

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院



人力资本管理

# 分散世界 中的领导力

从网络游戏中  
获取经验教训



## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下, IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报, 是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容, 即提供各种分析和见解, 帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息, 请联系本文作者或发送电子邮件到[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)。或者请访问我们的网站: <http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>



# 分散世界中的领导力

## 从网络游戏中获取经验教训

作者: Michael DeMarco, Eric Lesser, Tony O'Driscoll

全球化趋势给现在的企业领导者提出了新要求。随着公司在更加虚拟的环境中不断扩展运行, 高管人员必须给跨时区的远程工作团队提供工作指导。此外, 激烈的竞争还要求公司领导者了解越来越分散的信息源并快速做出明智决策。在这个充满变化的世界中, 公司如何洞悉未来领导力的发展方向呢? 如何确定成功的领导者所应具备的素质呢? 我们认为网络游戏为公司的未来以及引领公司取得成功所必备的领导能力提供了一个参照。

### 介绍

起初, 经验丰富的高官层可能不屑从电脑游戏中学习领导力。然而, 在快节奏的网络环境中, 将数千名各色玩家聚集在一起的多方在线角色扮演游戏 (Massively Multiplayer Online Role-playing Games, MMORPG) 却能为企业的未来提供有趣的征兆。MMORPG是快速增长的业务, 据TowerGroup预测, 到2010年, 这个市场将拥有4000万用户, 创造超过90亿美元的总收益。<sup>1</sup>

抛开数字不说, 全球参与的网络游戏与正在出现的全球整合的企业之间竟然惊人的相似。技术创新使分散办公成为可能并且企业将越来越多的工作分配给全球员工及

外部合作伙伴, 公司实际上增加了更多的管理工作。公司领导者必须对跨时区和跨文化的员工起到协调和鼓励作用。因此, 协作 - 在个人和公司层面 - 成为必然。在今天动态的商业环境中, 公司领导者必须承担更多风险并快速做出反应 - 在全球范围内汇拢人才并传输信息和知识以满足公司的需求。

商界的风险显然高于游戏, 我们也不打算将全球化企业的运营挑战悉数列出。然而, 我们坚信MMORPG游戏世界, 以及指挥分布全球的玩家的游戏领导者的行为, 能够为开发全球化企业的新的领导力提供一些新鲜的视角。

# 分散世界中的领导力

## 从网络游戏中获取经验教训

虽然工作和游戏一直被认为是截然不同的两件事情，但它们却变得越来越相似，远远超出了公司高官层的预测。

### 未来的工作和领导力：借鉴MMORPG

在日益全球化的商业环境中，公司被迫开展更多工作。除了越来越分散外，商界的发展速度也不断加快，竞争越来越激烈。对于现在的公司领导者来说，了解分布在世界各地的员工的想法极为困难，尤其是在充满工作机会且工资不断上涨的新兴经济环境中，企业很难留住那些顶尖的人才。

当前，公司正力求在快速变化的全球环境中找到牵引力，着眼未来，到哪里才能找到建立领导力工具的指引呢？

根据“只工作不娱乐”的格言，MMORPG可提供未来工作的参照缩影。在MMORPG中，领导者在高度分散、激烈竞争的全球虚拟环境中运行和发展 - 不像现在的商业环境。在这些复杂的游戏环境中，领导者需要招募、组织、激励并指挥由全球玩家组成的大型团队朝着一个共同目标去努力。他们必须经常基于片面的信息快速做出决策。在这个背景下，不难看出企业需要的领导者与才华横溢的游戏领导者具有相似素质。

虽然了解网络游戏领导者的个人特征将有所帮助，但更重要的是，我们需要了解环境在他们个人发展历程中的作用。大多数的网络游戏环境都能帮助提升领导力并加速培养领导者的步伐。

IBM近期开展的研究显示，斯坦福大学的Byron Reeves、麻省理工学院(MIT)的Tom Malone以及Seriosity公司(Reeves教授参与成立的公司，基于商业与游戏的共同特征开发产品和服务)都认为网络游戏与企业的未来工作环境存在惊人的相似之处。<sup>2</sup>这两个环境都：

