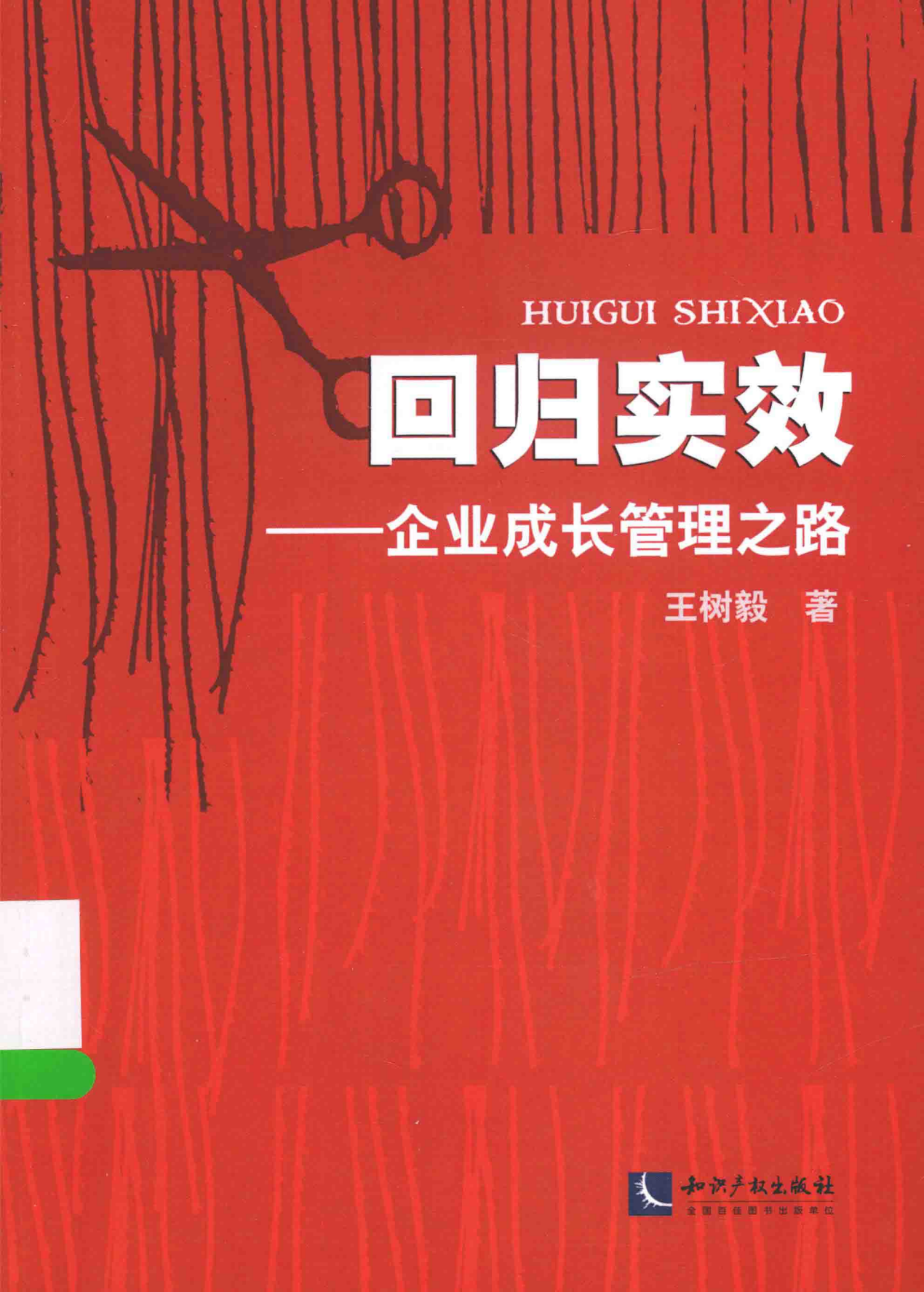




HUIGUI SHIXIAO

回归实效

——企业成长管理之路

王树毅 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

HUIGUI SHIXIAO

回归实效

——企业成长管理之路

王树毅 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

回归实效:企业成长管理之路/王树毅著. —北京:知识产权出版社,2015.9
ISBN 978-7-5130-3600-9

I. ①回… II. ①王… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第149434号

内容提要

本书在有效整合并创新经典管理理论的基础上,探讨企业成长规律及其管理问题,解决企业管理实践中关于管理效益与效率的困惑,以便企业能够延长生命周期、加快成长速度、提高成长质量、摆脱成长困境、减少成长风险。

