

SIYENGGONGSIFAZHANWENTIBAOGAO

付晓明◎编著

私营公司发展 主题报告

中国商业出版社

“国民待遇”：期待公平
第三次创业：走向理性
营企业家：生存与成长

说不清的……

资本…… 滚雪球

发展…… 守业

经营…… 帝国

多元化：

膨胀

兼并

生存风险…… 潜水

左扣管理

二扣

的 校正
度…… 坚实的扶墙

员…… 管理

金…… 进…… 难了的…… 投资

…… 难了的…… 投资

国际化浪潮：挑战与应对

私营公司发展问题报告

付晓明 编著

中国商业出版社

SIYENGGONGSIFAZHANWENTIBAOCAO

付晓明◎编著

私营公司发展问题报告

中国商业出版社

国际化浪潮：挑战与应对

图书在版编目 (CIP) 数据

私营公司发展问题报告/付晓明编著. - 北京: 中国商业出版社,
2001.12

ISBN 7 - 5044 - 4489 - 8

I. 私… II. 付… 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 086333 号

责任编辑 刘洪涛

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京金瀑印刷厂印刷

*

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷
880 × 1230 毫米 32 开 17.375 印张 490 千字
定价: 29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题, 本社负责更换)

序 言

这是一本解析中国私营公司发展问题的书。

首先，应该说明的是，书中描述的这些问题并非出于对私营公司的歧视，事实上，笔者在编著过程中，始终对中国的私营公司怀有相当的敬意，这应该归功于它们在困难的环境中所取得的令人瞩目的成绩。

目前，私营公司产值占国内生产总值的 33%，如果包括私人拥有的农业企业，这一比例就会达到 51%，再加上集体所有制企业的贡献，整个非国有部门对中国国内生产总值的贡献率可高达 62%。中国的私营公司在发展中克服了许多困难，自 1980 年以来，其产值以平均每年 71% 的速度增长。私营公司在创造产值和提供新的就业机会方面发挥着越来越重要的作用。新兴的私营公司阵营将可能成为推动中国变革的主要力量。

2001 年 11 月 10 日，中国龙腾入世，跨越鸿沟的天空从此豁然开朗。世界市场迎面走来，对于早已习惯在市场中遨游的中国私营公司来讲，无疑是一个莫大的喜讯。一方面，私营公司拥有领先的市场概念、竞争能力，这些将在入世后得到更好的发挥；另一方面，国际资本的注入，也将为融资困难的私营公司，提供更多梦寐以求的资金，同时也为公司的未来提供最为丰富的想象。中国私营公司大发展的历史机遇已然来到。

但是，机遇与成功永远不能划等号。我们在看到私营公司优势的同时，更应直面其在诸多方面存在的问题与弊端。在私营公司为

美好前景欣喜雀跃之际，还有不少的绊脚石、拦路虎阻碍着他们的腾飞。不能否认，在经济生活中，没有任何一家企业是完美无缺的，也没有任何一个私营公司的老板能不犯错误，但是，能够认识到并试图弥补缺陷的勇气是值得大加赞赏的，正可谓“亡羊补牢，犹未晚矣”。中国的许多私营企业家正在从事一项伟大的事业：不仅努力做好自己的企业，更多的是试图去完成上一代民族企业家们未了的夙愿，即实现中国民族产业的世界化进程。他们在初尝胜果之时仍不忘更多反思，力图找到存在的弊病和未来发展的瓶颈或捷径。于是，我们可以看到，许多私营企业家又走进北京大学、清华大学，甚至上海的中欧国际商学院，为自己也为公司的未来加油充电，此情此景不禁令人击节赞赏。

此书力图展现中国私营公司存在的一些普遍问题，其中有相当一部分是众多私营公司已经意识到但尚未能解决的痼疾。作者也期望通过本书中对私营公司种种问题的揭示，为中国的私营企业家尽早找到解决之道，尽一点微薄之力，若能达此心愿，将不胜欢喜。

第一部分着重介绍中国私营公司的发展现状，阐明私营经济所处的地位及所面临的宏观环境。在获得最初的发展权利之后，私营公司已经经历了两次创业的洗礼，正踏上新世纪的新一轮的创业之旅。

