

# 变革力

商业生态里的

佼佼者的核心特质

迈克尔·贾勒特 (Michael Jarrett) 著

冉永红等译 丁秀芹 审校



## Changeability

Why Some Companies are Ready  
for Change and Others aren't

# 变革力！

商业生态里的佼佼者的  
核心特质

迈克尔·贾勒特 (Michael Jarrett) 著

冉永红 等译 丁秀芹 审校

Changeability  
Why Some Companies Are Ready  
for Change and Others Aren't



中国市场出版社  
China Market Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

变革力：商业生态里的佼佼者的核心特质 / (英) 贾勒特 (Jarrett, M.) 著；冉永红等译. —北京：中国市场出版社，2012.7

书名原文：Changeability: why some companies are ready for change and others aren't  
ISBN 978-7-5092-0908-0

I. 变… II. ①贾…②冉… III. 公司—管理体制—体制改革—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 120534 号

Copyright © Michael Jarrett 2009

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *Changeability: Why Some Companies Are Ready For Change And Others Aren't*, first edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2012-2209

---

书 名：变革力：商业生态里的佼佼者的核心特质

著 者：〔英〕迈克尔·贾勒特

译 者：冉永红 等

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本：710×1000 毫米 1/16 15 印张 185 千字

版 次：2012 年 8 月第 1 版

印 次：2012 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0908-0

定 价：48.00 元

---



## 关于作者

迈克尔·贾勒特（Michael Jarrett）博士是欧洲研究组织变动方面的权威专家之一，他在伦敦商学院担任兼职教授，讲授组织行为学课程，同时，他是伊利亚斯贾勒特公司的创始合作伙伴，这是一家研究和管理方面的咨询公司，为金融时报100指数公司提供有关变革管理的咨询服务。

迈克尔之前担任人事决策国际公司伦敦分公司的常务董事，那是一家国际性的人力资本咨询公司；此前，他还担任过亚历山大公司的经理。

迈克尔的咨询经验与他担任的多个学术职位相得益彰。他曾在克兰菲尔德管理学院做专任教师；在布里斯托大学和伦敦大学的伯克贝克学院执教；还是诺丁汉大学的合作研究者。他是塔维斯托克集团关系会议的顾问，也是中英政府全国志愿组织委员会的政策顾问。

迈克尔·贾勒特博士在《商务战略研究》期刊上发表过多篇关于管理教练和顾问在成功变革中的作用的文章，其中包括《变革管理中的七个误区》。



## 前言

# 何为变革力

对于不同的人来说，变革有着不同的意义。对于 CEO，它可能意味着提高利润、降低成本或者是拯救企业；对于你和我，它也许就仅仅意味着保住或者失去我们的工作。这就是为什么变革总是令人深感不安的原因。而且，我们对于变革越是无法掌控，它就越是令人不安。

当然，并不是所有组织机构的变革都会带来职业威胁。词典中对变革一词的解释是“使事物发生显著的差别、和原来不一样；变化、变更或修改、改进”。这个定义非常确切地表明，变革有不同的形式和规模。

的确，变革这个词包括多种情形：从穿上一双干净的袜子这类日常小事到人至中年发生生理变化这类影响重大的事情。同样，组织机构的变革也有不同的程度和不同的外在形式。我把它们分成四类。

第一种是临时性的变革。看上去事情好像要发生变革，但是组织又回复到原来状态，什么也没发生。它所制订的任何新计划和措施如昙花一现，很快就结束了。但它往往会给人们带来希望，而后发现这希望与实际不符。这样的组织根本就没有准备好变革。

你经常看到激进式的变革方法吗？组织用大量的时间和精力向人们通报它即将实行的战略议程以及每个人会如何从中受益；然而，生活却依然如故。在这些事例中，对变革的错觉代替了现实。与其说它是激进式的变革，还不如说是点不响的哑炮，让员工们感到无比失望。这样的

