

FAST

S

L

O

W



快鱼吃慢鱼

如何在商战中以速度决胜

[美] 詹森·詹宁斯 劳伦斯·霍顿 著

李凯 刘兆华 姚澜 译

IT'S NOT THE BIG THAT EAT
THE SMALL
...IT'S THE FAST
THAT EAT THE SLOW



万卷出版公司

FAST

快鱼吃慢鱼

如何在商战中以速度决胜

IT'S NOT THE BIG THAT EAT
THE SMALL
...IT'S THE FAST
THAT EAT THE SLOW

[美] 詹森·詹宁斯 劳伦斯·霍顿 著
李凯 刘兆华 姚谰 译

万卷出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

快鱼吃慢鱼/(美)詹宁斯, (美)霍顿著; 李凯,
刘兆华译. —沈阳:万卷出版公司, 2004. 3

ISBN 7 - 80601 - 520 - 5

I. 快... II. ①詹... ②霍... ③李... ④刘...

III. 公司—企业管理—通俗读物 IV. F276. 6 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 015712 号

It's not Big that Eat the Small... it's the Fast that Eat the Slow

Copyright © 2001 by Jason Jennings and Laurence Haughton

Chinese (Simplified Character only) Trade Paperback Copyright

© 2004 by Volumes Publishing Company

Published by Arrangement with HarperCollins Publisher, Inc. (USA)

Through Arts & Licensing International, Inc. (USA)

ALL RIGHTS RESERVED

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 151mm × 227mm

字数: 20 万字

印 张: 17

印 数: 1 - 10 000 册

出版时间: 2004 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 张 艳 梅 菊

装帧设计: 杜 江

责任校对: 吕志贵

定 价: 28.00 元

联系电话: 024 - 23284453

邮购热线: 024 - 23284454

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

http://www.chinavpc.com

我们这些少数人，我们这些幸运的少数人，
我们这一支兄弟的队伍。
凡是在今天跟我一起流血的人就是我的兄弟，
不管他出身多么微贱，
今天这个日子就要把他提高到上流人士的地位。
这个时候正在英格兰睡大觉的那些绅士们，
却要因为自己没赶到这里来而感到倒了大霉，
因为每当任何一个曾在克里斯品节跟我们一起
作战的人开口说话，
他们就觉得自己未免太缺乏丈夫气概了。

——威廉·莎士比亚

《亨利五世》，第四幕，第三场

致 谢

现在我们最想做的事情就是怀着诚挚的心情说声“谢谢”。为了完成这本书，作者可以说呕心沥血，进行了大量的调查研究和其他一些工作。在这个过程中，得到了许多无微不至的关心和无价的帮助。在此我们表示深深的敬意，没有这些帮助和关心就没有这本书的成功面世。

首先，我们感谢分布在全球的顾客。在过去的 20 多年中，他们给予了我们极大的支持和帮助。正是他们允许我们发表、报告一些在商业中的发现和观察结果，对我们实验室的工作他们作出了最大程度的配合；在我们的合作过程中，正是他们引导我们发现和了解了很多可以传授给别人并使之引起警惕的宝贵知识。我们在实践中感到与顾客之间相互帮助、学习，形成一种融洽的关系是世上最美好的事情。

在此，我们要特别感谢在加利福尼亚州圣拉斐尔的投资顾问布鲁斯·里特先生。布鲁斯先生在建议和处理个人和家庭高回报网络投资方面具有自己独特的能力，在我们的调查

和写作过程中，他不厌其烦地接听了我们数百个紧急电话和咨询。无论我们什么时候需要某个公司的有关财务运作信息，或者请求他帮助引见进入某个公司进行调查研究，他都能迅速及时地给我们提供帮助。让我们再一次对他表示感谢！

我们感谢特宁·坝贝尔。特宁先生是全球最出色的经商者之一。他具备了仅有少数几个商业决策者才有的素质：能够把从近 50 年来的艰苦的社会经历实践中得来的智慧和商学院中最好的学者具备的知识能力相结合。他对我们的建议和非常坦率的批评对我们形成这本书的风格起到了重大作用。

