



ZHUANZHU

我国中小型企业的经营管理理论与实务研究

孙燕一 著

ZHUANZHU

西北工业大学出版社

我国中小型企业的经营管理理论与实务研究

孙燕一 著

西北工业大学出版社

【内容简介】 本书是笔者根据实践经验和多年研究成果编撰而成。书中对影响我国中小型企业发展的一些比较大的重要经营管理问题进行了理论上的分析和实务上的研究,包括中小型企业的经营模式问题、组织结构设计与控制问题、人力资源管理问题和企业文化与制度建设问题等。书中作者还分析了这些问题产生的背景和原因并提出了一些思考与建议。

图书在版编目(CIP)数据

我国中小型企业的经营管理理论与实务研究/孙燕一著. —西安:西北工业大学出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5612-2438-0

I. 我… II. 孙… III. 中小企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第118116号

出版发行:西北工业大学出版社

通信地址:西安市友谊西路127号 邮编:710072

电话:(029) 88493844 88491757

网址:www.nwpup.com

印刷者:陕西丰源印务有限公司

开本:787 mm×960 mm 1/16

印张:14.75

字数:321千字

版次:2009年3月第1版 2009年3月第1次印刷

定价:26.00元

前言

在我国经济发展格局中，中小型企业已成为国民经济发展中的一支重要力量，并在发展经济、缓解社会就业压力、深化改革方面起到了重大作用。但是，在中小型企业发展过程中，也确实存在一些突出的经营管理问题，这些问题制约了我国中小型企业的发展和壮大，成为目前管理学界研究的重点问题。

笔者曾经在大型国有企业中长期从事技术工作和管理工作，也在小型民营企业中做过管理工作，有着比较丰富的实践经验和管理经验。通过长期的理论研究和管理工作，笔者切实感到我国中小型企业与大型企业相比，无论是企业的经营管理环境，还是经营管理模式都存在着很大的差别。由于客观的环境条件和内在的企业素质的问题，中小型企业确实面临着一些比较突出的、自身特有的经营管理问题。因此，我国的中小型企业要取得较好的经营效果，就需要有效地解决这些问题，从而有效地提高企业的竞争力。

笔者在承担中央民族大学“十五”科研规划项目（项目编号：10502G09）的科研任务过程中，对我国的中小型企业经营管理方面的问题进行了长期的关注，并且针对中小型企业的特点，对提高中小型企业经营管理能力的问题进行了研究。本书的面世就是该课题项目的研究成果。

在本书中，笔者根据自己的实践经验和多年研究，对影响我国中小型企业发展的一些比较大的重要经营管理问题进行了理论上的分析和实务上的研究，包括中小型企业的经营模式问题、组织结构设计与控制问题、人力资源管理问题和企业文化与制度建设问题等。书中，笔者根据自己的实践经验和研究成果，分析了一些在我国中小型企业中影响比较大的经营管理问题产生的背景和原因，提出了一些思考与建议。希望借助本书的出版，有机会就这些研究成果与各位读者和专家学者进行探讨。

在本书的写作过程中，笔者曾经与一些中小型企业的管理者就相关问题进行过交流与探讨，受益匪浅。同时，在本书的写作过程中也得到了许多朋友和学生的大力支持，他们帮助我收集和整理了大量的参考资料，为本书的顺利完成创造了条件。在此，谨向各位朋友和学生表示衷心的感谢。

孙燕一

2008年5月25日于中央民族大学

目 录

第一章 中小型企业的特点分析.....	1
第一节 中小型企业概念.....	1
第二节 中小型企业在我国国民经济发展过程中的作用.....	2
第三节 中小型企业的特点和竞争态势分析.....	4
结束语	7
参考文献	8
第二章 中小型企业的经营模式.....	9
第一节 中小型企业经营模式理论分析.....	9
第二节 中小型企业与大型企业的互利共生经营模式研究	12
第三节 中小企业的外包经营模式研究	16
第四节 中小企业的网络化经营模式研究	21
第五节 中小企业的集群化经营模式研究	24
结束语	30
参考文献	31
第三章 中小型企业的融资	32
第一节 中小型企业的融资	32
第二节 中小型企业的融资方式	36
第三节 影响中小型企业融资决策的因素	42
第四节 中小型企业的融资方案的选择	44
第五节 我国中小型企业融资困难研究	46
结束语	51
参考文献	52
第四章 中小型企业的组织	53
第一节 企业组织概论	53
第二节 中小型企业的组织结构	56
第三节 中小型企业组织管理研究	89

