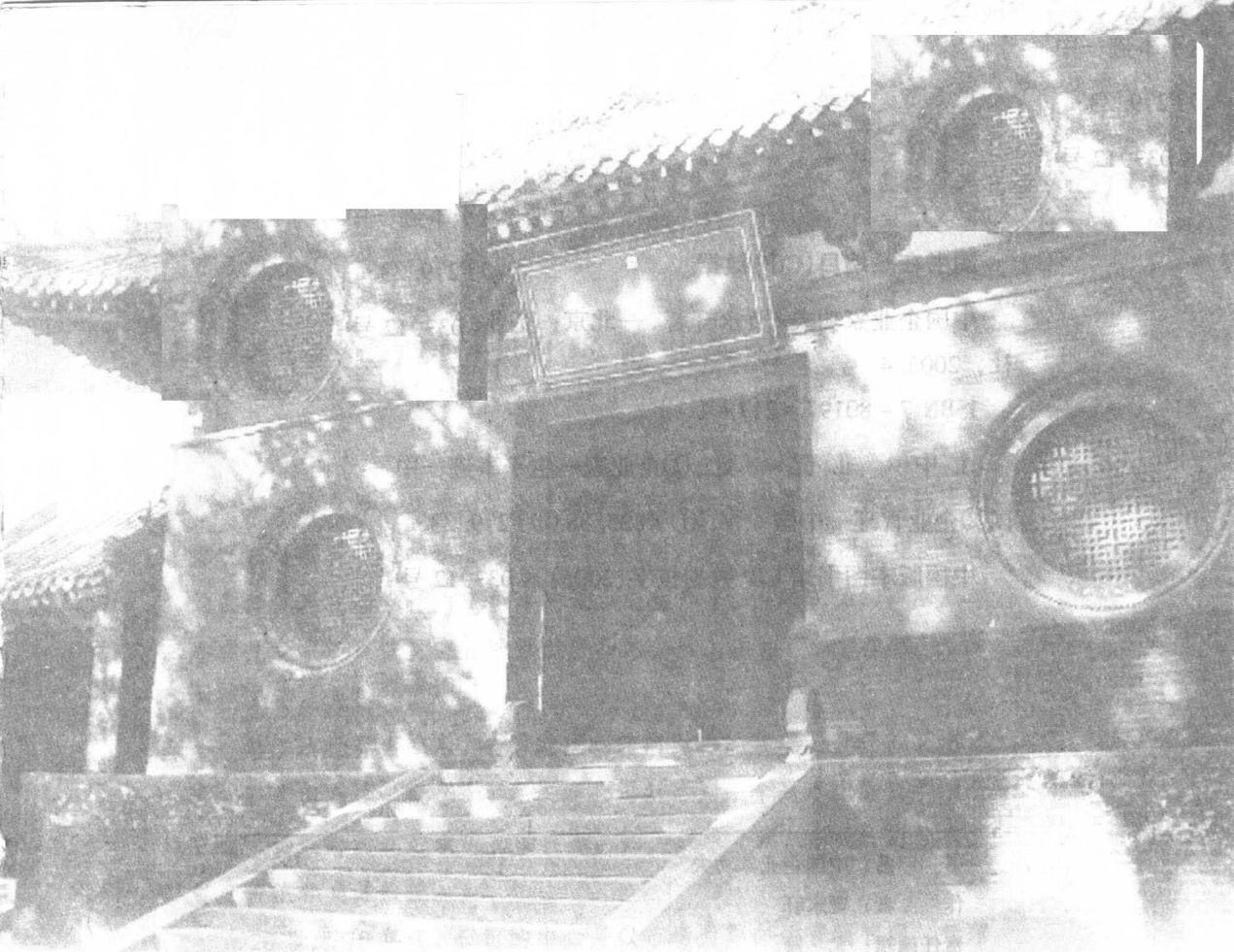


中国企业家功夫

贾永轩◎著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国企业家功夫

贾永轩◎著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

中国企业家功夫/贾永轩著. —北京: 企业管理出版社, 2005. 4

ISBN 7 - 80197 - 217 - 1

I. 中… II. 贾… III. ①企业家—生平事迹—中国②企业管理—中国 IV. ① K825. 38 ② F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037912 号

书 名: 中国企业家功夫

作 者: 贾永轩

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 7 - 80197 - 217 - 1/F · 218

