

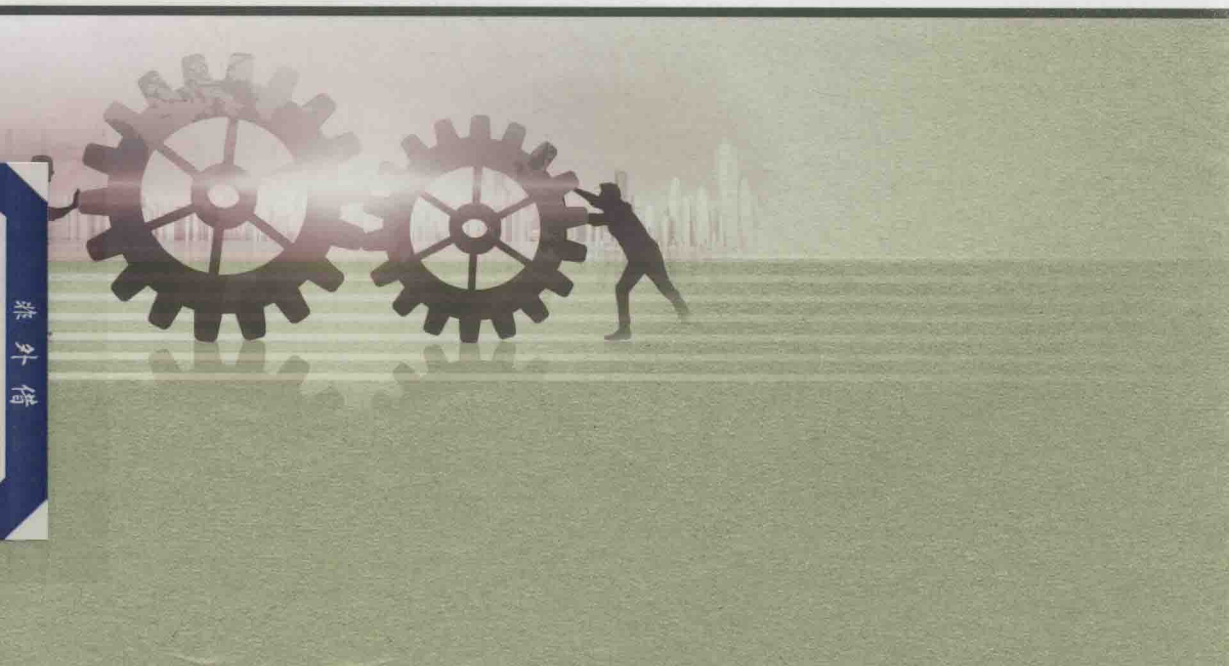


中国中小企业 国际合作案例

(2017)

中国人民大学中小企业国际合作案例中心
中国中小企业发展促进中心

主编



科学出版社

中国中小企业国际合作案例 (2017)

中国人民大学中小企业国际合作案例中心
中国中小企业发展促进中心

主编



科学出版社

内 容 简 介

中国人民大学中小企业国际合作案例中心是中国人民大学和中国中小企业发展促进中心共同创建的首家覆盖全国中小企业的非营利案例研究机构。每年,案例中心师生调研团奔赴全国各地采集企业信息、和企业家面对面对话,并将调研成果整理成案例集出版发行。这一努力是为了通过案例调研的逐年积累摸索中小企业的发展规律,总结中小企业的发展经验和教训。2017年案例中心师生的足迹在一定程度上记录了当年中国中小企业发展的真实情况,对了解中国企业的成长发展具有重要的参考意义。

本书是高等院校学生的真实案例教程,可作为高等院校国际商务及相关学科的案例教学用书,也可作为中小企业的培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

中国中小企业国际合作案例. 2017 / 中国人民大学中小企业国际合作案例中心, 中国中小企业发展促进中心主编. —北京: 科学出版社, 2018.4

ISBN 978-7-03-056969-1

I. ①中… II. ①中… ②中… III. ①中小企业-国际合作-经济合作-案例-中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 051668 号

责任编辑: 郝 静 / 责任校对: 王晓茜
责任印制: 吴兆东 / 封面设计: 蓝正设计

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京中石油彩色印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018 年 4 月第 一 版 开本: 720 × 1000 1/16

2018 年 4 月第一次印刷 印张: 10

字数: 185 000

定价: 50.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

中国人民大学中小企业国际合作案例中心是中国人民大学和中国中小企业发展促进中心共同创建的首家覆盖全国中小企业的非营利案例研究机构。每年，案例中心师生调研团奔赴全国各地采集企业信息、和企业家面对面对话，并将调研成果整理成案例集出版发行。这一努力一方面是为了建立开放的教学体系，形成与企业紧密结合的人才培养机制；另一方面是为了通过案例调研的逐年积累摸索中小企业的发展规律，总结中小企业的发展经验和教训。可以说，案例中心师生的足迹在一定程度上记录了当年中国中小企业发展的真实情况。

