

中国民营企业 成长通鉴

朱先春◎著



暨南大学出版社
Jinan University Press

中国民营企业成长通鉴

朱先春 著

暨南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国民营企业成长通鉴/朱先春著. —广州:
暨南大学出版社, 2003.8
ISBN 7-81079-253-9

I. 中… II. 朱… III. 私营企业—企业管理—
研究—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 049692 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学
电 话: 编辑部 (8620) 85228986 85226593 85221601
营销部 (8620) 85225284 85228291 85220602 (邮购)
传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)
邮 编: 510630
网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心
印 刷: 暨南大学印刷厂

开 本: 850mm × 1168mm 1/32
印 张: 11.25
字 数: 275 千
版 次: 2003 年 8 月第 1 版
印 次: 2003 年 8 月第 1 次
印 数: 1—3000 册

定 价: 25.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社营销部联系调换)

企业成长需要“通鉴”

翟才忠

企业成长是一个企业所有者、经营者、企业员工，甚至整个社会都普遍关心的问题。对于企业所有者来说，企业成长意味着企业价值的不断提升，意味着企业具有光明的未来，具有良好的投资收益；对于企业经营者来说，企业成长意味着更加广阔的发展空间，更加有吸引力的价值回报，更加令人振奋的成就感；对于企业员工来说，企业成长意味着更加有保障的薪酬福利，意味着更多的发展机会；对于整个社会来说，没有广大企业特别是一批优秀企业的不断成长，就没有整个社会经济的持续增长，就没有足以支撑整个社会的牢固的经济基础。

然而，一个企业到底怎样才能实现快速的成长？这又是一个非常现实的操作性很强的难题。对于这一难题，已经成功的企业用自己的实践提供了许多可供借鉴的经验，已经失败的企业用自己的实践提供了许多惨痛的教训，还有大量的企业正在成长过程中探索一个又一个可能的新方案。所有这些可资借鉴的经验、引以为戒的教训和一个个可能的新方案，对于其他企业的成长都具有十分重要的参考和指导价值。正是从这个意义上，本书作者做了一件非常有益的工作，通过对中国民营企业成长历程的全方位解析，通过对中国民营企业成长方法和成长空间的多角度研讨，为我国民营企业的成长集中提供了一部完整的“资治通鉴”。虽然不同的企业、不同的人可能从中受到的启发不同，但是我相信不同的企业和不同的人都将肯定能够从中受益。

本书作者自 1996 年底加入新太集团直到现在，多年来，先后在企业策划、企业文化建设、企业战略管理、企业经营运作等不同岗位进行了大量的实践，并在实践过程中充分体现了自己的价值。与此同时，作者基于在新太集团的丰富体验，一直致力于对中国民营企业相关问题的深入研究，并且从宏观策略研究不断深入到具体运作方法的探讨，将理论与操作方法探讨有机地结合起来，本书正是体现作者这种研究和实践有机结合的又一项具体成果。

作者在 1999 年出版的《中国民营企业的反省年代》一书，由于紧紧抓住了一些民营企业“大起大落”背景下我国民营企业家们非常关注的问题，在企业界特别是民营企业界引起较大反响。几年后的今天，本书则抓住了民营企业经营者们非常关注的另一个问题即“企业成长问题”，相信本书的出版一定能够再次受到广大民营企业的经营者和相关人士的欢迎。

是为序。

2003 年 5 月于广州

（翟才忠，广州新太集团主要创始人之一、广州新太科技股份有限公司总裁、广东金中华通讯服务有限公司董事长）

手握铁笔著史书

荣 海

因自己曾有过一段做文人的经历，故深知提笔之苦，写字之难；若有人握的是一杆铁笔，写的是一段可以上碑的文字，这个苦和难就更不同寻常。朱先春在准备写一部《中国民营企业成长通鉴》之时，他就选择了要经受这个不同寻常的苦和难，他勤奋的精神和劳作的成果值得尊重！

