


前事不忘 后事之师

中国民企 反思录

CHEN XIU HE ZHU

陈修和 著

 羊城晚报出版社

中国民企反思录

陈修和 著

羊城晚报出版社

· 广 州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国民企反思录 / 陈修和著. — 广州: 羊城晚报出版社,
2004.3

ISBN 7-80651-322-1

I.中... II.陈... III.私营企业—企业管理—研究—中国
IV.F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 011073 号

中国民企反思录

ZHONGGUO MINQI FANSILU

出版发行/ 羊城晚报出版社 (广州市东风东路 733 号 邮编: 510085)

发行部电话: (020) 87776211 转 3824

经 销/ 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷/ 南海市彩印制本厂 (南海桂城叠南 邮编: 528253)

规 格/ 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 7.875 字数 180 千

版 次/ 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

书 号/ ISBN 7-80651-322-1/F·36

定 价/ 16.00 元

版权所有 违者必究 (如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

序 言

陈修和先生编著的《中国民企反思录》一书即将付梓，嘱为其作序。其实，我和修和先生并不熟悉，只是朋友的朋友关系。但拜读之后，我十分高兴，欣然命笔。原因有二：

一是本书具有较强的时代性和现实意义。党的十六大明确提出：必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。个体、私营等各种形式的非公有制经济是社会主义市场经济的重要组成部分，对充分调动社会各方面的积极性、加快生产力发展具有重要作用。正如书中所言，十六大的召开，为民营经济的发展提供了更加广阔的空间，标志着中国民营经济进入一个崭新的发展阶段。随着我国经济体制改革的不断深化，经济全球化的快速发展，中国经济必须寻求新突破，建立新的优势，积极参与国际分工和竞争。这个重任，在一定程度上将落在中国民营企业和民营企业家的身上。本书在这一背景下出版发行，对中国民企、民营经济的发展一定有所裨益。

二是为修和先生的执著精神所感动。修和先生是朋友广东省企业文化协会副会长林秋城先生的 MBA 同学。据了解，

他曾在企业工作，现供职于珠江三角洲一小镇机关。但他“位卑而不忘忧国”，利用班前工余的有限时间，潜心研究民企问题，目的是将自己在企业、在机关、在社会的所见、所闻、所思、所虑写出来，告诫业界朋友，以引起大家的争鸣、社会的关注和重视；在撰写本书过程中，他废寝忘食，夜以继日，不憚劳累，先后十易其稿；修和先生这种强烈的责任感、上下求索和执著的精神，让人感动。

舞榭歌台，风流总被雨打风吹去。处于这样一个竞争的年代，在瞬息万变的社会里，所有的理念、观点、创意、技术和经验都难以持久恒新，所有的机遇都稍纵即逝，财富有时也如过眼云烟。今天成功的企业和企业家，明天也会如履薄冰，甚至是昙花一现。这就要求每位企业家或企业主，必须善于学习，勤于总结，从前人或同辈或自身成败得失的经验和教训中得到一些启迪；必须多一份平常心，多一份执著，保持创业时的谨慎，与时俱进，方能使企业永葆青春和活力，使企业能够适应不断变幻的市场。


当局者迷，旁观者清。修和先生经过研究和理性思考，将中国民企的失败归因于传统文化落后思想的制约、政策障碍、经济规则不规范和决策者素质局限等客观因素影响，以及盲目扩张、机制失调、违规操作、管理落后、信用超支、危机处理失当等企业战略和决策失误的主观因素。回答了关于如何保护和加快民营经济发展，怎样才能确保民营经济健

康发展等方面问题。认为中国民企要获得成功，天时、地利、人和是基础，统筹策划是准备，机制匹配是关键，不断创新是秘诀，提高应变能力是保证。

本书是以史为鉴，理论与实践并重，经验和教训并蓄，既客观地论述了成功与失败的辩证关系，又阐明了成败原因的逻辑层次；既有对典型个案的剖析，也有对普遍现象的透视；敢于说出企业家的心里话。虽然书中个别观点上有些偏激，甚至冲动，看似在揭伤疤，给人有指责非难之感。但我相信，只要从科学的学术态度出发，即使是被列为“反面教材”的企业，也会认为这是忠言逆耳，是一份热情和关爱，是一种对读者、对企业、对社会负责的态度，可以使中国民营企业、民营经济少受挫折、少走弯路。

