



集体领导力

企业实践表明，有效的集体领导，是很多企业成功的真实原因，也是很多企业可持续发展和持续卓越的真实原因。

文/ 杨百寅 杨斌 王念

提 到中国知名企业，我们很容易说出东风汽车、招商银行、伊利乳业、联想集团和华为科技等耳熟能详的名字，这些企业已经跻身世界同行业企业前列。但提到中国企业领导者，我们却很难说出几个像比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、安德鲁·格罗夫等这样声名远扬的强有力的个体领导者。为什么中国经济和企业的发展与领导者的个人声誉传播之间存在这样的不平衡？是因为中国企业家作为个体而言能力不

足，还是他们刻意低调？中国企业需要强有力的个体领导者，还是更需要集众人之智慧的领导团队？

中国人更习惯的是将企业(或组织)的成功归功于领导集体而不是某位英雄人物。在现实中，中国企业和各类组织更依赖集体领导力的智慧来成就辉煌。

当代中国企业有许多实践集体领导并取得巨大成就的范例。由于全球金融危机，2008年联想集团遭受巨大打击，当年亏损2.26亿美元，创下历史最高亏损记

杨百寅：清华大学经济管理学院领导力与组织管理系教授
杨斌：清华大学经济管理学院领导力与组织管理系教授
王念：清华大学经济管理学院领导力与组织管理系博士生

录。联想“老师”柳传志再次出山，与杨元庆配对，分任董事局主席和CEO。自2009年起，联想奇迹般扭亏为盈并高速发展，成为全球第二大PC厂商。2011年，柳传志总结联想扭亏为盈的原因，说最根本的一条是“建立了一个好的班子，有了一套正确制定战略的方法，有一支坚强的能征善战的队伍”。

在顾全大局、个人从属于集体的意识基础上，领导集体成员通力协作，领导组织进行变革与发展。集体领导并不注重塑造某一位个体领导者的权威，相反地，领导者是以群体的形式出现的。该领导集体每一位成员在进行“集体领导，民主集中，个别酝酿，会议讨论”时各抒己见，充分发挥个人智慧；作出决策后则统一思想，坚定地按照领导集体的决议进行实施。

西方价值观是以个人主义为主导，推崇英雄和个体的力量，但目前也有不少西方企业管理者与管理学者意识到集体领导的重要性。这在大型企业、高科技企业、创新为导向的企业、风险较高的金融机构和面临复杂多变环境的组织中，尤为明显。

2012年1月12日，财富中文网(www.fortunechina.com)刊登国际知名的创新企业青蛙设计公司(Frog Design)总裁多琳·罗伦佐(Doreen Lorenzo)的文章《后CEO时代呼唤集体领导》。她认为在苹果公司传奇人物史蒂夫·乔布斯去世后，创新型企业的发展需要依托于领导集体而非个人：“在复杂的商业环境里，创新型公司必

须从一言堂模式向依托团队领导的模式转变。”因为在复杂多变的情况下，单个领导者的意见、想法和经验，不足以成功驾驭一家公司。作者认为，IBM和GE一直都是集体（团队，而非个体）领导的践行者。这几乎是他们持续卓越的主要原因之一。

IBM提出“风眼力量”概念，认为高质量的团队决策力，源于团队杰出领导者与团队所有成员之间的配合协作。IBM还以“V”形大雁群比喻“分享领导力”。领头雁(领导者)为飞在它身后的大雁挡住大部分的风，使后边的大雁(下属)受到的气流冲击大大减弱，节省体力。但领头雁不可能长期处于风口位置，所以雁群要有秩序地时常换位置。团队中每一个成员都有可能成为领导者，要随时准备成为领导者。雁群也用鸣叫来鼓励头雁，正如团队成员给领导者以力量。IBM正是以这样的方式实践集体领导，不断成为行业内的领跑者。

GE公司早在成立之初，就采用集体领导方式。1892年，科芬出任GE第一任总裁。20年后，科芬选择赖斯继任他的总裁职务。此后，科芬作为董事会主席负责公司外部关系，赖斯作为总裁负责公司内部管理。两位领导人分享权力，联合执政，成为GE此后很长时间里的一种领导模式。科芬和赖斯在1922年同时退休，公司首席律师和主管政策事务的副总裁欧文·扬出任董事会主席，

