

借助管理大师的寓言

从容应对生存的危机



冰山在融化

Our Iceberg is Melting

【美】 约翰·科特 霍尔格·拉斯格博 / 著
雷霖 / 译

安徽人民出版社

冰山在融化

Our Iceberg is Melting

【美】约翰·科特 霍尔格·拉斯格博/著
雷霖/译



安徽人民出版社

策划：杨雯 责任编辑：王海涛 特约编辑：刘婧 装帧设计：朱懿

图书在版编目(CIP)数据

冰山在融化/(美)约翰·科特,(美)霍尔格·拉斯格博著;雷霖译. —
合肥:安徽人民出版社,2006
ISBN 7-212-02877-0

I. 冰... II. ①约... ②霍... ③雷... III. 企业管理—通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第070464号

OUR ICEBERG IS MELTING: CHANGING AND SUCCEEDING UNDER
ANY CONDITIONS by JOHN KOTTER AND HOLGER RATHGEBER

Copyright: ©

This edition arranged with ST. MARTIN'S PRESS, LLC.

through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2006 SHANGHAI INTERZONE BOOKS CO. LTD

All right reserved.

冰山在融化

约翰·科特

霍尔格·拉斯格博 著

出版发行：安徽人民出版社

地 址：合肥市金寨路381号九州大厦 邮编：230063

发 行 部：0551-2833066 0551-2833099(传真)

经 销：上海英特颂图书有限公司

印 刷：常熟华通印刷有限公司

开 本：889×1194 1/32 印张：3.5 字数：57千

版 次：2006年8月第1版 2006年8月第1次印刷

标准书号：ISBN 7-212-02877-0

定 价：20.00元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

《冰山在融化》是一个简单的寓言故事，但对生活在瞬息万变的世界中的我们，它却蕴涵了深刻的道理。

故事发生在南极洲的一个企鹅王国。一群美丽的帝企鹅世代生活在那里。一天，一只充满好奇心的企鹅发现，一个潜在的严重问题正威胁着他们的家园——可几乎没人理会他。

故事中的角色，弗雷德、爱丽思、路易斯、巴迪、教授和非也，就像我们身边认识的人——甚至是我们自己。这个故事讲述了面对问题时的因循守旧与锐意革新、手足无措与冷静分析，以及似乎无法逾越的障碍与克服这些障碍的最佳策略。今天，书中的故事以各种形式发生在我们身边——不过企鹅们在应对这些挑战时可能比我们当中的很多人都做得更好。

这本浅显易懂的书中蕴涵的道理将使你在工作和生活中受益。基于先前所撰写的关于如何推动有益变革的开创性著作，约翰·科特在本书中为你提供了非常有价值的指导，不论你处于一个机构的顶层还是底层。而在这个日新月异的世界中，我们从这本书中学到的东西将变得更为重要。



作者简介



John Kotter

约翰·科特

世界十大管理学大师之一
年仅33岁就成为哈佛大学终身教授
领导与变革领域的世界第一权威
2001年10月，美国《商业周刊》
授予他“领导者宗师”称号
其他代表作品有《领导变革》
《变革之心》等



Holger Rathgeber

霍尔格·拉斯格博

就职于世界知名
医药科技公司 Becton Dickinson
著名企业管理实践专家





What people are saying

这本书棒极了。它蕴涵的丰富信息可以帮助各行各业的人。它涵盖了如何在变化的情境中取得成功的各个步骤：发现实质性问题，寻求有潜力的合作者，制订解决方案，争取最广泛的支持，与墨守成规的人周旋，等等。

—— 克里斯·汉德
花旗集团全球客户管理副总裁

这是我第一次读到这样的管理类书籍。对于那些从事管理的人来说，此书为必读书籍。

—— 理查德·科欣斯基
雅虎事业发展部总监

我在5月时偶然看到了《冰山在融化》这本书的介绍。6月我订了60本手稿本发给我的同事。我们评估了这本书对我们机构改革的作用。到了9月，我们又订了500本。它真是不错。

