

以 变 求 生

——世界一流领导学专家的行动计划

[美]约翰·P. 科特著

郭明芳 温新年译

Leading Change

John P. Kotter

新 华 出 版 社

前 言

我在1994年夏曾为《哈佛商业评论》写过一篇题为《以变求生：为什么企业改革的努力会失败》的文章。在写这篇文章前的15年中，我曾对数十项使企业重大改革获得成功的举措进行过分析，这篇文章就是 I 根据这些分析写出来的。这些举措的宗旨是，通过结构调整、重新策划、重新制定战略、兼并其它企业、缩小企业规模、实施质量计划和重振企业文化等活动，对企业进行重大的有效的改革。甚至在我写完这篇文章之前，我知道，我就计划就这一主题做进一步的阐述，因此我在此后不久就开始了本书的写作。

记得这篇文章发表在《哈佛商业评论》1995年3月至4月这一期上。这篇文章单行本的销售量随后就达上万册，立即荣登该评论所售出的单行本的榜首。在同《哈佛商业评论》的读者交谈过之后，我了解到，这篇文章在两个方面引起了强烈的共鸣。首先，对文章中列举的企业在实施有效改革中常犯的错误，经理们看后表示赞同。第二，读者认为分八个阶段的改革框架非常有说服力，起到了行动指南的作用，有助人们讨论改革、

改革的问题和战略。

在写本书时，我力求根据上述这两点展开我的论述，并再增加一些新的内容。同那篇文章不同，本书以收录的上百个实例形象地告诉人们应采取什么样的行动。从这方面讲，这本书要比那篇文章更切合实际。我还进一步详细深入地谈到了改革的动力——如何实行领导——的问题，并以实例表明，纯管理人员的思维方式如何不可避免地会使改革遭到失败，无论参与改革的人的素质高低，都难逃此厄运。最后，我还扩大了本书所涉及的时间范围，阐述了在过去一个世纪中发生的事件是如何使我们发展到今天这一步的，并探究了这些事件将会对 21 世纪产生的影响。

熟悉我作品的人将会发现，本书吸收了我先前出版的几本书中的一些观点，并予以进一步地扩充。这些书是：**《改革的动力：领导人同管理人员的不同之处》**，**《企业文化和企业业绩》**和**《新的准则：如何在大公司时代结束后的世界中获得成功》**。虽然从题材上讲，这本书是我过去作品的一个逻辑上的补充，但从形式上讲，它同过去的作品完全不同。**《以变求生》**同我先前作品的不同之处在于，书中没有脚注和尾注。除了我自己的作品之外，我在本书中没有引用任何他人的例子、观点和证据来支持我的结论。从这一点上讲，本书与我先前的作品相比更像是我的一家之言。

一些人读过本书的初稿，并提出了一些宝贵的意见。他们是达雷尔·贝克、迈克·比尔、里查德·博亚兹、

朱莉·布拉德福德、琳达·伯吉斯、杰拉尔德·恰尔内茨基、南希·迪尔曼、卡罗尔·佛朗哥、阿兰·弗罗曼和史蒂夫·京格里希等。另外还有几位学者给我提供了很多灵感，这对此手稿一些基本思路的形成有莫大的裨益。在此，我谨向所有这些提供过帮助的人表示由衷的感谢！

目 录

前 言	(1)
第一部分 企业改革面临的问题和解决方法	(4)
第 一 章 对企业进行改革：为什么有些公 司会经营不善	(3)
第 二 章 成功的改革及其推动力	(20)
第二部分 分八个阶段进行的过程	(39)
第 三 章 营造紧迫感	(41)
第 四 章 建立联合指导委员会	(61)
第 五 章 提出设想和确立战略	(82)
第 六 章 传播改革设想	(104)
第 七 章 授权各级职员采取行动	(125)
第 八 章 创造短期收益	(142)
第 九 章 巩固成果深化改革	(158)
第 十 章 使新的工作方法在企业文化中 制度化	(175)
第三部分 对 21 世纪的启示	(193)
第十一章 未来的企业	(195)
第十二章 领导能力与勤学不辍	(210)

第一部分

企业改革面临的问题和 解决方法

第一章 对企业进行改革： 为什么有些公司会经营不善

无论用任何客观的尺度去衡量，在过去 20 年中，企业重大改革的力度大大增加了，尽管这种改革常常伴有阵痛。有人预测，诸如重新策划、重新制定战略、企业兼并、缩小规模、提高产品质量和重振企业文化之类的活动很快将不复存在。但我认为，这是绝对不可能的，势不可挡的宏观经济力量正发挥着作用。在未来几十年间，这种力量有可能进一步得到加强。结果，有越来越多的公司被迫降低成本，提高产品的质量，改进产品的售后服务，寻求新的发展机会和提高企业生产能力。