我们感谢艾德里安·杰克黑姆。艾德里安是 Harper Collins 的副总裁，他使我们摆脱了思想上的负担，让我们平时的咨询、演讲、教课以及其他一些工作内容不断转化为创作的源泉。他对我们的信任让我们永远难忘。

在完成这本书的过程中，我们失去了已经成为我们朋友的编辑扎克·希司高，这是一件非常糟糕的事情。但是在扎克离开 Harper Collins 之前，已经使我们的工作步入正轨了，他帮我们建立了工作蓝图，他把庞大的调查经过整理分类，形成了组织相当严密、合理的工作，使我们感到了希望。

还有我们的新编辑埃德温·堂恩对该书的面世也做出了很大贡献，他边照看着孩子边对我们完成的草稿从第一页到最后一页进行了认真的审查，并从纽约坐飞机到了新加坡，这个令人疲惫的长长行程整整花费了 14 个小时。他的到来宣告了我们这本书草稿的胜利完成。他的每一个修改建议都使我们向着成功迈进了一步，埃德温成为我们这本书的啦啦

队队长。我们非常地感谢他，并希望在不久的将来能够和他再一次合作。

我们也非常感谢我们各自的家庭成员。我们的工作天天按照繁忙的咨询、讲演、教学等日程表进行着，这项工作占用了我们所有的业余精力和时间。特别感谢乔治、南希、尼克、茹比，感谢他们的理解和支持。

在临近完成调查工作的时候，我们做出了一个假设，那就是我们认为那些全球运作最快的公司所采用的策略一定可以被其他的公司在将来的财务运作中作为可预见的指示器来使用。相信本书中所描写的所有公司都能有真正的持久力，在他们身上我们公平地投入了我们的最好祝愿。我们也希望这本书中所提到的所有策略，能够对那些刚刚建立起来的公司有所帮助，相信他们能够在经营中通过实践这些策略取得满意的结果。

我们不能不说的是能够进入那些公司领导的办公室（Clear Channel 公司、Charles Schwab 公司、Lend Lease 公司除外）是一件很不容易的事情。在大多数本书的案例公司门口，门卫错误地向我们展示了他们华而不实的自我感觉重要和有重大价值的表演，尽他们的最大努力制止我们进去或者说和公司领导的接触。

但是，我们坚持到底并最终说服了他们。一旦我们进入了公司里边，我们便发现每一位公司领导都是那么富有吸引力、谦虚、和蔼而又有趣。他们彬彬有礼，讲话很有启发性，给我们提供了许多以前从来没有提及过的公司战略和策略，这是他们作为世界上运作最快的公司与其他公司相区别的地方。如果没有他们的帮助，完成这本书是不可能想像

的。

但是，在我们真诚感谢他们的同时，我们也不能忽略这样的一个事实：在商海竞争后的太平房里躺着满满的商业决策者，他们的脚趾上都有一个标签，上面都有一些记载，比如谁在取得了重大的成功后，逐渐变得独断专行，只凭自己的耳朵和眼睛办事，听信那些自私自利的奴才的观点，谁能听进去忠告等。很多人会这样告诉你：“你在公司这么重要的位置上，不用屈尊和这些人打交道，让我们来办理这件事就行了。”如果一个人逐渐相信了这些话，并自己也认为：“我平时太忙了，没有时间和顾客打交道”或者其他一些类似的东西，那么这样就会使他慢慢与外界隔绝了，最后失败也就不可避免了。

那些当今世界上运行最快速的公司的领导人能够通过经常贴近和进入市场来保持住他们的优势吗？我们希望能够这样。

序 言

“请务必在明天以前把这批货送来!加快点速度!”

快!

“你就不能更快一点把它送来吗?”

快点!

“这个品牌的货太畅销了,把正在生产的产品拿来吧!”

快点!……快点!

“时间太紧了,你必须下午就做出决定来,否则我们只好和别人做这笔生意了。”

快点!……快点!……快点!

“我们必须提前一步占领市场,否则后果将不堪设想!”

快点!……快点!……快点!……快点!

“注意!马上停止这笔生意!不然我们将遭受巨大损失!”

快点!……快点!……快点!……快点!……快点!
点!

