

“领导变革之父”约翰·P. 科特系列 珍藏版

新 规 则

变革时代
领导者的
8个核心思维

115 名哈佛商学院 MBA 毕业生
近 20 年的职场通关法则

陈春花、郑毓煌作序力荐

[美]

约翰·P. 科特
(John P. Kotter) — 著

刘语珊 — 译

新规则

THE
NEW
R
U
L
E
S

[美]

约翰·P. 科特

(John P. Kotter) — 著

刘语珊 — 译

图书在版编目 (CIP) 数据

新规则 / (美) 约翰·P. 科特著; 刘语珊译. -- 北京: 中信出版社, 2019.5
书名原文: The New Rules
ISBN 978-7-5217-0251-4

I. ①新… II. ①约… ②刘… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 049854 号

The New Rules by John P. Kotter
Original English Language edition Copyright © 1995 by John P. Kotter
Published by arrangement with the original publisher, FREE PRESS, an Imprint of Simon & Schuster, Inc.
Simplified Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

新规则

著 者: [美] 约翰·P. 科特
译 者: 刘语珊
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)
承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 9.5 字 数: 247 千字
版 次: 2019 年 5 月第 1 版 印 次: 2019 年 5 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2009-2018 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号
书 号: ISBN 978-7-5217-0251-4
定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。
服务热线: 400-600-8099
投稿邮箱: author@citicpub.com

推荐序 1 时代精神与自我驱动

陈春花

北京大学王宽诚讲席教授，北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长

科特是一位重要的管理思想家，他区分了“领导”和“管理”的概念，强调领导者的基本职能在于倡导改革之风。他也研究了企业文化与业绩的关系，揭示出灵活适应性的企业文化能显著促进长期经营业绩。他还持续关注领导力的发展，不仅仅明确提出了新商业环境下领导力要素的内涵，更是基于变化的视角，探讨了领导者变革的力量来源及行动指导。在今天来看，科特提出的观点仍然令人印象深刻，发人深省。这套丛书（《新规则》《领导力要素》《变革的力量》《企业文化与绩效》）会从不同的视角给读者带来收获。我重新阅读这 4 本书的时候，较之早期阅读又有了全新的收获。

一、领导者需要洞察时代特点

科特展开这些研究的阶段，全球化正处于萌芽发展之中。科特敏锐地察觉到全球化给商业模式带来的巨大变革，分析了 MBA

(工商管理硕士)毕业生的职业发展历程,总结出了他们的职业生涯成功的关键要素。

科特提出,方兴未艾的全球化使得充满活力和适应性的中小企业蓬勃发展,远远抛下了传统大型企业,影响了富有进取心的管理者们的职业发展。

以《新规则》书中列出的研究数据为例。1974年,这一届哈佛商学院MBA毕业生中的36%去了大型或超大型组织就职。到1983年,还留在大型或超大型组织的人占31%。到1991年,只剩下23%。另一方面,同一个时期,在小型或超小型企业的哈佛商学院MBA毕业生从28%上升到43%,最后达到62%,其中很多是创业型企业。

科特认为,全球化既提供了大量的机会,也带来了巨大的风险。在这个时代,要成为一个职业上的成功者,一条重要的准则就是:不要依靠惯性,因为旧的模式、道路和经验在新的环境下是无效的。

当下,21世纪也已过去将近20年,时代特征又迎来了巨变。曾经所向披靡的全球化,正在引起全球性的反思,甚至出现了一些极端化的应激反应。怎样才能更有效地让资源在全球范围共享和分配?怎样才能形成一个互补共赢的全球化共同体,而不是国家与资本的盘剥与霸凌?这是一个全球化进程中的休整吗?商业模式会有怎样的调整?中国商业的未来会怎样?这是留待我们去观察和领悟的课题。

