

管理的真谛在“理”不在“管”

管理者必知的 22^个 硬道理

杜菲莉◎编著

22 Absolute
Principles
Which The Administrator
Must Know

高效能管理者的22个实践智慧
打造赢时代的企业成长通道

—— 国家行政学院出版社 ——

22 Absolute
Principles
Which The Administrator
Must Know

管理者必知的 22^个 硬道理

高效能管理者的22个实践智慧
打造赢时代的企业成长通道

杜菲莉◎编著

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者必知的 22 个硬道理 / 杜菲莉编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2005.8

ISBN 7-80140-417-3

I. 管... II. 杜... III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 088352 号

书 名: 管理者必知的 22 个硬道理
作 者: 杜菲莉编著

责任编辑: 任 燕

出版发行: 国家行政学院出版社
(北京海淀区长春桥路 6 号 100089)

电 话: (010)68920640 68929037

经 销: 新华书店

印 刷: 北京大运河印刷责任有限公司

版 次: 2005 年 9 月北京第 1 版

印 次: 2005 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印 张: 11

字 数: 180 千字

书 号: ISBN 7-80140-417-3/F · 37

定 价: 26.80 元

前言

一个领导者,怎样才能让企业长久地生存下去?又怎样才能保持基业常青?这是所有企业家都无法回避的问题,必须给出一个答案。这个答案将会给企业带来两种截然不同的结果——要么杰出;要么被淘汰,没有第三种。

对于这些问题,不同的人给出了不同的答案。有人说管理就是决策;又有人说企业文化决定一切;还有人说愿景才是企业的根本……面对如此之多的“硬道理”,每一个又都是这么言之凿凿,很多领导者感到难以取舍。在面对取舍两难的状况,大多数领导者采取的是全部吸收的原则,既然都是硬道理,何不一起“拿来”,管他这个道理那个道理,只要有理,就都是“硬道理”。

谈到“拿来”,我们的许多领导人都是非常谦虚和勤奋的。从安迪·格鲁夫的“只有偏执狂才能生存”,到杰克·韦尔奇的“要做就做数一数二”,都不遗余力地全部搬来。然而,随着时间的推移,越来越多的领导者发现,这些“硬道理”并未给他们带来惊喜。相反,低层次的理解、生搬硬套的模仿,带给他们的是领导的不伦不类,是更低的效率、更差的业绩。

这种糟糕的状况迫使他们不得不思考:究竟什么才是有用的硬道理?到底该在这些硬道理中领悟到什么?究竟该怎样改进自己的领导才会取得理想的效果?

真正的硬道理应该是能够引发思考,又符合实践者自身条件的,应该

是简单明了，而又可以解决实际问题的。且领导者不能只停留在表层上的模仿，更关键的是选择适合自己实际情况的先进理论，再加上自己的理解与升华，把它们用于实际管理工作中去。运用它们帮助企业赢得市场，积累基业常青的竞争实力和成长潜力。

引导企业找到真正的成功之道正是本书的宗旨和原则。本书在系统研究了世界级成功企业的优秀的经营理念的基础上，提炼出了22条具有革命性和普遍的适用性的最为卓越的管理方法。这些方法曾经引导过英特尔、微软、通用电器等等一大批企业走上了事业的巅峰，并还将帮助他们在未来的岁月里继续开疆辟土，实现新的发展和增长。

企业的管理者，不是管理理论专家，而是实际工作者。他们的成败非常显而易见，就看他们的企业是成功了还是失败了。他们没有时间和精力，更没有必要去研究复杂艰涩的理论，他们需要的就是这些简单扼要，能够直接拿来就用的“硬道理”。所以，在本书中，根本看不到晦涩的理论，读者能够看到的只是一个个鲜活的事例，足以帮每一位企业管理者解构复杂的理论和深奥的原理。