“太令人震惊了!一个价值 2 000 亿的公司购并
项目在一个早上就完成了!”

快点!……快点!……快点!……快点!……快
点!……快点!……

我们现在每时每刻都在感受着速度所给予的压力，它像一张无形的网，把我们每一个人都牢牢地套在网中央。下面让我们了解一下有关这方面的情况吧。

世界处于速度的旋涡中

时间在变化着!生活在变化着!世界在变化着!抬起头来，看一下周围的环境，让我们再重新认识一下这个世界。全球流通的食物、飞速发展的信息数据、畅通的货币流通、匆匆的人员往来、变化无穷的市场、风云变幻的生意……所有的一切，都在以令人难以置信的速度运动着。我们的生活被速度所主宰，无论走到哪儿，扑面而来的都是关于速度的气息。随手捡起一本商业杂志，你会发现书中所有标题都叫嚷着一个内容：速度!标题下面的文章则是描写一个公司是如何凭借速度优势打败所有的竞争对手，登上行业顶峰的。

关于速度问题，现在已引起了全球范围内的关注。《华尔街日报》在它的一期专刊标题中强烈呼吁新闻出版公司应该适应形势发展，跟上快节奏的生活方式；可口可乐公司的承诺便是行动更“敏捷”；美国财政部长则要求提高各项工作的效率，他对其合作伙伴欧盟低下的工作效率大感不满，认为他们反应迟钝、行动缓慢，已对经济发展产生了十分不

利的影响；电脑制造商充分准备借助反应敏捷、行动迅速的优势，在办公室以及个人电脑领域扩大销售份额，提高市场占有率。金融及商业新闻频道也特别注重对有关速度这方面的报道，编排的节目中常对一些依靠闪电战术占领市场、打败竞争对手的公司进行长篇累牍的报道。

不管你承认不承认，习惯不习惯，一种新的竞争游戏规则已走入了人们的生活。不管是干什么的，你都应该了解并把握这种新的竞争规则的内涵，那就是：不是大的吃小的，而是快的吃慢的。

世界处于高速旋转中， 不管喜欢不喜欢，要想成功地 发展，必须加速运转

可以说我们进入了一个新的时代，这个时代较之以往相比，肯定具有不同的特点，要想在新时期拥有竞争的优势，必须遵从新的规则：尽量用最少的资源完成最多的事情，并且要加速完成。也就是人们所说的达到事半功倍的效果。

可以说，我们已完全处在一个完全被速度困扰的世界中，在速度的压力下从事一天天的生活和工作。走入一片喧嚣，远离那份悠然，对人们来说，也许是一个不幸的消息，但我们必须作好准备，这是时代发展的趋势。为此，我们编写了这本书，相信这对重视和准备拥有速度的人来说，将是一个极大的福音。它将告诉读者如何比竞争对手想得更早，行动得更快。当然，对于速度，我们也要有正确的认识，它决不是人们平时所说的：追求速度就意味着上气不接下气。

实际上它的内涵很广泛，它更多的时候意味着富有活力、朝气蓬勃！

过去的 20 年中，我们经常提醒那些向我们咨询的公司，要不断挖掘公司的潜能，改善内部条件，来更好地适应外部环境。在这种思路指引下，他们很快就注意到了公司存在的问题。现在我们欣慰地看到那些公司针对所存在的问题，进行了大刀阔斧地改革，在发展中思路敏捷，行动果断迅速，在竞争中不断地高歌猛进，而他们的竞争对手则只能无奈地远远看着他们前进的背影，吃一点他们抢占市场后剩下的残羹剩饭。从他们成功的实践中，我们深信提高公司的决策、行动速度是完全可以做到的。

由于速度问题已引起了众多有识之士的重视，由此掀起的热潮可以说是一浪高过一浪。许多人都在写关于速度方面的书，但书的内容及其效果并不理想，大多是仅仅罗列一些作者认为可以让人们和公司能够快速前进的、比较感性的东西，然后又列举了许多调查后得来的事实证据，利用这些事实对那些观点进行了简单的证明（读过以后，你会了解到他们收集这些证据花费了太多的时间。其实，这些观点及证据大家心里都很明白，根本用不着来证明，他们收集起来的東西对人们的作用也不是很明显，也没有什么新鲜感了，况且人们读这种过时的东西，会产生误导作用，甚至会扼杀人们的创造性）。本书选择的是另外一种完全不同的方式。形象地说，就是从空白开始，没有需要证明的观点，一切顺其自然。我们真正想做到的是，通过我们的努力，能够让读者在读完以后，掌握“速度”的本质，并能把它归结为一些相当简单易行的规则运用到实际工作生活中去。