迄今为止，企业的重大调整已增加了公司适应环境变化的能力，提高了它们的竞争力，并带来了极其光明的前景。然而多数情况下，这些调整措施带来的结果往往不尽如人意：对机构的大肆削减，造成了财力和物力上的巨大浪费，而雇员们也疲惫不堪、心力交瘁。

从某种程度上讲，改革不可避免地会带来副作用。无论什么时候，人们为了适应不断变化的条件而被迫实

行调整时，痛苦总会相伴而生。但在过去 10 年中，我们所目睹的浪费和痛苦本是可以避免的。我们犯下了许多的错误。以下列举的就是一些最常见的错误。

错误之一：容忍了过分的自满情绪

到目前为止，人们在对企业实行调整中犯下的最大的错误是：在公司各级管理人员和员工的心目中还未形成高度紧迫感的时候，就大刀阔斧地开始实施改革举措。这个错误是致命的，因为企业在众人极度自负的情况下，历来无法使改革的目标实现。

当阿德里安被任命为一家大公司的特种化学制品部的负责人时，他发现了许多初见端倪的问题和机遇，这主要是特种化学制品行业全球化带来的结果。作为经验丰富且很自信的主管，他夜以继日地拼命工作。为了能在竞争越来越激烈的市场上拓展业务，提高利润，他提出了 12 项新举措。他认识到，在他的公司里能清楚看到这种危险和机遇人几乎没有，但他认为，这个问题并非不能解决。可以对他们进行诱导，助他们一臂之力，实在不行就干脆撤换他们的职务。

然而在他被提升两年后，由于公司内普遍存在着自负情绪，他的新动议一个接一个流产了。尽管他苦口婆心地痛陈公司所面临的险境，但要实施他的新产品战略第一阶段计划，需要很长的时间，因此即便取得了重大的成就，也会被竞争对手采取的对策所抵消。他无法确保公司这项庞大的计划所需的足够的资金。他手下一些精于阻挠新计划实施的人四处活动，最终迫使改革计划

告吹：由于对下属感到绝望，沮丧之余，他买下了一家小规模的公司，但这家公司已在成功地实践着他的许多构想。在接下来的两年中，他经历了一场微妙的斗争。然而最终他吃惊地发现，他所在部门的那批人由于没有任何紧迫感，根本无视新兼并的那家小公司可贵的经验教训，相反他们反而遏制了它继续按照原有的成功方式发展的能力。

出于许多不同的但又彼此相关的原因，像阿德里安这样机敏的人在企业改革的初期也未能使员工产生足够的紧迫感。他们过高地估计了自己迫使企业实行大规模调整的能力，同时也过低地估计了说服他人改变现状的难度。他们并没有意识到自己的行为只导致维护现状的作用。他们缺乏耐心，自以为：“初期的准备工作已经足够了，让我们大刀阔斧地干吧！”迫使人们放弃自满情绪，可能造成一些不利局面：人们不积极进取，丧失斗志，无法保住短期的成果，这使他们感到气馁。而更糟的是，他们把紧迫感同忧虑混为一谈，因此消除人们忧虑情绪的同时，使人们更不思进取，并对改革产生了更加严重的抵触情绪。

如果大多数企业自负情绪不严重的话，这个问题也就不那么重要了。然而情况正相反。以往获得了巨大的成就，没有出现明显的危机，评估业绩的标准定得太低，以及从企业外获得的反馈信息不够等等，所有这些都等于说，“是的，我们是有问题，但它们并不那么可怕，我的工作还是很出色的”，或者说，“的确，我们

的问题非常严重，但到处都是问题”。如果没有紧迫感，人们就不会付出额外努力，就不会作出必要的牺牲。相反，他们会固守现状，抵制上面提出的任何计划。这样的结果是：重新策划的工作被迫停顿，新战略得不到很好的实施，无法按照合理的方式兼并其它的企业，对缩小企业规模工作的投入从来达不到最低的要求，提高质量的计划更多地成为企业负责人装门面的空话，而没有任何实质的内容。

错误之二：未能建立一个强有力的联合指导委员会

人们常说，如果负责人不积极支持，企业是不可能实施改革的。这里我要谈的远不止这一点。在成功的改革中，总裁、部门经理或部门主管，另外再加上 5 位、15 位或 50 位决心致力于改善公司经营状况的人会组成一个委员会。公司中高层领导人都参加该委员会的情况很少见，因为他们中有些人不愿意加入。但是，大多数成功的例子表明，无论从参加者的职位、获取的信息量和专业知识的多少以及他们的威望和关系网来看，还是从其具有的领导才能来看，这种联合指导委员会的力量都是最强大的。单靠一个人，不管他（她）多么有才干，多么有魅力，也决不可能拥有战胜传统观念和人们所固有的惰性所需的所有有利条件，除非他（她）是在一个非常小的公司工作。如果联合指导委员会软弱无力，通常也就更发挥不了作用。

