



华夏英才基金学术文库

辜胜阻 郑凌云 等著

民营经济与高技术产业 发展战略研究



科学出版社

www.sciencep.com



华夏英才基金学术文库

民营经济与高技术产业 发展战略研究

辜胜阻 郑凌云 等著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书以中国民营经济和高新技术产业发展战略为研究内容,对非公有制经济理论及民营企业核心竞争力培育、治理模式演变、产业整合,对民营经济发展中的金融支持、商会发展、区域文化创新等问题进行了深入阐述,特别是对重要转型时期民营经济发展的新趋势进行了展望;对高新技术产业发展中的制度与环境建设、信息化发展、专利制度创新、资本市场支持特别是风险投资发展、集群与科技园区等战略问题进行了系统分析,并选择了一批知名高技术企业(集团)和典型民营企业(集团),从企业发展战略的诸多层面进行了案例研究。

本书既可供高等院校和科研院所作为理论研究的参考书籍,也可供广大工商界人士作为企业经营管理决策的指导性参考书,同时对于科技工作者和政府部门工作人员制定政策也具有较高的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

民营经济与高新技术产业发展战略研究/辜胜阻,郑凌云等著. —北京:科学出版社, 2005

(华夏英才基金学术文库)

ISBN 7-03-016226-9

I. 民… II. ①辜…②郑… III. ①私营经济-经济发展战略-研究-中国②高新技术产业-经济发展战略-研究-中国 IV. ①F121.23②F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 101795 号

责任编辑:陈 亮 林 建/责任校对:宋玲玲

责任印制:安春生/封面设计:陈 敬

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005 年 12 月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2005 年 12 月第一次印刷 印张: 21 3/4

印数: 1—2 500 字数: 386 000

定价: 42.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈路通〉)

主要作者简介

辜胜阻：男，湖北省武汉市人，1956 年出生，经济学博士，经济学和管理学教授，国家有突出贡献中青年专家、国家有突出贡献留学回国人员。现任全国工商联副主席、武汉大学战略管理研究院院长、博士生导师。曾任九届全国政协常委、七届民建中央常委、湖北省副省长、武汉市副市长。

作为国家有突出贡献留学回国人员，辜胜阻博士在海外的学术经历对其成长产生了重要影响。他的主要学术履历包括：1986 年至 1988 年：在美国密歇根大学研修硕士学位课程；1989 年至 1990 年：任日本国日本大学客座教授；1992 年至 1993 年：在美国密歇根大学从事双边合作研究；1994 年：任德国杜伊斯堡大学客座教授；1996 年至 1997 年：作为美国哈佛大学访问教授在美进行合作研究和讲学。辜胜阻教授多次获得国家级的荣誉和奖励：1991 年被授予“国家有突出贡献的留学回国人员”称号，1992 年被评为第三届中国十大杰出青年，1993 年享受国务院政府津贴，1994 年获“孙冶方经济科学奖”，1995 年获国家“五个一工程”奖，1996 年入选国家“百千万人才工程”，1997 年入选国家教委“跨世纪人才工程”，1998 年被授予“国家有突出贡献的中青年专家”称号。

作为国家有突出贡献中青年专家，辜胜阻教授从 20 世纪 70 年代末期开始其学术活动以来，先后主持 7 项国家自然科学基金项目、5 项国家社会科学基金项目及 5 项国际合作项目和 10 余项省部级科研项目的工作。出版了《中国跨世纪的改革与发展》、《新经济的制度创新与技术创新》、《政府与风险投资》、《非农化与城镇化研究》、《当代中国人口流动与城镇化》、《中国再就业工程》等专著 10 余部。他在《中国社会科学》、《中国软科学》、《改革》、[美]《人口与发展评论》等国家级报刊和国外学术刊物上发表论文 100 余篇。他有 10 多项研究成果获国家级和省部级奖励。

作为民主党派中的青年学者，辜胜阻教授自 20 世纪 90 年代初期以来，依托其学术研究成果，围绕国家社会经济热点问题参政议政、建言立论，向国家提出 50 多项重要建议，其中许多建议被采纳，他八次以专家身份就农村剩余劳动力问题、治理通货膨胀问题、就业问题、城市扶贫问题、国有企业改革问题、素质教育问题、农村教育问题等登上全国政协大会和常委会讲坛发表政见，引起社会的广泛关注。

