

中小企业成长 机理与模式研究

ZHONGXIAO QIYE CHENGZHANG JILI YU MOSHI YANJIU

陆奇岸◎著

广西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业成长机理与模式研究/陆奇岸著. —南宁:广西人民出版社,
2006,4

ISBN 7 - 219 - 05608 - 7

I. 中 ... II. 陆 ... III. 中小企业 - 企业管理 - 研究 IV.
F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 028472 号

中小企业成长机理与模式研究

陆奇岸 著

责任编辑 廖集玲

封面设计 黄爽亮

广西人民出版社出版发行

(邮政编码:530028 南宁市桂春路6号)

网址 <http://www.gxpph.cn>

印刷 南宁市千友印务有限责任公司

开本 890 毫米 × 1240 毫米 1/32

印张 9.75

字数 300 千字

版次 2006 年 4 月 第 1 版

印次 2006 年 4 月 第 1 次印刷

书号 ISBN 7 - 219 - 05608 - 7/F.655

定价 35.00 元

版权所有 翻印必究



作者简介

陆奇岸，男，1966年生，广西上思人。2003年9月至2006年6月师从南京大学常务副校长施建军教授，攻读企业管理专业博士学位。任广西师范大学经济管理学院副教授，工商管理专业硕士生导师。主要从事企业管理学、市场营销学等课程的教学与研究工作，研究领域为企业战略与变革管理、中小企业成长、企业竞争优势等，发表相关学术论文20多篇，出版《企业竞争论——企业谋求和提升竞争优势的战略》学术著作1部，参编著作4部，主持省、厅级社科项目2项，参与国家级、省级社科项目5项，并参与多项企业改革与管理的咨询工作。

导 论

今天,每一个成功的企业都面临着两个最有威胁的问题的挑战:如何实现成长,如何保持成长。

[美]劳伦斯·G.温齐默

当你在如今竞争激烈的经营环境中为生存而奋斗的时候,为什么还要关心企业的长远发展呢?答案很简单:因为你的竞争者正在这样做。

[美]劳伦斯·托勒

0.1 问题的提出

随着经济全球化、信息化、知识化,全球企业形态也正在发生深刻的变化,企业发展正呈现超级大型企业不断涌现和中小企业数量不断剧增的基本态势。大型企业已成为新经济时代的主流,成为衡量一个国家经济实力和国际竞争力的重要标志,是推动经济全球化和科技进步的重要力量。但是,随着经济和社会多元化发展,消费者需求的多样化、个性化,全球范围的中小企业,尤其是创新型中小企业,层出不穷,其复兴速度正在加速,为世界经济的发展注入了新的生机和活力。中小企业在各国国民经济发展中发挥越来越重要的作用。以美国为例,小企业占总企业的99%,产值占GDP的40%,就业人数占总就业人数的60%,70%以上的技术创新也是由小企业实现的。在法国,大约三分之二以上的专利属于中小企业。而在发展中国家,30%~50%以上的出口是由小企业完成的。从我国情况看,全部注册企业的99%以上

是中小企业,其总产值和实现利润分别占全国的 60% 和 40% 左右,出口总额的 60% 由中小企业创造,约 75% 的城镇就业岗位来自中小企业。随着我国社会主义市场经济体制的逐步完善和深入发展,特别是党的十六大以来民营经济的快速发展,以及《中华人民共和国中小企业促进法》的颁布实施,我国中小企业进入了一个新的发展时期。因此,无论是发达国家,还是发展中国家,中小企业在国民经济中都具有不可忽视、不可替代的作用,因此,世界各国都将促进小企业发展作为国家整个经济发展战略的重要组成部分,把扶持小企业发展作为一项重要的经济政策。一些发达国家出台了一系列专门的中小企业法律,形成了较为完备的中小企业政策体系和法律体系。

但是,随着经济全球化以及我国加入 WTO 后,新问题、新情况不断涌现,这些问题和我国体制转型时期的许多特殊问题交织在一起,使企业面临更加复杂的市场环境。因此,从宏观层面上看,研究占有我国全部企业 99% 以上的中小企业成长问题,具有重要的理论意义和现实意义。

从微观层面上看,研究成长对企业本身具有什么意义呢? 美国著名的战略规划与企业成长咨询专家劳伦斯·G·温齐默博士认为,企业成长之所以变得如此热门,是因为实现成长会给企业带来以下六方面的好处^①。

