



凝聚政府、企业 and 非营利组织力量的新模式

(美) 雷金纳德·范李 马克·盖伦切尔
费尔南多·纳波利塔诺 克里斯托弗·凯利◎著
时娜◎译

MEGACOMMUNITIES

How Leaders of Government,
Business and Non-Profits Can Tackle Today's
Global Challenges Together

南海出版公司

群



(美) 雷金纳德·范李 马克·盖伦切尔 著
费尔南多·纳波利塔诺 克里斯托弗·凯利
时娜◎译

凝聚政府、企业 and 非营利组织力量的新模式

MEGACOMMUNITIES

How Leaders of Government,
Business and Non-Profits Can Tackle Today's
Global Challenges Together

南海出版公司

图书在版编目(CIP)数据

群/[美] 范李等著; 时娜译. - 海口: 南海出版公司, 2010.11

ISBN 978-7-5442-4919-5

I. ①群… II. ①范… ②时… III. ①经济发展-研究-世界 IV. ①F113.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 176932 号

著作权合同登记号 图字: 30-2010-119

MEGACOMMUNITIES: HOW BUSINESS, GOVERNMENT AND CIVIL SOCIETY LEADERS CAN MASTER THIS CENTURY'S GLOBAL CHALLENGES TOGETHER by REGINALD VAN LEE, MARK GERENCSEK, FERNANDO NAPOLITANO, AND CHRISTOPHER KELLY

Copyright: ©2008 BY PALGRAVE MACMILLAN

This edition arranged with ST. MARTIN'S PRESS, LLC.

through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2010 THINKINGDOM MEDIA GROUP LIMITED

All rights reserved.

群

[美] 雷金纳德·范李 马克·盖伦切尔 费尔南多·纳波利塔诺
克里斯托弗·凯利 著

时娜 译

出版 南海出版公司 (0898) 66568511
海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编 570206
出品 北京读书人文化艺术有限公司 www.readers.com.cn
发行 新经典文化有限公司
电话 (010) 68423599 邮箱 editor@readinglife.com
经销 新华书店

责任编辑 魏 玲
特邀编辑 张 轶
装帧设计 水玉银文化
内文制作 北京文辉伟业

印刷 三河市三佳印刷装订有限公司
开本 700 毫米 × 990 毫米 1/16
印张 12.5
字数 150 千
版次 2010 年 11 月第 1 版
印次 2010 年 11 月第 1 次印刷
书号 ISBN 978-7-5442-4919-5
定价 32.00 元

版权所有, 未经书面许可, 不得转载、复制、翻印, 违者必究。

北京读书人文化艺术有限公司
www.readers.com.cn
出 品

目 录

序	1
前 言	5
第 一 章 危机中相互依存的世界	11
第 二 章 剖析群	33
第 三 章 群的理念	55
第 四 章 群的发起	77
第 五 章 群的建构和维护	107
第 六 章 群的领导	143
后 记 一个群的成功故事	167
术 语 表	175
致 谢	183
关于作者	189

序

詹姆斯·琼斯（James Jeans）爵士在他 1943 年出版的《物理学和哲学》（*Physics and Philosophy*）中说，我们通常认为理念是“一点一点完善的：我们穿越重重迷雾，即使是目光最敏锐的探险家在其中也难以看到几步开外的地方。浓雾偶尔掀开一角，高地就显露出来，于是我们开拓出一块更宽阔的领域——有时还伴随着令人吃惊的发现”。一种重要的理念可以驱散我们周遭的迷雾，随着它的问世，我们对世界的看法将焕然一新。我们思考问题的方式也会随之改变。视角的转换、灵感的碎片以我们始料未及的方式交织在一起。所有这一切都源自一种理念——它不是一小步迈进，而是一大步飞跃！

这种理念很少见，不过它们一旦出现就光芒难掩。“群”无疑就是这样的一种理念，而且来得恰逢其时。

我们都翘首盼望着一种可以改变世界格局的理念。为什么呢？简单来说，就是因为我们面临着越来越多错综复杂又富有挑战性的事件，而作为一个整体社会，我们则发现自己的处境日益艰难。这倒未必是因为我们不够努力，抑或对事件的后果认识不足。我们知道这些事件——全球气候变化、预防传染病、抵御自然灾害、全球恐怖主义活动、水资源匮乏、人口老龄化、基础设施老化……还有很多，这里就不一一列举了——在未来几年里将可能成为巨大的挑战。而且这些问

题已经在世界范围内或局部地区露出了端倪。想一想，为何不仅是国际上、而且每个城市都要求建立新的反恐或反流行病体系？还有当下严重的自然灾害以及如今政府资源的匮乏，如何导致了像密西西比的比洛克西，或新奥尔良等地在卡特里娜飓风之后的状况。

