

 **Jw 经纬书系**

**MINYING
QIYE JIASU
FAZHANQI
DE YUNXING
FANGSHI**

民营企业 加速发展期的运行方式

徐根兴 陈勇鸣 / 主编

中共中央党校出版社

民 营 企 业 加速发展期的运行方式

徐根兴 陈勇鸣 主编

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业加速发展期的运行方式/徐根兴, 陈勇鸣主编.
—北京: 中共中央党校出版社, 2005. 8
ISBN 7-5035-3280-7

I. 民… II. ①徐…②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 (2005) 第 090256 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 三河市南阳印刷有限公司装订

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 6.75

字数: 174 千字 印数: 1—5000 册

定价: 14.00 元

目 录

第一章	民营企业加速发展的条件与机遇	(1)
一	民营经济加速发展对我国经济的影响.....	(1)
二	民营企业加速发展的条件与机遇.....	(4)
第二章	资源约束下民营企业的生存方式	(15)
一	自然资源的约束.....	(15)
二	劳动力资源的约束.....	(21)
三	经营资源的约束.....	(27)
四	资源约束与重构民营企业发展战略.....	(30)
第三章	制度约束下民营企业的运行方式	(39)
一	民营企业的“原罪”与制度环境的“原错”.....	(39)
二	制度约束下民营企业的运行方式.....	(43)
第四章	在促进社会和谐中实现民营企业的健康成长	(53)
一	当前民营企业发展中与社会不和谐的现象.....	(53)
二	民营企业与社会和谐相处的若干思考.....	(56)
三	民营企业与民营经济的关系和谐.....	(60)
第五章	民营企业生命周期与成长管理	(67)
一	企业生命周期规律中的民营企业.....	(67)

二	民营企业成长需要实现的重要变革·····	(73)
三	民营企业成长需要提升决策力与执行力·····	(76)
四	民营企业健康成长的关键点·····	(85)
第六章	民营企业换代危机·····	(90)
一	掌门人换代·····	(90)
二	制度换代·····	(97)
三	接班人的选择与培养——建立以制度为 中心的企业文化·····	(106)
第七章	资本运营的博弈智慧与运作规范·····	(114)
一	资本运营绝不是投机与诈骗·····	(114)
二	“穷而守志”与民营企业资本运作·····	(116)
三	并购、出售、连锁、股份制改造(上市) 中的博弈智慧与运作规范·····	(120)
四	解构德隆——民营企业资本运作的教训·····	(127)
第八章	民营企业利益分享机制·····	(136)
一	构建利益分享机制是加速发展期民营企 业的必然要求·····	(136)
二	构建民营企业利益分享机制的障碍·····	(141)
三	利益分享机制设计必须关注的若干问题·····	(149)
第九章	民营企业的人才管理·····	(159)
一	我国民营企业的人才管理现状与特征·····	(159)
二	民营企业人才流失的原因·····	(165)
三	民营企业制定和实施人才管理的战略与 策略·····	(170)
四	正确处理好企业家与职业经理人关系·····	(183)

第十章 民营企业社会组织的活动方式	(190)
一 民营企业商会活动方式.....	(190)
二 民营企业工会活动方式.....	(196)
三 党团组织与其他组织活动方式.....	(200)
后 记	(211)

第一章 民营企业加速发展的条件与机遇

一、民营经济加速发展对我国经济的影响

(一) 推进社会主义市场经济体制的不断完善

1992年10月中国共产党第十四次代表大会上，确定把建立社会主义市场经济体制作为经济体制改革的目标。1993年党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》。全会指出，社会主义市场经济体制是同社会主义基本制度结合在一起的。建立社会主义市场经济体制，就是要使市场在国家宏观调控下对资源配置起基础性作用。要进一步转换国有企业经营机制，建立适应市场经济要求，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。从此，中国拉开了建立社会主义市场经济体制的序幕。经过十多年的努力，我国社会主义市场经济体制建设取得了一系列的成就，从当时确立的社会主义市场经济体制中有关六个基本特征表现来看，与计划经济体制相比，在不同程度发生了变化。表现为：所有制结构日趋多元化，国民经济的微观活力增强；市场体系基本形成，生产要素市场初具规模；间接调节方式开始发挥主要作用；收入分配领域的改革逐步深入，按劳分配为主体、多种分配方式并存的格局不断发展；社会保障制度建设稳步推进和政府机构改革和职能转换步伐加快。

