

范 棣·曹建伟 著

張大。

[illegible]



1313701/06

图书在版编目(CIP)数据

长大/范棣等著. —北京: 中信出版社, 2003.8

ISBN 7-80073-877-9

I. 长… II. 范… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第065868号

长大

ZHANGDA

著 者: 范 棣 曹建伟

责任编辑: 赵秀芬 袁卫华 **策 划:** 朱小军 李 耕

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 23.5 **字 数:** 262千字

版 次: 2003年9月第1版 **印 次:** 2003年9月第1次印刷

书 号: ISBN 7-80073-877-9/F·564

定 价: 29.80元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

我还从来没有见过哪家小公司不愿意成长为大公司的，也从没有见过有哪家小公司不眼红大公司的研究和营销预算或者是大公司销售人员的规模以及势力范围的。

（公司）大，很重要。因为规模就是杠杆。深度和广度可以容纳更多的投资、更大的风险以及更长久对未来进行投入。

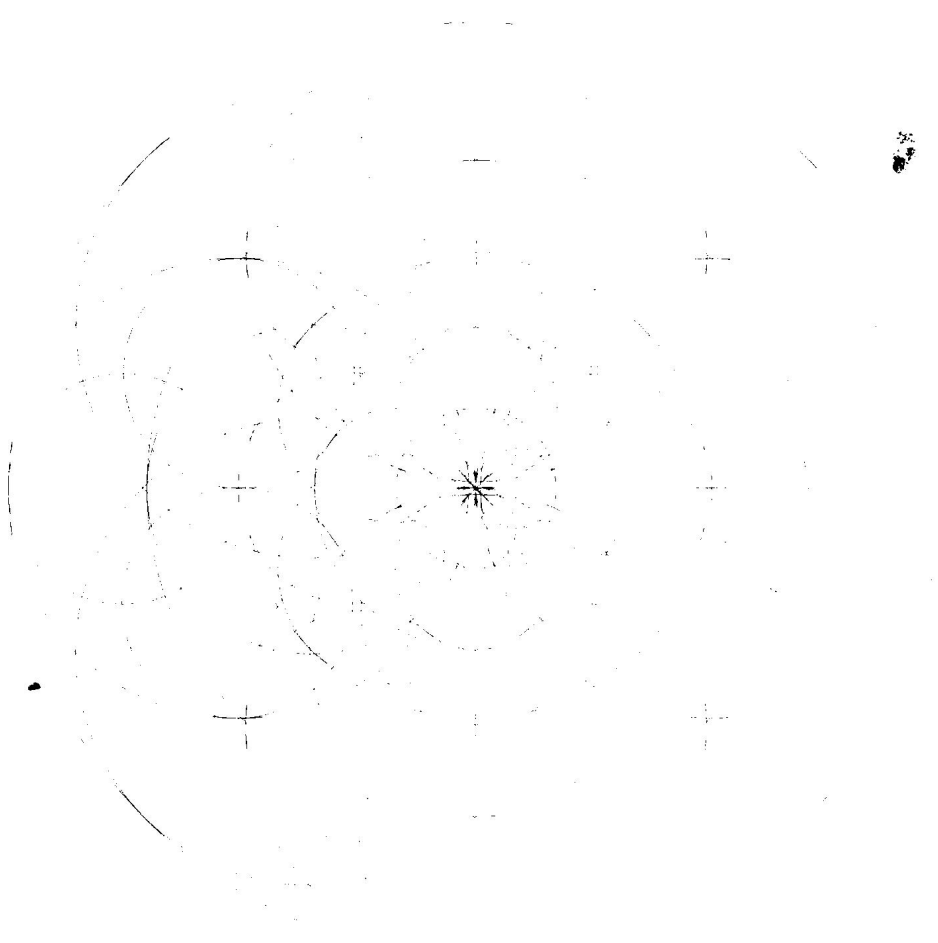
——IBM公司前CEO郭士纳



EXPANDING

第一部探讨中国
公司如何不断长大的著作

范 德·普朗克 著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



1313701/06

我还从来没有见过哪家小公司不愿意成长为大公司的，也从没有见过有哪家小公司不眼红大公司的研究和营销预算或者是大公司销售人员的规模以及势力范围的。

（公司）大，很重要。因为规模就是杠杆。深度和广度可以容纳更多的投资、更大的风险以及更长久对未来进行投入。

——IBM公司前CEO郭士纳



序



“大”与“小”的辩证

厉以宁



这本书的书名叫做“长大”，仅凭这个书名就够吸引人了。

三十年前，英国经济学家舒马赫出版了一本书《小的是美好的》，立即引起了国际学术界和经济界的注意。舒马赫的一个重要观点是：经济学的不足之处在于过分强调经济规模的意义或经济计量的意义，而忽视了超经济学的研究，不了解经济学中计算方法的适用性是有限的，因此，规模大不一定优于规模小，大的不一定美好。“小的是美好的”即由此而来。

