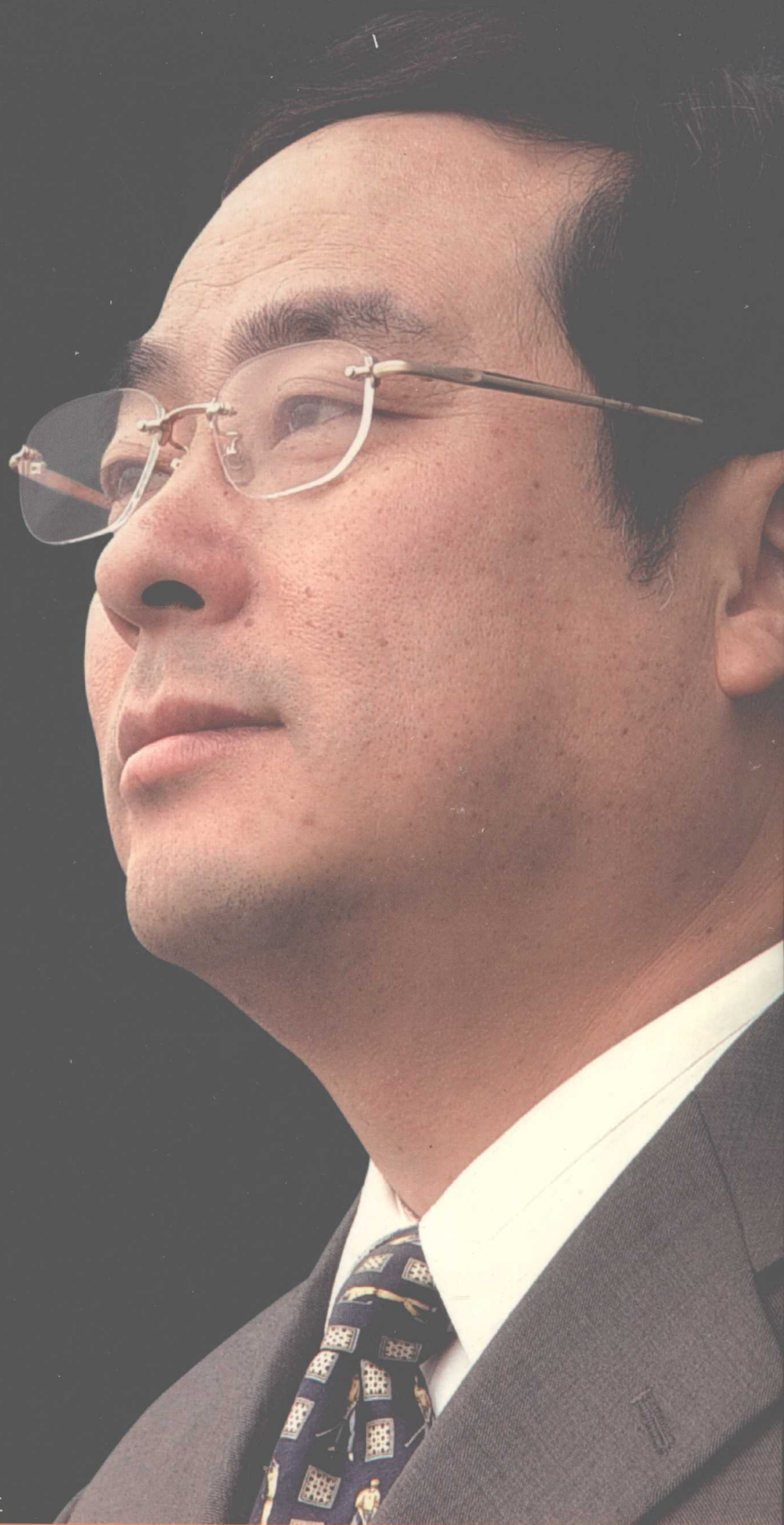


思在商途

荣海 著

经济日报出版社

THINKING ON THE BUSINESS ROAD



图书在版编目(CIP)数据

思在商途/荣海 著 —北京: 经济日报出版社. 2003.6

ISBN 7-80180-188-1

I. 思… II. 荣… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第046002号

思 在 商 途

著 者	荣海
责任编辑	赖甫跃 龙吉 骆振渝
责任校对	王万牢 王志宏
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街2号(邮政编码: 100054)
电 话	(010) 63567684 (总编室) 63567691 (编辑部) (010) 63567683 63538621 (发行部) 63567687 (邮购部)
E-mail	jjrbcbbs@sina.com
经 销	全国各地新华书店
印 刷	陕西思达柯式印刷有限公司
开 本	787X1092mm 1/16
印 张	16.25
字 数	190千字
版 次	2003年6月第一版
印 次	2003年6月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-188-1/F·065
定 价	19.80元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

