

浙中地区民营企业可持续发展对策研究

邵燕翔

文章通过对浙中地区民营企业的调查,指出了浙中地区民营企业发展存在的问题,对浙中地区民营企业倒闭歇业成因进行了分析,从而提出了民营企业可持续发展的对策。

[关键词]民营企业; 族制; 危机意识; 制度创新

[中图分类号]F121.23 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1004-518X(2006)05-0117-05

邵燕翔(1958-)男,浙江杭州人,金华职业技术学院经贸学院. 刊教授。(浙江金华 321017)

改革开放以来,中国的经济一直以惊人的速度发展,由此也造就了一批堪称奇迹的民营企业,“三株”、“飞龙”、“巨人”和“太阳神”,成为名噪一时的“民企巨人”。然而,在短短的数年内,这些“名企”们风光不在。浙中地区民营企业同样如此,虽然没有名噪一时,可却也演绎着“创立、崛起、衰败”的发展轨迹。就拿金华市来看近几年工商部门每年新登记发照的个体工商户、民营企业都有数千,乃至数万户,但每年破产、倒闭、歇业、注销的户数也与新增的差不多。那为什么每年会有如此多的个体工商户、民营企业倒闭、歇业呢?这就需要对浙中地区民营企业作认真的研究,以便促进浙中地区民营企业可持续发展。

一、浙中地区民营企业发展存在的问题

近几年来,民营企业越来越显示出其蓬勃的生机和发展活力,已成为浙中地区经济的主要力量。但随着企业规模的逐渐扩张和壮大,创业的发展方向,企业的发展规模,资本的市场运作等方面越来越暴露出局限与不足。

(一) 行业发展方向局限在传统产业

在浙江商人风云人物榜中,大家无不遗憾地发现,没有一位是浙中地区的企业家。从入选企业家的名单看,这些企业家所属的行业大多数集中在IT、汽车、旅游等相对热门和公众关注度较高的行业。阿里巴巴商务网创办人马云,2000年《福布斯》杂志封面人物,50年来中国企业家获此殊荣第一人,他和他的团队创造了中国互联网商务业绩众多第一;吉利集团董事长李书福白手起家,创办中国第一家生产轿车的民营企业吉利集团;宁波波导股份有限公司董事长兼总经理徐立华,生产的波导手机在国内手机销量中品牌占有率第一。在获提名奖的企业家中,浙江001电子集团有限公司董事长兼总裁项青松,拥有专利技术110项;杭州信雅达系统工程股份有限公司董事长兼总裁郭华强,实现了我省软件企业在国内主板上市零的突破。

而金华的民营企业,产业结构基本集中在建筑、五金、建材、化工、医药、机械、小商品等传统产业,像东阳的“中天”、永康的“星月”和义乌的“浪莎”、“梦娜”、“芬莉”等具有较高知名度的企业莫不如此。传统产业的扩张能力和发展速度自然比不上新兴朝阳产业。这就要求金华的企业家在做好传统产业的同时,对代表时代发展方向的新经济予以更多关注。

(二) 企业规模较小,产业层次较底

2003年度金华民营企业20强出炉,据有关部门介绍,50强入围的最低门槛是年销售额2亿。而浙江省民营企业百强的门

槛，2002 年度是 7 亿左右，2003 年则上升至 9 亿元。浙中地区民营企业的第一阵营与全省民营企业第一方阵差距是显而易见的。从最新出炉的全省民营企业 50 强排行看，金华市仅东阳的广厦控股、横店控股和中天集团 3 家成名较早的企业入围，近年民营经济蓬勃发展的义乌、永康无一企业入围。尽管入围 3 家的企业排名比较靠前，但列入 50 强的企业数量与其他城市相比仍然较少。金华企业在做大做强方面虽然有了先行者，但“后来者”却没有冒出来。

