

如何管理

HIGH GROWTH COMPANIES: DRIVING THE TIGER

高速成长公司

[英] 托马斯·阿伦斯 著
葛新 译

[二十一世纪企业腾飞的翅膀]

管理一个高速成长公司如同驱使一只老虎——难以掌握但值得坚持。那些每年以超过 25% 增长率成长的公司需要与之相适应的管理。托马斯·阿伦斯对如何成为高速成长公司以及这种公司保持增长需要的管理技巧进行了研究。他提供了一些构想，这些构想可以由企业家或管理者在其公司中实施。

第二版
SECOND EDITION

高 尔 管 理 名 著 系 列

如何管理高速成长公司

HIGH GROWTH COMPANIES: DRIVING THE TIGER

[英]托马斯·阿伦斯 著

葛 新 译

商务印书馆国际有限公司

11/28/11

图字01-1999-2636

图书在版编目 (CIP) 数据

如何管理高速成长公司/[英]阿伦斯著; 葛新译.-北京:
商务印书馆国际有限公司, 1999.9

(高尔管理名著系列)

ISBN 7-80103-193-8

I. 如... II. ①阿... ②葛... III. 企业管理-研究 IV. F
270

中国版本图书馆CIP数据核字 (1999) 第60513号

© Thomas Ahrens 1999

Thomas Ahrens

High Growth Companies: Driving the Tiger

Second Edition

根据英国高尔出版有限公司1999年版本译出

RUHE GUANLI GAOSU CHENGZHANG GONGSI

如何管理高速成长公司

著 者 [英]托马斯·阿伦斯

译 者 葛 新

责任编辑 乌日莎娜

特约编辑 白鹏飞 董 轶

封面设计 傅凯宁

出 版 商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲24号 邮编: 100010)

印 刷 宏文印刷厂

发 行 新华书店

字 数 188千

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 9 1/2

版 次 1999年9月北京第1版

2000年4月北京第2次印刷

书 号 ISBN 7-80103-193-8/F·12

定 价 20.00元

一、本會自成立以來，宗旨在推廣國語，普及教育，
 提高國民文化，促進社會進步。茲為適應時代之需要，
 特將本會之宗旨，略加修訂，以資改進。其宗旨如下：
 一、推廣國語，普及教育。二、提高國民文化，促進社會進步。
 三、研究國語，改進教學。四、出版國語刊物，傳播國語知識。
 五、舉辦國語講習班，提高國民國語水平。六、加強國語研究，
 促進學術進步。七、舉辦國語展覽會，宣傳國語。八、加強國語
 宣傳，提高國民對國語的認識。九、加強國語教學，提高國民
 國語水平。十、加強國語研究，促進學術進步。以上為本會之
 宗旨，希各界人士，踴躍參加，共同為推廣國語，普及教育，
 提高國民文化，促進社會進步而努力。此致。

李光慈
 一九四七年七月二日
 廣東省立圖書館
 館長 司徒定

一九九二年六月中国共产党第十四次代表大会前夕我曾著文提出中国必须很好地学习在西方资本主义国家中发展起来的现代市场经济文化，而其它一些则应该实行拿来主义，因为只有学得西方现代市场经济文化的精髓，才有可能进一步发挥和创造。在我说的现代市场经济文化中当然包括现代企业管理文化。我这个观点在一九九三年后的七年中完全没有改变，因此最近我得知商务印书馆国际有限公司将把英国高尔公司出版的十种管理书籍译成中文介绍给我国企业家时我是很高兴的。可惜近来我的写作确实很忙实在没有时间去研读这个系列，不可能为这个系列写序只好讲一下我对现代市场经济文化的一贯态度表示对商务印书馆做这样一种工作的祝贺和支持。同时我希望我国企业家能根据本地本企业的实际善于利用这些书籍中介绍的经验和知识。

于光远

一九九九年七月二日

为商务印书馆国际有限公司题字

前 言

设想这样一家公司：

- ◇ 其领导层在走廊、机场或汽车等诸如此类地方制定了公司管理的绝大部分决策。
- ◇ 粗略估算就决定投资计划，在操作时，每一个时机的把握都处于最高决策层的严密监控下。
- ◇ 缺乏细致的组织分工，依赖个人的关系网。
- ◇ 有关产品质量、市场反应、经济状况和客户利益等强烈的价值观念，在很大程度上受到了抑制。