(1) 成长与价值之间的直接联系。

快速成长的公司能够获得高比率的利益回报。美国 Mercer 管理咨询顾问公司进行的一项研究结果表明,快速成长的公司创造利润方面持续地超出缓慢成长的公司。特别是在过去的 5 年中,成长型公司为股东创造的利润回报年均达到 19% 以上,而那些缓慢成长的公司平均年利润率只有 5% 左右。

(2) 规模经济。

成长直接影响企业的规模。一个企业的规模越大,它所能获得规

^① [美] 劳伦斯·G·温齐默:《快速成长——如何获得并保持快速成长》,北乔译,北京:经济管理出版社 2003 年版,26-29 页

模经济效益也越大。规模经济能够降低生产成本,因而能够获得更大的效率。

(3)改善员工的士气。

在一个成长型公司里工作所获得的收益比在一个停滞不前的公司里工作所获得的收益要多得多。因此,能够为一家成长型公司工作对员工具有更大的吸引力。此外,成长型公司还能为员工提供范围广泛的晋升和个人发展的机会。因为,随着公司的不断成长,公司需要新的领导岗位,从而为个人成长和提高个人收入创造了机会。

(4)管理层的生活质量。

成长型公司的管理层与公司的股东、董事会和员工之间很少有冲突,他们的工作业绩得到肯定,他们之间的人际关系更融洽、更和谐,而他们的生活质量更高。

(5)规模与实力。

随着企业的成长,其规模也越来越大。而企业规模越大,其实力也越雄厚,抵御风险的能力也越强。美国通用电器公司前首席执行官杰克·韦尔奇曾指出:“规模给予我们的另一个很大的优势是,我们所拥有的规模和丰富的资源使得我们能够经受住更频繁的打击,经受更多的折腾和摇摆;可以去接受更多的实验。与规模较小的公司不同,我们可以不时地犯点错误,然后再重新开始。”^①

(6)吸引人才的能力。

成长型公司拥有能够吸引人才的优势。那些超一流的人才更愿意到成长型公司工作,因为成长型公司为他们的发展提供了更大的挑战空间和最佳的个人发展机会。

因此,任何企业都应关注成长、拥抱成长,努力追求成长。但是,企业成长问题关系到企业的方方面面,既有资源问题、产业问题,也有人的问题、资金技术问题等。本书研究企业成长问题主要是企业成长的约束条件、成长路径的选择及突破成长障碍等问题。首先是约束条件

① [美] 劳伦斯·G. 温齐默:《快速成长——如何获得并保持快速成长》,北乔译,北京:经济管理出版社 2003 年版,28-29 页

的描述,任何事物的成长都是在一定的环境约束条件下进行的,中小企业在不同时期面临不同的市场环境,因此,如何正确判断企业所面对的市场环境是正确制定成长战略的前提条件。其次是路径选择,因为只有选择合适的路径,企业才能获得发展。而方向正确并不意味着成功,中小企业要“长大”,还必须解决正确做事的问题,也就是管理成长的问题。

0.2 核心概念的界定

0.2.1 中小企业

大、中、小企业共生是经济社会生活中的一种普遍现象。它们之间的划分是一个相对概念,没有绝对意义上的大企业 and 中小企业。因此,世界各国对中小企业的界定和划界标准各不同。美国及亚洲、欧洲的许多国家和地区只有大企业与小企业之分,没有中型企业的概念。尽管国内有些研究者采用小企业而不是中小企业的称谓,但本书遵循国内理论界的普遍提法,仍采用中小企业这一约定俗成的概念,与国外小企业没有本质的差别。

如何准确地界定中小企业是理论界和企业界共同关心的课题。尽管目前仍没有一个统一的概念,但是,各国都根据自身实际,根据不同的划界标准对中小企业进行量化。《中华人民共和国中小企业促进法》根据企业职工人数、销售额、资总额等指标,并结合行业特点对中小企业标准进行分门别类的划分(参见第一章)。为了揭示中小企业成长的普遍规律,本书更加关注中小企业成长的路径选择以及与之密切相关的制度安排问题,并从质的规定性将中小企业界定为由一个或少数几个高层决策人员直接指挥的、独立从事生产经营活动的、规模较小的企业组织^①。

