

# 国有体制、民营机制、先进企业家意识与 流通企业效率实现:超市发的案例研究

王晓东<sup>1,2</sup>, 武子歆<sup>1</sup>, 王诗杼<sup>3</sup>

(1. 中国人民大学商学院, 北京 100872; 2. 中国人民大学市场流通经济研究中心, 北京 100872;  
3. 福州大学经济与管理学院, 福建 福州 350108)

**摘要:** 对国有企业来说, 宏观职能的承担与企业效率的实现往往很难平衡, 对于充分竞争的市场流通领域, 通常更是如此。通过对国有流通企业“超市发”进行案例研究, 文章归纳提炼出“国有体制”“民营机制”和“先进企业家意识”等概念, 并发现在先进企业家意识的黏合作用下, 国有流通企业通过实践“国有体制+民营机制”的模式, 可以在兼顾宏观职能的同时实现充分的微观效率。

**关键词:** 国有企业; 流通企业效率; 企业家精神; 案例研究

**中图分类号:** F276.1 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2020)12-0005-10

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2020.12.001

## State-owned System, Private Mechanism, Entrepreneurs' Socialism Ideology and Trading Enterprises' Efficiency Gains: A Case Study of Chaoshifa

WANG Xiaodong<sup>1,2</sup>, WU Zixin<sup>1</sup>, WANG Shixun<sup>3</sup>

(1. Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China;

2. Research Center for Circulation Economics, Renmin University of China, Beijing 100872, China;

3. School of Economics and Management, Fuzhou University, Fuzhou 350108, China)

**Abstract:** For state-owned enterprises, it is often difficult to balance their macro functions and corporate efficiency, especially in the highly competitive field of the trading market. Through a case study of a state-owned trading enterprise called “Chaoshifa”, this paper summarizes and refines concepts of the “state-owned system”, “private mechanism” and “entrepreneurs’ socialism ideology”. It is found that under the bonding effect of entrepreneurs’ socialism ideology, state-owned trading enterprises can achieve sufficient micro-efficiency while balancing macro functions by practicing the mode of “state-owned system + private mechanism”.

**Key words:** state-owned enterprises; trading enterprises’ efficiency; entrepreneurship; case study

## 一、研究背景

随着社会主义市场经济的发展和改革的深化, 商品流通在国民经济中的地位与重要性日益凸显。作为国民经济的基础性和先导性产业<sup>[1]</sup>, 流通业的效率影响着整体经济的运行。2020年9月9日, 中央财经委员会第八次会议指出: “在社会再生产过程中, 流通效率和生产效率同等重要, 是提高国民经济总体运行效率的重要方面”。为提升商品流通的整体效率, 我国商品流通体制历经了40多年的改革进程, 而这其中, 国

收稿日期: 2020-11-10

基金项目: “北京市与中央高校共建一流大学计划案例开发项目”

作者简介: 王晓东, 男, 教授, 博士生导师, 经济学博士, 主要从事流通经济研究; 武子歆, 女, 博士研究生, 主要从事流通经济研究; 王诗杼, 男, 助理教授, 经济学博士, 主要从事流通经济研究。

有流通企业的改革和调整始终是绕不开的话题。20世纪90年代末,大量的国有资本从流通领域,尤其是零售业撤出,导致国有资产份额不断下降。很多企业甚至认为只有进行产权改革,才能够实现自主经营、提升经营效率。理论界也有不少研究将国有产权体制视为效率提升的“拦路虎”,例如,因国家所有制产权而引发委托代理问题,国有企业寻求利润的长期激励有限<sup>[2-3]</sup>,不仅影响自身效率,还可能造成“双重效率损失”<sup>[4]</sup>等等。但是,在关系民生的流通领域,国有商业对于市场稳定的作用是其他任何所有制形式都无法替代的<sup>[5]</sup>,国有流通企业对社会主义市场经济的协调、稳定、持续、有序发展也具有重要意义<sup>[6]</sup>。因此,保证一定国有企业比例的重要性是不容置疑的。那么,如何在保证国企身份的前提下,实现国有流通企业效率的提升就成为本文所关注的问题。

本文的研究目的并不在于回答“国有流通企业是否是有效率的”,而是要阐释“国有流通企业如何能够实现效率提升”,因此案例研究方法是更为合适的选择<sup>[7-8]</sup>。简便起见,本文将国有产权体制称为“国有体制”,即产权全部国有或国有资本占绝对控股地位的所有制结构,与之相对的民营资本控股的产权结构就称为“民营体制”,如民营企业、外商投资企业等。此外,本文将企业不依靠政府资源,而是通过完全自主经营、参与市场竞争、在市场中交易资源来实现利润目标的方式称为“民营机制”,<sup>①</sup>与之相对的依赖于国有企业特有资源和优势、获取垄断性利润的经营方式即为“国有机制”。这两组关于“体制”和“机制”的观念分别站在所有权和经营权两个角度审视了企业的产权结构和资源使用方式,可以帮助我们更好地理解国有企业的效率问题。民营机制强调积极参与竞争,实现自主经营,通过企业创新等方式获取市场资源,这固然可以成为国企提效的尝试,但在实践中,能做得好民营机制并实现效率提升的国有企业并不多,造成这一现象的原因之一很可能是合格的国有企业家的缺乏。企业家精神对于企业发展的重要性毋庸置疑,国有企业也不例外,甚至对企业家的精神与理念提出了更高要求,本文称之为“先进企业家意识”。<sup>②</sup>通过分析北京超市发连锁股份有限公司(以下简称“超市发”)的案例情境,本文发现,作为完全意义上的国有企业,超市发的“国有体制+民营机制”模式不仅实现了较高的流通效率,还兼顾了宏观职能的承担,达到了“鱼和熊掌兼得”的效果,而这也离不开董事长李燕川“先进企业家意识”的黏合作用。鉴于此,本研究聚焦“国有流通企业的效率实现机制”这一核心问题,对超市发的案例进行深度分析,以求发现国有流通企业改革的新思路。

