

## 第1章

适应时代：思考与期待

## 1.1 引言

人类的进化不同于地球上的任何其他物种，因为人类发明的工具始终在帮助他们。本世纪无疑是“工具制造”的极盛期，由于工具在创造人类的未来中发挥着作用，它们变得益发精密复杂起来。发明和设计工具，这在当前表现为发掘精致的技术性解决方法，已经成为解决人类问题的主要手段。其实，我们如此深沉地迷恋于自己的“工具制造”的能力之中，以致于我们正在为种种尚未经历的问题发明和设计着解决办法。荒谬的是，技术水平大大提高的结果却是涌现出许多更新的问题，于是，我们被迫去寻找更新的技术方法以弥补早先的技术方法所造成的问题。

我们的当代世界已成为一个技术性修补的社会。不幸的是，这种对技术性解决办法的投入使得真正的问题变得模糊了，而原本正是这些问题才把我们置于“工具制造”的营生中。尽管技术性解决办法对于我们的身之生存，并且在很大程度上对于我们的心之生存，起了难以估量的作用，可它们造成的拖累比这更多。在心灵深处，我们不单单是在寻求技术性的解决办法，我们是在寻找生命的意义。

工业革命和启蒙运动中的种种事件合在一起，大大推动着我们进入了技术时代。工业革命刺激并激发了我们以种种新方法、在种种新领域中制造工具的能力，与此同时，启蒙精神把力量与对世界的责任公平地置于人类的智力范畴。这种精神鼓励我们独立自主并且技术精湛。它一直鼓励我们过于注重那些认识宇宙及其奥秘的、理性的、分析和简化归纳的方法。我们渐渐相信，不管那些向我们挑战的问题的复杂性和人文因素怎样，我们总能找到“科学的”答案。

这种学术气氛风行的结果之一就是，在试图剥去世界神秘性的过程中，使用大量的抽象模型和技术性解决办法。这种世俗化的影响一直是20世纪的中心背景。

20世纪又转过来把我们推入了技术时代的中心。这是一个充满了新思想、新发明的时期，并且出现了新的“范式”。在这个世纪中，对技术灵丹妙药的重视达到了令人生厌和难以容忍的地步。不论什么问题，公共的、组织的、还是个人的，我们都诉诸技术性修补。它或许是一粒阿斯匹林、一家堕胎诊所、一张福利支票、一些减肥药片、一次重组抑或是一项缩减规模的计划，它可以使我们感觉年轻、成熟、漂亮、苗条抑或更强有力。我们或许有了更多的选择，并且可能感到更能掌握了，可是我们如此轻易地“修补”的种种问题的根本原因真正得到改变了吗？我们变得如此执迷于工具制造性的、技术性的解决方法，已然忘记了它们不过是达到目的的手段而已。结果可好，它们反倒成了目的本身。

这类手段与目的相混淆的一个例子是，在多数社会中发现，对于财产分配存在着过分的成见。对财产再分配制度的调调改改几乎总是一种用来解决复杂的系统问题的技术性修补，这种做法很少会产生可接受的长期解决办法。真正的适应性挑战在于着力创造新的财富，而不是对旧有的财富分来调去。这种新财富不只是物质财富，它是使人生气勃勃和茁壮成长的财富，是促进转变的财富，是不以牺牲后代利益而获得的财富，因而是一种可持续的财富。这种财富形式就是中国人所说的“繁荣昌盛”，其含义远远超出了资产的积累。繁荣昌盛意味着全面的健康幸福、有踏实感、忠于明确的价值、注重人际关系以及关心自己给后人留下的东西。看起来繁荣昌盛是种种技术性解决方法所应指向的一个富有意义的目的。

## 1.2 适应时代

本书提出，我们正步出技术时代而进入适应时代。在适应时代，我们对技术性修补的依赖将带来一种强烈的后冲，从而出现向造意(meaning-making)的返还，并且重视支承那些意义的种种价值观。我们会回到适应性的而不是技术性的解决方法上，我们对种种复杂的和高度一体化的系统，以及构成各种生活网络的形形色色的共同体，将有新的认识。适应问题将被理解为相互联系的、相互依赖的系统性问题，它们不能被孤立地去把握和论述。适应时代将会出现种种新的现实和新的挑战，并且要求人们作出新的反应。我们将会用一种新的语言来理解生活的不确定性和复杂性。种种旧有的机械的和男性化的隐喻，诸如“谁在掌控”、“商业出现疲软”、“投入价格战”和“消除竞争”等等，将被取代。新的隐喻将把共同演进和共同创造置于最高的位置，并且还包容着那些“较软的”以及女性化的生活透视。

在适应时代，许多根深蒂固的观点将会瓦解。在这些观点中，有的把宇宙视为一个机械系统；有的将人体看成近乎一部机器；有的把人脑比作计算机；有的将社会生活看作一场持续不断的、充满竞争性的生存斗争；有的拥护芸芸众生所相信的无限的物质发展可能性；还有的持有种种包含着将女性置于男性之下的态度(Capra 1996: 6)。

### 1.2.1 适应时代的领导

在适应时代需要这样的领导者——他们能够帮助我们处理种种“系统的”问题，这些问题深及在一个动态的相互关联和相互依赖的世界上我们究竟是谁的核心。这些领导者会帮

助我们培养跨文化的移情，它超越了我们借以指责文化相对主义的种族优越倾向，这些领导者会引导我们寻求对我们大家来说最好的协同性的解决办法。领导的重点在于清楚地认识相互联系的种种关系，培养适应能力，以及建立能通过动态反馈而学习的共同体。最重要的是，在适应时代，我们清楚地认识到，不存在简明而完满的答案，而且，单靠这些领导者自己是必定不能提供我们所寻求的答案的，我们需要坚持自己的作用，并且积极主动地加入到解决问题的过程中去。

适应时代需要我们对世界、国家和社会有一个系统的认识。当然，我们对于一切生命系统的复杂的相互关联性还难以充分领会和把握，但我们能够对其保持敬畏以及认识上的谦卑，还有尊重。人们普遍认识到，我们一直过于注重种种“硬的”问题，而现在，我们要转向那些“较软的”问题。在适应时代，我们要注重意义和价值，而不是技术性的处理方法；我们要开发自身的潜能，而不是停留在某些能力之上；我们要认识适应性工作与技术性工作的区别，并且要戒除被一再重复的缘于错误固结的谬见。这种谬见十分普遍，它认定生活的方方面面都可以被数字化，从而能以可确定的和可度量的形式对生活的现实加以描述。比方说，给人类生活定一个数字价值，或者导出一个描述生活质量的指标数。

这里所提出的并不是一些新问题，西方社会对特定社会经济景况的不满早就显而易见了。未来就在我们身边 (Drucker 1989)，适应时代已经开始，我们的回应就是对下个世纪做出安排。

### 1.2.2 适应时代的战略规划

适应时代的曙光将给一切组织的战略规划者带来巨大影

响。不仅他们的分析方法要改变，而且分析本身也需要有一副新透镜和一个不同的焦距。那些努力引导组织预见和迎接种种未来挑战的战略规划者，需要以新的方式去阅读这个时代，他们还必须以不同的方式在组织中实行领导。唯有那些拥有符合适应时代要求的领导风格的组织，才会在当今这个新的适应的世界上生存。适应时代预示着一场新的“启蒙运动”。

## 1.3 启蒙运动：西方与东方

### 1.3.1 西方

文艺复兴时期，复苏了的对自然的兴趣产生出新的思辨哲学和一场新的科学运动。这加剧了日益增大着的神学与哲学之间的裂隙。以神为中心的形而上学被一种理性主义的形而上学所取代。对那些经得起理性检验的东西的重视，取代了对超自然物以及种种神秘的神圣启示的笃信。

早期的现代思想家和作家们，如笛卡儿 (René Descartes)、斯宾诺塞 (Baruch Spinoza)、卢梭 (Jacques Rousseau)、约翰·霍布斯 (John Hobbes)、约翰·洛克 (John Locke) 以及牛顿爵士 (Sir Isaac Newton) 等，受到科学运动鼓舞，又为 30 年之久的“后改良”期大屠杀所幻灭，于是开创了新的西方世界观<sup>①</sup>。

这种观念建立在刚刚被认识到的人的理性的力量与能力之上。人的理性被看成是用来解决关乎人与社会的问题的灵巧的和唯一的工具。笛卡儿认为人的本质在于其认知能力，并且明确区分了精神与物质。在笛卡儿的促动下，其他现代

<sup>①</sup> 据认为，现代期始于17世纪末。(Copleston, Frederick SJ., History of Philosophy, Volume IV, Image Books, New York, 1994.)

哲人坚称人类应当从迷信、对启示的信奉、对权威的屈服以及对传统和制度的顺从中解放出来。人被赋予了一种新的自由，唯一的限制在于其运用理智的能力。伦理道德理论被剥去了神学的推测，新的形而上学具有了理性主义特征。

伽利略(Galileo Galilei)促发的科学运动给一种机械论的世界观定了调。这种机械论世界的本质在牛顿爵士的科学见解的基础上进一步成形。在这里，本质开始被理解为原子的集合，物质由许多固体粒子组成，每个粒子具有自己的形状和特性。牛顿提出，这些原子和粒子本身是力的核心，这种力能够被识别和客观地研究。在发现了万有引力之后，他断言，如果知道作用于物体的力，我们就能通过数学方法推断这些物体的运动。

这种牛顿式的世界观主张，物质是一种可区分的实体，它可以被进一步细分为许多可区分的部分。这些部分被看成建筑物的砖块，既可以拆解也能再次拼凑起来。这种信念就产生了基本的分析性的世界观。因此，这种牛顿的机械论世界是可以通过那些抽象的组成部分去观察、测量和分析的。这种世界观也倾向于把空间和时间作为抽象的概念去考虑，时间被视为线性的和连续的，与此相一致，对现象的分析集中于一个连续的“因果”动态。牛顿的成就为西方机械论的世界构想打下了牢固的基础，直至20世纪头几十年“新科学”的发现为止。

文艺复兴的科学运动也极大地影响了开发知识和新的真理的种种方法。最初使用的科学方法几乎毫无例外地是实验的和数学的方法。对现象进行观察并建立假设，这些假设表现为要用数学方法去求解的一系列数学公式。这种数学方法是以一种极为有限的、确定的和不考虑价值取向的方式去服

务于抽象的观念、思想和见解。作为一种技术，它提供了一种用来估价新数据以及获得新知识的演绎方法。人们运用以实验方法所获得的知识，通过把已知的经过证明的各种公式用于相似的数据或类似的实验，就能够获得新的知识。

接下来的一个对科学发展和技术运用影响至深的时期就是启蒙运动。启蒙运动始于18世纪的欧洲，它以“理性时代”而闻名。正如“理性时代”这一名称所指示的，在此期间，人的理性能力的地位被进一步提高。科学运动从注重基于观察的实验，转向重视为获得以经验为基础的实证而设计的实验。经验、感知和内省成为开启世界真理的新工具。以归纳为基础的知识——它当然限定在理性的限度内，要求科学的可靠性。

启蒙时代激发了所有学科的科学方法。它导致了社会科学的出现，人类的行为开始被以科学的演绎和归纳方法加以研究。启蒙精神树立起这样的信念：倘若以客观的、不考虑价值取向的社会科学方法去研究一切现象，整个世界就明白易懂了。巫术、神秘事物、神启和教义被视为是“前启蒙”期的特征，那时人类囿于种种神秘主义者、秘密宗教仪式以及神圣仪式，这使他们偏离了自身基本的、更有用的、世俗的理性能力。以一种因果关系的机械论的世界观为基础的启蒙运动创造了这样一个现实，它无节制地鼓励人们去控制世界，分析它、认识它和主宰它。

### 1.3.2 期待新的启蒙

好在还有一个新的现实和一场新的启蒙运动。被称为现代物理学的新科学，驱散了笛卡儿式的和牛顿机械论的世界

观。笛卡儿主义对物质和精神的区分造就了两个领域。笛卡儿将自我与理智等同起来，这促使我们趋于将世界分割成相互分离的单个事物，我们从中体验到作为孤立自我的自身。然而现代物理学的影响修正了这种世界观和宇宙观。现代物理学拓展了理性主义的边界，消除了诸如因与果这样一些概念、各个事件的逻辑序列以及我们的抽象的概念和符号的序列结构。现代物理学的发现揭示了宇宙是一个不可分割的整体，它是处于永恒运动中的、充满活力的和有机的。运动和变化是物质的内在属性，它是作为力场的一部分的结果，而不是外力作用的结果。物质本身是一个能量场，而不是大量固体粒子的聚合。现已发现，原子的组成部分——各种亚原子微粒，具有各种各样的动态模式，它们不是作为孤立的实体存在，而是一张不具形体而存在的相互作用网的完整的组成部分(Capra 1996：225)。

科学家们越是深入到这个亚微观领域中，就越发现世界乃是一个由大量不可分的、相互作用着的以及永恒运动着的组元所构成的系统，而这一系统的观测者又是该系统整体的一部分(ibid.：25)。笛卡儿把自我与世界分割开来，这使人们相信可以客观地观察和描述世界。新科学把笛卡儿和牛顿式的世界观的那些根本概念摧毁了。不存在绝对的空间和时间，不存在基本粒子，而且，人不可能客观地研究物理现象的偶然性本质，抑或设计出一种对自然的完美描述。自然不是由可以拆解和重新拼合的孤立的建筑块料组成的，自然界具有无限的多样性和复杂性，它不是由直线和规则的形状所构成，而且种种事件是一同而非依次发生的。相互联系的产生是作为可能性而不是必然性，并且，种种关系无法以一种可预料的精确的方式加以界定。

现在人们已经发现，自然是一个整体中的各个部分之间沟通的关系网络，而观察者总是包含在其中。人不可能把观察者和被观察者分开，因为观察者参与并影响着正被观察的事物。正如物理学家卡普拉(Fritjof Capra)在他所著的《物理学之道》和《生命之网》这两本书中所描述的，在能量瀑布(cascades of energy)的激荡下，环境正进行着一场大型的宇宙舞，这些能量瀑布以一种有节律的脉动创造和毁灭着(Cpara1996: 11)。卡普拉在对现代物理学和东方神秘主义的探讨中声称，在物理学家的世界观——尤其是随着新科学的发展，与东方玄学之间有着非常类似的东西。

### 1.3.3 东方

东方人的世界观是有机的。东方的神秘宗教，诸如印度教、佛教、道教和禅宗相信，感官所觉察的种种事物和事件，都是相关的和相互联系着的，它们都不过是同一终极现实的不同表现形式。这些神秘宗教强调宇宙的基本统一和万物的相互关系，并且把从内部控制着一切的根本原则视为神祇，它们反对西方的那种把神视为高高在上的主宰着世界的统治者的观念。

东方神秘主义的最高目标是觉悟到万物的统一性和相互关系，超越个人的自我观念，并且与终极现实相一致。他们将这种认识称为“开悟”。在东方，达到开悟不是一种智力行为。东方神秘主义者主张，终极现实永远不可能是一种推理性的或可论证的知识的客体，它不可能用文字来充分描述，它超越了感知和智力的范畴。有关终极现实的知识是万物之源，它只能通过一种沉思冥想意识状态去“观照”或体验，

在此期间，个体便意识到自己与终极现实合一了。开悟体验是把人整个卷入，而且就其终极性质而言它是宗教性的。东方的开悟者不拒绝生命的流动，而是坚持随其而动，他（或她）渴望领悟到流动着的和不断变化着的现实。宇宙被体验为一种不可分的动态相互联系的网络，超越这一范围的终极现实与其内部的现实是同一的，一切现象都被认为是这一现实的多种表现，而这个现实的每一部分都包含了整体。

对于东方的神秘主义者来说，种种差异和对比都是相对的，它们都在一个包容一切的统一体之中。他们不以对立面——这些被认为是属于思想范畴的抽象的和相对的概念的方式去思考。在他们看来，对立面的概念是相反的两极，光明与黑暗、胜利和失败，它们是同一现象的不同方面，在对立面之间存在着动态紧张，它支撑着两个面的相互作用。他们以“阴”和“阳”这两个原型符号去观察世界，它们使世界保持一种动态平衡。阴代表着雌性的、阴暗的、直观的、宗教的、神秘的、玄妙的和心理的等存在形式；而阳代表着雄性的、明亮的、积极的、理性的、竞争性的和敢做敢为的等形式。根据东方的思维方式，阴和阳要保持动态的紧张，因为种种对立面实际上是互补的。毫无疑问，西方赞成阳在阴之上，而且把对立面视为相对抗的和截然不同的。对立面提供了种种统治、压迫和压制的原由，这些行为构成了我们所知的世界历史的主线。

与西方相对照，东方世界观最重要的特征之一是对万物和一切事件的统一性及相互关系的觉悟，世间一切现象都被作为一个根本的“一”的种种表象来体验，它们发源于一个统一的本源。万物都被视为一个宇宙整体的相互依赖的和不可分的部分，所感觉到的一切都被认为是同一终极现实的不

同表现形式。

宇宙万物的根本统一也是种种现代物理学的发现的核心特征，随着对越来越小的物理粒子的深入研究，物理学家们从中体验到了同样的顿悟。物质的种种基本组成和现象都是相互联系、相互关联和相互依赖的，它们不能被理解为孤立的实体，而只能是整体的完整的一部分。那种可以随意拆解和重新拼合的基本建筑块料的观点土崩瓦解了。

#### 1.3.4 东方与西方

我们或许会扪心自问，西方的启蒙运动真的具有启发作用吗？它当真照亮或提升了我们对于世界的理解吗？我们回过头去看就会发现，它在某些方面是适得其反的。它不是鼓励完整地、综合地以及富于同情心地去把握世界，而是树立了一种有限的、单方面的和不带感情的现实观。结果它把我们这个处于微妙平衡的、整体的宇宙分裂而不是结合了，缩小而不是扩展了，粉碎而不是复原了。正是西方这种主张分割的、归纳简化的和过分理性主义的方法，无法与这个世界的自然的、有机的系统同步。

现代物理学所揭示的世界的本质与西方的世界观并不一致。我们的国家、社会、组织和商业机构没有反映出我们在自然中所观察到的那种相互联系。大体上说，我们研究世界及其组成部分的方法依然囿于笛卡儿和牛顿模式，我们形成制度关系的方式与我们从个人层次上所感受到的自然关系也不一致。看来我们太关心抽象的东西和定义了，结果把有关现实的概念和符号象征与现实本身混淆起来，这使我们与现实世界分离了。我们拒不承认理性知识的极限，我们倾向于

忽略这样一个事实：我们对现实的描述充其量不过是一个无限难以描述的整体微小部分的近似值。我们走极端地运用智力去揭示、区分、辨别、划分、衡量和分类，这一切都是为了赢得理性的掌控。

另一方面，东方的开悟观点看来是一种更具启发力的和体现完整性的认识世界的方法，掌握和控制就在于认识到我们无法控制，我们没有也不可能认识现实的全部。我们真正需要掌控的是我们的态度，即怎样看待我们在生命的连续和周而复始的涨落与流动中的作用。

从世界的历史来看，似乎西方代表阳而东方代表阴。由于阳看来已达到了它的巅峰，新的现实可能是阴的出现。要使世界在紧张状态中保持动态平衡，似乎早就应该做此改变了。这就是适应时代的现实。

## 1.4 适应时代的新现实

世界面临的新现实并无秘密可言。随着下一个千年的临近，我们看到政治领袖们满脑子想的都是全球化、现代化、环境问题、通信和技术。无论是东方还是西方都在从政治上和经济上利用这些趋势使自己处于战略优势地位。

然而，尽管科学技术取得了巨大的进步，我们似乎尚未造就美好的生活和美好的社会。毫无疑问，我们的行动已产生了一些效益，而且世界人民的生活水平也大多得到提高。但令人困扰的不平等和不公正依然存在着。遗憾的是，世界的迅速增长以及现代化进程具有副作用，其所带来的负面结果是比例严重失调。这明显地表现在环境破坏以及由于城市的高速成长和都市化趋势所导致的社会危机上。社会的基础

结构已经跟不上这些发展了。可尽管已有了这些严重的社会后果，人们对增长的追求却依然不减。各国政府和领袖们一直拒不接受为保护环境和日益减少的资源而对科学和经济活动加以节制。达到反映高增长的那些数字仍是被优先考虑的。高速增长象征着经济权力，没有哪个国家希望停留在低成长的行列里，因为这被视为经济和政治无能的标志。

#### 1.4.1 追求增长

近几十年来表现突出的对经济增长的狂热追求，在近来成为人们强烈批评的主题。经济学家、环境生态学家以及社会伦理学家们指出，迷醉于高 GDP 数字——这被假定为是衡量一国经济福利的标准，是与真正的经济福利不相符的。由于有这种强烈的呼吁，各个国家和它们的组织正面临着新的制约。许多社会经济利益集团正抵制着那种纯粹为了自己的利益而鼓励增长的压力。可持续性成长日益成为人们高企的新目标。

#### 1.4.2 商业组织的作用

关于商业组织的权力和作用也是议论纷纷，这种权力和作用——特别是那些多国公司的权力和作用愈演愈烈，以致于使许多国家政府的权力都黯然失色了。有人说这些组织是世界的主要变化力量，照此来看，它们在政治、社会、文化和经济领域的影响是深广的。也正是由于看到了这一点，这些组织承受了前所未有的压力，它们要和其所运行的环境更加协调。作为它们那个世界的子系统，组织要搞清更大的系统的节奏和步速，同时，它们必须使自身的各种节奏也协调起

来，这样才能和谐地参加到更大的系统中去。

### 1.4.3 世界的相互依存

对世界系统的感知还意味着组织战略规划的眼光要更加宏远。比如在印度尼西亚经商就不仅要了解印度尼西亚的情况，也要对东南亚和环太平洋地带的政治、社会和文化特征有所了解。这意味着既要认识亚裔穆斯林网络及其社会政治影响，也要了解整个亚洲的各个国家和企业的相互联系，要在同世界其他部分的相互关系中去认识亚洲的复杂性。以远大的和相互联系的眼光行事是以系统的观点为基础的，这要求审视更为宽广的视野并且对系统中的系统的影响和隐含意义有所认识。唯有如此才能使企业充分认识它们所运行的环境。

### 1.4.4 高风险

处在我们现在活动的这个世界上风险是很高的。由于政治以及商业组织的活动规模及其影响范围很大，它们所得颇丰，但损失也巨大。若政治领袖结成了摇摇欲坠的联合，那他们的国家安全或经济福利就会受到严重损害；若商业组织作出了糟糕的投资决策，它们会发现既得不到股东们的宽容也没有经济上的盈余来减缓失败；若种族集团感到不安全，小的冲突很快就会升级为内战。这就是 21 世纪世界的状况：似乎小小的涟漪就会产生巨大的反响。

### 1.4.5 共同创造

现在，人们已普遍认识到并且愿意承认世界是相互依存的。在环境生态学家和新科学倡导者的帮助下，我们逐渐认

识到，我们不是生活在一个四分五裂的世界里，并不是依赖于竞争和协作而生存。“第四次浪潮”的思想主张，世界是一体的，因而在共同创造。环境生态学家把自然作为参照点，而新科学的专家们则把社会组织作为分析对象。

我们在政治和社会的舞台上发现了对世界相互联系的承认，对国家间、社团间以及商业组织间的互惠和协作的日益重视就证明了这一点。“伙伴关系”、“联盟”、“合资企业”以及“协作企业”，这些都是目前商业行话中的术语，随着国家和组织通过把它们的各种能力与技能结合在一起而找到新的解决方法，新的商业口令将是“共同创造 (co-creation)”。

因此，一个新的商业隐喻正在出现。商业将不再是两个或更多的对立军团之间的纯粹的战斗。商业已成为与许多变换的伙伴一起的以及这些伙伴之间的一场精心设计的舞蹈。随着音乐的变化，舞步在变，舞伴也在换，并且节奏时而迅捷时而舒缓，舞蹈时而冗长时而短暂，曲调时而高亢时而低沉。

企业选择加入哪些舞蹈，不仅仅基于它们对音乐了解的程度抑或是会跳的或想学的舞步，还根据能否得到合适的舞伴。在世界商业舞台上，独舞变得越来越困难了。懂得哪些舞坐下来不跳与懂得何时进场起舞同样具有战略意义，观察一下还有谁坐在一边，这可以为结成联盟，一起去加入到下一曲更合适的舞中提供绝好的机会。所以，当前对商业来说，重要的是扔掉武器而去学习跳舞，游戏已经由相互残杀变为共同生存，新的重点将是如何在与不断变换的伙伴的联合中去共创新的舞步。

#### 1.4.6 社会变革

西方世界处于一个哲学的、科学技术的动荡状态中，作

为现代性的承载，它领导了技术和通信方面的一系列革命。政府、社会机构和商业组织正在重组和重构，以将从这些变革中产生出的优势发挥到极致。

西方发展所依据的政治和社会原则也正得到重新评价。政治以及政府的作用被仔细地检视，随着人权问题受到更多的重视，民主的意义及其实践也不断受到挑战，注重个体权利与关心公共利益之间的紧张，成为要求更高的公共道德的讨论的中心。

随着对极端理性的、科学的、世俗的注重的祛魅与日俱增，许多人在寻求世界的返魅，他们以超现实性和神秘来替代启蒙运动所推动的世俗的和理性化的可理解性。对宗教的兴趣重燃、福音传播蓬勃发展、对科幻小说的兴味盎然以及像斯皮尔伯格(Steven Spielberg)执导的《侏罗纪公园》之类的电影大受欢迎，都清楚地表明了这一点。

社会伦理，尤其是商业伦理，正引起所有那些站在有利于获得全面认识的角度的利害相关者的越来越多的关注。组织再不能牺牲社区的利益去追求利润，它们必须为它们所造成的大量污染、污水以及废物承担责任。虽然人们仍然期望组织发挥风险再分配者、经济推动者，以及就业机会提供者的作用，但组织再不能自由自在地设定自己的界限了。无论是政府还是社会都已抛弃了那些狂热的自由市场资本主义者所极力鼓吹的自由放任的观念。商业组织面临着不断加强的政府立法以及周边社会的批评和限制，这种趋势可能会进一步升级，直至建立起某种均衡。

各个社区越来越意识到它们的自我身份以及自我决断的欲望。人们极力追求着自我授权(self-empowerment)和自我委任(self-authorization)，以此回避传统的等级制的权力机构。

这样的例证在各个层次都存在着，不同的种族集团、宗教团体以及文化都坚决维护着它们所拥有的独特身份和价值体系。

西方的论述中充满了有关多样性和后现代主义的话题。多样性承认文化、宗教和利益群体的多重性，该术语意味着社会对这些背道而驰的群体的接受与容忍；后现代主义意味着对多重的、独特的现实和真理的承认。在后现代世界中将不再有确定的、规范的现实以及与之相伴的种种亚现实。正如现代物理学所显示，万物都不过是一个终极现实的复杂多样的表象。

后现代主义所隐含的东西对一些领域——诸如社会学的有效性提出了挑战，而代之以黑人研究、妇女研究这样一些学科。社会学假定社会群体可以被客观地观察，并且可以根据一个控制标准(controlling norm)对其价值、态度和行为进行解释和比较。在后现代社会，这个控制标准的概念不再适用了，多样性和复数组成了多重复杂的现实，这些现实中的每一个都是同样正常和规范的。

#### 1.4.7 人口统计学

全球各个角落所面临的另一个主要问题是人口统计学及其政治的、社会的和经济的后果。人口统计学倾向表明，那些古老的和富裕的国家人口正在老化，而较贫困和欠发达的国家却在高出生率、预期寿命提高以及大量农村人口移居城市等问题的压力下继续蹒跚。无业者聚居的窝棚区的蔓延膨胀在所有高增长的欠发达经济中都十分醒目。社会基础结构对此无力作出反应，这造成了高犯罪率、赤贫、社会动乱以及传统价值的沦丧。社会成本过高并且还在增高。

较富裕的国家正依靠技术回应人口统计学的挑战。自动化和机器人取代了蓝领工人，各种新技术被用来降低生产成本，从而保持与低劳动力成本国家的竞争力。这种战略，再加上严格的移民政策，加剧了在富国谋职的年轻失业者所导致的难民危机。这些瓶颈所造成的压力注定要增加。

非西方世界对全球化和现代化的趋势，在经济上接受而在文化上排拒。西方价值观向非西方世界的输出受到越来越大的抵制，这已促成原教旨主义不断出现。

非西方国家可能接受了现代的产品和服务，但它们所包含的意义，或者那些符号代表着什么却不一样。一只在美国购买的麦当劳(Mc Donald's)汉堡包与在伦敦、莫斯科或者东京购买的汉堡包有着不同的意义。尽管现在印度尼西亚人购买李维牌(Levi)牛仔裤，并且从贝纳通专卖店(Benetton)购买运动衫，可他们并不希望同美国人或意大利人一样，他们的造意系统(meaning-making system)和价值观依然是印度尼西亚的。

人们以为通过全球化和现代化会带来文化上的同质化效果，可与之相反的事情正在被证明是真实的。具有代表性的是，人们发现，通过声明不是谁而明确自己是谁更容易一些。面对着美国牛仔裤和意大利运动衫，印度尼西亚人得到了清楚的提醒和指示，他们既非美国人亦非意大利人，当然，他们也不想是。

#### 1.4.8 极限的概念

第二次世界大战后的那些年是前所未有的经济增长期。在美国马歇尔计划的资金援助下，欧洲和日本在废墟上重建起来。取得这样高的发展速度是令人惊异的，这种惊异只有

在后来，人们对随着各国打破原有的基础结构，实行产业重组而出现的技术和通信的发展的那种惊叹才超过它。当然美国反过来也从欧洲复兴导致的经济增长中获得了巨大的利益。

不过，战后经济的迅猛发展对整个世界造成了严重的心理影响。人们专注于持续的增长，从而导致了新的对极限的公然无视。当我们回顾20世纪的成绩单时，我们可能为我们的许多成就而骄傲，可这些成就就是以高昂的代价换来的。我们破坏了我们的环境——包括地球上的和周围大气中的。由于对权力的贪得无厌的渴求，国家以及它们的机构丧失了进行建设性对话所必须的信誉和友善，文化冲突达到了新的高度。资本主义社会的商业——它被假定受“看不见的手”指导，这只手会自我更正，规范有害的行为，并且在不经意间促进社会的利益——已经丧失了极限的概念。在追逐更大的经济权力的贪欲驱使下，许多企业已经忘记了，它们是一个系统的一部分，发挥着特定的然而却是有限的作用。随着自身权力的增长，企业错误地以为可以不顾更大的整体而去决定自身的职能，设定自己的界限。适应时代将证明是强有力的唤醒人们的号角。

从社会的和宗教的观点来看，我们的无限理性化过程将我们置于韦伯(Max Weber)在本世纪初所精确预料的不可避免的“铁笼”之中。由于注重富有效率的功能主义者-理性主义者的社会(functionalist-rationalist society)，技术秩序而非道德秩序逐渐盛行。现代化的诱惑已使社区人(persons-in-community)变成了被盲目的自我崇拜所吞噬的社会个体(individuals-in-society)。

---

① “他只打算自己获利，因而在这里，以及其他一些情况下，他受一只看不见的手引导，去促成一个与其本意毫不相关的目标……通过追求他自己的利益，他通常比他真的打算促进社会利益时，更有效地促进了社会利益。” (Adam Smith, The Wealth of Nations.)

适应时代将扭转这种对极限的无视，在此期间，国家、政治家、机构和商业组织被迫去领会“足够”这一概念，足够的增长、足够的权力、足够的利润以及足够的理性化。开明的自我控制(self-regulation)将成为适应时代的一个重要特征。

#### 1.4.9 滥用固结性的谬误

滥用固结性谬误(fallacy of misplaced concreteness)是戴利和考布(Daly and Cobb, 1994)在他们所著的《为了公共利益》(For the Common Good)一书中造出的一个短语，该术语用来形容那种以可量化的、具体的方法去界定一切现象的方式或存在形式的倾向。在戴利和考布看来，最能说明这一原则的学科是经济学。他们指出，作为社会科学的经济学导致(甚或误导)了种种总的归纳和结论。他们把经济学描述为一门以大量的抽象概念为基础的科学，借助这些抽象概念，经济学把种种具体的测量法用于许多“软”的、定性的问题，而这些问题既不具体也不具可定量描述性。这种曲解的一些例子是所谓的人生的“经济成本”或者对生活质量的经济学测度。他们提出，这些不能、也不该被抽象为某个典型统计量或者某个公式。戴利和考布突出展示了西方化是如何伴随其现代化的趋势，越来越求助于数字和公式的。我以为，那种对生活那些与明确的和特定的衡量标准或参数格格不入的较软的抑或微妙的方面加以界定和控制的倾向，就是在为适应性问题寻求技术性修补。种种经济理论充斥着政治、社会和商业舞台，它们的激增进一步证明，我们从现实的纷乱远远地逃入无情的技术性解决方法的实验室中。

滥用固结性谬误深深地弥漫在我们的生活中，我们删除

了留下某些朦胧的、模糊的、不确定的和无法界定的东西的可能性，一切只能通过感觉或直觉去理解的东西被排除了。启蒙运动遗留下来的传统把我们挤到了角上，使我们为自己观察和体验的一切去寻找定义和测量标准。现在每一种东西都有了用来比较以及证明其是否恰当的成本和利益。遗憾的是，这种过度理性主义的方式，促使我们避开了我们需要做的真正的工作，这种真正的工作就是去面对和尽力解决那些饱含了价值的情况中的种种模糊的、不确定的和纷乱细节。

新的现实是，我们正意识到当前许多有关人类生活的衡量标准是荒谬的和不适宜的，此外我们还意识到，不能测量的东西必须维持原样，而且必须以另一种方式去理解，“阴”的渐盛可能会对我们有所帮助。

#### 1.4.10 工作性质的变化

一个非常合理的，同时对某些人来说又是非常黯淡的现实是，有关就业的“社会契约”已经到期，人们再不能以为只要自己完成了应受的培训和教育就能找到工作，与世界人口的增长相比，工作机会将会更少，这才是新的现实。

对一些人来说曾经是充满希望的梦，已变成了悲惨的恐怖故事。那种以为技术进步会使人们自由地尽享更多的闲暇并且改善生活质量的想法，暴露出了隐秘的不堪一击之处。尽管过去一些新兴部门的出现吸收了被替代下来的劳动力，但经济系统接收工人就业的能力正迅速达到极限，这尤其表现在发达国家，并且也已成为一些发展中国家的特征。里夫金(Jeremy Rifkin)的《工作的终结》(*The End of Work*)一书对这种新现实作了较充分的探讨。

当前企业界注重发展 21 世纪的科技乐园，以使技术进步和生产效率达到前所未有的高度，这对未来潜在的劳动力构成了真正的威胁。所谓的经济进步和工业化的历史告诉我们，农业机械化使我们失去了农民；工厂机械化使我们失去了蓝领工人；现在服务产业机械化使我们失去服务工人。由于工人的操作变得越来越机械化，而且计算机控制的机器能够承担更为复杂的任务，劳动力的越来越大的部分正被技术所替代。作为雇主的政府这只“看得见的手”已经因与卡尔·马克思(Karl Marx)所意识到的截然不同的原因而萎缩了。在大多数国家中，公共机构由于始终承受着现代化和削减费用的压力已经收缩，在各个部门和各个层次上都出现了大量的下岗工人。

不断增长的长期失业率在一定程度上证明了这一新现实，它还是一个指示器，表明重新训练新技能不再是灵丹妙药。用不了多久，只有对那些受过高等教育的知识工人才有需求。在上二代，学士学位就被认为是比较高的资格了，而现在，越来越多的工作所要求的最低进入资格为博士学位，对于一般或一般偏上水平的技能的需要将不复存在。或许在不太遥远的将来，只有火箭科学家是可以雇佣的，我们其余的人将屈就于一个由科学家和机器统治的奥威尔式的未来，这个未来使《1984》这本小说看起来就像是一部温和的童话剧。

里夫金(Rifkin)在他的书中还探讨了技术“点滴渗透”理论的失败。该理论认为，随着技术对工作的替代将产生更廉价的商品，其结果是，人们只需挣较以前少的钱也同样能体验到更大的购买力。为此，他们会购买更多的东西，以此维持不断增长的生产水平，形成以增加的需求支持增加的供给的持续循环。里夫金声称，这一理论在实践中不起作用。首

先，他不同意，当人们没有工作时，他们的购买力——如果有的话，就微乎其微；其次，他注意到，市场的扩展并不能与生产的迅速增长并驾齐驱。甚至现在就已显而易见了：一些正冉冉升起的国家的市场处在为自己的大规模生产的商品寻找新市场的压力之下，比如韩国，它正在积极地向非洲国家投资，以期刺激那里的当地市场。

里夫金还宣称，第二次重要的产业转移——由制造业转向服务业，在60年代发生并从此赢得了势头，也正是从那时起，美国开始由一个以新教伦理为基石的勤俭社会，转向现在这个享乐主义的消费社会，这种转变是大企业施加给消费者巨大的宣传和营销压力的直接反应。它还导致了现买后付帐 (buy-now-pay-later) 的心理，促进了消费信用的高涨。

当前的再造工程和缩减规模的趋势意味着，那些有工作的人被期待着以相对减少的真实收入做更长时间的工作，与此同时，那些下岗者正意识到，要在不久的将来找到一份工作未必可能，他们不得不去克服因没有职业而失去自我身份所产生的心理和情感压力。里夫金提供了大量的统计证据来支持他的主张。他还认为未来意味着中产阶级的终结，并且格外强调这种在一些“经济成熟”国家中日渐增加的现象所衍生的严重的社会后果。

鉴于工作数量的减少，一些国家已设法通过引入缩短工作时间和实行工作分享的方法，来增加就业人数。越来越多的组织由雇佣正式员工转为雇佣临时员工，试图以此降低固定成本，而且开始利用由那些失去正式工作的和呆在家里的人所构成的与日俱增的备用人力资源。这一行动旨在使人们注意收入等式的一边，即降低成本和优化技术的运用，然而人们并没有以同样的创造性和决心，对等式的另一边——最为引人注目的企业

成本削减和生产率提高的份额分配，加以重视。

失业人数不断攀升带来了一些社会后果，其中包括青少年犯罪的增加、有产者与无产者的差距日益拉大，以及随着祛魅的人们对资本主义现代化力量及其影响的大声反对而出现的原教旨主义的兴起。

逐渐步入工作岗位的年轻人的总数呈下降的趋势。这些年轻人与他们的前辈有着不同的工作态度，他们对生育高峰期出生的父母的那种迫于生计而拼命工作的态度不以为然，而是倾向于对工作持一种相当功能主义的和超然的态度。对他们来说，这显然是达到目的的手段，诸如承担义务、忠诚、把公司放在首位等，不会作为他们心目中高于一切的问题而起重要作用。工作除了是工作还是工作。他们干起工作来马马虎虎，一旦工作不再称心就离它而去。此乃与生育高峰期出生的那代人的工作精神完全不同的社会精神气质，这就需要有一种不同的企业文化和管理风格来使这种新型的雇员 - 雇主关系得到优化。

作为潜在的几乎没有工人的世界，新现实的社会影响是深远的，并且，各国以何种方式阐明其生产率提高的后果，将会提供有关它们的公共价值的重要声明。对于下一个千年来说，变化着的工作性质既是一个意义深远的经济问题，也是一个社会问题。组织和个人所面临的有关工作的作用和劳动力管理的适应性挑战，要求组织管理具备一种新的敏感性，这意味着实行一种新的企业领导风格乃当务之急。

#### 1.4.11 文化碰撞

亨廷顿(Samuel P. Huntington)的近作——《文明的冲突与

世界秩序评述》(The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order), 把文化问题摆在了下个世纪的智力与政治的议事日程之首。不过, 企业界人士——特别是作为全球化进程的结果, 几个世纪以来一直在与种种跨文化的挑战作着斗争。事实上, 经济和贸易的历史就是发现新的贸易路线, 以及在进行贸易的过程中, 不同文化之间的种种冲突和谈判。只是到了近来, 随着国际通信的发展, 一幅世界各种文化的矛盾混乱的相互关系的大画面才日益显现, 并且可供人们作出某种分析。现在, 种种跨文化的问题也成了许多商业交易的日常流通媒介, 我们需要有文化的敏感性, 这种认识已受到注目。

亨廷顿的这部书, 好就好在展示了我们这个多文化世界的更大的画面, 探讨了处于 20 世纪末的一些主要文化所展露的行为方式和权力构架。除了其他一些内容外, 他论述了国家间权力平衡转移的种种主题、权力与文化之间的关系、西方普遍主义(universalism)产生的冲突、对重新觉醒的中国力量的反应以及西方文明自身的未来。不少人并不认同他所预测的一场文明冲突正在迫近, 但他对世界主要文化提出了一个极为精心研究的系统的观点, 并且为它们设定了一个他所认为的日程表。即便有人或许会对他所提出的有关种种跨文化挑战与困境的某些解答产生质疑, 可他的确提出了一些关键性的问题。他所提出的重要主题之一是, 尽管存在着所谓全球化与现代化的同质化效应(homogenizing effect), 但大量的证据表明世界正变得更加异质。尽管他探讨了由此带来的一些政治和社会影响, 但并没有论述对企业的潜在影响。所以, 我打算通过在第 3 章“21 世纪的战略焦点”中, 专门讨论对企业组织的潜在影响, 从而填补这块空白。

这些就是我们站在 21 世纪的转折点上所面临的部分重要

现实，尽管其中有些现实一点也不新，但不少现实把困难的价值决策摆在了我们面前。要想认识这些新的棘手的现实所造成的价值紧张，需要具备全球的和文化的意识与敏感性，以及采用系统观点的能力。有一个说法，一只蝴蝶在智利扇动翅膀，就可能导致中国发生海啸，所以，一个如此相互关联的世界，需要的是系统的思考。采用系统的观点为我们提供了一个可能了解那些我们所能理解的和不能理解的东西的机会。这种洞察力同样也是领导者和战略规划人员所必需具备的。

## 1.5 系统思考

使企业顺应适应时代和世界所面临的新现实，需要采用系统的观点。适应性挑战就其本质而言是系统性的问题，而处理系统问题需要系统的思考。一切东西都应当被置于较大系统的背景下去观察。采取系统透视，要求把组织当作总是更大的整体的子系统去认识和分析。组织是社区的一部分，社区是小社会的一部分，小社会是乡镇、城市以及州和省的一部分，而这些又是地区、国家、民族、洲等等的一部分。

我们知道，要了解青蛙就需要研究池塘。因为把自然分解成一系列最基本的存在或实质是不可能的。现代科学告诉我们，存在就是整体。在一个相互连结着的世界里，部分反映着整体，整体也反映着部分，企图把事物约简为其实质是不可能的。了解一种生命现象必须将其作为一个既在其间又是其本身的整体去认识，也就是说，要体现出完整主义，并且要把它与其所嵌入的更大的系统联系起来加以认识。这后一种认识常常被称作环境或生态的认识或敏感度。

把握各个部分的特性需要观察整体的动态，整体是首要

的。一旦人了解了整体的动态，他就能——至少在原则上，导出各个部分的特性及其相互作用的影响。对于经营组织来说，在最宽泛和最宏观的层次上，整体是宇宙；而在较为贴近的层次上，整体是组织所运转于其间的社会。确定究竟在哪个层次上进行分析和综合，对了解组织及其周围事物的动态最为恰当，这并不是件容易的事。实践、洞察和直觉都有助于磨练这些技能。在经营组织中，估计开展分析的层次，是那些负责战略规划的人所面临的挑战之一，这一点将在第4章“新型领导”和第7章“证据——战略规划实践”中详细讨论。

另外，系统分析是对一个系统内种种关系的一种连续考察。新科学告诉我们，系统透视要求我们认识到，一切生命现象都是相互联系的，他们在一个由非因果关系的、非线性网络所构成的复杂混合体之中。这些网络处于永恒的流转和运动中。这些网络的未来行为充其量只能被大致估计，而不能被精确认定。

系统分析还需要对更大整体的各个组成部分或子系统的功能、角色、结构和行为有敏锐的认识。系统思考的优势在于，它提高了人的了解力，使其能够看见种种关系，并且明白相互联系是如何创造着不和谐与和谐的——这些不和谐与和谐对于任何系统的节拍和律动的产生都是必要的。更进一步说，系统思考把我们对现象的研究，集中到它们的适应能力而不仅仅是行为上。比方说，尽管它可能吸引我们去观察另一个组织的实际竞争行为，但我们其实更多地关注着其背后的原因，以及这一行为可能会以怎样的方式指示出（预算出）它生存和成长的能力。系统思考有助于把注意力转向组织所面临的适应性挑战，以及它用以作出回应的适应能力。

系统思考是采用多角度思维的方法。由于世界的相关性

和相依性，种种问题常常嵌在一张张复杂的、相互作用和影响的网上，不可能从单一角度去观察和处理它们。需要透过多重的、彼此抗衡的视角，去揭示真正的本质以及一切现象的各个方面。这有助于揭示真正的根本原因。

系统思考强调过程。它鼓励组织，尤其是战略规划者，去注意组织实现目标的过程。在自然系统中，结构是某个过程的自然表现形式，应当任其自己形成。任何组织都应留意生命系统的这一自然倾向。组织往往为了改善和强化过程，而把过多的时间和能量都用于构造和重组。这是本末倒置。过程是组织的创造力量，恰如生命系统一样，当过程符合并且有益于组织的目的时，有利于过程的结构就会自然形成。因此，组织应当容许结构自己生成，而把重点放在了解和疏通过程之上。

系统问题从本质上说是整体的，它要求整体性的解决办法。在一个经营组织中，系统问题往往是需要重新审视和评估组织的使命及其核心能力的信号。只有当组织感到使命与核心专长彼此一致时，它才能制定出现实的、整体性的解决办法。正如我将在整部书中论证的，通过富有洞察力的、精密的系统分析，对种种适应性挑战加以识别，是新型领导的基本要求，也是战略规划活动的核心。

## 1.6 大宇宙-小宇宙原理

大宇宙-小宇宙原理(macrocosm-microcosm principle)是系统理论的一个必不可少的组成部分。这一原理主张，在生命体中，存在于整个系统的各种特性和力场，会在系统的每一部分得到重演。比如，构成人体的 DNA 包含于身体的每一个细胞

之中，科学家只需一块皮屑就能确定整个人体的基因组成。

在人的组织中，从微观层次上看，系统的那些小的组成部分对价值观、态度以及行为的注重，可能与较大组织的有所不同；而在极大程度上，较小的系统又引入了较大系统的大部分价值观、态度和行为。整个系统与组成它的各系统之间，以及所有这些系统之间，既和谐又紧张。如果子系统与较大的系统不同步，小系统就会经受冲突和困扰，相应地，它就要为生存而斗争。这种经受困扰是重要的征兆之一，它表明存在着一个适应性的挑战。

各种系统都是更大的系统的子集，因此它们提供了大量有关更大的系统的信息。我们对这些小的系统加以研究，以便对更大的人群和社会作出推断。

大宇宙-小宇宙原理是战略管理的一个重要思想。对组织所运行于其间的更大的系统连续进行评估，能够提供有关组织与其环境是否同步的重要信息。而对更大的系统的价值观、态度和行为所进行的检视，可以作为组织自身的价值观、态度和行为的现实检视。对价值观、态度和行为进行系统分析，是赋予新型领导的任务。

## 1.7 新型领导

很多人相信 21 世纪呼唤一种新型领导，它顺应新的现实以及存亡攸关的价值观问题；它避免提出简单解答；它寻找真实的问题，鞭策我们去面对难题；它承认，对于适应性工作而言，没有简单明了的解决办法；它鼓励我们以新的方式去学习，并在艰难困苦时坚持不懈。

新型领导从容地把握着现实，并且使我们勇敢地面对现

实，阻止我们向技术性工作退行，这在现实难以捉摸和忍受时尤为突出。新型领导能够调动资源处理棘手问题，培养人们的适应能力。新型领导帮助人们根据变化着的现实，澄清自己的价值观。新型领导帮助把现实与幻想区分开来，并且帮助化解新的价值观、被珍视的价值观以及旧的价值观之间的冲突。新型领导注重相互依存性，并且鼓励个人的和公共的道德行为。

新型领导运用系统的方法，把握情势和认识问题。它了解各个系统相互关联的动力机制和错综复杂性，并且采取一种多角透视的方法，即便在某些观点上存在着明显的冲突也不例外。新型领导认识到，我们的所见依赖于我们去看的方式，进而，它也认识到，存在着多重的并且同样都是正确的现实。对于这些现实，不要去压制或忽略，要将其作为生活脉动的一部分，而在动态紧张中加以把握。

新型领导接受“精心设计的舞蹈”这一隐喻，以及共同创造新舞步这一现实。它发现，对于适应时代来说，富于竞争性的战争隐喻既不合时也不合适。新型企业领导把组织看成是与伙伴，通常是竞争对手进行的一场生气勃勃、共创舞步的连续的舞蹈。

新型领导者认识到，各种概念和理论都不过是有限的和近似的。他们心领神会地放弃无休止地追寻绝对的或准确无误的答案，转而重视引出更加微妙的疑问。

唯有这种类型的领导能够帮助我们避免重蹈过去 100年间的覆辙。我们的国家、社会、公共机构以及商业组织需要这种领导。随着全球化的商业越来越重要，我们需要具有社会政治以及经济敏感性的、深谋远虑的工商业领袖。每个组织都能够，也应该实行这种领导。做不到这点，无疑会使组织

未来的生存变得凶险。

在适应时代，那些负责组织战略规划职能的人，有义务灌输这种新的领导形式。等级制的领导观念已不再适宜了，因此，领导职能的一部分就是授权、激励和批准他人去实行领导。能够区分适应性工作和技术性工作，对于实行领导是至关重要的，它是一种关键的战略行为。

## 1.8 适应性工作与技术性工作

爱因斯坦曾经表达过这样的忧虑：手段的完美与目的的混乱，成为我们这个时代的特点。我把同样的现象称为我们对技术性修补的偏执，这与我们处理适应性挑战是相悖的。目的关乎价值观，而手段关乎我们用以实现那些目的的程序和技术。适应性工作就是要去理解那些我们受召唤或驱使而为之努力的目标，并且设法迎接那些价值挑战。技术性工作是一旦适应性工作完成后所实施的程序性工作。技术性工作是达成目的的手段，一涉及到手段，我们常常能很容易地作出选择。随着技术能力的提高，我们在增加达成目的的有效手段的数量和形式上变得精明了，这给了我们越来越多的选择机会。

然而，对我们的目的或价值观作出选择，是一项困难得多的探索行为。最常见的情况是，这些价值观是我们通过亲身经历辛苦挣得的，故而深受钟爱。诸如忠诚、传统、诚实、自由、公正和独立，要把这些价值观加以改变，或者将它们重新排序，可没有那么容易。价值观还很有可能被绝对化。以忠诚为例，当忠诚被视为首要的价值时，对这一观念的任何挑战——比方说（如在某个家庭成员犯罪的情况下）应把诚实

置于忠诚之上，都将是意味着不忠。要找到一个中间地带，或者能够同时持有一些处于紧张状态的竞争性价值观，是极其困难的。

在一个复杂的、相互联系的世界里，种种新的现实不断涌现，人们的价值体系承受着巨大的压力。一种回避处理价值紧张的方法是避免做适应性的工作，这是通过把全部注意力和精力转向技术性修补而实现的，这也就是说把过多的注意力放在手段上，而不是用来澄清目标。

能够把适应性工作同技术性工作区分开，是新型领导者所需的关键技能之一，这将在第2章“适应性工作与技术性工作”中深入探讨。下一章将阐述适应性工作与技术性工作的区别及其对商业的影响。

## 1.9 战略规划的新面目

当前人们对战略规划的兴趣又开始复兴。在 90年代初，随着高度熟练的管理技术被专门用于比竞争对手想得更深远的方面，以及激发内部资源的能量，战略规划似乎失去了荣光。战略规划的衰落确有其因，在许多组织中，战略规划已变成了一项功能体操，它丧失了创造和挑战的精神，而这原本是它的基础。规划活动已转化成了一系列有待解决的技术问题。正如彼得·圣吉 (Peter Senge) 在《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*) 一书中所说，许多战略规划揭示更多的是今天的问题而不是明天的机会 (Senge 1990 : 210)。

对于许多组织来说，战略规划的实施未能革新性地指引组织创造未来。那些投身于企业战略规划过程的人们死盯着分析和对技术性解决方法的开发。对于越来越多的组织而言，

战略规划所起的作用就是铺张地编造预算。很久以来，好的战略规划过程所不可或缺的睿智机敏都被忘记或被忽视了。不过，由于近来脚本规划的功效被传扬开来，战略规划行动已引发了新的兴趣。组织战略规划人员的作用正在回升，革新性与创造力再一次被注入到这一职能中。

人们常说，组织现在所参与的这个世界远比以往任何时候更加多样和复杂。仅此一点就决定了需要有一群人心无旁骛，对复杂的、变化着的世界给组织造成的影响进行考虑和深思。正如我已强调过的，今天的战略规划者要成为新的一族，他们要具备新的技能、新的敏感性和新的心向，他们在21世纪的作用是实施领导，并且是通过识别种种适应性的挑战，以及帮助组织去影响这些挑战所代表的价值紧张来实现这一点。

### 本章小结

世界正进入一个被称为适应时代的新阶段。这个“新浪潮”已达到巅峰并开始向许多岸边拍打过去。一些组织能够在波涛中沉着冷静地冲浪，另一些则会随着它那愈加猛烈的势头所释放出的不可阻挡的力量而颠簸、翻滚。

我们生活的这个世界的相互关联性正变得越来越明显。科学的、技术的以及政治-社会的种种变化向我们昭示，如果我们还有那么一点希望去紧紧把握住日常生活的不断增大的复杂性，就要采取系统的观点。在对待一个表面上看起来四分五裂的世界的种种问题上，商业组织有着它们自己的作用，企业在创造新的世界现实以及制定对这些现实的反应上所起的作用在当前倍受关注。企业决策的范围再不能单单限于影响经济盈亏的那些因素上了，社会的、文化的、宗教的、人

口统计的和政治的种种问题，都要被理解为商业过程的重要投入和产出。

为了适应这个迅速变化的环境，商业组织需要一种新型领导以及一些新的领导者。这些新领导者在实施领导时，要采取一种完整主义的、多元主义的以及多文化的方法。组织的新型领导者是——至少部分是，如果不是全部的话，那些担当组织的重现活力的战略规划过程之人。这种“新现实”思考者式的干部，要鞭策组织面对其适应性挑战。他们要与不断展露的大量新现实保持协调，并且要保证组织在面临种种变化着的价值以及变革步伐的威胁时，不会逃避到对技术性修补的迷恋中去。

本书主要讨论通过致力于种种战略规划过程而展现出来的新型商业领导。

### 本章要点

- 新的时代——适应时代正在形成。
- 适应时代的特征是重新重视价值。
- 适应时代需要新型领导者。
- 适应时代的另一个特征是新的“启蒙”式思考。
- 向系统思考转变越来越明显。
- 适应时代具有种种新的现实，它们影响着价值的转变。
- 适应性工作与技术性工作有所不同，适应时代正把重点从技术性工作转向适应性工作。
- 人们对战略规划的兴趣重新燃起，其中最夺目的部分就是对脚本规划的与日俱增的兴趣。

**建议**

- 列出组织所直接和间接面临的种种现实。
- 估计它们隐含的价值变化。
- 评估这些价值变化中，有没有与组织所支持和实行的那些价值相冲突。
- 想一想，战略规划职能究竟能在多大程度上跟踪种种新的现实，并且识别出这些新现实所代表的新价值。

## 第2章

# 适应性工作与技术性工作

## 2.1 领导与适应性工作

我们已经介绍过“适应性工作”这一概念，它是与“技术性工作”相区别的。这两个在本书中到处使用的概念，是以精神病学家海费兹(Ronald Heifetz)的洞见以及他在肯尼迪政治学院进行的领导方面的研究为基础的，他提出，这两种类型的工作需要不同类型的领导。

海费兹主要是围绕识别社会和组织需要面对的种种适应性挑战的重要性，而对领导加以探讨的。他指出，出于对更富成效的技术性工作的需要，适应性工作常常被识别不当，这种误断的结果便是无效的领导，或者根本没有真正的领导。在海费兹看来，真正的领导就是处理那些挑战我们的意义和价值体系的根本的难题。进行适应性工作的领导必须通过所有有关联的利害相关者的有意义的参与，来共同创造解决办法，它绝不意味着某些拥有权势和超凡魅力的领导者，把种种解决办法和愿景强加给他人。

海费兹的深刻见解是以他对那些极富经验然而却已“熬干了”的社区领导者的研究为基础的。这些人中有不少已失去了工作，或者已变得对引起变革无能为力，这常常是出于所谓的政治原因。在对这些人的经历进行研究的过程中，海费兹对那些努力实行领导的人们所面临的种种问题和挑战有了一个新的认识。他对失败领导的种种缘由所作的解释与较传统的分析截然不同。传统的分析倾向于强调领导者在制定或实施某项恰当的变革方案上的无能与不当，常常把领导者的失败诊断为：是由于他具有不良的脾性、选择了错误方案、缺乏政治敏感性、缺乏合适的技术或产业经验，或者对于变革的实际执行不够彻底。

相比之下，海费兹的方法集中于领导者的能力，即领导者把握社区或组织面临的种种变化着的现实，以及认识这些现实所代表的种种价值紧张的能力。实行领导决不是提出简单的答案，而是使社区或组织去面对它们的价值紧张，并且在消除这些紧张方面取得实际的进展。通过大量的讨论和会谈，海费兹得出了这样的结论：发生领导人物被累垮或暗害的原因基本上有两个，要么是领导者试图强行变革，并且忽视了那些基本的价值紧张；要么是环境发生了变化，社区感到其所珍视的价值受到威胁，而领导者对由此产生的种种痛苦却毫无表示。对领导者的设想或改革努力的抗拒，常常导致他们被驱逐或被“暗杀”。

衡量领导的真正标尺是，动员人们去不断解决对其生活提出了强烈挑战的，并且影响着他们的造意方式的种种难题的能力。使用这一定义意味着，实行领导必须赢得选民们的适当的信任，并且使他们认识到和施展出自身的道义力量，而不是鼓励依赖性<sup>①</sup>。实行领导意味着使利害相关者们肩负起各自的担子，以实现社区所需要的适应性变革；它不意味着为他们设计出一个愿景，然后说服他们提供支持或是顺从。领导就是使人们在一个恰当地给予他们关注、鼓励和支持的环境中，做他们自己的工作。实行领导实际上是鼓励他人去做他们需要做的适应性工作。

海费兹的研究是集中于社会政治竞技场的，我建议将这些概念引入到社会经济领域之中。社会显露出的种种模式与范式也反映在各个社会的商业组织中，或许它们的规模有所不同，但政治与社会领袖们所遭遇到的种种疑难、问题和挑

① 这些主题在Daloz等人所著的《共同的火焰》(In Common Fire)一书中有详细的讨论。

战，也同样摆在商业领袖们面前。在所有的领域中，相似的价值受到挑战，并出现了相似的逃避工作的行为。大体上说，识别适应性挑战就是认识这一现象，并且注意哪些价值受到挑战，哪些逃避工作的形式正在发生。帮助人们从事适应性的工作不仅是领导的工作，也是战略规划职能的重要活动，这一点我们将在以后的章节中加以探讨。

## 2.2 适应时代与适应性工作

适应时代正冉冉升起，它的特点是重新关注目的。适应时代预示着把注意力重新放到适应性工作之上，这对于现代社会过分注重那些用来达到目的的理性的、表面的和不考虑价值问题的方法是一种纠正。目的本身日益成为首要的关注点，由于目的关乎价值，这就意味着世界正重新注意价值的重要性，换句话说，它正变得更为价值驱动。“世界”这个范围很大的词的含义是，各个国家和社会中的大多数，不论他们的经济地位和身份如何，当前都在为澄清价值而奋斗。

在这里，我们不妨做一番粗略的回顾，以说明当前这种对价值的专注。东南亚国家就是一个生动的例子。不少东南亚国家面临着这样的现实，它们的关于充分的就业机会和持续增长的生活水平的社会契约结束了。受儒教伦理影响的亚洲资本主义有其内在的制衡机制，这种认识似乎是一种神话般的乐观主义。泰国、韩国、马来西亚和印度尼西亚都正面临着严重的经济动荡。这促使它们对种种价值紧张以及它们激进的现代化计划中所包含的种种权衡重新加以思考。这些国家当前的命运说明了，在腐败的保护主义遮掩下以及政治裙带关系的支撑下，全速运转的不受制约的资本主义所付出

的代价。这种情况之下的飞速现代化意味着传统价值的丧失和普遍的社会经济痛苦。在祛魅的传统主义者和原教旨主义者所造成的强烈的反冲运动之下，现代主义和资本主义的世俗化力量能否盛行呢？对此加以观察是有意义的。围绕核心价值的种种权力斗争，可能在未来的一段时间里主导这些东南亚国家的政治日程表。

中国，这一“觉醒着的巨人”，有其自身的辩证的政治经济规划要处理，香港正在重新估价作为中华民族的一员意味着什么。甚至通常自信的、难以捉摸的中国人现在也被迫进行着自我评估和自我检视。尽管中华民族规模巨大，并且具有潜在的力量，但她不可能不受全球化与现代化所涉及的种种价值紧张的影响。

前苏联各国正面临着各种各样的自我身份危机，这些危机在社会、政治和经济的混乱中达到了顶点。对它们来说，一个关键性的问题是：我们是谁？什么能使我们有别于那些曾经同属苏联一部分的其他国家？如果它们想得到国际承认和地区独立，找回自我身份是极为重要的。

欧共体的创立，本打算把欧洲一些国家熔成一个紧密而富有竞争性的经济单元，但它并没有如一些欧洲专家政治论者所期望的那样产生同质化效果。如果有什么不同的话，那就是意识到自身是谁以及不想成为谁的欧共体成员更多了而不是更少了，意大利要保持意大利的本色，西班牙、葡萄牙，当然还有法国也都同样如此。正在努力争取独立的苏格兰越来越引起注意，这不过是一个想象中的统一的联合王国所面临的众多价值挑战中的一个例子。