中小企业是中国数量最大、最具创新活力的企业群体，在促进经济增长、推动创新、增加税收、吸纳就业、改善民生等方面具有不可替代的作用。国家统计局数据显示，2016年末，全国规模以上中小工业企业（简称中小企业）37.0万户，比2015年末增加0.5万户。其中，中型企业5.4万户，占中小企业户数的14.6%；小型企业31.6万户，占中小企业户数的85.4%。从行业看，制造业中小企业34.7万户，同比增长1.8%；采矿业1.3万户，同比下降11.4%；电力热力燃气及水生产和供应业1.0万户，同比增长5.9%。在制造业31个行业中，中小企业户数占比超过5.0%的行业有9个，分别为非金属矿物制品业（10.0%）、农副食品加工业（7.4%）、化学原料和化学制品制造业（7.0%）、通用设备制造业（6.7%）、电气机械和器材制造业（6.5%）、金属制品业（5.9%）、纺织业（5.7%）、橡胶和塑料制品业（5.2%）及专用设备制造业（5.0%），9个行业中小企业合计户数占制造业中小企业户数的59.4%。2016年中小企业的业绩表现比较平稳，亏损面收窄。2016年末，中小企业户数为37.0万户。其中，亏损企业4.4万户，企业亏损面为11.9%，比上年缩小1.2个百分点；其中，中型企业亏损面12.8%，小型企业亏损面11.7%。2016年，中小企业亏损总额4473.9亿元，同比下降6.0%（上年同比增长18.8%）；其中，中型企业亏损总额2322.9亿元，同比下降4.3%，小型企业亏损总额2151.0亿元，同比下降7.9%。

随着我国经济发展进入“新常态”，中小企业的发展面临着机遇和挑战。我们看到，在当前“大众创业、万众创新”的时代背景下，中小企业作为经济中较为重要而活跃的力量，如何努力创新，摸索自我成长的路径。我们也看到，中小企业如何面对国际市场，以智慧与市场博弈，赢得走出去的空间。我们更看到，无论是本土企业家还是有国际化经验的企业家，他们的哲学方法论基本上都是中国式的，他们都有一颗承担企业社会责任的心。本书收集的案例将从不同侧面讲述企业的故事，

有成功的经验，有失败的教训，无论如何，这些故事记录了中国中小企业的 2016 年。

2016 年中小企业仍在互联网转型与应用中寻找突破口。国家提出的“互联网+”战略，为企业的转型提供了一个可以搭乘的高速列车。互联网为企业生产工艺、产品品质、集约管理、成本管控提供了全方位的武器。即使是在商业模式上，互联网思维也为企业再造商业新模式提供了借鉴。案例企业北京芒果贴科技有限公司的 Wi-Fi 探针就是一款互联网技术下的新产品。Wi-Fi 探针共分为服务端和客户端两个部分，其中服务端采用的是 MongoDB + MQTT 技术，单台标准服务器可服务于几万台探针。探针硬件的体积约为 U 盘大小，客户将其插上电源，客户端就会通过每个手机所对应的 Mac 地址来检测人流量，从而得出访客在某时某分来到何处，每位访客逗留的时间，还能了解反复来店的客人的频次。商业客户在使用探针后，即可通过关注微信账号，查询店铺每天、每周、每月的客流情况。这一款产品虽然小且便宜，却服务于许多商业服务业企业，满足了企业客户收集数据的需求。时代造英雄，案例企业北京芒果贴科技有限公司虽然是小企业，产品也小巧，却呼应市场主题，以小取胜。

创新是企业的原始基因。成都硅宝科技股份有限公司不断开发新产品，改进现有产品生产流程。总裁王有治指出，公司除了以市场为导向的技术研发，还进行了并不具有短期效益的战略性、前瞻性的研究，探索未知的技术领域。随着公司的逐渐发展和成长，技术创新变成企业生存和发展的必然路径，只有通过技术创新才能与国际巨头展开竞争，获得市场的主动性。作为一位科研出身的技术型企业家，总裁王有治坚持认为企业价值最大化不能以牺牲企业创新能力为代价，必须以技术创新引领企业发展。

模式创新是最近几年企业家常常提及的话题。贵州贵安金融投资有限公司在贵州省贵安新区的发展中，在新区招商、安商方面不断探索业务模式创新，通过模式创新发展金融事业。过去，开发区常见的招商模式是喝酒招商、土地招商、行政竞争招商。而贵安新区领导的思路是以投资的方式，参股优质企业，从而引导企业落户贵安。新区不仅给予企业政策上的支持和行政上的服务，而且在新区还建立了全方位的金融服务体系，对企业的生产经营实行金融服务全覆盖，使企业安心在贵安发展、壮大。贵州贵安金融投资有限公司在这一思路下，不断进行模式创新，走出了新区发展新路径。

我们看到了一批坚守质量承诺和社会责任的优秀企业家。广明源光科技股份有限公司是世界最大的节能卤素灯研发与生产基地，已经持续多年在节能卤素灯行业排第一位。在产品不断创新的同时，公司重视质量文化建设，推出了具有特色的 6S 管理和 GPS 的建设^①，进行精益生产。2010 年，中国成为世界第一制造业大国，广明源光科技股份有限公司发展的轨迹生动呈现了中国制造业成长的故事。

^① 6S 指 seiri（整理）、seiton（整顿）、seiso（清扫）、seiketsu（清洁）、shitsuke（素养）、safety（安全）。GPS，GMY production system，广明源生产管控系统。

