

INNOVATION-CHINA SERIES OF RESEARCH

创新中国

INNOVATION-CHINA SERIES OF RESEARCH

研究系列



二次创业

—— 新兴企业发展战略研究

主 编 王德禄
副主编 武文生 刘志光



山东教育出版社



二次创业

—— 新兴企业发展战略
研究

山东教育出版社

创新中国研究系列

二次创业

——新兴企业发展战略研究

主 编 王德禄

副主编 武文生 刘志光

出 版 者：山东教育出版社
(济南市纬一路 321 号 邮编：250001)

电 话：(0531) 2023919 传真：(0531) 2050104

网 址：<http://www.sjs.com.cn>

发 行 者：山东教育出版社

印 刷：山东新华印刷厂

版 次：1999 年 12 月第 1 版
1999 年 12 月第 1 次印刷

规 格：850mm×1168mm 32 开本

印 张：9.75 印张

插 页：5 插页

字 数：208 千字

书 号：ISBN 7-5328-3031-4/G·2747

定 价：15.00 元

(如印装质量有问题,请与印刷厂联系调换)

立足创新研究,服务创新中国

“创新中国研究系列”主要是长城企业战略研究所及其合作伙伴关于中国的创新战略,尤其是关于创新型企业(组织)、创新型区域、创新型政府管理的研究成果。这些成果,既是长城所咨询与研究人员的智力劳动成果,也凝聚着众多合作机构和人士的心血,更是长城所与众多客户互动、交流、研究的智慧结晶。

长城企业战略研究所是一家专业的研究与咨询机构,创立于1993年8月,1996年被北京市科学技术委员会和北京市科技咨询业协会认定为首批“北京科技咨询信誉单位”。长城所主要为大中型民营企业 and 市场导向型国有企业的决策层提供创新型的战略和管理咨询;为政府有关部门提供以促进企业改革和发展、促进高新技术产业发展、提高区域创新和竞争能力为核心的区域发展战略研究与咨询。6年多来,长城所已成功地完成企业战略与管理咨询项目和政府有关部门委托的研究课题百余项,受到客户企业和委托机构的广泛好评。

在新的千年来临之际,人类文明面临新的选择,全球化和信息化成为势不可挡的潮流,中国经济面临同时进行两个转型的严峻挑战:一是由计划经济向市场经济转型;二是由传统的工业经济向知识经济转型。只有以创新的思想 and 战略为指导,持之以恒地进行创新的探索与实践,才能完成“两个转型”,实现跨越

式发展,并最终实现现代化的宏伟目标。从这样的基本认识出发,长城所以创新为主题,在咨询和研究过程中形成了自己的核心能力,集中体现在所承担并完成的咨询项目和研究领域上。

1. 转型时期的战略研究。通过承担一些大型企业的咨询项目,收集具有中国特色的企业案例进行深入分析,长城所形成了独特的、经过实践总结并证明是行之有效的“企业战略五要素分析法”,即根据企业的性质、企业的发展阶段、企业(企业家)的个性、企业的外部环境和竞争形势、企业的资源等五个关键要素,分析、确定企业的战略。

2. 创新研究与咨询。转型时期的企业战略,重点在于创新,这也是适应由工业经济向知识经济转型的关键。这就要求企业(组织)适应知识经济,用新思想、新方法来进行战略决策、未来选择,确定管理模式。因此,长城所开发了一系列基于创新的企业管理工具,包括创新诊断、创新组织设计、创新管理等一系列问题。

3. 与新兴企业共同成长。长城所一直关注中国新兴企业的成长。长城所第一阶段的发展是伴随着第一代新兴(民营)企业的成长,如希望集团、四通集团、方正集团、思达等企业的成长而实现的;在新的发展阶段,长城所在坚持主要为大中型新兴企业服务的同时,也要和一些新生的、正处于创业阶段的、能代表中国未来的企业共同发展,这也是长城所未来的战略选择。

