

# 审视 中国民营企业



杨文轩 / 著

- 经济极端主义
- 造神运动
- 结构缺失症
- 市场神话

中国三峡出版社

# 审视中国民营企业

杨文轩 著

中国三峡出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

审视中国民营企业/杨文轩著. - 北京:中国三峡出版社,  
1999.12

ISBN 7-80099-419-8

I. 审… II. 杨… III. 民营企业-企业管理-研究-中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 57063 号

**责任编辑:李玉璞**

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区万寿路 12 号院)

北京师范大学印刷厂印刷 新华书店经销

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.375

字数:200 千字 定价:20.00 元

# 前言

## 两难

人无时不在选择之中,而选择又无不是两难的,所以人生总是处于这样或那样的困境。企业经营也是如此。以往由于工作关系,我常常能够与各种各样的企业家有接触,谈到深处也常常流露出面对“两难”的无奈。后来自己直接涉足商业经营,也经常遭遇许多困惑,更能体谅经营者的艰难了。

继续发展,前面满是荆棘,到处是管理陷阱,经营的误区;资金、人才、技术……诸多方面的问题构成一个又一个怪圈,稍有不慎,就会陷落其中。

停滞不前,脚下满是泥泞,满是沼泽,稍作停顿不知不觉中就会沉沦下去,在日益激烈的竞争中落马。环顾四周,满是商海沉浮的身影。

就会进也难,退也难,有谁能体味经营者的愁苦呢?在这样的形势下似乎应该有更多的慰藉和鼓励。然而新的征程又开始了,富有创新精神的中国民营企业家们知难而进,跳出

“两难”的怪圈,开始了第二次创业。但是,是否能够把握这个大好时机,还取决于民营企业家们能否充分总结第一次创业的经验教训,直面挑战。

发展从现象上是规模的扩大,企业结构的调整,从本质上则是企业家自我超越,是对以往经验的抛弃,甚至是对自我的否定。社会进步的车轮飞速运转,将经营者裹挟起来抛向未来,速度之快,容不得丝毫的停顿和更多的思索。面对新的机遇,新的挑战,我们是否有足够准备呢?从我个人角度,既置身其中,又超之度外,希望能够拨开“云雾”将这一切看得透彻些,这是我写作《审视中国民营企业》一书最初的动机。观察、阅读和分析,不断提升和自勉,同时也希望将自己所见、所思以某种方式表达出来,能与企业家们共勉。

书名冠以“审视”,有超然和居高临下之感,与我的本意并不相符,但以一个局内人的身份,“审视”似乎还可以理解为自省。书中的许多观点大多为自己经营实践的观察思考,以及自我“审视”的结果,权且将它看成是一个经营思想随笔吧。

从历史过程来看,中国民营企业为中国的改革开放作出了不可磨灭的贡献;从整体上看,中国民营企业的发展是健康的,正在逐渐发展壮大成为中国经济发展的一支生力军;从个别情况看,许多民营企业已经走出家族小生产式的组织管理模式,建立了现代企业制度,并且参与到更为广阔的国际竞争中……任何人都不能无视这些事实存在。尽管如此,我依然以为,中国民营企业病之久矣深矣,所谓“取乎其上,得乎其中,取乎其中,得乎其下”,不下猛药就无可救药,也正是出于这种考虑,一些言辞未免过于激烈,说法也许偏颇,但是本意

是善的,希望能够得到更多的谅解。不想人云亦云,希望能有些自己独到的见解,有更深入的分析,也就不可避免地显得尖锐,有些不顺耳,甚至有可能触犯众怒,写作也同样是两难的。

