

— …◀ 执行并不是全部，超越执行的蚂蚁理论 ▶… —

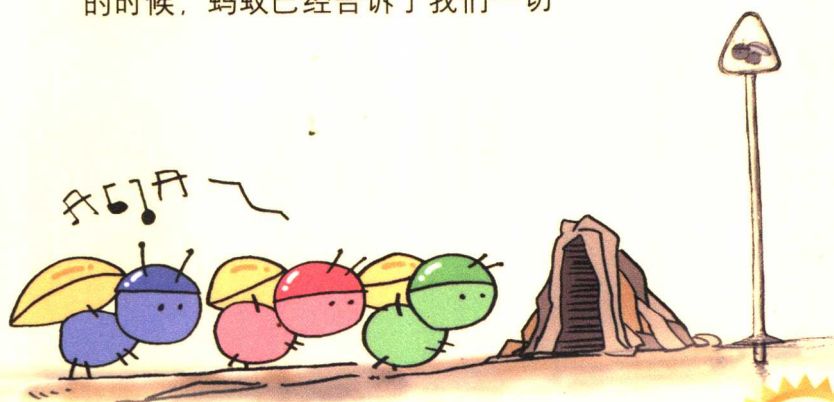
向蚂蚁学习

高效执行的惟一途径

李志敏 卜 祥◎著



当我们还在大师们深奥艰涩的理论中苦苦寻求
的时候，蚂蚁已经告诉了我们一切



中国商业出版社



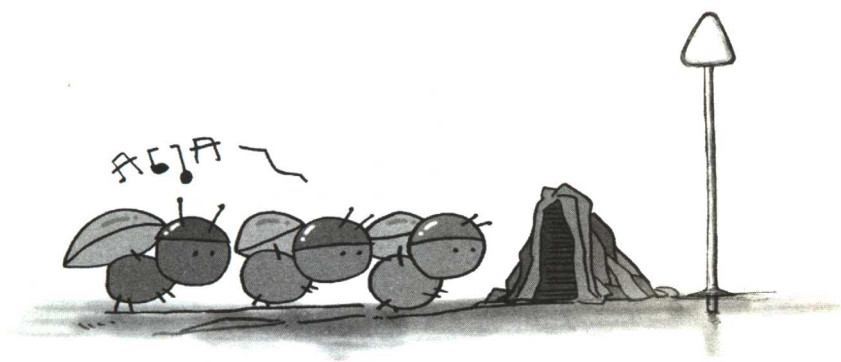
最完美的
企业员工
培训读本

— …◀ 执行并不是全部，超越执行的蚂蚁理论 ▶… —

向蚂蚁学习」

高效执行的惟一途径

李志敏 卜 祥◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

向蚂蚁学习:高效执行的惟一途径/李志敏,卜祥著.
—北京:中国商业出版社,2004.9

ISBN 7-5044-5155-X

I. 向… II. ①李… ②卜… III. 管理学
IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066415 号

责任编辑 刘树林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市铁成印刷厂印刷

2004年9月第1版 2004年9月第1次印刷

880×1230毫米 32开 5印张 132千字

定价:16.80元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



序

1

如果把一个组织由浅入深划分为资源、流程和价值观三个层次的话,执行解决的是流程层次的问题。眼下,博西迪的“执行”在我国备受追捧,原因就在于我国的企业组织刚刚走过重视“资源”的阶段,现正开始重视起组织的第二层——“流程”。

博西迪从霍尼韦尔公司退休之后,该公司的执行文化很快就消失了,以至于董事会不得不请他再度出山。在他的著名著作《执行》一书中,讲述了EDS在布朗的带领下,集中提高企业的执行文化,结果取得了三年辉煌的成就。可是,博西迪没有来得及写的是:EDS很快又不行了,董事会在去年把布朗请下了台。

由此看来,执行所能解决的问题是有限的,也是短期的,把它看做针对流程而下的特效药或许更为恰当。如果希望它包治企业百病或者永葆企业青春,则是一种危险。一个企业若要做大、做强、做久,光靠执行是不行的,还需要

一些别的东西。

2

人所赖以生存的大自然中，总是蕴藏着许许多多的神奇，大自然从不吝于以神奇之处昭示人们，但它需要人有一双善于发现和探索的眼睛。

在地球上，蚂蚁族群与人类社会有着惊人的相似之处，两者都有着独特的社会形态，严密的社会组织，科学的社会分工。人类在这个地球上只存在了二三百万年，而蚂蚁已顽强生存了 1.2 亿年，它们甚至经受住了使恐龙灭绝的灾祸，并且至今还扮演着地球生态系统中不可替代的角色。权威蚂蚁学家哈佛大学教授威尔逊说：“如果所有的人消失了，剩下的生物必恢复生机并繁荣兴旺；如果所有的蚂蚁消失了，其影响则正好相反，而且后果将是灾难性的。”蚂蚁能做到这些，靠的究竟是什么？

