



民营企业培训教程

民营企业 创新活力与发展

郑海平 王新钢 彭新敏 白红妮 编著



科学出版社

www.sciencep.com

民营企业培训教程

民营企业创新活力与发展

郑海平 王新钢 彭新敏 白红妮 编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书尝试从企业生命周期现象和理论入手,结合民营企业的具体特点,层层剖析了民营企业成长过程中引起“短寿”病因,对民营企业如何在制度、经营模式和技术创新方面做了较为深入、细致的分析和探讨,并结合案例给出一些带有启示性的意见和建议。

全书内容分为:从企业生命周期现象和理论出发,探讨了民营企业成长过程中所面临着各种困境和烦恼;介绍了民营企业如何在管理创新、技术创新和经营创新等方面下工夫,以培育和形成自己的核心竞争力;对民营企业在品牌建设中应注意的若干问题以及民营企业品牌国际化的对策作了一些探讨;主要介绍了民营企业资本运营的主要方式;介绍了民营企业发展过程中如何通过竞争和合作来形成自己的竞争优势;主要介绍民营企业如何通过持续不断地创新来获得未来发展的不竭动力。

本书读者对象为民营企业家、民营企业各级管理人员、有关研究人员以及对民营企业感兴趣的所有人士等

民营企业创新活力与发展

(民营企业培训教程)

郑海平 王新钢 编著
彭新敏 白红妮

责任编辑 李振格 熊盛新

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年8月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2004年8月第一次印刷 印张: 9 1/4

印数: 1—1 000 字数: 180 500

ISBN 7-03-014085-0/F·339

定价: 198.00 元 (共 9 册)

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈新欣〉)

这是一部属于中国民营企业家的、
本土化的MBA教材。

——浙江省省长 吕祖善

这部教材能以最低负担、最短时间建立起较丰厚的财富，并发现促使企业发展的诀窍。

——中国工程院院士 李京文

民营企业培训教程

编写指导委员会

主 任 丁耀民

委 员	杨晓彤	余红艺	陈卫东	吴家曦	黄新茂
	郑明治	陆立军	姚先国	程惠芳	龚建立
	盛世豪	卓勇良	徐亚芬	王渊明	闫国庆
	鲁冠球	徐文荣	胡成中	郑元豹	汪立成
	王建沂	茅理翔	陈爱莲		

序 一

民营经济是浙江经济的优势所在、活力所在，也是加快浙江经济发展的潜力所在，关系到浙江经济综合实力和国际竞争力的提高，关系到浙江经济的长远可持续发展。浙江民营经济发展的历程，是浙江民营企业家过去二十多年艰苦创业、锐意改革，在艰难中求生存，在困境中谋发展的历程。改革开放以来，千百万浙江的“泥腿子”洗脚上岸，较早地突破计划经济传统观念的束缚，走南闯北，寻求商机，谋划发展，使民营经济在浙江大地焕发出勃勃生机，为浙江经济社会的全面进步和人民的富裕作出了历史性的贡献。当前，我们正处于新世纪头二十年的重要战略机遇期和我省全面建设小康社会，加快推进现代化建设的关键时期，民营企业肩负的历史使命更为重大。如果说民营经济的第一次飞跃推动了浙江由温饱向小康的历史性跨越，使浙江实现了从资源小省向经济大省的转变，那么，浙江要建设经济强省，实现全面建设小康社会和提前基本实现现代化，就必须推动民营经济实现新的飞跃。这是从浙江现实出发，发挥浙江比较优势的客观要求，是适应国际国内环境变化，提高浙江经济国际竞争力的迫切需要。

当前，民营经济发展面临着历史性的机遇。党的十六大明确提出，必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济，必须毫不动摇地鼓励、支持、引导非公有制经济发展，这为民营经济的发展创造了平等的法制、体制环境和一视同仁的政策环境，从根本上消除了长期以来制约民营经济发展的思想顾虑和障碍，为民营经济的新一轮发展提供了强大的精神动力和制度保证。经济全球化和国际产业与资本在全球的加速转移，有利于民营企业积极参与国际分工与国际竞争，更好地利用国际国内两种资源、两个市场，获取更多的要素、资源，开拓更广阔的发展空间。新科技革命特别是信息化的加速推进，有利于民营企业充分利用国外最新科技成果和先进技术装备，加速提升企业整体素质和国际竞争力。经过二十多年的发展，浙江民营经济已经集聚了相当的能量，一大批民营企业有能力、有条件在现有基础上，再上新台阶，实现新飞跃。

