

中小企业 成长案例评注

陈乃醒 / 主编



民主与建设出版社

中小企业成长案例评注

主编 陈乃醒

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业成长案例评注/陈乃醒主编.
—北京:民主与建设出版社,2002
ISBN7-80112-482-0

I. 中… II. 陈…

III. 中小企业—经济发展—案例研究—中国

IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037704 号

责任编辑	程 旭
封面设计	伊和轩
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝阳区大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	长城印刷厂
开 本	850×1168 1/32
印 张	14.5
字 数	346 千字
版 次	2002 年 6 月第 1 版 2003 年第 2 次印刷
字 号	ISBN7-80112-482-0/F·214
定 价	28.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

山花烂漫映彩虹

——写在《中小企业成长案例评注》出版之际

(代序)

陈乃醒

经过多方努力,历时一年之久,《中小企业成长案例评注》一书终于面世了。这是中国社会科学院工业经济研究所 1999 年重点课题《中小企业成长与退出机制研究》^① 的副产品。书中收集了全国 17 个省、自治区和直辖市的 41 个案例,42 位作者参加了写作,14 位专家进行了评注。这些案例既包括了联想、用友、昂立等高新科技企业,也包括了家电、鞋业、药业、酒业等行业的海尔、双星、龙鼎、贵州醇等企业,还包括了乡镇企业中的万向、华龙等;从所有制方面看,既有国有企业、集体企业,也有私营企业,更多的是在改革中崛起的股份制企业和企业集团。因此,很有代表性。加之专家们的精彩评注,其独特视角,以及神来之笔,点石成金,精辟入理,使得本书恰如一束耀眼的山花,映日之彩虹。透过她,人们可以看到我国改革开放的光辉历程,可以听到我国经济发展的脚步声,可以感觉到我国新一代企业家在成长。

我们编辑此书的目的不是希望所有的中小企业都成长为大企业,也不是说企业规模越大越好,而是通过中小企业成长,看出其无限的活力和强劲的后劲,并由此总结出中小企业搞好经营管理的诀窍,探索其规律性。

从概念上理解,中小企业成长有广义和狭义之分。广义的中

^① 课题负责人:陈乃醒;课题组成员:张其仔、郭朝先、丁毅、施晓红。研究成果曾由民主与建设出版社 2001 年出版了《中小企业成长》等书。

小企业成长是指中小企业作为一个整体在经济社会中的地位不断增强的过程;狭义的中小企业成长则是指单个的企业由小变大、由弱变强的过程。如果笼统地说中小企业成长,则是包含了广义和狭义两方面的内容。而本书的中小企业成长,使用案例的形式,只能是狭义的。

无论是广义的还是狭义的中小企业成长,其条件都不能不涉及外部和内部两个方面的因素。外部因素即环境因素。外部环境之所以重要,因为它为企业成长提供了条件。如果没有改革开放的条件,中小企业是难以成长的,特别是其中的私营、个体企业等非公有制企业,连生存都不可能,何谈成长呢。在环境因素中,最主要的是制度环境和物质环境。我们知道,中小企业成长的最佳环境应当是市场经济体制,而市场经济没有相应的制度是难以运行的。社会通过市场经济制度对企业的组织形式、产权结构、企业形态、以及资源使用、利益分配和交易原则等进行规范。物质环境包括自然条件、技术水平、社会发达程度等,会对企业效率产生直接的影响。但是,在相同的环境条件下,企业成长的状态是很不相同的,有的发展壮大,有的成了“小老树”,有的则萎缩了。这是为什么?这时的关键则在于内部因素,它是企业成长的根本。本书由于是个案研究,所以不可能涉及外部因素,也就是说只能假定外部因素是既定的,是相同的,在这种情况下,企业成长需要什么样的内部因素。

