

让企业生命体组织常绿



协同力

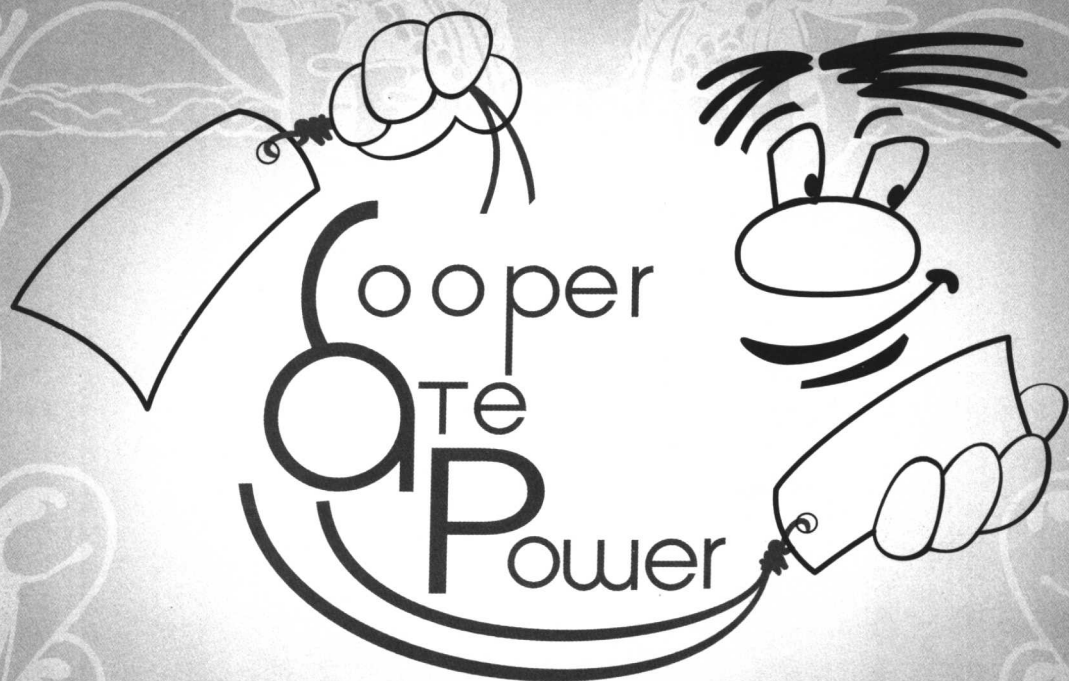
协同——21世纪企业组织的基本成长方式
协同力——企业精神塑造、团队建设的第一推动力

翟耘锋 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

让企业生命体组织常绿



协同力

协同——21世纪企业组织的基本成长方式
协同力——企业精神塑造、团队建设的第一推动力

COOPERATE POWER

翟耘锋 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

协同力/翟耘锋著. —北京:经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-653-6

I. 协.... II. 翟.... III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 077656 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京市科星印刷有限责任公司

经销:新华书店

选题策划:陆雅丽

责任编辑:张丽生

技术编辑:李晓阳

责任校对:陈亮

787mm×1092mm/16

14 印张

14 千字

2006 年 9 月第 1 版

2006 年 9 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

定价:29.80 元

书号:ISBN 7-80207-653-6/F·569

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836

中国管理实践大师·培训系列

方亚·思想库

FANG YA

北京方亚是专门从事企业培训、咨询、峰会、公开课、行销策划、图书出版的专业公司。每年出版企管专著 60 部以上，每年签约的国内知名教授、讲师、咨询师超过 100 位，全年开设公开课达 500 门以上；长期独立或与战略合作伙伴举办企业峰会、论坛等。

方亚优势

策划出版优势
公关传媒优势
资源整合优势
行销策划优势

方亚理念

方亚公司多年来始终坚持“专业的人做专业的事”、“行业领先，超越自我”、“原创、创新、新鲜、鲜活”的实战风格，不断为企业界、图书界贡献出自己激烈而涌动的新鲜血液，打造中国企管图书第一品牌。

