

管理团队的组织认识模式

Gene

of


不必一定要经历惨痛的失败才能获得弥足珍贵的教训，本书探索和揭示了那些成功企业及其商业奇才们共同遵循的思维通路，并在那些思维轨迹的交汇部位提炼出闪烁的商业智慧。您将发现这样的商业智慧并非昙花一现般的灵光，而是有一定的思维轨迹或思维通路可寻得和触及。

Business Organization

商业组织的

基因

◎贺宇江 著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS




管理团队的组织认识模式

Gene of Business Organization

不必一定要经历惨痛的失败才能获得弥足珍贵的教训，本书探索和揭示了那些成功企业及其商业奇才们共同遵循的思维通路，并在那些思维轨迹的交汇部位提炼出闪烁的商业智慧。您将发现这样的商业智慧并非昙花一现般的灵光，而是有一定的思维轨迹或思维通路可寻得和触及。

商业组织的 基因

◎贺宇江 著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以结构性思维为起点,探索成功企业中的商业奇才们可能遵循的思维路径,在那些思维轨迹的交汇部位提炼出闪烁的商业智慧,并在心理学、系统性思维和组织管理之间找到一条贯穿联结这些智慧的主线,开创性地探讨了决定和影响企业持续经营的内在结构——管理团队的组织认识模式。这个结构性的可复制模板如同生物体内的基因,还决定和影响组织的主要特性、功能倾向及其生存和发展的方式。管理团队的组织认识模式使企业具有了更好的稳定性和一致性,并为企业在资源分配和机会选择等决策中提供了明确的思考方向。

本书还涉及并探讨了许多创新性的观念,如强势复制模板、商业组织的基因、88法则、结构性冲突、社会资源的新观念、多角化经营的过渡性假说、合作伙伴的甄别工具等等。特别需要强调的是,本书根据结构性思维方法的特点,开拓性地建立了一种全新的商战思想——引发对手发生结构性冲突,并对结构性冲突的概念、特点和价值进行了积极的探索。通过全新视野的案例分析,对寻找和明确那些可能引发对手发生结构性冲突的方法和要点作了详细的论述。

图书在版编目(CIP)数据

商业组织的基因:管理团队的组织认识模式/贺宇江著. —北京:机械工业出版社, 2003.12

ISBN 7-111-13558-X

I. 商… II. 贺… III. 商业企业-组织管理学 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第112429号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:赵泽祥 版式设计:霍永明 责任校对:程俊巧

责任印制:施红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·11.25印张·1插页·308千字

0 001—4 000册

定价:32.00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

一粒细微的沙粒进入贝壳柔软的胚中，受到刺激的贝不停地分泌出钙质将沙粒层层包裹，历经天长地久，终于形成一颗美丽的珍珠。一个优秀的管理团队的形成过程也是如此，必须先有一个内核。管理团队的组织认识模式就是那粒进入贝壳的沙粒，组织将藉此凝聚人们的各种激情和创意。

前 言

研究那些已获得荣耀与财富的商界奇才和他们所领导的管理团队，能够发现某些相似的必然性的成功因素。这些必然性的因素往往并不表现在他们的历程或形式之中，而是更多地体现在那些传奇的商业过程中的某些相似的认识要点上，或是隐含在那些影响深远的决策过程中所遵循的某些相同的思维路径里。依靠亲历的磨难所获得的经验，结合他们本就具有的商业悟性与天分，摸索并把握住所在企业的内在结构及关键性要素，如此他们的管理团队既明晰了企业的方向，又增强了对某些事物的预见性，同时也为洞悉合作对象或竞争对手的行为提供了帮助。我们不必一定要经历惨痛的失败来获取有益的教训，一个优秀的管理团队的形成过程也是如此。《商业组织的基因：管理团队的组织认识模式》一书，力图揭示出那些被共同遵循的商业思维的路径和管理者可能曾有过的共同的领悟。

各个领域中所创造出的专业知识都在呈现快速增长的势头，掌握知识无疑已成为现代社会中个人或组织取得成功的一个重要因素。但是，对于现代的组织管理者而言，最为缺乏的常常并不是专业性知识，而仍然是系统性思考的习惯或能力。

