



未来领导力 领导者的自我颠覆

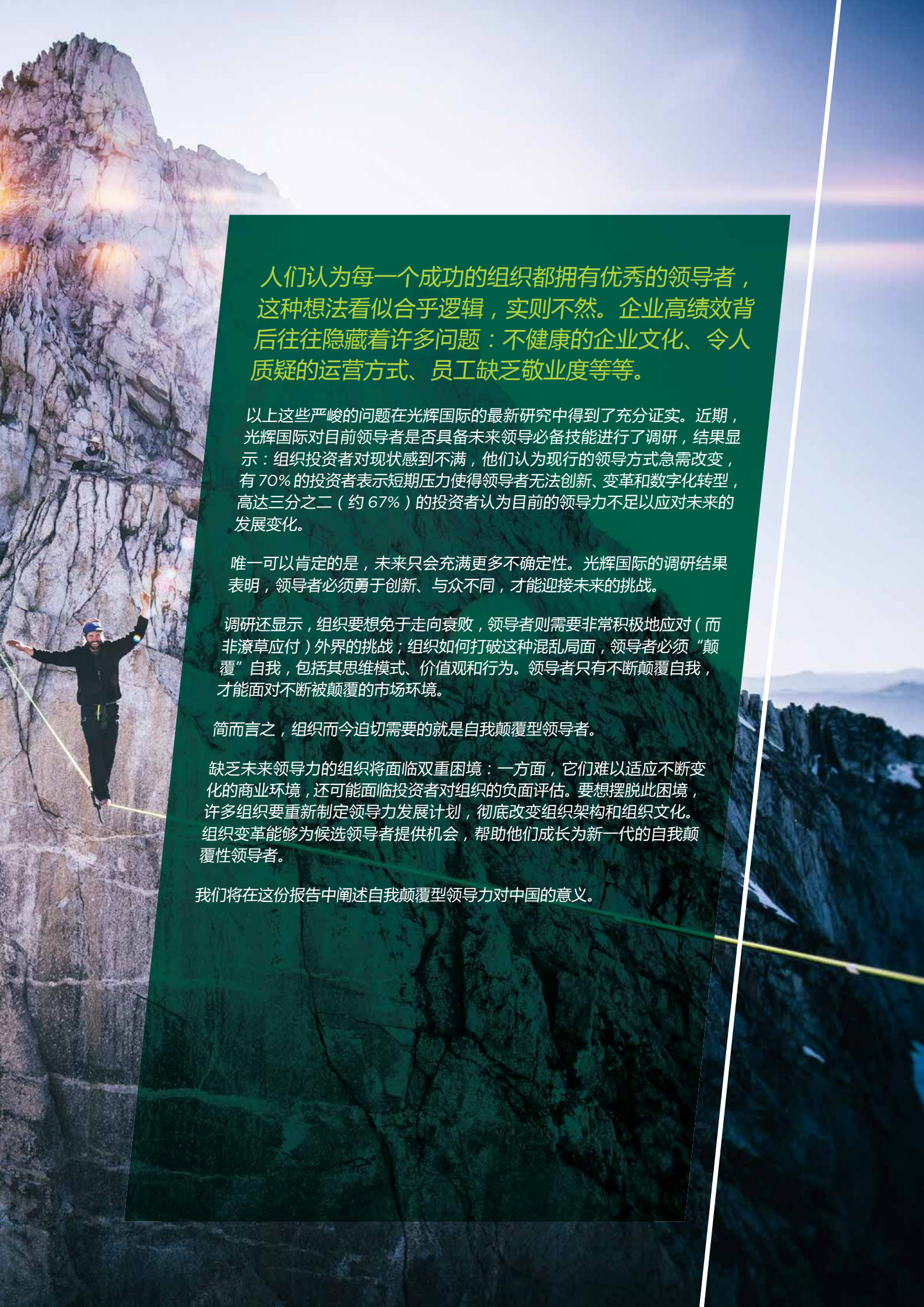
从国家视角看 中国

“未来领导力 - 领导者的自我颠覆”，
是光辉国际研究院关于未来工作转型
与变革研究课题的组成部分，光辉国
际通过三年系统地研究未来工作对组
织与人所产生的重要影响。





管理层将决定企业成败

A person wearing a blue helmet and a black jacket is rappelling down a steep, rocky cliff face. They are holding a yellow rope that extends across the frame. The background shows a vast, rugged mountain landscape under a clear sky.

