

CHINA

中国

ZHONG

GUO

MIN

YING

QIYE

# 民营企业

■ 李振生 / 著



中国经济出版社

## 引 言

可以预见，二十一世纪的前二十年是中国民营企业发展速度最快和发展质量最高的历史时期。

中国民营企业的发展，也演绎出中国经济及社会发展的史实，这是因为现在发展起来的中国民营企业，与二十世纪四十年代以前的中国私营企业不但有着时代的差别，更有其本质上的区别。这是因为，二十世纪四十年代以前的中国私营企业是在半封建半殖民地的极其复杂的中国社会环境下诞生和发展起来的，在他们身上虽有鲜明的民族个性，但是经济的胚胎是受封建的和资本主义的形态挤压形成的畸形儿，命运注定当时的中国的私营企业不会发育成彪形大汉，更不可能跻身于世界列强。

但是，当人类进入二十世纪九十年代，垄断经济被全球化经济所逐渐取代，早年的中国民族工业企业家把握住客观条件，抓住有利时机，纵身而跃，一大批身居香港、台湾及世界各地的中华民族私营企业家大显身手，一展风姿，涌现在世界经济的大潮中。“长江不择细流”的李嘉诚，无论是谈人生，或是谈生意经，都离不开炎

黄的血统，更不减中华民族的气节。

经济的全球化，给二十一世纪的中国民营企业创造了一个极好的经济氛围，既带来了机遇，也带来了挑战。目前的中国经济体制改革也正是为中国的国有企业及与他携手共勉的各种所有制形式的企业，尽享着这样一个良好经济氛围。在这样一个千载难逢的历史机遇到来之际，素以自强为荣的中华民族，立志创造一个自立于世界民族之林的中国民营企业社会群体，不正是我们可以预见的吗？

企业既是经济的细胞，也是社会的细胞，快速发展和成长起来的中国民营企业如同新生儿身体的细胞一样，以无限的活力孕育着无限的生机，国人谁不为这个新生儿欢欣呢？受到关爱就要付出，中国民营企业所创造的经济价值是对祖国母亲之爱的付出。中国民营企业在创造物质财富的同时还在创造出精神财富，这是前无古人的创造，这种创造为人们创造了收获的季节，让我们共同来收获吧！总结中国民营企业的，无疑是一种快慰地收获。