## 二、理论基础

### (一) 流通企业的效率实现

企业微观效率的实现离不开主营业务的经营绩效。对流通企业来说,作为流通业的微观基础,其主营业务的盈利能力和增长能力<sup>[9]</sup>是衡量流通企业竞争力的重要标准。具体来说,可从静态的销售实现和动态的市场扩展两个维度<sup>[10]</sup>进行分析。

流通企业利润的直接来源首先是商品的销售收入,即商品转化为货币的过程。这个过程是“商品的惊险的跳跃”,若没能成功,“摔坏的不是商品,但一定是商品占有者”<sup>[11]</sup>。因此,商品的适销对路考验的不仅是零售商的销售能力,还取决于零售商对消费需求的精准预测和对上游商品品质的把握。此外,新时代的商品流通渠道必然被叠加或嵌入相当数量的服务运营,这也是提升商品本身经营效率、以服务促销售的重要体现<sup>[12]</sup>。因此,流通商在出售商品的同时,还会提供相关服务,如品类服务、区位服务和信息服务等,力图满足消费者的多样需求。这些服务与出售的商品一起,共同构成交易客体,或者说“组合商品”<sup>[13]</sup>。在实

<sup>①</sup>在此需要说明,本文所指的“民营机制”与一般而言的“市场机制”“竞争机制”或“民营化”等概念有所不同,而是基于本文的案例情境所进行的概念抽象,其强调的是与国有体制相对应的,案例企业所形成的拟似民营化经营效果的一种机制。作者感谢评审专家对此提出的宝贵意见。

<sup>②</sup>该观念经由理论与案例的反复迭代提炼而来,原意为“反映社会主义先进意识形态的企业家意识”,考虑到简洁性,后文一律采用“先进企业家意识”的提法。作者再次感谢评审专家对此提出的宝贵意见。

际的流通经营过程中,由于多种因素而造成的货不对路、商品滞销等情况会带来直接的利润损失,因此组合商品的销售实现,可以说是流通商最基本的利润目标。除了主营业务的盈利能力之外,业务的增长和动态扩张能力也是衡量流通企业的效率指标之一。市场扩展指的不仅仅是门店覆盖地理范围的延伸,同时也指对更多消费者群体的触达。实践中,流通企业可以利用统一品牌、统一经营模式以及信息技术等实现分店的迅速扩张<sup>[14]</sup>。但连锁扩张的规模应当建立在公司经营管理能力的基础上<sup>[15]</sup>,不能一味地追求分店数量和扩张速度,而应重视管理和服务,提高单个分店的盈利水平。

## (二) 国有流通企业的特殊性

对于民营流通企业来说,其经营模式可以是完全的利润导向。作为连接生产企业和消费者的桥梁,流通企业对利润的获取离不开对上下游关系的维护和企业自身的经营。首先,从上游来说,流通企业往往需要进行供应链合作,进行高效率的供应链管理<sup>[16]</sup>,以及通过共享共建信息系统等方式提升供应链响应速度<sup>[17]</sup>,保证货源稳定。其次,面对下游的消费者,流通企业应当始终以满足消费需求为目标,对目标顾客的需求进行精准识别和分析,把握各门店商圈范围内的人群特征,利用多种方式吸引顾客到店。最后,企业内部的经营和管理也是提高利润水平的关键,如店铺选址、品类管理、服务创新、员工激励、企业文化培养等等。综上,民营流通企业的经营模式可概括为稳定上游、开拓下游和经营内部三个方面,本文将之提炼为“民营机制”。当然,民营机制并非高效率的代名词,民营化的经营方式多种多样,本文讨论的民营机制强调的是企业自主经营、参与市场竞争、在市场中交易资源的方式。

不同于一般企业,国有企业具有特殊的性质和功能,在国民经济中发挥特殊作用<sup>[18]</sup>。国有体制下的企业,尤其是国有资本独资的企业,有两个较为鲜明的特点。一是人员任命方面,高层管理人员如董事长通常由上级党委和政府部门直接选派。在国资委所属的96家中央企业中,约一半的正职领导(包括党委书记、董事长、总经理)是由中央任命和考核的,副职领导由国资委任命<sup>[19]</sup>。这也意味着国有企业领导人不仅需要对企业负责,还需要对政府负责。二是在宏观职能方面,企业的国有性质决定了其宏观社会责任的承担是不可推脱的任务<sup>[18]</sup>。国有流通企业的宏观职能主要体现在三个角度:其一为应急保供,进行粮食、饮用水等生活必需品储备,以保障突发事件时相关商品供给;其二为稳定市场,当市场供过于求时疏解过剩产品,当市场供不应求时保障商品供应;其三为社会责任,当发生自然灾害或重大事件时,捐赠或供应物资。“国有体制”在人员任命和宏观职能这两方面的特点分别对国企领导人以及国企本身提出了要求,决定了国有流通企业开展经营活动的大框架。