结束语	104
参考文献	104
第五章 中小型企业内部控制	106
第一节 中小型企业内部控制	106
第二节 对企业职业经理人的控制	111
第三节 中小型企业计划控制	116
第四节 中小企业人事控制	125
第五节 中小企业成本控制	128
第六节 中小企业内部会计控制	139
第七节 中小企业产品质量控制	145
结束语	147
参考文献	147
第六章 中小型企业文化与制度建设	149
第一节 企业文化理论	149
第二节 中小型企业文化创建	155
第三节 中小型企业文化变革与创新	160
第四节 家族企业文化	163
第五节 中小企业制度建设	166
结束语	176
参考文献	177
第七章 中小企业人力资源管理	178
第一节 中小企业人力资源开发与管理	178
第二节 中小企业人力资源规划	180
第三节 中小企业岗位分析	181
第四节 中小企业人员招聘	184
第五节 中小型企业职业培训	186
第六节 中小型企业员工工资薪酬	192
第七节 中小型企业绩效评估制度	196
第八节 企业员工的行为激励	200
第九节 中小企业组织激励机制的建设	204
第十节 对我国中小企业的人力资源管理若干问题的研究	210
结束语	227
参考文献	228

第一章 中小型企业的特点分析

在我国经济发展格局中,中小型企业已经成为国民经济发展中的一支重要力量,在发展经济、缓解社会就业压力、深化改革等方面起到了巨大作用。但是,在中小型企业发展过程中,还存在一些突出的经营管理问题,这些问题直接或间接地制约了我国中小型企业的的发展和壮大,影响了企业的经济效益,造成许多中小型企业的整体竞争力下降。在本章中,首先将分析讨论我国中小型企业在企业的经营环境、企业的经营实力和企业的经营模式方面与大型企业存在的巨大差异,然后将就中小型企业所面临的一些比较突出的经营管理问题和如何提高我国中小型企业的管理水平问题进行一些初步分析。

第一节 中小型企业概念

企业是市场经济的主体,而中小型企业是市场上诸多企业中的一支不容忽视的经济力量。尽管中小型企业的经营规模一般都比较小,但是,由于其数量众多,以及其所具有的一些特点和优势,使得在许多方面,中小型企业都成为市场竞争中的佼佼者。在一些地区和国家中,中小型企业甚至成为当地的经济主角,成为这些地区和国家经济发展的主要力量。

一、我国中小型企业的划分标准

中小型企业如同所有企业一样,它的本质是以营利为目的的,是市场中的经济实体。所谓中小型企业,是一种相对于大型企业而言,根据企业规模和经济实力划分的企业类别。关于中小型企业的划分标准,在不同的国家,因为经济的发展水平和产业结构存在差别,因此,制定的标准又有一些不同。根据2003年原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局《关于印发中小企业标准暂行规定的通知》的精神,我国关于中小型企业的划分标准是根据行业的不同,参考企业的从业人员、销售额和资产总额来确定的,具体标准如表1.1所示。

二、我国中小企业的发展现状

根据国家发展和改革委员会的统计数据,截至2006年10月底,我国中小企业数量已达到4200多万户,占全国企业总数的99.8%,经工商部门注册的中小企业数量达到430多万户,个体经营户达到3800多万户。中小企业创造的最终产品和服务的价值占国内生产总值的58%,生产的商品占社会销售额的59%,上缴税收占50.2%。由上述数据可以看出,中

小型企业在我国已经成为一支不容小觑的经济力量。

表 1.1 我国中小型企业划分标准

行业名称	指标名称	计算单位	中 型	小 型
工业企业	从业人员	人	300~2 000	300 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
	资产总额	万元	4 000~40 000	4 000 以下
建筑业企业	从业人员	人	600~3 000	600 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
	资产总额	万元	4 000~40 000	4 000 以下
批发业企业	从业人员	人	100~200	100 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
零售业企业	从业人员	人	100~500	100 以下
	销售额	万元	1 000~15 000	1 000 以下
交通运输业企业	从业人员	人	500~3 000	5 00 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
邮政业企业	从业人员	人	400~1 000	400 以下
	销售额	万元	3 000~30 000	3 000 以下
住宿和餐饮业企业	从业人员	人	400~800	400 以下
	销售额	万元	3 000~15 000	3 000 以下

