

创新思维 破解中小企业发展困惑

史杰君

改革开放以来，作为最有活力的经济细胞，我国中小企业得到了迅速发展。目前，中小企业贡献了中国60%以上的国内生产总值（GDP），50%以上的税收，并创造了中国80%的城镇就业。中小企业已经成为促进经济增长、扩大就业、推动技术创新和制度创新、推动经济发展方式转变的不可或缺的重要力量。然而，今天复杂的国内外经济环境却令中小企业主们陷入前所未有的发展困惑，不少企业举步维艰甚至纷纷倒闭。如果我国的中小企业不能尽快调整思维，适应新的形势变化，而是生活或幻想于以前的舒服稳定的世界，将会是非常危险的。

黄金时代已成记忆

2008年国际金融危机之前的近30年，是我国中小企业发展的黄金时期，我国中小企业的发展一直处于直线上升期，发展非常顺利，几乎没有大风大浪。我国中小企业能过去得到蓬勃发展，应该归功于以下几点：

第一，稳定的社会环境，大力支持的国家政策。在中国历史，甚至在世界历史上，还没有出现过这么长期稳定利于中小企业发展，特别是民营中小企业发展的良好环境。改革开放最重要的贡献就是在于，以经济建设为中心，为企业的发展提供一个稳定自由开放的环境，让有能力的个人或企业百花齐放，放开拳脚施展被长期压抑的各种能量。在国家政策上，国家为企业的发展提供各种各样的支持优惠政策，设立了很多经济特区，特别是为我国中小企业的发展提供了各种优惠政策，为中小企业的发展提供了良好基础环境。

第二，巨大持续增长的市场空间。过去30年，对于我国的中小企业，在市场方面，可以说是千载难逢的机会，主要体现在三个方面：第一是巨大的国内市场，改革开放后，我国居民的消费需求得到了释放，国内市场一下子得到爆发；第二是巨大的国际市场，短短的20年里，中国已经成为世界工厂，我国的中小企业分享到了巨大蛋糕；第三方面，在巨大的国内国际市场面前，我国的供应方，即工厂，却几乎是空白。这为我国的中小企业从无到有，从创立到成熟，提供了最好的市场环境。

第三，巨大的人口红利。大量的农民工进城为很多中小企业大幅降低了生产成本与企业运营成本。

第四，低廉的环境资源成本。改革开放后近30年的经济发展过程，是以巨大的环境破坏为代价的。即使

到目前，占用或者破坏资源所支付的成本也还是非常低的。近几年中国政府已经开始认识到这个问题，提高了对企业环保的要求，可是大部分中小企业还是在玩猫抓老鼠的游戏，绝大部分政策得不到落实。

第五，稳定的经营环境。这不仅表现在持续增长的市场空间，为中小企业的不断发展提供可能，还表现在企业不需要考虑汇率的波动、没有原材料大幅度的涨跌、员工思想的单一、工人的吃苦耐劳等等方面。这都为企业集中精力发展提供了有利机会。

中小企业困惑何来

在前面30年，我国的中小企业发展如火如荼，那么，为何现在的发展出现困惑了呢？笔者认为，这主要有三方面的原因：

第一，我国中小企业现在才开始真正遇到了经济危机带来的深刻影响。在我国，2008年国际金融危机之前，中小企业的发展一直是顺风顺水，没有大的风浪，一直处于直线上升期。大部分企业，只要愿意努力工作，股东团结，总可以获得自己的一部分市场份额，企业得到发展。就是在2008年金融危机之后，我国的中小企业第一次经历了较大的危机，即欧美市场的快速萎缩，导致我国许多出口型企业业务大量减少。可是，毕竟中国企业的价格竞争力非常明显，在政府政策的支持下，如出口退税政策的调整，企业再通过自身的努力，利用前面长期积累的财富，如不计算自己所有的固定资产折旧、企业家自己的工资收入与自有资金的资金成本等等，有能力通过进一步压缩自己的利润空间而尚能应付，熬过难关。在国家大力刺激经济发展与国外市场逐步复苏情况下，2010年尾，大部分中小企业觉得已经度过经济危机，重新迎来新一轮的经济快速发展。但是，在复苏的表面下，必须看到，大部分中小企业，除了努力降低企业运营成本与压缩自己的利润空间外，企业的发展模式、运营思路与管理基本没有改变，还是继续寄希望于利用价格手段进行简单的市场竞争。就在大家准备松一口气的时候，我国的大部分中小企业马上面临另一次巨大的考验。