金华市工商局有关人士用“总量不大、质量不高”来评点浙中地区民营企业现状，是比较切合实际的。2003 年金华市个体、工商户数和私营企业户数分别比宁波少 4.6 万户、3.7 万家，比温州少 5 万户，9315 家。注册资本金在 1000-5000 万的私营企业只有 379 家，而宁波有 616 家、温州 679 家。民营企业平均资产额、平均工业产值、平均从业人数也明显低于宁波、温州、台州，市场经济就是品牌经济。在品牌拥有量上，金华市显然也处于下风，驰名商标和中国名牌的拥有量，金华各为一只，而宁波分别为 7 只、16 只，台州 5 只、4 只，温州是 7 只、15 只。

（三）资本运作存在差距

民营企业要做强做大，要靠市场资本运作高手。如华立集团汪力成在过去几年时间，不仅使华立成为世界最大的电能表制造企业，而且还杀入了国内股市，剥离两家 ST 公司，借壳上市，并在美国纳斯达克收购了两家美国上市公司；台州的王振滔在皮鞋行业率先导入连锁专卖特许经营制，2003 年积极参与西部大开发，投资 10 亿元在重庆建设占地 2600 亩的“中国西部鞋都”；章鹏飞所在的现代集团与韩国现代汽车销售和服务上全面结成战略联盟，顺利完成了企业与国际市场的平稳对接，在国内首创民营企业参与国际竞争，提升国内品牌全球价值的新模式。

与此相比，浙中地区的民营企业逊色许多。一位著名的经济学家到义乌讲课时说的一番话或许能够说明这一点。他认为，义乌民营企业能不能将规模做到一定程度，不是缺钱的问题，不是产品质量的问题，而是市场触角敏锐与资本理念滞后的矛盾，即如何通过市场运作迅速实现规模扩张。拿义乌的袜业来说，如今已拥有“浪莎”、“梦娜”、“芬莉”等一批龙头企业，如果能运用市场的手段将其组合成一个联合体，就完全可以成为“中国袜业的航母”。

浙中地区企业近几年在资产整合，资本运作方面大大落伍了。全国新上市企业我省占 10% 强，且涌现了著名的绍兴“扬帆桥”现象。但金华市新上市企业却颗粒无收。金华的民营企业必须意识到，企业不走资本运作的路子，而单靠自身逐步积累，要想迅速发展壮大是很难的。其实，金华不乏好企业，不少企业已经具备了上市的条件，像尼奥普兰、东晶电子等。因此，我们的各级部门和企业应提高对上市工作的认识，再也不能错过进军资本市场的机会了。

（四）民营经济区域发展不平衡

根据 2003 年数据显示，浙中地区民营经济主要集中在金华，而金华的民营经济主要集中在义乌、永康两地。义乌、永康两地的民营企业数量占到金华市的 50% 以上，注册资本金达 65.5%，而金华市区占 15% 左右，其他地区的比重则更少。许多县市的村、镇缺乏块状特色产业，一些乡镇只有一两家企业，甚至没有一家企业的乡镇依然存在。“小富即安”、“小钱不赚”的思想、重文轻商意识、缺乏投资胆略和敢闯敢冒的进取精神，是导致金华市区迟迟赶不上发达地区的重要原因。

二、浙中地区民营企业歇业倒闭成因分析

国内理论界对中国民营企业的“短寿”现象进行过多侧面的研究，较集中的观点有“唯规模论英雄”论、“重名不务实”论、“片面追求速度”论、“盲目多元化”论和“人才结构”论等等。浙中地区民营企业总体上呈低小散状况，每年都有数千数万户个体工商户和民营企业歇业注销、倒闭，其原因和上述观点并不一致，我们认为其原因是和地方的传统文化和乡土文化的局限有关。

