

编者按: 据相关调查, 中国民营企业的自然淘汰率很高, 从改革开放至今能存活下来的仅占总数的20%~30%。民营企业要在整个国民经济中稳占半壁江山, 还需一番“脱胎换骨”的改造。该文就如何实现民营企业三次创业管理的升级提出了自己的思路, 对涉农民营企业和乡镇企业的管理有一定借鉴作用。

基于三次创业的民营企业管理升级研究

方永艳 (台州学院, 浙江台州318000)

摘要 在对民营企业三次创业特征进行分析的基础上, 认为民营企业应通过制度创新、精细化发展、企业文化创新来实现管理升级, 从而建立竞争优势, 奠定可持续发展的基础。

关键词 三次创业; 管理升级; 制度创新; 精细化发展; 企业文化创新

中图分类号 F20 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2007)34-11250-03

Research on the Upgrade of Private Enterprise Management Based on the Three Pioneering Works

FANG Yong-yan (Taizhou University, Taizhou, Zhejiang 318000)

Abstract Based on analyzing characters of the three pioneering works of private enterprise, it was considered that the private enterprise should realize management upgrade through system innovation, refined development and enterprise culture innovation so as to establish competitive advantage and the foundation of sustainable development.

Key words The three pioneering works; Management upgrade; System innovation; Refined development; Enterprise culture innovation

改革开放20多年来, 民营企业凭借其无畏的创业精神, 在冲破思想禁锢、资源限制等种种障碍中迅速崛起, 涌现了一批上规模的企业。但伴随着民营企业的快速成长和发展, 必须清楚的看到其面临的问题和困境。一方面, 随着知识经济和经济全球化的到来, 所有企业都要面对技术、人才、质量、品牌、文化、信用等全面和激烈的竞争, 大多数民营企业面临着产业结构的全面调整优化升级和整体素质的提高。另一方面, 当前不少民营企业的发展存在增长缓慢, 效益滑坡; 行业结构不合理, 产业升级困难; 成熟市场里的过度竞争; 急剧扩张以致管理跟不上, 中高级管理和技术人才缺乏; 研发能力薄弱等主要问题。总之, 一些民营企业虽已上规模, 但竞争力与规模不成正比。民营企业要再上一个台阶, 实现进一步持续发展, “三次创业”已势在必行。

1 发展阶段及其特征

理论界普遍认为, 一次创业在时间跨度上是指从改革开放之初到20世纪80年代末, 这一时期民营企业完成了资本原始积累, 打下了生存的基础; 二次创业在时间跨度上指从20世纪90年代初到1997年, 这一时期部分民营企业快速成长, 开始形成相对的规模经济; 三次创业自20世纪90年代末始, 其核心问题是为企业奠定可持续发展的基础, 引入智力资本, 完成产权制度改革, 建立现代公司制, 通过运用资本等工具实现更高层次的规模经济, 寻求良好的发展速度和质量等。

笔者认为, 从民营企业的成长角度看, 自企业的创立到在市场上立足属一次创业期, 而二次创业则使企业从小规模向中规模转化, 三次创业使企业从中规模向大规模跃进。只有通过三次创业, 民营企业才会真正走向成熟。民营企业在不同发展阶段的创业具有不同的特征(表1)。

民营企业在三次创业中, 将面临着从个人、家族式企业

表1 民营企业三个不同发展阶段创业的特征比较

	企业规模	业务特点	发展速度	管理模式	创业目的
一次创业	小	简单, 层次低	较快	作坊式管理	求生存
二次创业	中	复杂, 多元化为主	跨越式	规范化管理	求成长
三次创业	大	精简, 归核化, 层次高	相对稳定, 持续发展	系统化、精细化管理	求持续发展

向现代企业, 从机会导向、冒险成长的短期行为向战略导向、稳健发展的长期行为, 从简单粗放的外延式扩张向精耕细作的内涵式发展, 从本土化、封闭型的国内行业领先企业向国际化、开放型的世界性企业等一系列转变。这是一个从量变到质变的新阶段, 因为市场环境已发生变化, 民营企业需要对二次创业时期遗留的问题诸如家族化经营、产权制度改革、智力资本引入、公司治理和企业文化建设等进行清算改造甚至内部变革, 以适应新的形势。

2 民营企业三次创业的管理升级要素

追求可持续发展是民营企业走向成熟的标志。要谋求企业可持续发展, 技术的自主创新固然很重要, 但如何通过制度和管理创新实现管理升级更为迫切、更为重要。这是因为在跨越式快速成长中, 民营企业为保持发展速度, 抓住市场机会, 一直在以一种较简单、较低级的管理模式强制性地管理着日益增大和复杂的业务, 大大降低了生产效率和管理效率, 这样的状况亟需改变; 此外, 管理升级可为技术创新提供支撑和保障。

