

## 中国转型经济下企业战略行为的现状、问题和展望

徐二明

(中国人民大学商学院)

### 一、背景

中国始于 20 世纪 80 年代的从计划经济向市场经济过渡的典型特征是制度变迁，从而在这一特殊阶段中，对经济效率最显著的影响因素也就是制度因素。在这方面，学者们已经构建了很多理论框架来解释这一变迁过程，如樊纲等关于中国渐进式增量改革的论述（樊纲，1991，1993，1996）、杨瑞龙关于制度变迁方式的三阶段理论（杨瑞龙，1998）以及周业安提出的关于中国制度变迁的演进论解释（周业安，2000）等等，这些研究在相当程度上刻画了中国经济体制的转轨过程。

制度变迁作为制度的替代、转换与交易过程（苗壮，1992），同时也是各种制度安排与制度结构的变化发展过程，这一过程中不同制度安排间的作用对制度功能的发挥影响重大。随着中国市场化进程的加深以及改革从经济向社会领域的扩散，不同制度安排间的矛盾日益显现，一个表现就是中国重非正式关系而不重正式制度的文化传统特质逐渐对制度变迁产生重要影响（樊纲，1995；王询，1999）。转轨经济的制度变迁典型地体现为新的制度安排的逐步建立与旧有的制度安排的渐次退出，在从计划到市场、从传统到现代的转型过程中，可能同时呈现出（希克斯意义上的）自然经济、计划经济和低度发达的市场经济三种混合经济形态，相应地有三种主要的规则（制度安排）在经济社会中规约着各种交易活动，分别是：用以支持人情式交易的“关系”规则、内生于政府主导的转轨过程的“指令性”规则以及作为转型方向的以法院为第三方实施机制的“市场”治理规则。

由于信息传递时滞、制度的稀缺性以及政府有限理性等因素，在制度更迭、制度设计与制度重构过程中，上述三种制度安排之间可能存在着复杂的相互作用，从而出现如下可能：一是新的制度安排代替旧有制度安排。二是在一些领域中旧有制度安排的退出没有伴随着新的制度安排的确立，新旧体制之间存在断层，从而造成制度缺失。三是旧有制度的惯性对新制度发生影响。首先，旧有制度安排作为一种替代性的存在，可能导致新确立的正式制度安排的弱化。其次，关系规则与指令规则可能弱化正式制度的实施机制，从而加剧制度软约束与制度内耗。再次，新旧制度安排并存的状态还可能导致制度安排间的抵触与冲突。

因此，在这样的转型经济制度背景下，中国的企业面临着复杂的制度环境，同时不同性质的企业遭受制度压力的程度不同，最终造成了不同性质的企业面临的不同的战略问题

### 二、问题

#### (一) 国有企业改革问题

在计划经济的模式下，国有经济必然以实物资源为基本存在形式。我国国有经济的基本存在形式则是国有企业。国有企业从观念到机制，从管理体制到员工身份，无一不深深地打着计划经济的烙印，体现着计划经济的特征。国有企业除了具有明显的效益低下的弊端之外，严重的弊端应该是国家对企业负无限责任，国有经济资源不可流动，呈现固化状态。

国家掌握国有经济的动机，必然地要求国有经济有良好的流动性。这不仅是因为资源只有在流动中才能保值增值，更重要的是国有经济具有良好的流动性，才能进行经济结构调整，贯彻国家的产业政策，从而实现国家经济战略意图。我国国有经济以国有企业为基本存在形式，资源存在固化状态的现实，与国家掌握国有经济

的动机存在着不可克服的矛盾。

我国的国有企业正处在旧制度和新制度共同作用的中间状态。一方面，国有企业改革为现代企业制度要求国有企业必须要按照市场经济的运行规则采取战略行动；另一方面国有企业与政府和国家的千丝万缕的关系又造成了国有企业能够获得国家的各种特权，但同时又必须承担非效率责任这样一个尴尬的境地。因此，如何把握好同政府或国家的关系，就成为国有企业现阶段面临的最严峻的挑战。

## (二) 民营企业的创业问题

**1、企业治理结构是“人治化”还是“法治化”?**中国民营企业的典型创业模式是企业创立者亲自参与产品开发、生产、销售，经过较长时间的摸爬滚打，积累了一定的处理产品技术质量问题和经营管理实践的经验，在企业内部实施个人化管理，企业创立者的个人意志和能力水平对企业的经营绩效起着决定性作用，由此在企业内部形成了一种“人治化”的公司治理结构。随着民营企业规模的扩大和市场不确定性因素的增多，企业的发展开始从超常规增长过渡到稳定持续性增长阶段，此时仅凭创业者的一己之力，已经无法保证企业的持续稳定发展；此时较为合理的选择应当是在企业中实施“法治化”的公司治理结构。但从中国民营企业的经营实践情况来看，大多数企业在从初创期到成熟期的过渡阶段，或是依旧推行“人治化”的管理风格，导致企业发展停滞不前，甚至倒闭消失；或是在进行“法治化”管理改革的过程中，企业创立者和职业经理人产生经营理念上的冲突，导致职业经理人出走使得企业重新回归“人治化”的公司治理状态。

