

根据国家的相关的调查显示, 2001年以来, 私营企业数量有了明显增长。2003年底私营企业达到300.55万户, 比2001年增加97.7万户, 增长48.16%。从业人员由1993年底的372万人增加到2003年底的4299万人, 增长了近12倍, 年均增长27.72%; 私营企业产值由1989年的422亿元增加到2003年的20083亿元, 增长了48倍, 年均增长47.15%; 私营企业经营规模继续扩大, 经济实力明显增强。2003年私营企业注册资本亿元以上有1156户, 比2002年同期增加498户。以上数据充分说明, 我国家族私营企业已经成为整个国民经济中一个不可缺少的重要组成部分。

随着国家经济改革开放的不断深入, 现阶段应该是私营企业发展的最好时期。作为私营企业主来说, 应该很好地把握住这样难得的机会, 在企业完成原始积累之后, 积极推进企业内部的机制改革, 把企业逐步向现代企业制度方面过度。因为发展的大环境正在不断好转, 包括私营企业发展面临的重大问题——融资问题, 已经得到了很好的解决; 国家继续推行拉动内需的经济发展政策; 中国经济进一步融入全球经济, 世界市场更加扩大, 等等。因此, 外部的发展条件有了, 现在的问题就是私营企业如何加快改造的步伐, 顺应时代的潮流。

一、建立企业家和职业经理人队伍

1、家族企业主应该成为真正的企业家。公司制是现代社会化大生产的必然产物, 它与家族制和合伙制有着无与伦比的优越性。公司制的一个特点就是根据市场情况来配置自己企业的各种资源, 使自己企业的各种成本低于同期的市场成本。对于一个企业来说, 企业家的作用是极为重要的。所以, 要想提高家族企业的整体竞争力, 首先应该使家族企业主能够成为真正的企业家。从某种意义上讲, 家族企业要想在下一个阶段的市场竞争中获得胜利, 关键在于是否能够在众多的家族企业中形成一批真正的企业家。

2、企业家能够与职业经理人联袂组合。企业家主要从事的是公司发展战略方面的工作, 而公司的具体运作可以交给

对家族企业改革的思考

□文/邢伟

职业经理人来完成。职业经理人是那些具有企业经营管理专业知识和经验的人, 他们的主要任务是将企业家的战略目标付诸实施。如果企业家能够与职业经理人有很好的组合, 相信中国的家族企业中完全可以产生世界级的企业。

随着经济的不断发展, 经营管理的职业化问题已经提到了日程上, 一批有才华的职业经理人开始出现。职业经理人多半是某一方面的专家, 或是管理的、财务的、营销的、行政的等等。因为社会分工在不断细化, 经济领域的专业化现象也越来越明显。因此, 职业经理人的出现是时代的一种需要。家族成员由于个人经历、知识结构等种种原因, 事实上也不可能对家族企业的进一步发展有更大的作为。从企业发展阶段看, 家族成员在完成创业之后, 其真正的作用就已经开始减退了。家族企业要得到更好的发展就必须给自己的企业注入新的活力, 这个活力就应该是职业经理人。职业经理人以其职业的工作精神和专业的技术从事企业内部的专门工作, 他们的主要任务是实现企业经济利益最大化。

3、合理定位, 建立起真正意义上的公司制度。为人才提供合理的工作空间, 首先指的是家族企业要按照公司制的原则建立管理框架, 一个仍然以家族式管理模式为主的企业是不可能真正用好职业经理人的, 因为它没有使用职业经理人的内部环境, 从这个意义上讲, 职业经理人是公司制的一种产物; 其次指的是职业经理人不应该只是一两个人, 而应该是一个层面。一两个职业经理人不能够形成管理气候, 如果家族成员仍然占据企业的多数主要职位, 那么冲突是必然的, 新的管理制度推行也必将受到很大的阻力。冲突

