

成长战略

GROWTH STRATEGY

科技型中小企业创业指南

8

名誉主编
主 编

李绪鄂 徐冠华
张景安



ChanceLine.com

中央文献出版社

成长战略

名誉主编 李绪鄂 徐冠华
主 编 张景安
学术指导 纪宝成
编 著 刘向东 胡若愚
刘洪生 史明强

中央文献出版社

图书版编目(CIP)数据

科技型中小企业创业指南/张景安等编. —北京:中央文献出版社,2000.12

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

I. 科... II. 张... III. 中小企业:技术企业-企业管理-指南 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 58772 号

科技型中小企业创业指南

编 者/张景安等

责任编辑/田松年

美术编辑/大 川

封面设计/马 飞 徐文彦

版式设计/北京睿智文化交流有限公司

出版发行/中央文献出版社

地 址/北京西四北大街前毛家湾 1 号

邮 编/100017

经 销/新华书店

排 版/北京睿智文化交流有限公司

印 刷/三河市富华印刷包装有限公司

装 订/三河市富华印刷包装有限公司

850 × 1168mm 1/16 印张 92 1500 千字

2001 年 2 月第 1 版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1 - 5000 套

ISBN 7-5073-0937-1/C·81

总价:144.00 元(每册 16.00 元)

图书如有印装质量问题,请与印刷厂联系调换。

版权所有 违者必究

序

经过建国五十多年,特别是改革开放二十多年来的建设和发展,我国经济发展水平和国家整体实力都取得了长足的进步。这些成就不仅极大地提高了人民的生活水平,也大大地增强了我国在国际社会的地位和影响力。面对举世瞩目的业绩,我们应该清醒地认识到,在日趋激烈的国际竞争环境中,中国现有的经济发展水平和实力与实现中华民族复兴的宏伟目标相比,还有相当大的差距。要在新世纪实现中华民族复兴的伟大历史使命,我国经济发展的任务还相当繁重而艰巨,必须继续探索适合时代特点、具有中国特色的改革发展之路。

当今,全球范围内一场新的科技革命正在兴起,科学技术的进步已经成为推动经济和社会发展最有决定意义的因素。科学技术发展越来越快,高新技术成果转化为商品的周期越来越短,高新技术向经济、社会各个领域的大规模渗透和转移,使技术密集和智力密集为特征的新兴科技产业大量涌现,成为经济发展的先导和重要支柱。

当今世界经济竞争、科技竞争极其激烈。从某种意义上讲,谁占领了高新技术产业这一制高点,谁就站在世界发展的前沿。高新技术产业已经成为世界各国经济竞争的主要阵地。以信息技术、生物技术为核心的高新技术革命已被看作一个国家经济、科学技术、国防实力和现代文明的基础和重要标志。由此可以看出,大力推动科学研究和技术创新,加快高新技术产业步伐,是二十一世纪中国经济快速增长,提升国家竞争力,实现中华民

族复兴的根本途径。

中国几代领导人对现代科学技术发展一直是高瞻远瞩,高度重视。从“两弹一星”的研制到“四个现代化”的提出,凝聚着毛泽东主席、周恩来总理等老一辈无产阶级革命家对科学研究的重视和心血。早在改革开放之初,邓小平同志就已经提出“科学技术是第一生产力”的科学论断,将科学研究置于社会生产力之本的高度,体现中国第二代领导集体对科学技术在经济社会发展中重要作用的深刻理解和认识。面对知识经济的萌芽兴起,1998年江泽民总书记进而指出“创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力”。“科教兴国”战略的提出和国家技术创新体系的建立,则是把科学研究和科技创新放到了关系整个国家、民族兴衰成败的重要位置予以重视。

