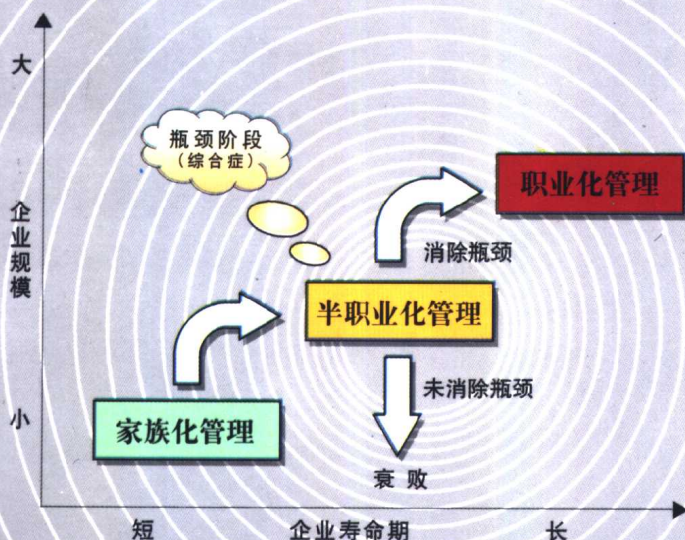


Effective Growth Stages of Enterprises: Bottlenecks and Solutions

企业有效成长阶梯

"瓶颈"剖析及解决之道

李建良◎著



Effective Growth Stages of Enterprises: Bottlenecks and Solutions

企业有效成长阶梯

——“瓶颈”剖析及解决之道

李建良 著

本书的出版得到了教育部重点研究基地中国人民大学中国财政金融政策研究中心承担的重大课题“高科技与风险投资”的资助。

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业有效成长阶梯:“瓶颈”剖析及解决之道/李建良著.

-北京:企业管理出版社,2003.4

ISBN 7-80147-867-3

I.企... II.李.. III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022192 号

书 名:企业有效成长阶梯:“瓶颈”剖析及解决之道

作 者:李建良

责任编辑:李大军 技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80147-867-3/F·865

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京永生印刷技术有限公司

经 销:新华书店

规 格:850 毫米×1168 毫米 32 开本 10 印张 190 千字

版 次:2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定 价:28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

中国经济的蓬勃发展依赖企业的创新精神，而企业的不断萌芽、新生、成长、壮大则是经济创新的精髓。这些新兴的企业不仅包括高科技企业，也包括大批的传统企业。它们或发展、成熟，或失败、衰亡，它们前仆后继、不屈不挠，不停顿地为经济输入新鲜血液，使得整个经济不断吐故纳新，具有旺盛的生命力。

新兴企业的成长是一个不断摸索、不断探讨、不断修正、不断调整的艰辛过程。许多中小企业在成长中夭折，另一些则徘徊不前，勉强维生。这些企业没有能够突破其增长过程中不可避免的种种障碍，这就是企业发展中的“瓶颈”问题。对于这个问题的深入研究不仅对中小企业的成长，而且对整个经济的发展都有着深远的意义。

李建良先生的《企业有效发展阶梯：“瓶颈”剖析及解决之道》是我国首部研究企业发展瓶颈问题的著作。在对于中国经济问题的深刻理解和深入分析的基础上，建良纵览历史、横析各国、融汇贯通，创立了“企业有效成长阶梯”模型，并以此模型为基石，全面探讨了我国新兴企业成长壮大中的瓶颈问题及其解决之道。

在这本著作中，建良具有创造意义地分析了中国企业从家族化管理到职业化管理的过程，并创立了“半职业化管理”这一概念，在理想境界与现实生活之间架起了一座桥梁。事实上，在现实经济生活中，中国的新兴企业、中小企业中纯粹的家族化管

理模式和纯粹的职业化管理模式都不是主流，大部分企业居于二者之间。而“半职业化管理”是大多数中小企业从家族化管理模式向职业化管理模式的必经之道，是它们突破其成长瓶颈的关键。

