

普
华
经
管



Adfaith
正略|钧策

100亿

零到百亿企业传奇系列

羽化涅槃

——企业从10亿到100亿

赵 民 戴鹏亮 郑 宏◎著

ENTERPRISE
LEGEND

10亿



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

零到百亿企业传奇系列

羽化涅槃

——企业从10亿到100亿

赵民 戴鹏亮 郑宏◎著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

羽化涅槃: 企业从 10 亿到 100 亿 / 赵民, 戴鹏亮, 郑宏著. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 10
(零到百亿企业传奇系列)
ISBN 978-7-115-26633-0

I. ①羽… II. ①赵… ②戴… ③郑… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 209722 号

内 容 提 要

本书从时机、英雄主义和团队主义、商业模式、融资、执行和管理等不同角度, 归纳总结了中小企业创业、经营成功的关键因素。全书共分开源篇、安内篇和慎思篇三个篇章。开源篇讨论了宏观的经济周期、神秘的风险投资、严谨的法律事务等; 安内篇从高管、年轻一代和农民工不同方面讨论了历久弥新的人力资源问题; 慎思篇主要从企业宗教、狼文化和企业家自身修养不同层面讨论企业文化相关问题。

本书适合企业管理者和相关行业的咨询师阅读。

零到百亿企业传奇系列 羽化涅槃——企业从 10 亿到 100 亿

- ◆ 著 赵 民 戴鹏亮 郑 宏
责任编辑 许文瑛
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 15 2012 年 10 月第 1 版
字数: 150 千字 2012 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26633-0

定 价: 39.90 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

古来青史谁不见

由于职业的原因，我经常出差到各个城市。每到一个城市，只要有时间，我总要去看看当地的著名大公司和典型小公司，后者也就是那些需要“从零到一亿”和“从一亿到十亿”的公司。在今天这个世界，不好的一面是，城市变化太快，一年不来可能就不认识了，几年不来肯定不认识了；好的一面是，几年不来，当年的创业小公司，有的已经过十亿了，个别已经成长为大公司了。

这种巨大的成长性，就是我们这个时代最伟大和最激动人心的进步：创业创新创优、成长成熟成功。

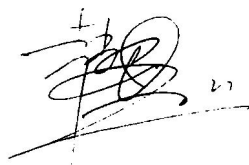
古来青史谁不见？回溯 20 年前的 1992 年，那年万科有多大？联想有多大？美的有多大？华为有多大？这些现在收入过千亿的大公司，当时无一例外都是名不见经传的创业小公司。回溯 15 年前的 1997 年，绿地在哪里？新浪在哪里？恒大在哪里？搜狐在哪里？这些如今大名鼎鼎的公司，当年可能没人搭理。回溯 10 年前的 2002 年，奇瑞在哪里？比亚迪在哪里？10 年前，有谁敢预言，沃尔沃汽车的董事长是一个叫李书福的来自中国浙江的企业家？2002 年的中国互联网行业，百度在哪里？腾讯在哪里？阿里在哪里？当当在哪里？这些现在称王称霸的公司，当年可能九死一生。可以说，从 1992 年开始的 20 年，是中国历史上创业最辉煌、

故事最曲折、结果最激动人心的 20 年：一大批创业企业，从零开始，经一亿、略十亿、过百亿，最终成为举足轻重的大企业。

研究创业小公司的成长规律，就是认知领军大公司的培养规律。

我一直坚信着这样一个“正略创业矩阵”：在中国创业，一定既要深刻认知中国国情，通人性；又要深刻认知管理规律，懂科学。我们经常可以看到很多非常成功的优秀企业家，他们可能没有读过多少年的书，学历不高，但是，他们非常了解中国社会、了解中国人的人情世故，所以，他们创业才会很成功。我们还经常看到，很多创业活下来的企业，一直徘徊在几千万、几个亿的规模，成为长不大的“小老树”。为什么？因为他们不相信、不认知、不尊重管理规律，不相信企业管理是一门学问、一门科学，不愿意按照科学规律来办事。结果是，前不见出路，后不见退路，只能念天地之悠悠，独怆然而涕下。