- 将大量相关人员在高度复杂的虚拟环境中汇聚在一起
- 允许相关人员自我组织、发展技能并扮演不同的角色
- 始终需要承担风险，不断改进，以及接受失败的能力
- 奖惩分明
- 公开相关人员的能力
- 需要协作以及能够影响协作方法的领导者
- 提供各类高级沟通渠道

## 将企业与游戏中的领导力相关联

鉴于游戏环境与21世纪整合性的全球性企业极为相似，我们决定对二者的相似之处和区别进行探讨。我们将调查对象锁定为IBM的游戏爱好者。共有214名网络游戏迷参加了调查（关于被调查者的人员组成情况，请见附件1）。由于参加调查人员在企业和游戏领域均具有丰富经验，因此，我们相信他们应该适合评估两个环境中的领导行为。

我们的调查主要放在三个领域（见图1）：

- 在网络游戏和企业环境中，哪些领导行为最重要？
- 哪些工具和能力对两个环境中的领导者都能起到帮助作用？
- 网络游戏与企业环境中的领导力之间存在着哪些共同点？

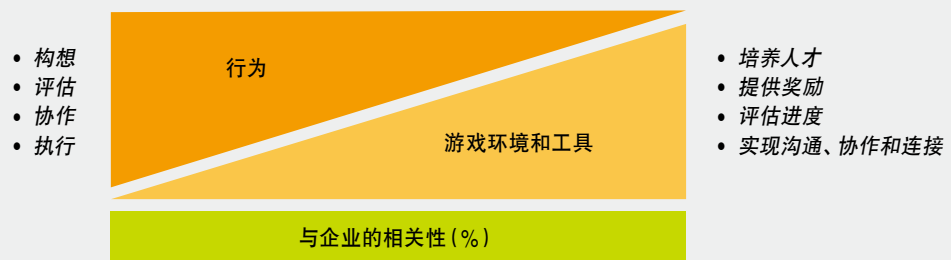
## 领导行为

学术界和商业思潮的领导者开发出了无数的领导力模型来识别领导者必须具备的素质。针对本文的目的，我们开发的领导力模型将有助于我们将企业与游戏中的领导能力进行比较。最后，我们将综合使用IBM内部的领导力模型以及MIT 斯隆商学院 Deborah Ancona、Wanda Orlikowski、Peter Senge和Tom Malone开发的知名的领导模型。<sup>3</sup>

使用我们的模型，我们开发了19个与关键领导行为相关的调查问题（这19个问题的清单请见图2）：

- 构想 - 为公司的未来发展设置愿景
- 评估 - 收集信息来决定公司的战略性风险
- 协作 - 利用连接及合作关系来克服组织间的障碍并完成重要任务
- 执行 - 尽量发挥人员绩效来实现理想的成效

图1 重点调查领域



资料来源：IBM商业价值研究院

实际上，游戏和企业环境都涉及到了全部主要的领导行为，只是相对重要性有所区别。

## 图2 本次调查中使用的领导行为

通过针对以下19个具体问题开展调查，我们确定了构想、评估、协作和执行这四种领导行为的重要性：

### 构想

1. 针对新机会为公司创建诱人的愿景
2. 表达对自己能力、经验和判断力的自信心
3. 为公司制订很高的期望目标
4. 通过对愿景的承诺确保努力的长期可持续性

### 评估

5. 收集、验证并整合非传统的信息源
6. 基于数据快速做出决策以便解决眼前的问题并考虑其长期影响
7. 支持信息和资源共享
8. 寻找机会通过新的尝试来提升能力并丰富经验
9. 借鉴自己和他人的失败教训

### 协作

10. 创建并维护亲密的个人关系并建立多级联络渠道
11. 致力于言行一致
12. 围绕着共同的目标集思广益并培养承担义务的意识
13. 及时提供绩效反馈
14. 考虑个人行为对他人的影响并据此适当地调整个人行为

### 执行

15. 创建全新的工作结构和方法
16. 分阶段地实现看似不可能实现的目标
17. 制订明确的绩效目标并帮助他人了解该目标的重要性
18. 监控、组织并驱动他人朝着既定目标去努力
19. 证明自己有信心和毅力来面对困难并承担责任

资料来源：IBM商业价值研究院分析报告；改编自IBM内部领导力模型以及Deborah Ancona在“Leadership in an Age of Uncertainty”中的观点，MIT领导力研究中心，2005

