



宏泰中信
HOT - RIGHTSON



动物法则

管理的金科玉律

自然法则与管理思想的完美结合

[美]杰弗里·泰勒 著
邹维娜 译

東方出版社

A N I M A L P R I N C I P L E

动物法则

管 理 的 金 科 玉 律

[美] 杰弗里·泰勒 著
邹维娜 译

東方出版社

责任编辑：陈寒节 姚 博

责任校对：姜 欣

图书在版编目 (CIP) 数据

动物法则——管理的金科玉律/杰弗里·泰勒著；邹维娜译；
—北京：东方出版社，2004.8

ISBN 7-5060-1961-2

I. 动…

II. ①杰… ②邹…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 067697 号

动物法则

——管理的金科玉律

DONGWUFAZE

GUANLI DE JINKEYULU

[美] 杰弗里·泰勒 著 邹维娜 译

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷 新华书店经销

邮购地址：100706 北京朝阳门内大街 166 号人民东方图书销售中心

电话：(010) 65250042 65289539

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月北京第 1 次印刷

开本：787×1092 毫米 1/16 印张：15.375

字数：200 千字 印数：1—10000 册

ISBN 7-5060-1961-2 定价：28.00 元

序 言

与狼相比,羊似乎是弱者;但是,自有狼以来,羊从来也没有在这个地球上消失,仍旧在生生不息地繁衍着,并且得到了不断的进化。从这个角度讲,羊又是赢家,即它们选对了自己的生态位——植食、群居、跑得更快。

物竞天择,一切生物都活在自己的“生态位”上。

如果把“生态位”作进一步的解释,那就是在大自然中,亲缘关系接近的,具有同样生活习性或生活方式的物种,不会在同一地方出现。如果它们在同一区域内出现,大自然将会用空间把它们各自隔开,如虎在山上行,鱼在水中游,猴在树上跳,鸟在天上飞;如果它们在同一地方出现,它们必定利用不同的食物生存,如虎吃肉,羊吃草,蛙吃虫;如果它们需要的是同一种食物,那么,它们的觅食时间必定要相互错开,如狮子是白天出来寻食,老虎是傍晚出来寻食,狼是深夜出来寻食……在动物世界里没有两种物种的生态位是完全相同的,如果某些物种因亲缘关系接近或相似而使生态位部分重叠,此时就一定可能会出现严酷的竞争。

狮子与羚羊都必须让自己跑得更快。

这些最基本的自然法则,动物界的一般原理,不仅适用于生物界,同样适用于人类,适用于企业。

现实中,许多企业在总结成功与失败的经验时,往往喜欢从资金、产品、市场来寻找原因,实际上,如果你从自然法则的角度来考虑这个问题,同样会获得很多新的启发。

在动物界,凶猛动物之间,为了避免因争夺食物而造成不必要伤亡,它们觅食的时间都是错开的。市场竞争也是如此,如果两个

企业同时去争夺同一个市场,必定会造成“两败俱伤”,这种“两败俱伤”的结果,是任何企业都不愿意接受的。虽然市场竞争是客观存在的,然而,无论什么时候,竞争策略总是要遵循这样一条原则:只要有可能,就得避开竞争对手的制约,避免双方无谓的争夺,这对任何一方都是有利的。

本书把自然法则引入管理学领域,从这个角度为企业的高级管理者们讲解企业管理中的定律。既然我们是以讲课的形式进行着这本书,我们的一个基本原则是深入浅出,目的是让读者从中获益。相信你上完这十六堂课后,会有意想不到的收获。

翻开这本书,你会看到很多寓意深刻的小故事,关于海马的、关于蚂蚁、关于鼯鼠的、关于鲦鱼的……虽然只选择十六个动物界的自然法则,但我相信我们的选择是最具有代表性的,也是与企业的运行有着直接联系的。希望它能为你的思维开辟一个新的窗口。