^① 张玉利、任学锋:《小企业成长的管理障碍》,天津:天津大学出版社 2001 年版,1 页

0.2.2 企业成长

“成长”这一概念源于生物学,指生物有机体由小到大发展的机制和过程,成长过程是事物与外界发生能量交换的过程,也是与外部各种因素动态相互作用的过程。其英文是 Growth,可译为生长、发育、增长、增加等,在经济学中一般用增长,如增长理论,而在管理学中多用成长,如成长战略、成长曲线等。本书采用成长的概念。企业成长是企业内部系统功能从不成熟走向成熟的过程,它可以用企业规模、销售收入、利润率、市场占有率等定量指标表示,也可以用成长曲线、产品多样性、企业竞争力、企业集团大小、企业空间辐射力等定性指标来描述。

实际上,对企业成长范畴的研究,国内外有不同的理解和认识。英国约翰·霍普金斯大学安蒂斯·彭罗斯(Edith Penrose)教授在1959年出版的《企业成长理论》一书中指出,企业是在特定管理框架内的一组资源的组合,企业成长主要是资源的积累和扩张。彼得·德鲁克把企业成长分为良性成长与恶性成长。他认为,成长并不因为是企业想要成长就能实现的,良性成长应该是在经济绩效和经济效果方面的成长。如果增长既未改善,又未降低各种资源的生产效率,那么它就属肥胖^①。

杨杜博士认为,企业是一个由多种具有不同特性的经营资源构成的集合体,企业成长不仅是这些经营资源的蓄积、扩张过程,而且是其结构调整和特性革新的过程^②。企业成长过程是量的成长和质的成长相结合的过程。量的成长表现为销售额增加、利润额的增加、人员的增加等经营资源单纯数量的增长;质的成长表现为企业经营资源的性质、结构和支配主体的革新。他认为,企业的生存、成长与企业的规模没有必然的联系,主要取决于企业的革新能力和对环境变化的适应能力。也就是说,企业成长不仅表现为企业变得“更大”,更重要的是变得“更优”、“更强”和“更新”。企业成长具有以下几方面的特征^③。

① [美]彼得·德鲁克:《变动中的管理界》,王喜六等译,上海:上海译文出版社1999年版,89页

② 杨杜:《企业成长论》,北京:中国人民大学出版社1995年版,28页

③ 李占祥:《矛盾管理学——企业可持续成长之路》,北京:经济管理出版社2000年版,6页

(1)成长性。

企业由小变大、由弱变强是企业的成长性指标,可以用企业的各种经营业绩与组织革新状况为尺度。

(2)持续性。

较长的时期是企业的持续性指标,可以用超过业界的平均寿命为尺度。美国和日本学者的研究认为,企业平均寿命一般为30—40年。

(3)不断变革。

这是企业可持续成长的状态性指标。中小企业成长经历多个阶段,每个阶段特点不同且面临的问题不同,其成长实质上是不断超越成长障碍的过程,可持续成长企业是指具有支撑企业不断发展内在机制的企业。

基于以上分析,我们认为,企业成长是指企业通过变革、创新和强化管理等手段积累、整合和有效利用企业内外资源,发挥资源效能,从而促进企业持续发展的过程。

0.2.3 成长路径

从战略上说,成长路径是指企业成长的方式。根据路径依赖理论,成长路径的选择不仅受初始条件的影响,而且不同的选择会影响甚至决定企业发展的未来。由于企业有着不同的历史条件、异质的资源和能力,以及所处的产业不同,企业会选择不同的成长路径,但从总体上看,企业成长路径主要有两种基本的方式:内部成长和外部成长。

(1)内部成长。

内部成长(Internal Growth)是指主要依靠企业自身的资源积累以及内部条件的改善而实现的成长,往往表现为专业化经营和持续改进,所采取的措施主要有降低成本、提高生产率、开发新产品、开拓新市场、提高管理水平、调整或创新组织结构、业务流程再造等等。这种成长虽然有利于企业培育核心竞争力,但是由于主要依靠企业自身的资源和能力,从而会制约企业的成长速度。

