

# 观念启迪未来

从南山博士论坛看深圳经验

Concepts Enlightening  
the Future



顾问：叶民辉 刘庆生 主编：陈康候



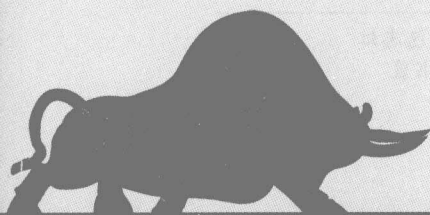
科学出版社

[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

# 观念启迪未来

从南山博士论坛看深圳经验

Concepts Enlightening  
the Future



顾问：叶民辉 刘庆生 主编：陈康候

科学出版社

北京

**图书在版编目 (CIP) 数据**

观念启迪未来：从南山博士论坛看深圳经验/陈康候主编. —北京：  
科学出版社，2009

ISBN 978-7-03-025695-9

I. 观… II. 陈… III. 改革开放-经验-深圳市 IV. D619.653

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 177973 号

责任编辑：付 艳 樊 飞 / 责任校对：包志虹

责任印制：赵德静 / 封面设计：无极书装

**科 学 出 版 社 出 版**

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

**源海印刷有限责任公司印刷**

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2009 年 11 月第 一 版 开本：B5 (720×1000)

2009 年 11 月第一次印刷 印张：20 1/2

印数：1—4 000

字数：408 000

**定价：48.00 元**

(如有印装质量问题，我社负责调换)

# 序

## INTRODUCTION

南山位于深圳特区西部，依山环海，面积约 193 平方公里。南山高科技企业、高等院校和科研院所云集，很难不让人产生对硅谷的联想、憧憬和冲动。南山人杰地灵，高端人才云集。工作和生活在南山的博士有数千人，约占深圳博士总数的 60%，他们大部分拼搏在创业第一线。也许，这有助于说明为什么南山会产生那么多脍炙人口的创业故事。南山创新活动活跃，不同地域和国家的先进思想、先进文化和先进理念在这里闪耀、碰撞、升华，从而形成发展的不竭源泉和动力。在深圳颇具影响、连续举办 12 年、总量达数百场的南山博士论坛，就是南山创新活动的一个缩影。

《观念启迪未来——从南山博士论坛看深圳经验》的大部分内容选自南山博士论坛的演讲素材，反映的是一个以博士为主的社会精英团队在深圳发展过程中充满激情的探索和思考。这些探索和思考既包括演讲人在各自单位中进行的科研成果，也包括博士团队集体完成的软科学研究成果。整体而言，这本书在一定程度上折射了深圳发展的轨迹，也折射了深圳创新群体的成长。

提到南山博士论坛，自然要提到深圳市南山博士协会（以下简称博士协会）。博士协会于 1995 年成立时所确立的公益宗旨和稍后提出的“传播文明、回报社会、打造事业、实现理想”的理念始终没有改变。正是基于此，博士协会才有可能在市场经济大潮中默默构筑平台——南山博士论坛。通过论坛，凝聚团队，汇聚



不到 1/10 的演讲稿能收入本书。从这个意义上来说，本书是集体智慧的升华。另一方面，每位演讲人的演讲内容都难免有所局限，见仁见智，学术观点仅供参考。为尊重历史，客观反映当时的视野，我们对演讲内容仅作文字处理，基本保持原文风貌。同样，尽管时过境迁，很多演讲者的岗位发生了变化，但我们刊出的仍然是他们当时的工作单位。

因工作关系，本人担任深圳市南山博士协会秘书长职务。长期以来，南山区科协秘书长纳晓英、副秘书长何贤佳、干事刘静，南山图书馆交流部部长朱淑华和我一起完成了南山博士论坛的组织、策划、主持等日常工作。每次论坛都在周日举办，但大家默默无闻，甘于奉献。没有燃烧的激情，是不可能做到这一点的。我为有这样一个团队而感到自豪。

