

新时代·管理新思维

# 迅捷组织变革：关键在中层

[美] 斯蒂芬·布莱施泰 (Steven Bleistein) 著

王东川 译

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

环境总是在变化,通过自我改革应对变化的环境永远是各类组织的生存要义。对企业来说尤为如此,永远不变的企业注定失败。但是许多企业高层领导发现,他们的改革意图常常面临无法贯彻下去的尴尬。本书作者、日本咨询公司 Relansa 总裁和知名专家斯蒂芬·布莱施泰博士认为,这是因为企业里一些顽固的中层经理领导构成了一个类似于地壳结构里的“折射层”,抵抗或扭曲上级领导的改革指令。在本书中,他提出可以从改变思维模式、员工雇用制度、创新流程、后备领导培养机制等方面入手,来解决“折射层”的问题,顺利推进改革。他还结合大量生动的企业和个人案例来加以说明,令本书兼具说服力和可读性。

本书适合各类组织机构尤其是企业的高层领导阅读,也适合组织与企业管理研究人员以及对此感兴趣的读者阅读。另外,对于关心个人可持续成长、渴望突破自身局限的读者而言,本书也有很高的学习价值。

Steven Bleistein

**Rapid Organizational Change**

EISBN: 978-1-119-21903-3

Copyright © 2017 by Steven Bleistein.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.

本书原由 John Wiley & Sons, Inc. 出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2017-8964

本书封面贴有 John Wiley & Sons 防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

敏捷组织变革:关键在中层 / (美) 斯蒂芬·布莱施泰 (Steven Bleistein) 著; 王东川译. — 北京: 清华大学出版社, 2018

(新时代·管理新思维)

书名原文: Rapid Organizational Change

ISBN 978-7-302-50484-9

I. ①迅… II. ①斯… ②王… III. 企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 131836 号

责任编辑:刘洋

封面设计:徐超

版式设计:方加青

责任校对:王荣静

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:三河市国英印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:12

字 数:119千字

版 次:2018年9月第1版

印 次:2018年9月第1次印刷

定 价:59.00元

产品编号:073699-01

## 致 谢

---

我要感谢我的许多客户，他们是我写作此书的灵感与素材的宝贵来源。另外还要感谢我的指导老师阿兰·韦斯博士，本书能够面世，多亏了他的大力帮助和建议。

我还要把这本书献给诺尔曼·布莱施泰教授，他是我的父亲，也是一名世界知名的地球物理学家，他总是着眼于发现各种可能性，以及探究事情表面下的真相。此书也献给我的母亲，桑德拉·布莱施泰，她总是对每个人都给予最大的鼓励。另外，此书还献给我的儿子亚历山大，他继承了我母亲的名字（在英文姓名中，桑德拉是亚历山大的缩写——译者注），也继承了我母亲的许多品质，即使他自己现在还没有察觉这一点。最后，我要感谢我的妻子——我此生的挚爱，是她帮助我实现了所有的成功。



# 前 言

---

当我还是生活在美国科罗拉多州丹佛市的少年时，就对外语满怀热忱，并且对世界各地的国家和人群充满兴趣。正是这种着迷，让我高中时在法国里昂进行了为期一年的学习，并从法国为起点，开始了环游世界的旅程。

在所有我居住过、学习过、工作过和拓展过业务的地方，我发现人类的共性大于差异。在藏于表面行为之下的深层次领域，这点尤为明显——这种表面行为，人们通常称为“文化”。

在我看来，文化不过就是我们作为人类所共享的那些价值的不同表现形式而已。如果你能着眼于这些共同价值，而非只关注表现，那么文化差异构不成障碍。我的主要工作内容，就是协助组织领导处理这个问题——无论是在日本，或是法国，或是别的地方，也无论这些领导下属的人员都是什么国籍。

本书目的是为你分享一些相关经验和智慧，以使你也能成功，就像我协助过别人成功那样。以我的经验来看，没有什么能阻止你或其他任何人大步向前。

斯蒂芬·布莱施泰，于日本东京



## 作者简介

---

斯蒂芬·杰弗里·布莱施泰博士，是日本管理咨询公司 Relansa 的创始人兼 CEO，也是罕见的为西方和日本商业思维搭建桥梁的国际专家。他精通日语和法语，和阿迪达斯（日本）、联想（日本）、利洁时集团（日本）、日光化学、NTT 数据、三菱银行等企业的高级领导团队等建立了客户合作关系，帮助许多家公司开创了新局面。

在建立 Relansa 之前，布莱施泰博士在日本平衡记分卡研究所担任高级合伙人。也担任日本美国商会下面的独立企业家委员会副主席，积极活跃于协助日本企业提升企业精神与领导能力。同时，他创立了知名节目《聊天》午餐会系列，每期节目中他都与有名的日本企业家嘉宾餐叙交流。另外，他还担任筑波国际学校的董事。在 2009 年返回日本之前，布莱施泰博士在澳大利亚官方 IT 创新智库 NICTA 负责某大型创新项目，并与多家日本 IT 巨头达成合作。布莱施泰博士还协助日本内阁办公室处理电子政务战略有关事项，同时也在日本政府和澳大利亚联邦官员之间协调召开各类会议。





# 目 录

---

第一章 / 1

折射层

第二章 / 17

独特性神话

第三章 / 37

成长导向型思维——破除折射层的关键

第四章 / 55

雇用的禅意

第五章 / 73

打破铁饭碗

第六章 / 95

从流程驱动思维，转向思维驱动流程

第七章 / 117

消除绩效差距

第八章 / 143

他们错了！这不是马拉松，是多次短跑！

第九章 / 165

源源不断的后备领导力量

RAPID

# 第一章 折射层

ORGANIZATIONAL

CHANGE

许多企业的 CEO 都抱怨他们团队内部总是抗拒变革。在日本，抗拒变革的问题尤为严重。的确，很多 CEO 均感叹，日本人或许是最激烈反对组织变革的人群。我甚至经常听见许多自己就是日本人的企业领导这么说。

大多数 CEO 都能建立起一个领导团队，其成员都是变革导向型，并且拥有相似的思维模式。有时这个团队的规模和风格，能够往下延伸到下面一级或两级的管理层里。而且，甚至组织外的其他人员，都常常被认为是最顽固抗拒变革的人群。但是，事实真是这样吗？

## 那么，什么是折射层？

我父亲是波动研究领域的世界一流专家之一。作为一名杰出的数学家，他在地球物理领域发现了自己的职业使命。他研究出

利用从地表发出的声波来探究地球内部构造的方法。我记得看见过他贴在书房墙壁上的打印图像，上面展示了地球内部不同地理层面的构造——哪里是硬岩石，哪里是软岩石，哪里是地下水，甚至哪里是石油！其他的一些打印图像，则展示了不同的地质层如何对声波进行弯曲、反射和减弱。

当声波穿越不同地质层时，正是地质层间构造的差异改变了声波。声波或弯曲，或改变方向，或以减弱的形式被反射回地表。而部分声波则会完全消失。所以，那些能够深入地球内部的声波，其实已是变了形的声波。如果再深入下去，或许会更减弱。在物理学领域，声波的这种扭曲就被称为折射。

企业中的管理层与普通员工的层级分布，和地球的地理构造无太大差别，并且也会发生折射现象。但是，区别在于物理世界里折射的是声波，企业里折射的则是不同管理层级间的想法。企业领导试图往下传达的变革的声波，和传达到地球内部各层级的声波有着相似性。二者都可能发生弯曲或改变方向，可能部分偏离，或者完全消失。所以，企业里变革的声波往下传递的层级越深入，可能在领导原意上发生扭曲的程度越严重，有时或者根本不能往下传达到更多层级。参见图 1.1。

在地质学领域，对地表声波反射进行分析是一个技术难题，因为地球内部的折射层对其下面的地质层级进行保护，并且改变了返回地表的声波。在企业里，领导要分析从下面传递上来的意见反馈也是一项复杂的工作，因为管理层中的折射经常掩盖下面发生的事情。从上往下看，似乎整个组织都在抗拒变革，但是，

我发现事实上并不是这样。相反，大多数经理和一般员工，其实都对改革持开放态度。

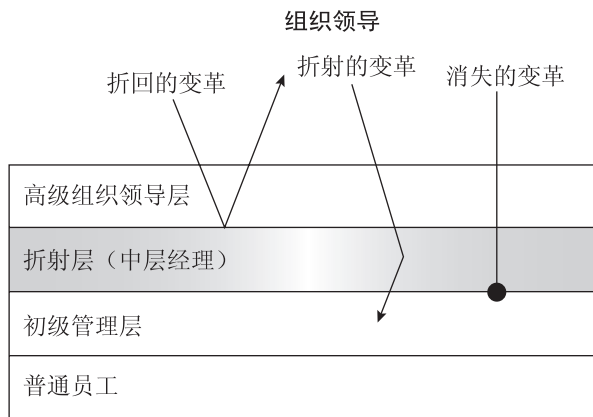


图 1.1 弯折、折射和消失的变革声波

我的经验告诉我，看似广泛存在的抗拒改革的声音，实际上只存在于中层经理制造的折射层中。所以，要首先解决折射层问题，然后其下的组织部门才能进行大胆改革。如果保留折射层，无论如何努力推进改革，他们极有可能不执行或执行失败。大多数领导犯的错误都是，一旦核心领导层团结一致了，就将改革措施大面积铺开，花费大量时间、努力和精力，希望毕其功于一役，却并不留心折射层的问题。不首先解决折射层，花在复杂的变革努力上的那些精力和时间，都纯属浪费。

问题就是，推进变革的大多数方法，都把组织当成了一个内部一致的整体，但实际上组织内部更具有地质学式的多样性。典型的组织改革方法，都巨细靡遗，并且讲究阶段性。我们都习惯了改革是一个长期、艰巨的过程。充满失败风险——我们就是如

此被这样教育和告知的，自己经历的改革也是如此的。但是，事情其实不必然如此。

我遇见的所有 CEO，都把改革视为当务之急。如果能首先辨明和消除折射层，领导们就能以最快速度和效率实现组织变革，并且能戏剧性提高组织的可持续性和成功概率。本书不仅为读者介绍如何消除折射层的种种方法，还会介绍如何从一开始就防止折射层出现。

