

ORGANIZATIONAL

Secrets of Rise and Fall of Corporations In 21st Century

Intelligence

组织智慧

21世纪企业盛衰的秘密

沈东军 著

哈佛《商业评论》总策划忻榕
世界钻石大王考西柯·梅塔 联袂推荐

◎全世界成功的公司，无不闪耀着组织智慧光芒。
◎你所在的组织有智慧吗？如何构建组织智慧？

组织智慧

——21世纪企业盛衰的秘密

沈东军 著

商务印书馆

2008年·北京

图书在版编目(CIP)数据

组织智慧——21世纪企业盛衰的秘密/沈东军著. —北京:
商务印书馆, 2008

ISBN 978-7-100-05720-2

I. 组… II. 沈… III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 205037 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

组 织 智 慧

——21世纪企业盛衰的秘密

沈东军 著

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05720-2

2008年5月第1版

开本 700×1000 1/16

2008年5月北京第1次印刷

印张 16

印数 5 000 册

定价: 38.00 元



序 一

探

讨论公司持续成功的原因是管理学的一条主线，一直属于管理学研究的重要内容。在这一领域，一大批优秀的西方企业为研究者们提供了样本。创建于170年前的宝洁公司今天依然笑傲世界500强企业榜单，雀巢、可口可乐、3M公司等一长串有着百年历史的企业今天仍然是世界商业舞台上的领舞者。在过去很长的一段时间，我们聆听了来自柯林斯的《基业长青》，汤姆·彼得斯的《追求卓越》，达文波特的《最优理念》，这些关于如何使企业长盛不衰的真知灼见被全世界的企业家们奉为经典。

而今天，令我深为骄傲的是，一位华人CEO在这一领域有了深层的理解和突破，人们终于聆听到了来自东方的原创声音。沈东军博士所著的《组织智慧》一书为那些仍在寻觅企业持久发展真谛的企业家们奉上了一剂良方，作者通过多年的实证研究首次提出了“组织智慧”的概念，他指出在那些长盛不衰企业的文化内核中深藏着“组织智慧”，而“组织智

慧”正是影响企业盛衰的关键要素。这一全新的概念不仅丰富了组织竞争力的研究成果,而且延展了企业文化的内涵。

在哈佛《商业评论》的一篇卷首语中,我曾经谈到软实力的概念。随着中国经济的崛起,中国企业的市场表现越来越引人瞩目。比如,不经意间,中石油公司已超过了丰田汽车公司,成为亚洲最赚钱的企业,也是亚洲市值最大的公司。但是,这个“第一”并没有在市场上产生太大的震动,这并非民族精神的缺失,而是人们对企业成功的衡量标准有了更为理性的认识:那些完全凭借竞争实力获得持久发展的企业才是人们敬仰的对象。

而持久恰恰是中国企业的软肋,虽然中国近年来已有诸多企业成为世界 500 强,各类富豪排行榜也强烈吸引大众的视线,但我却从榜单中富豪们的此起彼伏中窥见了中国企业家的困惑,盛极而衰、各领风骚几十年成为中国企业发展的隐忧。

沈东军在攻读香港科技大学 EMBA 课程时是我的学生,他在企业管理方面的独到见解曾给我留下了深刻的印象。他将研究的视角锁定在组织竞争力方面,《组织智慧》一书是他实践和思考的结晶。

他发现,可口可乐、麦当劳、迪斯尼、星巴克等等这些优秀的西方企业既没有不可替代的核心技术,也没有天才般的企业领袖,但它们无一例外在发展进程中植入了“组织智慧”的内核,可口可乐“无处不在”的营销思想在全球大行其道;麦当劳几十年来都遵循其一成不变的“QSCV”经营理念,让



任何一个国家的顾客都感受到同样的品质、服务、清洁、物有所值；迪斯尼“给千百万人带来欢乐”的理念吸引着成千上万的游客；星巴克成功地营造了“第三空间”。作者通过丰富而有说服力的例证揭示出组织智慧和竞争力的存在以及对企业持久发展的价值，并归纳出组织智慧和竞争力的形成路径，形成了完整的理念和框架。通读此书后，我深信，这本书对全球企业家们都极有阅读和研究的价值。

