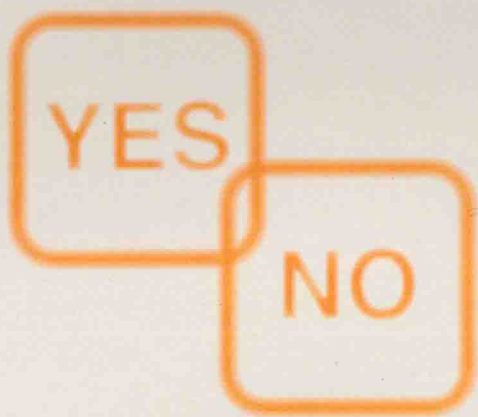


八个公司成长路上典型陷阱！
一本必须先阅读的管理书！



公司的所有问题，都是决策问题。
但在真实的世界里，没有哪个决定是完全正确的！

管理者的决定

苏醒 著

企业永续经营的决策法则



机械工业出版社
China Machine Press

管理者的决定

企业永续经营的决策法则

苏醒 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的决定：企业永续经营的决策法则 / 苏醒著 . —北京：机械工业出版社，2014.9

ISBN 978-7-111-47936-9

I. 管… II. 苏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 209178 号

Original Simplified Chinese edition licensed by Enrich Culture Group (China) Limited.

Simplified Chinese Copyright © 2014 by China Machine Press.

All rights reserved.

All adaptations are prohibited.

© 2014 香港天窗文化集团 (中国) 有限公司 版权所有

本书为香港天窗文化集团 (中国) 有限公司授权机械工业出版社在中国大陆地区 (香港、澳门和台湾地区除外) 独家出版和发行。任何在该区域之外的转载、使用和售卖，均为侵权行为，香港天窗文化集团 (中国) 有限公司和机械工业出版社将保留追踪和控告以上侵权行为的权利。

管理者的决定：企业永续经营的决策法则

出版发行：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：程 琨

责任校对：董纪丽

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm × 210mm 1/16

印 张：13.25

书 号：ISBN 978-7-111-47936-9

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

序

大约七八年前，还在《商业》杂志做记者的我，在采访某位成名于20世纪80年代，其创建的理论工具至今被广泛使用的波士顿咨询（BCG）公司全球高级合伙人时，问了一个自认为很“安全”的问题：“很多快速成长的中国公司都面临保持组织活性的难题，大家热衷于谈论流程再造、扁平化……您有什么建议？”

头发雪白的老学者瞪着眼睛，笔敲着白纸的节奏透着股子压制的怒气，“没有任何一种管理工具是好的，也没有管理工具是坏的！你要记住，管理方法就像药方，你必须了解这家公司的情况，症结在哪里，才能对症下药。一种办法今天能够解决这家公司的问题，明天未必还可以。”

我还没从“这样的回答可怎么写到文章里”的呆怔中缓过神来，他又道：“也很少有办法是完全没有副作用的。一个所谓好的管理建议，就是能解决当下最核心的问题，而且付出的代价最小。”

那篇稿子最后如何成文，我早已不记得了。媒体写作，必须具备将复杂的问题提炼、简化、戏剧化和概念化的能力，绝大多数时候，将自己认为中肯客观的那个观点呈现上去，是艰难且不讨好的。

但是，这段话随着我的商业报道生涯而逐渐生根，枝蔓进了我思维的各个角落。十几年商业报道的经历中，目睹着数不清的公司自万而亿，自一隅而全球，自一业而成团，自一子而成局，也旁观且妄自议论了无数的震荡、转型、巅峰陨落，绝处逢生。

事实一再地佐证：在真实的商业世界里，几乎没有哪个决定称得上“全然正确”。

要创新，要敏锐，要当变则变，要勇于授权，要敢于否定自我，这些在商业世界堪称“幼儿园里就学到的常识”，在实际决策中却很少有企业家能一以贯之。

因为，在做出决策的时候，展现在企业家面前的并不是一张清晰的地图，从甲地到乙地直线最近显而易见。真实的商业决策场景，更像是一场 Jenga 游戏，面对一摞摇摇欲坠的积木，决策者需要格外小心地从这里抽出一根木条，放到塔顶，不断创造新的高度，同时必须保持平衡不能坍塌。