作为学者型的政府官员，辜胜阻同志自 1998 年从政以来每年都结合自己的政府分管工作，深入企业、学校、城乡社区、全国各类高新技术开发区和海内外科技园区进行调查研究，亲自撰写调查报告用以指导政府工作，他的多项调研成

果已经转变为政府决策和社会实践。

郑凌云：男，1979 年出生，经济学博士生，武汉大学战略管理研究院研究人员，主要研究方向：民营经济、高新技术产业经济学。在《中国软科学》等国内外刊物上发表论文 30 篇，出版著作《城镇化与城乡可持续发展》。

代序一 论我国私有企业的发展道路^{*}

全国人大常委会副委员长、民建中央主席 成思危

现在对于非公有制企业的叫法很多，有民营企业、私营企业、民有企业、非公有企业等等。“非公有制经济”是一规范提法，但是我个人认为民营企业和私营企业这类提法是不够科学的。因为“营”讲的是经营，“有”讲的是所有，不能把所有权和经营权混为一谈。国有企业以前叫国营企业，这肯定是不准确的，后来更正过来了。因为国家不可能去经营企业，国家是通过聘用专业的经理人去经营企业的，所以国有企业的经营者并不是所有者的代表。我国国有企业有的时候出问题就出在经营者认为自己就是所有者的代表，容易产生经营者越位的问题，造成内部人控制。私有企业的所有者和经营者现在看来正在逐步地分开。企业小的时候所有者和经营者是一体的，但企业发展壮大以后，肯定是要逐步分开的。因此我认为民营或私营企业的提法是不够科学的。民有企业这个提法，我认为也不够准确。因为国有企业是全民所有，全民所有也是“民有”。非公有企业或者非公有制企业的提法是准确的，但似乎长了一点。因此，我个人建议还是用私有企业这种提法，这正好与公有企业或者国有企业相对应。总体而言，我认为按企业的所有制属性来划分企业的这种做法，随着我国社会主义市场经济的发展和股份制企业的不断增加，将会逐渐淡化，将来还是应当以企业的股权结构，例如独资企业、合伙企业和股份制企业来划分，更为科学一些。

据报道，到2003年底为止，全国登记的私营企业达300.55万户，注册资本35305亿元，从业人员4299万人。其特点为：第一是规模小，从平均规模看来，平均每一户私营企业的注册资本还不到120万元，从业人员约14人。第二是从地区分布看来，东部比重较大，西部相对比重较小。我今年到西部几个省市做了调研，甘肃、青海、重庆、贵州，现在又到了云南，总体来看西部私有企业的比重都相对较小。第三是从产业分布看来，80%以上在第三产业，尤其是传统的第三产业，如商贸、餐饮、旅馆等服务业，有少数在现代服务业（金融业、物流业、咨询业、会展业等）中，在第二产业中则以制造业为主。第四是从组织形式看来，85%都是公司制，以有限责任公司为主，但有限责任公司中很多是一股独大的，独资和合伙制企业加起来大概占15%左右。这里面有一个原因就是

^{*} 本序为全国人大常委会副委员长、民建中央主席成思危教授于2004年11月27日在云南昆明“2004中国非公有制经济发展论坛”上的主题报告。

国现行的税法对独资企业和合伙企业都要征企业所得税，而又要它负无限责任，所以一般采用公司制的就比较多。哪怕是一股独大，一家股东占 90% 以上，它也采用公司制。最后是从业人员的素质在不断提高。私有企业在开始时，从业人员的素质并不是很高，从这些年的发展看来，干部、教师、科技人员、归国留学人员创办企业的情况越来越多，其从业人员的素质在不断提高。