## 县官不如现管

领导的影响从高层开始，但是在中层存活或者消亡。无论 CEO 如何站在高处宣布指令，普通员工都是从他们的直接上司那里接受工作指令。毕竟他们每天侍奉的是直接上司，毕竟是直接领导评估他们的表现，掌握他们的薪酬和晋升，也是能让他们的工作日要么令人兴奋、要么跌宕起伏，要么如同地狱般不堪忍受。普通员工可能对 CEO 希望的变革持开放态度，但他们还是要和直接上司的优先考虑事项保持一致，或者至少避免做出和其相反的举动。

一个顽固的中层经理，就能阻止他下属的每个员工落实改革行动。中层经理的层级高低以及企业扁平化程度，会对企业造成严重程度不一的巨大影响。该领导下属的层级越多，影响就越深。组织越扁平，影响就越广泛。一个持抗拒改革心理的经理，就像

是一个屏蔽光波的障碍物。物体和光源越近，投射的阴影范围就越大。在企业里，光波来源就是推进改革的高层领导，光波就是改革意愿。我将此称为投影原则。参见图 1.2。

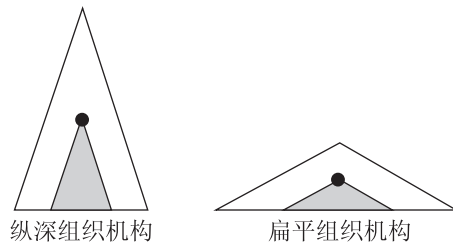


图 1.2 投影原则

变革不会简单地从下往上发生。我见过的最严重的错误就是，当高级管理层对变革迟疑不定时，他们将精力过多花在初级经理和普通员工上。我见过很多企业的 CEO 和底层员工详细讨论改革新方向、新方法和新思考模式，希望他们能“入伙”。但这些都是浪费时间，因为一小撮中层经理没有入伙。CEO 用来展示改革、改革的必要和改革的好处等的路演，因此都是打水漂。专门的培训和指导班也没什么效果。如果依然还是由直接上司对员工进行评估，那么只是简单改革对员工的表现评估标准同样没用。直接上司不参与改革，上述做法在普通员工和初级经理中间均无法奏效。

## 沉积岩层

那些拥有抵制变革的相同想法的同级中层经理，共同在机构



内部构成了一个阻止改革往下面层级传递的沉积岩层。当一群人想法相似时，他们会彼此加强他们对自己观点正确性的信心，形成更难以穿透的折射层。

为什么会一开始就形成这种沉积岩层？我常常听见许多企业领导责备中层经理抗拒变革。中层经理的抗拒当然是他们的选择，但是造成折射层的原因，却经常源于企业领导们自己做出的抉择，而不是中层经理。以下就是四个原因。

### **过分保护劳动力——你自己选择的！**

许多国家，包括日本，都有严格的劳动保护法和条例。责备政府要对过度保护劳动力负责，当然是一个很方便的托词。政府条例，经常是领导者有时避免做出解雇表现不佳的经理这种不讨喜事情的借口，而非是实际存在的真实障碍。

日本的 CEO——不管是日本籍还是外国籍，经常告诉我，在日本解雇任何人都是“非法的”。但是，事实并非如此。在日本，劳动关系中止关乎程序、时间和金钱——这和世界其他所有地方都一样，不管其他地方的劳动保护法有多么严格或自由主义化。比如说，甚至在有着高度劳动保护法的法国，解雇不合格职员也是可以的——虽然相比其他没有那么严格的劳动保护法的国家，可能需要更长程序或更高成本。

当日本的 CEO 告诉我解雇是非法的，我相信这一方面是因为日本人具有终身雇用的传统。对世界上任何地方的大多数人来说，被解雇永远都是痛苦的，在日本这个一度拥有终身雇用制传

统的国家里来说尤为痛苦。在很多日本人眼中，被解雇就意味着世界末日。解雇，在日本，拥有其他地方所不具有的严肃性。“法律保护劳动力”的这种借口，只是让企业领导者更好地避免自己会有一些不好的念头——比如，“如果开除了某些人，公司会运转得更好，甚至被开除的人自己可能也会过得更好！”

当我问一个外国籍的CEO，他们为什么会觉得解雇是非法的，最典型的回答是，“我的日本人力资源主管这么和我说的！”我觉得许多日本人力资源主管都厌恶处理解雇员工的事情——许多日本籍CEO也有同样的心理，所以故意夸大处理这种事的难度，尤其在他们的外国籍老板问起时。

如此，不合格的员工，甚至是起反向作用的员工，常常被留在原职位，或者晋升，或者被平行调动，结果他们成了别人要处理的问题。在日本，这些人也可能构成“窗沿族”。“窗沿族”的意思是，不称职的领导被边缘化，被分配给有限的工作责任，以及一张靠窗的办公桌，这样他们在无事可做的工作日打发时间时，能看看风景而不至于太过无聊。但是，这种做法却加强了折射层。

比如，我有一个担任企业领导的客户，他将一名不称职的经理提升为企业战略策划部的主管，背后的考虑是战略策划部不重要，没有什么影响力（你也一定会认为，这种看法本身就有问题！）。然而，这名不称职的经理在战略策划团队里依然会有下属员工，他们中的一些人年轻、有才华并且热情洋溢，以及还有为公司创造更多价值的潜力。在这个经理的领导下，企业高层所有对公司成长、雄心勃勃的目标、以及对未来改革愿景的热忱和

期盼，都不会触动到被边缘化的战略策划部。而且，情况还会更恶化：我对这位客户说过，在该不称职经理的带领下，那些员工会变得如何的孱弱，他们的工作技能会衰退，他们会变得不道德和愤世嫉俗，他们的成长会受到阻碍，并且难以完全实现潜能，最后甚至离开公司！公司如果让该经理提前退休，建立起一个有能力的战略策划团队，而不是一味责备本可能成为未来新领导的新员工们陷入平庸，公司情况会好得多。最后，整个业务也会好得多，更不用提员工会拥有的热情和良好情绪！

保留不称职的员工，就会创造折射层，即便他们被边缘化也会有影响。无论出于什么原因，过度保护劳动力就会沉积折射层。

### 年限晋升制

和过度保护劳动力相似的，是基于年限的晋升制（日语里专门说法称之为年功序列——译者注）。第二次世界大战以后，和基于业绩的晋升相反的这种晋升，是大多数日本企业采用的标准做法。今天，许多日本企业都宣传他们已经用精英制取代年限晋升制。但是在许多公司，精英制还只是一种改革愿景而非实际存在，并且年限晋升制，即便没有明文规定，也在继续发挥作用，甚至许多设在日本的外国企业也如此。

在有这种情况的一家企业里，我曾建议 CEO 提拔一名销售成绩最好的经理。尽管他同意此人表现最好并且能够为公司创造很多价值，但他却回答说，“我不可能提拔他，他会有很多年龄比他大得多的下属，想想这些人会怎么想！”

我的反驳是，“如果你视那些平庸经理的玻璃心为优先而非业务成绩，那想想你的优秀员工会如何想。你的平庸经理，即便他们的感受受到伤害，也会继续留在你的公司。但是你觉得那些优秀员工如果没有得到应有回报，会继续留在你们公司吗？”

年限晋升和终身雇用是日本企业多年来的支柱，但是这些也并非日本企业独有。世界上其他企业也会根据员工工作多年的苦劳予以晋升而不是只看业绩。不管在哪里，一切阻断创新性人才流动的制度都会创造折射层。但是年限晋升是造成折射层的最潜在原因。因为它在组织内部造成了钙化岩石层，该层依据工作年限或年龄对员工采取统一进退式的晋升政策。

决定如何利用才智之士的决策权，在领导手上。一个积极的领导会摒弃年限晋升这个制度，或者至少限制其影响范围。许多企业领导依然没有意识到年限晋升多么具有危害，对如何解决它也束手无策。

## 领导畏惧员工

畏惧员工的领导，令人意外地很常见，特别是设在日本的外国企业，并且尤其在资深销售主管和行政管理层之间，这种现象更是突出。CEO，特别是外籍 CEO，常常畏惧给资深的日本销售主管在改变销售策略方面以太大压力，因为他们害怕这会损害或失去他们销售主管手中掌握的关键客户关系。然后，他们把注意力和希望转向培训普通销售人员，但只要销售主管依然大权在握，这就没用，因为如前面所说，县官不如现管。

许多中级经理其实很清楚他们拥有实际高于他们上级的权力，有些甚至使用这些权力。我遇过的最诡异的例子是，一个在日外企的 CEO 告诉我，他的销售主管故意执行和 CEO 决策完全相反的战略想法。当和 CEO 发生冲突后，他以辞职为威胁。由于担心失去关键客户，CEO 做出了退让。

这名 CEO 后来问我应该怎么做。我的建议是解雇这名销售主管，他确实也照做了。但他的日本籍人力资源主管为此抗争，说这是非法的（其实不是），甚至联系了该企业在纽约的全球人力资源总部，希望能获得总部支持来让这名 CEO 妥协。最后，老板没有退让，销售主管丢掉了工作。结果呢？这家公司在日本市场获得了持续一年的增长记录，超过了这家跨国企业在世界其他地区的表现。

当然这家公司也没有如这名 CEO 担心的那样失去关键客户。客户已经从与这家公司的关系中获得很多盈利，不可能因为该企业人事纠纷而退出。但是，其他公司的 CEO 依旧会出于畏惧让这样的销售主管留职，从而自己创造出了折射层。每一个人，无论是不是领导，都应该控制自己的恐惧，并且不能在恐惧的驱使下做出决定。

### **视不失败为成功**

成长导向型的人，会将失败视为学习，也因此他们对变革更持开放态度。我有次和一家日本 IT 产品公司的人力资源主管有如下一番对话：

我：假设有一个职位，你有两个人选，两人经验、教育和技能都相同。你在面试时问他们同样的问题：“告诉我你的一次重要的失败经历。”一个人回答：“我从未失败过”。另一个人回答：“一次？我失败过很多次！你想听哪一次？”这两个人，你想录用哪个？

人力主管：当然是从未失败过的那个！

想要做成什么事，不曾失败过是不可能的。不善于处理失败的人不可能学到东西。不愿学习的人，不可能成长和改变。因为担心让自己的履历遭遇污点，他们会推迟行动和做出决定。他们会等待他人行动。因为摆脱对失败负起责任的最安全方法，就是摆脱所有的责任。

