

世纪最佳商业管理畅销书
创造超完美企管著作经典

快鱼吃慢鱼

“鱼”的生存法则

让自己的企业发展的比别人的快

——否则，被吃的就是你！

激发企业的**活力** 释放员工的**潜能**

如果你看过斯宾塞·约翰逊的《谁动了我的奶酪》与《鱼》
那么这本书是你更加不容错过的……

这本书，可以让你，和你的企业变的更强……

中国华侨出版社



快鱼 吃慢鱼

贺 岑 编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

快鱼吃慢鱼/贺岑编著. —北京: 中国华侨出版社, 2003.4
ISBN 7-80120-717-3

I. 快… II. 贺… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 024162 号

● 快鱼吃慢鱼

编 著/贺 岑

责任编辑/陶 玮

经 销/新华书店

开 本/880×1230 毫米 1/32 印张/9 字数/202 千字

印 刷/北京星月印刷厂

版 次/2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印 数/8000 册

书 号/ISBN 7-80120-717-3/F·74

定 价/26.80 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 邮编: 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64443051



序

这是一本教会你如何采用先进科学的企业管理手段来实现你的人生理想的书，它将会为每个渴望拥有成功的聪明人打开一个美妙的世界，并为你提供一种专业而优秀的指导，从而让你拥有最终的胜利。

一套极富成效的管理方法，可能会让你与你的公司终生受益，让你成为商场竞争中的胜出者。你要相信，企管的艺术，可以创造魔幻般的神奇，可以开发你与你公司的所有潜力，并激发你与员工的激情与才智。不要怀疑这一点，因为在此之前，已经有很多很多的人为你证实了这一点。

全球 500 强的人企业集团，哪一个不是拥有着属于自己的一套科学、先进、独到的管理系统，而这些公司，用自己的管理与效率，验证了企业管理的无上魅力。当你发现其中的奥妙时，你就会体会到，原来平凡与精彩、庸才与天才、腐朽与神奇原来就是取决于你是否懂得究竟怎样去管理。

现在，这本书就会从专业而深入的角度，揭开商业管理的面纱，为你详尽的讲述商业管理的最佳方法，而你在学习的过程中，也将会更进一步的了解到成功的真谛所在。





目 录

第一章 鱼市新哲学,以快取胜	(1)
一、重新定位“大鱼吃小鱼”	(3)
二、快鱼吃慢鱼的内外机制	(9)
三、快鱼吃慢鱼的方式	(16)
四、把握快鱼吃慢鱼的度	(24)
第二章 大鱼让位于快鱼的动因	(27)
一、信息技术的竞争优势	(29)
二、市场拓展	(33)
三、快速变化的社会需求	(39)
第三章 技术提速:快鱼吃慢鱼的助推器	(45)
一、技术提速对企业发展的重大作用	(47)
二、技术提速的特征和原则	(54)
三、技术提速的方式	(59)
四、技术提速成功的关键要素	(65)
五、技术提速的策略	(69)





六、国外企业技术提速活动借鉴	(77)
七、中国企业技术提速的对策	(83)
第四章 产品提速:快鱼吃慢鱼的根本	(91)
一、产品提速是企业经营的核心	(93)
二、产品提速的内涵及特征	(97)
三、产品提速的形式及趋向	(102)
四、产品提速技法	(107)
五、产品提速策略	(114)
第五章 市场提速:快鱼吃慢鱼的空间拓展	(123)
一、市场提速的紧迫性	(125)
二、中国现实市场需求状况	(130)
三、现代市场变化趋势及影响因素	(135)
四、市场提速的运作方式	(139)
五、市场提速的策略	(148)
第六章 营销提速:快鱼吃慢鱼的通道	(157)
一、营销提速的意义	(159)
二、营销提速的内涵	(163)
三、营销提速的成功因素	(172)
四、营销提速的实现方式	(179)





