



中国经济文库·应用经济学精品系列



CDI公共政策研究丛书

深圳市综研软科学发展基金会·资助项目

中小企业资源平衡： 管理与提升战略

辛
华
◎
著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国经济文库·应用经济学精品系列



CDI公共政策研究丛书

深圳市综研软科学发展基金会·资助项目

中小企业资源平衡： 管藏与提升战略

辛
华
◎
著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业资源平衡：管理与提升战略/辛华著

北京：中国经济出版社，2012.2

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1424 - 5

I. ①中… II. ①辛… III. ①中小企业—企业管理：资源管理—研究 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 020431 号

责任编辑 闫明明
责任审读 贺 静
责任印制 石星岳
封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京市人民文学印刷厂
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 15.75
字 数 175 千字
版 次 2012 年 2 月第 1 版
印 次 2012 年 2 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1424 - 5/C · 236
定 价 39.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

第一章 导 论

第一节 问题的提出 /3

一、研究中小企业的意义 /3

二、中小企业资源平衡问题研究的重要意义 /11

第二节 基本思路与研究方法 /13

一、研究的基本思路 /13

二、研究方法 /14

第三节 框架与主要内容 /15

第二章 理论综述

第一节 理论回顾与比较 /19

一、企业竞争战略理论演变 /19

二、竞争理论比较 /35

第二节 理论模型选择 /39

一、资源、组织、业务、战略的互动模型 /39

二、资源带：资源特性与策略选择 /40

第三节 理论基础 /43

一、资源的含义及其分类 /43

二、资源的特性 /49

三、几组关系的分析 /52

四、资源的平衡性及实现资源平衡的策略选择 /57

第三章 中小企业类型与资源特征

第一节 中小企业的界定 /63

第二节 中国中小企业类型 /66

一、中小企业生命周期 /67

二、中小企业类型的界定 /69

三、不同类型中小企业的比较 /71

第三节 中小企业的资源特征:与大企业的比较 /77

一、资源的差异化与稀缺性 /78

二、资源的流量与存量 /78

三、资源的弹性与刚性 /79

四、资源的专门性与一般性 /79

五、资源的利用效率与收益率 /79

六、资源能量水平与折旧速度 /80

七、资源成本与管理成本 /80

第四章 中小企业资源的平衡性

第一节 资源平衡的两种主流观点 /83

一、观点比较 /83

二、资源平衡的观点差异的实质 /85

第二节 资源平衡的科学界定	/87
一、判定基准	/87
二、判定基准基础上资源平衡的界定	/89
第三节 资源平衡的约束条件	/91
第四节 资源平衡的分析方法	/100
一、资源平衡的基本分析框架:资源平衡评价表	/101
二、资源平衡评价表的运用:企业资源变动对企业利润的影响	/103
三、资源平衡分析与评价方法在资源管理与提升研究中的运用要点	/111
第五节 资源平衡案例分析	/112
一、两家成功的医疗器械公司	/112
二、某玻璃幕墙安装公司的失败案例	/117
三、微软公司与戴尔公司成功模式的启示	/119

第五章 中小企业资源的杠杆作用

第一节 发挥资源的杠杆作用:选择灵活的市场策略	/125
一、中小企业的市场策略之一:搭上产业成长的快车道	/125
二、中小企业的市场策略之二:在市场的夹缝中成长	/126
三、中小企业的策略之三:采用迂回攻击的游击策略	/128
第二节 发挥资源的杠杆作用:聚焦企业目标,集中资源	/131
一、统一愿景与目标	/131
二、集中企业目标	/135

三、瞄准顾客的价值 /136

第三节 发挥资源的杠杆作用:识别、挖掘关键资源 /137

一、关键资源的含义 /137

二、关键资源的识别 /138

三、关键资源的挖掘 /140

第四节 发挥资源的杠杆作用:提高资源的利用效率 /141

一、资源的利用效率 /141

二、资源重复利用 /142

三、资源的快速回收 /144

四、资源的融合 /145

第五节 发挥资源杠杆作用,将资源优势转化为 竞争优势 /146

第六章 中小企业的资源外取

第一节 资源外取的含义 /153

一、资源外取的概念由来 /153

二、资源外取的成因 /154

三、中小企业资源外取的三种形式 /156

第二节 资源外取效用与风险分析 /157

一、资源外取的效用 /158

二、资源外取的风险 /160

第三节 资源外取决策框架 /162

一、区分关键资源与一般资源 /162

二、确定资源外取依据 /163

- 第四节 资源外取策略的选择 /166**
- 第五节 资源外取的管理 /168**
- 一、确定供应商及合作伙伴 /168
- 二、资源外取活动的管理 /168
- 第六节 中小企业资源外取的重要组织形式:虚拟企业 /172**
- 一、虚拟企业的基本含义 /172
- 二、虚拟企业的特点 /174
- 三、中小企业虚拟经营的必要性与可能性 /175
- 四、中小企业虚拟经营策略安排 /178

