

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 知识经济下我国民营企业的出路探讨

李成东（中国华电集团公司潍坊电厂）

### 一、序论

随着市场经济和国家相关政策的出台实施，非公有制经济在国民经济中占据着越来越重要的地位。民营企业经过改革开放二十年的不断发展，从无到有、从小到大，已形成越来越强的实力，在我国的国民经济宏观格局中占着越来越重要的地位。新世纪的到来，知识经济已经成为全球不可遏止的发展潮流，信息技术的突飞猛进、日新月异，使得经济发展的传统模式遭遇愈来愈严峻的挑战。在这样一个时代背景下，作为在市场机制下通过近二十年的发展和努力摸索刚刚练就了一身适应市场经济运行基本本领的民营企业。如何保持自己旺盛的生命力，在新一轮的经济全球化的竞争格局中实现可持续发展，并为我国最终实现经济的振兴和全面繁荣做出举足轻重的贡献，应该是每一个民营企业管理者在定位企业的发展战略中最应高度关注的课题。从长远来看，在我国的社会主义市场经济迈入一个新的世纪的时候，面对令人眼花缭乱、变幻莫测的经济全球化景象和接踵而至、目不暇接的一波又一波推动经济出现超常规发展的新技术革命，关注民营企业的生存和发展，对我国的社会主义市场经济是否最终取得辉煌的成就，实现将我国带入经济强国的最终目标，尤其显得意义深远而重大。

### 二、迎接知识经济的到来

随着技术进步的不断加快，人类社会自20世纪下半叶以来发生了急剧的变革，一种新的经济形态：知识经济渐渐显露并显示出强劲的发展势头，他预示着21世纪将是知识经济的世纪。

我从几个不同的角度出发去理解知识经济。

从生产要素角度看，在工业经济中，土地、资产设备等有形资产、劳动力是最重要的生产要素。但随着知识经济时代的到来，知识成为最重要的生产要素。

从企业的价值链来看，在工业经济时代，附加值主要来自生产制造部门。随着知识经济时代的到来，生产制造对企业附加值的贡献将愈来愈少，而来自研究开发部门和营销服务部门的贡献将愈来愈大，附加值将主要来自研究开发部门和营销服务部门。

从历史形态看，知识经济是和农业经济、工业经济相对应的一个概念。说世界将进入一个知识经济时代，并不等于说农业经济和工业经济将不存在了。可以这样说，在人类有历史以来，三中经济形态一直共存着，但三者所占整

个经济比重最高，工业次之，知识经济成分微乎其微；在工业经济时代，农业经济的比重仍很高，在工业化的过程中，农业经济的比重越来越少；到知识经济时代，知识经济的比重将占最大比重，工业次之，最低是农业。在发达国家中，服务业体现了更多的知识经济成分。当然，在知识经济时代，只是在经济生活中都起着重要的作用，但由于知识生长、传播和使用的速度在农业经济和工业经济时代很慢，因此，其整体作用较小。而在知识经济时代，知识起着决定性的作用。

从一个国家来说，说它已进入知识经济时代，是指该国国民生产总值已主要来自知识的贡献。但比例多少才能说是进入了知识经济时代。

从以上的分析我认为所谓知识经济，是指建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。

### 三、民营企业的概观

#### 1、民营企业在改革开放二十年来的发展变革

中国非公有制经济经过二十年的不断发展，已经成为国民经济的重要组成部分，其所占份额也越来越大，尤其是民营企业作为非公有制经济中的绝对主力，更是发挥了其不可低估的作用。在我国实施改革开放之初的1978年，民营经济占我国工业总产值的份额为0.7%，可以说是微乎其微的，但是二十年后的1998年，民营企业事实上已经靠自己的实力和对我国社会主义市场经济的完善及经济建设的发展做出了无可替代的贡献。因此民营企业在我国的市场经济结构中占有重要的一席之地自然也是水到渠成的事情，这是我国实施改革开放基本国策的必然结果。据有关数据统计，截至1998年底，我国私营从业者达7800余万人，占全国从业人员的近12%；实现产值11800亿元，占全国工农业总产值的近12%；消费品零售总额近13000亿元，占社会总销售额的44%；实现税收700多亿元，占全国税收总额的近10%。目前，我国私营企业达到100多万户，个体工商户3000万户左右，私营经济积累注册资本达到13000多亿元。其中民营企业占有10000亿元。因此，毫不夸张地说以民营企业为代表的私营经济，为我国社会主义市场经济的持续发展做出了应有的贡献。近年来国有企业面临困境，为调整产业结构，建立现代企业制度，出现了大量的下岗失业问题，下岗职工又被民营企业所吸纳，极大地帮助了国有企业下岗职工失业的严重问题，支持了我国的经济体制改革的正常实施并促进了国民经济的发展，尤其是近几年民营企业对我国GNP增加额的贡献连续达到60%以上，而其融资的比例仅仅占到全社会融资总额的30%。通过以上统计数据，我们可以感受到私营经济在改革开放二十年来所蕴藏的巨大生命力。通过民营企业的不断成长壮大，我们有充分的理由相信，随着我国市场经济的进一步发展，私营经济将得到更快更好的发展。

