

(中国)东方赢 著

企业超速成长



《企业超速成长》是一部合着时代脉搏的大作，是透视我们社会发展的历史紧迫与急切的呐喊。

—中国著名经济学家
刘伟

我也认为在工业和贸易的很多部门中存在着指向横向结构趋向。最终结果是，越来越多的公司必须遵循这些规则。

—美国英特尔公司总裁
安德鲁·葛洛夫

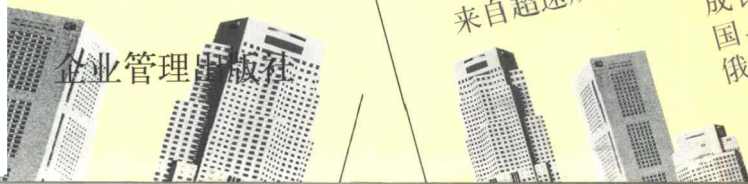
推动世界企业革命的新模式

《企业超速成长》

当代最先进的经营方法

- 麦当劳、微软的巨大成功也来自超速成长!
- 企业超速成长理论创立人东方赢授权将《企业超速成长》在中国、美国、日本、德国、俄罗斯出版发行

企业管理出版社



企业超速成长

(中国) 东方赢 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业超速成长/东方赢著. -北京:企业管理出版社, 1997. 7

ISBN 7-80001-934-9

I. 企… II. 东… III. 企业经济-经济发展
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 14970 号

企业超速成长

(中国) 东方赢著

企业管理出版社出版

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行
河北省涿州市印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 8 印张 150 千字
1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 28 元

ISBN 7-80001-934-9/F. 932

企业超速成长理论创立人

东方赢

学者，企业经营专家，投资专家，
曾创办两家管理、商务学术研究机构，
曾先后担任两家集团企业总裁职务，
成功地运作过多个投资、融资、企业购
并及经营等项目。

现任多家公司、金融机构的高级
顾问。

序

东方赢先生之大作《企业超速成长》将付梓，出版社送来书稿并邀我作序。

说实话，虽然我曾学习过有关企业的理论，但却从未真正在将利益和情趣与企业生命溶为一体的过程中进入过企业；虽然也曾不知多少次参观、访问过企业并与企业方方面面的人们或深或浅地接触过，但并不敢说懂企业，更不敢说懂他（她）们。因为，生活就是生活，是自身的苦与乐、爱与愁的真实历练，而不是作为旁观者的所谓体验。所以，绝不敢象大多作序者那样，往往挟该领域大师或资深研究者之威望与功力，于纵横潇洒中将智慧令人信服地迸发于序作。我这里，只能是在学习的基础上与作者及关心这一命题的朋友们相互间的一种讨论，算是答谢作者及出版社的信任。

首先,《企业超速成长》是一部合着时代脉搏的大作,准确地说,是透视我们社会发展的历史紧迫与急切的呐喊。

我们的国家正处在工业化加速时期,或者说是经济起飞的年代。就经济而言,这一时代的最突出的特点:一是以GDP为标志的经济总量增长极其迅速,发达国家历史上这一时期的增长和我国改革开放以来近20年里始终保持10%左右的增长率,便是这一特点的实践证明;二是以经济结构急剧变化为标志的经济发展进程极为深刻,发达国家历史上结构转化中形成的种种矛盾,我国改革开放以来伴随结构演进所生成的种种历史性发展命题,便是这一特点的深沉显现。因而,在这一时代,无论是就增长而言,或是就发展而言,“超速”的机遇是空前的,对整个社会而言如此,对构成这一社会的经济细胞的企业同样如此,问题是能否真正掌握并享受这份时代的恩赐。