# 目 录

## 引言

### 第一章 中国民营企业原始资本形成 ..... (1)

#### 中国民营企业原始资本形成特点 ..... (1)

##### 脆弱的资本风险 ..... (3)

##### 再投入风险 ..... (4)

##### 选择项目的风险 ..... (4)

##### 管理风险 ..... (4)

##### 观念风险 ..... (5)

##### 用人风险 ..... (5)

##### 信念风险 ..... (6)

#### 民营企业资本积累过程 ..... (7)

##### 机制上的先决 ..... (7)

##### 人才的获得 ..... (8)

##### 市场的获得 ..... (9)

##### 利润的获得 ..... (9)

##### 信息的获得 ..... (9)

#### 民营企业资本运作意义 ..... (11)

### 第二章 中国民营企业的管理 ..... (18)

#### 国民经济与民营企业 ..... (18)

##### 资源问题 ..... (19)

##### 资源开发的意义 ..... (20)

##### 资源开发的战略 ..... (21)

|                    |          |
|--------------------|----------|
| 环境保护与民营企业 .....    | (23)     |
| 环境保护的严密措施 .....    | (24)     |
| 环境保护的基本条件 .....    | (25)     |
| 环境保护意识 .....       | (25)     |
| 市场观念与经济观念 .....    | (26)     |
| 科技与民营企业 .....      | (31)     |
| 科技项目的选择 .....      | (32)     |
| 科技成果的吸收 .....      | (34)     |
| 中国民营企业的结构 .....    | (36)     |
| 民营企业管理规范 .....     | (51)     |
| 规范人才管理 .....       | (52)     |
| 人才管理应做的工作 .....    | (53)     |
| 营销策划 .....         | (64)     |
| 销售 .....           | (64)     |
| 销售艺术 .....         | (66)     |
| 成本意识与成本管理 .....    | (68)     |
| 降低成本优势 .....       | (69)     |
| 成本设计与区划 .....      | (71)     |
| 成本的设计 .....        | (72)     |
| 成本分析 .....         | (75)     |
| 运行成本 .....         | (77)     |
| 项目成本 .....         | (78)     |
| 项目成本实施及考核 .....    | (79)     |
| 成本的市场属性 .....      | (81)     |
| 劳资关系与工资结构 .....    | (83)     |
| <br>第三章 资本运作 ..... | <br>(86) |

◇————— 目 录 —————◇

|                           |              |
|---------------------------|--------------|
| 民营企业老板在资本运作中的心理素质 .....   | (86)         |
| 企业管理架构与资本运作 .....         | (87)         |
| 优化资本结构 .....              | (89)         |
| 资产重新配置为民营企业资本运作带来机遇 ..... | (90)         |
| 融资 .....                  | (92)         |
| 基金与风险投资 .....             | (94)         |
| 证券与资本市场 .....             | (95)         |
| 科技资本 .....                | (95)         |
| 民间融资与融资主体 .....           | (96)         |
| <br>                      |              |
| <b>第四章 企业文化 .....</b>     | <b>(98)</b>  |
| 企业文化内涵 .....              | (98)         |
| 主体 .....                  | (99)         |
| 塑造企业形象 .....              | (100)        |
| 传承 .....                  | (101)        |
| 渗透性 .....                 | (103)        |
| 领导艺术 .....                | (104)        |
| 品牌意识 .....                | (105)        |
| 管理机制 .....                | (106)        |
| 服务 .....                  | (107)        |
| 包装 .....                  | (108)        |
| <b>后记 .....</b>           | <b>(110)</b> |

# 第一章 中国民营企业 原始资本形成

二十世纪末，在中国 960 万平方公里大地上，民营企业如雨后春笋般破土而生。它既作为一种所有制形式列入中国改革开放时期的经济成份，同时又是异军突起的经济建设和现代化建设的生力军。无论是在共和国的经济战线上，或是在意识形态领域里，它都像云雾反映太阳光谱塑造的彩虹一样，为共和国的辉煌塑造了时代的风采。

## 中国民营企业原始 资本形成特点

如同所有企业一样，中国民营企业从无到有，从小到大，都有一个原始资本积累的过程。中国民营企业原始资本的形成和积累自有其特点。

第一种情况是手中有现钞。一些人或敢于把多年积蓄起来的血汗钱进行实业投资，或敢于用钱雇佣人去做生意，用钱去雇佣人，再用人去攒钱，就形成了原始的资本积累。

第二种是掌握了一定的市场。这部分人虽然自己手上没有足够的资金，但是在改革开放的初期，他们最先认识了市场，就是说我能把你的东西卖出去。这种人的本事，就在于既不用投入大量资金搞固定资产投资，又不用花自己的钱去开发市场，而是借卖方的商品，去打通买方的市场，从中渔

利，逐渐形成了企业原始资本积累。

第三种情况是，利用走官场达到走市场。改革开放之初，在国家实行价格双轨制的短暂时期，也是中国处于短缺经济时期，买方市场是很大的。所谓很大的买方市场，当时主要是集团购买力形成的买方市场，而集团购买关键的一环就是掌权人。在当时有一句话叫“明走市场，暗走官场”，也有人说是官商勾结。当时一部分人从走官场上获得了一部分利益，形成了自己的原始资本。

第四种情况是有专利。这部分人绝大多数是工程技术人员或专业技术人员，他们利用开放搞活的大好时机，把自己的科研成果或技术转化为生产力，在市场经济发展的环境中，或得到投资者的支持，或得到买方市场的吸纳，而逐步形成了企业的原始资本积累。

