

The background of the cover features a close-up, warm-toned photograph of an hourglass resting on a pile of coins. The hourglass is made of a dark material, possibly wood or metal, and the coins are scattered around its base. The overall color palette is dominated by yellows, oranges, and browns, creating a sense of time and value.

公司长寿 的学问

颜滨 著

——新颜物流仿生管理
实验报告



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

公司长寿 的学问

——新颜物流仿生管理实验报告



浙江人民出版社

ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

公司长寿的学问：新颜物流仿生管理实验报告 / 颜滨著. —杭州：浙江人民出版社，2010.4

ISBN 978-7-213-04256-0

I. ①公… II. ①颜… III. ①仿生学-应用-物流企业-企业管理-实验报告 IV. ①F253

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 054242 号

- 书 名 公司长寿的学问
——新颜物流仿生管理实验报告
- 作 者 颜 滨 著
- 出版发行 浙江人民出版社
杭州市体育场路347号
市场部电话：(0571)85061682 85176516
- 责任编辑 王 芸
- 责任校对 戴文英
- 封面设计 罗信文
- 电脑制版 杭州兴邦电子印务有限公司
- 印 刷 浙江新华印刷技术有限公司
- 开 本 710×1000毫米 1/16
- 印 张 13.5
- 字 数 14万
- 插 页 2
- 版 次 2010年4月第1版·第1次印刷
- 书 号 ISBN 978-7-213-04256-0
- 定 价 28.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

本书观点

- 公司短命的多,长寿的少;管理无序的多,有序的少;企业家累的多,轻松的少;这些都是因为对企业的本质认识不足。
- 结构决定功能,什么样的结构就有什么样的功能,无机结构决定无机功能,机械结构决定机械功能,有机结构决定有机功能,生物结构决定生物功能。
- 每个企业都有企业文化,长寿企业的文化是仿生文化。
- 顾名思义,基因就是最基本的遗传因子,企业要想健康发展必须找到企业发展基因,企业的发展基因也类似于DNA双轨+RNA一轨。
- 企业发展基因在制度和企业文化里。
- 生命科学是企业指导思想,企业仿生学是最新管理科学。
- 企业有高等与低等之分,生物有高等与低等之分,等级不同管理方法不同,高等企业必须双轨,低等企业可以单轨。
- 如果只有母公司没有子公司那么双轨可以了,相当于遗传基因DNA双轨;如果发展子公司,那么必须三轨,相当于增加信使RNA一轨,否则管理会失控。
- 企业发展从事业部或公司,到子公司,再到连锁复制或特许经营。21世纪是特许经营、连锁复制的世纪。这是靠思想和模式赚钱的世纪,思想是企业仿生,模式是有机公司。
- 完整的管理是三种学问的组合拳,最表层是形式,学问是法学即企业规章制度;中层是内容,学问是管理学包括营

销管理、财务管理、人力资源管理等;最里层是本质,学问是生物学即企业战略思想。企业仿生学是当今企业管理最管用的学问。

- 企业中的每个人包括创业者和就业者,都把企业当作一种生存方式,都利用这个平台实现从低级到高级的各种需求,有效的管理就是处理人与人的协同进化关系。
- 企业从机械模式向有机模式转型是企业健康发展的唯一路径。
- 母公司最重要的四个职能部门是市场营销部、监理部、人力资源部和财务部,它们制作企业发展基因,相当于遗传基因四碱基:腺嘌呤、胸腺嘧啶、鸟嘌呤和胞嘧啶。
- 企业仿生学的中心法则是,母公司职能部门制定规章制度,先传给子公司各种总监,再由各种总监指导业务员做生意,董事会意志或指令由职能部门流向总监,再由总监流向做生意的过程,这就是企业仿生学中心法则。
- 企业仿生学第一定律:成对的经营与管理搭子在企业复制连锁时必然分离,可称分离定律。
- 企业仿生学第二定律:企业在复制子公司时,每一对经营与管理搭子都要分离,当它们再次组合成一对经营与管理搭子时,可以和原来并不是一对的经营与管理搭子搭配组合在一起,进入新子公司中,这种各对经营与管理搭子的独立分离和不同对经营与管理搭子的组合可称为企业仿生学第二定律,即自由组合定律。
- 企业仿生学第三定律:A子公司岗位缺人时,B子公司能及时补上,企业互换定律,我们称之为企业仿生学第三定律,也可以叫应急定律。