如今的管理知识分门别类，从产品研发、物料采购、生产经营、仓储运输、营销管理、人力资源、财务行政，到全球化、电子商务、客户关系管理、供应链管理、知识管理、成本控制、业务流程重组、品牌管理等，种类繁多。这与其他学科的发展趋势是完全相同的，如在现代医学的发展中，专业或学科越分越细，对人体的各个系统和器官的研究也越来越深入，由此带来了大量的研究成

果，的确为治疗各种疾病创造了良好的条件。但与此同时，我们也不得不看到，将人体作为一个整体来看待和治疗却并没有变得更为容易，许多医疗悲剧也正是源于这种无视整体的割裂和局限性的思维。在现代企业管理中，头痛医头、脚痛医脚的现象不是在减少，而是在大量地增加；只见树木不见森林的管理者，也并没有因为现代管理知识的增加而减少。这是因为现代组织高度的专业化分工与整体的系统性思维存在着固有的矛盾。

如同任何一个生态系统一样，企业组织也是一个由内部要素相互关联的系统，如果将其中的任何一个部分与整体割裂开来，就难以对全局进行理解和把握。而专业知识的发展，则倾向于把组织分割成若干个部分去研究和对待。的确，人们按照各种机能设立部门，让管理者更易于控制和管理。但是，这种层级分割也使组织被作为一个整体来认识的程度在不断地下降。

在非洲某个贫穷的但曾经是一片肥沃的大草原上曾出现过这样的悲剧：

为了尽快摆脱贫困，在得到国际救援组织提供的资金后，人们将资金用于深井的挖掘以增加水的供应。随后当地的每一位牧人在经济利益的引诱下，纷纷扩充自己饲养牲口的数目。然而，到了20世纪60年代初期，牧地开始出现被过度啃食的现象。牧地上的植被开始变得稀疏，植被越稀疏，过度啃食的情形自然就越严重，直到牲畜啃食植被的速度大于草原植被的生长速度，植被所覆盖的面积开始日益减少。同时由于植被稀疏，风雨侵蚀土壤的情况就更为严重，从而增强了土地沙漠化的情形。这样恶性的循环持续下去，接着一场严重的干旱袭来。到了70年代初期，已有80%的牲畜死亡。这个曾经肥沃的大草原上的绝大多数的人，又陷入到更加贫困的深渊之中。

同样的悲剧在中国也有类似的版本：

某外资企业在内蒙古与我国某毛纺厂合资成立羊绒厂。随着羊绒制品的不断热销，羊绒收购需求吸引着当地的牧民，当地政府也号召大家把绵羊换成山羊，从此内蒙大草原上噩梦连绵。以拥有万

峰驼乡美名的阿拉善为例，大量繁育山羊的恶果是草原承受着不能承受之重。每8万平方公里的草原载畜的科学和平衡的数目应是20万头，目前在阿拉善是160万头。

超载放牧导致草原生态严重失衡。资料记载，阿拉善一向有骆驼之乡的美誉，骆驼数量曾高达25万峰。骆驼主食马莲草，如今马莲草已灭绝。灭绝的还有马群。2001年，阿拉善骆驼下降至9万峰，到2002年则只有4至5万峰。现在的阿拉善草原少有生气，昔日的万峰驼乡已经人烟荒芜！骆驼是一种可以很长时间不吃不喝的动物，但最多也只能撑半个月。牧民说，饥饿的骆驼先是站不起来，慢慢地腿开始水肿，最后腿肿得像水桶一样，并且开始溃烂，没等到烂完，骆驼就死了。有草吃，骆驼就不会死，谁也明白这样的道理，现在的问题却是：这个地方如果连骆驼都不能生存，还有什么可以生存？

类似的悲剧在组织管理中比比皆是，局部的利益取向抵毁了整体的利益目标，管理者原本想要改善组织的努力却成为毁损自己的原因。

系统性思考是要力图看到全局，把握要素间的联系，并抓住整体中的重点。在组织管理的过程中，一定要能抓住组织内部核心的结构和运作流程。因为谁也不可能把什么事情都做好，更不可能使每个流程都非常优秀。但只要抓住最重要的结构和流程，只要该核心流程能够做好，这个企业就不可能有根本性的问题。这就是为什么人们经常发现许多成功的企业领袖或组织团队并非十全十美，却仍能够取得巨大成功的原因。

