

成思危·序

新世纪民营企业
成功之道书系



获得核心

XINSHIJI
MINYING QIYE
CHENGGONG
ZHIDAO
SHUXI

竞争力

◎ 郭朝先 / 编著

经济竞争的背后
是人才的竞争

民主与建设出版社

成思危·序

新世纪民营企业
成功之道书系



获得核心 竞争力

◎ 郭朝先/编著

新世纪民营企业
Xinshiji Minyingqiye

Chenggongshidao Shuxi
成功之道书系

○陈乃醒 主编

获得核心竞争力

编著 郭朝先

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

获得核心竞争力/郭朝先编著. —北京:民主与建设出版社,2003
(新世纪民营企业成功之道书系/陈乃醒主编)

ISBN7-80112-538-X

I. 向… II. 郭… III. 私营企业 - 企业管理:人事管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 097560 号

责任编辑 赵振兰

封面设计 伊和轩

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 北京迪赫尔印刷有限公司印刷

开 本 787 × 960 1/16

印 张 23.25 印

字 数 299 千字

版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN7-80112-538-X/F·244

定 价 33.50 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

改善环境，提高素质， 促进民营经济健康发展

○ 成思危

我国非公有制经济的身份经历了从“有益的补充”到“必要的补充”，到“社会主义市场经济的重要组成部分”这样一个发展过程，1999年全国人大已经把“重要组成部分”写进了宪法。江泽民同志在中国共产党第16次全国代表大会的报告中指出：“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”。他还指出“在社会变革中出现的民营科技企业的创业人员和技术人员、受聘于外资企业的管理技术人员、个体户、私营企业主、中介组织的从业人员、自由职业人员等社会阶层，都是中国特色社会主义事业的建设者。对为祖国富强贡献力量的社会各阶层人们都要团结，对他们的创业精神都要鼓励，对他们的合法权益都要保护，对他们中的优秀分子都要表彰，努力形成全体人民各尽其能、各得其所而又和谐相处的局面”。因此可以认为，非公有制经济和非公有制经济人士在社会主义初级阶段中的地位已经完全明确。

非公有制经济的重要性不仅表现在促进经济增长，扩大就业，增加税收等方面。我个人认为，非公有制经济的发展还有两点更深远的意义。一是它会增强我国市场经济的活力。我国现在正在建设社会主义市场经济体系，要按照市场经济的规律来发展经济，真正发挥市场在资源配置上的基础性作用，让政府这只看得见的手和市场这只看不见的手很好地协调起来，促进经济的发展。从复杂性科学的理论看来，市场经济是由千千万万个自主经营、自主决策的企业组成的，虽然每一个企业都是自主经营、自主决策，但它不可能不受到其他企业决策和外部环境的影响，这些企业之间的相互作用和相互影响，就会产生一种自组织作用，推动经济向一定的方向发展，这就是市场这只看不见的手的作用。另一方面就是环境，特别是政府所创造的政策环境，对企业的行为是有影响的。但是政府所创造的政策环境，只能通过引导企业的行为，影响企业的决策规则，改变自组织的方向，促进经济的发展，而不是单靠政府用强制的办法就能够促进经济健康发展。这也说明外因要通过内因才能起作用。市场经济发展中很重要的一点，就是要有多种选

择。如果全部都是政府管理，像计划经济时一样，企业生产什么、生产多少、为谁生产，全由政府来决定的话，就不是市场经济，市场也就没有活力了。这是非公有制经济能增强市场活力的第一点原因。

非公有制经济能增强市场经济的活力的第二点原因，就是有助于打破垄断。垄断行为既影响经济发展的公平性，也影响效率。发展社会主义市场经济，一方面要发挥市场在资源配置上的基础性作用，追求经济的高效率。正因为这样，国外市场经济几百年发展过程中形成的一些有效的组织方式、管理方式，例如资本市场、股份制公司等等，我们都要大胆地采用。另一方面则要坚持社会主义制度，保障社会的公平和公正。垄断是既无效率，又不公平，所以我们一定要通过市场经济的发展，来打破垄断，为各类企业创造一个公平竞争的环境。

