

海尔集团董事局主席、首席执行官
中国企业家俱乐部理事、原招商银行行长
永辉超市创始人

张瑞敏
马蔚华
张轩宁
联合推荐

创始人 精神

如何克服发展中
可预见的危机

THE FOUNDER'S
MENTALITY

How to Overcome
the Predictable Crises of
Growth

[美] 克里斯·祖克 (Chris Zook) 著
[美] 詹姆斯·艾伦 (James Allen) 著

韩微文 特约著者
刘健 译
张晶晶 陈劭玮 校译



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

THE FOUNDER'S MENTALITY

How to Overcome
the Predictable Crises of
Growth

创始人精神 如何克服发展中 可预见的危机

[美] 克里斯·祖克 (Chris Zook) 著
詹姆斯·艾伦 (James Allen) 译

韩微文◎特约著者
刘健◎译
张晶晶 陈劭玮◎校译

图书在版编目 (CIP) 数据

创始人精神 / (美) 克里斯·祖克, (美) 詹姆斯·
艾伦著; 刘健译. -- 北京: 中信出版社, 2016.11 (2017.2 重印)
书名原文: The Founder's Mentality
ISBN 978-7-5086-6682-2

I. ①创… II. ①克…②詹…③刘… III. ①企业管
理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 216588 号

The Founder's Mentality by Chris Zook and James Allen
Copyright © 2016 by Bain & Company, Inc.
Published by arrangement with ICM Partners through Bardón-Chinese Media Agency
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
All rights reserved
本书仅限中国大陆地区发行销售

创始人精神

著 者: [美] 克里斯·祖克 [美] 詹姆斯·艾伦

特约著者: 韩微文

译 者: 刘 健

校 译: 张晶晶 陈劭玮

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7.5 字 数: 150 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版 印 次: 2017 年 2 月第 3 次印刷

京权图字: 01-2016-6788 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6682-2

定 价: 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

数字说明一切！2005年，世界500强排行榜中只有16家中国企业。短短8年之后，在2013年，有90家中国企业跻身500强行列。这样的进步可谓翻天覆地。背后的原因是什么呢？

我们先从最浅显的原因入手。

首先，文化是重要推手。中国的创业精神历史悠久，而20世纪90年代全面展开的经济改革进一步释放了创业动力。

其次，市场机会不断。中国的本土市场规模巨大——并且在一定程度上防止了“外来者”的入侵。很少有国家能为初创企业提供类似中国这样的平台。

再次，基础设施提供有力支撑。中国一直能够引导巨大的资源投入基础设施建设：仅在过去10年间，中国就建成了3万

多公里的高速路——超过全美州际高速公路系统 1/3 的长度。港口设施开发、互联网连接和电力等其他领域也见证了同样的巨额投资。

最后，中国经济政策为经济特区的高科技初创企业提供了税收优惠，对研发支出实行显著的税收减免。中国还大力投资于中等教育并取得了显著成果：根据经济合作与发展组织跟踪收集的数据，中国目前在全球数学和科学学科的平均评分方面排名靠前。另外一个引人注目的方面是，中国已经允许国有工业资产、利润和收入在经济总体中所占比例大幅下降。根据世界银行的统计数据，自 1999 年起，中国的国有企业所占份额，按数量衡量从 37% 下降为 5%，按资产衡量从 68% 下降为 44%。

不过这些只是冰山一角，还有一些不太明显但意义深远的原因。中国的初创企业数量以极快的速度增加。根据数据估算，2014 年初创企业的数量几乎是 2010 年的 2 倍。在目前的中国百强企业中，85% 的企业甚至还不满“10 岁”，而其中最年轻的 15% 的企业创造了 45% 的就业岗位。年轻创始人领导的企业是中国当前所取得的成功背后的重要推动力。

对此，数字同样也能说明一切。自 2009 年以来，中国民营企业在收入和利润两方面始终超越国有企业和跨国公司，这其中大部分为新成立的、由创始人领导的企业。民营企业目前实现的资产回报率是国有企业的三倍多。