IBM和GE一直都是集体领导的践行者。这几乎是他们持续卓越的主要原因之一。

公司国际部门负责人施沃普出任总裁，两人的分工也和他们的前任一样明确，总裁作为公司CEO和人事管理者，负责日常运营和内部管理，董事会主席负责长期发展战略和公司外部关系。

组织实践表明，有效的集体领导是很多组织成功的真实原因，也是很多组织可持续发展和持续卓越的真实原因。没有坚持有效的集体领导，也是很多曾经辉煌的企业衰落的主要原因。如何认识集体领导力的核心精神而且发挥其有效性，值得企业家深入思考和正确借鉴。

什么是集体领导？

集体领导的含义

在中国企业，集体领导是在传统文化与社会主义制度相互交融的文化背景之下应运而生的实践与理论总结。这种带有中国特色的管理实践和体制在企业中得到相当广泛的实行并获得巨大成功。

集体领导者是企业的领导核心(即俗称的“领导班子”)，是由在企业内不同领导岗位上任职的若干领导者组成的领导集体(团队)。集体领导不是领导个体简单松散的拼凑叠加，而是科学有序的排列组合，它是具有高度组织性和能动性的有机整体。集体领导力就是企业的领导集体在对企业进行计划、组织、决策、控制等过程中表现出的领导力。

在西方理论界，领导科学也似乎意识到集体领导的长处，并开始探索

与集体领导相关的一些概念和理论。近年来，西方提出共享型领导(shared leadership)、分布式领导(distributed leadership)、授权型领导(empowering leadership)和参与式领导(participative leadership)等与集体领导比较接近的概念(见表1)。

集体领导的特点

集体领导主要呈现如下几个特点：

- 领导集体是整个企业的领导核心；
- 组成人员既有分工又有合作；
- 民主集中的决策机制；
- 集体主义价值观下顾全大局乃至自我牺牲的精神；
- 有共同的理想和价值观。

在组织层面，集体领导拥有最高决策权，并有能力为所做的决策承担一切责任。集体领导成员之间相互协作又各有分工，通常对于重大问题要集体商议后作出决策，然后由分管领导组织执行。强调集体领导，并不是否定个人在集体领导中的作用。领导集体成员必须明确个人应承担的具体职责。凡属于个人分工范围内的事情，就要敢于独立负责处理，才能做到事事有人管，人人有专责，使集体领导真正落到实处。“民主”指的是在决策过程中充分听取各方意见，坚持“少数服从多数”的民主原则；“集中”指的是在决策执行过程中，下级服从上级、个体利益服从集体利益、局部利益服从整体利益、暂时利益服从长远利益。

在价值观层面，集体领导要求所有成员有共同的理想和价值观，为了同一

表1 西方相关领导力概念与“集体领导”对比

	共享型领导	分布式领导	授权型领导	参与式领导	集体领导
定义	团队成员和指定的团队领导者共同执行的领导,是团队所有成员整体水平上表现出来的领导行为	领导及领导的影响分布于有结构的组织关系之中,是以组织中种种联合力量的形式表现出来的	团队领导者授予下属职权并提高其能力的过程	领导者鼓励下属参与目标制定和团队决策	有着共同理想和价值观的领导集体在民主集中制下分工合作、集体决策以实现集体利益最大化的过程
领导力来源	团队成员的互动与领导力共享	个体领导力的总和(叠加)	个体领导者激发下属	个体领导者鼓励下属参与	集领导班子众人智慧
社会文化基础	个人主义	个人主义	个人主义	个人主义	集体主义
团队层次	基层团队	基层团队	中高层	基层团队	高层团队
主要领导者角色	多元化的领导主体	联合作用	开发下属自我管理和自我领导技能	鼓励下属参与团队管理	召集人、协调人
领导(影响)过程	尊重、倾听、鼓励他人、分享知识和成果	组织成员考虑同事的行为,调整他们的行动以达到同步	领导者授权赋能,进而激发下属积极性	听取下属意见,鼓励下属制定目标	领导团队内部充分交流和沟通,组织成员对达成共识的认同
决策机制	领导者听取和分享下属意见	按照已有分工而定	适当授权,最终决策则由个体领导确定	领导授权,下属参与	协商机制,民主集中,需要达成共识

