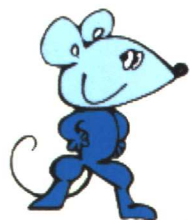


经营管理中应对变化的绝妙好计

Management Advice 52 from the Cheese



奶酪的

52 个管理忠告

方圆 编著

企业界不可不读的书

当代中国出版社

奶酪的 52 个管理忠告

方 圆 编著

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

奶酪的 52 个管理忠告/方圆编著. —北京:当代中国出版社, 2002. 1

ISBN 7-80170-103-8/K·12

I. 奶… II. 方… III. 企业管理—研究—世界 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 095388 号

当代中国出版社 出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

北京星月印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 开本 1/32 13.5 印张 330 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印数:5000 册 定价:23.80 元

奶酪的 52 个管理忠告前言

前段时间，全国各地刮起了一阵“奶酪风”。在中关村甚至有一种传言：只要老板送你一册《谁动了我的奶酪》，那肯定不是好事，轻者是对你提出了一个严重的警告，让你尽快行动起来，重者就是炒鱿鱼了。

奶酪代表着幸福的生活，代表着成功的事业，代表着美满的感情，在某些人眼里，它还代表着快乐的精神世界。总之，你可以把它看成是你最珍惜，最舍不得放弃的东西。

改变是不会停止的，只能是越来越快。在这种日新月异的环境中，我们该如何来面对改变呢？每个人都有一种惰性，害怕发生改变；每个人又都有一种潜能，能使我们坦然面对改变并且采取相应的措施。究竟哪一方面会起作用呢？《谁动了我的奶酪》这本书给我们做了详尽的刻画。

这本让人惴惴不安的书其实很短，讲的道理也很简单，被人称作是“用小故事讲大道理”的成功案例。它是通过一则寓言故事来加以阐述的，情节大致如下：

寓言中共出现了四个主角——小老鼠嗅嗅和小老鼠匆

匆，小矮人哼哼和小矮人唧唧。为了维持温饱，追求美好的生活，他们整天都忙着寻找奶酪，而故事情节又把他们的活动场所限制在一个奇妙的迷宫里。这个迷宫又有如我们的现实生活，在里面有太多的未知空间，有太多的风险，当然，也存在着很多的奶酪，只是，得到这些奶酪是要付出很多代价的。

嗅嗅和匆匆头脑简单，不会有太多复杂的想法，它们的优点是直觉相当好，所以它们总是能迅速采取行动，以应对生活的变化给它们带来的挑战。两只小老鼠还各有特点，嗅嗅的嗅觉相当灵敏，经常能够预见到事情发生的变化，并找到适应新的变化的方向；匆匆则行动敏捷，勇于去尝试各种新鲜的事物。

哼哼和唧唧则跟普通的人没有什么两样，喜欢用复杂的思维方式，在采取行动前它们会思考再思考。因此，它们碰壁的机会也相应少了许多。

但是不管怎样，这四个家伙都能以各自不同的方式锲而不舍的追寻着自己希望中的奶酪。经过一段时间的努力后，他们得到了应有的回报——到达了奶酪 c 站。这里有无数各种各样的奶酪，散发出十分诱人的香味。他们都疯狂的扎进了奶酪堆中，尽情享受起来。

从那以后，四个家伙每天都会光顾奶酪 c 站，并且，不久它们都建立了自己熟悉的路线，养成了各自的生活习

惯。

噢噢和匆匆头脑简单，它们只知道整天享受着美味的奶酪，并没有为将来做太多的打算。只是，老鼠的本能也使它们做好了随时离开的准备。

虽然刚开始时，哼哼和唧唧也挺有戒备心的，但是，慢慢的，他们复杂的头脑使他们改变了常规。两个小矮人已经习惯了眼前的生活方式，他们理所当然的认为，奶酪总是会在那里的，奶酪总是属于他们的，任何人都不会夺走奶酪，奶酪也不会消失的。

终于有一天，当这四个家伙来到奶酪 c 站时，发现这里的奶酪全不见了。噢噢和匆匆并不感到吃惊，因为他们早已察觉到，奶酪是一直在变少的，并且已经对这种不可避免的情况早有了心理准备，他们也决定随之而改变。相互对望了一眼之后，噢噢和匆匆就毫不犹豫的在迷宫里开始了新的追寻。

