第一篇

重新规划

在电影《莫斯科先生》片中，有一幕是罗宾·威廉斯饰演的主角在一家杂货店里差点精神崩溃的情景。他是位刚从苏联移民到美国的人，正走在店里的走道上，两侧满满的咖啡、肥皂、卫生纸、罐头食品等等——这些东西在他的故乡可都是奢侈品。在美国不仅可以轻易买到，而且每一种东西都还有多种牌子。光是有这么多品牌可以选择，就教他无法自己，以致一时失控，在走

需要全本请访问 www.ertongbook.com

道里潸然泪下。后来他对远在莫斯科、一无所有的友人解释，他们其实是学会了“爱自己的不幸”。由于命运可怕的作弄，放弃不幸竟也像抛弃所爱一样困难。

蜕变一开始也和这种情况差不多。在这个时候，企业体刚跨出城堡四周坚固的墙垣，踏进未曾探索的领域。虽然追求成功的历程终会通往凯旋的庆典，但是在一开始的阶段，可不怎么好玩。有迟疑、抗拒的高墙要打破，有老旧的价值观要扬弃，也有新的价值观要吸收。这通常相当痛苦，因为这些壁垒多半很厚，都是由人类的情绪和偏见砌筑起来的。

所谓重新规划，便是要打破这些壁垒，在心理上准备跨越藩篱。这针对的是心理方面，是要从根本上改变一家公司动力的源头，改变其判断的标准，改变其支撑安逸感的价值观。这可是要说服上百人甚至上千人，在他们安于现状的时候，共同弃旧扬新，建立新的心理状态。这也需要在结果尚难预料的时候，建立大家对大蜕变的信心。

这可不是简单的事情。我们没几个人是天生的探险家，而愿意拿目前的成果去赌一场美好的未来，这样的人更少。大家对于现有的优势、顾客群、预算、职责，都容易满足，而且会到顽强保护的地步。“现状”是大家都熟悉的，其步调在控制之中，每个人都能依这步调找到自己的位置，看不出目前这样子有什么不对。

家庭会加重这种抗拒心理，而且几乎可以把每个人都推向守成那一边。我们会想到另一半，孩子，他们未来的财务规划，以及我们在他们心目中的尊严和支持。若有一天得回家向他们解释，为什么你分公司经理的职务没了，而被调去负责搬运工厂，或是去重新设计交货流程，这何苦来哉？就算这职务调动真的算是晋升，他们搞得清楚吗？

你若在这番改组中失势，变成降级甚至失业，那要如何是

好？你若什么都不做，那又怎样？蜕变是件苦差事——得加班，到处出差，没办法和家人过周末，有新的职责新的上司，还有新的敌人。你有十足的理由担心，那为什么要支持这事呢？

除了这些之外，之所以要蜕变，一定是有人告诉你必须变。这表示你现在的做法在某方面是错的，或是不恰当的。不管这人是自己人，还是外面的变革策动者，这人是靠你的痛苦来过日子的，这人的差事就是找出你失败的地方，你何必信他呢？他以为他是谁啊？你在心里嘀咕，干嘛从我开始？一定还有更好的目标嘛！公司里还有问题更严重的地方啊。”

合理化是一股很强大的力量，一般人很容易拿一个理由又一个理由来抗拒改变。不过不管怎样，这些理由到最后根本不是真正的理由，找这些理由只是不愿认清楚现状，不愿承认现状不佳罢了。因为逃避可以无休止，但是逃避的后果是躲也躲不掉的。企业体和人类一样，可以选择主宰自己的命运，也可以选择任由命运摆布，最终自取灭亡。

这样看来，重新规划这一行为，等于是宣布企业要自立自强，要将大型组织内大部分成员身上蛰伏的蜕变潜能释放出来。这件事需要能够自动自发去打破所属组织的“积习”（即现有的思考模式、心态、或是成规定格），萃取有用的元素，依需要注入新的材料，然后为企业体塑造出一个崭新的心理状态。

