

曹建伟/作品

长大 EXPAND

中国本土管理学奠基经典



国内外管理权威联袂推荐，连续畅销7年



湖北长江出版集团
长江文艺出版社



长大 EXPAND

中国本土管理学奠基经典

国内外管理权威联袂推荐，连续畅销7年

曹建伟
作品

湖北长江出版集团
长江文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

长大 / 曹建伟著. — 武汉: 长江文艺出版社, 2010.05

ISBN 978-7-5354-4461-5

I. 长… II. 曹… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 071595 号

策 划  长江出版集团湖北天一国际文化有限公司
Under One Sky Publishing Ltd. (U.K.)

公司地址 武汉市雄楚大街 268 号湖北出版文化城 C 座 6 楼

E - mail hb_tianyi@yahoo.com.cn

公司网址 <http://www.cjcb-ty.com>

书 名 长 大

著 者 曹建伟

责任编辑 姚 梅

出版发行 长江文艺出版社(武汉市雄楚大街 268 号 邮编:430070)

发行电话 027-87679362 87679361 传真:027-87679300

网 址 <http://www.cjlap.com>

集团地址 湖北长江出版集团(武汉市雄楚大道 268 号湖北出版文化城 邮编:430070)

集团网址 <http://www.cjcb.com.cn>

印 刷 湖北新华印务有限公司

开 本 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 21.5

字 数 290 千字

版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5354-4461-5

定 价 36.00 元

版权所有,盗版必究(举报电话:027-87679308 87679267)

(图书出现印装问题,本社负责调换)

目录 / Contents

第一章 “长大”而不是“延续”

米粉店能更大吗? /002

当心公司被“延续” /008

大象的舞蹈 /016

公司的天然需要 /021

第二章 望到更远处

请向前看! 看远些! /030

胆大而不妄为 /041

第三章 “炼金者”的“修道”

经营的革命 /049

消费旋风 /057

创造中的价值 /061

第四章 组织“三层金字塔”

一个新的“金字塔” /065

塔内的微观变革 /072

我们为何打了败仗? /081

第五章 旋转“战略魔方”

僵化之敌 /087

有变则通 /101

追求独特 /106

第六章 瞄准方向，灵活并线

“机会主义”头脑 /112

此山跃到彼山 /119

并线的执行 /124

第七章 攻防之器

独门暗器 /133

技术之剑 /139

盾的价值 /147

第八章 “有边界”扩张

长大的“边界力” /152

买了就完了吗？ /153

多元经营的深坑 /162

跳出去，收回来 /169

第九章 喂养“资本之鱼”

资本的“贸易” /173

数字“假象” /176

为长大融资 /183

第十章 品牌引擎

品牌经济 /189

创造长大品牌 /198

第十一章 “交易链”上的舞蹈

彻底打通上下游 /209

变化的“竞合关系” /222

第十二章 “二元”正力

游近政府大船 /227

扶植社会正力 /237

第十三章 远景激励

距离产生美 /247

看得见的“精神” /252

第十四章 多数人的可变文化

为多数人创造 /261

文化因时因地 /270

第十五章 平衡“公司政治”

阴影下的“内耗” /277

切分“政治饼” /284

第十六章 大小不相悖

大业而不忽略小节 /291

领先而不垄断市场 /298

第十七章 服务永远是真谛

别忘了顾客想要的 /310

服务的“螺旋” /314

第十八章 不朽的“公司品格”

第一章

“长大”而不是“延续”

“延续经营”的保守念头最终会阻挡公司的长大，立志于长大的公司必须跳出这个泥潭，让公司享受不断长大的动态乐趣：永远地“长大”（EXPANDING），而不是“延续”（SUSTAINING）……

EXPAND

米粉店能更大吗？

在我试图探讨公司“长大”的话题时，很多处于创立期的公司经营者大跌眼镜。“变成千万亿级公司？痴人说梦吗？”也许是经营之梦了，但也许不是。“难道你没有发现吗？现在很多公司的 CEO

