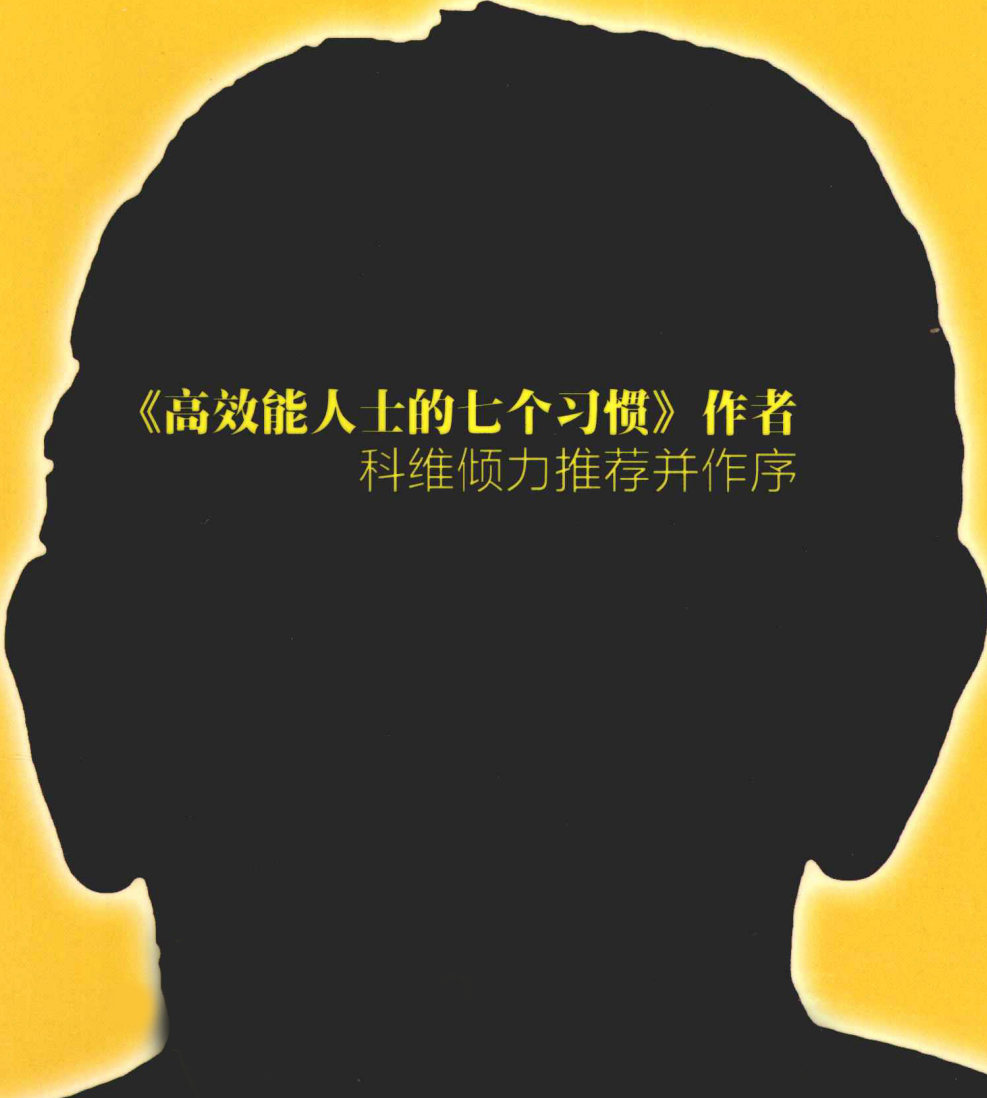




《高效能人士的七个习惯》作者
科维倾力推荐并作序

变革始于个人

J·斯图尔特·布莱克 (J. Stewart Black) · 著
哈尔·B·格雷格森 (Hal B. Gregersen) · 著
王霆 译

 中国人民大学出版社



变革始于个人

It Starts With One

J·斯图尔特·布莱克 (J. Stewart Black) 著
哈尔·B·格雷格森 (Hal B. Gregersen)

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

变革始于个人/布莱克、格雷格森著;王霆译.

