
基于金融危机背景下的浙江 中小企业发展与管理困境分析

谢 冰

【摘要】浙江中小企业在管理、营销等各方面有着灵活、顽强、善于找出路的优势,但在全球金融危机的冲击下面临新的困难,特别是企业发展和内部管理困境不容忽视。因此对中小企业生存与管理困境进行分析,为帮助中小企业摆脱困境寻找对策具有重要的现实意义。重新确定破解中小企业困境的思路,重点应该放在加快企业转型,转变传统观念,树立品牌模式以及帮助企业提高管理水平和竞争力方面。

【关键词】浙江; 中小企业; 发展; 管理; 困境

【中图分类号】F123.16

【文献标识码】A

【文章编号】CN43-1027/F(2009)12-014-02

浙江企业一向非常具有活力,在历次经济萧条期间浙江经济都逆势而上,特别是1997年东南亚金融危机以后的严重困难中,更是脱颖而出。2007-2008年,旷日持久的美国次贷危机最终转化为严峻的全球性金融危机,国际金融动荡加剧,全球经济开始出现衰退,原油、矿石等资源价格下跌,投资严重不足。金融经济危机已经迅速蔓延成实体经济危机。浙江中小企业似乎比别的地方的企业受到的冲击更大,这当然和这些企业以出口为主有主要关系。同时,浙江中小企业灵活、顽强、善于找出路的优势这次没有发挥出来。在这样的经济大背景下,笔者深入湖州、嘉兴、绍兴、诸暨、丽水等地,先后进入湖州市德清县的浙江解放装饰工程有限公司、浙江佳尔胶辊有限公司、嘉兴市王店镇浙江来斯奥电气有限公司、绍兴市天涯实业有限公司、绍兴县酒乡酿酒厂、诸暨卡特兰纺织有限公司、恒鑫纺织有限公司、丽水木佬佬木业有限公司、新云木业集团等近10家民营企业进行调研。在公司管理调研中发现,各家企业的产值明显回落,效益大幅下降;资金普遍短缺,经营难以为继;管理相对紊乱,员工积极性下降。经济大背景趋紧,因此各企业纷纷希望从内部管理入手,为企业的持续经营作一番调整,以期渡过难关。

一、浙江中小企业发展与管理困境

(一)企业普遍以生产加工贴牌为主,缺乏自主品牌。

本次调研的企业,除了一家装潢工程企业,其他各家企业都是生产加工型的,其中一家生产胶辊,一家生产机械,一家生产云纱,一家生产织布,一家生产袜子,一家生产浴霸换风扇等电器,另外两家生产木制玩具。生产浴霸的那家企业主要是给全国知名品牌“奥普浴霸”贴牌,生产木制玩具的主要是给国外订货商贴牌,生产袜子的是给全国知名袜子品牌“与狼共舞”、“米兰春天”等贴牌,其中有品牌的有两家,一家是生产机械的天涯实业,生产“天涯”牌木工机械和细木工板,一家是生产木制玩具的新云木业集团,有一个品牌叫“一点”,这两个品牌都不太知名。应该说,浙江的知名品牌是比较多的,如大红鹰、纳爱斯、利群、杉杉、雅戈尔、奥普、浪莎等等,但这些企业相对于浙江所有企业来说只是沧海一粟,99%的浙江企业还是以为人加工贴牌为主的。

由于没有自己的品牌,所以议价能力不强,转嫁成本能力弱,利润率低,抗环境变化能力差。以浴霸为例,我们调查的那家企业为奥普代工,出厂价为100来元,每个毛利几元钱,(这些毛利要负担工人工资、管理费用、水电费用),奥普拿去后加价100多

作者简介:浙江工商大学工商管理学院;浙江,杭州,310018

元, 200 多元卖给经销商, 最后零售价为 300 多元。当然, 不是说奥普公司就赚了 100 元, 它要承担巨额的营销费用, 但可以肯定, 它的利润率比加工企业要高很多, 因为它的议价能力强, 可以成功地把成本转嫁出去。市场上奥普浴霸的价格比其他品牌的同类产品要高 100-200 元, 而且不太打折 (一般 9 折, 最多 8.5 折), 但消费者仍然购买踊跃, 因为相信它的质量好。再比如木质玩具, 他们生产的木房子, 给国外经销商的价格是 700 元人民币, 经销商把人民币换成美元 (欧元) 卖出去, 即最后的零售价大约是 700 美元 (欧元)。

