

迷茫之中，领导人必须成为光

■作者 陈春花

有人问我在一片迷茫之中谁最重要？领导人最重要。他必须以自己微弱的光在黑暗之中给人们指明前进的方向，他也必须拥有明确的定力，在面对不确定性时让人们保持稳定。

当然，更重要的是，他必须能够超越危机，引领大家继续前行，并取得成就。

我一直喜欢一句话：我们不抱幻想，不去做更多的期待，但我们也绝不等待。所以，当我们真正要面对现实、跨越危机的时候，我相信最重要的还是让我们为自己负责。

只要我们企业的领导人努力承担自己的责任，就必然有能力带领大家跨越危机。只要企业的领导人愿意承诺对社会的责任，必然拥有社会提供的机会。

做持续性胜利者

从我个人对组织的多年研究来看，我一直认为企业应该有三种类型。

1. 暂时性胜利者

我们在讨论暂时性胜利者的时候，你会发现它是一个机会主义者。

可是，人类历史的发展过程告诉我们：“当你得到一个机会，意味着你有可能失去另外一个机会。”

所以，如果很多企业习惯于在工业时代寻求自己的力量、成长模式，不愿意放弃，就会发现做数字化转型非常困难。

2. 阶段性胜利者

对于阶段性胜利者，它会比暂时性胜利者成功的时间更长。

原因是什么？因为它的确能够解决实际的问题。当你能够真正切实地解决实际问题的時候，的确在相对长的一段时间内会成功。

3. 持续性胜利者

但是，我们发现，那些特别优秀的企业实际上都是持续性的胜利者。

它们的共性，也就是大家在常常说的那句话：“它们是长期主义者。”他们能够不断专注于价值的创造，从而能够跨越危机。

上述三种组织不存在好坏之说，因为它们在不同阶段都做出了自己的贡献。但是，我们更希望企业拥有一条可持续的路，也就是成为持续性胜利者。

而企业如果想寻求一条可持续的路，责任就会落在企业最高领导人的身上，这也恰恰是作为企业最高领导人的 CEO 必须面对的根本性问题——怎么让企业与环境互动，怎么让企业能够不陷入危机，怎么让企业能够走一条可持续成长的路。

有时候，我跟企业领导人交流，他们可能会说：“陈老师，我要把企业做到全行业第一，做到全球第一。”

我常常跟他们讲：“这不应该是我们追求的目标，对我们最重要的是能不能持续发展下去，并为社会进步作出自己的努力。”



“

只要企业的领导人努力承担自己的责任，就必然有能力带领大家跨越危机。只要企业的领导人愿意承诺对社会的责任，就必然会拥有社会提供的机会。

从历史看杰出 CEO 的共性

我们可以回顾一下，在每个变革时代，那些代表性的 CEO 到底做出了哪些管理贡献？这样，我们就知道，一个新的变革时代来临时，CEO 应该做出什么样的管理贡献。

首先是后二战时代，代表人物是通用汽车 CEO 斯隆。他做出的贡献是什么？

他首创了经营权下放与财务控制权集中之间的平衡之道，大公司的管理必须是集中协调下的分散经营。他还深刻理解员工的需求，以立足于人性的管理哲学来激发员工。

在他的领导下，濒临破产的通用汽车 3 年内反败为胜。他建立的企业原则，至今仍被公认是企业思考的典范。

其次是 20 世纪 70 年代初经济低迷时代。这个时期，很多企业寻求多元化，通过多种业务的组合，形成更大的规模，以规模抵抗危机。

代表人物就是国际电话电报公司

(ITT) CEO 哈罗德·杰宁。他通过多元化并购，使这家公司在很短的时间内成为一家大型跨国公司。

但是，我们也很清楚，在他卸任后，随着经济发展的复苏、新技术的出现，他的这种管理方式不奏效了，最终，公司被兼并。

再往下，就到了 20 世纪 80 年代至 90 年代初，最显著的代表人物就是通用电气 CEO 杰克·韦尔奇。

这个时期，全球化和全球供应链格局形成，以日本制造为代表的物美价廉产品风靡世界。如何以更低成本、更高效率获得企业的经营绩效成为关键。

在杰克·韦尔奇的领导下，通用电气推行六西格玛标准，确定核心业务单元战略的计划管理，进行多元化并购，实现精益管理模式。

最后，杰克·韦尔奇带领通用电气成为了全球市值最高的企业，他自己也被称为全球第一 CEO。

接着，我们来到了新技术革命阶段，也就是 20 世纪 90 年代到 21 世纪初。这个时期最大的特点是，技术创新带来的高生产力、巨大的股市价值，以及风险资本不断扩张的浪潮。

典型的代表人物是微软 CEO 比尔·盖茨，他用创造性的商业模式，让提供的技术产品，从服务于专业机构，转变为服务于每个人，从而使每个人最终有机会在今天进入数字化的世界。

从那个时期来看，我们当时需要 CEO 拥有商业模式创新、生产力、速度和股东价值这四大特征，而比尔·盖茨无疑最具这些特征。

最后，我们进入了 21 世纪。互联网与数字技术的出现，带来了智能革命、颠覆式创新等巨大变革，迭代与创新层出不穷。技术渗透到人们的生活之中，要求企业更加关注社会责任，让世界变得更加美好。

