

# 我国民营企业战略转型的瓶颈因素

## ——以温州为例

□ 董 静 王欣怡

**内容提要** 改革开放三十多年来,我国民营经济蓬勃发展。但是伴随着技术进步、市场变化和国内外竞争的加剧,大量民营企业开始思考并实施战略转型,这一趋势在此次金融危机爆发后尤为明显。本研究以温州民营企业为样本,从政府、企业、行业协会的多重视角,深入研究我国民营企业战略转型的关键制约因素。研究发现,不同主体对民营企业战略转型瓶颈因素的认知和判断存在差异,这种差异将可能使政府政策的有效性和企业转型方案的可行性受到影响。

**关键词** 民营企业 战略转型 瓶颈 多重视角

作者董静,管理学博士,上海财经大学国际工商管理学院副教授,上海财经大学企业创新与竞争力研究中心主任;王欣怡,上海财经大学金融学院。(上海 200433)

### 一、引言

自 1978 年改革开放以来,虽然经历过多次政策的重大变动,但我国民营经济发展的步伐却不曾停息。进入 2000 年以后,复杂多变的市场、不断更新的技术、日益激烈的国内外竞争以及企业家自身要求的变化等因素,使不少民营企业开始思考并践行战略转型。战略转型的迫切性和趋势在始于 2008 年的金融危机爆发后,更显突出。不论是出于摆脱困境还是力图再上台阶,对我国民营企业战略转型瓶颈因素的分析,将有利于企业制定切实可行的转型方案,有利于政府决策部门出台因势利导的有效政策。

民营企业的战略转型是一项复杂的系统工程,涉及文化、人才、政策等诸多方面(孙敏, 2001;周海生, 2008)。卜华白(2005)指出,民企难以成功实现战略转型,主要有以下几个约束因素: (1)资金和人才缺乏,阻碍民营企业向规模化、专业化方向发展; (2)民营企业经营者的才能难以适应时代发展; (3)家庭式管理模式难以发展出有效的竞争机制; (4)忽视企业文化塑造; (5)难以突破企业创新这一瓶颈。很多文献认为,制约民营企业战略转型的瓶颈因素可分为内部因素:企业主素质不高,治理结构不规范,技术创新能力弱,人才管理利用不善,企业文化缺乏,总体发展战略规划不明;外部因素有:融资困难,能源、土地限制,市场环境欠佳,政府缺乏引导政策。

由于各位学者研究的侧重点不同,对制约民营企业战略转型成功、做大做强的各种瓶颈因素的观点也不尽相同,但有几个特定的方面多次被提及。通过对文献的梳理与分析,我们将其归纳为以下几个方面:

### 二、我国民营企业战略转型的瓶颈因素探讨:多维视角

研究我国民营企业转型,不能不研究温州。温州民营企业发展至今,不仅产业集群发展优势明显,企业规模逐步扩大,而且技术创新能力日益增强。但是近年来,竞争的加剧和金融危机的影响加快了温州民营企业转型求变的步伐。

### (一)从政府角度看温州民营企业战略转型的瓶颈因素

深度介入经济发展的地方政府,能够通过数据统计、政策制定和执行等途径,了解企业转型情况。基于此,我们于 2009 年 3 月对温州市经济贸易委员会和温州市龙湾区政府进行了调研访谈。地方政府对温州民营企业转型瓶颈因素的评价如表 1 所示。

### (二)从行业协会角度看温州民营企业战略转型的瓶颈

温州民营经济发展至今,已形成了一套相对成熟的民间组织体系。行业协会、中小企业促进会等在推动企业与企业之间、企业与政府之间的沟通协调事务上发挥了重要作用。通过对温州中小企业发展促进会以及不锈钢行业协会和鞋业协会的调研,从协会角度,我们得到表 2 对温州民营企业战略转型瓶颈因素的认识。