重新规划由生物法人系统三种染色体所决定，第一篇的三大章便是以这些为主题。第一章讨论的第一个染色体，负责促成大规模的动员，以推动整个组织一体蜕变。动员须凝聚足够的心智能量，去推动组织内的成员完成蜕变的程序。组织内的成员——上自高层领导人，下至生产线工人——要在这重新规划的阶段内，克服抗拒改变、否定改变的心理。他们必须在这期间，开始相信未来有可能会更光明，不管那未来是何景况。

重新规划的第二个染色体于第二章内说明。该染色体负责勾划远景，赋予组织使命感，维系大家新萌发的动机能够持之以恒延续下去。这远景能为光明的未来描画出其具体可见的景象，让大家能够揣摩，让大家相信是办得到的，也让大家在一路演变的过程中，看见远景朝大家接近。

重新规划的第三个染色体将在第三章说明。这个染色体负责建立评量系统。若要激励每个人自动改变行为，除非能教他们亲眼看见他们改变后的影响，否则很难让人思索假设是否可行，种怎样的因可能会结怎样的果，且以理智检证这样走下去，真的是在朝高处走。

章节有先后，似乎暗示行动的先后；实则是编书之所需，并不代表蜕变之次序。蜕变须是在多重层面上同时并进的，只是速度快慢有别罢了。到最后，就连我们谈这重新规划的三大系统所用的顺序也不大对劲。特别是远景好像应先确立后再建立动员程序，才比较合理。可是，远景唯有在肥沃的土壤内才能落地生根,动员便是在公司的“心理园地”上松土、施肥。这是重要的准备阶段，能为远景创造发芽、茁壮成长的环境。

重新规划这一部分涉及复杂的行动，其先后次序绝非不能变通，而是可以有许多种组合，只要到最后能将三大元素结合在一起即可。企业体和人一样，就算是朝同一目的地前进，各人选择的途径也不尽相同。没有任何一条道路一定比其他道路好——每一条道路都布满荆棘石块，走来都不免步履艰难。所以，这次序到头来都无关紧要。而且最可能挖掘到宝藏的地方，往往还是地图上没画出来的地方呢。

第一章 促成动员

企业蜕变须在个人的心智里孕育，而在企业体整体的心智里诞生出来。蜕变是一种选择的结果，是一种意志的作用。最早只有一个人有，后来几个人跟进，再后来许多人加入，形成一大批关键多数，促成剧变得以发生。蜕变和单纯的变化不同，因为变化可能阴错阳差而出现，但是蜕变是组织整体努力不懈达成共同目标的成果。动员便是督促整体努力不懈的方法。

动员的操纵程序,是凝聚足够的心智能量,以供应蜕变过程之所需。这需要由个人到小组最后到整个组织，皆扩大其动力和责任感。建立动员系统的作法，有自领导阶层而下一途，也有自基层而上一途。动员染色体内有四个基因，需要企业体的基因工程师进行四大工作。

1. 培养领袖人才　蜕变的途径大部分由领导人决定。因此，总执行长选择领袖人才、培养领袖人才的方式，等于是决定了企业的风格以及未来的走向。总执行长形如角色模范，是高层主管效法的对象；高层主管的行为又带动下一层的主管仿效，如

需要全本请访问 www.ertongbook.com

此风行草偃,由上而下,一级一级的职责、动力、责任感层层递移至整个组织体。天生就能带头引发这种效应的人，少之又少，大部分的人都需要后天的磨练。培养领导技巧，也有方法可循。例如个人教练或知己密友，对总执行长的助益通常就很大。就群体而言，高级主管就常发现必须先到死亡幽谷（一种训练营、研讨会)走一遭,开过会,才有办法推动蜕变过程上路。

在公司外举行密集会议——如在公司附近选个好地点——对于集中高层主管的注意力在蜕变上面效果绝佳。这时也是任命蜕变领导人的理想场合，由蜕变领导人组成“执行决策委员会’或是‘执行小组”,负责推动蜕变。这一督导小组通常包括总执行长外加几位直属下属，总共四至八人。这小组的角色，是指挥蜕变的整体行动；去除沿路碰到的障碍；以身作则，向组织内各阶层的人员带头示范蜕变的冲劲、动力和责任感。小组的成员须分摊蜕变计划中的职责及结果。

