



普华永道



变革领导力

关于重塑领导力的倡议

[pwccn.com](http://pwccn.com)

第一部分

# 新商业时代 亟需变革领导力

当今，无论在组织内部还是全球，都面临着一系列严峻的挑战。其中不乏短期危机，如供应链中断、地缘冲突、能源危机、通货膨胀和即将来临的经济衰退。同时，一些长期大趋势愈加显著，从长远来看，这些大趋势影响着组织和全球的适应性与生存状况。

可以说，前几代人应对了更严重的危机，例如西班牙流感、两次世界大战和经济大萧条，因此变化将持续发生这一观念现在已经深深融入人们的集体思维。但现下，时代又发生了一些重要的变化。

第一个变化是这些危机正同时发生。曾经，危机相继出现：先是1918年的流感，紧接着是“咆哮的20年代”，这段时期为影响了世界上的部分地区的通货膨胀时期，然后是经济大萧条，随后是二战。然而，这些先后发生在21年之中。如今，一系列危机同时冲击世界，这种现象被《金融时报》称为“多重危机”。

第二个变化，也是更为重要的变化在于，这些危机既是由系统性的五个长期大趋势（英文）引起，又因其加剧。我们的社会已经意识到这些深刻且广泛的趋势存在，但大多数人尚未深入了解到，我们还不能（有时也不愿意）有效应对部分趋势的消极影响。这些长期大趋势，包括：

气候变化、技术颠覆、人口结构变化、愈加分裂的世界和社会不稳定，正极大地重塑我们周遭的世界。掌控这些长期大趋势迫在眉睫，否则它们会持续引发更多且更严重的危机。

第三个变化在于，这些长期大趋势，尤其是气候变化和技术颠覆，对人类造成了真切的威胁。如果不更快解决问题，气候变化将彻底地改变我们的生活和世界。而现代技术即将跨过一道我们以往认为是天方夜谭的藩篱。诸如收集信息、处理信息、得出结论、确认意图、表达情感、甚至创造一类的工作，往往被认为只有人类才能完成，如今，现代技术的工作质量不但能与人类媲美，甚至比人类更优。

### 3 普华永道变革领导力：关于重塑领导力的倡议



这两种真实存在的威胁离我们越来越近。不仅如此，长期大趋势之间还相互影响、相互加剧：数字鸿沟激化了社会不平等。气候变化对弱势群体影响最大。社会不稳定延缓了我们应对其他问题的速度。在一个日益分化的世界中，解决全球性问题变得愈加困难。人口年龄中位数较高的国家更加缺乏处理危机的劳动力。这些问题不仅引发了我们现在面临的短期障碍，而且彼此之间相互深化。

对于组织和组织的领导者来说，这意味着他们需要同时应对短期危机和长期大趋势。显然，他们没有时间和金钱依次解决问题：以在地缘冲突背景下，公司努力恢复其供应链为例，

如果不考虑长期大趋势（例如未来的地缘政治风险、经济冲突、气候变化导致更频繁的极端天气），那么现在所采取的措施可能只是浪费金钱和精力的徒劳。

因此，在应对短期障碍时，领导者需要放眼未来，当下不恰当的解决方案可能会导致长期性问题的恶化，甚至只是搁置问题也会加剧其危害我们的社会和地球。但这还不够：领导者还要利用当前危机背景下的颠覆性环境，推动影响深远且可持续的变革，以适应长期大趋势。

我们虽能以古鉴今，但现在面临的挑战前所未有的。各组织为了能在这个颠覆性环境中生存和蓬勃发展，应重塑商业模式并进行根本性变革：



重新构想他们要以什么方式做什么事情。过去的几年内，大多数公司已经进行了一些变革，但许多公司称未达到预期效果。现在公司所要进行的变革的规模更大、时间更紧、风险更高。这样一来，许多组织不愿意再进行变革。

因此，我们需要领导人积极主动，迈出第一步，带领组织转型，以适应时代变化并继续创造价值。

领导者应清楚组织变革的目的，并制定变革战略，高效且大范围执行变革方案。由此，我们亟需变革领导力。

## 第二部分

# 变革刻不容缓

气候变化和技术颠覆这两个全球大趋势是组织产生变革需要的主要推动力：气候变化的问题之所以如此紧要，是因为假如人类不能够过渡到可持续的生存环境，那么地球上的大部分地区将不适宜居住；技术颠覆的问题之所以如此紧要，是因为人类需要其来遏制气候变化的紧急状态。组织需要为未来重塑业务，充分利用技术，重新构想他们以什么方式做什么事情，否则将面临生存的压力。

首先是气候变化。目前国家和组织的零排放计划和承诺力度不足，执行又太慢，无法将全球变暖控制到科学家认可的安全标准之下。要加速过渡到可持续的生存环境，就要重构当前的工业体系——我们获得食物的方式；我们出行的方式；我们建造、制造和供能的方式；以及三个主要的社会支持体系（金融、教育和政府）。

