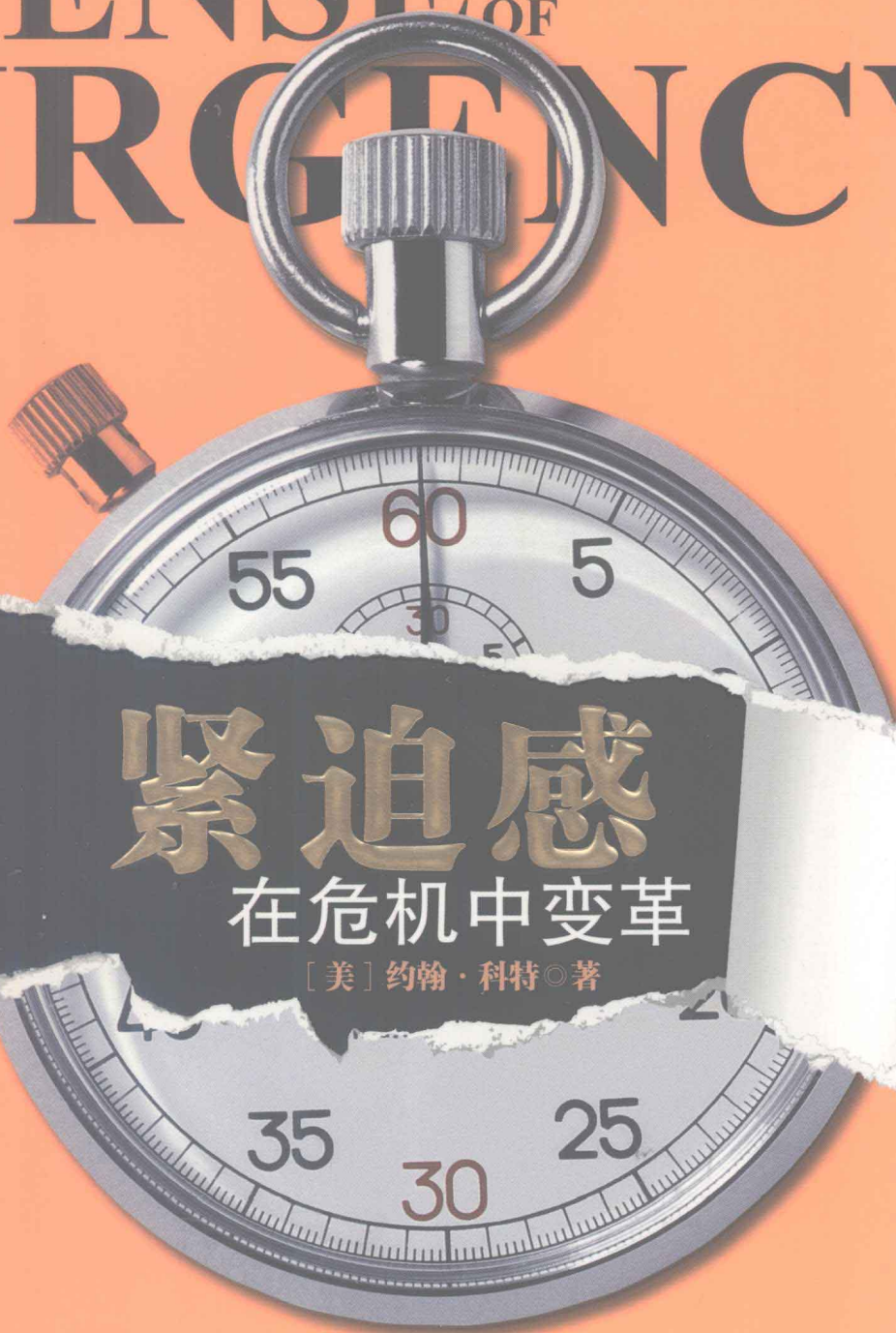


A SENSE OF URGENCY



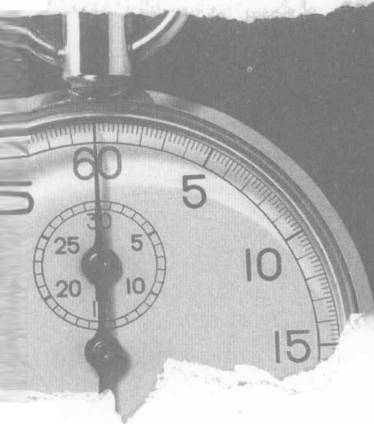
紧迫感

在危机中变革

[美] 约翰·科特◎著



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS



A SENSE OF URGENCY

紧迫感

在危机中变革

[美] 约翰·科特◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

紧迫感: 在危机中变革 / (美) 科特著; 王恩冕译. —北京: 中信出版社, 2009.3

书名原文: A Sense of Urgency

ISBN 978-7-5086-1443-4

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 (2008) 第 013248 号

A SENSE OF URGENCY by John P. Kotter

Original work Copyright © 2008 by John P. Kotter

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2009 by CHINA CITIC PRESS

ALL RIGHTS RESERVED.