无过即有功的文化，不管是明确规定还是潜在共识，都会在所有层面上创造出折射层。必须说清楚的是，我不是说老板应该奖励由于能力不足或大意造成的失败，也不是说鲁莽草率应该被表彰。而是说，要在商业上取得成功，经理层必须要承担一定的风险。一些努力很可能会失败。但如果每次失败都要受惩罚，甚至一个好的想法没有落实完善也要受惩罚，那么经理层自然会规避所有风险。但规避所有风险，其实本身就是一个高风险行为，因为这样下去企业是注定要失败的。承担一定风险对于企业的成功而言，比一两次成功或失败要重要得多。

企业领导掌握着对员工行为的奖惩大权。要奖励行为本身，而非结果。允许员工适当失败，然后惩罚无所作为。领导自己要掌握奖励规则，而非都交由人力主管去处理。

企业如果惩罚承担了一定风险但最后工作失败的经理，就会创造一个规避所有类型风险的经理层。而改革，本身就有风险。如此，企业领导无意间就创造了一个反对所有改革的中级领导层的折射层。企业领导不可低估自己手中的权力在第一时间可能就创造出折射层的严重程度。

### 后备领导人才缺乏

满是折射层的企业，通常也会承受后备领导人才不足之苦，因为前者会催生后者。一家迅速壮大和变化的企业，在各个层级都需要持续吸收入大量新领导。而达成这一目的的最快方法，就是从内部候选人“池”里选取。但是，许多 CEO 都告诉我，他们的“池”里人选不够，或者根本没有这样一个“池子”——虽然很多人的职位和工作经验都够！他们常说不得不做出妥协，将不合格的候选人提拔到岗位上，因为只有这些人是可以马上起用的。同时，也没有时间从外部招人才，因为整个流程比直接起用企业内部最优秀的人花的时间要长得多。

当中层经理反对企业领导的想法和战略方向并予以抵制时，不管是主动还是消极，他们都会阻止变革影响到他们下面的人。他们常常会过度焦虑变革带来的风险，因此就不会是更高级职位的合适人选。如果许多经理都有类似想法并且集体抵制变革，那么候选人“池”的范围就更小了。并且，由于县官不如现管原则，他们的思维和行为都会投影到更下级，导致初级员工里也会出现后备领导人不足的情况。因此整个企业的各个层级，都面临领导

人才缺乏。试图将普通员工培养成领导的做法也注定要失败，因为问题不在于员工本身有没有能力，而在于折射层的存在。

比如，我曾指导过同一家企业销售团队的四名负责人，其中三个人属于折射层，剩下一个人的业绩则最好。四个负责人都有才华，并且如饥似渴地学习，开始改变自己的工作模式和关注提升工作表现。但是，在折射层的三名负责人后来迅速退回到了旧的工作模式，在培训结束后掉回到了过去的工作水平。然而第四位负责人保持了进步，持续提高，不久以后就得到了一个国际主管的职位。

另外三人最终被调职，并且在第四位负责人的管理下工作。他们一上岗，表现就提高了。但是，当公司之前需要优秀的中层领导时，他们错过了时机。在晋升之路上，第四位负责人比他们至少提前了两年实现晋升。

允许企业内部建立折射层，不仅导致企业钙化，还导致后备领导人才不足。并且无论从现在还是长远来看，初级员工的技能也会受到损害，职业发展之路也会受到影响。

## 清除折射层

什么导致了折射层产生？是因为本地文化吗？教育制度出问题了吗？经理们自己的原因吗？他们一开始就不合格吗？我常听



见 CEO 们引用以上的原因。某种程度上他们或许是对的。但是，这些都不是根本原因。

你是否像我一样在领导一家企业？如果是，我有些好消息和坏消息。首先，坏消息是：造成折射层的根本原因，就是我们自己。作为企业领导，我们或许有意无意造成了折射层，并且允许它们继续存在。其次，好消息是：同样也是我们，不仅有权力清除企业内部的折射层，还能防止它们在未来死灰复燃，为快速变革开辟道路。什么，你问那该怎么做？

我们要从改变思维开始，然后通过改变现有企业运营方式来清除折射层，并且起用和巩固能防止其重新产生的新方法。

所以，我将本书分为三个部分。

1. 从思维上清除折射层。在这一部分里，我打破了“加拉帕戈斯群岛的神话”——这种神话认为，日本人太独特，以至于在世界上其他地方都行得通的方法在日本行不通。在日本以外的地方，和“加拉帕戈斯群岛的神话”相似的现象是，领导宣称“我们是不同的！”然后，我会介绍成长导向型和变革主动型的经理和一般人会有什么不同，这样你能更好地辨认出他们来。不仅如此，我还会介绍改变中层经理群体的思维模式、清除折射层的方法。

2. 在现有企业中消除折射层。折射层包括的行为有：传统雇用制，过度保护劳动力，痴迷于辛苦工作本身而不是达成目标等。

3. 防止折射层复生。这一部分里，我将具体介绍如何实现最快速度的增长和变革，正确雇用员工，以及培育源源不断的后备领导人才。

## 日本是一个试验场

本书的许多案例都来自日本，但是不要只因为你碰巧不在日本工作，就认为阅读本书无用。折射层不是日本企业的专利。我曾在美国、法国、澳大利亚、中国香港以及日本工作，在所有这些地方，以及世界上其他地方，企业里均存在折射层现象。但是，在日本这一问题尤其尖锐，所以从日本寻找学习案例，对于阐述问题和解决方案，是极其理想的。

许多外国公司，比如阿迪达斯、耐克、歌帝梵、联想、联合利华等，都把日本作为新产品和新方法的试验场，因为这里的市场和消费者要求都非常高。如果能在日本取得成功，就能在其他地方取得成功。

日本就是本书介绍的各种方法的试验场。这些方法也能在任何地方予以运用，都能获得同样的成功。如果能在日本企业实现变革，那么就能在任何地方的任何企业实现变革。

现在，我们开始。

RAPID

## 第二章 独特性神话

ORGANIZATIONAL

CHANGE

作为企业领导，在因为错误的假设造就了折射层或者允许折射层持续存在这个问题上，时常我们自己是自己的最大敌人。在日本，我遇到的最常见的造就折射层的错误假设，就是所谓日本“独特性”。不过我常常听见美国人、英国人、德国人、法国人、澳大利亚人、新加坡人、中国人和韩国人也都说自己有独特性。然而，我的经验是人们之间的相似性大于差异性，独特性是改革失败的借口，而非原因。

我遇见的许多 CEO，不管是不是日本人，都认为日本人在人类群体中有一定程度的独特性。他们常说，改革难的问题在于日本文化，并且日本人有些不一样，所以在其他国家奏效的方法在日本行不通。许多 CEO 宣称当他们面对中级经理抵抗改革时，他们束手无策，因为问题在于日本民族文化。但是，事实不是这样。当推进某种能改进企业经营的新方法的努力失败时，日本文化常常会成为这种失败的合理化解释，也是企业不采取行动，或者不按照他们在其他国家本可能会有的商业直觉进行改革的借口。

尽管不同国家的行为和态度存在差异，但我质疑那种认为日本人某种程度上独立于组织改革一般性规律之外的观点。日本人是被整个人类社会的普遍性所驱动的。CEO 在创建组织文化时有巨大的权力，并且组织文化对员工行为的影响远大于民族文化。如果能明白驱使人的基本动力是什么，你就能领导员工走向改革——即便是在日本。

## 打破“加拉帕戈斯群岛的神话”

日本常常被视为加拉帕戈斯群岛。加拉帕戈斯群岛因生物学家达尔文闻名。这当然只是比喻。日本和该群岛一样，也和世界隔绝开来，进而塑造了具有独特做事方法的独特人群。在其他地方奏效的地方在日本行不通。因此，日本常常被认为很神秘，外人难以进入，对国际公司来说则是一个黑箱子。

我的观点是，这些看法即便不是毫无根据，也都太夸张了，不过是广泛传播的对日本和日本人的一种误解。

如果你觉得日本人很神秘，那是因为你存有偏见，并且没有深入了解日本人。日本人既不神秘，和其他人群相比，也没有独特到适用后者的方法无法在日本奏效的地步。第一眼觉得不可理解的东西，并不意味不能被理解。如果不是在日本，而是在其他国家见到了不可理解的行为，你不会立刻总结说那个国家的人是不可理解的，或者总结说需要一些特殊的天赋比如“禅”的洞察力

才能理解。相反，你只会觉得你自己只是对一些异域的文化趣事了解不够。如果你是一个具有好奇心的人，你就会希望努力探索并予以学习。

所以，为什么会日本有这么多误解呢？我认为很多人会相信这些误解，只是因为这样做，比努力去了解一个国家要容易得多。他们自己选择了被说服。而且不仅是外国人相信日本人特殊和难以捉摸，许多日本人自己也相信作为一个民族整体，日本人是难以被外国人摸透的。许多日本人爱说日本是如何一个特殊的国家和民族，日本是如何不同于所有其他国家，以及他们和其他国家的人如何不同。

但是，这常常只是用来拒绝改变的借口。比如，不想学习英语，不想采用新的销售策略，不想改变产品生产线，不想采用新的资源分配方式，不想实施更好的推广系统，不想消除日本企业里的加班文化，不想在管理层提拔女性，等等。这个清单还能列很多。

“这件事我们做不了，因为这里是日本，我们是日本人”，这成了拒绝改变的最完美借口。毕竟，不可能改变日本文化和历史，或者改变某个人是日本人这一事实。因为太多人相信日本和日本人太特殊，这个借口常常被视作天然成立，而且许多企业领导，无论是日本人还是外国人，也都相信这个借口。

“加拉帕戈斯群岛的神话”，成为在日本公司内推行改革的巨大阻力因素，并且还必须要自我强加说服——因为这一印象并没有反映出现实。人们常常说，日本文化、日本企业不可改革。

他们会举出采用传统方法经营的大型日本公司为例子，来抗拒所有变革。不用怀疑，也不用试着列出名字，这些大型公司是存在的，但是他们不是其他所有日本公司的标准模范，而且他们也没必要成为你所在企业的标准模范。

