

WANG PAI 王牌^的智慧

中国王牌公司经济扩张策略大盘点



毛泽东说：“不了解中国国情，就不可能把中国革命引向胜利！”

这句话用在中国企业的发展问题上同样正确——
不了解中国国情，就不可能把中国企业办好。

金城出版社

王牌的智慧

中国王牌公司经济扩张策略大盘点

金城出版社

王牌的智慧

中国王牌公司经济扩张策略大盘点

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

王牌的智慧 / 姚祖梁, 刘青文编著. — 北京: 金城出版社, 2001.1
ISBN 7-80084-322-X

I. 王… II. ①姚…②刘… III. 企业家—生平事迹—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第80076号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平西街)

北京市人民文学印刷厂印刷

850x1168毫米 1/32 24.5印张 65 0千字

2001年1月第一版 2001年1月第一次印刷

印数: 1-4500册

ISBN 7-80084-322-X/K · 14

定价: 38.8元

主 编:	姚祖梁	王晓琴			
副主编:	刘青文	杨学静	和向群		
	李雪松	王冬梅	余 燊		
编 委:	王冬梅	王玉珊	王晓琴	王秀萍	王寒笑
	刘青文	刘建峰	刘丽峰	刘睿君	和向群
	田 卓	李 飞	李雪松	张艾丽	张 华
	杨学静	杨晓桂	金青林	姚祖梁	曹秘皎
	余 燊	程朝明	覃丽群	强 勇	娜布琪

前 言

本书是由二十多位经济学博士、硕士和在企业第一线的企业家组成“中国王牌公司经济扩张策略课题研究组”集体研究的成果。课题组成员主要来自北京大学、中国人民大学、中央民族大学以及几家大型企业集团。可以说,这是一部由有系统扎实学术训练的学者与有深入实践经验的企业家共同研究中国王牌企业的哈佛式案例分析力作。

本书在形式上采用了哈佛式案例的分析模式,但内容上却全部取材于中国著名企业的第一手材料,所研究的对象是中国企业,所总结的是中国企业的成功经验与策略。

应当说,近年来,我们读了许多研究别人的书,读了许多别人怎么发展的书,但是我们却十分缺乏深刻研究自己的书,缺乏研究自己怎么发展的书。毫无疑问,研究中国企业的发展战略策略,基于中国土壤上迸发出的企业家智慧对中国企业的发展更有直接的借鉴与指导意义。毛泽东说:“不了解中国国情,就不可能把中国革命引向胜利”,这句话用在中国企业的发展问题上同样正确——不了解中国国情,就不可能把中国企业办好。记得美国一家非常著名的企业在谈及自己在中国所取得的成功经验时说,它们进入中国的第一年,其投资主要是放在了解中国的国情特点上;第二年,其投资则主要放在搞好与中国同行以及与中国政府的关系上;第三年,其投资才主要放在推销自己的产品上。结果不到五年时间,便牢牢地占据了中国市场,大获成功。还记得在中国曾出现这样一个不争的事实:曾经是在邓小平过问下公费出国攻读美国哈佛 MBA 的第一批 20 名留学生中,他们学成归国数年后,仅剩一人仍从事与企业相关的工作:那还仅仅是总经理的英文翻译。这让人感到不可思议。经过记者的深入调查,发现这 20 人回国后,有一大半也曾到企业工作,只是由于工作一段时间后感到所学的与