北京:中国人民大学出版社,2010

ISBN 978-7-300-13061-3

I. ①变…

II. ①布…②格…③王…

III. ①企业管理:人事管理

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 230849 号

变革始于个人

J·斯图尔特·布莱克 著

哈尔·B·格雷格森

王 霆 译

Biange Shiyu Geren

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2011 年 1 月第 1 版

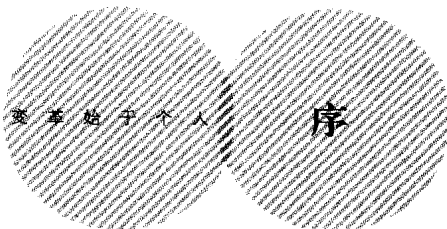
印 张 10 插页 1

印 次 2011 年 1 月第 1 次印刷

字 数 134 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



奥利弗·温德尔·霍姆斯（Oliver Wendell Holmes）曾说过：“我不追求复杂性表面上的简单，但是我愿意将我的生命献给复杂性深层下的简单。”本书就是“复杂性深层下的简单”。根据帕累托原理，80%期望的结果由20%的活动得来，斯图尔特·布莱克和哈尔·格雷格森将焦点放在了这20%上面。他们成功地发现了在这个高速发展的、复杂的、全球化的世界里实现变革所需要的重要动力和实际解决办法。

我在战略和咨询行业有很多朋友和同事，有一个现象几乎已成为笑话：尽管对某一行业或专业所面临的机遇和威胁进行了深入的分析研究，尽管对替代性战略作了广泛研究，尽管作出了精彩的可行性研究报告并指出了建议战略路径，这些战略却很少得到有效实施。在今天这样一个数字化、全球化的世界尤其如此，只因为人们的心灵与智慧（或许还有文化），都过于沉湎于过去而看不到变革的必要性，并且人们很难去学会新技术并组织资源向前推进以完成这项工作。

本书的逻辑清晰地建立在由内到外（个人以外）的范式或思维路径上，而不是从外到内（组织以内）。除非变革产生在个体内部，否则它不能在更大的组织中持续影响行为和结果。这让我想起伟大的社会学家埃米尔·涂尔干（Emile Durkheim）的一句话：“当有足够的道德观念时，法律是不必要的。当道德观念不够时，法律是无法强制执行的。”换句话说，考察组织变革问题时，只有让变革扎根于价值观、思维方式以及个人技



能，组织结构才会发生变化——无论新的组织战略、结构或系统多么精巧都是这样。“个人变革方能变革组织”，而不是相反。

我记得我曾对日本丰田总裁做过一个访问。他提到“kaizen”精神的培养，意为“持续改进”。他强调，将“持续改进”融入情感，深入“感受”这种精神，对于生产线上员工的心境和意愿非常必要。他甚至认为，对这种精神的理解和参与程度应达到这样的水平：每个人都有意愿和责任把事情做得更好，任何一个人都可以停止生产线并就如何把事情做好、如何提高产品质量并降低成本进行讨论。我记得他说，“底特律根本不明白这一点。他们认为解决方法在于市场营销、设计和技术。他们不知道答案其实是每一个工人的心境和意愿。”用斯图尔特和哈尔以及我亲爱的朋友J·邦纳·里奇（J. Bonner Ritchie）的话来说，丰田汽车的工人们有他们自己的“心智地图”，因而他们用自己的“隐喻”来指导自己的行为。

当然，深刻的变化不会立即发生。有些人认为，这种做法可能不是那么有效，但根据40多年的经验，我可以满怀信心地表示，这种方法无疑更加有效。为什么这在今天比以往任何时候更重要？这是因为我们正处在从工业时代进入知识时代的进程中。今天，商品和服务70%~80%的总价值来源于知识工作，二三十年前这一比例只有20%~30%。工业时代的领导工作主要是控制，而不是发掘人类潜力。于是，人们成为成本中心并被当作物品一样被管理，当作机器一样被控制。

但由于人不像机器，人是有感情的，并且会有统一要求以外的不同个体行为，这些行为不是简单地调整把手或标度盘就能统一的，因此，“胡萝卜加大棒”——人类动机的大傻瓜理论——成为工业时代主导变革的工具。

