

# 企业模式及其构成体系初探

金维虹

**摘要:** 本文对企业模式做了界定, 对企业模式形成的影响因素进行了初步阐述和分析, 对企业模式的构成体系进行了归纳与分类, 指出企业模式是一个系统, 提出了企业模式由企业制度模式、企业管理模式、企业经营模式、企业发展模式、企业运行模式和企业家模式等六个子系统构成, 并对企业模式系统中的上述六个子模式系统进行了论述。论文的研究对我国企业特别是国有企业如何选择适合自身发展需要的企业模式具有参考价值。

**关键词:** 企业模式 构成体系

企业是一个历史范畴, 是人类社会发展到一定历史阶段的产物, 并随着生产力的发展而发展。在企业产生与发展的过程中, 受社会政治、经济、文化等多种因素的影响, 企业本质和企业管理也在不断变化和发展之中, 这种变化和发展推动了各种各样的企业模式的形成与发展。与此同时, 为了适应社会经济发展的需要和企业管理的提升, 企业竞争力的提升, 人们还在不断地创造、构建和设计各种新的企业模式。

## 一、企业模式与企业模式的构成体系

### (一) 企业模式及其形成的影响因素

作为经济模式的一部分, 企业模式是从一个新的角度观察企业、归纳企业的特征, 是对企业这个经济实体及行为方式的整体概括, 具体说是对企业的制度、体制、管理、经营、运行等所作的高度的抽象和描述。

任何一个企业模式的产生都不是偶然的, 研究企业模式问题必须分析影响或制约企业及其模式形成的因素。这些因素主要包括制度与体制因素, 文化与社会因素, 经济与政治因素以及企业家因素等等。

众所周知, 社会制度和经济体制是生产关系的集中概括, 企业作为社会经济的细胞则是特定的生产关系的载体。因此, 社会制度和经济体制是决定和制约企业的最主要、最深刻的因素; 反之, 企业制度和企业管理体制则是对社会制度和体制的最直接、最深刻的体现。社会制度和经济体制的变革必然引起企业制度、企业经营行为、管理方式、利益结构的改革与变化。

文化是指一个民族在长期历史发展中形成的相对稳定的文明系统, 由思维方式、行为方式、生活方式等构成, 表现为传统习惯、伦理道德、价值观等等, 社会的不同发展阶段为企业发展提供了不同的发展环境和背景, 实践证明, 任何一个企业模式形成的背后都离不开与之相匹配的文化与社会背景因素, 文化与社会因素对企业及其模式的影响是潜在的、无形的, 但却是深远的。

经济与政治因素主要包括政府的经济政策、市场发育状况、企业发展阶段、企业本质特征及企业管理状况、政治稳定程度等, 无疑这一切都对企业经营产生着十分重要的影响。

企业家因素是一种独特的影响企业尤其是企业管理模式的因素, 企业家的价值取向、偏好、文化水平、经营能力、工作作风乃至性格特征无不影响甚至决定企业模式的选择。

因此, 企业模式的形成一般总是在上述诸因素的综合作用下实现的。当然, 在不同的国家、不同的时期、不同的环境下, 各种因素的作用程度是不同的。

### (二) 企业模式的构成体系

现代系统论告诉我们, 任何事物都是一个“系统”, 它既存在于“系统”之中, 又可分解成若干个子系统。企业模式本身就是一个系统, 一方面它存在于社会经济模式这个大系统之中, 另一方面又可分解成若干个子模式系统, 包括企业制度模式、企业管理模式、企业经营模式、企业成长模式、企业运作模式和企业家模式等等。并且各个子模式系统之间既相互独立, 又相互联系, 互为影响, 各自扮演不同的角色, 发挥着不同的作用, 共同构成了企业模式的完整体系, 其中企业制度模式是以产权制度为基础和核心的, 它决定着企业的性质和方向, 决定着企业参与者在企业财产关系、企业组织、企业利益分配等内部关系, 以及企业与政府、市场等外部关系, 是企业模式体系中最基础的最深层的一个层次, 企业管理模式、企业经营模式、企业成长模式、企业运作模式和企业家模式都是在一定的企业制度模式下所形成的, 它们服从于并服务于企业制度所界定的各种关系的处理和企业目的实现, 当然, 企业管理模式、企业经营模式、企业成长模式、企业运作模式和企业家模式也会反作用于企业制度模式, 促进企业制度模式的改革与发展。

## 二、企业制度模式

企业制度模式是指以企业产权制度为基础和核心, 包括组织制度和管理制度在内的企业制度的总称。它是确保企业生产经营活动正常进行的企业组织、秩序、分配关系等的综合体现。企业制度是具体的、特殊的, 是适应不同时期、不同阶段生产力发展状况及生产关系的需要而形成的。企业制度又是动态发展的, 历史上从来没有也不可能有一个能够适合一切时代或一切阶段的统一的企业制度。纵观历史, 企业制度经历了三个历史阶段, 有三种主要模式即业主制企业、合伙制企业和公司制企业。其中, 业主制企业是与小商品经济

相适应的小商品生产者的企业制度; 合伙制企业是与发达商品经济初期的状况相适应的自然人企业制度; 公司制企业是发达的商品经济即现代市场经济条件下的企业制度。需要提出的是这三种企业制度模式也会共存于某一种经济制度下。除这三种企业制度模式外, 还有一种特殊的企业制度——国有独资公司。

#### (一) 业主制模式

业主制也称单干或个人业主制, 是指由个人独立出资兴办企业, 完全归个人所有和控制的企业。这种企业在法律上称为自然人企业, 也称个人企业或独资企业。它是历史上最早出现也是最简单的企业形式, 流行于小规模生产时期, 但即便在当代美国, 占企业总数比例最高的仍是这类企业, 从而也是历史最为悠久的历史形式。这种企业组织形式只有一个所有者, 企业财产就是业主的个人财产。企业由业主直接经营、决定, 独享全部利润, 独立承担企业风险, 同时对企业债务负有完全偿付责任。

在业主制企业中, 业主与雇员是种互为选择的简单报酬合约关系。对业主来说, 来自市场的竞争和向雇员支付报酬两项影响盈利多寡的因素是其主要约束条件; 对雇员来说, 约束条件则是报酬增减和辞退的威胁。这种约束机制曾被认为是效率较高而监督成本较低的。其优点是: 开设、转让与关闭手续简单; 利润不与别人分享, 虽然要缴所得税但不像公司那样双重课税; 经营上的制约因素少, 有很大的灵活性; 技术、工艺和财务易于保密; 企业主可以从实现理想抱负中得到更多的个人满足。缺点是: 具有无限的责任, 承担企业所有债务; 有限的集资能力和规模; 企业生命周期短, 缺乏稳定性。

