

Institutions & Capability

20 Years

Growth Analysis

of

Chinese Private

Enterprises

制度与能力：
中国民营企业20年
成长的解析

世纪出版集团



上海人民出版社

陈凌 曹正汉 等著

of

Chinese Private

Enterprises

制度与能力：
中国民营企业20年
成长的解析

世纪出版集团



上海人民出版社

陈凌 曹正汉 等著

图书在版编目 (CIP) 数据

制度与能力:中国民营企业 20 年成长的解析/陈凌等
著.—上海:上海人民出版社,2007
ISBN 978-7-208-06853-7

I. 制... II. 陈... 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(2007)第 025239 号

责任编辑 李 娜

封面设计 人马艺术设计工作室·储平

制度与能力

——中国民营企业 20 年成长的解析

陈 凌 曹正汉 等著

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品  上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司
www.hibooks.cn
世纪高教 (上海福建中路 193 号 24 层 021-63914988)

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 635×965 毫米 1/16
印 张 17.5
插 页 2
字 数 239,000
版 次 2007 年 3 月第 1 版
印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-06853-7/F·1559
定 价 26.00 元

责任编辑：李 娜

装帧设计：ARCHER
Arts Design
人馬藝術設計

前 言

本书是我们运用案例分析的方法研究中国民营企业成长的初步成果。我们想利用对四个民营企业成长历史的记录和分析,来对中国一大批大中型民营企业提供一份成长的“体检报告”。毫无疑问,这些民营企业是在极其艰苦的环境下产生发展的,有着种种先天不足,然而它们是国内最有活力、不断成长壮大的企业,显示了旺盛的生命力和成长性,对于它们的未来我们是有所希冀的。如果我们的研究能够对它们的未来有所益处,哪怕是多么的微不足道,我们所有的参与者也都会觉得非常荣幸和欣慰。谨以此书献给中国民营企业的未来。

本课题组本来由浙江大学经济学院罗卫东教授负责,后来由于罗老师有其他重任缠身转由笔者具体负责。课题组成员来自不同学校,曹正汉、郑艳和笔者来自浙江大学经济学院、浙江大学民营经济研究中心,王增民来自河南财经学院,王宣喻来自中山大学管理学院、华南农业大学经济管理学院。课题研究过程中我们采取了就地调研、集中讨论的办法,多次拜访样本企业并广泛收集其他二手资料,力求客观、忠实地记录企业的发展历程,我们把这一带有企业史性质的工作看作是本课题组研究的首要任务。同时,我们力图在理论概括与比较历史分析两方面也有所涉及,由于篇幅所限我们没有能够展开,希望以后有可能继续研究和专门阐述。由于我们时间、精力有限,这次对中国民营企业的研究还只是初涉,其中的疏漏之处还盼读者指正。

这次调查访谈得到了样本企业相关人员的积极配合与合作,尤其

制度与能力

是浙江飞跃集团董事长邱继宝先生与河南黄河旋风股份有限公司乔秋生先生多次在百忙中抽出时间来接受课题组采访,并提供了许多企业调研上的方便。在此,对以上企业的理解和支持表示衷心的感谢。我们在研究过程中曾经对本课题以论文的形式做过讨论,得到了各自学校的老师、研究生的帮助、指点,在此表示感谢。上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司的何元龙总经理、李娜编辑在本书的出版过程中提供了细微周到的指导和帮助,我们也在此表示感谢。

本研究得到了浙江大学民营经济研究中心国家“985 工程”项目“中国民营经济研究”的资助。

陈 凌

2007 年 3 月 22 日于杭州求是村

目 录

第一章 中国民营企业成长:成就与不足	001
一、研究主题:20 年民营企业成长	001
二、制度与能力:描述企业成长过程的两个维度	009
三、案例研究方法与背景	014
第二章 正泰集团企业成长案例	020
一、正泰集团公司成长的背景:电器产业在柳市的兴起	021
二、正泰集团公司的发展历程	024
三、战略与公司成长	040
四、政治资源与公司成长	043
第三章 制度环境与温州民营企业的成长道路	053
一、制度环境与温州民营企业的演变	053
二、1978 年至 1985 年的挂户经营:借一顶红帽子创业	055
三、1986 年至 1992 年的股份合作制:造一顶红帽子扩大生产 规模	067
四、1992 年至 1997 年建立党组织:为企业扩张寻求政治支持 ...	079
五、1998 年至 2004 年建立党委与进入政治领域:占领竞争的 制高点	089

