

S I Q I D A Z A O

私企打造

· 俞飞 著

老板在想什么

从无到有

难

老板应该怎么做

从小到大

更难

老板要补什么课

从大到强

难上加难



知识产权出版社

私企打造

俞飞 著

知识产权出版社

图书在版编目(CIP)数据

私企打造/俞飞著. —北京:知识产权出版社,
2001. 11

ISBN 7-80011-626-3

I. 私... II. 俞... III. 私营企业—经济发展—研
究—中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 079024 号

本书的所有版权受到保护,未经出版者书面许可,任何人不得
以任何方式和方法复制抄袭本书的任何部分,违者皆须承担
全部民事责任及刑事责任。

私企打造

责任编辑:文卫华

责任校对:韩秀天

装帧设计:席恒青

责任出版:杨宝林

俞飞 著

知识产权出版社出版、发行

(北京海淀区蓟门桥西土城路 6 号 邮编:100088)

<http://www.cnipr.com>

(010)62026893 (010)62381114 (010)82086765 转 8252

知识产权出版社电子制印中心印刷

新华书店经销

2001 年 11 月第一版 2001 年 11 月第一次印刷

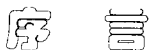
850mm×1168mm 1/32 印张:9 字数:238 千字

ISBN7-80011-626-3/C·008

印数:1~5000 册

定价:16.8 元

如有印装质量问题,本社负责调换



谈论私营企业的文章很多,但专门研究私营企业的书却很少,对私营企业进行深入系统的剖析,描述它的现状,分析它的优势和问题,指出它的发展方向,这样的书就更少了。而这本——《私企打造》(俞飞著)则是这方面难得的著作。

俞飞为什么能够写这样一本书?从他的经历可以找到答案。他下过乡,当过机关干部,也做过企业的经营者,还是一位律师,现在正在做一个顾问公司。见到他这个人,也可以得到答案,他学过文学、法律、经济,知识面比较宽,又勤于和善于在实践中思考——把遇到的实际问题上升到理论来思考,于是便有了这样的著作。

我想,这本书首先是对于私营企业主有重要的实用价值,搞私营企业的人遇到的许多问题在这里都可以找到相关的论述。同时,对于一切关心私营企业的人,包括企业家、干部、学者,各界人士,也都有相当的参考价值。

把企业按所有制来分类,可以说是“中国特色”,但我并不认为这是毫无意义的分类方法。因为新中国成立 50 多年来,在经济方面一个最重要的事情就是找到适合中国国情的所有制结构。所谓社会主义制度和社会主义改造,其中心问题就是所有制问题。于是,也就走过了一个从改造和消灭私营企业到允许和发展私营企业的历程。再往前走,由于多种所有制的出现、发展和交织,更由于加入世界贸易组织之后的进一步融入世界经济一体化,恐怕单纯以所有制为标准来区分企业可能越来越不象过去那样重要了,甚至没有什么实际意义了,但现在还没有到这个时候。未来是从现在成长出来的。

我认为,打造好私营企业,面临着两个方面的事情要做:

一个是宏观方面的事情,理论上要对私营企业进行恰当的论证,政策上要给予私营企业以“一视同仁”的待遇(有的地方还要给予更多的扶植),舆论上要正确评价私营企业主的地位和作用。这些方面

还有许多事情要做。今天人们已经充分认识到,发展是硬道理。但在实际运作中,在市场经济条件下,发展等于资本加劳动。不和劳动结合的资本,是不能运营的资本;不和资本结合的劳动,是闲置的不能实现的劳动,经济只能在资本和劳动的结合中发展。从中国的国情看,劳动力较多,而与之结合的资本较少,资本短缺成为我国经济发展中遇到的主要矛盾。为了解决筹集资本的问题,一是对外开放,吸收国外资本进来;一是坚持改革,使国内的资本更快地积聚和发展起来。这中间,民间资本的积聚和发展具有重要的意义。而这种积聚和发展,具体就表现为私营企业主的出现和私营企业的发展。在市场经济中,让能够更好支配资源的人掌握更多的资源,是好事,不是坏事。离开这样的发展观,单纯地从财富分配的角度看问题,往往不能看清问题的实质,也更不能给予私营企业和私营企业主以恰当的评价,就会自觉不自觉地回到“不患寡而患不均”的老路上去。

