

变

中小企业管理者必读 创业者必读
小巧玲珑的**麻雀公司**，立下鸿鹄之志，
6大破茧策略，助你成为**凤凰企业**！

麻雀公司

凤凰

The Breakthrough Company: How Everyday Companies Become Extraordinary Performers

(美) 基思 R. 麦克法兰 (Keith R. McFarland) 著

江南 江维 译



机械工业出版社
China Machine Press

变 麻雀公司 凤凰

The Breakthrough Company: How Everyday Companies Become Extraordinary Performers

(美) 基思 R. 麦克法兰 (Keith R. McFarland) 著

江南 江维 译



机械工业出版社
China Machine Press

Keith R. McFarland. The Breakthrough Company: How Everyday Companies
Become Extraordinary Performers.

Copyright © 2008 by Keith R. McFarland.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any
means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information
storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown Business授权机械工业出版社在全球独家出版发行。
未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-1627

图书在版编目(CIP)数据

麻雀公司变凤凰/(美)麦克法兰(McFarland, K. R.)著;江南,江维译. —北
京:机械工业出版社,2008.9

书名原文:The Breakthrough Company: How Everyday Companies Become
Extraordinary Performers

ISBN 978-7-111-24263-5

I. 麻… II. ①麦… ②江… ③江… III. 公司—企业领导学 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第079587号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王洪波

版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年9月第1版第1次印刷

170mm×242mm·15.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-24263-5

定价:38.00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:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

俗话说“船小好调头”，但有一个数据一直令我们心痛：我国中小企业的平均寿命仅仅只有2.9岁，甚至连“各领风骚三五年”都难做到。当今，物价上涨、人民币汇率变动等一系列问题，又冲击着我国民营经济的发展。在这种形势下，中小企业如何活下去？本书可以帮你找到答案。本书将让你学会中小企业的危机处理方法、明确中小企业变革的重要性，并教你掌握做大做强的方法与技巧。

——周德文，中国中小企业协会副会长，
温州中小企业发展促进会会长

中国只有不到1%的企业应该看《基业长青》，学习怎样成为百年老店，却有99%的企业应该从这本书读起，了解怎样从小变大、突破自己。

——《IT经理世界》出版人兼总编 刘湘明

对于众多有志于成长为中国版的IBM和沃尔玛的中小企业来说，如果说《从优秀到卓越》和《基金常青》仍是遥不可及的目标，那么《麻雀公司变凤凰》将为他们提供一个最可资参照的、实现差异化竞争，从而破茧而出的行动指南。

——《环球企业家》执行主编 杨福

“任何人都可以在好时光经营一家公司，而对领导人的最大挑战却是那些艰难时期。”

“任何人都可以在艰难时期经营一家公司，而对领导人的最大挑战却是那些好时光。”

The
Breakthrough
Company
Praise
赞誉



你相信哪种说法呢？

对于突破性公司来说，两种说法都是对的。

——《北大商业评论》副主编 胡泳

本书目的在于帮助平凡的企业转变为突破性公司，使平凡的人做出不平凡的事情。

——中国企业联合会培训中心副主任 李东汉

“基思·麦克法兰将比肩顶级管理大师汤姆·彼得斯、吉姆·柯林斯、肯·布兰佳和史蒂芬·柯维。如果你在2008年只买一本商业书籍，那就是这本书了。”

——哈佛·麦凯(Harvey Mackay)

著有《与鲨共泳》

“本书具备一本经典书的所有特征……麦克法兰成功地回答了困扰着那些雄心勃勃创业者的问题：怎样使你的企业从小到大、破茧而出。”

——史蒂夫·福布斯(Steve Forbes)

《福布斯》杂志总裁、首席执行官兼主编

“本书的观点完全是创新性的，几乎每一段都蕴含着一条宝贵的见解——有时还不止一条。”

——保罗·高尔文(Bob Galvin)

摩托罗拉前首席执行官

“我强烈建议你读这本书，因为它有深刻的研究、完美的论证和清晰的条理。”

——史蒂芬·柯维

著有《高效能人士的七个习惯》

致我的父母：

是你们教会了我探索最有价值的东西。

致凯丽、威尔以及科尔：

是你们每天提醒我，什么是最有价值的东西。

《犹太法典》说：知识只能在别人的陪伴下获得。因此，首先提及那些陪伴我走过这个对知识“探索之旅”的人，是非常有意义的。

我首先要感谢的人是彼得·德鲁克，是他首先促使我开始思考企业怎样“破茧而出”，突破创业阶段的。大约10年以后，在一个聚餐的场合，吉姆·柯林斯也给了我鼓励，并且为我提供了一种研究模式，即把多年的探索经历写成书。

