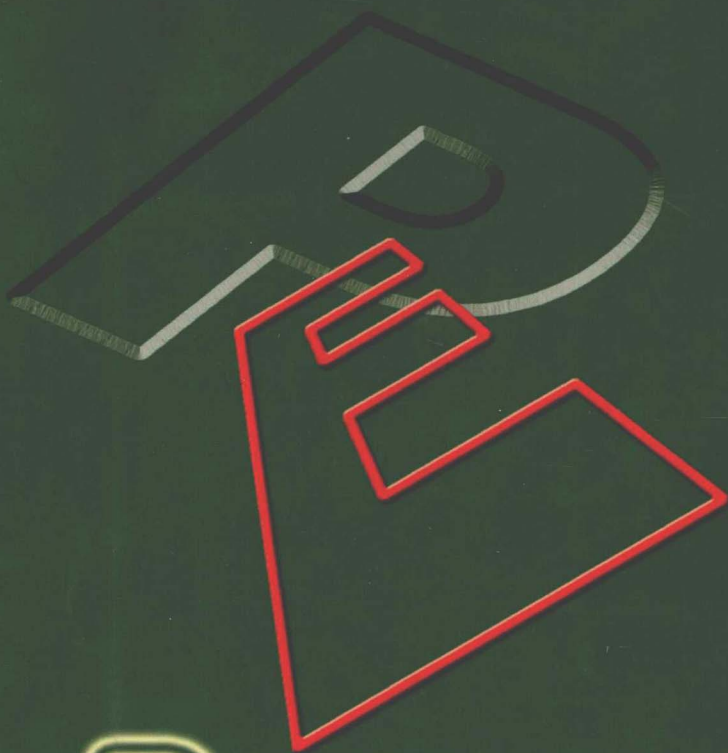


The Development of Private Enterprises and the Strategies of Famous Brands

民企成长与品牌战略

丁轩 郑昭 著



Progress



上海三联书店

The Development of Private Enterprises and the Strategies of Famous Brands

民企成长与品牌战略

丁 轩 郑 昭 著



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

民企成长与品牌战略 / 丁轩, 郑昭编著. —上海:
上海三联书店, 2005. 7

(经济与管理系列研究丛书)

ISBN 7-5426-2106-8

I. 民… II. ①丁… ②郑… III. 私营企业—企业管理: 质量管理—研究 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 053685 号

民企成长与品牌战略

编 著/丁 轩 郑 昭

责任编辑/刘宏伟

装帧设计/范峤青

责任制作/林信忠

责任校对/张大伟

出版发行/上海三联书店

(200031) 中国上海市乌鲁木齐南路 396 弄 10 号

<http://www.sanlian.com>

E-mail: shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷/上海印刷四厂有限公司

版 次/2005 年 7 月第 1 版

印 次/2005 年 7 月第 1 次印刷

开 本/890×1240 1/32

字 数/207 千字

印 张/8

印 数/1—3000

ISBN7-5426-2106-8/F·433

定价 20.00 元

序

丁林红

(复旦大学管理学院教授、博士生导师)

民营企业是市场经济的主体。伴随着中国改革与发展的历史进程,中国民营企业的成长必须依次突破三个层面的约束:即制度约束、管理约束与技术约束。到目前为止,中国民营企业已经大举突破了属于初始层面的制度约束,在较大的程度上解决了“能做什么”的基本问题,而开始整体遭遇了管理的约束。管理的约束已经成为限制中国民营企业进一步吸纳制度资源、启动技术发展引擎,以增强自己的核心能力、提升市场竞争力的主要约束因素,它要解决的核心问题是:为了实现民营企业的成长,企业该“怎么做”。如何突破管理的约束,成为当下中国民营企业界、管理学界及至政府和社会各界普遍关注的重要命题。

正是基于这样的实证与学术背景,本人申请与主持了国家自然科学基金项目“中国家族企业管理专业化路径模式与组织制度研究”(70172007)。家族企业是中国民营企业的主体。通过本项目的研究,我们已经明确了民营企业、家族企业、家族管理、专业化管理等关键概念,奠定了研究的理论基础,同时建立了民营企业实行家族管理与专业化管理的维度分析框架,并实现了国际比较背景下的实证分析。本书是这个基金项目研究的分支成果之一。