比如，乐天市场或者优衣库，就和其他传统日本公司，比如三菱商事和日本电报电话公司的风格有天壤之别。乐天市场和优衣库都凭借非凡的成功在各自所在的行业叱咤风云，而非遵循着“和谐”这一日本传统理念。他们的领导用工作表现而非资历评估下属，并且将英语作为所有员工的硬性要求，而不仅仅要求那些负责国际事务的部门员工掌握英语。

有人说乐天市场创始人三木谷浩史和优衣库创始人柳井正，在某种程度上都是西式思维。但是我不同意这点。这两家公司的确都很强调西方公司所重视的价值，比如注重工作表现优于资历，但是这并不意味着这些企业领导比美国的企业领导更“西化”，比如亚马逊的贝佐斯，后者“执着于用户”的思维，其实是日本风格的，因为日本人对用户的服务程度超过我住过的任何国家。但贝佐斯的商业理念能在日本的用户理念那里找到回音，也只是巧合。贝佐斯的理念来源于自己的思考，并且现在亚马逊的理念，是既非日本式也非美国式。

民族文化和国民性同单独一家公司文化毫无关联。其实，尽管“日本组织文化”被引用来解释为何日本企业难以改革，但我从没有明确地看见说有所谓“日本组织文化”的存在。因为没有一种企业文化能概括所有的日本公司。像乐天市场和优衣库这种

公司和传统公司是完全不同的，后者以三菱和日本电报电话公司为代表。这两家企业的职员和乐天市场和优衣库的一样，都是背景相同的日本人。那是什么让他们区别这么大呢？

国家不会创制企业文化，企业领导才会。并且就行为和表现而言，企业文化常常要优于民族文化——至少在商业领域而言。如果乐天市场和优衣库能创造出与传统日本文化大相径庭的企业文化，那么别的企业也可以，包括你和你自己的公司，不论你的公司建立在世界的哪个地方。

如果你是日本企业的领导，无论你是不是日本人，你都有权力塑造企业文化，就像其他日本企业领导已经做的那样。不要被任何人告诉你的“日本独特性”吓住脚步。但是，如果你自己相信了所谓“加拉帕戈斯群岛的神话”，后者就会在你的公司里变为现实。“加拉帕戈斯群岛的神话”是一种自己强加于身的自我标签。

不要相信“加拉帕戈斯群岛的神话”。它只是拒绝变革的借口——即使当变革是有可能成功的时候，这种神话也会创造出坚不可摧的折射层。

## 民族文化调和行为，但企业文化决定行为

企业文化，是一个我常听企业领导们谈起，但如果问起他们，他们却很难说清的一个词。他们只能用各种含义模糊的词去形容。



我认为文化是一套普遍认同的行为模式。要明白一类人群的文化，不论这个群体规模多大，你只需看那个群体里哪种行为是被赞许和有回报的，以及哪种行为是被批评和冷漠以对的。比如对各种新尝试予以奖励，哪怕这种尝试是失败的，也显然拥有一种完全不同于那种只奖励成功并惩罚失败的企业文化。顺便问一句，你认为这两种企业里面哪种更能实现创新？

企业文化常常优于民族文化。每次我这么说，旁人都很惊讶，因为对一些企业领导人来说，他们对于日本籍团队的期待常常受到日本文化所限。我的意思不是日本文化对企业内部的员工行为没有一点影响，但它主要用于调和企业文化，就像铸剑大师要让剑坚固的同时还要有弹性，避免在它压力之下断裂。在企业领域，日本文化能够同时帮助和阻碍你的目标实现。

比如，我认为日本的星巴克咖啡店有着世界上最好的服务和更安宁的环境。员工会尽可能把咖啡送到你桌上来，你离去时会收走托盘。店内也比美国的店要干净，货架和箱子也被一丝不苟地维护。日本星巴克做到这样程度，部分得益于日本文化。但是，它得益的又不仅仅是日本文化，事实上，这家公司的文化就是用户导向和致力于营造更正面的销售环境。日本文化仅仅是更加强了这一点。如果你不相信我，大可去日本本土那些仿星巴克的咖啡厅，将二者进行比较。日本文化本身不足以制造出像日本星巴克那样的明星企业。同样，日本文化本身也不足以摧毁一家企业。

当一家企业的文化挑战一个国家的文化时，迫于压力妥协的会是国家文化，特别是该企业文化在优秀的企业领导层带领下得

到加强的时候。只有领导层孱弱，企业文化才会妥协以求适应民族文化。

其实日本的企业领导一直都在努力挑战现状，抛弃误解，打破规则。一些知名的企业领袖，包括前面提到的三木谷浩史和柳井正，以及软银总裁孙正义，以及日本航空公司的改革派 CEO 稻盛和夫。这些人都是日本目前最有名的企业家。一些非日本籍的商界领袖，同样也在采用同样行动，比如歌帝梵（日本）的总裁杰罗姆·舒杉在日本从事的产品创新很成功，以至于原先只是为日本市场设计的产品如今常常用在全世界。雷诺日产的卡洛斯·戈恩让日产起死回生，并成为世界上最成功的汽车企业之一。日本的许多企业家都在他们的企业内部塑造“非典型日本人”的行为规范。你也可以这么做！

商界领袖挑战日本主流文化不是一件新鲜事。本田汽车的创始人本田宗一郎不顾部长们的“指导”，坚持制造摩托车而非汽车。后来的成功或许就是对他最好的回报。索尼创始人盛田昭夫在东京被炸弹轰炸过的店面里建立起了索尼第一间办公室。日本的工业不是被乐于接受现状的企业家创造的。日本曾经，现在仍是由激情澎湃者和叛逆者建造，并且全球范围内的创新者和商界成功故事也都是如此。最成功的商界领袖拒绝或无视现状。他们不会向既有文化模式投降并满足于追求一种平均水平。你也不应如此！

## 包括日本人在内，人人都像相机一样运作

我是业余摄影师。摄影最让我感兴趣的地方是，不同相机、不同镜头、不同滤镜、不同胶卷或者数字感应器的类型和敏感度、快门按下的不同速度，摄影师的偏好和技术，以及相机捕捉物体的灵敏度，这些能让同一个物体能呈现出不同的成像效果。相机本身仅仅是对光影的诠释，而非呈现物体本身。任何相机都能拍照，只是它们拍下的每一张照片都是独一无二的。

但是，拍下的图像独特，不意味着相机本身就很独特。每台相机基础构造都一样。时下的数字相机的工作原理，和手工胶卷相机相比并没太大不同。我用徕卡 M3 胶卷相机、富士数码相机甚至苹果手机都能拍下精彩的照片，因为我已经明白了所有相机的基础工作原理。

人和相机很像。我们彼此之间有差异性，但我们工作的基本方式都相同。我们观察和诠释着同一个世界，但得出的结果彼此之间却相差甚大。我们的视野决定我们的观看框架，我们看见的东西通过过滤，可能阻止我们对世界的一部分观察。就像相机对光很敏感，我们对所见和各自想注意的事物也有不同的敏感度。一些东西能让人注意到并引起反应，另一些东西却完全不会被注意。我们各自的身体能力不同，有些人能对所见迅速反应并产生想法，就像当下的一台数码相机，但有些人反应较慢，更深思熟虑，就像一台胶卷相机。

和相机一样，所有相机都被设计为完成一项任务：捕捉图像。

人们同样也有基础的功能。我们都被自我利益所驱使，即便这种自我利益是指投入工作以造福集体。我们都渴望富有、幸福、健康，进入高品质的人生阶段。我们都希望从事有意义的工作，能挑战自我的工作，对他人有价值的工作。我们都渴望我们的工作获得金钱回报的同时也能收获荣誉与地位。就这方面而言，个体之间没有什么文化差异。同样，胶卷相机和数码相机也没有多大差异，日本人和美国人以及世界上其他地方的人也没什么差异。

## 问题不在本地文化——在企业文化！

我有次参加一家客户企业的办公室会议，这家企业是我的第一批日本客户之一，跟我也拥有最好和最持久的合作关系。他们的CEO当时大怒说：“我们的新产品销售量几乎为0！销售部的人干得不好，因为他们是日本人！在日本根本没有进取型的销售文化！”注意，这位CEO本人也是日本人。

我问：“这个嘛，你的竞争对手看起来在销售方面很进取，也获得了成功，他们的销售队伍和你的一样，也是日本人。你觉得你们有什么不同吗？”

问题不在于这位CEO所说的日本没有进取型的销售文化。显然，这不是事实。说到表现不佳，无论是何种表现不佳，文化从来都不是根本原因。我再重复一遍，以便把这个说清楚——民族文化，无论是日本、美国、法国还是澳大利亚，从来都不是导

致企业问题的根本原因。根本原因是企业文化。眼下我们暂时无须知道到底何为企业文化。总之，一个企业家是能够改变企业文化的。国家不会塑造企业文化，企业领袖才会塑造。

那么，要如何改变一家企业的文化？文化的变化，通常是通过改变做事模式和观念，以及通过启蒙来进行。如果能帮助人们发现对自己更有利的做事方式，他们就能改变自己的行为。改变人看世界的方式，改变他们理解所见事物的方式，教给他们能带来成果的新的做事方法，就能改变他们的行为，无论他们的国籍和文化背景为何。任何组织已事先存在的文化，无论在日本还是在哪儿，都仅仅是开启那种改变的起点而已。

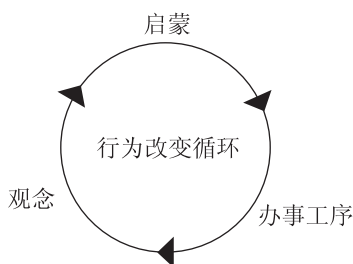


图 2.1 行为改变循环示意图

换句话说，观念的改变会通向启蒙。启蒙让人们改变办事工序。尝试新的工序，获得成果，又会改变观念。注意，办事工序、观念和启蒙三者以循环式互相影响——可能是良性循环，也可能是恶性循环。可以从该循环的任何一点上着手实现你期望的改变。但是，必须三者都要处理好才能巩固改变的成果。

举个例子。我曾和一家日本销售团队合作，团队里一名销售经理坚称，需要 6 个星期的开会才能做出判断：某个和公司联络

的潜在客户是否具备独自下订单的权力。他说这个进度不可能加速，因为，和美国或别的什么地方相反，“在日本事情就是这么办的！”但他根本就没在日本以外的地方工作过。我和他玩了个角色扮演的游戏，我扮演销售人员，他扮演潜在客户。我用对话的方法，在3分钟之内就做出了判断——而那仅仅是因为我牢牢把握住了时间！这不是日本文化的问题。我展示了整个新的办事工序。观念由此变化，继而实现启蒙。