本书从历史发展和时间延续的角度、由细节具体的点向整体全貌的角度、由企业自身向整个外部世界普遍性的角度,全方位剖析企业成长管理问题,适合阅读了大量管理类书籍并具有一定管理经验的管理者阅读,是企业管理者必备的案头工具书。

责任编辑:李海波

责任出版:孙婷婷

回归实效——企业成长管理之路

HUIGUI SHIXIAO——QIYE CHENGZHANG GUANLI ZHILU

王树毅 著

出版发行:知识产权出版社有限责任公司

电 话:010-82004826

社 址:北京市海淀区马甸南村1号

责编电话:010-82000860转8582

发行电话:010-82000860转8101/8029

印 刷:北京中献拓方科技发展有限公司

开 本:720mm×1000mm 1/16

版 次:2015年9月第1版

字 数:328千字

网 址:<http://www.ipph.cn>

<http://www.laichushu.com>

邮 编:100088

责编邮箱:277199578@qq.com

发行传真:010-82000893/82003279

经 销:各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张:20.25

印 次:2015年9月第1次印刷

定 价:58.00元

ISBN 978-7-5130-3600-9

出版版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

老板的苦恼

- ◆ 一路走来，企业已经小有成就，但为什么突然对企业开始有些力不从心的感觉？
- ◆ 辛苦创业多年，为什么企业还是没做大做强，还是发展得这么慢？
- ◆ 高薪聘请的职业经理人，具有丰富的管理知识，甚至常发表组织如何盈利的高见，还有敬业的工作态度，然而为什么最终却总是陷入无所作为的境地？
- ◆ 花大价钱聘请了知名咨询顾问，图表、数据、逻辑，样样十分专业，为什么看上去钱好像是打了水漂？
- ◆ 为什么常常有一种安徒生童话《皇帝的新装》里皇帝的感觉？

职业经理人的苦恼

- ◆ 在上一家公司取得了不错的成绩，为什么来到这家企业却做得如此泄气？
- ◆ 虽然饱读管理书籍，满腹经纶，怎么还总觉得知识和理论用不上、用不好，管理还是凭着感觉走？
- ◆ 为什么有关管理的书读得越多越不知所措？在一个嘈杂的管理理论世界里，各种理论层出不穷，有没有一条快速掌握并适应管理工作的捷径，让我们不再迷惑？
- ◆ 常常怀疑自己，真的能胜任这份工作吗？

自序 好好活着

什么叫成功？经过九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。

——任正非

人类从事企业经营活动的历史已有数千年，每个企业家都希望自己的企业能够做大做强，能够长盛不衰，能够持续成长。可现实常常事与愿违。很多企业是昙花一现式的“流星”企业，甚至更多的企业连昙花一现都没有过，就在无人知晓中夭折了。有的企业虽经过了迅速而轰烈的发展，却又在迅速而轰烈中砰然倒下。也有些企业尽管艰难地存活下来，却长期维持着原有的经营模式和经营规模，艰辛而平淡地经营着自己的“百年小店”。健康而长寿的企业占少数，但这种类型的企业是企业成长追求的理想。

据美国《财富》杂志报道，美国大约有62%的企业寿命不超过5年，中小企业平均寿命不到7年，大企业平均寿命不足40年，只有2%的企业存活达到50年。一般的跨国公司平均寿命为10~12年，世界1000强企业平均寿命为30年，世界500强企业平均寿命为40~42年，卓越企业平均寿命为108年。《科学投资》2003年的研究数据显示，中国中小企业平均寿命大体也就在3~4年，中国每年有近100万家企业倒闭，在5年内倒闭的占60%，10年内倒闭的占85%，中关村6000家企业存活8年以上的仅占3%。

就像人的成长生命周期一样，企业也有其必然的生命周期。也许有些自然规律和法则我们无法改变，然而这并不意味着就只能坐以待毙，任其自然发展；即使能改变的程度很有限，我们也需要努力为之。正如华为创始人任正非所说：“生命总要终结的，我们现在所做的一切努力就是延长华为的寿命，不要死得那么快，更不要死得那么惨。”

成长无疑是企业共同的愿望，然而成长的目标不仅仅在于规模，成长质量是另外一个重要追求。2003年世界500强企业排第一名的沃尔玛，销售额达到2630亿美元，而与此相比，微软322亿美元的销售额就小了很多。但是微软100亿美元的利润相比沃尔玛90亿美元利润而言，高出了将近10亿美元。处于成长期的企业总希望快速长大，处于成熟期的企业总希望保持年轻和活力，这都是企业对成长质量的追求。

