

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

次创业可以被称之为民营企业的结构性调整。其实质就是要弥补第一次资本积累过程中，财富积累速度超过了企业组织结构完善速度所造成的缺陷，就是要把企业变成一个名副其实的现代公司。

在第一次创业阶段，民营企业是在国家的政策调整的夹缝中成长起来的，具有相当大的投机性——政策性投机。经历了第一次原始积累的民营企业并没有自动向现代公司制转化而是依然停留在家族企业阶段。然而经济的发展和已经不能容忍民营企业原地踏步了，国有企业改革和外国资本大举进入国家大的政策性调整已经结束通过政策性投机获利的机会已经基本上没有了。民营企业的第二次创业是时势所迫要么发展要么死亡民营企业已别无选择。

失败和创业冲动交织在一起加上世纪末的某种情绪使中国民营企业的发展显得如此悲壮。“第二次创业”作为口号已经提出，种种迹象表明，许多民营企业正在行动。现在，我们最需要做的是对民营企业所存在的问题来一次大盘点。

过渡的一代

执掌四通集团的段永基，对于中国民营企业所处时代的局限性有一个精辟的认识：“中国的现代企业很难在我们这代人手中建成我们这一代人不过是过渡人物。”

对于那些已经落马成为“昨日黄花”的企业家这种说法

只是失败总结 已无可奈何 而对于那些意气风发 如日中天的企业家来说 这种说法或许过于悲观。但是 如果我们不能警醒，可能就会不幸言中。我们已经看到和正在看到一代又一代民营企业的崩溃和一个又一个民营企业家的没落，却至今没有看到驱走暗夜的曙光——中国的民营企业家不得不继续摸索。

中国民营企业是在一种特殊的历史背景下产生的。这种背景一方面促进了民营企业的蓬勃发展，另一方面也制约了民营企业的结构形成和健康发展。这个背景带有过渡性特征 是由计划经济向市场经济过渡 由短缺经济向过剩经济过渡，由政治主导向经济主导时期的过渡。在这种背景下诞生、成长和发展起来的中国民营企业，不可避免带有这种历史过渡性——这是我对‘过渡性’的第一解释。

对于过渡性的第二种解释是 迄今为止中国民营企业 依然未能完成一代人的交替 因此 无论现有这一代企业家创造了多么大的经济奇迹，都只能是过渡的一代——这一代人所有的努力是没有经过历史考验的。从改革开放初期算起，第一代中国民营企业已经有了 20 年的生命历程 但由于最早的一批民营企业实际上已经从经济舞台上消失了，基本上没有经历‘代’的交替。即使个别企业生命力强 在家族内部完成了代的过渡 由于规模和数量有限 基本上没有统计意义。八九十年代诞生的民营企业 创业者依然处在业主位置上 企业的决策权和管理权依然在握，更没有完成代的过渡。

过渡性也体现在作为整体的民营企业发展中，经历了 20 年风风雨雨的中国民营企业至今依然停留在原始积累阶段。

尽管民营企业有一些较大规模的企业集团崛起，但是从整体上看，从企业发展规模、技术进步程度、管理水平和人力资源的积累方面看，民营企业依然处于较低层次，依然在过渡时期徘徊。对此，深圳万科集团前总裁王石在与四川希望集团的刘永行的一次交谈中，曾有一个精辟的论断：“对于中国新兴企业来说，掘出第一桶金是相对容易的，原始积累可以快速完成。但在企业规模达到 20 个亿是一个坎儿，50 个亿又是一个坎儿”。所谓“坎”就是代表一个过渡阶段，至于每个“坎”具体数值规模多大，实际上并不重要。

从某种意义上说，任何发展形态都是过渡性的，它必然为更高的发展形态所取代。事物永远是流变的，但是这种流变并不能否定阶段性的稳定，我们所说的过渡性往往是与稳定性相对而言的。中国民营企业发展的过渡性特征在于：其规模没有达到一定程度，企业发展始终处于迅速淘汰过程中，整体的发展缺乏结构性；管理上依然是经验的摸索，始终没有能够上升到制度化阶段，企业的发展始终未能形成一种稳定的可持续性发展的状态。

