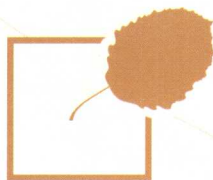


杨杜管理思想精粹

成长的逻辑

THE LOGICS OF
GROWTH

杨杜 著



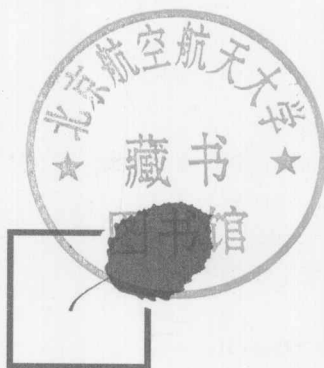
经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

杨杜管理思想精粹

成长的逻辑

THE LOGICS OF
GROWTH

杨杜 著



北航

C1717125

F271/160



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

成长的逻辑 / 杨杜著. —北京: 经济管理出版社, 2013.12
ISBN 978-7-5096-2875-1

I. ①成… II. ①杨… III. ①企业成长—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 295426 号

组稿编辑: 张永美
责任编辑: 张永美
责任印制: 杨国强
责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市海波印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 16

字 数: 242 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2875-1

定 价: 48.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

有朋友问：最近在看什么书？

语塞！片刻之后答道：没看书，在写书。

这是实话，确实在写书。五本书稿自去年由学生们帮忙整理成册后，着手修改，半年多过去了，竟然一本都没能完成，惭愧！本来计划不论是独著还是合作，每年都要出一本书的，但 2012 年没能完成计划，脑子可能都用在思考“世界末日”之类的去了。

这些年确实思考了一些管理领域的东西，但多数时间是在“站着讲”，而不是“坐着写”，接近孔子曰“述而不著”之风。但其实是写不出来，只做了些大纲式的东西，成 PPT 不成 Words，成图形不成文字，成体系不成逻辑，成概念不成理论。

人生三件事，也是三阶段：做事、做人、悟道。事不可独做，人难以完人，悟道更是难上加难。老子曰：“道可道，非常道。”世事常变，亦分阶段。学了若干年，干了若干年，讲了若干年，现在该写若干年了，要不眼神都不好使了！现如今流行转型，我也由讲台上的“讲师”，转型为坐在家里的“作家”吧。

于是，开始静下心来，拿出整块时间，来修改这些书稿。尽管依然受不少推

不掉的活动的影晌，但终于能往前推进了。这本书稿，就是花了两个月的时间才改出来的。说是改，但很多时候还是在重写，甚至在找新数据，因而进度缓慢。没想到的是，这段时间身体微恙反倒帮了忙，强迫自己推掉了不少活动和出差，才得以成“坐家”。

多年来一直思考企业活着和成长的问题，榻上、厕上、车上、飞机上，冥冥之中、断断续续积累的思考，写在书稿上，竟然成了一个说得过去的体系。以前的思考和感悟只是点点滴滴，也形成了几篇短文，在这里不用太编排，却能够巧妙地联结起来。平时与企业领导者的交流较多，思考源泉主要是来自他们，可见，现实企业的经营管理活动本来就是有着严密逻辑的，将这些活动变为文字，也就有了自然的逻辑。如果文章逻辑不通，大抵是我们人类的思考模式本身有问题。这就是我提倡“研究问题要多从现实问题出发，少从杂志文献出发”的理由。

本书探讨了企业生存和成长的若干基本问题，并按照“八性模型”构建了分析企业成长的一个新框架，将来年轻人可以在此基础上做更详细深入的探讨，并由本书的图谱式、纲领式研究走向案例式研究，最终形成描述企业成长的定量模型。本书秉承一贯的研究企业成长所不可或缺的历史视角，对过去几十年特别是最近十年的企业成长现实问题做了剖析，也预判了未来成长的大趋势。