我国开创的建设有中国特色社会主义事业，是我国迅速摆脱经济水平落后的现实需要。进行经济体制的改革，就是要按市场规律发展经济、合理配置资源，使得投入产出实现最优。面向二十一世纪，我国经济要全面振兴，能否利用民营经济发挥的积极作用，是关系到国计民生的重大战略问题。我们不能像在改革开放之初那样，将发展私营经济看成是经济落后地区和某些行业的需要，而是要充分认识到私营经济在机制上的突出优势，利用其市场适应能力和自我积累能力强的特点，认识到我国人口众多，人均资源匮乏的国情，充分发挥私营经济吸收大量劳动力资源的特长，从劳动力与最简单的生

产资料相结合开始，进行原始积累，开发各种资源，加快全社会资本的积累，提高国民经济总体效益。从这一点出发，我们就不会将私营经济同公有经济截然分开，而是得出二者之间相互促进、相互转化的互动关系的结论。无论从我国已有三十多家民营性质的企业成为上市公司，尤其是在近两年来以北京、深圳为代表的民营高科技公司的迅猛发展，还是越来越多颇具规模的民营企业开始步入股份经济的现代企业管理之路，因此我们有理由认为民营经济的发展将成为我国有光明前景的所有制形式，坚信民营企业在我国社会主义市场经济建设中会取得更大的成就。

## 2、制约民营企业发展的因素

制约民营企业可持续发展的因素来自于两大方面的因素：一是国家在制定有关民营企业发展基本政策上的不完善；二是民营企业内部自身与生俱来及发展过程中衍生出来的若干缺陷。

从国家的宏观政策面上来看，虽然国家已将私营经济作为我国所有制形式的重要组成部分加以确认，并在十几个省市陆续出台了許多鼓励、引导、扶持与保护其发展的政策文件和法规条例，但是私营经济至今在具体法律上仍没有明确其地位，因而无法受到良好的法律保护。目前，私营企业的发展在宏观上面临着若干障碍：

一是认识上、观念上政府需进一步端正对非公经济重要性的认识，不能再把它看成是对国有企业的拾遗补缺。政府需重新评估其对整个国民经济的贡献和影响，应该看到，回顾改革开放二十年，我国经济持续快速增长，相当程度上是得益于民营企业的发展，国家不仅实现了增加税收，扩大就业这样的经济功能，更为重要的是催化了市场经济的发育和成长，有利于资源的优化和配置，有利于人们更新观念，更加自觉地适应市场经济，因此大力支持民营企业的发展不是权宜之计，而是事关经济全局和长远发展的战略性措施。

二是要规范法规政策与完善法制环境，放开民营企业在参与国际市场竞争，国内市场准入及融资方面存在的一些明显的体制性障碍，营造公平竞争的市场环境，保护民营企业的合法利益，保障各种所有制企业的平等，切实消除行政管理中存在的歧视现象，使企业遭受平等的待遇。

从民营企业自身的管理结构特征和二十年来的发展历程看，其内部的缺陷也严重制约了本身的进一步发展壮大。民营企业是在改革开放之初由小农经济逐步萌芽发展起来的，因此其本身就带着与生俱来的两个致命弱点，这既与我国农村教育程度普遍低下，致使民营企业的大部分管理者观念陈旧，知识匮乏，从而不能快速和主动地掌握现代企业的管理理念有关；同时又与在我国沿袭了几千年的封建传统观念在民营企业管理者的身上根深蒂固，难以动摇有关，此突出地表现便是家族化管理和独裁决策，这两大缺陷归结为一句话便是民企管理者头脑中的小农意识。这种小农意识渗透在民营企业的发展历程中，对其进一步的发展带来了严重的制约并表现在以下几个方面：

其一，我国在实行市场经济初期客观上存在着市场不成熟，许多配套政策不到位，国有企业还没有放开并进行现代企业制度的改制，这其中必有一些市场空白，许多民营企业抓住了这个机遇，使企业的财力实现了扩张，有些企业积累了相当雄厚的资金实力，但这对于还未深入了解管理企业的理论方

法，建立科学的企业发展机制的民营企业管理者来说，由此衍生而来的只能是心浮气躁，对企业的生存发展形成误导。

其二，民营企业靠机制和政策上的漏洞相对容易地就完成了原始资本的积累，从而导致管理者在如何发展企业的问题上不是考虑改善产品、结构和机制，而是热衷于寻找捷径，投机取巧，有的甚至不惜丧失企业信誉经营生产和销售。另一方面又快速、盲目投资，进行多元化经营和快速扩张，由于缺乏市场调研和科学论证，更没有一套系统的近期、远期规划，加之粗放和原始化的管理，进行家族化的指挥，造成企业无法实现良性发展。每一位民营企业的管理者都应该在深度考虑的前提下，再进行多元化发展，并且还要有一个主业。太阳神集团就是由于企业对保健品市场的怀疑，决定寻找“多角支撑点”，涉足的领域很多，结果是公司元气大伤，而且延误了主业的深度发展。