我们深信，本书的出版不是博士团队创新活动的结束，而是拉开了更高一级创新活动的序幕。我们期望在不久的将来，再度开展与科学出版社的真诚合作。

陈康候  
2008 年 11 月

# 目 录

## CONTENTS

### 序

- 001 把握企业发展的节奏  
——深圳达实自动化工程有限公司创业回顾 / 邓 欣
- 011 中小企业发展概述 / 王建华
- 019 名牌战略——中国企业的世纪难题 / 余明阳
- 028 新经济时期企业管理的发展趋势 / 王建华
- 037 中美创业环境的比较 / 王 鸣
- 047 基因治疗现状与发展 / 彭朝晖
- 054 深圳发展高技术产业的若干思考 / 阳如坤
- 064 民营科技企业发展过程中的问题与案例 / 陶 军
- 074 跨国公司的研发投资趋势 / 叶兴平
- 080 美国硅谷对深圳高新技术产业发展的启示 / 徐晓峰
- 089 通信制造业的机遇与挑战 / 谢大雄
- 097 南山区中小科技企业发展软环境及其  
研究 / 陈康候 王树佳 王艳梅 石 柱



# 把握企业发展的节奏

——深圳达实自动化工程有限公司创业回顾

邓 欣

深圳达实自动化工程有限公司

今天演讲的题目是“把握企业发展的节奏”，我想主要以达实自动化工程有限公司（以下简称达实公司）的发展历程为例，结合公司的自身经历，谈谈企业在创业初期如何加快创业步伐的问题。

首先，从企业发展必经的三个主要阶段说起。

第一个阶段，属于创业阶段。在创业阶段主要是靠领导者个人能力的发挥，领导者的能力将直接影响他所带领的团队的发展方向，管理模式也一般以人情化管理为主。第二个阶段属于内部管理阶段。在这一阶段主要是进行规范化管理，团队式的管理模式和团队精神在这一阶段显得尤为重要，然而，往往这一阶段也是最容易暴露问题的阶段。第三个阶段属于企业的内外部资源整合阶段。这一阶段企业已经度过了危险期，进入良性循环的轨道，面临的问题则主要是来自外部环境的变化，因此这个时期应该强调如何进行战略规划，以及如何加强外部资源的利用和整合，排除局部利益，使整体效益达到最大化。在实际发展过程中，上述三个阶段又都是相互交叉和并进的过程。

其次，企业的运作过程同样也需要经历三个阶段，它会经历产品运作阶段、资产运作阶段和资本运作阶段。

在产品运作阶段，一切以产品为中心，产品贯穿在整个生产和运作过程中，如建立产品质量监督体系、制定产品定价方针、完善产品的销售配套体系和售后服务制度等环节；在资产运作阶段，将着重研究如何进行资产的运用和管理，使既有资源得到更合理的利用和配置，以期获得企业规模效益最大化；资本运作阶段面对的是强大可利用的资本市场，应实施积极的筹融资措施和建立强大的资金保障体系，使企业的长期可持续发展成为可能，为企业提供良好的资本环境。

达实公司目前已经经历了前两个阶段，顺利进入了资本运作阶段，我们的目标是要将达实自动化工程有限公司的母公司——达实投资公司改造成为一个真正的风险投资公司，通过风险投资和孵化器两种模式，帮助那些愿意创业并



具有良好素质与好的项目的个人或团体，一方面发展他们的事业，另一方面为达实自动化培养具有潜力、处于种子期和成长期的公司，把我们在创业中获得的经验提供给那些创业人士，希望对他们能够起到一些帮助、扶持和鼓励的作用。在他们可能跌倒的地方扶一把，在他们可能走弯路的地方指明一个正确的方向，更希望能帮助他们加快创业的速度、缩短成长的过程，从而使这些公司成为真正的风险投资公司。企业发展到今天最重要的是人，是用人。我们这些曾经创业的人能够将这个企业发展成一个公众公司，也希望有更多、更优秀的人加入创业的行列，融入新的思想、新的气息，给每个人提供创业发展的机会。然而，不同的企业在不同的发展阶段，各自所处的不同的历史时期和外部环境的影响或决定着企业的长、短期行为。因此，我们达实公司的发展经验也只适合它所处的特定环境。回顾我们的创业过程，可以总结出以下发展思路供大家参考。

