

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON CHANGE

变革

李原 孙健敏 译



领导变革：为什么企业转型的努力会失败

约翰·P·科特

构建公司的愿景规划

詹姆斯·C·考林斯 杰瑞·I·波拉斯

管理变革：平衡的艺术

珍妮·丹尼尔·达克

企业彻底改造的“过山车”：

以今天的冒险换取强有力的未来

特蕾西·高斯 理查德·帕斯卡尔 安东尼·亚瑟斯

改变企业的思维方式

罗杰·马丁

为什么员工抵制变革？

保罗·斯托贝尔

重塑一个产业：

洛克希德-马丁公司的

生存之道

诺曼·奥古斯丁

成功的变革方案从结果开始

罗伯特·H·谢弗

哈维·A·汤姆森

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON CHANGE

变革

李原 孙健敏 译

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变革/李原, 孙健敏译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05832-9/F · 1855

I. 变…

II. ①李…②孙…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082935 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

变革

李原 孙健敏 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32 版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 7 插页 7 印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 149 000 定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

3

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

变革，改革，革新，组织重组，流程再造……人们对诸如此类的词汇似乎已经耳熟能详。现在你拿在手里的这本书，又是关于企业变革的。不可否认，在过去的 20 年里，改革一直是我们社会的主旋律。从农村经济体制改革，到城市经济体制改革；从国有企业改革，到股份制企业改革；从政策改革，到制度改革，真可谓名堂层出不穷，措施花样翻新。应该讲，我们在社会的改革方面积累了丰富的经验，但在企业内部的改革方面，似乎还没有走出混沌的怪圈。尽管越来越多的人认识到：变革是市场经济的惟一法则，墨守成规、安于现状，则只能是逆水行舟，不进则退，最终被淘汰出局，但对于真正的组织变革，我们还是不甚了了。

近年来，国内出现了一种“明星变流星”的现



象，一批曾经辉煌一时的企业，要么陷入困境不能自拔，要么关门倒闭，因此便有了“成功是失败之母”这一命题。严格地讲，这个命题应该再加上一个边界条件：若不能正确地对待成功，不及时进行变革，则必然导致失败。当然，变革不一定有效，但不变革肯定无效。

中国的企业发展到今天，大都处在十字路口，面临着二次创业的问题。如何再造辉煌？用经济学的术语来讲，就是寻找新的经济增长点。变革是惟一的出路。为什么？我国的企业起步较晚，起点较低。在社会主义市场经济的大潮中，基本上是靠“摸着石头过河”发展起来的，成功也好，失败也罢，都带有一定的盲目性。企业管理要“从必然王国走向自由王国”（深圳市华为技术有限公司总裁任正非语），必须重新定位，转变经营模式，改善领导作风，改变管理制度。那么，如何进行变革呢？这是很多人在思考和探索的问题。此时若能静下心来，听一听、看一看外面世界发生的事情，也许会对我们有所启发。这本关于企业变革的论文集，实在是不可多得的启蒙读物。

先看作者，约翰·科特、詹姆斯·考林斯、诺曼·奥古斯丁、杰瑞·波拉斯……都是世界级的管理大腕。从内容来看，本书共收集了《哈佛商业评论》1992—1997年间发表的关于组织变革的8篇文章，分别从变革失败的原因、公司愿景规划的建立、变革过程的把握、公司的思维方式、员工对变革的



抵制、产业再造、结果导向的变革方案等方面，论述了变革的原则、技术和方法。这里面没有太多的理论，有的只是来自企业的实践和通过对实践的观察所做的思考和分析。正如奥古斯丁所说：“我不知道这些原则在理论上是否说得通，但我知道它们在实践中行得通”（见本书中《重塑一个产业：洛克希德-马丁公司的生存之道》一文）。根据我们在企业做咨询的经验，每篇文章的主题都是我国企业目前所面临的问题：变革的动力究竟来自哪里，是企业外部的市场或政策压力，还是组织内部的自我觉醒？变革的推动力是什么，是公司的高层领导，还是外部顾问？变革如何进行，是彻底改造，还是循序渐进？变革的阻力是什么，是资源匮乏，还是思想僵化？如何使深陷困境的企业起死回生？如何把不利的外部环境转变成有利因素？如何使变革方案卓有成效？从书中对西方企业实践的描述和分析中，相信你会找到相应的答案。因此，对于转型时期的中国企业管理者来说，西方企业用血泪换来的经验教训，对我们实为无价之宝。

7

我们并不认为这本书所提供的方法就一定适用于我国的企业实际，但其中确实隐含着真知灼见，无论以智慧取胜的企业领导者，还是以技巧擅长的企业管理者，或者与我们一样的教书匠，都将从中发现对自己有价值的东西。我们不能总是摸着石头过河，改革改到了深层，水深了，石头摸不着了，怎么办？搭桥过，乘船过。这本书就是搭桥的原材料