其三，随着市场经济体制的逐步完善和知识经济渐渐成为促进经济发展的主流，民营企业在适应高度市场化和网络、信息为代表的知识经济催化的产业革命方面，显得无能为力或手足无措。从适应全球经济发展的新潮流这个层面上考虑，民营企业在新一轮的市场竞争格局中保持可持续发展，在多元化的市场主体中占有重要的地位，其面临的挑战将是十分严峻的。

其四，民营企业的创业机制决定了其管理者便是经营者，这种所有权和经营权合二为一的企业结构特征，在企业规模小的时候，便于控制和提高效率，但当企业规模壮大后，其管理者便很难超越自我和约束自我，致使企业无法保持旺盛的生命力乃至走向死亡。三株的成功归于其超级营销网络，但成也萧何败也萧何。随着其营销队伍的不断扩大，机构日益臃肿，层次逐渐增多，上下层信息传递日益被扭曲变形，最终出现了管理失控，极大影响了高层的正确决策。

其五，民营企业在原始资本积累的相当丰厚由此步入家族化的过程中，仍然实行一元化的投资结构，表现出同国有企业投资结构完全相似的特征，因此许多上了规模的民营企业，在很多方面同国营企业毫无二致。

对大多数民营企业来说，以上各方面的消极因素及产生的后果，绝非危言耸听，而且也绝不仅仅是制约企业进一步发展的问題，而是事关企业生死存亡的重大命题。对部分民营企业“从成功到死亡”，我们应吸取经验，前事不忘，后事之师。只有实现从经验型、技术型向管理技术复合型转变，不断完善企业自身的内部管理机制，才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟，永远立于不败之地。

在探讨制约民营企业进一步发展涉及到的国家宏观政策和民营企业内部自身缺陷两方面的障碍时，有必要澄清一些关于民营企业理论上的错误看法。其中比较流行的理论是关于民营企业的家族化理论，将民营企业的家族化看成是阻碍民营企业发展的最大桎梏之一。这种论断完全是错误的。因为家族化企业和家族化管理是两个完全不同的概念，若将二者混为一谈就会对民营企业的家族化产生片面认识最终导致对其中政策法规或行政管理上的过度约束，其结果非常不利于调动民营企业发展扩张的积极性，抑制其健康发展。事实上，家族化企业并不等同于落后、保守、没有发展动力。通常我们所讲的家族企业的弊病应该属于当它走向集约化后未进行专业化管理，进行管理

观念的变革，创新管理机构诸方面的因素，而当家族企业处于小规模，从事单一产品生产的时候，管理者大权在握，独断决策，集企业的所有者和经营者于一身，是和家族的结构特点及运作方式二者之间是相辅相成的，对家族企业在创始阶段是有利的。而当家族企业规模扩张，实力壮大之后，如不摒弃家族式的管理，则其将不可置疑地走向衰亡并断送其家族化之路。在西方发达国家及亚洲新兴的工业国家和发达地区，除了韩国以外，家族企业是最普遍和最主要的企业形式之一。在美国70%的企业为家族企业，全美名列500家最大企业的名单中，家族企业占有相当比重，在上市的大型企业中，更有50%属于家族企业，美国的国民生产总值及就业人口的一半同样是由家族企业承担的。在英国，也有70%的企业是家族企业，而在亚洲经济最发达的国家日本以及其他二战后迅速发展起来的新兴工业国家泰国、新加坡，还有台湾、香港地区，更是主要依靠从多规模不一，经营包罗万象的家族企业为各自的国家和地区的经济繁荣做出举足轻重的贡献。

因此，我国在对待民营企业的家族化问题上，应该从抑制其家族化管理的角度出发予以引导支持。只要民营企业在发展壮大的过程中按现代企业的经营管理理念管理企业，进行专业化管理，实施投资多元化，企业的经营管理者同所有者分离等，这样便能消除家族化管理的弊端。国家应该为这样的民营家族企业提供良好的发育环境，保证其迅速成长。而民营企业在走向家族化的过程中也只有认真地走现代化企业管理和发展之路，才能保持自身的可持续性发展，这是民营企业在现代市场经济战场上保持不败并占有一席之地的最高竞争战略。另一方面的认识误区来自于民营企业在国家未有明确立法保障民营企业获得融资而商业银行对之持有谨慎态度的两个依据：

一是银行和国企都是国家的，国企资信度高，向国企贷款风险小；

二是给民营企业贷款的利率同国企不相上下，按风险与利润成反比的原则，银行得不偿失，且民营企业资信度低，经营的不稳定性大，银行更不能轻易向民营企业贷款，这两个依据事实上不能全面反映市场机制下对信贷风险的正确认识。最近几年，民营企业用30%的金融资源连续为国民经济的增加额贡献达到60%以上，这本身说明了民企的信贷风险并非主观想象的那么大。民营经济的融资风险符合市场机制下纯粹的市场风险，属于正常的信贷风险，而国企在更深层次上面临着巨大的结构性风险，这种风险为国有制度所扭曲，并可能在国家政策的庇护下恶性膨胀。在国家想方设法搞好国企，使国企减负走出困境的过程中，不断地采取使银行剥削不良资产，让国企挂帐停息，债转股等一系列措施，便是向国企贷款可能面临更大风险的佐证，只不过这种风险由于宏观政策而被掩饰，这从一个反面，通过国企和民营企业的融资比例比较，看到了在资源配置上的严重扭曲和低效。所以说，向民营企业贷款不仅存在政策和观念上的误区，更是国家在促进经济发展，拉动经济增长的改革过程中必须在深层次应彻底解决的问题之一。

