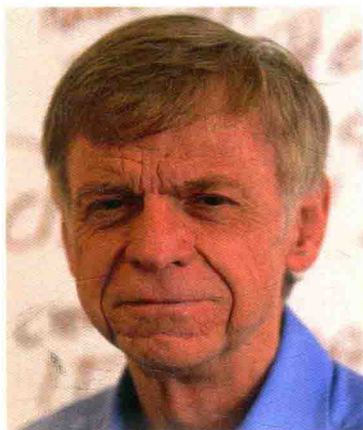




[美] 约翰 P. 科特 (John P. Kotter) 著

徐中 译

变革加速器

构建灵活的战略
以适应快速变化的世界

Accelerate

Building Strategic Agility for
Faster-Moving World



机械工业出版社
China Machine Press

ACCELERATE

BUILDING STRATEGIC AGILITY FOR
FASTER-MOVING WORLD

变革加速器

构建灵活的战略
以适应快速变化的世界

[美] 约翰 P. 科特 (John P. Kotter) ◎著

徐中◎译



机械工业出版社
China Machine Press



译者序

THE TRANSLATOR'S WORDS

构建创业敏捷与运营高效的“双元驱动系统”

引领指数级变化的新时代

最近，继摩托罗拉、诺基亚、柯达、索尼等之后，宝洁、雅虎、联想等一批世界级的领军企业相继陷入严重困境，甚至破产，越来越多的成功企业在快速变化的互联网时代受到了前所未有的严峻挑战。

达尔文说：能够长期生存的物种不是最强壮的，也不是最有智慧的，而是最能适应变化的。

今天，适应变化已经不够了，而是要快速而敏捷地适应十倍速的变化！特别是处在移动互联网、物联网和人工智能的新时代。

领导变革大师约翰 P. 科特教授在本书中开章明义：我们正在穿越一条边界进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，我

们对此尚未做好准备。

回顾 1996 年科特出版的影响全球的《领导变革》和后来的《变革之心》《紧迫感》等,《领导变革》在《哈佛商业评论》上发表的同名文章成为历史上重印次数最多的文章,20 年来,在互联网和全球化的推动下,所有行业都在加速变革。通信、金融、教育等行业都在发生颠覆式的变革。

谷歌、Facebook、Uber、阿里巴巴、腾讯、百度、滴滴、宜信等公司在约 10 年的时间内以指数级成长,成为数百亿、千亿美元市值的公司,发展路上高歌猛进,对传统产业形成了颠覆式的改变。

今天,技术革新的速度和范围已经让传统公司的方法论完全过时了。3D 打印的成本在过去的 7 年里已经下降到最初的 400 分之一,工业机器人现在的成本只是 5 年前的 23 分之一。无人机比 2010 年的时候便宜 143 倍,人体基因排序只需花费 2009 年的万分之一。

面对快速变化的技术与全球化背景,企业如何与时俱进、基业长青?科特教授为从创业公司成长为大企业的组织设立了一个“双元驱动系统”,为企业注入创业精神,帮助企业克服大企业病。其核心要点包括:

任何一家走过**创业阶段**的公司都更注重**提高效率**,而不是**战略敏捷能力**。领导者们发现,跨部门沟通难以快速和高效进行。同

样，信息自上而下，以及自下而上传递都很困难，结果是：组织停滞了！

战略敏捷能力是指企业能够快速而安全地利用机会，同时减小威胁和风险的能力。

事实上，地球上所有成功的组织都经历了一个非常相似的生命周期。在开始的时候，组织类似于一个网络结构，像一个由太阳、行星、月亮以及卫星组成的系统。创始人处于中心位置，其他人各自以主人翁状态在各个节点上自转。所谓的行动，即是在一个共同愿景之下，大家一起寻找机会，勇于承担风险，自我激励，敏捷行动。

随着时间流逝，一个成功的组织经过一系列阶段（稍后将详细介绍，因为它非常重要），发展成为一个高度层级化和被人所皆知的管理流程驱动的企业：**计划、预算、工作定义、人事安排、工作量化和问题解决**。拥有一个高度结构化的层级组织和卓越的管理流程，这个日益成熟的组织将会日复一日、年复一年产生出令人难以置信的既可靠又高效的产品。