—— 海蒂·金
美国国防部项目经理

《冰山在融化》这本书很有意思——不同寻常，但非常棒。应该让华盛顿的每个人都读一读。

—— 约翰·派顿
TWIN DISC公司执行副总裁



What people are saying



这是我所读过的最浅显易懂而所包含的信息量却最丰富的一本书。管理层遇到的最大问题之一就是，“什么问题？我没发现有什么问题”，作者用一座融化的冰山和一只坚定的企鹅来揭示这一问题，实在是天才之作。

—— 迈克尔·戴姆罗

TTP通信上市有限公司产品营销总监

我15岁的女儿在我的书房发现了这本书。等她看完后，我妻子也跑来看。我想它会给我的家庭带来变化。在我们讨论有关变革的问题时，我们有了这样一个容易记住、富有视觉感的故事可供参考。它很吸引人，让人过目不忘。

—— 皮特·沃顿博士

IBM定制培训特别项目总监

阅读了这本书后，我们在好几个方面做出了改革：我们更倾向于大胆行动，而不再反复研究问题，我们变得更有组织性。这本书改变了我们。

—— 汤姆·科利

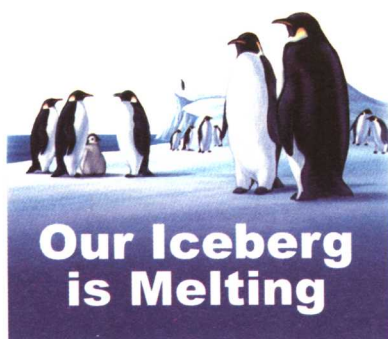
美联社总裁兼首席执行官

这是一本伟大的书。它善于用简单幽默的方法来表述主导变革这一重大挑战。我们对书中的角色都很熟悉。它让我们通过轻松愉快的讨论来解决非常困难的问题。

—— 德博·卡斯特德

ABD 保险和金融服务公司执行副总裁





**Our Iceberg
is Melting**

序

斯宾塞·约翰逊

《谁动了我的奶酪》作者

表面上看来,这本精彩的小书似乎只是一个简单易懂的寓言故事。但这正是冰山寓言的诀窍。

与约翰·科特在哈佛商学院共事的日子,我了解到他非常精通组织变革之道。全球很多领导者和经理人都阅读过他的备受推崇的著作《领导变革》,并认为他的“八步走”方法是确保组织成功进行变革的上策。

但这跟我们绝大多数普通人有什么关系呢?

借助《冰山在融化》这本书,在任一组织工作的任何人——也就是绝大多数的普通人——可以学会怎样运用“八步走”方法,从而在如今飞速发展的时代收获更多成功。

科特教授以及与他一样富有创意的合著者霍尔格·拉斯格博让我们了解到,一群身处逆境的企鹅如何自发地运用这些方法。



无论你是在企业工作，或是在人生这个大舞台上，从CEO到高中生，每一个人都能从这个故事中有所获益。

在你阅读下面的故事时，你可能会问自己，“我的‘冰山’是什么？我怎么才能把从故事中学到的东西运用到现实中去？”

然后再把你的收获与其他人分享。毕竟，当人人都在同一起跑线上时，事情就会更容易解决。



前言

很久以前人们就发现，讲故事是一种非常有效的启发和教育人的手段。尤其是寓言故事，它能将严肃而复杂的主题变得清晰易懂。

好的故事容易被人记住。不像今天，信息泛滥却容易遗忘。故事能启迪思维、传授经验，并启发人们去运用这些经验。在今天这个科技发达的社会，我们很可能忘记这简单却又深刻的道理。

以下讲述的是如何在变化的世界中生存的故事。在现实生活中，我们常常遇到故事中的问题。而这些问题常常得不到有效的处理。

如果正确地处理变化带来的挑战，你就能迅速成长。反之，你将面临风险。

如果你熟悉我们故事发生的地点——南极洲——你会发现，就像所有的寓言故事那样，生活并不完全像《国家地理杂志》的纪录片所描述的那样。如果你以为这个关于企鹅的有趣故事是写给孩子们看的，或者至少是写给比你缺乏经验的人看的，你很快



