



珍藏版

THE HEART OF CHANGE

Real-Life Stories of How People Change
Their Organizations

变革之心

以成功变革的8步骤为主线，以34个精选的案例故事为素材，向人们展示了一种成功的变革模式：目睹—感受—变革。



机械工业出版社
China Machine Press

[美]

约翰 P. 科特
(John P. Kotter)

丹 S. 科恩
(Dan S. Cohen)

著

刘祥亚◎译

珍藏版

THE HEART OF CHANGE

Real-Life Stories of How People Change Their Organizations

变革之心



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

变革之心 (珍藏版) / (美) 科特 (Kotter, J. P.), (美) 科恩 (Cohen, D. S.) 著 ; 刘祥亚译 .
—北京 : 机械工业出版社, 2013.7

书名原文 : The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations

ISBN 978-7-111-44297-4

I. 变… II. ①科… ②科… ③刘… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 239237 号

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号 : 图字 : 01-2013-6806

John P. Kotter and Dan S. Cohen. The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations.

Copyright © 2012 by John Kotter and Dan Cohen.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 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 Review 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。

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 : 刘利英 版式设计 : 刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2013 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张

标准书号 : ISBN 978-7-111-44297-4

定 价 : 35.00 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

赞 誉
Praise

全新的理念，全新的示例，一本充满新意的书。它带给我前所未闻的新鲜理念。

——阿兰·弗罗曼
Lexington Leadership Partners
创始人及合伙人

总之，这不比任何分析理论、决策树、财务模型、进度表或其他类似的公司管理理论逊色。我们的时代充斥着理性的思维模式。这本书却恰到好处地点醒我们，让我们知道自己最需要的是什么。

——小杰昂·尼维卡
霍尼韦尔机械系统部门
副总裁兼总顾问

这本书非常有说服力。即使持怀疑论的读者也会被这些充满情感、真实动人的故事打动。

——博·托马斯
Thomas 咨询公司
所有者及领导人

生动有趣，可读性强，而且非常实用。

——彼得·伍德
澳大利亚 Walter 建筑集团
有限公司区域经理

不仅好看，而且易学。

——西达斯·伯拉
印度 Xpro 有限公司主席

《变革之心》实在是一部让人叫绝的书，充满了实用的工具，对那些想要进行变革的人来说真是再合适不过了。

——保罗·达勒里奥
Organization Plus, Inc.
创始人及首席执行官

这本书比其他关于变革的书更为实用。它提供了明确的建议。我已经把它定为下属的必读书了。

——丹·萨科斯基
英国石油公司优化部门经理

这本书倡导的理念非常精彩。我发现书中提供的各种想法都可以很容易地立刻应用到我的工作中。

——玛丽·托马斯
美国陆军项目经理

这本书的材料来源广泛，不仅有各行各业从业者的亲身经历，而且还有许多公司经理人和管理层人士提供的个人经验。此外，这本书的语言简单流畅，让读者可以用最短的时间，得到最大的收获。

——查尔斯·德考特
惠普公司计算技术总经理

不论你是决策者，还是活跃的经理人，或者你觉得自己成了公司变革的牺牲者，这本书都可以让你认识到自身所处的现实，教你如何把握周围的一切，更好地扮演好自己在变革中的角色。

——苏珊娜·马丁

西班牙 L'Alianza 公司总经理

我很讨厌商务书籍，常常读不到 20 页就会把它们丢在一旁。但是我却兴致勃勃地把《变革之心》从头读到尾。这绝对是一次对变革管理和领导艺术的有效学习。

——简·里恩·格治利特

Mikasa, Inc. 首席执行官

作者简介

About the Authors

约翰 P. 科特

约翰 P. 科特，哈佛商学院松下幸之助领导学讲座教授，剑桥科特学院创办人兼校长。他毕业于麻省理工学院和哈佛大学，1972 年成为哈佛商学院教授。1980 年，年仅 33 岁的科特就成为哈佛大学终身教授，是哈佛大学校史上极少数拥有这项荣誉的年轻人之一。

科特教授的著作包括：《总经理》（*The General Managers*, 1982）、《权力与影响力》（*Power and Influence: Beyond Formal Authority*, 1985）、《变革的力量：领导与管理的差异》（*A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, 1990）、《企业文化与经营业绩》（*Corporate Culture and Performance*, 1992）、《新规则》（*The New Rules*, 1995）、《领导变革》（*Leading Change*, 1996）以及《松下领导学》（*Matsushita Leadership*, 1997）。

