

一切都可以 改变

苗雨 编著

处变不惊，事事领先

EVERYTHING
CAN BE
CHANGED



★★★
稳中求变，超越自我

老板送给员工的最佳礼物

优秀员工提升才干的必备读本

Everything Can Be
Changed



Everything Can Be Changed

苗雨 编著

一切都可以 改变

图书再版编目 (CIP) 数据

一切都可以改变/ 苗雨编著. -北京: 新世界出版社,
2007. 11

ISBN 978 - 7 - 80228 - 491 - 3

I. 一… II. 苗… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 168586 号

一切都可以改变

策 划: 王奕飞 作者: 苗雨 编著

责任编辑: 慧钰 董晶晶

封面设计: 红十月工作室

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 (100037)

总 编 室: +86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发 行 部: +86 10 6899 5968 6899 8705 (传真)

网 址: <http://www.nwp.cn> (中文)

<http://www.newworld-press.com> (英文)

电子信箱: nwpcn@public.bta.net.cn

版 权 部: +86 10 6899 6306 frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京市迪鑫印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787 × 1092 1/16 字数: 250 千

印 张: 15.25

版 次: 2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月北京第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80228 - 491 - 3

定 价: 29.80 元

版权所有 侵权必究 印装错误可随时退换

前言

多年来,形形色色、大大小小的变化使很多企业管理者吃尽了苦头,也吸取了不少教训,迫使他们增强变革意识,学会处理危机的本领。

作为管理者,只有心态良好,才能使自己的头脑永远保持冷静,才能在变化面前做出准确的判断;只有掌握变化的规律,才能观察到别人未曾发现的情况,为企业找到一条生路;只有主动改变一切陈腐的观念和阻碍企业进步的规章制度,才能先发制人,夺取先机,做行业的领导者。

同样,对于个人而言,你的能力也不是一成不变的。每个人的每种素养都是可以通过训练而完善的。当周围的环境不尽如人意的时候,不要蹉跎叹息,要在变化之中培养自己的谋略能力,让自己在变中求胜。

变化不是凭空产生的,它是事物发展到了一定阶段后自然而然发生的一种现象。所以我们不能坐等变化,守株待兔的方式是注定要失败的。

在一个著名的企业里,有四个年轻的中层管理者,安迪、罗伊、艾米莉和露丝。他们充满活力,积极进取。他们深切感受到“变化”的脚步一刻也未曾停歇。这四个好朋友总是在一起兴致勃勃地讨论这些变化带来的危机和机遇。于是,他们相约每个周六的上午相聚在咖啡馆里,讨论他们该如何应对这些突如其来的变化,以及如何变革,让企业像他们一样充满活力,也让自己在变革的过程中成为高层管理者。

这些讨论分为七个单元。每周六都会有一个人以讲故事的形式开篇立论。他们随性所致,畅所欲言。每个单元的讨论结束后,都会有一个人做一个精彩的演讲。然后他们将这些心得写在活页纸上,装订成了一个装满智

慧的集子,每个人都可以反覆咀嚼这些精华的思想。这真是一个极富创意的做法!

这是一本会让从高级管理者到普通员工都受益的智慧集。让我们也在每周六的清晨,伴着鸟儿的啼鸣和咖啡的醇香,与他们相约在一起吧!





第一章 世界在动,你有感觉吗 1

古语曰:“穷思变,变则通,通则久。”经验告诉我们,没有一成不变的事,有新意才有转机,变革才能产生动力。

- 不改变 = 被淘汰 2
- 老二的日子不好过 5
- 居安思危好营生 8
- 世界动,诚信不动 12
- 想法改变人生 15
- 改变才有更多机会 19
- 直视脑海中的蓝图 21

第二章 改变从眼光开始 25

今天,大家开始了一个新的话题:改变从眼光开始。他们要扭转自己看世界的眼光,让自己看到可以改变的内容,可以得到的结果。艾米莉给大家带来了一个简短的小故事。

- 捣毁出生定律 26
- 是什么蒙住了你的眼睛 29
- 坦然面对过错 32
- 改变现有的思维方式 35
- 别说你没机会 38
- 发现新的价值 43
- 一切皆有可能 47
- 没有眼光就没有一切 51
- 眼光要独到 55
- 抓住所有意外 59



