

复原力

——挽救企业败局的管理胜经

Resilience: Winning Ways to Turn Corporate Disaster Around

华章 编著

中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn





复原力

—— 挽救企业败局的管理胜经

华章 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

当企业面临失败时，企业家最希望的无非是如何让它起死回生。起死回生的关键是什么？是企业的复原的能力；是如何重构企业精神、搭建企业平台、加固团队凝聚力的能力；是企业家如何自强不息从头开始的能力。从趋势来看，复原力是未来个人和企业必须具备的能力之一，它是使一个人或一个企业面对各种情况时，无论处境有多艰险都能坚持下去的力量。本书分析了40个经典的案例，企业或个人或国家在最艰难、最危险的时刻所表现出来的令人叹为观止的力量。

图书在版编目 (CIP) 数据

复原力：挽救企业败局的管理胜经 / 华章编著. —北京：中国水利水电出版社，2006

ISBN 7-5084-3609-1

I. 复... II. 华... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 014995 号

书 名	复原力——挽救企业败局的管理胜经
作 者	华章 编著
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	787mm×1000mm 16 开本 16 印张 246 千字
版 次	2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷
印 数	0001—5000 册
定 价	26.00 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

前言

献给那些因挫折而成功的人们

一个人复原力的强弱，比教育、比经验、比培训，更能决定他的成败。在癌症病房是这样，在奥运会上是这样，在董事会会议室也是这样。

——迪安·贝克尔

在这本书的一开始，我想先介绍一个人，他在1994年的时候发现自己患上了可怕的癌症，而当时正是他事业的巅峰时期。从极度惊恐以及医生也无法提供明确答案的无助中，他开始自我修复，搜集资料、遍访名医，将所有治疗方案（手术、放射线和冷冻治疗法）和后遗症交叉比对，自己决定治疗方法，勇敢与死神搏斗，没过多久，他竟神奇的复原了。这个人就是英特尔公司的董事长——安迪·葛洛夫。

面对各种各样的打击，为什么有些人能挺过来，而有些人却感到绝望？差别到底在哪里？安迪·葛洛夫给我们的答案就是：“最使我感到荣耀的不在于从未跌倒，而是每次跌倒时都能站起来。”

病痛、挫折人人都会有，要想达到自己的目的，不是比谁错的少，而是比谁复原的快。近来发生的恐怖主义袭击、战争和经济衰退，已经使认识复原力比以往任何时候都更有紧迫感。今天，复原力已经成为商界的一个热门话题，公司在招聘员工的时候开始关注应聘者的复原力。就像“适应力学习系统公司”的CEO迪安·贝克尔所说的一样：“一个人复原力的强弱，比教育、比经验、比培训，更能决定他的成

败。在癌症病房是这样，在奥运会上是这样，在董事会会议室也是这样。”

同样，对于一个企业来说，在遭遇变局和危机时的自我修复能力的强弱，也最终决定着它的成败。

可以毫不夸张地说，没有哪一个企业没有经历过失败的危险，怎样对待“失败”是企业成长过程中回避不了的问题。

当企业面临失败时，企业家最希望的无非是如何让它起死回生。起死回生的关键是什么？是企业复原的能力；是如何重构企业精神、搭建企业平台、加固团队凝聚力的能力；是企业家如何自强不息从头开始的能力。

从趋势来看，复原力是未来个人和企业必须具备的能力之一。它是使一个人或一个企业面对各种情况时，无论处境有多艰险都能坚持下去的力量。当一个人、一个企业面对逆境时，他们表现出来的不被打倒，并积极规划未来的力量，就是复原力。

曾有人问制表集团（Ulyss Nardin）的总裁罗尔夫·斯科尼迪尔这么多年来最感到自豪的理念是什么时，他回答道：“永不低头，做‘失败’的头号敌人。”确实，危机和挫折并不可怕，正如奥格斯丁所说：“每一次危机的本身既包含着导致失败的根源，也孕育着成功的种子。”而如何发现、培育这个潜在的成功机会，正是复原力的精髓所在。