事，也展示了中国企业的担当。

不仅广明源光科技股份有限公司这样的行业龙头有担当，就是小企业，也有自己对社会责任的理解。广东顺德碧丽源茶业股份有限公司是中国少有的获得雨林联盟认证的企业，生产有机茶叶。雨林联盟认证强调三个基本圈的融合发展，即环境、社会（社区关系）和经济三者要重叠。广东顺德碧丽源茶业股份有限公司在云南建立茶园，帮助少数民族致富，在生产中坚持有机标准，很好地处理了环境、社会和经济三者的关系。自然出好茶，读广东顺德碧丽源茶业股份有限公司的故事就如同品味一杯好茶，自然、朴素中却是不懈的坚守。

大连卡莎·慕玻璃艺术股份有限公司也是以精益求精的工匠精神和不断追求技术的先进性立足的中小企业。该公司创造出中国独有的钡晶质水晶溶质技术，拥有大连市唯一一家硅酸盐工程实验室，并自主研发了 300 多种彩色钠钙玻璃配方，获得了 40 多项国家专利。

市场环境每时每刻都在发生变化，对一个作为市场领先者的企业来说，过去成功的战略可能不再适应未来的竞争，面对国内外市场机遇和挑战时，“短平快”的投机性思维并不可取，企业家需要具备“战略性思维”，以谋求长期发展。北京宏福集团从一个村民组成的施工队基础上发展起来，先后创办了北京宏远机械施工公司、基础建筑工程公司、市政工程公司等配套企业，近年又发展养老、海外投资等多项业务，体现了其长期战略。

当我们审视一个又一个案例企业时，会惊讶地发现，多数中国企业家的哲学方法论是中国式的。在哲学范畴中，义与利的关系是：利只有和义放在一起谈，其增长才具有有益、长久和平衡的意义。“义利求发展”——广东顺德碧丽源茶业股份有限公司就是坚持这样的哲学而不断发展。

本书收集的案例《草根儒商》记录了七星家族的创业历史，这是一个七兄弟的创业故事，也是第二代继承父业发展企业的故事。这个家族企业以朴素的儒家文化为基础进行管理，经典地折射了儒家和商业的关系，值得推敲。

2016 年，国家提出了“一带一路”倡议，鼓励民营企业“走出去”。案例企业鹤山国机南联摩托车工业有限公司创办于 1997 年，是一家集摩托车开发、制造与出口于一体的民营企业，公司在拉丁美洲等海外市场的摸爬滚打中积累了丰富的经验，这些经验将服务于未来的“一带一路走出去”。

本书的出版得到了中国特色社会主义经济建设协同创新中心的资助。

本书是中国人民大学中小企业国际合作案例中心推出的第二本案例集，鉴于我们的能力有限，难免有不足之处，请读者多提宝贵意见。

作 者

2017 年 12 月 28 日

目 录

创新型中小企业发展模式探索	
——成都硅宝科技股份有限公司的案例	/1
搭建良好金融生态招商安商	
——贵州贵安金融投资有限公司	/15
草根儒商	
——江西新七星集团有限公司管理经验	/30
产业转型及战略投资	
——北京宏福集团	/43
人体检测设备的行业先驱	
——北京芒果贴科技有限公司	/55
“以光传播能量，用光改变世界”	
——广明源光科技股份有限公司的发展之路	/68
自然出好茶	
——广东顺德碧丽源茶业股份有限公司	/93
森科摩托海外市场的开拓	/114
玻璃艺术之光	
——大连卡莎·慕玻璃艺术股份有限公司	/122

创新型中小企业发展模式探索

——成都硅宝科技股份有限公司的案例^①

关权，虞靓，李阳灿，陈鹏

1 引 言

本文通过对成都硅宝科技股份有限公司（简称硅宝）的调研，探索制造业创新型中小企业的发展模式。改革开放以来，我国出现了大批民营中小企业，特别是制造业的中小企业，它们支撑了中国作为世界制造大国的半边天。这些企业有不同的类型，不仅出身或来源不同，组织形式不同，运行机制不同，经营方针也不同，发展战略更不同。从出身看，有的发轫于乡镇企业（或早期的社队企业），有的完全是个人或合伙创办，也有的是从集体企业转型而来，也有合并重组的和联合经营的。企业组织形式不同，从大的方面说包含股份有限公司、有限责任公司、联营企业、个体工商户等，也有部分外资或港澳台资本的企业。在各种公司制或其他组织形式中存在各种具体的运行机制，其中也不乏上市公司。运行机制上，有家族经营的，也有合伙制的，还有股份制和个体经营的，不一而足。经营方针和发展战略更是千差万别，各有千秋，有老板一个人说了算的，有群策群力的，还有聘请高级参谋的。

中小企业的发展面临重重困难，因为大多数中小企业面临着完全竞争的市场，在经营中面对的风险远远高于大企业，特别是国有大企业，当然也高于外资企业。因此，成功与失败几乎同时存在，既有一夜暴富的可能，也有随时倒闭的可能。依据发达国家的发展经验，任何一个国家的经济结构当中中小企业都占据绝大多数（超过 90%），它们的成败与大企业一同决定了一国经济发展的格局。

本文重点研究制造业中具有创新能力或通过创新发展的中小企业，因此不论企业的产权或组织机构如何，研究目标都是如何提高企业的技术和管理水平，从而做大做强。基于这样的定位，本文首先在第 2 节介绍硅宝的发展经历和成就，以及存在的问题和面临的挑战；然后在第 3 节，结合经济学的理论和国际经验，讨论我国创新型中小企业的发展模式，特别是依据熊彼特的几个创新概念和界定

