

萧山民营经济的发展与确立

口述者:陈志根



中共萧山区委党史研究室(区地方志办公室)
萧山区融媒体中心
联合推出

陈志根,1949年7月生,萧山人,大学文化,中共党员,副研究员。他长期从事地方史志的编纂和研究,2012年2月,获浙江省人民政府从事地方志工作20年以上荣誉证书;2015年12月,获萧山区首届文化带头人称号。曾任萧山长山高级中学副校长、《萧山围垦志》及《萧山市志》副主编。现为中国近现代史史料学会会员、浙江省方志文化研究与传承协同创新中心(浙江师范大学)特聘研究员、杭州第19届亚运会组委会特聘专家、浙江省图书馆文澜讲坛客座教授、湘湖(白马湖)研究院特约研究员、杭州市历史学会顾问、萧山区历史学会副会长等。

萧山民营经济发端于晚清,中华人民共和国成立以后进行了“三大改造”,民营经济基本消失。进入改革开放新时期以后萧山民营经济得到了恢复和充分的发展,至今已成为杭州市民营经济发展的强区。回顾萧山民营经济的发展历程,可以分为三个阶段。

第一个阶段:民营经济主体地位确立时期(党的十一届三中全会以后至2002年)

党的十一届三中全会犹如一声春雷,在计划经济中劈开一条裂缝,个体经济自发萌生,萧山县政府积极扶持个体工商业的发展。1978年,萧山全县工商企业进行重新登记;1979年,县工商局单独建制,设立基层工商行政管理所;1980年,个体工商户恢复登记。至1983年,县个体劳动者协会成立时,全县有个体工商户5162户。至1988年,萧山又率先在全省开展私营企业登记工作,萧山市微型厂便是其中首个登记的私营企业。

改革开放初期,人们对民营经济的认识还存在着局限性,对民营经济的发展抱着不提倡也不反对的态度,精力仍放在发展乡镇村级集体经济上。当民营经济真正发展起来以后,人们又怕其会影响整个萧山经济的发展方向,于是“左”的思想抬头,出现了“冲击论”“致乱论”等种种论调。1990年7月,萧山市工商局等四个单位对本市化纤织机发展情况开展了调查,在调查报告中称,个体化纺织业迅速发展给萧山带来阻碍产业结构调整,冲击集体企业的巩固和发展,扰乱税收、工商和

土地管理,腐蚀干部队伍,导致两极分化和基层组织威信下降共6个方面的问题,并建议“坚决制止盲目发展”。这种左的思想不仅反映在各级干部群众中,还反映在政府行为上。9月,市政府出台了《关于加强个体、私营织机户管理的暂行办法》,使刚刚发展起来的个私经济受到遏制。1990年,新登记的个体户只有5246户,比1989年减少707户;新登记的私营企业只有43户,比1989年减少329户。有许多企业主还不敢挂私营企业的牌子,出现了许多假集体企业。

1992年1月,邓小平南方讲话发表,强调了发展是硬道理,打破了建立社会主义市场经济问题上姓“社”还是姓“资”的禁区,提出了建设中国特色社会主义的理论。党的十四大明确提出要实施社会主义市场经济体制。徐传化创办于1986年的、在宁国镇宁新村生产液体肥皂的家庭作坊,由原先依靠一口大缸、一辆自行车,淘到了“第一桶金”后,团队发明了“901特效去油剂”,打破了国外垄断,掌握了自主知识产权,1992年6月改组设立了杭州传

化化学制品有限公司,成为浙江省第一家民营企业注册公司。1992年6月3日,经省政府批准,杭州万向节总厂成为全省首家乡镇企业股份制试点企业。1993年8月20日,萧山市政府召开推行企业股份制工作会议,成立了萧山市推行股份制试点的领导小组,各镇乡也相继成立了相应组织。这次股份合作制改革的工作重心是在开展企业的股份制试点和国有、集体股份合作制试点的同时,重点开展乡镇企业股份合作制试点工作,在取得试点经验的基础上展开对全市乡镇企业实行股份制改组。它在一定程度上调动了企业经营者和职工的积极性,也使相当一部分私营企业完成了原始积累,萧山民营企业进入了加快发展时期。

至1994年,萧山全市有企业集团23家,如万达(闻堰)、金马(城厢)、亚太(石岩)、北天鹅(新塘)、双飞(总部设在城厢)、万丰(总部设在城厢)、浙江花边(总部设在城厢)、中南(长河)、双鸟(城厢)、万轮车业(西兴)、东冠(浦沿)、新宝水泥(浦沿)、万利(长河)、万成(浦沿)等。

