

 企业家书架

增长 与危机管理



The Entrepreneur's
Guide to Managing
Growth and Handling Crises

在不确定时代，企业如何应对成长性危机？

(荷兰) 西奥·范迪克 (Theo J. van Dijk) / 著 矫永慧 / 译

机械工业出版社
CHINESE MACHINE PRESS

 企业家书架

增长 与危机管理

(荷兰) 西奥·范迪克 (Theo J. van Dijk) / 著
矫永慧 / 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

每个人都听过这种典型的企业家的成功故事:几个人有了一个伟大的想法,全力以赴建立起了自己的业务模式,然后,平稳运营。事实是这样吗?很难。危机管理专家 Theo J. Van Dijk 告诉我们两件事情:其一,年轻的企业家在其创业最初几年会面临停滞窘境;其二,每笔风险投资在某一点上都会达到一个自满的状态,企业所有者的眼光受到局限,危机就此来袭。

Van Dijk 在本书中给出了具体的建议,帮助企业家们辨明危险并及时采取行动,从而避免上述的命运。作者认为,每一次危机和困难背后都蕴藏着希望和机遇,经历过这些之后,公司才能发展得更为强大、持久。企业家们通过于自信,对危机的领导往往可能导致错误的发展战略。问题突然出现,公司付不出订单,客户抱怨产品或服务,或其他种种争端。Theo J. Van Dijk 对此深有洞察,并指明了真正的问题所在。

Translated from the English language edition of *The Entrepreneur's Guide to Managing Growth and Handling Crises*, by Theo van Dijk, originally published by Praeger, an imprint of ABC - CLIO, INC./Greenwood Publishing Group, Inc., Santa Barbra, CA, USA. <http://www.greenwood.com/praeager.aspx>

Copyright©2007 by the author(s). Translated into and published in the Simplified Chinese language by arrangement with ABC - CLIO, INC./Greenwood Publishing Group, Inc. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by means electronic or mechanical including photocopying, reprinting, or on any information storage or retrieval system, without permission in writing from ABC - CLIO, INC./Greenwood Publishing Group

本书引进版权登记号:图字:01-2009-2481

图书在版编目(CIP)数据

增长与危机管理/(荷)范迪克著;矫永慧译. —北京:机械工业出版社, 2010.3
(企业家书架)

The Entrepreneur's Guide to Managing Growth and Handling Crises

ISBN 978-7-111-29970-7

I. 增… II. ①范…②矫… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 035717 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:李新姐 责任编辑:李新姐 李岩

责任校对:侯 灵 责任印制:洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2010 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·13.25 印张·1 插页·194 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-29970-7

定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010) 68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010) 88379649

读者服务部:(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

我们遇到了敌人，这个敌人就是我们自己。

——沃尔特·凯利（Walt Kelly）



致 谢

本书是我的第一本书，很多无名的但却非常重要的人对本书作出了重大的贡献，他们就是很多行业、国家里的许多与我共事过的企业家和他们的员工们。在这里，我要对他们和至今仍与我一起共事的人们致以崇高的敬意和真诚的感谢。

另外，对于爱尔兰都柏林市内赖特咨询公司的两位才华横溢的朋友大卫和肯恩，我要表示最衷心的感谢。他们认为我过去 20 多年的经历值得一写，并且读了拙作的初稿，还一直鼓励我写下去。他们还常常与我分享他们敏锐的、见解深刻的观点，这一切都对我有非常大的帮助和启发。

还有一位具有专业素养的朋友和支持者，他就是都柏林 CSA 公司的管理总监维维安·拜恩。拜恩也是本书初稿的读者，并且一直以他不变的热情和敏锐的洞察力来帮助我。

莱恩·史密斯曾经是我的同事，他最终在荷兰 Woningborg 公司担任了管理总监。他与我一样，也为风景企业工作了很多年，帮助很多企业走出了困境。我们经常一起讨论、分析、分享，并在对方遇到困难的时候给予支持。