这些加工贴牌型企业的产品质量其实是不错的, 否则名牌不会让他们代工, 但挣的却是苦力钱。原材料涨价了, 劳动力成本增加了, 出口退税率降低了, 但品牌企业和国外经销商并不相应地提高收购价格, 而是要求加工企业自己消化, 加工企业除了咬牙坚持之外几无讨价还价余地, 原因很简单, 你不做有别人做, 同类企业多的是。根据我们的调查, 加工企业利润率目前多数只有 2-5% (纺纱、织布、生产小家电), 少数有 7-8% (玩具)。

其实企业何尝不明白这个道理, 只是前些年劳动力成本低贴牌利润还比较可观, (以木玩具为例, 前些年利润率达 15%-25%, 最近两年才降到 7-8%), 因此没有创牌的意识, 哪知道形势发展得这么快, 一下子利润率就低到难以维持的程度, 现创品牌哪里来得及? 何况, 创品牌对多数浙江企业家来说还是一个全新的课题, 因为这些企业基本上都是从家庭作坊发展而来的, 坦率地说, 很多企业到现在还是一个作坊, 放大的作坊。

(二) 家族企业之弊端开始显现。

本次调研十家企业里除了一家之外, 全是家族企业。两家玩具厂, 一家是弟弟开办的玩具厂, 其实原本也是家族企业, 是夫妻档。哥哥开办的玩具厂, 两个女儿和两个准女婿都在企业里担任干部; 装潢工程公司, 妻子是董事长, 丈夫是总经理; 胶辊厂, 哥哥是老板, 弟弟是管生产的厂长; 浴霸生产厂, 弟弟是老总, 哥哥是管生产的厂长, 纺纱厂, 夫妻挡, 男主销售, 女主生产管理; 机械厂, 老总的弟弟和侄子都在企业里面担任干部, 似乎在培养侄子接班; 云纱厂, 丈夫管生产, 妻子管销售。

家族企业最大的优点是团结、忠诚。中国有句俗语 “打虎还得亲兄弟, 上阵还得父子兵”, 家族是传统中国的核心。据笔者观察, 这些企业家兄弟之间关系真的很好, 侄子侄女都视同己出。笔者在此不想讨论家族企业的优劣, 而只是想指出, 对浙江家族企业来说, 一个很大的弊端在于, 创业时期的亲兄弟夫妻兵往往成为企业进一步发展的阻碍。其实任何一个企业都有创业的元老, 如果元老不能随着企业一起进步就会成为企业进一步发展的障碍。这个问题在浙江企业里面可能更明显, 因为浙江企业很多创业者和元老文化水平都不高, 在企业开创阶段, 元老们凭着一腔忠心, 勤扒苦做, 呕心沥血, 管好生产, 让老总专心出去跑市场, 但他们的管理方式是事无巨细亲力亲为, 这在企业规模比较小员工比较少时是行之有效的, 但当企业扩大规模员工增多到一个人照看不过来时, 这种管理方式就行不通了, 这时他们文化程度低、不会运用现代管理知识的缺点就暴露出来, 成为企业进一步做大的障碍, 但他们是创业的元老, 又是老总的骨肉至亲, 老总很难下决心让他们回家。

调研中的那家生产浴霸的企业就非常典型。老总是弟弟, 哥哥是管生产的厂长, 以前的企业没有什么管理制度, 比如他们的库房出入库都没有登记制度, 里面有多少材料、半成品是一笔糊涂账。原来只有几十个员工, 厂长一个人照看得过来, 没有什么问题, 现在工厂规模扩大到 400 多员工, 就乱套了。老总从外面请了一些职业经理人, 充实到部门经理岗位上, 但现在企业的 “老人” 和聘请的 “新人” 之间的矛盾已经半公开化, 双方互相指责对方, 在我们调查队组织的座谈会上双方发言时就充满了火药味。 “新人” 来了以后主要是进行建章立制的工作, 包括调整流程、规范操作、建立出入库制度等, 但在 “老人” 看来, 这些人工作清闲, 却拿着高薪, 不像他们早期那样每天在车间里忙得一身臭汗, 而且下班就回家, 不像他们早期那样自觉加班加点, 这被看成是对企业不够忠诚。 “老人” 指责 “新人” 对企业忠诚度不够, 只会耍嘴皮子, 增加了企业的成本, 却没看到企业效益增加多少。 “新人” 则指责 “老人” 恋栈禄位, 又不会管理, 又不想交权, “新人” 只有责任, 却没有权力。老总左右为难, 现在只好把他们分开, “新人” 在老厂工作, “老人” 在新厂工作, 暂时把矛盾压了下来。