拥有强大的管理流程和优秀高层领导者的层级组织没有建立起实现跨越式迈进创新未来的机制。创新需要冒险，需要人们愿意跳出思维的框框，开放式地从多个角度思考。管理驱动的层级组织是为了最小化风险，让人们各就各位，不越雷池一步。改变这个状态

有点像死马当作活马医。

50 年来，人们一直在撰写文章讨论释放人的潜能和激情，把人的精力用在解决重大业务挑战方面。但是，除了新创公司，有多少公司取得了成功呢？很少！因为人们工作在一个专注完成今天工作的运营系统之中，这个系统要求人们安静、按部就班、重复每天的工作。

在《金融时报》和一家咨询公司对企业管理人员和高管的调查之中，90% 的调查者回复：在未来五年，敏捷性和响应速度将变得越来越重要。当被问到在未来 15 年你将从哪些方面提升组织竞争优势的时候，排在第一位的答案是：快速响应环境变化的能力。

仅仅通过传统的方法，或者为原有的层级组织增加变革措施，情况不会得到根本性改善。这就像是在一头大象身上安装火箭发动机来加快它的奔跑速度。

双元驱动系统更多地是用来领导战略性变革活动，以把握重大的机会或避免重大的威胁，而不是用于强化管理。

双元驱动系统的基本结构是：一边是层级组织，另一边是网络组织。网络组织模仿了成功企业在初创阶段的结构。在这个阶段，企业的组织结构图中还没有出现明确的汇报关系，企业也没有正式的工作描述和职位层级。这个结构看起来就像一个不断演化的太阳系，太阳是其中的引导机制，行星是战略性变革活动，月亮或卫星

像战略性变革子项目。

基于过去 20 年在“领导变革八大步骤”上的深入实践和深化，科特提出了组织加速变革的“八个加速器”：

1. 围绕重大机遇建立紧迫感。
2. 组建和完善领导团队。
3. 设计变革愿景与战略性变革活动。
4. 征召志愿者。
5. 排除障碍，促进行动。
6. 创造或庆祝短期胜利。
7. 维持加速。
8. 变革的制度化。

此外，科特沿袭他 20 世纪 80 年代以来的观点，再次强调了领导力的关键作用：

管理是通过一组众所周知的流程，帮助组织产出可靠、有效以及可预见的结果。良好的管理，能帮助我们做好已知如何做的事情，不管企业的规模、复杂性和地理分布范围如何。这些流程包括计划、预算、组织结构、人员配置，制定政策和流程，衡量员工业绩，并在没有达成计划目标时进行问题分析与解决。

但是，管理不是领导。

领导是设定方向，创建愿景，激励人们想要为实现这个愿景而

奋斗，并通过有效的战略激励人们满怀激情、行动迅速地去奋斗。领导最基本的含义是动员人们追求更加美好的未来。不管是过去还是现在，领导力都与变革紧密相连。领导力不是动员人们按他们习以为常的方式行动。领导力是变革人们和组织，带领他们迈向一个新的、更美好的未来，克服面临的各种威胁或障碍。

在今天的企业中，领导力是动员人们创造前所未有的新事物的核心力量。也就是说，领导力意味着开创新的事业。领导力意味着在把握现有事业的基础上，不断发现新的机会，带领企业获得新的增长和繁荣。

关于企业战略的变化，科特认为：今天，战略在很多组织被看作是动态力量，不再是受战略规划部门指导，并以一年为规划周期。战略是这样一种力量：它不断寻找机会，识别把握机会需要采取的行动，并快速有效地完成这些行动。我把这股力量看作是寻找、行动、学习、调整的持续过程。在一个快速变化、动荡不安的世界，数字信息会变得更加流动、更加模糊。战略需要很多人的眼睛、耳朵和心灵的关注，而不只是有限的几位高管的参与。这正是二元驱动系统可以实现的。