无可置疑的是，中国民营企业木已成林，但是，在这片树林中，却很难发现参天大树，引发人深思。

2 宏观经济背景

中国民营企业大溃退是在国家宏观经济结构调整、市场持续疲软和竞争日益激烈的宏观经济背景下发生的。但是，我们不能简单将责任归咎于此，中国民营企业本身有内在结构性的缺陷，这是所有失败企业和尚未失败企业的共同症结。失败不过是经济调整率先触动了某些企业某些病症，导致了结构的崩溃。用巨人集团总裁史玉柱的说说就是“中国企业普遍存在着管理的危机，我们企业可能比较突出一些，我只是先行一步触礁”。

宏观经济结构调整对于国民经济的健康发展是必要的，而市场疲软对于企业来说，从某种意义上应该也是件好事，它使企业潜在的问题充分暴露出来，以避免未来更大的失败和社会损失。如果我们能够很好地总结，阶段性的企业失败相反会成为一笔巨大的社会财富。

结构调整和市场整合

中国市场经济在经历了 80 年代快速发展之后 出现了泡沫经济的迹象。由于缺乏具有结构能力和广泛适应能力的经济组织的支撑 恶性竞争使社会资源不断地被过度消耗 资本不能得到有效积聚 有利于经济长期、稳定发展的经济结构始终不能形成。经济发展如同一群孩子在垒沙子，短期内积累起来的经济成果在经历市场经济浪潮的淘洗后可能荡然无存 不得不在原有的基础上重建 其过程类似希腊神话中西西弗的滚石头游戏。

一个缺乏结构支撑的经济体系不但无法承受经济风险，而且容易制造经济波动，波动的结果只能是通过国家行政手段来进行调整。目前讨论政府和市场的关系，一个最重要的问题被忽视了 即政府的作用之所以反复被提起来 是因为市场缺乏有效的主体——企业来承担经济发展的发动机作用。

在另一方面 在检讨市场主体——企业失败的原因时 大多数企业家都会发出“时不我予”的慨叹。这个“时”就是指宏观经济调整时期。尽管有许多自我检讨和反省，但是在这些败北的民营企业家的潜意识里，多将责任归结于经济结构调整。这样一来，关于企业失败的探讨极有可能陷入外因和内因的悖论中。一方面，企业成败虽不无受时势大潮的影响，但是，一个健康的组织体系应该是能够顶得住一定风浪的 否则 我

们就很难理解，经营同样行业，规模相当的企业之间，为什么有些企业能够不断突破，超越，抗拒风险雄居市场几代而不颓弛，而另一些企业一经风雨就摇摇欲坠。另一方面，时势过于剧烈的调整对企业杀伤力过大，使企业无法通过自身的积累和自我调整完成过渡。

当声名赫赫的巨人集团陷入危机的时候，无论是旁观者还是史玉柱本人都认为是运气不好。于是有很多假设被提出来：如果不是中国加强宏观调控、银根紧缩，那么巨人集团可以获得银行的支援，整个项目就可以进入预期的良性循环；如果不是碰上全国整顿保健品市场，保健品降温，那么巨人的生物工程将继续火爆，就可能为房地产项目输更多的血，帮助房地产项目走出危机困境；如果不是在施工中打地基时碰上断裂带，珠海的两次大水又将地基淹没，也许就不会延误工期，避过经济周期……；如此等等，直至追溯到了一些更具体更为偶然的事件上。

史玉柱关于失败的一次访谈中，尽管他承认自己主观上的失误，但是他们十分强调，过和中有些环节客观性和一些枝节的技术性问题，如资金短缺对项目的制约性。他不无感叹的说：“实际上大厦只需 1000 万资金就可以启动起来，化解诸多矛盾。现在讨债的濒临城下，而大厦又停工，人们怎能不心慌，看不到希望呀！如果有 1000 万资金，让大厦开工，一层一层往上盖，人心自然安定，支撑几个月，生物工程启动后，留足滚动发展资金，利润可观再投入大建设，从电脑软件方面再拆借点钱完成一期工程没有问题。待 20 层盖完，我不仅兑现合同，再多拿出一些楼面补偿买楼者，危机自然化解，

