

# 民营企业 控制模式简评

■ 金康伟 (浙江师范大学旅游与资源管理学院 浙江金华 321004)

**根** 据企业的生命周期理论,民营企业的发展过程一般可分为四个阶段:创业阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。不同的民营企业或同一民营企业在他们生命周期的不同阶段,其自身的资源条件及面临的问题存在着很大的差异,因而在不同的时期他们所选择的控制着力点是很不一样的。企业一般会选择自己的优势(或核心)资源作为主要的控制着力点来控制企业。这样就产生了民营企业控制模式的选择问题。从目前来看主要有以下几种控制模式:人事控制模式、资本控制模式、技术控制模式、品牌控制模式、文化控制模式等。

## 人事控制模式

人事控制模式的显著特征是把控制的主要着力点放在人事上,即通过掌握企业的人事权来控制企业的生产运营方向及发展态势。在人事控制模式下,企业一般由一位强有力的家长式人物作为统帅,带领几名信得过的亲友对企业的生产和运营实行高度集权化的管理。

在市场经济秩序和法制建设尚待完善的情况下,人事控制模式是民营企业在创业初期进行资本原始积累这一特殊阶段,较为有效和实用的控制模式。其原因一方面主要是企业可以凭借“家长”的经验和高度责任心,并以其灵活多变、高度统一、高效快捷的行动,把握市场机遇,减少经营风险,实现企业的迅速立足和快速增长;另一方面,来自于“家长”的同宗、同乡、同学等构成的企业成员,由于他们血缘、地缘、情缘等的亲近,使他们之间更容易达成信任、默契和服从。

但在企业具备一定规模并寻求再发展时,或在企业进入快速成长阶段时,家长式的人事控制模式越来越暴露出它的局限和不足,因为在这种模式中,凡事由一个人或少数几个人说了算,缺乏来自内、外有效的监控、反馈和制约,使得决策的正确性和准确性大打折扣,企业“家长”如果一时头脑发热,作出错误决策,而部下又只作为执行者,就很容易酿成恶果。如史玉柱的“巨人大厦”的倒下就缘于此。

## 资本控制模式

资本控制模式的显著特征是指把控制的主要着力点放在资本资源上,即主要通过资本运营如控股上市等方式来筹集资金以迅速发展壮大企业。

民营企业在进入快速成长期时,一方面,由于企业规模不断扩大,企业发展需要大量资金,单纯依靠银行债务融资以及商业融资会导致企业资产负债率的提高,财务风险加大,从而导致银行和供货商不愿意继续提供贷款和商业信用;另一方面,由于我国民营企业生长的特殊环境和背景,使得企业在进入快速成长期时普遍面临着突出的财产继承、兄弟分家等问题。鉴于上述原因,民营企业为了追求快速发展,就会考虑通过证券市场来吸收外部资本。自1994年1月张宏伟的东方集团在上海证券交易所上市交易,拉开了民营企业通过上市筹资的序幕后,一些具有竞争力和体制优势的民营企业纷纷登陆证券市场。这对于解决民营企业的资金瓶颈问题有重要意义,也有利于改善民营企业的决策和管理机制。

但这种模式对民营企业来说也存在着

各种风险:企业转制带来的制度成本风险。企业要上市就必须转制,转制必须建立重要信息的公开披露制度。而中国的民营企业大多存在着一些不能公开的秘密,转制后这些秘密一旦公开,很可能使企业失去重要的利润来源。上市融资的费用成本风险。因为股票发行、上市是一项专业性较强的工作,需要若干中介机构如证券公司、会计师事务所等协助进行,这就需要支付高额费用,再加上各种手续费及其它费用,融资成本不可能不大。企业经营决策权可能分散的风险。企业股票挂牌上市,就等于把企业的决策权置于市场之中,存在着被竞争者或者是其他企业收购控制的可能性。最后,存在着股票市场不稳定的风险。股票投资者自主决定的买进卖出股票行为实际上具有很大的不稳定性。这种不稳定性会影响到企业股票的价格的涨落,从而对企业的经营和发展产生影响。由于上述各种风险的存在,因此民营企业采取资本控制模式时必须慎重。

## 技术控制模式

技术控制模式的显著特征是指把控制的主要着力点放在技术资源上,即企业非常重视科技进步和科技开发的投入,重视对企业核心技术体系的创新和培育,以保持其在同类产品中的技术领先地位,实现企业持续健康发展。

一般进入成长期后期的民营企业,因为有了一定的资金实力,且本身又具有运转灵活的机制和体制优势,所以会考虑采用此控制模式。另外由第三代民营企业创办的企业也多采用这种技术控制模式。因为由留学生、科研人员、高校硕博士毕业生、外企高级管理人员等组成的第三代民营企业家是和高科技相关联的;留学生们携带着国际先进的核心技术,回国创办高科技型企业;一些科研单位的科研人员 and 一大批高校硕士、博士毕业生,利用他们的科研成果或其导师的科研成果进行创业,生产高科技产品;部分外企中高层管理人员在具有较为先进的技术体系的合资、独资企业中经营多年,掌握了相当的客户、技术、管理经验后开始了自己的创业。可见第三代民营企业家的一个共同特点,就是高技术起点。高技术起点的直接结果就是这些企业十分重视技术资源控制。

## 品牌控制模式

品牌控制模式的显著特征是指把控制的主要着力点放在品牌资源上,即主要是通过品牌的培育和品牌资源的开发利用来控制企业的运营方向和发展态势。

在市场竞争日趋激烈的今天,一方面是消费者的需求日益呈现出个性化和多样性;另一方面,随着生产力水平的不断提高,广泛共享的信息与技术使产品日益同质化,而唯一不同的是品牌。因此产品之间的竞争最终将是品牌的竞争。而在这个品牌竞争的时代,中国的民营企业走在了前列。