如果改革联合指导委员会的力量不够强大，短时间内，改革也许会取得显著的进展。企业的结构可能会得

到调整，或者重新策划的工作已开始起步。但是单靠一位经理或一个软弱无力的指导委员会同传统势力、短期的自身利益等诸如此类的东西展开幕后的较量，获胜的往往是后者。它们妨碍了结构调整对人们的行为方式产生影响，使雇员和经理以消极抵抗的方式破坏企业重新策划的战略，从而使得提高质量的计划不仅没有令客户满意，反而滋长了官僚主义的作风。

克莱尔是美国一家大银行人事部门的主管。她完全清楚自己的权力有限。除了行使人事部门的职责以外，她无权提出新计划。对于新的竞争压力，她的公司除了裁员之外，没有其它任何办法。她对此感到越来越失望，于是她受命出任“提高质量”工作小组负责人。此后的两年成为了她职业生涯中最感不快的两年。

该小组没有吸收公司三个主要生产线的经理。召开该小组第一次会议使她大伤脑筋，因为小组的一些成员抱怨工作太忙了，这下她才明白遇到麻烦了。自那以后，局面一点都没有得到改善。该小组成为业绩差的专项工作小组的典型：办事效率低，成员间勾心斗角，经营状况进一步恶化。大多数的都是由该小组下属的一个小班子完成的。然而，小组成员和重要生产线的经理对这个班子作出的努力一点都不感兴趣，也不理解；几乎所有建议都没有得到实施。这个专门工作小组勉强维持了 18 个月，最后被迫解散。

所以失败往往是低估实施改革中可能出现的困难的严重性和建立强大联合指导委员会的重要性。甚至在自

满情绪不严重的情况下，那些没有经历过改革或没有协同工作经验的公司也常常会低估建立这样一个委员会的必要性，或者它们会认为，这个委员会可以由人事部门，质检部门或决策部门的负责人来领导，而不应该由重要生产线的经理来领导。不管这位主管人事部门的经理能力有多大，不管他（她）多么具有奉献精神，联合指导委员会中如果没有强大的领导，显然不可能拥有足够的力量战胜造成惰性的种种因素。

错误之三：低估了设想的力量

紧迫感和建立强大联合指导委员会是实施重大改革的必备条件，但并不是充分条件。在成功的改革中，无一例外地还能找到其它的因素，而其中设想是最为重要的因素。

设想在实施卓有成效的改革中发挥着关键的作用：它为众多的人指明了改革的方向，使他们同心协力，并鼓励他们积极采取行动。如果没有远大的设想，改革的努力很容易就变成一系列令人费解的计划。它们前后不一致，而且浪费了人们大量的时间。它们不是方向定错了，要么就根本没有明确的方向。如果没有正确的设想，以下种种举措：财务部重新策划的计划，人事部门对员工表现的全面考核，工厂提高质量的计划和改变销售人员风气的努力，即使都付诸实施，也不会带来任何有意义的结果。

由于了解到实施改革计划的艰巨性，有人试图从幕后悄悄地控制事态的发展，有意避免公开讨论未来的发

展方向。但是，在决策的过程中，如果对未来没有一个总体的设想，那么每当让员工作出选择时，就会产生无休无止的辩论。即使最小的一个决定都可能会招致激烈的冲突。这种冲突懈怠了员工的干劲，瓦解了他们的士气。诸如具体采取什么样的策略这样的微不足道的问题，都有可能成为讨论的中心话题，从而浪费了宝贵的时间。

在许多失败的改革中，决策人误把具体的计划当做设想，试图让它们发挥设想的作用。康拉兹是一家通讯器材公司的质量主管。他花了大量的时间和金钱做了厚达4英尺厚的笔记，详细叙述了他在改革方面所做的种种努力，其详尽程度已到了让人看后头脑发昏的地步。他在笔记中详细地谈了改革的步骤、目标、方式方法和最后的期限。但没有一处令人信服地谈到改革的最终目标。当他把这些笔记发下去时，雇员们大部分感到疑惑，或者反应冷淡，而这一点也不足为奇。员工们并不会因为看了这厚厚的一大摞笔记而变得同心协力，也不会因此而投身于改革。实际上只会产生适得其反的效果。