第七章 组织提速:快鱼吃慢鱼的实现条件	(189)
一、组织提速概述	(191)
二、组织结构评析	(194)
三、企业组织提速的影响因素	(198)
四、企业组织提速的发展形态	(202)
五、组织提速的构成策略	(207)
第八章 管理提速:快鱼吃慢鱼的基石	(213)
一、管理提速的内涵	(215)
二、管理提速的战略意义	(220)
三、管理提速的发展模式	(225)
四、提速管理的新模式	(237)
五、提速管理的手段创新	(244)
第九章 人才提速:快鱼吃慢鱼的根本	(249)
一、人才提速概述	(251)
二、树立“人为先,策为后”的观念	(255)
三、加速管理人才的有效方法	(261)
四、人才提速培训的衡量效果模式	(266)
五、雇佣最合适的员工有助于人才提速	(271)



第 一 章

鱼市新哲学，以快取胜

在市场竞争中不是“大鱼吃小鱼”，而是“快鱼吃慢鱼”。

——小艾尔弗雷德·钱德勒



一、重新定位“大鱼吃小鱼”

2002年以来,几乎每个月都会有新车下线或者上市。在国内,哪一家轿车企业跑得快,就会取得领先的地位。在其他行业也存在着同样的情况。由此可见,今天,在市场竞争中,不是“大鱼吃小鱼”,而是“快鱼吃慢鱼”。当速度在市场竞争中起决定性作用时,以速度打击规模、以速度利润战胜规模利润,就成为最强的竞争手段。因此现代企业要想在现代竞争中占有一席之地,就必须重新审视过去的规模经济效应,重新定位曾经占主导思维的“大鱼吃小鱼”的观念。

1. “大鱼”的情性

这里的“大鱼”指的是现代大规模企业。现代企业确实取得了惊人的成功,因为它管理良好,个人风险低且资本总量大。现代企业完全战胜了手工生产和业主制的大量生产工厂。它通过对现有技术和新产品组织的结构——纵向联合、等级组织、中央控制的结合,重新定义了工业竞争概念。这一组织革新得到新的融资机制的支持,能够提供资金,大规模使用新的通信、运输及生





产设备，其竞争能力非常强大。

这种结果使一小批生产商占统治地位（一般不超过5个），它们巨大的业务规模使它们得以确定所在市场的稳定性。这些厂家通过利用新获得的规模经济和范围经济以及由之赋予可能性的新营销战略取得了它们的市场地位和财富。但是，当时市场变化的时间限度远远大于今天和明天市场所允许的限度，只有在那个限度内，这些新的工业公司及其所在行业才能对变化作出响应并做到有利可图。这个时间限度部分是由竞争者可能得到的技术决定，部分是由组织结构和管理思想决定，还有部分是由他们赋予人力资源的地位决定。

在大量生产环境下，所有这些元素都指向同一方向：统一产品，漫长的生产周期，以市场预测为基础的生产，死气沉沉的工人，中央集权的企业。

大规模经营和纵向联合为巨大经济性和高额的利润提供了保证。它们在这些保证中显现的思想足以用来定义20世纪花在大型专用生产线上的巨额投资和营业成本，生产线上装备着固定的专用设备，是工人负责操作，由一组中层管理人员负责指挥。实现成本回收的方式就是长期大量生产统一（实际上，只要可能，就是相同）产品。

为了获利而依赖生产统一产品获利的一个必然结果就是，产量是根据大量营销的预测而定；另一个必然结果是产品开发时间长。在新产品的快速开发上进行投资达不到什么效果，因为新产品投产不会像开发一样迅速，这样往往错过了获利的时机。基于同样的原因，在以大量生产为基础的工业竞争下，以盈利为目的的长期生产经营限制了企业所能提供的真正有差别的产品式样。

生产大众市场需要的产品将产生高额利润，大量生产企业没





有理由放弃这一点。它绝不会利用同样的设施,负担相同的管理和作业成本,用于满足利润基本市场的要求或希望生产短期产品。利润基本市场的顾客,无论商业用户和个人用户,别无他法,或者使统一的大众市场的产品适应自己特定的要求,或者改变自己的要求以适应可得的大众市场产品的能力。显然,如果有足够的资金,他们将付出高价购买满足自己特殊需要的客户化的产品与服务。

