

前言

加强中小企业管理问题研究

巩固中小企业改革成果

一、问题的提出：中小企业管理问题的研究落后于中

小企业改革理论和中小企业发展理论的研究

近年来，随着我国改革理论界关于中国经济体制改革的渐进式理论模式的形成和中央关于国企改革抓大放小战略方针的提出，中小企业改革理论研究成为经济理论研究的热点，人们对国企改革中小企业改革应首当其冲的思考，对抓大放小战略中的放小的实质就是退出（卖）的观点，以及对中小企业改革为国有大企业改革创造必备条件如就业条件、资本条件和企业家人条件的议论都是十分精彩和富有实践指导意义的。正是由于中小企业改革理论研究的巨大成功，以及中小企业改革实践的迅速推进所取得的巨大成效和遇到的严峻问题，进一步引发了理论界关于发展中小企业的意义、作用和中小企业发展支持政策的大讨论，1998年春季以来在一大批一流的经济学家引领和参与下，这场大讨论取得了许多重要的成果，中小企业发展问题引起了政府和社会各界的重视，对政府中小企业发展政策的制定产生了重要的影响，如近年来一系列中小企业支持和保护法律的出台，中小企业信用担保体系的建立，二板市场的推进，对中小企业金融支持的加强等，都或多或少和这场大讨论有关。

与此同时，中小企业的管理问题也引起了经济学界和管理学界的重视。一批关于中小企业管理的著述陆续发表和出版，逐渐形成了中小企业管理研究的热潮。坦率地讲，近年来，国内学者关于中小企业管理问题的研究就其质量和学术水平而言，应该说处于一个较低的水平上，既不能和改革理论界关于中小企业改革理论的创新性和理论的深刻性相比，也不能和中小企业发展理论的建设性相比较，更不能和国外中小企业管理研究的深入、系统和实证性相比较。特别是国内学者关于中小企业管理研究的早期文献，带有明显的炒作痕迹，多为传统大企业管理知识内容的翻版，缺乏对中小企业管理问题的针对性研究，更缺乏实证性的分析，因此这些文献夹杂大量错误观点和不符合中小企业实际的管理理论和方法误导。与中小企业改革理论和中小企业发展理论的强劲影响力相比较，中小企业管理研究对企业界的影响明显是弱小的。但随着中小企业管理研究的深入，以及一批国外中小企业管理教材

和著述翻译出版,国内中小企业管理研究的方法正在发生变化,中小企业管理研究的质量正在逐步提高。

本课题研究正是在上述中小企业改革理论、中小企业发展理论研究和中小企业管理研究现状的基础上开展的。本课题选题的主旨是要解决由于中小企业管理研究的薄弱和中小企业改革理论的强势影响所造成的人们对中小企业效率改进存在的过多的“产权改革依赖”和对管理的忽视。在近年来的中小企业改革理论研究中,出于对产权改革重要性的强调和理论分工的限制,处于强势的中小企业改革理论研究有意无意地在向人们传递一种观念,即只要对国有中小企业实行股份制、股份合作制或民营化,中小企业的管理水平就会提高,中小企业的效率就会提高。这是值得探讨的问题。

一些学者的实证文献证明了,(实践中也的确存在)有不少国有中小企业在实行股份化或民营化后管理水平得以提高,得到了效率的改进,但这并不能直接导出国企民营化后一定能带来管理水平的提高和绩效的提升。事实上,国有中小企业在实行股份化或民营化后管理水平的提高,无一不是改制后企业重视管理,并找到了提高管理水平的有效方法和路径的结果。

不可否认改制企业的新的产权安排,为企业重视管理,寻找提高管理水平的路径和方法创造了前提条件,但不能说新的产权安排一定能带来管理水平的提高。这与国有中小企业改制后的实际情况也不相符。据调查,国有中小企业改制后仍有相当一部分企业的管理水平没有显著改善,经营绩效也没有很大提高,一部分企业改制后甚至出现了管理滑坡,业绩下降的现象。这与这些企业改制后忽视管理、不能有效地改进管理,企业管理水平低下有密切的关系。