在国际市场，由于欧债危机，欧洲市场再一次陷入巨大的经济危机，消费需求萎靡不振。同时，在许多新兴市场，也出现了巨大的市场波动，如北非的国家动乱，不得不终止许多业务；东欧货币汇率的巨大波动与经济发展不稳定，也打击了许多进出口业务，南亚市场同样受到汇率的巨大影响。这一次的影响有别于上一次经济危机，上一次的影

响来得快，去得也快；可是这次经济危机的影响，来得不是很凶猛，可是一直是处于下滑趋势，直到今天，也没有中止的迹象。这种影响对我国中小企业的发展更加厉害。

在国内市场，由于国家需要加强宏观调控，压制过快的通货膨胀，开始减少财政支出，实行较严的货币政策，提高利息等等，减少了国内市场需求，提高了企业的运营成本。特别是打压房地产，让许多相关企业的业务受到巨大萎缩。再加上我国人民币升值影响、企业税负不断提高、劳动力成本急剧上升、环境保护要求越来越严格等等，可以预测，未来的3-5年，才真正是我国中小企业发展最困难的阶段。

第二，世界进入了一个不确定与非理性的年代。英国著名经济学家查尔斯汉迪在《非理性的时代——掌握未来的组织》一书中写道，“不连续变化就在我们周围”。改革开放以来，我国社会稳定，GDP每年平均按照9.4%的比率高速增长，所以企业都生活在舒服的持续增长之中。可是，不管喜欢也要不喜欢也要，世界已经进入了一个不确定与非理性的年代。在我们生活与工作的周围，各种各样的变化已经开始，而且这些变化是不可预测的。对于我国的中小企业，遇到的这些变化，主要有：

市场发展前景不可预测。原来，我国中小企业一直面对的是不断增长的国外市场与国内市场，已经习惯于每年的大比率增长。但一旦出现国外市场非常不确定，国内市场萎靡不振的情况，很多中小企业出现很多困惑，觉得彷徨，不知后面的路在何方。

经营成本与风险的不确定性。几十年以来，我国企业的经营成本是基本稳定的，或者是出于一个线性变化的情况下，企业对自己的经营成本与风险是基本胸有成竹，可以预测的。比如原材料的涨价，也是基本可以预测，没有剧烈的大起大落。可是，近几年，一切都发生了变化，如原材料的价格大起大落、汇率的不稳定变化（如欧元的大起大落）、因收入增长导致的人力成本大幅上升等等。对于以前过于顺利发展的、没有积累如何应对不稳定环境经验的中小企业家而言，这必然带来许多困惑与彷徨。

政府政策的不确定性。在前面的经济发展中，国家对于扶持中小企业发展的政策基本是稳定的确定的。可是，由于世界经济形势的变化与国内政治环境的要求，国家为了保持社会和谐稳定，许多经济政策也不得不根据实际情况做出调整，包括对于GDP增长率的调整、保证大部分人民收入提高的要求、为确保国家财政收入而必须进一步严格税收制度、环境保护要求的调整等等。

员工思想的不稳定性与对企业的要

求不断加大。其一，今天世界信息的获取成本非常低，绝大多数人在分享着几乎一样的信息；其二，经济收入的变化，导致了人追求层次的变化，越来越多的企业员工已经不仅仅要求有更好的收入，而且需要更短的工作时间，得到更好的尊重与更好的工作生活环境；其三，越来越多的员工开始有能力分析企业的发展前景，预测企业的发展。这些因素，中断了企业一直以来仅仅以付出收入获得听话的员工阶段，企业面临更大的管理难度，不得不应对更复杂的劳资关系。

