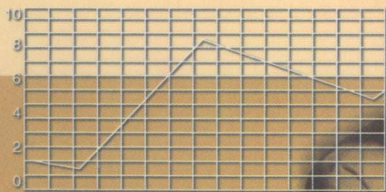


走进E模式课堂

The E-model course of the new economy Enterprise

造就新经济企业领袖

21世纪主导经济形态是新经济模式
新经济模式主体是新经济型企业
新经济企业核心战略是持续创新力
新经济增长发动机是高科技型产业
新经济时代主导力量是新经济型企业家



BUSINESS

工商联合出版社

E模式教程

走进E模式课堂

The E-model course of the new economy Enterprise

造就新经济企业领袖

李 仁◎主编



中华工商联合出版社

1000F

10

责任编辑：魏鹤冬

封面设计：杨 群

图书在版编目（CIP）数据

走进 E 模式课堂：造就新经济企业领袖/李仁主编.
—北京：中华工商联合出版社，2001.1
新经济企业 E 模式教程
ISBN 7 - 80100 - 746 - 8

I . 走… II . 李… III . 企业领导学 IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2000）第 84230 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

高碑店市印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 14 340 千字
2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷
印数：1—9000 册

ISBN 7 - 80100 - 746 - 8/F·275

本册定价：28.00 元

全套定价：140.00 元

本书编委会

- 主 编** 李 仁:(资深策划人、新经济学者)
- 编 委** 周宏春:(国务院发展研究中心社会发展研究部主任、研究员)
- 姜奇平:(国务院信息化领导小组办公室)
- 刘 旭:(国家经贸委产业政策司)
- 孙玉民:(国家科学技术部办公厅)
- 李争平:(经济日报工商部副主任)
- 植万禄:(北京青年报《财富周刊》记者)
- 策 划** 北京远景创新图书公司
- 监 制** 李爱华

序

李 仁

自 2000 年年初以来,中国人的生活中又出现了一个新名词:新经济。经过一段时间的理论争鸣探讨,眼下“新经济”一词已经超越了概念传播阶段,进入了企业实践的实质性阶段。

美国进步政策研究所的研究报告将新经济定义为:“新经济是以知识和思想为基础的经济,在这一经济中,创造就业和提高生活水平的关键是体现在服务和制造业产品中的创新思想和技术。在这一经济中,风险、不确定和持续的变革是法则,不是例外。”

中国著名企业家、青岛海尔集团 CEO 张瑞敏认为:“新经济是以数码知识、网络技术为基础,以创新为核心,由新科技所驱动,可持续发展的经济。”以海尔集团、长虹集团、海信集团和联想集团等为龙头的传统产业,加速了自身向新经济产业的转型。而以新浪、搜狐和网易等为代表的新经济网络企业,则率先迈出了赴海外纳斯达克创业板上市的重要而艰难的第一步。然而,为数众多的中国企业和企业家们还处于对新经济的探索阶段,尚未真正进入向新经济跨越转型阶段。有鉴于此,我们结合自身的理论探索,与学术界和政府有关部门的专业人士共同合作编写了这套“新经济企业 E 模式教程”。以期对国内广大的企业家们有所裨益。

本套书共分五册。首先,有必要介绍一下什么是 E 模式。我认为,这是企业(Enterprise)和企业家(Entrepreneur)与新经济形态(E-Business)有机结合的新经济企业模式。它必将成为 21 世纪的主导经营模式。

《走进 E 模式课堂——造就新经济企业领袖》一书从十个方面探讨了新经济型企业家的成长环境和机制,及其历史使命和角

色作用,等等。究竟什么是新经济企业家呢?我认为应当是:经营一个新型企业或创立一项新事业并勇于承担其风险者。

《创新时速与竞争之道——新经济企业的核心方略》一书从技术创新的趋势、中国产业创新、世界产业创新和中国如何推进技术创新四大方面探讨了技术创新的理论,及其在新经济发展和企业经营中所起的关键作用。新经济的核心是创新。创新力与竞争力是新经济企业发展战略的核心。美国当代著名经济学家、创新理论的创立者熊彼特有一句至理名言:“创新是经济增长的发动机。”技术创新,是指企业应用创新的知识和新技术、新工艺,采用新的生产方式和经营管理模式,提高产品质量,开发生产新的产品,提供新的服务,占据市场并实现市场价值。