科特教授荣获多项荣誉，包括埃克森奖（Exxon Award）、强斯克奖（Johnson, Simth & Knisely Award），以及麦肯锡奖（Mckinsey Award）。

丹 S. 科恩

丹 S. 科恩，德勤咨询公司合伙人，是大型企业组织变革管理方面的专家。作为德勤咨询公司全球变革管理方面的负责人，他领导制定了德勤全球变革管理方法论。他曾为《财富》前 100 名中的许多公司提供过咨询服务，例如埃克森石油、戴尔电脑和可口可乐等。在从事咨询服务之前，他曾经在制造业、金融业和房地产等不同行业中从事人力资源管理工作达 15 年以上。除了为公司提供咨询服务以外，科恩还在底特律大学、俄亥俄州立大学、迈阿密大学和南部卫理公会大学等学校教授组织行为课程。科恩毕业于亚德菲大学，在底特律大学获得硕士学位，并在俄亥俄州立大学获得博士学位。

中文版序

Preface

在 21 世纪的历史上，只有两个国家能够有机会在全球范围内占据主导地位：美国和中国。谁将成为最后的赢家？这将在很大程度上取决于这两个国家各自在处理变革过程中的表现。

中国的某些地区正经历着速度惊人的变革。我们有理由相信，这种形势必将继续下去，而且在许多地方还将加速。历史上从来没有发生过这样的事情：十几亿人需要对眼前如此巨大的变革做出如此迅速的反应。从来没有过如此庞大的领导群需要如此迅速而深入地建立和变革自己的组织或机构。

如何在当今这个瞬息万变的世界里取得成功呢？相对于 10 年前而言，我们对于这一问题显然已经能够做出更好的回答。《领导变革》(*Leading Change*) 一书中列出了一些在变革中取得成功的组织和经理人的经验和教训。从某种程度上讲，《变革之心》可以被看成是那本书的续集。在这本书里，我们将对大多数企业在变革过程中遇到的核心问题进行描述，并将就如何解决这些问题提出一些具体的建议。本书所讨论的核心问题不是商业战略、公共政策、人才招聘、宣传促销、信息技术、人才培养、市场营销或机构重组——当然，所有这些问题都是非常重要的，但对于任何一个组织和机构来说，要想在组织变革中

取得真正的成功，首要条件就是改变组织当中的人们行为。

本书案例翔实，娓娓道来，生动地描述了组织变革流程当中的每一步骤，并详细阐述了那些取得成功的变革领导者们为改变组织人员的行为而采取的具体措施。所以，从某种意义上来说，我们向那些渴望在组织变革中取得成功的读者提供了一付“灵丹妙药”。

我最近刚刚结束了自己的中国之旅，这是一次非常愉快的旅行。我希望能够再次来到这个国家，希望看到她能够将自己的变革之路继续进行下去，并最终造福于她的人民、国家和子孙后代。

约翰 P. 科特

专文推介

Panel recommendation

变革是永恒的

能在世界著名领导科学权威约翰·科特的著作《变革之心》中文版出版之前先睹为快，实为幸运。我不能肯定这本书对于中国所有企业家都是万能的，但对于正在或持续领导着企业变革的企业家来说，没有这些经典案例作为参考，则是万万不能的。

在当今瞬息万变的世界经济领域，企业领导者每天都必须面对变革的挑战、机遇，面对危机与成就的战略选择。企业家精神的本质就在于“持续创新与领导变革”。改革开放二十多年来，为中国企业家提供了参与巨大的社会与经济变革的机会，也为中国企业家通过领导组织变革与创新，创造性地取得经营成果，提供了展示聪明才智的历史大舞台。而能够永葆变革活力并不断推动企业成长进步的企业家正是国家最宝贵的稀缺资源，其基本特征：“保持始终如一的创新激情与勇于面对现实真相的胆略，把变革的目标聚焦在群体的行为上，心无旁骛，知行合一”，真正把中国的优秀传统文化与西方的现代管理知识融会贯通，举一反三。