世界的趋势就是不确定性与非理性变化，如果我国的中小企业不能尽快调整思维，适应这种变化，而是生活在或幻想以前的舒服的稳定的世界，是非常危险的。

第三，世界的发展趋势是集中化与标准化。理解与掌握这两个世界发展趋势，对于理解我国的中小企业发展中遇到的困惑非常重要。

标准化趋势：梁漱溟（1893-1988）在《这个世界会好吗》书里提出一个观点，世界的发展主要归功于效率的提高，而效率的提高，很大程度上依赖于标准化，依赖于产品的同质化。今天的世界与一百年前的世界相比，几乎所有行业的效率都得到了翻天覆地的变化，得到了巨大的提高，在这效率提高下面，我们看到全世界所有地方都变得越来越像。从城市的建筑看，我们看到从东方的上海、北京与日本到中东阿拉伯世界的迪拜，再到西欧的巴黎与伦敦、美国的纽约，城市建筑基本一样，不同民族不同国家的特点已经越来越少。从人们消费的产品看，全世界都在用一样的产品，甚至是同一个品牌的产品，如麦当劳、肯德基、索尼、苹果，等等，全世界都在消费越来越同质的东西。从人们的消费习惯看，不管是美洲、欧洲，还是非洲、亚洲，越来越多的人都在追求同样的生活方式。在这个背景下，因为科技的发展，产品的同质化，不同企业的效率也会越来越一致。因此如果把效率的改善作为企业的竞争优势，难度会越来越大。对于中小企业，原来有两大优势就是灵活性与特殊性。但是，因为世界越来越同质化，越来越标准化，中小企业的这种优势越来越难以得到发挥。

集中化趋势：按照经济学理论的规模优势理论，竞争的结果一定是走规模化道路。从今天西方发达国家的情况看，大部分的产品都是集中在不多的几个品牌。在西方的市场发展过程中，也经历过如我们今天百花齐放，产能过剩的阶段。然后经过优胜劣汰，集中到了少数几个胜利者身上。这是一种趋势，是经济发展不可阻挡的趋势。在中国，虽然由于市场巨大，参差不齐，可以容许多更多的企业在不同的细分市场生存，

但是，最后的集中化只是时间问题，或许我国需要比西方社会更长的时间完成这个过程，但是结果是一致的，就是集中化。在这个过程中，是个残酷的淘汰过程，特别是对于中小企业，更是一个你死我活的过程。

这两个趋势影响最大最明显的结果就是我国中小企业感到生存压力越来越大，利润空间越来越小。目前，已经出现部分中小企业纷纷倒闭的情况。中小企业应该清楚认识遇到的问题，客观分析世界的发展趋势，及时调整自己的发展思路。

中小企业如何走出困局

中小企业要在竞争中立于不败之地，必须充分认识与利用自己“小”的特点，利用大企业的弱势，寻找到自己的生存空间。

一、因为小，企业主或企业高管还没有形成官僚架构，可以比大企业更贴近消费者，更好地了解消费者，更快地对市场做出反应。这一点，在我国以后的市场竞争中非常重要。中小企业可以迅速发现或者挖掘还没有被满足的细分市场。如果等到大企业也投入到这个市场，那么，小企业因为其资源与能力，是无法与其竞争的。

二、敢于坚持“小”，在特定的领域或范围愿意更深入地坚持研究，比大企业更专业，更具创新性。目前，由于各种历史原因，也包括利润空间有限，中小企业对于创新是敬而远之，非常惧怕投入。而这，恰恰应该是中小企业最大的优势。任何一个大企业，决策速度慢，机构官僚。而中小企业，一般都是企业主直接领导，核心人员与企业的关系非常密切，应该比大企业更用心思考创新。

三、因为小，更适合也更容易在一些细分市场站稳脚跟，深入发展。大企业一般都是由职业经理人掌握，不得面对每年不断增长的业绩压力。在这个压力之下，很多大企业不愿意在规模容量较小的部分细分市场投入过多资源与力量，这恰恰把机会留给了中小企业。中小企业应该集中聚焦在自己的细分市场，不断扎实根基，获得长期发展的机会。

基于以上分析，结合在实践中遇到的实际情况，笔者对破解我国中小企业发展困惑的主要建议有三条。

第一，要重视培养核心人才。一个企业的80%贡献来自于20%的人，而这20%的人能否发挥贡献，还取决于20%里面的20%人才，即企业的4%的人才。作为中小企业，在人才培养方面，其弱势就是资源有限，可是，其优点也就是能够更好地关注极小部分人才，用最灵活的方式吸引、培养与留住这部分人才。中国人构成的是一个以家庭利益为基础的社会，这导致了职业经理人的职业道德比西

方社会更难遵守。这个因素会制约我国大企业的发展与稳定，而恰恰给予了我们中小企业机会。美国著名的管理权威吉姆科林斯在《从优秀到卓越》就提出了著名的“先人后事”的观点。其研究结果发现，实现跨越的公司领导人不是先从建立一套新构想、新策略入手，而是首先请进合适的人选，请出不合适的人选，并令合适的人选各就其位，然后才考虑下一步怎么走。目前我国很多中小企业面临转型或者处于第一代、第二代交接的阶段，在这个阶段尤其要重视“先人后事”的观点。特别是在快速变化的今天，如果企业的核心人员跟不上时代的步伐，企业股东更应该敢于用更灵活的方式物色合适的小部分人才。通过小部分人才的转换，挽救企业，寻求发展机会。

