

中国企业智慧与MBA式案例教程

F-270-43

1117

企业不败

通向颠峰的4类方略

马同斌/著

修炼致胜之道

式
摸
败
失
避
回

工商出版社

责任编辑 袁 泉
策 划 芳 国

图书在版编目(CIP)数据

企业不败/马同斌著.—北京:工商出版社,2002.5

ISBN 7-80012-699-4

I.企... II.马... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 031498 号

书名/企业不败
著/马同斌

出版·发行/工商出版社

经销/新华书店

印刷/北京市彩虹印刷有限责任公司

开本/850×1168 毫米 1/32 印张/15 字数/320 千字

版本/2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数/01-5000 册

社址/北京市丰台区花乡纪家庙(100070)

电话/(010)63730074,63748686

出版声明/版权所有 侵权必究

书号:ISBN 7-80012-699-4/F·336

定价:25.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

引子：三类民企的共同问题

中国的民营企业大体上有三类。一类是家族式的民营企业，像四川的希望集团、温州的正泰集团；第二类是朋友式的民营企业，如北京的万通集团；第三类就是国有民营企业，典型的像北京的联想集团、方正集团。应该说这三类民营企业面临的问题是不一样的，但我主要想说的是民营企业共同的问题，就是权力分配与人才。可以说，这两点在决定着企业能不能持续成长，能不能变大变强。

①

我们好多民营企业最后垮掉，并不因为外在的因素，而是因为内部权力的争斗。这种现象的本质是“元老”问题，“元老”们争的是权力，而它的实质又是产权问题。在这方面，我非常推崇联想集团的做法。而且我认为这种做法不仅适用于民营企业，对国有企业也是有用的。

我为什么这么说？我们知道收益有两种：货币收益与权

企业不败

引
子

力收益。而人的精力是有限的。健康企业的管理层会将精力集中在为企业获取货币收益上,而不健康企业的管理层则会把注意力集中在权力收益上,也就是内耗。这就是一个产权问题。

很多企业垮台就因为企业人才的供给速度跟不上企业扩张的速度。所以不少外国企业是依据人才的供给速度来确定企业发展速度的。任何企业寻找人才不外乎两种途径:外面“挖”或内部培养。而如何协调好两者的关系就非常重要了。

企业要明白知识是消耗品,不同于买台电视看一辈子。教育将是终身的,如果企业只想到了工资而不能为员工提供不断受教育的机会,那么它未来对人才的吸引力也将是非常弱的。这点我们的民营企业要充分认识到。

——北京大学光华管理学院副院长张维迎

序：中国企业的智慧

失败的企业各有各的原因，成功的企业都有类似之处。

当我们考察中国改革开放以来中国企业发展史的时候，不禁感慨中国能够持续快速发展的企业真是屈指可数。中国企业的平均寿命不过5年，当我们看到飞龙、巨人、三株、亚细亚、爱多、秦池等相继败落的时候，我们更感到成功企业的珍贵。如何突破失败，使企业长期持续发展是摆在中国企业界迫切需要解决的理论和现实问题。本书以此为课题展开研究。希望通过对联想、海尔、希望、万通这四家成功企业持续发展经验的研究，对中国企业有所启迪。

本书有所侧重，用企业案例、企业成功方法、企业失败模式的三维视角对企业的成败得失进行了研究和审视。

本书首先研究了民营企业兴衰的机制，从民营企业赖以

1

企业不败

建立的创业者合作这一基础入手，从中外文化对比的高度，用文化解释企业制度，用企业制度解释兴衰，深入浅出地揭示了民营企业难以做大的根本原因，同时也揭开了中国乡镇企业为何在产权不清晰条件下获得发展的经济学之谜。指出了中国企业应具备的人文精神。

本书用历史的观点对著名大企业的败局做了考察。从一个侧面解释了民营企业在战略、决策、内部管理组织、资本运做、市场营销等方面遇到的问题。从反面指出了“小胜靠智、大胜靠德”的理性思维。

我们选取联想、希望集团、万通、海尔这四大公司做为案例，不仅仅是因为它们的庞大和影响力，更为重要的是它们分别代表了民营企业（国有民营、家族企业、合伙企业）、国有企业两种类型，他们的商业运做模式和经验会对中国的企业有所启发和影响。

②

对于联想，这个在与国际跨国公司竞争中的做大的企业，我们全过程审视了联想 17 年所走过的道路，从创业经验、股权改造、战略思想、管理机制、经营哲学、品牌策略、人才理念、领军人物等全方位、深刻揭示了联想成功的基本经验：“1+3+5”，即一条“贸、工、技”的产业化发展道路；提倡“搭班子、定战略、带队伍”的管理三要素；操作五条战略路线。

