

张玉利 著

企业家型企业的 创业与快速成长

ROW

南开大学出版社

现代管理书库●学术前沿系列
高成长企业与企业高成长●张玉利 主编

GAOCHENGZHANG QIYE YU QIYE GAOCHENGZHANG

现代管理书库·学术前沿系列

高成长企业与企业高成长

企业家型企业的创业 与快速成长

张玉利 著

南开大学出版社

天津

图书在版编目(CIP)数据

企业家型企业的创业与快速成长/张玉利著. —天津:
南开大学出版社, 2003. 12
(现代管理书库·高成长企业与企业高成长之一)
ISBN 7-310-01980-6

I. 企... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073131 号

出版发行 南开大学出版社

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮编:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542

邮购部电话:(022)23502200

出版人 肖占鹏

承印 河北昌黎人民胶印厂印刷

经销 全国各地新华书店

版次 2003 年 12 月第 1 版

印次 2003 年 12 月第 1 次印刷

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 16.25

字数 279 千字

印数 1—3000

定价 35.00 元

总 序

《现代管理书库·教材系列》至今已经出版了 10 本教材,本着重基础、求创新的指导思想,我们在更新管理学、战略管理等基础课程教学体系的基础上,较早地推出了企业伦理、项目管理等教材,得到了兄弟院校和广大读者的认可,这对我们是莫大的激励。作为持续性的工作,我们在继续拓展教材系列的同时,着手启动管理前沿系列的出版工作。

《现代管理书库·管理前沿系列》同样本着开放式的原则,希望能够在看准前沿性研究课题的基础上,从不同角度加大研究的力度,为推动新兴学科的发展做出贡献。管理前沿系列将以专著的形式展示给读者。

本次奉献给读者的系列专著主题是“高成长企业与企业的高成长”,所依托的学科是企业成长理论。选题的依据如下:

第一,作为新兴的学科,企业成长理论主要研究企业成长一般规律的学科,揭示企业成长的决定因素和周期规律,目的是增强企业的动态竞争能力和持续发展能力。企业成长理论从企业成长的角度分析管理问题,也给人们提供了动态分析问题的视角,有助于增强管理理论的科学性并使其发挥更大的效用。近年来,哈佛、沃顿等著名商学院越来越重视企业家精神与企业成长方面的研究与教学工作,“企业家精神”的地位越来越突出,企业成长理论研究必将成为人们在管理领域关注的重点。

第二,快速成长企业是富有学术研究价值的企业群体。在中国改革开放与经济体制转轨过程中崛起的一批快速成长企业,不仅是当今商界的明星,而且是学者目前关注的主要对象。快速成长企业是创新的主力、就业机会的主要提供者,它们创造了巨大的财富,也改变了人们的工作、生活和休闲方式。它们不仅是技术和市场方面的创新者也是管理创新的带头兵。在当今的超强竞争时代,企业的生存与发展更多地依赖灵活性、创

新和速度,在这些方面,快速成长企业显然做得更好。目前,人们谈论优秀企业,总是要说GE、微软等国外著名企业,其实,我国的企业同样优秀,快速成长企业不管是成功还是失败,都因为局部甚至系统的创新而获得快速成长。研究这些企业的成长问题,是我国学者的责任。

第三,改善创业与企业成长环境,培育更多的快速成长企业,已经引起政府和社会各界的高度重视。快速成长企业多为新创建企业,它们不是一般意义上的中小企业,也不同于大公司。针对这些企业的宏观政策和微观管理措施必须体现针对性,需要研究企业创业与成长过程的理性成分及内在规律。

理论与实践的互动使企业成长理论近年来在我国受到普遍重视,相关的一系列研究领域,如创业、企业家精神、企业成长、公司内企业家精神等,已成为经济管理学界研究的热点。

企业成长理论虽属新兴学科,但涉及问题广泛。本系列著作以企业成长决定因素为主线,在研究创业与成长规律的基础上,从战略、组织、外部成长途径三个大的方面研究企业成长问题。四本著作的主要内容如下:

《企业家型企业的创业与快速成长》强调企业家型企业是快速成长企业的主要源泉。该书以企业家型企业成长过程的非线性特点为主线,以揭示企业创业与成长过程中的理性为目标,以企业家精神、产业环境与战略、组织运行机制为分析框架,结合调查数据资料和企业案例,分析论证企业创业初期的快速成长、企业成长转型和企业再成长的内在变化规律,提出培育组织能力和强化公司企业家精神是推动企业持续成长的关键性措施等一系列创新观点。

《战略柔性与企业高成长》强调战略柔性是企业在动荡环境下实现持续高成长的关键所在。该书以日益动荡的经营环境以及企业竞争规则的改变和竞争重心的转移为背景,以高成长企业实现持续高成长所表现出的卓越的环境适应能力与环境塑造能力——战略柔性为切入点,以揭示战略柔性的内涵、本质、动态构成要素及其展开体系为主题,以实现稳定性与灵活性的战略平衡、提升企业刚柔并济的竞争能力和构筑动态竞争优势为目标,在深入的理论剖析和实践总结的基础上,辅之以基于结构方程模型的实证研究和案例分析,对战略柔性的理论与实践问题进行了系统的剖析,并在当前既有的管理理论和工具的整合方面进行了大胆的尝试。

《网络组织与企业高成长》研究的是网络组织模式与企业高成长的关系。该书结合案例研究了不同网络组织模式的特征及其促进企业高成长

的状况,并进一步从创新和资源整合角度分析了网络组织促进企业高成长的机理,具体研究了适应性创新和协作性创新与企业高成长的关系,分析了资源整合如何促进企业内生高成长、突破性高成长和潜在高成长,最后论述了企业通过网络组织战略实现高成长的策略,为复杂、不确定环境下组织再造和企业高成长模式选择提供了理论研究和案例分析基础。

《并购与企业高成长》主要研究并购在实现企业高成长中的作用和路径。该书采用理论研究和案例分析相结合的形式,以范围并购和规模并购为主线,详细阐述了横向并购、纵向并购和混合并购三种实现企业高成长的途径,综合比较了美国、英国、日本和中国四个国家的企业基于并购的高成长的模式,系统提出并探讨了保证企业通过并购实现高成长的治理整合、经营管理整合、资源整合和文化整合的思路和措施。

上述研究工作均得到国家自然科学基金、教育部人文社会科学基金的资助,研究成果突出了理论与实践结合的特点。对企业成长问题的研究工作在我国起步较晚,却激发起人们极大的兴趣,国外该领域的许多畅销著作,如《企业生命周期》、《增长的痛苦》、《基业长青》、《从优秀到卓越》等,都被翻译成中文在国内受到读者的普遍欢迎。高成长企业是一个特殊的企业群体,占企业总体数量的比例很小,调查显示一般只占3%左右,绝大部分企业并不会成为快速成长企业,也不应该都成为快速成长企业,但研究高成长企业的内在规律和创新举措却对所有的企业都有益处,企业可以不成为高速成长企业,但不能选择不成长。企业成长并非单纯是量的扩张,质的成长更重要。可以断言,在激烈竞争的时代,在动态复杂的环境中,企业成长将是一个永恒的话题,不成长并不意味着停滞,而是死亡!