#### (二) 合伙制模式

合伙制企业是随着企业的扩张和对资本需求的扩大而出现的由两个或两个以上的所有者共同所有的企业。合伙人出资既可以是资金或其他财物, 也可以是权利、技术、信用和劳动等。合伙企业成员共同经营、共担风险、共享利润, 一旦企业亏损倒闭, 所有合伙人都必须以其全部财产承担企业债务责任, 并且相互之间的责任是连带的。从这些特点看, 合伙制与业主制只有数量的不同, 没有实质上的区别, 它们共同体现着古典企业制度的特征。不过与业主制相比, 合伙制的优点是: 能集中更多的资本, 扩大信用能力; 可集合人之才智与经验, 实行分工从事各自擅长的工作, 提高竞争能力; 有利于企业的扩大和发展。不过由于合伙制企业自身的性质和特点, 它还存在如下缺点: 产权转让困难; 承担无限连带责任; 由于合伙人皆代表公司, 对内对外决策均易产生意见分歧, 企业寿命仍不易延续很久; 企业规模仍受限制。

#### (三) 公司制模式

公司制企业是由许多人集资创办并组成的一个法人实体, 在法律上具有独立人格, 有权以自己的名义提出法律诉讼。这是公司制企业与业主制、合伙制等古典企业的重要区别, 从而表明它是一种现代企业的组织形式, 体现着现代企业制度的共同特征。公司制是现代企业制度的基本形式, 它主要由有限责任公司和股份有限公司两种形式组成。有限责任公司由法律规定的一定人数的股东所组成, 股东以其出资额为限对公司债务承担有限责任的公司。由于有限责任公司具有非公开性(不公开发行股票)、便于控制和管理、责任的有限性等特点, 使之在现代公司制度中占有重要的地位。股份有限公司是比有限责任公司高一层次的公司制度, 主要特点有: 全部资本分为等额股份; 股东以其所持股份为限对公

司承担责任, 公司以其全部资本对公司承担责任; 公司可向社会公开发行人股票; 公司须向社会公开其财务状况等。公司制企业的优点是: 持股人只对公司债务负有限责任, 故风险比业主制、合伙制小得多; 公司可以通过发行股票和债券来筹资, 股票可以转让, 易于转移风险, 使投资者不一定要承担经营管理上的责任, 能够筹集到巨额资本, 使企业实现规模经营, 存在着稳定性、连续性, 使公司寿命延长; 所有权与经营权的分离、严格的内部治理结构和科学管理, 有利于提高管理效率。公司制缺点是创建手续复杂; 组建费高; 政府对其有较多限制; 不能严格保密。

从上述分析不难看出, 三种企业制度模式是逐次产生、逐步发展的; 但在现代经济生活中, 这三种企业制度模式又同时存在, 它们各自适合不同的生产力水平和经营领域, 各自有自己的生命力和优势。当今世界, 没有哪一个国家的企业制度是单一的, 而都是多种企业制度模式同时并存。在现代市场经济条件下, 投资者应根据投资的领域选择合适的企业制度, 不应片面追求形式上的统一。

#### (四) 国有独资公司制模式

国有独资公司是指国家授权投资的机构或国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司, 其显著特征是不具有集合性, 即出资者只有一人, 故又称为一人公司。

依据国外传统公司法的规定, 有限公司是指由两个以上的股东组成, 对公司债务承担有限责任的公司。但近年来, 国外一些有限公司的股份经过转让最后出现全部股份归一个股东所有的情况, 面对这种现实, 欧美一些国家一方面希望借此解决经济生活中的一些混乱状况, 另一方面也为企业家提供更多的兴办企业的途径, 便相继对一人控股的有限公司进行立法, 承认了一人有限公司存在的合法性。可见, 独资公司实际上是公司制的一种特殊形态。

我国目前对国有企业的股份制改造对于国家确定的生产特殊产品的公司或者属于特定行业的企业, 可以采取国有独资的形式。与传统的国有企业相比, 国有独资公司具有下列特点或优点: 一是所有权主体明确, 即在国有独资公司, 只有国家国有资产管理部行使国有资产的所有权职能, 产权主体明确, 改变了以往国有企业所有权主体虚位、全民所有全民皆无的局面。二是国有独资企业依法占有、支配出资者——国家投资形成的财产, 具有独立的民事行为能力和承担责任, 是真正的法人实体。三是在国有独资公司制度下, 国家只能以投资者的身份, 通过董事会表达意见、监督企业经营, 而改变过去无约束地干预企业经营的做法。四是国有独资公司建立了董事会、经理、监事会这种相互独立、权责分明的治理结构, 实现分权制衡的公司治理而改变了传统国有企业缺乏制衡机制、政企不分的状况。当然从我国国有独资公司组建的实践来看, 还存在着改制换汤不换药的“翻牌”现象, 以及由于没有股东会导致董事会、经理人力权膨胀以及监督不力的缺陷等等。

从我国目前的实际情况看, 业主制模式、合伙制模式、公司制模式和国有独资制模式均存在, 都有生存的必要和空间, 但是随着我国社会主义市场经济发展的加快, 公司制模式应成为企业制度模式的主导, 逐步取代国有独资公司制模式的地位, 而业主制模式、合伙制模式应只适用中小企业, 尤其是适用小企业, 只能是整个企业制度模式体系中的一个补充, 大量的、占主导地位的应该也只能是现代企业制度的代表——公司制模式。因此, 从某种意义上可以说, 公司制模式占整个企业制模式中比重的大小, 可以反映出我国社会主义

市场经济发达程度的高低。毫无疑问,大力发展企业公司制模式是推动我国市场经济发展的重要组成部分和力量,是加快国有企业改革的方向。

### 三、企业管理模式

企业管理是共同劳动的产物,其历史由来已久。单从西方企业管理来说,也有两百多年的历史了,其间,经历了传统管理、科学管理和现代管理三个发展阶段并形成了形形色色的企业管理模式。20世纪20年代前苏联成立后,产生了以其为代表的社会主义国家的企业管理模式。虽然国别不同、经济制度不同、经济环境不同、经济发展阶段不同,但总体来说各国企业管理模式有趋同的现象。

#### (一)企业管理模式的分类

企业管理模式是对各种类型的企业管理体制、管理方式和管理特征的抽象。由于人们研究角度不同,思考方式不同以及认识上的差异,因此,对企业管理模式的理解和划分也有所区别。归纳起来当今世界至少有以下比较典型的、有代表性的6大类、12种具体模式(见图1)。