二、变革是大型企业的必选之路

科特对大企业和官僚主义素无好感，而他的研究中的 MBA 学生们用他们的职业生涯支持了科特的观点。美国运通公司（American Express）、大西洋里奇菲尔德公司（ARCO）、康尼格拉公司（ConAgra）、数字设备公司（Digital Equipment Corporation）、肯德基公司（KFC）、伊士曼柯达公司（Eastman Kodak）、玫琳凯化妆品公司（Mary Kay Cosmetics）、NCR 公司、百事可乐公司（Pepsi-Cola）、宝洁公司（P&G）、赛仕软件公司（SAS）等大量公司的案例也支持了科特的观点。

科特认为，在变化的时代里，中小企业能够更加迅速地做出反应并逐步取得更大的成功。速度和灵活性在竞争日益加剧的世界中将会获胜。因此，他奉劝职场人士要摆脱官僚化的大企业，走向小企业。大企业在应对变化迅速的市场时容易陷入官僚化，而在中小企业的发展中做出贡献的员工往往会获得更高的满意度和收入。当然，如果我们的商业氛围和舆论能够转变传统的对宏大和稳定的崇拜，更加关注和欣赏中小企业和创业企业，人们可能会更容易接受和适应时代的变化。

那么，对于大型企业，变革的方向和目标在哪里？毫无疑问，大型企业必须设法转变成一个灵活与具有适应性的组织，既有小企业快捷的运营效率，又保留大企业的资源优势。方向就是减少管理层级、官僚主义、内向关注和办公室政治，路径就是企业改组、削减成本、流程再造，当然，最根本也最难的是企业文化的

改变。

三、领导者需要保持自我驱动力

科特从研究中得到的启示是，成功的企业家都具有强烈的竞争驱动力和领导力，他们独立、勤奋、自主、敢于冒险、喜欢控制感，他们更向往权力、被认可、威信和成长，并且更少向往安逸。

那些害怕竞争的人，想要安全感的人，渴望稳定的人，最终往往像岩石在水里一样，不断下沉。无论是现在还是将来，高标准和对成功的渴望都是必不可少的。

管理是用于应对复杂性的，因为现代管理程序在很大程度上产生于 20 世纪大型组织的发展，领导力则是相对于变革而言的。当今剧烈变动的外部环境使变革日益成为维系企业生存、增强企业竞争力的必要条件。有更多的变革，就会要求更强有力的领导，这也意味着领导者必须保有自我驱动的力量，以应对复杂多变的环境。

四、管理研究总是伴随着鲜活的管理实践

科特的研究总是从真实的管理实践和商业环境出发，去寻找其中的核心变量及规律性，从而得出能够再回归到管理现实的答案。就如他在《新规则》一书中所写的那样，他花了 20 年的时间跟踪研究 115 名 1974 届的哈佛商学院 MBA 毕业生的工作情况，最后写作了这本书。这种依赖于真实的观察所呈现出的研究方式，

非常值得我们学习。《领导力要素》一书中的领导力观点和支撑数据源自科特于 20 世纪 70 年代所完成的大量实地调研，以及为撰写本书而专门开展的 4 个研究项目。《变革的力量》是一项管理行为研究的成果，该研究始于科特的一篇博士论文，内容是关于大都市市长的管理方式的，这项研究始于 1986 年 8 月，到 1989 年年底结束。《企业文化与绩效》一书以生动的案例证实了企业文化的存在及其力量，以实证的方法证实了企业文化与业绩的相关性，并详细阐述了 3 种类型的企业文化，充分说明了进行企业文化改革的必要性，还提出了许多有效的措施。该书堪称一部深刻理解企业文化与企业业绩关系的经典教科书。

在我最初决定展开组织与文化研究时，约翰·科特的《企业文化与绩效》给了我很大的启发和帮助。借用科特的企业文化力量指数对广东省多个高新技术企业展开了深入的探讨，让我有机会更有效地理解企业文化所具有的独特功效。也因此，科特的其他著作就列入了我的必读书目，这也是我很愿意推荐这套丛书的原因。

2019 年 3 月 12 日·朗润园

推荐序 2 面对变革时代， 如何才能获得成功？

郑毓煌

清华大学经济管理学院博士生导师

春节之前，收到中信出版集团的邮件，邀请我为领导变革之父、哈佛商学院终身教授约翰·科特的《新规则》《领导力要素》《变革的力量》《企业文化与绩效》系列丛书写序，我欣然答应了，原因只有一个：我希望这套优秀作品能够惠泽更多中国人，特别是中国的企业家、创业者和职场人士。