近些年来，对文化、价值、风俗和行为方面的差异的重新重视遍及全球。正如欧洲各国的人们之间存在着极大的差异，美国不同地区的人们彼此间的差别也很大，来自俄克拉

荷玛州与肯塔基州的人们在价值上与麻萨诸塞人和加利福尼亚人有许多不同。这些价值差异现在似乎越来越显著。在过去, 尽管多数移民群体私下坚持自己的种族身份, 但对于一个美国人来说, 只要把“美国公民”作为公开身份就足够了, 而现在这种情况已一去不复返了。在公开场合, 仅仅作为美国公民出现是不够的, 人们希望被认作美籍意大利人、美籍爱尔兰人、美籍非洲人或者美籍犹太人。

非洲一直非常重视它的部落差异。不幸的是, 这个美丽富饶的大陆一直陷于冲突和种族混乱之中, 它是一个为其价值冲突所撕裂的大陆。令人伤心的是, 南非的种种问题尚未通过白人与黑人之间的新的权力分享而得以改善, 许多人, 包括纳尔逊·曼德拉(Nelson Mandela)在内, 似乎没有意识到真正的适应性工作才即将开始。这些价值紧张比那些白人与黑人问题要复杂得多。尽管成立了新政权, 但整合不同价值和认识方法的深入的工作尚未进行, 如果有什么不同的话, 那就是, 人们似乎越来越拒绝承认国家所面临的真正现实。南非人需要重新确定他们的自我身份。

定义、声明以及切合自我身份, 是当前许多国家的一项重要、全力以赴的工作。维护自我身份意味着, 强调使自己有别于他人的东西, 并且定出自己的种种边界与极限。切合自己的自我身份, 首先要弄清自己的核心价值, 进而断定什么是有意义的东西, 以及如何去据此创造意义。这些核心价值和造意的努力通过个体的信念、习惯和行为, 使世上的余者有目共睹。

站在21世纪的前夜对世界匆匆一览, 种种关乎自我身份和价值重新澄清的卓绝斗争更加突出了。表 2-1对这些全球紧张局势作了一些概括。

表2-1 各国价值紧张例举

| 国 家  | 价 值 紧 张              |
|------|----------------------|
| 阿富汗  | 极端的原教旨主义与温和的原教旨主义    |
| 澳大利亚 | 英国殖民地与亚洲国家           |
| 加拿大  | 法裔加拿大人与英裔加拿大人        |
| 德国   | 西部德国人与东部德国人          |
| 爱尔兰  | 爱尔兰政权与北爱尔兰政权         |
| 以色列  | 犹太族以色列人与巴勒斯坦族以色列人    |
| 日本   | 现代日本人与传统日本人          |
| 新西兰  | 联邦国家与波利尼西亚国家         |
| 南非   | 南非黑人与南非白人            |
| 英国   | 联合王国国民与英格兰、苏格兰或威尔士臣民 |

各个国家、政府和社团都在重新确立着自己的身份，重新定义着自身的价值，同样，企业也必须这样做。由于种种业务和关系日益穿越世界每一个国家的每一个阶层，因此，企业面临的挑战是巨大的。企业塑造和形成了运行于其中的国家和社会，同时，这些企业又为那些民族国家和社区所塑造和形成着，它们统统处于一种相互交织、相互混合以及相互联结着的进程之中，造就了一个极为错综复杂的关系网，而企业正处在这个网的中心。要认识与其相关的无数社区的价值紧张，对于企业而言是一项极为艰难的任务，特别是当那些社区都有着各自的细微差别以及各自的自我身份斗争时，就更是如此了。为了未来的生存，每个企业都要依赖于精明的领导技能和敏锐的战略规划。企业面临的适应性挑战有许多，而且越来越复杂。

## 2.3 商业组织以及价值的重要性

在今天，商业组织比以往任何时候都更需要提炼和重新界定

它们的身份与价值体系，它们要清楚地表明自己的主张和奋斗目标，它们要与那些相关团体——顾客、供应商、雇员、投资者以及伙伴的种种身份斗争，达至更加协调，并投以更多的关注。

上一章勾勒出的种种新现实都直接地影响着这些身份斗争。商业组织不能在已经出现和正在出现的那些强劲的社会新趋势面前，摆出一副不为所动的样子。这些趋势包括：重新唤起的对富有意义的身份的渴望、对道德的和公共的价值澄清，以及对部落文化的回归。

和过去相比，顾客现在对产品和服务有了更多的选择。随着顾客变成更加精明老练的买主，他们更善于识别什么是真正满足自身需要的。顾客不再满足于用各种实现目的的手段去小修小补，他们要求立即证明自己正走在实现自身目标的路上。现在，消费的目的在于投入到那些强化自我身份的富有意义的体验当中，如果情况不是这样，顾客便转身离去。我们只需观察一下麦当劳所面临的种种挑战，就能看到当组织的产品或服务不再能表示出意义时消费者祛魅的种种后果。

供应商日益渴望与顾客之间建立一种共生关系，这种互惠互利的关系需要诚实、关怀与专注。大多数组织发现，这是使企业能够走得更远的唯一途径，因此，它们采取积极的行动去维护这些网络。共同行动去解决问题，并形成能够扩大创新与配销过程的关系网，这被视为竞争优势方程式中的一个关键要素。供应商与顾客再不是两个分隔开的身份，如今，他们的价值与身份要汇聚，以便能共同为最终顾客制造与交付和谐一致的产品和服务。这意味着供应商及其客户彼此要充分了解，要认识彼此的价值，并且理解各自如何去造意。

对于顾客而言，供应商日益成了他们自我的一种延伸，这意味着顾客希望供应商帮助自己达成自我实现。自我实现

与自我身份以及造意密切联系着。对于顾客和消费者来说，生活变得更加琐碎无聊，他们要看到和感到自己在向着目标进步。这对于商家——尤其是从经营与营销的观点来看，有着巨大的暗示意义。

雇员们也变得更加敏感，并且与自身的价值更加协调了。他们渴望一种平衡的生活，要求个人生活得到承认和珍惜。他们要求工作更富有意义，并且成为一种更富有意义的生活的一部分。尽管工作机会短缺，但他们对于无益可得的工作的忍耐性已经降低了。许多人宁愿辞职去冒潜在失业的危险，也不愿留在难以站住脚的工作环境里。为生活所迫而拼命工作再不是一种受人尊敬的道德准则了，相反，它现在作为工作癖的证明而受到抨击，并且被看作一种不平衡生活的证明。

投资者也一直被鼓励在他们的投资决策中要有公共意识和辨别力。尽管盈亏结算仍然占据着首要的位置，但其他一些价值，如对环境的关心以及企业的社会责任等，已成为影响投资偏好的重要标准。与此相应，各种投资基金也受到越来越多的压力，要它们阐明自己的核心价值，并且公开对自身客户的价值承担义务。这使本已复杂和困难的投资气候变得更加难于环绕世界了。如果组织要在未来安然生存下去，对变化着的环境和客户的价值保持敏感，是至关重要的。

企业也越来越依赖于联盟和伙伴关系。它们认识到，战略联盟网络对于维持生存以及能够适应迅速变化和现代化着的世界所需的变革速度，是一个不可缺少的部分。

种种价值和关系是生命体的生命力之所系。一个可以争论的说法是，企业乃是我们这个靠经济推动的最无孔不入的和强有力的生物。为了完成它们的系统作用，企业要与构成世界的种种政治和社会经济的潮流奋勇搏击。企业领

导必须要对价值具有敏感性，并且受价值驱动，因为变化着的世界的种种价值代表着它们的最大的适应性挑战。

## 2.4 企业面临的适应性挑战

每个企业都有其特有的适应性挑战要对待，但也存在着一些普遍的价值紧张，它们对一切企业都有着影响。抓住这些主要挑战的含义，只能使企业站到起跑器上，它并没有解决特定的和具有细微差别的反应，而这正是根据企业的特定使命和战略目标去关注企业所必须的。

第1章所描述的新现实，提供了关于这个时期所有机构和组织面临的适应性挑战的一些指向性思想。它有益于各个组织加入到一个或一系列的自由讨论之中，以把它们所见到的新现实的种种隐含的影响都抖出来。这种讨论的焦点应集中在：新现实意味着什么？它对利害相关者的价值和造意有何影响？以及，它给组织提出了什么样的价值紧张？这里给出几个建议性的论题。

### 2.4.1 全球化

考虑一下，对于组织网络上的其他成员，诸如供应商、顾客、配销商、雇员、投资者以及伙伴，全球化意味着什么？把所觉察到的全球化给这些网络成员带来的影响，详细地摆出来。不仅要重视身体和物质方面的挑战，还要考虑可能出现的情感上和心理上的羁绊。组织可能会有什么样的价值紧张？这将给什么造意方式带来挑战？

### 2.4.2 全球思考，当地行动

这是一句流行语，可它真正意味着什么呢？从全球范围去

思考，同时也能在当地作出反应——这似乎是在建议，要能在脑海中同时显现出全球的和当地的图景。这进一步证实了第1章讨论过的大宇宙-小宇宙原理。它意味着需要具备在种种国际性的趋势(大宇宙)间来回运动的能力，同时还能注意这些国际趋势在当地环境(小宇宙)中的种种特殊表现。这种游刃于大、小图景之间，并且对这些不同层次的隐含意义作出阐释的能力，对于所有组织来说，都是一种关键能力。

全球思考与当地行动，已成为许多组织的一条经营原则，尤其是对于那些声称要对环境敏感和使企业承担起责任的组织来说就更是如此。建议组织抽些时间认真想想，这对于它们意味着什么？这给它们的成员网络以及直接的利害相关者们提出了什么样的价值紧张？谁将不得不改变？如何改变？

### 2.4.3 现代化

这是主宰着媒体的又一个流行词汇，可它对于组织来说又意味着什么呢？这个词所包含的内容对组织的经营方式有什么影响呢？商业必须关注现代化的哪些重要标准呢？

- 是产品和服务变化得迅速？这是否意味着创新是至关重要的因素？
- 是作为关键驱动力的技术进步的速度？这是否意味着要大力推进研究和开发？
- 是那些需要紧紧追踪的潜在顾客和消费者的社会流动性？这是否意味着市场研究和营销乃当务之急？
- 是至关重要的沟通的速度与快捷？那么公关和广告该是现在最受人关注的？
- 是左右着顾客行为的现代化的世俗化影响？那么组织

该可以不必再去考虑那些传统的价值和忠诚？

- 是不是要有一个新的世俗的、现代的使命陈述？

或者，组织简直就该对上述所有的因素统统加以关注？我们知道这是不可能的，组织要决定支持现代化的哪一方面，进而全神贯注把这一方面做好。

还有，组织要花时间弄清自己在“现代化范式”中居于何处，准备如何弹奏这一曲调，这会给网络成员带来哪些价值紧张，以及组织打算如何在正在现代化的世界中去创造意义(一些人认为，我们现在生活在一个后现代的世界中，这在第1章中也曾提到。这里讨论的目的在于，人们可以用后现代主义思想去取代现代化的观念，并提出诸如此类的问题)。

#### 2.4.4 多文化劳动力

组织不得不与这样一支多文化的劳动力队伍斗争，这是前所未有的。遍及世界的移民浪潮意味着，几乎所有的机构和组织都在雇佣来自全球各个角落的人们，这使得对雇员的管理更加复杂了。这也意味着对某个网络中的其他成员提供整合的和具有凝聚力的组织更加困难了。比如，顾客怎样去认识一个组织的身份——这个组织的电话接线员是美国黑人，卡车司机是墨西哥人，销售人员来自亚洲各地，技术助理来自匈牙利、罗马尼亚和拉脱维亚，行政管理人员基本上由美国人、英国人和德国人混合而成，而它的CEO来自得克萨斯？唯有通过明确表达、不断展示，以及持续强化自身的价值系统，组织才能被看作一个统一体。被视为一个统一体是十分重要的，顾客希望同单个的人打交道，但他们又想有一个统一的组织作那些人的后盾。

想想你的组织，是什么统一的价值把它的劳动力捆在了一起？价值紧张在哪里？那些与组织打交道的顾客，是如何通过与这种价值发生共鸣而创造意义的？

#### 2.4.5 新劳动力的心智

正如在第1章中所讨论的，作为未来的劳动力，现在 20 来岁的年轻人在心智上同他们的父母和祖父母大不一样了。工作的概念对于他们有着不同的意义。他们把工作明确视为达成目的的手段，他们从工作中所寻找的满足，只限于工作在其生活中所起的独特而狭隘的作用。几乎没有人把工作本身视为目的，为工作而工作。朋友、家庭、运动、休闲活动以及在网“冲浪”是他们追寻的乐趣，工作在这里只不过是使这些乐趣成为可能。

此外，年轻一代蔑视监控，他们希望得到任务以及执行任务的自由，一旦任务完成，他们喜欢得到强化、表扬和肯定，这给了他们去完成下一个任务的信心。他们并不特别注意正在做的事是为什么，而是优先考虑如何去做。当他们在工作中遇到难题，需要马上对他们表示关心并给予其克服问题的指导。一旦把必要的规则、程式或启迪向他们解释完毕，他们就又希望独自去继续完成自己的工作。

这种新型工作者基本上是任务驱动型的。他们是伴随着计算机小机械和可视游戏的日益普及而成长起来的，对于他们来说，获得知识与学会如何按键以及按哪一个键密切相关。他们不受黑箱的制约，因而很少对其内部发生什么产生好奇，主要的事是它在运转，并且有助于他们做需要做的事。一旦一项工作完成后，他们便急急忙忙转到下一件事情上。

这似乎是对未来的劳动力的一个相当严厉而苛刻的评价。毋庸置疑，这是一种概括，不过，鉴于种种概括都具有这样或那样的局限，需要描述一下这通常被称为“X代”的新的一族的监护人们的经历。“X代”人的心智与前几代人大不相同。对于“X代”人的父母来说，工作几乎被视为生活中最重要的事，它确定了一个人是谁，并且给予他社会地位和社会承认。对许多人来说，工作本身就是目的，而且，马斯洛需求层次特别强化了“工作——自我实现”的主题，这是献身于工作的人们所应努力的方向。

管理“X代”人需要截然不同的管理风格。承认他们的独立性和自我满足是最重要的。“X代”人也非常关心价值，并且注重赋予其意义的东西。他们渴望成为独立的个体，然而又遵循着青年人的群体思想。不顾这一现实去对待他们，肯定要失败。把他们当作特殊人物来对待，认为他们的价值独特并且具有深远意义，这才是获取他们忠诚的唯一方法。这一代人具有环境意识，并且积极投入人权运动。要想赢得他们的承诺，那么关注价值是十分重要的。

我郑重提出，要详细考察组织当前的以及未来的劳动力的要求。这应当包括对“X代”人给组织带来的影响进行富于思索的关注，并且对这会给任务分派和管理风格造成的影响加以考虑。

#### 2.4.6 环境保护主义

环境保护主义是一个重要的话题。我无意重复其他地方已经采纳的众多重要讯息，商业组织要仔细想想希望把自己置于环境连续统一体的什么位置上就足够了。它们希望成为领导者？落后者？抑或处于不前不后的某个位置？环境保护

主义如何对它们的价值提出了挑战？这一趋势引起了什么价值紧张？对环境保护主义加以关注，能够增进组织的商业网络中各个成员的造意活动吗？

#### 2.4.7 企业的社会责任

同环境保护主义一样，企业社会责任 (corporate social responsibility, CSR) 已成为管理、营销以及媒体中的另一个时尚。当真尽到企业社会责任要比说说写写困难得多。系统地看，在本质上，企业若想生存就需要履行社会责任，我将在论述领导与企业伦理的第9章中对此作更详细的探讨。

在这里，我主张，企业经营的目的不是带有社会责任的，相反，企业经营的系统性目标是重新分配经济的和财务的风险，社会责任是企业实现这一目标的方式的一部分。

不过，我建议，企业要考虑它们对企业社会责任的认识所引起的价值紧张，而且要考虑这将如何影响它们在其经营网络中的种种关系。

#### 2.4.8 妇女的作用

几乎没人会否认，妇女在世界以及工作场所中的作用已经发生了显著的变化。一些人会声称这种变化还不够。我以为妇女的作用在未来将会表现出更大的意义。从纯经济的立场看，现在妇女在家庭中起着养家糊口的主要作用。在世界范围内，妇女职业的增长正在升级，而男人的就业增长在下降。妇女们还在期望获得更高水平的教育，许多人对获得高等学位和MBA很感兴趣。尽管妇女对于推动经济和金融的轮子飞转的重要性尚未在董事会的会议室以及政治论坛上充分反映出来，但

妇女的声音越来越响亮了。

从商业的角度看，这有着一些深远的影响。建议组织仔细想一想：

- 这将如何影响它们的未来；
- 这可能如何影响它们未来的目标市场；
- 妇女的影响对于变化着的顾客价值所产生的冲击；
- 组织在清晰表述其使命和价值中对妇女问题的关注；
- 妇女在组织自身的决策过程中所起的作用。

#### 2.4.9 技术

声称我们处在一场技术革命之中，已是令人感到乏味的陈词滥调了。对革命的注重使我们把注意力对准更大、更快以及更灵巧的机器，并将其用作帮助我们前进的工具。事实上，在生活中，没有一个方面我们不是使用工具来帮助而达至满意参与的。这种对工具的依靠已很快变成一种完全的依赖了。

为使组织免于卷入对新的更为灵巧的工具进行更大投资的竞争旋涡之中，我特别建议，组织要考虑一下，技术的冲击力如何改变着意义的创造。比如，对顾客来说，站在传送带前的长队中等着为所购物品付款意味着什么？对收款员而言，他们只不过是需用纸或塑料给他们买的商品包起来的另一个顾客而已，对于这样的事实他们会有什么感觉呢？订货通过计算机终端进行，而不再是人与人之间通过电话道一声“乔！提纯油”，这对于供应商意味着什么呢？顾客日益能够在因特网上买到他们所要的东西，这对他们又意味着什么呢？购物不再被认为是一种社会活动，而只是一种单调的家务活儿。雇员在舒适但狭小的空间里对着屏幕一坐就是几小

时，对此他们有何感受呢？对于孩子们来说，由掌握电脑小机械而不是学习与他们的朋友沟通和协商所构成的种种游戏，又意味着什么呢？对于送货人来说，他们开车和停车时间的分分秒秒都由电脑控制着，这意味着什么？能够通过录像观察企业的AGM，这对投资者意味着什么？

这是一些非常大的问题的简单而细微的样本。它起着提示的作用：技术如何改变了我们生活的方式，我们怎样结成关系，以及什么使我们——根据具体情况，觉得值或是不值。毋庸置疑，科学和医学研究试验室中取得的进步，改善了许多人的生活质量。遗憾的是，这些进步中有不少，例如堕胎、试管婴儿和克隆，也对许多深层的价值提出了挑战。我们逐渐了解到，几乎所有的技术进步都伴随着消极的副作用，而对于这些，只要有可能，我们就想方设法加以最小化或忽略。

企业人所共知的超乎其他一切的是，一切都有价。所有的决策意味着得失的权衡，决定作出哪种权衡是作决策最困难的部分。技术投资就是一个恰当的特殊例子。认识对技术的运用如何影响着价值，诸如关心、自我价值、忠诚、公平、公正、机会平等、健康和平衡的生活，是重大的然而却被忽略了权衡。先进技术的益处（如速度和效率）往往使这些重要的价值失色。战略性地对待技术上的投资需要认识这些权衡，并且积极主动地管理它们。

#### 2.4.10 顾客与消费者

看到了新的现实，认识到世界的许多变化着的方面——例如多文化主义、多元主义、X代、妇女的作用、技术的作用、自我身份的斗争，以及对价值驱动的回归，组织面临着预料

未来顾客的形象与本质的挑战。这些人会是什么样子？他们的价值和兴趣是什么？他们相信什么是有意义的体验？什么将驱动它们的买主以及消费行为？他们住在哪里又如何生活？什么会使他们愿意与组织打交道？组织如何弥补实物场所不再被当回事儿这一事实？企业在其组织内部需要人手达到何种程度？组织在更大的系统中扮演着什么角色？这种角色服务于什么价值？

这些是组织应当问问自己的无数问题中的一些。提出正确的问题是意义重大的开始。试图回答这些问题是非常困难的。紧盯着一目了然的、确定无疑的答案是缺乏头脑的，因为它促使组织变得过于简化并且转向技术性的解决方法。对充满复杂性的未来的预测和规划，引出了对著名的脚本规划的运用。脚本规划本身要求从各种各样的角度观察未来，尤其是在能够识别出种种范式或模式时。脚本规划以及它在勾勒大宇宙和小宇宙方面的用途将在第6章“领导与战略规划”中加以讨论。

## 2.5 新现实必定影响组织的价值

许多企业高级管理人员坚称，他们关注组织面临的适应性挑战，并且专注组织的价值。他们会极力解释他们如何善待他们的雇员、供应商和客户。他们会辩称自己是价值驱动的组织，花很多时间来推敲公司的使命陈述。彼得斯 (Peters) 和沃特曼 (Waterman) 在他们的《追求卓越》(1982) (In Search of Excellence) 一书中所描述的一些“卓越公司”，可能恰恰就属于这一范畴。许多这样的公司，例如 IBM，已经失去了其“卓越”的地位。注重价值以及做到价值驱动，必须与组织所面临的变化着的现实相一致。而 IBM 显然没有做到这一点。它

们没有看到这样一个事实，即新的现实是，我们已经变成了一个以个人电脑为基础的世界。现在的绝大多数 PC 机正做着以往由主机所做的事。“大”意味着更好、更可靠以及更时髦，这已不再是它们的许多传统客户的价值了，可自称价值驱动的 IBM 却拒绝适应这一新的现实，结果，它们为此付出的代价倒是真的“大”了。

## 2.6 适应性工作与技术性工作

组织要持续不断地与其适应性挑战相协调，并且准备好去做它们的适应性工作。适应性挑战包括认识新的变化着的现实以及由此造成的价值紧张。适应性的工作就是识别价值紧张，并且在使价值和新现实相一致方面取得进展。

技术性工作紧随适应性工作。技术性工作需要设计种种常规的方法和程序，并且在适当的地方借助于种种工具来整合所需的变革。技术性工作往往是适应性工作的实施。如果做了技术性工作而没有做适应性工作，就等于是在重新摆放泰坦尼克号上的椅子。

现在我转过来讲讲有关亨特-布莱克公司(Hunt and Blake)的故事，这个商业组织没有认识并达到其适应性挑战的要求，相反，它喜欢技术性工作。这是一个真实的故事。

### 案例研究 亨特-布莱克公司

亨特-布莱克公司(Hunt and Blake)是一家基础雄厚的经营木材与建筑产品的企业。该企业已运转了100多年，自恃有一大批忠实的客户。它们的主要市场是英格兰北部农村的农场和小镇。它们多年以来关

怀备至、小心翼翼地为这些顾客服务，其战略一直是良好而友善地服务，以高库存率保证顾客不至于等货，以及实行优厚的贷款政策。它们声称是价值驱动的公司，并且千方百计成为一个对社会负责的企业和好的雇主。它们的雇员忠诚、满足，并且将亨特-布莱克公司视为其终生的雇主。

截止到20世纪80年代末，亨特-布莱克公司管理着超过80个销售店，这些销售店一直分布到数百英里以外。它们直接从种植园购买木材，然后就将这些买到的产品拖运到其他地方进行切割、处理或加工。亨特-布莱克公司的木材产品大多需要基本的木工手艺来安装。公司其他的建筑产品直接从厂外三、四家固定的供应商处购买。

亨特-布莱克公司的营业额超过4亿美元。公司董事会和高级管理层由家庭成员组成，这些人都是创业伙伴的子孙。中层管理者是从当地社区选拔的，挑选的标准是以传达亨特-布莱克公司的友好的家庭价值为基础的。

20世纪90年代初，亨特-布莱克公司开始面临——按它们的话说，是意想不到的竞争。在公司的一些主要销售地区出现了竞争店，这些竞争供应商属于同样规模的木材公司所有，它们原先的市场一直限于供应铁路、矿山和其他大型基建项目。亨特-布莱克公司的顾客基础被一点点地侵蚀，很快，它们的忠实客户就开始流失了。调查显示，竞争降低了产品价格，拓宽了产品范围，提供了更多的DIY（“自己做”。-译注）装配项目。在3年间，尽管有些价格提高了，但亨特-布莱克公司的营业额却略微下降，而接下来又

出现了停滞。相比之下，竞争者的业务似乎红红火火，它们在较大的城镇中开设了新的、更大的销售店。

亨特-布莱克公司的管理队伍决定聘用顾问来帮助诊断出问题，并就如何遏止这股顾客背离而去的潮流给出建议。经过几个月的分析之后，顾问们提出了3项战略性的建议，即：

- 储备更现代化的、易于装配的产品以便转卖；
- 保持较低的库存水平，进一步拓宽项目范围；
- 采取较严格的贷款政策，以便将应收帐款的延付期限从平均90天降低到比较容易承受的45天左右。

这些建议的理论依据是，亨特-布莱克公司由于如此高的库存控制成本以及从客户收现的长期拖延，而无法具备价格竞争性。顾问认为，在这一竞争中，竞争价格是公司销售额下降与市场丧失的关键原因。

在董事会和高层管理的支持下，亨特-布莱克公司奋力实施这些变革。它们投资建立了一个新的库存管理计算机系统，并且任命了一个新的采购主管。它们雇佣了大量的贷款控制人员来监控应收帐款水平和设定新的库存控制水准，它们修改了定价结构，降低了某些最成功的产品线上的价格。尽管尽了这一切努力，该组织依然未能遏止客户的流失，而且随后不久，就出现了令人不快的员工的辞职。在利润下滑的第五个年头过后，一家人不情愿地把股份卖给了竞争者。亨特-布莱克公司——这一忠实可靠、享有盛誉的建筑供应商，不复存在了。

这个故事是有关一个组织及其顾问没有认识到公司所面临的适应性挑战的一个典型的例子。拼搏着的经理们和快速修补的顾问们关注了症状而不是这些症状之下的问题的原因。他们对于一个实际上是适应性的问题却在技术性解决方法上寻求解救。

亨特-布莱克公司的适应性挑战是世界的价值正在发生变化。即便是农场和小乡镇也在向着现代化的世界前进。在一个现代化的世界里，传统的家庭价值和忠诚难以与市场的理性抗争。公司的适应性挑战是认清现实以及随之而来的价值紧张。顾客希望在现代化的、高效率的、富有价格竞争力的以及拥有较大的商品选择范围的商店购物。新的现实包括一个顾客越来越老练的世界，他们要进行选择，并且有意识地行使自己的购买力。价格和可比性取代了忠诚而成为最大的购买鉴别器。过去，人们可能喜欢至少需要一些基本的木工技术来安装的木制品。而现代人没有时间，抑或也不再想花时间来培养自己的木工技术。看来，传统的做生意方式(关键的、友好的、家族的)本身也是时代的错误，尤其是如果它不能清楚地表达出它已包含了现代性时。

亨特-布莱克公司面临着主要方面的适应性挑战。周围社会的文化已由一个拥有传统价值的文化变成了一个由现代性支配的市场价值的文化。作为一个处在这样的社会中的组织，它们应该反映同样的价值。它们的以传统文化为基础的创业价值，已不再是其顾客所拥有的主要价值。那些由于和传统价值相一致而被挑选来的员工陷入了文化的冲突。他们一直同组织的价值体系保持一致，并且抵制新的现代化思想和制度。他们的价值、态度和行为仍然带有旧式的烙印。他们担心公司会变成像其毫无爱心的、攫取金钱的竞争者那样，但

他们也认识到现代性是不可避免的趋势。随着时间的推移，他们中的许多人正在使自身以及价值现代化。不知如何跨越新、旧价值之间的鸿沟，这种痛苦太大了。他们中的许多人离开了公司。

亨特-布莱克公司及其顾问们并没有从识别“新现实”以及存亡攸关的价值开始。使识别适应性挑战不同于其他分析技术的是，注重价值和造意。这种方法依据这样的信念：要做的第一件工作就是识别价值的冲突和紧张，并且弄清所需的价值变化。继续进行技术性工作(如引入新体制而不是重新检验价值)，充其量也是不成熟的。价值分析可能会表明，体制无论如何都不是关键问题。

亨特-布莱克公司需要使组织去适应变化着的世界的新价值。亨特-布莱克公司本应让管理层和员工受到挑战，以使其自身的价值适应新的社会价值，这就要求实施一种公司的管理层所没有实行的新的领导；应当让管理层和员工对“明摆在那儿的新世界”进行讨论，并且讨论这一新世界对于他们的经营来说意味着什么；应当让人人参加讨论，他们怎样才会将家族的、友好的、长期承诺的价值，带入一个富有现代性、价格竞争性和效率的新世界；应当讨论，作为有着共同目标的一个组织，他们必须学习哪些东西，能够以及应当做出哪些让步；应当鼓励管理层和员工，在提出战略性解决方法方面具有创新精神，这会赋予他们可持续性优势的独特的意义、目的和精髓。不注重价值分析和造意，组织就只能是在做着表面性的、短期的快速修补。

识别适应性挑战是任何战略变革工作的核心，它优先于战略分析，它是实现从旧到新的有效过渡的关键。亨特-布莱克公司拒不进行适应性工作，掉进了苦苦寻求以技术性解决

办法来解决适应性问题的陷阱，这样一来，它的让位就是不可避免的了。

## 2.7 适应性工作的指示器

正如亨特-布莱克公司的情况所表明的那样，组织的主要任务是识别它们所面临的适应性挑战。有许多人和许多组织做不好这一点，他们误解了这种威胁的性质，于是，他们要么低估了这种威胁的重要意义，要么寄希望于它会自行消失而忽略它，要么就是把它当作一种对技术性解决方法的需要来对待。

识别适应性挑战是一项艰巨的任务，要对组合在一起的种种征兆加以考察，以及对不适作出诊断。对这些征兆群的考虑必须放到企业运行的大背景中进行。知道关注哪些要素组合，懂得它们在什么背景之下成为某种适应性挑战的信号，就需要对企业有充分的了解。管理部门必须对组织所追求的使命、组织打算如何去实现这一使命，以及那些与顾客、供应商、雇员和社区共有的价值加以考虑。这一切都要从系统性的分析(详见第5章)开始。

表明需要适应性工作的信号，常常是多因素的组合而不是单独一种因素，这些因素相关性的 大小，取决于它们在多大程度上起着企业的外部环境传感器的作用。比如，销售收入始终是一个关键的外部传感器，但销售额下降，加上顾客忠诚度降低，再加上组织各部门之间过度敌对，这些合在一起就是组织出了问题 的一个明显的信号。再比如，生产或服务过程中的瓶颈增加，员工们越来越多地加班加点试图缓解这种局面，但往往无能为力，这也是系统出问题的一个明确

信号。这种性质的问题决不是技术性方法就可以解决的了。

另一种表明某个问题需要适应性而不是技术性解决方法的迹象是，问题挥之不去。今天的人们非常善于解决技术性问题，成长以及学会生存的一部分就是在寻求了结事情（或避免事情了结）的种种方法和手段。人是足智多谋的，在防范那些可能给他们带来不适或阻碍进步的问题时，人们极富创造性。倘若某个组织的成员拥有足够的资源和充分的自主权，那些技术性问题解决起来往往就比较迅速。人在解决问题的过程中茁壮成长，他们往往喜欢通过自己的聪明才智而不是办事无能使自身变得重要，因而，一旦有什么看来是技术性的问题无法得到解决，往往就存在着更加存亡攸关的东西。有些技术性问题似乎从来就没有得到恰当提出，或者看起来像是一场不断延展的恶梦，重复以及拖长这些问题，就是系统陷于困境的明确信号。令人遗憾的是，许多管理团队和顾问们只是用另一个技术性解决办法加在原来的老方法上，以图平息问题而不是解决问题。

识别适应性挑战还要知道事情何时需要改变而不只是修补。改变事物所需的战略与对事物修修补补所需的战略是截然不同的。改变意味着发展、转变以及对种种价值和优先考虑事项重新安排。变革需要一种新的或不同的眼光、种种新的或不同的态度，以及种种新的或不同的行为，它或大或小地影响着整个组织，并且需要花费大量的精力。

对事情修修补补的作用是有限的，它几乎起不到改造作用，并且很少影响到整个组织。我们修补东西，而不是人或者生命系统。组织可以修补它的机器，修订库存标准，修补破漏的货运集装箱，但它不能修补它的使命、文化、员工的态度、不准确的管理信息系统以及不合适的计算机系统。它

必须改变它们。每当“修补”这个词和概念看起来与遇到的问题不一致，就表明要彻底探查一下，这是否是一个适应性而非技术性的挑战。

尽管并没有区分适应性与技术性挑战的硬性的和牢固的准则，但存在着一些关键的指示器。一场危机或突发事件通常是需要作出技术性反应的信号，适应性的工作或许紧随其后，但要完成的第一件事是扭转危机或者限制其后果。例如，假如组织处在破产的边缘，要采取一切可能的技术性解决办法去“挽救病人”。只有在此之后，再对根本的适应性挑战加以考虑。

表明需要技术性解决办法的另一个迹象是特定而短暂的问题。比如，一个工厂的新水泵出现了质量问题，这可能是由于缺乏专门技能或生产设备不当而造成的一个纯粹的技术性问题，此时，采取技术性的而非适应性的解决办法是恰如其分的。

组织面临适应性问题的一个关键信号是挑战来自外部。这种挑战的出现是由于它对于与组织相互作用的顾客、供应商、社区抑或竞争者的意义发生了变化。这些利害相关者的行为的种种变化可能表明，组织对于他们来说已不再具有它一向所具有的那种意义了。这种情况的发生可能是由于组织不再传递它的价值了，或者是由于利害相关者的价值发生了变化。比如，如果顾客发现使用组织的产品能使他们感到自己富有吸引力，那么隐含的价值就包括感觉良好、自我欣赏和自我关怀。假如他们停止购买这些商品，有些问题就需要问一问了，这其中包括：是否该产品不再提供这种感觉（技术性修补）？或者该顾客群是不是还高度遵从着感觉良好与自我欣赏这类价值（适应性挑战）？

由于组织乃是其所运行于其间的社会之中的一些小小的宇宙，它们要取得成功，就必须对那个社会的价值和行为方式有

所反映。正如亨特-布莱克公司的情况，当组织的价值与其利害相关者不能吻合时，就需要适应性的工作了。

组织面临适应性挑战的另一个信号是，竞争者以新的方式做新的事情。比如，健美商店引进用天然油脂制造的肥皂和香水，装在可重复使用的塑料瓶中出售。这是一个明确的信号，它表明对天然产品的价值发生了越来越大的改变，并且对环境投入了更多的关注。那种从购买装在非生物降解的玻璃瓶中出售的、充满人造成分的昂贵香水中获得身份地位的旧的价值，已经为顾客对地球负责这一价值大幅度地替代了。现在，与身份地位紧密相联的是做一个关切的公民，而不是拥有一种诱人的昂贵的气味。

适应性挑战的另一些信号包括：社会成员的财富分配发生变化、人口趋势发生转变、现存的以及潜在的目标市场的人口统计方面出现变化、顾客购买行为有所改变（如在夜间而非白天购物，或通过电脑而非亲身去购物）、配销渠道改变（如在便利店中出售CD）以及付款方式发生变化（如顾客不再支付现金或支票，而是更愿意延期支付）。

尽管适应性挑战通常是由来自外部的挑战所促发的，但也有一些内部信号表明，组织正经受着一些尚未被识别或阐明的挑战。下面这些内部信号所预示的通常是适应性的而非技术性的问题。

- 组织的职能方面与高级管理层之间的权力平衡发生变化；
- 经过尝试和检验的组织运行程序不再有效；
- 组织内部现有的技能被判为无用；
- 将过多的情感围绕在一些似乎无法修补的技术性问题上；

- 组织明确识别并坚持到底以实现其目标的复杂性增大；
- 组织的使命与其市场形象之间的一致性正在消失；
- 管理队伍感到失控；
- 不道德行为屡屡发生；
- 高级管理人员之间爆发严重冲突。

### 2.7.1 适应性工作的第一步：识别适应性挑战

认识到需要进行适应性工作之后，就要对组织的适应性挑战加以识别。正如在第1章以及本章开始所讨论的，组织应当不断地认识和承认它的种种新现实。这些新现实实际上表明或暗示着种种新的或者变化了的价值。要作出恰当的反应，就需要在态度和行为上有所改变，这样才有可能适应。这需要具备新的眼光，剥开种种新的似非而是的论点，并且反映到新的或不同的行为范式之中。

识别适应性挑战的性质，实际上是从察觉组织的价值和行为与环境不一致时开始的。一旦形成一种强烈的感觉，即大量的信号表明，问题可能需要适应性工作，就必须对这些信号加以检查，看看它们对新现实预示了些什么。

识别适应性挑战，需要对真正的原因进行深刻的调查。遗憾的是，像亨特-布莱克公司那样的许多组织一片茫然，它们只是紧紧盯住种种征兆。比如，心怀不满的销售人员会以报酬作为遁辞，而事实上他们真正感到难为情的是为一个在当地社区中形象不佳的组织工作。

对此作出正确诊断意味着必须根据问题所包含的价值去检查它。敏锐的探索可能会揭示出，组织已经忽略了其与社区责任有关的形象，它的企业使命不再能唤起信任，或者它

的顾客在别处找到了更好的产品完整性。

准确认识适应性挑战的真正性质，是适应性工作的最为艰巨的部分。诊断自然会影响到治愈，对适应性挑战加以识别也是如此。建议组织花些时间，并且聘请员工中那些富于创造性和系统性的思考者，去对他们所面临的问题的真正性质加以识别。

一旦适应性挑战被认定，就需要进行现实检验（reality testing）。这就必须使雇员、顾客、供应商、社区成员甚至竞争者加入到有关新察觉到的现实的讨论之中。现实检验就是试图通过反复澄清正受到挑战的那些价值和意义，去充分地把握问题。那些急于进行较为轻松自在的技术性工作的人们，常常急匆匆地将现实检验过程赶着做完，这从长远来看是有害的。引出任何有冲突的观点以及富于挑战性的看法是需要花时间的。当参与这一过程的人们觉得适应性挑战业已清楚地界定和表述出来时，适应性行动便可以开始了。

### 2.7.2 适应性工作的第二步：重新调整价值

既然对适应性挑战的识别和表达包括了对那些利害攸关的价值问题的澄清，那么，适应性工作的下一阶段就需要改变组织的态度、信念和行为，以使其与新现实的价值相一致。这部分适应性工作意味着，阐明存在于人们当前所秉持的价值与其必须具备的新价值之间的种种冲突，包括劝哄、鼓励、挑动和激发管理层与雇员去明明白白、毫不含糊地接受新现实，它的意思就是要建立起恰当的反应，使新现实成为人们对未来感知的不可分割的一部分。这就是亨特-布莱克公司应当在其内部完成的那种适应性工作。重新调整价值应始终优先于其他任何工作。

适应性工作包括区分幻觉与现实、解决内部冲突，以及

把觉察到的有关新现实的种种困难考虑在内。这需要创新和学习。往往最难的一种学习就是忘却种种旧的价值、态度和行为。适应性工作需要的是改造性的学习，其影响贯穿到一个人骨子里，而不仅仅是他的所作所为，它意味着以新的方式寻找关于存在 (being) 的新意义。适应性工作是已有的最为深刻和强有力的学习。

处于恢复中的心脏病患者所面临的那种情况，就是适应性工作的一个例子。一旦体现为恰当的医护的技术性工作完成，病人就要面对自己的新现实。他 (或她) 必须小心地安排饮食，注意休息和锻炼，减少工作量，并且通常要对构成自己生活方式的种种要素的轻重缓急重新排列。要在开展新活动或以不同的方式从事过去的活动中发现新意义。这个工作着实不易，但至关重要。忽视新现实会不可避免地导致旧病复发，甚或更糟的是，再也没有第二次机会了。

在商业环境中，有关适应性工作的最好的例子是并购。特别是对于收购方的公司来说，企业生命往往成为一个完整的新现实，人们会期望或者硬塞进不同的企业价值。有关关心雇员或顾客的种种新哲学，可能对现存的哲学发出强烈的挑战，不同的道德准则、奖励制度或管理风格可能会与当前那些为人们所铭刻肺腑和珍视的存在形式发生冲突。正是由于人们对于变革的抗拒，有那么多的购并企业根本无法履行它们的承诺也就不足为奇了。

进行适应性工作是很难的，因为它从根本上挑战价值以及造意的方式。我们的价值影响着如何审视现实以及如何解释我们自身的现实。我们的价值体系是我们的“心灵软件 (software of the mind)”<sup>⑥</sup>的一部分，它是我们唯有通过积极干预才能改变的精神程序 (mental program) 的一部分，这种干

预是我们承认、选择和行动的结果。我们目睹和感知什么取决于我们关心什么，由于这种感觉偏见的存在，我们常常只看到所期望看到的東西，因而我们需要那些向我们挑战以及提出形形色色变化的观点的人们。挑战的结果是反思。反思使我们重新检视和考虑我们对于现实的看法。适应性工作关乎挑战、反思和行动，这三种行为都是必须的，而适当地行动是其中最艰巨的任务。

### 2.7.3 我们为什么必须做适应性工作

亚里士多德(Aristotle)提出了我们是否总是真正生活在现在这一问题，他强调了我们其实生活在未来与过去之间这一事实。未来总是正在到来，而现在几乎立刻就会成为过去。这意味着我们并非真正存在于现在。现在是随着未来的到来而对它的持续的反应与结合。适应性工作就是生活在不断拥抱与吸收着未来的现在。做不到这一点就岌岌可危了。

不过，适应性工作不仅仅关乎生存，其内涵当然不亚于生存，可它所能给予的远不止于此。适应决不只是应付和接受现状，或者在默默的放弃中屈服。适应性工作还关乎创造未来。

常言道，你要么创造未来、把握未来，要么往中间某个地方一呆——可如果是这样，你将永远不会知道有什么会上你。一些组织，比如著名的可口可乐(Coca-Cola)、微软(Microsoft)和丰田(Toyota)，是重要的变革力量，它们创造我们其余这些人所响应和适应的未来。我们的行动对于构造

---

◎ 该词语是Geert Hofstede在《文化与组织》(Cultures and Organizations)一书(第7页)中创造的。在这里，他把文化当作是精神编程，包括种种符号、英雄、仪式和价值构成文化概念。

未来成为什么样子也会发挥作用。一个“缔造未来”的例子来自计算机领域。直到不久以前，软件业存在着两个“世界”——Mac世界和DOS世界。微软是以DOS为基础的产品开发商，它采取主动，战胜了Mac，建立了今天的视窗世界(Windows world)。微软，加上它的合作者们因此“缔造”了我们软件业的未来——至少在一段时期内是如此。而作为Mac的开发商，苹果(Apple)公司一直没有明确作出一种鼓舞对其未来的信心的反应。有人说，苹果有可能被视为那种“居中型 (in between)”的组织之一。那些举棋不定，既试图拥抱未来，与此同时又紧紧抓住传统的价值和行为不放的组织是不可能幸存的。如同亨特-布莱克公司一样，它们会丧失持久的远见、意义和目的，从而丧失股东、顾客和雇员的信任。它们的消亡是不可避免的，而且，由于对“鸵鸟式行为”的热衷，它们真的永远也不知道会有什么样的危险来临。

另一方面，把握未来并不代表无为。必须明确承认，未来正在我们周围被创造着，倘若我们要茁壮成长，就需要改变自己的价值、态度和做事方法。尽管基本的参数可能由别人来定，但要求我们发挥自己的作用。因此，适应性工作涉及积极主动地响应新的未来，它关乎在更大的世界框架中创造、建构和协商我们自己的未来。适应性工作不仅关乎生存，它关乎更好地生存，它关乎茁壮成长以及拥有和进行选择。

不能建立强大的从事适应性工作能力的组织，不会蓬勃发展。从长期看，它们有可能会像恐龙那样死去。一些组织只是到了紧要关头才面对自身的适应性挑战。它们聘请新的主管进行强化管理。遗憾的是，这种治疗方式往往是猛烈的，可疾病并没有治愈，成千上万遭到解雇的员工将证明这一点。求胜心切的新任CEO们、形形色色的转型团队以及管理顾问

们，倾向于过分强调技术性问题，而不是把组织重新导向它的适应性工作。作为他们干预的结果，组织的不健康状况将由急性期转入慢性期，不过，对于适应性工作的需要依然存在。苹果计算机公司的情况，就为那些不会消失的适应性问题提供了一个极好的例子。

#### 2.7.4 抗拒与失衡

人们抗拒变化，因为所感觉到的现状与未来状况之间的差异会引起不适。组织也一样，组织内部出现不适是对一种失衡感的反应。为了努力消除这种感觉，人们通常会否定变革的需要，并且加入到抵制变革的活动中去。抗拒可能是有意的，也可能是无意的，并且可能导致种种公开或隐蔽的行为。否定与抗拒的程度显示出正经受着的不平衡的程度，它还指示出组织的变革经历及其适应能力。那些强烈抗拒变革的组织往往不是竞争活动的先锋。

组织实际上有三种方式应付不平衡：要么忽略它，要么运用技巧躲避工作，要么通过进行必要的适应性工作来接受种种变化。日本的公司为我们提供了一个有关组织对适应性挑战迅速有效地作出反应的好例子。它们在这方面卓有成效，以致于其核心能力已成了从事适应性工作。日本的组织精于运用非常宏观的方式进行系统分析，把握住新的现实，以及研究存亡攸关的基本的价值问题。一个众所周知的例子就是，它们于1979年第一次石油危机爆发后不久在小型省油汽车市场上确立的领导地位。美国的汽车制造商坚持认为，美国人不会用他们的大型、气派的Chevy牌轿车去换取小型的、不够气派的和成本更低廉的车子。这大错特错了。日本公司即刻

领悟到价值要改变。正如我们所看到的那样，自 80 年代初以来，对于大多数消费者来说，经济实惠已成为比豪华气派更为重要的价值。从那时起，日本适应新现实的能力在速度和潜能方面都已提高。西方的组织常常大言不惭地声称，日本太该感谢西方了，因为西方教了他们那么多东西，而事实上，我们有大量的东西要向他们学习。

还有一些组织倾向于忽略不平衡，期望它会被证明只是临时的不适。在郭士纳 (Louis Gerstener) 到来之前，IBM 公司固执地相信，它们所经历着的不平衡是暂时的和无足轻重的。尽管利润下降，市场份额丧失，并且一再受到顾客和利害关系者的批评，但 IBM 强硬地坚持它们的航船决不转向。

另外一些组织不是去做所需要的适应性工作，而是采取躲避工作的技巧，这通常表现为固守技术性解决办法以及全神关注于技术性工作。

### 2.7.5 技术性工作

技术性工作是集中于做 (doing) 而非存在 (being) 的工作。技术性工作强调，我们的所作所为应当服从于我们是谁，因此，技术性工作应当是与适应性工作相一致的。一个人在该做适应性工作时却集中于技术性工作，这类似于对可能砍掉的树木数实行配给，而不是教育该社区去寻找可以替代树木的其他方式。

技术性解决方法有助于处理常规问题。一旦问题变为日常问题，它们就成了做事方式的一部分，不再需要适应性工作。把技术性工作和适应性工作相混淆，近似于按惯例用抗生素来治疗一位抽烟者的慢性支气管炎，可这决不能帮助他

戒烟。这只是暂时的减轻痛苦，随着细菌的抗药性提高以及肺部的损坏，更大的痛苦就会随之而来。对技术性解决办法的不会使更大的问题消失，反而将会造成一个生死攸关的局面。在那些需要进行适应性工作时坚持做技术性工作的组织中，也会发生同样的情况。

### 2.7.6 技术性工作的重要性

技术性工作自然是商业活动的一个至关重要的部分。技术性工作本身并不是一件坏事，关键是，技术性工作必须与正在论述的问题相适应。一旦完成了适应性工作，制定了适应性的战略、战术，组织在技术性工作方面的能力就开始发挥作用。紧随在适应性工作之后的技术性工作，将是对适应性挑战的战略反应的继续深入的推进。技术性工作的功效在于其时机选择的适当性及其与所需的适应性工作的一致性。

以技术性工作代替适应性工作的例子不胜枚举，这些情况包括：

- 反复进行重组和结构重整；
- 创造带有精心策划的头衔的新职位，如“多学科工作革新协调人”；
- 频繁地进行董事会改组；
- 任命具有引人注目的形象的董事；
- 进行富有进攻性的并购活动；
- 大量推出新计划和新产品；
- 召开冗长而频繁的会议；
- 过分关注对活动的协调；
- 关注那些被给予了过分强调和媒体渲染的少数派群体；

- 缩小规模的周期频繁；
- 削减价格以及定期进行价格操纵；
- 操纵奖励制度；
- 过分强调程序(procedures)而不是过程(processes)；
- 修订会计政策以及为给人造成好的印象而对平衡表加以修饰；
- 进行与组织的经营战略和技术要素有关的高额技术投资；
- 持续不断地进行财务重组以及修改组织的资本结构；
- 一再重新界定所服务的目标市场；
- 过于强调人事政策和程序；
- 补充新的管理层级。

有些种类的技术性工作比其他的技術性工作更容易识别。每类产业中的每类组织都有其典型的技术性工作：银行改进其现金提款机，会计修改其审计手册，软件公司使其软件升级，零售商改进其采购和库存政策，等等。审视一下你自己的组织，想想所做的典型的技术性工作，这或许不失为一个好主意。做完这些以后，你可以再想一想，你的组织是如何选择进行技术性工作而不是适应性工作的。

## 2.8 商业领导的失败

商业领袖称号的获得常常是引人注目的商业成就的结果。引人注目的商业成就是高度增长、超常的利润、大张旗鼓的并购活动以及显著的转变。然而，遗憾的是，没有多少商业领袖们能够保持长期的成功。由彼得斯和沃特曼所著的《追求卓越》一书就是个主要的例证，它说明了有那么多企业被冠以卓越的美名，而这种卓越是建立在短期战略成功和过分

重视技术性解决办法的基础之上的。他们书中所提到的相当数量的“卓越”公司都没能顺应新的现实，它们抵制其适应性的挑战，选择另一种技术性的形式固守着旧的领导风格不放。旧式风格的领导者倾向于重复过去那些成功的行为，而不去对新的现实作出反应。它们没有认识到适应性工作的本质，没能把适应性工作交还给人们。即使彼得斯和沃特曼所描述的代表了卓越公司的8个特征在该书问世15年后依然是贴切的，但这里仍然漏掉了一个关键的方面，亦即领导的关键的适应活动。这种适应活动包括监控新的、不断变化着的现实，并且，把那些挑战作为主要的战略工作引入其组织。运用技术性解决办法来论述适应问题，只能短期奏效，等到该组织开始适应性工作之时，它早就不复存在了。

#### 卓越公司的特征

- 强调行动，注重实干；
- 贴近顾客；
- 分权自主与企业家精神；
- 发挥人的生产率；
- 深入基层，价值驱动；
- 专注于本行；
- 组织简捷，人事精干；
- 宽严相济。

资料来源：选自Peters, T.J. and Waterman R.H.(1982) *In Search of Excellence*,  
Happer & Row, Ner York.

霍华德·舒尔兹(Howard Schultz)是Starbucks公司的执行总裁，他是一颗正在兴起的明星。该公司是以西雅图为基地的咖

啡零售商和咖啡连锁店，舒尔兹坚持认为，只有价值才是最重要的。在他的《倾心于它》(Pour your Heart into It)一书中，他讨论了赋予正直、热情和本能的重要性。他声称，在许多美国公司里，价值、关系和忠诚是被价值低估的商品。舒尔兹讨论了当一个组织成为上市公司意味着什么。在他看来，这是一个低三下四的变现过程，在每个季度、每个月、每一天当中，它只能作为股市的仆从。他不仅认识到股价完全是人为造就的，并且断言，股价既不能反映一个公司的真正价值，也不能反映它的管理水平。他决定作出他所相信的对于公司而非股价来说是正确的决策。他决意支持价值重要性的现实。

以价值为导向决不仅仅是价值驱动。前者关注于作为价值基础的造意，它关乎了解价值所服务的目的；而价值驱动意味着拥有组织可以去适应的某些明确的价值，这并不意味着这些价值就是好的或正确的。价值驱动是必要而不充分的。同那些“卓越”的公司相反，舒尔兹似乎认识到了这一重要的差别。

### 本章小结

对领导的界定工作就是，识别适应性挑战并对组织坚持这一现实。适应性挑战通常意味着发生在新现实与组织现有价值之间的价值紧张。实施领导力意味着将组织导向新的价值，并且动员它们去转变和适应。

识别适应性挑战是战略性的工作，它优先于战略的开发。战略规划职能应当参与到认识新现实和解释适应性挑战之中。如果组织不断地勇敢面对作为其导向焦点的新现实，它的适应能力就会增强。

尽管存在着进行技术性工作的必要，不过，在大多数情

况下，适应性工作应优先于技术性工作。那些一味将技术性工作置于实施适应性工作之先的组织，将为在这个重新以价值为中心的迅速变化着的世界里生存而挣扎。

### 本章要点

- 新现实通常意味着价值的转变。价值的变化给组织提出了适应性的挑战。
- 领导力就是识别适应性挑战的能力。
- 适应性工作必须将人们导向适应性挑战，以便他们能够对变化着的现实作出反应。
- 在需要进行适应性工作时却实施技术性工作，是有害于组织健康的。
- 领导就是动员他人做他们自己的适应性工作的活动。
- 战略工作关注了解变化着的价值。
- 战略分析关注评价利害相关者的价值。
- 存在着适应性工作的指示器。
- 有进行技术性工作的时间。



### 建议

- 列出过去3年间组织所面临的主要适应性挑战。评估一下这些适应性挑战是否被以适应性工作加以论述，或者组织是否选择以技术性工作来作出反应。
- 检查一下组织用以进行其适应性工作的过程。这些过程是否有效？如果无效的话，原因何在？
- 列出组织通常从事的技术性工作的类型。
- 列出组织处理痛苦所使用的种种公开的和隐蔽的方法。将这些与所列出的组织实行的典型技术性工作加以比较。
- 列出当前组织内部的痛苦点。这些可以作为尚未被论述的价值紧张痛苦的指示器吗？

## 第3章

## 21世纪的战略焦点

### 3.1 设定下一个千年的日程表

组织本应在很久前就着手安排下一个千年的日程表。开发这一日程表，要求组织既有前动性又有反应性。我已在前几章中讨论了组织所必须回应的反应性问题，现在我来谈一谈日程安排中的前动方面。

保持前动意味着首先要决定组织打算就什么问题、用什么方法以及和什么人共创自己的未来。要有效地做到这一点，就必须弄清即将迎来的新时代的种种显在和隐含的力量。这个被我称为适应时代的新时代的突出标志，就是重新恢复以价值为中心。

不断变化的价值造成价值紧张。这些紧张往往加剧了组织的适应性挑战。组织内部的商业领导者需要采取一种系统的观点，来揭示这些适应性挑战对于组织的意义，以及它们所隐含着的适应性工作。商业领导者必须决定如何实施领导，以及新的战略焦点应当是什么。这种战略活动预示着这样一种需要，即要有至少一个或更多的人，对组织未来的战略方向永久负责。那些专门花时间考虑组织战略方向的人一般被当作战略规划者；有时，战略规划活动是由长期从事战略规划过程的一群人承担；在其他情况下，人们时不时地被召到一起，组成一个战略规划工作委员会。一旦工作完成，这个团体便解散，其成员继续他们平常的业务职能。不论采取哪种形式，组织中都有致力于监控组织的适应性挑战的人，这是最基本的。不过，我提议，组织要任命一批永久性地担当此任，并不断地参与组织的战略工作的人员。

### 3.2 战略日程表

战略规划活动的首要工作包括起草战略日程表。我以为，

该日程表至少包括以下几个战略方面：

- 1) 决定战略规划活动的性质和形式。性质将决定目标，而形式将说明如何以及由谁来实现这些目标。
- 2) 考虑宏观环境、全球化的具体含意以及一个多文化世界的影响。
- 3) 为资本主义的新面貌做准备。
- 4) 对新的“生活”和“商业”根本隐喻的影响加以评估。
- 5) 识别所有重要的利害相关者并确定其价值。这些价值需要不断地加以监督和深入地再认识。考虑任何或已存在，或将进一步发展的当前的或未来的价值紧张。
- 6) 评价现有的联盟，考虑新联盟的需要和潜在利益。
- 7) 建立或精炼寻求战略成长机会以及识别战略成长威胁的过程。

分日程表(sub-agendas)是用来详细说明每个主要日程项目将如何实现的，它们自然要依组织的类型和规模而定。现在，我们来对战略日程表的组成部分逐一展开。

### 3.3 战略规划活动的性质和形式

鉴于组织竞争所处的飞速变化和错综复杂的环境，人们对战略规划兴趣重燃是不无意义的。此外，从影响当今商业方方面面的多重细微差别来看，也是如此。例如，分割市场进而集中于被认为最有利可图的部分，这种想法太过简单了。了解今天的消费市场，需要拥有一系列与宏、微观文化环境相协调的“硬的”和“软的”技能。掌握在更大的和更切近的画面间来回移动的能力，需要一定的专业知识和时间。尽管许多人或许拥有专业知识，可时间要素却常常成为限制因

素。要圆满完成这一任务，必须有时间来做详尽的理解、镇静的反思、充分的评价以及审慎的反应。处于直线职位的人们很少能从经营业务中抽出这些时间；而从事经营的人们往往因离得太近而看不到他们竞争环境中的变化，这也是事实。拥有能够抽出时间做这项工作的人——倘若他们没有消失在象牙塔中的话，将是大有裨益的。我提倡组织聘用一个专职的战略规划人员，或者适当地设立一个熟练的规划小组。

### 3.3.1 规定战略规划活动

对于规定或精炼战略规划活动，这里有几条行动方针。对于战略规划活动本身将在第6章进行更深层的讨论。

步骤一：决定谁来负责组织的战略规划领导。权衡一下，是选择一个专职的人员 / 小组，还是由临时人员来从事这项工作。

步骤二：决定战略职能本身的性质。组织需要它做什么，以使其满足适应性挑战的需要？这最多能实现到何种程度？

步骤三：决定所需的系统方法，以便组织能够评价和理解其利害相关者的价值，并且，识别已经存在或可能产生的利害相关者的紧张(具体如何进行系统分析将在下一章讨论)。

步骤四：评价有可能被采纳的可供选择的战略规划方法(如预测法、权变法或脚本规划法)。制定一种看来能满足组织短期至中期需要的方法。

步骤五：在从事战略规划的人员和组织的其他成员之间，策划推广一种适当的报告和反馈方法。注意，战略规划者、直线管理层以及参谋职能的良好合作是必不可少的。切记，网络中没有等级制。

### 3.3.2 关联

战略规划活动的性质和形式确定了一个组织的性质和基调。它的目标、所涉及人员的个性、它影响组织活动并被组织活动所影响的方式，都是该组织的价值的明确表述。战略规划过程的性质、战略思想传播和影响企业的方式，向公司内、外的人们清楚地表明了，公司是如何认真而严肃地认识其在更大的系统(如社区或国家)内部的作用的。

即便战略规划活动不是组织内部最为敏感的过程，它也是最敏感的过程之一。与这一活动相关的一切，务求考虑周全和完整。毕竟，战略规划过程乃是组织关于它是什么以及愿意成为什么的主张。

## 3.4 宏观环境、全球化和一个多元文化的世界

这是个一口吞下一切的大标题。任何一个人，甚至一组人怎能把一个飞速变化、相互联系的世界的复杂性和日益增加的影响都包揽入怀呢？我们这个全球性的多元文化世界，正在有意识地参与并处理种种关联性——这些关联性增加了变化的复杂性和速度。新科学告诉我们，生命网络持续运动和永恒变化着。这给我们实际看到的当今世界所发生的事情提供了某种解释。生命组织的特有现象几个世纪以来并未改变，变化在于我们的意识。我们对于自己是谁以及如何构成的认识不断增长，这为我们更积极主动和富于创造性地参与到对我们未来的塑造中，提供了更大的力量。战略规划者们恰恰需要培养这种自我觉悟。

### 3.4.1 西方化的作用

以一种肤浅的、西方文化导向的眼光扫视这个世界似乎

表明，所有的国家及其市场正在朝着更加西方化的方向汇聚。这包括了一种对资本主义强烈热衷的迹象。透过这些带有西方色彩的镜片窥视这个世界，使许多西方国家和以西方为基地的商业组织相信，自己处在掌控者的位置上。它们错误地认为，西方文化是主宰，全球化将由西方来领导。谬矣！这种对世界趋势不加思考的草率的评估是严重的误导。毫无疑问，许多国家正在努力使其政治、社会和经济体制现代化，而且，它们无疑也一直在看着西方，看它们是如何做的，并从中为自己寻找路线。此外，表面上许多国家似乎都在一股脑儿地引进西方的现代化机器，然而，更加贴近的、带有较少的西方中心主义的透视表明，大多数国家都在以选择性的方式引进西方的现代化。尽管它们希望现代化，但它们希望以自己的方式去做，并给其涂上自己的印记。

东方国家把哲学和文化系统相融合的能力是众所周知的。它们在实现现代化的方法上的综合并不比平常少。它们将以一种东方式的手法进行现代化，并且，它们的资本主义制度——一旦这些制度确立下来，无疑会以东方的方式运行。至于非洲、拉丁美洲的那些国家，尽管它们打在资本主义上的其自身文化烙印的特征还不那么明显，但它们那种以自己的方式进行现代化的愿望已开始充分展露出来。

