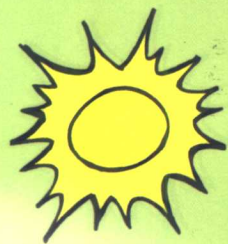
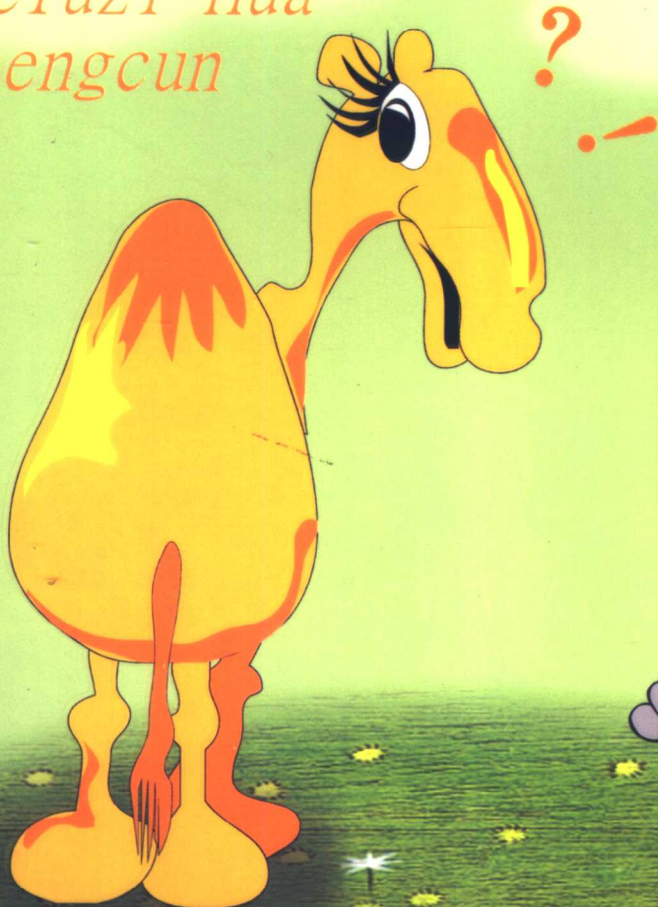


骆驼的 兔子化生存



LuoTuo 医治“大企业病”的八剂良药
DeTuzi Hua
Shengcun

黄朝椿 蒋仁开◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

骆驼的兔子化生存

——医治“大企业病”的八剂良药

黄朝椿 编著
蒋仁开

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

骆驼的兔子化生存 黄朝椿,
蒋仁开编著。

北京:企业管理出版社,2004.7

ISBN 7-80197-096-9

I. 骆... II. ①黄... ②蒋... III. 大型企业-企业管理
IV. F276

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 075529 号

书 名: 骆驼的兔子化生存

作 者: 黄朝椿 蒋仁开

责任编辑: 群力

书 号: ISBN 7-80197-096-9/F·097

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.EMPA.CN>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京正道印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开本 15 印张 200 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 28.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

世界上最强悍的动物不是大象、不是骆驼,当然也不是兔子!而是老虎和狮子!就是说,任何企业都有它的最佳规模,就是指企业在现有技术条件下长期平均费用最低的规模,也是指利润率、利润额、附加价值额、人均附加价值生产率等为最高的规模。

骆驼的兔子化生存,为全新的企业战略提出了新的要求。没有一个具体战略可以重复救活两家濒临倒闭的企业。不同行业的企业、不同资本、不同结构、不同技术的企业需要选择不同的战略;同一企业在不同成长时期、拥有不同的生产规模也必须选择不同的战略。然而,普遍的原则还是有的,这就是全方位、多层面、多视角、大纵深地进行战略管理创新,打造新型的企业战略管理模式。

目 录

第一章 骆驼:长大的诱惑与无奈

做大固然无可厚非,但是,大不等于强!大企业往往容易遭遇玻璃定理!就像有人打碎了一块玻璃,又没有及时修复,别人就可能受到某些暗示性的纵容,去打碎更多的玻璃。

长大的诱惑:大有大的好处	1
巴林的长大:获得特殊客户“英国皇室”	2
允许犯错的机制:人类有限理性的无奈	3
遭遇玻璃定理:放任还是别无选择	5
成败一线间:最可怕的是财大气粗的神气	8
并无创新的犯罪模式:巴林为何一无所觉	10
继续上演的悲剧:还没有引起普遍重视的教训	12
大企业病:骆驼衰败的一种综合病症	14
大企业病的征兆:骆驼的高大忽略眼前的陷阱	18