我之所以关注我国私有企业的发展，首先我本人是研究经济的，我认为我国非公有制经济和私有企业的发展是整个经济发展中很有活力的一个部分。现在谈它的作用时，通常只谈其对就业、对 GDP 的贡献、对税收的贡献等，这还不能充分表明它的作用。我认为它更重要的是三个方面的作用：一是它有利于实现资源的市场化配置。社会主义市场经济要发挥市场在资源配置方面的基础性作用，如果完全是国有企业的话，这种作用就很难发挥，因为国有企业往往是根据政府的指令而不是根据市场的信号来作决策，私有企业则主要是根据市场的信号来作决策。二是它有利于促进整个社会创业精神的形成。私有企业本身的发展，是从无到有、从小到大，通过创业者的创业来实现的。它和国有企业任命经理人的做法是不一样的。通过发展非公有制经济和私有企业，就能在社会上形成一种鼓励创业的精神。三是它有助于建立全国统一的大市场。虽然现在我国的社会主义市场经济取得了不小的进步，但是由于我国现行的财政体制是“分灶吃饭”，因此全国统一市场的建立常常会受到一些地方保护主义等方面的影响。在目前看来，非公有制经济的发展也受到一些这方面的影响。例如，据我所知，就拿北京市来看，如果登记在这个区的企业，要在另一个区搞房地产，那个区通常会要求它在那个区登记另一家公司，这样那个区就可以得到相应的税收。从长远看来，由于私有企业不受地方政府直接管辖，在跨地区经营方面就更方便一些。因此我认为，从经济上看来，非公有制经济和私有企业在促进我国的经济发展的作用，确实不能只从就业、GDP、税收等方面来看，而是要从中共十六届三中全会确定的完善社会主义市场经济体制这一大目标来看，我认为，私有企业会起到重要的作用。

其次我感到要推进非公有制经济的发展，必须做到改善环境，提高它本身的素质。我本人是学管理的，我非常希望通过将国外的管理理论和中国企业的实践相结合，能够开创出中国企业自己的一条管理道路，也包括中国私有企业发展的一条道路。现在有些人总说我们中国的管理落后，我也承认在管理科学的理论和方法方面是落后的，但是从另外一个角度看来，我认为中国的企业管理也有自己的特色，也应该很好地总结。如果说我国的企业管理得都很差，我国的经济能发展这么快吗？！中国的管理也有它特色的、成功的地方。当然我们也有比国外落后的地方，但我们应该总结自己的经验，包括国有企业和私有企业的管理经验，当然现在更多的是混合所有制企业的管理经验。通过总结我们自己企业管理的经

验,才能够真正产生适合中国国情的管理理论和方法。这就是我为什么关注我国私有企业发展的原因。在这里,我主要探讨我国私有企业发展的两个方向性的问题,一个是战略问题,一个是管理问题。

一、我国私有企业面临的机遇与挑战

我先简单说一下我国私有企业面临的机遇与挑战。这里讲的私有企业也包括了一些股份制企业,即在股权结构中以私有股份为主的企业。机遇是四个方面,一是政治地位得到肯定,二是发展环境逐渐改善,三是市场需求不断增长,四是企业素质有所提高。

在政治地位得到肯定方面,我总结了一下,从1978年中共十一届三中全会开始,一直到2002年十六大,总体来说是将非公有制经济的地位从最初的“必要的补充”,后来的“有益的、必要的补充”,到十五大肯定了“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分”,十六大又提出包括在社会变革中出现的新的社会阶层“都是中国特色社会主义事业的建设者。”

1978年,中共十一届三中全会提出:“社员自留地、家庭副业和集市贸易是社会主义经济的必要补充部分。”

1982年,中共十二大提出:“在农村和城市,都要鼓励劳动者个体经济在国家规定的范围内和工商行政管理下适当发展,作为公有制经济的必要的、有益的补充。”

1987年,中共十三大提出:“对于城乡合作经济、个体经济和私营经济,都要继续鼓励它们发展”,“实践证明,私营经济一定程度的发展,有利于促进生产,活跃市场,扩大就业,更好地满足人民多方面的生活需求,是公有制经济必要的和有益的补充。”

1992年,中共十四大提出:“在所有制结构上,以公有制包括全民所有制和集体所有制经济为主体,个体经济、私营经济、外资经济为补充,多种经济成分长期共同发展。”

1997年,中共十五大提出:“公有制为主体、多种所有制经济共同发展,是我国社会主义初级阶段的一项基本经济制度”,“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分。对个体、私营等非公有制经济要继续鼓励、引导,使之健康发展。”

2002年,中共十六大提出:“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。”

