ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

引领持续变革

徐 中 博士

2026年3月5日

大纲

1 认识变革（Change）

2 剧变的环境与变革的新科学

3 企业变革成功的关键方法

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

中国古代的变革观

穷则变，变则通，通则久	《周易·系辞》
苟日新，日日新，又日新	《礼记·大学》
生生之谓易	《周易·系辞上》
逝者如斯夫，不舍昼夜	《论语·子罕》
革故鼎新	《周易·杂卦》
圣人不法古，不修今	《商君书·开塞》
天行健，君子以自强不息	《周易·乾卦》
不日新者必日退	程颢、程颐《二程集》
周虽旧邦，其命维新	《诗经·大雅·文王》
变者，古今之公理也	梁启超《变法通议》

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

超过 70% 的必要变革要么未能启动，要么未能完成。

约翰·科特《领导变革》，1996 年

另一项研究也指出，变革失败的比例依旧是 “令人堪忧的 70%”。

约翰·科特《紧迫感》，2008 年

麦肯锡公司针对组织与企业转型开展了逾 15 年的广泛研究，其结论持续表明：**大约 70% 的转型项目无法实现既定战略目标、无法带来可持续的绩效提升，也无法达成预期价值。**

McKinsey & Company. (2021). Losing from day one: Why even successful transformations fall short.

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

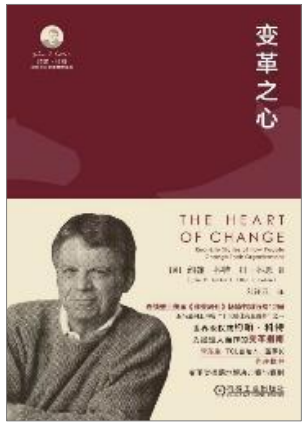
约翰·科特的8部变革书籍



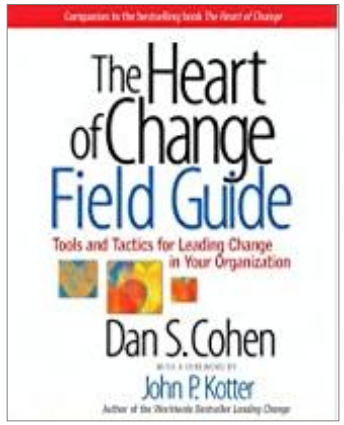
1990



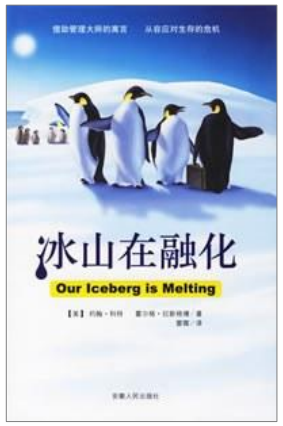
1996



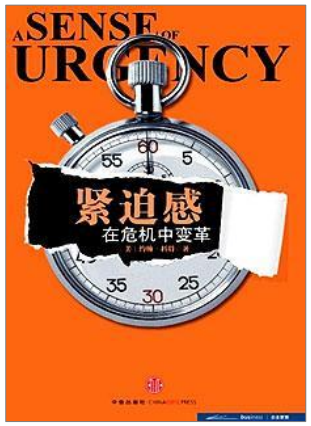
2002



2005



2006



2008



2014



2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



成功的转型
需要70%～90%的领导，
以及10%～30%的管理。

约翰·科特《领导变革》

约翰·科特等《领导变革》，1996

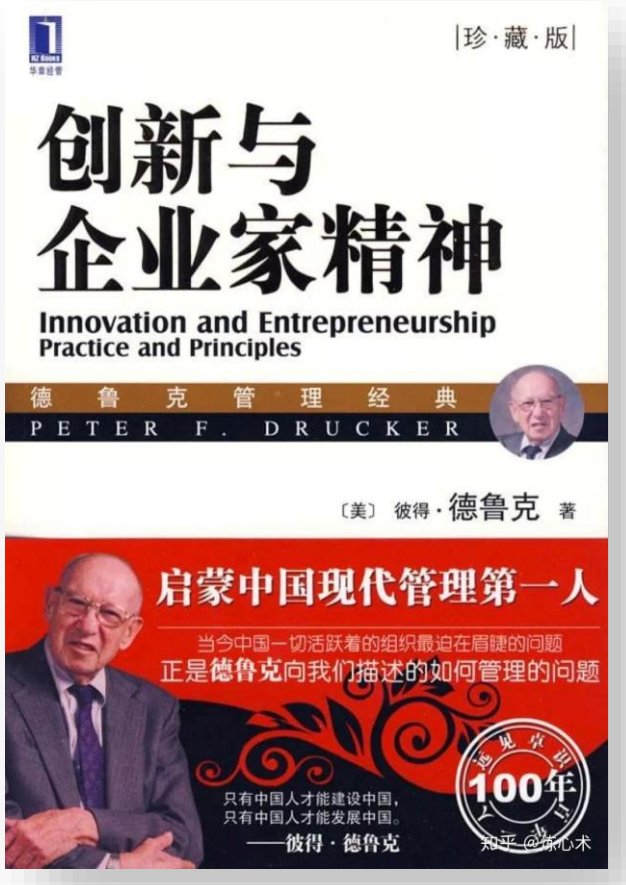
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



- **变革领导力是企业最高领导力。**华为的变革领导力，在任正非先生身上得到了系统性的体现。
- 华为是从全面向业界领先公司学习企业管理实践开始的，通过一系列变革，形成了自己的管理体系，支撑了后来的商业成功。
- 变革本质上是**改变人的观念、意识和行为。**我认为做好变革管理的核心是做好变革中**人的管理和变革项目的管理。**