第七章 中小企业资源提升

- 第一节 资源提升的含义 /185**
- 一、产品升级与企业资源提升 /185
- 二、中小企业的不同成长阶段与企业资源提升 /186
- 三、产业演变与企业的资源提升 /189
- 四、企业战略转型与资源提升 /189
- 第二节 资源提升的方式 /191**
- 一、开发新资源 /191
- 二、对现有资源的革新与整合 /196
- 第三节 中小企业创新 /197**
- 一、中小企业创新的理论基础 /198
- 二、中小企业的技术创新 /201
- 三、中小企业的管理创新 /206

第八章 结论与启示

第一节 主要观点 /221

一、中小企业资源平衡的科学界定 /222

二、资源平衡的评价方法:资源平衡评价表 /224

三、中小企业资源管理的策略方法:资源杠杆与资源外取 /224

四、资源提升:资源革新与创新 /226

第二节 有待探讨的问题 /227

一、对资源平衡评价表的研究需要深入 /227

二、以资源平衡为核心思想的资源管理与提升的研究体系还需完善 /228

三、需要更多地从企业内部视角研究中小企业的资源管理与提升,使理论研究更贴近企业实践 /228

四、吸收其他管理理论的精华,博采众长 /229

五、无形资源的管理需要做专项研究 /229

第三节 管理理论变迁的启示 /230

参考文献 /234

中小企业资源平衡： 管理与提升战略

第一章 导论

对中小企业的研究文献很多,但以宏观政策角度研究为多,微观角度的研究比较少。中小企业所涉及的行业、类型繁多,取得成功的模式也千差万别。在短缺经济时代,中小企业很容易成功地完成了原始积累,在计划经济向市场经济转轨的过程中,一些中小企业利用制度上的漏洞幸运地完成了原始积累。然而,入世后中国的市场已经完全与世界接轨,中国的中小企业虽迎来了机遇,但同时也面临着严峻的挑战。中小企业的粗线条的管理方式已经无法适应新的竞争环境,依靠一个好产品与一种灵活机动营销手段来打天下的中小企业已经无法获得持续性竞争优势,最终将被市场淘汰出局。

资源是中小企业生存与成长的基础,是中小企业获取可持续竞争优势的源泉。本书将以中小企业的资源管理与提升为研究主线,提出中小企业获取可持续竞争优势的理论依据与策略方法。

中国中小企业众多,在社会、经济生活中已经占据举足轻重的地位,中小企业多为劳动密集型企业,与国外跨国公司相比不但具有地域性市场优势,还具有低成本的劳动力等资源优势。因此,中国加入WTO后这部分中小企业受到的冲击要小得多,对于配套型企业而言更是机遇大于风险。随着网络化、信息化时代的来临,中小企业将面临着更大的机遇,将成为中国未来经济发展的主力军。网络经济因为信息技术、网络技术在经济领域的广泛应用、认可,而导致在经济发展中信息取代资本,并且成为最重要的战略资源。

束缚中小企业发展的主要问题之一就是中小企业的资源短缺。由于资源短缺,抵抗风险的能力差,生存能力弱,因此,解决中小企业竞争力的关键在于解决中小企业的资源短缺的问题。

一、研究中小企业的意义

1. 中小企业具有重要地位

对于一个国家来讲,经济运行的好坏,经济实力的强弱直接体现在经济成分的基本单元——企业,企业的竞争力是国家竞争力的重要源泉,而中小企业是我国经济发展和保障人民生活水平不可缺少的经济力量。我国是依照生产能力划分企业规模的,即年销售收入在5000