紧迫感——在危机中变革

JINPO GAN——ZAI WEIJI ZHONG BIANGE

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 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.25 字 数: 160 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版 印 次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-4768

书 号: ISBN 978-7-5086-1443-4/F · 1546

定 价: 36.00 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: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

Sense of Urgency | 推荐序

没有紧迫，就没有真正的执行！

北京锡恩咨询公司首席顾问 姜汝祥

在目前的经济寒冬中，我一直有个遗憾，那就是在这样的寒冬，居然找不到一本书作为过冬的理论支撑。这些天，当我一口气读完这本《紧迫感》，一种畅快油然而生，很多困惑我很长时间的郁闷一扫而空，于是我向锡恩服务过的上万名企业家推荐这本书，当然也想推荐给更多的朋友。

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，约翰·科特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”，他的《科特论松下领导艺术》（*MATSUSAITA Leadership*）一书获得《金融时报》评选的全球商务书籍奖。我们所熟悉的《变革之心》（*The Heart of Change*）、《总经理》（*The General*）

Managers) 就是他的力作。

不过，我对他熟悉却要追溯到十多年前，那时，我在摩托罗拉担任战略规划经理。我的上司推荐了一本书给我，这本书的名字叫《企业文化与经营绩效》(Corporate Culture and Performance)，作者就是科特。在这本书中，约翰·科特强调说，企业持续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。

所以，当我拿到这本《紧迫感》时，首先这个题目让我为之一振，在寒冬期的中国企业有多少有急迫感？或者说危机感？当然有人会说：你看不少企业都已经在裁员了，很多企业都在亏损，报纸电视天天在说如何过冬，还不够急迫或危机？

企业亏损，老总紧张，媒介渲染——这就是真正的急迫感或危机感？当我们讲企业的紧迫感与危机感，事实上是在说员工的紧迫感或危机感，是在说一家公司的文化是不是在变革，从这种角度看，寒冬期的企业老总也许急迫，社会也许急迫，但员工却未必紧迫，这有点像国有企业一样，企业垮掉了，但员工却未必真着急。

为什么会有这种现象？约翰·科特提出了一个很重要的词，来区分这种现象，那就是“虚假的紧迫感”。什么是虚假的紧迫感呢？那就是虽然知道大事临头，但却在手忙脚乱地处于焦虑和慌忙的状态，而不是那种在遇到危机时所体现出来的目标明确、思维清晰，有计划、有安排地进行顺利应对！

焦虑和慌忙是属于企业老板或者主管的，而目标明确、

行动一致才是属于员工的。一个企业要真正对危机形成紧迫感，或者说所谓的紧迫感并不是应对危机的一种状态，而是一种应对危机的集体行动，是针对目标与结果的集体行动。

如何行动？在约翰·科特提出的四大策略中，我特别欣赏他提出的一个词叫“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，然后放弃行动！

我在讲执行理论的时候，讲过一个现实，什么样的人不是执行型人才？追求完美的人！极度聪明的人！他们一生都在追求解决问题的办法，而总是在做到一半时放弃！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，利用现成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，我们每个人都或多或少都有“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，参加了他们的很多节目，《对话》栏目组还请我给他们做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，原来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。

我想，这就是虚假紧迫感与真正紧迫感的区别。在寒冬中，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、忠诚度方面的不足，不去寻求与竞争对手的差距？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，要知道，市场危机本质上是竞争危机。有时候我就在想，从进化的角度讲，这场寒冬对中国企业其实是一个好事，几百万大学生找不到工作也并不完全是件坏事：一批企业倒闭会让老板们思考经济增长方式的转变；而大学生失业一定会让教育部门反思，中国市场经济中，最大的后腿就是中国的教育弊端。

这就是《紧迫感》的价值，寒冬之中，我们需要一个平台，一个思想的平台，去讨论目前所碰到的问题，我觉得《紧迫感》就是这样一个平台。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，没有人能够知道这场寒冬有多长，也许会很快结束，也许会长达几年，但我在研究全球优秀公司的时候，发现没有一家企业是没有经历过经济危机的。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。