就在几天前，中国首枚月球探测器“嫦娥一号”成功发射升空，而此前神舟五号、六号载人卫星的成功发射和返航，标志着中国科技强国地位的巩固；中国的经济规模已经跃居全球第三，世界银行日前表示鉴于中国第一季度国内生产总值（GDP）增长强劲，已将中国今年的经济增长率预期从此前的9.6%上调至10.4%……中国正以不可阻挡之势走向世界舞台的中心，一个真正的强国背后需要一大批优秀的企业支撑，绝大多数的中国企业今天还无法与宝洁、可口可乐、GE这样的公司平起平坐，但《组织智慧》的出炉让我深信这一天一定不会很远，因为中国的管理学者和管理者们在企业持续发展的研究和实践方面迈出了实质性的一步，能够洞悉企业盛衰背后的秘密必将推动一批带有中国印记的优秀企业的崛起。

忻 榕

哈佛《商业评论》总策划

2007年11月1日



目录

CONTENTS

引言	1
第一章 组织长盛不衰的奥秘	9
它们长盛不衰	10
背后支撑的因素	13
将个体的发现放大到组织的行为	18
长盛不衰的奥秘	24
第二章 什么是组织智慧	27
诊断你的组织	27
原来就是它	28
划清界线	40
是什么与不是什么	50
包罗万象	51
第三章 大师让你无所适从	61
商业理念扑面而来	62
听大师的话=成功?	67
向左,向右?	70
特定时间恰好适合你的理念可能为数不多	77
组织智慧正本清源	86
第四章 组织智慧的形成	89
四轮驱动	89
三步循环法	96

从智慧库中精选原料	100
初创期的智慧继承	101
从别处借鉴	105
在积累中创造	109
提炼与固化	115
第五章 组织智慧的传承	121
200 年前的火种	121
大脑联网	125
有必要的話,掀起一場運動	137
誰負責?	140
用制度和流程驅動行為	145
人們只會做你考核的事情	150
變革中的火種延續	153
第六章 组织智慧的演进	157
在適應變化中生存	157
組織智慧變與不變的悖論	162
固化而不是僵化	165
突變的動因	167
進化的主軸	180
第七章 智慧火焰的光芒	187
人才競爭論的顛覆	187
核心技術不等於競爭優勢	193
企業的优势能否穿越時空?	197

烙上组织智慧的印记	202
抗拒黑暗世界的引力	204
走得更远一些	210
附录 流行一时的商业理念	213
参考书目	219
后记	229



引言

一个人可以开创一个强大的王朝，但无法克服自身生命的局限，当他走到生命的尽头，这个曾经强大的王朝也往往随之覆灭。

因为，这是一个人的舞台。惟一的主角谢幕了，戏也该散场了。

贾谊在《过秦论》中说：“天下已定，始皇之心，自以为关中之固，金城千里，子孙帝王万世之业也。”

秦始皇是一个了不起的人物。他是历史上第一个统一中国的封建王朝——秦朝的开国皇帝。在七国鼎立的乱世，这位秦国庄襄王之子，挥舞长鞭一举吞并了其他六个诸侯国，统一文字，统一度量衡，统一货币，并颁布统一的法律。他不惜劳民伤财修筑了万里长城，又极尽奢华修建阿房宫和骊山墓，还到全国各地巡游，向天下人炫耀自己的文治武功。

他自封为“始皇帝”，并设想自己的后代依次为秦二世、秦三世、秦四世……代代承袭，他真的以为就此创下了万世不朽的基业。

然而，这只是一个梦。

在一次巡游途中，这位祈求长生不老的秦始皇却暴病而亡。秦二世胡亥即皇位，可不到三年就死于非命，秦朝的江山遂在农民起义的浪潮中分崩离析。秦始皇希望传到千秋万代的王朝仅到第二代便结束了。

二

英雄站了出来！他统领下的匈奴铁骑锐不可当，他缔造的匈奴帝国固若金汤，他带领的匈奴民族威风凛凛。

英雄倒了下去！曾经无往不胜的军队不攻自破，看来坚不可摧的王国分崩离析，一个勇猛而彪悍的民族从此销声匿迹。

一个神勇的英雄可以赢得一场场战争，但无法躲避命运的玩笑，当他意外倒在了地上，战争也将以失败告终。

因为，这自始至终都是他一个人的战争。

阿提拉是孤胆英雄。他是古老的民族——匈奴族的首领。而匈奴的真正强大，正是始于阿提拉称王。这位军事和政治天才，所到之处必定尸横遍野。欧洲人称之为“上帝之鞭”，在他们的眼里，阿提拉简直就是专门惩罚人类的煞星。

