

第一篇

卷人巨变狂潮



# 第 1 章

## 似是而非的年代

---

### 一、加速变化的商业世界

#### 提 要

变化是惟一永恒的东西，对商界而言尤其如此。能够顺应变化，成功致胜的企业，必须对组织结构进行重新定义和重建，其中关键在于设立清晰而宏伟的目标和驾驭管理变革的能力。

毫无疑问，当今社会越来越快的变化节奏是史无前例的。当前所发生的变化不仅比以往更为迅猛，更加捉摸不定，而且也更加彻底。来自技术、竞争与文化上的压力正在引起我们称之为“信息时代”的一场风暴。而管理，就处在这场风暴的中心，它有时引起万丈狂澜，有时却应付着风暴的变化，有时甚至被这种旋涡式的浪潮所冲击。在这股浪潮中，市场十分混乱，所有企业都竭力寻求重新

定位，所有旧的组织形式不再发挥作用，而旧的管理思想也被迅速推波助澜的变化浪潮所摧垮。

未来学家很久以前就关注到了这种风起云涌的变化，而管理思想的先驱者们也创造出“模式转换”、“转型”、“二次创业”、“重新启动”、“重新激活”这样一些概念来解释和总结这些变化。现在，这些复杂凌乱的概念已经逐渐描绘出这种变化的一些大致轮廓，有3种主要的力量在推动着变化的加速，那就是：

技术进步。尤其是信息技术的飞跃发展，正使企业戏剧性地向诸多新的方向转化。信息技术在当今社会所扮演的角色意义在于它不仅改变着我们工作的方式，也在改变企业自身的定义；

政府在企业管理中的角色转换。在全球范围内，我们都可以看到一种非标准化、私有化和自由贸易的趋势。所有这些政府行为的变化都使企业重新考虑着它们的目标、组织和管理模式，有些原来受保护的企业还是首次感到需要面对竞争；

全球化现象。无论在什么地方，在相同的时间里，世界各地的公司都不惜代价进行着愈演愈烈的竞争，其结果是，各地不同的公司提供着大致相同的商品和服务。这种全球化趋势迫使各公司不得不以完全不同于以往的方式进行各自的经营组织。

这仅仅是我们能够观察并能感知的变化内容，一些因为连锁反应而造成的更为深层的变化，我们目前尚不能完全掌握其方向。如果对这种巨变的时代一定要下某种结论的话，那就是所有的公司和机构（包括政府）都必须改造自己，因为这种改造已经势在必行。

## 未来的组织：我们将走向何方？

在全球竞争、市场变化和新技术突破的影响下，未来的企业组织将以特有的形式出现。它应该是：

- 以信息为基础；
- 在组织上分散而又被技术紧密联结；
- 有快速敏捷的应变能力；
- 既有创造性又有团队合作精神；
- ⑤ 员工中拥有各种类型的智慧人才；
- ⑥ 有自我控制能力——还必须以这样一种环境为前提，这一环境拥有明晰、有力的共同行为准则，并且建立在相互信任的基础上。

我们通常认识的企业组织是这样一种活动的网络系统：各种联系的建立与重组几乎都是有机的，就像人类神经系统的各个分枝一样。当然会有某种权力机构和某些等级制度，而组织形式则是亘古不变的金字塔结构。

进入 20 世纪 90 年代的后半期，大多数人都承认那种“机器时代”高度集中的管理组织形式在 20 世纪 80 年代就已经过时了。象征它一百多年历史的是一种官僚式的等级分明并且专业分工细致入微的金字塔结构，这种结构起源于 19 世纪晚期的美国，又从欧洲吸取了类似于普鲁士军队式的森严等级制度。

19 世纪等级制与官僚制的结合为我们创造了这种机器模式，但企业在今天已经不再仅仅追求单纯庞大和复杂，而是必须极其高效地运作。今天的企业必须以大量的信息交流为基础，管理也必须是富有创造力和综合性的，灵活而迅速的。落伍不再是从内部发生的，而是来自外部的冲击。集中化组织已经变得过于迟缓，并且太昂贵也太低效了。

