

<<洗澡>>

图书基本信息

书名：<<洗澡>>

13位ISBN编号：9787501189458

10位ISBN编号：7501189455

出版时间：2009-10

出版时间：新华出版社

作者：成君忆

页数：185

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<洗澡>>

前言

成君忆的这本书，让我想起一则有趣的动物实验。

5只猴子被科学家关进铁笼，抬头看见一串香蕉。

但它们并不知道，那其实是一套自动装置，只要它们触动香蕉，自动装置就会立即启动，喷出冰凉的水柱。

当第一只猴子去摘香蕉时，所有的猴子都被突如其来的凉水浇得透湿。

其他的猴子也纷纷尝试，每一次的结果都是如此。

几次以后，猴子们达成一个共识：谁也不能去碰香蕉，以避免被凉水喷到。

然后，科学家释放其中的一只猴子，把新猴子A换了进去。

A看到香蕉，马上去拿，结果弄得大家一身湿。

当它第二次伸手时，其他四只猴子便一起动手，把它暴打了一顿。

如是三番五次，A每次都被打得鼻青脸肿，从此再也不敢打香蕉的主意。

几天以后，科学家又把猴子B换了进去。

于是，它再一次重复了A的命运，每次想拿香蕉都被打得鼻青脸肿。

这样，一只接一只，总共换进去5只新猴子。

也就是说，最初的5只猴子已经被全部替换。

新来的猴子们并不知道为什么不能触碰香蕉，但却莫名其妙地形成了对香蕉的敬畏。

试验继续进行，每一只新猴子都会遭到莫名其妙的痛打——于是，敬畏香蕉就成了这群猴子的组织文化。

2.现在的问题是：假设我们就是那群猴子，我们应该如何变革自己的组织文化呢？

香蕉象征着组织中的人性。

有人会说：“香蕉充分说明了人性的恶，它诱惑我们，而又给我们带来莫名其妙的厄运。

”也有人会说：“香蕉是不可触犯的神灵，它的诱惑其实是一种考验。

而成功的秘诀就在于，你是否能够勇敢地抵制这种诱惑。

”也有人会说：“我们应该建立香蕉的屏蔽系统，改用苹果来激励员工。

”按照成君忆的理论，香蕉就是组织中的“不可讨论话题”。

所谓“不可讨论话题”，就是人们不愿意面对的话题。

即使谈到它，也只是浅谈辄止，无法深入地探讨下去。

这样一来，人们就只能想当然地描述问题，却无法理解问题的根源。

成君忆说，“不可讨论话题”的出现，是因为一个一个的历史故事，谈论它们可能会触及某种脆弱而又容易引发

<<洗澡>>

内容概要

成君忆设计的文化力检测模型，是一套非常有用的测评工具，可以用来测试和评估任何一个组织的文化。

他把组织文化分为歌手文化、部落文化、宫殿文化、军营文化四种类型，并且引用古今中外的案例进行了生动的阐述。

利用这套工具，你可以在组织文化象限图上清晰地画出自己的组织文化，然后对症下药地启动组织的变革。

采用这套测评工具的第二个好处，就是能够有针对性地引进和采用自己所需要的管理技能。

例如：当我们创建宫殿文化时，需要的是行政专家；当我们创建部落文化时，需要更多的人文关怀；当我们创建歌手文化时，需要的则是创新机制。

这样一来，我们就会变得很明确，从而有效地避免管理的盲目性。

成君忆同时指出，组织变革的意义有如洗澡，而不仅仅是换衣服——也就是说，只有通过价值观的更新，才能实现真正的组织变革。

<<洗澡>>

作者简介

成君忆，著名管理学专家和畅销书作者。
自1992年起，在管理咨询服务领域有着10多年的从业经历。
2003年因写作《水煮三国》而一“煮”成名，成为管理文学的开创者。