另一个是微观方面的事情,那就是私营企业和私营企业主的提高。首先是企业经营管理方面的提高,例如书中花很大篇幅谈到的家族管理就是一个很值得研究的问题。同时还有不断提高私营企业主自身素质的问题,如果说私营企业的发展过去更多的靠机遇,那么,今后则更多的靠本事。不仅如此,企业家道德的问题也更尖锐地提出来了。小事靠才,大事靠德。2001年3月,全国人大和全国政协“两会”期间,《中国企业家》杂志邀请全国近20位有代表性的私营企业家座谈“财富和良心”的问题,大家发表了许多很好的见解,我当时说了三句话:一、只靠良心不能发财。二、有良心作为无形资本,能够更好地发财、发大财、持续发财。三、没有良心,发财的风险成本太高,持续发财的风险成本更高。

我对私营企业没有什么专门研究,写了上面的话,无非是想借《私企打造》这本书出版的机会,表达一种认识,也是对作者的努力和热情相邀的一个回应。

艾丰

2001年10月22日

(作者为全国政协委员,中国企业联合会副会长,经济日报原总编辑)



由于工作的关系,同私营企业打交道十余年的我,感触颇多。

曾为私营老板的成功欢呼跳跃,但更多的是看见他们有了“第一桶金”以后不能自己,放纵行为,就好像“第二桶金”都排着队争先恐后地等着他们探囊取物,结果却是他们中更多的人从酒场上撤下来了,从舞场上退下来了,从商场上败下来了。对他们的失败我唏嘘不已。

对于失败了的私营企业中十分之一的人我不怜惜,因为那“第一桶金”本来就不应该是属于他们的,但对那十分之九应该得到“第二桶金”,却由于经营不善或不善经营而血本无归的朋友,不禁扼腕。他们本应该成为英雄的……

他们中好多人对市场经济的理解就是撞大运。市场经济是个名词,但它绝不仅仅是一个名词;市场经济是一个概念,但它绝不仅仅是一个概念;市场经济是一种理论,但它也绝不仅仅是一种理论;市场经济是飞速发展、时刻变化的时代。一个人可以不了解一个名词,可以不知道一个概念,可以不懂得一种理论,更可以不看一本书,但他绝不能不认识并驾驭自己所处的市场经济时代。

无意总结一些私营企业老板的做法,也不敢冒然称呼他们为企业家。对他们的一些做法,除了当时曾挖空心思不遗余力地扼制但最终无能为力外,喟叹之余,竟萌生了把经历过的事情写下来的想法,故尔赤膊捉刀,意在给一些历经坎坷已经成为企业家的朋友看一看,别忘了自己付出的辛苦,珍惜自己的创造;给一些也历经坎坷,但由于自己的某些疏忽或是能力不足,最终没能成为企业家的朋友看一看,如果还有机会,当好自为之;给一些没有经历坎坷,但曾辉煌过,现在也许辉煌也许破落的朋友看一看,明白在市场经济环境下能

立于不败之地的绝非死打硬拼之辈,而是智慧之君。

要告诉读者朋友的是,私营企业自身存在的问题多多,信手拈来,一是法制观念淡薄,只重利润,重社会关系,不重法规约束,有的甚至违法经营、偷税漏税;二是经营作风恶劣,不是以质取胜,创造品牌,而是投机取巧、打“擦边球”;三是管理混乱,缺乏用人机制,缺少规范的可审计的财务制度和高级管理人员;四是对自身的合法权益和职工的合法权益不能有效维护,尤其是部分老板随意延长工人的工作时间,克扣或拖欠工资、劳保福利。凡此种种,挂一漏万。

我们是十几亿人口的大国,有上千万家私营企业,垮那么几百家几千家不值得大惊小怪。可问题是,我们一些私企垮得不明不白,死得闭不上眼,失败者多数是专打无把握之仗的主儿。对私营企业主们来说要紧的是先具备打仗的资格,然后再研究怎么样在“有把握”的情况下把仗打赢。对吗,朋友?

