

优化营商环境 激发微观主体活力

■ 周德文

2018 年,在国家持续推动供给侧改革,主动调整产业结构,实施三去一降一补政策,不再以 GDP 增速为宏观调控的首要目标以来,加之国际经济环境恶化,中国经济继续下行, GDP 增速降至 6.6% 的新低。在经济下行的压力下,民营企业债务危机再次出现,而且已经蔓延到了部分大企业及上市公司。

2019 年,国家继续推动供给侧改革,推动产业结构优化升级,而中美贸易战的负面影响将逐渐凸现,中国经济仍面临较大的下行压力,预计会有大量民营企业出现经营危机,甚至破产倒闭的风险,中国民营经济形势严峻,集中精力优化国内营商环境,激发微观主体活力,引导和推动民营企业焕发蓬勃生机已经成为当前刻不容缓,关系到国计民生的头等大事。

民营企业危机的根源及其对营商环境的内在要求

在经济增长放缓,产业结构调整和优化升级过程中,必然有一大批企业出现经营危机甚至被淘汰出局。

企业出现经营危机,有的是因为自身经营管理水平低下,或者处在高耗能、粗放型生产、技术含量和附加值较低的行业领域,这类企业出问题属于正常的优胜劣汰。

但是,也有相当一部分质地非常优良的企业,特别是民营企业,也面临暂时的经营困境,寻求不到资金支持和资源对接,无力实施企业升级改造,甚至面临破产倒闭的风险。

民营企业出现经营危机,本质上是企业的生产效能和市场需求不匹配所产生的矛盾,实践中往往表现为两种情形:其一是由于技术及成本原因导致传统市场萎缩或消失,其二则是引进新项目或技改项目的资金短缺问题。这两类问题积累到一定程度,最终会发展为企业的债务危机和资金链断裂风险,这些问题如果无法进行有效化解,企业将迅速陷入生产经营停顿,破产倒闭的经营危机之中。

单个民营企业出现经营危机之后,会通过企业联保互保机制和民间借贷市场波动进一步放大风险,进而传导至存在借贷担保关联的成片企业当中,最终出现民营企业的群体性经营投资失败和民间融资体系的崩溃。

民营企业危机根源包括生产经营和债务负担两个因素,而生产经营和债务负担又是可以相互转化的问题,生产经营出现问题会导致债务危机出现,而债务负担过重或突然

出现担保债务危机,又会迅速引发企业的生产经营停顿等危机。

由此可见,优化营商环境,激发微观主体活力、核心思路或出发点也应该是这两个方面,一是看是否能有效提高企业自身的经营能力,其二则是能否为企业建立一个友好正向的金融环境。

而在建设友好正向的金融环境层面,还存在商业银行的风险识别及控制问题,商业银行不愿意贷款给中小民营企业,也的确存在中小民营企业经营管理制度及流程不完善,存在联保互保等难以识别的信贷陷阱等问题,这些问题也需要通过优化营商环境措施进行有效解决。

重磅政策出台,有效改善了营商环境

为了优化国内营商环境,激发微观经营主体活力,国家提出了加快要素市场化改革步伐,不断深化“放管服”改革,完善创新激励机制的总体思路。

近几年陆续推出了一系列具体政策,例如连续减免企业税费负担,完善产权保护制度,推行“证照分离”“多照合一”改革,压缩企业商标注册周期、工程建设项目审批时间,推进“互联网+政务服务”,提倡“只进一扇门”“最多跑一次”等措施。

近期,中共中央及国务院办公厅印发了《关于加强金融服务民营企业的若干意见》,提出了金融服务民企 18 条纲领意见,包括加快民企首发与再融资审核提速,实施差别化货币信贷支持民企,服务民企作为中小银行发行股票的考量因素,研究取消保险资金股权投资行业范围限制等多项重大政策,政策力度之大,为近年来所罕见。