人们认为每一个成功的组织都拥有优秀的领导者，这种想法看似合乎逻辑，实则不然。企业高绩效背后往往隐藏着许多问题：不健康的企业文化、令人质疑的运营方式、员工缺乏敬业度等等。

以上这些严峻的问题在光辉国际的最新研究中得到了充分证实。近期，光辉国际对目前领导者是否具备未来领导必备技能进行了调研，结果显示：组织投资者对现状感到不满，他们认为现行的领导方式急需改变，有 70% 的投资者表示短期压力使得领导者无法创新、变革和数字化转型，高达三分之二（约 67%）的投资者认为目前的领导力不足以应对未来的发展变化。

唯一可以肯定的是，未来只会充满更多不确定性。光辉国际的调研结果表明，领导者必须勇于创新、与众不同，才能迎接未来的挑战。

调研还显示，组织要想免于走向衰败，领导者则需要非常积极地应对（而非潦草应付）外界的挑战；组织如何打破这种混乱局面，领导者必须“颠覆”自我，包括其思维模式、价值观和行为。领导者只有不断颠覆自我，才能面对不断被颠覆的市场环境。

简而言之，组织而今迫切需要的就是自我颠覆型领导者。

缺乏未来领导力的组织将面临双重困境：一方面，它们难以适应不断变化的商业环境，还可能面临投资者对组织的负面评估。要想摆脱此困境，许多组织要重新制定领导力发展计划，彻底改变组织架构和组织文化。组织变革能够为候选领导者提供机会，帮助他们成长为新一代的自我颠覆性领导者。

我们将在这份报告中阐述自我颠覆型领导力对中国的意义。

投资者期待新型领导力模式

在全球颠覆性大趋势的影响下，组织不得不迅速乃至疯狂发展。因此，领导力对于组织实现持续成功至关重要。称职的领导者能够适应复杂且不断变化的商业环境，即便组织未能适应市场，但只要领导者足够优秀，依然能够获得投资，继续发展。

然而，根据我们的研究表明，目前只有 15% 的领导者可以称之为自我颠覆型领导者。

如今，建立适应未来发展的领导力梯队迫在眉睫。中国的投资者和分析师十分看重组织人才，特别是高管层人才：70% 的人认为拥有杰出的 CEO 是组织成功的关键因素。同时，70% 的投资者表示，未来三年组织在转型过程中，领导力在组织业绩方面起到的作用更为重要。

但这种强大的创新驱动因素需求并非只针对高层的某一个人，投资者希望整个管理层都要具备良好的领导力。中国 76% 的投资者认为董事会会对组织业绩至关重要，62% 的投资者要求高管团队需具备杰出的管理技能和能力。

变化是唯一的常态

中国投资者发现他们评估或投资过的组织正在面临巨大压力——96% 的投资者表示这些组织正处于颠覆性危险之中。但只有 34% 的投资者认为组织需要进行转型变革。

科技发展使得任意行业的变革都可能对其他行业造成威胁，新的竞争对手随时随地都会出现，从而进一步增加了组织的压力。目前全球最大的六家公司均为科技公司，更为可怕的是，科技行业的扩张似乎无穷无尽。科技引起的持续变革对战略规划能力提出了极大挑战：中国 54% 的投资者表示在竞争无处不在的情况下，预测风险就变得格外困难。因此，60% 的投资者更注重组织的未来愿景和发展方向，而非历史业绩。实际上，目前在全球范围内，投资人在进行投资决策时，组织的绩效情况和收益增长并非首要考虑的因素。