### 3、民营企业面临的发展机遇

民营企业伴随着二十年来我国改革开放事业的进程，为国家推进市场经济的逐步完善、促进经济体制改革的实施、维护社会稳定、保障国民经济的持续向前发展发挥了不可替代的作用，同时也使自己的实力不断壮大。已有若干先知先觉的大型民营企业从他人或自身发展成功或失败的教训中不断地进行反思，探索在激烈的市场竞争中把握生存和发展的真谛，至少他们已深刻体

会到缺乏科学的规划和论证，忽略自身的体制创新，以家族化管理代替科学管理，是经不起市场的涤荡的，最终要被时代所淘汰的。因此，这些民营企业的代表完全能够，也应该抓住在跨入新世纪时由全球经济一体化、我国经济体制改革深化以及知识经济的不断完善给他们的发展创造的千载难逢的机遇。

我国为搞好国有经济采取抓大放小的政策，将大量不景气，没有规模效益的中小型国企推向了市场去寻找最佳的资源配置，而我国的城乡居民存款和现金已达7万亿元，再加上数目庞大的民间游资，将此二者联系起来无疑为民营企业实现规模扩张提供了巨大的想象空间。如果以公共投资基金，包括产业投资基金、风险投资基金、证券投资基金的形式组建资本市场或建立相应的信贷机构向民企融资倾斜，使民营企业有充裕的资金向大量的中小型国企进行输血，此举不仅实现了国家救活中小型国企的目标，使其闲置的资源重新得以发挥作用，而且通过多元化的投资使得国企、民企同时进行现代化企业机制改造的洗礼，尤其使民营企业借此进行脱胎换骨的改造，这无论对于国家的经济发展，还是使民营企业在新的市场机制下保持旺盛的生命力，都具有非凡的意义，完全是双赢的结果。民营企业在确定竞争战略时，也只有将眼光放在这种高度上，才能实现可持续发展。

尤其是我国自加入世界贸易组织（WTO）之后，对民营企业的发展提供了广阔的空间。一是通过我国与国际市场进行大范围的接轨，将使得我国的市场准入政策几乎完全放开，这对我国许多不规范、不完善的市场规则起到重要的约束作用，相应的市场法规会很快建立和完善。民营企业将不再受到市场竞争环境下的不公平待遇，而与内外各种类型的企业享有一样的权利；二是作为独立经营实体的民营企业可在真正意义上取得外贸自主经营权，这将极大地促进民营企业的进出口能力，提高其国际竞争力；三是加入WTO后，外资银行经营业务完全敞开，这将大大拓宽民营企业的融资渠道，使得困扰大型民营企业尤其是民营科技企业的资金短缺问题得到缓解；四是通过同国外企业在国内市场进行真刀实枪的竞争，将给民营企业提供一个完全市场化的环境来体会优胜劣汰的竞争准则，促进其学习先进技术和经营管理经验，以利于自己的长期发展。总之，我国加入WTO，直面激烈的市场竞争，民营企业应抓住这一跨入新世纪的机遇，保持自身的可持续发展。只有如此，才能使一大批民营企业在国际竞争舞台上崭露头角，取得同竞争对手相制衡的地位，也才能稳固其在新的市场竞争格局中应有的一席之地。

全球经济一体化进程的飞速进展和知识经济成为促进经济增长主要方式的变革已将我国的每一个企业置入一个崭新的谋求生存发展的环境当中，民营企业也毫无例外地必须迎接进入新世纪这场前所未有的全球经济革命的挑战，如何在这一巨大的挑战面前抓住机遇，再铸辉煌。我们可以从以北京、深圳为代表的高速发展的高科技民营企业及已经正在进行现代企业经营管理革命的优秀民营企业中寻找最终的答案，并从内部扩张机制革命、外部社会环境的观念革命来顺应时代发展的潮流，在知识经济革命的浪潮中勇为人先且颇具代表性的民营企业中寻求走向成功的轨迹。首先，分析一下在我国民营经济最为发达的温州孕育出来的最为成功的民营企业正泰集团，这个企业是温州最大的民营企业，专门生产电器元件，它已经经历了从成立之初的股份合作制到公司制，再发展成为企业集团，最后改制为控股（集团）公司制的变迁，脚踏实地地完成了向现代企业发展机制过渡的使命，至1999年已达到近30亿的产值，并开始实施符合企业发展的竞争战略，从而走向现代企业规模

扩张模式的发展道路。它的成功得益于其产业定位和产业升级的核心竞争战略，而这种竞争战略的成功实施是与它的企业管理机制的不断创新使其始终与最先进的企业经营管理理念同步发展。

