

第一部揭开民营企业基业长青秘密的专著
8大步骤再造民营企业的商业神话

新 基业长青

◎ 王唤明 许广崇 著

中国民营企业
如何实现永续经营



经济科学出版社

第一部揭开民营企业基业长青秘密的专著
8大步骤再造民营企业的商业神话

新 基业长青

◎ 王唤明 许广崇 著

中国民营企业
如何实现永续经营



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新基业长青：中国民营企业如何实现永续经营 / 王唤明, 许广崇著. —北京：经济科学出版社, 2008. 2

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6829 - 8

I. 新… II. ①王… ②许… 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 (2007) 第 204858 号

责任编辑：张 力 周胜婷

责任校对：张长松

技术编辑：董永亭

新基业长青

——中国民营企业如何实现永续经营

王唤明 许广崇 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191109

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京中兴印刷有限公司印装

787×1092 16 开 16.75 印张 177000 字

2008 年 1 月第一版 2008 年 1 月第一次印刷

ISBN 978-7-5058-6829-8/F·6082 定价：35.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

新
基
业
长
青

改革开放以来,我国的民营经济发展很快,它对于安置社会劳动力、发展地方经济、增加城乡居民收入、繁荣市场、增加国家特别是地方财政收入等方面起着十分重要的作用,已成为我国社会经济生活中一支不可忽视和替代的队伍。据国家工商行政管理总局的统计资料,从1993年底到2006年12月底,全国登记的企业(含分支机构)总数由769.1万户增加到877.2万户。其中,公有制企业经过改组改制,总数由728.6万户降到343.4万户,注册资本金由4.2万亿元增加到16.9万亿元;民营企业由23.8万户增加到464.8万户;外商投资企业由16.7万户增加到26.4万户,外方认缴注册资本由1501.8亿美元增加到6718.2亿美元。市场主体在数量增长的同时,结构进一步优化。

同时,由于民营企业多是家族式的经营管理模式,这种管理模式、分配方式在企业初创时确实显示了其优越性,如增强企业凝聚力。但随着民营企业向规模化、大型化发展,这种管理形式的弊病也暴露无遗,如:家族利益成为企业第一优先考虑前提,企业管理水平较低,短期行为严重,等等。因此,如何实现基业长青成为中国民营企业的当务

之急。

为实现民营企业的永续经营，本书主要提出以下观点：

第一，要尽快制定出健全的管理体制，强化监督管理力度。可以通过在国家有关部委里设立专门管理民营经济机构，负责全国民营经济的发展规划，政策协调和监督管理，使其成为职、权、责机构，并在地方设立相应机构，加强宏观协调和管理，但不要过多地干预企业的经营活动。另外，可在此次省市国家机构改革中，选派一批素质高的同志，充实到各级工商管理部門，以提高工商执法水平和力度。

第二，完善有关法规，加大政策支持力度，营造公平竞争的外部环境。应尽快制定《民营企业法》，使民营企业在企业设立、税费标准、融资信贷、市场准入、对外交往中以及生产要素的配置，保护财产合法权利等方面与其他所有制经济享有平等的地位。应有针对性地进一步加大税法宣传工作，在现阶段乃至今后相当长的时间内，税法重点宣传对象应从国有、集体企业、学校，转移到民营者的税法宣传上来，教育个体民营者增强自觉纳税的意识，建立健全税收征管制度，堵塞征管上的漏洞。

第三，实现企业向科技开发型的转变。民营企业在向开发型转变过程中，一要注重科技产品的开发。在目前许多企业自身科技开发能力较弱的情况下，加强与科研院所交流和合作，共同研究开发新产品，也可直接购买他们的研究成果进行生产开发，提高企业的科技水平。二要重视技术改造。这就要求民营企业舍得花钱用于设备更新和技术改造，增强企业发展后劲，向科技进步要效益。

第四，实现向科学化管理转变。经济增长方式的转变，不仅在企业生产经营上要依靠科技，管理方面更需实现科学化。民营企业初期发展阶段，经营决策主要靠主观经验，管理以家族式为主，这不适合规范化发展的需要，民营企业应该按照建立现代企业制度的要求，适应现代市场经济和社会化大生产的需要，建立一套科学化的管理体制。一要实现决策科学化，采取多种方式和手段，加强政策、市场、技术等信息的收集整理和分析、研究、预测，形成科学的决策程序。二要适应现代企业制度的要求，淡化企业管理家族化色彩，实行投资者授权经济机制，形成投资者以外的管理层。三要注意吸收和引进先进的管理观念和方法，建立健全一整套基础管理制度，包括企业用工制度、分配制度，特别是要建立健全财务制度，建立一套科学的核算体系，从而实现企业内部全方位的科学管理。四要建立健全企业的党、团、工会组织，充分发挥他们在企业管理中的独特作用，促进企业健康发展。