品牌是一个企业实力通过管理集约成的对外形象展示。它以企业自身的产品质量、服务水平和管理能力作为支撑,是企业核心能力的集中体现,是其市场竞争力的主要依托。中国民营企业传统的发展定位,只满足于做产品、卖产品的初等定位,在国际化的大背景之

下,常常显得竞争无力。中国民营企业的发展与管理提升,迫切需要它定位到品牌战略上来。

丁轩、郑昭是我所钟爱的两位博士生,富有当下中国青年学子应有的勤奋、锐气、悟性与活力,在参与本项目研究及日常的科研与教学活动中,取得了相当不俗的成绩。中国民营企业的管理提升,迫切需要一大批管理精英努力开拓。尽管本书存在这样或那样的一些问题,但无疑在为中国民营企业的品牌战略实践提供一些有益的思路与决策支持的同时,也为他们和同仁今后的相关研究,奠定一个相当可贵的研究基础。

谨为序。

于上海兰馨雅苑

2005年3月20日

目 录

序	丁栋虹 (1)
第一章 民营企业概况及其新的发展机遇与挑战	(1)
第一节 民营企业概况	(1)
第二节 民营企业发展的新机遇	(12)
第二章 民营企业发展的历史回顾与反省	(26)
第一节 民营企业的发展之路	(26)
第二节 民营企业的创业之路	(31)
第三节 民营企业该反省什么	(38)
第三章 名牌概况及名牌战略与民营企业成长关系	(53)
第一节 名牌的含义、特征与类型	(53)
第二节 名牌战略与民营企业成长的关系	(60)
第三节 中国名牌发展的历史沿革	(71)
第四节 名牌战略与企业成长的关系	(74)
第四章 实施名牌兴企强企战略	(77)
第一节 实施名牌战略的必要性和重要性	(77)
第二节 企业名牌战略实施情况	(79)
第三节 实施名牌战略的措施	(85)
第四节 实施名牌战略应注意的问题	(92)
第五章 做好名牌战略中的品牌维护与延伸工作	(98)
第一节 品牌的维护	(98)
第二节 民营企业品牌的延伸	(115)

第六章 营造良好的名牌战略实施环境	(135)
第一节 企业内部环境对民营企业实施名牌战略的影响 ...	(135)
第二节 企业外部环境对民营企业实施名牌战略的影响 ...	(149)
第七章 民营企业实施名牌战略的经验总结与展望	(164)
第一节 成功经验	(164)
第二节 失败教训篇	(177)
第三节 民营企业的名牌未来	(187)
案例一 四川新希望,中国新希望	(191)
一 希望集团概况	(191)
二 希望集团的成长与名牌战略	(195)
案例二 格力集团的成长与名牌战略	(208)
一 格力集团的成长及其成长经验	(208)
二 格力集团的名牌战略分析	(214)
三 对格力品牌之争的思考	(218)
案例三 娃哈哈的成长与名牌之路	(223)
一 公司简介	(223)
二 娃哈哈的公司成长战略	(228)
三 娃哈哈的名牌战略分析	(235)
参考文献	(247)
后 记	(249)

第一章 民营企业概况及其新的发展机遇与挑战

第一节 民营企业概况

改革开放以来,在中国经济发展的大舞台上迅速崛起一支新生的经济力量,它们率先突破传统计划经济体制的束缚,一开始便投入到市场经济发展的大潮之中。历经艰辛,大浪淘沙,这支队伍伴随着中国经济改革开放的逐步深入,获得了迅速的成长。这些企业包括为人熟知的中国 IT 业“老大”联想集团、以绝对优势占据国内生血剂市场的武汉红桃 K、积极开拓海外市场的美的集团、中国最大的饲料生产商希望集团等等。它们共同支撑起中国经济发展的又一片蓝天,成为中国经济发展大舞台上一道亮丽的“风景”。它们有一个共同的名字——中国民营企业。