万元以下的企业,统统划归为中小企业。据最近中国中小企业协会相关的材料表明,目前我国注册的中小企业已超过 1023 万家,占全国企业总数的 99%;中小企业工业总产值及实现利税分别占全国总数的 60% 和 50%;中小企业提供了大约 80% 的就业机会;在我国 1.5 万亿美元左右的出口总额中,约 70% 来源于中小企业。

从国际上来看,大型企业对小企业的依赖越来越强。美国福特汽车公司,约有 4 万家中小企业与之配套;德国西门子和通用电气公司各约有 3 万家中小企业与之协作。美国通用汽车公司有约 6 万家中小企业为之提供零部件,而日本松下、日立、东芝等大电气公司约有 70% 的零部件由中小企业提供。全日本有 2/3 的中小企业归属大企业的生产销售系统,在汽车、机械、电子等制造业中协作关系尤为突出,达到行业内中小企业的 80% 左右。汽车行业是综合性很强的行业,零部件的生产涉及机械、电子、橡胶、化工、自动化、通信、音响等众多行业,总装汽车生产企业至少需要几十家或者几百家零部件的协作企业。

中小企业又是中国未来工业的希望之星,特别是正在崛起的或起步中的新兴产业、高科技中小企业,今日的小企业,可能成为明日大的跨国公司,成为国家经济的支柱产业。美国近几年经济崛起与众多的以 IT 产业为代表的高科技中小企业的异军突起有很大的关系。例如,苹果、谷歌、微软都是从很小的公司经过短短的十几年中发展起来国际上大的跨国公司。如果我国要在已经成熟的产业如汽车生产上缩短与美国、日本和欧洲的差距并赶超他们,并不是一件在短时间就很容易做到的事情,而且很可能出现只是跟着人家后面跑而永远处于落后的局面。而在新兴产业、高科技产业中却很容易异军突起,走到

前边。

中小企业在我国国民经济不少行业和领域具有突出优势,发挥了重要作用。例如,在纺织、食品、仪器仪表行业中,中小企业所占固定资产比重十分突出,产品销售收入占行业的80%以上。在对外贸易领域,中小企业经营相对灵活,高技术、新工艺吸收能力强,也凸显出独特的优势。高新技术的发展和特大型企业的出现,需要众多专业性强的中小企业与之配套,形成工艺专业化、产品多元化的企业组织机构。

中小企业在安置就业方面具有大企业不可替代的作用。我国中小企业主要存在于和发展于劳动密集型产业中,单位投资容纳的劳动力和单位投资新增加的劳动力,要明显高于大型企业,大多数领域要高出一倍以上。自改革开放以来,我国从农业部门转移出来了大量的劳动力,有80%在中小企业实现了就业;2009年全国工业部门就业人数为2.1亿人左右,其中在中小企业就业的就约有1.1亿人。仅私营企业从业人员就达5544万人,比上年增长6%。从中国统计年鉴统计数据来看,2005年以后我国工业部门每年新增劳动力约为1000万人,并将继续保持较高水平;农村剩余劳动力跨地区流动规模达到了3000万人。在这种劳动力资源严重闲置的情况下,国有大中型企业不仅无能力吸收更多人就业,反而会不断地向社会输出富余人员,于是加快发展中小企业就成为吸纳富余人员的优先选择。

中小企业的发展有利于国民经济结构的合理化。大企业利用规模经济优势、科学技术和经营实力承担重大开发项目和建设项目,直接参与国内外市场竞争,而中小企业则通过利用多种新技术、新材料,积极开发新产品,发挥“船小好掉头”的优势,以适应市场多样化需求。

没有大量中小企业的同步发展,大企业发展必失去依托,整个国民经济就很难实现结构合理。

据有关部门统计,自 20 世纪 90 年代以来,我国工业新增产值的 76.6% 是由中小企业创造的。目前,食品、造纸和印刷行业产值的 70% 以上,服装、皮革、文体用品、塑料制品和金属制品行业产值的 80% 以上,木材和家具行业产值的 90% 以上,都是由中小企业创造的。我国出口的许多大宗商品,如服装、玩具、工艺品等劳动密集型产品,以及一些高新技术产品等,基本上都是由中小企业生产的。

