

D O N G W U
Z H I H U I



HE XIN JING ZHENG
DE 32 GE
DONG WU ZHI HUI

李志敏 编著
王 力

核心竞争的32个

动物智慧



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



D O N G W U
Z H I H U I



HE XIN JING ZHENG
DE 32 GE
DONG WU ZHI HUI

李志敏 · 编著
王 力

核心竞争的32个

动物智慧



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

生存于这样一个快速多变和危机四伏的时代,每个企业都可能面临着与过去完全不同的境遇。各种外在的强烈变化和内在的冲突相互作用,使企业在残酷的竞争环境中茫然无措,对新的生存状况无所适从,不能正确应对,从而陷入困惑之中难以自拔。企业如何生存,如何打造核心竞争力,如何进行变革,如何在市场取得领先优势……种种疑问需要我们给出一个确定的答案,而答案就在书中。本书以 32 个动物智慧为引子,在内容安排上,使用“一理多案、以案带理、以理析案”的论述方法,让读者在领略动物生存理论和当代企管案例中对商业逻辑进行思辩式的感悟。全书通过充满感性的语言和插画将我们在管理中经常遇到的问题直白化,同时启发读者变换看待问题的角度和思考问题的方式,从而对企业经营运作有所顿悟。

图书在版编目(CIP)数据

核心竞争的 32 个动物智慧/李志敏,王力编著. —北京:
机械工业出版社, 2004. 4

ISBN 7-111-14189-X

I. 核... II. ①李... ②王... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 021027 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:常淑茶 责任编辑:赵泽祥 版式设计:耿文国
责任校对:王再华 封面设计:沈秋红 责任印制:施 红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·7.625 印张·187 千字

0 001—8 000 册

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



前言

在自然界进化的历史长河中，有一条重要的法则：优胜劣汰，适者生存。所有的生物（包括人类）都严格地遵守着这一真理。在这一法则下，竞争是生存和发展的惟一途径。

在经济全球化和一体化趋势日益加强的今天，越来越多的企业将发展的触角延伸到各个角落，试图找到适合自己的方式方法，希望在与其他企业的竞争中占据有利位置，面对这样的情形，打造企业的核心竞争力就显得尤为重要。

然而，在国内的企业界，经营者们往往沉醉于巨大的市场空间、低廉的生产成本、宽松的经济政策之中，只关注管理和市场营销，很少有人从企业核心竞争力的角度来系统地思考企业内部的体制与文化环境，也很少有人从更广阔的时间和空间范畴来考虑自身的生存和发展问题。但有一点是可以肯定的，在加入WTO之后，我们面对的不再仅仅是国内的竞争者，全球各行各业的大鳄都在垂涎欲滴地窥视着这块巨大的市场和弱小的本土竞争者。



核心竞争的32个动物智慧

本书试图通过对动物效应和法则的分析，结合现代最新的经营理念，深入浅出地阐释了现代企业核心竞争的国际化生存、组织与运营、企业并购、改革与转型、创新危机、联合战略、细节竞争力等 32 个关键问题。希望本书对您的管理水平的提高有所启发。

编 者

2004 年 3 月

HE XIN JING ZHENG DE 32 GE DONG WU ZHI HUI



目 录

前 言

蝶蛹蜕变理论——变革之路 / 1



企业要创新,变革是必要的,变革的最终目的是使企业拥有持续的竞争优势,从而实现永续经营。

与狼共舞理论——国际化生存 / 7



要做到与狼共舞,必须首先变成狼。

领头羊理论——市场领先优势 / 13

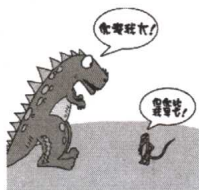


企业的实力,来自品牌的实力,也来自于产品在预期客户大脑里占据的地位。



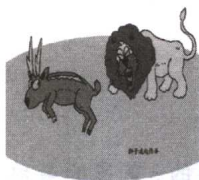
核心竞争的32个动物智慧

恐龙效应——巨型企业的组织与运营 / 19



在扩大企业规模的同时，只有进行科学的资产重组，提高组织运作效率，降低组织成本，才能壮大竞争实力。

狮子羚羊理论——速度决定一切 / 25



在激烈的市场竞争中，如果企业停滞不前，还沉浸在旧日的辉煌之上，那么最终的命运就是被吃掉或饿死。

牛马同槽理论——企业并购的双刃剑 / 32



在企业经营中，每一个企业要想增强自己的实力，并购战略必不可少，并购时除了要有眼光、详细分析外，更要讲究并购的策略和方法。

雄鹰鸵鸟效应——危机处理方式 / 44



从危机中得到的教训是深刻的，从危机中获取的经验是宝贵的。

核心竞争的32个动物智慧



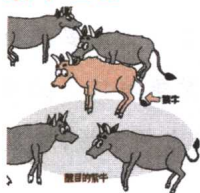
斑马理论——改革与转型 / 54



我是什么马?