## (三) 国有流通企业的效率提升路径

国企改革始终是中国改革的核心话题<sup>[20]</sup>。现有关于提升国企效率的研究大致可分为改革产权结构、改变市场环境、改善经营方式三个角度。改制、实现产权的民营化是最为直接的思路,如张维迎等学者所提出的“产权论”<sup>[2-3]</sup>。以林毅夫为代表的“竞争论”则提出,改革的关键在于营造一个充分竞争的市场环境,产权改革并非必须<sup>[22]</sup>。从国企内部经营机制出发的研究则建议,或采用“国有机制”模式——发挥国企优势进行产业链整合从而提升效率<sup>[10]</sup>;或采用“民营机制”模式——通过扩大薪酬差距以实现企业内部的锦标赛竞争激励,强化国有企业经营者的努力程度<sup>[23]</sup>,或通过调整公司治理结构,抑制企业过度投资<sup>[24]</sup>等。此外,也有学者发现了国有企业的“能人机制”<sup>[25]</sup>,即领导者对企业效率的提升作用。但是,以企业家为切入点讨论国企效率的研究并不充分。马克思在《资本论》中多次提及资本主义经济下资本家的角色,作为“资本的人格化”,资本家是价值运动“有意识的承担者”。在社会主义市场经济下,企业的运作同样也离不开“人”的意识。甚至,资本的人格化才是所有制实现形式的内涵和产权关系的内核<sup>[27]</sup>,才是“国有体制”与“民营机制”真正实现支撑与配合的重要因素。因此,除了表层的产权结构、经营方式调整之外,考虑国有企业的公有资本如何在社会主义市场经济的框架中实现人格化,或许才是改革的关键所在。事实上,在中国渐进式改革过程中,国有企业的绩效来源其实并不主要是产权改革或私有化的结果,而是更多地依赖于企业家能力的发挥<sup>[25]</sup>。政府规制对国有流通企业、民营流通企业和外资流通企业效率的影响存在差异<sup>[26]</sup>。

企业家对企业经营发展的重要性无需赘述,但值得指出的是,国有企业中的企业家角色以及企业家精

神的发挥情况倍受质疑。如有学者认为大型国有企业会限制企业家精神的发挥<sup>[28]</sup>,甚至提出“国有企业的准企业家”模型,并认为只有当主管政府部门与企业形成市场意义上的政企关系时,准企业家才能够成为真正的企业家<sup>[29]</sup>。但已有文献多是沿袭奈特<sup>[30]</sup>、熊彼特<sup>[31]</sup>等学者的企业家理论,将创新与风险承担能力作为企业家精神的基调,由此得出了国有体制限制企业家精神的结论。但本文以为,“公有资本人格化”的实现是国有资本“有意识”运作的核心<sup>[27]</sup>,而由于公有资本本身所具有的意识形态属性,其人格化也必然会区别于私有资本,在具体内涵和表现上也会区别于西方的企业家精神。除了创新与风险意识之外,国有企业还不可避免地要有责任、有担当、为国家分忧的意识,这是公有资本人格化的必然部分,也是西方传统企业家精神理论所未能涵盖的。鉴于此,结合西方的企业家精神理论,并以案例企业中李燕川董事长为参考,本文提炼出“创新意识”“风险意识”和“大局意识”三个方面,共同构成了“先进企业家意识”的构念。这个提法意在强调其不仅关乎企业家个人,同时也是一定社会意识形态的产物,因而超出了一般的企业家精神的概念范畴。

综上所述,经过在现有理论基础与案例企业信息之间的反复迭代,本文归纳提炼出了包括“效率实现”“国有体制”“民营机制”以及“先进企业家意识”在内的四个关键变量,其含义以及具体的观测维度和表现如表1所示。

表1 关键变量的观测维度及表现

变量	含义	表现	具体内容
效率实现	主营业务经营绩效	销售实现	商品销售:保障货畅其流,实现商品销售额的稳定增长
			服务增值:提高服务的附加值,提升整体利润率
		市场扩展	品类扩张:提供更丰富的商品和服务,吸引更多消费者
			地域扩张:门店扩张,覆盖更多消费者,提升品牌知名度
国有体制	产权全部国有或国有资本占绝对控股地位,以社会整体的福利为决策目标	人员任命	高层管理人员如董事长通常由上级党委和政府直接选派
		宏观职能	应急保供:进行粮食、饮用水等生活必需品的储备,以保障突发事件时的商品供给;完成其他相关的政治任务
			稳定市场:当市场供过于求时疏解过剩产品,当市场供不应求时保障商品供应、稳定商品价格
民营机制	企业在市场中交易资源并实现利润目标,企业自主经营,完全参与市场竞争	稳定上游	供应链合作:建立稳定的供应链伙伴关系,保证上游的商品供应;实现信息系统共享,提升供应链效率
			品质担保:对商品进行筛选,保证货源和商品的质量
		开拓下游	自营自建:有能力的流通商可以选择自营,甚至建立自有品牌,逆向整合供应链;选择自建物流或第三方物流系统
			需求分析:确定目标顾客和商圈范围,精准分析消费需求
			引流创新:分析潜在需求,利用多种方式吸引新顾客到店
		经营内部	顾客维护:提供全方位的服务,与顾客建立良好的关系
			门店管理:门店日常维护管理,进行商品品类或服务创新
先进企业家意识	一定意识形态下国有企业企业家所形成的精神与理念	大局意识	以国家大局为重,始终站在政府和人民的角度上考虑问题
		创新意识	运用现有知识信息提出新方法、新思路的勇气和智慧
		风险意识	识别潜在风险、把握市场机遇的能力

### 三、研究设计

#### (一) 案例企业概况

超市发的全称是“北京超市发连锁股份有限公司”,主营生鲜日配、食品家居以及代理品牌商品的批

发、零售业务,是全国著名的超市连锁企业、中国连锁行业百强企业。1999年,超市发进行了股份制改造,国有资本、非国有资本各占部分股权,其中国有资本属于绝对控股地位(53%);2003年民营企业天客隆入股超市发,国有资本比例降低为47%,但依然是相对控股。2016年,国有资本回购了全部股权,超市发成为全资国有企业。迄今为止,超市发共有连锁门店百余家,遍布北京市8个区县及承德、张家口和宣化地区,还拥有批发、物流配送、农达菜市场、培训中心等全资子公司,物流配送基地达3万余平方米,有近6000平方米的生鲜商品恒温库和低温库。案例企业的基本信息概括如下(见表2)。