通过调查，我们发现了大量重要结果：

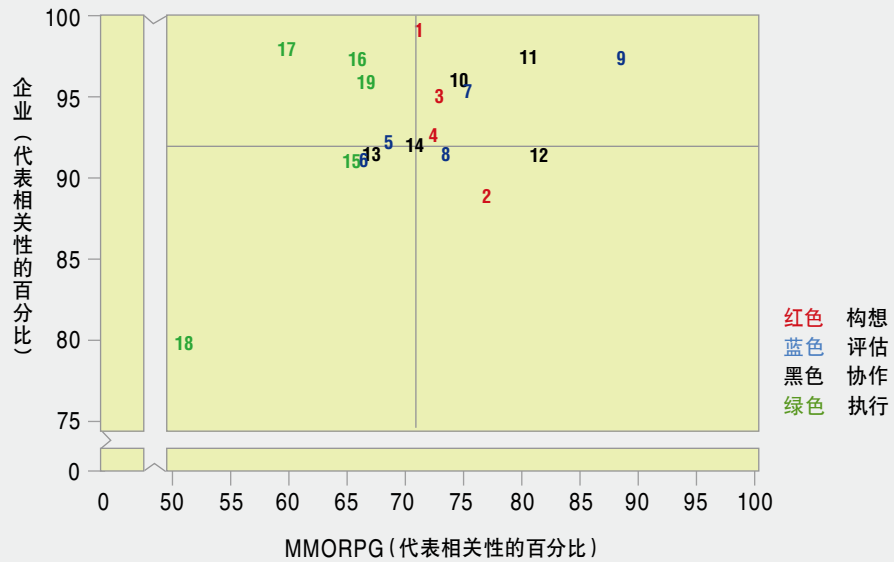
### 总体来说，企业和游戏环境中的领导行为是相关的。

据我们分析，几乎所有的领导行为在游戏和企业环境中都是非常重要的。虽然这19种行为在游戏中的重要性略低于企业环境，但是，总的来说，仍存在极高的相关性（见图3）。这个调查结果进一步证明了

IBM和Seriosity以前开展的关于游戏和企业环境中领导能力相似性调查的准确性。然而，正如我们在下文所述，这些行为在两个环境中的相对重要性也存在区别。

在局外人看来，“监控、组织并驱动他人朝着既定目标去努力”这个行为在两个环境中的相对重要性都不高。这意味着自我组织和自我调整行为的活动更适用于越来越灵活的虚拟环境。

图3 领导行为的相关性



注：与图2列出的行为相对应。  
资料来源：IBM商业价值研究院

在MMORPG中, 协作能力对于实现成功领导至关重要, 在企业环境中也呈现出这个趋势。

虽然被调查者认为协作行为在两个环境中都很重要, 但在游戏环境中的相对重要性略高些。在虚拟环境中, 领导者不能与队员进行面对面的交流, 因此, 培养队员对个人领导能力的信任变得至关重要并且需要通过新方法赢得他人的信赖。最好的游戏领导者通过他的队员建立良好的个人关系来培养信任度。一位被调查者声称: “在游戏中, 发现其他人的动机并尽量迎合他们非常重要...您打游戏的能力不如交流、组织和动员其他人的能力来得重要。” 同样, 在员工越来越分散、虚拟化程度越来越高

的企业环境中, 促进协作在未来将成为越来越重要的领导能力。

构想愿景的能力在企业环境中更加重要, 这是因为与游戏相比, 企业环境中缺少许多既定因素。

根据我们的调查, 我们发现与构想愿景相关的行为在企业环境中比游戏环境中更重要。事实上, 被调查者将“针对新机会为公司创建诱人的愿景”视为企业领导者应具备的最重要的素质。游戏中由于许多条件和结果都是既定的, 因此领导者不太强调为他人制定长期规划。即便如此, 游戏玩家还是依赖领导者通过构想愿景的活动来鼓舞士气。正如一名被调查者所说: “通

被调查者将“针对新机会为公司创建诱人的愿景”视为企业领导者应具备的最重要的素质。

过构想愿景将整个团队团结在一起非常重要，但愿景必须是切实的，模棱两可的概念不会存活太长时间。”