《项目选择与高起点扩张——新经济企业的赢利法则》一书从高技术产业综述、信息产业趋势、生物产业趋势和中国如何推动高技术产业发展四大方面探讨了高新技术产业化的理论,及其在新经济企业产品项目开发选择上的重要性。新经济的一个重要特征便是与高科技携手,发挥知识密集和集约化生产的高新技术产业的优势,从而实现企业自身的高起点拓展、低成本扩张的飞跃。

《顶尖 CEO 的超常修炼——新经济“第一英雄”神话》一书从美国产业、欧洲产业和亚洲产业的发展三大方面,探讨了世界知名的新经济企业和企业家,以及传统长寿企业和企业家们如何打造新经济企业王国的超人智慧和经营理念。

《打造全球领先霸业——从传统企业向新经济企业跨越》一书从家电产业、信息产业、品牌延伸、传统产业和香港产业发展五大方面,探讨了中国新型企业和新生代企业家们的新思维和创业之举。新经济时代已经来临,而中国经济尚处于完成工业化的过程中。伴随着经济全球化和 WTO 脚步的临近,双重机遇和挑战已出现在中国的广大企业家和企业面前。我们在现实面前何去何从,该如何抉择呢?答案是:逆水行舟,不进则退。

目 录

序	(1)
第一章 新经济型企业家是什么人	

熊彼特认为,实现经济创新的那些个人,“我们称之为企业家”。他有一段系统的论述:“我们把新组合的实现称为‘企业’(Enterprise),把职能是实现新组合的人们称为‘企业家’(Entrepreneur)。著名管理大师、经济学家德鲁克 1985 年给企业家下定义时明确地说:“企业家就是赋予资源的生产财富能力的人。”

企业是一个国家和民族生存发展的经济细胞,企业家则是这细胞的核心——细胞核。一个企业的风格就是一个企业家的风格,在每一个著名企业和品牌后面,都有一系列传奇故事围绕着这些主角:作为企业家的钱伯斯、贝索斯、艾柯卡、格鲁夫、盖茨、韦尔奇等等。

○ 新型企业家的概念	(1)
○ 新型企业家的社会角色	(8)
○ 新型企业家的经济角色	(15)
○ 成为推动经济增长的主角	(17)

第二章 中国需要什么样的新型企业家

1985年,欧洲货币基金在瑞士达沃斯举行的世界经济变革问题讨论会认为:“世界正处于一个新时代的开端,这个新时代可称为企业家时代。”

美国当代著名的管理学家德鲁克认为,企业家是革新者,是敢于担当风险,有目的地寻找革新的源泉,善于捕捉变化,并把变化作为可供开发利用的机会的人。英国剑桥学派创始人马歇尔认为,企业家是以自己的创新力、洞察力和统率力,发现和消除市场的不均衡性,创造交易机会和效用,给生产过程指出方向,使生产均衡性,使生产要素组织化的人。

让优秀的国有企业经营者拥有自己的财产,让优秀的民营企业所有者经营他人的财产,这就是当今中国企业家成长的两条道路。

- **历史进入企业家时代**..... (21)
- **企业家可以成为商品**..... (27)
- **企业家是做什么的**..... (30)
- **中国企业家状况的评价**..... (34)
- **中国有真正的企业家吗**..... (35)
- **中国企业家的命运**..... (43)
- **谁会成为新生代企业家**..... (46)
- **新型企业家要练就过硬素质**..... (53)