### (三)从企业角度看温州民营企业战略转型的瓶颈

2009 年夏,我们对正处于或者已完成战略转型的温州民营企业进行了调研。在温州市龙湾区政府的协助下,本次研究共发放问卷 110 份,回收有效问卷 106 份。调查对象涵盖了医疗、鞋业、合成革、机械、水暖洁具、文具、民用电器、不锈钢加工、五金、化工、电镀、箱包、钢材、服装制造、阀门、眼镜制造等所有温州重点行业,尤以制造业为主。受访企业的基本情况统计如表 4。

从表 3 中家族持股比例和高管层中家族成员比重两个指标可知,本次参与调查的大部分企业属于典型的家族企业。根据问卷调查数据统计,企业对战略转型各类瓶颈因素的重要性程度评价如表 5。

受调查的企业目前在战略转型中具体涉及到的领域主要包括:技术转型、市场转型、组织内部转型和产品转型,详见图 2。

表 1 民营企业战略转型瓶颈因素——政府视角

瓶颈因素	说 明
资金供需矛盾	金融体系的资金供给与企业资金需求存在较大差距。原因主要是: 1 部分企业投资规模过大,产生资金周转困难。 2 针对民营企业的贷款政策波动较大,贷款难问题无法得到根本解决。
土地资源约束	据温州市经贸委 2008 年所做专题调查, 600 家规模以上企业中, 已在国内进行企业区位调查、实施产业转移的企业共有 201 家。区位转移的首要因素是温州当地的土地资源制约。
自主创新能力	自主创新能力不强, 产品技术含量不高, 产品雷同, 也导致了同业恶性竞争。如苍南县印刷业, 无序竞争使整个行业处于严重产能过剩状态, 行业利润大幅下降。
人才流失与引进	温州本地人才流失严重, 在吸引外来人才上缺乏优势。加之温州房价高、生活成本高, 导致民营企业难以招聘到高素质的职业经理人, 制约了其管理水平的提升和转型升级的实现。

表 2 民营企业战略转型瓶颈因素——行业协会视角

瓶颈因素	说 明
政府与企业沟通不畅	政府在引导和协助企业战略转型中发挥着不可低估的作用。政府与企业间的沟通效果以及政府政策的有效性是影响企业转型的重要因素。
土地瓶颈胜于资金瓶颈	温州工业用地十分稀缺。优质企业、优质项目优先用地的政策,使大量需要土地来实现转型升级、发展壮大的企业一筹莫展。发达的民间融资体系,使资金并不是民营企业转型的关键瓶颈。
人才短缺问题	为应对人才困境,部分企业与高校科研机构合作,或在大城市设立研发部门,吸引当地高素质人才加盟。但这两种方法仅适合实力雄厚的民营企业。
市场环境非良性化	市场环境中存在的过度竞争和不正当竞争,一方面干扰了企业战略转型的观念和意识,另一方面有可能使企业转型的效果无法迅速体现。
技术创新与品牌形象	大部分企业的战略转型都涉及产品和技术的创新。而技术投入、技术资源、技术人才、技术专利等逐一摆在企业面前,成为企业战略转型的现实难题。长期从事贴牌生产的温州民营企业在品牌创立、品牌宣传、品牌管理、品牌提升等方面都存在知识和经验缺乏的问题。