思在商途

THINKING ON THE
BUSINESS ROAD



李鹏同志与荣海先生亲切握手



朱镕基同志参观海星电脑新品展台



贾庆林同志亲切接见荣海先生



荣海先生在国家经贸委的报告会上做专题发言



荣海先生与美国总统克林顿合影



荣海先生应邀出席国际OPEC会议

THINKING ON THE
BUSINESS ROAD
思在商途



荣海先生与美国康柏代表林发升先生签署商务合约



荣海与皮尔卡丹先生洽谈商务

思在商途

THINKING ON THE
BUSINESS ROAD



1999年海星科技股票在上海证券交易所隆重上市



1999年海星饮品公司赢得英国保诚风险投资



海星集团荣获陕西省民营企业纳税第一名



海星集团15年向社会捐款捐物共计2000余万元

序言一

民营企业：从创业到成长

张维迎（北京大学教授、北京大学光华管理学院副院长）

创业容易，成长难，中国企业成长更难。据有人研究，中国的企业寿命很短，平均只有6、7年，而民营企业寿命更短，平均只有2.9年。在中关村电子一条街5000家民营企业寿命超过5年的只有430家，占8.6%，超过8年的只占3%（王方剑，《中国企业：谁能百年？》，《经济日报》2000年9月21日第13版）。在创业阶段，他们主要有这样几个特点：首先，民营企业创业者的初始条件并不太好，创业当初也没有什么特别新奇的想法，更缺乏管理和产业的经验。民营企业创业的第二个特点是，它们多数都是靠自有资本起家，投资从几千块钱到几万块钱。这在发达国家也是一样，比如在美国，创业时能够动用的资本平均只是自有资本的1.5倍。第三个特点是，同大企业比较起来，小企业获利的机会非常少，利润非常薄，但要求的投资也比较低，大都从资本要求较低的行业起家。民营企业在这种情况下也只能这样做。风险资本在投资的时候，通常要求企业家有完备的可行性报告，但民营企业大都缺乏专业的可行性报告，有一个想法就可以起家，因此他们迫切需要淘到第一桶金，并且要学会随机应变。整个创业过程就像踩石头过河一样，从一块石头跳到另一块石头，而不是事先就有一个蓝图。从联想的创业例子就可以看到这一点，联想在过去的许多年就是“脚踩西瓜皮，滑到哪算哪”。本书作者荣海先生的创业情况大致也如此。当然也有特殊的例子，比如用友，在创业之初就有一个长远的考虑；再比如慧聪，也是一开始就有一个长远的打算。我们再回到联想，联想一开始是靠卖电子表起家的，不是我们现在看到的成为中国IT行业的老大。在这样的创业条件下，任何一个民营企业要起步、要成功，怎么去获得资源变得非常重要。所以作为资源经营者的创

业民营企业一般有一个特点，就是口才一般要好，要能够说服客户来买他们的东西，因为好多民营企业家都是依靠销售起步，在发展的初期阶段，营销能力变得非常关键。同时企业的成功，运气也十分重要，好多民营企业的发展靠运气而成功。当然，创业者的个人素质也很重要，一般来说他要有冒险精神，坚韧不拔，决策果断，还能很好地推销自己。这是民营企业创业的一般特点的概括。

创业以后的问题是成长。但企业的成长和创办一个企业是不一样的，相对来说创业比较容易。如果说创业难的话，那么成长就更难。民营企业如何成长，如何能变成一个可持续发展的大企业呢？关键在于：一、要有一个宏伟可行的成长目标；二、要有一个可行的发展战略；三、要有一个有效的组织架构；四、要时刻注意提高自己获得资源的能力；五、要有一个良好的信誉和社会形象；六、要有高素质的领导团队；七、要选好企业的接班人。

一、要有一个宏伟而有可行的成长目标

通常有好多人把要赚多少钱定为目标，把企业有多少的资产定为目标，其实这不是一个企业的正确目标，正确的目标应该是根据产业和自身的优势，确定你在哪一个产业要成为一个什么样的企业。如果以利润和资产为目标的话，往往导致企业的短期行为。因为如果以资产为目标，那么大量地收购企业就可以完成，但这并不等于是一个好的、成功的企业。目标是一个远景，比如用友集团的目标就是要成为中国财务软件行业的龙头老大；四川希望集团的目标就是成为中国最大的饲料企业；微软的目标就是每一个人、每一个办公室都用我的软件等。所以一定要以产业的特征和自身的资源优势来确定目标，而不能以利润和资产为目标。目标对于一个企业的成长很重要，很多的民营企业家没有成长的愿望和冲动，觉得有点钱日子过得不错了，永远不会办成一个大的企业。制定一个目标

