

第1章 变化

变化不受我们控制。我们对待变化的方法已经过时，并且是无效的。我们的企业组织假定我们是在按一个与众不同和运行较慢的时间周期生活。

∞ 断头台还是胶刑架 ∞

我的第一份工作离我在布法罗的家很近，是在Carousel小吃店清理热狗烤架上的油脂。实际上那不是个烤架，它更像是一串环形排列在一只灯泡下面的钉子。我每天晚上还得准备咖啡并把座位擦拭干净。事情很快就明显了：我在餐饮服务业没有多大前途。

我在工作中不用做出多少决策，这个店的经理也并不真正指望我做出什么改变。事实上，她不希望任何人挑起什么变化（我的关于分出去做冰冻酸奶酪的建议变成了对聋子讲的话，还有关于按需要炸热狗比整天把热狗放在电灯泡下面的烤架上保温的做法要节省得多的看法也成了耳旁风）。

她相信，任何变化、任何革新和任何风险都会对她造成可怕的后果。

在创下下一个班打碎三只咖啡瓶的纪录后，我在餐饮行业的职业生涯结束了。16岁的我流落街头，小小年纪便被解雇了。但我

从这第一次工作经历中学到了很多，并且这些经验教训在以后的日子里又不断得到补充加强。

几乎每天我都参加一次会见，在那儿和我在小吃店时的老板见面。不错，那并不是真正的她。但那是一个很像她的人：一位拼命想把维持现状和某种渴求生存的愿望联系在一起的企业法人。我的老板不想危及她的工作。她不是把每一天和每一次交往都看做一次机会，而是看做一种威胁——不是对企业的威胁，而是对她的平静现状的威胁。如果她有祷词的话，那便是“不要打破现状”。

在企业经营中，她面临两种选择：要么在断头台上死，那是一种可怕但很快的死法；要么在肢刑架上慢慢地死去——这种死法即使不比在断头台上死更难受，也是同样痛苦，并且保证让你每时每刻都有死的感觉。但在她的噩梦中，这两种选择只有一种显得更为严重，那就是断头台。

我必须承认这个现实，我也有同样的梦。

你是否曾有过彻夜难眠，猜想你的老板（或股票经纪人，或某位大客户）明天和你见面时会对你说什么的情况？你是否曾经为某种迫近的判决时刻而焦虑过？那就是对断头台的恐惧。

“在企业经营中，她面临两种选择：要么在断头台上死，那是种可怕但却很快的死法；要么就在肢刑架上慢慢死去——这种死法即使不比在断头台上死更难受，也是同样痛苦，并且保证会让你每时每刻都有死的感觉。”

可是，几乎没有人对肢刑架感到害怕。假如我们不能抢在竞争对手的前面完成计算机系统的升级，两年后公司就会被被迫裁员，但我们不会对这种两年后可能发生的被解雇而感到害怕。我们不

害怕停滞不前和慢慢的死。我们更害怕那种突然的死，尽管上断头台可能是一种（比其他死法）好得多的死法。

长期以来，我都在为我过去的老板和与她一样的那些人而气愤。我为他们生活在那么大的痛苦中而感到不安，特别是对他们在其企业中减慢变化的步伐感到失望。现在我认识到我错了。这不是她的过错。她无法摆脱处在忙乱和压力之下的状态。她也不想那样做，是管理层迫使她那样做。管理层通过企业的政策和检测系统迫使她那样做，通过命令和控制其思想状态，防止她做出她认为正确的改变。

谁也不喜欢变化。

实质性的变化，引起地震的变化，令人彻夜难眠、焦急万分的变化都不是好玩的。在大多数公司里，这都是一种巨大的威胁，一种失败的机会，一种出现股票直线下跌的时机。这时会出现分支机构精简的现象，还可能发生客户大吵大闹的情况。我们的公司都是像大型机器一样有组织的，每个环节都设计成能防止出现大的变化。