2.1 制度创新是管理升级的基础 通过企业制度创新, 建立现代企业制度通常是民营企业发展的必然, 因为只有以现代公司制为主的企业制度才能适应社会化大生产和市场经济发展的要求。制度创新为管理升级提供了一个操作平台, 形成了相应的激励机制, 解决了企业创新发展的动力问题。企业制度创新的核心在于企业产权制度的成熟和治理结构的优化。

从产权制度来看, 民营企业以家族制为主, 家族成员占

有和控制着企业的绝大多数资产,对企业的管理决策处于支配地位。在经过二次创业之后,民营企业的产权制度仍不成熟,致使民营企业大厦根基不牢。一个成熟的产权制度应包括3个方面的内容:产权清晰、产权可以流动以及产权结构合理化。因此,在新的发展阶段民营企业应从如下方面进行创新:

2.1.1 进一步明晰产权、明确权责。从表面看,民营企业产权是明晰的,但实际上,一些民营家族企业的产权在家族内部的界定是模糊的。企业壮大时往往会导致企业内部权力和利益分配的纠纷。因此,民营企业要解决制度创新,首要前提是进一步明晰产权,产权要量化到每个自然人,在此基础上才有可能建立权责明确的企业产权模式。

2.1.2 引入人力资本、社会资本,实现家族企业的“两权分离”。上规模家族企业呈现诸多弊端,如企业产权封闭难以融合物质资本、人力资本、社会资本;亲情等因素影响企业建立科学有效的管理机制,导致企业效率低下;人员引进和任用上存在“任人唯亲”现象,难以吸引外部优秀人才;资本、风险、决策管理权三者“高度集中”对企业绩效负面影响大。因此,创造条件引入人力资本、社会资本,实现产权结构的多元化乃至公众化,建立完善的董事会和监事会运作机制,实现所有权、经营权和监督权的有效分离,是诸多家族企业向现代企业转变的必由之路。

2.1.3 建立适宜于企业产权流转的交易平台和保护机制,推动企业联合重组。企业产权制度的创新是不断变革的过程。不同的企业有不同的产权结构和组织形式。产权明晰只是产权制度创新的一个条件,重要的是产权的融合和交易,以及对产权的保护。产权制度创新的最终目的,是调动所有者、经营者和劳动者的创造性、积极性。

从治理结构来看,企业治理结构优化包括内部治理优化和外部治理优化两个层面。前者就是建立适合于企业规模的“资本、经营、劳动”三大主体的权利、责任和义务的制衡机制;后者则要求在企业与企业外部的利益相关者之间形成共赢的格局。

当前,民营企业内部治理的焦点主要有两个:一是所有者与经理人的磨合,二是企业员工的权利保护。不少职业经理人进入企业,所有者与经营者之间合作的互动制衡正在形成之中,但诚信不足往往影响到民营企业的创新,可通过建立工会以及发挥党团组织的作用来解决,这在某地方民营企业的管理实践中已得到体现。

2.2 精细化发展是管理升级的关键 民营企业三次创业管理升级的关键是改变原先的粗放式发展模式,走精细化发展之路,具体表现在业务战略的归核化和管理的系统化、精细化。只有这样,民营企业才能构筑竞争优势。

2.2.1 在战略决策层面,对多元化业务进行归核化。当前大多数规模民营企业采取多元化战略,主要基于两个目的:一是做大做强,二是分散经营风险。多元化经营有其历史合理性。但随着中国向全面市场竞争阶段的转变,以往多元化发展的许多条件正迅速消失。如资本市场的变革已使多元化企业很难以低成本获得资金支持;消费者对品牌要求提高,很多多元化企业品牌知名度虽很大,但美誉度和忠诚度

差强人意,受到专业品牌的挑战。所以,竞争越激烈,越需要资源聚焦,专业化的程度也越高。

有关研究表明,只有多元化才能给企业带来范围经济、财务的协同、交易费用的节约、经营风险的分散和核心能力的提高等。而盲目多元化则会导致企业的灾难,我国有不少昔日的明星企业的衰败即是证明,如巨人、太阳神、春都等集团。