2. 建立宽频的互动沟通　领导阶层一旦成立，改变的努力便落在人的身上了。在这一动员阶段，须建立一套宽频的沟通程序，将整个公司都包含进去。总执行长须由上而下，运用全员大会之类的媒介，摆出十分醒目的姿态，明白表示他本人即身先士卒，亲自带头推动蜕变。这里的重点在宽度而非深度，关键是互动。

组织内积极参与蜕变计划的较低阶人员，则扮演关键的沟通角色。他们若是能够暂时卸下先前的工作（几个月到一年，或更久),专任全职的变革策动者,发挥的功能最大。这些人一般须有杰出的工作表现，很受敬重，是大家的意见领袖。可是正因为他们表现都很杰出，因此要他们暂调出去，通常都会碰上阻力。这时总执行长便必须大步站出来干涉，劝服这些人的上司暂时放人，同时也借此表示决心。到了企业体内有了 30 个、100 个，

甚至更多的精英都投身蜕变的工程时，就会形成风行草偃之势，各阶层的人员全都开始注意了。

3. 鼓励员工组成“自然工作队”上行式的动员效果，系通过许多自然工作队来达成，这些小团体负责解决特定问题。这些工作队各有其动态，必须小心管理。每个工作队皆设一位专职的变革策动者，负责监督小组之间纵向及横向的协调，也就是各个工作队必须搭配无间，完全融入蜕变的整体工作当中。

工作队的成员非常重要,必须包含跨职能的多种人员,这样才能在全面的观照中激荡出崭新的见解。这些小队唯有多种人员兼容并蓄，才会有详尽的颗粒组织式知识，知道该做些什么。至于该拟定怎样的行动步骤才能产生实效，也该由他们决定。行动步骤一般是由小组负责执行，小组是由工作队分散组成，而以工作队的目标为运转的核心。

由于具体的事务都是自然工作队在做，因此领导团队的执行小组扮演的角色，主要就是督导，须能传达高层对工作队的信心,坚持须有实效,若有早期收获,应带头庆贺。

4. 协助人员应付变化周期　蜕变既然是在个人的心智当中孕育的，企业体自当将透镜的焦点对准在个别员工上面，协助他们接受改变、适应改变。在企业体整个脱胎换骨之前，每个员工都会历经变化的情绪周期。也就是说，企业蜕变若要成功，须有一批关键多数的员工先有个人的蜕变。辅导和回馈可以协助员工进行个人的蜕变。

为了协助人员渡过变化周期，领导团队必须活生生为大家示范如何渡过变革周期。这当中可能会牵涉到一些陌生的情况，如了解一些个人不常吐露的欲求、失意或得意，以及公开表示放弃个人专属的‘舒适区”。

动员若是失败,通常是因为领导人在动员过程当中,没有用

上全体四个基因。许多公司几乎全靠‘下行’式动员,把全部希望寄托在主管研讨会及团队组织上面。这样做之所以会失败，是因为基层缺乏兴趣。其他的人员专心一意向下面招兵买马，成立一个又一个小组往上垒,去应付所谓的‘全品质’问题,或各自单打独斗进行改造工程。这样通常只会出现参差不一、矛盾冲突的结果，要不就是出现好高骛远想要一飞冲天的建议案。可是，若没有高层的指导或协助去撤除障碍，这些建议案通常连飞都飞不起来。

动员成功的一个关键，在于引发一场滔天巨浪，这要由中级经理人主导,高级经理人监督、辅导,而由总执行长领导。这既不是上行式、也不是下行式,而是双向同时进行,朝中间阶层汇聚，也和中间阶层合作。结果就是汇聚成一股汹涌澎湃但是尽在掌握之中的狂涛,挟着动力、决心和行动,席卷整个企业体,而高矗在狂涛顶峰挥军向前的，就是总执行长。