黛安娜·库图认为，复原力强的个人和企业有三大特征。第一个特征是接受并战胜现实的能力。在直面现实的时候，要采取防患于未然的态度做好准备，使自己能够经受艰难困苦的考验并顽强生存下来。

第二，在危难时刻寻找生活真谛的能力。价值观同生活

的真谛一样重要。企业一旦确认了其核心价值观，同时也会开始发挥影响力去影响员工的行为，使他们能符合价值观的准则，从而塑造出强大的自我修复能力。

复原力的第三个组成部分是，随机应变想出解决办法的能力。不管出现什么情况，善于利用现有条件解决问题的人或企业，能够想到别人想不到的解决办法，从而渡过难关。

我们在研究了多起企业从危机中复原的案例后发现：那些复原力强的企业除了都具备上面所说的三个特征外，更重要的是它们还引导了组织在心理上的复苏，恢复了员工们对自己、对企业的信心。这种心理复苏对于改变企业的命运至关重要。

所以，我们认为，企业复原力的建立应该不仅是日常负责风险管理和安全的人员如 CFO、CIO 和首席安全官的职责，也应该是 CEO、商业部门总经理、董事会和董事会审计委员会的职责，同时，更应该是企业中每一名员工的职责。因为，在很大程度上，企业复原力的强弱取决于企业中每一个员工的复原力的强弱，企业必须能够将员工个人的复原能力，建制在组织系统中，藉由集体的力量、彼此协助，创造企业与员工双赢的环境。

商业总是要面对风险的，无数个现在已经消失的企业为我们提供了这样一个结论：在今日经济时代，风险的存在是一个事实。不是所有的风险都被预见，但是高级管理者、董事会和全体员工所共建的有复原力的企业能够建立一个更有效、更连续、更统一的方法体系来抵御来自内部和外部的风险。

编者

2006 年 4 月 15 日

目录

前言 献给那些因挫折而成功的人们

第一章 最好的时候，也是最危险的时候 1

我们的公司是个了不起的组织，但是如果未来不能适应时代的变化就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式，我的回答是永远不会。

——杰克·韦尔奇

- 一、距破产永远只有 18 个月 2
- 二、及时修复第一块被打碎的玻璃 6
- 三、所有的不幸皆来源于自己 11
- 四、不要过分相信自己的实力 14
- 五、坚固的防守就是最好的进攻 18
- 六、相同的命运，不同的结局 21
- 七、成也造势，败也造势 25
- 八、没有安全气囊的高档跑车 29
- 九、一局万劫不复的死棋 34
- 十、多线开战，俱荣俱损 40
- 十一、长颈鹿怎么变成了恐龙 44
- 十二、丧失理性的激情 49

第二章 败局并不是死局 54

在看了那些伟大人物的回忆录，看他们在遭遇失败、挫折时怎样东山再起后，我开始明白：经营企业和做人一样，在任何情况下，都要永不绝望，永不放弃。

——吉姆·伯克

- 一、“9·11”发生之后 55

二、只有自己才能拯救自己	59
三、邱吉尔的最后一次演讲	63
四、运气只为勇者而来	67
五、在压力下打开复原之门	73
六、飞跃困境=飞跃无限	80
七、在黑暗中寻找闪烁的希望	85
八、失败也是一种财富	91

第三章 变革：自我复原的必修课 94

变革可以说是企业复原力的灵魂。只有改变，才有获得“新生”的机会。要知道，在地球上消失了的、不会适应变化的庞然大物比比皆是。

——埃沙德·路透

一、世界上惟一不变的就是变	95
二、在船倾倒之前扭转航向	99
三、因时而制，因变而变	105
四、改变不了环境，就改变自己	111
五、自我否定才能持续发展	116
六、把旧事业带入新模式	121
七、当旧的管理方法难以为继	126
八、此路不通，绕道行驶	131