在往前走的过程中,历史给我们留下的是什么?我们不能不从中找到给我们留下的思考和借鉴。我愿用真诚赢得更多私营企业家朋友的真诚——我真诚的说了,批判了,总结了,但愿能引起私营企业家的思索、警醒、借鉴、共鸣,那是我热切期盼着的……

此书旨在送给私营企业主并能成为企业家的朋友和企盼成为私营企业主进而成为企业家的朋友一些实话。

只为此。

是为序。



私营企业在多种经济成分共同发展的方针指引下,以其明晰的产权、灵活的机制和适应市场经济的天性,成为国民经济中发展最快、经济效益最好的一种经济成分。据统计,到 1999 年底,全国私营企业工业产值已占全社会工业总产值的 34%,私营经济提供的社会消费品零售额占社会消费品零售总额的 43.6%,在整个国民经济中已经形成了一道亮丽的风景线。私营企业的发展,在中国的社会经济生活中发挥了重要作用,它不仅促进了社会生产力的发展,繁荣了市场,增加了国家的财政收入,缓解了就业压力,促进了社会稳定,同时也成为中国经济体制改革的推动力量。

党的十五大明确指出:非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分,要继续鼓励、引导,使之健康发展。这是在党的文件中第一次把非公有制经济作为社会主义市场经济的重要组成部分提出,使非公有制经济的地位由“必要的、有益的补充”上升为“重要组成部分”。这为私营企业的发展提供了新的机遇。具体而言,宽松的政治、经济、舆论环境将极大地促进私营企业的发展;私营企业赖以发展的各类市场的发育日趋完善;农村中出现的大量剩余劳动力,国有企业及政府机关中的许多优秀人才投身私营企业,这为私营企业的进一步发展提供了丰富的人力资源;国有企业改制中的“抓大放小”政策,为私营企业扩大经营规模创造了条件;第三产业的大力发展,进一步拓宽了私营企业的经营领域;改革开放的扩大,使私营企业可以在国际和国内两个市场上从事经营活动;经过几年市场经济的磨炼,私营企业从业人员的素质有所提高,提高了企业的市场竞争力。总之,中国的私营企业有进一步发展的巨大潜力,私营企业对经济增长率的不断提高,以及我国国民经济的发展将作出更大贡献。



俞飞，经济学硕士、高级经济师、律师。1953年1月出生于黑龙江省。有过下乡、教书、从政、经商等一系列经历，曾担任国营企业、私营企业管理顾问、法律顾问近10年，现任北京非之管理顾问公司总经理。

《私企打造》是作者的一部论述中国私营企业经营管理实务的力作。书中多以亲身经历的事实为例证，对私营企业从无到有、从小到大、起起落落的成功与失败的原因进行了全面的解析，并从战略、人才、观念、创新、激励等方面旁征博引，对私营企业在新世纪里如何面对全球经济一体化，如何健康发展进行了深入的阐述，给读者以全新的启示。