同时,我们也不能从管理理论上推出民营化的产权安排一定能解决企业管理的所有问题,并非企业只要民营化管理水平一定就能提高,或者自然而然地提高。我国乡镇企业大量管理问题的存在,西方国家企业管理新问题的不断出现,大量中小企业的破产倒闭,足以说明民营化的产权安排不能解决企业管理的所有问题。经济学可以证明民营化的产权安排优于国有化的产权安排,但不能证明民营化的产权安排能解决企业管理的全部问题,或自然而然地解决企业的管理问题。国有中小企业原有的产权安排是低效率的,要提高中小企业管理效率,民营化的产权改革是唯一正确的出路,不搞民营化国有中小企业是没有出路的,这是中小企业改革理论的一个不可否认的正确结论。但国有中小企业民营化后必须通过管理的提升才能获得经营绩效的提升这也是不可否认的,必须加以强调的。不进行产权改革没有出路,但不重视管理,不加强管理,即使实行了改制或者民营化,企业也同样没有出路。

正象孩子是你的,如果你不懂得教育孩子,你未必能把孩子教育好一样,国有中小企业改制后,职工(股东)对企业资产的关切度提高了,但如果企业的职工(股东)或者其代表不懂得企业的管理,不重视管理,股东的资产

也即自己的资产同样也会损失，同样也会亏损。这个道理非常简单，西方企业的股东们早已搞的非常明白了。这也就是为什么西方的股东们热衷于花大价钱去雇佣管理者的道理。说到底，产权改革只是解决了资产关切度的问题，仅仅是为加强管理、提高管理水平创造了一个条件，但关切度的提高不完全等同于管理的改进和管理效率的提高。如果把关切度问题的解决，理解为管理问题的解决，那就是犯了把管理问题简单化、经济学化，和把产权问题（关切度问题）的作用扩大化的错误。因为事实上，关切度问题只是管理问题的一部分，也许是重要的一部分，但关切度问题还远不是管理问题的全部。因此，中小企业改制后，只有全面加强管理，提高企业管理水平，才能有经营绩效的提高。

那么，改制后中小企业存在哪些管理问题，该如何加强管理呢？如何才能利用产权改革创造的条件实现企业管理水平的提高呢？我们认为，改制后的企业在管理上与一般的民营企业的管理和改制前的国有企业的管理有一致的地方，即存在管理的一般问题，但也有不一致的地方，有其特殊性。这种特殊性表现在，改制后的企业与一般的民营企业的管理的基础条件的不同，而且不同的改制方式所给定的管理基础和条件也是不同的。对这种特殊性必须有所研究和认识，否则，就很难很好的解决这些企业在改制后的相当长时间内所面临的特殊管理问题，也就难以找到解决这些管理问题的有效办法，提高企业管理水平，进而提升企业管理绩效也就成了一句空话。企业改制的成果就难以巩固。

正是基于这种认识，我们提出了“国有中小企业改制后的管理问题研究”这一课题，并有幸得到了国家社科基金的支持。在国家社科基金的支持下，我们进行了长达两年的研究。本书就是这一研究的成果。

二、本研究的基本思路和框架内容

本研究的基本思路是：通过实证研究，掌握国有中小企业改制后的管理状况和管理问题类型，然后对改制后企业存在的管理问题进行专题分析，从理论上剖析问题成因并寻找解决问题、提高企业管理水平的办法。在本书的第1章、第2章、第3章，我们运用实证分析的方法，对国有中小企业改制后的管理问题进行了归纳整理，并对不同改制方式存在的管理问题进行了系统的分析。我们认为部分国有中小企业在改制后出现产权激励效果的短期化现象，改制企业绩效有短期内先升后降的规律；改制企业普遍存在管理水平低下，忽视管理的问题；企业管理资源短缺，管理培训工作普遍开展不够；管理人员的激励问题远未得到解决；技术人员缺乏，技术创新工作组织不力；营销管理混乱，营销管理人员缺乏，企业的国际、国内市场的开拓能力、市场适应能力未见显著提高；企业竞争方式落后，对新的竞争思想了解、学习

不够,应用更差;企业融资渠道狭窄,对国际、国内新的融资方法和渠道了解不够,应用不足;企业改制设计忽视管理问题,缺乏较深入的研究,对改制后的管理问题估计不足,缺乏防范预案,导致企业改制后各种管理问题的激化和解决周期的延长;不同改制方式如承包、租赁、兼并、股份合作、出售等,改制后遇到的管理问题各不相同,因此不同改制企业存在着各不相同的管理问题。企业改制后的管理问题还包括企业成长的不同阶段、改制后不同时期的不同管理问题;不同产业、不同经济发达程度的地区、不同的文化背景所面临的管理问题的不同。