2. 我国中小企业现存的问题亟待解决

(1) 中小企业的发展先天不足

计划经济体制推动我国中小企业发展的目的是出于发展地方经济,增强地方经济势力,从而在各地区建立起相对独立的工业体系,但又使得地方工业的建立出现结构雷同的情况,各省都有自己的钢铁、机械、轻工、纺织等部门,生产相同类型的产品。在交通不便、生产落后的情况下,这种模式对促进地区经济平衡发展,确实起到了一定的作用,企业的建立为发展地方经济作出了贡献,但是,为发展地方经济所建立起来的中小企业,其重复建设所存在的致命弱点随着交通条件的改善而逐步显现。20 世纪 80 年代后期,相互封锁的地区市场开始被打破,为了生存,企业之间展开了激烈的竞争。

在西方国家,市场经济有数百年的历史,长期以来市场对企业生产的引导,使企业之间建立起较为合理的分工协作体系。我国由于市场经济不够完善,中小企业生产尚未形成较为合理的分工协作关系,不但中小企业之间生产结构雷同,而且中小企业与大企业之间也存在这种现象。各类企业都在生产相同的商品,为了争夺市场,必然要展

开你死我活的竞争。

在地区市场封锁逐渐消亡、商品流动越来越大的今天,各地市场的外地产品越来越多,中小企业面临的竞争压力也越来越大,如果无法克服其规模劣势,就要丧失竞争力。不具备优势的中小企业能否在竞争中获得生存,主要取决于中小企业是否能够通过合理分工,合理定位,避开来自大企业的正面竞争。当然,这不是说中小企业就不能与大企业竞争,在实际生活中,许多中小企业能够成功地运用各种手段争夺大企业的市场份额,最终发展成为大企业。但就我国的中小企业而言,不管是否有无实力与大企业竞争,都必须对现有的资源进行重新组合,调整经营策略,因为中小企业的地方性、灵活性,在原有生产结构下,其特性已经荡然无存,毫无竞争优势。

(2) 中小企业抵抗风险能力弱

中小企业规模较小,实力较弱,难以与大企业相抗衡,在与大企业竞争中处于劣势,寿命短。在美国,68%的中小企业寿命低于5年,寿命在6~8年的占19%,只有13%的中小企业存活超过10年;在日本,68.2%的中小企业在几年内自生自灭,18.3%的企业能存活10年,8.55%的企业存活20年,仅5%的能存活30年;在我国,中小企业的寿命更短,据调查,5年淘汰率接近70%^①。据国家发改委中小企业司发布统计结果显示,在金融风暴中,受国际经济形势增速放缓,国内宏观调控结构调整等因素的影响,相当部分中小企业面临着资金链断裂等困难,仅2008年上半年全国有6.7万家规模以上的中小企业倒闭^②。

① 郭毅飞. 我国中小企业现状分析[J]. 东方企业文化·天下智慧,2010(2).

② 周海洋.“三重危机下”的中小企业现状[J]. 民营科技,2009(8).

(3) 中小企业承受的压力越来越大

我国消费品市场在总体上由商品短缺变化为供大于求,不少中小企业因为自身存在经营粗放、技术和设备落后,组织结构“小而散”,管理落后、内控制度滞后等问题,难以适应激烈的市场竞争。随着经济管理法规建设正逐步完善,企业平等竞争的态势正在形成,以“低小散”起家的中小企业的生存“夹缝”已越来越小,中小企业在资金筹措、市场准入、信息获得等方面都处于不利地位。

(4) 中小企业的技术创新能力弱

技术创新作为使科技成果进入生产过程,转化为现实生产力和物质产品的一种技术经济活动,必须要有作为这种活动的直接基础和直接构成要素的资金投入,资金投入是技术创新活动得以进行的最基本的先决条件。资金来源严重不足是我国中小企业技术创新所面临的一个突出问题。由于中小企业市场融资非常困难,融资成本比大企业高,很多中小企业难以从资本市场或金融机构获得技术创新所需要的资金,无法很快进入技术创新领域。在市场竞争日益激烈的今天,企业的兴衰越来越依靠员工,尤其是管理和技术骨干人员的主动精神和创新性。但中小企业由于规模小、实力弱、事业感差,既难以吸引人才,也难以支付优秀人才的高额待遇;同时,对于既有的人才由于老板情结、管理问题、企业文化及待遇等问题,也难以稳定。

(5) 盲目扩张、管理滞后

许多中小企业在成功地经历创业之后,迅速选择多角化发展战略,涉足多个行业,所进入的行业具有明显的盲目性,未建立在规模经济与企业优势资源的基础之上,行业的相关度不够,分散了有限的资源与企业领导者的精力。