十多年的社会主义市场经济体制的建设，尽管我国取得了举世瞩目的成就，但在社会主义市场经济发展中还存在着所有制结构尚未达到合理的程度、分配关系尚未理顺且收入差距有

扩大的趋势、农民收入增长缓慢、就业矛盾突出、资源环境压力加大、经济整体竞争力不强等问题，社会主义市场经济体制还不完善，生产力发展仍面临诸多体制性障碍。

2003年10月，中国共产党十六届三中全会通过了《中共中央关于建立完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》，这个《决定》对我国建设社会主义市场经济体制十年来的实践进行了总结，提出了一系列新思路、新观点，这些理论上的新突破必将对中国的经济体制改革产生极大的推动作用。

我国民营企业成长于社会主义市场经济体制不断完善中，社会主义市场经济体制促进民营企业的发展，而民营企业的发展也推动了社会主义市场经济体制不断完善的进程，两者之间存在着相互促进的影响。社会主义市场经济体制需要一大批操作规范、具有经营活力和独立运作的企业，民营企业以其灵活、独立等特点在市场经济体制中发挥了重要的影响，因此，大力发展民营企业，将对我国社会主义市场经济体制不断完善起到更重要的作用。

（二）有利于加快国民经济发展

1. 民营经济的不断发展，将对社会主义市场经济不断完善起着促进的作用。二十多年的改革开放实践也说明了，哪里市场化程度比较高，哪里经济发展就有活力，也能获得比较强的经济发展的内驱力。例如，浙江省经济在改革开放后的变化很大程度上可以说明这个道理。1979—2003年，浙江省GDP平均每年递增13.1%，大大快于全国年平均增长速度。2004年浙江省生产总值跃上万亿元的新台阶，达到11243亿元，比2003年增长14.3%，成为继广东、江苏、山东之后，全国第四个经济总量突破万亿元的省份。浙江经济的变化非常典型，可以证明这样一个简单的道理，哪里民营经济发展得比较快，说明哪里市场化程度也比较高，而比较高的市场化程度又推动民营经济的发展，如此的相互影响的过程，也显示了制

度的优势能够转变为发展的优势。

2. 民营经济发展对解决我国社会经济发展中存在的各种矛盾也将产生积极的影响。长期以来,我国社会经济发展的基本思路是依靠国家,无论是就业还是固定资产的投资,由此也形成了一种习惯的思维模式。长期以来,固定资产投资和就业等影响国民经济发展的关键的指标,主要是靠国有企业、集体企业和政府来“堆积”的,但也存在这样一些负面的问题:一是政府或国有企业主导的投资容易引起投资规模盲目和投资效率低下的问题,甚至是产生“金融恶瘤”的原因之一;二是国有企业或其他公有制企业在消化就业时,受历史因素问题的影响,已经显出“消化不良”的症状。民营企业从其本身发展过程来看,由于具有比较独立的企业特征,因此,在投资中首先会格外重视投资的效率,强调成本概念,我国持续增长的居民存款数,为推动民营企业的投资也创造了一定的条件,如果通过大力发展民营企业,也可能带来比较理想的投资结构,对我国国民经济持续发展也是一种稳定的力量。同时,民营企业的发展,在带动投资良性增长的情况下,也会对就业问题产生积极的影响。

3. 民营企业自身地位决定了比较强的竞争力的培育,将在技术更新和创造中发挥作用。国际经验和我们的实践都证明,民营企业是技术创新的生力军,在发展高新技术产业中居于特殊重要的地位。新技术的载体是掌握了技术的人,而民营企业产权清晰,具有明显的创业者与高回报、高风险的紧密关联机制,可以最充分地调动新技术创业者创业的热情和聪明才智。二十多年来我国民营科技企业迅速发展,一些民营科技企业甚至登上了科技高峰,创造了良好的业绩,几乎连年以50%~100%的速度发展,效益连年翻番,很快由小变大,由弱变强,成为全国甚至国际知名的企业,跻身于世界高新技术产业竞争行列。所以,大力发展民营科技企业已成为我国发展高新技术产业,迎接知识经济挑战的重要途径。