目前就是资金周转不灵，卡在这个坎上了……什么叫一分钱难倒英雄汉，这就是！巨人集团发展到现在，资产规模滚到 5 个亿 区区 1000 万的小数目根本不算什么，可眼下这一关就是过不去”。

单纯从算帐的角度 在一些细节性和过程性问题上 史玉柱不能不算是一个明白人，并且我们可以完全相信他推理的过程和结果，相信如果有了 1000 万，巨人集团就可以起死回生了。但是 市场风险永远是存在的 经济环境永远具有不确定性，一个破旧的企业航船可以躲得过一次风浪 但是却不可能躲得过所有的风浪。如果史玉柱依然保持这种侥幸的心理 那么可以说他始终是一个“糊涂人”，一个过渡性的人物。

中国经济处于一个尴尬时代，经济整合需要具有一定规模实力的企业作为组织载体来承担（国家作为经济主体的作用已经证明是失败的）而另一方面 整合所必须的经济结构调整和市场波动对于那些正在成长的企业一次又一次沉重的打击 导致一部分企业发展萎缩 另一部分企业不能作出及时调整而崩溃 使整个经济结构始终处于主体缺失的状态 从而引发从失败到失败的恶性循环。

市场疲软

市场疲软是导致企业经济滑坡的直接原因。

经济过热 企业发展突飞猛进 给许多民营企业家造成许

多幻觉，而错识自己的能力。市场疲软，企业内功和真功就显现出来世纪末中国大型民营企业的纷纷落马和小型民营企业的停滞不前，表面上看是由于整个宏观政策的调整以及由此引起的经济增长速度的下降，导致了某些企业经营项目失败，而造成的连锁反应。许多民营企业因此发出这样的感叹：如果国家的政策不作调整，那么我的项目就会成功。将企业经营管理的失误完全推到一些不可控制的因素上，是中国企业家逃避责任惯用的伎俩。

市场疲软加剧了竞争的残酷性。在封闭的国内市场环境中，民营企业与国有企业相比具有先天的优势，在竞争中占据优势地位。最初的经济调整和市场疲软对于民营企业来说并没有像对国有企业那么巨大的杀伤力，相反在某种程度上刺激了民营企业阶段性的发展——国有企业由于结构调整和倒闭破产，为民营企业提供更多的市场空间。整个过程中，尽管国有企业职工纷纷下岗，民营企业依然能保持其旺盛的生命力。

因此从某种意义上说 民营企业的市场并不是自己创造出来的 而是“捡来的”最初是所谓“拾遗补缺”而后是所谓“有效补充”。看起来民营企业是市场经济的产物，但却不一定适应了市场经济。当中国市场的“遗”和“缺”逐渐消失以后，许多民营企业就显得无所适从了。

中国民营企业一开始就具有某种寄生性。这种寄生性使其并不适应真正的市场竞争，当市场进入萧条最低谷的时候，竞争日益激烈 这种“寄生性”就暴露无遗了 具体表现为缺乏完整的组织结构，环境适应能力差等特点。

随着市场疲软持续加深 危机开始波及到民营企业 当国有企业调整和破产倒闭腾出来的市场空间被填满以后，民营企业迅猛的发展势头受到明显的遏制。90年代末，市场进一步萎缩，民营企业的危机终于爆发了。由于缺乏外来的支撑和内部的长期积累 民营企业一夜之间“病如山倒”崩溃速度远快于国营企业。由于基本上都是自生自灭，并没有引起社会福利的损失，因此也没有出现象国有资产流失和国营企业工人下岗那样的社会震荡。

经济萧条的正面意义

经济萧条是企业的试金石，市场疲软能将中国民营企业的症结充分暴露出来。因此 从某种意义上看 适度的经济调整和市场疲软无论对于宏观经济结构还是微观的企业来说都有很重要意义。

在高歌猛进的经济高速增长时期，民营企业充分利用政策调整的机会快速发展起来，逐渐形成了一定的经营规模。但是许多问题一开始就潜在着 不过被经济热浪掩盖住了 市场疲软如同大浪淘沙，将蒙在民营企业外面的一层面纱掀开，内在累累伤疤暴露无遗。

