

中国企业为什么小时容易做大难？用亲还是选贤？血缘关系最可靠还是靠制度立业？家族企业面临的烦恼。什么困住了中小企业的发展？中小企业做大做强的出路在哪里？

中国企业为什么小时容易做大难？用亲还是选贤？血缘关系最可靠还是靠

制度立业？家族企业面临的烦恼。什么困住了中小企业的发展？中小企业做大做强的出路在哪里？

中国企业为什么小时容易做大难？用亲还是选贤？血缘关系最可靠还是靠

制度立业？家族企业面临的烦恼。什么困住了中小企业的发展？中小企业做大做强的出路在哪里？

中国企业为什么小时容易做大难？用亲还是选贤？血缘关系最可靠还是靠

制度立业？家族企业面临的烦恼。什么困住了中小企业的发展？中小企业做大做强的出路在哪里？

走出 成长的瓶颈

邵振玮 吴玉杰 编著

中小企业如何做大做强

中国企业为什么小时容易做大难？用亲还是选贤？血缘关系最可靠还是靠制度立业？家族企业面临的烦恼。什么困住了中小企业的发展？中小企业做大做强的出路在哪里？



中国经济出版社
www.economyph.com

走出成长的瓶颈

——中小企业如何做大做强

邵振玮 吴玉杰 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出成长的瓶颈：中小企业如何做大做强/邵振玮、吴玉杰编著.
-北京：中国经济出版社，2004.1
ISBN 7-5017-6272-4
I. 走... II. ①邵...②吴... III. 中小企业-企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 116885 号

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：WWW. economyph. com

责任编辑：聂无逸 (电话：13701326619)

责任印制：张江虹

封面设计：红十月工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京市银祥福利印刷厂

开 本：787mm×960mm 1/16

印 张：19.25

字 数：271 千字

版 次：2004 年 1 月第 1 版 * 印 次：2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-5017-6272-4/F·5053 定 价：29.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店：66162744 地 址：西四北大街 233 号

参加本书写作讨论的人员还有

刘 刚	周德惠	王 松	李晓东
郭水文	石小玉	郑里强	杨 玫
王中云	黄自飞	周云和	李卫东

目 录

绪论 什么制约了企业的成长?	(1)
企业成长的精神制约	(3)
过五关斩六将超越成长障碍	(7)
企业的“内圣外王”之道	(11)
第一章 强大来源于核心竞争力	(19)
界定企业的核心业务	(21)
树大在于根深	(24)
没有主干就没有核心竞争力	(27)
掌握属于自己的核心技术	(30)
创新是跨越式发展的推动力	(33)
产品也有生命周期	(37)
改革流程也能创造核心竞争力	(40)
供应链管理的革命	(43)
通过加速流动创造效率	(47)
以最少投入创造最大产出	(50)
第二章 团队协作共谋大业	(53)
刘邦之得天下	(55)

领袖与精英的故事	(58)
人才是金	(62)
做一个最佳雇主	(65)
事业留人	(68)
特殊人才的任用之道	(70)
创造学习型团队	(73)
公平薪酬凝聚团队	(77)
团队的人性化管理	(82)
第三章 建设高效率的企业组织	(85)
组织就是力量	(87)
企业组织结构的适应性	(91)
你能管理几个人	(93)
中小企业的集权与分权	(96)
超越事业部模式	(100)
组织是可变的	(103)
组织以人为本	(106)
组织的沟通	(109)
企业中的非正式组织	(113)
第四章 品牌增加附加值	(117)
品牌意识	(119)
品牌创造市场	(123)
为顾客创造价值才能昌盛	(126)
质量管理为基础	(129)
服务营销创品牌	(133)
形象塑造创品牌	(136)

注重危机处理保护品牌	(140)
海尔的海外品牌战略	(144)
第五章 公司财务的规范化管理	(149)
要学会“过日子”	(151)
根据自己资源制订财务战略	(154)
财务管理的多层角色	(157)
财务控制与内部牵制	(160)
以质优价廉为目标	(163)
把握你的资金信息流	(167)
混乱的“巨人”集团	(174)
第六章 高瞻远瞩的企业	(179)
战略创造未来	(181)
寻找自己的战略发展空间	(184)
有所为有所不为	(187)
寻求自己的位置	(191)
以成本优势超越竞争对手	(194)
后来者居上的方法	(197)
迎接变化是战略的第一要务	(200)
做自己能做的事	(204)
第七章 在资本运营中发展壮大	(209)
因时而动和因势而动	(211)
成功的资本运营	(214)
资本运营何以会失败	(218)
大众公司的控股扩张	(221)