就是寻找创新和成长的冲动，保持永不满足的一种精神，这种目标能够为企业投资决策提供理由。因为有了一个宏伟的目标之后，就有可能将资金投入符合目标的项目上。另一方面，有一个宏伟的目标，才能吸引优秀的人才加盟，一个目光短浅、胸无大志的企业吸引不到优秀人才，因为优秀人才一定是为抱负而加盟企业的。有了宏伟的目标，也有助于减少内部的冲突，使大家同舟共济，因为如果企业的前途非常好，企业的目标得到大家的认同，他们会愿意放弃眼前的利益，而不是使短期利益影响企业的长期发展。

二、要有一个可行的发展战略

在确定企业发展战略的时候，非常重要的一点仍然是把自己放在一个什么样的位置、选择什么样的产业。大部分民营企业最初从事的产业有可能并不是他们可以持续成长的产业，原来能够帮助他们赚钱的行业到一定时期后有可能要放弃。例如，翰林汇原来是搞笔记本电脑的特许销售的，但是在赚了许多钱之后，马上面临到一个问题：能不能够靠这种独家代理保持企业的持续成长？在仔细分析后，他们确定了要搞教育软件，在确定下这样的目标后，从代理中赚的钱就用来发展自己的教育软件事业。在发展战略的选择中，有几个需要考虑的因素。首先，对市场的判断十分重要，只有进入在市场上处于成长的行业才最容易获得成功，否则，如果是处于衰退的行业，进入的风险就很大。其次，自身的比较优势对产业选择非常重要，但也不能作为选择发展战略的唯一标准，要考虑现实的和潜在的竞争对手。如果一开始的时候就选择了一个竞争十分激烈的行业，相对来讲就有很大风险，因此要选择竞争相对弱一些，自己能够很快发掘这个行业潜力的产业。再者，需要注意的是，对社会有价值的东西不一定是赚最多的东西，比如.com门户网站，这一类行业不容易赚钱——至少短期内不容易赚钱，因为没有办法去收

序

费，所以不能进入一个无法收费的行业。这是判断产业发展的十分重要的事情。

这里，要特别提及谈一下产业多元化问题。在我们国家，多元化还是一个很重要的问题，许多企业从事的不只是一个产业，而是多个产业。这在90年代的时候非常普遍，但后来这些企业多数没落了，原因在于：在一个不完善的、竞争不激烈的市场，一个企业搞什么都无所谓，没有人挑战你，都可以赚钱，即使不赚钱也可以生存；但是随着竞争的激烈化，专业化变得越来越重要，特别是市场越完善，竞争越激烈，多元化就越困难。因为每个人的能力都是有限的，如果我们不能把能力专注在一件事情上，那么我们就很难去同我们的对手竞争，企业也是一样。既然如此，为何中国的企业特别偏爱多元化？一个原因是，过去我们许多企业搞多元化同政府行为有一定关系，因为政府对于企业有很深的控制，而政府的需求是多方面的，所以企业也要以多元化来适应政府需要。比如杭州的一家企业，之所以搞多元化是因为要安置政府的裙带关系。但这可能不是唯一的一个原因，多元化还可能跟产权制度有关，与内部激励和内部控制问题相关。例如四通公司之所以搞多元化，一个原因是众多企业创业者没有办法变成股东，控制权变成个人唯一的追求。为解决权利纷争问题，就得建立许多小公司，每人担任一个公司的老总，用控制权和签单权补偿剩余索取权。这种安排我称之为“用诸侯制代替产权改革”。这种办法短期内有助于化解矛盾，但长期看是很危险的，对企业的发展会有非常不利的滞后影响。当然现在这样的民营企业已经越来越少了。在多元化的情况下，企业最高领导人很难对企业进行有效的控制，因为他不可能有时间和精力对众多的从事不同业务的分公司进行深入的了解。毛主席讲“没有调查就没有发言权”，在这里是“没有信息就没有决策权”。比如对分公

司经理提出的诸多投资项目，因为总经理缺乏深入的了解，只能够听凭下边的人去做，没办法拍板，也没办法不拍板，有的时候，虽然一开始就知道不可行，但为了利用分公司的资源拍了板，却又不能进行有效的控制。这样的多元化就很危险。