在对改制后企业的管理问题进行实证分析的基础上,我们对中小企业改制后在经营管理方面普遍存在的六大主要问题:中小企业治理结构问题、中小企业技术创新的途径与策略、中小企业人力资源管理问题、中小企业的竞争战略研究问题、INTERNET下中小企业营销策略问题、中小企业的融资困难及克服;中小企业进入国际市场的路径与方法问题等进行了比较系统的分析和研究。

第4章,讨论了中小企业常见的管理误区。我们认为由于人们对中小企业管理的特点认识不够深入,在经营管理上存在对大企业管理理论、和管理方式的盲目跟随。过宽过快的多角化经营带来的“巨人症”现象,重数量轻质量低水平扩张引发的企业短命现象,追求个体发展忽视合作竞争产生的规模不经济现象,弃“大小共生”择“大小竞争”的战略错位现象,不一而足;管理组织过于庞杂,错误的“规范化”导致管理组织的臃肿,错误的“现代化”引起的过度投资和设备刚性化;盲目的资本扩张和资本扩张陷阱:脱离商品经营的盲目扩张,忽视资本组合效益的盲目扩张,企业自身管理水平低下下的盲目扩张,不顾文化差异的盲目扩张;为竞争而竞争,不善于利用环境和进行有利的合作,引发中小企业间的过度竞争。

本书的第5章,我们讨论了中小企业的治理结构问题。我们认为中小企业改制后的治理结构不宜局限于某一种方式,而应根据中小企业改制后的产权结构特点和多样性,设计不同的、多样化的治理结构。而且认为,不同改制方式、改制后的不同阶段,中小企业的治理结构也是可以变化和选择的。规范的现代企业治理结构模式虽有种种优点,但对有些中小企业却未必是适合的;被很多学者批评的家族制的管理模式,虽不适合国有企业和大中型企业,但对于某些已改制的中小企业,特别是一些改制后的小型型企业却未必不是最有效的治理结构。也许有人反对说,这种治理结构影响企业的发展,不利于企业成长为大型企业和跨国企业,但我们认为这种治理结构在某些中小企业的现有规模和现有条件下,可能还是有利于企业成长和发展的,它使企业有了将来成长为大型企业的可能;如果你硬要它为成为跨国公司做准备,采用所谓现代企业治理结构,那么,这些企业可能真的就没有了发展为大公司的可能,因为它们根本无法承受这种所谓现代企业治理结构的种种高昂

成本。对于这些小型企业目前需要研究的问题也许应该是如何办好家族制企业的问题。

在第6章,我们讨论了中小企业技术创新的途径与策略。我们认为以应用和市场推广为核心的技术创新工作,是一个多层次、多角度的市场化工作,在贴近市场方面有诸多优势的中小企业同样有着多方面的优势。尤其在新技术产业中,中小企业有着明显的优势。中小企业要发挥技术创新的优势,关键是正确选择创新的路径与策略,正确把握创新度的选择,在克服重首创,轻仿创的现象,把握企业自身的技术条件和技术发展的不同阶段和发展规律,灵活运用首创、改创和仿创策略。要重视企业内部创新机制的培育,建立有利于技术创新的激励机制。

第7章,讨论了中小企业人力资源管理问题。我们认为改制后的不少中小企业的用人观念仍比较陈旧,普遍存在重视物不重视人的现象;员工的文化素质较低,普遍缺乏规范做事情的心态;经理人员的管理知识缺乏,对流动性人才的管理经验积累不足,企业文化难以形成。因此,改制后的中小企业转变用人观念,树立市场用人的思想,即打破区域、地域限制,扩大用人视野,到市场上找人,找有能力的人,找规范做事的人;充分重视人才在企业发展中的作用;切实加强员工的培训工作,既培训业务能力,又培训做事的心态和敬业精神,使员工适应市场经济下的用人要求;企业管理人员要加强市场经济下流动性员工的管理规律和管理方法的研究,提高管理流动性员工的能力。

第8章讨论了中小企业的竞争战略研究问题;我们认为以大企业为对象的传统竞争优势理论在新的条件下遇到了新的挑战,中小企业在谋取竞争优势的同时,要根据现代企业竞争方式的新特点(动态竞争、共生模式)和企业所处行业技术、市场特点以及企业的基础条件,大力开展与中小企业联合、以及与大企业协作,积极开展网上贸易,建立企业网络,不断创新竞争方式,使用新的竞争策略,提高企业生存和发展的能力,