舒马赫举了一些例子来证实自己的观点。比如说，大公司由于规模庞大，效率下降，不如小公司那么灵活、有效，所以小公司的数目不断增多，不少小公司办得红红火火。又如，大城市带来了一系列管理方面的难题，住在大城市里的居民未必舒适，而规模小一些的城市反而给居民提供较高的生活质量。再如，技术并不是越先进越好，先进的技术成本高，而且会减少就业人数，相形之下，中间技术（介于先进技术和落后技术之间的技术）可能更加适用于发展中国家。舒马赫甚至还以国家为例，他说，世界上最繁荣的国家大多数是小国，而人口众多的大国多数是穷国。在20世纪70年代前期的形势下，舒马赫提出了“小的是美好的”这一论断，显然是同当时的主流经济思想不一样的，因此既受到一些人的批评，又博得



了一些人的赞赏。

从该书1973年出版到现在，整整三十年了。根据这些年来世界各国经济发展的经验，人们逐渐认识到，舒马赫的观点同样是有局限性的，而且局限性在一些国家还表现得比较明显。问题看来不在于“大”或“小”，而在于“什么样的大”和“什么样的小”，以及“怎样由小变大”或者“怎样由大变小”。问题还在于：为什么要“大”？为什么要“小”？这里姑且不谈城市、国家的规模大小，也不谈技术的先进程度，即以公司规模来说，“大”有大的好处，“小”也有小的优点。公司由“小”变“大”，是为了舍弃“小”的不利之处，获取“大”的好处。但不是任何一种“大”都有好处。为了“大”而大，机构臃肿，分支机构庞杂，人员效率降低，决策迟缓，指挥不灵等等，不但得不到“大”之利，反而深受其害。这才是舒马赫所指责的情况。假定不是这种情况呢？假定公司是通过自身的一步步发展，脚踏实地，效率日增而“长大”的，或者假定公司是通过有效的资产重组而使资本利用率上升，使规模效益提高，从而“长大”起来的，那么舒马赫的观点不就已经不起实践的检验了吗？

可见，关键的确不在“大”还是“小”，而在于公司的持久竞争力，在于公司规模的调整是增强了还是变弱了。“小的”可能是“美好的”，也可能是“不妙的”；“大的”可能是“糟糕的”，也可能是“有强大竞争力的”。一切要从具体的公司状况作出判断。

范棣、曹建伟二人的新著《长大》，就公司成长问题提出了自己的见解。他们首先揭示一种现象：照理说，企业长大是企业家追寻的目标，但为什么在中国的众多企业中，许多是长不大的企业呢？小企业长不大，中等企业长不大，甚至有些大企业也没有办法继续长大，原因何在？看来，企业成长的困难是值得研究的。他们在企业成长的案例分析的基础上，把企业长大过程中的问题集中为五个方面，即企业长大的精神，企业长大的行动，企业长大的外力，企业长大的文化，以及企业长大的戒条。由于作者长期在企业中工作，了解市场，了解



长大

企业竞争力上升下降的原因，也了解企业长大的不易，所以这本书很适合目前从事企业工作和即将投身企业工作的人的需要。

范棣在中国人民银行总行金融研究生部攻读硕士学位时，我是他们班的三门课的主讲教员，当时就发现他是一个爱动脑筋而又勤奋好学的学生。果然不出所料，在20世纪80年代中期，他在国内学术界就已初露头角了。稍后（1987年），他考取了北京大学的博士生，导师就是我，他是当年报考我博士生的众多考生中惟一被录取的一个。后来他去美国留学，在那里获得了博士学位。学成回国创业，是他成长中的又一个阶段。在他的领导下，“招商迪辰”已经成为一个拥有几家上市公司的科技企业集团。这本著作反映了他这些年来的思索和实践。我很高兴为这本书撰写序言。