这就是一个注定要垮掉的公司模式吗？这就是无法获得成功的原因吗？可以肯定的是，这样一个公司绝不可能创造出销售和利润连年大幅度增加的业绩。也许在一个小公司里这还行得通，但是，对于一个拥有千人或千人以上雇员的公司来说，这是不可能的事情。

没有在高速成长公司供过职的管理者们很有可能会采取上述某项或全部管理措施，然而他们都错了。

偏爱现实

实际上，在数以千计的公司中，大多数大中型公司都是杜绝了前面提到过的这些问题才获得并保持住明显的增长速度的。作为一位经理，如果你有过在高速发展的公司供职的经历，那么你将认识到，甚至偏爱那些特殊的工作环境。

另一方面，如果这些对你而言，没有什么意义，你满足于在那些缓慢发展而且提倡稳定性和持续性而不是创意性的公司的工作，那么你就无需再读下去了，因为本书所提供的经验对于你安逸的工作状况没有丝毫裨益。

对公司发展的调查研究

本书第一章是一项为期两年的研究课题的成果。研究的主题定位于：为什么一些公司会比其他公司发展得更快？为什么有些高速发展的公司能长期保持发展动力，而另外一些却不断回落到常规性操作状态或出现更糟糕的衰退？

这项研究计划发起于兰德（Lund）大学并由本书作者负责。研究的对象是那些在本质上获得发展（即没有或几乎没有任何操作技术因素影响）的公司。它们至少拥有 200 名雇员，并且至少连续五年销售收入递增超过 25%。这些公司包括一些独立经营的集团和一些规模较庞大的公司的子公司。实际上，研究的结论有相似的价值，也适用于那些具有显著年增长率的公司。

在接受调查的 120 家公司中，有 7 家公司是具体研究对象，它们的雇员人数在 200 名至 2500 名之间，其中 4 家高速发展，而另外 3 家业绩下滑或是衰退。在这些公司不同阶层中所进行的大约 300 次保密性会谈调查，确保了研究报告能提供一个其经营运作的真实状况，不同于那些登载在杂志上的出自首席执行官经理之口的似是而非的评述。

在研究工作中，这样一个结论日渐清晰：高速发展的规律是没有时间限制的。当今，互联网已经遍及世界，移动电话系统已经发展成为一个价值数十亿美金的市场。80 年代的成长之星——电子设备（Digital Equipment）、百事可乐（Pepsi）、摩托罗拉（Motorola）、苹果（Apple）等，如今已经成为稳定型企业，当然它们过去高速发展的形象仍然能带来收益。不过，一些新星们正以几乎相同的高速发展模式不断诞生或是重放光彩，就像微软（Microsoft）、爱立信（Ericsson）、德尔（Dell）、维真（Virgin）等公司。

在调查资料中还加入了近十年的咨询经验和额外的调查资料。显然，高速发展是自古就有的现象，而今天的研究进一步完善了这个概念。

首先，高速发展是心智状态的一种，是心智自身行为的一种信念。它不一定会逐渐转化为一个成熟的公司。你要么发展得很快，要么不是这样。管理一家低增长或是无增长但却高利润的公司，本身也是一种艺术，也应该受到了足够的重视。而管理一家高速发展的公司需要的是另一种管理模式，在高速发展公司中获

得成功的管理者，若试着去管理稳定型企业，往往会失败。反之亦然。

另一个结论是关于高速发展的市场是如何成长起来的，以及高速发展的公司是如何追赶或驾驭发展的浪潮的。关于“时间垄断”的表述将解释把成熟型市场转变为高速发展型市场的这种现象。