中国的投资者更希望组织着重思考人才和领导力的发展和转型问题：

组织该如何走向未来以及组织应如何甄别人才、吸引人才、发展人才、保留人才、选拔人才来增加未来型领导者储备，进而带领组织走向成功？

自我颠覆型领导者的 市场环境

82%

的中国投资者认为传统领导力方式无法应对未来发展。

60%

的中国投资者表示愿意为领导者提供更大的财务空间，确保他们有条件实现必要变革，带领组织走向未来。

78%

的中国投资者表示短期绩效压力不利于体现领导者在创新、数字化和变革方面的能力。

46%


的中国投资者表示愿意给领导者更多时间去实现重大变革。

何为“自我颠覆型领导者”

优秀领导力模型往往以过去的成功模式为基础，复制以前成功案例，来确定领导特质和能力。尽管这种方法有很多可取之处，但同时也忽视了未来的重要性。在瞬息万变的全球环境中，过去的模式可能显得赘余，甚至有百害而无一利。由于无法准确预测未来需求，因此领导者必须具备一系列强大的未来型技能和适应变化的能力，方能通过自身的主观能动性和敏锐的洞察力满足不断变化的市场需求。

我们将这些能够根据市场变化不断进行自我调整的人才称为“自我颠覆型领导者”。战略快速变化、商业模式创新和组织运营转型是当今商业环境的三大特征。面对新的商业环境，固守传统思维模式的领导者往往难以找到自己的位置和发言权，但自我颠覆型领导者凭借自信且谦逊的特质、高度敏锐的学习能力、自我意识、高情商和社交能力，能够带领组织向目标前进。他们懂得审时度势，可以积极主动地改变自己的方法和态度，适应快速变化的环境，而行动较慢的同行则容易陷入困境。高管灵活的思维模式若能贯穿整个组织，那么每位员工都能在变化的环境中实现自我颠覆并取得成功。优秀的领导者先描绘组织愿景，然后为团队赋能，通过团队共同努力更容易取得成功；相反，如果团队过分依赖领导者，反而会阻碍组织的发展。



A person is climbing a rope ladder against a reddish-brown rock face. The ladder is made of white ropes and is positioned diagonally from the bottom left towards the top right. The climber is wearing a black shirt, orange pants, and a harness. The background is a dark, textured green rock surface.

令自我颠覆型领导者脱颖而出的特质可以概括为 ADAPT 五维能力：

A

预知：拥有情境智慧，能够依据背景和相关联系迅速做出判断并创造机会；关注组织能够满足的社会需求；即便在目标模糊的情况下依然能够提供前进方向，协调组织与员工，共同努力前进。

D

驱动：能够通过培养使命感激励员工；把握自身和他人的心理和健康状况；能够营造积极环境，确保员工受到内在激励，保持乐观和积极向上的心态。

A

加速：有效管理各类信息和知识，不断进行创新并达成商业预期；借助敏捷的流程架构、快速原型设计和迭代方法，尽快将理论付诸实践并实现商业化。

P

合作：能够主动跨越逐渐弱化的职能和组织边界，促进相互联系并达成合作关系；促进思想交流；借助能力互补实现高绩效。

T

信任：能够在组织和个人之间搭建共同发展的新型关系；整合不同的观点和价值观；帮助个人挖掘使命感，充分激发员工潜力。

如何发掘自我颠覆型领导者

通过分析光辉国际研究院数据库中 15 万名领导者的领导力画像，研究揭示未来有效领导力的 ADAPT 五维能力素质，这不仅与国家创新能力以及全球创新指数息息相关，也是组织成功的关键因素。而且，通过 795 名投资者和金融分析师视角进行分析，依据当前市场高绩效领导者的供需差距建立模型（在全球 18 个关键市场），从全球和各市场两个维度揭示领导力技能的短缺现状。



自我颠覆型领导力 对中国的意义

作为全球第二大经济体，中国实现了中期个位数的持续增长。为实现可持续增长，企业必须从刺激出口、基础设施投资驱动，转向消费和创新驱动。在过去的几年里，我们看到新兴的商业模式和技术在不断颠覆传统企业，但同时也创造出新的客户体验和商业机会。伴随前所未有的变化和发展，越来越多的中国企业开始走出国门参与全球市场竞争，这对组织和领导力提出了更为复杂的要求。在当下复杂的颠覆性新环境中，自我颠覆型领导力对于组织和领导者的生存与成功至关重要。