改革开放以来,我国在推进高新技术产业化、发展民营科技企业方面探索了很多做法和经验。其中有一条重要的经验,就是必须坚持两条腿走路的方针。一方面,我们要发挥社会主义制度集中力量办大事的优势,在战略性的高科技领域,集中力量,迅速占领阵地,发展高科技,实现产业化,带动一批新产业的发展,实现跨越式发展目标。我们过去有集中国家力量搞“两弹一星”的经验,今后我们应当继续继承和发扬“两弹一星”的经验,在社会主义市场经济的条件下,进一步推动一些重大的产业化工程或项目。另一方面,在社会主义市场经济条件下,我们更要重视和支持高新技术企业在激烈的市场竞争中,走从小到大、大浪淘沙、滚动发展的道路。这是高新技术产业自身的特点所决定的。众多的实践证明,高新技术创新的机遇、高新技术产品的市场机遇往往事先无法预测。在激烈的市场竞争中择优,是高新技术企业发展的根本途径。高新技术企业只要有好的体制和机制,有持续创新能力和正确的市场策略,就能够从小到大,

在激烈的市场竞争中迅速得到发展。三百年的市场经济发展历史证明了这一点,众所周知,像通用、飞利浦、西门子等跨国大公司都是从小企业、从车库、从作坊里面发展起来的。即使资本主义发展到垄断阶段,也没有阻塞这条路,像惠普、英特尔、微软、雅虎、戴尔等高科技企业,都是走的从小到大、滚动发展的道路。近年来,我国一大批民营科技企业的崛起,也印证了这一道理。我国一些有竞争能力的高科技企业,像联想、方正、华为、海尔、地奥等等,也都是以十几万元、几十万元资产起家,在短短的几年、十几年时间里,迅速的成为产值数十亿、上百亿的小巨人。这些事实就充分显示出科技型中小企业在我们现实经济生活中的地位和影响,并预示着它们引导着未来世界经济发展的主流方向。

国际经验表明,经济发展成功的国家,中小企业必然充满活力。中小企业,特别是科技型中小企业在科技创新和高新技术产业化发展中,具有极其重要的地位和作用。中小企业的健康发展,不仅仅关系到就业和社会稳定,还关系到经济发展道路的选择和发展速度,关系到能否较好地实现资源的合理配置。而科技型中小企业在实现科技创新,推动高新技术产业化发展等方面则占据重要的地位和作用。但是,中小企业客观上存在许多经营劣势,如中小企业大多属于竞争性行业,很难获得技术上的垄断优势;融资渠道单一,资金来源受到挟制;管理经验不足等等。这些使得他们在瞬息万变的市场竞争环境中,生存与发展不断受到优胜劣汰的竞争威胁。综观发达的市场经济国家,大都有专门的政府管理机构和健全的法律体系,能够为中小企业创造一个良好的环境,提供可靠的融资渠道、适当的优惠政策以及健全的社会化服务体系。中小企业的健康成长要求政府给予长期、系统的政策支持。

在中国即将加入 WTO 的形势下,发展科技型中小企业有着尤其重要的意义。因为这类企业能够根据自己的技术优势,适应国内外不断变化的、多样的市场需求,迅速做出反应,调整方向,生产有市场竞争力的产品。这种具有快速市场反应能力和创新能力的科技型中小企业,以及在这些科技型中小企业基础上,在激烈的国内外市场竞争中形成的高新技术企业,将成为加入 WTO 后我国国民经济发展中一个重要的支撑点。几年来,在调研过程中,我参观了几百家这样的科技企业,看着它们中有很多在一两年内、两三年内迅速成长起来。我确实有这样的信心,不要几年、几十年时间,在这些企业当中,一定会有一批世界级的企业涌现出来。

多年来,党和政府给予科技型中小企业应有的重视,但受长期计划体制的束缚,使科技型中小企业发展环境建设没有提高到应有的位置,政府管理机构不健全,法律体系不完备,缺乏完整的社会服务体系和稳定的融资渠道,影响了科技型中小企业的健康发展。以市场为取向的经济体制改革,促进了企业转换经营机制,政府转变职能,但并不意味着政府对企业可以撒手不管,放任自流。与此相反,需要政府设立专门的机构,制定政策对科技型中小企业发展给予支持、指导和监督,并做好服务性工作,否则,不利于科技型中小企业参与公平的市场竞争和健康发展。

