

规模化经营民营企业成长策略研究

吉林大学管理学院 吉林大学创业研究中心 高贵富 葛宝山

[摘要] 民营企业的迅速发展,是中国改革开放以来的一个突出现象,它们已经成为中国经济新的增长点、活力源、生力军。但是,民营企业发展并非一帆风顺,自然淘汰率相当高,即使生存下来的也出现了企业发展到一定规模、一定阶段就停滞不前甚至衰退的现象。本文在对规模化经营民营企业的具体特点进行分析的基础上,总结其停滞、衰退及其灭亡的原因,进而推出其成长策略。

[关键词] 规模化经营,民营企业,成长策略

一、规模化经营民营企业的特点

1. 民营企业的内涵。“民营”这个概念最早是对国有企业实行民营方式而言的。随着改革的不断深入,非国有经济得到了迅猛发展,为了避免戴上私有经济的帽子,所有的非公有制经济和非公有制企业就被统称为民营经济和民营企业。伴随着现代企业制度的迅速发展和组织结构的日趋完善,我们应该从更新的角度,即股权结构的角度来研究民营企业。应该着眼于企业的最终所有者是谁。我们认为:民营企业是最终控股权掌握在自然人手中的企业。

2. 规模化经营民营企业的特点。规模化经营民营企业,主要是指经过第一次创业,抓住了短缺经济中的机会,通过“拾遗补缺”迅速做大以后,资产具有一定规模,一般在5000万元人民币以上,产权相对清晰,其发展势头趋向理性成熟的民营企业。其具体特点有:第一,这类民营企业,不只求资产规模的强大,许多企业开始重新审视自己的发展模式,删繁就简,通过资本运营等手段,力求提高企业核心竞争力;第二,企业开始或拟实行高级经理持股,有些企业开始对骨干员工实行期权制。由于人才结构的不稳定制约了企业的发展,唤醒民营企业不再独霸资产,纷纷开始实行股份制改造,并使企业高级经理人员拥有优先认股权,使他们的利益与企业的命运捆绑在一起;第三,多数处于企业生命周期的高速成长阶段或成熟期,资金需求量很大,部分企业已具备条件,积极寻求海内外上市融资。著名经济学家魏杰说过:“民营企业要过的重大关是资本关”,上市无疑是打入资本市场的绝佳渠道,上市对民营企业来说已经不再是梦想。第四,大多缺乏可持续发展的内在动力,产业层次、品牌层次及营销层次急需提高,以应对入世后跨国公司的全面冲击。因此,全力培养自己独特的核心竞争力成为他们的当务之急。企业成长策略是根据企业发展战略和目标要求及企业主客观条件的变化,灵活地贯彻实施战略方案所采取的各种措施的总和。是为实现企业发展目标而制定的,并随着形势发展而适时调整的关于企业发展全局的行动方针和操作方法。

第五,主要决策者和经营管理者的经营决策及管理行为更加趋向理性和成熟。

二、规模化经营民营企业成长中的主要问题分析

据有关资料披露:中国民营企业能够生存三年以上的不足10%,即使生存下来的也出现了企业发展到一定规模、一定阶段就停滞不前甚至衰退的现象,真正在市场经济环境下具备竞争实力的规模化企业数量有

学习,积累知识和经验,才能降低知识扩大再生产的成本,提高专业咨询服务水平,锻造核心竞争力。要加强业界交流与合作,相互学习,相互提高,互通有无,资源共享,形成规模效应。同时提高与客户的互动能力,紧紧围绕客户,对企业资信、技术含量、价格信息、客户需求和心理取向等进行调研,注重双向沟通和及时反馈,这对于增进咨询效果和提高企业形象都有益处。

4. 紧跟时代步伐,重视技术支撑。当前的世界经济正经历着数字化革命,电子商务为特征的商业环境给咨询业带来了良好机遇,也带来了严峻挑战。风险投资咨询网为创业者和投资商搭建了技术市场、资本市场、项目市场的信息平台,同时由于网络的互动性和参与性为双方提供了交流和交易的平台,有效地突破了信息不对称的瓶颈,大大促进了风险投资咨询业的发展。各风险投资咨询机构要抓住机遇,迎接挑战,推进企业网络化和信息化建设,这既能极大地拓展业务,又能有效建立大范围甚至世界范围的咨询网络,得到资源共享和规模效应,还能很好地宣传企业品牌和提升自身形象。