随着我国改革开放的不断深入和国家对个体私营经济方针政策的演变,民营经济在国民经济中所占的比例越来越大。2001 年,个体私营经济对 GDP 的贡献率为 20.46%;而到 2001 年底,全国私营企业为 202.85 万户,从业人数 2253 万人,注册资本 1.82 万亿元,产值为 1.83 亿。个体工商户(可视为微型独资企业)为 2433 万户,从业人员 4760.27 万人,注册资金 435.79 亿元,产值为 7320.01 亿元。民营企业在经过 20 多年的发展后取得了令世人瞩目的成就,成为我国国民经济发展的新的增长点,其在发展生产力、培植地方财源、扩大劳动就业、促进公有制企业转换经营机制、满足社会多样化需求、

创造地区经济繁荣、促进社会主义市场经济体制的形成等方面,发挥了积极作用。

一、什么是民营企业

在以往的观念中,有人认为,民营企业就是私有企业。这种概念无论是从理论上还是实践上都有很大的局限性。从理论上说,传统的民营企业是旧体制下的私有企业,指的是私人独资公司和私人有限公司。随着企业规模的扩大,作为一个机构法人再投资产生出更高一级的民营企业,也就是建立在法人基础上以民营投资为主体的民营企业,但它们还是属于私有企业。在传统的按所有制划分的企业形态中,集体企业是公有性质的企业,这样就把集体企业排除在民营企业之外。

从实践上来看,到目前为止,我国的很多产业政策,包括资本市场政策以及人们的观念上,对私有企业仍具有歧视性,因此,把民营企业与私有企业等同起来,使民营企业的发展受到了很大的限制。事实上,民营只是与国营相对,而不与公有相斥,民营完全可以是私有,也可以是公有一社会所有,也就是说,它应包含公有性质和社会所有性质的各种类型企业,私有企业只是民营企业的一种形式。

综上所述,可以得出结论:民营只与国有独资企业相对,而与任何非国有独资企业是相容的,包括国有持股和控股企业,只要它们是《民法》意义上具有独立法人所有权的企业都是民营企业。

我们已知道民营企业的基本含义,但是,要想给民营企业下一个准确的定义,特别是要给出非常严谨的法律上适用的概念,却是一件人之难能的事情,最主要的原因就在于民营企业本身就是一个前法治社会环境下的产物,难以与逻辑严密的法律体系很好兼容。因此,在不能以精炼之词对“民营企业”进行客观、科学描述的情况下,我们也只能采取扣除法,逐一罗列各种组织形式的民营企业:广义的民营

企业是指除国有和国有企业控股或由其运营的企业以外的其他各种组织形式的企业,包括内资民营企业、港澳台投资企业和外资企业,而内资民营企业又由以下几部分构成:(1)私营企业,包括个体工商户和私营企业;(2)股份制企业;(3)城乡集体企业;(4)改制后的国有企业、乡镇企业;(5)非国有控股企业;(6)非国有控制的企业,如被租赁、托管出去的国有企业。由于外资企业由单独的法律法规调整且适用的很多法律法规都高于内资企业(尤其是民间投资)的待遇,所以在通常情况下所称的民营企业都是指不包含外资企业在内的狭义的民营企业,而民营经济则系各类民营企业的总称。本书中的民营企业是指狭义的民营企业。

由于所有制结构不同,民营企业具有以下特点:

首先,就是机制灵活。民营企业的一切运行,都是从市场需求出发,根据市场的变化,迅速做出反映,这是企业充满生机、充满活力的动力源。

其次,就是自主经营,企业真正成为市场经济的主体。在市场经济发育早、发展快的地区,政府不干预民营企业的生产,民营企业可以完全靠市场机制和经济杠杆调节计划 and 生产。企业上项目、搞基建或者各种内部管理制度的建立,都由企业根据自身情况而定。

第三,资金筹集渠道宽广,民间融资等各种形式十分灵活。

第四,用人机制灵活,能上能下,打破了平均主义和论资排辈,充分发挥人的潜能,人力资源开发较为充分。

二、民营企业的成长背景

1949年,新中国成立后,由于当时特定国际国内背景,中国政府担负起全面恢复国民经济的发展重任。根据当时的指导思想,从1956年开始政府对手工业和资本主义工商业进行全面的社会主义改造,一个纯粹的“社会主义”高度计划的经济体系在全国范围内迅