在大多数舍本逐末的管理行为中，并不是因为管理者不愿抓住重点，而是由于他们看不清组织内在的核心结构，因此根本就不知道什么是重点。于是当销售下滑时，我们就看到增加促销费用；当竞争对手发动价格战时，自己也跟进降价；当内部管理出现危机时，就大肆更换管理者等。于是这些企业的发展常常是从一点移到另一点，之后却又可能转回到原来的位置甚至衰退。这种摇摆不定的组织，每一次的发展方向都有可能是完全不同的，某一段时间的

发展常常意味着在原有某个方向上的倒退。虽然组织有致力于发展的愿望，却备受摇摆不定的决策行为的困扰。尽管有许多人在不懈地努力或研发出极有特色的创新性产品，许多这样的组织还是最终垮掉了，因为它们无法把各种组织机能与人才汇集在组织运作的关键之处和主导方向上，从而无法形成一个具有竞争力的整体。只有明确组织管理的内在结构，并使管理团队建立起清晰而完整的结构性思维，才有可能抓住重点，这就是本人思考和建立管理团队的组织认识模式的初衷和出发点。

在本书中，之所以多次提及格式塔心理学，是因为这个曾经辉煌过的心理学分支给了我有关思维结构的启示。当有关个人及组织的认识模式的思路逐步成形之后，我就开始应用管理团队的组织认识模式的结构思维，来透视和分析各种企业案例，探寻和领悟那些极富商业天赋的奇才们所可能共同遵循的原则或要点。应用这种结构性思维对这些案例进行分析，可以发现在许多商界奇才的丰功伟业之中，有着未被认知的一些共同遵循的思维通路。这种案例分析的精妙之处在于，在对案例实施者的思维轨迹的追寻和把握中，深含在这些思维轨迹中的商业智慧如同夜空中的星光令人神往，而在对这些思维轨迹的交合或交汇部分的探寻过程中，更使我获得了丰硕的成果，如 88 法则、合作伙伴的甄别工具、必然性结果的把握、商业组织基因的感悟、多角化经营的过渡性假说、结构性冲突以及引发结构性冲突的商战策略等等。在那些近乎传奇的成功案例中，那些被共同遵循的思维路径将是提高我们的商业悟性的通路。

格式塔心理学是从对视错觉的探索中崛起的一门心理学。据说在 1910 年的仲夏，在从德国中部飞驰而过的一列火车上，一位名叫麦克斯·韦德海默的年轻心理学家远眺窗外的风景。那些电线杆、房舍和山峰尽管是静止不动的，可看起来却好像在与火车一起飞奔。对这种错觉，成千上万的人都想当然地认为是应该如此，可是，韦德海默觉得必须要有个解释。经过一番思索后，韦德海默突然直觉到了答案的所在：运动错觉的成因可能不是发生在许多心理

学家所认为的视网膜上，而是在意识里。某种高级的精神活动在连续的图片之间提供了连接，因而形成了运动的感知。即在意识之中，从外面进来的、互不关联的一些感觉都被看作是一种组织起来的整体，使自身带有一定的意义。韦德海默把这种总体的感觉叫做格式塔。

简单地说，韦德海默的理论就是：思维能给进入大脑的一些感觉确定结构，思维借此结构完成对事物本质的认识和理解。格式塔理论并不只是一种对感知的解释，它也是理解学习、动机和思维的关键。知识的获取经常是通过“定位”或者“定结构”的过程得来的，因此透过这些结构看事物就能把握一个有序的整体。通过相关的认知结构，能让我们看见相互关联的整体而非一些单一的片段。

