

(新世纪中国中小企业持续发展问题研究) 丛书
教育部十五“211工程”重点资助项目
对外经济贸易大学精品课程资助项目

中小企业创业管理

SMALL & MEDIUM ENTERPRISE
INNOVATION MANAGEMENT

林汉川 邱红 编著

对外经济贸易大学出版社

作者简介

林汉川，男，1949年出生，经济学博士，对外经济贸易大学特聘教授、中南财经政法大学教授、博士生导师，享受国务院政府特殊津贴专家和湖北省有突出贡献中青年专家，现任对外经济贸易大学中小企业研究中心主任、北京企业国际化经营研究基地首席专家，并在十多家学术机构和学术刊物任职。

主要从事现代企业理论与企业制度、中小企业发展机制与政策、国有企业改革等方面的研究工作。曾主持七项国家自然科学基金和国家社科基金项目、八项省部级和国际合作项目。在《中国社会科学》、《经济研究》、《管理世界》、《中国工业经济》、《数量经济技术经济研究》、《经济学动态》等刊物发表学术论文200多篇，出版专著20多部。先后有十多项科研成果获得省部级以上奖励。

邱红，女，1970年出生，经济学硕士，中原工学院教师，中南财经政法大学经济学博士生。主要学术研究领域为现代企业理论与企业制度、中小企业发展机制与政策等，先后参与国家自然科学基金、国家社科基金项目、河南省软科学课题等6项，近来在核心期刊和权威杂志等国内刊物上发表论文10多篇。

(京) 新登字 182 号

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业创业管理/林汉川, 邱红编著. —北京: 对外经济贸易大学出版社,
2005

(新世纪中国中小企业持续发展问题研究)

ISBN 7-81078-598-2

. 中... . 林... 邱... . 中小企业 - 企业管理 - 研究 - 中国
. F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 146547 号

2005 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

中小企业创业管理

林汉川 邱红 编著

责任编辑: 朱成器

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码: 100029

网址: <http://www.uibep.com>

河北省唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm×230mm 17.25 印张 309 千字

2005 年 12 月北京第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-598-2

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 28.00 元

前 言

进入 21 世纪以来，随着经济全球化及新经济革命的深入，国际经济界普遍认为，中小企业是 21 世纪经济发展的主角。各国政府官员、经济学家、企业界人士都把中小企业的发展提升到战略高度给予重视。在我国国民经济发展中，中小企业的地位和作用更显重要。据最新资料，我国工商管理部门注册的中小企业已超过 1 500 多万家，占全国注册企业总数的 99.5% 以上，所创工业总产值、利税、出口总值和就业人数，分别占全国的 60%、40%、60% 和 73% 以上。可见，中小企业不仅是推动全国社会发展的重要力量，更是实现充分就业的重要载体和促进社会稳定的基础，而且，它还对搞活和繁荣全国市场、配合和促进大企业高效运作、优化产业结构、实现国民经济良性循环、推动整个社会经济运行质量等方面起着举足轻重的作用。然而，据我们对北京、江苏、浙江、广东、湖北、辽宁、云南七省市 1 400 多份问卷调查资料表明，我国中小企业在发展过程中已被一些深层次问题所困扰。突出的是人才匮乏、资金缺乏、技术落后、过度竞争、产品质量差、劳动效率低、亏损率高等问题。因此，除了建立健全中小企业发展的政策支持体系外，更应加快培养一大批中小企业的创业者和管理者，因为提高他们的素质问题，将直接影响到我国中小企业在新世纪的“二次创业”与可持续发展问题。本丛书也正是为适应这一时代需要而编著的。

本丛书的特点：（1）内容新颖充实。涵盖了中小企业创业、战略与运营控制中所涉及的各种问题，能让读者从丛书中体现到身处中小企业创业者和管理者职位所面临的种种挑战与责任，从该丛书中学习到做中小企业创业者与管理者的综合知识与本领。（2）注重实用。丛书基于理论服务于实践的宗旨，将中小企业的某一专题与紧密相关的案例、讨论思考题融为一体，以使读者运用所学到的中小企业的理论和方法，分析中小企业创业、战略与运营控制中的现实问题，提高分析问题、解决问题的能力。（3）适用对象广泛。本书既可作为国内高校 MBA、硕士生和高年级本科生学习中小企业管理的教材，也可供广大中小企业创业者、管理者及各级相关管理部门使用。

本丛书共分三册。各册主要内容如下:

(1) 《中小企业创业管理》。从本书中了解到中小企业创办的原因, 中小企业创业者应具备的素质要求, 明确如何捕捉中小企业创业机遇, 了解中小企业各种组织形式的优缺点和适应条件, 掌握编制中小企业创业计划、资金筹措、经营决策、人力资源开发和管理各种综合知识与本领。

(2) 《中小企业战略管理》。从本书中了解到中小企业的战略体系与战略选择方法, 弄清中小企业市场竞争战略、核心专长战略、技术创新战略、风险投资战略、国际化经营战略、信息化战略的内容、方法和应用技巧。

(3) 《中小企业运营与控制》。从本书中了解到中小企业运营过程和控制方式, 弄清中小企业危机管理与控制、质量管理与控制、存货管理与控制、设备管理与控制、财务管理与控制、信用管理与控制的主要内容、运作方法和技巧。

本丛书由林汉川、邱红两位同志负责编写, 他们承担了全书的拟定提纲、收集资料、撰写等全部工作。该丛书系教育部“十五”“211”工程重大项目《我国中小企业持续发展问题研究》(批准号: E140005) 与对外经济贸易大学精品课程重点项目的研究成果。该丛书的出版, 得到对外经济贸易大学出版社的帮助和支持, 在此表示衷心感谢!

的确, 对我国中小企业创业管理、战略管理与运营控制等问题的教学与培训问题, 是我国中小企业新世纪可持续发展中的一件大事, 也是一项十分艰苦复杂的工作。它既需要各级相关部门和广大中小企业创业者和管理者的重视, 更需要课程内容上不断吸取国内外现实经验与创新。本丛书仅是在这方面进行了一些尝试。诚然, 由于本丛书的编写时间仓促, 加之水平有限, 错误难免, 不足之处恳请广大读者能给予批评指正。

编著者

2005年10月于北京

<h1>目 录</h1>	
第一章 导论	(1)
第一节 中小企业的界定标准	(3)
第二节 中小企业的功能	(10)
第三节 中小企业发展面临的问题和趋势	(15)
参考文献	(23)
复习思考题	(24)
案例分析	(24)
第二章 中小企业创业机遇	(27)
第一节 创建中小企业的理由	(29)
第二节 成功中小企业创业者的特点	(32)
第三节 中小企业创业机遇	(37)
参考文献	(40)
复习思考题	(40)
案例分析	(41)
第三章 中小企业创业模式	(44)
第一节 中小企业的组织形式	(45)
第二节 家族企业	(52)
第三节 特许经营	(66)
第四节 新建中小企业	(75)
第五节 收购中小企业	(78)
参考文献	(83)
复习思考题	(83)
案例分析	(84)

第四章 中小企业的创业计划	(87)
第一节 中小企业创业计划的含义与功能	(90)
第二节 中小企业创业计划的内容	(94)
第三节 中小企业创业计划的要素结构	(97)
第四节 中小企业创业计划的制定和实施	(101)
参考文献	(104)
复习思考题	(104)
案例分析	(105)
第五章 中小企业的资金筹措	(106)
第一节 中小企业融资体系	(107)
第二节 中小企业创业自筹资金模式与策略	(117)
第三节 中小企业直接融资模式与策略	(121)
第四节 中小企业间接融资模式与策略	(130)
第五节 中小企业政府支持资金	(138)
参考文献	(140)
复习思考题	(141)
案例分析	(141)
第六章 中小企业经营决策	(143)
第一节 中小企业的远景规划	(145)
第二节 中小企业的内部分析	(153)
第三节 中小企业的外部分析	(156)
第四节 中小企业经营决策方法	(161)
参考文献	(171)
复习思考题	(171)
案例分析	(171)
第七章 中小企业的人力资源开发与管理	(176)
第一节 员工的招聘与选择	(177)
第二节 员工的培训与开发	(186)
第三节 员工的报酬与奖励	(194)

第四节 中小企业文化建设	(206)
参考文献.....	(213)
复习思考题.....	(214)
案例分析.....	(214)
第八章 科技型中小企业的成长机制.....	(217)
第一节 科技型中小企业的特点和发展模式.....	(219)
第二节 科技型中小企业的孵化器运行机制.....	(224)
第三节 科技型中小企业与风险投资的运行机制.....	(237)
第四节 我国科技型中小企业的创新.....	(250)
参考文献.....	(261)
复习思考题.....	(261)
案例分析.....	(262)

中小企业以其特有的优势，在现代经济中发挥着越来越大的作用。大力发展中小企业，实现可持续发展，已是各国的共识。21世纪将是中小企业的世纪。环顾周围，我们就会发现绝大多数企业是中小企业，每个人都要与中小企业打交道，因为它无处不在！中小企业的重要性不仅体现在数量上，还体现在它们能够提供大量的就业机会、商业和服务，并使消费者产生满足感，从而使所有者获得成就感。目前，人们对中小企业越来越感兴趣，出现了学习中小企业热，并且把拥有和经营中小企业作为实现人生梦想、获得更多财富的最佳选择。因此，掌握中小企业创业与管理理论就成为一件十分有趣、且富有挑战和有超额回报的事业，也是有志于创办中小企业者首先需要了解和掌握的基本知识。

第一章

导 论

引 言

敢于做小，而又不能永远做小^{*}

成都市三业实业有限公司是1993年注册成立的民营企业，在国内大中小企业搏杀市场竞争异常激烈的今天，在外资汹涌而来跑马圈地占领市场的今天，民营中小企业怎样生存和发展？成都市三业实业有限公司的创业是非常典型的一例。

^{*} 资料来源：商界杂志社主编：《创办中小企业成功模式》，广东经济出版社，2002年。

一、三业的起步

寻找“夹缝”求生存。三业最终找到了适合于自己生存的“夹缝”（高湿物料的干燥），于是，三业重点突破，重兵投入，由此打开了进入干燥机制造业的缺口。“生命的力量在于不畏严寒酷暑，生命的意义在于证明活着的价值……”这一切的前提是首先必须活着。在小型企业生存和发展的道路上，三业这句话很有借鉴价值。

二、三业的市场

做好终端树信誉。“企业，可以小，但产品一定要优，信誉一定要好。”三业老总如是说。

三、三业的壮大

树立特点谋发展。“用做人的态度来做企业”，这种经营理念让公司收益无穷。另外还表现在三业公司目前已经形成以技术为核心的多商家联合经营模式。

四、三业发展的张力

合理的资源配置。三业公司的经营配置是这样的：企业的核心是研究设计所，研究所的补充是一座占地4 000余平方米的生产性实验工厂，制造质量的监测中心是品管部；而销售服务公司在于强化销售，完善终端服务。经营资源的合理配置对大企业重要，对中小企业更显重要。

五、三业的心态

要敢于做小，但又不能甘于做小。小企业怎样准确地树立经营心态，正常开展日常经营活动，并在此过程中进行发展呢？在“做自己能做的，做好自己能做的”平和心态下三业发展起来了，由初创的几千元资产已发展成拥有几百万资产的科技开发型生产企业。虽然三业仍然属于一个中小企业，但这个充满无限生命力的企业，一定会取得更灿烂的辉煌。

正如成都市三业实业有限公司表现出来的那样，小企业有小企业的优势，他们可以解决大企业所容易忽视的市场。三业公司通过寻找“利基市场”、产品服务并重、做顾客的朋友以及利用自身核心优势，在经济体制大转轨的今天，获得了良好的发展势头。通过本章学习，我们可以了解到：

中小企业的含义及其界定标准；

中小企业独特贡献和及其发展趋势；

中小企业发展所面临的问题。

第一节 中小企业的 界定标准

一、世界各国中小企业的界定标准

(一) 中小企业的含义

中小企业 (small & medium enterprises) 不是一个绝对的概念, 而是一个与大企业相对而言的概念。从理论上讲, 中小企业一般是指规模较小的或处于创业阶段和成长阶段的企业, 包括规模在规定标准以下的法人企业和自然人企业。由于经济发展情况不同, 世界各国对中小企业的具体确认标准和办法也不同, 有的国家以法律形式规定中小企业确认标准, 有的国家没有统一的确认标准, 只是在制订相关政策时加以规定, 但一般都是以雇员人数、营业额、资产总额、资本总额中的一项或几项指标来确认中小企业的。目前国际上还没有一个普遍接受或一致认同的定义。企业大小的标准都较为武断, 一般为某种特殊目的而制定。质量因素在描述中小企业时, 企业至少要有以下特点中的两个特点:

- 管理是独立的, 因为经理通常自己拥有企业;
- 拥有资本, 而且所有权属于一个或多个私人;
- 一般在本地经营, 尽管市场未必在本地;
- 与行业内的大竞争者相比规模很小。

显然, 有些中小企业不能全部符合以上条件, 但不管怎样, 本书讨论管理概念时所主要指的企业, 符合以上条件概括的一般模式, 即独立拥有和经营的, 在其经营领域不具有主导地位的企业。

(二) 中小企业的界定标准

一般而言, 各国对中小企业的界定有定量 (quantitative) 界定和定性 (qualitative) 界定两种方法。定量界定主要包括从雇员人数、资产 (资本) 额以及营业额三方面进行界定 (见表 1 - 1)。

表 1 - 1 部分国家和地区从定量、定性角度对中小企业界定状况

国家或地区	定量界定			定性界定
	雇员人数(人)	资产(或资本)额	营业额(年)	
美国	[0, 500]		[0,1 亿美元]	独立所有; 自主经营; 在同行业中不占垄断地位。
加拿大	[0, 500]		[0,2 000 万加元]	独立所有; 无大公司 管理结构特征; 在其经 营领域不占垄断地位。
墨西哥	制造业:[16, 250]		[30 万,70 万美元]	
巴西	[5, 250]			
智利	[0, 200]		资产额(0, 100 万美 元)	
阿根廷	工业:[11, 250] 贸易:[6, 200] 服务业:[6, 200]		[50 万,2000 万比索] [60 万,1850 万比索] [20 万,300 万比索]	
委内瑞拉	[6, 100]			
哥伦比亚	[5, 100]			
欧盟	[10,500],[1,250]			
德国	[0, 500]		(0,1 亿马克)	独立所有; 所有权和 经营权统一; 对企业进 行个人或家族式管理; 非其他企业的下属单位; 不能从资本市场直接融 资; 经营者自担风险。

续表

国家或地区	定量界定			定性界定
	雇员人数(人)	资产(或资本)额	营业额(年)	
英国	制造业:[0, 200]	建筑、采矿:[1, 25] 零售业(0, 45万英镑)		市场份额较小; 所有者(经营者)依据个人判断进行经营; 所有者(经营者)独立于外部支配。
法国	[10, 500]			
意大利	[10, 500]		资本额 [0, 15 亿里拉]	
奥地利	[0, 500]			
荷兰	[0, 250]	资产额 [0, 2400 万荷兰盾]	[0, 480 万荷兰盾]	
比利时	[0, 50]			(0, 2.3 亿比朗)
爱尔兰	制造业:[1, 500]			
瑞士	[0, 500]			
西班牙	[0, 500]			
葡萄牙	[5, 500]		(0, 25 万康托)	
希腊	[10, 100]			
丹麦	[50, 100]			
挪威	[0, 100]			
瑞典	[0, 200]			
芬兰	[0, 500]			

续表

国家或地区	定量界定			定性界定
	雇员人数(人)	资产(或资本)额	营业额(年)	
保加利亚	[10, 100]	固定资产(0, 140 万美元)	(0, 170 万美元)	
土耳其	小工业:[0, 10]			
以色列	小企业:[0, 50]			业主亲自执行大部分或全部管理职能
日本	制造、采矿、运输、 建筑业:[0, 300] 批发业[0, 100] 零售、服务业:[0, 50]	资本额(0, 1 亿日 元) 资本额(0, 3000 万日元) 资本额(0, 1000 万日元)		
韩国		制造、采矿、运输 业:[0, 300] 建筑业:[0, 200] 批发业:[0, 50] 商业及其他服务 业:[0, 20]	资产额(0, 5 亿韩 元) 资产额(0, 5 亿韩 元) 资产额(0, 2 亿韩 元) 资产额(0, 500 万韩 元)	
新加坡	[0, 100]	固定资产净值(0, 1200 万新元)		
中国台湾 地区		制造采掘业:[0, 300] 农业、金融、保险及 服务业:[0, 100]	实收资本(0, 1 亿新 台币)	
中国香港特 别行政区	制造业:[0, 100] 其他行业:[0, 50]			

续表

国家或地区	定量界定			定性界定
	雇员人数(人)	资产(或资本)额	营业额(年)	
泰国	[0, 200]	投入资金(0, 1 亿铢)		
马来西亚	制造业:[0, 250]	股金(0, 250 万马元)		
菲律宾	[10, 200]	资产额(100 万, 4000 万比索)		
印度尼西亚	小企业:[0, 100]		(0, 20 亿卢比)	利用家庭劳动力; 分工程度低; 劳动成本低; 采用简易的资本手段; 利用当地金融资本; 生产场所紧靠住宅。
文莱	[10, 1000]			
印度		小企业、设备投资(0, 200 万卢比)		
尼泊尔	使用动力:[0, 10] 无动力:[0, 25]			
巴基斯坦		设备投资(0, 75 万卢比)		
孟加拉	小企业只有少量雇员	设备投资(0, 300 万塔卡)		
斯里兰卡		设备投资(0, 100 万卢比)		
澳大利亚	[0, 500]			

资料来源：林汉川、魏中奇主编：《中小企业发展与创新》，上海财经大学出版社，2001年。

说明：本表对中小企业的定量界定采用区间法表示，用方括号的闭区间表示含端点值，用圆括号的开区间表示不含端点值。一些国家或地区雇员人数界定区间的左端点值为零，表示该国家或地区的中小企业含“自我雇佣”的零雇员企业；左端点值不为零表示将“自我雇佣”排除在中小企业范畴之外。

二、我国中小企业界定标准的演变轨迹与最新标准

(一) 我国中小企业界定标准的演变轨迹

1. 中国对中小企业的界定先后经过几次调整。建国初期曾按固定资产价值划分企业规模。

2. 1962年，改为按人员标准对企业规模进行划分：企业职工在3 000人以上的为大型企业，500~3 000人之间为中型企业，500人以下为小企业。

3. 1978年，国家计委发布《关于基本建设项目的大中型企业划分标准的规定》，把划分企业规模的标准改为“年综合生产能力”。

4. 1984年，国务院《国营企业第二步利改税试行办法》对中国非工业企业的规模按照企业的固定资产原值和生产经营能力创立了划分标准，主要涉及的行业有公交、零售、物资回收等国营小企业。如规定京、津、沪三市固定资产原值不超过400万元且年利润不超过40万元的属国营小型企业；三市以外相应标准为固定资产原值300万元以下和年利润30万元以下。

5. 1988年，对1978年标准进行修改和补充，重新发布了《大中小型工业企业划分标准》，按不同行业的不同特点作了分别划分，将企业规模分为特大型、大型（分为大一、大二两类）、中型（分为中一、中二两类）和小型四类六档。当时中小企业一般指中二类和小型企业。具体为：凡产品比较单一的企业，如钢铁联合企业、炼油厂、手表厂、水泥厂等按生产能力为标准划分；一些企业，如发电厂、棉纺厂，习惯上以生产设备数量为标准划分；对于产品和设备比较复杂的企业，以固定资产原值数量标准划分。

6. 1992年又对1988年划分标准作了补充，增加了对市政公用工业、轻工业、电子工业、医药工业和机械工业中的轿车制造企业的规模划分。

7. 1999年再次修改，将销售收入和资产总额作为主要考察指标：分为特大型、大型、中型、小型四类，其中年销售收入和资产总额分别在5亿元以下、5 000万元以上的为中型企业，年销售收入和资产总额均在5 000万元以下的为小型企业。参与划型的企业范围原则上包括所有行业各种所有制形式的工业企业。

(二) 我国中小企业最新界定标准

1. 中小企业最新界定标准的内容

为贯彻实施《中华人民共和国中小企业促进法》，按照法律规定，原国家经贸委、国家计委、财政部、国家统计局研究制订了《中小企业标准暂行规定》（国经贸中小企业[2003]143号文件，以下简称规定）。该规定的出台，增强了《中小企业促进法》的可操作性，也是我国加入WTO后，利用国际规则，促进

我国中小企业开拓国际市场、参与国际竞争、与国际接轨的具体体现。中小企业标准是根据企业职工人数、销售额、资产总额等为指标，同时结合行业的特点，适用于各类所有制和各种组织形式的企业，体现了不同所有制形式的中小企业将享有同等的待遇。本规定适用于工业，建筑业，交通运输和邮政业，批发和零售业，住宿和餐饮业。其中，工业包括采矿业、制造业、电力、燃气及水的生产和供应业。本标准以外其他行业的中小企业标准另行制定。

(1) 工业，中小型企业须符合以下条件：职工人数2 000人以下，或销售额30 000万元以下，或资产总额40 000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数300人及以上，销售额3 000万元及以上，资产总额4 000万元及以上；其余为小型企业。

(2) 建筑业，中小型企业须符合以下条件：职工人数3 000人以下，或销售额30 000万元以下，或资产总额40 000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数600人及以上，销售额3 000万元及以上，资产总额4 000万元及以上；其余为小型企业。

(3) 批发和零售业，零售业中小型企业须符合以下条件：职工人数500人以下，或销售额15 000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数100人及以上，销售额1 000万元及以上；其余为小型企业。批发业中小型企业须符合以下条件：职工人数200人以下，或销售额30 000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数100人及以上，销售额3 000万元及以上；其余为小型企业。

(4) 交通运输和邮政业，交通运输业中小型企业须符合以下条件：职工人数3 000人以下，或销售额30 000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数500人及以上，销售额3 000万元及以上；其余为小型企业。邮政业中小型企业须符合以下条件：职工人数1 000人以下，或销售额30 000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数400人及以上，销售额3 000万元及以上；其余为小型企业。

(5) 住宿和餐饮业，中小型企业须符合以下条件：职工人数800人以下，或销售额15 000万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数400人及以上，销售额3 000万元及以上；其余为小型企业。

2. 对规定的补充说明如下：

(1) 职工人数以现行统计制度中的年末从业人数代替。

(2) 工业企业的销售额以现行统计制度中的年产品销售收入代替。

(3) 建筑业企业的销售额以现行统计制度中的年工程结算收入代替；批发和零售业以现行统计制度中的年销售额代替。

(4) 交通运输和邮政业，住宿和餐饮业企业的销售额以现行统计制度中的年营业收入代替。

(5) 资产总额以现行统计制度中的资产合计代替。

(6) 本规定适用于在中华人民共和国境内依法设立的各类所有制和各种组织形式的企业。

(7) 企业类型的确认以国家统计局部门的法定统计数据为依据，不再沿用企业申请、政府审核的方式。

(8) 规定中的中小企业标准上限即为大企业标准的下限，国家统计局部门据此制订大中小企业的统计分类，并提供相应的统计数据。

(9) 国务院有关部门据此进行相关数据分析，不再制订与《中小企业标准暂行规定》不一致的企业划分标准。

(10) 对尚未确定企业划型标准的服务行业，有关部门将根据 2003 年全国第三产业普查结果，共同提出企业划型标准。

(11) 本标准自公布之日起施行，原国家经委等五部委 1988 年公布的《大中小型工业企业划分标准》及 1992 年公布的该标准的补充标准同时废止。

按照新的企业划分标准，我国大、中、小型企业占全部企业数的比例分别为：0.21%、1.96%、97.83%，这一结构与一些发达国家的企业规模结构基本相近。

第二节 中小企业的功能

一、中小企业在世界各国经济发展中的特殊贡献

中小企业在经济中的地位与作用一般可以用三个指标来衡量：一是中小企业数占企业总数的比重；二是中小企业从业人员占全部就业人员的比重；三是中小企业产值占总产值的比重。中小企业在西方各国经济中的突出地位与作用主要体现在以下几个方面。

(一) 吸收社会大部分劳动力，提供新的岗位

中小企业最大的优势就是通过提供新的岗位来创造就业的能力，为不断增长的人口提供了新的工作。美国商业部和劳工部的资料表明：“以小企业（员工少于 500 人）为主导的产业在 1996 年提供的新工作占职位总数（2 500 万）的

64%”；1997年底欧盟15国共约1800万个中小企业，占企业总数的99.8%，容纳了66%的私营劳动力；1996年德国中小企业职工占全国就业人口的70%；法国中小企业有230万家，占企业总数的99%以上，提供着法国三分之二以上的产值和就业；比利时中小企业职工占全国就业人口人数的52%；加拿大中小企业约有250万个，就业人数占全国总就业人口的70%；澳大利亚小企业雇佣总人数占全国就业人数的44%；比利时中小企业职工占全国就业人数的52%；阿根廷全国中小企业约95家，创造就业人数约为720万，约占全国就业人数的60%；委内瑞拉中小企业就业人数占就业总劳动力的75%；日本中小企业就业人数达78%；韩国在1996年的制造业中，中小企业占企业数及就业人数比重分别达到了99.1%和69.2%。此外，中小企业还经常在大公司缩减和裁员时提供工作机会。据Dun&Bradstreet公司统计，1991~1996年间仅小企业就为美国创造了1500万个新的工作机会，而此时大公司却在不断裁员；1926~1986年间，在生产行业的大公司中从业人数减少了10万，而小企业则创造了130万新工作岗位；1994~1996年，德国在大企业减员42.7万的情况下，中小企业就业人员反而增加了7000个；澳大利亚全国从公务员、大企业辞退的人员的90%由小企业接纳；比利时1980~1996年全国中小企业共增加了21.1万名职工，与此同时大企业却减少了13.3万名职工。最后，中小企业还为新进入劳动力市场的年轻人、妇女、残疾人、少数民族和老年人提供了适当的就业机会。正如法国经济部长1993年12月在同《世界报》记者谈话时说：“中小企业是同失业作斗争的‘先锋’”。

（二）为员工提供获得全面经验的机会

中小企业给员工提供了在大企业专业化生产中所无法提供的多种学习经历。

小企业的员工不仅可以承担多种业务，而且有更大的决策权，这可以使他将兴趣和工作结合起来。因此小企业能使员工成为更好的领导者，并可以更有效地利用他们的智慧和能量，这种现实使越来越多的大学生寻求在小企业的全职工作。这种趋势的原因是小企业“因为员工少，所以易于提供全面的经验”。因此，中小企业可以培训员工已使他们成为对大企业有价值的员工。美国SBA的研究表明，中小企业提供了2/3的基本工作，这相当于培训了基本工作技能。

（三）其创新更具灵活性

正是由于中小企业为员工提供了获得全面经验的机会，使得中小企业更能激励创新和具有灵活性。据哈佛大学的研究材料，美国在第二次世界大战后经济上广泛采用的703项重要发明中，只有133项是美国科学中心与跨国公司完成的，

大部分是由小公司及某个领域的个人发明家完成的。在 1953 ~ 1973 年的 20 年中, 美英德法日五国共开发了 352 件重要技术革新项目, 有 159 件为中小企业创造, 占 45.2%。所以, 人们把中小企业看成是重要的革新活动源泉。美国商业部的许多研究表明, 二战以来有 50% 的革新和 95% 的开创性革新来自于新建的小企业。例如, 复印机、胰岛素、真空管、盘尼西林、棉花采摘器、拉链、自动传送系统、喷气发动机、直升机、动力方向盘、彩色电影、圆珠笔、微机、电子心脏调节器、包裹邮寄快递和快餐等。这些革新显示了中小企业在研究和发展上的巨大作用。无论是在不断发展的产业还是在逐渐衰退的产业, 中小企业都是卓越的革新者。

(四) 创造相当部分的国民生产总值

美国于 20 世纪 80 年代初, 在不包括农林渔业和政府部门在内的国民生产总值中, 中小企业约占 46%; 在建筑、批发、服务业中, 中小企业产值所占比重高达 80% 左右; 1997 年, 美国有 2 000 多万个中小企业, 占企业数量的 95%, 他们创造的增加值占 GDP 的 50% 以上, 占 GNP 的 39% 以上。80 年代末, 欧共体中小企业在国内生产总值中占 60% 左右, 占总投资 50% 左右。

(五) 有力地推动着农村地区的工业化进程

意大利中小企业分布广泛, 使农村地区的产业结构根本改观, 使工业或服务业占主导地位; 中小企业吸收了绝大部分农村剩余劳动力, 中小企业承担着农村的产前、产中、产后社会化服务体系的主角。因此, 中小企业为农业现代化和工业化作出了重要贡献。

(六) 中小企业日益成为经济国际化进程中的一支重要力量

在 20 世纪 50 年代至 60 年代的日本经济腾飞时期, 中小企业产品出口占日本工业品出口总额比重达 40% ~ 60%。1984 年法国中小企业出口额占全国总额的 20% 以上。我国台湾的 73 万家中小企业, 占直接出口总额的 66%。中小企业参与国际分工的途径包括出口产品、参与国际投资、为国外厂商提供零配件与半成品以及承包国外工程等。

二、中小企业在我国经济发展中的特点与作用

(一) 改革以来我国中小企业得到迅猛的发展, 在经济发展中呈现出以下特点:

1. 服务领域拓展迅速

中小企业的服务领域从手工业、简单加工业、零售业拓展到国民经济各主要

行业。中小企业在发展之初主要以从事简单的加工、服务行业为主，所从事的行业如制造业领域的服装缝纫、手工艺制作、食品加工，流通行业的零售业，运输行业的长短途运输以及其他社会服务业等。随着一定的资本原始积累的形成，中小企业的行业涉及面开始拓宽，现已逐步介入到电子、精密仪器、机械化工等技术要求较高的行业。在国民经济第一、第二和第三产业中，几乎都有中小企业存在。

2. 经营灵活：适应性强

中小企业经营手段灵活多变，市场适应性强，可以根据市场变化较快地调整产品结构，改变生产方向，从而较快地适应市场的新需要，具有很强的生命力。

3. 中小企业的组织方式由单兵作战开始向专业化经营、协作化生产迈进

单兵作战是中小企业早期的主要经营组织方式。但是随着市场竞争的升级，不少企业开始试着集结成团，共拓市场，逐步走向专业化，“小而专”代替了“小而全”；有的则成为大企业的卫星企业，形成伙伴和链条关系，走上为大企业生产配套产品或提供售后服务的专业化道路。

4. 中小企业的经营机制由工厂制向公司制过渡

在计划经济体制时期，许多企业的内部管理机制是以传统的工厂制为主。随着经济体制改革步伐的加快，以工厂制为主的模式逐步被取代，一些企业建立了法人治理结构。企业的内部管理决策也趋向科学、民主。

5. 中小企业的产品开始从单纯模仿型向自主创新型转变

中小企业在发展之初由于人员缺乏、资金少、装备差，因而主要以模仿型产品生产为主。随着资本原始积累的形成，部分企业已开始注重产品的质量与产品的科技含量，有的企业通过招揽人才，形成技术开发中心，自主开发新产品，生产新工艺，有些则借助科研院所的力量走产、学、研相结合的路子。

6. 中小企业的市场定位由本区域范围转变为面向国内、国际两大市场

在发展之初，中小企业主要是为本地人民生活提供日常服务，如食品加工、餐饮、零售服务等。随着生产的社会化分工在全省、全国乃至全球范围的展开，这在东部地区更为明显。根据“中德实证经济研究合作项目”的调查，东部地区中小企业与发达国家或地区的贸易往来比较密切，大多生产具有国际比较优势的产品，具有外向型经济的特点。东部地区的一半中小企业是出口企业，1/3企业所需原材料和配件来源于国外企业。

7. 坚持技术革新向“专、精、特”方向发展

特色经济初具雏型，涌现出一批科技型中小企业、新型工业园区和健康的农

副产品加工“龙头”企业。不少中小企业坚持技术创新，向“专、精、特”方向发展。这些工业园区多因地制宜，形成自己的特色产业，如武汉的民营科技工业园、仙桃的丝宝工业园、随州的三里岗食用菌生产基地、黄冈蕲春的塑料工业园、恩施的农副产品加工园等正在兴起。

（二）中小企业在我国经济发展中的作用

中小企业在我们这样一个资金短缺、劳动力充足、还处于初级阶段的国家经济发展中占据着极其重要的地位，并发挥着重要的作用。

1. 中小企业是我国经济持续增长的重要保障

截至 2001 年底，我国中小企业的总产值、销售收入、利润总额、应缴税金分别占全部工业总量的 53.05%、50.53%、37.25% 和 42.95%。近年来大约出口总额的 60% 也是由中小企业提供的。除此而外，中小企业的发展对地区经济的发展和腾飞发挥了巨大的作用。例如，广东经济的快速增长得益于改革开放后大量外资企业的引入；浙江的经济发展主要依靠私有经济的快速增长；江苏乡镇企业的快速发展对其经济腾飞起到了巨大的推动作用。

2. 中小企业是我国市场经济的主导力量

许多改革措施都是在中小企业进行改革试点并取得一定经验后才逐步推开，以避免不必要的损失。从中小企业自身来说，由于其竞争力弱，更强烈地要求市场竞争的充分性和公平性。因此，对于发展中国家而言，众多中小企业的存在，防止了垄断行为的发生，刺激了有效需求的增长，成为经济高速增长的主要来源。

3. 搞活中小企业是深化国有企业改革的前提条件

中小企业改革有利于从整体上突破改革难点，可以为大型国有企业改革创造更好的条件。通过改组、联合、兼并、出售等多种形式放开搞活国有中小企业，是完成国有资产优化重组的重要内容。而且由于中小企业具有产权流动和重组的震荡小、易操作、见效快等特点，有利于在短时期内实现改革措施的突破，符合先易后难、以小促大、外围突破和循序渐进的改革战略安排。

4. 中小企业是增加就业、稳定社会的重要力量

中小企业在解决就业及推进城镇化方面具有大企业不可替代的作用。全国工业企业中 85% 以上的职工就业于中小企业，而中小型的商业零售企业则占据了 90% 的就业份额，在建筑施工企业中有 65% 以上的人员就业于中小规模的企业。

非公有制的小企业已成为吸纳城镇新增劳动力就业和公有制单位富余职工再就业的主要渠道。并且在今后一个时期内，中小企业仍将是我国增加就业机会、安置城乡劳动力就业的基本场所和主要渠道。

5. 中小企业是技术创新的主导力量

中小企业中有相当一部分为高新技术企业，知识和技术密集型企业。其创新成果不仅在数量上占有相当份额，而且水平和影响也不亚于大企业，它们创造了许多被认为现代最重要的工业创新成果。由此看来，大力发展中小企业尤其是新型高科技中小企业，必将促进我国市场经济的发展，推动产业结构的升级和技术创新。

6. 中小企业是农村经济发展和地方财政的重要财源

中小企业尤其是乡镇企业的发展，能够为农村剩余劳动力提供就业机会，提高农民的收入水平，为农业发展积累资金，从而有利于改善城乡关系，促进农村社会经济的进步。从整体上看，中小企业是我国当前地方经济的主体力量，是地方政府获得财政收入、安置就业人员的主要载体。实施财政包干和分税制以后，中小企业更是地方财政的重要支柱。中小企业支撑着绝大部分地方工业及服务业、零售业、基础建设、农用工业、公益性事业及利用地区资源的特色产业，对地方经济的长远发展，满足人民生活的基本需要，起着非常重要的作用。

第三节 中小企业发展面临的问题和趋势

一、中小企业在发展中所面临的问题

了解中国中小企业的发展现状与面临的问题，是实施各种扶持和促进中小企业发展政策的重要依据。受国务院发展研究中心委托，我们针对北京、辽宁、江苏、浙江、湖北、广东、云南七省市14 000多家中小企业的问卷调查，就中小企业所面临的问题进行了剖析，并结合目前的研究成果，现就我国中小企业在发展中所面临的问题总结如下。

林汉川、夏敏仁、何杰、管鸿禧：《中小企业发展中所面临的问题——北京、辽宁、江苏、浙江、湖北、广东、云南问卷调查报告》，载《中国社会科学》，2003年第2期。

（一）制约我国中小企业发展的瓶颈问题

与发达欧美国家中小企业相比较，我国中小企业在资金实力、尖端的技术力量、高素质的人力资源三方面都远远落后。资金不足、人才匮乏、技术不高是制约我国中小企业发展的瓶颈问题。

1. 产出规模小，资金缺乏，资本构成较低，财务结构不合理

中小企业受其规模、效益和资信所限，贷款困难，资金严重短缺，资本有机构成较低。据调查，80%的中小企业资金运转困难。2001年全国独立核算的小型企业平均拥有资本金只有767.20万元，约为同期中型企业的24.43%，大型企业的3.24%。平均每个小型企业的年产值为2569.02万元，约为同期中型企业的29.94%，大型企业的4.9%。企业资产质量差主要表现在亏损面和资产负债率上。1995年在国有亏损企业中，中小企业所占的比重高达80%，亏损面远远大于大型企业。中小企业的负债率也较高，如小企业的负债率为71.5%，高出大型企业10个百分点，高出企业平均水平6个百分点。

2. 技术创新乏力

我国绝大多数的中小企业技术创新力量薄弱，市场竞争能力不强。据统计，73%的中小企业没有设立科研开发机构；75%的中小企业未通过ISO 9000国际产品质量认证；82%的中小企业没有自己的技术发明和专利产品。致使产品技术含量低、消耗高、质量差、竞争力弱。

3. 人才缺乏，职工素质较低

我国的中小企业，多数属于乡镇企业，主要集中在农村，从业人员也主要来自农村。职工整体素质较低，技术人员更是缺乏。从小企业来说，1996年全国大型企业每百名职工中拥有大专以上学历的为10.46人，而乡及乡以上小企业只有2.96人，仅相当于大型企业平均水平的28%，为数众多的乡及乡以下小企业很少有具备专业技术职称的技术人员和大专以上学历人员。中小企业由于规模小、实力小、事业成就感差，难以吸引人才，因而人才结构极不合理。

（二）中小企业发展自身素质的问题

我国中小企业发展在自身方面，除上述瓶颈问题外，还存在以下问题：

1. 竞争力较弱，受市场和外部冲击较大

中小企业在生产规模和资本积累方面的劣势，使其劳动生产率较低，生产成本低，在市场上缺乏竞争力。另外，中小企业易受经营环境的影响，变数大，风险大，难以吸引投资者的注意。小企业关闭率非常高，小企业开办的头三年约有1/3至1/2关闭。这给其融资带来根本性的影响。

2. 企业产权体制改革不到位

在中小企业改革过程中，国有中小企业产权改革尚未到位，许多企业没有真正按现代企业制度的要求去运作。如一些改制企业，改制以后没有真正建立起规范的法人治理结构，企业经营管理体制没有实质性变化，使其经营机制难以有较大的改变，其内部体制障碍比较明显。

3. 设备落后，技术水平较低

我国工业企业的生产设备本来就比较落后，而中小企业更为落后。1995年全国第三次工业普查资料表明：在我国以中小企业为主的机械、棉纺行业中，属于70年代甚至更早的机床占38.1%，棉布织机占31.7%。由于设备落后，技术水平低，所以使得中小企业的产品档次较低，缺乏竞争力，产品开发能力也较弱。

4. 企业经营管理水平低

由于缺乏管理人才，再加上习惯于用传统的经营管理方式管理企业，造成中小企业经营管理水平较低，管理制度不健全，许多企业在组织结构、劳动人事、财务会计、生产经营等方面缺乏相应的管理规范，使企业难以有质的提高。例如，许多中小企业在创业之后，选择多元化发展战略，出现了进入的领域有明显的盲目性；一些中小企业不能通过财务分析发现企业生产经营中面临的问题。

（三）中小企业发展的外部环境问题

我国中小企业在发展中除自身存在的问题外，其外部支持体系的建立尚未健全，缺乏必要的政策支持。我国中小企业发展的支持体系包括：政府管理机构、创业政策、产业政策、财税政策、法律政策、金融政策、国际化经营政策、信息咨询网络、以及综合服务等支持体系。

1. 中小企业的发展缺乏统一的管理机构

从国外看，在加强对中小企业的管理方面，许多国家都设有专门的管理机构，如日本设有“中小企业厅”，美国则设有“中小企业局”，帮助和扶持中小企业的发展。而我国至今还没有这样的机构。现阶段中小企业由于缺乏统一的、权威的管理机构，所以客观上不利于中小企业参与市场竞争，不利于中小企业的健康发展。另外存在多头管理、政企不分的问题，使中小企业在创业和发展中存在无序竞争和不正当竞争。

2. 促进中小企业创业和发展的政策法规实施体系不健全，市场秩序还很不规范

通过制定法律法规来确定中小企业的地位，促进中小企业的发展，是许多国

家的通行做法。如日本从20世纪50年代开始对中小企业进行立法，先后制定过《中小企业基本法》、《中小企业现代化促进法》、《中小企业指导法》等30多部有关中小企业的专门法律。美国、德国、法国等国家也制定过有关中小企业的法律法规，对中小企业的发展起到了很好的保护和扶持作用。我国在这方面还比较薄弱，中小企业的发展缺乏有效的法律支持和保护，这在一定程度上也影响和制约了中小企业的发展。

4. 中小企业的发展缺乏必要的政策支持

中小企业的发展缺乏必要的政策扶持，有些不但得不到支持，而且还要受到歧视，表现在融资、土地使用、技术开发和税收等各个方面。从融资看，中小企业很难从商业银行得到贷款，也难以通过直接融资（如发行债券、股票等）融通资金。

5. 地方保护

一些地方保护主义，使中小企业难以进行跨地区、跨行业的公平竞争，影响了中小企业的经济效益和发展速度。

6. 社会化服务体系不健全，服务机构整体素质偏低

中小企业势单力薄，需要社会提供多方面的服务。英国、意大利、日本等发达国家，都设有专门的社会中介组织，为中小企业提供职工培训、管理咨询、市场营销、技术开发等方面的服务。我国在这方面还比较欠缺，表现在：一是社会服务组织发展缓慢；二是相当数量的中介服务机构是从政府部门改革分离出来的，体制上遗留着很重的行政机关烙印，系统服务能力差，专业化水平低，无法满足客户的综合要求；三是一些新成立的商业性中介服务公司，收费标准较高，中小企业难以承受。这也对中小企业的发展产生不利影响。

7. 公共信息基础设施薄弱，信息流通不畅

公共信息资源由部门独占，难以共享，导致中小企业获取信息、处理信息的能力较低，信息的及时性、准确性和完整性都无法得到保障。

8. 中小企业的负担较重

中小企业的负担重，主要表现在非正常收费项目多、乱收费现象严重和随意定收费标准等问题。一些地方把本应由社会承担的职责，如计划生育、环境卫生、社会治安、交通安全、社区绿化等，统统加在中小企业身上；一些地方政府把中小企业作为摊派的对象。这一切直接增加了企业的负担，影响了中小企业的发展。

问卷调查报告从总体上显示，我国中小企业量大面广、起点不高，又面临人

才、技术、资金等内部因素以及外部环境等方面的困难，因此，我国中小企业都有一个尽快提高自己“二次创业”能力，不断提升自己的资源禀赋和要素禀赋，从劳动密集型到资金密集型再到技术密集型、信息和知识密集型转型的问题。只有顺利地完成我国中小企业的体制转型和产业结构升级，重视人才培养和技术创新，切实解决企业发展中的各种困难，中小企业才能快速发展，并将成为我国“十一五”和2010年期间国民经济持续增长的重要力量。

二、中小企业发展的趋势

(一) 世界中小企业的发展趋势

发达国家中小企业已发展成国家经济发展的重要支柱。如欧盟中小企业共有1 792.4万家，产值占欧盟总产值的55%，就业人数占欧盟就业人数总数近70%。同时正在经历着企业经营方法和劳动雇佣方面巨大的变化。这些变化有很大的潜在回报，但也是一个挑战。其中最重要的趋势是：

1. 中小企业向自动化、信息化、数据化方向发展。在中小企业中几乎所有工作都受到通信和计算机技术进步的影响。随着自动机器人在生产部门、计算机在会计部门和计算机辅助销售程序在销售部门应用的不断加强，中小企业的管理正在发生着巨大的变化。例如，日本中小企业信息化发展有两种途径：其一是介入全球电子商务；其二是直接进入信息技术产业。中小企业通过开展电子商务，利用网上信息平台，可以实现与国际市场的接轨，加速其参与国际竞争的进程。以中小企业较为集中的东京大田区为例，该地区建立了全国中小企业互联网订货和发货网络体系SMET (small medium enterprise trade)，通过互联网来接受订货，大大增强了区内企业的市场反应能力和经营灵活性。而直接进入信息技术产业，则可以通过以信息技术为代表的新产品的开发为中小企业创造新的市场空间。

2. 很大一部分中小企业从传统产业进入高科技领域，有些已成为新经济组成部分和新兴产业的骨干力量。自动化、计算机、机器人和电子通信的变化，以及由于文化、人口和经济变化而导致的市场变化引起了职业和产业的巨大变化。传统的大规模制造产业的比例在不断下降，涉及到更多的人的活动越来越受到重视，而中小企业非常适合这些活动，如卫生护理、餐饮服务，银行和金融服务，零售业、交通运输和计算机服务等。

3. 企业生产将向个性化、柔性化、分散化方向发展。企业在新的专业化分工、战略联盟关系的基础上，按照合理布局和优化资源配置的原则，分散组织生

产。过去集中、批量化生产方式将向分散、个性化、柔性化生产方式转变。

4. 生产配送体系将以快速满足客户需求为核心。工业化、信息化的发展,使企业产品生产和服务的质量、物流配送的时间和资金结算的速度有了可靠的保证。在这种物流和资金流有可靠保证的情况下,企业之间的竞争,实际上就是满足顾客需求的能力和速度方面的竞争。

5. 产品的生命周期开始缩短,产品的科技含量和附加值与过去有形商品拉开了距离,许多以技术专利和软件形式出现。

6. 技术构成和对劳动力吸纳结构发生了变化,劳动力成本拉上,对浅层劳动力需求下降。

7. 创新将是企业取得优势的根本途径。技术创新、制度创新和管理创新是知识经济时代中小企业获取竞争优势的法宝。

8. 经营战略围绕塑造企业核心竞争能力来制定。中小企业经营战略的制定,主要围绕产业结构分析和全球竞争策略分析来展开,目的在于选择有发展潜力和高盈利能力的产业。

9. 市场营销将以赢得顾客信赖为目标。随着工业化和信息化的发展,逐渐形成了4CS整合营销(指消费者、成本、方便、沟通的有效整合)、概念营销、网络营销、客户关系管理等营销新概念、新方法,这些新的营销活动以赢得客户信赖为核心。

10. 人力资源管理以发挥员工的潜能为目标,强调授权和团队行为。在企业的知识平台建立起来,员工的各项活动通过数据跟踪存储、录像、录音等设备被自动记录下来,每个人的工作情况都能毫无争议地被观察到之后,对员工工作过程的监督和调查就没有必要。在这种情况下,员工之间、员工和领导之间,需要的是相互尊重,需要的是充分授权,以发挥员工的自主性和创造性。因为中小企业通过让员工独立地、更有效地选择岗位来实现对员工的重复授权,所以所有者和经理们越来越多地使用工作团队。成功的团队彼此融洽交流,而且知道发生冲突时如何处理。经理通过让下属自己决策可以使他们学到更多的东西,而经理仅在必要时进行必要的控制。

11. 中小企业向联盟化和国际化方向发展。为完成创造新产业和就业机会的目标以及信息化的发展任务,加强中小企业间的合作是中小企业增强自身实力、开拓新的经营领域的必由之路。鉴于国内的高成本结构和融资上的困难,在中小企业向联盟化方向发展的过程中,很多中小企业与大企业一样走上了国际化经营的道路。例如,日本经济的长期萧条和从事国际经营的中小企业经营业绩的改

善，促使广大中小企业更加关注联盟化经营和国际化经营，希望借此来降低生产成本，获取进行经营革新所必需的生产要素和经营资源。

（二）我国中小企业的发展趋势

随着“抓大放小”等重大改革措施的进一步落实及国际经济环境一体化的影响，我国中小企业已进入了一个新的发展阶段，出现了一些新的发展趋势。

1. 通过资产重组，企业投资主体日趋多元化，多种所有制成份日趋融合

我国中小企业通过改组、联合、收购、兼并、股份合作制、租赁、承包经营、中外合资、出售和破产等形式的改革，投资主体进一步多元化。国有资本从竞争性行业中收缩或退出，国有中小企业民营化步伐加快，民间资本将成为中小企业最主要的资本来源。例如，2002年深圳的12万多家中小企业中，外资企业多达上万家，约占15.86%，内资企业约占37.84%，私营企业已达5.7万多家，约占46.30%，已超过国有企业，个体民营经济从业人员已达80多万人。

2. 在治理结构上，股份合作制将会成为我国中小企业改革的首选形式

股份合作制是一种资本联合与劳动联合相结合的企业制度，既具有股份制的某些特征，又具有合作制的某些特征。中小企业进行股份合作制改造，实现了资本与劳动的直接结合和劳动者联合自治。通过按劳分配与按资分红相结合的分配制度，强化了中小企业的利益激励机制和风险约束机制以及员工直接参与企业经营的民主制度，提高了企业经济效益和市场竞争能力。

3. 民营高科技中小企业仍将持续高速发展

我国民营高科技企业是经济体制和科技体制改革的重要产物，至今已发展成为我国国民经济发展的一支重要力量和高科技产业的主力军。这些民营高科技企业在计算机、通讯、电子产品、软件开发、网络服务、进网设备、先进可视系统和生物技术等产业中，扮演了重要角色。民营化浪潮将从根本上改变中小企业的存在形式和结构，使长期困扰中小企业健康发展的体制问题获得根本性改变。

4. 中小企业东西合作开始向纵深推进

20世纪进入90年代后，沿海发达的中小企业正由“轻型化”发展转向以重工业化为主，以资金、管理和技术的增加为主要内容，劳动密集型产业已失去比较优势。越来越多的以资源或劳动密集型为主导的产业逐渐向拥有丰富的自然资源和廉价的劳动力资源的中西部地区转移。这样，随着西部大开发战略的全面实施及投资环境的改善，沿海与中西部中小企业的合作必将得到进一步的发展。

5. 连锁经营：中小商业企业发展的出路

随着中国的顺利入世，当今商业发展的国际潮流亦挟势而来。连锁经营正在

成为国内外企业尤其是中小商业企业寻求迅速复制式发展，实现低风险、低成本扩张，实现品牌、服务、信息共享优势的重要选择。连锁经营覆盖面从传统的零售业、餐饮业拓展到服务业、医药行业、建材、家用电器、农资、音像制品、旅店业、旅游业等等。业态也从超级市场、百货店向便利店、专业店、专卖店、大型综合超市、仓储式商店、家居广场发展。对此，原国家经贸委市场流通司副司长向欣指出，中小商业企业发展出路在于一定要实施组织化、规模化、现代化的改造，一定要走连锁经营的道路。

6. 集群化协作发展的势头仍将继续保持

以城市为依托，实现配置相对集中，充分发挥聚集效应，已成为中小企业发展的一种趋势。中小企业集群化，首先可以缩短中小企业的协作途径，既方便与大企业配套又能增强中小企业间的协作关系；其次，使中小企业能充分利用现有的社会基础设施，以免再分散有限的资源；第三，集中和城市化，使中小企业既可在发展第三产业中找到机遇，又可利用市场服务体系和服务业提供的社会化服务，克服资金、技术、管理、信息、营销等方面的困难，增强生存发展能力。

7. 专业化：中小企业的发展内容

国家“十五”计划纲要提出，要“实行鼓励中小企业发展的政策，完善中小企业服务体系，促进中小企业向‘专、精、特、新’的方向发展，提高与大企业的配套能力”，这就为中小企业的发展指明了方向。优先发展科技型、知识型、环保型中小企业；大力发展都市吸劳型、专业特色型、协作配套型、物资综合利用型中小企业，限制发展高能耗、高污染的中小企业。中小企业可以把企业的生产经营与发展相对固定地纳入到某个大企业的生产经营上，成为大企业系列生产中的一个组成部分，进行专业化生产，形成一种比较优势，为企业的生存和发展提供可靠的基础。同时，中小企业还可本着“人无我有，人有我优”的原则，凭借自己快速灵活的优势，一举进入空白市场，填补大企业生产的空缺。

8. 国际化：中小企业发展的大趋势

在2000年中国国际中小企业商品博览会上，有100多家国外中小企业前来参会，那些政府组织和民间团体也是代表更多的中小企业而来的。国外中小企业开始越来越多地走进中国市场，我国的中小企业面临着国际化的趋势。因此，一方面，在发达国家经济稳定增长的国际环境中，我国将在优势互补和水平分工的基础上获得发展国际贸易的有利条件，而日趋活跃的国际资本流动将推动进出口

贸易的持续增长，为我国产品进入国际市场创造良好的机会；另一方面，新兴工业国的崛起和蓬勃发展，东亚、东南亚、拉美地区的经济恢复和上升，我国将面临更加激烈的竞争。积极与国际经济一体化融合，拓展国际市场。中小企业要抓住当前改革开放的机遇，采取多种形式，大力发展外向型经济，提高产品的外向度，同时加大招商引资步伐，进一步拓宽合资、合作渠道，发展一大批“三资企业”；中小企业也可以走出国门，兴办境外企业和跨国公司，参与国际竞争，优化产品结构。

9. 虚拟企业：企业组织方式的重大创新

随着知识经济时代的到来，以数字化和网络化为特征的信息技术将会获得飞速发展，一种被称之为虚拟企业的中小企业随之大量出现。虚拟企业是适应知识经济发展需要的专业化协作关系的高级组织形式。通过这种网络供应链联盟的组织形式，可以减轻我国中小企业资金短缺、技术落后和人力资源严重不足的负面影响，有利于把有限资源集中于一种商品的专业化生产。对于我国现已发展起来的中小企业来说，要利用我国发展起来的网络技术加入供应链联盟，拓展自己的业务规模，实现世界范围内市场分工的规模经济效益。对于大多数还未找到自己产品定位和发展战略目标的中小企业来说，发现细小市场空缺，及时弥补空缺，抓住发展自己的机遇；也可以通过加强与欧美发达国家中小企业的合作，迅速地进入国际市场，把有限的资金、技术和人力资源投入自己具有一定优势的专业化经营，然后利用网络供应链联盟形式向整个世界市场延伸，并参与国际竞争，不断壮大自己，最终实现国际化经营。

参考文献

1. 林汉川、魏中奇著：《中小企业发展的国别比较》，中国财政经济出版社，2001年。
2. 林汉川、魏中奇主编：《中小企业发展与创新》，上海财经大学出版社，2001年。
3. (美) William L. Megginson 等著：《小企业管理—企业家指南》，电子工业出版社，2002年。
4. (美) 詹姆斯·C·科林斯、威廉·C·拉齐尔著：《中小企业管理概念与案例》，东北财经大学出版社，2000年。

复习思考题

1. 谈谈你对学习“中小企业创业与管理”这门课程的兴趣。
2. 举例说明中小企业在我国和世界各国经济社会发展中的作用。
3. 比较世界各国中小企业界定标准, 你对我国中小企业的最新界定标准有何看法?
4. 你认为哪些问题是制约中小企业发展的瓶颈?
5. 假如你是中小企业创业者或经营者, 你认为中小企业在新世纪有何发展趋势?

案例分析

创业沉浮*

一、创业筹备

周围很多朋友都说, 我是一个不安分的人。我也确实承认这一点, 脑子里有很多古怪的想法。从我的经历看, 给别人打工一段时间, 工作上有一些不如意的地方, 自己做事情的念头就不断地冒出来。想得久了, 就开始要行动了。

我以下写的创业时间发生在 2002 年。在这以前, 我一直在软件领域做市场销售方面工作。在 2001 年的年底, 我开始有自己做一点事情的想法了。做什么、怎么做、哪里做, 这些问题我考虑了几个月的时间。到我自认为万事俱备的时候, 向公司提出了辞职报告, 时间是 2002 年春节后。

二、开始创业

在辞职一个星期后, 我出现在哈尔滨的街头。一个人忙着找住处、看市场、寻店面、拉货源, 日子过得倒蛮快。订的货已经到了, 可我的仓库还没搞定, 我

* 本案例来源: 《中国中小企业》2003 年第 10 期, 第 55 - 56 页。

只好扛起大包，搬到了宿舍里。那一晚，我睡得很香。

我在哈尔滨一个有名的批发市场里找到了一个铺位，简单装饰了一下，就开张营业了。在同行警惕的目光下，我努力拉拢着路过摊位的每一个客户，赔着小心，满脸堆笑，拼命想把他的钱包掏出来。头几天的效果我还满意，起码比周围几家的生意要好一点，我心里有点洋洋自得。但好景不长，很多客户到我这里寻价后就不见踪影了，我苦思冥想，哪里出现问题了？直到一天，我看到市场里同行对我打招呼的表情后，我开始意识到问题出在哪里了。我请个朋友在市场里转了一圈，他回来告诉我，人家的售价比我的进价还要低。

我晚上请了一个关系比较熟的同行，在两人酒酣耳热的时候，这个老兄一脸神秘地告诉我：如果要在市场站住脚，必须要守规矩。这个规矩是市场里的几个大户制定的。如果你初来乍到，而且又没有遵守他们的规矩，后面的结果可想而知。

我托朋友约几个大户出来聚聚。在饭桌上，几个大户给我开出条件，要我放弃渠道业务，只能做直接客户，同类产品的价格要按他们的规矩走。否则，他们就要把我清出场，聚会不欢而散。以后的一段日子，我的生意非常惨淡，供应商的关系也恶化了，钱包也越来越瘪。熬了3个月，我只好转让店铺，重新回到北京。

这一段时间，我不断告诉自己：“我可以，我能行，这只是一个挫折，我可以做得更好。”这段话支持我走过那一段苦闷的日子。

回到北京后，我开始考虑以后怎么办。一种出路是找份工作，重新开始打工生活，另一种是再找个项目，重新开始。正好朋友成立了一个公司，邀请我加入，就这样，我又参股一个软件公司。公司不大，在我进入前，接一些定制开发的项目做，过得不好不坏。我加入后，力主做一个小型的商品化软件。经过几十天日夜加班，终于在8月份推出了面向个人的第一版产品。这一段时间真的是很难忘，干劲十足，废寝忘食。产品出来后，又找了六七个人做直销、忙着上传到各大下载网站、找代理商，忙得不亦乐乎。大热天，我们闯进一个个写字楼，小心翼翼避开保安，敲开一个个公司的大门，但十有八九都是被人拒绝。

除了辛苦还是有收获的。经过一段时间的努力，我们卖了一些软件，但是收益却不大。这个时候，网络版也终于出来了。我对这个产品寄予重望，产品出来后，我们将全部精力放到了网络版的销售上。大家一起拼命打电话，演示产品，在各个公司间来回奔波。我们在3个多月内，做了七八个企业用户。签单金额是上去了，但是因为是新产品，产品的质量有一些问题。这一方面造成了收款

比较难，另一方面后续服务的工作量非常大。这样算下来，公司整个收益还是负数。

公司以这样的状况持续了一段时间，公司的收入仅仅可够维持。时间一长，再加上其他突发事情，公司出现了一种消极情绪，认为这么辛苦地做，还没有看到什么收益，感觉没有前途。在物质条件比较匮乏的情况下，如果主要人员的意志再出现问题，同时外面的诱惑也比较多，那公司就非常危险了。

这个时候，公司的技术核心人员有了一个出国深造的机会。公司也就名存实亡了。

以上是我费心费力 18 个月的创业过程。

三、创业体会

通过这一年半的时间，实际操作了几个项目，总结了以下的经验：

1. 不熟不做

陌生的行业、陌生的地方，不适合一个刚刚创业者的起步阶段。

2. 作好艰苦奋斗的准备

刚开始创业时，心气和期望都比较高。但实际做了一段时间后，理想与实际差距比较大。创业者的心态需要一个调整的过程。

3. 想与做是两回事

在开始创业前，每个创业者都会详细规划公司的产品和营销策略，预设好公司的几种发展步骤。但在创业后，市场变化很快，资源比较稀缺，需要创业者灵活掌控。

4. 创业前的准备工作是否充分

我个人认为，创业前的准备主要分成两块：一是各种资源的准备，包括客户关系、资金实力、人员能力等等；二是心态，心态要好，要能客观地看待成功与失败。

[思考讨论题]

1. 创业者在创业前应做好哪些准备？
2. 从创业机遇的角度分析该创业者失败的原因。
3. 在创业中怎样才能把美好的构想与实际操作有机地结合起来？

第二章

中小企业创业机遇

引言

俞敏洪和新东方^{*}

俞敏洪绝好地释全了“成功的花儿，人们只羡慕它现时的明丽，哪知当初的芽儿，浸透了奋斗的泪泉，牺牲的血雨”的含义。当新东方的创始人俞敏洪在1993年10月的一天上午，在唯一的一间教室的破黑板上写下“新东方”三个字的时候，新东方培训学校还只有三四名员工，二三十名学生。而十年后的今天，新东方已经占据了北京大约80%，全国50%的出国培训市场。10年间，新东方有250万的学员，年培训学生达40万人次，并在上海、广州、加拿大多伦多等国内外12个城市设立了分校，成为当今中国最大的综合性外语培训机构。不仅仅是外语培训，新东方教育集团目前已成为以多种英语考试为核心，实用英语为主体，向计算机培训和其他外语培训及职业技能培训发展的大型综合性教育培训中心。其追求卓越的精神与独特的教育理念浇铸成“新东方精神”，激励鼓舞了大批的有为青年，“新东方”已经作为一个著名的教育品牌蜚声海内外。

还是让我们听听俞敏洪怎样述说他的新东方之梦吧：最初成立新东方，只是为了使自己能够活下去。作为一个男人，快到而立的年龄，连一本自己喜欢的书都买不起，连为老婆买条像样的裙子都做不到，整个家庭无家可归，连家徒四壁

^{*} 资料来源：www.neworiental.org。

都谈不上，自己都觉得没脸活在世界上。新东方对我而言就是我生命中一连串刻骨铭心的故事：是在被北大处分后无泪的痛苦，是在被美国大学拒收后无尽的绝望，是在被其他培训机构恐吓后浑身的颤抖，是在痛苦之后决不回头的努力，是在绝望之后坚韧不拔的追求，是在颤抖之后不屈不挠的勇气，是在哭喊之后重新积聚的力量。

或许你早已知道了俞敏洪和新东方，这里撇开其组织宗旨，而从一个企业角度透视新东方的成长史。正如联想、海尔、双星、贵州神奇、亚都科技、辽宁盼盼、万向集团、江苏永钢等公司一样，它们都初创于小企业，它们的创始者，如杨元庆、张瑞敏、汪海、张芝庭、何鲁敏、韩召善、鲁冠球、吴栋材当时都异常艰辛更谈不上名气。这些企业家通过发挥、运用他们的想象力、创造力，凭借他们的毅力、奉献精神、辛勤的工作和运气把他们的设想变成了有竞争力的小企业，这些小企业经过不断地发展而变成了成功的中型、甚至大型企业。透视这些企业的成长史，我们就能够领悟到：

中小企业创业的原因：实现个人梦想，完成企业目标；

成功中小企业创业者的素质要求：创业欲望和热情，全身心投入工作和强烈的进取心，承担风险的魄力，有毅力、自信心和忍耐力，勤恳做事精打细算，善于计划组织且把握时运。

中小企业创业机遇：行业中市场机遇，获得相关的信息、技术和专利，志同道合的合作者，获得充足的资金，有利的政策制度环境。

透视中小企业创业机遇应注意的四点：创业机会和战略导向，创业机会和资金投入，创业机会和资源控制，创业机会与绩效。

在第一章导论中，我们已经了解到世界各国与我国中小企业的界定标准，弄清中小企业的重要功能并分析了新世纪中小企业的发展趋势。现在有必要谈谈人们为什么要创办中小企业，检测自己是否具备成功拥有这些企业所必需的个人素质以及拥有创办中小企业的机遇，并进一步透视中小企业的创业机遇 (innovation opportunity)。

第一节 创建中小企业的原因

人们创建中小企业有着很多很强大的动因在推动。想拥有自己的事业、可以自由支配个人时间、从事业中赚钱、实现个人梦想。此番雄心大志，怎不让有志者心向往之呢？创业的过程就是自身价值实现、收入增加、财产积累的过程；同时也是造福社会、实现企业目标的过程。因此，可能没有其他任何一种选择比这更实在、更诱人的。

一、实现自我理想

个人受到一系列强有力的动机驱动而成为企业主，拥有一个中小企业可以实现个人目标。明略市场策划（上海）有限公司对北京、上海、广州、杭州、成都的 904 家注册资金在 5 000 万人民币以下中小企业的私企老板进行了一次调查。调查显示，76.4% 被访者是为了实现自我理想而自主创业，而为了工作环境、利益和实现自我价值的几乎都处在 45% ~ 47% 这一水平线上。根据美国帕吉特商业服务企业的调查拥有一个中小企业最大的好处分别是：独立占调查总数的 72%、控制占 10%、满足占 10%、其他因素占 8%。英国国家经济研究结果与此相似，46% 对个体经营者都“非常满足”，在美国这一数字是 63%。因此，为了理想而工作，可能是世界上最愉快的工作了。我们把这些好处归为四个基本类别：

利润回报。

独立性。

帮助自己的家庭。

提供别处没有的产品。

（一）利润回报

创业（innovation）的理由很多种，但终归逃不出一个钱字——累积财富，获得利润回报。事实上，有许多创业者在创业初期更多的是考虑经济利益，利润这个动因对一些业主来说要比其他动因具有更强大的推动力。就连新东方创始人俞敏洪也毫不避讳自己的创业动机：“当时我曾对自己说，只要能赚到 10 万元钱，就一辈子什么也不干了。”张树新的创业目的当时也很很简单：就是