最后，也许某些读者会问我：今天究竟怎样评价舒马赫《小的是美好的》这部名著？规模大好还是规模小好，这个问题我在前面已经讲过了。我的看法是：不可一概而论。公司应当争取“做大些”还是不必争取这么做，我认为需要从公司目标来考察。大或小，不是目标本身。在市场经济条件下，实现利润最大化才是公司目标。规模的调整必须同公司这一目标相适应。关于这一点，前面也把道理讲清楚了。现在我感到可以从舒马赫提出的超经济学分析的角度来对舒马赫的观点作一评价。舒马赫对主流经济学的怀疑和批评，固然有偏激和感情用事之处，但不管怎么说，舒马赫有关超经济学的分析是有价值的，也是有启发性的。对公司的成长或公司的“做大”，除了要从经济上进行分析外，是不是还应该跨越经济分析，从文化上、人际关系上，甚至人同环境的关系上作一些超经济的分析呢？

我相信，范棣和曹建伟一定也考虑到这些了，因为他们已经把“长大企业的文化塑造”纳入了自己的研究范围。

于北京大学光华管理学院

2003年4月30日

自序

企业为什么要活着

范 棣

2001年10月，一个闷热的下午。我一个人躲在公司的办公室发呆。

那段时间有两件事给了我不小的压力：第一件事是公司的财务总监、技术总监、营销总监、技术副总裁带领约有十多个人的一个核心团队从公司裂变出去，自立门户。好端端的一个公司一下子就分成了两半——大迪辰与小迪辰；第二件事是公司在香港创业板上市受阻。

我面临的抉择是：尽可能地缩小公司的规模，以保公司苟延残喘；或者，继续坚持公司的战略转型，冒着公司可能很快解体的危险。我不知道究竟怎样做才是正确的。其实，这不是一个痛苦的抉择，而是一个生死的抉择。

如果你对企业成长的历史稍有研究的话，就会知道历史上没有一家企业的生命是超过1 000年的，甚至没有一家企业是活过500年的，也许连超过300年历史的企业你也很难找到。从这个历史远景的角度回溯问题，我创办的企业与世界巨人IBM一样，迟早是要死掉的。也许IBM的所有者并不愿意听到死亡这个字眼，或者他们现在根本没有必要想到这样一个问题，但是我们在历史长河中的归宿是一样的。在这样一个本原意义与宏观层面上看问题，我的选择变





得有些简单与轻松了。是选择死亡的开始呢，还是选择开始的死亡？选择后者是有一些积极意义的，是选择一种成长。那一刻，一只萤火虫在我脑中一闪而过：也许应该为了迪辰的长大冒更大一点的风险。

电话铃响了，那是一个细弱的、略带沙哑的嗓音。曹建伟，我所认识的财经记者中最有才华与经济头脑的一位。他问了我一个奇怪的问题：迪辰公司是一个软件公司呢，还是一个资本运作公司？我感到他狡猾的头脑里又在盘算着从我的脑袋中掏出什么东西。我对他说，企业家有各自的经营管理理念与风格，我喜欢用经营资本的手法来管理经营一家未来真正的软件公司。其实那时，我并没有一个十全十美的方案，可以把公司从危机中解救出来。说白了，如何用经营资本的方法来经营一个软件科技企业，我没有做过。

如今，当年那个处在危机风暴眼中的迪辰已经平稳地度过了它3岁的婴儿期，虽然它还很小，有很多问题与危机。我也与3年前一样，依然面临不同的选择，尽管现在的选择与过去的选择有着性质上的不同：长得快一点还是长得慢一点，企业会不会长死，等等。

我与曹建伟坐在一家小小的桂林米粉店里，讨论着企业长大中的许多问题，讨论着世界上许多著名公司在长大过程中规律性的东西，也讨论着迪辰过去的与未来的成长问题。我一直在想这样一个问题：如果说一个企业最终的归宿都是那个无法避免的结果的话，那么一个企业家的使命又是什么呢？我的朋友恒源祥的董事长刘瑞旗用非常坦然与轻松的口吻告诉我说，他的使命无非是让恒源祥多活若干年罢了。这听起来似乎有些无奈与消极，但认真想想，难道还有别的答案吗？

让我回到本书的主题吧。

抛开一个企业经营本身的问题之外，企业的寿命是与企业的长大精神密切相关的。在企业长大的本质精神下，企业是没有行

批判企业的延续经营，实际上就是在挑战主流企业成长的理念。

作为一个职业的管理者，他的天职就是按照企业的发展战略，进行延续经营管理，而不应该冒什么风险。但作为一个企业家，他的使命就不应当是在一个固有的框框里延续经营，因为延续经营无法摆脱一个企业的自然寿命。他的真正使命应当是：充分利用企业现有的各种资源，不断对资源进行组合加工，以使其蜕变成一个更大的企业。而其中每一次的蜕变，都有可能给企业带来一个新的自