有所得，必有所失，解决问题的同时往往也在创造新的问题。决策的高下之分，仅在于所得是否大于所失，重于所失，紧迫于所失。

明智的决策者，对自己的决定意味着什么，将付出什么，都洞若观火。糊涂的决策者，只觉得左右为难，便没有一条路敞敞亮亮的。最糟糕的是自以为聪明的决策者，以为荆棘中周旋出一个万全之道，却不知那危险的代价正在前方笑面相迎。

失败绝不是笨人的专利。因为有段时间比较专注于科技类公司，对于索尼、诺基亚、柯达和摩托罗拉这几位昔日巨头的陨落，我都颇下了些工夫做研究工作。这段工作让我对一些问题产生了极大的兴趣：为什么这些诞生过无数伟大创新的公司，却在巨变来临的时候，突然失去创新能力？为什么一群极为聪明的人，却集体做了一个愚蠢无比的决定？

答案是，这些聪明人喜爱创新，却惧怕创新的危险。他们喜爱让产品日臻完美地升级、改进，却惧怕凶猛的颠覆和取而代之。当新的产品、技术或者工作方式，替代掉旧的、低效的、不再能够吸引客户的工作方式，其潜台词是现有业务收入、很多人的奖金和职位、股票价值、并肩战斗多年的合作伙伴都将受到波及。其中种种，并不是简单一句勇于创新或者稳健行事孰是孰非可以概括的。

很多时候，决策者所能做的，只是遵循最核心的方向感，作出决定，然后对可能导致的副作用做好准备。

本书的诞生，便是源于这样的初衷：将成长型企业最常面对的八种矛盾，以情景案例的形式展现出来。

本书中所采用的“案例+诊断+建议”的三段论形式，我认为是讨论一些无法简单论断的管理问题时相对理想的体例。它有些类似中医学习体系中的病案学习，并非以方出发，背诵记忆种种治疗功效，而是以病人为主，了解其体质、环境、病史、生活习惯，诊断其因缘症结，评估其禁忌耐受，而后再细细揣摩药方中的种种微妙之处。

本书的八个章节，分别讨论了企业在成长与发展的过程中，八个典型的故事多发地。

前四章探讨的是企业家大多都不可避免要直面的四种内部与外部关系：控制权之争——创始人和投资人的关系，授权——创始人和职业经理人的关系，资本与战略——主营业务和资本运作之间的关系，创始人走向公司反面——创业者和公司自身发展需求之间的关系。这四种关系皆至关重要，且矛盾丛生。

后四章则聚焦于企业发展中的四大关键要素：创新——如何持续满足客户需求的能力，电商——应对外部环境变化的适应力，转型升级——组织和业务转型能力，交接班——基业长青所不可避免的团队更新能力。

每个话题，都以虚拟的案例开场，宛如一场浓缩在短短几个场景中的小剧场话剧，为读者展现每个角色的利益、动机、情感和恐惧，以及它们是如何交织着让一个貌似正确的管理决策走向扭曲。当故事的主角站在看似简单的决定前左右为难时，你不妨也设身处地地思考一下：如果面临同样的情景，你会怎么办？

每章的后半部，都有对该案例的分析诊断和相关建议。这些分析和建议，有些来自我在多年采访过程中所听所闻所学的学者的真知灼见，企业家的经验之谈，有些来自我多年研究工作中逐渐形成的一些粗浅的思考。在此希望广大读者能够提出你的宝贵看法，就书中的问题与我进行交流。

企业之病，复杂之处绝不亚于人体之病。我并不冀望这本数万字的案例集能够为你提供某种重大的指引，如果大家看完了，给我留言说，对于此前做过的某个决策，看完本书之后，有了不一样的想法，或是对当时与自己意见相左的人多了几分理解，那将是我开心的事情。

目录

序

第一章



企业谁说了算：
管理者 vs. 投资者

1

第二章



转型为什么
那么纠结？

31

第三章



授权：
企业成长的秘密

53

第四章



创新：企业家，
要敢革自己的命！

79

第五章



电子商务：如何避免
线上渠道变泥沼？

105

第六章



战略权衡：
资本 vs. 实业

133

第七章



当创始人走向
公司发展的反面

157

第八章



基业长青的关键时刻：
交接班

179

第一章

企业谁说了算： 管理者 vs. 投资者



在企业发展的过程中，投资者一直是一支不可忽视却备受争议的力量。2010年，陈晓联手贝恩资本试图夺取黄光裕对国美的控制权。双方的舆论战、道德战、股票争夺战连续多日占据各大财经媒体头条。最后，狱中的黄光裕和贝恩资本达成默契，陈晓出局。