与其他众多管理专家有所不同的是，成君忆做学问的重点，倾向于对人性的关注。他认为管理学最大的难题，不是管理技术的创新与应用，而是人性的黑暗。如果人性的问题没有得到解决，管理技术的作用便终究是有限的，而且只能把情况弄得更加复杂。他主张改用文学和历史学（而非经济学）的路径来研究管理，并且产生了一系列极富个性的观点和著述。

请参阅本书附录之《成君忆系列作品目录》。
若有更多咨询事项，您也可以通过电子邮箱joy2008@sina.com与成君忆取得联系。

<<洗澡>>

书籍目录

引子 一则关于变革的寓言第一章 危机时代的组织变革第二章 对组织文化的理解第三章 中国历史上的四种文化类型第四章 曹操与刘备的竞争第五章 现代企业的转型现象第六章 评估你的组织文化第七章 启动组织文化的变革第八章 更深层次的问题第九章 个人变革是组织变革的关键附录 各种组织文化需要的管理技能后记 透过你的良知洗澡——中国传统文化的修身之道本书参考文献成君忆系列作品目录

<<洗澡>>

章节摘录

第一章 危机时代的组织变革几乎所有的企业家都是梦想家。

几乎所有的经济人都是梦想家。

在这个经济学的世界里，每个人都在做梦，每个人都希望自己能够赢得更多的社会财富。

人们普遍认为，幸福的生活就来自于这样的梦想，来自于他们所占有的财富总量。

实际的情况却并非如此。

善于经营的企业家总是能够寻找到新的赢利机会，但危机似乎也总是如影随形地伴随着企业的经营。

盛大网络公司老板陈天桥永远也不会忘记，2002年1月11日深夜，他在睡梦中被一阵急促的电话铃惊醒，立即从床上坐起，浑身冒出一层冷汗，心脏怦怦地跳个不停——正如他最担心的，电话告诉他，公司出事了。

短短几分钟后，陈天桥来到公司，那种镇定自若的表现让所有的员工钦佩不已……但从那以后，晚上但凡有电话响起，无论陈天桥是否已经睡着，他的心脏都会狂跳不已。

海尔集团首席执行官张瑞敏似乎深有同感，他认为经营企业是一件危险的事，以至于他只能“永远战战兢兢，永远如履薄冰”。

联想集团董事局主席柳传志回忆说，创业过程艰苦，困难不计其数，有一阵子，他天天失眠，头痛得厉害。

华为公司总裁任正非则表示：“我没有远大的理想。

我思考的是：这两、三年要干什么？

如何干才能活下去？

”一如传说中的梦幻王朝那样，每个人都想做美梦。

而现实的麻烦问题却是，企业的管理者们却总是被噩梦缠身。

在这个瞬息万变的商业时代，追求成功似乎是“活下去”的唯一选择。

而在追求成功的道路上，却又总是伴随着各种令人恐惧的不确定性。

怎样才能持续地获得成功？

所谓持续地获得成功，不仅意味着持续地创造利润，而且意味着创造比别人更多的利润。

只有这样，才能保持无与伦比的竞争力，以使得自己免除失败的危险。

哈佛商学院战略与竞争力研究所的迈克尔·E·波特教授认为，这种持续成功的企业，应该具有以下六个方面的特征——其中第一个就是行业门槛高，别的企业想要进来的话，就会面临许多进入障碍。

如果你①能够控制某些重要而又必不可少的资源，或者②拥有某些特别的知识和技术，并且享有它们的专利权，或者③已经形成显著的经济性规模，市场影响力难以动摇，或者④按照政府制定的准入条件，别的企业需要付出高昂的成本，才有资格参与竞争。

那就意味着，只有你或者包括你在内的少数企业才有资格经营这个市场，也同时意味着你的企业能够赚到很多的钱。

例如，政府会设置严格的医疗服务市场准入制度，其理由是：①医疗服务关系到公民的生存权和健康权，认真维护这两项权利乃是政府的应尽职责；②由于医疗服务的高度专业化，如何优化这个市场，也是政府需要面对的课题。