^① 本文得到了中国人民大学中小企业国际合作案例中心的资助。调研由工业和信息化部下属的中国中小企业发展促进中心主任樊颖晖带队，硅宝总裁王有治、董事郭斌等进行了热情接待，在此表示感谢。

进行扩展；最后在第4节，通过对比欧美地区和日本各自的企业管理类型，研究我国企业未来的发展方向。

2 成都硅宝科技股份有限公司的成长

在世界范围内，有机硅胶这种化工产品是在20世纪60~70年代逐渐兴起的新型合成材料，其中美国和德国的几家企业的市场占有率较高，几乎垄断了世界上相当大的市场份额。我国参与该领域是在90年代，虽然作为科学技术研究的范畴而言，早在60~70年代就已经开始，但由于技术相对落后，信息不完全，以及计划经济理念和作为战略物资的产品局限，市场化程度很低，这也直接影响了有机硅胶的应用范围和技术进步。因为技术进步不仅仅依靠技术创新本身，往往更需要市场的信息反馈，如果存在不足可以及时改进。

硅宝作为国家级高新技术企业、国家火炬计划重点高新技术企业，外有德国汉高公司、德国瓦克国际集团有限公司和美国道康宁公司的技术、信息封锁，内有广州白云化工实业有限公司、杭州之江有机硅化工有限公司的激烈竞争。面临制造业企业与民营企业发展的双重难题，硅宝如何才能从竞争中成功突围，成为有机硅密封胶行业的领跑者？

2.1 品牌：企业的命牌

目前，我国有几百家硅胶企业，但大多数依靠购买配方和技术模仿，真正有科研能力的企业屈指可数。这种现状对于整个行业来说，导致了企业间的同质化竞争，很多企业不得不靠压低价格占领市场份额。企业规模（销售额）越做越大，成本越做越低，但利润却越做越薄，严重限制了企业的发展后劲。品牌是企业的名片，体现了企业的经营理念、企业文化、企业价值及对消费者的态度。在硅宝二十年的发展历程中，从早期的技术模仿到如今的自主研发，从只有几个人的作坊到如今员工数超过600人，从成都走向全国乃至在国外开拓市场。作为一家企业、一个品牌，硅宝成功形成了三个特质鲜明的标签：独立自主、企业责任、引领潮流。

国内有机硅技术比国外略晚一些，从20世纪60~70年代开始研究，这个时期我国处在“三线建设”时期，该领域的技术力量从沈阳、北京、上海集中到了四川。不过，早期都是在军事领域的应用，直到20世纪末才开始推广到一般领域。1998年原晨光化工研究院的部分技术人员创立硅宝，开始生产民用产品，这就是硅宝的渊源。1999年，硅宝生产的119硅酮防火密封胶经公安部检验中心的检测达到FV-O级的最高防火级别，这是国内唯一达到该级别的硅酮防火密封胶，技术居国内领先水平。2000年，硅宝997硅酮石材密封胶通过省级新产品鉴定，获

得了成都市科技进步奖，这项技术居国内领先水平，获得了国家科技发明专利。2001年，硅宝牌高速分散真空搅拌机获得国家实用新型专利。这些设备提高了硅酮密封胶的生产效率和产品质量，为我国硅酮胶产品的发展做出了贡献。一路走来，独立自主的品牌精神凝聚在硅宝的血液中，这正是硅宝发展和创新动力的根本。

硅宝用了三个“负责”，即对客户负责，对员工负责，对社会负责来阐释硅宝的经营理念。落实对客户负责的理念，硅宝的客户从成都扩展到全国，参与省内外多个重大建筑项目，并在多个国家建立了经销网络，客户群不断扩大，成为行业的标杆；落实对员工负责的理念，硅宝以对员工“每人一套房、一辆车”的承诺凝聚内部力量，建立了忠诚的员工队伍，在硅宝能时刻感受到员工对企业的归属感与认同感；落实对社会负责的承诺，硅宝连续四年在人民大会堂作社会责任报告，连续十五年人均纳税十万元以上，远远超过同行业很多大中型企业。从军用到民用，从建筑用胶到汽车、医疗等各领域用胶，硅宝的发展紧跟潮流，始终站在市场需求的前端。同时，硅宝积极参与国家“五年计划”的制定，响应国家号召，与国家和时代的脉搏紧密相连。

2.2 创新：动力的源泉

有机硅行业的发展面临严峻的国际上的信息壁垒。企业参观车间往往受到限制与禁止；原料与材料供给被设重重关卡；部分国外公司不愿出售设备或是要价极高，还需签署保密协议。由于行业的特点，国内企业经常面临高端新产品“不知用在哪”“不知配方是什么”的问题，高端领域难以迈入。不过，硅宝二十年的发展始终坚持以创新为动力源泉，作为提升竞争力的保证。硅宝的成长也体现了创新对发展的不可替代性作用。不论是在技术方面，还是在组织和管理、战略等方面，硅宝都体现了对创新的重视与追求。