注：见 2003 年原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局《关于印发中小企业标准暂行规定的通知》。

第二节 中小型企业在我国国民经济发展过程中的作用

随着我国国民经济的发展,中小型企业已经成为我国国民经济的重要组成部分之一,在我国国民经济的发展和社会发展过程中正在起着重要的、不可替代的作用。

一、中小型企业是我国国民经济中的重要经济角色

在我国的国民经济中,中小型企业扮演着重要的经济角色。从前述国家发展和改革委员会的统计数据(截至 2006 年 10 月底)可看出,在市场经济中,我国的中小型企业不仅数量众多,而且在一些关系到国计民生的重要消费品的研发、生产和销售的市场活动中,都已经成为重要的经济角色。

同时,我国的中小型企业在对对外贸易中的地位也日益重要。在广东、浙江等一些沿海省

市,中小型企业已成为境外投资的重要力量。目前,一批有实力的中小型企业已走出国门,成为我国企业实施“走出去”战略的新生力量,成为我国对外经济发展的不可或缺的重要力量。

中小型企业之所以能够在市场竞争中起到如此重要的作用,是由于市场存在着社会分工和中小型企业本身所具有的竞争优势。中小型企业依靠自身经营机制灵活、投资少和进入与退出门槛低的经营优势,在市场经济中经营的产品一般都属于大型企业不愿意进入的低附加值产品、市场需求量小的产品和技术升级变化快、生产难以稳定的产品等领域。这样不仅可以有效地避开与大型企业的难以取胜的竞争,而且可以有效地发挥中小型企业的经营优势,取得市场竞争中相对有利的位置,同时,也为国民经济发展提供了有力的支持。

因此,在我国国民经济领域里,中小型企业扮演了一种重要的角色,在一些经济产业领域中,中小型企业甚至已经成为主要的经济角色。

二、中小型企业缓解我国社会劳动力就业压力方面的作用

在我国,中小型企业成为经济发展的重要经济力量的同时,也正在成为我国劳动力就业的主要渠道之一。目前,我国劳动力的就业问题是一个关系国家发展的全局性的重大社会问题,在这一方面,我国中小型企业的地位至关重要,中小型企业在吸纳社会劳动力方面的作用不容忽视。

中小型企业尽管存在着规模较小、投资较少的特点,但是由于其多数属于劳动密集型企业,加之我国中小型企业的数目众多,因而形成了一种集群效应,其总体的劳动力就业的容纳能力比大型企业要高很多。

近几年来,随着我国中小型企业的快速发展,形成了巨大的对社会劳动力的需求,吸纳了大部分社会劳动力的增量或使存量转移,大大缓解了劳动力就业的压力。以 2005 年的统计数据为例,在当年,全国就业人员总数为 7.58 亿人,以中小型企业为主的个体私营等非公有制企业新增 800 多万个工作岗位,占城镇新增就业岗位的 75% 以上。2006 年个体私营等非公有制企业新增 900 多万个工作岗位,占新增就业岗位的 75% 以上;在第二、第三产业的就业人数增长到 4.3 亿人;城镇非公有制经济的就业人数增长到 2.6 亿人。这些数字都表明,中小型企业吸纳社会劳动力就业方面起着至关重要的作用,已经成为缓解我国劳动力就业压力的主要渠道。

三、中小型企业在我国产品创新和技术创新中的作用与局限性

在市场经济环境中,企业不仅是经济主体,而且是技术创新的主体。在激烈的市场竞争中,中小型企业为了生存和发展,保持着旺盛的创新激情和持续创新的动力。与大型企业相比,中小型企业的创新动力与激情更加明显和强烈。中小型企业自主创新的特点是数量多、周期短、成本低、涉及面广等。从传统加工工业到信息、新材料、新能源等高新技术领域,以及信息咨询、工业设计、现代物流等新兴服务业都是如此。据有关统计,目前我国 65% 的发明专利、75% 以上的技术创新、80% 以上的新产品都由我国的中小型企业所完成,中小型企业已成

为我国技术创新的生力军。

但是,由于中小型企业的经营实力和技术实力与大型企业相比有明显的差别,所以,在技术创新和产品创新方面,中小企业也有一些“先天的”局限性。与大型企业相比,中小型企业的技术创新项目多数属于开发周期短、开发成本低和经济效益见效快的短、平、快项目,对于那些开发周期长、开发成本高和经济效益见效慢,甚至于没有直接经济效益的技术创新项目和产品创新项目,中小企业一般没有能力进行开发。