在本书中，我力图通过对企业成长的规律性的体察和分析：第一，为各位企业领导提供一些决策参考，比如哪类企业才能做大做强等。第二，为各位企业领导提供一些方法工具，比如帮助各位观察自己企业的状况和所处位置，看到成长道路上的机会和风险。第三，我也对企业领导朋友们提出了一些人生的忠告，比如企业家的“三天观”和“成长六道”，我希望各位朋友在企业成功的同时，也实现人生的成功。第四，我提出了一些不成熟的新观点，希望为讲究科学研究方法的学界同行提供一些研究新课题。第五，我画了不少图形，希望能为各位读者增加阅读的兴趣和使用的便利。

除本书之外，我还要陆续把另外的几本书写完，包括企业文化、企业伦理、

管理理论、对话企业家等，敬请各位朋友多多指教！

本书是写给谁的？

本书有管理招数，是写给做企业的朋友的，它可以帮助您解决管理难题，延长公司寿命。

本书有管理办法，是写给领导者和管理者的，它可以帮助您做到管人不累、被管不烦。

本书有企业故事，是写给学管理的学生的，它可以帮助您跳出枯燥的教科书，了解企业的酸甜苦辣。

本书有管理思想，是写给管理学研究者的，它可以帮助您找到研究的新题目、新领域。

本书有幸福种子，是写给我自己以及与我有相同价值观的朋友的——过一段时间再读本书的时候是享受而不是痛苦！这是我写书或论文的标准之一。

陈志武教授写过《金融的逻辑》，张维迎教授写过《市场的逻辑》，周其仁教授写过《改革的逻辑》，多是宏观领域的，在此将研究微观组织的《成长的逻辑》捧给大家，敬请批评指正。

衷心感谢马蔚华董事长、真才基董事长、彭剑峰董事长、史跃峰董事长以及张世贤社长、刘鹏社长百忙之中对拙著的指正和热情推荐！感谢父母哥哥、姐姐和妻子陈杰的支持！感谢各位企业家朋友给我的启发！感谢这个充满机会的社会和持续成长的时代！

杨 杜

中国人民大学商学院教授

2013年7月1日

第1章 活着与成长

第1节 企业的活法 / 004

1. 短命的企业 / 004
2. 企业成长六大误区 / 006
3. 先活着，再成长 / 009
4. 企业的四种活法 / 013
5. 活长就要变革 / 015
6. 企业生存的动力与陷阱 / 019

第2节 百年发展靠机制 / 025

1. 功利机制 / 026
2. 市场机制 / 028
3. 竞合机制 / 029
4. 开水机制 / 033
5. 木桶机制 / 035
6. 齿轮机制 / 038
7. 狼狽机制 / 039
8. 麻绳机制 / 040
9. 油刹机制 / 042
10. 出口机制 / 043

第3节 如何全面把握企业成长 / 045

1. 从两性模型到三性模型 / 045
2. 八性模型 / 045

第2章 做大

第1节 中国经济与大企业的地位 / 052

1. 中国经济三十五年 / 052
2. 美、中、日大企业“三国演义” / 053
3. 中国500强中的单项冠军 / 055

第2节 企业做大之后 / 057

1. “大”总是诱人的 / 057
2. 做大与活长 / 058
3. 馅饼与陷阱 / 060
4. 规模与效益 / 061
5. 创新与激励 / 062
6. 持续奋斗和持续成长 / 063

第3章 做快

第1节 高速增长还是健康成长 / 067

1. 靠能力还是靠组织 / 068
2. 对成长的四项管理 / 069
3. 中型公司：爬上去还是掉下来 / 074
4. 华为公司的成长 / 075

第2节 企业的扩张与控制 / 078

1. 凝聚与耗散 / 079
2. 适者生存，整者成长 / 079

第3节 民营企业成长的三大方向 / 080

1. 从不需要管理到最需要管理 / 080
2. 从外部适应到内部整合 / 083
3. 从激励经营者到激励员工 / 083

第4章 做强

第1节 赚钱是硬道理 / 087

1. 企业活在财务上 / 088
2. 财务预警的四个指标 / 089
3. 案例：海航的追求 / 091

第2节 中国大企业的盈利水平 / 094

1. 净利润与营收利润率水平 / 094
2. 净利润增长率分析 / 097
3. 净资产利润率分析 / 099

第 5 章
做久

第 1 节 持续成长靠持续变革 / 104

1. 可持续成长机制的五个层面 / 104
2. 企业五十古来稀 / 106
3. 海尔的四次战略转移 / 107
4. 华为的四次战略调整 / 109
5. 脱掉“红舞鞋” / 111