表2 案例企业基本信息

	名称	北京超市发连锁股份有限公司(超市发)
企业信息	成立时间	1956年
	所在地区	北京市
	主营产品	生鲜日配、食品家居
	所有制结构	100%国有产权、海淀区国资委的下属企业
	战略布局	立足海淀、辐射北京
	企业家信息	主要访谈对象
	访谈对象信息	党员身份、在超市发任职第40年、现任超市发董事长兼党委书记

## (二) 研究方法选择

本文选择案例研究方法。首先,本文的研究重点主要集中于国有流通企业“如何”(How)实现效率提升,兼顾宏观职能与微观效率,这正是案例研究方法所擅长回答的问题<sup>[7-8]</sup>。其次,案例研究在发现未被解释的逻辑关系和构建新理论方面具有重要意义<sup>[32]</sup>,通过对典型企业的案例进行阐述,本文能够更为清楚地展示“国有体制+民营机制”的模式,以及先进企业家意识在理论和实践层面的意义,进而拓宽转型经济中国有企业改革的思路。再次,之所以选择单案例研究方法,主要是因为该案例企业以及案例企业家的典型性与极端性<sup>[33]</sup>。伴随着国有企业的改制进程,保持国家所有制的流通企业相对较少,而其中能兼顾宏观职能与企业绩效的更是凤毛麟角。超市发自20世纪60年代成立以来始终属于国有控股企业,1999年进行股份制改造,又于2016年回归100%国有控股,是中国连锁百强企业中为数不多的纯国企。在鲜明的国有企业背景下,超市发不仅数次完成了稳定市场、应急保供等非利润目标,同时也保证了企业绩效。此外,企业家李燕川不仅是超市发的董事长,同时兼任党委书记,已经陪伴超市发走过了四十年风雨,这样的身份与经历也是独一无二的。因此,作为典型的国有流通企业,超市发具有较强的代表性与启发意义,选择单案例研究的方法有助于对其进行更为深入的分析。

## (三) 数据收集与分析

本案例的资料来源主要有两方面:一是与李燕川董事长以及企业领导层进行多次深度访谈而获得的一手资料,二是对相关文献和新闻报道进行整理而形成的二手资料。2015—2020年间,围绕案例企业的发展历程与方向、经营情况与理念,以及李燕川董事长的个人经历等,我们对超市发进行了多次的跟踪访谈,访谈时长总计约8小时,整理访谈资料约7万字。二手资料主要来源企业官方网站、公众号、新闻报道、通讯时评等,力图从侧面对访谈信息进行补充与佐证,相关图文资料总计87篇,约10万字。多渠道的数据互相验证,共同构成了“证据三角形”<sup>[7]</sup>,为本文后续的数据分析工作奠定了基础。

在数据分析过程中,我们首先对一手访谈资料的数据进行了初步的分类与归纳,将访谈信息与二手资料进行比对,对于表述存在出入的内容进行再次追访确认,并对所有制结构、宏观职能、生产经营理念等关键信息进行概括梳理,形成初始概念。其次,由团队其他成员对数据再次进行研读分析,将其观点与初始概念进行比较,经过成员间的多次讨论以及从理论到数据、再从数据到理论这一过程的多次重复,最终达成一致意见,得到国有体制、民营机制、效率实现以及先进企业家意识等关键变量。最后,结合案例企业信息和理论基础分析各个关键变量的含义和相互关系,逐步提炼出理论框架,并在此理论框架下分析国有体制与民营机制如何在先进企业家意识的作用下相适应等问题。

## 四、案例分析

### (一) “国有体制 + 民营机制”模式

国有企业很多时候需要同时兼顾“公共性使命”与“盈利性使命”<sup>[34]</sup>,宏观职能如保障供应、稳定市场、产业安全等是由国有体制所决定的,而确保微观效率、参与市场竞争,则是保证企业利润、维持企业生存和实现国有资产保值增值的关键。对超市发来说,一方面,其国有性质决定了宏观社会责任的承担是不可推脱的任务<sup>[35]</sup>,另一方面,为应对激烈的竞争环境,超市发也始终寻求着效率提升。经过多年探索实践,超市发逐渐形成了“国有体制 + 民营机制”的模式。但该模式并非简单意义上国企对民营化经营方式的套用,而是“国有体制”和“民营机制”的“有意识”地结合,亦即公有资本“有意识”运作<sup>[27]</sup>的实现。表3呈现了关于“国有体制”“民营机制”以及“先进企业家意识”的具体的典型证据。

**1. 国有体制下民营机制的独立性。**正如前文所述,本文所说的民营机制强调的是国有企业自主经营、在市场中参与竞争以获取资源的方式,因此,企业的经营活动不受产权关系的影响即成为“国有体制 + 民营机制”模式的首要特点。以超市发为例,尽管在所有制结构上具有鲜明的国企特点,超市发在生产经营过程中却并未因此谋求超额利润或租金。一方面,超市发主动放弃了行政部门提供的资源,例如2003年计划以超市发为首,将北京市国有零售企业整合为“首联”,而超市发放弃了这一机会,并将民营企业天客隆引入超市发。另一方面,行政部门也逐渐减少甚至取消了对国有零售企业的资源倾斜,超市发在访谈中多次提及其承担的应急保供、稳定市场等宏观职能时,政府并未给予其补贴,在资金方面也不具备优势。此外,虽然国企领导者需要接受政府部门的任命,但李燕川同时身为超市发的党委书记和董事长,可以将不利于企业发展的行政干预降到最低,因此最大限度地保证了超市发的自主经营。综上,国企身份并未给超市发自主经营的企业实践铐上枷锁,相反,超市发的国企形象和始终秉承的“海淀国企、放心品质”的品牌宗旨无疑给其品牌带来了口碑效应,在一定程度上帮助企业提高了经营绩效。

