

21 世纪企业生态大观

主编 / 张鹏

执行主编 / 林罡

商业丛林常青术

龟兔赛跑的哲学

The philosophy of

Hare and Tortoise



企业的成功如同登山。

登山并非易事，但上山的路是显而易见的。

每向上迈进一步，你离山顶就更近一点。

然而 21 世纪的情况是，

山是流动的，是不断运动着的。

某一个时候你站在顶峰，

但过不了一会儿你却到了谷底。



中国经济出版社
www.economyph.com

21 世纪企业生态大观丛书

龟兔赛跑的哲学

——商业丛林常青术

主 编 张 鹏

执行主编 林 罡

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

龟兔赛跑的哲学:商业丛林常青术/张鹏,林罡编著. - 北京:中国经济出版社,2004.1

ISBN 7-5017-6004-7

I. 龟… II. ①张…②林… III. ①企业管理—研究 ②企业管理—市场营销学—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 058833 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(010-68308159)

责任印制:常 毅

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:23 字 数:340千字

版 次:2004年1月第1版

印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6004-7/F·4848

定 价:36.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街233号

丛书编委会名单

主 编：张 鹏

执行主编：林 罡

编委会成员：张 鹏 林 罡 曹 磊

梁 涛 谭树森

前言

20 世纪的意大利诗人卢恰诺·德克雷申佐曾经说过：“我们都是只有一个翅膀的天使，只有相互拥抱着我们才能飞翔。”这个比喻并不是针对 21 世纪的企业来说的，但或许恰好适合形容它。

21 世纪的企业生态，对于那些仍然企图凭借纯粹的意志力使公司走向卓越的商界领袖们来说是不祥的，企业生态的多样性和全球管理的复杂性已经使 20 世纪的 100 年中所逐步确立的、以美欧日知名的企业王朝为代表的旧公司体制受到了前所未有的摧残和挑战。与蜂巢、蚁穴或雁群相类似的组织形式不断诞生，“小即是美”、“生存之道在于小”的思潮泛起，“小粒快走”、以柔克刚的战例屡屡呈现……在 21 世纪全球经济的大格局酝酿剧变、企业游戏规则尚未明晰、企业生态环境被微利竞争的硝烟所污染的混沌期，人们不止需要领导力和执行力，不止需要速度和效率去维持必要的生存和发展，更需要坐下来阅读和思考，对旧的和新的、成功的和失败的各类全球企业现象作一番归纳和总结，以打破思维惯性，探索企业永续经营之道，尝试着为 21 世纪的“基业常青”寻找答案。

“21 世纪企业生态大观”丛书正是本着这样一种探索和尝试的精神，以全球知名报刊的丰富报道为素材，广泛收集了全球知名商界领袖和学者的人物介绍、精彩言论，美欧日及其他一些知名大企业的经营之道，中小企业战略、实务、政策和近 200 个全球各类中小企业的经营实例，以及全球商战和企业经营管理中出现的 10 大新趋势、新潮流，编辑整理成为《狮子的魔术——商界精英及管理学人物》、《大象的舞步——知名大企业现代炼金术》、《跳蚤的魅力——中小企业百变生存术》、《龟兔赛跑的哲学——商业丛林常青术》系列丛书。

本套丛书之所以选择狮子、大象、跳蚤和龟兔赛跑作为标题，是为了更形象地说明 21 世纪企业生态环境当中复杂、辩证的关系。

狮子称王称霸，大象所向披靡，但是一只小小的跳蚤却可以灵巧地腾

挪于巨兽的股掌之间,并且依靠一技之长安身立命,生存得很自由、很快乐。《龟兔赛跑的哲学》一书中还有将网络时代的中小企业比作蜜蜂的,讲的是“一只蜜蜂是微不足道的,但一个蜂群却能致人于死地”。正因为如此,我们可以说大有大的优势,狮子的魔术可以令人眼花缭乱,大象的舞步可以令地动令山摇;小也有小的魅力,跳蚤防守时灵活、攻击时尖锐,让巨兽们也要忌惮三分。这样的比喻说明了,正如自然界中并不存在严格的等级制度一样,在21世纪的企业生态环境中,多样性是商界生态平衡的一个必要条件,不存在绝对的判断优劣和强弱的标准,成功者是那些懂得如何让事情朝着对自己有利的方向发展的企业。换句话说,谁能吸引投资者和消费者的注意力,谁就胜利了。