培训课程

方亚公司每年为中国培训业提供原创培训课程 50 门以上，打造专业讲师 60 人以上。迄今为止，已为中国数百家大型企业做过几百场企业内训。

联系翟耘锋老师培训课程请致电

010-58772052/53/54/61-802 何雪

序 言

现在我可以一吐为快了，企业的成长方式从来就不是我们所想象的那样，管理也并不是我们一直自以为是的那一套方法。自打我开始研究企业管理的有关问题的时候，我就觉得管理不应该只是一些简单的方法集合，它也不应该只是一些貌似高深的理念。

当我看见越来越多的组织在企业的丛林里奋力拼杀的时候，总会觉得有些难受。那些有幸生存下来的企业，在志得意满的时候，总是忘不了当年的战争岁月。这些管理者一厢情愿地认为，只要在企业内部培养起一种互相竞争、勇攀高峰的文化，组织就可以永远保持活力，而实际情况却恰恰相反——攻击性、竞争性的行为，最终将导致组织的剧变。企业的活力被摧残，成长的希望也一去不复返。

我以为管理其实是更自然的一些东西。企业其实是一个不断生长的生命有机体，而一个企业的生命力就是企业持续发展的能力。简而言之就是适应环境变化的、生存和发展的、新陈代谢的自组织力，它是通过本体的协同发展来适应环境变化，企业本体的协同发展必须同环境一致。

所以,企业的生存状态应该是另一番景象,那应该是一片生机勃勃的景象,每一个组织都是一个饱满的生命,他们聚在一起,互相点头,一起生长。我想这并非是我的一厢情愿,因为,商业既不是杀戮不断的战争,也不是温情脉脉的游戏,只有具有协同力的生命体组织才能在企业的丛林里茁壮成长。

生命体精神才是万物生长的根本,生命生长的过程是如此庄严而烂漫,而我们做企业又何尝不是如此呢?在所有的力量当中,生命力是最值得崇敬的一种力量,生命的力量是永恒的。生命的力量无处不在,它才是真正的生生不息的力量。在企业内部,这种力量的实现只有靠协同才能完成。企业与企业之间的资源共享,部门与部门之间的无间配合,个人与个人的互相帮助,都不过是为了把散乱的一切联结成一个整体,让所有的力量简洁而一致。

为此,管理者必须综合利用组织内外部的各种资源,使之发挥超强效用的能力。通过对组织、人员、流程、战略的有效整合,保证企业自身的运营健康,快速适应环境的变化。把自己的企业建设成一个协调性很强的生命体,并且建立起一种可以与环境和谐一致的成功生存模式。

如今,全国上下在构建和谐社会的号召下努力奋斗。在这个时候,我把我这几年来思索和研究写成的这本书奉献给我们的读者,我想还是有意义的。

其实看一下我们周围的环境,我们就可以发现,协同的力量无处不在。很多的事件都是由于缺乏协同意识而引起的。

国家不能与周围的环境产生协同,会引发国家战争和贸易争端;社会不能与人民产生协同,会引发社会动荡和秩序紊乱;

企业不与市场产生协同,会引发管理困境和经营失败;家庭不能与每个成员产生协同,会引发家庭矛盾和亲情崩溃;个人不与他人和组织产生协同,会引发人际关系恶劣和被群体抛弃!所以,所有的一切都是以协同为手段,同时,也是以协同为目的的。

在管理上同样如此。21世纪,我们的管理与开始面临新的挑战时,今天中国企业的管理处境尤为艰难,许多先进的管理方法引进却没有办法在中国企业身上产生效果,因为我们没有让这些方法在我们企业本身产生协同。当执行力概念满天飞时,我们看到企业的执行力状况依然没有改变多少,当细节管理越来越受到企业的重视的时候,我们发现企业开始弄不清战略和战术的关系了。所以,协同既是企业管理的手段,也是企业管理的目的!

8年来,自己在研究企业的管理和营销,也在实践企业的管理和营销,在多年为企业提供咨询和培训服务的过程中,我们发现在我们所服务的上千家中外企业中,优秀企业和一般的企业导入同样的管理模式和方法,结果却相差悬殊,原因就在于协同力!

