

从正泰的发展看民营企业的国际化

文 / 张雪松

民营企业走向国际化是经济全球化的必然趋势,是企业发展到一定阶段的必然选择。按照不同的产权,有学者曾把我国的中小企业分为浙江(温州)模式,以私有民营企业的家族企业为主体;苏南模式,以集体所有的乡镇企业为主体;东北模式以国有企业为主体;珠江模式以三资企业为主体。在这4种模式中,最有利于企业实施国际化战略的是浙江模式和珠江模式。本文以正泰集团为例,探讨民营企业国际化的途径。

1. 坚持制度创新,激发企业竞争活力。作为中国低压电器行业最大的民营股份制企业之一的正泰集团,在企业制度创新方面抓住了三个基本点。一是按照现代企业制度和《公司法》的要求,经过工厂制、公司制、集团制、控股制四个阶段发展,建立起母子公司管理体制和以集团公司为投资中心,以专业公司为利润中心,以生产公司为成本中心的三维矩阵管理模式,实现了“家族企业”向“现代企业”的转变,初步走上现代集团的轨道。二是健全法人治理结构,完善股东会、董事会、监事会、经理层的三会四权制衡机制,以适应规模扩大化、资产社会化、股权分散化、专业知识化。三是健全和完善制约机制与激励机制。完善经理层的激励制约机制,把经营者的利益和企业经营成果相联系,建立健全业绩考核制度,尝试股份期权制度,将激励机制与制约机制有机结合起来,使企业经营机制更加规模更具活力。

2. 大力推进科技创新,增强企业竞争能力。正泰集团坚持高起点、高投入,先后出巨资引进一流的科研开发设备和国际领先水平的高、精、尖技术,同时集中技术专家和高级工程师、教授成立了技术开发中心。集团每年投入销售额的5%用于科研开发经费,制定了推进科技进步的“十六条”规定,定期召开科技大会,重赏科技功臣。累计投入5亿多元,建设正泰高科技园,并在北京和上海设立高科技信息企业,在美国“硅谷”注册成立了科研机构。初步建立了以温州为开发基地,以上海为研发中心,以北京中关村和美国硅谷为科技龙头的多层次、开放式技术开发体系。正泰还建立了全国首家民营企业热继电器实验站,建设了一流产品检测中心,在全国同行业中首批通过了ISO9001国际质量认证和ISO14001环境管理体系认证,并在世界20多个国家和地区注册了正泰商标。1999年12月,“正泰”商标被国家工商局认定为驰名商标。

3. 健全完善营销网络,提高企业竞争实力。在营销体系创新上,正泰也走出了一条独特的网络营销之路。温州的低压电器,最初都是通过本地的专业市场和走南闯北的经销商推销出去的。随着销售量的增大和企业品牌知名度的提高,这种销售方式越来越显示出了它的局限性。从1994年起正泰率先跨出本地专业市场的限制,充分利用当地区域经济的优势,优选营销精英,以品牌为中心,以产品为龙头,以资本为纽带,在全国各地建立了自己的销售公司和特约经销处,逐步实行计算机联网。1998

年,对部分省、市进行营销网点的股份制改造,提高了市场竞争力和拓展力度,使商流、物流进一步规范化、科学化,并将触角伸向国外,构建大营销格局。在欧洲、北美、南美、中东等地建立营销机构,加快了营销网络的区域化、专业化和全球化进程。

4. 培育塑造文化精神,打造企业竞争优势。企业文化是灵魂和精神支柱,是一种战略性的软件资源。正泰集团推崇“以人为本,服务社会”的群体价值观,以此作为企业文化的核心,倡导“和谐、科学、求实、创新”的企业精神,以“争创世界名牌,实现产业报国”为目标,把员工自我价值的实现和企业的发展目标融合在一起。先后捐资数千万元用于扶贫、救灾、捐资助学等社会公益事业和文化事业,以无私回报诠释着企业的人文精神。建立正泰学院和教育培训中心,自上而下地向“学习型”组织转化,使企业文化提升,凝聚力提高,让正泰充满活力。在新的国际国内竞争形势下,正泰提出了“以人为本,文明塑魂,内强素质,外树形象”的16字精神文明建设方针,力争将正泰品牌提升为全球知名品牌。

一是创建学习型组织。未来最成功的企业将是“学习团体”。学习越来越成为企业生命的源泉。学的更快和更好将成为一种竞争力。因此,民营企业无论是管理人员还是员工都要注重不断学习和及时更新知识,而且要把个人学习转变为团队学习,使企业成为“学习型组织”。企业文化再造是要在企业内部培育一种氛围,使员工在自觉与不自觉之中不断接受新知识、新思想,使企业永远跟上时代发展的步伐。

二是培养企业联盟文化和双赢思维。民营企业一般规模有限,无法与大企业正面竞争,因而民营企业间的合作就特别重要。这种合作可以表现为优势互补,资源共享,或者弥补缺陷,分担风险,或者是为了降低交易成本,或者是为了联手角逐市场。著名的麦肯锡咨询公司21世纪企业新战略就是协作竞争,结盟取胜。“双赢”成为许多企业合作的目的。民营企业之间的合作方式是多种多样的,包括硬件方面、软件方面以及市场和管理方面。

三是促进外部政策环境的改善,为企业进(下转第70页)

