

打造新型领导力

揭示未来领导力面临的新挑战



根据Hay（合益）集团2030领导力的研究发现，
未来的领导者想要成功就必须掌握新的技能和素质。



内 容

介绍	2
1 全球范围内的力量对比正在发生变化	5
2 气候变化和资源匮乏的问题与日俱增	6
3 人才之战愈演愈烈	7
4 满足员工日益增长的个性化需求	8
5 拥抱数字化时代	9
6 利用技术推动创新	10
结论	12

引言

未来的领导者需要具备良好的归纳分析和战略思维能力：富有正义感且思路开阔，既能够探索新方法来提升员工忠诚度，又能在没有直接授权的情况下领导日益多样化和独立的团队，甚至还要综合运用各种方式来协调组织的内外部资源来达成组织目标。

“大趋势”是指那些能够在全球范围造成巨大深远影响的需要较长演变过程的变革。

为了接受并提高以上如此多种类的领导力技能——或者称之为“后英雄主义”的领导风格，领导者们首先需要摒弃曾经帮助他们登上权利巅峰的思维方式和行为。

想让企业存活下来并在下一个20年蓬勃发展，他们就别无选择。如果他们不能从现在起对自己的领导风格做出重大调整，他们的企业就会在创新竞赛、全球化发展以及人才争夺战中处于下风，最终被淘汰。

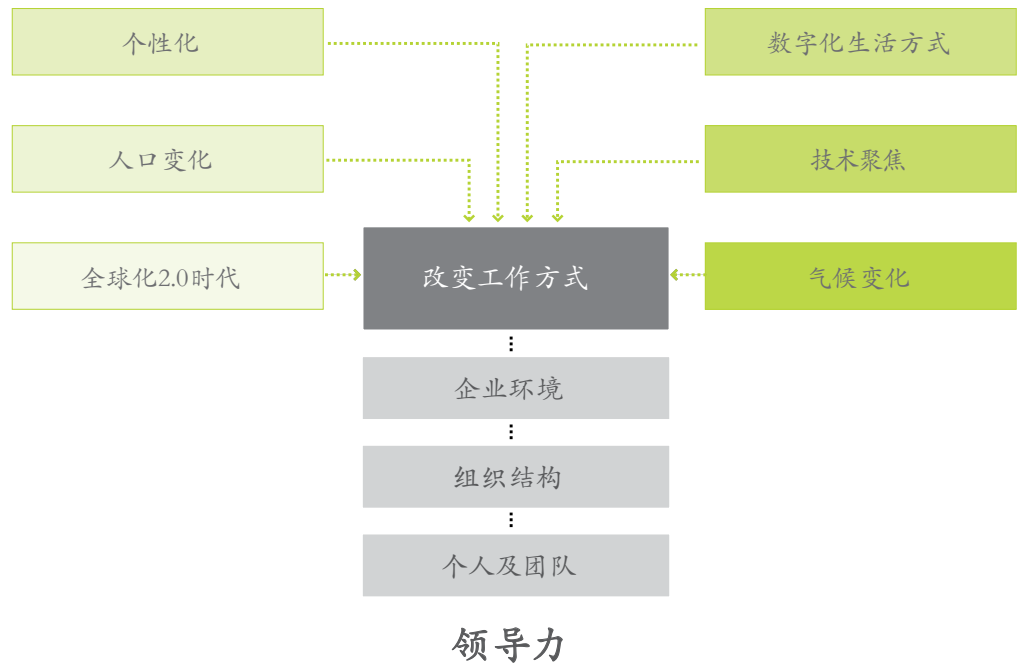
上述是Hay Group与德国预测公司“Z Punkt”合作得出的结论——我们探寻未来数十年内有可能对组织以及领导者造成重大影响的大趋势，并且从公司、组织、团队以及个人等不同层次来探讨每个趋势可能造成的影响。