**2. 民营机制对国有体制的支撑作用。**超市发对民营机制的很多尝试不仅利于其追求利润目标,而且实际上也推动了宏观职能的承担。首先,在稳定上游方面,超市发注重对供应链关系的维护,“如果平时不对关系进行维护,(危急关头)谁给你供货”,以及对自营商业和自建物流的坚持,“只要我能做的我都自己做”,不仅保证了货源的稳定和商品的品质,也支撑了其宏观职能和政治任务的承担。如“自2017年初至2020年7月,超市发累计对13个省30个地区进行了扶贫对接工作,连续三年采购金额突破千万”。同时,民营机制也是其在关键时刻发挥应急保供、稳定市场等职能的重要后盾。如疫情期间很多商铺,尤其是电商面临“无货可供”的局面,而超市发依靠自己的直采基地、物流体系以及供应链伙伴的支持,保证了货源的稳定性,从而发挥了保障民生的重要作用。其次,超市发努力开拓下游、服务社区,千方百计地满足消费者的需求,也彰显了国企的担当。如在小区封闭管理期间,超市发利用“到店、到家、到点的多种方式”,“在22个封闭小区出摊售货、隔墙递货,服务了1400户居民5000余人”。此外,超市发的日常运转以及宏观职能的承担离不开其7000名员工的努力,而超市发将“员工满意”排在其“五满意工程”的第一位,也足以见得其对员工的重视。疫情期间超市发员工“连轴转”“顾不上家里孩子住店里”,甚至“在店里住了20天没回去”,这些也都离不开超市发平日里对员工的关怀,以及强调奉献、付出和责任的企业文化营造。

**3. 国有体制与先进企业家意识。**前文提到,公有资本人格化的实现是国有资本“有意识”运作的核心<sup>[27]</sup>,而在人格化的过程中必然保存了公有资本本身的意识形态属性,因此必然区别于私有资本的人格化,国有企业的企业家精神在具体内涵和表现上也会区别于西方的企业家精神。超市发的董事长李燕川无疑具有非常典型的企业家创新和冒险精神,而在国有体制下,这种企业家精神又叠加了具有意识形态特色的大局意识,从而形成了“先进企业家意识”。自20世纪80年代来到超市发,从售货员到现在的党委书记和董事长,李燕川已经同超市发一起走过了整整40年,正如他对自己的总结:“一生只为一事来,一事要用一生做”。作为超市发的领路人,他的人生阅历和价值观影响着超市发,与此同时,国有企业的文化也潜移默化地影响着他的理念,让他始终站在国家和政府的利益角度考虑问题,义不容辞地坚定地为人民服务。

表3 国有体制、民营机制和先进企业家意识的典型证据

变量	表现	证据描述或典型引证
国有体制	人员任命	“我又是党委书记又是董事长,董事会任命我一次,组织部任命我一次”
	宏观职能	①“阅兵要100把马扎,我们从河北连夜送去”;“抗日纪念日急要1000把雨伞也是交给超市发”;“年前就储备了50万只口罩、320吨粮食”②“12年抢盐事件,我们保证盐的供应……没涨一分钱”;“到河北玉田拉菜……把价格控制住”;“向全北京市商业发出倡议,不涨价、保证供应”③“2019年精准扶贫商品销售突破1500万元”;“60支义工队伍”;“社会的正能量发光体”;“进社区给低保户、残疾人免费送东西”;“建了两个希望小学”
民营机制	稳定上游	①“116个直采基地”;“跟供应商一起做党建工作……党建促经营”;“不仅按时付款,还把消费者信息反馈给供应商”;“我一直认为零供是一家”②“从1956年到现在一直坚持品质,80年代就建立了化验室……保证果菜没有(农药)残留物”;“肉只卖特级,质量一定没问题”;“全国首家放心肉菜示范超市”③“(自营)达到90%以上”;“(自有品牌)叫超之鲜、超之味、超之选”;“自营的渠道是……农业合作社”;“(物流中心)自建……双向物流”
	开拓下游	①“一直在研究顾客”;“坚持做社区”;“定位是社区的菜篮子”;“每个店都不太一样”②“进行异业合作,我们叫跨界合作、商餐合作”;“微店(超市发鲜到家)一天大概有二三百单”;“利用微信群推我们的商品”③“给顾客送小礼品”;“(公众号)每天发菜谱”
	经营内部	①“员工职业晋级计划,在西四环有培训中心”;“考上大学的员工(子女)有助学金”;“亲手给员工写感谢信,发放牛奶鸡蛋”;“员工工资每年不少于8%的增长”②“主要品类是果蔬、生鲜、日配,定位是健康超市、安全超市”;“前场要干净、整齐、丰满、新鲜”③“五满意工程:员工满意、供应商满意、顾客满意、政府满意、社会满意”;“把员工放首位”;“开好一个店,温暖一座城”;“让这个城市因我们而感到温暖”
先进企业家意识	大局意识	“一个企业也好,一个人也好,不是活在真空中,一定要回馈社会”;“我们说的话、办的事儿,都是站在政府这个角度去做”;“安抚民心,为政府分忧”
	创新意识	“零售无新旧,需求有迭代”;“现在是一个围绕顾客重组重生的时代”;“异业合作”;“开设微店与直播平台”;“五一搞了名厨镇店菜进超市发的活动”;“自助恒温冷柜”
	风险意识	“我们主打果菜生鲜、日配,不跟风、不折腾”;“企业养活自己,有能力才会帮别人”;“我们一直说不做线上因为没有专业人才……我们线下依然还有很多没有做到的”

注:限于篇幅,表中只对典型证据举例,内容暂略,有兴趣的读者可与作者联系

4. “国有体制 + 民营机制”模式的形成条件。第一,竞争性的市场环境推动了国有体制与民营机制的结合。随着流通,尤其是零售行业的市场化进程不断推进,外资进入、电商崛起,竞争态势趋于激烈,流通企业不得不寻求效率提升以站稳脚跟。超市发作为国有企业也不例外,正如董事长李燕川所说“企业养活自己,有了能力才会去帮别人,你自己都没有能力都活不下去,你帮别人也帮不了”。因此,“靠自己”成为超市发的选择,也由此实现了国有体制与民营机制的初步结合。