所用的衔接不上才最终离开企业的。一位公司总裁在接受记者采访时直截了当地说：他们学的那一套不能说不先进，但用到实处却不符合中国国情，学的那一套在中国行不通！是的，中国有中国的传统，中国有中国的背景，无论是搞革命，还是搞建设，办企业，基于中国国情去思考问题才是取得成功的关键所在。纵观中国的几十家王牌企业，其主要经营者，几乎没有一个不深谙中国国情的。联想集团总裁柳传志说：“办企业好比打仗”，他不但自己熟读毛选，而且也要求自己的部下读毛选；飞龙集团总裁姜伟则认为毛选是现代的孙子兵法，“办企业什么书都可以不读，但不能不读毛选”；长虹总裁则说：“创业读三国，守业读红楼”，他总是鼓励自己的部下通过读中国古典名著去了解中国文化，要求部下植根于中国传统的上去思考企业的发展问题；希望集团的刘氏四兄弟则是把最多的时间花在研究讨论中国的政策上，人称他们四兄弟首先是中国优秀的政治家，然后才是企业家；东方集团总裁张宏伟更是直接了当地说：“东方集团是踏着改革政策的鼓点前进的”；吴炳新在短短几年时间内，取得了几百个亿人民币的销售业绩，他的“农村战略”功不可没。中国这些最优秀最有成就的企业家，无论是国有企业家，如联想的柳传志，长虹的倪润峰，还是民营企业，如希望的刘永好，东方的张宏伟，他们当中几乎没有留学过的，但正是他们的“土办法”使自己领导的企业获得了巨大的成功。他们办企业的思路、经验与策略都深深地打上了“中国”的烙印。这从大的方面来看，也很好理解：中国走的是有中国特色的社会主义道路，采取的是有中国特色的社会主义市场经济体制模式，毫无疑问，中国企业的成功经验与策略理所当然是极具“中国特色”的。不管是过去，还是现在和将来，中国企业的成功策略，都必然要带有“中国特色”。

改革开放二十多年来，中国涌现出了许多优秀名牌企业，这些名牌企业大致可以分为三大类，一类是自然积淀型品牌，如同仁堂；一类是明星型品牌，如三株、巨人集团；一类是市场影响型品

牌,如联想,海尔等。这些企业各有过人之处,它们的成功模式基本代表了中国企业的成功模式,他们取得成功的策略也基本代表了中国企业的成功规律。我们通过广泛地搜集它们的资料,经过认真地整理、取舍,运用经济学的相关分析方法,对它们的成功经验进行深入的剖析,把它们的最闪光的智慧拿出来与大家共同分享。另外,我们还选取几个失败的案例,作为反面案例进行研究。总之,我们的希望就是通过对这一个个经典案例进行科学分析,总结出中国企业成长的经验教训,主要是总结它们成功的发展战略策略,以此给中国企业的领导者,企业研究者,以及一切关注中国企业发展的人提供一个参考。

21 世纪的中国需要更多的王牌企业,中国企业需要总结并吸取自己的成功经验与失败的教训,为此目的贡献自己最大的努力,是本书所有编者的共同心愿。

《王牌的智慧》编委

2001 年 1 月

绪论：中国王牌公司的扩张方略与成长经验

一、企业迅速扩张成为王牌公司的条件

企业的迅速成长需要由人口、需求、购买力组成的市场，还需要资金、人力、土地、物资、技术等一系列可利用资源。企业的成长过程，实际上就是对客观环境及外部资源的吸纳、消化、再生产的循环过程。因此，客观环境与外部条件的情况如何是企业能否迅速增长的关键因素。

1. 战争及战后重建

战争时期，特殊的市场需求和庞大的军事投资往往会给一些企业的扩张提供难得的机遇。而战争结束后，百废待兴、百业待兴，战后经济的恢复和建设又为企业提供了广泛的市场和相对平稳的客观环境。解放后，我国建起了大量工厂，没几年我国便形成了门类较齐全的经济结构框架。由于战后重建留下很大的投资缺口，因而很快的我国当时出现了很多大型工厂，是在计划经济条件下求发展的。

2. 因改革而需重新构建新的经济秩序

1978 年我国进行改革开放，从此后企业逐渐走向自负盈亏，外部环境也逐渐形成一种企业相互竞争的态势，这时，企业慢慢地实现政企分开，慢慢成为真正意义上的企业。原来的计划是一种短缺经济，由于惯性，在改革前期仍处在短缺经济之中，巨大的投资缺口为我国企业发展提供了巨大的空间。从总体上看，从改革开放之初到 90 年代中期，我国都是一种短缺经济的态势之中。我国大多数王牌公司都是充分利用了这段时间，完成了第一次创业。海尔、长虹、希望等等，无不是这样。