第二章 兔子:生存的优势与难处

世界上最强悍的动物不是大象、不是骆驼,当然也不是兔子!而是老虎和狮子!就是说,任何企业都有它的最佳规模,就是指企业在现有技术条件下长期平均费用最低的规模,也是指利润率、利

润额、附加价值额、人均附加价值生产率等为最高的规模。

小有小的优势:小企业存在的理由	21
竞争力量的源泉:小企业的适应性强	22
取胜的关键:小企业具有抢先的速度	24
规模递减:高效率会被管理成本抵减	28
市场缝隙的结果:大企业越强小企业越多	31
小企业的先天不足:兔子的不动与盲动病症	34

第三章 出路:骆驼的兔子化生存

英国生物学家汤普森证明,昆虫成长超过一定规模——这是一种较小的规模——以后,其硬壳就不再能支撑体重了。同样,骆驼长得过大,它的四肢就必须粗到足以支撑身体,这样它还能不能驮货物行走于沙漠就是个问题了?过于庞大的身躯会使它行动迟缓,在它的储存实物耗尽之前,它能到达下一个有水的洼地吗?

优势的结合:船大好冲浪,船小好掉头	38
成长的优势:大企业具有规模经济效益	39
范围经济:兔子难以长成骆驼的解释	41
纵向一体化:避免了分散消耗的浪费	44
集聚效应:在空间意义上的外在经济	45
内在不经济:为何庞然而非大物	46
适当的规模:什么决定组织的合理限度	48
快速稳步前进:骆驼的兔子化生存	50
兔子化生存:可供选择的战略模式	54

八剂良药:骆驼如何兔子化生存	55
----------------------	----

第四章 战略:兔子化生存的路标

骆驼的兔子化生存,为全新的企业战略提出了新的要求。没有一个具体战略可以重复救活两家濒临倒闭的企业。不同行业的企业、不同资本、不同结构、不同技术的企业需要选择不同的战略;同一企业在不同成长时期、拥有不同的生产规模也必须选择不同的战略。然而,普遍的原则还是有的,这就是全方位、多层面、多视角、大纵深地进行战略管理创新,打造新型的企业战略管理模式。

缺乏战略:企业就会四处流浪	64
缺乏战略意识:战略迷惘的根源	65
没有战略规划:巨人没能长大成人的原因	67
扩张到底错在哪里:没有一套“量身订做”的战略	71
战略目标的误区:企业战略问题的表现	73
战略的目的:确保企业持续地经营与发展	77
战略的执行:怎样确保目标的实现	79
战略要求:新型企业战略管理模式	82

第五章 精细:兔子化生存的基础

任何一个想法,都是对现实复杂表象的一种抽象,舍去许多东西,才能形成一个概念,而概念又仰仗于细节和付诸于具体的实施。如果只是一个笼统的概念,在细微之处没有想法,那么永远只能是一个想法,而无法演化为企业的实践。

在细节中创造:只有细节不可模仿	91
从真理到谬误:往往就是忽视了细节及其排序	93
细节的思想:至善是一种管理思维	95
不出现短板:让木桶把水装到最长的木板处	99
从细节入手:在企业中形成一种管理文化	101
不起眼的细节:往往就会造就创新的灵感	102
精细管理:企业运行的核心工程	105

第六章 速度:兔子化生存的保证

“速度经济”指的是因迅速满足客户需求而带来超额利润的经济。也就是说,对市场反应最快、冲在最前面的企业能够占据最佳位置,从而能够最先获得市场机会,进而获得“超额利润”。

成熟市场的要求:以速度为基础的企业设计	109
速度创造价值:因为时间是稀缺资源	110
超额利润:需要最先获得市场机会	113
把事情做快:质量的担忧与产生的效益	115
面对变化的市场:速度成为决胜因素	119
怎样提升速度:围绕市场快速反应	123

第七章 灵活:兔子化生存的整合营销

中国市场存在的多样性注定了许多企业的渠道运作方式存在着交叉与反复的情况。就在专家学者们为蒙牛总结各种模式的时

候,蒙牛却认为:只要是中国或者外国已经发生的营销措施和手段,在蒙牛公司几乎全有。什么方法是最强的,什么方法是最好使的,蒙牛就定什么样的方法。实际上,这就是整合营销的成功运用!