2011年的俏江南，2012年的雷士照明，2013年的上海家化，一系列创业家 vs. 投资人之间的夺权大戏上演。有人评论：“资本低估了创江山型企业家的深厚根基和影响力，企业家低估了资本的血腥和冷酷无情”。

在几乎完全依赖于风投和天使成长的互联网领域，创始人和投资人的公司控制权之争更是比比皆是。

大多数创业者与投资人之间的关系就像《少年派的奇幻漂流》中少年派和孟加拉虎理查德·帕克，各怀心思而又同舟共济，其间有分歧、有猜忌、有期许、有恶念，但总有不得已的理由一起继续这场合则双赢、分则俱伤的227天旅程。

为什么投资人每每由“引路者”变成“代驾”，夺走创始人手中的控制权？“创一投”合作为什么频频从携手走向分裂？为什么有着共同目标的“创一投”双方总是难以避免地出现分歧？

引入风险投资是否真意味着“引狼入室”？企业创始人应该如何处理好与资本的关系？

下面的情景案例，将巨细靡遗地展现一场由携手到决裂的“创一投”之战！



管理案例

(本书所有情景案例均以常见的管理困境为主题，根据商业场景虚构创作。)

“创 — 投”的底线之战



出场人物

优色信息科技有限公司：专注于小家电和消费电子的垂直电商

灰墙资本：优色信息 B 轮融资的主要投资方

丽卡网：专注于家庭消费品的口碑社区网站

老雷：优色信息的创始人，CEO 及第一大股东

丁易人：灰墙资本的合伙人

董浩：优色网前任 CTO，公司元老

黄东：优色网现任 CTO，曾在数家大名鼎鼎的互联网公司任技术总监

老钱：优色网 CHO

情节背景

本案例发生在优色网成立第八年，完成B轮融资一年之后。原本，B轮融资的投资方专业懂行，沟通良好，估值满意，唯一的问题是，他们的手伸得越来越长，甚至开始触及老雷的底线……

“我做好我该做的，也请你做好你该做的！”老雷的怒气已经快要压不住了。

“我们现在是在一条船上！如果你没做好你该做的，我也要承受损失！雷总！”丁易人的口气从未有过的强硬。

“我是这家公司的总裁，我有权决定自己公司的事务。黄东如果以为把你搬出来就能改变我的决定，他就想错了！”

“我今天不是给谁撑场子来的，我是来提醒你，当初我们对ERP的改造是有共识的，公司现在的很多基础系统很不牢靠，早晚会出现乱子。ERP才是个开始，遇到点问题你就打退堂鼓……”

“再好的东西也有个天时地利一说，现在不是新ERP上线正确的时机，这是整个管理团队的共识。如果黄东不能执行公司的决定，那我只好请他走人。”

“你……”丁易人指着老雷，气得额头青筋直蹦，但却欲言又止。

“我知道你要说什么，我们入股家新公司的那个案子你们压了半个月没批，我知道你什么意思。别拿这个跟我谈条件，家新公司我不买了，黄东这个人我也赶定了！”

转身走出灰墙资本的会议室，老雷重重地把门甩上，匆匆上了公司的车。

夜里的三环上车灯如水，让老雷的心绪慢慢冷静了下来，回想起刚才的话，他有一丝后悔。原本，他并不想把话说得那么僵，灰墙资本与自



己原本就是同行半路的合作者而已，丁易人有他的利益，自己有自己的意愿。合则两利，分则两害，这样撕破脸对以后的合作实在不利。

更何况，老雷苦笑了一下，平心而论，丁易人说的没错，新系统一旦上线，能够解决老系统的诸多漏洞。

创业八年，一手一脚将公司做到现在，年销售额几个亿，在细分市场牢牢占据第一的位置，品牌形象和口碑都没得说，在三年内上市的成算还是很大的。

谁知道，自己真的有这一天！毫无理由、简单粗暴地把一位本心是要给公司做点事的高管开除出公司，只是因为他不走运地站在了自己和资本之间，只是因为自己开始厌烦资本的指手画脚，只是因为现在自己刚好需要一记反击，告诉丁易人底线在哪儿……

