

提升澳門中小企業 競爭力 研究

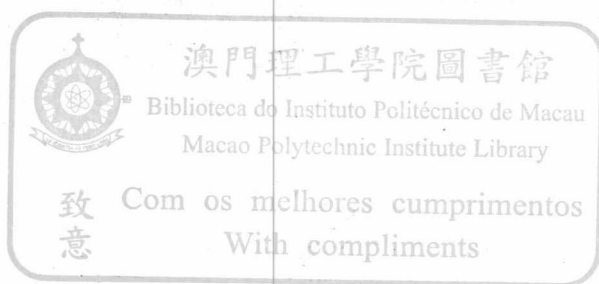
徐雅民 孫代堯 郭永中



澳門理工學院 出版

提升澳門中小企業競爭力研究

徐雅民 孫代堯 郭永中



澳門理工學院 出版

二零零四年八月

目 錄

第一章 中小企業競爭力的基本理論與研究途徑

- 一、中小企業競爭力的一般理論 1
 - 1・企業競爭力概念
 - 2・中小企業競爭力戰略
- 二、澳門中小企業競爭力的分析框架 17
 - 1・本書採用之分析指標
 - 2・本書的研究方法

第二章 澳門中小企業：歷史、現狀與發展路向

- 一、澳門經濟的歷史演進 21
 - 1・現代工業的興起
 - 2・傳統製造業的萎縮
 - 3・加速“第三產業化”
- 二、澳門中小企業特質及競爭力分析 33
 - 1・中小企業界定的一般標準
 - 2・澳門中小企業界定
 - 3・“大中之小”與“小中之小”
 - 4・澳門中小企業競爭力現狀及因應對策
- 三、澳門中小企業的發展路向 59
 - 1・澳門中小企業發展面臨挑戰
 - 2・澳門中小企業未來走勢預測

第三章 提升澳門中小企業素質

- 一、實現澳門中小企業制度創新 67
 - 1 · 制度安排與企業競爭力
 - 2 · 澳門中小企業的制度特徵
 - 3 · 以“制度嫁接”實現澳門中小企業制度創新
- 二、加速澳門中小企業的技術進步和技術創新 72
 - 1 · 技術創新與企業競爭力
 - 2 · 澳門中小企業技術水平現狀
 - 3 · 澳門中小企業技術創新的切入點
- 三、提高澳門中小企業的現代化管理水平 76
 - 1 · 澳門中小企業的家族式管理模式及其利弊
 - 2 · 以管理創新提升澳門中小企業管理的現代化水平
- 四、加強企業文化建設 84
 - 1 · 企業文化體現著企業素質
 - 2 · 澳門中小企業文化特徵
 - 3 · 澳門中小企業文化的培育
- 五、注重人力資源開發 90
 - 1 · 中小企業人力資源供求矛盾突出
 - 2 · 專才匱乏是導致中小企業困難的主因
 - 3 · 人才的培養與引進
 - 4 · 人力資源的開發與善用
 - 5 · 建立人力資源市場

第四章 優化澳門中小企業的發展環境

- 一、開創中小企業融資新局面 101
 - 1· 融資難是各國中小企業面臨的共同問題
 - 2· 澳門的中小企業融資難在哪裏
 - 3· 澳門中小企業融資需求特點
 - 4· 建立和規範企業財務制度
 - 5· 建立和完善中小企業融資服務體系
 - 6· 建立中小企業發展基金
 - 7· 改善現有銀行對中小企業的融資服務
 - 8· 創辦中小企業融資銀行
 - 9· 政府、金融機構和企業協調互動
- 二、健全社會化服務體系 120
 - 1· 社會化服務是中小企業發展的必要條件
 - 2· 澳門中小企業需要哪些社會服務
 - 3· 社會化服務體系的架構和運作方式
- 三、加大政府的扶持力度 125
 - 1· 從強化特區政府的經濟職能入手
 - 2· 政府扶持中小企業的政策目標
 - 3· 設立中小企業管理機構
 - 4· 根本出路在於企業自強自立
- 四、完善法律制度 130
 - 1· 市場經濟是法治經濟
 - 2· 中小企業更需法律保護