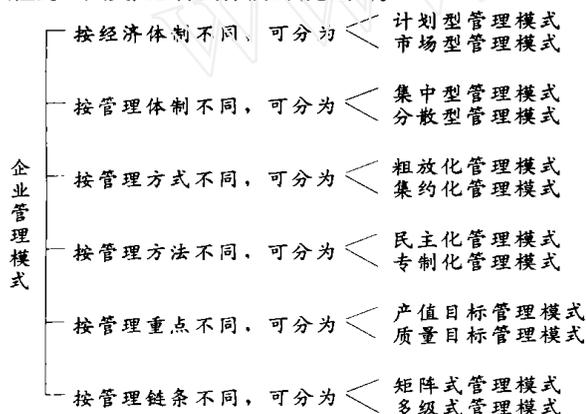


图1 企业管理模式分类

此外,还有以生产、经营、岗位、资源各为重点的要素型管理模式和分别以亲情化、友情化、温情化、随机化、制度化特征的为特征的管理模式。

#### (二)企业管理模式的比较

##### 1. 计划型模式与市场型模式

计划型模式一般都是以生产资料公有制为基础,实行强制性组合,企业领导实行任命制,下级对上级负责。企业的资源配置主要通过计划来实现,对企业人、财、物的管理须按国家的有关规定来进行。企业产品的销售也主要以国家计划为准则,而面向市场自主销售的部分较小。在分配上按着国家规定标准与原则,基本上实行的是一种平均主义的分配方式。这种管理模式是一种以计划为中心的管理模式,企业的一切活动都在计划的范围内进行,企业的一切经济行为都以计划为轴心,企业的一切管理职能都由计划取而代之。这一模式的优点在于有利于宏观经济控制,有利于国家对社会收入分配的调节。但是却打击了企业本身的积极性,降低了劳动生产效率,不利于社会资源合理配置,不利于调动职工的生产积极性和创造性,不利于提高企业的管理效益和经营效益。

市场型模式的特点是以市场导向为基础,企业一般是自由组合;资源配置通过市场来实现;管理目标、管理方式、管理决策、管理体制等,都由企业根据市场的变化自行决定;其收入分配方式与原则也由企业自己规定。西方企业一般都是

这种管理模式。这一模式的优点在于能够较好适应企业外部市场及经济形势和经济环境的变化,有利于发挥企业各方面的积极性,提高生产效率和经营效益。但这种模式使宏观经济调节和市场管理面临着较大困难,企业的生存与发展经常面临着威胁,企业的经营总是处于一种不稳定的状态和挑战与机遇并存的状态。

##### 2. 集权型模式与分权型模式

集权模式的特点是:第一,在管理体系中,存在着严格的等级结构,下级计划是上级计划的组成部分,各级之间垂直联系占优势,各下属企业之间水平联系只起补充作用。第二,在信息传递上,自上而下的信息采取“命令”的形式,自下而上的信息是以“报告”的形式。第三,在组织结构上,主要采取直线制。集权模式的管理层次类似金字塔,最高决策层位于塔尖,信息经过中层流向塔基。其优点是高度的统一性,可以节约开支,简化决策程序,在企业没有足够的、能胜任的管理及专业人员时常采用这种管理体制。其缺点是:下级职位处于被动地位,难以发挥主动性。最高决策层虽可纵观全局,但难于监督执行情况,容易产生官僚主义。

分权模式的特点是:第一,在管理体系中,等级界限已相对模糊,下级机构有相当的权力,各职能部门的横向水平联系居于优势。在信息传递上,上下纵向沟通仍将是必要的,但横向信息网络显得更为重要。第二,在组织结构上,主要采取事业部制、模拟分散管理、矩阵等组织形式。分散管理打破了金字塔式的管理体制,使权力分散到不同的层次。其优点是可以发挥下级联系职能部门的主动性,减少最高一级的行政机构,便于提高效率。分权使管理层次简化,更易于沟通信息,加强横向接触。

##### 3. 粗放化管理模式与集约化管理模式

所谓粗放化管理是指企业主要通过扩大资本、劳动等生产要素的投入求得产出的扩大;所谓集约化管理是指企业主要通过提高资本、劳动等生产要素的效率求得产出的扩大。对任何一个企业来说,它所拥有的资源总是有限的,如何优化各种资源的配置,获得尽可能大的投入产出比率,在很大程度上取决于选择何种方式。当然粗放化管理模式虽然注重投入的增加但并不否定效率提高的作用;同样集约化管理模式虽然注重效率提高但并不否定投入的增加。两者的区别仅仅在于主次不同,即粗放化模式下,产出的扩大以生产要素投入量的增加为主,以生产要素效率的提高为辅,表现为投入产出效益相对较低的一种企业增长方式。相反,集约化模式下,产出的扩大以生产要素效率的提高为主,以生产要素投入量的增加为辅,表现为投入产出效率相对较高的一种企业增长方式。

##### 4. 民主化管理模式和专制化管理模式

所谓民主化管理是指在企业管理的一些主要方面大都采取民主的方法与手段。如在企业决策上,无论是决策程序还是决策方式都具有民主的性质。民主管理模式的基本特点是能让企业的每一个人都有参与管理的权利与可能,都有充分发表意见的机会和发挥自己主动性和创造性的条件。它的形式可以是多种多样的,如职工代表大会制、管理委员会制度、民主监督会制度、职工参与制等。民主管理体现在企业管理的各个方面,如生产管理、质量管理、财务管理、科研与技术管理等。这一模式有利于强化职工的参与意识和主人翁责任感,有利于发挥群众的智慧和吸收正确的意见,有利于信息的交流和调动人们的积极性与创造性。

所谓专制化管理是指企业的一切活动都是以命令的方

式实现的,没有任何协商和讨论的余地。领导者和被领导者完全是种服从和执行的关系,是一种权利和义务关系。一切决策都属于领导者,其他员工完全处于一种被指挥、被监督、被控制的地位。这种管理的效果主要取决于领导者的能力和水平。但无论如何,它的消极作用都是显而易见的,即淡化了员工的参与意识和主人翁责任感,压抑了人的才能、智慧和积极性发挥,不利于信息的交流,集思广益,科学决策。

#### 5. 产值目标管理模式与质量目标管理模式

企业经营管理一般都将利润作为一项具有尺度性的综合指标。所以,获得更多的利润是企业经营管理中一项具有极大诱惑力的目标。然而,通过什么样的中介指标来最终实现利润目标,则有不同的管理模式。

一种是通过产值目标来实现利润目标,即产值目标管理模式。这种模式的特点就是热衷于扩大规模和产值,刻意强化劳动强度,追求产出的数量。在这种管理模式中,产值就意味着利润。所以,增加固定资产和劳动力的投入是这种管理模式的一种惯性。过去很多社会主义国家的企业管理基本上属于这一类型。

