

紧迫感

★ **A SENSE OF URGENCY** ★ John P. Kotter ★ [美] 约翰·科特◎著 ★



中信出版社 · CHINA **CITIC** PRESS

A SENSE OF URGENCY

紧迫感

※ [美] 约翰·科特◎著 ※

王恩冕◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

紧迫感 / (美) 科特著 ; 王恩冕译 . — 北京 : 中信出版社 , 2012.10

书名原文 : A Sense of Urgency

ISBN 978-7-5086-3520-0

I. 紧… II. ①科… ②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 206542 号

A Sense of Urgency: How to Overcome Complacency and Make Great Things Happen

Original work Copyright © 2008 John P. Kotter

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书面向全球发行销售

紧迫感

著 者 : [美] 约翰 · 科特

译 者 : 王恩冕

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京中科印刷有限公司

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16

印 张 : 16

字 数 : 160 千字

版 次 : 2012 年 10 月第 2 版

印 次 : 2012 年 10 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2008-4768

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-3520-0/F · 2717

定 价 : 58.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

没有紧迫，就没有真正的执行！

■ 姜汝祥 ■ 北京锡恩咨询公司首席顾问

在这十多年的咨询培训生涯中，我为 TCL、海尔、万科、波司登这样的优秀企业做过咨询，也为很多中小企业做过服务，但我一直有个遗憾，那就是很难找到一本书，来提醒我所服务的客户注意一个问题，那就是做公司真正竞争的其实是“未来”，而不是现在。也就是说，无论你现在取得了多少成绩，有多大规模，但没有了危机感与紧迫感，没有了对生命价值的珍惜，那么，你都有可能失去未来，而如果没有了未来，那现在的辉煌又有多少意义？

《紧迫感》就是这样一本强调基于未来，勇于变革的书。这本书的作者我相信大家并不陌生，他是哈佛教授，全球“领导力第一人”——约翰·科特（John P. Kotter）。科特教授曾因提出企业领导的新观点而获得“强斯克奖”（Johnson, Simth & Knisely Award）；因改

革哈佛商学院研究生课程设计而获得“埃克森奖”(Exxon Award)；他的领导力论文被评为《哈佛商业评论》最佳文章，两度获得“哈佛商学院最佳文章奖”；他因《科特论松下领导艺术》一书而获得《金融时报》评选的全球商务书籍奖。我们所熟悉的《变革之心》《总经理》都是他的力作。

不过，我对他的熟悉却要推到十多年前，我在摩托罗拉担任战略规划经理的时候。那时，我的上司推荐了一本书给我，这本书的名字叫《企业文化与经营业绩》，作者就是科特。可以不夸张地说，我第一次懂得跨国公司为什么能持续发展，就是从这本书开始的，在这本书中，科特强调说，企业持续发展最重要的要素是文化，经营业绩不过是文化的一种表现，由此，我反过来看摩托罗拉的兴衰，一下就明白了许多。

当我一口气读完《紧迫感》这本书，一种畅快油然而生，很多困惑我很长时间的郁闷都一扫而空，为什么中国经济转型喊了许多年见效甚微？为什么很多企业的变革难以坚持？我想，很重要的原因就是缺乏“真正的紧迫感”。

“紧迫感”还有真假？是的，约翰·科特这位哈佛教授，全球“领导力第一人”提出了一个很重要的词——“虚假的紧迫感”。什么是虚假的紧迫感呢？约翰·科特教授的回答是“错把忙乱当作真正的紧迫感”，恼怒的老板会大喊‘执行’，他的雇员便忙碌起来；全力以赴地开

会、成立攻关小组、发电子邮件——这一切制造出了一阵热火朝天的景象。”

作为中国人，我们很熟悉这种现象，在中国，这种现象有一个很好听的名词——“运动”。比如中国经济转型，对很多官员而言便是一场“运动”，兴致来了，“全民皆兵”，但一阵风过后，一切变回原形。很多企业的变革，也是一场“运动”，碰到问题了大抓特抓，同样是一阵风过去后，又回到原来。

什么才是“真正的紧迫感”呢？真正的紧迫感是一种十分主动、目标非常明确的动力。虚假的紧迫感是消极的、被动的忙乱接受，是一种“运动”，而真正的紧迫感则是积极的、主动的创造，是一种有计划，有目标，基于未来价值的追求。