第二部分是本书的核心部分。其中，主要包含的是对当前私营公司问题的分析，共涉及 22 个问题，每一个问题作为一小节独立进行描述。在每一小节中，除了揭示问题之外，更重要的是通过分析差距与弱势，探讨存在于企业家、产权、管理等诸多方面的所应作的努力和改进，从实践描述到理论提炼，以期能够帮助众多的私营公司摆脱“成长的烦恼”，最终理清未来发展的思路。

最后一部分提出私营公司当前发展所面临的几个重大机遇。WTO、电子商务、国际化带给私营公司的，不仅是简单的管理思想、产权制度、企业家素质等方面的提升，更是提供给私营公司做大做强机会。

最后，笔者也希望能与更多关心私营公司的有识之士一同探讨，能为中国私营公司的发展提供更多的可能。

作 者

2001 年 11 月 28 日

于北京工商大学

7
私营公司：崛起的生力军

“国民待遇”：期待公平

第三次创业：走向理性

私营企业家：辛苦的顶梁柱

“红帽子”：说不清的产权

发展规划：守业难的怪圈

资本积累：滚雪球与融资

多元化：“分鸡蛋”的陷阱

家庭化经营：没落的帝国时代？

规模扩张：膨胀的风险

生存风险：避不开的雷区

现代企业制度：坚强的抉择

危机管理：看不见的危机

管理方式：混沌的直觉

集权式管理：惟我独尊？

职业经理人：难了的风波

员工管理：“奴”力资源

核心竞争力：生存游戏

公司理财：黯淡的“钱”途

品牌经营：拒绝“配角”

市场营销战略：有战无略的悲剧

质量意识：迟到的热情

信息化：私营公司的软肋

企业文化：精神的缺失

上市之路：天堑变通途

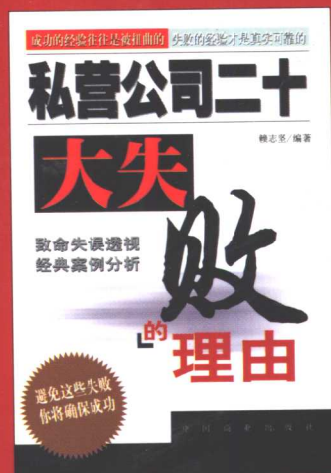
电子商务：数字化生存

国际化浪潮：挑战与应对

走进WTO：插上飞翔的翅膀

多元
存
在

国际



责任编辑：刘洪涛

李棟設計

◆ 私营公司：崛起的生力军
◆ “国民待遇”：期待公平
◆ 第三次创业：走向理性
◆ 私营企业家：辛苦的顶梁柱
◆ “红帽子”：说不清的产权
◆ 发展规划：守业难的怪圈
◆ 资本积累：滚雪球与融资
◆ 多元化：“分鸡蛋”的陷阱
◆ 家庭化经营：没落的帝国时代？
◆ 规模扩张：膨胀的风险
◆ 生存风险：避不开的雷区
◆ 现代企业制度：坚强的抉择
◆ 危机管理：看不见的危机
◆ 管理方式：混沌的直觉
◆ 集权式管理：惟我独尊？
◆ 职业经理人：难了的风波
◆ 员工管理：“奴”力资源
◆ 核心竞争力：生存游戏
◆ 公司理财：黯淡的“钱”途
◆ 品牌经营：拒绝“配角”
◆ 市场营销战略：有战无略的悲剧
◆ 质量意识：迟到的热情
◆ 信息化：私营公司的软肋
◆ 企业文化：精神的缺失
◆ 上市之路：天堑变通途
◆ 电子商务：数字化生存
◆ 国际化浪潮：挑战与应对
◆ 走进WTO：插上飞翔的翅膀

ISBN 7-5044-4489-8



9 787504 444899 >

ISBN 7-5044-4489-8/F · 2533

定价：29.80元

现 实 篇

1. 私营公司：崛起的生力军 (3)