制度与能力

六、温州民营企业的政治特征之文化基础:温州民营企业家的 价值取向	093
七、小结	097
第四章 飞跃集团成长案例研究	099
一、飞跃集团概况	100
二、飞跃集团发展阶段	102
三、飞跃集团成长的经验启示	126
第五章 企业家网络与台州缝制设备产业集群发展	135
一、我国缝制设备产业的发展	135
二、台州缝制设备产业发展现状	138
三、台州缝制设备产业缘起的客观原因	141
四、企业家网络与台州缝制设备产业的形成与发展	143
五、企业家网络对台州缝制设备产业集群的具体作用机制	146
六、政府在推动台州缝制设备产业发展中所起的作用	153
七、飞跃在缝纫机产业价值链上的提升	157
八、全球背景下的台州缝制设备产业	161
第六章 河南黄河实业集团成长案例	167
一、黄河集团概况	169
二、黄河集团成长历程	172
三、黄河集团成长过程的简单分析	198

第七章 华帝公司:一个跨越家族的创业故事	209
一、研究的问题	209
二、华帝公司所在地——中山市小榄镇	211
三、走到一起的七位创业者与创业之初	212
四、成长时期:创业者之间合作方式的演变(1994—1999 年) ...	219
五、创业者集体退位(1999—2002 年)	225
六、外聘总经理带来的变革	229
七、外聘总经理下岗	239
八、权力向一位创业者集中	242
九、故事的结论	248
第八章 初步结论、讨论与未来研究设想	253
一、初步结论与讨论	253
二、进一步的研究计划:跨时期的长时段研究及我们的基本 观点	260
参考文献	272

第一章 中国民营企业成长:成就与不足

本研究以目前四个具有一定影响力的民营企业的发展经历,来给改革开放以来在中国大地上不断涌现、顽强生存的大量民营企业做一个集体的历史回顾和展望。的确,我们这一研究的样本极小,只有四个企业,但它们分别处于浙江、广东和河南三个省份,分属于不同行业,分别生产缝纫机、低压电器、燃气具和人造金刚石。这些企业的主要领导人有的是子承父业,有的是家族和扩大的家族,也有的是几位没有亲属关系的平等合伙人,这些企业领导人的年龄、个性和出身也非常不同。然而,另一方面,这些企业也有着极其惊人的相同之处,这些企业或早或晚,都是在改革开放的春风下催生的,企业存在的时间一般不超过 20 年;这些企业都是所在行业中最具活力的竞争者,现在来看也是同行中的成功者;这些企业都是由具有极强个性和毅力的企业家一手拉扯大,对于了解这些企业或者在这些企业工作的人来说,没有邱继宝的飞跃,没有南存辉的正泰,或者没有乔金岭的黄河旋风,就像没有球星的足球比赛一样不可思议;这些企业的发展阶段与企业所处的政治经济环境休戚相关,正是这一大背景使得这些企业自成立以来的成长经历非常的相似。所以,我们把这四个企业作为代表,对中国民营企业的成长历程做一个回顾。

一、研究主题:20 年民营企业成长

现代企业是人类 20 世纪最大的发明,这一发明并不首先是技术发

明,而是一种社会发明(social invention),这一社会发明的含义就是通过企业这一“看得见的手”(借用钱德勒的用语),更好、更有效地动员和配置各种资源(包括各种自然资源、资本资源、人力资源和信息资源),更迅速、更灵活地适应全球范围内的市场和社会环境的瞬息变化,更快、更便宜地生产人们所需要的产品与服务。现代企业成长的意义更在于高效运作的企业向现代社会的非营利组织(如政府、学校、医院、基金会、教会等等)提供了学习的榜样,企业连接了市场机制和民主理想,最终成为社会活力与进步的重要来源。

改革开放以来,中国民营经济、民营企业从无到有、从小到大,作为最具活力的增长极,已经成为中国国民经济的基础和社会主义市场经济的重要组成部分,并为改革开放的顺利进行,为国民经济的持续、稳定、健康发展,为中国综合国力的提高,做出了巨大贡献,取得了令人瞩目的成就。对于中国民营企业来说,2004年注定是值得纪念的一年,因为20年前当下许多著名的民营企业如海尔、联想、万科、四通、科龙、健力宝、正泰、广厦等诞生了,这些民营企业采用了不同的方式庆祝创业20周年,或者大张旗鼓,或者低调行事,但是这些企业的所有者、经营者和管理者在这个历史时刻都思前想后,感触万千,许多著名企业纷纷出版各种纪念文集或专著,《中国企业家》、《财经》、《中国财经报道》等等媒体都组织了有关民企发展20年和展望第三个10年的专题报道或者论坛。^①对人生来说,20年是一代人的时间。对于企业研究者来说,20年是一个具有指标意义的时段。^②