第五种情况是，掌握经济信息。这部分人善于捕捉市场信息，从而获得人才或能人的资本，然后得到了卖方或买方的信赖，并得到合伙人的支持，靠着当经纪人赚到的钱，逐渐形成了自己的原始资本积累。

第六种情况是，有丰富的管理经验。在改革开放的初期，管理知识是构成资本的一个明显特征，管理水平高，是民营企业发育快的一个内在因素，利用管理滋生民营企业资本是每个民营企业渴求的。

第七种情况是，合伙人的股份合作。在开放搞活初期，多数是家庭或亲戚朋友之间的合作，由于有亲缘关系互相关可以信得过，投资有安全感，意见比较容易一致。对于大家凑起来的钱所形成的原始资本，在没有获得利润之前，信心大于戒心，合力大于分力，所以容易形成原始资本积累。

第八种情况是，偶然机遇，或自然机遇，或人为的政策



机遇。有这样一种现象：有时是土产品变成特产品，有时是前人丢弃的废物，突如其来地变成了有价值的物资，用一句普通话说叫做“外财”，就是指利用意外获得的发财机遇而形成的企业原始资本积累。

第九种情况是，租赁形成的企业原始资本。这部分人在自己没有资金的情况下，凭借社会剩余的或废旧生产资料，以租赁手段，将获得的剩余价值转换成资本，逐渐形成了企业原始资本的积累。

第十种情况是，借贷。通过合法的手续取得借贷的支持，将借贷资金形成企业经营的资本和条件，而不是用于投机倒把活动。靠经营逐渐偿还借贷，并逐渐形成了自己的企业原始资本积累。

除此之外还有种种类型。从民营企业原始积累来看，它无须让国家政府投资，也不可能拖累国家政府，它完全是靠自我资本积累，发育自己，并为国家上缴了大量的税金，同时又为社会创造了潜力巨大的就业机会。由此可见，中国民营企业作为中国现代经济发展的一支生力军是当之无愧的。

由此可见，中国民营企业由小到大的发展，是中国经济发展的自然现象。但在由自然向必然发展的过程中，其发展与壮大，必然会遇到各种各样的意想不到的困难和挫折，更确切一点说会遇到一些艰难险阻，不经过这些挫折和艰难险阻的考验和锻炼，中国的民营企业也很难独立于世，很难将来在国际大市场称雄。

下面就中国民营企业将会遇到的困难，预测几个风险。

### **脆弱的资本风险**

从以上十种中国民营企业原始资本形成来看，其资本都

表现得十分脆弱。在企业发展原始阶段，靠这点微弱的资本金，得手一、两次生意，求得一小部分市场生存空间是可能的。而一旦你要把生意和市场做大，来自于市场竞争对手、市场观念及市场惯性等各方面的压力就会接踵而至，于是资本就越来越显得力不从心和微不足道。中、小民营企业在经过几次的市场较量之后，就觉得自己不是重量级的拳手。

### **再投入风险**

从心理上讲，再投入有两个风险因素，其一是将已获得的资金投进去后，变成两手空空；二是通过借贷背着债务包袱。最关键的下一步就看市场回报，其再投入的风险随其回报效果而减少。如果市场回报效果好，而且回报持久，即化险为夷。

### **选择项目的风险**

选择项目，包括计划、投资预算、建设周期、市场空间、技术更新预测、回报率等等，以上这些都是选择项目时必须考虑到的因素。过去有一种说法：“短、平、快”，指的是投资小、产出快、回报好的项目，这对于资本量小的企业固然有一定好处，“船小好调头”，但应注意的是调头过频了创建不了自己的品牌和企业形象，只能市场中游弋，对积累大的资本不太有利。一句话，企业做不大，容易顾此失彼。