目 录

引言:创业、企业家精神与企业成长	(1)
第一章 中小企业群体中的快速成长企业	(6)
第一节 中小企业群体中的“二八规律”	(6)
第二节 快速成长企业与衰退企业的差异	(11)
第三节 风险企业与企业家型企业	(16)
第二章 企业家时代与企业家环境	(26)
第一节 企业家时代的来临	(26)
第二节 侧重于降低创业成本的创业环境建设	(31)
第三节 企业家环境建设	(36)
第三章 创业过程中的资源获取与风险转移	(46)
第一节 创业行为的理性分析	(46)
第二节 企业家创业的风险分析	(52)
第三节 家庭对企业家创业与发展的影响	(56)
第四节 产业集群	(62)
第五节 战略联盟伙伴	(65)
第四章 创业初期的快速成长	(72)
第一节 新创建企业绩效的影响因素	(72)
第二节 企业家与企业家团队	(77)
第三节 组织机制与创新	(84)
第四节 产业与战略的互动	(89)
第五章 快速成长企业成长战略比较	(94)
第一节 战术驱动	(95)
第二节 战略适应	(99)
第三节 追随与赶超战略	(107)

第四节 价值创新·····	(111)
第五节 结论梳理·····	(115)
第六章 复杂性与成长的阻力·····	(118)
第一节 企业家型中小企业创建初期成长的推动力量·····	(118)
第二节 持续成长的阻力·····	(121)
第三节 企业家应对复杂性的措施·····	(131)
第七章 成长战略评估与发展方向再定位·····	(138)
第一节 评估企业的成长战略和经营模式·····	(138)
第二节 内部管理系统的构建·····	(143)
第三节 企业继续发展的方向选择·····	(148)
第四节 确定适当的成长速度·····	(157)
第八章 企业再成长的推动力量·····	(159)
第一节 企业再成长的基础·····	(159)
第二节 战略规划的基本框架·····	(165)
第三节 动态环境的战略规划·····	(170)
第九章 组织能力的培养·····	(177)
第一节 组织形式与企业制度·····	(177)
第二节 组织结构与战略的一致性·····	(186)
第三节 提升组织能力的途径·····	(195)
第十章 培育和强化公司企业家精神·····	(203)
第一节 公司企业家精神理论综述·····	(203)
第二节 优秀企业的企业家精神·····	(209)
第三节 公司企业家精神强化的途径·····	(216)
第四节 企业家型中小企业成长管理的重点·····	(221)
附件一 天津市万户中小企业问卷调查数据总体统计结果·····	(226)
附件二 进入 2001 年度 Inc. 500 企业基本情况描述 ·····	(243)
推荐阅读书目·····	(249)
致谢·····	(251)

引言：创业、企业家精神与企业成长

中小企业和企业家精神(Entrepreneurship)是目前人们讨论的热门话题,但是这一领域一直存在许多值得推敲的观点。现选择主要的观点列举如下:

观点 1:企业家精神只是一部分人的给定的自然禀赋。

如果看已经创业并推动企业发展起来的企业家,的确具有这些特征,目前活跃在我国经济领域的企业家,如柳传志、刘永好、张瑞敏、宋朝第、史玉柱等,无一不是如此。但如果倒退 20 年,谁又能说这些人是企业家呢?恐怕连他们自己也没有什么把握。

独特的企业家精神的确存在。但问题是独特的企业家精神主要是与生俱来的,还是在创业与发展过程中养成的呢?如果是前者,那么只要详细地考察创业者的人文特征,总能够发现这个特殊的群体。属于这个群体的创业者更善于积极主动地创业,而不是把创业视为一种被迫的行为。

事实上,学者们的确考察了创业者的各种人文特征,包括年龄、性别、家庭背景、收入、受教育程度、技术专长、经验等,从这些方面考察企业家精神,发现基本上属于正态分布,即与从事其他工作人群的分布没有什么明显的差异。可以说,对于企业家精神是否为少数人的天生素质这一问题,目前还无法论证。

观点 2:创业具有高风险,企业家创业的成功来自于冒险精神。

事实上,不管是在发达国家还是在发展中国家,创业者创业时的资金主要来源于储蓄、家庭以及亲友的支持。资金的限制使得创业初期的中小企业往往缺乏资源。在资源十分有限的情况下,创业者靠什么去冒险?这里的主要问题是解释高风险,如果把高风险理解为高风险损失,那么只要创业者创业行为是理智行动的话,他们就不会去冒险,社会也需要构建起约束企业家冒险的机制,因为创业者没有抵御风险的资源。