值得庆幸的是世界已经变了。今天，管理人员认识到，人们有自己的想法、意愿和精神，而不仅仅是被控制和操纵的个体。今天的人们寻求一种意义、一种声音，以及对一个增加真正价值的创新社会的归属感。这是一个不同的世界，需要为这种不同的世界而改变。我们怎样为他人带来变化，已变得非常明确和明显。套用伟大的历史学家阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）的话，“你可以用一句简单的话概括组织、机构和社会的历史：‘没有任何事比成功更没有希望。’”换句话说，如果你面对一个新的



挑战，过去的成功举措现在却总会导致失败。因此，与组织相联系则是：过去成功促成变革的“胡萝卜加大棒”政策在我们的新环境中未必奏效。正如本书指出的：在今天和未来要想达到具有竞争力的世界级水平，必须有计划地变革，而不是被动地变化，或因危机而改变。然而，尽管组织的规模越来越大——像沃尔玛这样的公司10年内可能在世界各地有200万名雇员——但现实情况是，领导者必须保证员工个体处在改革进程的中心。德蕾莎修女（Mother Theresa）曾经说过：“如果我向大多数人看齐，我将永远不会采取行动。如果我向某一个人看齐，我会采取行动的。”

根据我对组织的研究，解决问题99%的关键就是这一个人，且99个人中的每一个都是其中之一。除非每个个体都深刻了解并看到变革需要，并采取必要的举措，争取做出成果，否则变革不会在文化（每个个体的共同价值系统）中发生作用。并且，在变革深入文化层面之前，你根本看不出持续的变化所带来的强大的积极影响。

我很少见到这样的著作，它提供了丰富的现实生活中的商业案例以供读者了解。这些例子都不抽象，而是引人注目的现实生活中的商业案例，与我们大多数人都有关系，无论是通过我们的业务还是作为消费者。正如本书明确指出的，我们需要一个针对变革过程本身的新的心智模式或心智地图，所以我们不能退回工业时代控制和操纵的模式。我们必须摆脱这样的观念：改变组织的战略、结构和系统就可以奇迹般地改变个人。思维方式的改变是最艰难的。科学理论中这被称为范式转变。回顾这些转变的历史，我们就知道这并不容易，因为每一个重大的科学突破都需要与旧的思维方式、旧模式、旧模型、旧路径“决裂”。埃及天文学家托勒密勾勒出的地图显示地球是宇宙的中心。这不仅是地球中心主义，还是自我中心主义。后来哥白尼指出，地球围绕着太阳转，而太阳是宇宙的中心，且除此之外还有很多的星系。他被斥为异端。这种有缺陷的心智地图存在了几个世纪。甚至在几个世纪之后，当伽利略通过望远镜证明了哥白尼模型的正确之后，他本人仍被指责为异教徒，在教堂前面被每个教徒鞭挞。最后，他直起流血的身体，抬起头来，他们问：“你还有什么要说的吗？”他说：“地球仍在转。”

放血在中世纪的医疗过程中很常见，即使在匈牙利人塞默韦斯



(Semmelweis) 和法国人巴斯德 (Pasteur) 提出细菌理论后, 这种做法在君权神授的范式下仍持续了几千年。最终, “民有、民享、民治的政府”这一提法浮出水面, 并引发了人类已知的对社会发展最深刻的突破。

2006 年, 穆罕默德·尤努斯 (Mohammed Yunus) 获得诺贝尔和平奖, 用于表彰他在全球小额信贷运动中的领导作用, 这场运动使得超过 500 万人摆脱了贫困。这里的关键是什么? 是一种新的思维方式, 认为人民是有能力和负责任的, 并且认识到很多看似微小的变化积累起来可能导致巨大改变。创造“获得贷款后一定偿还”这种文化的关键之一, 是让获得贷款的女性加入信用评价委员会评估下一个申请人。一个人的深刻变化将嵌入多数人的文化中。最根本的价值观念是: 如果你得到贷款, 你一定会偿还。其结果是惊人的 98.9% 的偿还率。使用新思维范式后, 你就会明白为什么伦纳德·E·里德 (Leonard E. Read) 说的是多么正确了: “历史的每一次重大行动都是由某一个或者几个有着少数充满活力的支持者的人来领导的。”