个目标而同心协力地奋斗,甚至不惜牺牲个人的利益来获得集体的胜利。领导集体成员表现出集体主义下强烈的责任感、使命感和自我牺牲精神,为了集体利益甘愿放弃个人利益。集体领导的核心基础是集体主义价值观,集体领导成员一般拥有大局为重、整体利益至上的价值观。但是,集体主义价值观并不否认个人利益,而是把个人利益和集体利益有机结合。集体主义认为个人利益和价值的实现,依赖于组织整体价值的达成。

联想集团将“建班子”定为“管理三要素”之首。柳传志说:“没有一个意志统一、有战斗力的班子,什么定战略、带队伍,都做不出来……只有建好了班子,才能制定好的战略;只有带好了队伍,才能把战略执行下去。”

根据联想内部资料,“建班子”的好处包括五个方面:第一,便于群策群力,激发集体的智慧;第二,调动成员的积极性,每个人都做“发动机”,而不只是“螺丝钉”;第三,提高执行力,通过参与决策,能让各个部分了解

决策的意图和整体部署，便于相互协调、支持；第四，提高管理层的威信，通过集体讨论与决策可以提高决策的严肃性、权威性；第五，对一把手形成制约，在联想看来，好的“一把手”要能真心听得进不同意见，要真心愿意被监督，管理者被不被监督，实际上是能否调动员工积极性、激发组织活力、提升集体智慧的重要影响因素。

集体领导的优势

总体来说，有效的集体领导具备以下一些基本优势或者说能力。

集思广益

面临重大问题，领导集体成员充分发挥个体智慧，积极出谋划策，并将个体智慧集中成为集体智慧，有利于不同思维方式的交流与融合，防止领导思维的僵化。做出重大决策，能集合不同成员意见，减少由于个人独断而造成的决策失误概率。

上海振华重工就一直实行集体领导制度。任何重大项目和重大发展战略决策，都要经过董事会开会讨论，取得一致意见，并且一定要争取控股股东支持，通过独立董事论证，在股东大会上让散户股东了解，才最终达成决议。这样的决策方式可以集合董事会成员、控股股东、独立董事、散户股东等多方智慧，有效减少由于信息不对称以及个人能力和知识结构限制而造成的决策失误。

在振华重工，这个决策流程被完善为一种制度，沿用多年。振华重工也由1992年仅100万美元资产、十几名员工的“小皮包公司”，发展为目前拥有70

亿元净资产（2011年数据）、销售规模达274亿元（2011年数据）的上市公司和全球知名的重型装备制造企业。

集思广益可以有效地避免“一言堂”。领导集体成员拥有平等的话语权，能够有效限制个人权利，防止独断专行发生，避免由于个体领导者的主观因素（如个人好恶、信息不对称等）而影响大局。

分担风险

无论是集体领导还是个体领导，由于资源的限制、信息的不对称、外部环境的不确定性等原因，都有可能出现决策失误的情况。集体领导的优势在于，一旦作出错误决策，其所造成的后果由领导集体来承担，而不至于将一切责任全部推到某一个个体领导者身上，而后者往往会导致个体领导者引咎辞职，不能很好地保证政策的连续性和人员的稳定性。

人尽其才

集体领导的分工，正是考虑到团队成员的个人优势，以一种整合的眼光对团队成员进行优化配置，让不同专长的个体在不同的岗位上发挥作用。联想集团重新启用“杨柳组合”（柳传志担任董事局主席，杨元庆担任CEO）时，领导班子的构成就很好地体现了多样性和互补性。执行委员会成员由4名中国人和4名外国人组成，有不同的背景和不同的工作经验，分管不同的部门。他们建立共同价值观，相互欣赏、尊重，堪称“中西合璧”。正是这种东西交融、多元互补的领导班子领导联想实现大逆转。

平衡各方利益

一方面，企业（组织）内领导集体成员通常分管不同的部门，分别熟知不同部门的情况。集体领导能够缓和组织内不同群体之间的矛盾，扩大组织内群体的话语权，增强组织内群体的交流与协作，同时能够促进相互之间的理解与沟通。

正如任正非所说，轮值主席在其任期内为了争取别人对他的拥护，就必须考虑其他部门的利益而不仅仅是本部门的利益，也就无形中增加各个部门之间的理解与交流，削弱了“山头主义”和“宗派主义”。

