

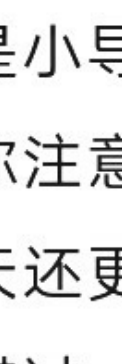
10讲 | 模块导论：为什么团队一定需要领导力？



李育辉 · 组织行为学

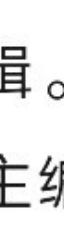
昨天

[进入课程 >](#)



10讲 | 模块导论：为什么团队一定需要领导力？

08:11 7.5 MB



| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂，我是李育辉。

从这一讲开始，我们进入团队模块。本讲是小导论，我会为你梳理模块的逻辑。请你注意，因为这一讲是导论，所以主编今天还更新了下面的一讲，请注意查收，别错过。

在课程一开始，我提示你注意模块名称里的动词。这个模块，叫做“领导团队”，为什么要用这个词呢？

前几年有一本书很火，叫《任天堂哲学》。这本书是著名的商业记者井上理写的，他跟踪采访了任天堂总裁宫本茂很多年，非常有发言权。书中，井上理用细腻的笔法，把宫本茂塑造成了一个非常高大、有战略眼光的领导者的形象。这本书对于你了解任天堂很有帮助。

不过今天我不是来推荐书的。之所以提到它，是因为我听到了许多老师在讲领导力时用到了这里面的一个例子。

任天堂历史上最重要的一款游戏叫《塞尔达传说》，你也许玩过或者听说过。2006年，就在这款游戏的最新版本上线前几个月，宫本茂突然要求产品作出重大调整。要知道，这个节骨眼上，连时间表都是按天规划的。临时调整，所有安排都要被打乱，很有可能导致产品延期上线。

宫本茂为什么要下令调整？简单说就是他觉得，在当前的版本里，玩家在新手村里练习的时间太长了。宫本茂让团队返工，目标是，让玩家只需要在新手村里待1天，而不是原来的3天。这让很多基础设置发生了改变，团队必须加班加点，要拿出几十倍的战斗力，才能完成任务。

但是，团队成员没有抱怨，因为对他们来说，这种事太常见了。宫本茂是那种不管日程多紧张，只要产品还能改进，都会随时叫停的人。任天堂内部给他的风格起了个名字，叫“撤走饭桌”。就好像碗筷、食物都摆好了，大家准备开餐，宫本茂却把桌子撤走了。不过事后证明，宫本茂的考虑都是正确的。

果然，经过修改的《塞尔达传说》投放到市场后，大获好评。

好，从任天堂的案例中跳出来，很多老师就会说，宫本茂身上具备的，就是领导者的一种优秀素质。你可以叫它“撤走饭桌”，也可以叫它“只做正确的事”。在宫本茂眼里，正确的事就是创造一款满足市场规律的产品，其他的都不重要。老师们会评价，有了这种“只做正确的事”的执念，你就会产生让人敬仰的魅力。

乍一听挺对的。乔布斯、马斯克都曾经做过类似的事，在产品上线前，临时叫停，提出修改方案，让产品更完美。这方面的传奇故事，相信你知道很多。

但是这类故事会引起我的反思。这个案例能说明宫本茂有领导力么？我反复琢磨，觉得如果非要让我从这个案例里挑出点什么，那一定是宫本茂的员工很棒。老板临时撤桌子，他们还跟着干，真是太厉害了。

这种故事一定是传奇性的，可以让人回味。但你知道么，我也接触过很多初创企业的老板，他们告诉我，有时候一个产品差不多了就要投放到市场上去。没什么特别的原因，因为如果你迟迟不让大家看到结果，很多人就会走，不跟你干了。你看，理想和现实的差距有时就是这么大。

我为什么要给你介绍任天堂这个案例呢？

有两个原因，第一个原因很简单，就是希望你能辩证地去读书。很多写商业畅销书的作者，他们确实和企业的一把手有私交，也确实观察到了别人看不到的细节。但是，他们会“一不小心”把企业的成功，归因到一把手的个人因素上。

因为这个老板具备某种传奇特质，所以他的企业走向了成功。这是成功学特别喜欢的励志故事，但它不会让你学到任何东西。

第二个原因要回归到这一讲的主题。组织行为学认为，**领导力不仅仅是团队领导者的个人特质，更是一种存在于他和成员之间的互动关系。**

我在发刊词里把组织比作生命体。对于健康的生命体，什么最重要？是大脑么？不一定。大脑确实很重要，但其他器官同样重要，眼睛、鼻子、嘴、手脚，都有自己不能被替代的作用。对于任何生命体来说，最重要的不是某一个器官，而是所有器官都和大脑，保持一种正常而高效的互动关系。

通过这个比喻，我们再来看任天堂的案例，你会发现，宫本茂之所以敢这么做，一定是因为他和团队成员，在以前的互动中形成了一种默契和依靠。这个过程是怎么发生的，书里没有写，但那才能体现出他的领导力。

领导力有多重要？我给你一个不严谨的数据。国际顶级期刊发表的所有团队研究的文章中，超过70%与领导力有关，而其他所有选题加起来，也没超过30%。为什么？因为组织行为学发现，**解决团队问题的关键，就在于领导者如何处理自己和团队成员的互动关系。**

这样你就明白，我为什么用“领导团队”这个词了。你也一定明白，这个词不是在说只有领导者重要。模块的目标，就是告诉你如何处理好互动关系中的几个大问题。

首先就是组建团队，或者说招人。传统的招人就是“人-岗匹配”。但是我会告诉你，当这个思路不符合时代要求后，我们还有哪些替代方案。

招到了人，下一步就是让他们融入群体。每个团队都希望能够加速这个过程。有什么好办法么？我们专门用一讲来说。

组建了团队，领导者就要出场，争取大家的信任。考虑到时代的变化，现在领导者要做的，和以前有什么差别？我们也安排了一讲。

站在领导者的立场，我还会为你介绍一个剑走偏锋的招数，帮助你在比较极端的情况下建立领导力，那就是相对剥夺。之所以会有这一讲，也是因为企业临时组建跨职能团队的需求正在成为常态，以前那种慢条斯理的做法，越来越不适合快节奏的市场竞争了。怎么办？我们到时候会说。

解决了招人、组成工作群体、建立默契、有效领导，剩下一项很重要的工作就是做好决策。团体决策真的会比个体决策风险小么？不一定。怎么让团体决策更有效？最后一讲我们来说。

好，这就是本模块的逻辑。如果画成图，你可以想象一下，它就像一把扇子。**中心是领导力，从中心出发，呈辐射状，我们需要解决很多很多问题，这些问题都是领导力在不同方向上的具体表现。**

在这门课上，我会给你介绍这些年有变化的前沿知识，你可以结合其他课程一起学习。

好，我们正课里见。

[< 前一篇](#)

[后一篇 >](#)

留言精选

[课堂笔记](#)

[点击加载留言](#)

Aa



写留言



26



请朋友读