4760/06



第一章 私营企业的发展历程	(1)
一、私营企业的由来	(1)
(一) 私营企业发展的前提	(1)
(二) 私营企业发展的市场基础	(3)
二、私营企业发展的历程	(6)
(一) 私营企业的起步阶段(1986 年以前)	(7)
(二) 私营企业的曲折发展阶段(1987~1991 年)	(9)
(三) 私营企业的高速增长阶段(1992~1997 年)	(11)
三、私营企业发展的特点	(12)
(一) 效益显著	(12)
(二) 企业规模: 资本有机构成提高	(14)
(三) 投资形式: 有限责任公司增长最快	(15)
(四) 产业结构: 第三产业占主导地位	(15)
(五) 资本增殖的速度快	(16)
四、私营企业发展的现实意义	(17)
第二章 私营企业的现状透视	(22)
一、八仙过海, 各显神通	(22)
二、亦成亦败, 大浪淘沙	(26)
(一) 一味造名	(26)
(二) 盲目跟风	(28)
(三) 鸡头情结	(29)
(四) 贪大求全	(30)

(五)押宝经营·····	(32)
(六)爱走捷径·····	(33)
(七)战略危机·····	(34)
(八)重心失衡·····	(35)
(九)管理滞后·····	(36)
(十)创新乏术·····	(37)

第三章 家族化经营的发展思路 ····· (39)

一、培育管理精英····· (39)

(一)老总要具备预测、决策、创新能力····· (40)

(二)老总要具备运营资本、管理企业、开拓市场的能力····· (40)

(三)老总要具备守法、爱国、敬业的社会责任感····· (42)

二、超凡的人格魅力····· (43)

(一)人格魅力是一种精神力量····· (45)

(二)人格魅力是一种物质力量····· (45)

(三)人格魅力与企业兴衰····· (45)

(四)老总人格魅力的培养····· (47)

三、提高管理素质,增强企业的核心能力 ····· (49)

(一)反思成功的手段····· (49)

(二)摒弃小农意识····· (50)

(三)言必信、行必果 ····· (52)

(四)核心能力的形成及特征····· (54)

(五)两种基本战略是体现核心能力的保证····· (55)

四、家族化企业发展应遵循的基本原则····· (57)

(一)确定发展方向····· (58)

(二)制定发展规划····· (58)

(三)小心面对多元化····· (58)

(四)发挥员工的积极性····· (59)

(五)客户是上帝·····	(61)
(六)选择管理模式·····	(61)
五、产品开发与营销观念更新·····	(62)
(一)产品开发·····	(62)
(二)营销观念的更新·····	(64)
六、转变观念与增强凝聚力·····	(71)
(一)转变观念,适应变化的经济环境需要 ·····	(71)
(二)增强凝聚力,为企业发展奠定基础 ·····	(75)
七、制定发展策略,加速形成规模 ·····	(80)
(一)纵向发展·····	(80)
(二)横向发展·····	(81)
(三)多元化发展·····	(81)
(四)找准位置,扎实发展 ·····	(83)
(五)永不放松的“三字棋”·····	(84)
八、集团化与规避风险·····	(85)
(一)集团化的优势·····	(85)
(二)有效地规避风险·····	(87)
(三)综合能力·····	(88)
九、多元化经营的利弊分析·····	(90)
(一)企业发展的两个基本方向·····	(91)
(二)多元化经营的条件·····	(92)
(三)多元化经营方式的选择·····	(93)
(四)北大方正与珠海巨人的产业多元化分析·····	(94)
(五)几点启发·····	(96)
(六)“巨人”不“巨”的反思·····	(99)
十、家族式管理透析 ·····	(102)
(一)家族式管理存在的原因 ·····	(102)
(二)家族式管理的弊端 ·····	(104)
(三)家族式管理的企业老板在想什么 ·····	(110)

- (四)家族式管理的企业需要什么样的老板 (114)
- (五)家族式管理的企业老板需要补什么课 (119)
- (六)家族式管理的企业健康发展是社会的需求 (123)

第四章 民营企业如何面对未来 (128)

