



珍藏版

LEADING CHANGE

领导变革

领导与变革领域的世界级权威 约翰 P. 科特

一本为经理人而作的变革指南，被全球众多管理者奉为应对变革的圭臬！

被《时代》杂志评为最有影响力的 25 本管理图书之一！

任何组织的成功变革都不可避免地按照变革的八个步骤依次进行，省略或忽略了任何一个步骤，都将影响变革的效果。



机械工业出版社
China Machine Press

[美] 约翰 P. 科特 著
(John P. Kotter)

徐中◎译

珍藏版

LEADING CHANGE 领导变革



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导变革 (珍藏版) / (美) 科特 (Kotter, J. P.) 著; 徐中译. —北京: 机械工业出版社, 2014.6

书名原文: Leading Change

ISBN 978-7-111-46977-3

I. 领… II. ① 科… ② 徐… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 122964 号

本书版权登记号: 图字: 01-2012-7806

John P. Kotter. Leading Change.

Copyright © 1996 Harvard Business School Press.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harvard Business School Press 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

领导变革 (珍藏版)

[美] 约翰 P. 科特 (John P. Kotter) 著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 洪海山

责任校对: 董纪丽

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 12

书号: ISBN 978-7-111-46977-3

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

赞 誉

Leading Change

《领导变革》这本书的价值不可估量。无论公司大小，其思想和方法都非常适用。本书改变了我的管理风格，相信其他人也能够从中受益。

安德鲁·布鲁斯通 (Andrew S. Bluestone)

Selective Benefits 集团 CEO

本书提供了一个领导变革的路线图，全面介绍了公司应该注意的问题迹象，并指出其中所隐含的潜在威胁。通过强调推行变革需要培养紧迫感，科特指出，如果变革八个步骤中的前期工作不足，就预示着变革将归于失败。相信如果变革领导者能够按照书中的步骤全面有顺序地推行变革，定会对组织绩效改进做出更大贡献。

琳达·伯吉斯 (Linda Burgess)

The Burgess 集团 CEO

本书非常前瞻地提出了在当今快速变化的商业环境中，组织与个人需要做出的改变。

欧内斯特·格里克曼 (Ernest I. Glickman)

永道国际会计咨询公司 Harbridge House 分公司 CEO

这是一部伟大的著作！在我读过的所有著作当中，本书最为准确地捕捉和描述了现实世界中的影响力量。我简直无法用语言来表达我对本书的喜爱之情。

理查德·吉普 (Richard A. Guipe)
Tessco Technologies 公司总经理

对于所有希望在组织当中推行变革的 CEO 来说，本书是不可多得的资源。我希望可以和所有同事分享本书的真知灼见，共同讨论并进一步认识领导和管理的区别，进一步加深对变革所需努力的理解。

理查德·西曼 (Richard Seaman)
Seaman 公司主席兼 CEO

本书棒极了！对于我们理解领导变革，本书做出了独一无二的贡献。

戴维·温德姆 (David Windom)
Windom 公司主席

生动有趣、理论联系实际，富有切实可行的实践性建议。

理查德·德福雷尔 (Richard Deverell)
英国广播公司 (BBC) 战略与计划部经理

棒极了！我上星期才读了本书，现在就已经应用其中一些思想到工作中了！

肯尼思·麦肯齐 (Kenneth MacKenzie)
Mentor 集团主席

本书非同寻常，我对它真是爱不释手——科特的写作风格棒极了。八个步骤的变革模型十分有效，一定会赢得学术界和商业界的一致好评。

塞缪尔·施瓦布 (Samuel C. Schwab)
S. Schwab 公司 CEO

我真的喜欢这本书。本书的写作风格使其十分易懂。我已经与公司主要管理人员分享了本书，我相信如果我们都能对书中提到的问题加以思考，我们的公司一定会受益良多。

杰拉尔德·贝德里 (Gerald M. Bedrin)

Allied Strauss 办公用品公司 CEO

本书对于领导变革极有启发！

斯蒂夫·京格里希 (Steve Guengerich)

BSG 公司常务董事

本书好极了！其中关于变革管理当中的八种错误以及八个步骤的变革过程极具价值。科特将变革过程放在一个大的社会及经济背景下加以讨论，整合了前人对于变革的研究及他本人早期的研究成果。

拉凯什·库拉纳 (Rakesh Khurana)

哈佛商学院博士

棒极了。我从本书中学到了很多，相信本书一定会取得巨大成功。

约翰·丘吉尔 (John Churchill)

Dunhill Madden Butler 公司常务董事

对于组织以及组织当中的个人来说，变革确实是势在必行——本书深刻地阐明了这一点。

小罗伯特·约翰斯通 (Robert E. Johnston, Jr.)