(2)外部成长。

外部成长(External Growth)是指主要通过外部行为实现企业的成长,主要形式有合作、兼并与收购、技术转让等等,其中,兼并与收购、合

作是中小企业实现外部成长的主要方式。借助外部资源,企业可以快速融资,迅速扩大生产能力,开辟新市场,进而实现企业快速成长。因此,从国际企业成长的比较来看,美国经济学家、诺贝尔经济学奖获得者施蒂格勒教授指出,近 100 年来,世界上前 500 强大企业,无一不是通过资本运营,通过兼并、收购而发展起来的。资本运营借助于兼并、收购、上市等方式使资本获得几何级数的增长,从而使企业获得跨越式的发展。但是,外部成长方式容易导致企业股权结构分散,增大控制的难度和成本等,同时,由于外部成长方式的不稳定性,以及资源的可交易性,因而不利于企业培育持续的竞争优势。

选择什么样的成长战略是企业经营活动的重大决策。从企业成长的规律看,企业成长一般经历了最初以内部成长为主,到内部成长和外部成长相结合的发展道路。企业创业初期,由于规范小,产品单一,组织结构简单,内部资源足以支撑企业的成长,但是,随着资源能力增强,企业具有一种内在的扩张冲动,因而走向内部成长与外部成长相结合的道路(如图 0-1 所示)^①。

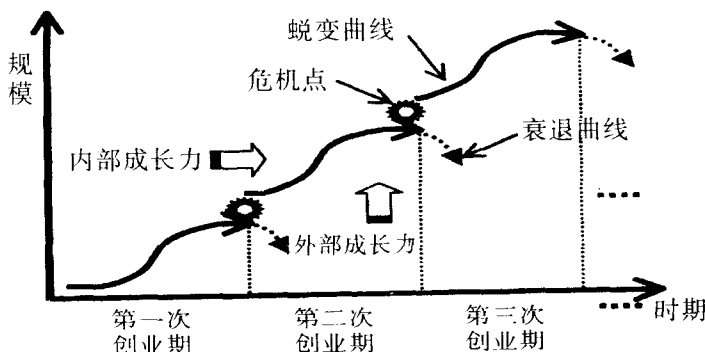


图 0-1 企业的连续创业

^① 资料来源 李占祥:《矛盾管理学——企业可持续成长之路》,北京:经济管理出版社 2000 年版,20 页

0.2.4 成长的痛苦

不管企业的成长是内部型还是外部型的,企业成长中总会面临各种各样的问题。如果这些问题影响到企业的健康成长,那么企业成长过程中就会面临弗莱姆兹所说的“成长的痛苦”。

美国加州大学洛杉矶分校安德森管理研究生院的厄威克·弗莱姆兹(Flamholt, E. G.)教授在其所著的《增长的痛苦——通过规范管理战胜企业增长中的危机》(How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm)一书中认为,企业在实现由以企业家精神为主导的企业转向专业化管理的企业的转变过程中可能会经历“企业增长中组织结构面临的痛苦”(即成长的痛苦)。这些痛苦表现在:员工们感觉一天之中的时间不够用;员工们用太多的时间“救火”;很多人并不知道他们正在做什么;员工对公司的最终目标缺乏理解;没有足够的优秀管理人员;“我要完成这件事就必须自己去做”的感觉十分普遍;计划很少被制定,更不用说去遵守执行了,所以很多事都没有完成;很多人觉得公司的会议是浪费时间;一些人对其在公司的位置没有安全感;公司的销售额继续增加但利润却没有增加^①。这些“痛苦”是对企业成长已经超过了其基础能够支撑的规模的一种警告,显示着在企业需要和实际拥有的基础之间存在着“组织发展的鸿沟”。

因此,要使企业健康成长,必须解决企业成长的痛苦,跨越“组织发展的鸿沟”。从本质上看,中小企业更迫切追求成长但又因各种各样的障碍使企业经受各种各样的痛苦。正确认识成长问题,解决成长过程的关键性问题,突破成长的障碍和组织的边界是中小企业成长中经营者需要认真思考的战略性课题,这需要中小企业正确认识和解决成长的关键性问题。本书既是研究企业成长的一般规律,又要探讨解决企业成长痛苦方法,因而对中小企业成长具有重要的理论意义和现实意义。