这些就是我们这个时代的“戈尔迪之结”^①——我们可以清楚地看到问题，却似乎没有任何解决办法。遗憾的是，我们也不能把它们劈成两半，就此作罢。我们得努力探寻解决之道。然而，这些事件的变幻无常，令一切组织管理严密、指挥控制严谨和奉行简化路线的管理方法都宣告无效。这种情况需要有改革精神的、融合的和通盘考虑的领导途径。

在本书中，几位作者向我们介绍的正是这样一种途径——群。他们提供了一种新的思考方式——也是个重要的理念——它推行和支持共同领导。这种方式把来自3个阵营——政府、商界和公民社会——的决策者汇集到一起，积极应对共同面临的问题。本书倡导的理念正当其时，因为能够在面对突发性复杂事件时果断地决策，正迅速成为这3个阵营的领导者们的一项主要优势。

世界因为一体化进程的推进和相互依赖性的增强而变得越来越小，这些新的复杂事件正是这种趋势的自然产物。在这种环境下发生的事件会突然地、出人意料地升级，并且其规模和等级很快就会令所有受其影响的机构都束手无策。因此，所有这3个阵营的领导者们越来越有必要采用一种更开放、更分散、更团结的方式来共同分担风险、奖励和责任。遗憾的是，大多数领导者却无法凭直觉认识到这种

^① 戈尔迪是古希腊传说中小亚细亚弗里基亚的国王，他打出了一个分辨不出头尾的复杂的结。“戈尔迪之结”常被喻作缠绕不已，难以理清的问题。——编者注

必要性。

本书将帮助领导者们理解、采纳这种新型的领导模式——它不仅有效地促进各阵营领导者与其他阵营和组织的领导者之间的合作，也同样能促进各阵营内部的运转。而且，它还将有助于领导者们认识到群的理念可以应用到任何层次的三方合作和互动中，从范围最广的国际化到目标最单一的社团。

我与博思艾伦 (Booz Allen Hamilton)，这个跨国的管理与技术咨询公司的初次合作是在 2004 年，当时他们参加了阿斯彭创意节 (Aspen Ideas Festival)。在一次主题为“恶性、恶意的威胁——如何应对自然和人为的潜在灾难”的分组讨论中，我们探讨了类似的灾难事件如何将我们的“全球化”世界拖入一种新的紧急状况。而人口、资金和理念在不同国界之间越来越频繁的流转，也带来了新的负面影响。当时讨论的中心是，对于这些威胁，我们不能完全用公司的那套战略、运作和管理办法，也不能单单通过立法或管理控制来解决。SARS、“9·11”恐怖袭击以及南亚海啸等泛全球化的事件，促使我们更加关注世界的日益一体化给经济和社会带来的影响。而全球化则包含着一个有趣的矛盾：我们越是相互依赖，就越需要秩序。

在试图解决这个矛盾的过程中，我们发现自己面临一种前所未有的复杂情况，这就是如今我们作为领导者所面临的挑战的核心。处理复杂事件是商界和政界领导者们必须长期和不断面对的问题，但是如何处理如此规模的复杂事件却成为新的挑战。我们面临的挑战——以及本书中应对的挑战——其实已存在于每个人的心中：领导者们应当怎样做才能更加有效地解决当今世界的难题？我们在 2004 年的那次分组讨论中探讨了这个问题，这将我们中的许多人引上了与全球复杂事件相关的新航道。

在 2005 年的创意节上，我们把这个议题扩展为大会的主题，并称之为“全球动态”（Global Dynamics）。这是我在博思艾伦的同事们使用的一个术语，旨在唤起人们对这类问题的新的思考方式，既注重理解这类事件的复杂程度，也注重着手解决它们。全球动态大会的各组讨论纷纷聚焦于如何用新的方法认清这些事件所披裹的复杂外衣，以及如何更好地理解它们的地缘政治学、文化学和生物学根源，还有如何用多国、多方、协作、创新的办法应对地区和全球范围内的这些难题。

我曾听到本书的作者们说，这种状况是“实践在领导着理论”。在我看来，这句话的意思就是，如果你能拨开这些事件外表裹挟的迷雾，你就会发现一个重大理念。而这个重大理念对我们所有人都有着非同凡响的意义，这就是“群”的理念。这个理念将带领我们找到有效应对这些复杂事件的办法——而且它来得正是时候。

沃尔特·艾萨克森

（Walter Isaacson）

阿斯彭研究院^①总裁、CEO

^① 阿斯彭研究院（Aspen Institute），成立于 1950 年，总部设在美国华盛顿，是国际知名的非营利组织，致力于提高领导力，以宣扬领导和良好公共政策为宗旨。——编者注