重构工作复杂繁重，与人类迄今为止所做的事情相比，它们具有一些关键特点。

实际上，这些工作：

- 高度相互依存，不同于单一的产业或参与者，需要成千上万个高度相互依存的参与者（需求方和供应方）一同革新；
- 需要大量的投资，但是投资并不会自发产生；
- 会产生大量的滞留资产和其他类型的意外后果；
- 需要颠覆性变革，许多情况下要用到市场上尚未成熟的、甚至还未面世的技术；
- 只能根据适当的新规定来加快工作进度和管理。

这是一项巨大的工程，但变革势在必行，不仅仅是现在，未来的10至20年，每个组织都应把变革作为首要任务。

与此同时，技术颠覆迫使组织重塑商业模式，以适应时代、保持竞争力。各行各业的组织都致力于推进数字化转型，但大多数组织仍未意识到，为了生存和发展，必须从根本上重塑业务。

虽然许多传统组织正在调整后勤部门架构，优化各个职能，但其他新的市场参与者已经借助技术创新，颠覆了组织创造价值的方式。自动驾驶汽车和卡车将彻底改变交付服务和运输网络；机器学习算法已经能够分析医学影像、患者记录和遗传数据，协助早期疾病检测和定制化治疗计划；


## 5 普华永道变革领导力：关于重塑领导力的倡议

自动化内容创作工具可以生成文章、设计标志以及创作音乐，改变了创意产业。许多人认为这些产业需要人类的创造力，因此相对不容易被替代，但其实不然。

组织要学会借助科技来维持业务（增加韧性和安全性，降低成本），促进业务增长（重新构想数字时代创造的价值，大幅提高运营速度）。学会使用生成式人工智能也对组织至关重要。但挑战更甚于此：为了赢在当下，组织不仅需要人工智能，还需要量子计算、3D打印、区块链以及一系列特定领域的技术，这些技术将从根本上颠覆业务和运营方式，而组织需在变革时将以上都纳入考虑。

不论行业或地区，每个组织都亟待双重变革。事实上，在普华永道[2023年第26期全球CEO调研](#)中，近40%的CEO认为，如果按照现有的运营模式，其公司的商业寿命将不足以维持10年。

组织对于变革的需求普遍化，从本质上来说，这种变革也是崭新的，比如变革的规模和速度、需要变革的利益相关方的数量和多样性、以及这可能影响到组织以前没有考虑过的相关方。最后，但同样重要的是，变革刻不容缓的同时连续不断：随着世界加速变化，领导者需要持续提升变革领导力，赋能组织超越自我，顺势而动。



“这些长期大趋势以超高的速度扩张、深化，迫使各行各业和地区的组织自我重塑并进行根本性变革。这种变革与过去组织所经历的不同：规模更大，需求更新更迅速，组织只有同步更新生态系统并谨慎管理潜在风险，才能把握机遇、创赢未来。”