——郭平，曾任华为轮值董事长

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



在过去的10-15年间，在美国出现的真正的企业家经济是现代经济史和社会史上最具深远意义和最鼓舞人心的事件。

上个世纪80年代，全球经济正在从**“管理型经济体系”**彻底转型为**“创业型经济体系”**。

—— 彼得·德鲁克，1985

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

大纲

1 认识变革（Change）

2 **剧变的环境与变革的新科学**

3 企业变革成功的关键方法

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革加速

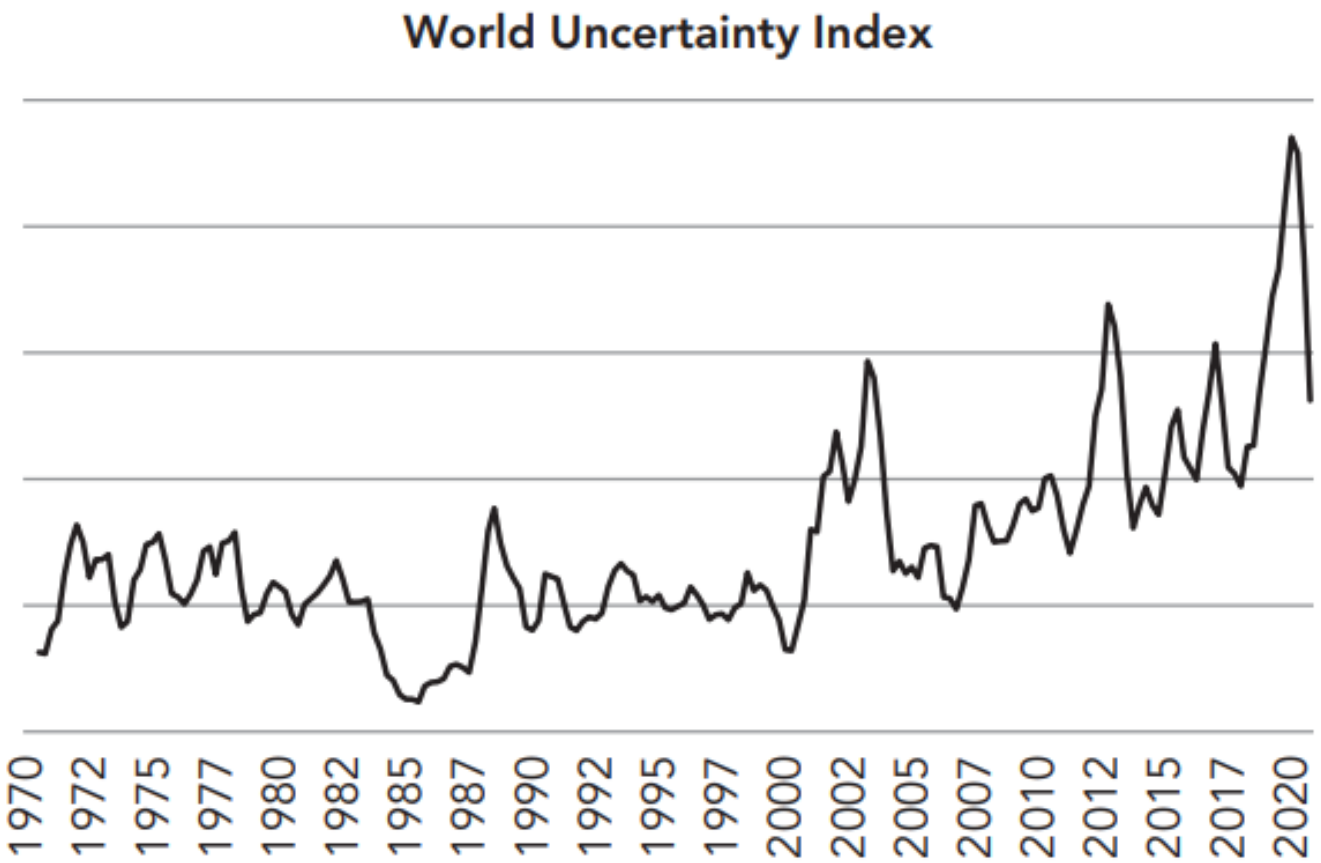
时代	狩猎 + 采集社会	农业社会	工业社会	信息 / 知识社会
变革的速度	非常缓慢	总体是缓慢的	比以前快多了	**一直在加速， 越来越快**
持续时间	十几万年	几千年	几百年	**刚刚开始数十年**

- 世界各地的人类在狩猎和采集的社会阶段发展了十几万年
- 向农业社会的过渡持续了数千年
- 从农业社会向工业社会的过渡只用了几百年
- 从 20 世纪 80 年代开始，人类迈向信息时代仅仅用了数十年