当然,如果创业失败,创业者可能血本无归。如果从这个角度理解高风险,那么创业者可能仅仅是血本无归。事实上,创业者创业的机会成本往往较低。也就是说,如果不创业而从事其他工作,他们获得的收入和需求的满足程度会比较低。科学家独立创业的少,是因为科学家可以谋得一份收入相对丰厚而且稳定的工作,为什么要冒创业失败的风险呢?创业者的机会成本往往是他们的时间和劳动投入。比较起来,那些在国有企业有较高的职位和稳定收入的人“下海”创业,似乎机会成本很高,但凭借他们的能力和经验,即使创业不成功,也不会有太大的损失,他们还可以谋求稳定的工作,实际上的机会成本并不高。

观点 3:创业者都渴望自己创办的企业能够快速成长。

这似乎是不用讨论的问题,对中小企业来说,成长可以说是很好的生存之道。事实上,企业的创建与发展过程要经历不同阶段,每个阶段都会面临一些问题和障碍,中小企业的发展实际上是不断跨越障碍(特别是管理障碍)的过程。从创业者对于成长的主观愿望来看,创业者至少可以分成五类:第一类是极富野心的企业家,他们不满足于营造舒适的生活条件,也不满足于成为百万富翁,他们希望穷尽毕生经历为人类留下有价值的东西;第二类是以追求自己当老板为主要目标的创业者,在不丧失对企业控制权的前提下,他们当然愿意促使企业成长,特别是规模的扩大;第三类是以追求企业利益最大化为主要目标的创业者,他们更多地像后面所说的职业管理者;第四类是对企业成长并没有什么特殊偏好的创业者,他们往往顺其自然;第五类是不追求规模扩张的创业者,他们不愿意因为规模的扩大而不得不投入更多的时间和精力,不愿意承担因成长而产生的风险,如有可能,他们会尽量约束甚至阻止企业在规模方面的扩张。我们无法确认上述各类创业者的比例,但肯定的是,每一类创业者所创建的企业都可能实现成长,也可能不成长或消失。

观点 4:中小企业是规模小的大企业,规模是衡量中小企业成功的主要依据。

用大企业的管理模式指导中小企业的实践,这是长期以来的习惯做法。人们建议企业业主授权,开展周密的市场调查,建立规范的公司治理结构。如果设身处地地想一想,当一个企业职责分工不明确、控制系统没有建立起来时,谁敢授权?企业主是把有限资金雇人开展市场调查还是设法销售产品?长期发展和完善起来的经济管理理论在解释小企业成长这一问题上存在着明显的局限性。经济理论的基本假设是企业追求利润最大化,但大部分小企业业主的创业主导动机并非追求利润而是“自己当老

板”；管理理论的发展以大企业的管理实践为基础，但小企业并不是规模小的大企业。

如果看看统计年鉴的数字，我们会清楚地认识到，绝大多数的中小企业根本没有机会发展成大企业，因为大企业在企业数量上所占的比例不会超过5%，在不少国家只占百分之零点几（当然各国对企业规模的界定标准不同）。衡量中小企业成功的标准是多种多样的，最重要的标准可能是创业者的感觉。如果创业者感觉很好，就意味着企业经营的成功。

观点5：中小企业发展到一定阶段一定要引入专业化管理。

创业者善于创业，但不一定善于经营管理，所以当企业度过生存期并发展到一定规模后，一定要引入专业化的管理，引入职业管理者或MBA（工商管理硕士）担任总经理，创业者自身可以担任董事长，这似乎已经成为定论。这里所谓的专业化管理，往往是大企业的管理模式，至少是一般的企业管理模式，即强调计划、组织、领导、控制等管理职能，推进管理的规范化。但是只要看看近些年来大企业的管理实践，就需要认真思考这样的问题：大企业正在努力通过机构精简、流程再造等各种措施增强自身的灵活性和创新能力，进而改变自身的管理模式，那么中小企业为什么还要向目前大企业采取的管理模式靠拢呢？至少可以假定，除了创业和大企业的管理模式之外，一定还存在着什么其他的模式，或者说在复杂的环境下，大企业和中小企业的改进方向可能不会重合，而是都应该寻求适合自身发展的独特的管理模式。