四、中小企业是我国深化经济改革的重要推动力量

正所谓“船小好掉头”,相对大型企业而言,中小企业的投资少,企业经营的进入和退出门槛都较低,所以中小企业的经营机制较为灵活,改革成本低,操作便利,适应新体制和新环境较快。因此,在我国的经济体制改革进程中,中小企业往往是经济改革实验的积极参与者,是在经济改革方面打开突破口的重要力量。中小企业的各项改革成果往往为大型企业的改革提供了宝贵经验,从而成为我国经济体制改革的重要力量。

第三节 中小型企业的特点和竞争态势分析

中小型企业是一些相对于大型企业而言经营规模较小的企业。由于中小型企业在企业的经营环境、经营实力和经营模式方面与大型企业相比存在着巨大差异,所以中小企业具有一些经营管理上的特点。正是因为这些特点的存在,使得中小企业相对于大型企业而言具有一些竞争上的优势,但同时也存在一些竞争上的劣势。

一、中小企业的先天不足

因为经营规模较小,经济实力与技术实力较差,所以与大型企业相比,中小企业往往存在一些经营管理上的先天不足,导致企业在市场竞争中处于相对不利的态势。

1. 家长制的企业经营决策机制造成企业决策风险偏大

由于我国的中小型企业多数实行的是家长制的管理模式,所以决策层次少,决策机制简单灵活;但是,也容易因为组织决策权力的高度集中,缺乏决策过程中的集体研究环节和严谨的科学论证,容易导致企业决策受到个人偏好、心理状态和知识与信息局限性的影响,加大了企业决策的失误风险。

2. 企业的技术力量薄弱,缺乏足够的技术和产品开发创新的实力

尽管中小企业由于竞争的需要,进行技术和产品创新的动力要大大强于一般的大型企业,但是因为大部分中小企业存在技术力量有限、技术开发资金短缺的问题,即使企业在某一技术方面有暂时的竞争优势,但是从长远来看,一般中小企业几乎都不可能具有大型企业所具有的那种强大的、独立进行大规模技术开发的能力和技术发展的潜力。这就使得中小企业从长期来看,缺乏足够的、可以与大型企业进行竞争的技术开发创新和产品开发创新的

实力。

3. 企业融资困难,资金链紧张,企业经营风险大,规模扩张难

由于一般中小型企业都存在融资困难的问题,所以往往缺乏足够的资金从事企业的经营,容易产生资金链的紧张,甚至是断裂,财务风险较大。中小企业的融资困难问题是由于多种原因产生的,既和企业外部的政策环境的限制和社会信用体系不健全有关,也和企业自身的经济实力和风险承受力差而导致的企业信用度偏低和投资风险较大密切相关。融资困难直接导致我国中小型企业一般都存在资金紧张的问题,使得这些企业缺乏足够的资金进行技术开发、规模扩张和项目投资,甚至会因为融资问题导致一些中小企业的资金链的断裂和企业破产,这些问题严重地制约了我国中小企业的健康发展,甚至威胁着一些中小企业的生存,加剧了中小企业的经营风险。

4. 企业资本有限,回旋余地小,财务风险大

由于中小型企业规模小,企业自有资本十分有限,加之融资困难的问题,使得企业资金链往往处于一种十分紧张的状态,一旦出现意外,企业在财务方面的回旋余地往往很小。因此,中小型企业一般都承受着较大的财务风险,容易因为资金链的问题导致企业的财务危机。

5. 企业的经营规模较小,市场风险承受力较差,社会信用度不高,交易成功率不高

我国中小型企业由于经营规模小,市场风险承受力差,企业经营风险较大,所以导致企业的社会信用度偏低,缺乏企业的品牌形象影响力。这些都会直接影响企业在市场中的交易能力,影响企业的商业交易的成功率和交易成本,也会影响中小型企业与大型企业进行市场竞争的能力,影响中小企业的市场开拓能力和市场发展能力。

6. 企业经营生产不稳定,组织管理模式难以规范,降低了企业工作效率和质量,提高了企业经营成本

由于中小型企业一般都是处于企业的创业阶段和发展阶段,生产经营活动不稳定,产品的生产难以形成量产,这就使得企业的生产流程设计和组织管理模式不能效法大型企业比较规范和固定的流程化管理模式和组织管理模式。而不规范,甚至不科学的管理模式和业务流程设计直接影响了企业的工作效率和工作质量,提高了企业的经营成本。