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

快速变化世界中的威胁与机会



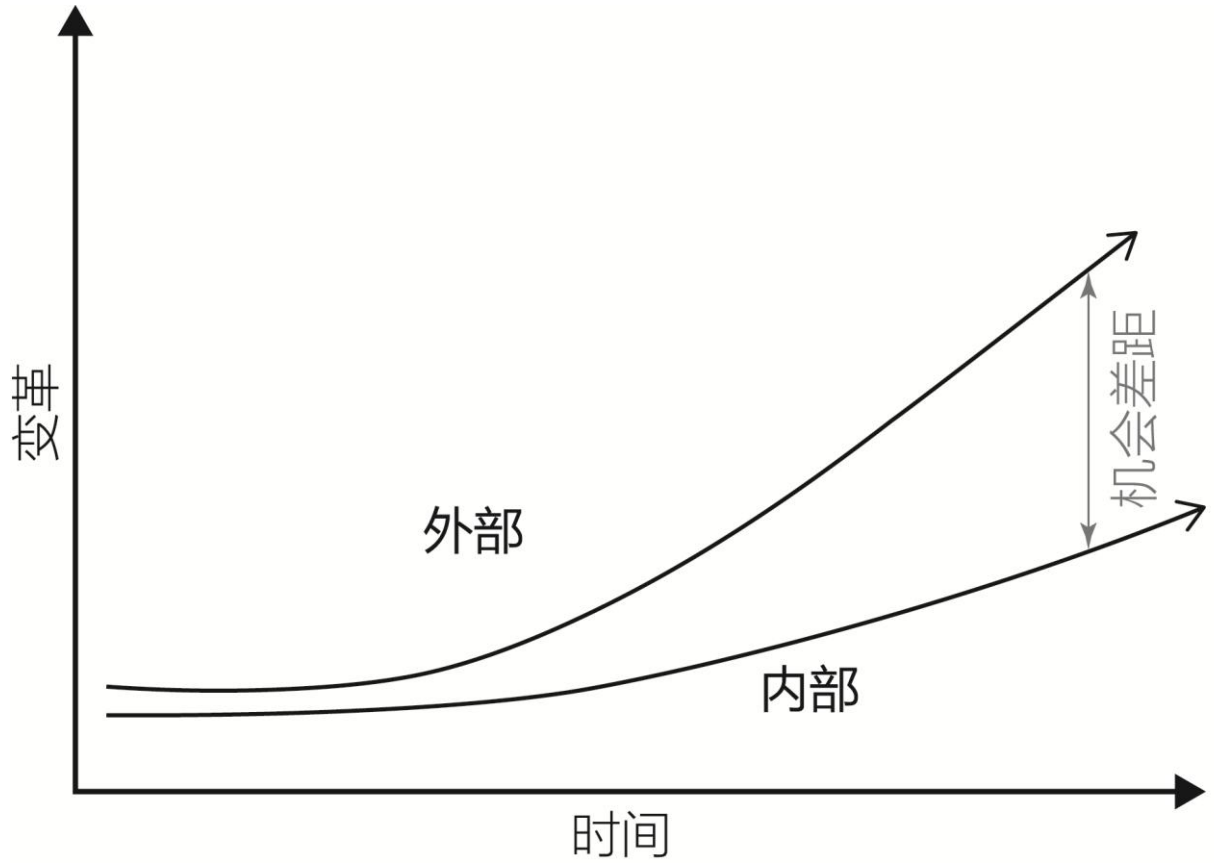
几个世纪以来，世界一直在加速发展，变化越来越多、越来越频繁，也越来越复杂。随着我们从工业时代进入信息时代，这一趋势在持续加速。

2018年，IBM的一项研究估计，互联网上90%的数据是在最近两年产生的。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革问题日益凸显