挑战有四个方面：一是社会偏见仍然存在。尽管现在越来越多的人理解了中央的精神，但是不可否认，对私有企业还是有一些偏见，最近我在网上也看到很多这方面的议论。二是国民待遇还不够充分。中央一再提出一视同仁，但实际上，在市场准入、税费收缴、融资便利、法律保障等方面，目前看来，私营企业还没有充分享受国民待遇，我国有些私有企业实际上享受的待遇还不如外资企业。三是市场竞争日益激烈。我国有些私有企业在开始的时候是利用了市场的空子发展起来的，现在则面临非常激烈的市场竞争，这种竞争表现在两个方面：一方面是在国内市场上，只要有一个新的产品出来，各地很快就会一窝蜂地生产，假冒伪劣产品也跟着出现。所以有人说，没有假冒的东西就不是名牌。现在整个世界看好中国，世界 500 强纷纷进入中国，就是因为劳动力便宜、有市场、有盈利的前景，他们进来后也在参与竞争，所以国内市场上很多产品都遭遇到国外产品的竞争。另一方面，现在国际贸易是我国经济发展的重要支柱。我国去年进出口总额是 8 512 亿美元，今年对外说预计大概超过 10 000 亿，据商务部估计，可能会达到 11 000 亿美元。而我国的 GDP 去年才 14 100 亿美元。在国外，竞争也很激烈，我国企业在美国、欧洲等地遇到的反倾销案越来越多，例如纺织品、家具、彩电等。四是管理薄弱制约着私有企业的发展。

二、攀登战略

我认为私有企业要进一步发展就应实施攀登战略，现在我国多数私有企业尽管取得了一定的进步，但总体而言还处在攀登阶段。攀登有两个概念，一是要一步一步努力地往上走，二是一不小心就会摔下来。攀登战略本身应该包括六个方面，即树立雄心壮志的远景、明确四个方面的战略目标、四步攀登的阶梯、四个层次的经营、适应环境和量力而行。

1. 树立雄心壮志的远景

任何一个企业家都应该有这样的雄心壮志，就是把自己的企业办成国内领先、国际一流。没有这种雄心壮志，那就只能小富即安了。现在世界 500 强企业也是在不断调整，凡是不能达到领先地位的业务部门就要重组或出售，要始终保持领先的优势和一流的水准。任何一个企业都要有这样的远景和雄心壮志。

2. 四个方面的战略目标

1) 一般经营绩效

我国的企业要树立四个方面的战略目标,第一个方面是一般经营绩效,其中包括企业规模和利润的增长目标。亚洲企业最大的毛病是重增长、轻效益,特别是在东亚金融危机之前,包括日本和韩国都有这个问题。1999年我对世界500强企业做了一点分析:从销售利润率来看,欧美的企业一般都在5%以上,日本和韩国的企业一般都在5%以下,由于着重于扩张,相对看来没有欧美企业那么重视利润,因此日本和韩国投资占GDP的比重相对高一些,我国更是这样。从全国看来,通过增加投资来推动经济的发展已成为最主要的手段,而对投资的效益却重视不够,所以要进行宏观调控来抑制投资过快地增长。

近年来我国投资效益的降低可以从以下四个指标来观察:一是弹性系数,即投资增加1个百分点能够拉动多少个百分点的GDP增长。我国历史上最高的是1.29%,现在只有0.35%左右。二是次年转化率,就是第一年投入1块钱,第二年能够有多少转化为GDP。投资不可能在次年全转化为GDP,以后还会陆续转化。但次年能转化多少,在一定程度上也反映着投资的效果。我国历史上最高的是0.5%,但近2年只有0.21%左右,也就是说第一年投入1块钱,第二年只有0.21元转化为GDP。第三是投资占GDP的比重。投资和积累要有一个适当的比例,陈云很早就论述过这个问题。投资在GDP中的比重以前一般是1/3,最多也就是36%左右,近年来已经超过40%,甚至达到44%左右。最后一个指标是综合要素贡献率。经济增长一靠投资,二靠劳动率增长,三靠综合要素,即与知识有关的教育、科技、管理这些方面的要素。在发达国家,综合要素对经济增长的贡献率一般都超过50%,甚至超过60%。我国由于不同学者采用的测算参数不一样,结果各不相同。按照国际通行的测算公式取 $\alpha = \beta = 0.5$,即两个弹性系数都等于0.5来测算的话,前几年大约是20%~30%左右。但是近年来由于过分地追求增长,投资增长过快,综合要素的贡献率有所下降,不同的学者测算的不一样,一般认为只有百分之十几,当然有的学者认为只有5%~8%。

我认为我国不少企业也是这样,通常往往是过于注意增长,而没有注意效率。往往一说就是销售额要增长多少,要进入全国的前多少名,而没有讲销售利润率应该如何,这个问题是值得我们重视的。现在讲世界500强或者国内多少强,实际上有一个误导,因为只是用销售额来衡量,这些企业并不一定是强,而是大,要效益好才能叫强。在第一个目标中要注意只追求大,不追求强的趋向,应该既重规模,又重效益。