因此只有追求企业利益与社会利益的统一，明确了企业的社会化属性，才能赢得社会，最终的目标是实现企业与社会信任，这种社会利益第一的企业发展理念对民营企业的可持续发展无疑是必须进行的一场关于管理者思想观念的革命。目前，六合集团员工中有本科以上学历的超过90%，硕士以上人才达150多名，在国内外设有16个分公司，实现了企业专业化、产业化、集团化和国际化的运作目标。最后需要关注的是华为公司，它是深圳的一家高科技民营企业，生产以电话程控交换机为主的通讯产品，这是典型的高科技产业。以信息和技术为代表的知识经济引发全球性的经济增长方式，其势不可挡的冲击力已波及各个传统产业领域，对我国的工业化进程带来了新的挑战。在这样的代背景下，华为公司在最高的起点上，开始了同国际上同行业最具竞争力的跨国公司针锋相对的较量。通过近十几年的努力，华为不仅实现了同跨国公司在我国程控交换机市场分庭抗礼的目标，而且已经以自主知识产权与跨国公司在国际舞台上展开了激烈的竞争。华为所创设的企业机制，包括决策机制，人才机制，分配机制，企业文化机制，汇集在华为的《基本法》中，华为的竞争战略模式已经成为我国民营高科技企业取得巨大成就的典范。

#### 四、可持续发展战略的提出

针对民营企业在发展过程中遇到的种种障碍以及面对的种种机遇。在知识经济日趋成熟的今天，我建议几种战略以维持民营企业的可持续发展。仅供参考。

##### 1、搞好资本经营

在民营企业发展的过程中，有一个很普遍性的问题，即企业很少贷款，甚至根本不贷款。而在当时，贷款并不象现在这般困难，在很大程度上是由于民营企业经营者的观念误区，许多民营企业的经营者根本没有资本经营的意识，以为贷款经营就是企业没有实力的表现。

广东有一家著名民营企业曾以零负债为宣传诉求，强调自己作为民营企业的优势。此举成为行内人士的笑柄。后来这家企业的董事长也很后悔这样的提法，因为他知道，零负债意味着企业运作资本的能力很差，这绝对不是一件值得吹牛的事。事实上，这家企业后来也痛感自己在资金运作方面的缺陷和不足，专门聘请资本运营高手负责企业的买壳上市等事宜。实际上，在这个问题上留下教训的企业比比皆是。

1991至1992年间，太阳神洽谈一个房地产项目，对方出价一个亿，而太阳神当时的自有资金有1.5个亿，完全有能力把这个楼盘吃下来。但是由于担心5000万的流动资金不足以应付其他支出，太阳神最终放弃了这个楼盘。这个楼盘被人以一亿元买下后，一年后以三亿元卖出，一年之中痛失两亿，太阳神这个教训至今令当事人感慨唏嘘不已。

巨人集团由于长期以来完全依靠自我积累滚动发展，几乎从来不与银行界打

交道，等到巨人大厦资金出现缺口时，史玉柱才发现求告无门。结果1000万的流动资金缺口扼杀了十几个亿资产的巨人集团。

爱多同样如是，由于没有解决融资的问题，也没有在资本运作上作好战略性部署，只能依靠上下游合作者的资金来运作企业，企业规模足够大以后，资金的瓶颈问题就突现了出来。所以，一个环节处理不好，资金链条中断，企业就大难临头。

许多民营企业科技企业在其发展的过程中，将技术经营作为企业滚动发展的“法宝”，为了求稳对“资本经营”一直采取避而远之的态度，直到资金问题成为制约企业进一步发展的瓶颈时才恍然大悟。但是，这时又很容易出现另一种情况：一些民营企业虽然不得不走上技术经营加资本经营的道路，然而由于长期受技术经营思想的限制，因此在资本经营的问题上无所适从。于是，一些民营企业便主要依靠自身力量进行非专业化的操作，其结果白白耽误了许多大好时光。我认为，资本经营绝对应该是一种专业化的行为。资本经营可以为我们提供一种在传统思维下根本无法实现的新的经济增长方式，因此，我们也必须走出传统的思维模式，真正按照资本经营的规律进行运作。

资本经营的过程，实际上是一种对社会资源的综合运作的过程。它绝对不是一种短期行为，它需要在平时日积月累打下良好的基础。所以，在企业运营的过程中，民营企业必须注意与各种社会资源（尤其是金融机构）保持善意的、亲密的关系。步步高的总经理段永平曾经向银行贷款2000万，但是步步高在银行账户的资金从来没有少过2000万，段永平坦言当时他并不急需这笔资金，但是在他损失了利息后，却得到了在金融界的信誉，为企业的资本经营打下了良好的基础。

在资本经营的问题上，还有一个很容易出现的“误区”，即资本经营就是向外扩张，就是企业兼并，就是向社会融资。实际上这些并不是资本经营的全部，还有另一种形式的资本运作，那就是站在战略的高度对企业的一些并非不良的资产在“含金量”较高时进行出售，并借机对企业的经营战略进行调整。在这方面，深圳万科的做法就比较典型。万科在事业蒸蒸日上的时候，果断地将效益相当不错的项目，如怡宝蒸馏水、万佳百货转手，而将资金和精力主要集中于做房地产。结果万科在房地产领域获得了核心竞争能力。

