

論改革

「改革」是我們常常聽到的說法，政治要改革、司法要改革、經濟要改革、組織內部要改革……等等，求新求變才能創造新的契機，好像改革就是一套所向無敵的策略！

那麼何時才是改革的正確時機呢？是當組織陷於停滯衰退的困境、遇到內外部的危機，不改就活不下去的時候嗎？當然不是，因為等到這時候才想到改革，時機已晚，所謂的改革也只是求生存罷了！真正改革的時機不外：

一、在事業達到巔峰時

正是因為事業一帆風順，天下太平，做什麼事都得心應手，手頭上的資源豐富，才能承受改革帶來的衝擊。中國有句老話：「生於憂患、死於安樂」，絕大多數陷入困境的機構，就是因為沉溺在既有的成就之中，上位者以為自己就是賈伯斯第二，洋洋自得而不知危機之到來！那些勇於提出：「我們現在達到了目標，是尋求改革的時分了」的人紛紛被迫離開了組織，一旦遇到衝擊，完全沒有準備，這時才來改已經是來不及了！最好的例子就是大陸的中興公司手機芯片一旦被美國斷供，瞬間就完蛋只有束手就擒！相對的，華為遇到美國相同甚至更大的威脅時卻早有準備，備胎一夜轉正，不管是芯片、作業系統、甚至其他的配套，他們都有準備，甚至美國政府傾舉國之力去打也打不倒，看來還愈打愈旺呢！

由華為的例子看來，求變的責任來自在上位者。組織的領導者必需時常探頭向外看，思考內外可能的變化並尋求因應的對策。華為遭到美國全力打擊後，我們看到任正非接受訪問時表示，只要不斷努力，做得更好，自己精益求精，不斷隨機應變，那麼，任何打壓，頂多一時成長慢一點，生存是絕對沒有問題的！這又讓我們不得想不到，記得當趙耀東擔任中鋼董事長時，中鋼業績一帆風順，趙耀東紅得威風八面，誰敢反對他？誰敢提改革？可是記得嗎，趙董當時竟然提出「趙耀東反對趙耀東！」要求全員自省「我們能否做得更好？」不管是中鋼還是華為，當時都處在事業巔峰的時候，當然具有最大的實力去承受最大的改革！

二、在外界環境大變遷時

當外部環境改變時，好的時候固然會為機構帶來意外收穫，壞的話也可能帶來新的挑戰。當變遷對我們有利時，不要只是慶幸意外收穫，也應想想是否能因此激發出改革的行動。管理大師杜拉克曾說過一個故事印證這點。印度國內有一家大型農民合作社，代理銷售一款歐洲進口的廉價腳踏車，這種腳踏車中還備有輔助馬達，可是銷路一直不佳。令人奇怪的是腳踏車賣得不好，可是小馬達的訂單卻蜂湧而至。終於有一位主管外出拜訪農民，了解他們要買馬達做什麼。結果發現，原來農民是利用這種馬達做灌溉抽水使用，取代以前的徒手操作，這就是新的契機，不但賣馬達大賺錢，印度的糧食生產也有了大躍進。

如果外界的變遷並沒有為機構帶來意外的收穫，我們也不應該立刻就將這些改變視為威脅，要想想是否可以順勢把這種改變轉成大好良機。市場上的領導品牌，由於長期獨霸容易流於驕矜自大，反而容易犯錯或者跟不上變化的腳步，看看今天的美國正是最好的例子。

今日的世界新冠疫情、人口老化、生育率不斷降低、美國的到處退群、貿易的單邊保護主義、泛濫的經濟制裁、新能源的開發、中國的崛起、一帶一路的倡議、中美貿易磨擦、中東局勢變化、全球暖化、日韓貿易衝突、美國大選……等等太多的變化和不確定性，是威脅還是機會？過去習以為常的行事規則已經改變，我們需要新的靈感。

你每天都是走同一條路上班嗎？走走不同的路、改搭不同的車、換個不同的時間……，來點改變吧，看看有沒有新發現，有沒有新靈感？