培养领袖人才

娴于商界辞令的行家，一定对董事长向股东致辞时的场面话耳熟能详：“特此谨向所有员工致意，他们才是我们最重要的资产,没有他们就不会有今天。”这些话有些不痛不痒,就好像写的人心里知道员工真的是企业成功的主角，只是找不到更贴切的说法就是了。

当总执行长的人可没有资格这样不清不楚；因为，若没有“所有员工”于工作上先有蜕变,企业不可能有所蜕变。有些人或许觉得这是简单明了的道理，但是还是有许多主管觉得困惑。要他们以感情为先、事情殿后,可不容易。他们会觉得,分析若是没

错，大家自然会看出来这作法的价值，那改变也就自然应运而生啦。理智一定会战胜情感的嘛。

左脑发达的人，容易认为全世界的人也都是左脑发达的；理智和思考一概是不证自明的。不过无情的现实可能是站在另外一边。就是这世界上还有相当多的人是右脑发达的——只要能不感情用事，成功也要靠这一部分的贡献。总执行长能认清这个事实，是迈向动员的先决条件。

老鹰空降落地

1993年2月，盖瑞·艾森出任美国产险的总裁。在熟悉一下他在费城的新环境后，他马上启程作实地考察，为期两个星期，把一大堆人丢在费城，任他们去猜这位新领导人是不是突然间改变了主意。

“我要亲眼看看状况”艾森回忆说道，“这第一印象后来变成决定的因素。它让事情在我脑子里很快就成形了。”

他着手的第一件事情，就是组成一个领导团队。

“我和前一任领导团队的成员，开了几次会，”他回想当时的情况，“你通常看得出谁做得来，谁做不来。有好几个都很出色，一副跃跃欲试的样子，对该来的变革十分欢迎。许多人都很清楚该做些什么。”

但也有很大的困难。在他的第一站坦帕湾，艾森便注意到他们的核保和定价的作法根本没有效率，有些甚至奇怪透顶。他问陪他视察的一位主管，他们平常都是这么做的吗？

“我们都是这样做的。”这主管证实，样子有点担心。

艾森依他自己核保的经验指出他们的缺点，花了一阵时间详细说明他的看法，耐心指点这位主管该怎么办。

到了下一站萨克拉门托时，同样的讨论又来了一次。他发现那里用的是同一种有问题的作法时，就为他们更详细说明一次

他认为核保该怎么做。他看得出来新方法对同仁形成不小的负担，火车跑得太快了。这主管也知道他在此路已走到了尽头。他直视艾森说“我不可能过关,对不对?”艾森轻轻表示同意,对方的表情几乎如释重负。这位主管不久就递上了辞呈。

艾森想起这一刻还不免感伤，他花了几个星期的时间，想要协助这位同仁在新世界里谋一立足之地，但还是无力回天。他说“到头来，这组织反而倒打这人一耙，强迫他扛起他没有能力扛的责任。对于这种情况，我始终觉得快刀斩乱麻比拖拖拉拉要好。”

接下来，艾森将焦点放在美国产险和母公司的关系该如何调整上。

“虽然每个人的意图都很单纯,”艾森说到这事“但是这个子公司和总公司之间的互动却很奇怪。特别是美国产险财务人员的职责很暧昧。他们一方面有责任提供美国产险经营阶层必要的财务资讯，是些什么你也想得出来。但在另外一方面，他们却习惯先过滤他们对内提供的资讯，然后挑些保留下来的，瞒着美国产险的经营阶层,直接捅给总公司知道。”

艾森以单刀直入的方法处理这个问题。总公司知道这情形后，和艾森同样惊讶。艾森在他们的支持下，重新组织一个财务小组，互信的基础才得以建立。

到了 1993年 5月,艾森重组美国产险这家分公司,将以前的两个部门打散重组成三个部门。

“我需要把事情弄得清楚明了,”他说“整个情况都相当模糊。”

他从前一家公司全美人寿带来了两位资深经理人，瑞腾和佩尔格，两位都有扎实的核保背景，负责带领新成立的三部门中的两个。妙的是瑞腾和佩尔格这两个人的性格，和艾森是大异其