非公有制经济能增强市场活力的第三点原因就是民营企业的发展会使市场资源配置更趋合理，使得各种资源的流动具有更多的合理性。在计划经济体制下，我们习惯的一句话是“少了少了多了多（索啦索啦多啦多）”。多了拿刀砍，少了鞭子赶，总是难以合理配置。任何计划经济体系都不可能顾及所有市场的各个角落，但是非公有制经济却能较迅速地根据市场需求的变化来调节生产，也可以对市场进行拾遗补缺，这样就会使市场的资源配置更加合理。

非公有制经济对促进市场经济发展还有一点很重要的作用，就是促进创业。企业家这个词的英文是“entrepreneur”，是指有创业精神的人。只有能够在商业环境中创出新的事业或者新的方法的人，才能称为企业家。在计划经济体制下，创业的动力是不足的。因为企业的管理者本身是准官员，他们的任务就是完成计划，创业的动力不足。但是对民营企业的管理者来

说，创业是必须要经历的一个过程，没有创业就不可能发展。有了创业过程，才能给创新者带来一些新的机遇，给市场带来一些新的产品和技术。

由此可见，非公有制经济的发展，会更加有力地增强市场经济的活力，有利于我们建设社会主义市场经济体系。

发展非公有制经济的另一点深远意义是，从长远看，非公有制经济的发展有利于促进我国现代化的实现。目前我国现代化的任务还未完成，因为二元经济还存在，64%的人口还在农村。西方经济学家一般认为，现代化主要是两方面，就是民主化和工业化。我们一方面要推进社会主义民主政治建设，另一方面就要不断地推进工业化，而推进工业化的一个最大的问题，就是如何能使农业劳动力通过战略转移，变成非农业劳动力，转到第二、第三产业中去，这是一个非常艰巨的任务。英国是最老的资本主义国家，大概花了两百多年（到19世纪中叶）才把农业人口从占总人口的70%变到占30%；美国大概花了一百年（到20世纪20年代）使城市和农村人口的比例从三七开到七三开。我国目前按户籍统计，城市人口和农村人口分别占总人口的31%和69%。但实际上大概是36%和64%，因为有些农民进城打工后已经固定在城市居住。如果要达到三七开，需要相当长的过程。非公有制经济的发展在促进农村劳动力的战略转移方面，能起到重要的作用。

发展非公有制经济，一方面要改善民营企业发展的环境，另一方面则要提高民营企业的素质。在改善环境方面主要有四个问题，就是市场准入问题，融资便利问题，税费合理问题和保障权益问题。正如江泽民同志在中共16大报告中指出：“充分发挥个体、私营等非公有制经济在促进经济增长、扩大就业和活跃市场等方面的重要作用。放宽国内民间资本的市场准入

领域，在投融资、税收、土地使用和对外贸易等方面采取措施，实现公平竞争。依法加强监督和管理，促进非公有制经济健康发展。完善保护私人财产的法律制度。”

现在有些人对市场准入问题理解得比较表面，认为政府现在不准民营企业进入的市场，能准许民营企业进入，就是市场准入。这个理解是不全面的。根据诺贝尔经济奖获得者斯蒂格勒的政府管制理论，所谓市场准入包括四个方面。第一是政府补贴要取消。政府对国有企业补贴实际上就是市场准入的不公平。第二个是减少行政许可，也就是通常讲的要改革审批制。全国人大已经开始审议《行政许可法》，所谓《行政许可法》，就是要规范政府的审批行为。审批制在有关国计民生的重大问题上还是需要的。但是审批制不能够用得太多，当然不等于说减少审批制就可以随便进入市场，还需要有不同的规定。这次在《行政许可法》的草案中分四种情况，审批是一种情况；还有核准制、登记制（或称为注册制）和资质认定（即资格认定）。第三是配套条件要公平。配套条件包括两个方面，一方面是原材料价格，如果给民营企业的原材料价格和给已经进入市场的国有企业的价格不一样，就会削弱民营企业的竞争力；另一方面是配套品和代用品的政策也得一视同仁。生产黄油的企业一定不希望人造黄油企业大发展，因为这会影响黄油的市场，这就是代用品之间的关系。但是，生产黄油的企业希望面包业要有大发展，因为面包业发展得越多，黄油的消费量就越多。所以，在政府的宏观调控上，市场准入也应该对包括原材料、配套品和代用品之间的公平的待遇。市场准入的最后一个问题就是价格。如果政府采取限定价格的办法，对新进入市场的企业也是不利的。因为新进入市场的企业要竞争，价格是很重要的手段，如果限定了价格，就难以竞争。因此，所谓市场