那么，为什么在同样的危机下，有的国家或者公司产生的是“真正的紧迫感”，而另一些产生的确是“虚假的紧迫感”？作为世界一流的领导力大师、研究变革的权威，约翰·科特在这本书中，提出了很多精辟的见解，其中最具智慧的是如何对待“**NoNo**族”——这是对那些拥有既得利益的聪明人的概括，因为他们总要你拿出百分之百的改革证据，否则就会发动一场对你说“**NO**”的群众运动，或者他们会在你行动的时候，提出各种“合理化建议”，让你发现自己有多么不合理，最后放弃行动！

如何对付他们？约翰·科特提出了对付“**NoNo**族”的三个有效

方法。第一个是主动分散这些挑拨离间者的注意力，以免他们制造麻烦。第二个是把他们赶出组织。第三个是把他们的行为公诸于众，利用现有的社会力量压制或制止。

但我觉得正如约翰·科特自己承认的那样，对“完美”的追求，其实根植于我们每一个人的骨子中。我们每个人或多或少都有“NoNo族基因”，既然如此，这种时候解决的根本办法可能要“由外而内”——这也是约翰·科特提出的紧迫感策略之一。也就是说，如果要想“安内”，首要的是建立一个外在的参考系，然后触发员工或者企业有组织性的对比与反省。

比如，无论你在那儿谈多少客户第一，都不如建立一个客户满意度或者忠诚度数据反馈体系。我最近几年一直作为中央电视台的特约嘉宾，参加过他们的很多节目，《对话》栏目组还请我给他们作过执行力的专题培训。在接触的过程中，我发现中央电视台的运营体系与员工的职业化程度都在快速提高，一问，发现是中央电视台引入了“收视率”作为栏目的考核标准，不达标的栏目是要被“砍”的。

这也许就是虚假紧迫感与真正紧迫感的区别吧？面对危机，我们有多少企业在那儿对员工大谈紧迫感，危机感，却不去寻求客户满意度、忠诚度的不足，不去寻找与竞争对手的差距。而没有这一类外在的“敌人机制”，主观的危机与紧迫就很容易被稀释，我想。这就是《紧迫感》这本书的价值所在。中国企业在转型中需要一个平台，一个“从

未来看现在”的平台去讨论所碰到的问题，从而建立起真正的目标与行动，而不是去搞一个又一个的“运动”。

当然，没有人会天真地相信一本书会给我们所有解决问题的药方，但我们要相信一个基本的逻辑，那就是全球优秀公司都经历过重大的经济危机。从这个意义上讲，面对危机，中国企业其实并没有真正做好准备。也许真正的准备是要从一个基本的概念入手，那就是懂得区别两种紧迫感的不同：一种是基于目标与使命的真正紧迫感，另一种是折腾人的运动式的虚假紧迫感。

多一点儿真正的紧迫感，少一点儿折腾人的运动；多一点儿脚踏实地的行动，少一点儿形式主义的空谈；多一点儿对变革主动参与的建设者，少一点儿对变革求全责备的“**NoNo族**”，这就是《紧迫感》一书所倡导的行动主义。我觉得，这种行动主义，无论对国家还是对企业，都是真正的变革入口。

姜汝祥博士：北京锡恩咨询公司首席顾问，中国企业战略执行第一人，经济学硕士、北京大学社会学博士，美国哥伦比亚大学商学院归国学者。《请给我结果》、《要结果，不要理由》、《只要我想，我就能》、《差距》、《榜样》等管理畅销书作者。姜博士的博客为 blog.sina.com.cn/jiangruxiang。本书此次再版特邀姜汝祥博士重新结合中国企业现状为全书撰写序言，并为各章撰写导读、点评、总结。

本书讨论的问题似乎很窄——如何在足够大的人群中建立足够强的紧迫感——但我最终认识到，它是当前这个瞬息万变、动荡不安的时代里头等重要的问题。紧迫感问题如果处理不好，即便是再能干的人或掌握了丰富资源的组织都有可能深受其害；如果处理好了，即便面临巨大障碍，我们也能取得期待中的成果。

我得出这些结论可追溯到 13 年前出版《领导变革》(*Leading Change*) 一书之时。那本书依据的是对不同组织中大约 100 项大规模变革案例所作的分析，这些案例的内容包括：实行新的发展战略、引进新型 IT 系统、重组企业以降低开支等。难以置信的是，我们发现在那些明显需要进行实质性变革的案例中，有 70% 以上不是没有实行全面变革，就是变革行动无果而终，或是变革虽然得以完成，但超出了预算，拖延了时间，非常不如人意。但同时我们还发现，在 10% 左右的案例中，人们取得的成果超出了预期目标。令人称奇的是——至少对我们是如此，这 10% 的案例几乎都遵循了同一个模式。我把这个模式分为 8 个步骤加以描述，其中第一步就是建立足够强的紧迫感。

