

Minying Qiye Chuangye Yu Fazhan Yanjiu

民营企业 创业与发展研究



李忱 周洋 胡书林 著

中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

民营企业创业与 发展研究

李忱 周洋 胡书林 著

中国矿业大学出版社

内 容 提 要

本书主要对民营企业的创业和发展进行了深入研究。全书共分三编:创业篇、成长篇和发展篇,具体内容包括:民营企业导论,民营企业创业分析,民营企业创业的战略选择,民营企业成长期分析,民营企业成长期管理,民营企业思想文化建设,推进家族制民营企业向现代企业转变、民营企业二次创业与可持续发展、民营企业战略管理创新、民营企业经营创新与多种经营模式探索等。

图书在版编目(CIP)数据

民营企业创业与发展研究/李忱,周洋,胡书林著. —徐
州:中国矿业大学出版社,2009.7

ISBN 978 - 7 - 5646 - 0381 - 6

I. 民… II. ①李…②周…③胡… III. 私营企业—企
业管理—研究 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 116251 号

书 名 民营企业创业与发展研究

著 者 李 忱 周 洋 胡书林

责任编辑 姜 华 史凤萍

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 850×1168 1/32 印张 13.125 字数 340 千字

版次印次 2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

这是一本探索与研究我国民营企业创业与发展的理论与实践的著作,它是作者自 2001 年以来致力于民营企业研究的系列成果之一。

改革开放 30 多年以来,我国民营经济得到了长足发展。民营经济作为国民经济的重要组成部分,数量持续增长、规模不断扩大、创新能力显著增强、经济和社会效益明显提高,在解决就业、增加税收、缩小贫富差距、促进社会和谐等方面发挥着日益重要的作用。

总体来看,民营企业在数量和规模上都得到了极大发展,但 30 年快速发展过程中积累的矛盾和问题依然存在,尤其是近几年全球化的经济危机使既有的问题更加凸显。主要表现在:企业规模依然偏小;产业分布依然不够广泛;产品层次依然偏低;企业创新能力依然偏弱;中小民营企业直接和间接融资依然比较困难。

本书从创业、成长和发展三个大的方面,系统、全面地论述了民营企业的困惑、面临的机遇与挑战、成长路径的选择以及未来的发展方向。既有理论方面的深入浅出的诠释,也有来自现实的经典案例的补充,理论与实践互为表里、相得益彰,旨在为广大的民营企业的可持续发展提供理论依据、信念、方法;为民营企业成长和发展提供可供选择的路径和手段;为政府和民营企业家提供决策的视角以及独特的管理思路和方法。

在本书写作过程中得到了李金静、于雷、沈传河、于明奎、丁勇、于喜展的无私帮助,他们参与了本书的资料搜集、编纂和校稿

等工作。值此专著出版之际,谨向他们表达诚挚的谢意!

作者在研究和撰写过程中,参阅了大量专著、学术论文和众多网站上的文章,我们已尽可能在参考文献中列出,若有遗漏,深表歉意,并对引用过这些资料的作者表示真诚的感谢!

虽然本书从酝酿到与读者见面的整个过程耗费了我们巨大的心血,但我们的研究不论在创新度方面,还是在资料占用方面、数据和案例的处理方面都有待改善,加之时间仓促,难免在内容、体例、风格等方面留有某些遗憾,我们真诚欢迎各位专家、学者和广大读者对本书提出宝贵的意见,我们会在今后的学术研究中加以改进。

李忱

2009年7月于泰山

目 录

上编 创业篇

第一章 民营企业导论	1
第一节 民营经济与民营企业.....	1
第二节 民营企业发展现状.....	9
第三节 民营企业:优势与劣势.....	13
第四节 民营企业创业的三个阶段	16
第五节 国外民营企业简介——意大利民营企业	25
第六节 案例——如何完善民营企业的公司治理	29
第二章 民营企业创业分析	33
第一节 创业活动与创业类型	33
第二节 民营企业创业环境分析	38
第三节 民营企业创业机会分析	43
第四节 民营企业创业能力分析	49
第五节 民营企业创业风险分析	52
第六节 民营企业创业素质培养	59
第七节 案例——民营企业的创业之路	65
第三章 民营企业创业的战略选择	70
第一节 民营企业创业战略与决策	70