前 言

2002 年 12 月，我们曾为博思艾伦公司举办了一次行政峰会，从那时起，我们就开始酝酿这本书了，尽管当时并没有完全认识到这一点。在举办这次行政峰会的前一年，世界贸易中心的双塔轰然倒塌，接着，一架被恐怖分子劫持的飞机撞向美国五角大楼。而美国政府正考虑着对伊拉克采取先发制人的入侵行动，以期避免未来更具破坏性的袭击。这一系列事件显然带来了混乱因子和不确定因素。我们也敏锐地感知到了商界领袖乃至整个世界所面临的其他无常变化。

在此之前，我们博思艾伦的一些同事已经开始研究如何有计划地防止或应对新型流行疾病，如 H5N1 病毒，又称“禽流感”，该病毒于 1997 年在中国香港地区爆发，之后已造成了越来越多的人类死亡事件。还有同事在与一些机构密切合作，研讨如何应对联系日益密切的全球经济领域的问题：公司想把自己的产品和创新技术外包出去，国家和地方政府千方百计把持着资源和自治权，而越来越多的非政府组织（non-governmental organization, NGO，或称公民社会团体）则试图填补上述两方在社会福利和社会保护方面的空缺。

在这种与日俱增的不确定气氛中，22 位来自全球最大、最有影响力的公司的 CEO 齐聚博思艾伦，开始讨论如今商界所面临的巨大挑战。他们着重讨论了应当在新的运营环境中调控风险、节制混乱，并

增强企业的韧性。

讨论开始时，我们意识到房间里所有的公司领袖对他们脑子里的那些问题都没有把握。“如何才能让我们的企业和我们身处其中的社区保持一定的安全？甚至于，我们如何在这个难题和危机空前膨胀的世界继续创建强大而富有生命力的企业？”他们都在各自的组织内部寻找着答案，但所获甚少。他们中的一些人已经开始把这种研究扩展到了公司外部。最后，与会者们得出了结论，要想找到可靠的解决办法，必须实现3件事：

- 应重新界定公私合作的含义，以适应新的生存现实。
- 应对市场实行新的激励措施，以培养其长久的适应性。
- 全球的商界和政界领袖应设定新的经济平缓策略，以避免市场因危机决策而受挫。

我们还从峰会的讨论中认识到，应当倡导新的思维方式，以使领导者们更好地抓住主要矛盾、更有效地投资、担负更多责任、进行更融洽的全球合作。这种思维方式将很受欢迎，而且也是我们迫切需要的。

在接下来的两年里，博思艾伦举行了好几次战略模拟测试，一些利益相关者也参与到了模拟测试中。虽然他们面对的事件不同——印度艾滋病、港口安全、生物恐怖主义——但我们发现从中可以得出相似的结论。

比如说，在生物恐怖主义的模拟测试中，我们认识到工业界和政府确实需要在对关键药品的了解和分发方面协同一致，而决策的速度则对降低死亡率至关重要。在港口安全的模拟测试中，我们发现公私两方面确实应当携手合作，既要确保港口的完整，又不能妨碍我们的

经济贸易。在艾滋病的模拟测试中，我们看到确凿的证据表明，公私两方需要相互协调才能应对这种健康危机，需要建立新的合作关系、激发新的主动权才能对抗这种传染病。换言之，所有这些模拟测试都表明，我们需要一种三方合作的新型机制和心态。

2005年3月，我们又共同在中国举办了一次高级合作。这次活动——应对中国的艾滋病——召集了300多位领导者，其中有中国人，也有在中国积极从事合作项目的各国友人。这次活动证实了我们提出的假设是合理的，我们今天所面对的全球性重要问题是人类所共同关注的，只能以一种协作的方式来解决。任何试图认清这些问题的途径都必须对所有阵营——政府、商界和公民社会——的利益相关者有价值。

而我们作为本书的作者参与到这些模拟活动中则是一个关键的转折点。我们认识到，我们在组建政府—商界—非政府组织合作模式这方面既有理论认知，又有亲身实践，因而处在一种特殊的位置上，能够正确认识上述三方日益暴露出来的一些问题。

根据我们的全球化理论，博思艾伦开始对自身进行挑战和质疑。这种理论的实际意义就是：解决明天的问题。而且更重要的是，这也是我们对客户提出的建议。我们查阅了所有关于全球化的文献资料。尽管它们很有趣、很有启发，但我们惊奇地发现它们很少提及明天的前景，或者提出行动方案。

我们已经亲眼看到了在恰当方案的指导下，即使是主要的“有缺陷的分享领导”——利益相关者之间存在着固有的、似乎无法解决的紧张关系——也能够形成令人满意的关系，并得到非常有效的解决办法。我们需要的是这样的领导者：知道如何确定大家主要的共同利益，可以找到让所有人都能获益的办法，并且尽心尽力地处理这些事。