从国际上看,1970年以来,随着全球化和市场化程度的提高,发达国家的企业集团纷纷将非核心业务出售或剥离,专注于核心业务,即采取归核化战略。归核化战略强调核心能力的培育、维护和发展,认为竞争优势的真正源泉在于核心竞争力,集中表现为企业经营业务的“归核化”,即把公司的业务归拢到最具竞争优势的行业上;把经营重点放在核心行业价值链中自身优势最大的环节上。它实质上是“围绕核心能力的适度多元化战略”。

我国已有一些成功企业是归核化战略的典范,如万科、华立集团。1993年以前的万科是多元化成功的典型。1993~2003年,万科由多元化归核到专一的房地产开发,成为纯粹的房地产开发商,从而造就了一个更强大的万科。

实施归核化战略,要求民营企业在面对全球化经营与竞争挑战中,从传统的机会导向转变为战略导向,清楚判断企业的发展方向,作出明确取舍,然后精心培育核心竞争力,为消费者提供更高的产品、服务、文化价值,只有这样才能实现可持续发展。抓住历史时机,完成从多元化扩张到归核化经营的转变,是民营企业三次创业至关重要的一步。

2.2.2 在战术执行层面,大力提升系统和精细管理能力。战略的难点在于贯彻执行和坚持,而贯彻的基础在于企业是否拥有与战略相匹配的系统和精细管理能力。

民营企业大多管理粗放而疏于“精耕细作”,重外部业务轻内部管理和创新,缺乏科学的决策机制,合理的组织架构,清晰的运作规则和流程等系统管理的基础性平台。这种外延式的管理方式越来越不适应目前竞争激烈的“微利时代”。

企业管理的系统性应当是规范性和创新性的统一。企业管理是一个系统也是一个过程,涉及到部门、个人、制度、流程、指令等。企业管理系统或过程中的一个部位不到位,就会影响到企业整体的企业管理质量与效果的高低。因此,必须实施规范化的管理。在企业的发展过程中,由于受企业的行业性质、产业特征、企业人员素质、企业环境、企业家的个人因素等相关因素综合影响,企业管理系统具有稳定性与动态性。企业管理系统的动态变化需要企业进行有效的创新,科学、适时的创新是保持企业管理系统规范性的最佳途径。

精细化管理,要求企业的管理“精耕细作”“精益求精”,这是目前“微利时代”企业管理发展的必然趋势。精细化管理包括以下基本内容和要求: 专业化管理。主要通过引进职业经理人的方式,组建专业化的管理团队; 量化管理。凡是能够量化的要尽可能量化; 规范化管理。企业各项工作都进行程序化、制度化、标准化; 信息化管理。企业规模大,管理复杂,必须依靠较高的信息化水平才能实现真正精细化; 优化管理。即持续改进,坚持不断地发现问题,解决问题,提高管理水平; 强调全员参与和团队协作,这是最基本的保障。

2.3 企业文化创新是管理升级的核心 民营企业发展的核心要素是人,而对人的制约和激励除了制度,更为重要的是企业文化。企业文化也就是企业的个性,包括一系列以规范员工日常行为的共同价值观、信仰和行为规范。刚性的制度和柔性的企业文化相结合能使企业管理达到较高水平。

从规模民营企业的管理角度来说,随着决策权的分散和职能化,部门本位主义得到强化,内部沟通和协调越来越困难,企业管理效率下降;企业内部因循守旧,办事困难;企业对环境变化的反应迟钝等形成所谓的“官僚陷阱”。要走出“官僚陷阱”,民营企业须在企业文化方面进行创新。

民营企业在早期发展中主要体现的是朴素的企业家文化。企业文化创新首先要对企业家文化进行提炼,并经历一个从企业家文化到企业文化的转化过程。通过这样的转化过程,使企业文化变得清晰、系统,并从物质层面、制度层面逐步进入员工的精神层面,使企业文化内化于员工的思想意识和行为。优秀的民营企业文化应包括:

2.3.1 坚持以人为本。民营企业要从追求自身利润最大化,转到为社会提供优质产品或服务的办企业宗旨上来,把以人为本贯穿到各个领域,努力消除企业内部存在的不平等现象,做到对内以全体员工为本,对外以顾客、用户为本。要在企业中倡导平等、公平、公正。只有这种文化氛围才能使员工真正感到自己是企业的主人,自觉认同企业的价值与长远目标,忠心地为企业发展贡献自己的力量。

2.3.2 倡导和激励学习、创新和团队合作。在目前的知识经济时代背景下,外部世界变化迅速,民营企业要持续发展,避免在激烈的竞争中被淘汰,必须通过不断的学习来增强企业的整体能力,提高整体素质。要通过行为改变观念,企业的领导者要成为学习的楷模;需要人力资源部门不遗余力地推动,建立激励员工学习、分享经验和错误的机制,将其与绩效考评挂钩,与职业生涯规划相配合,营造好学习与乐于交流的环境;要有足够的资金用于员工培训计划,购买书籍资料,建设内部共享学习平台等。