那么这些企业到底做对了什么呢？为什么在中国和其他国

家有一些企业成功实现了可持续增长，而很多其他企业则以失败告终呢？我们就这些问题展开了多年研究。为了寻找答案，我们到世界各地访问了上千名商业领袖和管理者，收集并分析了大量业绩数据。可以说这是一次开阔眼界的探索之旅，我们最终得出了引人注目的结论：无关企业规模或者年龄的大小，可持续增长的秘诀涉及企业内部的一系列根本性的态度和行为，我们将之称为“创始人精神”。

本书所讲述的正是创始人精神的神奇和魅力所在。

目前中国很多取得杰出业绩的企业都是由展现创始人精神的领导者掌舵的。本书将探讨永辉超市创始人张轩松先生和张轩宁先生不平凡的故事，但这样的实例比比皆是：任正非与华为（电信行业）、马云与阿里巴巴（电子商务行业）、张茵与玖龙纸业（再生纸）、任建新与中化（化工行业）。所有这些创始人都把自己视为所在行业的新生势力，坚决致力于满足客户和一线员工的需求，并鼓励所有员工以公司主人翁的心态思考和行动。创始人精神引导他们完成日常的所有工作。

然而，并非只有创始人才能为自身利益部署创始人精神。我们可以看看张瑞敏先生与全球最大家用电器公司海尔的例子。故事始于1984年，当时张瑞敏先生是一名年轻的政府官员，他临危受命接管了当时处于亏损状态的小型集体工厂青岛电冰箱总厂。工厂生产的低质量产品让张瑞敏先生痛心疾首，他决定让公司焕然一新。为此，上任伊始，他做出了惊人的举

动：他让员工把 76 台劣质冰箱挑选出来，用大锤把它们全部砸碎。此举传达的信息很清晰：如今公司的每个人都为自己生产的产品负责。其后，张瑞敏先生在深思熟虑之后对海尔进行了重新设计，形成如今由数千个小型、半自主团队组成的集团公司——用张瑞敏先生自己的话说，这种结构的设计理念就是缩短“首席执行官与一线业务的距离”。这正是创始人精神的精髓，它也帮助海尔取得了成功：公司如今有 7 万多名员工，年收入超过 300 亿美元。

招商银行是创始人精神能够重新让企业焕发生命力的另一个典范。马蔚华先生于 1999 年接管当时在中国银行业规模相对较小的招商银行。在当时来看，与国有几大行竞争市场绝对是异想天开，但是马蔚华先生告诉我们他发现了机会，“鉴于科技正在高速改变整个行业，我们可以把小规模转变为一种优势”。这就是将创始人精神落实到行动中的表现。马蔚华致力于一项大胆的战略：他决定招商银行将先于、优于和快于竞争对手，把互联网银行和其他重大创新引入中国。目前，招商银行有 5 万多名员工（马蔚华先生接手时仅有几千人），已经发展成为中国资产规模最大的股份制银行，仅次于国有五大行。凭借在招商银行取得的成功，马蔚华赢得了多个业内奖项，包括中央电视台颁发的中国经济年度人物“十年商业领袖”奖。

如果说在研究创始人领导的企业时我们总结了一条经验教训的话，那就是成功会带来更大的成功。中国如果能够更多地为上述这类企业创造实现快速和可持续性增长的条件，那么国内将有更多年轻的企业家创立自己的新公司。

中国现有的一些成功的年轻公司将发展为明日资产达数十亿美元的巨头，这是值得庆幸的事。但是我们的研究也指出，大部分这类企业因面临内部复杂性和规模的双重重压而最终陷入停滞。它们在业务增长过程中会丧失灵敏性，无法适应快速变化的市场，而且它们不会去拥抱新兴的机会。如此一来，很多企业最终将消亡。

日本近年来的历史表明出错的代价会有多高。战后日本涌现出大量有创意、精力充沛的年轻领导人，他们创建了让世界钦羡的高速增长企业，例如丰田、松下、索尼、夏普、佳能、日本电气、发那科、京瓷和富士胶片。这些企业通常是由创始人或家族运营的，它们坚持不懈地开发新产品和工艺，快速赢得全球市场份额，多年来助力日本的经济增长。