国家提出的有关总体思路,出台的金融服务民企纲领意见,以及有关为企业减免税费负担,提供便利服务的具体措施,可以说是一次巨大进步,统一了优化营商环境、激活微观主体活力的方向,切实提高了营商环境的硬件部分,而营商环境的软件部分也得到了较大改善,为民营企业焕发蓬勃生机,实现长效发展,打下了良好基础。

关于优化营商环境,激发微观主体活力的补充建议

为了优化营商环境,激发微观主体活力,中央已经出台了具体政策,或者已经指出了

民营企业出现经营危机,本质上是企业的生产效能和市场需求不匹配所产生的矛盾,实践中往往表现为两种情形:其一是由于技术及成本原因导致传统市场萎缩或消失,其二则是引进新项目或技改项目的资金短缺问题。

明确思路,进行了详细规划的,这里不进行过多探讨,本文主要提供一些补充性的建议以供参考。

(一)树立从企业危机根源出发,探索营商环境优化措施的思路。

民营企业出现危机,往往表现为债务危机和资金链断裂,其原因除了以往的金融信贷环境对民营企业支持不到位之外,也有企业自身经营能力方面的原因,改善金融信贷环境实际上更多的是治标,如何引导企业练好内功,或者帮助企业对接资源,这是长效解决企业危机的治本之道。

(二)从体系建设上提升银行对民营企业提供信贷支持的积极主动性。

中央近期出台的《关于加强金融服务民营企业的若干意见》,其中非常重要的一条就是把服务民营企业作为中小银行发行股票的考量因素,并对服务企业的数量和信贷质量进行考核,这个措施实质上是对希望上市的中小商业银行设立了信贷支持民营企业的硬指标。

针对这一条措施,还需要有致力于促使



中小商业银行积极主动向民营企业提供信贷支持的配套方案出台,才能更为完善。毕竟,面向民营企业积极主动提供信贷支持和为了完成指标任务而发放贷款具有完全不同的意义。

(三)鼓励政府及社会组织帮助企业搭建资源对接平台。

对于很多民营企业而言,其在市场渠道拓展,国际市场拓展方面仍然有一定的局限性,在经济下行压力加大的形势下,企业更有为原有产品或新产品寻找市场渠道的强烈需求,这个时候,通过政府或社会组织为企业搭建外向的资源对接平台就显得尤为重要。毕竟,对于很多中小民营企业而言,实施企业转型,,重新进行企业定位,开展项目可行性研究,进行技术升级改造,并非一件容易的事情,实践表明,有一部分企业正是在实施升级改造的项目过程中遇到困难而轰然倒下的。

(四)研究成立民营企业信用担保基金的可行性。

为了帮助中小企业解决融资难的问题,台湾在上个世纪 70 年代成立了“中小企业信

用保证金”(简称信保基金),为质地优良,但缺乏担保抵押品的中小企业提供信用保证,帮助其成功获得资金支持。

台湾成立信保基金的方式当前仍然具有重要借鉴意义,信保基金并非盈利机构,资金主要来源慈善捐助,因而实际上是长期亏损的,但信保基金的存在,切实解决了商业银行不愿意向中小民营企业贷款的局面,有利于调动银行的积极主动性。

需要思考的是,中国大陆的经济体量远大于当初的台湾,是设立全国性的信保基金,还是在各个省市成立省市一级的信保基金,以及信保基金的资金来源,这些都需要去探索。

(五)完善企业资信评级制度,鼓励开展中小民营企业资信评级。

企业的资信评级是其开展向外融资行为的重要参照指标,应鼓励国内及国际资信评级机构开展针对中小民营企业的资信评级活动。中小民营企业获得资信评级的积极意义在于,对于一些质地优良,生产经营正常的中小民营企业,有利于其在企业尚未出现隐患之时,凭借优良的资信评级,可以有效获得市场化的融资及信贷支持,尽早步入快速发展之路。针对中小民营企业开展资信评级,也有利于我国的中小民营企业尽快与国际接轨,建立和完善现代企业制度,从制度和流程上避免导致企业危机出现的隐患的滋生。