本书的案例都客观地叙述了每个企业从小到大的成长过程,从这些企业成长过程可以看出一些共同的规律,那就是所有从小到大成长型企业,都有一个素质较高的当家人。本书案例中企业的成长都和这些企业的当家人密切关联。这些企业的当家人就是企业家。企业家是厂长、经理或董事长中的佼佼者,个人阅历丰富,有较强的决策能力和过人的胆识,也很有魅力,特别是有骄人的经营业绩。企业家的这些特点不是生而有之的,是凭着他们自

己的不屈不挠的意志和顽强的毅力,在经营企业的市场竞争中锻炼出来的。正是在他们的精心经营之下,他们所在的企业才能迅速成长起来,也同时铸就了他们个人的辉煌人生。就他们和所在企业的关系而言,书中案例告诉我们三种情况:一是有些企业是由企业家亲手创立起来的,并由小到大、由弱到强地哺育成长起来,以至于成为国内外知名企业;二是企业由他们接手后起步的,在接手之初企业还是一般化,有的甚至于是亏损严重,濒临倒闭,而正是由于他们的“绝招”,才使得企业起死回生,以至于平步青云,迅速成长起来;三是从前任手中接管了基础比较好的企业,由于采取的措施得当,促使企业继续发展。

但是,从实践中我们也看到无数相反的例子,许多新创业起家的中小企业因经营不善而倒闭;也有不少比较好的企业,由于一着不慎而功亏一篑,也许事物就是如此,相互比较而存在,如果没有小丘,那么当然也就显不出高山了。

作为一个企业家,每个人在企业经营管理过程中具体做法是不完全一样的,即基于企业家本身的特点,以及不同行业、产品、企业处地等,所采取的经营战略和措施是各不相同的,但是尽管如此,还是可以找出一些共同之点的,原因就是企业经营管理存在着相通之处,据此可以认为企业经营管理是有规律可循的。那么,就本书案例来看,其共同特点则可以归纳为如下几点:

第一,善于抓住机遇。人们常用“机遇”这个词,并对其作了略微不同的解释。我们也总听人说,机遇对于每一个人来说都是公平的,犹如时间对于每个人是公平的一样。其实不然。由于人们所处的社会地位不同、个人素质的差别等,因此机遇对于每个人来说不可能是公平的。但是这不等于说一部分人有机遇,另一部分人就没有机遇,只不过摆在每一个人面前的是不同的机遇。仅就这一点而言,它是公平的。一个善于抓住机遇的人,就是能够脚踏实地,抓住和他的地位、素质相称的机遇,否则就是好高骛远。本

书案例的不少企业家都是从力所能及的事情做起,由小到大逐步发展起来。我们也听到有的人总是怨天尤人,强调外界因素不尽如人意。从办企业这个问题上看,客观地说虽然我国改革开放的深化已经达到这样的程度,即市场经济体制已经初步建立,但是人为的制约企业发展的因素还不少,这些因素限制了企业的成长,然而改革还是为办企业提供了基本的条件。一个有为的人,其特点之一就是能够抓住有利的条件,避开不利的条件,甚至变不利的条件为有利的条件,这就是扬长避短。作为在市场经济条件下的企业,要生存,首先必须要赢利;而要壮大,特别是在不长的时间内壮大,就必须善于资本经营。如果说前者是在产品市场竞争中立足,那么后者就是资本市场竞争中取胜。所有这些,都是趋利避害的战略选择的结果。本书案例都毫无例外地说明了这一问题。