### **管理风险**

所谓企业管理风险，最突出的是体现在决策上。一般的企业生产经营管理所含风险系数不太大，而且也可以通过逐步调整避开风险。而决策上的管理风险，却是旦夕祸福，好

比在股市上操作资本，收购哪家的股票，选择准确了，瞬间成为暴发户，如果选择失败了富翁也会变成乞丐，这样的事例不胜枚举。一个成功企业的决策层必备的素质就是能驾驭经济形势，确保决策少失误、不失误。

### 观念风险

观念风险来自于没有危机感的观念。世界最大的电脑商美国的微软公司虽然获得了巨大的成功，公司总裁比尔·盖茨也是世界上显赫的富翁，他的微软公司目前很少有人敢与之较量，可是比尔·盖茨把微软的危机周期只设计在13个月之内，就是说微软如果在13个月之内没有业绩就会吃败仗，对技术储备、技术开发和市场都带着风险观念加以实施。日本企业家风险观念意识特别强，70年代那场中东战争，日本人看到了今后中东石油是发达国家垂涎的市场，中东石油输出量是世界能源的寒暑表，中东危机，世界能源必危机，即使中东不危机，根据世界能源消耗前景看，将来能源始终是处在不断危机中。因此，日本人开发的轿车比起美国和欧洲的车都省油，而且他们开发的车型也属于大众消费型的中、低档轿车，十分受消费者的欢迎，市场前景十分广阔，结果将美国汽车市场占领了。美国人喜欢日本车既省油、又经济。美国人没有这个风险意识观念，他必然将轿车市场让出一块给日本。

### 用人风险

人才资源说到家是社会资源，企业的人才资源来源于社会，社会是个大人才库，人才的流动为民营企业创造了获取人才的条件。这里所说的人才资源是个互为的关系，即企业

所需人才与人才所选择企业是个互为关系，比如说你所需要的人才非常适合你这个企业的需求，可是这个人是否会选择你呢？即使暂时选择了你，你是否具有长期的吸引力留住这个人才呢？一般来说不是企业选择人才，而是人才在选择企业。高素质专业人才，绝对是选择高素质的企业，因为人才的两重性决定他既要有个好环境，同时还有一个求发展的欲望。尤其中、青年人才，他不光是在为你的企业出力，同时他也在为自己的知识、专业、事业、人生发展在创造条件。从这个道理上讲，人才这种资源与其他物质资源不同，人才资源的可变性极大。人才的流动既可为企业带来机遇，也可以给企业带来风险。所谓用人风险，就是人才这个物质资源的优与劣、去与留所带来的风险。

### 信念风险

中国有句俗话：不怕山高路险，就怕人穷志短。信念就是志气。一个企业与一个人一生一样，不会都是一帆风顺的，也不会全都是别扭的。大志必促大成。干企业，做生意与其他的工作不一样，做生意是要花代价，投资本，用血肉甚至生命下赌注。谁不心疼自己的血汗钱，往往人们就会在即得利益或眼前利益上丧失信心。有些事情，成功已在眼前或脚下，可是这时或许你已经精疲力竭了，对已经付出的努力忘记了还有一个价值的存在，把前面的路程看得还很遥远，其实咬紧牙关再坚持一下就迈进了胜利的起点，就是这个时候最容易让人丧失信心。有一种人富而求荣，有了钱以后贪欲淫奢，丧失事业心以后，必伤害员工的感情，人堕落则企业必衰败，这是历史的经验教训。信念崩溃了，风险必至。

诸此种种，对于一个企业家尤其是民营企业家十分重要。

无论他出身是知识分子，或是普通劳动者，都必须经过这些综合性的素质培训和锻炼，这里所说的培训既是指系统的再教育培训，又是社会化的实践工作的自我意识的培训。

综合素质的培训，可以得到综合素质的提高，各种成功因素就蕴含在这综合素质的培训之中。有个寓言故事就说明这个道理。一头狮子在训练一群羊，还有一只羊训练一群狮子，双方在争斗中，结果是一头狮子训练的一群羊，打败了一只羊训练的那群狮子。这个寓言故事告诉人们，狮子训练羊的办法是培养羊学狮子的凶猛和克敌制胜，因此通过狮子的训练，这群羊素质上发生了变化。而那群受羊训练的狮子，却像羊一样驯服和软弱，狮子的凶猛性格被训练没了，个个像羊的那样性格。可见成败、胜负，关键决定于素质。