对于从国有企业走上国际化道路的海尔，我们从它改造人心的艰难历程、对中国企业人性有的高度认识的斜坡球体理论、重在细致和落实的 OEC 管理法、适应市场的全员市场链管理法、人本管理的形成、吃“休克鱼”的低成本扩张战略、走向海外的先难后易战略等方面，揭示了海尔“永远

企业不败

战战兢兢、永远如履薄冰”的经营哲学和“永远超前一步”的创新制胜之道。

希望集团是一个家族企业的奇迹，我们从其创业方法、分家原则、改造经验、战略与经营之道、应对WTO等方面，阐述了其由家族企业向现代企业制度的转型方法，揭示了中国家族企业产生发展中应注意的问题。

万通是朋友式合伙企业的典型，在它身上我们看到了一个时代民营企业的缩影和向现代企业制度艰难转型的过程，以及其经营者对中国企业文化和制度安排的反思，这正是民营企业都要经历的过程。

总结这四大公司的共同经验，我们看到了以下几个方面：一、脚踏实地的做企业，如联想的“撒一层土，浇上水泥，轧实了，再撒一层土、再浇上水泥、再轧实”的方法；二、眼界开阔、具有学习性组织的功能，它们都没有固步自封，而是不断地向先进企业学习、与先进企业打交道。联想、海尔是向外企学习、希望是向失败企业学习、万通执行的是“傍大款、走正道”；三、万通、希望、联想都经过了中国民营企业二次创业“分金银、排座次、论荣辱”的三关，解决了新老交替问题，用股份、期权等方法为人才进入有产者阶层创立了条件；四、它们的经营者具有道德感和人文精神以及以企业为终身事业的企业家精神，他们都具有把企业做成百年老店的理念；五、它们具有真正以客户为导向的意识，即使在市场短缺、消费者意识还未觉醒的时候，也没有向其他企业一样蔑视民众的智商赚横财，它们尊重规律、尊重秩序，创造了自己的信誉和品牌；

对于如何从根本上增加避免失败、把握成功的素质，本

企业不败

书也做了较深入的探讨。

在中国加入 WTO 的情况下，只有中国的企业能够做大，中国经济才能够持续发展。中国经济才能在全球产生影响。无数企业失败的教训，四大公司成功的经验，无疑是中国企业的宝贵财富，因为这些企业都是“中国造”。

本书在编写过程得到了罗芳国、朱怀江等同志的帮助，在此表示谢意。

作者

于 2002 年 5 月 18 日

目 录

第一篇 企业失败的模式和类型

第一章 民营企业兴衰的水浒模式 \ [3]

改革开放为民营企业的兴起提供了历史性的机遇。民营企业的典型发展过程是这样的：第一是草创起步阶段，几位弟兄式的好朋友出钱出力，凭哥们义气聚合在一起，苦难共担，风雨同舟，拉起场子门面，拼死拼活往前闯；第二是原始积累完成后的脱贫致富阶段，这时众兄弟开始同床异梦、貌合神离，个个想坐庄想出头；第三是分化阶段；朋友分家，企业分崩离析，最常见的结果就是几位创业时的兄弟“宁为鸡头、不为凤尾”，各挑一摊散去。

为什么民营企业始终处于“崛起——分化——再崛起——再分化”的恶性循环之中？为什么小企业漫山遍野，大企业寥若星辰？笔者认为，探求民营企业迅速兴起、停滞和大量分化的原因必须从文化入手，因为文化是构筑企业制度的基础。

企业不败

- ☐ 欲逐鹿中原先搞好合作/民企以义为重才能创立
- ☐ 晁盖绝不能独占生辰纲/创业者财产共有方崛起
- ☐ 梁山上用两口大锅吃饭/民企实行合伙加雇佣制
- ☐ 梁山承认武功创造价值/民企创业劳动参与分配
- ☐ 鲁智深与周通难长相安/民企有财产和分配纠纷
- ☐ 寨主应独断还是协商/民企高层的权力之争
- ☐ 梁山为何没有第 109 将/民企的停滞和人才流失
- ☐ 晁盖与宋江道路有分歧/民企缺做大企业的战略
- ☐ 梁山实行什么财产制度/民企实质是劳动股份制
- ☐ 儒商企业非特殊/个人私有更倒台
- ☐ 二次创业任重道远/老板须有人文精神

第二章 企业败局的历史考察 \ [23]