3 · 制定澳門中小企業促進法

第五章 開拓澳門中小企業發展空間

一、對外合作是澳門中小企業的生命線 137

1 · 以服務為主體的澳門經濟對外高度依賴

2 · 製造業中小企業面臨生存壓力

二、提升澳門中小企業對外合作層次 143

1 · 從總體上把握對外經濟合作的主動權

2 · 充分發揮三個貿易平臺的作用

3 · 利用 CEPA 提供的發展機遇

4 · 以珠澳跨境工業區為平臺促進澳門工業轉型升級

後 記 159

表 目 錄

表 2－1：	1989－2002 年以當年價格並按生產法估算的澳門生產總值結構	28
表 2－2：	澳門各行業就業人口分佈（1992－2003）.....	29
表 2－3：	主要服務行業以當年價格估算的增加值總額占本地生產總值的比重	32
表 2－4：	澳門企業統計	38
表 2－5：	各類企業占澳門企業總數之比例	40
表 2－6：	亞太地區 16 個國家和地區中小企業比重	40
表 2－7：	澳門製造業和服務業中小企業比例	41
表 3－1：	澳門人口年齡結構狀況	91
表 3－2：	澳門勞動力參與率	91
表 3－3：	澳門就業人口受教育程度	93
表 4－1：	《中小企業援助計劃》申請個案情況	107
表 4－2：	《中小企業信用保證計劃》獲批個案情況	108
表 4－3：	《中小企業專項信用保證計劃》獲批個案情況 ..	109

表 5－1：	1993－2003 年澳門服務進出口占本地生產總值比重	
		138
表 5－2：	來澳旅客消費情況	140
表 5－3：	1992－2003 年澳門居民和就業人口接待旅客數 ...	
		141
表 5－4：	紡織成衣配額占澳門對外出口比例	143
表 5－5：	“澳門服務提供者證明書”之申請與發證統計..	153
表 5－6：	“原產地證書”之申請與發證統計	154

第一章 中小企業競爭力的基本理論與研究途徑

一、中小企業競爭力的一般理論

1．企業競爭力概念

20世紀80年代，受研究競爭力的著名學者、美國哈佛大學商學院教授邁克爾·波特（M. Porter）關於競爭戰略和競爭優勢理論的影響，國際經濟學界和研究機構對企業競爭力的理論探討日益重視。進入90年代，普拉哈拉德（C. K. Praharad）和加裏·哈梅爾（Gary Hamel）首開對企業核心競爭力的研究¹，更引起企業和政府對企業提升核心競爭力的高度關注。

企業競爭力與一個經濟體的整體競爭力密不可分。目前國際公認的權威的世界經濟論壇（WEF）和瑞士洛桑國際管理發展學院（IMD），在1980年代初創立國際競爭力評價體系，將國際競爭力視為一國的整體競爭能力，主要包括國家競爭力和企業競

1 C. K. Praharad and Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990. 還可參見Gary Hamel, The Concept of Core Competence, in Gary Hamel and Aime Heene eds., Competence-Based Competition, John Wiley & Sons Ltd., 1994.

爭力。其中，企業競爭力是國際競爭力的核心，是國家創造財富的主體；國家競爭力是國家給企業提供競爭外部環境的能力。也就是說，企業內部效率形成的競爭力和由環境左右而形成的競爭力兩個方面，共同作用構成了一國的整體國際競爭力。WEF 對國際競爭力的界定是：“企業主目前和未來在各自的環境中以比他們國內和國外的競爭者更有吸引力的價格和質量來進行設計、生產並銷售產品以及提供服務的能力和機會。”IMD 的界定是：“一個國家所在的環境（教育、價值體系等）對創造價值的支援能力，以及企業在全球市場上較競爭者獲得更多財富的持續能力。”從上述定義看，競爭力既可以理解為企業在市場競爭中的外在表現，即企業競爭力的大小主要決定於企業產品或服務的價格和質量；也包括了其內在的、本質的能力以及隱含的潛力。在 IMD 的理解上，環境支援能力是競爭力的核心問題，它強調的是從長期看，一個國家的環境對企業創造價值的綜合影響，這不僅反映在一國的資源狀況、人力資本和經濟體制中，而且還反映在一國的教育、文化傳統、價值體系和個人動機等方面。