在这个项目上，达伦·达尔（Darren Dahl）是我最好的合作伙伴，他帮助我把我们5年的研究成果撰写成书。每次去访问那9家突破性公司的时候，他都陪伴在我的身边。而在讲述那些伟大的“凤凰企业”故事的时候，他又作为记者、作家发挥了重要作用。

感谢邓白氏公司（Dun Bradstreet）的迈克尔·法伊夫（Michael Fife）对这个项目超过一年的持续支持，他的坚韧和创造力使我们积累了全美超过7 000家成长型企业的大量信息。同时，我还要感谢诺岩·戈尔马尼（Noyan Garemani）在我们对上市公司的研究分析中给予的帮助。

我还要深深地感谢麦克法兰战略合伙人公司（McFarland Strategy Partners）的同事们，是他们的宽容才使我能拿出这么多时间花在这本书上。同时，他们也积极参与了这本书的创作。我尤其要感谢布莱特·潘戈尔（Brett Pinegar），他不但帮忙建立了研究分析模式，而且还参与了实证研究的方方面面。

同时，他还不断给我们的客户提供非常重要而又极富想象力的建议。布莱特与客户的协作突显了如何使本书的理念能够在日常中应用，并帮助企业绘制破茧而出的轨道。另外一个有突出贡献的人是我们的执行总裁卢瑟·纳斯鲍姆（Luther Nussbaum）。作为全国最早的保健咨询集团——第一咨询集团（First Consulting Group）的首席执行官，他在退休后立即把自己的全部精力投入到这本书中，过去两年来，他一直是这个项目的好参谋。

我的著作代理人扎卡里-舒斯特-哈姆斯沃思（Zachary, Schuster, Harmsworth）公司的埃斯蒙德·哈姆斯沃思（Esmond Harmsworth）是真正万里挑一的合作伙伴（当我把他为这本书所做的一切告诉我的作家朋友们时，他们都非常感动，并立刻记下了他的电话号码）。皇冠公司（Crown）的里克·霍根（Rick Horgan）很早就看到了这个项目的潜力，是他推动我们的团队创作了这样一本既有趣又能够真正帮人改造企业的书。

我们组建的研究团队非常敬业又富有智慧，缺少他们中的任何一个人，这本书也不可能完成。其中，我要特别感谢马克·坎贝尔（Mark Campbell），他在5年前就做了这个项目的研究带头人，并坚信我们正在从事的是一项伟大的事业。我还要感谢雷切尔·斯瑞特（Rachel Strate）、布莱恩·沃特豪斯（Brian Waterhouse）和丹·科雷尔（Dan Creer），他们不知疲倦的干劲和设计出色的问题，使我们能创造并实施一个严格的研究模式。

一个被我们叫做“早餐俱乐部”的首席执行官组织，经常帮助我们整理早期的成果，推敲各个主题的思路，这些主题后来组成了各个章节。我要感谢戴维·加里森（David Garrison）、戴维·海恩斯（David Haynes）、罗勃·怀特（Rob White）和布莱特·潘戈尔（Brett Pinegar），感谢他们在那些清晨聚会上提出的建议。其他一些首席执行官也阅读过这本书的

早期草稿，并提供了宝贵的反馈和支持，他们包括鲍勃·科恩（Bob Cohen）、荷西·科拉佐（Jose Collazo）、凯文K.库欣（Kevin K. Cushing）、特里·汉森（Terry Hansen）、马特·哈里斯（Matt Harris）、鲍勃·霍根（Bob Hogan）、马克·霍兰德（Mark Holland）、埃里克·雅各布森（Eric Jacobsen）、布雷克·柯尔比（Blake Kirby）、查克·麦格里（Chuck Maggelet）、鲍勃·麦夸尔特（Bob Marquardt）、格雷格·马丁（Greg Martin）、肯特·麦克雷兰（Kent McClelland）、戴维斯·穆赫兰（Davis Mullholand）、塔兹·默雷（Taz Murray）、奥伊温德·拉格尼尔德斯维特（Oyvind Ragnhildstveit）、格雷格·苏斯（Greg Suess）、道格·特恩奎斯特（Doug Turnquist）、马克·韦伯（Mark Webber）和吉姆·威尔伯恩（Jim Wilburn）。我与泰勒·兰德尔（Taylor Randall）、格雷格·瓦诺克（Greg Warnock）和杰夫·贾尼（Jeff Jani）的讨论也非常宝贵。而在我撰写这本书时，畅销书作家戴维·麦基（David Magee）也提供了非常有价值的建议。