政治科学家亨廷顿在他的《文明的冲突与世界秩序重构》(*The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*)一书中声称，现在，文化特性驱动着全球政治。他的中心主题是，文化和文化特性塑造了冷战后世界上的聚合、分裂和冲突的模式(Huntington 1996: 20)。他还声称，西方化已开始衰退，它的持续的普遍主义者的主张将使其陷入同其他国家的冲突之中。他提出，在冷战后的世界上，人们之间最重要

的区别是文化上的，而不是意识形态上的、政治上的或经济上的。无论是人们还是国家，他们正在试图回答的最根本的问题是：我们是谁？他们通过参考对他们最为重要的东西来回答这个问题。亨廷顿称，人们的受其部落、种族、宗教、语言、历史、习惯和制度所影响的价值，就是对于他们最重要的东西。

亨廷顿在书中对世界的一些主要文明进行了历史、政治和文化方面的详细评论。他识别了他所称的文明断层线，认为这些文明断层线会导致未来的文明冲突。他讨论了西方的日渐衰微的影响——这与大部分西方人的自以为是的信念正好相反。鉴于其他文明日益增长的影响，他为西方更好地保存自己的实力和文化提出了战略。

尽管对于亨廷顿不无批评和非议，但他那经过周密研究的论文提出了一些非常发人深省的问题。他所做的就是文化问题置于西方政治舞台的中心。不过，他并没有探讨其论文对于企业的隐含意义。由于政治和商业完全是相互影响着的，让企业管理人员也来思考他所提出的问题是理所当然的。由于跨国运营的企业乃至最小型的企业的管理，都面临着国际化的影响，我们需要具备大得多的文化敏感性。这也是那些负责公司战略规划的人们的重要任务之一。

要充分了解全球文化的复杂性，单凭那种流行的、旧的“环境扫描”(environmental scanning)的作法是不够的。“环境扫描”这一术语有点迅速扫视一下天际看看是否山雨欲来的味道。它还暗示着某种飘渺的、不切实际的东西，结果使环境问题与公司日常生活中所发生的東西相去甚远。我所建议的新术语是“系统分析”(systemic analysis)。该术语使组织趋于认识到，它们是无数系统的一部分。这就要求它们了解

系统的性质，确定对它们最有意义的系统。

下一章将继续对系统和系统分析进行更详细的讨论。至于对文化问题的“深刻”检视和对跨文化移情的培养，将在第6章详尽阐述。

### 3.4.2 关联

组织对于它是整体的一个小世界的认识把握和运用得越好，它就越能有力地处理全球的、多文化的联系。一旦战略规划者意识到，没有任何组织所应予以反应的事情是发生“在外”(out there)的，相反，一切都是“当下”(right here)相关的，那么它们的分析就会更有成效，它们的战略建议也会更具效力。通过对组织中的其余成员进行教育，并使他们顺应这种现象，管理部门就会更有效地识别变化信号和价值紧张。

通过系统性地运作，管理部门会开始看到，以前被认为是外在的变化着的东西，其实就发生在自己的眼前，而且毫无疑问，具有文化上的相互起承和细微差别。如果管理部门在恰当的时候进行了适当的调整并有所觉悟，那么这一点早就会被看到，甚至预料到和运用起来，从而形成战略优势。总之，组织实质上是一个微型世界，它必须合着世界其他部分的节拍及时地跳动、振颤、共鸣和参与，在此过程中，实时存在并即兴发挥。企业受正在发生的事情影响，同时又影响着所发生的事情。懂得并利用这一现象会增强组织的适应能力。

并非所有的现代化道路都只通往纽约、伦敦或罗马，相反，它们通往无数的国家、首都和城市，要认识到这一点，就必须对多元文化的世界具有强烈的文化和种族敏感性。这

种能力将引导组织在全球和地区范围内实现差别化的战略。它将使管理部门能够制定出具有种族吸引力的市场策略，有助于生产部门作出恰如其分的生产权衡，并且提高管理部门对待多元文化劳动力的能力。

### 3.5 资本主义的新面貌

几乎毫无例外，许多正在进行现代化的国家都在试图沿着资本主义的路线塑造自己的经济体制。作为一种经济体制，资本主义似乎超越了阶级和社会地位，为那些被剥夺了公民权和财产权的人们带来新的梦想和希望。资本主义具有“无所不能”和“无所不(行得)通”的魅力，它被许多人看作是“通向财富和自由的不受禁令约束的机会之门”（本节内容为作者的一己之见，其中不少观点乃是对动态、完整现实的静态的、单方面的评说，甚至出于可以理解的原因，掺杂了一定成分的个人情感和想象。望读者能以更为客观、科学的态度去解读和思考。——译注）。

在资本主义言过其实的许诺鼓动下，一些挣扎奋斗着的政权正在设法(取)得(自己的)饼而食。它们在经济上予以刺激和支持，并通过种种市场力量的无约束的自由实现个人获利。它们仍在通过裙带关系、任人唯亲和保护主义，掌握着重大、集中的经济权力。马来西亚、南韩和印度尼西亚的经济困境证明，这种政治—经济二元论不起作用。

在经济较为现代化的国家，自由资本主义作为一种经济体制的蜜月已经结束。对于许多国家来说，对新的自由和平等机会的梦想已经破灭了。经济先进的国家正承受着寻找在社会和政治方面更为一致的资本主义形式的巨大压力。政治权利和经济权利必须同步。如果那些不能在市场上赢得权力

的人都被削弱权能和剥夺公民权，那么，所谓政治民主和人权就毫无意义了。

### 3.5.1 不可避免的铁笼

新教改革家约翰·韦斯利(John Wesley)预见到了财富的世俗化影响问题。尽管他劝戒基督徒去获取所能获得的一切，节省所能节省的一切，从而富裕起来，但他意识到，这会导致宗教价值的败坏。财富以及随之带来的骄傲、愤怒和对世界的爱，乃是卫理公会(Methodism)所提倡的勤劳和节俭的必然结果。

社会学家韦伯以相似的语调完成了他那充满生机和创见的著作——《新教伦理与资本主义精神》(*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*)。他预见到，对财富的追求——它已被剥去了新教所极力赋予它的宗教和伦理意义，会导致对外在的商品的迷恋。对财富的追求将不再“像一件轻盈的斗篷披在圣徒肩上，并且可以随时自由地扔在一边”，它将成为一只“铁笼”。

根据韦伯的观点，人们需要一套使其对世界的适应合法化，并为目标提供意义的思想，他把这称为“理性化过程”(rationalization)，并且指出我们竭力通过日益精确的、抽象的思想来掌握现实。我们也尽力通过对适当手段的日益精确的计算，来达到特别的实际目的。因此，理性化是为了掌握一切，特别是非理性的或令人费解的东西的一种“手段与目的”的先验图式(schema)。在实践的层面上，它提供了在世上生存的准则、约束力和动力。理性化过程的动机来源于克服生活中的不合理和无意义，以及树立某种意义感和秩序感的需要。

对于韦伯来说，新教徒的内在世俗的禁欲主义 (inner worldly asceticism)产生了一种文化，这种文化的中心价值是：

- 力求征服世界；
- 力求控制其他那些被视为有着罪孽、邪恶、好色和懒惰倾向的人；
- 力求通过控制导致不道德或过火行为的冲动来控制自我。

韦伯声称，这一套文化价值的唯一来源是 16 世纪末、17 世纪初的加尔文主义(Calvinism)的后期形式。他认为，这一宗教文化为现代资本主义精神的形成提供了温床。尽管韦伯承认，要使现代资本主义成为可能还需要其他物质的、技术的、经济的和政治的条件，但他相信，使资本主义在社会上合法化的文化与宗教价值乃是关键的因素。了解韦伯如何评价资本主义在非基督教国家(尤其是在亚洲)的发展，将是很有意思的。

韦伯还讨论了现代西方文化的科学特征以及昭示在科学头衔上的威望。他对科学的普遍意义和价值提出了质疑，并且声称，科学自称是世界理性观点的唯一可能形式，这使文化变得更加没有意义了。韦伯认为，科学的这种浮夸论调并没有在启蒙运动所预示的解放中达到高潮，倒是在“为了达到毫无价值的、自相矛盾的、对抗的目的而进行的无谓努力”中达到了顶点。

### 1. 铁笼——通向地狱的路标

在20世纪即将过去的时候，我们正面临着韦伯所描述的理性化过程中预见的和尚未预见的结果。许多人断言，特别是美国，已成为一个世俗化的、消费者至上的社会，它缺乏意义，已濒于虚无主义的边缘。尽管我们坚持自由和个人权利，但今天我们连对自己在哪儿都没有了选择的自由。我们使世界具有意义的努力本身，已经扩展至征服和控制未知事

物。它鼓励更进一步的理性化过程，以便对非理性的事物进行支配和解释，这导致了使世界向着祛魅和非神秘化(demystification)方向发展的、更为巨大和复杂的螺旋式前进。

这种使世界非神秘化、使非理性的东西理性化的坚决而顽强的努力，已然付出了很高的代价。对世界日甚一日的掌握，已使人类生活中所固有的真实的、具体的及无法解释的因素越来越多地抽象化了。韦伯把这看成是现代性的不可避免的代价。现代化过程随之带来了对意义的侵蚀、多神论价值的无尽冲突，以及官僚主义铁笼的威胁。理性化过程使世界变得有秩序和可靠，但它却无法使世界富有意义。

西方社会是把理性化观念推向极致的现代资本主义的典型。作为资本主义组织原则的市场体制，支配着最为普遍的社会秩序。这种社会秩序既是自由的具体体现，也是它的表达。拥有财富的人拥有权力。财富的创造是一个正在现代化的、世俗的社会的至高的动力。

韦伯对于资本主义精神的未来感到悲观。他相信，原始的、宗教激励下的资本主义精神已逃离铁笼。抽象化以及对科学的过分依赖，而不是注重人性，导致了滥用固结性的谬误。以依赖于经验数据、可科学观察的事实和有效程序的方法论，来使世界非神秘化和祛魅，是对世界现实的否认。事实上，这个世界是，并且将永远笼罩在神秘之中。

正如韦伯所预言，这种抽象化和依赖科学的现象，已使西方社会日趋世俗化和注重个人主义。根据许多宗教、社会和政治评论家的观点，这种结果是道德生活的一个缺口；是由蓬勃的理性资本主义实践所激励和强化的一种趋势。资本主义——它的发明最初是作为一种达成某个目的的手段，本身已经成为一种目的。对于道德、文化、社会和政治批评家们，

甚至对于开明的经济学家来说，在最具资本主义特征的国家中，今天的宗教、社会和经济生活，有着大量的铁笼综合症 (the iron cage syndrome) 的证据。

## 2. 带有人性面的资本主义

在许多发达国家中，存在着明显的对资本主义的祛魅。许多人称，亚当·斯密那只被认为起着矫正过分自私自利的资本主义作用的“看不见的手”，依然神出鬼没。一些政府已经受到惩罚，因为它们并没有充分地发挥作用，以在允许市场自由和保护弱者和劣势者之间保持谨慎的平衡。

在某些圈子里，人们越来越呼唤富有人性面的资本主义——这种注意日益增长的贫富差别的资本主义形式，是由对社会和公共利益的关心所调和了的。在这些圈子中，对企业社会责任、雇员利益分享以及对社区项目投资的呼声不绝于耳。在这种日益增长的趋势的鼓舞下，一些满怀信心的企业管理层，通过把“红利款”投资于改善环境和资助各种福利计划，来避开股市的各种势力。

杰出的麻省理工学院经济学家莱斯特·梭罗 (Lester Thurow) 在其《资本主义未来》(*The Future of Capitalism*) 一书中，批评了资本主义 (尤其是美国) 的现状，并且强调，必须要有一种强有力的完整的意识形态——在他看来，这种意识形态乃是民主和资本主义都缺乏的某种东西。正如他所指出的，不论是民主还是资本主义，都没有焦点、共同目标或共同利益。二者都强调个体而不是群体。它们鼓励工人使自己的工资最大化，鼓励企业使自身的利润最大化，鼓励选举人为其自身的私利而选举 (Thurow 1996: 159)。正如他所看到的，在资本主义的美国版本中，没有责任和义务，只存在着市场交易。

梭罗运用“间断平衡”这一隐喻来讨论他对世界现状的

看法。“间断平衡”这个选自生物学的术语，是指环境的突变期。主要物种消亡并被替代。在此期间，进化发生了量的飞跃；一切都动荡不定，不均衡成为常态，不确定性占据了主导。他解释说，在这一时期，一种带有需要新战略的新规则的游戏即将出现。今天的玩家中有些可能会适应，而有些则不能。

这一观点同威廉·霍顿(William Hutton)的观点相似，后者在他的《我们存在的状态》(*The State We're In*)一书中批评了“保守资本主义”(Conservative capitalism)。霍顿认为，猖獗的资本主义导致了英国社会的破裂、收入不平等的加剧以及社会对市场的普遍放任。他对那些相信自由市场是经济困难的解决之道的政府，给予了严厉抨击。霍顿断言，资本主义市场体制是通过一种“基于排斥的非道德”而将社会绑在一起的。

罗杰·特里(Roger Terry)在他的《经济疯狂》(*Economic Insanity*)一书中也宣称，经济支配着我们的道德——只要是对经济有益的东西，就被认为是对我们有益的。他坦陈，资本主义的问题在本质上是系统性的，也就是说，系统出了毛病，对这个系统零敲碎打地修补一番，根本不能缓解它的问题。他认为，我们必须设计一个新的系统。

资本主义制度的批评者似乎在与日俱增。就连自利老手、投资大师乔治·索罗斯(George Soros)也通过报导批评了市场的自利观。他甚至期待着未来会有实质性的改变。

对资本主义的日趋不满会不会引来更具人性面的资本主义呢？组织可能会提出一些问题，包括：

- 资本主义的面貌可能会如何变化？能否有一种社会主义-资本主义(socialist-capitalism)的新变体呢？

- 会不会有一种更符合公共利益的道德，来给种种自由市场力量施加一些约束呢？
- 政府这一“看得见的手”，在财富的再分配上会起到越来越重要的作用吗？
- 在鼓励新财富的创造方面会有一种新的动力吗？
- 会不会实施新的立法，对营利性组织 (for-profit organizations)征收“社会税”呢？
- 会计师们会不会提出对于外部性 (externalities)的新的记帐方法呢？

### 3. 中产阶级的终结

与其他人一样，梭罗也预示了中产阶级的终结。他断言，当前形式的西方资本主义正在侵蚀着最初酿成其发展的这一阶级。正如罗伯特·海爾布羅納(Robert Heilbroner)在《21世纪的资本主义》(21st Century Capitalism)一书中所说，资本主义摧毁了那么多的机构的权威，以至于最终就会轮到它自己。由于资本主义使作为其基础的种种假定不再有效，因此，“发明了”资本主义的资产阶级正在使他们自身的资本主义基础分裂瓦解。

梭罗以及其他一些人提供了贫富差别日趋增大的证据，并且举例说明，实质上只剩下两个阶级，既富人与穷人。原先的中产阶级已基本上成了穷人。而正是这些中产阶级，肩负着使富人更富，同时又资助穷人的重担；正是这些中产阶级，在为政治上的摇摆不定和停停走走的政策付出代价；正是这些中产阶级，正在失去中层管理的职位和工作；正是这些中产阶级，工资遭到削减而工作时间却更长了；也正是这些中产阶级，在企业实施再造工程计划时，或是因企业购并，而被一脚踢开。

从商业观点来看，这种削减中产阶级的想法是令人触目惊心的。对于大多数组织来说，正是这些人始终如一地充当着积极的消费者的角色；正是这些人支持着新产品，并辨别和响应着大规模的营销活动；正是这些人，作为老练的买主，刺激着组织进行革新和差别化；正是这些人花时间来最有效地使用市场上的产品；也正是这些人为多数组织提供了管理团队。他们是做医生、律师和会计师的专业人士，他们是校委会成员。他们支持慈善事业，维护邻里关系。在从亚里士多德到韦伯的社会哲学家们看来，中产阶级是一切城邦和社会的脊梁。没有他们，我们会退回到欧洲中世纪(the Dark Ages)。

#### 4. 非营利部门的增长

另一个历历在目的现象是非营利部门(non-profit sector)的增长。有趣的是，非营利组织数目的日益增长，不仅仅明显地表现在美国和欧洲，也表现在亚洲、非洲和南美洲。根据彼得·德鲁克的观点，非营利组织有许多东西可以传授给企业(Drucker, 1992)。它们在市场中的活动，正在铸就新的社区联合；它们鼓励对积极的公民权和社会责任予以新的承诺；而且，它们还促进着公共价值。为非营利组织工作的人们通常投身于一种使命，并且拥有一种热情。非营利组织不是以钱作为其战略的基础，而是把使命作为它们的指导焦点。它们通常有一个精心制定的、可付诸行动的使命陈述，还有高度能动性的和高效率的知识工作者。非营利组织的治理通常要好于营利性组织，因为其董事会成员坚信使命，并且积极地投入和参与。他们密切关注着组织的活动。他们忠于使命，忠于本组织成员，忠于组织在社会中的角色。

营利性商业组织需要自问一下，非营利组织的成长及其使命和管理风格，对自身的业务经营意味着什么呢？一些关

键性的问题包括：

- 在非营利组织正在完成的任务中，有什么是营利性商业组织可能完成的呢？
- 它们如何同这些组织结为合作伙伴，以达到战略性的效果呢？
- 非营利组织会从营利性组织那里抢走生意吗？如果会的话，它们如何去做呢？又是为什么呢？
- 未来的顾客将更乐意与非营利企业打交道吗？如果是，营利性组织对这种情况将如何加以缓解呢？

这些重要的问题应当激起对非营利部门增长的原因，以及它们所满足的需求的调查。

### 3.5.2 关联

组织应当深入关注那些正在改变着资本主义面貌的力量。它们必须想一想其对顾客、雇员、投资者和更大的社区的影响。需要考虑的因素包括：

- 1) 在塑造未来的经济体制以及一个理想的“资本主义”企业的形象的过程中，组织想要做个领头人呢？还是想做个追随者？
- 2) 组织会如何向它的利害相关者表明，它正在和利害相关者的价值变化齐头并进？
- 3) 会不会形成新的不同的战略伙伴关系呢？
- 4) 可能会有什么样的、影响市场作为的新立法颁布实施呢？
- 5) 组织会如何前动性地应付新的压力集团呢？
- 6) 中产阶级的每况愈下如何影响着顾客及消费市场的形

象呢？这又会如何影响产品和服务呢？

7) 新的趋势可能会给支持旧体制的投资者造成什么样的价值紧张呢？

8) 有没有可能建立一些反映着更为平衡的企业绩效观的新的绩效标准？

9) 这些新趋势可能会在组织自身内部造成什么样的价值紧张呢？

10) 组织会对使世界返魅做出怎样的贡献呢？

### 3.6 新的生活与商业根本隐喻

我在第1章讨论了新的根本隐喻的出现。根本隐喻或整体符号体现着群体用以表明其特征或描述自己的种种思想、感受和形象。不同的文化，倾向于把自己和不同类型的隐喻联系起来。一些描述颇具阳刚之气，另一些则更显阴柔特色。还有一些根本隐喻似乎是超文化的。把世界和人刻划成机器的观点就是一例。

我们已不再生活在机器隐喻足以描述我们的行为和反应的“机器世界”里了。近来，我们也已摈弃了这样的观念，即这个世界是由建筑砖块组成的构造，我们可以根据所掌握的等级规则，按照逻辑和理性对其加以拆卸和重建。我们渐渐懂得，我们的因果分析不再能够开启通向许多宇宙秘密的大门。我们意识到，这种方法充其量只能使我们对存亡攸关的问题一知半解。

我们也已经清楚地看到，“确定性”的观点乃是人类的思维产物这一事实。自然教导我们，没有任何东西是绝对确定的或可预知的。一切生命都共存于一个或然性和可能性的网

络中，我们可以通过提高自我觉悟潜在地影响它。我们所能抱持的唯一的确定性就是，没有任何东西是绝对确定的——除了我们所知的我们将会离开这个世界这一点。圣贤、预言家和哲人们自古以来就告诫我们，要把注意力转向我们的态度和意图。就连那些被认为价值中立 (value-neutral) 和经验主义驱动 (empirically-driven) 的科学家们，也在告诉着我们同样的事情。

这种新的认识提醒我们注意这样一个事实，即道德命令也是战略性的指令。生活在现在，关注此时此地，重视关系质量——现在，这些所表现出的已不止于道德意义。这提醒我们，过美好的生活需要自觉和具有战略意识。不单对于个人，对于组织也是一样：过美好的生活意味着把道德和战略的眼光结合起来。

### 3.6.1 新的商业隐喻

现在，人们正在以新的隐喻对商业生活加以描述(参见表3-1)。战争和比赛、城堡和要塞的旧隐喻已不再适合了。现在，商业组织被看作是一个关系网络，这个网络可以被描述为一个复杂的普遍关系网的“中心”或“结点”。“单枪匹马”的概念再也不能用于工作隐喻，因为它远离实际而变得毫无意义了。

表3-1 根本隐喻

| 旧的隐喻  | 新的隐喻    |
|-------|---------|
| 机器    | 有机体     |
| 等级制   | 网络      |
| 城堡/要塞 | 中心/结点   |
| 战争/战斗 | 舞蹈      |
| 运动/比赛 | 爵士乐即席演奏 |

## 1. 商业如战争

经常被使用的“战争”或“比赛”隐喻对于适应时代的商业犹为不妥。战争隐喻暗含着商界就是“杀人的战场”，它假定商业是一场无尽的战争，总是要分出胜负才算罢休。在战争中，双赢或共享战利品的念头是不容易被想起的。

战争语言包括像“死亡”、“毁灭”、“打击”和“智胜”这样一些词汇。这类语言几乎都与赋予生命无关！战争和战斗隐喻是与统治、破坏和毁灭等概念紧密结合在一起的。战争语言有意强调那些使一切都陷于危急之中的孤注一掷的措施。

备战需要孤注一掷的措施。在那种情形中，注意力都集中到了对立面的弱点上，而自身的弱点则被尽可能地掩盖起来，或者只是轻描淡写一番。交战的准备包括采取虚张声势的行动，以及练习作战中的呐喊，还有大量的时间被用来加固战争机器和配备部队。那些被认为不能充分对付敌人的不符合要求的士兵，随时会受到贬斥和开除。对个人感情和需要的关注遭到忽视。为了在每场战斗中幸存这一更大的利益，需要具有纪律以及为了未来荣誉的自我牺牲精神。每一场战斗都被看作是赢得整个战争的战略里程碑。日内瓦公约并不适用——根本不抓俘虏。杀或被杀消磨了商业战争的心智。

那些为准备开战而活的人们，过着紧张而焦虑的生活。许多雇员也无疑会把自己的工作经历描述为处于持续不断的战争状态。每一天都像是在经历一场战斗。这种气氛很难促进创造性和宽宏大量。在没完没了的战争状态中生活的人们害怕丧失生命。这可能被感受为对丧失地位、权威、权力或工作的恐惧。如此众多的恐惧，再加上长时间在战壕里的顽强奋斗，都属于“技术性修补”的时代。在这种情况下，倘

若这场战斗失利，就会注重通过开发新的更具威力的武器来改变现有的武器。不幸的是，敌人也在做着同样的事。

在技术性修补时代，所有挑战都被看成是对武力的呼唤。技术性工作把挑战当作某种需要征服、压制、降服或控制的东西。技术性工作的目的在于，发现一种能有效地“摧毁”问题的取胜方法。在实施技术性工作时，在创造性紧张中维持某些东西的想法是不存在的。技术性工作意味着掌握和主宰。

## 2. 商业如比赛

用“比赛”来比喻商业也不合适了。商业不是比赛。它是严肃的。它不是时而进行的，既不取决于天气，也不取决于运动员的性情。它是一个持续的不断展开着的事件。没有独立的裁判员去判定接近的比分。

比赛意在分出赢家和输家。没有谁真正看重平局。平局对于观众和运动员来说，往往都是令人失望的。相比之下，赢家被视为英雄、优胜者或超级明星。害怕失去这种优越地位的心理，激励着他们以更多的付出和抗争去赢取更多的胜利。这样一来，比赛很快就变成了一场血腥的运动，而后便带有了战争色彩。想想当前的著名拳击运动员和滑冰运动员的行为吧，至于足球流氓，就不消说了。

准备比赛通常意味着“装扮一番”：穿上一套不同的服装，选择自己的“武器”。这表明某种异样的甚至特别的事情就要发生了。每当身着比赛服时，运动员就要摆出竞争的姿态，运用不同的策略，并且注意不同的规则。比赛的战术集中于夸大自身的优点，同时保护和掩盖自身的弱点，而战略的重点在于，预料对方的行动，并尽可能地阻挡和蒙蔽他们。

真实的生活似乎随比赛的延续而被暂时中止。一旦比赛结束，“正常的”生活便又恢复了，人们重新开始实行日常生

活中的行为和策略。然而，许多运动员永远离不开“运动场”。对他们来说，生活本身就是一场不顾一切的比赛。在这些情况下，比赛很快就呈现出系列战斗中的生死交关。

如今，比赛隐喻不适于商业了。商业组织不是在暂停的时间中，而是在真实的、正常的时间里运行。遗憾的是，有些企业试图不这样做。他们是例外而不是规则。

要不是战略通常是暂时的话——因为企业得应付自身短期主义的后果，业务经营可能会一直持续下去直至鸣笛收场。商业“比赛”与世界的政治、社会、文化和环境舞台不相协调，事实正在证明，试图给商业比赛制定不同规则的战略也是死路一条。

一种新的隐喻——“爵士乐即席演奏”，正日益取代“比赛”。这种新的隐喻描述了爵士乐手如何聚在一起，通过即兴发挥和相互凑趣来作曲。有时，乐曲由一名独奏者创作，由一个或多个乐手进行伴奏——他们参与展开旋律的创作。没有什么特别的曲调是预先计划好的。旋律与和声简直就是在自由地流淌出来。

### 3. 商业如同精心设计的舞蹈

在适应时代，一个有用的新的商业隐喻是“舞蹈”。这不是普通的舞蹈，而是一种精心设计的、高级而复杂的舞蹈。它要求与内、外环境达成协调。它是一种竞争性的舞蹈，参加者渴望成为最优秀者，并且表现出自己最优秀的一面。参加者注重自身的实力以及对整个表演的投入。他们关心的是他们会“给聚会带来什么”，以及自己所带来的东西与他人带来的有多么合宜。参加者在寻求和谐——这也包括对一定量的恰当的和不和谐的期待。

同舞蹈相联系的语言是“节奏”、“协调”、“移动自如”、

“合拍”以及“成为好舞伴”。舞蹈既严肃又充满乐趣；它令人鼓舞，具有挑战性和生命活力；一只舞蹈既是经过训练的，又是富于创造性的；它既要求有力量，又要求有灵活性；它得益于阳刚之气与阴柔之美的完美结合。

优秀舞蹈家的舞步完美流畅。他们还尝试新的舞步。舞蹈是实时的、创造性的，它邀请参加者以新的、有趣的方式运用节拍和节奏。特别是一只富有创造性的舞蹈，它要求反应敏捷和即兴创作。这意味着要冒险，要出错，甚至有时坐下停跳一曲。它还鼓励重新尝试挑战。

舞蹈是有目的的而且需要投入。很少有人会在舞跳到半截时放弃。就连那些疲劳的、腿脚酸痛的跳舞者，也会为舞会上出现的各种因素(跳舞者、观众和乐队)共同创造的动作和运动所感染，从而劲头不减。通常，跳舞者宁愿放慢脚步而不是离舞池而去。参与、荣誉、声望和责任都是对于舞会的成功利害攸关的因素。

参加舞会的人都努力充分地发挥。对于穿戴什么、舞伴是谁以及表现如何，他们都很留神和关注。他们意识到，舞会的成功很大程度上取决于他们的参与。参与也是奉献。认识到需要参与，意味着他们懂得：他们必须既取又予。

无论是在场上还是在场下，舞蹈参与者必须对他人敏感。他们认识到，独自跳舞并无多少乐趣。有好的关系才会产生好的舞蹈。舞伴不仅仅是渴望提高和展示他自己的实力、天赋和技巧，他们还要准备帮助他人这样做。他们认识到，舞场的大小是无限的，舞蹈程式的组合数超出了想象。无须驱逐或“消灭”任何人，所有的人都有充足的空间和机会。那些中止不跳的人之所以这样做，或是由于缺乏投入、能力、毅力和耐力，或是由于缺乏这些因素的某种组合。不少人离

开，去寻找其他的舞场或舞会。这种退出和进入是生命自然涨落的组成部分。

舞蹈的参加者是对其舞会关心并抱有乐观态度的人们。他们积极投入自己的精力。许多人渴望找到能使自己提高表演水平的新舞伴，而且，和这些新舞伴共创新舞步，既有乐趣又具挑战性。

这种舞蹈不需要任何规则、任何裁判和任何武器。和谐与不和谐、节奏和节拍就足以为其定界了。随着音乐的变化，舞步变得更加错综复杂。那些不能跟上节奏或不能共创合适舞步者，只能坐在一边或者离场而去。

跳舞需要认知技能、直觉能力和身体技巧。它既要求立足于现在，同时也要预计并策略性地安排下面的舞步；它需要良好的人事技能，并且注意种种关系；它意味着要了解自身的优势和劣势，知道谁将是合适的、有益的舞伴；它还意味着要懂得何时退出。

这就是新的商业隐喻——商业如同精心设计的舞蹈。坎特 (Rosabeth Moss Kanter) 在其《当巨人学会跳舞时》 (*When Giants Learn to Dance*) 一书中，也运用了舞蹈隐喻。她主张，企业要具备更快捷、更敏锐的活动能力，它们必须从事创造性的策略运用，要有更大的灵活性和敏捷度，应当结成更多、更为密切的伙伴关系。她还探讨了公司从敌手到盟友的变化——它们跨越日趋模糊的边界而联营、结盟，并且把它们的知识和资源连结起来。

商业不再被视为一个“我胜-你败”的脚本。它是一种潜在的双赢局面，各方都可能有所得——也许时间不同，但每一方都有自己的方法。在日益全球化的商业世界中，关系的复杂性已经达到新的水平，种种组织之间的比较越来越困难了。

作为一名好的舞蹈者，能够保持节奏和节拍，甚至能够创造新的舞步，这就彻底消除了进行减化论的比较的需要。舞蹈隐喻预示着积极的生命活力和希望，而不是象征绝望、失败和毁灭。它不灌输焦虑和恐惧，相反，它使那些应邀的参加者释放出创造性的、旺盛的生命力。所有希望参加舞会的人都可以自担风险随意发挥。对舞蹈的需求将支配着那些能够保持适应和变化步伐的人。

同“机器”、“战争”、“战斗”或“比赛”相比，“舞蹈”隐喻是更富唤起性和激发性的根本隐喻。商业舞蹈也仍然和正常的日常生活的现实，保持着紧密的联系并牢牢嵌入其中。

不仅仅是巨人，一切生物都需要学会如何跳舞。

### 3.6.2 关联

根本隐喻的变化通常标志着重大社会范式的转变。这意味着新的观点已经形成，它为新的认识打开了窗口。新的根本隐喻暗示着新的价值、新的造意方法以及新的价值紧张。新隐喻的象征主义提供了意义和价值转变的钥匙。例如，把人看作生命体而不是机器，充分暗示了社会生活的一切可能的维度。有机体有生有亡，他们需要呼吸和补养，这样他们才可以生存和蒸蒸日上。他们独特、复杂而又神秘。他们既强壮又软弱。他们是强有力的传播者，然而在某种程度上却又深不可测。他们不能被程序化或固定化。他们可以被激励、鼓舞、刺激和挑战。大多数情况下，他们会作出反应。关于人类，几乎没有绝对可预言的或机械论的观点。他们受价值和爱，而不是石油和电力驱动。有时，他们很难被开启，而有时，他们又拒绝被关闭。根本隐喻的转变真是太大了！

对这些新的生活隐喻的认识，激发出新的视角和新的思

维方式。运用比喻、符号和仪式描述我们所生存的世界，能够使我们对于我们是谁以及我们在干什么了解许多。

关注不断变化着的隐喻，是战略规划过程的明智而富有预示性的要素的一部分。运用创造性的想象和语言，这是描述组织所参与其间的世界的根本价值，以及组织利害相关者的价值和利益的一种强有力的方法。坚持不懈地通过种种形象和隐喻描述世界，会使战略管理部门不仅认识到新隐喻的隐含意义，而且也能在它们发生转变时识别这些隐喻。这就把组织放到了一个非常强有力的战略地位之上。同时，战略规划者也受到鼓励，去摒弃分析性的术语言说，而清晰明了、生动形象和富有创造性地描述组织世界的众多远景。

### 3.7 利害相关者的价值和价值紧张

对于战略规划队伍来说，一个非常重要的日程项目就是识别组织的利害相关者。利害相关者的概念是一个老概念。它不过是意味着识别那些与组织及其绩效利害攸关的一切人或群体。这种利害关系可能不是物质上的，它可以是，比方说情感上的；它可能不是显在的，而是隐含的；它也可能是间接的，而不是直接的。不论这种利害关系是什么，是大还是小，也不论它如何保持，都具有深远的意义。重要的是，要了解利害相关者的类型和数量、他们利益的类别（物质的、情感的、直接的或间接的，等等）以及他们的影响力。

#### 3.7.1 一些建议

- 1) 识别所有利害相关者集团，不管其规模和影响范围如何。
- 2) 对他们的利益进行分类，并确定其在组织内部的显在和隐含的权力。

- 3) 识别和评价那些相互忠实或相互间保持伙伴关系的利害相关者集团。估定有哪些集团的利益是截然对立的。
- 4) 界定组织的价值，并和每个利害相关者集团的价值相比较。
- 5) 确定组织所面临的新现实，澄清这些现实所提出的价值挑战。
- 6) 区分每个集团所经历的价值紧张。这些价值紧张未来会如何变化？
- 7) 想想哪个利害相关者集团有什么需要学习的东西。

### 3.7.2 关联

对于任何一个组织来说，理解其利害相关者集团的组成和利益都是非常重要的。利害相关者集团说明了该组织的情况。它们是一些组成整体的部分。对利害相关者地位的评估，表明了和谐的多样复杂性，以及使组织处于紧张之中的竞争利益。它阐明了组织为什么如此行事，识别出由谁制定场上的规则以及谁是外围队员，指示出组织的极限及其可能的潜力，确定了对组织文化进行分类的价值和利益等级。简言之，它提供了作为一个网络的组织的画像和故事。

通过这幅画面，管理部门以及负责战略规划的人们，可以估定组织的适应能力、阻力点和盲点。知道谁有什么要学，是强有力的战略信息。拥有了这样的愿景和对组织动力的认识，就为任何改造性的变化过程提供了一个重要的起点。

## 3.8 新的联盟和伙伴关系

20世纪90年代的一个显著趋势就是，在所谓的竞争组织之间形成了广泛的、多种多样的战略联盟。几乎毫无例外，

那些希望进行国际性竞争并希望长期生存下去的组织，组成了跨越各种阵线的战略联盟。有关这一题目的东西写了很多，它们足以说明，战略联盟和伙伴关系无疑是一个正在不断展开着的日程项目。

我想激起大家对新类型和新形式的联盟进行思考。就新类型而言，我指的是超越传统分野的联盟和伙伴关系，如营利性和非营利性组织、法人团体和伙伴关系、公司构成的网络与个人构成的网络；就新形式而言，我要说的是非传统的伙伴关系，其形式有联邦制、竞争者出资组建共有的子公司、共同设立风险资本基金，等等。

东部铁路公司(Eastern Railway)——伦敦的利物浦大街站的列车运营者，就是这种新型联络的一个有趣的例子。这个站从去年开始对通勤者(持有长期车票经常往返的人。——译注)进行了一项实验：如果通勤者从伦敦东部的终点站起充当临时警卫的话，他们可以免费乘车并有机会在上班的路上赚点钱。这种不寻常的招募每小时提供的报酬是5.25英镑，而且通勤者每年节省的车票费可达3500英镑(*Financial Times* 1997)。为了取得资格，通勤者必须通过一项训练计划。这当然是一种形成新的利害相关者的伙伴关系的创造性方法。

构筑实现不同目标的稳定且值得信任的关系的能力，已成为一种经营必需品。能够使这些伙伴关系可合可分所需要的灵活性和敏捷性，将成为未来的谈论点。舞场需要许多伙伴和许多舞步。当音乐变化时，就需要寻找能响应节拍的新的、胜任的伙伴。如果一个人等得太久，那么等他进入舞池时舞蹈已经完了一半了。如果一个人花太多的时间坐在旁边商议舞蹈规则，他可能会错过所有适合他的舞蹈。先见性、灵敏性和反应时间是加入舞蹈行列所必须具备的技能。走好

舞步尽管是整个程式中的具有重要意义的一部分，但它却是越来越小的一个部分。舞蹈本身与舞场中的其他舞者同样重要。

### 3.8.1 一些建议

- 1) 列出组织中的所有直接或间接的利害相关者。
- 2) 列出组织和这些利害相关者(包括关键的竞争者)具有共性的活动。
- 3) 识别相似性和差异性。
- 4) 想一想利害相关者当前是如何进行活动的。
- 5) 想一想是否有某种方法，使组织和利害相关者之间形成一种能达成各方共同利益的联盟。

### 3.8.2 关联

世界是一个由种种网络组成的复杂的生命之网。网络存在于网络之中。一切有机体、富有活力的机构和组织，都是他们自身的或自身之中的网络，并且与无限多样的其他网络相连结。网络的生存基于其种种联系和关系。形成和管理这些关系是生存和幸福的关键。由于网络在不断地运动和变化，能够作出适当的反应，是这一网络舞蹈和仪式的组成部分。新的竞争关乎是否具有形成比其他组织更具创造性、敏感性和弹性的网络的能力。它再也不是从预警的、森严的城堡主楼中伸出神秘的武器，把其余的世界统统打退这样一种山地孤堡的概念了。竞争的威力在于和谐运作的创造性关系中所蕴含的能力和反应性，而不在于摆出一副孤独斗士或孤零零的难以攻陷的堡垒的姿态。培养组织形成敏锐有效的联盟的能力，乃是战略规划队伍的任务。

### 3.9 寻找战略的成长机会和威胁

战略日程表的一个重要方面就是设计一种识别战略成长机会和战略成长威胁的方法。战略成长机会是有利可图的投资机会。每当“市场”在容量上或是在利润上有望增长时，机会便出现了(市场的定义通常是针对特定厂商而言的，因此，我将在此使用“市场”这个一般术语)。对于组织来说，这些市场可能是现有的，也可能是新的。当新市场从现有的市场中浮现出来时，例如，消费者的价值和需求发生了变化，或是消费者的行为发生了变化，机会也可能会出现。

战略成长威胁是对于组织现有的以及正在考虑予以投资的市场威胁。有些市场只是短期有利可图的，在这些市场中，可能同时存在着战略成长的机会和威胁。对这一机会窗口的利用，需要适时地退出市场。这离不开战略性的时机选择以及行销上的敏捷性。

对于战略成长机会和战略成长威胁，需要预先认真地加以识别。一旦机会或威胁被识别出来，就要花时间进行投资和调动必要的资源。其他组织也有可能识别出同样的机会，并且，它们的市场进入可能会妨碍我们自身的市场。不能率先进入市场，可能会严重影响预期利润水平，并由此减损机会。不过，倘若进入时机不对，即便抢先进入也不会取得优先地位。正如我们所知，战略就是时机、时机、时机！

战略规划在识别战略成长机会和威胁方面的作用，将在第6章和第7章中详细讨论。与不断变化的新现实相协调，是一切战略规划过程所必须的，这样说就足够了。

关联

所有的商业组织面临的压力是成长的压力。如果组织

不成长，从长期看，它们就会灭亡。因此，成长是一切组织的一个必要的但不充分的保证。用于成长的投资必须在战略上是合理的和有利可图的。它的目标应针对识别整个商品供应线，而不仅仅是一次性的机会。

随着各种产品和服务抵达市场成熟期，它们的商品化过程便带来了成长的需求。这意味着，随着某种产品或服务的总量增长，供应商对市场容量和市场份额的依赖，加之消费者的益发老练，就会迫使价格下跌。从长期而言，这使所有产品和服务的利润率降低（见图3-1）。因此，所有的组织都要寻找新的市场，并且通过创新开发新的产品和服务。

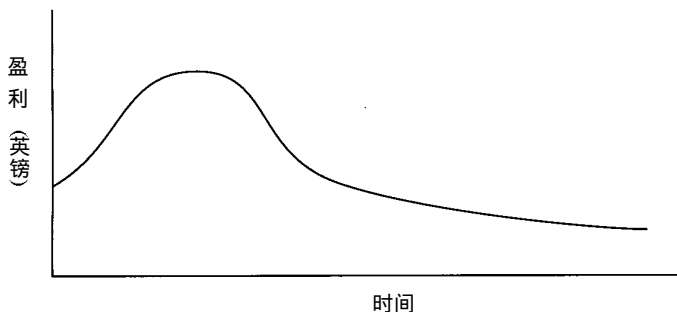


图3-1 产品与服务的商品化

识别有利可图的投资机会是组织的命脉。它使组织能够投资、筹资、获得利害相关者的信任，并且成长。有时，这些机会是在与伙伴或联盟的联合中得到识别的，有时，它们是在伙伴的帮助下得以实施的。尽管机会得到了实现，但最为重要的是，要继续寻找新的机会，这是战略规划职能的主要任务。

#### 本章小结

应当为组织开发一个与新现实相适应，并阐明这些新现

实所隐含的价值变化的战略日程表。建议组织，要在对宏观环境、全球化影响，以及朝向一个与日俱增的多元文化世界的发展变化加以评估时，进行系统的思考。

关键的变化信号也存在于经济舞台上。其中一个主要的信号是，对于其从前的许多拥护者来说，不加节制的资本主义已不再那么受欢迎了。在更为成熟的资本主义经济中，有这样一种普遍的认识，即不加节制的资本主义并不总是有利于更大的系统。对改变资本主义实践方式的呼唤，以及非营利组织的兴起，将证明是对未来的营利性公司的一种市场挑战。

适应时代也迎来了新的根本隐喻。商业不再被看作“战争”或“比赛”。一个正在赢得普遍欢迎的新隐喻是“舞蹈”隐喻。不断变化的根本隐喻，总是标志着社会范式的转变以及价值的变化。从“战争”隐喻转到“舞蹈”隐喻，对于企业的领导和战略规划职能有着深远的影响。

商业组织正在受到挑战，它们要以新的方式做新的事情。这包括组成新的、具有创新精神的联盟。组成灵活而适当的联盟的能力，对于未来竞争战略的展开是非常关键的。

企业战略日程表的一部分是对战略成长的机会和威胁加以识别。组织未来的成长和利益有赖于此。这一战略任务越来越复杂，它支持了这样一种观点，即组织必须将资源奉献于战略规划活动。

#### 本章要点

- 组织本应开发一个战略日程表，其中包括对新现实的认识。
- 组织应该拥有致力于战略规划职能的资源。
- 出现了表明价值体系变化的全球性变化。
- 存在着资本主义体系变化的压力。

- 存在着评估利害相关者势力和利益的行动方针。
- 新的根本隐喻表明了精神架构和价值体系上的变化。
- 组织要在缔造新联盟方面具有创新精神。
- 组织要识别战略成长的机会和威胁。



### 建议

- 检查一下组织当前的战略日程表，并确保该日程表包括了新的现实，以及这些新现实带给不同利害相关者的价值紧张。
- 检验一下新的现实以及利害相关者集团成员的价值转变。
- 举办专题研讨会，使组织成员能够讨论他们所经历的价值紧张。
- 列出组织已经识别出的战略成长机会和威胁。确保对政治、社会、宗教、经济、环境、技术和人口统计等方面的问题均有所考虑。

## 第4章

## 新型领导

## 4.1 对领导的渴望

领导是20世纪90年代人们所关注的问题。那些自称揭示与领导有关的卓识和技能的书籍、文章及培训节目多得难以想象。但令人惊讶的是，有关介绍领导的著作、研讨会及讲座仍然供不应求。这是为什么呢？

或许领导的思想在一定程度上可以救助那些被疏远的人，减轻他们的困惑与祛魅。当然，它鼓舞那些雄心勃勃的人，使他们充满了对权势和影响力的渴望。在过去10年间，领导吸引了众多的注意，这一无可争议的事实给了我们一个重要的提示，即几乎在我们生活的每一领域中都经历着领导的匮乏，像那些醒悟了的人与机会主义者们都持这样的观点。本尼思 (Warren Bennis) 在他1989年出版的，或许早一两年所著的《如何成为一个领导》(*On Becoming a Leader*)一书中，是以这样的提问开始其第一章的：“所有的领导都到哪儿去了？”(Bennis 1989:14)。他引用了1987年11月的《时代》(*Time Magazine*)杂志的封面故事的宣称：“民族呼唤领导，可没人能做到家”。今天，从我们这个世界的状态来判断，情况并没有太大的改变。

为什么这种大声疾呼依然不绝呢？我认为这是因为我们需要找到一种新的领导模式。旧的模式已不再起作用了。我们尤其需要放弃我们曾经保持的观念，即领导者“负责”(leaders 'take charge')。这一普遍的观念属于上一个时代。我们需要去接受一种新型的领导。这种新的领导将不再由一个“负责”的精英人物所提供，它将从每一个人内在的能力中产生。这种领导不是假定拥有一切答案，而是尽力给他人授权赋能，使它们去处理他们自己的问题。这种领导会在他人或组织去承担他们的困难工作时，巧妙地激发他们并为他们伴奏。

在20世纪即将结束的时候，国家、社会、种族群体、商业组织表现出一种深深的疏离感、困惑和祛魅。许多人把这些归咎于领导的缺乏，并声称感到了“无领导 (leader less)”。人们把找到拥有新的达到新现实的途径的领导者，看作是去疾治病的万能药。人们仍然怀着这样的期望：领导者应该为这些复杂、模糊和变化时代中的种种生活的挑战，提供可口的解答。

当今社会中的许多人所经历的种种挑战、问题、困惑和紧张可以概括如下。正如下框内容所示，种种令人迷惘的问题总是背负价值的 (value-laden)，它们从根本上挑战着人类的的价值。我们只有直接同这些受到挑战的核心价值打交道，才能阐明由这些迷惘引发的种种问题。采用论述种种症状的技术性修补或可得到暂时的舒心，但却无法去把握更深层次的系统问题。新的领导者若想提高其选民的适应能力，就必须解决系统性的问题。当价值受到挑战时，直接处理由此产生的苦恼与迷惘，是应付未来不断纷呈的挑战的唯一途径。

复杂、模糊与变化时代的通常令人迷惘的因素

- 个人/工作/家庭的平衡；
- 个人权利与公共义务之间的紧张；
- 变化了的对于工作及工作保障的期望；
- 变化了的有关工作性质的期望；
- 技术对生活的一般影响；
- 技术对工作的性质以及完成工作的地方的影响；
- 信息流的速度；
- 把权力转向新的权力拥有者的再分配；
- 性别安排；
- 言论自由；
- 争权夺势的利益集团的数目日益增加；
- 大规模移民的影响；

- 贫富差距的日益增大；
- 与多重复杂文化的接触和交互作用越来越多；
- 生物技术引发的伦理问题。

#### 4.1.1 政治及社会舞台中的领导

今天的政治领袖似乎极少将深深根植于自身能力中的信心激发出来，领导他们的国家走向 21 世纪。许多领导者只是试图将自己的梦想和世界观强加于公众。更有甚者，他们极力解决那些自己没有完全理解的，也没有切实的、缜密的解决办法的问题。

#### 4.1.2 商业领域中的领导

商业组织也面临着领导的危机。过去 10 年商业领域中的剧变对许多国家的社会经济状况产生了深刻的负面影响。美国、英国、德国、法国、日本、泰国、韩国以及中国都在与这些问题周旋。当前以及未来几代人的工作生活已被深深地改变了。大企业中的腐败与欺诈、破产、裁员、紧缩、调整、再造及合并与解体都是伴随着社会经济变化的混沌的证据。作为资本主义最为出色和强有力的工具的大企业，被认为是一切形形色色的社会和政治弊病的罪魁祸首。绝大多数经受了经济结构调整所带来的创伤与痛苦的人们把他们的无比愤怒投向了大企业。企业的社会责任成为人们积极争论的话题。站在领导的观点上，看一看企业领导者是否会实施领导以对他们的批评者作出反应，将会是很有意思的。

从当前的势态看，迫切需要一种新型的领导是不足为奇的。这种领导必须是根本上的不同 (be different)，而不只是做

事方式上的不同(do things differently)。有这样一个亟待回答的问题，即：新型领导该如何不同，以及我们如何才能认识这种不同？过去的领导实践不再适用。我们需要一种新型的领导。“旧”的领导模式许诺能解决一切问题，可最终带给人们的却是种种食言、令人困惑的政策以及技术性的、仓促修补的解决办法。

## 4.2 为什么社会需要领导

在我所主持的有关领导的研讨会和讲座中，我是在一开始问与会者，我们为什么需要领导者？这个问题无一例外会引起至少几秒钟的惊人的沉默。起初，人们认为这一问题太简单明了了，没必要当真。然而，当我进一步逼着他们回答时，他们才渐渐了解到，这个问题并不是真的那么简单，它的答案也并不是那么显而易见。慢慢地，议论多了起来。有些人说我们需要领导者来引导我们，他们对于所说的究竟是什么样的引导仍然非常模糊。大多数人认为，领导者给我们提出一个能唤起希望的梦想，并且声称，这种梦想和希望对社会具有有益的、统一的影响。还有人说，领导者帮助维持秩序和稳定，在困难的时候给予指导，并且支持公共的和制度的道德。

在这些课程讨论中，参与者还坚持认为，领导者正直、富于远见且能够移情，而且领导者为问题提供答案，帮助人们处理复杂性和灾祸。大家引证了许多领导者以及他们的领导品质。一些人在政治领域受人拥戴，如弗兰克林 D. 罗斯福(FranFlin D.Roosevelt)、甘地(Mahatma Gandhi)、纳尔逊·曼德拉(Nelson Mandela)；其他一些则是著名的社会领导人，如

特瑞莎女士(Mother Teresa)、萨耶(Dorothy Sayer)等。值得注意的是,除了比尔·盖茨(Bill Gates)外,企业领导者的名字几乎无人提起。

尽管事实上企业在政治和社会两个领域中都起着主导作用,而且大多数参加讲座的人在企业中工作,可他们在讨论领导问题时好象把企业主管人员的名字排除在外了。在某一时候,当企业人士们吵吵着需要实施领导时,令人惊骇的事实却是,此刻领导并不清晰可见。

在讨论完世界为什么需要领导者之后,我常常针对参加讲座和研讨会的人们所提出的领导的概念和定义对他们加以盘问。例如,我可能会问,是否能够把希特勒看作是一个具有强制性梦想的领导者?他给了许多德国人以希望并统一了大部分人口。这是领导吗?如果是的话,它是否是世界所需要的呢?其他如阿拉法特(Yasser Arafat)、卡扎菲(Colonel Gaddafi)、亚当斯(Gerry Adams),这些著名的领导者又如何呢?这些就是我们的世界所应依靠的那种领导者吗?一个紧要的问题出现了:为了我们未来的梦想与希望,我们现在该致力于何种领导呢?

为回答我所提出的盘问,大家开始在他们所接受的领导的定义中注入道德限定语。“噢,不”,他们坚持认为,“领导者必须品行端正,必须把人民的幸福放在心上,必须为公共利益服务。”我接下来的反应是进一步发问:谁该是道德的终裁者?谁将决定适当的道德标准?谁该决定在社会无数的利益群体中应该首先考虑哪一个?谁该负责来定义幸福的参数?领导者应当优先解决哪些社会挑战及弊病,是贸易竞争性、防卫还是福利?以及一系列诸如此类的问题。

我如此盘问大家的目的是为了说明领导的个人性、主观

性、相对性以及背负价值的性质。被一些人称为领导者的人在另一些人看来根本算不上是领导者。领导没有绝对的文本，也没有不含价值的定义。真的以为情况是那种样子，不仅是大错特错的，也是十分危险的。可令人遗憾的是，许多书籍和节目却倾向于推广这一点。毫无疑问，的确有些人，比如甘地，在我们中的许多人看来是非常突出的。他们以一种异乎寻常的方式实行领导。然而，那种认为可以用一个将其性格特征和行为罗列起来的客观的、可确定的表列，来描述领导的想法早已不能令人信服了。

我也渴望从领导就是肩负着责任，担负着社会的挑战和弊病的美德典范这样的概念中解脱出来。始终如一的美德典范是不存在的。甚至连甘地也曾卑鄙地对待他的家人；纳尔逊·曼德拉也曾被训练成一名游击斗士，并且曾下令放置可能会杀伤平民的炸弹；福兰克林·D·罗斯福和约翰·F·肯尼迪(John F. Kennedy)显然没有对婚姻忠实的思想……这样的例子还有很多。领导者也是人。我们就是在容易犯错的天性中实行着领导。对于每一个把他们的领导者放在那样一个位置上的国家或团体来说，其实没有人能超越人性和痛苦。

心存这种颇具人性的观点，我将在全书中主张一种更为有益的、适度的和明智的理解领导的方法，即领导是一种任何人都可以实行的行为。我们不应期冀去寻求或创造我们可以依赖的、能担负起一切的领导。相反，我们应培养一种社会，在这个社会的种种机构和组织中，人人都受到鼓励并被给予机会去实行领导。只有把领导的实行交还给人们，才有可能建立可持续的学习型组织。

本书所提倡的是，领导的实行遍及各个组织，这些组织中的领导路线和基调是由经理团队以及负责战略规划的人们制定

的。激发、滋养一种学习环境，使顺应适应性挑战以及领导的实行成为一个不断前进的过程，应当成为他们明确的要求。

在考虑实行领导意味着什么之前，探讨一下领导与权威的差别是非常重要的。

### 4.3 领导与权威

领导和权威常常被混淆。人们常常把那些拥有权威地位的人拥戴为伟大的领导者，特别是当这些人看上去能抵挡住不受欢迎的变化或是由模棱两可和不确定性所带来的隐约的威胁的时候。这种将领导同权威混淆的情况在商界尤为普遍——高级经理们通常被视为组织的领导者。人们给他们戴上“领导者”的头衔是由于他们的权力和地位，而不是他们指导企业实现改造变革的能力。

权威职能与领导职能不同。权威人物要提供指挥和保护；他们要画出路线图并掌握界线；他们还要控制冲突，支持和维护规范，并且一般说来要提供有关群体地位和有形位置的导向性职能；权威人物通常要解决常规问题，使人们减轻痛苦并抵挡危险；他们要知道问题的答案并且肩负着解决难题的责任。

随着权力被赋予权威人士，其他人独自处理复杂、困难问题的责任就降低了。拥有强而有力的权威的不利之处就在于，它会使人们逐渐放弃个人的能动作用，而把决策的权力和责任都给了权威人物。正是由于这种对权威人物的过分依赖和屈从，许多人忘了自己其实拥有权力和能动作用。的确，

人们服务于权威人物以换取权力的赋予，是他们给了权威者以权威。由于对权威的过分依赖，人们还倾向于对领导的目的及其如何和为什么不同于权威的目的产生了误解。

尽管权威的角色是必要的和重要的，可它并不充分。我们需要权威，也需要领导。领导可以在某个权威的位置上加以实行，不过，对于拥有正式权威的领导者来说，这不仅仅是提供机会，也是增加一些紧张和驱策。在正式权威的位置上来领导与在非正式权威的位置上领导有着很大的区别，因为实施领导意味着承认变化着的现实，并且动员人们去做适应性的工作。这会造成紧张、痛苦和混乱，而这些对于权威者来说是要加以平息的。

领导者要向现状挑战。他们应鼓励适应性的变革，并且注入一种紧迫感。当人们在新现实所引发的失衡和痛苦中挣扎时，领导者应提供一个支持环境。与权威人物不同，领导者不提供答案，而是把适应性工作交还给人们。他们提醒选民，在其向他人所寻求的解决方案中，应有着其自身的能动作用和个人的付出。

在非正式权威位置上运作的领导者有着更大的机动空间。他们无须在维持秩序的同时制造混乱。在遇到紧急的日常问题时，他们也很少陷入适应性工作以及对规则的、有效的常规技术性解决方案的需求间的混乱之中。

作为正式权威的角色而寻求实施领导，会给该领导者造成许多冲突，并且使他(她)的选民感到困惑。关于正式权威与非正式权威位置中的领导角色的讨论将在第5章“实施领导”中详细展开。

权威和领导的混淆(参见表4-1)导致人们常常对领导的本质产生误解。由于权威者要减轻他人的压力，指明做事的方

式，独自承担过程中的一切错误的责任，因此，人们寻求权威而不是领导。他们期望权威者带走他们的负担，而不是鞭策他们尽自己的职责去解决问题。许多领导者因实施领导而遭到“暗杀”，而那些单单施展权力和权威的人却受人欢迎。这就是1987年《时代》杂志的文章中所称“没有做到家的”领导者的原因。

表4-1 领导与权威

| 领 导        | 权 威       |
|------------|-----------|
| 举起变化着的现实   | 提供方向      |
| 识别适应性挑战    | 画出路线图     |
| 为适应性工作进行动员 | 解决技术性问题   |
| 交还工作       | 提供答案      |
| 增加痛苦和紧迫    | 减轻痛苦      |
| 提供一个支持环境   | 提供保护      |
| 向现状挑战      | 坚持并维护规范   |
| 制造创造性紧张    | 控制冲突      |
| 设立新的界线     | 保持现存的界线   |
| 支持不同呼声     | 明确团体权威和地位 |

#### 4.4 权威与领导问题

人们期望权威人物为他们的的问题提供补救良方，从而靠那些权威人士减轻他们的痛苦。这种倾向常常导致一种对权威者的不恰当的依赖，即让权威者提供问题的答案，可事实上他们或许根本没有。期盼简单的答案使我们置身于技术性仓促修补的世界，它造成了我们当前如此众多的困难。在我们所生活的复杂世界中，没有一个人可以绝对地宣称自己有正确的答案。当今种种问题的答案必须由所有利害相关者集合起来去共同创造。认识到并且帮助解决一个复杂的解决办

法中所涉及的大量权衡是实施领导的一部分。

人们给了权威人物权力，以换取他们肩负起他人问题的重担和责任。这导致人们在直接影响着他们的生活和未来选择的事情上，更少地发挥个人的能动作用。人们忘记了自己是委托人，而那些权威人士只是他们指定的代理，他们授予了其权力，同样也可以剥夺其权力。许多人忽略了他们可以收回他们所授予的权力这个事实，于是剥夺了自己的权力。权威人物应该是服务的提供者，而不是权力的授予者。

把权力与领导相混淆，也会造成一种对价值稳定性和秩序的倾向性，而不是倾向于不确定性和变化。人们更愿意去追求稳定和秩序的舒适，而不是创造性和混乱所引起的挑战。不稳定和无序对于新的解决方法的出现是十分重要的。领导必须帮助人们拒绝维持秩序的舒适，忍受允许混乱的焦虑——这种混乱使新的答案得以产生。

好的领导帮助人们产生变化的焦虑，它不会使人们产生情感上的淡漠。人们常常把寻找解决方案的责任一股脑地推给权威者，以此来处理问题所带来的痛苦。由于痛苦可以促进变化过程，因此，领导必须防止情感上的“外包(out-sourcing)”。

对于权威的过度依赖会使人们封闭自身的情感，远离问题，受外部的刺激而不是内在的激励。

在那些过分注重权威的组织中，权力成为办妥一切事情的通货。权力而非影响力，成为对人们加以动员的机制。这或许清楚地表现在通过发布命令来实施某些行动上。更为微妙的是，权力的施展是通过使人们害怕失去自己的权力甚至工作而进行的。专制的环境是不健康的，它给创造一个能提高人们适应力的学习型组织造成了障碍。

现在，我们比以往任何时候都需要能够实施领导而不是

主张权威的人。我们需要能够引发人们在挑战和创造中学习的领导者。我们已经使等级制模式臻于完善，在这种模式中，那些高高在上的人被赋予了权力和权威。现在，我们需要的是能够下放他们的权力，并且积极地致力于使他人重申这些权力的领导者。

#### 4.4.1 在权威位置上实施领导

从某个权威位置上实施领导是可能的，不过，这需要大量的在这两种不同角色间来回移动的技巧。前苏联总理及苏共领导人戈尔巴乔夫(Mikhail Gorbachev)就是一个典型的例子。戈尔巴乔夫试图同时扮演这两种角色，但最终却自尝苦果。他虽然认识到了新的现实，即共产主义已不再是一种可行的政治、社会或经济的选择(这不过是作者个人的一种认识而已，若是作为一种历史的结论，这种多少有些简单、武断的认识显然不足为训——译注)，可他却无法一边支持拥立这一新的现实，一边又在旧的政体下维持秩序。他丧失了控制，不能再设置和维持界线，并且无法把握那些以出乎其预料的步伐加速的事态。与此同时，他本来似乎值得称道的实施领导的尝试，也因其转而玩弄权威而遭到连续不断的败坏。或许有人会争辩，如果他不处在权威的位置上，他实施领导的尝试会更加持续坚定，从而获得更有效的结果。相反，他失去了权威，他的领导力也逐渐削弱。事实上，他被“暗杀”了。他被迫下台并失去了发言权。所幸的是，历史完成了他所着手进行的事。

#### 4.4.2 在非权威位置上实施领导

不处在权威的位置上而实施领导具有很多优势。在这种

情况下，此人不必扮演两个几乎矛盾的角色。让我们想一想我们这个时代的一些伟大领导者，比如甘地、路德·金(Luther King)以及曼德拉，他们都没有正式的权威。不过，他们真正的乃是非正式的权威。这意味着他们的选民承认他们是了解变化着的现实并能激发新的梦想的人。这些领导者能够向现状挑战，并且能够激发挑战和创造无序。他们并不允诺给追随者以悠闲安逸的时光，而是敦促他们产生一个共同目标的紧迫感。这个目标就是塑造一个传达着种种新的核心价值的现实，这些价值是和平、自由、平等、机会均等以及正义——此乃对旧现实的直接挑战。假如这些领导者处在正式的权威位置上，他们或许就不能像现在这样有效地实现这一切。