另一家公司的非日本籍 CEO，常常就一条几乎无利可图的产品线和他的销售团队做斗争。他想砍掉这条线，因为这条线正从该公司获利丰厚的高科技核心产品那里分散资源。而销售团队坚称，在日本，如果不和核心产品一起出售这款产品，客户将不会购买核心产品。他们坚决拒绝让步。我提议说，只要提升该产品的价格，让价格能够准确反映公司付出的成本，包括机会成本，客户自然会渐渐转向标价更便宜的生产商，同时他们会依然购买核心产品，因为市场上极少有它的替代产品，他们选择面很小。结果最后，价格提升了，这条产品线遭遇重挫，除了失去了过去只购买该产品的客户，其他客户均没有流失。销售团队一如既往地业绩很好，并且由于这一事件，他们都开始把注意力放在了富含科技含量的核心产品上。办事工序变化促成观念变化，然后通向启蒙。

还有一家日本企业的日本籍 CEO 就一项创新性业务找我求助。他说，公司有一个十多年都没能开发出突破性产品的产品创新部门，而他认为原因是他们是日本人：“他们不会表达个人观

点。”我帮助这个团队用清晰的步骤讨论和记录下了生产创意的过程，并且让他们能够定期落实执行。第一次，他们产出了 30 个产品创意；第二次，他们产出了 60 个产品创意。而以前这个团队每年只能产生不超过 10 个创意！这家企业如今已经拥有十项具有市场潜力的突破性产品研发项目，其中有一部分将投放市场，并且基本确定将成功。这就是工序问题，不是文化问题。

在读上面例子的时候，你或许在想，“那些问题都太明显了，我也能想到并且提供相同建议。而且这些问题在其他国家也常见，不是日本独有。”

如果你这样想，你就是对的。任何企业领导都可以通过处理工序、观念和启蒙来实现改变企业文化。在所谓“文化”问题方面，日本不特殊。如果这些案例发生在德国、马来西亚、澳大利亚甚至美国，我说的这些都不会显得特殊。我打赌你找不到一桩本质上是“文化”特殊性导致的企业问题。如果你觉得你能举出一个例子，那时因为你没有从工序、观念和启蒙的角度去看，也没有选取其中的一点作为起点来解决问题。

我的经验是，每一项因为“这是在日本”而看起来无法实现的改变，都是能实现的，无一例外。甚至涉及政府管理规定也是如此！一家在线支付企业的美国 CEO 说服了日本政府放弃一项会阻碍他的业务的管理规定。像这样的例子还有很多。许多人将这种管理规定归咎于日本人的狭隘思维和保守性。这名 CEO 去了经济产业省，和官员交涉，解释了问题所在，过了一会儿，规定就被改了。这项规定原本是为了禁止线上赌博和向成人网站付

费，而非禁止对社会有价值的支付方式。在 CEO 解释下，官员受到“启蒙”，废止了条款，代之以由该 CEO 牵头的、用清晰标准制定的行业自律规定。你说，你觉得在美国或法国，发生类似的事情容易吗？

如果这名美国 CEO 真相信了有所谓的文化问题，不去试图和日本官僚机构打交道，这项规定至今还仍然生效，日本民众被剥夺享受服务的权利，这名 CEO 也会失去一次关键的商业机会。

所谓的跨文化问题是转移注意力的借口。它们其实不存在。能达到好效果的方法，对所有人都有吸引力。不管是什么样的改变，要实现改变，就需要从改装相机开始——处理好人们的观念、启蒙，并且给他们展示一套新的办事工序。

## 对“日本人畏惧风险与失败”说不

日本人普遍厌恶犯任何错，并且比我认识的所有其他国家的人对失败都更敏感。这种倾向表现为他们会对其他国家的人认为合理的商业风险予以规避，抵制做事的新方法和新理念，对提出创意犹豫不决。不是说其他国家的人不畏失败或犯错，但是日本人对失败的恐惧尤其显著。

比如，一家化学制品公司的销售部门，从员工到主管一致反对 CEO 提出来的从新领域中使用过该产品的人群里，来发掘新客户。为什么反对？他们说：“尽管我们在现有客户群中很知名，



已经是专家，但我们不了解其他领域的人群，在那些领域中也不为人所知，所以我们找到新客户努力可能会失败。”

在另一家公司，我和一名经理谈到了他想到的改善公司业务的点子。点子很好，我问他为什么不提出来，他说：“如果失败怎么办？我可能要为失败负责。”

不是说日本人在全世界最恐惧失败。我见过具有相似担忧的美国人、澳大利亚人、法国人、英国人甚至中国人。但是在日本，这种现象更明显。比如，在日本劳动人口中，自己创业开公司的比例在经济合作与发展组织中所有国家里排名最低。我问过一名有企业家潜力的日本人，问他为什么不自己干，他反问，“要是失败了怎么办？”

然而，表面上是因为厌恶失败，但实际上不是那么一回事。日本人比任何地方的人都更有个人责任感。在日本，“负起责任来”这句话比其他任何地方都更有仪式感。有时候还更极端。日本是唯一一个我知道曾有自杀仪式传统的国家，他们称之为“切腹”。

这种个体责任感，在日本也有一些正面影响，而不是只有消极性而已。因此，你总是能发现日本的公共场所很干净，服务业水准普遍很高，丢掉的钱包也都能找回来——里面分文不少！

如果你想改变人们的行为，注意改变行为动因而非效果，至为关键。在日本，要克服人们对于风险的过度恐惧，关键不在于为他们理性讨论风险的层级、坏结果发生的概率和实际会发生的影响。这些举动注定失败，因为它们不是问题核心。如果你想减少人们对失败的厌恶，最好从个体责任感着手，因为这才是日本

人行为的动因。

比如，我曾和日本一家销售团队合作，帮助他们重新思考关于客户、工序和销售目标的既有模式，他们的副总裁一开始就流露出怀疑，她认为新想法太“冒险”。比起按照既有模式来出现不可避免的错误，她更恐惧因为尝试新模式而出现错误。所有关于新模式的辩论她都充耳不闻。我处理这个问题的方法，不是解释该模式的优越性，而是通过她的个人责任感来塑造她的行为。在这种情况下，她被要求要为新模式的试验工作本身负责，而非仅仅追求达成一个成功的结果。她的上司明确了她要担负起这个责任。这种办法奏效了。她改变了观念，随即发生启蒙，继而改变了办事工序。他们的落实是迅速的：很快她和她的团队就按新方法办事，甚至还带动了她们的上级。不久，公司就收到了有利的商业回报。

这和日本人生天生对风险的厌恶感无关。在日本，企业和商业人员都不断在尝试风险。索尼在光学技术上赌上了企业未来，富士胶片则在数码相机上赌上了企业未来——他们都取得了巨大成功。丰田也在混合动力汽车上斥巨资，获得了巨大回报，现在他们又在投资燃料电池技术。

即便是上文提到的，那家企业销售团队内部人员都拒绝和新领域的潜在客户接触，也和天生的风险厌恶感无关。其实几十年前——在一些资深员工脑海里还栩栩如生——这家企业的销售人员，是在不断接触新行业的新客户，并向他们不断学习。研发部门充满着十分乐意去自己不懂的领域学习的专家，以便能更好地

支持销售团队。这家公司的员工们觉得自己有责任让自己走出安全区。这一度是该公司的企业文化，并带领企业走向了成功。只是在该公司在某一领域里获得了巨大而持久的成功后，文化就变了，并且还不断加强巩固。这些年该公司唯一变化的事情，就是管理层和员工的责任意识。早年，他们对为公司产品、为冒险、为学习新东西而开发新市场充满责任感。而近年，员工的责任感更多在于支持某一特定领域，在自己的领域里成为专家，并且保护公司已有的地位。换句话说，在过去，员工对某种行为具有责任感，而非只是追求成功的结果。责任感如今变得只局限于业务结果。一旦我们能把责任感的内涵转变至包括行为本身在内，销售团队的变化就也肯定会发生，随后该公司就会和新领域的客户建立起关系。

## 武士道在哪儿？找到你内心的武士

说日本人拒绝改变的人忽略了日本历史。我不知道有哪个国家像日本这样能有意并成功地施展改革，并且改革到今天还在继续。在1864年以前，日本是一个向世界关上了两个世纪国门的前工业化的封建国家，其间只允许外国贸易者通过在长崎的一个小岛进入日本。

到1904年，仅仅40年后，日本就是一个不容忽视的强国，在中国大连打败了俄国海军。第二次世界大战结束时，日本是一

个建立在废墟上的国家。贫穷和饥饿横行。然而到 1964 年，仅仅 19 年后，日本就成了一个在世界舞台上和其他主要工业国平起平坐的经济强国。那时的日本人富有、健康和平和。也正是那一年，日本在东京和大阪之间开通了新干线——当时世界上唯一的超高速列车，并且还在 1964 年举办了奥运会。

到 20 世纪 80 年代，日本从模仿者跨入创新者行列，在国际制造业和其他技术行业里占据领先地位。在 1980 年以前，“日本制造”还是低质量的代名词，而在那之后就成为了高品质的标志。日本人一次次拿下了原来被美国人垄断的领域——包括汽车、家用电器和半导体等。日本工程师的水平非常先进，以至于日本承包商生产的美国设计的响尾蛇空对空导弹，比美国本土生产的还要好。

所以你说日本人某种程度上天生就不能进行剧烈快速的成长和改革，我是不信的。日本人事实上是“改革大师”。

尽管经济停滞了超过 20 年，日本人的生活标准正变得越来越好。日本仍保持着发达工业国里犯罪率最低、识字率最高、贫困率最低的纪录，医疗保障体系对所有人开放，而且还有着世界最长的人均寿命。

但是，这些似乎没能振奋普通日本人的精神。许多人都渴望日本的经济泡沫期甚至 60 年代经济黄金岁月能回归。当 2010 年中国的国内生产总值超过日本，取代日本成为仅次于美国的世界第二大经济体时，人们更加感觉日本作为一个曾经的大国，正走向无关紧要的地位。绝望感正在上升，许多人感到日本民族出了