里克·奥茨是纽约托纳万达镇国际建筑公司的合伙人和猎头，他可能自己都没有意识到他帮了我多少忙。奥茨让我更加明白了客户的重要性，以及不要把精力放在无关紧要的事情上。他的支持以及他对生活的热情对我来说是非常大的鼓舞。

史丹·柯帕斯曾是纽约鹏腾（Birdair）公司的副总裁，他的冷静、镇定给我的印象非常深刻。他给了我很多实事求是的建议，并且教导我不要把自己看得太重要。最重要的是他告诉我，当到了最后关头的时候

候，要相信自己的直觉。

伊恩·斯图尔特是都柏林通用工程系统公司的总监，他是一位热心的读者，对本书的第二次修改本提出了诸多批评意见，并且把一些风景企业的解决办法贯彻到他自己的公司之中来促进企业的发展。

迈克尔·玛恩是 Mediaplosion 公司的管理总监，艾瑞克·诺蒂梅尔是 Albion 公司的管理合伙人，他们两位都是荷兰企业家，读了本书的初稿之后给出了坦率的意见，我又花了一些时间整理了这些意见，谢谢你们！

我的两位聪明可爱的女儿，朱迪斯和妮可，她们都读了初稿，直言不讳地说出自己的判断。她们以女性的敏感使我对一些表达过于平凡的地方做了适当的修改。她们比我聪明得多。

我最真诚的感谢还要送给普雷格的杰夫·奥尔森。杰夫看了第一稿，帮助我完成了有重大修订的第二稿。然后，用上他自己的信条——如果没有路，就自己开辟一条路。他积极地推动这一项目，终于发现了宝藏。他让我重新回顾了整个项目，让本书成为 PRAEGER 的企业家系列指导书之一。我犹豫着同意了——别忘了我已经把一年的大好时光都花在这上面了，这是我的第一个写作项目——但是很快我就重新找到了信息和热情，一遍一遍地修改内容，直到杰夫满意为止。现在回头来看，前两稿确实太粗糙，与你手中拿着的最终版本没有可比性。非常感谢你，杰夫。你耐心地、巧妙地帮助我实现了人生的一大目标。

对于我的妻子，布里吉特，我要表示永恒的感激，不是因为她一字一句地读了每一稿的内容并给出诚实的意见，而是因为她始终如一的支持，并鼓励我集中精力来做这件事。无数成功或者失败的故事，还有我总是永无休止地在各个国家、各个行业、各个企业中忙碌、穿梭，这一切无疑都深深刻在她的心中。通常我在白天工作中遇到的各种苦闷都会发泄在家里的私人空间，而她一直默默地、坚定地支持着我。我们相濡以沫 38 年，但是我仍然有很多梦想和目标想要去完成，她一直这样支持我。

最后，永恒的感激之情要献给我天国的父亲。他 1993 年 5 月 2 日在沙特阿拉伯的利雅得去世。当时我的工作任务还没有完成，无法抽身回去。或许这本书可以代表我对他的感激之情。

目 录

致 谢

第一章 成长的障碍

1

3

风景企业的贡献

9

注释

第二章 需要改变什么，为什么

10

10

导言

16

决定你想要什么

23

你的客户是企业成长的关键

30

员工略居其次

37

现金流，成长的引擎

43

系统需要加强

52

一些形式和规则是必需的

60

注释

第三章 后企业家时代企业常见的失败

62

62

导言

66

管理与创业：通常是一对，但是不要混淆

69

明白你自身的优势和劣势

80

不要在转换过程中丢了你的信息

83	不要忘了大“C”
86	指示企业需要的系统
89	你的使命必须言行一致
92	不要当规则破坏冠军或者消防队长
96	你的核心员工可能并不胜任工作
100	满满的订单簿，但是……
103	你的新企业不是“家族的慈善世界”
108	注释

第四章 从混乱中建立起秩序

110	导言
114	应对变化
121	哪里，什么，以及最重要的怎样
126	计划不是一成不变的
129	让你的系统支持你的企业
135	团队合作是关键，奉献忠诚是回报
142	家族企业也必须是精锐团队
147	客户忠诚是目标，可持续发展是奖赏
154	稳固并保持下去
163	注释

