

在“新利润区”成功利用
原有资源并操之在我

零阻力 二次创业

事业转机，财源滚滚

不能等待财富明天自然到来，要以前瞻的态度去创造明天可掌握的成就

严建修/编著



Erci Chuangye

 中国纺织出版社

在“新利润区”成功利用
原有资源并操之在我

零阻力 二次创业

事业转机，财源滚滚

.....



严建修/编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

零阻力二次创业/严建修编著. —北京:中国纺织出版社, 2004.3

ISBN 7-5064-2875-X/F·0424

I. 零… II. 严… III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 004436 号

责任编辑:苏广贵 特约编辑:刘 伟
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号
邮政编码:100027 电话:010-64160816
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing @ c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2004 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:13.75
字数:285 千字 印数:1—6000 定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

1989年,北京四通集团率先明确提出了企业的“二次创业”问题。从1993年开始,中国大批中小企业掀起了一个“二次创业”的浪潮,几乎在很短的时间内,中国一些粗具规模的中小企业都不约而同地、自觉或不自觉地迈上了二次创业的历程。

归结起来,这些企业进行二次创业的原因是由于企业的经营环境与创业初期相比已经发生了巨大的变化,主要体现在两个方面。在企业外部,经营的国际化、信息化及需求个性化给企业的发展提出了新的挑战,企业为了谋求进一步的发展而必须重新思考整个企业的经营策略;在企业内部,随着企业规模的迅速扩大,带来了一系列新的管理问题,需要从根本上得到解决。由此可见,二次创业问题的提出,是企业和社会发展到一定阶段的必然结果。不管企业是否清楚地认识到这一点,企业发展到一定阶段都将不可避免地面临二次创业的问题。

二次创业是对企业整体的一次彻底变革,与企业的一次创业相比有着自己的特点,实施过程中的难点和突破口也与创业初期截然不同,如果不能把握二次创业的基本特征,实施有针对性的变革措施,那么必然会影响到二次创业应有的效果,甚至会导致企业改革的失败。

众所周知,世界上任何事物,无论是一个人还是一个产品,都有一个从产生、成长、成熟,然后衰亡的过程。一个产品开发

出来后,经过不断的努力,逐渐为消费者所接受,随着产品不断地进行自身完善,该产品在性能、质量、相应的服务、品牌形象等方面都得到长足发展,然后,随着竞争的加剧和新的换代产品的出现,这个产品将慢慢失去原来的市场,直到最后完全消失,这就是我们常说的产品生命周期。事物由生到死是一个客观规律,如果该事物没有发生根本性的变化,那它就必然会沿着原来的轨迹发展下去,直至死亡,不同的只是过程的长短。企业也是如此,企业从创立,然后不断地壮大,在某一时刻达到顶峰,最终会不可避免地出现衰退,或从此一蹶不振,走向破产,这同样也是一个客观规律。

在事物的发展过程中,假如能够及时地对其进行根本性的改变,那它就有可能又会在新的基础上重新经历一个新的发展过程。人的后代延续就是一个最好的例证。产品亦是如此,如果一个产品在自身的基础上,通过技术革新或其他途径实现根本性变革,使新产品具有原来的产品所完全没有的功能,那它将打开一个新的市场,赢得新的顾客,并重新焕发勃勃生机。

同样地,一个企业在经历了一次创业之后,本身已经具备了较强的实力,按照事物发展的客观规律,如果没有一种变革,那么企业一定会衰亡。要想让企业继续发展下去,实现更高的目标,只有对企业进行根本性的改造,才有可能让企业在一个新的台阶上重新开始发展。

二次创业,就是企业在取得高速增长之后,为了谋求进一步的发展而进行的内部变革过程。其实质是企业发展到一定阶段所进行的一次战略转型,是企业发展过程中的一次革命性的转变。