最后，对于管理者可能存在的管理上的疑问，本书也无法提供终结的答案。正如前面所说，道理虽“硬”，但其中的奥妙还必须你自己去体会，自己去实践。但是，毫无疑问，这些“硬道理”能带给你的，将会是茅塞顿开式的幡然顿悟。

目录

- 1 你奖励什么，就会得到什么 1
- 2 在面对难以预测的未来时，惟一要做的就是随变而变 8
- 3 99%的工作是常规性工作，管理者只要负责自己的1%..... 14
- 4 在给予任务的同时附赠信任 23
- 5 再伟大的战略没有执行也只是空谈 31
- 6 永葆危机意识，把每一天都当作最后一天来管理 39
- 7 若想企业变大，必须先使之变小 49
- 8 制定跳起来才能够得到的目标 57
- 9 想要成就卓越企业，必先锻造卓越团队 64
- 10 不论何时，做决策都要从实际情况出发 71
- 11 集中所有资源，才能建立竞争优势 78
- 12 反复无常、没有决策能力的领导者难以成功 84
- 13 为全体员工创造发挥才能的工作环境 91

14	找到品质和能力都优秀的员工是企业胜出的根本	100
15	用简单思维解决复杂问题	107
16	让员工发现和感知自己工作的意义	113
17	领导者的责任是使公司获利增长	119
18	有效沟通是管理成功的一半	128
19	领导者必须有无与伦比的激情	136
20	自律是成功的钥匙	148
21	在用人方面，不要有任何成见	159
22	节流与开源并重	165

1 你奖励什么，就会得到什么

在很多领导者看来，奖励是最简单不过的事。他们每天，都会对某些员工进行奖励。但就是在奖励这件简单的事上，很多领导者却常常犯着这样的错误：口口声声说要注重实效，却奖励那些看起来最忙，又毫无工作成果的人；总是大声疾呼“要对公司忠诚”，却付高薪给那些威胁要离职的人；总是在开会时鼓励员工去创新，却常常惩罚那些敢于发表不同意见和敢做敢为的人；总是强调节俭，却以最大的预算增幅，奖励那些将资源耗得精光的人……

奖励，是一种非常有效的激励手段。但是，奖励又是非常有技巧的。如果领导者不能客观、公正、科学地考核员工，正确奖罚员工，忽视员工的良好表现，甚至惩罚好表现、奖励错误的行为，就会使工作毫无效率，员工毫无工作激情，企业死气沉沉。在对员工进行奖励时，领导者必须明确奖励的对象、原因以及方法。否则，奖励不但不会起到激励的效果，反而会打击员工的积极性，使员工的行为背离领导者奖励的初衷。

你会得到你所奖励的，即使它是错的

有一天，一个渔夫看到船边有一条蛇，口中衔着一只青蛙，看到垂死挣扎的青蛙，渔夫觉得它很可怜，便把青蛙从蛇的口中救出来放走了。但随后，渔夫又对那条将要挨饿的蛇动了恻隐之心，便想给那只蛇一点东西吃。因为身边只有酒了，渔夫便滴了几滴在蛇的口中。

蛇喝过酒后，高兴地游走了，青蛙也为获救而高兴，渔夫则为自己的善举感到快乐。他认为这真是一个皆大欢喜的结果。

仅仅过了几分钟，渔夫听到有东西在叩击他的船板，他低头一看，几乎不

敢相信自己的眼睛，他看见那条蛇又回来了，而且嘴里咬着两只青蛙——正等着渔夫给它酒的奖赏。

这个寓言说明了什么呢？人们奖励什么样的行为，就会得到更多这样的行为。渔夫对蛇捕捉青蛙的行为给予了几滴酒的奖励，这使得蛇意识到它的这种行为是有利可图的。

在这则寓言中，如果渔夫只救走青蛙，而不给予蛇奖赏的话，那么除非这条蛇的思维有问题，否则它是不会再咬着青蛙回到渔夫身边的。

实际上，任何人都只会做那些他们认为有利可图的事。如果把这一理论运用到企业的管理中去，就会得出一个这样的结论：领导者会得到他所奖励的，而不一定会是他所期望的。这个结论，提醒领导者，如果希望员工做出某种行为，就不能只停留在思维上，而要对这种行为做出诱导性的行动——奖励这种行为，才会得到所希望的效果。