只听他振臂一呼，军队以摧枯拉朽之势征服了欧洲，曾显赫一时的罗马帝国正是在他的铁蹄下逐渐陷入分裂并走



向衰落。他的疆土东起里海，西到莱茵河，北抵北海，南至阿尔卑斯山。到5世纪中叶，匈奴帝国已是横跨欧亚两大洲的最豪富的帝国，而阿提拉也成为当时世界上拥有最大权势与最多财富的人物之一。

难以预料的是，这个令人闻风丧胆的匈奴王，在新婚燕尔之时被发现死在了新房之中。

随后天下大变。他的儿子们为了争夺王位大打出手，而贵族之间也为了争权夺利自相残杀。东哥特人和吉皮底人趁机组建盟军将匈奴人逼退回南俄罗斯草原。后来，阿提拉的幼子企图重拾往日的威风。他挑起对东哥特人的战争，怎料溃不成军。他又向东罗马帝国宣战，不幸战败身亡。在西方史册上，这是对匈奴人活动的最后记载。

三

一个明星可以创造一个起死回生的奇迹，但他终究也是一个普通人，没有三头六臂或特异功能，不可能永远创造奇迹，当大势已去，曾经创造奇迹的明星之手也回天无力。

早在20世纪30年代，克莱斯勒公司还是美国久负盛名的三大汽车公司中的一个。而随着创始人沃尔特·克莱斯勒的逝世，继任管理层将公司引入了歧途，原本可信赖的设计和工程革新的传统渐渐丧失，再加上第二次石油危机的影响，到了70年代末，克莱斯勒公司债台高筑，四面楚歌。

生死存亡的关键时刻，李·艾柯卡出现了。

一心想要扭转乾坤的艾柯卡对克莱斯勒展开了大刀阔



斧的改革：他关闭了 20 个工厂，3 年内裁员 7.4 万人，辞退了 35 位副总裁中的 33 位，撤换了 28 名高层经理中的 24 名，留用员工减薪 12 亿美元；他从福特公司挖来一批管理干将，又从内部提拔一批优秀人才，组建了一支高效的指挥团队。在其多方奔走和游说下，美国国会批准政府给予 15 亿美元的贷款保证，而艾柯卡就用这笔巨款发展新型轿车。

克莱斯勒奇迹般走出谷底。1982 年末恢复了赢利，1983 年出现了历史上最高利润，1985 年跃居世界汽车制造公司排名第 5 位，1986 年股价涨至 47 美元，6 年来股息增长 860%，居 500 家大公司之首。

一时间，艾柯卡成了备受追捧的明星。他的肖像上了《时代》周刊的封面，他的自传成了畅销书，他甚至被认为是有能力当选下一届美国总统的热门人选。

可惜的是，肥皂泡很快就破灭了。在艾柯卡任期的后半段，克莱斯勒的股价急落 31%。1998 年，克莱斯勒再度陷入了困境，被戴姆勒—奔驰公司以 350 亿美元的价格收购。之后，克莱斯勒亏损不止的消息不断爆出，而有关戴姆勒—克莱斯勒可能被收购、克莱斯勒可能被分拆的揣测也频频见诸报端。

四

一个能人可以缔造一个强盛的企业帝国，但单凭他个人的智慧闪光，无法让这个企业一直强盛下去，因为他终将离开。



这是一位传奇式的能人，他凭着自己独特的眼光、胆略和才能，以及对机会和政策的出神入化的把握，成就了亚洲第一烟草帝国。也许，在他倾力打造的烟草帝国里，只有他一个人掌握着让这个帝国强盛的秘诀。他离开了，秘诀便失传了。

能人的悲剧，往往是一个组织的悲剧。

褚时健 1979 年入主云南玉溪卷烟厂，从而改变了这家名不见经传的地方小厂的命运。

他敢为天下先。20 世纪 80 年代，轻工部将烟厂的管理权下放至各省，企业融资体制由拨款改为贷款，及时还贷的企业可以享受退税的优待，机会与风险并存，胆小的人却步了，只有褚时健敢当。他包揽了云南几乎全部的外汇来购买先进的生产机器。