5. 发展形式多样、功能多元的各种风险投资咨询机构。风险投资咨询业是一个庞大的咨询服务体系,在建立综合性风险投资咨询公司外,还要大力培育与风险投资活动密不可分的各类中介机构和各类咨询企业,成立各地和各级风险投资咨询行业协会。风险投资咨询机构的运行模式和组织结构形式可以多种多样,业务内容除了为高成长企业和创业企业提供融资顾问、财务顾问、战略咨询和管理咨询等增值服务以及协助创投机构寻找优秀项目,实现投资项目退出和在境内外募集投资基金等风险投资专业咨询服务外,还可以从事促进风险投资繁荣的行业调查、广告策划、市场营销、信息交流等活动。

[参考文献]

[1]李靖. 咨询业在中国[M]. 北京:企业管理出版社,2001. 1

[2]陈柳钦. 我国现代咨询业的发展问题探析[J]. 经济界,2004(4):86-91

[3]徐磊. 风险投资咨询中介的运作机理及其在我国的发展对策研究. 北京理工大学硕士论文. 2001

限。规模化经营民营企业尽管已完成了资本原始积累,运营的资产已达到了相当的规模,但遇到的新情况、新问题却对企业的决策者们提出了新的更高要求。首先,由于市场供求关系已经由短缺转向过剩,市场环境发生了变化;其次,市场经济运行机制也已经规范化,越来越多的国有企业和股份制企业也转向适应市场经济要求的机制,民营企业的体制优势在日趋淡化;再次,经济全球化浪潮正改变着整个社会的经济格局。因此,即使某些显赫一时的民营大企业,也往往由于投资经营者的盲目扩张、决策失误、创业者离心离德、投机心理过重、甚至违法经营而遭失败。归纳起来,主要问题有两大方面:

1. 企业自身的内部原因。第一,民营企业自身缺陷,“中国民营企业家不缺乏聪明才智,但缺少一种理性精神和文化底蕴”,他们通常或多或少存在封闭的心态、患得患失、优柔寡断、目光短浅、贪大求全、急功近利、独断专行、抱残守缺、忽视创新、缺乏诚信、忽视激励、管理粗放、心无定数、微观精明、宏观糊涂、疑虑下属、反理性行为、疏于选人及人格障碍等缺陷,统称为民营企业家的劣根性;第二,高层决策方面的原因,忽视信息收集,无视外界变化,缺乏对企业战略的总体设计,盲目跟风,患战略迷失症,如资本运营方面不切实际地盲目膨胀式多元化扩张,滥用“船小好掉头”的优势,缺乏核心竞争力;第三,产权过于集中在老板及家族少数人手中、产权关系不够明晰;第四,企业内部组织结构混乱、软弱无力、治理结构不够完善、规章制度形同虚设、协调管理不畅;第五,营销策略、营销运作方面的原因,忽视企业及其产品的品牌形象塑造、不重视产品及服务的质量、过分依赖广告及市场炒作、售后服务不完善、没有市场调研及销售预测;第六,对企业文化认识不足、重视不够方面的深层次原因,任人唯亲、家族式文化、用人观念落后、不尊重员工、人才短缺与流失、老板道德品质差、事必躬亲、缺乏诚信导致内耗方面的原因。第七,制度机制原因,中国社科院综合专题研究室主任李向阳和管理学专家于中宁先生认为,中美企业的差距并非体现在管理层次的操作技巧上,国内企业差在缺乏建立企业内部种种机制的动力。企业制度是造成中美企业竞争差异的根本原因,它决定了企业的管理战略、经营战略、运营策略等若干层面。