问题是，现在我们别无选择。我们不能再把改革限制在小打小闹的水平上，进行那种四平八稳，什么也不损失的启动了。要么就改变我们的企业，否则企业就面临着死亡。

∞ 工作忙乱 ∞

企业不是为了变化而组织的。它从来也不需要这样组织。利用稳定时期获利和成长曾经是一种很了不起的战略。按稳定的环境条件组织的企业在被迫进入迅速变化的时期后的反应便是，要求经理人员和雇员在企业 and 不断变化的外部世界之间起一种缓冲器的作用。唉，这可行不通！

你是否比过去工作得时间更长了？大多数人都是如此。而且在延长了工作时间的工作日中，你还常常感到好像紧急情况一个接着一个。我们花了那么多的时间救火，接着又在紧张地准备应对下一个危机，几乎没有时间去做我们真正的工作了。

虽然我们还能够调动储备力量应对某种暂时的危机（实际上，你可能更喜欢这种硬性规定了最后完成期限的刺激性冲刺），但我们无法应对这种情况的无限增加。会计师们能够应对4月15日报表的期限要求，因为他们知道这种情况每年就那么一次。但不幸的是，工作忙乱却不再是一种暂时现象。现在变化是永恒的，而我们构建企业和职业的基本思想则正在快速地落伍。它们变化之快，让你在一开始就必须面对变化的含意，而不是等待着退休、提升或某种新的工作。世界正在你的眼前变化，这可不是开玩笑。

“我们无法给工作以更多的时间。我们在工作中无法接受更多的压力，也不能再忍受更多的焦虑了。相反，我们却可以从根本上重新定义我们的工作任务，创造出无论我们那不断变化的未来生出什么花样都能成功的企业组织。”

如果沿着这条路走下去，承受伴随变化而来的压力注定是我们的任务。我们的职责就是工作更长的时间、承担更大的个人风险，并承受更大的压力。你受到的挫折和压力并不是非正常的，但却是不必要的。

但我们无法给工作以更多的时间。我们在工作中无法承受更多的压力，也不能再忍受更多的焦虑了。相反，我们却可以从根本上重新定义我们的工作任务，创造出无论我们那不断变化的未来生出什么花样都能成功的企业组织。

你的任务不应当是站在公司的旧规章和外部世界的新规章之

间。相反，你的公司需要从内部来改变。你的公司需要学会求变。

一个求变的公司会把变化当成一种竞争机会而不是威胁来热忱地接受。一个求变的公司会对新机遇做出响应，而不会面对不确定的未来无动于衷。

每一个公司在初创时都是求变的。但成功宠坏了大多数企业组织，它们现在过于臃肿，过于死板，并且过于害怕重新求变。假如你的公司受到压力，那它只有两种选择：要么它自己变化，要么就得要求像你这样的人来承受这种压力。第一种选择是建设性的、富于活力的和可盈利的；而第二种选择却会导致一种令人不快的忙乱状态。

由于我们所面临的无序状态是逐渐来到我们面前的，所以人们容易认为，在按着新的方式应对的过程中，我们能够慢慢适应它。这种认识是不正确的。我们过去经营企业的方式——依靠高获利性的有形货物和可控制的变化周期来管理企业——已经过时了。

在《许可营销》（*Permission Marketing*）一书中，我写了在消费者和营销者之间的一次权力大转移。过去，营销者是主导，他们控制着和消费者沟通的时机和方式。我们围绕着一种认识来营造整个消费者文化。这种认识就是重复出现的电视广告和印刷品广告能够诱使消费者花钱，让我们获利。在“打扰人”（*interrupting people*）上投资的企业赚了大钱。营销者在变化，他们控制了市场，而消费者则成为绵羊。这样的日子已经过去了。企业不再能左右消费者的注意力，而是消费者的注意力在左右企业。

在这本书中，我们是在讨论一个广泛得多的问题。过去，企业处于主导地位，好的管理者能驾驭变化，他们决定企业何时、以何种方式对外部世界做出反应。现在这样的日子已经过去，你