- 企业细胞学认为,企业是由员工组成的,员工是由细胞组成的,每个员工由约1800万亿个细胞组成。管企业就是管人,管人就是管细胞,管细胞要用生物学,管人也要用生物学。细胞的生存靠新陈代谢,细胞的发展靠分裂。
- 经营与管理相当于精子与卵子,经营强管理弱是通病,只有两者同步发展才能使企业健康发展,公司越大管理越重要,必须实行双轨和三轨制,如果单轨,那么必将翻车。
- 人类不是大自然的唯一主人,离开协同,难以进化,企业间上下游协同进化,才能获得供应链的超强竞争力。
- 企业信息相当于生物神经,建立内外互通的信息高速公路,现代商战靠灵活性、准确性、协调性方能取胜。
- 健康企业都是扁平组织与开放系统。
- 如果把企业看作生物,那么它长高的高度就是市场占有率。
- 预防腐败在于信息共享,在于制度与文化全覆盖,相当于生物DNA无所不在。
- 企业要长命,机制生物型。

序 一

PREFACE

作者颜滨是改革开放大背景下成长起来的民营企业家。他的新颜物流历经艰辛,由小而大,是时代大潮中的一朵浪花。

难得的是作者从一开始就不停地实践,不停地思索,不停地总结、提炼、写作。在繁忙中、在困难中寻求自己的“理念”,并形成自己的“理论”。

这绝非高堂圣殿中的雅说高论,却可以看出一个创业者某些有意思的个人感悟。

世间万物相通,语殊而理一。把研究对象规范化,研究方法单纯化,或虽有利于科学研究,但却隔离了本是可以比照、拟对、借鉴、引喻的许多道理,使生动活泼的社会自然现象变得呆板而缺少生机。

作者的实践精神和探求以理论联系实际来指导实践的精神,告诉我们理论不是无谓的,实在是更好地实践的指导与需要。这告诉我们要给予理论工作者热情的指导与支持。

美国教授可以写《公司DNA——来自生物的启示》,为何中国企业家不可以尝试写一本企业仿生学呢?为何不可由自我完善或引发专家参与进行这方面的研究呢?

书名不错,我为它题了字。

中国人民大学党委书记、教授

程也甫

2009年10月10日

序 二

PREFACE

经物流界朋友介绍,《公司长寿的学问》作者、浙江新颜物流(连锁)有限公司总裁颜滨博士专程来校找我,送来书稿,希望我为他即将出版的书作些指导并写序。我欣然接受了这个任务,主要出于以下几点考虑:

首先,颜滨是一位热爱物流、热爱管理、热爱写作的企业家,是一位有思想、有经历的物流人才。他已经出版了《小企业家手记》系列之一、系列之二,现在又出版专著《公司长寿的学问》。他能够把从事物流20多年之经验,提炼出管理理论,难能可贵。物流产业作为国家十大振兴产业中唯一的现代服务业,其基础还很薄弱,中国的物流企业普遍“小、弱、散”,物流企业家的经营与管理水平还有很大的提升潜力,物流企业能够潜心著书,我为此感到十分高兴。

其次,《公司长寿的学问》主要讲述如何运用企业仿生学原理,使传统企业获得一种新的机制,一种有机模式,使企业健康发展。该书从企业仿生思想、机制、机构、人事、信息、经营、预警等七个方面阐述了仿生管理的应用学问,很有新意。企业仿生学作为新型管理科学,不但在物流业能够运用,而且在制造业也能够运用,都能产生奇特的效果。虽然这门科学尚未普及运用,但从长远趋势看应用前景广泛,值得广大物流人才、管理人才深入学习研究并推广运用。