一个企业成长的成功或失败，归结起来无非是内因和外因两个方面互相作用的结果。外因是指自然、社会、经济、政治、技术等环境因素，这些因素有时是不可抗拒的。当这些因素影响到企业成长时，企业有时确实无可奈何，需要顺势而为。内因是指企业的文化、战略、组织管理及市场营销等管理因素。这些因素对于企业而言是可以掌握和控制的，通过对这些因素的掌控，企业在一定程度上可以决定自己的命运。

事实上，很多企业一直在试图掌控自己的命运，可是大多数企业的管理实践做得并不是很成功。社会上有大量的管理咨询顾问凭借自己片面的成功经验和理论来提供咨询服务，商学院MBA教育的教材基本都是以成熟期企业成功的案例为标准编制的。结果，由于企业在实践中没有认清企业的成长规律，不是强行将企业某一阶段的正常现象当作问题予以干涉，便是对企业某一阶段迫切需要解决的问题视而不见。这种不良实践，轻则导致企业营养不良，重则导致企业畸形病态，甚至直接葬入坟墓。

例如，新生儿没有牙齿，6岁左右会经历换牙，直到12岁多牙齿才能长全；女孩子十几岁才有初次月经，并在未来数年才逐步形成规律，再往后会有更年期现象。如果我们都以正常成年人或某一阶段特征作为标准解决问题，则不仅无益于问题的解决，反而会带来灾难性的后果。

试着想一想，给新生儿装了满口假牙会造成什么后果？给一个青春期的女孩滥用了生理激素，又会是什么后果？可见，按照事物成长规律办事是十分重要的，企业管理实践亦是如此。

无论如何，我们是希望企业能够活得长一些，活得好一些。即使对于那些病入膏肓、非死不可的企业，我们也希望它们能死得更有价值、更有尊严一些，知道自己因何而死。本书的主要目的是在综合并创新经典理论基础上，通过对企业成长规律的认识，结合正确的对管理因素的掌控，使企业掌握自己的

成长命运，尤其是希望能对企业的以下五个成长迷思起到抛砖引玉的作用。

- 企业如何能延长生命周期？
- 企业如何能加快成长速度？
- 企业如何能提高成长质量？
- 企业如何能摆脱成长困境？
- 企业如何能减少成长风险？

前 言

美国著名变革管理学者伊查克·爱迪思认为，管理的职能有两个，一是实现效益，二是实现效率。然而遗憾的是，在我们这个时代，有关管理的书籍和文章可谓汗牛充栋，却很少能解决管理的效益和效率问题。

管理学家哈罗德·孔茨1961年曾用“丛林”比喻当时管理理论中出现的混乱状态，并指出伴随着大量学术研究而来的是管理理论的分歧和冲突。这种理论的混乱导致了经理人对管理知识的偏颇滥用，而管理效率却并未得到很大的提高。究其原因：一是对管理认识分割，缺乏系统整合意识，每个人都只是抓了管理的一个方面却忽略了管理的其他方面；二是盲目相信片面化的所谓成功经验，追赶时髦，缺乏循证假设检验思想。正是这种认识的偏颇，造成了人们对管理理论及方法的滥用和错用，管理实践因而也就成了追求“管理时尚”的行为。

亨利·明茨伯格在《战略历程》一书中把人们对管理的认识视为“盲人摸象”，并这样批评战略管理理论的分割混沌状态：“他们（学者和咨询师）像屠夫（包括我们在内）一样，为了方便自己把现实分割成块，有时只使用事物的某一部分而忽视了其余部分。就好像偷猎者掠取象牙而任大象躯体腐烂一样。”

斯坦福大学商学院组织行为学教授杰弗瑞·菲佛在《管理真相：事实、传言与胡扯》中写道：“管理没有灵丹妙药，企业不能只追求潮流，不能不切实际地进行管理实践模仿。”例如，假设你去看医生，医生对你说：“我要给你做个阑尾切除手术。”而当你问他为什么的时候，医生却回答：“因为我给上个患者做过，他病情好转了。”听了这样的话，你恐怕会拔腿就跑吧？但奇怪的是，在大多数企业中，管理者宁可相信权威的观点和其他企业看似可行的措施，也不愿意进行合乎逻辑的思考。殊不知，模仿一种管理手段，“如果你说不清某一做法能够提高绩效的潜在逻辑或理论体系时，那它很可能就是一种迷