### 对于必须从大量来源收集信息并且快速决定行动计划的游戏和企业领导者来说，评估都是一项重要技能。

在游戏中，边玩边学非常关键。优秀的领导者能够收集并评估数据、采取适当行动、考核行动的成效并据此做出相应调整。将评估流程与21世纪的动态商业环境相挂钩不是一朝一夕的事情。据被调查者称：“第一次尝试失败在MMORPG中很常见，这种失败将作为经验的积累；通过不断的尝试来获取新知识是您在MMORPG中取得进步的重要途径...但在企业环境中...从头再来谈何容易。”

### 无论是在游戏环境还是在更灵活的企业环境，执行能力的获取都要依赖于不断的反馈以及朝着实现长短期目标的一致努力。

无论在游戏还是在企业环境中，人们在选择工作时，会倾向有经济回报并能够体现自身价值的工作。我们的调查显示，为了鼓舞士气，优秀的游戏领导者必须能够将长

期目标分解成为多个可行的片断并在目标实现后及时提供反馈信息。游戏中的活动速度快，因此奖励分配的速度也应加快，以便及时鼓舞士气并刺激玩家和领导者鼓起足够的勇气朝着长期目标挺进。

一名被调查者对游戏中的执行活动做出了以下评论：“在MMORPG中，优秀的领导者应为团队制订目标，并将目标分成多个可执行的片断，鼓舞他们为实现目标而努力工作。”他的话再次强调了领导者必须具备的基本素质。但在快速变化的虚拟环境中，领导者还需进一步加快反应速度以便有效指挥团队。

#### 调查结果

总的来说，这些领导能力是普遍要求，但在虚拟世界中的相对重要性发生了变化。我们了解到：

- 虚拟领导者必须重视在永远不会亲自接触的人员之间培养信任感；
- 在全球员工沟通方式不断变化的情况下，“构想愿景”仍然是全球化企业领导者最重要的素质；
- 优秀的领导者应使用现成的数据来快速做出决策并且更加频繁地更正观点；
- 注重执行能力的领导者应鼓舞员工做出实时反馈，并及时奖励提出与战略目标相关的反馈的员工。

## 领导力工具和能力

如想取得成功，领导者不仅需要展示某些特定的行为，而且还必须使用工具和技术来提高行为的影响力。作为我们研究的一部分，我们询问被调查者在游戏中通常需要具备的24种领导能力，并且讯问哪些对于增强企业环境中的领导能力最为重要（完整清单请见图4）。

在这24种能力中，被调查者认为以下6项是最重要的能力：

**通过多条渠道实时进行交流。**要想取得成功，领导者必须与团队成员进行交流以便收集数据用于评估、确定正确的人做正确的事，指挥执行工作并驱动实现共同目标。这些交流使用语音、电子邮件和即时通讯

### 图4 领导力工具和能力

我们针对游戏中的以下24项能力开展了重要性调查并了解它们在企业环境中的适用性：

#### 培养人才

1. 了解员工对游戏文化/知识的了解程度
2. 了解员工在游戏中的位置（如地图和等级）
3. 选择自己在游戏中的角色（如天神）
4. 了解你的游戏人物角色在游戏团队中的角色
5. 识别和发展个人角色需要的技能/能力
6. 量化并确认状态/能力/声誉（如等级）

#### 提供奖励

7. 积累资产并提升状态/经验/点数
8. 事先决定参与突袭活动的价值
9. 诱导重要玩家参加突袭
10. 使用绩效数据来决定突袭的贡献值/奖励
11. 立刻散布突袭成功的消息
12. 查看其他人因参与突袭活动获得了哪些奖励

#### 评估进步

13. 查看敌人/友人的等级/经验值
14. 同时查看运行状态和沟通渠道
15. 从不同角度查看游戏进度
16. 实时查看团队成员的能力数据（等级、健康情况、执行任务的时间和实际位置等）
17. 查看并跟踪个人/团队的进步以及其他人的相对等级/状态

#### 实现沟通、协作和连接

18. 通过多条渠道进行实时交流
19. 交替使用公共和专用的通信渠道（如广播、窄播和微播）
20. 通过外表和行为开展不用语言的交流
21. 整合交流时使用的语音、视频和文本
22. 在3D空间中讨论或构建对象
23. 即时到目标人员所在的位置
24. 快速找到参与突袭的重要玩家