第二,良性的政企关系保证了国有体制下民营机制的独立性。超市发虽然是全资国有企业、“特殊企业”<sup>[20]</sup>,承担着不可推脱的政治任务,但其与主管政府部门并非政治上的附属关系,而是接近市场意义上的政企关系,这使得其“自主经营”成为可能。

第三,先进企业家意识实现了国有体制和民营机制“有意识”的结合。董事长李燕川虽是“半个政府人”,但同时也是最懂超市发、最懂零售管理的人。他受国企文化熏陶而形成的“大局意识”指引着超市发尽可能地承担宏观职能,同时从丰富的企业管理经验中脱胎的“创新意识”和“风险意识”也带领着超市发把握市场机遇、寻求盈利空间。

## (二) 国有流通企业的效率实现机制

1. 国有体制与企业效率实现。国家所有制并不会直接导致国企的亏损<sup>[36]</sup>,事实上,提高国有企业的运行效率和盈利水平与国有资产保值增值的目标是一致的。但实践中,国有企业的性质决定了其必须承担宏观层面的社会责任<sup>[35]</sup>,甚至可能出现为完成政治任务而牺牲利润的情况。以超市发为例,疫情期间为稳定市场、保障供应,超市发应北京市商务局的要求“储备了160万袋方便面”,最终由于超出市场需要只好降价促销;此外,还“因为护目镜、防护服这些东西为政府垫资了7000多万,现在也在一点点还”。除了应对突发事件之外,超市发在日常经营中还需考虑社会责任的承担,如“以采购助销开展扶贫工作”“进社区给低保户、残疾人免费送东西”等。不可否认,这些“政策性负担”<sup>[37]</sup>在很多情况下都是国企效率提升的束缚,

因此,在国有体制的前提下实现企业效率的提升并非易事。

**2. 民营机制与企业效率实现。**在稳定上游方面,超市发在坚持自营的基础上对供应链进行了逆向整合,不仅帮助企业稳定了货源,保证了商品品质,而且提升了供应链和整体的运行效率。首先,自营商业是流通商利润的长期保障<sup>[38]</sup>,超市发自营的比例接近90%，“只要我能做的我都自己做”。到目前为止,超市发在全国有116个基地,除了台湾和西藏地区,其余省份都有覆盖。基地直采的方式不仅保证了高质量货源,还提升了超市发的盈利空间。除了摆脱对联营制的路径依赖、回归自营之外,流通企业可以进一步发挥先导作用,向上游反馈消费需求,甚至可以打造自有品牌,发挥自身优势对供应链进行逆向整合,形成流通制造商模式<sup>[39]</sup>。由于更接近消费者,超市发对于消费需求的把握比上游供应商更为精准,通过需求反馈机制引导生产,超市发逐步开发形成了三类自有品牌,即“超之鲜”“超之味”和“超之选”。自有品牌商品的销售不仅可以带来更高的边际毛利率<sup>[40]</sup>,也进一步巩固了流通企业在供应链中的地位。

在开拓下游和内部经营方面,超市发在积极开拓销售渠道的同时,还进行了多业态、“复合业态”的创新,实现了整体坪效的进一步提升,推动了超市发的销售实现和市场扩展。除了连锁门店之外,超市发还开发了线上微店“超市发鲜到家”,以及通过微信群、店长朋友圈和美团等第三方途径触达了更多的消费群体。自2017年与罗森合作以来,超市发大力推广了“超市+便利店”的“复合业态”模式,实现了销售额的显著增长,以花园路店为例,门店“切出去100多平做了便利店,原来的营业额不仅没有下降,反而一天增加了23000元的销售”。超市发致力于“千店千面”,如吸引年轻人的“物理色彩显眼”的西安路店、主要服务于中老年客群的“社区e中心”、以“便利店+书吧+茶饮+鲜花”为模式的四道口罗森店等等。疫情期间,为帮助餐饮行业共渡难关,超市发还开展了“名厨镇店菜进超市发”的活动,开启了“超市+餐饮”的探索模式,也提升了门店整体的绩效表现。

总的来说,尽管流通业竞争激烈,尤其是在实体零售竞争趋于白热化和网络零售异常发达的今日,超市发依然选择不依靠国企身份和政府资源,而是通过自主经营、对盈利创新进行多样化的探索,从而实现效率提升。自2015年起,超市发的店铺数量每年都保持着两位数的增长,目前共有店铺162个,正稳步实现2022年连锁店数量达到200家,销售额达到55亿元的战略目标。实践中不乏国企对自主经营的尝试,但民营机制并不是国企对民营企业经营方式的“生搬硬套”,简单的借鉴也很难解决国企的效率问题。要使国有体制与民营机制“有意识”地结合,形成“国有体制+民营机制”模式,关键还在于国有企业家本身的精神与理念。

**3. 先进企业家意识的黏合作用。**现有文献中所提到的国有企业的委托代理问题<sup>[2,3]</sup>,以及认为在国企承担政策性负担并存在信息不对称问题的条件下,若赋予国有企业家完全的生产自主权则会招致严重的道德风险问题<sup>[37]</sup>等观点,都在一定程度上忽略或者轻视了国有企业家本身的主观能动性。当然,并不是所有企业家都是合格称职的,但具有先进企业家意识的企业家对于国有企业的发展则有着至关重要的作用。这种作用首先表现为对企业民营机制的支撑,即实现企业在国有体制约束下的自主经营,其次表现为对国有企业双重目标的平衡,即微观效率与宏观职能的兼顾。