3. 新的主导性行业开始出现、发展

80 年代以来，直至现在，家电、电子、化工等一直是我国的主导性产业，因此在这个行业也出现了数量最多的王牌企业；80 年代中后期，保健品行业兴起，因而出现了像飞龙、三株等这样的王牌企

业(当然由于市场迅速变化及自身管理不善后来它们都遭到了打击和挫折)。90年代,互联网的出现并迅速成为新的主导性行业,因而像搜狐等IT行业王牌也应时而生。

二、企业超速成长的一般规律

三九集团从诞生起,仅用7年时间便从一个小药厂一举进入全国的大企业之列,尔后,又以16亿元的售额为新起点,开始多元化经营,如今,三九集团的发展成为横跨医药、食品、汽车制造、房地产、农业等八大产业的大企业集团。

三九集团从无到有、从小到大、从大到巨大的成长过程,足以成为企业超速成长的典范。像自然界的生命现象一样,企业组织也有生命,也有生命过程。一个完整的企业成长周期,也是要经过从无到有、从小到大、从大到巨大的成长过程。

(一)企业成长的各个阶段

1. 创业阶段

企业的创业阶段是指从企业初创时期到进入扩张阶段这期间的企业成长过程。在创业初期,企业的资本很微薄,募集资金也十分困难,而且在技术、经营、管理等方面的一般知识和专业知识都很缺乏。创立者更多的是依靠个人的经验经营企业,没有明确的内部分工和管理程序,管理层次也很混乱。这时的企业,市场权利属于空白,在业务上往往需要依附其它企业,或者在别人的市场缝隙中谋求发展,没有稳定的市场份额,投机性很强。在创业阶段的中期,企业的资本已形成初步规模,拥有了足够的资金周转实力,这时的企业已经具备了小规模融资能力,同时也形成了初步稳定的产品生产销售体系,年销售额有一定的规模且比较稳定。但企业组织也从最初的混沌状态走出来形成了以老板为管理和业务中心的业务组织层,但却没有中间管理层。到了企业创业阶段的后期,企业的资金已经具备了中型企业的资本水平,融资能力比较强。在产品、价格、渠道、品牌消费文化等方面的综合实力上已经初具规模。员工队伍已经形成规模并拥有了一批骨干型的专门人

才,建立了中层管理层和基层管理程序。这时企业已经处在创业阶段的顶峰,拥有了雄厚的资金实力、市场看好的产品、强大的技术力量与营销体系,并形成了高效率的专业化队伍、声誉卓越的品牌、良好的企业形象以及广泛的社会同盟。

2. 扩张阶段

在企业的扩张阶段,企业的实力与规模比创业阶段要强大得多。这时的企业市场已经开始向国外市场转移,并开始在几个市场上谋求同步的发展。在扩张初期,企业的资本已有相当规模,融资已成为企业成长的重要手段。企业组织比较健全,员工人数急速增加,管理层日臻完善。在扩张中期,企业在市场上已经建立了全面的权利组织体系,在新产品开发、生产技术改进、市场营销等方面已经具有较为全面的竞争优势。企业管理走上正轨,形成了企业文化。在扩张阶段的后期,企业的融资渠道已形成银行贷款、股票上市、发行债券等多元化的特点,在跨国家、跨地区的市场上有着较为广泛的覆盖面和市场优势。

3. 割据阶段

这一阶段是企业大规模进入全球扩张、全球经营、全球竞争的阶段,企业性质由一个依赖和归属本国家的企业,扩张为全球性大企业集团或超级大企业。处在这一阶段的企业,无论是总部还是分支机构都拥有巨额资本和强大的融资能力,在许多国家和地区的市场上都具有强大的企业影响力。市场占有率名列前茅,雄踞国际同行业企业中的霸主地位。

