

战斗在 VUCA 时代——商业领导力浅谈

VUCA，即易变性 Volatility，不确定性 Uncertainty，复杂性 Complexity，模糊性 Ambiguity，最初是军事用语。现代化战争的特点是战场上信息瞬息万变，牵一发而动全身；另一方面，战场上的不确定很高，往往需要指挥官基于不全面的信息、甚至有可能是虚假信息进行决策；在决策时不仅要考虑到敌我双方，还要将双方盟友乃至不相关方的反应考虑进来。哪一方能够更快地掌握信息的变化，预测未来整个局面的走势，并即时做出响应，那么哪一方就会掌握战场的主导权，乃至取得战斗的胜利。

我们生活在一个剧烈变化的时代。云、人工智能、大数据、物联网、移动支付……诸多科技的涌现与广泛应用为世界创造了从所未有的新机遇和新挑战。曾经引导企业取得成功的要素，无法带领企业走向下一个成功。毕马威的一项CEO调查显示，未来三年是至关重要的，甚至要超过过去五十年的重要性，40%的企业在这三年中将开创全新的业务或业务形态。那些不能感知到时代变化的企业，或是无法响应时代变化的企业，将被竞争对手远远甩在后面。

有人将这种科技涌现带来的剧烈变化称为第四次工业革命；有些人称之为大破坏时代；也有人称之为，VUCA的世界。自查尔斯·狄更斯之后，经常会有人说，这是最好的时代，也是最坏的时代。不过抛开文艺青年的呢喃，现下是最VUCA的时代。在以云计算、人工智能、以及大数据为代表的科技迅猛发展的当今，VUCA不再是军事专有的术语，它指出了商业领导者面对四个关键风险。



图片来源：<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

易变性

意味着一个剧烈多变的、难以预期的商业环境。问题往往不会在早期就露出苗头；又或者相比于当下的势头，问题看起来是那么地微不足道。然而当问题突然涌现出来的时候，需要领导者能够及时关注之并做出快速响应。

想象一下领导者易变的一天：早上进入办公室的时候，脑袋里已经想好了十件要处理或完成的事情；然而仅仅一个小时之内，收到的邮件、接听的电话、以及不断添加的会议邀请已经打乱了工作节奏；事情之间没有直接的联系，但又会相互影响（该死的，新冒出来的区域销售会议让我不得不调整产品发布计划会议），甚至连午饭都变成了午餐工

作会议；当晚上九、十点钟领导者拖着疲惫的步伐离开办公室的时候，发现早上准备处理的那十件事情基本上都处于搁置状态。

第一次世界大战时期，俄军的明文电报屡屡被德军截获，加上神棍拉斯普京不断发出“预言”干扰军事决策，让沙皇尼古拉斯二世不由得脱口而出：“我就好像穿了一条无形的裤子一样。”如果领导者感觉自己仿佛也穿了一条这样的裤子，那么就要思考怎样脱掉这条既看不见又处处束缚自己的裤子。

为了应对易变性，领导者需要：

决策下放。领导者需要知道，并非所有的决策都应该由领导者制定，并将一部分决策下放给团队/具体执行者。具体说来，那些发生频率不高的（例如国际化策略）、一旦制定会执行较长时期的（例如通用技术平台）、会产生较大经济影响的（例如薪资体系），这样的决策应该由领导者制定；而发生频率较高的（例如产品迭代计划）、时间敏感性较强的（例如线上缺陷处理）、需要掌握细节信息的（例如与相关团队的协作计划），这样的决策应该下放给团队制定。在易变性很强的今天，事无巨细都要过问的领导者显然是组织最大的瓶颈，而且往往也是最大的问题根源。

时间盒（Time-box）。时间盒所有的会议，时间盒所有的探索，时间盒所有的工作。在我接触过和辅导过的所有团队和领导者里，缺乏时间盒观念是一个普遍的现象。以会议为例：一个会议不要超过两个议题；一个议题不要讨论超过30分钟；每个议题都要有明确的结论和下一步计划；只有与议题直接相关的人才出席会议，并且出席会议的人都会充分参与讨论。时间盒会帮助领导者有效利用时间，在有限的时间内聚焦问题的核心。例如，对产品大方向的探讨可以持续三天三夜也没有结论，但是如果必须在四个小时内决定未来两个月的产品方向，那么就很容易拿出具备可行性的方案了。