一方面,作为公有资本的人格化,国有企业家如李燕川在企业的经营管理方面发挥了重要作用,不仅帮助超市发实现了民营机制的独立性,还提升了企业效率。上述超市发在稳定上游、开拓下游和经营内部三方面体现出来的民营机制,其每个部分的背后都有先进企业家意识的支撑。首先,供应链合作、坚持自营、自建物流、以高标准严要求管理门店等都反映了李燕川对待风险谨慎的态度。异业合作、业态创新、超市+便利店、冷鲜自提柜的尝试等等又凸显了李燕川作为企业家勇于创新的精神。而与一般意义上的企业家不同的是,兼任董事长和党委书记的李燕川,出于大局意识和责任担当,还能够自发地带领超市发发扬国企的文化。这种大局意识渗透在超市发经营管理的方方面面,如坚持商品品质、培养企业文化、承担社会责任,包括扶贫任务的承担、帮助汶川某企业卖梳子、帮助湖北处理滞销的藕、主动向有困难人民群众伸出援手等等实例,这些都从战略高度奠定了“至诚至勤、尽善尽美”的企业精神和品牌基调,在消费者心中树立了良好的口碑。

另一方面,在企业日复一日的经营实践中,利润目标与非利润目标的衔接与配合离不开国有企业家的先进企业家意识。如果缺乏大局意识,决策重心可能就会向利润目标偏离,而忽略了宏观职能的承担,进而影响企业形象甚至失去政府的信任。如果缺乏创新和风险意识,企业也很难准确地把握市场机会,提升效率,同时对宏观职能的承担也可能陷入心有余而力不足的困境。因此,大局意识、创新意识和风险意识三方

面缺一不可,对维系“国有体制+民营机制”的模式至关重要,同时也是国有企业平衡兼顾宏观职能与微观效率的秘密武器。以超市发为例,董事长李燕川的创新意识和风险意识可以帮助企业把握每一个稍纵即逝的市场机会,同时大局意识也带领企业始终站在政府和人民利益的立场上考虑问题。疫情期间超市发不仅保证了利润增长,实现了“1—6月份销售额上升达到17亿元,毛利增长22%”的佳绩,而且做到了“没有一批商品断货,没有一个商品暴利,没有一个员工感染,没有一个店铺关门”,获得了“全国抗击新冠肺炎疫情先进集体”的光荣称号。

综上,如图1所示,国有体制可能会在人员任命和宏观职能两方面给国有流通企业的效率提升带来约束,民营机制则利用稳定上游、开拓下游以及经营内部等方式牢牢把握了企业经营的自主权,并通过多种方式尽可能提升了企业的绩效表现。而以大局意识、创新意识和风险意识为核心的“先进企业家意识”则在二者之间起到了黏合作用,使得国有流通企业既不会因追求利润而忽视宏观职能,也不会因宏观职能的承担而牺牲微观效率。

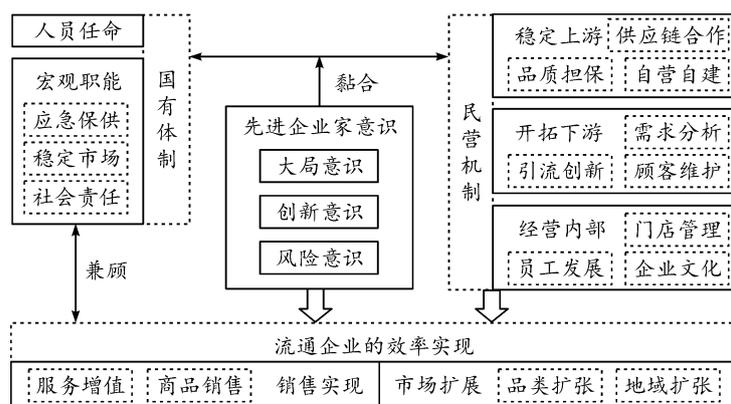


图1 国有流通企业的效率实现机制

## 五、结论与展望

本研究的主要结论可以概括如下:第一,国有体制并非一定是国企效率实现的“绊脚石”,民营机制具有充分独立性,甚至可以帮助完成国企的宏观职能。第二,国有体制下,一般意义上的企业家精神可以上升形成先进企业家意识。第三,在先进企业家意识的作用下,国有企业通过实践“国有体制+民营机制”的模式可以实现宏观职能与微观效率的平衡。

本研究的理论贡献在于:首先,通过单案例研究发现,国有体制不一定是妨碍国企自主经营的桎梏,产权改革也并非提升国企效率的唯一方案。当然,本文并不否认产权民营化对绩效提升的作用,但国有企业的发展关系着国家经济命脉,效率提升只是一方面,宏观职能与微观效率的兼顾才应当是国有企业的目标。其次,丰富了企业家精神的相关理论。已有关于企业家精神的研究多是对西方经典理论的继承,强调创新和冒险精神,进而得出国有企业不利于企业家精神发挥的结论<sup>[28]</sup>。而本文结合公有资本人格化的概念所提出的“先进企业家意识”,不仅对一般意义上的企业家精神进行了理论上的丰富,同时为考察国有企业企业家精神提供了不同视角。最后,揭示了国有流通企业效率实现的微观机制。目前已有研究表明国有企业“在宏观上是有效率的”<sup>[36]</sup>,甚至在流通领域的效率优势更为明显<sup>[41]</sup>,但对其效率实现机制的阐释还不够充分。而本文通过分析“国有体制”“民营机制”“先进企业家意识”三个概念及其关系,打开了国企效率实现的黑箱,对现有理论做了微观机制上的补充。

本研究的实践启示在于:第一,对于国有流通企业来说,产权民营化并非必须,关键在于企业自身的运作和自主经营。第二,良好政企关系的建立有利于国企的自主经营和效率提升。第三,培养更多的具备先进企业家意识的优秀国有企业家,尽可能地发挥“能人机制”,对国有企业的经营和发展具有重要意义。