Christopher Hannegan, 变革领导力中心, 美洲负责人, 普华永道美国



### 第三部分

## 变革领导力的

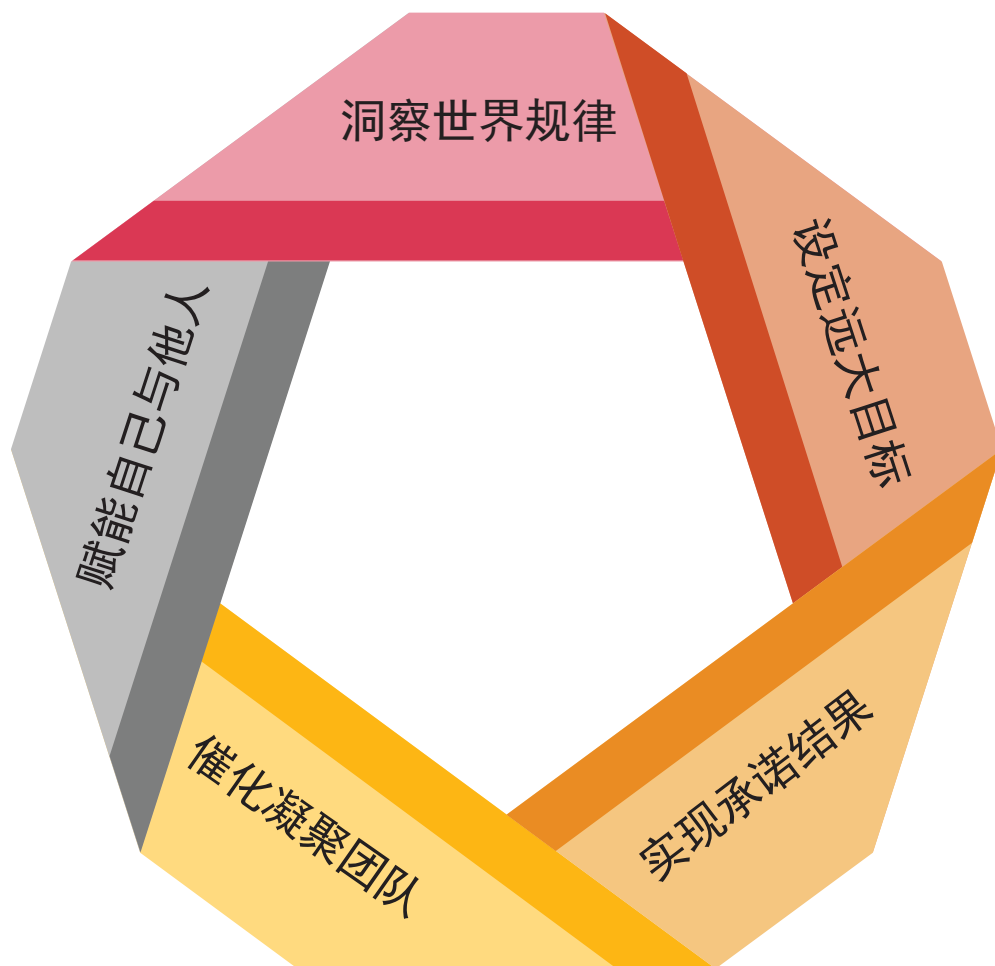
## 五个特质

双重转型对每个组织和机构来说都是一项艰巨的任务，但如果组织想立足当下，砥砺前行，这便是乘风破浪的必经之路。然而，大多数组织缺乏了解新时代变革性质的商业领袖或是缺乏拥有变革领导力的商业领袖，导致无人引领完成组织变革。更为严峻的是，许多组织还没有意识到自身与领先组织之间的显著鸿沟。

组织需要具备变革领导力的商业领袖，不但要明悉变革的本质，还要具备引领组织转型的能力。

“变革领导者所做的一切，包括他们对世界的观察方式、目标的定义与追求方式，以及如何凝聚团队、关怀员工，都旨在引领组织成功进行转型。组织的变革不是一次性的事件，而是一个需要持续提升组织能力和领导力的核心过程。”

Martijn Schouten, 变革领导力中心, 亚太负责人, 普华永道新加坡



面临变革的组织呼唤这样的领导者：

- **洞察世界规律：**基于对世界趋势的理解，在飞速变化中重塑组织价值
- **设定远大目标：**承诺解决重大问题，并通过促进组织根本性变革来实现这一目标
- **实现承诺结果：**亲身参与业务革新，推动组织不断进化，实现所承诺的目标
- **催化凝聚团队：**吸引聚集差异化能力与多元化人才，解决复杂问题
- **赋能自己与他人：**在组织转型的过程中持续激发革新活力、引领员工成长和发展

这五个特质是变革领导力的关键，适用于期望推动大规模变革的人，无论他们是高层管理团队的成员，还是基层领导，无论他们拥有正式的领导职位，还是作为员工为组织贡献力量。尽管位于组织层次结构顶层的领导者对大规模变革的影响更为显著，但组织各个层级的人都可以运用变革领导力的这五个特质，从各自的领域出发为深刻的改变贡献力量。这包括提高产品的循环利用率、采用低碳排放措施、使供应链更具韧性以应对世界日益分裂的挑战、运用符合道德规范的人工智能技术、招募和培养来自非传统背景的员工等等。组织内的每个层级的人都有机会为解决组织和世界所面临的重大挑战贡献力量。

这五个特质不是一系列独立的步骤，而是相互交织，构成一个相辅相成的系统。举例来说，领导者通过与各种不同背景的人互动，不断更新对世界的认知。随着他们对世界有了更深刻的理解，他们重新思考如何更好地服务他人，从而提高了自身的变革能力，以更好地适应不断变化的时代潮流。

接下来我们深入探讨这五个特质，它们的重要性、涉及的具体内容、所需的能力，以及领导者如何培养和发展这些技能。



## 特质 1

# 洞察世界规律

当今世界局势复杂多变，组织中任何决策者都需要理解世界的发展趋势以及利益各方相互依赖和相互影响的既存事实。

因此，变革领导者需要理解这个世界并鼓励员工也洞察世界规律。如果忽略了这一点，组织就可能做出错误的决定，在试图解决短期危机的同时造成长期的恶果，甚至引发一系列意想不到的后果，对人类和地球造成危害，导致未来不可持续。洞察世界虽然比以往更加棘手，但迫在眉睫。

变革领导者会**与各式各样的人才一起来理解世界**。因为他们清楚，没有一个人能够完全理解这个复杂的世界，于是聚集了多样化背景的人才，以形成一个集体视角下的未来构想，分析组织和世界面临的挑战和机遇，衡量变革的杠杆与风险。

变革领导者通过**提供明确性和愿景**，鼓舞他人采取积极的行动。首先，他们用易于理解的方式阐述与他人共创的对于世界的理解，不是试图掩盖世界的复杂性，而是深入浅出地解释这一复杂性。其次，他们通过展示机遇与挑战并存，凸显重大变革的可能性。他们不仅提出理念，还解释实际行动步骤，以使他人明白如何将这一理念变成现实。

变革领导者**善于审时度势，在合适的时机作出明智的决策**。他们明白新信息是源源不断的，因此洞察世界规律是一个持续性的过程。他们能明确判断团队的分析是否可靠，何时可以做出决策，也明白何时应开始行动，从而避免不必要的冒进或冒险行为，以及分析瘫痪的问题。