第四章 公关：把危机化做取暖的围巾 139

如果将企业比作一个人，那么，企业的危机就是围在脖子上的围巾：有的企业被这个围巾勒伤甚至勒死，但是，具有超强公关能力的企业却能将它作为服饰的点缀或者用来取暖。

——诺曼·奥古斯丁

一、速度决定复原的程度	140
二、一切从公众利益出发	145
三、不要忽视诚信的力量	149
四、态度决定一切	154
五、赢了官司，输了市场	160

六、当天灾不期而至	165
七、让媒体成为复原的工具	170
八、不露痕迹的公关手段	179

第五章 割掉已经腐烂的肌肉 185

当损失已经不可避免时，管理者就应该当机立断，从中选择一个较轻的后果，从而避免更大的伤害。就像医生只有割掉病人身上已经腐烂的肌肉，才能保证他整个躯体得以保全的道理一样。

——罗伯特·托马斯

一、两害相权取其轻	186
二、有舍才有得	192
三、放弃比执著更可贵	196
四、在前进与撤退之间	201
五、有所为，有所不为	205

第六章 没有柱子，克里姆林宫也会塌掉 210

对一个企业来说，一种团队精神要比精英意识更为重要，更有价值。在危难关头，往往最终支撑企业走出困境的不是那些各自为政的精英，而是一个坚强、勇敢、精诚、合作的集体。

——托马斯·沃森

一、没有完美的个人，只有完美的团队	211
二、一个人撑不起一个企业	215
三、同心协力才能共渡难关	221
四、与其集资，不如集智	225
五、把合适的人放在合适的位置	231
六、把金字塔倒过来的效果	234
七、员工第一、顾客第二	238

第一章 最好的时候，也是最危险的时候

我们的公司是个了不起的组织，但是如果未来不能适应时代的变化就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式，我的回答是永远不舍。

——杰克·韦尔奇



在一望无际的大草原上，一匹狼吃饱了，安逸地躺在草地上睡觉，另一匹狼气喘吁吁地从它身边经过，焦急地说：“你怎么还躺着，难道你没听说，狮子要搬到咱们这里来了，还不赶快去看看有没有别的地方适合咱们居住。”

“狮子是我们的朋友，有什么可怕的，再说这里的羚羊这么多，狮子根本吃不完，别白费力气了。”躺着的狼若无其事地说。那匹狼看自己的劝说没有效果，只好摇摇头走了。

后来，狮子真的来了，只来了一只，但由于狮子的到来，整个草原上羚羊的奔跑速度变得快极了，这匹狼再也不像从前那样轻而易举就能获得食物了。当它再想搬到别处去时，却发现食物充足的地方早已经被其他动物捷足先登了。

这则来自自然界的寓言给我们的企业界上了生动的一课：当你认为自己的处境毫无危险时，你就准备好接受惩罚吧！

因此，对于那些具有超强复原力的企业来说，他们能够制定一个攻守兼备的战略，来抵御不可预见的风险，从而提升公司的发展速度和灵活性。这种复原力来自对企业运营的各个环节——财务、质量、物流、库存

复原力——挽救企业败局的管理胜经

控制、分销渠道与政府部门、客户、和供应商关系的一系列防护。有复原力的企业是敏感的、灵活的、有备而战的。他们总是提前发觉最危险的风险，并时刻训练自己来抵御各种风险的能力。

曾经有人做过一个调查，在我国百强企业名录中，每过几年，就会有1/3以上的企业从这个名录中消失，或低迷、或破产，在总结这些企业衰落的原因时，人们发现，春风得意之时正是这些企业衰落的开始，因为正是在这个时候，他们忽视了危机的存在，忘记了产品开发以及经营管理的超前性，对前景盲目乐观，从而导致自己从极度辉煌中迅速陨落。三株、秦池、爱多、飞龙、巨人、太阳神、亚细亚……我们已经见证了太多太多。