现代警务工作的创始人罗伯特·皮尔 (Robert Peel) 这样说道: “警察的基本任务是预防犯罪和混乱。公众就是警察, 警察也是公众, 两者都负有相同的社区安全责任。”这是一种新的思维方式。这是一种预防的思想, 而不是只图抓获坏人。今天, 社会警务已成为预防犯罪的最强大力量。因为它涉及个人、父母、儿童和青少年, 今天在世界上许多地方, 犯罪率最高已经减少了 80%, 累犯率已下降至 5%。还有许多其他不同领域的例证都显示: “每一个重大突破都是与过去的决裂。”

要强调的是, 这是一本突破性的书, 因为这是对由外向内路径的改变和突破, 并且提出了思考和论证的实际框架。作者展示了新的改革进程的需要, 即由内至外的改变, 其基础是这样一种观点: 只有当人类个体的心态和意识发生改变, 其他变化才会发生。简单地宣布一项新的战略或组织结构, 其作用不会很大, 即使是通过视频广播、播客、网络、卫星、有线、微波、广播或任何其他沟通方式也是如此。为什么? 因为没有人执行。平均来说, 只有约 1/3 的人清楚地理解他们的组织正在试图实现什么目标, 只有 10% 的人感到被高度激活, 并致力于其组织目标。为什么? 因为试图强加给组织和个人的改变在更具全球性和复杂性的世界里并不奏



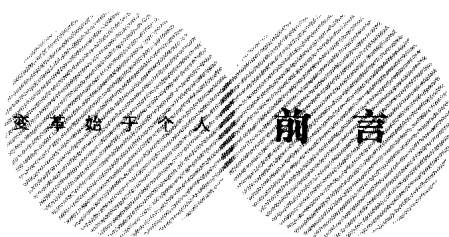
效。你只能由内而外进行变革。

如果你是一个要管理成百上千甚至几十万员工的高管，你会觉得从个人开始变革虽然重要却难以实现。我与两位作者一样，对此有不同看法。我认为帮助员工个人意识到变革的必要性，激励他们采取必要的行动，鼓励和支持他们通过终点，这不仅是可能的，而且是会取得效果的。然后，他们可以在一生中重复这样有价值的个人改变过程。我们有能力做这件事。我们有选择的权利。我们是我们自己生活的创造源。我们可以提升自己，走出老习惯、旧做法的流沙，无论它们曾经多么成功。我们也能够迎接这个新世界提供的挑战 and 新的宏伟机遇。但是，一切都要从头开始。它从我们每一个人以及与其他人的关系开始。

也许玛格丽特·米德（Margaret Mead）说得最好：“绝不要怀疑一小撮努力的人可以改变世界；事实上，这才是唯一的真相。”

斯蒂芬·R·科维（Stephen R. Covey）





很少人会否认我们目前面临着现代历史上最大的挑战和机遇之一。当我们航行于现代商业这片水域中时，即使最有经验的管理人员和公司也会卷入强大的、某种程度上不可预知的全球化浪潮中去。这种波动环境可以提供一些使人上升到新的高度的机遇，也可以使人沉入海底。例如，2002 年当我们提供本书初稿给出版商时，维基百科甚至还不存在，而现在它已创造出相当于大英百科全书 3 倍内容的百科全书，而大英百科全书作为该行业的创始者及行业标尺已有 250 多年。

因此，我们并非航行在平静的水域，而是航行在充满机遇和风险的动荡的海上。随着我们进入未来世界，政府和企业负责人将面临大海的不断变化——包括技术、社会状况、人口情况、竞争对手、供应商等等的变化。任何有意义的变革都不容易，在未来动荡不安的世界，我们可以预料这将更富有挑战性。也许这就是 50%~70% 的战略变革措施失败的原因。在这样高的失败几率下，成功与失败的公司和管理人员之间的差异将主要表现为谁能够有效地推行这些变革，而谁不能。