营销战略的困境:没有企业能天衣无缝	125
工业品企业:直销与渠道模式的选择	132
消费品企业:直销模式能减少成本	134
代理渠道模式:借助于中间商推广产品	135
特许经营渠道模式:复制式的营销扩展方式	137
市场是变化的:固守僵化模式定会付出代价	138
自营渠道:选择比控制成本更有效的方法	139
应对营销风险:可供灵活选择的战略组合	144

第八章 信息化:兔子化生存的神经系统

信息化实质上是将企业的生产过程、物料移动、事务处理、现金流动、客户交互等业务过程数字化,通过各种信息系统网络加工生成新的信息资源,提供给各层次的人们洞悉、观察各类动态业务中的一切信息,以作出有利于生产要素组合优化的决策,使企业资源合理配置,以使企业能适应瞬息万变的市场经济竞争环境,求得最大的经济效益。

燕京的奇迹:长大中信息化的有效控制	147
为什么要信息化:适应瞬息万变的竞争环境	151
为决策提供支持:信息就是企业的生命	153
企业运营能力:以核心业务信息化为基础	156

信息化的追求:推倒以计算机技术为界的无形城堡	159
生产管理信息化:使生产任务变得容易和高效	160
财务信息化:方便、容易地获取财务信息	163
怎样进行信息化:围绕着“化”人来展开	164
信息化的根本只有一个:用更少的投入获取最大的效益	166

第九章 扁平化:兔子化生存的组织构架

将两只滑轮溜冰鞋,以一个弹簧连起来,用第一只鞋来控制第二只鞋的移动,这是可以做到的。接着再用另一个弹簧连起第三只鞋,并试着借助第一只鞋的运动来控制第三只鞋,难度进一步加大。接着继续增加鞋,每只鞋都附上不同弹性系数的弹簧。这样到一定的限度就无法控制末端的鞋了。机械运动是这样,组织系统就更为复杂了。这也正是在线的一端下达指令,不可能控制组织中所发生的一切的原因。因此,改变传统多层级的线形组织,实行组织的扁平化已成为组织设计的必然趋势。

层级结构的失灵:把人变成了庞大机器上的一颗螺丝钉	168
解决层级结构的难题:组织结构的扁平化	172
信息技术:组织结构扁平化的支撑	175
网络化:扁平化基础上的延伸	178
组织结构变革:物质和制度条件的保障	179
管理方式的变革:需要与组织结构相适应	183

第十章 学习型组织:兔子化生存的源泉

所谓学习型企业,它是以共同愿景为基础、以团队学习为科教片的对客户负责的扁平化的横向网络系统,它强调以“学习加激励”,不但使人勤奋工作,而且尤为注意使人“更聪明地工作”,它以增强企业的学习力为核心,提高群体智商,使员工活出生命意义。自我超越,不断创新,达到企业财富速增、服务超值的目标。

求生的基本法则:来自比对手更快的学习能力	187
获取知识的能力:使组织寿命不断延长	190
发展的前提:学习(L)大于或等于变化(C)	191
五项修炼:探索学习型组织的创建道路	194
修改遗传密码:摒弃把人当成工具的机械思维	199
工作学习化:迈向学习型组织的十大步骤	203

第十一章 流程再造:去除兔子化生存的藩篱

企业流程的再造,就是对企业完成其业务获得利润的过程这一流程进行重新设计塑造。企业再造的动机无外乎两条:一是克服企业面临的现实的和潜在的危机;二是抓住未来的机遇。所以,企业再造的第一步骤就应该是在企业中制造危机感,在高层管理者中形成再造紧迫感进而使这种紧迫感从高层扩散到整个企业。

企业流程:企业完成其业务获得利润的过程	206
---------------------------	-----

再造流程的目的:形成和强化核心竞争力	207
以业绩为导向:流程管理区别职能管理的特点	209
流程再造思想:让竞争压力直接传到企业内部来	212
流程再造原则:让那些需要的人自己执行流程	216
怎样再造流程:有效进行五个重构	222