如今，资本经营已经成为一个现代企业在知识经济环境下必须具备的基本能力，如果民营企业家们能够从战略的高度搞好资本经营，那么，它必将成为企业攻城拔寨的“尖刀利器”。

## 2、产品的多样化

可口可乐创造了一个长盛不衰的世界性神话，但是，我们不要奢望重演一个产品走遍天下的奇迹。可口可乐是一个罕见的例外。企业要保持活力，持续稳定发展，必须解决产品创新问题。

一个成功的企业，首先就是从产品这个环节奠定成功基础的。比如红桃K，它之所以能够成功，与它的产品的功能独特性和客观疗效性是分不开的。在众多的保健品中，具有红桃K产品这种优点的寥寥无几。但是，产品的长生



命周期也只是相对的，红桃K集团目前最大的潜在问题正是技术储备不足。如果继续这样下去，关于“红桃K的旗帜还能打多久”恐怕就不仅仅是一个讨论的话题。

企业由盛转衰，可以从体制、管理、人才等方面找出很多原因，但最后直接起作用的还是产品以及与之相配套的市场网络。太阳神的教训就在于它没有根据市场的变化，推出与消费潮流相适应的新产品。沈阳飞龙倒是在99年推出了自称为是革命性的产品，但可惜的是，沈阳飞龙只是在玩障眼法的把戏，它的产品根本没有任何实质性的改进，结果落得个自讨没趣。很多企业之所以徘徊不前，正在于他们找不到新的产品，形成不了新的经济增长点。

针对保健品行业企业接二连三地折戟沉沙，有人将矛头直指产品，称许多保健品企业的产品实际上与伪气功无异。这种认识远远突破了到目前为止企业家的自我总结，足以对行业产生震聋发聩的作用。这也说明，产品本身没有说服力，无论光环如何眩目，神话终将是会破灭的。

从三株和太阳神传来的消息称，这两家曾经在保健品行业名躁一时曾经以自己的产品创造过辉煌的行业巨头，都不约而同的在新的年度放弃了曾经引以为成功法宝的广告宣传攻势。这一迹象说明，这些企业实际上已开始认识到自己产品的真实价值，已经在准备曲线救国之路了。

在这个知识经济飞速发展的时代，即使是曾经引领世界潮流的百年老店，同样可能会在产品的问题上丧失优势，甚至一蹶不振。蓝色巨人IBM由于对小型机重视不够，导致其霸主地位不保；摩托罗拉由于对数字电话的忽视，导致领地被诺基亚、爱立信等后起之秀狂噬。如果我们的民营企业还奢望一个产品走遍天下，其结果可想而知。

### 3、谨防多元化的陷阱

在多元化问题上摔跟头的民营企业汗牛充栋。最典型的莫过于“巨人集团”的悲壮之举。我们认为，许多民营企业之所以先后走进了多元化的陷阱，首先与这些民营企业家的“成功”经历和个人心态有很大的关系。

企业做到了一定程度，企业家的自我感觉就会与创业初期的大相径庭，就像走稳了路的小孩忍不住想奔跑一样。于是，习惯了创业初期核变式发展速度的企业家对于正常的利润和发展步伐已感到索然无味，使得一些企业家很容易形成自我崇拜和好大喜功，在成功和吹捧面前表现得难以把握。我们曾经不只一次地亲耳听见一些成功的民营企业家认为自己无所不能的“呐喊”，自认为没有什么自己办不到的事情。就在这种心态的驱使下，一些民营企业在没有经过认真论证的情况下，一拍脑袋便进入了另一个自己并不熟悉的领域，在很“风光”地投下巨资之后，令人遗憾地大败而归，有的企业因此一蹶不振。在多元化问题上犯错误的企业，往往缺乏在主业经营上的执着信念，结果副业没有打开局面，主业也失去了巩固的机会和条件。

但是，并不是说多元化就一定是陷阱。实际上，绝大多数企业都在多元化问题上进行过尝试，而且一些企业也的确是由于多元化经营建立起了自己的功名。但是，问题的核心在于，在走向多元化之前，你是否已在主业上挖尽了潜力或在主业上牢牢确立了自己的地位。在进入新的领域之前，你是否已做到了对该领域的全面了解和把握。总之，你必须非常理性地搞清楚自己是否需要、是否有能力进行多元化经营，不然的话还是应该慎之又慎为妙。

事实上，世界经济500强中，没有几个企业是靠多元化经营安身立命的。不仅如此，专业化经营正成为高新技术企业发展的重要潮流。统计数据表明，70年代美国一个大企业进入的行业是4.3个，而到了90年代，一个大企业进入的行业只有1.2个。所以，我们建议民营企业家在走向多元化时一定要三思而行。

#### 4、锻造企业的核心竞争力

近年来，核心竞争能力成为一个热门词汇。如果说80年代的流行理论是企业再造的话，那么到了90年代，寻求核心竞争优势成为新的当红花旦。所谓核心竞争能力，就是企业在激烈的市场竞争中取得优势的关键能力，是有可能超越竞争对手的关键之处。