引用鲁迅的一句话也许更能表达我的此时此刻的心境:“哀其不幸,怒其不争”。所有的批评只是为了中国企业能够健康发展屹立于世界大公司之林。

# 目 录

---

## 前言：两难

## 背景篇

|   |               |    |
|---|---------------|----|
| 1 | 现象 .....      | 2  |
|   | 民营企业的“滑铁卢”(2) |    |
|   | 第二次创业(5)      |    |
|   | 过渡的一代(6)      |    |
| 2 | 宏观经济背景:.....  | 9  |
|   | 结构调整和市场整合(10) |    |
|   | 市场疲软(12)      |    |
|   | 经济萧条的正面意义(14) |    |
| 3 | 历史发展背景 .....  | 16 |
|   | 政府启动和政策拉动(16) |    |
|   | 短缺时代和暴利机会(18) |    |
|   | 温室效应(20)      |    |
| 4 | 文化政治背景 .....  | 23 |
|   | 信用危机和道德危机(23) |    |

|   |                   |    |
|---|-------------------|----|
|   | 儒家资本主义和金融危机(28)   |    |
|   | 寻租和资本积累(33)       |    |
|   | 个人资产积累和企业资本积累(35) |    |
| 5 | 理论研究背景 .....      | 40 |
|   | 研究失败和失败的研究(40)    |    |
|   | 民营企业的生命周期(42)     |    |

## 观念篇

|   |                   |    |
|---|-------------------|----|
| 6 | 企业和企业家 .....      | 46 |
|   | 经济极端主义(46)        |    |
|   | 造神运动(52)          |    |
|   | 企业英雄时代和企业宪政时代(55) |    |
|   | 生意人和企业家(57)       |    |
|   | 个性化企业和个人化企业(61)   |    |
|   | 企业美猴王(64)         |    |
| 7 | 企业家心态 .....       | 70 |
|   | 陈天生效应(70)         |    |
|   | “轻度狂想症”和赌徒心理(72)  |    |
|   | 无知之勇(75)          |    |
|   | 弱势心理(77)          |    |
|   | 思维定势和角色转换(81)     |    |
| 8 | “政治经济学” .....     | 85 |
|   | 办企业不是打仗(86)       |    |
|   | 企业政治化(91)         |    |
|   | 在商言商(96)          |    |

## 制度篇

- 9 制度缺失 ..... 100
- 企业制度(100)
  - 资本和制度(104)
  - 制度资源和制度性投资(107)
  - 所有者在位(110)
  - 民营企业也存在产权问题(112)
  - 没有超越个人的产权(116)
  - 单一所有权(118)
  - 股东参与管理(120)
- 10 制度创新 ..... 122
- 现代企业制度(122)
  - 重新学习和理解《公司法》(123)
  - 向国有企业学习(127)
  - 资本社会化和超越所有制(129)
  - 经理革命(132)
  - 制度创新(135)

## 组织篇

- 11 企业为什么 ..... 140
- 企业的意义:制度经济学的解释(140)
  - 家庭:传统经济组织(142)
  - 家族企业:家庭经济功能的放大(145)
  - 家族企业的海外视野(148)

- 12 结构缺失症 ..... 151
- 塑料大棚(151)
  - 结构缺失症(154)
  - 组织分化:“希望”四分天下(156)
  - 组织结构能力:华人富翁和著名企业比较(159)
  - 中国企业家能不能办好大企业(162)
- 13 组织依赖性 ..... 167
- 缺乏企业(167)
  - 环境依赖性(168)
  - 唯国情论(174)
  - 关系经济(177)
  - 对个人的依赖性(182)
  - 没有柳传志,联想怎么样?! (185)
  - 一人而兴,一人而衰(189)