考虑最多的问题是如何不断延续，而不是如何不断长大……”常常有人带此疑问。

踌躇满志的民间创业型公司，如何在“国进民退”的扶持中继续“顽强长大”？如何抵御疯狂的“地产泡沫”和“股票泡沫”的幻影诱惑？如何从“不断长大”的实体经济中新获长久利益？如何真正为家族留下一个“稳健长大”的超级公司？

而如今，在更加充满变数和投机浪潮的诱因下，越来越多的创业型公司开始瞄准短期利益，乃至投机性的利益。这些公司开始逐渐放弃“实体经济”，转而将资本投入急剧增长的房地产业、股票市场、金融衍生品市场、资源炒卖市场等等，而这些市场也越发令人担忧，开始充斥泡沫。这也意味着，许多创业

家、企业家、经营者、管理者，尤其是民营公司和家族公司开始把“长大”当做一个美妙而艰难的幻梦，放弃新技术、新研发、新

模式、新需求为导向的“实体经济”。

中国创业家尤其是民营创业家，能否创立真正的超级公司？

这个问题让我联想到一些志在长大的中国公司，他们用事实表明其规模的快速扩张多么重要，也多么充满荣誉感。转眼不过 20 年间，海尔集团已是全球最大的白色家电制造商，联想集团长大为全球第三大电脑制造和服务商，华为公司长大为全球第三大电信设备制造商，中国移动马上就会是全球最大的移动通信运营商（当然它依靠垄断的力量），但他们无不拥有长大的野心……换句话说，创立于 1864 年的全聚德公司与数十年历史的麦当劳公司何时能平起平坐呢？后者每年数百亿美元的收入，是前者的数百倍之多。真的没有办法让全聚德做成一家顶天立地的“大公司”吗？

我就要由此进入正题了：公司如何不断长大？

一家面积几十平方米的私营米粉店，向附近的居民销售桂林米粉，这是许多中国人都很喜欢的一种用稻米粉加工的食品。由于加工米粉的手艺精湛，两名服务生热情周到，附近的居民多年来都是米粉店的“常客”（key customer），于是米粉店的生意就形成固定的经营模式：长期向固定的人群销售固定的产品，获取固定的利润。这没有什么不好的，连老板在内的 10 多名员工都生活得很好。但是：能假设这家米粉店长得更大吗？我可以提出以下假设：

首先假设：它掌握了熟练的米粉加工技术，不断地开设连锁新店，最后扩张到整个地区市场甚至全中国。这样的野心公司并不是没有，俏江南、小肥羊、真功夫都在努力之中。

继续假设：它创立了米粉加工的核心工艺标准和品牌 X，如同亨氏公司创立番茄酱产品的标准一样，X 从此就意味着桂林米粉。

继续假设：它众多的连锁米粉店里开始经营别的食品，而不只是桂林米粉。

继续假设：它收购了几家食品公司，按照工业化方式生产和销售多元化的食品。

继续假设：它分拆了食品工业和食品商业渠道，将一些食品生产外包，它的连锁商店开始出现别的品牌食品。

继续假设：它继续独立出新营养与健康领域的投资公司，展开多元化投资，并且开始进入国际资本市场……

假设到此为止，如果我把这些假设说给米粉店老板听，他会认为我疯了，没有其他别的意义。店老板可以罗列出一大堆理由来证明我的理论是荒谬绝伦的，比如根本就没有哪家银行愿意贷给这个小店一分钱。

这一理论也许根本不适合这家米粉店的实践，全世界有千百个这样的“永远的小作坊”，但是你可以看到公司“长大”的逻辑，而不是“延续”的逻辑。米粉店在我假设的任何一个阶段停止，它都可以延续，并且生存得很好。

回头看看商业历史，你还会发现，我若干有关“米粉店的长大假设”并不一定是真的疯狂了。

20 世纪初，雏形雀巢公司的“米粉”是一种早餐牛奶的替代品，从此却开始了这个食品帝国的崛起。这个产品最初并不出名，而且销路不畅，后来一个 15 天大的患病男婴因为吃了这种早餐奶而获救，让雏形雀巢公司几年间红遍欧洲。

