

基于信用缺失环境下的弱质民营企业发展路径

王 林 昌

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 王林昌(1950-), 男, 河南镇平人, 武汉大学经济与管理学院工商管理系教授, 博士生导师, 主要从事民营企业研究。

[摘 要] 我国的民营企业中存在大量的弱质企业, “弱质”成因在于: “先天有缺陷、后天无调整”。主要是对市场的功能认识有误, 对自己的创业经商能力估计过高, 对进入的行业或选择的经营项目不当; 进入市场后, 又没有及时调整企业急功近利的经营理念、产品结构与营销方式以及家族式管理制度。因而, 在当前信用缺失环境下, 为了降低企业的交易成本并稳定自己的较好预期, 就不得不退而求其次, 选择非常态的经营理念与行为。针对弱质民营企业的特点, 其发展路径应是: 走“强身健体”之路, 走“贴、配、节、绿”之路, 走“诚实守信”之路, 走“弱者战略”之路。

[关键词] 弱质民营企业; 非常态经营; 变强路径

[中图分类号] F276.5 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2006)03-0337-06

我国的民营企业虽然走过了 26 年的发展历程, 迄今已达 430 多万家, 总体规模也有很大提高。但是, 就民营企业的现状来看, 有相当多的企业仍然属于弱质企业, 尤其是在当前信用普遍缺失的环境中, 经营更加艰难, 因而更需要全社会给予关注和支持。但是, 理论界和社会上包括政府在内, 重视的都是那些明星民营企业或者是具有竞争力的民营企业集团, 而对于弱质民营企业或民营企业中的弱势群体, 却没有给予应有的关注。为了能够引起社会和政府的重视, 推动弱质民营企业的发展, 有必要对弱质民营企业做一些探讨。

一、弱质民营企业的“弱质”成因

这里讲的弱质民营企业, 是指自身缺乏持续正常发展条件或能力的私营企业(需要说明的是: 本文研究的不是一般的弱势企业, 即竞争中的弱者; 也不是劣质企业, 即根本不应该存在的“垃圾”企业)。也就是说, 这类企业在包括资金、人才、技术、市场等条件方面不完全具备; 或者是在包括企业的组织能力、管理能力、决策能力、创新能力、竞争能力等方面存在的问题较多^[1](第 152 页)。具体表现为:

1. 业主虽然兢兢业业, 像“工兵”一样亲临现场, 从早忙到黑, 仍顾此失彼, 深感力不从心, 但是靠业主和企业自身现有力量又无法扭转和改变这种状况。
2. 企业资金自始至终周转困难, 业主虽使出浑身解数, 仍告贷无门, 不得不拆东墙补西墙, 因而使很多赚钱的项目或机会白白错过。
3. 生产的产品或提供的服务质量不高, 但又无力且也不愿改变, 因为这样就会提高经营成本, 减少利润甚至无利可图。

4. 企业经营多年,既没固定产品,更没自己的品牌。市场有利时赚份投机钱,市场不利时就干脆制假售假。再者,就是产品同质化,别人生产经营什么,自己盲目跟进,致使所在行业过度竞争。大量的企业都挤在一些门槛较低、附加值较低的行业,只能是拼成本或打价格战,对谁都没有好处。

5. 业主观念落后,把家族以外的人视为“外人”。在一些民营企业中,业主排外意识重,人才难以进去,即使进去了,也很难共事。同时,企业中老板与员工常为管理和待遇问题发生纠纷,老板又不善于处理劳资关系。