如果说 20 世纪上半叶世界的主要工业产品是汽车的话，那么到了下半叶则是个人电脑的天下。电脑更精巧、更廉价也更能有效地解决问题，这些性能使之与信息网络外面的世界紧密联系起来，这与越来越快的商业组织的发展是同步的。

如果有人断言世界性的管理理念总是产生于那个时代的技术发展，那么还需再补充一个因素。除了网络为代表的计算机技术，我们还有 DNA 双链模型学说和思维神经网络模式以及互联网学说为代表的新生命科学。互联网络和“神经网络”是 20 世纪 90 年代后半期技术发展的代表，它们都启发我们思考未来组织的适当形式：适应性网络。

让我们看看组织中的各个平行机构：管理网络或者各个项目组的组成、改组以及随即的解散撤销。人们想到的不再是一台润滑良好的机器，而是电脉冲、对话和不断的重新调整。人们想到的不再是被上级命令控制的一个整体，而是一个被来自不同层次不同方面的信息所驱使的不断变动的组织。网络结构里的劳动不再是可分的，而是为知识员工所共同承担。他们既可以被看作是独立的贡献者，又可以被看成是团队的一员。

1. 网络结构中的工作要由一些比较固定的跨职能工作组完成。具有不同专业知识的员工形成不同组合的工作组，几乎不用什么正式的上级监督。像自动流水线工作组和交付订货组这样的团队相对比较固定，它们分别负责生产成品和交付订货，了结一笔生意。另外一些如产品开发部，负责新产品的开发引进，则会根据生产的周期变化而组建或解散。还有一些临时性的应急小组，只解决一些特殊问题和满足客户临时的需要。

2. 网络结构中的决策将尽可能由低层做出。依靠技术手段，丰富的信息足以使智慧型员工完全不必再等上层管理人员的指示就可做出自己的判断。在网络组织中，原来主要负责汇报情况、传达命令的中层管理者已成为多余。这种变化既减少了管理中间层又扩大了控制范围。

3. 网络结构淡化了企业组织与其外界环境的界限，淡化了卖主、客户和竞争对手之间的区别。公司与客户之间、为产品附加价值的生产伙伴和商业战略伙伴与竞争对手之间存在的区别消失了。按照客户的具体要求量体裁衣式的生产、提供特种服务以及即时生产技术取代了以前的批量流水线作业。这样，生产过程就变成了公司、供货商与买主之间同时互动的过程。与以生产为核心、在外界环境与库存之间构成缓冲的传统层级制相比，这种机制大不相同。网络组织中的每个人都必须适应这种环境，因为已经没有那样一个与世隔绝的核心来防止不确定性的发生了。

4. 网络组织还比传统组织更少政治性的分裂。在被赋予网络结构的这种流动性后，政治联盟都是在有明确实用目的的工作团队中形成的。同时，权威的建立更大程度上取决于个人的专长和创造性而不是正式职位。

这种适应性网络结构的最大优势还在于它能充分发挥个人的能力，它赋予组织以快速反应能力，能够对不断变化的市场条件做出灵活机动的反应。但是个人能力发挥与快速决策的劣势在于容易失去控制。巴林银行的倒闭就是个极好的例子——一个证券经纪人就搞垮了一个全球性的大型组织。显然，随着企业的全球化和决策的低层化，越来越多的公司都可能被它自身任何一个成员的失误置于危险之地。这引出了两个显而易见的问题：管理这样一个组织应该从什么地方着手？作为管理者如何去了解一个由许多自我管理的个体组成的分散组织中的情况？