“大趋势”是指那些能够在全局范围造成巨大深远影响的需要较长演变过程的变革。我们可以在好几十年都感受到这样的大趋势，而且他们的影响范围至少可以投射到未来15年。这些大趋势的影响力覆盖所有地区以及利益主体，包括政府、企业和个人，能从根本上改变经济形势、社会发展以及政策制定。

Hay Group列出的六大趋势如下：

1. 全球化进程加速(“全球化2.0时代)
2. 气候变化对环境的影响以及资源匮乏
3. 人口变化
4. 个性化以及价值观多元化
5. 数字化生活方式日益增长
6. 利用技术推动创新

以上趋势有些已经被深入研究过，但都未曾涉及领导力研究领域。这六个特定的大趋势也从未在同一篇报告中出现并成为研究对象。



想要在世界新格局中求得生机，组织就必须快速调整自己的企业文化、组织架构、系统及流程（正是这种矩阵式的组织结构使得传统的等级制度及报告层级变得多余）进行有效管理将是领导者面临的最大的挑战之一。领导人需要用自己的影响力而不是权威进行管理，这个目标对于很多领导来说不是一朝一夕就能够达到的。这次商业气候剧变确实从认知、情感以及行为

上都对企业领导者提出了前所未有的要求。在下面的章节中，我们将对六大趋势以及它们分别在企业环境和领导力层次的定义进行总结。



“领导者需要掌握多种语言，懂得灵活变通，能够快速适应并辗转于多个国家。最重要的是，他们需要有很强的合作精神以及归纳分析和战略思考能力。

”

1 全球范围内的力量对比正在发生变化

全球化加剧是不争的事实，国际化竞争将日趋激烈，市场也会更加多元化。

全球化的本质发生变化（现已步入“全球化2.0时代”）的主要原因在于亚洲影响力的不断提升以及中产阶级在全球范围内的崛起。亚洲的管理实践以及模式更加具有影响力，发展中国家之间的贸易变得更加频繁。除了中产阶级在全球范围内崛起，伴随着新世界格局中的本土“二次区域化”特征，市场也将凸显其区域特色。此外，国际商业环境风险增加：更大范围的跨国联系造成了更大的不确定性，也随之提高了金融危机、疫病和网络恐怖主义的发生几率。

全球化进程不会停止，但道路也不会平坦。组织团体要对不断变化的政治经济形势保持敏感和警觉——特别是在发展中经济体——这些变化至少在短期内可能减少对于全球的依存度和资源获取能力。此外，尽管新兴中产阶级的消费方式向西方的前辈们靠拢，但双方的价值观可能存在很大差异。

现实而言，跨国公司需要对全球化战略加以调整，使之符合当地市场的实际情况，允许当地员工分部参与决策、组建跨文化领导团队以及鼓励跨国跨部门合作对战略调整可能会有

所帮助。领导者也需要变得更加灵活，正如顶级跨国公司采用扁平的矩阵结构，信息和权力可以向各个方向流动。

为了在新的世界格局中掌握主动，领导者需要掌握前所未有的战略思考及认知能力。光有良好的实施和执行力是不够的——即使这些曾经够用。未来的岗位要求也是靠个人力量难以完成的，因此不同团队之间的合作意识从概念阶段起就要开始强化。“全球化2.0时代”宣告了那些只靠一两个领导者制定战略的日子已经一去不复返了。

因此，领导者除了需要掌握多种语言，懂得灵活变通，能够快速适应并辗转于多个国家，具有文化敏感性，他们还需要有很强的协调能力以及归纳分析和战略思考能力。此外，他们需要能够领导可能没有直接管辖权的多元化团队，并且在面对原有的领导者和员工因地域距离产生隔阂而导致员工对企业忠诚度下降的情形时，能够找到提升员工忠诚度的新方法。

思考问题：

西方的岗位供给正在下降，东方的领导者则需要在东方企业西扩的过程中管理好新的市场。全球化进程加速在哪些方面影响了你的本国市场？而你的政府、雇主以及你本人对此作何反应？

