

# 企业饥渴的

刘国忱 [著]

學苑出版社

# 饥渴的企业

刘国忱 [著]

|                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| E-mail : zhengnan   | E-mail : zhengnan   | E-mail : zhengnan   | E-mail : zhengnan   | E-mail : zhengnan   | E-mail : zhengnan   |
| ISBN : 7-309-0405-8 | ISBN : 7-309-0405-8 | ISBN : 7-309-0405-8 | ISBN : 7-309-0405-8 | ISBN : 7-309-0405-8 | ISBN : 7-309-0405-8 |
| 定价 : 42.00元         | 定价 : 42.00元         | 定价 : 42.00元         | 定价 : 42.00元         | 定价 : 42.00元         | 定价 : 42.00元         |
| 开本 : 16开            | 开本 : 16开            | 开本 : 16开            | 开本 : 16开            | 开本 : 16开            | 开本 : 16开            |
| 印张 : 25.5           | 印张 : 25.5           | 印张 : 25.5           | 印张 : 25.5           | 印张 : 25.5           | 印张 : 25.5           |
| 字数 : 320千字          | 字数 : 320千字          | 字数 : 320千字          | 字数 : 320千字          | 字数 : 320千字          | 字数 : 320千字          |
| 版次 : 2009年1月第1次印刷   | 版次 : 2009年1月第1次印刷   | 版次 : 2009年1月第1次印刷   | 版次 : 2009年1月第1次印刷   | 版次 : 2009年1月第1次印刷   | 版次 : 2009年1月第1次印刷   |
| 印次 : 2009年1月第1次印刷   | 印次 : 2009年1月第1次印刷   | 印次 : 2009年1月第1次印刷   | 印次 : 2009年1月第1次印刷   | 印次 : 2009年1月第1次印刷   | 印次 : 2009年1月第1次印刷   |
| 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      |
| 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      | 印数 : 0001-3000      |

( 对 照 册 行 页 数 本 书 新 版 已 出 版 请 参 阅 )

學苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

饥渴的企业 / 刘国忱著. —北京: 学苑出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5077-3405-8

I. 饥… II. 刘… III. 企业管理 - 资源管理

IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 154057 号

书 名: 饥渴的企业

---

责任编辑: 刘小灿

装帧设计: 郭雪艳

出版发行: 学苑出版社

地 址: 北京市丰台区南方庄 2 号院 1 号楼

电 话: 010-67602949 67675512 67678944

邮 编: 100079

网 址: [www.bookool.com](http://www.bookool.com)

E-mail: [xueyuan@public.bta.net.cn](mailto:xueyuan@public.bta.net.cn)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 24.25

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 0001 ~ 3000 册

定 价: 48.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



## 题 记

任何企业都面临着资源短缺同时也存在着资源浪费。

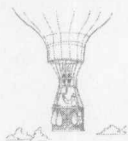
企业家的根本能力是整合资源和驾驭资源的能力,管理的本质是资源管理。

未来企业竞争是节约资源的竞争。人类的光明未来寄希望于能以最少资源耗费获取最大社会福利的企业家群体。

——谨以此书献给正在做企业和  
打算做企业的朋友们

## 自序

近些年来，接触了许多从事企业经营的朋友们。交往之中，大家就有许多关于企业的话题，比较集中谈论的无非有两点，一是我们的企业30年来发展速度绝对地令人自豪，二是几乎所有的企业资源短缺又确实让人担忧。将企业做大的后面有诸多饥渴的力量在推动，企业家想通过投资增量和资产规模扩张实现自己的人生追求；股东的创业冲动和员工的从业虚荣也时时对企业扩张形成推力；企业所在地的政府领导更是期望通过企业的快速成长来带动当地经济的繁荣……等等，这使得企业的物理边界不断地而且极为容易地向四面放大。多年



实践暴露的问题是，由于企业规模快速增长，相关资源出现了严重的不匹配，或是管理团队跟不上发展速度；或是债务融资跟不上发展需求；或是市场容量约束使得运营现金流难以覆盖当期债务；当初设计的产能达不到预期，导致新项目资产质量恶化；或是集团化管控协同不到位，新项目初始成本和运营成本双双超标，产生严重亏损，使增量损害了存量。

发展需要资本投放和债务匹配，需要将真金白银转化为创生财富的各类资产。能够产生可预期的稳定增长的现金流的资产属于优良资产，所谓优秀的企业家应是生产优良资产的专家，应是通过企业这一有效的组织形式，将单项资源整合为能够持续创利的综合资源的“大家”。

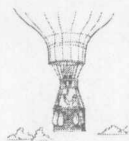
在市场经济的复杂环境中和世界经济一体化的大背景下，我们必须重新梳理企业与资源的相互关系，必须清醒地认识资源，有效地获取资源，系统地整合资源，并

