

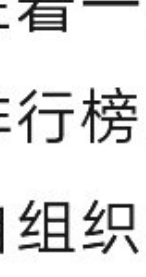
# 22讲 | 高阶理论：企业变革如何才能成功？



李育辉 · 组织行为学

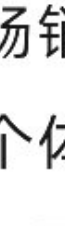
今天

[进入课程 >](#)



22讲 | 高阶理论：企业变革..

12:35 11.52 MB



| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

你有没有类似的感觉，商业管理领域也存在着有一股“追时髦”的风气。打开畅销书排行榜，会发现最近火的都是激发个体、自组织方面的书籍。很多企业把自下而上推动变革，比如内部创业奉为一种“政治正确”，而管理者自上而下推动变革则被贴上“一言堂”“落后”的标签。

我深有体会。2017年，有位总经理找到我，说企业遇到了困难，急需开发新业务。他希望搞非常流行的去中心化，发挥员工的主动性，让新业务从底层涌现出来。我当时问了他一个问题：**你是相信员工，还是相信自己？**

表面上看，变革要自上而下还是自下而上？公说公有理，婆说婆有理，每个企业面临的情况各不相同。但是我告诉你，组织行为学的答案是绝对的，或者说，从概率统计上来讲是唯一的。是什么？这一讲我们就来看看。

## 1.高阶理论

先请你思考一件事：我们学习了许多理论、模型，用来更好地理解商业世界。假设一个AI机器人全学会了，而且决断足够理性，能否指挥一家公司成功实现转型变革？

这个问题早就有人思考过。上世纪八十年代初，学者一直试图建立起最为合理的企业战略模型，大意就是说，作为CEO，你要考虑哪些方面，做哪些算计，就能引导企业走上正确的路。但是大量统计研究却发现，即便把所有变量都纳入考虑，依然不足以预测成败。

缺失了什么？当时哥伦比亚大学有一名博士生，叫汉姆布里克，正在撰写毕业论文，碰巧读到《财富》杂志上的一篇文章，里面附着当年500强企业CEO的个人资料表，而且非常详细。除了年龄、任期这样的基本信息外，还包括宗教信仰、家乡、性格、第一份工作，甚至至交好友是谁等等信息。

汉姆布里克意识到了它的价值。我们都知道，最高领导者的决策决定了一家公司的命运，所以管理学、组织行为学一直讨论的，就是他们怎么做才是对的。但最高领导层也是活生生的人，也有自己的喜好、价值观、偏见，这一方面对信息起到了过滤，甚至扭曲的作用，另一方面也影响着决策的偏好。

汉姆布里克把这份资料以及最初的想法告诉了导师梅森，之后两人一起完成了研究。他们发现，像公司如何转型这样的重大决策，与其说和理性分析有关，不如说和公司最高层，比如CEO的个人特质、选择偏好关系更大。

不仅如此，如果我们把成功实现转型的案例挑出来，你会发现做法虽然各不相同，但无一例外都走了一条与CEO内心意愿高度吻合的道路。能否成功，最重要的因素不是员工被激发，也不是逼着大家拼命，而是整个组织是否坚决执行了CEO的个人想法。

这个发现被命名为“高阶理论”。“阶”是阶梯的“阶”。为什么叫高阶？有两层含义：

1. 在组织处理重大决策时，高阶层的人影响更大。换句话说，如果公司出了大问题，大概率是他们的责任。俗话说得好，问题出在前三排，根子还在主席台；
2. **成功的变革大概率是自上而下的，就好像存在一条阶梯式的传导路径。**CEO要先影响高管团队，高管团队再去影响中层，中层影响普通员工，普通员工收到后才会坚决执行。

从1984年到现在，高阶理论一直在发展，有些统计结论很有意思。我随便说几个，比如，有宗教信仰的CEO，他们的企业转型成功率更高；再比如，英国研究者发现，虽然都要挣钱，但如果CEO的价值观不是金钱至上，企业走对路的可能性更大；还有，CEO的第一份工作对他的选择偏好影响极大。

这些结论都来自统计分析，你没有必要直接借鉴，我之所以稍加提及，是想让你体会到，高阶理论在整个组织研究中的地位。

传统上我们很重视一名领导者该怎么做，但是对于变革这样的重大决策，**他想怎么做、组织能否执行，影响更大。**高阶理论回答了我们开头提出的问题：成功的改革通常是自上而下的。