第二节	经营方向与市场定位·····	111
第三节	创业计划与远景规划·····	136
第四节	民营企业创业融资·····	139
第五节	组建核心创业团队·····	143
第六节	财务控制与管理·····	147
第七节	组织形式与运作方式·····	152
第八节	案例——爱多公司为什么会失败·····	165

中编 成长篇

第四章	民营企业成长期分析·····	169
第一节	民营企业财务增长分析·····	170
第二节	民营企业战略增长分析·····	196
第三节	民营企业结构调整分析·····	218
第四节	国内外民营企业经营管理案例·····	233
第五章	民营企业成长期管理·····	247
第一节	民营企业创业愿景分析·····	247
第二节	民营企业经营方向与市场定位分析·····	256
第三节	民营企业核心竞争力的 SWOT 分析 ·····	266
第四节	民营企业战略管理创新·····	273
第五节	案例——波导的发展之路·····	287
第六章	民营企业思想文化建设·····	290
第一节	民营企业思想政治工作·····	290
第二节	民营企业文化建设·····	295
第三节	民营企业形象建设·····	305
第五节	案例——沃尔玛现象:对打造名牌的诠释 ·····	317

下编 发展篇

第七章 推进家族制民营企业向现代企业转变	320
第一节 家族制民营企业类型、现状及成因	320
第二节 家族制民营企业管理模式的影响	331
第三节 家族制民营企业的优势	332
第四节 家族制民营企业的治理	334
第五节 现代企业：家族制民营企业发展的方向	336
第六节 案例——陆强华倒戈创维和高路华危机	338
第八章 民营企业二次创业与可持续发展	341
第一节 民营企业生命周期	341
第二节 对一次创业的反思	342
第三节 二次创业：民营企业发展的关键一步	348
第四节 民营企业自主创新能力与可持续发展	353
第五节 案例——王石与万科 20 年持续成长之谜	355
第九章 民营企业战略管理创新	360
第一节 从适应外部环境到关注内部能力	360
第二节 从追逐短期利益到寻求长期优势	363
第三节 从单一企业战略到战略联盟	366
第四节 战略创新：民营企业发展壮大之路	368
第五节 案例——第三次企业改革浪潮中的黄河集团	370
第十章 民营企业经营创新与多种经营模式探索	375
第一节 民营企业经营创新的思考	375

第二节	现代企业发展的多种经营模式·····	384
第三节	民营企业做大做强的启示与借鉴·····	387
第四节	迈出国门,走向世界 ·····	391
第五节	案例——四个民营企业给我们的启示·····	395
参考文献·····		405

上编 创业篇

第一章 民营企业导论

第一节 民营经济与民营企业

一、民营经济的界定

民营经济的界定,是一个复杂问题。民营经济是相对于国有经济而言的,指生产资料归私人所有,存在雇佣劳动关系,生产经营成果由生产资料所有者支配的一种非公有制的经济类型。广义的民营经济是除国有和国有控股企业以外的多种所有制经济的统称,包括个体工商户、私营企业、集体企业、港澳台投资企业和外商投资企业。狭义的民营经济则不包含港澳台投资企业和外商投资企业。如果不作特别说明,本书中所出现的民营经济一般都是指狭义的民营经济。虽然民营企业有多种形式,但它们有一些共同特征:在计划经济时期,它们在计划体制之外开辟生存和发展的空间;在向市场经济转轨时期,它们又处在掌握资源的政府直接控制之外,主要依靠自身的力量参与市场竞争。

二、民营企业的界定

从字面上看,民营企业是由民间经营的企业,是一种以经营方式来界定的经济形态,即非国营企业。这就是广义民营企业的概念,包括个体工商户、私营企业、集体企业、港澳台投资企业和外商

投资企业。本书是用狭义的民营企业加以定义。所谓狭义的民营企业,不包括港澳台投资企业和外商投资企业,也就是内资的民营企业。简言之,所有的非公有制企业均称为民营企业。

民营或民营经济,不是一个所有制概念。它是从经营层次上说的,指的是以民为经营主体的经济。与民营或民营经济相对应的概念只能是国营或官营。因此,只要不是国有国营或官办的经济,全都是民营或民营经济。