当然,“超速”绝非是一个简单的增长概念,更重要的是一个发展的概念,因而是一个长期的过程,而不仅是一个短期的数量扩张,正如作者在书中对企业超速成长所描述的那样。就发展而言,“超速”不仅有其时代的实现的可能和根据,而且更有其历史的要求和呼唤。在发展阶段上我国作为工业化加速时期的社会,尽管目前在总量上已成为世界经济大国之一,因为按国民生产总值计,我国已进入世界第七位,按进出口贸易总额计,我国已列世界第十一位,但若从发展的历史水平检讨,即从现代进展阶段上,特别是从经济结构工业化、

现代化的历史高度上检讨，我国现在的结构历史地看，大约与发达国家上个世纪末本世纪初最相似，现实地看，与当代世界下中等收入国的平均结构最接近，尤其是 56% 左右的农村劳动力比重和 18% 左右的农产值比重，表明在经济非农化（工业化）进程中，我国不仅尚属下中等收入水平的发展中国家（这些国家农业劳动力比重平均为 54%，农产值比重为 20%），而且与发达国家相比，距离遥远（发达国家农业就业比重平均在 6% 以下，农产值比重在 3% 以下）。从发展阶段上，即结构质态上，我们与发达国家的差距大约要以百年计。一位西方发展经济学家在 70 年代作过一个测算：假定世界经济平均每年增长率超过 6%，假定在其中发展中国家经济增长速度比发达国家快一倍，那么，在现在的差距基础上，须经多少年之后，发达国家与发展中国家的人均 GDP 水平间的差距开始缩小（注意仅仅是开始缩小，而不是发展中国家赶上发达国家）？计算下来大约是 130 年之后；另有一位西方经济学家在今年 2 月《人民日报》上发表的一篇谈中国基础设施的整版文章的结尾处讲：当年日本作为落后国追赶美国，到现在在发展水平上基本赶上美国，期间大约用去 130 年左右时间，中国要达到这一目标，也需要这样的历史。事实上，邓小平在 70 年代末提出的中国“三步走”的经济发展战略，即到 90 年代实现国民生产总值翻一番，实现温饱；到 2000 年再翻一番，实现小康；到 21 世纪中叶赶上现代中等水平的发达国家，实现强国之梦，就是以假定并承认中国在发展阶段上比最发达的国家落后近一

个世纪为逻辑前提的。如此之大的发展差距，不超速发展怎么可以呢？而社会经济的超速成长，不又正是依赖于企业的超速成长吗？因而，“超速”是我们时代的号角。

其次，《企业超速成长》是充满责任感的力作，这种责任感源于作者对实现企业超速成长条件的认识，包括所需要的企业制度条件和国家的环境准备等方面。特别是关于企业制度的准备，实际上构成企业超速成长行为理性化、自律化、科学化的重要制度约束，是使企业超速成长即符合经济成长的内在逻辑，充满活力而又具有收敛于协调均衡位置的内在功能的基本保障。

无论人们有怎样的认识分歧，实现超速成长必须依靠市场经济机制，这是不争的历史事实和发展趋势；市场经济无论是以怎样的社会制度为基础，作为人类制度文明的一种进步形式而不同于一般动物界的野蛮厮杀，重要的在于它必须包含一系列一般的文明秩序。包括：市场经济的竞争主体秩序，即规定谁能进入市场的规则；市场经济的交易秩序，即确定怎样进行竞争的条件；市场经济法治秩序，而主体秩序的核心便是企业的产权制度。企业超速成长在一个发展中国家固然需要宏观上的引导和结构上的协调，但首要的在于企业自身的创造与活跃。那么，如何使企业在运用市场经济机制的过程中，活跃而有序，创造而自律？关键在于企业产权制度上的规定。必须在制度上一方面使企业有可能迅速集聚资产并能根据竞争要求自由支配其资产，在使企业有可能形成规模经济

的同时，实现资产权利的制度性分工，使对资产的市场支配权摆脱个人占有资产和行政性单位分割资产的产权限制，使产权的市场化冲破各种狭隘的封闭化，否则，不可能有成长；另一方面，必须明确资产责任主体，必须在制度上使支配社会资产的主体尽可能负有不可推卸的资产责任，权利、尤其是集中起来的资产权利，一旦脱离资产责任的约束，便会导致发展的悲剧或闹剧，权利必须与责任相对称，否则，不可能有理智。这两方面的统一，构成企业符合逻辑地超速成长的基本条件。