在突破性公司和比对公司中，有数百人协助我们采集数据、进行采访和分析市场。我们非常感谢他们为此花费的时间和给予的帮助，但是很遗憾，我不能在这里一一列出他们的名字。但是，仍然有几个我必须提及的重要人物：埃里森·格林（Allison Green）、林达·哈内堡（Linda Haneborg）、贝蒂·约翰逊（Betty Johnson）、玛莉斯·克纳特森（Marlys Knutsen）、查尔兰·利特尔（Charlene Little）、劳拉·萨克斯比·林奇（Laura Saxby Lynch）、莫莉·奈尔德（Molly Nelder）和雪莉·特奇安（Sherry Terzian）。

我还要特别感谢6年来在对52家公司进行实地考察的过程中，见过的将近1 500名企业管理者，正是与你们并肩工作的经历使我们的分析结出了硕果。

吉姆·威尔伯恩（Jim Wilburn）是我25年来的良师益友，是他促使

我走上了写作之路。乔尔·科特金 (Joel Kotkin)、伊查克·爱迪斯 (Ichak Adizes)、保罗·阿尔布雷特 (Paul Albrecht)、罗思·艾特贝里 (Ruth Atteberry)、迪克·埃尔斯沃思 (Dick Ellsworth)、鲍勃·弗拉里 (Bob Fraley)、唐·格里辛格 (Don Griesinger)、拉里·赫尔 (Larry Hall)、迪克·凯勒 (Dick Kaehler)、阿兰·拉丁顿 (Allan Ludington)、佩吉·拉丁顿 (Peggy Ludington)、查克·默里塞 (Chuck Morrissey)、迪克·尼克斯 (Dick Nicks)、道格·普兰克 (Doug Plank)、加布里埃拉·索罗尔多尼 (Gabriella Soroldoni) 和詹姆斯·托马斯 (James Thomas), 这些都是鼓励我进行写作的人。他们的鼓励终于开花结果, 尽管可能比他们期望的时间要晚得多。汤姆·特尼 (Tom Turney)、史蒂夫·卡朋特 (Steve Carpenter)、唐·克拉克 (Don Clark)、荷西·科拉佐 (Jose Collazo)、史蒂夫·豪克 (Steve Hauck) 和史蒂夫·奥尔森 (Steve Olson), 他们都是早期在我还是科技公司的首席执行官时给过我帮助的人。在这本书中他们的影响显然应当归功于他们。

最后, 我要特别感谢詹妮佛·麦克迈克尔 (Jenifer McMichael), 她在写作的过程中为我提供了全方位的支持和帮助, 包括协助我分析数据、审查和修订书稿, 以及每天大量的其他支持。

如果你想建造一艘船，
先不要把人们召集起来采集木料、分配工作和发号施令，
而要教导他们向往浩瀚无边的大海。

——安东尼·德·圣埃克苏佩里 (Antoine De Saint-Exupéry)，
著有《小王子》

赞 誉

致 谢

第1章 绪论1

第2章 动态攀登7

第3章 给公司加冕25

第4章 不断加码51

第5章 培养高尚的公司83

第6章 扬帆“商场百慕大三角”107

第7章 搭起“脚手架”128

第8章 招募“谏言者”147

第9章 毕业于“艰难时期大学”163

第10章 培养突破能力175

后 记 破茧之后，避免崩溃194

附录A 研究笔记：探索性实地考察 ...197

附录B 研究笔记：对破茧而出的研究 ...203

附录C 研究笔记：《Inc.》500强214

注 释216

The
Breakthrough
Company

目 录
Contents

绪论

因为发现自己有不懂的东西，我们才开始探索知识。

——弗兰克·赫伯特（Frank Herbert）

1994年的一个下午，在克莱蒙大学校园里一条绿树成荫的人行道上，我偶然遇到了管理大师彼得·德鲁克^①。在喝过一瓶健怡可乐后，我们进行了简短的交谈，正是这次谈话改变了我生命的进程，并促成了15年后这本书的完成。