民营企业实施品牌控制模式有其自身的优势,民营企业归属清晰的产权制度决定了他们渴望打造百年老店,渴望打造知名品牌。但民营企业在这方面也存在先天不足,这原因主要是有相当一部分民营企业在成长的过程曾使用了一些不规范的经营方式,使得民营企业作为一个整体,在消费者心目中留下的形象并不完美,要消除这些不完美需要民营企业作出加倍的努力。

因此品牌控制模式作为一种较高层次的控制模式,并不是所有的民营企业都有条件实施的,也不是所有的民营企业都适合实施的控制模式。实施品牌控制的企业自身必须有一定的实力,能够承担起品牌塑造与品牌经营这种长期艰巨的工作;同时,对实施品牌经营的产品应有所选择,一般选择市场潜在容量大、品牌运作机会多的产品,因为并不是任何一个产品在任何时候都能带来高品牌意义和价值的。

## 文化控制模式

文化控制模式的主要特征是把控制着力点放在文化资源上,即通过企业文化的培育来控制企业,这是最高层次的控制模式。这里所说的企业文化,不是指一个企业浮在表面的所谓的文化活动,而是指企业全体员工在长期的奋斗中形成的共同的价值取向,是指积淀在企业员工心灵深处的潜意识。企业的核心是企业成员的思想观念,它决定着企业成员的思维方式和行为方式。

企业文化对于一个企业的成长来说,看起来不是最直接的因素,但却是最持久的决定因素。

所以在某种程度上可以说,企业管理的极致就是要建立适合自己企业特点的独

特的企业文化。这也是民营企业正在走向成熟的标志。

当然,世上没有万能的控制模式,各产业有各产业的特点,各企业有各企业的价值链,控制模式也须因此而异。一般来说,民营企业在生命周期的各个阶段采用的控制模式是各不相同的,在投入期主要采用人事控制模式;在快速成长期大多采用资本控制、技术控制等方式;在成熟期,多采用品牌控制、文化控制方式。但总而言之,任一种控制模式的采用都是为了使企业保持良好的竞争态势和

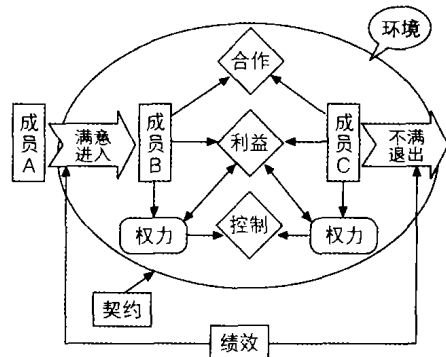
可持续发展能力这一核心目标服务的。

### 参考文献:

1. 刘金星. 民营企业管理锦囊[M]. 西苑出版社, 1999
2. 郭跃进. 家族企业经营管理[M]. 经济管理出版社, 2003
3. 甘德安. 中国家族企业研究[M]. 中国社会科学出版社, 2002
4. 蒋建化, 杜群阳. 民企家族制经营有其现实性[J]. 浙江经济, 2001

### ◀ 上接 14 页

利益。契约型渠道组织的绩效和交易成本是影响成员进入和退出的主要因素。环境是影响契约型渠道组织的外在因素。



### 建立契约型渠道组织的具体建议

制造商和经销商相互持股,构成股份制契约型渠道组织。格力与其经销商就是股份制契约型渠道组织的典型代表。通过在每个省选定几家大的经销商,共同出资、参股、组建销售公司,组成“利益共同体”,共同来操控区域市场。格力先将经销商横向一体化,以加强其规模,厂家给其提供管理、营销和财务等一揽子支持,在降低企业成本的同时,使得这种支持的效果更为显著,从而取信于经销商;再者,因合并而规模扩大的经销商对厂家支持的依赖性更强,如此厂商能达到更高层次的协调一致。股份制销售公司加强了经销商的管理能力,她也就有能力掌控更多的下游客户,以压缩渠道层级,达到渠道扁平化。格力的成功就是股份制契约型渠道组织的成功。

在建立股份制契约型渠道组织的过程中,值得注意的一个关键因素是制造商与经销商的股份比例的确定。这直接决定了渠道领导者的归属。

明确契约型渠道组织的进入和退出机制,确保渠道安全和渠道成员利益。现存的契约型渠道组织往往是建立在不完全有效的契约之上,没有明确的进入和退出机制,渠道成员的利益得不到保证,因而难以得到渠道成员的有效支持,难以真正发挥契约型渠道组织的作用。

格力虽然倡导建立“股份制区域性销售公司”模式,但是随着格力的发展,格力加大了对销售公司的控制。到2003年9月,格力北京销售公司的六名经销商先后全部退股。在广东市场上,格力也采用其怀柔政策,意图把握渠道的控制权。

渠道的选择固然与公司的实力与发展阶段有联系,但是格力的选择充分表明,现有的“契约型”渠道组织只是制造商和经销商博弈的产物,是制造商为谋求发展的“权益之计”。这样的渠道组织并非是笔者所倡导的严格意义上的“契约型”渠道组织。任何一个企业想要获得长远的发展,决不能靠一己之力。在很长的一个阶段,中间商依然存在存在的必然性,这就出现了制造商究竟是选择自建营销网络,或是依靠中间商现有的健全的营销渠道,还是二者兼容并包。

契约型渠道组织作为诸多渠道组织结构的一种,不一定适合所有的企业。企业应该根据自己的经营理念、经营实力和发展阶段选择适合自身的渠道组织形式。

### 参考文献:

1. 段文斌等. 制度经济学——制度主义与经济分析. 南开大学出版社, 2003
2. 杨政. 营销渠道成员行为的整合模型. 南开管理评论, 2000(4)