**变革领导者需要具备以下能力才能洞察世界规律：**

- **前瞻智慧：**洞悉未来，把握世界的发展趋势。
- **系统思考：**以综合的视角看待复杂世界，理解事物之间的相互联系，而非将其剖析为孤立的部分。
- **多元洞见：**汇聚多元观点，整合信息，提炼共同主题，区分真伪，处理不明信息，捕捉潜在联系。
- **在不确定性中果断决策：**评估事实，权衡选择，辨识不确定因素，拥有足够信息支持即时决策。
- **沟通鼓舞：**以简明扼要、引人入胜的方式传递复杂信息，表达清晰观点，点燃希望。



**领导者可以采取以下方法，培养必要的技能和习惯，以提高洞察世界规律的能力：**

- 有针对性地规划时间，进行深入探索、深思熟虑和反思。
- 主动搜寻已存在且可用的信息，无论是来自组织内部还是外部，识别信息缺失的地方，并鼓励团队一同填补这些信息空白，以更好地理解当前世界的趋势。
- 与团队协作，分析长期趋势对组织在短期、中期和长期内的意义，将当前市场情况与长期趋势相互联系。
- 时刻保持警觉，关注技术和气候等领域的重大进展，尤其要关注它们对全球局势和组织的影响。特别留意气候变化和技术领域，不断提升自身和团队的技能水平。
- 审视所有决策和行动，审视它们是否加剧或缓解了由长期趋势引发的问题。
- 在计划进行更多分析之前，思考这些分析对你即将做出的决策有何影响，如果没有影响，毫不犹豫地采取行动。积极邀请一位导师参与合作，督促自己始终坚守这一原则。



## 特质 2

# 设定远大目标

深刻理解世界的现状固然重要，但这仅仅是一个开端。一旦对组织和全球面临的共同问题和机遇有了清晰认识，变革领导者就需要制定具有远见卓识的组织1目标。这一目标对于组织的变革和实际问题的解决至关重要，否则之前的努力将付之东流，毫无意义。

因此，变革领导者需要**识别这样一个目标：既能解决一个重大问题，同时也能体现组织的独特能力。**他们专注于真实的需求，以及他们和组织可以产生实际影响的领域，充分利用独特自身才华和他们能够影响、凝聚的相关方。他们把解决这个重大问题作为自己的核心目标。

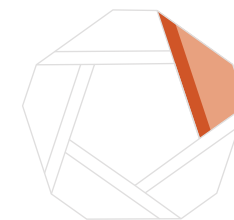
变革领导者**将目标与组织、员工所关心的内容建立联系。**他们深知自己的内在动力是什么，知道组织的目标与自我内心的驱动力之间密不可分，因此，他们在面临困难和压力仍保有强大方向感和前进动力。他们也了解团队成员的动力与价值观，确保组织的目标与他们的个人目标路径一致。

变革领导者**带领组织不断突破极限，超越自我。**他们既勇于前进又脚踏实地。他们鼓励员工不断攀越极限，激发大家实现目标的信心，同时提供实际可行的方法。以目标为方向，他们规划了一条明确清晰的路径，不同阶段的小目标都涵盖在内，这条路甚至可能延伸至自己的任期以后。他们鼓励员工设立远大目标，快速实现组织的重大转型。但他们处处谨慎，避免组织落入深渊。他们既富有冒险精神又审慎权衡，并努力革新组织体制，以确保转型的可持续性。

1 在下文中，我们将使用“组织”一词来指代整个公司/机构或其一部分，具体取决于变革领导者所处的层级以及他们正在推动的变革范围。

变革领导者需要具备以下能力才能设定远大目标：

- **坚定愿景：**识别组织面对的机遇，接受并带有责任意识地克服挑战。
- **自我认知：**了解自己的内在动机和价值观，确保其与组织愿景和目标保持一致。
- **展现情商：**倾听他人和他们关心的事情，建立组织愿景与大家所重视的东西之间的联系。
- **富有胆识：**相信自己的独特优势，以及这些优势如何赋予他们权利和责任去解决重大问题。
- **雄心勃勃与现实主义并存：**设定具有挑战性的目标，但同时要考虑到可行性和资源限制。



领导者可以采取以下方法，培养必要的技能和习惯，以提高设定远大目标的能力：

- 研究那些设定并实现了远大目标的组织，向它们的领导者交流学习。
- 评估组织能力，分析其独特优势和特质。
- 同时从个人层面和组织领导者层面，坦诚地分享您的内在动力。
- 深入与员工交流，或者广泛开展调研，了解他们最关心的事情以及他们如何与组织的愿景和目标产生共鸣。
- 寻求专家合作，协助您深入探讨个人动机和内在信念，以及它们与您设定的目标的关系。这有助于确保您的目标具有挑战性，同时也具备实际可行性。



### 特质 3

## 实现承诺结果

设定远大目标之后，变革领导者们现在需要引导组织中精力实现这一宏伟目标。他们将这一愿景转化为具体成果，这些成果对于最重要的利益相关者至关重要，因此他们专注于实现这些承诺的结果。

在这个相互关联紧密的世界中，着重交付真正的成果至关重要，而不仅仅是狭隘的“工作产出”<sup>2</sup>。问题只有通过整合多个不同组成部分才能解决，真正的价值也只能通过综合多种要素来创造。