弱质民营企业就其“弱质”的原因看,既有主观方面的因素,也有客观方面的因素。概括地讲,就是:“先天有缺陷,后天无调整”。

所谓“先天有缺陷”:一是对市场功能的认识有误。认为办一个营业执照进入市场就能赚到钱,而不了解市场存在的风险,尤其是现在风险与日俱增。不可否认,在改革开放初期和中期,确有不少民营企业在短期内“爆发”起来。究其原因,主要是改革开放为民营企业的超常规发展和快速致富创造了市场条件。从民营企业本身来说,其产权制度特征和资本的本性,使之比其他经济成分更能适应市场机制下的竞争,更易于掌握市场机遇,因而市场的风险和不确定性暂时被掩盖起来,似乎只要进入市场,就能发财。二是对自己的创业经商能力估计过高。不少人本无创业经商的质资和能力,但是看到一些智商不比自己强,自认为还不如自己的人,创业后很快发了财,因而在高额利润的诱惑和暴富心态的推动下,就表现出一种投资饥渴和创业发展冲动,他们没认真考虑自己是否具有经商和投资办企业的能力,盲目进入市场。这样,对于那些经营能力不高的经营者来讲,必然使其处于上下两难处境。另外,也有一些是在被动的情况下进入了市场,也就是有一部分经营者是在政府的动员或号召下进入市场的,由于其准备不足或原本就不具备经营者的素质和能力,加之进入市场后,政府又不能提供承诺的优惠条件,因而,只能处于“弱质”状态。三是对进入的行业或选择的经营项目不当。由于是盲目跟风追热,致使一些行业形成过度竞争,企业只能在微利甚至无利情况下艰难地生存。

所谓“后天无调整”:一是对企业急功近利的经营理念没能及时调整。一般来说,经营理念能使企业的精神得以传承,企业的发展拥有方向,企业的战略具有远瞻性。而许多民营企业由于经营理念的陈旧或缺失,只看重眼前利益,造成企业缺乏长远的规划,只得跟随市场的短期变化随波逐流。二是产品结构和营销方式没能及时调整。很多企业长期停留在市场处于过度竞争的低端产品的生产经营上,有的企业甚至是粗制滥造;在营销方面习惯于以低价倾销和返利手段进行营销活动。他们多次错失调整的机会,不懂得而且也不会运用现代营销手段。三是对家族式管理制度没有进行相应调整。我国的民营企业大多实行家族制管理,尤其是弱质民营企业基本上都是家族所有制和家族式管理的企业。家族式管理的存在和盛行,有其客观必然性。如果不论条件具备与否,过早的放弃家族式管理模式,反而不利于民营企业的成长。因此,对于弱质民营企业,不应过多批评他们的家族管理模式,要求他们过早地建立现代企业制度。但是,弱质民营企业也不应一味地、僵化地坚持家族所有和管理,也需要与时俱进,不断调整与完善。因为家族制企业确实存在一些固有的缺陷,如难以引进人才、获得资金、占领市场等问题。

二、信用缺失环境中弱质民营企业的非常态运作

“信用”一词已成为近年来全社会关注的焦点。我国信用缺失仅次于腐败,已经成为阻碍我国经济发展的第二大因素。它使市场机制合理、有效配置稀缺资源的作用失去基础,使经济主体对未来预期带有相当大的不确定性。因此,弱质企业要想尽量降低经营管理的交易成本并稳定自己的理想预期或较好预期,就不得不退而求其次选择适合自身利益要求的非常态运作理念与行为。

(一)在组织与人的管理问题上,重视管人而忽视管组织

在弱质民营企业看来,管理就是管人。在不少企业中,设置什么样的组织、组织的职责怎样划分等都与对人的管理和监督相联系。而且组织中的部门设置也缺乏科学制衡,处处制掣。岗位编制比例往

往超强度配置,1人当作2人用,组织根本不能很好发挥作用。造成这种状况的原因在于:民营企业中权利资源的使用具有特殊性,尤其是在弱质民营企业里情况更为显现。权力资源使用的特殊性,是指权力资源有两种产出:一是权力资源对企业的产出;二是权力资源对权力使用者的产出^[2](第78页)。

在民营企业中,当所有者和经营者合而为一时,最高决策者就是企业的所有者即业主,由他支配企业的决策权,则权力资源对企业的产出和对决策者的产出是一致的,因为企业就是他自己的。