不过，从20世纪80年代起，日本经济开始稳步减速，2015年日本的国内生产总值增长率不到1%。日本的人口老龄化、不断加重的政府官僚作风以及攀升的债务水平，都是经济下行的重要推手。但是我们为撰写本书开展的研究着重突出了另一项

关键因素：快速成长、能为国家创造大量就业岗位并能可持续生成巨大价值的创新型新公司的数量越来越少。

对于中国，增长轨迹表明可持续性价值创造者的数量不断增加，也就是说那些 10 年间至少以两倍于国内生产总值增长率（最低为 5.5%）的速度保持收入和利润增长的企业数量在增加。但是这些年轻的中国企业也将不断变大和变老。如果它们不能适度管理自身的增长，中国也会陷入与日本同样的麻烦中。我们的研究表明，全球资产规模达数十亿美元的公司都是就业岗位损毁者，而非创造者。为了在企业日渐成熟的过程中保持可持续增长，中国必须不断赋予一类特殊企业新生并不断培养它们，即：有创业精神、能快速规模化以及主要是由创始人领导的企业。

正如我们在前文中所述，当今的年轻企业将发展为明日的老牌劲旅，由此引出最后一个要点。我们在本书中要说明的是，创始人精神不仅仅是一个年轻企业取得成功所必需的东西，而且对于平稳发展的成功企业也同样至关重要，因为它有助于这类企业克服伴随增长而来的复杂性和惰性——而且，如果必要的话，还能帮助企业全面实现好转。想想濒临倒闭边缘的苹果公司，直到史蒂夫·乔布斯回归并为其注入公司失落已久的创始人精神，才使整个公司得以转变为全世界市值最高的企业之一。

中国即将成为全世界规模最大的经济体。无论这一决定性的崛起时刻将在何时书写，我们预测“舞台上的名角”都将是那些中国创始人——企业家，包括我们在前言部分提及的企业

领导者。他们是中国成功的关键——只要他们能不断掌控创始人精神的力量，沿着我们在本书中所探讨的路线走，他们的企业和中国经济将会不断增长和繁荣发展。

克里斯·祖克，詹姆斯·艾伦，韩微文

增长的悖论

增长创造了复杂性，而复杂性又是增长无声的杀手。这个悖论解释了为什么在过去 10 年中，每 9 家公司中只有一家能够保持超过最低利润水平的盈利增长，同时也说明了为什么 85% 的公司高管把公司的亏损归咎于内部因素，而不是超出他们可控范围的外部因素。实际上，可持续发展的基因深植于内部，而这些因素都是可预测的。

如果你仔细观察，就会发现任何商业故事里都有两条交织在一起的情节线索，无论故事本身是成功还是失败。第一条，也是最明显的线索，是企业外部的故事。在市场中演绎的外部

因素一般包括：季度盈利、股东回报、市场份额变动、盈利增长。这是一条最容易追踪的轨迹，也是大部分人——董事会、投资者、媒体人以及公众——会选择追随的一条商业发展轨迹。这是一个关于公司如何通过更好地为客户服务来打败对手，从而赢得外部竞争的故事。

第二条情节线索在公司内部上演，它没有那么显而易见。这条线索一般包括：建立业务，发展和保留一群高素质的员工，加强企业文化，优化制度，学习经验，调整业务模式，降低成本，激励员工不断完美实现自我和企业的目标。

有些公司在外面运作得风生水起，但内部问题重重。另一些公司恰恰相反，内部发展良好而在外部陷入困境。但最终，如果一家公司想成功，则必须在这两个领域中都脱颖而出。两条情节线索必须要交织发力。如果你有一个灾难般的内部环境，就不可能在竞争激烈的市场中保持盈利增长；如果你在市场竞争中失败，就无法长久维持一种高效能的内部文化。

从《回归核心》^① (*Profit from the Core*) 开始，我们已经完成了4本关于如何赢得外部战略游戏的著作。本书与众不同，它与赢得内部战略游戏有关，它关于企业——无论是年轻或是成熟——如何避免我们已经认识到的企业成长中将会面临的三大内部危机。