“不忘初心，方得始终”。这是人们常说的一句话。一个企业的成长，就像一个人的成长一样，年龄可以增长，身体可以衰老，但我们的态度要永远年轻——“童心未泯”，以创业精神做恒久之事！

最后，感谢机械工业出版社华章公司袁璐、华蕾两位编辑朋友的策划和督导，使得本书顺利完成。感谢胡金枫女士在本书部分文字初译过程中做出的贡献。

由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

徐中博士

学堂在线中国创业学院频道负责人

北京创一教育科技有限公司总裁

智学明德国际领导力中心创始人

2016年6月于清华大学科技园创新大厦

前言

PREFACE

我们正在穿越一条边界，进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，我们对此尚未做好准备。在本书中，我想说的是，一些先行者在这个新兴的世界里取得了成功，甚至是巨大的成功。

《变革加速器》告诉我们如何利用今天瞬间开启和关闭的机会之窗，敏捷而创造性地迅速应对战略性的挑战。同时，它向我们展示了那些变革组织的领导如何在激烈的竞争中脱颖而出，应对那些难以预测的混乱，以及持续的技术变革带来的威胁，并且在这个过程中不会损失短期绩效，也不会使员工精疲力竭。

我在这本书中呈现的只是一些基本结论。这个世界正在以一定的速度变化着，它在过去的一个世纪里形成的基本体系、结构和文化已经不能满足新世界的需求。

解决方案不是完全抛弃原有系统，而是增加一个新的、有机的第二系统——一个成功的创业家熟悉的系统。这个新系统既包含了

原有系统持续运营的可靠性和有效性，又增加了新的敏捷和速度。两个系统合二为一，形成一个双元系统，实际上，对于所有成熟的组织而言，在它们的成长历程中，它们曾经对此是非常熟悉的。我们发现，有一种实践方式可以创建这个双元驱动系统，而且可以以较低的成本实现，其效果立竿见影。我已经看见很多组织获得了成功。

这个项目基于我早先对于组织大规模变革的研究：我的工作得到了我执教数十年的哈佛商学院的资助。那个研究报告的成果和后续成果陆续出现在我 1996 年出版的《领导变革》一书中，并且出现在 2002 年的《变革之心》，2006 年的《冰山在融化》，2008 年的《紧迫感》以及 2010 年的《认同》等多部著作之中。同时，这项工作也源自我 1974 年对领导力的研究，这个项目最重要的成果体现在 1990 年出版的《变革的力量：领导为何不同于管理》一书中。我经常惊讶于这些保留下来的研究结论是如此的雄辩有力，虽然商业领导人面临的世界已经发生如此巨大的改变，但这项研究结论依然具有指导价值。我在这本书中引入了我早期的研究结论。新的现实并不意味着过去的结论都不再有效。它更像是对早期结论的拓展，给我们带来了更广阔的视角。

迄今为止，我过去数十年的工作和研究，都使用了同样的模式。首先找出业绩最高的 10% ~ 20% 的领导者，观察他们的行为，访谈与他们一起工作的人；然后，对处于业绩中等水平的领导者和

处于业绩最低等级的领导者做同样的研究，找出那些导致业绩差异的模式，最终把这些模式整理成研究报告。当然，报告重点要提出领导者可以做出改变的因素——让处于中等业绩水平的领导者提升到最高等级，让最低等级的领导者提升到中等水平。

这项工作是我在职业生涯中首次尝试以两种不同方式提供一个呈现的模式。当看到那些真正想突破这个重围的人，我才开始了这个项目。只有最领先的 1% 的领导者通过新的双元驱动方式取得了非凡的成功。同时，我还看到一些人（通常是在科特国际顾问公司的帮助下）尽最大努力尝试用他们自己的方式在各自组织中复制这个项目。这种转换在某种程度上感觉更像是一家医药公司从只有基础研究转换到基础研究加上产品研发，再加上临床试验。