资料来源：IBM商业价值研究院

随着公司领导者发现自己的工作环境越来越虚拟，游戏领导者使用许多工具和能力对公司领导着来说更具有可用性。

等不同渠道，这些交流使领导者获取关键信息，确保员工长期为领导者提供信息并且彼此间开展协作。

**识别和发展个人角色需要的技能/能力。**在游戏中，通过识别玩家的技能/能力，领导者不仅能够短期内分配任务，而且还能帮助玩家决定他们自己的技能和兴趣点，告诉玩家在中期和长期如何获得扮演其他游戏角色的能力。

**即时到目标人员所在的位置。**在虚拟世界，即时到共用位置使领导者能够“面向”队员开展行动，了解队员信息，培养信任并创建作为胜利前提条件的“有组织、相互合作、相互交流、相互友爱”的精神。创建一个聚集地，为所有团队成员都提供了一个虚拟位置来增进了解，从而避免浪费宝贵的时间和精力。

**积累资产并提升状态/经验/点数。**在游戏中，玩家针对自己的贡献可获得各种奖励。领导者透明地运用这些奖励手段来鼓励队员协作并刺激队员行为，从而促使个人与团队目标相一致。短期奖励提供即时反馈，可帮助鼓舞士气、促进行动并纠正不当行为。

**快速找到参与突袭的重要玩家。**鉴于虚拟世界中玩家位置的分散性，网络游戏领导者很难在第一时间发现具有适当能力的适当人员。尤其是在玩家自愿参加活动的情

况下更是如此。在商界也是如此，发现适当的人才来把握新机会或填补现有差距对许多企业来说都是艰巨的挑战。

**同时查看运行状态和沟通渠道。**一边查看运行状态，一边进行交流的能力能大幅度减轻工作负担并促进加速做出决策。此外，我们还能基于构想、评估、协作和执行能力对游戏领导者进行快速评估并最终判断他们是否称职，而不是基于他们的政治观点进行评估。

#### 调查结果：

帮助游戏领导者取得成功的工具和能力同样适用于企业领导者。在越来越虚拟的环境中，许多企业领导者都需要：

- 开展更多的工作来克服物理局限性，帮助员工了解自己的优势、为他们提供适当的培训和项目机会并提醒他们谨记自己作为团队成员所扮演的重要角色；
- 经常提供一些奖励来鼓励虚拟团队合作，针对电子连接的员工提供状态信息，帮助他们基于公司目标开展日常工作；
- 更快速地开展行动，利用全新的实时通信渠道和虚拟社区将个人集中到“中央位置”并允许他们参与协作、评估和执行任务。

### 领导游戏和企业：是否存在相关性？

我们需要考察的一个重要问题是：在被调查者看来，领导网络游戏与领导企业之间存在多大程度的相关性。虽然参加调查的人员级别不同，但他们都认为越来越多的虚拟企业及其领导者将受益于更好地了解驱动MMORPG领导者取得成功的因素：

- 超过1/3的被调查者（39%）认为，MMORPG领导力方法可用于提高企业的领导力水平。这些被调查者指出，游戏领导的技能和技术可直接应用于虚拟企业。一名被调查者解释说：“我认为网络游戏中的人际关系、领导能力和管理动力学可直接应用于虚拟企业环境。企业领导者不一定具有网络游戏经验，只需将游戏中的技能和技术应用到商业环境中即可。”
- 近一半的被调查者（49%）认为，玩游戏能够提高他们在实际工作中的领导能力。同样，某些高校的运动员或教官的领导经验也适用于企业环境。这些被调查者认为在游戏环境中获得的经验可用于在工作场所中把握机会。据一名被调查者称：“MMORPGS是一个试验场，可供我们了解如何开展团队工作以及如何充分挖掘人员的潜能。这种情况...与我们在企业中的团队合作非常相似。”
- 3/4的被调查者认为，MMORPG中的环境因素可用于提高全球化企业的领导力水平。被调查者指出，用于帮助游戏领导者增强协作、构想、评估和执行能力

的任何工具 - 无论是即时通讯还是使表达具体化的工具 - 都应该用于虚拟的企业环境。据一名被调查者称：“保持与团队成员进行交流是游戏中的成功要素。其中最重要的因素之一是在游戏中能够通过聊天进行交流或者在工作中通过即时通讯工具进行沟通，确认与您交流的人的思想、意图和目标。”