不确定性

一个易变的世界会提高不确定性。在VUCA的当下，我们唯一确定的是，我们知道的很少，而我们不知道的很多。我们经历过、经验过的事情固然可以拿来作为未来决策的参考，但是也仅仅是参考而已。What got you here, won't get you there. 固守陈规带来的危害，很有可能是巨大的。

1993年在美国的一个地下停车场发生了炸弹爆炸事件，恐慌中的人群在试图逃离爆炸现场的过程中毫无组织地相互冲撞、践踏，导致了比爆炸本身更严重的伤亡。管理部门基于这次事件制定了紧急情况应对指南。8年后，纽约曼哈顿，当世贸双子塔相继被恐怖分子劫持的飞机撞击时，大厦里的一些人惊慌失措地试图逃离大厦，一些人则按照紧急情况应对指南所建议的那样，耐心地等待救援人员前来带领他们有序地撤离大厦。然而9/11事件是看起来类似、但实际上完全不同于93年停车场爆炸的恐怖袭击。基于93年事件而构思的紧急情况应对指南，无论多么地缜密而合理，是完全不适用于9/11事件的。这一次，人们可以应对危机的时间远比想象得要少。

借鉴我们所熟悉的、已知的事情来理解不熟悉的、未知的事情，这是人类的本能。我们的大脑中对场景建模。当类似的事情再次发生的时候，当我们无法全面获取当下的状况，而又需要在短时间内快速决策的时候，头脑中的模型可以非常高效地帮助我们选择

应对措施。然而在一个复杂多变地、充满不确定性的环境下用昨日之经验来决策明日之方向，那些我们无法预见到的差异、被模型忽略的细节，很有可能会让事情的走向完全脱离预期。

为了应对不确定性，领导者需要：

追求不完美。太多的时间和精力被花费在追求完美上，然而即便是当下的“完美”，也会成为一段时间之后的瑕疵、残缺甚至错误。在VUCA时代，这个“一段时间”之短，会超出领导者的预期。更何况，“完美”是不存在的。放弃对“完美”的追求，转而致力于从“不完美”中获取更早期的反馈、验证关键假设、探索更多的机遇。

具备灵活性。详尽的计划，如同在军队中流传的那样，只能存活到与敌人相遇的那一刻。为计划而战，还是为取得胜利而战，这是两个截然不同的选项。具备灵活性听起来容易，但实际工作中并不那么容易。人是很容易被“锚定”的：一个出于自己之手的计划、一个看起来优美无比的计划、一个投入了很大精力的计划，现在需要我们改变它，放弃它，否定它，这在我们内心深处会有着本能的反抗情绪的。然而只有克服“锚定”，才能让我们做出正确的抉择，最终达成胜利。

准备好失败。在一个不确定性很高的环境中，想要永不失败无异于痴人说梦。致胜的法宝是，要么我们失败的次数比竞争对手少，要么我们的失败成本比竞争对手低，要么以上两者皆有。失败得越早，失败成本也就越低。从心理上做好失败的准备，这有助于整个组织心无旁骛地聚焦于事情本身，而非瞻前顾后地推脱责任、掩盖问题，反而能够减少失败的几率。领导者要言行一致地将这个价值观传递给整个组织：我们不怕失败，也不会因为失败而责备或归罪于个体，我们为失败做好准备，并从中获得有价值的反馈，从而下一次可以做得更好、更快。

复杂性

在复杂的环境下，我们不能仅仅把风险和机遇视为一个列表。我们需要将其视为交互影响的整体。领导复杂状况需要我们发散性思维，全局思考而非局部思考，探究事件的根因而非表象，用试验和科学理论——而非直觉——指导决策。这听起来好像很简单，实则不然。

举例来说，现在你领导的团队面临危机：我们无法在指定日期之前完成项目，而项目延期是客户不太满意的选项。你会如何化解这个危机？有的人会不假思索地说：加人、加班。

加人能够解决进度滞后的问题吗？新成员的加入，需要学习业务领域知识，需要熟悉系统架构，需要磨合已有的团队成员，这些无不进一步拉低团队的效率。如果在项目早期就预见到人手不足的问题，那么加人是一个恰当的选择；但如果已经在项目后期快接近deadline的时候才爆发出这个风险，那么加人无异于期望用十个孕妇怀胎一个月来替代一个孕妇怀胎十个月。

