

掌控

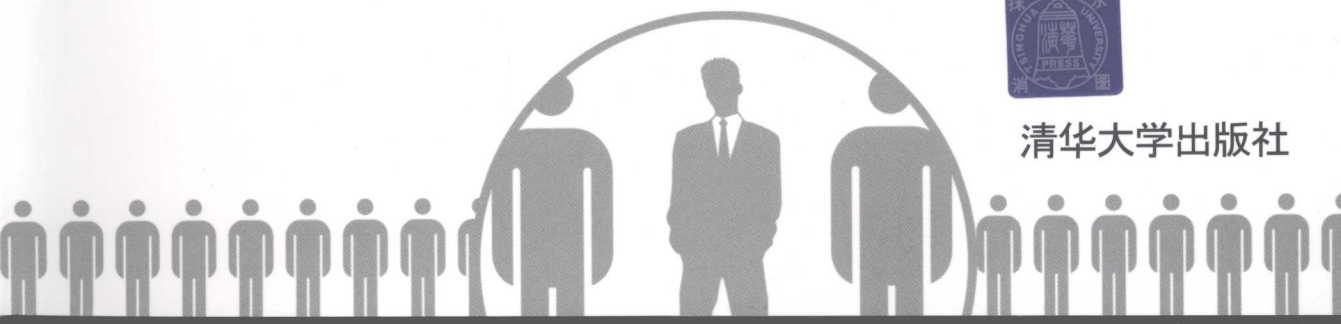
创业型企业

转轨期中国组织发育与企业成长解密

刘平青◎著



清华大学出版社



- ★国家社会科学基金资助项目 (02BSH030)
- ★国家自然科学基金资助项目 (70503003)
- ★北京市社会科学理论著作出版基金资助项目

掌控 创业型企业

转轨期中国组织发育与企业成长解密

刘平青◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

全书共分六章,将创业型企业的组织发育分为初创、成长、制衡和文化四个阶段,采用文献研究、案例研究与数据分析相结合的研究方法,提出了掌控创业型企业的框架,指出每个阶段都只有以下一个阶段为目标,才能最终使创业型企业达到成熟并进入持续优化的精细管理状态。

本书首次提出的“鲜桃模型”对创业型企业的发展有较大借鉴意义,同时书中包含的100多个鲜活真实的中国私营企业案例,通俗易懂,注重理论与实际结合。

本书既适合于理论工作者的需要,也能满足实际工作者的要求,可供创业者及企业中高层管理者、MBA以及相关领域的研究者阅读和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

掌控创业型企业——转轨期中国组织发育与企业成长解密/刘平青著. —北京:清华大学出版社, 2009.2

ISBN 978-7-302-19487-3

I. 掌… II. 刘… III. 企业管理-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第016289号

责任编辑:陈仕云

版式设计:杨 洋

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:16 字 数:281千字

版 次:2009年2月第1版 印 次:2009年2月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:28.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:030896-01

作为读后感的序言

花了将近 20 天时间，终于读完了本书。为什么要用这么长时间呢？因为本稿的文字不短，大约有 20 多万字。另外，应作者之邀，我还要在文字上做点修饰。尽管工作量不大，但也要费点时间。其实，这也是我几十年编辑工作的习惯，看别人的东西，总想顺便在文字上动动。

总的印象，本书质量确实不错，有水平，有新意，有创新。

第一，角度新、思路新。作者研究私营经济，不像一般理论工作者从体系逻辑角度入手，而是从创业型企业成长的角度深入到私营企业组织结构内部；不是对私营经济进行表面上的描述，而是对私营企业组织发育的每个阶段进行探索；不是从宏观的角度进行研究，而是从微观的角度，也就是从组织发育的角度，一竿子插到底，一一考究。但又把私营企业的所有理论和实践问题，包括外部环境、企业性质、劳资矛盾、经营管理、家族制特点、业主团队与员工关系、企业文化、心理状态、成长过程等问题都串联起来，从三维的角度进行剖析。这同一般理论工作者研究问题确实有所不同。