[2]

一部由无数企业演绎的兴衰史,有的是历史的重演,有的却是特定社会环境的产物。让我们把有过败局的大企业如飞龙、三株、巨人、爱多、亚细亚、百龙、秦池等联系起来,作为企业发展史上的一个侧面来考察其得失。审视大型企业陨落战略,经营、管理,必须对造成这一现象的三个前提背景有一个深刻的认识。中国由计划经济向市场经济转轨中不成熟的市场经济制度是民营企业陨落的客观经济背景,它对民营企业主要启示在于不能继续按陈旧的市场游戏规则运作了;由买方市场向卖方市场过渡是民营企业陨落的市场背景,它对于民营企业的主要启示在于粗放式的经营管理方式已经不行了;知识经济时代的来临和与国际的接轨,是造成民营企

业的陨落的时代背景,它对民营企业主要启示在于旧有的思维方式落伍了。

- ☐ 群雄逐鹿中原/民企抢占市场
- ☐ 赤壁鏖战智计百出/民企竞争自毁根基
- ☐ 石头疑阵吓走陆逊/不适新规飞龙先败
- ☐ 四面出击势若连营/决策失误民企遭挫
- ☐ 战役拉开粮草难供/过度负债爱多崩盘
- ☐ 舰队远航编队竟然不整/管法陈旧民企危机四伏
- ☐ 地利天时难抵人和/天道无常英雄落马
- ☐ 青梅竹酒论英雄/唯理性笑傲疆场

第二篇 企业成功的案例和方略

第三章 万通:从梁山模式到现代商业组织的演变 \ [57]

万通的创始人冯仑、深圳万科的王石、北京华远的任志强以及万通分化出去的潘石屹是中国房地产界响当当的四大领军人物。作为一个专业的房地产开发公司,北京万通为“新住宅运动”的主要发起单位之一,万通地产在业界声名卓著,在北京房地产开发领域居前列。万通集团作为投资公司,主要投资领域为房地产业、金融业、风险创业等,经营区域包括北京、天津、上海、海南、浙江、四川、广西、山东及

企业不败

海外。集团总资产最高时达 70 多亿元人民币。由于万通出来的许多人自己作了老板,所以万通被称为北京房地产业的黄埔军校。

我们之所以研究万通,是因为它代表了“朋友型”民营企业的转型,对此类型民营企业具有启发意义。

- ☐ 万通成长的轨迹
- ☐ 传奇投资人冯仑
 - ◆ 合伙创业
 - ◆ 传统房地产的终结者?
- ☐ 超越江湖的分化?
- ☐ “守正出奇”话“革命”
- ☐ 万通改造的四大方针
 - ◆ 资本社会化
 - ◆ 公司专业化
 - ◆ 经理职业化
 - ◆ 发展本土化
- ☐ 战略理念:要做长命的龟
- ☐ 背景材料
 - ◆ 附件一:冯仑心中的一、二、三、四
 - ◆ 附件二:万通的觉悟
 - ◆ 附件三:房地产四巨头谈“失身、离婚和挣钱”

第四章 希望集团:从 1000 元到 83 亿的不衰方略 \ [111]

中国民营企业给人的感觉是各领风骚三五年, 窜红很快, 衰落更快, 淘汰率极高。曾有人评价说, 中国的民营企业是“只会生不会长, 只会老不会大”。

而新希望集团董事长刘永好四兄弟是一个大大的例外。1982 年, 刘氏兄弟凑足 1000 元创业, 近 20 年过去了, 刘氏兄弟的事业不但越做越大, 而且屹立不倒。在最新一期的《福布斯》中国大陆富豪榜上, 刘氏兄弟以 10 亿美元资产位居第一。

为什么他们没有出现三株、巨人、飞龙等企业的问题? 为什么他们能够长期快速发展? 为什么他们从饲料到金融、房地产进行跨行业经营而不出问题? 是我们关注的主要问题。

□ 创业:兄弟同心其利断金

◆胆大敢闯

◆苦心经营

◆科技兴家

◆打败洋品牌

□ 分家:分家不分心

◆亲兄弟明算账

◆兄弟正式分家

◆如何计算“我们”的企业

◆保持家族的荣誉

企业不败

- ☐ 向现代企业的转型
 - ◆“培养 100 个千万富翁”
 - ◆脚踏实地的经营战略
 - ◆良好的“双赢”战略
- ☐ 希望的经营管理之道
 - ◆奇特的企业文化
 - ◆独到的管理人员角色定位
 - ◆符合人性的严厉与宽容法
 - ◆独特的财富观
- ☐ 面对 WTO:埋头拉车抬头看路
- ☐ 希望集团的启示
- ☐ 背景材料
 - ◆附件一:希望集团简介
 - ◆附件二:刘永好谈希望成功之道