这样一来，对于新的企业而言，就形成了一道很高的门槛和准入障碍。

第二个关键因素是你的产品或者服务无可替代。

如果别的企业不能复制你的产品或者服务，顾客和消费者也没有其他的选择——比如说你是唯一的供应商——那就意味着你能够得到无与伦比的回报。

第三个因素是你已经占有很大规模的市场份额，只要想想办法就能够按照自己的意愿来控制市场。

通常而言，市场中的最大商家，往往能够得到较大幅度的让利和最有利优惠待遇，也往往有能力实现战略上的垂直整合，甚至可以购买较小的竞争对手。

于是，你就能够获得更大的市场回报，并且有效地规避因为竞争所带来的各种风险。

第四个因素是客户讨价还价的余地非常有限。

比如：客户对你的产品依赖度很高，除此之外他根本没有其他的选择，也就是说他只能购买你的产品

<<洗澡>>

，那么毫无疑问，你就有权力决定成交的价格，获得比较高昂的利润。

如果说店大可以欺客，那么客大也可以欺店。

如果在供应商面前，你是一位VIP级别的客户，而他也不得不依赖于你，那么你就有足够的力量向他讨价还价。

当他必须把产品卖给你时，你就能够得到最优惠的价格、最好的服务时间和服务质量以及其他方面的优惠待遇。

第六个方面是你的竞争对手们正处于敌对状态，而你能够恰到好处地抓住机会，从中赢取丰厚的回报。

不可否认，以上六个方面的因素确实可以水到渠成地获得令人向往的财富。

在信息技术行业，中国移动作为中国规模最大的移动通信运营商，毫无疑问具备以上所述的几乎所有的特征。

2008年，中国移动的营业收入高达4123亿元，相比于中国电信的1868亿元和中国联通的1480亿元，中国移动的市场优势非常明显。

但是，无论是中国移动、中国电信、还是中国联通，都存在官僚气息严重、固定资产投资收入比偏高、网络资源利用率不均衡等管理上的问题。

尤其是在国际市场，中国电信业几乎没有营业收入，而德国电信有39%的收入来自国外，沃达丰有87%的收入来自国外。

2009年5月，《商业周刊》公布了最新的世界信息技术企业百强榜（InfoTechloo）：亚马逊第三次蝉联榜首；在中国企业之中，腾讯位居第9，宏碁位居第10，中国移动仅仅名列第23位，而中国电信和中国联通则榜上无名。

美国密歇根大学Ross商学院的金·S·卡美隆教授则提醒我们说，在过去的20年中表现最好的5家美国企业，从来没有拥有过像中国移动这样的竞争条件。

这些成功的美国企业分别是：美国西南航空（21775%的回报），沃尔玛（19807%的回报），泰森食品（18118%的回报），电路城市（16410%的回报）和普里能出版公司（15689%的回报）。