通过持续的交叉研究，人们渐渐知道了答案，人们发现蚂蚁有着健康的执行心态和不折不扣的执行力，对所有的任务它们都尽力去完成。蚂蚁的信息交流方式有着不同于人类语言即时性的特征，靠着气味所携带的信息素的传播，信息具有了一定的持久性，这点可能避免了人际组织信息传播经常出现的信息偏差。蚂蚁还有着让人类叫绝的团队协作精神，这种来自群体成员的精诚合作使它们拥有快捷且难以抗拒的整体力量，弥补了个体力量不足的缺陷。另

外,蚂蚁群体作为一个组织,还有着合理的人员流程,集中于关键性任务的习惯和利他的价值观。这些都是人类的组织,比如企业形式的组织,值得学习与借鉴的地方。

3

本书试图要解决的是,通过对蚂蚁群体生活形态和内在原理的阐述,指出其值得人类组织或企业学习和借鉴的地方,往细里说,就是试图带领读者实现由重视“流程”到重视“价值观”的深刻转变。在重视“执行”的基础上,完善执行,提高执行力,然后,再朝前、朝上稍稍迈进一步,去重视企业文化,靠企业文化的提升带动企业执行力的提升。

企业若想做大、做强、做久,就该重视企业文化,正如IBM的郭士纳所说:“文化就是一切。”

作 者

2004年8月



目 录

01 执行力:蚂蚁拥有难以抗拒的法宝 / 1



任何人都承认,人类比蚂蚁更有智慧。但正由于这些过剩的聪明,使人类在执行一件事情的时候总是畏首畏尾,朝三暮四;正由于这些过剩的聪明,人类不断地寻找更多的理由和借口,使实际和目标的距离渐行渐远。

02 像蚂蚁一样有效地交流和沟通 / 11



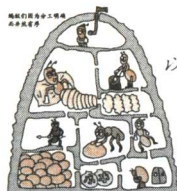
在官僚主义盛行的企业组织中,因过多的层次和横向条块分割,使得组织内部的信息交接和沟通出现障碍。命令的贯彻和任务的执行,经过层层关卡的拦截、过渡、甄别,不断弱化,最终的误差使执行远远偏离了预计轨道。与人类相比,蚂蚁之间的信息传递方式要有效得多。

03 重铸信任联盟 / 33



在各种利益面前，人们怀抱着戒心工作。我们会看到这样的情景：下级不相信上级的承诺；上级不相信下级的能力；同事之间更是谈不到一丝半点儿的协作……每个人都各行其是，整个团队没有任何效率，仿佛退化到史前类人猿时代。究其根本，缺乏共同的利益基础是丧失信任的最根本原因。

04 构筑新的精诚协作方式 / 45



要想达到最优的精诚协作方式，必须同时做到以下三点：

1. 在行动、执行前要形成广泛的共识；
2. 鼓励并依赖于团队之中的自组织；
3. 充分并合理地授权。

05 学习蚂蚁有效的人员流程 / 61



所有的企业，无论规模大小，无论从事何种行业，在任何项目中，来做这些事的是人；无论是长期战略，还是中短期目标，都需要人去完成。因此，企业的发展史实际上就是用人的历史，发展不光取决于人的数量，还取决于用人的质量。



06 “懒蚂蚁”执行关键任务 / 79



没有两个完全一样的任务，也没有两个同样关键的任务，企业的发展需要对所有的任务进行甄别，分清轻重缓急，用关键人物去完成关键的任务是重中之重，如此才能够保持组织的灵活性与应激性，才能够更好地生存发展而不是消失。

07 学习蚂蚁健康的执行心态 / 89



做一个优秀的执行者并不难，如果能够立即行动并且适度地保持畏惧，具有积极乐观的心态，根本不去理睬借口，谨慎行事并且利他，做到这一切就足够了。

08 蚂蚁的谋略和战术 / 107



千百万年的进化使得蚂蚁拥有成百上千个种类，每一种蚂蚁都在利用自己的特点，努力在这个优胜劣汰的世界上生存并繁衍下去。同样，每一个企业也都具有独一无二的特性，怎样充分利用自身的特点，在生存和竞争中存活，是企业需要周密考虑的头等大事。

