

BEYOND THE WALL OF RESISTANCE

WHY 70% OF ALL CHANGES STILL FAIL - AND
WHAT YOU CAN DO ABOUT IT

70%变革失败率居高不下，为此我们能做什么？

遇墙皆是门

超越变革的阻力

—— 引领团队心智变革之道 ——

[美] 里克·莫瑞儿 (Rick Maurer) 著
王雷 译



清华大学出版社

BEYOND THE WALL OF RESISTANCE

WHY 70% OF ALL CHANGES STILL FAIL · AND
WHAT YOU CAN DO ABOUT IT

遇墙皆是门 超越变革的阻力

[美] 里克·莫瑞儿 (Rick Maurer)◎著

王雷◎译

清华大学出版社
北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2017-2316

【Beyond the Wall of Resistance; Why 70% of All Changes Still Fail-And What You Can Do About it】by 【Rick Maurer】ISBN: 9781885167729 Original English language edition published by Bard Press Copyright © 2010 by Bard Press, Simplified Chinese-language edition copyright ©【2017】by Tsinghua University Press. All rights reserved.

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

遇墙皆是门:超越变革的阻力/(美)里克·莫瑞尔(Rick Maurer)著;王雷译.—北京:清华大学出版社,2018

书名原文: Beyond the Wall of Resistance; Why 70% of All Changes Still Fail-And What You Can Do About it

ISBN 978-7-302-48530-8

I. ①遇… II. ①里… ②王… III. ①企业改革—研究 IV. ①F271.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 240819 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:李召霞

责任校对:王荣静

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:148mm×210mm 印张:9.25 字 数:187千字

版 次:2018年2月第1版 印 次:2018年2月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:59.00元

产品编号:070963-01

献给我的妹妹莱瑞恩，

她总是以优雅、勇敢和乐观来面对生活中的诸多变化。

你是否经历或观察过以下事情：

- 组织重组与合并没起作用？
- 新的软件应用系统在实施前就已经失败了？
- 没有说得过去的原因，一个主要项目就“流产”了？
- 浪费时间的长期计划会议？
- 新的产品或服务一推出就失败了？
- 达不到削减成本的目标或其他目标？
- 非常重要的提高质量的新构想变成了追逐潮流的泡沫？

如果对多数问题的回答是“是的”，那么你就会理解“70%的变革都失败了”就发生在我们身边，你就能感受到失败的结果正影响着组织的底线和大家的职业生涯。

这本书将展示给你为什么那么多的变革都失败了，更重要的是，它将告诉你如何避免那些扼杀新构想的潜在危险。如果你能在工作中用到在本书中所学的东西，将会极大地提高你的变革成功率。

向自己挑战

陈春花

北京大学国家发展研究院管理学讲席教授

几年前我在引领一家公司变革时，曾经给经理人写了一封信，这封信的中心思想就是要求大家在变革中“向自己挑战”。无论是我自己的管理实践，还是管理研究，对于变革失败的原因，人们都非常清楚，核心的障碍来自团队成员内心对变革的接受程度。但是，在实际的工作中，人们却往往忽略这件事，反而在变革方法、变革的资源、变革组织形式以及变革的原则和流程上耗费大量的时间。事实上，如果每一个团队成员，愿意花费时间先来调整自己，调整自己的心智模式，调整自己开放去接受变革并积极主动去变革，成效一定是显而易见的。

如何做到这一点，摆在面前的这本书可以给予你帮助。这是一本由美国大型组织变革顾问里克·莫瑞尔编著，为变革领导者提供支持和协助的指导性著作。整本书通过四部分内容，从思想意识和行为认知上为推动变革提供切实可行的概念和理论。到目前为止，美国很多营利性、非营利性的组织和企业、机构都在使用书中的变革方法，如《华盛顿邮报》、国际货币基金组织等。这本书深深吸引了我，清晰明了的逻辑、引人入胜的阐述以及对于人的行为举止和心理活动的准确判断……整本书都在告知读者，人员在变革中发挥着至关重要的作用，团

队的支持与配合是变革成功的必要保证。

本书用了一整个篇幅系统地解释了“抗拒”，为变革领导者提供了准确的判断标准、分析了条件反射反应的危害。也许在阅读此书之前，“抗拒”被理解为一种自我保护的方式，但本书中对“抗拒”给出了更全面的理解，它包含三个等级的原因——从信息不对称到排斥变革本身，或是对领导者的不信任。此外，“抗拒”会产生能量，而这种能量很可能衍生出一种强有力的反抗组织变革的力量，倘若不正确面对，就会带来潜在威胁。作者对于条件反射面对方式的界定和负面影响给出的清晰说明，可以让读者做好准备：你在开启变革的时刻就面临很多挑战，不仅包括外界“抗拒”产生的压力，而且涉及自身态度和应对方式带来的反作用力。例如，领导者的傲慢姿态——认为只有自己是正确的，其他人都是错的，进而忽略看似微不足道的团体，甚至用权威镇压反对的声音，因此可能带来的强力回击势必对变革造成阻力。