第二，思想观点新。作者把创业型组织发育比作一个“鲜桃”，认为企业主是鲜桃的内核，将组织鲜桃分为初创、成长、制衡和文化四个发育阶段，然后展开剥桃式的论述，这是很有新意的。

第三，作者对创业团队的分析，例如敢为人先的精神、经营理念的提升，企业要处理好同六个方面的关系以及企业如何加强党建，看了以后，都能使人学到本领，受到启发。

第四，本书论述的问题，绝大多数是从个案出发的。具体说，就是从全国很有影响的一些私营企业、私营企业主的实践出发，所以，一点也不感到空泛，而是有血有肉，颇具典型性。角色面孔清晰可见，富有人性。

第五，作者在立论时，参考和汲取了国内外各方面专家的观点和意见，使得本书的见解，有相当的理论深度。

看了本书以后，我觉得刘平青同志的这本著作，不仅研究私营经济的理论工作者可读，而且广大的创业者、经营者都应该读。他们都可以从中开阔思路，学到方式方法，获得裨益。

以上是我的感受，也算是为本书写的序言吧。

中国社会科学院研究员 晓亮

于 2008 年 10 月

前言

从 1978 年到 2008 年，我国改革开放走过了 30 年，创造出令世人瞩目的“中国奇迹”。然而，这个伟大的经济奇迹尚未能催生出在全球价值链上有影响力的企业组织。虽然不少中国企业已经具有一定的规模，但是为什么迟迟走不出“一人公司”的窠臼？1997 年（“标王”秦池、巨人、三株、太阳神等企业受挫）和 2004 年（铁本、德隆、托普以及顾维军接手的科龙等企业崩溃）的企业危机事件，除宏观因素以外，是否与企业组织发育滞后甚至企业失控有关？本书以转轨期中国企业组织发育和企业成长历程为背景，对如何掌控创业型企业进行了分析和思考。

创业型企业又称企业家式的企业，即指企业人格化特征明显，企业组织尚未发育成熟的企业，包括刚刚创立的企业、成长过程中的企业以及为适应新环境而大力进行组织变革与创新的企业。创业型企业首先面临的是生存问题，接着是成长之痛，即从组织发育的一个阶段过渡到另一个阶段过程中产生的种种不适应。从已有的称谓来看，私营企业、民营企业、乡镇企业、中小企业、民营科技型企业以及少量新创办的国有企业都属于创业型企业范畴。本书将以私营企业为重点进行分析。

寓言故事“庖丁解牛”（《庄子·养生主》）中的庖丁，之所以“得心应手，运用自如”，无非就是对牛的生理结构了如指掌。推而广之，欲掌控创业型企业，企业主首先要知晓企业及其组织发育的一般规律，要分清初创、成长、制衡、文化等不同的组织发育阶段，并能识别各个阶段的关键要素。例如，初创阶段——发现商机、满足客户需求；成长阶段——获得资源、开发运营体系；制衡阶段——

完善结构、构建掌控系统；文化阶段——界定个性、提升经营理念。只有掌握组织发育和企业成长的客观规律，才能对初创机遇、成长速度、制衡结构以及文化理念进行适时掌控。

要达到庖丁式游刃有余的境界，创业者还需要掌控自我。企业组织发育与企业成长的过程，也就是企业主自我修炼、自我挑战、自我调适、自我成长的过程。在中国特殊的商业环境中，“典型”与“个性”、“高调”与“低调”、“速度”与“质量”、“集权”与“授权”、“许诺”与“坦诚”、“成本”与“资本”、“多元”与“专业”、“刚性”与“柔性”这些矛盾历练着我们一代代的创业者。从入势的判断与执着，借势的气度与视野，运势的权谋与制衡到最终大势的精细以及趋向自然、超越自然，创业者成长为企业家的过程意味着必须要经历一次次要求更高的挑战。从这个意义上讲，对于中国的创业者，我们应该给他们更多的掌声和有帮助的帮助。

本书借助大量真实的案例，揭示出创业型企业组织发育阶段的可预测性、每一阶段的主要发展任务以及可能会面临的关键问题。只有对问题提前预知并有针对性地加以应对，才能使企业成功地进入下一个发展阶段，并最终实现“组织长青”。