一个企业要想在竞争中超过对手，就必须具备某些对手无法匹敌的优势。比如在核心技术的开发能力上，在产品品质上，在产品的创新上，在产品的成本上，在营销方式、服务方式上等。不仅如此，一个企业独特的文化也可能成为其核心竞争力。

TCL集团利用自己市场先导的观念和强大的市场网络，确立了自己在彩电行业前三名的地位；北大方正凭借其独创的排版技术，牢固树立了自己在IT行业的优势；健力宝依靠赞助体育，从而形成强大的品牌效应和社会资源；金业集团的出色操作能力，使其得以迅速完成在房地产领域的起飞和积累……

从1997年开始，中国民营企业中掀起了一股反思热潮，总结众多民营企业失败的教训，其中最为重要的一点就是，没有形成核心竞争能力。巨人为什么会从IT产业进入保健品行业，就是因为它缺乏在IT行业生存下去的核心能力。沈阳飞龙、三株为什么日薄西山，就是由于它们的产品竞争力已日趋衰弱。在一个市场竞争弱化的条件下，一个企业也许还可以凭借机遇、窍门之类的苟活一时，但是，到了竞争白热化的关头，没有核心竞争能力就像一艘船没有了持续动力，搁浅和沉没是迟早的事。因而，从某种角度来说，没能形成核心竞争能力的民营企业，无论其发展的步伐是稳健还是冒进，其最终结果都会是失败。因为随着市场环境的变化和竞争的加剧，其生命周期已接近尾声。除非它可以事先培植好自己的核心竞争能力，否则前浪被后浪吞没是再正常不过的事。

我相信绝大多数的企业家对核心能力的重要性是不抱怀疑态度的，但是，在具体的经营过程中，往往不知不觉中就将核心能力忘在了一边。对于许多企业来说，核心能力很好，但那是远水；近渴是企业的生存问题。步步高所从事的VCD和学习机行业，正被人们诟病为低技术含量，低利润。但我想，不能因为一个企业处于发展的初期阶段而对其有过高的要求，但更不能不对中国企业提出这样的长远要求。因为没有目标，中国的企业永远只可能在低空徘徊。培养和造就核心能力是一个持续的过程，核心能力的内容也是多元化的，一个企业不可能在形成核心能力上一蹴而就，但绝对不是不能有所作为的，即使这个企业还处于生存和发展的初级阶段。没有能力作全面提升的，就做些单兵突进的工作；没有能力在技术上突破的，就考虑在企业文化建设、团队建设、管理规范等方面下功夫。条件不成熟绝对不应该成为不求上进的理由。想想惠普公司当年的情境，他们的二战结束后，公司处于低潮时，不仅没有像一般的公司那样大规模裁员，反而勒紧裤带，“逢低吸纳”

了大量因经济萧条而失业的工程师和技术人员，而正是这些人才，使惠普的历史揭开了新的一页。

## 5、人才是立业之本

一个企业能否成功，能否长久地发展，归根到底是人才问题，人才是一个企业立业的根本。一个企业取得一定程度的成功，往往只需一个能人就够了，但是企业做大了以后，就需要一批能人而且是一批能超越能人的人才。许多企业都毫不例外地存在一个问题，即这些企业既不缺资金，也不缺技术，而是缺乏人才。那么，到底怎样才能有效地解决企业的人才问题呢？

对于一个民营企业来说，要想罗致真正的人才，民营企业自身首先必须有一个博大的胸怀、远大的目标和分利于民的境界。不少企业家主动抛弃江山为我打、企业为我所有的陈旧观念，充分确立“智力资本”在企业的地位，通过股份制或股份合作制改造，建立了企业内部的利益共同体平台，使那些能够为公司创造价值的人才能够在公司处于显著地位。这是民营企业走向成熟的一个标志，也是民营企业走向长盛不衰的必由之路。

在企业高级人才的来源上，我们认为应该尽量自己培养，尽可能少地选择“空降”。广东金业集团的董事长郭梓文对自己队伍的人才储备颇为自得，这位被称为“郭承包”的企业家坦言在承包过程中，最大的收获是人才，他每承包一个国企，都会培养和吸纳一些人才，最后承包结束，企业交还给了发包者，但是人才却成为了自己永久的财富。如今这些在商海的实战中经历过摔打的人才，已成为金业集团事业的重要柱石。金业集团的这批人才有一个很重要的特点，就是与金业的企业文化水乳相溶，认同并忠诚于企业的核心价值观。这些人才对于一个快速成长中的企业来说，是一种非常重要的稳定力量。相反的例子是爱多，它的一些人才被称为“空降部队”，虽有较强的策划能力和较新的思维，但是由于与企业磨合时间短，不能充分溶于企业，其思想和策划超越企业本身所能操作的层面，导致企业内部出现混乱，以至于有人认为他们在某种程度上害了爱多。