中国的经济改革、近二十年来中国经济的迅猛发展是在世界经济历史上绝无仅有的奇迹。在这一重大的历史变革中，中国的经济是一个中外相融、古今相间、计划经济与市场经济相益、国有经济与民营经济相济的一种特殊的经济类型。中国经济的这种特殊性不仅在于它特殊的历史阶段，不仅在于它的经济内涵，而且在于它特殊的文化内涵：中华民族的深厚的文化底蕴。对于这种全新的经济现象必须贯以一种全新的研究思路与研究方法，需要对于中国的历史、文化、制度的全面理解，而建良的这本著作正是在这个方面有所建树的一例。

《企业有效成长阶梯：“瓶颈”剖析及解决之道》对于学术界的贡献不仅在于它是第一部从理论上探讨这一问题的学术著作，而且在于它的研究思路与研究方法。例如，在理论探讨中，作者从企业发展战略的角度提出了“成长瓶颈”这个概念，并将其划分为“业务瓶颈”、“机制瓶颈”、“人才瓶颈”和“外部资源瓶颈”四个方面。在研究方法上，建良理论模型与案例分析相结合的方式，并加之以企业对于自身状态的诊断指南，在写作上也颇有独到之处。

这本书的内容看起来与风险投资不大相关，其实不然。风险投资的内涵是创新，而创新在经济生活中的重要方面即为新兴企业的创建。风险投资的实质是什么？是创新与金融、投资与管

理的结合。风险投资所寻求的不仅仅是利润,更重要的是帮助企业家创造新型的具有巨大发展潜力的、具有巨大未来市场的企业。遗憾的是,风险投资的这一真谛往往为人们所忽视。新型的具有巨大发展潜力的企业的创立才是经济发展的真正动力,而风险投资则是帮助这种企业打破成长瓶颈的手段。

中国经济的进一步发展需要风险投资,需要企业的创新,包括金融创新、技术创新,理所当然还包括管理创新。而这正是本书的针对点。

刘曼红

于中国人民大学

2003年2月24日

3

企业有效成长阶梯——「瓶颈」剖析及解决之道

前 言

本书系中国人民大学中国财政金融政策研究中心 2002 年度研究课题成果之一,其最早构思始于两年前。2001 年 3 月,作为四通 MBO 改制项目的联办专家组成员之一,应《IT 经理世界》记者贺志刚先生之请,我就“新四通”总裁杨宏儒的离职写了一篇述评,题目叫“仅仅 MBO 是不够的”。在这篇文章中,我从企业发展战略的角度提出了“成长瓶颈”这个概念,并将其划分为“业务瓶颈”、“机制瓶颈”、“人才瓶颈”和“外部资源瓶颈”四个方面(参见附录 1),这就是“企业有效成长阶梯”模型的最早雏形。文章登载后不久,贺先生让我就这个模型再续文一篇,但我感觉还有些细节地方不是想得特别明白,系统化、理论性的研究还有待深入,于是婉言谢绝了贺先生的提议,决定沿着这个框架思路作进一步的研究。

其后将近两年的时间里,在为客户开展企业管理和投融资咨询服务的同时,我开始对以往经历或主持过的数十个咨询案例进行总结、提炼,同时搜集、整理相关资料文献,研究美国管理职业化的发展历史。研究越深入,我对企业“有效成长存在阶梯性”这一结论(从方法论上讲,实际上是一种假说)便越深信不疑。我的基本想法是要对现实实践中长寿企业客观存在的几个明显的阶段以及他们几乎共同的治理特征找到理论上的依据,并对这些治理特征的内在逻辑进行剖析,从而找到形成这些特征的基本要素。并说明成功的企业是如何运用这些要素、结合自