在中国年轻人的创业大潮中，长江后浪推前浪。创业是一条不归路，只有坚持下去，只要坚持下去，就一定是古来青史谁不见，今见功名胜古人。



2012 年 8 月 5 日 16: 56

安静的周日下午，只有窗外的知了声声

前 言

近年来的金融危机越来越呈现为某种混合形式的危机。其特征是人们对未来经济形势持更加悲观的预期，整个区域内货币出现较大幅度的贬值，经济总量与经济规模出现较大的损失，经济增长受到打击。在2010年金融危机逐渐消退之后，很多企业期望获得能助其改善金融危机影响的策略与方法。而管理咨询，作为被世界公认的加强和改善企业经营管理的重要手段，在这种需求下得到进一步的重视并快速发展起来。然而这一次，对于中国的管理咨询行业，似乎不同于以往简单的恢复，在金融危机狂潮逐渐褪去、中国经济复苏看好的大环境下，新的契机正在萌生，新的发展空间也在让企业努力寻找突破，这些都预示着管理咨询将伴随着企业的羽化涅槃愈显重要。

诸多管理咨询行业的巨擘纷纷预见，在未来可见的很短时间内，将有超过半数的世界五百强企业是来自中国的企业。这一说法的依据是，由国家GDP发展水平和速率推导出的国家垄断企业的规模。2011年，中国共有61家公司（未统计我国台湾地区的数据）进入《财富》世界五百强排行榜，比上一年增加了15家公司，这是中国上榜公司数量连续第8年上升。如果计入我国台湾地区的上榜企业，中国的上榜公司数量将达到69家，已经超过日本，仅次于美国（133家）。与中国上榜公司数量不

断增加相对照的是，美国上榜公司数量 2002 年达到创纪录的 197 家，在随后的 9 年，每年都在减少。由此可见，管理咨询公司对中国企业良好发展前景的推测是不无依据的。

在中国，不少超过千亿规模的企业是中央企业或巨型国有企业。这些企业拥有雄厚的资金与背景，但其中不少都面临战略重组与体制改革。除了它们，还有一群冉冉升起的民营企业之星，这些企业拥有巨大的发展潜力。虽然在 2011 年，中国只有两家民营企业入围世界五百强，但其蓬勃的发展趋势就好比当年的奥运选手许海峰，不仅让世界知道中国可以产生世界冠军，同时也让世界知道中国可以重新定义世界冠军的成长史，或者说中国可以重塑世界冠军的面貌与气质。

根据一般的企业运营经验，当企业规模跨过特定的门槛时，其管理哲学、体系、方法等方面都将发生质的变化。本书试图讨论这些已经发生或即将发生质变的企业群体在由 10 亿元向 100 亿元规模扩张的过程中，可能面对的问题并提出我们的见解。

本书定位于参谋和拾遗。有雄心扩张、有志于称霸商界的企业家茶余饭后偶拾几页，如果觉得有点意思，那就达到了本书的目的：以话题，促思考；以实践，拓未来。

最后，有两点需要说明：第一，本书的素材和案例所涉及的一些企业和个人，全部隐去了真实的名称；第二，关于本书叙述与推理中存在的纰漏，恳请各位读者慷慨匡正。

目 录

开源篇

■ 资本的健康增长、积累与盲目扩张	3
由 3Q 大战开说	3
什么是正确的财富积累观	4
核心竞争力的甲乙丙丁	5
投资不是做善事	9
盲目扩张，上市公司也不能逃脱的厄运	10
一则寓言引发的思考：求大、求快果真好吗	11
■ 关于风险投资	14
引子	14
风险投资是什么	15
怎样获得风险投资	21
本文的用途	35
■ 秒杀者、法律商	37
由“秒杀者”说开去	37
法律思维和法律意识	41
企业管理人的“法律商”	51
■ 经济周期、企业抗击、员工压力	56
黄泰岩先生的“8”、“4”理论	56
经济周期理论的沿革	57
经济周期对企业影响的外在表现	59

经济周期的内在动因	60
如何预测经济周期所处阶段	61
如何消除经济周期下挫对企业的负面影响	62
经济周期与员工压力	65
处理员工压力的对策	68
稻盛和夫访谈：打破经济周期的噩梦	71
■ 散谈民营企业	74
为什么民营企业压力那么大	74
厉以宁：民营企业的困难和问题	74
民营企业自我诊断八大路径	77
民企管理中如何授权	85
“授权”出路	87
■ 怎样开拓新市场	89
基本期待	89
开动之前应该考虑什么	89
产品 / 服务替换为产权 / 体验	90
怎么做	92
■ 关注“最差实践”	108
为什么要关注“最差实践”	108
什么才是“最差实践”	112
有哪些常见的“最差实践”的例子	116
■ 多元化和专业化	120
多元化和专业化的管理学简史	120
专业化成功范例：格力空调	124