本书撰写期间，我们采访了多位创业者、管理者和员工，对文稿不断补充和修订，前后历时六载。我们力求将创业型企业的成长与改革开放 30 年甚至近代百年中国的转轨结合起来分析，但由于自身学识与能力所限，书中不足之处恳请读者及同行批评指正。

刘平青

于 2008 年 10 月



目 录

第一章 导 论	1
一、问题提出	1
二、概念界定	4
三、文献回顾	8
四、鲜桃模型	40
五、案例素描	55
第二章 掌控初创机遇	68
一、不同创业类型	68
二、识别市场机遇	76
三、构建创业团队	89
四、建立利基市场	98
五、本章小结	107
第三章 掌控成长速度	109
一、公司成长之痛	109
二、制度规范体系	112
三、市场营销体系	128
四、职业培训体系	134
五、本章小结	142

第四章 掌控制衡结构	144
一、结构失衡之痛	144
二、化解经理人入职冲突	147
三、正视创业合作者冲突	150
四、强化绩效管理	158
五、调整组织架构	162
六、本章小结	170
第五章 掌控文化理念	173
一、剪不断理还乱	173
二、夯实企业文化	178
三、企业文化案例	181
四、本章小结	187
第六章 掌控业主自我	189
一、私营企业主群体特征	189
二、“典型”与“个性”	201
三、“高调”与“低调”	209
四、“速度”与“质量”	212
五、“集权”与“授权”	214
六、“许诺”与“坦诚”	218
七、“成本”与“资本”	221
八、“多元”与“专业”	223
九、“刚性”与“柔性”	227
十、本书小结	237
参考文献	242
后记	247

第一章 导 论

一、问题提出

历史是一面镜子。荣氏企业的世纪变迁，在一定程度上记录了创业型企业在 20 世纪的中国的成长阵痛和喜悦，也同时映射出当今创业型企业的生存状况及发展未来，具有相当的代表性^①。

1900 年，荣氏兄弟（荣宗敬与荣德生）与退职官僚朱仲甫合伙在无锡开办保兴面粉厂。

1905 年，荣氏兄弟与买办荣瑞馨等 7 人发起成立振新纱厂。随后家族产业不断扩大，第二代家族成员 10 个儿子、13 个女儿，儿子与女婿大多加入了企业。

1932 年，荣氏企业年产棉纱占全国棉纱总量的 18% 以上、棉布产量占 29% 以上，面粉产量约占除东北以外的全国机制面粉产量的 30% 以上。

1937 年，抗日战争爆发，集中在长江三角洲的荣氏企业遭受巨大损失。1938 年初，荣宗敬避难香港，不久病逝。

1946 年，荣德生（荣毅仁父亲）被绑架 34 天，身心受到严重摧残。

1947 年，荣氏企业集团的纱锭数占全国纱厂总数的 1/6 以上，粉磨生产能力占全国总量的 1/4。

1949 年，荣德生坦然地说：“吾等始终从事工商界，生平未尝为非作恶，焉用逃往国外？我决不离沪离乡，希望大家也万勿离国他往。”

1954 年，荣毅仁向上海市政府率先提出将他的产业实行公私合营。

1956 年，荣毅仁任上海市副市长。

1959 年，荣毅仁任中央人民政府纺织工业部副部长。

“文革”期间，荣氏家族受到了政治迫害。红卫兵搜查了他们的住所，以“破

^① 计泓庚，荣毅仁。北京：中央文献出版社，1999

许维雍，黄汉民。荣家企业发展史。北京：中华书局，1995

四旧”的名义砸毁了古董、家具、瓷器等收藏品。荣氏的家产全部被没收，荣毅仁夫妇也遭到了残酷的肉体迫害。之后，荣毅仁“被逼成了‘无产者’，充当一年看门人”。其子荣智建1966年至1973年在四川凉山彝族自治州一个水电站接受“劳动教育”。按照中国传统的家谱排列，荣智建的子女应该是“信”字辈的，但在“文革”期间，他觉得明白事理、明辨是非的“明”比“信”更重要，所以子女都以“明”字起名。