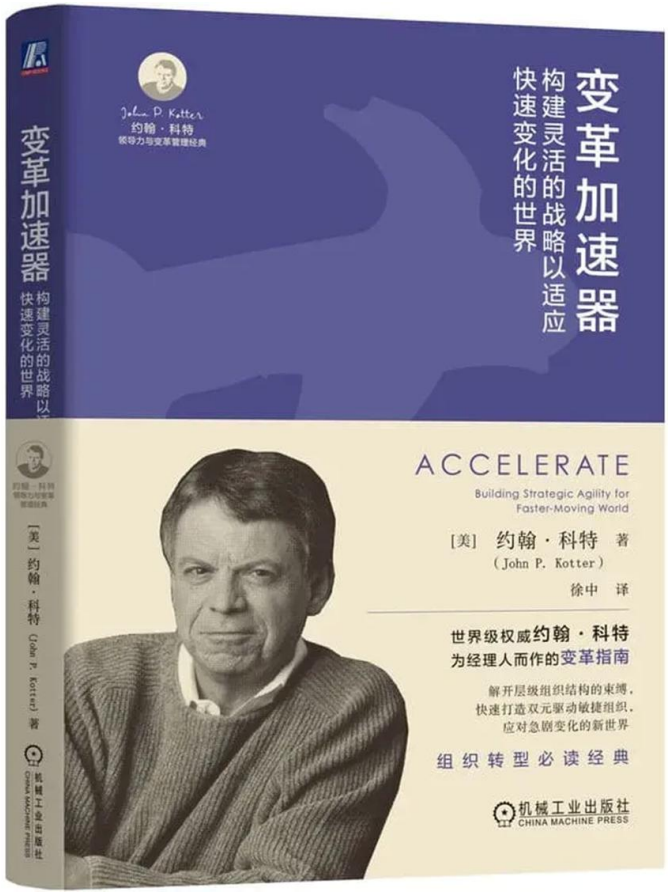


外部：被技术、全球化和其他强大力量所推动

内部：被人类天性和现代组织中的稳定因素所阻碍

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



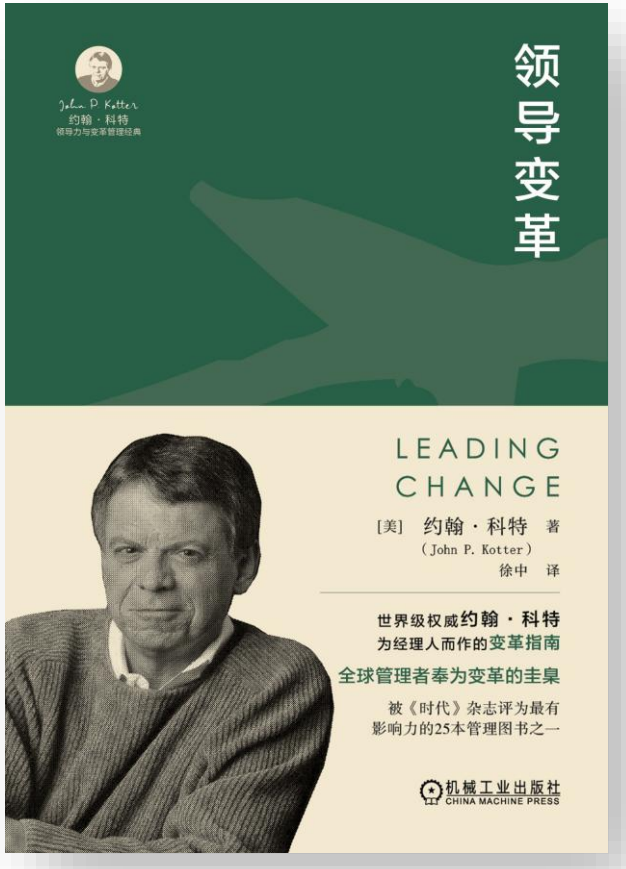
我们正在穿越一条边界进入一个充满**难以预测的混乱**和**指数级变化**的世界，我们对此尚未做好准备。

