

企业成长文库  
理论研究系列

总主编 刘云

# 企业成长 升级“解码”

Decoding of Enterprise  
Growth and Upgrade

浙江大学企业成长研究中心 编著

“生存，还是毁灭，这是一个问题。”以《哈姆雷特》的追问，来表述在经济寒流袭来时中国企业所面临的生存状态，恰如其分。

“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝……靠我们自己。”

以《国际歌》的豪迈，来昭示处于后金融危机时代的中国企业突围之路，转型升级！



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

企业成长文库  
理论研究系列

总主编 刘云

# 企业成长 升级“解码”

Decoding of Enterprise  
Growth and Upgrade

浙江大学企业成长研究中心 编著

策	划	刘 云	白智勇	杜新跃
统	筹	杜新跃	谌远知	
执	笔	陈孝德	王 肿	王 瑛
		冯婉蓉	张启航	



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成长升级“解码”/浙江大学企业成长研究中心  
编著. —北京: 社会科学文献出版社, 2009. 12

(企业成长文库)

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1174 - 3

I. ①企… II. ①浙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 204977 号

企业成长文库·理论研究系列

企业成长升级“解码”

编 著 / 浙江大学企业成长研究中心

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 59367077

责任部门 / 皮书出版中心 (010) 59367127

电子信箱 / [pishubu@ssap.cn](mailto:pishubu@ssap.cn)

项目负责人 / 邓泳红

责任编辑 / 郑 嫵

责任校对 / 贾连成

责任印制 / 蔡 静 董 然 米 扬

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 59367080 59367097

经 销 / 各地书店

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

排 版 / 北京步步赢图文制作中心

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 15

字 数 / 211 千字

版 次 / 2009 年 12 月第 1 版

印 次 / 2009 年 12 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 1174 - 3

定 价 / 45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，  
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

## 企业成长文库编委会

总 主 编 刘 云

编委会主任 徐金发

执行主任 刘 云

编委会副主任

陈大柔 褚超乎 方根雄 徐王婴  
白智勇 杜新跃

编委会成员

湛远知 何兴荣 李远兵 陈孝德  
王 翀 韩 静 朱艳红 牛智莹

## 总 序

我们正处在经济转轨、体制转换、社会转型的进程之中，面临大量的公共问题：公共精神、公共价值、公共理性、公共规则、公共决策、公共绩效、公共空间……这些都是企业成长和发展不得不面对和思考的大前提。

在这个进程中，需要企业和企业家采用全新和长远的人文理念来审视和解构，正所谓：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”这样，企业才能够在这种特殊的境况中，从“成长”走向“成熟”，从“成熟”走向“和谐”和“至善”，实现华丽转身。

在这个转变中，企业和企业家不仅要有“硬实力”和“软实力”，更应该具有“巧实力”。“巧实力”既不是单纯的硬实力，也不是单纯的软实力，不走软硬两者的极端，而是两者相互补充、相互促进，是一种更聪明、更巧妙的战略战术。

在这个转变中，不应该也少不了“智库”支持。按照世界著名的“智库”——兰德公司的创始人弗兰克·科尔博莫的定义，“智库”就是一个“思想工厂”，一个没有学生的大学，一个有着明确目标和坚定追求却无拘无束、异想天开的“头脑风暴”中心，一个敢于超越一切现有智慧、敢于挑战和蔑视现有权威的“战略思想中心”。现代西方管理理论认为，一个企业资产超过1000万美元，如果没有智囊团的话，其生命周期不会超过5年，只要有一个重大的决策失误，就会葬送这个

企业。

美国“智库”布鲁金斯学会主席约翰·桑顿曾说，衡量一个好“智库”的标准是质量、独立性和影响力。“智库”首先应该秉承“自由之思想，独立之人格”的气质，坚持自己的独立性而非附庸，倡导创新性而非庸俗守旧，不媚外、不媚俗，不唯上、只唯实。

浙江大学企业成长研究中心在很大程度上就扮演着企业成长“智库”的角色。它是一个相对稳定、独立于政府决策机制的政策研究和咨询机构，由多学科专家团组成，成员为来自政府、科研机构 and 高等院校的专家学者，以及具有实际工作经验的金融家和企业家；它自觉承担着企业成长“编外智库”的许多职责，能汇聚集体智慧，进行群策群议，为决策者提供最佳理论、策略、方法、思想等；它既强调专业性和深度，又强调咨询的针对性和可操作性，不仅探讨社会发展的规律，更重要的是将之转化成可操作的政府或企业决策。