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.cec-ceda.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: 北京秋豪印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米 × 1092 毫米 16 开 18 印张 220 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 10000 册

定 价: 39.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

总序言

中国呼唤企业战略家

第一次世界大战前后，公司的重点在于生产的管理。管理的理论体现在管理科学之父泰勒的《管理科学》对时间和动作的研究中。管理的实践体现在老福特的T型车的流水线生产中。当时成功的商家是那些在竞争中能更快更便宜地推出产品的公司。因为产品极度短缺，萝卜快了不洗泥。

第二次世界大战后，公司的重心转向财务的管理。管理的艺术体现在资产组合这一概念中，在买卖公司以达到一个高产出的资产组合方面做得最好的就是最成功的商家。因为供求平衡，多数公司都有其资产价值和交易价值。

20世纪70年代，公司的中心是以市场为导向的营销管理。管理的理论体现在营销大师菲利普·科特勒的《营销管理》对4P和后续对4C的研究中。管理的实践则体现在众多企业的营销大战中。营销成功便是企业成功。因为产品过剩，供过于求，谁都想把产品卖出去。

20世纪90年代，公司的核心是以客户为导向的战略管理。管理的理论体现在竞争战略大师迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争战略》三部曲里。战略的实践则体现在美国的通用电气、中国的海尔、联想等高瞻远瞩的战略制胜公司中。因为产品供应远远大于需求，产业转移几无限制，公司之间的战争在于持久战，持久战的关键在于核心能力的优势竞争。

中国自从改革开放后，几乎全民皆商。20世纪80年代，干什么什么赚钱，只要胆大、敢干就行；20世纪90年代，干什么赚钱得想想看，除了敢干还要能干；新世纪，是干什么似乎都不赚钱，但还不得不干。

因为没有钱的想挣钱,有了小钱想大钱,再不济也还得生存吃饭。中国已经告别短缺经济的暴利时代,进入以持久战为特征的战略制胜的微利时代,人人感到钱难挣事难做,家家却还在东一榔头西一棒槌地急功近利、急于求成,结果到处碰壁,陷入浮躁、迷茫之中。难怪英特尔前总裁葛鲁夫先生说华人这个民族对财富几乎有一种与生俱来的创造力,但对组织运作缺乏足够的热情与关怀;难怪“中国企业教父”柳传志先生要慨叹中国企业缺乏战略家。

袁宝华说国家的强盛在于经济,经济的发展在于企业,企业的根本在于企业家。中国的国有企业领导从决策权、运营权、报酬权、责任权等方面还难以独立当“家”,他们很大程度上要受制于政府这个“婆婆”;中国的民营企业发展史尚短、规模还小,还处在青年期、或青年期向盛年期过渡的过程中,只有少数的经营者能和“家”挂上边;中国的外资企业正在战略挺进,从柯达的感光行业的全行业收购到通用电气、大众汽车、宝洁、麦当劳的战略投资,都是以“家”的身份在战略地做事。中国需要企业家,中国呼唤企业战略家,中国更需要产生企业家、战略家的土壤与机制。

《企业战略丛书》是写给企业家看的,以催化企业的战略管理意识,帮助企业家擦亮眼睛,认识到战略时代的来临,开始战略行动,获得战略绩效。本套丛书的目的就在于呼唤企业战略家,就在于让更多的企业战略成长。针对中国企业战略“轻制定、难执行、少结果”的特点,索荣公司提出“定战略、重执行、看结果”的战略管理三大命题,整套丛书就在于体现这三大战略命题,并辅之以中国实战案例,从而让战略落地生根、开花结果。《企业战略丛书》一套五本,分别是《企业战略十论》、《定战略》、《重执行》、《看结果》、《中国企业家功夫》。

《企业战略十论》实际是企业战略管理导论,把企业战略简要地归纳为“从一到十的战略”,目的在于普及企业战略管理的知识体系,介绍企业战略管理的操作方法,引起企业对战略管理的高度重视。

《定战略》包含三定:定方向、定目标、定方法。战略的关键是要做

对的事,战略与策略、目的与目标、方向与方法是定战略的三大难题。战略的错误是最大的敌人,南辕北辙更会浪费我们本来就十分稀缺的人、财、物力及时间资源。《定战略》是做对的事的前提。