目 录

一、平原课堂——克服野马的危机

动物故事	(1)
讲解自然法则与管理秘笈	(2)
1. 故事中你看到了什么	(2)
2. 顺着你的思维想下去	(2)
3. 管理心得——危机管理不容忽略	(3)
案例研究	(8)
1. 肯德基的危机管理	(8)
2. 埃克森公司的教训	(11)
讨论	(12)
总结	(13)
1. 危机管理机构的设置	(13)
2. 危机管理计划的确定与执行	(14)
3. 训练危机应急队伍	(14)

二、城市课堂——青蛙的飞行训练

动物故事	(16)
------------	--------

讲解自然法则与管理秘笈	(18)
1. 故事中你看到了什么	(18)
2. 顺着你的思维想下去	(18)
3. 管理心得——选对你的方向	(19)
案例研究	(23)
1. 三星转向高端品牌	(23)
2. 汤姆·摩那根和比萨饼	(25)
讨论	(26)
总结	(26)

三、荒野课堂——领导者要遵循“刺猬法则”

动物故事	(30)
讲解自然法则与管理秘笈	(30)
1. 故事中你看到了什么	(30)
2. 顺着你的思维想下去	(31)
3. 管理心得——处理好你和员工的距离	(32)
案例研究	(37)
1. 通用电气的“大家庭感情”	(37)
2. 饭店大王的原则	(39)
讨论	(40)
总结	(40)

四、绿地课堂——领头羊的优势

动物故事	(44)
讲解自然法则与管理秘笈	(45)

1. 故事中你看到了什么	(45)
2. 顺着你的思维想下去	(45)
3. 管理心得——抓住领先优势	(46)
案例研究	(53)
1. 新经济的先行者	(53)
2. GE 的领先战略	(54)
讨论	(54)
总结	(55)
1. 产品竞争战略的领先建立在组织资源基础之上 ...	(58)
2. 把握产品竞争战略的生存特性是正确运用产品竞争领先 战略的关键	(58)

五、绿野课堂——鼯鼠是不是人才

动物故事	(60)
讲解自然法则与管理秘笈	(61)
1. 故事中你看到了什么	(61)
2. 顺着你的思维想下去	(61)
3. 管理心得——你需要的是适才	(62)
案例研究	(65)
1. “面试马拉松”	(65)
2. 品德不容忽视	(66)
讨论	(67)
总结	(68)

六、土壤课堂——蚂蚁如何将巨莽扛回家

动物故事	(72)
------------	--------

讲解自然法则与管理秘笈	(74)
1. 故事中你看到了什么	(74)
2. 顺着你的思维想下去	(75)
3. 管理心得——成功在于团队的协作	(75)
案例研究	(80)
1. 总经理向部门经理学习协调员工	(80)
2. 微软推出 Windows 95	(81)
3. 星巴克创业合作关系体制	(82)
讨论	(83)
总结	(84)

七、碧水课堂——你的企业需要“鲶鱼”

动物故事	(87)
讲解自然法则与管理秘笈	(88)
1. 故事中你看到了什么	(88)
2. 顺着你的思维想下去	(89)
3. 管理心得——让“鲶鱼”为你跳舞	(89)
案例研究	(93)
1. 奖励小工的设计	(93)
2. 本田公司的“鲶鱼效应”	(95)
讨论	(96)
总结	(97)

八、小溪课堂——鲑鱼的组织文化

动物故事	(100)
------------	---------

讲解自然法则与管理秘笈	(100)
1. 故事中你看到了什么	(100)
2. 顺着你的思维想下去	(101)
3. 管理心得——组织以变应变	(101)
案例研究	(109)
1. 小小珠宝盒公司的组织变革	(109)
2. 列维·斯特劳斯公司的教训	(110)
讨论	(111)
总结	(112)