不再能驾驭变化，而是变化在驾驭你了。

如果你正在不痛快，感到有压力、被挤了出来或者是在这忙乱的世界中损失了资金，那就可能到了考虑采取一种从根本上不同的方式的时候了。我们有可能建立一个欢迎变化而不是与之对抗的公司，一个能吸引那些希望前进得快一些而不是慢一些的人的公司，一个比其所处环境变化得更快、更能创造一种压倒性胜利的公司。

∞ 不变的公司很危险 ∞

胜利者变，失败者不变。数字公司（ Digital ）、王安公司（ Wang ）、西方联合公司（ Western Union ）、康柏公司（ Compaq ）、佩恩中央公司（ Penn Central ）、 PointCast 公司和 Infoseek 公司——所有这些公司都被我列在失败者的名册上，因为他们都不能当机立断，错失了重要商机。这些公司中的每一家在他们倒台之前都属一方领袖，都在为使世界停止在当时的状态而进行着徒劳的抗争。

联邦快递就不是这样。对联邦快递全球营销和客户服务部副总经理戴维·休恩菲尔德（ David Shoefeld ）和 ZapMail 项目的评说迟早会出现。大约 15 年以前，联邦快递的某个人提出了把当时很昂贵的传真机引入联邦快递公司的各主要办公室，使其成为公司同日传真发送业务的中间环节的高见。他们让戴维负责此事。这在当时来说对他是一种莫大的提携。可惜 ZapMail 项目是一个巨大的失败。当时联邦快递已经为其排除了所有限制，据报告， ZapMail 共耗费了公司高达 3 亿美元的资金。

你可能会猜想，这件事大概会改变富于求变欲望的联邦快递公司管理层的风格——肯定永远地改变了，一旦再有人来提出让

企业冒风险的想法，其他人便会提起ZapMail项目，那人便会环顾左右而溜之大吉了。可你猜结果怎么样？联邦快递的人所做的与此完全相反。他们竟为ZapMail项目而感到骄傲，为他们敢于承担风险的精神骄傲，也为那次证明了他们的求变精神的错误而骄傲。

我在Carousel小吃店学到的3点经验在过了24年之后仍和当年一样有用。第一点是，不要接受那种要求自带油抹布的工作。第二点是，在工作中不能激发变化的岗位永远不如那些能激发变化的岗位更有挑战性、更有趣和更能获得较高报酬。第三点是，不变化的企业会消失（我工作过的那家小吃店现在已经变成一家鞋店了）。

在因特网工作中不难看到这种经验，但变化的不仅仅是因特网。当因特网不再是新闻时，企业还会继续变化。还记得德索托公司（DeSoto）、皮尔斯公司（Pierce-Arrow）、杜森伯格公司（Dusenberg）、派克公司（Packard）和美洲汽车公司吗？还有Borland公司、Spinnaker Software公司、安信达公司（Ashton-Tate）和苹果公司（大部），又都怎么样了？A & M Records公司和奥里昂制片公司（Orion Pictures）呢？

能变得这么频繁吗？我们都知道像肯尼大叔这样的人，他在过去的40年中已经有过40种不同的计划。果汁酒吧、日间贸易（day trading）、维生素、地毯清扫，肯尼大叔总是在不停地变。我并不认为我们有可能成为肯尼大叔那样的人，变化和简单地改变工作是不同的，我们当中大多数人都了解这种不同。任何经历过某个行业消亡的人都知道应当做什么。他们只是没能做到而已。

变化是新的常态

“出色的企业并不迷信出色——他们只是在不断地改进和不断地

变化。”这就是说，未来的出色企业会珍惜暂时的无序状态，并在无序中走向繁荣。

——汤姆·彼得斯：《在无序中繁荣》，1987

在《在无序中繁荣》（*Thriving on Chaos*）一书的第1章中，汤姆·彼得斯（Tom Peters）讲述了一个15年前无序打击世界的故事。他写了克莱斯勒（Chrysler）收购AMC、GE收购联合技术（United Technologies）、现代（Hyundai）进入美国、IPO的汇集、人民快递航空公司（People Express Airline）的无序经营、包装货物行业的疯狂和Minit-lube公司的奇迹。