毫无疑问，要激励一个人去做某事，只有让他了解做这件事最终会对他有什么好处，他才会努力去做。领导者所说的激励的话、企业的目标等等，也许会使员工在某一时段热血沸腾地工作。但是，这些精神上的激励，必须建立在物质基础上才能长久地发挥作用。如果一个企业有非常动人的企业文化，有非常远大的目标，但却不能保障员工现在及以后的生活，那再怎么振奋人心的精神激励，也不会长久有效。

员工们在热血沸腾过后，会逐渐平静，然后不断问自己这样做对我有什么好处？所以，作为一个企业的领导者，最重要的任务就是发现员工的真实想法，并将他们的个人利益与企业的目标 and 需求结合起来，建立明确的价值标准，再通过有效的评估与奖惩，把它表现出来，才能真正长久地激励员工，让他们努力去做领导者希望他们去做的事，成为领导者所期望的那种人。

曾经有一个企业，为了促使销售人员多与顾客联系，制定了这样一个奖惩制度，手机话费不满300元的，不予报销；超过400元的，不但予以全额报销，还有奖励。领导者制定这一制度，本意是想促使员工多与顾客沟通，但结果却不如企业所愿。业务员为了达到300元话费，大打私人电话，有的竟然用手机打长途与朋友聊天。这一制度不但没有使业绩增长，反而浪费了公司的资金。

这个事例说明，领导者会得到他所奖励的行为，即使是错误的。但是如果不对正确的行为给予奖励，也会产生不好的效果。

美国有一家生产服装的公司，因为常常接到一些紧急的订单而不得不加班。一开始，绝大多数工人都愿意在午休时，抽出半个或1个小时来多做些衣服，以便能完成一天的额定工作量，又不耽误下班。有的人还会想办法提高效率，提前完成任务，以便换回半天的假期。

但是，没过多久员工们便发现，老板似乎把他们牺牲午休时间看成是理所当然的。甚至如果他们正常午休，还会遭到惩罚。而那些提前完成任务的，也得不到任何奖励，还得照常加班。员工们的努力，没有得到肯定与奖赏。久而久之，他们就再也不愿意付出额外的劳动了，有时被迫加班，也不会有很高的效率，产量与质量也一天天下降。最终，这家原本有很好业绩的企业倒闭了。

只有企业奖励了正确的行为，员工的忠诚与积极性才会得到激发和提高。

一位亿万富翁经常这样对他做医生的女婿说：“你不用担心钱的问题，只要你尽心照顾我，我会在死后把所有的遗产都给你，那些钱你一辈子也花不完！”

这个富翁身体很健壮，80多岁了还是无病无灾。但是他一直无法理解女婿对他的态度：每次见面握手，女婿都会摸他的脉搏，然后皱起眉头。很明显，他的女婿为他脉搏正常而皱眉，他希望富翁早点去世。

假如这位富翁换一种说法，情况就会完全不同，如果他这样说：“只要我活着，每年我都会给你100万美元。但如果我去世，我的财产便会捐给慈善机构。”那他的女婿肯定会使尽浑身解术使他多活些年头。

故事中的道理，在企业管理中同样适用。只有建立正确的奖惩制度，企业才能激励员工更努力地工作，企业的生命才能得到延续和发展。

但是，很多领导者经常会犯事例中那样的错误。他们本来想鼓励员工做正确的事，但却无意间纵容了错误的行为，忽视甚至惩罚了正确的行为。比如，领导者本来提倡团队精神，希望大家团结合作，可实际上却只奖励个人业绩突出的员工，接着领导还疑惑为什么员工彼此恶性竞争，事事只为自己着想；领导者强调质量的重要性，但对那些生产次品的员工不采取惩罚措施，反而惩罚那些因为专心提高产品质量而产量不高的人，接着又为次品率越来越高而困惑……