多元化成功范例：海尔	126
多元化失败举例：春兰	130
专业化、多元化的利弊是非	133
企业选择经营战略的思考	137
循证管理浅谈	140
柠檬、坏血病和循证医学	140
循证管理是什么	142
循证管理范围	145
循证管理程序	149
伟大的领导：开拓者还是掌控者	154
开拓者和掌控者	154
要努力成为“掌控者”	157
柳传志——大局掌控者的典范	159
结语	165

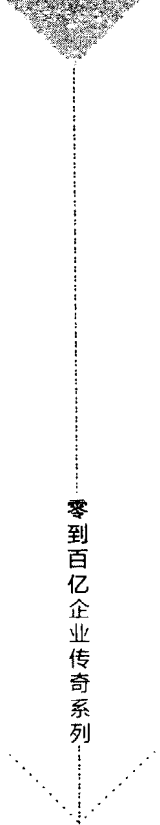
安内篇

谈谈高管薪酬	169
“高管”的重要性	169
高管薪酬：风波和初衷	170
高管薪酬：一般结构和长期激励	172
高管薪酬：“二金”约束	174
评论员的反对声：高管薪酬，错错错	176
意见和建议	178

■ 80 后、90 后员工怎么管理	181
由富士康员工的连环自杀事件说开去	181
企业家们对这些大孩子的抱怨	181
把大孩子们分分类	183
作为长辈和领导，我们该做些什么	185
一封家书	189
■ 对新生代农民工与企业人力资源的点滴建议	193
谁是“新生代农民工”	193
新生代农民工的观念转变	197
新生代农民工面临的主要问题	201
从人力资源角度看新生代农民工管理	205

* 慎思篇 *

■ 企业文化、宗教、狼	211
企业文化是基础的、根本的、分群的	211
宗教的特征对企业文化顶层设计的启发	212
■ 企业家的叛逆与优雅	217
“头人”之于企业的关键作用	217
“头人”的修养	218
优雅和叛逆的桑蒂·勒纳	221
艺术品宣泄	223
结语	226



零到百亿企业传奇系列

开源篇

资本的健康增长、积累与盲目扩张

■由 3Q 大战开说

路过报刊亭，看见里面挂满了一墙的杂志，铺满了一桌的各色报纸。一眼扫过去，有 1/3 的版面都在怀疑奇虎 360 前一阵子和腾讯 QQ 的“3Q 大战”实际上是为奇虎最近的美国上市而做的舆论铺垫。假如这是真的，为上市融资挖空心思至此，这个“阳谋”的战线可拉得真够长的。即使是诸葛亮，怕事前也算不出真相。

回家之后，我上网搜索“奇虎上市”，果然相关结果有好几万条。这应该又是一个企业吸引风投；风投将其推进股票交易所挂牌成功后退出；最终促成企业家腰缠万贯和风投腰缠万贯的成功案例。

恭喜！

我猜，不少人看见这条新闻的时候可能会想：“要不是风投给了一把推力，奇虎哪能这么风光！也就是没有风投看上我；要是没有，我也早发达了。”

短短几年来，在创业板和纳斯达克上市的几家中国企业，由于其模式独特、业绩优秀，在资本市场上受到追捧，一路高歌猛进。社会舆论也纷纷给予褒奖。有评论员给新时代的“资本英雄”做了这样的速写：“借钱——扩张——再借钱——再扩张”；或者“讲故事——融资——包

装/重组——上市——套现”。资本英雄，以及他们的资本游戏经常被一些媒体包装成“传奇”，并通过各种媒介传达至大众。

做实业的老板们反倒被冷落在了角落。资本英雄的故事固然激荡人心、吸引眼球，难道产业升级、经济发展、企业成功没有资本的加入就一定寂寞无声吗？在这样的舆论气候中，有不少原本并不从事资本运作的企业，其决策人也把工作的重心偏移到了“如何吸引资本加入”上。它们中有一些企业，希望通过引入资本寻求规模的扩大或者产业的升级；有一些企业，则企图通过引入资本逃避财务困境；还有一些企业，则纯粹是因为眼红别人通过融资发财，也梦想着走一条“被投资——股票上市——套现暴富”的捷径。