虽然许多人都同意网络游戏与企业环境存在密切联系，但也有反对意见。某些持怀疑态度的被调查者认为，游戏只是为了娱乐，不需要为冒险承担后果。有人说：“玩游戏时，即使不成功，甚至遭遇巨大失败，也不会对现实生活产生任何影响...但在真实世界中，任何严重的决策失误都将对工作甚至是职业生涯产生影响。”

还有一些被调查者虽然认可游戏与企业之间的关系，但怀疑公司套用游戏规则的能力，毕竟，巨大的风险、人员不够尽责和领导文化的差异都是切实存在的不争事实。

一名被调查者说：“在游戏中，领导者的任务只限于授权和承担风险。虽然这两点也适用于企业，但我不认为它们适用于普通的管理层。”另一名被调查者指出：“企业中的团队领导者做不到面面俱到，无法去了解每名成员。”第三名被调查者补充说：“企业很快将不再需要领导者...总的来说，是企业文化将真正的领导者驱逐出境。企业不需要领导者，所有人都是员工。”

在虚拟环境中，企业领导者可使用大量的通信工具与员工保持联系。

### 从网络游戏中获取经验教训：为企业提供建议

基于调查，我们为希望在分散的环境中提高领导能力的企业领导者提供以下六点建议：

- 使用虚拟通信工具和促进技术将全球员工更加高效地连接在一起。在虚拟的全球环境中协作需要人们之间彼此连接。即时通讯、虚拟白板和视频会议等技术允许实时互动，而电子邮件和讨论论坛等技术可帮助用户在脱机情况下彼此连接。然而，工具本身只是成功的部分因素。为了在虚拟环境中实现高效通信，资深领导者必须了解如何及时解决冲突、吸引个人参与讨论并积极引导适当人员参与执行紧迫的任务。
- 使用协作空间来收集知识、表述观点和疑虑，并分享热情。促进分散的员工开展协作的另一个要素是为组织知识和观点创建一个集中空间，允许召开小组会议，以便集思广益或者只是简单地表述观点。创建一个集中位置可帮助个人避免分散式企业中常发生的信息分散问题，并鼓励个人积极参与协作并贡献力量。
- 集中精力创建组织环境并沟通组织目标。为了创建出单凭员工的个人力量永远无法实现的诱人的未来愿景，领导者需要营造一个组织环境，使员工了解他们在团队及组织中的角色。这项任务看似简单，但是，如果员工分布在全球各地，文化和语言各异，那么，要想让所有员工都感到自身对于团队价值的重要性，则需要开展大量工作。博客和播客等新兴的通信渠道可帮助领导者跨越分

散式环境宣传重要信息并在制订组织战略时将下一代员工考虑在内。

- 同时提高正式和非正式技能的可视性。在全球商业环境中，企业需要快速做决策。领导者如果能够使用手头的数据为适当员工分配适当任务，将帮助企业取得最佳绩效。虽然使用正式流程来识别个人能力很重要，但了解更多的个人信息 - 兴趣、习惯、文化等，可提高项目组的能力并确保获得具备适当技能和个性的人员。
- 使用链接协作工具的显示板来捕获关于人员、活动和成效的重要实时信息。动态的全球化企业领导者应能够经常地收集、整合并运用实时信息以便快速承担风险并提升能力，拓展企业并评估成效。在适当时间将适当来源的信息集中在一起的显示板使虚拟环境中的领导者能够更明智地做出重大决策。
- 提供更频繁的指导并将绩效与奖惩机制挂钩。借鉴网络游戏，我们发现快速反馈以及将绩效与奖惩机制挂钩非常重要。在虚拟世界中，人们可能不会与其直接领导定期沟通，但是，定期收到关于他们绩效的信息至关重要，包括优势领域和需要改进的领域。此外，公司应运行奖励机制，以便员工能够轻松了解自己对公司的贡献。