但是,我们知道多数民营企业中的管理岗位上除了少数的家族成员外,还有相当多的岗位是由外人打理,加上企业的员工在内,可以说外人居多。这就意味着权力资源对企业的产出和对权力支配者的产出有可能发生分离,即权力资源对企业的产出率有可能因此而下降,相反对权力使用者的外人可能带来更多利益。为了解决权力资源对企业的产出率,在权力不能过于集中的情况下,只能是加强对人的管理和监督,因而对组织的重视程度就可想而知了。

另外,在民营企业中,之所以强调对人的管理还有这样一种认识:即创造利润的能力是来自于管理者的精明练达和人际关系,而不是来自于企业组织自身的强大战略和渠道能力。对于此种认识和行为,必须明确指出:重视管人而忽视组织的管理是很危险的,因为组织的能力可以沿承,而个人的能力会随着个人的生死而变化。如果商人、管理者、老板个人的去世,也就意味着组织的消失,显然,在这样的状况下,能够“富足三代”已经实属幸运。

(二)在“政商关系”与“法理关系”问题上,重“政商关系”忽视“法理关系”

随着市场经济观念的进一步深化,我国正由以往的政商关系逐步向业缘关系、法理关系转变,市场竞争原则打破了以往熟人交往的温情纽带,社会人际关系更多地表现为功利取向和利益契约关系。但是,这种变化在弱质民营企业里体现得并不突出。相反,亲情关系、政商关系往往大于法理关系。在这样的“亲情、政商网络”里,冷冰冰的、法律意义上的契约关系只是在维护自己的权益时才想起来。更有甚者在经营中经常碰撞法律,把法律法规置于脑后。从近几年曝光的案件中看到,在每一个倒下的腐败官员的背后,几乎都会看见企业主和老板的影子。虽然企业所处的地区不同、发展的行业不同、各自的经营套路不同,但有一点却是相同的,那就是都会千方百计地在政府中或政府的部门里寻找一个“后台靠山”,以求保护自己的利益。对于寻找所谓的“后台靠山”,尽管不完全都是心甘情愿,但都会重金投入,而且是不断地投入。对此,有人称之为“政商关系”的盈利模式。在弱质民营企业主看来,投资一个有“价值的人”,比投资市场或设备更有巨额回报。

(三)在人才和员工问题上,重眼前的使用轻长远的发展

企业的根本竞争力在于人。一个好的产品要靠人去设计、生产、销售,企业的形象要靠人去树立,离开了人一切都是空谈。但是,弱质企业的经营者并不重视人才工作。招聘员工时,往往过于强调人工的成本,而忽视员工的才能。招进来后,把员工作为企业挣钱的机器,经常加班加点,不少企业中没有双休日,很多企业里每周只休息一天。有些弱质企业出于成本的考虑,不遵守国家的法律和有关规定,不给员工缴纳养老保险、医疗保险、失业保险和住房公积金。更不愿多花一点钱对员工进行教育和培训。相反,对于“看得见”的硬件,如设备、厂房、原材料等可以盲目地进行大量投资。因为在这些老板看来,硬件投资看得见摸得着,而且投下去就成了自己的财产。而在员工身上的投资,认为是为他人“做嫁衣裳”。可以说,这种“只挤奶、不喂草”的短视行为严重地影响着弱质民营企业的发展。

(四)在企业的发展问题上,重短期行为轻竞争力的培育

首先,重生生产轻服务。制造业向服务业延伸是今后的发展趋势,过去讲售后服务是为制造服务的,现在已倒过来了,制造只是实现服务的载体,制造从属于服务,服务是提高竞争力的一个重要方面。轻服务表现在很多方面,如企业里没有相应的服务部门,或配置的人员太少,或服务人员的技术和服务水平不高等。其次,产品粗制滥造,甚至假冒伪劣,做的是一锤子买卖。再次,虚假宣传,靠回扣推销产品。企业不仅没有自主知识产权和企业文化,而且也没自己的核心生意。中国有古语“女怕嫁错郎,男怕入错行”,能否选择和确定一个核心的发展方向,是关系到企业能否生存与发展的关键。

