

《哈佛商业评论》



Harvard Business Review

变 革

约翰·P·科特 等著
李 原 孙健敏 译

图书在版编目 (CIP) 数据

变革/科特 (Kotter, J.P.) 等著; 李原、孙健敏译.
北京: 中国人民大学出版社, 1999.11

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Change

ISBN 7-300-03301-6/F·983

I. 变…

II. ①科…②李…③孙…

III. 企业-改革-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 63327 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

变革

约翰·P·科特 等著

李原 孙健敏 译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public 3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台兴华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7 插页 3

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

字数: 144 000 印数: 1 - 10 000

定价: 19.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有77年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，HBR包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

77年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商

学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导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，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，成为西方国家高级经理人、各国政府官员、商学院教授和 MBA 及相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是“最权威的”、“最具洞察力的”、“最有价值的”和“最为独特的”。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。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。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重。而其

中，理念的突破、技术与管理的创新是关键问题。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较生疏。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，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。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看出知识社会 and 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、战略管理大师迈克尔·波特和亨利·明茨伯格等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新领域的前沿；而作者们由于背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因此，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年 10 本的速度与哈佛商学院同步推出，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。不过，由于受译者个人学识、经验与能力的限制，译作中难免有不足之处，恳望读者们来信和 E-mail

批评指正。

在本译丛引进和出版运作过程中，得到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同志的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

译者前言

变革，改革，革新，组织再造，流程重整……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·P·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年至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《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，难道对我们不是无价之宝吗？

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，无论对于以智慧取胜的企业领导者，还是对于以技巧擅长的企业管理者，或者是与我们一样的教书匠们，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，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？

翻译这些文章，无疑于与大师们对话，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，其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。

感谢老朋友闻洁女士对我们的信任和支持，把这一艰巨的任务交与我们。感谢责任编辑林道君先生的辛勤劳作。

孙健敏

李 原

1999年7月

目录

- | | |
|------------------------------------|-----|
| 1. 领导变革：为什么企业转型的努力会失败 | 1 |
| 约翰·P·科特 | |
| 2. 构建公司的愿景规划 | 21 |
| 詹姆斯·G·考林斯 杰瑞·I·波拉斯 | |
| 3. 管理变革：平衡的艺术 | 55 |
| 珍妮·丹尼尔·达克 | |
| 4. 企业彻底改造的“过山车”：以今天的冒险
换取强有力的未来 | 81 |
| 特雷西·高斯 理查德·帕斯卡尔 安托尼·亚瑟斯 | |
| 5. 改变企业的思维方式 | 113 |
| 罗杰·马丁 | |
| 6. 为什么员工抵制变革？ | 140 |
| 保罗·斯托贝尔 | |

7. 重塑一个产业：洛克希德－马丁公司的 生存之道	158
诺曼·奥古斯丁	
8. 成功的变革方案从结果开始	188
罗伯特·H·谢弗 哈威·A·汤姆森	

1. 领导变革：为什么企业转型的努力会失败^①

约翰·P·科特

作者简介

约翰·P·科特 (John P. Kotter)，哈佛商学院领导学方面的著名教授，讲授工商管理硕士和在职人员管理课程，是世界各地高层管理会议中抛头露面次数颇多的讲演家。他是多部商业畅销书的作者，其中包括新书《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 Amard)，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)。

① 原文发表于《哈佛商业评论》1995年3/4月号。重印号95204。

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成更具竞争实力的公司。它们在许多不同的方面进行努力：全面质量管理；企业再造工程；规模合理化；结构重组；企业文化重整；观念的转变。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。

其中一些努力是非常成功的，还有一些则彻底失败了。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。

第一个经验是，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，只会造成一种速度的假象，绝不会产生令人满意的结果。第二个经验是，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。科特总结的经验教训对我们很有启发，因为即使是最有能力的管理者，有时也难免犯一个大错误。

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。其中有大型组织（福特公司，Ford），也有小型企业（兰德马克通讯公司，Landmark Communication）；有美国公司（通用汽车公司，General Motors），也有其他国家的公司（英国航空公司，British Airlines）；有处于严重危机状态的公司（东方航空公司，Eastern Airlines），也有盈利丰厚的公司（布里斯托尔－迈尔斯－斯奎布公司，Bristol-Myers-Squibb）。它们在很多不同的方面进行了努力：全面质量管理；企业再造工程；规模合理化；结构重组；企业文化重整，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性的新型市场环境。

其中一些公司获得了极大成功，还有一些则彻底惨败。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，企业将面对的是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，总和起来，常常需要一段相当长的时间。跳过其中的一些阶段，只会造成一种速度的假象，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士，有时也难免会犯一个大错误。

错误 1：缺乏足够的紧迫感

当公司中的某些人或某些群体以挑剔的态度审视企业的竞争态势、市场地位、技术趋势、经营业绩时，大多数成功的变革努力便由此开始起步了。他们关注的是这样一些信息：一项重要的专利到期后潜在的销售收入下降；一项核心业务在未来 5 年中利润的下降趋势；或者一个似乎被所有人忽视的正在萌生的市场。然后，他们设法以生动的形象和引人入胜的方式向人们广泛传播这些信息，尤其是那些有关危机、潜在危机以及即将来临的巨大机遇方面的信息。这第一步非常重要，因为要想启动企业的转型方案，需要得到众人积极主动的配合。当人们没有积极性时，是不会提供帮助的，变革努力便无从谈起。

与变革过程的其他阶段相比，第一阶段看起来很简单，但事实并非如此。我发现，至少半数以上的公司在第一阶段就失败了。失败的原因何在？有时高级管理人员低估了把人们拉出“舒适环境”的困难程度；有时他们高估了在增加紧迫感方面自己所能获得的成功；有时他们缺乏耐性：“准备工作已经足够，让我们开始着手做吧！”而大多数时候，高层管理人员因为担心可能出现不利局面而自己打了退堂鼓。他们担心高级职员会抵制，员工士气会低落，局面会失去控制，企业的短期利

益会受到威胁，股票价格会下跌，他们自己会受到“制造危机”的指责。

这种打退堂鼓的高级管理层中，通常包含着过多的管理者，而缺乏足够的领导者。管理的职责是尽可能减少风险，维持当前体制的运行。而变革，根据其定义，要求建立新的体制，因而常常需要领导力。如果没有足够的真正领导者被提拔和聘用到高层职位上从事工作，那么，企业转型过程的第一阶段通常是死路一条。

当组织中有了一位新首脑，而且这位新首脑是个优秀的领导者，并能看到大力变革的需要时，企业转型通常就开始了，而且会顺利开始。如果变革的目标是整个公司，则首席执行官是关键；如果需要变革的是一个分部，则分部总经理是关键。当这些人不是新的领导者、优秀的领导者或变革精英时，第一阶段便会面临着巨大挑战。

不良的经营业绩对于第一阶段来说，是福也是祸。其积极方面在于：资金亏损引起了人们的注意和重视，但同时，它使得调整的空间更小。良好的经营业绩也存在着不利的方面——它使人们更难相信需要进行变革，但你拥有更多的资源帮助你进行变革。

一位首席执行官故意制造了一起公司有史以来最大的账务损失

然而，不管经营业绩的起点是好还是差，在我所看到的比较成功的案例中，都会有一个个体或群体促成了一场

针对潜在的、不愉快事实的坦率讨论：关于新的竞争态势，利润的萎缩，市场份额的下降，盈利减少，收入增