很显然，在这样的奖惩制度下，由于领导者错误地奖励了他不希望出现的行为，所以就得不到他所期望得到的。因此，领导者必须仔细检查企业的奖惩

制度，修改不合理的部分，通过奖励正确的行为和惩罚错误的行为，来获得想要的员工行为。例如，如果想提高质量，就应该奖励高质量；如果想让员工遵守制度，那就奖励坚持原则的人。

不明确的奖励不如不奖励

杰克家有一只非常聪明的牧羊犬，有一天牧羊犬叼回一只狼，杰克大大地夸奖了它，给了它一只鸡腿作为奖赏。牧羊犬得意地摇着尾巴吃起了鸡腿。

第二天，牧羊犬又叼着一只狼回来了。杰克高兴极了，觉得自己的牧羊犬实在太了不起了，就又给了一块肉作为奖赏。但是，奇怪的是，晚上当羊群回来的时候，杰克却发现羊少了一只。他纳闷了，自己的狗这么厉害，连狼都不怕，怎么会守不住几只羊呢？于是他第二天早上便跟踪了牧羊犬。到了牧场，杰克吃惊地发现，牧羊犬压根就不守羊群了，而是直奔狼窝去抓狼。因为没有牧羊犬的看守，狼轻而易举地就叼走了几只羊。杰克大为窝火，当天晚上就把牧羊犬赶出了家门。

这个寓言故事说明了什么呢？

领导者奖励员工，如果不明确应该奖励什么，就会产生负面效应。牧羊犬捉狼，本是一种正确的、对主人有利的行为，是值得奖励的。但是，主人在奖励它的时候，却没有明确奖励的实质内容——主人奖励的是牧羊犬守羊的功劳，而不仅仅是捕捉几只狼的行为。这使得牧羊犬意识到，捕狼似乎比守羊更有利可图，于是它自然就不会全心全意地守羊了。如果杰克在奖励牧羊犬时，让它明白它的主要责任是守羊而不是打猎捕狼，只有羊守好了它才会有奖赏，那它肯定就不会弃羊于不顾了。

很多领导者在奖励员工的时候，都不让奖励的内容明确、公开，这就容易对员工造成误导，最后出现领导者不希望出现的行为。

明确奖励，不但要让员工明白领导者到底奖励的是哪种行为，以及为什么要奖励，还必须做到奖励公开、公平，通过明确的评价标准来消除员工的猜疑和误解，这样的奖励才有正面的引导作用。

日本有一家为电器生产配件的私营企业。公司凭借技术实力和灵活的机制，曾一度取得了良好的效益。但是，公司内部管理的麻烦，却也随之而来。

原来，由于该公司在奖励政策上的不明朗，导致员工相互猜疑，管理人员、

技术人员和熟练工人都在不断地流失,而且就连在岗的员工也大都缺乏工作热情。尽管该公司尽力提高员工的工作条件和报酬,但效果仍然不佳。

是什么样的不明朗奖励措施,致使一个企业面临如此严峻的问题呢?

该公司有“三个档次”的员工——“工人”“在编职工”和“特聘员工”。“工人”是通过正规渠道雇用的生产工人;“在编职工”是与公司签过劳务合同的员工,主要是公司的技术骨干和管理人员;“特聘员工”则是外聘的高级人才,有专职的,也有兼职的。

每当公司签下一大笔订单或卖出一大批配件发放奖金时,“工人”和“在编职工”的奖金是造表公开发放的,而“特聘员工”的奖金则是以红包形式发放的。而且,由于“特聘员工”都是些高级人才,故他们的奖金通常是“在编职工”的几倍。