相反，由于哼哼和唧唧一直没有发现这里发生的细小变化，他们对失去奶酪根本没有准备。面对新情况，他们相当的不知所措。哼哼惟一想到的只是在那里声嘶力竭地呐喊着：“谁动了我的奶酪？”“这不公平！”……唧唧则在那里呆呆的站着，拼命告诉自己，这只是个噩梦，它只想回避这一切。

要知道找到奶酪并不是一件容易的事情。更何況，对

这两个小矮人来说，奶酪也不仅仅是解决温饱的食物了，它意味着小矮人悠闲的生活、意味着他们的荣誉、意味着他们的社交关系、意味着他们的社会地位，还有其他很多重要的方面。对他们而言，只有找到奶酪，他们才能找回这失去的一切。

当嗅嗅和匆匆已经在迅速行动的时候，哼哼和唧唧还在那里不停的哼哼唧唧、犹豫不决。接下来的一天，哼哼和唧唧又回到了奶酪 c 站。他们总抱着一丝的希望，哼哼把现在的情况分析来分析去，他用自己复杂的大脑把他所有的信条都翻了个遍。

但是他是得不出什么有用的结论的，因为他自己已经陷入了自己编造好的圈套，他不能摆脱“奶酪是自己的，别人不能抢走”这样的错误念头。因此，他想到的只是：“他们为什么这么做？”“别人怎么有权利抢走我的奶酪？”之类的问题。

慢慢的，唧唧首先清醒了下来，他开始反思他们两人的做法，毕竟，光发牢骚是于事无补的，寻找奶酪来填饱肚子才是现实的选择，于是他开始有了尝试改变的念头。当他把自己的想法告诉哼哼时，却似被泼了一盆凉水。两个小矮人长时间的争执着该怎么办。

此时的嗅嗅和匆匆已进入到了迷宫的深处。除了倾尽全力的寻找新的奶酪，他们并不考虑任何别的事情。功夫

不负有心人，他们最终到达了迷宫中的奶酪 N 站。那里是他们所见过的最大的奶酪仓库。

而哼哼和唧唧仍然呆在奶酪 C 站，两个小矮人变得越来越虚弱，变得越来越烦躁。唧唧经常会萌生到迷宫中去寻找奶酪的念头。但是，每一次他把想法告诉哼哼时，哼哼都表示不愿离开的样子，在最需要鼓励的时候，哼哼给唧唧的却是打击，于是，失败的恐惧感又笼罩了唧唧。

终于有一天，唧唧做出了独自一人出去探险的决定。

唧唧最终冲出了自己的思想束缚，他感觉到在迷宫中探险也并没有想象中的那么可怕，并开始慢慢反思以前自己的做法。“我为什么没有早点行动起来，跟着奶酪移动呢？”他打定主意，一旦再有机会，他一定要尽早走出舒适的环境去适应事情的变化，立即采取措施会使事情变得容易。

他又想到，原来的奶酪是逐渐变少的，并非一夜消失的。他打定主意，从现在起，他要时刻保持警惕，期待着变化而且去追寻变化。经常闻一闻奶酪的味道，才会知道它什么时候开始变质。

前进的道路不会总是一帆风顺的，迷宫显得又深又黑，前面有没有奶酪？或者，是不是潜伏着危险？恐惧一阵一阵向他袭来。他开始想象各种可能降临到他头上的可怕的事情。他越想越怕，快把自己吓死了。突然，他又想起了

那个问题——如果你无所畏惧，你会怎么做呢？

心情舒畅总能使人行行动敏捷，不久，唧唧就发现了一个新的奶酪站。在入口处他发现了一些从未见过的奶酪，味道真好！当他兴奋的走进奶酪站时，却惊讶的发现里面是空的。原来有人已经先来一步了。他认识到，如果能早一点采取行动，他就很有可能早已在这里发现大量的奶酪了。于是他提醒自己：越早放弃旧的奶酪，你就会越早发现新的奶酪。机会不待人。

唧唧感觉有必要把他的朋友一起拉出来，于是他又折回了奶酪 C 站。哼哼很感激朋友的心意，但是他仍保持原来的观点。唧唧清楚，探险不仅能使他得到充足的奶酪，而且探险过程本身就能给他带来相当的快乐。于是，他毅然离开了自己的朋友。