准入就是要保障上述四个方面的公平，而不是简单的一句话。当然，从原则上看，加入 WTO 后，对进入中国市场的外国企业，要实行国民待遇；对国内的民营企业，也应当同样实行国民待遇。

其次是融资便利问题。第一是直接融资很少，大部分都是间接融资，民营企业能发行债券或上市的比例还很少。中国证监会已经明确，在上市问题上各类企业一律平等。据调查，目前民营企业直接融资比例仍然很少，在间接融资中拆借还较为普遍，特别是中小企业由于融资上的各种不便，私人拆借的比例还很大，就是通过“地下钱庄”等等方式融资。融资对任何企业都是很重要的问题，融资的目的一是用于长远的投资，二是满足流动资金的需要。我国的货币市场和资本市场相比，发展要慢得多。如何满足民营企业流动资金的需要，这是我国货币市场发展中的一个非常重要的问题。

第三是税费要合理。民营企业的税费负担是较重的，这不单是在税方面（当然在税方面也有一些不合理的规定），而更重的是各种不合理的收费。因此一是要推进费改税，减少不合理的收费；二是在税法中有些问题还需要合理地来解决。例如现在的合伙企业法和个人独资企业法，都是规定既要收公司所得税，又要收个人所得税，这是不合理的。因为个人独资企业与合伙企业的所有者要负无限责任，故应该只收个人所得税，而不收企业所得税。

最后是保障权益。市场经济是法制经济，由三个方面的法律构成它的法律框架，一个是规范市场主体行为的法律，如公司法、商业银行法，等等；二是规范市场基本关系的法律，如合同法、信托法，等等；三是规范市场竞争秩序的法律，如反垄断法、反不正当竞争法、反倾销法，等等。这三个方面的立

法工作，这几年都在不断地努力推进。但是法制建设有一个过程，因为我国是处在不断的改革的过程中，所以我国的法律第一要有系统性，要配套；第二要有科学性，有一些问题要经过测算；第三要有公平性，政府部门要求有什么样的权力，就要承担相应的责任，政府部门要求法律的相对人承担什么样的义务，那么同样地要明确给他什么样的权利，所以权力和责任的对称，权利和义务的对称，是我们保障法的公平性非常重要的原则。现在确实有些政府部门希望把他们的既得利益通过法律的形式固定下来，因此在立法时就要非常地小心，要注意上述两方面的对称。第四是要有渐进性。因为我们正处在改革的过程中，不能像国外的法律那样相对稳定几十年，我们的法律差不多过几年就要修改一次，以适应形势的发展，例如公司法、商业银行法、证券法等目前都已经有不适应形势之处了。此外，还要立一些重要的法律，例如物权法就是涉及非公有制经济人士最关心的私有财产保护问题。物权就是对物的所有权，对财产的所有权。物权法立法完成之后，将会在保护私人财产方面起到重要的作用。

民营企业也要与时俱进，不断提高自身的素质。第一，要通过加强管理，把企业做好。管理实际上很大的工作量是对人的管理，所以在管理的发展历程中经过了三个发展阶段：第一阶段是经验管理阶段，就是管理者根据他自己的经验来进行管理。管理的第二阶段是科学管理。科学管理就是利用运筹学的方法，用计算机作为辅助手段来进行管理。从20世纪80年代以后，发达国家已经认识到管理应进入第三阶段，那就是文化管理阶段。所谓文化管理，就是在企业中培养企业文化，使职工树立共同的价值观，通过这些价值观、道德观来加强管理。当然，这三个管理阶段是相互联系的，在企业中既要有经验管