三、弱质民营企业变强的路径选择

弱质民营企业大多是中小规模的家族企业,因此,采取什么路径变强,必须要有针对性。根据我国的情况来看,我们认为,弱质民营企业拟采取以下的路径进行发展。

(一)走“强身健体”之路

弱质民营企业变强没有什么捷径,但在现有条件下,发挥自身的优势和完善企业内部制度是很重要的。

首先,充分发挥弱质民营企业的比较优势,重强避弱,扬长避短,“有所不为而后有为”。任何企业,不论其实力多强,都只具有相对优势条件,不具有绝对优势条件。弱质民营企业相对于大企业和其他类型的企业来讲,具有以下不可替代的优势:一是规模小,环境适应性强,转产和调整比较容易。大多数的弱质民营企业其投资都较少,而且受资产专用性和沉没成本的影响不大,可以根据市场的变化,及时调整生产结构,转产改行。国家在 2005 年 12 月 21 日发布了《促进产业结构调整暂行规定》,鼓励产业结构优化升级。对于弱质企业来说,这是借机而上的好时机,因为大家都在起步阶段,谁上得快、做得好,谁就有竞争力。二是企业组织结构简单,决策机制灵活。由于这类企业的组织较少采用部门化,管理层级少,因而企业内部交流的壁垒不多,信息传递的速度和决策的执行都快于大企业。如果我们的弱质企业能够在企业内部多一些民主,能够尊重和发挥广大员工的积极性,仅此一项,就能加快弱质企业的转变速度。三是家族成员的“忠诚”及廉价的组织资源所具有的优势。“在中国独特的家文化传统背景下,家族制企业还将在相当长时期内存在,甚至可能构成中国特色企业制度的重要组成部分”。从组织结构角度而言,当市场不完善、规则不健全、信息不充分时,以家族血缘关系为基础所建立的企业组织,其管理层级少、成员间具有高度的信任感和合作力,企业也具有较强的经营灵活性和较高的风险抵御度,因此与其它组织形式相比,家族血缘关系是一种具有明显比较优势的廉价组织资源。因此,最大限度地发挥和利用家族成员的“忠诚”,用足用活这个“不动产”资源,对企业还是十分有用的。当然要尽快提高家族成员的专业知识与管理能力,使家族成员专业化,鼓励他们成为管理专家。四是企业在技术创新方面的机制优势。由于民营企业的私有性,因而在弱质民营企业中有着快速而有效的内部沟通机制,能够迅速地根据需求的变化进行创新,尤其是企业员工勇于承担风险,因而其研究开发效率也比较高。据统计,在美国弱势企业的创新率为每百万雇员 322 项,大企业开发率则为 225 项^[3](第 42 页)。显然,弱势企业的创新潜力还是很大的。

其次,提高弱质企业主的专业素质,当好“一家之长”。业主的素质提高了,才有可能使企业由弱变强。一个好的“一家之长”必须是:一有较高的决策能力;二有较高的威望;三在外界有较好的形象。而具备这种条件的人,其个人素质就必然要高。否则,就要想办法尽快提高。提高的途径:一是学习相关知识和理论,用新的知识开拓自己;二是学习他人的经营理念和经验教训,比如可以到经济发达地区亲自感受一下。