（一）民间借贷利率高、风险大

民营企业在发展过程中一直被经营资金不足，融资渠道不畅所困扰。由于民营企业一些固有的缺陷。比如，难以找到符合条件的抵押物或担保单位。银行信息不对称导致银行跟踪监管难，债权保全难，以及过高地夸大了对民营企业的贷款风险，所以民营企业很难从银行得到贷款支持。浙中地区历来就有一种民间借贷的风习，特别是近些年民营经济的发展，民间借贷规模也随之扩大，过去民间借贷主要发生在人们的日常生活当中，而今民间借贷主要发生在企业的生产经营当中。

就拿金华永康来看，在永康一万多家五金企业当中，规模企业数量还很少，仅有总数的 2.3%，据人民银行永康市支行统计，到 2004 年 9 月末永康各商业银行存款为 168 亿元，比年初增加 28 亿元，增幅列浙中地区各县之首；其中各商业银行储蓄存款比年初增加 12 亿元，同比少增 9800 万元。少增 9800 万元一个主要原因就是许多民间游资进入了民间借贷领域。

永康的民间借贷由来已久，在唐先、芝英等地以前还出现过地上钱庄。企业在发展过程当中，融资问题一般通过民间借贷、银行贷款和上市等几条途径解决。发展之初，由于向银行融资的条件不够成熟，企业往往通过民间借贷来完成生产经营各环节的资金需求。永康的民营经济已进入中期，但由于永康民营企业以小企业居多，民间借贷需求较大。从而民间借贷纠纷层出不穷。在 2004 年上半年，因还不起巨额民间借款，一个业主承受不了压力而自杀，导致企业倒闭、关门歇业。永康民间借贷利率从 1 分利到 5 分利不等，如此高的利率借贷企业一旦经营不善，所借资金就可能无法如期归还，最终导致破产。2004 年 10 月 6 日，坐落在永康市象珠镇的私营企业新华五金喷塑厂，发生了一起哄抢事件，起因就是业主债台高筑引起的，业主有时急需资金，8 分（的利息都出，到后来越借越多，本息雪球般越滚越大。企业的收入已不足以支付高额利息，最终企业被哄抢一空，高利贷拖垮一企业。类似的事件，在象珠镇已发生过两起。

据统计，2004 年 1 月至 9 月，永康市人民法院共受理借款合同纠纷 604 起，其中民间借贷纠纷 362 起，与去年同期相比增加 65 起。可见永康民营企业的经营压力有多大。每年有大量的个体工商户、民营企业破产、倒闭、歇业就不足为奇了。

（二）家族企业家的素质不高，企业家精神缺乏美国学者弗兰西斯·福山在其《信任——社会道德与繁荣的创造》一书中详细论证了华人文化对企业规模的影响：“当事业传到第三代时，只有极少数华人企业自行完成制度化的工作。家庭在华人文化里扮演的角度比其他文化更具中枢性质。”他的结论令人悲观：世界范围内的华人企业的规模普遍较少，其根源就在于华人文化。因此地方文化、乡土文化的影响、制约着家族企业家精神和素质。

由于家族企业的先天不足，而后天又缺乏自我提高、自我完善，多数家族企业家缺乏现代企业家应具备的素质。

1. 家族企业家缺乏向现代企业家过渡的文化底蕴，家族企业普遍存在资本积累机制有余而资本集中机制不足的问题。“宁为鸡头不为凤尾”的文化思维定势使得许多小资本不愿联合成为大资本去发展大企业。家族企业家在整体上还没有形成真正摆脱世俗文化的主流文化倾向，诸如缺乏实业精神、投机性、无序性、惟眼前利益是图等等，这些错误制约了企业家的理性决策。

2. 企业家缺乏指向未来的思维方式和战略定位，没有全局观和长远的谋划。

浙中地区的经济，近年来已逐步形成表面上的供过于求的市场常态，经济增长也由数量扩张型向质量效益型转变，每个企业都面临着新的关于未来的战略选择问题。即使是一时成功的企业，如果对市场 and 未来缺乏清晰的概念和应有预见性，那么出现决策失误是不可避免的。古人云：不谋全局者不足谋一域，不谋万能者不足谋一时。作为企业家应胸怀大局，立足长远去考虑企业的发展，但是许多企业家由于急功近利，做出了错误的选择，导致企业的失败。