2. 企业适应外界环境方面的原因。首先是不可控制的外界因素。据统计,在中国将民营企业做大做强很难,尤其是做实业的民营企业,内部因素不论,仅外部就有很多因素可以致民企于死地,如:竞争对手不正当竞争、诬告、打官司、破坏产品的手段都可以搞垮一个企业;个别人无理取闹,可以一夜之间使产品和企业死亡;部分媒体的集中报道或者非全面描述常常使企业提心吊胆,如履薄冰;有些部门的违法违规行为;有些法律法规的不完善对民营企业很不利;上当受骗;红眼病太多;黑社会的敲诈;造假泛滥;企业家的人身安全时常受到威胁。其次是企业可控因素,企业对国家经济环境的变化及对企业发展的影响不能及时准确地做出反应;淡化与政府及行政职能主管部门的沟通;忽视消费者的感受与利益;对突发的媒体危机处理不当、步入公共关系的误区、协调不好与同行供应商及经销商方面各种微妙关系等都是企业与外界联系中容易出现的问题进而制约和影响企业发展的方面。

三、规模化经营民营企业的成长策略

企业成长策略是根据企业发展战略和目标要求及企业主客观条件的变化,灵活地贯彻实施战略方案所采取的各种措施的总和。是为实现企业发展目标而制定的,并随着形势发展而适时调整的关于企业发展全局的行动方针和操作方法。企业成长策略是客观存在的、具体的,是企业单方面采取的企业经营运作行为和方法,具有能动性;策略的行为和方法是为了实现目标而采取的措施,具有实践的性质;策略是一种行动方针和斗争方法,是智慧的较量,如何审时度势,权衡利弊,随机应变地将策略应用得恰到好处,体现了企业决策者的管理运筹水平,更需要有一定的技巧。策略的运用,可使企业家们在复杂多变的对抗环境中,辩证地去思考问题,寻求取胜成功的途径。策略的高效实施可促进目标的实现。制定和实施策略的过程,就是分清企业自身优势与劣势、长处与短处,扬长避短,抓住主要问题,掌握好进攻的时机,对策略实施全过程进行优化和控制,继而使策略的运用显示出应有的效果的过程。规模化经营民营企业成长策略,要以产业提升是龙头,以确保企业的技术竞争力,拓展产业链条,在行业发展中处于领先地位;以管理提升作保证,有了好的产权制度和股权制度安排,才能确保法人治理结构的完善,摆脱家族管理的束缚,推进现代企业制度建设;以文化提升为根本,在企业内部推行共同目标、共同创业、共同利益、共同发展的理念,凝聚住人心,吸引住人才,激发每位员工的创造力和同舟共济的使命感。(美国)劳伦斯托勒在他所著的《企业成长策略》一书中,将一个企业的成长的最关键因素归结为四个方面,那就是:灵活性、计划、控制和资本。在此,我们将规模化经营企业成长策略进行综合分析和归纳为以下几个方面。

1. 企业体制设置策略。企业的体制,就是企业的产权结构和法人治理结构。因此,设置好企业的体制实际上就是要解决好企业归谁所有,由谁来经营以及如何进行管理的问题。我国民营企业在早期的成长过程中,由于特定的历史原因,绝大部分企业实际上都没有能够很好地解决产权的问题,自然也就无法真正的解决法人治理结构问题。所以公司的治理结构,说到底就是指公司各方面权利、责任、利益之间相互制约的机制,本质上是权力与责任的对称性、责任与利益的协调性、风险与收益的对等性。而规模化民营企业已经开始企业体制的设计,首先突破体制上的障碍,是企业获得稳定发展的基础,对民营企业的成长具有非常关键的意义。

2. 提升企业核心竞争能力策略。据美国学者柯林斯和波拉斯在长达6年的研究中发现,在美国每年诞

生的约 6,000 家企业中,大约 80 %会在 3~5 年内倒闭,10 %左右在 5~15 年内关门,只有 5 %~10 %可以在竞争中取胜。而取胜成功的秘诀是:目光远大,几十年始终坚持企业核心价值观。我们知道企业的核心竞争能力是通过产品来实现,我国大部分民营企业由于其家族制观念的束缚,缺乏长远的品牌和规划,没有真正的品牌文化建设。

3. 市场营销策略。这是企业成长策略的核心,在针对新的顾客群和新产品作营销规划的同时,必须紧盯现有市场。进一步制定取得商品价格、销售渠道及包装控制权的营销策略。企业一旦控制了市场,就有能力改变售后服务。要做好销售组织、广告宣传和公共关系策划,探寻低成本高效益推销技巧。