第三章 做个冒险王 63

有两个销售代表,他们分别来自两个不同的企业,但销售的产品和活动的区域却是一样的。一年下来,其中一个销售代表比另一个卖出的东西要多3~4倍。为什么会这样?因为业绩优秀的那个销售代表拥有强烈的企图心和强烈的赚钱欲望,工作时总是全力以赴。结果,他理所当然地获得了丰厚的报酬。而另一个销售代表得到的报酬却少得只够维持他的生活之用,这仅仅是因为他的欲望太小,没有强烈的企图心。

不妨有点“野心” 64

野心在哪里 67

果断决策是风浪中的重锚 70

粉碎旧制度 73

兼并之路 77

勇敢跨出第一步 80

机会往往一闪而过 83

冒险需要勇气 87

冒险可能会失败,但别怕失败 90

将变革进行到底 93

第四章 苦练内功,变中求胜 97

艾米莉今天给大家带来一个因勤奋而改变的故事。

勤奋改变世界 98

实现量变到质变的飞跃 101

从爆炸的信息中获取真知 104

疯狂行动 107

不懈寻找新的契机 111

贵在持之以恒 114

改变需要圆润变通 117

每天进步一点点 122



- 学会释放压力 125
耐住寂寞,坚持自己 127

第五章 改变需要策划 133

对一个人来说,预见能力非常重要。预见能力,是一个成功的创业者必备的能力。它会为人的前进指明方向。可以说,预见能力是成功的指南针。作为地产界的“大哥大”,李兆基的成功就是建立在非凡的预见能力的基础上的。

- 预见未来 134
参天大树萌发于小小橡果 138
从绝望中寻找希望 142
大刀阔斧前缜密计算 145
扭转竞争态势 148
借鸡生蛋 151
“经验”不敌“创新” 154
永续经营,基业长青 157
伸出一只手给对手 160
超前于时代的范本 163

第六章 大处着眼,细处着手 167

宝洁公司的汰渍洗衣粉由于在广告中倒洗衣粉的时间用了3秒钟,而在奥妙洗衣粉广告中这个动作仅用了1.5秒,结果被消费者误认为只有倒入大量的汰渍洗衣粉才能洗干净衣服,这是非常不划算的。就是因为广告中这么细微的一点疏忽,给汰渍洗衣粉的销售和品牌形象造成了伤害。

- 提高1%,改变一切 168
扼住魔鬼的咽喉 171
防微杜渐,见微知著 174
快者为王 177



- 君子善假于物 180
- 吃亏是福 184
- 轻装上阵 187
- 留一道缝 191
- 做高效率人才 193
- 化整为零 196

第七章 克服障碍之路 199

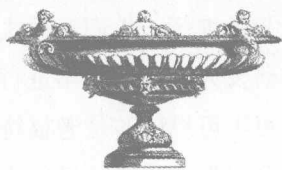
“我搜集了一些著名的不符合实际的断言，它们非常有趣。”露丝打开记事本宣读道：

- 突破经验的牢笼 200
- 控制好你的情绪 204
- 屈服是弱者的象征 209
- 拿得起，放得下 212
- 扬长避短是成功的良策 216
- 改变自己，适应环境 219
- 避开竞争的锋芒 222
- 道不同可以为谋 225
- 不要好高骛远 228
- 向弱点宣战 230
- 惰性是最顽固的敌人 234

- 不改变 = 被淘汰
- 老二的日子不好过
- 居安思危好营生
- 世界动，诚信不动
- 想法改变人生
- 改变才有更多机会
- 直视脑海中的蓝图

改变

一切都可以



第一章 世界在动，你有感觉吗？

不改变 = 被淘汰

安迪给大家带来的第一个开篇故事是关于“汽车大王”福特的。

很多人，尤其是发明者，往往都非常钟爱自己的作品，自己不愿意改动它，也不许别人改进它。当老福特被冠以“汽车大王”的称号后，被胜利冲昏了头脑。他变得狂妄自大，变得刚愎自用，变得独断专行。