从字面上来看,民营企业是由民间经营的企业,是一种以经营方式

① 以联想集团和广厦集团为例,他们除了在企业内部开展一系列创业20周年的庆祝活动以外,还邀请著名财经记者撰写了风格不同的20年企业史专著:《联想风云》(作者凌志军,中信出版社2005年1月出版)和《中国力量——以楼忠福和广厦为坐标》(作者龙镇洋、周建顺,香港商报社2004年12月出版)。

② 在被称为美国优秀企业管理圣经的《追求卓越》(1982,中译本由戴春平等翻译,中央编译出版社2003年10月出版)中,两位作者汤姆·彼得斯与罗伯特·沃特曼就是以20年间成长性最好的43家美国企业作为基本分析样本,从而总结出了卓越公司的八大属性。

来界定的经济形态,即非国营企业,也就是属于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。本研究采用的是狭义的民营企业概念,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。在中国经济体制改革进程中,“民营经济”、“民营企业”的概念也是在1984年产生并得到官方的承认和正式运用的。在改革开放之前,我国只有国营经济、国营企业和集体经济、集体企业两种经济和两种企业。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。既然所有权与经营权是可以分开的,并且对同一种所有制企业也可以采用不同的经营方式,因此,再使用国营经济、国营企业的概念就不适应经济改革和经济发展的需要了。同时,国有企业既可以采取国有国营的经营方式,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)的经营方式。“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就被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“公有制经济的必要的和有益的补充”。1988年4月七届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。

我们的研究主要针对民营企业发展所走过的历程和它们所遇到的问题,我们这里的民营企业,尤其是大中型民营企业,虽然在翻译成英语时完全可以用 private enterprise,但是它们不同于中国统计部门所

指的“私营企业”，按照《中国统计年鉴》的统计口径，“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。因此值得提醒的是，在我国民营企业是一个运用广泛但是不太明确的概念。我们一般用民营企业这个虽然模糊但是比现在统计口径过于狭窄的私营企业更好的概念。只是在讨论温州企业时用私营企业这个概念来代替民营企业。

我们在这次研究中主要针对民营的工业企业(industrial enterprise)，重点研究的四个案例企业都是典型的制造业企业。它们都是较大规模的、民营的、以营利为目的的工业企业，在某一前后相继的工艺流程或者产业链中从事产品及其相应服务(维修、维护和零配件更换等)的买卖，包括从原材料的采购获得或生产到销售给最终消费者的所有经营活动。^①

全国2003年内资企业工业总产值为97 913亿元，企业单位总数为157 641个，其中国有企业与有限责任公司中的国有独资企业所创造的工业总产值为25 553亿元(占26.10%)，这些国有企业的个数为24 558个(占15.58%)，也就是说在工业企业的内资企业中，民营企业已经占了工业总产值的73.90%和企业个数的84.42%(参考《中国统计年鉴》2004年)。因此研究工业企业中的民营企业现象，比研究其他

① 按照《中国统计年鉴》对工业企业的定义：“指从事自然资源的开采，对采掘品和农产品进行加工和再加工的物质生产部门。具体包括：(1)对自然资源的开采，如采矿、晒盐等(但不包括禽兽捕猎和水产捕捞)；(2)对农副产品的加工、再加工，如粮油加工、食品加工、缫丝、纺织、制革等；(3)对采掘品的加工、再加工，如炼铁、炼钢、化工生产、石油加工、机器制造、木材加工等，以及电力、自来水、煤气的生产和供应等；(4)对工业品的修理、翻新，如机器设备的修理、交通运输工具(包括小卧车)的修理等。”(2004年工业统计资料说明)

具有一定垄断色彩、国有企业重要性更加突出的部门更具有代表性。我们这次研究的四个样本企业都属于制造业企业,按照一般的说法,制造业不仅是第二产业的主要基础行业,而且也是中国经济全球竞争力的核心所在:一方面中国制造业的发展突飞猛进,直接或间接地接受了世界发达国家在其产业结构调整过程中转移的巨大生产能力;另一方面,制造行业集中了我国众多的民营企业,通过研究中国制造业企业的发展可以更清晰地评估民营企业的过去和未来。