**2、企业高管是使用“空降兵”还是“子弟兵”?**民营企业在发展初期大多数是使用“三缘”(血缘、亲缘和地域缘)人员(即“子弟兵”)作为企业的高层管理人员，但随着企业发展到一定阶段后，这些原有企业高管的素质和能力可能就无法满足当前企业发展的需要，企业需要引进外部人才市场上的职业经理人(即“空降兵”)，但在企业高管的合理选用问题上，中国的民营企业却深深遭遇了“两难困境”。一方面，由于中国民营企业资本产权具有超经济性质，导致公司的创业元老对外聘的“空降兵”产生了一定程度的排外情绪；另一方面，由于我国缺乏竞争性的外部市场来有效地监督职业经理人，致使职业经理人的整体经营绩效欠佳。

**3、企业经营导向是“快速盈利”还是“稳固发展”?**由于我国的民营企业主多是由下岗分流人员和农民组成，其本身的受教育程度较低，知识范围较窄，因此其创业动机多半具有投机性。随着我国加入WTO和知识经济时代的来临，我国的民营企业家也逐渐意识到了对企业进行长远投资以切实提高其核心竞争力的重要性。但是民营企业主同时也马上发现：为保证企业能够“稳固发展”所需要承受的代价太大，同时这种投资的效应难以在短期内得以体现；有时即使企业创立者有决心和魄力进行长期投入，也很难和财大气粗的跨国成熟外企竞争。

**4、企业经营思路是塑造品牌优势还是进行价格战?**对于中国的民营企业而言，由于其资源的高成本和所享受的低优惠政策，导致很多民营企业的持续经营都必须依靠产品销售出去所带来资金回笼。因此，造成民营企业则从成立伊始就直接陷入了价格战的泥沼。导致许多民营企业都把品牌当作了一种牟取短期利益的工具。

**5、企业经营模式是务虚还是务实?**近年，我国民营企业一直热衷于从事一些务虚活动，忽视了产品的研发、生产、品质控制等活动。面对这种状况，民营企业虽然意识到了务实的重要性，但在当前的经营环境下，务实企业的经营绩效在短期内又很难得到彰显，使其短期生存又成了问题。

**6、企业战略取向是全球化还是本土化?**从中国市场的实际情况来看，有很多民营企业积极开拓国际市场，收到了良好绩效；但同时也有很多民营企业盲目采取全球化战略，导致经营绩效大幅下滑；同时也有一些民营企业在本身竞争实力已经较强，市场机会也相对成熟的情况下，由于把握市场机会的能力不强，从而错过了大好的国际化发展机会。

**7、企业发展策略是多元化还是专业化?**众所周知，中国成功的民营企业有很多都是短期内靠改革开放的机遇和制度优势发展起来的，这种客观机遇使得处于企业转型期的民营企业家通常有超常的增长欲望，于是多元化就成了首选策略。然而遗憾的是，大多数民营企业都是在盲目进行多元化，造成资产使用效率低下和严重浪费。但从另一方面来看，也有很多实施专业化战略的民营企业由于盲目坚持专一化经营，而所涉足行业又处于夕阳期或是极度萎缩，使得企业经营风险极高。

**8、企业优势构建是依靠扩大生产还是加强研发?**近年，中国凭借其充足并且廉价的劳动力资源和固定资产的大规模投入，逐渐成为世界的“加工工厂”。但“创新型国家”，科学技术的发展和研发能力的增强是今后的发展重点。由此可见，扩大生产和加强研发两种经营模式目前正在成为我国民营企业所必须面对的一个两难抉择。

### 三、进一步思考

通过以上分析，我们可以看到，无论是国有企业还是民营企业，都严重受到制度环境的影响，企业原有的发展轨迹对今后的发展造成了很强的路径依赖，这种路径依赖在市场经济运作规则下的弊端随着我国经济的国际化程度的提高，越发凸现。因此，实现中国企业战略方式的转变，关键在于通过改革攻坚，消除向新的行为方式转变的体制障碍，完善社会主义市场经济体制，建立起内涵增长的体制基础。具体来说，改革重点应包括以下列举的各项内容：