信，你模仿的不过是毫不相关的东西，甚至是有害的东西。”

汤姆·彼得斯在《重新想象》一书中认为，商业世界，甚至可以说整个世界，都充斥着沉闷的东西。有些人挥舞着新奇的管理工具，有些人沉迷于大量的财务数字，有些人试图用IT解决所有问题（如ERP、CRM等），有些人则耽于逻辑严谨的分析……为此，彼得斯愤怒了，用他的话说，“我怒不可遏！”

伊查克·爱迪思认为，很多出色的理论和方法都被歪嘴和尚念歪了经，如参与管理、全面质量管理等，都因为被滥用而蒙上了失效的灰尘，使它们变成了装点门面的工具，而真正的管理精髓和实质却没有获得，结果所期望的效果最后也没有达到。

英国新锐管理学家弗里克·韦穆伦认为，管理时尚之所以能够流行开来，很大部分是人们从众行为的结果。由于从众行为的影响，“最佳管理实践”的扩散竟然像狂犬病毒的传播一样。“这种病的一个典型的症状就是患此传染病的狗口吐泡沫，它自然会努力将其甩掉，在此过程中狂犬病毒也随之甩了出去。就这样，病毒快速地扩散开来。此外，染病的狗还会无休止地游荡，将病毒扩散到更多的地方。与此相似，只要形成扩散的机制，愚蠢的管理实践同样可以快速地流行起来。”因此，韦穆伦告诫大家：“下一次，当你在商业会议或讲座上，看到主讲人试图用炫目的PPT描绘他们所使用的这一新管理技术的迷人之处，而你就快要被打动的时候，请将这位先生想象成一条拖着口水的狗，然后再考虑一下你的想法。”

以上学者的言论也许有些过于激烈，甚至在观点上也有些偏激，但不可否认，所有这些并非传说。批评者所持的观点，个个铁证如山，难以辩驳。既然如此，那么我们又如何进行良好的企业管理实践呢？

明茨伯格认为“综合是管理的真正精髓”，防止企业界这种对管理理论偏颇滥用的最好办法是“综合”。而要实现有效的综合，则需要我们真正把握管理理论和工具的来龙去脉，不仅要知其然，更要知其所以然。通过综合，以形成正确的管理理论来指导实践，而不是用切割成面目全非的局限认识，来主导企业的全局。通过综合并进行循证假设检验，以选择最适宜的管理理论和方法，而不是不假思索地东施效颦。

彼得·德鲁克认为，专业化分工是一把双刃剑，专业部门像细胞一样不断分裂增长，各部门很自然地局限于各自的专业里，难以从公司整体的角度去思

考和行动。这种情况下，内部协作便成为最大的问题，因此建议企业设置更多的“综合管理者”而非专业经理。明茨伯格同样认为，“那些仅仅专注于管理某一方面而忽略了其他方面的管理大师，实际上并未拓宽我们认识管理的眼界，反而使我们的理解变得狭隘了。”

针对滥用问题，杰弗瑞·菲佛认为，循证管理是解决滥用问题的最佳方案。循证管理的核心是重视实践和证据，而不能轻信直觉，不能以记忆代替思考，更不能用空谈代替行动，进而要善于以旁观者的眼光，通过小心假设检验来对待自己的组织管理实践。特别是对于那些过往已经取得了不错成就的企业，往往会在新时代被后起之秀替代，原因就在于其内部已经僵化和自满，因此对其管理实践进行模仿时，一定要循证假设检验其适用性。

目前关于管理的书籍尽管很多，但绝大多数没有以“综合”的角度来阐述管理问题，结果引发了管理理论和方法的口水战。一方面，管理“专家”们在不遗余力地推销自己的点子，正如“盲人摸象”寓言中，那些只抓住大象一个部分的人一样，他们相信自己的“实践”与判断，“事实如此，岂能有错”。另一方面，那些抓住大象另一个部分的人，又用大量的事实与证据进行无情的反驳。例如，阿德里安·伍尔德里奇编写的《企业巫医》和《管理大师》、杰弗瑞·菲佛编写的《管理真相：事实、传言与胡扯》，他们对管理理论和实践进行了毫不留情的，甚至是带血剥皮式的抨击。

正是基于上述种种现状和事实，本书试图在综合并创新经典理论基础上，从整合的角度探讨企业成长管理。为了实现整合，采用了与多数学者正好相反的方法认识成长管理。这些方法有从近及远看、从点及面看、从内及外看，通过这几种看待事物的方法实现有效的管理实践整合。