认识到一个人处在权威的位置上实施领导更加困难是非常重要的。对于那些拥有权威的人士来说，一种处理好两种角色的方法就是，与那些有非正式权威的人结成伙伴，并支持那些持不同意见的人。南非的德·克勒克 (De Klerk)就努力做到了这一点，他不仅被公认为胜任的权威人物，也被视为一个出色地行使了领导力的人。

#### 4.4.3 正式的与非正式的权威

- 正式权威是被明确授予的用来换取服务的权力。
- 非正式权威是由某个群体含蓄地授予的提出、决定或影响行动选择的权力。

#### 4.5 新的与传统的领导概念

围绕领导的众多讨论依旧集中在领导者的超凡魅力、个性、品质及行动上。近来充斥市场的大量书籍仍然倾向于推

行这样的观点，即领导者是有着非同寻常的力量和能力的特别人物。带有这些讯息的书籍宣称，一旦领导者精通了特定的存在方式，他们就可以领导着大多数追随者几乎无所不往。这种观点不仅带有“旧”的等级制的思维方式，而且否定了在适当的环境和状况下，所有人，而不是精选的少数，所具有的巨大的领导潜能。相当多的关于领导的资料仍然是精英风格的。这些资料在语言和风格上都暗示，只有那些特殊的人才能恰当地运用它们。这些特殊人才被想象具备一定的的气质、说服力、沟通技巧和智慧，以承担起领导的巨大负担与责任。这些资料所表达的讯息是，“唯有有资格的人才适于领导”。

在强调权威而非领导的旧的领导模式中，领导者决定组织的愿景，激励他人进行合作，以及监督并控制行为。对于这种类型的领导来说，那些关于“如何控制”或“如何指挥”的书籍和节目或许是适合的。不过，对于 21 世纪的新现实来说，这已不再适应世界的运行方式，这种领导风格也已基本上不受欢迎了。我们必须停止寻求具有所谓的领导潜能的特殊人物，而应把目标放在开发每个人的领导潜能上。

### 有关传统的领导

从传统的领导观点看，很多的企业管理人员或 CEO 由于带领组织取得了较大的收入增长或高于平均水平的利润而被推崇为领导者。有关这些被认为具有远见和梦想的人，如何领导公司走向成功的书籍和轶事比比皆是。事实上，在过去几年中，我们一直处在合理的经济增长时期，因此，使企业增长发展并不是极其困难的。这些想象中的成功故事所包括的大量裁员、紧缩和调整所产生的有关人的方面的后果，并没有被列为方程式的因子，而是被小心翼翼地从此些英雄们的成绩单中删除了。换言之，现在的利润或许是先前的管理

层所面临的适应性挑战的结果，而包括调整、裁减等的经济成本的真正的利润，并没有被真正考虑。社会而不是企业，承担了这后一种成本。

这些人造的领导者的第二个有害特点是，他们中许多人的成功是短期战略的结果，这些成功大多只是技术性的修补，而不是真正的适应性解决办法。这些领导者中没有人真正关心他们走后会给企业留下什么。令人感到悲哀的是，他们对企业承担的义务常常受他们的购股权的定时定价影响。一个有意思的问题是，三、五年之后他们的组织会如何看待这些人所取得的成就呢？实际上，甚至连该企业在三、五年后是否存在还是个问题呢！希望我在本书第2章关于“卓越企业”命运的讨论会提供一个机会，对所谓的成功领导者的情况进行有益的反思。

衡量真正领导的标准应是组织在困难时期如何处理适应与变革，而不是对显赫的主管人员在景气时期所取得的成就喝采。此外，衡量领导者应当看其不朽的遗泽，而不是在他们的全盛期的一次短暂的登台亮相。当然，应当给追随者们，特别是企业的雇员和供应商，以更大的对其领导者的功效发言的机会。

对领导的拥捧常常由忧心忡忡的股东、纸上谈兵的顾问、缺乏远见的经纪人或渴望得到小道消息的媒体所把持，他们或是一点点地施舍，或是加以抑制。遗憾的是，那些直接受影响的人却很少有发言的机会。我曾诊断过许多组织，在这些组织中，受到公开称颂的 CEO 下野回家后却鲜有追随者。这一记录表明，在多数情况下，公众加给一个被认为是非凡的企业领导者的冠冕越堂皇，他（她）的让位就越快。人们只须回想一下麦氏控股公司（Maxwell Holdings）的麦克斯维尔

(Robert Maxwell)、Polly Peck 公司的内迪亚 (Asil Nadir)、Drexel Burnham Lambert 公司的米尔金 (Michael Milkin)、Guinness 公司的桑德斯 (Michael Saunders)、苹果公司的斯卡利 (John Scully)，以及一大堆其他商界守护神们在其鼎盛时期的吹嘘和装腔作势，就不难心会。伟大领导只能通过多样变化的成功标准 (见表4-2) 长期性地来评价。

表4-2 变化着的领导观念

| 传统的       | 新 的             |
|-----------|-----------------|
| 拥有正式权威    | 要么有正式的要么有非正式的权威 |
| 集中于个性     | 集中于行动           |
| 运用权力      | 运用影响力           |
| 武断肯定的     | 关心注意的           |
| 支配        | 整合 / 伙伴         |
| 分析        | 综合              |
| 喜欢扩张      | 喜欢保守            |
| 集中于技术能力   | 集中于适应能力         |
| 分配资源      | 动员资源            |
| 简化论的      | 以整体论为目标         |
| 提供答案      | 引发疑问            |
| 等级制地位     | 网络中的关键环节        |
| 仅保留在少数人手中 | 人人均可实施领导        |

## 4.6 实施领导的基本要素

尽管领导的个性和品质理论几乎已为人们所抛弃，但在实施领导的群体中却浮现出某种共同的趋势。

### 4.6.1 与新的现实合调

新型商业领导的主要职能是使本组织适应新的现实并迎

接所造成的价值挑战。新型领导者在认识变化的环境，并将其影响转化为企业的使命、价值及核心专长的过程中，锻炼着洞察力和远见。他们对新的现实加以了解以便为所要执行的适应性工作制定日程表。Herman Miller公司前主席普瑞(Max De Pree)在他的《领导是一门艺术》(*Leadership is an Art*)和《领导爵士乐》(*Leadership Jazz*)这两部著作中，描述了一种与这种对新现实的关注产生共鸣的领导方法。《领导是一门艺术》大约写于8年前，作者在此书中给出的有关领导的忠告与新科学的那些系统的、内在联系的概念非常吻合。他声称，领导者所迈出的第一步就是要明确现实 (De Pree 1989:11)。按照他的观点，领导者还应使人们获得自由，去做最需要他们做的事，即改变、成长和争取潜能。而他们只有与这个世界的变化着的现实保持一致，并且关注其后果，才能够做到这一点。

#### 4.6.2 愿景

人们一致认为领导者必须拥有愿景，在这一点上很少会有例外。不过，当讨论到这应是谁的愿景以及它是如何制订的时，就产生了分歧。很多人说是领导者搜寻或创造了新的愿景。更近的文献则主张，愿景须是共同创造的，它是所有利害相关者在与新现实的扭打过程中共同努力的产物。我倾向于这后一种观点。我不认为，人们希望“参股”的那些可信和现实的愿景，会是某位领导者及其亲近同僚的玫瑰色图画或傲慢的宣言。如同考兹与波斯纳(Kouzes and Posner 1995)在他们的《领导挑战》(*The Leadership Challenge*)一书中所证明的那样，我认为，愿景必须是由领导者与其选民们在不断

发展的基础上共同创造的。只有当被采纳的愿景与人们的价值和造意方式相谐时，人们才会去遵从它。彼德·圣吉在《第五项修炼》一书中也主张，共同的愿景产生于个人愿景，仅仅建立一个战略性的、官方的愿景是不行的。要创造共同的身份就离不开一个共同的愿景。圣吉还指出，领导者的作用不是为他人捧出一个梦想，而是把握群体梦想与世界现实之间的紧张，以此促进他人为缩小这一差距而努力工作 (Senge 1990:226)。

#### 4.6.3 新的思想和透视

实行领导意味着给组织注入新的思想，更重要的是注入新的透视。这些思想和透视通常与组织中的个体的共同渴望相协调，从而为新的可能性和机会铺平道路。领导带头、下属遵从这一旧的领导观念来自机械的世界观，这种世界观现在已是多余的了。新型领导注重流动和机会，它认识到，组织中的每个人都对处于持续、律动的运动中的生活多样性、模糊性和不确定性起着一份作用。

#### 4.6.4 信任和正直

领导者应当是值得信赖的，展示出正直性，并且具备良好的人际关系技能和沟通技能。他们具有挑战企业惰性的典型特征。与那些认为这些特征只属于特殊人物的传统观念相反，所有深刻地关注自己是谁、充满自信和力量的人都有能力实施领导。“美德典范模式”已不再适用了。正是出于我们人性的深刻与完整，出于我们优势与劣势的组合，我们才能真正地感受他人。这有助于形成“背景敏感型领导 (context-sensitive leadership)”——对系统的问题加以认识，并且对种种价值和角色加以考虑。

#### 4.6.5 不断更新

德·普瑞在《领导爵士乐》一书中主张，我们应当对人类潜能心存敬畏，他详细阐述了促进人们成长过程的重要性。他主张，人的潜能应被信奉为充满活力的、创造性的能量，应当作为一种伟大的神秘而受到尊敬。他还在此书中谈到，领导者要对变化与连续的力量加以平衡。德·普瑞称，“没有连续的变化是混沌，而没有变化的连续是懈怠”。他认为，领导者有责任持续不断地更新。他们应当给人们的生活注入模糊性、风险和不确定性，应当为变化铺平道路。这要通过鼓励全面的而不仅仅是等级式的参与，以及通过示范来显示人们如何能够成为彼此的授权赋能者来实现。

#### 4.6.6 接受差异

德·普瑞声称，领导者应当赞同人的观念（concept of persons），承认并理解企业生活中的多样性是由人们的天赋、才干和技能的多样性构成的。他引入了“漫游式领导（roving leadership）”的思想——主张在不同的情势下应由不同的人来承担领导的衣钵。他提倡“漫游式领导”，主张应当基于人们的技巧、才干以及对某一特定情况的理解的多样性，给予不同的人以自由、空间和鼓励去施展其领导才能。该思想似乎符合系统思考以及作为新现实一部分的相互关联性。

#### 4.6.7 处理不和谐与和谐

德·普瑞还声明了人们一道工作的三个关键要素，即如何

应付变化、如何处理冲突，以及如何竭尽我们的潜能 (De Pree 1989:59)。他认为，领导者应当鼓励相反的意见，视它们为生命力的重要源泉。他对领导者的作用进行了概括，认为领导者类似于一支爵士乐队的队长。他认为，此乃注重提取他人的绝妙之处的“仆从式领导 (servant leadership)”。爵士乐演奏家通过将音乐中的不可预见性的紧张，与每个演奏者的独特天赋结合得天衣无缝，从而慢慢地把旋律调弄得如此美妙和谐。在德·普瑞看来，这就是一个领导者的作用。

#### 4.6.8 赋予他人权能和自由

考兹和波斯纳在他们合著的《领导挑战》一书中描述了他们是多么地相信，领导者使非凡的事情得以完成。在他们看来，领导者抓住挑战性的机会并将它们付诸成功。他们还认为，领导属于每一个人，领导的机会人人可得并且天天可见。他们把领导看作是普通人发挥其内在最佳水平的过程，因此，他们主张组织应把每个人身上的领导者释放出来。这就是他们所宣称的使非凡之事发生的那种东西。

史蒂夫·约沃尔斯基 (Steve Joworski) 在他的《同步性：领导的内在之路》(Synchronicity: The Inner Path of Leadership) 一书中也声称，实施领导就是释放人类的可能性；它是鼓舞人们，并且使之成为中心和焦点的能力。

这些有关领导的最新书籍，显然已经摆脱了传统的领导观念以及对领导和权威的混淆。领导不再是一个少数有资格的人的特权职业，而是一种人人皆可获得的机会 (见下框)。

## 实施领导的因素

- 与新现实合调；
- 拥有愿景；
- 注入新的思想和透视；
- 透出信赖与正直；
- 关注并且能够处理不和谐；
- 赋予他人权能和自由。

#### 4.7 领导——新的定义

在本书中，领导的观念同较为传统的主题有着迥异的侧重点。它以许多作者，如德·普瑞、彼得·圣吉、詹姆斯·考兹以及巴利·波斯纳的创新观点为基础，特别是荣·海费兹(Ron Heifetz)的著作。在这里，领导被识别为是一种发起适应性过程的行动。这种行动可以由任何人来实施，而不仅仅限于某个指定的领导者或某个拥有正式权威的人。不过，那些实施领导的人必须懂得如何把自己的正式或非正式的权威化作有利于己的积极的工具。

讨论领导及其在战略规划中的地位将用到领导的概念。这个概念可以描述如下：

领导是通过区分适应性与技术性的挑战，动员人们去处理不可避免会引起的那些棘手问题，以及坚定不移直至适应性工作得以完成来实现的。识别适应性挑战与适应性工作，需要在具体的系统分析中实行系统思考。

#### 4.8 新型领导的形态

新型领导与传统领导有着本质的区别。它强调“实行”

领导(exercise leadership)而不是“作为”一个领导者(being a leader)。焦点的转移是从人到行动。这不意味着实施领导的人们不做某些与他们的正常工作或常规行为不同的事；也不意味着人们的能力一般无二，一些人并不比其他拥有更强的实施领导的能力。本书的一个重要目的就是要详细论述，即便总有人比大多数人更经常地承担领导者的角色，但我们所有的人都可以提高自身的实施领导的能力。在这里，我们所关心的是实施领导的行动而不是一种领导个性。

决定实施领导必须是一种有意识的决策。领导需要承担义务，需要时间，还需要有充分的敏锐和韧劲。决意实施领导的人还必须意识到自身行动的潜在结果。实施领导是一种高风险的事。倘若领导者不能仔细地监控自身行动的后果并作出准确的解释，就会产生极为消极的结果。正如我们所知，在一些极端的事件中，领导者遭到暗杀。这种令人遗憾的普通事件打消了许多人实施领导的积极性，即便他们是责无旁贷的。

实施领导需要有一种不同于传统领导态度的思想形式，正是这种思想形式，把我所说的“新型领导者”(new leader)和“新型领导”(new leadership)同种种传统的领导概念区分开来。

## 4.9 新的领导思想形式

旧的与新的领导思想形式的根本差别在于，后者将存在(being)与行为(doing)当作一种完整的活动。正如中国大思想家老子所言：“道法自然”(The way to do is to be)。存在就是行为，行为就是存在(Being is doing and doing is being)。新型领导是一种能使自己与生活的本质和节奏相协调的领导。这

反映在一种与生命系统的内在范式相一致的领导风格之中，即新型领导者懂得做人的意义，并且通过主动接触人们来有意识地发挥领导的影响。

新型领导认识到，来自不同文化和各行各业的形形色色的群体，持有复杂多样但却同样正当有效的现实，这些现实是一个多样的、动荡的、富有创造性的世界的构造的一部分。历史证明，各种各样的群体对其现实有着不同的解释，忽视这一事实是个严重的疏漏。强迫具有不同背景和价值观的群体忠实于某个主要的现实不仅是短视的，而且还存在着潜在的灾难性后果。男人与女人、黑人与白人、犹太人与巴勒斯坦人、塞尔维亚人与克罗地亚人以及前苏联各国之间的冲突历史，就是这一事实的证明。在土耳其、马来西亚和印度尼西亚，各种各样的现实还在继续引发着冲突。

新型领导避免提供简单的答案或制造匆匆修补的解决方案。新型领导看重在一个永恒变化和运动的世界中浮现的种种现实的持续变化的本质。新型领导能够理解并解释种种紧张，这些紧张是变化着的现实对种种价值系统提出挑战的结果。新型领导的一个主要技能就是能采取系统的透视，以区分适应性与技术性的挑战，并针对这种差别采取适当的行动。新型领导使那些需要做适应性工作的人重新面对适应性的挑战。这也正是适应性挑战与适应性工作的所在。

新型领导有能力调动必要的资源去处理棘手的问题，并对那些必须承担后果的人们作出恰当反应的共同创造加以指导。新型领导能够面对那些不愿承认并接纳新现实的人们所带来的挑战和冲突坚定不移，这确保了不以匆匆修补的解决办法去驱散对于变化的抵触或异议。坚定不移还包括能为那些苦于新现实后果的人们提供一个支持环境，这意味着有能

力把热度降到人们能够承受的程度，使他们无需放弃他们的适应性工作，或者寻求暗杀或削弱领导者的权能。

新型领导在结成战略伙伴方面技高一筹，他们认识到系统的所有参与者都是潜在的伙伴。敌对的构思已不合时宜了。现在，那些持有对抗性观点或从事竞争性活动的人们被视为补充而非敌手。这种处置考虑到了一种完全不同的战略和协商的思想形式。它将过去用于“打击”或“智胜”敌对方的精力解放出来，从而为寻求更富创造性的解决办法提供自由和空间。

将企业定位于适应时代并为21世纪做好准备，需要一种新的、不同的领导观念。“天生的领导”的观点不仅是简单化的、过时的，而且在某种程度上是家长制的。虽然一些人在经常性地、持续地实施领导方面具有更高的资质，但实施领导所要求的技能任何人都可能得到。新型领导相信这一点，并且积极地培养每个人身上的领导力，从而为学习型组织的建立提供了一个重要因素(见下框)。

#### 新型领导的思想形式

- 存在和行为被视为一个完整的活动；
- 承认多重复杂现实的存在及其有利性；
- 不断地适应新的、变化着的世界现实；
- 运用系统思考；
- 注意适应性挑战以及需要完成的适应性工作；
- 集中于动员资源；
- 认识到需要降低热度，并且在抵触和痛苦面前坚定不移；
- 运用舞蹈隐喻，注重创建新的联盟和伙伴关系。

## 4.10 领导与生命系统的新科学

### 4.10.1 新型领导者了解人的本质和文化

新型领导者对他们的世界，以及它的价值、文化传统、日常生活的节奏有着深刻的理解。新型领导者深深地沉浸在他们的文化当中，常常代表着它的价值的明确体现。在必要时，他们也能退后几步，像其他人那样，从一定距离之外去观察其文化。

新型领导者了解其文化的优势和劣势，认识文化的变革能力。他们还十分注意需要克服的心理障碍以便能够带来变化。新型领导者对新现实所提出的日益浮现的范式加以监督、接受和澄清。新型领导者了解人的本质。

新型领导者与其环境的变化着的背景保持同步，他们表现出适应性和灵活性，而不破坏他们所坚持的或表明其文化的核心价值。新型企业领导者将他们的组织文化与这些新现实达成一致，与此同时，不断地检验着自身的现实与新现实的一致性。

新科学的发现大大提高了人们更好地了解人的本质以及编织这种本质所处的文化网的能力。虽然新型领导者或许对其隐约认识到人是动态的生命体有所反应，但现在，新的有关生命体意味着什么的科学认识使他们能够得到明确的知识，并从中获得更为深刻的见解。既然生命体的隐喻已替代了将人视为机器的观点，详细论述一下有关生命体本质的新科学的发现是十分重要的。

### 4.10.2 将人理解为生命系统网络

遍及所有学科的深刻的新现实之一就是生命体的新的

科学认识。这种新的理解为我们提出了一个发展着的理论，它关乎一个复杂的、高度统一的网络系统中的所有生命系统的内在联系性。在这些网络中存在着三种生命系统，即有机体(organisms)、有机体的各个部分(parts of organisms)、以及有机体的共同体(communities of organisms)。构成这些形形色色的有机体的网络构型，由多重复杂的网络组成，而这些网络又套在其他网络之中，形成一个巨大的相互联系着的生命体之网。这种网络结构不是等级制的，而是向各个方向伸展，并呈现出多重层面和多重复杂的关联。

在一个网络系统中，整体的性质不同于各个部分的简单加总。网络的基本属性是整体的属性，这种属性不属于任何部分。这些系统属性(systemic properties)是各种各样的部分的组织关系(organizing relations)的产物。例如，某个(生命)商业组织的整体的系统属性与其各职能分部或部门的属性是有区别的，并且前者超过后者。

网络的有序关系(ordered relationship)构型(即网络型式)提供了有机体或系统的某个特定等级的特征。如果网络被分解、拆散或破坏，系统的属性也就被破坏了。这意味着生命体自组织的方式，乃是其“行为(do)”和“存在(be)”方式的一个基本特征。

在网络的不同层次上存在着不同的复杂程度。复杂性体现着存在于某一特定层次的系统属性。在较微观的层次上，关系型式的复杂程度比较宏观层次上的要低。唯有在一个更大的整体的背景中，才能认识网络各个部分的属性。网络中的任何一个部分，其本身就是一个网络化的关系型式。无论人们在哪个层次上审视系统，都存在着一个关系网络。“互不相干的组成碎片”或“建筑砖块”是不存在的。这些术语属

于过时的牛顿式的机械论世界观，它们已不再适合于对生命系统的理解了。

#### 4.10.3 生命系统中的自组织

新科学还揭示，组成完整的生活网络的生命体是自组织的。每个有机体的关系构型是以一种该有机体特有的模式来描绘的。该模式规定着网络内关系的质而不是量。科学家发现，生命系统对于从环境流经他们的能量流和物质流是开放的，而对于如何组织和维持自身却是封闭的。这意味着，尽管他们依赖于来自外部的源源不断的能量流和物质流，但其自组织的方式是其自身所特有的，并且是他们自组织模式内部所包含的“遗传”密码的一部分。这也说明，外部能量和信息提示有机体适应的需要，而有机体的内在模式则决定了这将如何形成。(参见表4-3)

表4-3 作为生命系统的组织的重要属性

| 生命系统的属性 |                            | 组织的属性                   |
|---------|----------------------------|-------------------------|
| 系统属性    | - 网络整体的属性                  | 协同并关心价值                 |
| 组织关系    | - 创造系统属性                   | 分部/部门间的职能和关系            |
| 结构形态    | - 提供有机体所独有的特性的网络模式规定关系的质   | 过程和结构问题                 |
| 复杂性     | - 表示存在于网络的某一特定层次上的系统属性     | 组织结构                    |
| 自组织     | - 由规定着组织将如何适应的内在反应模式来实现    | 将价值和核心专长集中于现实的领导和战略规划职能 |
| 反馈      | - 作为组织结构的一部分通知它适应过程的结果的反馈环 | 正式和非正式的沟通流和IS           |

#### 4.10.4 作为生命系统的关键职能的反馈

在与环境共处或交战的过程中，生命体通过作为其结构一部分的多重反馈环获取持续不断的反馈。这种源源不断的反馈使有机体能够适应并调整其行为，以优化其与环境的关系。反馈的概念与网络模式密切相关，它使有机体得以不断地组织、规范自己，以适应其背景和环境。

综和所有这些发现，新科学坚持认为，生命系统运行的结果(即它的产出)就是其自身的组织。换言之，行为就是存在。生命系统中的行为和存在是不可分割的，他们的存在乃是其组织模式的具体表达，也就是说，这就是行为。以花为例或许可以说明这一点。花的本质是做一朵花。这是它的存在，它是通过做一切可以使其成为花的事来实现这一点的。作为一个生命体，它具有内在的属性，这些属性规定了它将成为什么类型的花、它的大小、颜色、气味等等。作为花，它持续不断地进行着成为花的过程。它的一切有机活动都是以达到其作为花所注定的潜能为中心的。每一个行为活动都是存在。

此外，生命体内部所固有的模式就是存在于系统的各组成部分之间、决定着系统的基本特征的关系构型。因此，其模式就是使有机体得以运行的内部的以及外部的联盟和伙伴关系。在某个商业组织中，这些内部和外部的关系构成了利害相关者网络，它们共同描述了该组织的内容和性质。

系统的结构是其组织模式的具体体现。从组织的观点来看，系统的结构规定了网络的形态，决定了各种各样的关系之间的联系。我们可以拿营销、销售、生产以及顾客反馈职能之间的联系来做个比较。

系统的生命过程是通过成长、发展和进化三个阶段，来

不断地体现系统的组织模式的活动。在商业用语中，我们称之为组织或产品的生命周期，它经历初创、成长、成熟和衰退四个阶段。

#### 4.10.5 对商业组织的意义

这些生命体的原则对于商业组织意义非常。组织运作的结果(即产出)是不断地自组织，以对从外界流入组织的能量和信息作出反应。这就解释了，企业为什么会一心想着重组，以便提高效力。商业组织内部的实际关系构型(如：各种职能如何相互关联，或信息如何流动)，决定了组织实际上是如何执行其战略和从事其业务的。

组织的生命过程可以被看作是组织为不断实现其使命而做的适应性工作。组织通过调整其核心专长以适应新现实，并对变化着的市场和顾客情况作出反应来做到这一点。为促进和加强其执行战略以及提供独特的产品和服务的能力，组织的结构也在不断地变化。自组织应当是环境的影响以及组织生命过程阶段的要求的结果，它应被看作是生命体针对变化着的现实作出反应的内在的适应能力。这种情况也同样适用于商业组织，仅仅把注意力放在重构或重组之上，而不理解这些影响的系统性质，就不会产生相宜的结果。

当商业组织偏离了生命系统的基本原则，或是只注重某个方面而无法使它们维持某种平衡，这些组织就会陷入严重的困境。

#### 4.11 对自组织的进一步研究

生命系统的自组织原则对于领导和战略规划是至关重要

的，因而值得我们去进一步关注。生命系统中的自组织具有多种形式。

首先，生命网络的一个重要特征就是它持续不断地再生产(reproduce)自身。它是通过以连续的周期持续不断地对其细胞加以维护、更新、替代，同时又维持其组织的总体形态而实现这一点的。

发生的另一个连续变化是创造新结构的发展性变化(developmental change)。发展性变化的发生有两种方式，或是出于对环境影响作出反应，或是源于促进自生变化(self-generated change)的系统的内在动力。由于系统不断地随着环境而动，因此系统会经历一系列的结构变化，由此创造出一种变化的途径或模式。这些发展性的变化改变了系统的行为——这些行为影响着自生的结构变革的性质和形态，而这反过来也影响着变化的途径。

在变化路径的任一点上，网络的当前结构都是先前结构变化的记录。每一次结构变化都影响着该有机体未来的行为和未来的变化路径。这些结构变化——其中有些是自发的、新奇的内部结构创造，导致了有机体的发展和进化。实现这些发展性变化的倾向和能力，似乎是系统的模式与构型内部的一种固有的动态力量。换句话说，生命体不断地进行着适应、变化与重构。他们总是在从可能性(potential)向现实性(actuality)运动着。这似乎证明了亚里士多德的目的论世界观！从伦理道德的立场来看，这也有着深刻的含义。

我们发现，在生命体中，对于发展和富于创造力的需要是其生命的力与能的一部分。但愿商业组织能够认识到这样一个事实，即它们是充满固有的创造力和旺盛的生命力的生

命体，它们有待于去开发和利用，而不是试图去压抑、限制或控制其表达的能量和力量。

#### 4.11.1 发展与进化

新科学的发现显示，生命体的发展与行为是由其形式和结构决定的。形式规定着变化的倾向，而结构则决定了可能发生的变化的范围与类型。换言之，正是关系构型驱动着变化的过程并赋予其潜力，而组织的结构或是帮助或是限制着存在于变化过程中的潜能。

另一个发现是，为了对环境的变化和挑战作出反应，有机体或系统通过共生来演进。先前独立的有机体的共生导致了新的复合体的形成，这已被证明是一种强大的进化力量。对物种进化的研究表明，共生过程导致生命体之间形成一种更为复杂的安排、合作以及共同演进。这种多样性是生命对于变化情况和环境灾难所具有的恢复力的原因。生命体是富有弹性的，并且具有一种生存与创造的内在能力。他们由于富有新奇性而生机勃勃。似乎没有什么能够抑制生命的创造精神。

#### 4.11.2 新科学对商业组织的影响

实质上，新科学告诉我们，一体化的网络是生命的形式，种种关系是这个生命世界的本质。组织通过结构的稳定性与变化的流动性之间的一种动态紧张而得以生存。创造性是生命体的重要属性之一，而多样性则增强了其适应能力和弹性。这些发现不正与商业组织变革的性质相吻合吗（参见表4-4）？

表4-4 新科学的发现及商业中的发展

| 新科学的原则              | 商业组织的反应                            |
|---------------------|------------------------------------|
| 存在与行为不可分割           | 在使命、价值与活动中寻求组织的一致性                 |
| 所有生命系统的内在联系性        | 在内、外建立一体化的网络                       |
| 网络的构型               | 取消等级制，创造网络结构                       |
| 整体的系统属性异于且胜于部分的系统属性 | 识别作为整体的组织的系统属性，使网络趋于优化             |
| 自组织原则               | 让过程决定结构                            |
| 行为是由形式和结构决定的        | 注重强化关系，建立注重关系的结构<br>重视人的适应能力而非才能   |
| 开放的、不受约束的反馈环        | 建立不受约束的反馈环，这些反馈环是通过对新现实与核心专长的关注而开辟 |
| 共生                  | 发展伙伴关系，鼓励共同创造与共同演进                 |
| 拥有创造性与新奇性的能力        | 鼓励不受约束的新奇性与创造性，并关注新的现实             |

## 4.12 新科学的领导含意

一种文化解释现实的方式实际上提供了它组织其社会和企业的基礎。如果现实被理解为是先决的和确定的，控制和顺应被当作准则，那么，社会就会建立起严格的控制标准，实施等级制的权威和地位体制，其集团与机构就会把创造当作有害的异常而加以规避；另一方面，如果现实被理解为由种种高度相互依存的关系的创造性和流动性的活动所构成，新的结合不断产生，新的行为的潜力几近无限，那么，社会将会采用一种远为开放的、接受性的、相互性的和灵活的方式来组织其社团与机构。

有鉴于此，产生于新科学的对现实的感知，不仅对于科学、哲学和政治，而且对商业组织都有着深刻的意义。由于我们已经对生命体（我们乃是其一部分）的本质有了更好的了

解，我们应当对我们的社会结构和商业结构相应地加以调整。我们的真正本质与自组织方式之间的一致性，无疑会把我们引向一种更为和谐的存在。

另外，越来越多的证据表明，我们不能孤立地表述我们的商业和经济问题。政治家与商业管理人士对他们所面对的问题的复杂性做了详尽的阐述。我们越来越发现，并且新科学越来越证明，我们不应对我们的种种多元论的现实想象的内在联系性，或者我们的貌似孤立的行动，有过高的估计。无论我们的经营或个性化的水平如何，我们都不应将自己当作一个独立的部分或孤立的成分。遗憾的是，政治、社会和商业领域中的许多领导者，都不能充分认识到这种内在关联。

我们越来越意识到，我们用来界定问题和解决办法的商业范式，需要对网络内部其他关系予以更大的关注。那些基于“我们和他们”的战略正被基于“我们”的战略所替代。新的组织思想形式适于横向而不是纵向的思维。

为了实施与我们对生命系统性质的研究结果相一致的领导，我们必须注意以下几点：

- 注意关系是首要的；
- 线性因果分析的适用性微乎其微；
- 自组织是一项重要的原则；
- 反馈必须是持续不断的和自由流动的（就是说它不应受到限制和控制）；
- 运动和变化是好事；
- 适应能力远比技巧和才能重要；
- 应当是过程以及对种种关系间联系的优化决定着组织的结构，而不是相反；
- 创造和求异是有益的；

- 多重的视角以及不确定性是必要的，也是有价值的。

另外，基于建筑砖块式的划分而建立等级制结构的旧观点，已不再能反映新的现实。占支配地位的结构乃是网络。

这些新的概念和观点似乎大多与传统的领导观点以及战略规划者的角色和职能相反。领导者被认为要拥有权力，权力产生于等级制度，但对于新型领导者来说，焦点不再是权力，而是影响力；领导者和战略规划者也常常被期望要注入某种程度的确定性，擅长分析并从战略性的问题或情势中提取精华。他们通常阐明愿景、设定目标、决定绩效标准、评价行使重要职能所需的技能、规定创造性的范围并减少多样性的影响。而所有这一切都在发生着变化。

### 本章小结

适应时代需要一种新型领导。这种领导不提供轻而易举的答案，相反，他帮助人们加强其自身的适应能力。新型领导的焦点是行动而不是人。新型领导与现实同步，并且帮助人们应付现实所提出的挑战。

新型领导者具有新的思想形式。他们懂得实施领导，以及在适当的时候做出创造性和建设性的干预的必要性。实施领导需要把人理解为生命系统，他们具有自组织能力以及通过来自系统(他们是该系统的一部分)的不断的反馈而进行学习的能力。新型领导者了解多重复杂现实的存在，他们注意确保多重复杂的现实得到承认而不是遭到忽略。新型领导者既重视群体也重视个人。

### 本章要点

- 商业领域缺乏领导。

- 实施领导的能力来自于我们人性的深处。
- 领导与权威是不同的。
- 新的领导观念与传统的领导观念。
- 实施领导时的主要任务是使组织适应新的现实。
- 实施领导的要素。
- 领导是一种发起一个适应过程的行为。
- 对新型领导思想形式的需要。
- 作为适应新现实的能力的生命系统的自组织的重要性。



### 建议

- 检视一下组织内部的领导者的行为，他们是在从事适应性工作呢？还是以技术性工作为主呢？
- 考虑一下组织中的人们是否有可能拥有权威地位并实施领导。
- 再看一看组织内部发生的反馈过程。它的限制因素是什么？
- 历数近期发生的组织重构。这些组织重构是否改善了激励并提高了雇员的绩效？
- 列出组织中拥有非正式权威的人。拥有正式权威的人是给予他们支持？还是把他们当作是一种威胁？

## 第5章

## 实施领导

## 5.1 对领导的重新概念化

鉴于世界状态中的众多不连续性和变化着的现实，现在似乎是使领导重新概念化的适当的时候了。我们并非需要更多的领导者，而是需要更多处在有影响力和有责任的位置上的人们实施领导。我们还要对那些未被正式认作领导者的人们授权赋能和给予鼓励，使他们运用自己的非正式权力，在各自的领域内实施领导。

由于世界变得益发复杂和相互关联，我们要提醒自己，绝不能替别人做他们必须自己做的事。要鼓励人们去获得对自身能力的信心，尤其是对他们内在的创造力和适应力的信心。用柏拉图(Plato)的寓言来说，实施领导好比是鼓励别人从山洞中走出，来对待真实的现实而不是影子。正如柏拉图所指出的，那些逃离山洞的人需要很多技巧来劝说其他人做同样的事。这就是对所知事物固着的力量——无论所知如何有限和令人沮丧。动员他人走向新境地的技巧被称为实施领导，在这种新的境地中，人们将经历对新界域最初的不适感。实施领导建立在至少以下一些基本原理之上。

## 5.2 领导的基本原理

五种关键的影响筑成了实施领导的基本原理。第一种影响是由尼古拉斯·哥白尼(Nicolaus Copernicus)(1473—1543)提出的，他把地球从宇宙的中心“移开”。这一深刻见解使我们认识到，我们并不是宇宙的中心，万物并不围着我们转。相反，他的发现促发我们去面对这样的现实——我们的地球，乃是一个无限系统的一个微小而无足轻重的部分，这个无限系统的范围和复杂性甚至至今仍非我们的想象所能及。我们

仅仅是太空中的微粒，是我们在做着旋转。

第二种主要影响是查尔斯·达尔文(Charles Darwin, 1809—1882)提出的著名的关于进化和自然选择的假说。达尔文的洞见增强了我们的认识，使我们懂得事物怎样演化以及生存如何依赖于适应能力。他的深刻见解帮助我们认识到，变化过程就其本质来说，是一种在递增的运动中展现出来的进化过程。从领导的角度看，这突出了适应的重要性，并且鼓励人们富有耐心以及认识掌握时机的重要性。

第三个影响来自弗洛伊德(Sigmund Freud)(1865—1939)。弗洛伊德给了我们无意识的概念。他突出了无意识对我们解释现实、响应挑战、背负个人包袱以及解释我们环境的方式所产生的巨大影响。弗洛伊德教导我们，人类行为不仅受意识过程的影响，也受无意识过程的影响，我们的背景、历史和文化，显著地影响着我们的行为、反应和适应能力。

第四个影响来自艾伯特·爱因斯坦，他提出了替代绝对的时空概念的相对论。这教育我们，一切事物都是相对的。一个问题、一个方面、一种行为或尺度，只能在与其它某种事物的相互关系中才能被理解、评估或比较。绝对的世界已成为过去了。

第五个影响是新科学的影响。它把一个发展中的有关相互关联的网络以及生命系统的系统属性的理论摆在我们面前。对于可能是这个世上的复杂生命系统的最好例证的人类来说，这些新的发现有助于我们更好地了解我们自己。意识到这些新发现，应该能够使我们与自身的真实天性更加和谐一致地行事，这对于提高我们的生活质量帮助不小。

知道我们看世界的态度极大地影响我们的观点。了解事物在演进，认识到无意识过程的潜能，承认一切都是相对的，

以及采纳这样一种观念，即一切生命系统都是通过网络化的关系结合起来的，所有这些给新的领导者提供了关键的基本原理。留心并敏感地应用这些原理，是一个新型领导者的标志特征，也是有效地实施领导的必要条件。

#### 领导的基本原理

- 我们不是宇宙的中心——我们是一个无限系统的一个微小部分；
- 作为生命体，我们处在持续不断的进化过程中，为了生存我们必须去适应；
- 我们必须注意无意识在影响人类行为中的力量；
- 一切事物都是相对的；
- 生命系统由相互关联的网络组成，这个网络由一个处于永恒变化和运动中的关系的复杂综合体连接起来。

### 5.3 领导的定义

出于讨论的目的，我们曾把领导识别为一种启动某个适应过程的活动，强调的重点在于实施领导这一活动。现在，我回过头来谈谈实施领导意味着什么以及它是如何实现的。

领导是通过区分适应性与技术性的挑战，动员人们去处理不可避免会引起的那些棘手问题，以及坚定不移直至适应性工作得以完成来实3现的。识别适应性挑战与适应性工作，需要在具体的系统分析中实行系统思考。

### 5.4 实施领导始于认识新的现实

能够恰当而有效地实施领导需要与新的现实合拍。由于

新现实反映着生命的永恒运动，因此，这是一个持续不断的过程。那些能实施领导的人们通常了解影响他们世界的新现实。第一步是通过与组织中的其他成员讨论而承认这些新现实。这要有助于沟通和检验，以证明这些现实确实存在并且已得到准确的理解。

我们在前三章中讨论了大多数商业组织所面临的一些新现实，也强调需要有一个战略日程表，并把对新现实的不断认识摆在表中的重要位置上。我曾极力主张，应当把献出的种种资源都投入到对新现实的监控上，并且，这些都应当包括在战略规划职能之中。

## 5.5 认识新的现实需要系统思考

为了理解种种新现实的本质，以及它们可能带给不同的组织利害相关者的价值紧张，必须对环境采取一种系统的透视。这就需要把世界看成一系列相互关联的系统，并且懂得宏观世界如何在微观世界中反映出来，以及相反。通过系统的透视，更大的世界或系统的面貌和特点，就反映在作为宏观系统的一部分或与宏观系统归为一类的那些较小的系统之中。例如，当范围更广的世界正在经历着宏观层面的“混沌”，那么，各个国家也常常会出现内部混乱，社区将为保持已建立起来的规范而挣扎，家庭生活会经历剧变。同样，如果我们把注意力对准微观世界，比如放在一个社会内部的家庭层面之上，那么，我们无疑将会发现，这个微观系统正在引进并且反映着更大系统的无序与不均衡。

系统思考和系统分析的主要目的是，识别和了解一个系统或网络内部的关系，并且从更大整体的角度去把握这些关

系的造意、价值和作用。系统思考要求一个人能够敏锐地观察种种关系如何发展和消解、新的关系如何形成以及为什么形成。它还把焦点对准不同关系的功能，以及它们怎样在整个体系的运转中发挥作用。既然系统思考对于新的组织思想形式如此重要，那么对这一问题做细致的讨论应该是有益的。

## 5.6 对系统思考的详细回顾

摩西(Moses)以及不少其他的东、西方先知们，往往登上一座山顶或者更高的峰巅，去“见”他们的上帝或者获取先知先觉的洞见，这决非对事物的本质缺乏深刻的认识。“后退一步”或者“到达一个更高的视点”总会提供一个不同的景观。通过观看整体，我们就能更好地了解各个部分如何匹配到一起以及必须怎样构成整体。当我们看到全景时，我们就体验到那种“啊哈”一声的惊异感觉。那种“啊哈”的感觉意味着，我们已经达到了另一个认识水平之上。系统思考就是意在把我们带到这种更高的认识水平上。

麻省理工学院(MIT)的彼得·圣吉认为，系统思考是“第五项修炼”。正是这项修炼将其它四项——即自我超越(personal mastery)、心智模式(mental models)、构筑共同愿景(building a shared vision)以及团队学习(team learning)融合起来。照圣吉所言，系统思考就是既见森林又见树木的艺术。它鼓励去观察构型(patterns)而不是力(forces)和事件(events)，它有助于将复杂性组织成一个条理清楚的故事。

系统思考关乎观看更大的景象。它近似于一个人站在山上俯瞰地形，将大地的轮廓尽收眼底，观察并留意山丘与谷地、沃野和荒地。它关乎远远近近地注视和观察事物存在的

方式。一切领导者，包括企业领导者和战略规划人员都应进行系统思考。这应成为一种习惯性的看世界的方法。

系统思考标准的起点在于，认识到所有生命系统都是由一个关系网络连结在一起的不可分割的整体。<sup>①</sup>系统地认识，就是去理解种种关系的本质。对于一个系统思考者来说，认识关系的网络并且研究那些关系的性质是首要的。系统思考者懂得，感知现实也就是去感知某个特定的关系网络。系统思考者领会到，来自不同文化和不同职业的不同的人，有着截然不同的经历，其本身都是由各种各样的不同网络所组成的生命体。不同的人把各自的现实感知为一系列形形色色的关系网络。认识网络的这种多样性的影响，有助于我们明白为什么会存在复杂多样的现实。在一个积极地加入到全球化过程中的跨文化世界里，对复杂多样的现实保持敏感是至关重要的。跨文化的移情，会在企业与雇员、商业伙伴、顾客和竞争者打交道中，给企业带来巨大的报偿。对不同的利害相关者集团所坚持的各种各样的现实网络保持敏感，乃是适应时代的思考的核心。

### 5.6.1 系统思考的优点

一旦人掌握了系统思考的力量，采取系统透视便成为第二天性。这样一种透视使人总是在与更大整体的关系中去观察世界的各个部分。这种思想形式的益处是多方面的。

#### 1. 宏观分析

系统思考带来了更富远见卓识的和有效的组织宏观分析。

---

① 彼得·圣吉在《第五项修炼》中说，系统思考就是看到整体的修炼（原著第68页）。

比如，现在，当人们在做环境分析时，不再像以往那样划出一些带有一系列来来回回箭头的孤立的方框，而是划出体现多样复杂的相关性线索的网络（见图5-1）。这就以一种比方框-直线法更富意义的方式，形象化地揭示出外部环境的相互联系，将存在于真实世界的纷繁复杂的模糊与矛盾暴露出来。一个网络图还可以显示出，在组成这一网络的人们之间，哪些地方有挑战与一致、竞争与合作、同意与分歧。这是关键的战略信息，而采取系统的方法会更容易地获得这些信息。

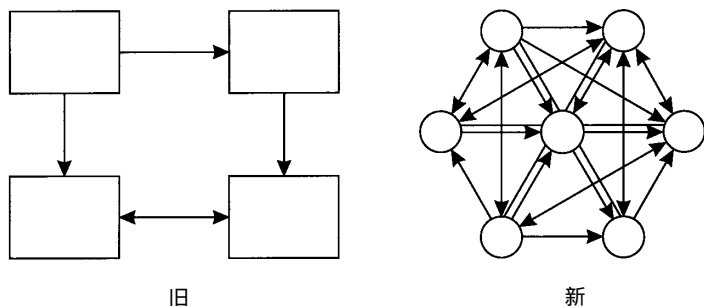


图5-1 环境分析——旧与新

## 2. 处于关系之中

系统思考可以使我們更好地认识处于关系之中意味着什么。在一开始，系统性的练习能够磨砺一个人实际识别关系的能力。它还有助于揭示，究竟是什么在推动着每一个关系，并展示该关系如何在现实中表现它自己。

我们知道，种种关系的一个主要吸引力在于它们给予意义。它们是为了满足参与者创造意义的需要而形成的。了解哪些造意的需要以及价值，由系统中的哪（些）方来满足，是对商业组织具有战略意义的。

一个关系的双方的造意需要可能不尽相同。例如，顾客可能是为了满足自己对于健康的生活方式、节俭的生活、地位、标新立异的行为等的需要，而与组织交往；而另一方面，组织则可能通过增强公共健康、提高社会流动性，或是改善社会通讯来创造意义。

有时，关系是为了双方需要（如安全、保障、忠诚，或是共同身份的巩固）的共同满足而建立的。那些达到共同满足的关系易于持久，只有在发生剧烈的现实变化时它们才会终止。

不过，需要本身在变化，因此，关系处于一种持续的流动状态。商业组织未能准确认识到这些。它们常常设想，一旦它们“一劳永逸地”识别出其利害相关者们的需要，只要去满足那些需要就行了。对造意和价值的变化积极主动地加以监测的组织少而又少。这使人很容易就会想到苹果计算机公司和麦当劳的例子。企业管理部门日趋忘记，关系是动态的和开放的，各方对关系的期望不断适应着环境中的变化和浮现着的新现实，即便是双方都在满足着同样需要的那些关系，也处于运动之中。因此，为使关系具有可持续性，必须有迹象表明，各方通过共同创造与共同演进而达成持续不断的互惠。

不仅在个人层次上，在组织、机构以及国家的层次上，也具有形成关系的需要。一般说来，由于关系具有感情的一面，因此人们、机构和组织都不愿终止它们。这一明显不过的现实却被多数商业组织低估了。顾客极少急急渴渴地转来换去，所以，留意他们变化着的价值和需要，对于无限保持关系大有帮助。

系统思考也能导致我们识别出以前未予考虑的潜在的新关系。这尤其会发生在对造意和价值的识别阶段，此时我们

会发现，共同的意义和价值成为显然不同的外在文化行为的基础。犹太人与爱尔兰人的系统或组织就是这种情况的例证。从他们的外在行为看，这两个群体一般被认为是大相径庭的。不过，从造意和价值的角度看，他们有着许多重要的相似点。这两者都强烈地忠于他们的家庭以及他们在国外散居中的彼此间的联系。他们表现出一种自由与保守价值的复杂组合，虔诚地信仰他们的上帝以及忠诚的重要性，遵守安息日胜于一切，更愿与自己人交往，毫不放松对子女教育的投资，少量性地购买，留神着“不可避免”的艰难时日。

这个例子表明，组织应当关注价值而不是需要。价值优先于需要并且推动着需要。价值关系到目的而不是手段。在适应时代，必须集中于价值和目的。人们厌倦了过分集中于手段，他们坚持这些手段要与他们所希望达到的目的更加和谐一致。组织必须持续监控其利害关系者所追寻的目的，这有助于它们确定，究竟是什么驱动着利害关系者与组织的关系，并且使组织能够更敏锐地了解利害关系者的需要。

### 3. 股东群体与组织

系统思考的结果使组织更好地认识到为什么利害关系者群体会与其交往。通过理解它所满足的造意的需要以及那些意义下面的价值，组织就会了解到它在所参与其间的那（些）个系统中扮演着什么样的角色。例如，对于一个典型客户来说，保险公司显而易见扮演着财务安全提供者的角色。银行可以扮演流动性提供者的角色，这是一个满足现代社会中某些人的一种紧要需求的重要角色；对于另一些人来说，银行可能又扮演着一个威望提供者的角色；对于组织来说，银行则可能是可信性与灵活性的提供者。另一方面，超市连锁店总是扮演家庭搭档的角色，顾客与超市的共同目标是实现更为方

便、经济的家庭管理。对于雇员、供应商、投资者、竞争者和社会团体，组织履行着其他一些角色，这其中可能包括工作机会创造者、安全的提供者、身份的强化者以及科学进步的代表。

IBM公司和它以往对其顾客所起的作用，就是说明了这点的一个具体事例。10至15年前有句著名的格言：“我不会因购买IBM产品而被解雇(I can't get fired for buying an IBM)”。这句话的意思无人不晓。在那个险恶的、毫无信用保障的信息技术世界中，唯一安全保险的选择就是购买IBM的设备。购买了IBM的产品和服务之后，顾客会坚信IBM对他们的关照胜于他们自己。IBM会清理问题、安排升级、实行维护，并且通常能够确保可接受的技术标准和保证信息流的持续不断。IBM是一个可信赖的专家伙伴，组织可以完全依靠它。IBM被视为工作和信息安全性的产业提供者，这是一个多么重要的角色！

对照之下，近些年来许多组织中的情况恰恰相反。如果现在一个人买了不合适的IBM设备，那么不难想象，没人会去管他了——IBM以往那种另人羡慕的形象被玷污到这般程度！IBM已经在尽力扭转，而且，其客户基础的主干并没有丧失，这并不能归功于IBM的新管理层，而恰恰是意义、价值和关系的力量的一个证明。拥有重要价值的顾客从其供应商那里买了东西之后，并不情愿把忠心投向别处。心理退出的代价似乎太高了。尽管现在有巨额的营销投资和大量的广告手法，但组织并没有真正认识或培育与顾客的关系。对于这一主题我还将会一再谈及。

一般来说，组织实际上扮演着多重角色，它必须在动态紧张中对这些角色加以管理。这些各种各样的角色要求必须

对组织中的不同利害相关者的价值加以关注。种种角色往往有固定的模式，这意味着人们对它们寄予了特定的期望。如果组织无法满足投入到这些角色上的那些期望，就可能使相当大的一部分利害相关者感到惊异和失望。明确组织在更大系统中的角色，传达组织意欲满足的利害相关者的期望，这是最为艰巨的组织领导任务之一。这种困难性源自于大多数组织并没有从系统的角度真正认识其作用。

更为复杂化的情况是，一些组织的角色与价值似乎处于冲突之中。“工作保障的提供者”与“利害相关者财富的提供者”这两个角色间的对立就是这种冲突的一个明显的例子。这些明显的冲突必须加以管理。不过，角色紧张也是自然的和有益的，它反映了一个不断平衡和并置着种种关系的富有活力和创造性的动态有机体。

认识角色紧张的类型和性质是实施领导的一部分，而系统地管理那些紧张则是战略规划职能的一部分。

#### 4. 了解隐蔽的过程

系统思考会提高人的能力，使人注意到种种构成系统动力的更为微妙或隐蔽的过程。而只有与人们和组织的造意行为相一致才能达成这种结果。人们很少会无缘无故地以奇怪的和看起来是非理性的方式行事。有时，这种原因显而易见且无须解释；可在另一些时候，可能是种种更为隐蔽的过程在起作用。

映入我脑际的一个例子是我最近出席一次会议的经历。这个会议实际上就是有关领导和隐蔽的过程的。会议由一位非洲裔美国男性和一位波多黎各女性主持。这两人都是受过专门训练的心理学家，都因在主持研讨会方面的技能而在特定的圈子里赢得了信任。出席会议的约有 150 人，其中有色

人种不到6人。在第一天(这是个在周末召开的会议),会议的进程就陷入混乱。当与会者表面上遵照规程组成小组和参加会议时,故意伤害很快就主宰了会议。人们读错了规程、对日程争论不休、不顾时间限制、抱怨食物、一有机会就对小组服务者找茬儿。整个周末与会者似乎都不满不悦。然而,大出当时意料的是,会议在一派欢乐的调子中结束。

隐蔽的动力在最后一次会议中的与会者和会议工作人员之间极为坦诚的讨论中揭示出来。在这次讨论中,全体人员恍然大悟,是我们制订出了会议的主题——领导和隐蔽的过程。尽管不能指责任何人蓄意在暗中破坏会议进程,我们相互勾结的隐蔽过程证明,两位有色人——尤其是其中有一位女性,不能把一个白人占主导的群体拢在一起。我们让他们表现得不胜任,而且,我们的行为就是为了达到要使他们无能为力的目的,这样我们就能证明我们的观点。例如他们指出了一些他们所发出的指示未被这150人遵守的事例。

会议最后阶段的研讨从采取宏观系统的观点开始。在会议领导者的引导下,进行了一个细致而内行的分析,该分析揭示了群体内存在的权威和领导问题。在讨论中,群体以降低领导者的权威为目的的隐蔽过程被巧妙地暴露出来,我们不得不面对自己的潜意识的偏见和先验倾向,它们是如此有力地宣泄出来。这令我们所有的人都大吃一惊。在会前,我们都固执地坚持认为自己不怀有任何种族或性别偏见。然而我们的派性潜意识竟会是这样昭然若揭!我们故意而隐蔽地向会议领导者的领导地位与权威挑战。我们并没意识到——更不用说公开直接地表露出我们的偏见和不信任,但作为一个群体,我们共谋不给会议领导人坚持其权威和控制的机会。我们在整个周末给他们捣乱,以便表明他们从一开始就没有

权威而且也不胜任。我敢肯定，许多曾在权威和领导职位上的人都有过类似的经历。当这种情况发生时，察觉不出正在发生着什么，会使人极易受到潜在的消极群体动力影响。许多领导者因不能及时把握住隐蔽行为的复杂性而惨遭失败。我们的会议讨论针对系统分析如何可以大大帮助揭示隐蔽行为的意义，提供了一些令人信服的见解。

实施领导要求人不但了解公开的行为，也要明白隐蔽的行为。当新现实呈现出重大的价值紧张，并且人们拒绝做他们的适应性工作时，这一点就变得尤为重要。处理这件事的第一步是了解他们抗拒的性质及其背后的原因。种种隐蔽的过程强有力地抗拒变革行动，因此，要尽早地对其加以识别。做不到这一点，就会使开展适应工作的企图变得软弱无力。

### 5. 适应能力

采取系统的观点有利于了解系统的适应能力。揭开造意和价值系统可以帮助人明白，新现实如何以及为什么会给组织提出适应性的挑战。

苹果计算机公司就是一个似乎在这方面遇到了巨大障碍的组织。尽管新现实显而易见已有好几年了，可它们却拒绝去适应。苹果公司的情况是说明基于价值的关系的力量的又一个例子。苹果公司创立灵感在于担当起“朋友”的角色。对于成千上万对计算机有些怯意的行政管理人员、学者以及业余癖好者们来说，苹果电脑——后来又称马金托什 (Mac) 电脑，成了他们的“桌面朋友”。在70年代早期，当计算机还被多数人视为吓人的黑盒子时，朋友式计算机是一种极大的馈赠。马金托什苹果这个“朋友”满足了心怀恐惧的人们的需求。这个“朋友”就象苹果那样熟悉，它从不期待用户参与复杂的程序和指令以致使其丢脸，它用起来有趣、处理迅速、

可靠、使用户平添能力。由于这一被珍视的友好的角色，许多用户投入了苹果计算机的怀抱，并把它视为终身的朋友。

苹果公司与其用户之间的这种“挚友式”的热爱，因其目光短浅地抗拒新现实而告终。更为成熟的要求乃是要建立一种高级且更为复杂的关系。新的现实是，需要通过开放系统连接的、拥有巨大存储能力和速度的强大网络。苹果“朋友”未能与产业一道成熟起来。单纯的友谊不够了。苹果公司的做“桌面朋友”的提供者这一创业价值不一定非变不可，可桌面朋友意味着什么已今非昔比了。相比较而言，我们在十几岁时与30岁时从一个朋友身上所寻求的东西是不同的。在十几岁时，我们寻求单纯的能够赋予我们能力的关系，而30岁时，我们靠更复杂、更具挑战性的东西茁壮成长，我们能更好地赋予自己能力，我们准备好承担些风险，而且，给予和索取的规则变得更为微妙了。

苹果公司管理层拒绝去适应，这是有关抗拒迎接适应性挑战的力量的一个例子。苹果公司把自己深深地裹在它的创业价值中，看不到使那些价值适应新现实的方法。引进新的管理执行者，降低价格，提供新技术特色，加入便携式电脑大战，这些各种各样的尝试都是对于挥之不去的适应性问题的技术性修补。这种抗拒变得如此根深蒂固，以致管理层甚至希望借助于找回公司创立的合伙人之一——斯蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)，来找回过去的好时光。

苹果公司是一例多年来缺乏真正领导的组织。在过去的10年中，领导层没有激励公司去面对信息技术世界的变化着的现实。它畏避处理组织的价值及其顾客的变化了的价值之间的紧张。公司并没有把它本应承担的适应性工作交给公司里的人们，让他们把那些适应性工作当作自己的工作去做。

相反，管理层却四处乱撞，试图找到简易的解答、技术性的修补方法，以及担负全部责任的领导人。

苹果公司明显缺乏一个组织在今后得以生存所需的适应能力。甚至连它们当前的“想不一样的 (Think Different)”运动，也反映出它们对于变革的抗拒。看看苹果公司如何对付同微软的联络，以及它现在是否会被动员起来去做适应性工作，将是很有意思的。

#### 6. 使组织关注和适应

系统思考促使人不那么重视对线性因果解释的依赖，而是看到同一时刻所发生的多重活动。在一个生命系统中，网络中每一方的活动同时影响着其他各方的活动。由于所有活动同时发生，将事件的时间安排和次序孤立出来都是十分困难的。这集中强调的是要处于一种对反应的有备状态 (preparedness)，而不是依赖于设计出种种具体的反应。

多数组织战略从分析环境和当前竞争者的行为开始，接下来对未来可能出现的环境和竞争者进行全景预测。战略的制定通常是基于连续的因果分析判断和预测。环境的变化和竞争者的行为在“如果这个发生，那么那个就可能发生”的基础上被分析和评估。一旦有关“可能发生”的脚本没有真的发生时，组织的问题就出来了，当出现多种脚本一下子都发生的情况时，就更使人困惑和迷茫了。管理层常常会目瞪口呆，不知如何制定一个迅速而有效的战略来应付那些始料未及的事件或系统紧张。

尽管为了掌握关键的绩效驱动因素，可能有必要使用那种“倘使……那么”式的分析方法，但依靠这种方法不仅把复杂问题过分简单化，而且否认了生活的一切都同时发生着这样一个动态世界的种种现实。系统思考提倡与众多同时发

生的运动合拍。它鼓励人把有关整个系统可能正面临着的价值紧张的问题摆出来。要注重的不是下面可能发生什么，而是要与现在发生的如许众多的事情协调一致，并对未来的种种不确定性保持敏感。有备状态不是为一连串的事件制定战略；它关乎准备好去适应种种事件，而不管它们可能以怎样的方式展开；它意味着要心灵智巧以及在战略上腿脚敏捷；它需要的是灵活性、迅速学习、反应性以及以顾客为中心。这些起着矫正作用的措施，应是所有学习型组织的自组织行为的一部分。

最大的学习来自于发现新的问题而不是新的答案。系统思考使人进入更为微妙的问题，而不是制造一大堆潜在的答案。

### 7. 构型的识别

系统思维促使人识别结构型式。识别关系型式以及建立行为型式，有助于看到系统是如何构造的。了解它的构型——也就是明白一个系统的结构如何，就能对该系统的适应和灵活能力有极为深刻的认识。

系统思维乃是脚本规划的理想的理想形式。脚本规划的优势在于看到故事叙述 (narrative) 内部的关系型式。生命系统在叙述中生存、运动、获得其存在。关系存在于一种叙述之中。传统的线性因果分析，削弱了生命体所存在于其间的叙述的完整性。系统思考重申了这个现实，并且有助于人对处于持续共存 (in continual co-existence) 中的叙述的多重复杂性保持敏感。

## 5.6.2 系统思考的心态

从领导角度讲，一种不断寻求系统性问题的系统思考心态是至关重要的。它也是那些参加战略规划过程的人的一个重要

性格。了解潜在的价值是适应性时代的思考所必须的，因为创造意义是人类生命系统中的所有利害相关者优先考虑的事。人们希望处于有意义的关系之中，从事有意义的活动。他们不再容忍短暂而肤浅的关系，不再参加与他们是誰以及强化他们的身份的东西不相一致的种种技术性的解决办法。正如第 3 章所讨论的，自我身份——亦即使我们成为我们自己以及我们如何与他人相区别的东西，是一个强有力的全球化主题。

#### 系统思考的优点

- 使组织能够做更好的宏观分析；
- 提高理解利害相关者关系的能力；
- 使组织知道如何满足其利害相关者的造意需要；
- 有助于认识隐蔽的过程；
- 有利于认识更大系统的以及组织自身利害相关者的适应能力；
- 使组织注意此时此地的情况，同时也关注和适应未来的事件；
- 有助于对关键行为型式的识别。

## 5.7 实施系统分析

系统思考关乎观察更大的画面，感受它的种种颜色、形状和轮廓的型式。它关乎认识关系的动力——尤其是隐蔽过程的动力，了解适应能力，以及识别种种结构型式。

我们现在需要考虑的是，如何运用系统思考给组织带来战略上的有利。我们需要探索系统思考的细节，从而揭示赋予组织动力和协同性能的含蓄的关系排列。

系统思考是通过实行系统分析而显示出来的，这是一种缜密的活动。它是一个从事研究的生物学家在野外研究自然时所可能做的那种工作。在包含着某个研究目标的环境中，生物学家从帐篷里持续不断观察、领会或筛选涉及此项调查的宏观和微观的现象。当他(她)开始观察关系、确定型式以及识别关键的影响时，生物学家就会在宏观和微观的问题之间来回移动。这些就是构成系统分析的活动。

实行系统分析的主要目的是，区分和了解构成系统及其环境的关系网络。为识别组织的适应性挑战，需要做一次组织的系统分析，来揭示组织所持的价值与其环境，特别是它所扎根的国家、社区、种族集团或地方社会的价值之间的一切不和谐与不一致。