事他们以前听过多次了，所以很快就产生了厌倦和不信任，进而转变为长期的玩世不恭。这种情况毒性之深，须做理性的大手术方可治理。

第二种是增进式或步骤式变革。这种变革的目的是带来一些小的改进，它能够很容易并且很迅速地实施，也能很快地得到回报。这种变革失败的风险小，但是利益回报也低。增进式变革指的是：组织在严格的控制下经营，以便使公司的组织体系获得高效率。这种类型的变革特点通常是对成功模式进行微调。

一项调查发现，Sunderland 一家客户服务中心只是通过培训员工和使用一个新软件，就使其生产效率提高了 20%。另外一家公司则利用增进式的变革和培训，使每位销售代理每月的销售额增加了 110.25 美元。该公司在各地有 500 个代理商，这样估算下来，其 1 年销售额可增加 661 500 美元。这种增进式变革当然是有益的，也值得一试，却不太可能提高组织的竞争能力。

第三种是组织再造。这种变革的重点是企业内部的基本体制、结构和关系。引进新的销售力量来提高市场占有率就是这方面的典型例子。这些变革要用长达一年的时间才能深入进行，这是由其规模决定的。较之上述类型的变革，这种变革的风险加大了，但是回报也会增加。

超市增加网络分销渠道就是这种变革的一个实例。英国零售连锁乐购（Tesco）就是率先在零售商品市场大规模地采用网络营销策略的企业之一。在初始阶段，这种变革是指调整公司的分销渠道，从公司现有资产中获得最大的回报。公司从那些作为区域网络枢纽的现有店铺选择商品。为了满足新增的网上顾客的需要，公司必须实施新的制度和形成新的组织结构。

第四种是组织转型和文化变革。其目的是重新确定公司的战略方向、文化设想和文化特征。这方面的例子包括 IBM 从开发硬件转向软件；宝

丽来 (Polaroid) 从生产胶片转向数码摄影技术 ; BT 从电信业转成网络供应商。这样大规模的变革行动能够产生更高的回报, 但是风险和赌注也随之增高, 因为这些公司的核心得以再造、激活和更新。

在 20 世纪初, 尼桑汽车公司处于极度的困境之中。它负债 170 亿美元, 看似触礁船, 急需变革。卡洛斯·戈恩 (Carlos Ghosn) 临危操舵, 对其进行了彻底的改革。四年之内, 尼桑公司就成了世界上最赚钱的汽车制造商之一。戈恩所实行的文化和策略上的变革是机构转型的标志。他在组织的 DNA 核心部位深切一刀, 将其再造, 使其适应竞争激烈、注重节省成本的汽车工业。汽车工业不断地给制造商们带来挑战, 只有那些准备变革的企业才能生存。尼桑公司已经做出了变革, 因而它还有机会迎战, 而其他公司就鞭长莫及了。

人们在研究组织惰性时发现, 临时性变革主要表现为上面提到的那些陈腐的套路, 因此, 组织应该避免这种临时性的变革。在合适的条件下, 增进式的变革能充分地利用所拥有的资产来创造一定的价值, 所以此种变革往往会成功。

许多组织对机构再造和转型的变革比较感兴趣。这些变革的诱惑力在于它们能带来更大的价值, 但它们也同样会有更大的风险。这两种类型的变革要面临许多问题, 但也确实能给个人和组织带来经济利益。

然而, 涉及组织再造和转型的变革虽然意义重大, 运作起来却很艰难, 这是令人不快的事实。所要进行的变革越大, 奖赏就越大; 如果出问题, 摔得也就越狠。研究一再表明, 经理们要尝试进行大规模的变革, 那么失败的几率往往大于成功的几率。

凭我的经验来看, 变革计划反反复复出现问题, 原因就在于那些组织和领导没能协调好、甚至是没弄清楚组织自身的内部能力和复杂的外部环境。他们要么是毫不考虑内部能力的状况就对外部环境的变革作出