在当代中国经济发展史上，民营经济的发生和发展是最值得浓墨重彩的一章，它从曲折徘徊走向波澜壮阔的历程，包含了太多的内容和意义，融会了政治家的开拓、理论家的争论和企业家的探索。从思想解放到政策松绑，从文件肯定到法律确认，涓涓细流挤出岩缝，汇入江流，奔向大海；从尝蟹者弄潮到知识分子下海，从白手起家到资本运作，株株幼芽顶破冻土，长大成林，遮天蔽日。其中政治风雨与经济大潮相呼应，财富故事与创业奇迹互交织，精彩至极，丰富至极。拿这些锻成文字，铸成书卷，字便是千秋字，书便是万载书。有道是大才造大器！

当然，中国民营企业的成长对于中国现实和未来的影响还在不断地深入和扩展之中，它的政治“证明”和经济“预示”都还远不能定论，仍然处在演化过程之中。因此，《成长通鉴》也理应随之“成长”。祝愿朱先春再积淀，再磨砺，再升华，再出大作。

是为序。

2003年5月于西安

（荣海，西安海星集团总裁、全国人大代表、西安交通大学教授、中国民营科技促进会副理事长）

目 录

企业成长需要“通鉴”/翟才忠
手握铁笔著史书/荣海

上 编 解析成长历程

第一章 成长的道路

□ 交锋与嬗变——民营企业成长风雨历程 / 3

1. 从“中关村”掀起“民营潮” / 4
2. 关于民营问题的三次大辩论 / 5
3. 《福布斯》排名与“刘晓庆事件” / 14
4. 十六大与民营经济的发展 / 16

□ 不一样的天空——民营企业成长缩影 / 18

1. 说不清的“四通” / 19
2. 大起大落的“巨人” / 26
3. 闪烁的“海星” / 33

□ 走进“转型时代”——民营企业的转型行动 / 37

1. 转型中的冲突 / 37

2 中国民营企业成长通鉴

2. 成功转型的案例 / 38

第二章 成长的策略

☐ 曲径通幽处——民营企业发展道路选择策略 / 45

1. 联想集团积极倡导“贸工技” / 46
2. 托普要做中国 IT 业的“地主” / 49
3. 中成化工用“核心技术”征服市场 / 51
4. 新太集团扎根民族土壤向前发展 / 54
5. 日丰公司抓住关键点发展企业 / 57
6. 方太公司选择一个好产品 / 63

☐ 成长的“发动机”——民营企业机制设置策略 / 65

1. 四通的“泥饭碗效应” / 65
2. 华为市场部“集体辞职”冲击波 / 68
3. 四通人的市场观 / 72
4. 红桃 K，我们都是主人 / 74

☐ 卖产品到卖公司——民营企业资本运营策略 / 76

1. 红桃 K “借梯上楼，引水行舟” / 76
2. 侨兴集团走上纳斯达克 / 78
3. 托普兼并“川长征” / 80
4. 新太牵手“远洋渔业” / 81

☐ 营造宽松环境——民营企业“政治营销”策略 / 83

1. 厉有为为什么支持华为？ / 83
2. 荣海的“政治公关”理论 / 86
3. 刘永好发起“光彩事业” / 88
4. 谢圣明动议对民营经济重要性立法 / 90

第三章 成长的文化

☐ 民营企业的“组织文化” / 92

- 1. 冯仑的“组织进化”理论 / 93
- 2. 荣海的“成长三阶段” / 95
- 民营企业的“管理文化” / 98
 - 1. 联想的“管理三要素”和“大局观” / 98
 - 2. 华为的“知本主义”和《华为公司基本法》 / 103
 - 3. 上海复星的“理性文化” / 109
- 民营企业的“内刊文化” / 112
 - 1. 从《四通人》闪亮登场说起 / 113
 - 2. 企业内刊的“文化审视” / 116