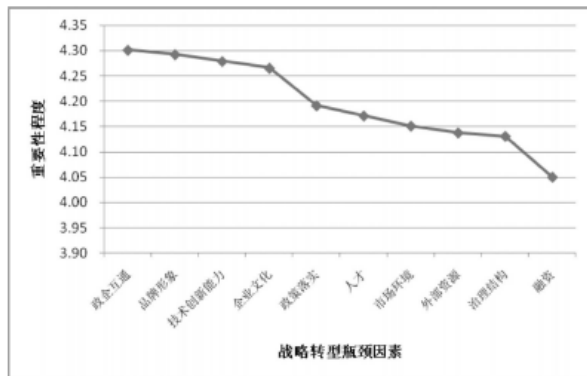


图 1 温州民营企业对战略转型瓶颈因素的评价<sup>②</sup>

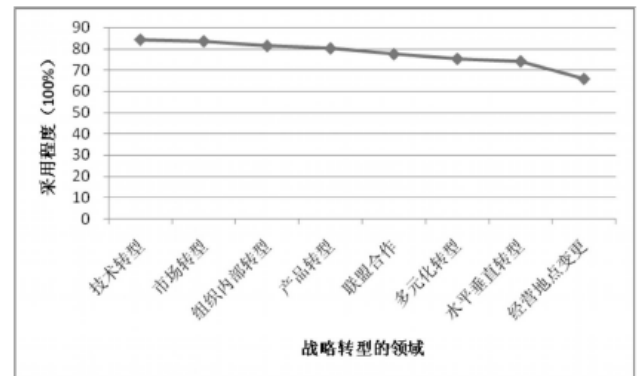


图 2 温州民营企业战略转型的主要路径选择

表 3 受调查企业样本基本情况的描述性统计

变量	分组	绝对数	百分比	变量	分组	绝对数	百分比
家族持股比例	0~ 25%	4	3.8%	企业成立时间	1年以下	1	0.9%
	26~ 50%	14	13.2%		1~ 3年	3	2.8%
	51~ 75%	26	24.5%		3~ 5年	6	5.7%
	76~ 100%	61	57.5%		5~ 10年	41	38.7%
高管层中家族成员比重	0~ 10%	12	11.3%		10年以上	54	50.9%
	10~ 30%	10	9.5%	员工人数	50以下	9	8.5%
	30~ 40%	9	8.5%		50~ 100	15	14.2%
	40~ 50%	12	11.3%		100~ 500	66	62.3%
	50~ 70%	36	34.0%		500~ 1000	10	9.4%
	70% 以上	27	25.5%		1000~ 2000	5	4.7%

表 4 民营企业战略转型瓶颈因素的重要性评价标准

瓶颈因素的重要性程度	非常不重要	不太重要	一般重要	比较重要	非常重要
重要性分值	1	2	3	4	5

表 5 温州民营企业战略转型瓶颈因素的重要性评分表

瓶颈因素		政府 (25%)	行业协会 (25)	企业 (50%)	平均
内部因素	缺乏高素质人才	5	5	4	4.5
	技术创新能力弱	5	5	5	5.0
	企业文化不健全	3	3	5	4.0
	品牌形象有待提升	3	4	5	4.3
	治理结构问题	2	2	3	2.5
外部因素	融资困难	4	2	2	2.5
	土地资源限制	5	5	3	4.0
	市场环境欠佳	4	4	3	3.5
	企业政府沟通问题	2	4	5	4.0
	政府政策落实问题	2	4	4	3.5