企业要发展就必须进行二次创业,在企业已有的基础上,进行管理的科学化,不断挖掘内部潜力,以求得进一步的发展。根据前面对企业所面临的问题的分析,可以看到:二次创业首先要解决的是抛弃过去的曾经使企业取得一次创业成功的做法,推陈出新,用新的管理模式替代旧的模式。

进行二次创业的企业要想获得成功,关键是要告别过去凭借个人素质来赢得并把握机会的时代,重新建立起一个依靠企业整体素质来实现持续发展的管理体系,这场变革对企业每个人来说都是一个脱胎换骨的过程。

编 者

2004 年 1 月

目 录	
第一章 二次创业的提出	1
背景	1
二次创业的目标	2
案例:四通公司的“二次创业”	5
第二章 企业外部经营环境分析	13
为什么要分析外部经营环境	14
宏观环境分析	15
中观环境分析	17
微观环境分析	21
新世纪中小企业的发展趋势	24
第三章 企业经营活力诊断	27
企业经营活力诊断特点	27
职工能力发挥程度判断	28
职工意见调查分析	28
领导管理方式与类型分析	31
创造性经营状况分析	36
现阶段中小企业经营诊断	37
第四章 企业产权制度变革	45
股份合作制	45
租赁	46

合作联盟	47
剥离分立	48
高新技术企业的产权制度变革	49
第五章 企业组织结构调整	53
第六章 技术改造和技术引进	59
技术改造及其内容	59
技术改造应遵循的原则	61
技术改造决策	63
技术引进及其内容	65
技术引进的含义及作用	66
技术引进的原则和方式	71
技术引进的方式	76
中小企业技术引进中应注意的问题	78
第七章 技术创新	83
技术创新的界定	83
技术创新的分类	87
技术创新动力机制	90
技术创新动力机制形成的条件	92
一次创业中技术创新的方式及其局限性	94
中小企业技术创新不利因素	97
二次创业中技术创新的策略	101
高新技术中小企业技术创新方向	105
创新思维活动	107
案例	109
第八章 人才队伍建设和人事政策开发	113

企业二次创业对人才素质的要求	113
企业家方法	122
合理使用人才	123
人才激励	127
人事政策开发	134
外国企业的人力资源管理模式	156
第九章 融资创新	161
融资多元化	162
中小企业融资渠道分析	164
中小企业融资方式的选择	171
第十章 产品创新	175
产品创新的内容	175
产品创新策略	177
产品创新的主要方法	180
第十一章 质量管理和控制	189
产品质量、质量控制和质量保证	189
全面质量管理	191
质量体系和质量体系环境	194
质量保证模式	196
产品质量认证	198
提升产品质量	200
全程质量管理	207
第十二章 营销创新的新市场拓展	211
营销理念创新	211
开拓新市场	212

行销国际市场	216
第十三章 调整企业形象	221
为什么企业形象很重要	221
重新界定企业形象	222
重塑企业形象的三个阶段	223
影响企业形象的因素	234
企业形象检查	238
案例	239
第十四章 组织公关活动	241
公共关系的作用	241
公共关系、媒体曝光率和广告	244
组织公关活动最常用哪些方式和手段	245
组织公关活动的程序	247
中小企业公关活动案例	265
第十五章 中小企业的品牌策略	269
无品牌策略	270
借用品牌策略	271
自创品牌策略	271
第十六章 塑造企业文化	273
文化是不应漏掉的一环	273
信息社会中的企业文化	277
以客户为中心的企业文化	284
塑造企业文化从变革开始	286
与战略变革一致的企业文化	290
企业文化的误区	300

政治思想式的企业文化	302
全盘西化的企业文化	303
第十七章 重建企业的核心能力	305
企业现有资源和能力分析	305
识别企业的核心能力	307
识别企业现有的哪些资源和能力有潜力成为核心 能力	309
构建企业核心能力	310
展开与运用核心能力	313
中小企业竞争力基本战略模型	314
第十八章 提升管理水平	317
管理现代化	317
管理现代化的特点	319
管理创新的内容	320
组建标准化的管理系统——ERP	322
知识管理	331
知识管理与生产管理	336
知识管理与品质管理	336
知识管理与企业变革	337
知识管理与市场营销	338
细节管理	339
安全生产和文明生产	342
第十九章 企业的生命周期	345
企业生命周期的各阶段	346
诞生期的策略	352