第二,勇于创新。创新就是改变事物的旧面貌。对于一个企业来说,创新包括管理和技术创新。不要以为企业家的创新都是囿于经营管理方面的,实际经营管理创新是为技术创新营造了机制条件。书中案例企业的创新,有三个比较鲜明的特点:一是在现实基础上的创新。以现实为基础的创新就是脚踏实地,不异想天开,扎扎实实,务求成功,且不以细小而不为,小改小创,以积少成多,变小创为大创;二是将创新变成领导班子乃至全体员工的自觉行为,在企业里,如果创新是企业家个人甚至领导班子的行为,那是难以成功的,只有全体职工都融入到创新中来,且勇于创新,渴望创新,以创新为荣,这样的创新才有坚实的基础和不竭的源泉;三是创新是为了提高经济效益,增加利润,因而从一定意义上说创业也是创新,走出创业的第一步,这很重要,一个人如果不能创造第一笔财富,以后也就没有创造更多财富的能力,自然也就没有领导一个大企业的能力,由于有了第一步的积累,才有可能基于创业以后企业发展的难度更大更重要的创新,后者的成功者则犹如宝塔尖,越来越少。

第三,制度建设。制度是将人们组织起来的粘合剂,是规范一个组织内的人们行为的准则,它规定组织所要达到的目标和相关的人们对组织所负的责任,具体地说就是干什么,干到什么程度,以及与此相应的利益分配和奖惩等。阅读书中案例就不难看到,即使是一些私营企业,也都有健全严格的规章制度。一个企业没有相应的规章制度,或有了规章制度不能得到贯彻执行,这个企业必然是一盘散沙,必然效率低下。只要仔细观察就可以看到,没有制度或有了制度不能很好执行,通常是负责人一个人说了算。一个组织的负责人只能有一个脑袋一张嘴,不可能对组织内的每个人每件事都想得周到、说得清楚和说得到,而制度则是所有人意志和智慧的结晶。而且,一个优秀的企业家不仅自觉地制定制度,同时带头执行制度,身体力行,给员工们以榜样。正如一个企业家所说的,要求别人做到的,自己首先做到;自己可能某些地方做不到,那就和普通员工一样受处罚。

第四,人本管理。所谓人本管理,就是将以物为中心的管理转移到以人为中心的管理轨道上来。一个中小企业之所以能够迅速地成长起来,实质上就是人才资源的超前管理,就是聚集了一批高素质的人才,其中不乏对企业发展起关键作用的人才。现代企业是知识型的组织,而知识的载体是人才。正如一个世界知名的管理大师所说,企业首先是制造人,然后才制造产品。能不能做到这一点,有这样几个问题特别关键:一是对人力资源有系统的管理,从招聘、培训上岗,到工作标准,以及激励制度等,都有可操作性的规定;二是有合理的人才结构,不仅有高级工程技术人员,还要有高级操作人员,目前社会上出现的招博士容易、招熟练工难的现象是不正常的;三是无论什么人到了企业,都要给予发展的机会,只要干得好,就有机会升迁;四是双向选择,在市场经济的条件下,企业选择优秀人才,优秀人才也在选择企业,正是这样的相互选择才促使双方都能够时刻约束自己,将各自的精神状态调整到最优,使

自己应该做的都能做得最好。

第五,企业文化。企业文化是看不见摸不着的,但是能使人感觉得到。它隐匿于物的背后,是一种无形的力量,通过人们的行为举止和对物的创造表现出来,这就是精神变物质。人们常说建设企业文化,实际上企业文化不管你建设不建设它都存在着。因为作为人文基础的文化,只要有人群的地方它就存在着,企业是一个小社会,它自然就会有自己的文化,只不过它有的是有利于企业发展的文化还是不利于企业发展的文化之分。前者不是自然而然就能形成的,需要通过一定的组织措施、制度措施、精神措施去规范和引导,否则就会在领导班子内部争权夺利,形不成领导核心,职工中流言蜚语满天飞,讽刺打击先进人物和言行,为了一己的利益拉帮结派等,结果必然导致组织涣散,人的精神萎靡不振,工作拖沓,效率低下。如果允许这样的文化存在,长此以往企业肯定垮台。所以,要通过组织体育文娱等活动、严格的制度和提倡优良作风等,形成良好的企业文化。这样形成的文化能够陶冶人的情操,纯洁人的心灵,促使人们万众一心,为企业的兴旺发达竭尽全力。在这里,千万不要忽视年轻人,他们可塑性强,也不隐藏自己的情感;也不要忽视职工的八小时之外的时间,尽可能组织一些集体活动,以增强凝聚力,打造团队精神。

