

电子商务：民企内外“突围” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/250/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c40_250081.htm 很多民企感叹他们失去了很多本地化竞争优势，包括所谓廉价的劳动力、深刻理解本地客户和本土化的自建销售网络。2004年年底，在南京举行的“民企创业创新之路”报告会上，一德企业集团CEO陈俊关于民营企业亟待转型的一番话，听来让人唏嘘不已。陈俊在江湖闯荡整10年，还是刚刚组建的“江苏投资联盟”六巨头之一。他说，他的企业经过十年发展，他最担心眼下正是“十年之坎”可能对民企带来的致命打击。他“把自己关在屋子里反思，不再热衷和领导照相及出席各种宴会，用一年时间思考企业转型这件危险的事情。”陈俊说自己的10年一直处于高度恐惧之中，戒掉了个人爱好，牺牲了个人时间，生怕一点点疏忽，怕企业衰落就像怕死一样。他的问题也是中国民营企业共同的烦恼。过去20年，中国民企浸润在“需求爆炸”中。但是中国已经进入饱和经济和成熟市场，爆炸性增长再也不会回来了，企业进入全面竞争时代。从做好买卖到做好项目，再到做好企业，民企的战略定位不得不经历巨大变迁。破解“私”字之痛不久前，中国社会科学院民营企业竞争力研究课题组对浙江、广东、四川、吉林和湖北等五省规模以上民营企业竞争力状况进行了大范围问卷调查以及实地调研。在受调查企业的产权形式中，有限责任公司的比重占到样本企业总数的77.99%，但同时，有61.82%的企业承认本企业本质上仍是家族企业，有72.6%的企业业主及家族成员共同拥有的股权比重占90%以上。这就表明，目前

中国大多数民营企业在本质上仍是家族控制型企业。许多民营企业，产权不明晰，制度不规范，家族式管理比较普遍，私营企业发展大都是从个体工商户演变过来的，投资者具有明显的血缘、亲缘、人缘特征，使企业的发展从一开始进入市场就具有家庭化、家族化倾向，财产难于分割，内部产权界限模糊，组织管理、决策家庭化。即使按《公司法》组建的公司，也还未实现由家庭型传统企业向现代企业体制转换，这种传统家庭企业封闭的产权结构、非制度化的管理机制对接WTO的要求是不相适应的。因此，以“管理革命”为主要内容的新一轮体制创新非常重要。这种家族集权式治理结构由于内部信任成本较低，有助于较小规模企业实现更有效的组织与管理，因而在一定时期内能适应中国的国情和企业发展的实际。但从长期发展和进一步提升民营企业竞争力及其质量角度看，这种原始的企业产权形态和组织结构必将限制企业在更广的范围选择更有能力的人更有效地配置企业资源。尤其入世之后，部分民营企业已经成长起来了，他们迫切需要具有跨国企业管理或其他从业经验的职业经理人的加盟以提升管理水平，帮助企业建立管理规范。但用友何经华的提前离开、中瑞和中驰外聘总裁上任不到三个月黯然离职等一系列民企职业经理人任职失败的事例，再次说明民企和职业经理人之间如何建立良性合作关系是中国民企和职业经理人共同面临的一个问题。三年来，中国的民营企业围绕职业经理人的任用去留问题，上演了一幕幕的悲喜剧：吴士宏离开TCL；李汉生离职北大方正；陆强华先后脱离创维集团和高路华，最终选择自己创业；姚吉庆辞去华帝集团总经理职务；黄晓俭空降金蝶不到两年，又重返原来的SAP；此外

，荣事达的陈荣珍、美菱的张巨声等人相继落马……更有甚者，职业经理人触及法律：先是仰融出走，然后是杨斌被捕，再就是李经纬入狱。这么多的人物纷纷“落马”或“下马”，令人在扼腕叹息之余，心头浮起疑问：职业经理人到底怎么了？为什么中国的私营企业不接纳他们？为什么有的人竟然身陷囹圄？与纷纷“落马”相对应的是，民营企业转而采用家族式管理；一旦老的创业者精力不济，就传位给自己的儿子。比如，鲁冠球之子鲁伟鼎成为万向集团的总裁；周耀庭之子周海红担任红豆集团董事局第一副主席；吴仁宝之子吴协东出任华西集团的总经理，徐文荣之子徐永安担当了横店集团的董事长，格兰仕集团董事长梁庆德之子梁昭贤任CEO，茅理翔之子茅忠群成为方太厨具的总裁……吴士宏与李汉生的出局极具代表性，有专家分析说，两者都是因缺乏合理正确的职业能力评估与工作分析从而导致角色错位以致失败的两个典型事件：由于成长环境所限，吴士宏与李汉生们所历练的只是外企的纵向管理。在这种模式下，产品战略、广告策略都由海外总部来定，甚至广告版样都已经是设计好的，他们的天才只是体现在出类拔萃的执行。而当面临横面的资源整合以及全局战略把握时，我们遗憾地看到，他们的领导力只是源于手中的权力，心有余而力不足。混淆了管理与领导的区别，要求一位金牌经理人以企业家的方式思维与领导，这显然不是他们的特长所在，他们的真实价值就难以体现，他们的失败也就不足为奇。在这些事件后面所昭示的我国企业对知本认知的整体缺失与错误，应该引起我们深刻反思。应该说，中国经济持续了近20年的高速增长，掩盖了中国企业管理与经营水准事实上的整体低下，以及在这