彼得·德拉克和其他思想家们会让我们相信，每代人都确信，他们而且只有他们在经历着重大变化。不管怎么说，我们已经在工业革命、两次世界大战、原子弹和基里干岛（Gilligan's Island）等重大变革中得以生存下来。现在变化肯定不会再像我们过去所经历的那样剧烈了。

计算机和连接它们的网络是现在的变化和企业过去所经历过的变化有根本性不同的原因。在互相连接在一起的世界里，变化总是会引起更大的反响。现在，变化会导致更大的变化，无序状态会蔓延。以太网的发明者鲍勃·梅特卡夫（Bob Metcalfe）提出了一个至今仍然有效的定律：网络的能量随着挂在网上的计算机（或人）的数量的平方而增加。两个人通过传真机相联是有趣的，两亿人通过e-mail互相联系则会改变世界。

50年前，在摩洛哥的丹吉尔发生经济衰退（假设），数年后在美国的坦帕还感觉不到。可在现在，用不了几分钟就知道了。在汤姆·彼得斯15年前写的有关不断变化的论述时，他已经感觉到计算机化的市场在启动了。但当时还没有网络，没有因特网，也没有计算机化的股票交易。

现在熵起作用了。它是一个科学定律，同样也是一个新经济定律：事物很难靠自己变成有序状态。就如同斯蒂芬·霍金（Stephen Hawking）所指出的那样，一只茶杯可能会从桌子上掉下去碎成上百万块碎片，但这些碎片却绝不可能再跳回桌上并重新拼合成一只茶杯。

当然，系统可以对抗熵的统治。人们知道怎样把一串弹簧片组合成一只钟表。太阳“知道”怎样取一串太阳耀斑并把它们组合成一个光源和热源。但我们现在谈论的这个世界是一个有机系统，它不能防止随机行为的发生。这些行为还在和过去一样在不断地发生着。

现在事情更加糟糕了，糟糕得多。因为当一只茶杯从桌子上掉下去时，同时会影响到全世界的每一只茶杯。这就意味着，像雪和石块加入到雪崩中去一样，变化也正在比过去发生得更多、更多。现在我们必须应付它们的变化，而不仅仅是我们的变化。

过去的20年中，在企业经营方面已经发生了4种显著的结构变化。这些变化意味着，我们现在已经不是在原来的那条船上了。这就是说，我们正面临着一些永久性的状态调整：

1. 现在，我们做出决策的速度是限制企业速度的因素。正是我们的决策挡在完成各种事务的关键道路上。我们需要做的许多事情的完成期限（从开办公司到货物装运发出）已经缩短。公司里的每件事都在等，不是等着装运发货或什么步骤，而是等着决策。
2. 网络已经使得信息接近于自由且无处不在，这就进一步加重了对速度的需求。并且我们可以用数字方式发送信息，也就是说，不会因距离远近和处理过程长短而影响进度。
3. 一种地域性的世界观曾创造出了许多稳定性的孤岛，这些孤岛现在不存在了，只存在一个市场，那就是整个世界。

4. 梅特卡夫定律（网络联结的人越多，它们的能量也就越大）

已经扩展到无穷大。扩张性的电话网、传真网、e-mail网和环球网现在事实上已把我们所有的人都连在了一起。

1987年，汤姆·彼得斯就感觉到了一个一直持续到今天的拆解过程。只不过它越来越明显并且没有退回去的可能了。变化就是新的常态，企业组织要么接受这个现实，要么就逐渐消亡。

∞ 美洲虎灭绝后会发生什么情况 ∞

几个月前我在阅读《纽约时报》（*The New York Times*）时，偶然看到一则绿色和平组织刊登的广告，广告的标题便是：美洲虎灭绝后会发生什么情况？

我当时并没有特别关注美洲虎的问题，而是翻过一页继续读报。可是，几分钟后，我的好奇心又把我拉回到这个问题上来。发生了什么事呢？于是我便又翻回来看那则广告。

正在灭绝的美洲虎生活在墨西哥。它最喜欢的食物是野兔。当美洲虎灭绝后（由于人类对其栖息地的侵占），野兔便会大量繁殖，而野兔的数量大量增加时，草原便会变成沙漠。换句话说，一种动物（美洲虎）生存状态的一个小变化会导致百万亩土地沙漠化。