——领导变革权威

哈佛商学院著名教授约翰·科特《变革加速器》，2014

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

企业面临的重大挑战



技术变革
- AI人工智能
- 元宇宙
- 自动驾驶
- 生物科技
- 量子计算

经济全球化与重心转移
- 市场全球化
- 技术全球化
- 人员全球化
- 资本全球化
- 供应链全球化

发达国家内部市场饱和
- 国内市场增长放缓
- 进口更加积极活跃
- 管制更加放松

市场与竞争的全球化

更多威胁
竞争更激烈　速度更快

更多机会
市场变大　壁垒减少

组织变革
- 战略转型
- 流程再造
- 业务重组
- 降本增效
- 质量改善
- 兼并收购
- 文化变革
- 创新创业

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革的七种主要模式



一．战略规划

二．数字化转型

三．业务重组

四．文化变革

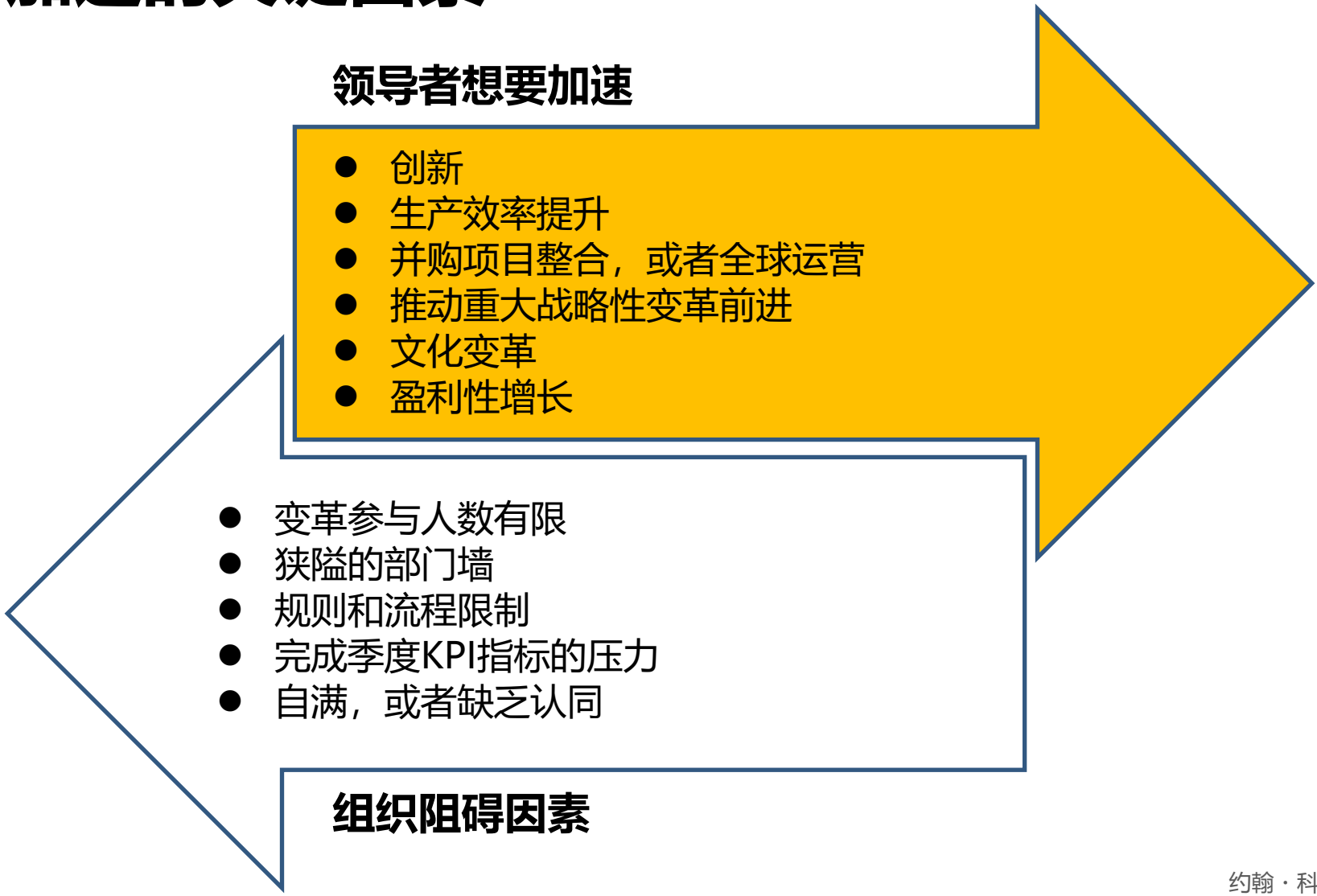
五．兼并收购

六．打造敏捷组织

七．社会组织变革

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

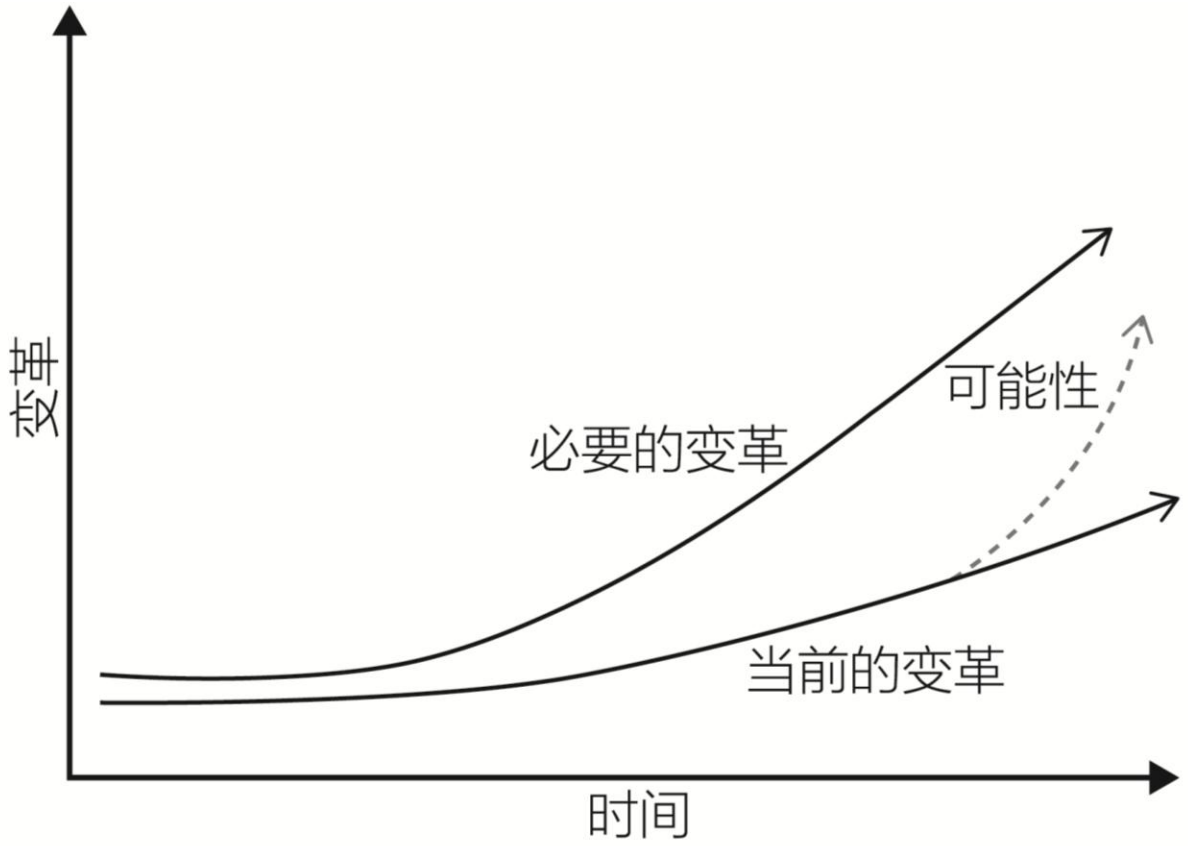
阻碍变革加速的关键因素



约翰·科特等《变革加速器》，2014

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

应对变革的解决方案：三个新兴科学的洞见



- 通过创建更加敏捷、适应性更强、变化更快的组织来缩小变革差距是可能的，这将给组织带来超乎想象的成果。

- **三个研究领域为如何激发更多人的领导力来推动更快的变革提供了独特的洞见:**
  1. 人类大脑神经连接和对风险与机会的程序化反应
  2. 现代的“以管理为中心”的组织的局限
  3. 避免领导变革陷阱的策略

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

三个新兴科学的洞见

这门变革的新兴科学包含一组概念、原则和策略，有三个主要的根系统。

第一个根系统

涉及对人（尤其是人脑）的研究

具体来说，就是我们的**“人类天性”**和面对变革时所呈现出来的**阻抗力与变革力**。

第二个根系统

对现代组织的研究

这项工作在 20 世纪 30 年代和 40 年代就已经进行了深入的探索。彼得·德鲁克（Peter Drucker）的《公司的概念》就是早期研究中最为著名的。在过去的十多年中，大量的研究成果也进一步丰富了这个领域的研究。

第三个根系统

对现代组织和发挥变革领导力的人的实证研究

包括对变革成果的评估和因果关系的推测。这项研究最早可以追溯到 20 世纪 50 年代，但本书的成果大部分都是最新的。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