在我国,民营企业概念最初是作为国营企业的相对物出现的,随着改革的不断深入,尤其是所有权同经营权分离这种改革模式的确立,国营企业逐渐为国有企业的概念所取代。1984年10月20日党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》提出增强企业活力是经济体制改革的中心环节,并第一次提出了“所有权同经营权是可以适当分开的”和“实行政企职责分开”的问题,这在当时是理论上的一大突破,但是当时还没有也不可能提出所有制改革和所有制结构的调整与完善问题。在这种情况下,经济理论界为了探讨搞活国有企业的途径,提出了对国有企业进行多种方式经营的问题。既然所有权和经营权是可以分开的,并且对同一种所有制企业也可以采取不同的经营方式,那么,再使用国营经济、国营企业的概念就不能适应经济改革和经济发展的需要。同时,国有企业既可以采取国有国营的方式;也可以采取国有民营或国有承包经营(包括集体承包经营和个人承包经营)的方式。因此,“民营”这一概念也就应运而生了。可以看出,“民营”这个概念最早是对国有企业实行民营方式而言的。

随着改革的不断深入,非国有经济得到了迅猛发展,为了避免戴上私有经济的帽子,所有的非公有制经济和非公有制企业统称为民营经济和民营企业。1987年10月召开的党的十三大,正式提出“私营经济”这个概念,首先肯定私营经济也是“公有制经济必要的和有益的补充”。1988年4月12日七届全国人大一次会议

通过的《中华人民共和国宪法修正案》明确规定：“国家允许私营经济在法律规定的范围内存在和发展。私营经济是社会主义公有制经济的补充。”这样就确定了党和国家对非公有制经济的态度，把非公有制经济列入了社会主义经济发展的重要日程。

本书所研究的民营企业还不完全等同于中国统计部门所指的“私营企业”，根据国家统计局、国家工商行政管理局《关于划分企业登记注册类型的规定》（1998年8月28日，国统字〔1998〕200号）第九条规定：“私营企业是指由自然人投资或控股，以雇佣劳动为基础的营利性经济组织。包括按照《公司法》、《合伙企业法》、《私营企业暂行条例》规定登记注册的私营有限责任公司、私营股份有限公司、私营合伙企业和私营独资企业。”这些企业应该是真正的民营企业，但是由于历史的原因，在1989年以前成立的民营企业一般都不列入私营企业。可见，在我国民营企业是一个运用广泛但是不太明确的概念。

三、民营经济发展的历史回顾

社会主义改造基本完成后，我国的资本主义经济基本被“消灭”了。现实存在的私营经济是在改革开放以后重新产生的。

（一）1970～1978年民营经济的初兴：社队企业在计划体制外的兴起

自明清以来，我国就面临着人口压力和资源匮乏问题。我国应对人口压力的传统方法是农工相辅，即家庭在从事农业生产的同时，兼作手工业和其他家庭副业，以弥补家庭收入之不足。农工相辅的实质，是农业和手工业不分家，农村的剩余劳动力可以便捷地和低风险地在农业和手工业之间灵活转换。虽然这种做法抑制了专业化分工，阻碍了农村走上工业化道路，但却是在传统技术条件下解决人口压力的便捷途径。

社会主义改造基本完成以后，我们采取了对公私合营企业的经济改组和向国营企业的过渡。从单个的私人资本主义企业的公

私合营到全行业公私合营后,合营企业已由国家直接管理,基本上与社会主义国营企业没有多少区别。

计划体制的建立,打破了农村地区农工相辅的传统。在计划体制下,实行城乡分立,工商业是城市的事,纳入国家的指令性计划;农村只能搞农业,农村办工业成为不合法的事情。这就从体制上堵住了农业剩余劳动力向工商业转移的渠道。

在1958年“大跃进”运动中,中央政府也曾试图将计划体制扩展到农村去,一度出现了“县县办工厂,乡乡办工厂”的农村工业化运动。1962年,中共中央、国务院发布《关于发展农村副业生产的决定》,规定人民公社和生产大队一般不办企业,已办的企业不具备正常生产条件的,不受群众欢迎的,应该一律停办。

社队企业的再度兴起是在1970年以后。此时建立的社队企业,不是完全出于上级行政机构的指令,而是农民和基层干部将中央政府的文件精神作变通处理的结果。变通的原因是农民要自谋出路找饭吃。