第五章 联想:稳中求胜的奇迹(上篇:创业之道) \ [169]

任何企业创业时求得生存须有四个必要条件:一是有一定的资金;二是有能共同合作的一群人;三是有一个拳头产品;四是找好切入点。联想取得的第一桶金是利用中国科学院的金字招牌和资源背景搞计算机服务的 70 万元,他们确定了解决西文汉化,这一影响中国计算机推广的第一大障碍为市场定位。通过三顾茅庐请到了技术高人倪光楠之后,有了自己的拳头产品“联想汉卡”。在生存无忧后,联想又用抢市场、学外企、集中优势、优劣互补、两头

互动等手段,稳中求进,踏上了快车道。

- ☐ 柳传智哈佛论道
- ☐ 联想的求存经验
- ☐ 稳中求胜:在快车道上行进的战略思想
 - ◆两点论:一手托两头
 - ◆善于搭配:“瞎子背瘸子”
 - ◆集中优势:田忌赛马
 - ◆打入市场:“茅台酒质量二锅头价格”
 - ◆进攻战术:步步逼近
 - ◆快速占领市场:抢棒子
 - ◆向外企学习:跟踪策略

第六章 联想:稳中求胜的奇迹(下篇:发展之法) \ [201]

联想成功的基本经验:“1+3+5”,即一条“贸、工、技”的产业化发展道路;提倡“搭班子、定战略、带队伍”的管理三要素;操作五条战略路线,即坚持在信息产业领域的多元化发展;坚持以中国市场为主开展业务;奠定工业基础,开展科研开发;加强子公司在研发中的推动作用;开辟股市融资渠道。这一基本经验使联想走通了国有民营的路子,找到一条高科技企业产业化的道路,开创了一条由小到大、由弱到强发展民族工业的国际化道路。

- ☐ 产权革命:拐大弯,分红权变股权

- ☐ 发展动因:联想的管理机制
 - ◆管理三要素:“搭班子、定战略、带队伍”
 - ◆管理的三大机制:协调有序的组合与分化
 - ◆管理创新与企业运营:保障打赢 96 年 PC 大战
- ☐ 市场意识:联想的经营哲学
 - ◆做大的目标:“百年老字号”
 - ◆总裁的原则之一:柳传志的三个不能“干”
 - ◆总裁的原则之二:柳传志的三个能“干”
 - ◆竞争之道:走“贸、工、技”之路
 - ◆价格与效益:价格越低,效益越好
- ☐ 追求自我:联想的品牌策略
 - ◆锻造服务品牌:让中国人用的更好
 - ◆勇于竞争:挑战国外品牌
 - ◆大众需要:联想电脑的定位
- ☐ 力量源泉:联想的人才理念
 - ◆以人为本:“办公司就是办人”
 - ◆凝聚与合力:“把嘴皮磨热”
 - ◆识别人才:“助跑几步才能摸到”
 - ◆充分利用人力资源:三种人才观
 - ◆人才竞争:从赛马中识别好马
 - ◆用人之道:提供“没有天花板的舞台”
 - ◆人才激励:金钱不是万能的
 - ◆造就领军人物:“火车跑的快,全靠车头带”
- ☐ 业务重组:两少帅共分天下
- ☐ 新世纪、新战略、新征程
- ☐ 智慧的结晶:再论联想成功的主要经验

- ◆基本经验:1+3+5
- ◆企业创新:技术变钱
- 背景材料
- ◆附件一、联想大事记

第七章 海尔:创新到永远 \ [323]

海尔成功的根本经验=张瑞敏+不断改造、创新、真正落实的企业制度。而这也正是海尔企业文化的基础。海尔在不触动国有企业产权制度的情况下,通过对传统国有企业的人性改造,用创新与下滑不断赛跑走向了世界。用张瑞敏的话说就是“永远战战兢兢,永远如履薄冰”。

9

- 海尔之路
- 文化是魂:改造人心的历程
 - ◆纪律胜于一切
 - ◆人人是人才,赛马不相马
 - ◆三工并存、动态转换
 - ◆干部要受控
 - ◆给每个人以“家”的感觉
- 管理制胜:塑造前进的动力
 - ◆斜坡球体定律
 - ◆OEC管理模式(日清日高)
 - ◆搭起市场和员工桥梁的市场链