可能表现在多方面, 有观念上的、工作方式方法上的, 也有利益上的。职业经理人要维护的是企业主的利益和员工的利益, 以及企业未来发展的利益。而家族成员主要维护的是企业主的利益, 员工利益很少在他们的实际关心之内, 至于企业未来的发展他们也想得很少, 眼前的一切是重要的。所以, 要用好职业经理人, 对于家族企业主来说, 应该将这项工作作为企业发展的战略来看待。不能只是简单地引进一两个职业经理人就算是解决问题了, 于是就把所有的改革希望都寄托在这一两个人身上, 事实证明这是错误的。企业主应该认真考虑, 根据自己企业的实际情况究竟需要什么样的职业人才, 他们能在自己的企业里发挥什么样的作用, 以及如何用好他们, 最大限度地发挥他们的专业能力。

在建立真正意义上公司制度方面, 家族企业首先应该对自己企业进行认真的定位, 根据行业特点、经营环境和内部资源等情况, 清楚地认识到自己的企业处在一个什么样的环境中和发展阶段。可以说, 这是家族企业进行公司制改造的前提。有许多家族企业在没有认真分析自己的经营环境和发展阶段时, 就盲目搬抄一些别人的企业管理制度, 结果发现并不适合自己的企业。

4、从“人治”转变成“法治”。真正意义上的公司制度指的是所制定的各种公司制度必须能够起到作用, 而不只是一种形式, 做到制度面前人人平等。家族式的管理实际上是一种“人治”, 家族企业发展的出路应该是能够尽快地从“人治”转变成“法治”, 建立健全企业的各项规章制度, 并使这些规章制度对企业的所有人都有普遍的约束力。一旦这种约束力形成之后, 家族成员的特权地位就可以得到有效

的遏制。在这里要特别指出的是,公司制度的制定,不是为了进一步维护家族成员的特殊利益,而是为了企业的整体利益。

二、开放更多行业,以吸收民间资本

据不完全统计,我国的城乡存款已经超过十多万亿人民币,这是一个巨大的社会财富。虽然,国家采取的一些政策,如降低银行利息,刺激消费等措施,但这个庞大的存款数字是有增无减。但是可以相信,其中主要的部分一定是来自家族企业主,以及主要家族成员的存款。就目前家族企业所从事的行业来看,主要还是集中在一些市场进入比较低的产业,如餐饮、娱乐等,还有一些简单的制造业。虽然现在有一些规模较大的家族企业,但总体来看还没有成为我国经济布局中的主流。前一段时间国家为了全面的经济发展战略,对私营企业进行了政策上的扶植,基本上是这样的原则,即国家只给政策,允许存在,但要受监督,不给予资金上的支持。家族私营企业经过十几年的发展,在一定程度上基本完成了原始积累。现在它们需要进一步发展,只靠原来的政策上支持已经很不够了。

如果国家能够开放更多的行业,允许家族企业进入,一方面可以在一定程度上缓解国家建设资金上的问题,多方面吸收资金来源对国家建设是有帮助的,而且也是扩大内需的一种做法;另一方面,将家族企业的一部分资金吸引到国家建设中来,在客观上可以刺激家族企业的内部改造。如果只是将家族企业所涉及的行业一直停留在一些低水平的行业中,仅靠家族企业自身的能力是无法在较快的时间内完成现代企业制度的改造的。让更多的民间资本进入更广阔的产业,可以扩大家族企业主的视野,深刻地感受现代化大生产,这对加快家族企业改造是有积极帮助的。因此,国家在下一个阶段的政策方面,在继续加强对私营企业立法的同时,还应该通过具体的经济措施,将家族企业纳入整个国民经济的统一规划中来。

也许会有一种担心,将民间资本与国家资本结合会改变公有制成分。我个人看法,只要是中国人的资本都可以看着是中国的资本。当然,国家与个人还是要区

别的。这方面,可以实行国家控股,进行多渠道融资。另外,国家开放的行业可以不涉及到重大国计民生的领域,如军工、核工业、航空航天等。但可以将一些社会公共事业进一步开放,如市政项目、铁路、公路、机场等,这些项目资金投入大,国家完全可以通过吸收民间资本来完成建设。同时这些领域的多种所有制存在,不会造成国家对总体国民经济的控制。