2. “大鱼”的解体

在 20 世纪 80 年代,“大鱼吃小鱼”这个曾经指导现代工业企业赢利长达 100 年的原则开始失效,一方面,大量生产体制蓬勃发展,只要原料、劳动力、市场进入或运输成本具备相对优势,几乎在世界上任何地方都能够推行。结果,在“第一世界”(发达国家)国家进行的大量生产作业越来越难以获得足够的利润,以抵消这些国家中高昂的作业成本并支付合乎该国工人生活质量期望的工资。

另一方面,越来越多的企业的杰出能力推翻了现代工业企业的指导原则,这些能力包括以更短的生产周期获利,根据顾客订单而不是市场预测进行生产,及显著缩短新产品开发时间。这些能力之所以可能获得,部分是因为出现了更灵活、最终自动化程度更高的、计算机控制的生产设备。还有部分原因是丰田汽车公司首创的对量生产制造过程所做的改进,也就是后来闻名于世的精益制造。

丰田首创的这些改进很快被各行业的日本制造商采用。发展





精益制造是要解决实践中的问题，而不是理论上的需要。日本企业需要用它来克服完全吸收美国制造设施在财务和技术上的困难。最初日本业界并没有计划要跨越大量生产为基础的竞争，也没有预见到速度是生产体制的核心。为了在各方面与美国制造商竞争，例如丰田，它必须能够以更高的效率、更低的间接成本生产大量销售的汽车。

现代工业公司的组织、管理和经营的指导原则，是被什么削弱了存在的基础呢？答案是这样一种决策，即不是去降低大量销售的统一产品的单位成本，而是把前述改进与一种新的营销战略结合在一起，从而瞄准更小的市场，提供范围更广的、生命期更短的产品与式样。很快，顾客对这种战略作出了响应，日本制造商的市场份额就不断增加。相反，那些拘泥于大量生产的传统的竞争者发现，原来为获利而需要的漫长的生产周期和有限的产品种类成了致命的弱点，不紧不慢的新产品开发变得令人难以忍受。

制造商——最初是日本制造商，对根深蒂固的大量生产体制的第一次冲击，就是在不增加顾客负担的成本的情况下，改进了大量生产产品的质量。第二次冲击则建立在改进了质量的精益制造技术和管理技巧的基础之上，在不增加成本的情况下向顾客提供更广泛的选择。在一个接一个的市场中，如音像与摄影器材、摩托车、汽车、自行车、计算机和办公设备市场等，日本公司在市场竞争中大获全胜，创造出各种新市场并赚取了巨额收入。他们之所以能够做到这一点，是由于进行了市场细分，迅速增加各类产品的样式，并大幅度提高推出新式样或改良式样的速度。

与此同时，日本企业雄心勃勃地追求范围经济，开发新类型产品，改造现有产品，提高产品的新技术含量，并使用新的制造





能力。生产大批量、低成本的太阳能消费品,如计算器、玩具、电子表,有助于分摊发光电池制造能力的成本。光电池的生产本来是为了更为精密的应用。同时,这样做,既减少了将光电池技术商业化所需学习成本的绝对量,也能分摊其中的部分成本。

3. “大鱼吃小鱼”的作用范围发生了变化

从18世纪末到20世纪末,商业组织的发展主要是由规模经济创造的竞争优势推动的。规模经济使尽可能低的单位成本成为生产的首要优势。

更短的产品生命周期和更多的产品种类创造出细分的利基(市场容量仍然很高),在这样的市场环境下,生产成本是否最低不再那么重要,生产经济学不再推崇最低单位成本的目标,竞争优势的参数也就发生了深刻变化,这给营销带来新的挑战,对这种挑战作出响应的要求已远远超出简单地装备柔性生产技术。

如果不能用长的生产周期作为分摊高昂积淀成本和作业成本的方法,那么纵向联合和大规模经营在经济上的优势就需要重新考虑,要想继续享有这些优势,推行纵向联合和大规模经营就要采取新的形式,它与大量生产体制下发展起来的形式绝不相同。确实,在当今以速度决定胜负的竞争时代,纵向联合的企业正在要求联合的最佳程度和经营的最佳规模。不假思索地缩小规模和裁减部门并不必然正确,虽然小企业太大不好,但是多大才算太大?为了提高竞争力,企业应该小到什么程度?这些问题并不总能得到明确的回答。