作为一个成功的企业家，不仅要重视人才，而且还要根据事业发展和外部环境的变化，实施淘汰和更新人才工程。在一些成功的企业中，“杯酒释兵权”是常有之事。美的的何享健就用一台电脑，让一批不适应现代管理的高层人员自愧而退。而在大多数企业里，管理阶层因资历、年龄甚至政治面目而定，一些脱离具体实践，知识观念老化的干部长期居于领导位置，在今天这样一个知识经济飞速发展的年代，这样的企业活力下降，出现慢性自杀是理所当然的。

## 6、建立学习型的企业组织

一个成功的公司是能够有效学习的公司。知识是未来的资本，学习意味着准备接受不断的变革。可以说，危机随时都张开血盆大口，准备在你不注意的时候，一口将你吞噬。要避免失败和被淘汰，唯一的办法就是学习，不仅企业家个人要学习，而且要将自己的企业提升为一个学习型的团队。因为，未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。

在中国的企业中，民营企业所表现出来的对于学习的渴望远远强于国企领

领导人，这毫无疑问是因为民营企业家对于企业命运的关注远远在国企领导人之上。像民营企业中的刘永行、何伯权、任正非等人身上所表现出的儒雅之气和孜孜以求的钻研态度都是非常令人钦佩的。

但是，仅仅是企业家个人的学习还是不够的。有相当多数的企业家十分迷信个人的力量，这些个人也许是自己，也许是策划家或其他各门各类的专家，但是，如果不能将个人的知识、理念转化为全体员工都可以融会贯通的共同的价值观和行为准则，则什么样高超的领导思维和策划高见都不可能根本性地发挥作用。

人们要从工作中活出意义，乐于工作，不断突破能力上限，培养前瞻而开阔的思考方式，创造真心向往的结果。为达至学习型组织目标指明五种方式，也即是我们通常所说的五项修练：系统思考、自我超越、改善心境模式、共同愿景、团队学习。一些世界性的先进企业，如英特尔、惠普、新加坡航空公司等在这方面都是很有心得的。国内一些企业，如红桃K、华为、希望等在营造学习型的组织这个问题上也是可圈可点的。比如红桃K专门成立了儒商学院，负责全体员工的培训和再学习工作，全体员工日复一日、年复一年地做“作业”，以此不断提高企业整体竞争优势。

## 7、注重企业文化

近年来，我国保健品行业的许多明星企业纷纷出现危机，面对危机，巨人倒下了，飞龙落地了，三株出现了大溃退。而同样面对危机，太阳神却能够保持全身。为什么会出现这种情况？分析家认为，除了太阳神本身的财务状况比较合理以外，与太阳神十年来苦心孤诣经营的企业文化密不可分。实际上，正是企业文化“挽救”了太阳神。据了解，太阳神的员工甚至包括一些离开太阳神的人对于太阳神仍然保持很深的认同感，对于身为或曾为太阳神人仍感到由衷的自豪。这就是一种文化的力量。它甚至可以在企业硬件都荡然无存的情况下，延续企业的生命。多年来，太阳神在企业文化建设方面取得了卓越的成效，企业文化构成其核心竞争力的主要内容。这一点，在太阳神这个企业处于蒸蒸日上时如此，在企业处于低潮时同样如此。

在我国的民营企业中，相当一部分企业非常注重企业文化的建设，这也是近年来中国民营企业这一群体充满生机和活力的强大文化源泉。但是，在企业文化建设的过程中也存在一些令人担忧的误区：

一是一些企业为了塑造自身的文化形象，在脱离企业经营管理实际的情况下总结了一套经营理念或企业精神。由于这些理念或精神根本不被员工认可，因此这种企业文化实际上成为一种脱离企业实际的空谈。虽然对于外部的不知情者可能会起到一时的“包装”功效，但是对于企业自身而言，纯属一个漂亮的“花瓶”，其作用可想而知。

二是一些企业以为企业文化一经建立便可“长治久安”，忽视了根据环境的变化及时对企业文化进行“创新”，从而使对企业发展本来起积极作用的文化变成了企业发展的障碍。实际上，企业文化同样有“好”与“不好”之分，当一种企业文化由于惰性而变成一个封闭的系统时，它很可能会扼杀企业的创造精神，从而排斥外来人才的加盟和企业对社会资源的充分利用。

我们认为，企业文化应该是一种与企业经营的实际紧密相联的东西，准确地说应该是从企业经营的实际中提升形成的，外于企业经营的文化只是文化，而不能称之为企业文化，更不是本企业的企业文化。与此同时，企业文化应该是一个动态的过程，它必须与企业一起共同成长，没有创新或者不能包容创新精神的企业文化是一种消极的文化。

## 五、结束语

通过以上的分析，我们有充分的理由得出这样一个结论：只要我国的民营企业能尽快挣脱由自身缺陷带来的阻碍企业生存和发展的桎梏，对落后的企业经营管理模式进行彻底变革，更新观念，勇于创新，在知识经济迅猛发展，竞争日益激烈的新市场格局下，紧随时代发展的脉搏，就一定会实现可持续发展的目标，使自身实力不断壮大，并成为国家经济实现繁荣和强盛的中坚。

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)