脑科学研究：求生频道与求兴频道



© 2021 *Change* by John Kotter with Vaness Akhtar and Gaurav Gupta

人类的大脑神经连接系统：求生系统 / 求兴系统

- 人类拥有一种我们称之为**“求生频道” (Survive Channel)**的东西。它在生物学上相当于一个雷达系统，不断监视着我们周围的环境威胁。
- 另一种较新的、不太占主导地位的频道—**求兴频道**。求兴频道也有雷达系统，但它不是在寻找威胁，而是在寻找发展机会。当发展机会出现时，身体中的一个内部机制（副交感神经系统）被激活，它发出一组不同于求生系统反应的化学物质（如催产素）。
- 过去数十年，组织在变革中苦苦挣扎的最根本原因在于各种变化在总体上过度刺激了组织从上到下的求生频道，抑制了人们的求兴频道。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

大纲

1 认识变革（Change）

2 剧变的环境与变革的新科学

3 **企业变革成功的关键方法**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

变革中常见的8种错误及后果

常见错误

1. 未能消除员工的自满情绪
2. 未能建立足够强大的领导联盟
3. 低估了愿景的力量
4. 对变革的愿景沟通不足（共识）
5. 没能及时清除变革的障碍
6. 没有创造一个又一个的短期胜利
7. 过早地宣告变革胜利
8. 忽略了将变革融入组织的制度和文化

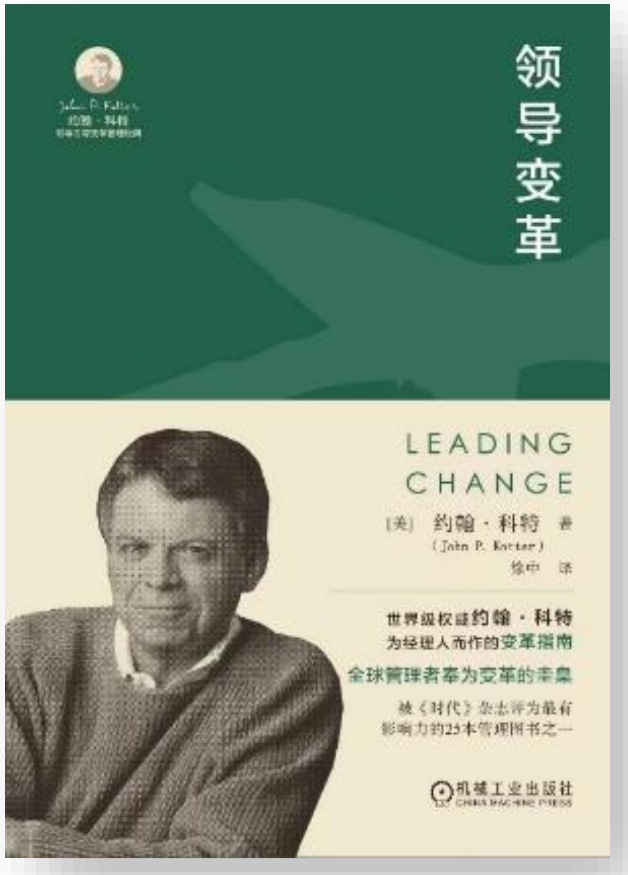
后果

1. 新的战略得不到良好的实施
2. 兼并收购后，无法实现预期的协同
3. 流程再造投入时间过长，成本过高
4. 人员精简未能达到成本控制的目标
5. 质量改进计划没有取得理想的成果

约翰·科特等《领导变革》，1996

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

自满、缺乏危机感的原因



1. 没有直接危机
2. 有太多可用资源
3. 整体评价标准偏低
4. 员工注意力不恰当
5. 绩效评估有问题
6. 缺乏来自外部的绩效反馈
7. 拒绝坏消息，害怕冲突
8. 高层高谈阔论
9. 人们天生的惰性，不愿面对危机

约翰·科特等《领导变革》，1996

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

失败的变革： 管理过度而领导不足

管理

- 计划与预算
- 组织与人事
- 控制与问题解决
- 做已知的事情
- 持续产生可靠、可信任的结果

建立一定程度的可预测性和秩序，并拥有持续产生满足不同利益相关方短期期望成果的潜力(例如，对于顾客是保证准时，对于股东则是符合预算)。

领导

- 设定方向
- 协同人员
- 激励与鼓舞
- 动员他人创造超乎想象的成功
- 激励人们迈向未来

促使变革发生，通常是重大的变革；同时拥有促成根本性的变革的潜力(例如，顾客需要的新产品，促使企业更具竞争力的新型劳资关系)。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

领导变革：成功与失败

在这项研究的早期，我们发现，当人们没有**足够的紧迫感**来应对快速的变化时，变革努力则注定失败。

当**参与变革的人数太少，变革知识缺乏、组织的整体协同弱和领导力匮乏**，或缺乏强烈的紧迫感来推动复杂的变革时，变革的挑战就更加严重了。这些挑战往往导致战略愿景不明确、沟通不充分，变革难受按照计划推进。

最成功的大规模变革总是始于**一个清晰的、引人注目的、令人振奋的机会。这里关键不是领导者的**极具说服力、英雄气概或魅力，而是领导者**激活大家的求兴频道的行为（基于对人类天性、现代组织和领导变革的理解）才是动员大家产生卓越变革成果的关键。**

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

成功变革的四个原则

1

“我得” + “我愿”
(HAVE TO + WANT TO)

