领导力培养是基础教育：唐军访谈录

张海濛，余天雯，林琳

随着中国经济步入新常态，高歌猛进的房地产业亦告别了黄金十年，进入以稳健、理性、深度价值挖掘为关键词的白银时代。置身于这一大变革背景之下，地产商们开始了突围。问题是，企业长期所固化的管理方式并不能从根本上支持变革，往往导致变革转型收效甚微甚至以失败告终。

“新时代的竞争优势越来越多地取决于那些很难复制的无形资产，如领导团队的才干和符合新时代特点的企业文化。然而，大多数企业还没有意识到这一点。”

56 岁的唐军是首创置业的总裁，这是一家拥有 1600 名员工的国有控股地产运营商。唐军致力于系统化培养人才和构建文化，他相信这将通向适应新形态的现代管理方式，最终帮助公司实现业绩与健康的均衡发展。

在公司领导团队能力培养的整个过程中，唐军做到了全程深度参与，这令27 位同期培训的属下深感佩服。

“提升领导团队的能力是我们迫切要补的基础教育课，只有基础打扎实了，规模和速度才能上一个新台阶。我的梦想是创造一家既有业绩又健康的公众公司。唯其如此，我们才能充满活力地适应快速变化的环境。”

在接受《麦肯锡季刊》的访谈中，唐军向我们讲述了在新常态新格局的当下，如何通过领导团队的能力培养来保障战略落地，进而带动业绩和健康的平衡提升。我们相信唐军的思考将会引起很多中国企业领袖的共鸣。

《麦肯锡季刊》：在新的环境之下，很多企业制定了新战略新愿景，如何保障它的落地?

唐军：大前提是战略要正确，战略的执行和落地则需要管理方式的创新，归根到底是打造一支高效运作的领导团队来引领和推动变革。我认为成功取决于制定一个正确的战略，培养一支有能力的领导团队，以及构建一套富有生机的企业文化。中国地产业进入了中速发展阶段，地产商必须战略转型和战略创新。2013 年 7 月，我们制定了以聚焦为主题的新五年战略，要用 5 年时间进入行业 20 强，目标远大。当时我必须思考一系列新问题：如何让大家认同新的目标？怎样挖掘动力调动个人潜能？怎样处理个人成长与公司发展的关系？2014 年 1 月，对 28 位中高层的领导力提升培训启动了。6 个月之后，成效开始显现。这次领导力的培养计划经过精心设计，我们的体验非常独特，更收获了一些预想之外的成果。我常常跟高

https://www.yunbaogao.cn

管们说，领导力的培养有如一件小号外衣，但却蕴藏着一颗能量巨大的内核。

《麦肯锡季刊》：中国企业对领导力提升的投入在不断增加，但往往未能取得令人满意的成效。能否分享一些你们的经验？

唐军：我的一个感觉是，中国企业还远远没有意识到培养领导团队的重要性，个人说了算的老板文化仍然占据主流。在此，我可以分享一些我们建设领导团队的经验。

首先要解决谁负责的问题。领导力的培养，一把手必须亲自抓，高管团队必须身体力行。在首创置业整个领导力培养计划过程中，我始终全程参与，好比一个深度观察者，在现场实时了解大家的感受，传达战略愿景，鼓舞士气，建立彼此的信任。

其次，设计非常关键。我们的经验表明，领导力的培养应与实际业务相结合，围绕公司这一阶段的整体目标，选择几项具有战略意义的突破性业务，并且中高层需要从早期就参与到项目设计之中。而这些恰恰为很多企业所忽视，导致领导力培养与战略、业务割裂开来，自然效果不佳。我们的做法是：将新五年战略目标分解为 16 个举措，从中精选 4 个作为领导力提升的分项目，我们称之为突破性项目。这样做的好处是学以致用，一线高管交的“课后作业”有可能立刻被公司采纳，解决某个真实的业务问题。与此同时，突破性项目给了高管们展示自身潜能的机会，成为个人发展的动力。

《麦肯锡季刊》：作为企业管理的组成部分，文化价值观已然成为企业的“标配”，但最终往往流于空洞的口号。企业文化应如何避免走入虚无缥缈、华而不实的误区？

唐军：我的体会是文化价值观是企业发展强大的内在驱动力，是企业成功的文化 DNA 和软实力。文化价值观既需要紧扣企业当下的战略重点，又需要有长远的指向性和哲学高度。2003 年首创置业在香港联合交易所主板上市，由此转变为一家公众公司。在当时的时代背景和企业的发展阶段下提出了目标一致、遵从市场规则、开放透明以及学习创新等特点，首创置业的文化 DNA 由此奠定。2013 年随着新一轮战略目标的提出，新文化价值观体系的构筑也就提到了议事日程。

比较特别的是，新文化价值观是在领导力培养期间产生的。从一开始它就被视为极其重要的一项战略举措。我们挑选了 540 名员工代表，联合了众多外部客户和商业合作伙伴，通过访谈、压力测试、数据分析、群策群力、头脑风暴等多种方和多轮研讨，最终提炼出 5 个词 20 个字浓缩为首创全新的核心价值观。它与企业的愿景和使命共同构成了首创新文化价值

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46948