《重执行》包括三重:重组织、重团队、重流程。执行的关键是把事做对。中国企业战略的缺点是轻制定、难执行、少结果,再宏伟的战略、再完美的设计如果得不到执行、不能实现,也只能是空中楼阁、黄粱美梦。《重执行》就在于把对的事做对。

《看结果》包括三看:看做大、看做强、看做长。《看结果》的关键是持续地把对的事做对。做大、做强、做长是每一个企业的梦想,但中国有太多的短命企业,太多的流星企业家,今日的英雄迅即成为明日的“狗熊”。《看结果》的关键就在于“看”字,也就是说在于百尺竿头更进一步,持续地做大、做强与做长,不论你是创业起步还是跨国巨头。

《中国企业家功夫》以中国 150 家企业为研究对象,以改革开放 20 多年的企业发展管理为跨度,研究中国企业家如何在中国特色下,使企业从无到有、从小到大、从弱到强、从短到长获得成功,是定战略、重执行、看结果的实战提炼、共性对比和实证研究。

其实,《企业战略十论》实际是企业战略管理导论,《中国企业家功夫》实际是中国企业战略实战案例印证。《定战略》、《重执行》、《看结果》才是全套丛书精髓所在,才是企业战略实战的操作指南。

战略管理就是做对的事和把事做对,做对的事就是定战略,把事做对就是重执行,做对事与把事做对的最后关键是要看结果。因此,简单地讲战略管理就是定战略、重执行、看结果。

贾永轩

2005 年 1 月 18 日

前 言

在改革开放 20 多年后的今天，商业往来成为社会关系的主要协调方式。于是，中国经济对于企业家的历史需要之强烈，人们对于企业家的呼唤之虔诚，超过了以往任何时代。

改革开放 20 多年来，中国企业家准确地把握时机，依托心中的渴望与梦想，坚持以人为本的企业主义，通过滚动雪球、资本运营、产融结合的开拓进取方式，在专业化与多元化的领域里进行战略演进。他们不仅身体力行、言传身教，而且逐渐铸就时钟机制，力求使企业基业常青，这既是他们的成功之道，也是他们的上乘企业功夫。同时，中国企业家不仅要具备企业功夫，还要具备政治功夫，用正大青春宝冯根生的话说就是“好的企业家要懂政治”、“经营管理里面有政治”。总之，在中国办企业、做事业需要“中国功夫”。

《中国企业家功夫》以中国 150 家企业为研究对象，以改革开放 20 多年的企业发展管理为跨度，研究中国企业家如何在中国特色下，使企业从无到有、从小到大、从弱到强、从短到长获得成功的。它是 20 多年来中国企业《定战略》、《重执行》、《看结果》的实战提炼、共性对比、实证研究。目的是引起企业家、企业界及社会的共鸣和思考。在现代商业社会的企业经营管理中，我们既需要企业家精神，更需要企业家群体。“企业家是中国改革开放的功臣”，中国需要企业家，中国呼唤企业战略家，中国更需要产生企业家、战略家的土壤与机制。

本书共分十章：

第一章 时务英雄，主要是分析企业家如何抓住中国改革开放

的机会，艰苦创业，与时俱进，领导企业成就大业的。中国成功的企业、成功的企业家们正是把握住时机才成为英雄的，如鲁冠球、柳传志、刘永好、王文京、王志东、张朝阳、马云等。

第二章 心中有梦，是说中国企业家不甘于平淡，不甘于贫穷，为了体现人生价值，而去实现心中的梦想！柳传志要“坚决扛住民族计算机工业的大旗”，长虹“以产业报国，以民族昌盛为己任！”海尔“敬业报国，追求卓越”。梦是他们的希望！梦是他们的理想！梦是他们的支撑！

第三章 滚动雪球，主要是分析中国企业家如何用滚雪球的方式使企业从无到有、从小到大、从弱到强、从短到长逐步发展壮大的。内部管理型发展战略（产品扩张）与外部交易型发展战略（资本扩张）相结合是滚动雪球的基本形式，产业资本与金融资本融合是滚动雪球的最高方式。

第四章 企业主义，主要是阐明“义聚”与“利聚”问题，说明企业存在的目的与意义。企业主义是指导企业处理人与人、人与物、人与事关系的价值准则。国家有国家主义，民族有民族主义，企业应该有企业主义。企业家的要旨就在于奠定企业主义，让企业公民为了企业主义而奋斗终生。