2) 所有者权益增长

第二是所有者权益增长，也就是企业价值要增长，仅仅追求企业短期的经营绩效是不够的。所有者权益就是企业总资产减去总负债，所有者权益增长，才能真正增加企业的价值。我国目前有些私有企业吹得比较厉害，一说就是企业资产有多少亿，但一问净资产有多少，就讳莫如深了。只有净资产才代表着所有者权益，一家企业资产虽多，但都是借来的，那并不能说明它的实力，因此，所有者权益的增长是考察企业前景的重要指标。风险投资家看企业就主要不是看现在盈利的情况，而是看未来盈利的前景，甚至愿意对当前还亏损的企业投资，因为他认为将来可以盈利。当年雅虎上市时还亏损 200 万美元，但是风险投资家仍然予以支持。

3) 客户满意度

第三是客户满意度，包括价格、质量、交货期和服务。客户手里的钞票相当于一张选票，他买你的产品，就相当于投你的赞成票。因此客户满意度对一个企业来说是非常重要的。客户满意度当然首先是价格，但不仅仅是价格。我在当化工部副部长的时候，听说珠江三角洲的企业每年要从香港进口 2 亿美元的精细化工产品，我拿单子一看，这些产品我们都能生产，为什么要进口？于是我就去广东调查。有些官员跟我说，这很简单嘛，这些工厂有港商的投资，港商再从香港为企业买进这些产品作为原料，又能够赚一笔。我心想这可能是个原因，但我们的厂长恐怕不会这么笨，白让港商赚钱。于是我就到企业去调查。厂长问我想听真话吗，我说当然想听真话，不然我来找你干嘛。厂长说，我们从香港进化化工产品作为原料，有几点原因：第一点是我国的标准是按特级、一级、二级、三级统一规定的，而国外公司的标准是按照用途定的，例如摄影用、造纸用、纺织用、电子用等，我可能只有一个指标要求很高，在国内就只能买一级品或特级品，实际上其他指标三级品我都能用。如果我买国外的专用产品，不仅完全适合我的用途，还可能比国内的特级品便宜。第二点是我在国内采购时，合同签订得好好的，但到时候来个电报，说对不起，我们这里停电，没法生产；或者说没车皮，没法发货。就算对方同意按合同赔偿，也难以弥补我的损失。我这里购买这一个化工原料的费用只占产值的 1%，可是一旦停产一天，就要损失 100%，还要承担对客户违约的责任。我在香港买，一个电话过去，货柜车下午就送过来了，交货期有保证。第三点就是服务。如果我工艺改变了，或者产品有什么特殊的要求，我跟国外厂商一说，他就会派销售人员过来帮我改进。国外的销售人员都是懂技术的专家，而我们的销售人员只会谈价钱、签合同，不懂技术，根本没办法帮我改进。所以尽管价格高一点，但他的质量、交货期、服务都很好，所以我还

是买国外的产品。这说明对客户满意度要从这几个方面综合考虑,尽量满足客户的需要。不能单讲价格。单讲价格,一味削价竞争是不能完全令客户满意的。

4) 社会支持率

最后是社会支持率,包括社区、公众、环境等方面,这也非常重要。20世纪60年代提出顾客是“王”,要注意客户满意度,这是对的,但是社会公众是潜在的顾客,能不能得到他们的支持,对一个企业也非常重要。国外的企业就非常重视与社区搞好关系,定期搞一些公关会,向社区介绍企业发展的情况,为社区提供了多少就业岗位等等。英特尔公司就搞了一个博物馆,介绍半导体发展的历史和企业发展的历史,供公众免费参观。

在环境保护方面,我给大家讲一个故事。20世纪80年代初期,我在化工部工作的时候,有个国有企业来告状,说由于该企业是个硫酸厂,污染了周围的农田,农民把企业的路挖断了,窗子给砸了,希望上级领导给予处理,我们也报上去了。当时任副总理的万里同志批了两个字“活该”。开始真有点想不通,我们替国有企业说话,领导还不支持。现在想想也是,企业把农田污染了,造成农民减产,健康也受到损害,企业应当负主要责任。农民由于申诉无门,只好采取了一些不恰当的做法,但企业首先要检讨自己。