也有少数企业下定决心打破了家族制。云合那家弟弟开办的木玩具厂其实是妻子先开办起来的, 后丈夫加盟, 后来当企业发

展遇到瓶颈,老总廖灵飞下决心打破家族制,他首先拿自己的妻子开刀,让她回家,现在企业的中层干部全部是从外面聘请的。廖灵飞说,家族企业最大的问题是制度难以执行,因为夫妻在家本是平等的,当妻子违反了规定时,做丈夫的很难严格地按制度去处罚她,但这个先例一开,制度就随之失效。

(三)企业管理水平参差不齐,有待提高。

从我们的调查来看,企业管理水平明显呈现一个谱系,谱系左边是原始粗放的管理,右边是比较规范的管理,中间正在从粗放管理向规范管理转型。

德清的那家胶辊厂是比较原生态的管理,哥哥是老总,主要负责销售,妻子负责财务,弟弟管生产。厂房就是一个车间,弟弟管工厂的方法就是车间主任的方法。每天晚上先把第二天的工作计划好,30多个工人完全按他的安排工作,没有考核,没有多劳多得,所以只要他眼睛不到,工人能偷点懒就偷点懒。比如工厂设备经常出问题,一出问题,弟弟就钻进去修(弟弟是修机械的能手),他一钻进去修机械,其他地方的工人就都停下来,等他站起来,别人又开始工作。本来能够半天作完的工作,工人常常要拖到下班前作完。工厂任何一个环节出了问题,弟弟都是救火队员,他身兼调度员、设备维修工、监工、配料研究员,有时候还要客串操作工,可以说是十项全能。他每天八点来上班,经常晚上12点以后才回家。每天穿干净衣服来,穿满是油污的衣服回去。他的脸色很差,看起来比哥哥还老。

这是中小企业创业时最典型的管理方式,很多浙江企业就是这样胼手胝足干起来的。其管理者忠心耿耿,呕心沥血,十项全能,靠一己之力维持整个工厂的运转。(浴霸厂厂长说“新人”只会刷嘴皮子,可能在他心目中的好管理者就是这个弟弟这样的)。他们的忠诚、勤奋和能干令人衷心佩服,不过,这种模式缺乏一种机制使人们自觉地多干、干好,从管理角度来说,这种管理方式其实没有管理。管理制度就像一部机器,它能够让每个人各就各位,并且充分调动每个人的积极性,让每个人自动运行,而这个厂则完全靠他一人维持运转,如果有一天他生病了不干了,这个厂就会瘫痪。

这种管理方法只适合于车间式的小厂,如果规模扩大人员增多,这种管理方法显然行不通。这家胶辊厂正在和一个企业洽谈合作,那个企业是做房地产的,现在想转型,他们投资,建新厂房,扩大规模,但我们这个队员,也就是弟弟的儿子,对此持怀疑态度——明显地,现在厂里只有几十个员工他父亲就已经精疲力竭,如果扩大到几百个上千个员工,那是无论如何也管不过来的。老总,也就是哥哥的意思是能者上,弟弟不行就拿下,但这又面临着亲情恩情和企业发展两难的问题,另外不光是兄弟感情问题,还有员工,他们已经习惯了一种管理模式,换一种方式也会不适应。那家浴霸厂表面是“新人”和“老人”的矛盾,其实更深层次是新的管理方式和老的管理方式的矛盾。许多浙江中小企业正在从作坊式车间式小厂向规模化大厂过渡,因此这种从无“管理”到有“管理”、从老的管理方式向新的管理方式的转型就显得特别重要。

转型不成功有多种情况,有的是规模扩大了还按原来的模式管理,不是靠制度去推动,而是靠管理者个人去推动,管理者成了救火队员,每天恨不得有三头六臂,还有的矫枉过正,设立过多的管理岗位,管理人员工作不饱满,人浮于事,管理成本急升,滋生官僚主义,企业不大就患上了大企业病。

