

<<李肃说中国企业的活法>>

图书基本信息

书名：<<李肃说中国企业的活法>>

13位ISBN编号：9787550209336

10位ISBN编号：7550209332

出版时间：2012-10

出版单位：北京联合出版公司

作者：李肃

页数：232

字数：185000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<李肃说中国企业的活法>>

内容概要

作为咨询师，作者亲身经历过很多企业的改革。在《李肃说中国企业的活法》里，他回顾了26家企业的改革历史，及企业家的改革经历，全景展现了企业改革三十余年的真相。有的企业在改革大潮中屹立不倒，有的失败后从头再来，有的则一蹶不振……作者针对各家企业的不同经历，提出了独到的见解和思路，引发人们思考：中国企业应该如何“活下去”，用什么样的活法才能基业长青。

<<李肃说中国企业的活法>>

作者简介

李肃，中国管理咨询业的一面旗帜，是为形形色色的企业难点解题的大师，更是中国智业30年不老的一个传奇。

他和他的团队，从改革开放之初一路不懈，已经为包括大型国企、大牌民企在内的上千家客户竭诚服务，创立了上百项经典案例。

他创立的“势道法术力”五行能量、十度修炼、三大效率等一系列理论，融合了西方管理思想精髓和中国传统智慧，堪称一线实践智慧升华的典范。

他本人愿意将他的实践经验与智慧奉献于众，为中国的崛起一效智者之力。

<<李肃说中国企业的活法>>

书籍目录

写在前面

第一篇 1979—1991：政治型企业家的进退轮回

第一章 承包制：从起步到没落

福州二化改革：企业家与政治家的远近关系

首钢承包宗教：企业家与政治主张的关系

第二章 股份制：艰难的探寻之路

飞乐发行股票：企业家与率先改革的关系

嘉陵政府合股：企业家与双轨体制的关系

第三章 权宜之计：横向经济联合

二汽集团整合：企业家与从政转行的关系

中化集团扩张：企业家与国家战略的关系

第四章 治理寒流下的颤抖和坚守

上缆厂的寒冬：企业家与市场波动的关系

温州民企御寒：企业家与转型转轨的关系

本篇结束语

第二篇 1992—2003:机会型企业家的两起两落

第五章 “南方谈话”与二次开放

海南机场公司：企业家与借势而为抓机会

灵山大佛奇迹:企业家与造势推波催机会

第六章 紧缩之后的霜降

玻璃产业整合：企业家与逆势用力错机会

太平洋机电：企业家与颓势选择弃机会

第七章 国退民进，改革大潮再起

西安国旅改制：企业家与顺势改革找机会

苏州格雷公司：企业家与强势转型扩机会

第八章 仇富潮起，改革延搁

天发集团起落：企业家与愈挫愈勇创机会

苏威孚的遗憾：企业家与屈势退让失机会

本篇结束语

第三篇 2000—2011:战略型企业家的全球接轨

第九章 对入世与市场国际接轨

新中基：企业家与自我提升力

中外运：企业家与公司再造力

第十章 基金涌动与资本国际接轨

新东方：企业家与价值挖掘力

旭阳化工：企业家与文化提升力

第十一章 宏观调控与政策国际接轨

浙商群体：企业家与政策改变力

隆基泰和：企业家与政府扶持力

第十二章 中国崛起与企业国际接轨

北汽福田：企业家与追求卓越力

中远修船：企业家与大势判断力

娃哈哈：企业家与危机转化力

联想控股：企业家与“与时俱进”力

<<李肃说中国企业的活法>>

本篇结束语

<<李肃说中国企业的活法>>

章节摘录

第一章 承包制：从起步到没落对于现在的人们，“承包制”的概念似已是恍若隔世了。但在经济生活几乎完全操之于政府行政控制之手的80年代，承包制的宏观释义叫“放权让利”，它曾经是企业家反对行政权控制的一柄利刃。