危机创造紧迫，但紧迫并不会必然传递到公司的员工与文化中。在这里，我愿意与大家分享锡恩所遵循的业绩定律：

业绩背后是团队，团队背后是文化，文化背后是心态——心态背后是企业对员工心态的投资！如果我们想在寒冬获得业绩，那就只有两个方法，要么从竞争对手那里把客户抢过来——最好的客户，永远都在竞争对手那里；要么创造新的市场——最好的客户，永远在新的需求中。

而这一切靠谁？靠员工，靠团队，靠文化，靠心态。紧迫感就是心态。投资紧迫感，就是投资紧迫的文化，就是投资行动的团队，就是投资业绩，这就是我为什么要强烈推荐这本书的目的！

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 本书特邀姜汝祥博士结合中国企业实际为全书撰写序言，并为各章撰写导读、点评、总结。

Sense of Urgency | 自序

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做的分析，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，我们发现在显然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·拉斯格伯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，最后决定对此做出回答：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，我开始系统地向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，以及尽可能地争取去争取胜利的决心。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

目录 | Contents

推荐序 IX

没有紧迫，就没有真正的执行！

自序 XV

第1章

一切始于紧迫感 1

一些错误的想法 3

自满与虚假的紧迫感 6

什么是真正的紧迫感 9

缺乏真正的紧迫感的后果 11

一个问题及其解决方法 15

姜博士总结：为什么“优秀是卓越的敌人”？ 17

阅读重点

- ◎ 真正的紧迫感并不多见，它不是一种自然状态
- ◎ 具有高度破坏性的自满和虚假的紧迫感无处不在，它们导致的后果往往很严重
- ◎ 人们经常把忙乱当成真正的紧迫感

第2章

自满与虚假的紧迫感

19

什么是自满 21

什么是虚假的紧迫感 24

寻找示警红旗 27

帮助其他人发现问题 33

姜博士总结：李东生的自我革命——每一次成功都当成是一次悼词 36

阅读重点

- ◎ 自满是无意识的情绪，而非心态，找到其根本原因：有老本可吃，然后以事实改变它
- ◎ 虚假的紧迫感建立在焦虑、恼怒之上，但看上去往往充满活力
- ◎ 找到自满与虚假的紧迫感的示警红旗

第3章

增强真正的紧迫感

39

一个战略与四个策略

一个失败的解决方案 42

动之以情 45

基本战略示例 50

具体策略 56

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？ 59

阅读重点

- ◎ 研究案例是提高紧迫感的最佳战略
- ◎ 伟大的领导者赢得的是别人的心和头脑
- ◎ 以往的成功往往会产生眼光向内的组织，进而会加强对现状的满足感，要学会运用正确的战略和策略

第4章
策略一：用外因促内因 _____|63

- 向内看是普遍问题 66
- 听取直接与客户打交道的员工的看法 70
- 发挥录像的威力 72
- 不要总是向大家隐瞒不利信息 75
- 传递信息要常换常新 79
- 派人走出去 81
- 把人请进来 84
- 用正确的方法引进数据 86
- 小心，别建立虚假的紧迫感 90
- 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？ 92

阅读重点

- ◎ 依据：无论组织规模大小、成立时间长短，眼睛多半过于向内看而滋生自满情绪
- ◎ 增强紧迫感的有效方法：缩小外部现实和内部人员所见、所感之间的距离
- ◎ 缩小差距的要素：内外之间的距离、缩小差距的必要性和能力、真假紧迫感的区别、战略的真正含义

第5章
策略二：天天充满紧迫感 _____|95

- 反应迅速，现在就行动 98
- 常见的非紧迫行为 102
- 清理时间表 106
- 让大家看到你的紧迫感 108
- 催生新的紧迫感 111
- 正确的态度 114
- 姜博士总结：谁是时刻保持紧迫感的中国企业家典范？ 116

阅读重点

- ◎ 在变化越来越快的世界上常见的非紧迫行为正在变得危险
- ◎ 紧迫感的大敌是什么？领导者缘何削弱自己的权威？
- ◎ 有头脑的领导者刻意让人看见自己的紧迫行为，催生新的紧迫感

第6章

策略三：在危机中发现机遇 | 119

- 规避和控制危机 122
- 利用危机建立紧迫感 124
- 刻意制造危机 131
- 要注意四种危险的错误 134
- 小结 138
- 姜博士总结：如何面对危机？ 140

阅读重点

- ◎ 正确认识危机的本质，危机到底是好事还是坏事？
- ◎ 对危机的利用程度如何才算恰到好处？
- ◎ 该规避的错误与要注意的问题

第7章

策略四：回击NoNo族 | 143

- 什么是NoNo族 146
- 不要任用NoNo族 148
- 不要忽视NoNo族 152
- 分散NoNo族的注意力 156
- 赶走NoNo族 159
- 利用社会压力限制NoNo族 160
- 姜博士总结：方正改革败局之谜 164