在今天的中国，社会对商业知识和智慧的需求正在急剧扩大，迫切需要在浩瀚书海之中甄别真正优秀的商业著作，以汲取营养。然而，令人遗憾的是，真正优秀的商业著作太少了，市面上充斥的畅销著作大都是“鸡血”或“鸡汤”，缺乏严谨的理论体系和实证研究支持。

与市面上的那些所谓畅销著作不同，这套作品均出自科特教授严谨的实证研究，这也再一次印证了哈佛商学院的地位。哈佛商学院无疑是全球最著名的商学院，而它百年来的极高知名

度正是源于学院中的优秀的商业思想领袖，包括竞争战略之父迈克尔·波特（Michael Porter）、颠覆式创新之父克里斯滕森（Christensen）、领导变革之父科特等。

那么，科特教授的这一系列丛书到底有哪些值得学习的地方？在《新规则》这本书里，科特教授在近 20 年的时间里观察了 115 名哈佛商学院 MBA 毕业生的职业路径，并从他们的人生经历中总结出我们应该如何在快速变化的全球化竞争市场中拥抱变化并找到适合个人发展的新规则。他的研究有很多反常规的发现。例如“小公司，大机会”——在同一届哈佛商学院 MBA 毕业生中，那些选择小创业公司的毕业生，最后其收入往往高于那些选择大公司的毕业生。

在今天的中国，科特教授的这些发现也具有重要的启示意义。例如，很多年轻人往往面临体制内工作（政府、国企、事业单位等）和体制外工作（民营企业、外资企业等）的两难选择。又如，即使都是体制外的工作，年轻人也往往面临去大公司还是去中小企业的两难选择。家长们往往都反对他们选择非传统的职业路径。然而，科特教授的这些发现告诉我们，传统的职业路径或许并非最佳选择。面对今天的变革时代，每一个职场人都应该更加勇敢地去拥抱非传统的职业路径。很多年轻人往往抱怨自己出生的年代太晚以至于错过很多机会，却不知其实每一个时代都有大量机会，关键在于你是否能勇敢地做出选择。

在《领导力要素》这本著作中，科特教授指出，由于商业环

境发生了重大变化，领导力在今天的变革时代被赋予了新的意义，其重要性显著提升。领导力不再是首席执行官（CEO）或极少数高层管理者的绝对领域，而拓展为几乎所有管理者都应该具备的一种重要能力。在《变革的力量》一书中，科特教授进一步阐释了领导与管理的不同，并提出领导和管理都是非常重要的，那种认为领导“好”而管理“坏”的观点是明显错误的；同时他也阐述了企业家应该如何打造自己在领导和管理两个维度上的能力的问题。最后，在《企业文化与绩效》一书中，科特教授以实证的方法证实了企业文化与业绩的相关性，并详细阐述了不同类型的企业文化，以及如何打造企业文化。可以说，这3本书是企业家和创业者们打造领导力和企业文化不可多得的参考书！

很多中国企业家在阅读国外商学院教授的著作时，难免有这样的疑虑：这些结论在中国也适用吗？事实上，思想无国界，管理和人性往往都是相通的。作为清华大学博导、营创学院院长，我在过去的十几年里也接触了大量的中国企业家和企业高管。我发现，他们的成功有其共同的规律。那么，成功的共同规律是什么呢？接下来我就和大家分享我在营创EMBA（高级管理人员工商管理硕士）开学典礼上曾经分享的6个要点。

第一，眼界和视野。所谓“读万卷书，行万里路”，眼界和视野特别重要，而且很多事情不是从书本上能学到的。2019年1月，我邀请哥伦比亚大学商学院著名教授席娜·艾扬格（Sheena Lyengar）为营创EMBA授课。企业家学员们见到她的第一眼就被