承包制的推行，使我国企业家从放权让利入手，掀起了一场自上而下、撤销行政性公司的改革浪潮。当改革勃兴、“企业松绑”，当年的“企业政治变法”风起云涌，遂造就了一代政治型企业家崭露头角。

80年代改革之始，企业所受的种种束缚绝难为今人所能设想。

以上海为例，政府设立了“条条”与“块块”的层层部门，控制着企业“产、供、销”一切环节，企业只是单纯执行生产任务的工厂车间，一切自主的经营性活力均无从谈起。

改革的第一步表现为将各行政性工业局（如轻工局、化工局等）“翻牌”为行政化工业公司，其管理方式却并无质的变化，所有的工厂都是这些行政性公司的下属与分支。

“统得过死、管得过严”的矛盾，大多依然故我。

然而，束缚之下，又遑论身手？

企业家本该有的开拓性、创新性将无从体现。

当年极其紧迫的城市工业经济改革，也是无从突破。

而农村改革一声炮响，送来了改革成功最直观的示范。

其核心内涵，恰恰就是“联产承包责任制”。

承包制说到底，不过就是最大限度摆脱政府的行政束缚与行政干预，其中的政治性含义常常会大于经济性含义。

1978年小岗村那18个按在“生死文书”上的红手印便已昭示了“先行破冰”式的政治凶险，更何况“文革”意识形态的巨大魔影仍然死死压在全中国的头顶。

企业管理者不得不披上政治家的外衣，不得不去完成政治家的社会功能。

这本来就是一种时代错位，一个巨大悖论。

“企业松绑”成为当年改革推动的第一要义，承包制则是这“第一要义”的几乎唯一可行的现实手段。

但非常耐人寻味的是，承包制本身，在其承担着“对计划经济时代行政管控企业的否定与冲击的体制革命功能、用放权让利的简单方式进行的企业管理方式变革的管理转型功能、在短缺经济时代争夺资源的主要手段的运营方式功能、公有制条件下的企业制度安排的意识形态功能”等四大功能的同时，由于其本身的过渡性缺陷，必然会在很短时间内迅速走向自我末路，这无疑又加大了企业管理者可能败亡的风险。

在这样奇特而难以预测的变异性环境面前，企业家将如何自处？

他们应该有怎样的智慧？

而往往又会陷入如何的误区？

且看其中两例的实际表现。

1. 企业家启示录之——福州二化改革：企业家与政治家的远近关系初识苏乃熙在20世纪80年代，苏乃熙与他领军的福州二化名气很大。

福州二化是一家始建于1958年的地方国企，1995年作为“全国百家现代企业制度试点单位”之一进行了公司制改革，更名为“福州二化集团有限公司”。

1998年由福建石化集团公司作为主要发起者，以二化集团公司主要经营性资产进行重组而组建福建省东南电化股份有限公司。

我初识苏乃熙是在1988年《世界经济导报》组织的一次会议上。

第一次见面谈话，他就向我绘声绘色地讲述了福建55家企业“斗胆”联名上书中央，要求松绑放权，并得到当时福建省省委书记项南的大力支持的故事。

言谈之间，苏乃熙慷慨激昂，神采飞扬，令我颇受感染。

<<李肃说中国企业的活法>>

苏乃熙给我的第一印象是，既有精明与干练的商人特质，又有强势与激情的政治偏好，带有政治家与商人二位一体的个性。

苏乃熙是一个极有抱负的人。

在他看来，大企业互持股份，由企业家阶层主导企业与经济的日本模式，是中国固有企业最该推崇的改革方向。

他认为，一旦建立起这种完全摆脱政府行政干预的企业模式并假以时日，福州二化可以变成中国的杜邦，与世界上最成功的化工跨国巨头比肩齐立。

承包制的围城福州二化的咨询项目于1989年3月正式立项，我们为企业作了全面诊断，把咨询聚焦在以下几个难点上：承包制到底有没有两面性？

应该局部改良，还是需要全面推翻？

应该建立什么样的制度结构解决国有企业的制度难题？

福州二化这样的原材料企业，在短缺经济中处于极为重要的地位，集重点改革的政治地位（福州二化发起了国企松绑运动）与商品紧俏的经济地位（二化的产品严重短缺、供不应求）于一身，企业与苏乃熙本人都如日中天，那种炙手可热的良好感觉令他们对行政干预有天然的抵触。