理，又要有科学管理，更重要的是要有文化管理。

第二，要通过培养核心能力，把企业做强；企业的核心能力等于是企业的根，有了核心能力，这棵树才能够从土壤中吸收养分，长出茂盛的枝叶来。而核心能力中很重要的一条就是要有自主的知识产权，在这一点上，我们有许多企业还需要努力。

第三，要通过兼并联合，把企业做大。企业要做大，不联合是不可能的，一个小企业只靠自己发展，就算每年增长20%，一辈子不要说是世界500强，就连中国500强也难以达到。所以企业必须要通过兼并联合，通过战略联盟，才能够迅速长大。

第四，要通过合理化、集团化、集群化、国际化，把企业做壮，成为真正的跨国公司。所谓合理化是指企业能够合理地运用人员、资金、技术、物资、设备等各种资源，取得较好的经济效益。我国企业实现合理化的道路主要是应结合我国国情及行业和企业的具体情况采用科学的管理方法及手段，扎扎实实地打好企业管理的基础，在人事、财务、生产、物流、营销、研究与开发等方面实现科学管理，使得企业的产品质量、成本、单耗、资金周转率等各项指标都达到国内同行业的先进水平，并逐步缩小与境外同行之间的差距。我国企业实现集约化的道路应当是按照企业重建的原理结合自身特点重组业务流程，并运用企业资源计划和供应链管理等技术实现内涵型及外延型集约化。企业的信息化应当在实现合理化的基础上扎扎实实地推进。所谓集群化就是企业之间为增强竞争能力及适应环境变化而以各种方式实现的联合。我国企业实现集群化的道路应当根据生产和经营的需要，在坚持自愿、互利的原则基础上，按照市场经济规律和优势互补协同的要求，选择适当的形

式进行组建，且不应受所有制、地区、行业及部门的限制。所谓国际化就是企业从事跨国经营，从间接出口到直接出口，到在境外建立子公司，直到完全的国际化经营，是企业跨国经营的四种典型方式，也是企业国际化的四个阶段。我国企业实现国际化的道路主要是应在企业总体战略的指引下，通过出口产品的实践逐渐熟悉国际商务活动的情况和规则，然后在目标国家建立办事处，进一步加深对当地环境、文化及法律的了解，并建立起较好的公共关系。这时还应注意寻求投资设厂、建立联盟或并购的机会，以便为采取后续的行动做好准备。当情况已经熟悉且条件基本成熟时，就应果断地采取行动，真正实现“走出去”的战略方针。

为了促进民营企业的发展，首先要加强培训，提高民营企业所有者和管理者的素质。其次是要组织国内和国际的交流。再次就是保护民营企业的正当权益。最后是促进企业之间自愿的联合。

非公有制经济人士也要不断提高自身的素质。一是要增强信心。要认真学习“三个代表”重要思想，增强对马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论的信心，增强对建设中国特色社会主义事业的信心，增强对中国共产党领导的信任。二是要努力学习。要学习有关的政策，学习经营管理知识，学会用电脑和讲外语。三是要树立良好的形象。在素质上，在学问上，在待人处事上，在诚信上，都能在商业伙伴中留下好的口碑。最后是要回馈社会。要致富思源，富而思进。当然在回馈社会时，也要量力而行，尽力而为。

江泽民同志在中共 16 大报告中指出：“要形成与社会主义初级阶段基本经济制度相适应的思想观念和创业机制，营造鼓励人们干事业、支持人们干成事业的社会氛围，放手让一切劳

动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流，以造福于人民”。我国广大民营企业的创业者应当紧紧抓住今后 20 年的大好机遇，努力奋进，让非公有制经济这支奇兵在建设中国特色社会主义的事业中发挥应有的作用。

