

## 综述：民营企业的发展瓶颈

作者：新望（系中改院民营经济研究所所长）

民营企业发展的外部环境还有许多不如人意的地方，如产权保护、行业准入、上市融资及各种繁杂的行政审批所引致的寻租成本。这些外部环境的改善需要在法制层面上予以解决，有待于依法治国的切实推进。

但是，民营企业发展的内部环境也还存在问题。虽然民营企业在微观机制上一般是过了关的，同时也不缺乏创业型的企业家，但根据我的观察，对那些达到一定规模的，尤其那些改制而成的民营企业，它们所面临的共同问题有三个：一是企业发展战略，二是企业文化建设，三是人力资本运营。

### 发展战略与管理实践

企业发展战略是上世纪 70 年代，被西方跨国公司从军事理论中引进的一个概念。为什么要引进这个概念？因为从那时开始，科技革命的浪潮突飞猛进，知识爆炸，全球经济出现了一体化趋势，全球范围的经济竞争日趋激烈和险恶。石油危机、生态危机和新消费观念接踵而来，走一步看一步已经不行了，只有走一步看五步甚至比五步更远，才不会落伍，才不会被淘汰出局。对一个成长中的企业而言，过去所依赖的经验管理虽然十分重要，但仅有经验管理已经不能应付当今社会日益复杂的局面，经验管理必须建立在战略管理的基础上。所以，管理学家认为，70 年代以后企业发展进入了战略制胜时代。

战略是全局性、长远性、对抗性的谋划与方略。改革开放以来，我们许多民营企业是在夹缝中发展起来的。实干出身，信奉的是走钢丝，碰运气，抓现成。这在卖方市场条件下或许能行得通，但在今天肯定不行了。国外一位知名的管理学家认为，成功企业家要用 2/3 的精力考虑明天，用 1/3 的精力考虑昨天和今天。据我观察，有两种企业老总，一种是把所有精力都用来处理昨天和今天发生的事，忙得不可开交，还有一种相对洒脱，但把主要精力腾出来考虑未来，考虑企业生存发展的大事。对企业家而言，做什么比怎么做更为重要。企业家能力更多地体现在获取资源以及如何配置资源上，这是一种战略才能。所以，战略决策是企业最高管理者的主要职责，是决策者的中心工作。通用电气公司的韦尔奇，他对于企业所做的种种改革、改组，受到他清晰的战略思想的支配，企业改革与改组只是落实他战略设计的一系列具体措施。韦尔奇实际上是一个战略家。

新华社的高级记者吴小波写了一本畅销书《大败局》，他把国内这些年比较有名的民营企业的失败案例做了集中分析。从这本书看，几乎一半以上的失败企业是战略失误，或者干脆就没有发展战略。美国的兰德公司估计，世界上破产倒闭的大企业，85%是因为企业家决策失误所造成的。1955 年财富杂志评出的 500 强，今天只剩 1/3 不到。大企业排名次序的短期变化与长期变化，由不同因素在起作用。从长期看，排位次序的变化肯定是战略因素在起决定作用，而不是经营上的失误等短期因素所导致。大企业的长远发展需要战略，中小企业的创业阶段也需要战略。据调查，美国每年新开办的中小企业不下 20 万家，但创办 3 年内就关闭的占到 1/3，而中国民营企业的平均寿命更是只有三年半左右。原因是什么呢？中国有句古话，“凡事预则立，不预则废。”短命的根源就在于创业之初就没有认认真真的战略规划。

制定战略，最主要的是环境调查，所谓“天时、地利、人和”，讲的就是内外部的

环境。企业家要注意把握宏观经济形势，要懂点政治。当然不是去“结交官府”、“玩弄政治权术”，而是在分析问题时要有政治头脑，有宏观的角度。企业家不好当，企业做大之后，大企业的企业家更难当，因为对企业家而言，最重要的不是组织能力，也不是管理能力，而是决策能力，国外也叫“决策力”。我参加过一些大型民营企业的管理层的会议，某些企业最高负责人对国家宏观市场形势、行业变化及自身地位的分析非常到位。他能够通过分析告诉自己的管理层，目前企业的挑战是什么？机会在哪里？优势是什么？弱势在哪里？搞清楚了以上问题，也就搞清楚了自己是领先者、进入者还是追随者，也就能制定不同的企业战略。

企业发展有哪些实用的战略类型呢？这要根据企业的实际情况而定。据美国管理学家波特等人的理论总结，企业战略的制定可从两个方面着眼。一是着眼于竞争优势的企业战略，具体有三种：成本领先战略，以低成本低价格取胜；差异化战略，以产品差异和创新来取胜；目标专一化战略，即集中经营领域，做专而精的“小巨人”，最终成为行业第一。

二是着眼于发展态势的企业战略，有六种：扩张型，如，一体化扩张，兼并重组，或进入新领域，进行多元化经营；成长型，在较短时间内把生产规模做大；稳健型，当市场环境可预测时，只求稳健发展；紧缩型，当准备转移时，原有产业逐步紧缩；投资型，企业办起来后再准备卖掉企业；破产型，这是一种不得已但必要时必须尽快做出的战略决策。