国际金融公司首次发表关于中国私营部门的调查报告显示：目前，私营公司占国内生产总值的 33%，如果包括私人拥有的农业企业，这一比例就会达到 51%。私营部门的增长尤为充满活力，自 20 世纪 80 年代以来，平均每年产值的增长率为 71%，新增的就业率为 41%。这些醒目的数字昭示世人，私营公司已经不再充当“补充”的角色，正雄起于中国的经济大舞台之上。

2. “国民待遇”：期待公平 (24)

私营经济起初被定位为“拾遗补缺”，90 年代中期被定位为“国民经济必要的有益的补充”。党的十五大召开后，《宪法》中私营经济成为“国民经济的重要组成部分”。而在“十五”计划纲要草案中，明确提出在各方面实行“同等待遇”，意味着限制私营经济发展的最后栅栏被拆除，一个期待已久的公平竞争环境指日可待。

3. 第三次创业：走向理性 (35)

摆在国内私营公司面前的是一道道严峻的难题：国企经历阵痛后逐渐恢复元气，跨国公司大量进入，对羽翼未丰的私营公司形成两面夹击；美国经济下滑拖累全球经济、国际市场过度疲软、企业自身素质问题……私营公司未来之路将会如何？在前所未有的复杂形势下，私营公司又将踏上新一轮的创业之路。

问 题 篇

4. 私营企业家：辛苦的顶梁柱 (49)

纵观大多数私营公司的发展史，一方面，作为企业“顶梁柱”的企业家，对本企业早期的发展与崛起居功至伟，如英雄与灵魂一般，主宰着企业的航程。然而，新经济时代日益纷繁复杂的市场环境，给有心无力的企业家提出更多严峻考验，另一方面，早期的管理方式、发展思路，也不能帮助企业再续辉煌。如今的现实是，在私企面临国企、外企“两面夹击”的形势下，私营企业家，如何带领私营公司再度走向辉煌？

5. “红帽子”：说不清的产权 (74)

特殊的中国国情造就了独特的一代私营经济，一定时期内，“红帽子”不仅成为私营公司的护身符，更是取得在外贸进出口权、市场准入、融资等方面发展的“金钥匙”、“通行证”。然而，随着政府对私营经济种种限制的解除，这顶不知姓“社”还是姓“资”的“红帽子”，带来的后遗症则是产权的纠纷和发展的桎梏。“红帽子”问题不解决，私营公司将难以健康持久的发展。

6. 发展规划：守业难的怪圈 (97)

“创业容易守业难”，私营公司在获得成功的同时，切不可忘记对未来发展战略的规划。私营公司本身并不缺乏“忧患意识”，但一时的辉煌往往会掩盖缺陷，进而忽视公司可能的生存危机。如果只有鼠目寸光的发展思路，看一步走一步，甚至跟风而动，那么，私营公司仍难逃出“富不过三年”的怪圈。

7. 资本积累：滚雪球与融资 (115)

回顾近几十年中国私营公司的发展历史，我们会发现，资本的缺乏一直是阻碍发展的最重要的因素。而同众多私营公司持续高速发展不相协调的是，它们只占用了我国金融资源的极小部分。我国私营公司的资金来源中自我积累占 56.3%，向亲友筹资占 13.5%，有近 80% 的经营者几乎无法获得稳定的追加资金；另一方面，私营公司从金融机构获得贷款很困难。融资渠道不畅，使得公司依然维持滚雪球的发展模式，错失发展良机。

8. 多元化：“分鸡蛋”的陷阱 (134)

“不要把鸡蛋放在一个篮子里”，这是许多成功的私营公司老板第一个想到的念头，多元化、分散风险也名正言顺的成为经营的第一要义。虽然其间不乏若干成功者，能够再续辉煌，但更多企业则陷入裹足不前的境况。“集中优势兵力”，兵法上的守则似乎成为众多私营公司多元化失败经验的最好注解，“分鸡蛋”造成优势的丧失和核心竞争力的缺乏无疑是发展的最大陷阱。

9. 家族化经营：没落的帝国时代？ (152)

独特的中国文化催生了一代又一代的儒商，对于重视血缘关系的中国商人来讲，家族化的经营模式似乎是必然之选。家族公司正如一个王国，依靠子承父业的简单逻辑来维系与发展，造就一个又一个强盛帝国的故事。时至今日，我们家族化经营所得的评语，难道只有落后这样简单吗？