观点6：创业意味着创新，意味着做别人没有做过的事情。

企业家的重要贡献是创新，这也是人们看重企业家的重要原因。现实中也有不少创业活动建立在创造性的创新基础上。但这个比例太小了，其创业与发展模式很难复制，很多人包括一些学者都认为比尔·盖茨的创业经历不具有典型意义，至少不是一个很好的教学案例。大多数的创业行为，即使是企业家型企业的创业，往往也都是在做别人已经做的事情。海尔不是第一家生产冰箱的企业，正大早在希望之前就在大陆生产和销售饲料，联想销售计算机之前许多中国人已经使用计算机，巨人推出“脑黄金”的时候人们早就知道保健品是什么。相反，第一个“吃螃蟹”的人却可能没有什么发展，现在看看我国第一家制造自行车、手表、电视机、缝纫机等产品的企业，很少是我们今天公认的明星企业。关键的问题是，他们在平凡的事情中做出了不平凡的业绩。

详细地剖析，还可以列举出不少“条条”。仅从上述命题的简单分析中，就可以肯定地看出，中小企业领域存在着很多值得研究的课题，对这

些课题的研究不仅有助于指导中小企业实践,也有助于丰富管理理论。对那些快速成长的中小企业来说,成长的过程中可能有运气的成分,但绝对不是只靠运气。从中小企业整体来看,其成长的现象可能很混乱,但从企业个体来分析,一定是理性的成分更大,一定有其内在的规律。这是本书最基本的命题,也是我们努力要探究的课题。

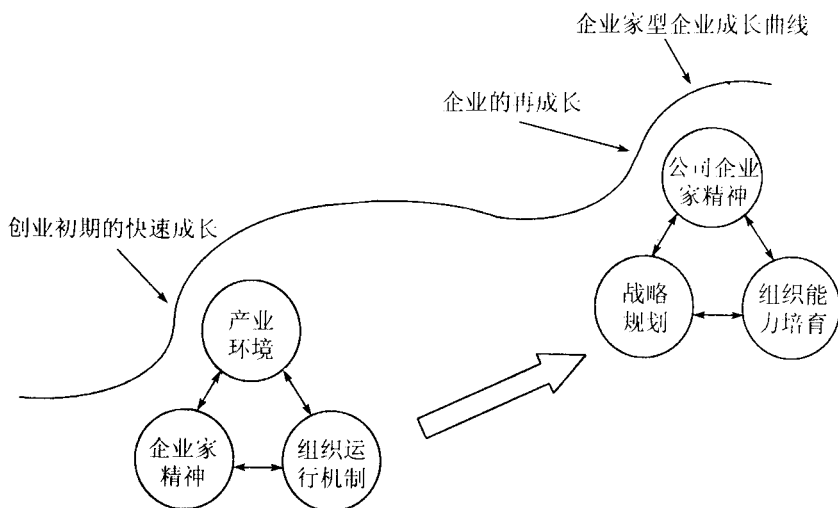
作为研究企业创业与成长过程中的一般规律的学问,企业成长理论是一门新兴的学科,是目前学术界关注的热点领域。国外对中小企业成长问题的研究起源于 20 世纪 70 年代末期,到目前的研究成果大体可分为两类:一类是成长因素研究,主要探讨影响甚至决定企业成长的因素,为政府决策同时也为企业家提升经营管理水平提供对策与建议;另一类是成长阶段研究,即将企业成长过程划分为若干阶段,提炼不同阶段的特点,帮助企业识别不同成长阶段中影响企业成长的不同要素,帮助企业分析和总结过去,预见和防范成长过程中可能出现的问题,追求企业健康稳定的发展。成长决定因素和成长阶段理论研究分别有各自的研究特色,但相互之间也存在着很大程度上的融合。研究成长决定因素有助于更好地预见和管理企业的成长,识别出的关键性影响因素可以作为划分成长阶段的主要依据;研究成长阶段有助于从整体上把握中小企业的成长规律,有助于把握成长决定因素在企业成长过程中的变化规律。