中编 研讨成长方法

第四章 把握企业成长的关键

- 制约企业成长的关键要素 / 123
 - 1. 企业成长的过程 / 124
 - 2. 四个关键的要素 / 124
- 让你的企业具有灵活性 / 126
 - 1. 企业体制与企业灵活性 / 127
 - 2. 企业员工与企业灵活性 / 128
- 通过计划避免盲目 / 130
 - 1. 企业通常要制定哪些计划 / 131
 - 2. 制定计划的作用 / 132
- 控制是实现目标的“捷径” / 133
 - 1. 为什么要进行控制 / 134
 - 2. 内部控制与外部控制 / 135
- 资本是企业成长的“血液” / 136
 - 1. 充分认识资本的作用 / 136

4 中国民营企业成长通鉴

2. 用各种可能的渠道和方法筹集资本 / 137

第五章 设置好企业的体制

☐ 中国民营企业遭遇体制障碍 / 141

1. 中国私营资本的产权“缺陷” / 141
2. 四通集团的“产权革命” / 144

☐ 家族企业的控制权革命 / 147

1. 不能简单地否定家族制企业 / 148
2. 家族企业是古老而常新的企业组织模式 / 149
3. 传统的家族式组织管理模式将面临严峻的挑战 / 150
4. 关于家族制企业管理权控制的实证调查 / 151
5. 民营企业应该珍惜自己 / 153
6. 控制权革命是当务之急 / 154

☐ 中国民营企业体制设计范例 / 155

1. 联想集团的产权变革 / 155
2. “中成化工”的产权设置策略 / 160
3. 唯美陶瓷关于企业产权的观点 / 163
4. 新太集团的“土壤结构”理论 / 166

第六章 塑造积极进取的员工

☐ 中国民营企业面临激励难题 / 171

1. A公司的管理问题 / 172
2. B公司“优质人才”不断流失 / 174

☐ 如何设置企业的激励机制 / 176

1. 从信息经济学看新兴公司的激励机制 / 177
2. 激励模式哪种最好 / 179
3. “文化激励”是最有效的激励 / 184
4. 营造企业共同体 / 187

☐ 打造企业“领导者” / 189

1. 我们需要什么样的 CEO / 190
2. 营造企业“领导力” / 195

☐ 薪酬设计与绩效管理策略 / 198

1. 薪酬体系设计策略 / 199
2. 绩效管理策略 / 203

第七章 企业成长战略策划

☐ 战略策划的基础准备 / 212

1. 明确企业的使命和成长目标 / 212
2. 进行企业成长环境扫描 / 213
3. 企业资源情况评估 / 214

☐ 把握企业成长的具体策略 / 215

1. 资产重组策略 / 215
2. 市场营销策略 / 217
3. 融资策略 / 223
4. 并购策略 / 225

☐ 企业成长战略策划实务 / 227

1. 企业成长战略策划的基本流程 / 227
2. 战略策划的方法和工具 / 231
3. 战略策划过程需要注意的问题 / 236

下 编 拓展成长空间

第八章 把握机遇 与时俱进

☐ 加入 WTO 与民营企业的发展 / 241

1. WTO 带来的新挑战 / 241
2. 应对 WTO 的新战略 / 243

6 中国民营企业成长通鉴

☐ 新经济与民营企业的发展 / 245

1. 解说“新经济” / 245
2. 新经济与传统经济规律 / 248
3. 新经济与传统产业 / 250
4. 如何面对新经济 / 253

☐ 知识产权与民营企业的发展 / 254

1. 知识产权保护的新形势 / 254
2. 知识产权工作的新思路 / 257
3. 将知识产权工作制度化 / 260

☐ 十六大带来的新机遇 / 263

1. 十六大已形成关于非公有制经济的完整理论体系 / 263
2. 十六大重新定位新社会阶层 / 267
3. 为什么要发展民营经济 / 271
4. 如何扶持民营企业发展 / 272