回到网络的思路上，就像我们这个时代需要的是即兴创作的爵士乐而非古典交响乐一样，我们的组织形式必须向多核心与经常性交流的方向发展。这就和一个局部区域网上的服务器一样，每个服务器都有它自己管辖的小网，每个网又都与其他网相连。复杂的操作协议使得千差万别的电脑网络之间得以互换数据。同样，新型组织也不会只重视某个层级中心，而会强调一些可使各个局部独立工作同时又能确保其协调合作的共同准则。为了能使网络组织紧密相

联，管理者必须清楚组织的共同目标和共同准则。这些准则能帮助我们确立经营的标准和原则。在理想情况下，这些准则被用于局部的工作，并且能够产生高层管理者所预期的效果。而在实际情况中，这些准则能够规定该组织的任何成员在所谓关键时刻应如何行事，比方说应该在多大程度上使客户满意。

## 有计划地开始：如何达到目标？

在暴风雨里我们会迷失方向——整个行程的目的。在瞬息万变的当今社会，我们的管理必须从一开始就有明确的目标，像指南针那样知道准确的方向。然后就得做这样一系列最基本的工作：

启用新的企业模式，并配之以高级管理形式；

② 重新构建企业基础；

创造一种能促进更新与发展的企业文化。

在这些工作中我们往往急功近利，希望尽快取得成效。但当情况变化一快，选择一多，确定一个目标可能就不那么容易了。管理变革者首先要问：企业的目标是什么？企业的基础是什么？我们要走向何方？怎样才能尽快达到？

我们必须尽快找到答案，因为正如上面提到的，不仅是改革之风吹得更猛了，同时情况变化也越来越复杂。不但行为的后果更难预料，而这种后果的危害也将更大。没有人拥有能卜知未来的水晶球。明确的目标来自于敏锐的直觉、大胆的假设和以往失败的教训。

英特尔公司的创立人之一——戈登·穆尔的个人奋斗就是凭这三个条件开始的。1968年，刚刚诞生的英特尔公司“要在三种技术中作出选择，最简单的一种是马上照搬德克萨斯州仪器公司和菲尔乔德公司的现成技术；最难的一种有可能导致公司倒闭；还有一种中等难度的。”穆尔他们像传说中的那位金发小姑娘一样，选择

了中间道路。关键是难度要适中。“太简单会过快投入竞争，太难则可能在成功之前就花光所有的资金。”穆尔后来解释说。

穆尔在几个方面都领先于他的时代。英特尔公司的成功说明，驾驭变革的能力首先需要一种强烈的目标意识，它使人能迅猛直前——在最后而不是开始进行计划。我们把这叫作“逆向思维”。它迫使变革大步进行，它是从干中去学而不是从分析和冗长的研究中得出结论，它要我们在摸索中创造未来而不是事后才做出反应。

当然，危险在于公司过于想当然而漠视财务状况的现实。实际上，我们自己对转型企业的研究表明，如果不重新审查企业基础条件，理清效益不好的资产，所有改革计划都不可能完成。

这个经验曾被改革大师、原任斯科特纸业公司业务总经理的阿尔·敦赖普所再三强调。他曾经说到：“斯科特公司是美国企业界的缩影。每个人都认为整顿就是削减开支，而事实胜于一切雄辩。我们制定了一个简明扼要的计划，分为四部分：第一，你在做什么生意？把其他无关资产卖掉。第二，实施新型管理。第三，进行一次性削减。第四，采用适当的商业政策，并对其投资。”

“你将会有一年的时间面对希望之窗，而我坚信当这一年结束的时候这扇窗口将会像铁门一样落下。如果到那个时候，你还不能显示出卓越的领导才干，实施结构改造且确定你要做什么生意，那么一切都完了。”

总之，管理变革的过程必须从明确对目标的认识开始。通常，果断施行削减开支的计划对重建企业的基础是很重要的。但同时还必须努力创造一种适于更新和发展的环境，使企业重新焕发活力。这里有一句忠告：如果紧缩的措施持续时间太长或者始终以一种毫无人情味的方式去实施，那么企业组织就会呈螺旋下降趋势。弗兰克·鲍曼在东方航空公司就从没意识到这一点。每当公司停滞不前，他就会通过寻求工会在工资问题上做出更多的让步以削减开支。最终，鲍曼逐渐失去了工会的信任，再也不能指望他们的让步了。鲍曼与工会关系的僵局，最终导致了东航的倒闭。