## 一、确定理想公司的模型

创立公司前，必须要确定一个理想公司的模型，寻找到它的立足点和发展方向，并设想所要达到的目标和所有可能的结果。公司成立的目的是什么？是要为顾客创造价值。准备要做什么？是发展的核心目标。为达到目标应采取哪些方法？是发展的策略问题。公司要怎样组织？是组织内部结构的问题。公司希望怎样运作？即要解决工作流程的问题。需要怎样的人才和专长？即要懂得如何获取人力资源。思考上述这些问题的过程，实际上就是一个理想模型成型的过程，一旦有了这样的模型，就能有目的地朝着确定的方向发展。

## 二、创业者的素质

创业初期是创业发展的第一个门槛，在这段时期往往最容易出现各种意识的分化现象，创业者的素质就显得尤为重要。

### （一）信心

信心是指创业者是否具备对自己的能力和资源的自信。有一句话可以拿来与大家共勉：“世上只有想不到的事情，但没有办不到的事情。”在创业初期，要想迈出这一步是不容易的，我们当初迈出这一步时也是经过再三考虑的。

### （二）专业知识

这是指创业者是否具备必需的专业知识。每一个创业者都需要掌握本行业

或相关行业的专业知识。我们学的是自动化专业，因此也就选择了从事与自动化相关的行业。

### （三）积极、主动的态度

对于新的事物、新的想法和见解，创业者应该采取积极、主动的态度，合适时要立即采取行动予以实施，随机应变，根据形势调整发展战略。今天的事情今天做，等和拖绝不是创业者应持的态度。

### （四）不断反思的精神

永远要寻找并克服自己的缺点，不断反思，完善自己，是创业者必备的素质。一件事情成功了，要知道为什么能够成功，是什么原因促成了成功；失败了也同样，一件事情失败了，要知道为什么会失败，以后出现同样的情况怎样才能避免失败。这样从反思中不断吸取教训，总结经验，才能一直处于清醒的状态，坚持正确的方向。

### （五）恒心

创业必然是艰难的，因此，如何持之以恒地渡过难关，并且在着眼于短期行为的同时保持长远的目光，也是创业者们决胜的关键。

## 三、创业阶段的战略

### （一）个人目标

树立正确的个人目标，必须想到：你的个人目标是否正确？想建立一个什么样的企业？实际上，这些问题在创业开始时并没有答案，我们也是在发展的过程中才确定下来的。但是这些问题会涉及你今后创业的发展，甚至涉及你的生活方式的改变以及你的家庭，所以非常重要。

### （二）战略目标

创业者是否有明确的战略目标，是创业能否长期发展的关键。在这一期间，不仅要学会抓住短期机会，实现从战术导向向战略导向的转变，而且要建立企业发展中必需的所有关键能力和可利用资源。以下几点创业者需要认真考虑。

#### 1. 战略是否明确

战略是将创业者的雄心与公司具体的长期发展政策相结合的答案，考虑的内容包括公司服务的领域、地域和技术能力等其他因素。为了更好地吸引人才和资源，为公司的长远发展考虑，创业者们必须提供战略决策和制定政策的框架，这将关系到如何把握发展中的外部机会的问题。



这里有一个很好的例子可以让大家认识到把握机会的重要性。在创业过程中，公司几位负责人第一次去北京参观自动化行业的第一届展览会。在从郑州去北京的火车上，经过讨论我们初步确定了公司发展的几个原则：①要把公司办成本行业内的知名公司；②走股份制道路；③必须进入行业协会，通过协会的力量进行更好的宣传，扩大影响力。因此，在北京参观展览会时，我们积极走访所有参展厂商，了解行业发展的动向，寻找可以长期合作的人或厂商，同时积极与协会接触，帮助协会工作。机会是争取来的，当我们听说协会准备将第一届年会安排在苏州召开时，便积极要求协会将会议安排在深圳举行，通过多次协商和争取，协会终于同意了我们的建议。当时在苏州安排会议的是一家国有企业，该企业并没有认识到这次会议所带来的商机。公司当时只有七八个人，既要忙自己的工作又要组织开会。会议预计人数约 80 人，而实际来了 300 人。谁也没有组织大型会议的经验，但是通过我们的努力办成了，在这一过程中几乎所有人四天四夜没有休息。通过此次年会，所有参加会议的公司、机构、团体都知道了在深圳有我们达实公司的存在、公司提供自动化行业的业务和服务，这本身已经很成功了，特别是当时有很多研究所、研究院、设计院和工厂都对我们有了很深刻的了解。后来我们根据参会的名单拜访客户时，不用介绍自己，不用介绍公司，只谈业务本身，这在很大程度上方便了我们后期工作的开展。经历过此次年会的人，如今都走上了公司的领导岗位，这为公司的发展奠定了成功的基础。随后，我们成为“中国自动化协会”的常务理事单位，经常参与协会制定行业发展规划的工作，而且经常有机会和其他公司、企业进行交流，学习那些发展快的公司和企业的经验。通过取长补短，我们加快了自己的发展速度，这都得益于当时争取到的这一难得的机会。