一种是质量目标管理模式。这种管理的特点在于高度重视产品的质量,刻意追求质量标准,把质量管理放在整个企业管理的中心地位,一切为提高和强化产品质量服务。为此,企业更多地注意产品的技术与开发,更多地重视提高员工的文化技术素质,更多地注意提高企业机器设备和其他劳动工具与原材料等方面的技术质量。同时,在体制上、组织上以及管理方式、监督与验收方式上等,都以保证和提高质量为宗旨来设计与规划。提高质量是为了以质取胜,促进市场销售,通过扩大销售来实现企业的利润目标。

以上我们对各种企业管理模式进行了概括比较,对各种模式的利弊进行了粗略分析。有些模式的弊端是显而易见的,但不能简单地加以肯定或否定,因为它们是特定历史阶段和特定社会经济环境的产物。如果用现在的观点,有些模式确实过于陈腐和落后,但在当时环境和条件下也许是切实可行的。因此,对模式的评价不能脱离历史,不能脱离国情。从发展趋势看,新旧模式转换,落后的模式向先进模式转换,这是历史的必然,是社会经济发展的必然,是市场环境变化的结果,也是经济民主化进程的大趋势。我们选择企业管理模式时,不但要注意模式本身的先进性,还要注意它的适应性和企业自身的经营性质、方向与条件。

#### 6. 矩阵式管理模式与多级式管理模式

矩阵式管理模式是以扁平化组织机构为条件的,其典型特征是管理层次少。这种模式的优点在于有利于高层管理者对组织的控制,有利于上下信息的及时沟通,因而也就有利于企业整体效率的提高。但对具体管理者来说,由于管理幅度过宽,而其时间、精力和能力有限,在协调工作方面会遇到不小困难,工作量大大增加,管理效率就会受到影响。

多级式管理模式的典型特征是管理层次较多。这种模式的优点在于由于管理层次多,故管理者的管理幅度小,从而有利于上下级之间的沟通与协调,有利于提高每个管理者的管理效率。但以企业整体来说,管理层次多,会造成管理费用支出的增加和信息传递的失真,还会增加高层管理者对整个组织控制的难度。一种常见的现象是企业明确和完整的计划,经过层层分解和加工可能会变得面目全非而失去明确性和一致性。

在企业管理模式中,从我国社会主义市场经济发展的需要来看,市场型管理模式、分散型管理模式、集约化管理模

式、民主化管理模式、质量目标管理模式和矩阵式管理模式更具有价值和适用性,与市场经济的吻合度高,适应性强,有利于促进和提高企业对市场的适应能力、应变能力和竞争能力。因此,应在企业中特别是国有企业中大力推广这些管理模式,既可改进企业管理,又可推进我国经济的市场化进程。

## 四、企业经营模式

企业经营是指企业在既定的经济体制和企业制度下,根据自己的目标和市场需求,运用并配置企业所能获得的各种资源,通过生产、交换以及各种服务,来满足市场需求,并使企业获得经济效益的一系列经营活动的总称。这些经营活动由于它们所发生的企业内、外部条件不同,所处的时代和阶段的不同,受企业管理理论的影响程度不同或受不同企业管理理论的引导,形成了多种多样的企业经营模式,这些不同的经营模式往往对企业产生不同的影响,有时甚至导致企业经营成败。在目前的企业群体中中介代表性的企业经营模式,归纳起来主要有:

### (一) 单一化经营模式

单一化经营其实就是专业化经营,是指企业只从事一种产品或一类(业务)的经营,企业全部生产经营活动围绕一种产品或业务展开,单一经营模式的优点是易创品牌,有知名度,易垄断,企业所拥有的全部资源都集中用于自己最具优势或企业最看好的某种产品或业务上,力求将其做大做强,基本上不涉足新的产品、新的业务;企业的成长发展也是在保持原有产品、业务项目不变的基础上,采取扩大生产经营规模、开拓新市场、渗透老市场、开发产品新功能等来提高企业市场占有率、增强竞争优势。如珠海格力电器公司、美国沃尔玛公司、可口可乐公司、麦当劳公司等企业都是一类产品内经营并获得成功的著名企业。

在单一化经营模式下,企业增加收入和盈利水平的主要手段有:一是市场渗透即通过增加销售人员、增加广告投入、加强公关宣传等,提高其产品或服务的市场份额,扩大产销量及生产经营规模,达到增收盈利之目的。二是市场开发即通过将现有产品或服务打入新的地区市场或开发新的用户群体来扩大市场覆盖面,进而扩大产品销量、经营规模,达到增收盈利之目的。三是产品开发,即通过改进和改变技术,开发更新、更优的产品或业务种类及新功能来增加产品的销售、获取更大的市场份额。

单一化经营模式是绝大多数企业在建立之后相当长时期内的经营特点,也是众多成功企业成长发展的起点。这一模式的优点在于:首先从经济学意义上讲,因其具有“专业化”特点,有利于企业实现规模经济,获得较好的运作效率。其次,由于企业将资源集中于一种产品或业务,因此,有可能在生产技术、产品开发、市场知名度、对用户要求的敏感性、满足程度以及对市场的了解和营销、服务等涉及企业价值活动的诸多方面做得更好,并有能力在行业或市场上建立起较强的竞争力和成本优势及品牌优势。再次,由于产品或业务单一,管理人员在对业务、技术、市场、管理等方面会有更深的了解,积累更丰富的经验,从而有利于形成较强的核心能力,有利于将某种产品或业务做精、做细、做大、做强,使企业占据行业的领导地位,甚至成为专业化巨人,形成垄断性地位。

当然,这一模式的弊端也是显而易见的。由于产品、市场范围所限,其发展总有尽头,加之全部资源投入到单一行业、集中在单一产品或业务上,使企业竞争范围变窄,往往不能

及时适应市场需求的变化和新产生的市场需求,被同类产品或新的替代品打垮。或者当市场变得饱和、或缺乏吸引力、或因新技术使购买者偏好发生快速转移导致其产品、业务需求下降、行业发生萎缩时,企业将面临较大的风险。

## (二) 多元化经营模式

多元化经营模式是指企业同时从事多种产品(业务)的经营。如上所述,企业建立之初通常采用单一化经营模式,当企业发展到一定阶段并积累了相当的资源,为规避单一化经营模式可能带来的风险,及早寻找开拓新的经营领域或产品服务项目,确立企业未来新的经营支柱产品或业务,走多元化道路,不失为一个积极而明智的选择。多元化经营一般表现为资产结构合理,风险分散,适应市场变化能力强。