生态系统的响应性是很敏感的。一种物种的灭绝，依赖这种物种生存的整个物种便会灭绝——就如同你的企业所生存的生态系统一样。一个小小的变化，例如，对你的客户群的竞争定价数据的可利用性发生变化，就会对你的企业为了获得成功而必须进行的各项运作方式产生相关影响。举例说，现在的商业印刷企业已经不再被印刷品商店和友好的销售人员所左右了。因为客户能够发现一个活儿应当值多少钱，每一家印刷厂（无论是否上网）

都必须对千差万别的局面做出反应。

不稳定的生态系统是传统企业特别是市场主导企业的敌人。市场主导企业已经为从现有生态系统中吸取最大价值制定了最佳计划。当生态系统变化后，不仅该企业会失去吸取该价值的能力，事实上，就连该企业的规模也会开始和它作对。

因此，当你准备为你的企业所生存的生态系统的未来打赌时，是否对赌这个系统未来能保持稳定感到舒服些？1963年，Bucyrus-Erie公司建造当时最大的电动露天采矿机时，是为开采堪萨斯州的煤矿的煤设计的。这台设备很大（160英尺高，超过900万磅重），只能在现场制造安装，从一开始就注定了要生在这块地上，死在这块地上。

在堪萨斯州廉价采煤的生态系统1963年时是很稳定的，所以Bucyrus-Erie公司认为在这台设备上投入数百万美元的赌注是一种安全的行为。同样的理由，从波音公司购买一架飞机是如此容易——几乎任何银行都会同意给你贷款，从而间接地拿到这架飞机。因为银行确信，没有人能够投资生产一种什么新的东西，会使飞机在短时间内过时。

但是，有多少生态系统能像煤或飞机这样稳定呢？10年前，没有人会对NBC公司、莫克公司（Merck）、Sunbeam公司、Mary Kay Cosmetics公司或Knight Ridder公司的未来打赌。即使在今天，所有这几家公司的未来也都是待价而沽的。

工厂面临的问题

自从我们重视农业和工厂以来，企业人士都欢迎这样的认识：投资于有形的工厂能够赚钱。去参加一次在环球影片公司（Universal Pictures）召开的会议，他们会很高兴地告诉你许多另

一面的情况。参观我父亲的医用床工厂，你会看到压力机和油漆线。哈佛大学有着长年被绿藤覆盖着的建筑。兰登书屋公司（Random House）则正在曼哈顿市中心区建造巨大的摩天大楼。

资本主义的核心理论认为，企业家可以从投资人那儿拿钱，去为那些能在未来若干年内获得红利的基础设施上投资。拥有一座大一些、好一些的工厂，始终是致富的最佳途径。

但对工厂来说存在两个大的问题。第一个是，在快速变化时期，基础设施的停工既是一个优点，也开始成为一个包袱。要保持这些工厂有工可做并能支付红利，常常会迫使公司在创新上采取谨慎态度。

第二个问题是，真正盈利的公司不再依靠工厂。从1970年起到现在，美国出口货物的平均美元价值（扣除通货膨胀因素）已经下降了50%。换句话说，我们现在是在转运思想，而不是材料。

如果一个工厂不需要靠近最终用户（因为转运费用低廉），也不需要靠近客户（因为长途电信的方便），那么工厂的地点也就不是一个真正的竞争优势。工厂的业主常常会发现他自己转入了日用品行业。

“采取以工厂为中心的模式不会增加你的获利，而会减少获利。”

就在我写这本书时，我正在欣赏亚特兰大的一个叫作Timebuk3的演唱组的音乐。音乐的CD是由设在印地安那州的一家日本公司制造的，用一种韩国造的CD机播放，功放是华盛顿州制造的，而扬声器则是泰国造的一种150磅的硬理石立体声扬声器（其高音扩音器还是丹麦制造的）