商业组织基因是凭借结构性思维的要点，并由生命的内在本质（基因）所感悟的一种对企业内在本质进行探索的尝试。商业组织的基因并非一个绝对化的事物或绝对意义上的定性、定量的概念，其主要目的是为了能引导出在对企业内部的核心问题进行思考之时，管理团队能更好地理解 and 掌握这种结构性的思维特点。在实际的管理过程中，是否具有这种结构性的思维的差异是巨大的。本人认为，格式塔描绘的这种“在整体中各个部分之间的相互关系里辨认同一的东西”的概念，对于复杂的组织管理具有重要的价值。因为系统性思考的关键就在于看穿复杂背后引发变化的结构，因此结构性思维绝非忽视复杂性，而是要把许多似乎杂乱的片段结合成为前后关联的整体。基于这种结构性的思维，企业的“积累性学识”得以传承，使企业经营能具有更好的稳定性和连续性；在资源的分配、机会的识别、合作伙伴的甄别等管理过程中，也能得益于这种结构性的思维方式；同时，也为管理团队把握和有效促进企业的可持续性的赢利复制过程提供了现实的基础；另外，应用这种结构性思维的分析特点，还为组织探寻一种全新的商战攻击策略奠定了基础（引发对手发生结构性冲突的攻击策略）。因此，探寻复杂的组织管理中内在本质结构，将成为管理团队培养和建立学习型组织

的重要内容。

学习型组织的观念早已深入人心，但是学习型组织应该学习什么却仍有很多的空白，这也是现代组织管理中的一个盲区。值得欣慰的是，本人在组织管理、系统性思考和心理学的认识模式之间找到了一条相互关联的主线。客观地讲，本书的一些观念散见于各种书籍之中，但是用这样一条逻辑主线来组织和阐释却是第一次。同时，应用这种结构性思维，我又获得了许多创新性的认识，这也极大地丰富了本书的探索价值。除了在理论上的创新性之外，本书的另一个特点是可读性，由于写作之初是为了用于培训，因此有大量的故事和案例穿插其间，而且许多案例的分析和阐述都立足于全新的视角。这是一本具有一定市场价值和学术创新意义的书，虽然这样说，未免有些狂妄的嫌疑在里面。但至少有一点我是可以肯定的，在本书的写作过程中，我始终充满了喜悦，那是一种探寻的喜悦。

贺宇江

2003年10月

目 录

前 言

第一章 认识模式	1
第一节 认识模式的概念	1
一、格式塔	1
二、认识模式与行为	3
三、认识模式的概念	5
四、狐狸与刺猬的区别	7
五、地图与人像的故事	8
第二节 组织认识模式	11
一、一群有特点的猴子	11
二、组织认识模式的特点	13
三、同一模式的引领	16
第三节 管理团队的组织认识模式	19
一、管理层的核心问题	19
二、组织管理的核心模式	22
第四节 商业组织的基因	24
一、成功与持续不断的成功	24
二、商业组织基因的力量	27
三、强势复制模式为王	28
第二章 管理团队的组织认识模式及其价值	32
第一节 行动基础	32

一、有所为与有所不为	32
二、奔跑的方向	34
第二节 形成组织合力的前提	38
一、拔河的故事	38
二、拔河的号子	40
三、部门间的协调	43
四、组织内部的沟通用语	45
第三节 规避经营及决策风险	48
一、有所为和有所不为的依据	48
二、吃“休克鱼”的兼并模式	49
三、避险的海图	51
第四节 组织进行有效决策的需求	54
一、小鸡找大米	54
二、决策的低层化趋势	57
三、联想在低层化决策中的成功	59
四、自信的决策过程	61
第五节 成功与失败都有内在的必然性	63
一、三大纪律与八项注意	63
二、坦克战略	65
第三章 管理团队缺乏组织认识模式的原因	68
第一节 自我完善是一个艰难的历程	68
一、处于行业形成的初期	68
二、自我完善中的艰难	71
三、日常事务的泥潭	73
第二节 组织缺乏危机意识	75
一、老虎之死	75
二、被煮的青蛙	77

三、爱立信帝国的衰落	78
第三节 领袖的不等于管理团队的	80
一、领袖风采	80
二、船队出航	82
第四节 缺乏完整的思维程式	86
一、空白点	86
二、团体学习的基本方法	87
第四章 管理团队的完整思维程式	89
第一节 准备阶段	90
一、准备工作	90
二、管理团队的培训	92
三、学习“深度交谈”与“共同讨论”的方法	92
第二节 形成阶段	99
一、有关核心竞争力的深度交谈	99
二、有关核心竞争力的共同讨论	101
三、对核心竞争力达成共识	102
四、寻找核心竞争力的瓶颈	102
五、其他要素的确定	104
第三节 回顾和统一阶段	104
一、对第二阶段进行回顾确认	104
二、开展全员学习和培训	104
第五章 如何形成管理团队的组织认识模式	107
第一节 核心竞争力的识别与确定	108
一、核心竞争力的概念	108
二、核心竞争力的识别	117
三、身边的案例：令人担忧的企业现实	122

