



氢模式如何让管理更轻松？

胡辉南

摘要:探讨在中国经济和网络时代的高速发展的环境下，企业如何加强核心竞争力和降低管理成本，使经营更有效益和管理更轻松。

关键词:归核化，多元化，战略管理，减法管理，简化管理，氢管理

作者简介:胡辉南，江西财经大学工商管理在读博士研究生、香港理工大学知识管理硕士、香港城市理工大学工商管理硕士、澳洲资深注册会计师、香港智丰管理(亚洲)有限公司总经理

(一) 引言

在中国经济和网络时代的高速发展环境下，有些企业为加强市场竞争力转移多元化发展，并尝试引入不同大小的管理工具，尝试把管理规范化和制度化。可是在多元化发展过程当中，企业的核心和资源往往被稀释；规范化管理往往使组织灵活性下降，管理成本逐渐增大，使整个经营和管理越来越沉重，企业越走越累。

(二) 什么是多元化？

多元化(Diversification)也称多角化，指企业经营的宽度和深度，在同时经营行业相关或不相关的产品。Ansoff^[1](1957)在《多元化战略》中首次提出多元化这个概念，认为多元化战略是指用新的产品去开发新的市场。

国内学者康荣平^[2](1999)将行业与产品相结合，认为企业多元化不仅包括在多个

行业内从事生产经营活动，而且还包括向不同的市场提供多种不同的产品。

多元化发展就是管理上的加法，很多企业喜欢运用加法来处理企业大大小小的事情，从策略层面到执行层面上。

(三) 为什么企业喜欢用加法？

主要有几个因素：

一、习惯性

例如碰上问题时一般都会问为什么，然后加点什么方法来改善，往往忽略问题的重要性和因果关系。

二、邻家的草坪更绿

根据统计分析，一大部份受访者重视别人有的，自己没有的东西。渐渐企业核心转移普遍化，最终只会进入残酷的价格竞争中。

三、 尝试满足所有客户求

曾经在个人教练个案中，被教练者希望经营的餐馆能满足全世界的客户，做一家国际百家宴餐馆，将会成为非常有特色国际级的大平台，滔滔不绝跟我说未来如何集资和上市…。我相信股权、集资、房地产是近几年最火的话题。试想象一间餐馆有意式头盘、川菜凉菜、粤菜主菜，加上汉堡包作主食，配上中国白酒和法国红酒…。太多的“特色”最后只换来一点特色都没有。

四、 加法可以降低风险

首先世界上是没有 0 风险的，风险管理其中一个目的和意义是去意识和有效控制风险，并不是去降低或去盲目追求 0 风险。运用不好的加法，资源可能会被分散和增加管理成本。

加法的运用可能会解决企业短期的问题，过了一段时间，问题有可能再次出现，企业就为了一个重复的问题转来转去。企业必须运用好的多元化之外，还需注重企业的归核化管理。

(四) 什么是归核化？

20 世纪 80 年代初，美国就出现了部分企业剥离非核心业务的情况，很多学者在研究中用“反多元化 (de-diversifying)”、

“回归主业 (getting back to basic)”、“反混合兼并 (re-conglomerating)”等等术语来描述，但都不能形象、准确的描述出当时企业这种战略转型的新趋势。

Markides (1990) 提出了摄影术语

“Refocusing”，后来由康荣平和柯银斌 (1999)^[2] 翻译为“归核化”来描述企业剥离业务、回归主业的行为。

归核化不等专业化，也不等于简单地否定多元化，而是强调企业的业务与企业核心

能力的相关性，强调业务向企业的核心能力靠拢，资源向核心业务集中。归核化后的企业仍是多元化的，但业务间的关联度较高，企业的经营绩效较好，竞争优势明显，竞争力增强。

赵勋^[5]，归核化 (Refocusing) 源于对多元

化反思的研究，是指多元化企业根据自身实际发展情况，通过资产剥离、分立、股权切离以及业务外包等多种手段实现经营范围收缩，降低企业多元化水平、回归主页，使更多的资源投入到企业具有核心竞争力的业务当中，优化企业资源配置，从而促进企业科学发展的一种战略选择。归核化战略与多元化战略相对，但不是简单的否定多元化战略，而是对多元化战略更好的补充。值得注意的是，多元化企业实施归核化战略之后仍可能是多元化企业，只是企业的多元化水平降低了。