尔后,又有不少企业走上规模经营之路,企业集团更多地涌现出来。1995年,义桥以三建公司为基础组建的浙江中强建工集团有限公司,下设“萧三建”公司、古建筑公司、钢结构公司和房地产开发公司等企业。1997年8月,其被国家建设部批准为“工业与民用建筑工程施工一级企业”,在当年中国建筑行业最大经营规模乡镇企业100家中排名第20名。

一个以企业集团为主体的力量,推动着萧山经济的健康发展。到1995年底,萧山各类工业私营企业已达2100多家,私营企业已是四分天下有其一。至党的十五大召开前,萧山乡镇企业基本完成转制任务。转制后的企业以资本为驱动力,显示出了强大的活力,在引进科技人才、加大技改力度、提高科技含量、培养企业发展后劲、大力发展外向型经济上下功夫。

这段时期,萧山民营经济处于快速发展期,但也带有狂热的成分,如大批体制内的人纷纷下海,出现了全民经商的现象。党的十五大后,政府对民营经济的认识有了更大的提高,并继续把扶持和鼓励

民营经济发展作为一项重要经济政策,先后组织乡镇、部门和企业的同志多次到温州、广州等民营经济发展较快的地区进行考察学习,并进一步开展新一轮思想大解放的讨论,多次召开个私经济发展经验交流会,提出了“不求所有,只求所在”,制定了一系列促进民营经济发展的措施和政策,从而有效地促进了萧山民营经济的发展。

2000年底,全市共有各类在册私营企业6391户,投资者9594人,雇工62908人;注册资本(金)24.9亿元;在册个体工商户26187户,从业者48628人,注册资金4.33亿元。2002年,萧山工业总产值突破千亿元,其中私营企业完成723.31亿元,占70.35%,民营企业数量突破万家。

在市场竞争中,萧山逐渐形成了一大批按商业模式运作的杰出企业和企业家,拥有一批规模企业群体,形成了化纤纺织行业、汽车零部件行业、化工行业、钢构网架行业、羽绒服装行业五大支柱产业。民营企业作为市场竞争的主体登上了萧山的历史舞台。

第二个阶段:民营企业的转型提升时期(2003年至党的十八大前)

2003年,区委、区政府开始酝酿萧山民营企业的第二次创业问题,随后正式召开动员大会,萧山民营经济真正进入了第二次创业期。其间,萧山的民营企业在组织管理、产业结构、企业人员构成和企业经营战略等方面实施了一系列的转型。

首先,企业组织管理模式转型。企业发展到一定规模,容易产生“尾大不掉”的弊端。无效管理和管理成本的上升往往是企业衰败的先兆,为了降低交易成本,精简管理机构、提高运作效率是企业保持成功与优势的必然之道。为了避免这一点,萧山民营企业的组织管理模式开始由家族化管理模式向现代化、制度化管理模式演变、迈进。据有关方面统计,萧山民营企业在创业阶段,99%是家族化管理。这种以血缘、亲情关系作为维系企业管理的纽带,按照非正式的制度因素来维持企业秩序以减少管理成本的管理模式在当时有着一定的作用,也是不可避免的。因为当代中国社会经济环境中存在着很多适合家族式企业生存的特点,从国际上看,即使是市场经济发达的国家,家族式企业也曾是一种普遍的企业形式。在中国,成功地采取家族化管理的企业也很多。家族化管理的基本核心是权力的全方位辐射,或者说“决策—管理—运作”的家族一体化。企业是基于理性和功能运用,它更多地依靠客观的、普遍的规律运作,家族化管理却诉诸辈分和感情,更多地体现出主观的、个性的色彩。这种管理模式随着市场与社会介入程度日益加深,其弊端已经日益显现。萧山的民营企业家们清醒地认识到了这一点,许多民营企业实现了较为有序的转型,采用了职业

经理制。根据当时对302家资产在100万元以上的民营企业的调查显示,其中67家企业率先完成了这种转型,并体现了良好的运营绩效。大部分民营企业建立了规章制度,管理也较为规范。企业主对经营权的态度相当明智,对外人经理的使用也表现出相当的宽容。

同时,一些上规模的民营企业,采用了曾被国企淘汰出局的“终身员工”等做法。例如,万向集团于1998年开始实行这一制度,至2004年已有10名终身员工产生。他们中有车间一线工人,有小项目的负责人,有企业总监,也有已经退休的一线员工。他们在退休以后除了可领取社会养老金以外,还可以获得企业按时发放的工资。又如,杭钢钢构为每名员工庆生日,一年为1600名员工买生日蛋糕一项花费就近10万元。这些做法调动了广大员工的积极性,也表明萧山民营企业的劳资关系趋向温情、和谐。