另一方面，集体领导可以有效地实现权力制衡。这种制衡并不像西方制度中有明确的监督机构。西方社会假定人性的自利性和知识的理性化，企业和政府等各类组织依赖三权分立这种制约平衡机制。这种机制的优点是构造清晰的游戏规则，调动个体积极性。不足之处是造成资源浪费和人际对立。中国文化更加重视“面子”与“和谐”，通常由领导集体成员以一种“心照不宣”、“心领神会”的方式进行制衡。

一些有效的模式

目前国际和国内领导学界对集体领导的研究比较弱，对集体领导的模式缺乏系统的研究。我们可以在具体的领导实践中发现一些比较成功的模式。

轮值

许多中国企业在其运营中，也以集体领导的方式大踏步前进。任正非为华

为量身打造的“轮值CEO制度”，正是基于他对于自己接班人的独特构思。

任正非总结自己领导华为走向成功的经验说：“也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。”由于任正非意识到放权的重要性，华为公司2004年独创著名的EMT（Executive Manager Team，经营管理者团队）集体决策机制，由8位高层管理者轮流担任EMT主席，每人半年。经历两轮以后，又演变为“董事会领导下的CEO轮值制度”，董事会是公司的最高决策层，轮值CEO在其轮值期间是最高执行长官。

集体领导不是领导个体简单松散的拼凑叠加，而是科学有序的排列组合。集体领导力就是领导集体在计划、组织、决策、控制等过程中表现出的领导力。

任正非认为“这比将公司的成功系于一人，败也是这一人的制度要好”。轮值的好处是，这些轮值主席必须争取别人对他决议的拥护，这就将他管辖的部门，带入全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平。“每个轮值CEO在轮值期间奋力地拉车，牵引公司前进。他走偏了，下一轮的轮值CEO会及时去纠正航向，使大船能早一些拨正船头。避免问题累积过重不得解决。”

任正非坦陈他年轻时也有个人英雄主义思想，但“当我走向社会，多少年后才知道，让我碰到头破血流的，就是这种不知事的人生哲学”。任正非认为，华为的成功更多来源于员工、客户

等众人的力量，而并非个人的伟大。正是因为有了这样一位深知集体领导重要性的战略家，并建立起相应的集体领导制度，才使得华为在2002年IT泡沫破灭后能重整旗鼓、继续乘风破浪前行。

联执CEO

西方传统管理学倡导首长负责制（又称独任制），即把法定的决策权力集中在一位负责人身上。这种领导体制有利于权力集中，责任明确，行动迅速，效率较高。但是也有一些西方企业明确地实行“联执CEO”（Co-CEO）的领导制度。

很多管理学家认为，任命联执CEO的做法，容易导致CEO的个人管理风格出现正面冲突，相互削弱对方的权力。然而，独任制也有其明显缺点：受个人知识、经验、才能和智慧的限制，处理问题难免有不周之处；独揽大权，容易导致专制和滥用权力的现象产生。为了避免个体领导的弊端，有些公司实行两个乃至多个共同负责CEO这种带有集体领导风格的体制，表现良好。

美国著名的餐饮连锁店思比客有限公司(CPK)堪称有效“联执CEO”的典范。拉里·弗莱克斯(Larry Flax)和里克·罗森费尔德(Rick Rosenfield)在携手创建思比客前，就已共事12年之久。日常管理中，两人分管不同的业务内容。罗森费尔德负责物业和投资者关系，而弗莱克斯专注于公司日常管理和餐厅的菜单。他们两人甚至还共享同一间办公室，两人的默契已经到了“不需要对话都能够作出重要决定共识”的地步。

在科技行业也有两个CEO领导一家企业的事例。在美国著名的戴尔(Dell)公司总部里，首席执行官迈克·戴尔的办公室与总裁兼COO凯文·罗林斯的办公室之间是一堵玻璃墙，墙上仅有一扇敞开的滑行玻璃门。戴尔和罗林斯说他们是公司的联席CEO。黑莓生产商RIM还有Twitter，都是双人CEO完美合作的正面范例。这些共同执政的CEO在工作上相互补充，在性格上也各有所长，虽然也会出现矛盾，需要磨合，但他们的合作精神同样给企业带来骄人的成绩。