人是一切经营的根本出发点。想要取得变革成功，需要人们的支持，作为领导者，要在行动上采取措施，吸引并引领团队共同走向最后的胜利。本书一个独特之处，就是充满了“实用主义”的色彩。因为作者是集组织心理学家、教练、爵士乐手于一身的变革项目一线咨询师，所以作者特别注重如何运用本书的观点，能够站在读者需要去实践这些观点的视角去撰写这本书，这一点非常令人欣喜。

本书第二部分将变革循环周期和对应的各个阶段进行了详细说明，从第一个阶段到最后一个阶段层层递进、步步深入。首先，要招揽支持和服务变革的人才。然后，迈出正确的第一

步以启动变革。根据我的理解,这一阶段的关键在于选择正确的人做恰当的事,此时需要将第一阶段的愿景和目标切实体现在具体的计划、绩效和标准当中,为大家分配各自的工作任务、采取切实可行的管理系统、推进变革进程。之后,让变革保持鲜活。这是承上启下的阶段,既要保证变革在启动后有效推进,又要为实现变革的成功做好准备。在这个阶段,具体的项目负责人无疑是主要力量,但整个变革的领导者更是核心,而且此时对于领导者的要求似乎更高——不但要有统筹把控进程、协调整合资源的能力,还要有预见和面对未来的能力。最后,面对抗拒,让变革回到正轨。这样的循环周期方法,可以让读者直接去运用和尝试。

我很欣赏作者面对阻碍的积极态度,在书中,他从未提出过逃避或消极的应对方式,而是一直在指引领导者积极、正向地面对抗拒,解决问题。就像在这个阶段,他提出“与抗拒一起工作”的理念,引导管理者采取正式和非正式的手段了解事实真相、分析问题所在,并采取行动转化抗拒。

这本书的目的在于实现领导者的知行合一、切实有效地帮助变革,这大概也是第1章到第9章都以“架起知与行之间的桥梁”为结尾的原因。沿着本书的逻辑,我发现精通变革理论模型的根本在于形成自己的变革模式,只有在实践中分析总结出适合自己和组织的应用模型才能做到对症下药,从而真正做到成功变革。

学会换思想，别等换人

迪信通集团创始人

刘东海

关于变化或变革的话题，我很熟悉，因为从 1993 年北京前门的一个 BB 机销售柜台，到今天 3 000 多家门店的迪信通集团公司，变化和变革一直伴随着我们。

我们经历了从几个人经营到组织管理的转变；从卖货到给顾客增值服务的转变；从实体店到互联网思维，到 O2O 模式的转变；从只看自己公司发展带动整个行业发展，覆盖全国 2 800 多县市的“云聚计划”，实现信息扶贫的梦想转变；从国内发展到走出国门，到印度、东南亚以及非洲等市场发展；从多年专注小的手机和移动终端的销售到从事物联网的发展，也就是 2017 年 8 月 4 日，迪信通与德国 ACM 签署战略合作协议，将德国 ACM 轻量化车这个“大手机”引进国内，国产化以及开展租售业务，为消费者提供更广阔的家庭融合宽带、车联网和物联网服务。从以上一系列变化可以看到，迪信通的生存与发展总是与变化和变革相伴而行，而迪信通的成功正是我们积极拥抱变化或引领变化的结果。

企业家都知道，变革成功，人是关键。因此我常常强迫迪信通的管理团队要突破自己的舒适区，也就是要转变思维。变化不等人，企业创新不等人，因此我也常跟大家说：能力不动

就动位置，思想不换就换人。

不过，近年来我感到变化越来越快，变化越来越复杂，变化也越来越难。如何自我转变思维，又如何带领团队转变思维，确实是现代管理者应该具备的基础能力，然而有这种知识和能力的人比较少。在管理岗位上的人应该及时学习这方面的知识，并且不断实践，让自己成为符合时代要求的管理者。

阅读《遇墙皆是门——超越变革的阻力》，书中的很多场景，我都感到很熟悉，因此能感受到作者是与一线业务人员摸爬滚打出来的变革专家。本书的译者王雷是我多年的朋友，有30多年业务一线的管理经验，我们也曾经邀请他给迪信通集团做过战略咨询项目。对于这样一本一线实践者写的书，由另一位一线实践者翻译，最重要的是，这本书是当今企业变革或创新所急需的，我非常高兴有机会向一线的管理者郑重推荐这本书。