有能力持续地将资源优势转化为企业的经济优势和竞争优势。

资源，是企业之网能够网罗到的一切发展元素。资源是分布在企业内外部的对企业生存与发展构成直接关系的经济元素与非经济元素。人、财、物、产、供、销是资源，品牌、商誉、技术、企业文化、企业资产、企业制度、信息、管理、客户关系、政府政策、国家法律等等也都是资源。企业步入经济全球化的进程后，资源的含义比以往更为广泛，资源的制约比以往更加紧迫，对各种资源要素的竞争比以往更加激烈，企业成长对资源的依赖更为紧密与直接。

《饥渴的企业——企业资源约束纵横谈》，就是讲述企业的资源短缺、资源获取、资源对价与资源整合问题。通过对企业依赖的资本、债务、资产、投资、人才、市场、能源、信息和制度等核心资源的深入分析与探讨，形成了笔者对当今企业运营重大问题的一些总结、判断、思考与建议。经过近





三年一千零一夜断断续续的写作，书稿终  
交学苑出版社付梓，期待着正在做企业和  
打算做企业的朋友们能在饭后茶余轻松地  
翻看几页，或许能读出些有益的启发来。感  
谢在本书出版过程中给予我信任与支持  
的朋友们，是你们的智慧、鼓励、期待与帮助，  
使得我能在繁忙工作中完成这项比较艰苦  
的写作。

刘国忱  
2009年8月于北京



不特是资源重要本资  
为研究本资可资的缺陷人  
，出因  
，富有的特缺陷本资  
，善本资本资  
，善本资本资  
，本资是重要出本资  
，本资是重要出本资

## 目 录

### 第一章 资源之魅

资源是短缺的，  
因而资源对企业充满魅力，  
甚至持续产生不可抗拒的诱惑。  
从企业之门进进出出的是资源，  
影响企业浮浮沉沉的是资源，  
决定企业生生死死的仍是资源。  
是资源将企业的生存、  
发展支撑起来，  
是资源将人类的过去、  
现在和未来衔接起来。

- 003 企业是这样产生的
- 004 企业是这样分配的
- 007 千张嘴巴说企业
- 012 尊重企业“传教士”的洞察
- 014 没有两片一样的叶子
- 015 从政有域，经商无界
- 016 短命的企业与短缺的资源
- 019 重新定义资源

## 第二章 资本之迷

资本是市场经济条件下  
人类物欲的货币化表现形式，  
因此，  
资本是很独特的财富。  
资本的背后站着  
一系列利益相关者，  
资本的出发点是获利，  
但血本无归的事也会常常发生。



023 资本是迷人的，  
几乎让全世界都为之着迷

023 资本的本质

024 资本的意义

025 资本是忙钱

026 资本的演进

028 狭义资本

030 资本确定三原则

031 初始资本

033 引进战略投资

036 求源资本市场

043 资产变现

043 资本路线图

044 另一种眼光看资本

## 第三章 债务之链

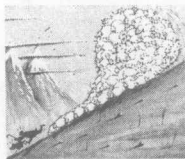
债也是企业极为特别的资源，  
合理负债可提高公司价值，  
过度负债会损害公司健康。  
在资本结构中，  
债务释放风险因素，  
当公司偿债遇到困难时，

财务危机便发生了，  
债此时就变成了一柄双刃剑，  
既会伤及债权人，  
也会危及债务人。

- 055 企业三人行
- 055 债务链的双重解读
- 056 企业债务特点
- 058 金融手足
- 060 资产负债率
- 063 债务杠杆的测度
- 065 债务重组——资源另类整合
- 068 内源融资负债——财务公司运营
- 072 银行之债与客户资金

## 第四章 资产陷阱

能够带来可预期的、  
稳定的现金流的资产为优质资产。  
好的企业家是  
生产优质资产的专家，  
具有较高的资产管理本事  
——做大优质资产，  
缩小不良资产，  
盘活低效资产，  
管好负债资产，  
增值权益资产。



- 081 经营企业还是经营资产
- 081 资产规模不等于财富规模
- 083 资产负债表中的资产大事
- 087 资产的“四性”
- 089 哪些资产在为投资人打工

093 资产的风险

095 资产七剑客

096 资产台账——雄兵百万皆有营

## 第五章 成本关隘

成本是企业整合生产要素的  
综合对价与资源耗费。

未来企业的竞争，

出发点是创新竞争，

落脚点是成本竞争。

随着能源、资金、劳动力、土地、  
矿产资源等成本的不断提高，  
高成本已成为

企业发展的巨大障碍。

“八大成本”难关的逾越考验着  
中国企业和企业家们。



101 未来竞争一定是节约资源的竞争

103 沉没成本——赢在舍弃上(苦算)

106 初始成本——赢在起点上(打算)

109 时间成本——赢在效率上(神算)

112 运营成本——赢在精细上(核算)

116 战略成本——赢在链条上(胜算)

118 资金成本——赢在筹划上(精算)

123 机会成本——赢在模拟上(估算)

127 人力成本——赢在价值上(换算)