在新的形势和条件下，民营经济要实现新的飞跃，必须突出创新推动，突出开放发展，在企业制度创新、管理创新、技术创新和文化创新上下功夫，确立开放的发展理念和思维，在更大的范围和空间上集聚资源要素，实现新的跨越式发展。这就对民营企业家提出了新的更高的要求。浙江民营企业家多数从实践中走出来，具有较强的市场经济意识和开拓精神，善抓机遇，善于经营，经过多年的磨练，积累了丰富的经营管理经验。面对民营经济新飞跃的要求和不断变化的发展环境与条件，民营企业家迫切需要有新的提高，包括提高理论素养，丰富科学

知识,更新经营理念,熟悉并掌握市场经济和国际经济规则,提高运用现代企业发展战略和管理方法引领企业的能力。在市场经济条件下,企业家对企业的成败具有十分重要的作用,一个成功的企业背后往往有一个优秀的企业家。浙江民营经济有今天,靠的是有一支出色的企业家队伍,浙江民营经济要实现新的飞跃,更需要一大批能适应国内外市场激烈竞争要求的现代企业家。

组织民营企业家进行培训学习,是提升民营企业家素质的重要途径,也是政府引导和服务民营企业,推动民营经济新飞跃的重要方面。有关方面共同组织编著的《民营企业家培训教程》丛书,针对浙江民营企业的实际,吸收现代企业管理最新成果,从民营企业家的素质提高,民营企业的战略管理、法人治理结构、市场营销、生产运作、企业文化、人力资源管理等方面融理论指导与案例分析于一体,进行了系统的介绍和阐述。可以说,这是一部属于民营企业家的,中国本土化的 MBA 教材。在这套丛书付梓出版之际,对全体编撰人员的辛勤劳动表示感谢,希望它的出版能有力地推动浙江民营企业家的培训学习,推动浙江民营经济实现新的飞跃。

浙江省省长 吕祖善

2004年5月于杭州

序 二

改革开放以来，中国民营企业的发展风起云涌，造就了一批富有冒险精神和创新意识的企业家人才。但我们必须看到由于历史和现实的原因，许多民营企业未受过高等专业理论教育，他们的经营理念和管理能力与现代企业的需要尚存在着差距。管理和决策水平低，缺乏科学规范的企业发展战略，制约着很多企业的可持续发展，极大地影响了企业发展的速度、规模和稳定性。

然而我国多数的民营企业家，都是善于学习的企业家。他们异乎寻常的创新能力，来源于孜孜不倦的学习能力。成功的民营企业，都是具有较强学习能力的企业，我国越来越多的民营企业正在向学习型组织演进。我国民营企业家的某些个性也许只是在体制转型的过程中体现出相对的优越性，但他们的创新精神和学习能力，则具有跨时代的永恒的重要性。值得欣喜的是，在我国民营企业家们从个人学习到组织学习，从盲目学习到理性学习的思考和实践的过程中，企业家们已经在挪动着脚步向世界一流管理水平看齐了。

首先，该套教程定位明确，读者对象就是经过创业阶段之后，需要突破经营管理瓶颈，将企业做大、做强的企业家。中国民营企业的创业历史普遍较短，众多企业表现出明显的阶段性特征，在成功地渡过最初的创业期后，需要经营理念和管理水平的有效提升，才能推动事业的持续、健康成长。该套教程准确地把握住民营企业家群体的成长特征，对象清楚，有的放矢。

其次，该套教程的论述方式非常“友好”，具有理论性与实践性、系统性与专业性、务实性与创新性相结合的特点。该套教程可读性强，内容简明扼要，语言生动形象，案例经典精彩，富有启发性，使人有兴趣反复阅读，值得细心揣摩体会。选题紧扣民营企业经营的关键环节，以先进的理论作为指导实践的依据，又以中国民营企业面临的经营环境作为实际背景。该套教程以其务实和创新的特色，为我国民营企业家能力的培养和提高提供了一种学习训练模式。

最后，以民营企业经营管理者的身份读这套教材，很容易进入角色。思考着的读者就像“入戏”的演员，更容易触动思维的灵感。无论是案例的选取，还是问题的剖析，都常常使企业家看到自己的影子，看到自己在企业经营中存在的问题和解决的思路。