## 管理篇

- 14 家族管理 ..... 194
- 家族管理(194)
  - 家族管理合理性和制约性(197)
  - 亲情是不可靠的(200)
  - 企业不是家(201)
  - 宗派主义和圈子文化(204)
  - 面子文化(207)
- 15 人才为上 ..... 210
- 仅仅有良知是不够的(210)

|    |                      |     |
|----|----------------------|-----|
|    | 创业诱惑(214)            |     |
|    | 利益主体(216)            |     |
|    | 分配观念的革命(218)         |     |
|    | 人才流失的互证(221)         |     |
|    | 职业经理人(223)           |     |
| 16 | <b>管理绝症</b> .....    | 226 |
|    | 集权主义(226)            |     |
|    | 绝对权力和绝对的失败(229)      |     |
|    | 董事会形式主义(230)         |     |
|    | 集权和分权的恶性循环(233)      |     |
|    | 承包万能论(234)           |     |
|    | 把家业交给别人(236)         |     |
|    | 闲者为上(240)            |     |
|    | 随意性和管理正规化(241)       |     |
|    | 决策浪漫化和模糊性(243)       |     |
| 17 | <b>管理转型的陷阱</b> ..... | 246 |
|    | 道德风险(246)            |     |
|    | 文化冲突(248)            |     |
|    | 内部人控制(251)           |     |
|    | 管理空洞和管理断层(253)       |     |
|    | 帕森斯综合症(255)          |     |
| 18 | <b>管理创新</b> .....    | 258 |
|    | 无法超越的科学管理(258)       |     |
|    | 知识经济时代(261)          |     |
|    | 管理创新(262)            |     |

## 经营篇

- 19 市场神话和市场策划 ..... 266
- 市场经济不等于市场营销(266)
  - 市场营销不等于广告促销(269)
  - “标王”和造名陷阱(275)
  - 概念营销(278)
  - 营销策划和点子神话(283)
  - CI设计与无形资产(290)
- 20 多元化陷阱 ..... 293
- 发展中的两难(293)
  - 刀尖上的舞蹈家(295)
  - 赌博心态:多元化分析之一(297)
  - 环境依赖性和制度缺失:多元化分析之二(300)
  - 主营业务和核心竞争力(303)
  - 企业机会主义(305)
- 21 资本运营的误区 ..... 307
- 观念的误区(307)
  - “99度+1度”,“1度”何在?(311)
- 22 信用重建 ..... 313
- 资金来源(313)
  - 信用和融资能力(318)

# 背景篇

# 1 现象

## 民营企业的“滑铁卢”

1998年,被媒体称为“中国民营企业的失败年”、“中国民营企业的滑铁卢”。这一现象已经引起了理论界、舆论界和民营企业家的广泛关注。从学者们的“研究失败”到企业家的“总裁的自省”;从民营企业的个案分析到群体考察;从微观企业的解剖到宏观经济环境的研究,关于企业和企业家的成功与失败成为世纪末最热门的话题之一。

企业的失败在一个竞争的市场社会是司空见惯的,竞争带来的优胜劣汰是经济发展的必然产物。但是,如果在一个特定的时间内,特定的经济和文化背景下出现大批同类型的企业分崩离析现象,就不得不引起我们格外的关注了。

失败的理由我们可以找到一百条、一千条,我们可以用诗化的语言来描述这种多样性:成功的企业都是相似的,失败的企业则各有各的不幸。但是,当企业失败成为一个时期一种

普遍现象时,我们思考的落点就不应该仅仅停留在个别性上,停留在从概念到概念的简单推断上;否则,无论对失败的企业和失败的企业家,还是对于中国企业整体而言,将意味着永远的是失败。想要走出失败的怪圈,就应该越过个别失败企业的废墟,去发掘隐藏在其内部更深层次的问题——在“各有各的不幸”背后挖掘出共同的文化和制度背景来。

民营企业经历了 20 年的发展历程走到今天,正经历着一个历史转型时期。世纪之交,大部分民营企业在经历了创业初期的兴奋期后,目前基本上处于一种缓慢发展、维持生存的状态,正带着一种焦灼的心情等待新的市场契机的来临。在这个过程中,我们也看到一部分企业试图超越这个平台,却在跨越中纷纷落马。对于大多数民营企业来说,并没有完成资本原始积累,依然处于土生土长阶段,依然没有能够超越出生的环境,超越企业家的个人经验;企业的经营规模依然很小,经营地域狭窄,资金紧张并缺乏足够的融资能力,产品技术更新困难,管理落后等问题依然普遍存在。这些问题看起来是独立的,却是属于系统性问题的一部分。