二、民营企业加速发展的条件与机遇

(一) 政府是鼓励民营企业发展的推动力

民营企业发展，很大程度上是取决于政府对其的影响。虽然改革开放以来，我国政府也非常重视民营经济的发展，但长期困扰民营经济不断发展的问題一直没有得到根本地解决，尤其当我国民营经济发展在整个国民经济中地位达到一定比例时，诸如市场准入、融资等问题成为民营经济继续发展的瓶颈。

2005年2月25日，国务院《关于鼓励支持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》（以下简称《非公经济36条》）正式发布，这是中华人民共和国成立56年来第一次以中央政府名义发布的关于鼓励支持和引导非公有制经济发展的政策性文件。

近几年来，立法机关明显加快了相关法律修订的步伐。为非公经济破除体制、机制性障碍。从中国共产党十一届三中全会召开到今天非公有制经济的市场主体地位得到确立，中国非公经济的发展走过了27年风雨路，而这份文件的出台，显然是给了民营经济一剂强心针，一颗定心丸。

《非公经济36条》关于鼓励非公有制经济发展的意见，既具有政策取向的意义，也具有一定的操作性，主要在产业准入方面体现出适用性。例如，《非公经济36条》第二至第七条明确指出，允许非公有资本进入电力、电信、铁路、民航、石油等垄断行业和领域。允许具备资质的非公有制企业依法平等取得矿产资源的探矿权、采矿权，鼓励非公有资本进行商业性矿产资源的勘查开发；允许非公有资本进入公用事业和基础设施领域；支持非公有资本积极参与城镇供水、供气、供热、公共交通、污水处理等市政公用事业和基础设施的投资、建设与运营。

放宽对非公有制经济的产业准入限制，首先就给予了非公经济平等待遇，这对于消除长期以来对它们的各种“次国民待遇”是有实际意义的。民营企业可以进入垄断行业、基础设施领域和社会公益性部门乃至国防科技工业，就为已经十分庞大的民间资本提供了一条出路，也为这些产业、部门借助民营经济的力量尽快地提高效率，增强竞争能力创造了可能。允许非公经济进入新的产业领域，从企业的角度看，就是他们进入了一个全新的市场，企业家就会按照与原来不同的生产函数组织生产和经营，这就为企业家施展其独有的才华和想象力提供了巨大空间。

《非公经济 36 条》中还提出来要对非公经济财税上给予支持，扩大改善金融服务，改善金融服务产品的品种，特别是吸收这些个体私营企业参股，城市商业银行和农村信用社参股一些股份制的商业银行。虽然这些还是政策性的条款，但随着这些政策的落实，势必会对民营企业发展起着重要的影响。

民营企业从乡村、家庭工业起步，经历了简陋的粗放式发展阶段，现在，非公经济正面临着产业升级、转型的关键时期。如果光依靠民营企业自身积累是很难实现这一转型的，必须要有政府通过国债、财政贴息、税收等政策措施，鼓励非公经济加大技术改造和技术升级的力度，并促使广大民营企业由过去高耗能、高污染、低附加价值的粗放经营模式向低耗能、低污染和高附加价值的集约经营模式转化。同时，通过融资、税收的手段，鼓励非公经济的产业集群形成，通过产业集群方式逐步形成非公经济不断创新的发展机制，提高其竞争力。

由此可见，作为加快民营经济发展的重要的推动力—政府，已明确地表示了其态度，随着《非公经济 36 条》的具体措施的不断落实与完善，民营经济必将迎来一个发展的新空间。