IdeaScope Associates 公司 CEO

本书不同寻常。它做出了许多重要贡献，帮助我们更好地理解组织转型当中的领导艺术，以及变革细节步骤。

小卡尔·诺伊 (Carl H. Neu, Jr.)

Neu 公司 CEO

译者序

Leading Change

为组织植入变革的基因

最近几年，摩托罗拉、诺基亚、柯达、索尼、雅虎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感受到了前所未有的危机和挑战。对于中国企业来说，移动互联网等新兴技术与应用带来的颠覆性冲击成了很多企业家的一块“心病”，而全球化征程中的陌生感、孤独感和风险性处处陪伴着我们。

我们常说：在这个世界，唯一不变的就是变化！但是今天，商业环境的变革速度和变革规模正以前所未有的态势发展，个人和组织的生命周期都在“缩短”。有人说：互联网行业的1年，相当于传统行业的7年！在21世纪，平均而言，一个人的人生经历将会是100年前的10倍，甚至更多！

打个比方：今天的中国企业就像是一支从万里长江进入茫茫无际的太平洋的船队，我们曾经在长江中浩浩荡荡、披荆斩棘、顺利前行，但是，太平洋不是长江的简单延伸！长江有明确的流向、水势平缓、气候稳定、两岸有靠，但太平洋却是横无际涯、波云诡谲、变幻莫测、无所依靠！要想在

未知的广阔水域“直挂云帆济沧海”，我们原有的思维模式、行为模式就很难胜任，我们需要适应高度变化的环境的思维模式和行为模式！

如何在变化、不确定、复杂和模糊（volatility、uncertainty、complexity、ambiguity，VUCA）的世界生存发展？约翰·科特教授有一个发人深省的隐喻：

我喜欢用骑自行车来打比方，公司知道步行已经行不通，必须骑自行车。它们知道，需要走的距离越来越远，必须加快速度。所以它们选择身强体壮的人来骑自行车，它们可以派遣专业人员寻找减小阻力的轮胎。因此，它们说我们知道如何变革了，我们一直在努力。但是它们没有注意到距离越来越远，需要的速度越来越快，自行车已经过时了，它们需要轿车、机械师、驾驶员等。可是它们甚至不知道轿车是什么，不知道提出这样的问题：“我们将要放弃自行车吗？我们需要换一种方法吗？”它们仍然以现在的工作方法为荣，反对寻找一种新方法。它们仍然有这样的言论：“道路越颠簸，自行车的优势越大。”它们根本不知道，从某种角度上说，自行车已经根本不适用。这已经不是量变，而是质变。

当变革与转型成为常态，成为决定性变量，企业最需要的就是领导，就是对旧的思维模式和行为模式的改变！IBM 成功转型的背后，是郭士纳对 IBM 思维模式和行为模式的改变；苹果成功转型的背后，是乔布斯对苹果思维模式和行为模式的改变。科特教授认为：**取得成功的方法是 75% ~ 80% 靠领导，其余 20% ~ 25% 靠管理，而不能反过来。**管理不是领导，管理是让一个系统正常运行。它帮助你完成你知道如何完成的事。而领导是建立新系统，或者改变旧系统。它带领你进入全新的、很少了解甚至完全陌生的领域。这一点在快速变革的世界有着巨大的启示。

在变革的世界，组织需要植入变革的基因，让变革理念、战略、组织、制度和文化成为组织适应新世界的核心能力！

我们可以把“领导变革的八个步骤”看做是一组基因，把它深刻地

植入组织的程序当中：**树立紧迫感、组建领导团队、设计愿景战略、沟通变革愿景、善于授权赋能、积累短期胜利、促进变革深入、成果融入文化**。一旦这个流程融入组织的血液当中，就能够在组织的各个单元和部门发挥适应性作用，帮助部门和组织不断适应新的环境和新的挑战。