这套《浙江大学企业成长文库》的出版问世，就是浙江大学企业成长研究中心“智库”角色的首次公开亮相。

浙江省副省长



俞法水 2009年11月

导论 / 001

第一章 企业成长升级“解码”之战略管理篇 / 008

第一节 所谓战略 / 009

第二节 战略的意义 / 010

第三节 三种基本竞争战略 / 011

第四节 企业成长三阶段战略选择及分析工具 / 018

第五节 企业成长三阶段战略管理总结 / 065

第二章 企业成长升级“解码”之人力资源篇 / 067

第一节 “人”的管理是企业管理的核心 / 067

第二节 人力资源管理研究发展历程 / 068

第三节 中小企业人力资源管理面临的挑战 / 071

第四节 人力资源管理模式 / 072

第五节 企业成长不同阶段的人力资源战略 / 075

第三章 企业成长升级“解码”之营销管理篇 / 096

第一节 企业成长升级过程中的营销特征 / 096

第二节 企业成长升级过程中营销策略与工具的  
演变过程 / 098

第三节 企业成长三阶段营销策略及营销工具 / 099

第四节 企业成长三阶段营销策略的总结 / 154

### 第四章 企业成长升级“解码”之知识产权管理篇 / 156

第一节 企业成长升级中知识产权管理：最后一块  
点金石 / 157

第二节 企业成长升级知识产权分段论：胸中有“石” / 160

第三节 企业成长升级知识产权管理要义：  
以“石”点“金” / 185

### 第五章 企业成长升级“解码”之领导艺术篇 / 187

第一节 企业升级中的领导艺术探索 / 187

第二节 企业成长升级三阶段的领导艺术 / 197

第三节 企业升级中的领导艺术的有效发挥 / 216

### 第六章 企业成长升级“解码”之结论篇 / 222

第一节 主旨——在正确的时间，做正确的事 / 223

第二节 基石——理论基础与实践创新 / 224

第三节 提升——本土实践与经验总结 / 224

第四节 成果——成长三阶段的管理模式 / 225

第五节 展望——理论价值与实践前景 / 229



## 导 论

中国企业的现代管理，经历了三十年的市场洗礼，并见识了近两年经济从高峰到低谷的千回百转，正在逐步走向理性和成熟。

在这样的背景下回顾和总结中国的企业经营管理，显得更有意义和价值。因为关乎国计民生的经济大事，总是由最小经济单元——企业个体所构成，并起着主导的作用和影响。经济的增长表现在微观层面就是企业的成长，经济的升级在微观层面就是企业的升级。

近五年来，浙江大学企业成长研究中心一直致力于企业成长阶段的“企业升级”管理的研究，通过对国内知名企业的二手资料收集、分析、评价，并对部分中小型民营企业进行跟踪和长期观察，逐渐形成了我们对企业升级的专门理解和特有观点。

本书试图揭示企业从初创到走向优秀的过程中，所应具备的内在管理特征和关键要素。

从某种意义上说，这本书很像一度流行的“从优秀到卓越”类的实战教案，外国人吉姆·柯林斯完成了企业“从优秀到卓越”的升级规律研究，而我们立足国内实情，基于中国企业案例，研究企业如何从初创完成到优秀的升级转变。

企业内部升级的过程，往往是非显性的。与吉姆·柯林斯的基本观点相近，我们所研究的对象，并没有以强烈的裂变式的管理变革完成企业的腾飞和升级。它们具有的共同特征是：所有成长迅速而健康的企

业，都有意识地围绕着各个阶段的瓶颈问题，有计划地整合资源，制定长期努力实施的计划，并孜孜不倦地执行和落实，最终完成一次次的发展变迁和进步。

根据上述特征，我们认为，企业的成长，关键是掌握企业成长各阶段的内在管理需求（由外部、内部各类条件同时决定），形成特有的升级阶段的管理模式。如何升级将是本书论述的重点。