可以说，这套教程的出版，将在很大程度上解除渴望知识的民营企业家的困惑。开卷有益。我们期待着更多适合民营企业家学习的“知识营养品”问世，也

期待着更多的民营企业从中受益，更期待着中国民营企业获得更大的发展，为中国社会主义市场经济和全面建设小康社会作出更大的贡献。

中国工程院院士 李京文

2004年6月于北京

前 言

在当今快速变化时代，企业越来越被卷入一个巨大而复杂的动态系统中，它所面临的一切都在变，而且都在加速地变。尽管从企业创办的那一刻起，尽管很多人不能也不愿意预测他（她）所创办或所在的企业什么时候寿终正寝，但如同自然界任何一种生命体一样，企业有生也有死，有繁荣也有衰落，呈现出生命交替轮回的周期现象，这一现象被许多学者称为“企业生命周期律”。著名经济学家马歇尔曾经用森林中的树木来比喻企业不会永远成长壮大。人们观察的事实也似乎在不断证实着这一点。根据设在瑞士洛桑的国际管理发展研究所（IMD）1988年统计，世界家族企业的估计寿命为24年，上市公司的估计寿命为40年。美国商务部也曾经统计过，美国公司的平均寿命是6年，其中大约有三分之一的企业在其没有欢度完一周年纪念就消失了。虽然这些统计数字未必完全具有跨时空的代表性，但它们足以说明，绝大多数企业的生存和发展不过是一时性的。

中国民营企业经过20多年发展，其成果和贡献有目共睹；民营企业在中国社会经济中的地位和作用在中共十五大、十六大上都有明确的结论，中国民营企业已进入政策和政治环境最为宽松和有利的历史时刻。但我们同时必须认识到，广大民营企业所面临的市场竞争更为残酷，所面对的竞争对手更为强悍。过去，民营企业所面临的主要竞争对手是国有国营企业，民营企业凭借灵活机动的经营机制就能比较容易地在竞争中占据上风，而如今的竞争对手除了转机建制的国有企业外，还有国外跨国企业以及民营企业之间的激烈竞争；过去民营企业靠小打小闹、作坊式敲打经营就能做出不错的业绩，而如今仍靠这样的经营方式赚钱就很难了。在激烈和残酷的市场竞争面前，很多民营企业普遍感到同以往相比现在生意不好做了，钱难赚了。不仅如此，市场竞争的大浪淘沙速度不断加快，有的企业刚出生就不幸夭折，有的企业盛极而衰，有的企业未老先衰。淘汰的不仅有大量的中小民营企业，著名的大型民营企业折戟沉沙的也不在少数。相当一部分民营企业在高速发展到一定规模时候，都遇到自身成长过程中“跳不出”也“绕不过”的一些门槛和瓶颈。比如一些民营企业在发展初期非常顺利，但到了销售产值达到3000万元的时候，普遍感到发展乏力，似乎总有一种神秘的力量在扯拉企业的后腿，企业总也做不大、做不强，甚至有的企业发展到此时，竟成为顶峰时刻，随后马上衰落，甚至消亡。对民营企业是否一定逃不脱“出生—成长—成熟—衰退”企业生命周期率的支配？对家族企业是否一定跳不出“一代创业、二代守业、三代消亡”的怪圈？这些在民营企业成长过程中带有相当普遍性的难题和

困惑，是广大民营企业主和企业家非常关心和关注的问题。

本书尝试从企业生命周期和企业竞争力的一般规律和理论入手，结合民营企业的具体特点，层层剖析民营企业在成长过程中引起“短寿”的病因，指出只有不断持续的创新才是克服企业生命周期率支配、引导企业持续发展的重要力量。本书对民营企业如何在制度、经营模式和技术创新方面做了较为深入、细致的分析和探讨，并结合案例给出一些带有启示性的意见和建议。浙江是民营经济大省，浙江民营企业这几年发展异常迅速，呈现出鲜明的发展特色和特点。因此，本书特别注重对浙江区域范围内的民营企业发展特点和模式做了重点分析和剖析，如温州私营企业发展模式和特点、宁波民营科技企业发展模式和特点等等。

在本书写作过程中，我们始终得到浙江省经贸委、宁波市经委等部门领导的巨大关怀和热情支持，得到浙江万里教育集团徐亚芬女士、浙江万里学院王渊明教授和闫国庆教授的精心指导，并且得到科学出版社有关领导和同志的大力支持，值此本书出版之际，谨向上述领导和同志表示诚挚感谢。本书编写过程中，我们参考了大量国内专家学者的研究资料，在此一并向他们表示感谢。本书作为集体劳动的成果，由四位同志撰写而成。郑海平编写第1、2章，王新钢编写第3章，白红妮撰写第4、5章，彭新敏撰写第6章。全书结构提纲和全书统稿总纂任务由郑海平提出和完成。由于我们水平有限，对民营企业发展过程的一些认识有待进一步深化，书中肯定会出现这样或那样不足和问题，希望读者不吝赐教，给予我们批评指正。

