

商业组织的基因

管理团队的组织认识模式

贺宇江 著



机械工业出版社

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、竞争法则、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 袁宇江著 北京:机械工业出版社, 2004.10

ISBN 7-111-15444-4

I ①商... II ①袁... III ①商业企业管理学 IV ①F406.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第154444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:

印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年11月第1版·第1次印刷

16开本 787mm×1092mm 1/16 印张:10.5 插页:1 字数:200千字

定价:18.00元

定价:18.00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 邮购地址:北京百万庄大街22号

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。

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 70 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 80 年代初期，已有 10% 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 1 亿平方公里的草原载畜的科学和平衡的数目应是 100 万头，目前在阿拉善是 1500 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 100 万峰。骆驼主食马莲草，如今马莲草已灭绝。灭绝的还有马群。1955 年，阿拉善骆驼下降至 10 万峰，到 1965 年则只有 1 万至 2 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 愿景法则、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 1904 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和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的本质结构，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

陈望衡 陈望衡 陈望衡

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

三、爱立信帝国的衰落	185
第三节 领袖的不等于管理团队的	186
一、领袖风采	186
二、船队出航	186
第四节 缺乏完整的思维程式	187
一、空白点	187
二、团体学习的基本方法	187
第四章 管理团队的完整思维程式	188
第一节 准备阶段	188
一、准备工作	188
二、管理团队的培训	188
三、学习“深度交谈”与“共同讨论”的方法	188
第二节 形成阶段	188
一、有关核心竞争力的深度交谈	188
二、有关核心竞争力的共同讨论	188
三、对核心竞争力达成共识	188
四、寻找核心竞争力的瓶颈	188
五、其他要素的确定	188
第三节 回顾和统一阶段	188
一、对第二阶段进行回顾确认	188
二、开展全员学习和培训	188
第五章 如何形成管理团队的组织认识模式	188
第一节 核心竞争力的识别与确定	188
一、核心竞争力的概念	188
二、核心竞争力的识别	188
三、身边的案例：令人担忧的企业现实	188

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

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

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

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

第十章

破解多角化经营的谜团

多角化经营在国内曾经引发过激烈的争论，反对的专家不少，开展多角化经营的企业也未见少。一个基本的事实确实存在，即高绩效的企业大多将自己的经营活动集中在少数紧密联系的领域中。对优势领域的坚守，正是一个企业不断形成和提升核心竞争力的一个必须的过程，同时也是企业适应环境所作的一种权衡和选择。尽管一些企业在采取多角化的经营方式中，已不断赢得了利润，但大量的企业案例也揭示出多角化经营所带来的冲突，例如复杂的涉足领域、模糊的品牌定位、核心竞争力的不明确等都是多角化经营必然伴随的结果，这些都将成为企业埋下危机和隐患。应该如何看待多角化经营的现实及其对企业的作用呢？

如果说，商业组织的基因是对企业内在本质的一种全新的探寻与阐释，那么多角化经营对笔者而言就一直是个谜团。在多角化经营的企业中，商业组织的基因以怎样的形态存在？进行多角化经营的管理团队的组织认识模式如何构建？不相关联的产业组织如何形成核心竞争力？……对生物界的观察总能给我们很多的启示，笔者在千姿百态的生物形态和生物进化史中，领悟到多角化经营对商业组织基因的意义，并力图从企业所具有的生命特性和生命指征中去理解多角化经营的目的与特点。同时，这也是对商业组织基因存在

的价值和更新的方式的一种有益补充，相信这些基于结构性思维的路径对多角化经营的探索，将对那些关注多角化经营的人士具有一定的启发。

第一节 多角化经营的谜团

一、多角化经营的现象

美国著名的经营战略学家安索夫认为，增加与企业当前业务无关的但富有吸引力的业务，是一种多角化的经营战略（也被称为不相关性多元化）。多角化经营作为企业经营战略之一，曾在二十世纪五六十年代被西方企业广泛采用，但是多角化经营也是倍受争议的一种经营方式。

开展多角化经营而导致失败的企业案例很多，而且从公开报道的情况来看，因此失败的企业要比由此走向成功的更被人们所关注。但正如任何形式的企业经营规律一样，失败的企业永远要多于成功者，因此失败的数量并不能成为反对多角化经营的正当理由。许多企业都经历过多角化经营的阶段，有的则正处于多角化经营的状态。在国内被谈论的比较多的失败案例有巨人、四通等等。抓住了市场发展先机、涉足电脑行业的巨人集团，四年中就由白手起家发展成为一个颇具规模的企业集团。1993年巨人集团在经营电脑产业的优势尚未得以巩固之时，就将经营触角伸展到保健品、医药、生物工程、房地产等领域，结果由于保健品市场的萧条和房地产业的投资失败，很快就把如日中天的巨人集团拖进了无底深渊，巨人集团最后以破产告终。

目前开展多角化经营最为著名的可能要数韦尔奇领导的通用公司，其实韩国的三星集团也是开展多角化经营的一个很有代表性的企业，而这个企业被国内关注的比较少。在韩国，被称为“财界之父”的三星集团总裁李秉哲，是翻手为云、覆手为雨的“多角经营”高手。20世纪70年代，韩国政府发表了重化工业宣言。远见

卓识的李秉哲立即将视线转向重工业，他首先选择了造船业。造船业原来在欧洲最发达，后来由于日本劳动力廉价，工资只有欧洲工人工资的一半，造船业开始赶了上来。李秉哲深信，以韩国的廉价劳动力涉足造船业，会比日本具有更大的优势。

三星集团涉足重工业的第二个领域是重型机械工业，在站稳脚跟之后，又把触角伸向软件业、报纸、零售商店、旅馆、金融、保险业等。在这种多角化的经营扩张战略下，三星集团长期占据着韩国财阀的第一二把交椅。三星集团系列企业有 100 多个，分布在纤维、食品、建筑、电子、外贸、机械、造纸、保险、流通等产业。产品种类繁多，有电视机、洗衣机、电话、半导体、电子计算机、钟表、照像机、各种成衣、毛纺织品、化纤、食糖、面粉、调味品、面包、口香糖、饲料、纸张、船舶、机械设备、农副产品等，同时还有不动产、广告、旅游……三星集团不仅称霸国内，其势力还扩张到 10 多个国家和地区，实力可以与任何一个一流企业相抗衡。更令许多反对多角化经营的人士不解的是，三星集团在《财富》1994 年世界 500 强排名中继续上升至第 15 位，销售收入达到 100 多亿美元。

如何运用商业组织基因的结构性思维来认识和理解多角化经营呢？或者说，在进行多角化经营的组织中，是否还具有一个被共同依据的可复制的商业组织基因呢？在众多的不相关联的经营业务中，是否还具有可共同遵循的管理原则和管理思想？其管理团队的组织认识模式中的第一要素——核心竞争力如何形成和巩固呢？或者说不相关联的多个业务领域中，是否还有可被依托的核心竞争力可言？这些相互关联的问题也许没有固定的答案，但至少应该有合理的解释。

我们不能将某些经营本身所导致的失误与失败，简单地归结为是由于多角化经营所带来的后果，同时，我们也不能以某个采用多角化经营的企业的尚未失败而总结为多角化经营的必然性成功。这两种过于武断的论证方式及其结论，都无法有效解释现有的许多看似矛盾的现象。