但是,这种奖励措施却严重地挫伤了员工的积极性。

首先,一些“工人”和“在编职工”在了解到“特聘员工”的奖金是他们的数倍后,由于领导者没能公开宣布“特聘员工”的特殊贡献,使得“工人”和“在编职工”认为公司不能公正地对待他们,引起了他们强烈的猜疑和不满。

其次,“特聘员工”也非常不满,他们当中有一部分人因为没能享受到他们认为足够的奖金,所以,认为公司不承认他们的价值,把他们当外人看。而且,有的人还误以为“工人”和“在编职工”肯定也收到了这种红包,而他们是公司的“自己人”,数额肯定更多。因此,他们认为自己的努力,并没有得到公司公正的认可和奖励。

结果,该公司付出重金的奖励手段,非但没有换来员工的积极性和凝聚力,反而得到了人心涣散的结果。

奖励创新,即便是失败的创新

创新,历来被看作是企业成功不可或缺的要害。但是,创新看起来却又是那么的另类、不安分和不确定。许多领导者提倡创新,往往只是嘴上说说,在行动上并不会有多少鼓励与支持,甚至还经常一开始就武断地对其加以无情的封杀。

很多年前,一家百货公司的年轻经理伍尔沃思向他的老板提出建议,要在店中央摆一张桌子,以每件10美分的价格,出售一些过时的存货。老板同意

了，结果反响相当不错。

伍尔沃思又进一步想开一家专门经营10美分货物的店，由他来管理，老板提供资金。但是，他的老板却觉得这个设想简直太荒谬，不赞同他的想法。老板还警告伍尔沃思，要他担负好经理的责任，不要再想一些不切实际的事，以免影响商店的正常生意。伍尔沃思非常失望，他毅然辞职创办了伍尔科连锁商店，最后取得了巨大的成功。

他成功后，他当初的老板沮丧地说：“据我估计，我用来拒绝伍尔沃思的每一个字，都大约让我损失了100万美元！”

很显然，如果员工的创新意识得不到领导者的鼓励与支持，那员工就不会再有从事创新活动的积极性了。长此以往，必定会造成企业缺乏创造力，员工盲目跟从或安于现状的局面。

创新意识，在任何卓越的企业，都是被看作为最重要的资源。他们会奖励那些勇往直前、坚韧不拔、不怕失败的人。美国3M公司，就是这样的公司。

在许多年前，3M公司有一个年轻人一直试图为制造砂纸时剩下的弃物寻找新的用途。他当时的上司认为他不务正业，就把他解雇了。但是过后，3M公司发现他一直坚持不懈地探索试验，于是又把他召了回来。并为他的试验提供许多支持。最后，这个年轻人使得3M公司跻身于油毛毡制造颗粒原料行业的领头行列。而后，3M公司又把他提升到了该部门的副主管的职位。

3M公司能够成为美国最高创新精神的公司之一，都是因为它严格地遵守了这样一条戒律：“不得扼杀有意义的创新意识。”

明智的领导者，都会懂得对员工的创新给予精神和时间以及金钱方面的支持，及时奖励有创新意义的行为。有的公司甚至还会对成功的创意，按赢利分成，比如IBM公司。

IBM公司，会根据发明创造的奖励制度，把采用员工的某项建议所获得的利益换算成金额，取其一个年度的节约或创造金额的25%作为奖励，奖励额最高可达27万美元。对于特别重大的创新，除第一年支付的25%的奖金外，以后每年还会追加给付10%的奖金。在此期间，即使受奖者已退休或跳槽，奖金也照发不误。

在IBM公司的这种创新奖励制度下，领导者根本无需费太多的心神，新的发明、创新就会不断地涌现出来，从而极大地推动了公司的良性发展。

任何一家试图长久立足和发展的企业，都离不开创新，领导者要使每一位员工都具有创新意识，就必须对员工的新想法、新做法加以支持，给予明确而恰当的奖励。但是，在奖励创新的同时，还必须注意，不要太追究创新的结果，如果员工因为创新失败而受到惩罚，那员工也不会有创新的积极性了。这也是许多企业缺乏创造力、生命力的原因所在。