第9章讨论了INTERNET下中小企业营销策略问题。我们认为INTERNET对传统营销渠道——中间商渠道、传统定价策略、对传统市场定位策略、对传统广告策略等存在多方面的冲击,因此,在INTERNET条件下,中小企业的传统的营销劣势正在逐步减少,中小企业应利用好这一机会调整营销策略,制定适应INTERNET的新的营销方案和营销计划,提高企业的整体营销水平。

第10章讨论了中小企业的融资困难及克服。我们认为中小企业的融资困难是当前制约中小企业发展的一个普遍问题。中小企业的融资困难既有宏观上政府对中小企业金融支持政策不健全的原因,也有商业银行的经营方式不利于中小企业融资的问题,但更重要原因还是中小企业自身管理不善和了解企业融资渠道的了解、研究不够,融资渠道过于狭窄。因此,中小企业

在克服融资困难方面,应摆脱单纯依赖银行贷款的等、靠、要思想,着力做好企业内部的管理工作,增强企业的融资引力,开拓视野,积极开展多渠道、多种形式的融资活动;在做好国内融资工作的同时,积极开拓国际融资渠道,争取国际资金的支持。本章给出了中小企业国际融资的十大渠道,中小企业可根据企业自身情况加以选择。

第 11 章讨论了中小企业进入国际市场的问题。我们认为在新世纪的新的国际贸易形式下,随着中国加入世界贸易组织,中国中小企业面临更大的国际市场竞争压力和进入国际市场的更好机遇,中国中小企业必须研究、探讨进入国际市场的战略和策略问题。本章我们讨论了中小企业进入国际市场的十大路径,并给出了一些有效的方法。

第 12 章作为附录我们对世界各国发展中小企业经验进行了比较研究,对我国中小企业支持政策体系的建设提出了相应的意见。值得特别强调的是,我们认为,基于我国中小企业管理素质普遍较低,企业内部管理资源严重缺乏的现实条件,加强中小企业管理辅导体系的建设有着十分重要的意义。借鉴国际经验,尽快建立起一个官办、民办相互补充的覆盖全社会的科学高效中小企业管理辅导体系是迅速提高中小企业管理水平的当务之急。

三、鸣谢

本研究得到了国家社科基金的立项支持。在本课题的研究中得到郑州大学科研处和郑州大学商学院领导的大力支持,郑州大学商学院组织了近百名同学参加了项目的调查工作,为项目的实证分析提供了十分重要的第一手资料。时任郑州大学商学院副书记、现任郑州大学公安处处长崔明文同志、商学院团委书记魏民、辅导员李旭东、孙保营为调查做了大量的组织工作,在此表示衷心的感谢;我的学生郑州大学商学院 1999 级研究生张景清、黄蕴华、冯进路,2000 级研究生王莉、郑晓涛做了大量的资料搜集工作,并承担了部分研究内容,我的同事温太濮、王文玉、王伟、郭国峰、李玉辉参加了课题的立项论证,王伟、郭国峰、周修亭、张凤珍承担了部分研究工作,河南省委政研室综合处都红岩处长、河南省经贸委白振志处长参加了本课题的调研和部分研究工作。郑州煤炭管理学院党亚娥,信阳师范学院经济系副主任曹明贵参加了本课题的研究工作。具体分工是第 1 章,孙学敏,郭国峰;第 2 章、第 3 章,孙学敏,郑晓涛;第 5 章、第 6 章,孙学敏、王莉;第 4 章,王伟;第 7 章,王伟,张凤珍;第 8 章,曹明贵、周修亭;第 9 章,党亚娥;第 10 章,韩晔,黄蕴华;第 11 章,孙学敏,冯进路;第 12 章,白振志,党亚娥。由孙学敏提出研究大纲,并总纂全稿,曹明贵、党亚娥,白振志,韩晔参与大纲的讨论,并参与部分稿件的修改。

郑州大学副校长孙新雷博士、商学院院长张保法教授、商学院书记刘书琴教授、我的老师郑州大学商学院宋光华教授对本课题的立项和研究给予了

热情的指导和帮助；著名经济学家樊纲博士、张曙光博士、盛洪博士，北京天则经济研究所茅于軾教授对本课题的研究内容和方法给予了悉心的指导；西安交通大学席酉民博士、上海交通大学吴冲锋博士、成都科技大学唐小我博士在本课题的若干前期研究中给予许多指导和帮助。在此一并表示真诚谢意。