第 2 节 战略转折点管理 / 116

1. 冒进陷阱和保守陷阱 / 116
2. 把握战略转折点 / 120
3. 强化管理，越过陷阱 / 122

第 3 节 企业成长中的危机预警 / 124

1. 危机预警的困难 / 124
2. 危机预警的四个方法 / 126
3. 企业的异常信号 / 126

第 6 章
做多

第 1 节 多元化是馅饼还是陷阱 / 131

1. 多元化战略的六个影响因素 / 132
2. 馅饼下面往往就是陷阱 / 134

第 2 节 企业成长与资本经营 / 136

1. 为什么资本经营问题会热起来 / 136
2. 内部成长与外部成长 / 138
3. 知识雇佣资本 / 140
4. 资本经营应注意的四个问题 / 142

第 3 节 企业集团的三维成长 / 143

1. 资本结构之塔 / 143
2. 业务结构之网 / 146
3. 组织结构之树 / 148
4. 企业集团三维成长平衡 / 149

第 7 章
做局

第 1 节 企业的竞争力 / 154

1. 影响企业竞争力的七种力量 / 154
2. 核心竞争能力 / 157
3. 竞争、斗争与战争 / 158
4. 竞争与垄断 / 163

第2节 会做局的世界级企业 / 164

1. 打“标准战”的行家 / 164
2. 站在巨人肩膀上的“巨人” / 165
3. 从三流企业到超一流企业 / 166
4. 规则类知识最有力量 / 168
5. 微软公司的竞争模式 / 168

第3节 向世界级企业学习 / 171

1. 世界级企业的定位 / 171
2. 世界级企业的身份 / 173
3. 世界级企业卖什么 / 175
4. 世界级企业的战略分层 / 176

第8章
做新

第1节 企业成长与创新管理 / 182

1. 什么是“创新经济” / 182
2. 创新成为国策 / 183
3. 创新就像押宝和接力赛 / 184
4. 最适创新度 / 185
5. 量变式创新与质变式创新 / 187
6. 商业模式创新：一个模式三个桩 / 188

第2节 中日企业创新特色 / 190

1. 日本的改善创新与中国的权变创新 / 190
2. 日本的技术创新与中国的制度创新 / 193
3. 日本的拿来主义与中国的选择主义 / 195

第3节 创新的陷阱 / 197

1. 盲目创新等于“自杀” / 197
2. 五大创新陷阱 / 198

第4节 知识资本化：激励创新 / 203

1. 知识资本化——认股权 / 203
2. 华为“正能量场” / 204
3. 公司成长与个人成长 / 205

第9章
做人

第1节 “四合管理”原则 / 212

1. 企业的四个责任 / 212
2. “四合原则”及其协调 / 214

第2节 企业追求的四个层次 / 216

1. 功利层——不择手段追求 / 216
2. 手段层——知道怎样追求 / 217
3. 伦理层——知道该不该追求 / 218
4. 信仰层——知道为什么追求 / 220
5. 以文化论层次 / 221

第3节 企业家的成长之道 / 222

1. 从成功到成道 / 223
2. 企业家成长六道 / 225

第10章
未来与天命

第1节 未来企业的问题与转型 / 234

1. 未来中国企业的八大问题 / 234
2. 企业转型的十个方面 / 236
3. 从生产力到生产关系 / 238

第2节 未来企业成长的七大趋势 / 239

1. 企业规模化趋势 / 240
2. 生产集中化趋势 / 240
3. 产业多元化趋势 / 243
4. 经营全球化趋势 / 244
5. 技术高新化趋势 / 245
6. 经济虚拟化趋势 / 246
7. 责任多重化趋势 / 248