身实际形成它们各自的管理模式的。根据我的理解,这就是管理之所以既是科学同时又是艺术的原因。这个想法很快在我的咨询客户和维欣公司(VCChina)的同事中得到了响应,因为其时的中国企业正处于一个动荡不安的时期:少数明星企业正面临“接班危机”,相当一部分中小型、成长型企业在得到风险投资后步入“扩张陷阱”,媒体对家族企业的管理鞭挞有加……

在这种情况下,我感到我的研究确有其现实意义。概括起来,我认为有两点:第一,加入WTO后,在强大的竞争压力面前,几乎所有的中国企业都面临管理升级和如何成长的问题,如能揭示其中的某些规律并化之为可操作的方法和工具,可谓意义非凡;第二,中国的风险投资由热至冷,增值服务的缺乏无疑是内在原因之一,而现实情况却是投融资双方对增值服务的内容不甚了解,如能建立一个有效的增值服务模型,对推进中国风险投资的健康发展也算是有一点贡献。我知道我的知识和经验都还远远不足以承担这一任务,但我愿意开个头,提出一些思路和想法,供大家来商榷。我的导师刘曼红教授对此给予了极大的鼓励和悉心指导,于是,我斗胆写了这本书。

本书的章节安排如下:第1章至第4章,提出“企业有效成长阶梯”这一模型,将企业发展划分为“家族化管理”、“半职业化管理”和“职业化管理”三个阶段,并对家族化和职业化这两个阶段的治理特征和适用逻辑、对半职业化管理阶段的成长瓶颈和企业的错误对策进行了系统的阐述和分析。其中心意思是:企业的成长大都要经历从家族化管理到职业化管理这样一个过程,不同阶段的治理特征和管理模式是不同的,不能错位和套用。而

半职业化管理是这一过程中最为关键的阶段,必须认清其瓶颈,并探求正确的解决之道;在接下来的第5章到第8章,我从企业的资源、业务、运行机制和人才队伍构成企业发展战略的四个大的方面来对这一解决之道进行了较为详细的分析和论证,这一分析和论证是按照“企业战略三角”的基本逻辑、结合中国企业的实际展开的。其基本要义是:在一定的远景、阶段性目标和步骤指引下,企业的资源决定着企业的业务范围、业务扩张路线和业务结构,两者共同构成了企业的竞争优势。企业的业务范围和业务结构又决定着企业的组织管理体制、运行机制和人才配备,两者共同构成了企业的控制体系。企业资源、业务和组织管理这三者的一致性又共同决定了企业整体的核心竞争力。同时在每一章,我尽量列举了一些大家耳熟能详的案例,试图说明那些成功的企业是如何结合自己的实际情况来灵活运用这些基本要义,从而形成自己独特的管理模式的。

诚如刘韧先生在《企业方法》一书中所说,就企业管理的研究而言,每一个结论后面可能都存在悖论。本书可能也不例外。作者无意提出一个“包治百病”的“药方”,希望读者也不要抱着这种心态来读这本书。只要有人能从中获得一点启示,形成一些新的想法,或运用书中所学到企业的管理实践中去解决一些实际问题,作者也就心满意足了。

李建良

2003年2月16日

目 录

序言

前言

1 第1章 企业有效成长阶梯模型

- | | | |
|----|-----------------------------------|---|
| 2 | 1、问题的提出：“成长的烦恼”及其典型情境 | |
| 4 | 2、模型介绍 | |
| | · 家族化管理阶段：“家族”控制、“家长”集权管理 | |
| | · 职业化管理阶段：程序化、制度化、职业化管理和职业经理人分权控制 | 1 |
| | · 半职业化管理阶段：基业长青的必由之路 | |
| 9 | 3、案例研究： | |
| | · 正泰集团 | |
| | · 隆发饲料 | |
| | · 方太——管理和规模要配套 | |
| 13 | 4、自我诊断指南 | |
-