速建立起来。从此,全中国成为一个庞大的“政治经济”共同体,所有企业成为这个共同体中一个有机组成部分,完全按照政府部署统一行动。在这种情况下,要想将中国国营企业迅速推上市场经济发展的“快车道”是十分困难的。要融化僵化了的国营企业这个冰山,绝非一日之功,步履维艰。长期高度计划经济体制成为国营企业走向市场经济的巨大障碍,既包括体制上的束缚和长期以来形成的沉重历史负担,更包括思想观念上的无形束缚。另外,在国营企业内部短期内难以形成与市场经济发展相适应的经营机制,缺乏作为一个企业应有的生机和活力。于是,在国有体系外,民营经济这支“轻骑兵”迅速崛起,形成了中国经济发展的新生代。然而经过 1966 年开始的“文化大革命”的扫荡,民营经济已所剩无几。据 1978 年统计,全国城镇个体工商业者只剩下 14 万人。

20 世纪 70 年代末,伴随着改革开放的“春风”吹拂神州大地,民营经济的发展也迎来了自己的春天。从此,民营经济作为中国经济改革大潮中一支有生力量,迅速发展成为中国经济大格局中不可缺少的重要组成部分。

三、民营企业的现状

(一)民营企业的地位

经过二十多年的成长,民营企业已逐渐发展成为我国国民经济的重要组成部分。民营企业通过前一阶段的发展,多数已经从家族式的企业或者小规模的手工业式的企业,向现代企业发展。在这个阶段中将会遇到更激烈的竞争,加入 WTO 以后还面临着国际市场的竞争。在这种情况下,企业都要加强管理,把企业做好;培养核心能力,把企业做强;通过兼并联合建立联盟,把企业做大;同时,要整合各方力量,逐步实现走出去,参与国际竞争。

据权威部门统计资料表明:民营企业对我国国民经济的贡献迅速扩大,到1997年,民营企业所实现的税额达到540亿,占国家工商税收的7%。截至2002年上半年,全国私营企业数达到221.52万户,私营企业中的从业人员达到2930.6万人。而个体私营经济已经占到了国民生产总值的20.46%,占全国税收总额的9.3%。国家统计局的数据表明,2002年,国内GDP增量的80%以上来自民营企业,2004年这一数值已上升到了85%。

与此相对应,民营企业对各级政府的财政支持也具有举足轻重的地位,在中央财政一级占6%;在省财政一级占10%;在地区财政一级占20%;在县财政一级占30%~60%。目前,我国民营企业呈现出迅猛发展的良好态势,已经成为国民经济发展中的一个重要组成部分。随着我国经济体制改革的日益深入,民营企业必将获得更大拓展空间。

(二)对民营企业的社会偏见

长期以来,由于“左”的观念一直影响着人们的思想和行为。因此,人们对私营、民营企业的看法,总脱不了资本家剥削劳动人民的阴影,这一社会的偏见使得民营企业在前进的道路上又平添了多重障碍。

例如,直至现在,虽然部分民营企业的产品质量早已超过了国有企业,但很多人还总习惯于将民营企业的产品同假冒伪劣联系在一起;又如在融资方面,由于民营企业往往规模较小,银行为了防范风险的需要,经常提出担保的要求,而承保单位也颇为谨慎,要求民营企业提供相应的抵押,这对于基础相对薄弱的民营企业来说条件是相当苛刻的。社会偏见的一个最明显例证是民营企业的用人难问题,中国人对于“安全性”的要求是至高无上的,尤其是年龄稍大点的,往往有许多后顾之忧,而民营企业在这些方面总令人有些担忧,

于是招人难、留人更难就成为摆在民营企业面前的一个亟待解决的问题。

(三) 民营企业面临的成长压力

1. 民营企业需要三次创业。经验表明,民营企业的生命周期一般经历创业期、成长期、稳定期和衰退期四个阶段,其发展曲线呈倒“U”字形。目前,我国大部分民营企业正处于稳定期,为避免走向衰退,就需要进行再一次创业以获得新生。

2. 民营企业需要战略调整。我国大部分民营企业都是靠传统产业起家的。改革开放初期存在着较多的市场机会,只要有胆量、肯吃苦就能赚钱。随着经济的发展竞争日益激烈,传统的粗放型经营已经不再有生命力。民营企业发展,面临着严重的困境,必须进行战略转型或产业升级。