成长期的策略	353
成熟期的策略	361
第二十章 基于企业存在的二次创业战略建议	363
中小企业的基本生存形态	363
中小企业的生存战略	364
中小企业的聚集特征	374
中小企业根据地战略	377
科学管理小企业的成长	383
第二十一章 基于企业成长的二次创业战略建议	389
中小企业成长的模式	389
谋求可持续成长	391
企业成长的战略选择	392
企业成长的规划与设计	395
企业规划的兰吉斯达八法则	396
企业规划八步骤	397
成长规划思想战略	399
案例	404

第一章 二次创业的提出

背 景

改革开放以来,国内许多企业经过多次改革,最终还没有解决根本问题,同样面临着需要实行二次创业发展战略。目前,二次创业战略基本上已得到中关村和全国有一定规模的企业和国有企业的普遍接受。

“一次创业”的企业大多着眼于企业的发展,探索企业的发展机制,提出企业的发展战略。进入“二次创业”的企业,已经有了一定的继续发展的基础,取得了一定的经营经验,积累了一定规模的资产,具备了一定的竞争力。随着中国市场性质的变化、知识经济和电子商务的兴起,企业的“二次创业”必然增加新的内容。

二次创业不等于差的企业重新建立一个企业或公司,或者是开办企业,而是在现有企业的较好的发展基础上,通过对企业产权制度、治理结构、管理方法、发展战略等方面的改造,获得一个具有全新性质的企业。第二次创业成功的企业较过去的企业有很大的不同,是一种质的飞跃。

“二次创业”的提出,标志着我国企业发展进入了一个新的发展阶段,标志着企业家对企业发展的阶段性的普遍觉悟和对

企业发展战略的进一步强化。

二次创业是我国企业在目前和今后相当长一段时期内所必须采取的新的战略;是在原来企业发展的基础上,进一步把企业做大和做强。

二次创业并不是对原有企业发展的否定,而是在原有的发展基础上提升企业的经营能力和竞争力。二次创业是原有企业发展模式的终结,是新的企业发展模式的开始。从中国企业发来看,二次创业是中国企业从计划经济转向市场经济,从国内经济转向国际经济的必然,是中国经济融入世界经济发展大格局的开始。通过二次创业将全面提高企业家素质,造就职业经理人员。

二次创业是中国文化与西方文化的交流、碰撞和融通。

二次创业的目标

企业的一次创业,着眼于企业的创立和生存;二次创业则着眼于企业的发展,探索企业的发展机制和发展战略。进入二次创业时期,企业已经取得了一定的经营经验,积累了一定规模的资产,具备了一定的竞争力,但由于市场经济体制逐步形成,企业面临着更大的竞争压力。

二次创业战略的提出,是企业进入一个新的发展阶段的根本标志和转折点。二次创业的“六化”战略(资本股份化、技术创新化、管理现代化、融资多元化、产业规模化、经营国际化)是一个有机联系的整体。从“六化”战略组成要素来看,技术创新化是核心,资本股份化和管理现代化是基础,融资多元化是手段,

产业规模化和经营国际化是目标;从实现“六化”战略的机制来看,资本股份化、技术创新化、管理现代化是企业的内部发展战略,融资多元化、产业规模化和经营国际化是企业的外部发展战略,资本股份化和经营国际化是技术创新化的企业的最基本的保证,融资多元化、产业规模化和经营国际化是实现技术创新的重要外部条件,能够形成一个良性的循环,并进一步推进企业的技术创新能力和绩效;从系统论来看,资本股份化、技术创新化和经营国际化构成了二次创业系统的三个最为基本的要素,它们是企业二次创业的发展基础,没有这一基础,就不可能实现二次创业的目标。