如果革新措施没有立竿见影的明显效果，企业同样会被拖入无用的只是一月一换的改革游戏中。这是西北航空公司很长一段时间里的问题。他们改变公司合作文化的计划并没有缺陷，实施方面也没有问题，但公司生意就是没有进展。直到一次飞机失事后，西北航空公司的经理们才认识到那些改革措施只有与像安全措施的改善和乘客满意度的提高这样可量化的业务成果挂钩，才能真正有效。

另一个教训是：改革中的每一阶段公司都要采取急进的措施，而不能循序渐进。“急进”不是无法无天，这个词源于拉丁语，在我们今天的用法里，意思是以最快的速度从根本上解决问题。

今天大部分管理者基于过去在市场稳定的黄金时期养成的习惯，仍然喜欢采取循序渐进的改革方法。他们是这样做的：首先确定你认为自己在什么起点上。其次确定你认为自己该朝哪去。然后问问应该采取哪些步骤达到目标，最后调整一些事情并检验他们的效果。实际上，这就像一个古老的典故，如果每一次只走到距墙一半的距离，那么你永远也走不到墙那儿。换句话说，渐渐地改革的步子会越来越小。循序渐进是一种再也无法承担的奢侈，近五年的情况已经充分显示了整顿市场的回报速度和积极采取行动的趋势。

循序渐进的方法还有两个缺点，第一个也是常见的缺点是，当事者只见过程不见后果，为改革而改革。第二个缺点是循序渐进的改革只限于局部的改革，影响整个进程的一小部分、一个部门、一种职能。尽管总体前进了一部分，一种职能的内部可能会有所改进，但这些改革措施却不能带来跨职能、跨组织的改革所能带来的更大的成果。

急进的改革方法就很少有这样的问题，因为它从一开始就制定了宏大的甚至看起来无法实现的目标。如果你对一个部门说：“我们今年必须把公司的这部分工作提高 10%。”这个部门通常只有到别无选择的时候才会对当前的工作进行改善。而如果你对一个部门说：“你看，公司生产发展很快，所以我们必须把部门的效益提高百分之百，而且必须在 18 个月内完成。”那么他们就会很快意识到

他们现在的工作模式是无法完成目标的。他们更可能采取急进的改革措施使自己完成规定的发展任务。

关键在于要有改进业绩的雄心。提高总体素质的过程往往被认为是循序渐进的，但实际上它完全可以由一个雄心勃勃的目标所驱动。只要想想摩托罗拉是怎样承诺每过几年就使产品品质成十倍地提高就行了。反之，一些被认为是急进的重新启动措施，则实际上可能只是循序渐进的修补。例如，一家大的经济服务公司曾自豪地宣称自己正同时进行着 300 个重新启动项目，恐怕这些项目大都是纸上谈兵。总之，要么是快步向前，要么是远远落后。

## 二、企业悖论：矛盾的时代

### 提 要

我们已经来到了一个似是而非的年代，充满悖论的周围环境根本无法让我们顺利地达成平衡，要想生存并有所发展，只有充分理解和把握这些悖论，并力争通过重塑观念去调和它们，除此之外，我们别无退路。

查尔斯·汉迪（**Charles Handy**）是一位奇怪的思想家，这位爱尔兰人既非未来学家也非务实的管理巨匠，他是一位管理与商业世界的哲学家。这位年过六旬的英国商学院教授每年要花 20% 的时间用于思考，一年里一段时间在校教书，一段时间到各地旅行为企业做咨询，而大半时间则在意大利农家的葡萄架下或 12 世纪的教堂中孤独地思考。