那些觉得自己抓住了一个令人信服的机会的人，除了完成自己的正常职责之外，还将积极帮助创造新的变革。创造积极的情感体验有助于动员大家参与更有意义的行动。

2

用脑 + 用心
(Head + Heart)

通过纯粹基于理性和分析获得的理由来建立变革认同的方法正面临挑战。如果你能调动人们的情绪，并赋予变革更大的意义，就能激发大家创造非凡的成果。

3

管理 + 领导力
(Management + Leadership)

为了充分利用 “机会之窗”实现成功变革，必须充分发挥大众的领导力，而不仅仅是发挥某些高管的领导力。领导力包括愿景、行动、创新和庆祝，以及基本的管理流程。

4

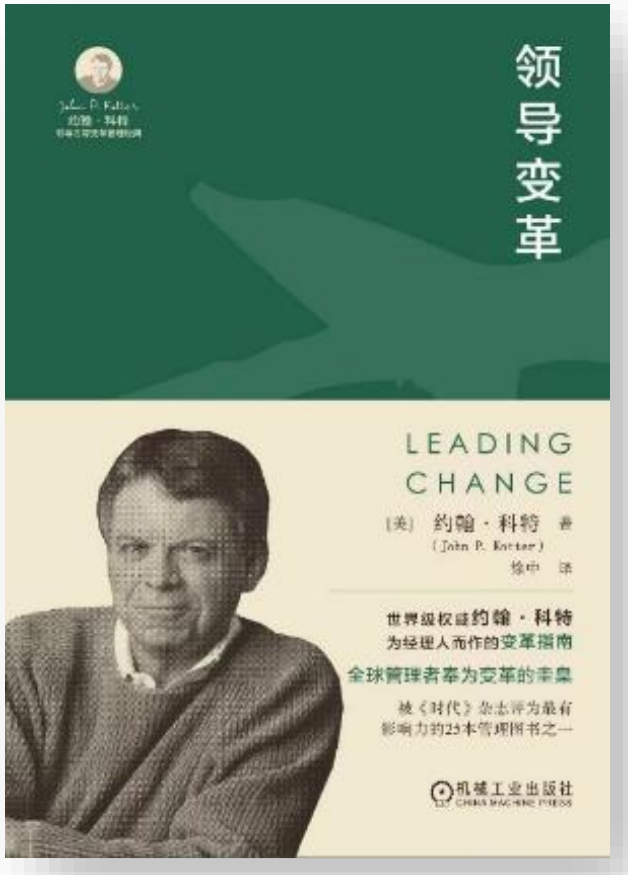
精心挑选的少数人 + 多样化的多数人
(Select Few + Diverse Many)

让更多的人主动参与改变，而不仅仅是实现别人制定的目标。如果做到这一点，将充分激发组织的各级领导者，释放全体员工的力量。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