领导变革取得成功的关键有两条：一是把人性放在第一位，这是科特在《领导变革》后续的《变革之心》和《冰山在融化》当中强调的，通过 34 个变革故事，科特发现了成功变革的模式“**目睹－感受－变革**”(see-feel-change)，而非“**分析－思考－变革**”(analysis-think-change)。在进行大规模变革的时候，企业所面临的最核心问题不是战略、结构、文化或系统，最核心的问题是如何改变人们的感受，从而改变人们的行为。二是在“领导变革的八个步骤”中，第一步“树立紧迫感”最为重要，其重要程度也许占到八个步骤的 50% 以上，为此，科特专门写了《紧迫感》一书。他认为，没有足够的紧迫感，人们是很难自我改变的，没有人的改变，一切都无从谈起。

人生是一次旅行，做企业犹如带领一个旅行团在前进。正如达尔文所说：能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。

最后，感谢《领导变革》(2005)一书的译者罗立彬、翟润梅、李猛，他们的翻译为本书提供了一些有益的参考。感谢华章出版社袁璐编辑在翻译过程中的多次探讨，感谢华蕾、洪海山高水平的编辑工作，使得本书顺利出版。

由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正！

智学明德国际领导力中心主任 徐中博士

2014 年 6 月于清华大学科技园创新大厦

前言

Leading Change

在本书出版 16 年后，书中的内容不仅与当下密切相关，而且我相信，相比过去，它更适用于当下情况，原因很简单：变革在持续加速！

相比 16 年前，我们今天知道的要更多。我已经出版了另外 4 本书，以各种不同的方式深入地研究这些观点。现在我要撰写第 5 本了，它将是一种飞跃（而不是简单的增加内容），揭示 21 世纪成功需要什么。但是，当人们问我，应该从哪里开始他们的旅程，在变革的世界中学习领导力时，我总是要求他们从这里开始。

当聪明的领导者试图进行重大的变革，尤其是实施高风险的战略或者项目时，他们最容易犯的根本性错误和以前没有两样（第 1 章）。这不意味着高管在过去的几十年里什么都没有学到，他们当然学到了。但是，挑战同样快速在增长，甚至比他们学习的速度还要快。

管理不是领导（第 2 章），这个简单的观点今天能够被人们更好地理解，但是人们的理解还远远不够。**管理让一个系统正常运行。它帮助你完成你知道如何完成的事。领导建立新系统，或者改变旧系统。它带领你进入全新的、很少了解**

甚至完全陌生的领域。这一点在快速变化的世界有着巨大的启示。

今天，由自满甚至是一点点的自满产生的问题，以及紧迫感带来的力量（第3章），比10年前有更大的影响力。我完全相信，缺乏足够和整体的紧迫感，想要应对变革挑战是不可能的。随着在一年或者更长的时间里，没有产生看得见的变革成果，那些经验丰富、非常聪明的领导者失败了——他们放弃了必要的行动或者放慢了速度，同时失误也开始慢慢出现。

过去10多年，我们学会了以很多结构化和有效的方式来创建强有力的变革基础，启动并推进一个重大变革。但是，众多领导者和管理者对变革的基础仍然理解不够（第4章）。工作小组、工作流程、项目管理小组仍然是用来实现重大变革结果的最常见方法。这些结构是有帮助的，但是它们有产生错误过程的倾向，并且它们没有足够的能力解决极其困难的问题。

从第5章到最后也是如此，以前描述的问题仍然存在。它们的严重性、它们引起的负面结果，今天仍然存在，甚至更糟糕。虽然不断增加的变革速度有着超越本书的深远意义，但是下面的章节都是可以适用于今天的洞见和行动的方法，并且成功概率很大。

如果在我写作本书的时候就有人告诉我，本书一经出版就被《时代》杂志评为25本最有影响力的商业/管理书籍之一，我肯定不会相信。我只是把它当作我在哈佛进行的一系列研究项目的延伸。即便到今天，本书受到的所有赞誉还是让我难以接受。但是，客观地说，我确实看到它描述了半个世纪以来的一种强有力的趋势，并且很可能贯穿我的余生。这些趋势要求组织更加灵活和适应变革；要求更多的人具有更强的领导力，而不仅仅是来自高层的管理者；最根本的是，要求在精兵简政和铲除前进障碍的同时，培养一种实施大胆的、战略性创新的伟大能力。