显然，在这种制度环境中，实现企业超速成长，企业家便有了不可或缺的价值。严格地说，企业家只能是市场经济中资产权利与责任相互对称下的产物。企业家至少应具有三方面的禀赋：一是具有创新精神和能力，即面对市场风险敢于在制度上、技术上创新，敢于冒风险；二是具有责任感和责任能力，即对自己的创新和冒险，能够并敢于承担一切后果，否则创新便成为单纯的冒险而不成其为创新；三是具有凝聚力和魅力，即恪守市场经济的道德准则，弘扬守信与法治精神，博得社会和企业团队的信任。要塑造企业家，首先须有资产权利与责任相对称的企业制度，须有明确的资产权利，有明确的对这种权利内生的资产责任约束，有对这种企业制度予以承认的法治秩序和社会道德规范。因此，企业家实在是市场经济制度文明的结晶。没有这一结晶，企业超速成长是不可能实现的。我想，这也是作者之所以把企业家称为推动超速成长的第一动力的根本原因吧。超速成长的时代是市场经济的时代，市场经济时

代从某种意义上可以说是企业家的时代。

很久以来，读一些学者所著有关企业，特别是企业管理及营销方面的书，叹服的同时，总觉得似乎其中缺少智慧和艺术的魅力，或许因为我自己于这方面实在浅薄，因而察觉不到其中的学问；听一些企业管理者和领导者谈他们的体会及介绍经验，新奇的同时又常常觉得似乎其中缺少抽象和哲理的强大，或许是因为我自己并未真正溶于企业，因而体会不到其中的艰辛。好在现在我国已开始出现一批类似《企业超速成长》的作者，他们有系统扎实的学术训练，又有广泛深入的实践体察，他们带着实践的深沉和理论的冲动，把他们的生活，把他们对变革中社会的微妙感悟，大胆而直白地坦呈于社会，这正是我们社会能够解释和处理所面临一系列历史性难题的希望，尽管其中可能有这样那样的不准确、不正确，因为历史总是变化的，但我们最需要的正是这种真诚和创造。中国的机遇和挑战问题实在不是哪几个学者坐在书斋里皓首穷经可以得到解的，更实在不是这种或那种虚伪的招摇可以赢得历史的。

北京大学经济学院 刘 伟

1997年6月30日

前言

成长导向的时代

企业发展史，经过管理导向阶段，市场导向阶段，走进了今天的成长导向时代。

企业超速成长理论应运而生，使它成为时代的一个传声筒，为人们打开了新的视野。

企业超速成长理论认为，每个真正的企业，不论规模大小，都存在着机会均等的、先天赋予的从无到有、从小到大、从大到更大的完整生命成长过程。企业成长的全过程包括创业阶段、扩张阶段和全球割据阶段，每个阶段又经过若干个成长周期。每个企业要觉悟到这个生命成长的本质特征与使命，都须尽最大努力去追求这个成长过程，最大程度地实现这个成长过程。

企业超速成长理论认为，企业的成长过程，必定伴随着速度问题。企业成长速度存在着高低快慢的不同的档级，也同样存在着控制和实现高低快慢不同速度的各种企业成长机制。企业成长最快速度——超速度，不是盲目的、一知半解的企业运营行为或依靠机遇的结果，但它是可以操纵与控制的。

企业超速成长理论预言，企业作为人类社会一种新兴组织形式，正处在勃勃发展的中期，其成长的上部水平远未封顶，离可以达到的顶峰还有着未拓展的巨大空间。当前世界100强企业，最大企业的年销售额尚没有超过2000亿美元。按照目前的发展趋势与企业最快的增长速度，预计不远的未来四十年内，世界最大企业的年销售额将突破一万亿美元，相当于今天一个发达国家的国民生产总值。