WEF 和 IMD 關於國際競爭力的評價方法和指標體系，基本上是按照一個標準設計的公共信息競爭平臺。WEF 自 1996 年自立門戶後，獨立做《全球競爭力報告》（Global Competitiveness Report），其研究方法仍與 IMD 近似，但更加重視軟指標的應用。在指標體系上，2001 年以前 IMD 一直把國際競爭力的要素歸為

8類，分別是：國內經濟實力競爭力、國際化競爭力、政府管理競爭力、金融體系競爭力、基礎設施競爭力、企業管理競爭力、科技競爭力、國民素質競爭力。2002年6月公佈的《2001－2002年世界競爭力年鑒》改變了評價體系，制定了按照經濟表現、政府效能、企業效率、基礎設施四大要素評價的新國際競爭力體系。各要素下又分列若干項評測指標，共有314項評測指標。WEF的競爭力評價指標在2002年以前也是包括8類要素：開放程度、政府、金融、基礎設施、技術、管理、勞動力和法律制度。但《2002－2003全球競爭力報告》改由兩大指標構成，一個指標是“增長競爭力指數”（Growth Competitiveness Index），另一個是“企業競爭力指數”（Business Competitiveness Index）。其中，“增長競爭力指數”是宏觀經濟環境（macroeconomic environment）、公共機構（public institutions）和技術（technology）三大分指標的綜合。“企業競爭力指數”在以前的競爭力報告中稱為微觀經濟競爭力指數，是1998年根據波特設計的競爭力指標引入的，包括企業運行績效與戰略、商業運行環境的質量（包括要素投入的質量、基礎設施的效率、制度的有效性、政府的政策等）兩個要素，主要評估企業運營戰略和國家營商環境質量，以檢驗國家生產力之微觀基礎。

通過對IMD《2002－2003年世界競爭力年鑒》所列的59個國家和地區競爭力的統計分析，國際競爭力體系的核心就是企業

競爭力。而 WEF《2003－2004 全球競爭力報告》納入“企業競爭力指標”分析的 95 個國家和地區²，其企業競爭力排名基本上與整體國際競爭力排名相符，顯示一個國家（地區）企業競爭力的高低決定著這個國家的國際競爭力的程度。換言之，在影響國際競爭力變化的諸要素中，企業競爭力處於核心的地位。中國內地相關研究機構的研究結果也表明，企業競爭力與國家競爭力之間的相關係數為 0.91³。經濟全球化使得各國企業直接面對國際市場的競爭，企業的競爭力也由此直接表現為國際競爭力。決定一國國際競爭力各要素作用的發揮，最終只能通過企業創造價值的能力體現出來。

除上述學者和研究機構外，制度經濟學派、產業組織理論和管理理論也從不同的角度論證了影響企業競爭力的因素。前者強調制度（institution）在形成企業競爭力方面的重要作用，認為有利的制度形式是推動一個國家經濟發展的動力，從而也必然促進企業競爭力的提高；企業要獲得持久的競爭力，首要的因素是其經濟面向市場並相應締造現代經濟體制。它提供的啟示是，對企業競爭力的研究離不開制度要素，需要考慮制度對企業競爭力提升的貢獻。產業組織理論關注的是，工業基礎設施和產業政策對