1905 年，很小的雏形雀巢公司与一家同样很小的制造浓缩牛奶产品的公司合并成立雀巢公司。但是，这家公司从来不满足于只做早餐奶，它涉足到几乎所有它能延伸到的食品领域，拥有数百个不同品牌的产品。

1974 年，它进一步扩张收购了法国化妆品巨头欧莱雅公司的大部分股份，随后的几年它又不断开始投资别的领域，比如收购美国一家制造光学和医药产品的公司——阿尔康实验有限公司。现在呢？雀巢公司在 70 多个国家的数百个工厂里雇用了数十万名员工，产品行销全球，俨然是全世界

雀巢、哈根达
斯、吉百利、阿霍
德、亨氏、娃哈哈可能都是
疯狂的“米粉店”。但是，
却告诉我们朴素的经
营真理：大无正
境，延续易衰。

食品领域的领军者。后来，它还准备了超过 30 亿美元用于收购，以扩大在美国冰激凌市场的份额。

在雀巢的早餐奶意外挽救婴儿生命之前的几十年，亨利·亨氏和他的邻居诺贝尔把各自的小作坊合并成一家稍大一点的小公司：亨氏—诺贝尔公司，开始生产符合大众口味的食品。这个家族公司隆重推出的第一个产品是类似家常辣根的方便小吃，但是公司创立者却非常希望制造出质量最好的食品。为了让顾客能够清晰地看到食品的纯度和质感，他们首次发明并且尝试使用了玻璃罐来装食品。

公司当时的“长大理想”很简单：逐渐掌握某些食品的工业标准。比如，它为腌制食品的标准发明了“57 种标语”。1876 年，公司开始生产番茄酱，获得举世公认的成功。一百多年来，没有人不承认“亨氏就意味着番茄酱”！

KELLOGG 则在一百多年的时间内同样坚持不懈地创立了美国早餐文化的标准，它从生产玉米薄饼开始，扩张到了所有可能的早餐食品，比如麦片营养粥。它还扩张到了儿童特制食品和妇女减肥食品领域，在全球十大早餐顶级品牌中它就掠走了 7 个，并且占据美国早餐领域 40% 的市场份额。

格兰德—梅特公司（其美国业务被雀巢公司收购）可能没有那么多耐心等待历史机遇或者刻苦创造标准来赢得长大的机会，它花费高额广告费用在一切高档场所和专营店，大力推广哈根达斯（HagenDaz）冰激凌。这个有着贪婪“长大欲望”的公司希望它能独自享受“最昂贵的冰激凌”和“最有品牌的冰激凌”的荣誉，它的确做到了。只花了几个月时间它就让全英国超过 50% 的人知道了哈根达斯这个品牌。哈根达斯冰激凌在欧洲地区的销售收入在 1990 年仅有 1 000 万美元，4 年后就迅速上升到 1.3 亿美元。如今呢？该品牌霸占了全球高档冰激凌市场 1/3 的份额（价格似乎永远比别的产品贵很多）。

数十年来，吉百利公司（Cadbury）同样愿意花费巨额资金保证它的品牌不断长大，这包括 20 世纪 90 年代初投资 580 万英镑建造的“吉百利世

界”主题公园。该公司在 1996 年成为英国年度最值得尊敬的公司。

还有一家公司需要提到，那就是荷兰零售商阿霍德公司（Royal Ahold）。2003 年初，这家公司很不幸地因为涉及 5 亿美元的虚假利润问题，而成为“欧洲安然”。这家荷兰公司从一家“只卖小食品的小作坊”起步，后来发展到在 27 个国家拥有 9 000 家商店。2000 年它的 27 万名雇员为公司带来了 606 亿美元的收入，在《财富》全球 500 强中排名第 58 位（排在雀巢公司前一位）。该公司还是唯一一家成功进入美国的外国零售商。并不能因为“假账问题”就认为阿霍德公司不是一家“长大经营”的公司，只是它后期没有正确掌握“不断长大”的商业原理（我会在本书后面的章节中对此作进一步分析）。