在技术方面，硅宝立足于现有的技术储备，研发点胶机器人等生产设备，优化生产流程。同时，大力引进人才，培养了一批中青年技术骨干；开发新产品，改进现有产品生产流程。总裁王有治指出，硅宝除了以市场为导向的技术研发，还进行了并不具有短期效益的战略性、前瞻性的研究，探索未知的技术领域。这种对技术创新的执着最初是由于对掌握核心技术的商业本能，但随着硅宝的逐渐发展和成长，技术创新变成企业生存和发展的必然路径，只有通过技术创新才能与美国道康宁公司、德国瓦克国际集团有限公司等国际巨头展开竞争，获得市场的主动性。作为一位科研出身的技术型企业企业家，总裁王有治坚持认为：硅宝的立业之本是坚持自主创新，坚持技术进步，企业价值最大化不能以牺牲企业创新能力为代价，必须以技术创新引领企业发展。

在组织和管理方面，硅宝重视技术工人培训。同时，在企业内部设置技术工人

技能认证评级，这种组织方式一方面激励工人不断提高自身技能和素质，与企业同步成长，保证了企业的持续发展动力；另一方面增强了工人的自我认同感，激发了工人的工作热情和活力。为开拓市场，硅宝结合具体的市场特征，采取设立分公司、经销商加盟、业务员推销等多种营销方式。同时，硅宝积极利用高校和研究机构的智力资源，与四川大学、北京化工大学等高校探索产学研相结合的科研产出体系。

在战略方面，不同于许多企业对于战略的竞争性认识，硅宝认为市场是需要挖掘和开拓的。一方面，硅宝在现有的市场上通过技术创新等手段与国际巨头展开竞争；另一方面，硅宝积极开发新的、未被发现的市场，在新的市场中获得领先优势。硅宝率先将有机硅用于电力环保和汽车制造领域，这种新的市场挖掘是硅宝“弯道超车”实现战略突围的重要举措。

2.3 人才：发展的保障

在高新技术人才方面，硅宝的高层管理人员和核心技术人员多为行业专家和国家标准化委员会委员。公司利用成都作为有机硅新材料产业人才聚集地的区位优势，已形成老带新和博士、硕士人才引进加培养的新型模式，以中青年研究人员为研发主体，并聘请行业专家作为科研顾问，为公司科研人员提供坚强的技术后盾。同时，公司通过与四川大学、北京化工大学等科研院校和机构建立良好的合作关系，进行各种项目的合作。经过多年的发展，硅宝聚集了大批具有丰富科研、制造、营销、管理经验的优秀人才。截至 2015 年末，公司已有 193 名本科及以上学历、165 名大专学历的员工，为新技术、新产品的研发、销售、管理奠定了雄厚的人力资源基础。公司自上市以来，人才集聚效应得以强化，已吸引多名行业精英和专业研发人员加盟，公司的人才优势更加明显。

在技术工人管理方面，制造业技术工人萎缩及激励不足是行业内共同面临的难题。董事郭斌表示，就硅宝而言，公司车间的员工一般都是大专或者大专以下学历。公司并不会对他们区别对待，在晋升和奖金方面一视同仁，很多技术工人都尽他们最大的努力去获得“高级技工”的称号，以及一笔不菲的年终奖。公司的员工流动很小，基本上没有人员离职，根本原因就在于企业文化的认同感和激励模式：公司会经常组织活动，外出学习，且对员工关怀备至。公司有“每人一套房、一辆车”的宗旨，只要在公司努力工作一段时间，员工一般都有能力在当地安家立业。目前，硅宝还在积极探索技术工人的技能化、智能化，探索适合技术工人发展的管理模式。

2.4 贸易：突围的号角

布局国外面临颇多难题：跨文化运营过程中文化冲突的难以协调；新型市场

国家的社会环境、经济环境的混乱与动荡；政府、协会层面国际交流渠道的缺失，使得展会、电子商务交流效果难以达到预期；高端领域高精尖产品的空白，高端产品信息的难以获取，使得品牌国际知名度实难提升。不过，公司致力于将硅宝品牌塑造为有机硅材料国际知名品牌，借助“一带一路”的东风，在做好国内市场的同时坚持“走出去”战略。

公司付出了很多努力开拓国际市场：通过开发优质经销商、参加大型国际展会、举办国际技术交流会等方式，提升硅宝品牌的国际知名度；推进马来西亚 SIRIM 认证工作的开展；通过技术交流会、行业展览会等加大海外市场宣传和市场开拓力度；在印度设立海外测试中心，涵盖东南亚、南亚，辐射中东，为进一步开拓海外市场奠定基础。在此基础上公司取得了不少成就：在澳大利亚、新加坡、印度、迪拜、马来西亚、土耳其、南非、伊朗、马耳他等十余个国家和地区实现批量销售，国外市场布局形成雏形；公司产品先后获得 CE、UL、TUV、D&B、ASTM、EN1279 等国际认证。

3 创新型中小企业发展模式

3.1 硅宝面临的问题和挑战

从硅宝的发展历程看，总体上是十分成功的。不过我们也发现，尽管硅宝目前发展顺利，但也面临不少问题。这些问题既包括企业自身的局限，也包括市场存在的问题，更包括政府的监管问题。其实，硅宝面临的问题在我国大多数行业中都存在，大致有如下几个方面。