也有已经成功转型了的。廖灵飞的木玩具厂的生产管理就很有一套。木玩具品种多,工序复杂,如果各工序之间安排不当,就容易出现个别工序或零部件成为瓶颈的情况,廖先生自己琢磨出了一个公式,根据这个公式来安排工人和时间就可以作到基本无误。另外他们还上了一套ERP系统,根据这套系统他们可以随时掌握工程进度、原材料库存状况,还可以知道各个工序的工作质量,因为返工就要多领料,而领任何一笔料都在系统里反映出来,这为计件工资制度打下了坚实的基础。廖先生说,这是他们最合算的一笔投资。该企业的其他制度建设也比较完备,比如例会制度、质量检查制度,目前该企业主要在营销方面欠缺。比较有趣的是,廖先生以前是电力企业的职工,文化程度较高,另一个机械加工企业的董事长是五十年代的老大学生,他们的企业管理相对规范,学历和管理水平之间的对应关系明显。这并不是唯学历论。笔者的观点是老总可以学历很低,职业经理人不能学历太低没有文化,因为老总最重要的是决策和用人,这和学历没有太大的关系,但职业经理人如果学历过低(比如小学毕业),就很难驾驭

现代管理体系。当然学历低并不等于没文化,鲁冠球的学历就不高,但据说他很爱看书,万向集团能够一次次蜕变越做越大和这应该有莫大的关系。

二、破解浙江中小企业发展与管理困境的建议

(一)加快企业转型,转变传统观念,树立品牌模式,科学管理。

企业代工贴牌的模式无法支撑劳动力工资的持续增长,因为劳动生产率是按产品价值计算的,没有品牌就无法提高产品价值,就只能赚取微薄的加工费。这是目前出口增速下降的根本原因。因此,要顺利转型,要从加工型向自主品牌型转化。

浙江省中小企业目前多为劳动密集型产业,对企业职工的素质要求和技术支持并不是很高,所以目前的存在制度是有其合理性的。但目前中国正处于高速的经济发展时代,随着市场经济制度的规范和人们法制意识的健全,为了企业的长久生存发展,必须加以改革。从长久来看,企业要求的生存和发展必然要求企业生产高质量的,高技术含量的产品,要求企业在面对其他对手时获得更大的竞争优势。在目前,响应浙江省政府“将浙江省打造成先进制造业基地的号召”必然可以获得更大的优势。这是一种必然的趋势,因此,尽快转型是一个不错的选择。

(二)加强管理制度,提高企业知识含量、管理水平等综合素质。

以调研各企业人力资源部门在管理中存在的问题为例,目前加强各部门的管理制度是极为迫切的任务。

1. 建立和完善业绩考核制度。建立和完善业绩考核制度,是激励和考验员工的一种有效手段,是企业发掘人才的一个重要且有效的方法。因为它不仅关系到员工的利益和前途,也更关系到企业的生存和发展。为此,企业在进行业绩考核的具体运作过程中,应分别对各类员工订立和编制客观的、不同的考评标准,科学地掌握评价的标准和尺度,切实地遵循和坚持谨慎、认真、客观、公正的原则,这样才能有效地起到推进工作和激励员工的作用。

2. 加强企业薪酬制度的管理。员工薪酬是员工从事劳动的物质报酬,也是管理者对员工激励的主要体现。一般企业的付薪方式有计时和计件两种。现今国家规定的工作时间是 8 小时,但在目前阶段,实施恐怕是有很难度的。可采用 8 小时和加班制度并行,对加班者在合理和可承受的范围内给予加班费用,以使员工能够积极地参与企业生产活动。企业可多采用计件的方式,以使职工能够产生更大的效益。除了以上的方式外,企业还可以根据员工的工作性质来确定薪水的多少。确定按照因人而异的原则,效果会更好。

3. 提高管理者自身的素质。改变管理者以往的一些错误的观念。如:认为有钱赚就可以了,至于什么进修培训的机会就免了。让这样的观念存在,就是将人才往外推。所以要提高企业主自身的素质是留住人才的前提条件。

参考文献:

[1]刑以群. 管理学[M]. 高等教育出版社, 2007 年 02 月第 1 版.

[2]黄玉英. 浙江民营中小企业管理中的问题及对策[J]. 浙江树人大学学报, 2003 年 03 期.

[3]F·W·泰勒(美). 科学管理原理[M], 北京:中国社会科学出版社, 1984.