但是，我在与苏厂长私下谈话中，可以清楚地感觉到：尽管他已身处事业之巅，但内心里却深埋着高处不胜寒的恐惧与战栗。

在苏乃熙看来，承包制固然带来了很大程度的经济解放，但正是这种体制，使企业家仍然受制于政治，处于政治附属品的不利地位。

承包制改革越往下推进，企业与政府之间的关系怎样长期稳定规范，行政权力与企业家之间如何完全脱钩和真正分离等悬而未决的深层次问题就越会凸显。

与企业改革的矛盾相对应，福州二化在企业发展上面临的巨大矛盾恰恰也是其最大优势，就是产品供不应求。

80年代中后期的福州二化，在承包以后正逢鼎盛期，化工产品供不应求，当务之急是如何迅速扩大产能。

当时的银行体制处在“切块分配贷款指标”的状态，企业自我扩张能力受到极大限制。

怎样调集更大范围内的社会资源服务于福州二化的扩张，怎样在全社会融通资金扩大再生产，就成为福州二化发展中要解决的首要任务。

具体而言，承包制只能靠自我积累追加投资，因而此时的福州二化，面临继续推进承包制，还是直接转换股份制的重大选择。

“承包已死，股份当立”由于当时的三大阻碍——一是当时整个社会上很难找到多元投资者；二是用多元的投资屏蔽政府所有权，隔离政府和企业之间的关系，在意识形态上的阻碍太大；三是在当时的政策环境下，企业可以享受很多承包制的优惠政策，可以通过包死基数降低税率，将所有者的产权收入全部留存，因此会“就近利而废远筹”。

福州二化不可能直接否定承包制和一步到位地推行股份制，并进一步推行产权多元化的全面改革。

经反复调研和深入探讨，我们对福州二化的咨询方案正式出台。

首先，我们给企业制定了一条继续向大型化工企业升级的规模化发展战略，把福州二化变成立足福建、走向全国的国家级大公司。

由于这一扩张战略需要得到政府的大力支持，因此，我们主张企业的发展仍以承包制为名义和前提。

其次，咨询方案推到突破性的第二步，让福州二化在自己的子公司里试行股份制，通过对各个下属企业集资融资的手段来扩大再生产，以超越承包制的局限性。

股份制试点的争论除了姓“社”、姓“资”的意识形态障碍外，另一大客观不利是当时民间没有资金，无法解决实施股份制的投资来源问题。

但是，对福州二化而言，那些短缺经济时代的下游企业，有大量的流动资金和充足的购买原材料冲动，福州二化可以借助产品短缺的优势地位，将下游产业各分散企业的分散资金聚合到子公司的项目平台上来，加速其市场扩张。

这种不完整的股份制推进到一定程度后，还可以再次提升，由福州二化与国内其他企业互相换股，推进大企业集团相互持股制。

<<李肃说中国企业的活法>>

大企业持股制，是以没收大型财阀的控制权、破除大财阀垄断为前提，推行企业分拆，形成企业间互相持股、环状持股、交叉持股的格局，建立企业家互相评价的一套机制，协调各大企业间的关系。

苏乃熙始终对这一模式十分推崇，认为这是中国国有企业的改革之路。

最后，由于股份制方案涉及企业未来的框架和管理模式，因此我们又深入研究了怎样将福州二化变成企业集团，建立科学的企业决策机制和分层管理体制。

改革献祭者的悲情血色 1989年5月，我们在福州召开了一次由省体改委、省经委参与的“福州二化深化改革研讨会”，请到了国家体改委的司长孙效良和股份制专家刘纪鹏参会。