第一，企业的发展需要健康的市场条件。通常有以下两种情况：低端泛滥和高端不足，低端市场存在大批企业，高端企业却寥寥无几。换言之，在低端市场存在恶性竞争的情况，给市场造成了严重的负面影响。一方面，导致低价低质，对客户不负责任；另一方面，造成劣币驱逐良币的现象，很多企业为了生存不得不向低端看齐。这需要市场的整合，整合成几个具有较大规模的高效率的企业。

第二，当今的市场在很大程度上需要政府进行干预。由于我国市场经济实行的时间比较短，还有很多不规范的方面，这些方面有的需要立法进行约束，有的需要政府出面进行调节和整合。例如，上述恶性竞争问题，需要政府出面协调，对具有良好口碑和信誉的企业进行整合，或者适度地进行兼并。发达国家的很多行业都是由几家具有创新能力和竞争力的企业占据较大的市场份额，而不是无序竞争。

第三，企业的经营管理问题。虽然硅宝现在做得不错，但也面临整体管理和人员素质方面的问题。例如，员工的技能培训和职业精神问题，需要国家整体上有明确的规定和具体实施办法。计划经济时期，我国实行八级工资制，工人通

过技术熟练和经验积累可以向更高级的方向努力，这为工人的技术发展提供了制度条件。改革开放以后我国取消了这种制度，现在基本没有国家统一的规范的工人技能标准，也没有与工资挂钩的技术考核制度，这对于制造业企业来说是十分不利的，值得高度关注。

本文研究和总结了我国改革开放以来制造业中小企业的发展模式，主要关注两个方面：一是行业发展中的市场和创新之间的关系；二是企业的经营管理模式。前者涉及几个理论问题，如行业的发展是依靠技术创新推动，还是依靠市场需求拉动，即“技术推动”和“市场拉动”两个假说。后者主要是经验问题，如现代企业的管理主要被划分为欧美体系和日本体系，我国企业应该向哪种体系靠拢，还是自成体系。这里，先探讨我国目前制造业企业的分布和格局及特征和问题，然后结合熊彼特关于创新的理论和界定，研究行业发展与创新的关系。关于企业的管理模式问题将在第4节进行讨论。

3.2 我国制造业企业的类型

经过三十多年的发展，我国的制造业已经发展成为世界工厂或世界加工厂。虽然不能说，中国目前真正成为为全世界提供工业产品的制造厂，但的确很多大宗产品是由中国制造的，至少其中包含中国制造的因素。这不仅包含绝大部分的初级制造品，如食品加工和纺织、服装，也包含大部分的基础工业，如冶金、化工、机械，甚至包含很多高精尖产品，如电子和武器。这些成就除了计划经济时期打下的部分基础之外，更多的是通过改革开放以来的引进和消化吸收外国先进技术，以及独立的研发实现的。

改革开放以后之所以能够实现这种跨越式的发展，除了政府的很多政策具有一定效应之外，更多的是通过市场实现的，因为市场能够更好地分配资源，包括资金、物资、劳动力和信息。同时，也由于中国处在改革和发展并存的时期，同时存在几种不同所有制的企业类型，它们是国有企业、民营企业、外资企业。这里没有包括集体企业是由于经过多年的改革，集体企业已经变得微不足道了。这里的民营企业是广义的，包括股份有限公司、有限责任公司等企业和更小的中小企业或小微企业，有时也包括部分个体户，乡镇企业也属于该范畴。就工业而言，上述大范畴的三种企业类型各自占据了较高的比重，包括销售额、雇佣人员、资产、利润等指标。国有企业在资产上具有优势，民营企业雇用了更多的劳动力，外资企业主要是技术优势。

从另一个角度观察，可以将民营企业分成两类：一类是具有潜力和前途的中坚力量，它们有希望进一步发展，有的可能发展成行业的领头羊企业，有的甚至会成为国际化的大企业；另一类则是较低水平的大众型的企业，它们大多生产一

般性的或传统性的产品，长期维持基本生存，有时甚至处于危险中。前者显然是少数，而后者是大多数，我们这里重点讨论的是前者。

从制造业看，很多较高端的技术被国有企业和外资企业掌握。因为一些复杂的技术是相互联系的，越是复杂的技术，技术与技术之间的联系越多。例如，汽车的生产技术是一个十分复杂的体系，不仅要有金属材料（钢板）的技术，还要有橡胶（轮胎）的技术，也要有玻璃的技术和电子设备等技术。生产汽车就是要将这些相互看上去并不直接相关的技术联系起来，而且在联系过程中也需要技术，就是组装技术。这类工业被称为组装工业，如造船、机车、手表等。此外，如电子工业属于模块化生产结构，每个零部件相对独立，自成一体，只要按照各自的作用安装就可以运转，在安装过程中不需要技术，计算机是典型的模块化技术。

还有一种工业技术，就是装备制造业，包括大型生产设备的制造，如矿山机械、运输机械、自动化生产设备等。这些技术本身的特点决定了生产企业要具备相当大的规模和复杂的设备，包括相应的技术人员。再有一种工业属于基础材料，如化学工业、冶金工业等。这些工业属于规模经济型工业，也就是越是大规模生产越具有竞争优势，这就需要具有相当规模的资本。