第五章 曾经的一些案例：成功的和失败的

165	总有第一个
168	80%的工作是准备工作
170	胆小不行
173	当梦魇变成现实中的疯狂
175	究竟谁才是客户？

177	注释
178	第六章 结语
178	常见的失败
179	DNA 和管理核心
179	团队合作
180	转变和客户
180	生存的特点
180	短期目标和长期愿景
181	家族参与
181	管理顾问
181	逆向营销
182	放手去做吧
182	注释
183	附录
183	附录 A 企业生命周期的早期阶段
184	附录 B 雇用顾问的一些指导原则
185	附录 C 实用的现金流系统案例
188	附录 D 职位描述样本
191	附录 E 雇用一位总经理
194	注释
195	参考文献

第一章

成长的障碍

是该采取行动的时候了，但是应该采取什么行动呢？

——弗朗茨·哈尔德，德国陆军参谋部总参谋长（1938—1942 年）

恭喜你！从激动人心的初创岁月中存活下来不是件易事。在起始阶段，尤其是第一年，新公司的死亡率非常高，只有极少数公司能够幸存。当你回首过往时，就会感到非常骄傲，因为你做到了！那个过程是艰难的，但同时也是充满乐趣的，一切尽在你的掌握之中，你需要作出一些重大的、紧急的决定，并会获得很多欢乐。前进的路上虽有无数的困难，但是都被你一一克服了。这一切之所以成为可能，是因为你的个人能力和不屈不挠的精神，而不是因为你所信任的具有奉献精神的员工。你寻求业务的发展，使之更加成功，更加具有盈利能力，你的努力似乎都行之有效。

但为什么你的第一次危机突然来临时，会让你猝不及防？暂且不考虑它对你的银行账户以及其他方面的影响，危机总是恰恰发生在你自以为正在平稳地向更高阶段迈进之时。

本书所写的内容正是关于一个成功的企业家应当如何更好地面对接下来的挑战。葛莱娜（1972）¹ 称接下来的这一阶段为“第一次变革危机”。该阶段是你从企业家向经理人转变的时期，因为做一位创业者和做一位领导者的标准通常是不一样的。

关于企业家的书已经有很多了，我们都听过白手起家的故事，同样，关于大的跨国企业的管理著作也数不胜数。但是，有关这两端之间

的那个充满挑战的漫长阶段，尤其是第一次变革危机，却很少被人们提及。描写第一次变革危机后的“风景企业”阶段的著作更是凤毛麟角。而这正是本书的主题：企业经由第一次变革危机向下一阶段——自治阶段迈进的转变过程。

产品和市场在这一转变过程中扮演着重要的角色。但是，在这极度混乱的时期，成败的关键是企业家的行为和个性，有时甚至是他的家庭、员工以及总经理（如果有的话）。他们都在“风景企业”中发挥着作用，风景企业的业务虽然仍在发展，但也许正处于危机中。

风景企业：虽然仍在发展，但也许正处于危机中

风景企业在企业那个激动人心却又令人担忧的起始阶段存活下来，这时的企业仍然归企业家一人独有。但是，无论所有参与者和旁观者是否意识到，企业已经到了一个节点，第一次组织危机初见端倪时，这一问题必须得到解决。此时企业生存又一次遭遇障碍。

在我看来，企业是什么时候、如何走到了整个生命周期中这一麻烦的“风景”阶段并不重要。有的企业可能很快就到了，有的可能要过很多年，甚至经历几代人，这取决于现任企业家的个人能力以及野心大小。例如，一家小商店经历几代人的努力已经经营得有声有色，但是第四代接班人雄心勃勃（有人会说那是运气），收购了一家又一家其他小商店。案例中提及的企业，由于经历一代一代的传递，其起始阶段变得比较长，但问题的关键是在这个企业的生命周期中，第一次变革危机可能会在第四代接班人经营时到来。当营业额和人员成本增长至一个特定的、难以提前预测的水平时，危机就会不期而至。