龟兔赛跑的比喻实际上是强调了商界生态平衡的另外一个必要条件——可持续性。兔子跑得快,正如在全球竞争和超强竞争环境的压迫之下,企业必须做出的薄利多销、拼抢市场份额的无奈选择,快是快了,价格战可能也暂时打赢了,但是耗费的资源只是赢得了暂时的欣快感觉,本来应该进行的战略规划和制度建设却抛诸脑后。殊不知市场剧变的阴云马上又要压过来,庆功的美酒可能转瞬成为失败的苦酒。相反,乌龟跑得慢,慢是慢了,但如果以五年十年计算,并不就一定就输掉整个比赛。如果一家企业能够在组织再造、知识管理、品牌管理、人性化管理等方面精雕细刻,练好基本功,将不仅能够适应竞争之残酷,甚至能够主导竞争之流向。现在日本和台湾企业界非常崇拜的人物键山秀三郎就曾经说过,“不见得要一味追求全新的事物,不妨先看看是否已经把周围的既有资源发挥得淋漓尽致?”的确,虽然很多人觉得龟步不好看,但是它的确很实用,而且很好地运用了乌龟全身的力量。换句话说,乌龟比兔子更好地配置了既有的资源。

从通常的龟兔赛跑作一引申,我们不仅仅将思路局限于既有的资源,我们还将看到企业可持续发展的重要意义,所以编者在丛书的最后一本——《龟兔赛跑的哲学》中以“企业可持续发展”和“危机管理”两章作结束。

的确,可持续发展并不应该成为“为希望而战斗”的口号,它已经实实在在地存在于21世纪企业的实践当中。地球不存,商业焉附?在可持续



地利用外部资源和保护生态环境方面,一批批大企业,特别是日本和欧洲的一些大企业走在了前列,而全球无数的中小企业也正是从可持续、可循环的理念当中觅得了巨大的商机。本书中的材料所展现的,可能只是这一 21 世纪前途无量的新产业的冰山一角。而“危机管理”恰恰从另一个角度——企业内部资源管理方面凸显了可持续发展的重要性。在上面提到的 21 世纪企业需要练好的组织、知识、品牌、创新、人力资源等一系列基本功之上,危机管理恰恰是对 21 世纪企业综合素质的一个总检验,是向企业外、企业间和企业内的整个生态系统交出的一份答卷。诚如“危机管理”一章引言中所说,危机管理的核心目的,是希望企业对其内部与外部的利益关系人、社会、国家乃至世界尽到它的社会责任与道义责任。因此,我们可以借用前言开头的那句话:21 世纪的企业,要相互拥抱才能飞翔。

由于时间仓促、水平有限,本套丛书对多样性和可持续性两个核心理念的阐述可能不够详尽、透彻,对大企业和中小企业的界定、对中小企业的分类也未必绝对地严格和规范,希望不会因此引起读者对本书整体思路 and 观点理解上的困难。另外,行文之中错误在所难免,敬请读者批评指正。

丛书编委会谨识

目 录

第一章 全球竞争

- 第一节 全球化世界中的新竞争 (1)
- 第二节 企业应树立面向全球的态度 (6)
- 第三节 全球竞争也需要合作 (8)
- 第四节 全球人力资源的共性与差异 (16)
- 第五节 技术竞争的全球化 (18)
- 第六节 变全球经营为全球竞争优势 (22)
- 第七节 以战略组合获得竞争优势 (25)
- 第八节 全球服务公司的战略 (32)
- 第九节 全球战略应注意的 7 个误区 (35)
- 第十节 一个虚拟公司在战略上的教训 (39)

第二章 超强竞争时代

- 第一节 超强竞争逐渐逼近 (44)
- 第二节 超强竞争时代四把制胜金钥匙 (49)
- 第三节 台湾企业超强竞争实战 (55)
- 第四节 超强竞争下的柔道策略 (62)

第三章 组织再造与转型

- 第一节 21 世纪的企业组织形式 (77)
- 第二节 组织再造的实施 (87)
- 第三节 组织再造新招——定时出击 (95)
- 第四节 打破惯性成功不坠 (101)



第四章 知识管理

- 第一节 何为知识管理及知识管理的重要性…………… (111)
- 第二节 何为第二代知识管理…………… (118)
- 第三节 T型管理:新一代知识管理…………… (121)
- 第四节 如何进行知识管理…………… (126)
- 第五节 知识经理与知识管理…………… (134)
- 第六节 个人价值管理时代来临…………… (141)

第五章 顾客管理

- 第一节 顾客生态管理…………… (144)
- 第二节 引导顾客学习…………… (147)
- 第三节 从顾客身上找回行销动力…………… (152)
- 第四节 顾客组合管理…………… (159)
- 第五节 另类顾客管理…………… (165)
- 第六节 顾客满意度评估…………… (167)