本项研究参阅了大量的国内外文献，多数已在文中表出，在此向这些作者表示感谢。

本书作为《国有中小企业改制后管理问题研究》的结项成果，只是我们在规定研究期限内对该问题研究的一个总结，并不意味我们对这一问题研究的结束。中小企业改制后的管理问题研究及中小企业管理问题的研究应该说还只是刚刚破题，我们还将投入更多的时间和精力开展这一问题的研究。敬请同行专家、学者和关注中小企业改革和发展的各界朋友对本成果中的不足之处多提宝贵意见，以助于我们的继续研究。

孙学敏

2000年12月

目 录

第一章 部分国有中小企业改制后的管理问题实证研究	1
一、研究方法	1
二、被调查改制企业的经营状况	2
(一) 改制后企业经营状况的静态考察	2
(二) 改制企业经营状况的动态考察	7
三、改制后企业内部管理存在的主要问题	9
(一) 改制后企业的治理结构尚未理顺	9
(二) 改制后企业管理者的素质未见显著提升	12
(三) 改制后企业的市场意识有所加强, 但市场开拓能力仍显不足	14
(四) 企业员工培训工作开展不力, 缺乏制度保证, 易被削弱	16
(五) 对管理的重视不够, 企业管理工作不深入, 满足于一些表面化的管理	17
(六) 急于做大是通病	18
四、三点结论与一个理论命题	19
第二章 不同改制方式存在的管理问题分析	21
一、国有中小企业改革进展及类型分化	21
二、股份合作制及其管理问题	23
(一) 股份合作制及其特点	23
(二) 股份合作制的管理问题	24
三、中小企业的兼并与管理问题	30
四、租赁经营及其面临的管理问题	35
五、承包经营及其面临的管理问题	37
(一) 承包者选择的困难	38
(二) 承包绩效评估的困难	38
六、重组	40
七、联合	42
八、托管	42
九、出售	43
第三章 中小企业的管理特点	46
一、中小企业经营目标与经营策略的特殊性	47
(一) 中小企业经营目标的多样性分析	47
(二) 中小企业经营策略的特殊性	49

二、中小企业日常管理的特点	54
(一) 中小企业经营决策与经营计划管理的特点	54
(二) 中小企业技术与质量管理的特点	56
(三) 劳动人事管理特点	57
(四) 中小企业财务管理特殊性	58
(五) 中小企业与外部关系的特点	60
三、不同类型的中小企业管理特点的实证分析	62
(一) 不同成长阶段中小企业的管理特点	62
(二) 不同文化背景和不同经济发达程度的中小企业的管理异性分析	64
四、不同产业的中小企业管理差异性分析	67
(一) 技术密集型与劳动密集型中小企业的管理差异	67
(二) 制造业与商业、服务业的管理差异	70
 第四章 中小企业管理常见的误区与经营陷阱	73
一、经营目标不当	73
(一) 过宽过快的多角化经营带来的“巨人症”现象	73
(二) 重量轻质低水平扩张引发的企业短命现象	74
(三) 追求个体发展忽视合作产生的规模不经济现象	74
(四) 弃“大小共生”择“大小竞争”的战略错位现象	75
二、管理组织过于庞杂	77
(一) 错误的“规范化”导致管理组织的臃肿	77
(二) 错误的“现代化”引起的过度投资和设备刚性化	78
三、盲目的资本扩张和资本扩张陷阱	79
(一) 中小企业盲目的资本扩张的表现	79
(二) 中小企业资本扩张的陷阱	80
四、不能适应企业成长阶段来调整管理	81
(一) 基础管理工作薄弱	81
(二) 经营和管理存在脱节现象	82
(三) 名牌战略意识淡薄	82
(四) 缺乏管理创新	83
五、过度竞争	83
(一) 单纯的为竞争而竞争	84
(二) 不善于利用环境和进行有利的合作	84
 第五章 改制后中小企业治理结构研究	85
一、企业治理结构及其职能	85
(一) 企业治理结构的概念	85