（二）民营企业重工业化趋势：民营经济发展的内驱力

民营企业的加快发展的标志之一，很大程度上看其所从事

的产业与提供的产品上。不仅有外部的政策因素，也有来自于民营企业自身对发展的内驱力，包括了对生产技术的掌握与应用水平、产品生产加工的质量控制、员工的素质和管理水平。要提升民营经济在整个国民经济中的地位，很大程度上看民营经济所处的产业本身产值指标。因此，大力发展重工业化的民营经济体系，是民营经济发展的关键，使其迅速地在国民经济中的比重和地位提升。

一个国家的重工业发展水平，是衡量一个国家工业化的重要标准。建国以后，我国仿照苏联实行优先发展重工业的赶超战略，重工业在我国国民经济中占有比较大的比重。20 世纪 80 年代后，工业发展策略向轻工业倾斜，在居民对耐用消费品需求迅猛增加的情况下，轻、重工业的发展速度变换了次序，重工业年均增速仅为轻工业年均增速的 76%，轻工业出现了带有补偿性质的增长，特别是耐用消费品工业（1979—1988 年）的年平均增长率为 26.1% 到 87.6% 之间，远远高于同期工业总产值 12.8% 的增长速度。

民营企业也是在这个期间开始出现并得到了发展。也就是在这段时期，中国孕育生长了一批眼下知名的家电企业，它们至今仍然代表着“中国制造”的最高水准，其管理水平、营销能力、战略能力至今还是被大量的中国企业视作典范进行研究。而其中绝大多数是具有民营背景的企业。

对从事重工业的企业，绝大多数是以公有制经济为主的“国字号”的企业。我们所说的国有经济在国民经济占主导地位的含义中，相当一部分是因为整个国民经济的“重型”产业和企业是由国有经济所控制着，除了历史原因外，国有经济所掌握的各种资源以及经营管理的经验，使其能长期把持国民经济中的重量级的产业和企业。事实上，民营经济是作为“配角”的角色，在工业产业的低端领域：日用品、耐用消费品等发展，或者处于工业产业链的初级端：机械加工、配套零件等环节，以及在城市服务行业发展。到目前为止，因为民营经济

本身进入产业所致，只能在国民经济中成为配角的角色。

进入 21 世纪后，一批较大的民营企业，开始谋求更大的发展空间，向钢铁、水泥、铝业、造船、化工等重工业化产业发展。例如，以生产空调起家的春兰公司，当其主业做到相当规模时，必然会遇到一个问题：即使可以将主业规模继续做大，却面临着边际利润下降的危险。产品处于工业化低端市场，加上行业门槛比较低，市场竞争不断加剧，企业的优势受到来自利润持续下降的威胁。因此，客观上要求在新的产业中寻找发展的空间。而由于已经具备较好的经营管理经验和资金条件，在工业产业中谋求高端市场与产品是其发展的主要的选择。所以，春兰选择了将商用车、新能源作为春兰发展的第二和第三个台阶。

民营企业做大、做强，除了谋求在自己所处的产业以及市场上能保持强大的竞争力外，在产业上的跃进是一个关键的因素。许多行业的技术与产品本身已对民营企业继续发展产生了制约的影响，像早期民营企业较多进入的家用电器、农业饲料和纺织品、商贸等领域，不同程度出现了边际利润下降的趋势，要继续在这些行业中发展，也可能要做更大的努力。

同时，外部的环境的变化，也在导向民营经济发展的新空间。从我国工业产业结构来看，20 世纪 90 年代后，相对重工业，轻工业对工业总产值的贡献已经在持续减弱。而由于处在终端需求的住宅、汽车、电子通讯和基础设施建设等行业的拉动，市场对钢铁、有色金属、机械、建材、化工行业的需求大增，以上两个方面又拉动了电力、煤炭、石油等能源行业的增长。在由这种逻辑关系构成的增长格局中，快速增长的行业大多数属于重工业化工业。这种发展态势正契合了大部分工业发达国家和地区的产业发展的经验，它们基本上也是沿着农业—轻工业—重工业—高新技术业—服务业这么一个链条走过来的。