最成功的CEO组合，通常是由两个配合默契的联合创始人组成。黑莓生产商Research in Motion(RIM)公司的联席CEO吉姆·鲍尔斯利(Jim Balsillie)和麦克·拉扎里迪斯(Mike Lazaridis)在过去的17年里齐心协力，把RIM打造成世界上最重要的技术公司之一。但让人惊讶的是，从外表上看这两个加拿大人之间几乎没有什么共同点。48岁的鲍尔斯利高大、威武，已经秃顶。业余时间，他喜欢参加铁人三项锻炼，或者乘飞机去欧洲，在环法自行车赛最险的山路路段上骑车。同样是48岁的拉扎里迪斯身材肥胖，满头银发。他甚至开玩笑说，等到他买得起保时捷的时候，他的屁股已经胖得坐不进去了。

这两个领导者因为有着共同创业的情感，合作起来也就更加密切契合。鲍尔斯利是个开朗的财务策略专家，对于合作伙伴——有着专业工程技术经验的拉扎里迪斯来说，正好是一种完美的补充。他们在工作之外并不经常见面，甚

至连办公室都不在同一幢楼里，但这并不妨碍他们有效率地展开工作。恰恰相反，他们认为这样让工作更具效率。拉扎里迪斯说：“我们不需要开口询问，因为我们知道彼此的长处。”

但也有一些企业在实行联执CEO制度的道路上举步维艰。金融机构中似乎一度较为普遍地实行联执CEO制度。结果是几家欢喜几家愁，到如今知名公司中唯有高盛集团一枝独秀，仍然坚守着联执CEO的阵地，其它几家都已经废除这种制度。

1976年，高盛高级合伙人莱文去世，公司管理委员会决定由约翰·文伯格和约翰·怀特黑特两人共同作为高盛的继承者。刚开始，华尔街都担心这种两人共掌大权的领导结构会引发公司内部混乱，很快他们发现自己错了，因为两位“约翰”配合默契，高盛也由此迈进世界最顶尖级投资银行的行列。他们两位作为公司的联合领导人，虽然各有专长却并没有明确分工，因为他们希望让整个公司知道任何一个人的决定同时也是另外一个的。

1984年，怀特黑特退休，文伯格不久之后也交出指挥棒，斯蒂芬·弗里德曼和罗伯特·鲁宾同时被任命为联合总裁和联合CEO。弗里德曼和鲁宾，是高盛公司多年以来配合最默契的一对，两人保持着对复杂问题进行有效磋商的习惯。弗里德曼说：“我们俩在担任首席执行官的过程中从未有过个人意识。”正是这种高度的合作精神和一切从公司利益出发的意识，才让他们有如此默契的配合，才能领导高盛取得辉煌的业绩。

另外一个较为著名的联执CEO例子是摩托罗拉公司。公司创始人保罗·盖文之子鲍勃·盖文接替父亲的职位后，主张由几名成员组成“CEO办公室”，作为公司最高领导机构。他这样做，是为了确保公司在任何时候都有安排妥当的干才承接领导责任，以应对如高层领导者突然离世或者辞职等突发事件。

1993年，摩托罗拉公司CEO办公室成员乔治·费舍尔突然离开摩托罗拉。在大多数公司，如此重要的成员突然



离开，一定会造成混乱和管理断层。但CEO办公室的另外两位成员及时接手费舍尔的工作，并从管理层中选择一位新人接任CEO办公室的第三位成员。

管理委员会

多数德国公司一直以来都在其法律框架下实行着一种类似于集体领导的领导模式。依据德国法律规定，德国公司的管理结构遵循“双层结构体系”(two-tier board system)，即由股东选出的董事会(Aufsichtsrat，另译为“监督委员会”)和管理委员会(Vorstand)共同管理公司。管理委员会处于监督委员会之下，接受监督委员会的监督，其成员由监督委员会任命。

管理委员会是公司实际的管理者，拥有高度集中的权力，被视为是一个整体，并不是某一个个体领导者的附属物。它主要负责企业的日常运营工作，如制定公司的经营和决策战略等。通常由7—8位高层管理者组成，任期5年。管理委员会可以选举自己的“主席”，但主席并没有法律赋予的最高权威，通常被称为“发言人”(speaker/spokesman)。这一点与英美国家公司的CEO有明显区别。

管理委员会在决策过程中一旦出现分歧，通常采用一人一票的方法进行简单多数投票，如果出现双方票数相当，则由主席决定，直到达成一致才能提交监督委员会进行决议。每位成员都有自己独立的职责，但同时也要关心所有部门的事情，监督其他成员的工作，并且要为其它部门的任何错误承担一定的责任。