## 民营企业资本积累过程

### 机制上的先决

管理机制优越是民营企业不同于国有企业的一大特点。所谓管理机制，一般都体现在企业的管理机构设置和管理制度上。国有企业的管理机构以庞大和设置细、全而著称，企业的管理职能融入社会化，为了防止企业职工怠工、闹工潮、罢工，企业政治管理机构的设置，层次递进，政府的职能也在企业中表现明显。由于这些因素，企业在生产经营的决策上一般也都要所有管理机构 and 部门通过，否则就会产生意见分歧，就会出现弦外音。为了保证民主统一，不产生“后患”，只能一个门槛一个门槛地迈，“宁晚三天，不抢一秒”，宁求无功，但求无过。

而民营企业正是看到了国有企业在管理上的弊端，才独僻蹊径地只设置符合企业经济运转结构的管理机构及部门，只设司令部不设“众议院”，求得动作灵活。

由于民营企业机构和管理部门简化、精干，政出多门的现象得到控制，总裁到部门的机会多了，部门的管理人员与总裁之间的沟通机会多了，有利于总裁决策。同时，机构和部门的简练，内部分工由细化向条理化方面发展，工作效率的界标也显示得十分明显，总裁对下属的业绩的考核多集中在工作效率和为企业创造效益上。

总裁在检验自己的决策对与否，也从员工的工作效率和企业经营效益上得到了证明。一般来说，一个好的民营企业总裁，他可以灵活地设计自己企业的管理机构和制订行之有效的管理制度，并把这样的管理机制看成是培养人才、再造企业生机的办法。

### 人才的获得

民营企业实效性用人不但开发和拓宽了人才市场，同时也开拓了人才的智商。天生我才必有用。民营企业用人一技之长，而被用的人才心里也明白，老板用我干什么，我自己哪个方面是强项，他就有意发展自己的长处。民营企业在用人上还造成了人才流动的环境，即双向选择的自由。老板有选择人才或辞退人才的权力，而人才也有选择民营企业的权力，老板没有用我到位，或者这个民营企业不适合我的心理环境，员工有选择企业的自由。这种用人环境改变了人才市场，打破了国有企业终身制的用人格局，人才崭露头角的机遇多了，人才脚下的路子也宽了。

由于民营企业开拓了人才市场，社会出现了人才流。尤

其近几年来，大、中专毕业生自由选择民营企业的比率越来越大，国有企业里的各种人才流出流进的比率也越来越大，而民营企业选择和使用人才的频率及要求也越来越高，这十分有利于民营企业的进步与发展，促进企业素质不断提高。人才为企业创造财富，加速了民营企业的积累。

### **市场的获得**

民营企业以其低成本、快节奏、灵活的促销方式和方便的售后服务，不断地扩大自己的市场。同时民营企业快速发展，也不断地扩张内需。就民营企业内需及采购方式上，也与国有企业有很大的区别。民营企业以低库存或无库存、低价格、高质量和方便采购为指导思想，打破了国有企业大库存、长计划、大采购单及定点定位的采购方式，这给民营企业灵活地组织生产创造了条件。市场需求什么就生产什么，甚至可以送货上门，这就为民营企业创造了一定的市场空间，这种市场空间，为民营企业资本的积累或资本扩大提供了条件。