再大的企业,失去协同也会瞬间崩塌。24天倒下的能源巨头安然、让常德事件扳倒的保健品旗舰三株、竟想挑战金融和实业均衡极限的德隆,如今都已经没有了声音,一个个昨天还生龙活虎的企业,到今天却难以闻其踪迹,真是让人唏嘘不已。

再小的企业,利用协同也会快速成长起来。笔者的一位好朋友,广东圣雅伦公司的总经理梁伯强先生,几年前受到朱镕基总理一句话的启示,发誓要将指甲钳这一“小东西”做好。仅用了两年半的时间,他就将圣雅伦的品牌做到了中国第一、世界第三的

地位！梁先生不仅营销做得好，而且管理、市场、品牌、技术、研发、生产，他皆举重若轻，信手拈来。每天大部分的时间用来喝茶、休闲，而企业却保持稳定、健康的成长，其企业近乎于“无管理而管理”的境界，笔者邀请他到上海做《中小企业冠军王道》的演讲，沪上企业家蜂拥而至，无不对他的独特经营管理之道和协同力的建设大感兴趣。

我想，在越来越多的管理理念充斥在人们的脑海中的时候，重新回归商业的最古老的协同法则之中，一定会让我们获得真正的智慧。

我真诚地希望我的这本书可以重新点燃企业管理的兴奋点，让读者开始重新思考自己的管理实践，真正掌握企业成长的协同法则，让自己的组织和团队像生命体那样生长。

目 录

序言 /1

第一章 生命体精神:协同力保证完成任务 /1

- 第一节 企业的“诺曼底登陆” /3
- 第二节 像生命体那样生长:企业与协同力 /12
- 第三节 协同效应的实现:组织的生命体化 /19
- 第四节 竞争还是协同:企业的协同生存模式 /26
- 第五节 无间道途:生命体组织的奥秘 /35
- 第六节 无缝天衣:生命体组织的简约和优美 /43
- 第七节 生命 DNA:让企业生命之树常青 /50

第二章 价值系统中的企业:只有协同才能创造价值 /59

- 第一节 海鸥与雁群:大企业的飞行方式 /61
- 第二节 与对手共舞:行业中的协同资源 /67
- 第三节 丛林生态:生命体组织之间的协作 /73
- 第四节 与顾客协同:理解顾客就是理解市场 /78

第三章 管理协同:协同力使组织焕发活力 /85

- 第一节 没有协同力的竞争优势构不成竞争力 /87
- 第二节 没有协同力的战略只能产生战术效果 /91
- 第三节 没有协同力的执行只能是表面的执行 /96

第四节 没有协同力的流程只能是表面的流程 /104

第五节 大象也能跳舞:多元化经营和产业整合 /111

第六节 没有协同力的管理就没有 $1+1 > 2$ 的效果 /119

第四章 团队协同:

没有协同力的团队不是团队,是团伙 /125

第一节 梁山泊和纳特岛:团队建设的误区 /127

第二节 要团队,不要团伙:团队的协同整合艺术 /142

第三节 团队的生命体方式:打造协同力的执行单位 /154

第四节 自然而然的过程:协同是团队建设之魂 /169

第五章 文化协同:天地位焉,万物育焉 /181

第一节 文化是协同的音律和节拍 /183

第二节 生命体的灵魂:打造内部协同文化 /190

第三节 随势而动,因势利导:企业文化的动态协同 /197

第四节 “和为贵”的反思:建设协同力的中国方式 /204

参考书目 /214

协
同
力

第一章 生命体精神：协同力保证完成任务

第一节 企业的“诺曼底登陆”