7. 企业缺乏足够的社会品牌效应,难以聚拢社会的优秀人才

由于中小型企业规模都有限,企业的发展前途不明朗、不确定,加之企业经营风险较大,并且缺乏足够的品牌效应等原因,因此中小型企业一般都缺乏对社会人才的足够的吸引力和凝聚力。这就必然直接影响企业人才储备和企业的人力资源质量,影响企业的人才队伍的稳定性,进而影响企业的技术和管理的竞争能力和企业的发展能力。

8. 中小型企业多数属于劳动密集型企业,对劳动力市场变化比较敏感,劳动力市场风险承受力差

我国的中小型企业多数属于劳动密集型企业,一种是生产低附加值产品的企业,比如制衣、制鞋、日用轻工业产品生产企业;另一种是一些高技术的技术密集型企业,比如计算机软件开发和技术咨询企业等。这些企业的共同特点是经营成本主要是人力成本。因此,这些企业

对劳动力市场的变化,尤其是劳动力价格上升和人力资源的供给,以及政府的相关政策环境的变化比较敏感。当劳动力市场上出现劳动力资源紧张和劳动力价格上升的时候,企业往往会处于一种不利的竞争态势。

9. 企业的生产能力有限,难以形成规模效益,产品单位成本较高

因为中小型企业规模较小,经济实力有限,资金紧张,加之技术力量和生产能力也十分有限,所以企业难以实现产品的大批量生产,并且因此容易造成企业的生产产业链不完整。由于这些原因,中小型企业市场竞争中往往难以形成必要的规模效益,企业单件产品的生产成本偏高,产品的价格竞争力自然就减弱了。因此,在市场竞争中,中小企业缺乏与大型企业在产品成熟市场上直接竞争的能力。

10. 企业的社会和市场影响力小,受环境制约程度较大

中小型企业由于经营规模小,经济实力差,所以社会活动能力能力和市场竞争能力都比较低。正因为如此,中小型企业社会影响力和市场影响力一般都比较小,受外界环境的制约程度比较大。所以,企业在面对社会环境和市场环境的不利变化时,往往处于一种被动的应付态势,缺乏影响环境的力量和能力。

二、中小型企业的内在优势

尽管中小型企业相对于大型企业而言,由于经营规模较小等问题而存在一些不足。但是,中小型企业也具有一些经营管理上的特点。正是因为这些特点的存在,中小型企业相对于大型企业具有一些竞争上的相对优势,使得中小型企业可以在激烈的市场竞争中生存和发展,甚至成为市场竞争中的强者。

1. 企业的经营决策机制比较简单灵活

大型企业一般由于企业层层叠叠的组织决策机制的制约,企业的决策过程比较长,决策影响因素较多,企业决策机制比较笨拙迟缓,决策能力下降,对市场和环境的反应能力下降。相对于大型企业而言,一般中小型企业由于没有过多的组织决策层次和行政体制的羁绊,所以企业的经营决策机制显得比较简单灵活,企业对环境的变化反应比较迅速,适应力强,有助于中小型企业复杂多变的市场环境中做出比较迅速的反应,提高企业的生存能力和竞争能力。

2. 企业规模小,可以灵活地改变经营方向,应变力强

中小型企业相对于大型企业而言,由于经营规模较小,所以在改变企业的经营方向的时候影响因素也就较少。大型企业改变经营方向往往涉及企业的原有设备和技术投资的问题,原有技术人员和管理人员的安排问题和开发新的产品市场,以及招聘、培训新的管理人员和技术人员的问题,等等。这些问题的存在使得大型企业无论是进入一个旧领域,还是退出一个新领域,从技术层面来讲都十分困难。而中小型企业由于规模小,这些问题的处理就比较简单,从而就可以比较灵活地改变企业的经营方向,在环境发生变化的时候具有较强的应变能力和生存发展能力。

3. 企业的投资较少,市场进入和退出门槛较低

大型企业的投资很多,一旦要退出市场,或者进入一个新的市场,往往会涉及大量的资金的损失,或者是投入,因此,对于大型企业,无论是进入市场的门槛,还是退出的门槛都比较高。这就严重影响了大型企业在环境发生变化的时候的应变能力和生存发展能力。