(五) 如何更有效运用归核化管理？

如果多元化是加法，那么归核化就是减法。企业如何做减法？日本有一位作家山下英子，出了一本关于收纳的书《断舍离》^[6]，

断=断绝想要进入自己家的不需要的东西。

舍=舍弃家里到处泛滥的破烂儿。

通过不断重复断和舍，最后会到达这样的状态：

离=脱离对物品的执念

处于游刃有余的自在的空间。

山下英子，“断舍离，表面看，这是一种家居整理、收纳术，从深层来看，是一种活

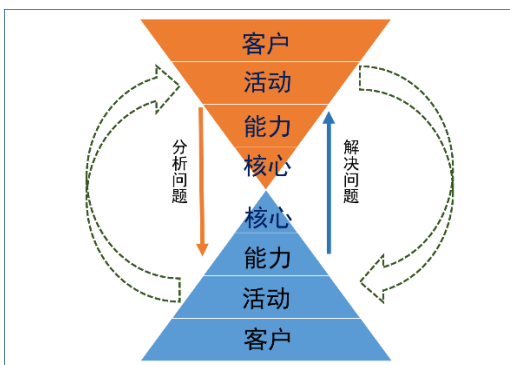
在当下的人生整理观”。

林胤^[7]，一言以蔽之，断舍离就是通过收拾物品来了解自己，整理自己内心的混沌，让人生更舒适的行为技术。换句话说，就是通过收拾家里的破烂儿，也整理内心中的破烂儿，让人生变得开心的方法。

企业如何运用断舍离？

胡辉南先生通过多年管理实战经验和对管理学研究，提出《氢管理》企业简化管理模式，结合减法 (Minimizing) 和归核 (Refocusing) 主义，通过去掉和整理企业的混乱过程中，更了解企业核心价值，把核心加强和放大，让企业运营更轻松及有效的行为技术。

(六) 什么是氢模式？



i. 整理(上三角形分析现状)

1. 现有客户需求
2. 客户需求与现有活动
3. 活动与现有能力/资源
4. 能力/资源与现有核心

通过分析了解企业核心，并进行整理。

ii. 解决(下三角形核心放大)

1. 归核核心

2. 所需能力/资源
3. 创造活动/产品
4. 强化细分市场

iii. 360 度旋转循环以上过程，把企业的核心更聚焦和放大

梳理企业核心后，可以利用一些管理工具对企业进行简化管理，工具包括组织管理，目标管理，有效沟通，流程/制度优化，及适度授权策略等。

(七) 结束语

本文只是简单探讨在网络和经济高速发展下，一般企业如何提升本身核心竞争力。简化管理都是每企业家都希望的事情。要做到真正的简单，是一件不简单的事情，因为核心是动态的，仍受到很多因素的影响。对氢管理的研究只是刚刚开始，需要更多严谨的科学性研究。氢管理的研究希望能帮助企业在不同环境和条件下，都能轻松调整发挥自身核心和能力。

参考文献

- [1] Ansoff H I. strategies for diversification J. Harvard business review, 1975.35(5) : 113-124
- [2] 康荣平, 柯银斌企业多元化经营 M. 北京: 经济科学出版社, 1999
- [3] 周茜, 归核化与企业绩效关系的实证研究[D], 暨南大学, 2009
- [4] 马逢田, 蒋智毅, 浅析企业多元化战略和归核化战略[J], 商场现代化, 2010 (5) : 42-42
- [5] 赵勋, 多元化企业归核化战略转型的绩效研究, 2016 : 8-8
- [6] 山下英子, 断舍离, 年广西科学技术出版社出版的图书, 2013
- [7] 林胤, 贴一篇我的读后感吧: 《断舍离》山下英子 - 一天不读手脚慢 - 知乎专栏