在没有成效的改革活动中，有时管理层看上去好象也有一个大致方向，但太不明确，因此无法指导人们采取行动。最近，我见到了英国一家中等规模的制造公司的一位经理，请他谈谈自己的远大抱负，结果他对我发表了长达半小时的让人费解的演说。他谈到了他希望兼并几家企业，谈到了为该公司一种产品制定的促销战

略，他对“顾客第一”的定义，以及准备从公司外招收一名新的高级主管的计划和将关闭该公司驻达拉斯的办事处等等。他这番话中隐含着确定未来发展方向所需要的基本要素，但它们太不明确，人们一下无法感受到它们的存在。

经验之谈：无论什么时候，只要在5分钟之内解释不清你的改革设想、并得到听众的理解和引起他们的兴趣，那么你注定要遇到麻烦。

错误之四：传播设想的努力打了10倍、100倍或1000倍的折扣

除非大多数员工愿意提供帮助，否则重大改革是不可能获得成功的，而这往往需要他们牺牲自己的短期利益。但是，除非他们真的认为改革是可行的，否则，即使对现状感到不满，他们也不会做出牺牲。如果不花大量的时间同他们勾通，就不可能增进彼此间的信任，也决不可能赢得他们的支持。

有三种常见的交流方式是无效的。第一种：改革领导班子提出的设想实际上很不错。随后该小组的成员开始兜售他们的成果。他们在召开了几次会议或下发了几份备忘录后，就认为万事大吉了。他们在公司内部交流这种设想的时间很少。但当人们不太理解他们的新方案时，他们却感到非常吃惊。第二种：公司老板用了相当多的时间向员工发表讲话，传达自己的设想，但她手下的大部分经理实际上一直保持沉默。这次传播设想的时间虽然比前一次多，但仍远远不够。第三种：把更多的

精力花在写业务通讯和发表演讲上，但公司中一些高层人物的行为方式却同设想的内容极不符合，从而导致员工中愤世嫉俗的情绪越来越严重，对新设想失去了信任。

一位我所认识的最杰出的总经理在 80 年代初承认，他在这方面的努力遭到了失败。他对我说：“我们觉得当时已经下了很大的功夫，让人们了解我们的想法。但几年后，我们却发现，我们在这方面下的功夫还差得很远。更糟的是，在别人看来，我们有时做出的决定同我们传达给他们的想法不一致。我敢肯定，一些雇员会认为，我们是一群伪善的笨蛋！”

传播设想需要保持言行一致，而行动是最具说服力的一种传播形式。重要人物的言行不对改革带来的危害尤其严重。然而，这种现象却非常普遍，甚至在一些被认为有不错业绩的公司，也不能幸免。

错误之五：对阻挠新设想付诸实施的种种障碍听之任之

实施任何一项重大的改革举措都需要有大批人采取行动。当员工们面对发展道路上的巨大障碍而变得束手无策时，即使他们欣然接受了新设想，实现这些新计划的努力也常常会遭到失败。有时，这些障碍只是人们想象出来的，在这种情况下，你所要做的事就是让他们明白，外界根本不存在任何障碍。但在更多的情况下，的确存在着种种的障碍。

有时，问题出在企业的结构上。产品结构单一有可

能会限制提高生产力或改进为顾客服务的努力。奖惩或员工业绩考核制度，有可能会迫使人们在新设想和自身利益之间进行选择。也许更糟糕的是，管理人员拒绝调整自我以适应新的环境，他们提出的要求同改革不一致。

如果企业的一位重要人物抵制改革，改革有可能被迫停顿。拉尔夫就这么做了。他是一家大的金融服务公司的第三号人物。他手下的员工给他起了一个绰号“石头”，而他本人却从好的角度去理解。拉尔夫口头上支持对公司实行重大调整，但他却不改变自己的行为方式或鼓励手下的经理去实施变革。他没有奖赏为改革献计献策的人，也没有对人事制度进行任何变动，甚至在这种制度显然已无法同新设想保持一致的时候，也任由它一成不变地继续存在下去。像拉尔夫这样行事的人不管在任何管理工作岗位上，都将会起到破坏作用，然而拉尔夫不是一般的管理人员，他是该公司的第三号人物。

拉尔夫所以这样做，是因为他认为他的公司不需要实行重大调整；他担心，他无法既进行变革，又取得预期的经营效果。他的这种行为所以得逞，是由于这家公司没有处理这类问题的经验；因为一些人害怕他；他的总经理也担心会失去一位有能力的支持者。这一切实际带来的后果是灾难性的。一些级别较低的经理得出这样一个结论，高级管理层误导了他们要改革的决心，由此，员工们对改革的反应越来越冷淡，整个改革进程大大放慢了。