土鳖的期待

15个月前，优色信息科技有限公司和灰墙资本正式签署融资协议，灰墙资本联合两家股权投资机构，以1200万美元成为优色信息的新股东，合计持有24.25%的股权。这是优色信息的第二轮融资。融资完成后，老雷以及原来的创业团队共持有优色信息约65%的股权，老雷仍是拥有公司股份最多的股东，一人掌握39%的公司股份。

这起融资是老雷的得意之举。

优色信息并不是老雷的第一次创业，也许是此前的几次摔打出了经验，优色信息从三个创始人创建公司，组建团队，确立主营业务，直到公司开始盈利，都没出过什么麻烦。除了拿出一点股份绑定核心团队，绝大多数股权都掌握在三个创始人手中。其中，老雷拥有超过50%的股份，从精神到所有权，都是公司绝对的掌舵者。

因为公司的利润水平和现金流情况不错，一直并不太缺钱，之前的所谓 A 轮融资，几个投资者都是老雷的朋友，在公司创业阶段大都或多或少地帮过忙，公司的几个创始人商量了一下，干脆均点股份出来给大家，算是个回报。几位投资人投的都是自家闲钱，对公司的经营完全不干涉，摆明了“我们就是搭顺风车的”。

老雷偶尔扫到一眼财经网站上谁谁投了谁谁几千万的新闻，都一直抱着看别人家的热闹的心态。偶尔有些眼红耳热，但是一忙起来也就抛在脑后了，毕竟，公司的生存和发展才是当下最重要的事情。

直到 2012 年春天，他才开始严肃考虑起公司融资的问题。

这个春天的大环境并不太好，但是优色信息的核心业务——优色网的春天却着着实实地来临了。专注于做有品质的小家电和消费电子产品垂直电商的优色网，在中产阶层的消费者当中逐渐树立了不错的口碑和影响力，在这个刚刚初具规模、竞争相对并不激烈的细分品类中成为了毫无争议的第一。

之所以生出融资的念头，一方面是因为接下来公司开始进入扩张期，需要更多的资金用来增加新的货品种类，引入中高端品牌，以及随之而来的团队扩张；另一方面，老雷看中的是投资人给公司带来的“增值服务”。

老雷最看重的并不是钱，而是“国际化视野”和企业运营管理的经验方法。

优色的赚钱能力虽然在同业中令人称羡，但是团队却是个实实在在的“纯土鳖团队”，在“洋气”的互联网背景下显得底气不足。被视为下一个核心业务的中高端小家电和个性化消费电子产品，绝大多数来自欧美公司。在与这些公司打交道谈生意的时候，老雷现有的“纯土鳖团队”真是捉襟见肘。虽说在商言商，但是谈生意确实还是要看个气场合不合



的问题。虽说优色几个高管的英语算是过关，但从落座到寒暄，不到一个照面，往往被对方打上了“非我族类”的标签，难免令接下来的谈话磕磕绊绊。

招揽人才时也是如此，公司实力和规模同步渐增，老雷计划找几个有行业顶尖公司或者跨国公司背景的人才，可人才大多以“担心企业文化的适应不良”为由推却，这让老雷气不打一处来，你在德国公司都能适应得了人家的文化，回中国公司倒适应不良了？

这让老雷打定主意，这次一定要找一个高端大气上档次的投资方。拿钱很重要，能给公司带来现在所没有的东西更重要。

在这一指导思想下，老雷和几个创始人在三四个月内密集接触了几十家投资机构，最后，灰墙资本出现在几位创始人面前的时候，反复斟酌后，几位创始人一致认为，就是它了！

灰墙资本不仅实力雄厚，声誉卓著，在优色网的相关领域也有过几笔颇为引人注目的投资。在老雷看来，这几笔投资的眼光都不错，进入时机十分合适，价钱给的也不错。因为还没退出，这几笔投资的成功与否现在还不好说，但根据老雷侧面打听来的消息，被投的几家公司和灰墙合作以来都没有传出什么不好的消息。有消息说，灰墙对所投公司十分卖力，不仅重要的决策会议都会参与意见，还帮一些被投公司介绍了些对公司业务十分关键的外部资源，其中有两家由于灰墙帮忙，引入了几个有海外背景或是跨国公司经验的管理层。