唧唧感觉到过去他总是习惯于认为，奶酪不会被拿走，变化总是不必要的。现在呢，他知道，变化会不断的发生，不管你是否希望如此。只有当你不希望变化，也不想追寻改变的时候，变化才会让你感到吃惊。而面对变化，正确的做法就是采取行动，去适应变化。唧唧发现自己的信念终于发生了改变，不再害怕变化了，他又在墙上写道：不要让陈旧的观念束缚了，因为，陈旧的信念不会帮助你找到新的奶酪。

唧唧知道，如果他能够早一些离开奶酪 C 站，早一点

应对这些变化，他现在的境况会更好，身体会更壮，精神会更坚强，会更好的去迎接挑战为了提醒自己，也希望哼哼追来的时候也能够看到，他又在墙上写道：尽早注意细小的变化，这将有助于你适应即将到来的更大的变化。

头脑中充满了对美味奶酪的幻想，唧唧现在寻找得更敏捷更开心了。没有什么负担，过去的早已被抛之脑后。当他感觉一直这样在迷宫中寻找下去也无所谓的时候，其实，他的旅程——至少是现阶段的旅程——即将结束了。在走廊的尽头，奶酪 N 站已经隐隐可见。当他走进去的时候，眼前的景象使他目瞪口呆：一堆堆新鲜的奶酪矗立眼前，好多的种类是他从来没有见过的，而且数量也远远超过了原来的奶酪 C 站。更令他惊奇的是，他遇见了他的两位老鼠朋友——嗅嗅和匆匆。他们已在这里很长时间了。

唧唧一边享受着新奶酪，一边在反思自己学到了什么。

从嗅嗅和匆匆身上，唧唧学到了有益的东西——做事果断，不畏惧改变，勇往直前。当形势发生改变时，两只小老鼠迅速随之改变，循着奶酪的移动方向而移动。

认真总结了自己的经验教训后，唧唧明白，只要善于反思自己所做过的事情，每个人都是可以坦然应对变化的。

首先，要清醒的认识到，生活是无时无刻不在变化的，善于观察生活中出现的细小变化，那样才能够为即将到来的大变化做好准备。也就是说，经常闻一闻你的奶酪，以

便知道他们什么时候开始变质。

其次，当变化出现时，有时需要简单的看待问题，以及敏捷的采取行动。如果不能及时调整自己，也可能永远找不到属于自己的奶酪了。

再次，必须认识到，阻止你发生改变的最大因素是你自己。陈旧的观念只会使你裹足不前。

最重要的是要认识到，新奶酪始终总是存在于某个地方，不管你是否已经意识到了它的存在。只有当你勇于克服自己的恐惧念头，并且勇于走出自己的习惯方式，去享受冒险带来的喜悦时，你才会得到新奶酪带给你的报偿和奖赏。

为了避免遇到同样的尴尬，在还有大量的奶酪储备时，唧唧就开始为新的变化做准备了。他开始走出奶酪 N 站，到外面的迷宫去探索新的领地，以便使自己与周围发生的变化随时保持联系。

有声音，可能有人来了，或许是哼哼，故事还没有结束……

了解这篇寓言的主要故事后，大家有什么感想呢？

《谁动了我的奶酪》在社会上引起强烈的反响。2001 年 12 月 16 日，中央电视台第 2 套“对话”节目邀请段永基、柳传志等许多企业界知名人士针对企业如何应付外界的变

化做专题讨论。一时间，奶酪热风极一时，人人都追求美味可口的奶酪。

基于此，我们抽取了企业经营管理中遇到的诸多问题，编辑整理成《奶酪的 52 个管理忠告》，希望读者能够从中品味出奶酪的香甜。

本书是一系列的管理故事，故事的主角大都非常有名：张瑞敏、柳传志、杰克·威尔奇、彼得·杜拉克、亨利·福特、通用汽车总裁斯隆，松下幸之助……。

他们的智慧光芒，他们的经营思想，他们的成败经验，构成“奶酪的忠告”之精华。

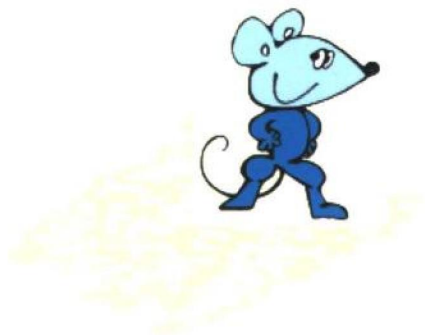
本书继续“谁动了我的奶酪”主题：面对变化，企业界的知名人士做了些什么，有什么样的经验。