资本英雄真的可以拯救一切危机、实现一切愿望吗？

■什么是正确的财富积累观

上述捷径是不值得被神话式渲染的。整个社会应当淡化资本异常积累的影响力，倡导健康的、正确的企业财富积累观。

不少人已经简单地将企业成功的衡量指标改写成了“有没有能力融资、引进风投或者融资上市”。甚至有人为了追求财富，打算建立一家小公司，将它“梳妆打扮”一番，然后脱手给风投或者上市，自己则在上市套现后一走了之，抛弃那个公司。这样的构想，犹如缺钱花的人养了一只刚刚能下蛋的小母鸡，便以普通肉鸡三倍的价格卖出去，便以为万事大吉。

想得太简单了。

■核心竞争力的甲乙丙丁

不同行业，发展路径不一样，发展周期也不一样。不是每家企业都能靠资本运作的助力得到发展的。无论是风险注资，还是交易所上市，都仅仅是融资行为。也就是说，这是在解决公司有更多的钱（资本）的事。公司的运作，出了问题推动不前，不一定是资本的事，也不一定是靠钱能“摆平”的。核心竞争力、垄断资源、管理水平、人力资源，这些方面无论哪个出了问题，“缺钱补钱”的方子都根治不了。

核心竞争力是企业生命力的关键。一个学 IT 的年轻人，找工作比较困难，又很想五年内就发达，于是想办法筹借资金办了一家网络公司，做的就是和 Facebook、开心网差不多的事情，并没有新鲜的点子。现在就可以推断：它没有多大的天地可以开创。SNS 一类的互联网企业自出现以来，始终没有发掘出一个良好的盈利模式作为核心竞争力。对于用户来说，沟通、娱乐非常有趣，但这是不够的；这不是支撑一个以盈利为目的的互联网公司活下去的全部要素。无论怎么在营销上花心思，包装公司、设计炫目的网页、推出互动小游戏、插播无关痛痒的 flash 小广告，根本的盈利模式如果没有突破，就会缺乏竞争力。

退一步假设，凭借炫目的外表吸引了风投前来考察。风投发现缺乏别致的盈利模式，他不会投：投资不是做善事——帮小企业解决财务运转的困难；而是为了投资人自己的高回报。如果不能给投资人带来诱人的回报，投资人为何要投资？

可见，核心竞争力不仅是自己能不能活下去的关键，还是能不能吸

引投资者的关键。拉手网找明星做广告，广告贴遍诸如地铁站之类的公共视线所能达到之处：成功了。同样是基于 SNS 网络，连高级的网页互动都不太需要，拉手网只利用一个有广大用户群的网络平台就足够“耍得开”。商户们想尽办法突破常规思路吸引消费者，并尽力降低营销、人力成本；消费者则希望获得保质保量却价格更低的产品。拉手网在两个群体之间搭起信息互通的桥梁：虽然商户降低了价格，但是团购的消费者足够多，薄利多销加美名远扬，值；消费者通过正规的网络，和众多的同好一起以较低的价格买到心爱的物品，既实惠又放心，值。拉手网在中间取一个微薄的差价，一点点就可以吃饱。以这样的模式运营的时间越久，两个群体的拥趸就越来越多，本身也使得拉手网自身的影响力扩大；良性循环之下吸引更多的商户和更多的消费者加入，形成良性的聚集和扩张。这就是一个成功的盈利模式。“团购”的模式如此简明，这个核心竞争力使得拉手网显现出蓬勃的生命力，同时吸引了多家投资公司的目光。双喜临门，前程似锦。

当企业缺乏垄断资源，而这些资源又不是高价能买断时，资本英雄就不灵了。

高速电子显微镜是一种用途极其特殊而局限的产品。目前，在国际市场上，有生产能力的厂商中美洲、欧洲和日本各有一家。多年来的局面，是这三家瓜分了全部市场份额的九成以上。国内顶级高等院校的理学院，设立重点实验室时都需要配备数量不等、档次不一的高速电子显微镜，但受科研经费的限制，他们的购买力不足；加之高校、科研院所圈子里几十年长期的“核心技术要依赖国家自己的科研实力”的指导思