料，看你能否利用它们为自己建一座过河之桥；这本书就是过河的船，看你能否抓住机会跳上去。

著名的英国学者汤因比先生曾经用挑战和反应来描述国家兴衰的历史。年轻的国家首先遇到的是挑战，他们对这些挑战做出反应，并获得成功，国家因此而兴旺发达。随着时间的推移，挑战的性质发生了变化，如果这个国家继续沿用曾经成功过的反应方式来应对新的挑战，必然难逃衰退并最终灭亡的命运。

企业的发展难道不是遵循同样的规律吗？

8 翻译这些文章，无异于与大师们对话，不仅要理解他们的思想内涵，而且要把握他们的语言风格和表达方式，再用一套中国人习惯的符号系统重新表达出来，这实在不是一件轻松的差事。大师们博学多才，用词造句也别具一格，故本书的翻译难度非一般教科书所能比。译者才疏学浅，翻译不当之处在所难免，敬请各位读者不吝赐教。

5 改变企业的思维方式

罗杰·马丁

/113

6 为什么员工抵制变革?

保罗·斯托贝尔

/139

7 重塑一个产业：洛克希德-马丁公司的 生存之道

诺曼·奥古斯丁

/158

8 成功的变革方案从结果开始

罗伯特·H·谢弗 哈维·A·汤姆森

/187

Change

变 革

1

领导变革:为什么企业 转型的努力会失败^①

约翰·P·科特

① 原文发表于《哈佛商业评论》

1995年3/4月号。重印号95204。



作者简介

约翰·P·科特 (John P. Kotter)

哈佛商学院松下幸之助领导学讲座教授，讲授工商管理硕士和在职人员管理课程，经常在世界各地高层管理会议上发言。他是多部商业畅销书的作者，其中包括《领导变革》（哈佛商学院出版社，1996年）。科特教授由于在哈佛商学院研究生课程设置方面的革新而获得埃克森奖（Exxon Award），并由于企业领导方面的新观点而获得约翰逊-史密斯-克奈斯利奖（Johnson, Smith & Knisely Award）。

内容提要

在过去的10年里，作者留心观察了100多家试图把自己改造得更具竞争实力的公司。这些公司在许多不同的方面进行努力：全面质量管理；企业再造；规模合理化；结构重组；企业文化变革；观念的转变。但是，几乎在每一个案例中，它们的目标都是一样的：改变企业的经营运作方式，以适应更具挑战性的新型市场环境。

其中一些努力非常成功，一些则彻底失败了。大多数努力处在两极之间，但明显地偏向低分一边。作者从中总结出来的经验和教训，可能适用于越来越多的组织，因为在未来的10年里，企业环境中的竞争会不断升级。

第一条经验是，变革包括许多阶段，总合起来，常常需要一段相当长的时间才能完成。跳过其中一些阶段，只会造成一种速度假象，绝不会产生令人满意的结果。第二条经验

1 领导变革：为什么企业转型的努力会失败

是，在任何阶段中出现的关键性错误，都会造成毁灭性的影响，会阻碍变革，并否定前面已经取得的成果。这些经验教训对我们很有启发，因为即使是最有能力的管理者，往往也会犯至少一个大错误。

在过去的 10 年里，我留心观察了 100 多家试图把自己改造成更具竞争实力的公司。其中有大型企业（如福特公司），也有小型企业（如兰德马克通讯公司）；有美国公司（如通用汽车公司），也有其他国家的公司（如英国航空公司）；有处于严重危机状态的公司（如美国东方航空公司），也有盈利丰厚的公司（如布里斯托尔-迈尔斯-斯奎布公司）。它们在很多不同的方面进行了努力：全面质量管理；企业再造；规模合理化；结构重组；企业文化变革，以及观念的转变。但是，几乎在每一个案例中，它们的基本目标都是一样的：从根本上改变企业的经营运作方式，以帮助企业适应更具挑战的新型市场环境。

4

其中一些公司获得了极大成功，还有一些则彻底失败。而大多数公司的变革努力处在两极之间，但明显地偏向低分一边。我们从中总结出来的经验和教训非常有趣，并且，这些经验可能适用于越来越多的企业，因为在未来的 10 年里，企业将面对日益激烈的竞争环境。

我们从比较成功的案例中总结出来的第一条基本经验是：变革过程要经历一系列阶段，总合起来，常常需要一段相当长的时间。跳过其中的一些阶段，只会造成一种速度假象，绝不会产生令人满意的结果。第二条基本经验是：在变革的任何阶段中出现的关键性错误，都会造成毁灭性的影响，会阻碍变革，否定经过艰苦努力而取得的成果。也许是因为我们在企业变革方面没有什么经验，因此，即使是非常有能力的人，往往也会犯至少一个大错误。