10. 规模扩张：膨胀的风险 (171)

私营公司高速发展的同时，也带来扩张风险：许多发展良好的企业，由于企业家的一己之愿或其它原因，盲目求全求大，如四面出击，撒胡椒面式的投资；大肆兼并与收购，未经充分考察与论证就上马新项目、大项目，动辄将进入 500 强、100 强挂在嘴边。公司因此陷入资金匮乏、后继无力的旋涡，把本来已经拥有的良好态势丧失殆尽。多元化不乏成功典范，投资项目也并非无一可行，私

营公司又该在这些成败经验中学到什么？

11. 生存风险：避不开的雷区 (192)

纵观中国私营公司的发展，我们大致可以得出一些规律。其中最令人惋惜的是：中国的私营公司寿命普遍较短，三十年河东，三十年河西成为中国私营经济大舞台上一道令人瞩目的风景。现实中，大多数私营公司发展的黄金时期只有2~5年的时间。其中一大重要因素是：企业在发展速度减缓、企业钝化时，反应迟缓，难挽颓势。如何解决公司成长的烦恼，将成为私营公司未来发展、壮大的一堂“必修课”。

12. 现代企业制度：坚强的抉择 (209)

私营公司的发展轨迹，不断经历变革，所有的变革都是朝着同一个方向——将公司做的更好、更大。公司的经营模式，究竟是采用无限责任、有限责任，还是实施股份制？如何应对新的变革？由幼稚迈向成熟，建立现代企业制度，只有这样，中国的私营公司，才能在经济全球化、金融资本的国际性流动及网络技术的进步这三大力量推动的新经济狂飙中，找到更充分的理由。

13. 危机管理：看不见的危机 (226)

曾经有一家鼎鼎大名的公司叫三株，它在短短两三年时间里所创造的成就，只能用“奇迹”来形容。然而，如日中天的三株却在某一天不知不觉的退潮。面对三株的失误，我们不得不反思其面对危机时的软弱，危机管理不善成为三株帝国倾覆的导火索。这样的例子还有很多，私营公司做大之际，如不小心应付，免不了会重蹈覆辙。

14. 管理方式：混沌的直觉 (247)

私营公司的管理，大多没有定式，然而，管理的随意与混乱却出奇的相似。公司无论日常经营管理活动、为发展而所做出战略决策，更多依靠领导者的第六感官，混沌的直觉取代了科学的分析和决策。私营公司成长中的偏差，大多也是因此产生的。模糊不清的

管理方式，已经到了该要清醒一下的时间了。

15. 集权式管理：惟我独尊？ (269)

多数私营公司完全习惯于听命于公司老总的发号施令，其中许多公司也正是依靠老板的个人魅力获得了成功。然而，极易滋长的妄自尊大的个人情绪时时会影响到老板的判断，加上信不过“外人”，自然而然的将公司带入集权式管理模式。公司的大小事宜都是老板一言九鼎，事必躬亲，对属下毫不信任。这些带给公司的不仅包括人才的流失，更多的是公司看不见的内伤。

16. 职业经理人：难了的风波 (290)

中国私营公司的腾飞，仅仅依靠老板的一己之力，恐已难当重任。日益复杂的市场环境，更为庞大的组织结构，更趋专业的分析、决策，常常使得私营公司老板“心有余而力不足”。职业经理人正是解决这些问题的关键，而且，其价值也在众多的私营公司得到充分体现。现实中，职业经理人的引入，为私营公司的发展注入了的良好期待，然而，职业经理人与老板之间聚现风波，为这场本是双赢的聚会划上了一个大大的问号。

17. 员工管理：“奴”力资源 (311)

常常有许多私营公司的老板认为：世上有人才、蠢材和奴才。蠢材不能用，因为会误事；人才更不能，因为他们会夺你的江山；奴才最好，又听话又好用。于是，人力资源成了“奴”力资源，公司不再关心人才的去留，不重视员工的未来发展，惟一的激励就是金钱。总之，今朝有人今朝用，何惧来日楼空空。