希望大家不单能从中学习到知识，还能勇于在实践中运用知识，做到知行合一，通过引领变革或通过不断创新让自己的企业基业长青。

看待变革的新视角

原用友大学校长、创始人

易明教育创始人

田俊国

《遇墙皆是门——超越变革的阻力》确实是一本通俗易懂的教人克服本能抗拒、拥抱变革、持续开拓新局面的好书。在外部环境加速改变的互联网时代，变革对每个人来讲都是不可避免的课题。人是一个矛盾体，陷入僵化模式会倦怠，创新求变却又会焦虑。要让人结束习惯了的、有了深厚感情的旧模式，转而去适应新模式才是变革的真正困难所在。

西方谚语说：只有尿湿尿裤的小孩喜欢变革(The only person who likes change is a wet baby)。抗拒变革是人之常情。而作者却独辟蹊径地换一个角度看待抗拒，他认为抗拒是一种能量，一种试图减慢或停止改变的能量。根据作用力与反作用力的原理，人们努力战胜抗拒的企图恰恰会激发更大的抗拒。用野蛮的命令和控制的方式促成变革，只能带来更大的抗拒，已然是变革失败的主因。每个人的内心都是天使与魔鬼同在的。天使向往更美好的未来和更大的爱，图谋诗与远方，不忘使命情怀；魔鬼则得过且过贪图享受，只顾当下的苟且，抗拒走出舒适区。如何把抗拒的力量改变方向，转化成建设的力量，才是正确的思考方向，作者在本书中给出了他的实践和

建议。

全书的重点聚焦在变革的四部曲。首先谈到如何使变革成为引人入胜的事件，我体会颇深。表面上大家都在变革，但究竟带着什么样的状态参与其中，却只有参与者本人知道。成长型心智模式的人才更合适担任变革领导者，建立共同愿景，制造紧迫感，帮助团队中的每一位成员找到属于自己的参与理由，当人们知道“为什么”的时候，就能自动克服那些“怎么样”的问题。其次，如何迈出正确的一步。万事开头难，勇敢地迈出第一步，并且带领团队用群策群力的方式共同向变革目标迈进，需要的不仅仅是勇气，更需要一些具体的方法和工具的支撑，在这本书里也有很接地气的论述。再次，如何保持变革鲜活。变革常常是系统工程，难的是坚持。在新的模式还没有形成或完全被掌握的时候，人们会面临付出努力很大，做事效率却很低的尴尬局面，变革领导者就要靠持久保鲜和坚持来系统化地推进变革，发展新模式所需要的能力才能度过艰难的爬坡期。最后是回到正轨，新的模式固化下来，从变革态过渡到正常的运作态，完成变革周期。每个变革参与者也恰恰从变革过程中实现能力的转变，拓展出新的能力，最终会体悟到：你所抗拒的实际上是上帝给你的礼物。

实际上，变革是无止境的，正如人的成长是无止境的一样。不愿意停留在低水平重复的人都应该发展自身拥抱变革、主动变革的能力，而这个能力正是本书试图赋予读者的。这本书不仅说理透彻，更提供了很多帮助人们“知行合一”的方法与工具。框架引导，工具落地，才能功德圆满。我刚出版的新作《赋能领导力》的第二章也专讲变革，作者的主张与我的实践心得

也多有共鸣,看得出作者的学问确实是从实战中得来的。

本书的译者王雷是我的老朋友,他在 IBM 的时候参与过多次变革,后来又专门讲变革的课程和为企业进行变革咨询服务,因为很推崇作者的理论与实践,在百忙中翻译了这本书。在商业环境剧烈变化、人人思变的当下,这本书的问世可谓恰逢其时。王雷为中国的读者做了件好事。

译者序

引领团队心智变革

——巨变时代珍贵而稀缺的能力

为什么说它是巨变时代珍贵而稀缺的能力

在当下巨变的时代,企业和个人都必须与时俱进,也就是必然会面对变革,这已成为共识。关于成功或有效的变革,美国通用电气公司根据实践经验总结出了一个变革公式: $E = Q \times A$ (Effectiveness = Quality of solution \times Acceptance of solution),有效或成功的变革=变革方案的质量(事) \times 团队对变革方案的接受程度(人)。结论是,超过90%变革失败的主要原因都来自“团队对变革方案的接受程度”。这并不难理解,毕竟“事”还需要“人”来完成嘛。此结论也暗合了本书绪论中所引用的名言:“不变就不可能前进,不改变自己思维的人,根本无法改变任何事情。”变革失败常常是“心智拒绝被改变”惹的祸^①。