不论是哪一种技术，越是复杂的技术对资本设备和人力资源的要求就越高，且会要求更多装备。因此，在我国这些工业大多以国有企业为主导，民营企业很少参与，即使有所参与，也属于配角。例如，钢铁工业中有不少民营企业，但是与宝钢集团有限公司、鞍山钢铁集团有限公司等大型国有企业相比，它们显然处于劣势。

另外，目前中国还有一些行业没有对民营企业完全放开，这也决定了民营企业可从事行业的局限性。除了大部分生活用品或消费品，民营企业更多地生产相对低端的资本品或零部件。当然，并不是说民营企业都如此，电子通信、计算机等部门就有很多民营企业，其他领域也有很多，如华为技术有限公司、联想集团、海尔集团等。这正是我们要讨论的话题，我们的基本主张是，应该开放更多的领域让民营企业进入，做大做强，就像华为技术有限公司那样。

就制造业而言，大多数民营企业由于缺乏技术和管理，只能生产那些在技术和质量上要求不高的产品。这就出现一个问题：如果说外资企业和国有企业占据较高端的市场，大多数民营企业填补低端市场，那么中间的市场由谁来做？当然，民营企业中较好的企业事实上承担了这个任务。我们的问题是，这个任务完成得不够好，或者说还有很大的空间。如果说完成得并不好，责任并不完全在于民营企业，也与国家的政策和导向有关。政府应该引导和扶持好的民营企业向更广阔的领域进军，这个广阔的领域既包含现有的市场，也包含需要开拓的新市场。

我们将民营企业分成两类：一类是主要生产传统市场需要的企业；另一类是生产新型市场需要的企业。前者不是我们讨论的重点，后者担负着重要责任。它

们可能成为新型市场的开拓者和推进者，我国最需要的是这类企业，因为很多新的产品和工艺需要有人研发，新的市场和组织需要有人创新。

以上基本主张是希望中国的创新型民营企业做大做强，即使不做大也要做强。我们认为它们肩负着未来中国制造业发展的重任，原因如下：第一，由于国有企业的固有局限，很难在所有领域都发挥它的作用，特别是那些需要竞争的行业。市场本身具有无限性，只要有企业家精神和技術可能性，就有可能生产出前人想不到的产品。第二，国有企业现在占有优势的领域，将来可能需要转型和放权，到时候需要有实力的民营企业接盘或接手。这一方面要看国家和政府的政策导向；另一方面也要看民营企业的实力。第三，新的市场或新的领域需要有新型的企业开拓和扩展，这方面基本上不适合国有企业，民营企业应该发展壮大，与外资企业进行竞争。特别是那些不需要更多资金和不具有规模经济性的行业，民营企业具有天生的灵活性和机动性。第四，未来中国需要更多真正具有实力的跨国公司，其中不仅应该有民营企业的身影，而且应该以民营企业为主。要想在国际市场上站稳脚跟，首先需要在国内市场上占据制高点。因此，应该培育出更多的具有国际视野和经验的民营企业，使之成为能在国际上发挥影响力的企业。第五，在很多领域都需要强而不大的企业，它们可能并不大，但拥有独特的技术和管理方法，能在瞬息万变的市场和技术进步中永葆青春。其中一类是为大企业生产零配件的企业；另一类是独立生产完成品的企业。总之，我国还缺少上述类型的具有创新能力的民营企业，今后应该加强这方面的工作。

3.3 熊彼特创新理论的意义

本文研究的是创新型企业的发展问题，通过创新与市场的关系进行研究。经济学对于创新已有很多研究，这里主要围绕熊彼特对于创新的几个定义和假说，结合我国的实情做一些讨论。我们知道，熊彼特是创新经济学的创始者，不仅提出了创新的概念，还做了具体的界定。早在 100 多年前，熊彼特就提出了“新结合”的概念来界定创新。新结合，指的是将某些技术应用到新产品、新工艺、新产品的市场、新原料供给地的开拓和新组织的革新五个方面，使之提高企业的竞争力。我们将前两项称为“技术创新”，将第三项和第四项称为“市场创新”，将第五项称为“组织创新”。我们还将这几种创新称为“传统型创新”，原因是它反映的是 100 多年前的情况，虽然在今天也依然具有意义。当今的经济发展已经不能单纯用这几种创新进行解释，第二次世界大战以后，科学技术和世界经济格局都发生了巨大变化，跨国公司的兴起、国际金融的普及、全球化的进展等都对经济活动造成了巨大影响。我们在熊彼特五项创新的基础上追加了如下几项：新信息的获取、新人才的获得、新融资渠道的开拓、新企业边界的扩展、新战略

和新思维。当然,也可能还有其他涉及创新的内涵,这需要在实践中逐渐摸索和在新的市场变化中寻找^①。

回到上面的新结合,如乔布斯将各种已经开发出来的技术结合到了手机上,发明了现在流行的智能手机,不仅可以打电话,还可以听音乐、上网、拍照等,一部手机具备了多种功能,实现了多种技术的结合。如果用上述熊彼特的界定衡量,这种手机的开发属于新产品,生产这种手机的生产就是新工艺,这种手机的销售就是新市场,可能需要开发原材料和半成品,同时可能需要对企业的组织进行创新。除此之外,还可能需要新的专业人才,新的融资渠道,新的信息,新的企业定位,新的行销手段等,这就是我们对熊彼特的补充。