趣。瑞腾是位机灵狡黠、五湖四海通吃的主管，可以一边坦然直视你的眼睛，一边在心里掂你的斤两；佩尔格则是深思熟虑、分析透彻的人，不断在构想新的创意，然后拿你当试验品。许多人形容艾森是两人的综合体，有瑞腾的实际，也有佩尔格的思想深度。

此与同时，艾森也努力和前任领导团队的一些主管，建立新的合作关系。

“这是关键的一着，”艾森指出，“只靠外来的空降部队，你根本没办法组成团队。所以理赔部门的主管安格尔、第三事业部的主管肯恩，还有瑞腾的核保主管富兰克林要加入。和安格尔见面不过两小时，我就知道我们可以合作。我在达拉斯机场看见肯恩的时候，马上就知道他管理能力很强。至于富兰克林，每当我说核保该改成怎样时，他都一副跃跃欲试的样子。我知道他会是无价的资产。”

艾森的领导团队现在差不多要组成了。在 1993 年的 7 月至 9 月，艾森把焦点放在改变市场分隔和定价的作法上，一方面推行一些大幅重组的措施(后文再谈)。到了 1993 年 10 月，蜕变的第一阶段已经结束。迄至目前为止的工作，大部分集中在建立领导团队，遏止失血。现在，艾森准备进入下一阶段：大规模的动员。

找一位总执行长的个人导师

在扮演领导人的角色时，总执行长通常是孤单的一群。他们可能会因一篇文章，一位下属或朋友的一句话，而猛然惊醒或是茅塞顿开，但是很少会再进一步了。他们一般觉得有责任控制情

需要全本请访问 www.ertongbook.com

绪——愈是危急之时愈要冷静,永远要摆出一副乐观的表情。就算他们天性合群，也少有机会和别人私下谈谈自己的问题。亲近一点的同仁是没有办法充当公正的协调人的，因为他们有自己的工作要做，要不就是他们自己也是问题的一部分。生命中的另一半一般也没有办法填补这个位置，因为他们容易因感情用事而蒙蔽了判断力，造成认知上的扭曲。

许多总执行长排忧解愁的助力，并不是身旁得力的左右手，而是其他‘亦师亦友’的人,这些人像是圆熟练达的人生导师,可以任你提出想法,不必去管禁忌或‘禁区’;这位导师可能是别行的同级人物，也可能是一位专业顾问，或大学教授，甚至自己公司的董事长。这种关系相当亲密，双方都必须小心处理。有时这人生导师掌握的大权甚至会和总执行长不相上下，以致让马基雅弗利式的权术有了入门的机会。

往好处看，这个教练能为你带来勇气，助你踏入蜕变这未知的领域。毕竟，这赌注对于总执行长个人的事业以及公司一体的未来，都是十分高昂的。而总执行长和一般人差不多，常常喜欢选择安全，选择普通，选择现状。或许这就是他们通常不是在刚上任、就是在快去职时,才放手发动蜕变的缘故吧。刚上任时,他们对于能做什么有崭新的看法。快去职时，他们则开始想到自己能留下什么功劳，能在企业的历史上，占据怎样的位置。

而不论是哪一种，推动他们的都是心里一股名垂青史、造福后人的欲望。可惜大部分的企业领袖，其成就动机并不是这样。大部分人的动机中，造福的欲望远小于避祸,——也就是避开董事会,股东、领导团队的非难。对于这样的领导人,通常需要一记棒喝,一记不变比变还糟的棒喝,才能教他们觉悟。

投身死亡幽谷

带动经营团队动员起来的一个有效方法，便是举办主管研讨会，一次为时二或三天，地点通常选在公司附近，我们叫这活动为‘ 死亡幽谷 ”。

活动的目的相当残忍：教众位主管痛苦到最后不得不相信，随便怎样都比维持现状要好。要把参加人员带入痛苦深渊多深，只看公司的情况有多糟。若属最严重的情况，那么研讨会绝对不会客气或轻松，因为一般人多半不见棺材不掉泪。