九、迷宫课堂——随着奶酪的变化而变化

动物故事	(114)
讲解自然法则与管理秘笈	(115)
1. 故事中你看到了什么	(115)
2. 顺着你的思维想下去	(115)
3. 管理心得——创新引领成功	(116)
案例研究	(120)
1. Optus 电信公司的创新	(120)
2. ReedElsevier 出版商的变革	(121)
3. 不断创新的佳能	(122)
4. 致力于管理创新的富士通	(124)
讨论	(126)
总结	(127)

十、高原课堂——跟黄鼠狼学分配任务

动物故事	(130)
------------	-------

讲解自然法则与管理秘笈	(131)
1. 故事中你看到了什么	(131)
2. 顺着你的思维想下去	(131)
3. 管理心得——适当的授权	(132)
案例研究	(138)
1. 培养自己分配任务的能力	(138)
2. 杰克·韦尔奇的管理风格	(139)
讨论	(140)
总结	(141)

十一、金山课堂——不要做盲目追求速度的海马

动物故事	(144)
讲解自然法则与管理秘笈	(145)
1. 故事中你看到了什么	(145)
2. 顺着你的思维想下去	(146)
3. 管理心得——企业生命的终极意义	(147)
案例研究	(151)
1. 利润只是目标之一	(151)
2. 三星定位于中高档手机	(153)
讨论	(155)
总结	(155)

十二、旅游课堂——旅鼠的使命和愿景

动物故事	(158)
讲解自然法则与管理秘笈	(160)

1. 故事中你看到了什么	(160)
2. 顺着你的思维想下去	(161)
3. 管理心得——你与组织的愿景	(162)
案例研究	(166)
1. 索尼梦想世界	(166)
2. 史密斯的新行业人	(167)
3. 亚马逊赚钱靠不断创新	(168)
讨论	(171)
总结	(171)

十三、农家课堂——黑猫请客,投羊所好

动物故事	(175)
讲解自然法则与管理秘笈	(176)
1. 故事中你看到了什么	(176)
2. 顺着你的思维想下去	(176)
3. 管理心得——满足顾客的需求	(177)
案例研究	(182)
1. 按需应变的电子服务	(182)
2. MD 概念的推出——伊藤洋华堂成功的基础	(183)
3. “为每一个钱包和每一种用途生产汽车”	(185)
讨论	(186)
总结	(187)

十四、森林课堂——企业中的“驴子”和“兔子”必不可少

动物故事	(190)
------------	-------

讲解自然法则与管理秘笈	(191)
1. 故事中你看到了什么	(191)
2. 顺着你的思维想下去	(191)
3. 管理心得——知人善用	(192)
案例研究	(195)
罗伯特·鲁道夫的知人善用	(195)
讨论	(197)
总结	(198)

十五、实验课堂——老鼠也会对激励有所反应

动物故事	(202)
讲解自然法则与管理秘笈	(203)
1. 故事中你看到了什么	(203)
2. 顺着你的思维想下去	(203)
3. 管理心得——激励是不变的真理	(204)
案例研究	(208)
1. 斯特普勒的无形奖励	(208)
2. 关心小人物	(210)
3. 富士公司的失败大奖	(211)
讨论	(212)
总结	(213)

十六、海洋课堂——海豚式管理

动物故事	(216)
讲解自然法则与管理秘笈	(217)

1. 故事中你看到了什么	(217)
2. 顺着你的思维想下去	(217)
3. 管理心得——“海豚式管理”	(218)
案例研究	(223)
1. 梅因茨诠释组织管理	(223)
2. 玛丽诠释的人本管理	(225)
3. 完善自我是管理他人的前提	(226)
4. 日产高思的说服力	(228)
讨论	(229)
总结	(230)