- 一、只有构筑利益共同体,才能使效益最大化..... (128)
 - (一)产权多元化 (128)
 - (二)战略前瞻性和战略动作能力是企业家最重要的素质 (131)
 - (三)巧借“外脑”,掌握核心技术..... (132)
 - (四)注重培育比较优势 (133)
 - (五)培养自己的职业经理人 (133)
- 二、企业文化与制度建设 (135)
 - (一)管理者的文化理念 (135)
 - (二)企业文化与企业制度的关系 (138)
 - (三)企业文化重组的意义和重组的方式 (141)
 - (四)企业规章制度的建立 (143)
 - (五)塑造企业形象 (146)
- 三、知识经济时代的人力资源管理 (149)
 - (一)人才经营观念的变革 (150)
 - (二)人才经营的理念 (153)
 - (三)知识创新与员工素质的提高 (159)
 - (四)人力资源管理 (164)
 - (五)用事业留人、用感情留人、用待遇留人 (174)
 - (六)培养员工的创造性思维与调动员工的积极性 (179)
 - (七)著名企业的人才观 (184)
 - (八)人才竞争必备的条件 (190)
- 四、企业形象战略设计 (193)
 - (一)企业形象战略的产生 (193)

(二)企业形象调查	(199)
(三)企业形象的识别	(202)
(四)企业形象战略与企业管理	(213)
五、面对“入世”的机遇和挑战	(214)
(一)WTO 是当前处理国际贸易关系的惟一组织	(214)
(二)加入 WTO 对我国经济发展意味着什么	(216)
(三)WTO 的五大职能和八条原则	(219)
(四)正确认识加入 WTO 以后对行业的影响	(221)
(五)私营企业如何翻过 WTO 这道坎	(223)
(六)应当强化的理念	(228)
(七)竞争联合的必经之路	(231)
(八)应具备的经营对策	(231)
六、有效地实施资本运营	(234)
(一)私企在市场经济体系中的作用	(234)
(二)新的发展机遇	(235)
(三)对资本运营的正确认识	(236)
(四)资本运营的内容	(239)
(五)股份制的建立与股票发行上市	(246)
七、世界级企业成功借鉴	(252)
(一)美日企业管理的新模式	(252)
(二)美国企业发展知识经济的战略	(254)
(三)契而不舍,取舍有度的经营理念	(257)
(四)奇招迭出的营销方式	(261)
(五)同世界超级富翁比花钱	(269)

第一章 私营企业的发展历程

一、私营企业的由来

建立在雇佣劳动基础上的私营企业,在我国被“消灭”了20多年以后,为什么又会卷土重来并表现出顽强的生命力?搞清楚这个问题,有助于我们正确认识私营企业在社会主义初级阶段所应有的作用,正确认识私营企业主群体,正确认识和理解中共十一届三中全会以来所制定的一系列方针、政策。

私营企业是中共十一届三中全会以来实行改革开放政策的结果。如果政策不允许其存在并鼓励其发展,私营企业是不会形成今天这样的局面。但是,任何政策都是根据实际情况制定的,是从社会实践中得来的。实践表明,在正确政策指导下,私营企业会以正常的形式发展;而政策如果不正确,私营企业将会以扭曲的形式存在。即使被人为地强行取缔,私营经济也还是屡禁不止的,因为,私营经济本来就是社会主义社会经济结构不可缺少的组成部分,是和公有制经济相辅相成、不能截然分开的。

(一)私营企业发展的前提

我国的改革自十一届三中全会以后,首先从农村开始,家庭联产承包责任制成为主要形式。家庭联产承包责任制的实行,推动了农村社会生产方式和交换方式的变革,为私营经济的再生创造了历史前提。

联产承包家庭经营体制的推行,使集体优越性和个体积极性同时得到发挥,集体经济积累多年的生产潜力也被挖掘出来,农业面貌很快地发生了显著变化。许多贫困、落后的地区,实行“包产到户”