在我们将系统分析认作阐述系统思考的一种方式的同时，要特别注意，分析的一部分乃是综合。这意味着不仅要致力于把系统分解为可理解的各个部分，而且，要通过采取不同的透视，努力观察不同的部分是如何配合到一起，并赋予系统独特性和生命力的。正如那位生物学家一样，人有时要考虑整体或其中的一部分，而有时则只关注整体的一个微小片段。与生物学家一样，组织的系统思考者越是使自己与该领域或题材相协调，他在宏观与微观问题之间、分析与综合之间的移动就越发老练。

## 5.8 该由谁来实施系统分析

应当把执行系统分析的正式责任给予那些负责战略规划的人。作为不断展开着的活动，系统分析应由组织的管理层在一年中至少直截了当地讨论两次，而非正式的讨论应是不

断进行的。在正式的讨论中，负责经营的人员与负责战略规划的人员应当彼此交换意见。其重点应放在观察与本组织相互交接和影响的那些系统——如政府、社区、顾客和竞争者的内部发生着什么，以及这些系统中的动力如何影响组织。组织既要被视为一个完整的系统，也要被视为一个包含着多个子系统的系统。

系统分析意在揭示系统间和系统内发生的价值紧张以及其他一些情况。它还应显示出组织需要注意的早期警告或变化信号。

还应鼓励那些不从事战略规划职能以及不负责经营运作的组织成员，在子系统内做他们自己的系统分析。实现这一点对于组织整体着实有利，因为它们有机会看到和大、小宇宙——亦即较大和较小的系统之间的相互作用。这将有助于评估组织的使命、价值、目标在一些最重要的利害相关者（特别是雇员）之间的和谐一致性。检验与外部利害相关者（例如顾客）间的这种和谐一致，则是一项更复杂、更耗时、更昂贵的活动。教导和鼓励雇员系统思考以及执行系统分析的步骤，夯实了一个学习型组织的基础，而这正是所有的组织当前所孜孜以求的。

## 5.9 实施系统分析的步骤

### 5.9.1 建立系统边界

我们的世界是高度连结着的，它由套在网络中的富有生命力和活力的网络组成，这些网络在多重层面上进行着适应和自组织。在这样一个世界中，要把握整体的动力是十分困

难的。“要把握的是哪个整体？”“应当在什么样的聚集水平上实施分析？”，这样的问题总是摆在我们面前。

进行系统分析意味着，设定所要研究的系统的边界，继而识别对于作为整体的系统的存亡攸关的造意和价值。边界的选择必然是武断的，因为系统的链环是无限的，从现实的角度看，要把所有这些都包括在分析之中是不可能的。

若把组织看作一个系统，那么其边界极有可能由组织的规模来决定，比如，该组织是跨国性的，还是地方性的？其利害相关者的数量和影响力如何？举例来说，可口可乐公司作为一个系统是十分庞大的，可它又是由许许多多的子系统组成的。确定每个系统的分析层面，是一个关键的战略决策。如果分析过于庞大和复杂，就无法把握更大的图像；可如果分析的层面太小、太有限，有关其他影响力的重要信息就会被遗漏。正如博物学家必须决定：为了了解所研究的特定目标，需要调查多大范围的地域？组织同样也要这样做。折中和权衡总是会有有的，重要的是，要知道正在做着哪些折中和权衡，并且了解它们的隐含意义。

一旦选定了分析的层面，决定评估哪个系统的主要指导在于采取两项初始行动。第一步包括评审所有与组织有着边界或界面的系统——这可能包括系统中的系统以及穿过其他系统的子系统。主要的焦点应当放在按上面勾勒出的种种界线，识别它们的价值系统和关系的性质之上。应当特别关注被组织自身的造意和价值系统所直接影响的、或者影响着组织自身的造意和价值系统的系统。这些可能是互补的(竞争者)系统，或者是伙伴系统，如供应商、配销商、投资者和雇员。

例如，政府就是影响着许多组织的一个关键系统。不过，在政府系统的内部，组织可能要同规章制度管理系统和提供

拨款或补贴的系统打交道。即使每个子系统可能仍保留着自身的财务决策权，但可能存在着政府的中央支付系统，它服务于这些子系统。于是，组织就会与四个相互联结着的系统打交道，这些系统也拥有自己的权利。每个子系统会具有反映政府系统及其所持价值的特定属性和存在方式，而且，它们也具有反映自身价值的自身的独特属性和存在方式。例如，如果一个新政府上台，并且组织非常依赖于同政府的联系，那么，组织对这些系统中的价值以及有关的方方面面持续不断地进行监控，就决不仅仅是权宜之计，而是极为必要的了。比如，新的政府也许不再那么注重通过拨款和补贴对产业进行投资，对于依赖拥护那一特定价值的政府的组织来说，这无疑是个巨大的适应性挑战。

第二步是设法确定组织中的所有利害相关者系统。原则上，所有的利害相关者系统都拥有与组织的边界，因而本该被包括在初始分析之中，可有时，也存在着一些更为微妙的或不甚明显的利害相关者，基于边界的初始考察难以识别它们。高级管理人员的配偶可能就是一个例子。他们的单个或联合的行为可能对组织的价值具有或明或暗的重要影响；另一个例子可能是创建组织的企业家为了可靠性和资金而依靠家族信用。这些组织界面和压力点必须被理解为系统。依据我的经验，存在着的种种微妙、隐蔽或不透明的利害相关者系统，它们常常对组织的价值系统和适应能力产生同其本身不相称的影响。

从这两个角度去识别和组织有关的系统总是有益的。它不仅提供了一种检查和平衡，而且常常显示出涉及组织自身价值、关系和行为的各种各样的含蓄或隐蔽的系统和关系。它通常引发种种关于不同系统的特性的富有深刻见解和创造

性的讨论，这使我们更深入地理解组织为什么会是这个样子。它也有助于识别，在系统或组织内部，谁需要学习新现实并且为改变事物而去适应。

### 5.9.2 建立联系和关系

系统分析有助于确立属于整个系统的系统属性的性质，它们不同于那些属于各个部分的属性的性质。系统分析包括：澄清每个系统或网络内的关键联系（确立所有的联系几乎是不可能的），绘图表示系统内的关系，以及界定关系本身的性质。

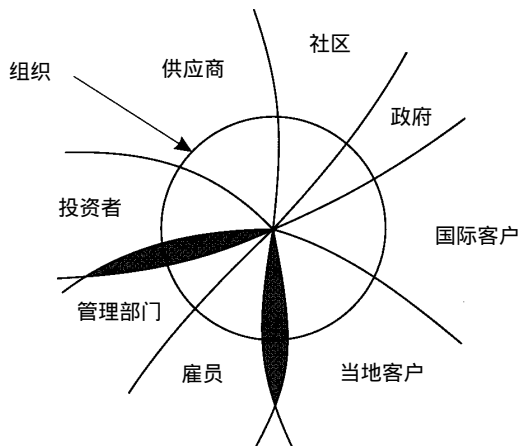


图5-2 系统内的关系图

界定关系性质必须包括以下几点：

- 为每一个系统利害相关者指引出存亡攸关的造意和价值系统，详细说明不同的系统参与者如何满足彼此的需要；
- 了解系统中的每个参与者 / 利害相关者的各种各样的角

色，认识参与者/利害关系者由于扮演多个角色而经历的种种紧张；

- 识别各种系统关系之间的依赖程度；
- 认识系统各部分、整个系统和其环境间可能存在的价值紧张；
- 了解系统参与者与组织利害关系者之间可能存在的正式和非正式的伙伴关系，特别是非正式的伙伴关系（见图5-2）。

下面这个方框标明了每个系统分析所采取的主要步骤。如果组织进行着若干个分析，就要将这些分析结果彼此组合起来看。有关这种组合的分析与综合将在下一章“领导和战略规划”中进一步解释，再读一读第2章“适应性工作与技术性工作”也会有所帮助。

#### 系统分析程序

- 识别宏观环境中形成的明显的关键趋势和新现实。切记要有宽阔的眼界；
- 选择分析的层面，如作为系统的国家或社区；
- 识别所分析的系统的边界；
- 识别构成更大系统的关键系统和子系统，如一国的政府、社区；
- 通过强调更大系统（如国家或社区）的造意方式和价值，来确立更大系统的系统属性；
- 确立所选定的更大系统中的子系统的类似属性；
- 将组织界定为一个系统。澄清它的价值及其创造意义的方式。界定它在更大系统中所起的作用。确定它的子系统；

- 识别组织以及每个子系统内的关键的利害相关者；
- 识别利害相关者的价值；
- 澄清所有识别出的利害相关者之间关系的性质；
- 确定存在于系统及其环境之间的一切价值紧张；
- 确定子系统内部的以及其利害相关者之间的价值紧张。

正如上面所描述的，系统分析过程是不断进行和发展着的，它不该在那些众所周知的紧闭的大门后面进行。它必须是组织内部以及组织与其外部利害相关者所进行的对话和相互交流的一部分。这种持续性的对话和相互作用，提供了一定数量的现实检验，也确保了对生命系统内部发生的、当前正在进行着的以及永恒的变化与运动加以关注，激励该组织高度关注此时此地，因为它是未来关键变化信号的来源。

当组织在高层管理人员和战略规划者的领导下，关注多重系统动力的时候，实施领导力表明对系统的日常生活进行富有建设性和创造性的干预。

### 5.9.3 领导干预

在系统思考与系统分析的背景下实施领导意味着：

- 与新现实相协调；
- 了解系统关系；
- 认识那些关系中的价值紧张；
- 通过创造性的反应加以干预。

认识新现实是什么以及它们所代表的价值紧张并不容易。新现实，要么是一点都没被看到(苹果计算机)，要么是被错误地解释(亨

特·布莱克公司(Hunt and Blake)、麦当劳)，要么就是被否定了(IBM)。

实施领导意味着认识到这些问题的存在并带着这些问题工作。做出一种富于建设性的干预，意味着支持一种必须承认和了解它所造成的价值紧张的现实。干预的目的是要防止怠工，减少重复性地观察和做事的方式。这种干预乃是对种种根深蒂固的价值和态度的一种直接挑战。通过支持新的现实，领导干预使人们能够在他们经历的价值冲突中进步。成功的干预会刺激、鼓舞和激励新的透视和新的行为；有效的干预会导致组织(系统)的发展，鼓励对种种思想和解决办法的共同创造，并且激发同其他组织的共同创造；良好而恰当的干预会激发系统分析过程——既包括在正式的层面上，也包括在非正式的层面上。

“对准目标(on target)”的干预对组织的成长与发展阶段起着一种激发作用。它们拓展组织的适应能力，改变组织的形式和构造，以便组织能够在成长的道路上跨入一个新的阶段。不良的或不当的干预会鼓励怠工、激发技术性的而非适应性的解决办法，并且使人们彼此疏离。

#### 不良干预的例子

- 想方设法对系统修修补补而不是提出改变系统的方法；
- 提出那些在过去曾取得过成功的老战略；
- 再次向人们保证事情“没那么糟”；
- 仅从一个利害关系者集团的角度去阐释种种新现实；
- 让人们照一定的模式行事，不然就解雇；
- 讨论赢利性或分担价格；
- 通过对注意力集中于技术性问题而回避价值和情感问题；
- 出于不平衡感而对人或事加以指责。

## 5.10 识别适应性挑战

如果组织面临着针对其造意和价值系统的挑战，那么，它就是在面临着一个适应性的挑战。识别适应性挑战，清楚地表达它的性质以及后果的隐含意义，是实施领导的重要部分。对适应性挑战的识别与系统分析是相辅相成的。

系统分析的焦点是识别适应性的挑战。

亨特-布莱克公司的适应性挑战是，适应并重塑其注重人的关系、忠于时间效率和价值这些现代价值的传统价值观。它们赞成传统主义的价值，试图通过技术性的修补引入现代性。它们没有把组织的利害相关者的价值导向新的价值。缺乏和谐一致导致了它们的灭亡。

苹果公司的适应性挑战是，将组织导向今天的个人电脑为其用户提供意义的方式。个人电脑不再仅仅是朋友，它们要成为强有力的伙伴，能够提供力量、速度和沟通链。作为一个专门化的电脑供应商，只有能将所有被认为是产业标准的其他事情做好，才是有价值的。文字处理、制作、呈文以及桌面打印已不再仅仅是可信的秘书的手头工作。每个人都希望能够做这些事儿，并且希望把自己的程序与许多其他程序相链接。苹果公司需要把握当前个人电脑是如何为用户创造意义的。它们要认识到伙伴关系的价值以及专长业已改变。老顾客的盲目崇拜并不能将他们从新的现实中解救出来。

识别组织的适应性挑战是战略性的工作。它优先于任何战略性的分析，并且优先于其他一切分析。它是实施领导的核心，是战略计划职能的最为紧要的活动。

## 5.11 自组织与适应能力

正如我们在有关新科学的发现中所讨论的，生命系统的

最大特征就是他们的自组织能力。自组织产生于对从外界环境流入的信息的反应，并且是作为一切生命系统固有特点的自生变化的结果。这种自组织的能力就是一个有机体的适应能力，似乎一切有机体都具备这种能力。不过，我们从达尔文那里了解到，这种适应能力因有机体不同而不同。

企业行政人员和战略管理队伍的责任就是强化这种能力。达尔文以及新科学告诉我们，适者生存。生存和适应关乎适应能力。

从组织的角度来看，战略适合性 (Strategic Fitness) 意味着能够识别新的现实并且恰当地对其做出改变。最为熟知的不能做出这种转变的例子就是那些恐龙。同样，鸵鸟现在也是一种被保护的物种。这些动物不再能够适应现实，把头扎进沙子里再也不能迷惑那些食肉动物了。它们不能摒弃老的行为方式，并学会新的反应，这已使它们成为其他敏捷的觅食者的更容易捕获的猎物。苹果公司就是“鸵鸟型”组织的一个主要范例，它现已处在微软公司的保护下。不过，并不是所有的“鸵鸟型”组织都可以得到这种缓刑的好处的。

战略管理部门负责评估组织的适应能力。适应性的程度就是组织使其价值与新现实所提出的那些价值相适应的能力。这反映在组织改变现存的价值、体制以及行为，而不是对那些旧有的做一番修修补补的能力上。它需要转变思维，并且需要组织上的改造。它暗示着新的形式和新的做事方法；它提倡新型的分析，并且注重综合，也就是关注作为创造性组合的结果的种种新的形态和形式；它要求以过程驱动关系，使组织结构——作为一种结果而得以形成；它意味着关注和留意现在，而不过分执迷于未来。总之，它需要给创造力以自由的空间，来创造混沌和新的方向。正如我们所知，即便是

混沌也有着秩序(Wheatley 1992)。

一个适应性的组织就是一个学习型组织。为了培养学习型组织，要鼓励所有的组织成员全力发挥其个人的适应能力。那些实施领导的人要想以一种包罗万象的和富有意义的方式驾驭这种适应能量，就要具有敏感性并且注意倾听。这一由战略规划职能所触发的过程，应当鼓舞人们扩大作为其适应能力一部分的创造力，而不应通过规划种种限制和约束来抑制它们。这一点将在第6章“领导与战略规划”中更详尽地论述。

### 5.12 处理痛苦

尽管耶稣、甘地和马丁·路德·金都有着卓越的领导才能，但他们也不能遏止其社会中的各个宗派的痛苦。他们作为领导者所支持的种种现实，对于某些人来说太不合口味了，所以，那些人不得不以钉死在十字架上或暗杀的方式来除掉他们。

处理组织中适应新现实的人们所经受的痛苦，并且设法重新校准他们的价值，是实施领导的重要部分。处理痛苦需要对许多人将会感到的不适予以关注，这意味着识别各种各样的利害相关者所经受的痛苦的程度，并且关注他们所感受到的痛苦。

处理痛苦的一部分就是缓解热度，这意味着支持新的现实既要坚定，也要敏感。强迫人们以超出他们所及的步伐改变，只会产生抗拒而不是合作。

实施领导需要提供一个支持环境，以使人们在受到某种挑战时能感到相对安全些。一个支持环境会让人感到还没有完全失去立足之处，他们还可以回到某个安全的地方，或者可以在经历变化的过程中保留一些旧的行为。对这些潜意识

过程、隐蔽行为以及多重现实的存在加以关注，是领导者行为技巧的一部分。在这里，靠权威者的命令去改变或调整是没有用的，并且，运用更精确或更科学的规划方法或市场、竞争者及顾客分析的方法也没有用。首先要处理的是价值的改变。即便对人们痛苦给予极大的关注，也不能保证人人都坐到桌前来——尤其是在原教旨主义的派别中。有的人会继续回避，错误地解释或者否定新的事实，正是由于这一小部分原教旨主义者的抗拒，我们已经失去了许多伟大的领袖。

### 5.13 动员资源

领导者帮助我们看到，我们生活在一个充满可能性的世界里，他们改变我们的意识水平，让我们随着生活的节奏和潮流而动，而不是企图去控制它。领导者通过深化我们对现实的理解，帮助人们参与到对未来的塑造之中。这就是为什么我们要赋予人们权能来实施领导的一些原因。

要实施领导就必须动员人们做些事情。正如德鲁克所说，任何事物都应被付诸于工作，否则它就不是实实在在的。这意味着梦想、思想、希望、远景以及新的认识，都应调动人们去做事。

衡量领导是否被真正实施的尺度是，是否其结果是某种工作已在进行。这种工作不仅是外在的，同样也是内在的。处理那些适应性挑战需要做的首要工作，就是内在的工作。实施领导可以调动人们做这种内在的工作，从而使外在的工作接踵而至。

组织作为一个生命系统，也必须做这种内在的工作。为了达到战略上的有效性，内在工作要优先于外在工作。动员

人们做这种内在的工作是十分困难的，部分原因是由于其过程并不是显而易见的，很难对内在的工作加以衡量。在组织内部实施领导，需要与内在工作的进展程度相协调，如果必要的话，还要知道何时或如何提高热度。

### 案例研究 化妆品公司

化妆品公司是一家全国范围的化妆品制造商和零售组织，它在过去的18个月中一直在丧失着市场份额。通过各种各样的顾客与竞争者分析表明，顾客正在转向由一批新的化妆品连锁店出售的较便宜的产品。这些新的竞争者将其产品定位于市场的低端，它们的主要目标市场是十几岁的青少年，再有就是20和30来岁的人。

化妆品公司已经试过书上写的一切办法。它们降低了价格、改变了包装、在产品名单上增添了新产品，现在正在大肆宣扬不用动物试验以及使用可回收的容器。可是，它们仍在不断地失去市场份额。它们所没有抓住的是，化妆品市场上出现了新的现实。

#### 1. 新现实

化妆品公司尚未抓住化妆品行业的变化着的现实。旧的产业隐喻是“希望”，这要归因于露华浓 (Revlon) 的营销技巧。露华浓意识到，出售化妆品的业务也就是在出售“希望”。通过化妆品而增加的美丽坚定了人们实现梦想、希望与渴望的信心。如果用对了化妆品，孤独、拒绝与沮丧也许就会消失。

现在，我们有了一个新的关于化妆品业的隐喻，这就是“生物性状”(Creatureliness)。希望不再是主要的价值，突出生物性状才是重要的。现在，化妆品

的购买和使用是用来提高世界最美丽、最智慧、最奇异的创造物——人类的生物性状。特别是对于年轻人的市场，不论是男是女，对化妆品的购买是用来强调作为一个美丽创造物的人。这一创造物花钱来购买其自我身份、独特的体形与容貌。这个创造物是地球的最伟大的造物之一，并且要通过外表与气味将这一点反映出来。带有地球气息的才是可信的和真实的。它关乎真实的、你是谁、实体化的、个体的、具体化的以及与地球母亲相联结、关联和合而为一。这些就是新的价值。

美丽的创造物们通过暴露而不是伪装与隐藏来美化她们的容貌。口红与粉盒已经过时了。地球的美丽创造物们要使用地球的颜色、散发地球的气息，并且要得到其来源与地球最为密切的乳液、水剂、香脂与油膏。地球的美丽创造物们想要感觉到作为大地万物的一部分，所以，他们要得到来自地球各个角落的产品。他们想要来自本地区的带有本土色彩与气息的产品。美丽的创造物们想要的是不曾在人工实验室内配制过的、真实的化妆品。敷用“地球”化妆品正是美丽的创造物们所做的。

即便更昂贵的香水与古龙香水的市场还存在，但这并不是新的、成长着的市场。甚至年龄较大的人们也正跟着儿女和年轻同胞们的带领，试着使用新的“地球化妆品”。

新的强化生物性状的地球产品被叫做“大地”、“森林”、“大泽”与“和谐”。它们用可回收的带有地球色彩的材料包装，佩带着富有地球气息的标志。地球的色彩是天蓝或海蓝、叶绿和土红。广告与促销集中于使所有产品与真正的地球的生物性状相一致。

化妆品公司尚未抓住这一新的现实。它们还没有领会到价值的根本转变。它们顽固地以种种技术性的修补来着手它们的适应性挑战。

## 2. 系统思考与系统分析

化妆品公司可以通过采用系统方法，实行系统分析而受益。

### 第1步：主要趋势和新现实

化妆品公司已经认识到环境中出现了新的趋势。它们应当根据所见，列出一个影响化妆品行业的新现实的清单。探究这些变化的本质，就会使注重更为真实可信的和富有生物特性的新价值显露出来。对新产品的性质、成分、气味和颜色进行调查，可以为它们所体现出的新价值提供重要的指示器。

新的对环境的强调，使年轻人意识到自己对环境依赖和责任，这应当给化妆品公司提供了信号，即天然物质将会受到拥戴和赏识。

深入的探究将会揭示，现在，化妆品的敷用是要暴露人的真实容貌特征而不是隐藏它们。关于化妆品的价值在于，它们揭开了一个人是谁而非将其本身的一些部分掩饰住。透明而非不透明才是新的目标。对新趋势与新现实的调查会反映出这种与化妆品有关的价值和造意的基本的转变。

### 第2步：选择分析层面

化妆品公司确定它希望进行系统分析的层面。在这一案例中，先从国家切入似乎是合适的。化妆品公司还要定出甚至更大的系统，比如欧洲大陆，或者所有似乎正在经历着不断变化的现实的说英语的西方国家。也就是说，它们需要探询，化妆品行业的这种变

化趋势是世界范围的、区域性的、还是一国的现象？如果新现实在更宏观的层面上呈现出来，它们就必须对它的程度加以考虑，尤其是要考虑这会给他们全国范围内的变化带来多大的影响。

### 第3步：识别分析系统的边界

化妆品公司必须决定在哪里设定他们的分析界线，是要调查它们的直接利害相关者的不断变化着的趋势和价值，还是要对包括间接利害相关者的不断变化着的趋势与价值进行调查。例如，它们要不要调查外科手术或年长者所用化妆品的趋势呢？它们必须要调查化学工业或零售业的不变化着的价值和趋势吗？它们还需要考虑全国范围的界定。它们是要考查全国各地所有潜在的化妆品买主，还是仅仅考虑它们想进入的市场？化妆品公司可能还要根据它所得知的新现实重新确定其目标市场（见图5-3）。

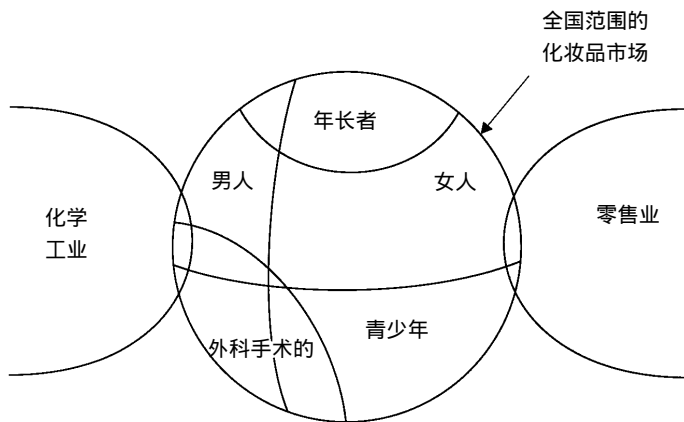


图5-3 设定边界

#### 第4步：确定主系统和子系统

化妆品公司应当确定构成它打算加以分析的更大系统的主系统和子系统。这或许可以用图 5-4表示。

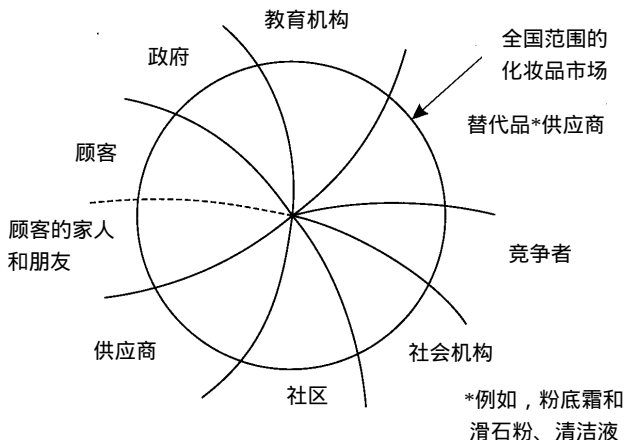


图5-4 化妆品公司的主系统和子系统

#### 第5步：确定更大系统的系统特征

化妆品公司应确立更大系统内部的价值和关系 (见图5-5)。

#### 第6步：确立子系统的系统特征 (见图5-6)

#### 第7步：澄清组织自身的价值和造意方式，确定其角色及其子系统

化妆品公司的价值是推销上层市场的化妆品。在过去，它们的主要焦点一直是，通过供应精美的、带有传统香味的、包装精致的化妆品，来增强妇女的美丽。它们所强调的价值一直是“纯粹优美”，并且它们一直是通过其整体的产品供应来遵循这一主题(见图5-7)。

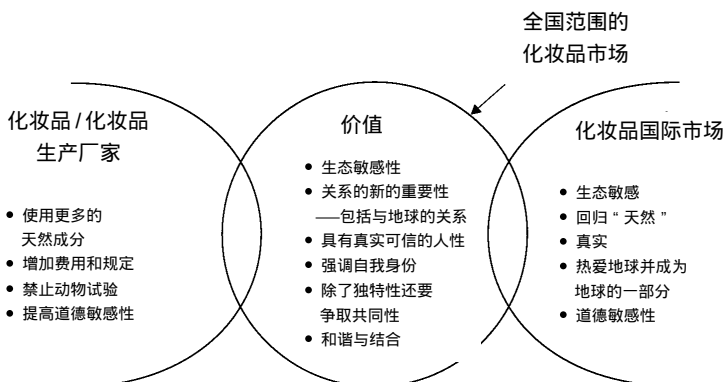


图5-5 化妆品市场的系统特征

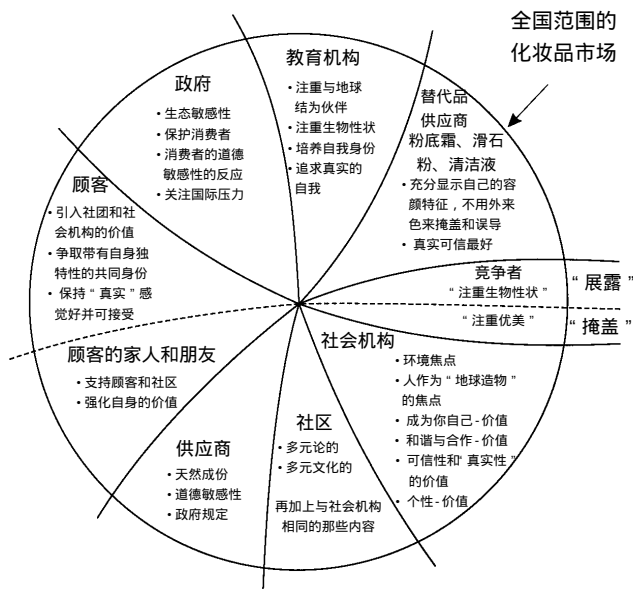


图5-6 子系统的系统特征

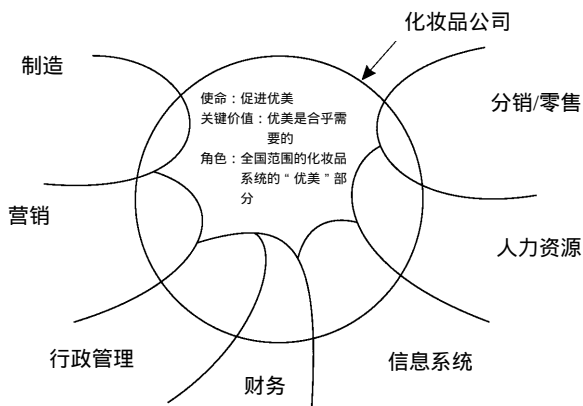


图5-7 作为系统的化妆品公司

第8步：识别组织的关键利害关系者

化妆品公司的关键利害关系者如图 5-8所示。

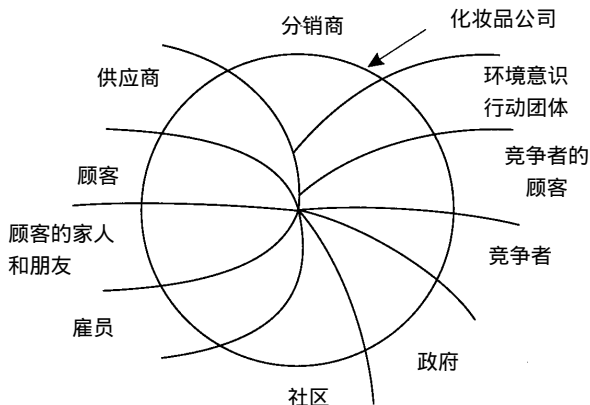


图5-8 化妆品公司的主要利害关系者

## 第9步：识别利害相关者的价值

化妆品公司的利害相关者的价值被识别如图 5-9 所示。

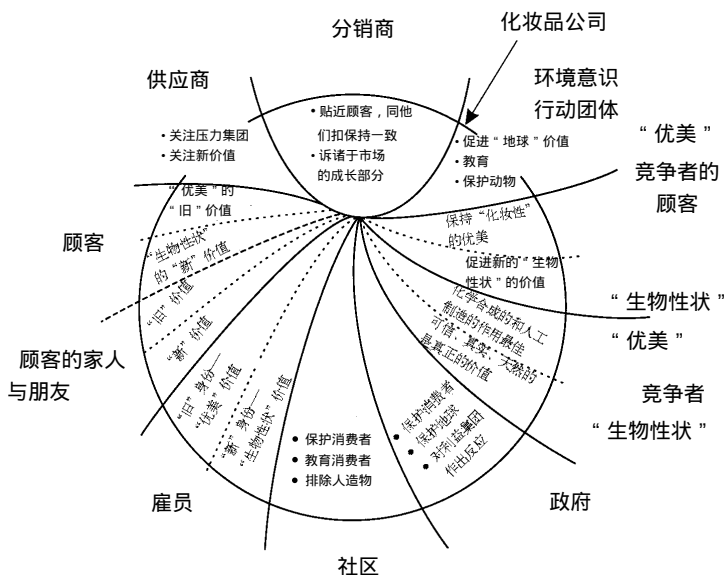


图5-9 利害相关者的价值

## 第10步：澄清利害相关者之间关系的性质

化妆品公司的利害相关者的关系已被确定如图5-10所示。

## 第11步：建立价值紧张

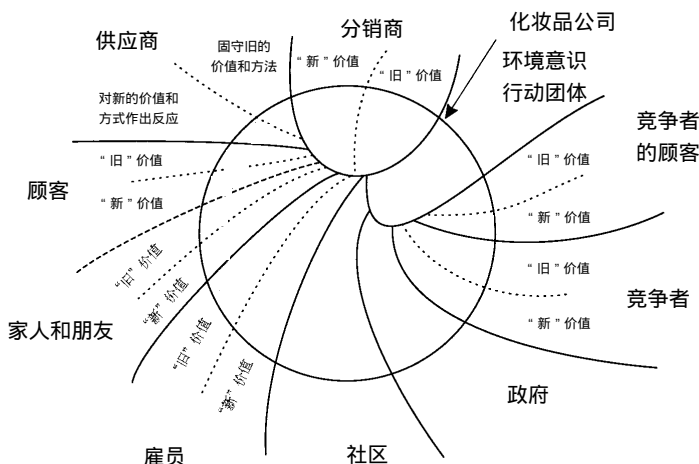
有关化妆品的新环境以及化妆品公司的新环境之间的价值紧张可归纳如下。

化妆品公司面临着“纯粹优美”与“生物性状”之间的价值紧张。这是一个巨大的转变。只想拥有优

美外表的人们，不想嗅到地球的气息，这种“纯粹优美”的价值以一种不张扬的方式传达无暇的外表。有缺陷的容貌特征被巧妙地掩盖起来，而容貌本身的优势则被优美地突出出来。由于开始注重“生物性状”，所有容貌特征都被平等地展现出来，没有什么可隐藏或掩盖的，“有缺陷”的容貌特征这一概念不再合适了。缺陷适用于人物的不真实性而不是他们容貌特征的不规则。这就是与化妆品相关联的价值及其如何提供意义方面的根本转变。“旧”的优美的价值为了看起来漂亮而拒绝人造性和合成性的观念；“新”的生物性状价值为了看起来更有吸引力而彻底拒绝人造性、模仿性或合成性。真实的才是具有吸引力的。保持真实是新的“希望”，它才是人们所看重和期望的。尊敬、浪漫、乐趣、同伴关系和爱，乃是忠于自己、保持真实和做一个美丽创造物的奖赏。“纯粹优美”现在看起来像是虚假的、碰不得的、缺乏浪漫的、矫揉造作的和人工雕琢的。

#### 价值紧张

| 新价值         | 旧价值        |
|-------------|------------|
| 现代国家        | 保守国家       |
| 政府          |            |
| 社区          | 年长者        |
| 环境活动群体      |            |
| 较年轻的顾客      | 较年长的顾客     |
| 较年轻的雇员      | 较年长的雇员     |
| 合乎时代步调的家人   | 不合时代的家人和朋友 |
| 具有道德敏感性的供应商 | 老式的供应商     |
| 市场驱动的配销商    | 过时的配销商     |
| 市场驱动的竞争者    | 过时的竞争者     |



固守“旧”的价值和“旧”的办事方法  
接受“新”的价值

这些关系一经确定，化妆品公司就要评估哪些集团代表他们所希望进入的市场的成长与赢利的部分。

图5-10 化妆品公司的利害相关者关系

### 第12步：存在于化妆品公司的子系统间的价值紧张

化妆品公司的整个运作都适应于“纯粹优美”。营销方面把钱投在“纯粹优美”的广告上，销售人员穿着“纯粹优美”的服装，办公室拥有“纯粹优美”的布置，仓库是现代化和高效率的，研究开发实验室拥有科学设备和仪器，并散发出各种各样“纯粹优美”的气味。

为化妆品公司工作的人们认为自己“纯粹优美”。这使他们感觉良好，这确定了他们是谁。他们购买

“纯粹优美”的汽车，居住着“纯粹优美”的住宅，拥有“纯粹优美”的邻居。他们购买“纯粹优美”的服装，享受“纯粹优美”的烹饪。而生物性状的观念则是一种大不一样的价值系统。

化妆品公司正面临着其自身子系统内部的，以及同其环境的意义重大部分的价值紧张。那些赞成“纯粹优美”的人们和那些希望跟上最新的“生物性状”形象的人们之间的裂痕日益加大。在组织自身的雇员中，存在着雇员自身价值与组织价值之间的紧张。在工作中，他们应表现出“纯粹优美”，而在家里，在他们的社交和公共群体内，他们要适应“新”价值。他们购买地球化妆品而不是“纯粹优美”的化妆品；他们穿牛仔裤和灯芯绒裤而不是长筒袜和裙子；他们光顾少数民族饭馆，骑车、野营、观赏鸟和鲸。

化妆品公司必须懂得，现在“纯粹优美”有了其他含义。优美意味着真实和保持自我，而不是做一个精心装扮、打扮优雅的衣服架子。化妆品公司的管理部门现在必须作出估计，哪一个利害关系者集团必须学些什么？对此如何加以沟通？

### 3. 识别适应性挑战

化妆品公司的适应性挑战是把它的价值变为生物性状的价值。这就是新的现实。生物性状是美而真实的东西。“纯粹优美”业已过时而且并不真实。

化妆品公司的适应性挑战是把这些新价值灌输到它们的组织中。它们必须保证利害关系者能够接受这些新价值并要和他们保持一致。这不仅仅意味着要改变包装和禁止动物实验，还意味着改变价值以及注入

一种新的思维形式。

新的雇员已在领会这种新价值。他们不把自己看作是“纯粹优美”的，并且，代表了同化妆品公司的使命不同的声音。他们坚持认为，化妆品公司需要改变。直到现在，他们一直被忽视或不被信任，然而，他们代表着新的现实。年轻人愿意同生物性状保持一致，这使他们独特而又相同，并且使他们感到真实。化妆品公司必须开始这种适应性工作，这意味着改变利害相关者的价值去接受新现实。

#### 4. 痛苦

一切变化都激起反抗，新价值就更是如此了。对于化妆品公司来说，如果它们要在不断成长的化妆品市场中生存，就必须在价值方面有一个根本变化。当然，它们可以决定在它们所熟悉的较小的传统市场挖掘小生境。可它们是否能够通过经常选择市场的传统角落来永远维持下去，这还很难说。如果它们有个经典的名字，并且在那个市场上有一块牢固的地盘，它们就可能实现这一点——至少在一段时间内可以。但即使是那种市场的性质也必然会随时间而变化，所以，它们所能买到的一切只是有限的时间而已，用不了多久，它们就得忍气吞声地进行变革。

化妆品公司将会经历许多痛苦。价值的变化就是一大痛苦，而且许多人将会抗拒它。一些顾客会转投别门，雇员们会抱怨和离去，投资者可能会撤出。化妆品公司必须坚定不移，并且要给其利害相关者以适应性的工作，这是其适应性挑战的一个重要部分。

## 5.14 实施领导的障碍

实施领导存在着许多人和机构上的障碍。在人的方面，人们常常不知道如何运用他们的非正式权威以达到最佳的战略效果；在机构方面，许多组织或者通过公开的压制和独裁主义，或者通过隐蔽地灌注焦虑和丧失信心的过程，来抑制人们的领导潜能。人们变得害怕提出新观点或者持不同意见。

作为领导者也冒着很大的风险。领导者吸引着社会的痛苦和愤怒，并且很可能经历非常孤独的时光。脱离群体是不好受的。那些处于威胁之下的带有根深蒂固的价值的人们，会使自己远离那些坚持令人不快的现实的领导。当实施领导的人们鞭策人们去改变时，昔日的友谊和忠诚就可能转为敌意和无法补救的冲突。

实施领导是艰苦的工作。

实施领导的障碍有以下一些：

- 不能改变思想形式去拥抱新现实；
- 不能识别适应性挑战；
- 过分死守着自己所珍爱的价值；
- 缺乏变革意愿；
- 就是不想应付挑战；
- 不能忘却旧的行为；
- 总是从以前的领导经验中受到挫伤；
- 一再受到中伤；
- 缺乏信心和勇气；
- 缺乏动机——不能被烦扰。

### 本章小结

归结起来，实施领导是关乎认识新的现实、采取系统观、

进行系统分析、做出富有建设性和创造性的干预，以及系统地阐明组织的适应性挑战。

实施领导就是要从内部和外部认识系统的动力。这需要识别系统动力，认识权威和文化问题，识别作为组织系统基础的价值系统。这意味着把握给予系统动力的主要关系和关键驱动因素。

实施领导迫切需要明智地运用正式或非正式的权威。这意味着要了解这一系统内所有参与者的作用，需要了解何时走上看台对舞池中的其他人进行观察。<sup>①</sup>当调节热度时，实施领导就需要重视躲避工作的技巧，需要在缓解热度的同时提供支持环境的能力。实施领导必须发现利害相关者之间的价值冲突，把握新现实与关于世界的旧的、为人所珍视的观点、范例和心智模式之间的差距。

实施领导就是要不断地坚持新现实，并且把工作交还给人们。这意味着要到人们所在之处去接触他们，并且触及你自己以及他人的会带来问题的情感和精神负担。建设性和创造性的领导干预设法改变动力并且迎来新的眼光和行为。

实施领导意味着要认识到，领导者将成为组织痛苦的标靶，并且要懂得，作为领导者如何使自己在问题中大显身手。

实施领导意味着保持活力。

## 本章要点

- 存在着实施领导的基本原则。
- 领导的焦点集中于领导的行动而不是人。

---

① “走上看台，离开舞池”的思想是在罗纳德·海费兹(Ronald Heifetz)所著的《没有简单答案的领导》(Leadership Without Easy Answers)一书中讨论的。

- 领导始于顺应新的现实。
- 系统思维具有许多优点。
- 进行系统分析有着清楚的步骤。
- 给出了识别适应性挑战的指导方针。
- 组织依赖于他们的自组织能力和适应能力。
- 实施领导存在着许多困难和障碍。



### 建议

- 识别组织所面临的新现实。
- 将新现实的固有价值同组织的价值相比较。
- 对这些可能对组织和其利害关系者提出的价值挑战加以评估。
- 识别组织正在面临的或将来可能面临的适应性挑战。
- 想想看，是否存在着组织苦恼或对技术性解决方法过分依赖的证据。
- 花时间考虑(或重新考虑)在组织中代表不同声音的那些人的主张。
- 评价战略规划职能对新现实的识别加以适当解释的帮助程度。如果这一行动被忽略了，就要采取行动。

## 第6章

## 领导与战略规划

## 6.1 被界定的战略规划

对许多人来说,“战略规划”这几个词,会使他们联想到各种各样的见解、概念、记忆和挫折。战略规划常常被认为是每个组织都得承担(通常都是迫不得已)的艰难、痛苦和旷日持久的活动,而且,这一活动的发生似乎太频繁了。许多人认为,战略规划的实施是一种负担,而不是对战略决策的帮助。

对某些人来说,战略规划者是把企业的鞭子抽得劈啪作响,将规划过程驱动到绝大多数普通人的疲劳极限的那些人。表面上,他们这些规划者制造着成堆的文件,提出无数困难而又困惑的问题,暗地里,他们影响着那些分配和再分配资源的权力。他们使用大部分人难以理解的复杂数学公式和神秘算法,并把这看作是为那些表面上支撑提高公司价值这一最终目标的决策提供正当理由。

亨利·明兹伯格(Henry Mintzberg)在他的《战略规划的兴衰》(*The Rise and Fall of Strategic Planning*)一书中,尽力提出一种他认为可以接受的规划定义。根据他的观点,规划应该同战略的制定相联系,并且应当重视规划乃战略随时间推移的系统的形式化,他是这样定义战略规划的:

规划是一个以一体化决策系统的形式产生并发出连贯协调的结果的正规化程序。(Mintzberg 1994:12)

这一定义的含义是,战略规划的形式化过程足以分解、贯通和合理化那些在组织中作出并整合决策的过程。因此,规划的一个主要目的在于使事情就其过程和结果而言变得相当明晰的过程。

尽管他的讨论很有深度,但他采取了某种简化论的方法。他很可能力求采用一种简单化的方针,以免带给战略规划一

种它不具有或不该具有的富丽堂皇或是博大精深。我认为，一切简化都有削弱正被简化的事物本质的丰富性的危险。在这种情况下，它可能会冲淡一个充分实施的整合战略规划过程的潜在力量的丰富性。

战略规划远比规划丰富得多。勿庸置疑，它的重要性在于其过程，我坚持认为，这种过程远远超出了单纯的分析、明确说明和综合。战略规划所负责的过程，是对组织适应能力的增强，它旨在激励组织行动起来，去做它们的适应性工作。随之而来的技术工作，将有助于组织所设计的战略的实施。战略规划工作是要鼓励、激发和磨砺组织的自组织能力。这种工作对于组织生存和茁壮成长的能力非常重要。把发展战略规划的作用简化，对于组织以及规划职能都是不利的。

## 6.2 作为新的商业领导的战略规划

与许多有关战略规划的书籍和课程相反，我将提出一个有关战略规划职能的重新界定的、精致的方法。和过去相比，战略规划职能已发生了显著变化。现在，人们希望规划能在组织内部起到符合领导新定义的那种领导作用。战略规划活动是实施组织领导的活動。

基于新型领导的定义，战略规划负责正式而明确地识别新的现实，并且识别新现实所提出的适应性挑战。战略规划职能参与展望未来，以及为组织共同创造一个与其利害相关者共鸣的愿景。作为商业领导的一部分，战略规划通常帮助组织重新构造它的种种假设以及重新界定其关系链和强调组织的自组织能力。

新的战略规划方法，需要一个新的透镜和新的焦点去观

察和理解世界。规划者必须以新的方法解读时代。他们要采取系统的思考，实行大宇宙-小宇宙原则。他们要能够区分适应性工作和技术性工作，要把注意力主要集中到适应性工作上。技术性工作，如对市场和产品的分析评估，应留给运营部门，一旦适应性工作完成，他们便可以集中进行产品-市场分析，计算各种数字。战略规划者们应该懂得，何时该开始技术性工作，而且，他们应当在适应性工作真正完成以前，同组织进入技术形态这一趋势相协调。战略规划职能要懂得如何激发热情，却又不使得各种利害关系者的小团体幻灭和疏离，致使他们起来颠覆规划过程。

战略规划职能还应支持组织的伦理道德原则。尽管商业目标要不断变化，但在整个过程中不应以牺牲伦理道德原则为代价。战略规划职能给组织定下道德伦理的调子。如果战略规划者对待大权在握的高级管理人员如同象牙塔中的谄媚者那样行事，就会出现伦理道德的滑坡；另一方面，如果那些负责战略规划的人们，为了组织的可持续性成长和赢利性方面的更大利益而展现出承诺和诚实，就会营造出一种有益于道德伦理关系和相互作用的气氛，这种气氛是健康的学习型组织的基本要素。由战略规划者所识别的新现实，还应包括对环境意识和企业社会责任日见增长的要求的认识和重视。

壳牌集团(the Shell Group)的高级管理层一直在通过各种各样的有关战略脚本规划的书籍和课程，进行明确而持久的宣传，因此，一个由消息灵通和感觉敏锐的成员所组成的、富于远见卓识的战略规划职能，对于组织的生活以及它对新现实的适应是至关重要的。

战略规划职能是在有机的组织网络内部，推动组织的自组织的中心点。照此说来，战略规划过程就是组织不仅对于

它是什么，而且对于它想成为什么的主张。战略规划远不只是一个贯通和系统化过程。

### 6.3 战略规划——一种可供选择的定义

我的战略规划定义把新的规划方法同旧的方法区分开来，并且着重突出其领导作用，其内容如下：

战略规划是为解释组织环境而设计的一个正式过程，其目的在于识别组织的适应性挑战并指导组织作出反应，从而使更长期的竞争优势达到最优化。

尽管规划无疑要产生一系列综合决策，但这只是第二位的。监控和评估环境的过程才是战略规划过程的鲜明目的，它是作为生命网络的组织，与确定其环境的无数网络之间的关键链环。

这一过程会产生许多不同的解释和结果，而且，某些特定的重要决策也必然会随这一活动而产生。然而，这并不是使战略规划有别于其他决策过程的东西，非规划过程也产生许多重要的决策。

这种新的战略规划方法需要一种新的思想形式和种种新的办法。我们先来谈谈这种新的思想形式。

### 6.4 谁是战略规划者

书本中所论述的战略规划者是那些负责动员组织资源，使之与组织使命和现实环境相协调的组织成员。该群体包括那些负责塑造一个与新现实相适应的、与组织中的其余成员密切相关的愿景的高级管理人员。

从更广的角度来看，战略规划并不是保护少数特权者以

及挑选出的有着解说水晶球所必需的技能的那些人。在一个真正的学习型组织中，所有参与者都在进行着不断的适应和自组织，而这正是学习的内涵所在。学习过程是战略规划过程的组成部分，因此，这里所提出的观点与那些没有战略或者规划方面的职衔的人是有关系的。

#### 6.4.1 作为预言家和领导者的战略规划者

过去，战略规划者的角色在某种程度上一直是多变的和有争议的。他(她)应当引导、劝告、促进、质询和教育那些受命为之准备并实际负责完成种种规划的人们。他(她)曾被认为过于注重分析、缺乏移情，以及致力于想象而不顾日常实际。在较友好的情况下，战略规划者被视为财务奇才、电脑迷或富有远见的预言家；而在有冲突的情况下或困难时期，他(她)则被视为政客、摆弄数字者，或者对世界缺乏真实了解的学究。

面对新的千年，战略规划者将扮演一种更加积极主动和影响深远的角色。规划者不再是客观的局外人——背负着提出坏消息以及设计种种遏制部门管理层利益机会主义的组织约束的重担，也不可能再充当进行引导和教育的组织精英中的没有切身利益的个体，不，现在，规划者要扮演一种投入实践活动的、负责的和敏感的角色。

有效的规划者能够帮助组织领会不同的时代，并且能对那些艰难地应付这些时代的人们提供适宜的支持环境——这就是今天对于规划者的要求。有效的规划者进入下一个千年所必需的技巧和能力，超出了数字分析、市场和产品评估以及创造性的成长战略所要求的技能。以往，战略规划者的人事技能极端匮乏，而现在，他们必须在待人方面极为出色，他

们要激励人们、动员人们、把握人们、拓展人们，给人们完成制定和拥有那些规划这一棘手工作所必需的紧张和松弛。这才是新一代的战略规划者。

#### 6.4.2 作为预言家的战略规划者

与大众之见相反，预言家并不是受了神的灵感的预告者，相反，他们劝勉他人去充分观察和面对当今的实际，以防今后的有害后果。预言家关心其同代人的需要，关心近期的而不是遥远的将来。预言家并不仅仅是有关下一个终极命运的宣告者和公布者；他们的道德政治分析是指向当代社会的，因为他们试图使国家和群体保持在此时此地的道路上。在人们的想象中，那些圣经预言家们被赋予了深刻的道德洞察力和异乎寻常的表达力，他们被上帝选中来弄清并传播他的意志。不过，当今那些真正的预言家的重要作用决不亚于于此。他们的任务是排除不断变化着的世界所不可避免生出的种种困难。他们鼓励人们以被认为符合社会的价值和信仰以及社会传统的方式对待世俗变迁。预言家主要关心的是核心的人类价值与道德，选择鲜为人行的道路。预言家唤醒意识、给予教导、提出劝戒、发出责问。预言家以及往昔的先哲们实际上在呼唤一种“心灵的改变”，这是回归自觉感以及对美好生活含义的信奉。换成商业术语来说，这意味着对为顾客、员工、利害相关者、社会以及环境竭诚奉献正直、诚实和服务的再醒和重归。

战略规划者的作用就是做当今的预言家。他（她）负责使种种紧张局势的复杂性保持平衡。了解重要的相关问题，以及揭示关乎寻求种种行动方向的权衡。和过去一样，当今的预

言家关心行动和结果，并且对其发生具有前动的影响。这并不是说战略规划者承担着组织的道德仲裁员的责任，恰恰相反，战略规划者起着公司和个人对其自身的质询者、探索者和反映者的作用，其目的是强化企业和个人层面上的自我认识。特别是在动荡的、充满不确定性的时代，深刻的自我认识给人们提供了身份、真实可靠性和根基。战略规划者是富有影响力的角色。众所周知，权威和领导者们无视预言家而自己承担风险。好的战略规划者必须能够给人们注入同样程度的信心。

总之，作为预言家的战略规划者负责监控变化着的环境，识别种种新的现实。战略规划者把这些新的现实展示在组织面前，并且固守和坚决主张他们的恰当的解释。面对阻力，战略规划者要毫不动摇，不改变方向，而且，他（她）要缓和新现实出现的剧烈程度，以便人们能够以他们所能承受的速度整合种种变化。战略规划者帮助组织清楚地表达出变化意味着什么以及它可能如何影响未来的绩效。战略规划者帮助组织识别其当前的价值和态度与新现实所提出的价值和态度之间的差距。

#### 6.4.3 作为领导者的战略规划者

战略规划者具有另一个重要的角色——领导者。他（她）要通过动员组织资源去实践他们的价值和所承担的义务而实施领导。动员资源并不局限于基于战略成本-利益分析的资源分配。动员是强化和催生组织中的人们的内在的情感与创造精神，它意味着在灌注和激活能量的同时提供空间。战略规划者的这些领导责任即便没有被忽略的话，也常常是被实实在在地低估了。

领导的功能是帮助人们指示出对于未来的愿景，这一愿景反映着对现实的一种平衡而全面的看法。领导者能看到其他人看不到抑或不愿去看的东西。领导者循循善诱地传导富有号召力的并且能为他人所接受或拥有的愿景。这一愿景是为了群体利益的共同愿景，而不是为了领导者自我标榜、沽名钓誉。领导帮助他人获得自由，从而最大限度发挥潜力和实现愿景。领导者不是强加、逼迫或操纵，而是给予空间，提供指导、支持和拓展。

领导的首要作用是，支持其追随者们接受变化，并处理其中所必然带来的价值冲突。当他人不想面对其适应性挑战时，领导者要坚定沉着。领导者把适应性工作交还给人们，于是，这就成为他们的工作，成为他们的变化过程。他（她）不提供简单答案，也不提出技术性的解决办法，这些只有在适应性工作完成以后才会出现。

领导进行富有建设性和创造性的干预，以便组织在观察和处理事情上不因循老路。领导者理解多元论和多元文化主义的含义，他对存在于组织的利害相关者中的纷繁复杂的现实特别注意。

领导者帮助利害相关者找到共识，并且帮助塑造一种共同的、有价值的命运感。

这就是战略规划者在规划实施框架中的作用。他（她）是注重新现实以及对适应性工作加以识别的预言家和领导者。这一基本的作用对于学习型组织的创造是十分重要的。

洞察力、先见力和敏感性对于战略规划任务来说是极为关键的要求。战略规划者要了解“心(heart)”(利害相关者所珍视和渴望的是什么)与“思(mind)”(他们所思考、合理化、认识、承认和欣赏的是什么)。没有这些技能，规划者将无法

使他人做他们要做的工作，而且战略规划的实施将不会有被释放出来的创造能量与投入所产生的那种潜能。在 21 世纪里生存，需要最大限度地发挥心灵和思想的潜能。当组织适应新现实并对关键变化信号作出反应时，战略规划者要帮助其达到最佳的思想与心灵的平衡。

## 6.5 战略规划的目标

正如我们所讨论过的，战略规划关乎以新的方式实现组织领导，在该标题下有几种规划职能所应达到的目标。首要的目标是识别关键变化信号。在识别变化信号时，应把焦点主要放在外部环境上。别忘了大宇宙 - 小宇宙原则，内部变化信号也很重要，它们反映着外部世界的变化。

识别关键变化信号，可使组织预测进而恰当地响应未来，它使组织胸有成竹地而不是仓促地发挥前动的影响，它提醒组织注意新的价值、行为和活动，并且使组织能够参与到对自身未来的创造中去。

识别关键变化信号，是展望新世界以及共创精心推敲和重新调整的组织愿景的指路灯。这种展望和修正的过程，力求利用关键变化信号所预示的结构变化。这个过程是组织学习与适应的根本，并且是组织进入更高境界的反馈环的不可分割的一部分。

识别竞争之前出现的关键变化信号，能使组织认识和利用战略成长机遇和威胁。一旦人人都认识到同样的变化信号，未来就已来到眼前，此时，也就没有施展战略影响力的机会了。先于伙伴认识和解释变化信号的能力，可以为组织提供其自身最大的长期战略优势。

## 6.6 新战略规划与旧战略规划

此时此刻，将战略规划的新旧方法之间的一些主要区别讲清楚，是大有裨益的。正如我们在第3章中所讨论的，新的商业隐喻已经出现。新隐喻总是暗示新形象、新的心智模型、新范式以及不同的专门术语。要把握这些变化了的有关世界的形象，并且学会新的专门术语，并不是一件容易做的事——尤其是由于旧的形象已变得如此根深蒂固。

表6-1标出了可能与新、旧战略规划方法相关联的不同的概念、原则和语言。新的概念、原则和语言符合由新科学所揭示出的生命系统的原理，并且同实施领导的观念相一致。

表6-1 战略规划的概念、原则和专门术语

| 旧       | 新          |
|---------|------------|
| 技术工作    | 适应工作       |
| 环境观点    | 系统观点       |
| 分析      | 综合         |
| 产品/市场焦点 | 利害相关者/关系焦点 |
| 等级制     | 网络         |
| 分配资源    | 动员资源       |
| 简化论的    | 完整主义的/扩展的  |
| 注重才能    | 注重能力       |
| 指挥      | 影响         |
| 预测      | 想象         |
| 控制      | 自组织        |
| 做工作     | 交还工作       |
| 寻求确定性   | 注重不确定性     |
| 因-果     | 虚拟的/实时的反应  |
| 扩张      | 可持续的成长     |

### 6.6.1 新的规划方法

由于现在战略规划的重点已由技术工作转向适应工作，并且要求规划者要具备新的思想形式，因此实际的战略规划方法也发生了变化。首先，对利害相关者的价值和关系的评估，现在已被置于比以前对产品 / 市场分析的关注更为重要的地位。这并不是说实施产品和市场详细评估不再重要了。认识利害相关者的价值、忠诚和派系争斗是一种更为重要的活动，而且是由战略规划者来完成的一项活动。对产品和市场的技术分析现已移交给各个科室、职能部门、战略经营单元 (SUBS) 和战略网络去做。

其次，脚本规划法作为一种规划方法，正赢得组织的喜爱，它们认识到这种技术作为一种解决不确定性、复杂性和大量的相关性的方法的好处。这一技术以及脚本规划的益处将在本章的后半部得到更为详细的讨论。

### 6.6.2 才能和能力

战略规划最突出强调的不再是组织的才能 (Capabilities)，而是其能力 (Capacities)，即它的适应能力、学习能力、处理不确定性的能力、成长能力、服务能力以及保持弹性而又不放弃其使命或原则的能力。

才能和能力之间的区别在于，其中，“才能”就是注重技术能力，它通常与某项具体的任务或成就有关。才能与一种才干或技能相关，它可以学到或加以提高；另一方面，“能力”是一种关乎体验、学习、生产或包容某种东西的力量，它是内在的发展和获取成功的潜能，它规定着人们的才力所及的程度。能力越大，学习、成长和理解的潜力也越大。能力大

的人可以被调教得非常有才干，而能力有限的人则很快就达到了他们的才能极限。因此，能力是确定才能的力量。能力成长和衰灭，才能变化或停滞。

战略规划职能的目的在于培养组织的能力。训练有素的业务管理部门会将这种能力导向适当的才能，它们的责任是确保人们的才能不停滞，而且要与变化着的组织需要相匹配。

### 6.6.3 预测和想象

和从前相比，新的战略规划方法，不再那么依赖于预测或是从过去的结果中作出的推断。尽管战略规划最终也会产生一个带有一定范围的需要加以处理的数字的财务规划框架，但新的焦点在于范围，而不是一套蓄意的预测结果。此外，新的规划工作极力鼓励组织想象其未来，这也就是脚本规划发挥作用之处。要对各种各样的脚本加以开发，并且研究它们对组织所产生的影响。那些选定的脚本要作为战略规划而不是一种目标结果的最终投射。

通过想象未来，组织从其现在的立足点起步。它把组织目前的叙事当作起点，根据当前的环境和关键变化信号，编织未来会是个什么样子的故事。这个想象过程鼓励进行组织所能想象的一切创造性反应。它注重“如果……怎么办”的问题，促使组织考虑其在期待中的即将来临的舞蹈中的步伐的风格和步调。它使组织在注意未来的同时，也关心现在；它质疑组织的适应能力以及将这种适应能力变成战略才能的能力。想象的焦点远比封闭箱式的预测方法更具完整性和创造性；它需要情感上与认识上的投入，并且将组织恰到好处地置于一个生命体的动态范畴内。想象是充满活力的、富于

创造性的和随意流淌的，而预测则是过分理性的、压抑的和令人厌烦的。

#### 6.6.4 确定性与不确定性

我们做计划是因为我们试图缓和不确定性。如果不存在不确定性，我们也就无须做计划了。我们的规划精神病，部分是一种衡量进而控制风险的努力。风险是紧要的不确定性，就是说其结果对组织有一种负面的影响。战略规划应该是在了解风险的同时，找到产生可持续的回报的方法。

风险不仅包括下跌风险也包括上涨风险。这意味着丧失或浪费机会的风险同认识并防备下跌同样重要。过去，规划一直倾向于注重防备下跌风险，甚至不惜牺牲对组织丧失机会的可能性的戒备。种种风险管理的策略一向旨在消除不确定性，并由此给组织管理层一种“事情尽在掌握之中”的感觉。遗憾的是，这是一种虚假的舒适，即便它会起作用，也很可能是一种短暂的成功。

新的规划方法的消除不确定性的企图要少得多，恰恰相反，它坚持把不确定性当作一种不容否认的异常尖锐的现实，力求使组织做好应付不确定性的准备。培养组织的适应能力同以积极的和建设性的方式处理不确定性紧密相关。

#### 6.6.5 因果与实时反应

大多数战略规划工作非常重视因果分析。我们从新科学中了解到，这可能是一种靠不住的分析世界的方法。其原因在于，一切生命系统的所有部分都处于永恒的运动之中，这种运动的路径是由可能性而不是宿命的偶然性所决定的，所

以，将种种特定变量的行为和影响离析出来是不可能的。

新的战略规划方法并不根除设法把握因果关系的种种企图，但它对于从一系列事件中确定因果原则的能力所持的态度要实际得多，也科学得多。新的规划方法不是依赖孤立的因与果，而是观察大量同时发生的事件，并关注组织实时反应的能力。对组织适应能力的培养集中于组织能够消化吸收并迅速有效地作出反应的事件的多重复杂性上。这使组织注意到“此时此地”便是未来的起点。许多组织忙着规划未来，却忽略了现在，结果，破坏了未来立足的基础。