3. 民营企业需要管理升级。我国加入 WTO 后,市场进一步开放,未来民营企业将与跨国公司进行竞争。加强管理、提高企业经营力和控制力、培养核心竞争力是当务之急。在新形势下,管理升级、建立现代企业制度、导入科学的管理理念将是下一阶段民营企业的任务。

西方经济学家认为,资产超过 1000 万美元的企业如果没有高质量的智囊团,其生命周期不会超过 5 年,一个关键性的决策失误往往会导致企业垮台。我国的民营企业家大部分是在市场上摸爬滚打成长起来的,实践经验丰富,但普遍缺乏现代经营理念。目前的市场环境 with 过去比发生了深刻的变化,尤其是市场经济的深入和全球经济一体化格局的形成,现有的经营理念难以适应形势的发展,民营企业家必须与现代专业化的人力资本所有者结合。

四、民营企业存在的问题

虽然民营企业存在以上的优势,但是,由于我国民营企业仍处于发展初期,起点低、底子薄,整体层次不高,竞争力较弱,而且从我国的民营企业的发展轨迹来看,大多是暴起暴跌,光辉短暂。国内最新研究成果表明,中国企业平均寿命只有 6.5~7 岁,而民营企业只有 2.9 岁。所以,我国民营企业中也还存在许多的问题,这值得我们去关注并进一步研究。

1. 内部组织关系不稳定

民营企业在发展过程中、资金来源多为个人,在较多采用股份合作制形式的企业里。由于股份合作制所具有的不稳定性,使得企业内部在决定发展、分配、用人等问题时容易发生矛盾和冲突,严重时会导致企业解体。由于企业职工持股额不等,造成其权、责、风险关系的不对称性,这种冲突及不对称影响着民营企业的稳定发展。

2. 管理模式单一

在管理模式方面,我国目前的民营企业大致有如下几种形式:一种是从个体户起家,逐渐积累发展起来,或直接从家族成员投资兴办的家族式企业;一种是朋友、同事参股合资开办的合伙式企业;还有通过组建、承包、买断乡镇或国有企业转型过来的“红帽子”企业等。其共同特点是:企业的所有权归一个或一些主要投资者所有。其中,家族式企业更为普遍。资料显示,在发达国家,中小企业一般都是家族所有企业,美国目前大约有 85%~90%的企业都是为家族所有、经营或控制,而且,许多大企业也是由家族企业逐步发展起来的。但不论是家族式,还是合伙式,许多民营企业都选择了家长式管理模式,即企业由一位强有力的人物作为统帅,实行高度集权化的管理。

家长式的管理模式容易导致企业战略决策错误。因为在家长式

管理模式中,凡事一个人说了算,缺乏来自内、外有效的监控和制约,使得决策的正确性和准确性大打折扣,企业经营者如果一时头脑发热,做出错误决策,而部下又只作为执行者,就很容易酿成恶果。而且在企业发展到一定阶段以后,家长式管理模式容易导致严重的独裁倾向和集权化,一些民营企业在赚到一点钱后,“家长们”就开始飘飘然,盲目自信,时时以元老自居,把企业当成自己的私有物,刻意去树立绝对权威。甚至搞个人崇拜,听不得反对意见,导致整个企业管理水准下降,活力减弱,效率降低,组织僵化,上下沟通受阻,市场应变缓慢,员工凝聚力和归属感下降,内部腐败分化,争权夺利,搞派系斗争,企业迅速走向衰败。同时,家长式管理模式使得企业短期投机行为严重,只注重企业的利润,投机取巧,极端不负责任,其结果不仅是杀鸡取卵,得不偿失;而且还影响了市场的秩序,损害了消费者的利益。

3. 管理层次不清

民营企业的经营者往往就是企业的创业者,它们大多数没有受过正规的高等教育,尤其是专业化管理的教育,其管理水平远停留在传统的经验管理阶段。在民营企业经常出现这种现象,车间里的工人频繁向公司的老总直接汇报,而公司老总也直接向一线工人下达指示。有专业人士曾调查过一家民营企业,车间有些老工人自视元老且与企业的创立者关系亲密,经常找老总直接汇报工作,而老总也认为他们是“同甘共苦的自己人”而直接对其作指示。按照现代管理学要求,企业管理应层次明确,责权清晰。越级请示、跨级指挥不仅容易损伤下级的积极性,并且使上层领导陷入日常琐事之中,还会出现多头领导现象,造成管理的混乱。