他原在百事可乐公司担任经理，后来到了牛津，成为伦敦商学院的教授，还曾为 **BBC** 电视台颇受欢迎的评论员。1989 年他出版《非理性的时代》一书，立刻引起巨大的震动。书中许多惊世骇俗

的预言：如预言到 2000 年将有大半的劳动力在传统的组织外生活，使人震惊与思索。他也自称：“我的工作超前了 10 年，这就是为什么许多人称我愚蠢的原因。”

1994 年他又出版《矛盾的时代》一书，更揭示出未来发展阴暗的一面。他认为企业最大的二律背反是：企业不能为员工提供安稳；员工需要首先考虑自己；但企业最有价值的资产是人。这一思想形成其主要观念，他预言：“资本主义的力量无可置疑将消失，除非我们能给最现实的资产——人，以更多的权力。如果你想寻找一种新形式的资本主义，你可以在意大利或中国南方的家族业务网中找到它，而不是美国或德国。”

汉迪看好海外华人的经营形式，他说：“像所有扩张的家族，这些企业是以人性自愿的形式为基础结合的。他们行动快，可以牺牲短期利益而赢得长期受益，他们知道他们正在构筑共同的未来，这给他们以比西方甚至日本巨型企业更可怕的竞争优势。”但他又认为家族式的资本主义在西方行不通，有效的方式则是联邦式的企业结盟。他目前正在撰写的新作名为《重新思考资本主义》，将给我们更有洞察力的思考。

汉迪在其《非理性的时代》一书中预言：“我们的社会已进入了一个非理智的时代，一切变化都是那么不可思议，令人难以捉摸，这就敦促你认真考虑如何应付现实，如何管理人员以及如何计划安排你的职业。”

英国伟大作家萧伯纳曾经说过：“没有理智的人是人类进步的推动者。”按照他的观点，有理性的人让自己去适应世界，而无理性的人则执着地让世界来适应自己。因此，对于任何产生巨大效应的变化，我们必须去正视、研究那些非理性之人。或许在萧伯纳时代，大多数人是充满理智的，而我们现在却是进入了一个充满变化与疯狂、充满非理智的时代。

汉迪在《矛盾的时代》写道：我曾经以为，悖论是一个不太完善世界的明显标志。这个世界总有一天会得到更为充分的理解和更

好的进行组织。我曾深信，任何事情都是可以理解、可以预知的，因而也是可以把握的。但现在，我不再相信什么万物皆有定律，也不希冀什么完美无缺。我觉得悖论是必然的、与生俱来的，并将永生不息。

汉迪看到了 9 种主要的企业悖论，也就是说，对我们的社会生活有 9 种解释的方法。如果能利用它们来创造一个更美好的世界，将取得很好的成果。这些悖论都是成熟经济的产物。所以，在东南亚可能就不一定看到全部 9 种悖论。但它们迟早都会出现，因为不管在哪里，它们都是与经济发展同步的。

1. 才智的悖论。公司董事长都说，他们真正的资本是其员工。但没有几个言之由衷，更没有人把这些资产记入账本中。这也许会有所改变。彼得·德鲁克（**Peter Drucker**）指出，现在的“生产工具”几乎都为员工所有，因为这些工具在他们的头脑里。

可惜的是，才智不能像其他财产一样进行操作。尽管企业迫切需要各种才智，但谁也无法把才智给人或对之进行再分配，也不可能死的时候把才智统统传给后人。就算我有意与你分享才智，它依然留在我的脑子里，谁也不能把这种财产从别人那里夺走，也不可能完全拥有别人的才智。

2. 工作的悖论。为了接受效率的挑战，公司通常需要去除一些非生产性的事务和员工。然而，颇具讽刺意味的是，这些未被录用的人要活下去，还得要钱。这些钱最终还得以某种形式，通常是增加税收，由解聘他们的公司来负担。

到头来，所做的工作还是一样多，因为整个经济产出并未见太多增长。而付出的钱也一样多，只不过换种方式而已。理论上来看，那些闲余工人必须去开创新的工作，使自己不要闲置下来并有所收入。可惜的是，这些人恰恰最没能力开发新的工作。