4. 以创新型区域发展为核心的政府决策咨询。在中国的特定历史条件下,咨询机构不仅可以通过咨询直接为企业发展服务,而且可以通过咨询对政府决策产生影响,从而间接地为某一行业或区域的企业赢得更大的发展空间。因此,长城所围绕某一类企业(主要是高新技术企业)或区域(主要是创新型区域)

的发展,开展了一定数量的政府决策咨询项目;此外,还承担了若干新兴区域发展创新方面的政策咨询。

5. 坚持知识发展项目的开发和研究。长城所的发展目标是知识型企业、学习型组织,因此,我们围绕转型时期的企业战略、市场导向型的企业管理体制、创新战略管理、知识经济、知识管理等内容,坚持不懈地开展知识发展项目的研究。我们倡导并要求咨询与研究人员,每年要有2个月用于进行知识发展项目的研究。坚持每月一期的《企业研究报告》,不定期地举办“企业论坛”,提高了核心竞争力。

在山东教育出版社的大力支持下,“创新中国研究系列”得以与广大读者见面。这个研究系列将长期坚持出版,以供广大的创新探索者、实践者、研究者参考,对中国的企业(组织)创新、区域创新、政府管理创新有所促进。我们真诚地欢迎读者提出意见、建议和批评指正,愿与各方面进行关于创新的合作研究、交流和探讨。

长城企业战略研究所

王德禄 所长

目 录

立足创新研究,服务创新中国	王德禄	1
---------------------	-----	---

一 民营高技术企业二次创业的“六化”战略

——关于中关村企业发展机制的研究	1
------------------------	---

1 “二次创业”的目标定位:“六化”及其关系	1
2 资本股份化是企业二次创业的体制基础	4
3 技术创新化是企业二次创业的动力源泉	7
4 管理科学化是企业二次创业的组织保障	10
5 产业规模化是企业二次创业的发展方向	13
6 融资多元化是企业二次创业的现实选择	15
7 经济国际化是企业二次创业的必然趋势	18

二 从“四自”到“六化”:二次创业的目标定位

1 引言	23
2 从一次创业到二次创业	24
2.1 一次创业:“四自”带来的繁荣	24
2.2 二次创业:中关村企业的发展新阶段	35
3 二次创业的“六化”战略目标	46
3.1 “六化”战略的缘起	46
3.2 “六化”战略及其关系	48
3.3 “六化”战略在高新技术产业发展中的作用与地位	

.....	51
三 二次创业的体制基础:资本股份化	56
1 资本股份化是现代企业的体制基础.....	57
1.1 产权理论简述.....	57
1.2 现代公司制度下产权的分离.....	58
1.3 产权明晰是现代企业的制度基础.....	62
1.4 小结.....	65
2 高技术企业:从风险企业到现代公司.....	65
2.1 风险企业:高技术企业创业的基本方式.....	65
2.2 有限合伙企业:风险企业的主要形式.....	66
2.3 风险投资家在风险企业中的角色.....	66
2.4 由风险企业向现代公司的转变.....	68
2.5 国外高技术企业产权案例.....	68
3 中关村企业的性质与产权问题的由来.....	74
3.1 民营高技术企业的性质:风险企业.....	74
3.2 法前企业:民营高技术企业产权问题的基础 根源.....	78
3.3 中国改革进程与民营高技术企业组织形式的 创新.....	79
3.4 风险企业:需要法律制度的创新.....	80
4 民营高技术企业明晰产权的思路:政策分析.....	80
4.1 产权:二次创业的“瓶颈”.....	80
4.2 企业的探索.....	81
4.3 明晰产权的政策边界.....	82
4.4 投资性质的界定.....	82
4.5 政策突破点的选择:风险企业的还原.....	83