世界500强企业之一的德国拜耳公司，就在严格地实行着德国公司所特有的Vorstand制度。拜耳集团总部的管理委员会由4名成员组成，是集团的最高执行机构，致力于服务整个企业的利益，并实现企业价值的可持续增值。4名管理委员会成员中，主席马尔金·戴克斯博士主要负责协调企业政策原则，其他三位成员分别负责财务部，创新、技术和环境事务部，战略和人力资源部等三个重要部门的工作，并且分别负责全球不同地区的公司。管理委员会成员每届任期5年，可连任。尽管成员分管不同的部门，但并不从属于主席之下，而是由这4位成员共同决策。

拜耳公司的大中华区分部，决策权是由一位总负责人和四个分公司负责人共同承担。任何一次重大决策，只有当这五位高层管理团队成员都不持反对意见时才能够顺利实施，只要有一位成员认为不合理就需要进行重新评估。尽管这种决策方式在效率上给公司带来一定损失，但却能够在很大程度上避开风险。同时，五位成员每一位都分管一个领域的工作，他们的关系既有分工又有协作，且需要为整个集团的利益牺牲个人以及个人领导的子公司的利益。

提高与完善集体领导制度

企业实行集体领导制度，并不是一件容易的事情。同样是金融机构，花旗集团也一度试行联执CEO的制度，但最终以一去一留的结局而告终。1998年花

集体领导的有效性，往往取决于领导班子成员多样性的互补性。有些核心领导者倾向于选择与自己保持一致的下属进入领导集体，这样的决策必定造成一言堂情况的出现。

旗银行与旅行者集团合并为花旗集团，原花旗银行主席兼CEO约翰·里德与旅行者集团主席兼CEO桑迪·威尔，同时出任新的花旗集团主席兼CEO，头衔都是“联执主席兼CEO”(Co-Chairman & Co-CEO)。两个人一度有很好的配合，相互尊重，统一又和谐。但是由于每个人都有各自的圈子和追随者，不久以后两人分歧就开始出现，并且愈演愈烈，直至完全公开化。最终公司董事会选择威尔留任而让里德辞职。

集体领导制度在中国的一些企业的命运也是如此。中国的一些企业在名义上实行集体领导制度，但有不少企业的领导班子往往没有深刻领会这种领导方式的原理，也没能够很好地有效地实施集体领导。

我们认为，中国企业在实行集体领导过程中，不妨遵循如下几个原则，逐步提高并完善集体领导制度，更好地发挥集体智慧。

名实相符

要保证“集体领导、民主集中、个别酝酿、会议决定”原则得到切实地履行，而不是打着“集体领导”的幌子由最高领导者进行个人领导。尽管目前许多企业已经意识到集体领导的重要性，并且开始逐步建立和完善集体领导制度，但仍然有不少企业处于“一言堂”的状态。

企业“一把手”独揽大权，掌握过多资源，将个体定位于管理团队之上，

管理团队其他成员权力过小，对一把手的意见只有听从和同意的权力。这样的集体领导，只能算是以集体的名义实行个体的领导，并不能充分发挥集体领导的优势。同时，由于是个体领导者以集体的名义发号施令，又能减少一把手的负责意识，对企业发展十分不利。

和而不同

集体领导很容易进入的误区，一是领导集体内部拉帮结派、勾心斗角；二是狼狈为奸、以公谋私。这就要求制度设计者能够找到有效手段避免这些情况的发生，领导集体成员能够一切以大局为重，在顾全大局的前提下坚持自己的原则，尊重和而不同的精神。

大庆油田有限责任公司董事长王玉普，曾经这样描述大庆油田的管理团队，“作为一个领导团队，既坚持原则，又不排斥不同意见，做到‘和而不同’。和谐决不是否认矛盾差别的绝对一致，而是力求整体中的平衡，差异中的协调，是在承认矛盾差别基础上的统一。班子每个成员都能充分发表自己的意见，而不是一团和气、人云亦云、随声附和”。当然，这时就要求领导团队成员特别是最高领导者拥有宽广的胸怀，能够容纳与自己不同的声音。