0.2.5 管理成长

皇家荷兰壳牌集团公司前董事阿里·德赫斯(Arie de Geus)指出,长

^① [美]厄威克·弗莱姆兹:《增长的痛苦——通过规范管理战胜企业增长中的危机》,李剑峰等译,北京:中国经济出版社1998年版,12页

寿公司一般具有四个关键要素^①:对自己周围的环境都非常敏感;有较强的凝聚力和认同感;宽容或分权;保守的财政。长寿公司是不是仅包含这四个要素,不同的国家、不同的行业可能会有许多不同的说法。但是,中小企业在成长过程中总会面临各种各样的诱惑,许多“中途夭折”的企业正是在想停而不知如何停下的扩张冲动中走向消亡的。因此,彼得·德鲁克指出,企业成长的核心问题是管理问题,企业健康成长要求管理部门具有急剧改变它的基本态度和行为的能力。企业要继续成长必须具备有效控制自己的成长状态的能力,也就是对成长进行有效的管理。

管理成长主要包括三方面:一是对成长方向的管理,也就是确定企业的成长空间;二是对成长速度的管理,也就是追求在一定利润水平之上的合理成长速度,而不是所谓的“超速成长”;三是对成长力的管理,也就是如何使企业变得更加有活力和有效力,最终跨越成长陷阱,实现企业的可持续成长。

0.3 研究思路和内容

0.3.1 研究思路

本书的总体思路沿着中小企业成长的轨迹展开,以讨论中小企业成长的理论研究为出发点。首先描述中小企业成长环境,认为不确定性是中小成长面临的环境约束,企业成长应充分认识不确定性的实质及其与企业成长的关系;其次,在不确定约束条件下,分析和透视企业成长的模式和路径选择问题;再次,从集群化角度研究中小企业作为一个弱势群体的成长机理和过程;最后,围绕企业成长中需要解决的关键性问题,研究企业管理成长的突破战略。

0.3.2 研究内容

本书基于中小企业在什么约束条件下成长,如何实现成长和保持

^① [美]阿里·德赫斯:《长寿公司——商业“竞争风暴”中的生存方式》“导言”,王晓霞等译,北京:经济日报出版社1998年版,11页

成长,成长中需要解决什么问题的研究思路,共分为六部分。

第一部分主要对中小企业的界定及其标准进行概括性的介绍。中小企业的界定是研究中小企业成长的前提。这一部分不仅比较了发达国家对中小企业划界的不同标准和我国中小企业的划界标准,而且比较了中小企业与大企业的区别,从而更完整地理解和把握中小企业的实质。

第二部分从经济学、管理学、社会心理学、生态学等相关学科对企业成长研究的理论成果和结论进行梳理,依次介绍这些理论如何解释中小企业为什么能够成长这一客观现实,从而为进一步分析企业成长奠定理论基础。

第三部分主要是分析中小企业成长的不确定性。不确定性是中小企业成长面临的主要生存环境。这一部分研究了不确定性的含义及其特征,不确定性与企业成长的关系,并分析了中小企业成长面临的不确定性及其战略选择。

第四部分是本书的核心内容之一,主要研究中小企业成长的模式和路径选择问题。在介绍企业成长的决定因素及其阶段和特征的基础上,研究了企业成长的类型及其模式选择。

第五部分分析了中小企业集群成长的机理及成长模式。主要研究中小企业集群成长的类型,集群成长的竞争优势,以及集群成长的生成条件和机理,以及集群成长的模型和机制,从而加快中小企业的发展。

第六部分研究管理成长,主要是研究中小企业成长需要解决的关键性问题。企业选择什么样的成长模式将决定企业成长的方向,是做正确的事。但是要使企业持续成长,除了做正确的事之外,还应当正确的做事,即管理成长。因此,企业持续成长是做正确的事和正确做事的有机统一。为此,中小企业在成长过程中应思考和努力解决成长过程中的几个关键性的问题,这些问题包括资源的开发与整合、企业家的培养、规模的定位、速度的适度、专业化与多元化的选择,以及实现成长和保持成长之间的平衡等关键性问题,以保持企业的良性成长。

目 录

0 导 论	(1)
0.1 问题的提出	(1)
0.2 核心概念的界定	(4)
0.3 研究思路和内容	(9)
1 中小企业的划界标准	(1)
1.1 中小企业的划界标准	(2)
1.2 中小企业与大企业的比较分析	(9)
附录:中小企业划界标准的国际比较	(14)
2 中小企业成长的理论基础	(17)
2.1 企业成长的经济学理论	(17)
2.2 企业成长的管理学理论	(33)
2.3 企业成长的社会心理学理论	(45)
2.4 企业成长的生态学理论	(46)
2.5 企业成长理论的发展趋势	(49)
案例:国美电器的成长策略	(50)
3 中小企业成长的不确定性	(54)
3.1 不确定性的含义与类型	(55)
3.2 不确定性与企业成长	(58)