4.6 特殊问题	84
5 资本股份化与企业体制设计	84
5.1 高新技术企业的组织形式	84
5.2 建立风险企业制度	85
5.3 发展风险资本市场	86
5.4 推行职工持股计划	86
5.5 结语	88
四 二次创业的动力源泉:技术创新化	92
1 引论	92
1.1 技术创新的内涵	92
1.2 技术创新的动力理论	94
1.3 技术创新的过程	96
2 一次创业的技术创新——技术成果的商品化	99
2.1 创业:技术创新与组织创新的协同过程	99
2.2 企业家:技术创新的组织实施者	100
2.3 技术创新:企业生存的基础	101
2.4 技术成果的商品化:一次创业技术创新的表 现形式	103
2.5 二次开发:市场拉动下的非突破性创新	105
3 二次创业的技术创新——高新技术的产业化	107
3.1 竞争环境:由国内竞争变为国际竞争	107
3.2 创新动力:由单一动力变为双重动力	108
3.3 创新类型:由偏重产品创新变为产品、工艺创 新并重	110
3.4 企业规模:多形式扩大	115
3.5 企业结构:走向 R&D 内部化、加强纵向一体化	

.....	117
3.6 创新策略:进入多元化选择	121
4 结语	123
五 二次创业的组织保障:管理科学化	125
1 管理科学化的理论基础与特征	126
2 一次创业的管理机制与现状分析	127
2.1 基本判断:市场驱动下的创业管理阶段	127
2.2 向二次创业过渡与现状分析	128
3 二次创业的组织创新:管理科学化	130
3.1 二次创业管理创新的出发点	130
3.2 民营高技术企业实现管理科学化的中心环节	132
六 二次创业的发展方向:产业规模化	140
1 引言	140
2 民营高技术企业“产业化”概念的界定	141
2.1 民营高技术企业产业化提出的背景	141
2.2 “产业化”概念的界定	144
3 民营高技术企业产业化的理论探讨	145
3.1 产业规模化	145
3.2 实现产业规模化的途径和手段	147
3.3 产业规模化的制约因素	153
4 民营高技术企业实现产业化的措施和途径	155
4.1 开拓多元化的融资渠道	156
4.2 选择适度的技术创新方式	157
4.3 横向、纵向一体化	158
5 产业化研究中的几个热点问题评述	159

5.1 大企业战略	159
5.2 进入与进入壁垒	161
5.3 世界经济一体化趋势与产业国际化	162
七 二次创业的现实选择:融资多元化	165
1 融资多元化理论引导	165
1.1 概念准备与理论引导	165
1.2 融资决策理论	170
1.3 资本结构的分析	172
2 高技术企业融资状况分析	174
2.1 高技术企业的发展与资金运用	174
2.2 一次创业的特点与资金运用的关系	175
2.3 二次创业的特点与资金“瓶颈”	176
3 关于融资多元化的几点建议	181
3.1 制定融资规划	181
3.2 融资的原则	182
3.3 融资的优选	183
3.4 融资的渠道与方式	185
4 几种主要融资方式的特点(结合案例分析)	187
4.1 股票融资	187
4.2 债券融资	188
4.3 联营	190
4.4 租赁	191
5 融资多元化的外界支撑	191
5.1 产业政策向高技术产业倾斜	191
5.2 建立风险投资机制	192
八 二次创业的必然趋势:经济国际化	199

1 中关村企业经济国际化的背景	199
2 中关村企业经济国际化阶段分析	201
2.1 经济国际化概念的界定及创业者的认知	201
2.2 经济国际化阶段性分析	203
2.3 中关村企业经济国际化阶段评析	205
3 中关村企业经济国际化动因的微观分析	208
3.1 经济国际化合理性的理论分析	208
3.2 中关村企业经济国际化动因的实证分析	210
3.3 对中关村企业经济国际化动因的简单评述	212
4 中关村企业经济国际化的现实条件	213
5 中关村企业经济国际化的制约因素及对策	215
5.1 制约因素	215
5.2 对策建议	215
附录1 与胡昭广副市长谈企业二次创业的“六化”战略	218
附录2 “六化”战略:评论与回应 ——各方专家谈“二次创业”	245
附录3 “二次创业战略研究”课题专家研讨会	274
附录4 专家评审意见	292
后记	294