现在我们欣喜地看到,政府在这方面做出了巨大的努力并取得了不小的成绩,对我国的科技创新和高新技术产业发展产生了重要影响和促进作用。国家陆续制定了《科技进步法》、《科技成果转化法》、《专利法》等一系列有关法律,相继实施了“863 计划”和“火炬计划”,创办高新技术产业开发区和企业孵化器,把高新技术产业发展作为国家产业政策和经济发展战略的重要

组成部分予以重视,在科技投入、金融税收、人才培养等方面制定了一系列优惠政策,对未来中国赶超西方发达国家的先进水平起到了十分重要的作用。

科技型中小企业创业和发展,既不同于大型企业的发展,也不同于其他类型的中小企业发展,有着特有的内在规律性。科技型中小企业的健康发展,除了需要政府对其创业发展给予融资、税收、科技和人才政策等方面的扶持,还需要全社会关心关注科技型中小企业的发展,有更多科技工作者积极投身到科技型中小企业的创业行列,使科技型中小企业创业荫然成风。科技型中小企业更要立足现实,加大科学研究投入,努力推动科技创新,同时还要广泛借鉴国际先进经验,提高经营管理水平,努力发挥创造精神,为促进我国科技创新体系的建立和高新技术产业化发展做出贡献,促成中华民族伟大复兴在新世纪早日实现!

李兆华 2001年1月31日

导 言

美国《财富》杂志按销售额排名的世界 500 家最大企业,荣登榜上的不少企业,从创业到今天,有着一个世纪甚至两个多世纪的历史。他们经过漫长岁月的积累、几代人的努力,才使企业的产品、组织,逐渐推向世界各地,从而有幸登上世界荣誉和财富的顶峰,成为主宰世界经济的霸主。

近年来,随着信息技术的蓬勃兴起,经济全球化的加快发展,一些年轻企业迅速崛起,不断打破世界财富分布的旧式格局,刷新纪录。而一些历史悠久的企业却悄然退后。据统计,《财富》杂志上每年公布的世界 500 强企业,平均每过 20 年便有 50% 的公司被挤出排名榜,日本的本田、三洋,美国的麦当劳、苹果、微软,韩国的三星等后起之辈,分别以 20 年至 30 年的短短时间,就走完老式企业巨人 50 年到 100 多年的成长路程,成为了世界级的大型集团企业。

这种快速成长现象,不仅仅表现在上述世界驰名公司的身上,就是在各地人们的周围,我们也能够看到尚处于成长中低级阶段的一些生机勃勃的中小企业,他们同样以惊人的发展步伐,创造超速成长的成就。不难发现有的企业昨天还默默无闻,今天就一鸣惊人,家喻户晓,产品遍地,企业规模与市场份额连年获得翻一番甚至翻几番的扩大,呈现一片生意盎然的景象。有的企业,经过低盘调整、养兵蓄势的创业准备阶段,骤然间业务与组织迅猛扩张,只用二、三年时间,就从小企业一跃成为国内或国际上某一行业卓有影响的“企业巨人”。

当今,大多数企业处于 3~4% 的年平均增长或零增长,甚至不少是负数增长。面临此种状况,超速成长,是全球经济中一种多么惊人的、卓越非凡的表现,是激活和带动地域经济发展和加快世界经济发展速度的龙头力量。制定科学合理的企业成长战略,实现企业的快速成长是众多科技型中小企业的梦想。

目 录

序

徐冠华

导言

第一部分 快速成长:中小企业之梦 [1]