没有钱，想有钱，要赚钱。后来张因为创办瀛海威，第一个大张旗鼓将互联网引入中国而声名鹊起。现在张是联和运通投资公司的老板，已经由一个成功的创业者，发展为一个用自己的钱投资的职业投资家。鲍勃·明切克是美国《赚钱》杂志的创始人，他用一句话来解释他的动机：“我的原则就是挣大钱。”他把自己和妻子称为独资股东：“最大限度地扩大我们的个人所得是我们的天职。”明切克的生活方式则更巩固了他的赚钱意向：“我该有的都有了——游艇、游泳池、喷泉、佣人。”当然，明切克是一名对资金盈利有着非常强烈兴趣的企业主。对其他业主来说，利润也可能只是“记分”的方式或是成功的符号而已。但大部分企业主都会对他们认为是合理的收益感到满意。的确，确定的效益对一个公司的生存是必要的。任何一个企业在真正的效益确认之前，其资金的返回都必须补偿企业主投入的个人时间（相当于薪水）和个人资金（相当于利息和红利）。而企业家们期望的回报不仅包括他们投入的时间和资金的补偿，而且对他们开办自己企业所冒的风险和他们的首创精神要有很好的回报。

（二）独立性

虽然有很多创业者在创业初期更多的是考虑经济利益，但是当创业者到一定阶段的时候，更多的人开始注意实现自己更好的目标和更大的自我价值。这首先就表现为一种独立性工作和一种令自己满意的生活方式。自主创业的最大优势在于完全有自己为自己的事业设计发展方向和模式，他们能用自己的方式做事，以自己的方式赚钱，制定自己的日程。小企业主们乐于自主地从事创造和施展抱负，虽然独立性并不能保证生活轻松，但这些自由活动常常可以产生创新和更具有灵活性，并且能在经济因素和其他环境因素施加的紧张局面中作自己的决断，他们的确感到满足。

（三）帮助自己的家庭

创业者们不但受到了利益的驱动，满意生活方式的诱惑，同时还受到了个人和家庭的驱动。他们创办和经营这些企业以帮助他们的父母、孩子和其他家庭成员。很多人都是为自己家庭的困苦和艰难所迫才走上了创业之路。我们再听听新东方创始人老俞的表白吧：“作为一个男人，快到而立的年龄，连为老婆买条像样的裙子都做不到，整个家庭无家可归，连家徒四壁都谈不上……”另外，在家族企业里我们经常看到，业主的孩子回家后去管理企业，即孩子帮助他们的父母也成了一种趋势。他们在父母去世后会接管企业或者建立一个企业以提供家庭所需的资金。另一种趋势是有更多的夫妇一起在企业工作，这可能是21世纪增长

最快的一类新型企业。

(四) 提供别处没有的产品

目前,我国食品、造纸和印刷品行业产值的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,都是由中小企业制造的。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,大都是由中小企业生产的。这些企业能够提供多样化产品和服务,实现人们多样化的需求。

二、实现企业目标

企业主的重要作用之一就是必须为企业制定目标,这是所有企业活动的最终方向。本质上,目标决定了企业的特点,它给出了企业的发展方向和衡量个人成就的标准。对企业来讲,比较重要的目标有:

服务目标。

利润目标。

社会目标。

增长目标。

(一) 服务目标

一般来讲,企业的目标是通过以一定的产品生产和销售或服务来满足顾客的需求,同时价格要保证对顾客合理和保证企业有足够的利润。因此,渴望经营小企业的人必须将服务作为一个主要目标,把利润仅仅当作服务的必然结果。建议小企业的一个实用方法是:如果企业不能提供服务,将意味着退出这一行业;如果企业赚不到利润,企业主就会撒手不干了。

(二) 利润目标

利润是企业所获得的超过支出的那部分收入。人们希望私有企业能从企业经营中获得利润,在自由的企业经济下,利润是被接受的,并且利润被看作是公共的利益。简单来说,利润动机是为了获取利润而建立一个企业,利润是对所承担的风险的回报。利润对于创造工作机会、获得新的设施和开发新的产品是必要的。利润并非自我产生的,而是要求企业以足够低的、能获得利润的成本生产商品和服务,同时还要求价格是顾客愿意并能够接受的。因此,利润是承担企业风险和提供经济服务所得到的报酬,它对于保证企业的持续运营是必要的。

（三）社会目标

成功的中小企业必须具有社会目标，这意味着要帮助社会的不同群体，包括顾客、员工、供货商、政府和社会本身。即使是中小企业，除了追求利润外，也有责任保护所有团体的利益。利润和社会目标并非是不相容的。

（四）增长目标

中小企业主们必须关注企业的增长，并要选择增长目标。这个问题取决于对“我是否满足于企业的小规模”，“我的企业是否要增长和向大企业挑战”，“我是否仅追求所谓满意的利润，还是考虑到我付出的努力和投资，想办法使利润最大”等问题的回答。

当然，以上谈到的企业主的个人目标和企业目标应该结合起来。实际上，在利润、顾客满意、管理手段满足和非金钱报酬之间经常有紧密的联系。当企业的目标——获取利润与企业主的个人目标结合起来时，成功的可能性会增大。

第二节 成功中小企业 创业者的特点

一、创业者类型及其测试

（一）创业者基本类型

《科学投资》研究了国内上千例创业者案例，发现国内创业者基本可以分成以下3种类型。

1. 生存型创业者

创业者大多为下岗工人和失去土地或因为种种原因不愿困守乡村的农民，以及刚刚毕业找不到工作的大学生。这是中国数量最大的一拨创业人群。清华大学的调查报告说，这一类型的创业者，占中国创业者总数的90%。其中许多人是被逼上梁山，为了谋生混口饭吃。一般创业范围均局限于商业贸易，少量从事实业，也基本是小打小闹的加工业。

2. 变现型创业者

就是过去在党、政、军、行政、事业单位掌握一定权力，或者在国企、民营企业当经理人期间聚拢了大量资源的人，在机会适当的时候，跣足下海，开公司

办企业，实际是将过去的权力和市场关系变现，将无形资源变现为有形的货币。

3. 主动型创业者

又可以分为两种，一种是盲动型创业者，一种是冷静型创业者。前一种创业者大多极为自信，做事冲动。有人说，这种类型的创业者，大多同时是博彩爱好者，喜欢买彩票、喜欢赌，而不太喜欢检讨成功概率。这样的创业者很容易失败，但一旦成功，往往成就一番大事业。冷静型创业者是创业者中的精华，其特点是谋定而后动，不打无准备之仗，或是掌握资源，或是拥有技术，一旦行动，成功概率通常很高。

(二) 自我测试方式

再让我们来看看一个未来中小企业主的自我测验游戏。下面的自测题涉及了个人所能控制或施加影响的成功开创一个企业的重要因素。如果您偶尔使用，记1分，若通常使用，记2分，若几乎总是适用，记3分：

1. 我清楚地了解个人和企业的目标。
2. 我能够迅速地完成任务。
3. 市场条件改变时，我可以迅速调整方向。
4. 我喜欢承担完成工作的责任。
5. 我喜欢单独做事和独立决策。
6. 我不怕有风险的环境。
7. 我能够从容地面对不确定性。
8. 我能够推销自己和我的经营思想。
9. 我从未因病停止过一天工作。
10. 我能够确立自己的目标和目的并努力去实现它们。
11. 我的家庭全力支持我的事业他们知道这意味着长时间地艰苦工作。
12. 我欢迎批评——总能从别人那里学到有用的东西。
13. 我能够找到同我一起工作的正确人选。
14. 我精力充沛，热情执着。
15. 我不浪费时间。

总分30分以上为优，20~30分为良，20分以下为一般。高分并不能保证创业成功，但低分者若要从事这项事业肯定值得认真考虑。

二、成功企业主的素质要求

不是任何人都能成功地创建新企业的，不仅经营思想要适应市场，而且时机也必须恰当。企业主的能力和个人素质对一个中小企业的成功有很大的影响。所谓成功企业主的素质是指一个企业主必须具备的各种条件在质量上的综合平衡。它是在先天心理生理的基础上，通过他们后天的学习、教育和锻炼而逐渐形成的，在其创业经营的工作中，经常起作用的那些内在要素，是品格、个性、气质、知识、情操、能力、体质等诸要素的综合体现。由此可见，有天才的创业者，但是没有天生的创业者。创业者后天的学习、锻炼和培养，对其素质的形成和发展，起着重要的作用。那么成功中小企业主们的特点是什么？人们已经作过很多努力推测什么样的人最可能成为这些企业所有者，而且这方面的努力还会继续下去。成功的创业者都是相同的，失败的创业者则各有各的原因。通过研究掌握那些成功创业者的共性，并以这些共性反观自己，你至少可以明白自己是否适合创业。这里仅列举一般公认中小企业主的“必要”特点，但需说明的是，这些特征的重要性仍缺乏严格的证据，且现实生活中不符合这些特点的人也可能成为成功的创业者。这些特点是：

- 有创业欲望和热情；
- 能够全身心投入工作，有强烈的进取心；
- 接受不确定性，承担风险；
- 有毅力、自信心和忍耐力；
- 勤恳做事又擅长精打细算；
- 善于计划组织且把握时运。

（一）有创业欲望和热情

欲望和创业热情是一个中小企业创业者创业的先决条件。“欲”，实际就是一种生活目标，一种人生理想。创业者的欲望往往超出他们的现实，需要打破他们现在的立足点，打破眼前的樊笼，才能够实现，所以，创业者的欲望往往伴随着行动力和牺牲精神。一个真正的创业者一定是强烈的欲望者。例如，上海文峰国际集团陈浩，吉盛伟邦家具的邹文龙，丝宝集团的梁亮胜，杉杉西服的郑永刚……他们想拥有财富，想出人头地，想获得社会地位，想得到别人的尊重。因为欲望，而不甘心，而创业，而行动，而成功，这就是大多数白手起家的创业者走过的共同道路。中小企业主们在干事业的时候除了强烈的欲望外，还展现出一定程度的激情，可以被称为是“办企业的热情”。而创业热情又可以产生坚韧的毅力和辛苦工作的意愿。加利福尼亚企业家培训大学的校长约翰古德曼说：“我学

会要找到第一个关键的东西就是热情。当评估新企业时，我就寻问：‘有没有热情？’”现在学生创办并经营中小企业已经屡见不鲜了，而这在很大程度上源于他们有强烈的创业热情。

（二）能够全身心投入工作，有强烈的进取心

仅有创业欲望和热情还远不够，全身心投入和极强的进取心是保证创业成功的基础。中小企业创业者都坚信自己的经营思路。他们通常十分固执，能够一天工作18个小时以上。这往往也影响到他们生活的其他方面，多少成功企业创业者的家人也同他们一起拼搏。中小企业主们在这种强烈进取心的支配下，在实现个人理想和企业目标的驱动下，一般都把自己疯狂地奉献给他们的企业。他们向企业投入了如此多的时间、精力、金钱和感情，这是在大企业工作的经理们无法相比的热情、奉献和热心。

（三）接受不确定性，承担风险

创业本身就是一项冒险活动。接受不确定性和承担风险的意愿之所以成为新企业创建者的重要特征，就在于它使得这些创业者们做事果断，而不像一般人前怕狼后怕虎地畏缩不前，因此，更易于抓住机会，获得成功。事实上，创业家们感兴趣、欢迎甚至更喜欢具有某种程度不确定性的决策。高失败率表明，中小企业面临众多风险，他们的钱一经投入就承担着财务风险，没有稳定的工作他们的人生就处于风险之中，创业所需的压力和时间使他们的家庭处于风险境地，并且还要承受因企业可能倒闭所带来的精神风险。因此，创业者必须具有与众不同的承担风险的意愿，而这种意愿则是以他们的毅力和自信心为支撑的。在知识经济时代，创业者必须增强风险意识，懂得风险管理，以避免决策失误而使企业遭受毁灭性打击。

（四）有毅力、自信心和忍耐力

有一个成语叫“艰难困苦，玉汝于成”，还有一个叫“筚路蓝缕”，意思都是说创业不易。不易在哪里呢？首先是要忍受肉体上和精神上的折磨。毅力和自信是一个人的心智活动，是指敢于面对困难，敢于接受挑战。有毅力和自信心的人，就是那种订好预期达成的目标后便不辞劳苦、不畏艰难、全力以赴俞战愈勇之人。有了毅力和自信心就能使创业者产生一种忍耐力。老话说“吃得菜根，百事可做”。如果有心自己创业，一定要先在心里问一问自己：面对从肉体到精神上的全面折磨，你有没有那样一种宠辱不惊的“定力”与“精神力”？例如，中国留学教父俞敏洪、侨兴老板吴瑞林、曾被称为中关村百万富翁第一人的王江民、华旗的老总冯军、郎科的创始人邓国顺、指甲钳大王梁伯强……付出了怎样

的代价，付出了怎样的努力，忍受了多少别人不能够忍受的屈辱、憋闷、痛苦，有多少人愿意付出与他们一样的代价，获取与他们今天一样的财富？其实，中小企业的创建者并非天才，在他们经营领域的每一方面几乎总有比他们能力更强的人。但是，正是这种源于内在的毅力和自信心使得他们能够动心忍性，最终渡过创业这片无标水域。

（五）灵活并勤恳做事

创业者当然要勤恳，但勤恳不一定可以赚很多钱。日夜辛劳的人，也可能临老潦倒，身无长物。因为他可能没有一种创业者的精打细算精神，不晓得为自己的劳动打算盘，最后得个“做”字，劳动能力一失去便需要他人照顾。当然光精打细算而不勤恳，这种人除非走运，否则创业极难成功。基本上说，一个人若灵活，又勤恳做事，他创业致富的机会十分多。通常创业之初，很多工作必须有创业者承担，若本人不勤恳，很容易知难而退，放弃创业。

（六）善于计划组织且把握时运

成功的企业创建者除了具备以上必备条件外，还必须有善于计划组织和把握时机的能力。创业者为自己设定目标，从实现这些目标的努力中获得快乐。一旦一个目标实现他们就很快制订下一个奋斗的目标。为了取得成功，中小企业的创始人必须每天自己做出各种大大小小的决策。另外，中小企业主的一个很有趣的特点是机会对于他们同样重要。企业主们常常寻求管理培训形式的帮助。而另一个机会则是对创业环境的把握。中国自从走上渐进式改革之路后，对于创业者而言，似乎已经出现了两次十年一次的经典机会。1983年左右，一批星期日工程师（偷偷地兼职）从国企走向独立小队，从地下走上地面，走上了创业的道路。1993年左右，更多的是年轻的数字精英们驾邓公南下讲话之春风，一家家小公司争先恐后突突地冒出地面，从此，一批民营企业平地而起，发展到今天大有藐视一切帝王将相之气势。现在是2004年了，国内更加宽松的创业政策和国际经济一体化趋势，都将给中国大陆带来新一轮的创业机会。今年又是高校扩招后的第一个毕业高峰年，莘莘学子毕业就意味着失业，就业形势十分严峻。事实上，很多成功的企业家是逼出来的，这同样可以造就一批成功的创业者与企业家。总之创业机会是空前的，却不是绝后的，关键是看创业者自己如何把握各种各样、形形色色和过去不曾遇见过的政治氛围、经济环境、商业机遇了，想从创业初始走向行业老大，在这三个面前都需要灵感，需要哲学，需要积累，缺一不可。

(七) 知识经济时代, 科学技术突飞猛进, 企业环境复杂多变。在这个日新月异、难以把握的时代, 中小企业创业者还必须能够:

1. 善于学习, 懂得高新技术。对于创业者来说, 要有求知好学的精神, 不断学习和吸收新知识和信息, 掌握高新技术的基本知识, 使自己眼界开阔, 思考面广, 决断正确。只有真正见多识广, 其素质才能跟得上时代的步伐, 以系统的思路、全新的观念去把握知识经济的脉搏。

2. 具有全球意识和观念, 懂得跨国经营。在知识经济时代, 创业者必须要有全球意识和观念, 明白技术国际化、人才国际化和跨国经营对知识经济发展的重大促进作用, 并善于运用跨国经营来促进企业的发展。

(八) 作为企业的创办者和经营管理者, 还必须有一个健康的身体

创业道路不可能一帆风顺, 各种挫折不仅会对精神产生压力, 同时也会对身体产生压力。作为一个企业的创办者, 高强度的工作和延长工作时间, 这都是很常见的事。要能够适应这种工作和生活, 就必须有一个健康良好的身体, 以保证在任何情况下都有充沛的精力来完成任务。

第三节 中小企业创业机遇

什么能使管理中小企业获得成功? 即创办中小企业有哪些机遇? 以下是我们首先要考虑的因素。

- 行业中市场机遇;
- 获得相关的信息、技术和专利;
- 志同道合的合作者;
- 获得充足的资金;
- 有利的政策制度环境。

一、行业中市场机遇

中国入世以后, 一轮创业潮也将风生水起, 明天我们该到哪里去创业? WTO 又将给我们带来怎样的市场机遇与挑战? 服务业将成创业热点。加入 WTO 后, 我国多个领域将向外资及民间资本解禁, 这些领域无疑将成为新一轮创业的热点。特别是服务业, 值得青年创业者重点关注。据有关资料显示,

发达国家服务业占国内生产总值（GDP）的比重平均超过70%，而我国这一比重只有35%左右，比发展中国家平均45%的水平还低。入世后，我国将对金融、保险、商业、外贸、交通、运输、旅游、邮电等服务产业开放或限制性开放市场。按照世贸规则，对外资开放的产业都要对内资开放，一些没有对外资开放的服务业也要优先对内资开放。由此，我国将迎来一个服务业大发展的机遇。与工业投资不同，服务业中除金融、保险等行业所需资本金额较大以外，大多服务业所需投资本金不大，个人以及中小企业都可以从中找到定位。而且服务业所需的知识含量不同，既有强调高科技含量的，也有强调劳动熟练程度的，不同的创业者都可能施展的余地。此外纺织、服装等行业放松限制，也提供了更广阔的创业舞台。

二、获得相关的信息、技术和专利

21世纪全世界的企业都进入了信息时代。计算机和现代科技的相关方面已经持久地改变了，并将继续改变着我们企业经营的方式。各类公司企业都在应用信息技术以提高效率。因此，我们必须了解影响企业财务和市场的各种因素，同时必须分析和评价信息并制定出有利于保持和提高你的地位的计划。新技术的应用非常广泛：包括财务会计的电算化，从因特网获取信息和进行销售，电子邮件、电视会议和大量其他方面的应用。因特网使各地的计算机网络在全世界范围互联，并使信息以很高的速度传播。从而使这些企业能够有效地在全世界范围来做生意。而如何熟练地利用这些技术带来的崭新的和强有力的工具，对中小企业是一种挑战。此外，创业要尽可能立足于自主知识产权。入世后，中国要参加世贸组织《与贸易有关的知识产权保护协定》，中国的知识产权保护将受到WTO争端解决机制的有力约束。有关专家指出这一点对于学生创业更显重要，现在学生创业失败的多，一个重要原因就是忽视技术创新。一般来说，学生创业应该具备4个条件，其一有自主知识产权的创造发明；其二这一发明能转化为有市场前景的产品；其三这一产品要有预期的销路；其四要有可靠的资金提供者。

三、志同道合的合作者

中小企业主特别重视有效地招纳和使用人才，与大企业的经理相比，他们与员工非常亲近，甚至还和员工有私人关系。中小企业的员工是很好的信息和观点的源泉，如果能够与他们一起分享好的观点，特别是如果你能意识到他们的贡献

并给予奖励，他们的工作效率将会有很大的提高。《水浒传》中，梁山在宋江的治理下，一派兴旺发达，众兄弟过得好不快活。宋江治理梁山全靠两个手段，一是建章立制，自宋江而下，众兄弟分工明确，各司其职；二是作为领导人，宋江懂得与兄弟分享。每当“买卖”有所获，宋江总是第一个安排下功劳簿，对众兄弟论功行赏，按照各人的贡献，将利润进行公平分配。《水浒传》120回里没有一字讲到宋公明瞒着众人多吃多占，中饱私囊。按理说，宋江貌不惊人，论文不能吟诗作赋，讲武不能上马提枪，却将梁山一干绿林治得服服帖帖，原因很简单：宋江这样的领导人，不会让大家吃亏。按经济学家的说法，就算是有人不服他，出于个人利益最大化的考虑，让宋江当头儿也是个最优选择。作为创业者，一定要懂得与他人分享。一个不懂得与他人分享的创业者，不可能将事业做大。

四、获得充足的资金

中小企业主面临的一个主要问题是以合理的成本获得充足的资金，也就是获得启动和经营企业所必需的资源。中小企业在正式赢利之前往往生存很重要，应该有资金的计划，资金应该合理使用，你能坚持多久，用完之前，应该有新的投资商进来，不然的话就完蛋了。要客观评价现有资金和财产，你有多少银行存款、股票、债券或别的投资，有多少能变卖的东西获得资金，如古玩、银器、邮票等收藏品和各种各样的其他东西。从亲朋好友那里，你能筹措多少资金，从其他公司和银行你能借多少钱？

五、有利的政策制度环境

入世后创业的门槛将进一步降低。这不但体现在企业注册资金限制的放松以及审批程序的简化，而且还将体现在融资渠道的拓宽等多个方面。现在发达国家普遍实行的是低门槛的企业注册制度，企业注册的起始资本要求较低，但市场监管要求较高，而我国正好与之相反，许多创业者由此被挡在了门外。目前去海外投资还有一些困难和障碍，如海外投资审批管理程序繁琐、法律保护不够等。为此，国家应进一步下放海外投资权，切实简化审批程序，为海外直接投资提供保险并尽快制定出《中国海外投资法》和《中国海外投资保险法》。根据有关部门的预测，我国加入WTO以后，到2005年外商直接投资将会由1998年的450亿美元增加到1000亿美元。这些进入的外资特别是跨国企业投入的资本，今后将更多地体现为在国内寻求合作项目、合作伙伴上，这对中国的创业者们无疑是个难得的机遇。

人们很容易想当然地认为从事经营活动需要一定的背景，亦如要求有管理专业的学位、进入资本、人际关系等等。但事实上不符合这几项条件的公司每天都在开张。其他一些因素也许更为重要，如具有好的经营创意、了解市场需求、愿意努力工作等，创办企业的确不是一件轻而易举的事情。但通常你可以找到一些非常规的方法来克服那些似乎限制着你的因素。对于那些你所不能控制的因素，它们并不影响你成为一个小企业主。

参考文献

1. 王忠明主编：《中小企业创业》，经济科学出版社，2000年。
2. (美) 杰斯汀·隆内克等编著：《创业机会》，华夏出版社，2002年。
3. (美) 埃里克·泰森、吉姆·谢尔著：《如何经营中小企业》，企业管理出版社，2000年。
4. (美) 尼克拉斯著：《创办你自己的企业》，中国人民大学出版社，1999年。
5. (美) Willian L. megginson 等著：《小企业管理—企业家指南》，电子工业出版社，2002年。

复习思考题

1. 谈谈人们创办中小企业的的原因。
2. 成功中小企业创业者应具备哪些素质？你认为哪些要素最重要？
3. 在中国办中小企业有哪些机遇？
4. 如何把握中小企业的创业机遇？
5. 依据测试表测试你的素质。

案例分析

中小企业创业者测试题^{*}

分别给下列 20 个问题从 1 到 5 打分，1 分代表企业家不迎合的反应，5 分代表企业家迎合的反应。你通过评估自己在这两个选择上的相对差异，以及对各答案感受的热烈程度来决定适合你的分数。比如，一个问题像“你在工作的路上、飞机上或医生的候诊室里幻想商机吗？”如果你经常这样做就给自己打 5 分，如果从不这样做打 1 分。根据你对工作思考的多少选择 4 分、3 分或 2 分（这个问题有何意义？企业，尤其是你自己的企业，可以完全是为了兴趣和强烈的好奇心；对大多数成功的企业家来说，他们的头脑很少远离他们的企业，经常考虑新产品、新营销方案和发现顾客的新渠道）。

为使测试更加有意义，请一个对你的选择不存在既得利益或没有强烈的倾向的其他人，比如一个好朋友或同事，也同时与你一起作为测试者独立进行这个测试。我们很难对自己作完全客观的评价，因而需要一个不相干的第三者酌情打分来提供一个更为精确的观点。然后对比这两个分数——你测试得到的分数与你的朋友或同事给你的打分相对照。我们推测你的真实企业家才能，根据我们的经验，将处于两个分数之间。

1. 当你打牌输钱时，你是更加努力，还是想收牌以减少更大的损失呢？（如果你更加努力打 5 分，如果你在压力之下退缩就打 1 分）

2. 当你参加运动会或音乐会，你试图计算筹办者或业主的总收入吗？（如果你经常做打 5 分，如果你从未做过打 1 分）

3. 当事情变得很糟糕时，你的第一个欲望是找个人责怪他呢，还是寻找替代方案和解决办法呢？（如果你寻找替代方案和解决办法打 5 分，如果抱怨打 1 分）

4. 以你的朋友和同事为参照物，你将如何评价你的能力水平？（如果高打 5

^{*} 案例来源：（英）科林·巴露、罗伯特·布朗著：《小企业三步曲创立、生存与发展》，机械工业出版社，1999 年版。

分，如果低打1分)

5 你在工作的路上、飞机上或医生的候诊室里幻想商机吗？(如果你经常这样做就给自己打5分，如果从不这样做打1分)

6 . 回顾你人生历程中的重大变化——学业、工作、搬迁、关系。你是为这些变故烦恼和担心而无所作为呢，还是兴奋地期待它们，并能够通过一些调研作出那些艰难的选择呢？(如果你期望作出选择，并作好准备驾驭它们打5分，如果你由于担心而被压倒，并因为太费力而停止行动打1分)

7 . 对于任何机会，你的第一考虑总是乐观的还是悲观的？(如果你总是乐观并能意识到危险打5分，如果你过于注重不利的方面而排斥考虑有利方面打1分)

8 . 你最高兴的是忙的时候还是没事做的时候？(如果你总是忙的时候最高兴打5分，如果你总是没事做的时候最高兴打1分)

9 . 你作为年长的孩子，经常有一份工作或者赚钱的计划和主意吗？(如果总是打5分，如果从不打1分)

10 . 你年轻时，业余时间或暑假打工呢，还是一个夏天什么也不做呢？(如果经常工作打5分，如果从未做过打1分)

11 . 你父母曾拥有一个中小企业吗？(如果他们经营中小企业多年打5分，如果他们从未做过打1分)

12 . 你曾经为一个中小企业工作超过一年时间吗？(如果超过一年时间打5分，如果不到一年时间打1分)

13 . 你喜欢负责、支配和成为人们关注的中心吗？(如果你真的渴望这些事情打5分，如果你憎恶这些事情打1分)

14 . 你对为一项投资如买房子而借钱融资有多轻松自在？(如果借债不是问题打5分，如果是很大的问题打1分)

15 . 你的创造性怎样？(如果极具创造性打5分，如果完全没有创造性打1分)

16 . 你是不得不把钱花到只剩下几元钱呢，还是很节约？(如果足够节约打5分，如果只剩几元打1分)

17 . 当你在一个项目或任务上失败了，你是永远受其影响呢，还是激发你下次做得更好？(如果是对下次的激励打5分，如果给你留下永久的伤痛打1分)

18 . 当你真正相信某个东西，不管是一个想法、一个产品还是一项服务，你能卖掉它吗？(如果几乎总是能卖掉打5分，如果不能卖掉打1分)

19. 在你现在所处的社会和商业环境中，你更经常是一个追随者还是领先者？（如果总是领先者打5分，如果总是追随者打1分）

20. 你在实施/遵守你的新年决定方面做得好吗？（你差不多总是实施/遵守它们打5分，如果从不这样做打1分）

给测试打分：

现在汇总你的分数。这里告诉你如何评价你的总分数：

80~100：去经营一个中小企业吧。如果你阅读这本书并继续表现出一种渴求的意愿，那么你能取得成功！

60~79：你很可能具备成功运作一个自己企业的 ability，但要花些时间回头看你的打分最低的问题，看能否修正一些倾向。

40~59：分数太低，不能经营中小企业。重新审视那些你打分低的问题，尽量放开倾向于你所喜欢的方面。

0~39：我们可能错了，但你很可能最适合做个雇员，或者选择一个其他的方向开展你的事业。

第三章

中小企业创业模式

引言

裕昌食品的连锁经营之路*

44

在素有“东方小巴黎”、“东方莫斯科”美称的哈尔滨，人们对吃是够挑剔的，然而，每天上午，总有成群的人在各个连锁店前，等候新出炉的裕昌烧鸡和裕昌食品，这已经成为哈尔滨的一道风景。裕昌烧鸡诞生于1980年，目前，裕昌食品公司在全国拥有百家连锁店，固定资产2000多万元，成为一家全国知名的食品加工企业，一个跨地区、跨省份的裕昌食品连锁店正在中华大地上蓬勃兴起。

谈到企业的成长和下一步的发展，焦裕昌颇有感触地说：“我们是由小作坊起步的，靠家庭的凝聚力创造了品牌，而家庭的管理模式极不可取，必将阻碍生产发展。所以我要抓学习，学习科学文化知识、政策法律和一切先进的企业管理经验；及时调整企业发展战略和经营策略，科学筹划、合理使用企业有限的资金、适时拓展业务；全面推行科学管理，谋求最大的经济和社会效益，甩掉“小富即安”的小农经济思想，做大品牌，创大市场。只有这样，企业才能不断发展。”目前，企业正在启动CI工程，进一步向规模化、集约化方向发展。不久的将来，公司现代化的管理必将迈出重要的步伐。

* 资料来源：商界杂志社主编：《创办中小企业成功模式》，广东经济出版社，2002年。

通过上述案例可以看出，裕昌烧鸡经历了个人家庭作坊、烧鸡连锁店、食品连锁店这样的创业三步曲，目前，公司正朝着现代化的管理模式迈进。因此，如焦裕昌这样的创业者在具备了创业者素质和创业机遇之后，要使企业有个好的开端和发展，创业者还必须选择最适合企业发展的组织形式和所有权模式。因此，通过本章我们可以了解到：

中小企业有独资企业、合伙企业、股份制企业、合资企业等法律组织形式；

拥有中小企业所有权机会会有进入家族企业、特许经营、创建和购买四种不同的创业类型。

第一节 中小企业的组织形式

一、独资企业

独资企业（sole proprietorship）是由单个人出资、独立经营并承担法律责任的企业，通常规模较小。这种企业在法律上称为自然人企业，是被普遍采用的企业法律形式。据“中国私营企业研究课题组”的抽样调查资料，我国由个人独资投资设立的企业占调查总数的47.3%。

（一）大多数中小企业主喜欢独资企业，是因为：

1. 创办手续简单，易于组建、经营和终止；
2. 筹办费用最低；
3. 所有税后利润都归自己所有；
4. 享受优惠税收待遇，企业主只交个人所得税；
5. 不必对外公开任何信息；
6. 没有专门的法规制约，行政干预少；
7. 可以随自己的意愿按照个人的方式经营企业，实现个人目标。

因此，从这些方面来看，独资企业是一种很有吸引力的组织形式，大部分中小企业尤其是在创业初期，创业者都喜欢采用这种组织形式。

（二）采用独资企业形式也要注意其不足：

1. 业主对企业债务承担无限责任，如果破产，业主的一切个人财产都可以

用来偿债；

2. 个人资金有限，筹措资金的能力弱；
3. 个人能力有限，可能会感到很孤独；
4. 企业与所有者是统一体，企业的存在取决于业主本人；
5. 社会地位相对较低，留不住人才。

虽然有种种不利之处，但为了避免最坏的情况发生，可以从法律上将个人财产划归自己的子女、配偶所有，当然还可以通过保险得到保护；对于个人能力、资金及其他问题都可以采取相应的措施以弥补其不足。

（三）业主在采取独资形式之前应该做好以下几件事：

1. 为企业在银行开一单独的账户；
2. 向会计师或税务检察员询问哪些经营费用可以减税；
3. 如果投资，对所有的设备进行完全保险；
4. 购买个人伤病保险。

二、合伙经营

合伙经营（partnership）实际上是一种单一业主联合，通过这种组织方式共同承担与个人财产相关联的法律责任。对建立合伙企业几乎没有什么限制，但是合伙关系肯定对合伙人能带来许多好处。建立合伙企业后，几个人的资源集中在一起，资本更加雄厚；合伙人可以将各自不同的经营技巧带入企业；个别人不到位或临时有事并不会影响企业运营。据“中国私营企业研究课题组”的抽样调查显示，我国合伙投资的企业合资者平均为3.6人，其中多数为主要投资者的亲属、邻居或同乡。绝大多数私营企业所有权和经营权紧密结合。所有投资者中有48%直接参加企业管理工作，44.6%在企业中担任技术工作，仅13.2%的投资者不参与企业日常工作；已婚企业主的配偶50.5%在企业任管理工作，已成年子女20.3%在本企业做管理。

必须指出，合伙制有两个比较严重的缺点。首先，如果一个合伙人在经营中犯了错误，比如签订了一份后果极坏的合同，那么，不论你是否同意或了解合同的签订，所有的合伙人都必须为此负责。在这种情况下，你的个人财产有可能被拿去抵债，尽管那份错误的合同可能与你毫无关系。其次，当你的合伙人因某种原因破产时，他的债主有权取得他在合伙企业中的份额。作为单独的个人，你没有为合伙人私人债务负责的义务，但是，短期内赎回他的份额可能导致其他合伙人或他们企业财务上的困难。

（一） 合伙经营的优点

1. 可以获得较高的启动资本（假定合伙人都投入资金）；
2. 合伙人之间可以互相增强信心，并能够分担责任；
3. 合伙人之间形成技能互补，如某一合伙者专长于某种技术，另一合伙者具有管理天赋，还有人善于理财，以及提出新思想；
4. 与有限公司相比，资本、资产、经营范围等不受限制。

（二） 合伙经营的缺点

1. 不论是谁的过失，每个合伙人都对公司的债务负责；
2. 可能发生合伙人之间的个人冲突；
3. 除非合伙约书另有约定，只要任一合伙人去世或破产，合伙关系即自动解除。

（三） 如何选择合伙对象

合伙企业要想成功，首要一条就是合伙者必须互相信任，做到密切配合。此外，合伙参加者承担无限财务责任，当企业发生问题时，不管谁的过失，债权人都可以要求用所有合伙人的个人物品抵债。合伙关系几乎是如同婚姻关系一样密切。因此，选择合伙对象就像找婚姻对象一样必须十分认真和慎重。

如果你想建立一个合伙企业，首先应该自我反省一下你的性格是否适合当合伙人。有的人个性太强，不能平等地接受他人的想法和与人共享资源，就不适合于参加合伙。并不存在如何选择合伙人的简单易用准则，不过，看起来大多数成功的合伙关系建立时，合伙者往往互相认识已经有相当长时间，可能是朋友，也可能是贸易伙伴，并且他们的技能和性格形成互补。比如，由精通技术的合伙者负责企业的生产，善于交往的合伙者负责销售。一位善于出点子的谋士和一位勤于实践的实干家也能组成一对优秀搭档。

（四） 如何制订合伙协议

合伙人之间未签订其他协议时将引用合伙关系法案。因此，请律师起草合伙约书虽不是建立合伙关系的必要手续，但仍不失为明智之举。在这份约书中可以规定不同于合伙法案的安排，也可以就法案中未涉及的问题作出补充。这份约书还可以对企业的经营作出详尽的约定。合伙约书应包括下述内容：

1. 利润分配方式。约定如何分享利润和分担损失，例如，按照投入资金比例、按照完成合同数量、按照投入工作日或其他方式。
2. 现金提取限制。规定每个合伙人每月可以提取的现金数量是十分重要的。只有这样，才能保证企业有足够的流动资金。

3. 休假安排。包括节假日天数及休假天数，以及如何处理合伙人的病假。只要具有合伙人身份，就应该有权分享应得的利润份额。因此，最好在约定中规定保持合伙关系不变的病假上限。

4. 投票权。如果不作特殊规定，合伙人拥有相等的投票权。与此不同的安排必须在约书内写清楚。

5. 合伙有效期限。合伙关系持续的时间是1年、3年、5年还是10年？对合伙期限也可以不作规定，终止合伙关系需要提前3个月通知有关方面。

6. 接受或开除合伙人。接受新人入伙需要全体合伙人的一致同意。因此，如果你有意保留你的其他人士入伙的权利，最好将其写入约书。除非在合伙约书中另有规定，驱逐合伙人需要经法庭判决。因此，制订合伙约书时应详尽列出什么情况下可以驱逐合伙人。

7. 解除及废除合伙关系。如果约书中没有另行约定，当合伙人死亡或破产时，合伙关系自动解除。如果发现你的合伙人向你提供了虚假信息，你可以向法庭申请废除合伙约书。

8. 抽走资本。合伙解体时，合伙人有权处置合伙财产并分割所有资产。除非在合伙约书中有其他约定，偿还债务后所剩资产应在合伙人间平均分配。合伙资产处置收入按下述顺序使用：

- (1) 支付所欠非合伙人债务；
- (2) 支付合伙人提供的贷款；
- (3) 支付合伙人的资本投入；
- (4) 余下部分在合伙人之间均分；

(5) 所余合伙资产不足以补偿企业的亏欠，合伙人需按利润分享比例出资补空。

当然，合伙约书也可作出不同的约定。

9. 退出合伙通知。约书应对合伙者希望退出合伙关系时如何向其他合伙人通报作出约定。应当指出，合伙人退出合伙后对他退出前对本企业与其他企业所作的承诺仍然负有责任。合伙人退伙还应通知所有客户和供应商，确保从本企业的各种文件上把自己的名字删掉。

10. 利益冲突。除非约书另有约定，合伙人从事其他经营业务不受限制。但是，合伙人可能从事与合伙企业相近的业务。有些情况下可能确立有限合伙关系更为合适。

（五）怎样把握有限合伙关系

仅向合伙企业投入资本（或财产），但不参与企业经营的合伙人可以在企业登记处登记为有限合伙关系。这样，他对企业债务和其他义务的责任就局限于他所投入的资本数量。通常这类合伙人也称作“隐名合伙者”，因按法律规定，这些合伙人不能参与企业的管理、对外签订合同及签署企业的支票。

三、公司制企业

为扩大企业规模和资金来源，创业者往往不选择独资企业，而选择创办合伙企业。但是合伙企业同样存在合伙人负无限责任和企业寿命短暂的缺陷。因此可以选择另一种企业的法律形式——公司制企业（corporation）。美国和日本的公司制企业主要是股份有限公司；英国和德国的公司制企业主要是有限责任公司和股份有限公司。

公司是企业的三种基本法律形式中最复杂、也是最符合现代企业制度的一种。公司与独资企业和合伙企业的最基本区别在于：

公司是法人企业，而独资企业和合伙企业是自然人企业；

公司的财产属于公司所有，不是股东个人所有；

公司的经营业务由公司自己的组织机构执行，与股东本人没有直接关系；

公司是法人，在法律上具有独立的人格，有权以自己的名义从事经营活动并参与其他有关的民事活动。

（一）公司制企业的优点

1. 股东的有限责任。企业的所有者或股票投资者以一定价格购买股权，这些投资是他们对企业承担的全部责任。股东的个人财产与公司财产分离。由于保护了投资者除了股金以外的其他个人财产，公司形式很受投资者欢迎。但是，由于开办公司有风险，金融业对筹办公司的小投资者的贷款申请仍要求提供个人财产担保。据估计，约有95%的美国小公司投资人在接受贷款时提供了个人财产担保。

2. 公司制是筹集资金的最有效的企业法律形式。可以通过发行股票和债券吸收大量游资。虽然增股并不是筹措扩展资金的唯一途径，但的确是最便捷的途径。

3. 企业寿命可以延续很久。公司的生存与任何股东或高级职员命运无关。这一点与独资企业完全不同，与合伙企业也不一样，任何一个合伙人死亡，合伙企业往往会解体或重新组建。如果公司的某个股东死亡，其股权可由其合法继承人接受，而公司作为法人实体存在，不受任何影响。

4. 所有权转移方便。在大多数情况下，股东可以根据个人意志出售股票，公司的经营不受影响。但在许多小公司里，股权往往由少数人控制，这些人包括公司创办人及其家族成员或主要管理人员。这些小公司的产权转移比股票上市的大公司要难得多。

5. 管理效率高。随着公司规模扩大，所有者与经营者逐渐分离，公司的经营管理职能转由各种专业人员承担，他们往往是各个领域的行家里手，可以更有效地管理企业。但是，管理效率仍然要依靠管理人员的精心策划才能实现。公司这种法律形式不过是为管理人员施展才能创造了客观条件。

6. 可以更多地接受社会监督，体现在股票上市和增加股东人数上。

7. 通用性是公司这种法律形式的真正优点。公司形式对大小企业都适用，例如在美国有些州，用 500 美元股本即可注册成立公司。

（二）公司的缺点

1. 组建工作较复杂，开办费用高。有的国家规定办公司必须聘请律师。

2. 双重税负。公司除了缴纳所得税外，股东还要对从公司得到股息和红利时缴纳个人所得税。在这种情况下，公司所得要付双重税。美国有的州要求公司除了缴纳联邦所得税外，还要缴纳州的所得税；某些州还要对已发行的股票每股征收几美分的股本税。

3. 对管理人员的激励因素会逐渐削弱。由于所有者与经营者分离，公司的经营业绩与管理人员的所得和前途没有直接关系。因此，一些小公司采用利润分成及员工持股等措施来提高员工对公司的关切度。

4. 接受政府的管理。公司是一种现代企业的好形式，但公司必须接受政府的监督管理。筹办公司前必须提出申请，经过批准后再注册登记。公司投入营业后必须逐年向政府报告财务情况。

5. 难以保密。按公司法规定，公司要有经营活动的记录并向政府报告，或接受检查。公司还要向股东提供年度财务报告，如果股东很多，等于向社会公开了企业内部的机密。

四、其他形式的企业

中小企业主还可以采取其他合法的企业组织形式，现在最流行的主要有：合资企业和一种新型的企业组织形式——中小企业集群组织，以把同一相关产业的不同中小企业联合起来，在尽可能保留中小企业本身优点的基础上，组成一个强大的企业编队，从而使我国中小企业能在经济全球一体化的市场海洋中不断前进。

（一）合资企业

近来非竞争企业之间的工作关系日益紧密，未来这种关系更紧密。而实现这种合作的一种常见的安排是合资企业（joint venture），即由两个或多个企业为了获取利润而临时组成一个合伙企业。例如，两个或多个投资者合资购买一块地，然后开发并出售它。合资企业随着经营活动的结束而解散。许多中小企业以它们的研究和开发资源与大企业合作建立合资企业，而大企业可以提供营销和财务以及其他专业人员。

现在合资企业在全世界范围内越来越流行。库珀利布兰德咨询公司（Coopers & Lybrand）的报告表明，从1993年到1996年，美国一半以上增长速度最快的企业都与其他企业合作以完善其产品或研制新产品。这种趋势在中国、越南以及俄罗斯非常明显，其原因是这些地区正竭力吸引美国的投资。总之，当任何一方都不能单独达到目标时，合资就变成了合理的选择。通常，合资企业的收入按合作企业的标准来征税。现在，中国大陆投资开办外资企业可享受政府的各项优惠政策，如税收、购买土地。开办外资企业不但在税收上有三减两免，且具有独立的自营进出口权，在设备及货物进出口方面有更多的免税及减税优惠。

（二）中小企业集群

所谓中小企业集群（medium-sized & small enterprises croup）是指在某一特定领域中通常以一个主导产业为核心，大量产业联系密切的大中型企业以及相关支撑机构在空间上集聚所形成的集合体。中小企业集群作为一种颇具特色的经济组织形式，即对外它是一个企业组织，有自己的品牌、销售渠道、情报网络甚至研发中心等，其功能类似于一个大型企业；对内它与其它企业之间没有上下级关系，也没有纵向一体化。各中小企业主是基于相互的信任、认同、互惠和优先权行使等原因以会员的身份参与到集群组织中来的。组织内各企业均有明确细致的分工，相互之间的经济交往仍按市场原则进行。集群组织的权力机构是管理委员会，委员会成员由组织内中小企业群选出的代表组成，集群组织的战略决策一般由管理委员会选举或外聘的经理提出，交委员会批准实施。集群组织可以由部分中小企业发起，也可以由地方政府倡议组建，其财产属于所有参与集群组的会员企业。

随着我国经济的不断发展，以浙江块状经济为代表的乡镇企业集群和以中关村为代表的高新技术企业集群日益兴起，为我国经济注入了新的生机和活力。如1997年浙江省66个县市区中年产值超1亿元的乡镇企业集群有306个，产值总量达2664亿元，约占全省工业总产值的37.4%，每个企业集群平均产值达8.7

亿元，其中 10 ~50 亿元的企业集群有 91 个，50 ~100 亿元的有 13 个，100 亿元以上的有 4 个。除北京中关村 IT 业高新企业集群外，各地形成的高新企业集群还有广东东莞的电子信息企业集群，上海浦东新区外高桥保税区的微电子信息企业集群和长江高科技园区的生物医药企业集群。上述中小企业集群的形成与发展，有利于农村产业结构调整和优化，也有利于富余劳动力的转移和农村的脱贫致富；并且对促进我国技术创新和产业升级、推动经济的增长都发挥了重要的作用。

大多数创业者在选择企业的法律形式时考虑的主要因素有：

1. 税收负担。在决策前要以企业逐年的预计收入按照不同法律形式企业所实施税种、税率试算税收负担，衡量选择哪种形式对创业者最有利。

2. 承担债务的责任。在选择企业的法律形式时，创业者必须决定自己愿为企业债务及应履行的其他义务承担多大责任。

3. 资金筹措。不同法律形式企业筹借资金的能力有差别。因此，要视创业者所需资金的多少及自己能够找到的集资渠道选择最“合适”的法律形式。

4. 控制。选择某些法律形式会使创业者自动放弃对企业的一部分控制。

5. 经营管理能力。创业者对自己的经营管理能力应有自知之明，以便选择最有吸引力的企业法律形式。

6. 企业目标。就为企业的发展规划和盈利目标而言，创业者选择哪种企业的法律形式会产生相当大的影响。

7. 所有权的转移。创业者在选择企业的法律形式时必须预见到有朝一日总会将企业产权移交给继承者或其他人接管。

8. 筹办费用。某些企业法律形式所需的创办和启动费用很高，选择这种形式时必须量力而行。

总之，独资企业、合伙企业、公司制企业或者其他企业法律组织形式，它们各有自己的长处和弱点，在选择企业法律形式时，必须根据本身条件以及要求达到的目标，善于避害趋利，经过全面分析后才能决策。

第二节 家族企业

在讨论了中小企业的法律组织形式后，现在来讨论如何成为中小企业主的问

题。拥有中小企业所有权机会会有四种不同的类型：创办、买断、特许经营权和家族企业。这一节来阐述家族企业，以下三节将探讨特许经营、新建中小企业和收购中小企业等三种选择机会。

家族企业的数量在所有企业中占有惊人的比例，而且有相当多的学生可能在他们事业的某个阶段拥有、管理或参与一个家族企业，因此，我们把作为拥有中小企业机会之一的家族企业放在最前面来讨论。本节旨在讲授与这些问题有关的知识，并希望这些知识有助于你更透彻、更深入地了解中小企业。

家族企业的普遍性；

家族企业的亲缘关系；

家族企业文化；

家族企业管理特点；

家族企业的继承；

家族企业的持续发展。

一、家族企业的普遍性

（一）家族企业是最主要的企业组织模式

根据调查，在当前世界上，家族企业（family business）是最普遍的最主要的企业组织形式之一。一项统计数字表明，43%的欧洲企业是家族企业，而在68%的欧洲企业中，主要行政人员来自控股家族的委派。美国约有90%的企业为家族企业；英国有70%的企业为家族企业；在亚洲，东亚各国和地区最大的15家家族控股公司的市价总值分别占其国内生产总值的百分比：中国香港84.26%、马来西亚76.2%、新加坡48.3%、菲律宾46.7%、泰国39.3%、印尼21.5%、中国台湾17%、韩国12.9%、日本2.1%。世界各国绝大部分中小企业中家族企业似乎是很自然的事。而世界上很多大的企业都是家族企业出身，如微软、福特、杜邦、柯达、通用电气、迪斯尼、强生、诺得斯顿、默克、沃尔玛、宝洁、摩托罗拉、惠普等为数不少的大型公司。在上市的最大型企业中有40%的企业仍为家族企业所控制，《幸福》杂志所列的500家大型企业中，有175家为家族企业；中国台湾500家大的民营企业中很少有几家不是家族企业。家族企业在我国所有企业中的比重也不小。中国社会科学院社会学所、全国工商联研究室共同组织对21个省市自治区的250个市县区的1947家中小私营企业进行的抽样调查表明，有近80%是家族式企业。我国的家族企业大部分规模很小，但也有一些已进入了大、中型企业的行列，其中有的还成为了上市公司，其家族资产已达上

亿，如天通股份、世茂集团、万向集团、海星集团、哈慈集团、用友软件、东方希望集团、太太药业等。鉴于家族企业在现代经济生活中的重要地位，学术界和产业界都十分关注家族企业的问题。可见，家族企业的存在具有相当的普遍性。

（二）家族企业的定义与特点

家族企业是一个很难清晰界定内涵的词语，因为它不仅包括那些夫妻店、父子店和兄弟店，还包括一些广为人知、规模达数 10 亿的上市公司；不仅包括一部分虽名为乡镇企业、实际上为家族企业的公司，也包括大量存在着“泛家族管理”的高科技企业。综合一些学者的看法和思考，可以将其大致定义为：家族企业是指以血缘关系为基本纽带、以追求家族利益为首要目标、以实际控制权为基本手段、以亲情第一为首要原则、以企业为组织形式的经济组织。一个家族企业具有这样的特点，即在企业的生命期和职责中，同一家族的两个或两个以上的成员拥有所有权或其他参与管理的职能。拥有所有权这一本质和其他职能的延伸意义很多，在一些公司，家族成员可以专职也可以兼职。例如，在一个小餐馆，夫妻一方可能作为店主或经理，另一方可能来记账，孩子们可以在厨房工作或做服务生。

在实践中可以总结出以下一些共同特点。把握住这些特点中的大多数就可以基本认定为家族企业。

1. 组织基础。家族企业的组织成员结构以男性血缘关系为核心，沿着血缘、姻缘、地缘、业缘、关系缘的方向，组成一个同心圆际线缘网结构。
2. 基本目标。实现家族利益是家族企业的首要目标，并把实现经济利益作为家族成员的基本凝聚力。
3. 产权结构。家族企业都倾向于通过控制所有权实现其他权力安排。家族企业的关键权力均为家族组织的核心成员所把握，从而保持家族对企业的实际控制权，以此维持组织的团结与成员的忠诚。即便是所有权结构由单一转向多元再分离，家族的绝对控股地位和对企业的实际控制权一般是不会轻易放弃的。
4. 领导制度。家族企业基本都实行家长制的集权化管理模式。
5. 组织结构。家族企业内部组织结构，基本上都选择直线职能式结构，因为这种结构与家族企业的集权理念相适应，也与家族企业多、规模小、经济职能单一、产品品种少等经济活动特点相适应。
6. 治理原则。家族企业内部主要以人治方式进行管理，即主要依靠个人经

验与智慧、情感的好恶和亲朋好友关系来管理企业，管理的主观随意性大。

7. 形式表现。企业在外观上也许具有现代企业的特征，但其内在可能存在着某种对企业决策管理有着重大影响的非正式组织，其成员具有同一家族或亲缘关系背景，有着共同的感情与需要。

8. 社交策略。企业主要通过放大的家族原则来整合社会关系，扩大际缘组织，获取社会资源。在社会交往中，随时把握着一种亲疏远近的关系原则和内外有别的尺度。

9. 观念倾向。家族企业在生存发展中形成了一种独特的做事方式和有别于其他企业的内部倾向性信念，这就是常说的组织文化。

（三）家族企业的优劣势

家族企业的优势表现在：

1. 凝聚力强。创业时期，凭借家族成员之间特有的血缘关系、类似血缘关系、亲缘关系和相关的社会网络资源，以较低的成本迅速集聚人才，全情投入，团结奋斗，甚至可以不计报酬，能够在很短的一个时期内获得竞争优势，较快地完成原始资本的积累。

2. 集权式的组织模式。家族企业的创立者或继承者，依托家族的血缘关系，将企业的决策权集中在自己手中或家族内部，从而建立了集中、稳定而强大的领导实体。

3. 反应迅速。以家族整体利益来看，利益的一致性使得各成员对外部环境变化具有天然的敏感性；同时，家长制的权威领导，可使得公司的决策速度最快。

4. 总代理成本低。家族成员彼此间的信任及了解的程度远高于其他非家族企业的成员，他们之间就可能负担较低的心理契约成本；成员之间特有的血缘、亲缘关系，使家族企业具有强烈的凝聚力，再加上经营权与所有权的合一，因此，家族企业的总代理成本相对于其他类型的企业低。

5. 恩威并用的管理方法。家族企业中，不仅严格管理员工，而且更注重改善劳资关系。其软硬兼施，以软为主的管理手段，构成了家族企业的管理优势。

6. “家长”的示范效应和家族精神。家族企业的创业者或领导者的创业精神在家族企业中具有良好的示范作用。台湾的“塑料大王”王永庆忘我地工作，成为其部属勤奋工作的楷模。荣氏“和衷共济、力求进取”的家族精神，已内化为企业员工和家族成员的经营哲学，成为荣氏家族的传家之宝。

家族企业的劣势表现在：

1. 难以得到最优秀的人才。企业要做大，要发展，单纯在家族成员中选择人才的结果，就是选择面会越来越窄，可用的人会越来越少了；而长期的家长制管理，会使领导者变得自负，总觉得自己是最能干的，这恰恰排斥了社会上更优秀的人才的加盟。

2. 结构及内部错综复杂的关系。由于血缘关系和亲缘关系的介入，公司的内部结构和关系会比单纯的国企更复杂一些。家族企业的领导者是否能处理好私人情感与企业利益间的关系，确实是一个巨大的挑战。

3. 经营层面。家族企业艰苦创业，打下天下，过三关：分金银，论荣辱，排座次后，原先创业的家族成员很容易产生惰性，从遇事快半拍变为凡事慢半拍，公司的经营危机开始了。

4. 战略层面。由于外在环境的变迁，如果战略上不能及时调整，创业初期帮助家族兴起的主业，甚至会成为导致公司亏损的主因。

5. 重人治，轻法治，丧失了组织创新的能力。家族企业的领导在登上宝座后，自我膨胀，刚愎自用，经常置董事会和部属意见于不顾，作出草率的决定，致使家族企业几乎濒临倒闭。

二、家族企业的亲缘关系

（一）家庭与企业的一致性

家族经营简单地说就是以婚姻和血缘关系结成的经营方式。因此，任何一个家族企业都由一个家庭和一个企业构成。虽然家庭和企业分别是独立的组织，它们有各自的成员、各自的目标、各自的价值，但在家族企业里，家庭的功能和企业的利益具有一致性的特点。家庭的首要功能是与照顾和养育家庭成员相联系的，而企业则关注着产品的生产与分销。家庭的目标是不论每个人能力多么有限，都尽最大可能使之成长发展。企业的目标是生存和获取利润。当两者目标在家族企业里重叠在一起并趋于一致时，一起工作的家族成员之间的感情纽带就可以创造以下内容并最终促进完成公司目标。

1. 增强彼此之间以及对公司的忠诚；
2. 激励家族成员为完成企业事务作出努力的强烈使命感；
3. 即使需要作出牺牲和奉献也要帮助家族企业的强烈使命感；
4. 雇员之间坚实的信任感；
5. 了解每位家族成员的长处并知道如何有效加以利用；
6. 对如何与他人沟通有透彻的了解。

（二）家族与企业的矛盾性

家庭和企业的重叠性也可能使二者的目标和谐产生冲突。简而言之，对家庭来说最好的并不一定是对企业最好的。在许多情况下，两者不同的目标所在就会造成紧张状态，有时会导致冲突。家族企业中的家族成员有两个身份：一个在企业中，一个在家族中。如果他们在企业中的级别与家族中的级别不匹配，就有可能出现麻烦。褒曼·优普顿（Nancy Bowman Upton）叙述了双重身份产生的矛盾：“企业中的家族成员属于两个独立的系统：工作系统（企业）和感情系统（家族）。当维持家庭系统的目标、行为方式、作用与企业系统发生重叠时，就会出现问题和矛盾。换句话说，当父子、兄弟姐妹、夫妻身份既出现在家族又出现在企业中时，就会发生矛盾。”最坏的情况是，当家族成员试图抑制现有的级别制度时，这种状况会导致激烈的冲突。因此，在企业中，家族成员之间的关系远比其他雇员间关系微妙。例如，一个经理可能会对一个经常迟到的雇员大发雷霆，但如果他或她是家庭成员的话，对他或她进行纪律约束就会成问题。

（三）蕴含在企业中的家族利益

家族成员参与企业也有许多积极的意义，应该认识到这一面并应用于家族企业。一个最根本的利益来源于家族成员关系的力量。家族成员因为家庭纽带而聚集在企业，并或多或少地倾向于忠于企业，当企业的命运走向衰落时，可能会促使非家族中的管理者离开企业寻找新的发展机会，然而，作为子女，却不情愿离开，即使当家族的名声、家族的幸福、甚至可能是家族的命运都危在旦夕。另外，作为家庭成员之一，个人的声誉可能会和他（或她）能否将父母或祖父母们创立的企业持续下去联系在一起。家族成员也可能会牺牲自身收入去维持企业的发展。同拿高薪酬或高股份相比，他们宁愿用这些钱来满足企业的现实需要。许多家庭为了让新企业开始运行或渡过一段财政困难时期而在很长时期内不买新车或添置新的家具。

因此，家族的感情背景会使家族成员间的沟通比通常的企业同事间的沟通要好得多。关系亲密、健康的家族通常可以共同渡过很多逆境，因为他们可以齐心协力追求共同目标。

三、家族企业文化

（一）家族企业文化的界定

同其他企业组织一样，家族企业也有自己独特的做事方式和区别于其他企业的独一无二的优异之处。这些独特的行为方式和信念就是常说的“组织文化”

或“家族精神”。企业文化是一个企业的灵魂。而企业的核心要素是企业价值观，企业价值观说到底就是企业的目的意义何在以及采取什么手段来实现这个目的。如果一个家族企业管理良好，那么它基本上处于强有力而且持久的状况。家族的核心价值观通常也会深深地根植于企业的土壤之中，这是因为家族成员要经受它们的长期熏陶。家族精神决定着整个公司的态度、理念和价值观。家族成员表现的价值观构成了全体雇员的共同目标，帮助确立一种认同感和承诺感。结果就是家族员工和非家族员工都会对企业及其产品和服务产生更强的认同感。从这个角度看，家族企业不仅仅是一个盈利的手段，它还是培养家族价值观的园地。

（二）创业者对企业文化的影响

企业文化首先反映的必须是企业的创业者或领导者的思想观念。一个企业文化的形成是和企业主的人格魅力分不开的。他们是企业的领袖，有着强烈的事业心和为企业奉献的精神，有着较强的决策能力和自信心，能为下属勾画企业未来的远景，并激发员工普遍认同这一共同的远景。因此，在一个家族企业中，创业者的核心价值观可能会成为企业文化和家族法典的一部分。例如，RobToy公司的第二代总裁约翰·罗宾，提到他父亲留下的遗产时指出：“他留给我们的不只是他的信心，还有他富于冒险的精神，我父亲从未说过也没欺骗过任何人或由于不诚实而挣一美元。他将这些精神传下去，首先传给我，然后通过我传给他的孙儿辈。他从未说过这些事，只是去做。”

激励和引导一个企业家去创建企业的那种特有的价值观有助于创造出新企业的竞争优势。例如，缅因州福利波特的比恩公司总裁莱昂·高曼为了集中精力实施家族的价值观，他聘用了经理负责企业方面的责任，正是由于他培育并利用这种文化来保证质量以及实现对服务的承诺，公司才多年来一直保持高水准的产品质量和顾客服务。海尔总裁张瑞敏只做两件事：一是组织结构，一是企业文化。海尔企业扩张主要是一种文化的扩张。收购一个企业不带一分钱，只派一个总经理，一个会计师，一套海尔文化，这就是文化扩张。麦当劳也是这样，打遍天下，不用带钱，就带它的企业文化。

（三）企业中的文化模式

一个特定企业的文化包含了许多不同的信念和行为。我们来仔细地考察一下这些信念和行为，会识别出许多的文化模式，这有助于我们来理解它们是怎样在企业中起作用的。

杨伯翰大学的一位教授 W. Gibb Dyer, Jr. 曾提出了可以应用于家族企业文化

模式的三个方面：现实企业、家族和企业管理（董事会）三方面。如图3-1所示，企业模式、家族模式和管理模式共同构成企业的“文化结构”，这构成了全部的企业文化。

Dyer 还认为，在一个家族企业的早期，一种普遍的文化结构包括一个父权式的企业文化，一个家长式家族文化和一个循例批准式的管理文化。这仅仅意味着家族关系比专业技巧更重要，创业者无疑是家族的带头人，而董事会则自然支持创业者的决定。

企业经营范例的一个例子，就是一个企业关注质量重要性的信念和行为方式的体系。组织中的每一个成员都倾向于接受这样一种普通观念，即在提高产品和服务质量方面作出努力，甚至是不惜牺牲。当企业的领导坚持在提高质量上以身作则，他们就能鼓励别人接受同样的价值观。通过正确的决策和实践在质量方面形成较大优势，企业的领导者就能建立一种展示着强烈的责任感去生产高质量的产品和服务的一种经营模式。



图 3-1 家族企业的文化结构

（四）企业文化的继承和发展

企业领导权从一代传向下一代，因交织着家族企业文化的变化而复杂化。为了加深对这种观点的理解，可以考虑一下早期家族企业中很普遍的父权组织，随着条件的变化可能会致使其文化结构失效。当一个家族企业的发展需要更多的专业技能来衡量时，就会迫使家族企业摆脱那种家族权力优先而忽视专业能力的父权模式。同样，随着创业者年龄日愈增大及孩子们的日益成熟，也会逐渐削弱一个父亲所认为的总是最正确的这种父权家族文化的主导权威。

不过，继承者可能会反对改变组织文化的背景。实际上，领导权的改变会在

介绍和引进文化、打破传统经营方式方面起到一定作用。在一定程度上，继承者可能会成为一个转变的代理人。例如，一个具有工商管理学位的子女，同前辈的管理者相比，会使管理实验期缩短并代之更多的专业管理手段。企业的发展和管理权转换后经过一段时间，企业文化也必然会发生某些改变。当然，某些价值观念如诚实和负责是永久的不可改变的。企业的一些传统会因为在实践中失效而需改变，而另一些却是企业保持完整和具有竞争力的基石。事实上，对众多被公认成功企业的考察发现，真正使企业久盛不衰的秘密往往是隐含在商品力和销售力后面的文化力，而不是孩子们都想得到的经济实力。世界级管理大师德鲁克认为，日本企业在战后之所以成功，是因为他们找到了与日本文化相适应的企业组织结构形态和管理方式。探索如何将现代企业制度和管理模式与家族文化有效融合的道路，将家族文化隐含于现代企业之中，是我国家族企业实现持续发展的重要选择。

四、家族企业管理特点

（一）管理要求

好的管理对于任何企业的成功都是必需的，家族企业也不例外。为此，我们提倡以下三种与家族企业密切相关的管理概念：

1. 一个家族企业必须要依靠它的全体专业人员和管理人员的能力。不应接纳和支持那些没有足够的能力或缺乏发展潜力的家族成员。

2. 在人事决策中必须避免个人偏好。可能的话，对家族成员的评价应包括对非家族成员的评价。

3. 发展计划、专业化发展步骤、所有权转移意向，这些都应公开讨论决定。

这个计划进程可能是开始于创业者或家庭中分享他（或她）关于企业和家庭梦想的主要成员。

家族企业作为一个竞争性企业，了解一些基本的管理原则会帮助企业发展壮大，并保持家庭关系正常。否则将会威胁到企业并使家庭关系紧张。

（二）家庭会议

为了总结家族企业的事务，一些家族召开休假会议。家族休假议事会议就是将家族成员聚在一起，往往是在一个遥远的地方，讨论家族企业的事务，意图是创造一种非正式的气氛。如果这样，会议就能够像增强企业凝聚力一样加强家族凝聚力。一个家族的休假式会议能为举办一个家族议政会议铺平道路。在议政会议中，家族成员一起讨论价值观、政策和未来的发展方向。这种会议是一个座谈

会，可以倾听各成员的主意，了解他们对企业的信任和希望。一个家族议政会议与家族休假议事会议相比更正式，也是处理个人、家庭和企业未来计划和他们之间相互关系的焦点会议。家族议政会议应该被看成是一种正式家族的组织 and 战略计划，要定期召开，要做详细记录，并向董事长提出建议。

举行这些会议的家族企业会发现这有助于促进家族和睦，鼓励年轻的一代参加会议，是因为许多进程的设计都是为了增进他们对家族传统的理解、对企业的兴趣，并使他们中的一些人能在企业中有效地工作。

五、家族企业的继承

安达信企业咨询公司的人力资源部门通过大量研究强调：截止到 2002 年，全球 43% 的家族企业都面临老一辈创业者对下一代的权力交接问题，一个全球性的家族企业“接班时代”已经到来，这是历史上规模最大的财富迁移运动。将企业从一代管理者手中移交给下一代，可能是保证家族企业长期发展所面临的最重要、最富挑战性的问题。这包括两方面问题：移交企业管理权和移交所有权。成功地移交管理权会使企业比以往更兴旺。不过由于家族企业固有的感情倾向性，为家族企业培养接班人，并最终使之取得领导权的任务是艰巨的。因此，家族企业的继承就成为一个难题。

（一）领导权继承的阶段性的

子女通常并不是及时地在某一特定时刻就来担当家族企业的领导权的。子女担当家族企业的领导权，是要经过一个长期的、有计划的准备过程，这一过程通常是要经过几年甚至是几十年的训练过程。家族企业领导权继承过程可以分为以下七个阶段。

1. 基础期。在这个早期阶段，熟悉企业成为潜在继承者成长过程的一部分，没有培养孩子进入企业的正式计划，但为以后继承过程的各阶段打下了基础。

2. 接触期。这一阶段包括继承者长大到能够开始利用部分时间在家族企业中工作之前的所有经历。这个阶段不同于第一阶段，家族成员已很有计划地让孩子接触到一些直接或间接与企业有关的人。

3. 了解期。子女开始作兼职雇员，通常在假期或课余时间。了解期包括孩子的正规教育以及在其他组织获得的实践经验。

4. 职员期。这一阶段通常始于准继承者完成了他（或她）的正规教育后进入专职工作时。在走向管理岗位之前，子女可能会在会计、销售或仓储管理等这类岗位上获得经验。

5. 经理期。当准继承者任职高级职位时，他（或她）就进入了任职高级职员期。在这一阶段，他（或她）的管理职位包括直接领导其他人的工作，但并不是管理整个企业。

6. 适应期。子女在企业中任董事长或总经理。作为企业法定的首脑人物，他（或她）的经验应该高于部门领导，但父母仍然是靠山。继承者未必完全精通这个重要的角色，并且前任也可能不愿完全放弃所有的决策权。