2 被 WEF《Global Competitiveness Report 2003－2004》納入“增長競爭力指標”分析的共有 102 個國家和地區。

3 中國人民大學競爭力評價與研究中心研究組：《中國國際競爭力發展報告，2003》，北京：中國人民大學出版社 2003 年版。

企業競爭力的影響。而管理理論則從企業內部生產經營管理水平的角度出發研究企業競爭力，認為企業市場競爭能力主要表現在企業產品銷售狀況和獲利能力以及企業的科技開發能力。

儘管因研究層次和角度不同，研究途徑各異，不同的研究機構和學者對企業競爭力內涵的闡釋各有不同，但其基本意涵是明確的，即是指企業通過對自身及外部資源的整合，在滿足用戶需求的過程中動態適應環境變化的能力，它包含了企業在適應市場、開發潛在市場、佔領市場、戰勝競爭對手和發展自己等方面的綜合能力。這其中，企業的價值創造能力、創新變革能力和經營管理能力特別重要，而企業的外部支持環境則是提高企業競爭能力不可缺少的基礎環節。

具體到中小企業而言，上述關於企業競爭力的一般概念基本上也是適用的，但可以從以下兩方面細分：對中小企業個體而言，中小企業競爭力是指一個中小企業相對於其他企業在環境中進行資源優化配置的能力；對某一經濟體而言，中小企業競爭力則是指該區域的中小企業作為一個整體，相對於其他區域中小企業整體，在環境中進行資源優化配置的能力。

需要指出的是，中小企業競爭力概念與波特的企業“競爭優勢”和“競爭戰略”概念⁴，既有區別又相互存在密切的關聯。

4 參見邁克爾·波特：《競爭戰略》、《競爭優勢》和《國家競爭優勢》，北京：華夏出版社1997—2002年版。

競爭力是一種能力，是中小企業素質的重要組成部分，它是相對能夠做什麼（can）？競爭優勢是一種態勢或表現，是中小企業在競爭中強于其競爭對手的地方，也就是說處於什麼相對位置上（what）？競爭戰略是一種對策或決策，是中小企業為提升競爭力，獲取或強化其競爭優勢採取的舉措，也就是如何達成目標（how）？三者的關聯是：正確合理的競爭戰略能增強企業競爭能力，能創造、擴大企業的競爭優勢；競爭優勢進而為企業制定更有效的競爭戰略提供了機會，為提升競爭能力創造了條件；而競爭力則支撐著競爭優勢，並成為競爭戰略制定的基礎。

2 · 中小企業競爭力戰略

對企業競爭力戰略的研究，早在 19 世紀工業革命時期的經濟學文獻中就有反映，比如馬克思運用社會必要勞動時間揭示了商品競爭力的來源，即商品生產者通過以低於社會必要勞動時間的個別勞動耗費提高勞動生產率，達到提高商品競爭力的目的。在這裏，降低生產成本、降價銷售和爭奪市場佔有率等，都是增強競爭力的手段。“只要有一個人用最便宜的費用進行生產，用低於現有市場價格或價值出售商品的辦法，能出售更多的商品，在市場上奪取一個更大的地盤，他就會這樣去做，並且開始起到這樣的作用，即逐漸迫使別人也採用更便宜的生產辦法，把社會必要勞動減少到新的更低的標準。”⁵ 也就是說，在工業革命時代，

5 《馬克思恩格斯全集》第 25 卷，北京：人民出版社 1974 年版，第 217 頁。

社會需求遠遠大於社會的供給，因此生產者只須將主要精力集中在如何更有效率地組織生產上，勞動生產率和市場佔有率成為一個企業具有競爭力的標誌。這兩者也為後來的企業競爭力理論提供了具有分析意義的評價指標。

一般來說，大型企業具備規模性優勢，而中小企業具備靈活性優勢，一方的優勢正是另一方的劣勢。因此，中小企業在選擇競爭力戰略方向時，一方面要爭取盡可能最大限度地發揮自身的靈活性競爭優勢，另一方面要爭取盡可能最大限度轉化規模性競爭劣勢。依據這二方面可以衍生出兩種不同的中小企業競爭力戰略思路。