本书正是关于这一进程的。我们首先概述了为什么大多数改革措施会失败，然后告诉你我们能做些什么来避免常见的陷阱，并最终在领导战略性变革中获得成功。我们的研究和经验表明，成功变革的关键不是信息、支付、通信等系统，而是人，人才是核心。如果你不能使人们看到改革的需要，作出必要的变化，并贯彻始终，那么所有用于信息系统、支付系

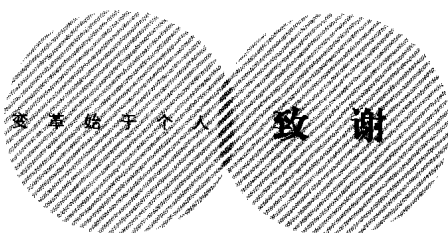


统、通信系统或者新的组织结构的时间和金钱都是浪费。

这就是我们认为本书为管理人员和经理们提供的独特价值所在。今天不同于以往任何时候，人是公司最重要的资源，他们对公司获取持续竞争优势非常关键。然而，世界是不断变化的，管理人员不能简单地将他们的员工安排在一个方向，再让他们用某一种方法做事情，然后等着他们的组织自动运转。一项新技术、一个新的竞争对手、一条新的政府监管政策或其他创新，很容易使今天看来正确的东西到明天就变成难以置信的错误。如果主管和经理人员能更有效地帮助员工看到变革的需要，提供所需资源进行变革，并一路跟进和强化变革，那么，员工将推动公司前进。反之，未来的情况将与预期目标相差甚远。

世界正处在历史上最伟大的时刻之一，在这世纪之端，激动人心的变化即将到来。100年后，当我们回顾成功和失败时，我们相信会看到，大部分的成功将由那些有领导战略变革能力的人来决定。我们希望，本书能帮助管理人员和经理在全球范围的工作中成为更好的变革领导者。





这本书的前提是大规模的变革取决于每个个体的改变。依据我们的经验，很少有人比我们的教授、导师和朋友 J. Bonner Ritchie 做得好。二十多年前当我们在杨百翰大学（Brigham Young University）求学时，我们师从这位伟大导师，他提出的问题和范例鼓舞了我们以及其他学生，产生了我们当时甚至现在也无法预见的变革。

无论是作为加州大学伯克利分校的学生，美国军官，密歇根大学的教职人员和民权活动家，非裔美国鲶鱼农场主的商业顾问，大学民权活动家，犹他州酒委会主席，杨百翰大学教授，还是作为为全世界儿童的幸福不懈努力的倡导者，Bonner 都是一位变革倡导者。除此以外，当我们还是学生时，Bonner 向我们展示了心智地图和隐喻方法的力量，帮助我们从不不同角度更加清晰地看待事物。当你阅读本书时，你在每一章都能看到关于这一问题的指引。

与 Bonner 一样，许多其他同事都促成了我们对一般意义上变革看法的思考，以及本书具体思想的塑造。感谢 Jean Broom, Mark Hamberlin, Spencer Harrison, Paul McKinnon, Mark Mendenhall, Allen Morrison, Gary Oddou, Lee Perry, Lyman Porter, Kurt Sandholtz, Marion Shumway, Greg Stewart, Pat Stocker, Michael Thompson, Dave Ulrich 和 Dave Whetten。此外，我们还要感谢杨百翰大学数以千计的工作人员和学生，达特茅斯学院、密歇根大学、赫尔辛基经济学院、宾夕法尼亚州立大



学以及欧洲工商管理学院（INSEAD）中与我们共同研究，并帮助我们扩展了思想和见解的人们。

在家庭方面，我们各自的父母不仅在我们的世界观形成过程中扮演了关键角色，还教会我们如何去创造新的方法。我们对父母给予的探寻问题方面的天赋表示感谢。我们也感谢我们的每一个孩子：Black 家的 Jared, Nathaniel, Kendra, Ian 和 Devyn; Schaefer Gregersen 家的 Kancie, Matt, Emilee, Ryan, Kourtnie, Amber 和 Jordon, 感谢他们支持我们的奇特的心智地图，帮助改写文稿，驱除我们的疲劳，并彻底改变陈腐的东西。最后，感谢我们各自的妻子，Tanya Maria Black 和 Suzi Gregersen, 我们永远感谢你们在帮助我们冒险于生命旅途中的一切努力。