1978年，荣毅仁开始了新生。在邓小平同志的支持下，于1979年10月创办中国国际信托投资公司。1993—1998年，荣毅仁任国家副主席。

1978年，荣智建只身南下香港创业，1985年成为香港居民。北京中国国际信托投资公司设置在香港的投资机构，正式注册为中国国际信托投资（香港）有限公司。荣智建帮助策划，次年，任董事。

1987年，中国国际信托投资（香港）有限公司重新注册为中信集团（香港）有限公司，荣智建任董事兼总经理（董事长后由王震之子王军接替）。

1993年，荣智建长子荣明杰进入中信泰富。

1998年，荣智建掌管中信香港公司。

荣氏企业只是一个反映创业型企业兴衰的案例，但它折射出的却是创业型企业在文化生态、政治生态中成长的方式及艰难曲折的历程。历史具有不可逆性。荣氏企业百年历程摆在眼前，我们却难以想象——没有建国后的公私合营，没有荣智建1978年的赴港创业，荣氏企业又该是怎样的一番风景？

建国初期，个体、私营经济曾有过一段与新兴国营企业平等竞争的发展时期。但好景不长，到1956年对12.3万工业户（拥有雇佣工人164万）、402万商业户（从业人员662万人）改造完成的时候，私营经济已所剩无几。之后的一段时期，人们在思想观念上总认为社会主义社会是单一的公有制结构，而且越公越好，把个体和私营经济视作建设社会主义的异己力量，必欲除之而后快。“文化大革命”时期，在极“左”思潮的影响下，私营经济更是被“斩草除根”，到1978年全国只有个体工商户14万人。^①

改革开放以后，农村率先实行大包干，家庭手工业和副业越做越大，雇用的

^① 汪海波。《中华人民共和国工业经济史》，太原：山西经济出版社，1998

人越来越多,逐步出现了“雇工大户”,但直到1988年才正式被政府认定为“私营经济”,予以承认。从1989年开始,“私营经济”才在国家统计中单列出现(如图1-1所示)。当时我国私营企业的总数为9.1万户。到2007年,私营企业户数已发展为515万户。私营经济以无可辩驳的事实,发展成为国民经济中最具有活力的经济成分之一,并成就了令世人瞩目的“中国奇迹”。问题在于,为什么伟大的经济奇迹没有催生出伟大的企业组织?尽管不少企业已经具有一定的规模,但为什么迟迟走不出“一人公司”的窠臼?

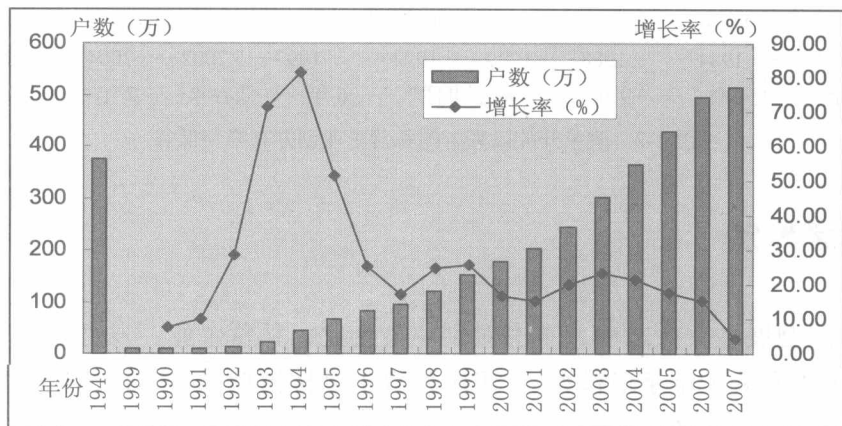


图 1-1 半个世纪以来中国私营企业数量变迁

带着上述问题,我们进一步审视改革开放后创业型企业的成长历程。从1978年至今,创业型企业历经了改革险滩和成长阵痛之后总体上迎来了发展的春天,特别是1984年(张瑞敏创办海尔、柳传志创办联想、王石创办万科、万润南创办四通、潘宁创办科龙、李经纬创办健力宝和牟其中创办南德)和1992年是创业的高峰年。但放眼30年,也出现了四个“低谷年”(如图1-2所示)。如果说,1982年的“柳市八大王事件”^①和1990的“柳市事