09 新第一原理 / 121



第一个吃螃蟹的未必尝到了香甜，打先锋的未必能赚到钱。抢占物理时间上的第一需要理智，关键事件、关键时刻的第一才是真正左右企业命运的第一要素。

10 绕道而行——蚂蚁善用的运营流程 / 133

蚂蚁之所以是最高效的，
在于其流程。



目标只有一个，但到达目标的路线却不止一条。每条路线不可能都是笔直平坦的，我们需要的是最终的结果，成绩不取决于中间迂回和重复的次数。

后 记 ····· 147

参考书目 ····· 149



01

执行力：蚂蚁拥有难以抗拒的法宝

任何人都会承认，人类比蚂蚁更有智慧。但正由于这些过剩的聪明，使人类在执行一件事情的时候总是畏首畏尾，朝三暮四；正由于这些过剩的聪明，人类不断地寻找更多的理由和借口，使目标和实际的距离渐行渐远。



越来越多的组织或企业开始意识到：执行一个战略远比制定一个战略要困难。制定战略的场所往往是一些宽敞明亮的避风场所，它使战略制定者远离了身体上可能遭受的危害，从而也使思想更加脱离了现实中的诸种制约，从而变得“视通万里、精骛八极”。但是往往这种高瞻远瞩的宏大战略，都变成了虎头蛇尾的怪物。

制定战略有时可以请咨询公司代劳，但执行战略是任何人不能代替的，它需要组织自身踏踏实实地作为才能实现。只有通过有效的执行，处于构思、设想状态的战略目标才能变为现实。否则，任何激动人心的宏伟战略最后都会成为空中楼阁。

比如，曾经叱咤一时的王府井百货公司的遭遇，就是一个典型的将宏伟目标执行成了空中楼阁的例子。作为新中国成立后国家投资兴建的第一座百货大楼，在几十年的发展中，王府井百货大楼赢得了花团锦簇般的荣誉。但是在市场竞争日益激烈的 20 世纪 90 年代，它已经逐渐失去了“中国第一店”的风采。1996 年，王府井高层领导为谋求变革，邀请著名的咨询公司麦肯锡为其设计了集团的主业连锁经营方案。同年，请安达信咨询公司开发了计算机信息管理系统。1997 年，请麦肯光明广告公司进行了市场营销和广告总体策划。但是，这所有的一切都仅仅落在纸上，没有落到实处。耗资 500 万元请麦肯锡作的战略规划方案没

有最终贯彻下去。说与做的背离，使得王府井百货公司失去了在市场上重塑第一店的机会。

类似于这样言行不一的事情，在小小的蚂蚁身上，却绝无可能发生。在许多蚁种里，当蚂蚁巢内由于旱灾或天气过分炎热而太干燥时，工蚁们就会不畏艰辛地排成一字长蛇阵，按最短的距离来来回回穿梭奔跑，他们执行任务的手段简单而笨拙，却十分有效。他们口对口地将水从远处一滴滴地衔回来，最后吐在巢穴的地面和四壁。一旦敌人攻破巢壁，一些工蚁负责抵抗入侵者，而其他的蚂蚁则保护幼虫，或者去修补巢穴。

正是这种不折不扣的执行，使蚂蚁一次次地顺利化解危机，繁衍种族。

在某些富有杰出能力的领导，比如美国国务卿格林·鲍威尔看来，执行战略非常重要。一项计划的功效是否强大，取决于执行计划的热情。除非你准备好全身心地执行这项任务或投入战斗，否则，即使清晰地布置任务或者制定出一项作战计划，也根本就没有什么意义。换言之，除非你义无反顾地沿着一条道路向前走，否则去都不要去。

同样，企业的目的必须同企业管理者达成这一目的的决心密不可分。一个企业必须知道其“存在的理由”，它还必须了解自身可能达到的终点、可用的战术和武器以及竞争对手的情况等等。