孙 雄

广东省连锁经营协会会长
香港城市大学商学院协席教授



2003年6月

作者简介



陈修和，
男，广东潮州
人。1966年出
生。1990年6月毕
业于广州中山大

学图书情报学系，2002年10月获得亚
洲（澳门）国际公开大学工商管理
（MBA）学位。

作者曾服务于广东科龙电器股份
公司、广东康宝电器有限公司等知名
企业，目前在广东顺德杏坛镇人民政府
工作；曾从事个体经济、文化策
划、机关文秘及经济管理工作，注重
理论与实践的结合；发表过数十万字
颇具探索性的经济类论文和专稿。

目 录

第一章 民营企业和相关概念的界定	(1)
第一节 败走麦城故事的思考	(4)
第二节 研究民营企业成败原因的意义	(7)
第三节 基本概念和含义的界定	(10)
企业, 民营企业, 民营经济;	
非公有制企业, 集体企业, 乡镇企业, 个体经济;	
个体工商户, 私营经济, 私营企业	
第二章 中国民营企业的发展历程	(15)
第一节 民营企业经历的六个阶段	(18)
第一阶段: 1978 年至 1982 年, 恢复准生权时期	(21)
第二阶段: 1982 年至 1988 年, 站稳脚跟求发展 期	(22)
第三阶段: 1989 年至 1992 年, 挫折中求生存阶 段	(23)
第四阶段: 1992 年至 1997 年, 冲破瓶颈大发展 阶段	(24)

第五阶段: 1998 年至 2002 年, 二次创业稳步增 长期	(26)
第六阶段: 2002 年 11 月至今, 高速发展阶段	(28)
第二节 历史的局限和民营企业的尴尬	(29)
第三节 中国民营企业的现状分析	(34)
第三章 阻碍民营企业发展的客观原因剖析	(41)
第一节 传统文化与现代文明的冲突	(44)
一、企业决策者的人格障碍局限了民营企业的 生存和发展	(48)
二、极端心态作祟于民营企业	(54)
三、缺乏对规律、秩序的认同和尊重	(58)
第二节 市场经济规律与政策调控的磨合	(62)
一、错误引导和政策瑕疵的制约	(65)
二、投资环境不公和税费不规范的制约	(71)
三、市场准入和产业垄断政策的制约	(75)
四、资金短缺和融资渠道不畅的制约	(77)
第三节 决策者素质提高与企业同步发展的矛盾	(82)
一、投机心态、经验教条、缺乏创新精神	(85)
二、不思进取、满足现状、缺乏自信心	(88)
三、迷信风水、听天由命、缺乏责任感	(90)

第四章 企业战略决策和策略失误的主观原因分析	(95)
第一节 败阵一——盲目扩张 险象横生	(99)
一、不自量力的扩张	(101)
【案例一】亚细亚的无度扩张	(102)
二、盲目多元化经营	(104)
【案例二】巨人集团的多元化经营失误	(105)
【案例三】太阳神集团的多元化经营失误	(106)
三、不切合实际的兼并	(108)
【案例四】白云山制药股份公司的兼并陷阱	(108)
第二节 败阵二——机制不适 自埋祸根	(113)
一、产权不清，欲理还乱	(114)
【案例五】深圳美芝工业公司产权纠纷案	(116)
【案例六】中山爱多集团的产权不明纠纷	(119)
二、违规操作，自食其果	(128)
【案例七】欧亚集团的违规操作	(130)
三、管理落后，危机四伏	(133)
【案例八】A 电器公司的用人失误	(137)
第三节 败阵三——信用超支 成本惨重	(140)
【案例九】牟其中和南德公司的信用超支	(144)
【案例十】广州市“壹加壹”公司破产警 示录	(148)
第四节 败阵四——危机博弈 得不偿失	(151)

【案例十一】“八瓶三株喝死一条老汉”(154)

【案例十二】飞龙集团“民告官”(157)

第五章 民营企业成功因素概述(163)

第一节 天时、地利、人和是企业成功的基础(168)

第二节 全盘策划是企业成功的必要准备(172)

【案例十三】王志纲与碧桂园的成功策划(175)

第三节 机制匹配是企业成功的关键(177)

【案例十四】广东康宝电器公司贴身经营的
成功经验(185)

第四节 不断创新是企业成功的秘诀(190)

【案例十五】广东美的集团锐意创新的成功
经验(194)

第五节 提高应变能力是企业成功的保证(198)

【案例十六】中华自行车爱尔兰事件(203)

第六章 民营企业未来发展的方向(209)

第一节 民企发展的春天(213)

民企“十大突破”：社会地位被充分肯定；强调
“与公有经济统一”；鼓励民企追求政治进步；提倡
平等使用生产资源；打破垄断和地区封锁；完善政
府对民企的职能；鼓励民企对外投资；深化改革分