民营企业轻工行业经营积累的经验，是向重工业化转型的有利的条件。低成本、高效率将使民营企业在其他行业的竞争优

势移植至重工领域的经营中。例如，鄂尔多斯公司在决定做硅电之前，对“次主业”的寻找一直不顺，去海南搞过制药、在当地搞过建材、还做过电子元器件，但是都属于“交学费”的买卖。一个重要原因是搞这些产业无法在内蒙古建立起相应的产业集群和相应的配套，而利用鄂尔多斯当地天然资源做硅电，却能从根本上解决这个问题。现在炼一吨硅铁需要 9000 度电，还需要焦煤、矿石，这三种资源当地不仅有，而且储量非常丰富，价格、成本是全世界最低的。因此，他们分析了近十年来硅铁的价格波动和市场需求，最后的结论是，在当地做硅铁，即使全世界的硅铁厂都死掉他们仍然可以存活。上海复星公司之所以敢投巨资大炼钢铁是因为算清楚了成本这笔账，国际通行的标准是每形成一吨钢的生产能力，需投入 10000 元人民币，而复星炼钢以来，对每吨钢产出的投资仅为 860~1800 元人民币。

民营经济重工业化趋势将成为民营企业加速发展的又一动力源，我们应该关注这一转型的趋势，当在未来整个国民经济中，民营企业不仅在其传统进入的产业显示作用时，也在重工业化产业和高科技产业显示比较强的优势时，标志着民营企业的地位已完全确立。

（三）区域经济发展中的民营企业的机遇

区域经济发展，是整个国民经济发展中的一个重要主题。自新中国诞生以来，也是通过不断调整区域经济的政策，以促进国民经济的健康、平衡地发展。自建国以来，我国宏观区域经济发展战略经历了：均衡发展阶段（1949—1972 年）；重心东移阶段（1973—1978 年）；沿海地区和三个地带的发展战略阶段（1979—1992 年）；地区协调发展战略阶段（1992 年以来）。随着改革开放的不断深入，引发了中国区域结构的深刻变化，变化的结果是“开”字型区域发展新格局的形成：沿海经济带、长江经济带、欧亚大陆桥经济带、京九经济带。

目前,我国区域经济的基本特征是以西部开发为主题,通过西部开发,促进东西部经济协调发展。同时,沿海地区的长江三角洲、珠江三角洲和京津唐地区三大城市群三足鼎立态势渐趋明朗。

例如,珠江三角洲城市群,城市群覆盖的空间地域范围包括广州、深圳两个副省级城市,珠海、佛山、江门、东莞、中山5个地级市和肇庆、惠州等县级市。其土地面积为2.2万平方公里,占国土总面积的0.23%;人口为2625万人,占全国的2.04%。京津唐城市圈的空间地域范围涉及两市一省,包括北京、天津两个直辖市和河北省的唐山、保定、廊坊3个地级市,以及秦皇岛、张家口、承德、沧州等县级市。土地面积3.26万平方公里,占全国的0.34%;人口2762万,占全国的2.15%。长江三角洲城市群的空间地域范围涉及两省一市,包括1个直辖市:上海;3个副省级市:南京、杭州、宁波;12个地级市:江苏省的苏州、无锡、常州、镇江、南通、扬州、泰州和浙江省的湖州、嘉兴、绍兴、舟山、台州,共16个城市。土地面积10万平方公里,占全国总面积的1%;人口7570万,占全国人口总数的5.9%。

在我国区域经济发展进程中,民营企业对区域经济发展起了重要的作用,并产生了独特贡献。

第一,民营企业的发展为区域经济创造和积累了大量的物质财富,为区域经济的发展夯实了经济基础。以2002年江浙沪三地统计,个私企业共实现增加值6657亿元,占三地GDP总和的28%。长江三角洲地区正成为最被世界看好的第六大新兴都市群,而民营企业创造财富的能力和 market 活力是被看好的相当重要的原因之一。这种情况在珠江三角洲城市群也同样可以找到其痕迹,曾经作为我国改革开放最前沿的地区,民营企业发展对我国改革开放起了示范的作用和影响。