之所以把技术创新作为企业二次创业的核心,其原因在于:第一次创业时期,企业的技术创新水平低,创新能力弱。如果第二次创业的企业还依靠资本的投资和劳动力的增加来扩大规模,那么,这一情况显然不适用于处于过剩经济时期的中国经济,这只能使企业走入死胡同;如果二次创业的企业没有自己的技术创新特点和优势,那么你凭什么利用国内或国外的风险投资基金?国外的公司又凭什么相信企业的合作或能力?在当代知识经济这一大背景下,自主知识产权和自主的技术创新能力标志了企业的核心竞争力,这也是企业安身立命的法宝。

资本股份化和经营现代化不过是在企业中为技术创新的实现创造了一个小的内部环境。没有这一基础,技术创新就无法保障,就不能激励和保护创新者的技术创新。融资多元化是实现技术创新化、产业规模化和经营国际化的保障,它是一种手段。产业规模化和经营国际化是企业二次创业的目标。

总而言之,企业经过二次创业要达到这样一种较为理想的

状态:

具有现代企业制度和合理的治理结构。在技术创新上,开发出具有世界领先水平的科技产品,并实现科技成果的商业化、产业化和国际化。大型企业应建立自己的研究开发中心,并与大学和科研院所建立多种联系,以弥补企业自身的人力资本的不足。有实力的跨国公司要在发达国家设立研究开发中心,利用发达国家的人力资本开发最新的科技产品,使自己企业的研究开发处于国际前沿。

在二次创业的企业中,要经过 5~10 年的发展,通过资本运营手段,形成一些知名的跨国公司,这些企业不仅占领国内的大部分市场,还应当在发展中国家和发达国家占领市场,其中有一定数量的企业进入世界 500 强。

“中国造”成为质量品牌的象征。通过商品的输出,同时输出中国的文化和精神,为世界的发展做出贡献。在目标设置中,要根据自身企业的条件而确定具体目标,如有的是占领更大的市场,有的企业是进军海外,有的企业是在海外设立研究开发中心等。

实施“二次创业”的企业,应当自觉探索企业自身的发展战略、目标定位和组织结构安排。“六化”战略,是在充分认识中国企业发展的阶段性,系统总结中国企业的不同发展战略,深入研究现代企业理论和企业发展规律的基础上提出来的;“六化”战略是一个指导和决定企业发展的全局性的计划和策略,具有前瞻性和现实意义;“六化”战略研究,以中国企业,特别是民营科技企业的发展为案例,以国际大企业的经验为依据,以成熟的市场经济体制下企业的发展规律为参照,对我国企业的下一步发

展进行理论探索。“六化”战略涉及到中国企业面临和必须解决的六个紧迫问题,关系到企业能否迅速发展。

当然,这“六化”的实现并不是同时实现,而是根据本企业的实际情况按不同的先后顺序进行。

案例:四通公司的“二次创业”

20世纪80至90年代,中关村的民营科技企业具有分散经营、随机发展的小农经济特点,与此同时,国外许多大公司大举进入中国市场;在1992~1993年,中关村出现人才流失非常严重现象,有消息传,四通公司的八名博士走了七个。

20世纪90年代后,四通主营的文字处理机的销售锐减,导致公司盈利大幅度下滑。据统计,中关村几千家企业中,营业五年以上的不足10%,原来与四通并肩的一些公司垮掉了。四通人意识到四通的发展到了一个关节点或临界点,认识到必须作出自己的选择,必须调整自己的目标。

一、企业发展与组织结构变化

一般来说,企业随着自身的发展,从单一产品(或服务)发展到多种产品(或服务),其组织结构的正规化程度提高,可分为五个阶段,见下图。

创业阶段:这是组织的幼年时期,规模小、关系简单、组织结构相当不正规;企业的决策是由高层管理者一个或几个独立做出,企业能否生存发展完全取决于高层管理者的素质和能力;企业只存在着非正式的信息沟通。

引导阶段:这是组织的青年时期。企业人员增多,组织不断