第六章 品牌制胜

- 第一节 强大品牌 力量之源…………… (175)
- 第二节 新时代需要品牌思维…………… (177)
- 第三节 网络时代十大品牌战略…………… (178)
- 第四节 品牌战略的逆反效应…………… (180)
- 第五节 品牌管理 强化品牌…………… (183)
- 第六节 用爱和信任拓展品牌…………… (187)
- 第七节 精品业如何缔造“传奇”…………… (192)

第七章 创新工厂

- 第一节 创新者永存…………… (195)
- 第二节 企业如何进入创新的境界…………… (197)
- 第三节 大小企业创新能力各有所长…………… (200)
- 第四节 拓展创意的空间…………… (204)



第五节	知识市场与点子工厂	(208)
第六节	软件引爆创新	(211)
第七节	体验是激发创意的原动力	(214)

第八章 人性化管理和营销

第一节	弹性工作制	(219)
第二节	“行动办公室”着眼于人	(222)
第三节	工作场所非集中化	(227)
第四节	员工心理健康管理	(232)
第五节	增添人情味的窍门	(235)
第六节	改善员工与老板的关系	(238)
第七节	集体扫除改变企业文化	(242)
第八节	自主管理发挥员工竞争力	(245)
第九节	建立自尊比钱重要	(247)
第十节	体验式经济时代来临	(253)
第十一节	店头行销卖体验	(259)
第十二节	情绪营销与游击营销	(262)
第十三节	注意力管理:信息管理前沿	(268)

第九章 企业可持续发展

第一节	环境经济学 生态经济学	(272)
第二节	21 世纪的能源	(278)
第三节	农业生态学	(290)
第四节	工业生态学	(294)
第五节	企业与环境	(305)
第六节	绿色管理绿色营销	(310)
第七节	绿色企业实例	(314)

第十章 危机与不确定性管理

第一节	复杂性与全球管理危机	(319)
-----	------------------	-------

第二节	危机管理的经验·····	(322)
第三节	掌握改变的瞬间出奇制胜·····	(324)
第四节	不确定性管理学·····	(329)
第五节	突围制胜需要应变思维·····	(336)
第六节	适应性危机下的领导·····	(341)
第七节	领导在不确定的时代·····	(346)



第一章 全球竞争

正在推动全球化进程的日趋激烈的竞争总是既会产生胜者也会产生败者。因此一些公司经理把当前的潮流看作一个巨大的威胁,而另一些人则将其看成一种挑战和机遇,这就不足为奇了。

为什么有些企业能抓住机会,而有些企业却不能呢?为什么两家企业根据同样的数据却制定出完全不同的策略呢?原因在于各自看世界的角度不同。想在全球运作的企业必须有全球观,向各种文化敞开大门并具有接受好建议和成功模式的能力。

随着全球经济的发展,众多公司在真正实现经营管理、技术革新和研究开发的全球化方面面临挑战,而信息技术正是达到这一目标的条件和驱动力。因此,公司在战略上应该重视发挥信息技术的作用,加强信息和知识的利用,加大对信息基础设施的投资,并根据信息系统的特点对管理方法进行彻底改革。

公司的领导者还要转变在革新和研究开发上的观念,应该认识到利用电子通信手段吸引、组合世界各地最优人才的巨大优势,理解基于软件的创新潜力,并知道如何有效管理软件和创新过程。

第一节 全球化世界中的新竞争

我们生活在一个越来越全球化的世界上。这实际上意味着,假如你是纽克尔钢铁公司的董事长,那么当你在决定把一座新的耗资 7 亿美元的工厂建在哪里时,你除了要考虑美国之外还将考虑巴西。

假如你是福特汽车公司的董事长,那么你将以“护卫者”牌或者现有汽车的改进型号打进像中国或印度这样的新兴市场,而不是从头开始设计一种新型汽车。

假如你是印度的财政部长,那么你将认为印度经济同世界其他国家



经济的整合是这个国家变成一个经济大国必不可少的。

假如你是宝洁公司的一名下层管理人员,那么你如果不把最佳的在职表现同广泛的国际经验结合起来,就几乎不可能进入这家公司的最高层。

这些就是今天在全球村的生活。经济形势已不同于 20 年前,预计全球经济变革的速度在今后 20 年内也不会放慢。

相反,经济变革的速度很可能会加快。因此,各公司和管理人员必须懂得什么是全球化,什么力量在推动全球化,以及全球化将会给他们带来什么影响。

◎ 全球化 4 大趋势

在世界范围内,全球化指的是各国之间在经济上越来越多地相互依存。商品、服务、资本和技术越过边界的流量越来越大可以反映出这一点。下面几个趋势提供了这方面的明显迹象。

全球化之所以发生是因为特定的公司中特定的管理人员作出了导致资本、商品或技术诀窍跨越边界的流量增加的决定。管理人员正在以越来越快的速度作出这些决定,因为全球化正在变得既更加可行又更加可取。有 4 种趋势成了这些新的事态发展的核心。