2 气候变化和资源匮乏的问题与日俱增

由于二氧化碳排放增加和气候变暖带来的环境问题将会随着发展中国家工业化和家庭垃圾的逐渐增加更加恶化。

与此同时，水、矿物、金属及能源等战略性资源的日益匮乏不仅使这些资源的价格飞涨，而且容易引发地区甚至全球化的冲突。因此更深层次的环境保护责任不可避免，而且要增加对清洁能源的投资。

很显然，低碳发展的企业组织能够在绩效、财务收益以及竞争力上获益，为企业找到可持续发展路线成为了必要的战略手段。不同的组织之间也要加深合作，以便为环境问题找到更好的解决方法。企业也要接受成本上涨的事实——一方面原材料价格不断上涨，另一方面更加环保的生产技术支出也会增加——这是为了生存所要付出的代价。

企业领导者需要出色的认知能力在公司收益、社会责任以及环保义务之间找到平衡点；需要为变革起到表率作用，在企业内外宣传对环境无害的商业行为；需要将企业内部以及企业之间的合作推向新的高度，以期通过团队合作而不是单打独斗的方式找到问题的解决方案。

思考问题：

气候变化对你所在公司的员工福利、健康以及安全计划的投入造成了怎样的影响？利润下降在多大程度上危及了你的领导力？



3 人才之战愈演愈烈

世界人口持续增长，老龄化问题日益严重，但各国的人口发展依然不平衡。以西方工业国家和中国为例，平均寿命延长，人口已经停止增长或下降；而其他发展中国家的人口仍然不断上升。

工业国家不仅要承受技术短板以及福利体系的压力，人才通过移民流向国外的现象也会大大增加——这个问题不仅仅是人才从人口大国流向人口偏少国家那样简单，战争、自然灾害以及环境问题也是主要原因之一。不管怎样，尽管越来越多的移民选择归国、用国外的先进技术建设祖国将会扭转“人才流失”的局面，使之成为新的“人才循环”，但人才依然匮乏，如何不让掌握关键技术的员工流失成为了企业要面对的一大挑战。

对企业来说，这意味着对人才的争夺还要继续，对企业的创新能力也会起到连锁反应。其实企业有一批有潜质的员工可以挖掘，需要努力吸收、整合以及培养国际移民、年

长者、女性以及其他“需要关照”的人群。这意味着企业除了要提供教育和培训项目之外，还要采取对家庭生活更加友好的、更符合雇员年龄范围的雇佣模式，其中最重要的是创造一些不同年龄段员工交流的机会。

在日益多元化的团队中，领导需要起到理解、引领、整合以及激励团队的作用。培养跨文化跨年龄层的团队合作意识以及寻找使不同年龄段、文化背景以及价值观的人都产生忠诚感的方法非常重要。为了鼓励更多女性及其他“少数群体”扮演领导角色，企业领导者需要对他们的企业组织架构进行调整。

思考问题：

“岗位”的定义在未来是否会有所变化？企业是不是承包商？除此之外，其实无论年轻人还是年长者都对长期每天工作12小时毫无好感。

4 满足员工日益增长的个性化需求

个性化就是社会和环境允许个人按照自己的意愿自由选择。

职业在自我满足和自我认同上起到了越来越重要的作用，其中一个转变在于使得工作和私人生活实现了更大程度的聚合，人们渴望实现人生目标和职业目标的双赢。个性化对员工的忠诚度和行为动机产生了重大的影响，以认同感、自我提升、自我引导和价值观为导向的“软性因素”以及工作和生活的平衡经常优先于收入和职业发展等传统因素。

对于企业来说，重新设计工作流程并使其更加适合个人而不是全体是十分必要的。这包括了创造更为灵活的工作和时间管理流程，给予员工处理私人事务的时间。此外，随着创造力投入被认定为经济增长的主要推动力，一个全新的“创新阶层”正在崛起：这个群体受到良好教育，享受更长时间的休假，经常跳槽甚至时常待业在家。他们并不一定适应传统的领导模式。个性化推动工作环境向更加灵活、扁平、跨功能、跨部门和高流动性的“去中心化”方向发展。