20年代后期，美国开始形成了一个巨大的旧车市场，大批质量相当不错的二手车只需几十甚至十几美元就可以买到，这对一向以“价廉物美”而著称的T型车是一个极大的冲击。同时，由斯隆领导的通用汽车公司生产出了许多时髦多样和先进豪华的汽车，满足了不同阶层的购买需求，这也给T型车造成了较大的竞争压力。

在19年的时间里，福特只向市场提供一个车型——老福特本人所钟爱的黑色T型车。即使世界改变了，人们对样式陈旧，性能低劣的T型车已经不感兴趣，他也不许研发人员对T型车进行改造和创新，哪怕是把车的黑颜色改成其他颜色。更不可思议的是老福特还曾经把研发人员偷偷研造的新车亲手砸烂。福特公司失去了它往日的生机和凝聚力，丧失了开拓进取的能力，到了1945年福特二世接手的时候，福特公司每月亏损已达900多万美元。公司摇摇欲坠，濒于破产。

随后安迪发给大家一张卡片，上面写着：

古语曰：“穷思变，变则通，通则久。”经验告诉我们，没有一成不变的事，有新意才有转机，变革才能产生动力。

根据这个故事，每个人都开始写自己的心得，然后与大家一起分享。

露丝的笔记：改变总是与人相伴，但人们却未必视之为朋友。人们之



所以害怕改变是因为有些改变无法控制，如果你抗拒改变，你一辈子都会处于抗拒的状态，迟早会被越转越快的世界所淘汰。你必须努力学习去拥抱改变，甚至于主动发起变革。

露丝边说边为大家讲了另外一个故事。

一项调查资料表明，30年前跻身于《财富》500强的企业到今天已有1/3被淘汰出局。同样是大型企业，为什么有的企业能够长盛不衰，而有的企业却困难重重，甚至被淘汰出局呢？其中一个很重要的原因就在于前者的经理人总能主动创造变化，适应时代潮流，而后者的经理人则在这一问题上表现迟钝。

美国英特尔公司是以生产芯片为主的企业，研发工作是其工作重心，技术人员是它最重要的“软财富”。然而，在进入新经济时代后，环境变化了，仅仅满足顾客的需求还不够，还要做到让客户高兴，拥有客户并得到客户对产品和服务的认同成为决定企业成败的关键。英特尔公司意识到了这一点，并着手对整个企业的价值链进行了改进。

改进后，英特尔公司的营销服务跟研发同样重要了。随着环境的改变，外在因素还要求英特尔公司高层必须主动创造变化，把传统的组织结构变成以客户为导向的模式，同时，岗位、岗位职责也要随之变动。另外，公司人事部还必须主动招聘一些能与客户打成一片的销售人员，并让他们最大限度地掌握满足客户需求的技巧。接下来，英特尔公司又调整了人事制度以及员工培训的内容和周期。通过这些变革，英特尔公司在新经济时代保持了快速的发展。

对于很多企业来说，变革都是一项“软任务”，即有时候虽然不做任何改变，但企业看起来也能运转下去。殊不知，等到企业无法运转时再进行变革就为时已晚了。因此，企业领导者必须抓住变革的契机，及时调整。



罗伊的笔记：凡是优秀的企业，一定是高效和高速运转的企业。它们不能容忍自己静静地坐在树下守株待兔，它们会像鲨鱼一样在深海中不停地游弋。它们总是在不停地提高自己的运转速度，以求能够先于对手感知即将来临的重大环境变化，并为此迅速做好调整和变革的准备。像福特一样，连续生产销售黑色T型轿车近20年的时代早已一去不复返，取而代之的是“微软距离破产只有18个月”的理念。在瞬息万变的环境中，不能不断更新的企业和个人都是无法实现动态平衡发展的。