我在会上进行了改革思路的全面阐述与推介，方案得到省里和部里的全面支持和肯定。

但此时，中国政治结构中出现明显的反改革思潮。

苏乃熙一年前的忧虑无情地变为现实，福州二化的发展最终沦为了一场改革的悲剧。

1989年底，苏乃熙被捕入狱。

苏乃熙出狱后，我陆续见过他几次，他说入狱后先是查他支持动乱的政治问题。

但审查了他很长时间，实在没有证据，无奈之下，为了区区千元钱的礼品加之于罪。

很多年来，我一直深为这位可能会成为最优秀企业家的人才惋惜。

在我看来，苏乃熙是这一特殊时代的改革先行者，是这一特殊时代的制度突破者，是这一特殊时代的政治牺牲者，他的骤然失败在中国改革的大画板上泼出了一抹另类的悲情血色。

这摊血色，将在此后的很多年里，反复出现在很多人的眼帘，成为改革进退轮回的一个鲜明标志。

但中国改革突破制度围城的大方向却已无可逆转。

从这个意义上来看，苏乃熙其实是改革的献祭者……商道点经“悲剧”就是有价值的东西因为不可抗拒的因素而招致毁灭。

以苏乃熙之宏才远志，在巨大的政治风浪面前也只能徒唤奈何，最终锒铛入狱。

这也是中国渐进式改革所要付出的“另类成本”。

80年代的政治型企业家往往是从政治化的旧体制中直接脱胎出来的，本身带有“半政治

家”色彩，在当年的改革大潮中很容易为了改革和企业的发展等因素，与政治家的诉求紧密联系

。我们对当年往事的回顾中，谈论最多的还是企业家和政治之间的关系。

当年的事实似已证明，在政治多变、急速转轨的中国，企业管理者“玩政治”永远是危险的，不管你有什么正当的、必然的理由。

企业家之为“企业家”，就在于他应懂得在企业运营与政治操作之间设立必要的绝缘隔层

。与西方的政治民主不同，政企双方搞得再紧，在获得相关资源、项目或利益等方式上还是公开的、透明的、法治的，想额外获得超额利益，就可能被新闻及社会舆论曝光。

而中国往往并不如此。

特别是到了90年代，机会型企业成为当年主导，企业家要靠与政治家的密切联系，才能取得大量的资源与利益，其中又恰恰带有相关的灰色成分，其风险也因此而带有彼此寻租的“原罪”性质，实际情形表明，并不比80年代危险性更小。

到了21世纪，此类关联仍大量存在，特别是这几年政府实力越来越强，政策对企业发展的影响也越来越重，企业家更需要与政治家建立联系与沟通，以把握政策走向和政策机会。

企业家在追求经营松绑、资源获取或其他经济要素的同时，也永远要警觉于与政治之间的捆绑。

永远要明白，政治的维度充满了波动、轮回与沉浮，充满了权力斗争的不可测性，充满了不断的调整与“再平衡”。

为了平衡，也往往要牺牲掉一些人以求其功。

身为企业家者必须明白：“时代”是不会错的。

“政治”也是不会错的。

在这“永远不错”的强大的时代与强大政治面前，企业家该当如何？

——可能唯一有意义的，就是调整自我，修炼自我、警觉自我。

……

<<李肃说中国企业的活法>>

编辑推荐

对于中国企业和中国企业家的成长,人们常常习惯于认可和接受许许多多似是而非、以讹传讹的说法。但是如果真将企业一线改革的微观景象和发展轨迹还原出来,我们就会发现很多说法都错得离谱。而有更多的东西则干脆被忽略了。我们太缺乏对于企业发展的一手了解。如果能从企业一线改革和企业家一线创新的“经济原生态”出发,我们将会得到极多的启示。

<<李肃说中国企业的活法>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>