反应，要么就是强行进行对内合乎情理而不符合外部环境的变革。

情况并非必然如此。本书提出了一种经过尝试和验证了的变革方法，它既能收获巨大回报，又能使风险降到最低。我们利用最新的研究成果和为企业做咨询顾问的实际经验，把复杂的变革诠释为清晰的行动指南。同时本书还收集了大量的数据资料，记录了管理者们对变革所作出的反应，这样可以使你有一个现实的基准点，用以衡量你个人和你所在组织的能力。它提供了成功变革的策略，帮助提高变革的几率，这样可以避免你成为又一个变革失败的例子被引用。本书教给你如何提高自己的变革力。感兴趣吗？继续读吧。

# 目 录

前 言

## 何为变革力

第一部分

## 变革的艰巨性

第一章——让变革奏效|3

第二章——严酷的现实|12

第三章——你为变革作好准备了吗|25

第二部分

## 了解你的变革力指数

第四章——为什么外部环境至关重要|41

第五章——领导的作用有多大|56

第六章——如何让人们参与进来|73

第七章——面对变革如何重组|94



第三部分

## 制定变革策略

第八章——受益于稳定状态|111

第九章——在风险区寻求快速转变|126

第十章——谨防“安逸区”|146

第十一章——探索“禅宗区”|163

第四部分

## 领导变革

第十二章——自我完善|181

后 记 返回起点|203

附 录 1 研究注记|213

附 录 2 你的组织具有变革力吗|215

附 录 3 组织所处的环境如何|217

附 录 4 个人行动计划|219

附 录 5 组织变革策略|224

译 后 记 225



变革力——商业生态里的佼佼者的核心特质

part

# ONE

我不否认，策略分析非常重要，但是成功与失败之间的区别在于变革的实施。如果不能让变革真正发生，那些 CEO 和经理们的完美计划就会泡汤。管理者们的困难不在于明白什么需要变革（尽管这是至关重要的起点），而是在于要让变革真正发生，这归结为一个词——变革力。

变革管理的核心是成功地执行组织的日常工作、开发符合战略要求的资源、创造长效的增长。这就是本书所要阐述的内容。第一部分将总体概述变革的困难所在及我们研究解决方案时所得出的结果，确定了在变革中起重要作用的因素，并且回答了为什么变革常常失败这一棘手的问题。

第一部分

## 变革的艰巨性





## 第一章

# 让变革奏效

机会总是青睐于有准备的人。

——路易·巴斯德 (Louis Pasteur)

我最难忘的一个假期是和家人一起在索尔科姆 (Salcombe) 度过的，它位于英格兰西南部的德文郡 (Devon)。索尔科姆以航海著称，加上我又热衷于航海，所以到那里度假的最主要吸引力就是带着家人乘上我的“旅行者”小划艇出海。就剩下几天了，在我们回到伦敦那繁忙的都市生活之前，我迫不及待地要出海去。但此时正值英国的夏季，天气看上去很不好。海上风力虽然算是中级，但海面波涛汹涌，天空乌云密布。我们要是能去划上几分钟就算是幸运的了。然而我那两个 11 岁和 13 岁的儿子都很乐意并且热切地要去，所以我决定一试。

第一次尝试驶出南金沙 (South Sands) 的避风湾持续了大约 10 分钟。我的两个儿子驾驭船头的三角帆（很小的前部）很有经验，所以我们开头很顺利。但是越来越糟的天气和无遮蔽的水域导致我们的航行越加艰难。海水不停地溅到我们的脸上，强风吹得双手发僵。看到他们很痛苦的样子，我很快就掉转船头驶向岸边。

多少有些失望，所以回到陆地我就去游说朋友们，看看他们是否愿意和我出海，但是没人响应。这时，一个弱小的声音说：“我想去。”这



是我 10 岁的女儿。我知道她能行，也有航海经历，但还是觉得不大合适，于是我对她说：“这次不行，你不会玩得很高兴。”她却说：“不嘛！爸爸，我真的想去，一定很有意思的！”