他亲临第一线。根据当时中国的烟草专卖规定，烟叶的种植生产由烟草公司一力承担。然而，令褚时健恼火的是，这些掌握特权的烟草公司在管理烟叶生产的时候仿佛心不在焉。于是，他绕过政府、烟草公司、供销社和烟草专卖局，挽起裤腿下到农村，亲自指导农民生产优质烟叶，且每年从红塔的税利中抽出 20~30 亿资金返还烟农，原料供应有了品质的保障。

他不愿受制于人。褚时健深知，若接触不到终端市场，即使有再好的产品也无济于事。限于专卖的政策，玉溪卷烟厂当时只是一个生产单位，销售得交给烟草专卖局负责。但褚时健却不甘于此，他带领红塔在全国开设了 12 000 家专卖

店，变相取得了直销权。

褚时健一手缔造了一个富甲一方的烟草王国。

在褚时健时代，红塔卷烟产量达到 218.3 万箱，先进的机器、上好的原料、通畅的渠道、有利的政策、赫赫有名的品牌——似乎一切都很顺利。当时，能够抽上“红塔山”香烟几乎成为国人身份的象征，它的紧俏程度今天已经难以想象，“红塔山”的无形资产达 353 亿元，高居中国品牌之首。

就在红塔集团如日中天之时，褚时健因涉嫌贪污受贿被捕了。

之后的继任管理者，无论是战略定位、管理方式，还是营销策略都摇摆不定，不仅与褚时健在位之时有很大的不同，甚至还自相矛盾。红塔陷入了迷乱，优势地位被撼动了，品牌价值也日益衰减，市场份额更是急剧萎缩。几乎难以辨认出这就是当年那个叱咤风云的红塔，多少人为之扼腕叹息。

五

历史上的罗马帝国将自己的城市装饰得金碧辉煌，以期望其国家永不消亡。从古至今，无数帝王和企业家都在苦苦寻找着永续生存的灵丹妙药，他们不约而同地将希望倾注在英雄能人的身上，却总也避免不了后继无人的悲剧重复。

这是偶然还是必然？

阿提拉和褚时健的传奇，虽然发生在不同的历史年代，但殊途同归，其悲剧的必然性是相通的：一个人的战争，只能赢得暂时的胜利，无法延续永久的辉煌。



英雄之所以成就历史，能人之所以成就企业，在于他们能够化腐朽为神奇，出人意料地决断，以奇制胜。

在进攻梅森布里亚军事要塞的战役中，阿提拉发现，这个要塞十分险峻，但正是因为拥有“一夫当关，万夫莫开”的天然优势，守军也比较懈怠。于是，阿提拉派遣莫里斯率领三千勇士，身上除了配备铁爪和短刀外没有携带任何器械，利用退潮时涉水通过潟湖，将铁爪甩到城头上，然后一个一个紧拽住绳索，像蜘蛛一样上了城墙，神不知鬼不觉地打开了城门。阿提拉的部队高举着火把，挥舞着萨尔马泰剑和长矛，像潮水一般呐喊着拥进城堡。一千名拜占庭的士兵做了俘虏，要塞司令官列奥也被活捉。

当代的褚时健，则先发制人，他借助烟草行业特殊的政策环境和市场环境，通过贷款的方式把老旧的设备更新换代，同时向上游整合烟叶的种植，并面向全国开拓渠道，摆脱了自有资金不足的困境和原有格局下的体制束缚，在改革的缝隙中缔造了红塔巨人。

他们，最主要的特点就是没有拘泥于现状，而是充分发挥人的能动性，凭借自身的过人才智和胆识以及洞悉先机的眼光取得了胜利。

而这，正是个人智慧的闪光所在。

六

但，个人智慧的闪光，又能持续多久？

一个人的生命是有限的，一个人的智慧更是有限的，当



一个组织把自己的兴衰成败维系在一个人的身上，无疑是一种极大的冒险。因为谁也不知道，这个人会在什么时候转身而去，而靠他支撑的组织又在什么时候会大厦将倾。

秦始皇很了得，但秦王朝也不过强盛了 14 年。

阿提拉很英勇，但匈奴帝国也不过威风了 20 年。

艾柯卡很聪明，但克莱斯勒也不过恢复了 16 年的繁荣。

褚时健很能干，但红塔山也不过风光了 18 年。

那么，谁在支撑着你的企业？你的企业能走多远？