对于这些建议，图5显示了领导者可以采用的相关改进活动，领导者可使用的技术和创新手段以及领导者适当实施这些建议所能获得的益处。

图5 行动、工具和预计影响

| 建议                                | 领导力的培养行动   | 工具  | 组织影响  |
|-----------------------------------|--|---|---|
| 使用虚拟通信工具和简化技术将全球员工更加高效地连接在一起      | <ul style="list-style-type: none"> <li>了解不同的虚拟通信渠道的特征和功能并适当地使用它们</li> <li>在日常工作中使用虚拟通信工具</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>即时通讯</li> <li>视频会议</li> <li>博客</li> <li>互联网协议语音 (VoIP)</li> <li>电子邮件</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>增强领导者与员工的交流并与他们共享公司愿景, 从而鼓舞员工士气</li> <li>增强与专家开展实时交流的能力, 从而加快决策</li> <li>成功招聘具有专业知识的年轻人才 (软硬件)</li> </ul>  |
| 使用协作空间来收集知识、表述观点和疑虑, 并分享热情        | <ul style="list-style-type: none"> <li>使用协作空间和工具来营造舒适的工作环境</li> <li>识别并促进使用非正式的团体来为公司创造战略价值</li> <li>在重要工作中使用协作空间</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>协作空间</li> <li>Wikis</li> <li>在线社区</li> <li>博客</li> <li>虚拟世界</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>通过将现有知识组织和集中, 改进项目管理和知识管理能力</li> <li>针对特定的项目、会议或头脑风暴使用在线空间以便增强团队合作并提高效率</li> <li>增强整个公司对创新观点的可视性以及这些观点在公司中各领域的顺利传播</li> <li>提高评估和测量员工贡献的能力</li> <li>通过开发在线社区来鼓舞士气并增强维系力</li> </ul> |
| 花更多的时间创建组织环境并沟通组织目标               | <ul style="list-style-type: none"> <li>与各类员工一起创建、定制并沟通公司愿景和战略</li> <li>开发适当计划来系统地在全球范围内沟通愿景</li> <li>开发反馈机制以便评估计划的有效性</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>视频会议</li> <li>多用户互动活动 (即兴的和既定的)</li> <li>大型协作活动</li> <li>内联网网站</li> <li>博客</li> <li>Wikis</li> <li>电子邮件</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>增强全球员工对愿景的认知</li> <li>帮助员工了解自己在组织中的角色以及公司在商业环境中的地位, 从而鼓舞士气并提高维系力</li> <li>增强员工的责任感并调动他们为实现公司愿景贡献力量的积极性</li> </ul>  |
| 同时提高正式和非正式技能的可视性                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>允许员工开发个人空间来提高员工技能、兴趣及可用情况的透明度</li> <li>基于技能及可用性对团队员工使用专家定位器和技能管理系统</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>员工的个人空间</li> <li>专家定位器</li> <li>技能管理系统</li> <li>共同利益群体的特定网站</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>提高人事部门和项目的速度和效力</li> <li>真正基于业绩和经验来安排岗位, 从而提高资深员工的维系力和动力</li> <li>提高对技能水平提供反馈的能力</li> </ul>  |
| 使用链接协作工具的显示板来捕获关于人员、活动和成效的重要的实时信息 | <ul style="list-style-type: none"> <li>识别影响决策的业务驱动力和标准</li> <li>开发显示板来体现主要指标</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>提供实时数据馈送的自动显示板:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 专家定位器</li> <li>- 技能管理系统</li> <li>- 员工门户网站</li> <li>- 知识数据库</li> <li>- 内外部数据和新闻馈送</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>通过有效地收集和共享数据来提高全球决策的速度和准确性</li> <li>提高对趋势和机会的可视性</li> <li>基于最新的和最有价值的全球数据来增强预测和规划能力</li> <li>通过改进数据管理来增强风险规避能力</li> </ul>  |
| 提供更频繁的指导并将绩效与奖惩机制挂钩               | <ul style="list-style-type: none"> <li>寻找机会针对员工绩效提供更频繁的反馈</li> <li>增强能力以便“实时”调整个人的工作, 强调理想的行动/绩效</li> <li>团队成员之间交流并共享信息</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>使用通信渠道来推行全新的激励体系</li> <li>通过个人门户和组织内联网来显示成效</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>增强全球员工行为与领导层目标之间的一致性</li> <li>重视并增强能够提出明确的目标并且当目标达成时能够通过奖金、奖励或晋升等方式来快速反应的领导力</li> <li>让员工感到自己得到了领导层的重视, 从而提高维系力并鼓舞士气</li> </ul>  |