7. 成熟期。当领导权的传递过程全部完成后，就进入了成熟继承阶段，继承者就是名副其实的领导者了。在有些情况下，直到前任去世后才会是这样。

（二）领导权的交接

何厚铨认为，家族企业的延续和发展，最大程度取决于继承问题，合理安排的接班人不仅会使家族企业得以生命的延续，更可以使它的潜力和活力得以长足发展，甚至是飞跃。

1. 培养接班人

家族企业的发展依赖于家族中领导人才的水准，如果家族人才不足，企业主必然引入外部领导人才补充，家族才能避免在第二或第三代家族成员的领导下企业走向衰败。家族企业选择继承人一般以血缘关系确定，以直系血亲为主，旁系血亲为辅。企业主们在培养、确定继承人的时候，一般说来是“先儿女，后子侄；男女有别，以长为先”。但很多时候更为看重的是道德与能力。而对接班人的培养应遵循以下三个原则：

劳其筋骨，苦其心志；

不断吸收新观念，开阔其视野；

磨练其思考力，充实其能力。

家族企业在培养接班人时要劳其筋骨，给他们一些磨练，健全其身心。进而要苦其心志，即在心理方面养成他们对工作的正确观念。李嘉诚的儿子在国外留学时就当过搬运工。瑞士教授施瓦斯说：“大多欧洲企业家都有一种强烈的愿望，要把自己的企业变成代代相传的巨人。”而这最需要的就是开阔接班人的视野，不断吸收新观念。像福特、强生、摩托罗拉、沃尔玛、迪斯尼这些大家族企业，从即将登场的接班人来看，他们通常毕业于名牌商学院，有着海外留学或工作的经验，他们的视野也要比其父辈来得宽阔。根据广州出国留学机构介绍，广东省

每年的留学生出国留学费用已超过 100 亿美元。其中很大一部分是一些家族企业主处于培养企业接班人的心理，让子女沐浴欧美先进的企业管理制度，重视智慧和经验的学习和积累，从而让自己的企业薪尽火传。

总之，授之以鱼，还是授之以渔，这将是家族企业能否维系的关键。如果找到了未来继承者，通过公正的评估，他有足够的领导能力，那么，为保证家族企业的延续和家族成员的福利，他就应该被提升到领导岗位。用竞争的观点，如果必要的话，任命外部有能力的人担任这些工作，可以为所有有股份分红的家族成员增加利益。

2. 转交领导权

即便是现任领导者努力做到平稳地交接，有几个重要方面仍需要注意：有谁继承、何时接管、税收问题、企业该怎样继续发展。家族企业延续过程中的一个最终的、也常是最复杂的一步就是移交所有权。遗产问题不仅影响到领导权的继承，也会影响到那些不参与企业的其他家庭成员。

最困难的问题就是决定企业所有权的未来继承者。比如，假定有 5 个孩子，只有一个孩子在企业中工作，每个孩子都得到 20% 的企业所有权。在企业中继承领导权的这个孩子同他在企业外的亲属相比，就完全变成了一个企业少数股份的持有者。理想的情况是，如果创业者能够安排他（或她）的个人财产在自有企业以外创造财富，就像在自己的企业里一样，那么他或她可以将价值相当的财产分给所有的继承人，从而将企业的控制权留给在企业中的孩子或孩子们。当然，还要考虑税的问题，因为税收会使所有权移交问题复杂化。

计划和讨论所有权的传递并不是件容易的事情，特别是要避免潜在继承人之间的争权夺利。因为这种动乱要么会摧毁家族关系要么会摧毁企业。经过一段时期后，所有者必须不断反思家族中的有才能和对企业感兴趣的人，因为他们和企业的未来联系在一起。那样，所有权的移交计划就可以巩固，并在和孩子或其他潜在继承者讨论之后作出必要的修改。

六、家族企业的持续发展

虽然家族企业有很多非常成功，但不管是国内还是国外，都流行这么一种说法：家族企业是一代创业，二代守业，三代衰败。根据美国布鲁克林的家族企业学院的研究，约有 70% 的家族企业未能传到下一代，88% 未能传到第三代，只有 3% 家族企业在第四代及以后还在经营。美国麦肯锡咨询公司的研究结果也差不多：所有家族企业中只有 15% 的企业能延续三代以上。我们上面已经分析的家

族企业亲缘关系、家族企业文化、家族企业管理优势和家族企业的继承问题，下面就家族企业持续发展的原因和入世后我国家族企业如何获得持续发展两个方面进行研究。

（一）家族企业持续发展的关键

如何把家族企业建成百年老店是世界学术界和产业界共同关注的问题。像阿迪斯、福特这类家族企业，为什么能经久不衰？其中，有效的治理结构是家族企业长寿的秘密。长寿的家族企业在股权安排、内部治理和利用外部资源方面都有一些经验。

1. 股权安排：决定家族企业兴衰的杠杆

优秀的家族企业主要采用两大类股权安排，即分散化股权安排和集中化股权安排。

（1）分散化股权安排。所谓分散化股权安排，就是让尽可能多的家族成员持有公司股份；不论其是否在公司工作。分散化股权安排很少遇到阻力，因为所有家族成员都是平等的，无论他们在性别和智慧上有什么不同。股权分散的家族企业有两种管理方法：外聘专业人员管理和家族成员管理。股权分散最主要的缺点是，当消极的家族成员不满意他们所获的红利时，他们可能会出售股份，从而影响家族对公司的控制。

（2）股权集中方法。股权集中的方法只对在企业工作或在企业任职的家族成员分配股权。这种方法注重控制所有权而非管理权，着眼于保证家族权力的世代持续。这是保证一个内部有矛盾的家族一代一代地保持企业控制权的唯一方法。

（3）外部持股。前面介绍的两种股权分配方法重点在家族内部如何安排股权。需要说明的是，家族控制并不等于 100% 的控制。为了筹集资金或留住关键的人才，企业有时候需要让出少数股权，比如美国的沃尔玛，在上世纪 70 年代股票上市时，家族仅控制 77% 的股权，另外 23% 则成为公众股。法国的阿迪斯技术公司家族控股是 90%，另外有 10% 则分配给关键的员工。

2. 家族议事会：不管采用哪种方法都需要建立家族议事会

家族议事会是家族作重大决策的委员会。家族议事会解决组织、战略计划等重大事件，调解家族成员间的纠纷，对重大问题如员工雇佣、股权转让、红利分配政策等进行协商，并达成一致。此外，家族议事会还将通过组织各种有助于家族成员团结的活动，将家族的价值观念传给下一代，提高家族成员共同的价值观念。家族议事会一般由所有成年家族成员组成。家族议事会为充分履行其职责，

必须定期召集家族会议。

3. 外部董事：必须借助的“外脑”

家族企业聘请外部董事在欧洲一些国家比较流行。大多数家族企业规模都比较小，内部缺乏某些专业知识常常是个大问题。许多小企业不会做或做不好市场分析、战略研究和长期规划，也没有规范的管理系统。聘请咨询公司填补这种空白，价格可能很昂贵，并且可能造成内部冲突，因为公司经理可能觉得咨询或专业人员对其权威形成威胁。利用外部董事可以从某些方面弥补这方面的不足。选择外部董事不等于公司总经理可以放弃对企业运作的积极管理。外部董事增加了企业决策的知识来源，但外部董事的建议不能代替企业家自己的决策。外部董事的来源可以是优秀的大公司的中高层管理人员，大学有关专业的教授或离退休的专业人员。家族企业需要研究发现合格的外部董事并说服他们接受公司的邀请的技巧。

（二）我国家族企业的持续发展

随着经济全球化和中国正式加入 WTO，我国家族企业正面临着巨大的挑战和更广阔的发展空间。如何利用这一契机更好地开展广泛深入的合作与竞争？是新世纪、新经济时代对中国家族经济发展提出的新要求，也是中国家族企业在世界经济舞台实现新发展的需要。中国家族企业经过 20 多年市场环境的积淀，已有一定能力适应国内市场环境、政策环境的变化，但家族企业在许多方面显然都不具备足够的竞争力，因此，家族企业必须融入世界，必须拓展国际化视野，掌握国际化规则，必须切实提高自身的综合素质。具体地说，可以从以下方面增强企业的竞争实力，从而实现家族企业的持续发展。

1. 树立全球化视野和国际化发展思路。

2. 创建品牌和信誉，提高产品的科技含量。

3. 加快制度变革。家族企业天生有它的历史局限性，因此，创建现代企业制度不仅仅是国企的事，家族企业更需要加快制度变革的步伐。

4. 利用资本市场的功能，扩充企业的资本实力，注重适度规模，发挥比较优势。企业无论在战略还是战术上，都必须把增强竞争能力，放在首位，做大，还是做小，都必须服从这一战略目标。

5. 以人为本、吸引更多的国际化优秀人才。家族企业必须在产业结构、产业规模等方面适应国际化竞争的需要，并建立科学的体制与机制，才能吸引并塑造国际化的优秀人才，以解决严重制约中国家族企业发展的人才问题。

6. 推进管理制度的科学化和服务水平的标准化。要改变大部分家族企业传

统的管理模式和低层次的服务水平，必须建立科学的现代企业管理制度和规范化的服务标准，以适应国际化竞争的需要。

7. 得到政府的扶持和保护。调查显示，银行信贷在中小型家族企业（家族企业中除了为数不多的几家大企业外，绝大多数都为中小型企业）融资方式中的比例高达76.6%，即对银行的依赖度较高。但由于种种原因，中小企业通过银行融资相当困难。现实中有太多的例子说明，包括个体家族企业在内的所有企业的健康发展，需要健康的制度环境和造就这种环境的健康的政府。政府的可信度、政府的规则和政策的可预见性及实施的一致性对于吸引私人投资而言，与这些规则和政策的内容一样重要。这就对政府（社区）领导人和所有公职人员提出了很高的要求。

总之，为了促进家族企业的可持续发展，加强家族企业的产权、制度、人才以及政策环境等方面的建设就成了家族企业的一个现实要求。

第三节 特许经营

在竞争越来越激烈的市场中，企业如何用较小的资本实现快速扩张和渗透，迅速增长自己的市场份额，已经成为许多企业经营管理者首要关注的问题。特许经营（franchise）是当今世界上最为流行的企业扩张和个人创业途径之一。它适应了现代化生产和消费变化的客观要求，通过低成本扩张实现规模化经营，标准化服务实现科学化管理，是一种高效率的经营方式。历史上第一个特许经营是19世纪辛格缝纫机公司与它的销售商形成的分销关系。第二次世界大战后，特许经营方式在汽车公司、各式商店、药店和就业代理机构中盛行，因此特许经营企业迅速增长，尤其以快餐业为典型，并开始强调全球特许经营。中国大陆在改革开放并且导入市场经济之后，立即成为全世界最大、最有潜力发展连锁事业的地区。据中国连锁经营协会统计，中国特许经营企业已达1500家，门店数40000个，特许经营已经进入快速发展时期。在美国，特许经营已经成为发展最快和渗透性最高的商业模式，大约40%~50%的零售业销售额是来自特许经营者，年销售量达\$1兆（美元），现在大约75种工业采用特许经营作为分销方法。著名的未来学家奈斯比特就曾断言：“特许经营将成为21世纪主导商业模式。”

一、特许经营的内涵

1997年11月14日,原国内贸易部发布了《商业特许经营管理办法(试行)》。它认为,“特许经营是指特许者(franchisee)将自己拥有的商标(包括服务商标)、商品、产品、专利和专有技术、经营模式等经合同的形式授予被特许者(franchisor)使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用”。

国际特许经营协会对特许经营的解释是:特许经营是特许者与被特许者之间的一种契约关系。根据契约,特许者向被特许者提供一种独特的商业经营特许权,并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助,被特许者向特许者支付相应的费用。其主要特征是:技术和品牌价值的扩张,特许经营的垄断性以及特许者和加盟者双方赢得市场。

本书使用广义定义,即特许经营是一种交易系统,它主要围绕一个双方协议而展开。根据协议,一方(特许经营人)被授予以私营的方式经营企业的权利,但经营方式和经营期限必须由另一方指定(授权方)。这个协议称为特许经营协议,它所限定的权力为特许经营权。特许协议是一个赋予企业权利和规定具体条件的协议。特许人使用由特许名称、标志、并有权准许其他企业销售其产品的企业。受许人通常是接受特许条件、在特定地区经营的独立的地方企业经营者。受许人有权销售特许人的产品或服务,但其营销行为必须符合特许协议。

二、特许经营的类型与特点

(一) 特许经营的类型和特点

目前,在国际上特许经营已经成为一种十分流行的商业模式,像美国的麦当劳、肯德基、可口可乐等,均为特许经营的典范。国际上的特许经营方式主要有以下三种:专利特许经营、经营模式特许经营、背景式特许经营。加盟特许经营其实很简单,只要与特许者签订特许经营合同,严格执行合同条款,按时缴纳特许费用,服从授权监督和管理,都可在特许者的授权之下从事连锁经营或直销商品。特许经营作为一种商业模式至少已被75个不同的行业采用,超过1.5万家企业在全世界范围内开展特许经营业务,并由120多万名加盟商进行实际运作,由此而获得1400亿美元的销售收入,为将近1300万人提供了就业岗位。国际特许经营协会主席RonHarrison先生说:事实证明,没有一种比特许经营更有效的方式能对经济增长产生如此巨大的推动力。特许经营无国界,它几乎适合于任

何形式并且可以避免文化、社会、经济及语言差异所产生的障碍。

专利特许经营。这是一种赋予受许人销售被广泛接受的产品或品牌的特许经营形式。比如，一个潜在特许经营人可能希望使用具有较高知名度的产品和商标。用来解释授权人（供给者）和特许经营人（买者）之间的关系的词就是产品和商标的特许使用，即专利经营。加油站、汽车特许经销商、软饮料瓶装商就是典型的例子。现在，专利特许经营占有所有特许经营企业的30%，而销售额却占有所有特许经营企业销售额的70%。

经营模式特许经营。这是一种特许人不仅允许受许人建立完全相同的营销体系，而且在经营中给予帮助和指导的特许经营形式，即特许经营人可以要求完全的交易权力和传授产品生产或服务操作程序。快餐店、饭店旅馆、商业服务就是这种特许经营方式的典型。自20世纪70年代初以来，通过企业经营模式特许经营方式组建的企业数量及其销售量在稳步增长。

背景式特许经营。这是指利用主店（授权单位）的设施进行零售的特许经营。例如，在艾比快餐店设立煎品专柜，在汽车交易所设立汽车电话专卖点，这种经营对两方都有益处，对主店来说，增加了产品服务内容，对特许经营方来说，获得了有大量客源的地点。

另外，一种获得广泛授权的特许经营战略——多级特许经营，就是某一特许经营企业拥有多家经营机构的情况。这种特许经营人中的一些可以称为地区发展商，他们可以在指定的地区开办多家企业。

（二）特许经营产业的结构类型

特许经营系统的三种类型为企业家描述了各种关系的特许经营系统可以分为三种类型（参见表3-1）。

第一种类型，A类型特许经营系统中，生产者或创造者（授权人）给予批发商（特许经营人）特许经营权。这种方式经常在软饮料工业中使用，如可口可乐。

第二种类型，B类型特许经营系统中，批发商是授权人。这种方式在超市和大众商店中比较流行。本·弗朗克林和艾克五金是这种特许经营商的典型。

第三种类型，C类型是最广泛使用的。在这种类型中，生产者是授权人，而零售商是特许经营人，汽车特许经销商和加油站是这种类型的典型。近年来，它也在快餐和出版业成功地使用。

表 3 - 1

三种特许经营类型

类型 A	类型 B	类型 C
特许授权人是生产者/发明者	特许授权人是批发商	特许授权人是生产者或创造者
特许经营人是批发商	特许经营人是零售商店	特许经营人是零售店
例如：软饮料瓶装商	例如：五金商店	例如：快餐店

三、特许经营的利弊

(一) 特许经营的优越性

通过特许建立自己的公司比独立经营成功的机会更大：70% 的新公司都以失败而告终，90% 的特许公司却都获得了成功。美国有 80% 的店铺开业 5 年就关掉了，但是采取特许方式的店铺，关掉的仅为 30% ~40%。因此，在美国每隔 16 分钟就有一家特许店开张。另据有关资料显示，虽然 1999 年我国消费品市场增速继续放慢，但连锁经营却保持良好的发展势头。仅去年上半年，连锁企业店数比上年同期增长 12.8%，营业面积增加 37.3%，销售增加 31.7%，充分显示出连锁经营的优势。原因是这种方式对特许经营授权者而言，不但可减少人力物力，而且可在短时间内，在广泛的地区作出快速的扩充；对特许经营者而言，则可借助总公司的名声及管理指导，只须付出少量资金，就可学习并使用总公司的一切成功元素，并可在短时间内发展业务赚取利润。对一些有资金而缺乏知识的人士十分具有吸引力。具体表现在三个方面，那就是通过特许经营可以获得：培训、资金的帮助、经营利润。当然，并不是所有特许经营在各方面都很强，但这些优点却激励人们接受特许经营机会。

1. 培训

授权机构给予的培训对特许经营人来说是相当重要的，有助于消除很多中小企业主在管理技能上的典型弱点。例如，汉堡大学作为麦当劳企业最出色的特许经营培训中心而享有盛誉。它拥有 30 个以上的教室和实验室，有 30 多个教授，自从 1961 年以来，超过 40 000 人毕业于此，其中有业主、经理和雇员，汉堡大学已成为国际性的管理培训中心。初始培训课程包括炸面圈的制作、会计和监督、广告及营销、劳务规划和生产采购。在很大程度上，培训使没怎么受过培训和教育的个人能成功地开办自己的企业。需要注意的是，虽然很多特许经营系统具有优秀的培训课程，但不能排除有一些不道德发起人的虚假培训。

2. 资金援助

开办独立企业的开销通常很高，企业家在创业时借钱是相当困难的。通过特许经营方式，企业主容易获得资金来源。如果特许经营组织认为申请者比较合格，能成功经营，它经常会给予资金方面的帮助。例如，特许经营人可以不用支付创建企业的全部费用；刚开业的特许经营人通常被给予一个付款计划，这个计划通过成功经营就能完成；授权企业还允许特许经营人拖延上级组织供给的产品或原料贷款，从而增加特许经营人的流动资金。与老牌特许权人的联合还可以改善被特许人的银行信用状况。

3. 经营方面的受益

许多特许经营的产品和服务具有很好的知名度，并被消费者接受。因此，特许经营方式既可提供确凿的企业方式，又可提供一个产品和服务的品牌。另外，特许人为被特许人提供的经营手段和经营程序能使其一开始就能很有效地进行经营。这正是特许权人坚持对经营方法的质量进行监督的原因之一。当然，良好的产品和方法并不能确保特许经营一定成功。不过授权企业经营成功的事实证明了特许经营系统是能有效运行的。

(二) 特许经营的局限性

特许经营主要有三方面的缺陷：特许经营费用、经营受特许经营合同限制、失去独立性。

1. 特许经营费用

一般来说，知名特许权人的费用较高一些，它含有几个组成部分。

(1) 特许注册费 (initial franchise fee)。这项费用从几百到几千万不等。麦当劳的注册费为 45 000 美元。

(2) 资金投入 (cash investment)。租用或建筑店铺以及存货储藏或其他设施的开销不是小数目。还有保险费、法律费和其他的一些开业花销都须支付。信誉好的特许权人总是提供一份投入成本的详细预算。

(3) 特许权提成 (royalty payments)。特许权人普遍按特许经营的毛收入以一定的比例不断收取特许提成。麦当劳收取月销售额 4% 的服务费，再加上更多的基本月租和至少代表月销售额 8.5% 的租金部分。

(4) 广告费用 (advertising costs)。很多特许权人要求被特许权人贡献广告资金以宣传特许经营。这部分费用一般占销售额的 1% ~2%。

因此，如果企业主通过组建独立的企业而能达到相同水平的销售额，就可省

下特许权费用，不过如果特许权人能带来前面所说的诸多好处，则被特许人所支付的特许费就会是一笔很好的投资。

2. 经营上的限制

特许权人总是努力控制被特许人在特许企业某些方面的经营方式。因而，被特许人个人的经营能力就受到了限制。特许权人经常运用的控制包括四个方面。

- (1) 销售地域限制；
- (2) 对会员要求现场认可，对店面外观有要求；
- (3) 所提供的货物和服务限制；
- (4) 广告和营业时间限制。

3. 丧失独立性

当签署了特许协议后，被特许人就失去了很多独立性，作为特许企业的经营管理者只具有半独立商人的地位。企业主应认识到如果不遵守营业标准，或不支付特许权提成，就要失去特许权。即使特许权人对企业经营的影响有助于确保成功，其所施加的控制程度对崇尚独立的企业主来说也可能会不舒服。因此，创业者应审慎选择合乎自己特点的创业模式。

尽管特许经营存在风险与局限，但它的好处依然是显而易见的。作为一个小资本的投资者，选择加盟特许组织仍不失为一个明智之举。但投资者必须充分认识到，任何事物都不是只有百利而无一害的，你踏进特许经营组织的那一刻，就走进了一个充满风险的世界。

四、特许经营的评估

当作出从事特许权创业的最初决定之后，未来的被特许人必须进行自我评估和对特许权人进行广泛的调查研究和评估。

(一) 自我评估

无论在何种环境下，决定是否开展特许经营活动之前，首先要进行自我评估，对照企业开展特许经营所必备的条件进行自我分析。应慎重考虑以下四个因素：

1. 企业具有成功的单店管理经验，且公司的产品或服务具有合理的盈利性。公司的产品或服务是否具有盈利能力是加盟者投资的重要考察依据，特许经营业务如果达不到合理的盈利，特许经营将不具备市场竞争能力。

2. 业务的独特性。出色的特许经营体系，其业务都应具有独特性。因此，认真分析并强化企业目前的经营特点和独特性，使其在众多的特许经营业务中更

具吸引力，在消费者心目中建立一个清晰明确的形象，包括商标、商号、独有的业务、企业信誉等。

3. 产品或服务市场需求明确。市场对特许者通过特许体系所推广的产品和服务有明确的需求是被特许者开办加盟店的市場基础。特许者要对市场进行分析，在掌握充足信息的前提下确定加盟分店的合理布局。

4. 了解加盟市场。针对特许业务的特点，对有可能考虑开展该特许经营业务的被特许者市场进行定位，并在拟发展的市场中寻找潜在加盟者的信息。

（二）对特许权对象的调查

对特许经营所约定的职责需要认真的调查研究。了解竞争对手情况、政策情况等是必备的重要工作。在开始使用特许经营模式前，应当做好充分的可行性分析。评估过程是双向的：特许权人希望调查被特许人，而被特许人则希望对特许权和其所提供的条件进行评估。一般来说，被特许人有三种信息资料应收集发掘：独立的第三方所提供的资料；特许权人自己所提供的资料；正在从业者对于从前的特许人所提供的资料。

1. 独立的第三方所提供的资料

政府和相关机构是很有价值的特许经营信息提供之处；由国际特许经营协会所出版的《特许经营指南》也可提供相当多的特许权人的资料；企业界的出版物也是特许权人数据资料的来源；近年来，市场上出现了特许权顾问来协助人们寻找特许权创业机会。未来的被特许人在评价和分析相关问题时应寻求专业帮助。总之，未来的被特许人要仔细寻找有利于自己的信息资料。

2. 特许权人自己所提供的资料

所要评估的特许权人是基本的资料来源处。未来的被特许人应即注重的一点是，特许权人信息册中所提供的财务数据仅仅是估计值。当企业主对某种特许权表现出进一步的兴趣，而填写申请书，特许权人暂时对未来被特许人进行了资格审查后，通常要安排一个会议来讨论特许经营技术说明文件（disclosure document），这是一种包括特许权人的财务状况、经验、规模和相关的诉讼事宜的详细技术说明文件。这个文件对特许经营评估起非常重要的作用。

3. 正在从业者对于从前的特许人所提供的资料

最好是从正在从业的被特许人那里获取特许权实际状况的资料。或者亲自访问，或者通过电话联系，或者与已经离开特许企业的特许人谈谈，他们会提供一些很有参考价值的信息资料。

五、特许经营的应用

（一）特许经营在我国的发展

20世纪90年代初期和中期，国际著名的特许经营企业大举进入我国商界。服装、餐饮业等特许经营的品牌开始为人们所熟知，如皮尔·卡丹、鳄鱼、佐丹奴、苹果专卖店、肯德基、麦当劳快餐店、富士、柯达专营的彩扩店等。与此同时，国内的一些企业也开始追随特许经营展开连锁加盟，其品牌有全聚德烤鸭店、华润连锁超市、华联超市等。由于我国缺乏特许经营方面的法律、法规，而且特许企业对品牌的认知度、标准经营管理模式的理解缺乏认识，我国的特许经营仍处于探索期。90年代后期，许多企业开始对特许经营有了深刻的认识，在率先开展的特许经营实践中获得了丰厚的收益。特许经营在产品促销、拓展服务贸易、保护消费者权益、广开就业渠道、发展个体经营等方面的作用也引起政府的高度重视。1997年国内贸易部发布了《商业特许经营管理办法》。1998年成立了特许连锁经营协会。政府对特许经营活动的规范，推动了特许经营的发展。目前，特许经营是连锁经营领域最具活力的经营方式，全国特许经营企业超过千家，比2002年增长40%，所涉及的行业超过50个，既有传统的餐饮、零售、个人服务业，也有新兴的商业服务、家庭服务、汽车服务等行业。中国已成为最具发展潜力的特许经营市场。特许加盟合同管理、加盟手册、运营手册、标准经营模式，正在逐步成熟。因此，从我国特许经营的发展速度和前景看，特许经营将成为我国解决就业问题、拉动民间投资的一种重要方式。

（二）特许经营对我国经济的积极影响

中国特许经营的快速发展，对于第三产业的扩展提供了广阔的市场机会，将给我国社会经济生活带来深远的影响。中国连锁经营协会会长郭戈平说，从我国特许经营的发展速度和前景看，特许经营将成为我国解决就业问题、拉动民间投资的一种重要方式。这是因为特许经营方式可以吸纳广大小投资者加盟优秀大企业的规范运作，为中小资本提供广阔的投资渠道和较为安全的投资方式。从而个体、中小企业的资金、人力、场地被有效地利用，各取所需，以达到最大限度调动整个社会资源、创造财富之目的。特许经营的导入，在一定程度上起到了规范市场行为、改善服务质量的作用。我国地域广阔，人口众多，有着巨大的市场潜力。特许经营运用无形资产效应，利用连锁加盟方式，可以有效形成巨大的营销网络，其经营触角涉及众多领域，对于启动我国的内需市场起到重要作用。近年来，我国餐饮、零售、清洗、家政、汽车维修、教育培训等领域的迅速发展，均有特许经营的功劳。

（三）加盟特许经营应注意的问题

近年来我国特许经营发展较快，但特许经营的市场还不规范。那些在特许市场上大做广告，许诺加盟有种种好处的特许者，往往是想骗取你的加盟费。因此，加盟者应当考虑选择特许项目。

1. 加盟特许网络。对特许项目进行全面了解。统计资料表明我国第三产业特别是服务业具有较大的发展空间，小店铺、网点散的特许项目前景看好。

2. 考查特许者的情况。根据1997年国内贸易部发布的《商业特许经营管理办法》，特许者应具备以下条件：

（1）具有独立法人资格；

（2）具有注册商标、商号、产品、专利和独特的可传授的经营管理技术或诀窍，并有一年以上良好的经营业绩；

（3）具有一定的经营资源；

（4）具备向被特许者提供长期经营指导和服务的能力。

在这些条件之中，应特别注意了解特许者的商标是否在国家工商局注册，商标或特许的品牌是否著名。其办法是通过顾客调查、广告的投放量及品牌的美誉度等方面进行了解。

3. 了解特许的营运网络是否成功。了解他的经营模式是否成功不能仅听其言，要看他的宣传资料，到特许的店里看一看，暗访三个以上的加盟者，看看加盟者对特许系统的评价。

4. 研究和了解特许者的营运手册。了解特许者的项目计划书和营运标准手册是否有效和可行。了解加盟店是否按计划书和手册行事，实际的运作是否与之相吻合。

5. 仔细研读特许经营合同。要认真了解合同的内容，调查合同的履约情况，其中应仔细研读特许者可提供哪些方面的培训，经营和技术上有哪方面的支持，加盟费是多少，你有哪些权益等。

（四）特许经营目前存在的问题

1. 我国缺乏特许经营相关的体制和法律环境

基于不同的利益驱使，特许双方良好的关系需要相应的体制环境和法律环境的支持。由于《商业特许经营管理办法（试行）》（1997年颁布）只是一个部门规章，只规定了特许经营的一些原则，可操作性不强，难免给实际操作带来一些问题。即将出台的《中国特许经营法》将明确特许者和加盟者双方的权利、义务，双方各自应该具备的条件，合同内容以及违反合同后须承担的法律責任。

2. 特许经营企业规模小，影响力低

我国目前特许经营的企业有几百家，规模普遍较小且影响力低，一般发展空间仅局限于本省或本地区。

3. 特许经营行为有待于规范

特许经营在我国快速兴起，引起学界和商界的普遍关注。一些人把特许经营看成是能够迅速发财、快速积累原始资金的灵丹妙药。另一部分人认为特许经营需要著名品牌的支持，而品牌的建立需要大资金投入，风险难测。基于认识上的偏差，特许企业很难有长期战略性的考虑。除此而外，我国的特许企业有相当部分没有标准营运手册。

4. 加盟企业倒闭现象普遍

加盟特许经营庞大的连锁网络相对于自我创业而言，经营风险相对较小，这个经验已在国际业务的实践中得到证实。由于种种原因，我国这几年的特许经营实践并非如此，倒闭和歇业的加盟店比比皆是。

总之，特许经营依赖无形资产，迅速扩张业务范围，增强企业注重品牌价值。特许经营的导入也必将推进我国企业的经营走向新的高度。另外，政府的大力支持将推动特许经营的健康发展。政府正在制定相关特许经营行业的发展规划，完善相应的法规和法律；加强行业协会的管理、制定行业道德规范，以利于行业行为自律；加强加盟者的培训，提供各种相应的信息，以确保特许经营的健康发展。

第四节 新建中小企业

这一节学习拥有企业所有权的第三种方式——新建一个企业。新建（startup）即从零开始创建一个企业，它是一种与创新精神名词相结合的概念。许多创业者的观念非常新，希望完全通过自己的能力选择企业规模、新产品存货、新员工和新地点等，而且待售企业不适合他们的构想，就选择了创建新企业。创建新企业，从零开始，需周全考虑策划，有较大的风险。

一、新建企业的原因

从头开始创建一个企业，而不是选择其他的创业方式，这样做的理由是：

(一) 利用新发明、新技术、新产品或新服务填补已有产品没有涉及到的市场空白, 确定其市场竞争力;

(二) 新建企业能充分利用理想的选址、设备、产品或服务、雇员、供给方和银行方面的优势, 选择一个竞争环境;

(三) 新建企业可避免不理想的先例、政策、程序和现有公司的法律承诺, 获得独立决策权。

创建新企业固然令人激动和满意, 但是, 建立新企业的风险要高于购买特许经营和购买旧企业的风险。因此, 在决定是否创建新企业时还要考虑这些问题: 能否找到适合自己的企业、能否顺利使用各种资源、生产方面的问题、市场和销售渠道以及基本管理体系方面的困难。这样, 就要对此进行鉴定和评价, 以确定创建新企业这种投资机会是否真的适合自己。

二、新建企业的评估

经验证明, 好的创建思路并不一定能带来好的投资机会, 事实上, 当人们过多地痴迷于某个思路时, 他们往往低估了按照这一思路开拓市场所遇到的困难。要确认一个好的投资机会, 产品的功能、质量、耐用性和价格必须与市场的真正需求相吻合, 成果最终依赖于消费者对产品或服务的信赖度。据哈佛商学院的阿莫·比毕德教授的说法: “投资于一项需求不明的产品, 将无望被足够多的消费者发现和接受。”因此, 市场最终决定一个创建思路是否会带来一个有潜力的投资机会。对此, 我们作出如下鉴定和投资评价, 以判断一个新的商业创意是否是一个好的投资机会。

(一) 产品必须有清楚、明确的市场需求, 并且进入市场的时机选择恰当。机会在被人称为“真正的时机”的时候才出现。也许新的产品和服务概念十分好, 但不恰当的时机可能妨碍它成为真正的市场投资机会。

(二) 新建的企业必须能成功地保持持续的或者说稳定的竞争优势。对竞争优势的本质和重要性缺乏了解已经使很多小型的企业遭受失败, 比如, 很快红遍半个中国的亚细亚、红高粱等昔日寄托着无数国人民族感情的品牌却在一片叹息声中轰然坍塌。这个具有普遍性的问题将在本书第 11 章中进一步研究。

(三) 冒险需要得到回报, 甚至要求丰厚的利润和具大的增长潜力。这就是说, 边际利润(销售利润率)和投资回报(投资回报率)必须足够高, 以抵消投资中的失误, 并且还应能带来显著的经济收益。

(四) 企业家和机会之间必须有一个适当的比例。换句话说, 机会必须是被

有相应的技能和经验以及那些拥有必不可少的关键资源的人抓住并利用，并使其得到进一步发展。

(五) 冒险事业不具有致命的缺陷。就是说，环境和自身的发展不会使经营失败。

三、新建企业的步骤

通过整理新建思路的来源，总结新建思路的类型以及完善新建思路等三个步骤来分析增加创业成功的可能性。

(一) 新建思路来源

研究发现：新建企业思路来源中工作经验占 45%，个人兴趣占 16%，机遇占 11%，实际上尽管一个新建企业思路的来源多种多样，但这里归结为 4 种可能来源：个人经验、业余爱好、偶然发现和周密的研究。

1. 个人经验

个人经验是在日常生活中或工作中产生新建思路的首要基础。在近期工作中积累的经验常常使一个人调整现有的产品，改进服务，或将一种经营理念应用到不同的场合。

2. 业余爱好

业余爱好有时会超出自身的娱乐范畴而发展成商业。

3. 偶然新发现

新建企业思路的这个来源常与运气有关，或与偶然产生购买欲望的可能性有关。任何人都可能会在日常生活中产生一些有价值的想法。

4. 周密的研究

新建企业想法可能是在未来企业家有目的寻找新思路的探索中产生。周密的研究对未来企业家而言是有帮助的，因为它可以激发其思维的敏捷度，使他们真实地体会到新建企业思路更易于接受来源不同的新思想。产生新建思路的方法之一就是体会其他企业家的创业历程。创业者能够根据企业自身的生产能力，考虑它们可能生产的新产品或新服务。或者，能够先在市场中寻找需求，再将这些需求与他们企业的生产能力联系起来。许多成功的企业，尤其是在消费和服务领域，都是这样产生的。

总之，一个真正富于创造力的人能够以多种不同的方式寻找到有价值的创意。因此，无论你身处何境，都应努力寻找和思考新的创业思路，为创建新企业提供思路源泉。

（二）新建企业的创意类型

新建思路有三种基本类型：市场创新、技术创新和利益创新。

1. 市场创新。许多新建企业的思路都是由新市场发展而来的。这种新建企业的思路主要是向顾客提供一种已经存在但在当时还没有市场的产品或服务。

2. 技术创新。一些新建思路是由技术创新发展而来的，即引入新的或较新的技术进行生产。目前，欧美国家的大学或其员工更多地倾向于通过创建新企业的方式来实现大学研究成果的商业化，而不是向现有企业转让其知识产权。

3. 利益创新。即采用新的、先进的方法来发挥传统方法的职能，大多数新建企业属于这种类型。大多数创新企业尤其是服务业，都是基于“我也要”的目的，他们以优质的服务和低廉的成本在同类企业中脱颖而出。

（三）完善新建企业思路

新建企业思路通常需要长期的提炼和检验，尤其是那些通过改进使工作更易于开展的新创举。对新建企业而言，从公司创建的第一天起，几乎每一种创建思路都要经过仔细的研究和修改。例如，麻省理工学院企业论坛就以精炼思路为基础，在这里，创业者将自己的商业计划呈递给熟悉新建公司的研究小组成员，创业者须就这一计划向感兴趣的听众作口头陈述，然后，小组成员逐一提出建议以强化投资思路，最后听众有机会提问和提建议。如今，企业论坛已经遍布美国的各大城市，并且成为创业者们寻求专家鉴定的工具。

第五节 收购中小企业

正如可以开办一家新企业、购买特许权或加入家族企业一样，创业者也可以选择购买一家已存在的企业——收购（buyout）来实现梦想。拥有中小企业所有权机会进入家族企业、特许经营、创建和购买四种不同的创业类型（见图3-2）。



图3-2 中小企业创业途径

一、收购企业的原因

购买现有企业的原因可简要概括为以下三种类型：

减少新建企业必须面对的不确定性和难以预料的困难；

获得现有企业以及其与客户、供应商已建立的关系；

以低于新建企业成本的价格购买现有企业。

下面我们对各项原因进行更详细的分析。

（一）减少不确定性因素

一个成功的企业已证实了它的吸引顾客的能力、控制成本的能力和盈利能力。尽管将来的运作可能不同，但是，企业的记录已经表明在实际的市场条件下它能做什么。例如：满意的营业地址可以减少很多不确定性。尽管交通路线在评价地理位置的潜在能力时是相当重要的，但是要更细致地作出评价只能在企业在这个位置开张营业后才能进行。这就需要通过非竞争协议来劝阻卖方，避免它所新建的企业与它所出售的现有企业直接进行竞争。

（二）获得正在运行的企业及其企业关系

一个现存企业的购买者可以获得企业具有代表性的组织管理人员、存货清单、有形设备、已经建立的银企关系以及与货物供应者的正常关系。从零开始获得这些要素则需大量的时间和精力。当然，只有在一定的条件下购买一个现存的公司才具有优势，例如：只有公司的有技术、有经验的雇员将继续为新的所有者工作时才算是有价值的资产，有形设备必须还没有过时，企业与银行、供应方、顾客之间的联系必须健全。总之，卖方应尽可能与租赁方进行协商，达成新的协议。事实上，这些优势也可能对购买一个现成的企业具有一定的负面影响。

（三）低廉的价格

以一个看起来较低的价格购买一个现成的企业可能是有益的。如果卖方渴望卖掉企业的意愿比买方强烈，以一个折扣价购买企业可能是有益的。然而，是否值得真正购买必须由未来的所有者决定。价格可能看起来低，但是，一些因素可能使“低廉价”无法成为一场现实的交易。例如：所购买的企业正在亏损，企业所处的地理位置优势正在消失，或者卖者打算再开办一家企业与之竞争。

与其他创业途径一样，购买现有企业并不是件容易的事，在考虑到购买企业优势的同时，还要注意其他的问题，如：物质设施已过时，应收账款无法收回，位置、存货或质量很差、财务状况及与金融机构的关系很糟等，这些都需在购买之前作仔细的审查和评估。

二、收购企业的评估

除了考虑有益于购买的重要因素和需注意的问题外，每一个商业机会都应进行背景审查和细心的评价。具体需审查和评估以下几个方面：

掌握有关目标企业的背景，弄清为什么能够买到这个企业；

目标企业所有者的意图，明白企业出售的原因；

环境因素的变化，其物质设施是否适合自己将来的经营；

目标企业现在的经营效率；

公司的财务状况；

需要的投资额，投资的预期回报率；

收购价格合理性；

目标企业的竞争性及其市场容量；

评估自己的管理能力。

（一）掌握企业背景

掌握目标企业的背景资料是最首要的一步。可通过个人的观察或与卖方的交谈获得，可以向外界专家寻求帮助，还可以向曾经购买过企业的其他人咨询。在调查企业方面将会花费大量的时间和金钱，尤其是当买方缺乏经验时。未来的买主应寻求意见和忠告，但他们必须自己作最后的决定，而不能委托他人去作，这一点非常重要。这些资料可以帮助证实原业主所说的出售企业原因的合理性。

（二）原业主出售企业的意图

出售之前原业主所说的与出售之后所发生的未必相同，买方一定要提防卖方就出售原因表面上作出的解释。出售企业常见的一些解释有：业主年老或有疾病或准备在另一家公司任职，希望在其他地方重新选址，企业无利润或者缺乏增长潜力等。未来的买主不能确定卖方是否诚实地提供该企业的所有真实情况，因此，要弄清原业主的意图。

（三）环境因素及物质设施评价

因为人口特点、邻居、消费者的习惯、区域规划、交通模式及技术因素都会发生变化，所以，要想使其适合经营，设施必须得到合理的规划、有效的保养和更新。

（四）原企业的经营效率和未来团队的发展

应审慎的问题有：购买之后，企业结构需要改变吗？员工的效率高吗？产品质量合格吗？库存是否合适？

（五）原企业的财务状况

企业预期的财务风险情况，可以通过检验财务状况的合理性、现金流量、各种财务比率、债务的数量和条件及其成本数据来分析。评价一个公司的财务状况的第一步是复查过去五年的财务报表和纳税申报表。卖方应能识别出那些虚假的财务报表，并使其规范化以恢复企业的真实面目；其他需调查的财务项目包括个人开支和工资或薪水支出；还应详审卖方收支平衡表，以检查资产账面是否真实。

（六）评估原企业的价值，明确投资额及其预期回报率

在完成初步的调查和评价之后，就要尽可能精确地评估原公司的真实价值。主要有4种评估方法：企业资产基础评价法、市场价值法、收益基础法、现金流量基础法。

1. 企业资产基础评价法（asset-based valuation approach）。这种方法认为可通过评估企业基本资产的价值来决定企业的价值。这个方法需三个变量：资产的账面价值、资产重置成本和资产清算价值。当然，企业资产基础评估法并不能有效地帮助买主决定公司的价值。但假如对企业进行清算，通过这种方法确实可以对可赚取价值进行评估。

2. 市场价值法（market-based valuation approach）。这种方法是依靠金融市场对企业价值进行评估。这种方法主要针对那些最近在股票市场上公开交易或出售的企业的实际市场价值。

3. 收益基础评价法（earnings-based valuation approach）。这种方法是企业价值不是由原始成本或重置成本决定，而是由投资的未来收益决定的。即评估的企业价值取决于它未来收益或利润。

4. 现金流量基础评价法（cash flow-based valuation approach）。这不是一个普遍的方法，但它在以未来现金流量的金额和时间为基础对企业进行评估方面很有意义。对于大多数小企业而言，投资收益率应明显高于15%，依据被评估企业的风险水平，风险报酬至少应为16%~30%，已知所估企业的应提收益率，则可计算出企业未来现金流量的现值。

通过以上四种方法可以较客观地估计出投资额（包括买价、更新、改善及启动所需的资金）和投资预期回报（潜在的收益与损失）。

（七）合理的收购价格

价格是很重要的因素，有时价格偏低，则买方就应注意其潜在的问题。例如，一个零售商可能会以清偿负债后资产的限价出售企业，但可能会有许多拖欠的账款或积压存货。

（八）目标企业的竞争力及其市场容量

未来的买主应调查竞争企业的广度、密度，尤其是看目标企业在与其竞争者的竞争中的竞争力。另外，市场容纳购买企业和其他竞争企业的能力应得到确定，这时市场调查、研究统计数据和个人在企业竞争中的临场观察变得更加必要。

（九）正确评估自己的管理能力

如果买方具有购买处于困境中的企业并使它渡过危机的能力，则会形成很大的社会价值并使自己挣到足够多的利润。

三、收购企业的步骤

通过以上分析，可知收购企业大致可分为五个步骤：

1. 掌握目标企业的背景资料，了解购买现有企业的原因；
2. 寻找可购买的企业；
3. 调查目标企业的可行性；
4. 精确评估目标企业的价值；
5. 买卖谈判和达成交易。

前四个步骤上面已经介绍，这里就买卖谈判及其交易给予分析。企业的买价由买卖双方通过谈判决定。尽管所计算的价值可能不是最终支付企业的价格，但它为买主提供了谈判价格时所用的估价。有些情况下，企业主选择只购买资产，而不购买整个企业。当企业作为一个整体被收购时，买主得到资产控制权，也承担了所有未偿还的债务，包括所有隐藏的和未知的债务。即使审核财务记录，这些债务或许也不会被发现。如果买主只买资产，那么卖主将负责解决以前所有未偿还的债务。购买期限是谈判过程中一个重要的部分。在许多情况下，买主不能以现金支付全部价格，必须要求延长期限；卖方可能关心销售利润税，当保证金额减少或再支付期限延长时，期限对买卖双方都变得更有诱惑力。这一交易通常由所有权公司或律师处理，买主应谨慎，即没有得到有经验的律师帮助，买主不应缔结交易。在交易过程中，需完成大量的文件，其中包括销售账单、有关征税和其他政府规章的证明、有关定期支付的协议和卖方担保的协议，买主应申请新

的税收许可证，以避免承担过去未偿还的债务。

在分析购买现有企业作为创业模式之一时，我们需注意到当前轰轰烈烈的企业并购浪潮。目前外资并购内资企业的组织形式问题已引起了国内理论界和商界普遍关注。这里的外资包括两类：外国投资者和具有中国法人资格的外商投资企业。作为其购并对象的内资企业包括：国有上市公司、国有非上市公司、传统国有企业（如集体企业）、民营上市公司、民营非上市公司、民营企业（如私人企业和合伙企业）等；并购是兼并和收购的简称，我国《公司法》中规定的企业资产整合方式为合并，这与并购的含义有区别。这里的合并包括吸收合并和新设合并。前者相当于全资收购，是指公司接纳其他公司加入本公司，接纳方继续存在，加入方解散；后者相当于兼并，是指两个以上公司合并设立一个新公司，合并各方解散。合并的特点是参与合并的所有方或仅是被合并方的实体消失；而并购还包括并购方与被并购方实体均不消失，而形成并购方对被并购方的控股。本节是对创业模式的分析，因此，关于企业并购问题不再详述。

参考文献

1. 胡贤涛、王连娟编著：《中国家族企业现状、问题与对策》，企业管理出版社，2002年。
2. 郭跃进著：《家族企业经营管理》，经济管理出版社，2003年。
3. 罗伊编著：《现代老板创业与管理》，企业管理出版社，1997年。
4. （美）埃里克·泰森、吉姆·谢尔著：《如何经营中小企业》，企业管理出版社，2000年。
5. 林汉川主编：《WTO与中小企业转型升级》，经济管理出版社，2002年。

复习思考题

1. 什么是独资企业、合伙企业、股份制企业、合资企业、股份合作制企业？它们各有什么优缺点？
2. 什么是家族企业？它有何特点？创立家族企业应注意哪些问题？

3. 什么是特许经营？它有何特点？创立特许经营模式应注意哪些主要问题？
4. 新建企业与收购企业有何区别？如何应用这两种模式创办中小企业？

案例分析

太极公司改制踏新途*

一、风雨 IT 路

1987 年 10 月 10 日，以电子工业部第十五研究所为基础和后盾的太极计算机公司正式宣告成立。因为依托了电子工业部第十五研究所，即现在的信息产业部华北计算技术研究所，所以太极公司也可谓“名门之后”。

成立不久的太极计算机公司推出了“太极 2220 超小型机系统”，获得了电子部科技进步一等奖，迅速占领了国内的小型机市场，市场占有率一度超过 50%，可谓风光一时。

从 1992 年起，太极公司选择了系统集成作为其主营业务，为即将到来的全面网络信息化建设服务。后来一系列发展证明，太极公司选对了发展方向，公司营业额和利润急剧增长。1992、1993 年，太极公司产值突破了 1 个亿，并仍保持高速增长。这成为了 20 世纪 90 年代初，中国 IT 业以技术取胜的一道独特“风景线”。

随着外部竞争环境迅速变化，太极公司原有体制已经越来越跟不上市场化的节奏。到了 1999 年，太极公司销售收入增长缓慢，一个重要原因就在于太极公司沿用老的国有企业管理体制和管理方法，给公司的发展制造了诸多的障碍与困境。41 个单位分立经营的格局，无法获得规模优势，竞争实力得不到增强，太极公司面临被各个击破的危险局面。

二、拉开改制“帷幕”

2000 年 2 月，太极公司新领导班子上任，刘淮松出任总经理。刘淮松回想这一段历史，深有感慨地说：“那时候，我们存在着诸多的问题与困惑：如主营业

* 本案例来源：《中国中小企业》2003 年第 3 期，第 25 - 26 页。

务不明确，部门凌乱，组织架构不清晰，没有整体规划，更无战略可言，市场竞争力下降，没有规模效益，企业自我积累能力薄弱等等。我们认为这是我们管理体制、机制相对落后所造成的。”

新领导班子上任面临的第一个问题就是改制。刘爱民称：“我们2000年开始改制，当时和研究所的资产还没分清，但是先把领导层的人分清，即所长不能兼任总经理，改制工作已经‘箭在弦上’。”

从此，太极公司拉开了历时两年的改制“帷幕”。太极公司改制大致经历了三个阶段：2000年5月至2001年2月，为改制战略目标的提出以及准备与发动阶段；2001年2月至2002年8月，进入改制的全面推动阶段；2002年7月至9月，是太极公司股份改制的“收官”阶段。2002年9月，太极计算机股份有限公司通过工商注册。至此，太极公司股份改制基本完成。

在这次对太极公司影响深远的股份改制中，一家陕西省优秀的民营制药企业——步长药业集团的介入，起到了重要的推动作用。步长集团是国内最大的民营制药企业之一，长期关注IT产业发展，并积极投资IT业，以寻求在业务发展上的突破。对于步长集团来说，一个有发展前景的行业，一家具有相当技术实力的公司，都是吸引投资的重要砝码，而这些太极公司恰恰全部拥有。

“在IT领域你们是专家，我们不干涉你们的业务，我们只涉足企业层面的决策。”步长集团对太极公司承诺的这句话，也使太极公司打消了对一个“外行”介入的担心。

刘爱民介绍说，太极公司是在信息产业部直接领导下的一家国有公司，它具有很强的国有企业色彩，所以太极公司的改制就不是一个简单的过程，需要很长的时间。在选择合作伙伴时，充分考虑到以下几个因素：第一，不找国有企业，因为我们要找的是可以互补的合作伙伴。第二，保密资质的问题，我们也曾经考虑过同境外的公司合作，但太极公司一直是我国国家和国防信息化建设的主要承担者，从保密资质上讲，境外公司不适合。第三，是找一个能促进太极公司发展，而不是单纯想炒作太极公司，然后把太极公司卖掉的公司。最后我们选择了步长集团，是因为步长集团的领导层比较开明，同时对中国民族产业有很高的热情。刘淮松补充道，太极公司所看重的是步长集团能够在10年的时间里，从一个300多万元的企业发展成为资产规模超过10亿元的企业背后的成功经验和发展过程中的经营理念，我们希望在太极的董事会里，有一些新的、先进的经营理念参与进来。

2002年，步长集团注入资金，成为了太极计算机股份有限公司的第二大股

东。用太极公司员工的话来说，无论是太极公司找上步长集团，还是步长集团找上太极公司，都可以说是两个“外行”的合作，需要现代化企业管理制度的太极公司和需要具有技术实力的 IT 企业的步长集团进行了一次“取长补短”的嫁接。

如今，当问到新太极高层对未来发展的愿望是什么时，他们都会将答案浓缩成一句：“把‘太极’做大”。就在这朴实的话语下，新太极正在逐步描绘着明天发展的蓝图，“太极”之路也正悄悄地伸向远方……

[思考讨论题]

1. 太极公司为什么会选择步长集团作为合作伙伴？
2. 为什么说太极公司与步长集团的合作是“取长补短”的嫁接？

第四章

中小企业的创业计划

引言

美容院、发廊经营管理创业规划*

一、开店构想

“开一家女性美容店”是开店构想，只能明确店面生意大的方向，对实际经营几乎毫无意义。界定开店构想的实质可以通过回答以下问题逐渐明确：

1. 是哪种行业？
2. 主要顾客目标是谁？
3. 经营特色是什么？规模如何？

这是一个目标逐渐明确与集中的过程，开店构想也逐渐清晰与明朗，并成为店面经营管理规划的前提与基础。“针对追求时尚的年轻女性，以流行为特点，提供价格中等、品质优良的专业美容中型女性美容店”就是开店构想的实质。

二、目标市场和竞争策略

生意经有两个基本原则，一是“投其所好”；二是“将本求利”，换成现代管理术语就是目标市场和竞争策略。

1. 目标市场。“投其所好”就是满足消费者的需求，包括两个方面的内容：目标消费者是谁，目标消费需求是什么。这两个方面的内容就是目标市场。根据

* 资料来源：<http://www.job22.com/display.asp?class=%B4%B4%D2%B5%D6%B8%C4%CF&id=3>。

开店构想的实质，明确店面的目标市场，并将相应的概念明确化。这个过程也是营销学中市场细分与定位的过程。中国市场现阶段开店，最好不要采用理论上市场细分的办法，例如通过年龄、收入、教育程度等来确定店面的细分市场，这样没有什么实际的意义。店面的目标市场可以通过“店面有效距离+店面档次+主营项目”直接确定，简单有效。例如某居民小区低档的小发廊。

2. 竞争策略。店面生意是直接竞争的行业，必须具有店面的竞争优势。人们常常用“经营特色”的概念代替竞争策略。竞争策略的目的很明确，就是比竞争对手在特定的方面要稍微好一点。竞争策略是店面获得竞争优势的方式与措施，通常有三个有效的竞争策略：

(1) 店址。良好的店址是最有效的竞争策略，因为店面生意本质上就是“店址”的生意。在规划中，一定要把体现开店构想与店址紧密联系，离开店址的开店构想几乎没有什么意义。

(2) 专业化经营。现代市场是一个高度专业化、个性化的市场，店面生意通常不可能走“大而全”的竞争路线，专业化经营是有效的竞争策略。所谓专业化经营是指店面的商品与服务集中在特定行业的细分市场，例如流行休闲店、美容护肤用品店，直接的表现就是“小而美”美容、美发商品领域很集中，品种也很多，迎合市场和消费者专业化、个性化的消费需求。

(3) 价格优势。价格竞争永远都是最有效的竞争策略，近年来国内成功的店面生意，绝大多数都是通过价格竞争获得市场优势的。注意一点，中价位的美容院、发廊在全国各地生意一直较好较稳定。采取价格竞争有两个基本前提，一是店面的规模应当足够，利用规模效应赚钱；二是与供应商关系良好，能够采购到价廉物美的商品。其实这两个因素是相辅相成的，有规模自然能够吸引供应商，有供应商的支持，也容易上规模。如果不具备上述两个前提条件，最好不要采取价格竞争的策略，这样对中小型店面弊多利少。

三、店面经营目标

开店构想通常不涉及店面的经营目标，在规划过程中必须明确，因为经营目标决定了店面经营管理的很多方面。店面经营管理目标是指店面的经营业绩，通常就是“想赚多少钱”。店面能否赚钱取决于开店构想，能否赚多少钱取决于店面的综合实力，包括店址、店面规模、商品组合、价格政策、促销手段。在规划过程中，我们只有确定了店面的经营目标，才可以进行相应的规划。店面经营目标首先确定店面的营业额，并利用毛利率确定店面的毛利。店面的经营目标在规划过程中是不断调整的。

四、店址标准和店面特征

通过店面经营目标和竞争策略的规划，店面特征与店址标准就十分明确。这个时候就把店址标准与店面特征的明确要领记录下来，这是店址选择、店面装修，以及开业之后经营管理的原则。

五、商品线和商品来源

随着对开店构想的逐步细化，我们已经明确了店面的目标市场、经营特色，以及理想的店址和店面特征。现在就进入商品线与商品来源的规划。

店面生意中，有两个重要的因素体现店面的特征，一是店面的风格，主要是由店址位置、装修风格等因素体现；二是店面的商品线，主要是商品的组合与商品的价格。商品线的规划就是解决店面商品组合与商品价格的问题。根据上面得出的结论，推演出适合店面销售的商品组合，以及相应的价格。然后寻找能够提供店面商品的供应商，并探讨合作的可能性。这一点实际上很重要，否则开店构想可能变形，生意自然不会好。

六、利润基础

现在，我们已经对特定的开店构想十分明确，可以核算店面的利润了。

店面生意有一个重要的特征，就是有相对较高的固定费用。店面经营的毛利能够抵销固定费用，是店面是否赚钱的关键。计算十分简单，固定费用除以毛利率就可以了。规划中的利润计算应当保守一些，留有充分的余地，应付各种应急之需。

七、人员配置与管理

人员的配置有两个因素，一是根据店面工作量的大小，这直接由营业额决定；二是营业面积的大小。现在，可以根据足够的资料制定店面的组织结构，并将店面的职能划分到具体的岗位。在此基础上，制订详细的店面管理方法，包括业务的内容、标准、服务操作的程序等。同时应当明确合适工作人员的特征，包括年龄、工作经验等。当然，报酬制度也应当同时确定。

八、资金预算

资金预算是所有生意规划的关键。现在的资金预算不能仅仅是一个大概的数字，必须是投资的明细表。资金预算的规划往往需要很多数据，这迫使我们进行实际的市场调查。总之，资金预算必须准确与细致。

把以上这些方面汇总起来，我们就可以形成一份完整的、操作性很强的美容院、发廊经营管理规划，把规划的各个方面一一做好，又一家美容院、发廊就能成功亮相。

拟写一份成功的经营计划书，相信是所有创业者的最大挑战。经营计划书不但是创业的蓝图与指南，同时也是企业管理团队和企业本身给风险投资方的第一印象，即创业者向外筹资的重要依据。上面的美容院、发廊经营管理创业规划对于创办一家美容院或是发廊是必要的。通过本章学习，了解编制中小企业创业计划的重要作用，弄清中小企业的战略计划、运营计划、营销计划、管理计划和财务计划的主要内容，掌握编制中小企业计划的要素结构与实施程序。具体包括以下四节：

- 中小企业创业计划的含义与功能；
- 中小企业创业计划的内容；
- 中小企业创业计划的要素结构；
- 中小企业创业计划的制定和实施过程。

第一节 中小企业创业计划的含义与功能

一、中小企业创业计划的含义

创业计划，英文名称为 business plan，国内也有译作商业机会或经营计划。创业计划就是创业者对计划创立的业务的书面的概要，是企业为完成某种经营目的而拟订的“计划”，即构建一个企业的基本思想以及与企业的创建有关的各种事项进行总体安排的文件。从某种角度讲，这个“计划”落实于文字更像个报告或申请。所以国内以前也常用可行性报告或项目论证书来替代创业计划。对一个创业者而言，企业计划是一份包含两个基本目标的书面文件：一是它指明企业存在企业机遇的原因；二是企业家应提出抓住这一机遇的方法。总之，创业计划是包括企业筹资、融资等活动在内的企业战略谋划与执行等一切经营活动的蓝图，是行动纲领和执行方案。

企业计划应能解释那些影响企业成功或失败的主要原因。它能够帮你对那些可能导致成败的因素预先作出准备。仔细考虑哪些因素有利于成功，哪些因素会导致失败。但是，正如前所述，企业计划最重要的应是一份推销文件。它是一个大力宣扬投资优势的工具。即这是一份策划——它将使那些使你激动的梦想或希

望变得明晰。企业计划应当表明用以实现这一目标的步骤。

企业计划是企业家为他的新企业勾画的蓝图。在这层意义上，它可以被称为“第一次创造”。如果没有这种对最后目标的设想，也许企业家将无法让它变成客观现实，即“第二次创造”。对于要创建的一切——无论是一栋房子或是一个企业，都需要一个书面的计划。在本质上，这个蓝图也就是一架横跨在精神与物质、理想与现实之上的桥梁。企业计划的作用就在于为企业家想干的事情提供一个明确的设想。

企业计划是创办一个新企业的构想。而企业的本身也就是企业计划的结果。作为计划的一部分，企业家需要为拟建的企业制定最初3~5年的营销、运营和财务等方面的规划。在某些情形下，企业计划也可能是正运营的企业扩大规模的措施。例如：企业家开始时可能只创建了一个小型的地方性企业，随后注意到有创建分支机构或再发展的可能，此时就需制定一份计划来扩张企业。企业计划可能是对一些创造新的发展机会的外部环境（诸如政府、人口统计、工业及其他）的变化所作出的响应。

制定计划都应当是一个不间断的连续过程。也就是说你应当把企业计划作为一个不间断的事情来考虑，而不单单是一个最终的产品。这最后一点应当反复强调，制定企业计划首先应是一个不间断的过程，其次才是一件产品或一种结果。

制定一个完整的创业计划需要投入相当多的精力，最终计划应做成一份结构清晰完整、可作为公司宪章的业务文件。

二、中小企业创业计划的功能

通常，一份创业计划是一份完整、独立的文件，用以介绍可行的市场需求，公司如何满足这些需求，并强调实施工作所需资源。创业计划要提交给公司筹办合伙人，潜在投资者及融资公司，潜在雇员，合作伙伴及顾问，客户及供应商。中小企业创业计划应具备以下功能：

对投资人来讲：创业计划是企业获得融资的敲门砖，是自荐信；

对受资方来说：商业计划将使企业建立起全局性、前瞻性的思考模式。

图4-1给那些可能对企业策划感兴趣的人提供了一个总的思路。

（一）供内部人员使用

1. 为创业者提供个创业蓝本。企业计划是创业者最重要和最有用的材料。仔细考虑一个拟建的新企业，会使一些不成熟的想法更趋明确和缜密。一份书面



图 4 - 1 企业计划的主要功能

的企业计划必须保证能系统地包括企业所有的主要特征，它变成了一个创业者通过确定那些影响企业成败的因素来判断预期回报的模式。确立模式或制定计划将帮助创业者把注意力集中在重大回报或行动上。因此，准备一篇正式的书面计划，是强加给那些创业者和管理小组的必要的锻炼。例如，为了准备一份有关营销战略的书面文件，小组成员必须进行一些市场研究。而对财务需求方面的研究则需要每月对计划的收入和开支情况进行考察。然而，由于现金流的原因，很好的商业机会有可能会付之东流。简言之，企业策划的准备是迫使创业者接受这种作为一个优秀的管理人员必须具备的对素质的锻炼。

2. 为本企业员工提供指导。企业计划在向别人宣传企业意念时非常有效，在公司内部也是如此。在企业内部，企业计划为把创业者的构思传递给企业的员工提供了一个规范的交流形式，这种情况对企业现有的及未来的雇员都一样。

总之，创业计划书就犹如一部功能超强的电脑，它可以帮助创业者记录许多创业的内容、创业的构想，能帮创业者规划成功的蓝图，而整个营运计划如果详实清楚，对创业者或参与创业的伙伴而言，也许更能达成共识、集中力量，这无疑帮助了创业者向成功迈进。

（二）供外部人士参考

在某些时候，创业计划书除了能让创业者清楚明白自己的创业内容，坚定创业的目标外，还可以兼具说服他人的作用，在实际操作中，创业计划的主要意图是递交给投资人，以便于他们能对企业或项目作出评判，从而使企业获得融资。例如，创业者可以借着创业计划书去说服他人合资、入股，甚至可以募得一笔创业基金。

1. 企业计划的吸引力

企业计划作为一种说服顾客和供应商的有效工具，它能增加企业对那些潜在的供应商和顾客的吸引力。例如，供应商要扩大商业信用，因为商业信用通常是

一个新公司的财务计划中的一个重要部分。一份准备充分的企业计划，有助于获得厂商的信任并得到优惠的信用期限。有时，企业计划也能为企业带来销售机会。例如，借助于计划可为新企业争取到那些向其提供服务或者持续提供资源的潜在客户。

2. 企业计划为投资者提供一个详细的企业蓝图

几乎每一个投资创业的人都要面临一种寻找财源以补充个人资本的情况，因此，他或她必须求助于银行家、个体投资者或投资资本家。无论是债权人还是投资者都能利用企业计划来更好地理解企业、企业的产品或其提供的服务的类型、市场的特征以及企业家或企业团体的品质。一个风险资本公司或其他有经验的投资商在仔细研究企业计划之前是不会考虑对一个新企业投资的。制定企业计划也有助于与商业银行建立良好的关系，而这种关系对于一个新公司而言，则极为重要。因此，对于那些真正感兴趣的投资者，你要做的第一件事就是利用企业计划增加他们对你所提项目的兴趣。

3. 企业计划也是一种能测度和评价企业发展进度的工具

有效的计划不仅可以帮助企业吸引顾客和投资者，为筹资、开发产品、市场营销等活动提供一个详细的蓝图，还可以帮助管理新企业，用于企业的持续发展。麦克·史蒂芬确切地表述了企业计划在处理与外界人士的关系方面以及企业发展进度上的重要性：当你着手制定计划时，投资商毫无疑问地想多知道一些有关你和你经营的企业的详情，并且还想知道你将如何把企业一步步地引向成功；如果你已经经营一个企业，并且计划扩大规模或进行多样化经营，投资商和债权人将会更想知道一些企业目前的状况，你的目标和达到目标的途径是什么。你必须给他们提供一份清楚地表明这一切的计划。

现代创业行为大多是属于高度风险的创新型事业，创业家除了需要拥有好的技术与产品构想，资金、市场、专业管理都是创业成功的必要资源条件。此时一份高品质且内容丰富的经营计划书，就成为创业家向投资者传递上述讯息的关键媒介。但在今天的中国，创业计划的概念还未完全深入到企业经营之中，企业对创业计划重要性的认识大大滞后，相信随着中国经济的不断发展，包括创业计划等种种国际商业活动中通行做法也将为我们的企业家所了解、接受、采用。而今天最先掌握这些通行惯例与做法的企业必然将在激变的竞争中占得先机。

第二节 中小企业创业计划的内容

创业计划书类似于任何其它的向别人推销东西的建议书，它要暗示怎样让投资家和创业家两者都能赚到钱。一份创业计划书是一份缩写的经营计划，它突出的重点是对外展示你的公司将如何取得成功、从而向投资者推销你的公司。通常，创业计划书应涵盖以下内容：

计划将生产的产品；

预期的市场规模；

该产业的优势和缺陷；

营销政策，如价格、促销和销售；

操作或生产方法和设施；

财务情况，包括预计的收入、成本、利润（或亏损）、所需投资和预计的现金流量。

因此，一份周密、完善的计划还应该明确以下问题：

企业的组织结构完善吗？

它对潜在的投资者有吸引力吗？

在启动时，对投资者和员工来说，它有长期竞争优势吗？

产品的生产率高吗？产品能销售出去吗？

能有效地筹集到生产和销售产品所需的资金吗？

能有效控制新企业的操作、销售、财务和人力资源等各项职能吗？

能得到所需的员工吗？

总之，制订企业计划需花大量的时间、精力和资金。因为一份周密、完善的计划不仅是在陈述事实，而且能提高中小企业主成功的机会和降低破产的风险。这里，我们把中小企业的创业计划内容概括为五个主要方面：战略计划、运营计划、营销计划、管理计划和财务计划。

一、中小企业的战略计划

中小企业的战略计划（strategic planning）是指对构建一个企业的基本思想

以及与企业创建有关的各项事项进行总的安排。战略计划是协调企业内部各种活动的总体指导思想和基本手段。这些企业的战略计划是实现中小企业所确定的使命和目标的方法。确定战略的一个基本问题是：怎样管理企业才能使企业达到目标和完成使命？战略应该赋予企业市场竞争优势。为了最有效地利用企业资源，战略应该连接营销、生产操作、研究与发展、财务和人事等活动。而战略计划过程则是企业为生存和发展而制定长期总体战略所采取的一系列重大步骤。在战略计划过程中，需要明确如下工作：

- 决定企业的任务，包括概括地阐述市场营销目标、经营观念和企业目标；
- 树立企业形象，考虑企业的各种能力；
- 评估企业的外部环境；
- 分析企业可能的机会；
- 找出与企业任务相一致的可行发展方向；
- 制定长期目标和整体战略；
- 制定与长期目标和整体战略相一致的年度目标和短期战略；
- 根据企业的各种资源实施战略决策；
- 检查和评估战略决策过程，并对未来结果作出预测。

在战略计划过程中，还存在下面一些管理活动：

- 确定企业任务；
- 发展企业的经营观念；
- 确定企业目标；
- 制定战略计划；
- 制定企业政策；
- 建立企业组织机构；
- 配备人员；
- 建立管理程序；
- 提供生产设施；
- 筹措资金；
- 制定各项标准；
- 制定管理方案和经营计划；
- 控制信息；
- 调动职员积极性。

中小企业战略计划将在另外一本书（《中小企业战略》）中更多更详细地

讨论。

二、中小企业的运营计划

运营计划（operational planning）提供如何生产产品的过程或如何提供服务的信息。它的重要性在不同的投资项目中是不尽相同的。这份计划要涉及一些诸如地方、设施等方面的事项——企业需要多大的空间，需要什么类型的设备。运营计划应当说明保证产品质量、控制库存，使用转包合同或得到原材料的建议方法。这些方面将在另外一本书（《中小企业运营与控制》）中详细讲述。

三、中小企业的营销计划

中小企业营销计划（marketing planning）由许多活动组成，其中许多活动甚至发生在产品生产与准备分销和销售产品之前，是由那些直接与（1）识别目标市场，（2）预测目标市场潜力，（3）进行广告策划、宣传和沟通，并设法与市场需求相关的一系列活动组成的。企业营销计划又称为市场分析的活动。具体由市场细分、市场研究和销售预测组成，产品、价格、促销和销售渠道的管理组成了市场营销组合。

正如我们先前所讲的，未来的投资商的贷款人会优先考虑市场因素，一种产品可能技术精良，但却未必是客户需要的。所以营销计划必须满足消费者的需求，保持已存在的市场类型。依据产品或服务的类型，市场计划不仅要明确消费者在经济上的收益，而且还要对之进行量化的分析。例如，可以以一具体消费者通过节省经营成本在多短的时间内收回产品或服务的成绩为例来说明。当然，收益也可以是时间的节省，或者以信誉、安全、健康等方面改进来表示。市场计划也必须仔细分析市场竞争和建议的市场策略要素。例如，通过具体说明销售的渠道、宣传和广告的方法来达到此目的。第8章中将给出关于营销计划更全面的分析。

四、中小企业的管理计划

管理计划（management planning）是企业战略计划的一部分，包括对一个新组建的企业的组织结构及其关键人物的背景资料的说明。潜在投资者寻求管理优良的企业。在他们所考虑的因素中，管理团队的素质是首要的，他甚至比产品或服务的性质更重要。理论上，投资者希望企业拥有诸如财务和市场营销专长、生产经验和创新天分的结构平衡的管理团队。在相关企业和与企业创建有关的各种事项方面的管理经验在潜在投资者的眼中是非常有价值的。因此，管理计划必

须详细说明待建企业的组织结构和充当企业重要管理人员的背景。

五、中小企业的财务计划

财务分析构成了企业计划的另一重要内容。财务计划 (financial planning) 指的是预算报表或公司制定的未来五年或更长时间内的财务报表。所以预测包括了资产负债表、现金流量表、收益表。这些财务报表在五年内以年为基础, 包括现金预算。现金预算在第一年以月为基础, 在第二、第三年以一季度为基础, 在第四、第五年以年为基础。财务规划应由被充分证明的假设和如何估算数字的解释支持。

尽管所有的财务报表都是重要的, 但现金流量表更应给予特别的重视。这是由于一个盈利的企业, 但有时却不能产生正的现金流量。现金流量表说明了现金资源——从投资商那里筹来多少资金, 已从经营中获利多少, 还要表明有多少钱用于诸如存货和设备之类的投资。现金流量表应当清楚地表明从未来的投资者手中拿到多少现金是必需的, 并且要表明筹资的目的。投资商也想知道他们指望收回投资的时间和方式。大多数投资者想投资私营公司。经验告诉他们在那里投资, 他们投资的收益将很大程度上取决于他们收回现金的能力, 计划应该大概说明投资者退出公司的可行的方法。关于预算说明的准备和筹措所需资金的手段将在第 5 章中进一步讨论。

第三节 中小企业创业计划的要素结构

中小企业创业计划的典型格式包括以下组成要素:

- 封面;
- 摘要;
- 目录;
- 企业历史背景;
- 企业说明;
- 市场定位;

产品或服务说明；
 管理结构；
 目标；
 财务数据；
 附录。

一、封面

封面 (cover) 主要说明标志性信息, 如企业名称、地址、电话号码、传真和网址; 负责人的姓名、头衔、联系方式; 企业经营计划的复印日期; 复印的份数等。

二、摘要

计划书的摘要 (executive summary) 就是简要地概括企业战略计划的各个方面以及企业战略计划各部分的结论, 即勾画出整个计划的轮廓, 要描述主要目标, 说明如何实现这些目标以及预期结果。计划书可能就是借款机构的参考资料之一, 他们可能试图从摘要出发来评价整个计划的价值。因此, 可以将摘要先送给那些潜在投资者看, 如果他们对此感兴趣, 就把完整的计划书给他们。但要记住, 这仅仅是个摘要, 故一定要简短并具有说服力。要把如此多的内容用一两张纸表达出来是很困难的, 但要尽力去做。虽然摘要位于整个计划的开始部分, 但必须在整个计划的其余部分完成之后再写摘要。表 4 - 1 是企业摘要提纲的范本。

表 4 - 1 摘要提纲的范本

A 企业:	1. 它是谁以及它是什么; 2. 项目/ 企业状况; 3. 主要目标
B 产品服务:	1. 它是什么; 2. 如何生产; 3. 有何作用; 4. 所有者的利益
C 市场:	1. 潜在消费者; 2. 有多少消费者; 3. 市场增长率; 4. 竞争 (列出 3~6 个竞争对手并分析); 5. 产业优势; 6. 企业将如何与对手竞争; 7. 估计市场份额: 一年内、五年内
D 操作:	1. 如何生产和提供产品/ 服务; 2. 设施/ 设备; 3. 特殊程序; 4. 工人需掌握的技术
E 销售渠道:	最终消费者如何获得产品/ 服务
F 管理团队:	1. 各自的职能; 2. 他们的素质; 3. 可行性
G 资金来源和应用:	1. 当前需求; 2. 未来需求

一页的损益表说明前三年度情况, 包括详细的以销售产品的成本和经常开支 (一般和管理) 的明细项目

资料来源: Entrepreneur Application Profile Used by Venture Capital Exchange, Enterprise Development Center, The University of Oklahoma.