在今天，企业成长导向时代，正呈现出如下趋势：

企业把不断的成长追求与全程成长追求，视为企业的使命和短期及中长期计划的首位目标。企业不断的成长追求，意味着企业把谋求一个国家、多个国家乃至全球的市场优势地位与优势规模，把谋求一个行业到多个行业的优势地位与优势规模，当作企业由低到高各个成长阶段的首要目标。

成长导向时代，就是全球性的企业成长速度竞赛时代。因为一个行业、一个国家，乃至全球，其市场份额及占有位置是有限的，企业成长速度的快慢，决定了企业能不能取得进入各个高级成长阶段的“入场”机会。实际上，企业成长的追求，也即企业速度最快化的追求，因此，企业成长超速度及超速成

长方式，就成为了企业在各个成长阶段的追求与最优选择。

企业成长导向，是以全球经济一体化为背景的全球共同趋势，不同于过去极少数发达国家的少数企业的全程成长行为。因此，企业成长超速度及超速成长方式，必将成为全球所有企业在各个成长阶段的追求与最优选择，也必将成为在各个市场上以及全球市场上赢得成功的那些企业的致胜法宝。

随之而来的，将涌现出一大批超越了单一国家归属且富可敌国的全球企业。全球企业看来，国家已从先天性归属意义变成了经济性和策略性选择与依靠的对象。他们将在全球范围，最大可能地争夺、割据、分配市场与财富。

企业超速成长理论，正是反映了成长导向时代企业新的运动规律。而过去的企业管理学、成本理论、营销学、竞争战略等理论，则是管理导向和市场导向阶段的实践与思想的产物。不过需加说明的是，企业发展的中心趋势向成长导向的转移，并没有否定管理导向与市场导向及其经验、知识的存在意义和重大价值。

《企业超速成长》系统地总结、构造和率先阐述了在企业成长导向时代最有生命力的超速成长模式，这个新模式，不是产生于书房的假设式构想，而是来自麦当劳、本田、微软、英特尔等多家著名企业超速成长成功实践的总结与理论升华。

《企业超速成长》所提出的企业超速成长理论，开辟了一个独创的研究领域，并试图填补世界企业理论研究中的一个空白。

企业超速成长理论体系，包括主体理论和基础理论二大部分。主体理论指企业超速成长模式的理论部分；基础理论，则是由企业性质论与企业成长理论两方面组成。主体部分是一种全新的认识和方法体系，而企业性质与企业成长理论虽然形式上属于传统的研究范围，但在超速成长理论体系中，已是老瓶装新酒，注入了从根本上创新的内容。

企业超速成长模式，其显著特征是三个“最”，即通过使企业发展同步化程度最大，从而达到企业整体增长的最高水平与企业成长周期的最短时间。

企业成长不是单方面增长而是整体性的增长与提高。如果一个企业仅是销售额和利润出现增长，而资本规模及企业其它方面都处在原有状况，还不能视为成长。企业成长，必须包括资本、各种营销力量、权力组织、市场份额和利润等各方面的大幅增长与质量提高。

企业超速成长所表现出的超速度，即企业整体增长的最高水平与成长周期最短时间，没有一个不变的绝对数值，而是相对的标准。需要着重指出的是，超速成长理论中的速度标准均是国际标准，而不是某个国家或地区的标准。

超速度相对标准有三种衡量方法。

(1) **自比高增长标准**。指企业本期比上期增长的幅度很大，很显著。其增长部分主要来自扩增的投资及其开辟新市场的销售额和利润。自比高增长是超速度成长的基本标志。