(六)针对市场化配置资源的方式,建立有效的监控防范机制。

用市场化机制来配置资源,毫无疑问有利于提高国内生产要素的效率,但在我国的经济实践中,每当出现新的行业热点领域时,特别是有国家政策规划扶持的领域,往往会引发产业界的一窝蜂上马新项目,结果往往迅速会出现相关领域的项目或产能过剩,热点过后,又是很多上马此类项目企业出现危机,从这个角度讲,用市场化机制来配置资源并非灵丹妙药,传统计划经济机制配置资源的方式更是存在了诸多弊端。

如何对市场化机制配置资源进行监督和控制,比如针对热点行业领域,建立初期放开,发展期密切观察,中期实施监控,后期防范风险的机制,这些都需要进行摸索,也是行业主管部门需要去深入思考的问题。

(作者系民进中央经济委员会副主任、中国中小企业协会副会长、中国产融经济研究院院长、中和正道集团主席)

《融创论——自主创新驱动企业转型升级》连载之十一

二、华为文化创新,成就数一数二

2018 年华为迎来“三十而立”。2017 年的全球销售收入 6036 亿元人民币,同比增长 15.7%,净利润 475 亿,同比增长 28.1%,海外消费者对华为品牌的考虑度同比翻番。华为,迎着炮火前进,不断改写“中国创造”的业绩。华为的成功,归根到底是文化引领的成功。

(一)华为的文化创新最核心的是其价值观:创新——以客户为中心,以奋斗为本,长期坚持艰苦奋斗,坚持自我批判

华为从创立之日到今天,关注的核心点是华为价值观的形成、实施、长期不懈的传播。“以客户为中心”讲的是价值创造的目的。华为的一位顾问写过一篇文章《为客户服务是华为存在的理由》,任正非在题目上加了两个字,变成《为客户服务是华为存在的唯一理由》。就是说,除了客户以外,没有任何人、任何体系可以给公司持续地带来价值。30 年来,华为持续进行变革创新,但变革创新只有一个聚焦点,始终围绕着“以客户为中心”这个方向持之以恒。

“长期坚持艰苦奋斗”,这是中华民族的优良传统精神,也是作为军人出身的华为领袖任正非的信念之一。而华为在最艰苦地区奋斗的大多是 80 后、90 后员工。那么华为依靠什么机制来驱动华为为长期艰苦奋斗?相当重要的一点是华为强调“华为的冬天”意识,人人拥有危机意识才能从内心选择“以奋斗者为本”的价值评价和价值分配的准则。过去一百多年来,西方经济学的主流思想在价值分配上更多地倾斜于资本方的利益。华为所选择的“以奋斗者为本”的价值评价和分配的理念,某种程度上,是重大的经济与管理思想的创新。英国学者较为认同华为“向劳动者优先分配”,或者说“价值分配更多地向劳动者倾斜”的理念。美国就有著名学者质疑,说这种理念虽然牵引了华为近 30 年的快速发展,但这种理念是社会主义的,这种社会主义理念在全球范围内都很少有成功的先例,所以华为“向劳动者优先分配”的价值分配理念还有待时日去证明。

华为之所以能发展到今天,“劳动者普遍持股制”的确产生了核能效应,不过这仅是华为成功的要素之一。华为成功的核心要素还是“以奋斗者为本”的价值理念。

除了财富分配过程中的“劳动者分配优先”,还有精神激励,这里最核心的是权力的激励。华为始终坚守以责任结果为导向的考核机制,按照实际贡献选拔干部。拥有军魂基

自主创新篇

■ 梁勤

因的任正非有很多形象化、军事化的语言,比如“上甘岭上选拔干部”。在干部晋升方面,是基于多种标准来选拔干部,还是基于简单的一元标准来选拔干部?华为坚守的是简单的一元标准:干部是干出来的,将军是从“上甘岭”上打出来的。