3. 四步攀登的阶梯

企业的攀登应该有四步阶梯:合理化、集约化、集群化、国际化。合理化是把企业做好,集约化是把企业做强,集群化是把企业做大,国际化是把企业做壮。

1) 合理化——把企业做好

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和行业及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业之间的差距。我认为合理化是企业的一项基础工作。连这一点都做不好,别吹什么走向世界、参与国际竞争。企业要先与国内同行业做比较,看其各项指标是否达到国内同行业的先进水平,和国际上还有多少差距。要把自己内部的管理做好,企业才能有进一步发展的基础。现在有很多企业扩张得比较快,对内部管理重视不够,其实企业内部是有很多潜力可以挖的。例如我国的低压电器,前几年据我了解全国市场总量是400亿元,但交

易成本就占了 160 亿元,也就是说,销售、运输、物流等方面的费用就占了 160 亿元。如果这些方面能够挖潜,那就会有很大的效益,何况在 240 亿元生产成本中也还有挖潜的余地。例如,我国企业以前对物流的合理化不够重视,大企业多半是自己要搞一条专用线、要搞码头、要搞仓库,实际专用线的利用率很低。后来发展到第 2 方物流,就是租人家的设施搞运输和仓储,但即使这样,资源配置还是不够合理。国外目前在发展第 3 方物流和第 4 方物流,可以帮企业设计整个物流资源的租用和调度,甚至包括整个供应链的优化,企业只要提出要求就行了。

2) 集约化——把企业做强

集约化就是把企业看成是一个复杂系统,并通过适当的组织管理来取得最优的经营绩效。集约化有一种叫做外延型集约化,就是通过扩张来实现集约化。扩张也有两种:一是纵向集约化,二是横向集约化。纵向集约化又有两种:前向集约化和后向集约化。从面向市场看来,前向集约化就是将产品链向市场方向推进,例如石油化工企业向精细化工发展;后向集约化是向原料方向延伸,例如石油化工企业向采油和炼油延伸。纵向集约化通常能取得效益,很多企业也在考虑这样做。当然纵向集约化不一定是通过兼并的办法,也可以通过多个企业组成战略联盟和供应链的办法来解决。横向集约化就是生产类似的产品,因为人员有经验,设备大多数类似,成功的可能性就比较大,国内有人把它叫做相关多元化。

内涵型集约化指通过合理组织各种业务流程来提高效率、降低成本、加快进度、改善质量,它实际上是对企业系统重新进行综合集成。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,注重培养企业的核心能力。

企业的组织形式对企业的效益会起到重要的影响。从亚当·斯密提倡分工论以来,到 20 世纪初分工论达到了顶点。当时亨利·福特把一个汽车的生产线分为 8 772 道工序,每个工人都成了流水线的一部分,就管拧紧一个螺丝钉,或者焊接一个结点,这就会使得职工不会关心整个企业的利益,也不会去搞什么技术创新,因为他整天干的就是单纯的重复劳动。在 20 世纪 80 年代就开始发现了分工论的这一弊病。此外分工过细还有组织上的弊病,在管理上必然形成班组、工段、车间、分厂、总厂那样金字塔形的组织形式。金字塔形的组织形式最大的问题是会造成信息失真,来自最高层的一个指令传到下面往往容易走样,因为层次过多,每一层产生一点信息失真,传到底层就可能造成很严重的失真。我们在日常生活中也有这样的情况。比如说小张看到老王去了医院,就跟小李说,老王上

医院去了，可能是生病了；小李跟大谢说，老王上医院了，看来病得不轻；大谢再跟小钱说，老王上了医院，病得不轻，没准得癌症了；小钱再跟厂长说，老王得癌症了，咱们得关心一下他；最后问老王，他说我根本没生病，上医院是给爱人拿药去了。由于层次多，一层加一点失真，信息不灵了，这是第二个弊病。第三个弊病是由于设置了多个部门，在部门之间就容易产生阻力，“扯皮”的事就多。一个部门认为是很重要的事，而另一个部门却认为不是那么重要，部门对自己有利的事就争着干，对自己不利的事就推给别人干。因此在 20 世纪 80 年代就提出了重组业务流程，就是要把组织变得更加扁平化一些，要让每一个操作工人、每一个劳动者有一定的全局意识，有一定的活动舞台，这一点也体现了以人为本，是非常重要的。