^① 书名《遇墙皆是门——超越变革的阻力》就是指“心智之门”只能由内打开,每当遇到变革阻力时,也意味着有一个门等待开启。你的责任是创造“开门”的适宜环境,目的是“引领”此门由内打开。

2017年,对首席人力资源官心中的核心目标进行了调研^①,结果显示,他们关注得最多的两项任务分别是变革管理(占41%)和领导力发展(占33%)。在选择“变革管理”的首席人力资源官里,他们最为关注的是如何让员工参与(占61%);在选择“领导力发展”的首席人力资源官里,他们最为关注的是如何改变管理者的心智(占40%)。这项调研显示,很多人都已经意识到了“团队对变革方案的接受程度”是成功变革的关键。然而多数人还是顽固地想用规则或流程(事)来解决“人”的问题。比如在变革项目中,试图用项目经理(PM)之外增设变革管理经理(CM)岗位来解决心智或思维转变问题。这些岗位、流程和制度的设置都非常好,但千万不要认为只要把这些“事”做完,问题就解决了。一方面,变革管理经理(CM)自己首先也需要彻底转变心智;另一方面,具有“引领团队心智变革”能力的人才太少了,我们很难找到这珍贵而稀缺的资源。

造成这种现状的原因是以前的管理书籍和培训都集中在“变革方案的质量(事)”上了,目的都是如何“管”人。对于如何“引领”人,关注得太少,“引领团队心智变革”的知识也太少。一旦意识到了这些问题,就会突然发现,本书像一块与众不同的瑰宝,虽被埋没,但其光芒依然能透过缝隙穿透出来。为了把我“捡漏”的兴奋心情分享给大家,我选择了“经济上”根本不合算的做法,历经两年时间,极其认真地把此书翻译给一线的实干家们。我坚信这真是你们最需要,而且是马上需要的知识与技能。我想对被调查的首席人力资源官或企业大学校长们说,这正是你们“众里寻他千百度”的知识。

① 信息来源于CEB 2017 CHRO Agenda Poll。

本书的与众不同及如何使用

作者是集组织心理学家、教练、爵士乐手于一身的变革项目一线咨询师。他的书重在解决“知行合一”的问题,虽然书中有很深的心理学知识,神奇的是,作者把全书写得充满了实用色彩。如非一线实战经验已经炉火纯青,根本不可能做到这个水平。

本书第1~2章是绪论部分,主要想告诉大家,心智要成功完成转变,必须要沿着“变革循环周期”的外圈,依次走过六个步骤中的每一个步骤。但在沿着变革周期前进的过程中,有可能会脱离正轨,转向抗拒(也就是脱离正轨转向中心)。



在此模型基础之上,作者通过分析“是什么中断了心智成功向前转变的步伐”,使得人们转向了抗拒,从而引出了“变革四阶段理论”。变革循环周期模型和变革四阶段理论虽然非常简单,但却是本书的基础知识,请大家务必将其当作基础公式

一样，充分理解，背熟并牢记心中。

第一部分第3~5章讨论的是在“变革循环周期模型”与“变革四阶段理论”基础上，“我们必须先知道该做些什么”。第3章讨论的“该做的”，是我们必须真正理解什么是“抗拒”，进而才有资格与“抗拒”打交道。只有把抗拒分为不同的级别，才有基础分门别类地对抗拒采取不同的“引领”行动，使“抗拒”转化为“支持”。这也是本书精彩和独具特色之处。同样，三级抗拒非常简单，但也是本书的基础知识，请大家务必将其当作基础公式一样，充分理解，背熟并牢记心中。面对抗拒，大多数人通常不知道需要先做三级抗拒分类，而统一采取了下意识的条件反射反应来应对。

· 三级抗拒(与支持)

第1级：我不理解它(变革)

第2级：我不喜欢它(变革)

第3级：我不喜欢你(变革领导者)

至此，大家应该清晰地认识到，作者已经潜移默化地为我们的团队建立起了变革管理的共同语言，即变革循环周期模型、变革四阶段理论和三级抗拒。沟通是组织的血液，沟通自然也就是团队变革的血液。团队如果没有共同的语言，说能够做到良好的沟通(注意“沟通”不是“命令”)，那基本上是谎言。

第4章讨论的“该做的”，是如何识别“条件反射反应”和避免它的发生。第5章讨论的“该做的”，是理解变革的背景和前因后果，因为如果忽略了背景，就会“将自己置于危险境地”。

第二部分第6~9章，在知道了“该做的”之后，自然就到了“行”的部分，其重点讨论的是如何“知行合一”，立即做“该做的