4. 管理方法单调

民营企业的管理较多采用经济的方法、如物质奖励、高工资、高奖金、高福利等。管理的方法有多种,如企业文化的建设、行政方法、

教育方法、激励方法等,应将其有机结合起来使用。有效地激励员工,重要的是提高员工的工作满意程度,而影响工作满意程度的因素是多方面的,除了物质利益的满足外,工作条件、晋升机会、工作的意义和挑战性等都不可忽视。在管理中如果只运用高奖金、高工资则难以在企业形成较强的凝聚力。

5. 重市场不重现场

企业的生产现场是产品形成的基地,也是发现问题、杜绝漏洞的地方,现场管理搞得好,企业的产品质量才能有保证。重视现场管理,有利于及时发现问题、解决问题,按时完成生产计划。民营企业的领导由于它们的经历所致,往往比较重视技术和销售,对现场管理缺乏科学系统的认识。有的把过多精力投放在市场上,而对生产管理有所忽视,重市场不重现场的现象时有发生。

6. 计划性不强

民营企业有生产、质量、财务等各种计划,但计划的落实、检查和调整不规范,尤其当外部环境发生变化时,这种现象更加突出。由于民营企业权力的高度集中,导致企业的工作经常是命令代替计划,随意性太强。

7. 产品质量把关不严

在产品质量方面,不仅产品的抽样合格率较低(例如深圳市龙岗区 1995—1998 年全区民营产品质量抽样合格率在 50%~55% 之间),而且经营者质量意识模糊,品牌扩张能力缺乏。特别是小型个体私营企业质量管理普遍薄弱,部分企业质量管理滑坡的现象严重。在产品质量国家监督抽查中,私营(个体)、乡镇企业的产品质量问题特别突出。这严重地影响了我国民营经济的发展。

民营经济在产品质量方面的标准化、计量等技术仍然很薄弱,制假屡禁不止。有的民营企业业主甚至说凭眼睛就可以看出产品合格与否,其计量意识亟待提高。同时,由于民营企业自身缺乏力量,缺

乏基础,人力、物力不足,技术较落后,实行产品质量的标准化有一定的困难。

8. 人才观念落后

在人才方面,民营企业观念落后,任人唯亲,人才的激励机制不健全。在知识经济时代,资本、原材料和机器设备等传统竞争手段的重要性正在减弱,人才成为竞争的制高点。但是民营企业企业家尽管口头上说要尊重知识,尊重人才,实际上从心里深处却更加相信经验,对知识和人才缺少强烈的需求。他们认为企业是自己独自打下的天下,企业的发展、壮大是凭着自己和家族单方面的努力,而不是管理人员、技术人员和员工共同奋斗的结果,这一观念必然会影响民营企业对人才的吸引行为。而且民营企业是以血缘、亲缘关系为纽带的,家族关系决定了财产继承关系。民营企业试图用血缘关系建立一种天然的信任关系,以保证企业资产的安全性。但是一个人、一个家族的能力毕竟有限,民营企业发展到一定规模后,仅仅依靠自己、依靠家族的力量是远远不够的,这很容易导致民营企业暴起暴跌的命运。

五、民营企业在整个社会经济发展中的重要作用

首先,民营企业的发展增加了社会经济总量,有利于推动生产力的发展。民营企业凭借其明晰的产权和灵活的机制,在市场经济海洋中如鱼得水、长足发展,成为社会主义经济的重要补充,成为推动我国经济迅速发展的另一主导力量。同时,民营企业的健康发展还有利于我国社会主义市场经济体制的形成。从某种意义上讲,大力发展民营企业,社会主义市场经济才能充满生机和活力。

其次,民营企业的发展满足了社会 and 人民群众日益增长的多方面需要,有利于提高人民生活水平。民营企业遍布乡村城市、千家万户。产业分布广,产品种类多,符合市场需求和人们物质、文化生活需要。同时,促进了各类专业或综合市场的形成。加上随之而来的