3. 生产率的悖论。生产率对公司和客户都有好处，对员工，历来也很有好处。留下的人可以升职，走了的也可在其他扩展业务的公司找到工作。。

而今，成长起来的新领域是一种自助经济。这种经济中，有一些得到报酬并获得认可，因为它增加了自主就业；而另一些得到报酬却不受认可，那是黑市经济。然而，多数既没有报酬也没有获认可，比如照顾老人病人，自己修修补补等等。因为这种成长起来的新领域看不见摸不着，这时的生产率似乎并没有带来我们所预期的产品增长。

4. 时间的悖论。理论上讲，我们从来没有过如此多的时间。随着效率的提高，我们用来生产和办事的时间越来越少，寿命也更长了。但我们的生活和工作却大多都是在匆匆忙忙中度过，我们并没有感到更多应有的那份轻松。

问题出在我们的公司或企业购买的是别人的时间而不是他们生产的东西。时间变成了一种令人不解的商品。有些人花钱为自己省时间，另一些人则花时间来省钱。

5. 财富的悖论。经济的发展有赖于更多的人需要更多的商品。把世界作为总体来看，不应该缺少发展的潜力。然而，如果我们只观察几个富裕国家，可以看到人们每年生的小孩在减少，而活的寿命在延长。最后，小孩少就意味着客户少，而寿命长通常就是客户更没钱、更挑剔。

6. 企业组织的悖论。以前，我们自以为知道如何经营企业，现在才豁然开朗。企业总是在一些矛盾的选择中来回徘徊，似乎永远处于混沌不清的境况：现代企业比以前任何时候都应该既放眼世界，同时又注重本土；在一些方面要小，另一些方面又要大；一些时候需要集中制，多数时候却需要分权。员工既要独立又要有团队精神；经理们不仅要善于监控，而且也要更善于分析和领导。

未来的企业可能没有这样明显的分别。那时，才智已成为企业主要的资产，因而，它更像一群项目小组的集合体，有些较为稳定，有些则是临时的，还有一些需要与别的团体合作。企业与其说是一座城堡、一个救生港，还不如说是一幢不断搬进搬出的公寓楼。

7. 世代的悖论。这个世界改变的速度超过我们的想像，每一世代人们遭遇的境况会完全不同。你的小孩不可能重复你走过的人生，正如你不能重复你父母的人生一样。你父母那代人经历了世界大战，20世纪30年代又度过了一段漫长的经济萧条时期。他们把安全感放在首位，几乎一辈子都在拼命工作。

现在肯定是不一样的了，但养老金方案、离婚法和社会观念等却仍然停留在上一代的模式中。所谓世代的悖论就是，每一代人都认识到自己与前一代不同，却都想要下一代过与自己一样的生活。

8. 个体的悖论。社会有两种不同的声音，一种要我们去发现“真正的自我”，紧握实现自我的权利。另一种就像一个接待员或会议组织者，老是打听“你代表谁？”“你是哪个单位的？”

荣格说过，我们需要他人才能实现自我。“我”需“我们”才能变成完完全全的“我”。谁是我们想要所属的“我们”呢？是那个小型化虚化了的公司，还是那个逐渐消亡的家庭？我们能够用个人网络来取代这些连带关系吗？

9. 公正的悖论。资本主义建立在公平分配的第一原则之上，即劳者有所得。但是，如果忽视了公平分配的另一原则，即需求最大者应该先得到满足，就不可能做到公正。

换句话说，资本主义是建立在不平等的基本原则之上的。一些人可能会比别人强，因此在赚钱机会表面公平的基础上，贫富差距可能会越来越大。从长期来看，一个民主体制只有让多数人拥有平等的机会，才能为人所接受。