作 者

2004年6月

目 录

序一

序二

前言

第1章	成长的烦恼：民营企业成长中的困境与障碍	1
1.1	玫瑰为什么不再盛开：企业生命周期论	1
1.2	企业衰亡的若干征兆	5
1.3	玫瑰能否永远盛开：民营企业长寿探微	7
1.4	浙江民营企业发展中的特点与障碍	12
1.5	案例故事：他为什么会烦恼	20
第2章	民营企业发展与核心竞争力打造	23
2.1	什么是企业核心竞争力	23
2.2	从核心竞争力透视民营企业的短寿	28
2.3	非核心技术创新与民营企业核心竞争力打造	32
2.4	浙江民营企业如何形成和提升核心竞争力	36
第3章	从“贴牌”到“品牌”：民营企业品牌竞争之路	41
3.1	品牌的魅力和魔力	41
3.1.1	品牌的概念	41
3.1.2	与品牌相关的概念	42
3.1.3	品牌的力量	43
3.2	品牌战略的选择	44
3.2.1	非品牌战略	44
3.2.2	贴牌战略	45
3.2.3	品牌共享战略	46
3.2.4	自创品牌战略	47
3.2.5	贴牌与创牌交融战略	47
3.2.6	虚拟品牌战略	47
3.2.7	分散品牌战略	48
3.2.8	品牌租借战略	48
3.3	民营企业品牌经营之路	50
3.3.1	品牌建设的常见误区	50

3.3.2	品牌建设成功的基础条件.....	51
3.3.3	中小民营企业如何塑造自己的品牌.....	52
3.4	走向世界的浙江民企品牌梦.....	55
3.4.1	浙江民营企业塑造国际品牌应有的认识.....	55
3.4.2	浙江品牌打入国际市场的策略.....	58
第4章	谁持彩练当空舞：民营企业如何从产品经营到资本运营.....	62
4.1	挡不住的诱惑：资本运营的魅力.....	63
4.2	资本运营的方式.....	67
4.3	浙江民营企业资本运营的成功实践.....	76
第5章	民营企业发展中的竞争与合作.....	82
5.1	从对抗、宽容到合作：企业发展走进双赢竞合时代.....	83
5.2	产业集群与民营企业发展.....	87
5.3	民营企业战略联盟的建立与实现.....	93
第6章	开拓创新：民营企业发展动力之源.....	100
6.1	兵无定式、水无常形——民营企业组织创新.....	101
6.2	工欲善其事、必先利其器——民营企业技术创新.....	111
6.3	随心所欲不逾矩——民营企业创新的最高境界.....	119
附录	来自中国民营企业家的忏悔.....	124
	主要参考文献.....	130

第 1 章 成长的烦恼：民营企业成长中的困境与障碍

本章要点

✧ 企业生命周期现象的普遍存在，并不意味着企业在此面前的毫无作为，更不是宿命式的等死

✧ 民营企业发展活力和其在社会经济中的作用有目共睹，但其成长过程中又面临着各种困境和烦恼。如何消除烦恼，走出困境，是广大民营企业未来赢得更大发展急需解决的重要问题。

1.1 玫瑰为什么不再盛开：企业生命周期论

一、什么是企业的生命周期

生活在地球上的动植物等生命体都会呈现出这样一个规律性现象，即都遵从着从出生、成长、老化、死亡的生命轮回过程，任何一个生命都不会例外。

人们观察发现，企业作为经营组织形式有很多特征与自然界生命体非常相像，包括企业的成长发展过程。企业的成长与老化同生物体一样，都会遵循着从出生、成长到老化、死亡的过程，这一类似生命的轮回现象，被经济学家和管理学家称为“企业生命周期现象”。

所谓企业生命周期，至少包括两个含义：一是企业生命的长短，即企业从诞生到消亡所经历的时间；二是企业存在的过程，即企业从诞生到消亡的整个过程。

美国著名学者伊查克·爱迪思（Ichak Adizes）通过 20 多年对几百家企业的观察和诊断，证实了企业生命周期这一现象的存在，并将企业生命周期归结为七个阶段，即企业孕育期、婴儿期、学步期等组成企业成长阶段，青春期和盛年期组成的再生与成熟阶段，以及稳定期、贵族期、官僚化早期和官僚期及死亡组成的企业老化阶段。企业生命周期各阶段的特征见表 1.1。

表 1.1 企业生命周期各阶段的特征

阶段	新生期	成长期	成熟期	衰退期
组织活力	强	强	弱	弱
组织完整性	很差	一般	完整	完整
凝聚力和冒险精神	强	强	弱	弱
企业形象	无	开始树立	好	存在
资本实力	很弱	弱	强	强
生产规模	很小	小	大	大
赢利能力	弱	强	总量大但赢利率下降	亏损
产品品种数	少	少	多	多
资产负债率	不定	不定	增加	高