3.3 不确定性条件下中小企业成长的战略	(67)
案例:杜邦公司百年成长之道	(80)
4 中小企业成长的模式与路径选择	(86)
4.1 中小企业成长的决定性因素	(86)
4.2 中小企业成长的阶段划分及其特征	(97)
4.3 中小企业成长的类型及其模式选择	(123)
案例:江苏春兰集团成长历程	(146)
5 企业集群与中小企业成长	(149)
5.1 企业集群的含义与类型	(150)
5.2 企业集群与竞争优势	(163)
5.3 企业集群的生成条件与机理	(167)
5.4 企业集群的成长与机制分析	(178)
案例:西班牙加泰罗尼亚的小型产业集群	(189)
6 中小企业成长的关键性问题	(193)
6.1 企业成长的资源开发与整合问题	(193)
6.2 企业成长的企业家培养问题	(206)
6.3 企业成长的规模定位问题	(233)
6.4 企业成长的速度问题	(244)
6.5 企业成长的专业化与多元化问题	(248)
6.6 企业成长的平衡问题	(268)
案例:芬兰诺基亚公司专业化与多元化的转换历程	(281)
参考文献	(284)
后 记	(295)

中小企业的划界标准

梦想很难变成现实的一个原因是因为梦里的构想总是不停在变,因此它们不能被定义。我们需要进一步检验现实,并且定义一些常用的概念。

[英]保罗·伯恩斯

能相当可靠地指出一个企业是小企业、中等企业或是大企业的标志只有一个,即在真正的小企业中,处于顶层的那个人不用参考书面材料或征求其同事的意见就能知道组织中担任关键职责的那几个人。

[美]彼得·德鲁克

在现实的经济社会中,无论是发达国家,还是发展中国家,中小企业在国民经济和社会发展中都具有特殊的战略地位,发挥着越来越重要的作用。正确界定中小企业对于政府制定方针政策、进行宏观调控、促进中小企业的发展具有重要的意义。因此,发达国家都比较重视对中小企业的研究。但在传统的经济体制下,我国一直不重视私营经济的发展,中小企业发展也严重受阻。十一届三中全会以来,我国乡镇企业得到迅猛发展,从而带动了中小企业的发展。但是,中小企业发展中仍存在许多问题,中小企业发展政策的制定和服务体系的构建仍相当滞后,对中小企业仍存在界定模糊、认识不足的问题。因此,需要加快中小企业的发展。而科学地界定中小企业并揭示其本质是促进中小企业发展的客观要求,也是研究中小企业的基本前提。

1.1 中小企业的划界标准

1.1.1 常用的划界标准

一般来说,中小企业指相对于大企业来说经营规模更小的企业。由于各国对中小企业有不同的认识,划界标准也有所不同。但常用的划界标准大致可分为“质”的定义和“量”的定义两方面。

从“质”的方面界定中小企业主要是以企业的经济特征和控制方式来对企业加以定义,是一种较主观的认定方式,也就是利用“相对规模”的大小作为中小企业的划界标准。如加拿大小企业秘书处对小企业的定义是:独立所有、并无大公司管理结构特征的企业;独立企业联合会的定义是:由业主独立所有和经营、在其经营领域不居垄断地位的企业。

从“量”的方面界定中小企业一般以若干个数量指标来衡量企业规模的大小,常用的指标有企业的生产总值、销售总额、资产总额、雇用员工人数等等。如加拿大规定年营业额小于 500 万加元,从业人员少于 100 人的制造业企业或少于 50 人的其他行业为小企业^①。

此外,还有一些国家通过法律形式来界定企业类别,如日本的《中小企业基本法》以定量标准明确规定了作为政策扶持对象的“中小企业”和“小规模企业”的范围。美国的《小企业法》则把小企业界定为“独立拥有、独立经营及在同产业间不居领导支配地位的企业”。

从总体上看,世界上多数国家对企业的界定都是坚持定量与定性相结合的原则。但是,由于各国经济发展水平不同,经济结构各异,因而不同的国家或同一国家在不同的时期对中小企业的具体界定又各不相同,国际上尚未形成一个统一的中小企业的划界标准。

^① 严志勇、陈晓剑:《国外支持小企业融资的若干经验及对中国的启示》,《中国经济评论》2003(4)