再次,还要完善企业的管理制度。第一,创新企业制度。对于具备条件的弱质民营企业可以帮助、指导其进行规范的公司制改革,健全法人治理结构,实现机制创新,完善财务、成本、质量、人力资源和信用等管理制度,推行国际标准系列认证,加强企业文化建设,建立新型劳资关系,提升企业综合素质和盈利能力。对于不具备条件的弱质民营企业帮助其改进家族式管理。这里的改进包括两个方面:一是通过学习和实践使家族成员专业化;二是吸收社会资本,使家族企业的资本社会化。第二,完善企业的管理制度。在弱质民营企业里,内部制度不健全甚至没有明确的管理制度,管理混乱,效率低下。对于这样的企业,需要根据企业的具体情况,制定相应的规章制度。例如,人力资源管理制度;进货、储存保管、销售制度;财物制度;生产制度等等。

(二)走“贴、配、节、绿”之路

“贴”就是贴牌生产(或称定牌生产)简称OEM(Original Equipment Manufacture的缩写),即生产商根据客户对加工产品的要求,以客户的商标品牌为其加工生产产品。OEM在工业化国家发挥过重要作用,它是一种能实现合理分工、有效利用社会资源的先进生产协作方式。对弱质民营企业来说,“贴牌”不仅可以使闲置的生产能力得到充分发挥,设备折旧得以实现,单位产品生产成本下降(包括本企业的产品),员工的收入有了保障,而且可以促进本企业的技术进步,加快设备更新换代的速度。同时还可以缓解技术开发上的投入和销售渠道建设资金不足,解决产品在市场上销路不畅的问题,满足企业短期利益的需要。

“配”就是为大企业配套生产(加工)和服务。小企业在转向为大企业配套生产和配套服务的时候,会在大企业的要求下更加专业化,也就是产品和服务会趋向单调,有利于提高效率和稳定质量,而且在更新工艺设备方面的投资就不会很大,这样不但可以为企业的成功营造一个很好的开始,而且可以降低成本和经营风险。大企业也可以更有利地控制这些小企业为自己服务,同时还可以使大企业摆脱来自多如牛毛的小企业的低层次竞争的纠缠,大力发展其主导产品。

“节”就是节约资源和能源。弱质民营企业应该围绕建设资源节约型社会进行转型生产和服务。弱质民营企业发展“建设资源节约型社会”的替代型产品,既符合我国经济发展的方向,也有利于弱质民营企业转强。客观地说,发展“建设资源节约型社会”所需要的产品,也是当前我国发展中的“盲点”,大家都是刚起步,竞争还不激烈。因此,弱质民营企业现在就应在节约资源、能源等涉及“建设资源节约型社会”方面进行技术开发、专利研究、技术培训,争取在市场竞争中占有一席之地。

“绿”就是绿色制造。弱质民营企业转向“绿色制造”,一是要实施清洁生产,即对生产过程的各个环节进行认真的分析、诊断,找出污染源,采取针对性的措施,解决好污染问题。二是要最大限度消除废料的产生。所有的制造企业,在产品的设计、制造和使用过程中减少所需要的材料投入量和能源消耗量,尽可能通过对短缺资源的代用、可再生或易于再生资源(如太阳能和可再生生物资源)利用,提高资源利用率。通过资源、原材料的节约和合理利用,使原材料中的所有成分通过生产过程尽可能地转化为产品和副产品,从而最大限度消除废料的产生,减少环境污染。弱质民营企业如果能够在“绿色制造”方面行动快一步,也可视为一种发展的机遇。

(三)走“诚实守信”之路

弱质民营企业既然深受失信之苦,理所当然就应该加强企业的信用建设,做诚实守信的经营者。拥有良好的信用,企业可以在市场经济活动中游刃有余,领先对手。没有信用的企业将在市场中寸步难行,无立足之地。近几年来,由于大量假冒伪劣、坑蒙拐骗,导致民营企业的诚信度低,企业的形象不好,严重影响企业的生存和发展。因此,弱质民营企业加强企业信用制度建设十分迫切。弱质民营企业加强信用制度建设,首要的就是要合法经营,追求合法的企业利润。为此,企业要建立相应的激励和约束制度。其次,提高企业的产品质量和服务水平。再次,要重合同守信用,严格履行自己的承诺。此外,还应加强德治,弘扬信用文化。因为良好信用环境的形成需要通过建立起以讲信用为荣,不讲信用为耻的信用道德评价和约束机制,使企业自觉形成一个“诚实守信”、“履约践诺”的良好氛围。