中心命题：■企业的发展通常都要经历一个从“家族化管理”到“半职业化管理”再到“职业化管理”的过程；■“家族化管理”模式和“职业化管理”模式本身并不存在

孰优孰劣的问题，关键要看适用在企业发展的哪一个阶段上，不能错位；■“家族化”、“半职业化”、“职业化”三种管理模式中，“家族化管理”模式往往会成为企业创始人自觉不自觉的行为选择，“职业化管理”模式亦有成功企业的模式可循，唯有“半职业化管理”模式无章无形，最体现企业在管理上的创造性，反映出企业管理者真正意义上的“企业家才能”。企业和企业家的“分野”由此开始。

15 第2章 家族化管理的基本特征与适用逻辑

16 1、家族化管理的基本特征

- 完全的业务导向
- 机会主义路线
- “一把手”一管到底和明确的责权利体系
- 以血缘、地缘和哥们义气为纽带的运营团队和控制权激励
- 感性决策与快速进退的竞争策略
- 有限资源的相对集中使用

20 2、家族化管理模式的适用逻辑：绝对低成本

22 3、案例研究：

- 联想的“命令型”管事阶段
- 王石论新兴企业及其业务多元化
- 希望集团的家族团队

25 4、自我诊断指南

27 5、小资料

中心命题:在家族化管理模式下,其机会主义、家族团队、控制权激励和“一管到底”的直线型领导方式等基本特征,一方面构成了企业营收增长的强大推动力,另一方面又使企业处于一种“绝对低成本”的运营状态之中,这种“绝对低成本”对于企业发展的早期阶段非常重要。如果忽视这一点,盲目照搬一些成熟企业的管理模式,就会抹杀掉这种“绝对低成本”优势,直接导致创业的失败。

31 第3章 职业化管理的基本特征与适用逻辑

3

32 1、职业化管理的基本特征

- 多业务单元和行业领先战略
- 明晰、开放的股本结构
- 多层级组织结构与适度的授权、分权体系
- 职业化团队、明确的职责边界与制度化、程序化决策、控制体系
- 一揽子激励安排与奖惩机制
- 成熟的企业文化

39 2、职业化管理模式的适用逻辑:相对低成本

42 3、案例研究:

企业有效成长阶梯——「瓶颈」剖析及解决之道

- 杜邦公司的多层结构与授权分权体系
- 联想电脑的岗位责任制

45

4、自我诊断指南

中心命题：■ 在职业化管理模式下，多业务单元和基于规模、“门槛”的竞争策略和高端价格以及成熟的企业文化所折射出来的美誉度推动着企业营收的增加。与营收增加相辉映，企业总的成本费用相对其规模而言处于一种“相对低成本”状态；■ 随着管理半径的扩大和职业化管理模式的导入，代理成本、管理成本、官僚主义和政治斗争的扩大不可避免，这就需要一定的财务基础来消化，而能够长期、稳定地提供这一财务基础的只能是那些具备一定规模的成熟企业，而规模较小的中小企业是不适合实行“职业化管理”模式的。

47 第4章 半职业化管理：惊险的跳跃

48

1、半职业化管理的基本内涵

49

2、半职业化管理中的“成长瓶颈”

- 业务瓶颈：消化不良症
- 机制瓶颈：大头症、水土不服症
- 人才瓶颈：喜新厌旧症
- 资源瓶颈：资源饥渴症

52

3、半职业化管理：企业的错误对策

- 错误的业务对策
 - 错误的机制对策
 - 错误的人才对策
 - 错误的资源对策
- 56 4、半职业化管理:正确的解决之道(过渡时期的总路线)
- 思想路线:解决问题的基本原则
 - 行动路线:解决问题的基本思路
 - 企业战略三角
- 59 5、案例研究:亚都兴衰
- 65 6、自我诊断指南