“最好的时候，也是最危险的时候”。这是曾经创造了中国保健品营销奇迹的三株总裁吴炳新在经历了三株生死劫难后的自我总结。危机每天都在发生，又在消亡。跨过前人残骸的时候，我们不要忘了自己可能是下一个倒下者。

一、距破产永远只有18个月

英国著名戏剧大师莎士比亚说：“世事的起伏本来就是波浪式的。我们现正在潮涨潮落的海上飘浮，倘不能顺水行舟，我们的事业就会一败涂地。”同样，任何企业在经营中都会遇到高潮和低谷。在企业遭逢逆境时，一般都会谨小慎微，时刻保持对各种可能会遇到的风险的警觉。在顺境的时候，大部分企业则会不自觉地放松警惕，而这也恰恰正是这些企业开始走向衰落的转折点。

我们可以看到，那些能够基业长青、屹立百年而不倒的企业，不管面对什么样的环境，都能时刻保持清醒的危机意识。百事可乐公司的负责人韦瑟鲁普在公司蒸蒸日上的时候，反而提出了“末日管理”理论，他经常以大量令人信服的信息让员工体会到危机真的会来临，“末日”似乎不远，以此激发员工不断积极向上的斗志，并要求公司的年经济增长率必须保持在15%以上。近几年百事可乐快速追赶并超过可口可乐的业绩充分说明“末日理论”的实用性。比尔·盖茨同样是个危机感很强的人。当微软利



润超过 20% 的时候，他强调利润可能会下降；当利润达到 22% 时，他还是说会下降；到了今天的水平，他仍然说会下降。他认为这种危机意识是微软发展的原动力。微软著名的口号“不论你的产品多棒，你距离失败永远只有 18 个月”，正是这种危机意识的体现。

2004 年 4 月 22 日，华为公司承建文莱 NGN 网络的一个研讨会在文莱最豪华的酒店举行。文莱商用网络，是目前全球最大的 NGN 网络之一，此次研讨会也是华为承建的文莱 NGN 下一代网络的开通仪式，举杯庆祝时，华为总裁任正非说：“我们今年可能活不成了”。

此时华为总裁任正非所掌管的华为公司在国际上的业务份额是：NGN 市场份额 13%，为全球第二；ADSL 市场份额 32.9%，全球第一；2001~2003 年的全球交换机新增市场份额 32%，全球第一……但在这个时候，他却说出了这么一句话。

其实，熟悉任正非的人都知道，每当谈及华为的管理时，任正非总是会说“活下去才行”。每年华为都把“活下去”作为部门管理人员日常危机管理的前提；把“活下去”作为每一位员工的工作目标——这也是任正非对每个华为人的要求，他经常说：“我们今年可能活不成了，对手的研发队伍可能已经掌握了比我们更好的技术；对手的新产品可能已经在发往商家的途中了；对手的销售队伍可能已经和我们的老客户在商议挤掉我们的产品……你们必须要这样想，时时刻刻要这样想，只有这样想，你们才会知道接下来该干什么了。”

不仅是华为，任何一个有远见的领导者都会把危机感作为生存的第一意识。因为竞争太激烈了，环境变化太快了，消费者愈加地注重自己所获得的权利了，如果你还想看到明天的太阳，就不得不这样做。

美国康乃大学曾经作过一个有名的“青蛙试验”。试验人员把一只健壮的青蛙投入热水锅中，青蛙马上就感到了危险，拼命一纵便跳出了锅子。试验人员又把该青蛙投入冷水锅中，然后开始慢慢加热水锅。开始时，青蛙自然优哉游哉，毫无戒备。一段时间以后，锅里水的温度逐渐升高，而青蛙在缓慢的变化中却没有感受到危险，最后，一只活蹦乱跳的健壮的青蛙竟活活地给煮死了。