(2) **同类比最高增长率标准**。即在世界范围内同类规模的

企业群中，取最高一档的年均增长率，作为超速度标准，其实际含义，是指处于某个成长阶段上的企业群中的最快一类速度。如果拿一个处于创业阶段的几千万资本的小企业，同一个位居高成长段、拥有几十亿资本的跨国公司进行比较，通过比较他们的增长率，来断定哪一个增长率更高，这种方法可能会得出小企业的增长率大大高于大企业的结果，因为小企业上期基数太低。但这种比较是不真实的，也没有任何意义。因此，像有的体育比赛项目分少年组、青年组一样，我们确定的企业成长超速度标准，按照企业规模大小不同的集群，可分为多种超速度标准。

在《企业超速成长》一书中所列的国际工商企业成长超速度几类标准中，显示年销售规模在 1000 万美元之内的企业，其销售额的超速度标准为平均每年增长率 160%。而年销售规模处于 1 亿美元~27 亿美元之间的企业，必须做到年平均销售额增长 45%（含 45%）以上，才能算是达到了超速增长标准。

(3) 赶超标准。在赶超标准衡量方法中，超速度，即后进企业大于先进企业年均净增长值的年均净增长值；先进企业，不是一般的先进企业，必须是符合同类最高增长率标准的超速成长型企业，而大于先进企业的后进企业年均净增长值，才能算是超速度。

这种成长超速度，是对后进企业而言的，并且是用年增长净值来衡量，而不是年增长率。

赶超标准揭示出一个成长速度竞争法则，该法则规定：后进企业欲赶超先进企业，须使自己的年增长净值持续超过先进企业的年净增长值。

如果一个小企业的年增长额，能够持续超过大企业的年增长额，那么这个小企业的成长速度就达到了赶超标准，即意味着小企业比大企业的成长速度更快，正处于赶超过程中，并在可计算的时间内将使企业全面规模超过先进企业。

一个企业在世界同类企业群中实现了超速成长，表明它在市场竞争与发展竞争中战胜了多数企业，即将或已经脱离低级成长地位，进入高级成长周期，即将或已经进入了更高水平与更高利益领域的竞争。

一个企业达到了赶超速度，就意味着这个企业正以日新月异、一日千里的发展步伐，急骤地扩大实力与扩大市场，日益逼近追赶目标。若作为追赶目标的先进企业与追赶企业同处一个行业，那就意味着先进企业的增长空间与原有市场，正被追赶者迅速抢占和蚕食。

在今天与未来这场日益变得激烈的成长速度竞赛中，那些成长缓慢或停滞不前的企业，不仅是他们的发展空间将被超速成长企业占据封死而丧失成长机会，而且他们已经占有的市场迟早将被剥夺，最终落得不是退缩到没有发展前途的某个市场隙缝中苟且偷生，就是被廉价收购或破产倒闭的下场。

企业超速成长有几种类型：一是单一周期的超速成长，即

企业在成长过程中，出现过一次超速成长周期。二是多周期性超速成长，指企业成长过程中，出现过几次连续的成长周期或几次间隔的超速成长周期。三是长程超速成长，即企业从创业开始经过多个成长周期，一直处于超速成长状况。一个企业在成长过程中即使只曾有过一次超速成长周期，它也会从中获益非浅，能够比其它成长疲软的企业得到多一些的成长机会与市场优势条件。

以上介绍的是企业超速成长表层特征。企业超速成长更重要的意义，在于它是最有活力的一种企业成长方式。企业成长的超速度成绩，就是来自于这种超速成长方式。这种方式，是指企业发展同步化程度最大的实现过程，具有下面一些特点。

——超速成长方式，同企业顺序而成、渐进发展的传统成长方式相比，实质是一种大幅提前的发展方式。

——多个投资项目的实现及各投资项目的市场占有实现形成双向同步，即指多个投资项目同时实现的同步，以及所有投资项目（新旧项目）的市场占有同时实现的同步。双向同步化不同于盲目性的投资膨胀行为。

——对每个投资项目建设工作与每个项目经营活动，推行同步化工程，以使时间效率及经营要素产出效率最大化。

——企业发展同步化程度最大，即同步化的投资项目数量尽可能最多，每个投资项目的投资规模与销售规模尽可能大等。