第一種思路的出發點是發揮中小企業靈活性優勢。即開展“錯位競爭”，中小企業把自己的戰略主攻方向集中到大企業不感興趣、大企業不注意的或大企業無法發揮規模優勢的領域，在這些領域培育自己獨特的競爭力，爭取獲得競爭優勢。由此形成的競爭力可稱之為中小企業靈活性競爭力。這種能力是中小企業與生俱來的，中小企業從創建始就要在競爭激烈的市場中尋找其生存的空間，生存的壓力往往使其將小而靈的特性發揮到極致。正是這種靈活性使為數眾多的中小企業獲得生存和發展的機會。

第二種思路是以轉化規模性劣勢為出發點。中小企業可以通過群體集聚的形式，獲得集聚性規模經濟優勢，弱者捆綁與大企

業展開競爭。這樣，就將單個中小企業的規模性劣勢轉化成中小企業集聚群體的規模性優勢。由此建構的競爭力可稱之為中小企業集聚競爭力。中小企業集聚競爭力的形成，是不少以中小企業為主體的經濟體（如中國臺灣）在全球經濟動蕩（如東南亞金融危機）中能對抗風險的主要原因。集聚競爭力是對中小企業競爭力的一種新的理解，它不僅已為大量的中小企業戰略實踐所證實，而且在拓展加深對中小企業競爭力規律性的理解及指導中小企業競爭戰略制定上，都有積極的理論意義和現實價值。

但無論是靈活性競爭力還是集聚競爭力，都必須依託核心競爭力。核心競爭力是中小企業競爭力的靈魂。只有具備核心競爭力的中小企業，才能獲得持續性的競爭優勢。因此中小企業競爭力從概念上應當由核心競爭力、靈活性競爭力和集聚競爭力三個層面組成。核心競爭力能發揮作用的地方往往就是中小企業靈活性競爭力戰略選取的主攻方向和領域。其他企業難以對這一獨特的核心競爭力領域構成大的威脅，而企業核心競爭力的延展性又給中小企業競爭力賦予了更大的靈活性。具有互補性競爭優勢的中小企業通過集聚獲得的規模競爭優勢，在某種程度上強於單個大企業規模的競爭優勢。這一方面是由於在中小企業集聚的群體中，企業與企業之間仍根據市場機制來進行資源配置，保證了配置的有效性，從而避免了大企業自身的“官僚主義”弊端；另一方面是因為各中小企業集中從事自己擅長的單一業務上，能充分

發揮各自的核心競爭力，這種集聚規模競爭優勢正是各企業的核心競爭力共同發揮作用的結果。同時，一個相對穩定的中小企業集聚經濟，也有利於群體內企業形成各自的企業核心競爭力。

依據中小企業競爭力戰略思路，結合波特競爭戰略理論中對不同競爭戰略類型的分析⁶，可以大致區分為三種類型的中小企業競爭力戰略。

(1) 關於中小企業核心競爭力戰略。

企業核心競爭力是指企業獨具的、支撐企業可持續性競爭優勢的核心性能力。按普拉哈拉德和哈梅爾的界定，核心競爭力是在一個企業內部“經過整合了的知識和技能，尤其是關於怎樣協調多種生產技能和整合不同技術的知識和技能”⁷。它可更詳細表達為企業長時期形成的，蘊涵於企業內質中的，支撐企業過去、現在和未來競爭優勢，能使企業獲得長期競爭主動權的一種獨特能力。核心競爭力具有三個主要特性：價值性，即能夠為用戶提供實質性的好處或效用，為企業獲取高於平均利潤水平的超值利潤；獨具性，即為企業獨自擁有，它是在企業發展過程中長期培育和積澱而成的，融合於企業內質之中，為該企業員工所共同擁

6 參見邁克爾·波特：《競爭戰略》，陳小悅譯，北京：華夏出版社1997年版，第47—54頁。

7 C. K. Praharad and Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June, 1990.