管理视角·MANAGEMENT

政策的系统分析还是被忽略了。Gordon (1998) 通过公司所有权这一企业家的决定性因素指出了避税的重要性。但这并不是说政府可以通过税收优惠或补贴来改进市场配额, 因为政府同样受到不对称信息的限制。个人风险共享和完全市场配额是社会最佳选择。企业家风险共享有助于保护激励因素。

Christian Keuschnigg (2002) 提出: 可以取消应用在创业投资中对优先股股息的双重课税, 或者至少征收跟债券相等的税赋, 削减源于这些债券的资本所得税也是可行的。

二、对国内外创业投资理论的评价

尽管创业投资是一个新的研究领域, 但是近十几年来, 国外学者在创业投资研究方面已经出现了新的特点: ①由传统的金融理论来描述性地探讨创业投资转向通过构建数学模型, 建立创业投资理论和结果; ②金融创新工具的广泛应用, 已经拓展了创业投资理论研究; ③非对称信息条件下创业投资研究的迅速兴起。由于创业投资的特点, 不对称信息广泛存在于创业投资机构和创业企业之间。随着信息经济学的发展, 越来越多的研究开始从信息不对称的角度研究创业

投资的问题。

综观国外创业投资理论, 这些理论的不足之处有: ①对这一领域的研究仍限于静态分析或比较静态分析, 缺乏动态的考虑。他们考虑的是融资结构的变化对治理结构产生的一次性影响, 而没有考虑其融资结构变化对公司治理结构的动态影响。②缺乏实证研究。尽管有许多有关风险投资行为和实践经验性和描述性的研究, 但是这一领域的研究以理论推导形式为主, 大多数学者没有通过实证方法证明自己的结论。③关于创业投资和资本结构的关系的讨论非常少。④关于创业投资与创业企业之间的投融资行为、动态战略选择的研究较少。⑤虽然认为在一定的条件下, 部分退出比全部退出的绩效高, 但最佳的退出数量是多少的问题还没有人探讨过。并且对发展中国家的创业投资的退出决策研究的很少, 也不深入。

三、未来创业投资的研究趋势

通过上面分析, 作者认为未来创业投资的研究趋势, 特别是创业投资的研究趋势是: ①不对称信息条件下的风险投资理论的研究。这些条件可能会影响随后的契约签订的时间, 可能会影响契

约类型的选择。研究在这些条件下创业投资各阶段的投资决策及金融创新工具的选择。②创业投资和资本结构的关系的研究。通过这种研究可以更好地理解在风险投资家的现有战略中的资本结构的作用, 尤其是 IPO 和外部收入。同样还有资本结构在欠发达风险投资市场中的作用, 特别是我国创业投资市场。③创业投资与创业企业之间的投融资行为、动态战略选择的研究。通过我国创业投资的实证研究, 在不对称信息条件下, 探讨创业投资与创业企业之间的规模影响、利益冲突、对金融工具的偏好、退出方式以及动态战略选择问题。④应用金融创新工具来构建我国创业投资与创业企业之间激励和约束机制。⑤政府政策对创业投资、创业企业的系统影响研究。公共政策影响着创业投资和创业企业, 因此又反过来影响创业投资与创业企业之间的动态战略选择。⑥我国创业投资的退出决策的研究, 特别是如何解决退出的最优数量问题等是值得研究的课题。

(作者单位: 华南理工大学工商管理学院)

(上接第 59 页) 一步发展赢得公平的竞争条件。企业文化建设通过改变企业形象, 强化企业竞争力, 可以使民营企业获得更快的发展, 为经济发展做出更大的贡献, 在与其他体制企业的竞争中显示出更强的力量。这些有利因素都会促进民营企业的生存条件和发展环境得到改善, 从而不断推进民营企业的成长壮大和健康发展, 实现环境与本身之间的互动和良性循环。

需要指出的是, 我们在民营企业文化建设的过程中应该避免一些“误区”。譬如, 要当心企业所塑造的“文化形象”与企业经营管理的实际相脱离, 即企业文化没有同企业的实际结合起来, 这样产生的所谓企业文化就成为了一个空荡荡的“花瓶”, 毫无价值。另外要注意的一个问题是, 在建立了一种企业文化之后, 更要重视企业文化的长期维护、创新和发展, 因为企业文化的内容是不断地调整和变化的, 随着企业外部环境的变化, 企业内部自身的发展, 企业文化也应该时时补充和更新。凡是一成不变的企业文化, 不但对企业的发展没有积极作用, 相反会有消极

作用。封闭和墨守成规只会成为企业进步的“绊脚石”。

5. 立足全球战略, 开展国际竞争与合作。经济全球化的发展, 在给我们带来压力和挑战的同时, 也面临着广阔的合作空间。经济全球化的发展, 有利于我们充分利用两个市场、两种资源, 加强与国际市场的融合与接轨, 充分利用比较优势和后发优势, 加快引进国外资金、人才和先进的技术、管理, 增强企业综合竞争力, 形成企业的核心竞争优势。正泰 16 年的发展历程表明, 正泰的发展和壮大主要得益于改革和创新。为了进一步开展国际经营, 参与国际市场竞争, 与世界先进水平接轨, 正泰下一步的目标是以制度创新为重点, 组织创新为突破口, 技术创新为依托, 市场创新为目标, 文化创新为基础, 把自己的企业特征与世界先进经营接轨, 把经济资源与现代科技交融, 实现产品升级带动产业升级, 实施全球化战略。

(作者单位: 保定信托投资公司)