这个时期，代表人物非常多，像苹果的乔布斯、谷歌的拉里·佩奇、亚马逊的贝佐斯、特斯拉的马斯克、华为的任正非、腾讯的马化腾等。

回顾历史，我们会发现一个优秀的 CEO 一定是：能够深刻理解环境带来的不确定性及其本质；能够引领组织建立应对不确定性的核心能力，并获得生机；能够给组织成员以信心，带领他们穿越危机，寻求到自己的价值；能够让组织具有明确的使命和价值观，能够基于社会责任，担当和面对环境的挑战。

CEO 跨越危机的四项工作

沿着这个思路，我们可以得到一个非常明确的概念：CEO 带领企业跨越危机，成为持续性胜利者，是基本的选择。

如果 CEO 不能做这件事，就没有胜任自己作为 CEO 的职责。如果 CEO 只是让企业获得规模增长，让企业在行业中处于有利的位置，我认为你还没有真正带领企业跨越了危机。

所有想跨越危机的 CEO，必须回到可持续性。而要带领企业实现可持续性，CEO 到底需要做什么？在我看来，他应该做四个方面的工作，这样才能引领企业跨越危机，成为持续性胜利者。

1. 坚持明确且专注的核心事业战略

最近很长一段时间，很多人问我，自己该多元化，还是回到专业化？

对于这个问题，我一直回答得非常简单：如果讨论多元化和专业化的问题，我们就还停留在工业时代。而我们现在是数字时代，其基本状态是生态化。

所以，任何一个企业都必须打开边界，融入到生态之中。而要做到这一点，企业必须拥有一个更强的能力：核心的价值和不可替代性。

十几年来，我一直跟大家讲协同、共生，原因在于这是基本组织所处的状态。在这个状态中，怎么拥有跟大家互

联的能力？你必须有一个核心事业的战略，必须有能力让自己不可替代。

真正影响企业持续成功的，并不是企业具体的战略目标，也不是发展战略的精准性，其实更重要的是企业能够聚焦在核心事业的价值成长中，聚焦在核心价值的实现中，聚焦在与客户共处的场域中。

今天环境最大的特点是什么？是超越行业，所有行业都已不在原有行业的范畴之内。

当你超越行业后，能不能真正获取核心的价值，就看能不能聚焦在不可替代性，把真正的价值做出来。如果你可以，你就能够真正帮助企业成长，并且拥有自己的核心事业。

当你拥有了核心事业和核心价值的践行力量，顾客就会选择跟你在一起，这样，你就基本上拥有了一个跨越危机的价值获取能力。

2. 持续符合顾客期望并创造顾客价值

今天我们遇到的最大难题是，必须真正能够为客户创新价值。这也是工业时代和数字时代的核心区别，工业时代是满足顾客的需求，数字时代必须创新顾客的需求。

所以，我们说，能否带领企业跟上顾客变化的步伐，能否围绕顾客价值创造展开创新，能否创造新的顾客价值，是检验 CEO 是否优秀的一条分界线。

我也给 EMBA 学生上课，他们会骄傲地告诉你，自己拥有管理经验，对行业的理解也非常深刻。我常常开玩笑地说，你们已经老去了，因为你们的思考方法是从现在到过去，再到未来，这是一个不断走向衰老的过程。而我们现在需要逆生长，从未来看现在，这样才能不断变得年轻，才能理解顾客的年轻化。

3. 构建动态与开放的组织能力

我们看到很多企业在数字化转型过程中推进艰难，原因在于组织内部有部门墙，外部有企业护城河，没有办法打开自己，让真正协同有更多的机会。

而那些领先企业最大的特征是什么？就是内部没有部门墙，外部有更多的连接和协同。如果做不到这一点，你就没办法帮助企业跨越危机。

所以，对于企业 CEO 来说，必须具备一个很重要的能力，就是在企业的制度安排、流程改造、成长能力提升中，必须真正做到与环境 and 变化相适应。

如果他没有这个能力，我相信他不太可能今天获得成功，因为只有真正打开组织内外部的边界，帮助大家寻求协同共生的能力，他才能获得信任，并建立更广泛的商业空间和成长空间。

4. 建立共生与向善的企业文化

以前我们常常说企业应该在商言商，但是今天我们恐怕不能这么说了，因为我们的商业体系正在对人们的生活、工作和日常行为产生巨大的影响。

当你拥有这些力量的时候，对你来讲最重要的是，你是否愿意与社会共生、与行业共生、与每个人共生，你拥有的力量是否向善、利他，能够帮助每个人成长。

我在《经营的本质》一书中说过，你的盈利必须拥有深度的人性关怀，如果没有人性关怀的盈利，在今天就不太可能创造出真正有意义的价值。

所以，今天对组织来说，你的影响因素已从内部转移到了外部，怎么能够自我约束并寻求利他，对每个人、每个企业来说，都是一次哲学信仰的调整。

如果没有真正向善的力量、自我约束的能力，以及对社会美好生活的承诺，我们就没有能力跟外部做互动和交互。而任何一个组织的力量，只有来源于跟外部的交流。^[1]

（本文根据北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长陈春花 2021 商业评论管理行动力峰会上的演讲整理而成。文章来源：商业评论）