第五，实现向经营人才社会化的转变。人才是企业生存和发展的关键，民营企业在用人上必须走出家族化的小圈子，应该重视建立一支高素质的比较稳定的人才队伍。一要面向社会广揽人才，吸收大中专学生，以及具有硕士、博士学位的人员到企业就职。并吸收机关科研单位以及国有、集体企业的人员和管理人员到企业就职。二要全面提高企业职工队伍的素质。要注重企业自己的技术人才和经营人才的培养。重视职工再教育和技术培训。三要规范企业用工。保持职工队伍的相对稳定。企业要通过与员工办理社会统筹和养老、医疗保险等，解除职工后顾之忧，提高职工福利待遇，使企业职工队伍能够保

持相对稳定。四要建立激励机制，充分调动职工的积极性。在物质方面要建立与责、权、利一致的分配制度，使职工的劳动付出和所得的回报相一致。

总之，随着竞争的日趋激烈，知识经济时代的到来将对民营企业的发展提出更高的要求。

序一

民营企业的基业长青之道

对于民营企业的基业长青，两个方面非常重要：一是企业的领导人，一个优秀的企业领导人最需要的三个素质：理念、远景、激情，能使其他人愿意跟你干事儿；二是企业自身的素质与努力，在改革开放之后，市场机会特别多，抓住了机会就能发达起来；但随着市场竞争的加剧，企业要发展，就必须具有核心竞争力。

企业家的素质，决定了企业的生死存亡；企业家个人的选择，决定了企业的发展走向。但是，过于依赖企业家个人能力的企业，其可持续发展性非常值得怀疑。中国的许多民营企业在发展历程中，的确存在许多偶然因素，当时的环境与时机造就了企业今天的辉煌，如当年联想依靠 20 万元资金，从“联想中文卡”起家，最终成了中国电脑产业的巨头；华为以区区 2 万元人民币从代理销售南方通信的 HAX 型模拟交换机起步，成为今天国内最大的电信设备供应商。尽管已经走过了 20 多年，但是绝大多数中国民营企业仍然处在创业与发展时期，基本上是在靠“摸着石头过河”，缺乏“高瞻远瞩”与“运筹帷幄”的能力。对于民营企业的成功，虽然有些是靠偶然因素取

得，但能够在较长时间内持续健康发展，就不能仅仅靠偶然的机会。

据相关调查表明，在中国民营企业的成长过程中，创业期产品或产业的偶然选择加上优秀的企业家素质，造就了今天为数不多的优秀企业。创业选择的偶然是普遍性的，但能够存活超过5年的企业还不到5%。经过创业期的企业，有些还能固守本业，有些则向其他产业发展，这些企业之所以仍能生存与发展，靠的是企业家的宏观驾驭，靠他们对各种资源的掌控和利用。这样的企业，即使出现一些这样那样的战略失误，在市场竞争非常不充分的环境下，完全可以“东方不亮西方亮”，总可以探索到一条发展的路径。

我们不得不面对这样的现实，今天的中国企业，仍然是企业家独领风骚的时代。柳传志、任正非、张瑞敏成了家喻户晓的人物，成了其所在企业的代名词。可以说，企业家的素质，决定了企业的生死存亡；企业家个人的选择，基本决定了企业的发展走向。但是这些企业家们是否能够一直保持健康的体魄与旺盛的精力？他们的思想观念是否能够“与时俱进”？他们在功成名就后会不会“见好就收”呢？凡此等等，构成了企业未来发展的不确定性。我们把对企业的关心与忧虑，转化为对企业家的关注，这或许是联想接班人、华为接班人问题为大家瞩目的根本原因。或许，过于依赖优秀企业家个人能力的企业，其可持续发展性是非常值得怀疑的。

但是，要实现企业长期稳定发展，单靠解决好接班人问题，还是远远不够的。如果仅仅是从一个人的企业变为另外一个人的企业，企业的兴衰又掌握在另一个人的手中，这种不确

定性的代代传递，使得作为组织的企业要不断跨越企业家生命周期的风险。百年企业的梦想，还是那么的遥不可及。越来越多的企业家们已经认识到了这个问题。企业长治久安，关键是要靠一套具有自我优化功能的运行系统来保证。这种机制，由软体和硬体共同组成，其中的硬体就是组织、流程以及一系列制度规则的有机组合，而软体就是企业文化以及由此形成的信念、价值观和行为模式。