“蛙死温水”现象说明了在一种渐变的环境中，即使你已经很成功，

复原力——挽救企业败局的管理胜经

已经很强大，但如果不能保持清醒的头脑和敏锐的感知力且对新变化做出快速的反映，而是贪图享受，安逸于成功的现状，那么当你感觉到环境的变化已经使得自己不得不有所行动时，你也许会发现，行动的最佳时机早已错过了，所有的行动只是徒劳，等待你的只是悲哀、遗憾和无法估计的损失。

道理人人都懂，但令人感到悲哀的是，企业界中“死于温水”的悲剧依旧在不断上演，而且还有逐步加剧的可能。强生公司就用自己的遭遇给广大企业家们上了沉重的一课。

作为全球规模最大、产品种类最多的卫生保健品生产公司之一，强生公司在全球 58 个国家拥有约 160 家分支机构，各分公司的年销售额从 10 万美元到 10 亿多美元不等。它的分公司的发展壮大过程一般经由以下步骤：先识别挑选有发展前景的新业务，逐渐将其转变为半自治的公司，然后再由强生的专门管理技术将其全盘接管并正式使用“强生”品牌。在这些年中，强生寻找并收购了越来越多的有能力开发创新产品的小公司，将它们转变为主要的特约代销店。强生进军医用支架业务也是如此。1987 年，强生购买了一种被称为帕玛·夏兹支架的专利权——这是一种弯曲盘绕在微型球囊表面的、极细小的不锈钢管，在血管扩张手术中可植入心脏动脉。当球囊在血管堵塞的地方膨胀展开时，支架也随之展开伸直，形成状如圆珠笔内弹簧那样的支撑物。在球囊从血管中撤回并取出之后，支架仍能保持血管的扩张和畅通。

当时，几乎没有哪一种如此细小的医疗设备能与这仅有区区 1.2 厘米长的冠状动脉支架相比，在卫生保健行业引发如此强大的震动。在它投入使用的第一年，美国就有超过 10 万的病者使用了这种支架。同年后期，强生干预系统（JJIS，当时对医用支架业务的称呼）收购了康迪斯公司——一家拥有 5 亿美元资产，生产用于血管扩张术的高压球囊的企业。收购康迪斯公司这一举动无疑是强生公司拓展心脏病学业务方面的一次大手笔。

有了康迪斯，强生就能够提供一整套完备的血管扩张手术的医用设备：自己生产的支架加上康迪斯生产的必不可少的球囊和导管，使强生成为各医院都青睐有加的综合性医用设备的独家供应商。并购之后的强生公



司在 1996 年的销售额超过了 15 亿美元，并且其销售额预期每年将增长 18%。

于是，强生开始欣然享受大好时光。1997 年间，公司利润丰厚，欣欣向荣，市场份额近 95%；更可喜的是，总利润高达 80% 左右！

通常情况下，企业巨大的市场份额能遮掩许多市场问题，强生也不例外。

最初，市场危机的征兆未被及时发现。强生医用支架极大地改善了传统的血管扩张术，但其设计却远没有达到十全十美的标准。对于纤细和高度弯曲的心脏血管而言，这种支架的宽度和硬度使其操作起来十分困难。同时，它在 X 光片中的可见度十分有限，因此要将支架导向血管堵塞处也更加困难。此外，帕玛·夏兹支架只有一种固定长度，这就迫使医生们不得不频繁使用两个或更多的支架来治疗距离稍长的血管堵塞。

其实，这些技术问题通过努力是完全可以解决的。因为，强生所收购的康迪斯给合并后的公司带来的不仅仅是它生产的领先市场的血管扩张术的相关产品，它在导管插入术实验室技术以及与心脏病学专家沟通方面也有丰富经验。康迪斯的“核心工作组”赫赫有名，它精通于通过结合营销、研究和专项业务生产，迅速开发新产品。因而，心脏病学专家们自然期望并购后的新公司能结合强生的雄厚财力和康迪斯快速的市场开发能力，迅速推出他们需要的、能克服帕玛·夏兹支架原有技术缺陷的新一代产品。