典型的研讨会开始时都比较平静，但是会慢慢加温，拉高强度。第一天由总执行长邀请一位人士演讲，以生动的实例或理论，说明大企业是怎样成功的，成功又是怎么来的。这个角色通常以外人为佳，这目的在启动参加主管理智至上的左半脑。

到了第二天，每个人的日子就天翻地覆了。在这一天，总执行长发动奇袭，批判公司的经营手法，分析公司的历史，质疑公司的经营文化，痛斥公司的财务状况。整个公司就像拖进干船坞的船，船壳上寄生的各种难看东西全都摊在阳光下。这时的总执行长必须又准又狠，毫不留情将指控的罪名准准地扣在该负责人的头上,他自己也包括在内。指控必须切中事实、直指核心。这时,每个人都会很不好过,就好像企业体的头脑遭起诉、审判、定罪,现在头破血流,垂头丧气站着等待判决。

第三天，得救的机会来了。脑海里满载可怕的事实，这些人开始构想解决的办法，规划会后他们要带回去实施的计划。这时需要立竿见影的成果。

这过程要多严厉，只看公司的问题有多深，抗拒的心理有多

牢。有些情况会危急到第一天就直接跃入谷底。有个案例，研讨会一开始的第一个动作是放一张幻灯片，打出一家著名商业杂志的封面，幻灯片接着打上下一年的日期，杂志的封面故事赫然变成该公司倒闭的消息。

另一个案例是，有位主管从一开始就冥顽不灵，怎样也不愿参加。在他看来，这研讨会是滑稽的小孩子把戏。结果他的总执行长当场把他开除，明白表示参不参加完全是没得商量的。有时是需要采取这样的行动，以免研讨会沦为斗争大会，成为立场无法妥协的人马大肆抹黑对手的烂仗场地。

有些总执行长拣用的方法非常有效，他们邀请外人扮演企业突击队的角色。这人站在大家面前作一场正式的说明，详细说明他打算怎样把他们全都‘扫地出门”,接管整个公司。他用的火药，是标准的股东价值分析，只是发射火药的姿态纯是演戏罢了。杜邦尼龙分公司的总裁布伦柏格，封这人为“路易清算大师”,叫他出来作法好几次。我们在下一章还会再谈到布伦柏格，还有他为杜邦尼龙分公司勾划出来的远景。

这作法满奇怪的，但是这有些被人看作是装神弄鬼的把戏，一旦搬演出来，原本含蓄稳重的主管，也会变得慷慨激昂。路易清算大师一发动攻击，主管就会暴跳如雷——他们会质问资料，大力反击。

另一个作法是把矛头直接指向总执行长：“一百年后，总执行长您也已经入土好多年了，我们来谈谈您留下的遗泽。啊？您没听过范布伦(Martin Van Buren)、门罗(James Monroe)？他们是美国总统，只是绝大部分的美国人不记得这号人物。所以呢，别人又何必记得您创立了化妆品界最好的顾客服务水准呢？”

由这衍生的另一个方法，就是要主管猜一猜，他们自己的母亲对他们的公司，还有他们在公司内的角色有何看法。有些人在

发现自己做的事对这世界其实没什么了不起，在他们母亲眼里更微不足道时，会觉得不太痛快。有些甚至会对自己生气，因为他们这时才了解,他们所谓的‘妙方”,若真是像他们讲的那么简单，那么他们应该可以对自己的母亲解释清楚的。

有时另一种问法也可以正中核心：“你在 25 岁刚进公司的时候，你对这家公司的看法是什么？那现在你对它的看法又是什么？”他们回想 25 岁时对公司的看法,常是灵活、生气勃勃、到处都是机会。待回到目前,他们通常都说层层箝制、官僚习气严重、几乎没有办法做事。

用同样的主题换个问法，是问这些主管：“你的孩子中若有人要进你这家公司工作，你会对他们说什么?”有些主管在探索心底的想法之后,回答“:我会劝他们不要进这家公司,这公司不会有前途的,不必白费力气了。”