负责与老雷接触的是灰墙的合伙人丁易人。

丁易人年纪不大，但这个人，老雷用一句话概括，就是让人很想敬而远之。

老雷毕业的大学是家 211 院校，在整个优色团队里面，他的母校名头是最好听的一个。毕业之后，他在短暂的打工生涯之后，就开始了一次

又一次的创业。所以，虽然老雷和几个合伙人现在的身家已经够得上所谓新富阶层的最下层，但是无论从生活方式、消费习惯还是自我认知上，都不折不扣地昭示着一股子草根气息。

而丁易人的个人履历，就像是老雷无聊的时候胡思乱想自己当初毕业要没创业而是考了托福去了美国拿了博士会是这样的那个样子：复旦毕业之后是一连串海外顶尖大学的学历，出了常青藤就进华尔街，然后是一连串名字高端大气不明觉厉的咨询公司、投资机构……

唯一让老雷心里有点不舒服的，是丁易人那张永远很冷静很善意很有教养的脸。不管自己是在描述公司未来蓝图，还是商讨公司估值，丁易人总是态度温和地说着：好，我同意 / 不，我不同意；然后是条理清楚的一二三……

但是，灰墙给出的条件确实令人满意，对管理团队干涉不多，从始至终都表示对公司控制权没有兴趣，只安排了一个董事进入董事会，除了350万以上的项目必须有其签字同意才能通过。

老雷把各项条款细细审视了一遍，心里略定：不管怎么看，灰墙在入股之后都并不会对创始团队形成太大的束缚。

因此，优色网最终选择了灰墙资本成为B轮融资的主要投资者，老雷对于丁易人的那点不自在，在这桩样样都好的融资中也就变得无足轻重了。

裂痕

融资后诸事顺利，双方都拿出了建设性的态度，将合作协议中的种种约定一一落实，资金按计划到位。除了实现约定的董事，丁易人并没有急于推荐新的高管人选，也没有对公司现有的管理结构、业务流程提出什么改动建议，这让老雷以下的整个管理团队都松了口气。



也因此，老雷对丁易人的处事更多了几分欣赏。除了些重要事项之外，老雷也愿意有事没事约丁易人吃吃饭，聊聊脑子里不成型的业务构想，听听他的意见。丁易人对行业的了解之深之广之杂，都令人咋舌，虽然很少直截了当地表达自己的观点，但每每能提出些他山之石、前车之鉴，老雷的思路常能有所启发厘清。即使他不了解的问题，有时沉默一会儿，便想起一两个也许了解这个问题的人选，介绍老雷去求教。

一直作为掌舵者率领着团队，看得清前路要上，看不清前路硬装着心明眼亮也要上的老雷，头一次有了比自己更明白的人支持的踏实感。这是种什么感觉呢？老雷想，有个军师在旁边，扇子一摇一个主意、一摇一个主意，这种感觉真不错。

但是不久，这种微妙的默契感被一件在老雷看来并不大的事情打破了。

丁易人向老雷提出，建议优色网收购丽卡网。

专注于家庭消费品的口碑社区网站丽卡网，创建时间比优色网还早些，几年里也慢慢积攒了可观的用户量和人气。两年前，丽卡网开始了人气换盈利的过程，一边利用自己的口碑影响力给品牌做数字传播，一边做了自己的电商平台。虽然丽卡网的电商业务也涉及小家电，但在林林总总的电商网站当中，老雷此前很少关注这家看似与自己无涉的网站。

也正因如此，当丁易人把丽卡网介绍给他，并建议优色网考虑并购丽卡网的时候，老雷一阵茫然。

在多方了解丽卡网的业务模式、用户状况等等情况的同时，老雷得知了一个信息：在两年前，灰墙也入股了丽卡网。按照灰墙提出的并购建议，灰墙所持股份将全部出售给优色信息。

翻着手中的方案，老雷努力消化着里面“增加用户黏性”、“整合用户资源”、“纵向打通社区价值链”等美好词汇，脑子里总是不可抑制地跳出“获利离场”这个不那么美好的词。