领导变革的八个步骤



1. 树立紧迫感
2. 组建领导团队
3. 设计愿景战略
4. 沟通变革愿景
5. 善于授权赋能
6. 积累短期胜利
7. 促进变革深入
8. 成果融入文化

约翰·科特等《领导变革》，1996

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

案例：会议桌上的手套

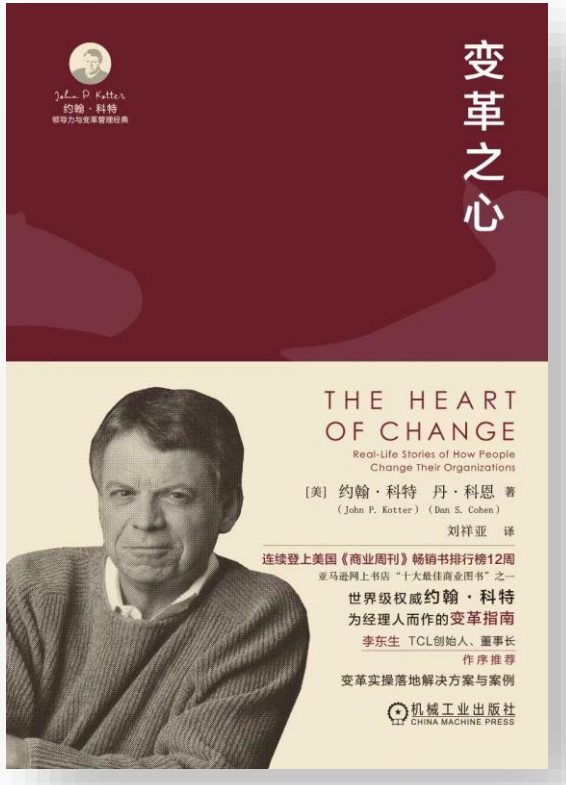


- 424种手套
- 5-17美元

约翰·科特《变革之心》

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

领导变革三阶段：看见-感受-变革（See- Feel- Change）



看见

通过戏剧性的情境、引人入胜的方式，引起人们对问题的注意

感受

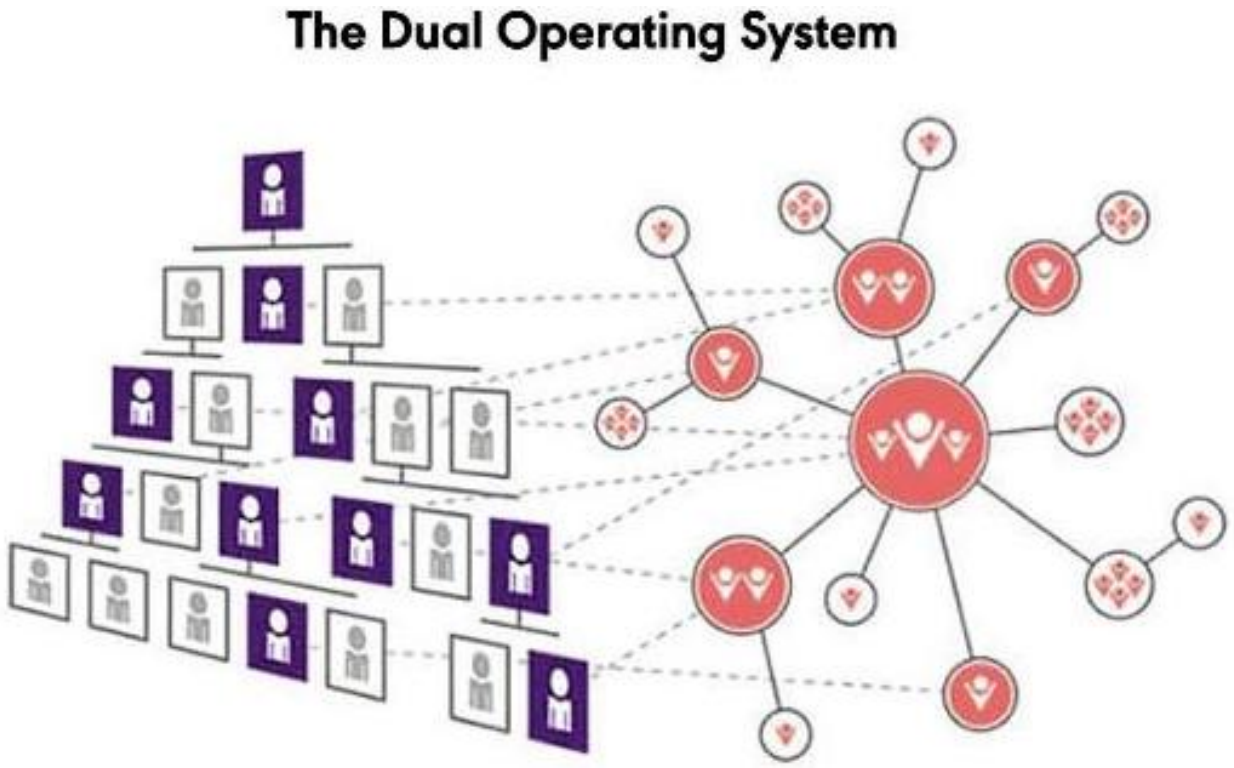
目睹让人们认识到变革必要性，改变了人们的感受

变革

人们开始改变，努力实现组织的变革目标

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

双元驱动组织=金字塔层级组织+网络组织



- 兼职志愿参与变革项目：降成本、提质量、微创新、学习成长...
- 内部创业：发现创业机会、兼职发明创造

约翰·科特等《变革加速器》，2014

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

双元驱动的敏捷组织的关键特征

管理驱动的层级组织

第一功能

- 可靠与效率 （完成每天的指标）

其他功能

- 日益增加的，或难以预测的变化

通过以下管理工具采取行动

- 计划/预算
- 工作描述与分配
- 衡量进度和成果
- 薪酬
- 问题解决

战略性加速器网络组织

第一功能

- 敏捷与速度（迈向未来）

其他功能

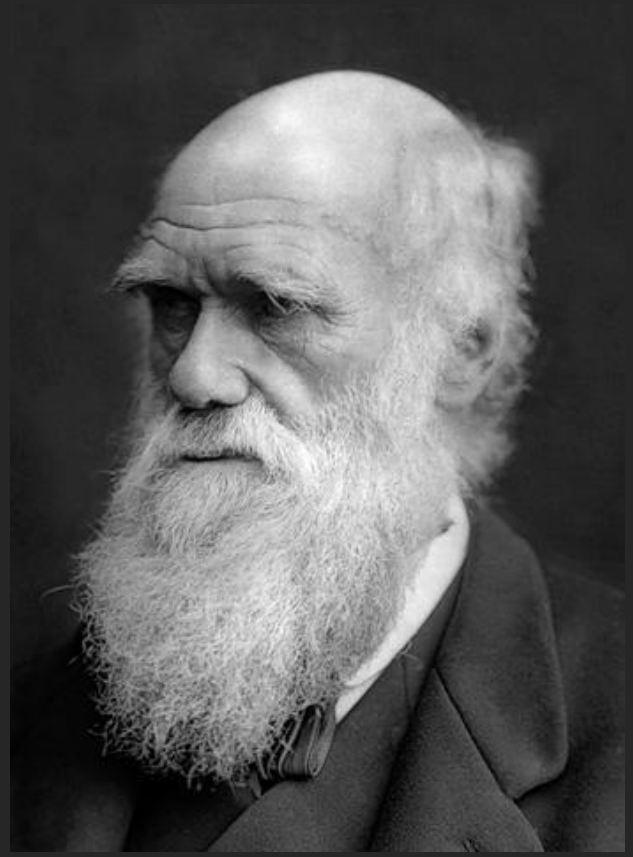
- 持续创新
- 领导力发展

八个加速器

- 围绕重大机会建立紧迫感
- 组建和完善领导团队
- 设计变革愿景与战略性变革活动
- 征召志愿者
- 排除障碍，促进行动
- 创造或庆祝短期胜利
- 维持变革加速
- 变革的制度化

约翰·科特等《变革加速器》，2014

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to **change**.

— Charles Darwin

生存下来的物种不是最强壮，也非最聪明的，而是最能够适应变化的。

—— 查尔斯·达尔文

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.