## 2. 战略是否能够带来足够的利润增长

企业的生存条件是获取利润，在确定企业发展战略之后，就必须确定企业的战略是否可以赢利，并且使企业迅速扩展到一个理想模式并加以运行。如果无法获得满意的回报，就必须关注以下几个问题：

如果有竞争，竞争源于何处？我们提供的产品和服务是否真正比竞争对手的优越？如果比竞争对手的优越，是否可以采取高价策略抵消额外成本？如果经营商品，成本是否比竞争对手低？如果发展不是很满意，市场是否足够大？规模上的不经济是否是赢利和增长的不可兼得造成的？

## （三）实施战略的能力

好的点子并不等于能创造好的业绩。创业者必须面对如何有效利用资源、如何组织及如何处理好个人角色的问题。

### 1. 是否具有适合的资源 and 关系

这里的资源主要是指资金、人力资源和外部环境。创业者重要的任务之一

是融资，其次是招揽人力资源。在创业初期主要和关键的业务都是由创业者们掌握，招聘的人员主要辅助创业者工作。在企业的发展过程中，对员工的要求会发生变化，因此提高员工的水平和招聘有行动能力的员工，将会是创业者需要在人力资源方面进行平衡的工作。实际上，企业发展的过程对于企业管理者而言就是一个平衡的过程。公司刚开始运作时，资金是制约企业发展的最大瓶颈，因此，与合作伙伴之间相处的策略是：以利润换取最大的市场份额，给合作伙伴创造更高的回报，通过获取更多的支持，达到快速占领市场的目的；当市场份额达到一定的数量，本企业已经成为市场的主要力量后，回报合作伙伴的比例就可以适当调整，以达到双赢的目的。

## 2. 企业的软、硬件基础

硬件是指组织结构和体系，软件是指企业文化和规范。采用分散结构的企业在发展过程中，会随着业务范围和市场面的扩大，在组织结构方面产生更多的层次，从而导致企业效率降低、管理失控等方面的问题。

## 3. 企业文化

管理体系和组织结构都是可以移植的，但企业文化是不可以移植的。企业文化填补了企业规章制度没有涉及的空白。在企业的发展过程中，员工之间需要加强沟通和理解，要经常进行交流，了解公司的发展情况。增强了解最好以举行例会的方式进行，使公司的每个员工都知道公司近阶段有什么工作，将来要开展什么工作。当然也可以寻找其他更好的方法，以达到更好地交流的目的。

## 4. 个人角色的转变

在创业初期，重要任务通常由创业者亲自完成。当企业发展到一定规模，需要开始管理一个具有活力的企业时，这种变化是巨大的，这也是公司发展过程中的危机之一。如果希望企业继续发展壮大，就必须规划出明确、清晰的组织结构体系和企业文化，使企业即使在没有创业者的情况下，也能正常运作。这同样是公司发展中的最大问题所在，即在此阶段将考虑如何培养接班人的问题。

# 四、商业计划

## （一）创业者的商业计划

商业计划是对企业现状的描述，对投资者来说，商业计划是一本能够了解企业的产品、市场、技术、环境和发展前景的指南；对创业者们来说，商业计划是一个向投资者募集资金、寻求企业快速发展的跳板。商业计划对于创业者来说是必不可少的。