到目前为止,我国还没有在真正意义上处于这一发展阶段的企业,但有不少企业已经开始步入这一阶段,例如海尔、联想等,他们当属我国王牌企业的王牌,不但在国内处于领先地位,而且在国际上也享有较高的知名度,具有一定的竞争优势。在新世纪会有一大批具有跨国经营实力的企业涌现。

(二)企业超速成长的规律

企业成长是从市场份额、盈利、机势、资本及组织等方面的低

级规模水平向高级规模水平的扩大过程,在企业成长过程中,企业可以在现有行业、现有产品业务领域内,通过扩大市场寻找发展机会;可以通过开发新产品、扩大企业现有产品种类,扩大市场覆盖面;可以新建或收购与目前业务有关联的上游或下游的业务,谋求企业纵向发展;可以抓住时机从小量市场行业转移到大量市场行业,实现企业跨行业成长;企业还可以采取多元化经营,进入与原有经营内容毫无关联的新业务领域,取得在多种行业的同时发展。

选择企业的成长途径,必须要注意企业发展的实际情况。例如,在企业创业初期,如果选择跨行业经营或纵向发展,就会因为企业实力不够而事倍功半造成发展中断。这时的企业资金不多,融资能力很低,技术力量和经营能力也有限,因此,最好选择行业内市场拓展的途径。进入企业扩张阶段以后,应该及时掌握时机采取纵向发展或多样化战略,引导企业迅速扩张,迈进更高成长阶段。企业到达割据阶段以后,最好要考虑全球市场的战略要求,采取纵向发展、多行业成长等各种途径相结合的方式。以上这些是企业成长过程中的一般规律。实践证明,在企业成长过程中不同的途径都会给企业带来不同的变化,极大地影响着企业的成长速度与增长水平,因此,采取哪种成长途径,是企业成长战略中极为关键的重要决策。

(三)王牌公司超速成长的特点

企业的超速成长,是一种高速成长、迅速扩张的方式,这种方式,使企业在同步投资的市场和项目中,数量尽可能多,规模尽可能大,时间尽可能短。企业超速增长不仅表现为惊人增长的速度,而且包括企业内在的全部构成的全方位增长。如果一个企业仅仅是销售额和利润出现了增长,而资本规模和企业其他方面还处在原有状态,这就不是成长,更谈不上超速成长。企业超速成长,必须包括资本、企业经营各要素,权力组织、市场份额和利润等各方面的大幅度增长与质量的提高。

海尔集团在张瑞敏接手时,仅是一个濒临破产的小冰箱厂,当

时该厂不但产品单一,质量低下,而且管理也相当混乱。经过不到10年的超速发展,海尔便建造成了国内最大的家电生产基地。海尔不仅是在规模上扩大,更重要的是在产品开发、市场开拓、生产效率与质量管理以及文化塑造等各方面都取得突破,又为下一步的迅速发展奠定良好的基础。如果仅是在规模上扩大,管理跟不上企业扩张的步伐,这种扩张经济会给下一步发展埋下隐患。例如三株、飞龙、巨人都是这种情况的典型,因此,企业的真正意义的成长,它包含企业各个方面的进步。

(四)企业的超速成长离不开快速增长的市场

企业看准并进入一个潜力巨大的市场,犹如航船驶入了开阔通畅、顺风顺水的河道,可以达到速度骤增、事半功倍的效果。在潜力巨大的市场上,本期购买同一产品的顾客人数及购买量大幅度超过上期。通过预测,可以发现购买这种产品的顾客数量将会持续增长,大幅度超过本期规模。在市场未来的时间里,存在着大量的购买者和购买力。由于潜力巨大的市场能够给企业带来巨大的效益,因此能够吸引大量投资者加入,形成社会各种经营要素、资源、政府政策和社会舆论向这个市场倾斜,使进入这一市场的企业更多、更快地获取各方面的支持。因此,潜力巨大的市场能够推动企业的生产能力、销售能力达到最大的规模水平。联想公司的迅速成长,离不开80年代、90年代快速增长的个人电脑市场;长虹、海尔的辉煌业绩,更是离不开我国从80年代中期至今我国快速增长的家电市场。