对于以上长大的公司来说，无论是创立者还是继往开来的管理者，可能没有谁愿意把公司原封不动地延续下去，他们需要的是将公司不断扩充下去，管理者有充分的责任让公司获得长大的空间、长大的激情、长大的资源、长大的能量，因为长大会让这些公司真正地获得预期的影响力。

这种希望把“米粉店”做得越来越大的“长大欲望”，在中国的民营企业里面已经开始出现，并且有些公司的确把“米粉店”做大了。

浙江的均瑶集团一度保持了 330% 的增长速度。这家公司自 20 世纪 80 年代创立以来，最初只经营牛奶生意。1991 年，公司创立者做出了忽发奇想式的跨越，承包了长沙—温州的飞机航线，紧接着又相继包下全国 50 多个地方 200 多次的支线航班，成立了中国第一家私人包机公司。1996 年公司还开通温州—香港的航线。如今，这家公司并没有抛弃牛奶生意，但是不断扩张到别的领域，它参股了武汉航空公司，并且计划收购三峡机场，航空运输很快会成为这家公司的主业。

同样在浙江的娃哈哈集团，在 1987 年创立时只有 3 个员工和 14 万元贷款，初期专为儿童生产保健食品，后来逐步扩张到饮料、食品领域，后来它又开始投资儿童服装公司。再后来，该公司的销售收入迅速超过百亿元，成为中国最著名的儿童食品公司之一。

也有很多公司把关于长大的商业原理解成野心、巨额的收入、超大的规模或者飞快的速度。事实并非如此，野心可能会使公司失去“管理理智”。

20 世纪 90 年代初，三株公司靠 200 元起步，从卖豆芽开始，拓展到承包糕点厂和商店的规模。几年后公司突然进入生物保健品领域，推出了名为“三株口服液”的产品，并疯狂地向全中国推销该产品，组织了类似于中国邮政一般庞杂的销售网络，只用两年，其销售收入就达到 80 亿元，但是很快这个公司走向了毁灭，我会在书中其他章节阐述其倒下的原因。这恰恰就是问题中很有意思的地方：长大是一个复杂的公司管理问题。

因此，“米粉店”该不该长大？米粉店能不能长大？米粉店如何长大？米粉店如何不断长大？……这些都包含完全不同的商业原理。

对许多经营者来说，堆积这些枯燥的公司发展史可能并无益处（请注意：我列举的这些公司全部是从经营小食品起步的），但是这些全球工商界最活跃的公司，至今不断思考的一个核心问题却和百年前没有多少区别：公司如何不断长大？过去的实践管理经验和经营之道已经让这些公司快速长大，但是这些公司里没有一家愿意就此打住，开始“延续经营”。他们仍然要不断长大，这就像辉瑞制药公司（Pfizer），它已经是每年可以销售 300 多亿美元药品的庞大公司了，为什么依然冒着巨大的风险，花费 600 亿美元巨额资金收购法玛西亚公司（Pharmacia）？惠普公司已经是全球除了 IBM 之外最庞大的 IT 公司了，它为什么还要冲破重重阻力，耗资 250 亿美元收购和它有众多重叠业务的康柏电脑公司呢？

在中庸保守的商业思想盛行的中国，提倡长大，反对延续，是否最终会成为谬论？你会不断遇到众多的公司创立者和经营者，他们对于那种“几年后让公司成为全球最 × ×”的经营信念向来不屑一顾。他们倡导“延续经营”的理念。

比如出一道选择题：如果执行 A 战略的结果可能得 30 分，但是也可能得 100 分，执行 B 战略的结果肯定得 60 分。大多的管理者会选择 B 战略，

因为“延续经营”的信念通常意味着把风险降到最低。一家大型公司的创立者却给出了一个值得思考的答案：少得 30 分可能只退一步，但是多得 40 分则可能跳上一级。

B 战略当然没有什么重大错误，但是我始终想知道：什么精神指导下的战略才是真正决定公司命运的战略？什么样的经营信念才能让公司走得更远？

当心公司被“延续”