中心命题: ■ “半职业化管理”是企业实现由“家族化管理”向“职业化管理”逐步转变的一种过渡状态。这种过渡一方面表现为企业规模的快速扩张,另一方面又表现为管理上的无所适从、困难重重。我们称之为“成长瓶颈”。 ■ 半职业化管理中的“成长瓶颈”如果不加以妥善消除,企业快速发展的结果便是管理失控,危机四伏、诉讼缠身……从这个意义上讲,半职业化管理的重要性不言而喻,因为它是基业长青与否的“分水岭”,是企业由稚嫩走向成熟和稳定发展的必由之路。 ■ 半职业化管理的基本逻辑是:在一定的远景、阶段性目标和步骤指引下,企业的资源决定着企业的业务范围和业务扩张路线,两者共同构成了企业的竞争优势。企业的业

务范围又决定着企业的组织管理体制和运行机制,两者共同构成了企业的控制体系。企业资源、业务和组织管理这三者的一致性又共同决定了企业整体的核心竞争力,这是管理之为“科学”的基本要义。而管理之为“艺术”,在于这一要义在不同企业有着不同的演绎方式,从而表现为不同的管理模式。

67 第5章 半职业化管理:正确的资源路线

- 68 1、半职业化管理中的“资源路线”
- 69 2、半职业化管理中“企业资源”的基本要义与逻辑
 - 资源的性质、分类与使用方向
 - 资源的价值
 - 资源的杠杆运用
- 76 3、案例研究
 - 格兰仕的资源集中战略
 - 吉利汽车的资源借入、资源保护和资源运转

中心命题: ■ 企业的资源按其性质可分为公共性资源和专业性资源两种,公共性资源可以非排他、非竞争地在较宽的业务范围内使用,而专业性资源只能排他性、竞争性地在较窄的业务范围内使用。因此,核心资源性质不同,企业业务范围的宽窄也不相同; ■ 绝大多数企

业的资源都是有限的,而资源的杠杆运用是弥补“资源缺口”的主要途径。这是以企业自身已有的有限资源为支点,通过资源的集中使用、借入、融合等手段来弥补资源缺口,实现资源持续升级的一种方式。

81 第6章 半职业化管理:正确的业务路线

82 1、半职业化管理中的“业务路线”

83 2、半职业化管理中“业务扩张”的基本要义和逻辑

- 确立业务范围
- 业务扩张路径选择
- 业务结构优化
- 新产品运作管理

107 3、案例研究

- 安徽古井集团的“业务路线”
- 李嘉诚“长和系”的“业务路线”

中心命题: ■ 企业应根据其核心资源的性质来确立业务范围和业务扩张路径,并在此基础上优化业务结构,建立持续、稳定的业务成长通道; ■ 企业的业务扩张可以沿着产品市场维度、地理维度和垂直整合维度三条路径进行。沿产品市场维度扩张应以“资源使用的相似性”而不是“产品的相似性”为依据,沿垂直整合维度扩张应以“极高的资产专业化程度和交易不确定”为条

7

企业有效成长阶梯——「瓶颈」剖析及解决之道

件；■ 优化业务结构主要包括两个方面的工作：一是在确保财务安全的前提下界定、强化和创新核心业务，建立业务成长通道；二是识别业务创新成功的关键要素和可能存在的“陷阱”，减少创新成本。

119 第7章 半职业化管理：正确的机制路线

- | | |
|-----|---|
| 120 | 1、半职业化管理中的“机制路线” |
| 121 | 2、半职业化管理中“机制设计”的基本要义和逻辑 |
| | <ul style="list-style-type: none"> · 确立组织结构 · 设计控制体系 · 优化产权结构 · 利用外部市场、完善激励机制 |
| 172 | 3、案例研究 |
| | <ul style="list-style-type: none"> · 某风险投资公司的运行机制设计 · 某高科技企业骨干层的股权和期权激励方案概要 |

中心命题：■ 企业的组织结构通常需要顺应其业务范围的变化而作出相应调整。在半职业化管理阶段，企业采用职能型或职能分部型组织较为适宜；■ 组织结构不同，企业对分支机构和经营单位的控制体系也不相同。半职业化管理阶段的企业适用的控制系统应为经营控制体系，其基本控制手段包括正式组织控制、过程控制和非正式组织与企业文化控制等；■ 尽管控制权