最后,颜滨是中国物流学会会员,我作为该学会兼职副会长非常愿意看到中国物流学会在推动物流企业商业模式方面有所创新,品牌物流企业的连锁复制可能成为一种趋势。颜滨的企业仿生理论,对于许多母子公司在管理机制上有借鉴意义。

书中,作者提出了许多鲜明的观点,引起我们思考,现列举几点体会:

“结构决定功能,什么样的结构就有什么样的功能,无机结构决定无机功能,机械结构决定机械功能,有机结构决定有机功能,生物结构决定生物功能”,我们知道企业的有机模式是一种内部重视人的作用,以人为本,外部重视上下游供应链协同发展的可持续发展的和谐机制,这种机制是对传统管理模式创新,也是符合世界管理发展潮流的,是一种前沿的思想方法和管理方法,非常值得重视。

“每个企业都有企业文化,长寿企业的文化是仿生文化”,“企业发展基因在制度和企业文化里”等观点,说明企业发展也和生物一样,是有遗传基因的,而且企业的遗传基因就是制度与文化,说明健全制度和创建企业文化的重要性,也从另一个侧面揭示了,那些制度不健全,不重视企业文化建设的物流企业是难以长寿的。这为一般物流企业解决发展问题提供了认识问题和解决问题的钥匙。

“完整的管理是三种学问的组合拳,最表层是形式,学问是法学即企业规章制度;中层是内容,学问是管理学即营销管理、财务管理、人力资源管理等;最里层是本质,学问是生物学即企业指导思想。企业仿生学是当今企业管理的夫大学问。”管理的三种学问复合的观点,说明成功企业需要复合型人才和复合型管理。既要有自然科学知识,又要有社会科学知识。

人是复杂动物,社会是复杂组织,对于企业管理的复杂性认识越足,越能管理好企业,越能使企业长寿。许多企业倒闭正是由于对企业的复杂性认识不足。发展数十年,倒闭一刹那。本书作者提出的预警思想与观点给予我们很多深层次启示。

“企业中的每个人包括创业者和就业者,都把企业当作一种生存方式,都利用这个平台实现从低级到高级的各种需求,有效的管理就是处理好人的协同进化关系。”可以想象,一个企业家如果能够把员工作为平等生存主体和合作主体,那么这种企业文化产生的劳动生产率和人与人之间的和谐氛围不正是我们全社会所追求的共同理想目标吗?!企业的长寿秘诀也基于此。

此书既具理论性,又具实用性;既有现实性,又有超前性,不失为一本好书,值得一读。

上海海事大学副校长、博士、博士生导师、教授
教育部全国高等物流类教育指导委员会 主任委员

中国物流学会 副会长

黄有方

2009年10月8日

自序

PREFACE

2008年下半年,世界发生了金融危机,不少中外企业倒闭,许多企业家们承受着巨大的精神和物质压力。有一位上市公司董事长,他旗下某公司物流总包给了我所在的浙江新颜物流(连锁)有限公司(简称新颜物流),他也成了我交往七八年的客户。他在快速扩张时,在金融危机下倒闭了。倒闭可能有多种原因,依我看主要原因是没有建立企业仿生机制,母子公司之间的组织系统与信息系统缺乏发展与预警基因。这件事唤起了我整理并出版10年前的研究成果《公司长寿的学问》的愿望,我想与企业家同行们谈谈我在新颜物流运用企业仿生机制,进行母子公司仿生管理实验所取得的两大成绩。这些经验既能使企业长寿,又能让老板轻松。