出席中央电视台第 2 套“对话”节目，讨论“明天的奶酪在哪里”问题的企业界部分人士的名单（排名不分先后）：

段永基，柳传志，王石，恒基伟业掌门人，吉利汽车的李书福，张朝阳，张树新，诺基亚中国区总经理……。

奶酪的 52 个管理忠告

- ◆ 一阵“奶酪风”刮遍了北京乃至全国各地，在人人都追求美味可口奶酪的同时，这本奶酪食谱会让你品味得更放心
- ◆ 本书中的管理方法将给你的企业带来最有利的指导



责任编辑：刘小晖

害怕改变似乎是我们的天性。

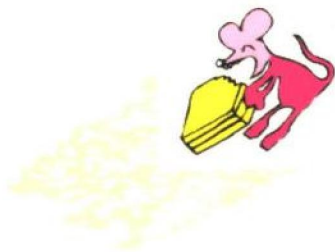
大多数人一旦拥有了自己的一块奶酪，就会对它爱护有加，以为这样的一块奶酪是与生俱来的，我们本来就有占有并且享用它的权利，任何人都不能侵犯。

然而，生活是一直处于变化之中的，今天的拥有，并不代表着明天还是你的。也许，它会被别人抢走，或者，总有一天会吃完。

是提前做出反应，还是等着饿死？

2001年12月，中央电视第2套“对话”栏目邀请柳传志等许多企业界知名人士针对企业如何应付外界的变化做了专题讨论。一时间，奶酪热风极一时，人人都追求美味可口的奶酪。

基于此，我们抽取了企业经营管理中遇到诸多问题，编辑整理成《奶酪的52个管理忠告》，希望读者能够从中品味出奶酪的香甜。



目 录

1. 把梯子靠在正确的墙上	1
2. 领导者与管理者的另一面	7
3. 领导比管理更重要吗	11
4. 预见到奶酪有什么变化	14
5. 奶酪变质的另一个原因	20
6. 奶酪散发出的另一种气味	26
7. 改造奶酪的方法	31
8. 创造一个好的利润环境	38
9. 守住你的本分	49
10. 领导者要有三分侠气	53
11. 诚信也是一块大奶酪	61
12. 通过竞争来共创奶酪	69
13. 顺应潮流找奶酪	76
14. 内部的权力纷争	82
15. 人事问题	86
16. 重视你的上司，不可掉以轻心	94
17. 吃奶酪的权力基础	108

18. 吃得太快也有麻烦	114
19. 时间浪费了多少	119
20. 重要的事情先做	127
21. 寻找新奶酪的风险	133
22. 鼓励不同意见	145
23. 战略性的奶酪转移	150
24. 从新机会中找奶酪	157
25. 扩展国际奶酪	162
26. 吃奶酪, 从细处做起	169
27. 忧患中求生存, 奶酪自然有	174
28. 一个普遍的法则	181
29. 质量是奶酪的生命	185
30. 现金为王	191
31. 革新找奶酪的思路	195
32. 吃奶酪也要讲道德	207
33. 创新的源泉	212
34. 创新不是天才的专利	222
35. 创新也可以来自胡乱尝试	230
36. 发现奶酪需要一种不同寻常的能力	234
37. 奶酪的成长上限	240
38. 变换认识问题的模式	244
39. 让员工代替你思考	252
40. 怎样应对不想回答的问题	265

41. 日本的服务精神	269
42. 站在对方的立场看问题	272
43. 事必躬亲，累坏自己	281
44. 找奶酪的速度问题	287
45. 有得吃，也不要浪费	295
46. 如何应对不景气	299
47. 竞争策略与奶酪的变化	310
48. 关于改变的奶酪	322
49. 几个有趣的事件	329
50. 中国企业家应该尝试的 20 件事	335
51. 永远不败的奶酪理论（上）	338
52. 永远不败的奶酪理论（下）	355
附录 1：总裁的 20 大失误	371
附录 2：三株口服液吴炳新自述“15 大失误”	380