第六,诗外之功。宋代大诗人陆游在谈到学诗时,有句至理名言,即“汝果欲学诗,功夫在诗外。”这句话的精髓在后半句,即“功夫在诗外”。这虽然是就学诗而言的,但是对做任何事情都有指导意义,其中也包括企业经营管理。我们知道,经营管理是经营和管理的统称。按照美国经济学家科斯的理论,经营是开拓市场的,是搞公关的,是寻找客户的,是签订契约的;管理则是按照经营所提供的信息而进行的企业内部生产过程的价值控制。一句话,经营是主外的,管理是主内的;前者的目标是最大限度地扩大市场份额,后者的目标是最大限度地降低成本;二者相辅相成,相互协调

和依赖,惟如此企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。因而,成了企业全部工作不可或缺的框架。所以,搞好经营管理是企业成长的必修课。实践证明,一个企业就经营管理搞经营管理,是搞不好经营管理的,套用陆游的话说,就是“功夫在经营管理之外”。那么,“之外”中哪些方面是最不可缺少的呢!就书中案例而言,除要修养好素质高的企业家之外,一是要有富于时代感的经营理念。企业当然要赚钱,但是怎样赚钱,赚了钱干什么,这是很有讲究的。按照现代经营理念,企业家赚钱只是实现自身价值和回报社会的一种方式,因而必然奉公守法,必然注意照顾协作者的利益,在协作中实现双赢,并千方百计地为了方便客户而不断创新,其中包括新产品开发,新技术新工艺的采用,通过改革管理制度、精简机构和激励优秀职工,从而尽可能地提高劳动生产率,降低成本。二是事事处处为消费者着想。一切为了消费者,这是企业不朽的信条。企业和消费者对话的渠道是自己的产品或服务。大凡一个好的产品或一项好的服务一定是能够为消费者节约时间,或者用了舒服,以及为消费者带来方便等。只要沿着这一方向革新老产品、开发新产品,并不断变革销售方式,就一定能够形成深刻影响市场的品牌,因而产品更新和市场销售就会长久不衰。如若不然,而是去欺骗、坑害消费者,那么最后必然被消费者所抛弃。三是融入到社会中去。企业是社会的一分子,企业要想成功,就要融入到社会中去。因此,善行义举是必要的,但不能以此为满足,还应当积极地参加有关群众集体活动,和地方各方面关系融洽,以取得群众认同。四是在媒体中有一定地位。一定要重视媒体在现代社会信息传递中的重要性,一方面要有广告,同时要有可供媒体追逐的新闻,一个默默无闻的企业是很难成长起来的!总之,诗外之功是企业家的必修课。

愿更多的中小企业成长起来!

2002年 春节 于北京

评注专家名单

- 吕 政 中国社会科学院工业经济研究所所长 研究员
- 金 碚 中国社会科学院工业经济研究所副所长 研究员
- 黄速建 中国社会科学院工业经济研究所副所长 研究员
- 郭克莎 中国社会科学院工业经济研究所工业发展室主任 研究员
- 李海舰 《中国工业经济》副主编 研究员
- 赵 宏 北京市社会科学院经济研究所副所长 研究员
- 赵 英 中国社会科学院工业经济研究所工业发展室副主任 研究员
- 杜莹芬 中国社会科学院工业经济研究所公司理财室副主任、研究员
- 刘 勇 中国社会科学院工业经济研究所市场与投资室副主任、副研究员
- 史 丹 中国社会科学院工业经济研究所工业发展室 研究员
- 张金昌 中国社会科学院工业经济研究所公司理财室 副研究员
- 杨丹辉 中国社会科学院工业经济研究所市场与投资室 副研究员
- 刘戒骄 中国社会科学院工业经济研究所产业组织室 副研究员
- 陈乃醒 中国社会科学院工业经济研究所企业制度室 研究员