另外，本书中还提供了 9 个来自不同行业的案例，它们都取自实际材料，但名称和行业有所变动。

经理们的失误

本书侧重于这样细致地总结研究结果和经验，以力图解释高速发展现象以及公司如何才能延长它。因此，本书主要针对下述两类读者：

1. 在高速成长公司中的经理们。
2. 控股公司或母公司的经理们，在这些公司中有一个或更多的高速成长公司或是公司设立的分部。

对于高速成长公司的经理们而言，本书指出了一些能够导致高速发展终结的失误，同时提供了一些关于如何避免这些失误的建议。

对于控股公司和母公司的经理们而言，本书提供了关于如何发展内部经营联系机制的指导，这种机制将赋予高速发展企业成

长的自由，同时施加必要的控制以确保其长期生存。

对“老虎们”的研究

关于高速发展现象仍有许多研究工作要做，这不仅是因为如此之多的公司最后不是衰败就是无法充分发挥其潜力。事实证明高速成长公司常常是流星，在它成长的光辉中消耗着自身，以至稍纵即逝。

令人遗憾的事实是，对绝大多数高速发展公司而言，突如其来的成功只不过是一个暂时现象。每个公司都要发展，所以总有三、四个高速发展公司不是最终破产，就是更易被某个成熟型公司所吞并。更糟的是，这个从高速发展状态向稳定状态转化的过程是痛苦而高成本的。

骑虎是困难而危险的，它需要勇气和经验。管理者们常常会问自己，“这一切是否值得花精力？”，“究竟是我在管理公司，还是公司在管理我？”

然而，从虎身上下来会使情况更糟，老虎会掉过头来展开攻势，然后，你就无法控制形势了。如果这样，在你反而成了猎物，本来是驾驭“老虎”，创造市场，现在却丢掉了你的企业，成了一个牺牲品，只有追随那些逐渐成熟的市场和自身系统也逐步成熟的企业的份了。

另一个选择——在枝节上控制“老虎”，并且用容易吃到嘴的肉来喂养它，这将会使它成为一只肥胖而懒惰的老虎。所以，

只有一个选择：学会驾驭“老虎”，并容忍“这个猎手”的速度和冲动。因此，我们需要针对公司向成熟型转化这段时期做更多的研究。还有一个需要回答的问题：“可不可能将一只养肥的老虎再度变回猎手呢？”到目前为止，经验告诉我们：“不能”。

生存原则

在顾客所提的高弹性及快速供货的强烈要求下，成熟型市场通常只能具有短的产品生命周期，因此，一个经营良好的成熟型公司常常也会显示出某些高速成长公司的特征。不同之处在于，那些成功的高速成长公司会表现出所有或绝大部分的特征，并达到某种显著的程度。实际上，高速发展型的管理者们似乎也组成了自己的特殊群体。研究表明，80%~90%的高速成长公司的缔造者们都具有获得高速发展的早期经验，所以说，御“虎”本身是一门艺术。

我相信，高速成长公司的经理们和董事们都能在书中找到一些有价值的结论，以此能提高其管理工作的效率并延长他们的企业的增长期。而且我也相信，那些面对市场变幻的成熟型公司的管理者们也能够借鉴这些高速成长公司管理的原则经验，以此在他们能够创造“时间垄断”的庞大公司的基础上，形成新的机制，并形成亟待发展的创意能力。也许，这些在别人的巢穴中孵卵的布谷鸟就是 21 世纪的主干型企业。

最后，不可忽视的一点是，本书还会对社会政治家们有所帮

助。他们从中可以认识到有机增长是如何获取并被保持下去的。因为，这些有机增长等于许多新的就业机会，而不是临时工作或是篡改统计数据。

是否发展

大多数工业国家，其国民生产总值的增长率是靠为数不多的、正有机快速发展的公司的扩张决定的，而不是靠早已建立的那些成熟型企业。

确实有许多小公司不想再发展，而且大多数的高技术公司也没有使其产品达到批量生产销售的能力。所以，鼓励那些确实有发展意愿并且具有发展能力的公司，对于每一个政府而言，都是首要任务。

对比一下，那些增长决定于需求的庞大的成熟型公司与那些真正获得高速发展的公司的实际增长率。正如在瑞典所发生的那样：多年来，正是几家高速发展的公司带动了瑞典经济的增长，并在这个只有 800 万人口的国家中，每年创造大约 12,000 个新的就业机会。

即使在还未获得高速发展的众多企业中，只有几家能从本书中有所收获，能够充分理解高速发展机制的奥秘所在，并因此立意发展、保持增长，直到市场确实饱和为止，那么本书也已经达到了写作的目的。