问题。当我写下这些时，一种萎靡不安的情绪正在日本各地蔓延。

当面临萧条的国内市场，竞争日益激烈的海外市场，以及失去的世界地位时，这种情绪也会蔓延至企业内部的管理层。日本人常常说“没有办法啊”，这是一种表示放弃的表达，也是不去做任何改变尝试的借口。

无论你在世界的何处，无论是在还在为失去的世界地位而挣扎的英国，还是越来越内向和社会分裂的美国，或者是正面临经济放缓和人口结构改变的中国，不要相信日本人的这种自我悲悯。日本人是诞生了武士道的国家。这原本是武士阶层的行为态度和规范，但已经超越了武士阶层。即便在今天，努力工作，自我牺牲，绝对忠诚，为集体和大局工作，以及永不放弃，这些武士道的精神依然延续。拨开表面迷雾，你就能发现这种精神在许多日本人身上有体现。同样，不论是美国早期殖民者的精神，还是维多利亚时代英国人的探索精神，还是中国早期探险家、发明家和贸易家的精神，这些精神都需要有带头人将其激发出来，而你可能就是那名带头人。本书剩下的部分就是向你展示你该如何做。

关于本章的更多延伸阅读，请登录 [www.relansa.co.jp](http://www.relansa.co.jp) 查阅。



RAPID

### 第三章 成长导向型思维—— 破除折射层的关键

ORGANIZATIONAL

CHANGE

如果说，由于经理层的思维和他们的上级有巨大不同，从而造就折射层，那么何种思维能够破除折射层，或者让折射层一开始就无法形成？本章就主要讨论成长导向型经理的特点和行为。这些人最有适应性，也愿意做出改变。这些特点和行为包括：

采取行动胜于追求完美

视失败为老师

对个人成长的渴望

适应不确定性的能力

以上是普世适用的，所以也适用于日本这个国家和日本人。

## 采取行动胜于追求完美

在和一家企业的多个销售团队合作协助他们发展的时候，我



发现许多经理和员工都大谈特谈在采取实际行动之前“收集信息”的重要性。团队成员谈及公司产品有潜力的新市场、顾客或者应用功能时，说他们迟迟不采取行动的一个经常的原因是：“我们还没有足够信息。”团队里的中层经理都完全接受这一理由。当我特别问道：“你们在找什么样的信息？你们怎么用这些信息来做决策？”没人能回答我。这一持续的、对更多信息的渴望，导致了一种永远停滞的状态。

在另一个项目中，我和一组中层销售经理合作来帮助他们研发训练销售人员的方法。我们使用了客户角色扮演游戏——一种他们最终可以自己内部使用的训练方法。在这场游戏中，每个经理都要花大量时间解释产品和进行推销，但他们几乎对客户本身的行业背景和企业情况不做任何提问。当我问为什么如此，他们回答说，因为他们不是很清楚该问什么，也害怕因为问了一些他们本该事先弄清的问题而显得愚蠢，或者触怒顾客。如果经理都不知道如何问问题，员工又该怎么学？如果经理都觉得问问题有风险，员工又该如何看待问问题？

同时，销售经理也经常抱怨：他们和员工都不知道顾客到底想要什么，而且他们感觉永远也收集不到足够的让人满意的信息。这又导致了业务上的停滞，二者构成了恶性循环。市场信息永远不会足够到让人充满自信地向一个方向前行，也不会让销售经理能在随意谈话中一下子切中客户要害。所以和客户的会面导致了平庸的结果，也让销售经理和员工感觉自己能力不足，质疑自己是否足够聪明，进而让他们在尝试新想法和问问题——尤其

是那些可能让他们看起来很蠢的问题——时更加犹豫。这种不愿问问题的心理，甚至会开始蔓延到企业内部会议上。

“习惯性信息不足综合征”，这个术语是我用来形容因为感觉信息不足而拒绝行动的术语。这也是一种规避风险的方法，当然不限于仅发生在销售人员身上。比如，我的一位担任高级总裁职位的客户总是有无穷无尽的创意，但他从不付诸实践。为什么？

“我没有掌握能获得成功的足够信息。我需要更多信息。”

但是，就像日本弓术，你可以非常谨慎地瞄准目标，但如果在准备过程中太注重完美，也不可能成功。毕竟，你最终还是得让箭矢飞出去，否则你根本连目标碰都碰不到！

许多人都被教导，被问问题时，要回答出正确的答案。这在亚洲乃至全世界都很常见。但是，只有极少数人被训练一开始就提出正确的问题。在日本，症结始于教育系统，后者里的所有东西包括测试题目本身，都是被完美构造的。题目很直来直去：多少？什么时候？是什么？在哪里？做某某事的正确方法是什么？学生很少被训练如何解答没有被构建出来的问题，而要解答后者，需要先提出一系列的问题，比如：为什么如此？为什么不如此？你为什么那么说？

是的，正是后面一种问题，才能引导出更有效率的行动以及实现改变和增长。

从来就没有信息不足这一回事。我们经常的情况是信息过量，并且还越来越多。真实问题是，我们不知道问什么问题，以及缺乏及时按照所知的信息采取行动的勇气。如果手上没有搜索条目，

谷歌也是无用的，甚至更糟的是如果手上有的是错误搜索条目，还会让你误入歧途。没有问题要问，和某领域的专家见面纯属浪费时间。和潜在客户会面时，如果你花所有时间都在谈论自己的产品和企业，而不问客户的业务和目标，什么都得不到。

比如，在我提到的和一组经理进行的那场角色扮演游戏中，一个员工扮演了一个真实存在的、和公司关系十分脆弱的客户的角色。这位客户已经决定来年削减订单。而销售人员希望的是对方承诺会增加订单。客户顺口提到一句：“我注意到你们在网站首页放上了你们的官方徽标。”于是，销售经理就公司网页进行了5分钟的畅谈。

我建议说，“与其只是自说自话，你何不直接问他为何提到网站徽标？”于是他就问了。

扮演客户的人回答说：“我们从你们网站获得了大量订单流量，我们觉得你们在该领域是最好的电子商务网页。电子商务不是我们的强项，我们在想，是否可以和你们合作以提升我们的销售额。”

会议室里立刻骚动起来，他们都意识到因为没有发问，他们就错过了许多机会。每个人都忙着让自己不要显得笨拙，结果他们都失去了高度有价值的信息，比如应该销售什么等，这些都是他们在和客户具体会面之前进行的研究分析工作可能发现不了的。我问这名经理，当时为什么不发问，他说：“我不想看起来没礼貌。”可是难道还有比没有问，就以为自己知道客户有何需求更没礼貌的事吗？

在我做研究员的岁月里，一名中国同事和我这样谈及未成型的问题：“这些都不是有效问题，所以我忽视它们。”他可能说的是真的，在学术研究领域，你可以那么做。但是在商业领域，成型的问题只存在于工商管理硕士的教科书里。真实世界的商业鲜有干净利落的问题，这让许多人心里不舒服。许多人都是若不能依据自身知识和二手得来的研究成果，把一个问题简化为成型的问题，他们就觉得是他们自己能力不足。因为我们就是这样被教育的。如果愿意学习，大多数人是能够处理好未成型的问题的。缺少自信导致的僵化拖了他们的后腿。

并且，吸收信息的正确渠道，似乎天经地义就是要通过出版物和文字材料，不管是否可靠——包括网络材料、出版资料、市场研究报告、经济和人口数据等。因为我们在学校里就是这样被教育的。事实上，人类本身智力比二手信息要强，并且通过提问就能直击需求。比如，为了在正式投资以前判断一项产品创意是否具有前景，可以通过召集或致电现有的或潜在客户，对其询问一系列事先设计好的问题来获取丰富信息，而非购买市场报告或在谷歌上漫无目的地搜索。到一些并非是客户但可能对市场有研究的人中走走，比如一些关键的供应商，你可能就能得到是否要进行下一步的足够信息，而且耗时甚少！不一定非要依靠市场部的人来做这些事。每个经理都可以做，或者交由团队一起来做，这能提升士气，也能给团队传递未来战略方向和发展方向。

## 视失败为老师

我有一个在 20 世纪 80 年代左右还是幼年时就来到美国的朋友。她是那个年代大量逃离越南的人士之一。她也是我认识的最阳光、最乐观的人之一，目前经营着一家成功的企业。你应该也认识类似的人或者至少听说过相似故事。我在美国和澳大利亚时常遇见这类人——这些国家都有欢迎外来移民的传统。

在澳大利亚，我也认识一个在地产行业赚了数百万美元的男士。他年轻时从中国移民过来。他说初来澳大利亚时，他和许多和他一样的人挤在一个小公寓里居住。他的卧室摆着供 6 个人睡的双层床。他的成功之路并不一帆风顺——在成功之前，他经历了 4 次破产。

这些人成功的原因，并不和他们的智力、运气、财富和人际关系有关。他们只是不惧失败。许多人初来异国时一无所有，所以为了立足尝试各种事情，反正他们也没什么可以失去的。失败对他们来说不算什么事，因为失败带来的影响非常低，不会太改变他们的生活境遇，但是如果成功，收获则是非常巨大。同时，维持现状对他们来说又是不可忍受的。所以说，他们进行各种类型的提升和改变的动力，都非常巨大。

我相信在这种境遇中生活的人都会更喜欢快速行动而非犹豫犹豫。他们对失败会带来的真实影响积累了太多现实认识，即是说，失败极少是致命的，相反常常是有益的。对他们来说，失败不是理论上的问题，而是他们在进行各种尝试时经历了很多次的

真实体验。但是，如果和成功人士谈及他们的失败，他们都有一个共同点：他们都重视从中获得的经验，他们意识到失败能帮助他们成长和成功。没有失败，他们不会有太大成就。

成长导向型的和普遍获得成功的人的特征，就是视失败为学习的一部分，并且是实现最终成功不可避免的一部分。对中层经理来说当然也是如此。不幸的是，失败常常被看作需要不惜一切代价予以避免、不可被讨论、让人觉得丢脸的事。世界上许多国家都是如此，但在日本尤其突出。然而问题在于，失败是成长和学习的必要部分。