首先，让我们先来认识一下世界上运作最快的那些公司，了解一下它们的基本情况，然后再深入到公司机构内

部，详细调查一下，到底是什么让它们运作的如此之快。刚开始这项工作时，我们收集的公司有几千个，但时间不允许我们对它们一一进行深入调查研究，我们只得选择一些特别典型的奉献给读者。选择这些公司的标准如下：

财政优势——主要以财政运作成绩和时间作为衡量公司的标准，在这方面要求公司与其他公司相比必须具备明显优势。在相同的情况下，他们必须完成更大的目标，并且比对手要做得快。但这种快速是建立在一定条件基础之上的，绝对不是那种未经深思熟虑就仓促采取行动的“快速”，对这样的“快速”，我们并不感兴趣，充其量那仅是一时冲动（像摩托罗拉公司曾策划发动了一场以创速度记录的、全球范围内的通讯卫星电话网络营销活动，但最后的结局却濒临破产状态）。我们应从这些所选的公司中学会驾驭速度并能保持这种高速前进的方式。

恰当适用——我们所挑选的公司肯定都适合于做有关速度方面的案例，这些公司的商业模型都十分有价值。从这本书的读者角度讲，肯定能从这些公司的经营运作中学到许多有用的东西，并深受启发。

易于接近——通过所选择的这些公司，我们能了解许多有价值的信息，当然这些信息不是从公开的渠道得到的，而是让读者真正能够深入到这些公司内部，去了解它的真实情况，还能让读者真正接触到公司关键的决策者，领略到他们的决策风采。

当然，我们深入到这些公司的内部时，看到的并非都是灿烂辉煌，但对于这个问题我们需要辩证地去对待。比如，如果你在办公室不起眼角落里一个抽屉里发现了一些资料，而这些资料说明该公司不具备加速运作的的能力，此时请你不要怀疑这些公司，那仅仅是代表公司以前的资料，现在的公司已通过速度竞争优势发生了质变。

从这些公司中我们可以学到许多无价的知识。下面让我们来介绍一下所搜集到的公司：

Charles Schwab 公司，该公司优势在于：第一，拥有一套进行快速决策的标准规则；第二，公司产品具备比竞争对手迅速进入市场的能力；第三，具备了一种先进的经营理念，他们认为制度创新不可能有一个固定模式，要学会能动地适应环境变化。正是具备了这种优势，该公司迅速地从一个名不见经传的、只有四个人一张桌子的股票经纪小公司发展成为当今世界上最大的金融服务公司。

Clear Channel 公司，该公司的发展创造了一个奇迹。在不到 20 年的时间里，发展成为世界上最大的户外大众传播媒体公司。无线电广播台从创业之初的 14 个发展到现在的近千个，户外广告专栏从零开始，发展到今天的 60 多万个。这种奇迹的创造得益于他们采取了一种独特的中央“记分牌”方式，通过此方式保持了竞争优势，使自己商业点的增加速度远远比别人快得多。

美国在线，该公司在 8 年的时间里，打败了许多原本比它强大很多的对手(如 Prodigy 公司和 Compu Serve 公

司)，兼并了 80 多家企业，并征服了众多美国群众的心，公司能让 2000 多万美国人每月心甘情愿地向它支付支票。现在它又来了个大手笔，吞并了时代华纳公司，从此实现了该行业的一统天下。深入调查一下这个公司，可以看到它不是依靠幻想或者使命来加速本公司的发展，他们是依靠发动了一场类似战争的革新运动来打败对手、发展自己的。