3. 部分企业家不遵从市场竞争规律，甚至违反国家法令谋取不正当的利益。

部分企业家文化程度低、思想观念落后，小富即安，过分追求眼前利益。有些赚了钱不是用于扩大生产经营，而是用于享受挥霍，义乌有位业主赚了钱后，染上毒瘾，不能自拔，最终将家当吸空，企业倒闭。有些则不图建立良好信誉，不想创自己的品牌，不注重提高产品质量，以致于“捞一把是一把”的情况普遍存在，短斤缺两，假冒伪劣和偷漏税费等现象时有发生。更有甚者，不顾国家的法律法规，不顾人民生命安全，前不久被中央电视台焦点访谈曝光的金华一家火腿厂业主，在腌制火腿时不被蝇叮生虫，放入巨毒农药敌敌畏，业主绳之以法，企业倒闭。

4. 企业家目光短浅

企业要想在激烈的市场竞争中永远立于不败之地并获得丰厚的收益，就必须培养增强保持自己的核心竞争力，核心竞争力是企业保持长期竞争优势和维持超额利润的来源。因此培养和增强核心竞争力是企业的一个长期战略，然而核心竞争力并非一朝一夕就能培养成功的，它需要企业对本行业的专注、忠诚，以及持之以恒的投入，须由资源、能力、组织、文化的融合，媒体认同、延伸，经过漫长的精心培育过程才能完成。

然而，民营企业大多数都表现一种急功近利的思想。它们很少从战略的角度，专注和忠诚于某行业，通过持之以恒的投入，培养自身的核心专长，而是热衷于一时的利润，“什么赚钱就干什么。”例如前几年永康永兴实业公司业主，在国外考察、购回两台滑板车，然后自己生产投入市场，生意火爆，不到一个月永康便冒出 700 多家滑板车厂，无序竞争，市场饱和互相打价格仗，最终纷纷关门歇业。

（三）企业缺乏危机管理意识

由于民营企业的发展时间只有十多年时间，企业的管理模式，经验还比较落后，危机意识淡薄，危机管理、运营的知识手段几乎没有，一旦发现自己陷入了危机，或者束手无策，长期保持沉默，或者采取一种对抗的强硬的态度，致使企业走向败局。

任何企业繁荣的背后都可能隐藏着危机，企业危机随时都有可能降临到每一个企业的头上，比任何危机更可怕的则是意识不到危机的存在，危机意识缺乏。

1. 外部因素导致企业经营困难

外部因素对于企业的发展有着不可忽视的作用。“天时、地利与人和”是企业成功的主要因素。在瞬息万变的现代市场环境中，忽视外界环境变化，企业往往会处于被动局面。

民营经济所面临的外部环境已不同于民营经济发展初期，比如，在民营企业发展初期，我国的经济基本上是短缺情况，而今供求格局发生了重大变化，民营企业发展初期，国有企业改革刚刚起步，大部分企业仍受到传统体制的束缚，普遍缺乏竞争意识，而今，相当多的国企通过改革，直面市场大大增强了对民营经济的竞争力。加入 WTO 和知识经济的强劲影响日益显现，对于传统经济产业产生了巨大的冲击，等等这些外部环境的变化，对民营经济几乎全部停留在传统产业领域的浙中地区的民营企业的经营，带来了巨大的困难，部分企业因没有危机意识束手无策，没有通过有效的策略来化解，导致败局产生。