其次,企业产业结构转型。从宏观角度看,萧山民营经济是从第二产业向第三产业和第一产业推行的。1993年,萧山有民营企业757家,其中第二产业有517家,占68.3%;第三产业有240家,占31.7%;第一产业为零。七年后,即2000年,第二产业有3398家,占约60%,第三产业有2164家,占38.2%,第一产业有106家,占不到2%。到2004年底,萧山共有民营企业13000余家,第二产业有7100多家,占54%左右;第三产业有5700多家,占44%左右;第一产业有200多家,占2%左右。萧山民营经济的产业结构,开始从第二产业逐渐向第一产业、第三产业转型和辐射。

从微观方面来看,民营经济往往产生在一些资本准入成本较低、行业发展要求不高的产业。因此,萧山民营企业的业务大多集中于配套性生产,如小五金、小配件、纺织、服装等技术要求低的行业。优点是其所需资本不大、资金回笼较快;缺点是造成民营经济行业结构较为雷同,行业素质也较为低下。

开展第二次创业以后,萧山民营经济出现由“轻小加”走向“高精全”的趋势。一是一些劳动密集型产业,由于其对土地、能源、电力消耗大,用工规模庞大,市场准入门槛低,竞争对手多等因素,企业利润十分低廉,发展空间狭小。这类产业被逐渐转移,如华欣集团将制线业务分解出去,由滨江、海宁、绍兴等10多家企业加盟承担制线业务。二是一些民营企业从单一的低要求行业完成资本积累后,渐次扩大到高要求行业,促进了企业的行业结构多元化。它既保持了其原来行业主导的优势地位,又拓展出新的发展空间,使民营企业获得了新的利润增长点,为萧山民营经济的可持续发展奠定了良好的基础。

再次,企业人员构成转型。萧山民营企业创建之初是从依靠“勤劳实干”开始发展壮大之路的。在卖方市场时期,“勤能补拙”,萧山民营企业利用这种精神能够不断地拓展产品市场,获得良好的市场回报。在此期间,构成萧山民营企业人员素质的核心是“技工+业务员”,即既能搞生产,又能跑业务。

随着市场经济的逐步成熟,对专业人才的需求日益提高,“实干家”的特征逐渐被专业化特征替代,民营企业的发展不仅

仅要求企业人员具备实干精神,更重要的还在于具有相当的专业知识和管理理论。民营企业如果不能适应经济环境的要求和市场的变化,很难使企业获得良好的市场机遇。在这种情况下,萧山的民营企业开始了人事制度方面的变革,主要表现在打破家族人员一统企业的格局,向社会招才纳贤,利用社会力量促进企业进一步发展。如不少萧山民营企业开始大幅度的人事变动,主动向社会招聘总经理职务以下的中高级管理人员。

最后,企业经营战略转型。在市场竞争日益激烈的时代,企业发展经营战略是决定其占据市场、顺应市场能力的关键因素之一。在第一次创业时期,萧山民营企业获得较为成功的经营之道,在于依靠较为低廉的价格迅速进入行业领域并占有市场,这种“集腋成裘”的经营战略使得民营企业能够降低经营风险。但是,在卖方市场时代表现出极大有效性的战略往往并不适合买方市场时代,不及时改变战略将使企业被淘汰出局。

开展第二次创业以后,萧山的民营企业往往不甘心“为他人做嫁衣裳”,因而把品牌战略和企业形象战略当成自己的首要目标。从配套生产、低廉竞争到注重品牌、注重企业形象,这些充分体现了萧山民营经济实力和素质的提升。2004年萧山“两会”期间,天翔集团董事长陈招贤代表区工商联向与会委员、萧山企业老总提出“实施品牌战略,推动萧山二次创业”的战略思想。一年以后,萧山作为一个县区级行政区域获得了八个中国名牌品牌,这在全国是不多见的,尤其是萧山羽绒产业,在全国只有四个进入中国名牌的羽绒

被产品中,萧山就占了三个。

萧山民营企业寻求自生能力与市场机会的最佳结合,实施了多元化战略。它以一种产品或业务经营为主,以其他产品和业务为辅发展。例如,万向、开元在分别经营机械、餐饮的同时,向房地产业发展,体现了产品经营和资本经营的结合。同时,随着宏观调控所带来土地和资金等方面的困难,萧山民营企业进一步实施“走出去”战略。