再一点就是要培养核心能力。核心能力是一个企业的根本，如果把一个企业比做一棵大树，核心能力就是它的树根，只有树根扎实，企业才能站得稳，才能从土壤中吸收养分。核心能力（Core Competence）也有人译成核心竞争力，对于企业做强特别重要。一个企业如果没有自己的核心能力，没有自己独特的“拿手戏”，那是很难参与竞争的。在日本电器中，SONY 的产品都比别人贵，但它确实有自己的核心能力，产品做得比较小巧，在小型化、微型化方面确实比别人做得好。

3) 集群化——把企业做大

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，比如企业并购、企业集团、企业联盟、企业网络等等。我认为企业联盟在我国可能是一个比较现实的办法。中国企业，尤其是私有企业，总是有“宁为鸡首不为牛后”这样的问题。另外由于社会诚信不够，不放心把自己的企业交给别人经营，所以先通过企业联盟建立互信，再进一步进行更紧密的联合，可能更适合一些。

4) 国际化——把企业做壮

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，直至完全的国际化经营。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，然后在目标国家中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，以便为采取后续行动做好准备。

4. 四个层次的经营

企业的经营从宏观上看来有四个层次：第一是靠卖原料赚钱，第二是靠卖产品赚钱，第三是靠运作资本赚钱，第四是靠运作知识（技术、品牌、标准）赚钱。在技术、品牌、标准中，标准特别重要，谁掌握了标准，就掌握了主动。我认为我国现在很多企业还处在卖产品和卖原料的阶段，在运作知识和运作资本来赚钱方面还做得不够，我们也要努力攀登。

5. 适应环境

要适应环境，要熟悉法律法规，要敢于运用法律来保护企业的合法权益。法律规定不准做的事，坚决不做；法律没有规定的，可以积极探索。要经常注意分析主管部门发布的政策，对其中不够完善之处要认真提出意见及建议。比如中国人民银行发布的《关于进一步加强房地产信贷业务管理的通知》（“121号文件”）对于规范房地产业的融资是很重要的，主要是防止开发商空手套白狼，自己没有钱，用银行的钱或者要求施工单位带资承包来开发，土建一出正负零就卖楼花，既赚钱又不承担风险。但是“121号文件”中确实也有些实际问题需要探讨，例如说要求自有资金30%，是按一期工程还是全部工程计算？如果是按全部工程计算，但开发总是滚动的，不可能一次筹集这么大量的资金。此外，如果是一个楼群，要等它都封顶了才准卖，也有困难。文件总的精神是对的，但有些具体细节需要完善。任何制定文件的人都不可能考虑得那么清楚、那么细，要靠在实践中发现问题、反映意见才能逐步加以完善。企业还要密切关注宏观经济形势，做好预案；注意国内外同行动向，迅速采取对策。

6. 量力而行

企业发展顺利时一定要防止头脑发热，要量力而行。

首先大家可以回想一下，在改革初期很多知名的民营企业家现已大部分消失了。不少人是由于发展到一定程度后头脑发热，经营上犯了错误。因此我认为企业家只有一时的成功，没有永远的成功。业绩只能代表过去，只有把每一天都当作新的挑战，才能真正保证企业顺利发展。

其次是在进行非相关多元化时，由于要进入一个新的、不熟悉的领域，一定要慎重。

第三是要充分估计自己承受风险的能力。这个问题很多人是没有认识到的。我举一个最简单的例子，如果扔一个硬币，你押1块钱，扔出正面来，我赔1块钱给你，扔出反面来，你押的1块钱归我。问有多少钱你才敢去赌？一般的回答是2块钱，因为出正面的可能性是50%。但这样你多半会失败。答案是在“正

常”的运气下，要有4块钱才有90%以上的把握不把本钱赔光。概率论里讲的是大数定律，扔1000次硬币时出现正面的机会大约是500次，但是如果仅仅扔两次的话就不一定了。即使在按概率计算的“正常”情况下，扔两次时至少出现一次正面的可能性只有75%，扔四次时这一可能性为93.5%，因此要有4块钱才有90%以上的把握不把本钱赔光。实际上这种“正常”情况是不会经常遇到的，俗话说：“人倒霉时喝凉水都塞牙”，扔四次都出现反面的情况也是可能发生的，那你就会全赔光了。因此企业家必须充分估计自己承受风险的能力，不要总是想靠运气“赌一把”。