18. 核心竞争力：生存游戏 (329)

入世之初，国际“群狼”环视，中国的私营公司无疑将面临更加激烈的市场竞争。如何“克敌制胜”，确保生存，并谋求发展，已是国内私营公司必须思考的问题，保持企业旺盛生命力的根本，最终应归结于企业的核心竞争力。企业的核心竞争力归因于企业的市场力量、内部资源的特性和动力。而国内为数众多的私营公司，

为了在未来的市场中站稳脚跟，核心竞争力的修炼已成当务之急。

19. 公司理财：黯淡的“钱”途 (344)

私营公司时常面临这样的局面：一方面，经营者为公司的发展四处融资，而作为私营公司生命线的资金，正是极度匮乏的资源；另一方面，公司在进行资金的分配和运营时，却将这一部分资源浪费在无关紧要的细节上。许多私营公司没有科学的会计和财务体系，缺乏财务核算，忽视资金周转，留下了未来发展的隐患。缺乏优秀理财机制的企业，怎能走好漫漫钱途？

20. 品牌经营：拒绝“配角” (366)

许多中小私营公司在创业之初，由于本身资产规模以及早期市场的需要，而忽视了产品品牌的建设。一方面，有些私营公司不重视产品品质的提高，造成低劣的品牌形象；另一方面，表现更多的则是虽拥有完美的产品质量，但是却注重品牌的推广与渠道的建设，难以占据较大的市场份额，只能充当附庸的角色。打造强大的品牌，会带给私营公司更多成长的快乐。

21. 市场营销战略：有战无略的悲剧 (383)

私营公司在经历过市场的风吹雨打之后，业已成为中国经济舞台上最具市场概念的角色。出色的市场营销战略，是众多私营公司获得迅速成功的秘诀。然而，私营公司各领风骚三五年的现象，也揭示了其市场营销策略的短视之处。耐心做好市场细分，了解消费者需求，适时转换营销策略，已成为私营公司成功的关键。

22. 质量意识：迟到的热情 (406)

中国温州的第一次崛起来得不太光彩，靠简单的劳动密集型产品获得了最初的发展和积累，却是以产品的粗制滥造为代价，致使假冒伪劣盛行。中国的私营公司也大多经历过这样一个阶段，甚至一度成为质量差的代名词。时至今日，私营公司质量和服务意识虽有所提升，但仍然没有完全打破人们的成见，这也成为许多私营企业的一大心病。时过境迁，私营公司没理由再次成为缺乏质量意识

的代名词。

23. 信息化：私营公司的软肋 (429)

信息技术的影响力已经迅速渗透到经济的各个角落。私营公司对于运用信息技术进行企业管理与决策的愿望也十分强烈。而现在的事实是，企业一方面花费大量资金去购置计算机、服务器等硬件，另一方面，却不能对这些宝贵的资源进行合理的利用，处于一种空有大量有关经营的信息，而无法由这些信息进行管理决策的状态。企业是用技术改造管理，还是由管理决定技术，仍是私营公司面对的一个两难问题。

24. 企业文化：精神的缺失 (451)

中国作为有悠久历史和文明的文化大国，有延续几千年的传统文化和道德规范，形成中华民族独特的文化底蕴。将丰富的文化底蕴与企业经营相结合，使之成为企业的思想指导，行为规范，是众多私营公司企业文化的形成之道。不幸的是，众多的私营公司，谈不上存在自身的企业文化，而恰恰是企业精神的缺失，成为其塑造世界性品牌的最大绊脚石。

25. 上市之路：天堑变通途 (471)

2001年3月1日起，“核准制”的实施为私营公司上市扫清了政策障碍，长期制约私营公司上市的瓶颈得以打通。私营公司上市不再有任何障碍，在新世纪的上市公司审批中，私营公司的上市户数会进一步增加，其股市份额也会进一步扩大。另外，随着私营公司的不断发展，香港创业板及美国的资本市场也对其不断投怀送抱。中国的私营公司必将成为证券市场中的一股重要力量，其在中国的证券市场上也将扮演更加令人瞩目的角色。