尽管变革是如此的必要，但是还有很多人对于变革持有抗拒的心理。对于未来环境的变化不明确和无法预测变革结果，是他们不愿意变革的根本原因。这种不确定性会让他们产生恐惧甚至会给他们造成压力。但无论是企业还是个人，如果不通过“改革”注入活力，最终只会走向老化，而后死亡。因此，我们要注意那些已经腐烂变质的运作规则，用“培本固元”的方式有效和彻底地清除一切阻碍我们进步的病毒。

艾米莉的笔记：上帝命令安格斯乘一条名为“阿吉号”的船去完成一个长途旅行。在行驶的途中，安格斯不断地摆弄置换着船内的部件。当“阿吉号”到达目的地的时候已经变成了一条新船。永不停息地改变，这是积极的人每天在不断做着的事情。他们和时间赛跑，和自己赛跑，他们攀越一个个高峰，并一次次地去征服下一个高峰。

这里有一点十分关键：你是被动地、消极地等待改变，还是主动地去追求改变？等待改变不像是等班车，到点儿车就来，机遇要看你的等待状况如何。是不是碰上了机遇，是不是抓住了机遇，是不是失却了机遇，是不是再也没有机遇，这些都是一种现象。实质问题在于你是否时刻在认真地准备着、在刻意地追求着改变。

21世纪是时刻都在改变的时代，也是竞争最激烈的时代，正如网景公司创始人之一的克拉克所说：“你必须站在变化的最前沿，否则就将落伍。”所以，每个人都必须具备适应时代潮流和主动创造变化的能力。



老二的日子不好过

露丝先给大家发了一张卡片，上面写着通用电器公司传奇总裁杰克·韦尔奇的一句名言：

只有那些在市场中数一数二的公司，才可能在日益激烈的国际竞争中获胜，而那些失败者则只能被整顿、关闭或者出售。

见大家还不知道这句话的由来，露丝便给大家讲起韦尔奇在通用实施改革的故事。

在1981年时，通用电气公司大约只有150个左右的企业在市场上是屈指可数的，其中包括照明、电力系统和电机。通用电气公司的主要企业中只有燃气涡轮机称得上是世界性的市场领导者。通用电气公司收入中的2/3来自增长缓慢或是根本没有增长的老企业。韦尔奇为此忧虑不安。

他确信通货膨胀将成为美国在20世纪80年代面临的突出问题，这将导致全球经济增长的放慢，同时也意味着二流产品与服务的供应商将不会有生存的空间。

为了使通用更具有竞争力，韦尔奇提出了一种战略，要求通用所有的事业部都要在自己的领域里数一数二。他看到了在市场中数一数二的竞争优势，并且他想开发出这种优势。他说：“当你是市场中的第四或第五的时候，老大打一个喷嚏，你就会染上肺炎。当你是老大的时候，你就能掌握自己的命运，你后面的公司在困难时期将不得不兼并重组。如果你是第四并且那是你唯一的业务时，就不能轻易卖掉了，你将不得不寻找一些战略方式以变得更强壮。但通用有很多处于第一位的事业部。”

韦尔奇所要求的市场领导的含义，就是排名第二的产业，他也不希望



它们留在通用电气公司——因此，韦尔奇主张停顿、关闭或是出售无法占据市场领导地位的任何企业。

1983年，韦尔奇终于不顾重重反对，做出决断，放弃通用的家电事业，放弃生产烤面包机、电熨斗和风扇，开始了伟大的改革。韦尔奇初掌通用电气公司时，公司旗下仅有照明、发动机和电力3个事业部在市场上保持领先地位，而之后则有12个事业部在其各自的市场上数一数二，如果单独排名，公司有9个事业部能入选《财富》500强。在韦尔奇执掌通用电气公司的19年中，通用一路迅跑，并连续3年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”的评选中名列榜首。

听了露丝的故事，罗伊马上想起美国汽车业的竞争格局。

让我们回顾一下美国汽车制造业的历史吧。在1904年，有60家公司，共生产汽车195种。在这之后的10年中，共新成立了531家公司，倒闭了346家公司。到1923年，只剩下108家公司，到1927年，这一数字又减少至44。而今天，福特与通用两家公司统治着美国的汽车市场，而克莱斯勒则前途未卜。