在下一个进化阶段中，必须要做很多关键性的调整，才能给这一新到来的风景企业带来空前的良机。这一观念对于任何企业家及他们现有的团队来说都是很难立刻接受的。作为一位企业家，也许你并不是一个最谦虚、最有耐心的人，你亲自挑选的团队，很快会发现你所要求的一切得不到他们的赞同，不为他们所喜欢。

本书内容不是关于大的公司或跨国企业的中高级管理，而是关于企业在初创阶段结束之后进入“风景企业”阶段的环境。因此，对于企

业家们和他们的员工来说，本书能够启发他们，引导他们，让他们为下一个发展阶段做好准备。第一次组织危机不会自行消失，必须采取特定的行动才能消除危机。

风景企业的贡献

在初创阶段存活下来的企业对于国家经济未来的发展很重要，但是人们却很少意识到这一点，关于其如何发展的著作很少。然而实际上风景企业提供的就业岗位超过全国的50%，根据所处国家的不同，风景企业创造的价值占到了当地国民生产总值²的50%~75%。所以在商业著作中，没有人注意到风景企业的状况有点令人吃惊。公众的注意力，尤其是受大众欢迎的出版社和学术研究机构，都把注意力放在大的跨国公司上。我相信我在书中所描述的正是真实存在的，即使西方国家（也可能是全世界）的大部分雇员都在这类企业中工作，但风景企业还是很少被提及，或是被写成出版物出版。因此，哪怕你不是一位企业家而只是在这一类的企业中工作，你也可能会认可接下来章节中一些论点。

经历初创阶段存活下来的企业已经获得了一定的声望，奠定了一定的客户基础，组织结构较为成熟。同时，企业家的家庭成员也开始对此表现出兴趣，可以分一杯羹了！正如一句古老的爱尔兰谚语所说：“哪里有意愿，哪里就有亲戚。”

风景企业的高级管理人员，一般都是由那些非常忠诚、努力的员工组成，暂且还不能称之为管理团队。他们是这个“家庭”名誉上的成员，当然他们没有选举权。

这些员工的思想通常还停留在过去的某个时间段内，总是会说在很久很久以前，他们简直就像被俘虏的奴隶一样辛苦，这才成就了某位企业家的荣誉。而这些员工自己通常不会意识到这一点。

一路风景

我自己的风景企业协会在过去二十多年中已经扩展到了三个大洲。可以说，我是第一个进入这一领域为企业下一阶段发展做准备的受过专

业教育的管理者。

在过去的二十多年里，我与很多企业家一起工作过，经历过很多的问题。有时候，企业会掉进一个陷阱，并且越陷越深，直到它违背了所有的通用市场规则和理性决策准则。有时候，形势会完全不受控制以至于你会怀疑是否还能留住顾客。或许你经历过以下类似的情况：

(1) 企业家日夜与他的忠诚的伙伴们一起勤奋工作，但不幸的是，最初的经营理念似乎已经无法继续推进公司业务。

(2) 公司开始不尊重客户：“喂，他们也要求按时要货？这些顾客怎么回事？难道他们没有看到我们已经尽力了吗？”

(3) 慷慨的企业家手下有一批最受信任的忠诚员工，但是他们的能力无法胜任作为高级经理的要求。他们陷入了“彼得原理”³（在一个等级社会里，每个人都崇尚爬到自己能力所不及的那个层次）。