① 《回归核心》中文版已由中信出版社于2004年10月出版。——编者注

发展中可以预测的危机

我们认识到的三大内部危机分别出现在企业的不同发展阶段。

第一次危机：**超负荷**，指的是内部功能障碍和外部契机的丧失。这通常发生在由年轻管理团队掌舵的高速成长型公司尝试迅速扩展其业务的阶段。

第二次危机：**失速**，指的是许多成功的企业突然将增速放缓。因为快速发展导致复杂的组织分层，同时也导致员工原本清晰的分工变得模糊，而正是清晰的分工协作使公司具备专注力和动力。失速是一个公司的迷失时刻：发展的油门不再像曾经那样有效、灵敏，年轻的竞争者开始获得一席之地。大部分公司一旦失速就再也无法恢复活力。

第三个危机：**自由下落**，这是现实存在的最大的威胁。一家如自由落体般下落的公司，其核心市场份额增长完全停滞，其商业模式——那个一直到最近还依然行之有效的成功因素，突然之间似乎就不再可行了。对于一家这样的公司，时间是稀缺而紧迫的，管理团队通常感觉公司已经失去了控制，而他們又找不出根本原因，不知道应该用什么方法把公司拖出泥潭。

这三大危机发生之时，对于那些已经成功通过初创期和早期成长阶段的公司来说，是最危险、最紧张的时期。好消息是，这些危机是可以预测的，而且往往是可以避免的。这些危机中

隐藏的发展的杀手可以被预期，人们甚至可将其转变成一个具有建设性的变化因素。

创始人精神

我们在这本书中的见解基于一个简单而深刻的真理。尽管公司间有许多不同之处，但是大多数实现可持续增长的公司都共享一套激励机制和行为。这通常可以追溯到大胆而雄心勃勃的创始人在公司初创时期的正确方略。这些公司的盈利增长到了一定规模，但依然保留着创始人精神的内在特点，正是这些特点在一开始就把它带到了那个位置：把它们自己定位为新生势力，不断挑战行业及行业准则，以服务那些没有受到良好服务的客户，或者公司间协作一起创造一个崭新的行业。此类公司有非常清晰的任务感和聚焦点，从而让公司的每名员工都能理解并且表现出极强的参与感（相比较而言，一般的公司中，每五位雇员里仅仅有两位能够说出他们公司的使命到底是什么）。处于这种经营状态的公司有加强雇员个体责任感的特别能力（相比较而言，最近盖洛普咨询有限公司的调查显示，一般的公司中只有 13% 的雇员认为自己是全情投入的）。这些公司厌恶复杂，官僚主义，以及任何会妨碍明确执行战略的事物。它们痴迷于业务细节，并鼓励赞美一线员工，因为这些员工直接与客户打交道。总而言之，这些态度和行为构成了一个思维框

架，而这个思维框架正是最伟大的，同时也是最被低估的商业成功秘诀之一。

我们把这称为创始人精神。

创始人精神构成了年轻公司在对抗更大、资源更丰富的业内企业时所具备的竞争优势的一个重要来源。它有三个主要特点：**新生势力具有的使命感，主人翁精神，以及重视一线业务。**在创始人所领导的或者创始人对员工日常决策和行为所遵循的准则、模式和价值观仍有明显影响力的公司中，这些特点具有最纯粹的表达，且表现得很明显。

在我们的分析、调查和访谈中（详见引言部分特别栏中的“我们如何进行研究”），我们发现在所有类型的公司中——不只是初创型企业，创始人精神的特点与它们在股票市场的表现、维持市场业绩和对抗同行的能力之间有着强大的联系。从1990年起，我们就发现那些创始人仍保有职位的企业，其股东回报是其他企业的三倍（见图I-1）。而那些长期保持高绩效的企业所展现出的创始人精神特征则是绩效最差企业所展现出特征的4~5倍以上。此外，我们可以确定，大约1/10的公司能实现连续10年盈利增长，而其中几乎有2/3由创始人精神所指引。这些都是非常值得注意的数字。