从近及远看，是从历史发展和时间延续的角度认识企业成长管理。任何思想和理论，如果一心关注于现在，割裂了历史的演化过程和发展趋势，只会造成知其然而不知其所以然，不仅对老瓶装新酒的东西浑然不知，反而胡捧乱赞。他们既不知过去，也就不会把握未来，结果在企业成长道路上，成了其他企业的盲目跟屁虫。例如，活力曲线是源自GE的最佳实践，在听了杰克·韦尔奇激情澎湃的演讲之后，福特公司前任首席执行官雅克·纳赛尔认为活力曲线无疑就是拯救福特的法宝，而没有认识到GE活力曲线之所以能有效发挥作用，是以GE公司10年打造的坦率和公开文化为基石的，其不假思索地引入优秀企

业，生搬硬套，结果栽了一个大跟头。

从点及面看，是由细节具体的点向整体全貌的角度看。从自己所处的地理位置点出发，再逐步扩展开看，才能真正看清位置。看不到整体全貌，才是我们常常迷路的原因。地图的作用就是从整体上向你展示了你的位置和更远处的情况。中国人常说“只见树木不见森林”，指的就是那些只看局部不看全局的现象，没有认清楚局部与全局的客观联系，用孤立的观点看问题，结果犯了形而上学的错误。

从内及外看，是由企业自身向整个外部世界的普遍性角度看。任何事物之间都有着或多或少的联系，从本质的角度看，事物之间都可以找到共性。正如世界上所有的物体，无论如何不同，都可以用原子、质子、电子去解释。企业管理也一样，无论企业经营的范围有多大的不同，企业的管理问题有多大的差别，其实都可以归结为一些近似本质的要素来解释。而由于许多企业缺乏对这些管理问题的实质把握，结果在成长的路上，只能就事论事地解决问题，而不能把握实质，从而根除问题。

为了更好地阐述如上所述的管理方法，本书共分三部分内容。第一篇主要从宏观的角度介绍企业成长管理理论、原理及概念，特别是爱迪思博士的企业生命周期理论。如果缺乏对企业成长周期的把握，必然会造成因未能把握核心而进行不当管理，结果导致企业拔苗助长式的成长或者迟缓生长，最终导致企业的短命夭折。除生命周期理论外，本篇同时也介绍了企业成长的三大基石：基因、资源、能力。这正如生物的健康成长，任何一种主要要素的不良，都难以使其持续健康成长。

第二篇主要从中观的角度介绍企业成长四个方面系统的核心管理。企业除了在宏观层面上具有生命属性外，在中观层面上同时具有运动工具的属性。在更快、更好实现企业目标的过程中，企业需要在文化与战略、组织与运营、人力资源与学习成长、品牌与营销这四个方面的良好配合。这四个方面如同汽车的导航与方向控制系统、车架与传动系统、动力与燃料系统、车轮与轮胎系统，它们共同形成企业成长管理的中观层面内容。本篇中除了对企业成长的四个方面进行系统的核心管理介绍外，也探讨了企业管理审计系统。企业管理审计正如汽车的维护与保养一样，只有定期进行，形成体系，才能使企业管理长期维持良好运转。

第三篇主要在一些企业自身成长与外部社会普遍性问题方面进行了探讨，如企业盈利与社会责任、商业伦理、企业政治、企业变革、管理决策思维等问题。通过对这些问题的探讨，思考企业管理内容表象下面所隐藏的心智、人格、角色和动机等普遍性的实质问题。外部普适性的东西虽然可能难以为企业成长提供具体的操作方法，但它们却有助于把握实质，根除企业成长中的某些问题。

本书内容中对企业成长微观管理的问题涉及较少，甚至没有专门去关注。因为已有其他浩瀚的管理书籍和文章，足以让我们找到需要的答案，这些书籍和文章之多，甚至已使我们疲惫不堪，重复内容就不在此赘述，只是在某些方面和问题上，基于作者有不同的观点，才会在部分内容上有适度的阐述。

另外，本书只是从组织管理的角度针对企业管理学内容中“理事”部分进行了阐述，而对于从管理者个人“管人”角度部分的“领导力”内容暂不予阐述，因为后者不仅太过微观，而且对组织效率的作用目前一直具有争议。本书的目的只为提高管理的效率，而领导力只对少数人的、局部的管理效率提高有些意义，有时把握和使用不好，甚至会起到负效率；从另一种角度讲，领导力是管理手段和技术缺失情况下的应急补充。关于领导力的内容，也许我们会在以后出版书籍的话题中探讨。