简单地说,华为的财富、权力分享机制,都是基于一个核心——面向客户的显性和隐性需求为组织创造价值且勇于奉献的人,才可以获得更多的奖金、提薪和配股,以及晋升的机会。

我们知道,一个好的理念随着企业生态条件的变化,也会发生扭曲和变形,乃至于变质。华为能够始终坚持价值观不择样地落地和实施?很重要的一点是“长期坚持自我批判”“干好本职工作就是学雷锋”等。华为不倡导互相批判,更多强调自我批判,而且是不能夸大,不能为了过关给自己扣帽子,要实事求是并具有建设性。

华为的价值观,包括华为的自我批判,自我纠偏机制,更多的是向中国共产党学习的结果。中国共产党所创造人类奇迹般的“勇往直前”的“长征精神”;“自力更生,艰苦奋斗”的“延安精神”等思想理论体系深刻且卓有成效地影响、改变着中国与中国的企业家,慢慢地也会随着“人类命运共同体”建设被世界所用,特别是今天的企业及创新生态中的不同系统组织能够从这个巨大的智慧宝库中汲取很多长盛的管理文化精髓。

华为的核心价值观,或者说创新文化的力量,是构成华为成为全球知名大公司以及可持续高速发展的最核心基础。

(二)华为文化创新的第二个方面是:不在非战略机会点上消耗力量

一直以来,华为没有做过资本化的运营,既不是上市公司,也没有做过任何规模性的并购。围绕公司核心目标和方向,华为只做了针对核心技术的小规模并购,涉及十几家公司,其中只有一家公司人数超过 100 人。华为也没有做过多元化运营,更没有涉及“赚快钱、炒热钱、玩灰钱”的行当。

从创立至今,华为只在攻击大数据传送管道这个“城墙口”投入全部战略资源。在任

正非这样的战略家眼中,随着大数据越来越扩张,管道会像太平洋一样粗。华为今天真正进入了蓝海市场,在管道领域已经全面领先,但华为还要持续密集地在管道战略上加大投入。

战略资源的长期、密集、高度的聚焦,“饱和轰炸一个城墙口”,今后还会持续地聚焦同一个目标,这也是任正非讲的“针尖战略”。但很清晰的一点是,“精神制胜”、观念制胜是基础。

(三)华为文化创新的第三个方面是:把能力中心建立在战略资源聚集的地方,开放式创新

华为在全球有 16 个研究所,主要分布在欧洲、日本、美国等国家和地区。为什么要做这样的研发布局?就是要充分运用不同区域的资源要素的优势,这也是华为今天能够在技术上领先的根本原因。这里需要特别强调两点,华为创新是开放式的创新,而不是关起门来的创新,是站在巨人肩膀上的创新。华为手机终端业务为什么能在最近五年快速发展并挺进全球三甲?这和华为欧洲研究所,特别是法国研究所的贡献有很大关系。同时,华为的日本研究所在材料研究方面也给终端的发展提供了很重要的支撑。

华为从过去的追随者,发展成了今天的领导者。做追随者是相对容易的,做领导者就要肩负起人类的责任,对未来做出判断和假定。爱立信总裁曾在某个场合很不客气地说,假如爱立信这盏灯塔熄灭了,华为将找不到未来的方向。任正非的回答是:我们一定不能让爱立信、诺基亚的灯塔熄灭;同时,我们也要在未知的彼岸竖起华为的灯塔。这句话背后的理念是:与竞争对手开展开放式的创新、联合进行创新,与竞争对手共同对未来的不确定性进行探索、假定和融智创新,是互利共赢的,是人类命运共同体理念在产业发展上的融创共享之道。

三、阿里巴巴的跨文化创新

2014 年 9 月 19 日,阿里巴巴在美国成功上市,共计融资 218 亿美元,成为美国 IPO 融资历史上金额最高的企业。

阿里巴巴在国际化进程中根据不同国家或地区建立不同语言的网站,从而形成具有本地特色的网站,这为其在以后的国际化扩张中提供了很好的模式——本地化模式。这种本地化模式的核心就是跨文化的创新。