邵强
光辉国际全球高级合伙人

中国现状

中国投资者普遍认为，只有 25% 的领导者有能力带领组织在未来取得成功。

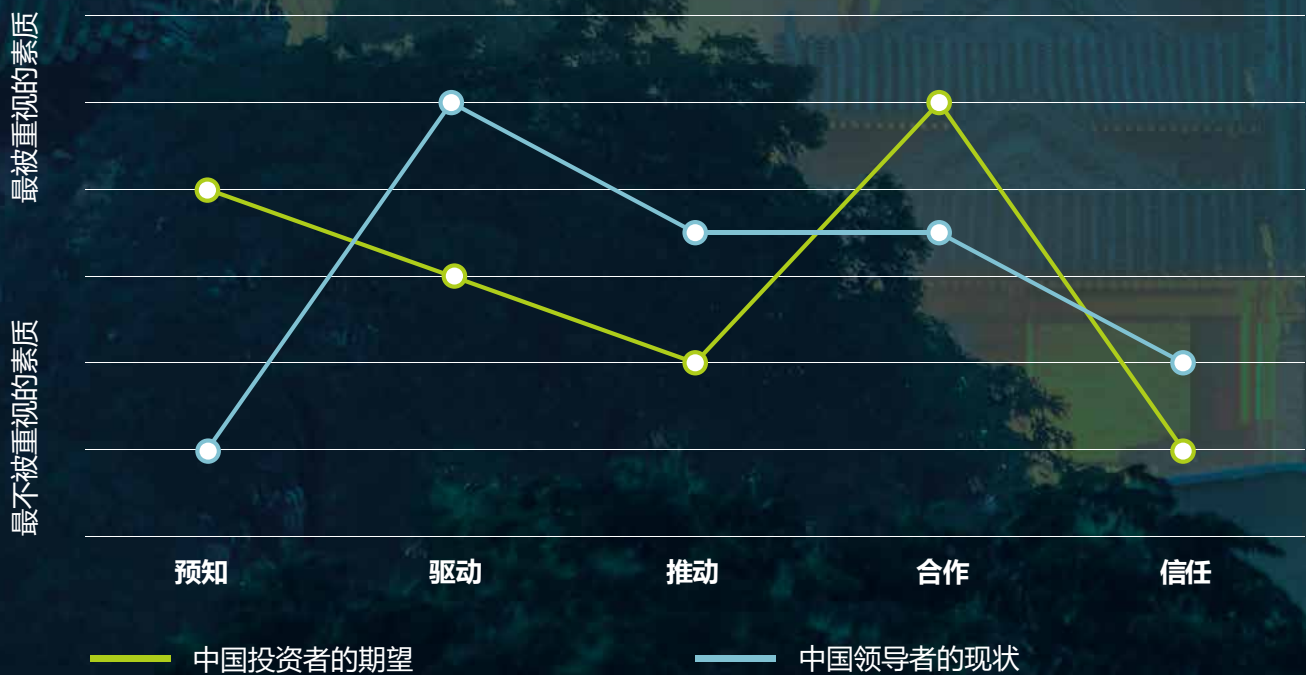
中国的现状与期望

虽然全球都需要领导者在各个方面实现自我颠覆，但每个市场的领导力储备情况并不相同，各有优劣。谈及不同市场的投资者对领导者的期望时，优先次序也有所不同。因此，不同地区的技能缺口各有不同，为满足市场需求，各经济体的领导者需要侧重 ADAPT 的不同维度。

中国投资者极其看重领导者的预知能力，重视领导者是否明确组织的未来方向，而领导者在此方面的表现不容乐观，中国的领导者需要进一步思考，找到阻碍他们探求未来的真正原因。

合作能力也是投资者极为看重的因素。目前中国领导者在这个维度表现适中，既没有优势，也不处于劣势，仍有提升空间。合作并不是简单定义为与人和睦相处，而是领导者吸取不同观点并整合不同才能的能力。