三、目录

由于目录 (contents) 为读者提供了计划的概况和结构, 因此, 它应该简洁明了, 概括性强, 按字母排序, 用数字做标题和子标题。

四、企业历史背景

企业历史背景 (history background) 包括企业创办者的背景、企业工作经历及其贡献; 公司的起源或企业历史的简要说明, 包括解释如何生产产品和创办企业的念头以及如何完善这些设想; 产品或服务的历史以及企业的组织结构等。

五、企业说明

企业说明 (mission statement) 就是要详细描述企业能干什么或计划要做什么, 还应说明企业的功能、产品或服务等项目, 应该说明企业如何满足顾客的需求, 特别要区分开你对企业的看法和潜在顾客可能的想法。例如, 可用以下思路思考问题:

你打算买什么?

你的最大存货量是什么?

最大利润来自哪儿?

而从顾客方面来思考问题, 例如:

你认为他们需要什么或想买什么?

最好卖的东西是什么?

什么产品或服务最占用个人时间?

六、市场定位

市场定位 (market orientation) 是制订计划最重要也是最难的部分, 它主要包括确定目标市场和销售范围, 分析竞争对手和产业。这部分必须回答这样的问题: 谁买? 买什么? 为什么买? 你的顾客喜欢什么? 你能消除竞争中的不利因素吗?

七、产品或服务说明

产品或服务说明 (product or service introduction) 主要介绍企业现有产品或计划将生产的产品, 说明所有研究和开发项目的状况, 讨论有关法律方面的内

容，如所有权、版权、商标专用权、代办诉讼案件和法律规定等。有益于企业的产品目录、计划书、照片和其它视图——如果可以得到也应包括在内。

八、管理结构

管理结构 (management structure) 要回答四个问题：由谁执行计划、组织结构图、信息流程图、员工政策，尤其要突出管理队伍中的专家。要向读者说明为什么这些成员有助于计划的贯彻实施，提出雇佣员工政策程序。在这部分中，描述管理者和员工的能力以及贡献是十分重要的。

九、经营目标

经营目标 (operation objectives) 包括利润计划、营销计划、生产计划、质量控制计划和财务计划。说明企业计划达到什么样的目标、什么时间完成、由谁来完成。应将销售预测及产量、服务、质量保证和财务计划都加以讨论。除此之外，还应讨论其他潜在投资者感兴趣的问题，如价格、预期利润、广告、促销和预算、产品的分配和销售、初期促销对象和后期促销对象。

十、财务数据

财务数据 (financial data) 包括预计损益表 (3 年)、预计现金流量表 (第 1 年, 按月)、预计资产负债表 (3 年) 和成本利润分析。企业计划的一个重要目的是要阐明企业从经营中能获得的收益。计划书要说明预期投资方或贷方的投资动机、偿还时间以及预期收益率。在这方面，新企业需要作出假设或合理的猜测。预算是整个企业计划的一个重要组成部分。例如，企业必须对预期收益率、竞争对手的行动和市场行情作出估计。财务计划必须考虑增加员工、购置设备和扩大规模对财务计划的影响。

十一、附录

附录 (appendix) 中应包括企业历史的详细说明；高级员工、董事、主管和海外员工的简历，如果他们中的任何一个人为企业发展作出了贡献，都应对此进行详细说明；推荐信；历史财务状况和相关的文件；主要环境因素预测；产品说明小册子以及新条款、推荐信或许可证、照片和其它类似的内容。

第四节 中小企业创业计划的制定和实施

在明确中小企业创业计划的功能、内容和构成要素之后，现在就要着手制定一份周密的能提高中小企业创业成功机会的正式计划了，并具体付诸实施。

一、中小企业创业计划的制定

创业计划对中小企业创业的重要性在今天已被创业者普遍认识。从风险投资业的角度看，最初风险投资家很容易就能在众多的商业计划中分辨出优劣来，以前，许多创业者们还不太适应于采用创业计划这种方式。当时，一份编制得不错的商业计划就能使你的融资目标成功了一半，因为它使风险投资家不仅从感觉和心理上取得认同，也能向风险投资家表述出你所想表达的和后者需要的内容，增加了风险投资家作出判断的速度和准确度。如今，许多创业者已认识到这种状况并理解了创业计划的重要性，他们通过在各方面加强自己的学习和培训或通过代理的方式，使编制的创业计划书愈来愈规范和出色。

制定创业计划应明确以下四个问题：

- 制定创业计划的标准；
- 制定创业计划的格式；
- 制定创业计划需注意的问题；
- 制定创业计划的方式。

（一）制定创业计划的标准

在制定企业计划时，应考虑企业的背景、起源、经营哲学、使命、目标以及完成使命和达到目标的途径。制定创业计划可以参考以下标准：

- 调查消费者对你的产品的需求，并确定满足这些需求的方法；
- 提出涵盖企业目标市场和竞争地位的所有问题；
- 为企业制定一个长远战略计划；
- 为企业的所有关联者，包括所有者、经理和员工制定详细的短期计划；
- 为企业的各种活动制定计划，包括操作、营销、管理和分配；

制定一个有效的使用员工的计划。

（二）制定创业计划的格式

编制创业计划时应遵照标准的计划书格式要求，具体要注意以下方面：

1. 结构上。章节安排适当、合理。具体按照第三节分析的 11 个要素（封面、摘要、目录、企业历史背景、企业说明、市场定位、产品或服务说明、管理结构、目标、财务数据和附录）逐个撰写。

2. 内容上。内容要突出创业计划的 5 个战略。在创业战略计划上表明企业未来 3~7 年要达到的目标；在经营计划上从数量和质量上解释使用公司产品或服务的用户能够得到的利益；在营销计划上提供产品或服务销售能力的强有力证据和方法；在管理计划上描述管理团队的丰富经验和管理技巧，并暗示企业产品发展和管理团队的成熟可能使企业获得较高的信用等级；而令人信服的财务计划包含有被解释过并做成文件的关键资料，显示投资者如何以合理的资本增值在未来 3~7 年从企业获得回报。

3. 设计上。美观又独具特色。注意封面、装订、字体和纸张等方面的质量和特点，可用活页装订企业计划以便使用；可运用图、表、照片及其它可视化工具提高读者兴趣，并帮助读者理解。

4. 长度上。创业计划书要简洁、适中。不包括财务报表的创业计划书应少于 30 页。

（三）制定创业计划需注意的问题

1. 注意计划的敏感性。如果企业的启动是建立在高科技基础上的，则创业计划就具有特别敏感的性质。例如技术设计的详细资料或者十分敏感的营销战略说明是否会泄露一定的信息？因此，为确保创业计划的绝密性，在封面和首页要暗示计划中的所有信息均是专用的、保密的。另外，还应该制定一份详细的企业经营计划以备内部使用，然后从中选合适的词语组成一份卓有成效的企业创业计划，以支持资金的筹资计划。

2. 阐述风险投资者最关心的四个问题。这就是独特性、管理团队、财务规划、退出。独特性是公司盈利的原因；管理团队是风险投资成功的关键因素，投资者宁愿选择二流的设备加一流的管理人才而不愿选择一流的设备加二流的管理人才；资金是第三个关键因素，创意者必须为公司制定一份切实可行的长远发展规划；退出路径是投资者决定投资的一个至关重要的因素。

（四）制定创业计划的方式

1. 借助专业机构或人士的帮助

创业者应该是创业计划的原始设计者。然而，一份标准化、有说服力的正式创业计划书应该在外界帮助下编写才是合理、明智之举。具体可借助以下外界帮助：

- (1) 企业经营计划顾问；
- (2) 律师，能确保企业获得必要的专利保护、评估合同、提供债务和环境问题咨询，并为企业最优组织模式提供建议；
- (3) 市场营销专家，改进产品，确定产品技术可行性帮助，制定工厂布局方案和生产计划；
- (4) 会计师事务所，制定书面指导计划，帮助进行市场营销财务预测，建议确立财务控制系统；
- (5) 中小企业孵化组织，为新企业发展提供场地，对新企业组织提出建议；
- (6) 中小企业发展当局和地方性的当地经济发展办公室，提供一般性帮助。

2. 借助计算机的帮助

计算机软件能够一步一步地帮助我们完成企业创业计划的制定过程。首先，计算机使计划的制定更方便；其次，计算机对企业经营计划中财务报表的制作非常有帮助；最后，有许多企业计划软件的基本目标是帮助创业者思考创建新企业的重要问题，并组织材料、制定优秀的企业经营计划。这里应注意的是，软件包仅仅是一种辅助性工具，它只能使制定计划的过程变得更容易些。

二、中小企业创业计划的实施

在编制好创业计划后，剩下的就是付诸实施了。

(一) 发布创业计划书，获得其它创业资源

- 以标准格式提交详尽的创业计划并按照规定提供其它资料；
- 介绍您的业务与对您感兴趣的投资者联络；
- 完成与投资者的价格谈判；
- 审查和修改交易文件；
- 确定文件并完成交易并从投资者处获得资金；
- 建立合适的公司构架（如果尚未建立）。

(二) 执行您的创业计划

现在该是集中精力大胆执行自己的业务规划了。

- 申办营业执照和许可证，并注意其他法律条款；
- 添置设备、材料和物资；

招聘和培训管理人员及员工；
建立业务及财务控制系统；
将已拥有或获得的资金存入支票账户备用；
制作财务报表及预算；
履行对投资者和股东的财务及运营报告职责；
掌握与投资者的关系；
准备下一轮融资；
建立信息系统以保存企业经营所需的资料。

在完成所有这些工作之后，你的创业梦想已经成为现实了。但是，创业常常会遇到一些意想不到的事。那么，对于致力于创业的当代大学生及其他的创业者来说，该如何面对？让我们用一份大学生创业计划书上的一句话来结束对本章的学习：“面对心中的期许，内心的梦想，想一展才华的渴望，体验年少轻狂的义无反顾，即便知道我们正用极大的代价来换得成就、荣誉与肯定，我们却仍像飞蛾扑火一样为梦想奋不顾身……”？

参考文献

1. (美) William L. Megginson 等著：《小企业管理—企业家指南》，电子工业出版社，2002年。
2. (美) 杰斯汀·隆内克等编著：《开发商业计划》，华夏出版社，2002年。
3. (英) 科林·巴露、罗伯特·布朗著：《小企业三步曲：创立、生存与发展》，机械工业出版社，1999年。

复习思考题

1. 简述编制中小企业创业计划的重要性。
2. 中小企业创业计划包括哪些内容？
3. 编制中小企业创业计划包括哪些要素？
4. 编制中小企业创业计划有哪些程序？

案例分析

李明创办鸡场应该怎么作规划^{*}

李明一直想办一个企业，做批发鸡的生意，因为他所在的小镇周围很多农户养鸡。他和母亲住在一起，母亲非常支持他创办企业，她让李明用家里的房子作担保向银行申请贷款。

李明得到贷款后立即着手准备。他为企业购买了设备和原材料，在小镇附近租了鸡舍，买了计算机、现代化的制冷设备、新的厢式货车，还在货车门上喷涂了鸡场的标志。

李明马上投入到了繁忙的工作中。鸡的需求量很大，他日以继夜地工作，客户还把他推荐给他们的朋友。不幸的是，李明用于付款的现金非常紧张，到年底时，他拥有的现金严重不足，李明不得不宣布鸡场破产。银行开始拍卖李明的资产来偿还其债务，首先拍卖的资产是车和计算机，但仍有大量的债务不能偿还。看样子，李明的母亲有可能失去家里的房产。

【思考讨论题】

1. 李明的企业为什么会倒闭？
2. 李明应当怎样做？

^{*} 本案例来源：（日内瓦）国际劳工局，《创办你的企业意识培训手册》，中国劳动社会保障出版社2003年版第21页

第五章

中小企业的资金筹措

引言

山东菱花集团的资本运营之路*

106

山东菱花集团公司其前身是济宁市柳行镇淀粉厂的一家乡镇企业。但公司领导发挥自身经营优势，大跨度的联合、兼并、购买、租赁有关企业，走出一条优化生产要素、加快企业发展壮大的路子。1995年跻身“全国工业企业500强”，跃居全国行业第二位，成为山东省重点企业集团、计划单列企业。菱花集团何以能实现一次又一次惊人的跨越呢？关键是走好了“四步棋”，即兼并、租赁、联合、购买。

(1) 兼并。1991年，菱花集团在不增加多少投资的情况下，及时将南营制粉厂、柳行面粉厂和柳行草酸厂改造成淀粉东厂、味精西厂和仓库，使多年闲置的设备、厂房得到重新利用，不仅搞活了存量资产，也一举改变了公司原来产品分散、实力薄弱的局面，当年产值和利税由上年的3000万元和300万元跃为1亿元和1000万元。(2) 租赁。1994年，菱花集团以每年150万元的租金租赁了国营鄄城味精厂，为集团增加了新的生力军，又解决了公司由于生产经营扩大带来的资金和原材料供需的困难。(3) 联合。1994年，菱花集团以商标、技术、管理作为资本入股，控股51%，与天津市静海味精厂联营，使静海味精厂呈现出产销两旺的可喜局面。而菱花集团一分不取，全部用于企业投入再发展。

* 本书编委会编：《中小企业工商管理案例及分析》，企业管理出版社，1999年。

(4) 购买。1995年,菱花集团以238万元投资购买了破产的企业原济宁第二化肥厂。经过多项改革、改组和改造措施,1996年土建工程完工并开始全系统试车并投入运行,实现第一期工程建设目标。

中小企业融资难是一个世界性问题,而菱花集团发挥集团经营优势,以兼并、租赁、联合、购买资本运营方式,成功实现了资本融资,使企业发展成为现代化大型的企业集团。通过本章学习,可以了解到:

- 中小企业的融资来源与融资体系;
- 中小企业创业的自筹资金模式与策略;
- 中小企业直接融资渠道与策略;
- 中小企业间接融资渠道与策略;
- 中小企业政府资金支持及其获取策略。

第一节 中小企业融资体系

107

一、中小企业资金来源渠道与融资方式

(一) 中小企业资金来源渠道

企业融资(financing of enterprise)是指企业根据生产经营和其他方面的需要,通过融资渠道和金融市场,并运用一定的融资方式,经济有效地筹措所需资金的财务活动。资金是指用来为企业产生更多财富的一种财富形式,它是企业机体的“血液”。从会计角度上讲,企业的资金包括产权资金(也称自有资金或股本资金)和债务资金。产权或股本资金是所有者拥有的企业财产的份额,其性质取决于企业的组织形式。对于独资企业和合伙企业来说,企业财产就好像是所有者的个人财产。股份有限公司中的各种股本即产权资金通常来自普通股或优先股。债务资金则指企业以非产权形式从外部筹措的资金。它来源于债权人,可以在约定的一段时间内以一个确定的利息率获得回报。可见,不论企业的规模和类型如何,一般只有两种资金来源:产权(股本)资金和债务资金。而资金来源是在一定的融资渠道下获得的,所谓融资渠道(financing channel)是指企业取得资金来源的方向和通道,它旨在说明企业的资金是从哪些途径筹措的。下面就结合融资渠道来分析中小企业的资金来源情况。

中小企业最初的融资通常是典型的个人融资计划模式。潜在的创业者首先用个人储蓄，然后努力得到家人和朋友的储蓄。只有在这些来源不够时，他们才会求助于银行和外部投资者之类的更正式的融资渠道。那些拥有可行项目的潜在的中小型企业主可能从以下渠道获得资金。

1. 产权（或权益、股本、资本）的融资渠道

股本融资主要来源是个人储蓄、亲戚朋友、私人投资者、大公司、风险资本家、公开资本市场的股票出售、企业孵化器、员工股权计划、顾客以及一些易货贸易。

(1) 个人投资者。创业者早期通常有三种融资来源：个人储蓄、亲戚朋友和其他投资者。个人储蓄是创办新企业时使用最频繁的资金来源；亲戚朋友借款这类融资更多的是基于个人关系而不是财务分析，因此，创业者能迅速得到这类贷款；另外，大量的私人投资于其他企业，这类融资被认为是非正式资本（informal capital），在美国这些投资者被称为企业天使（business angels）。美国估计约有 250 000 个企业天使每年向 30 000 多个企业投资约 100 ~200 亿美元，大约有 4% 的小企业来源于私人投资者。

(2) 小企业投资公司（SBIC）。由 SBA 授权并管理的私人公司，它主要向小企业提供风险投资。SBIC 通过直接贷款或股本投资为小企业提供资金，并且还对其投资企业提供管理帮助。

(3) 风险资本家。他们一般更倾向于支持成长迅速的产业，比如高新技术产业。风险资本家并不是新企业获得资金的首选渠道，2/3 以上的风险投资都投入了现有企业，而不是帮助创建新企业。

(4) 企业孵化器（business incubators）。它主要扶持那些新企业，帮助他们度过最脆弱的那一段时间。他们为企业提供内行的管理咨询、资金和技术。企业孵化器的主要目标是创造合格的企业，一般孵化期是 2 ~3 年，但有 30% 的企业 1 年就可以从孵化器“毕业”。企业孵化器的服务对象产业分布为：服务业 40%；轻工业 23%；技术 22%；研究 7%；其它 8%。美国的孵化器始于 1980 年，到 1997 年已有 800 多个企业孵化器。

(5) 员工股权计划（ESOP）或顾客。对现有企业来说，员工股权计划是不错的一个资金渠道来源。这可以使员工认为自己是所有者，从而激励员工提高工作效率。另外，你的顾客也可以通过多种途径给你提供资金。例如，定制品、邮购品、签约及手工艺品等常常需要顾客支付一笔定金。

(6) 易货贸易。易货贸易能为中小企业筹资的作用越来越受到重视，其最

简单的形式是两个企业交换价值相等的商品。易货贸易具有多种功能，可用于：商务旅行、收债、结清销售、员工的津贴和奖金、信用制度。国际互惠贸易协会（IRTA）的报告表明，1997年有686个易货贸易团体为40多万个企业服务，北美洲交易额约为91亿美元。

2. 债务资金的来源渠道

债务融资的主要来源是个人投资者、企业供应商、以资产为基础的债权人、商业银行、政府赞助计划、以社区为基础的金融机构。下面介绍其中一部分。

（1）商业信用（trade credit）。商业信用指在零售和批发交易中通过往来账购买存货、设备和材料。商业信用自发产生于正常的企业经营活动，所以它通常是中小企业最重要的债务资金来源。

（2）商业和其他金融机构。传统金融机构可以为中小企业主提供贷款，这些机构所提供的资金在总资产中所占的比例一般在25%~60%。这种资金的成本一般高于其它资金，但它较易获得。

（3）商业银行。商业银行是中小企业外部资金的主要提供者。90%以上的中小企业都把当地银行当作主要的提供金融服务的机构。商业银行是那些拥有资金和财务记录良好的中小企业的主要资金提供者，但它们却很少向新企业提供传统贷款。

（4）保险公司。保险公司也是中小企业很好的资金来源，特别对房地产公司来说。现在保险公司除了参与债务融资外，也开始购买企业的股份。

（5）租赁（lease）。使出资人以收取租金为条件，在契约或合同规定的期限内将资产出让给该承租人的一种信用行为。分为经营租赁（operating lease）和融资租赁（financing lease）两大类。租赁非常适合企业资金规模小、但单台使用的设备价值高的中小企业。其中融资租赁是一种以融资为直接目的的一种特殊融资方式。中小企业融资租赁的方式可以减轻由于设备改造带来的资金周转压力，避免支付大量现金；而租金的支付可以在设备的使用寿命内分期摊付而不是一次性偿还，使得企业不会因此产生资金周转困难。

（6）政府资助计划和机构。主要有联邦政府、州政府和当地政府、小企业管理局（SBA）和小企业投资公司（SBIC）。联邦政府、州和当地政府对中小企业分别给予不同性质的融资支持。SBA的一项基本职能是帮助小企业以合适的利率获得资金，包括那些很难从传统渠道筹资的企业。SBIC除了提供股本融资外，还提供合格的SBA贷款。

（7）以社区为基础的金融机构。以社区为基础的金融机构是从联邦、州政

政府和私人机构获得资金，服务于低收入社区的债权人。他们日益成为在其它情况下几乎没有或根本得不到融资的新企业融资的主要来源。

(8) 大公司。出于自身的利益维持和中小企业的密切联系而向较小企业投入一定限额的资金。现在，大公司越来越多地为小企业提供融资和技术支持。例如，福特公司、通用公式及 AT&T 等这样的巨型企业。

(9) 因特网融资。由于网络未来潜力的存在，它作为融资渠道的作用值得关注。现在，不少企业家开始把因特网作为寻找资金的一种来源，网络开始逐渐为中小企业获得资金提供机遇。另外，许多公司甚至是小企业管理局也在网上尽力撮合投资者和寻求资本的企业家，多数是秘密匹配服务，使投资者和债权人能互相寻找和评价对方。

3. 我国中小企业获得急需资金的途径

现阶段来看，我国中小企业要获得自身发展所急需的资金，主要有以下几个方面的途径：

(1) 政府资助：国家科技部、财政部、地方各级政府每年都有专项资金资助中小企业、特别是中小高科技企业。例如深圳市，地方财政每年通过科技主管部门、软件主管部门、“民科办”发放的科技三项费用、软件专项基金、各种中小企业科技专项贷款达数亿元人民币。

(2) 银行信贷：向银行贷款是中小企业融资的重要途径。随着中小企业的迅猛发展，国家对中小企业的重视程度明显提高，各银行也培育和扶植了一批有前途、有信用的中小企业客户群。

(3) 资本市场：创业板则较为适合高科技型的中小企业从证券市场获得资金支持。此外，对于从事高新技术产业或市场前景极佳的传统行业的中小企业，可以通过上市公司收购、兼并、托管、资产或股权置换等资本运作的方式，达到间接上市及金融资本与科技资本优化配置的目的。

(4) 融资租赁：融资租赁非常适合企业资金规模小、但单台使用的设备价值高的中小企业。

(5) 产业基金：技术创新基金及信托公司、风险投资公司发放的专项基金，在中小企业发展和融资过程中起到一个引导作用。产业基金重点支持处在产业化初期、技术含量较高、市场前景较好的科技型中小企业。各类创新基金是中小企业重要的融资渠道。

(6) 民间资本：目前，我国民间资本总额庞大，仅浙江一省的民间资本已达 5 000 亿元，其中 3 500 亿元因缺乏市场准入通道而不得不滞留银行。福建、

广东、浙江等私营经济发达的省份，民间融资异常活跃，甚至成为当地中小企业融资的主要方式。民间资本介入融资市场，丰富了中小企业的融资渠道，并且具有融资速度快、资金调动方便、门槛低等优势。

随着我国社会主义市场经济的发展，资金市场和资本市场的规模及开放度越来越大，中小企业的融资渠道也越来越多，中小企业要根据自身的产品结构、技术含量、管理水平、资产规模、资金周转速度等因素来选择适当的融资方式。

（二）中小企业融资方式

中小企业融资方式（financing way）是中小企业筹集资金所采取的具体形式，它旨在说明企业财务管理人员运用什么样的具体形式从各种渠道筹措所需的资金。不同的融资方式各具特点，企业应根据自身条件选择当代融资方式以及各种不同融资方式的有效组合，以达到提高融资效益和降低融资风险的目的。

市场经济条件下，中小企业融资的方式多种多样，但不外乎有以下四种方式：

- 自筹（self-financing）；
- 直接融资（direct financing）；
- 间接融资（indirect financing）；
- 政府扶持资金（government financing）。

1. 自筹

这里我们所讲的自筹是指内源性融资，主要包括业主的自有资金、向亲戚朋友借用的资金和企业不断将自己的储蓄（留存盈利和折扣）转化而来的资金。

2. 直接融资

它是指以债券和股票的形式公开向社会筹集资金，或者得到企业外部的直接投资。显然，这种筹资方式只有极少数符合严格条件的公司制中小企业才能获得公开上市的机会。为解决中小企业的直接融资问题，一些国家纷纷探索开辟股票市场的“第二板块市场”，为中小企业，特别是科技型中小企业提供直接融资渠道。目前，美国的NASDAQ股票市场专为科技型中小企业提供直接融资的渠道；法国的“新市场”是为中小企业服务的“第二板块”。

建立我国自己的二板市场是亟待解决的问题。值得高兴的是，2004年5月27日深交所中小企业板块的设立，在中国资本市场的发展史上具有重大和深远的意义，为我国的中小企业提供了通过资本市场进行直接融资的途径，有利于对中小企业的培育、规范、引导和示范，促进中小企业的全面健康发展，也为中国

的风险投资提供了一条通过资本市场退出的渠道。设立中小企业板块是分步推进创业板市场建设迈出的一个重要步骤。当然，要真正把深交所建成类似于NASDAQ模式的多层次的资本市场，还需要进行艰苦的努力。

3. 间接融资

它主要包括各种短期和中长期贷款。贷款方式（金融产品）主要有抵押贷款、担保贷款和信用贷款等。美国、英国和德国等自由主义意识较重的国家一般是直接融资的比重高于间接融资的比重；而法国、意大利、日本和韩国等国家则呈现出间接融资比重高于直接融资比重的现象。

4. 政府的扶持资金

根据各国中小企业资金来源的结构情况，政府的扶持资金比重最小，一般仅占企业总资产的5%~10%。其中以中央集权制国家，如日本、韩国、法国等国家政府扶持资金比重较高；德国、意大利、英国等国家居中；而美国政府对中小企业的直接资金扶持的比重最低。

二、中小企业资金结构与融资成本控制

（一）中小企业资金结构

1. 资金结构（capital structure）的概念

资金结构是指企业各种资金的构成及其比例关系。狭义的资金结构是指长期资金结构；广义的资金结构是指全部资金（包括长期资金和短期资金）的结构。中小企业全部资金中债务资金和权益资金的不同组合，就形成了不同的资金结构。资本比例关系是指长期债务资本和权益资本各占多大比率。企业的行业特点、经营规模和经营组织形式是决定资金结构的基本因素，即企业的资金结构具有相对稳定性。但是，不同的资金结构给企业带来的收益和风险是不同的，业主可根据客观条件和企业的实际情况主动地运用调整资金结构的财务决策，来达到降低企业风险或提高收益水平的目的。例如，增加权益资金相应减少债务资金以降低财务风险，增加债务融资相应减少权益融资以提高权益资金利用率（或每股盈余）等，都属于调整资金结构而产生的融资活动。调整资金结构的融资活动，可能会引起资本总额的增减变动，也可以在资本总额不变动（即不追加融资）的前提下，通过调整使资金结构趋于合理。

2. 资金结构分析方法

资本结构是否合理，可以通过分析每股盈余的变化来衡量，即能提高每股盈余的资本结构是合理的，反之则不够合理，但每股盈余的高低不仅受资金结构的

影响，还受到销售水平的影响。处理以上三者的关系，可以运用融资的每股利润分析的方法。

(1) 息税前利润——每股利润分析法。每股利润分析法是利用每股利润的无差异点进行的。所谓每股利润无差异点，是指每股盈余不受融资方式影响的销售水平。根据每股利润无差异点，可以分析判断在什么样的销售水平下适于采用何种资金结构。在融资分析时，当预计息税前利润或销售额大于每股利润无差异点的息税前利润或销售额时，运用负债等可获得较高的每股利润，较为有利；反之，运用权益筹资可获得较高的每股盈余，较为有利。

(2) 比较资金成本法。在筹资决策之前，先拟订若干备选方案，分别计算各方案加权平均的资金成本，并选择加权平均资金成本最低的方案。

(3) 因素分析法。因素分析法是通过对影响资金结构因素的定性分析来确定合理的资金结构的方法。这种方法的关键之处在于科学地分析影响资金结构的各种因素。基本因素有：企业销售的增长情况、企业所有者和管理人员的态度、贷款人和信用评级机构的影响、行业因素、企业规模、企业的财务状况、资产结构、所得税税率的高低和利率水平的变动趋势。

(4) 最佳资本结构的判断标准。公司的最佳资本结构应当是可使公司的总价值最高，而不一定是每股盈余最大的资本结构。同时，在公司总价值最大的资本结构下，公司的资金成本也一定是最低的。

(二) 中小企业融资成本控制

融资成本 (financing cost) 是指企业为筹集资金所付出的代价。融资成本可以分为理论成本与实际成本两种。理论成本是企业使用所筹集资金应付的代价，实际成本是指企业使用所筹集资金实际支付的代价。融资成本在融资决策中的作用主要有：影响企业融资总额的重点因素；选择资金来源的基本依据；选用融资方式的参考标准；确定最优资金结构的主要参数。个别资金成本是指各种融资方式的成本，主要包括：债券成本，银行借款成本、优先股成本、普通成本和留存收益成本，前两者可统称为债务资金成本，后三者统称为权益资金成本。

(1) 债券成本。债券成本中的利息在税前支付，具有减税效应，但筹资费用一般较高，其计算公式为：

$$\text{债券成本} = \text{年利息} \times (1 - \text{所得税税率}) / \text{债券筹资额} \\ \times (1 - \text{债券筹资费率})$$

其中， $\text{年利息} = \text{债券面值} \times \text{债券票面利息率}$ 。债券筹资额按实际发行价格确定。

(2) 银行借款成本。银行借款成本中的利息也在税前支付，具有减税效应，且借款手续费较低，其计算公式为：

$$\text{银行借款成本} = \text{年利息} \times (1 - \text{所得税税率}) / \text{筹资总额} \\ \times (1 - \text{借款筹资费率})$$

(3) 优先股成本。优先股筹资作为权益性筹资，它同普通股筹资、留存收益筹资一样不具有减税效应，因此其成本也不作税收扣除。优先股成本的计算公式为：

$$\text{优先股成本} = \text{优先股每年的股利} / \text{发行优先股总额} \\ \times (1 - \text{优先股筹资费率})$$

(4) 普通股成本。如果每年股利固定，普通股成本的计算公式为：

$$\text{普通股成本} = \text{每年固定股利} / \text{普通股金额} \times (1 - \text{普通股筹资费率})$$

如果股利不固定，而是以一个固定的年增长率增加，则普通股成本可依照下式计算：

$$\text{普通股成本} = \text{第1年股利} / \text{普通股金额} \times (1 - \text{普通股筹资费率}) \\ + \text{年增长率}$$

其中，普通股金额按发行价计算。

(5) 留存收益成本。留存收益成本除了无筹资费用外，基本同于普通股成本。在普通股股利固定情况下：

$$\text{留存收益成本} = \text{每年固定股利} / \text{普通股金额}$$

普通股股利在固定增长率递增情况下：

$$\text{留存收益成本} = \text{第1年股利} / \text{普通股金额} + \text{年增长率}$$

应加强融资成本控制。券商应综合考虑不同融资渠道融入资金的成本，根据业务发展的需要合理安排短期融资与中长期融资，债务融资与权益融资的规模与期限，以优化资本结构、降低融资成本。

三、我国中小企业融资难的症结

中小企业在我国经济发展中起着举足轻重的作用，我国中小企业已超过

1 000万家，占全部注册企业数的99%。工业总产值和利税分别占全国的60%和40%，为我国提供了大约75%的城镇就业机会，妥善解决中小企业融资问题意义重大。最近，国家发改委的一项调查显示：中小企业贷款被拒绝率超过56%；国家统计局的一项调查也显示，有近4%的民营企业的流动资金部分来自高利贷，其中有近1%企业流动资金25%以上是靠高利贷筹措的。融资难成为了制约我国中小企业发展的主要问题之一。

（一）中小企业融资难的表现

中小企业融资难主要表现在以下三个方面：

1. 正常经营所必需的资金数量不足。我国中小企业融资体系中，创业投资基金明显不足，合计只有约300亿，已投入企业的资金更少。具体来讲：

（1）中小企业难于像大企业那样，利用发行企业债券和股票等手段，从资本市场上募集资金；

（2）从金融机构借钱很困难；

（3）利润留成、设备折旧的内部资本积累有限。

2. 融资条件比大企业苛刻。具体来讲：

（1）一般中小企业的财务实力较弱，信用度低，因此，金融机构在向中小企业贷款时，对财产抵押条件和保证人的资格要求非常严格，还会进而提高融资条件，比如，提高实质性利率、缩短融资期限等；

（2）借钱手续繁杂，既费时又费力；

（3）若靠企业之间互相借贷筹资，则资金成本很高。

3. 随着金融形势的变化，融资条件、融资数量和比例往往由于金融机构自身的考虑发生变更，很不稳定。

（二）中小企业融资难的症结

中小企业的融资现状与我国中小企业的数量与地位是不相符的，造成这一现状的原因很多，其主要原因有：

1. 中小企业自身方面的原因

具体来讲：

（1）中小企业经营规模小，抵抗风险能力较低，行业竞争激烈，生存难度较大。银行从贷款安全性考虑，更愿选择大中型企业为贷款对象。

（2）在抵押贷款上，银行一般以土地、房产等不动产作抵押，或采取担保贷款形式。由于我国的中小企业目前多为租赁、承包经营形式，而无自有资产抵押，而那些挂靠集体或采取合资、合作经营方式的私营企业在机器设备和房屋所

有权、土地使用权的取得上存在一定的法律障碍，这使得银行对中小企业的抵押贷款较难实施。

(3) 部分中小企业财务管理水平有待进一步规范。由于部分中小企业的财务报告制度落后，信息不透明，缺乏审计部门确认的财务报表和良好的经营业绩，增加了银行对企业财务信息的审查难度，银行经营面临的风险较大。

(4) 中小企业信用等级较低，也影响了银行贷款的积极性。如在江苏、浙江的有关调查中，中小企业信用等级 60% 以上都在 3B 或 3B 以下；在近些年的企业改制中，一些中小企业以“金蝉脱壳”的办法逃避银行债务的现象时有发生，使得银行对中小企业的贷款非常谨慎。

2. 融资体系方面的原因

由于长期以来中小企业整体信用状况较差，我国政策和融资体系等是以国有企业特别是国有大企业为主要对象设计实施的，没有针对中小企业的融资服务体系，这已成为制约其发展的症结。具体来讲：

(1) 信贷和鼓励投资政策方面尚存在一定缺陷，除城市合作银行明确规定为中小企业服务外，国家对其它银行特别是国有商业银行在扶持中小企业方面没有刚性的政策规定。现有政策的计划经济色彩很浓，缺乏统一性和协调性，对不同所有制企业采取不同政策，未能按市场经济客观规律的要求给企业提供公平的政策环境，且尚无正式鼓励民间投资的税收和工商政策措施。

(2) 国有银行的激励机制不完善。国有银行加强了风险管理，信贷人员对其贷款行为造成的不良贷款须负终身责任，而对其放贷产生的经济效益未作奖励规定，造成银行不愿发放贷款，另外商业银行间尚未真正形成竞争态势。目前中国尚无一家体现政府扶持中小企业发展和扩大就业的政策性中小企业银行。

(3) 社会中介服务机构不健全。没有全国统一的信用评估机制和监督机制，中央预算尚未明确担保资金，没有形成完善的全国性担保体系，缺少为中小企业融资提供服务的中介机构。因此，中小企业担保难、抵押难。企业要办理一笔财产抵押，需办理财产评估、登记、保险、公证等复杂的手续，涉及许多职能部门，并要提供多种相关资料，而且抵押登记和评估费用高、随意性大。由于正常资金供应渠道的阻塞与不足，迫使大量中小企业获资所需资金不得不置身于利率高、风险大的地下资金市场。

第二节 中小企业创业自筹 资金模式与策略

一、中小企业自筹资金的渠道

这里的自筹资金是从狭义角度上来界定的，又称为内筹资金或内源融资，指开办资本是由创建者自己或其家人和朋友提供的，是企业不断将自己的储蓄（留存盈利和折扣）转化为投资的过程。许多企业家在早期就运用自我筹资的方式为企业融资。内源融资对企业的资本形成具有原始性、自主性、低成本性和抗风险性的特点，是企业生存和发展不可或缺的重要组成部分。

自筹资金首先是从自家开始的，主要有业主（或合伙人、股东）自有资金和向亲戚朋友借用的资金。尤其对于创办小企业而言，在从外部筹资之前，创办者必须投入大量的个人资金，所有者的资金是最佳来源。在自筹资金中，又以业主（或合伙人、股东）自有资金的比重最大，亲戚朋友借用的资金次之。美国中小企业资金来源中居首位的是企业主自身的储蓄，其次是向亲戚朋友的借款，45% 人的资金来源于个人储蓄，13% 的人来源于朋友。

企业融资是一个随经济的发展由内源融资到外源融资的交替过程。所谓外源融资是企业吸收其他经济主体的闲置资金使之转化为自己投资的过程，包括直接融资和间接融资两部分（下面将有讲述）。由于企业内源融资成本低于外源融资，企业合理的资本结构应该以自有资金为主，借入资金为辅。中小企业的资本构成主要以自筹资金为主（自筹资金的比重较大企业要高得多），其中以美国中小企业的自筹资金的比重最高，一般要超过 60% 左右；欧洲国家，如法国、意大利等自筹资金的比重在 50% 左右。自筹资金成为公司开办费用的主要资金来源的好处：首先可以使业主不受资金供应的限制，放开手脚高效率地工作；其次，由于对这笔自己的、家人的或朋友的资金会慎之又慎，创业者就会合理利用好自己开创企业所筹集到的第一笔资金，从而有一种强大的动力努力工作、并且甘愿吃苦受累而取得事业上的成功。中小企业在创立之初，由于市场需求狭小，生产规模有限，难以承担高额负债成本，因此十分重视自有资本的积累，避免过度的负债经营，从而主要依靠内源融资来积累资金追加投资、扩大生产规模。

例如，依靠自有资本的积累（利润）进行筹资发展的惠普公司。戴维·帕卡德和比尔·体利特于1939年1月1日创办了合伙企业——体利特-帕卡德公司（简称惠普公司），到年底公司就开始盈利。惠普公司将大部分利润用于再投资，再加上职工购买股票的资金和其它现金收入，作为发展所需的资金，而不依赖长期贷款。惠普自1959年以来实行员工购买股票计划，使职工可依照其工资的一定比例按照优惠价格（优惠部分由公司补足）购买一部分惠普股票，这为惠普筹措了可观的发展资金。

二、中小企业自筹资金的策略

所谓自筹资金策略就是中小企业在自筹资金时基于自身特点，依据一定的筹资方式，决定采取什么样的筹资渠道，从而获得企业所需资金的方法。中小企业在筹资时，必须三思而后行，遵循科学合理的筹资策略。

1. 业主要本着利润最大化的原则，使成本最小而受益最大

对于自筹资金决策，老板们可以凭着以往的经验，进行成本与受益的判断，首先要预测资金的需求量，以防资金多余或缺，然后再来寻找一些被选方案。在寻找被选方案时要注意收集方案的数据资料，之后就可以计算方案的资金成本了。

2. 清查自己的资产和负债，运用自筹资金的黄金法则

所谓筹资黄金法则就是在竭尽自己全部财力之前，不要去向自己的亲戚朋友筹钱。可以采取这些渠道寻找资金：

（1）储蓄、投资和可出售资产。理论上讲，就是把自己的资产从一种投资形式（储蓄账户）转变为另一种投资形式（创办企业），这样，就会大增自己的风险，但是获得回报的机会也增大了。

（2）家人和朋友的关系网。一定要最大限度地利用自己的创业投资关系，并尽可能地使之正式化，即使借款有个固定的利率和偿还期限的约定。

（3）人寿保险。如果已经拥有一定数额的人寿保险，就不要再买了，因为把这笔保险钱用在企业上更划算些。

（4）信用卡。在竞争日益激烈的市场上，信用卡既不需要个人担保，也不需要银行调查，信用卡可以提供经营企业的资金来源。

（5）个人房产抵押。在全部审查自己的财务状况后，可考虑这种方式。

3. 争取得到亲朋好友的帮助和支持

这个来源被认为是关系投资或关系借贷，《财富》评出的500家企业中的

16%从家庭成员借来的，7%是从朋友处借来的。我国是一个比较重亲情的国家，在新的形势下，完全有必要将这种亲情关系引导到一种正常的规范的创业投资关系上来。准备筹办企业的创业者，这不失为首选办法。把自己的创业计划详细地告诉家人亲戚，如果他们确信你的计划可行，他们会积极支持你的。同时，这种方法也是最为危险的，因为投资可能危及你的亲戚关系，如果企业陷入困境时他们可能失去其全部的投资。因此，这种筹资也会促使创业者加倍努力地工作进而取得成功。台湾塑胶大王王永庆就是用这种方法起家的。

三、中小企业的财务计划及其协调

（一）估计创业所需要的资金量

为开办企业筹集资金有两种基本方法：内筹，即利用内部关系自我筹资，主要是个人的资金；其次是从家人、亲戚和朋友那里借款或由他们投资来补充。外筹，包括直接融资和间接融资或者政府支持的资金，开办和继续经营企业都可以利用这种外部关系，如股票、债券、风险投资、信贷或其他赞助者等等。但是不管内筹或外筹，都必须首先估计自己所需要的资金量。内筹资金应该估计他们的需要，以便最大限度地减少现金的消耗；外部机构或其他资金来源要求自己对未来资金的需要量有一个可靠的预计。

首先必须清楚企业初始现金需要量。

1. 一次性开办费用。开办费包括这些费用：法律费用、执照和许可证、押金、家具、固定装置、存货、租赁及追加、标牌和其他一切开办所需。
2. 运作资本。运作资本包括保持企业运作所需要的资金，有进行中的日常的支出，如存货和原材料的更新，应收账款，员工的雇佣，还有偿债利息和本金。
3. 备用金。它是指应负可预见的事物或弥补预算误差所需的足够数量的资本。

在确定自己需要多少资本之后，就来完成财务计划，即设计自己的损益表、资产负债表、现金流量表等这些工作。

（二）财务计划的内容

1. 资金筹集的管理。包括企业资金、资本公积金的筹集和运用，银行借贷、企业债券和其他负债的筹集和管理。
2. 流动资产的管理。包括货币资金、应收预付款的管理，存货、待摊费用和其他流动资产的管理。

3. 长期投资和固定资产的管理。包括长期投资的形成和收益分配的管理, 固定资产的购置、使用、大修、折旧和清理变卖的管理。

4. 无形资产和递延资产的管理。包括无形资产、递延资产的形成、分类、摊销的管理。

5. 成本费用的管理。包括收入的实现, 利润的形成, 计算缴纳所得税和企业盈利分配的管理。

6. 财务报告的管理。包括定期对财务报表的分析, 对企业财务经营状况和经营成果的评价管理。

(三) 加强财务管理

1. 加强运营资金管理

相对于大企业而言, 中小企业由于缺乏外部筹资能力和内部资金调度余地, 因而加强财务计划及其协调管理显得尤为重要。为此, 首先要使资金来源和资金运用得到有效配合; 其次, 要合理地进行资金分配, 使流动资金与固定资金有效配合, 生产安排应充分发挥其“船小好调头”的特长, 严格以销定产。最后, 要充分预测资金收回和支付的时间, 做到心中有数。

2. 优化资本机构, 创造良好的外部信用潜力

中小企业受企业规模的限制, 承受财务风险的能力比较低, 而且一般中小企业的负债占相当比例。因此, 中小企业应合理安排资本结构, 需要外来和自有资金的相互配合, 形成合理的资本结构。中小企业实现的税后利润尽可能积累以充实自有资本, 这样, 既保持了合理的资本结构又有利于树立企业信用形象, 取得银行的信任。

3. 稳健理财, 科学投资

中小企业由于缺乏外部筹资能力和内部积累能力, 其运营资金周转一般比较紧张; 中小企业由于资本规模较小, 分散投资会引起企业资金周转的困难。因此, 必须首先筹措必要的长期资本, 以确保原有经营项目等运营资金周转不会因新投资项目而受到影响, 所以中小企业的投资只能是稳健的, 切忌操之过急, 盲目扩张。

4. 要有完整的财务资料

很多中小企业疏于财务记录, 很难提供一份完整的财务资料, 这势必会给自己评估、融资、计划、预算等财务管理工作带来很多的困难。有效的财务管理必须要有完整的财务资料, 以帮助管理者分析国情和预测未来。

5. 严格控制企业扩充

对于中小企业来说，如果没有办法获得适当的资金，宁可保持现状，也不能盲目依赖借贷扩充。资本积累到一定规模，又有有利时机实现其发展，则可适当扩大规模。

6. 建立健全执行企业内部控制制度

第一，要增强对内控制度的认识，提高推行内控制度的自觉性。第二，会计人员必须考核上岗，并不断提高业务水准。第三，健全以财务管理为主的管理制度，坚决规范会计工作秩序。第四，充分发挥监督机构作用，使内控制度贯穿于经济活动始终。第五，重视企业基础工作的检查考核，实行严格的奖罚制度。

第三节 中小企业直接融资模式与策略

121

直接融资是资金短缺部门在资本市场上以债券和股票的形式公开向社会筹集资金，或者得到企业外部的直接投资的融资行为。直接融资对于繁荣我国资本市场，促进中小企业发展有着极其重要的作用。直接融资模式包括股票融资、债券融资、风险投资与资产证券化融资、中小企业非正式渠道融资等。

一、股票融资渠道与策略

(一) 股票融资特点

所谓股票融资，就是企业以“股票”这种有价证券向全社会公开募集资金的融资方式，主要通过资本市场进行融资，可在内地市场进行，也可在海外市场进行融资。通过股票发行上市融资的意义在于可以广泛而迅速聚集资金，而且具有融资成本低、融资金额大、融资连续性以及资金的非偿还性特点，有利于企业的生产与发展；通过上市可以促进中小企业改善治理结构和转化经营机制，彻底解决因产权不清和家族化管理带来的各种弊端，建立新型的企业员工奖励、激励机制，吸引人才，稳定队伍；通过上市还能迅速提高企业知名度，直接获得市场经济效益。

发达国家股票市场发展经验证明，经济越发达，直接融资特别是股票市场发展规模越大，证券占金融资产的比重也越大。在股票融资方面，由于我国资本市

场还处于起步阶段，企业发行股票上市融资有十分严格的限制条件，实际表现为主板市场对中小企业的高门槛。而中小企业板块的设立，为我国的中小企业提供了通过资本市场进行直接融资的途径。

（二）股票融资渠道

1. 境内直接融资渠道

主要有三种：

（1）直接上市融资。中国证监会规定：凡属高新技术企业，在推荐上市时将会摆在优先地位、优先审核，而且不受原有规模和指标的限制。这样中小企业只要本身有科技含量、高成长性和良好的运行管理机制，是可以直接在证券市场上获取资金的。无疑，这是中小企业进入资本市场直接融资以解决“资金饥饿症”的良好契机，这可以看作是中国金融市场从资金供给角度对中小企业直接融资的支持。因此，在股权融资方面，中小企业已开始涉足。

（2）买壳上市融资。已初具规模的民营中小企业，通过买壳上市最终可以获得配股融资的机会。以1998年为例，有24家民营企业上市，其中直接上市5家，买壳上市19家。场外收购或称非流通股协议转让是我国买壳上市行为的主要方式。根据上海股票市场1999年上半年买壳上市行为统计，发生频率最高的三种方式为国有股转让40%、法人股转让40%和收购控股股东12%。另外，证券公司和投资公司涉足买壳上市的现象日益增多，如重庆路桥和宁波中百。湖南的创智软件集团入主五一文和武汉的红桃K集团入主东湖高新的运作也是民营企业通过借壳上市的典型。另一种方式是通过二级市场直接收购上市公司流通股控股上市公司。这种方式在西方流行。我国第一起二级市场并购案就是“宝延”风波。1993年深宝安大量收购延中实业的股票，从而拉开了我国二级市场收购的序幕。目前，二级市场并购主要集中在“三无”板块，如北大方正收购延中实业，天津大港油田收购爱使股份。能够进入股票市场的是那些规模较大、技术或产品先进成熟、经营管理好、经济效益佳、有发展潜力的高新技术产业和基础产业类中的中小企业。

（3）地方性股权交易市场。地方性股权交易市场就是某地区公司（企业）股权买卖集中交易的场所。在西方国家以及亚洲一些新兴工业化国家和地区，场外交易市场是中小企业股权流动的重要市场，其交易量十分庞大，管理组织系统也较完善。而在我国的这些具有地域性的地方性股权交易市场在运作过程中由于交易程序不规范、交易程序规章不健全，造成地方企业产权纠纷，使部分国有资产流失，使股权持有者蒙受损失等，不利于我国证券市场稳步发展，因而被国家

金融监管部门勒令关闭。这在一定程度上又挫伤了投资者的投资积极性，如乐山产权交易所的关闭，使乐山市一些中小企业断绝了就近融资渠道。地方性股权交易市场可以为中小企业开辟直接融资渠道，增加居民和其他投资者的投资选择，只要金融监管部门管理得当，规范科学，将有助于大量的中小企业稳步发展，从长远看，这个市场应当随着中国市场经济体制的逐步完善重新建立起来。

2. 香港二版市场已成为融资新渠道

香港二版市场又称第二板块创业市场，是新兴高科技中小企业的便捷融资场所。截至2000年第一季度，已有21家中小企业在香港创业板上市。香港二版市场为我国中小企业进入国际资本市场融资提供了一个新的机遇。

3. 境外其它直接融资的新渠道

国际上成熟的资本市场，均在主板市场之外或附属或独立的设置有专供新型中小企业特别是高技术中小企业融资的第二板市场，如美国的 Nasdaq 小盘股市场，欧洲的 Easdaq 市场，英国的 AIM 市场，欧洲新市场（EURO. NM），日本的场外交易所（OTC），吉隆坡证交所第二交易部（KLSE），韩国的 Kasdaq 市场，新加坡第二板市场（SESDAQ），我国台湾场外证券市场（ROSE）等。在利用境外的二板市场进行直接融资过程中，证监会要严格把关以提高我国中小企业境外融资的信誉度和知名度，实现国际资本市场直接融资。

（三）股票融资策略

1. 建立多层次的资本市场体系

基于中小企业股票融资特点，应大力发展以股票融资为主体的多层次资本市场。所谓多层次资本市场体系，是指国内主板市场及中小企业板市场，借助海外及香港地区二板市场、场外交易场所组成的适应不同规模、不同所有制结构以及不同行业特点的开放的、网络式的资本市场组合。多层次资本市场体系的建立则可以满足不同条件中小企业直接融资的需求。

2. 积极备战二板市场

设立中小企业板块是我国多层次资本市场体系建设的一项重要内容。这一板块的建立，有利于更大范围地发挥资本市场的资源配置功能，缓解中小企业融资难的问题，也有利于优化我国金融市场的整体结构。这一举措是在现有条件下分步推进创业板市场建设的现实选择。

中小企业的上市虽然好处很多，但是在目前有关部门对中小企业上市的审批标准没有降低的情况下，据业内人士估计，符合上市条件的中小企业仅有1200多家。对绝大多数中小企业来说，上市还需要作出多方面的努力。

(1) 企业在计划二板市场时, 最先要做的是评估企业的上市成本, 估算上市收益与融资成本。

(2) 一定要进行股份制改造, 建立完善的内部治理结构。中小企业特别是民营中小企业大多是有限责任制或合伙制, 普遍存在产权关系不清、治理结构不合理、家族化管理等问题, 上市前, 必须建立起现代企业制度。

(3) 走规范经营之路。企业要得到市场的认可, 必须提高企业管理团队的素质, 按市场规范运作, 这是有意上市的企业必须认真考虑和精心准备的。

(4) 进行外围运作。企业在上市前就应选择能为企业长期服务的合格的投资银行作为保荐人。对于中小企业而言, 到二板市场上市是一个专业性、技术性很强的工作, 要经过资产、财务、税务、法律等一系列结构设计, 十分需要中介机构从信息提供、关系协调、操作程序指导等多方面提供帮助。

(5) 企业在二板上市的时机选择应与业务发展所处的阶段相配合。如果企业在技术、人才、管理、销售网络等方面具有竞争优势, 占据较大的市场份额, 在同行业处于领先地位, 那么这家企业就具备了上市的基础。这时, 一旦有资金投入, 将会极大推动企业的发展, 带来更高速的增长。

上述这些努力不仅只按照中小企业的上市方案和要求制定切实可行的上市规划, 更重要的是要以准备上市为动力, 加大企业的技术改造力度, 提高产品升级换代的能力, 使企业真正成为高成长性、高附加值、高科技性、高效益性的现代企业。

二、债券融资渠道与策略

(一) 债券融资

债券是社会各类经济主体为筹集负债资金而向投资人出具的、承诺按一定利率支付利息并到期偿还本金的债务凭证。债券融资是另一种重要的直接融资方式。从企业内因来讲, 那些发展前景好的企业不愿因短期的资金困难而轻易出售企业的股权, 从而更愿意选择债券融资方式。在现代市场经济国家, 大部分企业对直接融资手段选择的排序是: 内部集资——发行债券——发行股票。发行股票, 出售公司未来收益是他们最不愿作的选择。因此, 在完善的证券市场中, 企业债券的规模甚至超过了股票市场。例如, 美国企业融资有 $2/3$ 是通过发行公司债券取得的。从筹资者角度看, 债券投资安全性大, 风险小, 发行成本较低, 收益也高于银行储蓄。并且, 有的债券品种还可以在二级市场流通, 增加了流动变现的能力, 所以, 对稳健性的投资者, 债券投资不失为一种降低风险、增加收益

的投资方式。我国企业债券出现于1984年下半年，由于企业筹资需求大，债券具有的独特优点，使其在发行之初就广受欢迎。但是，作为资本市场的组成部分，我国债券市场仍然未向中小企业开放。其中固然有企业债券市场存在发行对象上倾向于大中型国有企业的一种偏好，但更重要的是中小企业普遍缺乏信用，财务状况不佳。但中小企业中确有一批成长性强、市场潜力大、资产结构合理，且具备较高信用等级企业，对这些优势企业仍应向它们开放债券市场，增加它们的融资渠道，允许中小企业在政策许可范围内和债券资信评级基础上发行短期企业债券。

（二）债券融资策略

债券融资策略涉及到以下两个主要问题：如何设计对企业最有利的债券，满足企业融资需求；如何成功地把债券发出去。以上两个目标的实现要依靠对债券发行量、价格、利率、偿还期限等要素合理确定，另外，为了成功地发行债券，还必须选择适当的发行方式和争取较高的信用评级。

1. 设计对企业最有利的债券

可从以下五个方面考虑。

（1）债券品种选择。企业应该发行什么类型的债券，第一，取决于企业的融资需要。第二，取决于企业自身状况、实力、经营状况、信用等级、社会知名度等。第三，取决于宏观经济条件。第四，取决于投资者的需要。要在竞争激烈的债券发行市场取得优势，企业必须大力创新债券类型。只要企业在债券品种的创新上具有优势，企业就能够取得满意的融资效果。

（2）债券票面金额的确定。确定合理的债券票面金额应该既顾及发行量又顾及发行成本。随着国家经济发展水平的不断提高，居民的收入水平或投资能力会相应提高，债券面额相应增大是合理的，但不论何时，债券面额都要同投资者的投资能力和要求相适应。

（3）确定合理的偿还期限。偿还期限的长短对于企业发行债券具有重要的意义。中小企业在确定债券偿还期限时更多的是选择中期债券。

（4）确定合理的债券利率。债券利率对于发行人来说，是资金成本的主要构成部分；对于投资者来说，是投资收益的主要构成部分。确定企业债券利率一般要参考这些因素：企业自身状况；债券市场利率；债券偿还期限；市场供求状况。从而以较低成本筹集到所需的资金。

（5）发行量的确定。发行数量是发行人一次发行债券的面值总额。一般来说，资产规模大、资产负债率低、财务状况良好的企业，可发行的债券数量较

大，反之则较小。

2. 成功地发行债券

要做好以下三方面工作：

(1) 发行方式的选择。债券发行方式一般分为两种：直接发行和间接发行。

根据我国《证券法》规定，证券的发行只能采取间接发行的方式，即由证券经营机构依照协议包销或代销发行人向社会公开发行的证券。如果企业有足够的实力，信誉好，社会知名度高，则可以采取代销方式，这样可以节省发行费用。

(2) 争取高的信用评级。决定企业债券信用等级高低的因素主要有：企业素质、财务状况；投资项目；企业的发展前景和偿债能力。

(3) 做好广告宣传工作。企业债券对于金融市场来说，就是一种产品，必须做好广告宣传工作，提高产品知名度，才能为投资者所接受。

三、风险投资与资产证券化融资渠道与策略

对于成长性好，并且暂时不具备条件在资本市场上上市的中小企业，应该为之提供其它融资渠道。发达国家的实践证明，风险投资与资产证券化同样也是中小企业的重要直接融资方式。

(一) 风险投资融资渠道

风险投资（venture fund）的称谓不尽相同，最早称之为创业基金，认为是属于特定产业基金的一种，后称之为创业投资，以为创业初期进行的投资。由于这种投资的高风险性，故近期将之成为风险投资。它是指通过创建风险基金（或称创业基金）或风险投资公司，以股本投资的形式向尚未上市的中小企业提供融资。其经营方针是在高风险中追求高回报，并将回收的资金循环投入高风险事业。它的投资目标主要是那些不具备上市资格的中小企业尤其是创新高科技企业，甚至仅仅处在构思中的企业。

风险投资作为把资本、技术和管理相结合的新型投资形式，自从1946年在美国诞生以来，就在高技术产业化进程中扮演了一个既重要又特殊的角色。风险资本促进了世界各国中小企业的发展。现代信息技术的中心与发源地的“硅谷”和“波士顿128号公路”产业带的飞速兴起，与风险投资的参与密不可分。诸如苹果、微软、康柏、雅虎、DEC、IBM、INTEL等电子信息业巨子，都留下风险投资家的足迹。风险资本在中国的萌芽始于20世纪80年代，以北京中关村地区为典型代表。20年后中关村成为以信息为核心的高科技产业的市场和信息中心，

联想、四通、方正、京海、紫光、用友、科利华等一大批高科技企业在此得到了成长。我国的风险资本主要以中国科技创业风险投资公司、中国科技国际信托投资公司的成立为代表。目前国内风险投资公司为 90 多家，汇集资金约 100 亿元。实际投资额在 20 亿元左右。