因此，变革领导者**坚定地做出重大决策，进行体系改革，以推动组织突破传统**，实现重要的业绩目标。他们充分认识到，依赖现有体系在项目初期或许有效，但并不具备长期可持续性。因此，他们专注于优化组织架构和网络、决策权、激励机制、信息流、流程、承诺等方

面（或者对那些拥有权力改变体制的人进行影响），以确保人们能够实现既定的业绩目标。他们不断引导组织摆脱专注于职能性交付和继续按照传统方法工作的自然倾向，并鼓励每个人质疑和重新思考他们对工作内容和方式的所有假设。

变革领导者**亲自参与执行**，深刻理解实施变革所需的步骤，与团队一起紧密跟进，协助解决问题。他们在鼓励员工自主的同时，始终保持密切关注，以确保组织忠实地交付承诺的成果，专注于确保关键任务的成功。他们以身作则，率先采取行动，充满活力，向组织展示如何启动、尝试，反思经验，然后继续前进。他们承担执行的责任，塑造了一种文化和氛围，允许他们和其他人犯错并从中吸取宝贵的经验。

变革领导者谨慎**管理其行动所带来的意外后果**。他们努力明确并充分了解他们的行动可能引发的各种后果，并竭尽全力减轻不良影响。鉴于今日世界的高度相互关联，他们明白他们的行动可能对人类和地球带来潜在的不利后果。因此，他们勇于承担其行动的后果，无论是有意还是无意造成的，都会坚持透明和诚实，尽快全面地减少可能出现的伤害。

<sup>2</sup> 为了更好地区分，举例来说，“提高客户满意度”是一个真正的成果，也是利益相关者所关心的，但与之不同的是，“将CRM系统迁移到云端”是一个工作产出，后者可能是实现更广泛结果的一部分。

变革领导者需要具备以下能力才能实现承诺结果：

- **制衡利益相关方：**深入洞悉各种利益相关方真正想要的和需要的东西（可能不同于他们口头陈述的需求），并将这些洞见用于指导目标结果的实现。
- **强大的同理心：**关心身边的人，包括有意或无意受到他们影响的人。
- **系统思维：**看到计划各要素之间的模式、关系和相互影响，理解系统运作模式背后的原因。
- **颠覆性思维：**挑战现状，超越传统智慧，提出创新性解决方案。
- **迭代改进：**踏出第一步，辨别什么做得出色，什么需要改进，然后进行调整，并不断重复这个过程。



领导者可以采取以下方法，培养必要的技能和习惯，以提高实现承诺结果的能力：

- 深入了解重要的利益相关方，亲自拜访客户，与主要的利益相关方面对面交谈，设身处地思考问题。
- 帮助团队明确过去决策和行动背后的假设，并与组织内外的人验证—同验证这些假设。逐一质疑这些假设。
- 创造一个鼓励人们跳出传统思维模式、突破既定规则的环境，并以自身作为榜样。
- 深度参与变革计划的机制，设立并花费时间在项目办公室和组织内部深度了解计划、联系和关键问题，并协助解决潜在障碍。
- 对每个举措进行系统性的事后总结，将获得的经验教训融入到下一个周期或阶段的活动中。
- 积极地与组织各层级以及组织所在商业生态的各相关团队保持沟通，分享组织中的变革愿景，并将之与这些相关方建立链接。



#### 特质 4

## 催化凝聚组织

世界面临的挑战如此巨大，而利益相关方期望的结果又如此难以实现，以至于没有任何个人或组织能够独自生存和繁荣。因此，变革性领导者必须充当协同合作的催化剂，将来自其组织内部以及更广泛商业生态中的多种技能和能力聚集在一起，这包括（取决于领导者在组织中的级别）个人、组织、消费者、非政府组织、政策制定者、监管机构、学术界，甚至竞争对手，为一个共同的目标而协同努力。

变革领导者**犹如磁石，能吸引各方人才**，从而确保获取多样性的智慧和技能，以实现他们的愿景。他们明确了实现所承诺的结果所需的技能组合，精准寻觅并吸引所需的多元化人才，有时会从之前未曾涉足的新领域及崭新渠道进行挖掘。

他们巧妙地将各种需求和竞争性利益融汇成一个共同的愿景，这个愿景以独特的方式交付价值，超越了任何单一个体的能力，同时还打造了一个引人入胜的叙事，不同的利益相关方群体可以在其中找到共鸣，并以此为基础进行协同行动。

变革领导者**创造了一个多元化人才可以茁壮成长的环境**。通过创造积极的氛围，确保每个人的观点和目标都得到倾听，营造了一种心理安全的氛围，成为新思维和灵感协作的基础。他们倾听以理解不同的工作方式，明白一刀切并不可取，因此，他们塑造了一个能够满足多样化需求的环境，让每个人都能充分发挥自己的优势。与他们改变体制以使组织超越已知的能力相联系，他们打破了组织内部的壁垒，倡导一种基于结果的团队合作新方式，并消除妨碍多学科协同工作的障碍。

变革领导者在**整个商业生态中建立起信任的基石**，他们展现出值得信赖的行为，坦诚地传达他们的期望，对承诺坚定不移。此外，他们还促进团队和整个商业生态内的信任建设，确保每个人都可以相信其他人会遵循规则，忠于合作的初衷，以有助于他人茁壮成长的方式工作。而一旦发现违背了这一共识，他们会快速而高效地采取行动。