加班能够解决进度滞后的问题吗？我们从事的是脑力活动，而脑力活动需要的是创造、缜密思考、协作。对于多数人而言，加班——尤其是长期加班——会导致创造性降低、思

考不够严谨、缺乏与人交流的动力。即使用高压的手段确保团队全力前进，但是牺牲掉的是质量。用掩盖问题的方式达成追平进度的假象，但等到质量问题爆发出来的时候，团队或客户需要付出的代价，远比项目延期要高得多。

VUCA时代，易变的、不确定性高的环境加剧了复杂程度。因此领导者需要：

培养协作式领导者。我们需要的是一个具备全局观的领导者，能够带领团队达到一加一大于二的效果。领导者的作用不是指挥命令团队，而是帮助团队学习成长，移除道路上的障碍，并为团队设定目标，使其能够方向一致地前进。领导者的作用不是直接贡献价值，而是将团队产生价值的能力最大化。

避免成为傀儡师式的领导者，或是救火英雄式的领导者。傀儡师领导者试图指挥每个团队成员的每个工作的细节，但是不可避免地，团队将成为拨动一次转半圈的木偶，一旦外力消失就会失去动力。救火英雄式的领导者不过是用团队的无能来凸显自身的不可替代性，其工作的目的并非达成业务目标，而是提高自身在组织中的地位。

可视化。复杂的问题之所以复杂，往往是因为缺乏对问题的一个清晰的脉络。把所有的因素都可视化出来，并把它们组织在一起，观察彼此之间的相互影响方式与作用结果。很快地，阻碍、中断、瓶颈就会浮现出来。可视化也让相关方对问题达成一致的理解：一旦把问题可视化出来，我们往往会发现各个相关方对问题的理解是不一致的，一旦消除了理解差异，问题解决起来就容易得多了。

迭代式增量解决问题。不要期望一次性达成问题的解决方案。化繁为简的策略在于找出问题的关键假设，尝试解决之，获得反馈，然后再寻找问题的下一个关键假设。如此迭代式地探索问题，增量式地工作，能够在短时间内得到复杂问题的一个合理解决方案。注意，一个常见的误区是，领导者往往优先注意到自己熟悉的环节，从而没有找出问题的关键假设。

模糊性

只站在一个角度看待风险和机会，我们对它的认知是模糊的、片面的。如果说易变的、不确定的、复杂的环境让我们不堪重负、筋疲力尽，那么模糊性会让我们效率低下、错过机遇。我们可以采取措施消除一部分模糊性，但更重要的是学会在模糊性高的环境里发展。

领导者要设定明确的目标，确保团队正确理解目标并知道应该如何达成目标。如果团队缺乏技能或知识，那么为团队提供学习和探索的空间，不要急于把团队赶上道路。模糊的目标不会让团队瘫痪；它会让团队感到不安，于是团队会做一些让他们感觉舒服的事情，并试图催眠自己这些事情是有价值的。这在心理上的确能够获得安慰的效果，但是完全无助于解决问题、达成目标。

为了应对模糊性，领导者需要：

学会倾听。倾听和等待发言是两种完全不同的行为。很多领导者，包括我自己，往往在别人说话时并没有仔细地听对方在说什么，而是构思自己要说什么，并等待打断对

方发言的时机。学会站在多方角度思考问题，首先要学会倾听。对诸如“我们的目标是什么”、“我要做什么”一类的问题要尤为关注，这反映出其他人对目标的认知是模糊的，或者是领导者自身对目标的认知存在局限性。从尽可能广泛的相关方获取反馈和意见，适时调整方向。

尽早整合成果。未经整合的成果有如盲人摸象，我们无法从局部窥见整个全貌。未经整合的成果也往往给我们带来幻觉，以为整体的进度是非常乐观的；然而在后期开始整合的时候，我们才发现还有很多未知领域需要处理，或是多个片断是不一致的、因此无法整合在一起。尽早地、持续地整合成果，这虽然会带来一些额外的开销，但是能够及早地提供反馈，深化我们对目标的认知，识别风险和机会，从而切实地达成目标。

增加多样性。知道什么是我们不知道的，这不可怕；可怕的是我们不知道什么是我们不知道的。对于已知的未知领域，我们可以去学习探索；而对于未知的未知领域，我们甚至连学习探索的机会都没有。因此，领导者需要增加团队中角色和技能的多样性，或是向更广泛的范围寻求反馈和协作。及早地引入价值下游的协作，这有助于在价值上游消除或降低模糊性。

GitChat