在计划体制内,城市工业陷入低效率和产业结构失调的困境之中。特别是“文革”开始后,城市工厂忙于停产闹革命,加剧了原本就已严重的供应短缺和就业压力。在这种双重压力之下,原先只准在计划体制内办工业的禁令已难以维持。1970年,国务院主持召开的北方地区农业会议提出要加快农业机械化的进程,为此,会议鼓励各地兴办与农业机械化有关的小型农村工厂。由于这类社队企业是在计划体制之外建立和经营的,且逐渐得到省级政府及中央政府的默认,因此,这标志着我国计划体制开始事实上的第一次大收缩。

然而,在当时极“左”思潮的影响下,发展社队工业也曾被指责为“搞资本主义”、“挖社会主义墙脚”。一些社队企业因此而夭折。但在广大农村社员和干部的抵制下,大多数社队企业顽强地生存下来。1976年底,全国社队企业有111.5万家,总收入达到272.3

亿元,占当年人民公社三级总收入的 23.3%。^①

(二) 十一届三中全会后个体私营经济的发展过程

1978 年党的十一届三中全会以后,社队企业进入了新的发展时期,并演变成后来的乡镇企业。十一届四中全会通过了《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定》,提出:社队企业要有一个大的发展,国家对社队企业分别不同情况,实行低税或免税政策。1979 年 7 月,国务院颁布了《关于发展社队企业若干问题的规定(试行草案)》,赋予社队企业合法的身份,并对社队企业的所有制、经营管理、税收、分配等 18 个方面作了明确规定。特别是在农业耕作上实行家庭联产承包责任制,提高了农业生产效率,释放出大批农业劳动力,为社队企业的发展提供了资金积累和劳动力来源。所以,1978~1988 年是我国农村社队企业(后称乡镇企业)高速发展的 10 年。

不过,在这一时期,对我国民营经济以后的发展影响最大的事件,还不是社队企业的蓬勃发展,而是个体和私营经济的兴起。

1. 起步阶段(1979~1981 年)

1979 年 9 月 29 日,叶剑英在庆祝中华人民共和国成立 30 周年大会上的讲话中指出,“目前在有限范围内继续存在的城乡劳动者的个体经济,是社会主义公有制经济的附属和补充”。1980 年 8 月 17 日,中共中央在关于转发全国劳动就业会议文件的通知中明确提出,要鼓励和扶持城镇个体经济的发展。文件指出:“宪法明确规定,允许个体劳动者从事法律许可范围内的,不剥削他人的个体劳动。这种个体经济是社会主义公有制经济的不可缺少的补充,在今后一个相当长的历史时期内都将发挥积极作用,应当适当发展。有关部门对个体经济要积极予以支持,不得刁难、歧视。一

^① 武力主编:《中华人民共和国经济史》,中国经济出版社 1999 年版,第 703~704 页。

切守法的个体劳动者,应当受到社会的尊重。”文件中的这些规定,对个体经济的恢复起了有力的推动作用。1981年,国家在雇工问题上又有所松动,允许有技术和手艺的个体劳动者可以请一两个帮手,带不超过五个的徒弟。这样,经过1979~1981年三年的恢复,全国城乡个体工商业户从1978年底的14万人发展到1981年的182.9万户、从业人员227.9万人。

2. 高速发展阶段(1982~1985年)

1982年9月召开了党的十二大,大会报告指出,在农村和城市,都要鼓励劳动者个体经济在国家规定的范围内和工商行政管理下适当发展。同年12月全国五届人大五次会议通过的《中华人民共和国宪法》第十一条规定:“在法律规定范围内的城乡劳动者个体经济是社会主义公有制经济的补充。国家保护个体经济的合法的权利和利益。”以党的十二大为标志,国家关于发展个体经济的方针基本形成。在1982年到1985年这一时期,国家经济形势很好,经济体制改革开始在农村中顺利推进。农村实行家庭联产承包责任制,极大地调动了农民的积极性;农民家庭成了经营主体,农产品连年大丰收,粮食产量大幅度提高;农民收入大幅增加,剩余资金也大量增加。全国政策环境也较为宽松,1983年中共中央讨论通过的《当前农村经济政策的若干问题》指出,允许资金、技术、劳力一定程度的流动和多种方式的结合,对发展社会主义经济是有利的。由于这种种因素的作用,从1982年到1985年的四年中个体经济获得了高速发展。

3. 稳定发展阶段(1986~1989年)