### 变革领导者需要具备以下能力才能催化凝聚组织：

- **谦逊之心：**承认他们和他们的组织无法独立完成所有事情，了解自身的局限性。
- **启发目标：**为他人提供鼓舞、希望和动力，让他们融入这个旅程并去追求正道。
- **团队协作：**发现共通之处，理解并影响团队内部和团队之间发生的行为和心理过程，激发周围人充分发挥潜力。
- **组织效能：**重新打造组织的基因（包括结构、决策、激励和信息传递），以促使多元人才合作，共同实现目标。
- **信任构建：**确保团队成员或生态合作伙伴坚信彼此的可靠性、真实性和能力。



### 领导者可以采取以下方法，培养必要的技能和习惯，以提高催化凝聚组织的能力：

- 与生态内的人建立深刻的联系，了解他们的动机、工作方式以及他们如何创造价值。考虑亲自（或请团队成员）与关键生态合作伙伴就其业务开展方式进行深入交流。
- 找到方法将生态伙伴的声音融入管理决策中，例如邀请关键生态合作伙伴参加一些管理会议，或者定期与他们讨论业务计划。
- 制定一个价值叙事，描述您从生态系统中获得的价值，以及您如何为生态系统做出贡献。共同打造一个新的方式来创造价值。
- 描绘未来的图景，可以撰写一篇关于五年后可能出现在重要报纸或管理期刊上的变革文章。
- 定期与组织外的导师讨论您需要做出的艰难抉择，同时与一个智囊团进行辩论，并请他们监督您坚守正道。
- 领导多学科团队，以了解组织中的障碍并采取措施消除这些障碍。



## 特质 5

# 赋能自己与他人

组织转型一直都是一项艰巨的任务，但如今所需的变革规模和紧迫性使其变得尤为困难。人们有极高的风险陷入精疲力竭的状态，因为成功的压力巨大，人们需要不断跨越自己的舒适区，勇往直前，探索前所未有的领域。变革领导者需要做出艰难的决策，坚定地坚守目标，即使面临挫折也要坚持前行，哪怕在自己感到疲惫并需要鼓励时，也能持续激发和鼓舞他人。他们深知所面临的困难，因此会有意识地赋能自己，从而赋能他人。

因此，变革领导者**照顾自己，同时也关心他人**。他们深知如果不首先关心自己，就无法照顾他人，因此将自我关怀置于优先位置：他们保持心理健康和身体健康，并留出时间进行反思和调整，以处理压力。他们与员工个人交往，试图真正了解他们的状况，留心是否存在疲劳的迹象，并帮助人们重回内外平衡。

变革领导者**把个人成长和他人发展放在首要位置**。他们了解到每个人，包括自己，都需要和他们的公司一样经历变革，因此他们专注于自我发展和技能提升。他们充当教练的角色，与团队密切协作，提供成功所需的工具，帮助他们踏上变革之路。他们清醒地认识到自身的优势和不足。他们利用自身优势来弥补自己的短板，学习与不同的人相处，主动投身到能够检验和学习新技能和行为的场景中。他们努力理解自己的行为和行动如何影响他人，并不断追求改进。

变革领导者**善于运用政治智慧并保持诚信**，以推动和维护变革进展。他们清楚自己推动的变革不可避免地会损害一些个人的地位，如果这些个人足够强大，他们可能会对组织的未来和整个变革构成威胁。因此，他们学会了在政治上聪明地寻求支持、进行谈判、组建联盟和克服阻力，但始终保持诚信，不为了获得支持或权宜之计而放弃自己的核心原则和目标。在整个变革过程中，真实和坚守自我原则至关重要。



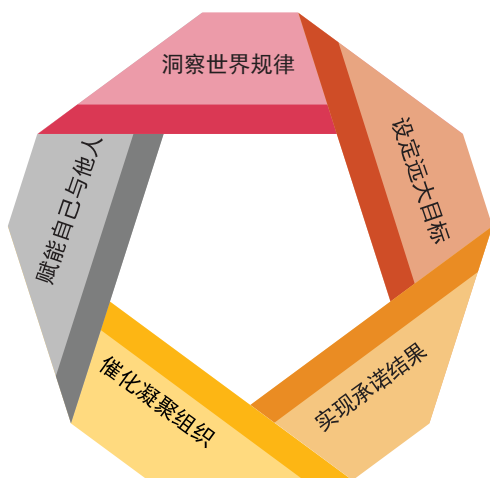


### 变革领导者需要具备以下能力才能赋能自己与他人：

- **自我管理：**自我意识，善于管理自己的性格和情感，了解自身优点和不足；制定个人发展计划，分配时间进行持续学习，培养坚韧性。
- **情感洞察：**具备同理心，理解他人情感，积极采取行动，激发他人潜能。
- **高超辅导：**协助他人制定和实现具体的个人或职业目标，提供培训和引导。
- **政治智慧：**善于获取支持、进行谈判、组建联盟，并克服阻力。
- **真实诚信：**保持诚实和真实，始终坚守坚定的伦理原则和价值观。