对于企业机制理解最为深刻的企业家是 GE 前任首席执行官韦尔奇，他强力推行的绩效考核中的“活力曲线”，即 20% 的优秀人才得到很好的物质激励和晋升，10% 的落后人士被淘汰出局。这种竞争机制与激励机制合一的作用，使得企业人才队伍可以不断地优化、优化、再优化，通过经年累月的作用，构建一支超越所有竞争对手的伟大团队。绩效考核的标准可以不断地修改变化，但这种人员优化的机制，却可以在一个相对稳定的环境中持续地发挥作用。这种机制的建立，创造了一种激励人才不断成长和脱颖而出的环境，同时又避免了企业依赖单个人所带来的偶然性因素，是企业长期发展的制度保障。正如一位企业家所说的：“踏踏实实的工作作风不能变，诚实守信的经营道德不能变。”在机制建立的过程当中，将不变的原则与灵活的运作结合起来，是我们的企业家们永恒思索和探讨的主题。

战略和文化应该是企业长远持续发展的两个坐标轴。企业文化回答的问题是“我是谁”；企业战略要回答的是“我该怎么办”。这两个方面互相支持，互相促进，共同保证了企业发展的大方向。

任何一个组织存在的本质是一群人为了完成一个共同的目标走到一起来的。所以，文化首先要解决的问题是，为了什么样的目标，让怎样的一群人走到一起来。这个组织和别的组织到底有什么不一样，“我”是谁。而这个目标就是大家通常说的使命。追求卓越和基业长青的企业，往往都有一些超越简单的赚钱目的以外的东西。

使命感是一个企业凝聚力的重要基础。而什么样的人才适合这个企业就由它的核心价值观来决定。万科的文化非常鲜明，充分体现在其强烈的使命感——“创建丰盛健康的人生”，以及三大核心价值观——“客户是我们永远的伙伴”、“人才是万科的资本”和“阳光照亮的体制”。而核心价值观的建立和维护则通过挑选，培训，考核和激励等人力资源的政策和体制来体现和保证。

明白了“我是谁”，接下来要回答的是“我该怎么做”才能实现我的目标。而战略就是想明白企业到底该做什么，是在想做，可做，能做这三个环中找到一个真正该你做的事情。

中国好多民营企业在创业的时候没有战略，全是靠机会。企业由创业转向成长，战略就变得非常重要了，问题是现在中国好多企业并没有学会怎么制定战略，什么挣钱就选择做什么，多元化成为了普遍现象，但随着市场越规范，多元化将越困难，专业化的优势越明显。国外企业的多元化都是在某一个基础上，有了核心竞争力，然后再向其他领域拓展。中国好多企业还没有任何核心竞争力的时候就搞多元化，想成功非常困难。企业战略有一套和文化完全相对应的逻辑。和使命相对应的战略的概念是愿景。而愿景就是对企业长远发展的定位：我

们未来会成为什么样子。而实现这样一个战略定位往往会要求做到几条非常重要的战略原则，例如成本领先，差异化，聚焦，快速周转等。这些战略原则就像企业的核心价值观一样，贯穿它的整个运营系统，例如研发和市场的关系，什么样的业务应该外包等。

总之，企业要想基业长青，企业家就要从赚钱转到干事儿、干事业，从出产品做项目转到真正做企业；需要练好内功，创造自己的核心技术；需要树立产业整合与合作共赢的思路；需要与时俱进，进而和谐发展，健康成长。

上海盟友企业管理咨询有限公司总经理

许广崇

新
基
业
长
青

序二

民营企业基业长青，必须战略制胜

成长上限是彼得·圣吉在《五项修炼》中提出的一系统基模，它告诉人们的是：事物的成长是由于某种因素的推动和影响，使其逐渐发展壮大，但这种发展是有限度的，当它发展到一定程度时，总有其他因素限制或抑制事物的成长，使其成长逐步减缓，甚至停止。

企业成长无不是一个超越成长上限的过程。

根据伊查克·麦迪思的生命周期理论，一个企业的生命周期分为两个阶段，即成长阶段和老化阶段。在企业发展过程中不可避免地受到各种因素的抑制，使企业掉进舍本逐末系统中，有的企业能够克服困境继续更深层的发展，而有的则无法跳出固定思维模式的限制，克服不了抑制成长因素而老化衰退。这里暂且不提企业的老化阶段，企业能否顺利过渡成长阶段的各个时期，即孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期还是未知，如果各个发展时期前后都衔接不起来，谈何持续发展，又有什么老化可言呢，这势必造成企业早衰早亡。许多民营企业，在婴儿期会由于现金短缺，夭折在温暖的摇篮中；在学步期由于创业家陷阱或家族陷阱使企业被扼杀于成长中；在

青春期由于开拓型的人员离去，使企业失掉人才支柱，或创业者的壮志未能完全实现也会导致企业发展滞缓，企业没有发展到鼎盛期就早已销声匿迹。

对于我国的民营企业，为什么很难实现事业长青，主要原因是民营企业的战略受限，如我国第一代民营企业家因为抓住了改革开放“摸着石头过河”所带来的历史机遇和市场的空缺，迅速积累起庞大的财富，获得了成功。但是他们错误地把历史性的机遇当作了无限的商机，被早期的胜利冲昏了头脑，在内外环境发生了重大变化的时候仍然继续他们早期资本原始积累阶段的思维定势和操作惯性，没有相应地改变其发展的战略，最终导致了众多民营企业的纷纷衰落。