## 第六章 投资饥渴

投资是一种职业判断  
而绝非闯大运。

投资的底线是保本，

投资的预期是获得满意的收益率，

投资的风险是为博增量而失存量。

投资饥渴症下，

企业家们会被分成四个队列：

智者不惑、慧者不赔、

明者胜算、愚者买单。

133 谁在做投资

135 投资与投资动机

137 投资并购——巨型企业之梦

142 一元化和多元化

146 投资预期

149 投资门槛

152 投资的“三、六、九”

## 第七章 人才之利

100 多年前，

一个名叫亚伯拉罕·林肯的

美国精英讲过这样一句话：

“给人类的智慧之

火浇上利益之油。”

后来，

这句话传遍了世界，

因为它揭示了人类社会

得以不断进步的一个真理：

只有人的技能、智能

及主观行为能力得到充分的发挥，

社会效率才能得到极大的提高。

激发人才最大程度地发掘和展示

自己的智慧和创造力，

是一个聪明组织的大智慧的体现。



- 159 财富是人才创造的
- 160 人口红利、刘易斯拐点与银发社会
- 163 人力资本与人才红利
- 165 千军易得，一将难求
- 169 一个好汉 N 个帮——管理团队
- 173 企业的软实力——知识积累
- 177 黑脸伴白脸——人力协同效应
- 179 红包、红利、红人——激励模型
- 184 本土化与市场化
- 185 未来企业需要什么样的人

## 第八章 制度迷雾

个别企业制度安排  
与制度创新的精彩故事，  
使制度的真实效力  
形成了巨大的光晕，  
企业对制度的依赖程度  
越来越高了，  
由此形成“路径依赖”现象。  
过度依赖制度是危险的，  
不仅使企业逐渐丢掉  
活力与创造力，  
而且会使企业丧失发展效率，  
“大企业病”便是由此产生的。

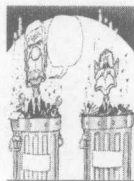


- 189 制度的本质
- 192 制度目标误区
- 196 公司治理制度
  - 存在的<sub>不一定</sub>是合理的
- 205 公司的管理制度
  - 经典的未必是管用的

- 210 公司管控模式
  - 规模化须依赖制度化
- 216 企业社会责任制度
  - 看得远才能走得远

## 第九章 市场困局

市场是企业的生死考场，  
 入选的是持续成功的企业，  
 淘汰的是“市场失败者”。  
 市场预期的设定与  
 市场周期的把握，  
 对企业市场扩张的成功影响巨大。  
 选择有效的商业模式，  
 敏锐地适应市场环境的变化，  
 优化存量，  
 善博增量，  
 整合变量，  
 是市场成功者的真功夫。



- 221 市场本质
- 222 现代市场的“五位考官”
- 226 市场扩张
- 235 市场模式
- 245 市场环境
- 252 市场周期

## 第十章 信息之殇

信息资源正在成为  
 企业正常呼吸的空气。  
 企业必须吸收和过滤足够量的  
 信息才可能富有活力和竞争力。  
 可以说，



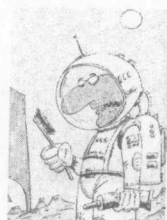
企业搜集、整合、驾驭信息的能力  
已构成企业核心管理能力之一。  
建立高效保真的管理信息系统，  
重构企业信息文化，  
全面完成信息化建设，  
是中国企业走向  
现代化管理的必经之路。



- 259 企业信息需求
- 263 重构信息文化
- 270 信息化的必由之路
- 272 企业信息化建设与管理
- 278 便捷的网络,雷人的网络  
——企业信息的无间道

## 第十一章 能源之虑

我国产业结构和能源消费模式  
对经济可持续发展构成了  
能源短缺和环境问题两大约束，  
能源瓶颈问题较世界  
其他经济体更为明显。  
以最少的能源消耗，  
实现社会福利最大化应是  
中国企业共同承担的社会义务。  
煤炭企业的市场图谱和  
发电企业的生存处境令人忧虑，  
随着行业竞争的加剧和  
环保压力的加大，  
能源企业被迫承担了更多的风险，  
收益变得越来越不确定。  
发展新能源仍须政府和  
企业付出极大的努力。



- 283 能源与人类文明
- 284 能源资源是否可持续利用
- 287 中国煤炭企业的市场图谱
- 295 中国电力企业的生存处境
- 309 新能源——美丽神话正化蝶起舞
- 319 节能减排——企业公民必须练就的内功

## 第十二章 政府之手

企业要向“无形之手”和  
“有形之手”交换所需的各种资源。  
各国政府手中  
均握有重要的核心资源，  
包括市场准入、政府采购、  
土地资源、金融及产业政策、  
税收优惠及财政补贴等等，  
因此企业应充分重视这种资源对  
自身生存和发展的重大制约。



- 325 市场准入资源
- 329 国家投资效应
- 332 信贷与利率杠杆
- 335 税收优惠资源
- 338 土地资源的投放
- 342 “软环境”的企业制衡

## 第十三章 资源全球战

企业之间的全球性资源竞争  
是全球化的持续动力。  
资本、技术、人才、市场、原材料的  
全球范围整合，  
使跨国公司形成了