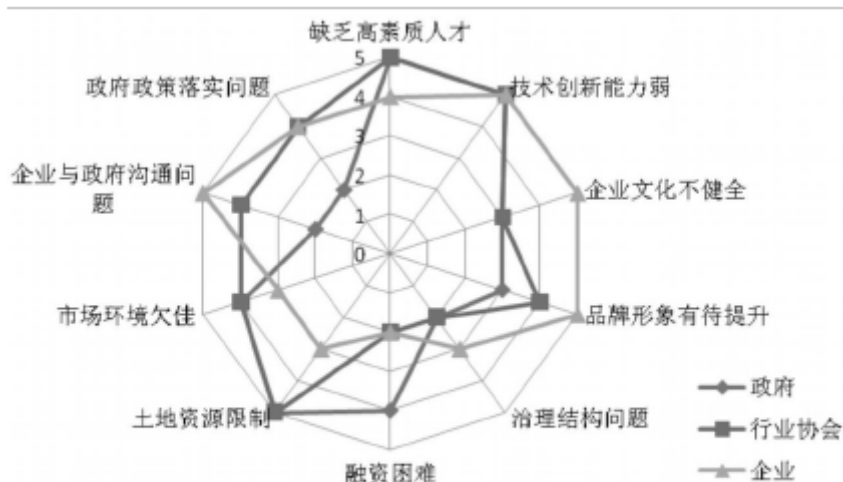


图 3 温州民营企业战略转型瓶颈因素的评价对比

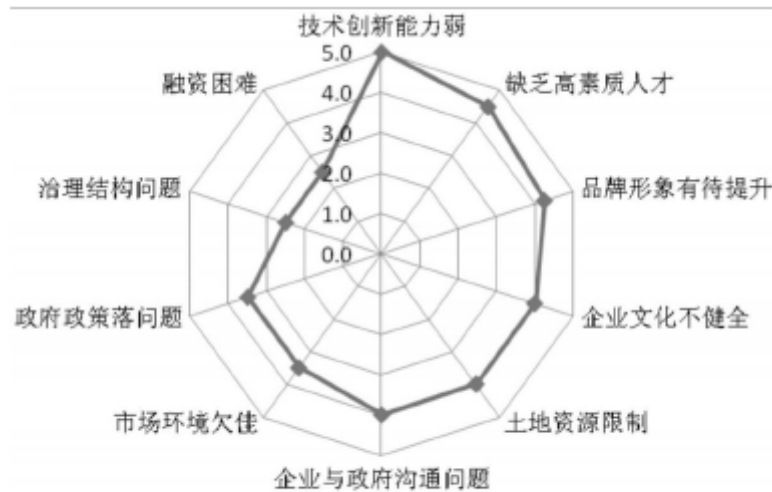


图 4 温州民营企业战略转型瓶颈因素的综合排序

### 三、我国民营企业战略转型瓶颈因素综合分析

根据前文的分析,政府、行业协会和企业自身对民营企业战略转型瓶颈因素的认知,在某些方面具有共识,在另一些方面又各持不同主张。

#### (一)对比与综合

为综合多种视角反映温州民营企业战略转型的瓶颈因素及其重要性水平的差异,本文结合政府、行业协会以及企业三方面的观点和评价,对理论分析和实践调查中揭示出的民营企业战略转型瓶颈因素予以赋值,③在对比的同时予以加权④平均,并对结果进行排序,由此得出基于综合视角的民营企业战略转型瓶颈因素的分析结论。

#### (二)分析与讨论

##### 1.政府与企业的评价比较

图 3 显示政府、行业协会、企业三方对民营企业战略转型瓶颈因素认知的异同点。虽然三方都认为技术创新能力弱、缺乏高素质人才是温州民营企业转型的重要瓶颈,但在其他因素的评价上出现较大分歧。政府认为土地资源、融资和市场环境是民营企业战略转型的重要瓶颈,但企业对这三个因素的重要性评价较低。企业认为品牌形象、企业文化、政企沟通、政策落实是战略转型的重要瓶颈,但政府方面并没有将这四个因素纳入主要瓶颈的范畴。相比之下,行业协会对各瓶颈因素重要性的评价则基本介于政府和企业之间。这说明,由于信息沟通、理解和认知的差异,企业、政府、行业协会对民营企业战略转型瓶颈的判断有差异,这将导致政府旨在协助企业转型的政策可能与企业的实际需要不符,也可能导致企业制定的战略转型方案与现实环境有差距。

##### 2.特殊性与普遍性的比较

兼顾各方认知形成的民营企业战略转型瓶颈因素综合评价(如图 4),向我们展示了不同瓶颈因素在温州民营企业战略转型过程中发挥的作用。按照重要性排序,依次是:技术创新能力弱,缺乏高素质人才,品牌形象有待



提升,企业文化不健全,土地资源限制,企业与政府沟通问题,市场环境欠佳,政府政策落实问题,治理结构问题和融资问题。可以发现,这一结论与以往研究得出的民营企业战略转型的普遍性瓶颈因素存在较大差异,主要体现在以下几个方面:

第一,对企业家素质和治理结构不够重视。在访谈和调研中,很少有人提及企业家自身素质对民营企业战略转型的影响。治理结构的重要性程度位列 10 大瓶颈因素中的倒数第二。与此同时,在接受调查的 106 家民营企业中,82%的企业家族持股 50%以上,60%的企业高管层一半以上是家族成员。一方面是严格的家族控制,另一方面是对企业家素质和企业治理结构的严重忽视。这不能不说是温州民营企业战略转型的重要瓶颈。