按照与原有产品或业务的关联度不同,多元化经营模式可分为两类,即相关多元化经营模式和非相关多元化经营模式。(1)相关多元化模式。企业扩展的业务项目与现有产品、业务间,在生产、技术、市场营销等方面具有高度的相关性或同质性,从而使这些产品、业务间在价值链上形成有价值的战略匹配关系,它们可以共用企业的某类经营性“资产”或共同从事某一价值活动,如:联合采购从而对共同的供应商形成更强的讨价还价力量,联合生产零配件从而使生产企业提高规模经济性,分享企业的生产和技术经验,某些设备或生产线,共享营销网络或顾客基础,共享品牌或商誉及对用户的服务联合等。这些都将导致企业节约成本,形成更强的竞争优势。如:青岛海尔集团原是单一生产冰箱、冰柜的企业,后来逐步将产品生产经营范围扩展至空调器、洗衣机、电视机、微波炉等多种家用电器。各类产品在物资采购、生产技术、管理、市场营销方面具有高度的相似性或同质性,并可共用许多资源。又如:美国FMC公司原来是生产农用机械产品而享誉农业生产资料市场的,经营中发现农用化工产品有着很大市场需求,于是与一化工企业合资生产农用化工产品,利用其已有的经营、销售渠道和在农业生产资料市场上的声誉,使经营极为成功,生产经营范围和规模得以扩大。(2)非相关多元化模式。企业所扩展或增加的产品、业务项目与原有产品、业务项目间在生产、技术、管理、市场营销诸方面极少或根本不存在关联性更无同质性,不存在有价值的战略匹配关系,跨行业发展经营特征明显。只要存在有吸引力的市场前景,财务收益及能给企业带来商业风险的分散,非相关多元化鼓励企业进入任何适当的产业及项目。如:江苏春兰公司原是生产经营家用空调器的专业企业,后又发展生产经营摩托车、房地产等产品、业务。又如:美国通用(GE)电器公司,从原生产电灯泡开始发展成为家用电器、牵引机车、发电设备、金融服务、航空运输等经营业务的综合性企业、多元化企业。

多元化经营模式具有多方面优点。总体来讲,它具有非常鲜明的拓展企业经营边界、谋求广阔发展空间、增强企业竞争优势、优化企业资产结构、规避企业经营的行业风险等优越性。具体地说:一是可规避经营风险,如不断适应生产技术、市场需求、国家宏观经济政策等方面的变化,努力使企业生产经营活动稳定,增强抵抗风险的能力。二是可拓展企业的成长发展空间。根据对各个行业潜在收益、市场需求潜力、未来发展前景的分析判断,选择满意的行业入主经营,追求更快的发展、更高的收益。三是可增加企业市场实力和竞争优势。即希望由产品、业务项目间在价值活动方面的关联性形成的战略匹配关系来追求相互间的价值活动协调效应,获得范围经济和规模经济的好处,增强企业的成本优势;同时,

通过相关产品间的协同发展,也将大大增强企业的经济、技术、市场竞争实力。

但是,多元化经营模式要求企业同时涉足多个产业领域,实施多种产品、业务项目的组合经营,导致企业经营资源分散使用,经营管理难度加大,可能使其追求目标落空或顾此失彼。因为,多元化经营是一项涉及技术、市场、管理和其他经济、非经济问题的内容相当复杂的企业经营模式,其在避免单一产品、业务经营的风险和获得更大、更快发展的同时,自身的风险程度也是相当高的,有时会一个产品或服务都做不成功,更不要说普遍开花。如果不顾条件盲目多元化将会使企业面临更大的风险,甚至出现危机,导致失败。

## (三) 虚拟化经营模式

在高科技蓬勃发展的今天,市场竞争更加激烈,顾客的需求趋于多样化和个性化。在这种情况下,企业的竞争优势已不仅仅取决于产品的质量、价格、售后服务等因素,而在很大程度上取决于企业本身是否具有快速的市场应变能力,即是否具有足够的生产柔性和弹性。面对动态、快速、多变的市场环境,一种全新的企业经营模式——虚拟经营模式应运而生。

虚拟经营模式指的是为适应快速、多变的市场需求,制造商、供应商、经销商、顾客共同地、及时地开发、生产、销售多样化、用户化的产品的一种企业经营模式。其基本特征为:

(1)具有高效的信息管理系统。要生产出令顾客满意的虚拟产品或服务,必须建立覆盖供应商、制造商、分销商及顾客的信息网络,这一网络的触角可能会延伸到世界的每一个角落,随时采集市场数据,跟踪市场需求,将以最快速度收集到的信息及时同最新的设计方法和计算机集成生产技术相结合,同时也可将设计、生产时的问题或建议及时反馈给顾客。(2)建立了稳定、可靠的关系网。彼此相互信赖,协同工作成为企业的精神支柱。对虚拟企业来说,与供应商、经销商、顾客建立紧密而又和谐的关系是与先进的技术同等重要的因素。可以说,虚拟企业比传统企业更稳定就是因为企业之间、企业与顾客之间的这种密切联系已经把各自的命运紧紧拴在了一起。(3)产品能转化为数字形式。数字化的产品在数据压缩和数据纠正两方面享有传统产品所无法比拟的优势,从而使产品设计、生产管理、市场营销等方面的根本变革成为可能。

虚拟经营的出现,可称得上是企业生产经营的一场革命。主要表现在:

第一,经营理念的转变。传统企业模式下,企业很少真正考虑顾客的实际需要,只考虑如何达到最大的产出。这种忽视市场需求的经营理念仅能在卖方市场存活。随着商品市场由卖方市场转向买方市场,市场竞争日益激烈,再加上人们思维方式、生活方式的改变,顾客的个人需求必将成为厂商的第一考虑要素。这种思维方式的转变在电子商务模式下的应用,将使“顾客就是上帝”的企业经验内宗旨更加凸显:网络营销的关键就在于如何理解“客户需求导向”这一核心问题。网络最大的优势在于可以使企业掌握最终客户的需求信息,能为客户提供个性化的服务。

第二,决策过程的改变。传统企业模式下,信息取得后,通常要经过逐级汇总,最后传递给管理者,由管理者作出决策,再将决策结果自上而下传给员工。而在虚拟企业中,计算机能准确地搜集、加工大量信息,并即时地传递给决策者,甚至有时经计算机分析、处理后,不依靠管理者的决策,训练有素的员工就能够根据计算机的判断解决问题或自己做出决

策,效率得以大大提高。

第三,管理组织的变化。在虚拟企业模式下,在计算机的支持下,一方面员工承担了部分原属中层管理机构的工作,这部分中层管理将被合并或撤销;另一方面,又增加了少量新的中层管理。同时,管理组织的改变还表现在层状的组织结构逐渐为网状的组织结构所替代。在网络组织中信息共享,处理共享,各职能均能方便地查询和调用,联接成为各种职能服务的系统,对上也能为不民主的领导服务。