配制度;保护私人财产法制更完善;鼓励民企创业。

第二节 民企热中的冷思考(219)

第三节 未来发展的大趋势(225)

参考文献(232)

后记(235)

Zhongguo Minqi Fansilu

第一章

民营企业和相关概念的界定

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。是非成败转头空，青山依旧在，几度夕阳红。白发渔樵江渚上，惯看秋月春风。一壶浊酒喜相逢，古今多少事，都付笑谈中。”这首《西江月》是对三国时期沧桑历史的喟叹，看上去轻松、洒脱，实质却凝重、苍凉。

众所周知，三国时代，是一个英雄辈出的时代，但无数英雄都无一例外地成为这部历史正剧中来去匆匆的过客。为了争权夺利，各路英雄尔虞我诈，处心积虑，甚至挖空心思地击败对手，时而互相攻讦，时而兵戎相见，时而把酒言欢。在这个群雄并起的纷争年代，在惊心动魄的政治风云和你死我活的大搏杀中，任何不思进取，因循守旧，优柔寡断，都会坐失良机；任何胸无成竹，粗心大意，仓促决策都会遭致惨重损失。

读史明智，感慨良多。回到现实生活中，在中国经济改革开放的发展历史上，张兴让、马胜利、步鑫青、年广久、禹作敏，他们曾经威震一方，创造了一系列惊人的神话。然而时过境迁，岁不我与，却也像走马灯似的，上演出一幕幕荣辱成败的悲喜剧。李海仓被杀，李经纬被捕，周正毅被查，杨斌被困，仰融失踪……一个个民营企业家兵败走麦城，实属可惜，并成为社会和经济界人士普遍关心的热门话题，也是学术理论界所要研究的重要课题。

社会主义制度下的民营企业，诞生于20世纪70年代末，

成长于八九十年代。它的诞生改变了中国原有的经济结构模式，缔造了经济发展的新历史，特别是 20 世纪最后的五年，是中国民营企业发展迅速的五年，也是民营企业前仆后继的五年。巨人倒下，爱多梦断，南德败落，飞龙落地，三株失误，太阳神落山，瀛海威哗变，新浪网弃将……“中国民营企业能否做大、做强、做久？”“中国民营经济的发展是否有极限？”等问题，一时成为传媒的焦点，引起国人的普遍关注。

中国共产党十六大的胜利召开以及中国加入 WTO，给民营企业营造了更宽松的生存和发展环境，促使民营经济地位不断上升，使之成为国民经济中的重要组成部分。时下，民营企业蓬勃发展，成为经济结构中的新增长点和亮点，对推动我国整体经济的发展、提高国际竞争力、解决就业问题等有着功不可没的重大作用，民营企业将从此走上高速发展的快车道，迎来其发展史上又一个美好的春天。

第一节 败走麦城故事的思考

《三国演义》第七十六回“徐公明大战沔水，关云长败走麦城”中，关羽水淹七军，生擒于禁、庞德，蜀军节节胜

利，士气大振，几乎可以形成一统天下的格局，然而，云长战绩卓著，益发骄傲轻敌，被陆逊看穿看透，并抓住了这一弱点，偷袭了荆州，致使关羽腹背受敌，败走麦城。

麦城，《辞源》的解释：古城名。相传为楚昭王所筑，故址在今湖北当阳东南沮、漳两水间。东有驴城，西有磨城。谚语云：“东驴西磨，麦城自破。”东汉建安二十四年（公元219年）蜀将关羽为吴将吕蒙击败，退走麦城，即是此处。

合上书本，冷静思考，在不抱有个人崇拜色彩的基础上，以事论事，将心比心，可以这样看关羽兵败走麦城的主客观原因：

一是从外部条件分析，尤其是从道德的角度看，荆州向来为军事重镇，刘备在赤壁大战后，巧夺荆州，并以刘表之后刘琦名义暂守荆州，后又以取西川为名，画押续借，但从开始到终局，都是心存有借无还之意，这虽是政治家惯用的伎俩，但却违背了社会的道德。关羽仗义，卫护皇嫂过关斩将，封侯拜金不变心，是古代英雄的化身，道德的风范，而他居然凭借着武力，占据荆州，不肯归还，这种悖逆道德的行为是不符合社会发展规律的，是要遭受非难和社会谴责的。得道多助，失道寡助，因此关羽失去天时的优势。

二是从战略的角度看，诸葛亮先生早就赠予关羽“东和东吴，北抗曹操”的锦囊，而关羽一意孤行，根本不将东吴放在眼里，甚至当东吴派使者诸葛瑾到荆州为孙权之子与关