最后,本研究仍存在局限性:一是由于企业数据限制,在效率实现的具体指标的选取上,未能选取数值型变量或指标进行定量分析,导致与现有实证研究的对话空间有限。二是囿于案例研究样本的典型性和特

殊性,未能进行多案例研究,以提供更多证据和思考。三是本文仍属于一个横截面研究,未能将企业的历史变革和发展过程融入分析框架中,未来可以考虑使用纵向研究的方法进一步深入阐释。

#### 参考文献:

- [1] 王晓东,谢莉娟. 社会再生产中的流通职能与劳动价值论[J]. 中国社会科学,2020(6):72-93,206.
- [2] 张维迎. 企业理论与中国企业改革[M]. 北京:北京大学出版社,1999:113-137.
- [3] 张维迎. 产权、激励与公司治理[M]. 北京:经济科学出版,2005:284-326.
- [4] 刘瑞明,石磊. 国有企业的双重效率损失与经济增长[J]. 经济研究,2010(1):127-137.
- [5] 王晓东. 完善我国市场流通体系的宏观思考[J]. 商业经济与管理,2012(3):5-10.
- [6] 黄国雄. 关于推进我国现代流通体系建设的几点建议[J]. 财贸经济,2011(3):5-10,136.
- [7] YIN R K. Case study research: design and methods[M]. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003: 2-22.
- [8] 毛基业,李高勇. 案例研究的“术”与“道”的反思——中国企业管理案例与质性研究论坛(2013)综述[J]. 管理世界,2014(2):111-117.
- [9] 商务部“十一五”专项规划课题组,宋则. 流通现代化及流通业竞争力研究(上)[J]. 商业时代,2006(4):11-13.
- [10] 谢莉娟,王晓东,张昊. 产业链视角下的国有企业效率实现机制——基于消费品行业的多案例诠释[J]. 管理世界,2016(4):150-167.
- [11] 中央编译局. 马克思恩格斯文集(第5卷)[M]. 北京:人民出版社,2009:127.
- [12] 纪宝成. 消费的需要决定生产[J]. 华中师范大学学报:人文社会科学版,2018(4):43-48.
- [13] 刘向东. 移动零售下的全渠道商业模式选择[J]. 北京工商大学学报:社会科学版,2014(3):13-17.
- [14] 李陈华,文启湘. 流通企业的(规模)边界[J]. 财贸经济,2004(2):43-48,96.
- [15] 方惠,乞建勋. 连锁企业规模扩张的理论思考[J]. 财贸经济,2005(2):73-78,97.
- [16] 马士华. 供应链管理[M]. 武汉:华中科技大学出版社,2014:1-31.
- [17] 张成海. 供应链管理技术与方法[M]. 北京:清华大学出版社,2002:55-60.
- [18] 金碚. 三论国有企业是特殊企业[J]. 中国工业经济,1999(7):3-5.
- [19] 戚聿东,张任之. 新时代国有企业改革如何再出发?——基于整体设计与路径协调的视角[J]. 管理世界,2019(3):17-30.
- [20] 刘瑞明. 中国的国有企业效率:一个文献综述[J]. 世界经济,2013(11):136-160.
- [21] 袁碧华. 国有产权代表选任:界定、逻辑与路径[J]. 浙江工商大学学报,2018(5):72-79.
- [22] 林毅夫,李周. 现代企业制度的内涵与国有企业改革方向[J]. 经济研究,1997(3):3-10.
- [23] 周权雄,朱卫平. 国企锦标赛激励效应与制约因素研究[J]. 经济学(季刊),2010(2):571-596.
- [24] 魏明海,柳建华. 国企分红、治理因素与过度投资[J]. 管理世界,2007(4):88-95.
- [25] 李新春. 中国国有企业重组的企业家机制[J]. 中国社会科学,2001(4):85-94,205.
- [26] 周珺. 政府规制与流通企业多种所有制竞争均衡[J]. 商业经济与管理,2019(12):17-29.
- [27] 杨承训. 关于社会主义市场经济若干理论问题辨析[J]. 毛泽东邓小平理论研究,2019(4):10-16,108.
- [28] 庞长伟,李垣. 制度转型环境下的中国企业家精神研究[J]. 管理学报,2011(10):1438-1443.
- [29] 李新春. 企业家过程与国有企业的准企业家模型[J]. 经济研究,2000(6):51-57.
- [30] KNIGHT F H. Risk, uncertainty and profit[M]. Boston: Houghton Mifflin Company, 1921: 16-19.
- [31] SCHUMPETER J A. The theory of economic development[M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934: 61-116.
- [32] SIGGELKOW N. Persuasion with case studies[J]. Academy of Management Review, 2007, 14(4): 20-24.
- [33] EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [34] 黄群慧,余菁. 新时期的新思路:国有企业分类改革与治理[J]. 中国工业经济,2013(11):5-17.
- [35] 黄速建,余菁. 国有企业的性质、目标与社会责任[J]. 中国工业经济,2006(2):68-76.
- [36] 刘元春. 国有企业宏观效率论——理论及其验证[J]. 中国社会科学,2001(5):69-81,206.
- [37] 林毅夫,李志赞. 政策性负担、道德风险与预算软约束[J]. 经济研究,2004(2):17-27.
- [38] 宋则. 零售企业放弃自营、普遍联营的经济学分析——重温卡尔·马克思商业资本学说[J]. 财贸经济,2018(6):5-13.
- [39] 谢莉娟. 互联网时代的流通组织重构——供应链逆向整合视角[J]. 中国工业经济,2015(4):44-56.
- [40] 张赞. 零售商引入自有品牌动机的博弈分析[J]. 财贸经济,2009(4):129-134.
- [41] 谢莉娟,王诗婷. 国有资本应该退出竞争性领域吗——基于行业比较与批发业效率机制的分析[J]. 财贸经济,2016(2):127-144.