我们也看到了这种理念人们接受起来有多容易，而施行起来有多困难。但是，在这些模拟测试中，我们亲身体会到了它是可以付诸实践的。慎重而明智的行动可以缓和紧张局势。在更有效的沟通和更合理的跨组织架构基础上，他们可以创造一种动态的平衡。而这种平衡又可以作为与其他方面的领导者保持合作关系的基础。

可是，虽然我们觉得自己理解了这种微妙的新平衡，也看到了它确实行之有效，我们却不知道怎样清楚地表述它的主要特性，以便于人们放心地实行。因此，我们决定集思广益。在接下来的6个月里，我们与来自政府、私人机构和公民社会组织的100多位领导人进行了大量访谈。这本书就是从这些谈话中孕育而生的。事实上，本书中随处可见这些访谈的片段。虽然不是所有访谈都被直接引用，但其实每段访谈都对我们理解与群相关的问题、选择和障碍有着极大的启发。

这一大批参与者来自世界各地——美国、加拿大、澳大利亚、欧洲、拉丁美洲、非洲和亚洲。其中包括一些杰出的政治人物，如比尔·克林顿、亨利·基辛格、新加坡外交部长杨荣文，以及西班牙前首相何塞·玛丽亚·阿斯纳尔（José María Aznar）。我们还走访了一些商业巨子，如时代华纳公司的前任CEO理查德·帕森斯（Richard Parsons）、美国运通公司的肯尼斯·谢诺尔特（Kenneth Chenault）、香港电信公司前任CEO张永霖，以及意大利国家电力公司前任CEO富尔维奥·孔蒂（Fulvio Conti）。我们涵盖广泛的访谈名单上还包括教育家、战略家、广告业巨头、几位大使，以及许多非政府组织的领导人。我们还走进了各种各样的组织，如欧洲航天局、青少年艾滋防治协会、扬·罗必凯广告公司、北京大学、哈佛大学、美国国务院、奥迪汽车公司，以及国际反地雷组织。

这些访谈坚定我们的观点：领导者们不仅在寻求有助于解决复

杂问题的新途径，而且也在寻找更广阔的视野，好让他们在全球化经济形势下建立成功的合作关系。我们的访谈反映出他们越来越需要一种灵活的多方互动，以便调和利益和不公——在冲突最激烈的时候，此事宜早不宜迟。

我们又用了两年时间来分析、试验、观察，并与世界各地的同事和客户们共同探讨，从而把想法汇集起来。在这个过程中，我们越来越明显地看到了三方协作的价值，而且我们相信其他人也看到了。出于这种对三方协作有效方式的需求，我们创建了“群”这个理念——它可以帮助领导者们应对全球环境动荡所带来的挑战，并将在某种程度上胜过以往有碍于解决问题的传统思维方式。群这一理念广泛吸收了网络理论、群体动力学和行为经济学理论，但目标只有一个：解决任何一个组织（或一种方法）都无法单独解决的难题。

在我们的构想中，这本书不仅要描述群的理念，还要帮助领导者们更好地理解他们所面临的变幻莫测的世界环境，并提供处理各种挑战所需要的新方法。在过去十几年里，通过与来自各种背景的广大客户的共同体验，我们已经知道：领导者们要想清楚地认识他们所处的这个既分散又盘根错节的社会是多么困难。我们认识到了在这种情况下，实践是领导理论的。因此，为了满足这种需要，我们就打算用具体而浅显的语言来描述建立群这一实践背后的理论，使其既能在一定程度上得以传播，又能通过实践的检验而趋于完善。

我们认识到，并不是所有的群都需要采用本书中的每一条建议。在群的发展中，重要的一点可以说是让理论“着陆”，以期尽可能彻底地揭示并解释群这一理念。还有一点也很重要，就是弄清最初的行动方案。任何一个群，只要采纳本书中的策略，都会得到更好的发展。

在这个开头部分我们还想强调，本书并非只是“赞美困难”，也不

是教你一套认识困难本质的方法。本书对读者而言首先是一本指导手册——是教你如何行动的权威教程。由于我们不可避免地涉及了太多的领域——价值链分析、系统动力学，以及行为经济学——我们制作了一个简单的术语表，来解释我们在群领域使用的一些可能你不太熟悉的术语。

本书创建了一种名为“群”的集体领导模式，其中任何一个领导者或机构都不必全面负责，但事情会处于一种健康、积极和有效的运作中，因而其复杂性会减小。在接下来的章节中，你会发现一个可供领导者们立即付诸实践的实用课程。

我们并不是推断群将取代其他所有形式的网络治理、多边协定或合作。我们客户的体验非常清楚地表明，上述模式正好能够满足他们的需要，包括将来的需要。不过，缺陷还是存在的。一系列特殊的难题——它们通常都具有非同一般的复杂性——即使用这些足够成熟的方法也无法解决，这是我们共同的体会。

本书就是要弥补这种缺陷。

第一章

危机中相互依存的世界