在地盘性争端和食物争夺的事件中，工蚁们会比非群居的黄蜂更义无反顾地投入战斗，它们一个个地像六条腿

的神风突击队队员那样视死如归。而独栖性的黄蜂就不会做出这种选择,如果它被杀或者受伤了,便会在适者生存的达尔文式游戏中处于劣势,在繁衍后代的事情上吃亏,因此,它们必须尽量地保护自己。而工蚁则不是这样,它从一开始就丢开了繁衍后代的包袱,如果一只工蚁折戟沉沙,很快就会有新生的姐妹取而代之。只要蚁后(女王)受到保护并继续产卵,一只或几只工蚁的死亡将不会影响该群体成员在未来基因库中的表现。因此,即使蚂蚁与独栖性黄蜂之间的消耗战持续到差不多所有工蚁被杀死,只要蚁后在遭遇战中幸免于难,不久,蚁群就会重新繁衍出一个家庭,而相当于一个完整群体的独栖性黄蜂,此后将销声匿迹。

当然,在企业执行力释放的过程中,我们并不是强调让企业的员工如工蚁们一样拼死去执行。但是,学习这种“背水一战”的蚂蚁精神,是十分有利于公司完成任务的。

当年,亨利·福特为了改进自己的汽车,需要一个 V6 发动机,于是他拼命地向那些研制者施压,结果,在一次次“鞭笞”下,那些工程师们终于将不可能的任务变成了可能。V6 发动机研制成功并投入生产,使福特汽车的质量和性能一下子提高了许多,将竞争者们远远地抛在了后面。如果没有不折不扣的执行,恐怕 V6 的面世可能要拖后几年时间,从而白白丧失超越对手的良机。

相比较而言,蚂蚁群比起独栖性昆虫来,它们需要时间长大,移动起来也很缓慢,不过,它们一旦动起来朝着战略目标迈进,便很难停下来。它们有一种不达目标不罢休的



向蚂蚁学习

秉性。那些独栖性昆虫,顶多只能算是一个开拓者,它们可以更迅速地得到一些零星的意外之财:如一小块新地上的籽生植物,顺流冲刷下来的一根嫩枝,一片新鲜树叶。但作为一个大规模的机体,蚂蚁们更牢固地控制着一些基地。它们垄断木材和落下的枝叶,而只允许移动快速、繁殖迅速的独栖性昆虫享用零星的树叶和一片片的树皮。它们控制着牢固的河堤,而将战略目标之外的临时性的烂泥滩丢给其他昆虫。

蚂蚁们从一个摄食场所扩展到另一个摄食场所,行动很缓慢,因为在任何一位成员安全地迁移出去之前,必须把全巢蚂蚁都动员起来,而正是这种缓慢地朝着战略目标逼近的执行力,使得在巴西亚马孙河流域的雨林里,所有蚂蚁的干重约为所有陆栖脊椎动物(哺乳动物、鸟类、爬行动物和两栖动物)干重的4倍。

蚂蚁的生存力异常旺盛。

缓慢却执著,不达目的不回头,一旦确定目标,就尽可能地发挥潜力去完成。这些闪耀在蚂蚁身上的品质,使我们有些企业的企业文化相形见绌。

我们的企业,总是显得朝三暮四。

1992年,在事业之巅傲然临风的史玉柱决定建造巨人大厦,当时巨人的资产规模已经超过1亿元,流动资金约数百万元。最初的计划是盖38层,大部分自用,并没有搞房地产的设想。然而这年下半年,一位中央领导来巨人视察,当他被引到巨人大厦工地参观的时候,四周一顾盼,便兴致十



分高昂地对史玉柱说,这座楼的位置很好,为什么不盖得更高一点?就是这句话,让史玉柱改变了主意。巨人大厦的设计从 38 层升到了 54 层。

这时候,又一个消息传来,广州想盖全国最高的楼,定在 63 层。便有人建议史玉柱应该为珠海争光,巨人大厦要盖到 64 层,建个全国第一高楼,成为珠海市的标志性建筑。

到 1994 年初,又一位中央领导要来视察“巨人”。不知哪位细心人突然想到,“64”这个数字好像不吉利,领导会不会不高兴,于是马上打电话给香港的某单位咨询,一来一去,索性就定在了 70 层。

这就是最终导致史玉柱身败名裂的巨人大厦的投资决策过程。

.....

在当时,盖一座 38 层的大厦,大概需要资金 2 亿元,工期为 2 年,这对巨人集团来说,并非是不能承受之重,可是,盖 70 层的大厦,预算就陡增到了 12 亿元,工期延长到 6 年。不但在资金上缺口巨大,而且时间一长,便也充满了各种变数。

后来,正是为了建这幢大厦,几乎抽干了“巨人”的所有流动资金,使“巨人”因缺血而倒下。

这不是一个个案,而是某些企业的通病。人类因为有更多的幻想和虚荣,目标总是脱离实际。

庆幸的是,并非所有的企业都如此,如果说有哪一家企