(4) 极度猜疑的企业家认为，预算注定只是一种控制手段，所以“可以查明那些混蛋们都把钱花到哪里了”。

(5) 企业家没有意识到，如果你要他人承担责任，你也要给他相应的权利。

(6) 反复无常的企业家认为，制造一个混乱的局面与在不断变化的环境中生存是不一样的。

(7) 过度操劳、精神紧张的企业家认为用漏水的水桶去救火非常好玩，但没有意识到这样做完全没有效率。

(8) 当涉及工程和维护事宜时，有工程背景的企业家认为机器、工具和设备的标准化是供应商的事情，没有认识到这也是推进企业向前平稳发展的有效方法。

(9) 很多企业家相信那些刚刚大学毕业的年轻人适合在他们的企业里担任高级管理职位。

(10) 大量的企业家相信会计师和律师总是能够给出合理、可靠的商业建议，但是没有意识到这些人其实可能只是为了赚钱。

(11) 刚愎自用的企业家习惯铲除异己。

(12) 吝啬鬼类型的企业家认为不可以信任任何员工，因为他们所做的一切只是在花你辛苦赚来的钱。

(13) 墨守成规的企业家把 20 年的工作经验与 20 次的一年工作经验相混淆⁴。

(14) 一些急躁的企业家认为（这是有根据的）ISO - 9002 是一个可以直接购买到的系统。

(15) 一些不那么明智的企业家可能很清楚偷税漏税与合理避税的差别，但是并没有按照要求去实践。

变化正在进行中

我们对上述情况并不陌生。成功的企业家都不是依靠袖手旁观，或是别人告诉他怎么来掌握企业初创期之后的情况来获取成功的。然而，上述例子中所描述的情况正是部分企业进入“风景”阶段的征兆。

它会不会发生在你身上？

时间到了

为何按你的意愿行事，却把问题怪罪到你的员工头上

关于这一名言比较好的例证就是一家拥有 54 辆、8 种不同型号卡车的中型运输公司。这家公司在两个国家的交界处经营业务，从中赚取差价获得利益。

经过考虑，我向业主提出了标准化的问题。他让我做一份报告向他说明这件事情的意义何在。于是我夜以继日地收集数据，准备资料和图表，并向一位在一家大的后勤公司担任经理的朋友寻求帮助，经过这一切的努力，业主终于信服我所说的话了。我们一致认为要将卡车队标准化到不超过两种型号的卡车，但是具体的型号由他来决定。由于他还是了解一些关于卡车的问题，所以我很高兴把这件事情的决定权交给他。

之前我一直没有休假，恰好当时快到圣诞节了，所以我休了一周的假。回来的时候我发现院子里停着两辆实用的但是我并不熟悉的卡车。一位技工告诉我，这是他跟业主米克一起跨境把它们买回来的。当然，这些并不是我们当初商定的类型。

续

米克当时不在现场，这可不是件小事，因为他通常都是在院子里吃饭、睡觉、喝酒。当我最终找到他的时候，他正手拿着一个饼干罐，看起来像个淘气的孩子。他对我说：“它们是便宜货！我忍不住买下了！这是我做的决定，因为我从来没有真正认同过你的所谓的计划！”

如此雄辩的逻辑，我还有什么好说的呢？

治标难以治本。如果问题的真正原因没有被找到，那么它就会再次发生（根据墨菲定律），甚至可能比以前更加严重。所以，读到这里，无疑你可以分辨出企业成长中一些重大的障碍，即：

- (1) 高效组织的缺乏。
- (2) 权责不清。
- (3) 标准化系统的缺失。
- (4) 对目标顾客定义不清。

这几条可能听起来太简单了，简直不能称其为问题，但这确实是许多企业家摔跟头的原因。因此，要记住真正的困难并不在于找出这些问题，而在于具体细节的执行。你不能只是挥舞着有魔力的大棒向员工显示你的权威和职责，因为这是一个漫长而艰苦的过程。并且，很可能你的元老级员工通常不适合去完成后面的一些管理性任务。

接下来就是那个大家都很好奇的问题，“谁才是我们真正的客户？”对于企业家来说，向潜在客户说“不”是非常困难的，但是，请相信你无法去满足所有的人。相比之下，有时候需要调整最初成功的生产原则来吸引更多的目标客户。有一件事情是确定的：你的公司需要变化，你——企业家，也需要随之改变。

成功是没有保障的

一些风景企业虽然存在问题，但是仍会继续成功地运营下去；另一些尽管也存活了下来，但是却被“风景”经历搞得元气大伤；还有一些没有幸免于难。作为事后诸葛亮，讨论成败通常是一件很容易的事情。经历了成功或者失败之后，所有人都能说出为什么有些事情行之有