#### 6.6.6 扩张与可持续性成长

随着全球化和国际化竞争的加剧，组织成长的压力几乎呈指数增长。许多组织正在意识到，可持续性成长是较年复一年的成长更为重要的目标，可持续性成长的含义是，找到一种会确保长期成长的程式——不过，它可能意味着增长数字不再那么富有魅力。这就消除了追求短期增长通常必然会造成的一些过度压力。可持续性指的是将对某一事物的支持建立在其内在的一些根基之上，而不是作为偶然性、急匆匆的修补或者意外收获的结果。现在，收益的可持续性正赢得可信性和信任，它胜过了对不连贯的和不加选择的成长的指望。

### 6.7 战略规划和战略日程表

我们在第3章讨论了，为在即将到来的千年中以新的方式做新的事情，组织需要建立一个战略日程表。尽管组织通常都有一个为未来战略确定目标的滚动的日程表，但新的日程表应该确定一个新的调子。它应该能够说明组织对于新现实

的理解，以及对适应时代的迎接。这一战略日程表，应该预示着以新的方法进行战略规划、创造学习型组织以及构造组织的开始。

战略规划所正式和非正式地涉及的这些东西，都应直接包括在新的日程表的设计之中。对关键变化信号的持续关注，会形成更为详细的滚动日程表，并把与组织相关联的其他生命网络的新现实告诉给组织。下面将再次对第3章中提出的有关战略日程表的出发点加以阐述。

### 战略日程表

- 1) 决定战略规划活动的性质和形式。性质将定出目标，而形式将表明如何以及由谁实现这些目标；
- 2) 考虑一下宏观环境、全球化的特殊隐含意义，以及多元文化世界的影响；
- 3) 为资本主义的新局面做好准备；
- 4) 对新的“生命”和“商业”根本隐喻的隐含意义作出评价；
- 5) 识别所有重要的利害关系者，确定他们的价值。对于这些价值，要随着时间的推移而不断地加以掌握并重新加以深入研究。要对现存的或有可能的发展的任何当前和未来的价值紧张加以考虑；
- 6) 评价当前的联盟，想一想新联盟的需要及潜在利益；
- 7) 确立或精炼寻求战略成长机会以及识别战略成长威胁的过程。详细描述每一项主要日程是如何实现的种种分日程表(sub-agendas)，这自然有赖于组织的类型和规模。

在第3章中，我还就战略规划活动本身的性质，提出了一些建议。包括：

- 决定企业的战略规划应当由谁来做；

- 决定活动本身如何予以实施；
- 形成一种最适合组织的性质和目的的系统分析的看法；
- 选择要用的规划方法，例如一种预测与脚本规划的组合；
- 建立由战略规划职能到组织其余部分，以及由组织其余部分到战略规划职能的反馈环。

照这两块建议来看，讨论战略规划过程本身似乎是适时的，这将不仅有助于组织对其战略日程表作出微调，并且有助于组织确定或精炼其战略规划职能。

## 6.8 战略规划过程

战略规划过程包括下列主要活动：

- 1) 监控外部和内部的环境；
- 2) 认识新的现实；
- 3) 识别关键变化信号；
- 4) 解释变化信号——系统分析；
- 5) 识别并系统阐明适应性挑战；
- 6) 为适应性的工作动员资源；
- 7) 识别战略成长机遇和威胁。

尽管参与这些过程显然是要由那些在正式和非正式层面从事战略规划的人们来做，但至关重要的是，要把组织的其余部分也包括进来。

作为生命系统的组织是一个开放系统，易受环境的影响。组织的任何部分都面临着环境中的变化。增强组织的适应能力的一部分(见下)，就是鼓励组织的所有职能、分部和部门，去了解和注意它们所面临的环境中的关键变化信号。

健康的生命系统还要经受同时发生的、影响其发展和成

长的内部变化。在组织中，组织的利害相关者的内在动力激发了这些变化。随着组织学习的发生，管理层和雇员们被促动去实验新的关系和新的过程。新的雇员带来新鲜的思想，提出新的过程。所有这种实时的活动，都是组织作为生命系统的一部分。战略规划活动要在组织对其外部环境作出反应时，认真倾听组织内部的脉搏跳动。

现在我们就来详细讨论战略规划过程。

### 6.8.1 监控外部环境和内部环境

了解一个组织如何构造意义以及同这一意义相联系的价值，需要以一种非常宏观的分析来开始探询。前面提到过，进行更为宏观的分析，对于渴求在迅速全球化的世界中竞争的组织来说，是应当采取的，也就是说，探询的范围要不断得到扩展。这意味着规划者应当考虑，把分析的边界延至分析仍然具有可能性并且富有意义的那一点上。倘若可口可乐公司正在思考可乐的失重性，以及它作为一种月球饮料的适用性，那么，这就给人究竟能把分析做到多么宏观，提出了某种线索。

要弄清组织在更大的社区、国家和洲的网络内，或是在盎格鲁主萨克逊 (Anglo-Saxon) 白人新教徒或意大利散居犹太人(以及诸如此类)的网络内是如何运用的，就意味着要运用几种分析。仅仅观察一个系统是不够的。战略规划者要考虑系统与系统重叠的方式，要领会系统如何构成其他系统的一部分，并且要了解那些界定这些系统的标准。建议战略规划者在他们的全部过程的始终采用系统的思考。

#### 1. 外部环境

战略规划的主要焦点在于外部环境。规划过程始于运用系统思考去识别组织相交接和作用着的，以及 / 或者影响着组织的主要外部系统。这些系统可以根据地理上的国家或民族加以确定，也可以根据文化或种族，或者根据宗教、语言抑或价值体系加以确定。任何有意义的界定组织外部系统的分类都是适宜的。在决定界定外部系统的标准时，对价值体系加以考虑是非常重要的，就是说，共同的价值乃是贯穿系统内部的一条有力的线索。

确定了相关的系统之后，规划过程要对影响这些系统的主要的政治、社会、经济、环境、技术和人口统计等问题加以评估。这需要做大量的工作，而且应当是一种不断展开着的规划活动。

这一做法的目标就是，了解在所识别的系统内部存留的重要的政治、社会、经济、环境、技术和人口统计等问题，并且识别这些方面的关键变化信号。某个国家的政府从一个社会民主政府变为一个保守政府，或许就是一个例证。这可能预示着一场旱灾、一位新的政治领袖的崛起、一家主要的金融机构的垮台、新联盟的形成（如以色列和土耳其）、一个政治丑闻、一位著名人物的去世、向新的国家出售武器、单身母亲家庭的增加或降低通货膨胀的公开发布。

假如有了了一个特定的系统及其背景，这些例子中的每一个或许都预示着未来的变化。在认识到某种变化之后，对其隐含意义加以解释是困难得多的活动。系统分析过程应当对这个解释阶段有所帮助。

## 2. 内部环境

组织内部也存在着变化信号。变化的信号可能包括：种种现存过程冗余、雇员态度的变化、管理层和投资者间的龃

醒，以及与顾客和供应商的新关系。

内部信号很少是孤立存在的。内部变化信号的迹象常常是外部环境中所发生的某些情况的证据。对此应加以检验。如果内部与外部的情况表现得十分匹配，就应当对此详加探究，因为不断变化着的现实的证据正变得比比皆是。

### 3. 鹰与蚂蚁

战略规划职能执行着鹰和蚂蚁的双重作用。鹰飞离地面越来越高以便能看到地域中的更广阔的景观。鹰翱翔着，俯瞰着一个越来越扩展着的、更为广阔的视野，并且注意着其地域中的可辨识的特征和轮廓。与此同时，鹰观察着下方地面上表明危险、伙伴或事物的哪怕是最细微的景物或动静。鹰从极高的位置上既可以看到全景也可以看到细节。它还精确地知道何时俯冲下来，去处理具体的情况。这些正是战略规划职能必备的品质。

另一方面，蚂蚁就生活在地面上，它深居地下，仅仅在其紧邻的地域内活动。它了解它所经过的每一片树叶和每个草片。它在有目的的生活追求中耐心地关注着这块土地。蚂蚁用其脚踏实地、耐心、对细微处的持之以恒的关注和坚强的意志去弥补其在视野方面的欠缺。虽然，这些是截然不同的品质，但它们也是战略规划职能所必备的。

称职的战略规划者，应当既像鹰又像蚂蚁。他（她）要能翱翔和俯冲，观察全景，从高处对局势作出估计，知道何时向细节俯冲，并且能执着而耐心地关注那个细节。

战略规划职能要执行能够完成鹰与蚂蚁两种作用的种种过程。这种在大、小局面之间来回运动的能力，对于识别关键变化信号是至关重要的。规划者要有锐利的眼睛和敏锐的触角。由于这种技能或许并不能为某个个体所具备，因此，

通过战略规划职能内部的技能补充来提供这些能力是十分重要的。

### 6.8.2 认识新现实

监控内、外环境的一部分是认识种种新的现实。新现实经过界定可以表明变化。战略规划职能所需注意的不仅仅是新现实本身，还有它们所代表的东西。他们要考虑新现实对系统的价值和造意活动的影响。

对领导和战略规划的讨论发生在高度相互联系的世界里。我们越来越意识到我们的相互联系性本身就是一个新的现实，它强烈地影响着我们对自身环境监测、观察和反应的方式。这种新现实需要在战略规划过程中去捕捉。

例如，如果南非政府要通过立法，使科萨语 (Xhosa) 或祖鲁语 (Zulu) 取代阿非利堪斯语 (Afrikaans) 而成为第二官方语言 (英语为第一官方语言)，这将对南非的黑人和白人意味着什么呢？这会对他们的自我身份感、价值体系以及他们的行为产生怎样的影响呢？想想这会给南非人认识其自身的方式带来的巨大的衍生结果吧。想一想，祖鲁人或科萨人会对做南非人有什么样的感觉呢？阿非利堪人 (Afrikaner) 又会有什么感觉呢？

作为一个系统的南非将如何影响作为一个系统的非洲的其余部分呢？它将如何改变作为贸易伙伴、投资地区以及主要的黄金出口国的南非呢？它会给外国企业造成什么影响呢？产品与服务的种族性会怎样呢？营销、包装和立法又会怎样呢？

如果他们把北爱尔兰拉出去，这对于联合王国意味着什么呢？这会对北爱尔兰人的身分产生什么影响？如果天主教

徒和新教徒不彼此仇恨的话，那谁去承受他们的愤懑呢？这对南部爱尔兰人的身份会有什么影响呢？这会给欧共体造成怎样的影响？又会如何影响贸易呢？它可能对美国的爱尔兰人造成什么影响呢？这些人会把他们的感情重新投向哪里呢？他们的钱又会重新投到哪里去？爱尔兰人的赌博会受什么影响？英国货币会怎么样呢？爱尔兰国营航空公司会受益吗？阿尔斯特省的英国银行会怎么样呢？

这些都是棘手的、爆炸性的和撩人的问题。它们旨在提供一个世界的种种系统的复杂网络的范例——这些系统的活动全都高度相互关联着。一个新的现实，例如一位唐宁街的新首相——他在北爱尔兰的问题上有着不同于其前任的观点，可能不只是一个，而是多个系统的大量变化的先兆。他的不同的价值对于他所关联着的种种系统的其余部分来说，是一个关键的变化信号。

因此，种种新的现实既是变化的信号，也是未来关键变化信号的指示器。这是该组织智能网络的关键信息。关注新的现实，是战略规划职能的最基本的工作。

### 6.8.3 识别关键变化信号

战略规划职能负责把内、外环境与认识新现实和识别关键变化信号的意图结合起来。

关键的变化信号是一种预示着价值、人或群体的造意方式以及新的行为上的重大变化的信号。还是以北爱尔兰为例，总部设在都柏林 (Dublin) 的一家天主教银行——AIB 银行，与另一家总部设在贝尔法斯特的新教银行——阿尔斯银行 (Protestant Ulster Bank) 的成功合并，就是一个关键的变化信

号。这预示了这样一个事实，即和平与和睦是可能的，并且还可以带来经济上的便利。AIB银行正确地理解了新现实，它们识别出了宏观层面上的变化信号——比如他们的一些北爱尔兰顾客是新教徒。提起银行业务，越来越多的人将服务与竞争性报价置于民族和宗教差别之前而优先加以考虑。AIB银行的内环境告诉了它们一些有关外环境的情况，它们检查了这一正在浮现出来的现实，认识到一个战略性的成长机会，并且付诸于行动。

如果和平与经济伙伴关系能够在微观的层面上发生，那它们为什么不会在宏观层面上发生呢？谁是利害相关者？障碍是什么？有哪些利害相关者要学些什么？从一种商业的观点来看，这一关键变化信号的例子，预示着种种未来联络和未来伙伴关系的潜在可能性。其他的组织会如何利用类似的战略成长机会呢？

#### 6.8.4 解释变化信号

一旦新现实被认识到，变化信号被识别出来，那么真正重要的部分就开始了。这些变化信号该如何解释呢？怎样认出一个关键的变化信号呢？如何解释看起来正在开始的变化过程的未来结果呢？

这里有几条建议：

1) 从变化信号可能表明的潜在价值变化入手对其加以考察。例如，如果以色列正在与土耳其攀交情，那么，这对土耳其穆斯林和以色列犹太人之间的价值意味了什么呢？考虑一下，是否这一信号似乎暗示着价值方面的某种转变。

如果东部铁路公司(Eastern Railways)现在利用天天做车、

定期往返的乘客担负乘警的任务，并以此免收其车票费用，那么，这对于与其自身的安全程序有关的东部铁路公司的价值意味着什么呢？对于它们如何看待其顾客说明了什么呢？对于它们所提供的服务又说明了什么呢？如果该乘警（或者说长期乘客）误了这趟列车，会发生什么情况呢？这寓意着其他乘客乘坐的就不再是一列安全的和处于保护下的郊区火车了吗？任何标志着某种价值变化的变化都是关键的变化信号。关键变化信号表明了一种创造新的或不同的利害相关者紧张的种类价值的变化。

2) 对变化信号正在发生的系统中的利害相关者加以考虑。当一个新的或不同的利益冲突显而易见时，重要的价值转变便一触即发，并且，一个关键的变化信号便被识别出来了。

3) 识别价值方面的变化并由此认识变化信号的一个重要晴雨表，就是监测你自己的反应。如果你观察、倾听或是阅读到某些似乎不同的、同你的预料相反的或是令你沮丧的东西，那就要注意了——有些重要的事情正在进行中。

4) 真正把握住新现实和变化信号的衍生结果，做一个系统性的分析(下面框中是所采取的几个步骤，以便像第5章中所详细讨论的那样，进行系统分析)。

5) 通过与组织成员、伙伴和其他同盟者讨论，对系统分析的解释加以检验。要花时间并且注意准确明晰地表述关键变化信号的隐含意义——这是那些同语义学紧密相关的情况之一。

战略规划者和高级管理层可以在这点上充分运用创造性的比喻和情感语言，以便获得对真正的价值紧张，以及存亡攸关的重新定位的感觉。

## 系统分析程序

- 识别客观环境中正在明朗化的关键趋势和新现实，记住，要具有宽阔的视野；
- 选择一个分析的层面，例如，作为一个系统的国家或社区；
- 识别所分析的系统的边界；
- 识别关键系统和构成更大系统的子系统，例如，一个国家中的政府、社区；
- 确立更大系统(例如国家或社区)的系统特性，要注重它的造意方式和价值；
- 确认所选择的较大系统内的子系统的类似特性；
- 将组织确定为系统，澄清其价值和造意方式。确定组织在较大系统中所发挥的作用。确定其子系统；
- 识别组织内部的以及每一个子系统内部的关键利害相关者；
- 识别利害相关者的价值；
- 澄清所有被识别出的利害相关者之间关系的性质；
- 确立存在于系统与其环境之间的任何价值紧张；
- 确立存在于子系统内部的以及它们的利害相关者之间的一切价值紧张。

## 证据与显见之事

系统分析过程需要将显见之事与所谓证据截然区分开。在我们的生活或职业生涯中，我们多次感觉、观察或整合显而易见的事情。我们的直觉和见识常常被甩到一边，因为我们不能提供理性的、符合逻辑的，或经验式的证据。我们仅仅知道某事如此而已，我们通常会给出一个回答：“你会看到

的，时间会告诉你的”。

有时，不仅仅是我们没有证据，我们或许不能以某种方法将证据加以组织，以便它能经得起理性的查究。律师和法庭是这种证据与显见之事游戏的典型例子。律师就证据争辩，而对显而易见的事情置之不理。辛普森 (OJ Simpson) 案件应有助于说明这一点。

不幸的是，组织倾向于做同样的事情。管理部门在做决策之前，先要证据。该证据在被考虑之前，要加以收集并以一种可接受的形式呈交上来。尽管这一过程不无优点，但证据常常是不可获得的，或是被人为地处理过，以证明决议是正确的，或是同真正的显见之事不大相像。

使组织成员参与到认识系统思考以及如何实行系统分析之中，应多少消除那种寻找明确证据的成见。通过参与系统分析，人们会获得更强的领悟力，并且对自身识别显见之事的能力更具信心。这将使组织能够更快地去做决策。随着组织日益较少地依赖于提供证据的老方法，其认识时代的整体直观能力就会得到提高。

#### 6.8.5 识别并系统地阐述适应性挑战

战略规划过程不是事件的某种线性结果。该过程是反复的、循环的，并且过程的所有部分都是相互关联的。在大小局面之间、在利害相关者的种种问题和对抗着的价值紧张之间，以及在观察和解释之间来回移动的需要和能力本身，就是一种必要的能力和过程。

识别关键变化信号的首要目的是识别组织的适应性挑战。组织识别其适应性挑战越早、越有效，其产生战略影响力的机会就越大，在竞争面前识别和挖掘战略成长机会的可能也

越大，并且实现茁壮成长而不仅仅是生存的可能性越强。

从战略规划的观点来看，识别适应性挑战优先于确定战略。如果适应性挑战尚未被识别，并细致清晰地表达出来，就不可能会有恰当的战略。为组织开发一项战略总是要跟在对适应性挑战的识别之后。这两个过程都是不断展开着的，记住这一点十分重要。新现实总是在展现着自己，这就需要一种不断展开着的对适应性挑战的识别，以及由此引起的对战略的持续的重新制定。一个危险的陷阱是，刚一认出变化信号便匆匆忙忙地去开发新的战略。这样做危害无穷，常常是开发出一些没有真正表达出种种价值紧张和适应性问题的不当战略。这并不是说，既定的战略就不再经过持续不断的重新制定和微调了。这是一个必要的战略过程。不过，响应关键变化信号去设计战略是另一回事儿，响应关键变化信号去开发战略却没有理解适应性挑战的性质，这就仅仅是一种技术性修补了。技术处理本身并不是战略性的解决办法。好的技术解决办法是对一项明确的战略的反应和实施。正如我们在开头几章中所详细讨论过的，技术性处理并不能解决适应性挑战。

建议组织花些时间来识别并清楚地表达它们的适应性挑战。这正是战略规划职能可以通过坚定不移并且确保适应性工作的完成，来发挥关键的领导作用的地方。一旦组织完成了系统分析，并且识别出自身的适应性挑战，它就会运用其所选定的规划方法，从而有可能制定出合适的战略反应。

#### 6.8.6 为适应性工作动员资源

反复申述的战略规划过程，其结果应是为适应性工作而

动员组织资源。这意味着，作为战略规划职能同组织其余部分之间不断展开着的对话的结果（见下），组织成员们对于他们所面对的适应性挑战以及要做的适应性工作变得敏感了。这种敏感化过程的出现，是对环境的不断变化的性质及其对组织的意义明确系统阐述的结果。敏感性也应随着组织成员越来越注意周围世界里的显见之事而得到提高。他们应当意识到他们所感到的以及直觉告诉他们的东西。应当鼓励他们讨论这种信息并按照它去行动。

战略规划职能的作用是动员而不是分配。其领导作用是促动、激发、鼓励并提出挑战，以使组织对适应性的机会和威胁作出反应。规划职能——协同高级管理层，为组织提供了理论基础、动力、洞察力、预见、勇气和支持环境，以使其做出重要的变化。规划职能同组织其余部分之间的相互作用越好，转变就越快，对转变的担心也越少。

动员应当是一个自我激动和自我指导的过程。在这一点上，业务管理层也能发挥重要作用。一旦他们带着要做的事登台，对他们的人进行动员，便是他们的领导任务。分配资源是重新捏合企业的过时方法。如果人们自己看不到为什么要变革，他们决不会“参股”这一过程。使他们“参股”这一过程既是他们学习经验的一部分，也是把组织推向更高境地的过程的一部分。

这里一直提倡的系统方法，有助于脚本规划的运用。一旦几个脚本被选中作为未来的可能的图景，业务管理层就能够集中动员组织以实施其战略和运营方面的工作。

#### 6.8.7 识别战略成长机会和威胁

##### 1. 战略制定

组织持续不断地通过开发新的创新性的战略，努力再造和更新自己。组织实行战略化的目的是，对不断发展和变化着的顾客需求作出反应，并针对竞争重新确定自身的位置。遗憾的是，许多还处在“战争”和“博弈”模式中的组织，太忙于打败竞争者，以致于忘记了它们的真正目标——那就是为顾客服务。他们就像赛跑中的选手，一心盯着身旁或身后的人，却忘记了注意终点线。使顾客充分满意才是赢得比赛的意义所在。

对战略的设计发生在所有的组织层面上。经营部门的战略通常出现在分部这一层上，整个组织的战略则通常出现在高级管理层。战略规划职能要在双方的共同努力中发挥其作用。

在整体组织层面上，特别要注意整个集团的协同以及对属于整体的种种系统特性的开发；在（营运）分部的层面上，战略规划职能要促进系统思考，并且指导经营分部认识它们在自己作为其中一部分的各种系统中的作用。

组织战略（在各个层面上）要与不断变化的现实同步，并且要很好地建立在不断变化着的价值以及人们造意的方式、行为和行动的基础上。战略需要认识到种种政治的、社会的（其中包括文化的）、经济的、环境技术的和人口统计的趋势，并且要尽可能地建立在这些趋势的基础上。对这些规划背景的关键方面的信息收集和研究，常常是由战略规划职能正式承担的。应当鼓励经营分部的人们去注意和认识其环境中的问题。战略规划除了提供信息之外，还起着教育经营分部如何监控和解释环境的作用。

战略制定中具有深远意义的一个部分，就是识别战略成长机会和威胁。对现实的检验，不仅要参照组织的使命陈述，还要以组织的内部和外部的系统分析为依托。

## 2. 战略成长机会和威胁

对战略成长机会和威胁的识别，是整个战略规划过程的一个重要的结果，可若说战略规划仅仅顺应这一目的，就未免过于简单化了。它的目的远不止于此。不过，战略规划过程要把对战略成长机会和威胁的识别作为其重要的目的之一。这一主要目标要持续不断地通过各种方式加以完成。对新的机会和威胁的识别，不仅仅是一个不断展开着的过程，而且是战略规划职能的一种关键“交货”。没有对战略成长机会和威胁的识别，公司就无法实现长期成长，也无法长期生存。

一个战略成长机会可以被解释为：假如特定情况发生的话，会在未来存在的机会窗口。机会在于一种潜在的成长市场(组织可以进入这个市场出售产品和服务)的希望。机会出现在将来,而将来是以今天正在浮现着的现实为基础的。

越南就是一个例子。几年前，德国和日本的企业就认识到越南具有战略性的市场潜力。它们认识到，这样一个处于东南亚中部、拥有庞大且不断增长的人口国家，很快就会渴求其邻国所享受的经济上的好处。它们预料，尽管越南存在着内部不和，并且与美国的敌意也还未正式得到解决，但经济的现实将会风靡全国。它们正确解读了现实，先于众多其他的国际商业组织对战略成长机会做出了识别，现在，它们正从中收获利益。当时，尤其是德国和日本的企业，在政治、社会、经济、环境、技术和人口统计的基本规律的基础上，预见到那里的适于投资的气候，它们投资于未来，并且现在正从中受益。

战略成长威胁是一种有关衰退或负面市场机会的预期。这种威胁表明需要退出市场。精确地确定退出时间，当然是撤资决策的关键。如果组织离开市场太早，它可能会失去比

它需要失去的更多的收益；而如果撤离太晚，退出成本就有可能极高。市场退出的时间选择，几乎与市场进入的时间选择同样重要。

战略成长威胁也能提供短期的战略成长机会。例如，如果许多银行急于离开印度尼西亚市场，那么对于市场及其内在风险的性质充分了解可能会指示出，存在着承接那些早早退出者的业务的短期机会。知道何时退出市场以及如何卸掉贷款业务责任对于保持经济平衡是至关重要的。

在竞争之前但又不致太早地识别出战略成长机会和威胁实属不易。那些先于大批人对市场进行考查的人们，付出了使后来者得益的市场开发成本。了解市场的性质、它们如何演变和衰退、以及处于生命周期的什么位置，需要强有力的经济和市场调研的支持。市场与经济调研小组应当同战略规划部门联手工作。这种技能和洞察力的结合，若以系统思考的精神加以实现，必将使能力大增。

制作成堆的统计图表和数据，是市场调研工作理所当然需要做的，它可能会提供市场证据，但也可能并没有揭示出真正显而易见的东西。应当把经济学、营销学、风险管理、产品开发和系统思考的知识结合在一起，用来生成一系列指导对战略成长机会和威胁的探索的启示性论据或构想（见第7章中的思想）。

总之，战略规划过程是通过生命网络与其内、外利害相关者的交流所创造的内部运动，它沿着组织各个部分的多重复杂性，向各个方向移动，而且，许多运动同时发生。这一永恒运动的目标是，通过寻求有助于组织发展、扩大和成长的战略机会，实现生存和繁荣。

### 3. 规划的未来

战略规划将不再固着于具体决策的过程上。它会有一个转变。规划活动将负责拓宽组织通向外界的窗口。它将力求扩大内、外网络间的信息流，并将通过坚持新现实和促进系统分析过程而增进组织适应和作出反应的能力。

战略规划职能将致力于激起和引发问题，而把具体的决策留在负责业务经营的各个分部和职能部门内部。现在，战略规划将为他人的决策过程提供便利，而不是负责设计计划或形成过程。

战略规划职能的主要作用之一是对观念、学习和经验的综合，再加上对经营分部的战略成长机会的识别。它们将负责保护和强化那些使组织作为生命系统区别于其他组织的系统特性。这是一个令人兴奋的、创造性的和负责任的角色，它需要一种规划方法论，这一规划方法论反映着在给组织提供关于未来战略的固有风险、有根据的战略建议以及明智而慎审的指导过程中慢慢渗入的信息的丰富性、复杂性和多样性。脚本规划法的方法论就是符合这一标准的规划方法论。

## 6.9 脚本规划

脚本规划法近来大量曝光。许多书籍和文章都已把脚本规划拥戴为克服了种种传统规划方法中的许多弱点的工具。我本人在战略规划领域的经验强有力地支持这一观点。脚本规划同我们对生命系统的新的理解相一致，并且支服了传统规划方法中那些缺乏光彩的做法。透过各种各样的故事或脚本的镜头观察未来，促使我们采取一种远比预报、预算、市场 / 产品分析或权变规划所要求于我们的更具完整主义的观点。脚本规划触及世人观察和体验其生活的方式；人与叙事关系密切。

### 6.9.1 脚本规划是什么

脚本是关于明天的世界会是什么样子的故事。故事的目的在于帮助我们认识到，我们需要适应的变化环境。脚本可以帮助我们规范我们对于可供选择的未来环境的理解力，并且使我们得以彻底完成在不同情况下所要作出的各种各样的决策。

写出的脚本如同一部电影或戏剧的稿本一样，它们具有精心选择的主题和情节，这些主题和情节显著地突出了挑战组织未来的世界环境中具有深远意义的因素。经过对大量不同的脚本加以考虑，组织能够思考出一定范围的种种决策的后果；它也能够看到，当脚本的主题和情节被改变时，如何以及有什么会改变那些决策。制定和完成脚本就像在排演未来，这就如同演员在舞台上，根据上演的戏不同，可以使用不同的台词。

脚本的读者得到的好处是，在一定的距离之外观察所有的事件和参与者，并且能够从故事中的演员所不具备的有利位置来探究种种问题、选择以及挑战。

### 6.9.2 脚本规划的好处

在有关对壳牌集团及其他一些认真采纳了脚本规划法的组织的最新发现中，脚本规划的优点得到了颂扬。脚本规划的一些主要优点概括如下：

- 它建立在讲故事的能力上；
- 它是在叙事中完成的，这种叙事是多数人易于与之相关的东西；
- 当未来环境难以预料并且存在着许多变量时，脚本规

划十分有益；

- 同更为定量和精确的规划方法相比，它具有较少的威胁性和攻击性；
- 它提供了观察多重观点的机会，这些观点可以在紧张中持有而无须非得确定唯一的一个。这就解开了精神的羁绊，从而看到富有创造性和建设性的备选方案；
- 它使事物显而易见，却又不将事物的众多方面缩减还原为仅仅是数据或证据，藉此，它可以凸显环境的细微差别。
- 它提供了把分析和综合结合起来的机会；
- 如果人们采用系统思考的方法，那么脚本规划是合适的；
- 通过对类推法的运用，脚本规划提供了一种可使新现实增大热度却又不致具有过度的对抗性的工具；
- 它使人能够在明天的可能与今天的潜能和约束之间来回运动；
- 它使人能够从现在进入未来，却没有其他规划方案中固有的那种非连续性的跳跃。

在这个时代，以及这样一种不稳定和不确定的环境中，脚本规划具有许多积极的方面，这些方面表明了它作为一种核心的战略规划技术的用途。

### 6.9.3 开发脚本

开发将内、外组织系统的现实交织在一起，同时又指明组织的种种机会、局限和约束的脚本，这既是一门艺术也是一门科学。脚本是描绘一个可能的未来的故事，故事的主人公就是组织。脚本要精制细作，以便阐明组织正在、可能抑

或应该面临的种种问题。脚本中的一个关键主题应当是组织的适应性挑战。新的现实应当以一种反映真实世界的方式在脚本中得到反映。关键的驱动力(如政治或人口统计问题)应当突出,这样,脚本的读者——而后又成为使用者,就能够识别作为未来环境中种种变化的缘由的问题。

脚本的故事是以记叙的方式写成的,它们从各种各样的视角描述种种问题、事件和参与者。正如在每一个好故事中那样,情节的展开,是以过去的事件以及将来发生的预定事情和未料事情为基础的。一系列相关的事件会提出参与者或演员们能够抑或不能对其作出反应的机会或威胁。犹如在一本好书中一样,一个写得很好的脚本所体现出的关键特征是,大量事情同时发生。关于可能的未来的故事应包括合理数目的事件,这些事件或是组合在一起发生,或是杂乱无章地相继发生。

一个写得好的脚本体现了所有相互联结着的系统的系统性问题,并且关注使这些系统结成网络的种种显在和隐含的关系。脚本应当注入新奇性和创造力,应当生发出能量和运动,应当具有充满真人真事的、富于情趣的生活情节,应当似非而是却又极尽人的想象力。我并不是在推荐忧郁悲惨的主题,可谁又能想象到戴安娜王妃之死呢?想一想这一悲惨事件所造成的系统性的影响,想一想它是如何影响了诸多的行业——时装、媒体、旅游和娱乐。脚本必须建立在世界的基础上,并反映着真实生活的可能性。

脚本写作本身应以良好的文风认真进行创作。它应当易读并令人感兴趣。脚本作者应运用比喻、散文、神话和诗歌——如果这样看起来合适的话。脚本应使人警醒而不只是使人意识到。它应促发和激起尽可能多的感觉。它还应留下足够的尚未表达的东西。

脚本本身的开发必须是同其他的组织成员联合起来进行的。这要保证脚本以现实的和充分平衡的方式，把内部的种种约束和紧张体现出来。此外，它还要保证未来的脚本使用者已“参股”这一过程，并且感到所开发的脚本是可信的未来图景。

#### 6.9.4 将脚本变成计划

根据我的经验，把脚本变为正式的计划完全取决于组织。在某些公司里，选定的脚本仅限于高级管理人员的思考和牵挂中，这些人把脚本纯粹当作较传统的规划过程的背景来运用。在这种情况下，脚本被用来激发种种可能会影响和有助于形成预见和未来计划的想法和观点。关注备选方案有助于灵活地思考计划是否有必要在以后加以替换。

在其他一些组织中，选定的脚本所具有的市场和产品影响被严格地转换成数字，“最有可能的”脚本被用作这一数字计划的基础。在这种情况下，不断展开着的讨论和对备选脚本的关注，为正式计划的增补拾遗提供了输入，因而有利于以后的调整修正。

在一些不那么常见的情况下，组织把选定的脚本作为规划行动赖以进行的基础。在成长预测的基础上将以前的目标向未来外推，在不同的脚本发生的基础上设定战略目标，这就造成每一个脚本都有一个不同的规划。有时这被称为权变规划(contingency planning)。这一问题的问题是，管理层并不十分肯定到底要坚持哪个计划。在这种情况下，他们可能要么随着事件的展开而不断地变换计划，要么推迟决策，以便能够看清哪个计划似乎是最为合适的。

根据我的经验，这后一种方法是最不成功的。把脚本规划用作驱动正式计划的种种假设的一个背景，且 / 或选择一个主脚本，围绕着它去规划，这样来做似乎效果最好。

#### 6.9.5 脚本规划的限制因素

正如我所提到过的，将脚本规划同组织的常规过程整合起来并非易事。这里存在着一些困难和限制因素：

- 组织在“参股”脚本法时，习惯于为数字、计划的偏差以及硬数据所驱使，可能会造成困难。保持确定性和不确定性之间、硬数据和软数据之间，以及紧密控制和宽松控制之间的张力十分困难，并且需要具备领导和管理的技巧。尽管这并非真是该过程的一个限制因素，但糟糕的实施会造成对脚本规划效果的局限；
- 得出适当数量的提供恰当选择的脚本，但不试图阐明每一种可能的选择；
- 将脚本规划同其余的规划活动结合起来；
- 设计一些数字化的基础，以便衡量种种计划；
- 把由脚本规划过程引起的灵活思考，纳入正式计划的完成之中；
- 随着时间的推移，根据环境变化开发和演绎脚本；
- 懂得何时以及如何促进新脚本的开发；
- 教育并使组织投入脚本规划需要耗费时日，使高级管理层将宝贵的时间用于这种活动，常常是困难的。

尽管存在着这些困难和限制因素，但脚本规划过程符合这个我们从中找到自我的新世界，它对于培养学习型组织也大有裨益。

### 6.9.6 SWOT(优势、劣势、机会与威胁)分析

SWOT仍然是观察组织当前的优势、劣势及其潜在的机会和威胁的一个通行的方法。优势、劣势关乎组织的内部因素，而机会和威胁则是外在于组织的那些因素。

SWOT的目的是让组织观察其当前的形势，并且将内、外部的环境并置比较。SWOT分析的一个主要想法就是，给出一张有关内、外种种问题的集中的画面，并激励组织调动其优势，以便最大限度地利用所发觉的机会。SWOT同样凸显组织的主要劣势——尤其是那些在环境和竞争的威胁之下显现出来的劣势。

SWOT分析是一个很好的方法，它给组织提供了一张有关其当前地位的快相，并且还生成了一些关乎组织未来的指示器。SWOT的局限在于，它倾向于变成一个未加过滤的有关好事、坏事和丑事的细目清单。尽管这具有一定的价值，但重要的是要对所生成的表列做精加工，以便它能传达重要的信息，而不是给组织的总体信息流增添噪音和杂乱。通常，SWOT包括了一个以技术性问题的形式伪装起来的、组织成员所经历的所有挫折的表列，如电话失灵、从没有安全警卫、停车厂太小、营销宣传册的颜色不对、送货车辆堵塞了顾客采集点，等等。尽管这些都是重要信息，但区分良莠需要同时具备鹰和蚂蚁的眼睛。这些技术性问题中有许多是更大的适应性问题的征兆。在这种情况下实施领导，将是把适应性问题从技术性问题中分拣出来的艺术。

无论是在开发脚本的同时还是在随后，做一次SWOT分析——同时认识到它的局限，无疑是一种有价值的作法。在SWOT分析的活动中所提出的问题，可以为脚本的开发指出方

向。这会支持这样一种观点，即SWOT分析应在脚本开发活动之前或期间进行。特别是，如果几个不同的部门、群体和网络做了大量的SWOT分析，它们关于组织当前地位的组合观点就能够为组织对特定脚本作出反应的方式，提供一种合适的现实检验。

如果组织已经在运用SWOT分析要素来监测其环境，那么，把这些放到一边并且开发更为外部驱动脚本，有可能使组织从其根深蒂固的思想形式中解放出来。

| 内部因素<br>优势 | 外部因素<br>机会 |
|------------|------------|
| 劣势         | 威胁         |

图6-1 SWOT分析图解

这使我想起一个故事，它是有关波兰弗罗茨瓦夫省的一个名叫波罗斯基的文盲犹太人的，此人担任犹太教堂的一名小小的司事。当发现这名教堂司事是文盲时，拉比把波罗斯基叫进来谈话。拉比解释说，犹太教堂是伟大的学习中心，而一个不识字的人担任司事这一崇高的职务是不合适的。他说，他很遗憾，他不得不让这名司事走人。波罗斯基难过地离开了他所热爱的城市，前往华沙为其表兄工作。在表兄的服装厂勤奋工作了多年之后，波罗斯基开始了自己的纺织品生意。由于他素来精打细算、勤勤恳恳，随着时间的推移，他的生意蓬勃发展起来。在他50岁时，他成了百万富翁。一

家当地的电视台获悉他成功的消息后，邀他进行了采访。当电视女播音员惊异地得知他是文盲后，便询问他是如何努力取得今日的成就的。她在某一刻问道：“设想一下，如果您会读书写字，您又能做出些什么呢？”对此，波罗斯基回答说：“我想过了，那样的话我会仍旧是弗罗茨夫省的教堂司事！”我的案例到此为止。

## 6.10 核心专长的概念

随着几十年的组织研究，组织的核心专长思想不断演变。普哈拉(CK Prahalad)和哈默尔(Gary Hamel)所做的工作，使“核心专长”这一词语达到了对其加以阐明和界定的最高点。而在此之前，它混杂在其他一些事物当中，被认为是指与众不同的优势(Strengths)、技能(Skills)、专长(Competencies)和才能(Capabilities)。

普哈拉和哈默尔把核心专长定义为一群技能(Skills)与技术(Technology)的综合体，是有助于企业竞争成功的“凌乱的学习积累”(Prahalad and Hamel 1990)。这一概念提出了这样一个观点，即复杂能力的组合对于企业的成功至关重要。一些人把组织的这一特性称作它的“独特专长”。这种与众不同的专长的存在，被视为组织竞争优势的源泉。

核心专长的概念促使人们把焦点对准组织赖以不断建立并适应的一群技能和技术的本质。打个比方说，一个组织的核心专长就像一棵树的根，这棵树的根支配着树的能力和才能，能力关乎树的成长、变化和适应的力量，而能力与树的高度、颜色、形状和生长潜力有关。

核心专长的主旨在于鼓励组织滋养根部，而不是一心想

着妆点树叶，它还提倡这样一种观点：坚持编织和建立自身的生产力，而适当的能力会随之而来。不少人主张，这种导向乃是能够建立和维持真正的长期竞争优势的唯一方法。在这种情势下，组织的工作的焦点在于对固有的专长进行开发、微调、磨砺和研究，并且建立和发展这些专长，使其提供竞争优势的长期源泉。

核心专长通常是组织随着时间的推移而发展起来的一种内在优势或能力，换句话说，它不是迅速建立起来的。这种专长的一个基本要素是，它实际上源于组织的基本公式，并且具有一个作为其显在形式的因素的高度发展的隐含学习要素。倘若核心专长得到适当的滋养和培育，它就成为给组织带来最大力量和势头的东西。这意味着要关注、投资和滋养它，以确保专长保持切实可行并适合于不断变化着的世界。

对组织的内部环境进行系统分析，应当注意组织的核心专长，并且应意识到使组织具有独特性的种种关系和能力。对战略成长机会和威胁的识别，也要注意到对该专长的进一步构建，抑或使其免遭威胁。SWOT分析以及脚本的开发，要注意组织的独特专长，并且一定要在当前形势和未来趋势的分析中，对这些专长作出适当的论述，对照着组织专长检验未来的战略和计划，从而衡量出显在的和隐含的企业影响，这是检验战略和计划的现实的一个重要的部分。

### 把组织的核心专长保持在中央焦点上的益处

将组织的核心专长保持在中央焦点上可以：

- 使焦点聚于组织的集体学习之上；
- 鼓励一种协调各种关键活动(如信息技术)的倾向；

- 促进网络思维的观点，而且是消除组织界限的过程的一部分；
- 促进对跨职能的专长共享的认同；
- 将战略视为一种更为统一的行动，而不是某个职能、分部或部门的努力；
- 使组织能够认识到摒弃短期机会以投资于更长期的专长的益处；
- 鼓励坚持以新的、根本的方法连结；
- 帮助组织认识到，组织适应能力的提高是与建立其核心专长直接相关的；
- 就可能的战略联盟的建立提出见解。

总之，集中于核心专长能够强化自我认识和组织根底。它能激发创新性的战略选择，能为未来提供一个统一的焦点，并且能够奠定未来及联盟的协商和非协商的基础。

## 6.11 战略规划谬误

以往，战略规划职能被许多人深深误解了。战略规划职能并不是一个由能够运用魔法来缓解或祛除不确定、不适和疾病的萨满教士和预言家们所组成的部门。它也不是由根据绘图版来管理组织的象牙塔专家式的干部或参谋官员们所组成的。战略规划职能处在组织生活之网中，它不应具有任何等级制的地位。规划者要生活在这个世界里以及组织生活之内。他们应该是正式和非正式沟通网络的组成部分；他们应与参与运营的人们共度时光；他们应体验日常决策中的紧张，并且要定期在营运分部中工作，执行分部的任务。与大多数

的那种人们彻底放开工作的休假年相反，战略规划者应有周期性的休假，以便去参加实际的日常决策。

战略规划职能的一些陈词滥调尽人皆知，遗憾的是，这些语汇对于某些正在进行的、积极的战略工作，常常有种负面的影响。

这些包括了像以下的一些戒律：

- 我们要尽快作出反应；
- 如果我们不做，我们的竞争者会做；
- 试图给任何事物或每个事件安上一个号码（错误固结的谬误）；
- 偏离计划是失败的信号；
- 分析只能是一种理性的活动；
- 每件事情都有价格；
- 良好的服务意味着有效地运用资产；
- 股市最知情；
- 如果我们为利害相关者创造价值，那么其他一切都是可以接受的了，也就是说，目的为手段提供了正当的理由；
- 战略计划是覆盖在组织所做的其他一切之上的东西；
- 奖惩制度要与计划的完成直接挂钩。

高级管理层应努力防止将这些说法付诸实践。它们属于旧的规则，不适合于实施领导、系统思考以及对适应时代的挑战作出反应。

### 本章小结

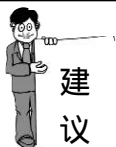
夹杂在其他事务之中的战略规划的实施，是一种学习训练。战略规划关乎对环境及其造成的适应性挑战的学习。这

是一个持续不断的学习过程，因为现实在不断变化着，新的价值冲突不断涌现着，新的战略规划技能在于积极地鼓励改造性的学习。这种类型的学习改变着组织所做的事情及其做这些事情的方式。而只有当组织的成员们能够通过解决这些事情所体现出的挑战，从而对适应性挑战做出反应时，这种情况才有可能实现。

通过战略规划实施领导，应使组织对准未来的挑战。它应激发组织充满活力，并且格外关注变化着的世界。它应鼓励组织成员重视关系。此外，它要注意预示着新的未来和新的挑战的关键变化信号。

#### 本章要点

- 组织领导是由战略规划职能实施的。
- 战略规划人员要成为不同于以往的规划者的人。
- 战略规划职能的主要目标是识别关键的变化信号。
- 战略规划职能负责适应性工作，而营运分部应负责技术性工作。
- 脚本规划是现阶段一种合适的战略规划工具。



## 建议

- 检视一下战略规划职能的目标。这些目标包括对适应性挑战的识别和对关键变化信号的识别吗？
- 仔细想想战略规划职能的角色，列出它们的活动。这些活动包括大量的分析和技术性工作吗？这些活动能够交给运营分部去做吗？
- 战略规划职能是否负责战略成长机会和威胁的识别？它们是同分部管理层联手做这件事的吗？检查一下用来处理这项工作的正式的或特定的方法。
- 如果组织还未尝试过脚本规划，那它或许可以用一个关乎某一部分组织活动的脚本来实验。为也许将被证明是一次伟大的学习实践。
- 考虑一下以轮换的方式把战略规划职能的成员们派到直线岗位上。这种职位不必是一个具有很大责任的、外在形象很高的职位，但它对于组织而言，必须是一个重要的职位。

## 第7章

证据

战略规划实践

## 7.1 战略规划的本质

到现在为止，我们已经讨论了战略规划的领导作用。我强调过，战略规划是一项人文工作，它需要广泛地参与到人们及其事务当中去，同时，要把这个世界理解为一个由无数既有共同面又有独特面的系统构成的联合体。

战略规划职能为战略过程提供输入和指导。战略是通过将组织的使命建立在新现实的基础上，利用战略成长机会并针对战略成长威胁做好准备而完成的。新的或更新了愿景，是由组织成员在高层管理以及那些参与战略规划的人们的指导下共同创造的。

为了能以一种反映这个变化着的世界的方式来参与战略规划，我曾建议，我们不仅要采取系统的观点，而且要善于进行系统分析。我提出采用脚本规划——而不是强调分析技巧及理性方法，作为识别影响组织未来行动的关键驱动力的方法。我还声明，战略规划首要的但不是唯一的目标是识别关键的变化信号，尤其是那些对组织的适应能力提出挑战的信号。战略规划职能的主要活动之一就是将适应性工作从技术性工作中区分出来，并培养组织的适应能力。战略规划者应将工作集中在适应性的挑战上，而把技术性工作留给执行管理层去处理。不过，这并不意味着他们应当使自己完全与那些从适应性工作中涌现出来的技术性解决方法分离开来。战略规划者和执行管理人员通过持续的对话和交流，而在被认定为适应性和技术性的工作之间来回运动。规划者自然要关心技术性方法的功效，因为他们要确保适应性工作已被准确地传达给执行部门。

在设计回应环境变化的战略方面，我已提议，要采用完备

的脚本、进行SWOT分析，以及对组织的核心竞争力加以识别。

用跳舞来打个比喻，战略规划的目标就是帮助组织了解舞场的大小和形状以及所表演的舞蹈的性质。这包括了解将要跳的舞蹈的风格、节奏和速度。规划职能应当有助于组织看到它的舞跳得如何、它所喜欢的舞步、它开发新舞的能力以及在未来跳新舞的能力。它还应有助于组织认识何时应当坐在一旁不跳，何时以及如何寻找新的舞伴。它应砥砺组织认识和了解跳舞者彼此间的关系以及这些关系形成的目的的能力。战略规划的本质可以概括如下：

- 它是一项人文工作；
- 指导战略过程；
- 认识新现实；
- 促进新愿景的共同创造；
- 运用系统的思考；
- 投入于系统分析；
- 将重点放在关系上；
- 认识价值如何把网络连结起来；
- 运用脚本规划；
- 识别关键变化信号；
- 发现战略成长机会和威胁；
- 关注适应能力；
- 实行SWOT分析；
- 集中于核心专长；
- 评估当前的舞步；
- 评估未来可能的舞步；
- 推荐和发现新的舞伴。

## 7.2 实践中的战略规划

会有这样一个问题：这里建议的战略规划方法能在多大程度上应用于实践呢？根据我的经验，我的回答是：某些组织在某些时候致力于其中的某些方法。一些组织比另外一些更执着于系统思考。而且，越来越多的组织开始认识到，社会、文化和宗教问题都是设计战略时应当考虑的重要因素。遗憾的是，大量的组织仍然禁锢于数字游戏之中，并且倾向于为达成目标而压抑创造性、新奇性和直觉。数字依然是“舞会中的贵族”。

不过，许多组织在战略实施过程中开始变得更富创新性和冒险精神。在急剧变化的市场和竞争压力的刺激下，寻求新的方法做新的事情的步伐无疑会加快。

在过去的20年里，我在各种各样的组织中经历了许多战略规划过程，这些组织包括制造业、服务业、金融服务业和许多非营利组织。虽然一切战略规划过程都要制定出战略规划——此乃战略规划过程的最重要的提供品，可它们的实现方式却大不相同。其成果通常表现为一系列计算机电子数据表以及文本和电子数据表的复印合订本。一旦规划过程结束，许多人通常会长长地舒一口气，因为他们觉得这下就可以回去做点真正的工作了。制作出的卷宗的重量也从几盎司到数公斤不等（它的实际重量往往与其知识份量呈负相关）。

本章的目的是提供一些证据，以表明本书所提倡的思想可以而且正在被运用于实践。为了进一步阐释和说明，我打算把读者带入一个具体的、真实生活中的案例研究之中。这一案例研究描述了一个战略规划职能的发展与实施过程，其中包含了我们所探讨的思想中的绝大部分。我还将列举其他

的规划系统，以便进一步阐明该案例分析所未涉及的观点。

## 案例研究 证据

### 1. 背景

几年前，我有幸受邀帮助世界最大的国际银行中的一家重新定义并重组其战略规划实施过程。该项目在设在伦敦的银行总部展开——这里负责银行的全部（无论是当地的，还是国际的）规划活动。

过去，该银行一直采用传统的战略规划方法。这个过程包括产品/市场分析、对其外延的经济部门的投入的评估、对一系列市场调研工作的综合；以及来自营运分部的关于未来假定的反馈。该银行认识到，在有着过多的银行和高度竞争性的金融服务市场上，必须拥有更富创造性和革新精神的规划，才能战胜势均力敌的对手。银行董事会决定任命一个新的规划主任。他们鼓励新主任去创造、去挑战，他当然接受了这一挑战。

此案例是一个组织尝试用新的方法做新的事情的范例。我的目标是，帮助规划主任开发新的战略规划过程，同时，开发一个先进的囊括这一新过程的决策支持系统。当时，我拥有一家咨询机构，专门从事战略规划系统及过程方面的工作，开发并设计建立专家系统（以知识为基础的系统）。我们的专家系统的大部分是特为辅助规划过程的。该项目并不是一个不具典型性的任务。除了参与制定新的规划过程，我们还被要求将新过程的内在的知识编成软件，也就是众所周

知的“专家系统架(expert system shell)”的。专家系统的众多应用之一是，作为一个程序化的专家规划顾问提供服务。为了做到这点，我们需要去捕捉与该银行重现生机的战略规划过程相关的启示，并使之囊括于专家系统之中。对于那些从事过专家系统开发，以及对辨认与追踪专家启示的复杂性有所了解的读者来说，我敢肯定，你们会认识到这可不是件小任务。

该银行的新思考方式背后的斗士以及新过程实施的推动力是集团规划主任彼得·马图斯（马图斯是个虚构的名字）。<sup>①</sup>

彼得是一个能力出色的人。他不仅精于计算，而且懂得无法被描述或转化为数字的“软性”问题的重要性和复杂性。他拥有适于实施领导的思想形式，并且相信战略规划职能应当起到主导作用。在1992年，彼得走到了他那个时代的前面。<sup>②</sup>

该项目进行了两年半，我得到的最初的非常粗略的简要指示是，开发一个战略规划——过程该过程糅合了与脚本规划交织在一起的系统分析。这一简要指示随着规划过程本身的发展而延展。每一个新的想法被开发、检验、进一步开发以及与其他想法整合起来，以便创造一个条理清晰的连贯过程。这自然要花费时间，并且需要进行大量的内部推销。人们抗拒这一过程中需要识别新现实以及需要用新方法行事的那些部

---

① 尽管这是一个真实的案例研究，但为了保护战略信息，对银行和规划主任使用了虚构的名字。

② 这一项目发生在1992年至1994年间。

分。一旦人们学会了如何运用数字，就可以从没完没了地操纵电子数据表或对公式的捏捏弄弄中解脱出来，而处理基本假定则是更具挑战性的一种功夫了。

对于这一新过程的设计更为重要的种种规划概念包括：系统思考、脚本规划、SWOT分析、核心专长的估价、关键变化信号的识别、战略发展机会与威胁的识别；以及对战略规划差距的评估。这一规划过程由网络化的基于个人电脑的专家系统所驱动和引导。该计算机系统的设计是用来作为组织战略规划过程的内部顾问，并且也可用作一个强有力的决策支持工具。这意味着该计算机系统不仅包括所有涉及规划过程本身的知识，而且可以作为该过程的促进工具。该系统的设计是用来作为一个决策树的动态框架，以便能够根据用户的输入将其引导到相关的路径上。

这个系统被命名为“亚里士多德”。它的首要目的就是充当顾问、智力帮手或辅助者，其座右铭是“满怀信心，规划未来”。

为描述新的战略规划过程，我将对“亚里士多德”系统的设计及其内容作一番描述。

## 2. 战略规划专家意见

该银行吸收战略规划专家意见来改进其规划过程，这些专家意见来自银行内、外各种各样的多学科领域的专家。规划人员、参谋职能部门人员、营运分部管理层、董事会成员、重要客户以及外部专家一起召开研讨会，构成核心集团。我的角色的一部分就是，甄选和综合这些会议产生的概念和想法，并且加上我自己的一些意见。

### 1) 信息

大多数组织，尤其是银行，最不缺乏的东西就是数据资料。该银行同许多其他组织一样，一方面资料堆积如山，而与此同时又为缺少筛选如此众多可获得的数据资料的方法而苦恼。战略规划活动的关键过程就是如何分析数据资料以取得最大功效，此乃系统思考与系统分析的高额回报之所在。

在项目初始阶段，我们把大量的注意力集中在可获得的数据资料以及资料收集的方法上，通过召开研讨会和讨论，运用系统分析对该银行的资料收集过程进行微调，目的就是要使资料收集更有针对性和目的性，从而帮助公司对关键变化信号以及战略成长的机会和威胁加以识别。

改变资料收集工作极其艰难，并且遇到了大量的阻力。我们曾经讨论过，系统思考需要独特的思想形式以及高质而非大量的心智。该银行制作同样的经济研究报告已历时几十年了。显然，许多人不能理解为何要改变这种状况。灌输易于进行系统分析的系统思考模式，需要做大量的说服教育工作。除了在这方面花费的大量努力外，以某种方式获取对战略规划具有重要意义的相关信息，依然是整个规划过程的最大障碍之一。

### 2) 集团使命陈述

该银行近来修订了它的使命陈述。新的使命陈述注意了世界以及国际和国内金融服务业的不断变化的现实，它力图提出一个对内、外部利害相关者均有吸引力的新愿景。

使命陈述所论述的一些问题有：对利害相关者的回报、全球化、集中于消费者、质量、社会责任和组织完整性。此外，使命陈述还包括一些给战略规划过程提供了关键基准(key benchmarks)的指导原则。这些包括对市场和产品投资的预期回报和指导方针。投资的标准和回报基准随着时间的推移而不断更新。

“亚里士多德”专家系统开始每一项咨询时，都首先向用户展示使命陈述及其指导原则。该系统会在各个点上提醒用户注意该银行的使命陈述，以便使他们在决策的过程中把使命陈述作为因素考虑在内。

### 3. “亚里士多德”系统的目标

虽然真实的世界极其复杂，而且预见未来几乎是不可能的，但预见和规划增强了人们心智的灵活性，并由此提高了他们应付注定的和不可预期的事件的能力。“亚里士多德”专家系统旨在帮助收集和消化资料，此外还有助于解释世界上时刻作用着的动态力量。

“亚里士多德”系统的基本原理是帮助用户识别关键变化信号以及战略成长机会和威胁。该系统使用户能够将整个组织或者其中任何一个营运分部的优势和劣势与产业/国家的机会与威胁进行比较。

该系统的特定目标包括：

- 提供一个能用来指导战略管理过程的战略规划框架；
- 作为银行采集的有关国家、产业和组织知识的储存库，这将包括过去的问题和业绩统计、预见到的问题和绩效目标等；
- 作为与涉及银行集团及其每个主要营运分部的

特定问题有关的战略规划知识的储存库；

- 在彻底思考各种战略规划问题时，给予提示或加以挑剔；
- 当执行某个特定过程时，作为一个动态的备忘录；
- 鼓励方法上的一致性而又不排除创造性以及革新性的思考；
- 囊括宏观环境中的种种趋势和变化，以此帮助识别关键的变化信号；
- 有利于捕获和利用适用于世界以及相关产业的信息及数据；
- 充当一种培训新的战略管理职能成员的工具。

#### 4. 该系统的总体结构

##### 系统结构

- 关键趋势(世界大事和趋势的数据库)；
- 宏观模块(系统分析与脚本规划部分)；
- 产业模块(金融和非金融部门分析)；
- 集团和营运单位(分部、部门以及经营单元的规划)；
- 战略评审模块(评审及SWOT分析)；
- 接管及估价模块(比较标购方及目标公司，执行估价)
- 概要模块(访问评审概要)；
- 报告模块(生成评审报告)。

#### 5. 系统控制者的作用

在对“亚里士多德”的设计中，系统所包括的主

要规则、启发式数据以及绩效基准能够被指定用户修改。不过，若以这种方式进入规则库必须知道一系列密码。

这一功能性使得“系统控制者”——在银行这一案例中，也就是规划主任，能够对系统用户所遵循的分析路径或可能得出的决定作出改变。例如，如果系统控制者改变影响有关经营单元当前结果的推断的规则，整个规划期的战略规划差距就可能变得更大或更小。这意味着营运单元需要做更多或更少的工作以弥补差距。另一个例子可能是SWOT分析——系统控制者可以改变赋予特定SWOT分析的种种要素的权重，由此影响对所检审的组织的绩效评估。

系统控制者的作用是检验和重新检验规划过程中所囊括的种种主意和程序。他(她)还应对这些规则的完整性和适当性负责。就银行这一案例而言，马图斯(Matus)不断重新思考着种种程序和规则，他举办了許多讨论组和专题讨论会，以图使这些尽可能地反映变化着的世界。无论使不使用计算机系统，对过程的性质和基础假设重新思考的例行活动，对于任何战略规划过程都是十分重要的。

## 6. 运行系统

“亚里士多德”系统完全由菜单导引，所以，根本不需要计算机方面的专门技能就可以运行它。用户可以在各个点上访问与主系统搭界的记录簿、设备、数据库或是电子数据表。所有输入的、由系统建立的或是根据以前的咨询改变来的信息，都可以存到一个独特的文件名下供以后使用。

只有指定的用户才可以通过他们的特定密码进入这一系统。他们所收集、生成和创建的所有信息都被储存在带有他们密码的文件名下，系统根据用户的名字和职位来决定他（她）可不可以进入其他用户的文件。比如，规划部成员不能进入或检查董事会高级成员所建立的文件。进入用户本人以外的其他人所建立的任何文件都保持在“只读”的基础上，从而确保此人的文件不会被他人破坏。

由于系统已联网，可以由几个使用者组成小组来完成对某个组织（他们自己的组织或者是竞争者的组织）的规划评审，小组中的每个成员只需处理该过程的某一部分。例如可以由一个使用者来建立宏观脚本，另一个创作产业脚本，还有一个做周密的SWOT分析。小组成员可以将他们的结果和思考过程存在指定的文件里，这些文件以后只有该小组中的人可以进入。

#### 7. 重要趋势

系统的这一部分提供了进入有关主要的世界问题和事件的数据库的通道。用户可以在这里查看有关不同国家、世界各产业、世界人口统计和人口趋势以及大量其他问题的数据。

这一部分的目的是要把有关世界的头版头条新闻以及列在许多世界领导人议事日程之上的重大问题通知给用户和规划部门。这一数据库旨在向用户显示世界种种问题的相互关联和在众多层面上的事件的重大意义。这一部分需要不断检视和更新。

#### 8. 宏观模块

世界宏观模块是“亚里士多德”系统的一个关键部分，它是专门设计用来促进系统思考以及系统地看待世界的。通过把世界乃银行所存在和运营于其中的

系统这一点展示给人们，就会促使那些参与给银行指明方向的人们考虑，世界是一个巨大的一体化系统，而不是由种种地理的和政治的轮廓线所界定出的许多孤立的地块。尽管事实上该银行已在国际规模上运营达数十年之久，但以分离和割裂的观点看待世界仍然非常盛行。现在已存在着所谓东南亚集团和北美集团，这些集团很少聚在一起讨论其地区的共同性或差异性。为观察宏观环境所开发的种种新过程的目的之一，就是要克服这种割裂式的规划方法。

#### 宏观模块的结构

- 战略规划基础脚本；
- 用户脚本；
- 设计与偏差；
- 脚本比较；
- 概要与报告。

专家系统中所包括的宏观模块使用户能够重新理解世界。用户可以通过运用脚本，以一种创造性的方式去探索世界。他（她）能通过或者孤立地观察它们，或者把它们联合起来考虑，来对种种事件、不确定性以及主要的问题加以评价。

用户可以开发无数关于世界的脚本。他（她）可以创造出有关可能的未来环境的描绘，并且能够看到系统产生出所描绘的脚本的结果。他（她）还能看到所作的不同决定的影响，并能对预期的结果加以考虑。

在建立模型化的世界方面，用户可以或者把一个国家作为“世界”加以观察和对待，或者把多达 20 个

的国家包括在一起来构成世界。

用户还能够引起大量覆盖在一组国家问题之上的世界性问题，并由此创建一个世界图景。这意味着用户可以建立无数的系统或脚本，以构造出一个世界的系统或脚本。当然，用户也可以只建立一个国家的某个脚本。

### 1) 基础脚本

基础脚本是有关世界和某些特定国家的脚本，它们是由战略规划小组联合组织内部特定成员所建立的。这些脚本是主要的脚本，它们构成了战略规划过程的背景。它们包括组织成员感到同当前的规划过程密切相关的那些特定问题和事件。这些脚本是在世界和国家两个层面上塑造的，这就意味着用户不仅能够看到怎样去理解构成了这个世界系统的各个国家，而且也能看到如何把世界理解为一个一体化的系统。