2. 企业的内部危机直接影响企业的生存

企业内部危机，是指企业在经营过程中，由于自身管理不当而招致的危机。通过对浙中地区民营企业的调查，主要是财务危机，人事危机和技术与产品创新危机。

（1）遭遇财务危机而倒闭

简单地讲企业无法偿还到期债务就会陷入财务危机。在浙中地区，中小民营企业需要资金时，由于融资难一般首先考虑民间借贷，而民间借贷市场尚不规范，利率高，存在着较大危机，对于一个到处似乎存在机遇的市场，义乌、永康一些业主，由于急需资金，不惜代价，永康新华五金喷塑厂就是一个典型例子，企业的收入不足以支付高额利息，一夜之间破产真可谓一些媒体报道“高利贷拖垮永康一企业”。

财务危机还表现在财务制度不健全带来的高风险。而以家族企业为主的中小民营企业大多财务制度不健全。另外企业滥用财务杠杆，过度举债，盲目投资的结果，从而直接影响企业的生存。

(2) 企业人才竞争面临的危机给企业带来的生存危机

要使企业可持续发展，越来越需要高素质的人才。现代社会分工更加专业化，企业要想在某一专业领域处于有利的竞争地位，就必须吸引大量专业人才加盟。受供需矛盾的影响，优秀人才的雇佣成本上升，对中小企业而言这是一笔难于承担的先期投资。从另一个角度看，优秀人才总是往报酬高的行业、企业流动。这就使一些劣势企业在人才竞争中处于十分不利的地位。一些企业缺乏人才危机意识，没有一个长远的人才战略，缺乏完整的人才结构，缺乏对人力资本培育和运用的战略性设计，缺乏完整的选拔和培养人才的制度，长期忽视对成熟人才的招聘和使用。

民营企业面临的较为普遍的人才危机是高级管理人才的出走，原因或出于经营上的巨大成功进而提出产权方面的要求得不到满足，或由于同企业老板发生巨大分歧而产生矛盾，或纯粹出于更高待遇、收入的诱惑。由于这些高级管理人才熟悉企业的经营模式，拥有较为固定的客户群体，并大多投奔企业的竞争对手，因此对原企业的生存冲击较大。

人才危机还表现为企业接班人的问题，因为企业第一代领导人在创业时一般都是在年富力强的中年时期，经过二十年左右的拼搏，企业也有一定的规模，而企业家大多已到退休的年龄。第二代缺乏实际的决策锻炼，又缺乏第一代创业者的业绩和人格魅力，很难驾驭较大规模的企业。也就避免不了“一代创业、二代守成、三代衰亡”的结局。

(3) 企业创新危机导致企业淘汰出局

企业的生命力正是来自于产品开发和科技创新。硅谷成为举世瞩目的焦点关键在于潜心技术创新，一个真正的企业家是不会停止在技术上的开拓的。企业创新危机表现两个方面，一是忽视新产品、新技术的引进；二是盲目创新，忽视市场规律。浙中地区民营企业创新危机主要表现在忽视新产品的市场潜力和新技术的引进，死抱养老产品不放，眼睛老放在传统产业上，忽视高新技术产业，导致产品缺乏市场竞争力，进而使得企业陷入危机之中，造成淘汰出局的局面。三、民营企业可持续发展对策在我国民营企业大都是家族制企业，家族制企业向社会化转换要经历三个阶段：企业家族化阶段、家族企业化阶段和超越家族化阶段。当家族企业规模达到一定程度时，就应向第二阶段转化。在中国当前要做主要也就是向第二阶段、第三阶段转化，要使民营企业可持续的发展，家族企业必须制度创新。

(一) 产权制度创新

第一，突破“家”的狭隘观念，树立企业长远发展的理念。家族企业的持续、稳定发展要求家族企业主做出观念上的转变。

1. 要树立企业社会化的观念。企业的社会化，即企业的股权分属于不同的所有者，企业作为一个法人独立于家族。这不仅是促进企业和社会经济发展的要求，也是家族利益之所在。2. 突破子承父业的观念。第二，适应企业发展的需要，进行所有权结构调整。1. 明确界定产权。家族企业在创业之初就应该在家族成员间界定产权，而没有界定产权的也需要根据企业的实际情况做出安排。2. 吸收其它股东入股，实现企业产权结构的多元化、社会化，这既是获得企业所需资金的条件，也是企业能够持续、稳定发展的保证。