效而有些则不行。

但这并不是说失败是没有意义的。我们能够从失败中学到的东西跟我们能够从成功中学到的一样多。但是大部分企业家都不会奢侈到第一次就完全做错。想要在“风景”阶段毫不费力地前行的机会很渺茫。毕竟，经历这一阶段存活下来的企业的数据是不会说谎的。在一份关于家族企业⁵和生存机会的报告中，一位经济学家是这样说的：

但是在现实中，大量的企业很难实现这一步跳跃，只有1/3的企业成功地由这一阶段向下一阶段转变，阿斯特拉罕⁶先生说：“这一数据非常稳定，在全球范围内都是如此。”大部分企业或者被出售，或者在创建者去世之后被清盘。一些研究显示，在经历了三代传递之后，只有5%的家族企业还在继续为股东创造价值⁷。

不论第一次组织危机是由接班人的承接原因造成的还是由其他因素引起的，它都必将会到来。所以，再次申明，这是一本关于后企业家时代的企业在遇到发展困境或者失去发展势头时应当何去何从的书。本书的主要目的是帮助企业度过“风景”阶段，充满自信地进入下一个有计划的可持续发展阶段，也就是说，来增加你成功的概率。

人的力量

本书不能解决的问题有：在市场份额不断下滑的环境下，给出企业家能够吸引顾客的立竿见影的建议；怎样才能轻而易举地提高产品质量；在举步维艰的情况下如何加强后勤工作。本书能做到的事情是帮助所有处于风景企业中的人员认识所有组织原则背后的一个非常基本的理念，这一理念亨利·福特早在1944年就已经提过：“你可以烧毁我的厂房、设备，但是只要留住我的原班人马，我一定可以东山再起。”⁸

基本规则

无论听起来多么奇异，书中所有的案例都是真实的，并且多与我自身的经历有关。如果正文中没有出现，那么就在“这会不会发生在你身上？”中作为小故事出现。简言之，我把这些称之为“暂停”，就像

之前在“时间到了1.1”中所阐明的那样。暂停并不是正文的组成部分，它们是作为一种独立的奇闻、逸闻出现，用来阐释某一个观点或者描述某一段经历。它们常常也呈现出了“风景”的轻松的一面，然而却都没有修成正果，这是因为有趣并不意味着正确或者有效。

为了保护书中涉及的人，当然，也为了防止律师找麻烦，除了被明确引用的之外，所有国家、地区、企业名称、业主及员工的姓名我都进行了加工处理。这就是在许多国家的不同行业工作过所具有的优势。所以，不管你是一位企业家、一位业主还是一位员工，如果在文章中发现了你的身影，那是纯属巧合。相关的文章，一定不会再强调一遍，也不会提及你所想到的风景企业或者环境。我提到的只是在遥远的异国他乡，一家遇到了同样问题的企业，或者是与你在相似的环境中挣扎奋斗的另一家企业。

你会发现，在每一部分之后，都有一个关于主要观点的小结，它们被称为“犯规”或“罚球”。“犯规”指的是那些可以避免的行为，如果在市场中不去避免这些行为，那么就会受到处罚。“罚球”指的是那些没有竞争压力的垄断行为，这会使企业家的生活变得更加安逸。

本书与运动也有一点关系。在我看来，商业行为就像一场比赛一样需要各方的参与。不要忘了，“规则破坏者”通常是那些新的市场进入者，“规则制订者”则是现有的市场参与者。现有的市场参与者们不顾一切地以各种各样的手段来保护自己的地盘，包括打着顾客或行业规则的旗号，或者利用律师甚至行业领导者影响下的政府官员出面编造的各种借口来对市场进入者进行打击。但是，企业家和新企业才是市场经济的活力源泉，新企业中的一部分会成长为未来的跨国公司，因为当前的跨国公司已经是强弩之末了。如果不相信，你可以看一下50年前的财富500强中还有几家在现在的名单里。企业跟产品一样，都是有生命周期的。

所以，好好利用本书，注意里面的观察和暗示。就像我一直所说的那样，对于所有我所涉及风景企业的参与者来说，不要担心失败，最好的情况马上就会到来。