与多元化相关的另外一个重要方面是关于品牌的延伸和稀释问题。好多成功的企业拥有很好的品牌，因而寻求廉价的、低成本的扩张。但如果对于品牌的延伸没有很好的控制的话，反而会引起品牌的稀释。特别是不同的行业，品牌的可转换性是很低的，比如“三九胃泰”，品牌延伸到生产啤酒可能问题小一些，但如果生产汽车问题就可能更大，大家吃胃泰的时候就会想起汽车的汽油味，对于胃泰的销售就会带来非常不好的影响。所以这些问题都是要考虑的。

当然，在多元化的问题上，荣海先生有自己的观点。他认为，多元既不是芳草地，也不是陷阱，企业能不能搞多元化，应当根据企业本身状况去决定。他特别强调，中国是一个政府社会，一纸政令可以使一个行业兴，亦可以使一个行业衰，固守一个行业风险较大。这是他的经验之谈，我没有理由反对。但他的话也意味着，随着市场环境的变化，特别是政府对经济的控制逐步减少，多元化的策略也有必要做相应的调整。

实际上，多元化并非企业成功的关键，关键的问题在于如何培养企业的核心竞争力。所谓核心竞争力就是企业独特的东西，如别人很难模仿或者没有办法模仿的产品和服务。独特性还要求市场上买不来。所有在市场上能买到的东西都不构成企业的核心竞争力。如何形成这种核心竞争力？一个重要的方面是发展企业的互补性资源。种地的农民为什么不能致富、不能持续的增长？道理很简单，他没有足够的互补性资源，每一个农民能够做的事，任何一个农民

1 序

都可以做，没有不可替代性，这样的行业最多只能维持温饱，不可能获得发展。因此，对于一个企业来说，形成互补性的资源非常重要。这里我举一个例子：我认识的一个朋友，他们四个人办了一家咨询公司，这家咨询公司做的非常成功，去年营业额达到4000多万，今年有1个亿，一共雇佣了20多个大学生，利润非常高（因为咨询业的成本很低）。有一次他们讲，他们不怕麦肯锡，并且一定能够打败麦肯锡，因为麦肯锡在中国的所有经理人员，拿出任何一个人的个人素质都不比他们四个人的素质高，如果把下面的20多个人都培养成跟他们一样的高素质的人，麦肯锡何以同他们竞争？我就说那二十几个人如果都同你们一样了，人家为什么要和你一起干呢？何不自己去干一个公司呢？单个麦肯锡的任何一个员工都不如你们，但他们能够互补地联合起来，正因为这样，他们能够打败你们。在麦肯锡，上千万美元的项目可以一直分解到没有多少商业经验的个人，这正是麦肯锡的竞争优势，而这种竞争优势就来自资源的互补性。任何一个人如果离开麦肯锡什么都做不成，所以他们就依附麦肯锡，所以麦肯锡就能够赚钱。如果一家公司搞成每一个人离开企业都能够赚同样的钱、干同样的事，这个企业没有任何价值，就不可能赚钱。所以任何一家企业都要提高对于资源互补性的认识，要使个人更多的依赖企业，而不是企业更多的依赖个人。在中关村许多企业长不大，是大家没有积极性积累互补性的知识。一个企业是否做的成功，要取决于个别人的离去后，企业是否还能够正常的发展。但在产权不清晰的企业里，许多人把自己搞成不可替代的，一门心思在培养个人的竞争力，而不是企业的竞争力。当然，像海星这样的企业，产权是清楚的，应该有积极性发展企业的互补性资源。

企业成长中的另外一个重要途径是通过并购。但并购的陷阱有

很多，许多企业往往中了并购的“美人计”。扩张的冲动太大，只看到扩张的优点，忘了扩张背后的问题。尤其民营企业对于国有企业的兼并，因为需要进行文化的整合，这非常困难。所以必须明白我们真正需要的是什么。如果在市场上能够零买的东西，最好不要整体来买。比如一个企业的人才你能够得到，一个企业的地点和市场能够买到，就没有必要整体兼并，因为兼并整体企业的风险是非常大的。