海尔的股份兼并	(224)
海信的资本运营之路	(227)
通过产权置换扩张	(231)
集团公司模式	(234)
华商的企业网络	(237)
第八章 创造和谐的企业文化	(241)
企业文化培育卓越品质	(243)
企业形象的传媒塑造	(245)
企业的文化桎梏	(249)
文化也要入世	(252)
创造一个独特的企业	(255)
大洋彼岸的企业文化借鉴	(257)
日本的企业文化	(260)
中国企业文化的构建	(263)
第九章 家族企业的自我超越	(267)
无处不在的家族力量	(269)
剪不断理还乱	(273)
为什么总是小时容易大时难	(278)
问题出在哪里?	(281)
家族企业的“选贤与能”	(284)
世纪难题, 传贤不传子?	(287)
海外华族企业的经验	(290)
茅理翔的“世袭”选择	(293)
李嘉诚“世家”的经验	(297)

绪 论

什么制约了企业的成长?

缺乏资本增值的动力, 缺乏“资本精神”而热衷于享受的企业家, 是无论如何也不可能把企业做大的!

中国的企业家要想获得一种真正的企业家精神, 一种所谓的“资本主义精神”, 就必须在自己的文化根基上寻求贴近我们自身心理结构的激励动机。

儒家强调“修身, 齐家, 治国, 平天下”的人生纲领, 这也就是“内圣外王”的过程。其实, 这并不仅是传统社会士大夫阶层的信条, 也应成为我们新一代企业家的人生信条。

中小企业在增加就业,增强整个国民经济活力等方面有着极大的优势和不可替代的作用。中小企业在发展中的困难来源于两个方面,一是企业自身,二是外部环境。从外部环境来看,长期以来中国一直没有制定扶持中小企业发展的法律法规,中小企业的发展缺乏必要的法律保护。同时,中国对中小企业的扶持力度很小。

比如,作为中国中小企业主体的乡镇企业,其工业产值占全国40%~50%,但对其贷款不足全国信贷规模总量的10%。个体、私营企业更难于得到贷款。由于中小企业规模小,从资本市场上获得投资的可能性极小。这就使中小企业普遍存在资金短缺的困难。政府在资金、技术、信息、财政等方面对中小企业的扶持比较少,社会化的服务体系尚未形成。一方面中介服务机构少,另一方面费用又使大多数中小企业负担不起。因此,大多数中小企业难以获得帮助与支持。

从中小企业发展的自身障碍看,主要的局限性包括技术装备水平低,专业人才缺乏,筹集资金困难,没有固定的销售渠道,大多数产品技术含量比较低,市场竞争激烈,企业利润率比较低。在遇到经济不景气或经济危机时,破产倒闭现象突出。

1997年,中国468506个独立核算工业企业中,平均每个小型企业资本金不到24万元,约为中型企业的1/10,为大型企业的1/74;平均每个小型企业的年产值708万元,为中型企业的1/8,为大型企业的1/53。中小企业的规模限制,使它们在产业分工中一般处于底层,从事附加值比较低的生产经营活动。好多个体户只是把自己的经营作为维持生计的手段而已。

企业成长的精神制约

笔者曾经在深圳呆过一段时间，和几位八十年代末毕业于北京某几个名校的企业家交往颇深。这几位企业家都掌握着几千万到几个亿的资产，属于典型的新生代知识型中小企业家。一次喝酒聊天的时候，我就冒出一句：“兄弟，说实话，对什么最感兴趣？”除了一位说“没有感兴趣的事”以外，其他人都答道“泡妞”！

我当然很愕然，就继续问：“那么企业在你们的生活中占什么位置？”