1. 越来越多的国家接受自由市场思想。已经实现了工业化和正在实现工业化的国家的经济决策者们从“计划”精神向“市场”精神的转变是人所共知的,同时已经得到文件的充分证明。

自第二次世界大战结束以来,从发达经济开始的自由市场思想的日益高涨的潮流已经冲积而成韩国、台湾、香港和新加坡,接着冲积出东南亚的其他“虎”,现在正在带来像中国、印度、拉丁美洲、非洲的部分地区和包括俄罗斯在内的中东欧地区这样的其他大型经济。越来越多的国家正在放松它们的投资限制。

2. 经济重心正在从发达国家转向发展中国家。经济自由化促进了竞争、提高了效率、鼓励了革新、增加了新的资本投资和加快了经济增长速度。

对市场机制的接受已经使世界上的发展中经济能够开始赶上先进经



济,这种情况是在意料之中的。台湾、香港和新加坡 20 世纪 50 年代曾在世界上最为贫穷的国家和地区之列,如今已经算得上先进经济。

其他的甚至规模更大的经济,特别是中国,也在取得进展。中国自 1980 年以来一直保持着相当高的经济增长率,它已经使自己成为世界上的第三大经济体——至少根据购买力平价理论是如此——并且看来作好了在不太遥远的将来超过日本的准备。

这些事实表明世界的经济重心正在发生变化。今天,差不多任何寻求增长的公司都几乎别无选择,只好去经济取得增长的地方。对于世界 500 家最大的工业公司来说,这种增长速度在它们的国内市场上是罕见的。

3. 技术进步一直在改善通信联络状况。空中运输、电信和计算机的成本自 1950 年以来已大幅度下降。运输成本的下降使运送商品的费用降低。

以计算机和电信业为例,成本的大幅度下降以及最近像电视会议和电子邮件这类技术的广泛采用,已经使对范围广泛的经营活动的协调更加可行、更加可靠、效率更高。

4. 各国边界对贸易、投资和技术转让的开放不仅为公司创造了新的市场机会,而且使来自国外的竞争对手能够进入它们的国内市场。随着竞争的加剧,它促使竞争对手竞相争取为全球顾客服务、获得规模经济、利用最佳场所降低成本和提高质量的潜力,并且利用无论什么地方可能出现的技术上的进步。结果是,全球化如今已经变成了一阵自我加速的狂热。

◎ 全球化对公司意味着什么

如果全球化的速度真的在加快,那么全球经济形势从现在起 20 年后看起来毫无疑问将会大不一样。

公司将需要适应这种不断变化的经济形势,而那些决定先采取行动的公司将会有更好的机会来把这些变化变成竞争优势。

随着发展中经济增长速度的加快,全球经济版图在今后 20 年内的变化将会比最近 20 年来的变化更大。

考虑到邓小平之后的中国领导人作出的经济改革的承诺,中国的经济情况很可能仍然是最令人感兴趣的。

尽管它自 1979 年以来经济一直迅速增长,但是中国的经济只是在最近几年才开始具有巨大规模。由于这种不断增长的神奇魔力,继续以同样的速度增长每过一年都将会对世界经济形势产生更大的决定性影响。

中国并不是孤单的。随着像印度、巴西、墨西哥和俄罗斯等其他大国的经济继续逐渐增强,它们将会越来越多地成为对在地球上创造新的财富作出贡献的重要国家。

我们可以合理地预测,在 20 年内,经济的重心将不仅转向我们所认为的发展中国家,而且它还将正好位于这些国家的正中。

在今后 20 年内,世界 500 家到 1000 家最大公司的地区分布情况将会发生根本变化,结果,工业内部的竞争将会加剧。

如果在 20 年内中国的经济规模超过了美国,印度的经济规模同日本一样大,那么我们认为世界 500 家到 1000 家最大公司的分布情况看起来仍像今天这样将是不可想像的。

作为印度的一个例子,请看一看控制松散的塔塔集团的情况吧!这是一个由包括钢铁、化工、酒店和卡车等行业的公司组成的集团,其收入接近 90 亿美元。

鉴于这家母公司公开宣布在 2000 年以前使该集团的销售额增加两倍、简化该集团的资产组成和加强对个别公司的控制,塔塔集团必然会成为一家全球性大公司。印度还有一批类似于塔塔集团的公司。