三、要有一个有效的组织架构

发展战略和组织战略是互动的，并且企业越大，组织建设就越重要。特别是民营企业，能否跨越这一步是个大问题。能不能够建立一个职业化的管理队伍，可以说是民营企业成长过程中的一个很大的门槛。这里的困境在于：一方面，一个企业不走出家族式的管理就不可能得到真正的成长；另一方面，许多家族企业一旦走出家族制，雇佣了职业化的管理人员，往往面临崩溃的危险，因为在中国现有的社会条件下，缺乏信任的基础，如何在一个人的能力和对他的信任之间建立一个平衡，是一个大问题。一个有能力的人并不一定就值得信任。比如说一个老太太扛着很重的东西上火车，碰到一个小伙子，能不能把包交给他扛？不能。因为一旦他把包扛跑了你会追不上他。所以我们一定要有清醒的认识，不是说一个有能力的人都是可以用的人。而对民营企业来说，虽然原来企业的核心资源、核心技术都掌握在老总手里，但企业要获得更大的发展，这种核心技术、核心资源就要让更多的人知道、了解；可是一旦别人知道了、了解了，就有可能自己去干，同你竞争，而不是为你护驾。而且，通常他走的时候会带走好多的人，就是说“叛将”会带走许多“叛军”。这类问题即使在美国等产权保护很好的国家也会出现，在中国，问题就更突出，在产权没有得到很好的保护的情况

序

下，这种背叛就更容易。如果我手下的人跑了，带走了我的技术，法律对于这种产权保护无能为力，这样的人就会越来越多，所以一定要建立真正有效的产权保护制度。但是有效地保护产权确非易事。一方面，产权的保护也要同资产的特征相适应：如果你办的是一个钢铁企业，工人把钢偷走的可能性不大，但如果你办的是一个高科技的科技型企业，技术就很可能被盗走，因为头脑中的东西保护起来困难很大，这也是知识型企业难以做大的根本原因。另一方面，产权的保护要随产权的特征变化而发展，从过去的保护有形资产到保护无形资产。比如一家投资公司有一个投资公式，有一个投资组合，如果一个员工离开原有公司后完全按照这个公式投资，原来的公司就可以去控诉，这在美国很普遍，但在目前的中国是不可能的。

由于体制的不完善，如果你不能够在法律上防止出现“叛将”和“叛军”的话，那么就要在“贿赂”员工上面下功夫。一个民营企业要取得发展，要敢于出让自己的一部分股份。员工有一定股份的时候，他背叛的可能性就小了，并且产权的保护越困难，让员工分享所有权就越重要。我常举这样一个例子：在农村的时候我们家有一棵苹果树，它离我们家很远，离另一家很近，我们为了保护它，每年秋天就给另一家送两筐苹果，因为每年你都会送他们两筐苹果，所以他不会再去偷你的苹果，并且如果有人偷的话他会帮你照看。如果你不送的话，他自己就要去偷苹果，甚至把苹果树都砍了。所以对于民营企业来说，对难于监管而又很重要的员工就要分享股份，让他为你的发展保驾护航。如何确定这样的利益分享的安排？需要指出的是，创办企业时的初始合约很重要。没有初始合约，企业失败了都好说，一旦成功了，而且越是成功，争夺利益的积极性就越大，这时候企业就面临很大的危险。所以任何一个企业

在创办的时候就要把初始合约做好，这一点用友做得不错，海星也做得不错。再者，还有退而求其次的办法，也就是如果出现“叛将”，如何做到有“叛将”而无“叛军”？也有不乏有成功的例子：慧聪公司的老总把企业的股份很早就分给重要的骨干人员，这样在他经历“叛将”的时候就没有人跟着一起走，原因就在于如果你背叛的话，股份一个都拿不走，这样，这场背叛就自生自灭了。当然，需要特别强调的是，职业经理人的职业道德非常重要，再完善的法律也不能够保证没有偷窃行为。在我们国家，可信赖的职业经理人比有能力的职业经理人还要少。很多的企业垮掉了，不是因为它的战略有问题，而往往由于没有解决好职业经理人的“道德风险”问题。比如郑百文的垮掉，是因为郑百文的许多分公司经理利用郑百文的销售渠道销售自己的产品，成本都是郑百文的，收益都是个人的，这样的企业是不可能不垮的，有再好的战略、再好的产品也会垮掉的。所以职业经理人的道德建设要提高到重要的位置上来。

组织的建设还和企业的发展速度相关联。我们的很多企业在发展上，往往只追求速度，很多民营企业的发展掉入了“速度陷阱”。那些垮掉的企业有很多都是发展速度非常快的民营企业，有的年份增长高达百分之几百，比如三株、巨人等。所以关键是有没有持续发展的能力，而不是速度和短期内如何做得更大。这里一个重要的原因在于每个企业的成长都要靠众人，但是员工的融合度是一个渐进的过程，而不像资本那样有多少实际就是多少。一个成熟企业的重要标志是企业的重要岗位是不是由内部提拔的，而不是招聘来的。要使员工能够逐步融合，企业就要一步一步地发展。就像筑坝，要一层层撒土、一层层夯实才坚固。但如果用推土机推来很多土，在顶层进行夯实将非常困难，这个坝就很容易垮。所以一定