7年前，丹·科恩和我在一部名叫《变革之心》的书里公布了一项跟踪调查结果。我们进行了数百次采访，记录了在大规模变革行动中每个阶段里发生的简单但又重要的事。我们在这些事里同样发现了“70%的变革无果而终”这个惊人的比例和同样发人深省的“10%的变革成果超出预期目标”，以及人的各种情感在最成功的案例中所发挥的重大作用。两年前，霍尔格·拉斯格博和我把这些材料写成一部寓言发表了，书名叫《冰山在融化》(*Our Iceberg Is Melting*)，该书使有关变革的复杂概念变得更加容易理解。书中有彩色插图，还有丰富的角色，并且用一则关于帝企鹅的故事重点讲述了《变革之心》中有关情感对变革影响的教训。

在写这部寓言故事的过程中，我头一回想到，自己屡屡被人问起：“人们在试图进行变革时所犯的最大一个错误是什么？”我再三考虑，最后决定对此作出回答：他们没有在足够多的人当中建立足够强的紧迫感，并将其作为跳板，向某个新的方向奋然一跃。

为了检验这个观点，也为了更加深入地探讨这个问题，我开始系统地经理人们提出一组新问题：你周围人的紧迫感有多高？你如何知道这种衡量方法是准确的？如果紧迫感太低，原因何在？如果紧迫感过低，你会怎样来改变它？你会采取什么具体行动？你的行动效果如何？如果无效，在你看来，这对你所在的组织（以及你本人的事业）的影响如何？如果有效，你是怎么做的？我从这些讨论当中得出了一

些有趣的结论。

第一，我比以往更加确信，一切始于紧迫感。任何试图进行变革的努力，无论其规模如何，如果从一开始没有足够强烈的紧迫感，没有足够少的自满情绪，一切事情都会变得举步维艰、困难重重。这些困难会加重失败、痛苦、失望的程度，并促使变革结果进入令人沮丧的 70% 之列。

第二，自满情绪比我们预想的要常见得多，而且往往会被相关人员视而不见。成功——甚至不必是最近取得的成功——很容易产生自满。一个组织的鼎盛时期也许在 10 年前就结束了，但从那时产生的自满情绪却可能持续至今，这多半是因为组织中的成员看不到这一点。即便是头脑聪明、经验丰富的经理人也可能发现不了在比他低两级的人员中弥漫着如此强烈的自满情绪，而这种情绪将最终使他的梦想永无实现之日。同样，这位经理有时也会忽略这个现实，即：自己身上也充满着危险的自满情绪。

第三，紧迫感的对立面不仅是自满。如今，虚假或被误导的紧迫感比自满情绪更为常见，甚至严重得多，但它不易被人察觉。虚假的紧迫感也会使组织采取许多积极的行动，但起因却是焦虑、愤怒和沮丧，而不是志在必得，以及尽可能地去争取胜利的决心。虚假的紧迫感会使行动带有狂热情绪：一个会议接着一个会议，制造大量的书面文件，快速地在原地打转，运行不善，全无目的……这些往往会影响

人们利用关键的时机处理问题。

第四，把虚假的紧迫感误认为是真正的紧迫感，这是当前的一个重大问题。人们经常误认为狂热的行动反映了真正的紧迫感，但最终面对的问题与失败和自满情绪所造成的结果没什么两样：攻关小组效率低下，企业业绩不佳，大家的情绪受到打击，有时是严重的打击。

第五，如果人们认识到了虚假的紧迫感和自满情绪，很可能将其转变为真正的紧迫感。这需要运用一套战略，运用各种实用的策略。本书主要阐述的就是这些方法。

第六，紧迫感正在变得越来越重要，因为变革正在从短期行为转化为持久的行为。昙花一现的变革只能有一个重大目的，比如实施公司有史以来最大的一次并购；在持久变革中，同时进行的各种并购行动、新的战略、大型IT项目、企业重组等等几乎不间断地发生。在短期变革中，建立足够的紧迫感只是一时心血来潮；在持久的变革中，建立和保持足够的紧迫感却必须贯穿始终。这两种不同的变革会不断向我们提出挑战，但是在这个变化速度越来越快的世界里，我们正经历着一个更加全球化的、从短期变革转向持久变革的过程，这对紧迫感和业绩有着重大的意义。简言之，强烈的紧迫感正在从大型变革项目中的一个基本要素变为一项不可或缺资产。