如果员工冒着失败的危险去尝试创新，而在失败后，得到的只是严厉的处罚，那员工怎么还会愿意担负这极大的风险去尝试创新？如果一个企业只会处罚因创新而失败的人，而奖励那些躲避风险、墨守成规、不犯一点错误的人，那这家企业一定会为这种奖惩的失当而付出惨重的代价。

首先，打击因创新而失败的人，会使得员工不再进取，只想安于现状。因为在这种奖惩制度下，员工势必会养成一种“多创新多受罚，不创新就不冒险，还会有奖励”的认识。久而久之，所有的员工都会从保险的角度出发，墨守成规地办事，再不会有人愿意冒险去尝试创新。而这对一个企业来说，无异于宣判了死刑。

其次，奖励墨守成规、不犯错误的员工，会使一些能力平庸、思维保守的人占据领导地位，从而更加压抑有创新精神的下属。

优秀的领导者都能认识到，成就最大的，往往是那种敢于冒险的人。不冒险，虽然不会有犯错的危险，但同时也会失去成功的机会。

在EDS公司，所有的员工都知道罗斯·佩罗的一句话：“犯错与进步成正比”，当有人问这位EDS的创始人：“为什么我们公司的大部分员工都不太愿意冒险呢？”罗斯·佩罗则反问道：“你奖励、支持员工冒险了吗？”

当EDS的员工冒险创新时，即使他们最后失败也不受到惩罚，因为罗斯·佩罗曾亲口对他们说过：每一次的创新，虽然都是一次冒险，但却也代表着一次探索，而每一次的探索所带来的却是变革的价值。在EDS，每一次创新都是有价值的，即使失败，也不会有人受到惩罚，而是鼓励。

由于这种正确的奖惩制度，EDS公司的员工都非常富有创新精神，这也为EDS创造了不少的经济财富。

2 在面对难以预测的未来时， 惟一要做的就是随变而变

社会在变化，市场也在转变。面对外部环境的变化，企业经理人，若存有恐惧心理，不懂得随着改变而改变，就只会使企业走上衰亡之路。只有适应变化，勇于变革，才能使企业在市场中保持自己的优势，获得长远的发展。

美国英特尔公司是以生产芯片为主的企业，以前研发工作是其工作重心，技术人员是最重要的。然而进入新经济时代后，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改造。英特尔把传统的组织结构变成以客户为导向的模式，同时岗位、岗位职责也随之变动。另外，公司人事部还招聘一些能与客户打成一片的销售人员，并且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。

积极主动地适应变化

一项调查资料表明，30年前跻身于《财富》100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，有的企业却困难重重，甚至被淘汰出局呢？一个很重要的原因就在于，优秀的企业总能主动适应变化，紧跟时代潮流，而失败的企业则在这一问题上表现得迟钝。变化发生的速度之快，是很多企业都难以预料的。要想使企业向前发展，就必须随机应变。

1938年，三星商会由李秉哲创办，1987年李秉哲的儿子李健熙继任三星集

团会长。从上任到1993年，在李健熙的带领下，三星公司耀眼夺目——销售额513亿美元，成为排名第14位的世界大型工业公司，利润额5.20亿美元，在韩国经营门类最多、海外经营实力最强，而且还拥有韩国所有银行几乎一半的股权。

这一切的成就，都来自于改革。

李健熙在1987年的就职宣言中提出“一定要成为世界超一流的企业”的目标。在平稳地度过了5年，完成了新老交替后，他开始兑现他的诺言。对于三星公司来说，1993年是改革之年。在这一年，李健熙提出了一系列的改革方案，被称之为“三星新经营”。