后英雄主义的领导者需要在老板、协调者和导师三个角色之间达到平衡，使团队成员专注工作目标的同时也给予他们更大的自由和自主权。他们也需要重新校准自己对于领导力的标准，重新思考提升领导力、降低员工流失率的方法，和在职及已离职的同仁建立良好的私人关系，避免因某一人的离开而引起多米诺骨牌效应。

领导者需要在建立个人对企业的忠诚感上下大功夫，措施包括满足员工的要求、授权更自由的工作方式以及采取因人而异的领导方式等。与已离职员工建立工作之外的联系以体现他们对企业依然有价值也很重要。离职不再等同于“背信弃义”。

思考问题：

如何培训领导者在保持适当“社交距离”的情况下，通过“聚焦”了解员工的独特需求？是不是一定要将领导者角色（合作者、伯乐和导师）与经理人角色（任务布置者、绩效评估者和发薪者）加以区分？

5 拥抱数字化时代

新媒体将使工作和私人生活之间的界限不断模糊

人们总是保持“在线”状态，商业活动越来越依赖网络，能力正在向员工转移——特别是正在崛起的一批拥有数字化知识的员工。这些人可以在任何地点办公，并且在个人人际交往和商业往来之间构建起大量广泛的数字化联系。

互联网带来的即时交流正使得数字化知识迅速成为世界经济推动力。数字化工具提供了低成本、高效率的沟通方式、合作方式、组织方式以及生产方式，而工作场所也不再受到砖瓦水泥的限制。

企业领导者必须欣然接受“数字化时代”所带来的创造性、好奇心和开放心态，只需在必要时提供框架和指导。为了缩小青年人与上一代员工之间在数字化信息技术了解程度上的差异，领导者还必须促使他们和年长的员工之间开展协调互作和知识交流，取长补短、互通有无。起初，“数字化时代”对数字信息知识的掌握可能

让他们看起来比前辈更有资格做领导者。然而，高超的数字化技能虽然有助于创新，但也会使“数字化时代”对其产生过度依赖，社交技巧的匮乏使他们无法胜任领导角色。

领导者需要掌握远距离领导的能力，但不能完全依赖虚拟网络。把网络沟通与面对面交流结合起来，对于制定有效决策和提升员工动力和忠诚度都非常重要。

在日益数字化的时代里，能力正在向“数字化时代”转移，他们能够通过互联网迅速与全球网民共享信息——不管是正面的还是负面的。这一变化使组织行为的透明度和真实性变得极其重要。因此，企业领导者既需要展现“数字化的智慧”——即采取干净透明、符合实际的手段引导数字化技术的使用——又需要发挥带头表率作用，公开、公正和诚实，以便在这个更透明的世界里维护企业信誉。

思考问题：

如果你让“数字化时代”员工在家办公，能否使你的公司因节省了交通和办公成本而领先竞争对手？同时也一箭双雕的节能减排？

6 利用技术推动创新

微型化和虚拟化技术将推动纳米、生物和信息技术与认知科学之间的融合，促进创新，加速多个领域的研发进程。

NBIC（纳米、生物、信息、认知科学的英文缩写）正推动医药、能源、环境保护以及生产流程等研究领域快速前进，它们在促使其他领域发生变革的潜力也是巨大的。

掌握并运用复杂技术的能力将成为一项关键的商业素质，甚至在非技术领域也是如此。但NBIC技术的复杂性使跨公司的相关知识交流变得非常重要，“商业整合”（跨行业跨部门合作）现象也将越来越普遍。适应性对于生存至关重要。想要将其他市场参与者整合到企业组织中的努力，必将导致更加开放的结构和更加统一的组织。

尽管可能对技术细节知之甚少，企业领导者还是应该以开放的心态面对新理念并加以提倡，鼓励创新和合作，在企业内外扮演指挥者的角色，以充分利用技术聚合所带来的潜力。

为了打消对新技术使用的疑虑，正确判断哪些技术能够推动创新和打造新产品、哪些会导致失败是非常重要的。领导者自己不用成为专家，但必须了解足够多的信息来推动项目进行并平衡团队成员间的不同意见，因此他们需要克服职能和企业组织结构界限所带来的隐性影响。