在我国,改革开放和经济转型培育了一批快速成长企业,这些企业在创新、提供就业机会等多方面为社会做出了巨大贡献,引起了学者们的高度重视。近年来企业成长理论在我国受到普遍重视,相关的一系列研究领域,如创业、企业家精神、企业成长、公司企业家精神等,已成为经济管理学界研究的热点。

关于企业成长问题,国内的研究工作从 20 世纪 90 年代中期开始,主要集中在三方面:一是梳理国外的研究成果并用其解释企业实践;二是开展对快速成长企业的识别性调查,如中小企业司等单位在 2000 年完成的企业成长报告、杂志社推出的中国高成长企业排名等;三是企业成长特别是中小企业发展环境研究。对企业成长的研究成果多集中在体制及环境等宏观层面。

本书以处于创业和成长阶段的快速成长企业为研究重点,将研究对象扩展到快速成长企业比例大的企业家型企业群体,运用大样本的调查数据和典型案例分析相结合的研究方法,从企业创业与成长过程的理性成分分析入手,重点研究企业微观的一些主要影响因素,并通过创业初期的快速成长与企业再成长的比较分析,透视企业成长的动力和一般规律。

见下面的图示。



在结构安排上,本书的内容分四部分十章。第一部分由前三章构成,从企业界的快速成长企业入手,分析快速成长企业的分布和主要来源,讨论快速成长企业大量涌现的环境及其创业的理性成分。第二部分由第四章和第五章构成,主要分析企业创业初期快速成长的影响因素和成长战略模式。第三部分由第六章和第七章构成,重点分析企业初期成长之后的转型问题,内容包括成长的阻力和对初期成长战略的评估。第四部分由第八章到第十章构成,讨论企业再成长的主要推动力量及企业成长管理的重点问题。

第一章 中小企业群体中的快速成长企业

【本章导读】 在我国,中小企业长期以来并没有得到很好的发展,1947年的中小企业数量不超过800万家,1970年增加到1100万家,1985年超过1500万家。改革开放特别是90年代以来,我国也迎来了一个企业创业浪潮。据调查,到2001年底,共有中小企业2930万个,从业人员1.74亿人。从贡献上看,中小企业创造的最终产品和服务的价值占我国GDP的50.5%,中小企业解决的就业量占我国城镇总就业量的75%以上,中小企业提供的产品、技术和服务出口约占我国出口总值的60%,中小企业完成的税收占我国全部税收收入的43.2%。鼓励创业和大力发展中小企业,在我国已经成为一股强劲的浪潮。

第一节 中小企业群体中的“二八规律”

人们关注中小企业,首先是因为中小企业在提供就业和创新方面对社会经济发展的贡献;其次是中小企业独特的经营管理机制,如灵活性,这在长期盛行的传统管理模式(如规模经济、层级系统、集权管理)出现问题的情况下,尤其如此;最后是中小企业惊人的业绩。美国巴布森学院企业家研究中心主任威廉·拜格雷夫(William D. Bygrave)教授1998年在《企业战略评论》杂志上发表论文指出,如果美国的小企业群体是一个独立的“国家”,按照GDP排名,这个“国家”将在全世界排第三,第一是美国大企业构成的群体,第二是