^① 1981年1月,国务院两次发出紧急文件“打击投机倒把”。1981年底,浙江省委就对温州乐清县柳市镇有名的“五金大王”胡金林、“矿灯大王”程步青、“螺丝大王”刘大源、“合同大王”李方平、“旧货大王”王迈仟、“目录大王”叶建华、“翻砂大王”吴师濂、“线圈大王”郑祥青、“胶木大王”陈银松以及“机电大王”郑元忠等人展开了调查。1982年4月,中共中央、国务院作出《关于打击经济领域中严重犯罪活动的决定》。浙江有关方面立即行动起来,将“八大王”的市场经济行为列为大案要案。5月,省委工作组进驻柳市镇,“打击”了3个月,造成轰动一时的“八大王事件”。“八大王”事件,使刚刚走上经商道路的温州农民遭受重创。一时间,工厂关门,商店收摊,人人自危,个个提心吊胆。“八大王事件”是1982年经济整肃运动的冰山一角。

件”^①已远离我们而去，但1997年（“标王”秦池、巨人、三株、太阳神等企业受挫）和2004年（铁本、德隆、托普、顺驰以及顾维军接手的科龙等企业崩溃）的企业危机事件，大多数人都还记忆犹新。进一步的问题是，除宏观因素以外，这些企业危机事件是否与企业的组织发育滞后甚至企业失控有关？针对上述问题，本书拟在文献研究和实证调研的基础上，通过构建组织发育鲜桃模型，从企业组织理论和人力资源管理角度进行较为系统的解释和回答。

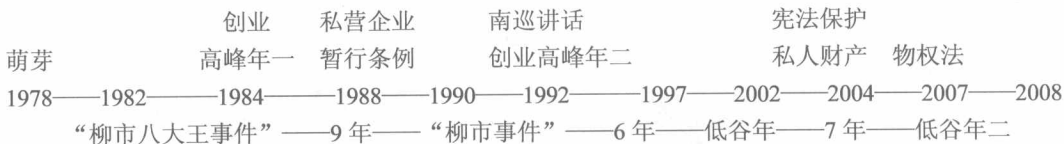


图 1-2 改革开放以来中国私营企业创办高峰与低谷

二、概念界定

在对问题展开分析之前，本书对创业型企业、私营企业、发育、组织、组织发育、（组织发展）金字塔模型、（组织发育）鲜桃模型以及掌控（创业型企业）等概念进行了初步界定。

（一）创业型企业（Entrepreneurial Enterprise）

创业型企业又称企业家式的企业，即指企业人格化特征明显，企业组织尚未发育成熟的企业，包括刚刚创立的企业、成长过程中的企业以及为适应新环境而大力进行组织变革与创新的企业。创业型企业首先面临的是生存问题，接着是成长之痛，即从组织发育的一个阶段过渡到另一个阶段的过程中产生的种种不适应。从已有的称谓来看，私营企业、民营企业、乡镇企业、中小企业、民营科技型企

^① 1989年之后，自1981年以来规模和力度最大的、针对私营企业的治理整顿开始了。在当时，假冒伪劣产品对中国市场的冲击已经成为一个民怨沸腾的话题，国家有关部门下定决心将打击假冒伪劣作为治理整顿的一个重点。发生过“八大王事件”的温州乐清县柳市镇，再次被选中拿来当“典型”。1991年5月，国务院为柳市“单独发文”——《关于温州乐清县生产和销售无证伪劣产品的调查情况及处理建议的通知》。6月，国家七部委成立了联合督查组到乐清督查处理，浙江省、温州市相继派出工作组进驻乐清，乐清也抽调了154名县直机关工作人员进驻14个乡镇，按照“打击、堵截、疏导、扶持”的八字方针，查处整顿柳市电器。此次整顿前后持续5个月。大规模的整顿，仿佛“八大王事件”重演。