为了帮助读者更好地理解 and 阅读此书，在本书最后增加了书籍导读部分。不论是接受还是批判，可能的话，都建议读者去阅读这些书籍。因为，一方面这些作品对本书的形成起到了重要启发作用，另一方面这些作品在某些内容阐述上比本书更为专业和精彩。

目 录

自 序 好好活着

前 言

第一篇 成长之理

第一章 成长管理概述	003
1.1 企业成长实质	003
1.2 企业成长理论	006
1.3 企业成长管理的意义	013
第二章 把握企业成长过程规律	026
2.1 企业成长周期	026
2.2 PAEI企业成长管理	059
2.3 关于企业生命周期的特征与问题总结	064
第三章 企业成长三大基石	070
3.1 企业成长基因	070
3.2 企业成长资源	077
3.3 企业成长能力	083

第二篇 管理聚焦

第四章 文化与战略管理	097
4.1 企业文化	097
4.2 企业战略	108
第五章 组织与运营管理	136
5.1 组织管理	136
5.2 运营管理	154
第六章 人力资源管理与学习成长	174
6.1 人力资源管理	174
6.2 学习与发展	191
第七章 品牌与营销管理	198
7.1 品牌管理	198
7.2 营销管理	216
第八章 企业管理审计	237
8.1 内部审计的发展	237
8.2 管理审计	238
8.3 管理审计的理论依据	240
8.4 管理审计的内容	241
8.5 管理审计在企业成长管理中的意义	242

第三篇 管理探秘

第九章 企业盈利与社会责任	247
9.1 企业利润最大化受到质疑	247
9.2 对企业利润的正确认识	247

9.3 企业的三种责任	248
9.4 企业必须要处理对社会的影响	250
9.5 企业社会责任的限度	251
9.6 企业何时应拒绝承担社会责任	252
9.7 明知有害而不为	252
9.8 两难选择	254
第十章 企业商业伦理	255
10.1 企业伦理概述	255
10.2 企业伦理涉及的内容	256
10.3 效率与公平的兼顾	256
10.4 企业可持续发展	258
10.5 企业发展资本黄金律问题初探	259
第十一章 企业政治	262
11.1 企业政治的起源	262
11.2 引发企业政治行为的因素	263
11.3 企业政治行为的后果及道德问题	264
11.4 管好企业政治	265
第十二章 企业成长陷阱	268
12.1 基于企业成长周期陷阱的认识	268
12.2 吉姆·柯林斯对成功企业走向失败的认识	269
12.3 企业可能存在的其他陷阱	271
第十三章 把握变革	273
13.1 企业只有变革才能成长	273
13.2 变革的阻力	274
13.3 如何保证变革的质量	275
13.4 克服变革障碍的方法	279

第十四章 管理决策思维	282
14.1 克服知行差距	282
14.2 管理实践中的“皇帝的新装”	284
14.3 评估管理思想的准则	286
14.4 什么是循证管理	286
14.5 没有证据时如何循证	287
14.6 组织管理思维的形成	289
14.7 个人管理思维的形成	291
导 读	293
参考文献	297
致 谢	304

第一篇

成长之理

规律是物质运动过程本身所固有的、本质的必然的联系，不依人的意志创造、改变、转移或消除。不管人们是否认识或接受，它都客观地存在并起着作用。无论什么人，只要违背了客观规律，在实践中必然会遭到失败，甚至受到惩罚。

尊重规律并不意味着人们在规律面前无能为力，更不排斥人们在实践中利用规律。企业的成长过程也具有规律，我们只有在管理中尊重、理解和应用这种规律，企业才能更好地发展。企业管理实践中的许多重大失败，就是因为企业管理者未能按照事物发展的规律办事，结果出现了拔苗助长式的成长笑话，陷入了森林迷失式的成长困境。有一些管理者终日忙忙碌碌却永远无所作为，与他们未能把握企业成长规律，抓不住企业问题的核心和重点有关。

本篇主要从宏观的角度介绍企业成长管理理论、原理及概念，特别是爱迪思博士的企业生命周期理论。同时提出了企业成长的三大基石（基因、资源、能力），并将它们与企业生命周期理论进行了整合，使企业生命周期理论更具有实践意义。本篇有助于管理者把握企业成长管理的规律，并从一个较高的高度、较宽的广度、较远的跨度看清和把握企业管理的方向和重点。