《公司长寿的学问》作为医治企业病的“新药”,在我创办的新颜物流及旗下的早早物流公司进行了8年的“临床试验”,从2001年到2009年,我明确提出“用生命科学作为企业指导思想”,按照有机公司模式对企业传统结构进行彻底改制,把一家小型独资民营物流企业改制成母子公司有机企业,并在同行中脱颖而出。对于《公司长寿的学问》的效果,我有三点体会:一是企业健康发展了,新颜物流自1989年开办至今,已经发展21年了,生命力越来越强,2008年下半年全球金融危机以来,业务不但没下降反而升了50%;二是预警与防范功能强化



了,员工的积极性和创造性得到充分发挥,凝聚力大增,跳槽的人很少,企业发展平稳有序;三是老板工作轻松容易了。当老板一般都累,难怪杭州天目山路停车场原副经理,退休后也成了我同行的Z先生感慨地对我说,你手下的人很能干,你是甩手掌柜。但是他也许不清楚,新颜物流有一个企业仿生机制。也难怪2009年6月,厦门大学管理学院博士生导师J教授认为,我比他的学生C老板轻松多了,还说像我这样轻松的老板不太多,他教MBA、EMBA,知道老板们的忙碌与辛苦。

其实,企业仿生机制在国外已有人研究并运用于实践。比尔·盖茨也曾自觉不自觉地运用一些企业仿生原理。比如他用数字神经系统打造对外快速反应能力,内部对员工实行信息公开化并产生了难以置信的效果。2004年,比尔·盖茨在北京演讲时说:“我觉得除了软件工作之外,另外一个改变世界的工作就是生物学,我觉得这两者之间有一些互动。”比尔·盖茨的这一观点与我不谋而合。我认为,生物学能够改变世界,除了能够改变自然科学外,还能够改变人们对社会科学的认识,包括企业管理在内的任何组织管理模式都将随着生物学的发展或快或慢地发生着改变。

据《公司DNA——来自生物的启示》一书的美国作者肯·巴斯金教授介绍,众所周知的美国3M公司在运用有机公司模式方面获得了一些经验。在研究企业仿生之前,有一个问题一直困惑着我,那就是跨国公司的员工成千上万以至数十万,机构遍布全世界,他们是如何管理并控制这个庞大机构的。于是,我下定决心要找到这个管理秘方。从1997年到2001年,我经过4年潜心研究,终于在2001年7月写出《公司长寿的学问》的书稿,并得出初步结论,原来企业的本质是生物,一种特殊

的生物,一种人格化的生物。企业是包括老板和员工在内的人的特殊的生存方式,在生物学里叫生物特征。企业管理的实质就是管理人,进而言之,是管理组成人的细胞。从细胞层面认识企业,比较容易找到企业管理的奥秘。人是由细胞组成的,细胞核里的遗传基因,决定儿子像老子。如果子公司带有母公司遗传基因,那么母公司对子公司的管理不会失控。企业对人的管理,对人的研究,只有进入细胞层面,才能把握人的生物性本质。通过细胞这个自然科学通向社会科学的桥梁,更容易理解企业与人都只是生态系统中的一员,其生存和发展的方式必须上下内外协同进化。协同进化应该成为企业管理的关键词。企业仿生学是当今管理企业的最深刻的学问。

什么是企业仿生学?我理解的企业仿生学是研究企业生物型机制并模仿生物原理进行企业结构与功能设计从而实现企业健康发展的新型管理科学。

企业仿生学的研究对象是什么?我认为,企业仿生学研究的对象可以概括为七个方面:一是研究管理思想,二是研究管理机制,三是研究管理机构,四是研究人事管理,五是研究信息管理,六是研究企业经营,七是研究企业预警。

企业仿生的研究方法是什么?首先是解剖法,即对研究对象进行解剖分析,通过解剖弄清企业的结构功能与生物的结构功能的对应关系。其次是归纳法,即找出企业的本质和生物的本质的同源性,它们的本源都是四种相同元素C、H、O、N,通俗地说就是企业与生物是同一祖宗,有共同的基因和共同的规律。再次是交叉学科,需要具备多学科知识,最重要的是生物学,包括生物学原理、普通生物学、细胞学、遗传学、分子生物学、生物化学等。最后是企业学,包括工商管理各门学科;