第五章 时钟机制，主要是指人治与法治，报时与造钟的关系。对于中国的企业家来说，人治与法治、报时与造钟有特别重要的现实意义。因为他们大多数都还处在第一代创业者时代，到现在已开始向第二代、第三代的接力传递、新老交接班过程。

第六章 战略演进，主要说明中国企业如何依靠战略制胜的。当联想、海尔等企业 20 年如一日依靠“定战略、重执行、看结果”一步步取得战略胜利的时候，回头看那些东一榔头、西一棒槌的企业，则早就销声匿迹，不见了踪影。

第七章 以人为本，就是柳传志所说，“办公司就是办人”，“小公司做事，大公司做人”。张瑞敏认为在所有的管理过程中，

人是最重要的。就像“企”字如果将“人”拿掉就变成了“止”字。人是企业中的一切创新的源泉，失去他们，奔腾的企业之流就会停止。

第八章 资本魔方，主要说明中国企业如何通过上市融资、兼并重组、产融结合等资本运营手段，运用外部交易扩张的方式来使企业快速发展壮大的。用张瑞敏的话说，“产融结合不一定能保证跨国公司的成功，但跨国公司一定要成功地进行产融结合”。

第九章 鸡蛋篮子，主要是说明专业化与多元化的关系。马克·吐温说“把所有的鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好这个篮子。”魏新说“专业化和多元化，实际上是两种不同的经营模式，各有其优劣。”张瑞敏则依靠“亮了东方再亮西方”，从专业化走向多元化之路，成就海尔20年—1000亿的辉煌。

第十章 中国企业家功夫，在阐述中国企业家政治功夫、企业功夫的基础上，分析了中国企业家的“十种出路”。“盖棺定论”是对已故的历史人物的评价，对现在还身处一线的企业家们还不能“盖棺定论”。所以，张瑞敏的“永远战战兢兢，永远如履薄冰”是企业家心态的真实写照。

贾永轩

2005年1月18日

目 录

第一章 时务英雄

- 第一节 把握时机:中国企业家的时机战略 1
- 第二节 协调环境:企业家的经济政治学 9
- 第三节 领袖导向:内圣外王之道 15

第二章 心中有梦

- 第一节 创业时的梦 26
- 第二节 做大做强做长的梦 32
- 第三节 价值体现的梦 43

第三章 滚动雪球

- 第一节 创业资本 47
- 第二节 第一桶金 53
- 第三节 滚动雪球 60

第四章 企业主义

- 第一节 企业与主义 68
- 第二节 企业主义 75
- 第三节 企业主义的光芒 85

第五章 时钟机制

- 第一节 人治与法治 92

第二节	时钟机制	98
第三节	报时与造钟	110

第六章 战略演进

第一节	战略制胜	119
第二节	战略演进	128
第三节	联想:新世纪,新战略,新征程	137

第七章 以人为本

第一节	青梅煮酒论英雄	146
第二节	小公司做事,大公司做人	154
第三节	相马赛马	162

第八章 资本魔方

第一节	上市融资	173
第二节	兼并重组	181
第三节	产融整合	197

第九章 鸡蛋篮子

第一节	专业化经营	206
第二节	多元化发展	213
第三节	鸡蛋:究竟放到几个篮子里	224

第十章 中国企业家功夫

第一节	中国企业家的政治功夫	234
第二节	中国企业家的企业功夫	249
第三节	中国企业家的十种出路	264

第一章 时务英雄

把握时机是战略，持之以恒是管理。

——无名氏

抓住机遇、协调环境、提升管理、导向成功。

——贾永轩

时务英雄主要是分析企业家如何抓住中国改革开放时机，艰苦创业，与时俱进，领导企业成就大业的。

中国企业家们不仅要把握时机，而且要协调环境，更要懂得内圣外王之道，最终成为企业英雄！

第一节 把握时机：中国企业家的时机战略

一、中国改革开放的三次思想大解放

伟大的变革，需要伟大的思想作为先导。中国的改革开放史，可以说就是一部思想解放史，那些新旧观念的交锋，无疑成为天幕上一道划破长空的闪电，照亮了一个时代……

第一次思想大解放以 1978 年前后的真理标准大讨论及党的十一届三中全会为标志。

在邓小平的领导下，发起了真理标准大讨论，通过与“两个凡是”的较量，使“实践是检验真理的唯一标准”这个观念成为全党的共识。1978年12月18~22日党的十一届三中全会在北京举行。全会重新确立了中国共产党的正确的政治路线，果断地停止使用“以阶级斗争为纲”这个不适用于社会主义社会的口号，否定了党的十一大沿袭的“文化大革命”中的所谓“无产阶级专政下继续革命”，全会中心议题是讨论把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来。全会作出了从1979年起，把全党工作重点转移到社会主义现代化建设上来的战略决策。