对于创业者而言，这5家美国企业简直是难以想象的传奇。

只要你了解以下它们所在的行业，你就会感到头晕——复杂的竞争关系，巨大的亏损，无数的破产，几乎没有行业进入门槛，没有特殊的技术，到处充斥着可以替代的产品和服务。

但令人惊奇的是，这5家企业居然能够在没有什么竞争优势的基础上，成功地击败了他们各自的对手。

那么，到底是什么造就了这些特别成功的企业呢？

它们究竟凭借什么力量脱颖而出呢？

当沃尔玛成功时，它的竞争对手们被迫频繁地更换CEO，甚至被迫大幅度缩小规模和关闭网点，即使是当时世界最大的两个零售业巨头西尔斯和凯马特也不能幸免。

与此相似的情形也出现在美国的航空业，当东方航空、泛美航空、得州航空、大众快运纷纷倒下的时候，西南航空却依然倔强地走向了成功。

而泰森食品、电路城市和普里能出版公司，也同样是在竞争对手们惨败时，保持着继续成功的力量。

卡美隆教授认为，这种看不见、摸不着、说起来虚无缥缈的力量，其实就是我们常常说起而又语焉不详的组织文化。

卡美隆教授把这些企业持续不断成功的原因，归结为组织内在的价值观多于外部的市场因素；归结为管理者的信念多于市场竞争的排名；归结为高瞻远瞩的见识多于占有资源的优势。

简单地说，成功的企业通常都创造了一些特殊的东西，替代了企业的战略、市场形象以及科技的领先地位。

不可否认，战略、市场形象和科技的领先都是非常重要的，但高度成功的企业往往都投入了大量的精力，来建设一种与众不同的具有成长性力量的组织文化。

在这种组织文化中，存在着一种强大而又独特的力量：①可以通过发展共用信息传递系统，来降低集体的不稳定性；②可以通过创建一种各得其所的组织秩序，来维系员工们的敬业精神；③可以通过创造一种连贯性，在几代成员中保持核心价值观和公司章程；④可以通过创造一种彼此信任的关系，来

<<洗澡>>

凝聚集体里的每一个员工；⑤可以通过阐述未来的愿景，来坚定前进的步伐。

此起彼伏的市场危机与真正具有内在力量的成功企业相反，许多企业看上去占有很明显的竞争优势，但它们的内在却是极其脆弱。

在此起彼伏的危机面前，这种内在的脆弱就会转化成一令令人心悸的噩梦。

这些令人恐惧的不确定性和危机，其实来自于人心的险恶。

1720年，英国南海公司和法国密西西比公司操纵证券市场，哄抬股价，进行金融诈骗，行情像气泡一样吹得很大，然后骤然破灭，造成千百万人破产，“泡沫经济”因此得名。

1997年，被称为“金融大鳄”的乔治·索罗斯炒作泰国货币，引发亚洲金融危机，造成亚洲各国经济的崩溃与衰退。

2000年前后，信息技术产业成为资本运作的新领域，出现汹涌澎湃的创业浪潮，人称“互联网泡沫”，并且随即破灭，造成美国经济面临衰退的危险。

2001年9月11日美国东部时间早晨8：40，恐怖分子劫持着四架民航飞机，几乎同时袭击了位于纽约曼哈顿的世界贸易中心和美国国防部所在的五角大楼，制造了一场惊天动地的大灾难，不仅让美国经济受到重创，甚至也影响了美国的国家战略。

2002年1月9日，美国司法部宣布立案调查安然公司的证券欺诈行为，由此引发的多米诺骨牌效应使得一系列有过非法交易活动的公司也纷纷宣告破产。

2007年8月，美国次级房贷危机牵一发而动全身，很快演变成一场全球性的金融危机。

使得美国经济和全球经济面临崩溃的危险。

<<洗澡>>

后记

这是一本很好的管理参考书。

说它很好，是因为它试图通过对组织文化的分析，描述一套完整的管理体系。

说它是一本参考书，是因为对于每一位读者而言，真正的答案不是别人给他的，他必须通过自己的发现去找到答案。

面对竞争激烈和危机四伏的生存环境，中国的企业家和职业经理人一向都有很好的求知欲望。

但现实的情况却是，即使你看了一万本管理学著述，也依然难以得到其中的要领。

要知道，而今在商学院看到的各种管理学教材，其实都只是一些生硬的拼接，缺少内在的联系，并不是真正意义上的学术体系。

孔子说：“吾道一以贯之。

”那种一以贯之的管理之道究竟在哪里呢？

我希望通过对历史的解读，做出一些浅显易懂的说明。

所以，尽管你手中捧着的仅仅是一本参考书，却依然有值得重视的价值——因为它所描述的这套系统

。

<<洗澡>>

编辑推荐

《洗澡:疲劳与危机中的变革之道》：变革的意义有如洗澡，而不仅仅是换衣服百万畅销书作者成君忆先生的倾心之作《中国企业家》杂志社 社长 刘东华 诚意推荐商业时代的心灵读本适时变革你的组织文化像洗澡一样

<<洗澡>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>