## （二）商业计划的对象

商业计划的对象，可以是创业者自己，可以是投资方、合作伙伴、公司员工，还可以是社会所有人。对象不同，商业计划的内容也有所不同，其针对性、具体内容和侧重点也将不同。

## （三）商业计划的主要内容

站在投资者的角度，主要考虑的是企业的人员、机遇、环境、可能的风险和回报等因素，这些因素结合在一起构成了商业计划的主要内容。

### 1. 人员

人员，通常指企业的管理者，我们通常希望他们是具有丰富经验的领导层，他们掌握着相关技能和经验，并且是在本行业中为供应商、客户和雇员所熟悉且声誉良好的人员。在任何时候，公司的领导都是最重要的因素，一个好领导必须是一个好教练，只有这样，才能带动企业发展，而且是沿着正确的道路发展。

对这样的领导层，我们应该考虑的问题有：

他们知道什么？他们认识谁？别人是否认识他们？

这支团队的人员曾在哪里接受过教育？

他们曾在哪里工作过？为谁工作？

他们有什么技能、能力和知识？

他们过去（在职业和个人方面）取得过什么成就？

他们在行业中的声誉如何？

他们具有哪些与所追求的目标有直接关系的经验？

他们面对企业成功或失败的可能性的实际态度如何？

管理者队伍中还缺少什么样的人？

他们是否准备招聘高素质的员工？

他们对企业的忠诚度怎样？

他们的动机是什么？

### 2. 机遇

机遇实际上也是正在创业的企业存在的价值，即能否创造一种核心竞争力，并且一直维持这种优势，同时要注意市场的承受能力。只有市场接受企业所生产的产品，投资才开始转化，直到占有相应的市场份额并拥有稳定的销售渠道，才会使投资得到回报，而回报的大小取决于边际利润。这里应考虑的因素有：

他们提供产品或服务的市场大小怎样？增长是否快速？

从产业结构上分析是否有优势？

通向成功的道路上有哪些竞争者和障碍？

新企业的客户有哪些？有哪些销售渠道？

产品和服务如何定价？

是否已建立完整的售后服务体系？

将准备如何触及所有确定的细分市场？

每获得一个客户需要花费多少（时间、费用、人力）？

生产和输送产品或服务的成本是多少？

支持每一位客户需要花费多少资金？

锁定客户的难易程度如何？

### 3. 大环境

在商业计划中，创业者应说明那些发生在法律环境、利率、人口趋势、通货膨胀等方面无法避免的因素，以及创业者无法左右的大环境。

### 4. 风险和回报

同样也要进行分析与预测，对可能变好或变坏的因素进行评估，并说明对可能的风险将采取怎样的应对措施。

### 5. 表达方式

在商业计划中，应尽量避免出现如表 1 所示的表达。

表 1

| 表达方式                       | 投资者可能领会的引申含义                       |
|----------------------------|------------------------------------|
| 我们预测有 10% 的利润              | 因为对从互联网上下载的商业计划模式没有进行任何修改          |
| 我们已经完成了 98%                | 但剩下的 2%，需要花费与 98% 一样的时间，而且费用是其 2 倍 |
| 我们有 6 个月的领先时间              | 我们努力不去发现另外还有多少有 6 个月的领先时间的企业       |
| 我们只需要 10% 的市场份额            | 其他 50 家新进入者也有类似的计划                 |
| 我们的生产成本低                   | 我们还没有生产出什么，但我们相信自己能够生产出来           |
| 我们没有竞争对手                   | 只有 IBM、微软刚刚宣布了进入这个行业的计划            |
| 如果按照我们的条款投资将会获得 68% 的内部收益率 | 如果想象中顺利的事情都比较顺利才有可能把投资收回           |

## 五、财务预测

创业者应该对公司的财务状况随时进行预测，从最可能的、最悲观的和最乐观的三个方面进行分析，并计算最少三年内的现金流量。实际上，这也是作财务计划的过程，使投资者知道在哪些方面需要出资、要达到何种目的；在所筹集资金已经接近快要超出计划的额度时，研究再次追加的费用，并研究决策项目的持续可行性。