第二，要具备更长远的眼光，放弃短而快的利益追求习惯。关于这一点，可以用一个中国人开加油站与以色列人开加油站的故事来说明。如果一个人来到一个未开发的地区开了一个加油站，第二个中国人来到这里，他马上会做的就是开第二个加油站，因为不用创新，不用调查，不用思考，照抄是最简单安全的。第三个中国人来到这里，还是按照这个思路开第三个加油站，第四个第五个也如此，大家不断地你死我活的恶性竞争，直到大家都一起消亡。而如果是第一个以色列人来到一个未开发的地区开了第一个加油站，第二个以色列人经过考察之后，会开一个便利店，利用来加油的人群赚钱。第三个以色列人来到这里，会开一个餐厅。第四个会开一个汽车维修店。第五个第六个也都开不同的店，其相同的思路就是共同吸引更多的人群来到这个地区，形成互补性，直到形成一个非常发达热闹的新兴市场。从这个故事可以看到我国目前很多中小企业的影子。要破解我国中小企业发展的困惑，应该学习以色列人的思维习惯，具备更长远的眼光，共同来创造市场，而不是来一起毁灭市场。

第三，要放弃盲目追求做大，而应该追求做强、做专、做出自己的特色。中小企业应该把眼光放在一些有特点的细分市场，耐得住寂寞，认真用心发展。在某些细分市场，还有很好的品牌，特别是在中国，这么大的市场中，存在着非常多的空白细分市场，存在着大量还没有被满足的细分市场消费者。如果我国的中小企业放弃追求大而全的思路，接近消费者，可以挖掘很大的发展空间。在追求做专的同时，还要敢于在细分市场的技术与品牌上投入。如果是这样，就可以在集中化与标准化的趋势下，找到自己的发展空间，获得长远发展。

（作者系中国社会科学院博士生）

制度红利渐失 信托行业当居安思危

余红征

另类信托的捉摸不定、房地产信托的逆政策增长让资产管理规模高达5.3万亿元、人均创收和人均工资均居金融业首位的中国信托业饱受质疑。笔者根据十余年的信托业务经验认为：不确定的法制及监管环境，制度红利日渐消失趋势下相对于其他机构的竞争劣势，信托行业内部的寡头垄断格局，这是中国信托业目前面临的三个层次的风险，近期频频爆发的10亿元级规模风险事件不过是上述深层风险因素的外在体现。

一、法域冲突及配套法规缺失是整个信托业的普遍风险和终极风险

孟德斯鸠在《论法的精神》中认为每一种法律制度都有其赖以产生的复杂因素。信托是英美法系的独特法律制度，中国属于大陆法系国家，中国信托法规定信托目的违法则信托无效，因此法院很可能以目的合法性为由宣布信托无效。此非杞人忧天：作为大陆法系国家，法国议会1992年审议的《信托法（草案）》将信托规范为一种为第三人利益的合同准备纳入法国民法典，该法案至今未通过。

我国10年前颁布的《信托法》，离开衡平法环境移植到中国，在这个崭新的法域孤军奋战、境况尴尬：虽然《信托法》使信托财产因其独立性而在法律上具有破产隔离功能及特定资产局部信用对资产主体整体信用的替代功能，分别为资产管理和资产证券化提供了法律框架，但实践证明，信托业与监管部门只是攫取对各自有利的法律资源，而信托登记无登记机关、信托责任边界无法界定、信托营业税无人征收等配套的诸多问题，更使得信托法律关系、信托财产、信托责任的确定等基础性问题处于模棱两可状态。

金融以法制和信用为前提，故，此为信托业的普遍性风险和终极风险。

二、从事信托业务的产业间的竞争风险

信托包括作为工具的信托和作为产业的信托。作为工具的信托是功能，作为产业的信托是载体。一旦信托成为基本工具，信托产业就逐渐萎缩，一方面被银行、保险、证券等产业吸纳，另一方面该产业也演变为资产管理产业的一部分。