案例解析：诺曼底登陆战中的一支先头空降部队

1944年6月6日凌晨0点10分，在布满德军火力封锁的诺曼底地区，盟军方面的先头空降部队从一片黑暗中落到了欧洲大陆的土地上。

这支先头空降部队中，有一支队伍是由特伦斯·奥特维上校率领的635名英国伞兵。德军强大的火力封锁，使盟军预定的降落地点——梅尔维尔炮兵阵地的上空亮如白昼。

在猛烈的炮火中，滑翔机十分吃力地不断变换着方位。最后，635名伞兵三三两两地分散到了纵横达30公里以上的地域中，而他们必须在未来5个小时的时间里，为盟军登陆大部队开辟出几条安全的道路。

由于德军坦克和步兵的凶猛攻击，部队的中层指挥官和士兵大量阵亡。战斗结束后的统计表明，到6月6日的凌晨2点50分，这支600多人的先头部队只剩下了150人，每个连只有30人。

没有指挥，人数骤减，不熟悉地形，甚至连必备的武器也非常缺乏——在这样看似绝境的情况下，剩余的士兵们仍然在一片完全陌生的黑暗中神奇地完成了集结！

他们的集结和行动，大部分并不是出于上级的指挥，而是凭借着训练中获得的直觉、勇气和非凡灵敏的触觉。在黑夜里，散落在四面

八方的空降兵们,一个、两个,摸黑向自己认为的预定集结地点赶去(尽管不辨方向,但事后证明,他们大部分人的直觉都是正确的)。就这样,落在预定空降区并存活下来的不足三分之一的官兵们,在完全的黑暗中,快速隐蔽地完成了集结,并且重整了编制。在降落后不到5小时的时间内,仅仅凭借手中的轻机枪和少量炸药,他们摧毁了登陆的重要障碍梅维尔炮兵阵地,炸毁了特罗阿恩大桥和迪沃河大桥,夺取了飞马大桥、奥恩河大桥和杜夫河大桥,为日出之后的大规模登陆铺出了三条坦途!

下面的清单列出了当时盟军空降部队所面临的条件,以及要完成的任务:

时间限制	不到5个小时
作战任务	至少开辟出三条安全的登陆道路
工作地点	英国士兵从未踏足过的法国诺曼底地区
照明条件	一片漆黑,也不能私自照明(否则可能引来敌军)
指挥状况	几乎陷入瘫痪(德军坦克和步兵的攻击太过凶猛,部队的中层指挥官们几乎伤亡殆尽)
武器装备	每人一挺轻机枪,没有任何反坦克武器和任何重型装备(重武器集装箱在空投后不知去向)

我们先别急着对这次行动下结论,登陆的意义是众所周知的;也先别急着对这支可敬的先头空降部队的事迹唏嘘感慨,人们早已对他们做了崇高评价,那是他们所应得的。

我说这个事迹是为了谈我们的企业。且让我们共同设想一下:如果你所管理的企业需要在10月底推出一种新产品,并且希望在春节前在市场上能够占据一席之地的话,你的企业所要面临的任务和条件会是怎

样的呢？我也在这里列出一个清单，将你企业一种产品推广的条件与盟军空降部队诺曼底登陆的条件进行比较：

	诺曼底登陆	新产品推广
时间限制	不到 5 个小时	从 10 月底上市到春节前的 3 个月
作战任务	至少开辟出三条安全的登陆道路	在市场上获得一个比较有利的地位
工作地点	英国士兵们从未踏足过的法国诺曼底地区	已经进行过大量营销工作(作为一个职业的管理者,你当然不会忘记这一点),并对此自认为有充分了解的某个细分市场
照明条件	一片漆黑,也不能私自照明(否则可能引来敌军)	随时可以继续进行研究和分析工作
指挥状况	几乎陷入瘫痪(德军坦克和步兵的攻击太过凶猛,部队的中层指挥官们几乎伤亡殆尽)	管理人员和销售人员时刻保持着紧密的联系,大家常常开会以便于了解情况
武器装备	每人一挺轻机枪,没有任何反坦克武器和任何重型装备(重武器集装箱在空投后不知去向)	早已准备好的资金支持和人员支持,并且有一定的后续投入

如果你并不知道诺曼底登陆的结果,你仔仔细细地读完这份清单,我想你难免会惊呼出声:在如此恶劣的条件下,就把这些士兵们空降在欧洲大陆上,等于是送羊入虎口嘛!盟军指挥部不是太过轻率,就是在不负责任地孤注一掷。