## 六、创业如何起步

在创业时会遇到各种各样的问题，如市场调研没有费用等，但可以根据自



己的实际情况，找到进入市场的方法。以下几种方法可以提供给创业者作为参考。

### （一）模仿别人的想法

当创业者刚刚进入市场时，一定会有很多老的商家在市场中已经处于优势地位，此时进入市场的产品战略就是为市场提供新产品。由于新产品在市场中所占份额不大，不会引起处在优势地位的商家们的注意，因此便于进入市场。因为新产品在进入市场时，需要不断地对客户进行咨询和服务，所以有更多提供优势服务的机会，同时也抓住了与客户培养和加深关系的时机。

### （二）以周到的服务和咨询能力锁定客户

初进入市场时，客户没有报价单、没有中文资料，不懂产品的详细使用功能。因此，通过翻译中文资料、培训、帮助客户审图纸等途径为客户提供各种可能的服务，为客户排忧解难，以此来培养一批忠实的客户群体。我们有很多在创业初期接触的客户，到今天依然是很好的朋友，这也是采取双赢战略或以客户为导向的销售方法所达到的效果。在通常的销售中，认为只要把产品卖出去，就已经完成了任务的70%。但是，各行业的销售方法也各有不同，我们的销售策略与方针并不是将客户需要的产品卖给他就认为是完成任务了，而是要搞清楚客户的要求。在客户发现配置不合理、不能达到其所需要的功能要求时，会推责任认为是产品不好用，或者要求更换产品。即使卖出再多的产品，也会产生负面影响。

随时分析客户的需求，根据功能配置，把最适合的产品用在最合适的地方，并且说明原因，客户会因此而很信任你，通过这种效应可以发展长期的客户关系。而客户会在长期使用产品的过程中积累了很多的经验，通过对客户的经常回访和交流，使客户的经验变成你的经验，从而改进产品，提高销售能力。在这一销售过程中，你面对的是众多的客户而不是单一的客户，只要善于学习，你就可能成为专家。

### （三）尽量提供高价值的新产品

由于新产品所占市场份额小，不容易引起行业中其他人的注意。对于新产品而言，大家基本是处于同一条起跑线，因此，设定并宣扬高价值的产品理念，在客户咨询时尽量展现高价值的定位方针，是一种好的销售策略。

## 七、创业者必须注意的问题

### （一）让发展得到控制

在创业初期，资金往往是发展的瓶颈，需要特别小心地控制在所能负担的

范围内扩展业务的比例，在出现大的发展机会的时候，特别要考虑承担风险的能力。

## （二）关注现金流

在创业阶段，创业者们要关心现金流，而不是关心销售额或其他数字。大的发展机会同样也可能就是大的陷阱。所有的发展都不是自己可以控制的，只要中间一个环节出现问题，就可能会陷入四面楚歌的境地，信誉尽失，导致企业无法生存。

## （三）信誉

如果希望在行业中长期发展，则应懂得信誉值千金，务必对此加以小心保护。

# 八、增强企业实力的几种途径

## （一）拜访竞争对手

竞争是相对的，通过拜访竞争对手，可以了解竞争对手的个人状况、产品所占市场份额的情况，以及他们的发展动态。无论到什么地方，要拜访完客户后，都应尽可能地去拜访竞争对手，参观他们的公司，拿一份公司的简介或介绍性的资料。有机会的话，甚至还可以邀请对方的总经理、销售经理或者技术经理共进晚宴，增强与竞争对手的交流和了解，熟悉对方的处事风格和决策过程。这样会更容易判断对方的底牌，甚至可以发现更好的销售和技术性人才，也可能在加深了解之后，促成双方在某些项目上合作的机会与可能。

## （二）加强团队合作

只要公司人数超过一个人，就存在如何进行合作和绩效考评的问题。组成团队的个人都应该是公司各个方面的专家，但是应注意不要将才能相同类型的人放在一个团队里，这样会对团队合作产生不利的影响。

## （三）加强人力资源的培养

公司的发展必须以人为本。因此，如何留住骨干员工，是每个创业者都要思考的问题。

（1）按需配给。每个人在不同的时期有不同的需求，应给予员工充分的发展空间，满足他们对发展的渴求。

（2）激励政策。首先要考虑激励两个字，激励能使员工更有动力，更有工作激情，有动力和激情，才能更好地发挥自身的潜力。