三、王牌企业扩张的六大方略

我国的王牌企业形成,不过是十多年的历史甚至不过是几年的历史,我国王牌企业仅在十几年甚至几年就完成一段企业几十年所走过的路,他们取得如此巨大的成功来自于他们正确的扩张方略。

(一)兼并

企业兼并是指一家企业吸收其它企业,被吸收的企业解散、注

销,其债权、债务由吸收的企业承担;另外一种兼并方式是两个以上的公司合并成立一个新公司,合并各方解散,各方的债权债务由新公司承担。

1. 兼并是企业扩张的最主要形式

企业兼并在西方已有 100 多年的历史,它作为一种市场经济高度发展的产物和企业经营的有效手段,在很大程度上推动了各国经济的发展乃至飞跃。

我国在 1992 年邓小平南巡讲话、十五大召开以后,掀起了一股企业兼并的高潮,1996~1997 年,达到兼并高潮的顶峰。

2. 兼并的分类

企业兼并从类别上,可以分为三类,即横向兼并、纵向兼并、混合兼并。

横向兼并是指同属一个产业或行业的部门,在生产销售同类产品企业间的兼并。这种同行业企业内部的横向兼并能够迅速扩大企业的规模,确立企业在本行业内部的垄断地位。

例如希望集团,希望集团曾经在一星期时间内兼并了 5 家饲料厂,创造了兼并案例的奇迹。

纵向兼并指分属两个不同行业的企业,但两者之间又有着投入产出关系的企业间的兼并。

例如金种子集团作为酿酒行业的大型企业,在 1994 年一年内,先后兼并了纸箱厂、玻璃厂和麻纺厂,并组建成包装公司,生产种子酒厂的相关配套产品,大大降低了成本,增强了市场竞争力,成为纵向兼并的典范。

混合兼并是指两个或两个以上相互间没有直接投入产出关系和技术经济联系的企业兼并。这种兼并促使了公司多样化战略的形象,导致公司组织结构上又一次发生巨大变化。

三九集团很早意识到了兼并混合迅速扩张的妙处,而且,三九集团很早就采取跨行业的混合兼并方式,几乎每个快速增长,有着美好前景的市场,都有三九集团的身影,汽车、房地产、旅游等,

三九集团对潜力巨大的行业几乎是“一个也不能少”，短短几年，三九集团便通过混合兼并医药行业一举发展成横跨八大行业的巨型企业集团，三九集团堪称我国企业混合兼并的典范。

3. 兼并的实现方式

企业间的兼并一般采取购买资产或股票的方式来实现。这是指一家公司用现款、证券或股票购买另一家公司的股票或资产，而被兼并一家企业则失去法人地位与资格，将企业原有的债权、债务全部转到兼并企业之中。另外，一家公司为了收购目标公司原有的股权，还可以通过发行或认购企业的新股票，换回企业旧股权的方式，迅速掌握被收购公司的股权以至对企业全部接收。

(二) 强有力的融资手段

1. 融资的重要性

资金是现代工业的血液。当工业生产脱离了手工作坊进入现代化阶段以后，就需要开发和利用新兴科学技术；当企业走向规模生产时，资金更成为最突出的问题，一个公司的财力是否雄厚，是否具备强大的融资能力，直接影响着企业成长的速度和扩张的程度。因此，融资能力的强与弱，融资渠道的多与少是衡量一个企业实力的重要内容。

玉柴集团在 80 年代中期至 90 年代初尽管也处于快速发展时期，但真正发生改变是在 1992 年通过先进的融资手段融到几个亿巨额资金之后，1992～1995 年，玉柴可以说是在爆炸式发展，通过巨额资金的融入，玉柴在 1995 年甚至垄断了全国 50% 以上的柴油机市场，以至有人称，玉柴是靠主要经营者王建明的超强融资能力扩造出来的。由此可见，融资能力有时可以对一个企业的迅速扩张起到决定性的作用。