前 言

为了总结中小企业成长的经验,探寻中小企业成长壮大的规律,发掘优秀企业经营管理理念,反映我国改革开放的丰硕成果,我们编辑了《中小企业成长案例评注》一书。

当书稿全部脱手,回过头来重新翻阅时,我们感到从总体上看还是达到了预先设立的目标的。但是,有些缺憾也是不能弥补的。第一,从案例数量上来看,真是挂一漏万。改革开放以来,我国中小企业蓬勃发展。据统计,2000年全国有工业企业近800余万家,中小企业占99%以上。其中,有一大批中小企业活力很强,并从小型企业成长为中型企业,又从中型企业成长为大型企业,因而成为国际国内知名度很高的企业,其产品也相应地成为名牌。可是,本书只收集了41个案例,真是太少了。二是地区分布很不平衡。本书的案例分布于全国除港澳台之外的31个省、自治区和直辖市中的17个,还有14个空白。其原因就是在向企业征稿时没有回应,指定的撰稿人也没有完成写作任务。

本书的结构是每个案例都是独立成篇的,每个案例又分为案例和评注两部分。

案例的排列顺序不分先后;排列原则是按通常习惯用的省、自治区和直辖市的次序;在省、自治区和直辖市内部按企业名称(除去地名)的汉语拼音字母顺序排列的,第一个字的第一个字母相同的再按第二个字的第一个字母先后排列,以下类推。

在初稿写成后,由丁毅进行了修改和调整,最后由陈乃醒统纂定稿,陈卓为本书编辑做了很多编务工作,有的案例参考了报刊杂志的相关内容,民主与建设出版社程旭为本书的出版费了很多心血,在此一并表示感谢!

编者
2002年春节

目 录

前言	(1)
案例 1 联想集团	浩 宇(1)
关键词 联想 “贸工技”创新发展模式 “瞎子背瘸子”	
策略 组织结构调整 业条重整	
案例 2 亚都科技股份有限公司	王 园(12)
关键词 亚都 何鲁敏 加湿器 创新 白手起家	
使馆练手	
案例 3 用友股份有限公司	浩 宇(18)
关键词 用友 王文京 财务软件 多元化陷阱	
民营机制	
案例 4 北京中长企业发展公司	彭少江(28)
关键词 北京中长企业发展公司 股份合作制 体制	
改革 现代企业制度 规范化 民主化	
股权设置 两会 合一 两权合一 股份流动	
集体股劳动积累	
案例 5 河北华龙食品集团有限公司	郝世铎(39)
关键词 河北华龙食品集团有限公司 超前决策	
产业联动 农业产业化龙头企业 产品三步曲	
营销战略	

案例 6 河北任远集团公司 姚胜菊 李建国(50)

关键词 河北任远集团公司 静电塑粉 思路决定出路
体制创新 严格管理 外聘人才 研发投入

案例 7 新奥燃气公司 黄 钙(58)

关键词 新奥燃气公司 王玉锁 管道天然气 “一块布”服务 “基本法” 学习制度

案例 8 黑龙江省五常塑料有限公司

..... 黑龙江省经贸委中小企业处(66)

关键词 黑龙江省五常塑料有限公司 葵花制药有限公司 葵花现象 “一强三提高”

案例 9 辽宁盼盼集团 萧迪梅(77)

关键词 辽宁盼盼 名牌战略 高效利用资金 技术
改造 产品经营 资本经营

案例 10 丹东曙光车桥股份有限公司 范斯萍(85)

关键词 丹东曙光车桥股份有限公司 李进巅 产品
经营 资本运作

案例 11 吉林龙鼎集团有限公司 王 议(93)