然而，企业做大后，人们通常都会将创始人精神丢失。对规模增长的追求增加了组织复杂性，引起业务流程和系统的冗余，使新生势力具有的使命感淡化，企业将面对保持原有人才

水平的挑战。这些深层的、微妙的内部问题转而导致企业的外部表现恶化。图 I-2 展示了我们对全球 325 位高管的调查结果：伴随公司规模扩大，这些公司的领导者感知到创始人精神在公司的影响力不断下降。

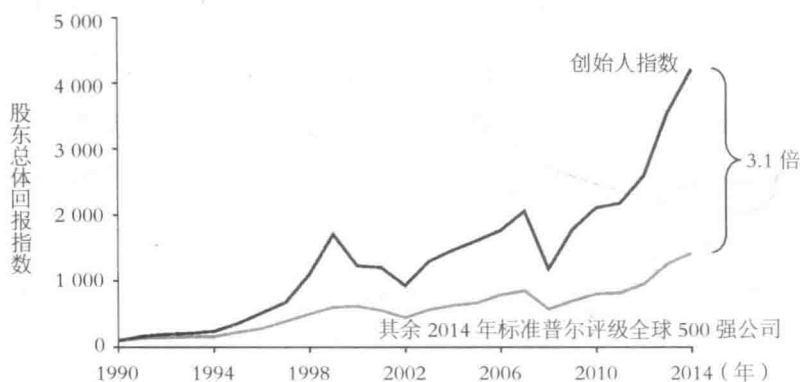


图 I-1 创始人领导的公司超越其余公司

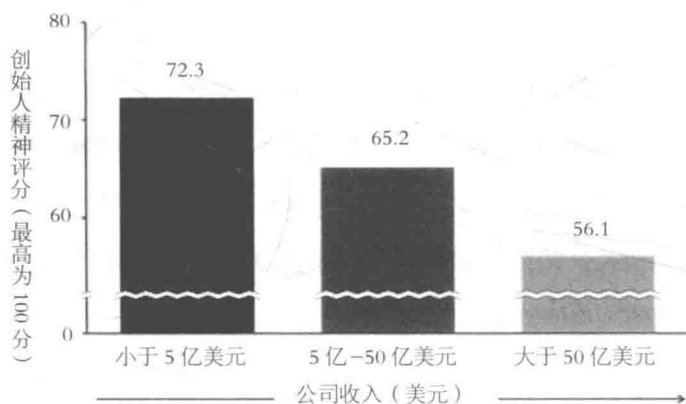


图 I-2 高管们发现创始人精神的传承程度与企业发展规模成反比

如何解释那些曾经占据主导地位、拥有一切的公司最终却失意呢？它们曾经拥有增长的市场，大量的投资资金，专有技术，最知名的品牌。举个例子，20世纪90年代，诺基亚成长为手机行业的龙头老大。我们估计，在20世纪90年代那10年间，这家公司获得了手机市场90%以上的全球利润，并且摩拳擦掌，准备在未来很多年中保持其领先势头。诺基亚甚至对下一代智能手机涉及的许多技术元素进行了大量投入：已经开发出一些最早的小触摸屏技术，是微型照相机销售的全球领军者，已经学会怎么推销音乐，并且成为第一家在手机上提供免费电子邮件服务的公司。然而不知怎么的，公司的增长超过了负荷，经营者对其迅速发展的组织复杂性视而不见。尽管公司内部的一些工程师奔走疾呼，该公司也未能充分利用其优势率先开发下一代手机。

这一切都并非源于缺乏资源或机会。诺基亚坐拥世界上最大的高速发展市场之一，掌握着历史上规模最大的企业现金流。但它派发出40%的股息，并用现金回购了自己的大量股票，而不是像新生势力一样思考，投资未来。短短几年间，苹果、三星和随后的谷歌就占领了智能手机市场，诺基亚作为曾经的创新和新生势力群体精神的代表，却处于业务断崖式下降的状态中。诺基亚的一位董事会成员在接受访问时谈到事情是如何发生的：内部因素而非外部竞争行为造成了这一切。他总结道：“我们的反应速度太慢了。”