4. 人力资源管理策略。当企业实现规模化以后,必须建立健全企业的各项规章制度,加强企业管理基础工作。首先应自觉适应市场发展的需求,打破任人唯亲、树立“以人为本”的现代管理思想,推进“能者上、平者让、庸者下”的用人观,消除“排外”情绪,在企业内营造一个和谐的软环境。要尊重人才,平等待人,加强沟通,增进交流;要广招人才,给员工发展空间,要从收入、感情、事业等方面实现个人价值,从效益上留人,要能容人之短,塑造积极进取的员工队伍。不断增强人才与工作的相互适应性和协调性,实现人才发展与企业发展的双赢。一个成功的企业不仅能够吸引人才,稳定人才更重要的在于不断创造人才。因此,要把人才的培训工作放在重要的位置上,建立完备的教育培训体系。其次,要做到企业内部“人人有事干、事事有人干”,工作有标准、结果有反馈、有法可依。

5. 建立有效的激励机制和绩效管理策略。在企业内部逐步建立员工入股制度,员工持股的同时,也给了其责任、风险和满足感。合理确定人才的薪酬结构,对员工绩效进行有效的考核和管理,要使人才的收入与他们的实际贡献相符,对做出突出贡献的要加大奖励力度,对犯有重大错误的员工要严惩。只有奖惩并举,提高人才的责任意识,才能促使人才释放最大能量。同时,要注意将经济嘉奖与精神激励相结合。

6. 同外界的交往与融资策略。企业要做大、做强,离不开复杂多变的国内外环境,处理好各种公共关系则更重要。要争取政府各级职能部门的支持,灵活运用政治资本,政治是天,要会用时,要广交朋友,融洽与社会各界的良好关系。但不要进入只靠关系,不靠自己机制、实力及动力的误区。资金是企业的血液,畅通的融资渠道及有效的融资手段是企业成败的关键要素。通过现有资本结构调整、转让企业资产然后回租、吸收新的权益资本如上市、合资、员工持股、吸收风险资本等方式融资。

7. 提升企业文化策略。企业文化是企业组织的共同观念系统,其核心是企业理念,它在很大程度上被管理者的思维和决策施加影响。规模化民营企业已不再将盈利及满足自我要求作为唯一目标,更要注重回报社会。在主题理念的统治下,企业的价值观、人才观等形成了一个文化体系,共同提升企业文化。在企业内部应把企业文化视为一种管理手段,不单纯依靠利益驱动被动式管理,更注重通过营造“亲和”、“凝聚”的企业文化氛围来达到主动管理。要加强企业的文化建设,必须摆脱家庭情节的文化因素在企业中的影响,民营企业必须首先突破自身文化教育的束缚,提升自身的文化素质和修养,提高自己的人格魅力,重新树立一种具有稳定性、吸附型和包容性的企业文化,营造一种良好的工作氛围。

目前,国内对企业成长策略方面的理论研究与实践运作正在向纵深发展,并取得了可喜的成果。但以规模化经营民营企业为视角,深入系统地研究处于新世纪、新时期、新环境、新条件下的企业成长策略方面的理论研究专著及文章并不多见。在这种背景下,我们选择了规模化经营民营企业成长策略问题进行分析 and 研究。剖析民营企业成长过程中存在的问题,分析其失败的原因,从中汲取一定的教训,总结丰富民营企业成长策略,以期达到既丰富该领域的理论研究,又对正在搏击风浪的民营企业会有一定的实践价值和指导意义。

[参考文献]

- [1]兰德尔. S. 卡洛克等:《家族企业战略计划》,中信出版社 2002. 6
- [2]李晓箬著:《企业家成败定律》,西苑出版社 1999. 10
- [3]王子雄著:《中国民营企业失败原因分析》,中国工人出版社 2004. 1
- [4]朱元春:《中国民营企业成长通鉴》暨南大学出版社 2003. 8
- [5]何志毅主编:《民营企业案例》,北京大学出版社 2003. 11

主管单位:中国科学技术协会

总 编:董福忠

编辑、出版、发行:中国技术经济研究会

编辑部地址:北京学院南路 86 号 530 室

期刊号:ISSN1002-980X
CN11-1444/F

邮政编码:100081

印 刷:海城彩印有限公司

电 话:(010)62174221 62103364

出版日期:2005 年 5 月 25 日(总第二〇九期) 每册定价:6.00 元