我要说的结论是，在每一个阶段，“制造商”都会选择制造每种组件的工厂，而且制造商不一定非拥有这家工厂的所有权。

那我们是否还需要工厂呢？当然需要。否则我们怎么制造这些材料？我的观点是，尽管世界仍然需要有工厂，但却并不意味着你必须拥有这些工厂。拥有一家工厂可能会成为一个有利可图的企业，一种过上美好生活的途径。但快速前进、高速增长和渴求变化的公司并不需要去拥有工厂。

由于工厂不再是本地的，由于最终供应商不再是制造商，所以过去那种以工厂为中心的模式已经死亡了。采取以工厂为中心的模式不会增加你的获利，而会减少获利。采取以工厂为中心的模式也不会减少你的营销时间，反而会增加营销时间。

∞ 在无序的局面下，因特网做什么 ∞

本书不是专门写网络的。一年前，因特网似乎将要改变一切做过的事情和改变一切需要改变的事情。好像利润、亏损和收入这类旧的概念都已过时，我们最好赶快适应一种完全不同的经济。**Control-Top.com**（这确实是一种实体公司，出售女人穿的连体内衣）及其同类们似乎也正准备重新制定经济规则。

现在，我们都已经度过了那种大肆渲染的修正，又出现了另外一种声音。这种声音提示我们，那完全是一种骗局，现在事情已经回到正常状态，原来高喊变化的意见大错特错了。

按照辩证法，未来是某种介于二者之间的状态。因特网正在改变着一切，但这种变化将会比我们过去预期的更加不明显。请看《纽约时报》2001年3月份的一段叙述：“因特网以其无数的在线连接加速了无论好坏的各种想法的传播，同时也简化了它们的传播方式。它让企业经理们能够看到给他们的加工过程提供原料的供应链条的每一个环节，并以一种几年前根本无法想像的敏捷来改变方向。”该文章是报道某地8 000人在一天之内失去工作这

件事的。

过去一个城市可能需要一年或更长时间才能对经济和电路板市场方面的一次减速完成适应性调整。而现在，由于每一家公司都和其他公司连接在一起，只需要几分钟（而不是几个月或几年）就能把这个坏消息传遍。在许多方面，现在的供应链都和股票市场一样的混乱无序，而位于此链条两端的公司则整天都处在可能受到双重打击的境地。

在把计算机互相连在一起的系统中，曾经有过松散现象。为了理清秩序、用完存货和让采购部门弄清楚销售部门正在做什么，每项工作都花费了很长时间。现在系统中所有这些松散现象都已排除。各部门都用网络连在一起，意味着采购人员能在几分钟而不是几个月内就能发现销售趋缓的情况。

因特网正是变化按指数规律积累的原因，同时也是现在的无序和过去出现过的各种无序状态不相同的原因。并不是因为在 Amazon.com 网站上的点击购物，也不是因为在雅虎（Yahoo）上搜索土耳其语的压缩驱动器，都不是，而是因为因特网把每家公司和每个消费者都连接到一个即时网络内，其响应时间几乎为零。

∞ 成功的企业憎恨变化 ∞

在稳定时期，当企业在某件事上做得很好时便能获得成功，将其能力最大化到像工厂一样，即在一端输入原材料和资金，另一端便会流出产品。这就是这些企业成功的秘密。

自从工业革命开始以来，大多数企业的目标便确定为尽可能增加规模和提高效率。这些企业努力消灭他们产品中的可变性，避免承担风险，使其可靠、可以预测和可能升级。他们在基础性

设施和政策手册上投资，目的便是降低可变性和提高效率。

但在变化时期，规则便会相当不同。那些在稳定时期行之有效的东西，在事物变化时也恰恰正是能把企业带进死亡之谷的东西。这时不再是把规模做大、提高效率和躲避风险，在变化和更替时期做得最好的（从长远说）好像是那些规模小和敢于承担风险的企业。效率让位于感觉（还有运气）。政策手册则正好变成了一种障碍。