（二）资产证券化融资渠道

资产证券化（asset securitization）是一种衍生的直接融资工具。所谓资产证券化，泛指金融机构将若干流动性低的贷款汇总成为一个个债权群组或贷款组合，将此债权群组或贷款组合划分为证券发行标准单位，再于资本市场出售。常见资产证券化的类型有房地产、汽车贷款、助学贷款、信用卡应收账款、设备租赁等。具体的操作过程是由发起人把若干笔资产进行捆绑组合，构造一个资产池，然后将资产池出售给信托机构（SPV），信托机构以购买到的资产为基础发行债券，并委托发起人处置资产，资产处置形成的现金流用于向债券购买者支付债券本息。资产证券化除了提升金融机构债权资产的流动性，增加金融机构资产负债管理的灵活度，并提高资金管理运用效率外，同时也与资本市场直接相结合，并提供投资大众的另一种长期投资工具。

资产证券化是国际上常用的不良资产处置方式。在美国、意大利、日本和韩国等经济比较发达的国家，已有过大量通过资产证券化来处置不良资产的成功先例，而且已有投资者从不良资产证券化中受益。美国就成功地处置掉其累积了 30 余年的银行和储贷机构的大量住房抵押贷款的呆坏账。而在韩国有至少 20% 的不良资产是通过证券化的方法处置的。因此，为防止中国不良资产流失，推行资产证券化不失为一个好办法。在 2004 年 1 月 23 日，信达资产管理公司与德意志银行签署了资产证券化和分包一揽子协议，信达公司将与德意志银行通过在境外发售资产支持债券的方式，合作处置由 20 个项目组成、本金总额 15.88 亿元、涉及债权 25.52 亿元的一组不良资产。此次合作是国内金融机构在资产证券化方面的首次尝试，也为国内的不良资产处置工作开辟了一条新的途径。

利用资产证券化对于解决我国银行不良资产，拓宽融资渠道，推动投融资体制改革，促进经济结构调整，提高在国际资本市场上的竞争力有着重要的意义。在目前中国资产证券化实践中，亟需建立规范、有效的资产证券化产品交易市场，以提高资产证券化产品的标准化程度，提高资产证券化产品的信息透明度，提高资产证券化产品的流动性，从而降低产品的风险溢价，提高投资产品的竞争力。

（三）风险投资与资产证券化融资策略

这两种直接融资方式不是简单地以资金来支持技术，其更深层之处在于实现了资金、技术与管理的结合，把投资者、风险资本家（中介机构）和企业管理层三者纳于同一系统，建立一套以绩效为标准的激励机制，从而有效避免了股权融资中所有权对经营权的弱化而产生的“内部人控制”现象，同时也摆脱了债权融资中投资者对企业激励的弱化。因此，这两种直接融资方式大大降低了企业的“逆向选择”与“道德风险”，在机制上更好地解决了信息不对称问题，显著提高了融资效率。在我国当前情况下，作为中小企业如何才能获得这两种渠道的融资呢？

1. 有较高素质的风险企业家。他必须有献身精神，有决策能力，有信心，有勇气，思路清晰，待人诚恳，有出色的领导水平，并能激励下属为同一目标而努力工作。

2. 有既有远见又符合实际的企业经营计划。这个计划要阐明创办企业的价值，明确企业的发展目标和发展趋势，明确企业的市场和顾客，明确企业的优势和劣势，透视指明创办或发展企业所缺少的资金。

3. 有市场需求或有潜在市场需求的新技术、新产品。有需求就会有顾客；有顾客就会有市场；有市场就有了企业生存发展的空间。

4. 有经营管理的经验和能力，有技术和营销人员配备均衡的管理队伍，有能高效运转的组织机构。

5. 有资金支持。任何没有资金支持的企业都只能是空想。

6. 与风险资本家联系。中小企业做好了引进风险投资的决定，准备好了商业计划书，就要与风险资本家联系，把他的企业和创业思想推销出去。

7. 充分发挥中介机构的作用。中介机构的介入，不仅会使商业计划符合商业规范，而且给风险投资家深刻的印象，对取得风险投资家的信任以及最终获得融资会起到意想不到的效果；资产证券化也需要高资质的担保机构，以降低资产证券化的实际运作成本。

8. 要能够准确界定“真实销售”行为，增加实际的可操作性，要满足证券化资产的质量要求，证券化资产必须是收益大于成本，且能在未来产生预测的稳定效益。

9. 通过法律规范使机构投资者进入资产证券人市场，降低由于法律法规不明确而对证券投资机构和各种基金的过度干预，完善资本市场主体地位，优化资本证券化的融资环境。

四、中小企业非正式渠道融资

长期以来我国中小企业发展基本上处于一种缺乏政策支持和法律保证的外部环境之中。在对中小企业的资金支持上缺乏一套法律政策体系，既没有建立起支持中小企业发展的正式的融资渠道，又没有规范中小企业从事社会融资的非正式渠道。由于政策上不允许中小企业进入资本市场直接融资，一些中小企业不得不通过各种形式的融资来支持企业从初创到成长这一特殊发展阶段的资金需求。中小企业非正式渠道融资主要有以下四种形式：

1. 企业内部融资

这是中小企业采用较普遍的融资形式，它以本企业职工作为融资对象，以股权证和融资券为主要融资工具，在特定的范围内进行的一种非正式渠道的融资行为。而大多数中小企业在发展初期，其财务状况达不到规范化股份制公司的要求，绝大多数中小企业都没有机会以合法的方式发行股票或股权证，于是这些中小企业不得不违法进行内部融资。

2. 社会融资

这是中小企业非正式渠道直接融资的另一种形式。它采用公开向社会居民个人募融资金，以及向其他企业募集法人资金的方式增加企业的资金来源。特别是1998年，有的地方的一些中小企业利用1994~1996年部分地区产权交易政策，在有关部门允许其中部分中小企业采取产权转换股权的方式，募集设立股份制公司是向居民个人追加募集社会资金，使这种带有灰色融资行为的活动形成一个高潮。

3. 基层行政组织举办的融资

这实质上是一种社会融资，只是融资的主体不是直接由企业承担，而是由企业主管部门、社区街道办事处，以及其他组织以基层政府作为担保主体的融资行为。这种融资一般借用高息债券的融资方式，既向企业内部融资，又向社会公开募集。在不少地区的融资行为中，这是一种影响面较大，群众响应程度较高的融资形式。

4. 非法融资

这是一种个人打着各种招牌如借用基层行政部门或企业名义进行的非法融资。对于各种非法融资是必须坚决禁止的。然而，政策的缺位、法律的无力以及规定的局限导致一些中小企业不得已而为之。如果在政策上为中小企业进入资本市场网开一面，在法律上约束中小企业行为主体的融资行为，那么，中小企业将以合法的身份从事直接融资活动，非正式渠道的融资活动将不再是中小企业必然

选择的融资渠道。如果中小企业可以在资本市场体系中自由地有选择地筹资，则非正式的融资渠道必将日益萎缩直至消亡。可见，解决问题的根本办法不是控制融资行为，而是能否找到一种替代企业融资而使中小企业直接融资合法化的一种有效途径和方式。

第四节 中小企业间接 融资模式与策略

直接融资和间接融资的区别主要是依据融资流程，如果企业融资要通过银行等金融中介机构则是间接融资，如果不通过金融中介机构而直接向资金所有者筹借资金的则属于直接融资。一般来说，间接融资主要包括银行贷款、其他金融机构贷款等。其中，信贷融资、租赁融资、外资融资、商业信用融资是世界各国间接融资的主要渠道。

一、信贷融资渠道与策略

（一）银行信贷融资渠道

1. 银行信贷融资是间接融资最重要的形式，也是最典型的银行业务

目前，向银行贷款是中小企业获得外源资金最主要的融资方式。另外，一些以民间融资为主要方向的银行和其它金融机构的诞生为中小企业融资开辟了新的信贷融资渠道。然而，由于体制方面的种种原因，加上受“抓大放小”思想的影响，我国的商业银行一直以来把国有大中型企业作为主要的服务对象，忽视了与中小企业之间的业务沟通和联系。近年来，随着中小企业的迅猛发展，国家对中小企业的重视程度明显提高，中国人民银行先后颁布了《关于进一步改善中小企业金融服务的意见》和《关于加强和改进对中小企业金融服务的指导意见》。各商业银行也结合各自具体情况，制定出相应的办法和措施，积极调整信贷结构，加强信贷管理，主动联系、培育和扶植了一批有前途、有信用的中小企业客户群。

2. 我国信贷资本的主要提供者是商业银行

我国商业银行包括国有商业银行、其它商业银行以及区域性商业银行和外资

银行等几种类型。国有商业银行是指原先的四大专业银行—中国工商银行、中国农业银行、中国银行和中国建设银行根据金融体制改革要求转变经营机制而成。其它商业银行则包括先后成立的交通银行、中信银行、光大银行、华夏银行、中国招商银行、中国投资银行、中国民生银行等全国性商业银行和为数不少的区域性和地方性银行，如深圳发展银行、广东发展银行、浦东发展银行以及在城市信用合作社基础上组建的城市商业银行等。这些银行从成立开始便实行商业银行的管理和经营机制，具有较强的市场经济适应性和竞争力。我国的非银行金融机构包括信托投资类公司、保险类公司、财务公司、融资租赁公司、证券公司、邮政储蓄机构和典当行等。为了培育和发展资本市场，我国还批准设立了部分投资基金和中外合资的资产管理公司。

3. 中小企业信用担保体系是解决中小企业贷款难的重要举措。

由于中小企业普遍存在规模实力小、管理不规范、财务不健全、信用等级低等问题，使得银行由于害怕风险不敢轻易对其发放贷款。现实情形是：一方面银行有大量的资金苦于找不到合适的项目而闲置，另一方面许多中小企业急需资金周转而贷不到款，形成了“两难”局面。如何缓解这个“两难”局面，已成为社会普遍关注的问题。建立中小企业信用担保体系是世界各国扶持中小企业发展的通行做法，截至目前，全世界已有48%的国家和地区建立了中小企业信用担保体系。我国也于2002年6月通过《中小企业促进法》，将中小企业信用担保体系建设的相关问题以法律的形式规定了下来，标志着我国中小企业信用担保体系步入了法制化、规范化的轨道。中小企业信用担保体系成为各国政府重塑银企关系、强化信用观念、化解金融风险和改善中小企业融资环境等重要手段。

（二）信贷融资策略

对于中小企业来说要抓住机遇，获取信贷支持，就必须采取适当的策略，才能争取银行的信任，取得所需的贷款。

1. 树立自身良好形象，加强与银行之间的信息沟通

中小企业要获得信贷部门的进一步支持，就必须加强信用意识，自觉还贷，规范自身的金融行为，同时及时将企业的生产、经营、财务状况信息反馈给银行，实现信息的实时沟通，建立一种相互信赖的合作关系。

2. 规范财务管理

这一点尤为重要，中小企业要赢得银行的信任和支持，就必须提供准确、真实有效的会计报表，如实反映企业的经营状况，确保自身的各项经济活动和财务收支的真实性和合法性。

3. 加大技术投入、提高管理水平、规范公司结构

现在商业银行纷纷将扶持高科技中小企业作为工作重点。中小企业要想获得贷款支持，就必须进行技术改造，增加产品的技术含量。一个企业要获得更好的发展，就必须进行科学的管理，在经营体制和管理方式方面努力向现代企业靠近，惟此才能在信贷部门的评估中获得较好的印象。

4. 在贷款利率上许以高利

贷款人一方面要使银行相信贷款给他们是安全的，另一方面则通过许以高利来诱使银行向他们提供贷款。这对规模迅速扩大、急需资金支持的企业来说，不失为一种可行的策略。当然，贷款企业提出的高利应以企业实际负担能力为限度。

5. 在贷款方法上以短应长

中小企业经常面临着扩大生产规模的问题，往往需要大量的中长期贷款。解决的方法之一就是以短应长，即以短期贷款取得中长期贷款，也就是从这家银行借，还另外一家银行的贷，如此循环往复，使企业的资金需要得到满足。但企业要注意合理组合贷款期限，以免出现偿债危机。

6. 在贷款方式上以押谋贷

抵押贷款是以自己的财产作为偿债的保证。抵押物可以有效地降低银行的贷款风险，当然，企业采取这种方式争取贷款，应争取尽可能高的抵押率，同时要争取获得其它方面的优惠，如贷款期限、利率等。

7. 充分发挥保证的作用

企业信用状况不佳时，可以通过提供一定的保证来提高企业的信用程度。最通常的做法是找一个信誉、实力皆佳的保证人，或者利用与实力雄厚的企业发展业务关系来取得银行的信任。借款企业要取得企业、银行或政府的担保，一方面要靠企业过去的偿债表现，另一方面企业要有较好的经营业绩，更重要的是企业要向保证人表明自己还款的决心和能力，充分说明借款的用途、投资的有利前景。

二、租赁融资渠道与策略

(一) 租赁融资渠道

融资租赁是1952年诞生在美国的一种金融工具，按照《国际租赁公约》的定义，融资租赁是指“出租人按承租人设定的条件，向承租人指定的供货人购买实物财产，并以摊提（即分期偿还）该财产的全部或大部分购置成本为基础，

向承租人收取租金的一种交易。”融资租赁的内容是融资，表现形式却是融物。从本质上来讲，融资租赁是对设备的投资，是一种以实物为载体的间接资金融通。

融资租赁把金融、贸易、生产三者紧密结合，将银行信用、商业信用、消费信用有效叠加，这是实现资源优化配置的重要方式。融资租赁在西方发达国家是仅次于银行信贷的金融工具，该行业在全球发展势头迅猛，其市场渗透率一般为15%~30%，全球近1/3的投资是通过这种方式完成的。我国的融资租赁始于1981年中国东方租赁公司的成立。迄今为止，我国民航系统通过融资租赁引进国际先进机种300多架，累计金额达150亿美元；邮电系统引进移动通信和程控电话设备累计金额20多亿美元。我国已有6000多家企业利用融资租赁进行技术改造，累计金额276亿元人民币。20年来虽取得了飞速的发展，但由于种种原因，我国融资租赁业的发展远不能适应市场经济发展的需要，每年的融资额还不到美国的1%、日本的2%，十几年的融资租赁总额还不到韩国一年的租赁额。

（二）租赁融资渠道策略

1. 融资租赁有利于中小企业融资

一般中小企业很难从银行取得贷款。融资租赁由于有轻松回收、轻松处理以及参与经营等银行不能经营的活动范围，对承租企业的资信要求不是很高，主要看项目的现金流量是否充足，因此，填补了银行贷款的空白。融资租赁对企业的信用要求较低，使大多数中小企业都能通过该方式进行设备更新和技术改造。

2. 融资租赁加大中小企业的现金流

中小企业若从银行贷款购买设备，其贷款期限通常比该设备的使用寿命短得多。而租赁同类型的设备则不然，它可以接近这项资产的使用寿命期限，因而其成本可以在较长的时期内分摊。这对于资金紧缺的中小企业来说，可带来双重好处：其一，使大部分资金能保持流动状态，因为现金支付可在资产全部使用寿命期限内分摊，使每期支付的租金量减少；其二，成本分摊在资产的全部使用寿命期间，可更密切地同企业营业收入相匹配。这一方面可避免引进设备大量耗用资金而造成的资金周转困难，另一方面则带来了较高的投资收益。

3. 融资租赁需注意的风险问题

因融资租赁具有金融属性，金融方面的风险贯穿于整个业务活动之中。比如：对于出租人来说，最大的风险是承租人还租能力，它直接影响租赁公司的经

营和生存。租赁公司给企业的利率结构若与自身融资的利率结构不相符，在利率方面也会出现利率风险。如果融资租赁使用的是外币，其风险就更大，特别是国际支付，支付方式、支付日期、时间、汇款渠道和支付手段选择不当，都会加大风险。

为规避风险，最根本的一条就是融资租赁合同应规范化。除此之外，有些风险是可以避免的。如汇率风险，可以采取用本币结算租金的方法、使用远期汇率或汇率调期的方法来避免。融资租赁的另一种避免损失的方法是租金偿还担保。因为出租人在融资租赁业务活动中承担的风险最大，几乎每个租赁合同都附有一个对出租人有利的担保函，这是租赁业务的基本保证。在以外币作租赁的合同中，还可以通过汇率，利率调期把利率风险大的债务转化为风险小的债务。在贸易方面的购置设备过程中，用信用证方式支付货款，把商业信誉转变为银行信誉，减少贸易风险。

在经济活动中，风险不可能完全避免，为此应事先有所准备。如：在财务管理上，可以在平时储备一些基金，如呆账准备金等。平时从费用里提取一定的准备基金，发生损失时，应立即控制损失的扩大，用准备基金补偿损失。另外还可以通过保险的方式来补救风险损失。

三、利用外资渠道与策略

（一）外资融资渠道

市场、信息以及资本市场全球化正成为企业经营发展的一个日益重要的外部因素。尤其是资本的跨国流动，使企业有可能从海外市场上获得更为广泛的融资渠道。外资渠道融资是指国外的企业、政府和其他投资者以及我国港、奥、台地区的投资者向企业提供的资金。据商务部统计，2003年7月份全国新批外商投资企业3371家，增长63.09%，合同外资金额达103.63亿美元，增长51.64%，实际使用外资金额达49.63亿美元，增长41.78%。1~7月，全国新批合同外资金额达到543.53亿美元，实际吸收外资金额达到295.43亿美元，均比上年同期有较大幅度增长。企业可供利用的外资融资方式主要吸引外资和借用外资两大类，这也是中小企业不可忽视的间接资金来源。

企业借用海外融资的方式包括：国际商业银行贷款、国际金融机构贷款和企业在海外各主要资本市场上的债券融资业务。

1. 国际商业银行贷款

这是指在国际金融市场上，一家或几家国际商业银行向企业提供的贷款。

2. 国际金融组织贷款

这是国际金融组织按章程及其自身运作规定要求向会员国家提供的各种贷款。目前与我国关系最为密切的是国际货币基金组织、世界银行和亚洲开发银行。国外创业基金进入中国市场主要投资于成熟的产业。例如，创维集团日前成功吸收了3笔国外投资：欧洲ING集团1100万美金，瑞士的东方汇理投资1100万美金，美国硅谷的China Wooden投资500万美金。

3. 海外股票市场及债券市场融资

海外股票市场及债券市场是围绕着国际上的几个重要金融中心形成的，如纽约、伦敦、法兰克福、东京、新加坡、巴黎等。海外融资将逐步成为中小企业，尤其是民营中小企业的重要融资渠道。例如恒安国际、鹰牌控股、广船国际、青岛啤酒、马鞍山钢铁、仪征化纤、上海石化、上海氯碱等。

企业吸引外资融资的方式包括收购、兼并、战略联盟、联营等。

1. 中小企业被国外大企业全面收购兼并

国外投资者以一个议定价从中小企业创业者手中购买公司全部有形和无形资产、技术和产品，并承担中小企业的全面负债。

2. 中小企业被部分收购

外国大企业通过部分收购中小企业，这种收购分两种情况：第一，获得控股权的收购。中小企业的创业者特别是技术持有者仍持有公司的股份，或者仍可管理公司，他们的未来与大公司未来共同发展，与大公司共同享受企业发展后所带来的收益。第二，国外大公司不控股的收购。此时，作为中小企业的创业者不愿意以控制权换取资金的使用权和公司的发展权，只出售部分股份，换取相当数量的资金使用权。因此，就不会失去公司的最终控制权。

3. 增资扩股

中小企业的初期注册资本较低，出售部分股份所获得的资金难以满足企业下一步发展的需求，只有通过增加企业的资本，扩大运营资本，才能推动企业进一步发展，此时，增资扩股融资就成为一种选择。在增资融资过程中，对公司股东结构产生影响，当达到控股地位时，公司管理权必将产生转移；当增资扩股还没有达到控股地位时，公司经营管理权不会产生变化。

（二）外资融资策略

为中小企业获得国外渠道的融资提供参考，在加入WTO后，可以预料有大量的国际资本流入我国，随着我国市场经济国际化和对外开放程度的深入，融通国际资本将成为中小企业的不可忽视的重要融资渠道，中小企业家应不断加强国

际融资方面的学习，重视通过国际渠道进行融资。对于急需发展资金的中小企业来说，如何才能获得国际资本的青睐呢？

1. 在海外融资方式上

为了避免贷款风险，保证贷款回收，国际商业银行要求对贷款对象进行严格的风险审查，包括资信、财务、偿还能力等。国外融资一般以政府、金融机构、大型企业集团为贷款对象，对一般企业的贷款要求提供资产抵押或金融机构担保。这是我国中小企业在申请国际商业银行贷款时应格外加以注意的。对金额大、期限长的融资，有多家国际商业银行共同参加组成银团贷款，以分散贷款风险。贷款的成本除利息外还包括管理费、承担费、代理费等。这些对于资金不足的中小企业来说都是应该注意的。

2. 在吸引外资的融资方式上

吸引外资投资，有助于吸入新资金，引入新的管理方式和管理队伍；利用国外大企业开发能力尽快完成集成开发和工艺设计；利用生产能力迅速完成产品的试验并形成生产能力；利用大企业销售渠道，将产品迅速推行并占领市场，从而增强企业竞争力。但也使股权分散化，公司的控制权、经营收益权分散化，协调不好有可能影响公司的发展。因此，我国中小企业在采取这种融资方式时应考虑这些问题。

3. 在获得国际风险资本方面

首先，企业管理层的水准是投资者最重视的方面，拥有较高素质的核心队伍是取得资金注入的首要条件；其次，企业应有明确的发展目标。对投资项目的发展前景应做商业计划，指明市场潜力所在，对于企业潜在的风险也应如实相告，使双方的合作建立在坚实的基础上，为企业的国际化发展铺平道路。

四、商业信用融资渠道与策略

（一）商业信用融资渠道

商业信用融资，就是企业利用其商业信用，在销售商品、提供服务的经营过程中向客户筹集资金的行为，具体的信用形式包括商业票据、信用证、信用卡、担保、租赁、预付款、商业定金、分期付款、赊购、购买券等等。在短期融资中商业信用融资占有相当大的比重，比如：房地产行业中预售楼款、零售业中商品销售柜台预收入场费、经销商的赊销后付款、原材料赊购和产品预售等行为可以获得商业信用的融资。目前中国有90%的商业投资是用现金方式完成的，商业信用投入的比例不到10%。

（二）商业信用融资策略

1. 企业要有较高的商业信用基础

商业信用的直接资金来源是存在交易关系的企业，只能在互相充分了解和信任的企业之间和在有商品交易的情况下进行，范围受到较多的地域和行业限制，超出了一定的地域和行业的范围，需要获得银行信用的支持。但是商业信用的活动成本一般要比银行信用低，也没有抵押物要求和因抵押物而产生的一系列资产评估、公正和登记手续费，使用灵活，有弹性，如果中小企业的相互信用比较好，又由银行信用作后盾，利用商业信用进行短期的融资是一种比较好的选择。这样，商业融资才可以做到“借鸡生蛋”。

2. 要让别人有所收益

企业通过商业信用获得别人的资金，除了要让自己获利，更要让利给别人，要达到“双赢”，才能使商业信用得以延续，才能让企业的商业信用水平得到提高。

3. 商业信用是企业获得短期流动资金的一个重要来源

这也决定了商业信用只能解决企业的货币需求而不能解决企业的创业资本来源，也不能解决服务业的融资问题，创办新企业和服务业的融资需要寻找其它的融资渠道来解决。企业如果缺乏信誉感，容易造成企业之间相互拖欠，形成三角债，影响资本周转。因此，企业要谨慎使用“商业信用”，千万不要在自己的支付能力范围外透支信用，否则会给企业带来支付危机，严重的就变成了商业欺诈。

4. 中小企业家应重视商业信用融资方式

不同的行业有着不同的商业融资方式，而且商业信用融资创新、变通的机会很多，给企业提供了一个巨大的融资想象空间，是考验中小企业家融资创新能力的一个大舞台。

商业信用的健康发展需要有比较完善的市场经济法规制度作保证。因此我国政府应加快制定商业信用管理的法律制度，明确在市场经济中，失信的法律边界是什么，失信到什么程度将给予何种程度和形式的制裁，彻底改变目前我国商业流通立法滞后、监管无法可依的被动局面。这样，我国中小企业的商业信用才能较快地建立和规范起来。

第五节 中小企业政府支持资金

中小企业融资难度大一直是世界性难题。为缓解这一问题，各国非常重视对中小企业的资金扶持，一般来说，中小企业资金来源主要有自筹、直接融资、间接融资和政府扶持资金四部分组成，其中政府的资金支持是资金来源的一个重要组成部分。总的来看，政府资金支持一般能占到中小企业外来资金的10%左右。各国对中小企业资金援助的方式主要包括税收优惠、财政补贴、基金资助、贷款援助和开辟直接融资渠道等方面。

138

一、政府资金援助方式

（一）税收优惠政策

税收政策是最直接的资金援助方式，这有利于中小企业资金的积累和成长。为减轻这些企业的税收负担，各国都采取了一系列的措施，主要有降低税率、税收减免、提高固定资产折旧率等。通过各种税收优惠可使中小企业的税收减少一半以上，其中以德国最为典型。我国各地的税收优惠情况各不相同，中小企业应该留意当地的优惠税收政策，如高新科技企业、农业和农产品企业、进出口企业的优惠政策。

（二）财政补贴政策

财政补贴的应用是为了鼓励中小企业吸纳就业、促进中小企业科技进步和鼓励中小企业出口等。建立中小企业贷款担保机构，创立“中小企业发展基金”。主要的财政补贴类型有就业补贴、研究与开发补贴、出口补贴等。政府帮助中小企业获得贷款的主要方式有贷款担保、贷款利息、政府直接的优惠贷款等，其中以美国和日本为主要代表。我国的贷款援助以及对这些企业财政补贴等形式，主要是通过贴息贷款、基金拨款等方式进行。各地政府落实的情况有所不同，如江苏省镇江市，原国家经贸委与联合国开发计划署研制的中小企业信用担保中心正式运营；上海市、区两级财政用1亿元作为中小企业信用担保基金。

（三）政府基金融资

国家财政每年拨款 10 亿元，贴息贷款 20 亿元，支持中小企业科技创新。由科技部出资的中小企业技术创新基金、科技发展、科技成果产业化等基金以贴息贷款、无偿援助、资本投入等形式支持科技企业的国家科技企业技术创新基金。由科技部和财政部共同组织实施了科技型中小企业技术创新基金，于 1999 年启动，主要扶持中小型科技企业。同时，创新基金已与工商银行、中国银行、建设银行、农业银行等 4 家国有商业银行签署了合作协议，对列入创新基金的贴息贷款项目给予优先支持。当然，政府基金资助是为了启动各方面的资金，因而政府不可能提供大量资金，从而这种融资方式的条件较苛刻。

（四）增加贷款援助

目前，我国各大商业银行都实行了严格的资产负债管理制度，由于中小企业还贷能力相对较弱，银行贷款偏向于实力雄厚的大企业。尽管一些银行设立了中小企业贷款处，但发挥作用尚不够大。专门的中小企业金融机构则不同，在政府大力扶持下，可以专门从事对中小企业的融资活动，提高中小企业融资质量，促进金融和中小企业的共同健康发展。据悉，我国正对一些信用社等现有地方金融机构进行重组和职能转换，建立真正意义上的为中小企业服务的银行、金融机构。

（五）鼓励中小企业到资本市场直接融资

中小企业规模小，其股票难以到一般的股票交易市场上融资，一些发达国家或地区为鼓励中小企业发展，在常规股票市场之外设立独立的第二板市场，为中小企业提供直接融资渠道。二板市场的上市条件较主板市场低，非常有利于中小企业、高科技企业上市。发达国家成功经验表明，金融支持是解决融资问题、促进中小企业持续稳健发展的有效办法。我国正在筹备“创业板股票市场”，预料将在时机成熟时推出。

二、获得政府资金援助的策略

既然政府、银行已开始重视对中小企业的融资支持，并已经或将要出台一系列可操作的具体扶持政策、行动，在这样的外部环境下，中小企业就要抓住有利的外部环境，争取能成为被扶持的对象，借鸡生蛋，不断发展壮大起来。

1. 通过对相关政策的分析，知道高科技型、解决当地就业压力型这两类中小企业往往会成为政府扶持的对象，因此，中小企业可以从这两方面为切入口，争取获得政府资金的扶持或银行贷款。

2. 有条件的中小企业可参与星火计划、火炬计划及技术成果推广计划, 吸收高新技术成果, 并将之商品化、产业化, 这样就有条件申请国家相关创新基金, 充分利用国家关于加大对利用高新技术改造传统产业的支持力度的政策, 从而获得政府无偿的资金支持。在国家创新基金的资助下, 科技型中小企业已成为我国技术创新和发展高科技产业的重要力量。

3. 国家重点扶持那些吸收了残疾等社会弱势群体的福利型中小企业。因此, 有条件的中小企业可以向当地民政部门申请登记, 大量吸收社会弱势群体, 如盲、聋、哑和肢体残疾人士, 将企业转型为福利型企业从而可以享受减免所得税、营业税等各种税收优惠, 从而增加企业的自有资金。

4. 国家为了充分发挥中小企业吸纳下岗职工再就业的作用, 对符合国家产业政策、产品适销对路、有力吸纳下岗职工的中小企业, 以及下岗职工从事个体私营经济组织起来兴办经济实体的, 放松银行贷款条件, 对此类企业积极发放贷款支持。因此, 致力于开办此类企业的创业者要充分得到政府的政策支持。

参考文献

1. 林汉川、魏中奇主编:《中小企业发展的国别比较》, 中国财政经济出版社, 2001年。
2. 林汉川著:《构造我国中小企业融资服务体系探析》, 中小企业发展论坛研讨会论文集, 2002年。
3. 胡文平著:《中小企业融资》, 经济管理出版社, 2000年。
4. 张玉利等著:《风险投资与中小企业成长》, 天津人民出版社, 2003年。
5. 白钦先、薛誉华著:《各国中小企业政策性金融体系比较》, 中国金融出版社, 2001年。
6. 李扬、杨思群著:《中小企业融资与银行》, 上海财经大学出版社, 2001年。
7. 陆世敏著:《中小企业与风险投资》, 上海财经大学出版社, 2001年。
8. 张胜利、狄娜主编:《中小企业信用担保》, 上海财经大学出版社, 2001年。

复习思考题

1. 简述中小企业融资难的原因。
2. 依据中小企业融资结构，如何控制中小企业的融资成本？
3. 依据中小企业的资本来源，谈谈中小企业的融资体系。
4. 中小企业自筹资本模式包括哪些渠道？如何应用这些渠道？
5. 中小企业直接融资模式包括哪些渠道？如何应用这些渠道？
6. 中小企业间接融资模式包括哪些渠道？如何应用这些渠道？
7. 如何应用政府支持资金帮助中小企业融资？
8. 如何应用风险投资资金帮助中小企业融资？

案例分析

深圳梧桐山隧道二期工程投融资分析^{*}

深圳梧桐山隧道二期工程属于深圳市基础设施，已列为市属重点工程，它的建成将会保证深圳东部交通顺畅和促进深圳东部地区的经济繁荣。根据《关于下达梧桐山公路隧道二期工程基建计划的通知》，深圳梧桐山隧道二期工程于1995年8月3日动工兴建，全长2 437.41米，总投资1.8亿元人民币，计划于1997年6月25日试通车。为了测算该投资项目的投资回收期，从有关部门收集的资料和数据如表5-1所示。

^{*} 本案例来源：林汉川主编：《现代企业管理案例》，中国财经出版社1999年版，第233-234页。

表 5 - 1

车辆类别技术费标准

车辆类别	收费标准 (P)	车种构成百分比 (f/ f)
摩托车	3	3
20 座以下客车及 2 吨以下货车	10	70
20 座以上客车及 2 ~5 吨货车	15	13
5.1 ~10 吨货车	25	7
10.1 ~20 吨货车	30	6
20 吨以上货车	35	1
合计	—	100

注：收费标准按 1997 年 6 月 28 日调整后的收费标准列示。

表 5 - 2

1994 年 ~1996 年车流量统计表

年份	每天车流量 (万辆/天)	年每天车流量增长速度 (%)
1994	1.4	
1995	1.53	9.29%
1996	1.7	11.11%

其它有关资料:

1. 1997 年每天车流量均为 0.85 万辆。
2. 年营业成本及费用据历年统计知每条隧道为 2100 万元，且年增长速度约为 10%。
3. 二期隧道投资额为 1.8 亿元人民币，残值率为 5%，折旧年限 40 年。
4. 二期隧道 1997 年按运营半年计。
5. 企业所得税率为 15%。
6. 贴现率按 1996 年 8 月 30 日《中国人民银行深圳经济特区关于降低金融机构存贷款利率公告》所规定，5 年以上固定资产贷款利率为 13.293%。

[思考讨论题]

1. 根据表，计算平均每车次收费额。
2. 该隧道平均每天车流量增加速度按 10% 计算，试计算不再考虑货币时间价值和考虑货币时间价值两种情况下该工程项目的投资回收期。
3. 根据上述计算结果，请分析该项目的投资回收期的计算以哪种情况下的计算方法更为合理？

第六章

中小企业经营决策

引言

水泥厂亏损停产的经营决策失误透视*

某省一水泥厂是由省、地、县三级物资局共同出资筹建的生产普通硅酸盐水泥的小型集体企业。该厂1988年建成投产，当时水泥生产供不应求的情况下，该厂效益不错。对于生产计划管理，该厂采取的做法是：每年年初制订年度计划，规定全厂的水泥产量、销售量、质量、成本、利润等指标。每月底召开一次例行计划会议，安排下一个月生产的产量、质量、原材料采购、各车间生产任务等计划指标。但计划过程也就到此为止，很少进一步量化到部门、车间、班组，并按月、旬、周、日编制详细的作业计划。结果是这样的计划每月订，但每月都完成不了，最后总是强调客观理由。对水泥生产的质量管理控制，该厂的做法是：先根据化验室的测定结果，由工艺技术人员制定准确的配方，然后通知车间按配方生产并有化验生产控制组对生产情况进行抽样检测，再将结果反馈给生产线，最后由生产线工人根据反馈结果及时调整生产偏差。而该厂在这三个方面都存在问题，无法对生产中出现的偏差进行调整控制。结果导致产品废品高达20%，仅此一项就造成损失120多万元，更重要的是由于质量问题使该厂产品信誉扫地，形象一落千丈，市场很快被其他厂家占领。另外，从企业内部分配制度来看存在的问题，由于水泥生产是一个流水作业过程很难对某一车间或某些工人单独进行是否超额完成任务之类的考核，

* 资料来源：成栋、姚贤涛编著：《中小企业管理实务与案例》，中信出版社，2001年。

更加上该厂没有拉开分配档次，这造成了职工心理上的不平衡，严重影响了职工的工作积极性。总之，由于经营决策问题导致该厂投产后一直处于半停产之中，企业陷入了管理混乱 - 产量低、成本高、质量差 - 积极性下降、人心涣散 - 管理更混乱的恶性循环之中。最后被迫停产，职工自谋出路。

从案例中水泥厂的失败我们认识到，企业不从长远发展要求的角度出发，优势企业也会没有优势可言了。企业经营决策是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而悬着确定企业的总体、长远发展目标，制定和抉择实现目标的行动方案。因此，通过本章，我们可以了解到：

中小企业远景规划的作用和内容；

制约中小企业经营决策的内部条件；

影响中小企业经营决策的外部环境因素；

中小企业经营决策常用分析方法主要有：PEST法、SWOT法、经营组合法以及一些定量决策分析方法。

中小企业经营决策不仅对企业涉及全局性的重大问题有决定性的意义，而球队企业的局部问题和日常性管理工作有指导、规范作用。本章概述了中小企业进行有效的经营决策的背景和方法。其中，企业的远景规划（vision）、内部分析（internal）、外部分析（external）是构成企业经营决策的三个关键背景要素；而PEST法、SWOT法、经营组合法、决策树法、净现值法和量本利法则是帮助中小企业进行经营战略决策的常用分析方法（见图6-1）。所谓企业经营决策就是指企业在其远景规划的宏观指导下，在分析其外部环境和内部条件的基础上，为谋求生存和发展而做出的带有长远性、全局性的谋划方案。有效的经营决策应该与公司的远景规划很好地配合（先有远景规划，然后才有决策），并依据公司的外部环境和内部条件而制定的。



图 6 - 1 企业经营决策背景和方法路线图

第一节 中小企业的 远景规划

一、远景规划的作用

远景规划作为二战结束后在美国空军为设想敌军在某种情况下可能执行的作战方案的辅助手段而首次使用，其重要作用是制定对应计划。企业远景规划帮助企业建立反映未来真实世界的模式，对认识商业环境的主要特点以及机会和威胁尤其重要。它既有助于企业分析已把握的情况，又使企业较容易地发现未来五年内企业经营的环境变化，有助于构成战略思考的框架。中小企业的领导者的首要职责是为企业制定一个清晰的并在企业内部达成共识的远景规划。研究表明，在长期业绩较好的企业的演进过程中，企业领导者都在企业规模还较小的时候就向组织灌输一种强制性的远景规划。那么远景规划为什么如此重要？它有哪些作用呢？

远景规划为战略和战术决策提供了背景，使企业处于主动和优势地位，有利于企业的长期稳定发展；

远景规划奠定了人类额外努力的基础，增强了企业的竞争和创新能力，有利于开拓国际和国内市场；

远景规划使企业员工树立起自信心，增强企业的凝聚力和团队精神；

远景规划使企业能够突破依靠少数几个关键人物的限制向前发展。

（一）远景规划为战略和战术决策提供了背景，利于企业的长期稳定发展

1. 远景规划为战略和战术提供指导背景

各个层次的人员在这个指导背景下进行决策，使企业处于主动和优势地位。如果没有事先确定远景规划，也就无法制定战略。首先，远景规划是人们打算如何实现期望的目标。战略或战术则是实现目标的手段，如果没有一个清晰的最终目标，人们是不可能制定出有效的战略的；其次，战略是实现远景规划的途径。如果不知道目的是什么，人们不可能知道如何到达目的地。例如，形成公司的远景规划就像在群山中有个指南针和目的地，在山中的一群人沿途可能会遇到障碍、弯路、折返、峡谷，但是由于有指南针指引着总的方向，有一个明确的最终

目的地，有一个认为他们正朝着正确的方向前进的信念，他们很可能会达到目标。相反，没有形成共同目标的公司就没有这种背景，没有对组织最终的意图做到心中有数，并且据此进行积极的决策，因此，它们的员工会在峡谷中漫无目的地闲逛，走上无法到达目的地的弯路。

2. 远景规划驱动战略，再由战略驱动战术。

为了提高效率和鼓励创新，很多公司在 20 世纪下半叶已经朝着更加分权化和自主化方面发展，而远景规划就起到这种如何在放权的同时又能够向同一方向发展的衔接作用。如果公司全部员工都有共同的远景规划，他们可以被分成几百个独立的小船，却又能朝着同一个方向航行。

所以，企业远景规划关系着整个企业发展的大政方针，是前瞻性、方向性的大问题。它决定着企业整体战略体系的形成和竞争战略的选择，影响到企业经营的各个方面和环节。中小企业经营者如果没有远景规划作指导，而是靠着自己的“感觉”或偶然的机遇，或许能获得一时的成功，但这种被动应付经营环境的做法，不能使企业获得长久稳定的发展。

（二）远景规划奠定了人类额外努力的基础，增强了企业的竞争和创新能力，有利于开拓国际和国内市场

人类会对价值观、理想、梦想以及令人兴奋的挑战作出反应，这是人的本性。人们经常会为实现其组织、团体或社会的理想而付出额外的努力，前提是它们共同拥有这些理想并且认为是有价值的。那些将组织建立在一套有价值的价值观、有意义的目的和强制性的任务基础上的管理者，就为人类额外努力打下了基础。考虑到人类对有意义的工作的基本需要，人们在做自己想做的工作时，通常会进行自我激励。而动机在很大程度上取决于人们在一个较广的目标范围内确定其工作框架的程度。因此，企业的远景规划为人们提供了额外努力工作的基础框架，不断激发着人们的工作潜能，企业的竞争力和创新能力自然就增强了。

（三）远景规划使企业员工树立起自信心，增强企业的凝聚力和团队精神

加州大学的一位教练指出，你应该将每位队员训练成最出色的守门员、中锋或前锋，但是更重要的是培养每个队员对整个团的及其目标的自豪感和信心。的确，如果没有形成共同的远景规划，任何组织都很可能分裂成几个小集团。企业成立时通常都有一个明确的、充满活力的目标，然而随着企业走向成熟，它们经常分裂成互相争斗的小集团，集体利益上的斗争以及争夺势力范围的斗争窒息了早期追求共同目标的精神。在我们所研究的一个公司中，采访了前 10 位经理，提出这样的问题：这家公司是做什么的？你们想成为什么样的公司？你们想实现

什么目标？没有两个人给出同样的答案。该公司爆发了一系列的破坏性的内战，公司的几个重要人物为对付其他人分别组成了各自的帮派，该公司最终（以较低的价格）被一家大公司收购了。一位副总裁这样说：“我们原本有巨大的潜力，现在却把它挥霍掉了。一旦失去了共同的目标，我们就将所有的创造力都用在了内战中，而不是用来争夺市场，这是我们的悲哀。”

企业远景规划就是企业发展战略的宏伟蓝图，关系到企业的现在和未来，让企业员工充分了解其远景规划，并能得到他们的支持和理解，有助于增强管理人员和员工对企业战略目标的信心，使企业上下都能齐心协力，为了实现企业的目标而奋斗。

（四）远景规划使企业能够突破依靠少数几个关键人物的限制向前发展

在一个组织的发展初期，企业的远景规划由其早期领导者直接制定，这在很大程度上可以说是个人规划。不过，为了使企业在以后的发展中能够健康运行，企业的远景规划必须切实超越企业的创始人，建立在科学合理的分析基础上，在企业内部达成共识，在整个组织中得到确认。建立一个有远景规划的企业，对一些领导者来说是很困难的。中小企业经营者习惯于靠自己的经验来判断、决策企业的事务，在日趋激烈的市场竞争中，这种做法的风险性是很大的。另外，对企业远景规划的过程，就是一个对所要从事的行业以及本企业的研究和了解的过程，这有助于经营者加深对市场的了解，并能及时发现问题，特别是对于创业初期的企业来说很重要。因此，真正有远见卓识的管理者却使这种远景规划成为整个企业的财富，并且将其灌输到企业中，这样即使这位领导离开企业日常经营管理，远景规划仍将保持强劲且稳定。

二、远景规划的主要内容

远景规划究竟是什么呢？很多人包括学者、学生以及管理者都似乎不能确定远景规划是什么。像任务、目标、价值观、战略意图等都不能给他们一个满意的答案，让他们可以用恰当的词语描述远景规划，并为公司制定一个协调的远景规划。斯坦福大学的吉姆·克林斯和杰利·保罗斯在这方面作出了贡献。他们开发了“科林斯—保罗斯（collins-porras）远景规划框架”（见图6-2）。其中，该理论的核心是，一个好的远景规划应该包括三个方面的内容：

核心价值观与信念；

目标；

任务。

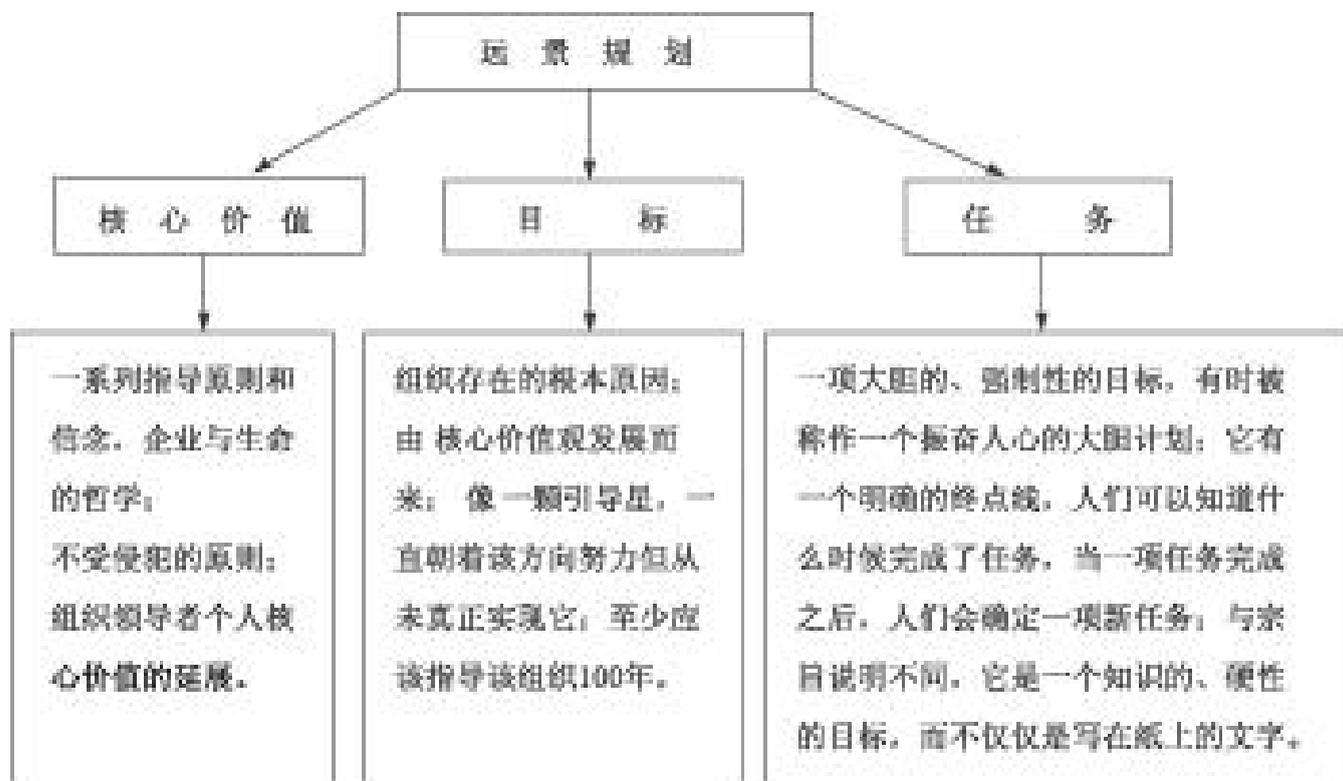


图 6 - 2 科林斯 - 保罗斯远景规划框架图

资料来源：J. C. Collins, J. I. Porras: “Organizational Vision and Visionary Organizations”, California Management Review, Fall, 1991, pp. 30 - 52.

（一）核心价值观是远景规划的起点

核心价值观构成了一系列的基本激励源和信念——关于什么是企业和生命中最重要、应该如何经营企业、关于人性的看法、企业在中的作用、世界活动的方式、什么是不可侵犯等等。你可以把它类比为个人可能拥有的生命哲学。核心价值观就像是生物有机体的基因代码——它们隐藏在某个背景下，却又总起着决定性作用。表 6 - 1 提供了几个公司的核心价值观范例，这些公司围绕着其核心价值观发展成为大企业。

表 6 - 1 核心价值观范例

公司名称	核心价值观
3M 公司	创新，不应当扼杀一种新的产品设想；绝对正直；尊重个人的主动性和个人发展；宽容
默克公司（Merck）	诚实与正直；企业社会责任；科学创新不模仿；在公司的方面都确实做到优秀；追求利润但追求的是对人类有益的工作中取得的利润

公司名称	核心价值观
惠普公司 (Hewlett-Packard)	对我们参与的领域做出技术贡献; 尊重惠普人并向他们提供机会, 包括分享企业成功的机会; 对我们经营所在的社区做出贡献并负起责任; 向惠普的顾客提供优质价廉的产品; 利润与增值作为实现其他目的的手段
万豪酒店 (Marriott)	友好的服务和卓越的价值: “让离开家的人们感到他们置身于朋友之中并且是深受欢迎的”; 人是第一位的, 即如果善待员工对他们报以高期望值就会有收获; 努力工作但不失乐趣; 不断自我改进; 克服不利因素塑造良好性格
若德斯顿公司 (Nordstrom)	为顾客服务是首要任务; 努力工作注重生产效率; 不断改进永不满足; 树立良好声誉做到与众不同
沃尔特·迪斯尼公司 (Walt Disney)	不允许犬儒主义; 强调一贯性, 注重细节; 通过创造性、梦想、想象力而取得不断进步; 控制和保持迪斯尼公司的魔幻形象; 将幸福带给大众, 并且提倡、培养、传播健康的美国价值观

资料来源: 詹姆斯·C·柯林斯、威廉·C·拉齐尔:《中小企业管理概念与案例》, 东北财经大学出版社, 2000年。

(二) 目标是良好的远景规划的第二个基本组成部分

目标是从核心价值观中发展而来的。目标是企业存在的根本原因, 目标的一个重要方面是人们始终朝着该方向努力, 却从来没有完全实现它。苹果公司的创始人之一史蒂夫·乔布斯曾说: “我从不认为我会实现目标。那里有很多障碍, 而且总是有一个障碍在我有生之年无法越过, 关键是要一直朝着那个方向努力。”

企业应该通过一两句目标说明将其目标简洁地阐述出来, 举例见表6-2。目标说明应该迅速、清楚地传达企业存在的原因, 企业如何满足人类的需求, 如何对世界产生影响。

表6-2 企业战略目标范例

企业名称	企业目标
某房地产开发公司	到2005年, 成为以高级公寓开发建设和管理为特色的托拉斯组织
某建筑公司	到2000年, 建成具有雄厚实力、市场竞争力, 以建筑为特色, 产业结构纵向一体化经营, 有较大社会知名度和良好公共关系的全国性公司
某房地产集团	在21世纪建成为世界知名的跨国公司, 成为上海经济发展的支柱企业集团之一, 成为在几个主要领域具有相当的市场占有率, 以金融资本为核心, 以商贸资本为依托, 以房地产为支柱, 以高科技为支持的现代化、多元化、国际化的跨国公司

企业名称	企业目标
某化学建材公司	20世纪90年代努力成为一个以实业为基础、以金融为后盾，重视科技先导，大力拓展内外贸易，实施多元经营的国际化、多元化、财团化的大型集团
浦东某开发区开发公司	在21世纪初形成以房地产、商贸服务、投资金融等第三产业为支柱的产业新格局，建成世界第一流的、现代化、国际化的大型跨国公司
某部属物资集团力	争取用8年或更短时间（到2000年），基本建成有现代水平的、在国内市场有较强调控能力、在国际市场有较强竞争力的大型跨国公司。
某医药管理局改制为公司	到2000年，销售产值达到××亿元，创建××个××亿以上的分公司和子公司，培育××个年销售额达××亿元的综合性和大商社，出口产值达到××亿元，把公司建成全国第一、远东一流、世界前20位的医药大集团
某建材局改制为公司	经过2至3年努力，使建材（公司）总公司成为产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的国有经营型控股公司。销售额与净资产翻一番。在此基础上，再经过若干年的努力，把总公司培育成为以金融为背景、以贸易为龙头、以实业为基础、以房产开发为依托，面向国际国内两个市场，实行一业为主、多元经营的特大型集团之一
宝钢集团	到2010年，建成以钢铁业为主、多元产业共同发展的大型跨国经营的集团，实现销售额150亿美元，跻身于世界500强之列
某市物资公司	依托贸易、背靠金融、兴办实业、多方位发展，立足×地。面向全国，走向世界、建成现代化、国际化的大型综合商社

资料来源：根据 <http://info.news.hc360.com>，<http://www.dqfz.net>，<http://www.51sobu.com>，收集整理。

每个企业都需要目标说明，只是大多数企业都没有用正式的形式表述出来，但无论是否以书面的形式表达出来，目标都是存在的。例如耐克公司存在多年也没有正式地表述其目标说明，但作为商界和田径比赛中竞争和胜利的载体，却是公司的核心驱动力量（实际上耐克公司的名称就是希腊神话中胜利女神的名字）。

当然，企业目标并不一定要独一无二。一个企业的目标不必与其它企业的目标不一样，因为目标只是个激励因素，而不是差异化因素。因此，两个企业有一样的目标是完全可能的。

（三）任务是远景规划的第三个重要组成部分

任务明确指出努力的重点和强迫性的总体目标，它将价值和目标转化为强有力的、重点突出的计划。任务应该间接、明确、大胆并振奋人心，要能激发人们

的胆识。好的任务应该有时限，企业必须清楚什么时候能完成它；任务必须达到一个最重要的标准，即必须激动人心，同时又具有风险性，好的任务实现起来很困难，当面临失败的可能时，同时也有无论如何都要成功的信念支持着，这就是构成真正的任务的要素。公司任务体系可以从定性和定量任务两方面分析。

定性任务指标。例如：企业生产任务：扩大企业规模、生产能力、扩大市场份额、固定资产投资；企业运营任务：产量、产值、销售额、销售利润或收益、劳动生产率、产品质量、成本与损耗等；企业的技术开发与进步任务：技术改造、新技术、工艺设备、性能改善、发展新产品、信息技术的影响。经营管理任务：扩大资金来源、组织变革、销售网络、创立名牌、公共关系、改进服务、管理方法手段；员工福利与社会责任：员工培训、工资与福利、消除污染、增加就业机会等。

定量任务指标：例如，企业运行总资产规模达 x 万元，资产负债比率 $x\%$ ，产值（营业额）达 x 万元，利润 x 万元，净资产收益率达到 $x\%$ ，投资收益率达到 $x\%$ ，企业年经济增长速度达 $x\%$ （按产值、收入、产量等指标）；科技进步贡献率达到 $x\%$ ；企业用 x 年基本建成开发区，总开发面积 x 万米²，管理物业 x 万米²；生产能力达到多少、营业面积、连锁网点达到多少；进出口额、主营业务收入达到 x 万元；产品共 x 大类；企业技术装备达到 x 年代国际水平；企业有著名品牌或商标；涉及行业、支柱产业、增长值为 x ；企业员工总数达 x 人，其中大专以上学历占 x 人，硕士、博士 x 人，职工平均收入达到年 x 元；在全国 x 个省市设有分支机构，国际上 x 个国家和地区设立机构；企业经济实力在省市（全国或全球）排名 x 位，到 x 年，企业拥有 x 家股票上市公司，到 x 年，成为国家或世界知名公司或跨国公司，等等。

当企业完成任务时，应该知晓并且及时提出新的任务，而且企业需要一个新目标激励人们为新挑战而努力。斯堪的纳维亚航空公司的首席执行官卡尔松曾说过：“我们有个梦想，随后就实现了这个梦想，但是并没有长期目标。随后我们开始出现挫折……在你达到一个目标以前，你要提出一个新目标，你一定要准备提出新的目标，而且你一定要着手向组织传达。”

（四）完整的远景规划落实

为了进一步阐述远景规划，我们将其三个基本要素：核心价值观、目标和任务组织起来构成企业的完整的远景规划图（见表6-3）。

表 6 - 3

吉洛运动器材设计公司的完整远景规划

要素	远景规划内容
核心价值观	非凡的产品：我们推出的每个产品都要成为对市场的独特贡献，而不是仅仅为赚钱才推出产品，因此它们必须是同类中有创新特色、高质量、毋庸置疑的最佳产品。
	非凡的顾客服务：我们服务的标准与产品的标准一样严格，我们应该像对待最好的朋友那样对待我们的顾客。
	黄金规则：己所不欲，勿施于人。
	团队精神：不过分强调个人的作用，要想到“我们”而不是“我”；做到最好：每个人都应该将所有承担的任务做到最好争取做到 A 级而不是 B 级。
	细节：细节同样重要，千里之行始于足下。
	正直：我们要诚实，我们要给我们的职责增添荣誉，我们言行一致、公正无私。
目标	吉洛公司旨在通过富有创新特色的高质量产品改善人们的生活。
任务	到 2000 年，我们要成为自行车运动行业最受欢迎的企业。

资料来源：詹姆斯·C·柯林斯、威廉·C·拉齐尔：《中小企业管理概念与案例》，东北财经大学出版社，2000 年。

将企业远景规划落实到书面形式是个好的做法，这可是企业认真地考虑确切要做的事。而更重要的是，要将远景规划转变为组织规划而不是某个领导人的规划是非常重要的。美国照片集团公司的史蒂夫·博斯蒂克这样说：“你必须将你的远景规划形成文件，这很重要。如果人们从来都看不见远景规划，或者远景规划朝令夕改，他们都不可能实施远景规划，由一个人唱独角戏而能有所作对的企业绝无仅有。”因此，R. W. 约翰逊将强生公司对未来领导人的信条形成了书面文件；汤姆·华生通过《企业与信念》一书将 IBM 公司的基本原则形成法典；马尔文·玻尔在《麦肯锡的未来》一书中讲述了麦肯锡公司的远景规划。

那么如何保持灵活性呢？首先要明白什么是可以改变的？什么是应该坚持的？核心价值观可能不变；目标应该持续 100 年；任务只要完成一个任务就要进行调整，而且需要提出新任务（通常每 5 ~15 年）；战略每年修改，然后根据每个新任务调整；战术经常变动，以便适应环境变化。

有效的远景规划必须符合两个重要标准：远景规划必须明确、组织中的所有重要人物就此达成共识。每个公司必须根据自己的规范和风格得出自己的结论。

第二节 中小企业的 内部分析

有效的战略除了首先考虑到远景规划的背景外，还要分析企业的外部环境和内部的潜力和资源。为了使企业的外部环境、内部条件和经营目标三者达到动态的平衡，这就要求企业必须弄清在内部战略条件上的优势和劣势，才能决定能否以及如何去利用哪些外部环境带来的机会和避免哪些威胁。因此，企业内部战略条件分析在经营战略决策过程中占有十分重要的地位，其主要任务就是识别与竞争对手相比的优势与劣势。企业内部条件分析已成为将企业有限资源最有效地运用与外界环境提供机会的关键。内部分析主要包括：

- 优势与劣势；
- 核心竞争力；
- 资源；
- 创新与新理论；
- 企业的 7S 分析。

一、优势与劣势

明确地分析企业真正擅长的方面和盲点是制定战略的重要依据。战略就是要避其弱势而发挥优势。需要考察优势和劣势的范围主要有：

1. 市场定位；
2. 企业商誉；
3. 职能优势和劣势（营销、销售、财务、生产等）；
4. 品牌形象；
5. 人事：领导关系、管理、员工；
6. 研究与开发创新；
7. 定价与成本定位；
8. 内部程序、制度、基础设施；
9. 财务（现金、资本的可获得性与成本、盈利能力）。

二、核心竞争力

内部分析中一个特别有用的问题是：公司在什么方面好于其他企业？给自己带来竞争优势的独特能力是什么？战略管理方面的书籍将这个观念称为独特竞争力、核心竞争力或核心能力。所有出色的企业都会持续解决其不足之处，永远寻求改进方法，而其基本的战略是着眼于发挥优势。要进行核心竞争力分析就需要了解公司特别擅长的是哪些方面。通过拓展核心竞争力发展起来的企业进行这种分析的费用要比依靠不断进入新领域发展的企业费用要低得多。对于成功的企业来说，拥有市场是独一无二的核心竞争力，这会给它带来很多好处。核心竞争力可以有很多种形式，包括专有技术、生产能力、人力资源及分销渠道等等，而且通常有这些特点：

1. 可以进入多种不同的市场；
2. 在顾客对最终产品的预期利益方面有重大影响；
3. 竞争者难以效仿。

三、资源

资源泛指企业从事生产经营活动或提供服务所需要的人力、资金、物料、机器设备、组织管理、信息等各方面的能力与条件。企业经营决策必须要与企业资源相适应，经营决策是建立相对于竞争对手的优势，而建立优势实际上就是企业寻求一个能够充分利用自身资源的合适地位。企业资源分析包括以下几个方面：

1. 人力资源分析

人力资源分析主要有：对企业高层管理者的分析；对企业管理人员的分析；对企业技术人员的分析和对企业一般员工的分析。一个企业的全部员工的整体素质、结构、特别是人力资源的开发使用状况，对企业的经营水平与发展具有决定性的作用。

2. 物质资源分析

物质资源又可分为物料和生产设备分析。物料指企业生产经营所需的各种原材料和辅助材料等的总称；生产设备是企业现代化生产的物质技术基础。如何节约物料，延长生产设备的使用寿命，是企业经营战略目标的重要内容。

3. 财力资源分析

财力主要指企业进行生产经营活动所需的资金。财力资源分析的重点应该在长期的企业净收入趋势及总资产的利用上。企业财务分析人员应对企业的资金来源、资金使用结构状况、企业利润分配、成本费用结构等状况进行分析。

四、创新与新理论

企业可以通过创新塑造市场，同时市场也可以通过需求塑造企业。创新是企业制定战略时最容易被忽略的方面之一。大多数非凡的理念都不是规划出来的，实际上，创新对战略选择有强烈的影响，反过来，企业战略也应该激励创新。创新和战略是不可分割的关系。

现在市场的竞争主要通过产品的竞争来体现，对于中小企业来说，不断地研究今天的产品，预测明天的产品，找出新路子，开发新资源，开拓新市场，开创新产品，这将是它们立足于这个瞬息万变的竞争年代的唯一出路。中小企业的产品优势主要在能比别人先生产出产品，或生产出别人没有的产品。中小企业应紧密跟踪新需求和特殊需求的产生，设计制造新产品，避免与大企业的正面冲突，当中小企业在市场无竞争优势和经济效益不良时，应首先考虑产品创新这一扭亏为盈对策。

五、企业的7S分析

所谓7s分析，是指对企业战略（Strategy）、结构（Structure）、制度（System）、职员（Staff）、技能（Skills）、风格（Style）和共同的价值观（Shared values）7个方面的研究。企业的7S框架是很有用的内部分析工具，该框架强调企业内部的7个重要方面。

1. 战略。战略是企业为实现目标而分配它的稀缺资源所做出的主要规划。
2. 结构。企业如何组织，包括谁向谁报告，决策程序如何下放，企业是否实施多元化。
3. 制度。传递信息、塑造员工行为、“做事”所需的程序和技术。
4. 职员。从销售人员到工厂工人到公司总部的高层管理者。
5. 技能。关键人物的独特能力或者企业整体在竞争中的优势。
6. 风格。决定并确定“我们怎样做事”的基调的企业文化。企业高级管理者的风格通常会塑造企业的风格。
7. 共同的价值观。公司战略和文化演进“原因”的指导方针，甚至包括精神理念。

第三节 中小企业的外部分析

外部环境是每个企业赖以生存的土壤。企业外部环境因素纷繁复杂，有的环境因素对企业有直接影响，如本地区、本行业的各种环境因素等；有的环境因素对企业只有间接影响，如国家的政治经济和国际形势等。因此，分析中小企业所面临的外部环境对企业经营具有重要的意义。中小企业通过分析外部环境寻找有利机会，结合自身找出优势和劣势，制定出竞争力较强的经营战略，并有效地实施，因此，外部环境分析是企业制定经营战略决策的基础和前提背景。当然，对外部因素的分析研究重点也有所选择，找出与本企业经营发展前景具有较大影响的因素，科学地预测其发展趋势，发现环境中蕴含着的有利机会、主要威胁和挑战。这就是企业外部经营战略分析的主要任务。好的外部分析应该包括以下7个方面：

- 行业或市场趋势；
- 技术发展趋势；
- 竞争者分析；
- 社会环境；
- 宏观经济与人口；
- 国际威胁和机会；
- 总体威胁与机遇分析。

一、行业或市场趋势

美国哈佛大学教授 M·波特从对公司吸引力的角度出发，提出了一个分析行业结构的框架（见图 6-3）。该模型的目的是了解影响一个行业的因素：供应商—零部件与原材料、购买者—最终用户和渠道、潜在加入者—潜在竞争者、替代者—潜在替代者以及业内竞争者。他认为，市场中的竞争，主要是行业企业间的竞争，一个行业的激烈竞争，其根源在于其内在的经济结构。波特模型中的五种竞争力量共同决定了行业竞争的强度和获利能力，但各种力量的作用是不同的，



图 6 - 3 波特的五种因素模型图

资料来源：根据 M. E. Porter 的《竞争战略》，华夏出版社，1997 年版制作。

中小企业通过对行业中五种作用力的分析，就能找到自己的位置，即行业定位。在这个位置上，该企业就能较好地防御五种竞争力量，或是能够对这五种竞争力量施加影响，使它们有利于本企业。

另外，我们还要了解行业的这些情况：

1. 公司的市场细分情况怎样？它应该参与哪些细分市场的竞争？
2. 公司当前产品线以及准备将来生产的产品的细分市场大体上有多大？
3. 该产品或服务的细分市场处于增长、稳定还是萎缩状态？发展有多快？为什么？
4. 顾客怎样表达他们更高水平的需求？顾客对公司如何满足他们的需要说些什么？顾客对变化有哪些要求？
5. 行业演进到了什么阶段？这对该行业的未来五年意味着什么？对行业演进阶段的分析是非常有用的，这里我们参阅 M·波特提出的行业演进各阶段的共同特点（表 6 - 4）。

表 6 - 4

M · 波特的行业演进各阶段的共同特点

新生阶段	迅速成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
重要的顾客采纳创新 产品故可对价格敏感 高价格 高利润率 高营销成本 专业化分销渠道 产品生产期短、生产 成本高 早期进入市场的厂商 迅速占领市场份额 竞争者很少 多种产品设计、没有 标准	早期的顾客影响了更 多的、较保守的顾 客群 价格相当高、利润率 非常高 高营销成本 打开大众分销渠道 竞争者抢占新分市场 渠道 开拓者和早期的追随 者通常超过开拓者 很多竞争者 营销更注重技巧产品 迅速改进	大众市场 价格下跌 利润率下降 市场细分 产品线扩张 广告与服务更重要 分销继续转向大众 渠道 分销渠道减少产品线 数量 产品生产周期加长, 单位成本下降 主要的竞争者确立地 位, 竞争者逐渐退出 产品差别化减少, 产品标准化	有特殊要求的顾客价格和利润下降 行业生产能力过剩 回到专业分销渠道 回到较短的生产周期 产品成本上升 竞争者进一步减少 产品滞销 用重大的创举措施重振行业的好 时机

二、技术发展趋势

技术环境因素是指企业所处的社会环境中的科技要素及社会科学技术的总概括。每个行业都在一定程度上受技术变化的影响。科学技术的发展既给中小企业提供了有利的发展机会, 也会带来威胁。在了解企业所在行业的技术发展趋势的同时, 要了解如何最好地应用它们。中小企业要关注最新的科学技术发展的动向, 对技术进步要高度重视和投入, 实施技术改造和技术创新, 保持竞争优势。当前, 科学技术发展的热点是信息技术、新材料技术、新能源技术、电子技术、生物工程技术等。

三、竞争者分析

永远都不要低估竞争者。制定战略时易犯的最大错误之一就是忽略竞争、低估竞争者。在分析过程中要思考以下问题:

目前的竞争者是谁?