第三章 新经济企业的成长方略

像自然界的所有生命一样,企业组织也有生命过程。一个完整的企业成长周期,也是要经历从无到有,从小到大,从大到巨大的成长过程。

企业的整个成长过程一般可以分为创业阶段、扩张阶段和割据阶段三个阶段。

企业再造除了营造良好的外部环境以外,在内部也要把不适应企业发展、阻碍生产力发展的因素清除干净,建立一种适合企业实际情况,能够促进企业发展的机制。

新产品开发首要的是创新性,其次是先进性和连续性,以满足顾客需求为前提。以创新作为战略重点的企业在竞争中始终先人一步。那些一如既往不理睬创新的企业只能望洋兴叹。

○新经济企业成长的规律	(67)
○现代企业制度的特征是什么	(75)
○经理革命	(79)
○企业的再造	(82)
○企业的商标策略	(86)
○企业的广告策略	(89)
○企业战略转移的实施	(94)
○企业战略取胜之道	(101)
○企业的创新策略	(105)
○新产品开发策略	(108)
○企业的信誉名牌战略	(113)
○企业的资本运营	(115)

- 企业如何实施电子商务 (117)
- 中国企业的的发展趋势 (119)

第四章 新经济企业的竞争策略

现代企业的市场营运,竞争策略在很大的程度决定了企业市场营运的结果。竞争策略是指企业根据市场环境、企业资源与企图心,在营运过程中争取竞争优势的策略。

根据波特教授的《竞争战略》,一个企业的优势定于在多大程度上能够对相对成本和差异性有所作为,亦即企业可以拥有两种基本的竞争手段:低成本或差异性。

核心能力指的是企业在关键领域建立的独特竞争优势,主要由组织内部的技术资源、管理技能和企业文化、声誉等要素构成,具有价值独特、难以模仿和不可替代的特点。依托核心能力进行多元化经营是由核心能力的现实地位所决定的。

- 竞争策略是经营的主导 (124)
- 价格竞争与非价格竞争 (130)
- 企业如何获得竞争优势 (134)
- 企业竞争时代来临 (144)
- 企业应当赢得竞争地位 (145)
- 企业竞争战略的持久性 (163)
- 企业竞争中的伙伴关系 (164)
- 企业核心能力与多元化经营 (168)

第五章 新型企业家的领导决策

企业家(Entrepreneur)被定义为:“经营一个企业或创立一项事业并承担其风险者。”

我们称之为领导者魅力。其英文原词为 Charisma,甚至有迷信色彩含义。领导者魅力不仅指优秀企业家的卓越的才能,更包括其内在的,能起到潜移默化作用的人格魅力。

领导人不同于经理人,衡量领导人有双重标准:他们所完成的工作量以及他们对周围的影响。经理人只偏重于完成工作的过程,而领导人完成工作的方式是:带给员工成就感,使员工甘愿追随自己。

○ 新型企业家应当做什么	(179)
○ 新型企业家的领导角色	(185)
○ 新型企业的领导艺术	(191)
○ 新型企业领导者的魅力	(195)
○ 新型企业家如何成功	(198)
○ 新型企业家的个人修炼	(205)
○ 新型企业家的用人之道	(208)
○ 做职业化的企业家	(210)
○ 企业家的 MBA	(219)

第六章 新经济企业的管理创新

什么是企业战略管理?企业管理分两大部分:战略管理和运行管理。运行管理指日常工作,具体事宜;战略管理是整个企业的方向、路线。战略管理要解决生产什

么、在哪个市场、同谁竞争、怎么在竞争中取胜等问题。战略管理的目的是建立自己的竞争优势、获取平均水平以上的利润。

供应链管理概念的提出是后勤管理与企业生产密切结合的结果。供应链的观念是把企业的经营活动看作是彼此相互衔接的多种企业行为的运营链条,该链条主要由三部分组成:资源生产和产品支付,而供应链的管理则表示企业对这些环节相关的企业外部和内部业务的综合计划和管理。