毋庸置疑,改革开放以来我国民营企业在数量和规模上都得到了长足的发展,以其中最典型的私营企业为例,自 1989 年有了合法的私营企业与相应的统计数据以来,私营企业的户数、产值和从业人数不断增长^①:

1989—2003 年,私营企业的户数从 9.1 万户增加到 300.6 万户,增长了 33 倍,平均每年增长 28.4%。而在此过程中,国有企业户数和集体企业户数分别在 1996 年和 1995 年出现负增长的情况,并持续了较长的一段时间,同期外商投资企业户数的平均增长速度不到 30%。由此可见,私营企业户数平均增长速度最快,高于国有、集体及外商投资企业。从私营企业发展过程看,1990—1994 年为高速增长期,这一时期,私营企业户数环比增长速度逐年递增,1994 年高达 81.6%。从 1995 年开始,环比增长速度较之以前有所回落,1995—2003 年,平均增长速度维持在 21% 左右,2003 年的增长率为 23.4%(参考图 1.1)。

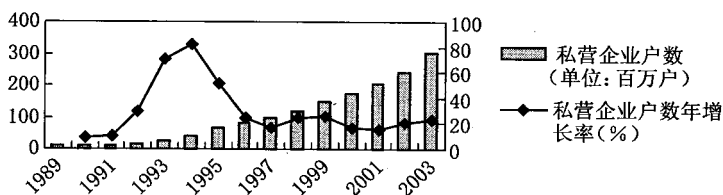


图 1.1 1989—2003 年全国私营企业户数发展情况

① 张厚义等主编:《中国私营企业发展报告 No. 5(2003)》,社会科学文献出版社 2004 年版;中华人民共和国国家统计局:《中国统计年鉴》(2004 年),中国统计出版社 2004 年版。

1989—2003 年,全国私营企业实现的产值由 97 亿元增加到18 964 亿元,增长了 195 倍多,平均每年增长 45.8%;实现的社会消费品零售额由 34 亿元增加到 10 603 亿元,增长了 311 倍多,平均每年增长 50.7%。1989—2003 年,私营企业从业人员从 164 万人增长到 4 299 万人,增长了 26 倍多,年平均增长率为 26.3%。而同期,国有企业和集体企业的从业人员分别从 1997 年和 1992 年开始出现负增长的情况,外商投资企业从业人员在 90 年代前期维持较高的增长速度,但是从 1996 年开始增长速度明显大幅度下降。私营企业从业人员的年均增长速度远远高于其他经济类型从业人员的平均增长速度,由此可见,私营企业在吸纳劳动力就业方面具有巨大潜力(参考图 1.2)。

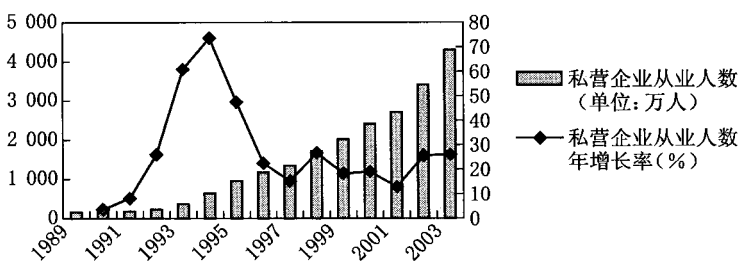


图 1.2 1989—2003 年全国私营企业从业人员发展情况

同时我们也应该看到,中国民营企业的成长与进步离成为全球意义的优秀企业还有很大距离,因此它们的进一步发展是否能够支持一个经济强国还是一个巨大的问号。我国制造业企业在全球产业链上尚处于中低端,还停留在利用廉价的劳动力和资源来为其他国家生产中低档产品,这可以从美国学者针对美国读者所做的分析中可以看出:从长远来看,中国制造业的发展首先是对美国这样的发达国家有利,中国出口的具有一定科技含量的工业品(如工业机械、计算机及其外设和电子通讯等)大约 80% 以上是由外资独资企业或者中外合资企业生产的,我国最有活力的民营企业还较少参与这些产品出口;因此,如果这种状况在将来还无法扭转的话,中国中长期的社会经济发展是不可延