然生命周期。当然，也可能这种带有冒险的尝试会把企业带到死亡线上。从通用电气、IBM、克莱斯勒、JP摩根集团、长江集团等世界著名公司的发展史上看，公司每一次的战略转型与经营蜕变，都给这些企业带来了新的生命成长空间。由此看来，一个企业家的使命就是要给企业寻找新的生命力。

企业的长大精神就是企业生命力的种子。研究企业的长大规律是从那次电话谈话开始的。这个想法使我与那个留着小平头、不大的眼睛里闪烁着探寻亮光的曹建伟足足兴奋了几个月有余。他在与我接触的日子里，好像总是为了这本书的主题持续地兴奋着，一直到完成这本书的初稿，他仍处在一种亢奋之中。在接下来的日子里，我们的这个想法得到了我的导师厉以宁先生的赞许。我总有一种感觉，在厉先生对科学孜孜不倦的探寻精神的大树下，我是一颗长不太大的小草。

企业长大的这个话题，我们也与美国、香港及国内的许多企业家、银行家、经济学家有过若干探讨。似乎大家的看法并不一致。我们目前也实在无法得到一个基本主导的看法：企业是延续经营好还是长大经营好。

我想，这也许是一个哲学问题：我们是在死亡中经过痛苦的挣扎寻求新的生命呢，还是在安然中寻求平静的死亡。浑沌天地之间，潮流变迁；茫茫历史之中，定势转换。生命之树常开常谢，近利远图此消彼长。衰退与成长均为永恒，而成长唱着历史的主旋律。

就在那个不长的胡同里的仅有10平方米大小的桂林米粉店里，就在那张1平方米大小的灰黄的餐桌面上，桌布的4种颜色来源于桂林的辣椒调料：青色的、橘黄色的、红色的与黑色的。这家小店中午时分总是那么熙熙攘攘的，人们吃得汗气腾腾，据说是因为调料的缘故。问过米粉店的老板娘，她说，明年要在不远的地方再开两家分店，她希望她的米粉店能长得大一点。然而，调料能够达到标准化供应么？分店能够像目前的主店一样提供同样味道的米粉么？

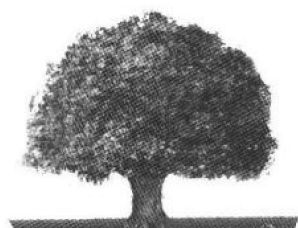


这些问题她也许没有考虑过。她不想一辈子延续这样一个小生意，直到有一天她的小店被别人的小店挤垮，她希望她的生意长大。

曹建伟笑了。他被热辣的调料刺激得满头大汗。他说，他已经想到了让米粉店长大的最佳方法。

2003年6月23日

于旧金山太浩湖



目 录

序 / 厉以宁

自序

第一部分 长大的精神

第一章 “长大”而不是“延续” 3

米粉店能更大吗? 4

当心公司被“延续” 9

大象的舞蹈 18

公司的天然需要 24

第二章 望到更远处 31

请向前看! 看远些! 32

胆大而不妄为 43

第三章 “炼金者”的“修道” 51

经营的革命 52

消费旋风 60

创造中的价值 64

第二部分 长大的行动 69

第四章 组织“三层金字塔” 71

一个新的“金字塔” 72

塔内的微观变革 79

我们为何打了败仗? 89



第五章 旋转“战略魔方”	93
僵化之敌	94
有变则通	109
追求独特	113
第六章 瞄准方向，灵活并线	119
“机会主义”头脑	120
此山跃到彼山	127
并线的执行	132
第七章 攻防之器	141
独门暗器	142
技术之剑	148
盾的价值	155
第八章 “有边界”扩张	161
买了就完了吗？	163
多元经营的深坑	172
跳出去，收回来	179
第九章 喂养“资本之鱼”	183
资本的“贸易”	184
数字“假象”	186
为长大融资	193
.....	
第三部分 长大的外力	199
第十章 品牌引擎	201
品牌经济	202
创造长大品牌	211
第十一章 “交易链”上的舞蹈	221
彻底打通上下游	222
变化的“竞合关系”	234