### 领导者可以采取以下方法，培养必要的技能和习惯，以提高赋能自己与他人的能力：

- 寻找一位导师，帮助您保持平衡的状态。
- 深思熟虑您自己的价值观和动力，以及您想要创造的价值。
- 主动投身于将自己推出舒适区的挑战性情境中。
- 坦诚承认自己的错误。
- 建立一个流程或机制，使您能够从多样的人群中获得开放和真诚的反馈。
- 找到适合您自己的方式来放松和恢复活力，例如通过旅行、数码排毒（指一段时间不使用电子设备）、参加瑜伽课程等。



上述五个特质形成了一个相辅相成的体系：任何一个特质上的进步都有助于提高其他方面的表现，但忽视其中任何一个特质将严重损害整体效能（参见补充：相辅相成的特质系统）。

虽然并非每个领导者都必须成为变革领导者，但鉴于世界面临的挑战和组织面对的问题与机遇，组织需要更多的变革领导者。任何希望产生卓越影响的领导者都需要考虑这些变革领导力的不同特质。然而，成为变革领导者并不容易。其中一个主要原因在于，这需要领导者平衡上述五个特质内在的悖论特性（请参见补充：掌握领导力的悖论）。

“成为一位变革领导者绝非易事，能够在所有五个特质上做到卓尔不凡的人寥寥可数。大多数人需要关注并为自己的成长腾出时间。通往变革领导者之路始于深刻的自我认知：哪个特质不是自己的强项？哪些领域需要提升呢？”

Anja Sbarski, 变革领导力中心, 欧洲及中东非负责人, 普华永道德国



## 补充：

### 相辅相成的特质体系

这五个特质联系紧密，因此要选择其中两三个集中精力关注会非常困难。想象一下，如果你忽视其中之一会造成什么后果。

- 当你无法洞察世界规律时，你将冒着犯错误的风险，因为你可能会将焦点放在解决当前或未来世界不相关的问题上，从而设定错误的目标；你可能无法实现承诺的结果，因为你忽略了本应该与你同行的重要相关方，或者因为你在不经意间造成了意外的后果，危害了人类或地球；由于你无法全面了解你的计划在我们生活的这个世界中如何重要，你可能无法以引人入胜的方式进行沟通，因此无法催化凝聚组织。
- 当你不设定远大目标时，你可能无法充分振奋组织，以致无法实现真正重要的结果；由于你的目标没有激发那些你希望和需要吸引的人，你可能无法催化凝聚组织；由于你缺乏本应由你的目标为自己和周围的人提供的激励动力，你可能无法有效赋能自己与他人。
- 当你无法实现承诺结果时，你将无法实现自己的目标，而目标将失去激励力量，因此你可能无法催化凝聚组织或推动他人进步。
- 当你无法催化凝聚组织时，你可能无法吸引到实现承诺的结果所需的多样化人才，也无法洞察这个世界。

- 最后，如果你没有赋能自己与他人，你和你的团队可能会失去动力，无法全力投入以实现承诺的结果。

然而，积极的一方面是，任何一个特质上的进步都有助于提高其他方面的表现。例如，催化凝聚组织可以帮助你吸引关键人才和商业伙伴，使他们与你的组织保持一致，让你能够设定比组织自身更远的目标，进而通过结合他们的能力与你的能力，以实现所承诺的成果。这还使你能够通过更多元的视角审视世界，从而提高你对世界的洞察力。类似地，以上述方式了解这个世界可以帮助你吸引更广泛的人才，一同研究当今世界所面临的挑战和机会，辨别组织旨在解决的问题，从而加强这些人与你的目标之间的联系。这种联系将在未来面临困难时提供非常重要的能量，是推动人们进步的关键。

根据我们的经验，大多数领导者在这些特质上都需要付出大量努力。你可能会倾向于专注于一两个领域，而忽略其他领域与他人之间存在的差距。然而，只有当你关注所有五个特质时，才能创造一个真正相辅相成的系统，推动你成为一位变革领导者。

## 补充：

### 掌握领导力的悖论

成为一位变革领导者并不容易，其中一个主要原因，是前面所描述的五大特质中存在的固有悖论。

变革领导者需要巧妙地协调表面上似乎相互冲突但实际上相互关联的特质。例如，他们既要执行战略，又要应对当下的挑战，要求能够运用高度战略性的远见来指导当下的决策。

变革领导者必须为人谦逊且不失大胆，在深刻认识自己和组织的局限性的同时设定远大目标，面对充满不确定的决策时，保持严谨的同时流露自信。此外，他们还需要同时具备高度诚信和政治敏感度，愿意妥协、争取支持、组建联盟，但在这过程中始终保持完全的正直诚信。不容忽视的是，他们需要既有远大目标又有实干精神，正如西奥多·罗斯福所说，要把目光投向星空，但也要牢记扎根于实际。