精益管理是一种追求无废品、零库存、产品多样化和不断降低产品生产成本的全新的管理模式,它要求生产、管理和市场经营相结合。精益管理要求企业的各项活动都必须运用“精益思维”(Lean Thinking)。“精益思维”的核心就是以最小资源投入,包括人力、设备、资金、材料、时间和空间,创造出尽可能多的价值,为顾客提供新产品和及时的服务。精益管理的目标可以概括为:企业在为顾客提供满意的产品与服务的同时,把浪费降到最低程度。

- **新经济企业的管理决策** (225)
- **新经济企业的管理战略** (232)
- **新经济企业的学习型管理** (242)
- **借用“外脑”:独立董事** (253)
- **生产供应链管理** (262)
- **企业进入“新管理时代”** (265)
- **新经济企业的精益管理** (268)
- **新经济企业的柔性管理** (273)
- **企业管理的发展新趋势** (276)

第七章 新经济企业突破自我的策略

企业就像人一样会各种阶段的生命现象——生老病死,惟一不同的是人体是单一的生命体,死亡是必然的,而企业可以通过接班人的培养一代传承一代。

“成功陷阱”可以定义为:企业家或企业对已经取得的成功产生满足感,并习惯于过去的领导方式,这种满足感和惰性,使企业家及整个公司对新的形势产生错误判断。

所谓危机营销,是指企业在面对危机、灾难时采取的特殊营销措施,以期最大限度地减少危机给企业造成的不良影响。成功的危机营销应有几个技巧组成。

熊彼特列举了企业家的五种创新:生产新产品、引进新原材料和能源、发现新的生产方法、新的组织形式、开发新的市场。它们或属于技术创新(或属于制度创新)。

- **新经济企业应避开成长陷阱** (282)
- **走出企业家的心理误区** (307)
- **如何突破企业危机** (314)
- **企业家为什么失败** (332)
- **怎样避免经营失误** (343)

第八章 新型企业家与企业文化战略

美国著名管理学家劳伦斯·米勒说过,卓越并非一种成就,而是一种永不满足的追求出类拔萃的进取精神。卓越的企业家在企业中既是卓越的管理者,又是员工的

思想领袖,他以自己的新思想、新观念、新思维、新的价值取向来倡导和培植卓越的企业文化。

人本管理是 20 世纪 80 年代初风靡西方世界的一种管理文化,其核心是尊重人、激发人的热情,其着眼点在于满足人的合理需求,从而进一步调动人的积极性,它使管理科学上了一个新台阶。

- **新型企业家与企业文化特征** (349)
- **创新文化决定着企业成败** (355)
- **世界 500 强的企业文化** (356)
- **塑造人本管理文化** (358)

第九章 新经济企业人力资本激励机制

长期激励制度,特别是期权制;是一种丰富想象力的制度,也是一种有无比创造力的制度。对中国来讲,它有巨大的推广价值。

股票期权是公司给予高级管理人员的一种权利。持有这种权利的高级管理人员可以在规定的时间内以股票期权的行权价格购买本公司股票,这个购买过程称为行权。

股票期权是指给予高层管理人员在特定时期(一般 3 年到 5 年)以预定价格购买股票的权利。预定价格通常高于期权发放时股票市价。高层管理人员只有在规定时间内使企业股票价格高于规定的价格,才能通过期权获利。

- **西方企业家的收入有多高** (365)
- **美国企业的股票期权** (372)

○期股制对企业家意味什么	(379)
○股票期权:资本与知识的纽带	(381)

第十章 做领先的全球型企业家

企业家的素质首先应包括狂势的气质、超凡的意志、强烈的市场权力欲望。这是大公司创始人的共同特征。世界大公司几乎总是跟一个或几个超级企业家联系在一起。谈通用汽车公司就离不开杜兰特和斯隆,IBM公司似乎是托马斯·沃森的代名词,离开比尔·盖茨微软公司似乎就失去光彩。尽管能力超凡的企业家并不总能缔造一个伟大的公司,但伟大的公司是万万离不开超凡企业家的。