经过第二次创业,民营企业成绩显著。至2011年末,萧山区民营工业企业达1.4万家,其中规模以上企业1269家。2011年,全区民营工业企业实现工业总产值3865.37亿元,销售产值3819.16亿元。规模以上民营企业实现总产值3420.68亿元,销售产值3376.74亿元;实现利税261.09亿元,利润总额191.82亿元。全区上榜中国企业500强的民营企业4家,销售产值超100亿元的民营企业3家,超50亿元4家,超10亿元29家,超亿元415家(注:此处统计口径为除国有、外资、合资以外的工业企业)。有19家民营企业入选“2011中国民营企业500强”,占全国的3.8%,占浙江全省144家的13.2%,占杭州市56家的33.9%,居杭州市第一位。从行业分布看,制造业有11家,建筑业有4家,综合有2家,房地产业有1家,批发和零售业有1家,其中浙江恒逸集团有限公司、浙江荣盛控股集团有限公司分别位列第27位、第46位,传化集团有限公司名列第131位。在同日全国工商联公布的2011年中国民营企业制造业500家名单中,萧山区也有19家民营企业入围。

第三个阶段:民营经济进入新时代(2012年党的十八大以后至今)

党的十八大发出“坚持走中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化道路”的伟大号召。党的十八届三中全会进一步提出,“完善城镇化健康体制机制,坚持走中国特色新型城镇化”。在习近平新时代中国特色社会主义思想指引下,萧山的民营企业奋发有为,民营经济发展又上一个新台阶,而且质量有所提升。创新成为新时代创业潮中最强的驱动力。萧山区政府出台了《萧山区民营经济发展三年行动计划》,明确了三年行动目标和举措,为未来萧山民营经济的发展提供了路径和依据。

在“大众创业,万众创新”的浪潮中,在商事制度“最多跑一次”等举措的有力推动下,市场活力四射,各类新兴产业蓬

勃发展。一大批基于移动互联网、电子商务、现代科技和机器人等领域的创新企业鹿市场,萧山民营经济发展进入了新时代。

机器人小镇是萧山“两带两廊”产业规划布局中的重要一环,是全省唯一直接以“机器人”命名的特色小镇,定位是打造全省领先的机器人产业。目前萧山区机器人主要生产企业超过30家,产业规模突破30亿元,形成了从系统、整机到部件、机械基础件较为完整的产业链,为机器人产业的发展提供了优越的产业生态。扬琴机器人、画像机器人、下棋机器人、沙壶球机器人、格斗机器人、飞行模拟器等,都是该小镇企业的主打产品。

信息港小镇,也是萧山民营企业打造

的高新技术企业的孵化基地之一。浙江肯特催化材料科技有限公司的杭州子公司,便选址在这里。优厚的创业政策和贴心的园区服务,让企业爱上了萧山,扎根在萧山。

小微企业具有独特的优势,拥有创新活力和发展潜力,始终是经济发展的不竭动力。2018年,萧山启动了新一轮“小微企业三年成长计划”,截至8月,萧山区新增小微企业10351家,其中新增“八大万亿产业”小微企业数2211家,为萧山经济注入了强劲的发展动能。同时,通过新一轮的走访调研,萧山补充、更新、调整了全区小微企业梯度培育库,把一批真正有发展前景、有强烈帮扶需求的小微企业纳入培育库。萧山区共有2887家企业被录入

浙江省小微企业云平台,其中包括初创型企业1956家、成长型企业627家、领军型企业304家。

萧山区还开设了24场小微企业专场培训,组织1710家企业参加“双对接”活动,开展多场“小微企业融资难”银企对接会等,区市场监管局和中国农业银行萧山分行已就破解小微企业融资难题签订了战略框架合作协议。

这有力地推动了萧山经济的新一轮发展。以湘湖区域为例,2015年临浦、义桥两镇,以及城厢、北干、蜀山、新塘、闻堰5个街道生产总值为387.92亿元,其中城厢是90.31亿元、北干是84.53亿元、蜀山是39.90亿元、新塘是65.83亿元、临浦是39.40亿元、义桥是34亿元、闻堰是33.95

亿元,分别是2010年产值的144.43%、197.80%、179.08%、175.92%、128.93%、141.67%、183.91%。农民人均收入也有显著提高。

萧山民营经济的快速发展,引起省、中央领导的高度重视。2017年8月23日,访美的浙江省委书记车俊前往位于芝加哥湖畔的万向大厦视察时,称赞万向集团是中国民营企业的杰出代表,是中国企业“走出去”的成功典范。2018年11月1日,中共中央总书记习近平在北京亲自主持召开民营企业座谈会,萧山万向集团首席执行官鲁伟鼎参加了会议,并作为企业家代表首先发言,就新形势下支持民营企业发展提出了意见和建议。

(本文采访于2018年)