多样互补

集体领导的有效性，往往取决于领导班子成员多样性的互补性。领导集体成员的选拔是十分重要的内容，有些

核心领导者倾向于选择与自己保持一致的下属进入领导集体，这样的决策必定造成一言堂情况的出现。所以，选拔具有多样性背景和特质的个体进入领导集体就显得十分重要。

出身英语专业的马云，在完全不懂得IT技术的情况下为何能打造出阿里巴巴这个电子商务帝国？用他自己的话来讲，“外行是可以领导内行的，关键是要尊重内行。第二你可以把最优秀的人先请来，比方说你不懂技术，你可以把最优秀的技术人员请来；你不懂财务，把最好的财务官请来；不懂管理，把最好的管理者请来。”马云利用集体智慧，极大地弥补自己非IT专业出身的短板。反观西方的IT企业，主要领导者几乎无一例外是出自本领域的行家里手。

“外行领导内行”最经典的案例，就是IBM的郭士纳。郭士纳原先是纳贝斯克食品的CEO，也做过运通公司的CEO，他是在食品公司的位子上被挖到IBM的。IBM作为全球最知名的IT公司，代表着高科技，这个行业对郭士纳来说是极为陌生的领域。然而，就是郭士纳重新让具有美国象征意义的蓝色巨人实现根本性的业务转型，走上复兴道路。因为是外行，故而容易虚心学习、作风民主；因为不懂，故而能够兼听则明、包容他人。不懂并非缺点，精通有

时反成局限。有时候，“内行领导内行”尽管得以实施，但是有些“内行”领导者自以为是、文人相轻、同行排斥、独断专行、本位主义严重，反而影响整体事业的发展。

创新变革

集体领导另一个容易犯的显著错误，是领导集体所有成员都庸庸碌碌，不思进取。集体领导，必定集体负责，而通常情况下集体负责就是没有人负责。这很容易造成具有创新与变革精神和思想遭到排挤，而“不求有功，但求无过”思想把持整个领导集体。所以，在集体领导下，必须设计相应的制度鼓励领导集体的创新，并给勇于创新的集体成员以足够的容忍和激励。

当前中国一些国有企业就普遍存在这样的问题，而民营企业的表现相



一旦发现决策失误，领导集体要勇于承担责任，而不应将责任完全归结于提出建议的个体成员。

对要好一些。究其原因，是由于某些国有企业领导者的“主人翁意识”不像民营企业那么强。民营企业领导者的个人利益与企业创新和企业绩效之间的关联更加密切，对于个体和领导团队的创新激励更高一些，而一些国企的“铁饭碗”思想遗存仍然较大，且“但求无过”的思想影响很大，所以进行创新的激励不高。

对于企业来说，在实践集体领导的过程中，首先应该增强责任意识和危机意识。比尔·盖茨曾告诫他的员工，“我们的公司离破产永远只差18个月”，在这样的危机意识下，领导团队的压力和动力要更大。其次应该更加密切领导团队绩效、薪酬与企业创新和变革之间的联系，提升创新激励。同时，还要允许成员犯错，在制定决策时进行充分论证，以集体名义执

行决策。一旦发现决策失误，领导集体要勇于承担责任，而不应将责任完全归结于提出建议的个体成员。

共同理想

领导集体成员应该具有共同的理想和价值观，要同心同德，心往一处想，劲往一处使，并且甘愿为集体的利益而牺牲自己个人的利益。在团队管理中有一种现象被称为“螃蟹效应”：在篓子里放一只螃蟹，这只螃蟹很快就爬出去，但如果放进一群螃蟹，就算没有盖子，这群螃蟹也爬不出去，因为只要有一只往上爬，其他的螃蟹便会攀附在它身上，把它拉下来。在一个团队里，如果成员之间像这些螃蟹一样，为各自利益而互相打压，这个团队永远也不可能前进。

领导集体有共同的理想而获得成功的例子很多，反面事例也有不少。福特家族与李·艾柯卡的冲突就是“螃蟹效应”的经典案例。李·艾柯卡22岁以推销员的身份加入福特公司，25岁成为地区销售经理，38岁成为福特公司副总裁兼总经理。1970年12月10日，46岁的艾柯卡终于如愿以偿地登上福特汽车公司总裁的宝座，成为这家美国第二大汽车企业中地位仅次于福特老板的第二号人物。然而，由于“功高盖主”，1978年7月13日，李·艾柯卡被妒火中烧的大老板亨利·福特开除。福特公司也由此失去一位优秀的人才。所以，集体领导一定要有共同的理想和价值观，要为同一个理想团结一致奋斗。^[1]

本文责任编辑：肖自强
xiaozq@sem.tsinghua.edu.cn