#### 1、继续调整和完善我国的所有制结构。

一方面要推进国有经济的布局调整和国有企业的制度创新，完善国有控股和国有持股公司的法人治理结构；同时要鼓励民营经济的进一步发展，在市场准入问题上应当体现法治社会基本理念的“非禁即入”的原则，除非法律根据公共利益设立了禁令，公民有天然的权利从事一切活动，而无须从政府获得批准。

#### 2、大力发展教育事业，提供完善的新制度规范和文化认知体系。

教育事业的一个重要的责任在于，为国家提供专业化的人才。此外，发展教育事业，不只是为企业创新提供充足的研发人员，更主要的是提高企业员工，特别是高层管理人员和股东的市场化的意识。让他们充分认识到，市场化的运作方式才是中国经济发展的大势所趋。同时，教育水平的普遍提高，也使社会公众对待关系网络 and 市场竞争有客观的认识。从社会的文化认知层面改变对除国有股东之外的其他股东的偏见，使新制度文化成为所有企业股东的共同合法化行为的要求，让各种企业都能够形成通过市场化竞争的方式实施战略行为获得企业生存和发展的认识。

#### 3、形成完善的产权法律及相关政策制度规则体系。

通过分析可以了解国家的法律政策对于企业战略制定和实施的影响是十分重大的。为鼓励企业按市场化规则运作，国家特别要在法律框架中为企业提供一个宽松的环境。但是，现实情况是支持企业市场化发展的法律体系在我国有很多空白和有待改善的地方。例如，风险资本的本质特征是其资本和投资活动的循环流动性，我国《公司法》却限制了公司回购股票，禁止法人股上市流通等相关规定，严重影响了资本所投资企业股份流动，限制了企业股东通过改变股权比例影响企业战略行为的能力。

另外，在其他相关政策上，国家政府也要进行适当的调整：一是要激发企业市场化战略行为的积极性，二

是要保护企业的成果，实际上，对成果的保护，也是一种重要的激励措施。例如，知识产权法的颁布和实施，保证任何一个创新者都能够从他的创新行为中获得应有的足额回报。像这样的规则层面的制度保证，为企业创新提供了创新行为的合法性，对鼓励创新是十分必要的。

#### 四、几个关键问题探讨

**1、制度合法性压力的作用。**企业要生存和发展，仅仅只有效率和绩效是不充分的，企业的经营目的和手段还必须和习俗、价值观以及社会期望相一致，即被认为是合法的。合法性证明了一个企业在社会体系中的角色是正当的，有助于吸引资源和利益相关者的持续支持。缺乏合法性，一个企业追求它的目标和积累资源的能力就会大大降低。根据制度理论，企业合法性压力的来源有三：强迫性压力、模仿性压力、标准化压力（DiMaggio & Powell, 1983）。合法性的来源不同也会导致企业受到合法性压力影响的不同，在转型经济国家，制度环境的复杂性导致企业有可能遭遇各种类型的合法性要求，无论是国有企业还是民营企业，对合法性压力的反应会直接影响企业的战略行为。什么样的制度压力对企业造成何种影响，是需要学者们进一步深入探讨的。

**2、探讨动态制度环境下，企业战略行为的变化。**转型经济阶段是一个过渡阶段，是从传统的计划经济制度向市场经济制度转变的阶段，因此，它是不断动态演进的。在这样一个动态的制度环境中，企业的战略行为也必须要适时地发生改变：一方面是对变化的制度环境的适应，另一方面是对制度的变化方向产生影响。在面对正在变化的制度压力时，企业的战略行为是否也随之变化，将采用什么方式进行变化，是服从变化，还是反抗压力，亦或通过企业的行为从新建立起一套全新的制度结构，或者仍坚持原有战略，以不变应万变，等等都需要将来研究的补充。

**3、探究影响企业战略行为的主要制度因素。**组织在很多方面都呈现不同的特征，但只有一部分差异被发现与企业的战略相关。因此，发现影响企业战略的制度因素就成为研究者需要做的工作之一。例如，很多研究都发现组织规模很重要，大组织因为拥有更多的资源，更独特，导致对环境变化更为敏感，且更受外部政策的关注；组织的公共部分占的比例越多，对制度压力的反应就越大，特别是法律、规则压力；因为不同的占主导的制度因素导致知识信息获取方式和扩散速度的不同，组织间的不同联系对战略也会产生影响（Scott, 2001）。这些因素如何影响企业的战略行为都很值得进行深入的挖掘。

徐二明



<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/deed.fr>