(四)走“弱者战略”之路

弱质民营企业也应该有战略。在目前的全面市场竞争阶段,企业要想生存、要想发展进步,就必须讲究战略,讲究产品、质量、成本、管理、营销、技术创新、顾客服务等各方面的资源整合。当然,弱质民营企业的发展战略一定要适合“弱质”的特点,根据这一要求,我们认为弱质民营企业的特色战略应该是:

1. 市场空隙战略。索尼公司董事长盛田昭夫的“圆圈理论”认为,在无数的大圆圈(指大企业占有的销售市场)与小圆圈(即小企业占有的销售市场)之间,必然存在一些空隙,即仍有一部分尚未被占领的市场,这就是所谓的市场空隙。“空隙”市场由于产品服务面比较窄,市场容量不大,大企业在追求“规模效益”中不愿顾及或难以涉足该领域,因而它是弱质民营企业不可多得商业良机。弱质民营企业只要

看准机会,立即“钻进去”,将这些空隙组成联合销售网,必能形成独特的竞争优势。同时,还应该看到,企业“钻进空隙”后,进可以扩大空隙,向专业化方向发展;退可以在别的企业随后进入空隙时,迅速撤离,寻找新的空隙。

2. 市场追随战略。这里是指弱质企业跟随大企业,进入和大企业相同的市场领域,在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销战略上模仿或跟随市场领导者的公司。追随大企业,一是可以节省企业的市场调研、开发费用;二是可以节省企业的市场宣传、培育等费用;三是可以避开进入市场的风险。不过,实行市场追随战略需要具备一定的条件和实力,同时还要注意防范大企业的报复和反击。

3. 模仿战略。也就是先向已经成功的企业学习,然后再合法地引进与借鉴他们的先进经验、技术和产品。当然,“模仿”并不是照搬,它应该是一种仿中有改,改中有创的渐进性的创新行为。模仿战略不仅使企业研究开发的针对性大大增强,而且回避了研究开发所带来的风险,与自主创新战略相比,模仿战略是一种风险较低的战略。它对于弱质民营企业来讲,值得一试。

[参 考 文 献]

- [1] 王林昌. 弱势民营企业变强是加快中部崛起的重要力量[C]. 中部崛起与湖北发展战略(论文集). 北京:中国言实出版社, 2005.
- [2] 钟朋荣. 中国企业为谁而办[M]. 北京:中国税务出版社, 2001.
- [3] 任淑美. 战略管理[M]. 北京:经济管理出版社, 2005.
- [4] 田永峰. 企业治理与信用环境——企业“泛家族化”现象的新经济社会学分析[N]. 中国信息报(京), 2005-05-11.

(责任编辑 邹惠卿)

Dath for Weak Private Enterprises under Condition of Credit Absence

WANG Linchang

(School of Economics & Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biography: WANG Linchang(1950-), male, Professor, Doctor supervisor, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in private enterprises' management.

Abstract: There exist many weak ones among Chinese private enterprises. The reason for their weakness is either the inborn defectiveness or the postnatal non-adjustment. They have a wrong recognition of the market function, an overvalued assessment on its business ability and an improper choice of the industry or the project they will deal. After entering the market, they ignore the timely adjustment on its business concept of being eager for quick success and instant benefit, products structure and management system in a family business way. Consequently, under the condition of credit absence, they have to give up the best choice and choose an unusual business concept and behavior. As to the features of weak private enterprises, the suitable path for their development is a way of getting stronger, a way of OEM, affiliation, economical and environment orientation, a way of honesty and credit and a way special for the weak.

Key words: weak private enterprises; unusual operation; strengthening path