### 一 企业的生命周期

我们对企业升级阶段的划分，是以企业生命周期理论为基础的。

企业既是一个社会经济组织，同时也是一个生命的有机体，也有一个从生到死、由盛转衰的过程。一般企业的生命周期划分为初生期、成长期、成熟期和衰退期（见图1）。

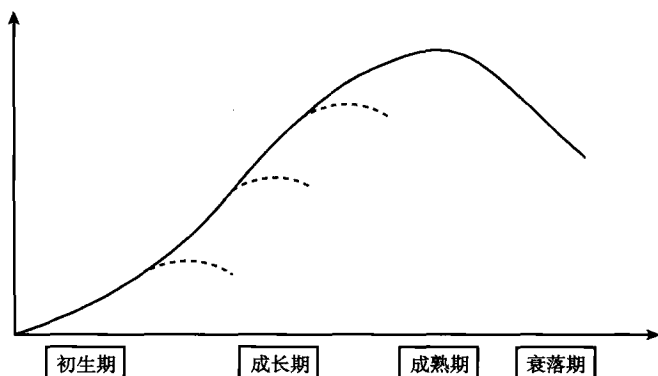


图1 企业生命周期曲线

企业组织体系随着生命周期不断演变，将会展现出可以预测的行为模式，在迈向新生命阶段时，组织体系都将面临某种阵痛。此时，组织若能通过程序的制定以及有效的决策渡过难关，促成转型的成功，则所面临的问题均属过渡性的正常现象；反之，如果企业一味走老路，那么更多的异常问题将随之而来，而且一再重复，将妨碍组织的发展能力。

企业的生命周期理论对企业在各个阶段所应该采取的管理模式具有非常重要的指导意义。在企业生命周期的四个阶段中，我们认为最重要的是企业成长阶段，因为它决定了一个企业的生命周期的长度和企业所能到达的高度。如果成长阶段的问题没有处理好，企业可能提早进入衰退期（如图1中虚线所示）。阶段的成长升级是决定企业进一步发展的关键。

## 二 企业成长期的三个阶段

企业成长的过程是量变与质变的统一，发展是缓慢而渐进的，但发展到一定阶段，就会发生质的变化。从管理的角度看，企业成长的前期有三个十分关键的阶段，每一个阶段都有其鲜明的特征。我们将这三个阶段分别定义为：个人创富时期、核心团队时期和系统管理时期。为便于大家直观理解三个阶段，我们采用了形象化的规模数值来表述。即：

千万元到亿元（以个人力量为主导的企业发展阶段）；

1亿元到3亿元（以核心团队力量为主导的发展阶段）；

3亿元到10亿元（以企业的综合系统力量为主导的发展阶段）。

如果成功地度过了这三个阶段，那么企业基本已经到了10亿元的规模，企业就能逐渐过渡到多元化、资本运营等阶段，此时的企业已经超出了我们的研究范畴，亦不在本书的探讨之列。

企业成长的第一个阶段是“个人创富时期”，这时企业的规模大致为“千万元到亿元”销售额。其生存依赖于一个产品或是一个“机会”，即一个“支点”就基本可以支撑企业发展到这样的规模。这时候企业的发展基本依赖于企业家的个人能力或资源。

企业成长的第二个阶段是“核心团队时期”，这时候企业大致为“1亿元到3亿元”销售额。企业过了亿元销售额以后，也就是在企业个人创富阶段的后期，企业家的个人能力和资源达到了极致，这时候企业要谋求进一步发展，就需要整合新的资源和补充新的力量。这时候，企业需要“合伙人”组成核心团队。核心团队成员之间能力和资源的互

补，扩充了企业发展的“支点”，支持着企业更进一步的发展，企业规模可以从亿元达到3亿元左右。

企业成长的第三个阶段是“系统管理时期”，这时候企业大致为“3亿元到10亿元”销售额阶段。企业达到3亿元的销售规模，其发展仅仅依赖资源投入等外部力量是不够的，光靠几个能人也是不行的，还要依靠企业逐步建立的内生的发展能力，这时系统健全的管理对企业具有十分重要的意义。企业管理上的任何一个“短板”都可能是企业进一步发展的瓶颈，系统健全的管理是企业这一发展阶段的重要特征。

系统规范的管理可以支持一个企业发展到10亿元销售额的规模，这时企业要进一步发展，就需要实施新的战略、资本运营等措施。但此时，企业已经超出了中小企业的范畴，我们亦奉劝企业家，在企业走入规范化管理之前进行多元化和资本运营都是危险的，踏实地走好企业成长每个阶段，并适时地推进企业的升级是经营的重点。