这趟死亡幽谷的旅程，是要协助公司的领导阶层，真正看清楚现状。这作法是要将安于现状的坏处,具体、实际、血淋淋地挖出来。有时这样就足可激励领导人马上行动了。

建立宽频的互动沟通

在桃花心木餐桌上激励一小群主管，固然是个好的开始，但也只是个开始。公司内的每一个人都要动员起来的，因此大型公司的领导阶层，该如何去带动数千位员工呢？

飞利浦这家荷兰的电子业巨人，便在总执行长丁默的领导下,充分发挥了宽频、双向的沟通艺术。

飞利浦先转变他们最高层的 150 位主管。这些人先就该公司追求蜕变的基本目的和意图——即在公司垂死之际，振衰起

蔽,扭转乾坤——联成一道阵线。接着，这些斗志昂扬的热血战士，回到自己的岗位，和下属的千名高级主管举行会谈。这讯息再由这些第二级主管，辗转传达到第三级、第四级人员身上，而且一定是透过互动式的会谈来传达。

为了将成效推到高峰，同时庆祝公司成立 100 周年,飞利浦举办了一次全员双向对谈活动：一次规模无比庞大的全体员工电子大会。电话公司提供飞利浦免费时段，举行全球同步的视讯网络会议，作为生日贺礼。所以有数万人同时涌入会堂或是体育馆参加会议。

这次盛会靠电视转播，发挥了格外强大的动员效果。虽然参加的人员极其众多，但是与会的每一个人都明了，飞利浦的命脉，就系于公司及员工做事的方法是否能够全然改变。在零件部门工作的人，开始能够理解电视部门的人要做什么，他们又能帮上什么忙；装配线上的人开始了解他们的贡献在哪里，例如在生产高清晰度电视上市的竞赛中，他们扮演了什么角色。各部门的人自动体认到，在这类的计划当中，需要集合多种部门的专业人才交流激荡，才有可能成功。

与会的人对于维护飞利浦的传统，显然都心有戚戚焉。大会结束的时候，空气中弥漫着创新突破的浓厚希望。在多个国家、分厂以及运销中心，还继而召开了多次会议，解决其他具体的问题。到最后，领导阶层和每个单位的工作人员，全都团结在飞利浦的新远景下，努力实现远景。后来，飞利浦还将动员扩大到供应商及协力厂商，这些厂商在飞利浦产品的附加价值上，占了很重要的地位。

成功的动员活动，可以打破所有的框框，建立新的结构，带领员工走过领导阶层同样走过的道路，历经理性、感性和牵制关系上的转变。他们和上面的主管一样,一开始可能会泄气、生气，

但过一阵子，开头的那几步便会清楚浮现，他们也就开始能够领会，蜕变是在他们掌握之中。

餐厅风波成为关键

为了真切感受一下大规模动员到底是什么状况，我们不妨“偷听”一下飞利浦动员早期举行的一次全员大会。那个时候，飞利浦正身陷绝境，困处在竞争极其险恶的环境里，现金又极其吃紧，已经不得不卖掉几家公司，还正准备大举裁员。空气里充满猜疑和绝望，每个人都紧张不安。

有一天晚上，飞利浦一家分厂邀请其近百位员工，到附设餐厅开会。由这分公司总经理、分厂的厂长，以及一位督导担任主持人。他们向大家解释，最高管理阶层制订了一项行动计划，要缩减成本。但是，他们说这下行式的改革不够。每个人都要能够参与，所以才开这全体大会。他们督促大家，有话直说了无禁忌，员工问的所有问题都一定会得到答复。

分公司的总经理以简短的致辞作开场。

“全员大会是个非常古老的作法”，他说；“古时在村子里出现危机的时候，村民全体齐集一堂，共同讨论。我听说大家不是很清楚飞利浦现在的景况，所以我作个说明。我们这公司就像一对财务透支相当严重的夫妇。虽然已经有抵押贷款了，但还得借更多的钱来才能勉强维持生计。我们现在是入不敷出，不论于金钱或感情上都备受折磨。”

就是这样，他坐下来请大家发问。

“公司会不会考虑关掉我们这家厂，改由别的地方生产我们的产品，像是远东地区？”有个人问了。

需要全本请访问 www.ertongbook.com