第3节 企业经营的全球化 / 249

1. 破除狭隘，走向开放 / 250
2. 破除狭隘的民族自尊心，走向全球化 / 251
3. 破除狭隘的华为自豪感，走向职业化 / 252
4. 破除狭隘的品牌依赖感，走向成熟化 / 253

第4节 “三命”与“三天” / 255

1. 企业“三命” / 255
2. 企业家“三天” / 257
3. 企业领导者的新使命和新天职 / 259

参考文献 / 261

后 记 / 265

| 第 1 章 |

活着与成长

企业成长之路，多数时候不是顶层设计，而是摸着石头过河。不是画好了一条 S 曲线然后沿着去走，而是通过实践走出来的 S 曲线。不要留恋沉没成本，不要指望在任何市场都一定能做长做大，不要看到船要沉了只寄托于祷告。夭折的是企业，失去的是金钱，收获的是经验。

归根结底，一个企业的成长，关键的是管理的成长、组织的成长和知识的成长，而不仅仅是规模的扩张、产品的增加、资产的增加。

做企业，活着是硬道理。华为公司总裁任正非说：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样华为才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些”。在通信设备领域，一家家本来是华为公司学习榜样的世界级优秀公司相继倒下了，华为公司坚持着活了下来，成为世界数一数二的通信设备公司，但他依然关注着企业能否活下去的问题，关心“下一个倒下的会不会是华为”。华为公司不追求利润最大化，也不追求规模最大化，而是追求合理利润水平上的企业可持续成长。

华为没有成功，华为只是走在成长的路上。

通常都说企业发展，我提倡用企业成长的概念。企业是法人，不是自然人，也不是某种物体，我们把企业组织看做一个以追求长寿为目的的有机体，它追求的是以客户利益为核心的可持续成长而非以股东利益为中心的利润最大化。

从营业收入、总资产增长率上看，多年来中国企业一直持续着高速增长的势头，这可能使我们在思想上形成一种速度惯性，习惯高增长而难以忍受低增长。但实际上，僵化刻板地要求一个公司长期保持高速增长是不现实的，特别是在中国经济发展方式转型的今天，一味地追求高增长甚至会是一种灾难。中国企业能否在转变为大公司这条路上成功地走下去，在于是否坚持不单纯追求规模上的扩张，而且要使自己变得更优秀的原则。

成长必然伴随着革新和结构的调整，必须用革新性指标、比例性指标、结构性指标和社会性指标来衡量企业的成长状态。比如在维持营业收入增长和组织扩张的同时，要重视人均效益的增长，要维持持续的管理变革力度和业务的持续改进，要保持公司的灵活性和有效性，要保持人力资本增值优先于财务资本的增值，要保证在低增长和低附加值的状态下公司依然健康运作等。总之，一个追求长寿目标的公司领导者，不仅关心量的增长，更关注质的成长。

第1节 企业的活法

1. 短命的企业

一位企业老板站在不远处，看着法院的工作人员在自己公司门口贴封条，潸然泪下，又一家曾经在当地显赫一时的明星企业倒下了。

该企业曾经提出自己的宏伟愿景——整合全球资源，争当同业界的领导者。实现这个愿景分三步走：首先成为中国的领导品牌，其次成为世界的领导品牌，最后要成为该业界在全球的常青树。但遗憾的是，企业还没迈出第二步就走到了生命尽头。

做大、跑快——快速膨胀，做多——多元投资，是该企业走向末路的主要原因。

该企业成立仅6年，经过几年的跳跃式发展，很快就达到了几十亿元销售额的规模。不仅如此，该企业还在主业以外的生物饲料、机械、轻纺、棉花与油菜生产、淡水养殖等领域多元投资，这使得企业原本就紧绷的资金链咔咔作响。