一 民营高技术企业二次创业的 “六化”战略

——关于中关村企业发展机制的研究

1 “二次创业”的目标定位：“六化”及其关系

(1)“二次创业”，是以四通集团为代表的民营高技术企业，经过十多年成长历程后提出的新战略。目前，“二次创业”战略已被中关村，乃至全国有一定规模的民营高技术企业普遍接受。民营高技术企业的“一次创业”，着眼于企业的创立和生存，探索的是企业的生存机制；“二次创业”则着眼于企业的发展，探索企业的发展机制，提出企业的发展战略。进入“二次创业”时期，民营高技术企业已经具有了一定的事业基础，取得了一定的经营经验，积累了一定规模的资产，具备了一定的竞争能力；但由于市场经济体制逐步形成，市场格局发生重大变化，这些企业面临着更大的竞争压力，面对着更为强大的竞争对手。因此，“二次

创业”战略的提出,是民营高技术企业普遍进入一个新的发展阶段的标志,也是企业家自己对企业发展的阶段性的普遍共识和企业战略意识的进一步强化。

(2)在中国改革开放进程中,中关村具有重要的示范意义。安徽凤阳农民首创的“包产到户”和乡镇企业的兴起,是农村改革的代表;深圳等特区和沿海开放城市的发展,是对外开放的产物;中关村则是城市改革的先行者,是城市科技体制改革、经济体制改革、教育体制改革的产物,是中国现代市场经济的发源地之一。正是在中关村,诞生了中国第一批真正的高技术企业,培育了中国第一批高技术企业家;正是在中关村,实现了科技与经济的结合,实现了科技成果的商品化,实现了高技术的产业化。作为民族高技术产业发展的中心,中关村对于中国未来的发展和国际竞争力,具有重要的战略意义。

(3)高技术企业具有独特的性质。高技术企业以现代高科技为依托,具有持续的创新能力;高技术企业往往开发的是潜在的市场,具有极强的市场扩张力;高技术大企业大多由风险企业发展而来,并在极短的时间内成为现代公司;高技术企业是一种高度国际化的企业,高技术市场是一个高度国际化的市场;在企业与政府的互动关系中,高技术企业处于最积极主动的状态。

(4)民营高技术企业群体“二次创业”的战略目标,可归纳为“六化”,即资本股份化、技术创新化、管理科学化、融资多元化、产业规模化和经济国际化。中关村崛起时,其创业者主要是探索如何创建一个企业;进行“二次创业”的企业家,则已经对企业的发展积累了许多规律性认识,对企业的发展战略有了更强的前瞻性。提出“二次创业”的企业,都在自觉地探索企业自身的发展战略、目标定位和组织安排。“六化”战略,是在充分认识中

民营高技术企业发展的阶段性,系统总结了民营高技术企业群体的不同发展战略,深入研究现代企业理论和企业发展机制的基础上提出来的。

(5)“六化”战略是民营高技术企业的发展机制。作为中国市场经济的开拓者和实践者,中关村企业在“一次创业”中提出“六自”的生存机制,“六化”战略则提出了“二次创业”中的企业发展机制。“六化”战略涉及到中关村高技术企业面临的六个紧迫问题,也是关系到企业发展的六个重要方面。“六化”战略的提出有其深刻的历史背景,它反映出中关村企业发展的内在逻辑。“六化”战略研究,以中关村高技术企业的发展为案例,以国际大企业的经验为依据,以成熟的市场经济体制下企业的发展规律为参照,对民营高技术企业下一步的发展进行理论探索。其主要目的在于提高中关村高技术企业群体在国际上的竞争优势与竞争能力。

(6)“六化”战略是一个有机联系的整体。从“六化”战略的构成要素来看,资本股份化、技术创新化是基础,管理科学化、融资多元化是手段,产业规模化、经济国际化是目标。从实现“六化”战略的机制来看,资本股份化、技术创新化、管理科学化是企业的内部发展战略,融资多元化、产业规模化、经济国际化是企业的外部发展战略。