就会发现，其实这本书为困扰着我们每个人的问题提供了答案。

有的读者希望了解这本书的历史，了解它与科特写的其他几本书有什么联系，或者是了解它如何能帮助人们在瞬息万变的时代中生存。对于这些读者，我们在故事结束后的95~98页提供了这方面的材料。如果你感兴趣的话，可以现在就一睹为快。如果你想先了解一下我们聪明的企鹅用来解决问题的准则有哪些（它们与科特先生关于变革的获奖作品中提到的准则惊人地一致），请查阅90~91页。当然你也可以一边阅读这篇故事，一边在必要的时候参阅这些材料。如果你觉得以上方法都没有必要的话，那么就找一张舒服的椅子坐下来，开始阅读吧。



目录

序……1

前言……3

冰山永远是我家……1

我该怎么办? ……7

问题? 有什么问题? ……12

我一人可应付不了……30

海鸥……40

传达意见……49

好消息, 坏消息……58

侦察员……67

第二次浪潮……73

最大的变化……82

在寓言中学习……86

成功变革的步骤……90

思考和感觉的作用……92

其他参考资料……93

作者……94

关于本书……95

Contents



冰山永远是我家

很久以前，在冰天雪地的南极洲，一群企鹅生活在一座冰山上，就在今天我们称之为华盛顿角的附近。



不知多少年前，这座冰山就屹立在那儿，周围的海域食物丰富。冰山表面是终年不化的雪墙，保护企鹅们不受严冬暴风雪的袭击。

在每一只企鹅的记忆中，他们从来就生活在冰山上。如果有一天你去造访企鹅们的冰雪王国，他们会告诉你：“这是我们的家。”他们还会说，“这儿永远都是我们的家。”在他们的逻辑里，这是再自然不过的。

在他们生活的那个地方，哪怕是浪费一丝体力都有可能致命。王国里人人都明白，相互依偎才能生存。于是他们学会了团结。他们生活在一起，就像一大家子（当然这有利也有弊）。





这些鸟儿可真美啊。他们叫帝企鹅，永远穿着燕尾服，是17种企鹅中个头最大的。

帝企鹅王国里有 268 个公民。其中一个名叫弗雷德。

弗雷德看上去与别的企鹅没什么两样。你也许会用“漂亮”或是“高贵”这样的词来形容他，当然如果你不喜欢动物那又另当别论。不过弗雷德与别的企鹅有一个非常重要的不同之处。

弗雷德对什么都很好奇，观察力很强。

其他企鹅常常去海里捕鱼，这是生存之道，因为在南极洲的





这是弗雷德。
他在看海。

其他地方不可能找到食物。弗雷德不常捕鱼，倒是经常研究冰山和海面。

其他企鹅常和朋友家人聚会。弗雷德是一个好丈夫，也是一个好爸爸，可他的社交活动并不像别人那么多。他常常独自一人，拿着小本记下他所观察到的一切。

你可能会觉得弗雷德是一只古怪的鸟儿，也许别的企鹅不愿和他待在一起。可这不是真的。弗雷德只是在做自己认为正



确的事。结果他越来越为自己所看到的事而感到震惊。

弗雷德的公文包里装满了各种观测结果、想法和结论(是的,公文包。记住这是一个寓言故事)。所有这些信息越来越让人烦恼,它们汇集成一句话,那就是:

冰山在融化,说不定就要坍塌了!

一座冰山的轰然倒塌对企鹅们来说将是一场灾难,如果发生在寒冬腊月的风雪中就更是这样了。年老的和幼小的企鹅肯定会葬身其中。谁能预料到所有的后果呢?就像一切无法想象的事情一样,对于这样一场灾难没有人能制定出周密的计划来应对。

弗雷德没那么容易惊慌。但他越是研究他的观测结果,就越发不安起来。

弗雷德知道是该干点什么的时候了。可他人微言轻,没有权力指挥别人。他不是王国的领袖之一,甚至都不是某个领袖的儿子、兄弟或是父亲。也从来没有记录显示他是一个可信的冰山预言家。

弗雷德还记得别人是怎样对待他的伙伴哈罗德的。哈罗德曾经暗示过大家,说他们的家园正在变得越来越脆弱。可大家都无