- ☐ 中小企业
- ☐ 企业成长
- ☐ 长寿公司
- ☐ 快速成长
- ☐ 永续成长
- ☐ 成功举示
- ☐ 案例研究:“巨人”之星的陨落

第二部分 科技型中小企业成长战略 [27]

- ☐ 高新技术产业化
- ☐ 科技企业成长
- ☐ 科技企业成长历程
- ☐ 科技型中小企业成长战略
- ☐ 成功举示
- ☐ 案例研究:战略选择得当,里歇公司长盛不衰

第三部分 寻找成长的契机 [55]

- ☐ 成长契机
- ☐ 外部环境评估
- ☐ 产业竞争分析
- ☐ 内部实力考察
- ☐ 打破惯例
- ☐ 体制支持
- ☐ 案例研究:杜邦公司的成长历程

第四部分 成长战略规划

[77]

- ☐ 资源平衡
- ☐ 战略规划
- ☐ 价值创新
- ☐ 学习型组织
- ☐ 虚拟化经营
- ☐ 数字化管理
- ☐ 成功举示
- ☐ 案例研究:花旗银行进入新兴市场的战略规划过程

第五部分 成长战略实施

[119]

- ☐ 竞争不可避免
- ☐ 核心竞争力
- ☐ 技术创新战略
- ☐ 品牌战略
- ☐ 人力资源开发战略
- ☐ 客户服务战略
- ☐ 成功举示
- ☐ 案例研究:吉列公司的战略失误

第六部分 成长战略审查清单

[151]

- ☐ 战略审查
- ☐ 远景规划
- ☐ 排演未来
- ☐ 案例研究:三株败局成因

第一部分

快速成长： 中小企业之梦



美国康柏电脑公司,从诞生起,仅用四年时间,一举进入美国 500 家最大工业企业之列,打破了美国苹果公司跻入美国 500 强所用的五年记录。尔后,以年销售额几亿美元的水平,又用五、六年的时间,于 1994 年成为全球最大的个人电脑生产商,年销售额达到 148 亿美元。康柏公司,其从无到有、从小到大、从大到巨大的成功事例,足以成为一个企业发展成长的典范。

中国有句名言:不进则退。一个企业失去成长性,也就失去前途,其后的命运每况愈下,不是衰败倒闭,就是艰难挣扎、苟延残喘。日本一位叫本田的人,在 1934 年创办了东海精机公司,过了十几年,企业虽有了一定的规模但还是一个步履艰难的小公司,本田见很难再发展下去,也就没有了继续经营的兴趣,只得将企业以 100 万日元卖了出去。本田此举是明智的,从一个失去成长性的企业中脱身出来,可以另立山头、东山再起。

二次世界大战结束后,本田开始第二次创业,成立了本田技术研究所。这次他吸取了上次办企业的教训,以成长为导向,五年内,本田资本由 100 万日元骤增到 1500 万日元,又经过 7 年,将资本再提高到 14.4 亿日元,成为日本二轮机动车行业中最大的企业,并相继在美国、欧洲设点办厂。由此可见,企业成长首先表现为成长速度的竞争。

中小企业

无论是发达国家,还是发展中国家,都存在着大量的中小企业。中小企业在国民经济中的地位和作用是不可忽视和替代的。对创业者来说,中小企业知识更是必备的、不可或缺的。

什么是中小企业呢?中小企业是企业规模形态的概念,是与大企业相对的一种企业形态。目前,世界各国对于中小企业的界定尚无统一的标准,或是采用不同的参照系,如实收资本、企业职工人数、年经营额等,或是采用相同的参照系。在不同的国家、在同一个国家的不同经济发展阶段和不同的行业,也有不同的界定标准。

近年来,我国一些专家、学者对中小企业的划分标准进行了认真研究

和深入讨论,建议把企业职工人数在 300 人以下,或注册资本在 800 万元以下者,划分为中型企业;把企业职工人数在 200 人以下或注册资本在 500 万元以下者,划分为小型企业。