考察这些脚本的用户能够看到它们是如何编排的，可以对各种基本假设提出质疑，并且能把描述所导出的最终结论的系统分析报告打印出来。不过，他们不能修改这些假设。他们可以通过选择“比较脚本”这一部分，而将自己的脚本与基础脚本相比较。他们也可以针对自己的假设与基础脚本的设想之间的差异提出质疑，并且可以看到其中隐含的影响。

### 2) 用户脚本

用户可以在这里建立他(她)自己的脚本。前面已经提到，用户可以建立任意多的脚本，他们可以建立各个国家的无限组合，同时改变这些国家内部的方方面面。“亚里士多德”系统把有关 55 个国家的大量信

息内置于其知识库之中。系统内部还有一些特定点，用户可以在这些点上索取更多的信息，并且进入为建立某个特定脚本提供相关信息的其他在线数据库。

用户可以在任何一个点上进入笔记簿，在上面记录下他们所觉察到的任何关键变化信号，或者，他们可以查看系统的其他用户所识别的关键变化信号。系统维护包括对关键变化信号加以更新。所有的信息输入不是简单地被存到文件里，而是要以用户的密码以及日期和时间记录下来，这样，这些脚本本身就可以与或是一年、或是直至未来10年间的任何一个时期形成关联。

用户还可以在特定触发事件 (trigger events) 的基础上建立世界或国家的5年期脚本和规划设计。系统本身包括几个脚本，这些脚本是由规划小组和组织中选定的成员根据他们对触发事件的选择而制作出来的。

### 3) 规划设计与偏差

用户可以在选定的触发事件的基础上，把自己的5年规划设计与任意数量的其他规划设计相比较，其中包括与那些由规划组制定的规划设计相比较。

### 4) 比较现有的脚本

用户可以对多达5个已生成的不同脚本进行比较。系统可以对用户自己的输入作出提示，显示所采取的决策路径，并且对各个脚本之间的异同作出评注。

### 5) 概要与报告

每个已完成的脚本会产生一定数量的概要，其中，提示潜在的战略成长机会和威胁的那个概要是关键

性的。该系统对支承它的结果的基本原理进行了解释，如果用户不以为然，他们可以把评论意见记到另一个记录簿上，这个记录簿会自动引起系统控制者的注意。

该系统还会对组织利用战略成长机会和威胁的隐含意义作出进一步的提示。比如，如果该系统提出越南小企业租赁市场大有希望，它也会对这对组织意味着什么作出评论。这些评论会从至少以下这些标题中给出：

- 管理专长；
- 必要的人员技能组合；
- 市场/产品方面的机会和威胁；
- 顾客影响；
- 技术；
- 创新；
- 生产因素；
- 地理分布问题；
- 财务问题；
- 风险。

在该过程的另一个点上，可以将这些隐含意义与组织的SWOT要素加以对比。该系统会作出比较，突出差距，给出建议。

在这一部分中，用户还可以对多达 5 个的不同脚本的结果进行比较。这些结果——包括潜在的战略成长机遇和威胁，可以得到评审。

#### 6) 脚本模型化

在塑造脚本模型方面，该系统给用户提供了一个

菜单引导的指导脚本建立的框架结构。用户可以选择：或是对所有的方面统统加以考虑，或是可以在他们认为合适时任意越过某个问题。系统不仅可以跟踪他们的反应路线，也会记录下那些被越过的问题。

用来开发宏观脚本的系统结构框架是围绕以下问题建立的：

可以把有着正面和负面影响的种种不可抗力问题包括进来。这些包括与全球性影响有关的问题，如：

- 核爆炸；
- 流行病；
- 环境灾难；
- 重大灾祸；
- 和睦相处；
- 技术突破；
- 石油价格冲击。

建立世界或国家的脚本。在宏观层面上创作脚本时，要求用户输入他们对于以下问题的观点：

(a) 政治因素(内部的)

- 对经济的控制；
- 财富的分配；
- 腐败；
- 政治机构的力量；
- 政治宽容度；
- 领导的品质与方向；
- 军队的作用；
- 内部紧张。

## (b) 政治因素(外部的)

- 地区稳定；
- 周边冲突；
- 潜在的争端(领土/资源)；
- 劳工的移入；
- 联盟；
- 资本外逃的发生。

## (c) 社会和宗教问题

- 宗教狂热；
- 人权问题；
- 健康；
- 财富的分配；
- 劳动力的技能；
- 基础设施；
- 变革意愿(心理图像)；
- 劳动力的流动性；
- 识字水平；
- 人口增长率；
- 种族紧张局势；
- 新的规章制度；
- 权利法案(社会宪章)。

## (d) 经济问题

- 就业；
- 通货膨胀；
- 人口数量；
- 人口统计；
- 生活标准；

- 关税及贸易总协定方面的问题；
- 欧盟问题；
- 资源的可获得性；
- 资本流动(外汇管制)；
- 税制；
- 商业信心；
- 技术进步；
- 技术替代。

(e) 环境问题

- 恶劣气候；
- 污染；
- 灾害；
- 臭氧层的影响；
- 制度规范；
- 自然资源的发现。

(f) 关键变化信号的记录簿设置

这一设置使用户能够参阅由战略规划小组所识别出的关键变化信号以及由其他用户所作的评注。他们也可以把自己的评注记录下来。关键变化信号被储存在下列标题之下：

- 买方力量；
- 供方力量；
- 替代产品/服务；
- 新的进入者；
- 联盟/联合企业；
- 技术(分布)；
- 人力资产；

- 消费者期望；
- 风险；
- 其他。

(g) 可以用来当作5年规划设计的重要驱动器的触发事件包括：

- 石油价格急剧大幅度抬高；
- 关键人物(比如教皇)的死亡；
- 政府的变革；
- 欧洲加强控制；
- 影响世界农业的环境灾害；
- 重大战争；
- 原教旨主义的兴起；
- 东欧国家的内战；
- 医学领域的重大突破。

对触发性事件的种种建议，构成了战略规划小组与经营管理部门之间的持续讨论的一部分。

用户可以在咨询过程中的任何一点上请求帮助——这种帮助的提供是以多种方式进行的。首先，他们可以向系统质询：为什么某个特定问题会被提出？系统会通过举例或解释其相关性来作出回应。用户可以通过输入——如输入一个有关某个国家的政治或经济问题，来请求帮助。他们可以要求下载特定的统计信息，并能在相关处访问一些经济研究报告。

#### 9. 产业模块

“亚里士多德”的产业模块使用户能够接触一定范围的种种产业的有关信息，这些信息既可以从金融/非金融服务部门这一角度去获取，也可以从地理分

布的角度去获得。

用户可以进入该系统并获得信息，或者对原先存储的信息加以补充。他们还能定义或建立一个新的产业，并与其他产业进行比较。

#### 产业模块结构

- 关键的战略变化；
- 政治局面；
- 产业/规模定位；
- 盈利性/经济性；
- 并购活动；
- 运营性影响；
- 竞争力量。

##### 1) 关键的战略变化

此处鼓励用户输入他们所评估的产业部门中看上去正在发生的种种关键的战略变化。

##### 2) 政治局面

这一部分通过一系列有关当前和未来的政治环境对某个特定产业的影响的问题而对用户加以引导，其中包括的问题诸如立法、规章制度、政治裙带、腐败和政治支持等。

##### 3) 产业规模/定位

产业规模/定位模块是有关大量产业统计的数据库的前端口，其中包括对玩家的数目、新近加入者的数目、营业额、收入以及盈利性的统计。某些掌握指定密码的特定用户可以改变和更新这些数字。

#### 4) 盈利性经济

系统的这一部分向用户询问一系列与所审查部门的盈利性和经营经济性有关的问题,它论述了总收入、成本、盈利性、市场份额、保本点、纳税、平均资本基础以及产业生命周期的状况(初现期、成熟期或衰退期)。用户可以随时获得有关回答这些问题的帮助。

#### 5) 并购活动

这部分是关于产业部门中发生的并购活动(M&A)的数据库的前端口。用户可以补充这一信息,并且可以下载M&A文档中的概要和报告。

#### 6) 运营性影响

在这一部分中,要求用户对一大堆有关某一特殊部门中存在的主要运营性影响的问题作出回答。尤其是着重于种种配销系统,这些系统如何对顾客的需求作出反应,以及如何改变着企业的经济性。

#### 7) 竞争力量

这一部分运用波特的确定产业竞争强度的5种力量模型来指导用户(Porter 1985)。用户可以进行自己的分析,或是看一看战略规划小组根据来自营运分部的输入所得出的观点。用户也可以比较不同产业,并获得有关在竞争强度高低不同的产业中运营的隐含意义的看法,该系统还论述了产业的进入障碍以及如何去克服它们(见图7-1)。

对于波特模型的目的及其使用有着详细的解释说明,而且通过帮助设置,可以很容易地获得有关某个产业中的各个玩家的力量的信息。

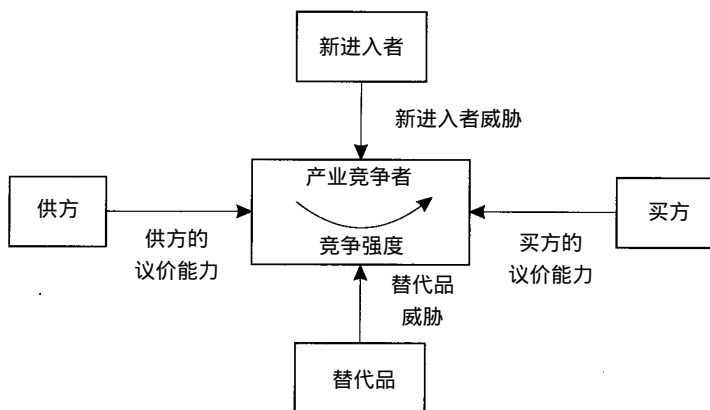


图7-1 竞争力量(摘自波特的五种力量模型)

#### 8) 关键变化信号

用户可以在任何一点调查系统的识别出的关键变化信号，或者添加他(她)自己的关键变化信号。关键变化信号是在下列标题下提示和收集的：

- 战略变化；
- 地理/市场多样化；
- 顾客的价值与需求；
- 关键玩家的成长计划；
- 服务/产品的质量；
- 技术；
- 配销；
- 联盟/联合企业；
- 风险管理；
- 人力资源；
- 定价/支付政策；
- 管理风格/组织结构；

- 设备 / 流程。

#### 10. 营运分部与经营单元模块

“亚里士多德”系统的这一部分的目的是，使营运分部 (Operating divisions) 和经营单元 (Business Unit) 的运营经理们能够根据预测的宏观脚本和产业状况，对他们自己的战略规划的成果加以评审。他们要输入意欲采纳的宏观脚本的名称，并选择相关的产业部门。对于正式的规划，他们必须把自己的规划放到由战略规划小组和其他高级管理人员所建立的基础脚本的背景中加以观察。

接下来，系统要他们输入以下一些有关他们战略规划的详细情况：

- 战略使命；
- 战略目标和重要的里程碑；
- 他们的“平衡记分卡 (Balanced Scorecard)” (Kaplan and Norton 1996)<sup>⊙</sup>；
- 经营单元的核心能力；
- 财务数字 (这些数字直接从那些电子数据表的文本当中获得)。

该系统对他们的输入作出处理，并从下面的标题给出反馈：

- 战略目标的审查；
- 核心专长的评断；
- 竞争者定位；
- 以往绩效的评估；
- 预测的财务分析和比率；

⊙ 该书为组织设立目标提供了一个框架，其中包括定性的和定量的方法。

- 股东价值分析；
- SWOT分析；
- 规划的总体可行性；
- 战略规划差距。

SWOT分析的推断是从产业方面的信息以及战略评审部分得出的。

战略规划差距是系统产生的。该系统利用组织以往的绩效以及有关产业和项目的知识，并根据这些面对未来作出规划设计。这要和组织的预测规划进行比较，这些预测规划是根据以下因素修正的：

- 核心专长评估；
- 战略成长机会与威胁的识别；
- 产业的机会和威胁；
- 组织的优势和劣势；
- 实现以前规划的成功率。

在这一部分的结尾，系统会得出一些概要、建议和报告。

#### 11. 战略评审模块

战略评审模块的目的是对一个组织进行战略审核。其焦点在于内部的因素，它以详细的优、劣势分析并将其与产业机会和威胁相对比而告终。这一模块的结构对于要求管理部门加以考查的方方面面提供了某种指示。

##### 战略评审模块结构

- 组织形象；
- 产业评审——进入产业模块；
- 竞争者分析——进入产业模块；

- 管理评估；
- MIS/技术评审；
- 市场吸引力分析；
- 结构评审；
- 风险分析；
- 公司绩效——进入电子数据表；
- 资源评审；
- 组织评价——SWOT的产生。

## 12. 接管和估价模块

在接管和估价模块中，用户可以根据种种标准对任意两个组织加以比较。在“亚里士多德”系统引导下，评审过的任何组织和任何产业都可以被调入这一模块，既可以将其作为标购方，也可以将其作为目标企业，进而针对着另一家组织作出评估。

用户可以输入并购的标准，并且可以考查各种各样的组织加总在一起是什么样子。这一系统还可以对公司进行估价，而且，如果选定的各个实体是联结在一起的话，它会对其协同性进行品评。此外，系统也会凸显实施的种种困难，并就它认为并购是否是一个好主意而给出全面的提示。

## 13. 概要模块

这一部分提供了进入任何一个或者所有的由系统生产的概要的方法。

## 14. 报告模块

报告模块允许用户把系统的任何建议、评论、概

要和报告打印出来。这包括关键信号的识别、战略成长机会和威胁的生成、战略规划差距、详细的 SWOT 分析以及组织的平衡记分卡。

#### 15. 系统审核踪迹

每一次计算机咨询都建立一个审核踪迹 (The System Audit Trail)。这意味着开发出的每一个脚本、所做的每一个 SWOT 分析、每一个核心专长的评估以及所产生的任何评估、概要或报告, 都被自动存入盘中; 这意味着用户日后可以在他们退出系统的那一点上重新恢复咨询; 这也意味着随着使用该系统对脚本和组织进行评估, 就可以建立起一个咨询数据库。这给用户提供了将一种脚本的种种结果同其他任意数量的脚本的结果相比较的可能。这些比较也被储存起来, 由此使用户能够对各种比较的种种结果作出评审, 进而可以对某一种比较以及其他一系列比较的结果作出比较和评估。

这种审核踪迹和存储的设置能使各营运分部得以开发一系列可在总部与其他一些脚本相比较和竞争的脚本。它还能使规划组审查这一系统的不同经营层面的用户所遵循的决策路径。从而了解其他人是如何认识他们的世界的, 以及如何评价一个组织或产业的优势和劣势的。

#### 16. 新的战略规划过程

我曾经提到, 该银行的战略规划过程一直是相当传统的, 它向来是预算编制、预测以及一系列产品 / 市场分析的混合。该银行不太注意市场生命周期, 把

种种假设大多建立在经济因素的基础上，而且，它们不使用脚本规划。

经济部门制作出许多报告，这些报告所强调的主要是有关各个国家和市场面的经济问题。尽管这些报告的信息十分丰富，但对于外行人来说却是难以解读的。许多报告没有论述关键的变化信号，相反，它们包含了过多的以为是传达了一些重要信息的定量数据。大多数报告并没有被以任何战略性的或有意识的方式加以运用。

此外，以前，战略规划过程本身也是由高级管理层完成的。规划准备出来以后，几乎没有什么自下而上的输入就强加给各分部。所以，过去实现规划的记录十分糟糕就一点也不令人奇怪了。该银行以往一直把这种情况戏称为 J 形曲线效应。

由马图斯所预想的这一新的规划过程的目的是，通过把规划过程放回到它所属的各个分部来打破等级制的规划方式。马图斯希望每个人都有一些输入，或者至少要拥有了解其他人的输入的能力。他相信自上而下和自下而上的方法，以及总部与各营运分部之间开展对话和协商的必要性。他把规划组的一些成员分派到某些特定的分部中，目的是使他们更紧密地工作在一起。

他还相信脚本法以及它能够引出的归纳推理的充分性。他相信，规划过程是一种不断进行着的活动，而不仅仅是为了制定出一个规划而定期完成的某件事情。他主张，计划越周密，完成得就越好，而完成的越好，计划也就会越周密。要使规划有效并能唤起支

持，就必须使它内化。马图斯希望，通过使计划成为每日工作的一部分以及每项活动的一部分，这些好处会随之而来。

通过建立一个以个人电脑为基础的网络化的战略规划系统，将战略规划过程向下拓展到各分部，分部的管理层便可以参予战略规划的任何一个或者所有的方面。他们可以使自己的参谋人员也能向该系统输入，或者，至少建立自己的计划并看到它是个什么样子。

运用专家系统使得规划过程对于用户来说变得清晰可见了。他(她)可以看到产生的种种联系、各种假设的性质和重要性，以及某些特定决策的隐含意义。运用这一系统旨在提高人们对于环境、全球化影响和世界的相互联系以及与新现实相协调的重要性的意识。马图斯希望通过关注世界及其新现实，而使人们聚精会神、积极主动地去展望自己的未来。他总是在激发人们去看看能否将似乎是灾祸的东西转变成优势。他想培育一种鼓励人们运用横向思维并且富于创造性的动态交互的氛围。他希望人们能够在“亚里士多德”的帮助下，清除高度动态和交互作用的规划过程的种种传统障碍。

马图斯预想，“亚里士多德”将成为战略规划的中心。“亚里士多德”不仅在整个规划过程中起着顾问的作用，而且规划过程本身也会教育组织成员，就是说，人们在作规划的同时也在学习。他把人们的注意力集中于我们如何作决策，以及哪些假设是明晰的和隐含的，其目的就是把“亚里士多德”系统用来当作建立学习型组织的过程的一部分。在马图斯看来，

承认新现实，识别关键的变化信号以及促进适应性工作，是战略规划职能的首要活动。

### 17. 导入新的规划过程

导入新的规划过程和“亚里士多德”系统并不是一件轻而易举的工作，首要的挑战在于使组织中的其他成员接受新的取向。许多人是强烈抗拒的，他们满足于几十年来的办事方式，看不出有以新的方式做事的必要。对他们来说，新的现实仅限于使用更强大的计算机技术去做基本上相同的事情，只不过是比以前完成得更准确和更迅速而已。他们对举行多种多样的专题讨论会以及发动跨分部的和跨职能部门的对话这一想法躲躲闪闪。他们希望照着自己的看法继续他们的工作。

由于组织的大批高级成员具有数学、财务或是会计方面的背景，他们情愿依旧呆在公式和计算的天地里。对他们而言，唯有数字才有意义，开发脚本或者集中于不可量化的问题上的想法是浪费时间和毫无意义的。他们中的许多人还说，根本没空儿去搞这种闲聊，他们要按期完成任务，而所有这些谈话当然不能帮他们达到这些期限要求。当此之时，银行的许多高级成员还没有使用计算机。计算机只是给秘书们、行政管理人员和低级雇员们使用。如果这些高级人员不得不使用技术的话，他们宁愿盯着路透社屏幕上显示的作为交替变化的债券或股票价格的那些数字。开发脚本似乎是一种冗长乏味的、几乎没有迅速回报的例行活动。

在较低的管理层，雇员们试图证明这一系统是无

用的。他们似乎对于说明这一系统不能为他们做什么更感兴趣，而不是去说明该系统能做什么。只要一有机会，他们就试图键入一堆乱七八糟的东西，然后，当他们收获一堆垃圾时，他们就愤怒地咆哮起来。他们抓住每一个机会败坏该系统的程序、它的基本假设或是它所给出的种种建议。

被指派维护这一系统并且向用户传达种种变化的那些人，也对这项工作百般阻挠——他们宁愿采用旧的做事方式。我举一个有关该银行追踪行业变化信号的老方法的例子。

第一步：派一个人每天上午阅读所有英国银行方面的报纸，在头3年多的时间里，这项任务一直分配给部门中级别最低的成员。此人实际上参加了银行的管理培养计划，他曾经被派到银行的战略规划部工作过一两年。

此人每天上午要读四、五种主要报纸。他（她）要在他们认为重要的文章旁边做出红色标记，并注明归档案索引。

第二步：大约在中午，当这些报纸被从头到尾读过以后，就被交给一位秘书，由她将文章剪下来，放入适当的卷宗。装着所有这些信息的卷宗被存放在总规划办公室的一个大档案柜里。多年来，档案处已增加到了五个巨大的档案柜。

第三步：每年年底，最旧的档案材料——比如那些超过5年的档案，便被转存到50英里以外的一个仓库里。

在这三个步骤之间，这些信息什么也不曾发生——这些档案简直从未被取用，报纸阅读人员固然变

得见多识广，可他从未传播过他的知识。有时会要求他(她)为某一管理文件或内部呈文做些研究，只是在这种情况下，此君才可能回去查阅这些档案材料。每当一个新的个人被派到这个位置上，他们一律会改变这一档案系统。

这就是战略规划部门对产业和竞争者知识所进行的研究的实质。不存在可进入的知识库。一切都存在于不同的个人的脑袋里，并通过正式的呈文或文件，断断续续地进行交流。该银行里的人们喜欢这种方式。他们觉得，新的处理过程以及向“亚里士多德”系统输入会占用时间，而这本是不需要的。

概言之，他们的抗拒可以用以下这些内容清楚地表达出来：

- 他们觉得用老办法舒服；
- 新方法需要做太多的工作；
- 维护该系统太冗长乏味了；
- 没有足够的机会去摆弄数字；
- 由于没有时间进行如此周密的思考和规划，他们宁愿使用立竿见影和肮脏卑鄙的方法；
- 系统思考太复杂了，应该只由几个有时间的人去搞；
- 如果我们需要特别的帮助，我们可以找个顾问来告诉我们干什么；
- 这一系统太过复杂，别指望我们能弄懂它如何运作；
- 唯有创造股东价值才是重要的；
- 我们对新修正过的电子数据表很满意，它们给

我们提供了所需要的东西。

你可以看到，支承这一新的规划方法的哲学还没有为组织中相当大的一部分人所认识。只是在一些零零碎碎的地方，这一新的方法才受到赏识并得以采纳。

我们(马图斯和我)在这方面的一个重大错误是低估了变化的性质。我们对于实际上是适应性的问题采用了一种技术性的修补。必须首先着手于银行的价值和思维过程，我们本应在引入新过程很早之前就开始做有关该银行的适应性挑战的工作。

这一适应性的挑战是，银行业务再不只是一种数字游戏了。银行在每一个社区中发挥着系统性的作用。只有有了社区对银行系统的信任，银行储蓄才有可能；而只有有了银行系统对社区的信任，也才会出现信用贷款的扩展。随着社区关系和机构发展变得更加复杂，信任的价值也越来越复杂了。社区不再是地方性的，机构也一样。现在，良好的银行业务意味着了解众多构成社区的网，而要做一个全球性的玩家，就要在全球的层面上去认识这些网。

银行再不是仅仅执行交易的机构。现在，它们将社区紧密地结合在一起。倘以人体来类比，那么，银行已成为能使身体其他部分发挥其正常功能的骨架。

想想日本的情况吧。如果日本政府从日本的银行下面把地毯抽掉，那么日本的公司会发生什么情况呢？美国会发生什么情况呢？如果没有日本在均衡中的这一系统性角色，各种各样的国际产业会发生什么情况呢？

银行业务再也不是对电子数据表的捏捏弄弄了。

就这个银行的案例来说，我们的首要任务本应是给人们展示出银行业的种种新现实。我们应该花时间使该银行的管理层认识到，银行作为一个机构的作用已经发生变化。银行业的价值已经改变了。银行已成为社区的关键玩家——这不仅仅是在经济层面，在政治、社会、宗教、环境和人口统计的层面上也是如此。只有当银行系统是健全和稳定的情况下，银行业务的获利性才是重要的。稳妥地开展银行业务——就是说银行要确保社区能够相信它们认识风险的本质，已经成为一种重要得多的价值。信任作为一种价值，已被排在了获利之前。一个人只有知道了什么是存亡攸关的，信任才会得到保障。稳妥地开展银行业务，意味着系统地认识什么是存亡攸关的。当然，电子数据表决不会告诉你这些。不过，稳妥地开展银行业务所能确保的是长期的生存——这不仅是银行的长期生存，也有银行所依赖的社区的长期生存。如果你周围的这个系统崩溃了，那么世界上的一切获利都将无济于事。由于经济在我们这个现代世界中的作用，银行与它们的社区处于一种共生的关系。它们相互哺育，其命运紧紧地缠在一起。这就需要新的价值，在这些新价值中，关心别人同关心自己一样重要。

没有领会这样一个现实，就意味着与新的现实完全脱节。至于获利，在景气时期和不景气时期保持社区的信任，会保证在更长的时期中充分赢利。

许多银行家可能会宣称这不过是老生常谈，他们完全了解稳妥地开展银行业务，他们这样做已不是一两年了，而且，这一直是他们成功的标志。对此，我要澄清，

## 近期的银行业价值

- 当地的可信赖性(trustworthiness)；
- 获利性；
- 直接的利害相关者；
- 定量的风险管理。

## 新的银行业价值

- 系统的可信赖性；
- 稳妥处理；
- 系统的利害相关者；
- 定性的风险管理。

我正在强调的是一种新型的稳妥银行业，在这里，采取稳妥是为了有利于利害相关者构成的更广泛的社区。我还提倡，要对风险有一个更加完整和复杂的认识。认识风险的第一步就是认识什么是存亡攸关的。我建议，要更加注意了解什么是存亡攸关的？对于谁？程度如何？我还建议，银行的客户不仅仅是来储蓄和贷款的人，整个社区就是一个客户，因为社区相信银行的风险管理技能能给它带来好处，社区指望银行保持这个系统的运转，并且，支撑银行业的价值就是信用。这种信用比“我说话算数”有着更大的含义。银行业的信用有赖于对作为保证人的社区的关怀。

马图斯的新战略规划过程的主要目的是，把这些新价值导入银行，并且给其成员提供实行这些价值的手段。然而，他并没有充分注意到这种价值转变的大量的隐含影响。我们太着意于引入一种精密复杂的技术工具，却没有意识到人们会抗拒它所隐含的种种价值变化。

幸运的是，有些人确实把握了它，并且，这给我们提供了建立它的丰厚基础。处理适应性的工作仍然使马图斯忙个不休。

### 7.3 为战略规划做好组织准备

不管组织是否有一个现存的战略规划职能，也不管组织是否打算实行一种不同的或新的战略规划职能，我建议，高级管理人员要注意这种职能将会在组织内部被摆在什么样的位置上。

正如我所说明的，改变规划过程的性质本身常常是一个需要适应性工作的适应性挑战。组织需要一个能够持续不断地支持新现实的正式过程。这也是种种新现实之一，许多人可能会发现，这是一个富于挑战性的和令人感到不那么舒服的现实，因此，要对抗拒保持敏感和关注。如果这种抗拒得不到解决——就像银行这一案例中的那样，战略规划过程就变得软弱无力了。用权力主义的措施回击这种抗拒也不是办法。这是一个共同展望、共同创造、共同演进和共同合作的时代。强制性的顺从或同意是会削弱生产力的。人们要认识到，如果他们不运用新时期的战略规划就将处于什么样的危急之中。他们要认识到，若不那样做的话，就无法认识他们所生存的这个世界，也无法认识他们与其一道并且为之工作的那些组织和机构，他们还会成为牺牲品而不是自身未来的代理人。这一话题将在第8章“建立学习型组织”中进一步讨论。

我们在第3章讨论了有关新的千年的日程表的创作，其中包括了要对战略规划职能加以关注。制定和 / 或推敲战略规划行动，是制定战略日程表的一部分，其步骤描述如下：

- 第1步：决定由谁负责组织的战略规划领导——可在专职的人员或小组与临时成员之间权衡考虑；
- 第2步：决定战略职能本身的性质。组织需要它来做什么以使组织能够迎接其适应性挑战？这最好能达到什

么程度？

- 第3步：决定所需的系统方法，以便组织能够评价和认识其利害相关者的价值，并识别利害相关者的现存的或可能出现的紧张；
- 第4步：对备选的战略规划办法以及可能会被采用的方法(如预算法、预测法、权变法或脚本规划法)加以评估。系统地提出一种看来能满足组织中、短期需要的方法；
- 第5步：要使那些从事战略规划的人们与组织其他成员之间具有适当的报告和反馈办法，并且要使其战略化。要注意必须使战略规划者、直线管理部门以及参谋职能同心协力。切记，网络中不存在等级制。

对此，我现做如下补充：

- 第6步：连同战略规划组一起，识别组织面临的种种适应性挑战，要确保已连同组织的其他关键代表对这些挑战进行过识别。通过与外部利害相关者举行讨论来对这些挑战进行检验；
- 第7步：参考上面的第2步和第3步，澄清用以阐述临近的适应性挑战的种种方法；
- 第8步：利用一切可获得的沟通手段和传递工具将适应性挑战传达到整个组织；
- 第9步：引导和鼓励人们将他们对适应性挑战本身以及它所产生的价值紧张的抗拒明确地表达出来；
- 第10步：欢迎各种不同的声音参与到对适应性工作的领导中；
- 第11步：要确保战略规划职能总是包括那些来自营运分部的成员。这可以通过中、短期任务的分派来实现；
- 第12步：要确保那些被正式和长期分派从事战略规划

的人，每5年当中至少有6个月到1年实际上是在营运分部工作。

一个重要的原则是，要保证将战略规划牢牢地镶嵌在组织的种种经营业务之中，决不能高高在上或与其分离。这意味着与社区和社区居民保持联系，意味着服务到家。马图斯和我是经过了艰难的历程才学到这一课的。

### 本章小结

采用新的战略规划过程并非易事，人们习惯于老的方法，抗拒新的观念——特别是如果它们会改变工作的性质的话。组织的关键成员应对种种引入新的规划系统的规划加以试探，要注意不要草率地通过种种变革。新的战略规划过程关乎在组织内部改变价值，此乃适应性工作的起因，对此应当予以关注。

## 第8章

## 建立学习型组织

## 8.1 思考型实践者

1994年初，我被要求去推进一家非营利组织的战略规划过程。在计划的第一个周末到来之前的这段时间里，我们要把注意力集中到新的现实和变化着的环境上。我邀请规划小组的成员们做了一些预备性的练习，其中一个练习是，让所有成员写下他们所认为的最近发生在美国和世界上的最出乎意料的事件。这个练习的目的是要了解，这些人眼中最突出的问题是什么？这些问题是否会聚在一些相似的主题上？以下的7个回答有3个来自女士，所有应答者均为美国人，其中一个称自己为爱尔兰裔美国人。下面是这项结果的摘录。

最出乎意料的世界事件：

- 以色列人和巴勒斯坦人恢复友好关系；
- 基因/DNA研究取得科学突破；
- 巴以达成和平协议；
- 日本衰退；
- 南非正在准备白人与黑人的选举；
- 英国和爱尔兰政府正在为和平而共同努力；
- 以色列和巴勒斯坦重新和解。

最出乎意料的美国事件：

- 美国卫生保健制度日趋严峻；
- 地震和洪水带来的自然灾害；
- 克林顿(Clinton)再度竞选总统；
- 哈丁和克里甘的滑冰事件——由哈丁(Tonya Harding)所组织的对克里甘(Nancy Kerriga)的身体攻击，企图将后者挤出奥运会；
- 发生在德克萨斯州韦科(Waco, Texas)的事件；

- 阿拉巴马州对贝隆(Byron de la Beckwith)的重新审判;
- 对希拉里·克林顿(Hillary Clinton)的一致尊敬。

自然，我对这些回答所涉及的范围很感兴趣。它提醒了我，人的兴趣是多种多样的，不同的问题对人的注意力的吸引是不同的。这个练习为我提供了一些有关这个群体的重要信息，它也提醒我在扮演推动者这一角色时所需的敏感性。

读了这些回答，我意识到，这个群体的成员有着迥异的背景、大相径庭的兴趣和截然不同的个人经历。这一点在后来的种种讨论中得到了证实。

周末结束后，我得知了这些形形色色的参与者的一些背景情况。他们中有三人曾在中东呆过——或是工作或是休假，他们都称那是一段非常迷人的经历。小组中有一人曾经战胜了几次严重的疾病，包括癌症和摘除一个肾脏；另外一人曾在卫生保健系统内广泛工作过。一名小组成员曾在日本生活过，另一人的妹妹在阿拉巴马州，还有一人积极参与了救助当时被洪水所围困的几个州的活动。

有了这些深入的了解，也就再次确证，人们是透过根据自己的世界和兴趣校正过的镜片去看世界的。从领导和战略规划的观点上看，注意人们的背景以及决定他们自我身份的主要因素，有助于认识他们是如何解释世界及其现实的。

作为一个思考型领导者或思考型战略规划者，仅仅对人们来自哪里保持敏感还不够，还要更进一步。若此人能在种种情况展开的过程中对其加以思索，也是非常有利的。这意味着观察一个特定情况的动力，以及随着相互作用的进行而观察人们在种种情况下所承担的角色。唐纳德·绍恩 (Donald Schoen, 1983) 讨论了思考型实践者的“在行动中思考

(reflection-in-action) ”的艺术。他将其解释为“对所经历的现象的直观认识的现场展露、批评、重构和检验”(Ibid : 241)。通过认清行为模式, 思考型实践者能够对系统及其运作方式达到更深层次的认识, 绍恩指出, 这种认识强化了实践者自身的学习, 而这反过来又使他(她)能对未来的形势更好地认识。按照绍恩的观点, 专业的实践者的标志是实践者能够在思考他人的反应的同时, 思考他(她)自己的反应。这是对行动中的思考的思考。

有效的领导者和战略规划者必须是思考型实践者。他们要认识到与周围人们接触的意义; 他们要能做观察者和参与者(有时既是观察者也是参与者), 当他们实时地思考正在扮演的角色——包括他们自身时, 能够来去自如——既作为某种情况的动力的一部分, 又与其相分离。

### 8.1.1 自我与角色

领导者和战略规划者要能够使自己脱开自身的角色。他们要认识到, 强加在他们身上的愤怒和痛苦源于他们在系统中的角色, 敌对派系的当众冒犯并不是蓄意针对个人的——尽管也许不总像是这样。人们反对的是角色以及它所代表的东西, 而不是作为个体的人。不幸的是, 大多数人对此不能加以区分, 因而出现了不加约束的仇恨。作为被仇视的目标, 以及在这种消极的猛烈攻击面前毫不动摇, 是需要勇气和信心的。做到在行动中思考, 可以帮助领导者看清情况的动力, 有助于他们看到, 自己的能力和作为人的价值并不是争论点。如果领导者或战略规划者希望“一直活着”, 避免进行报复是至关重要的。

### 8.1.2 行动战略

这里为那些参与指导变革过程的思考型专业人员提出一些行动方针：

- 知人。花时间去了解人们的背景、兴趣、重要的经历，以及他们的希望和恐惧；
- 记住，给予一群人的同一信息，将以不同的方式被信息接受者听到、读到、理解和解释，这些信息被感知的方式会受观察者视角的影响；
- 要取得广泛一致的认识，使解释过程中的种种分歧相和谐一致，就要花费些时间和耐心。人们只会看到和认识到那些他们能够看到和认识到的东西。当利害关系者们被要求参与到某个变革过程中时，让他们知道这对其自身有什么利害，要比强求他们在某一问题上达成一致更为重要。系统中所有的小团体意见完全一致的情况是很少见的。不同意见的存在并非坏事，只不过要对其加以管理，要知道，不和谐乃是和谐的一部分；
- 在与人们交往的过程中，在行动中思考是十分必要的，这会给领导者和战略规划人员提供有关群体以及他们自己的信息；
- 应当实行系统的思考。对于系统内角色的认识和理解，将有助于领导者和战略规划人员恰当地对准变化的过程；
- 领导者和战略规划人员要能将自己从自身的角色中脱出来，尤其是当系统内部各个小团体之间充满敌意、愤怒，或呈现出消极争议趋势的时候；
- 无论哪里有了冲突，都要通过把问题与代表着那些问

题的人区分开，而使冲突与个人无关；

### 8.1.3 学会提问题

组织的领导者和战略规划人员的巨大贡献之一，就是能够教给组织成员如何使用他们自己熟知的那些技巧去解决问题。实际上，正如麻省理工学院的管理学爱默瑞特斯(Emeritus)讲座教授——埃德加·谢恩(Edgar Schein)在《组织文化与领导》(*Organizational Culture and Leadership*)一书中所指出的那样，一个有效的教学方法就是把焦点放在问题上。他在《过程咨询》(*Process Consultation*)一书中描绘了他是如何通过首先简单地摆出关键问题的方法，教会一个组织解决他们自身的问题的。他并没有提供给他们现成的答案，而仅仅用更加尖锐的问题去指导他的客户，让他们共同创造自己的解决办法。一段时间之后。他的客户不仅在设计解决方法上更加熟练，而且学会了提出正确的问题。随着时间的推移，他们的熟练程度也不断增长。一旦人们能够知道在何时提出什么问题，并因此指导自己的变化过程，他们就获得了自信。

战略规划人员实际上是组织内部的顾问，也正因为如此，他们作为教师的作用有着广泛的影响。他们还花大量的时间去学习提出哪些问题，以及把这些问题摆到组织成员面前。在此期间，他们要激发出一种企业文化，以便持续不断地投入到提出更富创造性和革新性的问题之中。对于组织成员来说，越来越投入到认识那些驱动变化过程的问题之中，实际上就是一个“充电”的过程。教会组织成员提出正确的问题，并且找到恰当的问题解决之道，这意味着回到“下达任务”的时机已经成熟了。在变化的过程中达到这一层次的参与，是学习型组织的目标。

## 8.2 学习型组织

前面已经用了大量的篇幅来描述组织学习和学习的过程。每个组织都愿意说自己具备学习型组织的特征。许多组织宣称它们训练管理层注重那些较软的问题：让员工不断参加技能培训的课程，企业内部环境鼓励创造、革新和有益的冒险。然而，创建一个学习型组织远不止于此。学习是以不同的方式去“知”，它是探索、查询、思考、并且最终“第一次知道在哪儿”的过程(T.S.Eliot, 《Little Gidding》, 1942)。学习过程影响着一个人建造或重建价值体系的过程。它导致转变。学习并不是信息的累加，它既不是新技能的训练，也与设计新的技术性解决方法无关。我们所关注的学习关乎一个人的适应力。它与提高人的能力并无太大的关系——尽管它常常伴随着人的能力的提高。

建立在新科学的方法之上的学习型组织(有机体)包括以下特点：

- 组织能够随着环境的变化而变化；
- 它允许这些变化毫无阻碍、不经检审地流过组织，相信组织有能力发现秩序——即使在似乎处于混沌之时；
- 学习本身影响组织成员阐释现实的方式；
- 学习是从经验出发的，它并不仅仅是思维和思考的过程；
- 学习就是影响，它改变着人本身，以及他们如何感觉、如何思想；
- 学习是被所有人感知到的那种东西，有一种“身体化学”方面的根本改变发生，人感觉得到，并且其结果是人变得不一样了。这就是为什么真正的学习是具有转变性的；

- 组织学习是通过对话创造的。成员们共同创造集体的价值体系，把对种种变化趋势的认识结合起来。集体价值体系有助于个人把能够给予他们一体感、归属感和个人的力量感的价值体系意义加以内化。

### 8.2.1 学习是主观和相对的

在学习型组织中很容易认识到，客观的、不带价值观的、未加检审的或不带偏见的观点是不存在的。这些形容词都是过时的科学认识论遗留下来的。保持客观是不可能的，因为我们的种种观察本身影响着我们的所见所闻。我们感知上的偏见实际上左右着我们的观察。我们看东西并不是从事物本身出发，而是从我们的自身出发。因此，我们不是相信我们所看到的，而是看到我们所相信的。这一现实对于建立学习型组织、实施领导以及执行战略规划职能都是至关重要的。这正应了这样一句话：“我们必须到人们所在的地方而不是我们愿意让他们在的地方去会他们”。这也就解释了为什么学习与个人努力如此相关。

通过战略规划实施领导，促进了一种以人为中心的、关系导向的学习方式。人们在关系中学习是最佳的。他们向自己所爱戴的、尊重的和钦佩的人学习。他们之所以学习，是因为他们在他人身上看到了自己所愿意成为的种种形象。

建立一个能够促进学习型组织的企业文化，就要把这些因素都考虑进去。如果存在一种学习的气氛，那么组织管理层就不必过分关注于创新了。“强行”创新就像是在培育人造花卉，它们永远不像真实的东西那样芬芳艳丽。创新必须来自组织的内心。

我们知道，如果给生命体一个适宜的支持环境和足够的自由与空间，它们就会自然而然地创造和更新，这是其自身的一部分。把注意力过多地放在对创新的培养上，是在错误地使用精力。只要环境适宜，创新就会随之而来。滋养组织对创新的吸收和承载力，组织中的人们就会培养必要的才能。

### 8.2.2 学习的关键部分就是忘却 (unlearn)

学习过程的一个重要部分就是忘却旧的思维模式以及旧的方法和行为。组织与个人一样，习惯于用熟悉的方法对待熟悉的问题。然而，那些问题往往并不像他们认为的那样熟悉，只不过按照熟悉的方法对问题归类很方便。于是，差异被忽略掉，而相似点则很容易被强调，这就形成了对涉及范围很广的种种问题采用同样方式对待的趋势。一些问题的成功的结果也强化了这种错误认识，即同样的战略可以一用再用。随着时间的流逝，抛弃这种根深蒂固的旧方法变得越来越困难了。除非组织领导不断寻找新的方法去处理种种原有的和新的挑战，否则，以往的成功很容易滋生自满和漠然。使组织及其成员忘却习惯的解释世界的方法，抛弃旧的行为，往往是登上下一个学习阶梯的最大障碍之所在。要通过战略规划领导，就必须认识到，此乃组织的最大挑战。正如第 5 章提到的鸵鸟一样，以鸵鸟方式缓解痛苦的组织决不会持久。

## 8.3 学习型组织的组织结构

在第5章我们对有关生命体的发现的讨论中，着重阐明了两个重要的方面：其一是生命体的自组织特性，这被描述为生命体持续地重新组织自己，以对变化着的环境作出反应；

另一个方面是，组织的结构是其关系形式(pattern of relationships)的规定和描述。因此，自组织特征与有机体的结构是携手共进的，如果有机体需要重组(reorganize)，那么结构重建(restructuring)立即随之产生。

在组织的战略和设计中有一种与此相似的倾向，那就是，如果组织的战略改变，企业就会改变结构来适应。“结构服从战略”这句格言常常被忠实地执行。不过近来似乎有了一些变化，风起云涌的重组和所谓结构重建似乎都强调结构重建这一面，而多少把战略的一面撂在了一边。这就出现了一个问题：能否调整甚至大幅度地改变结构而对战略不加研究呢？

生命系统提出了一个甚至远比这更重要的问题。在生命系统中，有证据表明，结构和结构重建过程是自组织的扩展。这就意味着不断致力于再造(recreation)和自组织的有机体，使结构化(structuring)的发生成为这些更为重要的行为的直接结果，而并没有把任何单独的注意力放在组织结构之上。一旦有机体懂得了如何为适应变化的现实而去重组，那么结构重建的过程就会自动进行。系统本能地知道它适应外部现实所需的关系网络和形式。

组织结构和设计理论应从生命体那儿得到暗示。应把较少的注意力放在对组织结构的构造上。学习型组织把焦点放在自组织上，它应当让结构去自己形成。一旦人们知道需要做什么，他们就会感到有足够的能力(empowered)将其进行到底，并且高效率地组织他们自己。只有当人们能力不足(disempowered)的时候，才需要被分配到组织图上的各个框框里，或者被分派到团队当中去。

学习型组织应当更少地关注组织的结构，而把注意力更多地放在使组织成员更有能力，从而参与到适应过程和自组

织过程之中。结构服从自组织——毕竟，这才是组织适应未来的战略。结构的确服从战略，但要允许它自然而然地形成它自己。

## 8.4 领导者和管理者区别

如同权威和领导常相混淆一样，管理者和领导者之间也存在着一些混淆。一些人认为这两个角色是可以互换的，仿佛管理者就是或者应该是领导者，反之亦然。这个不幸的错误导致了许多不必要的组织紧张。对于某个组织而言，应当把重点放在实施领导而不是领导者上。管理者当然能够实施领导，不过，管理者通常都是那些拥有正式权威的人。正如第4章“实施领导”所讲述的那样，处在拥有正式权威的位置上，并且试图实施领导，会受到一些制约。此外，管理部门的职能和领导者的功能是不一样的。管理是关于分配和控制的，而领导关乎动员人们去适应变化。

不少企业声称，组织管理有余而领导不足。典型的是，管理者过分注意短期的结果；而领导者则更多地考虑长远的未来。管理者所追寻的是有序和稳固，他们努力解决问题，尤其是技术性的问题；而领导者促动变革，为企业确立新的方向，寻找新的机会。

实施领导注重适应未来，但并不无视现在。事实上，正是通过敏锐地关注现在才能够开发未来。不过，管理者和领导者执行不同的功能。他们彼此相互需要从而达到某种平衡。没有秩序和控制，就没有界限和支持的环境；而没有变化和连续性，就不会有新的机会。

管理者倾向于对事实和答案感兴趣，而领导者感兴趣的

是价值和问题；管理者试图保持现状，而领导者则努力注入变化和转变；管理者倾向于演绎推理，对结果感兴趣，并且试图抑制风险，而实施领导的人们则喜欢综合，他们是擅长归纳的和富于想象力的，并且准备承担蓄意的风险。

管理者和领导者的角色是互补的。对于组织来说，这两个角色都是必要的，而且还应认识到，他们执行着重要但却不同的功能。对于管理者而言，实施领导是困难的，但也并不是不可能的。管理者要做到这一点，一个极为有效的方法就是，与拥有非正式而不是正式权威的、愿意实施领导的人，结为跨权限的合作伙伴。通过向那些能够并且愿意实施领导的人提供支持，就可以在管理层与领导者之间形成一个强有力的联盟。许多成功的组织就是这样做的。CEO与高级管理人员鼓励某个拥有非正式权威的、作为潜在领导者的干部，去创立新的愿景和观念。如果在本企业内部找不到甘当领导者的人，他们会以一定的代价从公司外部去获取这些人。管理者需要领导者，领导者也同样需要管理层。战略规划人员应当促进他们共同努力工作。

## 8.5 通过战略规划实施领导如何增强组织的适应能力

将组织纳入到一个持续的学习过程中，是战略规划的最为重要的作用。通过使组织成员沐浴在永恒的变化之风中，组织就会变得与变化的本质和不可避免性更为协调。变革不再被看作一个分裂的破坏性过程，而会被视为是组织演进和发展过程的一部分。再也不该害怕地将种种变革规划当作对准恐怖未来的可怕的特别事件。相反，与变化打交道，应当成为企业日常生活的一部分，并且要给各级决策提供信息。

吸收和整合变化的能力表明了一个组织的适应能力。组织的适应力表示它对变化所隐含的需求加以认识、承认和作出恰当反应的能力。组织处理新环境所带来的价值紧张的速度越快，它的适应力就越大；组织拒绝变化，抑或妄想凭简单的技术性解决办法就可以了断更困难的任务——这种做法越少，它的适应力也就越大。“变化”已成了一个被过多使用的词，一切都处在不停的变化和流动之中，稳定状态不复存在。对“稳定性”的新定义或许是，“一种不太间断和不太反复无常的变化过程”。战略规划人员需要灌输这样一种思想形式，即新的现实就是永恒的变化。这是千真万确的，是应当予以承认的，并且应以建设性的方式去对待它。总之，持续的变化会产生出崭新的机会。这些机会不是一个零和对策，就是说，利用这些机会决不会剥夺别人产生他们自己的机会。

新的战略规划方法的重点在于以下这些方面：

- 战略规划人员的作用是，识别新的现实和关键变化信号，并且充当变革的力量；
- 他们应集中于适应性工作，并且要与组织的其他成员联合起来，对从新现实中产生出的适应性工作加以解释；
- 战略规划人员应当采用一种能够同时观察环境和组织的系统方法。他们应擅长系统分析，并且要理解作为种种关系的基础的那些价值体系；
- 战略规划人员要有良好的人事技能。他们要阻止人们参与怠工，当组织面临困境时要稳住局面。他们要了解价值紧张产生的情感力量，并能够把这种情感能量重新导入到对那些价值紧张的处理中去。
- 认识环境需要采取一个更为宏观的视点，这意味着与较传统的方法相比，在新的战略规划过程中会包含更

多的透视和更广泛的问题；

- 战略规划方法包括运用脚本法以及在组织上下展开多种形式的对话；
- 在整个规划过程中，战略规划包含各种各样的模型——既有新的也有传统的。

这种新的方法意味着：

- 需要新型的战略规划技能；
- 在战略规划过程中，要更多地将整个组织包括在内；
- 在操作层面会有更多的局部战略分析，尤其是更具技术性的那种分析；
- 组织会更加注重对那些支撑着战略规划的种种假设进行沟通；
- 组织内部存在着更多的不同业务部门之间携手工作的机会；
- 对网络式结构的需要变得至关重要；
- 实时地思考和作出反应，将与规划未来同样重要，同样受到关注；
- 即兴发挥的能力将成为组织适应能力的指示器；
- 将会实行使命导向的和基于核心能力的机会主义；
- 组织的所有成员要在共同创造新愿景和新战略的过程中感觉到更大的权能。

## 本章小结

建立学习型组织是以人为中心的活动。通过战略规划功能来实施领导，应当有助于创建一个有利于学习的企业文化。在学习型组织中出现的那种学习决不是常规的学习。这种学习是有改造能力的，它使个人以不同的方式去“知”。通过对

个人现有的适应能力发出挑战，使他（她）的能力得到进一步的发展和增强，从而为未来的挑战做好准备。如果（每）个人能够很好地适应，那么组织也就能更好地适应。

为了推进学习进程，组织不仅需要管理者也需要领导者。这些人具有不同的然而却是互补的作用。没有管理，就不会有一个坚实的支持环境，也无法对目标的实现加以衡量；没有领导，就没有足够的变革动力，而没有了变化，也就不可能有学习型组织。不能迎接变革并努力穿越变革，就是没有适应能力。战略规划职能有助于穿越变革，并影响学习型组织的形态和构型。持续学习的直接结果就是使组织不断地得到更新。

#### 本章要点

- 领导者和战略规划人员要在行动中思考。
- 人在处理变革过程中的抗拒、愤怒和苦恼时，要能够将自己与所扮演的角色区分开。
- 学习就是提出问题。
- 学习是一个个人的过程。
- 学习往往从忘却开始。
- 应允许组织的结构自己形成它自己。
- 管理和领导的作用是不同的，并且是互补的。
- 战略规划职能要积极地参与到对学习型组织的培育之中。



## 建议

- 评估一下高级管理人员和战略规划人员是否能从自身的角色中脱出来。列出一些你所拥有的支持或不支持该观点的证据。如果回答是否定的，应采取一些补救行动。
- 确保组织的高级人员开始在行动中思考，并拥有相应的能力。
- 鼓励组织各级成员提问题。设立一个信箱或一间办公室，让员工把无法回答的问题留下。成立讨论组或研讨班，目的在于解答问题和摆出新的问题。
- 列出创建和培育一个学习型组织的恰当战略。列出必要的证据来说明它正在发挥作用。在组织中做一个调查，看看人们是否感到自己正经历着起改造作用的学习。
- 评估一下，组织在多大程度上还依赖以往的成功行为来处理当前的挑战。
- 列出过去三年中组织实施的结构重建的次数。估计一下刺激变革需要的主要驱动力是什么。想一想管理层是否曾让员工自己去构造这些过程。如果这些已经做了，那么考虑一下，它们是如何成功或不成功的，以及为什么成功或为什么没有成功；如果这些还没做，那么或许值得去尝试一下。

## 第9章

战略规划、  
领导与伦理道德

## 9.1 围绕着商业伦理的炒作

商业伦理，就像领导力一样是一个热门话题。如今，它已取代全面质量管理(TQM)和再造工程(Re—engineering)而成为众人瞩目的中心。商业杂志、书籍和培训课程都日益关注摆在企业面前的伦理道德问题。

当代哲学家们也加入了进来，他们在柏拉图(Plato)、亚里士多德和康德(Immanuel Kant)的有关伦理的著作的基础上，提出了更新的见解。社会学家们正在研究作为一个在工作场所的基督徒的种种紧张——他以言行证明着忠诚于并应付着两个主子——上帝和财神。对更大的人权、个体自由和公共道德的要求，与对更具社会责任的企业的呼唤交织在一起。

在美国，又有一个新的企业角色被设立了，那就是“道德官员”。此人被抬举为企业中的最高道德仲裁人和品德楷模。他(她)超越于真实世界中的种种紧张，负责设计有说服力的、影响着道德界限的实施标准和行为准则，而且要确保组织成员留在道德高速公路上。现在已经有了针对这些道德官员的课程、刊物和学校。

作为一个具有25年商业经验的商人，同时又是一名社会和商业伦理专业的学生，我对当前的一些伦理作法深感困惑和失望。我感到，在许多情况下，商业伦理并没有以强调它对企业的意义的方式而被认识、学习或实践。相反，企业被过于简单地当成了道德分析的对象。我的意思是说，企业的本质和背景并没有得到充分的重视。进一步讲，给经理人和员工的集子中加上另一个“怎样做”以及“做什么和不做什么”的手册，仅仅是在放大企业的监管人心态。了解企业为何以及如何发现自己陷于道德困境，肯定要比了解实际的困

境本身更为重要。如果企业能够知道它们何时以及如何处于“道德风险”之中，它们就更有可能对此做出些什么。这会促发更为积极主动的而不是消极被动的行为。

唯有采取系统的观点，才能对企业的本质以及内在的紧张和压力点有一个全面的认识，重要的问题包括企业作为一个运转于其他系统内部的以及与其他系统相关的系统的目的和作用。当我们在两个正确的事情之间作出选择时，必须深入探究这种利弊权衡的性质。我们应以利害相关者的眼光去评价企业的伦理道德。正如道德本身关乎人的本质，商业伦理必然关乎企业的本性。

## 9.2 我们为什么需要商业伦理

看起来要把个人道德悬置起来的企业会怎样呢？什么样的能够刺激、诱发抑或促进道德不端行为和疏忽行为的紧张和复杂是企业本质中所固有的？使人们在公司大门前检验他们道德行为的是什么呢？为什么有那么多人觉得他们非得悬置他们的关怀与关心，并且在工作时把灵魂割得四分五裂呢？为什么存在一种“公司合算”的想法呢？为什么人们在工作中会做出那些在家里和对朋友从来不做的事呢？为什么经商会逐渐损害“己所欲，施与人”这一“金科玉律”呢？

雇员希望知道为什么他们不能看到更多的利润。雇主希望产生更多的利润，以便能够增加自身的财富。他们说，增加的财富可以创造更多的就业机会和更多的红利。问题是，多少利润算够了呢？多少红利算够了呢？权利的给予从哪里开始，又从哪里终结呢？正义、道德和公平在商业体系中又起着什么作用呢？

历史的众多教训之一就是，在膨胀了的狂热行动时期或者普遍的自满和冷漠时期，道德败坏通常最为明显。当前的时期似乎正处于这样一种状态中。我们对物质满足的过度追逐，遮蔽了我们的许多其他自然需要。人的本性就是如此，我们很少能够对得到一种好东西满足。对极限的管理乃是人们最重要的道德困境之一。何时才算够了呢？

商业伦理是远比简单的商业行为与活动分析更为综合、复杂的课题。要做到商业伦理的公正，需要从企业的角度去透视。起点是要认识到，所有的人类活动都把道德问题摆在我们面前。商业活动的背景，决定着所提出的道德问题的性质。不同的企业，在不同的商业背景中运行，会提出不同的道德挑战和困境。商业伦理关乎对为什么以及如何的认识。

经济市场和商业活动几乎支配着现代生活的各个方面，在这种情形下出现的伦理问题，可能有着广泛的衍生结果。我们有许多这方面的例子，如发生在印度波帕尔 (Bhopal) 的联合碳化物公司 (Union Carbide) 的煤气泄漏，以及发生在阿拉斯加州瓦尔迪兹 (Valdez) 港滨海的埃克森 (Exxon) 石油公司的石油泄漏等。

### 9.3 商业伦理的本质

伦理是对道德的批判性分析，其目的是分析、批判、解释和证明一个社会的种种规则、角色和关系。伦理与道德决策发生的条件，以及对种种用以解决价值和道德规则的冲突的原则的证明有关。商业伦理意味着把这些原则运用到商业活动中去。

伦理关乎批判意识和反思。它要求认识什么是存亡攸关

的。它关乎正视关系、提出问题、认识冲突如何以及为什么产生，并且能够作出审慎的决策。伦理绝不仅仅是行为，它关乎事物的最本质。它关乎意义的存在和创造。我们将商业伦理约减为对不道德行为的控制规则，这就把商业伦理变成了一种警务活动，而不是一种批判反思的活动。前者是减化论的方法，它不能促进道德创造性和成熟度，气氛也远比不上批判反思。我们的世界已经饱受贫乏的道德想象之苦，我们别再用肤浅的方法去对待伦理，以致使这种情况没完没了地存在下去了。

## 9.4 商业伦理的目标

商业伦理的目标是，通过保持适当的信任水平，以及在所有组织活动中鼓舞企业和个人的道德力量，来强化伦理道德行为。为了创造一个有利于这种精神的组织氛围，必须把握经营背景所引起的组织和个人的种种紧张。只有既了解经营中内在的一般压力点，又了解那些特定的压力点，才能创造出一种能够激发各个层次的成熟的道德反思的环境。

商业伦理的起点应当是主观意识、商业本身，以及赋予其生命和目标的东西。一个商业组织不过是一个为达到共同的目标而奋斗的，而且经常处在一大堆麻烦之中的个体群。应当承认，群体会鼓励一定的群体角色行为。但这不能，也不应使个人消失在企业的帷幕后面。在组织采纳一个共同的价值体系，提出识别和处理一摊子不断增加的利益冲突的指导原则时，必须保持个体的义务和责任。经济系统系于一定基本水平的信任，而传播和支持那种信任的正是作为制度或组织的道德代理人的个体。

组织的关键紧张是：必须满足两个目的，即企业在保持获利的同时，对维护员工、顾客以及更大社区的福利予以关注。怎样才能达到双赢局面而又不至于损坏竞争性，或者不至于不能尽到实现人类福祉所必须的社会责任？商业伦理的目标就是秉持这两个并立的目的，避免其中一方的推进对另一方造成损害。这有可能吗？或者，这莫不是成了侍奉二主？哪一方面优先，是利润，还是人类福祉？可否只要一个而不要另一个？如果没有利润，就没有组织，没有新的财富，也没有了工作；而如果对人类福祉关心不够，长此以往，也就没有利润。因此，这不是一个“不是……就是……”的问题。从商始终是一种持续的竞争与道德间的权衡行动。这就需要能系统地分析什么是存亡攸关的，知道怎样进行审慎的处理，并且能以兼顾道德和实用的方式处理紧张。

## 9.5 企业定义

如果你向100个人询问企业的定义，你会得到100个答案。许多人会说企业为交易提供便利，将买卖双方聚在一起，或者创造就业机会。《简明牛津词典》(Concise Oxford Dictionary)将企业称为商号或公司，在这里，公司被描述为一起工作的一群人。这种定义没能帮助我们认识企业究竟做什么。它只是以十分有限的方式告诉我们企业是什么。另一方面，很多人并不关心企业是什么，而是想知道它做什么。有关现代企业的最大问题之一是要懂得它做什么，并且要服从于它的力量 and 影响所及。

如果企业的性质没有一个深入细致的了解，那么要确定它做什么(亦即它的业绩)将是十分困难的。在进行有关如何

将商业伦理适用于企业领导和战略规划方面的讨论之前，必须要弄清楚企业的本质和作用。前些时候，企业的真正本质和作用已被丢失和遗忘了。现在，我们只是把目光集中在它获取利润的能力上。

首先，我想先提出一个关于企业的非常简单的定义：

企业就是一群人为了实现一个特定的目的或者达成一个先前决定的目标而在规则的基础上一起工作。这个目的或目标不必非得是商业方面的，比如这个目标可能是增强人们的健康或安全。

在微观层次上，企业的首要目的就是实现它所声称的目的或目标。它在追求这些目标或目的时所赢得的任何利润或净益，都将成为反映它的业绩的晴雨表。高利润或纯盈利表明优异的业绩，而低利润或无盈利说明它还有待于改变。企业的首要目的总是集中在满足某个群体或市场的需要上，因而它是“他人导向的”。这一点对于利润导向和非利润导向的企业都适用。利润或纯利并非是企业的首要目的，因为这无论如何都不是中期或较长期立足的关键。为了实现更长期的生存，企业要关注它们在更大的系统中的真正本质和作用。企业的首要系统目标是重新分配风险，而利润和盈利便是对在这方面搞得好的企业的回报。

强调获取利润是必要而非充分的目标，是非常重要的。遗憾的是，相当多的人已经丧失了从系统的角度去观察企业真正目的的见识。尤其是资本主义，它已脱离了公众服务这一根本精神。

我们知道，企业在任何社会中都起着重要的作用，并且其跨社会的重要作用也在不断增强。企业缺乏对自身责任的关注已使它们与环境相脱节，并因此引来了不断增多的指责和批评。

商业伦理有两个重要的方面，而其他的一切都是从这两个方面流淌出来的。第一个方面是认识到什么是利害攸关的，第二个方面是极限的概念，在我们探讨这些方面之前，有必要对企业的系统功能和作用做详细的考虑。

## 9.6 企业的系统透视

在任何系统中，每一个部分都有它的功能和作用，企业也是如此。每个企业在更大的经济和社会系统中都具有一个独特的功能和作用，将它的功能和作用分散将损害整个系统。

在任何系统中，参与者具有功能和作用是非常重要的。每个参与部分的相互联系、相互依赖、边界以及极限是整体系统固有的和必要的属性。

在西方资本主义世界，企业被认为是经济系统中“首屈一指”的创造者、组织者和参与者。事实上，经济系统是建立在企业活力的基础上的。企业不是靠巧合来达成优异和权力的。它在更大系统中发挥着重要的作用。企业影响的力度和广度都是为了一个目标而出现的——那就是为系统服务。如果企业作为一个经济实体，不为更大的系统做出实实在在的贡献，那它早就是多余的和毫无作用的了。