日本。^①这真是一个给人印象深刻的数字。

一、贡献巨大的快速成长企业群体

中小企业群体的大部分是个体户性质的企业,如美国 2000 多万家中,71%的企业是业主制企业。据统计年鉴的数字显示,我国各种经济类型工业企业中个体企业的比例高达 80%左右,他们更多从事的是工作而不是管理。真正吸引人们目光的是庞大中小企业群体中的一少部分企业,是那些快速成长的中小企业。

美国学者大卫·伯奇(David Birch)在统计中小企业对经济增长的贡献时就曾经发现,中小企业创造了大部分的新职位,但是绝大部分的新职位由其中 10%~12%的中小企业创造。约瑟夫·邓肯(Joseph W. Duncan)和道格拉斯·汉德勒(Douglas P. Handler)的研究发现,在美国,1985 年创建到 1994 年仍然存在的企业中,只有 24%的企业雇员人数在这 10 年中有增加。^②韦策尔和弗里尔(Wetzel & Freear)指出,尽管小企业的数量非常庞大,但其中少部分企业家型企业(Entrepreneurial firm)才是决定经济发展潜力的更重要的力量。企业家型企业是那些具有强烈的成长欲望、富于创新和冒险精神并能够变革的企业。它们在数量上可能只占 4%~8%的比例,但却创造了 70%~75%的新的就业机会。^③英国的情况也是如此,大卫·斯托里(David J. Storey)的调查发现,在小企业群体中,快速成长企业只占 4%左右的比例,但在小企业群体所创造的新的就业机会中,50%的就业机会是由这类企业创造的。^④

2000 年 4 月,中国企业评价协会会同国家经贸委中小企业司、国家统计局工业交通统计司,共同设立了“中小企业发展问题研究”课题,提出了一种专门评估成长型中小企业的方法——GEP 评估法。该评估法以企业财务指标为直接依据,建立包括发展状况、获利水平、经济效率、偿债能

① Bygrave, W. D., "Building an Entrepreneurial Economy: Lessons from the United States", *Business Strategy Review*, Vol. 9 Issue 2, 1998, pp. 11~18.

② Duncan, J. W. and Handler, D. P., "The Misunderstood Role of Small Business", *Business Economics*, July, 1994, pp. 7~12.

③ Wetzel, W. E. and Freear, J., "Promoting Informal Venture Capital in The United States: Reflections on the History of the Venture Capital Network". In Harrison, R. and Mason, C. M. (Eds.) *Informal Venture Capital: Information, Networks and Public Policy*. Hemel-Hempstead; Woodhead-Faulkner, 1994.

④ Storey, D. J., *Understanding The Small Business Sector*. London: Routledge, 1994.

力和行业成长性五大类指标的综合指标体系,然后运用二维判断法来科学、规范地对成长型中小企业进行综合评估。在该课题组评估的 15.42 万家中小企业中,成长型企业为 4.69 万家,占 30.42%(在成长型企业中,真正具有高成长性和渐进成长能力的企业不足 3.32%,96.48%的企业集中在“缓慢成长”档次。在“缓慢成长”档次内,有近九成的企业距离“基本不具有成长性”仅一步之遥)。然而正是这 30.42%的企业创造了 90% 的利润。^①

据国外学者调查,对于股东来说,高成长的企业产生的回报是慢成长企业的 5~10 倍;对于顾客来说,高成长企业几乎以两倍于“正常”生产率的效率生产新产品和提供服务;对于雇员来说,高成长企业是最令人满意的工作场所,并且令人难以置信的是,尽管工作压力也会随之而来,工作满意度却飞速高涨;对于经济来说,少数高成长企业是产生工作机会的原动力,在过去 5 年里,仅仅 200 家企业(少于所有企业的 2%)创造了所有工作机会的 32%。