（二）组织制度创新

第一，建立并完善企业的董事会制度。建立董事会的作用在于有一个独立完善的决策机构，改变家族制企业决策上的随意性。只有在所有权与经营权相分离的产权结构下，所有者才可以集中精力考虑和处理战略性问题，同时也可以按照企业发展要求从更大范围内选择最有经验的专业经理人员，从而降低企业重大决策失误的概率。

第二，适应管理现代化的要求，吸引外来人才，实行职业经理制度，面向社会招聘经营者，逐步实行所有权与经营权的分离。现代企业的重要特征是由一组支薪的高层管理人员来进行管理。也就是说，要面向市场来聘用职业管理人员，这是冲破家族企业重围的重要一步，改变出资人既是所有者又是经营者，既是决策者又是执行者的状态，使决策更独立、执行更坚定。同时，它为原有家族式企业中层管理人员与出资者之间设置一道屏障，改变原有管理的人情化和随意性的特点。

第三，完善家族制企业的监督机制。分散股权，增加企业内部监控主体，减少董事长、总经理一人兼任现象，真正实行两权分离，在这过程中，要变亲缘纽带的家族式管理为完善的契约式管理，实现管理的规范化、制度化。原来家族式管理中的无规章制度或规章制度不健全、以人情代制度现象，应为规范的管理制度所取代。

（三）用人制度创新

目前，中国很多企业都感到人才缺乏，甚至人才奇缺。其实中国企业目前缺的是能够吸纳、造就和留住优秀人才的机制。家族制企业盛行的任人唯亲，以关系的亲疏作为用人的标准，不适应市场经济的要求。家族制企业要发展，就必须改变其封闭的用人模式，创立一套开放合理的用人机制。

（四）管理制度创新

实行委托代理制是家族制企业适应现代市场经济发展的必然要求，从部分的技术专家、管理专家的局部代理到完全的技术官僚控制，实现完全代理，是一个逐步发展的过程。家族制企业应努力实现管理的科学化、专业化与现代化。

首先，更新管理理念。使企业从“刚性制度”管理向“柔性制度”管理转变，实现信息共享，强调团队精神、共同参与和集体决策，使组织结构扁平化，提高组织的灵活性和效率；企业管理对象也要从“物流”管理向“信息流”管理转变；企业产权界定从实物资本权向人力资本权转变。其次，实现管理专业化。就是由具有管理、技术、人力资源、市场营销等专业知识的人员来管理企业，改变过去所有者与经营者合二为一的管理模式，实现所有权与经营权的分离，实现从投资者管理模式向职业经理人管理模式的转变。再次，建立与产权制度和治理制度相适应的规章制度体系。伴随民营企业规模的扩张，创业初期行之有效的基于信任和感情的家长管理模式必然绩效递减，人盯人的“人治”管理在企业规模迅速扩大面前显得无能为力，这时就必须转向依靠严格的规章制度来约束和管理全体员工的行为。最后，实行人本主义管理。应努力创造一个公平竞争的企业环境，引进外来人才对家族制企业的发展具有重要意义，

参考文献

1. 周永亮. 中国企业前沿问题报告[M]. 中国社科出版社, 2001.
2. 张春景, 魏劲松. 挽救败局[M]. 经济日报出版社, 2001.
3. 中国改革与发展报告专家组. 制度的障碍与供给[M]. 上海远东出版社, 2001.

4. 魏杰' 企业前沿问题[M]. 中国发展出版社, 2001.
5. 牛国良. 私营企业需要突破重围对家族式企业创新制度的几点思考[J]. 山东经济, 2000.

www.yangtze.org.cn