潜在的竞争者有谁?

他们的优势和劣势是什么?

你预计他们在未来会采取什么行动？他们的远景规划和战略是什么？

你公司的优势、劣势、产品线抵御竞争的能力如何？公司的弱点在哪里？

公司是否有明确、差别化的定位？公司的定位是什么？

M·波特认为有以下因素决定着一个行业中的竞争强度。

1. 市场趋于成熟，产品需求缓慢增长或下降。公司只有通过从竞争者那里夺得市场份额才能保持其历史增长速度。这将加剧行业竞争的激烈程度。

2. 高固定费用。行业中固定费用高的企业必须承受着充分利用生产能力的巨大压力。

3. 不同性质的竞争者。如果一个行业是由各种各样的企业组成，那么，他们的行为就更不易被预测。

4. 低转移成本。当购买者从一个供应商转移到另一个供应商时，就会发生转移成本，如果行业中的转移成本很低，购买者就可以不受损伤地在各供应商间进行选择。

5. 行业内生产能力大幅度提高。若由于行业的技术特点和规模经济的要求，行业内企业生产能力大幅度提高，将导致一段时间内生产能力过剩，竞争加剧。

6. 退出壁垒。所谓退出壁垒是指企业退出某个行业时所要付出的代价，包括经济上的、战略上的、感情上的因素。退出壁垒高，即使企业经营遇到困难时，仍不愿轻易退出行业，这就使行业内竞争加剧。

四、社会环境

所有企业都是作为社会整体的一个完整部分而存在的，它们要受社会、法规、政治因素强有力的影响。要了解这些因素的发展，还要分析它们如何影响你的公司。灵敏地预测出政府行为或管理部门的决定会带来巨大的机会。其中政治环境因素对企业来说是不可控制的，带有强制性的约束力，这一切常常规定和影响着企业进行经营决策的指导思想、方向、原则、要求、需要和限制等。而教育水平、宗教信仰、风俗习惯、社会结构和价值观念等社会文化环境都影响着企业决策的制定。我国中小企业改革是整个经济体制改革、国有企业改革的有机组成部分，我国政府制定了一系列搞活中小企业的政策和措施，放活中小企业，明确了中小企业改革的总体思路。

五、宏观经济与人口

宏观经济环境因素是指国际和国内经济形势及经济发展趋势，构成企业生存

和发展的社会经济状况及国家的经济政策。这是影响企业经营的众多因素中最直接、最基本的因素。包括：社会经济制度和经济体制，社会经济特点和经济发展阶段，人口、收入、自然条件和经济基础结构等，财政、价格、税收、劳动就业、外汇和进出口等政府宏观经济政策。宏观经济环境往往通过微观经济环境具体地对企业发生作用，因此，对于绝大多数中小企业来说，要加强宏观经济环境意识，了解并顺应环境，才是企业的生存和发展得到有力的保证。因此，既要考察宏观经济总体的状况，更要分析总体经济对公司可能产生哪些影响。

六、国际威胁与机会

在 21 世纪，经济全球一体化的步伐日益加快，对中小企业来说是机会和挑战并存。所谓机会，将有利于中小企业走向国际市场，发展外贸出口，有利于促进中小企业科技进步，增强竞争能力；所谓挑战，将面临外国企业和国内大中型企业的双重压力，处于内外夹攻的地步，中小企业生存的空间面临萎缩的危险。即使公司目前不在国外市场销售，在构思战略时也要考虑国际因素。国际战略与所有企业都有关系，无论企业规模大小如何，它们都可能被推上国际舞台。国外的分销商、零售商、潜在顾客经常接触有优秀产品的小企业。如果一个公司的技术有扩展到全球的潜力，那么该公司事实上已经置身于全球市场之中了。在制定战略时，我们假设进入国际舞台是一种可行的行为，而且国际机会有时也会很意外地出现。在公司规划的环境下利用这些机会可能没有什么合理性，但是你应该将国际业务作为战略的一个明确的部分，即使你决心留在国内市场，即使你决心不在其它国家竞争，至少你的主要对手之一也可能来自国外。纯粹的国内市场时代已经过去了，在分析竞争者的时候对国际市场要保持警惕。

通过上述三节分析，我们就可以勾画出一幅图画：一个稳定的三条腿凳子，每条腿都结实才能保证凳子平稳。为制定出坚实的战略决策，请注意远景规划、内部分析、外部分析这三条腿的结实和平稳。一旦做好了这三个方面，公司的经营战略决策就会相当明确了。但为了更科学合理地制定出经营决策，还必须运用一些定量分析方法（见第四节）帮助中小企业进行准确的经营战略决策。

第四节 中小企业经营 决策方法

为了保证组织制定出来的各项决策尽可能正确、有效，必须运用科学的决策方法。常用的经营决策方法有 PETS 分析法、SWOT 分析法、经营组合分析法、决策树和净现值等定量决策分析方法。这些分析方法为中小企业的环境分析、战略选择提供了十分有用的工具。

一、PEST 分析法

宏观环境分析的 PEST 代表了四个方面的含义：

P: politics, 代表政治和法律环境；

E: economy, 代表经济环境；

T: technology, 代表技术环境；

S: society, 代表社会环境。

企业的宏观环境如图 6 - 4 所示。

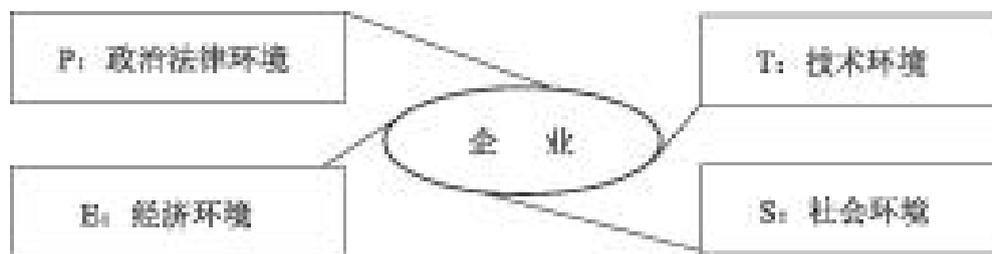


图 6 - 4 企业的宏观环境

1. 政治和法律环境

这是指那些制约和影响企业的政治要素和法律系统及其运行状态，包括政府的政策、法律、规定、规划以及国家对外关系、政治环境、政府管制等。这一切常常构成企业的战略思想、方向和原则。

2. 经济环境

这是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策，包括经济增

长、产业结构、外资政策、货币投放、资金状况、税收政策、物价变动、金融政策、汇率状况、通货膨胀、失业状况以及经济体制等。宏观经济环境的变化与走势将影响市场规模和产业结构，从而影响着企业战略的制定。

3. 社会文化环境

这是指企业所处的环境中的有关人口结构和分布、社会风俗与习惯、地理分布、教育水平、人们的信仰和价值观念、生活方式、行为规范、文化传统等文化因素和社会现象的集合。

4. 科技环境

这是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。自然科学技术、管理技术、组织技术和信息技术的进步，对生产合理化和提高生产效率具有重要作用。

二、SWOT 分析法

(一) SWOT 代表四个层面的含义

S: strength, 代表企业自身的经营优势;

W: weakness, 代表企业自身形成的经营劣势;

O: opportunity, 代表企业可能获得的环境机会;

T: threat, 代表企业可能获得的环境威胁。

1. 企业可能获得的环境机会 (opportunity)

机会是指企业业务环境中重大的有利形势。例如入世为中国企业国际化提供了机会，较高的社会教育水平为高新技术企业提供了机会等。环境提供的机会是否能被企业利用，则取决于企业自身是否具备了利用机会的能力，即企业的竞争优势是否与机会相一致。

2. 环境对企业的威胁 (threat)

威胁是环境中存在的重大不利因素，形成了对企业业务发展的约束和障碍。对一个企业是机会的因素可能会成为对另一个企业的威胁。例如，中国政府放松对竞争性行业的控制是民营企业、外资企业发展的有利机会，但对国有企业来说却是一种威胁。理解企业面临的机会和威胁将有助于企业选择有利的战略。

3. 企业自身的经营优势 (strength)

优势是企业相对于竞争对手而言所具有的资源、技术或其他方面的优势，反映了企业能在市场竞争中脱颖而出的特殊实力。有竞争力的核心技术、雄厚的财力、成功的社会形象、较好的顾客忠诚度、良好的产品美誉度、与买方或供应方

的长期稳定关系、良好的内部员工关系等都可以形成企业优势。

4. 企业自身形成的经营劣势 (weakness)

劣势试验中影响企业经营效率的资源、技术和能力约束。企业的基础设施、资金、营销网络等都可以成为造成企业劣势的原因。劣势的存在使企业的经营成果比竞争对手弱。

SWOT 分析法将企业面临的外部机会和威胁, 与企业内部具有的优势和劣势进行对比, 得出四种组合方式。我们以某公司为例说明 SWOT 分析方法 (见表 6 - 5和表 6 - 6)。

表 6 - 5 某公司的机会和威胁分析

因素	机会	威胁
市场	随着汽车产量每年以 3% 稳定增长	慢的市场增长速度不利于企业扩张
政治	政府倾向改变 MOT 条款, 包括对挡风玻璃检查	加入欧盟后会鼓励进口法国的便宜产品
技术	能源危机鼓励生产上使用轻薄产品	转向轻薄产品使厚重库存产品无用
竞争	没有什么迹象	若汽车附件公司开展挡风玻璃业务会威胁市场份额

表 6 - 6 某公司的优势和劣势分析

因素	优势	劣势
客户	与英国保险公司关系甚好	但与汽车维修部门没有多少来往
产品	为摩托车手提供每天 24 小时、每周 7 天的服务	因为没有反馈电话系统而失去一部分客户
地点	在南方有很强的销售代表	在北方的销售网点很弱
促销	保险公司将推荐给所有上保险的客户	没有在各地黄页上做广告
价格	价格和快捷服务是有竞争力的	是价格的追随者而非领导者
财务	南部销售点可获至少 25% 的收益率	在 Midland 的新企业正在亏损
经营	通过利润分享制激励经理	工作时间不正规, 工人更替率高

(二) SWOT 分析法的意义

SWOT 分析法 (即自我诊断方法) 是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。利用这种方法可以从中找出对自己有利的、值得发扬的因素, 以及对自己不利的、如何去避开的东西, 发现存在的问题, 找出解决办法, 并明确以后的发展方向。它具有很强的针对性, 有利于领导者和管理者在单位的发展上作出较正确的决策和规划。在分析时, 一般把所有的内部因素 (包括公司的优势和劣势) 都集中在一起, 然后用外部的力量来对这些因素进行评估。这些外部力量包括机会和威胁, 它们是由于竞争力量或企业环境中的趋势所造成的。

外部环境因素包括机会因素和威胁因素，它们是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素，属于客观因素，一般归属为经济的、政治的、社会的、人口的、产品和服务的、技术的、市场的、竞争的等不同范畴；内部环境因素包括优势因素和弱点因素，它们是企业在其发展中自身存在的积极和消极因素，属主动因素，一般归类为管理的、组织的、经营的、财务的、销售的、人力资源等不同范畴。在调查分析这些因素时，不仅要考虑到公司的历史与现状，而且更要考虑公司的未来发展。这种分析的重点必须是适用、可实际的评价，虽然未来是不可精确预测的，但影响成长中公司的主要趋势却是可观测的。

三、经营组合分析法

经营组合分析法通常有四种：波士顿矩阵法（BCG）、麦肯锡法（Mikinsky）、指导性政策矩阵法（DPM）和生命周期分析法。

（一）波士顿矩阵法

波士顿矩阵法即BCG法，它的横轴显示企业在市场中的相对竞争地位，代表市场增长率，如图6-5所示。

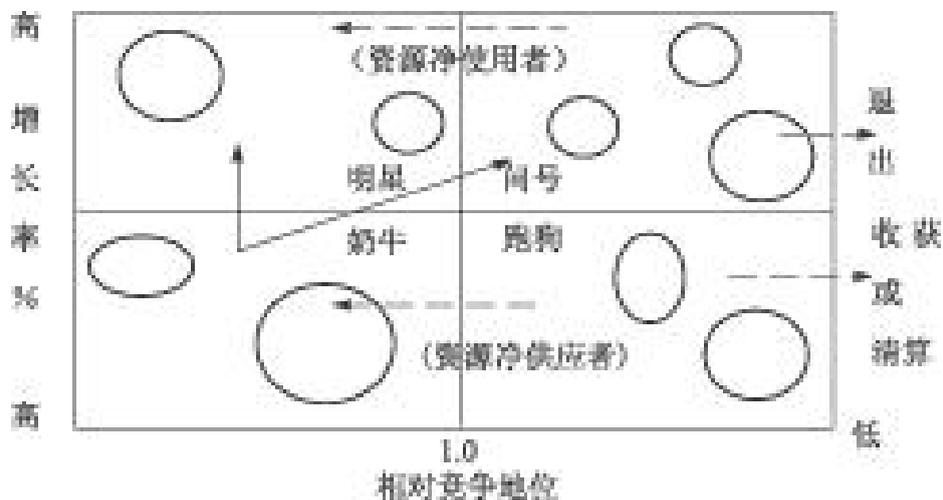


图6-5 波士顿矩阵法

市场增长率反映了企业业务组合在各项业务的产出在市场上受消费者欢迎的程度，因而反映了企业业务发展的未来前景。图中的每个圈代表一种业务，其大小反映了企业利润总额中有该项业务所提供的比例，四个单箭头线表示经过实施有关战略后业务发展的可能结果。为了便于分析，把市场增长率和竞争地位分为高、低两部分，由此将企业业务划分为4类，分别处于矩阵的4个区域中：

1. 高增长、高竞争力区域（明星区域）处于该区域中的业务称之为明星业务。它们是企业业务组合中具有最佳长期发展机会或获利量的业务。它们所需的投资量

一般会超过其自身的积累能力，因而在短期内它们将成为企业资源的优先使用者。

2. 低增长、高竞争力区域（奶牛区域）。处于这一区域中的业务称之为奶牛业务。奶牛业务强有力的市场地位和较低的追加投资需要使其创造的现金量大于自身对现金的需要量，因此能为其他各类业务的发展提供所需的财力资源。

3. 高增长、低竞争力区域（问号区域）。此区域中的业务称之为问号业务。对问号业务企业要审视考虑和决策，对确有发展前途的业务，企业要增加投资，是指向名星类业务转变，若没有发展前途，则应尽早退出。

4. 低增长、低竞争力区域（跑狗区域）。此区中的业务可称之为跑狗业务。跑狗类业务常常可能成为企业资金的陷阱，所以，对跑狗类企业可以采取收获或清算的策略，以获取现金，减少损失。

（二）麦肯锡矩阵法

麦肯锡矩阵法（Mikinsey），如图6-6所示。企业首先确定各种战略评价要素及各项要素的权数、等级，在此基础上对各业务的产业引力和竞争优势计分，根据各项业务的得分，找到它们在矩阵中对应的位置。

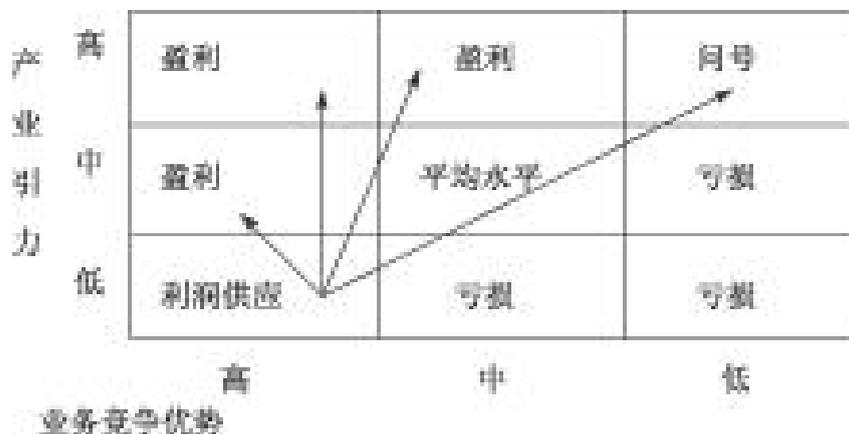


图6-6 麦肯锡矩阵法

企业的各项业务在矩阵中定位后，可以在下面三种基本战略中作出选择：

1. 继续投资。采用发展战略（对盈利的业务），此类置于优先发展的地位。
2. 选择性地投资，以获取利润。将此类业务置于优先发展地位，即采取收获战略或放弃战略。
3. 收回资源或退出经营（对亏损业务）。

麦肯锡矩阵法对资源的分配与波士顿矩阵法很相似。但麦肯锡矩阵法更能反映企业的优、劣势，这就要求战略人员必须进行多项指标评价，另外，麦肯锡矩阵法对业务的分类比波士顿矩阵法更细，因而更接近实际。

（三）指导性政策矩阵法

指导性政策矩阵法（Directional Policy Matrix）简称 DPM 法，其分析内容如图 6-7 所示。在 DPM 矩阵中，行业市场前景被划分为弱吸引力、中等吸引力和强吸引力三种，而企业业务竞争力则分为弱、中、强三类。根据两者组合来决定企业的业务/产品的发展战略。



图 6-7 DPM 矩阵法

（四）生命周期分析法

生命周期分析法是基于企业各项业务所处的产品或市场生命周期阶段及业务的大致竞争地位来决定战略类型的方法（见表 6-7）。此方法适用于难以精确确定企业的业务竞争优势或相对竞争地位，因而不能用波士顿矩阵法和麦肯锡矩阵法进行分析的情形。

表 6-7 生命周期分析法

竞争地位	寿命阶段			
	导入阶段	成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
好（强）	盈利	盈利	盈利	盈利
中等	问号	盈利或问号	盈利或问号	亏损
差（弱）	亏损	可能亏损	可能亏损	亏损

注：图 6-5、6-6、6-7 和表 6-6 资料来源：林汉川主编、周晖著：《中国中小企业发展战略研究》，中国财政经济出版社，2001 年。

生命周期分析法将企业产品/市场的竞争地位划分为好、中、差三种。生命周期分析法根据业务/产品所处的生命周期阶段来决定产品/业务的战略。如何判断一个行业处于生命周期的哪个阶段呢？其主要标志有市场发展、市场结构、用户、产品范围、市场增长率、财务状况、资金使用、产品生产、研究开发等指

标，这就形成了十二个区域。根据这几个区域的特征采取类似波士顿矩阵法和麦肯锡矩阵法的战略选择方法。

四、定量决策分析法

这里我们主要讲述三种常见的定量决策分析法：决策树法、量本利分析法和净现值法。

（一）决策树法

决策树法是风险型企业决策的常用方法，决策树是决策过程的一种有序的概率的图解表示，它把几项可选方案及有关随机因素有序表示出来而自成一个树形，决策者根据树形图解中各种方案的可行概率进行决策的方法，便是决策树法。它用树型结构图来描述各种方案对未来收益的计算、比较和选择。考虑到各种方案所需的投资，比较不同方案的期望收益值。

决策树法的决策过程：决策者对各种可行方案进行概率统计，得出决策状态，再经过决策分析最终做出决策（见图6-8）。

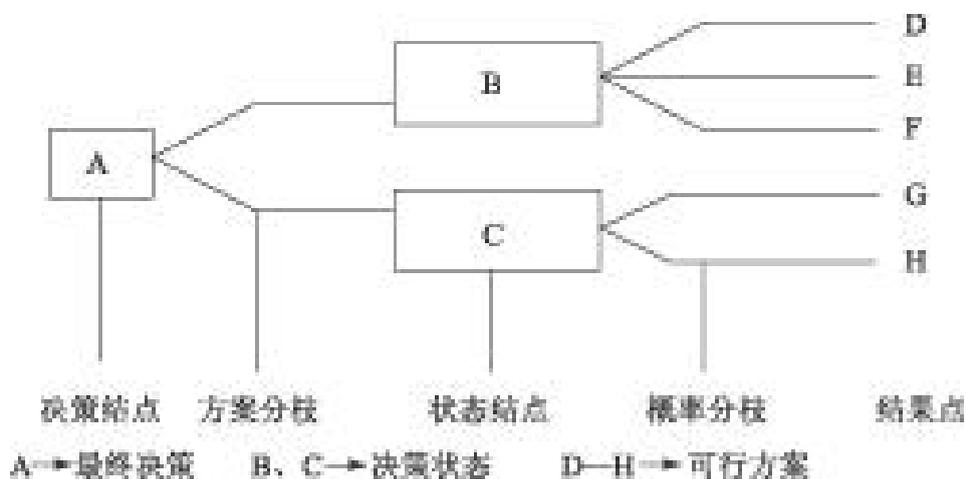


图6-8 决策树示意图

（二）量本利分析法

量本利分析，也叫保本分析或盈亏平衡分析，它是运用数学计算和图像法通过分析产品成本、销售量和销售利润这三个变量之间的关系，掌握盈亏变化的临界点（即保本点），掌握盈亏变化的规律，指导企业选择能够以最小的生产成本生产最多产品并可使企业获得最大利润的经营方案。运用量本利分析法应建立在对市场进行充分调查研究的基础上，通过对市场的调查分析，首先对产品的销售量或销售额作出科学预测，然后再分析预测企业的固定成本、变动成本、贡献毛

利率等，最后确定目标利润。

通过公式计算可以帮助管理者确定企业的保本收入和保本产量水平（见图6-9）。这里，销售收入 = 产量 × 单价 生产成本 = 固定费用 + 变动费用 = 固定费用 + 产量 × 单位产品变动费用。由 $(Q_0 \times P = F + Q_0 \times C_v)$ 推出：

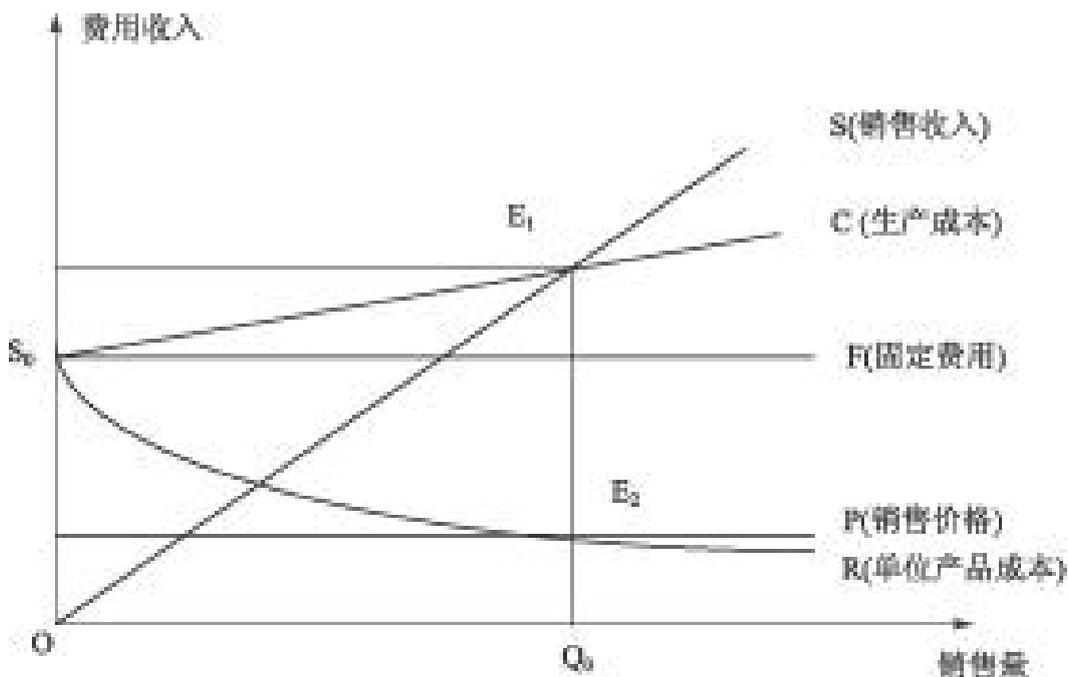


图6-9 量本利关系图

保本产量计算式： $Q_0 = F / (P - C_v)$ 和保本收入计算式： $S_0 = F / (1 - C_v/P)$ 。

其中， $P - C_v$ 表示单位产品得到的销售收入在扣除变动费用后的剩余，叫做边际贡献； $1 - C_v/P$ 表示单位销售收入可以帮助企业吸收固定费用和/或实现企业利润的系数，叫做边际贡献率。

注意：如果边际贡献或边际贡献率大于零，则表示企业生产这种产品除可收回变动费用外，还有一部分收入可用以补偿已经支付的固定费用。因此，产品单价即使低于成本，但只要大于变动费用，企业生产该产品还是有意义的。通过量本利的分析，可以确定目标销量的增量，进而分析能否达到该增量，以便作出正确的经营决策。

（三）净现值法

所谓净现值法（NPV），是指特定方案未来现金流入的现值与未来现金流出的现值之间的差额。按照这种方法，所有未来现金流入和流出都要按预定贴现率折算为它们的现值，然后再计算它们的差额。如果净现值为正数，即贴现后现金流入大于贴现后现金流出，该投资项目的报酬率大于预定的贴现率；如果净现值

为零，即贴现后现金流入等于贴现后现金流出，该投资项目的报酬率相当于预定的贴现率；如果净现值为负数，即贴现后现金流入小于贴现后现金流出，该投资项目的报酬率小于预定的贴现率。计算净现值的公式：

$$\text{净现值} = \sum_{k=0}^n \frac{I_k}{(1+i)^k} - \sum_{k=0}^n \frac{O_k}{(1+i)^k}$$

式中：n——投资涉及的年限

I_k ——第 k 年的现金流入量

O_k ——第 k 年的现金流出量

i——预定的贴现率

净现值法所依据的原理是：假设预计的现金流入在年末肯定可以实现，并把原始投资看成是按预定贴现率借入的，当净现值为正数时，偿还本息后该项目仍有剩余的收益；当净现值为零时，偿还本息后一无所获；当净现值为负数时，该项目收益不足以偿还本息。

净现值法具有广泛的适用性。一个企业无论是以何种组织形式存在，都要由其管理者去经营和决策，一个共同的管理目标，就是不断提高股东权益的价值。要想实现企业的管理目标，管理者不仅要有好的眼光和机会，最关键的是作出正确和适当的投资决策。而这个决策的基础，就是资本预算。而净现值法就是比较常用的资本预算方法。实际上，所谓一项投资的净现值简单地说就是该投资的市价与成本间的差额，如果这个差额是正的，说明该投资是赚钱的；若是负的，则该投资要亏本，投资提案通常也就要否决了。

五、结论——企业经营决策过程

人们在行动之前要对未来作系统化的计划和安排。下面就以企业这一经济组织的活动作为计划工作的对象来具体考察企业经营决策的内容和过程（见图 6-10）。对企业经营活动的系统化的有计划的安排主要涉及企业远景规划（包括核心价值观或称经营理念、目标和任务）、战略方案以及支持这些的具体目标和战术方案几项内容。

通过上四个阶段的学习，我们可以总结为三个问题：

1. 企业经营决策的背景包括三个方面

(1) 企业的远景规划。远景规划指明企业的经营方向，是企业活动要实现或达到的目的地。一个好的远景规划至少能经受住两种检验：适用性检验和可行性检验。在这里我们要理解两个问题：

第一，核心价值观或称经营理念：为企业将要经营其业务的方式规定出价值观、信念和指导原则。

第二，组织宗旨：规定了组织生存的目的和使命，这种目的和使命反映社会对该组织的基本要求，对于企业组织来说，有关宗旨的决策包括了企业的目标和任务两方面内容。

(2) 企业经营决策的内部条件，主要有：优势与劣势、核心竞争力、资源、创新与新理论、企业的 7s 分析。

(3) 企业经营决策的外部环境因素，主要有：行业或市场趋势、技术发展趋势、竞争者分析、社会环境、宏观经济与人口、国际威胁和机会、总体威胁与机遇分析。

2. 企业的战略方案和战术方案

所谓战略，是指企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行为方向和资源配置纲要。战术方案又称具体手段，是对组织目标的更精确的甚至量化的描述。与战略是总体、长期的规划不同，战术往往是局部、短期的安排。

3. 企业战略经营决策的分析方法

主要有：PETS 分析法、SWOT 分析法、BCG 法、Mikinsey 法、DPM 法、生命周期分析法、决策树和净现值等决策分析方法。

下面就请思考：如何用图形来表示企业的经营决策过程（参考图 6 - 10）。

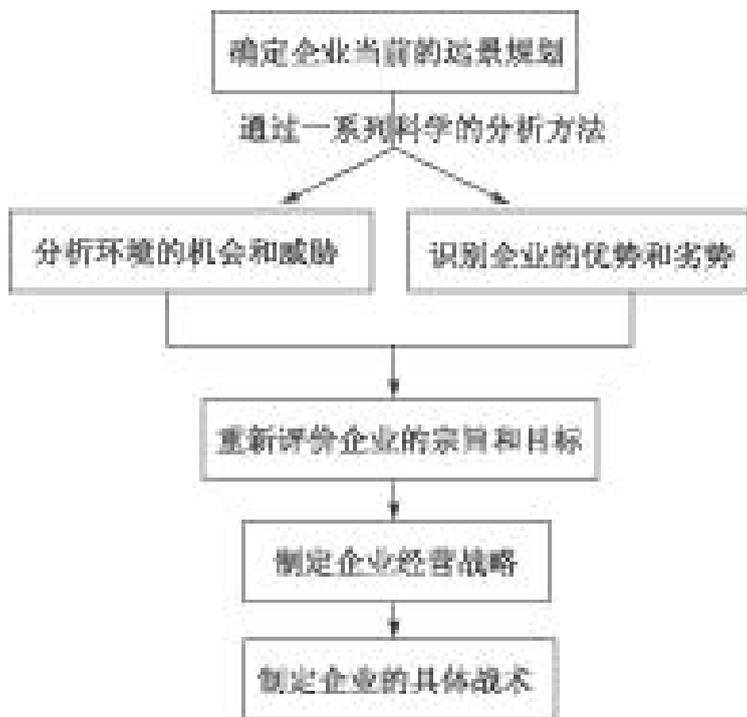


图 6 - 10 企业的经营决策流程图

参考文献

1. (英) 科林·巴露、罗伯特·布朗著:《小企业三部曲创立、生存与发展》,机械工业出版社,1999年。
2. 周晖著:《中国中小企业发展战略问题研究》,中国财政经济出版社,2001年。
3. 林汉川主编:《WTO与中小企业转型升级》,经济管理出版社,2002年。
4. (美) 詹姆斯·C. 科林斯·威廉·C. 拉齐尔著:《中小企业管理概念与案例》,东北财经大学出版社,2000年。

复习思考题

1. 谈谈中小企业远景规划的作用与内容。
2. 中小企业经营决策时所进行的内部分析与外部分析包括哪些内容?
3. 试用 PEST 分析法帮助中小企业进行经营战略决策,请举例说明。
4. 试用 SWOT 分析法帮助中小企业进行经营战略决策,请举例说明。
5. 试用决策树法、净现值法、量本利分析法帮助中小企业进行经营战略决策,举例说明。

案例分析

北京康力医疗公司转变价值重心的决策*

北京康力医疗器械公司是一家中小高科技型企业。在对该企业的管理咨询过程中,笔者发现了一些普遍性的问题,因而将其问题作为案例,以期对读者有所

* 案例来源:赵音奇:《中国中小企业》2002年第4期,第43-45页。

提示。

康力创建于 1989 年，从引进 52 万美元开始创业，已在医疗器械行业经历风雨十几年。凭借对市场机会的准确把握、对企业经营的深刻理解，以及社会力量的支持，公司靠诚信的作风及优良的产品赢得了客户及同行的信任与尊重。

一、康力的问题

1. 设备销售问题

在大多数医院中，检验设备的购置都要经过医院院长、设备科主任和检验科主任的审批。在前期的市场工作中，康力已经同大多数目标医院的检验科主任建立了直接而良好的沟通，但设备购置的最终决定还有赖于院长和设备科主任。而每一台康力检验设备的价格不菲，因而这还需要康力销售人员进行大量的宣传推广工作。

另一方面，前期销售的近 20 台设备的回款情况也不乐观，应收账款回收率只在 25% 左右。因此，要大量销售该种设备，应收账款也会出现可以预见的显著增长。

2. 检验试剂的配售问题

检验试剂的配售量直接决定于临床医生为病人开具的处方单数量。另外，病人的逃单率也是一项影响因素。对于前者，实际涉及到试剂销售收入在康力和医院的分割问题。由于康力把试剂作为一种配套的耗材，因而，销售价格十分低廉，每支只在 15 元左右，因而可以分配的空间就十分狭小。这直接影响了医院医生开单的积极性，从而使得检查量有限，设备利用率很低。病人的逃单率反映了病人对“免疫图像分析系统”的认同度。绝大多数病人都不可能像了解 X 光和 CT 一样认识到“免疫图像分析系统”检查的重要性，因而产生了大量的逃单现象。

前面提到过，康力仅以成本价销售试剂。但实际上，由于计算失准，试剂的销量并没有弥补运输等固定成本，尚未达到盈亏平衡点，所以试剂销售处于亏损状态。

3. 部门利益分割问题

康力同客户的沟通工作主要由两个部门承担。从前期的沟通到达成意向、直到购买设备都由市场部担当；从设备销售以后的试剂配送、设备售后服务以及客户管理工作都由客户服务部担当。在这个过程中，主要有两个问题：首先是部门的业绩考评问题。市场部的业绩是以设备销售量为衡量指标的而客户服务部各项持续性服务的工作都将最终体现为试剂的销量，因此这个指标成为了评价其业

绩的标准。问题即在于两个指标之间的矛盾：市场部为了提升其业绩水平，会不顾及医院的水平和专业领域，尽量向其销售设备，而客户服务部在配售试剂时就会发现，向那些在肿瘤诊疗领域并不权威，以及检验科和临床之间关系错综复杂的医院中推进试剂的销售是十分困难的。因此，客户服务部对市场部的一些工作十分不满，牢骚满腹。

另一个问题衍生自上一个问题，即两个部门对收入的分割。市场部销售人员的变动收入大都来自设备销售款的提成，而客户服务部人员收入的变动部分则同试剂销售款实行挂钩。这样，上面提到的矛盾，因为直接涉及到了员工的个人利益，问题而更加激化了。

4. 公司筹资问题

前期销售的设备款回收情况较差，试剂销售收入的徘徊不前直接导致了公司资金的困难。虽然2002年加强推广有可能提高收入，但为之预付的推广费用也将是巨大的。因此，公司必须设法筹资。

然而，公司由于整体规模较小，历史上又缺乏向银行贷款的信用记录，因而筹资问题十分棘手，这将直接影响到公司来年目标的实现和长远发展。

二、问题分析

以上问题看似来自公司运作的各个方面，但实际上主要矛盾是十分明显的。这里，试用波特的价值链分析对其加以说明。

以上图中，分别图示了康力公司的内部价值链和纵向价值链。由于价值链的分析通常从纵向价值链的分析入手，所以先看图6-2。图6-1中，康力公司的各项活动，在图6-2中通过价值流动分别同供应商和客户医院联接。供应链直接影响到的是康力的内部后勤及采购两项活动，所以予以单独显示。然而，以上我们提到的问题并不涉及供应的问题，因此这里略过不谈。在另一端，康力的价值链通过市场销售和服务两项活动同医院的价值链相联接，但最终为其产品支付对价的是病人，所以，它最终同病人的价值链相联接。不难发现，康力所面临问题的绝大部分都来自这个联结点。一方面是设备试剂销售的问题，实质上它主要是康力同其买方之间的“讨价还价”即外部利益的分割问题，另一方面是市场部人员同客户服务部人员之间的业绩考评和利益分配问题，它也产生于这个联结点代表的环节之中。康力的其它问题，诸如回款问题和筹资问题也都间接源自这个联结点。

现在再回头看一下图6-1。在图6-1按照波特的价值链理论对康力的主要经济活动进行重新分类以后，我们发现，康力的竞争优势在于它掌握了一项门槛

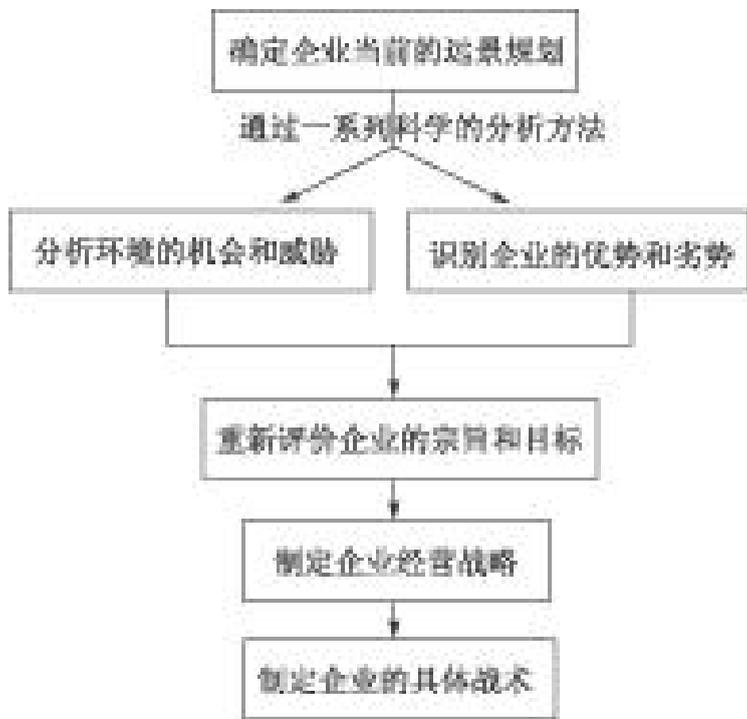


图 6 - 1、图 6 - 2 波特的价值链

较高的技术，即在于产品的歧异性。同时由于这种产品的产品成本较低，只占其销价的 30% 左右，生产工艺十分简单，产品销售也还处于市场的初期阶段，因而康力的竞争优势并不在成本领先的策略之上。结合前面其纵向价值链的分析，结论应是康力的各项活动都应围绕市场及其差异化产品的推广和销售工作展开。

那么市场销售和服务究竟哪一种活动对康力更重要呢？显而易见，市场销售促成的是一次性购买行为，而服务面向的对象是持续的购买者，市场销售沟通的对象主要是医院，而服务则要通过自身的推广工作使医院和病人同时建立对其产品的认同而发生购买行为；市场销售只是实现了设备销售部分的有限的价值增值，而服务创造的价值则是未可限量的。有鉴于此，我们认为服务才是这个联接点中的关键所在。

三、建议

在以上分析的基础上，我们为康力公司提供了以下建议：

1. 将公司的价值重心重新定位

以前康力的价值重心在于检验设备的销售。亦即价值链分析中的市场销售部分。经过分析，我们建议康力将其价值重心重新定位在了服务环节上。只有将服务作为业务中心，才能为医院和病人创造新的价值，才能为康力赢取利润。

2. 改变公司整体定价策略

以前康力对设备和试剂的销售是分而治之的。我们建议公司将设备和试剂实

行打包销售，即向医院赠送设备的使用权，避免了设备销售环节中的回款和客户沟通难题，同时提高试剂售价（80元/支），增大医院在试剂销售上的分配空间。这样做的结果，是把公司所提供的两种不同属性的产品的价格结构改变了，同时也改变了公司同医院之间的利益分配格局。

3. 建立客户资格标准

设备销售人员的销售活动将受到客户资格认证标准的约束，即只有达到标准的客户，才能够享有设备的使用权。标准的制订将由市场部和客户服务部共同完成。这样做的目的是用非业绩考评的手段来弥补业绩考评指标的缺陷。

4. 改变公司分配方式

由于将服务作为工作中心，所以在分配上也体现了服务环节的中心地位。一方面，通过提高试剂售价提高了服务人员的分享数额；另一方面，市场部人员在继续享有销售（现有模式下，应为转移）设备的提成基础上，其收入还将同试剂销售挂钩（即每多销售一定量的试剂，销售人员也可从中分成）。这样做同样是试图以分配手段解决业绩考评方面的矛盾，突出服务的重要地位。

5. 安排公司的筹资计划

预计到试剂的回款周期在3个月左右，建议以康力公司拟定投资的房产为抵押，向银行筹取短期资金，解决流动资金的困难。长期方面，建议公司通过资本运作争取在创业板上市实现直接筹资。

[思考讨论题]

1. 应用公司价值链原理，分析一下康力医疗器械公司收入的分配范围。
2. 你能用什么办法促使该公司降低分配成本？
3. 你赞同文中对康力公司提供的五条建议吗？为什么？
4. 康力公司应如何建立自己的信用机制，以解决公司的进一步发展中的资金短缺问题？

第七章

中小企业的人力资源 开发与管理

引言

176

以激励为先导，开发人力资源^{*}

上海施乐复印机公司是一家合资企业，在生产经营中，逐步形成了一个以激励为主导的人事管理模式。该公司人力资源开发激励过程的基本模型是：以岗位职务等级体系和合理的分配形式薪酬管理为基础，以政策程序做保证，以员工的考核、评估、交流、培训和发展为激励方式，最终形成以公司目标与个人利益紧密结合的人力资源开发管理体系和实施办法。

该公司依据国家政府部门的劳动法规和合资企业法规，结合本公司特点，制定了一系列的人事政策和管理规定，被称为“POLICIES & PROCEDURES”，为公司各项工作的有序进行、为职工和公司双方的权利提供了有力保障。公司的岗位等级工资制：该公司制订了一套公平合理的岗位职务等级与工资管理体系，并作为整个人事管理激励机制中的一个基础。公司的用人计划：根据公司的组织结构和岗位职责要求，建立一个有效的人员结构，避免人员的重叠，并保证各机构运行自如畅通。公司的招聘：该公司的人员招聘分为外部招聘和内部招聘两种形式，员工的招聘和内部招聘的岗位变动做到“人尽其才，才尽其用”。公司的考

* 本书编委会编：《中小企业工商管理案例及分析》，企业管理出版社，1999年。

核：对员工的考核评估是员工绩效评价和激励员工不断发展的重要环节，分为试用期考核和年终考核。该公司人力资源开发激励机制中的考核、评估、交流等各个环节，为公司职工的进一步发展，提供了信息传递的工具和政策上的保证。公司培训计划：该公司在职工培训方面投入了大量的人力和物力，其形式包括选派人员出国培训、请国外专家授课、与国内有关大学联合举办培训课程，以及鼓励职工业余自学等形式，为职工个人发展与公司业务的发展提供了保证。

现代市场经济的竞争最终是人才的竞争，中小企业要发展，就需要研究综合利用人力资源的战略问题。施乐公司在人力资源开发中的激励机制从岗位职务等级、薪酬分配、职工的考核、培训、交流和发展等方面采取了一系列的方法，不仅鼓励员工参与公司的决策活动和日常管理活动，更重要的是把公司的目标合理地与职工本人的命运和利益紧紧结合在一起，这样高质量的职工队伍和高满意度的职工精神状态，是实现公司“客户满意”宗旨的条件，必将保证公司的各项业务得到不断的发展。通过本章学习，我们可以了解到：

- 中小企业员工招聘与录用、培训与开发的程序；
- 中小企业员工培训与开发的类型、内容和评估方法；
- 中小企业员工的报酬与奖励的内容和方法；
- 中小企业文化建设的主要内容和培育方法。

第一节 员工的招聘 与选择

一、企业人力资源的职位计划

人力资源职位计划是指企业预测劳动力需求、内部劳动力供给，比较和确定供求缺口，筹划行动填补缺口的一个过程，或者一系列活动。职工招聘、培训和开发属于行动规划之列。人力资源职位计划一般包括以下五个步骤。

（一）人力资源的未来需求

人力资源的未来需求是指一个企业按自己的发展规划，为生产一定的产品和服务而需要雇佣的雇员数量和类型。即企业将来期望获得的一定数量、一定质量

的劳动力。

对人力资源未来的需求的推测是依据企业的总体发展规划、组织发展计划（组织结构和层次等）作出的。如果企业希望将来发展壮大，增加市场份额，扩充组织结构，实行专业分工，那么，将来需要的具备一定素质的雇员数量就会增加；反之就减少。因此经营规划和组织计划规定了人力资源职位计划。

（二）人力资源的未来供给

这里所说的人力资源供给是指一个企业在未来某个时点或时期本身的人力资源可供量。换言之，是内部劳动力市场而非外部劳动力市场的人力资源可供量。

企业对未来人力资源可供量的推测是从当前的在职雇员出发的。依据人力资源管理经验，推断计划期内可能流失的雇员数量及其相应类型，推断组织内部劳动力市场上的变化情况（如晋升、降职、转职等），推断新增雇员的数量。这样就能确定在未来某个时点或时期企业内部可以提供的人力资源数量。

（三）审视外部环境和内部环境

所谓审视外部环境就是指对宏观经济状况、外部劳动力市场、劳工组织运动和法令法规环境的审视。企业不能离开外部环境而生存，因此企业家不仅要跟踪和了解外部环境的发展趋势，还要了解这种趋势对人力资源意味着什么。

所谓审视内部环境就是对企业内部劳动力状况以及与人力资源管理活动相关的内部环境的了解和评价。企业家必须清楚企业内部的劳动力状况，特别是雇员的构成和多样性。否则，就无法制定其切合实际的人力资源政策，无法实现理想的雇员构成和多样性。此外，企业还必须了解雇员志向、口味和兴趣的转变，特别是工作报酬方面的转变。如家中有婴儿的雇员希望企业提供产假、日托一类的福利，如果企业对这些置若罔闻，则雇员会投入其它的企业。因此对内部环境的审视可以推测雇员的损失数量，或者吸引新雇员的数量。

（四）确定人力资源的供需差距

有了人力资源的供需估计，有了外部环境和内部环境的变动知识，就能找出未来人力资源的供需差距了。注意，供需差距既可以是短缺也可以是过剩。根据供需差距就可以编制行动计划了。

（五）编制行动计划

人力资源部门知道了计划期内人力资源的供需差距，就应该制定行动计划，采取切实措施消除差距。行动计划中最主要的是职员配备。如预测将来的人力资源会短缺，通常就要制定在外部劳动力市场上的招聘计划，并结合现有劳动力状况和外招聘计划，制定雇员培训和开发计划，以便将来迎接劳动力数量和质量方面的挑战。

二、员工招聘的职位说明书

人力资源部门在预测到未来人力资源有差距时，就要通过招聘和配备人员来消除这个差距，首先就要写出员工招聘的职位说明书。其内容包括：

（一）职工招聘和配备的数量目标

招聘和配备的数量目标比较明确，确定起来比较容易，如表 7 - 1，表中的数字是假想的。假定一家企业，预计到计划期内工作岗位和职位级别的供需差距是：A 类工作岗位 1 级职位短缺 28 名，2 级职位将多出 5 名雇员，B 类工作岗位 1 级职位短缺 120 名雇员，2 级短缺 24 名雇员。这种情况反映在表 7 - 1 中第一列和第二列，配备职员的目标通过新雇、晋升、转职、降职等手段获得最后一列结果。

表 7 - 1 确定配备职员的数量目标

工作类别	差距级别	配备、招聘目标					合计
		新雇	晋升	转职	降职	离职	
A1	- 28	?	?	?	?	?	+ 28
A2	+ 5	?	?	?	?	?	- 5
B1	- 120	?	?	?	?	?	+ 120
B2	- 24	?	?	?	?	?	+ 24
...

显然，确定中间方格中的数字是制定职工招聘和配备的中心内容。每个企业要根据自身的条件和外部环境具体而定，不能一概而论。

（二）职工招聘和配备的质量目标

职工招聘和配备的质量目标是就个人素质而言的，特别是雇员的知识、技艺、能力以及其他个人特征。举例来说，如果是外部劳动力市场的新招雇员，质量确定为“新雇员的平均教育程度达到××”，“新雇员的考试分数应在××分以上”等。如果从企业内部解决人力资源短缺，则配备职员的目标一般确定为“平均工作年限不低于××年”，“在职或/和脱产培训的次数和效果分别达到××”，“在××时期内工作表现的评价应该达到优良水平”，等等。

（三）实施职工招聘和配备目标的行动

明确了职工招聘和配备的数量和质量目标后，就是筹划各种手段和途径来实现这种目标。中小企业可以从短期和长期这两个方面来寻找解决的手段和途径。

如短期人力资源短缺，中小企业则可以通过临时雇佣，现有雇员加班，压缩节假日，从外单位借调等手段解决；如长期人力资源短缺，中小企业则可以雇佣新员工，招回辞退员工，转包生产合同。

如短期人力资源过剩，中小企业则可以冻结新员工招聘，减少工作时间，增加脱产培训，等等。如长期就只有解雇员工，鼓励提前退休，长期外派雇员，等等。

当然在实践中也要具体问题具体分析，不能一概而论。

三、员工招聘与录用

（一）招聘

招聘涉及如何吸引应聘者、应聘者来源和候选人的筛选。

1. 吸引应聘者

在企业对空缺岗位所需员工素质的要求有了大体了解后，接下来就是吸引合适应聘者的注意。在吸引应聘者时要向应聘者传达岗位规范和应负职责的信息。然后通过一定途径获得应聘者的招聘资料。

2. 获得应聘者的途径

其途径主要有以下几个方面：

（1）求职中心。求职中心是一种免费的服务机构，企业能在此得到很多帮助。它负责公布岗位招聘信息，筛选出合适的候选人。当应聘人数很大时这点更有帮助。

（2）职业介绍所。这类机构通常存有各类应聘人员的基本情况数据库，并向获取雇员信息的机构收取相应岗位工资的一定比例作为中介费。它们负责公布招聘信息，筛选候选人员。企业利用这类机构进行员工招聘的好处在于能节省时间，而那些没有人事或人力资源部门的小组织能在此得到专业咨询和服务。不利之处是要花费一定的费用，而且企业对招聘这一重要过程没有控制权。另一缺点是有些人才机构不能遵守企业机会均等的原则。

（3）不定期的自荐应聘信息。这些人通常是在某些场合，比如工厂大门口，看到有关的招聘广告，从而被其中所涉及的公司形象所吸引。他们许多人并不愿意在求职中心或职业介绍所，或直接回复报纸广告。

（4）现有雇员的朋友或亲属。这类引荐的优点在于：应聘者对空缺岗位和企业工作条件能有更周全的了解。然而，一定要恪守机会均等的原则，因为如果现有员工结构中某些群体（如少数民族或妇女）的比例不高，那么在这类引荐

中很可能造成相应的偏见。

(5) 学校等教育机构。有些传统上直接从学校招聘年轻员工的组织在这方面可谓驾轻就熟。有些企业定期到大学去作招聘宣传，面试应届毕业生。有些企业则与学校建立联系，组织学生参观，并采取某些助学措施。另外一些组织，则为一些毕业或结业后愿到企业工作的学生提供帮助。

(6) 广告。招聘的一种常见的方式是在国家、省、市报纸上、专业杂志上刊登广告。企业可以直接与媒介联系，也可以通过广告公司，后又从媒体收取佣金，能在广告内容、格式和媒体选样上提供咨询，这比企业独自订购广告页目发布短消息效果会更好。对广告内容要多加斟酌。比如，它可以强调空缺职位所需的资历和经历，责任和职能，有关组织信息，工资（除非工资可商议），应聘方式，截止日期。任何特殊要求，如工作时间不正规，经常出差等，都应包括在内，以便应聘者抉择。

(7) 电话热线。在大多数情况下，应聘者与企业之间的首次接触、是应聘者收到合适信息后向企业递交正式书面申请表或简历（CV），另一种初次接触方式是广告中公布的热线电话，应聘者会打电话对空缺本身，企业工作条件或其它信息进行讨论。这有助于及时快速地反应，也有助于鼓励更多的人应聘，这在外部供应紧缺时尤为重要。

(8) 接待日。有些企业利用接待日鼓励应聘。潜在候选人被邀到组织访问，与经理和小组领导会面，了解企业的运作方式。这能使应聘者决定他们是否对企业，或空缺职位有兴趣，这将有助于他们进入招聘的下一阶段。与电话热线相似，当外界相似空缺较多，人员供给相对紧张时，这种方式更具优势。

3. 筛选

获得应聘者的招聘资料后就要筛选出那些背景和潜质都与岗位规范所需的条件相当的候选人。如果应聘人数较多，这将是一个比较费时的过程，参与筛选的人员要能充分利用设计周全的候选人申请表中所提出的各类信息，尽管在某些情况下应聘者需要递交简历而不是填写事先印好的应聘表格。与标准申请表相比，简历存在的问题是应聘者自己掌握写什么，不写什么，而申请表则是由组织决定填写哪些与其需要有关的信息。申请表可能更可靠，因为所有应聘者都要按表中所列项目提供相应的信息。

无论采用何种手段，组织都要掌握应聘人员的年龄、婚姻状况、国籍（可表明是否需要工作许可）、教育背景、资历、培训、经历、目前工资、特殊才能、健康状况、业余爱好以及离职原因，应聘人员还可以补充他希望被了解的情况。

（二）选拔与录用

选拔是招聘过程的最后一步，要决定哪些候选人最终入选。选拔应借助多种手段以公平和客观地作出。这些手段包括面试、心理测试、模拟工作测试等很多手段。

1. 面试

面试是最常用的一种选拔手段。面试提供了一个真实的双向交流机会，可以有效地判断应试者是否能与未来的同事友好相处，并适应组织文化；据沙克尔顿和纽厄尔（Shackleton & Newell, 1991）的研究，90% 的员工在选拔中至少进行一次面试。但是，选拔面试的不良之处直接导致其有效性的低下。究其原因在于：

（1）缺乏训练的面试官得出主观的不利评价。

（2）有趋势表明面试人员往往会过早得出结论，而应试者从后续问题及面试官的身体语言可有所体会，进而有种被不公平对待的感觉。

（3）当面试人员对应试者有了先入为主的不利偏见之后，他们往往会夸大对应试者不利的信息，以证实他们自己的观点。“光环”效应是指面试官喜欢，或受应试者的吸引，从而对他们持肯定态度。结果是面试官“爱屋及乌”，对候选人回答的问题采取很宽容的态度，而不是客观评价答案本身的内容。“触角”效应与此相反，面试官会从应试者所说的话中挑刺，如果有多个面试官参与面试（如面试小组形式），则这种个人好恶偏见的影响可以消除。

（4）许多情况下，面试小组成员无法统一意见，因为面试官们从应试者的表现中发现的东西不一样。

那么，采取哪些措施可以减少选拔面试的不良效果、从而提高其总体水平呢？

（1）利用闭路电视系统对参与面试的经理、主管或“人事”专职人员实施培训。通过这种方式受训者能从实践中得到指导和训练。

（2）确保面试前向面试官或面试小组成员提供所需的资料（即岗位规范、岗位描述、应聘者填好的申请表或简历），使他们在面试前有充足的时间掌握有关情况。

（3）应选择合适的地点作面试场所，家具应适当摆放。

（4）面试时间应合理安排，并使每位应试者的受试时间基本相同。

（5）如果条件允许，除了简单的“是/否”选择外，应要求应试者回答一些开放式的与岗位有关的问题。答案应加以小结后返回给应试者，以便检查一下面试官是否完全理解了他们的本意。

(6) 一般在面试官的正式提问后, 应给应试者一些时间, 让他们问些问题, 并自由发表一些评论。

(7) 把心理测试和证明人(最好是书面的)信息与面试结果结合在一起进行考虑。(后面对心理测试和证明人方法作进一步说明)

(8) 小组面试与一对一面试相比, 可以减小因面试官的个人偏见产生的后果(如“光环”或“触角”效果), 而且也能比一对一更全面、从容地掌握信息。然而, 面试小组人数不宜过多, 以免给应试者造成紧张感。三至五人的规模比较正常。

选拔面试是一个持续的过程。上面的讨论主要集中在事先安排好的面试, 其中也可穿插一些灵活安排, 让应试者掌握一会儿时间, 提些问题。这种方法可以有效地保证面试过程是一个真正的双向交流过程。

有一种特定的面试方法称为情景面试(Lathametal, 1980)。岗位分析后确定岗位的一些主要工作情节, 并作记录(录音), 然后设计一些问题, 以便面试时应试者能有针对性地发表一些看法。例如, 当问到“当遇到特定问题你会如何处理?”应试者要填写一张有关的表格, 以5分制评分。莱瑟姆等人的研究(1980)以及莱瑟姆和萨里(1984)表明, 情景面试比上述自由提问更有效和可靠。

选拔面试的另一项值得一提的发展是模式化行为描述面试(patterned behavior description interview)(Anderson&Shackleton, 1989)。面试官要了解一些应试者主要的经历变化, 以便确定拟选择目前这一事业方向的原因。目标是描绘出一幅“时间图画”, 帮助预测他面对未来挑战和变化时可能的反应。行为模式可以与教育选择, 解决特定问题、寻找工作机会, 对事业发展作出抉择的方式, 有关通过分析候选人应对待定情景时是主动的, 还是被动的, 就可以大概归纳出其行为模式。从他们解决问题时是进取性的、武断性的还是被动性的, 也可以得到相应的信息。然后用分析得出的模式与空缺岗位上期望的模式进行比较。

最近的一种新式面试被称为“能力面试”(competence-based interview)(Johnston, 1995)。与注重应试者以往所取得的成就不同, 这种方法关注的是他们如何去实现所追求的目标。在能力面试中, 面试官要试图找到过去的成就中所反映出来的特定优点。要确认这些优点, 面试官要寻找STAR——即情景、任务、行动和结果这几个词的英文词首字母组合。大致的步骤如下: 首先, 检查岗位规划, 明确需要。例如, 一个管理职位需要有领导才能, 或是在高层作出明确表述的能力, 或是促进团队中彼此相互作用的能力。明确相对地位(作用)后, 候

选人要被问及他们是否担当过这种角色，或在过去的岗位中是否处于类似的情景。一旦面试官发现候选人过去有过类似经历，下一步就是确定他们过去负责的“任务”，然后了解一旦出现问题他们通常所采取的“行动”、以及“行动”的结果究竟如何。

2. 心理测试

有多种主要的心理测试（经常被称为心理测验学测试）。选拔过程中所用的两种是智力测试和个性测试。之所以选用这两种测试是因为人们相信这两种测试所得分数对预测未来工作业绩会有较大帮助。

(1) 智力测试。如果一个组织在招聘员工时使用过智力测试手段，主要测试应聘者的数字和语言能力，然后从经验中发现得高分的应聘者被聘用后的业绩也不错，那么该组织就会得出结论，在特定智力测试与工作业绩之间存在较强的相关性。对语言和数字能力的测试，主要是通道词汇、相似、相反、算术计算等类型的问题，通常被看作是一般智力测试。在这种测试中得高分的人往往被认为具有较强的能力关注新信息，通过各种测试，善于找出主要问题，取得优良的业绩。但应注意的一点是，某种特定的测试也许只对某类工作或活动有效。

除了一般智力测试外，还有才能测试和成绩测试。才能测试主要用于特定能力或才能的测试（空间感，动手灵活性，数字能力，语言能力等），可用来衡量人的潜力。值得注意的是不同的人在做具体事情时能力差异很大——如作一些需要手眼协调才能完成的任务。成就测试是考查一个人已经拥有的能力。如文字处理人员在应征秘书职位时，面试之前要进行一次录入测试，考查其录入速度和精确性。

(2) 个性测试。有观点认为，个性是一个人能否施展才能，有效完成工作的基础，某人的个性缺陷会使其所拥有的才能和能力大打折扣。毋庸置疑，对一个组织而言，一个干劲十足、心理健康的雇员，远比一个情绪不稳定、动力不足的员工更有价值。

从广义上看，我们可以说个性是我们的一个组成部分，它具有鲜明的特性，与我们的情感有密切联系，并决定情感在行为中的反映方式；与此相反，智力与我们的认知和思维相关，当然，个性与智力两者之间有所重叠。在16个个性因素（personality factor, PF）清单或测试中，有一个就是智力（cattell, 1963）。其它因素均与主流个性有关，如情感稳定性、顺从性、控制欲、胆量、冒险性、粗暴性、信心等。

进行过个性测试后，可以对应聘者有一种大体的了解。市面上能找到许多类

似 cattell 的 16 项 PF 测试的个性清单，利用某种公开的测试手段对应聘者的个性进行测试评估，下一步就是将结果与空缺岗位员工应具备的个性标准进行比较。很显然，若两者吻合得较好，肯定比较有利，但必须意识到要对空缺岗位人员个性设计一个标准或理想模式是极其困难的。

在应聘者完成标准化个性问卷时，组织希望他们所给出的回答都是真实的，答卷应尽量避免按社会舆论选择自己的回答。而实际情况是，要做出这些回答会有不少问题，因为要明确特定的个性优点与工作业绩之间的清晰关系是很困难的。好的心理测试应具备以下特点：

测试手段应区分不同的应试者；

测试可靠，说明问题（下文将有讨论）；

测试具有一定的标准化程序，并在足够大的相关样本人群得到过应用。因此对个体的测试结果可与样本群的结果加以比较，从而得出对结果的合理解释。

总的看法（一般结论）：进行心理测试通常以下列假设为基础：

人们普遍相信不同个体拥有的某些特质，如情绪稳定性，智力，能动性和手指灵活性等，在程度上存在显著差异；

人们是否拥有上述一种或多种特质，与他们从事某种具体活动的能力这两者之间存在显著而直接的关系；

某些特质可以用实用化的手段进行测试，并能在此基础上对测试结果和工作业绩之间的关系进行评估。

选拔测试分数对于预测未来工作业绩的价值，是近年来一直被热烈讨论的一个主题，有不少意见怀疑这类操作的有效性（Blinkhorn & Johnson, 1990）。有些人则把反对的焦点集中在个性测试分数的应用上，因为他们认为除个性外，还有其他许多相关因素影响行为方式，如周围小环境的需要。还有一些人同样针对个性测试指出，招聘具有类似个性类别的人会使组织面临这样的危险，即员工队伍缺乏个性变化。

不管心理测试有何缺陷，在过去 10 多年间它已被越来越多地用在选拔过程中。一项调查表明，20 世纪 80 年代中期，65% 的组织从未用过个性测试（Roberson & Markn, 1986）；而另一项调查显示，90 年代初，该数据下降到 36%，27% 的组织在超过半数的招聘活动中均使用了这类测试（Shackleton & Newell, 1991）。组织规模的大小在选用这类测试中是一个重要变量。在一项深入调查中发现，大组织（雇员数超过 2 000 人）中，59% 使用了个性测试，74%

使用了才能测试。而对较小的企业而言，这两个数字分别是 41% 和 62%。

3. 模拟工作测试

当组织需要评估应聘者在某些领域所具有的能力水平时，可以借助行为测试手段。由于这类测试中应试者往往是针对一旦受聘可能从事的工作做文章，所以也被称为“实地”（inray）测试。面试官将为他们提供一种有代表性的模拟情况，需要他们完成应聘岗位上的典型任务，然后对其工作质量进行分析。一般情况下，这种测试有时间限制。应试者必须对要做的工作安排轻重缓急，然后在规定的时段内完成尽可能多的任务。对秘书职位的应聘者，要做的可能包括录入样本信件、答复各类问询（口头的或书面的）等等。在社会工作者的选拔中也常常用到这类方法，应试者考试时要针对一种假设情景，决定采取哪种合适的行动或处理方案。

还有一个问题就是评测到底是什么？工作测试关注的是应试者的现有能力。然而，如果一个组织关注雇员的灵活性和未来发展潜力——这也是人力资源管理的要旨——那么选拔时就应该结合其它手段全面考查。

根据所有这些测试，决定最终的录用结果，之后就是新员工的培训与开发。

第二节 员工的培训与开发

一、员工培训的类型与内容

（一）培训的定义

培训是一个组织采取的促进内部成员学习的正式步骤，以便使培训后的成员行为有助于组织目标的实现。培训是一个过程，是培训专家和培训管理者依据培训理论和组织战略目标，制定培训政策，筹划培训项目，并付诸实施的过程。

（二）培训的类型

培训类型根据不同的划分标准有很多种，在此仅介绍根据培训时间与工作关系划分的一种。

1. 在岗培训

在岗培训是指员工受训的过程与本职岗位工作同时进行。又分为岗位培训和

交叉—交流培训。

(1) 岗位培训。岗位培训是使员工对职位需要的技能有一个新的提高，这种培训是伴随新工艺、新技术的产生而产生的。如电脑产生后，财会人员对会计电算化的学习。

(2) 交叉—交流培训。交叉—交流培训是指让员工开阔视野，熟悉企业中的多种工作而进行的变换工种的培训。这种培训是为了培养多面手和未来的高层次的管理人员而实施的。这种培训要及时进行效果评估，确定员工对新岗位的胜任情况，以免造成不必要的损失。

2. 不在岗培训

不在岗培训是指员工不在岗位上而进行的专职培训。有岗前培训和脱岗培训。

(1) 岗前培训。岗前培训是指企业对招聘录用的新员工在进入具体岗位之前所进行的培训。岗前培训包括两部分，一是让员工了解企业，熟悉企业，掌握具体岗位的要求；二是培训员工所要从事的技能。

(2) 脱岗培训。脱岗培训是指员工脱离具体岗位而进行的集中的有针对性的培训。脱岗培训是因为原有岗位技能方面的深化。一般而言，中小企业采用脱岗培训的机会较少。

(三) 培训的内容

中小企业培训的内容与大企业基本一样。有以下几个方面的内容：

1. 业务技能培训

业务技能培训是指对员工业务方面所需要的新技术、新技艺和新理论等方面的培训。中小企业中业务技能培训是重中之重。业务技能培训一般包括：

- (1) 操作技能培训；
- (2) 业务知识学习；
- (3) 先进理论的应用培训；
- (4) 预期开展业务的提前培训；
- (5) 管理技术培训。

2. 规范培训

规范培训包括以下两方面的内容。

(1) 法律方面的培训。中小企业在法律方面进行培训是非常必要的。首先，中小企业要依法运营，中小企业如果不遵守法律，可能会得到一时的便宜，但长时间一定是失败的；其次，中小企业要对员工进行一些经济法规的培训，如《经

济法》、《票据法》等等。这种法律培训可以规范企业的责任和义务，也可赢得员工对企业的认可。

(2) 企业规范方面的培训。企业规范方面的培训包括企业的规章、制度；企业的目标、历史；企业的文化等方面的内容。企业规范方面的培训主要是培养员工对企业的适应感和认同感，使之能自觉遵守企业的要求，将自己融入到企业中去。