变革领导者必须妥善处理这些悖论。（有关领导力悖论的更多信息，请参见[《领导力的六大悖论：应对领导力危机》（英文）](#)。

每个悖论的核心都蕴含着相互矛盾又相互关联的特质，变革领导者需要掌握这些特质。如果不这样做，结果几乎总是失败。然而，同时兼顾悖论中的两个方面并不是一项容易的任务。大多数人都倾向于发挥自己的长处，做自己擅长的事情。但领导力悖论要求变革领导者不仅要使用自己的最佳技能，还要改进那些他们本来可能想要回避的特质。



## 勇往直前的时刻正是现在

改革之路崎岖不平，或许会受到周遭众多因素的影响。可能组织正运转得风生水起，而投资者和预算负责人更愿意追求短期盈利而非可持续成功。可能短期障碍要求你全神贯注。可能一些善意的声音会提醒你，类似的尝试曾失败过。亦或，你在公司的剩余任期太短，无法走过整个变革之旅。因此，有诸多理由使得你犹豫不前，步伐缓慢。

然而，当你开始了解这个世界以及组织所面临的挑战和机遇时，你就明确地意识到它需要进行变革，以及变革的方向是什么。与其让自己受现有体系的限制，你需要承认你别无选择，然后着手行动。要雄心勃勃，同时又要脚踏实地，创造未来。不要让固有体系成为你做正确且迫切之事的绊脚石。

**“不愿自我革新的组织毫无前途。  
变革的时机正是现在。  
勇往直前的时刻正是现在。”**

Peter Brown, 全球人才和组织业务负责人, 普华永道英国



## 普华永道全球贡献者

**Blair Sheppard**, 全球战略及领导力负责人, 普华永道美国

**Leo Johnson**, 变革与创新负责人, 普华永道英国

**Nadia Kubis**, 全球战略与领导力, 普华永道德国

**Susannah Anfield**, 全球战略与领导力, 普华永道英国

## 变革领导力中心

### **Peter Brown**

全球人才和组织业务负责人  
普华永道英国  
peter.c.brown@pwc.com  
Tel: +44 7789 003712

### **Blair Sheppard**

全球战略及领导力负责人  
普华永道美国  
blair.h.sheppard@pwc.com  
Tel: +1 919 599 4019

### **Christopher Hannegan**

总监, 美洲区负责人  
普华永道美国  
christopher.hannegan@pwc.com  
Tel: +1 773 294 2965

### **Anja Sbanski**

合伙人, 欧洲及中东非负责人  
普华永道德国  
anja.sbanski@pwc.com  
Tel: +49 1517 3069416

### **Martijn Schouten**

合伙人, 亚太区负责人  
普华永道新加坡  
martijn.schouten@pwc.com  
Tel: +65 9667 4961

### **Carolyn McMahon**

总监, 变革领导力中心  
普华永道英国  
carolyn.mcmahon@pwc.com  
Tel: +44 7718 339234

### **Susannah Anfield**

总监, 全球战略及领导力  
普华永道英国  
susannah.anfield@pwc.com  
Tel: +44 7803 956827

### **Kathleen Di Capua**

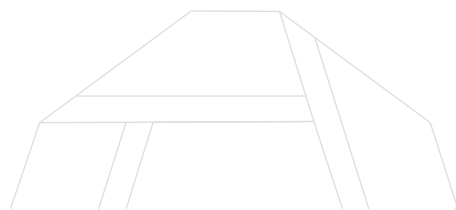
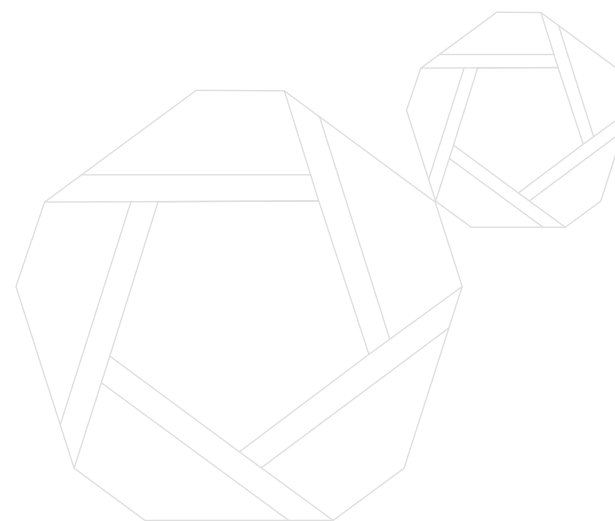
美洲区推动人  
普华永道美国  
kathleen.h.di.capua@pwc.com  
Tel: +1 347 882 9186

### **Maria Epstein**

欧洲及中东非推动人  
普华永道德国  
maria.epstein@pwc.com  
Tel: +49 1516 1565715

### **Tina Wahi**

亚太区推动人  
普华永道新加坡  
tina.tw.wahi@pwc.com  
Tel: +65 8125 8763





普华永道

## 中国联系人

于晨

普华永道中国人才和组织咨询服务  
主管合伙人

[johnny.yu@cn.pwc.com](mailto:johnny.yu@cn.pwc.com)

朱佳怡

普华永道中国人才和组织咨询服务  
合伙人

[connie.zhu@cn.pwc.com](mailto:connie.zhu@cn.pwc.com)

了解更多人才和组织相关内容：

[pwccn.com/workforce/chi](http://pwccn.com/workforce/chi)