### 三 企业阶段升级解码

企业成长的每个阶段都面临着不断升级的问题，不同的阶段升级有不同的内容。

#### 第一阶段：个人创富时期

企业升级的动力来自企业家的资源和能力。所以在这个阶段，企业家资源和能力的积累和发挥是企业成长升级的关键。企业的战略完全基于企业家的个人资源；人力资源的需求是“助手型”的人才；公司高度集权，一切经营围绕现金流与利润进行。

在这一阶段最重要的是企业在某一细分市场快速实现突破，关系营销是这一阶段的主要营销方式，企业家个人的关系网络可能就是企业的营销网络。寻找有关系网络资源的外部人员，形成企业的关系营销团队，有助于企业快速打开市场。

另一方面，技术人才也是企业所缺乏的，通过自身培养显然达不到“快速”的效果，招募有经验的外部人才是主要解决方式。

如何招募并留住合适的人才才是企业成功的关键，而这方面的能力也是企业家能力的重要组成部分，人力资源管理中的招聘和激励都需要企业家采取“艺术”的、创新的管理模式。

### **第二阶段：核心团队时期**

公司发展到一定规模，企业家的资源与能力已经发挥到极致。从我们的研究成果看，完全依靠企业家个人能力的企业规模很难突破亿元大关，这时企业需要外部资源进行补充。企业在资源方面的短板被不断充实的过程，就是企业在这个成长阶段不断升级的过程。这种补充的外部资源可能是营销渠道，可能是融资能力，也可能是一项科研成果等等。但这种资源一定是企业家所欠缺的，是企业发展到一定阶段的主要瓶颈。在这个阶段，企业的成长升级就是企业对外部资源不断整合的过程，企业家整合资源、发展核心团队的能力是企业在这个阶段升级的关键。

这一阶段也是企业开始建立科学管理平台的时期。

### **第三阶段：系统管理时期**

企业走过前面两个阶段，已经具备一定的规模，一般已经突破3亿元。这样规模的企业，通常超出了一个企业家个人能力的控制范围。这样的一台大型“机器”要正常运转，必须每个“零件”都正常工作，系统管理在这个阶段就显得尤为重要。企业完成了前两个阶段的积累，已经有了相对成熟的产品和渠道，进入了一个管理出效益的时期。一方面，系统管理是这个规模的企业必需的工具；另一方面，系统管理的不断完善，也是企业不断升级的过程，不断补足管理上的短板是这个阶段升级的关键。

## **四 企业成长升级解码**

企业成长升级是企业特定阶段不断向前发展的过程，这个过程的管理，考验企业家的智慧，因为这个过程的管理有着极大的柔性，需要体现极高的艺术性。经过浙江大学企业成长研究中心长达五年的磨砺，

我们在这个过程中挖掘出了许多共性，形成了“企业升级”的科学理论基础。

企业的每次升级，首先是企业家本人的升级。企业家只有先于企业升级，才能意识到企业升级的必要，明确企业升级的方向。

企业的每次升级，都是对企业愿景的再次理解和升华，是企业全体人员再次对企业愿景的信仰和坚持。

企业的每次升级，都是对企业文化的塑造和弘扬。

企业的每次升级，都是对企业经营战略的一次重新梳理，明确公司未来一段时间的发展方向。企业家在企业升级过程中必须坚定地站在企业经营的最前线，这样才能准确把握企业存在的最根本的价值，始终如一地坚持发展企业的核心能力。更多的时候，企业家不是考虑业务的增加，而是选择舍弃与专注。

企业的每次升级，都是对企业整个经营模式的再思考和创新，都需要重新构建企业新的可复制的运营模式，并按照新的模式进行人力资源的配置和训练，继而进行日复一日的“简单”复制。

企业的每次升级，人才都是决定其成败的关键，消除管理变革带来的冲击，避免人力资源的动荡，是升级过程中内部管理的重中之重。

企业的每次升级，对企业的财务控制都是一种方向的调整，都要以财务盈利和安全为导向。

企业的每次升级，都是与政府和社会再协调的过程，要善于在真理与谬误之间、在规范与不规范之间找到合适的夹角和空间。

这些纲领性的成果构成了升级理论的基础。我们将在这一基础上，结合本土企业的管理实践，总结出每个阶段升级的管理模式。

### 五 可以使用的管理理论

管理本身就是科学与艺术的统一，实践中“统一”的好坏直接影响管理的效果。浙江大学企业成长研究中心研究的目标是努力将管理这层神秘的面纱揭开，使管理变得更为实用，提升中小企业的管理水平。