三、积极推进小企业的合并

从规模上看,虽然目前我国的家族企业有了一定程度上的发展,但与现代化大生产的要求来看还是不够。从总体看,我国目前的家族私营企业规模还比较小。

1、转变思维观念。由于受长期农业思维的习惯影响,多数家族企业都有这样的思想,即“宁做鸡首,而不愿做凤尾”。在家族企业比较发达的浙江一些地区,小型的家族企业很多,但具有全国影响力的却很少。如浙江义乌是全国,乃至世界都有名的小商品基地,但它自己却没有与之相适应的全国性企业。又如嵊州是世界闻名的领带加工生产基地,但却没有相当规模的企业。这些地方的家族企业都是以廉价劳动、低技术为主要依托。还有一些地方的家族企业,如宁波,当地有不少服装企业,但发展到一定程度后,家族成员开始分财产。这一分就将本来就不算太大规模的企业,有变得更小了。

2、走集约化的道路。从产业特点来看,劳动密集型产业主要是通过扩大生产规模来获得企业的效益,因为规模扩大可以在一定程度上降低企业的边际成本。由于我国目前的市场化水平还不是很高,要靠家族企业自觉的力量来完成产业内的资源重组几乎是不可能的。但是,劳动密集型产业的发展趋势必然是走集约化的道路。针对这一情况,政府可以发挥引导的作用,将一些生产类型相似的,又规模较小的家族企业联合起来,进行资源重组。比如嵊州的领带产业,地方政府是否可以划出一个工业园区,将所有的领带生产企业都集中起来。把领带的整个生产过程进行分工,如研发和设计、织染、定型、销售等。然后将原来分散在各自家族企业中的设计人员集中起来,成立一个统一的

设计院,负责总体产品的开发。将原来规模小的企业集中起来,分成几个不同生产车间。最后,将本地区最优秀的营销人员集中起来,组成一个统一的营销公司,专门负责所有产品的市场推广和销售工作。这样一来,就将原来分散的,相互有竞争的,规模小而缺乏市场竞争力的众多企业联合起来,组成一个企业集团,以提升竞争能力。企业规模大了,抗市场风险的能力就比较大。

四、理顺家族成员之间的分配关系

家族私营企业人际关系日益复杂。这种复杂的原因可能有多方面的,有家族成员之间旧的矛盾,也有新的冲突,但最根本的是利益分配方面的问题。

1、采用股份化是目前解决家族成员之间利益分配方面比较多的方法。根据家族成员在企业发展过程的贡献大小分给不同的股份,使他们在企业的利益以法定的方式确定下来,这样可以解决家族成员的后顾之忧。当然,企业股份的分配不是一件简单的事,但是长痛不如短痛,一次性以最彻底的方式解决家族成员之间的利益分配问题。

2、成立董事会脱离“近亲繁殖”。在完成企业股份分配之后,主要的家族成员就自然成立了董事会。比较理想的方法是让主要家族成员在成为企业的董事之后,从原来的具体的管理岗位上退出来。因为他们的知识和能力已经不再适合企业发展的要求,把他们的岗位让给有能力的家族以外的人员来担任,逐步实现所有权与经营权相分离。当然也排除一些能力的家族成员可以继续留在原来的领导岗位上。但事实上,有许多家族企业在实现了股份化之后,一些主要的家族成员仍然在原来的领导岗位上,不管他们的能力如何,就因为他们还是家族成员。这样一些有能力的家族以外的人员就无法进入家族企业的决策层,使家族企业还是没有最终脱离“近亲繁殖”的现象,一些新的管理思想和方法不能很好很快地在家族企业里得到运用。这里,主要还是要看家族企业主的决心和魄力。如果企业主是力主改革,就应该有计划有步骤地将家族成员离开自己的企业。事实也证明,一个企业中家族成

国有企业制度创新对策研究

□文/生连科

提要 本文阐述了国有企业制度创新发展的必要性与紧迫性,同时指出国有企业改革是一个社会系统工程,在此基础上提出目前国有企业制度创新发展四个主要对策。

一、国有企业制度创新的紧迫性

社会主义市场经济体制的一个基本内容之一就是既要坚持以公有制为主体、多种所有制经济共同发展、发挥国有经济的主导作用,同时又使市场在资源配置上起基础性作用,发挥市场在提高经济运行的效率和效益方面的积极作用。