变革速度是一种驱动力。领导变革恰恰是应对变革的唯一方略！

约翰·科特

2012年11月于马萨诸塞州坎布里奇

目 录
Leading Change

赞 誉

译者序

前 言

第一部分

变革中的问题与解决之道

第 1 章 组织变革：为什么失败 003

第 2 章 成功的变革与驱动力量 017

第二部分

领导变革的八个步骤

第 3 章 树立紧迫感 033

第 4 章 组建领导团队 049

第 5 章 设计愿景战略 065

第 6 章 沟通变革愿景 081

第 7 章 善于授权赋能 097

第 8 章 积累短期胜利 111

第 9 章 促进变革深入 125

第 10 章 成果融入文化 139

第三部分

对 21 世纪的启示

第 11 章 未来的组织 155

第 12 章 领导力与终身学习 167

Leading Change

第一部分

变革中的问题与解决之道

L e a d i n g C h a n g e

Leading Change

第 1 章

Leading Change

组织变革：为什么失败

无论从哪个方面来衡量，在过去 20 多年中，各种组织的重大变革次数都显著增加。尽管有些人预言说，公司的流程再造、战略调整、兼并收购、精简裁员、质量改善、文化再造等工具中的大部分都会很快消失，但是，我认为这种可能性很小。强大的宏观经济因素正在发挥着重要的作用，在未来的几十年内，它们的作用还将变得越来越强大。这将促使越来越多的公司降低成本，改善产品和服务质量，寻找新的增长机会并提高生产率。

今天，通过重大的组织变革，一些组织极大地适应了环境的变化，一些组织提高了自身的竞争优势，还有一些组织创造了美好的未来前景。但是，对于大多数组织而言，改善情况是令人失望的，以至于公司陷入困境，造成资源浪费，员工士气低落、萎靡不振。

从某种程度上讲，变革中的负面感受是不可避免的。当人类不得不改变自己以适应环境变化时，痛苦必然会相伴而生。但是，过去十多年，我们所见证的变革中出现的巨大浪费和痛苦，其中绝大部分是可以避免的。我们犯了很多错误，其中最常见的有以下几种。

错误之一：未能消除自满情绪

迄今为止，组织在推动变革的过程中所犯的最大错误就是，没有在其管理者和员工当中建立起足够的紧迫感。这个错误是致命的，因为当人们的自满情绪高涨时，组织转型很难达成目标。

当阿德里安被任命为一家大型公司的特用化学品部门负责人时，他注意到了许多潜伏的问题和机会，其中很多源于这项业务的全球化。作为一名经验丰富、充满自信的高管人员，他开始了夜以继日的工作，发起了许多新的创新项目，旨在从这个竞争日益激烈的行业当中寻找新的机会，获取利润。他也意识到，组织中很少有人像他那样清楚地看到了威胁和机遇，但他认为这一问题并非不可解决。他觉得可以通过引导员工，向他们施加压力，甚至替换员工来解决这个问题。

两年后，阿德里安目睹他所倡导的计划一个接一个地被团队的自满情绪所淹没。尽管他花了很大力气来引导员工并向他们施加压力，可他的新产品战略的第一阶段还是耗时很久才得以实施，以至于竞争对手有机可乘，采取了相应的策略，导致其利润大幅降低。他没办法为其庞大的流程再造项目提供充足的资金。在团队中那些惯于搅局的员工的阻挠下，这一流程再造计划宣告破产。失望之余，阿德里安放弃了改变自己的员工，转而兼并了一家小公司。这家公司虽然规模比较小，但是阿德里安的许多想法都能得到实施。然后，接下来的两年内，在两家公司微妙的竞争当中，阿德里安惊讶地看到，原来部门的那些缺乏紧迫感的人不仅没有从他所收购的小公司的近期发展中学到任何宝贵经验，反而扼杀了新的部门继续其原有优势的能力。

很多像阿德里安一样优秀的领导者，都出于种种各不相同而又相