第九章 与区域经济共同成长

☐ 在区域经济发展中找准定位 / 276

1. 民营企业的发展机遇与方向 / 277
2. 积极实施民营经济“上水平”战略 / 278
3. 找准自己的发展定位 / 279

☐ 把握区域经济发展的大势 / 282

1. 广东经济发展的总体特征 / 282
2. 广东区域经济发展推动力的九大变化 / 284

☐ 对广东企业转型的总体分析 / 290

1. 如何看待广东企业的现状 / 290
2. 广东企业发展的共性问题 / 292
3. 预测广东企业的未来 / 294

☐ 与区域经济共同成长的典型案例 / 296

1. 新太与南海携手共建“南海信息市” / 297
2. 区域增值与新太集团的成长 / 298
3. “区域信息化”战略启示录 / 300

附录：企业成长文摘

华为的冬天/任正非 / 305

企业核心价值与健康基因——关于企业文化的对话 / 318

柳传志，不同寻常的“人情练达”/秦朔 / 332

后记 / 340

上 编

解析成长历程

原书空白

第一章 成长的道路

新中国成立后，中国民营经济的发展经历了曲折的风雨历程。改革开放前，中国民营经济几近“灭亡”；改革开放后，中国民营经济“春风吹又生”。但是，在其成长的过程中，始终伴随着激烈的“交锋”。可以说，“民营”二字的实际内涵已远远超出了“经济”的范畴，成为一个集“政治”、“经济”、“文化”和“社会”等各种内容于一体的“综合概念”。正因为如此，解析中国民营经济，必须首先了解中国民营经济成长的风雨历程。

□ 交锋与嬗变——民营企业成长风雨历程

建国初期，民营经济在整个薄弱的国民经济中占有相当大的比例，然而，经过 1956 年开始的全面社会主义改造，又经过 1966 年开始的“文化大革命”的“扫荡”，民营经济已基本上所剩无几。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的一支有生力量，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。

1. 从“中关村”掀起“民营潮”

位于北京西北郊海淀镇的“中关村”的成长历程，所展示的正是中国民营经济发展的一幅壮丽画卷。严格意义上的中国“民营潮”实际上正是从中关村掀起的。

中关村，拥有 30 多所大学和 130 多个科研机构，聚集了数以万计的高科技人才，集中了大量最先进的科研装备和仪器，是世界上少有的智力密集区。然而，由于长期以来所形成的种种因素的制约，这里的科研成果很难转化为生产力，科研与市场脱节，专业人才的积极性受到严重压抑，中国科技和社会发展的许多根本性缺陷与深刻矛盾在这里得到充分地暴露。

为打破这种“万马齐喑”的局面，1980 年 10 月 23 日，陈春先、纪世瀛等 7 人率先在这里创办了“先进技术发展部”，这是中关村第一家民营科技企业。当天，陈春先在新成立的“北京等离子学会”常务理事会上所作的题为《技术扩散与新兴产业》的讲话，可以视为中国科技人员决心走高科技产业化之路的第一篇宣言。他以一个核物理学家的认真和敏锐，以中国知识分子的高度责任感，谈到 1978—1980 年他两次到美国 128 号公路和“硅谷”的体会。他认为：“美国高速发展的原因在于技术转化为产品特别快，科学家、工程师有一种强烈的创业精神，总是急于把自己的发明、专利技术、知识变成产品……创业的自我满足超过了营利动机。”他还认为：“美国高新技术产业之所以发展得快，真正的关键还在于那个充满活力的工厂、学校、研究所密切联系的体制。”于是，他建议在学会下设立“先进技术发展部”。发展部的基本原则是：科技人员走出研究所，遵循科技转化和市场营销规律，不要国家拨款，不占国家编制，自筹资金、自负盈亏、自主经营、依法自主决策地自主创业。在“先进技术发展部”的