H. & M 公司，该公司所有分店平均每年利润比 Gap 公司的平均利润多出了 100 多万美元，正是凭借此强大的优势他们击败了 Gap 公司。在全球经营范围内，公司每天销售 100 多万套服装，现在各地分店已达 600 多处。他们的成功造就了其独特的经营方式。在公司经营领域内，他们常常藐视传统的常规理念，追求领导时代潮流的经营理念。从这个公司中可以学到许多别具一格的东西，形象地说，他们知道如何躲在“雷达”下面，保守商业秘密，快速进行产品和服务创新，从而从容打击对手并迅速占领市场的。

Hotmail 公司，在这里讲述了一个典型的迅速从流浪汉发展成为富翁的故事。该公司从一个创意(即筹备创建公司的想法)到拥有 2000 万顾客和 40 亿美元的销售额，仅用了短短 22 个月的时间。该公司的奠基人沙比尔·布哈蒂亚先生在富有远见的预测和把握速度创新规则方面给人们上了生动的一课。

Telepizza 公司，该公司创始之初，发起人里奥·普迦尔斯先生动用了毕生的积蓄——10 万美元，开了一家

比萨饼店，以后规模很快就发展到由 1000 家快餐店组成的、具有 2 亿美元资产的连锁快餐店帝国。他用 10 年的时间完成了麦当劳公司 17 年干的工作。

Lend Lease 公司，这是一家立足于澳大利亚的资产开发和金融服务公司。它拥有庞大的建筑规划——包括全球最成功的购物商场和 2000 年的奥运村，它的建筑速度是其他建筑公司的 2 倍以上。这种速度依靠的是什么魔力？那就是准确的集体决策和迅速的方案规划。

我们对这些公司进行了深入研究，得出了这样一个结论：它们战胜自己的竞争对手，主要得益于成功地运用了以思路敏捷、行动迅速为特征的 25 条准则。其实，这些准则并不高深，只要你肯学，不管公司大小如何，你都可以学会，并可以成功地把它们运用到自己的公司经营中去。

概 述

在生活中，人们常常说要做到言行一致，在公司发展上也是同样的道理。如果公司发展思路与行动相脱节，就不利于公司的发展，经常会发生两种情况：一种就是我们经常见到的行动迟缓、决策不果断；另一种则是行动超越公司发展思路的规划，这同样会给公司带来麻烦，因为这种没有经过认真思考的快速行动极有可能就是鲁莽，它不是我们所说的真正意义上的速度。

通过本书，可以了解到以下主要内容：

第一部分，学会如何展望未来，掌握先于别人探索发展趋势的秘密，学会进行特定情况假设，创造出一种能够实现

最佳想法的环境。

第二部分，将了解到如何摒弃冗长沉闷的官僚机构；了解不断调整职位的重要性；明白保持再评价公司所发生的每一件事的必要性以及如何使决策更有效地符合实际情况等。

第三部分，从该部分中可以了解到比别人更早进入市场其实是很容易的，许多公司做不到这一点，是因为他们自己设置了“速度障碍”。你从本部分论述会了解到公司放弃传统的落后观念和使命的重要性以及如何发动一场彻底的革新运动；还会了解到公司具有自身独特竞争优势的必要性；学会如何通过规划时间表来赢得买主和供应商的支持；了解到在进行经营时，通过躲在“雷达”下面有效保守商业秘密，打击敌人的重要性以及如何去建立一种良性的速度循环等。

第四部分，学会在许多特别情况下如何保持高速发展，学会如何激发、提高员工的积极性，学会怎样创建一个衡量行为的中央“积分牌”，了解通过对那些有关行业数字地验证来保持财政弹性的重要性，了解如何使一切事物规范制度化以及不与顾客打成一片的后果。

注 意

在调查中，我们发现了一些值得注意的事情，在这儿先说明一下：其一就是速度并不是指身体上的快速行动，二者不能混为一谈(美国在线的史蒂文·凯思先生，Lend Lease公司的斯图亚特·豪纳芮先生，还有 Clear Channle公司的劳里·梅耶斯先生都是些懒散的花花公子，但他们的公司却靠速度打败了竞争对手，取得了胜利)。其二是指是否拥有速度优势与性别因素没有任何关系(在我们研究的公司决策层中，女性占相当大的比例)。其三是我们所说的速度本身与