由于中小型企业经营规模较小,投资较少,所以企业进入市场和退出市场的门槛比较低。因此中小型企业的环境发生变化的时候往往具有比大型企业更强的应变能力和生存发展能力。

4. 企业的创新动力强,发展机制好

在激烈的市场竞争中,中小型企业为了生存和发展,往往具有较强的创新意识,保持着旺盛的创新激情和持续创新的动力。与大型企业相比,中小型企业对市场需求更加敏感,企业经营更加贴近市场,创新动力与激情更加明显和强烈。

同时,中小型企业的自主创新往往是针对一些见效快、市场需求明显、产品开发周期短、开发成本低的市场产品。因此,中小型企业的创新往往成功率高,经济效益好。

5. 企业生产规模有限,可以在战略上避开强势竞争对手的打压

俗话说,树大招风。由于中小型企业的规模较小,生产力有限,所以难以形成对大型企业的市场竞争威胁。这就导致中小型企业市场竞争中往往被大型企业所忽略,不会招致大型企业的全力打压,从而有可能在强手如林的市场竞争中得以生存和发展。

6. 企业的经营杠杆比较低,对市场变化的适应力比较强

中小型企业一般都不属于资金密集型企业,企业的固定成本在总成本中所占比例较小。因此,中小型企业的经营杠杆一般比较低。所以,中小型企业对市场上的产品价格波动一般不敏感,对市场变化的应变能力比较强。

结 束 语

由于市场存在着社会分工和中小型企业本身所具有的一些经营优势,所以中小型企业能够在市场经济中起到重要的作用。中小型企业依靠自身经营机制灵活和投资少、进入与退出门槛低的经营优势,在市场经济中,尤其是在一些经营低附加值的产业,市场需求量小的产业和技术升级变化快、生产难以稳定的产业等领域扮演着重要的经济角色,为国民经济的发展提供了有力的支持。

中小型企业已经成为我国经济发展中不可或缺的重要的经济力量,在发展国民经济、缓解社会就业压力、深化改革方面都起到了巨大作用。但是在中小型企业的发展过程中,由于其自身的特点和历史的原因,在企业的经营管理方面也存在一些突出的问题,比如企业的战略定位模糊问题、企业的盲目经营问题、企业缺乏风险控制能力的问题、企业的融资问题和企业规模小造成的竞争力问题等等。在企业的内部管理方面,存在着企业产权关系不清晰造成的企业解体风险、决策能力低造成的决策质量问题、企业的财务控制力差造成的财务风险和成本控制

问题,以及企业的组织管理不科学造成的人才匮乏和流失问题、组织结构与业务流程不合理造成的低效率问题、企业组织控制力低造成的失控风险问题和企业文化与制度的建设问题,等等。这些问题直接影响了中小型企业生存能力与发展能力的提高。

正如前面所述,中小型企业与大型企业相比较,有许多经营和管理上的特点。因此,中小型企业在企业的经营管理模式方面也应该考虑自身的特点,完全仿效大型企业的经营管理模式是不适当的。在本书中,笔者在对我国中小型企业的特点进行分析的基础上,对中小型企业的发展过程中存在的一些突出的经营管理问题进行了探讨和分析,研究了这些问题对企业的经营管理产生的影响和解决的思路。希望本书有助于帮助中小型企业的管理者开拓思路,提高企业的经营管理水平。

参考文献

- [1] 中国中小型企业发展年鉴编辑部. 中国中小型企业发展年鉴 2006. 北京: 中国大地出版社, 2007.
- [2] 原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局. 关于印发中小型企业标准暂行规定的通知. 2003.
- [3] 中国(海南)改革发展研究院. 中小型企业发展——挑战与对策. 北京: 中国经济出版社, 2005.
- [4] 周立群, 等. 中小型企业改革与发展研究. 北京: 人民出版社, 2001.
- [5] 付磊, 等. 股份合作制与中小型企业制度研究. 北京: 经济日报社, 2006.
- [6] 揭晓纹. 西部地区中小型企业发展研究. 成都: 西南财经大学出版社, 2001.
- [7] 顾颖, 马晓强. 中小型企业创业与管理. 北京: 中国社会科学出版社, 2006.
- [8] 管鸿喜. 我国中小型企业竞争力研究. 北京: 中国经济出版社, 2007.
- [9] 芮东雄. 现代中小型企业发展研究. 南京: 南京师范大学出版社, 2005.
- [10] 赵中国, 等. 我国西部中小型企业创业与成长研究. 北京: 中国社会科学出版社, 2004.
- [11] 俞建国. 中国小企业发展战略研究. 北京: 人民出版社, 2002.