第四,生产方式的转变。随着经济、社会的发展,市场需求变得种类繁多且变化多端,产品的寿命期大大缩短,这就要求产生一种新的生产方式——以工作团队为基本生产单位的柔性生产方式。而且,企业生产的时空观将发生根本变化,时间真正成为企业的生命,赢得时间就是赢得市场。异地设计,异地制造,异地装配将成为十分普遍的事情。

以上分析使我们了解到,单一化经营模式、多元化经营模式和虚拟化经营模式等三种企业经营模式均有各自的特点和优劣,对于不同领域、不同性质、不同类型和不同发展阶段的企业应根据自身的特点选择不同的经营模式,并可随着市场的变化、企业的变化而不断更改经营模式,最大限度地扬长避短,充分发挥企业经营模式对企业发展的作用。特别是在我国目前的经济转型和建立市场经济的过程中,企业根据自身的不同特点和需求,选择最适合企业发展的经营模式是至关重要的。

## 五、企业发展模式

追求发展是企业经营的永恒主题。恰当地选择企业发展战略并正确地实施它,可以使企业在一个较长的时期内获得健康地成长;反之则会使企业陷入困境甚至导致危机。因此,企业发展模式(也称企业成长模式、企业发展战略模式)的选择是关乎一个企业生存与发展的重大问题。当然,企业在发展的不同时期、不同阶段和不同内、外部条件下,可以选择不同的发展模式。

### (一) 内涵型发展模式

这种发展模式的特点在于企业主要依靠内部的资源和现有的竞争能力取得风险较低、相对缓慢的发展。它一般适用于产品处于寿命周期的早期或者中期阶段的企业。内涵型发展模式具体包括:(1)集中发展模式。这是指企业利用全部资源来发展一个或少数几个具有优势的产品及其市场,即集中发展现有产品和现有市场的战略。美国许多企业都常采用这种战略。一方面是因其风险低;另一方面是由于需要追加的投资少。(2)市场拓展模式。这是指企业的资源主要用来扩大现有产品的市场,即寻求现有产品的未来市场的一种战略。其具体途径是,向现有市场渗透;向新的地区拓展或开辟新的细分市场。美国采用这种战略的企业也很多,仅次于集中发展模式。(3)产品扩张模式。这种战略意味着使现有产品发生显著的改进,或研制与现有产品有关的而且通过现有销售渠道销售的新产品,即开发现有市场的未来产品,这种战略往往用来延长现有产品的寿命周期,或用来发挥产品的品牌及其声誉。(4)革新战略模式。这是指通过在经济上、技术上有目的有组织地进行变革,以谋求企业发展的一种战略。途径是:通过革新来创造一个全新产品的寿命周期,同时淘汰现有过时的同类产品,实现未来产品与未来市场的最佳配合。但其难度较大,因为把一种革新的设想转变成获利产品所需的研究、开发、试制和试销的要求和费用都很高,市场认同难度大,因而风险性较大。所以,一般大中型企业才采用

这种战略。

### (二) 外延型发展模式

这是一种旨在通过从外部获取新的生产经营项目来实现企业扩大发展的战略模式。它包括:购并、多元化经营、合资经营等模式。购并是进入新的业务领域,扩张发展的较通行的做法。因为与从事一次全新业务运作相比,购并是进入目标市场的捷径,而且它提供了跨越和打破壁垒的有效办法。这些壁垒包括获得技术方面的经验、建立与供应商的联系,达到足够大的规模以抗衡对手的效率 and 单位成本以及品牌承认等。购并一个已建好的相关企业可以使购并者直接进入在目标行业中营建强大的市场地位阶段。合资经营战略模式指两家以上的企业共同出资组成一个新企业或一家企业参股另一家企业的一种战略。合资或参股既有国内性的,也有国际性的。其原因也多种多样。一般而言,合资或参股是一方进入新的业务领域的一种简便有效的方式,它能够弥补各个参与企业资金、设备、技术、人力或管理水平的不足,共同经营,共担风险,共负盈亏,共同发展。多元化经营战略前已述及,不赘。

### (三) 稳定型发展模式

这是一种安于现状,只图生产规模和经营水平相对稳定的发展模式,其实是一种渐进式的成长模式。其特点是:保持现有的产销规模和市场占有率,或略有变动,稳定和巩固现有竞争地位;在资源运用上,或为取得长远利益投入适量的资源,或为取得近期利益投入少量资源。稳定型发展模式具体包括:(1)中性战略。这是指企业生产规模、经营范围以及日常活动基本上在原有基础上重复运行的一种战略。即使对产品、市场或技术作调整,也只是小改小动。采用这种战略,通常是出于以下原因:一是企业经济效益正处于可以接受的水平,其他产品发展前景并不乐观,经营者不愿冒此风险;二是由于企业前一阶段的迅速发展已耗尽了财力和其他资源,在新一轮发展开始之前应“养精蓄锐”;三是一些小本经营的私人企业,不存在来自外部债权要求发展的压力;四是在比较成熟的行业中处于领先地位的大公司,这些公司的目标通常只是维持其现有的地位;五是那些受控于政府的企业,如烟酒业、制药业、核工业以及公共事业等,由于它们受到法律、政策等的约束,不得不如此。(2)“收割”战略。这是指只图从现有产品或服务中“收割”尽可能多的果实——短期利润,同时限制额外投资和费用的发展模式。企业一般会在以下几种情况下采用这种模式:一是企业正面临着一个饱和或衰退的市场;二是企业目前的市场占有率很小,为开拓市场追加投资又难以奏效;三是当前的经济效益并不如意,企业可望将现有资源投入更有利的项目;四是投资和费用的减少不会导致销售额猛跌。

### (四) 防御型发展模式

这是一种应变性战略,是一种战略性撤退。制定这种战略往往是基于:由于偶然性因素的作用,使原定战略目标失去了意义;由于出现了更好的市场机会,而迫使战略转移;为保证重点战略目标,不得不局部退出;由于企业正面临竞争或其他客观压力造成的经济困境。防御型发展模式的具体形式又有以下几种:

1. 抽资战略。这是指减少企业在某一特定领域内或非主打产品的投资。其目的是收缩投资,集中资金,同时,消减费用支出,改善现金流量,然后将引出的现金流量投入需要资金的新的或发展中的领域和原有主打产品及市场。采用这一战略,往往是出于以下原因:企业所处领域正在日益衰退的