续的^①。

在对民营企业 20 年的整体提升进行充分肯定的同时,中国国内学者尤其是管理学者,展开了对中国企业成长与管理模式的积极反思。中国锡恩管理咨询公司的姜汝祥博士在《差距》一书中对国内一流企业与世界一流企业在竞争战略、经营理念与管理实践等方面的差距进行了全方位的比较分析,凸显了国内业界对中国民营企业发展的自我反省和自我批评。范棣和曹建伟合著的《长大》揭示了,世界上所有最大和最成功的企业的发展都证明,企业长大是唯一使企业保持优势的途径。但是就中国企业来说,绝大多数企业都是长不大的企业,无论是小企业、中型企业还是大型企业,规模差别都是小范围内对比的结果,真正从竞争力上,很难有能和国际大型企业相比的。^②对民营企业成长 20 年的最深刻批评来自新华社著名财经记者吴晓波先生,他在《经济观察报》一篇极有冲击力的文章中指出:

在过去二十年里,中国民间并没有诞生真正足以影响国民经济的巨型企业,在某种意义上,单一企业的规模和成长速度,远远无法与快速成长的被视为奇迹的中国经济相匹配;在过去二十年里,中国也没有产生哪怕一个有国际影响力的大品牌,也没有产生哪怕一位有国际影响力的大企业家;在过去二十年里,由于所有权的半人格化、市场环境的不规范以及成长理念的紊乱等原因造成

① 美国在 2004 年《外交事务》上发表了 George J. Gilboy 的一篇题为《“中国奇迹”背后的神话》的文章,认为美国不应高估中国改革开放以后的经济奇迹,也不应错过中国经济增长给美国利益带来的好处。他提醒美国同胞,虽然中国的工业品出口这些年不断增加,而且增加的势头非常迅猛,但是这些产品中的绝大多数是美国消费者需要的中低档产品(如纺织、服装、鞋类、玩具和家庭用品),1978 年以后中国出口的产品使得美国消费者节省了超过 1 000 亿美元的开支;中国企业提供的价格低廉的零配件使得美国通用和福特汽车公司的生产成本下降了 30%—40%,从而大大增强了这些跨国公司的全球竞争力。(参考 Gilboy, 2004, “The Myth behind China’s Miracle”, *Foreign Affairs* July/August 2004, Vol. 83/4.)

② 姜汝祥:《差距:中国一流企业离世界一流企业有多远》,机械工业出版社 2003 年版;范棣、曹建伟:《长大》,中信出版社 2003 年版。

了一系列的病态：病态的企业、病态的市场、病态的企业家，企业圈里上演了一幕又一幕急急忙忙的活报剧：急刹车、急转弯、急靠停、急换人、急翻车……面向未来，中国公司的优势仍然是明显的，宏观经济的持续增长，政策及资源获取的相对便利，劳动力成本的低廉、资源的丰富和内需市场的广袤，至少还可以让我们有若干年的斡旋和腾挪空间。可是我们的劣势也是明显的，粗放式的扩张模式与摇摆不定的成长理念，核心技术能力的空心，战略远见与职业企业家的或缺，对环境的无度破坏以及由此可能产生的报复，社会公众道德氛围的淡薄，商业文化培育的漠视等等。我们幸运地成长在一个伟大的时代，但这并不保证我们一定能成长为一个伟大的企业。甚至，并不能保证我们中间一定有——哪怕有一个可以成长为伟大的企业。^①

我们认为，吴晓波的上述总结不仅直指当前许多民营企业急躁冒进的通病（正如他提到日本著名战略学家大前研一曾经坦率地批评说：“我认为中国人有点急躁”），而且也很准确地看到了中国企业家最大的优势，那就是巨大的国内市场，劳动力成本优势和不断改进的总体资源配置效率所赢得的活动空间和时间。这是一场能力提升速度与发展空间之间的赛跑。如果中国民营企业 and 所有与企业成长相关的组织机构（包括政府、银行、行业协会、学校等等）的学习和进步的速度能够赶得上市场竞争的要求，那么这一速度与空间赛跑的结果还是最终会向着对中国有利的方向发展。这是一场输赢无法预知的遭遇战。

本研究正是挑选了改革开放以来民营企业成长 20 年这么一个历史性的时段，来研究中国民营企业的成长和发展。虽然我们挑选的样本企业都是民营企业中的佼佼者，其资产规模已经开始以 10 亿元人民币计，但是研究过程中我们力图把目光投向这些明星企业周围的，那些

^① 吴晓波：《二十年公司：表面的胜利》，《经济观察报》2004 年 7 月 12 日第 37、38 版。