3. 思维意识的培训

思维意识的培训主要是培训员工的观念意识使之更好地为企业发展服务。一般有以下几方面：

- (1) 终身学习意识；
- (2) 创新意识；
- (3) 精品意识；
- (4) 公关意识；
- (5) 健康意识，包括身体健康和心理健康。

二、员工培训的方法

(一) 演示法

演示法 (presentation methods) 是指将受训者作为信息的被动接受者的一些培训方法。主要包括传统的讲授法、远程学习法及视听技术法。

1. 讲座法

讲座法 (lecture) 指培训者用语言传授培训内容给受训者。讲座法形式多样，表 7 - 2 描述了不同形式的讲座方法。不管何种形式的讲座，都是一种单向沟通的方式——从培训者到听众。尽管交互式录像和计算机辅助讲解系统等新技术不断出现，但讲座法仍是员工培训最普遍的方法。

表 7 - 2 不同形式的讲座法

讲座的形式	具体采用的方式
标准讲座	培训者讲，受训者听，并吸取知识。
团体讲座	两个或两个以上的培训者讲不同的专题或对同一专题的不同看法。
客座讲座	客座发言人按事先约定的时间出席并介绍、讲解主要内容。
座谈小组	两个或两个以上的发言人进行信息交流并提问。
学生发言	各受训者小组在班上轮流发言。

资料来源：[美] 雷蒙德·A·诺伊著，徐芳译：《雇员培训与开发》，中国人民大学出版社，2001年版，第133页。

讲座法的优点：成本最低、节省时间；有利于系统地讲解和接受知识，易于掌握和控制培训进度；有利于更深入地理解难度大的内容；而且可同时对许多人进行教育培训。因此它可作为其它培训方法的辅助手段，如行为模拟与技术培训，讲座可在培训前向受训者传递有关培训目的、概念模型或关键行为的信息。

讲座法的不足在于受训者的参与、反馈与工作实际环境的密切联系会阻碍学习和培训成果的转化。它的内容具有强制性，不易引起受训者的注意，信息的沟通与效果受教师水平影响大。

2. 远程学习

远程学习通常被一些在地域上较为分散的企业用来向员工提供关于新产品、企业政策或程序、技能培训以及专家讲座等方面的信息。远程学习包括电话会议、电视会议、电子文件会议以及利用个人电脑进行培训。培训课程的教材和讲解可通过因特网或者用可读光盘分发给受训者。

远程学习的优点：参与培训项目的受训者同时进行学习，为分散在不同地点的员工获得专家培训机会，为企业节省了大笔差旅费。

该法的不足之处在于：受训者与培训者缺乏互动，而且还需要一些现场的指导人员来回答某些问题。

3. 视听法

视听教学法是利用幻灯、电影、录像等视听教材进行培训。这种方法利用人体感觉去体会，比单纯讲授给人的印象深刻。其优点在于：

(1) 视听教材可反复使用，能更好地适应学员的个别差异和不同水平的要求；

(2) 教材内容与现实情况比较接近，易于使培训者借助感受去理解；

(3) 视听使受训者受到前后连贯一致的指导，使项目内容不会受到培训者兴趣和目标的影响；

(4) 将受训者的反应录制下来，能使他们在无需培训者进行解释的情况下观看自己的现场表现，受训者也无法将业绩不佳归咎于外部评价者的偏见。

视听法的不足之处在于：视听设备和教材的购置需花费较多的费用和时间，且合适的视听教材不易选择，学员易受视听教材和视听场所的限制。

(二) 专家传授法

专家传授法是一种要求受训者积极参与学习的培训方法。这种方法有利于开发受训者的特定技能，理解技能和行为如何能用于工作中，可使受训者亲身经历一次工作任务的完成的全过程。它包括在职培训、情景模拟、商业游戏、个案研

究、角色扮演、行为塑造、交互式视频以及互连网培训等等。

1. 在职培训 (on the job training, OJT)

OJT 是指新员工或没有经验的员工通过观察并效仿同事及管理人员执行工作时的行为而进行学习。这种方法的优点在于教材、培训人员工资或指导上投入的时间或资金相对较少。不足之处是管理者与同事完成一项任务的过程并不一定相同, 在传授有用技能的同时也许传授了不良习惯。在职培训的形式有学徒制和自我指导培训计划。

(1) 学徒制。该方法是选择一名有经验的员工对受训者进行关键行为的示范、实践、反馈和强化, 以达到培训目的。该方法的优点是:

受训者在学习的同时能获得收入, 由于师带徒的培训时间较长, 学徒的工资会随着技能的提高而增长;

培训结束后, 受训者往往被吸纳为全职员工。

其缺点是:

师带徒只对受训者进行某一技艺或工作的培训;

由于技术的变化, 管理者认为学徒们只接受了范围狭窄的培训而不愿雇佣他们; 师带徒培训的员工只学习了某种特定的技能不能适应环境的变化。

(2) 自我指导培训法。指受训者不需要指导者, 而是按自己的进度学习预定的内容, 即员工自己全权负责的学习。该方法的优点在于: 只需要少量的培训人员, 减少了与交通、培训教室有关的成本, 培训的内容与知识来自于专家的知识; 员工能在多个地方接受或进行培训; 能让受训者自行制定学习进度, 接受有关的学习效果反馈。不足之处是: 要求受训者有学习的动力, 导致较高的员工开发成本, 员工开发的时间比其它培训时间长。

2. 情景模拟法

情景模拟法是一种代表现实中真实生活情况的培训方法, 受训者的决策结果可反映如果其在被“模拟”的工作岗位上工作会发生真实情况。模拟的环境必须与实际工作环境有相同的构成要素。模拟环境通过模拟器仿真模拟出, 模拟器是员工在实际工作中使用的实际设备的复制品。仿真模拟法的优点是: 能成功地使受训者通过模拟器简单练习增强员工的信心, 是其能够顺利地自动化环境中工作。缺点是: 模拟器开发很昂贵, 成本较高。

3. 商业游戏

商业游戏是指受训者在一些仿照商业竞争规则的情景下收集信息并将其进行分析、作出决策的过程。它主要用于管理技能开发的培训中。游戏能激发参与者

的学习动力。通过把从游戏中学到的内容作为备忘录记录下来发现，游戏能够帮助团队队员迅速构建信息框架以及培养参与者的团队合作精神。

4. 个案研究法

个案研究法是将实际发生过或正在发生的客观存在的真实情景，用一定视听媒介，如文字、录音、录像等描述出来，让受训者分析思考，学会诊断和解决问题及其决策。该方法的优点是提供了一个系统的思考模式，在学习中受训者可得到一些管理方面的知识和原则，建立一些先进的思想观念，有利于受训者参与企业的实际问题决策。个案还可以使受训者在个人对情况分析的基础上，提高承担具有不确定结果风险的能力。但是个案研究的有效性是基于受训者愿意而能够分析案例，并能坚持自己的立场以及由编写好的案例的基础上的。

5. 角色扮演

角色扮演是设定一个最接近现状的培训环境，指定受训者扮演角色，借助角色的演练来理解角色的内容，从而提高积极地面对现实和解决问题的能力。角色扮演要注意的问题：

- (1) 角色扮演之前向受训者说明目的；
- (2) 说明角色扮演的方法、各种角色的情况及活动的时间安排；
- (3) 在活动期间，培训者要监管活动的进程；
- (4) 活动结束后，应向受训者提问，帮助受训者理解活动的经历。角色扮演有助于训练基本技能，有助于培养工作中所需的素质和技能，有助于受训者态度、仪容和言谈举止的改善和提高。

6. 行为塑造

行为塑造是指向受训者提供一个演示关键行为的模型，并给他们提供实践的机会。该方法适用于学习某一种技能和行为，不太适合于事实信息的学习。有效的行为塑造包括四个重要步骤：

(1) 明确关键行为。指完成一项任务所需的一组行为。通过确认完成某项任务所需的技能和行为方式，以及有效完成该任务的员工所使用的技能或行为来确定关键行为。

(2) 设计示范演示，即为受训者提供一组关键行为，一般通过录像演示。演示关键行为与成功之间的关系，正确使用与错误使用关键行为的模式比较。

(3) 提供实践机会。让受训者演练并思考关键行为，并提出反馈意见。

(4) 应用计划。即让员工工作做好准备，在工作中应用关键行为，以促进培训成果的转化。

（三）团队建设法

团队建设法是用以提高团队或群体成员的技能 and 团队有效性的培训方法。它注重团队技能的提高以保证进行有效的团队合作。这种培训包括对团队功能的感受、知觉、信念的检验与讨论，并制定计划以将培训中所学的内容应用于工作中的团队绩效上。团队建设包括探险性学习、团队培训和行为学习。

1. 探险性学习

探险性学习也称野外培训或户外培训。它是利用结构性的室外活动来开发受训者的团队协作和领导技能的一种培训方法。优点是适用于开发与团队效率有关的技能，如自我意识能力、问题解决能力、冲突管理能力和风险承受能力等。不足之处在于：它对受训者的身体素质要求很高，以及在练习中会让受训者发生接触，会给组织带来一些风险，这些风险有时因私怨、感情不和而导致故意伤害。

2. 团队培训

团队培训是通过协调在一起工作的不同个人的绩效从而实现共同目标的方法。团队培训的主要内容是知识、态度和行为。团队行为是指团队成员必须采取可以让他们进行沟通、协调、适应且能完成任务以实现目标的行为；团队知识是使团队队员记忆力好、头脑灵活，使其能在意外或新的情况下有效运作；团队队员对任务的理解和对彼此的感觉或态度因素有关。同时团队的士气、凝聚力、统一性与团队绩效密切相关。

3. 行动学习

行动学习法是指给团队或工作群体一个在实际工作中所面临的问题，让团队队员合作解决并制定行动计划再由他们负责实施该计划的培训方式。团队构成可以不断变化。第一种构成是将一位需要解决问题的顾客吸引到团队中；第二种构成是群体中包括牵涉同一个问题的各个部门的代表；第三种构成是群体中的成员来自多个职能部门又都有各自的问题，并且每个人都希望解决各自的问题。行动学习法涉及的是员工实际面临的问题，所以可以使学习和培训成果达到最大化，有利于发现阻碍团队有效解决问题的一些非正常因素。

三、员工培训的规划与评估

（一）员工培训的规划

员工培训的规划是指企业在一定时间内用于培训的计划费用（包括资金、人力、条件）及其分配的方向的计划。培训规划可分为长期规划（3~5年）、中期规划（2~3年）和短期规划（2年以下）。就中小企业来说，最常用的是年度培

训规划。

一个企业的培训规划总是与培训方案联系在一起。对中小企业来说，总是先有培训方案，然后根据培训方案拟订培训规划。培训计划中，培训费用的计划是最重要的，要根据企业的规模，在总体上有一个量的把握。即根据企业的经营规模和资金规模按一定比例做计划。一般是在年度初始流动资金的3%~8%之间，这个比例的下限是银行活期存款利率的4倍，其上限是5年期存款的4倍。这种做法的目的是，花费于人才培养的投入其回报是花费于金融投资的回报的3~5倍。但是有的企业根据自己的具体情况投入更多的培训资金，也是合理的。

（二）员工培训的评估

员工培训的评估有效果评估和效益评估之分。

1. 效果评估

效果评估是指受训者达到的水平和培训的目标进行比较而评价成功与否的过程。一般通过评估受训者完成培训的内容、达到的水平和技能的提高等方面进行检测，有如下几种途径：

- （1）学员考核；
- （2）学员收获列表；
- （3）学员评论法；
- （4）承担业务考查法。

2. 效益评估

效益评估是指培训结束后，对受培训员工参加工作后给企业带来的影响进行评估。效益评估是一个复杂的过程，其中很多方面不为人直接看见，导致评估很困难。但尽管如此，效益评估对企业还是很重要的，效益评估不仅可以促进企业效益的提高，也是对培训的反馈和培训方法的检验。就中小企业而言，进行效益评估时，要考虑以下几个方面：

- （1）受训者是否士气高昂、信心十足，精神饱满；
- （2）受训者的技能水平和熟练程度是否提高；
- （3）受训者的业绩是否提高；
- （4）受训者是否有意识地应用培训内容。
- （5）受训者是否更清楚自己在企业中的位置和预期变化的轨迹。

第三节 员工的报酬与奖励

一、员工的工资、福利与补贴

在中小企业中，员工的工资、福利与补贴，即员工的薪金报酬系统是人力资源管理中极为重要的组成部分。薪金报酬是指员工因其劳动付出而获得的补偿。薪金报酬系统因企业而异，但都由企业报酬政策决定，并受企业所在的国家的相关法律法规制约。

（一）报酬政策

报酬政策不仅决定着基本工资体系而且对于企业的整个薪金报酬系统也具有同等重要的作用。应遵循公平支付的原则，明确决定薪酬构成的基本要素，兼顾政府相关法规，并要考虑薪金报酬的透明度。

1. 公平支付原则

员工工作的动力与其获得薪金报酬的类型以及薪金报酬支付方式密切相关。从工作动力角度对报酬支付的研究表明，不足的劳动报酬将给企业带来严重的负面影响。图 7-1 提供了一个简单的模型，概括了员工对其获得的薪金报酬不满时的各种可能反映。根据这一模型，对薪金报酬的不满将对员工的情感带来以下两种反应：（1）要求提高报酬待遇；（2）降低当前工作对其的吸引力。当个人要求提高报酬数额时，他将可能采用的行为包括表现不满情绪、寻找其他工作、更好的工作表现或者是罢工。这些行为中除了“更好的工作表现”之外，其他都是为管理者所不愿看到的，而“追求更好的业绩表现”只会在薪金报酬直接与业绩挂钩时才会被员工采用。当员工个人认为自己的工作不再具有吸引力时，他将会消极怠工，并对工作本身产生反感。埃利奥特·杰奎斯（Elliot Jecques）根据对英国薪金报酬系统 10 多年的研究认为：“实际支付若低于标准 10%，将足以使员工产生相当的不满情绪而采取要求提高报酬的行动，而实际支付若低于标准 20%，将会带来一个十分糟糕的局面。”这说明薪金报酬的满意程度对个人和企业业绩都会产生重大影响。

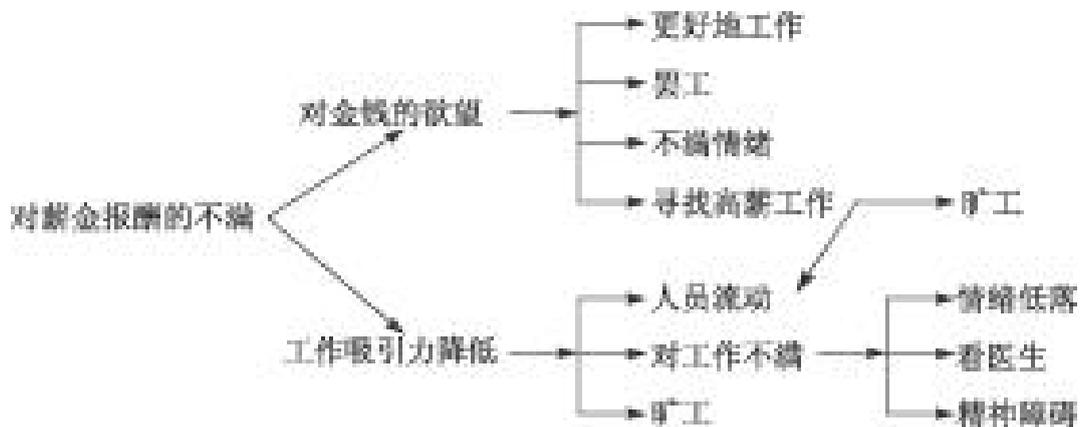


图 7-1 对薪金报酬不满导致的结果的模型

公平支付包括两个方面：

(1) 员工薪金报酬水平与其所在的企业中从事其他工作的员工薪金报酬水平相当，即内部平衡；

(2) 员工薪金报酬水平与其他企业中从事相似工作的员工薪金报酬水平相当，即外部平衡。员工个人对以上两方面感觉不一致的情况经常发生。例如，某员工与其受雇于其他企业的朋友相比时，对自己获得的薪金报酬很满意，然而与本企业中其他员工相比时，可能会感到不满。

如果企业要避免员工对薪金报酬的不满，就必须同时做好内部平衡与外部平衡。优秀的岗位评估体系通常是解决内部平衡的最好的方法，而外部平衡通常通过工资定价实现，将在后文予以阐述。

2. 薪酬构成的基本要素

薪酬构成是指薪金报酬的各组成部分在薪酬总体中的结构与比例。明确清晰的报酬政策是成功建立和执行薪酬构成的前提。很明显，报酬政策必定会受到组织目标和所处环境的强烈影响，报酬政策应从以下几个方面着手制定：

(1) 薪金报酬的上限与下限（考虑支付能力、政府法规、工会影响以及市场压力）。

(2) 不同薪金报酬水平的关系（如资深的管理者与操作员之间、管理员与操作工之间等）。

(3) 薪金报酬总额的分配（即什么部分应归入基本薪资，什么部分作为奖金激励，什么部分作为福利等）。

除了以上几方面，报酬政策还必须考虑到资金中有多少可用于次年的提薪，哪些人可以提薪，以及提薪多少额度等。另一个重要决策是薪金报酬信息是否要公开。关于这一点，后文将予以讨论。

报酬政策为建立基本工资体系提供了导向。报酬政策中有关基本工资体系的部分涉及以下几方面因素：

- (1) 可以吸引称职员工的最低薪金报酬水平。
- (2) 可以使在职者安心为组织服务的薪金报酬水平。
- (3) 企业是否可以通过基本薪资区分出资深员工和业绩卓越的员工。
- (4) 是否有必要给予从事相同或相似工种的员工以不同的薪金报酬水平。
- (5) 以什么为标准去安排知识水平和技术水平要求不同、责任与义务相异的岗位的薪金报酬水平。
- (6) 企业是否希望在基本薪资安排中，对工作条件艰苦或危险的岗位区别对待。
- (7) 不同价值的岗位基本薪资的提升是否可以不同。
- (8) 员工是否有足够的机会晋升。如果有，那么基本薪资的增加与职位升迁的关系又是怎样的。
- (9) 政策规则是否允许员工的工资率不受上限与下限的限制。如果允许，那么理由是什么。

(10) 薪金报酬结构如何配合全局调整、生活费用的变化以及其他与员工保障、责任变化无关的调整变动。

3. 政府相关法规的影响

(1) 西方国家的相关法律。以美国为例，这些外部因素中最重要的是政府法规与工会合同。这些政府法规是：《平等劳动标准法案》(The Fair Labor Standard Acts)、《戴维斯一贝肯法》(The Davis-Bacon Act)、《沃尔雪一希雷公共合同法》(The Walsh-Healey Public Contracts Act)、《联邦工资扣押法》(The Federal Wage Gamishment Law) 以及《平等支付法》(Equal Pay Act) 等。这些法规以《平等劳动标准法案》为核心，对在报酬政策制定过程中如何体现与保护员工利益进行了一系列的规定，如加班工资、薪酬上限与下限、薪酬合同的合法性、一些费用的代缴以及消除性别歧视等。

如果组织内部没有工会，薪资结构通常在很大程度上取决于雇佣双方的协商。因为工资主要与工会有关，所以制定报酬政策时必须考虑当前的工会合同。工会合同甚至可以影响无工会的组织。例如，工会会员的工资率与加薪会影响到无工会组织的员工工资。

(2) 我国的相关政策与原则。在我国，员工的工资报酬由国家有关法律进行宏观调控性的调整。我国工资报酬制度的基本原则概括起来有：

坚持多劳多得的按劳分配原则；

坚持在发展生产、提高劳动生产率的基础上，遵循兼顾国家、集体和个人利益的原则，逐步提高员工的工资报酬水平；

工资标准的确定和工资的增长，应全面考虑各方面的关系，统筹兼顾，适当安排，以处理好各种差别，增强劳动群众之间的团结，鼓励员工提高技术，促进劳动生产率的不断提高；

努力做好政治思想工作，坚持精神鼓励与物质奖励相结合的原则；

各企业员工工资的变动应上报各级财政主管部门，以便国家掌握对国家财政收支的宏观调控。

4. 薪金报酬的透明度

有些企业的报酬政策要求对薪金报酬发放的相关信息予以保密，这样做可以避免员工因知晓他人的薪资水平而可能产生的不满。薪酬保密还有一个更充分的理由：许多员工，尤其是工作成绩非常显著的员工非常强烈地认为自己的收入与他人无关。然而，薪资水平保密的做法不能使员工认为其薪资水平与工作业绩有关，而且并不能消除员工之间薪资水平的比较。反而会导致：

- (1) 员工高估其同事的薪资水平；
- (2) 员工低估管理者的薪资水平。

这两种情形会导致员工产生不必要的反感情绪。针对这一问题，一个较好的解决办法是：在组织内部公开不同岗位的薪资水平范围，这样既能表明不同岗位的不同待遇，又能对个人具体的收入情况保密。

(二) 岗位评估

1. 岗位评估的含义

岗位评估是企业对每个岗位相对于其他岗位价值进行系统决策的过程。该过程通常用来建立用于各项工作岗位的基本工资体系而非员工个人岗位业绩评估。对岗位评估的一般理解是：列举该岗位的职责要求及其对组织的贡献，然后根据其重要性分类。例如：设计师工作包含了很多复杂的要求和对组织潜在的贡献，这种贡献比一个装配工所具有的要大得多。虽然这两个岗位都很重要，但必须对二者的相对价值作出决断。

2. 岗位评估程序

其评估程序的第一步是收集评估对象的信息。一般来说信息来源于当前该岗位的职责说明。如果没有现成的岗位说明则通常需要对该岗位进行分析，制定一个最新的说明。然后对用以判断企业内不同岗位价值的因素予以确定。常用的因

素有技术、职责和工作条件。

3. 岗位评估的内容

其内容包括发展和完善用以选择评估企业内不同岗位相应价值依据的要素的计划。这样的计划应使涉及要素多的岗位在级别上比涉及要素少的岗位高。绝大多数岗位评估计划是以下四种方法变化与结合的产物：评分法、要素比较法、岗位分类法和岗位分级法。前两者是以量化的尺度去评估各岗位的报酬要素，后两者是以非量化的尺度评估各岗位的工作整体。其中岗位分级法是一套简单、古老的评估方法，目前已经很少使用，因而这里不作详细介绍。

(1) 评分法。在美国，使用广泛的为评分法。它在简化评估过程和提高评估结果客观合理性上非常有效。在我国，随着企业内部各部门责权关系的不断明晰和对分配制度改革的认识不断深化，评分法也逐渐步入实践舞台。使用这种方法时，量化的分值尺度随评估对象的不同而选取。一种分值尺度通常不能使用于所有工作的评估。通常，人力资源部门将为各项工作岗位明确相应的评估尺度。企业的工作岗位一般分为关键岗位和非关键岗位，关键岗位通常有 15 ~20 个，它们被区别于非关键岗位进行评估。评分法通常按以下三个步骤对岗位进行评估。

选择报酬要素。报酬要素是指关键岗位中，对企业确实重要并能够与其报酬相对应的要素和特征。关键岗位对这些要素的要求决定了要素的价值。例如，对生产性的岗位进行评估的报酬要素应包括技术、绩效和工作条件；而对管理型的岗位进行评估的报酬要素则应包括知识、职责和决策要求。无工会的企业报酬要素的选择应被管理当局和工会同时接受。

在评分法中次级要素的使用使得对报酬要素的确定要更为细化。对次级要素的评估通常通过一个表示其所处水平的单位——层次——来进行衡量。表 7 - 3 列出了“责任”这一报酬要素中所包含的次级要素及其相关的层次。将报酬要素细分为以层次为衡量单位的次级要素后，对工作的定义变得更为精确了，而对岗位的评估过程也更为灵活了。

表 7 - 3 “责任”作为报酬要素所包含的次级要素及层次

次级要素	第一层次	第二层次	第三层次	第四层次
决定组织政策	提议能够使管理层对组织政策进行微小改动	提议能够为部门处理内部事务时所采用	提议能够为管理层制定政策时所采用，并能对员工解释组织政策	提议能够决定适用面广的组织政策，若对其使用不当将带来相当大的损失

续表

次级要素	第一层次	第二层次	第三层次	第四层次
要求的管理能力	只对自身工作负责	小范围管理, 在机械生产过程中能够起到控制作用	管理较多的员工或一个部门并能组织协调其他管理者	负责部门间合作与协调
保持与拓展客户关系与公共影响	很少联系客户和公众	偶尔通过电话联系客户与公众	通过信函或个人访谈紧密联系客户, 以避免因友谊的淡化而带来损失	与客户、其他组织和公众具有频繁的联系, 具有出色的公关能力
用于组织的现金支出以及对其需要进行的判断	月支出不超过 100 美元	月支出在 101 ~ 300 美元之间	月支出在 200 ~ 1 000 美元之间	月支出在 1 001 ~ 5 000 美元之间

要素权重分配。每个报酬要素、次级要素及层次均被分配一定的权重, 以反映其相对重要性。很自然, 权重因工作而异。例如, 技术对于技师来说可能是最重要的因素, 责任对于管理人员来说则是最重要的。权重分配虽然有一些系统的、有效的方法, 但却没有最好的方法。如果不考虑技术因素、历史经验和个人判断在权重分配中扮演非常重要的角色, 那么在一般情况下, 权重依照各项岗位的评分结果可能具有的最大值进行分配, 而这个分值决定却是武断的。于是, 报酬要素、次级要素及层次的分值依其各自的重要性来确定。表 7 - 4 列出了一套将总分定为 1 200 分的评估体系中各要素可能具有的分值。

表 7 - 4 评估体系中各要素的分值范围

报酬要素	次级要素	层 次				
		1	2	3	4	5
技术 (325 分)	工作知识	35	70	105	140	175
	经验	20	40	60	80	100
	初始分	10	20	30	40	50
效果 (300 分)	体力的	20	40	60	80	100
	精神的	40	80	120	160	200

续表

报酬要素	次级要素	层 次				
		1	2	3	4	5
责任 (400分)	对公司政策	20	40	60	80	100
	对他人工作	30	60	90	120	150
	对公共关系	20	40	60	80	100
	对公司资金	10	20	30	40	50
工作条件 (175分)	劳动条件	20	40	60	80	100
	危险性	15	30	45	60	75

关键岗位的分值分配。在分值尺度被一致通过后，关键岗位的分值按先检查岗位职责说明，再决定以层次法对报酬要素的每个次级要素进行最佳评述，最后计算总分的步骤得出。非关键性岗位也可用相似的方法进行评估，即依据一定的尺度对各要素进行评分，再将分值加总。

评分法的一个缺陷是需要大量的实践来完善分值尺度。然而，一旦尺度被正确地确定，对岗位的评估将不再需要太多的时间。

(2) 要素比较法。要素比较法是尤金·本吉 (Eugene Benge) 于 1926 年开创的，他试图以要素比较法克服评分法中存在的精确度。要素比较法与评分法大体相似，只是将分值尺度以货币尺度取代。

与评分法一样，要素比较法也要选择关键岗位。不同之处在于，要素比较法不将报酬要素细分为次级要素及层次。要素比较法的许多倡导者认为这种依据最新情况而不参照已有级别的定级更为合理。

在各岗位报酬要素定级后，下一步要根据要素级别为其分配薪资；最后一步是为每一个报酬要素准备一个货币尺度。每个尺度不仅要表现出不同工作的级别排序，还要反映出其报酬的相应差别。其他岗位将通过对相应职责的研究进行评估，并根据报酬要素为各岗位确定其货币价值。每个岗位的价值将由分配给各项报酬要素的货币量总和决定。

(3) 岗位分类法。岗位评估的第三套方案是岗位分类法。各岗位依照其职务、职责、技术、工作条件和其他相关工作要素的不同而分成几类。将特定岗位的职责与各岗位的职责相对比，以同类岗位为参照，确定其相应价值。该方法的优点是简单。但由于其将每个岗位作为一个整体来评估，故而精确度不高。

(4) 岗位分级法。岗位分级法是一种最简单、最粗略的评估技术。主要方

法是将所有工作岗位按其工作内容的复杂困难程度，从最简单的到最复杂的进行排序，这种排序仅给出相对次序，并不说明岗位间差异的精确程度。

(5) 岗位评估法的异同。评分法和要素比较法都使用了量化方案，分数和元都是以预先设定的报酬要素为基础进行分配的；岗位分类法和岗位分级法为非量化的评估技术，它们比较工作岗位整体；评分法和岗位分类法的共同之处在于，它们都依照预先设定的尺度或类别进行岗位评估；而要素比较法和岗位分级法将组织中不同地位的岗位进行比较，以对其进行评估。表 7 - 5 描述了上述四种基本方法的异同。

表 7 - 5 岗位评估基本方法的比较

方法	比较基础	比较范围
评分法	预定尺度	报酬要素（量化）
要素比较法	其他工作	报酬要素（量化）
岗位分类法	预定工作种类	工作整体（非量化）
岗位分级法	其他工作	工作整体（非量化）

（三）工作定价

岗位评估中只有要素评估法是将工作岗位的价值与货币尺度联系起来的方法，只有通过它，企业当前使用的工资尺度才能得出。一般认为，岗位评估法不能用来制定工资率，但却为制定工资率奠定了基础。由于工资尺度中劳动力市场状况、普及的工资率以及生活费用等外部因素的确认需要，这些要素的相关信息必须加以收集。

1. 工资测算

工资测算是指在一定的地理区域或行业领域内，从选定的企业中收集工资支付方面的政策、实践及方法等可靠信息，以制定参照标准。工资测算是确保企业薪资制度外部平衡的基本方法。工资测算所依据的数据来源很广。特定的部门或协会都可能定期提供相关数据，如美国劳工部劳工统计司定期发布按地理区域、行业和职业分类的工资数据。行业和员工协会有时也进行测算并公布其结果。另外，培训刊物也会有连续的工资测算信息。

在上述来源之外，许多企业设计并进行自己的测算。设计工资测算，必须决定要研究的工作、地域和企业，以及收集数据的方法。如果工资测算是结合岗位评估中的评分法或要素比较法进行的，那么这些方法中选定的关键岗位通常就是测算的对象。如果工资测算是结合分类法或分组法进行的，那么就应以从评分法

或要素比较法中选择关键岗位的方法来选择测算对象。

地理区域、行业类型或二者的结合体也可作为测算对象。确定测算尺度时，必须考虑地理区域的大小、该地区的生活消费指数以及类似因素。被测算的企业一般是竞争对手或具有使用相似类型员工的特征，地域内最重要的企业应被选出。

收集工资信息的三种方法是个人访谈、电话访谈和问卷调查。其有效但代价最高的方法是个人访谈。问卷调查可能是最常用的方法，但问卷只适用于测算全行业统一标准的工资，如果与工作定义有任何出入，问卷的结果就不可靠了。问卷调查的另一个潜在问题是填写问卷的人可能对工资结构的了解不够全面。电话访谈比较迅速，但常常无法得到完全的信息，因而通常用作问卷调查的补充。表7-6列出了工资测算可能涉及的要素。

表 7 - 6 工资测算的可能要素

工作日的长短	休 假
工作周跨度	度 假
启动工资率	生活费用
基本工资率	支付地点
支付范围	支付频率
激励方案	工资扣提政策
差 别	工会合同条款
加班费	

2. 工资曲线

工资曲线以图形的形式表现了工作价值与其薪资率的关系，而且这些曲线可以反映支付类型和工作范围。无论何种岗位评估方法，工资曲线在横轴上按工作难度由难到易进行标注，在纵轴上按工资率由低到高进行标注。如果岗位评估采用评分法，则横轴的单位即为分值。通过一系列的分值和相应的工资率确定的点反映了一个一般趋势。

为了确保最终的工资结构与岗位评估和工资测算相一致，有时候有必要以当前实际工资为基础作一曲线，并将两曲线进行比较。对比较中出现不一致的点进行删除与修改。图线上不符合总趋势的点意味着该项工作对应的工资率偏高或偏低，或者表明岗位评估本身不正确。工资不足额支付的工作有时被称为“绿环工作”，而工资超额支付的工作则被称为“红环工作”。对于工资支付不当的工作，

可通过差额补贴的方法予以修正。

3. 工资级别与范围

为了简化工资结构管理，相似的工作经常按工资支付意图分为几个级别。如果在岗位评估中使用评分法，一般以一定的分值跨度作为一级。而若使用要素比较的岗位评估法，则以一定的货币跨度为一级。通常，在建立工资级别的同时，每一级的支付范围也就确定了。考虑两种情况：一是工资级别非常多，对每一级内的工作给予完全相同的工资率；另一种情况是工资级别非常少，各级工资具有相当大的跨度。大多数的工资结构处于这两个极端之间。为了使相同工资级别中员工的报酬有所不同，支付范围便产生了。在理想状态下，一个工资级别中不同个人获得的报酬应以其工作业绩与特长为基础。而实际上，差别却仅仅基于资历。

4. 基本工资体系

图7-2总结了报酬支付过程的各阶段如何结合在一起以形成组织的基本工资体系。报酬政策出现在图7-2的周边，以强调这样一个事实，即该基本工资体系建立过程的每一步都受到企业当前报酬政策的影响。在理想状态下，一个企业的报酬系统应使得基本工资体系同时达到内部平衡与外部平衡。岗位评估过程应确保内部平衡，而工资测算应确保外部平衡。

二、员工的奖励与其他报酬

奖励与其他报酬的目的在于将员工所得的报酬与其经过个人努力取得的业绩联系起来，对出色的业绩进行及时的、直接的奖励。虽然优秀的业绩可以通过基本工资体系，在员工所处的工资级别允许的浮动范围内进行提薪，然而这样却常常会因时间滞后或其他条件制约而使接受者认为报酬与其工作业绩并无直接关系。奖金激励体系的建立强化了报酬与工作业绩的关系以及对员工的影响。

目前大多数国家都制定了基本工资下限的法律，所以激励方案通常不在基本薪资结构之中。奖金激励体系能够以多种方式进行分类。奖金激励措施有个体激励、群体激励以及组织整体激励。这里仅介绍个体激励。

（一）奖金激励体系的要求

有效的激励体系通常有两个基本要求。第一个要求涉及评估员工业绩的过程和方法。如果激励体系以业绩为基础，那么员工必须能够感受到他们的业绩和其他员工的业绩被正确与公正地评估。显然，绩效的衡量有难有易。例如，销售员的业绩比较容易衡量，而中层管理人员的业绩就很难衡量了。业绩衡量的一个关

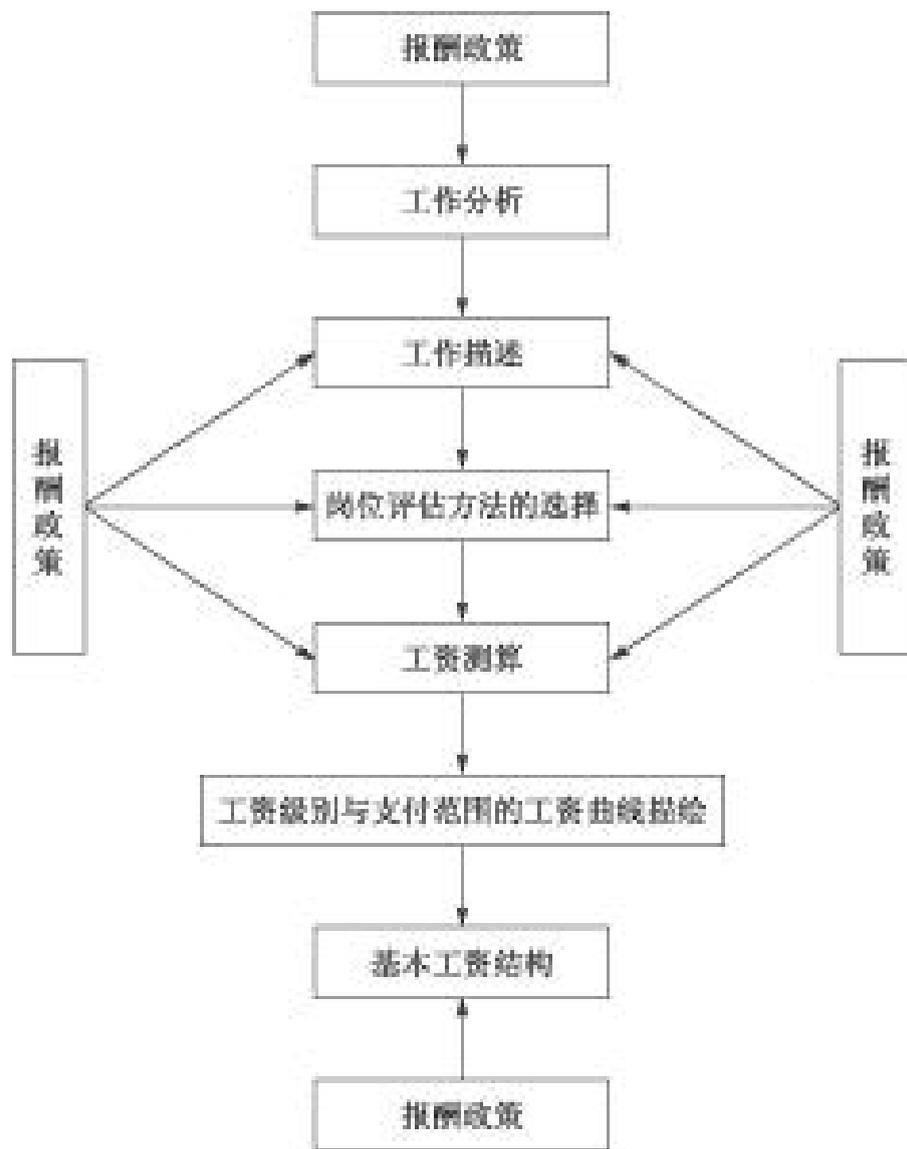


图 7 - 2 基本工资体系的确立

键问题是管理层的可信度，如果员工不信任管理层，那么就很难建立有效的业绩评估体系。第二个要求是奖金激励必须以业绩为基础。这点要求看似显而易见，然而却常常不能达到。员工必须确信他们的劳动付出与所得报酬之间的关系。个体激励方案要求员工能够感受到他们的业绩与报酬之间的直接关系；群体激励方案要求员工能够感受到小组的业绩与组员报酬之间的关系，进而使组员认识到他们个人的业绩对小组群体业绩的影响；组织整体激励方案的基本要求与群体激励方案相似，员工必须认识到组织整体业绩与他们的个人报酬之间的关系，以及个人业绩对组织整体业绩的影响。

（二）个体奖金激励

个体奖金激励方案有多种类型，但都与员工个体业绩紧密相关。个体激励方案的最大优点是使员工能够看到其所得与劳动付出之间的关系，这种关系在群体

激励方案和组织整体激励方案中都不明显。由于这个优点，个体激励方案能够得以最广泛地采用。个体激励方案同时也存在一个缺点：员工之间过于激烈的竞争会给组织整体带来负面的影响。例如，销售员之间可能不会交流自己的体会与经验，他们担心别人将获得“顶级销售”的称号，因追求可以得到奖励的产量而忽视产品的质量等。个体激励方案有如下几种：

1. 计件工资率方案

早在 1833 年，英国许多棉纺厂就使用了计件工资率。计件工资率是最简单、最普及的激励方案，它使员工每生产一个单位产量得到一定量的报酬。换言之，员工个人的工资由其单位产量数与单位产量报酬率的乘积得出。单位产量报酬率通常取决于普通员工的工资水平。例如，如果一个普通的机械操作工的工资为每天 60 美元，而他每天可以生产 30 个单位产量的产品，那么单位产量报酬率即为 2 美元。

计件工资率还有一些其他的形式。1985 年，弗雷得里克·W·泰勒提出了差别计件工资率的方案。在泰勒的方案中，额定产量以内的单位产量以一种工资率进行支付；若超额产出，则对所有产品以一种更高的工资率进行报酬支付。例如，如果额定产量是每天 30 个单位产量，员工的产出量若在此标准以内，则按每单位产量 1.5 美元的工资率获得报酬；若员工产出量达到 31，则每单位产量按 2 美元的工资率计算，可获得总额达到 62 美元的报酬。另外，还有一种方案仅对超额的产出以较高的工资率支付。

2. 省时方案

鼓励节约时间的激励方案对提前完成额定产量的员工予以奖金激励。这种形式的三种常见方案是海尔塞奖金方案（Halsey Premium Plan）、罗万方案（Rowan Plan）和贝德克斯方案（Bedaux Plan）。在海尔塞奖金方案中，员工若在规定的时间内完成给定产量，其获得的报酬将在确保计时工资的基础上附加一个与节约的时间相对应的奖金。例如，如果一个员工 45 分钟完成一个小时的标准产量，那么该员工将在正常的时薪基础上得到一个以固定比率计算的、因节约 15 分钟而获得的附加报酬。罗万方案与海尔塞方案的区别在于其将海尔塞方案中的固定比率改为取决于节约时间长短的可变比率。例如，如果一个员工以规定时间的 75% 完成了额定产量，那么该员工将获得相当于其工资 25% 的奖金。在贝德克斯方案中，报酬以一种标准化计量单位为基础进行支付。奖金取决于在规定的时间内超额的数量。

3. 提成方案

提成方案主要适用于销售员。各种形式的提成方案具有一个共性，即给予员工的报酬完全或部分依据员工的销售业绩。有些销售员的报酬全部直接来源于销售额的提成，而另一些销售员的报酬则以底薪加提成的形式付给。提成方案的第三种形式是对销售员的提成按月进行调整，以使其保持相对稳定的月收入。它与底薪加提成的区别在于，员工提前获得了将来的提成。这种方案尤其适用于销售额因月份或季节变化而剧烈波动的销售人员。

提成方案的优点在于将报酬与业绩直接联系起来。报酬完全来自提成的销售人员很清楚地认识到，没有业绩就意味着没有收入。提成方案的最大缺点在于个人无法控制的时间对销售的负面影响。

第四节 中小企业 文化建设

企业文化的建设在很大程度上要与企业的人力资源管理相结合，即运用人力资源管理的具体策略（任用、培训、绩效与激励、沟通等），将核心价值观灌输到员工的头脑中，真正得到员工的认同，并由员工的行为传达到外界，才能将抽象的核心价值观通过具体的管理行为，并结合公司战略与目标，形成在企业内外部获得广泛认同的企业文化，真正树立公司外部形象。因此，将中小企业的文化建设放在“中小企业的人力资源开发与管理”这一章里来讲述。

看不见摸不着的企业文化，像高楼大厦里的钢筋、螺钉、焊缝，在装饰一新的大厦外观，轻易不被人看见，可这种叫着企业文化的东西却渗透到了大厦的每一个角落、关节和着力点，承载着大厦最为沉重的负荷。毫不夸张地说，一个没有企业文化的企业肯定是永远长不大的企业，对正在不断长大的小企业而言，企业文化的建设更为重要。否则，连长不大的原因都找不到。

一、企业文化建设应该从创业开始

（一）企业文化的内涵

每一个企业在发展过程中，不管规模大小，都必有其独特的文化雏形，这些雏形刚开始可能是来自创业者的某种直觉，它是用来指导和约束员工的成文或不

成文的条例和规范，并有意识或无意识地对企业员工进行灌输，使之融入企业管理行为中，自觉自愿地遵守所形成的约束激励机制，久而久之，就逐渐形成企业自己独特的价值观、道德观，从而形成一种企业凝聚力，使之推动企业高速发展，达到企业文化之真正内涵。所以企业文化是企业在工作过程中形成的一种共同的行为方式和价值观，它是企业做事的方式。无论企业规模的大小，凡是企业都有企业文化。因此小企业也肯定存在企业文化的塑造问题，只不过因企业规模和发展阶段不同，企业文化塑造的力度和角度不同。

一般而言，企业文化建设要经过几个阶段，首先是自发形成阶段，其次是塑造阶段、培育阶段、巩固阶段和创新阶段，最后又回到培育和巩固阶段。自发形成阶段一般时间较长，因为这段时间一般是企业的创业时期，大部分企业家只顾着赚钱，忽略了文化建设的重要性。所以，如果企业一开始就高瞻远瞩，重视企业文化建设，塑造一种强势和个性的企业文化，那文化自发形成的阶段就会大大缩短，从而促进企业的快速健康发展。这就是为什么有的企业不仅能够生存下去，而且能够成为卓越公司，而有的企业却只是昙花一现的最好理由。

有文化的企业未必都成功，但没有文化的企业注定不会成功。因为好的企业文化可以造就团结、有战斗力、智慧的集体；而且，现代商品中的文化含量、文化附加值越来越高，由文化所产生的经济效益和社会效益也就越来越高。

（二）企业文化就应该从小企业开始建设

小企业创立初期，规模还小，需要解决的问题很多，很多创业者觉得条件还不成熟，企业文化建设不是急需解决的问题，因而忽略或不重视企业文化建设是很多小企业的通病。然而事实上，任何一个创业者在潜意识上都很重视企业文化：作为老板，你是不是整天考虑如何让员工愿意和你同舟共济、如何让他们提高工作效率、如何让员工认同你的企业发展目标并为之奋斗？其实每个老板都会考虑企业凭什么来凝聚员工，这就是企业文化要解决的问题。

例如，卓望科技 CEO 谢峰认为，卓望科技的成功之处就在于它从创立初期就十分重视企业文化建设。从卓望科技三年来走过的路来看，从当初成立时的一个人发展到如今的三百多人，卓望科技建立了一支快速响应客户的技术支持队伍，开发能力不断增强，管理结构初具规模，而且获得了业界瞩目的高成长。谢峰分析卓望科技所处行业的变化趋势：领导者需高瞻远瞩并具有强大的号召力；信息在企业内可以通畅地传递和分享；员工承担自己应该承担的责任；协作的工作团队和团队互助精神；公开诚实的沟通；时刻准备应变和敢于创新。基于以上对行业趋势的深刻理解，卓望科技从创立初期就开始建设企业文化。

因此，企业文化是企业在经营活动中形成的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和，是企业个性化的根本体现，是企业生存、竞争、发展的灵魂。企业文化存在于每一个企业之中，企业从一开始设立（诞生），无论是小企业和大企业，就有了文化。作为中小企业，企业文化的建立关键是创业者要重视企业文化建设，从小企业创立初期就开始建设企业文化；首先要求企业领导人明确企业的核心竞争力和发展方向，只有良好的前景规划才可以谈到企业文化。针对这种初创的小企业，一般不要盲目学习大企业的管理模式和观念。这样的企业文化建设并非一朝一夕之功，发展才是硬道理，必须注重积累，对企业文化建设不断地摸索，在没形成条文不影响企业发展的前提下逐步完善，形成企业自己特色的企业文化。

（三）营造独特的企业文化

中小企业在建设和提升企业文化过程中，要结合企业实际特征，以培育企业精神为重点，以人本管理为核心，以诚信经营为基石，以学习创新为动力，加强领导，上下联动，全员参与，将企业文化的理念内化于心，固化于制，外化于行，内强素质，外树形象，使具有时代特征和本企业特色的企业文化转化为企业的凝聚力、向心力和竞争力。

例如，上海同济同捷科技股份有限公司董事长雷雨成认为：企业文化关键是联系企业实际情况建设符合企业特征、具有企业独特个性的企业文化。首先要抓住切入点，明确企业文化的内涵和外延，做到有的放矢；其次是做好深化文化，突出自己的个性，因为企业文化贵在个性，企业的生命在于独特的“魅力”个性。而同济同捷创业成功，根源于董事长雷雨成明确提出要创造同济同捷文化。

因此，企业文化是具有本企业特色的文化观念、文化形式和行为模式以及与之相适应的制度和组织结构，是一个决策层、管理层、员工层间的运作方式。它强调对企业实行“软”式管理，认为人推动企业发展，并富有很强的内聚力、向心力，每个人都知道企业目标，并为这个目标努力工作着，将他们的工作与企业紧密联系在一起。这种企业精神虽然是无形的，但又实际存在，它无形中规范了员工行为。

就其构造而言，企业文化一般可分为三个层次：物质文化表层，是作为实体的物化层文化，主要包括厂容厂貌、企业标识、厂歌、文化传播网络、设施环境等；中间制度文化层，是企业的人际交流方式和各种典礼仪式、规章制度以及这些规章制度所遵循的理念，包括人力资源理念、营销理念，生产理念等；核心精神文化层，是在企业中形成的共同价值观念等，表现为观念形态的各种因素，包

括企业精神、企业核心价值观、企业伦理、经营管理思想、职业道德等。

企业文化并不是一成不变的东西，它随企业的发展而发展。所以对企业文化的真正重视，就必然要求企业能够顺应企业发展的要求，不断调整、更新企业文化，想方设法破除旧的、跟不上发展的、与企业特征不再吻合的文化，建设新型的企业文化。

中小型企业与大型企业在文化建设上是有区别的：在大型企业里，企业组织层次多、信息传递路径复杂，可能更需要一些系统的文化运作方法；而中小型企业，可能就100多名员工，信息沟通较为顺畅，不需要太多的形式或系统的东西，它要把重点放在如何让核心理念深入人心的工作上。

二、培育企业价值观和企业精神

决定中小企业的价值观和企业精神包括两个方面：第一，创业者或企业家的价值观和精神的成熟度；第二，员工的精神风貌。因此，培育企业价值观和企业精神就要从这两个方面着手。

（一）创业者或企业家的价值观和精神

对于小企业，尤其是处于初创阶段的企业，企业文化的主导因素主要来自于企业的创始人本身，他的文化深度和经营哲学的成熟度决定了企业文化的深度，他对企业的影响力占很大比重，有时候甚至会达到他的成败就决定了企业的成败地步。企业创建者是企业的中坚力量，集中体现企业的价值观企业文化。例如，上海海联润滑材料科技有限公司董事长王鹏使海联的价值观人格化。海联企业在创业初期，以王鹏为核心的海联决策集体将“卓越品质、服务周到、科技创新、设备先进”的企业核心文化思想全面导入公司各项科研、生产、经营活动中，现在其规模和评定手段达到了国内大中型润滑油调合厂的水平。虽然年过70，但王鹏仍然奔跑在二次创业的第一线上，他是企业员工学习的榜样，他的行为已成为企业员工仿效的行为规范。

企业家的个人信仰往往与企业文化的定位有着密切关系。例如，“商海儒将”杨凌无为科技集团总裁尹子郡就是一个典型。在这个竞争激烈的商海中，他将儒雅的人格引入了杨凌无为科技集团之中，将中国古老的传统文化成功地注入现代企业文化之中，用无为思想搏击商海，用无为理念教导员工，使杨凌无为科技形成特有的“和商文化”。尹子郡凭借自身的毅力和胆略，在员工身上培育出一种神圣的精神，为杨凌无为科技集团锻造出一根支撑企业发展的擎天大柱。

因此，中小企业的企业文化，其实质就是企业经营者文化，企业领导人文

化。没有优秀企业家就不可能创造出优秀的企业文化。一方面，企业家的知识、能力和品质等要素决定着企业文化的性质和风格，并制约和向导着企业文化的个性和发展；另一方面，在企业文化塑造、控制、发展的动态过程中，企业家又扮演了定位、创建、控制、变革等举足轻重的角色。因此，企业文化建设首先应当解决好企业领导人和各层次负责人的文化观念建设问题。柳传志就十分重视联想集团的企业文化建设。联想文化包括：讲贡献、讲效益的价值观；跻身于国际市场的共同理想；同舟共济、协同作战的整体意识；求实进取、拼搏创业的公司精神；高技术企业的社会形象；类似像荣昌集团总裁倡导的荣昌“五自”企业文化（自主、自律、自觉、自勉、自信）。海尔张瑞敏提出的“以人为本、以德为本、以诚为本，君子之争、和气为本”，“日本管理（团队意识和吃苦精神）+美国管理（个性舒展和创新竞争）+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理模式”。代表着经济产业的网络公司，不仅在管理上直接吸取了国外优秀企业管理理念，而且在企业文化的建立过程中标新立异，积累了发展的动力。如：搜狐——“足及生活每一天”，网易——“网聚人的力量”。然而从整体上说，我国企业家中真正认识到企业文化重要性的还很少，有能力建设好企业文化的更是少之又少。即使在比较成功的企业当中，在企业文化的定位、企业文化的创新机制、企业文化与企业制度的磨合等方面，也存在这样那样的问题。中国企业家是企业文化建设的首要主体，也就肩负着企业文化在落后的土地上重新构建的重任。

（二）员工风貌的塑造

企业精神不仅只有企业家精神，还有一部分通过员工风貌表现出来。员工风貌体现出主人翁精神、敬业尽职精神和团队协作精神。因为企业的核心是企业成员的思想观念，即企业员工在经营活动中共有的理想信念、价值观念和行为准则。它包括两个层面：一是以企业的价值观为核心的理念层面；二是制度和行为层面。所以好的企业文化对内能够充分发掘出企业中每一个成员的潜能，激励职工锐意进取，重视职业道德，改善人际关系，培养企业精神；对外它有利于树立企业形象，提高企业声誉，扩大企业影响。企业文化作为一种精神力量，是企业无形的约束与支柱，是企业内部团结的纽带、沟通的渠道，是团队之内或团队之间相互默契的“共同语言”。在企业文化氛围中，职工通过耳闻目睹，会自觉不自觉地接受企业的共同理想和价值观念，对职工的思想、性格、情趣、思维方式等产生潜移默化的影响，使职工将自己融合到企业之中，从而形成一个和谐的整体。

企业的领导者应努力创建优秀的企业文化，调动员工的积极性和创造力。一旦企业的价值观变成企业员工共有的价值理念，企业的每个成员都工作在相互信任、相互沟通、平等向上的环境中，素质得到提高，智力和潜能得到激发，人力资源得到充分开发，将人力优势转化为智力优势和生产优势，很显然企业在竞争中将会获得成功。例如，襄樊互动网络有限公司拥有由优秀职业经理人组成的管理团队和资深 IT 专家组成的技术团队，但若是没有一个共同创造的公司文化，是无法凝聚和留住大量优秀人才的。为此，总经理刘乐用了大量的时间来构筑具有自身特色的企业文化，包括精神文化、制度文化、行为文化和物质文化。用“诚信”的企业价值观和“共同创造”的企业精神规范员工行为，以共同构筑的精神理念和行为准则为“无声的命令”进行人文式的管理，让互动网络公司具有了强大的凝聚力，让员工和公司共进退。

员工的认同感就是企业凝聚力，而企业要想培养员工对企业文化的认同感需要从以下几方面入手：首先，营造真实的企业文化。营造真实的企业文化需要广泛地征求意见，让每个人参与，在参与当中使每个人认同。因为企业文化毕竟是属于企业的，并不随着某个高层的变动或职业经理人的离开而变化。因而，让企业文化不断地沉淀。前者带领后来者，不断感染，才能历久弥新。其次，使企业文化的精髓在企业日常管理的点点滴滴上体现出来，让员工感受企业文化。企业文化的建设是体现在我们每一项政策，每一件小事，每一个决定里，并不在于好的口号，动听的宣传语；对每一件事情的评价，都是形成企业文化最根本的事情。许多企业提倡“创新”的企业文化，但在日常管理上不但没有鼓励创新者，反而处处为难。企业文化的精髓必须存在于良好的机制和氛围当中，在制度和流程当中体现出来，否则就是“无本之木，无源之水”。

三、塑造中小企业形象

企业形象是指社会公众对企业总体的、概括的、抽象的认识态度和评价。它是由企业行为创造的，由公众舆论评价形成的。企业形象表明社会公众对企业经营业绩的承认与否及承认的程度，在一定程度上也表明社会公众对企业支持与否的态度。企业形象是企业文化闪烁之光华。

1. 以文化建设为核心构筑企业形象

企业形象是文化形象，通过文化建设培育企业精神、塑造企业形象是提高企业竞争力的重要途径。塑造企业形象的内容主要包括产品和服务质量、员工风貌、企业内部团结和谐的人际关系、优美的工作环境，以及企业和社会公德和公

益事业方面的贡献等等，但归根结底是人的形象，如果企业只重视建筑物的外观、规模而不着力培育优秀的企业人，企业形象就会显得苍白无力。因此，以现代企业文化建设为核心是开发形象力资源的重要途径。

2. 以管理创新为契机刷新企业形象

管理创新是时代的必然要求，面临急剧加快的科技进步和复杂多变的市场环境，企业只有立足管理创新才能跟上时代步伐。而管理水平对企业形象的塑造起着决定作用，因为健全的管理制度和先进的管理水平可以使企业形象具有新意，充满生机，可以利用管理创新为契机使企业形象得到刷新。可以说，良好的企业形象是管理创新的结果，开发企业形象应该将管理创新作为一条有效的途径。以美菱集团为例，它由原先一个濒临倒闭的小厂发展成为全国知名的大型企业，其成功的经验之一就是管理创新刷新企业形象，赢得社会的承认。它的“双向控制法”的管理新观念使整个企业充满活力，展示了良好的企业形象。

3. 以品牌为依托塑造企业形象

品牌的竞争力是显而易见的。我国近年来成长起来的一批大型企业集团如海尔、春兰、联想等都是通过培养品牌去赢得竞争优势的。品牌或驰名商标将企业的智慧、效益等聚集于一身，具有强大的增值能力，是一大笔无形资产。它既是优秀产品的象征，也是优秀企业的象征，在企业形象各要素中，品牌形象是最具说服力和冲击力的形象，可以说是一个企业整体优秀性的缩影，可以提高企业的知名度和美誉度，使企业形象更加生动具体。消费者仍然偏爱一些国家的特定品牌，因为他们认为这些国家特别擅长这些品牌，如瑞士巧克力、意大利服装、法国化妆品、德国汽车以及日本电器。所以，以品牌形象为依托塑造企业形象是开发形象力的又一途径。

4. 以传播沟通为手段展示企业形象

企业塑造了良好的形象以后就要展示给社会公众，而传播沟通是达到企业和社会公众之间相互了解和认知的桥梁。从目前情况看，外国企业比我们更重视企业形象的传播，这是我国许多企业缺乏形象力的原因之一。在以后的生产经营活动中国有企业应重视对自己企业形象的宣传，找准时机加强与社会公众的沟通。在现代市场环境中，消费者越来越注意媒体对企业的报道和评价。企业必须争取各种机会，把企业形象宣传出去并且根植于社会公众的心目中。形象力投资是争夺市场、争夺消费者的投资，它给企业带来的利益和机遇绝不亚于技术设备等硬件投资，因此沟通宣传企业是展示企业形象的明智选择。

总之，优秀的企业文化向社会大众展示着企业成功的管理风格、良好的经营

状况和高尚的精神风貌，从而为企业塑造良好的整体形象，树立信誉，扩大影响，是企业的无形资产。

四、结论：优秀企业文化是中小企业脱颖而出最持久的因素

现代企业间的竞争，是科学技术和经济实力的竞争，其实质为企业文化力的较量。企业文化对企业长期经营业绩有着重大的影响，重视各级管理人员领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。也许这些年大家对那些倒下去的民企还记忆犹新，比如“巨人”倒下、“三株”枯萎、“飞龙”落地、“标王”折翅、“小霸王”“别姬”……民营企业迅速消亡的原因是因为企业内部没有形成与设备现代化、管理现代化相适应的企业文化理念和企业文化氛围，企业员工在经营活动中没有与企业形成共有的价值观念和行为规范。作为企业，应该更加注重人文的东西，注重人对企业的重要性，而不仅仅是技术设备的先进性。

文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素。资金的多少、技术的高低、优质的产品、完善的服务、精明的决策，往往依托于企业深厚的文化底蕴。企业文化通过改变员工的旧有价值观念，培育他们的认同感和归属感，建立起成员与组织之间的依存关系，使个人行为、思想、感情、信念、习惯与整个组织有机地统一起来，形成相对稳固的文化氛围，凝聚成一种合力与整体趋向，以此激发出组织成员的主观能动性，为达成组织的共同目标而努力。要构建一个积极向上的企业文化，使其真正成为企业发展的核心动力，应该在企业文化建设上实行全员参与的民主管理，强化企业的创新意识，培养职工的评价意识，激发职工的竞争意识，激励职工的创新意识，建设有创造力的学习型企业，打造高素质的职工队伍，营造健康向上的企业氛围。这样，不管市场如何风云变幻，竞争如何激烈，只有凭借出色的企业文化，中小企业才有可能从众多的竞争对手中脱颖而出。

参考文献

1. 林汉川、魏中奇著：《中小企业发展的国别比较》，中国财政经济出版社，2001年。
2. (美) 杰斯汀·隆内克等著：《小企业运营》，华夏出版社，2002年。
3. (美) William L. Megginson 等著：《小企业管理—企业家指南》，电子工业

出版社，2002年。

4. 顾兆光著：《创造竞争优势—21世纪中国中小企业的发展与创新》，京华出版社，2002年。

5. (英) 科林·巴露、罗伯特·布朗著：《小企业三步曲：创立、生存与发展》，机械工业出版社，1999年。

复习思考题

1. 中小企业如何招聘与录用到自己所需要的员工。
2. 中小企业对员工培训与开发的程序有哪些？
3. 了解中小企业员工报酬与奖励的内容和方法。
4. 中小企业如何培育独具特色的企业文化？

214

案例分析

案例一 这样的工资制度可不可行^{*}

红旗配件厂上个月的订单突然增加了很多，但工厂的产量却无法配合。为解决这一难题，厂长周大富把他的心腹爱将罗文由研究室调至生产科，希望他能施展才能，增加该部门的产量。罗文到生产科后，经过几天的详细调查，发现厂里现在的工资制度是计时制，不论工人生产效率的高低，一律以工作时间乘每小时工资率来计算。这种做法无法激励工人增加产量。现有制度规定：每天工作8小时，每小时工资2.4元。在标准情况下，工人每日可得工资19.2元。罗文又翻阅生产记录，发现工人目前每天平均产量只有92件。如果按这种生产量，根本无法如期满足客户的需要；但如果要增加工人，又受机械的限制。罗文想来想

* 案例来源：林汉川主编，《现代企业管理案例》，中国财经出版社，1999年版，第126-128页。

去，最后认为只有采取奖励制度来鼓励工人充分利用现有机械设备来增加产量这一办法。

罗文决定采用 100% 的奖励制度，他订的标准如下：

1. 标准工作时间为 8 小时。
2. 每小时工资为 2 元。
3. 标准产量为每小时 10 件，每天 80 件。
4. 奖金比率 100%。
5. 计算公式为：

标准以下者：标准工时×小时工资率

标准以上者：标准工时×小时工资率 + [(实际工时 - 标准工时) × 小时工资率] × 00%

例如甲、乙、丙三人在标准工时下，其产量各不相同，其工资计算如下：

甲每日产量 72 件，低于标准，依奖励制度可得工资 16 元（按原有工资制度可得 19.2 元）。

乙每日产量 96 件，高于标准，可得工资为 $8 \times 2 + (96/10 - 80/10) \times 2 = 19.2$ 元（和原有工资相等）。

丙每日产量 120 件，高于标准，可得工资为 $8 \times 2 + (120/10 - 80/10) \times 2 = 24$ 元（较原工资高 4.8 元）

新的工资制度颁布后，工人们听说厂里将每小时工资减少了 0.4 元，使得每个月工资减少了 96 元，感到非常气愤，有一些工人消极怠工并扬言要上街游行。

周厂长知道了这件事后大为紧张。他召来罗文责备他为何不先经批准，就轻易修改制度，把事情弄得一团糟。罗文争辩道：“工人以前每天平均产出 92 件，若要维持以前的收入，则每日须生产 96 件。老实说，这很容易办到。而且我订的奖金率为 100%，只要多生产，保证赚的比以前多，谁知他们竟不知好歹要怠工。我不但要坚持继续采用新制度，而且我要将这些抗议的工人开除！”

周厂长语重心长地对罗文说：“大部分工人的教育程度并不高，根本不会费神去计算他的工资得失。要是工资忽高忽低，他们会怀疑厂里是否在其中动了手脚。而且工资计算方法改变后，公司还得多增加一位职员来管理工资，在厂里周转不甚灵活的时候，还要增加人工成本，实在是不明智。我认为订单增加不是长久现象。过一阵子，订单可能恢复到以前的水平。到时候没有较多的工作给工人做，再奖励就闹笑话了。”

罗文仍坚持自己的观点：“本来厂里生产科所采用的工资制度就不合理，使

懒惰工人所得工资和勤快者一样多，其结果使勤快工人觉得生产再多也没有好处，何必拼命？这次所采取的工资制度，赏罚分明，相信不但可以达到增产目的，而且还可以将生产科彻底整顿。至于那些怠工的工人大都是低于工作标准的工人，这些工人正好可以趁此机会予以剔除。何况生产科的工作也不太复杂，新进人员只要受过半个月的训练就可以参加生产。所以……”。

周厂长对于这件事感到非常困扰。他了解罗文的个性，有才干、好胜、肯努力，不过脾气暴躁。以前在厂里有很多人怨恨他，只因自己很赏识他，大家都忍气让他。眼看到了交货日期，偏偏又出了这个问题。

[思考讨论题]

1. 罗文的工资制度是否可以激励生产？如果不可以，是否可以恢复以前的制度？如果可以，应如何引进，才不会引起工人不良反应？
2. 周厂长的意见正确吗？为什么？
3. 对于罗文和工人关系问题，周厂长应如何解决？

第八章

科技型中小企业的成长机制

引言

梦想和执着成就了一个发明家的事业^{*}

对发明创造有着浓厚的兴趣的陈明发，梦想有一天能成为一个推动技术进步的发明家。正是有了这样的梦想和执着的追求，才成就了一个发明家的事业。

电码防伪和纹理防伪。电码防伪是陈明发于1994年底发明的，如何防止企业产品被假冒，让消费者买到放心商品，带着这样的课题，陈明发开始了防伪技术的研究。1995年的5月，电码防伪技术通过了海南省科技厅的技术鉴定，7月，获得专利权。到2003年底，电码防伪专利技术，在国内已有逾万家企业使用，100多家防伪公司专业从事电码防伪技术的生产、推广和信息服务工作。而今电码防伪技术产品已成为我国的主流防伪产品，成功取代了从国外进口的激光全息等防伪技术，产生了巨大的社会效益和经济效益，仅仅创造的就业岗位就达1500个左右。1998年，由于一些公司人员与造假者内外勾结，非法拷贝密码、非法回收密码，造成一部分密码流入造假者手中，从而使假冒电码防伪产品开始流入市场。如何从技术上堵住这个漏洞，成为一个亟待解决的技术难题。陈明发经过半年的研究思考，利用纹理特性成功发明了纹理防伪技术，并使它与现代信息技术结合，获得了广阔的应用空间。纹理防伪技术连续四年被评为“世界首创、国际领先”的防伪技术与产品，在美国、俄罗斯、日本、韩国以及欧洲等几

* 资料来源：<http://www.hipo.gov.cn/fm/1.asp>.