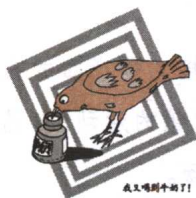
企业只有踏准步伐,步调一致,快速、主动、尽早地出击,才能赢得改革与转型的时间和空间。

紫牛理论——品牌营销 / 62



最亮眼的,最能吸引消费者目光的产品,才是永恒的。

山雀鸟与红知更鸟理论——创新危机 / 68



我又喝到牛奶了!

企业只有保持敏锐的洞察力,预知变革并走在变革之前,成为变革的倡导者,才能在竞争中立于不败之地。

公鸡联合效应——企业的联合战略 / 76



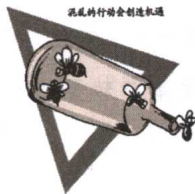
联合打败对手

在现代市场竞争中,最有竞争力的企业不是竞争型企业,而是联合型企业。只有通过共同拥有资源和共同承担风险,才能在全球竞争中生存下去。



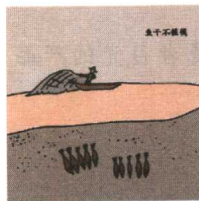
核心竞争的32个动物智慧

蜜蜂和苍蝇理论——改变循规蹈矩的思维方式 / 90



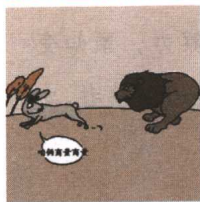
企业创新必须以市场为导向。对于企业而言,没有市场的创新就是失败的创新。

生鱼片理论——快速行动的智慧 / 100



在日益激烈的市场竞争中,企业要想持久地占领市场并取得有利的竞争地位,必须不断推出新产品,谁的产品先占领市场,谁就能先得到赚钱的机会。

兔子生存法则——寻找市场夹缝 / 105



处在直接竞争产品和间接竞争产品的夹缝中,合理展开定位、促销、试销的活动,自己的产品也可以顺利地进入市场。

猴子大象法则——灵活性竞争 / 113



新经济就像星球大战一样,有传统的成分,也有快速变化的科技指导,在这样的情形下运作企业,必须灵活多变。

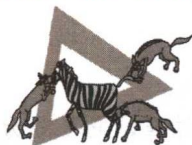


仓鼠自吃幼崽效应——自我否定与产品更新 / 118



在高速发展的市场，加快产品的自我更新速度，就能在市场上捷足先登，取得丰厚的利润。

鬣狗吃斑马理论——营销渠道的最佳构建 / 125



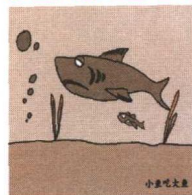
畅通的营销渠道是企业的无形资产，是企业精巧拓展和占领市场的关键。

须鲸理论——股票投资的秘诀 / 136



投资股票时，选择大批股票进行仔细研究，最终挑选出一小部分优良的股票留下来，继续持有，其余的则全部放弃。

小鱼吃大鱼理论——小品牌的灵活竞争 / 143



商品经济大潮需要每一个弄潮者能在其品牌尚未被注意与醒悟之前，就必须看到自身在市场上的立足点。

蝴蝶效应——细节竞争力 / 150



一个企业，若是养成了“忽视小节”的习惯，那肯定不会发展壮大。



核心竞争的32个动物智慧

懒蚂蚁理论——长期发展的战略眼光 / 156



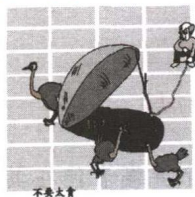
一个企业要具有市场竞争力，那就要确定战略目标，全力以赴。而企业的战略目标必须具有对未来的科学预见和高瞻远瞩。

猎豹理论——对投资过程的把握 / 166



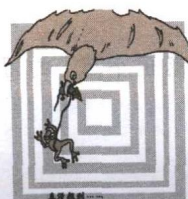
投资过程就是猎豹捕食过程，它可分为六个阶段，即搜索、跟踪、确认、行动、猎杀、休息。