回答大体是这样的：做企业是为生活服务的，而不是相反。我们现在都有一定的资产，如果想继续做大，需要花费很大的精力，自己的生活就没了乐趣，还不如“乐和乐和”。

中国的民营经济从无到有，逐步发展并形成一定规模。其发展历程表明，中国民营企业已经从最初的原始状态完成了两次飞跃，进入到第三次创业时代。

在第一次创业时代，中国的民营企业主要是家庭作坊生产，追求产量，忙于赚取“第一桶金”。1992年邓小平南方讲话和中共十四大的召开，释放了民营企业压抑已久的热情，进入第二次创业时代。这一时期，民营企业追求高速成长和规模效应，进行多元化投资。

1997年中共十五大把民营经济确定为社会主义市场经济的重要组成部分，使民营企业获得了前所未有的发展机会。宽松的政策环境和激烈的市场竞争以及内在的发展要求，使中国民营企业进入理性的第三次创业时代。

然而，摆在民营企业面前的却是一道道难题：国企经历改革后逐渐恢复元气，跨国公司大量进入，对羽翼未丰的民营企业形成两面夹击；亚洲金融危机的侵害尚未消除；企业自身素质难以进一步提高等等。

在过去的特殊体制环境下，很多民营企业在创业之初就带有很多先天性的弱点，主要表现在有的初始积累不足，起步水平不高，低水平重复建设；有的追求目标短期化，采取不正常的竞争手段，甚至不惜以造假损害环境来取得近期利益；有的产权关系模糊，企业制度不规范，留下了不少后遗症；有的缺乏科学管理基础，在快速膨胀和发展之后，很快就走向衰退。

但是现在，在我国市场体系逐步完善的情况下，我们的企业并没有表现出真正的能让世人尊敬的素质。我们知道，美国的微软和戴尔公司并不比我们的好多民营中小企业时间长，但却能发展出自己的企业文化、管理风格、创新体制等等，并以令世人瞩目的速度进行发展和扩张。

为什么我们的企业不行？

笔者以为，我们缺乏一种真正根本的东西，这就是一种中国特色的所谓的“资本主义”精神。没有这种精神，什么产权体制、股份制改造，什么管理创新、市场环境改善都没有任何意义！

上面所说的那几位企业家显然就是缺乏马克思所说的那种追求资本无限增殖的动力，缺乏马克斯·韦伯所说的那种“资本主义精神”的典型。

我想，缺乏资本增值的动力，缺乏“资本精神”而热衷于“泡妞”的企业家，是无论如何也不可能把企业做大的！

相反，有了与中国文化与心理相适应的“资本”精神，企业制度管理风格等问题都是企业家自己能解决的技术性问题。西方社会学大

师马克思·韦伯说：“不管在什么地方，只要资本主义精神出现并表现出来，它就会创造出自己的资本和货币供给来作为达到自身目的的手段。”同样，只要我们的中小企业有着真正的“类资本主义”精神，它就会创造出自己的管理模式和公司文化。

我们都知道犹太民族是世界上最为富有的民族之一，这是因为犹太精神对犹太商魂有着重要的影响。犹太民族通过对上帝的虔信维持和存续了犹太民族的精神特质和民族属性，使得犹太民族成功地抵御了异族的文化同化而生机勃勃地生存于世界民族之林。

对犹太商业经营者而言，虔诚的宗教情感使得他们对财富与利润的追求超越于个体利益之上！并使之内化为“为了商业而商业”的精神追求，犹太人在商业领域及其他领域的成就都与这种精神依托不无关系，而集体智慧成熟同时个人智慧的发达，又使得犹太民族并没有变成拘泥于形式的墨守成规者，这在犹太商业智慧中也鲜明地体现为原则性与灵活性的有机统一。

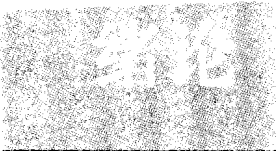
美国是我们的经济学家和我们的企业家所推崇的国度之一，大家都认为美国是最具有“资本主义”精神的国家。但是，很少有人意识到美国的“资本主义”精神只是美国的宗教精神在世俗领域的表现，没有美国的宗教精神，就没有美国的“资本主义”精神。而美国的公司治理，也是围绕美国人的精神展开的，这样才使得美国的公司治理结构能最有效地调动人们的积极性。