1987年10月，中国共产党第十三次全国代表大会在北京召开。大会提出了我国处在社会主义初级阶段的理论，指出在这个阶段里，必须以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放的“一个中心，两个基本点”的社会主义初级阶段的基本路线。

第二次思想大解放以1992年邓小平南巡重要讲话和党的十四大为标志。

1992年春天，中国正处于还要不要改革开放，市场经济是姓“社”还是姓“资”大争论的关键时刻，邓小平的南巡讲话打破了人们心中的疑虑。在南巡讲话中，邓小平提出计划与市场都是手段，社会主义也有市场，资本主义也有计划，而判断姓“资”姓“社”的标准是“三个有利于”，这就冲破了姓“资”姓“社”的束缚。

1992年10月，党的十四大明确宣布：我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制。这是一个带有全局性的重大突破。这标志着党对社会主义经济发展规律的认识有了一个新的突破和飞跃，标志着我国的经济体制改革进入了一个新的阶段。1993年11月，党的十四届三中全会作出了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》，勾画了社会主义市场经济体制的基本框架，制订了继续深化改革的总体蓝图。我国的经济体制改革从此

进入了全局性整体推进的新阶段。

第三次思想解放从党的十五大开始，经过江泽民同志“七一”重要讲话、党的十六大，一直到十六届三中全会召开。

1997年党的十五大明确规定把邓小平理论确立为党的指导思想，强调指出深化经济体制改革。党的十六大确立了全面建设小康社会的奋斗目标，并提出建成完善的社会主义市场经济体制和更具活力、更加开放的经济体系的新任务。在全国人民刚刚踏上全面建设小康社会征程之时，十六届三中全会审议通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》，对完善社会主义市场经济体制的各个方面作出了全面规划和工作部署，为全面建设小康社会提供体制保证，必将加快推进改革，进一步解放和发展生产力，为经济发展和社会全面进步注入强大动力。

这一次思想解放主要是在所有制的问题上有了重大的突破，特别是党的十六届三中全会提出的以股份制为公有制的主要实现形式，发展混合所有制经济等。完善社会主义市场经济体制，就要完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度。要适应经济市场化不断发展的趋势，大力发展国有资本、集体资本和公有资本等参股的混合所有制经济，使股份制成为公有制的主要实现形式。

从改革率先在农村突破，到确认我国社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济；从明确提出建立社会主义市场经济体制的目标，到初步建立起社会主义市场经济体制，再到迈向建成完善的社会主义市场经济体制的新目标。从党的十一届三中全会到十六届三中全会，中国的经济体制改革走过了曲折而辉煌的25年，在理论和实践上取得了重大进展，实现了初步建立起社会主义市场经济体制的历史性突破。

二、中国市场发展的历史机遇

自改革开放以来，对应三次思想解放，中国曾经有过三次创富机会，经历过三次创富高潮：第一次是20世纪80年代初的改革开放，从制度上说是要解除原有的计划经济体制，为许多人创造了历史性的机会。从市场上讲是在一个短缺经济条件下，只要能够从旧体制的缝隙中拿到资源、批文或胆大、敢干，干什么都能成功。第二次是90年代初邓小平南巡，其制度特征是中国要建立市场经济体系，更多地鼓励一部分人先富起来带领大家共同富裕，更多的领域向创业者开放，更多的意识枷锁被取消，供需逐渐趋向平衡，市场竞争渐趋激烈，除了敢干还得加上想着干和能干。第三次是世纪之交的新经济浪潮，主要以信息技术和生物技术为发展，以知本主义为特征，以风险资本为推动力的知识经济创业创富。中国由短缺经济进入过剩经济，市场由卖方市场进入以客户为导向的买方市场，暴利时代进入微利时代，竞争由抓关系、抓机遇进入到抓技术、抓管理、抓战略。这三次历史机遇可以具体划分为四个阶段：