业以及少量新创办的国有企业都属于创业型企业范畴。本书将以私营企业为重点进行分析。

（二）私营企业（Private Enterprise）

指企业资产为私人所有，存在雇佣劳动关系的经济成分。自 1949 年到 1952 年的新民主主义时期，新中国对资本主义工商业实行的是“改造、限制”政策，1953 年夏季确定了“利用、限制、改造”的方针。1954 年 9 月 20 日，第一届全国人民代表大会第一次会议通过《中华人民共和国宪法》。《宪法》第十条规定：“国家对资本主义商业采取利用、限制和改造的政策……逐步形成全民所有制代替资本家所有制。”所谓“改造”，实质是逐步消灭。直到 1988 年 4 月修改《宪法》时才肯定它是公有制的补充。1999 年，个体私营经济在宪法条款上由“社会主义公有制经济的补充”修改为“社会主义市场经济的重要组成部分”。2004 年 3 月 14 日，第十届全国人民代表大会第二次会议通过了宪法修正案。至此，私营经济由最初写入宪法，到“补充”，再到“重要组成部分”，然后到此次修宪改“引导、监督和管理”为“鼓励、支持和引导”，私营经济在法律上已不再是被限制对象。

（三）发育（Development）

汉语中，“发育”是生物学中一个专业名词。《辞海》是这样解释的，“生物体在生命周期中，结构和功能从简单到复杂的变化过程。从受精卵形成胚胎并成为性成熟个体的过程，称为个体发育。”但英文词 development 并不仅仅限于生物学，有出现、培养、发展到新阶段之意。本书中的“发育”采用英文中的广义。

（四）组织（Organization）

组织可以涵盖的内容很多。它们是复杂和多面的，甚至有些自相矛盾。这也就是为什么加雷思·摩根（Morgan G.）在《组织》一书中提出组织是机器、有机体、大脑、文化、政治系统、心灵监狱、变迁与转换、统治工具八种比喻^①的原因。

^① 加雷思·摩根. 组织. 金马译. 北京：清华大学出版社，2005

(1) 当组织视为机器时,我们把它们看作是为实现某种预定目的而设计和构建的理性企业。

(2) 有机体比喻视组织为由互相关联的部分构成的整体,这些组成部分保证组织作为一个有机体生存的方式进行运作。

(3) 直接源自控制论的“大脑”比喻,强调主动学习能力的重要性,而不是有机论观点中被动的适应能力。

(4) 根据“文化”比喻,成功的管理者应该致力于关注与组织有关的人以及被这些人所珍视的价值观、信念和哲学。

(5) “政治系统”比喻着眼于在追逐和使用权力及组织生活的微观政治体系中,组织是如何被控制的。

(6) “心灵监狱”之角度强调那些对我们思想自由发展的影响。心理分析理论视某些组织形式的贡献大于压制。

(7) “变迁与转换”比喻关注的是揭示摩根所称的“变革的逻辑”,它们产生我们从表面上可以看到的组织行为。

(8) 将组织视为剥削员工、破坏自然环境的全球经济的“统治工具”时,我们会对历史上管理的每个方面提出强有力的批评。这个比喻产生出一个新的社会意识层次,并让我们得以理解为什么剥削团体和被剥削团体之间的关系能够如此的两极分化。

(五) 企业组织发育 (Enterprise Ogranizational Development)

企业组织发育是一个以企业家精神为基础,由人力资本、金融资本、社会资本等有机聚合形成组织个性和组织优势,组织结构和功能从简单到复杂,并创造性地适应组织外部环境变化的动态过程。其机理主要包括:

(1) 发育基础:企业家精神包括创业精神、创新精神和创造精神,它们是组织从无到有、组织个性不断显现、组织优势不断形成的基础。

(2) 发育阶段:若将组织视作有机体,其发育表现出不同的生命阶段特征,伊查克·爱迪思 (Ichak Adizes) 在《企业生命周期》中提出企业孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期及死亡期的划分框架。本书将企业组织发育划分为初创阶段、成长阶段、制衡阶段、文化阶段