第二,民营企业有力推动区域经济的市场化进程。当我们为区域内种种缺乏协调、恶性竞争的现象忧心忡忡时,当我们

为区域一体化的体制规划殚精竭虑时，常常忽视了以民营企业为代表的市场的、民间的力量，它们在区划壁垒重重、区域统一市场尚未成型的条件下，率先依据市场需求、区域条件和经济关联水平，冲破障碍，自觉地在产品、技术、投资和市场等领域实施跨区域经营与合作，并在此过程中不断促进区域市场的统一、开放和各地政策的趋同与衔接。

第三，民营企业的发展，极大地加快了区域内的城市化进程，为区域都市圈经济发展态势的形成奠定了基础。在传统计划经济格局下，中国的县乡镇，历来是国有资本比较薄弱的地方。因其薄弱，那里（尤其是乡镇）也成为民营企业大量产生和发展的初地。具有“草根性”的民营企业往往是在那些紧邻城市的乡镇土地上首先发展壮大起来，造就了区域内强大的、具有竞争力的县域经济、乡镇经济。

以第二届全国县域经济基本竞争力百强县（市）评选为例，民营企业最发达的浙江省入选数量居全国各省市区第一，有 24 个县（市）入选，江苏有 17 个县（市）入选，加上入选的上海市崇明县，江浙沪入选县市占全国百强县的 42%。而县域、乡镇经济的发展则直接带动了区域城市化水平的提高。

在总结和分析民营企业对区域经济发展影响时，我们也可以发现，区域经济发展的特征也是造就民营企业发展的一个重要的推力。

第一，区域经济发展特征之一，它是以自然的地理环境和自然资源为基础而逐步形成的具有一定关联程度的市场或经济体系。由于受自然地理环境影响，区域内的资源流动远远要比区域之间来得快，结果是节约了生产经营成本，并使资源的效率达到比较理想的应用水平。民营企业起步时，企业的规模都比较小，它们的影响也只能是在区域市场上，相对来说，生存的机会也比较大，也能创造出起步于区域内成长于区域间，发展在全世界的企业成长的轨迹。

相关资料显示，长江三角洲地区的民营企业户数占到全国

的四成以上。民间投资是推动长江三角洲地区经济增长和要素流动的“主引擎”之一。就像酵母一样，长三角民营经济在流动中创造财富的同时，也催发了不同所有制经济的全面流动和融合。在经济要素的快速流动中，不同所有制的企业相互渗透、取长补短，形成“杂交”优势，激发出更大的活力。所以，因为企业经济的特征，造就了民营企业的起步和发展的条件。

第二，在我国尚未彻底打破地区之间的相互封锁、保护的条件下，各种资源比较多的在一个区域内流动和配置的客观需求就比较大。而民营企业在缺乏一定政府或市场支持的背景下，要生存与发展，首先也肯定会在一定的区域经济中生存与发展。

第三，区域经济发展有比较明显的“块块经济”、“团团经济”的特征。它是以某一产业或产品为纽带，形成了比较完善的产业集群和产业链。我们认为这是民营企业为什么能以区域经济为依托而不断壮大的一个重要的原因。

以温州经济发展为例。在温州的许多出色的企业，往往有一个最大的并且是相同的成功因素，那就是受益于产业集群。例如，在打火机、低压电器、鞋革、标牌制造等领域，一般由数以千计、万计的具有相互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、相关产业的厂商、院校和行业协会相关机构构成一个个群体。在这里大量地分布在产业集群的不同企业之间，每个企业只做一个部件，甚至一个部件的某个环节。一只小小打火机的 20 多个零部件均来自不同的厂家，并且每个零部件都有几十个供货商可以选择；一枚小小徽章的十几道生产工序，全都由独立的企业来完成，并且每道工序产生的半成品都通过市场来交易，共由 800 多家企业参与的各道工序集合起来才形成了一条完整的生产“流水线”。这样，对主机厂来说，有数个甚至几十个供货商可供选择，能够获得最物美价廉的零部件。而一个零部件厂为给数个甚至几十个主机厂配套，从而达