成思危

2002 年 12 月

走向更加辉煌的阶梯： 学习、学习、再学习

——写在《新世纪民营企业
成功之道》书系出版之际

○ 陈乃醒

为了适应民营企业经理人员不断提高管理素质的需要，由民主与建设出版社和中国社会科学院中小企业研究中心共同策划，民主与建设出版社出版的《新世纪民营企业成功之道》书系，经过一年半左右时间的组稿，终于与读者见面了。这对民营企业经理人员的学习培训必将产生极大的推动作用。

民营企业经理人员的学习是一项急需深入开展的工作。记得2000年1月，我在广东南海市讲课，与学员“对话”时，一个规模较大、也很有知名度的民营企业的董事长向我提出了这样的问题：“我觉得自己不能胜任董事长了，怎么办？”对于这个问题的回答，可以有“消极的”和“积极的”两种答案。我想前者董事长自己是清楚的，现在他要的是后者，想寻求一个“积极的”答案。因此，我首先反问他几个问题：一是平时你是怎样安排时间的，在安排工作时是否留有一定的时间学习；二是你平时除在企业工作和学习外，是否安排一定的时间外出参加培训班、研讨会等；三是你是否在向书本学习的同时，也注意总结实践经验；四是假定你以上都做得很好，那么就应当从方法上找找原因，看看方法是否得当。

我的最终答案是，要想做一个合格的董事长，那就要不断学习。其实，这个答案对于所有人都是适用的。要想从辉煌走向更加辉煌，阶梯只有一个，这里借用列宁的话，那就是学习、学习、再学习。这个例子也说明，通过学习提高民营企业高层管理人员的素质，是他们的主观渴求。

任何主观意识都是客观现实在人头脑中的反映。对于民营企业经理人员来说，客观现实就是市场越来越发达和企业竞争越来越激烈。如果说在允许民营企业经营之初，人们只要到大街上转一圈就可以确定生产经营项目，那是因为当时市场供应奇缺，凡奇缺之货人们便排队购买。可是，曾几何时，当改革推动市场不断发育的同时，经济形势发生了质的变化，即我国经济开始由短缺经济变为相对过剩。在这种情况下，再到街上去转一圈或转十圈，也难以把握投资方向。物质产品丰富了，消费者越来越挑剔了，市场越来越重视品牌，因而企业必须确定科学的发展战略，生产和销售都要求理性地进行。加之企业

经营规模越来越大，实现经营目标的计划、管理、组织、控制、协调等，越加要求系统性与科学性，并形成与内外部环境相适应的企业文化。所有这些都要求企业的高层经营管理者必须以智慧取胜，而学习是人的智慧的惟一来源。

企业发展的过程也是不断创新的过程。现代企业都力行“三全”创新，即全员创新、全面创新和全过程的创新，它是企业发展成长的原动力。全员创新：创新不仅仅局限于企业主要负责人或者领导班子，而是企业所有人员都应当参与创新，这样的创新才有雄厚的群众基础；全面创新：创新不仅是技术水平的提高、更新生产设备、开发新产品、改进产品设计等，而是包括经营管理在内的创新，在一定的条件下，经营管理方式的创新更加重要，因为经营管理创新可以为技术创新提供环境，也是先进技术发挥作用的前提；全过程的创新；创新应贯穿于企业经营管理的全过程，创新当然会有高潮和低潮之分，但这并不等于说创新可以只是某些特定时期的事。为此，企业就应当在长期的经营实践中倡导创新文化。这种创新文化也是通过学习获得的，而且也只有浓厚的学习气氛，才能使创新成为人们的自觉行动。

在现代的条件下，对于学习应当赋予新的意义，即学习本身已经脱离了个人兴趣，不能看做是个人的事情，而实际上成为一种社会责任。对于投资经营民营企业的经理人员也不例外。这是因为改革开放拉开了我国富民强国的序幕，为了达到这一宏伟的目标，党和政府便将发展民营企业作为一项重要措施，每一个民营企业的投资经营者都负有重大的责任，通过不断学习提高自身的素质，从而提高经营管理水平，促进民营企业更大发展，为实现富民强国的宏伟蓝图贡献力量。事实也雄辩地证明了作为我国重要经济成份的民营企业，以其产权明晰