追根溯源，快速膨胀和多元投资造成的“投资额与利润额不成比例所引起的财务危机”是该企业垮掉的导火索。企业资金过于依赖银行，资金链绷得太紧。资本金1亿元，销售额27亿元，利润1亿多元，负债14亿元，其中银行贷款就

有8亿元。过多的银行贷款使企业基本靠外部“输血”发展，自己没有健全的造血功能，一有风吹草动，银行就会申请查封冻结，从而危及企业生存。

企业“输血”的生存机制有时还会染上其他病症，其中之一就是心理错觉。银行的钱本来就不是自己的钱，但常常使人误认为借来的钱就是自己的钱，看到财务风险也不太在意。这种时候，钱多并不是好事，因为这种钱不是用于生活消费，而是用于资本增值。资本的本性逼迫你必须不断地追求价值增值，不断地扩张。有人说，企业不扩张是等死，扩张就可能是找死。实际上，这是陷入了单纯扩张模式的沼泽。扩张压力太大时，企业家就会不断失去自我人格，变成资本人格，就像穿上安徒生童话里讲的“红舞鞋”，只能不由自主地跳下去，一直跳到摔倒、累死为止。

当然，企业出问题也不能全赖企业自己，外因也有着不可推卸的责任。

首先是一些政府领导的极力信任和过度鼓励。提出“要求”，希望企业胆子再大一些，办法再新一些，投资再多一些，甚至有时还会“指示”企业，用就要用最先进的技术装备，做就要做最大的企业等。当然，这里面有政府追求“GDP”和政绩的需求。

其次是政府给企业某些令人羡慕的政策优惠和支持。如优惠的土地、减免税费等，这自然会使人干劲十足，认为前程无限。

最后是银行的大力支持。银行在企业贷款方面也有很多优惠政策，在一定程度上助推了企业的风险。

强大的外力在无意间将企业推向失败的旅程，很多短命企业的路径如出一辙——创业成功，远大抱负，政府支持，银行输血，盲目扩张，多元投资，管理失控，突遇危机，企业失败。

企业发展期间需要来自政府与相关部门的支持是事实，可是如果支持过度，就等于是揠苗助长，最后非但苗长不起来，还会把原有的根基给毁掉。事实上，内部非理性和外部非理性的叠加导致了企业的迅速崩溃，但企业也只能怨自己不能自控——外因是变化的条件，内因是变化的根据。

失败的企业往往成为媒体的追逐对象，成为管理学教育的案例。而企业自身也喜欢利用媒体，擅长炒作。比如那些争做电视台广告“标王”的一夜成名的企业，追逐的就是那个“名”。可惜的是，企业是功利组织，单纯追求名利的一般都会出问题。名在前，实在后，实往往追不上名，也就是管理提升速度往往跟不上广告打出来的名气的提升速度；名在前，品在后，品往往追不上名，也就是质量控制水平往往跟不上名气的蹿升，久而久之，甚至不用多长时间就会出问题。秦池、爱多等一夜成名，三年倒掉，这些曾经的央视“标王”故事人们已经听烦了。我们所看到的优秀企业和企业家往往比较低调，善做实事，不做名人。追求品牌，但不为名声所累。

2. 企业成长六大误区

做企业，人们总有一些美好而简单的追求，但仔细想来却是一些似是而非的误区，我把它们归纳为企业成长“六大误区”。

- ★ 第一误区：企业规模越大越好
- ★ 第二误区：发展速度越快越好
- ★ 第三误区：多元化经营可以降低风险
- ★ 第四误区：企业就是自己的孩子
- ★ 第五误区：集体决策一定优于个人决策
- ★ 第六误区：一定要从产品经营上升到资本运营

下面我们分别做出分析。

第一误区：企业规模越大越好。

做大规模是很多企业所追求的，从现实数据看，我国多数行业的企业都呈现规模偏小，像草原不像森林的特征，因此导致实力弱、效率低和恶性竞争的局面。于是大家都希望尽快做大规模。但管理学的规模效益理论告诉我们，企业规模不一定和经营绩效有关，“大就是好”要取决于企业所处的行业、成长阶段和