《变革加速器》是为这样的领导者准备的，他们愿意并且能够看到如今商业大环境中严峻的现实，深知大胆变革的必要性，并且已经在开辟前进道路的旅程中。我希望成功的先行者的案例能够坚定你的变革决心，给予你走向远方的信心，激发你采取必要的行动。在我看来，为了建立既可赢得今天，又可赢得将来的组织，变革的需求会越来越多。建立繁荣昌盛的经济来帮助生活在这个星球上的数亿的人拥有一个更好的、更繁荣的生活空间，我们需要做得更多。

这项成果已经获得科特国际的资金支持。在科特国际，我作为研究中心的主任，服务和帮助那些按照我书中所写的内容去践行的

先行者。哈佛大学将继续提供支持，不仅仅是通过资金，更多的是通过来自商学院的同学和教授的评论来给予支持。

一如既往的是，很多朋友对这项工作给予了大力支持。其中包括：来自科特国际中心的 Dennis Goin、Randy Ottinger，来自哈佛商学院出版社的 Amy Bernstein、Jeff Kehoe。

目录



CONTENTS

译者序

前言

第 1 章 层级制在一个快速变化的世界的局限 / 001

- 1.1 从网络组织到层级组织 / 005
- 1.2 管理驱动的层级组织的局限 / 007
- 1.3 一个新的发展方向 / 010
- 1.4 下一步怎么办 / 014

第 2 章 以二元驱动系统把握新机会 / 015

- 2.1 二元驱动系统的结构 / 016
- 2.2 二元驱动系统的原理 / 019
- 2.3 八个加速器 / 023
- 2.4 志愿者 / 028
- 2.5 有组织地培养和提升士气 / 030

第 3 章 变革的风险 / 034

- 3.1 新战略 / 035
- 3.2 人力资源 IT 系统项目启动 / 037
- 3.3 评估风险 / 038
- 3.4 故事的后续发展 / 042
- 3.5 现实与信念 / 045

第 4 章 领导方式的变化 / 046

- 4.1 管理不是领导 / 050
- 4.2 组织的生命周期 / 055
- 4.3 面向未来 / 062

第 5 章 实施中的五个原则和八个加速器 / 065

- 5.1 案例：戴维森的公司 / 067
- 5.2 五个原则 / 069
- 5.3 加速器 1：围绕重大机遇建立紧迫感 / 071
- 5.4 加速器 2：组建和完善领导团队 / 076
- 5.5 加速器 3：设计变革愿景与战略性变革活动 / 079
- 5.6 加速器 4 和 5：征召志愿者，推动变革措施 / 082
- 5.7 加速器 6 ~ 8：胜利，胜利，更多的胜利 / 086
- 5.8 用结果来证明 / 089
- 5.9 来自其他案例的证据 / 091

第 6 章 以身作则、坚持不懈地树立紧迫感 / 093

- 6.1 紧迫感、自满及错误的紧迫感 / 097

- 6.2 关注外部，开放思路 / 101
- 6.3 榜样示范在建立紧迫感中的作用 / 104
- 6.4 创造积极的能量，为小小的胜利庆祝 / 107
- 6.5 任何时候、任何地方、任何人参与进来 / 109

第 7 章 重大机会 / 113

- 7.1 从未来的可能性与机会入手 / 115
- 7.2 创建“重大机会”陈述 / 120
- 7.3 案例：制造服务的快速增长的例子 / 123
- 7.4 案例：供应链改善的例子 / 125
- 7.5 案例：医疗行业销售与营销的转型 / 127
- 7.6 案例：军队的变革 / 129

第 8 章 创建二元驱动系统 / 132

Q&A / 133

第 9 章 战略的未来 / 149

- 9.1 指数级变化 / 150
- 9.2 战略的演变 / 151
- 9.3 二元驱动系统与你 / 155

附录 A 你的“最佳实践”能拯救你吗 / 156

附录 B 你需要现在就采取行动吗 / 168

关于作者 / 177

第 1 章

**层级制在一个快速
变化的世界的局限**

ACCELERATE

BUILDING STRATEGIC AGILITY FOR
FASTER-MOVING WORLD