领导者能力与市场期待之间的差距



注重以特质为基础的发展对培育下一代自我颠覆型领导者的重要性

在这个 VUCA（易变性、不确定性、复杂性和模糊性）的时代，越来越多的组织跨越界限，通过整合合作伙伴和利益相关者、形成相应的生态系统而获得成功。正如投资者期待那样，合作伙伴对于建立自身组织之外的联系、实现能力互补进而实现商业目标至关重要。然而，许多组织都更喜欢按照“由内到外”的顺序决定工作重点，低估了合作的重要性。

发现自我颠覆型领导者

大多具备领导者潜力的人才就在组织中任职，只不过并非高层。为了充分挖掘这类人才，组织应对所有具备潜能的人才进行测评，了解他们的领导力水平。若要成为杰出领导者，需要了解高管职能，接触涉及组织价值、盈亏、资产负债表和外部利益相关者等方方面面的高管工作。他们需要在组织内部轮岗，时刻激励自己，学习新技能，体验不同的工作方式，并与不同背景、经验和能力的同事建立紧密联系。

投资者认为自我颠覆型领导者将来自：

科技行业（和其他数字化“原生”企业）将成为自我颠覆型领导者的摇篮，为其他行业提供领导者。



中层管理者中拥有卓越潜力的人才



企业内部正在开展以未来为导向的领导力项目



董事会设立新兴职位，如首席数据官（CDO）



领导岗位将跳过 X 世代（出生于 1961-1981 年），由精通数字科技的千禧一代（出生于 1982-1995 年）担任



领导岗位将迅速被 X 世代占领，这是他们的时代



■ 全球共计 ■ 中国共计

中国绝大多数投资者（76%）认为，未来的科技行业和其他数字化“原生”企业将成为自我颠覆型领导者的摇篮。

挖掘现有潜能

运用传统方法无法甄别自我颠覆型领导者。为解决复杂的多边问题，组织需要将人才视为一个体系。招聘、薪酬、培训、发展和继任规划等方方面面可能需要一次全面变革，才能确保组织实现多元化人才的流动，尤其是稀缺的自我颠覆型领导者的流动。在搭建人才体系初期，组织应特别注意以下三点：

- **培养新的思维方式。**传统的领导力发展侧重技能和行为培养，新的体系需要加入思维模式的培养，才能成功地促进新一代自我颠覆型领导者的发展。
- **开放领导力发展机会。**领导力发展必须对更多的员工开放。过去常常奉行精英主义，只专注培养个别员工；现在则需要建立一种集体模式，帮助组织的每一位员工发展自己的领导力水平。
- **促进领导力的持续发展。**组织不仅要提供学习机会，还要帮助工作繁忙的员工轻松获取培训机会，并为员工学习提供奖励，促进领导力的“持续”发展。同时，各层级的员工都应对自身的发展负责。如此组织与员工才能达成契合，实现共同发展。

尽管现任高管和董事会可能会对变革产生畏惧心理，但形势刻不容缓，组织必须加紧实现架构转型。这一步转型十分重要：从市场层面看，为了实现组织员工向自我颠覆型领导者的进化，组织还有很多的事情要做，全球 63% 的投资者和分析师表示，具备优秀技能和能力且志向远大的中层管理员工将对组织未来的工作起到至关重要的作用。





写在最后

传统领导力培养方式往往只能产生过时的思维模式，这种思维模式跟不上外界变化，无法解决领导力危机。组织如何在领导力培养方式上创新，是弥合领导力梯度缺口的关键。

要适应瞬息万变的世界，组织必须加快识别、招聘、保留、发展和选拔各个层级具备自我颠覆潜能的领导者；组织需要创建相应企业文化，促使内部所有员工不断创新思维，颠覆自我。

最后一点是解决领导力危机的基础：领导力不再是孤立和不可预测的。组织通过建立相应环境，全面培养员工的 ADAPT 五维能力，为未来领导者做好充分储备。

欲了解中国自我颠覆型领导力的现状以及如何提升未来领导力的更多信息，请访问：

<https://focus.kornferry.com/cn>



了解更多光辉国际
研究报告

关于光辉国际

光辉国际是一家全球化组织咨询公司。我们致力于为客户激发战略与人才的协同作用，驱动卓越绩效。我们为组织设计组织架构、岗位与职责，同时帮助组织招聘优质人才，并为他们提供关于如何合理付薪、发展和激励员工的专业建议。