1993年2月18日，李健熙把电子部门的副经理以上干部，全部召集起来开会。会上，李健熙用有些颤抖的声音说：“诸位，你们知道我们的商品是一种什么处境吗？到电子商场看一看吧，我们的产品摆在什么柜台上？在每个商店的角落里，不细心的顾客难以发现的地方！”

这种一针见血的评价，使下属惭愧地不敢与他的目光对视。可以说，这个整整开了8个小时的会议，就是三星公司的转折点。

6月7日，李健熙发表了一个独特的主张：“除了老婆和孩子不能变外，其他一切都要变。”

从此，三星公司波澜壮阔的变革就开始了。

首先，李健熙大举改革用人机制，提倡任人唯贤。在三星，每年都有近百名怀揣MBA背景的年轻人被提拔为高级主管。不仅如此，三星还尊重员工个性，鼓励员工不断创新，使有才能的员工感受到了快乐的工作。最值得一提的是，三星公司还一改封闭式管理的老传统，实施开放型管理，让决策和实施过程公开、透明，各种信息通过网络由下而上广泛传递，各个阶层积极参与，所有的普通员工都可以通过电子邮件直接向总裁提建议。

三星公司在经历了这种翻天覆地的管理革命后，被业界称为“最不像韩国企业的企业”。而当亚洲金融危机袭来之时，人们终于知道三星公司的这种改革是多么明智。

金融危机来临时，三星公司由于有效改革，早已具备了应对巨变的能力。在裁员问题上，三星公司的很多员工都平静地接受了被裁减的事实。而在1997年至1999年的两年里，三星公司更是对231家企业进行了调整，员工总数减少

了32%，减少了5.4万人。

三星公司在裁员上的妥当处理，让三星在面对巨大变化时更加游刃有余。李健熙对三星公司的产业结构进行大刀阔斧地调整，将原来的65个公司减少到40个，着重发展电子、金融和贸易。如三星于1999年毅然将汽车项目出售给雷诺公司，仅此一项就损失几十亿美元。此外，李健熙大量出售存货，积极回收账款，果断地变卖了19亿美元的资产，集中资源，舍弃了无线寻呼机、洗碗机等16个利润过低的产品。这些举动使三星的资金得到了保障，资产结构明显改善，实现了最初的解冻。

在金融危机前，韩国大集团的排名顺序，第一是现代，第二是三星，第三是大宇，第四是LG。但经历过这次经济的大变动后，三星公司扶摇直上，成为韩国金融复苏和经济振兴的典范。

作为企业的一名经理人，除了要具有高度自觉的判断力外，还必须敢于冒风险，主动地去适应变化，打破企业内的传统结构，使其具有适应时代潮流的活力。尤其是一些传统型企业的经理人，更应该让变革的观念深入到每一个员工心中，甚至应该故意制造出一种不安定感，让员工们感到不变革就跟不上时代发展的节奏，不变革就只有死路一条。

21世纪是变革的时代，也是竞争最激烈的时代，正如网景公司创始人之一克拉克所说：“你必须站在变化的最前沿，否则就将落伍。”韦尔奇也说：“对企业而言，仅仅知道变什么还不够，更重要的是知道如何变。对一些处于市场领导者地位的企业而言，切不可沉湎于自己过去的成功和今天的辉煌，以免成为日后发展的障碍。”

拒绝变化就拒绝发展的机会

机遇本身就是一种变化，所以企业若不想失去发展的良机，就必须随机应变，在激烈而多变的市场竞争中取得主动，实现永续发展。

许多商界人士虽然都声称自己乐于变革，勇于改变，但是，当变革真正来临时，他们便开始拦阻说：“我们怎么能那么干？”“几年前我们就试过了，行不通。”甚至还会说：“见鬼，你怎么会想那么做。”这样下去，企业只会一而再、再而三地错失良机。

李维牛仔裤在20世纪70年代的美国牛仔裤市场上独占鳌头。公司的分销