## 2.企业如何成功转型

那高阶理论对企业变革都有哪些重要启示？刚才一直在讲理论，下面我们来看一个具体的案例。

2018年末，微软坐上了全球市值的头把交椅。什么？微软么？对。不了解的人可能以为我口误了。不是谷歌，不是亚马逊，就是那个淡出我们视野有10年的公司。这也是2002年后，微软首次拿到这样的成绩。

微软最近在搞什么？我们都知道它的第一任CEO是比尔·盖茨。第二任是鲍尔默，在他执掌大权期间，公司错过了智能手机革命，掉了队。2014年，微软任命了印度裔CEO萨提亚·纳德拉。

纳德拉作出了大刀阔斧的改革，杀入云计算领域，搞起了to B的生意，并且彻底改变了鲍尔默时期的企业文化。

获得成功后，纳德拉出了一本自传，叫《刷新》。许多人都会拿这本书来分析微软的再次崛起。不过我倒想请你换一个视角，关注另一个人：比尔·盖茨。

微软出了问题，谁最着急？当然是盖茨，公司是他一手创建的。可这么多年，新闻媒体上的盖茨好像都和微软没什么关系，不是在搞慈善，就是在搞环保。他抛弃微软了么？当然没有。

纳德拉成功的背后，隐含着比尔·盖茨的两次关键抉择，这是《刷新》中没有提到的，我们来看。

第一，在2013年底，作为董事长的盖茨免除了鲍尔默CEO的职务。虽然我们不知道他的内心想法，但显然这是一个非常艰难的决定。

首先，鲍尔默是微软的第30号员工，资格老，对企业非常了解，再找一位同样实力的CEO很难；其次，鲍尔默和盖茨私交非常好。微软为哈佛建造过一栋电脑科学大楼，用于培养重要人才。这座楼的名字，就以盖茨和鲍尔默两位的母亲合在一起命名，可见二人的亲密程度。

最重要的，公司也存在着其他问题，比如员工的平均年龄偏大、氛围僵化等等。是否一定要撤换CEO？这在公司整体层面并没有共识。按照常理分析，撤换是阵痛最剧烈的选项，就好像赌桌上的All In，会带来权力结构的颠覆性变动，不宜使用。更不用提鲍尔默自己其实并不想离开。

但比尔·盖茨还是把老朋友赶下了台，我相信他心里也不比鲍尔默好受多少。但为什么这么坚决？因为这恰恰是胜率最大的选项，这就是高阶理论。比尔·盖茨很清楚，解决微软问题的关键不在下面，在上面。

鲍尔默是本事不够么？当然不是，他1980年就以销售专家的身份加入了公司，是盖茨三顾茅庐从斯坦福大学亲自请来的。Windows的销售奇迹，功劳要归在他的名下。而且鲍尔默从2002年开始就已经在实际履行CEO的职责了，如果没本事，董事会怎么可能让他干十年。

那为什么还要换掉他？**不是因为没本事，而是因为他的特质不适合现在的微软了。**这就是高阶理论提到的，最高领导者的个人因素。

鲍尔默是销售出身，他更喜欢在产品上搞创新，而我们知道，智能手机革命恰恰是技术推动的。鲍尔默自己是个极度敬业的人，他强调责任，强调岗位边界的清晰，一名程序员不需要思考客户，那是产品部门的事情。这虽然让微软的执行力超强，但是少了一股车库创业的劲头儿。

你不能说他错了，只能说他不适合了。盖茨看清了这点，他明白，在底层下功夫是没用的。有意思的是，虽然当时有很多媒体在质疑，但有另一个人也这么看，他就是微软最大的敌人，乔布斯。乔布斯在2011年提到：“我认为只要鲍尔默还在掌舵，微软就不会有任何起色。”英雄所见略同。

盖茨做的第二个关键决断是什么？2014年，就在撤掉鲍尔默半年后，他辞去了董事长的职务。

你可能会说，这不是一个很简单的决定么？也许他年龄大了，想退休了。如果你这样想，就说明没有真正理解高阶理论。既然已经选了纳德拉，那微软如果想成功转型，重点就不是再去探讨走哪条路对，而是坚定地走上纳德拉自己认为对的道路。所以比尔·盖茨最正确的做法，就是让新任CEO放手一搏。