第四就是发觉危险迹象时要及时撤退，不要因小失大。有很多企业家明明看到某个行业将会出现危机，但是舍不得扔掉自己的投资和生产线，就硬着头皮坚持下去，最后血本无归。这时一定要有壮士断腕的决心，一看不行赶快撤退，不要因小失大。

最后，企业家要“循规蹈矩，谨言慎行”。现在有些企业家有个不好的毛病就是喜欢吹牛，说话不注意，往往容易招致各种预料不到的麻烦，实际上真正优秀的企业家是不多张扬的。

三、人本管理

人本管理，即以人为本的管理。主要有以下几点：

1. 人是企业最宝贵的资源

中共十六届三中全会提出了以人为本、全面协调可持续发展的科学发展观，我们应当认真学习和理解。首先，人是生产力里最活跃的因素，生产力包括劳动者、劳动对象、劳动工具，人是最活跃的因素。其次，人是知识的载体，特别在知识社会中，人的作用就更明显。管理大师杜拉克（Drucker）提出，在21世纪会出现“知识工人”（Knowledge Worker）。他认为在知识社会中，工人是既有知识又有技能的人，称为知识工人，这些人是企业最宝贵的财富。再次，管理团队是企业的核心。我认为管理是生产力里的软件，只有管理才能把生产力的三要素合理地组织起来，实现优化配置，所以管理创造价值这一点是应该肯定的。在一个企业中如果没有优秀的管理团队，这个企业是不可能发展好的。最后，群体行为是创新和发展的动力。

2. 善于授权、识人及用人

随着企业规模的扩大，就必须实行授权。这几年我一直在关注非公经济的发展，去年我到浙江进行了两次调研，并开了一些座谈会。有些私有企业最初的模

式是丈夫在外面跑业务，老婆在家里管钱柜。企业发展到一定规模以后，有的企业家感到不能再搞家族式经营，就主动聘请专业管理人员。为此就要能够识人，并且能因才用人，为优秀的人才创造脱颖而出的环境。

用人最大的难题就是能干的人不可靠，可靠的人不能干。有的人很忠心，但是没能耐，不能开拓局面；有的人脑子很活，本事挺大，但难以令人放心，总担心他出问题或跳槽跑了。因此，一方面要通过培训来使可靠的人变得能干，要舍得下本钱去培训。据说有一个总经理强调培训，有人就说培训完后人走了怎么办？总经理反过来问，如果你不培训，人都不能干，都留下不走，那怎么办？培训后哪怕走了一部分，总还是有一部分能够留下来。当年小平同志主张派留学生也是这样的道理。留学生出去后总会有些人不回来，但要相信总有部分会回来，而且随着国家的发展，回来的人会越来越多。如果干脆不敢派，那永远培养不出一些急需的人才。另一方面，要用制度来使能干的人变得可靠。制度包括体制和机制两方面，既要有有效的约束制度，也要有一些期权、奖励、管理团队持股等激励手段。

3. 建立企业文化

企业文化是指企业员工所特有的集体精神面貌，它大体上包括音像、楷模、仪式和价值观等。音像、楷模、仪式等是外在形式。例如企业内的文字材料、录像带、光盘等，楷模可以是企业创始人、劳动模范、先进工作者等，仪式可以是建厂周年纪念会等，这些都是企业文化的外在表现，它们可以提高企业的凝聚力。企业文化内在的表现是共同的价值观。价值观是人在选择体现某种价值的目标、事态、行动等时所表现的偏好，是企业文化的核心。一个组织的价值观是通过其各个成员之间的相互作用而产生的整体性质，一旦它成为一种价值观，为大家所接受，就可以成为一种高级的管理手段。以质量管理为例，在经验管理阶段，是管理者在工人后面看，一发现质量问题就扣工资，甚至开除。在科学管理阶段，就采取一些科学管理的手段和工具，例如全面质量管理，实行全员的、全程的、全面的质量管理，搞 PDCA 循环等。但是最重要的是，只有使全体职工树立了质量就是生命的这种价值观，才能真正把质量管好。

当企业领导与职工之间原有的价值观有显著差异时，就可能发生文化冲突。这种情况在跨国公司中已经多次出现过，在国内公司中也出现过这类问题。跨国公司派来的外方经理，其价值观往往和我国职工不同，从而产生许多冲突。有的公司即使从香港聘请人员来管理，和本地职工之间也还是有文化冲突。所以现在跨国公司也非常重视管理人员的本地化（Localization），因为用本地的管理人员时，文化冲突就可能少一些。