除了这些例子之外,还有许多来自像印度尼西亚、巴西、墨西哥和俄罗斯这样的其他新兴经济的迅速增长的公司。

总之,如果我们认为随着在最近 20 年来来自日本、韩国和台湾的全球性大公司的出现,我们已经看到了紧张的竞争,那就密切注视着吧。同 2020 年的世界相比,这也许只是比赛前的一场热身运动。

计算机、电信和运输成本的下降很可能会继续,而且甚至会加速。

把这些趋势同移动电话、可视电话、互联网和功能越来越强大的计算机结合起来,很显然,全球分散活动的协调在 20 年内将成为家常便饭。

这些发展趋势的一个重大结果将是:全球竞争更加激烈和更加拼命



地寻找最佳场所。

◎ 加剧全球竞争的力量

有四种力量促使全球竞争加剧,即不断变化的顾客的期望和喜好、技术变化、取消管制和地区性力量。

1. **消费者期望值的变化。**消费者对产品的质量、服务和价格的期望值比以往任何时候都高,而且还在继续提高。与此同时,未来消费者的喜好正变得极其难以预测。

例如,消费者对互联网的普遍接受连微软那样的公司都感到惊讶。没有几家公司预测到移动电话能获得巨大成功,仅有的几家做出这种预测的公司却获得了巨大收益。

那些真正了解并能预测最终用户需求变化的公司有可能在未来的竞争中取胜。

2. **技术变化。**反映大规模技术变化对行业影响的最好例证是个人电脑业。每个月都有更多大功率的个人电脑进入市场。与此同时,这些电脑的售价也在下降。

然而,受这些变化影响的不仅仅限于个人电脑业。新的信息技术使许多公司能够以一种昨天还不可能的方式和以只相当于过去一小部分的成本经营企业。几乎在所有情况下,新技术不是减少进入一个行业的障碍,就是创造新的替代产品和服务。例如,像亚马孙公司这样刚创办不久的公司通过利用互联网使全球图书零售业发生了重大变革。这些公司给顾客很高的价值——最合算的价格和最佳的图书选择方式,同时避免像其他零售商那样在基础设施方面进行高昂投资。

金融业和保险业的产品通常在互联网上进行销售和交易。除了直接销售这些产品之外,互联网还使全球价格信息变得透明得多。消费者在确定购买什么和在哪里购买之前可以非常方便地在网上进行查询。我们迄今只看到这些潮流的开端,但它们已明显改变了我们需要对未来竞争进行思考的方式。

3. **取消管制。**过多的管制在许多行业内一直是进入市场的障碍。近几年来,全球性潮流一直是在朝着取消管制和减少政府干预的目标努



力,一个明显的例外是为保护环境制定的限制措施。

在电信和公用事业等新近取消管制的行业内,竞争大大加剧。最后的赢家是消费者,他们得益于服务质量的改善、选择范围的扩大和服务成本的降低。

4. 地区性力量。世界各地在成本结构和增长率方面有着巨大的地区差异。

欧洲和北美的多数公司面临着比它们在全球各地的竞争对手高得多的劳动力成本。直到 1997 年底,世界范围内的多数增长都发生在亚洲。

与此同时,欧盟和东盟等由政治推动的地区性贸易集团正在形成。简单地讲,组建贸易集团的目的就是在集团内部最大限度地扩大贸易,同时把集团间的贸易限于本集团不能生产的产品。比赛规则正在变化,这将进一步加剧竞争的激烈程度。

第二节 企业应树立面向全球的态度

1977 年,当时世界第二大计算机公司数字设备公司的创建人和首席执行官肯尼思·奥尔森曾说:“没有一个人在家里需要计算机。”但是同年,史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克创建了苹果电脑公司,从而发出了向个人电脑革命冲刺的信号枪。为什么在同一时代、同一个世界上生活并拥有同样信息的人对个人电脑的市场潜力会作出如此不同的估计呢?答案是:这是一个看世界的角度问题。

上述两家公司的故事教育我们,这些区别绝对不是无关紧要的。我们对环境和自身的感知在很大程度上决定着我们会抓住什么样的机会、关心什么样的问题和采取什么样的行动。一家谋求全球化的企业必须发展一种面向全球的态度。

一家企业的态度或看世界的视角构成企业在各个领域内的认知状况:机会怎样或在多大程度上为人们所认识?谁是客户?消费者的需求如何变化?谁是真正的竞争者?哪些技术对该行业来说是最重要的?因此,世界视角会对战略发展和投资产生直接影响。对这一概念可以作这样的理解,即每一种态度自身都表现为一种关于世界特性和功能的理论。