### **利润的获得**

民营企业在计算利润时，紧紧抓住剩余价值这根缰绳不放。民营企业的老板，从投入这一关伊始，就设计着一条创造剩余价值的战略，他们在每个环节上都追求剩余价值的扩大化，在物耗上分、角计较，在时间上分、秒必争，在市场上寸步不让。不但追求点滴的利润，而且还在无满足地去获取最大的剩余价值，其目的是在扩大自己的资本。

### **信息的获得**

有人形容民营企业的老板们“活得很累”，其实他们精力

投入最多的方面，就是获取信息。他们把信息分成6大类：

政策信息。民营企业的老板对政府政策很敏感，他们学会了运用政策，寻求生机，促进发展的工作方法；

市场信息。他们一般通过各种媒体取得市场信息。在搞市场调查时，他们把注意力集中在消费者的身上，尤其消费者对市场的评头品足他们更感兴趣，因为这是市场信息的源头，从这个源头发布出去的信息内容丰富，真实可靠，最具研究价值；

科技信息。许多民营企业人士在逐步认识，无限商机在科技上，科技信息不单纯体现在科技含量上，而且还体现在企业生存的寿命上。不少民营企业老板，越来越认识到没有科技含量的企业，发展前景暗淡，企业寿命也不会长，他们获取科技信息的手段越来越多，花样越来越新，在网上获取科技信息的人越来越多；

管理信息。不断发展壮大的民营企业从行政管理、制度管理向理念管理过渡。企业管理的落后，多数是缺乏理念所致，经营理念是表现经营者的管理艺术才能，也表现在企业素质上。有人这样说：“经营理念好比一个企业的思想灵魂，管理到位，企业可以强身壮骨。”

产业信息。同行在市场上的竞争，导致行业信息的重要，许多民营企业老板有针对性或别出心裁地想制对手于死地，达到垄断市场的目的，把同行业的信息当成经济情报看待，有时会使出全身解数，出奇制胜于对手，商战往往从信息开始；

绿色信息。现代管理把沟通感情叫做绿色信息，即在人们的思想感情交往中无“污染”的信息。民营企业老板与员工之间的思想感情交往，是要达到劳资双方通融、和谐、互重互爱的人际关系，老板不应以一时的喜怒哀乐而为员工所



不悦。兼听则明，偏听则暗，对民营企业老板尤为重要，因为绿色无污染的信息对老板制订战略决策很重要。

## 民营企业资本运作意义

对于中国民营企业意义而言，其资本量是有限的，但是发展空间是无限的。中国民营企业每向前发展一步都与资本运作有着紧密的联系，如果不是在资本扩张上做文章，对于民营企业来说是非常危险的。这里我可以讲个真实的故事。1998年初，全国最大的国有企业——冶金工业部辽宁镁矿公司宣告破产。这个拥有数亿元人民币固定资产的世界一流的耐火材料联合企业的破产是被数十家民营镁耐火生产企业在市场上竞争导致而成的。据有关资料记载，全世界天然镁矿石资源，中国占了95%以上，而且天然镁矿资源密集在辽南海域、营口一带，山东半岛也有一部分天然镁矿石的资源。1953年原苏联援助中国经济建设157个项目，其中之一就是鞍钢大石桥镁矿。1955年大石桥镁矿投产后，年产数十万吨镁砂和镁砖。1945年以前的20年间日本帝国主义曾从这里掠夺走的天然镁矿石数百万吨。由于中国独有的天然镁矿石资源，世界把这里称为“镁都”，它占据了国际市场天然镁耐火材料的绝对垄断地位。在五、六十年代的国际市场上，天然镁耐火材料既紧缺，价格又高，一公斤的天然镁耐火材料在国际市场上可以换一吨大米。到七十年代国际市场上的天然镁耐火材料的价格更高得惊人。当时由于美—苏争霸，均对中国实行经济封锁，中国出于战略考虑大大限制天然镁耐火材料的出口，资本主义国家被迫只能从海水中提取天然镁耐火材料，而从海水中提炼天然镁耐火材料的成本是天然镁矿