我过去谈论过紧迫感问题，是作为实现成功变革八大步骤的一部分来谈的。那么，本书的新意何在？读过我前几本关于领导力和变革

的书的人应该这样看待本书：它是我对一个比以往重视得多的课题进行的一次比以往深入得多的探讨。我将在本书中提出有关紧迫感的更加广泛、深入的观点，包括具有建设性的真实的紧迫感和破坏性的虚假的紧迫感之间的鲜明差别，一套内容更加丰富的建立真正紧迫感的策略，以及我在过去几年里收集到的有关自满问题及其解决方法的大量实例。

本书讲述的许多案例都与失败和成功有关。其中有一则讲的是一位 62 岁的首席执行官的故事；还有一则是有关一位 27 岁大学刚毕业的年轻人的故事。失败的事例使人警觉；许多成功的案例在我看来则更加发人深省。这些故事可能有 3/4 与美国的企业组织有关，但我毫不怀疑，其中的基本观点适用于任何文化。

由于为本书有贡献的人太多了，把他们的名字全都列在感谢名单上很难做到。因此，我放弃了这个想法，谨在此向所有对此书有帮助的人一并表示衷心感谢！

约翰·科特

推荐序 没有紧迫，就没有真正的执行！ VII

序言 XIII

01 一切始于紧迫感

姜博士导读：优秀企业不能没有紧迫感 // 003

一些错误的想法 // 005

自满与虚假的紧迫感 // 008

什么是真正的紧迫感 // 011

缺乏真正的紧迫感的后果 // 014

一个问题及其解决方法 // 018

姜博士总结：为什么“优秀是卓越的敌人”？ // 020

02 自满与虚假的紧迫感

姜博士导读：紧迫获得进步，自满带来危机 // 025

什么是自满 // 027

什么是虚假的紧迫感 // 030

寻找警示红旗 // 034

帮助其他人发现问题 // 041

姜博士总结：李东生的自我革命：每一次成功都当成是
听到悼词 // 045

03 增强真正的紧迫感——一个战略与四个策略

姜博士导读：“动之以情”、“晓之以理”的领导方法 // 051

一个失败的解决方案 // 054

动之以情 // 058

基本战略示例 // 063

具体策略 // 070

姜博士总结：为什么影响中国企业改革进程的是海尔，不是万向？ // 073

04 策略一：用外因促内因

姜博士导读：吸取外界信息 // 079

向内看是普遍问题 // 082

听取直接与客户打交道的员工的看法 // 086

发挥录像的威力 // 089

不要总是向大家隐瞒不利信息 // 092

传递信息要常换常新 // 097

派人走出去 // 099

把人请进来 // 102

用正确的方法引进数据 // 104

小心，别建立虚假的紧迫感 // 109

姜博士总结：成功者大多死于对成功的自恋——国美，蒙牛离
破产还有多远 // 112

05 策略二：天天充满紧迫感

姜博士导读：从不放松 // 117

反应迅速，现在就行动 // 120

常见的非紧迫行为 // 125

清理时间表 // 129

让大家看到你的紧迫感 // 132

催生新的紧迫感 // 135

正确的态度 // 137

姜博士总结：谁是时刻保持紧迫感的中国企业家典范？ // 139

06 策略三：在危机中发现机遇

姜博士导读：从冬天中看到“春天”！ // 145

规避和控制危机 // 148

利用危机建立紧迫感 // 150

刻意制造危机 // 158

要注意四种危险的错误 // 161

小结 // 166

姜博士总结：如何面对危机？ // 169

07 策略四：回击NoNo族

姜博士导读：每一次重大的变革，都有很大的阻力！ // 173

什么是NoNo族 // 176

不要任用NoNo族 // 178

不要忽视NoNo族 // 183

分散NoNo族的注意力 // 188

赶走NoNo族 // 190

利用社会压力限制NoNo族 // 192

姜博士总结：方正改革败局之谜 // 196

08 永远保持紧迫感

姜博士导读：为什么有的企业昙花一现，而有的企业却长久不衰？ // 201

紧迫感增强，成功到来；紧迫感下降，麻烦进门 // 206

短期成功的问题 // 209

发现问题，运用战略、选对方法 // 211

保持紧迫感的一个成功案例 / / 214

把紧迫感融入企业文化 / / 218

姜博士总结：华为的冬天一定会到来 / / 220

09 未来始于今天

姜博士导读：未来始于今天，今天始于行动 / / 225

找到容易实行的点子 / / 227

从现在开始 / / 228

我们必须…… / / 230

姜博士总结：IBM 的“不”文化，不执行制度 / / 232