此外还需要掌握进化论、心理学、逻辑学、哲学、计算机等学科。

值此书出版之际，我由衷感谢程天权（笔名程也甫）教授——我在复旦大学读书时的老师，现为中国人民大学党委书记。他在2001年8月认真看完《公司长寿的学问》的书稿，为我写了“读后”并画出书的“体系结构”，这于我而言是非常宝贵的建议。8年间，我怕我的理论研究还不够深入和成熟，所以没有及时出版。但是，我仍然采纳了程老师以前的建议。我还要感谢黄有方、陈夏初、蔡玲平、贺登才、黄冲平、任建华等老师和朋友，他们从不同角度对本书出版提出了很好的意见。

出版本书的目的有四：一是献给制造业的老板和高管们；二是献给物流业的同行们；三是献给新颜物流的广大员工，他们是企业仿生学的有效实验者；四是献给我的女儿颜思迈，希望她长大后继续研究并实践企业仿生学。

最后必须说明的一点是，很多企业家办企业比我强，许多管理学家、生物学家研究理论比我深，我只是有兴趣把企业与生物进行比较研究，然后发现一些有趣的现象，试图探寻其本质和规律，并用于公司实验。所以本实验报告，无论理论深度，还是实践普遍性都会有不足甚至错误之处，恳请大家原谅，希望多提意见，我一定虚心接受，因为这将帮助并推动此项研究的不断深入和完善。

作 者

2009年10月18日于杭州

目 录

CONTENTS

第一章 思想篇

- 仿生 / 3
- 企业仿生学是最新管理科学 / 4
- 生命科学作为企业指导思想 / 4
- 致美国博士的信 / 7
- 仿生企业的企业文化 / 8
- 企业仿生学定律 / 11
- 企业仿生学中心法则 / 13
- 企业细胞学 / 14
- 企业长寿机制 / 15
- 瘦身的企业 / 22
- 企业发展动力 / 23
- 企业是机器还是生物 / 24
- 中小企业发展模式 / 25
- 市场法则 / 27
- 适者生存 / 28
- 激励机制 / 29
- 公司特征 / 31
- 机械模式向有机模式转化规律 / 32

- 有机公司向员工提供三种信息 / 33
- 有机模式复制是靠思想赚钱 / 34
- 落差理论 / 35
- 细胞学是自然科学通向社会科学的桥梁 / 36
- 中国道德没有堕落 / 37
- 一分为二 / 39
- 一分为三 / 40
- 企业仿生学是前沿交叉学科 / 41
- 社会可持续发展的仿生思考 / 42
- 生物型机制的明天 / 46

第二章 机制篇

- 抓住机制这个“西瓜” / 51
- 机制与体制的联系与区别 / 52
- 机制的科学性源于基因理论 / 53
- 管理与经营配套 / 54
- 复合型人才制度化 / 55
- 用发展基因控制企业生老病死 / 56
- 制度三要素 / 59
- 制度三层次 / 60
- 条文曲解 / 61
- 管理滞后天性 / 63
- 非制度行为 / 65
- 培训制度 / 66
- 制度化管理 / 67
- 制度创新 / 68

经营似精且管理似卵 / 70
高等企业双轨与低等企业单轨 / 71
经营与管理新老搭配 / 72
发展基因的存取 / 74
业务双轨制 / 76
母子公司共同特征 / 78
重构核心竞争力 / 79
制度改革 / 81
用外来人选改良子公司班子 / 82
子公司论 / 84

第三章 机构篇

双轨三人四部总架构 / 89
负责复制的职能部门 / 89
职能部门制定制度 / 92
总监是职能部门特派员 / 94
总监的功能 / 95
健全职能与培养总监 / 97
企业瓶颈的机制障碍 / 98
公司生命起源与演变 / 100
固定资产投资 / 102
制度整理一年一次 / 103
子公司管理 / 104
建立子公司四步骤 / 105