J·斯图尔特·布莱克

哈尔·B·格雷格森



第一章	领导战略性变革所面临的挑战/1
第二章	第一道障碍：未能看见/20
第三章	突破第一道障碍的方法和工具：帮助人们看到变革的需要/40
第四章	第二道障碍：未能行动/57
第五章	突破第二道障碍的方法和工具：帮助人们行动起来/66
第六章	第三道障碍：未能完成/79
第七章	突破第三道障碍的方法和工具：帮助人们完成变革/91
第八章	综述/102
第九章	走在变革曲线之前/130



第一章

领导战略性变革所面临的挑战

在上百种有关领导战略性变革的书籍中，为什么要读本书呢？答案很简单。因为其他大部分有关变革的书都已经落后，它们采用的是一种“组织化”的方式，换句话说，它们都是基于这样一个假设：如果你变革了组织，个体的变革就随之而来。但我们的经验和研究却得到相反的结论：持续的成功首先来源于变革个体，个体变革带来组织的变革。这是因为一个组织的变革在程度和速度上仅仅是其个体变革的集合。如果没有个体变革，就不会有组织变革。因此，我们采用“个体式”的方式取代“组织化”的方式。再重复一遍：为了变革你的组织，请首先变革个体，有时（也许是经常）这也意味着变革你自己。

让我们先假设你同意我们的第一个假设，并且认为组织特征（比如组织结构）的简单变革不会必然导致组织中个体的变革。让我们设想你相信为了变革一个组织，你必须首先变革个体的思想意识和行为方式。即使这样你也会疑惑：“变革个体有多困难呢？”根据我们过去20年针对约10 000名管理者的研究经验可以知道，创新性变革的失败率是很高的——接近80%！当我们列举这个数据时，很多管理者的反应是：“这听起来有点高啊。”然而，如果你把这个数据置于每天的现

实环境中，就会发现这个失败率是不会让人吃惊的。例如，那些决定改变自己饮食或者锻炼水平的人，有多少能够在三周后仍然坚持这个变革？只有仅仅 10%~15% 的人能够坚持。人们自己嘴上说想变革自身行为，实际上却未必能够轻松做到，更何况想要变革那些不愿改变的人的行为，其难度就可想而知了。

我们不要对数字进行诡辩。其他一些研究认为变革失败率仅有 50%。不管是 50% 还是 80%，但至少不是 30%。这个很有意义，因为如果失败率是 30%，我们也许会在这种失败归咎于那些缺乏动力和能力的管理者。但 50%~80% 的失败率就意味着我们调查对象中肯定很多是有动力、有能力并且其他方面很成功的领导者，他们并不缺乏自己组织的、单位的、团队的或者个体的变革目标。

这就让我们看到了一些关于变革的麻烦。首先，我们喜欢轻松的变革，但麻烦在于变革是困难的；其二，我们希望变革不用什么代价，不需要很多的时间、金钱、努力、血汗和泪水，但麻烦在于变革的代价是很大的；其三，我们祈求变革能够在瞬间实现，但麻烦在于变革经常需要很长时间才能实现。

这就是为什么提高和增强领导变革的能力是你为自己职业和公司所做的最有利的事情之一。在我们的研究中，80% 多的公司把领导变革作为未来最重要的五项核心领导力之一。也许更重要的一点是，85% 的公司认为在他们的高级潜在领导者中这一能力并没有达到所需要的要求。简而言之，对于领导变革是需求很高（并且在不断增长），而供给不足。

要理解为什么会缺少掌控变革的有能力领导，我们只需要考虑这样一些因素。首先，变革不可能轻松。举个例子，请看下面这段 500 年前尼克洛·马基雅维利（Niccolo Machiavelli）写下的文字：

没有什么比这样一种事情更难实现，我要说的既不是对成功的不确定，也不是处理那些困难，而是指创造一种新的秩序。对于改革者而言，其敌人是所有那些旧有秩序中的既得利益者，而仅有的弱小保卫者是那些有可能在新秩序中获利的人。这些弱小