在讨论这个非常矛盾且严肃的商业话题之前，有一些被管理专家认为幼稚的疑问把我的思维带到历史研究中。由于历史上的种种原因，中国商业史中向来缺乏百年老店，但是仍然有一些公司超过了 100 年的历史，只是这些公司并不是遵循着“长大经营”的理论，而是严格地遵循着“延续经营”理论才得以存活至今。

19 世纪后期，官商胡雪岩依靠政府和军队，开设阜康钱庄——应该算是中国初期的商业银行，钱庄的生意非常兴隆；随后，依靠钱庄赚取的资金，开始涉足贸易领域，从事军火、机器的进出口业务；再后来，公司大肆征地，并且收购许多民间药材和药方，大量招聘名医，扩张到医药业，胡庆馀堂长大成当时中国规模最大的中药连锁公司；最后，公司非常看好被外资垄断的丝绸业，通过高价收购，在上海创立丝绸厂，几乎垄断市场。胡雪岩的“投资公司”无论在金融、医药、贸易还是丝绸业，都几乎处于垄断地位，这显然是一个有着“长大欲望”的公司机构，但是阜康钱庄却没有像花旗银行那样长大至今。

另一家历史超过 300 年的中国制药公司，是今天依然在“延续经营”

的同仁堂。由于历史上无论善恶势力都需要就医，这家公司幸运地经营至今。如今，它是中国唯一的中药公司，也是全球最大的中药公司之一，生产 800 多个品种的药材，产品销售到国际市场。我如果按照“米粉店式的长大假设”，就可以提出疑问：为什么同仁堂没有长大成全球最大的中药公司？为什么同仁堂没有成为中国最大的医药公司？事实上，比同仁堂历史短 150 多年的美国辉瑞公司（1849 年创立）其营业收入达到三百多亿美元时，是同仁堂的一百多倍。而且，它仍然要变得更大，花费 600 亿美元收购了法玛西亚公司。答案其实很复杂，但是在公司精神的层次上，同仁堂缺乏“长大精神”，或者从来就没有过“长大精神”，对这家公司来说，“存在”或者“延续”比任何信念都更有价值。

另一家至今仍然活跃在中国餐饮业的著名公司，是以北京烤鸭而闻名的全聚德公司。它创立于 1864 年，一度几乎没有任何扩张经营的迹象，这家公司仍然在努力“延续”。麦当劳公司起初几乎只卖汉堡包，但是如今在全世界经营着近 3 万家连锁餐厅，年销售收入约数百亿美元。而且，显然它会继续“长大经营”。

我也有必要提一下招商局公司，这家公司已经延续经营了 130 年，早期同样是业务庞杂，但是基本上从船运业起步。20 世纪 70 年代该公司展开新历史时，也是以船运为主业，但是很快业务就扩展到所有能够扩张的领域，从修理货船、制造玻璃，到经营港口，至今它不断快速扩张，但是与马士基—穆勒公司（全球最大的船运公司，总部位于丹麦）相比还有很远距离。

我比较一下两家新公司吧：联想公司和戴尔公司。

当戴尔公司是一家销售收入为 300 亿美元的跨国公司时，它的创立者迈克尔·戴尔先生对我说，他希望戴尔电脑公司能够变得更大，可以每年销

由于缺乏“长大精神”，坚守“延续经营”，同仁堂没有长大为辉瑞制药，阜康钱庄没有长大成花旗银行，招商局没有长大成马士基，全聚德没有长大成麦当劳……联想能长大成 IBM 吗？

售 600 亿美元的商品。描绘这个长大理想时，这家公司已经是全球最大的电脑制造商，现在为了长得更大，它早就不再只生产“四件套”了（PC、工作站、服务器、存储设备），而是迅速扩展到网络产品、数码产品和 IT 服务领域。戴尔电脑公司在厦门的工厂，积极推进一项叫做 CFI（工厂定制）的模式，也就是说工厂不仅是生产产品，而且要提供解决方案集成定制服务。因此，戴尔电脑公司决定更改名字（去掉电脑两个字），因为这两个字显然会制约它“继续长大”。