第一章 骆驼：长大的诱惑与无奈

做大固然无可厚非，但是，大不等于强！大企业往往容易遭遇玻璃定理！就像有人打碎了一块玻璃，又没有及时修复，别人就可能受到某些暗示性的纵容，去打碎更多的玻璃。

长大的诱惑：大有大的好处

我们常常把大公司比做骆驼，的确，大有大的好处！

骆驼生活在沙漠里。它身材很高，脖子很长，能够望到很远的地方。沙漠里有水的地方很少，骆驼的嗅觉很灵敏，能帮助人们找到水源。每逢沙漠里刮起卷着沙子的旋风，它的鼻孔就紧紧地闭起来。骆驼的腿上有一大片胼胝，它就是趴在被太阳晒得极热的沙子上，也不会烫伤。骆驼的脚掌又宽又厚，走路的时候，两个脚趾分开，不会陷到松软的沙子里去。骆驼背上有驼峰，在水草多的地方，它吃得饱饱的，喝得足足的，一部分养料变成脂肪藏在驼峰里。等到缺乏食物的时候，它就用自己的积蓄来维持生命。

这就是追求长大的诱惑！

然而，随着市场的发展，一致的认同是：没有任何一家企业能够强大到无可动摇！

原因在于，任何一家强大的公司都像希腊神话人物阿基里斯一

样,尽管他无可匹敌,但他的脚心存在着一个致命的弱点!

做大固然是无可厚非的事情,但是,大不等于强!尤其重要的是,在竞争白热化的今天,快可能在某种程度上比大还要重要。

因为如果遇到猎人追捕,我想骆驼是很难逃脱的。因为庞大的身躯同时也就决定了它行动迟缓。

另外,我们还可以设想,大还有大的难处!“千里之堤,溃于蚁穴”,说的就是这个道理。因为作为一个庞然大物,微小的侵蚀在开始根本算不了什么!也不会被人察觉!

巴林银行这匹骆驼的消逝就是一个典型的例子。

1995年2月27日,英国中央银行宣布,英国商业投资银行——巴林银行因经营失误而倒闭。消息传出,立即在亚洲、欧洲和美洲地区的金融界引起一连串强烈地波动。东京股市英镑对马克的汇率大幅下跌,伦敦股市也出现暴跌,纽约道琼斯指数下降了29个百分点。

这消息让全球震惊,因为这意味着具有233年历史、在全球范围内掌管着270多亿英镑的英国巴林银行宣告破产。具有悠久历史的巴林银行曾创造了无数令人瞩目的业绩,其雄厚的资产实力使它在世界证券史上具有特殊的地位。

巴林的长大:获得特殊客户“英国皇室”

1763年,弗朗西斯·巴林爵士在伦敦创建了巴林银行,它是世界首家“商业银行”,既为客户提供资金和有关建议,自己也做买卖。最初它是经营棉纱、木材、钻石和矿产的贸易矿,其后逐渐拓展证券业务,至1800年成为英国政府债券的主要包销商,从此它在伦敦金融业占据了领导地位,被视为英国银行界的泰斗。

由于经营灵活变通、富于创新,巴林银行很快就在国际金融领

域获得了巨大的成功。其业务范围也迅速扩大,无论是到刚果提炼铜矿,从澳大利亚贩运羊毛,还是开掘巴拿马运河,巴林银行都可以为之提供贷款。

1803年,美国从法国手中购买路易斯安纳州时,所有资金就出自巴林银行。1886年,巴林银行发行“吉尼士”证券,购买者手持申请表如潮水一样涌进银行,后来不得不动用警力来维持,很多人排上几个小时后,买下少量股票,然后伺机抛出。等到第二天抛出时,股票价格涨了1倍。

20世纪初,巴林银行荣幸地获得了一个特殊客户:英国皇室。由于巴林银行的卓越贡献,巴林家族先后获得了五个世袭的爵位。这是一个世界纪录,它奠定了巴林银行显赫地位的基础。

巴林银行主要从事投资银行业务和证券交易业务,投资银行业务集中在欧洲,证券业务则集中于亚洲及南美,在下属的17家证券公司中,以日本、香港、新加坡及菲律宾的业务为主。