在这一阶段,由于个体经济发展过快,势头过猛,并暴露出一些较为严重的问题,国家加强了对个体经济的管理,有关政策、法规也日趋完善。1987年召开了党的十三大,大会报告指出:“目前全民所有制以外的其他经济成分,不是发展得太多了,而是还很不够。对于城乡合作经济、个体经济和私营经济,都要继续鼓励它们

发展。”1989年11月9日,党的十三届五中全会通过的《中共中央关于进一步治理整顿和深化改革的决定》指出,应当运用经济的、法律的和行政的手段,对个体经济加强管理和引导,鼓励它们在国家允许的范围内继续发展,发挥它们发展生产、方便人民生活 and 扩大劳动就业等方面的积极作用,限制它们不利于社会主义经济发展的消极方面。这几年,在国家的政策导向和市场机制的作用下,个体经济从行业结构、人员结构和经营规模等方面开始进行调整,使前几年过高的增长速度得到抑制,呈现出一种稳定发展的态势。

4. 调整、巩固阶段(1990~1992年)

从1988年下半年起,由于受到多种因素的影响,个体经济进入了一个调整、巩固阶段。1988年下半年,由于通货膨胀等原因,国家开始治理经济环境,整顿经济秩序,经济环境明显地由宽松变紧。1989年春夏之交政治风波平息后,社会环境也有变化。在舆论宣传方面,讲个体经济“弊”多了、“利”少了。有的地方在财税大检查中,出现了对一些个体户惩罚过重的现象,有的个体户歇业了。由于上述这些原因,此阶段的个体经济出现了先下降、后缓慢上升的情况。

5. 第二个高速发展阶段(1993~1996年)

从邓小平视察南方谈话和党的十四大以后,个体经济进入了又一个高速发展阶段。党的十四大召开后,我国现代化建设和改革开放都进入了一个高速发展阶段,国民经济继续坚持持续、快速、健康发展,改革开放迈出了更大的步伐。1993年虽然出现了一些问题,但是由于国家及时地采取了加强宏观调控的措施,经济秩序逐步恢复正常。所以,在1994年和1995年个体工商业呈现了高速发展的形势。

6. 持续快速发展阶段(1998年)

1998年是党的十五大召开后的第一年。在党的十五大精神鼓舞下,个体工商业持续快速发展。截至1998年12月底,全国个

体工商业户已达 3 120.2 万户,比上年底净增 269.34 万户,增长 9.45%;从业人员 6 114.4 万人,比上年底增加 672.55 万人,增长 12.36%;注册资金 3 120.31 亿元,比上年底净增 546.32 亿元,增长 21.22%。个体工商业的发展带来了良好的经济效益。1998 年全国个体工商业共创造产值 5 960.35 亿元,比上年同期增长 31.92%;实现营业收入 1.75 万亿元,比上年同期增长 23.49%;社会消费品零售额 9 780.46 亿元,比上年同期增长 21.41%;出口创汇折合人民币 22.69 亿元,比上年同期增长 35.96%;向社会捐献 7 3074.90 万元,比上年增长 10.72%。

(三) 私营经济发展的现状

我国的个体私营经济是伴随着改革开放的进程而逐步恢复和发展起来的。在党的以公有制经济为主体、多种经济成分共同发展的方针指引下,经过改革开放几十年的发展,个体私营经济已成为我国国民经济中不可缺少的重要组成部分,它们在发展生产力、繁荣市场、解决劳动就业、方便人民生活、增加财政收入等方面发挥着越来越积极的作用。

截至 2007 年底,全国登记注册的私营企业已经达到 551.3 万户,同比增加 53.2 万户,增长 10.7%;注册资金总额为 9.39 万亿元,同比增加 1.78 万亿元,增长 23.5%;户均注册 170.3 万元,同比增加 17.7 万元,增长 11.6%。2008 年上半年,私营企业数量继续增长,达到 562.8 万户,较 2007 年底增加 11.5 万户,增长 2.1%;注册资金总额为 10.75 万亿元,较 2007 年底增加 1.36 万亿元,增长 14.5%;户均注册资金达到 191 万元,较 2007 年底增加 20.7 万元,增长 12.2%。(见表 1-1)

截至 2007 年底,全国登记注册的个体工商户达到 2 741.5 万户,同比增加 145.5 万户,增长 5.6%;注册资金总额 7 350.8 亿元,同比增加 881.8 亿元,增长 13.6%;户均注册资金 2.68 万元,同比增加 0.19 万元,增长 7.6%。2008 年上半年,个体工商户继