它的长大欲望非常强烈，甚至有点冒险。它硬冲进打印机领域，委托代理厂商制造戴尔品牌的打印机，在以前它只销售惠普品牌的打印机，两家公司立即从伙伴变成了对手。当然了，惠普公司同样也是一个更着急长大的公司，不然它怎么会冲破重重阻力收购康柏电脑公司呢？许多人不看好这项涉及金额 250 亿美元的收购，认为两家公司捆绑在一起是贪婪的长大野心。但是，新公司的 CEO 卡莉显然已经做得不错，整合出来的惠普咨询公司业务量快要赶上 IBM 全球服务公司了，而宝洁公司非常信任地把 30 亿美元的 IT 外包合同交给它完成。无论如何，你得承认戴尔是坚持“长大经营”信念的。

联想公司又如何呢？几年来，它是中国成长最快也是最大的 IT 公司，它和戴尔公司都成立于 1984 年，但是它的业务主要集中在中国，因为占据中国 30% 的市场份额足够使它成为亚太地区最大的电脑供应商，但是它的收入一度只是戴尔公司的 1/10，戴尔公司的利润率也要高于联想两个百分点以上。联想公司把以 IT 服务为主业的公司拆分出去，成立神州数码公司（如今这家公司的年销售收入也超过百亿元）。现在，激烈的市场竞争使得这家公司必须制定“长大经营”的计划，这包括收购汉普咨询公司，进入 IT 服务领域，设立投资公司，涉足地产和餐饮业。向这些领域扩张，并不是说联想有从事这些业务的丰富经验，而是原有的主业（PC 业）利润越来越低，一些门槛不高的业务会给公司带来现金收益。因此，这家公司最终选择了“长大经营”，以免被对手击倒。它也更改了自己的名称（现在是

Lenovo)，以便于国际扩张。

但是真正彰显联想“长大信念”的动作，则是它破天荒地收购了全球 IT 行业的巨擘 IBM 公司 PC 业务。这一动作让它几年之内迅速“长大”为全球前三甲的电脑制造和服务商。联想公司和戴尔公司的核心竞争在于，谁能够坚持“长大经营”的信念并且以正确的战略执行下去。

我认为如果采取“60 分战略”，许多公司都不会有风险，都活得很好。但是，“60 分战略”会让这些公司延续一段时间后，突然倒下消失。“延续经营”的理念就是这样子，它会让许多公司只顾眼前利益，有些时候甚至只是资金周转这样的狭隘目标，一旦这种狭隘目标反复循环，就会带领公司走入可怕的“延续泥潭”。

“我需要 60 分，这样没有什么风险，而且还可以让公司延续下去。”这种信念反复循环，一些经营目标就变得越来越狭隘。当心，你的公司已经慢慢走入了“延续泥潭”……

美国的软件新起之秀智佳科技公司 (i2) 一度势如破竹，后来却惨遭在纳斯达克被摘牌的命运。之前，该公司股票急剧下跌时，在新加坡利兹酒店的一个沙龙上，我问及它的 CEO 兼董事长 SANJIV：怎样才能让公司长得更大呢？他对此没有清晰的概念。这家创立于 20 世纪 80 年代中期的软件公司，向企业销售供应链管理软件，在新经济时代发展非常迅速，单支股票飙升到 100 美元以上。但是，这个公司是个“延续经营”的公司，它一直坚持认为自己的软件很一流，完全可以抵抗 SAP 公司（全球最大的管理软件公司，来自德国），因此靠供应链软件就可以生存得很好，而高价股票和丰厚收入更让他们得意于眼前利益。但是，优势很快过去，当市场管理软件激烈竞争展开以后，它的许多战略合作伙伴纷纷推出自己的供应链软件产品，并且和多元化的产品捆绑销售，提供整体解决方案，这让智佳科技公司很是被动，并逐渐失去了竞争优势。如今，经历了这场灾难之后，这家公司再也没有继续长大。