战略性的失误是民营企业短命的根源所在。

综观我国民营企业的发展历程，跑得越快、爬得越高的企业，其结果往往是摔得越重、痛得越深。如巨人集团、飞龙集团、三株集团等企业，其创业发展之迅速让人敬佩，但由于没有制定长远的战略目标，盲目地追求高速度、多元化经营，而又缺乏现代资本的技术，很少下功夫思考自己的发展战略，改善内部管理模式，发展速度过快，以至于企业掌握不了发展方向，导致企业失控，最终是昙花一现，以失败而告终。

民营企业实现基业长青，需要的是适应与创新，要在变幻风云、激烈竞争和严峻挑战的经营环境中求得长期生存和不断发展，就必须站在战略的角度审视企业的发展前途，制定明确的企业长远战略目标，加强对经营环境的研究分析，以未来的环境变化趋势作为决策的基础，这样才能正确地确立企业发展方向，选择企业合适的经营领域或产品市场领域，从而更好地

把握外部环境所提供的机会，增强企业经营活动对外部环境的适应性，促进企业发展壮大。如在企业创建初期及成长过程，通常采用一业为主的集中化成长战略，把有限的资源专注于某一特定的消费者、产品生产线、地域市场等，重点发展某一行业或产品，增加其主要业务的销售，提高市场占有率，建立企业的市场优势地位和超过竞争对手的优势，为企业的成长打下坚实的基础；企业进入成长阶段，随着企业的快速成长，可采取一体化的成长战略，通过前向一体化、后向一体化、双向一体化的纵向一体化战略和横向一体化战略，充分利用企业自身在产品生产、技术、市场等各方面的优势，沿着产品生产经营链条向纵向和横向不断地扩大业务经营的深度和广度来扩大经营规模，提高企业收入和利润水平，使企业发展壮大；当企业进入成熟阶段后，则可以采取多元化战略，通过相关多元化发展战略和非相关的多元化发展战略，在现有产品和服务的基础上增加新的产品和服务。另外，企业还可以实施成本领先战略，积极降低经验成本，紧缩成本开支和控制间接费用以及降低各种研究与开发、服务、销售、广告等成本，形成规模效益和经验效益，使企业在整个竞争环境中占据成本优势；差异化战略，使企业的产品或服务区别于其他竞争对手，生产出与众不同的产品或服务，在产品设计或商标形象、产品技术、顾客服务、销售分配渠道上形成差别化竞争优势。同时，企业可以采用不同的战略或战略组合去适应不同的环境，为企业指引发展的方向，增强企业的发展实力，促进企业的发展。企业战略是企业成长的灵魂，而这个灵魂精髓之处就是战略目标的灵活性和可控性。

企业战略目标的确立是一个动态的过程，要随时间、环境

的变化而不断地改善，才能进一步增强战略的灵活性和可控性，始终保持企业战略的指导性。战略的实施过程存在较长的时间滞延，在不同的时期，企业所采取的战略会随内外部环境的变迁而导致战略模糊，模棱两可。企业自身环境的变化，由于各种不确定因素的影响，如领导人或领导班子的更换，经营方针的改变，筹资融资的限制等，都会导致企业战略的瘫痪；外部环境的制约，主要包括政治环境、经济环境、社会环境和人文环境制约，都将会使企业不能适应外部环境而遏制企业的发展；时间上的变迁，也将降低企业战略目标的指导性。一成不变的企业战略没有跟随环境的变化而变化，受环境因素的抑制，战略目标的灵活性和可控性降低，不能有效地指导企业的发展，使企业的成长偏离战略目标，或企业的规模扩张超出成长各阶段的承受能力，必然阻碍企业的成长，使企业发展减缓衰退，这就是我国民营企业失败率高，自然淘汰率高的根本原因。

总之，民营企业要健康成长，要想实现永续经营，发展是硬道理，战略是关键。在企业总体战略目标指导下，企业的每个成长时期都应制定与其外部环境相适应的一系列子战略目标，并与总体战略相一致，企业才能有步骤、有计划、有规律的发展。同时在战略实施过程中，加强对外部环境的敏感性，在调节环路中，要时刻关注环境因素的变化，不断调整和完善企业的战略，加强对企业战略的管理，增强企业战略的灵活性和可控性，摆脱各种抑制企业成长的因素，推动企业进入新一轮增强环路，促进企业纵深发展。

惠肯企业管理咨询公司总经理

陈 方