我真诚地祝福这些管理者们好运，并保证他们会经历一次令人振奋并且有着丰厚回报的过程。

目 录 Contents···

第一章 公司类型	1
第二章 高速发展的神话	5
第一部分 御“虎”策略	15
第三章 时间垄断	17
第四章 市场开发策略	45
第五章 “产品花瓣”策略	65
第六章 灵活性生产策略	101
第七章 经济策略	113
第八章 长期扩张策略	121
第二部分 流动性公司	145
第九章 如何保持控制	151
第十章 如何确定组织结构	169
第十一章 如何计划配置资源	183
第十二章 如何在管理队伍中选优	195
第十三章 如何挑选和激励雇员	207
第三部分 你园子里有老虎吗	225

第十四章 如何对付巢穴中快速成长的布谷鸟	229
第四部分 能持续高速发展下去吗	247
第十五章 高速发展的停滞期和问题	251
结 语	279

图表目录 Contents···

表 3.1 市场的三个阶段	21
图 3.2 时间垄断的各阶段	28
图 4.1 开发市场	46
图 5.1 产品花瓣策略：支持型花瓣的行业范例	77
图 6.1 分包平衡	105
图 7.1 融资货柜车	115
表 II .1 两种宗教	148
图 9.1 指导原则	152
图 9.2 优先目标三角	160
图 10.1 网络组织	170
图 11.1 资源/投资困境	184
图 11.2 以长期/短期而不是以技术/市场问题构建组织	190
图 13.1 激励雇员	212

第一章 公司类型

高速发展是心智的一种长期状态。这显然对心智而言是如此，对公司而言就未必了。所以，本书在研究中提供了九个真实但匿名的案例。新的收购者或新的扩张很可能会打乱公司的创意机制，进而削弱公司为跟上时间垄断优势的节奏所应具有的行动和反应能力。对一只饥肠辘辘的老虎而言，总会有猎物出现的。而养肥的老虎就只会抱怨逐渐成熟起来的市场。所以，我精心选择了这些案例，它们的跨度长达十年，能够给你一个机会比较一下，过去在移动电话行业或个人电脑行业“连续发生了些什么”？

下面列出的公司是基于对在高速发展研究中所遇到的企业的描述，你将在本书不同章节段落中读到它们——一些老虎是饥肠辘辘的，而另一些则脑满肠肥。

设想一下你自己的公司，是否与这些案例有某些相似之处？你是否正在犯同样的错误？你怎样才能发现自己的角色模式并把老虎保持在饥饿状态？

◇ 自动提款机制造公司（ATM）：是由一个技术卓越的企业家创建的。自动提款机与银行客户间的方便合作大大地开发了

这个市场及这项技术本身，也正是这些银行客户们为自动取款机高速发展的初期提供了财力支持。而就在这个市场动力消失之前，一位新的收购者和一位新的管理董事将自动提款机公司带入了成熟期。

- ◇ 包装公司（Packaging）：是一家生产一次性食品包装袋的高速成长公司。自从它获得了这项技术的专利权以来，它在12年中持续发展到国际化程度，使自己的雇员规模从500人增加到15,000人。
- ◇ 牙齿技术公司（Dental Technology）：也曾是包装界的一颗新星。它基本上有相同的商业概念，具有同样的行为目标和国际化趋势，但却是在另一个市场领域——为重要人物们做假牙。由于我们称之为“高速发展的自满”的这种原因，牙齿技术公司已经失去了它的增长率。
- ◇ 计算机分销公司（Computer Distributor）：是IBM公司个人电脑浪潮化的产物。它起源于IBM内部那些缔造者们对互联网的建立需求。但是，电脑分销公司最终成了它自己成功的牺牲品。由于它无法驾驭它的市场发展，便失去了控制力和中心地位，由此而走向衰退。
- ◇ 门窗公司（Doors）：模仿了一个创业劲头较差的竞争对手的产品。在生产过程中，逐步建立完善的服务体系，继而为门窗业的先行者们开创了市场。在其国际化进程中，门窗公司在加大力度开始集权以增加控制力之前，过于倚重代理机