就像我之前讨论的那样，许多中层经理对潜在失败的影响有着过于夸张的认知。经理评估风险时，通常会从两个角度进行评估：该风险会怎样影响公司和业务，以及怎样影响他们个人。我的经验是，对个人风险的担忧常常会优于公司利益。比如我问一家日本公司的销售经理，为何她不去发展新的客户关系，她回答说，潜在的那些客户都没有和她的企业有过可信的交易，他们可能不会付款。我问不付款的情况多久发生一次，她回说她不知道某一件具体的案例。我问，如果对方没有付款，销售经理是否要被责问，她说应该不会，但她又觉得自己可能会被责问。我问，被责问的后果是什么，是被炒鱿鱼吗？她说可能会。我最后问，这以前是否曾发生过，她说，没有。确实，日本公司极少解雇员工，即便表现极度不佳也不会。但是对个人风险的担忧已经足以阻止她开展新业务。同时，即便她开展新业务也不会有什么回报，而不开展新业务同样也不会有什么惩罚。

当我的客户面试一些来应聘中层职务或高级经理职位的人时，我建议他们让这些应征者讲讲过去的失败经历。视失败为学习经历的人，会很坦诚地讲述关于失败的种种残酷细节。随着时间流逝，这些失败的故事甚至会成为一个有趣的话题。但是，更重要的是这些人不仅仅在谈论失败，而且也在谈论他们从失败中学习到了什么，他们自己改变了什么，以及他们如何行事。一个如此回应的应征者，更有可能是愿意学习的人以及成长导向型。在日本，不愿意学习和非成长导向型的人，或者两种表现不那么明显的人，都会要么回应说自己没有经历过严重失败，或者讲一些微不足道的失败，以及实际上是暗示自己具有解决问题的能力 and 优点。比如，说自己在一个项目上差点失败，只因他们工作得太努力结果最后一刻误了事等。这种人不把失败视为学习经历，而将其视为自己人格上的污点。如果担任经理，他们会学习得很慢，成长也很慢。

在做决策时犹犹豫豫，拒绝承担责任，并且把他们的不足归罪于他人或不公平的环境，有这些特质的人绝不适合当领导。

失败本身无错，它是学习和成长的一部分。你唯一需要尽量避免的人群，是那些失败后仍不学习，并且不断犯重复性错误的人群。最好的经理是那些视失败为老师，不惧失败，并且将失败转化为经验的人，因为正是失败造就了他们的成功。

## 对个人成长的渴望

一家休闲食品公司的 CEO，有一次必须在两个候选人选出一人担任市场部主管。其中一个人更有经验，但其过去 10 年左右基本上在做同样的事，并且在新岗位上还会继续做同样的事。另一个人具备承担新责任和迅速掌握新本领的能力，并且在过去 10 年左右通过一系列工作获得极大进步。另外，后者还显示出了持续学习的愿望，而前者对目前自己的工作水平很满意——并且他确实很出色。

这名 CEO 问我应该录用谁。我建议录用经验相对不足的那位。但这和这名 CEO 的感觉相反，他想录用经验丰富的那位。

记住，无论什么时候，面对经验不足但有强烈个人成长渴望的学习者，和一名经验丰富但对现状很满意的专家，如果要选择录用谁的话，就录用有学习心的人。原因很简单，为个人成长而学习，常常能持续提升他们个人的能力。他们习惯于将改变视为成长机会，并且愿意冒险去尝试改变。他们常常成为明星员工。他们也常常成为员工们的学习对象。同时他们不惧怕其他员工被提拔到他们现在的岗位上来，因为他们自己也在不断学习进步，并对自己的能力很有信心。

没有为个人成长而不断学习的欲望的人，即便具备聪明才智，也会慢慢变得钝化。他们将改变视为威胁，因为这要求他们学习新技能来保证维持他们现有的表现水平，所以他们习惯于拒绝改变。他们也常常拒绝培养下属，他们的职位也会成为具有野心的低一级员工的觊觎对象。不管一开始有多么的专家范儿，不持续



学习的经理到最后都会阻碍企业改革，也会阻碍员工成长。在面试录用他们的时候，他们或许会表现得最像合适的人选，因为他们的能力可以带给企业、市场、客户以迅速改变。但当他们入职后拒绝带来改变的时候，他们的能力会错位，成为企业改革的阻碍。一个组织里，充满了经验不足但是有为个人成长而燃起强烈学习欲望的人，远比尽是感觉自己已经学无可学、没有成长欲望的专家，要好得多。

但是必须附加说明的是，有经验本身不是有什么问题。在知识驱动型的经济模式中，有经验的专家对任何企业都是必要的。没有专家的企业必然不可靠。但我想指出的是，一切取决于职位的要求。任何被考虑担任经理职位的人，都必须要有失败的经验，以及不惧失败的精神。

上面提到的那名 CEO 接纳了我的意见，录用了经验较少但愿意学习的那个人。后来他表现优秀，并且伴随着成长不断提升自己的能力，将新创意带到企业中来，同时也在培养自己的下属。毫无疑问，他会成为明星员工。录用善于学习的人，他们将给企业带去改变。

## 适应不确定性的能力

担任的领导职位越高，面临的不确定性就越大。一个有能力的经理必须要习惯于不确定性才能成功。我说的习惯于不确定性，

是指在具备弄清如何做或者应该做什么之前，依然能保持冷静的自信。拥有快速学习和克服所有困难的能力，就是一种自信。

比如，我有一个担任销售经理的客户，她管理着 10 个下属，并且后来又被提升为副总裁，管理着十几个销售经理和近 200 个员工。她的任务是用全新的方式全面重构销售组织，改革工作程序、销售人员的行为和员工责任制等。当然，毫无疑问她知道必要的战略愿景信息，但是她当时完全不清楚实际中这些改革情况会是什么样，也不知如何在整个销售部门的经理和员工中达成这些改革。这就是我说的不确定性。

许多人将这样任务视为不可能，但她没有泄气。如果一直只是简单地做一个平常的销售经理，她的职业生涯风险会小得多。毕竟，如果改革一旦失败，能被降职到她原来的岗位就已经是最好的结果了。尽管有很多的未知以及风险，但她没有止步。她不知自己是否会成功，但她相信自己会。这就够了。她接受了新职位。这就是我说的适应不确定性。职位越高，“做什么”的影响范围和“怎么做”的不确定性，就越重要。

我曾在日本筑波国际学校当顾问。在 2011 年 3·11 大地震海啸后，许多家庭离开日本，该校失去了一半的入学率。我帮助校长在该校史上最困难的时候打理学校事务。在阅览来年的战略规划和预算时，我发现当时的校长很保守和谨慎，继续假设入学率还会继续下滑。但是，要重振学校，入学率必须要提上来。当时，学校对如何提升入学率尚无门道，学校董事会压倒性地要求坚持原战略，我则坚持必须修改战略以求配合入学率上升的情况，

尽管当时这种上升的可能性看起来很小，但要重振学校，提升入学率是唯一的选择。到底怎样提升，可以待议，但建立在升学率持续下跌假设上的战略是防守战略，通过削减成本的方法只是延长痛苦，最后将导致学校破产。

在不知道该如何做的情况下，即便当时看来，增长也只是一个美梦，但我们依然可以依据假定未来能成功来制定规划，这要求对不确定性有高度的适应感。校长最终领悟到自己拥有的能力，带领学校落实积极的规划愿景。她这样做是件好事，因为在接下来两年时间里，入学率翻番，并且正朝翻三番进军。学校还准备好了购置更多土地和安排更多预算来修建体育馆和实验室。如果该校没有为这些意外的事件做好准备，可能早就失败了。不去适应不确定性，实际上是在为失败做准备，并最后会导致成为自我实现的预言。习惯于不确定性则等于在为成功做准备。只有为成功做准备，人们才能学会应对“怎么做”。

## 如何辨认他们？

客户常常问我，如何分辨一个经理是不是成长导向型。许多人都有提拔一个人但后来感到后悔的经历，又或者是在录用人时做了错误的选择。非成长导向型的经理人才造成的破坏程度对企业来说是灾难性的。你在他们身上花费了钱和时间。还会造成比如生产和销售额下降，失去发展新客户和新增长的机会，甚至其

他部门和办公室难以同他们合作导致无法达到业绩目标，上司被他们及其团队消耗时间，让竞争对手抢先，等等。

而且折射层现象会在该经理下面的所有员工身上发挥影响。致使成长导向型的下属和明星员工式的下属将不能发挥自己能力，丧失所有的精力与热情，并极有可能在沮丧中离职——哪怕在日本，拥有“一生只忠于一家公司”名声的国度，这种情况也会发生。有才干的人会辞职去追寻更有意思的机会，或者只是追寻一个不用像现在这样在工作中煎熬的机会。起用平庸者，会赶走真有一才干者。

从行为上就能分辨谁是成长导向型而谁不是。表 3.1 比较了二者的区别。

表 3.1 非成长导向型和成长导向型行为比较

非成长导向型行为	成长导向型行为
1. 在行动前寻求上级许可	1. 向上级汇报自己的决策和行动
2. 工作失败时告诉上级各种问题和陷阱，来掩饰自己的失败	2. 向上级汇报拟定的解决问题的和风险的措施，陈述理由或者推荐行动方案
3. 等待上级指示才行动	3. 独立主动地向目标前进
4. 就算完全不行动，也要规避所有风险	4. 接受失败的可能性，从中汲取教训，从过度的事后分析和追责中迅速走出来
5. 避免做出决策，以免未来承担失败的责任	5. 明白不做决策，也是做出了一种决策，而且是最差的决策
6. 一直忙于收集信息	6. 在现有的信息基础上，愿意采取行动
7. 焦虑未来会做出错误决策	7. 以相信未来会做出正确的决策为前提，准备好未来的工作
8. 只做好了失败的准备	8. 做好了成功的准备
9. 谈起工作只谈自己的职责	9. 谈起工作时，不管自己的职责是什么，也会谈起客户、市场、销售、利润和竞争等方面

如果某经理已经在你的企业待了足够长的时间，他们应该被你了解得很透彻了。我常常被问及，如果一个没有展现出成长导向型特征的经理，一旦被放在一个会有更多权力、责任、报酬或奖励的位置上，他是否会改变。我从不完全排除任何人进步和改变的可能性，但我很少见一个非成长导向型的人被放在新职位就会立刻改变为成长导向型。成长导向型不是一项技能，而是一项个人品质。一个人是成长导向型，是因为这是他的人生信条之一。我没见过有人只因为获得提升或者得到有吸引力的报酬，就改变人生价值和信条。将会发生的事情，只不过是他们会发现新的问题并感到泄气，不断盲目地收集新的信息，以及在新职位上重复他们过去建立起来的行为模式而已。