(7)“六化”战略是中国企业发展道路的超前探索。经过十几年的探索,中国的企业改革在党的十四大以后进入实质性推进阶段。“六化”战略正是在十四大精神的指导下,根据中关村企业市场化程度高的特殊条件提出来的,它既是现代企业制度在中关村的应用,又是中国企业发展道路的超前探索。正如同中国大部分企业在探索承包制、精简机构、放权让利的时候,中

关村企业提出了“六自”原则一样,中关村企业的“六化”战略,必将对中国企业市场化的发展,提供崭新的模式。

2 资本股份化是企业二次创业的体制基础

(8)产权明晰是现代企业的制度基础。现代微观经济学关于产权制度和企业理论的研究表明,明晰的产权界定是现代企业的体制基础。只有在产权边界清晰的条件下,才能建立有效的法人治理结构,从而较好地解决激励机制、约束机制和信息沟通机制等方面的问题。中关村高技术企业,尤其是大中型企业的产权问题,已经成为二次创业的“瓶颈”问题。要解决这个问题,需要对中关村企业形成和发展的机理进行更深层的理论回溯,并在此基础上寻找到可行的解决途径。

(9)风险企业是高技术企业创业的基本方式。国外高技术企业创业时期,一般采取风险企业的形式,尤其以美国硅谷最为典型。这有三个基本原因:第一,高技术企业主要从事高技术创新活动,创业过程中存在着巨大的风险,成功的可能性比普通企业低得多;第二,创业者几乎要承担创业的全部风险,必然要追求对企业的控制权,但创业者所拥有的资本主要是以知识、技术、信息等为基础的人力资本,仅有的少量货币资本是启动创业计划的“种子资金”,而人力资本的评估只能是创业者之间或创业者与外部风险投资者之间谈判的结果;第三,风险企业的创业门槛较低,手续简便。

(10)高技术企业在成长过程中要完成由风险企业向现代公司的转变。风险企业包括多种不同的组织形式:独资企业、普通合伙企业、有限合伙企业等,但不是现代公司制企业,其核心是

创业者核心团体承担无限责任或主要责任,这决定了风险企业是创业者的企业。具体采用何种企业组织形式,由创业者根据自身条件决定,但多数采用有限合伙企业的形式,即风险资本的投入者作为有限合伙人,只承担有限责任。高技术企业的成熟,要经历两次重要转变:当风险企业初具规模时,完成向有限公司的转变,创业者的人力资本部分转化为货币资本;当高技术公司具备一定实力时,完成由封闭公司向公众公司的转变,通过公开招股上市,实现创业者的人力资本向货币资本的彻底转变,使风险资本投入者获得超额利润和投资回报。

(11)智力密集、风险投资与创业者的结合是中关村高技术企业诞生与集聚的原因。风险投资机制与高技术企业群体的发展是共生的,中关村高技术企业的出现不是偶然现象,而是必然现象,是国际高技术创业浪潮在中国的集中体现。在这个过程中,中关村作为中国智力最密集的地区,具有作为创业区域的天然条件。地处中关村的高校、科研院所、地方政府等处于开放状态的机构,承担了风险投资者的角色。而改革开放的社会风气,给中关村一批最具活力的知识分子带来了创业的冲动。这三种因素的有机结合,是中关村诞生了一大批高技术企业的主要原因。对中关村高技术企业出现和集聚的原因进行的分析,不仅在于对历史的解释,更重要的是为了对现实的产权问题给予最明确的说明,这是解决产权问题的关键所在。

(12)中关村民营高技术企业是典型的风险企业。中关村先行的创业者,都以美国硅谷的高技术风险企业为“蓝本”,开始自己创业的历程。被誉为民营高技术企业生存机制的“四自”原则,则突出地反映了其风险企业的特征:

●自愿组合:创业时的核心团体(即创业者的人力资本),是