人的一生在S形曲线中得到很好的表达。我们先慢慢地、摇晃不定地尝试着起步，渐渐成长壮大起来，最后日渐消衰。所有帝国都如此，许多产品的生命周期、企业的兴衰也如此。

令人庆幸的是，在这曲线的背后还存在着生命。不断发展的秘密在于，不等第一曲线消失就开始一个新的S形曲线。开始第二曲线的最佳点是A，在这里可以趁第一曲线尚未掉头向下之际，有时间、资源和力量带领新的曲线度过初步的探索和不稳定阶段

这本来是显而易见的。然而在 A 点时，无论企业或个人所得到的信息都是，一切运作正常。据我们所知，企业和个人都是到了灾难当头，也就是处于第一曲线的 B 点时，才会真正花力气来进行变革。如图 1-1 所示：

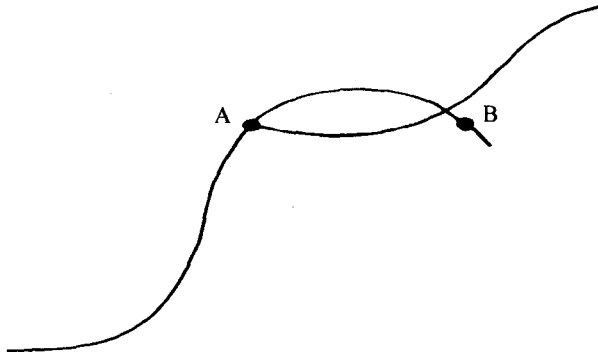


图 1-1

然而，一旦到了这一点，需要花巨大的力气才能把自己拉回到现在第二曲线应在的位置。所以说，在 A 点开始第二曲线的人的确很聪明，因为这是摆脱悖论的通道，也就是在保持现状的同时创造出一个新的未来。

把一个炸面饼圈里外颠倒，把面饼圈中间的孔放在外面，面饼放在中间，看来不像一条解决悖论的道路。然而，要把一个核与一个有限的空间平衡起来，这一观念对于正确理解多数人的生极为重要。

试着对比我们的工作。炸面饼圈的中心，即内核，包含了必须完成的事，即你的职责。但是，内核并不是面饼圈的全部。如果是这样，生命的核心就全成了虚无缥缈的东西。所以，令人欣慰的是，外面还有空间。这些空间就是超越我们职责范围，全面发挥自己潜能的机遇。

对每个人来说，工作已不再是受雇于一个老板而早九晚五地去“上班”。新型的工作将集中在小型企业，主要是服务业。小内核中是几个中心人物，内核周围的空间里则有一群自由职业者或项目负责人。

生活绝不仅是要做别人巨大机器上的一个螺丝帽，根本不知道自己究竟要去向何方。我们面临的巨大挑战其实就是如何去调和许多无法回避的悖论。如果不能放弃一些东西、不敢对未来下一赌注，如果心里没有与人冒险的精神，我们就不可能把握住悖论。

### 三、后工业化社会的新规则

#### 提 要

现今的成功之路肯定不会同于以前，而且很可能是截然不同。这不仅是因为世事总处于变化之中，还因为目前环境的改变实在是太过剧烈。要想洞烛先机，快人一步，你不得不去理解新的现实，从而把握和利用新的规则。

事业成功是几乎所有人毕生追求的目标，虽然对成功的定义和理解存在着各自不同的诉求，但对大多数人来讲，它意味着所从事的工作收入丰厚，又使人在心理方面得到满足；不仅可以对社会有所贡献，而且还能保证个人和家庭的健康生活。然而不幸的是，并非大多数人都能获得事业的成功，不管他对成功的解释是什么，我们生活中的许多人都会与成功擦肩而过，根本无缘达到自己的目标。那么，究竟是什么因素在其中作祟，促使或者妨碍我们成功呢？

这显然是一个十分复杂而且几乎不能圆满回答的问题，甚至我们列出成千上万种答案，也未必能够解释清楚。哈佛商学院著名教授约翰·科特（**John Kotter**）在他的《新规则》（**The New Rules**）