在很多时候，强调管理的“艺术”，往往是由于管理理论和实践存在较大出入，在中国尤其如此，因为西方经典的管理理论是以西方现代企业为基本假设的，而这些假设在中国企业尤其是一些中小企业并不成立。巴菲特说，很多人在运用理论的时候往往忽略了理论背后的假设，而这是极端危险的。

所以，深入分析中国企业尤其是中小企业的实际管理环境，将西方经典管理理论的假设进行修正，发展出适合中国企业管理实践的管理理论，是揭开这层“艺术”面纱的有效手段。

而这正是我们研究的出发点和归宿，我们将其称为“新经验主义管理”研究。本土性、实用性、创新性是我们的目标。

我们将“企业成长理论”总结为一种管理模式，第一阶段推出的模式包含战略、人力资源、营销、知识产权、领导艺术五个方面，随着研究的深入，我们将对“模式”进行不断的完善。

模式就是一种工具，一种可以直接拿来解决企业管理问题的工具。从理论到“工具”的转化是一个复杂的过程，是我们对大量管理实践进行总结和提升而实现的。

# 第一章

## 企业成长升级“解码”之战略管理篇

无论是企业家，还是政府官员，都喜欢把“战略”挂在嘴边。但是，“战略”真正被认认真真应用在企业成长过程中的，又有多少呢？作为企业家的您，是否曾经在百忙中抽空认真思考过企业的战略？

改革开放三十年，企业界风起云涌、潮来潮去，但有一个现象始终令人困惑，那就是很多企业在规模尚小的时候，似乎并没有像样的战略，有些企业家甚至直言不讳：“战略，那么大、那么复杂的事情，只有大企业才需要去做。我们小公司、小本经营，没有时间也没有精力去想什么战略，何况市场变化如此频繁，即使想了怕也是白想。”另外一方面，不少上规模的企业又煞费心思、千方百计地聘请专家“做战略”。于是，在专家们的帮助下，一个个“宏伟”的战略横空出世，大凡像点样子的公司，愿景、使命、战略、目标一样都不少，甚至贴在墙上、挂在旗上、印在纸上，唯恐天下不知。

我们不禁要问，战略，是不是一定要贴出来、挂出来，才能称为战略？是不是只有当企业大了，才有必要去做战略？

在中国的实际情况是，规模尚小的公司往往觉得战略太复杂，乍一看似乎也没什么实在的用处；已经有一定规模的企业则觉得没有战略装饰门面心里又有点疙瘩，所以无论如何也要弄些口号标语往墙上贴，甚



至要求员工牢记背熟，不惜高价聘请专家编写。

这正是战略的迷惑之所在。我们的确可以看到一些企业看上去什么战略都没有，却一样做得很好，而有的企业墙上贴满口号和标语，但实际上却是问题一堆。

是战略做得不好吗？抑或战略根本就没有专家们鼓吹的那么神奇？我们不妨先来回顾一下什么是战略。

### 第一节 所谓战略

“战略”一词源于军事术语，指筹划和指导战争全局的方略。在长期军事实践中，随着作战经验的不断积累，人们逐渐懂得了在战争中需要运用计谋，摸索出了不同的作战指导思想和方法，并开始依据不同的作战需要采用不同的作战手段进行部署和运筹，于是便产生了战略。毛泽东同志对战略问题有过精辟的论述，他认为战略问题是研究战争全局的规律性的东西。在西方的军事史上，人们把战略作为一个专门领域来研究。19世纪初，被誉为“现代战略研究之父”的德国战争史学家卡尔·冯·克劳塞维茨将战略定义为：为了达到战争的目的而对战斗的运用。

当然，战略的内涵和意义都是与时俱进的，我们现在所说的战略大都指的是公司战略。《哈佛商业评论》2004年1月号在“哈佛经典”专栏简要介绍了竞争战略之父——哈佛大学终身教授、著名战略大师迈克尔·波特的文章《什么是战略》。在这篇文章中，波特教授不仅对“战略”的意义作了新阐述，而且对“战略”的含义作了新注释。他认为，所谓“战略”，一是“创造一种独特、有利的定位”，二是“在竞争中作出取舍，其实质就是选择不做哪些事情”，三是“在企业的各项运营活动之间建立一种战略配称（Strategy Fit）”。波特的这篇文章告诉我们，一个企业的战略，就是给自己企业在市场中找准找对位置，然后决定该做什么、不该做什么以及如何去做。