关键词 吉林龙鼎集团有限公司 徐柏玉 加大新产品
开发力度 培育企业文化

案例 12 上海交大昂立股份有限公司 顾光青(104)

关键词 上海交大昂立股份有限公司 保健食品 知识
营销 管理理念

案例 13 上海新高潮(集团)有限公司 顾光青(116)

关键词 上海新高潮 陶新康 创业过程 成长依托

目标市场 管理方式 人才战略 治厂理念

案例 14 上海凯泉泵业(集团)有限公司 宗雨轩(133)

关键词 上海凯泉泵业集团公司 林凯文 执著追求

持续发展 抗风险 凯泉企业文化 致富思源

永创辉煌

案例 15 温州市拜丽德企业有限公司 刘少平(142)

关键词 拜丽德现象 特许经营 奈比斯特理念

“四个信条” “八个统一”

案例 16 浙江横店集团 罗 伟(153)

关键词 横店集团 持续发展 科技进步

案例 17 浙江骊谷服饰有限公司 木 木(162)

关键词 浙江骊谷服饰有限公司 钱维 经营人才

借财生财

案例 18 温州正泰集团有限公司 朱平豆(172)

关键词 温州正泰集团 南存辉 家族企业 “稀释

资本 知本制衡资本

案例 19 万向集团 宛 湘(180)

关键词 万向集团 鲁冠球 万向节 承包 舍财换才

三接轨战略

案例 20 无锡德发印染有限公司 黄明 傅贤治(203)

关键词 德发印染有限公司 钱德山 华琪美 资本

经营 “国转民” 办厂方针 经营理念

“三个接轨”新 发展战略

案例 21 江苏京海肉鸡集团公司 顾云飞(215)

关键词 京海肉鸡集团 农业产业化 产业化模式

案例 22 江苏华瑞实业股份有限公司 汪海波(223)

关键词 江苏华瑞实业股份有限公司 康宜华 徒手

创业 对内增强凝聚力 对外提高信用度

案例 23 江苏永钢集团公司 徐小华 李世富(234)

关键词 江苏永钢集团 吴栋材 华夏第一钢村 无管

而理 “营造优势工程”

案例 24 安徽国风集团 孙自铎(252)

关键词 安徽国风集团 郑忠勋 产品转型 多元化

经营 资本运营

案例 25 安徽铜峰电子(集团)公司 孙自铎(262)

关键词 铜峰电子集团 转产 引进仿造相结合 科技

生产一体化 产学研结合

案例 26 山东好当家集团公司 刘允煌(272)

关键词 好当家集团 山东邱家水产集团 VI 的管理

模式、品牌战略

- 案例 27 海尔集团 董建才 丁少敏 任继明(283)
关键词 海尔 创新 日清管理法 资本运作 国际
海尔 创新体系 企业文化
- 案例 28 山东莱阳鲁花公司 梁广大(299)
关键词 山东莱阳鲁花公司 花生油 龙头企业 农业
结构调整
- 案例 29 山东诸城四达公司 张建平(305)
关键词 诸城四达公司 股份合作制 产权改革 经营
机制 激励机制
- 案例 30 青岛双星集团 邢嘉宣(314)
关键词 青岛双星集团 汪海 双星休闲体育用品
总汇 “企业下海闯市场” “产品加宣传
等于市场”
- 案例 31 江西煌上煌集团 余章树(323)
关键词 煌上煌 徐桂芬 赣味卤菜 营销网点建设
科技造血 产业扶助 农业产业化煌上煌模式
- 案例 32 江西清华泰豪科技股份有限公司 汪玉奇(328)
关键词 江西清华泰豪科技股份有限公司 泰豪模式
科学技术 资本运营
- 案例 33 中山市星达实业有限公司 张炳申 林润惠(336)
关键词 中山市星达实业有限公司 叶锦福 品牌经营
创新 学习型组织