接着罗伊对这个现象做了分析，他说：

也许在市场的早期发展阶段，第三或第四的位置也具有吸引力。产品销售量在增长，新的不太懂行的消费者在不断进入市场。这时的消费者还不是都了解哪些产品居于领先地位，因而往往会随意地购买那些他们感兴趣或认为有吸引力的产品。而这些产品往往就是位于第三或第四位的产品。

但随着时间的推移，消费者们在不断地学习和长进。这时候，第三或者第四名的日子就不那么好过了。因为，消费者们开始接受“名牌一定



好”的观念，他们开始追求名牌产品，因为消费者认为市场营销是产品间的竞争。正是这种观念维持了两种主要牌号产品在市场上的统治地位：“因为它们是领先者，它们就一定是最好的。”

同时，巨额的收入和丰厚的利润率，通常伴随的是领导市场占有率，这将给公司带来财务上的灵活性，并在市场上占主导地位。

作为营销竞争中的第三者，如果明白了从长远看市场营销竞争将是两强之争这一点，将有助于你制定近期的战略。

“企业的竞争如此，个人在企业中的沉浮也如同此定律。”艾米莉说道。

1902年，年仅32岁的贾尼尼失业了。事情的经过是这样的：贾尼尼的岳父是当地一家名为哥伦布储蓄银行的创始人，凭借岳父去世后留下的股份，贾尼尼成了银行的董事。当时银行的董事长是一名叫夫坎西的人，这个鼠目寸光的人只是把一些大商人作为放贷的对象，这就极度限制了银行的发展。贾尼尼来到银行以后，很快赢得了下属的尊敬和爱戴。为了银行的发展，他经常与夫坎西因经营方式的不同而发生争执。

后来，夫坎西利用回意大利探亲的机会召开了董事会议，首先将贾尼尼从重要岗位上撤换下来，并出钱收买了支持贾尼尼的股东，于是贾尼尼就失去了原先在银行的优势地位。一个在夫坎西掌控下的董事会控制了哥伦布银行，而贾尼尼的举措根本得不到支持。

在这样的情势下，贾尼尼不甘心只做第二把交椅，让自己无法施展拳脚、实现抱负，于是挂职离去。遭受重大挫折的贾尼尼决定重新振作，创建自己的银行。

在19世纪末20世纪初，大量剩余资本涌入旧金山，这些资本都把目光紧盯在大企业身上。通过分析，贾尼尼认为只有把自己放贷的对象确定在农民身上，他未来的银行才有立足之地。

他的银行是这样成功创立的：首先，他同自己离开时带走的五位高级职员加上4位朋友合股成立了董事会。其次，他要求银行不设立大股东，每位董事限制认购银行股份的100股，占总股份的1/33，这样使得每位董事都有参与的权利。接下来的2/3股份，他把目光放在了普通民众身上，这些人包括小商贩、面包店、餐馆等行业的老板，不过大部分人都是意大利移民，因此银行也被称为意大利银行。

事实证明，他的举措是多么英明，通过认购银行股份，意大利银行扩大了自己在普通民众心中的影响。凭着贾尼尼超人的经营本领，意大利银行后来打败哥伦布银行最终成为了美国最大的银行之一。1949年6月，贾尼尼因心脏麻痹辞世，此时，在1930年更名为美洲商业银行的意大利银行总资产已达20亿美元。

最后，聪明的安迪做了最精彩的总结。

这个世界上永恒的只有时间，所以从某种意义上说竞争的实质，就是时间的竞争。如果你是个有“手腕”的人，无论做人还是经营公司，都懂得做事要抢先一步，不屈于人下，争强好胜才能崭露头角，那么胜利最终会属于你。

居安思危好营生

一天早晨，老鼠打算出门找点吃的。它先非常小心地向四周观察了一番，发现离它两步远的地方，有只鼯鼠。

“好险啊！”老鼠叫起来，“我得让它先过去，免得我变成它的午餐。”

突然，不知从哪儿跳出一只气势汹汹的黑猫，它像闪电一般扑到鼯鼠背上，紧紧咬住了鼯鼠。