一、平原课堂 ——克服野马的危机

动物故事

在广袤的非洲大草原上,生活着很多健硕的野马。然而这里有一种叫做吸血蝙蝠的动物,它虽然身体很小,却是野马的天敌。

每当吸血蝙蝠确定目标时,它就会悄悄接近野马,然后趴在马腿上,这时野马根本不会觉察宿敌的存在,仍然弯颈垂头吃草,吸血蝙蝠会用锋利的牙齿慢慢咬破野马的腿,当野马感觉到腿部疼痛时,便会用蹄子踢一下,感觉疼痛似乎减缓了许多,便又继续垂头吃草。不久,吸血蝙蝠便把尖尖的嘴伸进马腿伤口中,慢慢吸起血来,野马偶尔感觉到腿部又有疼痛感,便又踢踢蹄,只要疼痛感稍稍缓解,便又不再去理会,继续低头吃草。不久,野马已感到腿部麻木了,而且全身发软,头昏眼花,便再次本能地用蹄子踢,但已无济于事了,一切都晚了,不一会,野马便轰然倒地,在痛苦中无可奈何地死去了。

讲解自然法则与管理秘笈

1. 故事中你看到了什么

自然界常常有这样的事情,很多小生物却有着伤害大动物的能力。虽然小生物力气小,但是他们就是可以凭借着大动物对他们的忽略乘虚而入,一步步威胁对方的生命。

高大的野马并没有倒在狮子、猎豹、豺狼等猛兽面前,而是倒在小小的吸血蝙蝠手里,表面上看的确让人不可思议,但这却是无情的事实。道理十分简单:野马面对狮子、猎豹、豺狼等猛兽时,它知道灾难将要降临,会因恐惧、紧张、暴怒而本能地产生出一种巨大的抗争力量,并仰仗它那高大的身躯,强劲的蹄子反抗,还可凭借它那矫健的步伐逃离险境,但是当它遇到不起眼的吸血蝙蝠时,却没有意识到灾难在降临,甚至没有一丝觉察,即使觉察到了也没当作一回事,不在意,无所谓,以致错过了抵抗的良机,最终招致灭顶之灾。

2. 顺着你的思维想下去

如果企业是野马的话,那么在企业的市场经营中,存在着的吸血蝙蝠时时刻刻都在伺机叮它一口。因为在商业活动中,危机就像普通的感冒病毒一样,种类繁多,防不胜防。同时,危机本身就蕴藏着机遇的成分,每一次危机的出现即可能是失败的根源,又孕育着成功的种子。所以身为管理者,你必须学会危机管理。也就

是通过对危机的监测、防范、决策和对危机的处理,达到避免和减少危机产生的危害,以及将危机转化为“机会”。

企业从诞生的那天起,就不可避免的要受到各种危机的干扰,那么从危机的性质来说,企业大致会碰到哪些危机呢?大家应该很容易总结出来。

(1)经营决策危机。经营决策危机给企业带来直接的经济损失,但它的外部影响却相对较小,只要处理得当,一般可顺利度过危机。(2)形象危机。企业的形象是企业的无形资产,对企业的生存来说,有着举足轻重的作用。由于错误的经营思想,不正当的经营方式,忽视产品质量,忽视经营道德,服务态度恶劣,企业成员在公共场合的不当言行,都会造成企业形象危机。(3)媒介危机。媒介危机是由于传媒对企业的错误报道所引起的。对公共关系的恰当处理可以帮助企业渡过这种危机。

3. 管理心得——危机管理不容忽视

(1)树立积极的危机意识

对企业管理者和公关人员来说,要想科学有效地解决企业遇到的各种危机,就要对企业危机有透彻而深入的认识,树立起科学的危机观。科学的危机观不仅反映了一个企业的业务素养,而且也是其策略化、实效化、艺术化处理危机的保障。企业要使每一个员工从思想上做好应对各种危机的准备,树立全员危机感,关键是要进行危机教育,让全体员工都了解危机的特征和危害,增强他们的危机意识,帮助他们形成优化自身行为、预防各种危机的思想。企业可将危机理论指导、危机发生情况和相应的处理措施等以通俗易懂的语言编成危机管理计划手册,配发给每个员工。全体员