资料来源: IBM商业价值研究院

## 结论

我们认为，网络游戏为我们了解企业的未来提供了值得借鉴的经验。如果想在脚步越来越快的全球化商业环境中取得成功，企业不仅需要考虑其未来领导者应该具备的素质，而且还应考虑这些领导者应该掌握哪些工具和技术，并在企业中进行一系列的应用，从领导能力培养计划的设计直到未来IT预算的优先级分配。通过借鉴网络游戏环境，公司可以更好地了解下一代领导者如何带领企业取得成功。

全球化之路并不容易。但我们相信，通过实施上述建议，企业全球化这场游戏将会更有趣，领导者将会比竞争者更胜一筹，“失败”的几率将大幅度降低。

## 相关出版物

更多关于“IBM全球创新展望 (IBM Global Innovation Outlook)”的信息，请访问：  
[ibm.com/gio](http://ibm.com/gio)

## 关于作者

Michael DeMarco, IBM商业价值研究院资深顾问。他的电子邮件地址是：[michael.l.demarco@us.ibm.com](mailto:michael.l.demarco@us.ibm.com)

Eric Lesser, IBM商业价值研究院人力资源管理方向负责人。他的电子邮件地址是：[elesser@us.ibm.com](mailto:elesser@us.ibm.com)

Tony O'Driscoll, 负责IBM培训的绩效架构分析及设计。他的电子邮件地址是：[odriscol@us.ibm.com](mailto:odriscol@us.ibm.com)

## 关于IBM全球企业咨询服务部

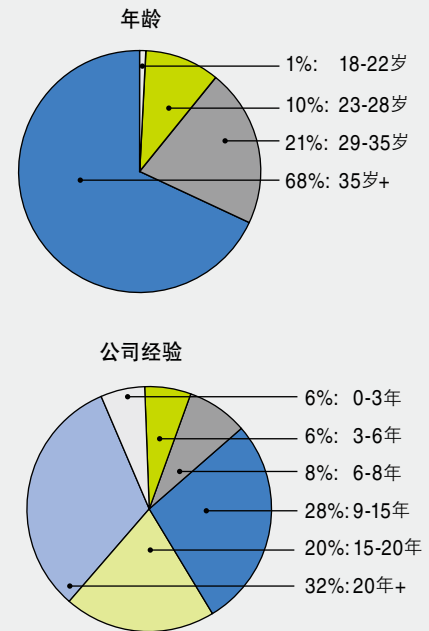
IBM全球企业咨询服务部在全球160多个国家拥有咨询顾问与专家，为客户提供跨17个行业的深入的业务流程和行业专家咨询服务，并通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。我们汲取IBM的广泛能力，帮助客户设计并实施具有长期、深远影响的、可实现业务价值的解决方案。

### 附件1—关于本次调研

共有214位IBM公司在职员工参加了本次问卷调查。其中有137位被调查者是激战会员或MMORPG玩家。他们当中：

- 66位被调查者领导过至少一次激战游戏或MMORPG游戏，其中：
  - 61人拥有带领公司业务项目团队的经验
  - 45人曾领导过5个以上的业务项目团队
- 71位被调查者曾经参与过激战游戏或MMORPG游戏，其中：
  - 58人拥有带领公司业务项目团队的经验
  - 42人曾领导过5个以上的业务项目团队

图6 调研对象组成分析



资料来源：IBM商业价值研究院

## 参考资料

- <sup>1</sup> Nelsestuen, Rodney. "Online Social Worlds as Emerging Markets: A Dose of (Virtual) Reality." TowerGroup. July 2006.
- <sup>2</sup> "Virtual Worlds, Real Leaders: Online Games Put the Future of Business Leadership on Display." IBM Global Innovation Outlook 2.0 Report. June 2007.
- <sup>3</sup> Ancona, Deborah, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski, Peter M. Senge. "In Praise of the Incomplete Leader." Harvard Business Review. February 2007.



© Copyright IBM Corporation 2007

IBM Global Services  
Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

### 北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号  
盈科中心IBM大厦25层  
邮政编码: 100027  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

### 上海分公司

上海市淮海中路333号  
瑞安广场10楼  
邮政编码: 200021  
电话: (021)63262288  
传真: (021)63261177

### 广州分公司

广州林和西路161号  
中泰国际广场B塔40楼  
邮政编码: 510620  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182