令人感到意外的是，强生和康迪斯之间应有的协作增效并未得以实现或发展。在收购之后，强生的情况是：第一，没有强大的竞争对手存在，所以没有紧迫感；第二，两大业务的整合进程十分缓慢；第三，已经结合的少数业务却都是不适当的。主要的管理者和研究人员的意见没有得到重视，而康迪斯员工的抵抗则让情况更加复杂。最后，由康迪斯引入到合并公司的“核心工作组”被解散了，那些不愿意留下的员工全部被解雇了，64 位高层管理人员中只有少数留了下来。

于是，越来越多的心脏病学家开始抱怨，但强生并没把这放在心上。因为它已占据了市场，是完全垄断了这一消费者求之若渴的产品，而且还持有可以保护自身地位的专利权。让情况变得更糟的是，由于一个支架的

复原力——挽救企业败局的管理胜经

价格高至 1600 美元，加上顾客的意见反馈被完全忽视，心脏病学家们指责强生公司漫天要价，不提供任何产品价格优惠，并且对医院所要承受的控制卫生保健费用的巨大压力漠不关心。

但是，技术的创新与发展不会因为某一产品占有绝对优势就停滞不前了，有时反而会成为技术革新的动力。针对医学界对强生支架的种种抱怨，佳腾公司就恰好拥有了这样的新技术，生产出了比强生支架大有改进的产品：更柔韧的支架，更优质的导管，并且比改良过的强生支架早一年多在欧洲市场推广，特别是佳腾高度集中而果断的销售力，由此带来的影响是迅急而全面的。欧洲市场与美国市场不同体现在两方面：其一，欧洲市场较小（规模仅为美国市场的 1/3）；其二，市场接受新产品的速度普遍更快，这就意味着产品价格更低、利润率更小、市场竞争更激烈。这些区别使得欧洲市场成为美国市场上随后发生变化的试验场。

随着改良后的新技术在欧洲市场投入使用，美国的心脏病学专家逐渐对此心生羡慕，并强烈要求美国食品药品监督管理局加速批准这些改良支架进入美国市场。专家们可不会盲目忠于某一品牌，相反他们忠于高新技术，依靠最新技术不断取得自身发展。1997 年 10 月，美国国家食品药品监督管理局批准通过了佳腾公司的多连接支架。45 天后，佳腾的产品市场占有率就直升至 70%。强生支架的销售量则一落千丈，市场份额到 1998 年底骤然跌到 8%！

现在，企业界对强生由盛转衰总结了很多原因，如过于迷信专利的威力、过于自满，目中无人以及对顾客和竞争对手没做到知己知彼等。然而，如果把这一切现象归结起来，最关键的一条就是强生过于强大，一时在市场找不到竞争对手，同时也失去了危机感，失去了创新意识。

然而，大自然物竞天择的法则是残酷无情的，跑的慢了终究要被吃掉。强生的遭遇就像中国一句古老的格言所说的一样：“生于忧患，死于安乐”！

二、及时修复第一块被打碎的玻璃

美国心理学家詹巴斗曾进行过一项有趣的试验：



他把两辆一模一样的汽车分别停放在两个不同的街区，其中一辆完好无损，停放在帕罗阿尔托的中产阶级社区，而另一辆，摘掉车牌、打开顶棚，停放在相对杂乱的布朗克斯街区。结果怎样呢？

停在中产阶级社区的那一辆，过了一个星期还完好无损；而打开顶棚的那一辆，不到一天就被偷走了。后来，詹巴斗把完好无损的那辆汽车敲碎一块玻璃，仅仅几小时就不见了。

以这项试验为基础，美国政治学家威尔逊和犯罪学家凯林提出了一个“破窗理论”。他们认为：如果有人打坏了一栋建筑上的一块玻璃，又没有及时修复，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打碎更多的玻璃。久而久之，这些窗户就给人造成一种无序的感觉，在这种麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、蔓延。