背后所深藏的职业经理人在中国生存、成长所面临的诸多问题。这些深层问题如得不到根本解决，就极有可能毁掉这一代职业经理人成长的基础，使我国企业在不远的将来，在国际竞争中面临整体竞争力与话语权的全面丧失。寻求市场准入民企在中国的角色越来越重要，影响力也越来越深。2003年是民营企业发力狂奔的一年，由于市场对钢铁、有色金属、机械、建材、化工行业的产品需求大增，民营企业凝聚了惊人的成长爆发力，百强民企的合计净资产收益率高达12.54%。出于追逐财富的本性，民营资本渗透到钢铁、金融、汽车等一切可能的领域。吉利、比亚迪、奥克斯、长城、中誉等掀起民企“造车运动”；从饲料业起家的刘永行在山东、包头、河南三门峡投资氧化铝项目；河北唐山、浙江宁波、江苏常州等地也形成了民营钢铁业产业族群；在全国各地，民企纷纷参股城市商业银行。民营企业在汽车业上突破有着典型意义。随着加入世贸组织过渡期的结束，中国的民族汽车工业将面临世界范围内日益激烈的竞争。三年前，当中国加入世贸组织后，中国的民营造车企业迎来了发展的黄金期，以吉利集团为例，其产销量年平均增幅达117%，占有国内经济型轿车五分之一的市场份额，被评为“中国汽车50年发展速度最快、成长性最好的企业”，进入了中国轿车制造行业“36”的主流格局。但浙江吉利集团董事长李书福不失清醒地说，中国加入WTO是“和世界订的合同”。虽然目前吉利的发展比较稳固，车市开始由井喷状态转入正常的发展脉络，但是，真正的考验将在2006年。失去了相关政策的支持和保护，在WTO游戏规则下的浙江民营企业将拿什么与跨国企业分庭抗礼？今后，在国际厂家强大势力的挤压

之下，吉利和其他民营汽车制造企业一样，面临的困难也许才刚刚开始。中国民营经济经历了20多年发展之后，表面上看，它们已经在中国经济中大大超过了“三分天下有其一”。但在宏观调控中民营企业的遭遇，充分显示了它们极为脆弱的一面：尽管民企开始进入金融业、重工业，但政策变动还是那样轻易就使它们不得不“就范”。安邦分析师曾经提出，国内目前需要对民企进行二次开放，对于民企目前所遇到的各种问题，康奈集团董事长郑秀康认为，“最大的不公平还是在市场准入上！”从产业领域来看，目前限制个体私营经济进入的领域，只有极少的一部分关系国计民生，大部分是目前市场投资回报率较高的行业，如电信、电力、保险和金融机构等。事实上，这些领域对外开放的进程呈加速趋势，但是，对内仍然有很高的门槛。但有关人士指出，在实际运行中，有些限制性领域并没有排斥私人 and 私营企业的承包和租赁经营，私人投资的成分也是存在的，已有开放之实。在此情况下，清理和废止相关法规的力度应该加大。与“狼”共舞入世前我们总把跨国公司比喻成“狼”，并高喊“狼来了”。“狼来了”的声音是否真的大惊小怪？龙永图一针见血地指出：入世带来的环境变化，与从冬季到春天的季节转换一样，不可能在一夜之间发生。其实，片面强调入世的“骤变性”，而不把它看作一个长期、深远的“渐变”，将极大地影响我们分析研究入世对策的深度。把入世看作“骤变”，也就是把入世的影响简单化、静态化了。传化董事长徐冠巨说：“中国加入WTO之后，在同一个市场中不可避免地要与国际公司展开你死我活的竞争，竞争的格局也会相应地改变。所以，通过与国内外大公司的合作，引进资金，

扩大规模，提高管理水平，开展多元化发展，是积极应对的必由之路。”中国入世，民营企业曾经拥有的优势已经不再明显，要单纯依靠自身累积寻求更大规模的发展已非常困难。民营经济的发展急需寻找一个全新的突破口。江阴模塑集团有限公司副董事长曹克波说，外国公司是在利用中国企业的本地知识。在竞争中，必须在市场扩大和成长前，在很短时间内把生产能力准备好。但西方公司永远没动力这样做，他们会仔细测算，需要投资多少，虽然他们的规模很大，他们的董事会和股东要求很严，但这样限制了他们的速度。这种情况下他们就会选择与中国公司合作。低成本战略一直是中国企业的看家法宝，温州打火机靠低成本抢占了80%的世界市场，挤垮了曾是世界三大打火机生产基地的日本、韩国以及台湾地区的80个厂家。但同时也应看到低成本的优势正遭遇严峻挑战。众多国际企业的本土化生产正在逐步抵消国内企业的成本优势，并进一步挤压国内市场，留给本土制造业的发展空间越来越窄。不仅如此，低成本型的竞争对手正纷纷崛起，包括亚洲的印度、越南、泰国、马来西亚，美洲的墨西哥，欧洲的土耳其等。这一局面迫使我们必须走出那种自我感觉良好、觉得竞争远在天边的幻觉，要以创新的思维，重新思考本土制造企业的生存发展战略。百安居中国区总裁卫哲非常形象地说：“中国的羊圈很大，再放进几头狼也没问题，而与狼共舞的过程中，羊性会向狼性转化，中国羊总有一天会变成国际狼。”100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com