(二) 企业治理结构的职能·····	86
二、企业治理结构的类型·····	87
(一) 不同企业形式的企业治理结构·····	87
(二) 股份制企业治理结构的类型·····	89
三、中国企业治理结构现状分析·····	95
(一) 中国国有企业治理结构形成的背景及沿革·····	95
(二) 国有改制企业治理结构的形式及存在的问题·····	97
四、改制后中小企业治理结构的选择·····	104
(一) 改制企业面临的外部治理环境·····	104
(二) 中小企业治理结构形式可以多样化·····	105
(三) 改制中小企业治理结构的选择·····	106
 第六章 中小企业技术创新的途径与策略 ·····	115
一、技术创新的概念和中小企业技术创新的意义·····	115
(一) 西方经济学关于技术创新概念的几个主要观点·····	115
(二) 技术创新概念的界定·····	117
(三) 技术创新概念的讨论对我国中小企业技术创新的意义·····	118
(四) 中小企业技术创新的意义·····	119
二、企业规模与创新——中小企业技术创新的一个理论问题·····	120
(一) 中小企业技术创新的熊彼特约束·····	120
(二) 中小企业有技术创新优势·····	121
(三) 中小企业分享技术机会的经济条件·····	124
三、中小企业技术创新活动的特点·····	126
(一) 中小企业技术创新的特点·····	126
(二) 中小企业技术创新的动力·····	128
(三) 中小企业技术创新的阻力·····	131
四、中小企业技术创新的途径与策略·····	133
(一) 首创型技术创新及其适用条件·····	133
(二) 改创型技术创新优势及风险·····	135
(三) 仿创型技术创新及其需要注意的几个问题·····	137
(四) 三种类型技术创新的比较·····	139
五、国有改制中小企业技术创新的途径·····	141
(一) 有效利用外部资源, 弥补自身资金不足·····	141
(二) 对引进技术消化、吸收后加以创新·····	141
(三) 与外国投资者合作, 积蓄创新实力, 进而独立创新·····	142
(四) 通过与同行业的同类企业或大型企业合作进行创新·····	142
(五) 依靠自身的力量独立创新·····	143

(六) 正确选择技术创新的生长点·····	143
六、中小企业技术创新机制的培育·····	144
(一) 外部机制的培育·····	144
(二) 企业内部创新机制的培育·····	147
第七章 中小企业人力资源管理·····	150
一、中小企业人力资源现状的实证分析·····	150
(一) 人力资源管理的观念陈旧·····	150
(二) 中小企业人力资源的供给与需求·····	151
(三) 中小企业的人员素质现状·····	151
(四) 普遍存在的企业家素质低下及短命现象·····	152
二、中小企业人力资源管理的特点·····	153
(一) 中小企业用人的指导思想·····	153
(二) 中小企业人才管理必须上升到战略高度·····	154
(三) 中小企业人力资源管理需要更多的“人情味”·····	155
(四) 中小企业对经理的要求更高·····	156
三、中小企业人力资源管理的主要内容·····	159
(一) 制定中小企业人力资源规划·····	159
(二) 中小企业的人才选拔·····	160
(三) 中小企业的员工培训·····	161
(四) 中小企业员工的激励·····	163
(五) 适应新形势, 全面加强中小企业职工队伍建设·····	165
四、中小企业如何建立有效的人力资源流动机制·····	166
(一) 人力资源流动对中小企业的作用·····	166
(二) 我国中小企业在人力资源流动性管理中存在的问题及原因分析·····	167
(三) 对中小企业建立有效的人力资源流动机制的建议·····	170
第八章 中小企业的竞争战略研究·····	172
一、中小企业传统竞争战略及其面临的挑战·····	172
(一) 一般竞争战略的概念·····	172
(二) 传统的竞争优势理论及其局限性·····	174
(三) 动态竞争对传统竞争战略的挑战·····	176
二、共生理论与中小企业竞争方式选择·····	180
(一) 西方关于中小企业的“存在理论”·····	180
(二) 竞争方式的转化导致大中小企业共生·····	184
(三) 中小企业竞争方式选择依据·····	184
(四) 中小企业共生模式的选择·····	186

三、中小企业网络竞争战略理论与方法	188
(一) 企业网络的涵义及其理论依据	188
(二) 中小企业网络的实践及其意义	190
(三) 中小企业网络竞争战略方式	192
四、案 例	196
第九章 INTERNET 下中小企业营销策略研究	200
一、INTERNET 给中小企业带来的机遇和挑战	200
二、INTERNET 对传统营销模式的冲击和挑战	201
(一) 对营销渠道的冲击——中间商渠道的改变	201
(二) 对定价策略的冲击	202
(三) 对传统市场定位策略的冲击	202
(四) 对传统广告策略的冲击	202
三、INTERNET 下中小企业营销策略	203
(一) 营销管理模型的选择	204
(二) 网络营销战略	205
(三) 网络营销计划的制定	205
(四) 网络营销方案的实施	206
四、INTERNET 下中小企业营销策略实战分析	208
第十章 中小企业的融资困难及克服	211
一、中小企业融资困难成因与对策	211
(一) 中小企业金融支持的现状及问题	211
(二) 中小企业融资困难的原因	212
(三) 加强中小企业金融支持的对策建议	215
二、中小企业国际融资途径	224
(一) 国际商业银行贷款	225
(二) 国际金融机构贷款	225
(三) 政府贷款	227
(四) 国际证券融资	228
(五) 投资基金融资	231
(六) 国际风险资本融资	231
(七) 国际贸易融资	232
(八) 国际租赁融资	233
(九) 利用外国直接投资	235
(十) 其他融资方式	236