然而,事实已经说明了一切。这些从任何角度来看都没有取胜机会的空降兵们,成功地完成了自己的任务。

我们已经无法清楚地描述信息、决心和行动究竟是通过什么奇妙的途径传播的(事实上即使是当事人也无法解释当时的情况)。在当时那种

简陋的通信条件下,最可能的是,每个士兵和指挥官在碰面之前,根本就没有互相交换过任何信息。我们能知道的,只是每一位落单的士兵、每一个小小的临时小分队,都向四面八方探出了触角,全力搜索着同伴的足迹。他们的确孤身一人,但他们并非单兵作战。

盟军指挥部的指挥绝非轻率。长久的战斗与训练让他们确信:即使失去了联络和指挥,空降兵们也不会就此丧失自己的战斗能力。

“变形虫的精神”

在这个案例中我们发现这支先头空降部队有一种精神,那就是不管在多么恶劣的条件下,每个人都可以将生死置之度外,凭借本能,竭尽全力,向着一个目标靠近。

我曾经一再被这种精神所折服,我一直想命名它。但是我总是以为这种精神并不像我们平日里所说的目标明确、目标一致那样简单,他远比那种纸上谈兵的说道要可贵得多。

后来我读到下面这个故事,我再一次找到了这种精神。我这才想到,这种精神,只能蕴藏在生命的活动之中,这是一种生命的精神,只有在生命体的生长过程里,我才能更贴切地体会它。

我把这种精神叫做“变形虫精神”。

变形虫是地球上最原始的生物之一。作为单细胞生物,它的整个身体只包含一个细胞,细胞上方生长着一个可以略微移动的伸缩泡。变形虫们就依靠这个伸缩泡,把食物包裹起来消化掉。

每只变形虫的身材都差不多,或者说,根本没有身高可言。变形虫的长度只能用纳米单位来衡量,只有借助显微镜才可以看清楚。变形虫没有手脚,也没有可以用于移动的任何器官,只能跟随环境的变化随波逐流。

如果一只变形虫不幸遭遇了一粒小小的灰尘，那它可算遇上大麻烦了。或许，这一粒灰尘就可能会让它丧命。因为，如果一只变形虫的周围被落下的灰尘所阻碍，它除了老老实实在原地之外，毫无别的办法。

没有食物补充，自己也没有办法摆脱困境——看起来，这只变形虫只能坐以待毙了。然而，生命体的力量是永远不应该被轻视的。假如答案就是这么简单，那么变形虫这种原始的生物，大概早就已经不存在于这个世界上了。可是，它们明明生存了下来，而且生存的时间远远超过了人类。是怎样神奇的力量，让这样弱小的生命活到了现在？

实际上，如果一只变形虫细胞被灰尘围困，而它自身的养料果真不足的话，周围所有的变形虫就好像突然接收到一道密令一样，不约而同地向这只变形虫所在的同一点上靠拢。当变形虫们越聚越多，达到一定数量的时候，便开始向高处伸展，并自动地开始了分化。很快，一侧的变形虫们会分化成苞秆，另一侧则分化成孢子囊。这一切活动都能在极短的时间内完成，直到这一群原本是毫不相关的、单个的变形虫，发展为一株成形的真菌为止。

这个成形的真菌，有一条长长的苞秆，苞秆上还顶着一个巨大的孢子囊。与单个的变形虫不同，面对障碍的时候，它不再束手无策。真菌不仅能够移动，而且移动的速度很快；遇有需要，它甚至可以在地上蜿蜒前进。在大伙的帮助下，最初那个被灰尘围困的变形虫，再也不是无能为力、单枪匹马了。作为真菌的一部分，它跟随着大部队快速越过灰尘的障碍，到达食物丰富的地方。

而这时，每只变形虫又会自动地从分化状态重新回到单个的变形虫模样，四散而去。而饥饿的变形虫，也可以就此幸福地饱餐一顿了。