《变革之心》的贡献，就在于给我们中国的企业家们提供了经过千锤百炼的许多卓越企业的经典变革范例，并通过真实的小故事

总结出企业大规模变革可遵循的规律。特别值得一提的是，约翰·科特教授总结的组织变革的8个步骤，都是围绕着企业变革的现实展开的，而这8步骤的核心就在于如何改变组织当中人们的行为，改变人们行为的一个重要方式就是改变他们的感受，即使在那些非常注重分析和量化评估的组织当中也是如此。“目睹—感受—变革”的过程要远比“分析—思考—变革”的流程更为有力。

我们企业20年的高速成长，有得有失，其中最重要的体会是坚持不懈的变革创新，正如德鲁克所言：“变革是永恒的”。而人性与实践性是变革能否成功的最重要因素，因此，企业变革要形神于道，道法自然，形神于德，厚德载物。要让参与变革的所有员工有真正发自于内心的深切感受，有满腔的激情与活力，有支持、理解、主动参与变革的心愿，并把变革的行为固定下来，不断形成企业新文化的一部分。而文化决定观念、观念决定心态、心态决定行为、行为决定习惯、习惯决定未来。文化观念起源于感受，员工最重要的原动力来自于对企业的感受，来自于企业对他们的关注和他们对企业价值观的认同。要在不断推动企业变革的过程中，培养员工变革的观念和习惯，满足员工的事业成就愿望并进而建立起员工对企业的高度忠诚。

在经营状态良好的企业推进变革时，最困难的是如何超越自我，超越以往的成功，促进企业竞争能力的提高。同时，变革创新更需要勇气与胆略，需要有敢为天下先的风险意识与准备。《变革之心》告诉了我们，怎样去发动大规模的组织变革，如何准备，以及用条理清晰、有利于企业发展的方式和步骤，让全体员工特别是管理层，从企业的真实事件中，感受变革的必要性，从而促成行为与文化的变革创新。

《变革之心》中许多成功企业的真实故事，及从中总结出的真知灼见，对中国的许多企业家是无价之宝，但对我们真正重要的是，借船过河。我国的经济改革才20年，企业家的改革实践经验十分有限，因此书中对诸多企业组织变革实践的总结分析，会对我们自己经营企业有很多启迪。

TCL集团股份有限公司董事长兼总裁 李东生

前 言

Foreword

六年前，我曾写过一本名为《领导变革》的书。该书主要关注的问题是，在当今这个日趋动荡的世界里，那些赢家们到底是通过什么方式来进行组织转型的？通过转型，我的意思是说通过采用新技术、重大战略转移、流程再造、兼并收购、业务重组，企业试图显著提高其创新能力并进行文化变革。在对 100 个案例进行详细研究之后，我发现大多数人并没有很好地处理大规模的企业变革，由于对成功的大规模变革的案例接触太少，他们犯了很多本来可以避免的错误。在当今这个日益动荡的世界里，这些错误所造成的后果，可能是非常严重的。本书的主要目的，就是使大家更多地了解那些成功的变革是怎样进行的，并将对那些在变革中取得成功的企业所采取的 8 个步骤进行详细的描述。

《领导变革》的篇幅相对较短（大约只有 200 页），一方面是因为我一向喜欢简短精到，另一方面是因为我当时的研究成果只有那么多。这就使得许多有趣的问题都没有在那本书里得到解答，尤其是没有介绍书中描述的那些成功人士的经验。这些问题一直都在我的脑海里萦绕，直到我接到德勤咨询公司的

邀请进行一个跟进项目。他们表示，准备进行大规模的访谈以发现更多的关键问题，并愿意收集更多的案例故事来帮助人们更好地理解我在上一本书里提到的 8 步流程。这个建议听起来不错。所以我就接受了他们的建议，然后我们把此次合作的成果整理成册，于是就有了这本书。

德勤公司的团队由丹·科恩率领，他们对来自美国、欧洲、澳大利亚和南非的 90 多家组织的 200 多位工作人员进行了访谈。为了获得更多的信息，我们与其中一些人进行了 3~4 次的接触。最后，我们把研究的重点集中到了 80 个故事上面，并明确列出了这些故事的来源。在这本书里，共收集了 34 个最有教育意义的故事。