后,“一年粮满仓,二年宰猪羊,三年草屋换瓦房”。粮食、棉花、油料等农产品,仿佛用法术从地下呼唤出来,大幅度增产。中国人民为之奋斗多年的基本温饱问题,在80年代中期基本解决了。然而,农村实行家庭联产承包责任制以后,集体财产的存在形式立即发生了变化:最基本的生产资料——土地,实行了所有权与经营权的分离,分包到户。农户实现了对土地的占有,集体对土地的所有权只是一种象征。大牲畜、大中型农机具,一般都折价归户;社队企业的固定资产,有的实行厂长、经理承包责任制,有的吸收了新的股份,有的折价变卖,有的承包给个人经营。随着固定资产的折旧磨损,承包人新投入的、属于私有的资产逐渐增多,其产权事实上已在逐渐转移。这时,随着农户积累功能的确立,农民家庭经济实力逐步增强,个人购买生产资料的现象普遍出现。随着农户生产经营主体的确立,不仅农民占有资金的数量迅速增加,而且各户占有资金的差距也拉开了,即资金占有出现了相对集中的趋势。少数农户手中已经积累起来的一定数量的货币资金,在一定条件下则意味着私人资本化的物质前提已经具备。联产承包家庭经济体制的实质就是,农民摆脱了人民公社管理体制的人身束缚,成为独立的商品生产者与经营者。他们既需谋求商品生产的利益,又需要承担商品经营中的风险,因而能够从个人物质利益上来关心和发展生产,独立自主地选择生产经营项目。

人民公社时期的“男女皆农”变成了如今的“男工女农”,初步的商品化、工业化,不仅撕裂了农业与手工业原始的家庭纽带,而且还 将家庭内部根据性别、年龄不同的自然分工推向市场,变成根据市场需求的 社会分工。一家一户的小块土地,既能提供满足家庭成员必需的产品,又不需要投入更多的劳动;农民的生产时间与劳动时间不一致,为兼营农业的活动提供了更多的方便。特别是粮食市场放开后,更使农民放松了对土地的依赖,从而进一步拓宽了谋生的门路。“三个月种田,一个月过年,八个月挣钱”,即是形容今天农民对一年时间的安排。

少数人手中积累的货币资金已经是“可能性上的资本”，而“自由的”剩余劳动者同时也是“可能性上的雇佣工人”。它们的现实存在，最初引发出部分积累主体（农民）开始与农业分离，开辟了一块非农的投资空间和就业空间，形成了由“集体土地+个人所有的劳动+私有的生产资料”的经营方式的转化，农村出现了产业结构多元化的趋势。一些专业户自有资金逐渐增多，为了扩大生产规模，他们跳出家庭经营的圈子。“要想富，找门路；门路有，找帮手”。这时，资本、技术、劳动力等生产要素已进入市场，在市场上自由流动，并且按照各自都能接受的利益最大化要求自由组合。一方面，资本、技术在寻求“合作伙伴”，另一方面，剩余的劳动力在等待雇用。于是，他们一拍即合，雇佣劳动关系的产生标志着小商品生产向资本主义性质的生产方式转变。

雇佣劳动关系，对过剩的劳动者来说，从一开始就不是十分痛苦的事情。雇佣关系，毕竟使处于与生产资料分离状态的劳动者得以与生产资料结合起来，从而能够取得自己劳动成果的一部分。雇佣劳动关系使得一种新的经济形式——私营经济，在中国被“消灭”了20多年以后，又重新出现，并且不断发展。

（二）私营企业发展的市场基础

20世纪80年代初期，当改革开放向前推进时，遇到两个同时存在的问题：一方面，有许多人没有事情干；另一方面，有许多事没有人去干。特别是城市有许多有消费需求的空间，等待人们去填补和开发，它成了私营经济产生和发展的市场基础。正如马克思所说：“没有需要，就没有生产。而消费则把需要再生产出来。”马克思的这段话虽然是讲消费与生产的关系，但同时也说明，社会需要是生产发展的客观依据。国有经济和集体经济提供的产品和服务，显然不可能全部满足人们的消费需要。为了满足这些社会需要，作为国有经济和集体经济的“拾遗补缺”，作为社会主义经济的组成部分，以第二、三产业为主要内容的私营经济，就应运而生了。