经过了五分钟的软磨硬泡，我还是将小船推下了海，由我的女儿掌舵驶入了海湾。此时的天气显得更糟了，我打算在避风湾里划上几分钟，然后就返回。

我们刚一离开海岸，风就刮得猛烈起来。现在是我女儿操帆、我掌舵了。雨虽然还没浇下来，但是我们能够看出一场大雨即将来临，我决定再过几分钟就回去。

风大也就意味着我们的主帆有充足的动力，对于这条小船来说，我们穿过海湾的速度算是相当快的了。船很快就平稳下来了，不久我们就到了开阔的水域。我们看见了海上起伏的波浪，为这第一次迎战而激动。我们快速地东弯西拐，以 45 度角被弹到另外一个方向，我的女儿发出了尖叫——不是出于害怕而是高兴——因为大浪把我们卷起，使我们进入新一轮激战。我们又猛冲 30 米，然后开始 Z 字形蜿蜒行进，这使我女儿不时发出欢快的笑声。时间一分钟一分钟地过去了，但是我们并没有返航，因为我改变了主意。

我们很快就固定在开阔的水面和安全易行的海湾之间转圈，忽而前进，忽而转来转去。我们不再谨慎小心、担心害怕，取而代之的是开心快乐，因为有种探险的感觉。女儿的表现深深地影响了我。其实我们并没有什么真正的危险，因为海上的救援船只随时可及。女儿当时的探险精神和开心欢喜似乎使我们两个人都得以解放。乌云魔术般地不见了，结果我们继续在海面上流连了 45 分钟。

我们一上岸就大踏步地往回走，朋友们议论说我们就像是凯旋的斗士：昂着首、挺着胸、大摇大摆。我们的脸上闪着兴奋的光芒，两个人



都有一种真正的成就感。那可是我出发前没想到的，也不是精心策划的。那一天，我获得了意外的惊喜。

## 学会变革

那次经历让我有所收获——真实，而且终身受益。变革就是生活的真相，时而令人担忧，但常常显得很精彩。变革通常是没有计划的，其规模可大可小，它类似于死亡和税收，是不可避免的。尽管如此，它还是能令人精神振奋、增添活力、奋发向上。

尽管变革在所难免，问题的关键在于我们选择何种应变的方式。那天在德文郡驶出海湾，我既是变革的受害者，但同时，作为一个负责任的家长，我也是变革中的一个积极因素。与大多数人一样，面临变革时，我们必须作出选择——欣然接受或消极抵触。

我的最佳计划意外地被没有计划的事件所取代。我设计好的一天没能实现，却得到和我女儿共同度过的特殊一日，这只是因为我对变革作出了积极的反应。

其实那次航海只是对变革的一个很好的比喻，我经常在课堂上使用这个比喻。这个例子最能说明的一点就是，当一个水手策划航行时，一定要考虑许多因素。这些因素包括诸如船只的速度、适航性、船员们的修养以及训练水平等内部能力，还有礁石、险流和恶劣天气等外部条件。若在船员准备向左或右转弯时，船长大喊：“全体注意！”这是向船员们发出警报：要有变化了。

如果是因为迫于形势，一个船长就试图执行一个超出了他的船和船员能力的决策，或者把他们的安全置于危险之中，那么他就是一个拙劣



的船长。

这并不是说船长不必改变船的航向，改变毕竟是无法避免的；而是说他或她必须采取恰当的策略。不管你是在操控小船还是游艇，或者是在管理一家跨国公司，这些原则都同样适用。

## 变革无处不在

变革会发生在我身上、你身上，发生在我们工作的组织中，发生在我们的日常生活中。变革就是实际生活——既是个人的，也是职业上的。十多年来，我热衷于理解变革，着迷于研究人们和组织是如何处理变革的，结果发现逃避变革是通常的现象。在应对变革方面，有些人和组织要比其他的人和组织做得好多了。

我一再要提出的问题是：

- 为什么有些公司能够自我变革而其他公司不行？
- 为什么有些领导能够激发员工去尝试新东西，而其他的却只能遭遇讥笑？
- 为什么有些领导能够成功地使变革成为事实，而其他的领导却似乎从未达到目的？

这些问题的答案构成了本书的主体。我曾与之交谈的人们也使我确信，变革，不论是工作上还是在我们的个人生活中，都未必是不快的、令人泄气的经历，它能够、也应该是对个人和组织有利的。但是只有我们为变革作好适当的准备，才能做到这一点。