市场不景气正是锻炼企业内功的大好时机，许多结构不合理 基本素质差的企业就会被淘汰出局 而那些已经形成一定规模的企业则可以有充分时间冷静地进行调整，从整体上

考察，这对中国民营企业发展甚至可以说是一次机会。

经济学家周其仁教授在一篇题为《学会在景气低迷时创新》文章中写道：景气低迷对经济增长有所贡献……是完成市场重整和企业重组的良机。市场清理出劣质公司，多半在景气低迷之时。所谓竞争优胜劣汰，多半不在景气高扬的时候，试想谁的东西也卖得脱手，萝卜快了不洗泥，你说谁“劣”谁“优”但是经济要是没有优胜劣汰产品如何更新换代经济结构如何优化？经营活动的质量如何提高？所以，市场越低迷，企业越两极分化。憋到一定时候，该淘汰的淘汰，该重组的重组，该兼并的兼并。这里有两种机制。一是商业低潮大大降低了企业组织在市场环境里“存活”的临界值，客观上会把在经济高潮时难免带来的滥竽充数的企业和“企业家”“挑选”出来列入“淘汰名单”。二是低潮时期商业世界激烈竞争的冷酷现实，会以“不创新就是死亡”的压力逼迫企业家发挥潜力。结果是“沧海横流方显出英雄本色”。越是景气低迷，难度非常高的时候，市场越可以识别出优秀企业家。从某种意义上，没有疲软的市场，只有疲软的产品以及制造疲软产品的企业和企业家。

3 历史发展背景

中国民营企业在经济结构调整和市场疲软阶段所暴露出来的问题，与其成长历史有着千丝万缕的联系。这使得我们不得不回到其发展的起点，通过对整个过程的再现来寻找其病症所在。

失败表现为一种结果，导致这种结果的病因往往一开始就根植于其发展的起点上；悲观点来说，失败就成了一种必然，如果我们不能从起点中找出这些病因，并且彻底根除它，那么，继续失败依然是一种必然，这就是为什么要如此不厌其烦地打开民营企业历史大门的原因。但是，我想做的历史回顾不是那些宏伟叙事，也不是简单的数据罗列，而是试图从一种新的角度来表达某些个别的看法。

政府启动和政策拉动

中国民营经济源于 70 年代末和 80 年代初的经济体制改

革。联产承包责任制使部分农户有了剩余；经营自主权使农民有了更多的经济自由，尤其是 80 年代中期，农产品购销体制的重大改革，粮食、油料、糖料、生猪等实行购销双轨制，农民开始大量向非农产业转移，开始出现小型的私人投资，家庭经营，主要从事农副产品加工和城镇小手工业的经济组织形式。这些企业一般规模都很小，而且分散，往往被称为“个体户”是自发形成和发展起来的。

第一次大规模的民营企业发展发生在 80 年代后期，它最初产生于学术讨论，而逐渐变成一项国家政策，无论是党中央文件还是国家宪法都确立了私营企业的合法地位。以各级政府民营企业管理部门的出现为标志，民营企业轰轰烈烈在全国各地，城乡上下发展起来，呈现出一派生机勃勃的景象。这个时期的民营企业在资金来源上已经不再依赖于农户自身积累了，而更多吸纳外来资金，劳动力已经不再仅仅依靠家庭成员，而是更多采取雇佣制。伴随着 80 年代掀起的消费热潮，民营企业开始进入高速发展阶段。这一阶段通常被称为“民营企业”阶段。

这个时期民营企业发展带有直接或者间接的政府行为特征。80 年代启动的城市经济体制改革，在城市国有、集体企业和城市人民生活方面进一步开放，民营企业作为产业结构的补充，伴随着国营企业的发展得到长足发展。同时利用低廉的劳动力成本，灵活的运行机制，高效快速的决策机制，合理的分配制度等优势，以及不规范的管理行为和市场行为，在许多产业形成与国营、集体企业相竞争的态势，并且逐渐占据优势地位。这个时期可以被称为中国民营企业的“