震撼了,因为没有人想到,她居然是一位盲人。然而,虽然她眼睛看不见,但她不仅成了哥伦比亚大学商学院教授,而且还被《金融时报》(*Financial Times*)评为和竞争战略之父迈克尔·波特等齐名的全球 50 大管理思想家之一。很多企业家在听完这次课程之后都说:“艾扬格教授眼睛看不见都能取得那样大的成就,我现在面临的一点儿困难又算什么?”是的,多接触伟大的人,你才能激励自己去变得更伟大。

第二,胆识和勇气。光有眼界和视野还不够,还要有胆量。王健林来清华大学演讲时说过:“什么清华北大,不如胆子大。”这句话其实很有道理。2017 年 11 月,我在清华大学主持了清华学生创业协会 20 周年的纪念活动。参会的十余位校友的公司市值合起来超过 3 000 亿元,包括美团、中文在线、百合网、清科集团等。以美团为例,大家看到了王兴的成功,但是大家可能想不到,王兴是在美国读博士时辍学回国创业的。而百合网的联合创始人慕岩也是在美国读博士时辍学回国创业的。所以要成功,一定要有胆识和勇气。

第三,能力和智慧。有了眼界和视野,也有了胆识和勇气,成功还需要能力和智慧。没有人生下来或大学毕业之后就on知道怎么进行企业管理,所以企业家和创业者都需要终身学习,以习得能力和智慧。学习的方式包括读书、面对面学习等多种形式,其中读书更多是用以开拓思维和学习知识,而要提高能力则更需要面对面地学习,甚至最好有老师手把手地指导,再加上自己的实

战演练。只学不练的话，很难真正提高能力。

第四，连接和资源。有句话是这样说的：“你是谁不重要，重要的是你和谁在一起。”其实，不论在国内还是国外，人脉和圈子都非常重要。不论是哈佛商学院还是清华大学，最吸引人的除了优秀的教授，还有校友之间的连接和资源。在今天的互联网和社交媒体时代，线下连接更加显得珍贵和不可替代。在学校里形成的师生关系和同学关系是最自然、最真诚的关系，企业家们要多投入时间进行线下连接。真正的友谊和合作从来不是线上加个微信就能拥有的。

第五，努力和坚持。努力和坚持是成功的必要条件。在创业路上，每个人都会遇到困难，谁也不可能一帆风顺。遇到困难时，如果坚持，就有可能克服困难并获得成功；而如果放弃，则只能承认失败。再以清华校友、美团创始人王兴的成功为例，王兴也是经历了校内网、饭否网等多次创业失败，才有了今天美团的成功。

第六，理想和使命。努力和坚持很累，很多时候你会坚持不下去。那么，是什么让企业家和创业者坚持下去的呢？伟大的理想和使命。我从2017年创办营创学院以来，也面临过很多困难。很多人不相信我可以打造一所“人人都上得起的哈佛商学院”。然而，正是“教育改变命运，我们改变教育”这一理想和“打造一所人人都上得起的哈佛商学院”这一使命，才让我一直坚持下来。今天，营创线下EMBA已有超过1500位企业家学员，并且在北

京和深圳都实现了本地开班，真正做到了“用1%的学费，上拥有全球顶级商学院师资的线下EMBA课程”。同时，通过和中信出版集团的合作，我们推出了“用1%的学费，上拥有全球顶级商学院师资的线上EMBA课程”项目并获得了成千上万职场人士的欢迎。此外，由营创读书会和中信出版集团一起推出的“与原创作者一起读书”的公益项目，已有近百位大咖作者分享原创著作的音视频，向全国人民公益开放。

今天，中信出版集团即将出版的哈佛商学院科特教授的这一系列丛书无疑是商业知识和智慧中的明珠。这4本书在哈佛商学院MBA学生中备受欢迎。我相信，这一系列丛书会带给成千上万读者优秀的商业知识和智慧，更会进一步将看起来遥不可及的顶级商学院教育带给成千上万的读者。而这，正是中信出版集团、营创学院和我本人共同努力的目标。