资料来源：谢科范等，《企业生存风险》，经济管理出版社，2001，5

爱迪思认为，企业成长与老化的本质是通过企业灵活性与可控性的之间关系来表现的。企业年轻时充满灵活性，但控制力却不一定总是很强；企业老化时可控性增加了，但灵活性却减少了，伴随着企业走入暮年，最后连控制力也丧失了。

二、企业生命周期是宿命论吗

研究探讨企业如何由生而死，其目的并不是要证明“宿命论”式的简单结论而让企业毫无作为地去等死，重要意义在于，如何找到影响企业寿命的各种因素，并采取有效对策，使企业能走上永续经营的长寿之路。企业生命周期率并不意味着企业在完成一个生命周期后一定会走向死亡，它完全可以通过自身的转型和创新，积极适应配合外部环境而克服超越自身“老化”的挑战而获得重生和再生，由原来的成长曲线跳跃到新的成长曲线，开始新的企业生命周期，从而使企业的生命周期不断延长。这是人们关注企业生命周期的兴趣所在和令人振奋之处。事实上，环顾我们身边的世界知名大企业，它们大都已有十几年、几十甚至上百生存发展历史，有的堪称企业界的常青树和老寿星。美国杜邦公司目前将近 200 岁了，GE 公司从纽约证券交易所前身“橡树下交易”开始也有 100 多年历史了。尤为可贵的是，这些长寿公司历经多年风雨浮沉而愈发壮大，至今仍是世界最优秀企业和行业翘首。由此看来，企业长寿的确不是梦！

表 1.2 世界著名长寿公司

公司名称	创始人	创立时间	公司名称	创始人	创立时间
斯多拉(stora)公司		1288	通用汽车公司	William Durant	1908
苏米托莫公司		1590	住友集团	吉左卫门	1912
杜邦公司	伊雷内·杜邦	1802	IBM 公司	托马斯·沃森	1912

续表

公司名称	创始人	创立时间	公司名称	创始人	创立时间
纽约时报	亨利·雷蒙	1851	波音公司	波音	1916
李威·施特劳斯公司	李威·施特劳斯	1853	盖蒂石油公司	保罗·盖蒂	1916
摩根财团	约翰·爱尔 庞特·摩根	1861	松下电器公司	松下幸之助	1917
西尔斯·罗巴克公司	西尔斯·罗巴克	1866	西方石油公司	哈默	1866
三菱集团	岩奇弥太郎	1870	时代华纳公司	戈莱德·雷文	1918
标准石油公司	约翰·D·洛克菲勒	1870	迪斯尼公司	沃尔特·迪斯尼	1919
塔塔工业集团	詹姆谢特吉·塔塔	1877	希尔顿公司	唐拉德·希尔顿	1919
华盛顿邮报	尤金·麦耶	1877	西屋企业集团	堤义明	1920
可口可乐公司	彭伯顿	1886	雅普公司	麦肯尼尔	1920
壳牌公司	小马科斯·萨缪尔	1890	克莱斯勒汽车公司		1923
施乐公司	理查德·施乐	1893	肯德基	桑德士	1930
百事可乐公司		1899	三星集团	李秉哲	1938
福特汽车公司	亨利·福特	1903	惠普公司	休略特、帕卡德	1939
吉利剃刀公司	吉利特	1903	麦当劳公司	雷·克鲁克	1954

资料来源：作者自己收集整理

三、企业生命力的性状描述

企业长寿不是梦，我们可以举出很多的经典企业案例加以佐证，但同时我们却可以举出更多的短寿企业来证明企业走向长寿之路绝非轻易而举。企业寿命的长短，不仅是一种过程和结果，而且与企业生存发展的内在生命基础密切相关，我们称之为企业生命力（或是叫活力）。我们常常可以看到的事实是，不同企业间的生命力有着很大的差异，即使是处在同一行业的不同企业，有的情况下甚至是天壤之别。为准确描述企业生命力的状况，我们可以将企业生命力分为三个基本层面，即“生存”、“成长”和“再生”。

“生存性”是反映生命力仅仅作为一种“活体存在”的质量和状态；“成长性”主要是指生命自我复制与增生（增殖）能力的集中体现；而“再生性”则反映着生命自我更新与再造，从而在一定程度上克服生命周期（主要是老化和死亡归宿）的能力与潜能。“生存—成长—再生”循环构成了生命体的生生不息的运动形式。

就企业而言，所谓“生存性”，主要是指企业保持自身组织机制健康，从而持