巴林银行由此在金融界树立了不可动摇的地位。

允许犯错的机制:人类有限理性的无奈

就是这样一个庞然大物,它后来的结局恐怕连人们做梦也没有想过会毁在一名职员身上。他就是新加坡期货公司执行经理里森,一人同时身兼首席交易员和清算主管两职。

里森于1989年正式到巴林银行工作。这之前,他是摩根·斯坦利银行清算部的一名职员。进入巴林银行后,不久就争取到了到印尼分部工作的机会。由于他富有耐心和毅力,善于逻辑推理,能很快地解决以前未能解决的许多问题,使工作有了起色。因此,他被视为期货与期权结算方面的专家,伦敦总部对里森在印尼的工作相当满意,并允诺他海外一个合适的职务。1992年,巴林总部决定派

他到新加坡分行成立期货与期权交易部门,并出任总经理。

这个决定也就是巴林最后命运之所系,因为正是从这里,巴林为自己种下了苦果。

里森的业务是“套利”,他从日本大阪和新加坡的股票交易所买卖在两地市场上市的日经 225 种股票指数的期货,利用两地不时出现的差价从中牟利。如果买进和卖出是等量的,就没有多少风险。但是期货属于“衍生证券”,它的价值来源于股票、债券等有价值证券。投资者在购买期货合同时只需按合同金额较小的比例付一笔保证金,到合同期满时再按合同所定的金额进行分割,由于签合同与交割时的价格是不一样的,于是就有合同增值和贬值的情况出现,于是也就有了获利和赔本的情况出现。所以这类衍生交易既有巨大的利润诱惑,也存在着巨大的风险压力。

我们常说,人无完人。无论做什么交易,错误都在所难免。但关键是看你怎样对待和处理这些错误。在期货交易中更是如此。有人会将“买进”手势误为“卖出”手势;有人会在错误的价位购进合同;有人可能不够谨慎;有人可能本该购买六月份的期货却进了三月份的期货,等等。一旦失误,就会给银行造成损失,在出现这些错误之后,银行必须迅速妥善处理。如果错误无法挽回,惟一可行的办法,就是将该项错误转入电脑中一个被称为“错误账户”的账户中,然后向银行总部报告。

这是人类发明的一个允许犯错的机制,因为人毕竟是人,他们只能有限理性。对这个机制,本来是没有错误的。错误的是对它的疏于管理和忽视,就像定时炸弹一样,它随时都可能爆炸,但如果你把它管好,定时炸弹就不会在你不希望时爆炸!

里森于 1992 年在新加坡任期货交易员时,巴林银行原本有一个账号为“99905”的“错误账号”,专门处理交易过程中因疏忽所造成的错误。1992 年夏天,伦敦总部全面负责清算工作的鲍塞给里森打

了一个电话,要求里森另设立一个“错误账户”,记录较小的错误,并自行在新加坡处理,以免麻烦伦敦的工作。

于是里森马上找来了负责办公室清算的利塞尔,向她咨询是否可以另立一个档案。很快,利塞尔就在电脑里键入了一些命令,问他需要什么账号。在中国文化里,“8”是一个非常吉利的数字,因此里森以此作为他的吉祥数字,由于账号必须是五位数,这样“账号为88888”的账户便诞生了。

就像一个坏死的细胞,从此,巴林银行这匹骆驼身上就多了这个东西,但万万没想到的是,它后来会蜕变成一个癌细胞,把庞大的骆驼送进了坟墓。

在这个账户建立几周之后,伦敦总部又打来了电话,说总部配置了新的电脑,要求新加坡分行还是按老规矩行事,所有的错误记录仍用“99905”账户直接向伦敦报告。

“88888”错误账户刚刚建立就被搁置不用了,但它却成为了一个真正的“错误账户”存于电脑之中。就像一个定时炸弹,只是没有人知道它会在什么时候爆炸!

实际上,这时总部已经注意到了新加坡分行出现的错误很多,但里森都巧妙地搪塞过去了。

隐患就在这里产生了,但是它却被人忽视了!“88888”这个被人忽略的账户,提供了里森日后制造假账的机会。没有人想到它是一个癌变的细胞,如果当时取消这一账户,则巴林的历史可能会重写了!

遭遇玻璃定理:放任还是别无选择

就像有人打碎了一块玻璃,又没有及时修复,别人就可能受到某些暗示性的纵容,去打碎更多的玻璃。这就是玻璃定理。巴林银