是观望或窥看周遭的人怎么做，不足以当一名领导人。

就这一点来说，众所周知日本的政治人物在处理“三一一”大地震时的动作太过慢条斯理，所以都过了大半年的时间，复旧、重建的工程迟迟没有进展。

不只政治人物，连日本企业的经营者也半斤八两。譬如，震灾后我和某公司的经营者聚餐时，这位经营者竟然用一副事不关己的口吻说，“工厂遭到海啸破坏，需要两个月的时间才能修复”。碰到这么严重的状况，这位

经营者应该直奔工厂，不眠不休地坐镇指挥修复的作业，而不是来跟我吃饭。如果他这么做，不需要两个月时间，只要两个星期，工厂或许就可以恢复原状了。

如果海外的工厂行有余力，这位经营者还得临机应变，设法把生产转移到那一边。因为工厂设在东北地方，就算能够运转，也无法掌握电力、道路等公共建设的修复状况，这位经营者甚至应该视状况，直接把在日本工厂负责维修的精锐部队，派遣到中国的工厂，开新的生产线。

写到这里，我突然想起了东乡平八郎（1848—1934）等人，在日本海海战中所表现的统率力。当时的日本海军，为了对抗俄罗斯的波罗的海舰队，开挖对马海峡一条连接北九州岛和朝鲜半岛西侧长约五百米的“万关濑户”运河工程。面对不曾有的危机时，不是想如何恢复原状、如何进行整合，而是思考创新的选项，提出真正有效的对策，这才是非常时期的领导人所应负的职责、所扮演的角色。

“持续性”比完美演出更重要

不过，更为优秀的经营者不会亲自到最前线指挥作战，而是在平时就力求即使发生无法预测的事态，公司

也不会遭受灾害、蒙受损失的方法。以棒球来说，铃木一郎(1973年生)就是一位能够预测球的飞行路径，并预先改变守备位置的选手。前巨人队教练川上哲治(1920年生)曾说，“完美演出者大多是二流选手，一流选手因为会思考，所以少有完美演出的情形”，这句话也适用于经营者。

这次地震的规模之大，的确是“千年才有一回”，所以“状况外”的事件一个接一个发生。

尽管如此，优秀的经营者还是必须在平常就思考如何确保永续经营。如果没有二十四小时思考这件事，就应该辞去经营者的大位。

这次，很多企业都暴露了对“永续经营”危机管理上的疏忽。

企业每天展开各种活动的时候，就暴露在天灾、火灾、停电、计算机中毒、系统故障、犯罪、恐怖攻击、传染病、员工的欺上瞒下、公司资料外泄、瑕疵商品下架等各式各样的风险当中。当这些风险真实出现并让营运中断，中断的时间越长，因物理性的损害、营收减少、形象恶化，企业失去商机、失去信用的程度就会越严重，最糟的状况甚至会动摇企业存亡的根本。

因此，企业必须为紧急事态做准备，预先制定经营