市场之中;企业在某领域的市场占有率小,且扩大市场占有率的费用太高;企业资金不足,或负债过高,难撑局面;企业在某领域不能带来满意利润,甚至会带来亏损;减少投资后销售额下降的幅度不会太大;公司能更好地利用现有的资源;某领域不是公司经营中的主要部分;企业在某领域不能对经营的其他预期目标(如销售稳定性或公司的威望)有所贡献。

2. 紧缩战略。这是指在经营衰退或企业的财务成绩欠佳期间,旨在使企业渡过危机而用的一种战略。一般而言,采用这种战略只是暂时性的。具体又包括:转向战略,即试图扭转财务状况不妙的局面,提高经营效率的战略模式;放弃战略,即卖掉企业的一个主要部门的战略模式;清算战略,即通过拍卖资产或停止全部经营业务来结束组织的战略模式。

#### (五) 组合型发展模式

这是指企业实行的发展战略是由上述各种经营战略中的任意两种以上者组合而成的。其中不同的发展战略反映了企业内各种不同经营的需要或者企业不同发展阶段的需要。经营业务种类多、规模大的企业,尤其是可能也有必要采用这种战略模式。

此外,还有跨越型发展战略模式、资本运作型发展战略模式等。其中,跨越型发展战略模式主要是通过兼并、重组、参股、控股、联营等方式或途径在短期内使企业资产规模跨越式膨胀和扩充,使企业跨越式发展,超常规发展,完全打破了传统的企业发展模式。资本运作型发展战略模式则是通过在资本的一级市场、二级市场参股、控股、转股企业特别上市公司,不断进行资本重组、转让等变更,在获得高额投资回报和资本扩张、资产扩大的同时,也承担着巨大的风险。可见,是一种高风险的发展战略模式。

内涵型发展模式、外延型发展模式、稳定型发展模式、防御型发展模式、组合型发展模式及以跨越型发展战略模式和资本运作型发展战略模式,都是目前世界上以及国内有代表性的企业发展及战略模式,特别是后两种模式更具积极意义和挑战性。对于处在我国社会主义市场经济建立过程中的中国企业来说,一定要根据自身企业的特点、行业的特点、地区的特点以及进入世界贸易组织后面临外企竞争的特点,选择最适合本企业的发展战略模式,切不可图时髦、图虚名而选择不切企业自身实际的发展战略模式,一定要量力而行,量体裁衣,与时俱进。

总之,对大多数企业而言,可用的发展战略模式是多种多样的,最关键的是如何根据自身的条件鉴别和选择适于自身的发展战略模式。这既是出发点,也是最终目标。

## 六、企业运作模式

对任何一个企业而言,其拥有的资源总是有限的,怎样才能资源有限的情况下,取得较好的经营成果和较优的竞争地位,在一定程度上取决于企业的运作能力,取决于企业采取什么样的运作模式或商业运作模式。一般而言,运作模式实际上就是商业模式。企业运作模式因企业而异,企业的性质不同、规模不同、行业不同乃至品种、服务、技术等若干方面的差异,无不制约着企业运作模式的选择。世界各国企业运作模式千差万别,笔者认为以下几种具有典型意义。

#### (一)“可口可乐”模式

美国可口可乐、法国梦特娇、德国大众、日本三洋等公司,通过合资、合作、委托生产等多种形式,最大限度地缩小本公司制造产品的规模,快速组织本公司以外企业制造产

品,不仅大量减少制造支出费用和资金占用,还能充分利用他人廉价劳动和要素投入,将产品制造中的质量、交货时间等风险分散到参加产品制造的企业,无论是市场经营效益,还是企业内部管理效率都大为提高。

#### (二) 战略联盟模式

战略联盟模式是指几家公司拥有不同的关键资源,而彼此的市场有某种程度的区别,为了彼此的利益,进行战略联盟,交换彼此的资源,以创造竞争优势。如康柏电脑公司为迅速攻进不熟悉的个人电脑市场,一开始便与十家知名的软件公司进行技术战略联盟,康柏公司本身仅掌握快速的研究开发能力与行销网络。

#### (三) 共生性模式

共生性模式是指在企业本身并不擅长某方面的工作时,又要考虑成本高低或保密程度,不愿外包,于是几个同行业公司共同组成一个作业中心,共同负责成本。如银行并不擅长资讯管理,不想外包,又不愿意独自负担培养专业人员的成本,于是,可由几家银行成立专门处理电脑资讯业务的部门,因为合并后的资讯业足以达到规模经济,可以达到节省成本的目的。

#### (四) 营销联盟模式

营销联盟模式是指为了更有效地开拓市场并向市场提供商品和服务,把处于价值链不同环节各自独立的生产、经销商、零售商构建成经销联盟。典型模式有以下三种:(1)宝洁模式。“宝洁模式”是宝洁公司拓展中国市场的运行方式。宝洁公司把经销商作为“办事处”。宝洁公司在每个城市一般只找一家经销商(大城市2个),并派驻一名业务代表。业务代表在经销商处组建宝洁产品专营小组并对小组实行全面管理与控制。宝洁模式的核心是生产商直接深入经销商并对销售本公司产品的队伍进行控制。(2)顶新模式。“顶新模式”是顶新国际集团精耕“康师傅”系列方便面市场的一种运行方式。顶新集团为精耕“康师傅”系列方便面市场,在全国各地级城市设立了200个左右的营业所并大力开展“三批直营”(“三批”指主要针对零售商店或零售网点开展业务的三级批发商)业务。为此,顶新不仅专门配备了负责管理三批直营商的业务代表,还有专门为这些经销商提供“扫街”(指像扫街一样一条街道一条街道地跑零售店为经销商拿订单)服务的业务人员。顶新模式的核心是疏通销售渠道。(3)东方海外模式。“东方海外模式”是上海东方海外食品有限公司使用的一种销售方式。东方海外公司在每一个划定的区域市场内选择一家实力较强、有一定销售网络的经销商,并委派一名高素质的业务代表长期进驻,同经销商一起开发客户,一起跑市场,一起收款,一起参与各种市场活动的推广。东方海外模式的核心是同经销商一起跑市场。

“可口可乐”模式、战略联盟模式、共生性模式和营销联盟模式这四类典型的企业运作模式虽可用不同性质、不同领域和不同发展阶段的企业,但不可机械地生搬硬套这些运作模式,同样要结合企业自身特点和条件,选择最有利于企业发展、风险又最小的运作模式。

## 七、企业家模式

#### (一) 企业家的特征与作用

企业家是企业管理最重要的资源之一,是企业的主导者,是企业的决策者。上述任何一个模式的选择都会与企业家有关。一个企业家的能力、见识、胆略、气质、品德及偏好等往往能决定一个企业的命运。企业家精神意味着进取、冒险、