第二章 中小型企业的经营模式

在激烈的市场竞争中,一些中小型企业通过长期的经营实践的探索,创造出了一些行之有效的中小型企业独有的经营模式,如中小型企业 and 大型企业共生经营模式、中小型企业网络化经营模式、企业附加功能外包经营模式和中小型企业的集群化经营模式等。通过这些独特的企业经营模式,一些中小型企业克服了自身的经营弱点,发挥了中小型企业的长处,完整了企业的生产经营的产业链,形成了一定的经营规模效益,增加了产品的生产品种,加强了企业的技术开发实力,从而在市场竞争中取得了相对优势。

相对大型企业而言,中小型企业的特点是投资少、转型快、经营成本低、经营机制灵活、新机制引入快,从而在市场竞争中反应灵活。这也是中小型企业的竞争优势所在。但同时我们也应看到,由于中小型企业多数处于创业期和发展期,企业风险大,融资困难,经营规模小,经济实力与技术实力有限,生产能力低,市场占有率和竞争能力十分有限。特别是由于中小型企业自身实力薄弱,规模小,决定了企业生产经营的产业链一般不完整,企业生产品种单一,技术发展实力薄弱,缺乏规模效益,市场品牌形象差,在市场竞争中缺乏独立经营发展能力。这些劣势使得中小型企业的经营过程和参与市场的竞争过程中一般都处于一种非常困难和不利的地位。尤其是当中小型企业面对大型企业的大力打压之时,中小型企业几乎没有什么还手之力。一般地,中小型企业如果依靠自身的实力和努力来改变这种经营困境是十分困难的。这就是为什么许多中小型企业总是处于一种苦苦挣扎的经营困境之中,为什么多数中小型企业的经营寿命远远短于一般大型企业的原因。

第一节 中小型企业经营模式理论分析

由于中小型企业多数处于创业期和发展期,企业的经营存在许多由于自身特点造成的先天弱势问题,例如企业的经营规模小,经营风险大,融资困难,经济实力与技术实力有限,生产能力低,市场占有率和竞争能力差。特别是由于中小型企业自身实力薄弱,规模小,决定了企业生产经营的产业链一般不完整,企业生产品种单一,技术发展实力薄弱,缺乏规模效益,市场品牌形象差,在市场竞争中缺乏独立经营发展能力。这些问题使得中小型企业的经营过程和参与市场的竞争过程中一般都处于一种非常困难和不利的地位。

为了克服先天弱势,中小型企业的经营过程中需要选择一种适合自己的经营模式,扬长避短,在激烈的市场竞争环境中寻找自己存活和发展的机会,这已经成为中小型企业生存发展的

一个至关重要的战略性的问题。在企业的经营实践过程中,中小型企业利用企业间的专业分工和合作,开创了许多成功的创新的经营模式,较好地发挥了中小型企业的优势,弥补了中小型企业的弱点。下面将从企业理论角度对这些经营模式进行分析、探讨。

一、专业分工理论分析

亚当·斯密在《国富论》中强调社会的劳动分工会引起生产的大量增长、劳动生产力的提高,以及劳动熟练程度的提高。其原因在于,在进行专业化分工的社会中,专门从事某一生产的人,可以将自己的有限精力集中钻研与自己专业有关的生产技术,因此,劳动者的专业能力可以因为专一而提高,并且工作内容的单一化可以节省因为工作内容的转换而花费的时间,从而提高工作的效率。

亚当·斯密目睹了工业化初期生产分工和专业化生产所产生的效率。他认为,劳动分工是国民财富增进的源泉,是经济生活的核心现象。他在《国富论》中分析到,劳动生产率最大的提高,以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果。亚当·斯密不仅论述了采取分工生产的方式可以提高劳动生产率,而且,深入分析了产生分工效率的原因。他将分工分为三种:一是企业内分工;二是企业间分工,即企业间劳动和生产的专业化;三是产业分工或社会分工。第二种分工形式实质是企业集群形成的理论依据所在。正是因为这种分工,企业集群才会具有无论是单个企业还是整个市场都无法具备的效率优势,过细分工和市场分工都有一系列弊端。而企业集群保证了分工与专业化的效率,与此同时还能将分工与专业化进一步深化,反过来又促进了企业集群的发展。