四个阶段。

(3) 发育学习：组织从创立、结构分化到功能建立，都有明显的“学习”性质。组织发育中的“学习”现象是和发育过程的环境因素密切联系在一起的。

(4) 发育失控：指超出正常发育程序的过程和现象，它可能发生在企业生命周期的任何一个阶段。发育失控可能造成严重的组织病理以致于威胁到组织的生存。

(5) 发育环境：包括组织初创的微观环境（本书称为地方知识）及其后的组织内环境和组织外环境。在组织形态形成的不同环节中，始终存在组织的分化，并始终受环境因子的调控。正如光、温等调控生物体发育一样。

（六）（组织发展）金字塔模型（Pyramid Model）

该模型是由美国学者弗拉姆豪茨（Flamholtz E. G.）和兰伊尔（Randle Y.）提出来的。组织发展金字塔模型对于企业管理而言有几层寓意。首先，经营理念和六项组织发展关键任务构成商业竞争的不同阶段。同时，商业竞争也由这六个关键方面组成：市场、产品、资源、运营体系、管理系统和文化管理。如果这六个方面存在任何薄弱环节，那么企业将面临许多与发展相关的问题。其次，在金字塔的所有层次，企业之间都存在竞争。第三，从长远来看，最为持久的竞争优势一般存在于金字塔上最高的三个层次（运营体系、管理系统和企业文化），而非产品和市场。随着时间的推移，市场上总会增加新的竞争对手，产品也会被仿制或改进。然而，金字塔三个最高层次的发展却需要大量时间和货币投入，而且很难模仿。

（七）（组织发育）鲜桃^①模型（Fresh Peach Model）

组织发育鲜桃模型借鉴前人的理论研究成果，特别是金字塔模型，但与金字塔模型又有不同：一是鲜桃模型强调企业主作为“内核”的关键作用，而金字塔模型却“见物不见人”；二是鲜桃模型将组织发育分为初创、成长、制衡和文化四

^① 桃，原产我国的西北地区，经中亚、西亚，传到伊朗，然后传到地中海沿岸及欧洲各国，再由欧洲传播到美国、澳大利亚及南非等国，成为世界各族人民喜爱的主要水果之一。其肉质甜美、福寿祥瑞，寓意着我国私营企业成长对创业型企业理论将有所贡献。

个阶段，大大简化了金字塔的内容，更适用于我国创业型企业刚刚起步的特点；三是鲜桃模型强调外部适应性，明显区别于有棱有角的金字塔。在经济转轨和社会转型的复杂环境下，创业型企业缺少适应能力将寸步难行，即所谓“适者生存”。鲜桃模型揭示出创业型企业组织发育的每个阶段都是可以预测的，每一阶段都要完成特定的主要发展任务，而每个阶段创业型企业一般都会面临特定的关键问题。只有适时地采取合适的管理措施，企业才能使自身的管理系统跟上企业高速发展的步伐，不至于出现管理“缺位”，甚至功败垂成。也就是说，“掌控”才能成就创业型企业。

（八）掌控（创业型企业）（Control）

掌控指企业创业者及管理团队既要掌握组织发育与企业成长的客观规律，强调企业决策的科学性、严谨性，组织管理的标准化、规范化；又要把握创业管理中创新的灵魂，注重灵活应变、逆向思维、适时创新、以情感人。也就是对创业型企业“度”的灵活把握以及管理“科学”与“艺术”的相对统一。“科学”的力量在于其规律性和系统性，能指导其战略决策，以达成长远目标，实现可持续发展；“艺术”的魅力在于能抓住时机，做别人想不到、拿不准、没胆量做的事。

三、文献回顾

本书将对有关文献进行回顾，包括企业成长、组织权威、制度生成、人力资源、人力资本、社会资本、地方知识和劳动关系。

（一）企业成长

由于竞争环境瞬息万变，技术条件日益更新，商业模式不断变化，企业成长可以说是一个古老而又年轻的课题。关于企业成长的研究，最早可以追溯至古典经济学家斯密（Smith）的分工理论。斯密以后，韦伯（Weber）从文化精神层面透析过近代资本主义扩张的动力，可视为企业成长精神源泉的思考；马歇尔（Marshall）引入外部经济、企业家生命有限性和居于垄断的企业避免竞争的困难性这三个因素，把稳定的均衡条件与古典的企业成长理论协调起来。此后的代表