火鸡收益原则——保持稳定而不是最大化 / 170



股市收益的原则应该是保持稳定性，而不是最大化，技术操作的最高境界只做到如此。

青蛙与老鼠理论——不正当竞争的错误 / 173



非理性竞争的时代已经成为过去，现在是以和平为特征的理性竞争时代。如果我们采取了不正当的手段去对付竞争对手时，也许我们自己也已经踏入了失败的门槛。



休克鱼理论——休克与激活 / 182



激活休克鱼

休克鱼并不是死鱼，但如果没有使用正确的方法去激活它，它也等同于死鱼。

巨狮理论——数一数二定律 / 186



狮打虎

“数一数二”，它不只是一个目标，而且还是一个要求。若能在企业经营中，拟定企业新策略，坚持争做第一、第二，决不落伍的思想，那么这个企业肯定是成功的企业。“数一数二”这个“巨狮理论”，会使企业一步一步前进并最终达到目标。企业的任何一项业务如果不能在该行业的市场份额中占据前三位，或不能够赢利，就应当坚决退出。

鳄鱼原则——投资止损 / 195



鳄鱼原则

当你知道自己犯错误时，立即了结出场！不可再找借口、理由或采取其他任何动作，赶紧离场！

羊群效应——投资的从众心理 / 199



羊群效应

从事股票投资，好比是参加选美比赛，谁的选择结果与全体结果或全体评选者的平均爱好最接近，谁就能得奖。因此每个参选者都不选择他自己认为最美的，而是选择推测别人认为最美的。



核心竞争的32个动物智慧

鱼听箫理论——以客户的需求为基点 / 203



在市场竞争中，拥有顾客与潜在的顾客是一个企业成败的关键。许多企业都明白顾客是自己最有价值的财产，没有顾客就没有企业，顾客是企业生存、发展的前提。

狐狸理论——有所为有所不为 / 211



每个企业都希望自己在经营中一往无前，但真正的挑战是要学会如何在攻击造成致命的操作之前就让步。

山羊理论——广告的切入点 / 219



广告行为是企业开拓市场的一种有效手段，如果运用得好，能有效地使产品实现价值。

蜥蜴的变色效应——适应外部环境 / 227



企业生存的外界环境一旦变化，既有可能给企业带来机遇，也有可能给企业带来威胁。企业对此如果反应迟钝，将会丧失机遇，或者面临危机。



蝶蛹蜕变理论 ——变革之路

企业要创新，变革是必要的，变革的最终目的是使企业拥有持续的竞争优势，从而实现永续经营。

蛹看着美丽的蝴蝶在花丛中飞舞，非常羡慕，就问：“我能不能也像你一样在阳光下自由自在地飞翔？”

蝴蝶告诉他：

“第一，你必须渴望飞翔；第二，你必须要有脱离你那非常安全、非常温暖的巢穴的勇气。”

蛹就问蝶：

“这是不是就意味着死亡？”

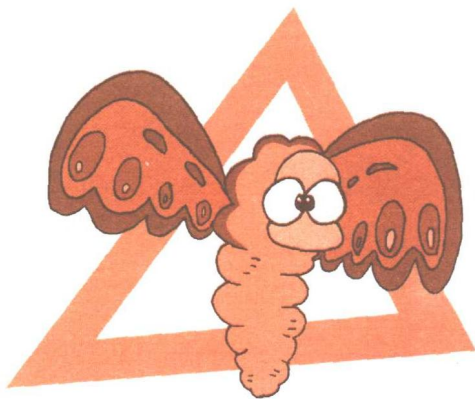
蝴蝶告诉他：

“从蛹的生命意义上说，你已经死亡了；从蝴蝶的生命意义上说，你又获得了新生。”

因为蜕变，蝴蝶被喻为最有禅意的昆虫。同样，企业的成长也要经历由蛹到蝴蝶的蜕变过程。



核心竞争的32个动物智慧



我还是飞不起来

一粒种子，只要你给它一块土壤，它就能生长；一个企业，只要有合适的机会，它就有了由蛹向蝴蝶蜕变的能力。

一个企业由几个人、几百人发展到几千人乃至更多，在不同的阶段有不同的生存状态，需要不同的经营模式与经营体系。在创建初

期，企业往往是合伙式、夫妻店式、作坊式，以经验经营为主；随着企业规模的扩大，企业则需要规范化的运作体制，以制度经营为主。变革为企业跨越不同发展阶段提供了蜕变的能量。