下面这些业务依其法律属性应都属于本源意义上的营业信托

业务：

证券投资基金管理公司的基金业务是证监会监管的合法公募基金，可从事公募基金及单一、多个客户特定资产管理业务；券商的资产管理业务是证监会监管的合法私募基金，可从事定向、专项、集合资产管理业务；保险资产的投资计划是保监会监管的合法私募基金；商业银行的理财计划是银监会监管的合法私募基金；企业年金是人社部监管的企业年金基金受托管理业务；产业投资基金是国家发改委监管的合法私募基金；民间私募是具有市场需求、生命力、充分竞争但监管缺失的私募基金。

上述从事信托业务的产业，要么具有风险管理、投资能力、资产规模、双向渠道等集团军优势，要么具有投资策略灵活、激励机制有力的轻骑兵优势，是信托业群体面临的行业性竞争和威胁。

三、整个信托行业自身的缺陷及现实风险

（一）从业资格缺失，全行业违规从业现象普遍，缺乏人才储备。

监管法规规定，未取得信托从业人员资格证书不得经办信托业务，然而迄今全行业并无入门门槛，任何人都可通过《劳动合同》直接成为信托经理，处

于全行业无证上岗的群体违法状态，而证券、期货、银行、保险业的从业资格及在职培训早已规范化、常态化。

（二）投资能力缺失，导致信托责任缺失。

作为合法的私募基金，信托公司却很难培养出、沉淀住、吸引到高端投资人士，行业无明星信托经理可言。信托公司“恪尽职守，履行诚实、信用、谨慎、有效管理”的信托义务在实践中基本无法实现，其主动管理能力、投资能力只好体现于对投资顾问的遴选。

（三）两头在外，营销渠道缺失，或受制于商业银行，或全行业非法设立分支机构，或依赖于第三方理财机构，并通过实际承担刚性兑付义务促销。

监管法规规定，未经批准信托公司不得设立或变相设立分支机构，但银监会并未批准设立分支机构导致一家信托公司在法律上只有一个业务网点，与商业银行、证券公司、保险公司遍地开花的营业网点鲜明对比。因此很大一部分信托公司十分依赖商业银行的资金和项目渠道，且几乎所有信托公司都既未经银监会批准也未经工商登记即设立分支机构。

监管法规规定，信托公司不得委托

非金融机构推介信托产品，但和信托公司合作销售的第三方理财机构基本都无金融牌照。

信托产品原本是高风险的小众产品，但一个产品挂出去两三个小时即告售罄，俨然成为人见人爱的无风险产品。其成功秘密及蕴含的风险高度契合：

1、实体经济收益率太低，导致流动性的结构性不平衡，产业资本抽离实业转身投资于金融产品。2、很多信托产品有超过10%的年化收益率，而其他金融产品通常没有这么高的收益率。3、信托公司本无对信托产品保本保收益的刚性兑付义务，但信托公司通过很多商业条款比如结构化设计、压低担保物价值及担保比例及对声誉的考虑，实际上可以也愿意进行刚性兑付。

（四）缺乏合规依据的主营收入。

因缺少项目来源，信托公司须聘请财务顾问并支付财务顾问费；因缺乏投资能力，信托公司须聘请投资顾问并支付投资顾问费。但信托公司在向委托人收取信托报酬的同时还向融资方收取远高于信托报酬的财务顾问费，信托公司面临在同一项目中同时向资金方、项目方收取报酬的利益冲突风险。

四、监管政策随机性、缺乏系统性规范性的风险

整个信托业普遍存在问题，根子可能在监管上。银监会以监管银行业为主业，银监会非银部监管的其他非银行金融机构也均属于内部金融或融资业务，只有信托公司是以资产管理为主业，而资产管理无疑需要以投资为主业、以投资能力为核心竞争力，于是监管机构的监管政策经常迷茫，对信托行业亦无战略规划，监管措施具有随机性、临时性，于是业内会出现这样奇怪但常见的情形：上个月还红红火火的业务这个月就被叫停，有时叫停的方式甚至没有书面文件只有电话通知、所谓的“窗口指导”。

五、信托公司群体内部寡头垄断格局下的分化、重组风险

《信托法》实施10年来，信托业内经充分竞争，目前形成寡头垄断格局。壁垒不再是信托牌照，信托公司的寡头优势成为壁垒。一些信托公司已经开始战略布局，如平安信托、中融信托、华润信托等，在制度红利耗尽之前已培育出自身核心竞争力。信托行业必将经历一番残酷的优胜劣汰、分化重组，业内有识之士当居安思危。

（作者供职于北京市君泽君律师事务所）