由此可见,在中小企业群体中,更值得关注的是那些快速成长的中小企业群体。这是一个比较特殊的群体,一方面,它们具有中小企业的特征,不同于大企业;另一方面,它们也不同于一般意义上的中小企业。这类企业尽管比例不大,但却创造了巨大的财富,而且它改变着人们的工作、生活和休闲方式。

二、快速成长企业的界定

企业成长是一个动态过程,是通过创新、变革和强化管理等手段积累、整合并促使资源增值进而追求企业持续发展的过程。^② 企业成长包括“质”和“量”两个方面,相比较而言,企业成长的“量”的方面比“质”的方面更容易识别和衡量,所以人们主要用销售额增长、产品产量和种类增加、就业人数增长、机构扩大,或者以股票价格表示的上市公司总市值的增加等来衡量企业成长。其中,使用销售额衡量企业成长的做法最为普遍。据统计,在 1981 年至 1992 年研究企业成长的文献中,83% 的研究都使用销售额来衡量企业的成长。^③

① 资料来源于中国中小企业网站,Http://www.cnsme.com

② 张玉利、任学锋著,《小企业成长的管理障碍》,天津大学出版社,2001 年,第 4 页。

③ Laurence G. Weinzimmer, Paul C. Nystrom, Sarah J. Freeman, "Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 2, 1998, pp. 235~262.

美国公司杂志(Inc)每年推出的 Inc. 500 排名结果在企业界和学术界产生了巨大的影响。该杂志 1979 年创刊,1982 年 Inc. 杂志开始以一定的标准对美国高速成长的私营企业进行排名,推出了 Inc. 500(即成长速度最快的 500 家私营企业排序的简称),至今从未间断。

Inc. 500 以企业五年间销售收入总的增长率为排名依据,评选标准包括以下 5 个要求:(1)评选年度内企业是独立的和私人控制的;(2)企业在基准评选年度(5 年前)的销售收入依据社会经济条件有一定的限制,一般不低于 20 万美元;(3)企业评选年度的销售收入必须超过上一年度的销售收入;(4)排名依据从基准年度到评选年度连续五年的销售收入总增长率;(5)控股公司、受管制的银行和公用事业不能参评。由于入选 Inc. 500 的企业都要表现出高的成长速度,如在 2000 年的 Inc. 500 中,排在第一位的企业 Parson Group 的增长速度为 27992%,即使是排在第 500 位的企业 eLabor.com 也实现了 537% 的增长速度。所以,Inc. 500 所评选的企业主要是中小企业。

2002 年,我国《当代经理人》杂志推出了“2002 年中国成长企业百强”的排名,在国内产生不小的震动。这次评选以 1999 年~2001 年 3 年的销售额最大增长率($2001 \text{ 年销售额} \div 1999 \text{ 年销售额} \times 100\%$)为评定标准,同时参考其他相关财务数据,其范围圈定在非国有控股、非上市公司。为了保证数据的真实性,评选工作要求所报数据必须经具备资质的会计师事务所出具审计报告,营业额和营业税必须经当地税务机关出具证明。根据对近千家成长性非上市民营企业的调研,前 100 名的平均营业收入增长率增长速度为 210.54%,其中成长率最高的企业是内蒙古蒙牛乳业股份有限公司,成长率为 1947.31%。

具体来说,增长率为多少可以认为是高成长、快速成长还是低速成长,对此没有也不可能有什么定论。美国学者厄威克·弗莱姆兹(Eric G Flamholtz)指出:在与企业广泛合作的各种经验的基础上,我们归纳了标志企业五个不同增长类型的五种增长速度:(1)低于 15% 的增长速度可以被看作是正常增长。这种增长相对不太引人注目,但是公司的规模将在五年内翻一倍。(2)15%~25% 之间的年增长速度被认为是快速增长。(3)25%~50% 的增长速度就是“特快增长”了。(4)50%~100% 的年增长速度则被称为是“超增长”。(5)如果一个公司的年增长速度在 100% 以上,就是所谓的“光速增长”了。以我们的经验来说,公司很难应付超过