第二,对高素质人才缺乏的原因判断的差异。高素质人才缺乏是民营企业战略转型的重要瓶颈,但是什么原因造成了这一瓶颈?普遍性研究结论与温州结论有所不同。温州的企业、政府和协会认为主要是温州缺乏知名的大企业,而且温州的生活成本很高。但普遍性结论认为,主要是民营企业不重视人才培养,过于重视短期的物质激励,对人才缺乏职业生涯的长期规划。温州民营企业高管层中鲜明的家族控制特征也从侧面说明外来人才职务晋升难。因此,无论是政府还是企业都应认真反思高素质人才引不来、留不住的主要原因何在。

第三,对转型战略的重视差异。普遍性研究结论认为是否有清晰明确的转型与发展战略是影响企业成功转型的重要瓶颈因素。但是在调研中,各方均没有特别提到这一点,这说明对“到底什么是转型”、“如何转型”这些战略性问题的思考和探讨在当地尚不够充分。这可能也是导致企业行为雷同的一个重要原因之一。

第四,对融资作为瓶颈因素的评价差异。资金融通困难被普遍认为是制约企业转型的重要因素。但根据此次调研,民营企业普遍认为,资金并不是主要难题。融资问题在 10 大瓶颈因素中位列最后一名。这得益于温州当地所特有的融资环境。雄厚的民间资本,民营企业间庞大的错综互助的网络,长期形成的良好的诚信以及社会舆论体系等,使资金融通并不构成温州企业转型调整的主要障碍。但是也必须看到,活跃的民间融资必须在有效的监管之下才能为企业创造良性的发展环境。

#### 四、结论与对策

本文以温州为例,探讨我国民营企业战略转型的瓶颈因素。在调研、访谈、问卷调查的基础上,分析对比了政府、行业协会和企业自身对民营企业战略转型瓶颈因素的理解和认识。研究发现,政府和企业对瓶颈因素的认知和判断存在差异,由此可能导致政府政策与企业需要不符,企业决策与环境条件不符的局面。因此,就推动民营企业战略转型、实现产业升级而言,政府亟需加强与企业的沟通和交流。此外,在与以往普遍性研究结论相呼应的同时,此次研究也发现了温州民营企业战略转型瓶颈中的特殊性,例如对企业主自身素质和企业治理结构不重视,对人才激励机制和转型战略不重视,以及更具支持性的融资环境等。认识水平决定行动方向,这说明温州企业需加强从自身角度寻求战略转型突破点的意识。

#### 注释:

①《新闻晨报》,2004年6月14日。

②在调查问卷中,对此问题的评价采取了 5 分制 Likert 量表,5 分为最重要,4 分为比较重要,3 分为一般,2 分为不太重要,1 分为不重要。

③对政府和行业协会评价的赋值采取了主观取值法,即根据调研中受访者对各瓶颈因素重要性的表述赋

值。为保证取值的可比性,并充分体现各因素的重要性差异,对企业评价的赋值方法是:以问卷调查统计结果为依据,根据对政府和行业协会评价赋值的标准,予以打分。相关研究方法参见 Dess and Robinson(1984)。

④在加权时,考虑到企业对转型瓶颈因素认知的重要性,其权重为 50%,政府和行业协会各 25%。

参考文献:

1.卜华白:《论我国民营企业二次创业的瓶颈及对策》[J],《中国民营科技与经济》总第 134 期。

2.芮明杰:《再创业——企业再创业的理论策略》[M],北京经济管理出版社 2004 年版。

3.孙敏:《二次创业——民企“生死符”》[J],《商家》2001 年第 18 期。

4.周海生:《高新区“二次创业”亟待突破人才瓶颈》[J],《中国人才》2008 年 5 月。

5.Dess, G.G, Robinson, R.,“Measuring organizational performance in the absence of objective measures”[J], Strategic Management Journal, 1984(5), 265-273.

6.Levy. A., Merry, Organizational Transformation[M], New York: Praeger, 1986.

7.Tomson, S., Strategy Management [M], 1998,段剩华等译,北京大学出版社 2000 年版。