马克思认为,当新的生产组织方式——分工与协作——具有更高的生产率时,采取这种生产组织方式就成为资本家的普遍行为,以便利用分工的优势降低成本。他还认为,建立在协作基础上的企业生产,可以产生比分散生产更大的效率。因此,对高效率 and 低成本的追求成为企业间建立分工合作关系的内在原因。

但是,由于社会的专业化分工的结果是交易次数的增加,而交易是有成本费用的,随着社会分工的细化,交易成本也在不断增加,所以社会的专业化分工不会无穷细分下去。从利润最大化的角度来看,它会停止在分工的边际收益等于交易边际成本的那个分工程度上。当社会制度环境得到改善,并能因此降低企业间的交易费用时,社会的专业化分工程度将随之进一步细化,从而进一步提高企业的专业化水平和经济效益。

根据上述理论分析,我们可以认识到,中小型企业采取某种有效的专业分工合作的经营模式,可以有效地提高生产的专业化程度,提高产品的质量和竞争力,降低产品生产的单位成本。因此,中小型企业之间的分工与合作关系会产生无论是单个企业还是整个市场都无法具备的效率优势。但是,过细的社会分工和市场分工都存在弊端。社会的专业化分工的结果是企业间交易次数的增加,从而导致交易成本费用的增加。为了降低交易成本,需要改善社会制度环境,并以此来降低企业间的交易费用,促使社会的专业化分工程度随之进一步细化,从而进一步提高企业的专业化水平和经济效益。

二、产业组织理论分析

英国著名经济学家马歇尔在其 1890 年问世的名著《经济学原理》中论及企业的生产要素时,在古典经济学家萨伊的劳动、资本和土地的“生产三要素”学说的基础上,首次提出了存在第四种生产要素。他认为,在生产过程中,“组织”如同劳动、资本和土地一样,也是一种生产要素。

产业组织是指一种特定产业内部的企业间的关系形态。在市场经济环境里,产业组织中的企业关系是一种通过市场机制形成的利益关系。有效率的产业组织有利于经济的发展,有利于增强企业的经济竞争力,也有利于提高经济效益。有效率的产业组织应该有利于社会合理的专业分工和经济合作,有利于降低组织内部的管理成本和外部的交易费用,有利于实现规模经济和效益,从而有助于经济的增长和产业的发展。同时,有效率的产业组织还有利于推动产业组织内部的技术进步和技术创新,有利于形成学习性组织。

产业组织一般可以分为三种形式:第一种是以大型企业为核心的等级结构形式的产业组织,这是垄断竞争结构的组织形式;第二种是以大量无序存在的小型企业组织为特征的所谓纯市场组织,这是一种完全竞争结构的组织形式;第三种是以许多企业有序共存的网络性组织,这是一种建立在企业之间合作竞争基础上的有序竞争结构的组织形式。

实践证明,第一种以大型企业为核心的等级结构形式的产业组织,由于其具有相当程度的垄断性,企业的外部竞争压力小,内部管理层次多,管理权利集中,制度复杂,官僚主义严重,所以往往导致内部的效率低下和创新动力缺乏。而第二种以大量无序存在的小型企业组织为特征的所谓纯市场组织,从理论上讲可能具有一定的效率,但是在现实中并没有实际意义。因为在经济实践中,企业之间必然会形成某种相互之间的联系和合作关系,以此来谋求某种在市场竞争中的竞争优势。所以,第三种以许多企业有序共存的网络性组织是一种比较常见的产业组织形态。这种建立在企业之间合作竞争基础上的有序竞争结构的组织形式有利于保持企业间的竞争关系,为企业提供外在的发展和创新的动力,具有比较灵活的反应机制,有利于提高整个产业和区域市场对市场和环境变化的反应能力和适应能力。同时,这种以企业有序共存的网络性组织,可以形成一种企业与企业之间合理的专业分工合作的关系,形成企业之间的资源共享和资源互补的合作机制,从而使得整个产业组织的整体经济效益和竞争力得到提高。

正是从这个角度进行分析,我们可以认为,在某种产业和相关支撑产业领域内相互联系的一群中小型企业及相关机构以某种方式进行专业分工协作形成的企业群,在一定条件下是一种比较有效的产业组织形式。实践也证明,作为企业与产业组织的一种组织形态,这种经营模式可以产生一种聚集效应。由于这种聚集效应的作用,可以提高和增强中小型企业在市场中的竞争优势,弥补中小型企业的先天不足,并且可以进而转化为一种产业竞争力,增强企业的发展能力。