中小企业特点

大中小型企业规模的界定没有严格的区别,大并非一定强,小也不一定弱,今天看似规模很小的企业,也许过不了多久,就会成为很有竞争力的大企业,美国的微软、雅虎等一批科技企业迅速崛起就说明了这一点。历史上,许多赫赫有名的大公司、大企业都是从那些名不见经传的中小企业起家的。

现实世界是一个对立统一的世界,有大必有小,在企业的金字塔下,数量众多的是中小企业,尽管所属行业相差很大,经营方式不尽相同,中小企业总还带有一些共同的特点。

●管理层次少,办事快捷

中小企业规模不大,企业管理层次少,管理幅度窄,适宜采取集权制管理,统一经营、统一核算,便于调动企业的人、财、物等各类资源,实现企业的经营成长目标。

●机构简明,内部关系融洽

较小的企业规模容易建立起内部高凝聚力的融洽关系,员工之间、上下级之间便于交流、沟通,容易达成共识,使人力资源得到有效开发。

●反应灵敏,善于捕捉商机

“小、快、活”是中小企业在经营管理上的优势,一旦市场中有了某种需求,市场夹缝中出现商机,中小企业就会迅速组织生产,及时、灵活、有效地满足市场需求。

但是,中小企业也客观存在许多经营劣势:

●中小企业大多数属于竞争性行业,很难获得技术的垄断优势;

●资金缺乏,经济实力不强,难以开展大规模的技术创新和市场营销活动;

●生产规模小,设备简陋,加工程度低,大多适合于劳动密集性行业,在瞬息万变的市场环境中,其生存与发展不断受到优胜劣汰的竞争威胁。

中小企业地位

传统经济理论认为,随着社会生产力的不断发展,生产社会化程度逐步提高,生产规模不断扩大,生产逐步由分散走向集中,其趋势是大企业战胜小企业,大企业在国民经济中的比例会越来越大。然而,上述理论并不能被各国经济发展的历史所证实。近百年来,社会生产力的发展有了巨大的飞跃,经济发达国家经历了好多次企业并购浪潮,衍生出了许多大型或巨型企业与企业集团。但中小企业的数量非但没有减少,相反,在国民经济的发展过程中却呈现出勃勃生机,与大企业一起共同组成了发达的社会经济。事实证明,中小企业与大企业一样,都是现代经济中不可缺少的组成部分。中小企业的存在与发展具有经济上的深厚基础,在国民经济发展过程中具有不容忽视的地位和作用。

中小企业成长

我们可以得出以下几点结论:

●中小企业在一国或地区经济发展中具有不可或缺的重要地位和作用

各国经济发展的经验证明,经济发展成功的国家,中小企业必然充满活力且与大企业有合理的分工协作关系,中小企业的健康发展,不仅仅关系到就业和社会的稳定,还关系到经济发展道路的选择和发展速度,关系到能否较好地实现资源的合理配置。

●中小企业的健康成长要求政府有长期、系统的政策支持

纵观发达的市场经济国家,大都有专门的政府机构和健全的法律体系,能够为中小企业提供可靠的融资渠道、适当的优惠政策以及健全的社会化服务体系。

●中小企业的发展要立足于本国、本地区实际,充分利用地方经济资源

美国中小企业经过长期的自然发育过程,在一个高度发达、高度社会化的经济体系中确立了自己的地位;日本中小企业与大企业形成“垂直型”分工体系得益于政府强有力的政策指导和干预。对大多数中小企业来说,政府的政策应侧重于培育有利于中小企业发展的优良社会环境,由

市场对中小企业进行选择 and 组合,同时建立社会支持和辅助系统,规范市场秩序,使其健康成长。

科技型中小企业

目前,我国中小企业产品,主要是劳动密集型产品、传统产品,属于高科技新兴产业的产品还是凤毛麟角。随着改革开放的不断深化、经济水平的不断提高,尤其是在科教兴国战略的正确引导下,后者的比重将会进一步提高。