那时我三十五六岁，刚刚被任命为Collectech系统公司的董事长，这是一家两次入选《Inc.》500强^②排行榜的洛杉矶科技公司。我相信Collectech有以几何速度增长的潜力，甚至可能使整个行业都发生革命性变革。我也感觉到公司正处在一个至关重要的过渡时期，可能需要经过痛苦的变革破茧而出，才能激发全部潜力，但是我又害怕这些变革会使公司搁浅。在那个重要的下午，也就是我遇到德鲁克时，我正每周三次，每次花三小时往返于克莱蒙大学的德鲁克中心，在德鲁克和他的同事们开办的博士班学习。我希望他们能够帮我解决公司正面临的难题，然而，我的挫折感却只升不降，因此我决定向大师求助。“为什么我找

① 彼得·德鲁克的系列著作已由机械工业出版社出版。——编者注

② 《Inc.》500强是全美先锋企业的代表，旨在评出全美发展速度最快的500强企业。——译者注

不到一本书，帮我这样的人解决‘麻雀’公司在跨过创业阶段后所面对的现实问题呢？”我问德鲁克。他想了一会儿，然后抬起头，露出了那典型的禅师一般的微笑，并带着浓重的奥地利口音说：“因为，你还没有写它呢。”

这次谈话后不久，我的生意就“抛锚”了，所以我根本没有时间来考虑书的事，更不用说读或者写了。我退出了只剩下一篇论文就完成的博士课程，并在接下来的几年里为公司的生存而奋斗。摆脱危机后的Collectech变得更加强大，它采用了一种新的商业模式，营业收入在短短的三年时间内就从1 000万美元增到了1亿美元。在公司度过那段困难时期后，我的思绪又回到与德鲁克的那次谈话中。我在想：那本帮助领导者带领企业穿过艰难地带并最终破茧而出的书在哪里？德鲁克的话在我的脑海中回响起来：“……你还没有写它呢。”

1992年，我同意在底特律召开的一个首席执行官会议上作主讲。在会议开始前一天的晚宴上，我发现自己竟坐在了这次会议的另一个主讲人——《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯的旁边。我们讨论了他的书，同时我也跟他提到曾经面临的窘境——找不到帮助企业突破创业阶段的书。我提到，《从优秀到卓越》这本书涉及的所有公司都是大公司（在他的书中，一般公司的销售额也有320亿美元）¹，这些公司已经离它们的创业初期有数年甚至数十年了。我坦率地提出问题：“如果研究了接近创业突破阶段的‘麻雀’企业，我们能否学到不同的东西呢？”“这是一个多好的研究课题啊！”他答道。接着，他就不断鼓励我使用与《从优秀到卓越》类似的研究方式来做自己的研究。

需要有人来写这样一本书

在从底特律回家的飞机上，我想如果宇宙给了我暗示，那么这一个最清晰不过了：两位在商界最受尊敬的观察家都告诉我，我需要写这

样一本书。于是，我伸手从座椅口袋中抽出了一个晕机呕吐袋，在上面写下了日后成为本书基石的三个问题：

- 为什么大多数公司都是从小规模起步并最终停留在小规模上？
- 那些成功突破创业阶段的公司有何独特之处？
- 一个企业领导人怎样做，才能保证他的公司取得最大的突破机会？

你可能认为关于这个主题会有几百本书，但是快速浏览一下书店的书架，结果正相反。商业图书只有两个范畴：(1) 面向小企业主的关于基本管理、销售之类的指南书；(2) 主要面向特大型企业的关于领导和管理类的书。

仅仅只有大约0.10%的美国公司曾经取得了超过2.5亿美元的营业收入，而超过10亿美元营业收入的公司就更是只有微乎其微的0.036%。

其实，出版业和咨询业炮制出来的商业建议，99%是写给巨型公司工作者的。认为我在夸张吗？别忘了，在美国，仅仅只有大约0.10%的公司曾经取得了超过2.5亿美元的年度销售额²——与《从优秀到卓越》中的那些公司相比也只是极小的规模。而大多数商业书都无疑是面向那0.10%的。是不是拿起的每一本书、每一篇文章好像都提到相同的公司？事实就是这样。我们在《哈佛商业评论》网站上(Harvard Business Review web, HBR) 输入5个在杂志、文章和商业书中最常见的公司名字，发现如下：