也许有人会认为,这些正在上演的失败悲剧并不具有代表性。从表面上看,失败企业有一个共同特征,即都是在规模化和多元化过程中遭遇挫折的。但是,我们不能忽视另一个层次,在中国民营经济的汪洋大海中,那些小而散的个体户、私人企业,同样也遇到生存问题。市场经济如同大浪淘沙,无论是发展问题,还是生存问题,都必须通过发展来解决;无论是试图跨越发展平台的大型民营企业,还是那些在生命线上挣扎着的小型民营企业,他们实际上处于同一文化和经济背

景下。那些制约大型民营企业发展的因素同样也在制约着小型民营企业的生存——没有成长就是失败。

这些问题并没有引起足够的关注,在一些民营企业家和经济学家看来,这是新旧体制转换过程中的必然产物。希望集团总裁刘永好在一篇《我为民营企业家正名》的文章中谈到:“中国有中国特殊的国情,在旧体系逐渐消亡和新体系逐步完善的过程中,一定会有一些不够规范、不够完善或者说不够协调的东西,也就是说有时候显得乱一些,我觉得,这正是对企业的检验、考验。看你是不是能在这样不太规范的前提下进行运作,而且运作得好,而这样的企业才能驾驭市场,取得很大的成就。当市场越来越规范的时候,你的企业体系已经建立好了,而这时候很多外商都来投资了,这个时候再进入市场,面对的市场空间实际上已经很小了……而我们的企业呢,正是在市场经济还不完善、不规范的情况下从无到有这样摸索着干出来的,所以我们能够适应环境”。他以自己经验作为例证进一步说明这个问题:

“我们企业本身就是从不完善、不规范走向比较完善和规范的。原来我们是几个兄弟联合干的,组建的是家族式的企业,后来慢慢过渡到一个比较像样的集团化、规模化的企业。我们和国家的市场经济一块儿发展、一块儿成长”。

这是一种典型的乐观主义的看法。人们总是认为前途是光明的,道路是曲折的,我们所遭遇的一切问题都是体制转换时期的问题,是过渡性的。正是这种看法使我们的民营企业放弃了责任感,放弃了许多自省的机会。而事实上,市场不会自动走向规范,事物未必是曲线上升的,也有可能是悖论循环

的。刘永好的这篇访谈发表于 1997 年 10 月,离希望集团的四分天下相距不到两个月时间。

中国历史文化背景是培养小商人的沃土,却不是培养大企业家的良壤。原始积累的初级阶段出现“全民皆商”的局面,表现出生机勃勃的繁荣景象,是过渡时期虚假的繁荣。企业发展如同垒沙子,由于沙子本身缺乏粘合性,只能垒出无数个小沙包,始终难以构建成宏伟的经济大厦。

## 第二次创业

值得庆幸的是,失败并没有将中国民营企业击垮;相反,伴随着失败,伴随着对失败的反思,民营企业掀起了“第二次创业”浪潮。在这场变革中,企业规模的扩大,企业结构的调整成为发展的重要目标;形式上则表现为企业集团化和股份化。通过市场份额的增加而获得更加优越的市场地位,增强抗拒市场风险的能力;通过技术创新和管理革命改变企业产品结构和管理素质;走出家族型、经验型管理的小圈子,重用人才,重视现代化管理,重视依法经营;广招人才,突破以家族为核心的管理和分配方式,同时引起先进的管理观念和方法,最终建立起一套与现代市场经济相适应的新型管理机制。此外,民营企业比以往更注重依法经营,以防因违规而受罚和因纠纷而延误企业发展。

如果将第一次创业看成是资本原始积累的话,那么第二