人生信条的改变，涉及更深层次的东西——常常是一场动摇一个人本质的危机。比如，我一个朋友是成功的商界人士，但生活中也常放纵酗酒。但当他的这种生活方式遇上危机时，他做出了改变。他现在仍旧很成功，也更幸福和充实。这个例子或许极端，但涉及更加普通的中层经理时，也只有一场危机或者有启发意义的经历才能让他们改变信仰与价值观念。比如，出于什么原因突然丢掉了工作，但还有家人要供养，有贷款要还等。这类经历常常能改变人，但职位晋升或提供有吸引力的报酬则不能改变一个人的本质。我见过一个领导犯下的最大错误，就是将一个非成长导向型的经理提拔到更高管理层，并希望他能站出来完成任务。大多数情况下，这行不通。经验不足，但重视个人成长并持续按照这种人生信条行动的经理，他们的表现会远远超过那些更有经

验、更有能力但不重视个人成长的经理。

## 成长导向型的经理

越南战争期间，有一次，我在一处丛林里认识了一名执行任务的中情局人员（当然我不会说具体在哪儿认识的）。20年后，他已是一名企业家。在谈及风险和恐惧的话题时，他告诉我，“没有比穿越正在被射击的丛林更糟糕的事。所以商业风险吓不到我。”这是一个非同寻常的观念。尽管很少有中层经理曾在耳边呼啸着子弹时穿越丛林，但是他们可以试着想象自己仿佛就身处这种情景，来处理各种业务挑战。

除非你生活在像朝鲜这样的地方，不然一般没有什么能阻止你成长。只有你自己阻止自己成长。让人们止步的原因通常都是同一个：恐惧。人们害怕什么？通常是三样东西：被拒绝，看起来蠢（或者失去地位），以及失败。让成长导向型的经理看起来与众不同的地方就是，他们视这些为浮云，而非成长导向型的人则视这些为永远的污点，每一次受挫都证明自身没有价值，因此他们尽力逃避所有的挑战，甚至排除挑战的可能性。最好，是完全没有失败的事件。但是，没有失败，却并非象征就成功了。是的，你可以试着找找看是否有从来没有失败过的成功人士，而我可以找来不学习也不成长的人，看看他们现在是否是成功的。

非成长导向型的经理被恐惧驱使。这并非说，成长导向型的

人从不经历恐惧，甚至是非理性的恐惧，比如害怕发表言论，以及在丛林中被带枪的人追赶。但他们知道如何与恐惧并存，不让恐惧驱使他们做决定。

成长导向型的经理不需要外在的东西来证明他们的价值，他们相信自己对世界有价值。他们明白成功与失败都非永恒，这种观念让他们自由地做出一些伟大的事，因为一次失败不能把他们吓退，并且他们在职业生涯中，也不会害怕承担合理的商业风险和个人风险。这些人是你需要放在企业中层职位上的人。他们会阻止折射层的产生。

关于本章的更多延伸阅读，请登录 [www.relansa.co.jp](http://www.relansa.co.jp) 查阅。





RAPID

## 第四章 雇用的禅意

ORGANIZATIONAL

CHANGE

上两章关注通过改变思维、观念、心态来消除折射层，这些是本书第一部分的主题。在第四章、第五章、第六章、第七章中，我将通过当下的商业实践来展示如何消除折射层。第四章关注雇用问题；第五章关注消除对劳动者的过度保护；第六章讨论目标取向要好于过程取向；第七章关注消除绩效差距。我们现在开始。

在之前的章节中，我讨论了不会成为折射层的成长导向型经理的特征。你或许会问：“上哪儿去找这种经理？”本章中，我将告诉你他们在哪儿以及他们是谁。能不能找到他们，取决于你自己！

## **雇用 3W：世界人（worldly）、怪人（weird） 和女销售员（women）**

联合利华（日本）的 CEO 富尔维奥·瓜奈利，把他的雇用策

略总结为三 W：西方人（western）、怪人（weird）和女性（women）。我个人偏好将第一个 W，从西方改为世界（worldly），因为“西方”背后的意思只是简单地指说外语特别是说英语的外国人，以及对日本以外的世界没有不适感并能安心与外国人交流的日本人。

富尔维奥制定这种战略出于两个原因：首先，他想通过引入更多元化的群体来推动企业的思考模式更多元化，而不是只雇用从顶尖大学毕业的、寻求在一家顶尖企业获得终身职业的男性，而这种类型的人经常被传统日本公司所青睐。其次，他想好好利用那些就业困难和被低估的人才群体。

好了，在我收到一大堆邮件指责这种策略听上去如何带有歧视性之前，我先澄清一下，这个战略没有将毕业于顶尖大学的、外语技能匮乏的或者无意在日本以外寻找工作的男性摒弃在外的意思。这部分群体和其他任何群体一样，在应聘联合利华时有和其他任何一样平等的机会。富尔维奥的想法，是通过公平竞争，把候选人的范围扩展至拥有宝贵技能但常常被其他日本公司排除在外的人群。

3W 原则挑战了如下一个观念：即如果没有录用顶尖大学毕业的男性毕业生，那通常只是企业的一种无奈妥协之举。相反，3W 是能有巨大收益的，并且能建立和巩固竞争优势。我认为这不仅适用于外国企业，我常常建议日本本土企业也这么做。许多日本的中小型企业主常常向我抱怨，说他们经常不能第一轮就挑选从顶尖大学毕业的学生，结果只能录用那些相对不太优秀的学生，即从次优大学毕业的、希望寻求终身职业保障的男学生。但是，

这是由于自身思维局限，自己把合适的候选人排除在外了。如果不把女性认真地纳入企业管理岗位予以考虑，如果把那些毕业后花时间环游世界或者从事志愿者服务，比如和平组织的人，视为不可靠和太出格——只因为他们选择了不同寻常之路并且还比应届生大两岁，如果把在海外出生和受教育、熟练运用外语的日本人视为难以在日本社会框架下发挥作用，那么就等于砍掉了日本的能人志士中的很大一部分！

与其将3W战略视为精确地描述要雇用哪些人，还不如将它看作一个寻找超越严格传统模式之外的人才的比喻式说法。虽说每一个人都是独特的，但不走常规路的人，常常才是一家企业里推进成长和改革的最好介质。正确地完成了教育经历中的每一步、并且符合社会所有期望和行为规范的人，不太可能谋求成长和改革，对改革也不会太容忍。对那些签署了传统的“日本社会契约”的人来说——即是说通过努力上名校和听话顺从，来换取在一家知名公司终身工作，并且靠熬年限获得升职，他们也不太可能展现你所寻求的那些工作热情。

作为企业领导，可以建立自己的企业文化，并且吸引那些认为这些文化很好并为之兴奋的人，这些怎么做，都掌握在你手里。如果你白手起家创立企业，这些事你可以自己做。但大多数的CEO，包括和我合作的企业，都是进入一家风格已经被前任所塑造过的企业，或者在上级没有指示时，员工们会按照自己以为的企业文化惯例来行事的企业。不要让人力主管操纵你，不管他们是不是好意。学习富尔维奥，制订属于你自己的3W战略。

无论你是在日本或者世界上别的地方领导企业，问问自己，你的 3W 战略是什么，什么样的人才是你想要或不想要的？

## **世界人：英语技能很重要，但关键是思维模式！**

许多日本人认为所谓国际化或世界化，就是关乎掌握英语，而掌握英语就是通过记住一大堆单词和正确的语法来组织句子。掌握了这种技能，就能转型成“世界人”，而且还有一些诸如托福这样的英语水平考试来作为证明。我不反对认为掌握除母语之外的语言能提升国际化的能力。相反，我个人十分赞成学习外语，甚至已经掌握英语这种世界通用语言的人也应学习外语。但是，掌握一门语言的技巧只是第一步，甚至不是成为国际公民的最重要元素。真正成为国际化或世界化人才，意味着要有能力同来自其他国家和文化的人共事，即便你无法说他们的语言，或者说得不好。这要求你对世界上其他国家的人持开放态度，要求你拥有敏锐的观察力，知道除了你所熟悉的自己的文化背景，那些驱动人的行为的准则之外，还有什么也在影响着人的行为。这要求你停止预设，对你周围的世界保持好奇。不能只知道人们之间的差异，更要知道是什么让人们有相似之处，正是后者建立起我们彼此的关系。

学习一种外语，就是达到这种结果的手段，因为在学习语言的过程中，你就有可能在众多差异方面，发现人们的共通之处，

提升你的能力并且用一种不同的视角来看待这个世界。真正的世界人，观察的事物无论是文化或者行为，都能发现差异之上的东西。因为他们知道，所谓差异性很大程度上只是表面现象。无论我们来自哪里，人们所共享的普适价值才是最重要的。也正是依靠这些普适价值，我们才得以建立跨国界的关系。

但是，学习一门外语不是发展自身全球化能力的唯一方法。掌握一门语言也不意味着你就是世界人。我认识许多能流利说英语的日本人，他们依旧非常本土化，甚至有些排外思想。比如我的一个客户是一名企业中层经理，英语水平比我认识的所有日本经理都要好。但是在每一场有他参与的工作会议上，他都忍不住用一些恼人的细节来证明为什么有些点子行不通，比如说“因为我们是日本人！”或者我提议的某个点子他说“在日本行不通”，因为这个点子代表了“西方思维”。另一些时候他又可能说：“我们在日本遇上这些问题，只因为我们是日本人。日本人就是这样。所以你提出的建议在美国可能行得通，但在日本不行。”

我直接问他，“你怎么会觉得美国企业不会遇上同样的问题？”症结就在这儿，要警惕世界上任何人宣称一项业务具有独特性因为它是——比如说，是在中国，又或者解决措施不可能行得通，因为这是一家拿下了外包业务的波兰公司。表面上你遭遇的是国家文化，其实常常你遭遇的是企业文化。但是改变企业文化总是有可能的。

一家在日本的外国银行的 CEO，曾向我抱怨过他的未来继任者——一名高级经理。他向我坦言他最大的担忧，是这名经