第一阶段：市场化的最早期，是流通领域的市场化。最早进入这一领域的是待业青年，甚至劳改释放人员等城市边缘人群，相对文化层次较低。在80年代早期，他们以个体户之名而存在。通过相对简单的方式迅速获取财富，由此形成了中国的第一批高收入群体，典型的说法就是“万元户”。这一阶段在90年代初便告结束。

第二阶段：生产资料领域的市场化。这一时期开始于80年代中后期，当时的“双轨制”政策是促成这一领域市场化最重要的动因。钢铁、木材还有土地等等在计划内外的差价，十分容易取得超额利润。这样就诞生了中国的第二批高收入者。他们利用双轨制内外的差价，倒批文、倒生产资料、倒差价，形成了一批“倒爷”。

第三阶段：金融领域的市场化。随着金融体制的改革和上市公

司的大量出现，中国又诞生了第三批高收入者。这一时期在 90 年代初。这一批高收入者又有不同的层次分别，首先是上市公司本身的工作人员，因为他们更容易获得原始股，然后才是部分股民。出现了“杨百万”、“陈千万”的大批“股市淘金者”。

第四阶段：知识与技术市场化。这种类型从早期的 80 年代中期开始，到 90 年代中期再到今天逐渐形成高潮，比前面的所有过程来得更为迅速。由此形成了中国的第四批高收入者。这种类型的典型特点是把科技与市场结合，知本与资本结合，智识与股市结合，创造了中国的“知本家”阶层。

三、中国改革开放 25 年产生的三代民营企业家^①

第一代中国民营企业家又分为两类：一类是待业青年，甚至劳改释放人员等城市边缘人群，相对文化层次较低。他们早期创业十分艰难，他们中大多数人的发家史从人民币几百元甚至几十元开始，从事的大多是拾遗补缺的服务流通行业，如开餐馆、卖冰棍、长途贩运服装等，没有丝毫核心技术和竞争力。另一类是有知识有抱负的企业家，从创业动机看，他们中的大多数人是因为和当时处于强盛时期的国有企业机制不相融，在传统机制下没有更多的发展机会，于是自己创业，可以称之为半自愿、半被动的“非主动创业”。目前真正成功的中国大企业家大多是这个阶段的这一类人，如刘永好、柳传志、王石、任正非等。

随着 1992 年小平南巡，中国第二代民营企业家诞生。一批来自政府机关、国有大型企业、高等院校、科研院所这四大“知识分子成堆”的地方的大学生，受南巡讲话精神感召，或被随之而来的经济发展浪潮吸引，主动性地创业。和第一代民营企业家不同，这批

^① 参考赵民《中国三代民营企业家》

人工作已经超过5年，有相当的社会经验和人际关系，有一定的启动资金实力，有的在原来的单位中还有一定的技术地位、客户资源，甚至团队管理经验。所以，他们在辞职“下海”创业过程中，无论从起步，到资源，还是所提供的产品和服务的技术含量，都是第一代民营企业家所不能比的。从1992年到1995年，短短的三年，第二代民营企业家迅速形成了一道崭新的风景。

第三代民营企业家是和海归留学生及高科技相关联的。1998年北京“两会”（人大和政协）期间，人大常委会副委员长成思危提出了“一号提案”，呼吁推动中国的风险投资，从而带来了新一轮创业高潮。大批在国外生活和留学的留学生在互联网技术发展的强劲季风下，怀揣国际风险投资家的百万、千万美元，携带着国际先进的核心技术、先进的管理理念和经验，回国落户高科技创业园创业，成为第三代民营企业家中的主体之一。与此同时，大批在校硕士、博士生毕业以后，在国内风险投资资金的支持下，利用他们在校时的科研成果或其导师的科研成果，毅然决然地扯起创业的大旗，成为第三代民营企业家的另外一部分主体。第三代民营企业家的第三部分组成成员是外企职业经理人。部分外企中层管理人员在具有较为先进管理体系的合资、独资企业中浸淫多年，掌握了相当的客户、技术、管理经验，在上升到一定职位后，由于各种原因，开始了自己的创业。

四、中国改革开放25年产生的三代国有企业家^①

第一代国有企业家从1984年起到1992年小平南巡前。从1979年到1984年，改革主要是在农村，故史称“农村体制改革”。从1984年起，改革推进到城市体制领域内。由于中国当时各个行业普

^① 参考赵民《中国三代国有企业家》