熊彼特的另一个重要的概念是“创造性破坏”,按照他的说法,这是资本主义能够长期发展的根本动力。他还对企业家做出定义,将其与普通的“经济人”区别开来,也就是具备进行创造性破坏能力的人才是企业家,而创造性破坏本身就是创新活动。现实中,不论是资本主义国家,还是其他市场经济国家,企业的生生死灭是经常的事,每天都有很多企业破产,也有很多企业出现。这当中总是有些企业具有活力,能够从小到大,从大到强。

具体到创新与市场的关系,国际上关于一个行业的发展存在“技术推动”和“市场拉动”两种假说。前者认为,行业的发展是由技术创新推动的,也就是一些行业本来并不存在,是由技术的研发和普及开拓出的市场。后者则主张市场已经存在,在发展过程中市场的需求和规模作用更大。显然,这二者分别适用于不同类型的市场,前者适用于新型行业的市场,后者则适用于传统行业的市场^②。

还有一个关于创新的理论,就是“熊彼特假说”,即垄断性大企业具有创新优势,竞争性小企业不利于创新。关于这个假说在国际上也存在很大争议,有各种研究成果,有的认可这个假说,有的反对。我们认为这与上面的话题相似,需要根据行业和市场的特点进行区别,不能一概而论。有些行业属于垄断的,因此大企业占据绝对优势,从而成为行业领导者;有些行业则不同,它们由众多的中小企业构成,这种行业的创新大多由中小企业完成^③。

我国的制造业,特别是制造业的中小企业面临诸多的挑战,其中之一就是缺乏创新。除了技术创新之外,还需要在市场开拓、人才培养、资金运作、市场营销、组织制度、发展战略等各方面进行创新。而创新并不是一件容易的事,各种因素的限制导致了企业既缺乏创新的动力,也缺乏创新的能力。动力方面不仅包

① 关于熊彼特的创新概念和定义,参见熊彼特(1990),73~74页。关于新型创新概念,参见关权(2014),270页。

② 关于“创新拉动”假说,参考熊彼特(1990);关于“市场拉动”假说,参见Schmookler(1966)。关于这个争论,参见Coombs等(1987)。关权(2003)研究了第二次世界大战以前日本发展的经验。

③ 关于熊彼特假说,参见熊彼特(1999)。Kamien和Schwartz(1982)、Baldwin和Scott(1987)对这个问题进行了全面的梳理。关权(2003)用第二次世界大战以前日本的数据进行了检验,否定了熊彼特假说。

括市场的混乱，也包括企业自身的经营理念；能力方面则包含多种因素，如缺乏技术储备，缺乏人才培养机制，缺乏市场观念，缺乏战略眼光，都会造成创新难的局面，这需要企业具有熊彼特所说的“新结合”的能力和“创造性破坏”的精神。

4 中小企业管理模式的探索

随着我国改革开放和经济的发展，中国已经成为世界制造业的大国，但是中国企业在国际上的地位和影响力并不很大。虽然有不少中国企业走出国门，在很多国家投资，但真正有影响力的跨国公司并没有出现。这除了因为我国制造业走出去进行投资的并不多，还因为我国企业并没有一套独立的在国际上受到尊重的管理方式。这里参考日本的经验，进行一些讨论。

自 20 世纪 90 年代初，同处东亚的中国和日本在经济方面发生了较大的变化。一方面，日本陷入超过十年之久的低迷状态，至今不能自拔；另一方面，中国实现了超长期的高速增长，一举成为第二经济大国。在这种情况下，两国必然会出现一些认识上的不同。日本在积极反思过去高速增长时期的一些制度和政策是否适合当今时代。例如，日本式经营管理模式和日本政府的政策是否还有效果？而中国在改革开放中收到成效后，进而更加强调市场经济和开放的意义。如果说过去日本的体制比较传统，而中国曾经是计划经济主导的体制，那么二者都在进行市场化的改革。也就是说，中国和日本虽然出发点不同，却不约而同地向着进一步市场化的方向前进。其实这种状况并不仅仅局限于中日两国，这也是 90 年代以来世界经济的一个潮流。社会主义阵营暴露了很多经济运行上的弱点，美国经济的一枝独秀，以及西欧和日本的止步不前，都加强了这种趋势。但是这是否意味着美国的体制和制度无懈可击、永远正确呢？

在日本，关于日本经济和企业管理模式，一直存在是否应该以美国为样板的争论，而这种争论往往没有结果。当日本经济状况较好时，赞成日本模式的主张就占上风。相反，当日本经济出现问题而美国经济较好时，主张按照美国方式改进的观点就成为主流。在 20 世纪 60 年代高速增长时期和后来的一段时期，前者不仅成为主流，甚至成为其他国家效仿的样板。迈克尔·波特等指出：“美国在西方是第一个积极效仿日本的国家。”我国在 80 年代改革初期，也从日本引进了很多制度和政策，如实行全面质量管理、采用丰田生产方式、建立开发银行、实施产业政策等。然而，进入 90 年代以后，随着日本经济的低迷和中国经济的崛起，以及美国经济的稳定增长，日本社会出现了向美国经济体制靠拢的倾向，这当然也影响到了包括中国在内的其他国家。我国就出现了鲜明的“美国情结”，从公司治理到宏观调控，从引进经济学教科书到学习美式英语，无不充斥着美国版的复制品。在很多中国人眼里，似乎只有美国才值得我们学习。