变化不是什么新东西。即使是稳定的企业也蕴涵着变化。但那种变化像重力，它始终存在，可以预测，我们可以应付。连变化都是稳定的！

我们现在生活在无序的时期。从营销到技术，到分销，到资本市场，我们这个世界上的一切都比以往变化得更快（并且不是始终沿着同一个方向）：在解决什么引起的变化，这些变化会对他们产生什么影响，以及更重要的应当怎样应变这些问题上，大多数企业确实是无能的。

公司的股票价格在下跌，但在它跌到底线以下之前我们无能为力。随后是董事会炒掉了CEO，新来的CEO又大量裁员，而公司则继续萎靡不振，直到有人收购为止。另一种情况是，我们看见一种新的技术在一个又一个的企业中进行大张旗鼓的改造，但却视而不见或者希望它在传播到我们身上之前就消失。有一天它竟真的来到我们头上了，而且我们的竞争对手也在利用它推出新产品来打击我们。

成功的企业憎恨变化。有了好工作的人也憎恨变化。他们痛恨混乱无序和在竞争性的环境中换位。市场主导者则想获得和珍惜靠得住的体系。

但暴发户和创业企业家喜欢变化，无序状态能把游戏板上的筹码搅起来，给他们一个赢得市场份额和利润的机会。由于市场

上的竞争对手总是比市场主导企业多，所以对变化的需求是巨大的。创造发明越多，竞争越多，变化也就越多。不是将要消失，而是将会变得更乱。

稳定时期迫使我们把我们的企业当做机器。我们把它精心调整，使其容易复制、衡量和拥有。我们在装配线上组装机器按着专门的规则，主要关注如何使它更便宜并具有最好的可靠性。

“我们的企业组织并不是站在某个稳定场地中央的孤立的机器。相反，我们为之工作的公司是一种活的有机体，一种和成千上万其他会呼吸、会变化的活的有机体相互作用着的，同样会呼吸、会变化的活的有机体。”

如果你的企业是一台机器，你便可以控制它。你可以再制造一台，一台更大些的。你可以给机器配备操作人员，并培训他们，使其把机器开得更快、更快。

在变化时期，这种模式是错误的。我们的企业组织并不是站在某个稳定场地中央的孤立的机器。相反，我们为之工作的公司是一种活的有机体，一种和成千上万其他会呼吸、会变化的活的有机体相互作用着的，同样会呼吸、会变化的活的有机体。

经理们和雇员们都在企图搞清这种无序的含义。我们需要一个比喻来帮助我们，不只是去应对外在的变化，而要是为了成功而去欢迎它，拥抱它。

这不是和一般企业一样的企业。这是一种新的原理，刚开始可能会感到不太自然。我们甚至需要有一个新的词汇表来对它进行讨论。我将借用进化生物学的语言，试着为一个成功企业下一个新的定义。为了把这些概念引入企业组织，我们需要重新确定它们的含义。

∞ 正反馈闭环系统和飞涨 ∞

为求生而变化是一种崇高的目标，但如果求变不仅仅能帮助我们求生，还能在实际上给我们带来更好的结果，那又怎么样？

在本书的余下部分中，我将介绍一种对待变化的不同方式，在阅读之前，请考虑一下上面讲的内容。变化不是强迫你去救火和应对紧急情况，而是可能给你和你的企业组织带来巨大的新机遇。

科学家们讲到过正反馈闭环系统。这是一种能把输入放大并变成输出，然后又把输出返回来变成输入的系统。从设计不佳的麦克风中发出的刺耳噪音称作反馈，因为这时从麦克风输入的声音被放大之后从扬声器中出来，接着又返回到麦克风去了。然而，这种正反馈闭环系统也能产生有益的结果。

钱在银行中碰到的就是一种类似上面所讲的正反馈闭环系统，因为你在用你的钱获得利息之后又用所得的利息再获取利息，