“偷车试验”和“破窗理论”更多的是从犯罪的心理去思考问题，但不管把“破窗理论”用在什么领域，角度不同，道理却相似：祸患常积于忽微，必须及时修复“第一块被打碎的玻璃。”

对于一个企业来说，“第一块被打碎的玻璃”可能是产品质量出现了问题；日益扩张的销售渠道难以得到控制与管理；流动资金大都压在进料、生产上，企业面临现金流缺口等。

因此，作为管理者，必须高度警惕最先破碎或可能破碎的玻璃窗，从而将一系列不利影响的事情“察于未萌、止于未发”。

在日本，有一种称作“红牌作战”的质量管理活动，主要内容包括以下几个方面：

清理：清楚区分要与不要的东西，找出需要改善的事、地、物。

整顿：将不要的东西贴上“红牌”；将需要改善的事、地、物也以“红牌”标示。

清扫：有油污、不清洁的设备贴上“红牌”；藏污纳垢的办公室死角贴上“红牌”；办公室、生产现场不该出现的东西贴上“红牌”。

企业借助“红牌作战”的活动，可以让工作场所变得整齐清洁，工作环境变得舒适幽雅，企业成员都养成做事耐心细致的好习惯。久而久之，大家都遵守规则，认真工作。

许多人认为，这样做太简单，芝麻小事，没什么意义，而且兴师动

复原力——挽救企业败局的管理胜经

众，没有必要。但是，一个企业产品质量是否有保障的重要标志，就是生产现场是否整洁。这是“破窗理论”在企业管理领域一个直观的体现。

更重要的还在于企业对待“小奸小恶”的态度，特别是触犯企业核心价值观念的一些“小奸小恶”，小题大作的处理是非常必要的。

美国有一家公司，规模虽然不大，但以极少炒员工鱿鱼而著称。有一天，资深车工杰瑞在切割台上工作了一会儿，就把切割刀前的防护挡板卸下放在一旁。没有防护挡板，收取起加工零件会更方便、快捷一些，这样杰瑞就可以赶在中午休息之前完成 $2/3$ 的零件了。

大约过了一个多小时，杰瑞的举动被无意间走进车间巡视的主管逮了个正着。主管雷霆大怒，除了令他立即将防护板装上之外，又站在那里大声训斥了半天，并声称要作废杰瑞一整天的工作量。

此时，杰瑞以为事情已经结束了。没想到，第二天一上班，杰瑞就被通知去见老板。杰瑞在那间受过多次鼓励和表彰的总裁室，听到了要将他辞退的处罚通知。总裁说：“身为老员工，你应该比任何人都明白安全对于公司意味着什么。你今天少完成了零件，少实现了利润，公司可以换个人换个时间把它们补起来，可你一旦发生事故、失去健康乃至生命，那是公司永远都补偿不起的……”

离开公司那天，杰瑞流泪了，工作了几年时间，杰瑞有过风光，也有过不尽如人意的地方，但公司从没有人对他说不行。可这一次不同，杰瑞知道，这次碰到的是公司灵魂的东西。

对于影响深远的“小过错”，“小题大作”去处理，以防止“千里之堤，溃于蚁穴”，正是及时修复“第一块被打碎的玻璃”的明智举措。

一次，一位名叫基泰丝的美国记者来到日本东京的奥达克余百货公司，买了一台“索尼”牌唱机，准备作为送给朋友的见面礼。售货员彬彬有礼，特地为她挑了一台未启封的机子。

回到住所，基泰丝开机试用时，却发现该机没有装内件，根本无法使用。她不由得火冒三丈，准备第二天一早去交涉，并迅速写好了一篇新闻稿，题目是《笑脸背后的真面目》。

第二天一早，基泰丝在动身之前，忽然收到奥达克余打来的道歉电话。30分钟以后，一辆汽车赶到她的住处。从车上跳下奥达克余的副经