布什在清华的演讲中宣扬：“美国是一个受信仰指导的国度，曾经有人称呼我们是教会制衡的国度，有 95% 的人说他们信神，我便是其中之一。”

在美国，从城市到乡村，到处充斥着大大小小的教堂。我一个生活在美国的朋友说：“我的感觉是美国的教堂比学校都要多”。而在这些教堂里，牧师们不厌其烦地重复着这样的教义：

●上帝应许的唯一生存方式，不是要人们以苦修的禁欲主义超越世俗道德，而是要人完成个人在现世里所处地位赋予他的责任和义务。这是他的天职。

●整个尘世的存在只是为了上帝的荣耀而服务。被选招的基督徒



在尘世的唯一任务就是尽最大可能地服从上帝的圣戒，从而增加上帝的荣耀。与此宗旨相吻合，上帝要求基督徒取得社会成就，因为上帝的意旨是要根据他的圣戒来组织社会生活。

●要是上帝为你指明了一条道路，沿循它可以合法地谋取更多的利益，而你却拒绝它并选择不那么容易获利的途径，那么你会背离从事职业的目的之一，也就是拒绝成为上帝的仆人，拒绝接受他的馈赠并遵照他的训令为他而使用他们。

●那些尽最大的能去获取、去节俭的人，也应该是能够奉献一切的人，这样才能获得更多的恩宠，在天国备下一笔财富。

这些都是基督教精神特别是美国精神的写照。

另外一个例子是日本，福泽谕吉著名的一句话“工作场就是道场”，把日本的武士道精神转化为新时代日本式的“资本主义”精神和工作伦理。这种精神的转化为日本企业的不断扩张提供了强大的精神动力。

我国的一些经济学家总是想当然地寄希望于通过“巧妙”地设计企业制度，从而催生具有“类资本主义”精神的天才。曾几何时，即使在国内著名的经济学理论期刊杂志上，我们也会常常发现这样一些“空对空”的陈词滥调，如“建立健全经理人市场”、“完善经理选择机制”等等。

我们的确需要一大批具有创新意识的企业家的出现，但这并不意味着具有“类资本主义”精神的企业家会自动从人群中被“甄别”出来，呼唤企业家也不是单单靠建立一个“经理人市场”就万事大吉了。实际上，“经理人”并不是重要的，重要的是产生一批真正的企业家，一批像比尔·盖茨和松下幸之助那样具有“类资本主义”精神而具有中国特点的企业家。

实际上，正如美日等国的文化变革那样，中国的企业家要想获得一种真正的企业家精神，一种所谓的“类资本主义精神”，就必须在自己的文化根基上寻求贴近我们自身心理结构的激励动机。在这里，我概括了两种动机：一种是儒家所强调的“修身，齐家，治国，平天下”的人生纲领在企业治理中的实现；一种是中国历代所追求的造就

一个“世家”的那种成就自己家族的愿望，它使得家族的生生不已和企业的长期稳定增长相结合。

只要这些终极的人生激励能够实现，就找到了企业家精神的根本依据。

过五关斩六将超越成长障碍

改革开放二十几年，我国虽然出现了一批颇具规模和实力的企业，但大多数企业尤其是民营企业的整体素质还不高。技术装备普遍落后，相当数量还是落后的管理体制，职工文化水平低，技术人员更是缺乏。生态保护、安全生产、职工合法权益保护以及依法纳税等方面问题也比较突出。

当然，中国也有一批在市场竞争中搏击风浪的佼佼者，这些成功的企业家不仅锻造出知名的企业，更重要的是苦心培育出的核心竞争力使企业走上了一条可持续的发展道路。

例如，海尔集团掌门人张瑞敏在《财富》最近评出的全球 50 位最杰出的商界领袖中处于第十九位，其入选的重要原因除了企业的规模、品牌的知名度等外，还有就是他形成了海尔特有的经营理念和管理模式。另一位企业界的传奇人物柳传志明确提出，联想的目标是利润持续增长，即企业不仅要办长，而且要做大。为此，联想不断增强