保卫者也只能从那些直到真正从中获利才会相信新秩序的怀疑者中出现。

很明显，对变革的抵制现象不是现代才出现的。实际上，对变革的抵制似乎已经经历了很长时间，因为人类从生物学上就表现为抵制变革。确实是这样，我们生来就是不愿意变革的。植物是通过随机变化和自然选择来生存和生活的，但人类不是。我们不是通过随机行为来繁衍的，我们让自然有一套法则——选择那些适合环境的个体，淘汰那些不适合的。人类抵制随机变化，从而避免被随机淘汰。我们被赋予了生命，因此我们可以保留那些过去发挥作用的東西。我们可以保留过去成功的“心智地图”并且用它们指导现在和未来的行为。

这个“心智地图”在几年前和哈尔结下了不解之缘，他当时在达特茅斯大学的阿莫斯·塔克商学院任教。哈尔的住处离上班地点很近，并且有好几条可以前往学校的路线，他很快选择了最快的一条作为日常驾驶上班的路线。在一个寒冷的冬天早上，哈尔驾车行驶到半路时却遇到了绕道行驶的障碍物和标志。建设工人正在道路下面铺设新管线，可以明显看出这是一个很大的工程，至少会持续好几天。于是哈尔不得不掉头，沿着原路返回，选择绕道去上班。在这一天工作结束后，哈尔开始踏上回家之路。但是他还是按照“原有”路线行驶，当然又遇到了绕道标志。他只能像早上一样返回，并且最终重新选择绕道回家。第二天哈尔醒来后匆匆去上班，可是你猜如何？他再次按照“原有”路线前往学校并且最终又是在绕道标志面前愣住。就像前一天那样，他掉头，原路返回，选择绕道去上班。最后，在第二天的下午，哈尔改变了自己关于驾驶回家路线的心智地图，在遇到绕道标志前就选择绕道而行了。

遗憾的是，现代的人们正在反对这种古老的生物学法则，这个法则过去一直发挥着作用，直到毫无争议的事实证明这个老式地图已经不再适合新的环境。如今，需要变革的速度和数量正在呈指数般增长。我们现在讨论把90天作为一年（或者互联网年，就如同狗的年纪一样短），学者用论文和数据讨论把产品周期降为一半。我们很多人要面对



大小、范围和复杂度上的变革，这些趋势几乎是不可抵抗的。然而所有迹象都显示事情在朝坏的方向发展。变革的数量、速度和不可预测性都明显地使领导变革变得越来越有挑战性。

变革的程度

我们面对的变革的程度和规模就像自然界的珠穆朗玛峰。比如，2004年初谁能够想到一直默默无闻的中国联想公司后来会收购 IBM 的 PC 业务？在资金方面（合 12.5 亿美元），这虽然不是该年度最大的收购，但在新闻传播方面它则产生了巨大效应。与此相似但规模更大的是，在 2005 年初谁能预测出中国海洋石油总公司将开始对优尼科（Unocal）185 亿美元的收购却很快失败呢？

我们举出中国的联想和中海油的例子，并不是因为只有中国在最近发生了大变革，而是因为它是我们正经历的变革在规模方面的一个很好例证。例如，2000 年至 2006 年，中国不仅吸收的外国直接投资额增加了一倍以上，超过 650 亿美元，而且吸引了近 90% 投向整个亚洲地区的外资，包括美元、欧元、日元等。2006 年底，中国工商银行同时在上海和香港交易所上市，发行股票 200 亿美元！这是有史以来最大的一次 IPO（股票初次公开发行）。事实上，2006 年中国是世界上最大的 IPO 市场。

正如我们所说，虽然不止中国发生了大变革，但它确实说明了最近发生的和未来可能发生的变革规模。中国的崛起已波及各个领域，包括那些可能不像工商银行 IPO 那样备受新闻界关注的领域。例如，大量货物从中国运送到美国，而只有从美国运到中国数量的货物相对较少，这催生了加利福尼亚州的一项新业务——集装箱储存。有许多空置集装箱堆放在加州，地产代理商和土地所有者仅通过出租土地用

