

河南省民营企业的 生命周期及其特点分析

○黄志刚

河南省民营企业的生命周期一般可概括归纳为婴幼儿期、成年期、黄金期和夕阳期四个阶段。现将这四个阶段的特点分析如下:

1. 婴幼儿期

1.1 家庭合伙创业模式

河南省民营企业多创建于缺乏法制保障、市场定位不明确的市场经济初期。极大的创业风险,决定了共担风险、便于内部沟通的家族制模式成为创业的首选模式。这种模式有效地保证了创业初期资源的集中与快速成长,但也为企业的发展带来了不利影响。难以最大限度的利用人力资源,建立新兴的企业机制。

1.2 市场新时期规模化迅速扩张模式

改革开放后的第一批民企处于卖方市场,对产品质量与服务要求不高。此时多是以规模化为核心竞争力,或者从事拾漏补缺的新兴行业。

鉴于行业初期仍是供不应求状态,企业的规模成长迅速。如90年代麦当劳、肯德基所掀起的快餐浪潮。本着哪里有麦当劳哪里就有红高粱的理念,以统一的形象和连锁化经营方式,迅速扩张至全国,成为快餐业的一面旗帜。

1.3 寻找“红帽子”模式

受长期计划经济体制的影响,发展初期市场地位不高的民企难以享受国有企业的平等待遇。为了企业健康发展,减少不必要的因创业者个人政治问题而引起的麻烦,民企多热衷于“攀亲”,找顶“红帽子”。如亚洲最大的金刚石生产商许昌黄河实业,初期,挂名在县供销社轻工局名下,性质定为乡镇企业。十五大之后,民营企业的市场地位得到肯定并被写入宪法,此时的黄河实业也转制为创业者个人拥有股权的股份制上市公司。

2. 成年期

2.1 家长式管理模式

企业的快速成长使创业者个人的自我意识日渐膨胀,加上长期人治社会思想的影响,形成了河南民企独特的家长式管理模式。企业的一切问题都由创业者个人说了算,大到战略方向,小至打扫卫生。企业各职能部门完全成了不折不扣的执行、附属机构。即使跟随潮流进行了所谓的股改,也多屈服于领导者的个人权威。董事会的决策职能,监视会的监督职能难以真正发挥。盲目投资,忽视内部标准化管理的红高粱的危机大爆发同创业者个人的主观行事有很大关系。

2.2 盲目多元化发展模式

90年代初期,国内企业掀起了多元化狂潮,热衷于开辟新的利润增长点,分散投资风险。而忽视了盲目多元化发展将分散企业资源、难以发挥整合优势的缺陷,导致企业管理混乱,资金链断裂。此现象在河南省具有普遍性,在此不选择代表企业。

2.3 四处挖人模式

伴随企业的大规模扩张,人才危机日渐显露。有远见的企业家开始网络专业化人才。从最初的挖国企墙角,到目前的像澳的利式的百万年薪招聘职业经理人,表明企业家个人心态日益成熟,将日常经营交给专业人才,以弥补自身不足,努力实现现代企业制度所要求的所有权和经营权的分离,争取在正确的方向下把路走好。

2.4 品牌意识觉醒

品牌是企业的形象企业综合实力的体现。第一个CI策划引入国内的太阳神不仅创造了当年的保健品营销神话,而且掀起了国内的CI热。河南民企也成长起来了像思念、澳的利等全国名牌。

3. 黄金期

3.1 规模竞争力模式

它是相对于无视效益的规模化多元化而言的,即将自身资源集中起来打造某一产品或行业的核心竞争力。

专业化客车制造商郑州宇通,通过MBO,实现了股权经营者所有,专注于中高档客车领域,占据了负责人25%的市场份额,现已成为生产规模亚洲第一,销售收入国内第二、利润第一的专业化客车制造商。

3.2 科学多元化模式

多元化并非陷阱,真正运用好可以开辟新的利润源,实现1+1>2的整合效应。河南具有代表性的是三全凌模式和九头崖模式。

靠速冻汤圆起家的三全凌坚持速冻快餐食品这条主线,以此为根本,将产品线延伸到速冻水饺、粽子等产品。将先前速冻产业的人财物发挥到极至,有效地树立起速冻专家的形象。现已成为年产6万吨速冻食品的全中国最大的速冻食品生产商。

而以零售起家的九头崖充分利用自身网络,品牌资源向上游延伸,推出纯净水,月饼等系列产品,有效的整合了企业资源。

3.3 现代企业制度模式

科学的法人治理结构是企业法制化成熟的标志,是企业可持续发展的保证。它既尊重专业化分工,又实现了部门间的有效整合。如思达高科建立的董事会领导下的总经理负责制,重大投资决策由董事会决定并经股东大会审议,避免个人决策的失误;监视会的严格监督保证了各项决策的稳步推进。专业化、市场化、职业化的经营团队使其能高效的利用社会人力资源。

3.4 国际化发展模式

我国入世之后,国内市场国际化、国际市场国内化的趋势日益明显。这就要求河南企业应将视野放眼全球。

成立仅五年的郑州思念产品远销欧美,年出口达800万美元。黄河实业更将其金刚石业务做到全球第三。为后来者树立了榜样。

4. 夕阳期

4.1 牵一发而动全身

靠连锁扩展盛及一时的红高粱,面对暂时的资金危机,一筹莫展,并导致全国范围内的连锁大反应。从表面上看是资金引发危机,实际是长期松散式管理的大爆发。

投资成本过高的盲目扩展,无视科学的财务预算体系的建立,过分关注形象工程而忽视服务的创新、管理的标准化建设等等,这样的企业危机大爆发只是时间问题。

4.2 危机公关能力差

前期的明星效应所引起的媒体高关注度,没有得到有效利用,反而成为其危机的传播者。束手无策决定了其危机的进一步深化,最终没能逃出我国民企生命周期这个怪圈。

(作者单位:南阳理工学院 作者系华中科技大学博士研究生)