2. 寻找搭档

企业如果依靠内部筹资即可解决资金不足的问题，那当然是最好不过的事。但是，依靠企业内部筹资，其作用往往是有限的，不足以解决企业资金的问题。因此，必须要寻找其它的筹资渠道，

寻找合作伙伴就是一种重要的办法。

一般说来,企业找到的合作伙伴主要是两大类:一类是同企业关系很密切的人或企业,一类则是风险投资家。陷入困境的企业越来越多是从风险投资家那里获取合作的。由于国外风险投资行业已有很大发展,风险资本已经达到相当规模,同时向陷入困境的企业提供资金的报酬一般都很高,因此向风险投资家寻求资金也是企业扩张的重要手段。

搜狐公司便是靠风险投资资金创设便迅速发展起来的典范。

3. 银行或其他贷款

对于陷入困境的企业来说,要找到满意的合作伙伴并不是一件容易的事,因为同陷入困境的企业合作风险太大。此外,采取合作的形式,企业亏损,合作者跟着亏损,但若企业盈利了,合作者也会分得很多利益;况且,采取合作的形式,还可能会改变企业的资本结构和组织结构。所以,企业谋求银行等金融机构的贷款则是一种比较好的筹资手段。

但是,金融机构的贷款虽然能够解决企业资金不足的困难,可在企业陷入困境时,要取得银行等金融机构的贷款却是一件十分困难的事,因为贷款人特别重视贷款的安全性,如果把钱贷给一个陷入困境的企业,这个企业未能重新崛起,无力还贷,贷款人就要遭受巨大的损失。陷入困境的企业本身资信较低,很难满足银行的要求,如果不运用一些策略,企业是很难获得贷款的。

4. 从资金市场融资

如果企业不能从银行得到足够的贷款,或者认为全部从银行贷款的方法不妥,那么企业还可以通过在金融市场发行股票或债券的方式筹集资金。

发行股票是一个企业花最小成本获得投资资金的通用手段,但发行股票尤其是上市股票需要具备一种条件。只要具备条件,很多公司都愿意通过这种途径获得资金,本书收集的这二十多个集团公司,它几乎都都有上市公司。

(三)海外扩张

海外扩张是企业通过对外直接投资,开创国外经营基地所从事的经营活动,它的主要特征是企业直接投资境外市场并创建自己的经营基地,海外扩张也称跨国经营。

跨国经营是企业发展壮大,成长为全球性跨国公司的必经之路,对于企业在激烈竞争的世界市场上立于不败之地,不断扩大全球的市场占有份额,实现全球战略目标,具有重要意义。

1. 提高全球市场占有率

在当代贸易保护主义抬头的情况下,有些国家的高关税政策、配额限制,对非集团成员国的歧视性贸易政策等等,使一些单纯的进出口经营和涉外经营遇到了各种限制,从而阻碍了企业的对外扩张和发展。但如果企业能够采用跨国经营,在这些国家直接投资建设生产经营基地,就可以绕过关税壁垒和各种形式的贸易壁垒,将产品和服务成功地输出,并通过该国向其他有关的集团成员国出口。这样企业就大大开拓了国外市场,提高了全球市场占有率。

2. 延长产品的寿命周期

由于本国需求的限制或某些资源、政策的制约,企业生产规模的扩大往往会受到限制。而跨国经营,企业就可以通过在国外各生产基地承接更多的生产订单,从而使生产规模不断扩大,产量不断增加,实现规模经济。同时,由于世界各国在经济发展、产业结构、技术水平和消费能力等各方面都存在着差异,因此一些企业在跨国经营时,就可以将本国或某国已经处在成熟后期甚至进入衰退期的产品生产转移到水平比较低的国家,从而延长了产品的寿命周期,为企业带来了长期的盈利。

3. 全球范围内利用资源

各国都有自己资源的比较优势。有些国家是资金优势,有些国家是劳动力资源优势,有些国家是技术资源优势,有些国家是自然资源优势。跨国经营的企业在那些矿产资源十分丰富的国家,