第十一章 中小企业进入国际市场问题的研究	237
一、中小企业进入国际市场的必要性与存在的问题	237
(一) 中小企业进入国际市场的意义	237
(二) 当前中小企业进入国际市场的不足	238
二、中小企业如何捕捉海外市场机会	241
(一) 要十分注意国际市场信息的收集与调研	241
(二) 在大企业顾及不到的地方去寻找海外市场机会	241
(三) 在专门化的原则下寻找海外市场机会	242
(四) 决策果断、及时应变去捕捉机会	243
三、中小企业进入国际市场的方式之一: 在本国制造后再出口	243
(一) 间接出口	244
(二) 直接出口	248
(三) 其它出口方式	249
四、中小企业进入国际市场的方式之二: 在国外制造销售	253
五、案例	255
第十二章 发展中小企业国际经验的比较研究	257
一、世界各国发展中小企业的经验概述	257
(一) 意大利发展中小企业的经验	257
(二) 德国扶持中小企业健康发展的经验	259
(三) 加拿大扶持小企业健康发展的经验	259
(四) 美国扶持中小企业健康发展的经验	263
(五) 捷克扶持中小企业发展的经验	265
(六) 台湾扶持中小企业发展的经验	265
(七) 印度扶持中小企业发展的经验概述	268
(八) 韩国政府扶持中小企业的经验	268
二、世界各国政府扶持中小企业发展的政策体系研究	269
三、对政府中小企业支持和辅导体系的理论说明	273
(一) 中小企业特殊的地位和作用要求政府对其实施倾斜政策	273
(二) 中小企业的发展面临困难的多重性和特殊性要求政府辅导体系必须是全方位的健全体系	273
四、世界各国扶持中小企业发展对中国的启示	278

第一章 部分国有中小企业改制后的管理问题实证研究

一、研究方法

国有中小企业改制后的管理问题实证研究是一个新课题，同类研究和相关研究较少，并且缺乏针对性的统计资料，不足以支持我们的研究。为此我们设计了专门的调查表，采取抽样调查的方法获取样本资料，作为分析的第一手资料。

本项研究着重于中小企业改制后的管理问题研究，因此调查表格的设计着重于各类改制企业在管理上存在的问题。本次调查使用的调查表格有两种，即《改制中小企业基本情况调查表》和《中小企业改制后管理状况调查表》。《改制中小企业基本情况调查表》着重于企业改制前后企业经营状况的调查，以反映企业改制后的经营状况。该表共有 12 项调查项目。《中小企业改制后管理状况调查表》着重于改制企业存在的管理问题的调查，共有 46 项调查指标和要回答的问题。

本项调查采取随机抽样调查的方法。设定调查对象为 1995-1997 年三年内改制的国有中小企业。随机抽取改制后的中小企业 130 家，调查覆盖范围涉及河南省 36 个县、市，历时两个多月。共发出调查表和调查问卷 130 套，有效收回 123 套，有效回收比例为 94.6%。

被调查企业的改制方式是比较齐全的，各种改制方式企业的比例分布也比较具有代表性。股份合作、有限责任公司、承包经营、租赁占有较大比例，分别为 29.27%、21.14%、14.63%和 9.76%，改组，兼并、出售、联合所占比例较小，分别为 8.94%、7.32%、6.50%和 2.44%。

需要说明的是，企业改制方式和企业登记类型是两个不同的概念。改制是指企业产权组织形式和经营方式改变；而企业登记类型主要指企业在工商管理部门登记注册的类型。工商管理部门的登记类型过去是按所有制性质登记的，现在则按产权组织类型登记。企业改制如涉及企业产权组织形式的变化，其登记类型就要发生变化，如不涉及企业产权组织形式的变化，其登记类型就可能不发生变化。把原有的国有企业改制为股份合作制、有限责任公司，或通过改组、兼并、出售对原有国有企业进行改制，都会涉及企业登记类型的变化，而承包、租赁、联合则不涉及企业登记类型的变化。