思考问题：

你和你所在的企业组织对新概念是否持开放态度？是否会因为固有思维拒绝采纳新概念？你信奉“最佳实践”还是更关注“下一步该怎么做”？

“

掌握并运用复杂技术的
能力将成为一项关键的
商业素质

”



结论

企业和领导者正面临着强有力的挑战，但这并不是不可克服的。企业正在努力适应或准备适应世界的新格局。像往常一样，“最佳领导力公司”在这场“后英雄主义时代”的领导力变革中处于领先地位。

以全球20强为例，这些公司在世界各处都在寻求优秀的领导者、创新以及新观念——不仅限于高层管理上。随着市场的多元细分，他们相应的引进了多元化的领导团队和员工，通过提高跨文化领导力和团队协作保持竞争力。与其他公司的领导者相比，全球20强的领导者更关注企业对社会和环境的责任，也能够确保本公司员工在工作和个人生活之间达到平衡。

这仅仅是个开始。适应能够基于以上六大趋势重塑的新世界如同踏入了一个未知的新大陆。但企业组织除了继续前进之外已别无选择，因为原有的企业组织结构和领导风格已经不能适应未来组织的需要。

新的领导力素质

世界商业新格局在三个层次向企业领导者提出了挑战：认知能力、情商、行为模式。

认知能力

领导者需要具备建立在较强的概念理解和战略思考能力基础上的全新的包容意识。

同样在较强的概念理解和战略思考能力基础上，领导者需要对前所未有的变化进行诠释和归纳分析。

领导者需要展示对新知识的开放态度和好奇心。

情商

首先，领导者需要提高对不同文化、年龄层和性别的敏感性。

领导者需要表现得更加诚实和真诚，用更符合商业道德的标准和方式做生意。

领导者应该对不确定性有更高的容忍度。

行为

领导者需要培养一种诚实开放的企业文化。

后英雄主义时代的领导者需要重新思考忠诚度和员工保留等旧概念，通过个人行为培养员工对企业的忠诚度。

合作——跨年龄层、跨部门、跨公司的合作——将会成为领导者新的座右铭。

领导者势必带领越来越多元化的团队。

非洲

开普敦
约翰内斯堡
比勒陀利亚

亚洲

曼谷
北京
香港
雅加达
吉隆坡
孟买
新德里
首尔
上海
深圳
新加坡

欧洲

雅典
巴塞罗那
柏林
毕尔巴鄂
伯明翰
布拉提斯拉瓦
布里斯托
布鲁塞尔
布加勒斯特
布达佩斯
都柏林
法兰克福
格拉斯哥

赫尔辛基
伊斯坦布尔
基辅
里尔
里斯本
伦敦
马德里
曼彻斯特
米兰
莫斯科
奥斯陆
巴黎
布拉格
罗马
斯德哥尔摩
维也纳
华沙
泽斯特
苏黎世

中东

迪拜
特拉维夫

北美洲

亚特兰大
波士顿
卡尔加里
夏洛特
芝加哥
达拉斯

埃德蒙顿
哈利法克斯
堪萨斯
洛杉矶
墨西哥
蒙特利尔
纽约
渥太华
费城
里贾纳
旧金山
圣荷西
多伦多
温哥华
华盛顿

太平洋

奥克兰
布里斯班
堪培拉
墨尔本
佩斯
悉尼
惠灵顿

南美洲

波哥大
布宜诺斯艾利斯
加拉加斯
利马
圣地亚哥
圣保罗

Hay（合益）集团是一家全球性管理咨询公司，我们的使命是帮助领导者将战略转化为现实。我们发展人才，更有效地组织人才，以及激励他们达成最佳绩效。我们致力于促使变革产生，以及帮助个人和组织实现他们的潜力。

我们目前在全球47个国家拥有89个分支机构，欲了解更多信息，请访问www.haygroup.com