企业的市场开拓能力、管理能力,形成生产的供应链,进而培育以市场为导向的产品技术研发能力,最终保持了联想的持续增长能力。

中国大多数的所谓成功企业,实质上是一个产品、一个项目的成功,或者说是某个人的成功,这种成功的背后蕴含着很大的危机,一旦产品的生命周期走到了尽头,或者某位老板或能人离开了企业掌舵的位置,企业也就迅速地垮下来,这样的例子近些年真可谓屡见不鲜。比较著名的飞龙、巨人、秦池等莫不如此。

在我国企业界有一个奇怪的现象,就是许多企业家的名字比他所在的企业的名字叫得还响,这是典型的“能人经济”的表现。目前我国大多数成功企业的人事更迭还没有真正地开始,第一代成功的创业者还在企业发挥着主要作用,不久的将来,当众多企业开始领导人的更新换代时,如果企业内部管理没有完成真正的变革,会有一大批企业倒下去。

怎样才能超越成长障碍使中国企业的“寿命”更长些呢?

国务院经济发展研究中心副主任陈清泰在“民营经济发展·天津论坛”上说,中国民营经济发展进入了“黄金时代”,民营企业必须努力提高自身素质,弥补先天不足,不断走向成熟。

陈清泰认为,民营企业在创业之初就要明晰产权归属,要告别过去那种必须用“红帽子”掩盖的产权关系;要选择适宜的企业制度,在所有者、经营者、劳动者和债权人之间建立起稳定、规范的责任关系;要突出主业,培育核心竞争力,在市场竞争中有自己的杀手锏;要由家长式管理转向科学管理,用先进手段实现管理科学;要提高民营企业家的素质,培养自身对市场的敏感、决策的艺术、吸引人才的魅力和诚信的品格;建立良好信誉,追求持续发展。

中国人民大学经济学院教授杨瑞龙认为:

一是培育企业的持久增长能力或核心竞争力比追求企业的短期利润更重要;

二是创造一套系统的经营理念和管理模式比一味地增强自己的个人魅力和控制力更重要;

三是关键时刻能力挽狂澜及具有打破旧框框的创新意识比四平八

稳的经营风格更重要;

四是善于学习并把企业变成学习型组织比老是沿着一条熟悉的路走更重要;

五是信誉比利润更重要;

六是人力资源是企业最重要的资源,激励员工的积极性是获得企业持久增长动力的源泉。

在很多方面,奥普显然值得我们的众多中小企业学习。奥普是一个在较小市场领域里做大市场的典型。当问到奥普是什么的时候。绝大多数人的回答是,奥普就是浴霸。事实上,奥普只是一个企业的名称,但这个企业却在中国却有着惊人的知名度,2002年,据某品牌机构在对浴霸品牌的认知调查中显示:奥普浴霸以64.6%的选票雄居浴霸品牌第一,超出这一领域第二名20个百分点。这个结果或许奥普本身都颇感意外。

这个来自澳洲的一家小企业,在当初怀着忐忑不安的心情进入中国之时,也许从来未曾料到,自己不经意地开创了一个广阔的产业,并被认为是带给了中国人“一场洗浴的革命”。目前,全国的浴霸生产企业376家,有超过10万的从业人员和一个达10亿元的大市场。奥普则是这个行业当之无愧的开山鼻祖,连美国著名的财经杂志《商业周刊》都称奥普为“受人尊敬的公司”。

目前,奥普电器在中国已经建立起了10家分公司,3000多个销售网点,产品进入了中国400万个家庭,年销售额达3亿元。奥普的文化、营销、人力资源等方面都有其独到之处,只不过因为企业行事低调而不为人知。

1993年,一位名叫方杰的澳籍华裔,发明了一种新的产品。这种像顶灯一样的东西只要安装在卫生间天花板上,其发出的热量便会使整个屋子里充满温暖,这种产品显然可以使人免去在冬天洗澡挨冻的烦恼。而当时在中国,很多家庭即便安装了热水器,但浴室里过低的温度常常冻得人瑟瑟发抖。

既然中国人存在冬天洗澡挨冻的问题,那么其间就蕴涵着巨大的商机。方杰给这种“可以取暖的灯”命名为“浴霸”。他从澳洲返回