1.企业文化体系
阿里人最为津津乐道的就是其企业文化体系,这在阿里巴巴国际化进程中发挥了巨大的作用。在收购中国雅虎时,马云就曾指出“有一样东西是不能讨价还价的,那就是企业文化、使命感和价值观”。这也体现出阿里巴巴在国际化进程中对文化差异的看法,即以企业文化为主导,对文化差异进行包容性的建设,企业文化和价值观成为阿里巴巴不可复制的核心武器,在其国际化并购过程中发挥了巨大的凝聚作用。此外,相对于严格的流程控制来说,企业文化的软性管理更加符合跨文化管理的准则。

2.政委体系在国际化管理中的作用
政委体系是阿里巴巴从中国共产党“弱强变”打天下、治国理政定天下,“四个自信”赢天下的成功经验中学习的宝典,是其在全体员工中保证价值观传承的利器。阿里巴巴企业的层级跨越较多、区域发展快,如何保证一线员工能够准确地传承执行企业的价值观成为一个难题,政委成为考核制度中的关键人物,他担负着对一线员工的监督与指导工作,也确保了阿里巴巴独特的文化和价值观传承下去。政委体系在国际化进程中也发挥着巨大的作用,由于地理位置和文化差异的影响,阿里巴巴价值观和企业文化的传承与执行成为真正的难题,政委在指导海外事业部进行文化建设的同时也能够充分调动海外公司员工的士气,推动国际化的展开。

3.阿里巴巴的人本文化
(1)识才选人标准
在阿里巴巴,人才的招聘和选拔遵循两点:一是基本技能与素质;二是价值观也就是对企业文化的认同。其中后者是最为重要的考察方面,要求应聘者能够融入阿里巴巴的企业文化并身体力行地践行“六脉神剑”等价值观,愿意与阿里巴巴同甘共苦,共同成长。在国际化招聘和人才选拔中,这成为筛选国

际化人才的重要标准之一,这在一定程度上解决了因民族文化差异带来的文化冲突的问题。

(2)育才体系
在阿里巴巴,培训是全公司的大事,公司强调全员皆培训,特别是新员工的入职培训更是被看作是“百年大计”。培训的主要内容是价值观,其次才是销售技巧和其他技能,多样化的培训形式提升了培训效率和效果,经过培训大部分员工会从内心认同并遵循阿里巴巴的价值观。此外,阿里巴巴还会针对高管进行专门的培训,“组织部”就担任着对高管的培训任务,在培训中跨文化管理成为在国际化阶段的特色内容,这为阿里巴巴提供了大量的合格的外派高管人才。

(3)绩效考核
2001 年阿里巴巴建立了规范的现代企业管理体系并构建了有效的绩效考核制度,其中价值观成为绩效考核的重要维度。此后,阿里巴巴绩效考核体系进行了很多变革,其中“2-7-1”法则较为著名,即在考核中部门主管按照 2-7-1 原则对员工的工作表现进行评估:20%超出期望,70%符合期望,10%低于期望。

(4)股权激励及合伙人制度
与其他上市公司不同,马云只持有阿里巴巴 B2B 子公司 5%的股份,这体现着阿里巴巴分享财富的激励文化。在阿里巴巴,除了合理的基础收入,所有阿里人都可以通过奖励期权政策公平分享公司成长带来的财富,同时享受各子公司的股权激励计划。这在国际化管理过程中发挥了很大作用,不论是以平台为主要产品的贸易进入国际化模式还是以资本投入为主的资金进入国际化模式,都较大程度上激励员工以主人翁精神对阿里巴巴负责。

4.文化融合
阿里巴巴在国际化进程中关注不同文化的融合,在对海外公司的文化管理上往往坚持文化嫁接与文化渗透的方式,在阿里巴巴公司总部文化框架下对子公司文化进行有效整合,从而形成既存在一定控制性又有一定自主性的融合型管理文化。
通过以文化和价值观为主的跨文化管理,阿里巴巴不断培养了一批批具有较高工作积极性和主人翁精神,高度认同阿里巴巴企业文化和价值观,极具创新和工作能力的高素质全球化人才,为阿里巴巴加快国际化进程提供了丰富的智力支持和人力资源。