伟大的公司虽然往往有丰厚的利润,但利润并不是这些伟大公司存在的唯一理由,他们存在的理由还有超越于赚钱之外的根本原因,那就是企业的核心理念,这种核心思想是目光远大公司地平线上的一颗指路明星,是超越于具体的目标和企业战略之上的。

○世界型企业家在哪里	(385)
○新型企业家如何面对竞争时代	(392)
○世界型大公司成长诀窍	(403)
○新经济企业健康长寿的秘密	(416)

参考文献	(432)
后记	(434)

第一章 新经济型企业家是什么人

新型企业的概念

谁是企业家？企业家是谁？这像斯芬克斯之谜一样纠缠着经济学家的头脑。

马塔雅在《企业家利润》一书中把企业家定义为“接受利润的人”。

著名经济学家舒伯斯特在《新世界辞典》中对企业家下过这样一个定义：企业家是一个经济冒险事业的组织者，特别是组织、拥有、管理并承担这一事业全部风险的人。

美国哈佛大学著名管理学教授约翰·波特在《变革的力量》一书中认为，企业家是具有懂现代技术、懂现代管理、有国内外的经营经验、善于运用归纳思维和统计方法进行现实观察、分析和研究发展战略能力的人才。企业家是与“创新精神、冒险精神”联系在一起的。创新精神包括创新意识与创新能力两个方面，而创新又是与冒险精神联系的，企业家要具有创新精神，就必须敢于承担风险，就要不怕遭受挫折和失败。

在中国经济生活中普遍流行的一种看法是：企业家是一种类似“劳模”的荣誉身份，他们是一些具有勇担风险、勇于开拓、在经济中迭出新招、在市场中搏击风浪的人。这只是一种现象性的描述，没有触及企业家的实质。

那么，企业家的实质究竟是什么呢？

根据《帕尔格雷夫经济辞典》(The New Palgrave)，的解释，企业家(Entrepreneur)一词是由康替龙(Cantillon)在18世纪中叶

(1755年)最早引入经济学理论的。在他那里,企业家就是“按照固定价格购买和按照不确定价格出售”的风险承担者。法国经济学家萨伊在1830年指出,企业家是把“经济资源从生产率较低和产量较少的领域,转移到生产率较高和产量较大的领域的人。”约翰·穆勒1848年在英国推广了这一术语。但是在19世纪末新古典主义经济学理论著作中几乎找不到“企业家”这个概念。新古典主义强调的是完全的信息和完全的市场,这种经济会由市场进行一切必要的协调,毋需企业家的干预。美国经济学家约翰·贝茨·克拉克在1899年出版的《财富的分配》一书中就提出,在静态社会中,没有企业家的利润,企业家的作用也不大。

进入20世纪,对企业家身份的探讨渐成大势。1911年,熊彼特以创新理论解释了什么是企业家。20年代前后,奥地利学派第二代的代表人物米塞斯提出,企业家就是以其想象力、预测力对不断变化的市场信息作出反应,并推动市场有序变化的人。30年代,著名经济学家哈耶克提出,企业家就是能够根据不完全的信息,以自己独特的才能,发现新的供给或需求机会,推动财富生产得以增长的人。柯兹纳以米塞斯、哈耶克的企业家理论为基础,构建了自己的企业家理论。柯兹纳认为,企业家的显著特征就是企业家警觉(alertness)。企业家警觉是指企业家能发现其他实际或潜在竞争者不能发现的各种可能性,是指企业家所固有的具有能够发现对他有用的信息的能力或行为倾向。这种警觉包括:对已变化了的条件或环境的警觉,对忽略的可能性的警觉,对即将到来的机遇的警觉,对未来的警觉,对有用信息的警觉,避开不利因素的本能反应等。

1968年,利本斯坦提出了一个简单明了的概念:企业家就是避免别人——或他们所属的组织——易于出现的低效率,从而取得成功的人。是否成功成为评判企业家的一个重要标准。

还有很多关于企业家定义的论述。但所有这些论述中,最有