无论如何,如同过去在大量生产竞争时代那样,当产品生命



周期变得更短、更快速的产品开发成为竞争必需的时候，在单个企业中进行封闭经营，哪怕在其核心的竞争领域，也不再是的最佳方法。对一家企业而言，不管员工所在的位置是在本企业内部或其他企业中，只要作业人员能与管理阶层相互配合，经常构造出开发新市场机会所要求的资源，这对竞争就非常有利。

于是，当美国与西欧企业在试图对日本的挑战作出回应时，早先从一套超级制造诀窍中发现的，似乎是日本竞争优势的东西，被证明是远远不够的。最终，美国企业界理解到日本的优势根植于一系列方法的变化，即企业、经营过程和工作的组织、管理、衡量和支撑的方法。

通用汽车公司是痛苦地认识到这一点的众多公司之一。20世纪80年代，它投资数十亿美元在高科技生产设备上，包括机器人、计算机辅助设计和制造系统、计算机数控机床。然而这项投资几乎没有显示出生产力的提高。相反，在通用与丰田的分资企业——位于加利福尼亚经过整修的弗里蒙特的纳米制造厂，普里兹被任命为总裁，丰田负责向该厂提供管理技巧，结果在几乎没有投资于任何高新技术的情况下，生产力几乎翻了一倍。

要点回顾：

1. 重新定位“大鱼吃小鱼”就是重新定位规模经济。
2. 规模经济过于依赖大量生产，缺乏灵活性。
3. 以速度打击规模，以速度利润战胜规模利润是最强的竞争手段。
4. 规模经济“肢解”成为竞争的一种趋势。





二、快鱼吃慢鱼的内外机制

现在,一种全新造型的轿车,其产品设计周期最多也只有4~5年,从第6年起便进入了衰落期。因此,众多汽车生产厂家都在不停地更新换代。经济型轿车主要是推出全新的车型,而中高档车则采取提高配置等方式淘汰老的系列,其更新换代的速度更是迅速。现代企业竞争规则已衍变为“快鱼吃慢鱼”,即以速度抢占市场先机,在激烈的市场竞争中,跟不上“速度”,只能被动挨打。因此,现代企业除了拼实力、拼规模之外,如何使自己成为一部“快车”才是当务之急。

1. 速度是竞争结果的决定性因素

著名经济学家安德鲁·格罗夫说:“归根结底,速度是我们拥有的唯一武器。”的确,新产品和新服务必须抢先第一个面市,否则公司会失去潜在的市场。机制灵活的公司能够根据电脑上显示的全国销售情况随时转换生产线上的产品。管理者运用信息技术从世界各地收集信息,12小时之内就能够综合各方面的信息作





出战略决策，而无须花上几个星期。有效地提高速度并不意味着仓促行事或跳过其中的重要阶段，而是要通过减少浪费和改进过程来缩短时间。事实上，提高速度中最重要的方面不是加速工作，而是要加速学习。

高科技产业竞争加剧、技术更新更快、产品生命周期缩短，这些都迫使企业加快工作节奏。这方面的管理咨询专家斯梅尔·克里写道：“产品生命周期缩短，意味着首先进入市场者能够获得市场的最大份额，而后来到达者只能依靠价格竞争。晚到者发现产品生命周期非常短暂，这使得每一项开发成本变得十分高昂。”

速度的力量吸引着企业的领导者，如，英特尔的安德鲁·格罗夫把速度视为企业经营的领导力量。他在报告中写道：

速度对我们引进新产品的过程有着最显著的作用——也是未来增长最重要的动力——它还对我们的资产管理起到最直接的量上的影响。缩短从订货到汇款的周期（从收到订单到收到货款的周期），使存货周转率2年之内提高了27%。节约了处理过程中的现金占用近20亿美元。

速度“全新定义了能力”，减少了对厂房和设备的投资。过去3年中，公司由于加速周转而节约了大约500万平方英尺的制造空间。对塑料企业来说，这就相当于节约了将近5亿美元，相当于免费建造一座新的厂房。

速度可以使公司的重点很快转向高增长地区，特别是亚洲。从一个被称作是“快速市场情报”的角度讲，