现在,一些离职或离退休的大型科研所的科研人员、大中型企业的工程技术人员、高等院校的专家学者,以各种形式兴办了一批以科学研究、实用技术开发、技术咨询等为主要内容的中小型企业;在计算机、软件开发和电子、通讯等领域,也出现了一批中小企业。

特别是以民间形式出现的、技术含量较高、产权关系清晰的科技型中小企业已显示出了旺盛的生命力和创造力,在技术开发、生产应用、市场开拓等方面具有很强的辐射能力和渗透力,不仅能够推动大中型企业加速改造传统工业,也能带动一批中小型企业的迅速成长。

统计数据表明,全国各省市、自治区、直辖市大都建有高科技产业园区,不少园区还建有专门为科技型中小企业服务的高科技产业园区,不少园区还建有专门为科技型中小企业服务的“孵化器”,截止 1998 年末,已有 3000 多名在国外获得博士、硕士学位的留学生,以各种方式在科技园区工作,全国有 800 多个中小企业在这些“孵化器”中落户,其中有 300 多个已经毕业。

近年来,科技风险基金或创业基金的出现,为科技型中小企业发展带来了无限生机。

企业成长

企业作为一个能动的有机体,具有一定的成长阶段和生命周期。企业的成长是发展和变革的综合过程,一般经历创造、指导、授权、协调和合作这几个过程。由于企业有不同的成长类型,各成长类型企业在生命周期各个成长阶段的特点也会不同。

1989年伊查克·爱迪思将企业生命周期分为三个阶段即成长阶段、成熟阶段和没落阶段(也称老化阶段),爱迪思的这个理论并未停留在表面上,而是从企业内部结构和运行机制方面进行了深入探讨,提出这个理论还有一个作用就是找到了让企业长盛不衰的“法宝”:进行管理创新。

按照爱迪思的观点,企业生命周期可以分为三个阶段九个时期,即:成长阶段,包括孕育期、婴儿期、学步期;再生和成熟阶段,包括青春期、盛年期、稳定期;老化阶段,包括贵族期、官僚化早期、官僚期(含死亡)。

成长阶段

孕育期强调的是创业意图和未来意图实现的可能性,成功的关键在于高水平地确立起所要承担的义务。这种义务最为重要的是要从情感上对创建企业的主张以及企业今后能在市场上发挥作用这两点上承担义务。创业者的动机不应当只是投资回报率,而更应当注意满足市场某种需求、创造附加值。如果说孕育期关注的是你在想什么,企业需要能够确立所要承担义务的梦想家,那么,婴儿期所关注的则是你在干什么,企业需要更多的是脚踏实地的、一切以结果为导向的创业者,他所受的风险也越来越大。一旦企业进入学步期,销售额节节上升,而且日见繁荣。学步期内,创业者和整个企业的全体员工都会豪情万丈,甚至会自认为无所不能。

阿里·德赫斯提出了企业生命周期的两道坎:一是新建公司的最初10年里“死婴率”最高的阶段,如同婴儿夭折;二是稳定的大型公司也很难维持40年,如同壮年陨落。笔者认为:前一道坎相当于公司尚处在孕育期,后一道坎相当于公司处于学步期。

在成长阶段,企业容易进入的陷阱有:

●缺乏一种战略性思维

从孕育期近乎疯狂的利润导向,到学步期销售导向(selling orientation)确立,资本源源不断地注入短期盈利较大的某一产品、某一行业领域。企业的行事原则是想方设法“榨干”机会,其典型的心态是:“要是有机会赚大钱,那就赶快行动吧!”成长期的企业容易被机会所驱使,而不知道驾驭机会,缺乏战略眼光。

●缺乏一种系统化的制度

如果说婴儿期是根据危机进行管理,在学步期管理则成为危机。刚