《领导变革》描述了人们在探索新的企业运营方式时所采用的 8 个步骤。在《变革之心》这本书中，我们进一步研究了人们在实施这 8 个步骤时所遇到的主要问题，以及他们是如何成功地处理这些问题的。我们的主要发现，简单地说就是：在进行大规模变革的时候，企业所面临的最核心的问题绝对不是战略、结构、文化或系统——当然，所有这些问题都是非常重要的。但问题的核心却在于如何改变组织中人们的行为，而在那些比较成功的组织中，改变人们行为的一个重要方式就是改变他们的感受——即使在那些非常注重分析和量化评估的组织当中也是如此，而对那些自认为像 MBA 一样聪明的人也不例外。在成功的大规模组织变革中，人们总是能设法帮助其他人以一种能够影响他们感受（而不仅仅是思维）的方式，来观察问题并寻找解决方案。感受，然后影响一个人的行为，而且这种影响力足以帮助人们克服大规模组织变革中通常存在的很多障碍。相反，在那些不大成功的案例当中，这种“目睹-感受-变革”的模式就很少出现。

在我们这个时代，几乎所有的书本和正规教育所强调的重点都是以分析和思维为导向的。感受被看成是一种“软性”的东西，人们很少会用一种比较严肃的口吻来讨论它。在大多数情况下，感情甚至被认为是一种偏离正轨的东西（比如说，你可能经常会听到这种说法，“不要那么感情用事！”）。虽然最近情况已经开始发生变化，但关于感情在企业变革中发挥作用的讨论

还是少之又少，比如说，我就很少听说有哪位正在进行组织变革的领导会用手套、摄像机、飞机、办公室设计、新员工培训、故事和屏幕保护程序等手段来影响员工的感受，并进而改变他们的行为。

在本书的写作过程中，我们所有的内容都是围绕这 8 个步骤展开的，因为这也正反映了人们经历变革流程的先后顺序。如果说成功的组织变革是一个“流程”的话，本书的章节安排正是遵从这个“流程”的先后顺序展开的。在整本书里，我们尽可能多地使用了书中的基本观点。是的，我们会进行一些分析，但我们更多地是从真实人物的角度谈论发生在他们工作当中的一些真实故事。而且我们都给出了这些人的姓名——除了少数的几个案例之外，书中出现的大部分姓名都是真实的。

约翰·科特

马萨诸塞 剑桥

致 谢

Acknowledgments

本书是许多人共同努力的结晶。我们要向 Isla Beaumont 和 Richard Skippon 表示诚挚的感谢，他们投入了很多时间，来帮助我们联系公司、安排访谈、整理案例，并思考这些案例背后的意义。Dustyn Bunker、Stefan Lauber、Judy Le 和 Ken Love 也在访谈和案例收集方面提供了很多帮助——我们要向他们表示感谢。

特别感谢德勤咨询公司的 Doug McCracken、Stephen Sprinkle、Susan Gretchko 和 Gerry Pulvermacher，他们为本项目的完成无私奉献了很多宝贵的时间。德勤公司的许多负责人也在安排访谈方面向我们提供了大力帮助，这些人主要有 John Fox、Doug Lattner、Dave Fornari、John McCue、Andy Konigsberg、Lee Dittmar、Rick Greene、Todd Laviere、Jim MacLachlan、Pete Giulioni、Deon Crafford、Mike McFaul、Mitch Shack、Tom Captain、Jim Bragg、Mike McLaughlin、Jim Haines、Dan Gruber、Jack Ringquist、Brian Lee、Steve Dmetruk、Derek Brown、Gary Coleman、John Flynn、John Harrison、John Reeve、Mark Gardner、Leon Darga、Willie

Beshire、Tom Van der Geest、Peter Gertler、Kevin Gromley、Don Decamara、Carol Lindstrom、Ed Eshbach、Gary Cunningham、Rich Sterbanz、Christina Dorfhuber、Tom Maloney、Marlees Van der Starre、Tricia Bay、Steve Baldwin、Randy Martin、Andrew Gallow、Tony Gerth、Mike Goldberg、Mike LaPorta 和 Chris Hooper。

Nancy Dearman、Spencer Johnson 和 Jeff Kehoe 在本书初稿完成过程中提供了巨大帮助。除此之外，还有很多人阅读了我们的初稿并提出了宝贵意见，在此一并致谢。

约翰·科特

丹·科恩