创新是企业长盛不衰的根本。民营企业本身就是理论

创新和实践创新的产物。民营企业具有创新精神,而重要的是如何将其转变为企业文化的一部分。首先,企业需要营造一种对失败持宽容态度的氛围和环境;其次,要在机制上为创新提供重要保证,主要包括两方面:良好的创新组织和保障机制。企业高层领导者须具有强烈的创新意识,并且要将之传导给全体员工。根据需要,可设立以创新为主要职能的专业部门,为创新提供必要的人、财、物保障和信息、技术支持;完善的评估和激励机制。企业要建立科学的创新评估体系,包括创新评估组织、制度和标准。在完善评估体系的基础上推行有效的激励政策,激发全体员工广泛而持续的创新热情。激励政策须与绩效考核制度有机结合,注重物质和精神奖励相结合,既要奖励大创新又不能忽视小创新。

在竞争激烈的环境下,无论企业还是个人,除强调竞争精神,更为重要的是培养团队合作精神。随着科技的高速发展,企业专业化分工越来越细,团队合作的方式更能发挥员工的才能。团队合作是企业进行各种创新、提高产品和服务质量,以及降低运作成本的重要组织方法。企业要积极营造一种团队合作的浓厚氛围,要根据每位成员个人才能的特点,将其组织起来并形成团体协作力量;要让员工形成一种分工不分家、互相支持、共同努力的习惯;要大力倡导友谊和爱心,让每一位成员都学会包容、欣赏、尊重其他成员的个别差异性;要重视团队中的每个人,让他们都能拥有自我发挥的空间。

3 结语

三次创业是民营企业长远发展的必由之路。如何通过三次创业,使民营企业建立竞争优势,奠定可持续发展的基础,是企业二次创业成功之后面临的又一次严峻考验。

参考文献

- [1] 王荣辉.对私营经济三次创业历程的反思与前瞻[J].乡镇企业研究,2001(1):13-15.
- [2] 潘彦平.中国民营企业三次创业的理论探讨[J].理论探讨,2002(4):47-48.
- [3] 贾生华,邬爱其,疏礼兵.基于协同创新思想的浙江民营企业创新发展模式[J].浙江社会科学,2005(2):213-218.
- [4] 胡维平.美国企业多元化经营动因的归核化因素[J].商业时代,2004(8):54-55.

经济损失,同时也会给区域生态环境带来很大的破坏。资金来源由全社会共同承担,承担的比例视情况而定;专业经营为主的土地开发整理模式。这类模式主体大多是专门的土地开发经营公司,其开发整理的目的是追求较高的经济回报,开发整理的地域多在大、中城市周围,开发者根据国内外市场的行情,发展以花卉、水果、蔬菜为主要内容的种植业,从而提高了土地开发整理的质量与土地的利用率。开发整理资金由公司全额垫付^[4]。

参考文献

- [1] 刘金平,魏启福,刘亚坪,等.土地整理投资[J].煤矿环境保护,2001,15(3):20-22.
- [2] 刘金平,王陶,张得明,等.土地整理投资机制及其制度[J].中国人口、资源与环境,2002,12(2):101-105.
- [3] 于际茂,郑永宏,郑艳东,等.农用土地整理模式探析[J].资源、产业,2005,7(2):8-9.
- [4] 鲍海君,吴次芳,徐建春.BOT:土地整理融资新模式[J].中国土地,2002(6):24-26.

(上接第11228页)

技术上的指导和对整个进程的宏观调控,引导开发者按土地利用总体规划确定的方向开发整理土地,集体组织筹集全部资金;土地入股、联合开发整理模式。农村集体经济组织可将其拥有的土地作为股份入股,与国家、企事业单位联合开发,以充分利用企事业单位的闲散资金,解决土地开发整理的投资问题。创造的收益按投资比例进行分配;土地开发整理公司集中开发整理模式。这类整理全部资金由企业筹集。企业获得土地的使用权、经营权,取得的经济效益按一定的比例分配给土地所有者,这里的土地所有者可以是国家、集体;国家组织大规模开发整理与专业经营模式。大规模的土地开发整理涉及经济、生态、财政等诸多因素,必须由国家统一组织开发。这种模式技术要求特别高,资金需求巨大,如处理不当,不仅会造成巨大的