发现新机会并开拓新市场。美国著名管理大师彼得·德鲁克认为,企业家是指对自己的能力充满信心,不放过创新机遇,不仅追求新奇而且要使创新资本化的管理者。

企业家的社会角色以及他在企业中所扮演的角色是随着生产力的发展而不断递进更替。资本主义时期,企业家是所有者、经营者与劳动者三位一体。随后,企业家不再参加具体的生产劳动,而是担任监督者的角色,集所有者与经营者的身份于一身,是典型的资本家。股份公司的出现使企业家转变成为一个专职的经营阶层。由于公司制是目前世界各国企业制度中最重要的制度形式,因此,本文所研究的企业家特指公司制下的经营者这一范围。

从本质上看,现代公司制下的企业家具有以下特征:第一,企业家是生产要素的重新组合者即经营管理者,他们把包括工地、劳动、资本在内的所有生产要素重新组合起来,在企业组织内进行运作,实现企业资产的增值;第二,企业家能够进行判断性决策,而不是简单的命令执行者,这一特征把计划经济下的厂长以及企业中的中层领导与企业家区分开来,突出了企业家的主观能动性;第三,企业家通过创新获取利润并实现其他目标如企业规模的扩大、实力与竞争力的增强、企业的发展后劲等,而不仅仅是简单投机。

对一个社会而言,企业家阶层是一个宝贵的财富。企业家阶层的有无、成熟与否以及企业家的偏好、价值取向等都会对企业管理进而对企业发展产生十分重要的影响,以这个意义上说,企业家是企业发展的主导和灵魂。

## (二) 企业家模式比较

关于企业家模式(也可称企业领导模式或企业决策者模式)或类型的划分,在理论上是仁者见仁、智者见智,有的学者从人力资本的角度将企业家分为业主型、发明型、经理型和专家型;有的学者从政治资本的角度将企业家分为地主企业家、官僚企业家、民族企业家和国营企业家等。笔者认同第一种分类方法,并着重比较其中的经理型企业家与专家型企业家。

经理型企业家的产生起源于财产所有权与经营权的分离,其基本职能是管理职能,因此又称之为管理类的经理型企业家。专家型企业家则产生于信息资本形成以后,典型的例子是微软公司的比尔·盖茨和 Intel 公司的安德鲁·格罗夫,国内的有方正公司的王选和联想公司的柳传志。专家型企业家一般多见于高科技企业,又称之为知识类的专家型企业家。

经理型企业家和专家型企业家的主要区别在于:

第一,经理型企业家强调资金密集。经理型企业家主导的企业,通常目标为有效率的大量生产,而采用的生产方式亦需要使用昂贵的设备。与此相反,专家型企业家强调各种资源都密集。对于一个存亡系于创新的高科技公司而言,人力资源特别显得有价值。事实上,人在专家型企业家决策过程中所占的比重已有提高,相对地,利润所占的比重反而减少了。

第二,经理型企业家侧重中央集权式。在经理型企业家主导的公司里,公司营运效率的重点放在维持竞争优势,因此,经理最关切的是公司营运的控制,集权式的决策促进了公司营运效率的提高。与此相反,专家型企业家侧重地方分权式。在专家型企业家主导下,决策点往往安排在最能够做出有创意的决策之处;此外,未参考过去经验及结果的决策,也往往会被接受。

第三,经理型企业家强调权威式管理。经理型企业家的创新大多是在权威式管理下的创新。在经理型企业家主导的企业里,上级的指示支配一切行动,即使一些在名义上接受管理学上最新自主学说的传统组织里,这种现象基本上也还存在。当效率和有效的控制为竞争成功的第一要素时,就需要相当程度的权威式管理。与此相对应,专家型企业家强调授权给属下。“合作”一词在专家型企业家主导的企业组织里极为流行。在高科技的世界里,竞争优势主要来自专业人员的创新性贡献。成功的专家型企业家对周围环境有敏锐的感受,能准确地掌握技术的重点,并沟通给员工们,授权任事,信而不疑,真正地把组织的权力,授予参与各种专案及计划的每一个人,让员工有身临竞争的意识,促进员工的活力及冲劲,激发属下追求成就。

第四,经理型企业家强调理智反应。经理型企业家在做决策之前,通常要长时间地搜集大量的资料,以作为评估和预测的参考;而且,决策过程也尽可能以最富逻辑性与计量性的方式进行。与此相反,专家型企业家强调直觉的反应,这主要是因为信息不对称和不完整的背景下,往往缺乏大量的资料可供计量地或逻辑地解决问题。此外,高科技界比较尊重对于产品或实务的直觉判断。这种直觉的背后是以厚积的知识和强大的专业技术的精通程度来支撑的。这种直觉的判断有时确实采用类似瞎撞乱碰的做法,不过,在最佳情况下,这种做法可能会展现当事人在面对决策时,以非理性方式综合研判大批资料及事实的不寻常能力。

第五,经理型企业家强调回顾取向。经理型企业家的创新是在回顾基础上的创新。在经理型企业家主导下,靠生产及配销效率而成功的公司,不管喜欢与否,最大成功机会在于具有优越的解决问题能力。任何会损及公司既有地位的问题一旦出现时,都必须立刻予以矫正。虽然也有很多可积极争取利润的机会,但重点却常常放在消极地将损失减至最小上。与此相反,专家型企业家强调前瞻取向。专家型企业家做决策时经常列出一项基本假设:某种新产品或新程序会彻底改变整个竞争情势。当环境中充满了创新的气氛时,很自然地就会去发掘机会及掌握机会,甚至于有可能把“触礁”的专案或正上市中的产品“冷冻”起来。

企业家模式看似简单,其实在企业模式体系中它是最为复杂的一个模式。因为,人是千变万化的,而且具有多样性、多面性和复杂性,不同性质的企业、不同发展阶段的企业,对企业家有不同的要求。同时,企业家模式还需要与企业模式体系中的制度模式、管理模式、经营模式、发展战略模式、运作模式等配合,形成有机整体,才更有利于企业家模式发挥应有的作用。应该说,在我国目前,各种类型的企业家都需要,并且综合型的企业家越多越好。

综上所述,研究企业模式及其构成体系无论在理论上和实践上均具有十分重要的意义。必须指出的是,我国的企业,特别是国有企业,一定要从适应我国社会主义市场经济发展和迎接加入世界贸易组织所带来的挑战出发,选择适合企业自身特点和发展阶段的企业模式,从而提高企业对市场经济和加入世界贸易组织的适应程度和竞争力,促进企业改革的深化,加快企业的市场化、国际化进程。

(作者单位 武汉大学商学院博士研究生 武汉 430072)  
(责任编辑: N)