- 502篇文章提到IBM；
- 438篇文章提到通用电气；
- 122篇文章提到戴尔电脑；
- 168篇文章提到沃尔玛；
- 73篇文章提到西南航空公司。

自1992年建立以来，《哈佛商业评论》网一共发表了大约2 000篇文

章，而对这5家大公司的搜索结果就占了1 304篇，而且很多文章提到不只一家“五大”中的公司，即使根据这一情况再做出修正，在《哈佛商业评论》网上发表过的所有文章中，仍然有接近50%至少提到过这5家公司中的一个（差不多25%的文章单独提到了IBM）。这些的确都是

伟大的凤凰公司，我也确信关于怎样经营一家企业，它们有很多东西可以教给我们，但仅仅这5家公司就占了过去85年间创造的全部商业知识的50%，这有道理吗？一家中小型麻雀公司的领导者又能通过研究IBM真正学到什么呢？如果能向与自己公司类似的企业学习成功，是不是更好一点儿呢？

在《哈佛商业评论》网上的一次搜索揭示出，在《哈佛商业评论》网上发表过的所有文章中，有接近50%至少提到过下面这些公司中的一个：IBM、通用电气、戴尔、沃尔玛和西南航空公司。

伟大的凤凰公司，我也确信关于怎样经营一家企业，它们有很多东西可以教给我们，但仅仅这5家公司就占了过去85年间创造的全部商业知识的50%，这有道理吗？一家中小型麻雀公司的领导者又能通过研究IBM真正学到什么呢？如果能向与自己公司类似的企业学习成功，是不是更好一点儿呢？

如果你和大多数生意人一样，那么你过的就是一种与《商业周刊》和《华尔街日报》头条描写的商界名人们截然不同的生活。你不能在纽约享用公司提供的公寓；不能乘坐柚木板装饰的私人飞机旅行；不能享有任何工作是否称职都保证足够富有的离职补偿金。相反，更大的可能性是你生活在“地面”上，与你的部队并肩战斗，在艰难的市场中抢夺“滩头阵地”。你可能对你的企业生产或创造本身深感兴趣——无论它是为世界最大的电信公司装备最新技术，还是经销建筑材料。对于你来说，一个企业不仅仅是一张组织结构图上的格子或者是有待开发的一系列资产。你的企业可能是这样一个地方：人们聚集到一起，从事自人类走出山洞那天起就在做的事情：一起制造重要的东西——某种个人无法独立造就的东西。

大多数人永远也不会经营一家如IBM或者通用电气般的凤凰公司，但是全世界却有数百万人在经营中等规模的创业型企业，其中有一些有潜力成为重要、持久、与众不同的组织。那么怎么区分它们？那些能够

破茧而出的企业与那些平庸的企业相比有什么特点呢？作为企业的领导者，我们又能做什么让企业最大限度地将潜力转化成能力，从而破茧而出呢？

我和我的研究团队与一组有思想的领导者一起，用5年时间寻找这些问题的答案。我们探索是什么使小公司变大，使规模尚小但志向远大的麻雀公司“破茧而出”，成为领袖。我们的研究创建并分析了7 000多家发展最快的美国私营公司及上市公司的数据库，我们认为它是最全面的。我们与1 500多名关键的管理人员交谈过，阅读和分类了5 600多篇文章、年报和研究报告。为了确保深入细致的理解，我们对52家公司分别进行了为期90天的强化研究，这些公司的规模介于年销售额900万美元到30亿美元之间。

我们研究了7 000多家公司，与1 500多名关键的管理人员谈过话，阅读和分类了5 600多篇文章、年报和研究报告。

我的目标是对这个主题进行最彻底的研究，并写出一本曾觅而不符的书，从而为刚刚跨越创业阶段的企业提供一些细节。帮助他们了解眼前的全新地带。我希望找出“麻雀公司变凤凰”的秘诀。

我无意使之成为一本“食谱”

我们不想使人认为，本书对破茧动力的表述，是这个主题下最全面、最权威的。鲍里斯·帕斯特纳克（Boris Pasternak）曾经说过：“一切被放置、被强加和本就存在的东西都不足以代表全部真理，生活总是会让水溅出杯子的边缘。”我们只是希望这本书包含的理念能为绘制企业发展的蓝图做出小小的贡献，也就是说，希望我们“放”在纸上的东西，“溅入”探索未来的“杯子”里。

发展一个企业非常之难，如果有一个“配方”能够创造出一个业绩持续优异的企业，岂不是很好？如果我们能够找到合适的配料组合——