

世界疫情下的国家战略——

跨文化领导力产生的不同结果 (上)

我们现在正在经历着一场全球抗击病毒大战，它涵盖VUCA内所提到的全部不确定性、复杂性、模糊性和动荡性。迄今为止（4月3号），全球181个国家的疫情确诊病例总和已经超过100万例，死亡人数超过53,000人（金融时报）。**疫情带给我们的将是一场不可避免的世界性的经济衰退；全球政治、国际关系、外贸交易和人员往来正在或将要重新洗牌；反全球化及对亚洲人特别是中国人的歧视和仇恨行为正开始在美欧出现；未来中美政治互动、技术交流、教育互换、双边贸易战都将变得更加不确定。**但是值得我们认真反思的是不同国家在对待疫情的问题上产生了截然不同的领导风格和应对策略。

不同国家孕育出来的不同文化特质带给各个国家不同的战略措施。为什么有些国家和地区做的相对比较好，而有些国家却出现了重大危机？不谈经济、技术、药物、资源禀赋差异这些因素，今天我会分析一下在什么样的文化情境下，有效领导力发挥出卓越的作用。

决定国家领导力效果的必要因素和充分因素

吉姆·库泽斯 (Jim Kouzes) 和巴里·波士纳 (Barry Posner) 在《领导力》一书中说

到：“**领导力是驱动他人为了一个共同愿景而努力奋斗的一项艺术。**”面对百年不遇的疫情，有效领导力和领导力实践至关重要。

“**身体力行、共享愿景、挑战现状、使众人行，激励人心**”（库泽斯&波士纳：《领导力》）是国家领导者面对世界流行病毒疫情所应具备的优秀品质；缺乏这些品质，领导力必然失灵，政府政策无效，国家遭受损失。

2500年前，老子描述了四类领导者“**太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓。[我自然]。**”在这里，老子列举了4种具有不同品格和效果的领导者：

1. 他在远方，你不知道他是谁，但他把国家治理的很好，这是最高级的领导；
2. 大家都很喜欢他，他有很高的威望；这是次一级的领导；
3. 大家对他表示一种敬畏；这是第三级领导者；
4. 大家都侮辱他，因为他说话言不由衷，得不到百姓信任；这是最差一级领导。

所以，**一个有效的领军人物一定要尊重自己的承诺，说到做到，知行合一，身体力行。**

道德经中还有一句话对于今天抗击疫情

的跨文化领导者来说至关重要：**知人者智，自知者明。胜任者有力，自胜者强。**用东西方智者对领导力的定义和评价，我觉得美国总统特朗普在疫情初期表现出的领导力行为是及格的。在公众场合，特朗普傲慢自大、狂妄无知、缺乏自知、言不由衷；**他对专家意见的无视和傲慢，使他惨痛的失去了美国阻击病毒在美国扩散的最好时机。**

领导力更是一门艺术，受到国情、传承、行为、习惯的影响，没有放之四海皆准的真理；各个国家对待疫情采用的不同方法很难完全照搬到另外一个国家。中国是疫情发展最早的国家，通过早期的封城和相关的系列严格行政措施，让疫情在最短的时间内得到缓解。然而这种办法，其他国家可以参考，却很难效仿。

有效领导者必须把政府的战略措施与国

情特质和百姓习惯紧密结合在一起，与百姓不断进行互动和沟通。简单粗暴的行政措施不会有好的效果。领导者不是管理者。**行政管理往往通过权力使用强迫推行政策，执行起来容易打折扣；而有效领导力是通过制定下属理解而且愿意执行的政策。**在疫情状况下，要做到这点，有效沟通至关重要。“**领导力是让下属做你期望实现、下属又愿意去做的一项艺术**”（艾森豪威尔）。

所以，跨文化领导力强调两个因素：第一，是国家领导者的自身领导力；第二，是跨文化环境特质。最高领导者的自身领导力包括视野、格局、远见、价值观、洞察力、判断力、决策力，是一个国家应对新冠疫情的必要条件。而一个国家的民族特色、政治体制、历史遗产、文化遗产，价值观决定整个抗击疫情过程中是否可以让国家

领导力和政府政策迅速落地，不打折扣。这是充分条件。

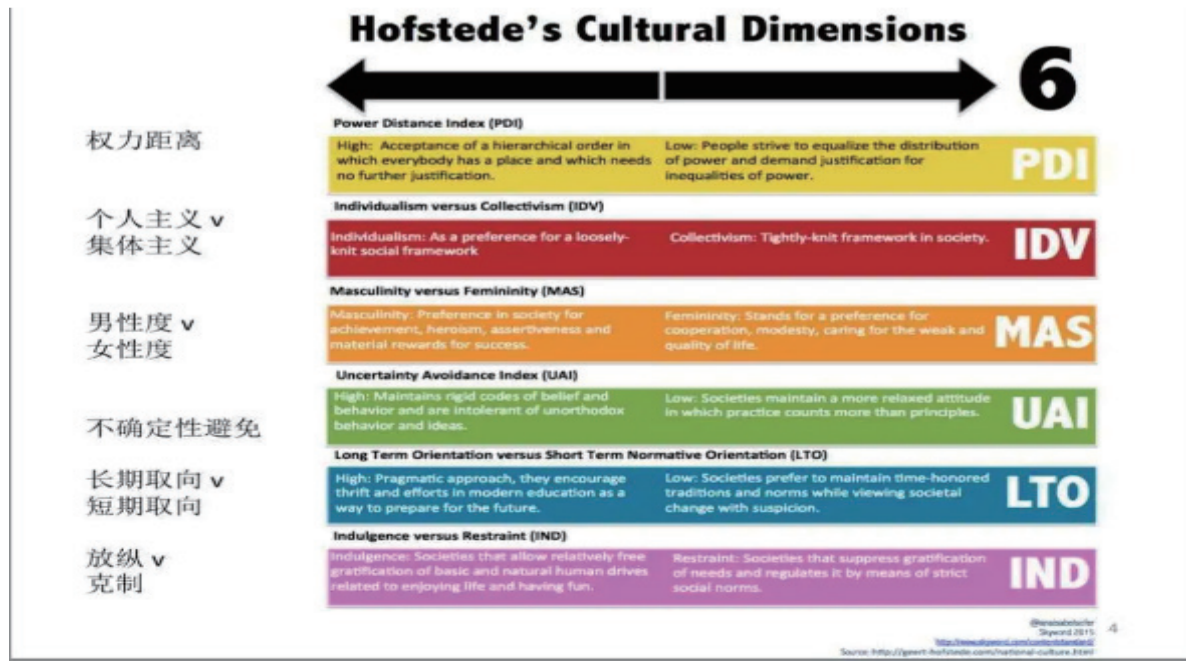
霍夫斯泰德 (Geert Hofstede) 是荷兰著名国际文化领导力大师，他在70年代通过调研IBM在全球范围内的40多万名员工对民族文化及价值观的调研给出了六个不同的维度，下面我将用他不同的六个维度对几个大国家的文化差异做一个概览分析：

01

权力距离

Power Distance Index (PDI)

在世界的文化中，对于不平等权力的遵守或敬畏、蔑视或不尊重，国家与国家之间差距很大。中东和东方的很多国家，权力距离相对较高，也就是对权力的尊重和敬重。相比之下，西方国家，比如北欧、美国、英国、澳大利亚等，权力距离相对较远。这些国家的民众对政府的态度相对来说尊重程度是较低的。



霍夫斯泰德 (Hofstede) 文化维度理论