成熟的企业不仅有战略，而且是一个战略体系，包括总体战略和职能战略。战略制定出来后还要有一个战略实施、战略控制、战略评价和战略延续的不同过程。现在，企业发展战略的对抗性主要体现在“核心竞争力战略”的能否形成上。核心竞争力一般从三个方面来评价：技术能力，管理能力和集体学习的能力。没有核心竞争力就盲目扩张是十分危险的企业行为。

### 企业文化与形象塑造

任何企业的产品竞争力都是企业竞争力的最直接体现，围绕产品竞争力作文章是提升企业竞争力的关键。而产品竞争力是由技术竞争力决定的，所以说，技术是第一竞争力。而技术竞争力是由制度竞争力决定的，制度高于技术，制度又成了第一竞争力。但制度无非是物化了的理念的存在形式，没有正确的理念就没有科学的制度。因此，理念又高于制度，理念成了第一竞争力。理念决定制度，制度决定技术，技术决定产品。现代企业的竞争已从产品平台的竞争转向深层次的理念平台的竞争。

以往的管理思想和管理制度，常常是以避免发生错误作为出发点，强调管制的功能，这对于建立企业的规则和秩序起到了作用。但从本质上说，人是主动的，过多的管制，在一定程度上束缚了人的个性和创造性。新的企业文化理论，以激励为出发点，激励人们不怕犯错误，勇于创新，建立鼓励创新的管理新机制。当代最著名的管理大师德鲁克有一句名言：“管理以文化为基础。”另一位管理学家杰斯帕·昆得在他最新的著作《公司精神》中提出了如下观点：无形的情感价值正在取代有形的形式而成为影响企业市场地位的根本因素，仅仅期待依靠技术上的优势就能成功销售产品的时代已经过去。而对品牌的热衷，对人文情感因素的重视，以及与此相关的非物质因素正在真正地创造产品的销量和市场。德鲁克和昆得在这里强调的都是企业文化。那么什么是企业文化呢？企业文化是如何得来的呢？企业文化是企业发展过程中人们所创造的精神财富的总和。大量实践证明，企业文化是可以建设的。

一般来讲，企业文化包括四个层次。第一是表层的物质文化，也就是品质文化，以技术审美和顾客愉悦为目的。譬如“奔驰”轿车的高品质产品与高品质作业。第二是浅层的行为文化。包括企业行为规范、企业内外人际关系、公关策划、服务行为规范等。进入到一个企业，日常看得见的职工着装及精神面貌，办公室的布置和秩序，食堂进餐的

方式，领导人的讲话风格，这些都算是企业的行为文化。行为文化建设的目的是使所有职工都来关心企业，热爱企业。

第三是中层的制度文化，也叫组织文化，包括厂规厂纪、组织机构特点、科层设置与奖惩激励措施等。制度文化要注意长期积累，形成制度传统和特色。

最后是深层的精神文化。包括企业以人为本的价值观，参与、协作和奉献的企业精神，市场导向的经营哲学等。企业价值观的建设要特别强调企业家的特殊作用，企业价值观往往是企业家的人格化。企业精神经常通过厂训等口号形式表现出来，但企业精神概括要认真对待，要发掘企业传统，要继续往开来，不要换来换去。在经营哲学中，要特别注意继承中国特色的经营哲学，如“己所不欲，勿施于人”等。这一点海外华商做得很成功。

文化建设的根本目的是培育企业的品质文化、服务文化、营销文化、广告文化，塑造企业形象。讲到企业形象，我觉得企业的形象有两种，一是有形的，如标志、商标，是对企业的第一印象。看到 IBM，马上就想到“蓝色巨人”；二是无形的，如信用等级等信用体系的建设。要防止“反经济信用行为”的发生对企业商誉带来致命伤害。

企业文化是一种非正式制度，是企业发展过程长期积累和形成的无形资本。企业文化可以建设，但绝没有照搬而来的，都是自然而然形成的。一次性花很多钱不一定能达到什么效果，要苦心孤诣，循序渐进。

很多民营企业善用经济杠杆和组织手段，如“收入能高能低，职工能近能出，干部能上能下”等，对职工的管理也比较严格，有的还延伸到了8小时以外。但写检查、扣奖金、辞退人等压制、驯服、算计的手段往往会留下后患。要聚拢人心，就要沟通、交流、尊重；要使上下左右都能对企业形成一种深刻的心理契约和亲合力，必须重视企业文化的独特作用。“钱”、“权”这些东西在企业管理当中的作用是有限的。一个人的工作追求绝不仅仅在于职位高低、收入多寡，和谐、宽松、平等、顺心的人际关系可能更为重要。反过来，营造一个好的人文环境和人际关系环境，也有助于劳动生产率的提高。经验表明，企业文化搞好了，可以大大拓展企业的利润空间和发展空间。随着后工业时代的来临，人们将不再把工作仅仅看成谋生手段，而作为提高生命质量的一种途径，同样，企业文化将不再是企业追逐利润的手段，而是企业存在与发展的内在需求。