那么，这种关键作用是什么呢？从系统的观点来看，企业将重新分配买卖双方在没有企业作为载体的情况下进行买卖所不得不面临的风险。想想单个儿商人所要承担的风险吧。他(她)的生活系于每一次的买或卖上。由于没有雄厚的个人资源，他几乎没有机会储备资源以便休假或以备不时之需。然而，资源储备错了怎么样？储备的资源遭了火灾又怎么办？正如前工业革命的历史所告诉我们的，在企业出现以前，经

济生活是极不稳定的。而在一个系统中，若经济生活是不稳定的，那么它的社会生活也会是不稳定的。

由于企业减轻了个体所肩负的整体经济负担的风险，社会和文化生活也就从众多的负担中解放出来。试想一下，如果企业停业，那么社会生活将会受到怎样翻天覆地的影响。人们纷纷失业，供应商不得不寻找新市场，买方不可避免地要为他们的商品付出更高的费用。这种损失影响到整个系统。企业健康，整个系统就健康。企业是保持经济生活平衡的工具，一旦企业做不到这一点，整个系统就被腐坏了。就在我写这部书时，亚洲发生的种种问题就是这样一个适时的例子。亚洲的企业系统忽视了它们保持经济系统健康平衡这一首要职能。它们为了严格挑选出的少数几家企业实现短期的巨大利润，忽视了企业的管理和再分配风险这一系统性的作用。它们全然不顾极限的概念，而是和许多其他企业一道相信，成长、获利、财富和权力没有极限。曾经在世的每一位哲人和智者曾一再主张一种我们极不喜欢的现实，从亚当（Adam）开始，我们便拒绝承认存在着极限——对于别人或许有极限，对于我们却没有！

#### 两个主要的商业伦理问题

- 了解什么是存亡攸关的；
- 承认并重视极限概念。

## 9.7 企业的主要目的

企业的主要目的是重新分配风险。

圆满实现这一点的报偿是可持续的利润。

企业的主要目的是再分配利润风险。这一定义所包含的两部分都是至关重要的。没有了其中一个要素，另一个要素也就毫无意义了。如果企业不再分配风险，它就不能在更大的系统内完成其功能作用。每个企业再分配风险的方式都是特定的和独一无二的。它可以选择做制造商、零售商、管理顾问或保险经纪人。这些乃是组织为完成其风险再分配这一职能作用而寻求的战略。

等式的另一部分是，组织要创造利润。若不创造利润，它们就不能有效地经营或长期生存，也不能进一步吸引风险资本以支持它们在未来执行其功能。

许多人坚持认为，企业的首要职能是公司价值或股东股份价值的最大化。这就错误地强调了企业在更大系统里发挥其作用所收到的报偿。如果它们有效率，它们就会赚得利润。

若拿人体打个比方，企业执行的是肾脏的功能，我们或许能依此类推。肾的用途是帮助清洁系统，清除毒素并且决断什么是废物。这就是人体的风险降低机制。这就是肾作为人体这一较大系统中的一个器官的首要目标。如果肾脏强健，它就会很好地完成其功能，整个人体就会受益；如果肾因多种原因不能很好地行使其功能，它就会出现功能恶化和病变，继而将使整个身体系统处于不良境况。事实上，由于人体如此依赖于肾的正常发挥作用，因此肾功能失调会使整个身体处于危险之中。另一方面，健康的、正常发挥作用的肾脏，会随着身体的生长发育而生长发育，并且支持身体的生长发育。如果身体及其肾脏协调一致地运转，肾脏将有望到老都经受得住时间的考验。

对肾的报偿就是对整体的贡献，这个整体本身同肾脏本身的健康发育和长寿是紧密相联的。这里分不出哪个是因，

哪个是果，这种相互关联是一条循环往复的链环，它不能被割断或被拆解为一些组件。肾的首要目的不是生长或长寿（用商业的术语来说就是增长不息的利润），因为若没有与整个系统相互联系，这些都毫无用处。肾的目标是帮助保持整个系统的健康并同这一系统一起受益。

有限责任公司的发明，使社会的风险降低行为成为可能。现在，所有企业中的绝大多数都在有限责任公司这一载体下运行，因为有限责任可以限制风险。

### 9.7.1 有限责任与降低风险

有限责任公司的想法是人类最伟大的创意之一。这一发明改变了政治、社会和经济生活的各个方面。有限责任公司的基本原则是对个人责任的限制。尽管这种风险降低最初主要是为工业革命时期迅猛扩张的企业中的企业家们着想的，然而企业的增生和复杂化现已达到这样一个阶段：所有的利害相关者都感受到个人风险的降低。

企业家能够筹集资金而不必独自承担全部财务风险。管理人员可以留在决策位置上施展他们的专业技能，而无须承担过多财务影响压力。不想成为企业家的人们可以从他人那里得到工作，后者担负起确保企业生存的重担和责任。制造商和供应商们能够大规模地进行生产和销售，他们所要寻找的客户数量比起基于个人的销售要小得多。买方不用花费大量的时间和资源，也不用长途跋涉来打通一系列商品和服务的渠道。卖方之间的竞争保证了一个合理的市场的形成——在这个市场中，有比较商品价格和质量的的机会，并且可望没有太多的人受骗上当。商品市场规范到一定程度，企业必须遵循一定的健康、安全的

标准。试想，如果存在着数以百万计的个体商人，那么做到这一点会是怎样的高成本、复杂和低效！

从社会的角度想一想企业风险降低作用所带来的利益吧。人们有了更多的时间，并且在心理上有了更多财务上的安定感。大多数人购买商品的费用比率要低于企业出现之前。这使人们有了更多的可支配收入，从而有机会享受生活和捐助慈善事业。没有企业，我们也许会倒退到若干年前——在周日花上几个小时写信给离家在外为衣食奔波的亲友，唯一可以聊以自慰的是社会财富较平均的分配，可事实上，几乎所有人都一贫如洗。

### 9.7.2 企业的风险收益策略

从整个系统的观点看，企业的存在就是为了重新分配风险。这种活动减轻了个人负担，而把它重新分摊到善于处理此类风险的一群个人身上。这些人就是所谓的经理人员。他们的职能是管理企业的资源，以使企业所承担的风险相对于其可能产生的回报达到最小化。这也就意味着公司价值的最大化。当然，“最大化”的概念是一个相对的说法，就企业来说，它意味着相对于这个公司准备承担的风险，他们必须获得所能获得的最多的金额。“没有风险就没有收益”，这是财务上尽人皆知的名言。因此收益总是与赚取它们所要承担的风险结合在一起被考虑的。

风险再分配的主要益处之一是，它促进了新财富的创造。它鼓励企业家精神，它给商业生活带来了气息。成长着的成功的企业通过创新和新产品开发而不断地承担更多的风险。对财富的追逐是通过对新财富的创造，而非不断地重新分配

原有的财富而进行的。

创新过程很像人体内部新细胞的产生。新细胞开始了又一个崭新的生命周期，使人体充满生机和活力。一旦企业放弃这些风险再分配活动，他们会变得衰老、迟钝、功能失调并最终死亡；或者走向另一个极端，变得贪婪、自满、热衷于利润、谋求一己之私利，就像那不知极限的亢奋的肾脏，致使整个系统陷于危险。

而在微观上，企业运用它们独有的驾驭风险的技巧来最优化风险收益的分配。有些人生产服装，有些人买卖地产，有些人投资小企业，还有些人经营电脑软件。这些不同策略都是以最具风险效益、成本效率和便捷的方式来满足群体和市场需求。种种技能、经济规模以及集中的专长的结合，给企业的经理人员们提供了比任何一个个体好得多的机会，并使其生存得更加舒适。

风险与收益的关系十分重要。如果收益不能抵补风险，那么，承担风险的人以及所承担的风险将越来越少。这会阻碍未来成长和财富创造。

我们知道，生命系统承担着发育以及自发的结构变革的风险。他们在这方面也是有得有失。如果要生存，确保在全局上“得”大于“失”是相当重要的。企业也是这样，承担较高风险的同时也要有相应的报酬来补偿。这样它们才乐于继续参与风险再分配过程。

### 9.7.3 企业的紧张与权衡

当企业进行风险再分配活动时，要面对许多紧张和权衡。最主要的紧张是其利害相关者看不到它们的系统功能。取而

代之的是，整个系统再也认识不到什么是存亡攸关的，也不再注意极限的概念。这导致了把过多的需求加诸于企业，使其一心想着利润目标而行事。手段变成被追捧的目的了。

这远不是一个自由的市场系统，谁也不是自由的，所有的商家更是如此。整个系统以及它的参与者们，都陷在它们为自己所编织的网中。它们无法从更多的需求中解脱出来，他们需要更多的增长、更多的收入、更多的股息、更多的商品、更多的红利、更多的顾客、更多的……没有一个参与者敢于反驳系统的要求。那些曾经尝试过的，一直是一脚在里一脚在外，没有任何结果。使自己挣脱这个经济之网几乎是不可能的。幸运的是，一些开明的组织准备继续尝试下去。

还有一些特殊的紧张和权衡——它们是企业所面临的一般紧张的结果。这些特殊的紧张和权衡包括：

- 短期的高盈利与长期的可持续性盈利；
- 把组织摆在第一位与注重个体的需要；
- 牺牲那些具有较少直接权力和影响力的人的利益，服务于拥有较大直接权力和影响力的利害相关者；
- 仅用来产生利润而分配资源与用于提高雇员的生活质量而分配资源；
- 把利润摆在公司责任之先。

这些紧张以各种各样的方式展现出来，而且也是不道德行为的渊源。这种背景关乎我们应以何种方式处理商业伦理，这不意味着我在提倡一种情境主义者或相对主义者的姿态。更确切地说，了解了这些紧张，就会更好地把握道德困境，并且知道可以怎样去处理它们。

## 9.8 商业中的伦理问题的背景

在我们考虑常常导致伦理道德上的行为不端的企业紧张

与压力点之前，我要对一些造成道德真空或激起道德冲突的企业基本问题加以探讨。许多其他的问题和冲突往往可以归结为三个主要问题：

- 1) 手段与目的的问题；
- 2) 制度的非人格化；
- 3) 在我们的头脑之上。

### 9.8.1 手段和目的

康德的道德哲学体系主张，人类的尊严给了他们一种至高无上的非常宝贵的价值，种种经济或政治价值观是无法与其相比的。道德行为意味着人将被当作最终的目的而不是达到目的的手段。一切人类行为所指向的目的是对人类福祉的促进。这些是理性行为的根源。

这里包含着我们的经济系统的首要的紧张。人们一遍又一遍地、直接或间接地宣称，组织的目的是为股东、利害关系者获取利润（或者使财富最大化）。目的是不计一切代价的“利润”。

特别是在“裁员风(downsizing climate)”之中，这些词语为成千上万的雇员们所诅咒。许多人失去了工作，而其他人也惶惶不安，不知自己是否将成为下一个失业者。他们的感觉是，企业是贪婪的，所有者们只关心填满他们自己的口袋，而把雇员当作纯粹的可以调配的商品。无论组织里表现出多少人与人之间的尊敬，但几乎没有雇员感到自己是被当作中心来对待的，或者认为组织的利润只是为了改善亲信们的福利。这依旧是大多数组织中的一个现实问题。在时世艰难的时候，即便是强大的、实行终生雇佣的IBM公司也数以千计地

裁减员工。组织会因这个时代而被原谅吗？

在引入任何伦理程序之前，首先必须提出的问题涉及组织的企业文化。人们是否觉得他们似乎纯粹是达成目的的手段？如果是这样的话，那么，支持道德行为和道德力量的氛围正在消失。任何强化道德准则的企图都可能被败坏。

### 9.8.2 制度的非人格化

制度最初是被当作达成目的的手段而创立的。当人们认识到可以通过一群组织更好地服务于他们个人的和联合的利益时，把一个个人的群体的角色、责任和行为正式构造在一起的想法便形成了。

当今，制度似乎已经拥有自己的生命。制度本身已变成目的，而它们最初建立的目的和起源已经失去了。我们社会的制度化已成为一个有关道德和动机的问题。在众多个体感到个人作用、自我决断以及所担负的真正责任被剥夺的地方，就演化成为一种屈从于制度的态度。随着制度的成长，所有者 - 经理 - 工人之间的差别使情况发生恶化。个体感到失去了个性并且无法使自己全力以赴地工作。这里包含着首要的、同时也是最大的利益冲突——“我们讨厌工作。我工作只因我不得不工作”。这种态度再乘以几百名雇员，道德破产的脚本便写成了。当一个人发现他所做的事情毫无意义时，他是很难保持道德上的敏感的。

在许多组织中，个人感到失去了控制和自我决断。他们要为心理和经济的原因而工作。工作给了他们身份和尊严，使他们有个可去的地方。这是社会希望一个人所做的，也是他的朋友们实际上在做的。然而，个人的这种身份随时会被

夺走。这种失控感会导致一个人对其行为缺乏责任感。除非雇员们能够看到他们努力的实质性结果，否则，承担责任的激励就会减弱。除此之外，还有自决感的丧失，个人觉得组织可以肆意决定个人的尊严和价值观，于是，组织就成了敌手而不是乐善好施的朋友。

### 9.8.3 在我们头脑之上

罗伯特·凯甘(Robert Kegan, 1994)所著的《在我们头脑之上》(*In Over Our Heads*)一书中指出，总的来看，文化对于我们心智的需要同我们满足这种需要的智能之间还合应不上。他早先写的《演化着的自我》(*The Evolving Self*)一书探讨了我们的意识经过了精神的和人与人关系发展的各种不同阶段的转换。他在这本书的基础上断言，当代文化担负着精神上的需要，然而它尚未有意识地为此做好准备。他强调，信息高速公路加在我们接收和消化信息的智力上的压力以几何数级增加着。最后，他还详细讨论了工作所施加于我们的不断增长着的要求，并奉劝那些试图教育、鼓舞或动员别人行动的人对这些压力要更加敏感些。

凯甘的话和我本人的体验产生了共鸣。许多人被一下子推到他们尚未为之做好准备的执行机构之中，工作不再是给一个人分配任务或不时地衡量他的业绩的地方。现在，一个人必须创造自己的工作，他必须自我发动、自我纠正和自我评估。他要构建自己的愿景，并且把它坚持到底。工作者越来越要认识自己在整个系统中的作用，而不仅仅是在某个框定的部门中执行某种明确规定的划定范围的任务。无边界的世界反映在无边界的组织之中；全球化企业的跨文化紧张在

种种盘根错节的部门和纪律的跨文化紧张中得到体验。为应付这种日益增大的复杂性，人们需要被领导、被支持以及被培养。别指望很多人能够实现这一新世界所要求的意识上的巨大飞跃。恐惧作为一种迷失方向和不平衡的感觉，会导致反复无常的而且常常是无意识的不道德行为。一切都要恢复均衡。

《道德可教吗》(*Can Ethics be Taught*)(Piper等 1993)是由哈佛商学院的一批研究人员所写的一本丰富知识的书，它讨论了对一些挑选出来的、极具才华的、被高度激励要进入哈佛商学院的学生的有关道德敏感和意识的研究发现。结果发现，尽管他们具有强烈的人际间的责任感，但他们没有将先前的鼓励批判性地反映到道德问题上，而且，他们表现出仅仅对系统的危害和不公正具有有限的认识。他们对于在任何给定的情况下什么是存亡攸关的认识也是有限的。他们的道德想象力受到人与人之间关系模式局限的制约——在这一模式中，带着种种竞争性要求的复杂关系不能被自觉地加以分析。他们不能在不同的社会领域之间建立起联系，他们最感兴趣的是个人主义、个人自主、成就以及个人的授权赋能。总之，他们没有意识到更大的图景以及提出问题的重要性。这一研究结果为哈佛的伦理道德计划提供了重要的输入。同样，这样一种有关我们的企业共同体的认识，也会影响组织的道德计划。应当教给人们一种思想方式，而不是怎样去阅读和运用规划。

这两本书中的见解指出了一种道德角度上的两个关键性的因素。首先，就意识的阶段以及处理相互依存事件的智能而言，我们处于人生的什么位置，影响着 we 处理日常生活的复杂性的能力。将道德力量和责任塞给尚未对此做好准备

的人们，对于他们来说是具有高度压力的，并且，他们会对此感觉迟钝。其结果只能是道德混乱——特别是在种种人与人之间的需求以及制度化的要求上。其次，道德能够，也应该被教授。如何做到这一点，对于将会产生的道德成熟度是至关重要的。导师教诲是一种非常重要的方式。不同的组织会拥有处在不同的意识和道德敏感性阶段上的人们，这些因素对于任何商业道德敏感性的发展都是至关重要的，并且应当在事先充分加以研究。

## 9.9 系统的压力点

有了这三个因素作为商业文化的背景，我要探讨一下影响企业对更大或更小的道德风险偏好的种种内部和外部的系统压力点。这些系统压力点提供了有关企业所受到的外部压力以及自身道德发展阶段的指示器，每个企业中都有各种各样的压力点。我们要了解的是，它们是什么以及它们如何表现自己。只有认识了这些压力点，恰当的伦理道德氛围和实践准则才会得以实现。

外部压力点是从较大的系统转移过来的，并且超出了组织的直接控制。在这种情况下，重要的是领导如何认识这些压力并对其加以处理。内部压力点实际上随时间而变化着。它们或是随着企业的发展和成熟而有机地变化，或是作为外部因素或事件的结果而激烈地变化。合并与接管就是后一种情况的一个例子。

企业越复杂，它对道德风险的倾向就越高。属于高道德风险类的那些企业需要成熟的道德领导。它们需要一个对种种道德问题和紧张特别关注的企业文化。高级管理层应当保

证各个层次的组织成员都得到一些伦理道德方面的教育。这并不意味着“简单的”企业就能在道德上保持漠不关心或是忽视。任何企业都要重视它的伦理道德。不过，律师和银行家可能比泥瓦匠面临着远远大得多的伦理道德紧张。人类活动提供了伦理道德的背景，在进行伦理道德反思和评估时应当对其加以考虑。唯有意识到存在于企业实境背景中的那些道德压力点，先前所谈及的道德权衡行为才会成为可能。

### 9.9.1 外部系统压力

#### 1. 经济状态

当一个人颇有积蓄时就往往容易对人友善，常言也是这么说的。当经济繁荣，利润丰厚，激励强烈时，人们的自我感觉以及相互感觉就会更好。在这些时期，就会实行许多道德规划，并且作出新的道德承诺。而一旦经济停滞或衰退，这些承诺就不再被作出或信守了。

那些夸耀自己具有良好的道德行为的组织最好能有充分的保留，以便能在萧条时代维持它们的道德标准。道德行为包括重视它们解雇员工的理由和方式。毕竟，违背诺言是不道德的，更不用说这会给组织的士气造成多么大的负面影响。

#### 2. 国家领导

组织总是暗暗地从政治领导人那里得到些信号。如果政治领导强大并且展示出一贯的道德行为，那么实际上作为国家代表的企业就会效仿这种行为。如果道德领导力不足，就会很有意思地注意到有道德的企业行为十分缺乏。恶劣的道德领导就像传染病，传播速度快，渗透性强。所以，在考虑组织领导的正直性的时候，应当首先想一想可能由客观环境

带来的紧张。

### 3. 产业特点

尽管某些产业会比其他产业更容易陷入道德困境，但有关商业道德风险的总的倾向在增长。就拿制药业和生物技术产业来说，它们所遭受的伦理道德问题始终在增加。事实上，伦理道德是它们产业的最重要的特征。在这些产业中处理道德问题要具有一种超乎常人的老练。对于这些企业来说，伦理道德领域的真正的专家是必不可少的。

### 4. 竞争者的数量

竞争者的数量越多，道德问题作为经商所固有的一部分就越在不断地增加。竞争者多了，顾客就变老练了。作为消费者，他们有许多供应商去选择，选择余地越大，他们就越有眼力，而且对伦理道德问题就越发敏感。食品和化妆品就是很好的例子，伦理道德（动物试验、回收利用、原料净化就是其中的一些问题）已开始成为驱动这些企业的力量。

### 5. 竞争的性质

以激烈竞争为特点的产业比竞争强度低一些的产业容易受到更大的伦理道德压力。在激烈竞争的产业中，竞争者有时会采取极端手段来保持或赢得市场份额，他们可能误导消费者，或者会在质量和安全方面走捷径。

如果仅仅由少数几个企业巨人支配了一个产业，那么，至到最近以前，伦理道德责任一直是被放在后面考虑的。看一看石油和制药业中的道德问题吧——在这些情况下，消费者的力量比较弱。通过政府干预，可以使这些组织注意它们的道德责任。

国际竞争也造成了许多道德困境。不同的国家可能会采取不同的标准，再加上消费者预期的不同，就会导致对道德

标准的草率的或相对性的处理。这意味着组织会在每个国家极力逃脱其所能。想想核工业以及它们在世界范围内各不相同的标准！想想在遍及世界的血汗工厂中进行的服装制作！

### 9.9.2 内部系统压力点

#### 1. 领导

毫无疑问，总裁(CEO)应对组织的伦理道德文化负责。他(她)承担着造就并维系一个具有强烈道德意识的环境的任务。这项任务不能委托给其他任何人——尤其是所谓的“道德主管”。如果总裁不带头发动，那干脆就把所有的道德计划都抛到脑后吧。仅仅表示同意没有用，积极参与才是最根本的。

应当有积极主动地关注未来道德问题的迹象，它包括从雇佣程序到在国外开设新的工厂或销售店。对道德问题的重视应是一项看得见的行动，而不应是一味地大肆宣扬。

如果一种导师教诲的环境没有出现，那它就应当被视为一种消极的因素。导师教诲是最富建设性和改造性的道德教育方法。人们往往从他们所钦佩的人那里学习道德，而很少从规章制度中去学。

#### 2. 企业文化

鼓励人们有道德，需要的是改造而不是信息。尽管信息对于识别一个具有潜在道德冲突的区域是必要的，但只有那些“转变了的人”才具有充分的道德敏感性，足以最先意识到继而知道怎样处理这些冲突。

由CEO塑造的组织的企业文化，是与关系以及实行公正密切相关的事情之一。高级职员所表现出的注重做正确的事情，而不仅仅是把事情做正确的一致行为，对提供一个具有

支持作用的道德环境非常重要。多少规则书籍也代替不了高级管理层的榜样作用。

### 3. 企业生命周期的阶段

组织所处的企业生命周期阶段也影响着它对道德风险的敏感性和倾向性。小的、具有创新精神的企业——其创建者往往插手于大部分行动的方法，可能对关系问题很敏感，但却对潜在的利益冲突不那么敏感，这些冲突只有在意识到更大的界域后，才会显而易见。为保持活力和成长而奋斗，可能会鼓励自行其事的行为。自行其事的行为不一定不道德。小企业的优势在于，人们常常能保留一定的个人力量感，除此之外，往往能更有效地获得市场和雇员的信息反馈，而且较迅速地采取纠正行动。

随着成长和逐渐成熟，组织就成为所有者-经理-工人的三位一体。这一特殊动力立刻扩大了内部冲突的数量，延长了外部反馈的周期。处于快速成长阶段的组织，可能处在高的道德风险等级上。极为典型的是，它们一心想着增长、赢得市场份额以及运用过期的管理信息系统。许多道德冲突不是被忽略，就是被压力过大的管理控制网在不经意间漏掉了。成功的、成长着的公司，常常表现出一种虚张声势或是甘冒高风险的态度，这往往是自命不凡的管理层的一个信号。它为将来的道德不端定了调。

大的、成熟的企业，在其职员中存在着严重的个人能动作用的问题。组织被雇员视为与个人无关的磐石。它发现很难重新燃起在小型创新企业中显而易见的那种个人的富于创造力与能动作用的性情。它们会特别致力于制订大量的规则手册，最终拥有由道德官员们组成的基干。也许这种办法在开始会制约那些比较明显的违规行为，但它不可能培养道

德的敏感性，建立企业道德卓越。当人们自己掌握自己的道德力量时，道德问题就会从权力滥用以及玩忽职守中孳生。

#### 4. 盈利性

为生存而挣扎的企业，更容易采取低道德标准。当生存成为攸关大事的时候，几乎无暇进行道德反思，而且，在面对价值紧张时，也无暇对道德行为进行检视。在这些时候，最容易将不道德的行为过程合理化——有时是通过行为选择，有时是通过下意识地筛去那些潜在的道德冲突。无论出于何种原因，那些经历着盈利方面现金流危机的企业，常常面临一种非常窘迫的道德环境。比如，是否与对手签订合同？是否收回不合格的产品？或者是否对后座出现塌缩的汽车进行重新设计？

在这些时候，CEO以及公司的高级管理层要特别注意他们自己以及雇员们的道德决策敏感性。帐上没有利润或库里没有现金，就会给道德性的决策留下很少的空间，而道德性决策或许意味着做出短期的牺牲以期获得长期的利益。毫无疑问，在这种时候，发生不道德行为的比率会很大。金融服务业和军工部门的业绩表现就提供了许多这方面的例证。

典型的是，在低盈利期发生的不道德行为会产生双重的后果。如果企业置之不理，就会给进一步的不道德行为提供孳生的土壤。在一些情况下，企业从一个擦边的不道德行为开始挣扎到下一个不道德行为直至最终垮台；另一种情况是，组织从一种优势转向另一种优势，将暧昧的行为变成其富有进攻性和竞争性的风格的固有的一部分。在利润过高（同资本报酬相比）的地方，要当心，准有什么地方不恰当了。我们富有效率的资本市场制度是不允许这种情形长期持续的。不道德的行为正在驱动着组织，并且会成为它垮台的动因。我在

这里再次说，金融服务业就是很好的例证，至于迈克尔·米尔肯公司(Michael Milken)以及其他等等就不消说了。

### 5. 组织规模

大型组织被迫分解为较小型的、分散的单元以便有效地竞争。它们常常处在从分部管理到支持区域自治并且只运用十分宽松的行动原则来管理的压力之下。在将任何不法行为告知总部或控股公司之前，信息反馈的耽搁不可避免，到了那时，衍生出来的后果可能已相当巨大了。因此，组织越大，其CEO或董事们的成熟度和经验就越为重要。业绩和奖励制度是在推动分散单元的道德行为中起着重要作用的因素。虽然准则和规则手册会起到指导性的作用，但它们怎么也无法与CEO以及精心挑选出的联合董事们的警惕的眼睛相比。非执行董事会也应在建立对分散单元的文化和工作详细了解方面起到积极的作用。

随着组织规模的增大，报告结构也变得很复杂了。矩阵式管理——尤其是在项目型公司里，比起等级制的报告结构更容易出现道德冲突和风险。在前一种结构中，责任和义务容易遭到更大的轻怠。人们越是直接地承担责任，就越有可能实行好的企业道德。企业越扁平，或者说层级越少，权力滥用的机会就越小。

### 6. 产品或服务的有形性

产品的有形性越小，越容易放任道德方面的松懈，或者诚实的行为越少。可以看到、触摸到和体验到的产品或服务，比有形性低的产品和服务容易评估和衡量。当新汽车喷漆很糟糕、飞机起飞的时间延误，或洗衣店把有污迹的衣物送回的时候，我们就都能领略到这一点了。此外，我们也能感受到汽车的污染，看到纸制品的垃圾或皮革产业的排污。不过，

要看到或充分了解抵押保险的计算、共同基金管理费的花销以及我们上银行贷款的计期，就不那么容易了。对于我们中的大多数人来说，了解购买垃圾债券的隐含影响，远比了解购买微波炉的影响难得多。

产品越是具有无形性，要了解产品或服务的性质、用途以及它是如何制造和交付的，就越困难。当出现了差错时，不容易在事先对所发生的事情会衍生出什么样的后果有所了解。正因为如此，服务业比复杂性较低的制造、配销和零售企业，更容易出现道德风险。

#### 7. 产品或服务的复杂性

产品或服务越复杂，道德风险的倾向越大。从定义来看，复杂的产品或服务不是简单构造的，它们往往需要复杂的零部件和处理。获得这些零部件或处理技能可以有很多方法。在许多情况下，它的副作用很容易被忽视或者无法事先加以估计。外科手术、隆胸、复杂的软件程序或先进的军用间谍设备都是实例。

对于复杂的产品和服务而言，道德风险因生产者、供应商或提供者，以及大多数用户或最终消费者的知识差异而提高。巨大的知识差异使供应商和买方之间形成一种强烈的不平衡，这就造成了很高的道德风险。

对于复杂的产品和服务来说，常常很难确定可接受的绩效基准，消费者被各种迷惑形式弄得晕头转向。不道德的行为经常被隐藏在连珠炮般的技术零碎之后。环境的影响——如果有一些的话，由于在迎合消费者需求面前无关紧要而常常不被考虑。

产品或服务的有形性越低，它的复杂性往往就越大。无形的、复杂的产品和服务是道德风险最高的领域。在外来的金融工具市场上，我们有大量这方面的证据。

### 8. 顾客基础

顾客基础的大小和轮廓，对组织有着或隐或显的道德风险。一个高度依赖于相对小的顾客基础的企业，会在照顾关系与鼓励高销售渗透政策之间左右为难。这意味着关心顾客福利，与此同时，使销售最大化。单单失去一个顾客就能对盈利性产生实质性的影响。

另一方面，一个拥有许多顾客（它们看似一个不直接露面的群体）的组织，可能被诱惑去以这样的方式对待他们：将他们看作易受欺骗的、只有一个消费商品的欲望的对象，并且，他们的福利可能从来没有真正成为组织文化精神的一部分。

### 9. 业绩和奖励制度

业绩和奖励制度在确立组织道德文化的基调方面，起着极具影响力的作用。注重基于个人成就的短期结果的奖励制度，鼓励一种贪婪与自私自利盛行的氛围。短期主义对于所有的利害相关者来说都是有害的。把群体排除在从其成员的模范表现中获益之外，也就否定了成员所起的支持性作用。不能成功地提倡相互依存的概念，就会孕育一种以自我为中心的、不成熟的道德观念。在这种道德观念下，除了即刻的有形回报外，其他任何原因造成的良好业绩都不被重视。这样的气质乘以数以百计的员工、组织以及相关社区，就会走向伦理道德的覆没。企业对员工的奖励越来越是出于其群体绩效以及他们投入和参与的质量，而不是出于量化的输入或输出。评价业绩的方式在很大程度上反映出组织的价值。

### 10. 规划界域

规划的时间界域强烈地影响着组织的道德风险。以短周期的方式衡量企业效绩的产业，会促发道德不端行为。保险、共同基金和投资管理企业就是很好的例子。如果仅仅根据个人或组织的上一次季度报告来考虑其有效性，那么，道德行

为就会跑到九霄云外去了。这些都是高风险的产业以及高道德风险的企业。

一个企业自身内部的规划时间架构同样影响着道德行为。种种中期至长期的目标总是好于短期的时间架构。

### 11. 对环境的影响

任何组织都难免要对环境造成影响。随着生产和配销对环境的影响越来越为人们所认识，企业应积极主动地采取行动来减轻消极的副作用。

人们显然期望那些其产品或服务对地球上的任何一个生态系统都有重大影响的组织能够表现出道德上的敏感性和责任感。这些是具有高道德风险的企业，它们需要有该领域的专家来处理这些因素。它们所需要的远不止于行为准则和制度手册。

我已着重列出了一些存在于企业中的系统压力（见表9-1中的概括），这不是一张完整的表单，所有这些问题也都不是彼此独立的。随着我们变得更加勤勉和老练，并且更加意识到生活中各个方面的互相依存性，我们的道德觉悟就会不断提高，而有了逐级上升的觉悟，我们的道德责任感也会随之提高。

表9-1 影响企业道德敏感性和道德成熟度的系统压力

| 外部的   | 内部的         |
|-------|-------------|
| 经济状态  | 盈利性         |
| 国家领导  | 企业领导        |
| 产业特点  | 企业文化        |
| 竞争者数量 | 对环境的影响      |
| 竞争的性质 | 组织规模        |
|       | 企业生命周期的阶段   |
|       | 产品 / 服务的有形性 |
|       | 产品 / 服务的复杂性 |
|       | 顾客基础        |
|       | 规划界域        |
|       | 业绩与奖励制度     |

## 对韩国、马来西亚和印度尼西亚的商业环境所固有的道德风险度的分析

### 外部因素

经济状况

-狂乱的活动、过热

国家领导

-脆弱、腐败

产业特点

-注重制造

-依赖于数量

竞争者数量

-受贸易保护主义和任人唯亲的限制

竞争的性质

-受贸易保护主义和任人唯亲的限制

### 内部因素

盈利性

-起伏不定

企业领导

-从国家领导人那里沿用了脆弱和腐败

对环境的影响

-高(污染、能源需求。基础设施的影响、资源压力)

组织规模

-众多大型的与众多小型的

企业生命周期的阶段

-高增长、不成熟

产品的有形性

-主要是无形的产品服务

-产业不发达

产品的复杂性

-典型的不复杂

顾客基础

-范围广、依靠数量的

规划界域

-非常短期的

业绩与奖励制度

-有限的、不民主的

评估：道德风险——非常高

前景：剧烈动荡

## 9.10 组织内部的角色

正如人们需要了解组织所面临的那些内部和外部的系统压力一样，人们也需要考虑到那些道德困境，它们是组织内部人们的种种角色的一部分。

举例来说，从事研发(R&D)工作的人员处在这样的压力下：他们既要保持不超出预算，又要尽力设计出适度可靠的和安全的设备或制剂；营销人员则被期望着既要在产品或服务的局限性上保持诚实，同时还要尽可能地使顾客踊跃上门；负责人力资源的人员被期望着在监管人员的雇用、提升和奖励制度时，既要能满足企业的需要，又要能满足雇员的渴望；财务人员负责对最节约成本的资源分配提出建议，他们总是被要求尽可能地分析合理些、透彻些，要经得起那些被假定为理性的投资者的挑剔。诸如此类，不一而足。

在研究商业道德的时候，这些因素都应该被考虑进去。原因不是提供道德上的借口，相反，是要促成一种注意和关心经商方式中所固有的道德困境与风险的氛围。这种关注是认识什么是存亡攸关的第一步。只有当整体组织把握住道德的脉搏，它才能促成一种有道德的风气。

## 9.11 把社会责任当成首要目标的问题

正如我所提出的，企业的首要目的是重新分配风险，其回报就是利润。这也是它在更大的社会系统中的目标。企业的目标不是“行善”、照顾他人，或是支持福利制度。期望从企业那里得到这些东西不仅不恰当，也不公平。这并不是说，企业可以不守道德规矩，或是对社会所关注的问题漠不关心。不过，不该把这些确定为企业的首要目标。如果商家实现了

它们的首要目标，那么这些利益自会实现。

不管怎样，企业真正需要的是对极限的强迫接受。作为自我规范职能的一部分，这应当在内部强加，并且，也应通过作为更大整体的社会从外部强加。

在任何一个健康的系统中，极限的概念都是其本质所固有的一部分。我们回到人体的类比上，我们知道，人体中也有一套极限设定机制，这是人体固有的机能，而且每个器官都有自身的内在构造和特定的极限设定特性。肾脏决不会被设计得要长到胃那般大。肾脏以及腺体系统分别施加内、外的极限，以使肾脏保持适当的大小。在不健康的系统中，肾脏有可能长得太大或太小，这自然会影响到肾脏的功能，以致于需要采取某种形式的治疗行动。功能不良的肾脏不能无限期地存在下去，直到整个系统也变得不健康。一个功能低下而且无法再恢复的肾脏就应该“死去”；一个机能亢进的肾脏也要被抑制。有意思的是，总的来看，一个机能亢进的器官，会给整个系统带来更大的风险。这一机能亢进的子系统会威胁其他器官的生命，而且难以控制。众所周知，癌症就是人体内白血球的过度产生而引起的进一步的不可控制的增生。在任何系统中，过度增长会很快威胁生命。遗憾的是，过度的资本主义也表现出不少这样的特征。

通过战略规划职能而实施领导，应当着重表明这两个首要的商业伦理道德问题，其一是要认识企业的角色以及什么是存亡攸关的；其二就是极限的概念。

## 9.12 道德领导

如果不提道德领导的话，也就不会有关于领导的讨论了。

好的领导显示出道德上的敏感性和成熟度。伯恩斯 (James MacGregor Burns) 的名著《领导力》(Leadership) 就涉及到了他对道德领导的关注。他指出, 领导者与被领导者之间不光有权力的关系, 还有共同的需要、渴望和价值的关系。道德领导要始终关注下属的最基本的需要、需求、价值和渴望。好的领导者要既能考虑到总体福利问题, 又能顾全一大堆较个人化的价值和责任。

用我们的话来说就是, 实施领导的人要了解系统以及系统中的道德紧张与压力。通过系统性的透视, 他们认识到利害相关者是谁、他们的兴趣是什么、权力差别如何, 以及价值紧张怎样。他们知道如何对存亡攸关的事情作出估计。他们懂得在规章制度、后果以及公平和公正之间采取道德上的权衡行动。他们能像鹰一样观察和翱翔, 又像蚂蚁一样置身和坚守于杂乱的细节。道德领导力的实施就是在路上得以完成的, 换句话说, 它存在于日常生活的过渡之中, 并且与那意味的一切以及敏感的道德领导所实施的一切息息相关。

实施道德领导在那种必须做出道德选择的界定时刻得以显示, 这些界定时刻摆明了优先次序, 并且给组织的其余部分定下了道德基调。强生公司 (Johnson & Johnson)、联合碳化物公司 (Union Carbide) 和微软公司都曾经面临着许多界定时刻。它们都不得不作出艰难的道德抉择, 这需要认清什么是存亡攸关的、权衡种种道德选择以及作出明智的决策。在巴达拉克 (Joseph Badaracco) 的《界定时刻》(Defining Moments) (1997年) 一书中, 这些界定时刻被描绘成投下个人与组织特色的影子并且塑造着个人与组织的特色。提高组织的商业道德必须对组织各个层面上的这些界定时刻给予关注。

实施领导中暗含着实施道德领导。道德领导意味着要注

重价值和关系，并且尊重组成大千世界的、互相关联的整个网络系统，企业组织只是它的一部分。

### 9.13 战略规划和商业道德

通过战略规划实施领导，意味着战略规划职能也具有明确的道德作用。它们忙于认识新现实——这其中包括了道德现实。它们进行系统分析，并且分析种种关系。道德向度是这一职能中的一个重要部分。它们要在设定极限以及与利害相关者就这些极限进行协商中发挥作用。这涉及了内部与外部的极限。它们应当就本组织与其他利害相关者网络的关系，而对组织的边界加以控制。它们应当预见由于内、外系统压力而出现的道德困境。它们应当在潜在的道德问题出现之前发起针对它们的讨论，这可能与新的产品、服务、市场以及一次潜在的接管有关。

战略规划职能的道德作用是使道德成为一切企业决策的组成部分。对道德的讨论要在组织的走廊中随时可闻，就像讨论目标市场、新的雇员、对新的电话系统的需要以及合同的损失一样。

商业道德应被视为企业决策的一部分。它必须与决策的背景协调，它应成为每一个人的角色、职能和词汇表中的一部分。种种问题必须根据它们是否是具有良好道德的企业决策来拟定。否则，就要与所有有关人士一起展开公开的讨论，探讨它们为什么以及怎样引起道德困境。

在这样一种环境下，就没有那么多必要去关注性别歧视、性骚扰和雇员贿赂行为了。这些行为在一个伦理道德不被讨论，并且在每个人的决策标准和词汇表中只占很小部分的环

境中才盛行。影响组织的文化，使之与伦理道德相协调，是战略规划职能的重要部分。有效的商业道德不是一种思考方式，而是一种存在方式——组织的存在方式。

#### 伦理和战略规划职能

##### 系统思考

- 了解更大的系统
- 辨识、理解新现实
- 共同创造新的伦理意识形态

##### 实行系统分析

- 辨识系统压力点
- 确认伦理风险
- 帮助设定外部界限
- 对内部界限设定提供检视和权衡
- 在力量均衡中整合极限
- 在所有的决策标准中包含伦理

#### 本章小结

商业伦理道德就是学习了解世界的复杂的相互依存性，以及在最宽广的背景下，我们以经商为名的种种活动的衍生结果。商业伦理道德不只是关乎不正当的行为，它关乎企业最本质的东西。它不应被看作是与正常的企业行为相分离的，因为它不是另一种企业行为，而是每个企业行为的一部分。

把企业当作一个系统去理解，并且识别出道德压力点，就能更好地理解企业如何运作，以及组织会怎样培养日见增长的道德敏感性。

伦理道德的起点在于 CEO 以及企业盛行的文化。认识到员工之间的疏离、制度的非人格化以及组织成员的道德成熟度，对于一切正式的道德规划的形式、内容和风格来说，都

是至关重要的。单纯以建立行为准则来反对性骚扰、歧视和不诚实，就把企业伦理道德看得太简单化了。

为了培养既具有反应性又具有前动性的道德敏感性，必须了解企业的系统性的道德压力点。知道这些压力点并且与每个角色固有的道德困境相一致，是建立一种健康的道德氛围的至关重要的输入。在健康的道德氛围中，道德被视为行为的一部分而不是与其不相干的东西。正如个人在其行为背景中作出道德决策，组织也必须如此。经商的标准应当包括道德的标准。

实施领导暗含了实施道德领导。所谓“不道德的领导”是一种矛盾修饰法，它根本不是领导。道德领导能够通过战略规划职能加以实施。那些从事战略规划的人们被安排在很好的位置上，以影响企业的道德氛围。他们应当教育组织什么是存亡攸关的，并且应当参与到设定和协商种种极限之中。

最后，至于那些道德准则和制度手册，还是让我们听从摩西的引导，只消简单明了的10点就足够了。

#### 本章要点

- 企业的主要系统作用是重新分配风险以获取利润。它不是一个“行善”机构。
- 资本主义影响了我们的制度的性质，以致于在人与企业组织之间存在着基本的冲突。
- 认识商业道德意味着认识企业的性质，以及它所面临的系统压力点。
- 关键的系统压力点是可以识别的。
- 组织内部的种种角色和职能也感受到道德压力点。
- 实施领导力意味着具有道德的敏感性。
- 战略规划职能起着塑造组织的道德环境的作用。



### 建议

- 分析组织过去三年中的关键道德困境。识别系统压力点，包括开始起作用的内部和外部的系统压力点。
- 审视组织的当前情势，看一看在可预见的将来是否会存在一些新的系统压力点。考虑可能采取的任何行动，例如倘若盈利性是当前存在的一个问题，那么采取什么行动可以保证安全性、可靠性以及员工的自尊不会受到损害。
- 检查组织当前识别道德困境的方法。它是否落后于实际？未来可能会采取哪些前动性的步骤？
- 将组织内部的关键职能和角色列出一张表。这些角色和职能面临着什么典型的道德困境和价值紧张？是否已将有关的人都包括到关于这些困境和价值的讨论之中了？他们是否拥有一个开诚公布的、宽容谅解的论坛，以便能够讨论他们的个人感想和一切可能感受到的价值紧张？
- 评估一下，战略规划行为在多大程度上关注当前的或潜在的道德问题。能否强化这一程序？

# 第10章

## 结 论

## 10.1 一份邀请

这本书旨在成为一场对话和一份邀请。常言说的好，书是由读者来完成的。这种完成存在于消化、不断的质疑以及对所提出观点的评判之中。如果此书在最后一页遽然而止，就无法使对话继续下去了。我不希望在这里出现这样的情况，相反，我希望读者接受我的邀请，去实验书中提出的某些观点，并进一步发展这些观点。

这本书是一份给予作为机构的企业以及把商务当作日常生活一部分的那些人的邀请。它同样也是一份给予经营中的利害相关者们的邀请，他们受邀去认识商业的目标，及其如何和为什么要去做所做的一切。利害相关者可以通过认识自身的现实，支持企业所面临的种种变化着的现实来实施领导。

正如读者会有所推断，本书是对众多观点和学科的一次综合。对于领导和战略规划的概念，它提出了一种带有折衷主义和调和论的观点。它还提出了关于组织领导如何实现与提高的看法，区分了权威和领导的作用，澄清了领导者与管理者的角色差异。它讨论了组织及其提高适应能力以确保未来的生存和发展的必要。它还提出了一种新的商业伦理方法，并且提出，伦理、领导和战略规划都是一致的。

这本书还提请我们改变对领导的态度。我们不能再依赖那些给出简单答案的领导，而是要亲自参与到创造答案之中。我们必须承担起自己的工作并且完成它。做自己的工作会提高我们的适应能力，使我们更加愉快地面对未来。

商业组织要通过战略规划职能发挥关键作用。它们必须对适应性挑战作出反应。它们面对的头一个适应性挑战就是承认它们要发挥系统作用这一事实。这一作用不是对利润的

急急渴渴的、贪婪的追逐。组织的作用是通过为获得适当的利润而再分配经济风险来维系系统的健全。它们必须调整自己的思想形式和价值体系，以适应一切皆有其极限这一并不新鲜的事实。商业组织要在设定和磋商这些极限方面发挥重要的作用，这不该留待国际货币基金组织、世界银行或者任何其他的外部政策驱动机构的政策和程序去解决。这本书是给予企业的一份邀请，企业要接受领导挑战并学会如何翩翩起舞。

## 10.2 所有的领导者都到哪里去了

在撰写这些结论的时候，我想起了这样一个问题：“所有的领导者都到哪里去了？”媒体聚精会神关注的不再是“亚洲的崛起”<sup>①</sup>，而是亚洲的衰落。亚洲金融危机动摇了世界经济体系，它或这样或那样地影响了世界上的每个企业。美国正威胁着再次入侵伊拉克，美国总统又陷入了指称其对家庭和中国人民不忠的令人尴尬的丑闻中。

强大的微软公司也遇到了麻烦，它陷入到有关其是否有权更加强大的法律纠纷当中。通用电气公司(GE)作为世界最大的公司之一，其赢利性超过大多数对手，可它认为目前的利润水平还不够，它希望获取更多的利润，因此，它又开始了紧缩和改组。

并非只有通用电气公司是这样，它是所谓自由企业系统(free-enterprise system)之网的一部分，而事实上，这一自由企业系统已不再自由。尽管大西洋两岸的企业利润看上去都还不错，但缩小规模、紧缩开支和公司重组仍在继续。金融机构正在合并，以图减轻市场的过容。企业道德行为腐败的案例在上升。那么，所有的领导人都到哪里去了呢？

① 吉姆·罗沃尔(Jim Rohwer, 1996)所著的同名著作。

作为世界舞台的重要角色，企业必须把存在于政治和社会竞技场中的某些领导力松弛 (leadership slack) 绷紧。它们要认识到自身的系统角色，认识到种种角色都负有责任。商业机构是生命体的最为重要的例子，它们要沿着生命体的路线重新组织自己。要鼓励企业改变它们的思想形式，改变它们的隐喻，放下它们的战争武器。取而代之的是，邀请它们参加到宇宙之舞中来——它们本是宇宙之舞的一部分；邀请它们在舞蹈中和伙伴关系中带头共同创造新的舞步；邀请它们施展领导力并鼓励其他企业也这样做。

### 10.3 新现实

我曾在前几章中指出，世界正进入一个崭新的我名之为适应的时代。这个适应时代的特征是重新关注作为价值的目的，而摒弃专注于实现目的的手段。适应时代的另一个显而易见的现实是对于我们彼此的相互关系和相互联系的意识不断增强。随着这种意识的增强，我们的相互联系性也会增强。我们看到，我们的相互联系性的丝丝缕缕被一层层地揭去了神秘的面纱。我们一旦开始这个过程，它就不可能停止了。我们是一张世界范围的相互联系之网，认识我们的本质以及我们如何发挥作用，需要采取系统的观点，认识新的现实离不开系统思考。

#### 10.3.1 全球化

我们无需再去讨论全球化将会是什么样子了，近来一些亚洲国家的崩溃已把这一迹象摆在了我们面前。经济的大滑坡以及关键企业不景气的影响波及全球的各个角落。股市暴

跌、企业纷纷倒闭以及货币贬值都是些非常大的系统问题的较为明显的结果。随之而来的政治、社会、宗教和环境的危机将会超过切尔诺贝利 (Chernobyl) 危机。朝向民主的大踏步前进将会如何呢？社会基础结构问题将会如何呢？潜在的宗教后冲问题将会如何呢？还有，缺乏时间、资金与关注的被污染和破坏了的环境问题，又会如何呢？而这些问题并不仅仅限于已经有了问题的亚洲国家，它们关乎这张世界性的网 (world-wide web)。全球化的定义就是对我们乃一张世界范围的网的组成部分这一点的觉悟。

这一世界性网络的共同体如何去作出反应呢？理顺这些国家的“家务事”不可能是 IMF 的责任。“家”是一个过时的隐喻，呆在家中暗示着与世隔绝、囿于围墙、特立独行。我们怎样去修补这张网中破损的网络？由谁去实施领导？谁来协助人们进行适应性工作？谁将保证这些国家不会被迫对适应性问题采用技术性修补？谁会在这个令人苦恼的多难时代坚定不移呢？

全球化教育我们要做自己兄弟姐妹的保护人。我们要不要担负起这个责任？现实是，我们别无选择。我们或可将其拖延片刻，但随着适应时代日趋成熟，我们将不得不对这一挑战作出反应。一切现实就其影响而言都是全球性的，没有任何事物脱离于世界之网以外。

全球化意味着：

- 相互联系的意识在不断增强；
- 认识到我们总是处在彼此的关系之中；
- 要懂得，全球性的大宇宙反映在地方性的小宇宙之中，因而，我们要全球思考，当地行动；
- 重视妥协与合作而又不丧失我们的主张，还要理解他

人的主张；

- 注意领导艺术的五项原则：世界并不围着我们转；发展来自于共同演进；我们的精神负担和下意识过程都是每一个小宇宙的组成部分，这些小宇宙结合在一起构成全球性大宇宙的构造；万事都是相对的；网络关系最为重要。

### 10.3.2 向资本主义转变

全球性的世界之网的一个特征是，许多非资本主义国家向资本主义转变(此仅为作者观点)出版者——注。某些亚洲国家所经历的种种问题是否会阻挡或减缓这种趋势，这已成为一个有意思的问题。我个人对此持怀疑态度，主要是因为这会致使资本主义国家不鼓励这种减缓。一些国家(如马来西亚)试图使本国避免出现西方资本主义的泛滥。可保护本国产业——就像韩国的那种情况，并不是解决办法。

企业领导力的标志将是企业在形成中的资本市场中给同行、伙伴或联盟提供的帮助。应当鼓励世界贸易组织主张在那些新兴经济中实行资本主义“自由市场”政策的时候，采取一种更为系统的而不是基于竞争的观点。那些拥有了解资本主义结构的内在复杂性的企业领导者的成熟资本主义国家，应当注意它们的全球性系统作用。保持资本主义制度的健康是要优先考虑的。

### 10.3.3 通讯

世界各个部分之间的通讯渠道的发展是一个重要的现实。通讯的增长和通讯速度注定会加快。因特网和万维网(www)

的发展乃为我们是谁的一种体现。现在，我们可以运用 WWW 同世界之网上的其他部分交流。

WWW的发展以及对其不断增长的依赖有着丰富的含义。我们再也无法以不能通讯或超乎力所能及的范围为借口了。我们传递信息和服务的方式迅速变化着。这种趋势将会造成抑或暴露出什么样的价值紧张呢？战略规划者必须对这种正在浮现的现实给予高度重视。

#### 10.3.4 宗教冲突

宗教冲突已成为每个时代的特征。正如萨缪尔·亨廷顿 (Huntington, 1996) 指出的，错误的路线从来没有比现在更猖狂。这预示着未来文明间的动荡、冲突和加剧的紧张。种种问题都会围绕着价值。对自我身份和意义的追寻将会以对抗着的价值为基础。既要被包括进来又要保持分离的要求将会增长。欧共体的发展就一直表现出这些紧张的特点。例如，土耳其希望成为欧共体成员，可又希望欧共体会对它拥有一个不同的身份、种种不同的价值以及不同的做事方式表示尊重。未来的宗教合作会如何产生呢？

企业要将这些紧张建立到它们的脚本中。它们必须考虑这些紧张对其世界范围内的利害相关者的影响，并将其作为识别战略成长机会和威胁的因素。企业还要注意多元文化的管理问题，这包括对宗教紧张本质的理解。战略规划职能应当研究宗教价值对于顾客行为和价值的影响。

#### 10.3.5 环境

环境对于所有的企业来说仍然是一个主要的系统压力点。

由于我们已经逐步注意到了我们与合作的共生关系，因此，对环境的忽视也就是采取了一种短期的不负责任的态度。环境问题注定会升级。战略规划职能应当确保组织在这一新现实面前发挥其作用，完成必须要做的适应性工作。

### 10.3.6 人口统计

人口增长和人口转移影响着组织所运作于其间的社区的规模、形状和形象。追踪世界的人口统计特点对于大型全球性组织尤为重要。这会影响到它们对于战略成长机会和威胁的感知，使他们了解顾客的不断变化的特点，注意劳动大军的不不断变化的形象。人口统计是战略规划假设的一个关键的输入。

## 10.4 我们是谁和我们要成为谁

这些古老的问题是与我们永恒相关的，部分原因在于“存在(being)”关乎“成为(becoming)”。“存在”是一个过程而不是一种状态。我们处在旅途之中，“成为”就是正在路上。

处在旅途中需要自我觉悟、念念不忘和聚精会神。我们是谁以及我们要成为谁，反映在我们的机构和组织中。机构和组织乃是我们是谁以及我们要成为谁的一种共同的声明。我们塑造它们，它们塑造我们。它们是我们的目的和抱负的表现形式，它们充分表达着我们对自身的系统角色和责任的认识。企业不仅从我们的价值系统得到信息，也传达信息给我们的价值系统，它们与我们同在路上。它们给我们提出明确表示的时刻，要求我们考虑自己的道德优先次序，邀请我们施展我们的领导技能。如果我们把企业视为我们自己的延

伸而予以关注，我们就能够影响它们，使它们成为具有系统协调性的学习型组织。仅仅把企业当作实现短期目的的手段是不明智的，商业组织是社会经济生活结构中的具有重要意义的一部分。

总之，企业被邀请实施领导，它们面临着承担起系统责任以及面对新现实所提出的适应工作的挑战。证明它们领导技能的是它们施加影响的能力，而不是运用权力改变现状的能力。企业应当努力发挥战略规划功能，藉此来引导人们所共同期待的有关未来的新愿景。通过战略规划领导，可以培养学习型组织的精神，这将有助于组织持续不断地重新创造自己。通过同新的伙伴、以新的步伐、在新的舞蹈中共同创造和共同演进，企业就能够共享和提高在世界之网中的生活。

## 附录

参考文献

- Allison, M. and Kaye, J. (1997) *Strategic Planning for Non-Profit Organisations*, John Wiley & Sons, New York.
- Armour, A. and Browning, D. (1995) *Systems-Sensitive Leadership*, College Press Publishing, Missouri.
- Badaracco Jr., J.L., (1997) *Defining Moments*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Badaracco Jr., J.L., (1991) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bell, D. (1976) *The Cultural Contradictions of Capitalism*, Basic Books, New York.
- Bellah, R.N. et al. (1996) *Habits of the Heart*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Bennis, W. (1989) *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Bennis, W. (ed.) (1992) *Leaders on Leadership*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Bennis, W. et al. (1994) *Beyond Leadership*, Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
- Block, P. (1996) *Stewardship*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York.
- Capra, F. (1991) *The Tao of Physics*, Shambala, Boston, MA.
- Capra, F. (1996) *The Web of Life*, Doubleday, New York.
- Carter, S.L. (1993) *The Culture of Disbelief*, Basic Books, New York.
- Daly, H.E. and Cobb, J.B. (1994) *For the Common Good*, Beacon Press, Boston, MA.
- Daloz, L.A.P., Keen, C.H., Keen, J.P. and Parks, S.D. (1996) *Common Fire*, Beacon Press, Boston, MA.
- De Pree, M. (1989) *Leadership is an Art*, Dell Publishing Division, New York.
- De Pree, M. (1992) *Leadership Jazz*, Dell Publishing Division, New York.
- Drucker, P.F. (1989) *The New Realities*, HarperBusiness, New York.
- Drucker, P.F. (1992) *Managing for the Future*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford.
- Drucker, P.F. (1993) *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, New York.
- DuBrin, A.J. (1998) *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, Houghton Mifflin Company, Boston, MA.
- Eccles, R.G. and Nohria, N. (1992) *Beyond the Hype*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Ferguson, M. (1982) *The Aquarian Conspiracy*, Granada Publishing Limited, London.
- The Financial Times* (1997) Weekend edition, 26/27 July.
- Fombrun, C.J. (1994) *Leading Corporate Change*, McGraw-Hill, Inc. New York.

- Glass, N. (1996) *Management Masterclass*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Haas, H.G. (1992) *The Leader Within*, Harper Collins, New York.
- Halal, W.E. (1996) *The New Management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Handscombe, R. and Norman, P. (1993) *Strategic Leadership*. McGraw-Hill Book Company Europe, Maidenhead.
- Heifetz, R.A. (1994) *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Heider, J. (1985) *The Tao of Leadership*, Wildwood House Ltd, Aldershot.
- Heilbroner, R. (1993) *21st Century Capitalism*, W.W. Norton & Company, New York.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard, R. (eds) (1996) *The Leader of the Future*, The Drucker Foundation, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hill, L. (1992) *Becoming a Manager*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hoeklin, L. (1996) *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishers Ltd.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Howard, P.K. (1994) *The Death of Common Sense*, Warner Books, New York.
- Howard, R. (1993) *The Learning Imperative*, Harvard Business Review.
- Huntington, S.P. (1993) *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century*, University of Oklahoma Press, Oklahoma.
- Huntington, S.P. (1996) *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order*, Simon & Schuster, New York.
- Hutton, W. (1996) *The State We're In*, Vintage, London.
- Jaworski, J. (1996) *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Kanter, R.M. (1990) *When Giants Learn to Dance*, Unwin Paperbacks, London.
- Kao, J. (1997) *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*, HarperBusiness, New York.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kegan, R. (1994) *In over our Heads: The Mental Demands of Modern Life*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Kennedy, P. (1993) *Preparing for the Twenty-First Century*, Random House, New York.
- Korten, D.C. (1995) *When Corporations Rule the World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995) *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Lele, M.M. (1992) *Creating Strategic Leverage*, John Wiley & Sons, New York.
- Locke, E.A. and associates (1991) *The Essence of Leadership*, Lexington Books, New York.
- MacGregor Burns, J. (1978) *Leadership*, Harper & Row Publishers, USA.
- Mason, R.O. and Mitroff, I.I. (1981) *Challenging Strategic Planning Assumptions*, John Wiley & Sons, Chichester.
- McRae, H. (1994) *The World in 2020*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Maynard, H.B. and Mehrrens, S.E. (1993) *The Fourth Wave*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- McCollough, T.E. (1991) *The Moral Imagination and Public Life*, Chatham House Publishers, New Jersey.

- Meadows, D., Meadows, D., Randers, R. (1992) *Beyond the Limits*, Chelsea Green Publishing Company, Vermont.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, New York.
- Moingeon, B. and Edmondson, A. (eds) (1996) *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Publications Ltd, London.
- Moore, J.F. (1996) *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, New York.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, Sage Publications Ltd, London.
- Naisbitt, J. (1996) *Megatrends Asia*, Simon & Schuster, New York.
- Neuhauser, P.C. (1988) *Tribal Warfare in Organisations*, HarperCollins Publishers.
- Northouse, P.G. (1997) *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications, London.
- Ohmae, K. (1995) *The End of the Nation State*, The Free Press, New York.
- O'Toole, J. (1995) *Leading Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Piper, T. et al. (1993) *Can Ethics Be Taught?* Harvard Business School, Cambridge, MA.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1980) *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Limited, London.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Ray, M. and Rinzler, A. (eds) (1993) *The New Paradigm in Business*, G.P. Putnam's Sons, New York.
- Rifkin, J. (1995) *The End of Work*, G.P. Putnam's Sons, New York.
- Rohwer, J. (1996) *Asia Rising*, Simon & Schuster, New York.
- Sackmann, S.A. (1991) *Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind*, Sage Publications Ltd, London.
- Sandel, M.J. (1996) *Democracy's Discontent*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Saul, J.R. (1995) *The Unconscious Civilization*, Anansi Press Limited, West Concord, Ontario.
- Schein, E.H. (1995) *Organizational Culture and Leadership*, second edition Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schultz, H. (1997) *Pour Your Heart into It*, Hyperion, New York.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*, Century Business, London.
- Senge, P. et al. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*, Doubleday, New York.
- Shaler, L.E. (1993) *Strategies for Change*, Abingdon Press, Nashville.
- Schoen, D.A. (1998) *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York.
- Schwartz, P. (1992) *The Art of the Long View*, Century Business, London.
- Solomon, R.C. (1994) *The New World of Business*, Littlefield Adams Quality Paperbacks, Maryland.
- Sowell, T. (1996) *Migrations and Cultures*, BasicBooks, New York.
- Swimme, B. (1984) *The Universe is a Green Dragon*, Bear & Company, New Mexico.
- Terry, R. (1995) *Economic Insanity: How Growth Driven Capitalism is Destroying the American Dream*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (1996) *Strategic Management Concepts and Cases*, Irwin Publishers, New York.
- Thurrow, L.C. (1996) *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*, William Morrow and Company, Inc. New York.
- Van der Heijden, K. (1996) *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

- Weidenbaum, M. and Hughes, S. (1996) *The Bamboo Network*, The Free Press, New York.
- Wheatley, M.J. (1992) *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- White, R.P., Hodgson, P. and Crainer, S. (1996) *The Future of Leadership*, Pitman Publishing, Maryland.