具体分布如表 1 和表 2：

表 1—1 被调查企业的改制方式的比例分布

改制方式	企业数(个)	比重(%)
①股份合作	36	29.27
②有限责任公司	26	21.14

③承包经营	18	14.63
④改组	11	8.94
⑤租赁	12	9.76
⑥兼并	9	7.32
⑦出售	8	6.50
⑧联合	3	2.44
合计	123	100.00

表 1—2

改制后登记注册类型

改制后登记注册类型	企业数(个)	比重(%)
1.国有企业	30	24.39
2.有限责任公司	48	39.02
3.股份合作	42	34.15
4.其它(集体、外商投资)	3	2.44
合计	123	100.00

二、被调查改制企业的经营状况

国有中小企业改制方式多种多样,所处产业、经营规模、改制时间千差万别,要全面了解其改制的效果是困难的。特别是依靠宏观统计数字的分析往往难以说明具体的实际问题。本研究侧重于对改制后的管理问题的讨论,通过小样本分析揭示改制后企业存在的管理问题是可行的。因此,本小节关于改制效果的考察并不说明国有中小企业改制总体效果,只说明所调查样本群体的情况。出于相同的理由,我们也没有分别考察各种改制方式的效果,以评价改制方式的优劣,而只是对整个样本群体的情况作总体的分析。

(一) 改制后企业经营状况的静态考察

1. 设备状况: 改制企业生产设备老化, 改制后利用程度有所提高但仍处于较低水平

被调查企业改制后企业生产设备相当于国外同行业 90 年代水平的生产设备只有 28.57%, 有 20% 的企业的生产设备只相当于国外同行业六、七十年代水平, 设备八成新以上的企业只有 64.1%, 而设备利用率尽管逐年上升(改制后三年的平均设备利用率分别为 76.50%、73.57%、82.50%), 也仍处于较低水平。(见表 3、4、5)

表 1—3

企业生产设备与国外同行比, 相当于	企业数(个)	比重 (%)
90 年代水平	35	28.46
80 年代水平	63	51.22
70 年代水平	14	11.38
60 年代水平	11	8.94
合计	123	100.00

表 1—4

企业生产设备成新率	企业数(个)	比重 (%)
新购	22	17.89
八成新	57	46.34
五成新	35	28.46
三成新	9	7.31
合计	123	100.00

表 1—5

设备利用率(%)

	改制前一年	改制后第一年	改制后第二年	改制后第三年
平均设备利用率 (%)	54.75	76.50	73.57	82.50

以上数据可以看出,改制后的中小企业技术、设备老化的问题,仍然普遍存在,表现在生产设备差、设备役龄长;而生产能力又存在很大浪费,大部分中小企业生产设备利用率低,设备闲置浪费严重。

2. 改制是否成功

在问及企业改制是否成功时,有 36.59%的企业认为自己的改制并未成功;在考察企业改制为什么失败时,53.33%的管理者认为是工作不到位,有 26.67%的管理者认为改制失败在于“思路不正确”。认为“政策大环境影响”、“搞形式”或“行政干预”的各占 6.67%。认为失败原因是搞形式只占很小一部分,这比较出乎我们的意料。我们曾想当然的认为有些企业改制只是“走形式”,看来是估计错误了。这也说明了企业已经认识到自身领导机制、管理体制的落后,愿意改也试着去改了,只是效果不理想罢了。(见表 6、表 7)。

表 1—6

您认为本企业的改制是否成功	回答问题企业数(个)	比重(%)
是	78	63.41
否	45	36.59
合计	123	100.00

表 1—7

不成功的原因	回答问题企业数(个)	比重(%)
思路正确,但工作不到位	24	53.33
思路不正确	12	26.67
政策大气候影响	3	6.67
搞形式	3	6.67
政企不分,行政干预太厉害	3	6.67
合计	45	100.00

“改制是否成功”这一问题是一个带有强烈主观色彩的问题。我们没有规定怎样的改制后果是成功的,但对这一问题的回答仍包含着重要的合理信息。它反映了改制高层管理人员对改制的现实与期望之间的吻合程度。从调查的结果看,有 1/3 多的改制企业认为改制并未达到预期的效果。而对改制未达到预期效果的