企业家要创新，有时就不得不进行“破坏”，甚至破坏他自己亲手建造起来的大厦。管理学大师熊彼得讲过一句话，说所谓的“企业家就是从事创造性破坏的那些人”，就是说要在创造中进行破坏。我们是否有勇气打破我们赖以成功的基石去寻找新的发展思路，这是每个企业家都值得深思的问题。

革新，代表着新的机遇、挑战与风险。当过去的辉煌一点点逝去时，组织都会面对改革，这只不过是时间的早晚问题罢了。要在现有产品和市场开始衰落之前形成一种新的战略，即预示着公司要变革了。在变革之前，必须了解以下关键两点：

第一，要不断创新，切忌固步自封。

注意使用“机会窗口”的方法，来识别哪些产品和市场能够被有效地发展或拓展。建立一个矩阵，把自己的产品放在左侧，将现有的顾客放在底部。检查每一个拥有顾客的已有产品所在的方格。剩下的空格



就是企业的机会窗口。

第二,要明确竞争对手。

在未知情况下,是不能制定获得成功的战略的,因此要明白谁是自己的竞争对手,他们正在做什么,准备做什么,集中精力去注意自己一直面对的对手是很容易的,尽管这可能已经不合时宜。如计算机业的每个人都盯着 IBM,而忽视了那些小 PC 生产商的崛起,实际上正是他们使这个产业发生了显著的变化。为避免这种风险,要学会使用“银弹”测试法。所谓银弹测试法,就是想像自己和企业有支枪,且枪里只有一发银制子弹,询问每个人,他们会选择哪个竞争对手开枪。紧跟着问:“你百分之百确定吗?”要求迅速、毫不犹豫地回答。如果第一个或第二个回答时有迟疑的迹象,或者是出乎意料的名字,这时就要注意了。

面对不断变化的未来,竞争对手有可能发生了变化,这往往是一些重大事件发生的标志。不要把新的竞争对手放在一边,或者仅仅是盯着它的不足之处。

一般说来,变革具有以下几种特性:

首先,变革具有自我驱动性。通用电气公司不仅以组织变革创新而著称,它还因认识到进行重要变革需要深刻改变人们的观念和信念而闻名。无论是富有感召力的总裁杰克·韦尔奇,还是普通员工,通用电气的变革表现出良好的主动投入精神。位于休斯敦的壳牌石油公司在过去六年里,进行了杰出的、全面的公司改革,这是一项直接牵涉到许多人的巨大变革。该公司“重组”的显著特征是其新的管理体系,即把权力尽可能地下放到公司的地方部门中。变革必须是全体员工积极参与的过程,并非针对员工“制订”的一项措施或方案。否则,这种强制的行动必然导致反感、抵制与失败。

在 IBM,郭士纳认为要想真正成功,就必须变革。公司的企业文化

核心竞争的32个动物智慧

必须改变,你知道这一切意味着什么。

“假如我们继续固守在 IBM 之内坐井观天,我们将无法共享知识,也无从联系顾客。如果我们想要共享知识,如果我们想要加快步伐,如果我们想要和顾客建立更广泛的联系,我们就必须使 IBM 形为一体。我们必须像一个团队一样工作。我们不能成为一个部门或一个产品的一部分;我们要成为 IBM 的一部分——同心协力,拿出解决方案。”郭士纳这样说。

IBM 的管理者们列举出有关郭士纳如何重新定位公司未来的一些很小但很有说服力的事例。例如,他改变了公司开会的方式,禁止使用大投影仪和 IBM 人称为“银箔”的东西,即投影仪上使用的幻灯片。

这并不是因为郭士纳对大投影仪有偏见,而是他不喜欢公司会议的老套基调:昏暗的房间、冗长的报告,所有人的注意力都集中在图表上而不是讲话人身上。最严重的问题是过分地浪费员工的时间,来制定各种行动纲领。

取消了大投影仪——说实话,大投影仪还是一次一次地使用——郭士纳迫使各机构在开会之前理清思路,保证入会者有充分的准备作决定,而不仅仅只是分享信息或结束内部争论。

所有这些变化从理论上说都没有问题。但这也只限于理论上,除非公司员工相信其背后的思路。

郭士纳接任后,留在 IBM 的大多数人相信其背后的思路。有些人对他所进行的改革感到失望,其他人接受了他接管 IBM 之后提出的一系列安排。但大多数的 IBM 雇员成了郭士纳规划的 IBM 的股东,而且,他们购买 IBM 股票的魄力比大多数人所期望的要大得多。

郭士纳这样说:“他们很了不起,我并没有做什么,是这里的 28 万人取得的成就。我们转移了侧重点,转移了注意力,再加上这个天才的