2019年3月5日

译者序 今日职场新规则

刘语珊

商业分析机构深响联合创始人，前腾讯商业分析师

1973年，约翰·P.科特教授在哈佛商学院启动这项研究的时候，他恐怕没有想到，这将会变成一项长达20年的长期研究项目；他可能也不曾想到，自己会以这样的方式参与到这115名毕业生足足20年的职场生涯中；他更不曾想到，自己将与他们当中的许多人建立起这样的联系，并最终将他们的成功经验总结成今天你手中的这本《新规则》。

他恐怕也不曾预见到，在这本书首次付梓20余年后，即便时代变迁，他在1993年基于这115名MBA毕业生的人生经历所提炼出的成功法则，今天依然能够启发大洋彼岸的年轻人，并为今天的我们的职场路径提供参考。

今天的世界与1973年第一次石油危机后的经济环境自然是截然不同的。

与1973—1993年的20年相比，今日的我们经历了21世纪初互联网泡沫的破灭、2010年开始的移动互联网浪潮，今天我们又

在追踪人工智能的趋势，迫不及待地想要进入下一次技术革命所创造的新时代。在这样的环境中，我们早已摒弃了对制造业及大公司体制的盲目迷信，甚至已经走过了过分忽视实体经济制造业的另一个极端，来到了重新理解和审视制造业并帮助制造业进行数字化升级、迎接产业互联网的新起点。

但约翰·P. 科特教授笔下，1974 年走出哈佛校园的这些年轻人所经历的挫折、迷茫，与我们在今日的中国所经历的一切有着大量的共通之处。

今天我们虽然有了更多的效率管理工具，但依旧面临着诸多管理议题的挑战：奉行小步迭代、精益创业的科技企业也最终会发展成庞然大物，而其成长所花费的时间可能仅仅是制造业企业的几分之一，但在这个急速扩张的过程中，“大公司病”等问题并没有消失，反而被迅速激化了。大型企业的臃肿、庞杂，依旧使它们面对市场竞争时变化缓慢，并让那些身在其中能够感知到外界竞争的人们备感煎熬。

在鼓励扁平化管理的同时，大型企业对于敏捷管理有着极高的需求。而在中国企业对海外市场的诉求快速提升的今天，我们作为个体的职业路径该如何调整？个人的核心竞争力该如何培养？个体又该如何顺应时代的变化？这其中的种种法则与思考框架正是这本《新规则》通过 115 名哈佛商学院 MBA 毕业生近 20 年的人生经历，为我们提供的最大价值。

科特教授在 20 年动荡变化的经济环境下，耐心追踪，并以科

学的研究手段总结出了这 115 名哈佛商学院 MBA 毕业生之间的共性：在国际化竞争日趋激烈的环境中，较高的自我标准、对竞争的追求及渴望，以及终身学习的价值观，都能够帮助个人更快地走向成功；而相较之结构庞杂的大型企业，选择灵活、敏捷的小型企业往往更能彰显个人的价值，能更快地实现个人职场及人生意义上的成功。

作为移动互联网及“双创”浪潮的亲历者，我曾在创业公司感受过一个小型团队从建立到拆分、各奔东西的过程，也曾曾在“互联网下半场”行业巨头的业务转型、架构调整过程中目睹了几千人在巨轮转向的过程中不得不顺应时代发展、进行自我升级的过程。在这个过程中，作为观察者，我也目睹了多个不同个体的变化与发展。

正如约翰·P. 科特教授所描述的那样，无论在哪个领域，我所观察到的成功者，无一不对自己有着极高的自我要求，对竞争有着极强的渴望，同时，他们有着极强的学习能力，且从来没有停止过学习新事物的脚步。甚至在一些团队中，追踪新事物、新趋势已然成了制度化的标配，由专人专岗负责。而企业对终身学习的财务支持和员工服务，也体现出企业对终身学习的重视。

同时，互联网产业在中国兴起的这二十几年中，我们可以观察到，几乎每 5 年，行业中的龙头乃至明星企业都会发生变化——从门户时代到移动互联网，再到物联网、人工智能、产业互联网等纷纷兴起的今天，企业发展的速度在大大加快：中国互