四、管理团队要回答的几个问题	127
五、用清晰的文字来表达核心竞争力	129
第二节 寻找核心竞争力的瓶颈	131
一、短板分析——现在的瓶颈	131
二、最薄弱的环节	133
三、成长上限——未来的瓶颈	135
第三节 构建组织的经营架构	137
一、第一个有用的表格	137
二、第二个有用的表格	139
三、一个具体的案例	140
第四节 明确组织的赢利模式	142
一、赢利模式的概念	142
二、案例：“杀人蜂”与“给你经营一周”	144
三、赢利模式中的利润公式	146
四、可操作性方案	149
第五节 寻找组织的优势领域	152
一、核心竞争力的优势方向	152
二、关键能力	156
三、必须优先对待优势领域	157
第六节 建立管理团队的决策工具	161
一、组织资源的分配器	162
二、SWOT 法的缺陷	167
三、组织机会的识别器	168
四、高端杠杆点	170
五、一些其他观点	173
第七节 组织的可复制模板	176
一、基因的本质	176

二、商业组织基因的结构图谱	178
第六章 应用商业组织的基因识别和判断合作伙伴	183
第一节 对合作的认识	183
一、生物界的启示	183
二、88 法则	186
第二节 商业合作与联盟	188
一、合作与蛋糕困境	188
二、联盟是一种趋势和潮流	190
三、选择联盟伙伴的工具	194
四、案例：联姻式的 OEM	198
第三节 识时务者方为俊杰	200
一、柯达相机质量案的启示	200
二、合作危机的识别与对策	202
第四节 机会与陷阱	207
一、一线之间	207
二、机会与陷阱的甄别工具	210
第七章 洞若观火的工具	215
第一节 认识市场中的必然	215
一、花儿为什么要开	215
二、苹果为什么坠落	216
三、三菱重工为什么不来	220
第二节 预见市场行为的基础	222
一、要抓住那个结构	222
二、看清整个结构	224
第三节 化敌为友的区域	227
一、形成市场优势的新手段	227

二、化敌为友的特点	229
第四节 寻找天然的盟友	230
一、谁是天然的盟友	230
二、新财富的催生模式	235
三、复制模板的体外复制	237
第八章 应用商业组织的基因寻找攻击点	241
第一节 结构性冲突	241
一、爱情与王位的故事	241
二、结构性冲突的概念	243
三、引发结构性冲突的意义	245
第二节 攻击的要点	248
一、围魏救赵	248
二、如何寻找攻击点	250
第三节 正面进攻	253
一、佳能的崛起	253
二、格兰仕的杀无赦	256
三、诺基亚的快拳连击	259
第四节 侧翼进攻	264
一、可乐的故事	265
二、受攻击的立邦漆	272
三、精工夺魁	276
第五节 其他类型的结构性冲突	279
一、无中生有的攻击	279
二、凌志冲击波	282
第九章 商业组织的基因更新	285
第一节 更新的必要性	285

一、强弱是可以转变的	285
二、最危险的敌人是自己	287
三、对成长进行管理的重点	289
第二节 更新的要点	292
一、更新的一般规律	292
二、原有复制模板是根	294
三、不是所有的危机都需要补救	298
第三节 凤凰涅槃	301
一、更新与浴火重生	301
二、启示与感悟	305
第十章 破解多角化经营的谜团	307
第一节 多角化经营的谜团	308
一、多角化经营的现象	308
二、多角化经营中的问题	310
三、多角化经营的过渡性假说	313
第二节 单一模板和多模板	319
一、在单一复制模板中的坚守	319
二、在多个复制模板中的探寻	321
三、优势资源的移动和集中	324
第三节 从由小做大到由大做小	328
一、成功后的恐慌	328
二、生物界的启示	329
三、由大做小的秘诀	333
参考文献	338
后 记	339