这里必须解决的一个难题是,既要坚持企业国有资本国家所有、同时又要政企分开,使公有制企业尤其是国有企业真正成为各自独立的法人实体和市场主体。这就需要从企业制度层面上进行创新,克服传统企业制度的弊端,探索公有制与市场经济相结合的有效形式。因此,党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革与发展若干重大问题的决定》再次强调指出:“建立现代企业制度,是发展社会化大生产和市场经济的必然要求,是公有制与市场经济相结合的有效途径,是国有企业改革的方向”。建立现代企业制度是国有企业改革的方向,那么深化国有企业改革的全部内容都应围绕建立现代企业制度进行,离开企业制度的创新来谈国有企业的改革是没有意义的。

所谓企业制度创新,就是要改变原有的国有企业制度,塑造适应社会主义市场经济体制和社会化大生产要求的新型微观基础,建立起产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度。制度创新就意味着对原有企业制度的否定和摒弃,而不是在原有制度上修修补补,因为不同的经济体制要求不同的微观基础。

二、国有企业制度创新的艰巨性

国有企业制度创新不仅仅是一个口号,而且是一个有着丰富内涵的系统工程。现代企业制度不是指某一单项的制度,而是通过企业而构成的反映新型的生产关系的制度体系。建立现代企业制度的过程,就是理顺这些关系并使之制度化的过程。这些关系主要有:

1、企业与出资者的关系。出资者向企业提供资本,构成企业总资产中的所有者权益部分,企业向出资者提供资本收益(即红利)。这种关系要通过建立出资人制度予以明确和固定。

2、企业与债权人的关系。债权人向企业提供信贷资金,同时享有按期回收本息的权利,企业则要负按期还本付息的责任,需相应建立信用制度。

3、企业与政府的关系。政府一方面是企业中国有资本的出资者,依法享有出资人的权益,并对企业负有限责任;另一方面又是社会管理者,依法管理企业这样的经济组织与其他社会单位,而不再是企业

行政领导者,更不是企业的直接经营者。为此,必须建立企业法人制度。

此外,企业与企业之间、企业与市场之间、企业领导者与员工之间等均应建立适应社会主义市场经济要求的新型关系,企业的财产组织制度、领导制度、劳动用工制度、人事制度、分配制度等都要随之而更新。

从以上可以看出,建立现代企业制度确是一项艰巨复杂的社会系统工程,不仅需要企业自身的实力,还要靠各方面的配套改革协调推进。

三、国有企业制度创新的对策

既然要通过建立现代企业制度综合性地解决国有企业适应市场、走向市场的深层次的体制问题,那么企业制度创新就绝非易事;简单地将国有企业翻牌为公司,“换汤不换药”,解决不了任何问题。从目前来看,要突出抓好四个重要环节:

1、深度推进政企分开。国有企业建立现代企业制度,必须实现政企分开。但真正实现政企分开却并非易事。一是受体制的刚性影响,传统计划经济时期的一些不利因素不可能在短时期内消失;二是受官本位思想的束缚,少数手中握有实权的政府官员不愿意放弃干预企业从而放弃为自己谋私利的机会;三是国有企业长期形成的对政府的依赖关系难以彻底扭转;四是政治体制改革没有相应到位。所有这些问题积累较久较深,决定了政企分开将是

员过多不是一件好事,只能是滋生更多的人际问题。

总之,家族企业问题,不仅是一个经济问题,而且也是一个社会问题。作为经济问题来看,我国加入“世贸”之后,世界的制造业正逐步向中国转移。家族企业

依靠灵活的经营机制,在国家政策的推动下也可以通过与外资合作加快自身企业的改造,外部环境的变化,使得家族企业必须进行现代制度的改革,否则就会被淘汰。就社会问题而言,我们知道经济基础决定上层建筑。当我国的所有制结构发

生深刻变化的时候,上层建筑,以及与之相适应的意识形态都将发生深刻的变化,这是不由人们的意志为转移的客观事实。家族企业问题又将如何来面对这样的政治变革呢?这些问题将会成为我国下一阶段政治改革的一个重要的主题。■