娱乐、庆典、礼仪、网站、内刊、荣誉感和英雄意识的激发都属于企业文化的范畴和载体，但还不是企业文化的全部；思想政治工作也属于企业文化的范畴，但千万切忌不要搞那些口号式的吓唬人的东西；“宣传”也是一种企业文化建设，但也不能老是自己写，自己看，自己把自己哄得团团转；CIS是一种企业文化，但它所注重的是差异性，而不要动辄就想什么占领主阵地和唱响主旋律；企业家形象的树立也是一种企业文化建设，但不要使企业文化过多地打上浓重的个人色彩，那些长寿企业基本都是一种伟大组织和优美制度的存在，而在这些组织和制度的背后是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于全体组织成员所具有的感召力。

民营企业正处在一个剧烈的转型期。产品结构在调整，经营领域在变化，职工的文化结构正在提高。乡镇企业和一些民营企业所擅长的集中垂直型面对面管理，只适合搞简单加工制造业，而且个人创造性难以发挥。随着工厂制向公司制的过渡，尤其松散型的企业集团再加上遍布全国的相对独立的子公司，在管理上就必须向扁平化及职业经理人制度过渡。一个企业不能只有一个强人，一个强人能团结更多比自己还强的强人共同发展，这才是本领；一个人就是一个利润中心，这才厉害。靠什么东西来凝聚和沟通？靠的就是企业文化。

### 人力资本与以人为本

从历史发展趋势看，企业即人，企业为人，企业靠人。这三句话说的就是企业的人本化发展趋势，也是一种崭新的企业观。

关于现代企业的人本化发展趋势与人力资本运营问题，我国青年经济学家周其仁教授有一个很好的论述。周教授用现代企业的契约理论证明，企业实质上是由人力资本和物质资本组成的某种“和约”，人力资本产权在企业所有权安排中具有一种特殊决定性的地位，物质资本产权的权能和权益必须通过人力资本的直接参与和使用才能发挥其作用。随着企业制度从古典的单一业主制向近代多样化的合伙合作制再到现代多元化的公司制演进，人力资本及其所有权在企业诸要素中具有越来越大的竞争优势，而且会在与物质资本的合作博弈中不断演化出多种多样的所有权安排和公司治理模式。这其中，人力资本在企业所有权制度安排中会越来越占据主导地位并发挥主导作用。

周其仁教授的这一观点符合我国经济发展的现实，尤其在民营企业中已有很好的说明。联想集团通过近 10 年漫长的产权制度改革，现在的股权结构是 65% 的股权由中国科学院持有，35% 的股权由联想职工持股会所持有。其中持股会 55% 的股份用来奖励公司成立以来的管理、技术人员和骨干员工，其余 45% 用于对联想未来做出贡献的员工进行奖励。联想的改制充分体现了人力资本的价值。浙江、苏南等地企业转制时，当地政府给企业家所奖励的“创业股”也是对企业家人力资本的肯定和回报。

所谓人力资本，是指人们通过保健、教育、培训等投资所形成的体力、经验、知识和技能，这也是一种能够带来剩余价值的价值。有了人力资本概念自然就有一个人力资本的运营问题。人力资本的运营包括三方面的内容，即人力资本投资、人力资本使用、人力资本整合。

人力资本投资的目的是增加人力资本存量，形成企业所需的特殊的技术结构。首先是帮助职工做好职业生涯的设计，培养具有“自我超越”精神的职工；其次是形成全体职工的共同愿望和团队精神。这一方面需要大量的经常性的教育培训，同时更重要的是通过“干中学”、“看中学”形成凝结于组织成员当中的隐性知识和显性知识。

人力资本的使用主要是一个提高人力资本效率的问题，即如何使人力资本创造更多的剩余价值的问题。这实际上就是一个激励问题，也就是确立人力资本产权地位的问题。而股权奖励和员工持股是人力资本激励的两种有效方式。有人认为管理层和技术骨干已经拿了很高的工资，为什么还要参加股金分红？须知，现在企业竞争处在一个开放的环境中，处在一个与国外企业竞争的环境中，这是人力资本的争夺战，我们的工资竞争不过外资企业，而且工资打入成本会使企业的产品或服务价格失去竞争力，但期权、干股能拿得出。责权利对称的考评机制和奖酬机制健全之后，企业的效率就提高了，创造的总财富就更多了，个人拿走的毕竟是小头。

人力资本运营的第三个方面就是人力资本的整合，即人力资本配置、磨合与协调。乡镇企业和很多新举办民营企业的特点就是管理人才匮乏，尤其整体素质、文化水平较高的管理者、技术人员比较少，但是某一个方面有突出才能的人还是有的。配置得当，可以弥补人才不足的劣势。还有一种情况是一个企业中有很多能干的人，但相互之间有一个磨合和协调的问题，要注意化解矛盾，维持企业向心力。人力资本整合有一个非常重要的作用就是应付外部环境突然变化或企业结构大的转型所带来的矛盾、挑战和冲突。我国 IT、电器等行业的职业经理层的“哗变”，已为企业人力资本整合问题提供许多值得思考的案例。