十个主要工业国，均获得了发明专利。2001年3月，中央电视台《科技博览》节目专题介绍了纹理防伪技术，称“把我国的防伪技术提高到了世界领先水平”。纹理防伪技术，经过了五年的市场检验，已经有600多家企业产品采用了纹理防伪技术，其中世界500强企业就有8家采用了纹理防伪技术，如美国杜邦、美国宝洁、美国天合汽配、荷兰飞利浦、日本健伍、日本五羊本田、日本住友化工等……。电码防伪和纹理防伪这两个发明为我国规范市场经济、保护知识产权、维护消费者合法权益作出了重大贡献，但陈明发并没有骄傲，他把这些归功于我国《专利法》对发明创造的鼓励和保护，他时时刻刻提醒自己要有发明、有所创造。

陈明发的创业史。在发明电码防伪之前，陈明发有一家自己的小公司，专门进行技术成果的推广和转化，使科技成果转化成为生产力。两年时间，经他推广，他自己发明的和别人发明的科技成果就有30多项被成功转化。1995年，他将电码防伪专利权入股成立了海南兆信防伪科技有限公司，他占50%的股份，出资人占50%的股份，注册资本1000万元。1996年的6月，他的专利在各省的使用权就卖了2800万元，当年就获大幅盈利。专利技术第一次帮助陈明发成功创立了兆信公司，并使公司不久成为当时海南省第一家国家级高新技术企业。1999年，陈明发将纹理防伪专利权入股成立了东方国际防伪中心，注册资本3000万元，他占51%的股份，技术作价1050万元。公司成立的第一年，仅部分省区的专利使用权就卖了800万元。专利技术第二次帮助他成功地创立了东方国际防伪中心，东方国际防伪中心于2003年迁址上海，更名为上海东方国际防伪有限公司，当年获得上海市高新技术企业资格认证。

陈明发和他的科技型公司能够成功，取得骄人的成绩，是同其不断发明，并将发明技术转化为现实生产力密切相关的。从陈明发的创业史可以看出，科技型中小企业的成长离不开专利技术的法律保护，离不开投资人的合作，离不开企业的制度创新。因此，通过本章学习，了解科技型中小企业的发展模式，弄清科技型中小企业的孵化器运行机制和风险投资机制，掌握科技型中小企业的制度创新、技术创新与管理创新的内容与特点。本章分为四节：

- 科技型中小企业的特点和发展模式；
- 科技型中小企业的孵化器运行机制；
- 科技型中小企业与风险投资的运行机制；
- 我国科技型中小企业的创新。

第一节 科技型中小企业的 特点和发展模式

一、科技型中小企业的特点

(一) 科技型中小企业的含义和特点

1. 科技型中小企业的基本内涵

在高新技术产业中，中小企业成为最重要的组成部分；在中小企业群体中，科技型中小企业是最富有创新活力的部分。一般说来，科技型中小企业是指以高新技术及产品的研制开发、生产转化和销售经营为主体业务的中小企业。但对科技型中小企业的具体界定，各个国家有很大的区别。根据我国科技部、财政部《关于科技型中小企业技术创新基金的暂行规定的通知》的界定，科技型中小企业应具备如下条件：

(1) 企业已在所在地工商行政管理机关依法登记注册，具备企业法人资格，具有健全的财务管理制度；职工人数原则上不超过 500 人，其中具有大专以上学历的科技人员占职工总数的比例不低于 30%。经省级以上人民政府科技主管部门认定的高新技术企业进行技术创新项目的规模化生产，其企业人数和科技人员所占比例条件可适当放宽。

(2) 企业应当主要从事高新技术产品的研制、开发、生产和服务业务，企业负责人应当具有较强的创新意识、较高的市场开拓能力和经营管理水平。企业每年用于高新技术产品研究开发的经费不低于销售额的 3%，直接从事研究开发的科技人员应占职工总数的 10% 以上。对于已有主导产品并将逐步形成批量和已形成规模化生产的企业，必须有良好的经营业绩。

2. 具有高技术开发、高风险、高投资、高成长和高收益的科技型中小企业的特征

其主要表现在以下几个方面：

(1) 科技型中小企业不同于一般的企业，它多半是先有研究成果，而后再建立企业以实现技术的商品化。因此，很多科技型中小企业往往成为高新技术产业发展的开拓者。

(2) 民营科技型中小企业一般是中小型企业或处于起步阶段的新兴公司。它具有更大的灵活性,利用新技术、新发明可以很快开发出新产品。由于起步阶段规模小、投资少、风险有限,所以很多风险投资家愿意投资这种尚未成熟的新公司。

(3) 科技型中小企业存在的前提是科学技术的创新,没有科学技术的发明创造,科技型中小企业就失去存在的基础。因此,科技型中小企业更多地产生于科技发达的国家和地区。发达的科教体系和科技人员自由择业的制度是科技型中小企业发展的重要条件。

(4) 高速成长性 is 科技型中小企业一个重要的特点。企业只要能开发出满足市场的新产品,高新技术产品凭借其新颖性和高技术特性能迅速地占领市场,从而获得巨大的经济效益,进而在短短的几年内由原来的小公司发展成为组织和管理日趋完善的大公司。

(5) 科技型中小企业成功的关键是企业领导团队的素质。在高新技术企业充满风险和艰辛的路途中,只有高素质的领导团队的团结一致、不断创新才能保证企业的顺利发展。风险投资家们在定性评价科技型中小企业包括网络公司时,总是要重点地考察企业领导班子的能力与素质。

(6) 往往不被人们所重视的是科技型中小企业的高风险。实际上由于科技型中小企业所从事的是以科学技术上的新发明、新创造为基础的技术商品化活动,它不可避免地存在开发失败的风险。而20%~30%的科技型中小企业的巨大成功是以70%~80%的企业失败作为代价的。2001年4月美国NASDAQ市场网络估价的大跳水即说明了这一特性。

3. 高新技术企业的其他特点

以专业评估师的视角,从科技型中小企业资产价值来看,特别是从创业板上市的角度看,高新技术企业还有以下特点:

(1) 企业有形资产少,无形资产比重大。根据目前已知的《创业企业股票发行上市审核规则(征求意见稿)》,创业企业在申请股票发行时其总股本应不低于2000万元,而其经审计的有形净资产只需达到人民币800万元。这个门槛的要求说明无形资产相对比例较大。实际上,高新技术创业公司多为科技型中小企业或新兴行业公司,它不需要大片的土地和厂房,也不需要成套的机器加工设备,所以有形资产很少。它只需要很小的加工场地,而像软件公司或网络公司仅只需要普通的办公室即可。高新技术创业公司所具有的魅力在于它的无形资产,包括专利、专有技术、技术秘诀、人才、管理和投资机会等。在高新技术创业公

司的经营资产中，实际上主要是无形资产在起作用。然而这些无形资产多半不在企业的账面上出现，而需要评估师分析和发现并评估其价值。

(2) 企业经营历史短，难以进行价值评估。据目前已知的《创业企业股票发行上市审核规则（征求意见稿）》，创业企业需要有“创业板有关规定要求企业有突出的主营业务，并在同一管理层下持续经营2年以上”的发行条件。这个门槛要求说明高新技术创业公司多为新建企业或新兴公司。由于其经营的历史很短，历史财务数据有限，而在评估中，我们往年是利用公司过去的数据来测算和估计当前的输入变量，因此评估师多半是采用该公司5年以上的历史数据进行回归分析得出估计值，至少也要2年以上的数据回归。可见对高新技术创业企业进行价值评估缺乏历史信息是一个难点。

(3) 企业增长速度快，但未来的不确定性也很大。高新技术创业公司在成立的前几年，往往有着极高的增长速度，并迅速扩张。这种高速增长是基于高新技术的市场发展趋势。高速增长的新公司有可能在高速增长一段时间后继续稳定增长，也可能在高速增长一段时间后迅速濒临破产。对于评估师而言，如何现实地分析其未来的发展趋势，把握其不确定性将是评估价值的关键。

（二）科技型中小企业的现状和发展态势

科技型中小企业对国民经济和科技进步的发展具有独特的作用。1999年，欧盟共有中小企业为1792万家，而科技型中小企业占总数的1/3强。德国高新科技增加的工作岗位85%由科技型中小企业提供，其上缴的国家营业税占全德营业税的47%。美国高科技中小企业创国内生产总值的比重占39%，对外贸易出口额占全美出口总额的31%。而我国1999年和1992年相比，科技型中小企业技工贸总收入增长34.2倍，实现利润增长了19.69%，上缴税金增长了45.58倍，对国民经济的发展贡献越来越大（见图8-1，图8-2）。

在科技进步方面，科技型中小企业具有灵活的高科技产品开发研制机制和经营机制，具有灵活的市场适应能力，是推动整个社会科技发展的重要力量。科技型中小企业的技术扩散和传播直接影响着国家的科技进步。我国科技型中小企业增长迅猛（见表8-1），在53个国家高新技术产业开发区的近2万家高新技术企业中，80%以上是科技型中小企业，有的高新区高达90%以上，它已成为我国技术创新和发展高科技产业的重要力量（见表8-2）。

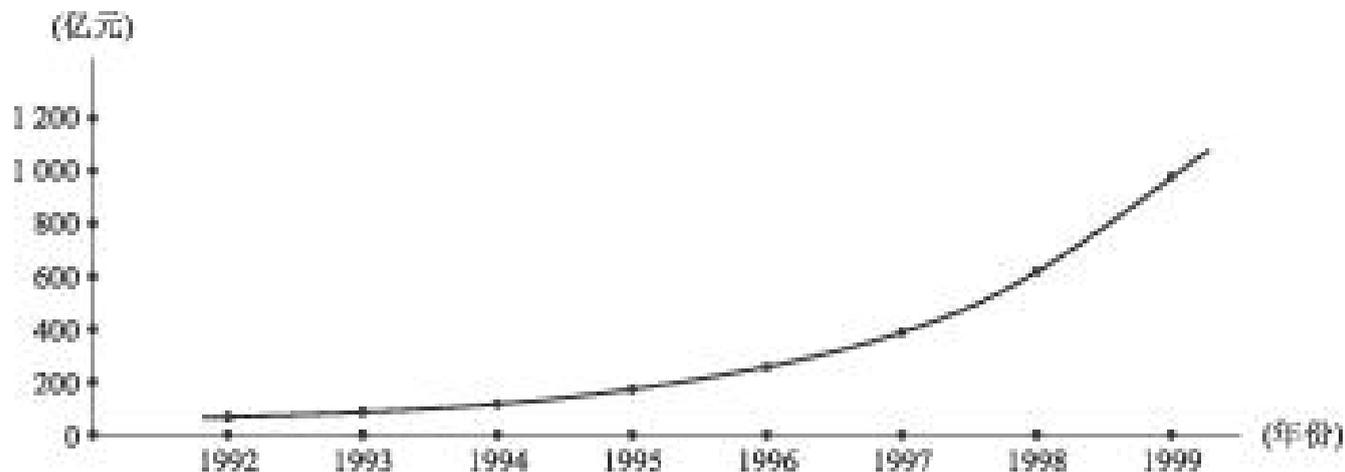


图 8 - 1 我国科技型中小企业上缴税金增长情况

资料来源:《1999 年度全国民营科技企业统计情况》,中国民营科技网,2000 年。

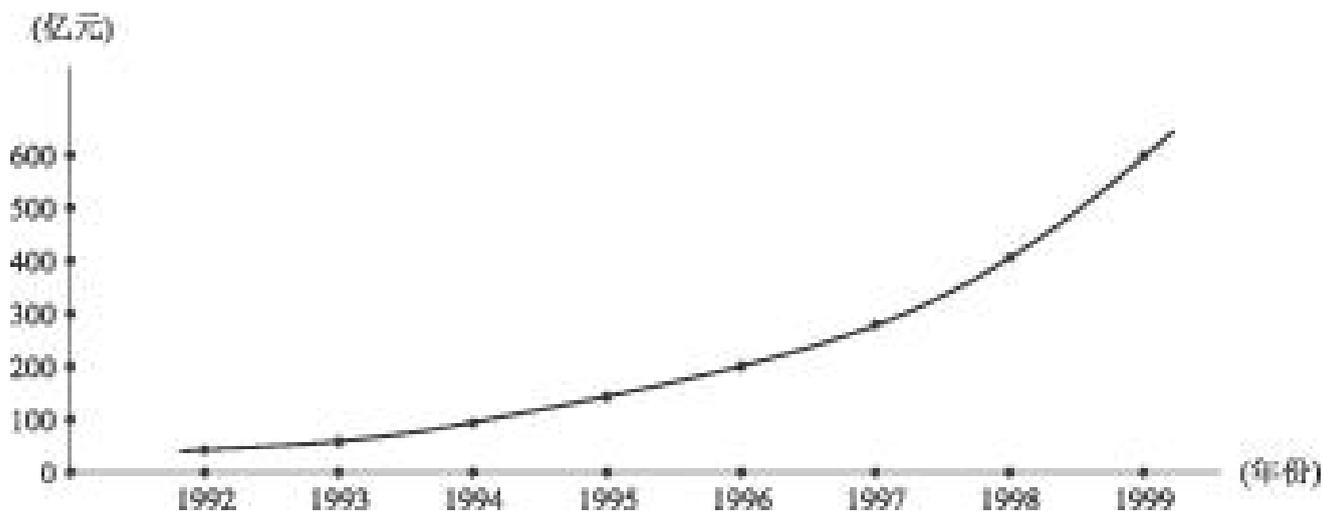


图 8 - 2 我国科技型中小企业上缴税金增长情况

资料来源:《1999 年度全国民营科技企业统计情况》,中国民营科技网,2000 年。

表 8 - 1 我国科技型中小企业的数量变化

年 份	1995	1996	1997	1998	1999
数 量	42 754	46 488	65 435	70 052	79 477

资料来源:《1999 年全国民营科技企业统计情况》,中国民营科技网,2000 年。

表 8 - 2 1999 年我国部分省、市科技型中小企业
在高新技术产业企业中的比例

地 区	北京	上海	福建	辽宁
比 例 (%)	90	95	80	85

资料来源:陆立军、盛世豪,《科技型中小企业:环境与对策》,中国经济出版社,2002.

与此同时，科技型中小企业的国际化步伐明显加快。如 52 个高新区中，1998 年出口创汇达 85.3 亿美元，比 1991 年增长 47 倍，其中的一批优秀企业已经进入国际资本市场融资，开始在国际范围内优化组合生产要素；在企业管理创新方面，科技型中小企业日趋规模化、科学化，他们努力寻求企业发展的制度模式、机制模式，一些企业已摸索、创造了科学规范的现代管理模式，建立了科学的决策、执行和监督系统；一些企业进行了股份制改造，建立了现代企业制度。我国已加入了 WTO，全球经济一体化的进程将在我国加快进行，这就使我国科技型中小企业能更多地接触世界先进技术、新工艺流程和科学管理方法，从而为它们提供了难得的机遇。

二、科技型中小企业的发展模式

科技型中小企业是伴随着新技术革命的迅猛发展而成长起来的。科技型中小企业的发展是以高新技术为基础，故高新技术发展特性决定了科技型中小企业的成长与传统企业不同。一方面它具有高投入、高成长和高回报的特点，另一方面又具有高风险性。考察国外科技型中小企业的成长历程和发展规律可知，尽管科技型中小企业的成长与发展因宏观、微观因素各不相同而有所差异，但其成长模式大致可以归纳总结为以下几种。

（一）自成长型

即企业利用独自创造的高新技术而发展起来的模式，这是西方发达国家科技型中小企业成长的主要模式。这类企业一般从风险企业起步，依靠自有核心技术逐步发展壮大，将企业创业者的人力资本与风险投资者的风险资本有机结合起来，适时进入新的领域并创造出一个崭新的市场，一跃成为市场领先者，具有较强的生命力和抗风险能力。如：Microsoft、Intel、Apple、Dec 等著名的高新技术大企业就是以这种模式由科技型小企业迅速成长为大企业。

（二）转化型

即那些由一般企业演变而成的科技型中小企业。传统的资源优势已越来越难在激烈的市场竞争中为企业带来持续竞争力。为加强企业的竞争力，培养企业的持续竞争力，许多一般企业由传统行业转向高新技术领域，从而发展成为科技型中小企业。典型的例子如芬兰的诺基亚公司。科技型中小企业的转化有的是企业出于适应技术和市场的变化，有的也是在国家产业政策的引导下而进行的，即将传统产业改造成高技术产业。因为高新技术具有很强的时效性，随着经济的不断发展，原来的所谓新技术产业过了一段时间就可能变成了传统产业，高新技术的

标准在不断变化。在国家的产业政策的不断调整下，进行产业结构改造，也应属于这一类。

（三）政府主导型

即在政府主导下，参与组建或直接组建的科技型中小企业。这主要针对一些特殊领域如国防技术，涉及国家重要发展战略等，因而这些企业受到政府部门的调节或直接控制。这类企业由于所处行业的垄断特点而能受到政府的大力资助使企业得以迅速成长，但由于受国家政策保护，直接享用政府资源，往往会带来企业市场竞争力下降等一些副作用。

（四）技术引进型

这类企业更多依靠从外界获得技术源，比如与科研院所、其他企业进行合作研究或委托研究，或通过合资等办法从国外引进先进技术进行二次开发和市场开拓。利用这种方式可以更快速地获得先进技术，在发展中国家和地区较常见这类企业。但这类企业的自主创新能力不强，如果在发展中不注意培养自己的技术创新能力，就容易在市场竞争中失败。因为随着知识产权保护意识的加强，企业所获得的技术也很难是最先进技术，在竞争中难免处于被动地位。科技型中小企业重在技术创新，必须具有持续的技术创新能力，从外界引进技术是科技型中小企业发展过程中的一种手段，而不能作为发展的目的。

第二节 科技型中小企业的 孵化器运行机制

一、企业孵化器现状与功能

（一）企业孵化器发展现状

科技企业孵化器（Business Incubator 或 Innovation Center）通常又称为企业创新中心或企业创业中心，是一种新型的社会经济组织。20世纪50年代发源于美国，是伴随着新技术产业革命的兴起而发展起来的。它通过提供研发、生产、经营的场地、通讯、网络与办公等方面的共享设施，系统的培训和咨询，政策、融资、法律和市场推广等方面的支持，降低创业企业的创业风险和创业成本，提高企业的成活率和成功率。据科技部火炬高技术产业开发中心不完全统计，中国已

跻身世界企业孵化器大国行列，其科技企业孵化器数量目前仅次于美国，居世界第二位，居发展中国家之首。

企业孵化器在整合资源，孵化和培育中小科技型企业以及振兴区域经济，培养新的经济增长点等方面发挥了巨大作用，孵化器也因此在全世界范围内得到了较快的发展。目前仍难以估计全世界到底有多少家企业孵化器，我们通过表 8-3，可以了解目前世界上主要国家和地区的企业孵化器发展状况。

表 8-3 主要国家和地区企业孵化器发展状况一览表

欧盟	2001 年 911 家	始建于 20 世纪 70 年代末。从 80 年代中期以来，欧盟委员会对发展中地区和工业衰退地区建立孵化器提供资助。平均孵化场地面积 5 860 平方米，平均在孵企业 24.7 家，77% 是非营利机构。
美国	2001 年 900 家	重点帮助企业主创建企业。许多孵化器为在孵企业提供种子资金、中间融资或风险资金。税法允许投资者从某项投资中撤资转投于另一家公司，可免交资本利得税，从而促进对孵化器初创阶段和早期阶段的投资。86.5% 是非营利机构，平均在孵企业 14.5 家，扶持公司 2 万多家，为 25 万人提供就业机会。
巴西	2001 年 162 家	始建于 1986 年。1987 年成立全国孵化器和技术园区协会，1992 年开始迅猛发展。平均在孵企业 10 家，每家企业有 10 个雇员。孵化器大部分座落在大学、研究所中，创业人员也主要是来自大学和研究所的教授、学生和研究人员。孵化器靠政府和半私营赞助机构的扶持。
波兰	2001 年 63 家	始建于 1990 年。1992 年成立波兰企业孵化器协会，孵化 1 500 家企业，创造就业岗位超过 6 000 个。平均孵化场地面积 2 500 平方米，平均在孵企业 18 家。孵化器的启动与国际资助有很大关系，场地是利用破产企业的旧厂房改造而成的。
以色列	2002 年 23 家	始建于 1991 年。尽管已有人提出建立半私营、私营和生物技术等新型孵化器，但目前仍全部是非营利性机构，政府不仅资助孵化器的运作，而且还向孵化项目提供 85% 的预算资金。平均孵化 8 个项目。
捷克	1999 年 45 家	孵化器被称为“创业中心”或“科技园区”。职能分为孵化、企业创新和科学研究；创办资金来源于自筹、贷款和各类资助人的支持；由国家科技园区创新协会进行认定，目的是创造新的就业机会。
日本	2002 年 203 家	始建于 1980 年。私立孵化器始建于 1982 ~1983 年。严格意义上的孵化器共计 203 家，其中公立孵化器 159 家，占 78.3%；私营的 44 家，占 21.7%。在孵企业 1 723 家，出孵企业 554 家。1999 年成立日本企业孵化器协会，有 54 家核心成员，600 多家支持单位。
加拿大	2000 年 38 家	始建于 20 世纪 80 年代初，主要由大学或所在地城市政府资助建立。16 家以技术为导向，6 家以农业、餐饮等特殊目的为导向。魁北克等几个主要大省大力支持孵化器计划，安大略等其他省则根本不参与。1995 年成立了“加拿大企业孵化器联合会”。平均每 8 412 万人就有 1 家孵化器。

续表

韩国	2002年 560家	始建于1994年。到2000年12月非营利性孵化器有241家。大学和研究所办的孵化器能得到政府提供的70%的预算支持，几乎每所大学和研究所都有自己的孵化计划。“培育风险企业特别法”是孵化器运作的法律依据。
中国	2003年 489家	始建于1987年。起步阶段由国家科技部推动，以地方科技管理部门和高新技术区为主组建，并纳入国家火炬计划，以非营利机构为主。2003年中国创业中心在孵企业达31385家，拥有孵化资金总额33.3亿元；在7000余名创业中心管理人员中，具有硕士学位以上学历人员的比例是14.7%；各类创业中心内企业共获得国家级科技计划项目719项，获得资助金额8.5亿元；在孵企业申请专利万余项，其中发明专利3589项。2003年全国创业中心累计毕业企业9565家，比1999年增长了4倍；创业中心毕业企业和在孵企业的营业总收入分别为851.7亿元和892.8亿元。
俄罗斯	2000年 60家	1997年通过科技创新政策特别计划，建有70个科学园区、18个国家级科技创新中心、18家地方科技创业中心和50万家小型高科技企业。设有专项资金资助创新项目并为投资高科技项目的个人提供担保。
印度	2001年 20家	1984年国家科技创业发展委员会实施科技园（STEP）计划和科技企业孵化器（TBI）计划。其目的是建立产、学、研之间的联系，促进科技人员创业，并为小企业研发提供支持。TBI服务于创业初期的企业。目前有18家STEP，2家TBI。
澳大利亚	1997年 63家	1988年建有17家企业孵化器，1994年后每年以6家的速度增加。政府每年拨款近800万澳元以加快创建孵化器。
墨西哥	1995年 13家	始建于1990年。有9家技术集群型孵化器，主要由国家科委资助，大学和科研机构是主要发起人，大多数采用托管形式，委托大学和研究中心管理。

资料来源：根据吴寿仁，李湛，王荣，《世界企业孵化器发展的沿革、现状与趋势研究》。（《外国经济与管理》，2002（12））和www.New.sohu.com，（2004年08月14日）收集整理。

一般来说，企业孵化器有许多明显的特点：入驻的企业是经过审慎选定的，它们往往正处于发展的早期或初创时期并具有发展潜力；这里给每个租户提供工作空间，提供企业运营所需设施，例如通信和管理设施；负责训练、开发和帮助提高企业家的管理能力；提供关键的诸如法律和金融方面的专业性服务；租金和服务费用合理以使新建企业不致负担过重；在孵化器中经过一段时间的“实习”，企业家取得业务“资格”，从孵化器中“毕业”，另觅场所扩大发展规模。

（二）企业孵化器的功能

企业孵化器的功能在不断深化，创建初期往往只是提供孵化场地和公用设施。随着企业孵化器的不断发展，其孵化功能也在不断深化，对在孵企业的服务能力也在不断增强。DinyarLalkaka（2001）认为，目前企业孵化器已从第一代演

变到现在的第三代：第一代，20世纪80年代企业孵化器的功能只限于提供孵化场地和公用设施；第二代，90年代除了第一代功能外，还提供商业咨询和专门化服务；第三代，2000年到至今，又增加了提供资金和盈利及风险投资的支持和帮助。身为企业孵化器的发源地的美国，其软环境发育得比较健全。据全美企业孵化器协会（National Business Incubators Association：通称NBIA）2001年的统计，美国70%以上的孵化器均提供下列服务：

- 商务基础设施支持；
- 市场活动支持；
- 会计财务支持；
- 融资支持；
- 建立在孵企业的横向沟通网络；
- 建立与高等学校、研究机构的合作关系；
- 会议室的提供；
- 公共办公服务的提供。

一般来讲，各国各地区的孵化器由于所处的地域不同，所承担的功能也是不同的。很多学者对此都做了相关研究。我国学者叶文、卢强将孵化器的功能分为以下四个方面：

- 提供综合性基础设施。
- 提供资金支持。
- 提供良好的创业环境。
- 提供完善的咨询和培训服务。

马庆斌、刘晓丽等人从孵化器的空间角度上把孵化器的功能分为四个方面：

- 景观功能。
- 经济功能。
- 体制及意识创新功能。
- 生态环境功能。

孵化基金的建立和综合配套服务是创业中心必备的基本功能。而创业中

来源于NBIA官方网站：www.nbia.org。

叶文、卢强：《我国企业孵化器建设与发展浅析》，《改革与战略》，2000（5）：58-63。

马庆斌、刘晓丽：Business incubator and its spatial analysis: take Xi'an business incubation center as an example,《人文地理》，2002, 17（2）：14-17。

心要真正起到促进科技成果转化、提高企业技术创新的作用，就必须为这些孵化企业提供创业资金。这样，建立孵化基金，进行风险投资，就成了创业中心的核心功能。这也是孵化器在市场经济大潮中重新定位并有所作为的战略选择。

孵化器的核心功能通过两个方面表现出来：创新功能和社会功能。所谓创新功能是指孵化器在技术创新方面的功能作用，这是孵化器的本质功能。从孵化器所表现出来的功能上看，无论是提供综合性基础设施、资金支持，还是提供良好的创业环境和完善的咨询、培训服务，都是技术创新所需要的因素，孵化器的创新功能正是通过这些功能要素表现出来。孵化器的本质功能就是创新功能。此外，孵化器还履行着某些社会职能，如增加就业、保护生态环境、营造创新文化氛围等。高新技术要求与环境建设、生态保护同步发展，才能塑造成功的孵化器。如无锡高新区正在创建 ISO 14000 国家环境示范区，其区内的绿化率高达 35.8%，被英国权威性的投资杂志《企业测位》评为亚太地区最佳投资环境工业区。

一个成功的孵化器离不开五大要素：共享空间、共享服务、租用企业、孵化器管理人员、扶植企业的优惠政策。企业孵化器为创业者提供良好的创业环境和条件，帮助创业者把发明和成果尽快形成商品进入市场，提供综合服务，帮助新兴的小企业迅速壮大形成规模，为社会培养成功的企业和企业家。

二、企业孵化器的组织形式

（一）企业孵化器组织形式的类型

随着经济环境的变化和人们对企业孵化器认识的不断深入，企业孵化器的特征、目标、功能和表现形式等都在不断发展、变化，它正逐步向着多样化、多元化的方向发展。企业孵化器组织经历了经典综合型企业孵化器（着眼于企业组织创立）、现代综合型企业孵化器（着眼于孵化企业快速发展）、专业技术型企业孵化器（着眼于对某一专业技术领域企业进行孵化）、专业人才企业孵化器（着眼于扶持专门人才创业）、国际企业孵化器（着眼于外国企业创业）、虚拟企业孵化器（着眼于孵化企业配置创新资源）和创业投资集团孵化器（着眼于集团投资主导孵化企业）等 7 种组织形态。这 7 种孵化器组织形态的比较如表 8 - 4 所示。

表 8 - 4

各种企业孵化器组织形态的比较

类型	投资主体	目的	服务对象	服务功能	本质特征
经典综合型企业孵化器	政府或社区投资	降低创业成本	创业者	提供低租金设施, 落实优惠政策, 代理政府部分职能并提供一般性管理咨询	初级形态
现代综合型企业孵化器	官、产、学、研和社团等共同投资	追求孵化企业的快速发展	新创和高速发展的中小企业	提供中介服务、种子资金、技术和创业培训等	企业、大学
专业技术企业孵化器	产、学、研和综合孵化器联合投资	促进专业技术的商品化	某一专业技术领域的企业	提供专业技术平台、通用专业技术设备和商务服务	大多数综合孵化器参与投资
专业人才企业孵化器	一般由政府投资	扶持专门人才创业	某一类专门人才	提供专业化服务和特殊优惠政策	一般出现在发展中国家和地区
国际企业孵化器	政府、孵化器和企业都可能参与投资	促进外国企业成长, 繁荣本地经济	外国企业	提供共性和个性化服务	孵化对象国际化
虚拟企业孵化器	政府、孵化器、中介机构和企业等都可能参与投资	按市场机制配置创新资源	社会企业	通过互联网, 提供企业管理、技术信息、市场信息和法律援助等咨询服务	为企业服务的机构
创业投资集团孵化器	一般由企业集团投资	企业创业和正常运作	新创企业	融合风险投资、多元化控股、专业孵化器的功能, 提供企业发展战略、品牌经营和公司治理结构方面的支持	风险投资与孵化器相结合

资料来源: 吴寿仁, 李湛, 王荣: 《世界企业孵化器发展的沿革、现状与趋势研究》, 《外国经济与管理》, 2002 (12): 24 - 30。

在以上 7 种孵化器中有的相互之间存在时间先后和前因后果关系, 如经典综合型企业孵化器和现代综合型企业孵化器; 有的则彼此不存在时间先后和前因后果关系, 如专业技术企业孵化器与专门人才企业孵化器, 专门人才企业孵化器和虚拟企业孵化器等。

(二) 企业孵化器的组织结构

组织结构的基本思路是将孵化与投资分开, 成立孵化器管理公司, 下设孵化器基金和孵化器两块内容 (见图 8 - 3)。孵化器基金主要负责融资功能, 而基础

服务和专业服务则由孵化器来实现，核心仍是孵化器。其中外界专业机构和风险投资都是孵化器管理公司可以实现资源共享的部分。这种管理结构的好处是首先它明确了孵化和投资的关系，有利于引导风险投资投向在孵企业。其次，孵化器因持有孵化企业的股权，利益更加相关，可以充分调动其工作热情。孵化器管理公司的存在保证了孵化器能够提供更高质量的服务，增强了资源的利用率，有利于孵化器的专业化发展，使大规模的孵化成为可能。



图 8 - 3 孵化器的组织结构

（三）我国孵化器的组织结构

目前，我国许多孵化器可以划分为盈利性或非赢利性企业孵化器两大类。下面以两个案例分析我国孵化器的组织结构。

1. 我国非盈利性孵化器——天津市科技创业服务中心（天津国际企业孵化器）的组织结构

20 世纪 80 年代末筹建，创业中心属于在天津市科委直接领导下的自收自支型事业单位。机构轻巧，人员精简，工作内容多、办事效率高是创业中心管理的主要特点。人员的聘请尽量根据岗位需求而定，既有素质相对较高、管理能力较强、懂专业知识的人才，也聘一些临时工，做辅助工作。

办公室主要负责中心内部的管理职能，如人事、劳动工作、档案统计、宣传、对外联络等；财务部主要负责中心内部的财务管理，收取各项服务费，对企业财务人员进行咨询、培训、汇总进驻企业财务报表，并协助企业进行融资等；企业部负责对进驻企业的管理，从企业进驻审批到企业的日常问题、立项、开拓市场、解决生产中的横向联系、产品认定、政策咨询、培训、组团、交流、毕业等工作；管理部主要负责向进驻企业提供各项服务设施的管理，包括通讯设备、信息、安全、生活服务等。其具体组织结构见图 8 - 4。

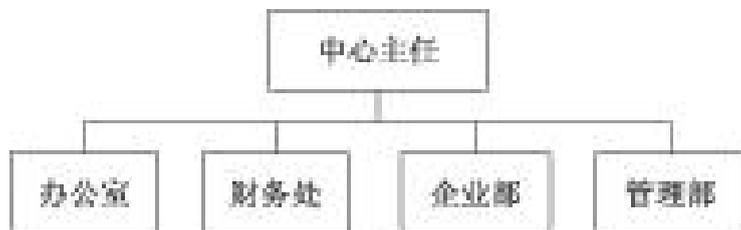


图 8 - 4 天津市科技创业服务中心的组织机构

2. 我国盈利性孵化器案例——北航天汇科技孵化器有限公司

继北京市第一家科技孵化器在北京医科大学正式挂牌之后，北航新材料高科技孵化器于 1997 年宣告成立。该孵化器由北京市科委与北京航空航天大学共同组建，旨在促进北航及周边高校科技成果转化、扶植和培育科技企业成长、培养和造就科技企业家。1999 年 4 月北航孵化器成为北京市第一家企业运作机制的科技孵化器有限公司——北京北航天汇科技孵化器有限公司。其资金来源于北京市政府支持，北京航空航天大学则以技术实力、人才和基础设施支持为主。北京北航天汇科技孵化器有限公司按照现代企业管理的模式，实行董事会领导下的经理负责制，公司设以下各部门如图 8 - 5 所示。



图 8 - 5 北京北航天会科技孵化器有限公司的组织机构

综合服务部： 下设若干分部，开展业务有：专利代理与咨询、培训；法律咨询、诉讼代理、合同审查、法律培训；会计、财务代理、工商税务、财政报表代理；市场调研与开拓咨询；人才管理、人才招聘与档案管理；中小企业家综合素质培训（包括法律、专利、市场营销、企管、财务、金融、相关政策）。

管理咨询部： 企业战略规划、管理咨询、政策咨询、企业注册登记与变更、企业改制、高新技术企业认证、高新技术出资认证等。

投资管理部： 管理孵化器的在孵项目、对外投资与投资服务、投资管理、融资与融资服务。

发展研究部： 国家政策研究、中外风险投资及企业孵化器研究。

总之，无论事业单位型的，还是商业型的，作为真正意义上的科技企业孵化器，其宗旨和功能都应该是一致的，那就是坚持培育高新技术企业和企业家，促

进科技成果转化的宗旨，体现增加新的经济增长点的宏观社会功能和强有力的综合孵化服务的微观功能。实际上，我国现有的孵化器大多为两者的混合型，即由政府主办或由政府不同程度地引导性地投入，实行企业化管理的事业建制。政府主办的孵化器的最大优势就是财税等优惠政策上的倾斜，商业型孵化器的最大优势就是管理上的高效性。因此，无论是政府主办的事业型孵化器也好，还是商业性的孵化器也好，应该说是各有各的需求，政府需要的是宏观社会效益，商业孵化器则是一种受利益驱动的市场行为。正是由于管理体制和运作模式上的差异，导致这两种类型的孵化器利弊的存在。目前，事业型的孵化器有向商业型孵化器发展的趋向。其实，两种体制类型的孵化器若能趋利避弊，进行合理有效的组合，则可能会使孵化器达到一种理想的孵化状态。

三、企业孵化器的发展模式

（一）企业孵化器的发展模式

孵化器发展模式主要指孵化器核心服务内容及收益模式。主要有政策优惠模式、物业基地模式、综合服务模式、专业咨询模式、创业投资模式、参与管理模式。

1. 政策优惠模式

这是孵化器利用其政府背景或社会形象取得当地政府的政策支持，为孵化企业营造宽松的外部发展环境。此模式与孵化器的个体规模及地区社会贡献和地区政府的重视和支持密切相关。

2. 物业基地模式

这是指孵化器利用其孵化基地为入驻企业提供价格低廉、服务周到的办公经营场地以及会议室、商务中心、通讯、网络等公共设施。此模式构成孵化器最基础的服务内容和最主要的收益来源。

3. 综合服务模式

这是通过为创业者和新办企业提供从工商、税务登记，财务、人事代理到政策法规和行业技术信息等一系列的综合服务，减少非经营性事务，创造有利于孵化对象发展的条件。此模式收益较小，却是孵化器普遍采用的模式。

4. 专业咨询模式

这是孵化器利用自身的人才资源优势或社会化咨询力量为企业提供发展策划、股权设计、制度建设、咨询诊断、技术评估、项目评价、可行性研究等专业化分析和建议。此模式必须利用社会中介机构的力量，在此模式下可以形成孵化

器核心竞争能力。

5. 创业投资模式

这是基于孵化器对入孵企业和项目的把握、对创业者的了解，由孵化器直接对企业和项目进行投资，以期在未来实现较高的股权变现收益。此模式需要孵化器有专业的投资管理队伍和相当规模的投资资本和持续投资能力，创业投资风险大，同时预期收益也比较高，是孵化器实现发展和积累的重要手段。

6. 参与管理模式

这是孵化器直接派人进入孵化企业和项目，直接参与对企业和项目的具体经营和管理。

孵化器根据提供的服务内容取得孵化收益。根据孵化收益的实现时间可以区分出近期收益模式和远期收益模式。孵化器通过提供政策、场地、服务等在当期就可实现经济利益。孵化器通过过渡即期的部分收益而占有孵化企业一定的股权，当企业进行股权转让、回购、上市时孵化器可以得到较高的回报和收益，这就是远期收益模式。孵化器要形成积累，培养自我发展能力，就必须探索多元化收益模式。

以上各服务模式的不同组合，形成了丰富多彩的孵化器运营模式。在建设和发展科技企业孵化器事业中，需要根据各自的具体情况，充分利用其优势资源，选择适合自身发展的发展模式。

（二）制定孵化器的发展模式

1. 进行孵化器项目的可行性分析

编制商业计划书单凭一腔热情是不能保证孵化器的成功的，必须投入时间充分收集信息，谨慎分析孵化器的组建是否可行，并将可行性分析的结果作为以后制定商业计划的基础。可行性分析的基本框架包括以下几部分：

（1）资源：孵化器从创立到预计盈利的期间内，需要哪些资源，需要多少资金、设备和人员，怎样得到这些资源，是否有投资者愿意进行投资；

（2）管理：对总经理的要求有哪些，能否找到合适和称职的总经理；

（3）市场：孵化器所在的地区是否有足够的新创企业，是否有提供相似服务的竞争者或潜在竞争者造成威胁，孵化器选择哪一块目标市场；

（4）产品/服务：为了满足当地创业者的需求，保证入驻企业的成功，孵化器需要提供哪些服务和硬件资源。

2. 建立投资主体多元化的现代企业制度

在进行了充分的可行性论证后，就要根据商业计划书的框架组建孵化器企

业。为了克服政府主导型孵化器的弊端，必须严格按照现代企业制度组建孵化器，建立现代股份制企业。吸引多方面社会资金投入入股，组建股东大会、董事会，还可吸收政府有关部门代表、成功的企业家进入董事会，他们可以帮助孵化器同社会各种资源建立网络联系。

3. 构建合理的盈利模式

孵化器企业想要生存下来并发展壮大，必须要自负盈亏。要达到自负盈亏，必须要解决现金流问题，了解资金的来源与运用，确定盈利的模式。孵化器的收入来源分为当期收入和延期收入两类（见表8-5），根据孵化器收入的不同来源和组成，孵化器有三种可供选择的盈利模式：

表8-5 孵化器的收入组成

收入类别	当期收入	延期收入
物业管理收入	房租、设备租金等收入	销售收入或利润分成
商务服务收入	电话、传真、会议等服务收入	股权收益
管理咨询收入	法律、财务、市场等咨询收入	股权分红

(1) 房地产模式。这种模式一次性投入孵化器所需的场地、设备等基本设施，接着就坐享其成，不需要大量的后续投资，收入主要来自于入驻企业缴纳的房租和其他物业管理收费等。这种模式接近于物业管理，对孵化器中的企业帮助不多，不建议采用。

(2) 房地产+投资模式。这种模式下的投资者一般是政府或其他非盈利部门。孵化器的收入来自于物业管理收入、服务收入及投资者的资金投入。在提供房地产一次性投入后，还需不断地后续投资。这种模式下的孵化器一般选择高成长性企业，而不用考虑当前的盈利问题。这种模式类似于我国目前大多数孵化器运营的实际情况，国家及省市各级政府部门和非盈利机构充当投资者，组建孵化器，实现技术创新和产业化等目标，孵化器的初始投资和后期运营成本均由其承担。

(3) 风险投资模式。这种模式将孵化器看作种子基金投资的工具，投资者向孵化器一次性投入大笔封闭资金，可供孵化器长期使用（约5~10年）。孵化器服务于高成长性企业的培育，并选择一些有潜力的入驻企业投入资金，以换取一部分股权，在企业成长后获得股权利益。这种模式是最能促进技术创新和企业发展的模式。但在实际中运行起来非常困难，必须综合考虑孵化器的当前生存和长远发展。

为此，建议我国的孵化器采用（1）和（3）的组合模式，即“现金收入+股权收益”的盈利模式，并以现金收入为辅，股权收益为主。这样既顾及了当前的生存和盈利，又有利于新创企业的培育。

4. 根据各企业情况合理分配资源，提高孵化效率

在企业申请进驻时，就要根据企业在管理团队、产品/服务、市场和融资能力等方面的表现评估企业的成熟度和成长潜力。

四、企业孵化器的运行机制

企业孵化器的运行机制是指孵化器的运作方式、模式、特征及其规律。在不同的国家和地区，根据不同的情况，也有特殊的运行机制。总结和研究孵化器的机制问题，尤其是具有中国特色的机制问题，对规范和促进我国企业孵化器的进一步发展具有重要意义。

（一）政府行为与商业行为相结合的机制

一般来说，企业孵化器是不以盈利为目的的科技服务机构，主要在各国中央或地方政府的资金和各种优惠政策（尤其是税收减免）的支持下运行，同时，需要孵化器的经营者在孵化器中实行商业化管理，通过对入驻企业人提供有效和有偿的服务获取利润，以支付孵化器正常运行的各种开支，使孵化器真正走上健康持续的发展道路。但在哪些方面进行结合，结合到什么程度，仍是值得考虑的问题。从长远发展趋势看，政府参与行为若在孵化器起步阶段的基础设施建设完成以后，仍以资金投入为主要形式，很容易导致管理上的混乱和低效，若以提供信息与网络为主，相比之下则更能发挥优势。

（二）入驻企业的筛选机制

孵化器对入驻企业要有严格的筛选机制，这是保证孵化质量的条件之一，也是保证资源有效使用的重要前提。这种筛选主要从以下几个方面进行：首先，对入驻企业的技术研发能力进行审评；其次，对入驻企业的申请和发展计划进行审评；第三，对产品的市场开发前景进行评估；最后，从中选择研发能力强，发展计划完善、产品前景好的企业入驻。需要注意的是，对于生物技术及生物技术产业、环保技术及环保装备产业、信息技术及信息服务产业、新材料技术及新型器件产业、新能源技术及节能产业等朝阳产业有关的企业应给予重视，在同等条件下应当优先入驻。

（三）过程中的培育机制

孵化过程中的培育机制是孵化器运行的核心机制，孵化的效果如何在很大程

度上取决于培育机制的有效与否。孵化器培育机制的主要内容包括:

1. 帮助入驻企业获得政府科研项目拨款或从风险投资商那里进行融资;
2. 提供办公场所和相应的办公设施;
3. 提供与企业成长有关的各种咨询服务, 如企业发展、技术开发、战略管理、市场营销、竞争分析、法律顾问、会计等;
4. 对企业人员进行系统化培训, 提高其技术水平和管理能力;
5. 通过与政府的交涉, 为入驻企业争取各种政策优惠, 如减免税收、提供低息贷款等;
6. 通过与大企业、高等学校、科研院所等机构建立协议, 争取他们的帮助, 用他们各自的优势为入住企业的发展提供咨询、培训、诊断和发展以及策略等。

(四) 孵化成功后的保障机制

孵化成功后的保障机制是指在入驻企业孵出以后, 孵化器原则上还要对其经营提供一定的后继保障。这样做的目的在于, 一方面可以进一步强化企业的运营能力; 另一方面有利于吸收成功企业继续留在孵化器中, 这对提高孵化器的声誉和振兴当地经济将起到良好作用。

(五) 孵化器的自我提升机制

孵化器不但要照顾好入驻企业, 其自身也要不断发展提高, 这是孵化器的自我提升机制所应完成的使命。具体包括:

1. 提高孵化能力

孵化器能力提高主要依靠孵化器管理人员的能力与水平, 因此, 孵化器管理人员的选择极为重要。一些成功的孵化器在这方面作出了有益的尝试。如美国的企业发展公司(EDI), 主要由具有企业管理经验的全职人员运作, 这使 EDI 提供专业化的管理和多样性的服务项目成为可能。

2. 扩大孵化规模

孵化器创新机制的发展要靠相互间合作与联系, 而现实情况是各个孵化器之间的合作与协同行为却是很少的。因而, 需进一步加强联系和强化, 对具有普遍性、全局性、关键性、基础性的项目或技术难题进行联合技术创新和攻关。

3. 拓展服务对象

孵化器还可以服务于孵化器外的新创企业和企业孵化过程相关的个人, 这种服务对象的拓展不仅会为孵化器广开财源, 还能扩大孵化器的影响, 增加孵化器与社会各方面的联系, 甚至有可能在服务对象中找单位孵化器自身入驻企业投资或销售产品的客户。

4. 开展多种经营形式

孵化器要开展多种经营方式，尽可能依靠自身运作产生的现金流。如直接在孵化企业内参股、参与管理，从企业出售或成功的经营中获取持久的收益，其中最典型的案例是1989年武汉创业中心对三特索股份上市交易，武汉创业中心获得投资回报82万元人民币，投资回报率达273.3%。因此，实行多种经营方式，无疑是孵化器快速回笼资金的一剂良方。

（六）我国孵化器存在的机制问题

1. 投入机制

不同投入主体决定着孵化器的不同性质和特点。直到现在，政府一直是我国企业孵化器的主要投入者，政府对我国孵化器的发展起着决定性的作用，但政府投入主体也带来了一系列问题，如政府和孵化器的关系含混，孵化器进一步发展的资金来源缺乏，孵化器定位模糊，无法进行直接创业投资等等。

2. 决策机制

孵化器由谁来决定？日常事务如何进行？

3. 运营机制

孵化器收入从哪儿来？孵化器可以赢利吗？孵化器可以进行投资吗？什么是良好的孵化器运营机制？

4. 退出机制

孵化器企业何时退出孵化器？毕业、肄业还是死亡？合理的标准是什么？

这些机制问题的深入研究和解决，将有利于科学合理的孵化器发展机制，以促进孵化器更快、更好地发展。

第三节 科技型中小企业与风险投资的运行机制

一、风险投资的特点与功能

（一）风险投资的定义和特征

风险投资（venture capital），或称为风险资本、创业资本。根据美国全美风险投资协会的定义，风险投资是由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、有巨

大竞争潜力的企业中的一种权益资本的行为。根据欧洲风险投资协会的定义, 风险投资是一种由专门的投资公司向具有巨大发展潜力的成长型、扩张型、重组型的未上市企业提供资金支持并辅之以管理参与的行为。联合国经济合作和发展组织(OECD)的24个工业发达国家在1983年召开的第二次投资方式研讨会上认为, 凡是以高科技与知识为基础, 生产与经营技术密集的创新产品或服务的投资, 都视为风险投资。《关于尽快发展我国风险投资事业的提案》中认为, 风险投资是一种把资金投向蕴藏着失败危险的高技术及其产品的研究开发领域, 旨在促进高技术成果尽快商品化, 以取得高资本收益的投资行为。

美国是风险投资发展最早的国家, 以1946年世界上第一家风险投资公司——美国R&D公司的成立为标志, 目前已有4000多家, 投资额有600多亿美元。日本在1995年创立一个风险投资市场, 聚集了1800多家风险投资合同。英国是欧洲风险投资业的“领头羊”, 其风险投资额占全欧风险投资总额的40%~50%。法国于1998年拨款6亿法郎设立了“风险投资国家基金”。以色列首席科学事务所仅1995年投向高新企业的风险投资就达5亿美元。与此同时, 韩国、新加坡, 我国台湾、香港等地区也都在积极发展风险投资业。我国内地风险投资业的正式启动是以1985年9月国务院正式批准成立“中国新技术创业投资公司”为标志的。随后, 全国各地都相继建立了“科技风险投资基金”或“科技发展基金”。沈阳市政府率先建立了科技风险开发投资基金; 北京市政府集资了5亿元成立了风险投资公司; 上海市出资6亿元设立了高科技成果转化风险资金; 深圳市准备筹集数10亿元, 建立科技风险投资基金等等。迄今为止, 我国已成功地建立了53个高新技术产业开发区, 使我国风险投资的发展有了一定的基础。根据新风险投资公司初步统计数据, 目前在中国运作的风险投资机构约180家。其中, 国内机构约120家, 不包括各种孵化器、中介机构和新成立的投资管理公司等。国外机构约60家, 仅包括在中国国内或香港有办事机构的公司, 因为只有这些机构才会真正在中国开展风险投资业务。调查发现, 国内的很多风险投资机构普遍存在着资金规模小, 缺乏专业人员的现象, 也没有真正投过什么项目, 总计120多家风险投资公司中运作得比较好的只有49家。同时, 大多数国外的风险投资机构并没有真正在中国开展业务, 总计60多家在中国有业务的机构也只有39家比较活跃。应该说, 只有这88家机构才是真正专注于中国的风险投资, 也真正在中国投过一些项目。

就风险投资的实践来看, 风险投资基金从本质上讲是高科技企业的孵化器, 它按照投资、培育、出卖、再新投资的循环方式进行, 以实现“滚动式”开发。

因此，风险投资不同于一般投资，有其自身的特点。

1. 风险投资具有高风险、高收益性

风险投资的对象是刚刚起步或还没有起步的高技术中小企业，具有很大的不确实性即风险性。在美国硅谷，有一个广为流传的所谓“大拇指定律”，即如果风险资本一年投资10家高科技创业公司，在5年左右的发展过程中，会有3家公司垮掉；另有3家停滞不前；有3家能够上市，并有不错的业绩；只有1家能够脱颖而出，成为一颗耀眼的明星，给投资者以巨额回报，而这家企业就成为“大拇指定律”中的“大拇指”。据统计，美国风险投资基金的投资项目中有50%左右是完全失败的，40%是不赚不赔或有微利，只有10%是大获成功。与高风险相联系的是高收益。一般来说，投资于“种子”式创立期的公司，所要求的年投资回报率在40%左右；对于成长中的公司，年回报率要求在30%左右；对于即将上市的公司，要求有20%以上的回报率。投资额一般占风险企业股份的20%~30%。通常不进行控股，以分散投资、规避风险。风险投资家的目标毛利率为40%~50%以上，税后净利润率为10%以上，期望几年后公司上市时以15倍以上的市盈率套现，获取高额回报。虽然风险投资的成功率较低，但一旦成功，一般足以弥补因为投资失败而导致的损失。美国1996年风险投资的回报率为19.7%，英国则为42.9%。

2. 风险投资是一种长期性股权投资

风险投资从投资到回收通常在3~7年之间，这个投资项目一般经历创立、开拓、成长、成熟四个阶段。以美国为例，创立阶段要投入大约300~500万美元。以后每个阶段的投资大概要翻一番。而且在投资期间，风险投资者还需根据企业发展的不同阶段给以不同性质的资金融通，分阶段地继续注入风险资本。依靠风险资本来发展壮大科技型中小企业是一种最理想的选择方式，并且这种股权投资方式将风险投资家与风险企业的利益紧紧拴在一起。

3. 风险投资具有周期流动性

投资者的着眼点是权益的增长而不是短期的利润，风险投资的目的是尽量以高价将风险企业卖掉，以便收回投资，实现风险资本与产业资本的置换。因此，风险资本也呈现出一种周期流动性的重要特征。

4. 风险投资具有很强的参与性

为了保证项目的顺利实施和锁定风险，风险投资家还进入企业决策层，利用已有的经验、学识、管理能力，帮助企业制定发展规划、技术评估、研究开发、融资、市场开发及资产运行等，协助企业建立一个高素质的管理队伍。因此，风

险投资家不仅要精通专业科技知识，熟谙最新技术发展动态和发展趋势，也需要他们具备较高的管理技能和精通金融等方面的知识。

5. 风险投资大都投向高技术领域

风险投资是以冒高风险为代价来追求高收益的。而高技术产业，由于其风险大，产品附加值高，因而收益也高，迎合了风险投资的特点，就成为风险投资的热点。据统计，美国 1991 年风险投资约 37% 投向计算机领域，12% 用于通信领域，11% 用于医疗技术，12% 用于电子工业，8% 用于生物技术，只有约 10% 用于低技术领域。

（二）风险投资的功能

风险投资是伴随高新技术产业兴起而发展起来的，是促进科技成果转化的重要资金支持途径之一，具有其独特的功能。

1. 科技型中小企业培育功能

风险投资一方面提供企业急需的、难以从其它渠道获得的长期性资本。美国经济之所以具有最强大的生命力和竞争力，最根本的原因是高科技的推动作用，而 90% 的科技型中小企业是在风险投资的帮助下成长起来的。如数据设备公司、Intel 公司、Compaq 公司、Dell 公司、Sun 计算技术公司、Microsoft 公司、Apple 电脑公司等都是在风险投资的支持下成长壮大的。另一方面肩负着输入管理技能、知识经验、市场资讯资源的责任。因此，风险投资这种资本、管理并重投资方式，使得由风险投资支持的科技型中小企业成长速度也大大高于同类公司。

2. 科技成果转化功能

一个科研成果从最初构想到形成产业，一般要经过研究、开发、试点和推广四个阶段。风险投资支持的重点是开发和试点这两个阶段。正如美国斯坦福大学国际研究所所长米勒所说：由于科学研究的早期阶段有风险投资的参与，使科学研究成果转化为商品的周期已由 20 年缩短到 10 年以下。在我国科技成果转化十分低下，国家科技部和国家统计局提供的有关资料表明，我国每年仅专利技术就有 7 万多项，但其实施率只有 10% 左右，科技成果转化为商品并取得规模效益的比例约为 10% ~15%，而发达国家这一比例一般为 60% ~80%。其中缺乏风险资金的支持是一个重要原因。据原国家科委《科技成果转化的问题与对策》课题组所作的调查表明，在已经转化的成果中，风险投资只占 2.3%，而在美国则占到 50% 以上。因此，大力发展风险投资是加快我国科技成果转化，实现科技经济一体化的需要。

3. 风险分散化功能

风险投资体系提供了高新技术成果转化过程中的风险社会化承担的机制。它一方面减少了创业者所承担的风险程度，提高了风险投资者的积极性；另一方面有效防止了科技型中小企业成长中的风险向常规金融机构过度集中，从而增进了金融体系的稳健性。

4. 资源配置优化功能

由于银行在资源配置上最终存在逆向选择倾向，风险资本因追逐高额利润投资于科技含量高、有高成长潜力的企业。在市场经济条件下，对利润最大化的追求才能带来资源的最佳配置，另外，风险投资又强化了投资者之间的竞争，因此，一定程度上优化了资源配置。

5. 产业导向功能

风险投资体系从某种程度上是政府和民间资本融合的产物，在这个融合过程中，政府通过补贴、税收优惠等方式的介入，体现政府的产业政策意图。

二、风险投资的运行机制

风险投资的运行机制是指风险投资系统运行的一般规律，它覆盖了资金从投入到退出的全过程。

风险投资的运行机制是指风险投资系统运行的一般规律，具有效益功能、风险防范功能、组合匹配功能、自我调节功能、管理功能、推动功能等功能特性。风险投资运行机制覆盖了从投入到产出的资金运动全过程。一个典型的风险投资大约可分为七个阶段，分别是建立风险基金、寻找投资机会；筹集资本以供投资；寻找可投资的公司；筛选、评价交易；评估、谈判并达成交易；运作资本以求最大化；策划并实施退出、寻求新的投资机会。高新技术的产业化过程是借助于风险投资机制内部所包含的各项功能的充分发挥而实现的。综观国内外风险投资的发展，风险投资的运行机制可分解为外部机制和内部机制两大层次。

（一）外部机制

1. 激励机制

它是风险投资的原动力，分为四种：第一，社会需求和高收益是推动风险投资的根本动力；第二，高新技术自身系统运动的技术创新是风险投资的内动力；第三，高新技术发展中激烈的国际竞争是风险投资的外动力；第四，打破发达国家技术封锁和垄断的专利综合保护是风险投资的驱动力。

2. 约束机制

约束机制是指系统通过调控手段，把风险投资的运行约束在一定的时空限度内，以提高投资的成功率。它有内外部约束之分。内部约束表现在资金约束、创新人才约束、信息获取约束、内部管理约束、自身协调水平的约束和机构设置状况的约束；外部约束表现在投资各方利益的约束、产业化潜在需求状况的约束、国家政策法规的约束和企业间横向关系的约束。

(二) 内在机制

1. 投入机制

它由利益驱动和担保两方面来保证。高收益把科技型中小企业和投资者的积极性调动起来，既可拓宽渠道、增强投资力度，又可相互监督，确保资金投入的效益；信用担保机构由财政拨款或以股份制形式筹集资金，按收益水平收取担保费，并通过提供担保来承担风险，使多方资金来源投向高新技术产业。

2. 保护机制

它是指高新技术开发的复杂性或产业化的巨额投资，必须有相应的法律保护、税制保护、基金保护和知识产权保护，等等。

3. 经营机制

发达国家风险投资的经营方式有三种：第一，以私营风险投资公司为主体的美国模式；第二，以大公司、大银行为主体的日本模式；第三，以政府风险投资为主体的西欧模式。美国、日本的风险资本主要来源于养老金、大公司大银行的投资资金以及各种慈善事业基金等。私人风险投资活动的作用在于集中民间资金扶植风险企业。而西欧模式实质是一种政策性投资，资金来源于政府预算，目的是用较少资金带动较多的私人风险投资，而且政府资金往往投向个人投资者不愿涉足且风险更大的领域。在三种经营方式中，风险投资公司的投资形式是比较普遍的一种。它为了降低投资风险，一般是分期进行多轮投资。在分阶段投资中，每一轮投资都要对公司当前价值进行重新评估。例如，美国苹果电脑公司在发展过程中共得到过三轮的风险资金，同时也避免了公司在初期投资中大规模丧失股权而造成的损失。在分阶段投资的方式下，风险投资公司将得到三种不同的真实期权：其一是放弃项目投资的期权；其二是投资项目增资的期权；其三是重新评估投资项目股权价值的期权。

4. 管理机制

高新技术项目从立项起就必须强化资金管理，规范管理行为。首先，避免重复盲目投资及行业垄断的行业管理；其次，吸收投资各方组成精干机构的集团管

理；再次，投资主体对企业法人的监督管理；最后，使投资各方责权分明，既可加强资金管理又可监督资金使用的责任管理。

5. 回收机制

风险投资的回收途径有分红、转让股权和出售股票等。在适宜的股份制条件下，科技型中小企业进入持续、稳定发展时期时，风险资金可撤出或继续投资，扩大企业规模，以便等到公司正式上市，然后适时抛售高价股票，回收增值资本。随着大量有实用价值的高新技术产品问世及通过市场竞争而得到高收益回报后，风险资本便可寻找新的投资机会，以开始新一轮的风险投资循环。

风险投资的上述两个外部机制把风险投资者、风险资本和风险企业家聚集在风险企业里，在五个内部机制的匹配和共同作用下使风险企业稳定发展，使风险投资运行走上良性循环的轨道。

三、吸引风险投资的方式

创新企业应在创业过程中积极创造条件吸引风险资本的进入，还应具有挑选风险资本的权利，要在众多的风险资本中选取最符合企业的经营理念和发展目标，同时选取对其最有利的风险投资家。

获得风险投资基金的方法有两种：一种是直接向风险投资机构进行申请。由于目前国内尚未形成风险投资的有效机制，所有风险投资机构都是分散经营的，且以国外机构占主要地位，因此直接申请的相对难度较大。另一种是通过中介机构进行。申请人的利益保障主要看中介机构的素质，并不是所有中介机构都能承担申请工作的，即使是著名的或经验丰富的中介机构也不见得都有一些程序，诸如申请文件的递交、与风险投资机构洽谈、风险投资机构考察项目或企业、法律文件签署。无论是直接申请，还是间接申请，获得风险投资基金必须经过以下一些程序。

（一）初步的意向目标

寻找风险投资的创新企业，首先必须明确自身的初步意向目标，即通过了解风险投资市场的行情，了解不同的风险投资公司的偏好及能力，然后根据本企业的特点和资金需要来筛选出若干个可能会对该公司的创新项目感兴趣及有此能力的投资公司。在筛选时，创新企业所要考虑的因素包括：企业所需投资的规模、企业的地理位置、企业所处的发展阶段和发展状况、企业的销售额及盈利状况、企业的经营范围等。先选定八位到十位可能的风险投资家作为目标，然后再开始和他们接触。在接触之前，要认真了解一下那些有可能对项目感兴趣的风险投资

家们的情况，并准备一份候选表。同时，如果企业家觉得自己的项目较难吸引投资者的注意，就更要注意选择适当特性和数量的风险投资家，在以后各步骤中尽可能提高自己项目的吸引力，以成功地获取风险投资。

（二）准备文件

在访问风险投资家之前，创新企业应准备好所有的必要文件。投资家们会通过这些文件的准备情况以及创新企业家的应对情况来评估这一投资项目。这些文件包括：

1. 业务简介。一份关于风险投资企业的管理者、利润情况、战略定位以及退出的简要文件。
2. 经营计划。关于公司情况的详细文件，包括经营战略、营销计划、竞争对手分析、财务文件等。
3. 综合调查与分析或审慎的调查分析，关于公司、管理队伍以及行业的背景分析或财务性分析。
4. 营销资料。一切直接或间接与公司的产品/服务有关部门的文件。
5. 商业计划书。直接呈交给风险投资公司的要求其投入资金的申请书。

美国的一位著名风险投资家曾说过：“风险企业邀人投资或加盟，就像向离过婚的女人求婚，而不像和女孩子初恋。双方各有打算，仅靠空口许诺是无济于事的。”对于正在寻求资金的风险企业来说，商业计划书的好坏，往往决定了投资交易的成败。对初创的风险企业来说，商业计划书的作用尤为重要，一个酝酿中的项目，往往很模糊，通过制订商业计划书，把正反理由都书写下来，然后再逐条推敲。风险企业家这样就能对这一项目有更清晰的认识。而如何写好风险投资计划书则在本书第三章已详述，这里不再赘述。

在所有这些文件中，最重要的是创新企业的经营计划，该计划除了简明扼要、表达准确、突出财务状况并附有数据外，还应表现出管理者的能力和远见。经营计划应该由熟悉公司业务和投资业务的律师或会计师草拟，其主要内容包括公司背景、所需金额及用途、公司组织结构、市场情况、产品情况、生产状况、财务状况等。其次是商业建议书，它直接体现了创新企业的引资意图。商业建议书的编制是由企业或申请人自己独立完成的，企业或申请人可以求助顾问机构协助编写商业建议书，但主题思想和具体要求必须由企业和申请人反复核实才行。申请一经递交，企业和申请人便开始吸引风险投资基金的历程了，这个历程在美国通常需要3~6周完成；在中国一般需要15周的时间，最长的要超过36个月。

（三）会谈

在接到创新企业所提供的文件之后，风险投资家会初步审查这些文件，如果认为有谈判的价值，他们就会决定与资金申请者进行会谈。在多数会谈过程中，创新企业家和风险投资家之间将会一直围绕着经营计划而进行，对风险投资家来说，了解创新企业的产品/服务是非常必要的，因此，在会谈时带上一件产品或原型会对投资者了解产品/服务大有帮助。

在会谈过程中，创新企业应遵守下列一些原则，即“六要”和“六不要”。所谓“六要”是指：

1. 企业家要对公司的产品/服务保持主动和热情；
2. 企业家要了解自己所出的最低价，并在必要时坚决地离开；
3. 企业家要了解自己和风险资本家之间所建立的是一种长期的合作伙伴关系；
4. 企业家要了解这些风险资本家（谈判对手）的个人情况；
5. 企业家要了解风险投资公司目前投资项目的结构组合；
6. 创新企业要只对自己可以接受的交易进行谈判。

所谓“六不要”是指：

1. 不要回避问题；
2. 不要隐藏重要的问题；
3. 不要答案模糊；
4. 不要期望对方立即作出决定，要有耐心；
5. 不要把交易的价格订死，要有灵活性；
6. 不要带律师参加会议，以免在细节上过多地纠缠。

（四）价格谈判

双方在初次会谈成功之后，就要对投资项目的价格进行谈判。风险投资家在考虑每个投资项目的交易价格时，必须要考虑补偿其他交易的损失。一般而言，由于风险初创企业的失败率较高，创业投资家对风险初创企业所期望的回报率常常达到 10:1，而对非初创企业所期望的回报率则为 5:1。随着企业的成长和企业风险的降低，创新企业在新资金投入者面前的价值也在不断上升，显然，创新企业的阶段越早，其投资前的价值也越低。这时候，风险投资进入的赢利潜力也越大。在对投资项目的价格进行评估时，风险资本会着重考虑四个因素：创新企业资本增值的潜力、创新企业资本流动的潜力、创新企业未来的资本需求、企业家的能力。

（五）签署文件

投资者和企业双方签署有关文件标志着创新企业家争取投资过程的结束，同时也标志着双方建立长期合作关系的开始。在投资合同中，创新企业家和投资者双方必须明确下面两个基本问题：一是双方的出资数额与股份分配，其中包括对创新投资企业的技术开发设想和最初研究成果的股份评定；二是创建企业的人员组织和双方各自担任的职务及其双方基于平等互利合作关系的权利和义务。

总之，创新企业在吸引风险资本的时候经常是处于较为不利的境地。因为创新企业最大的弊端就在于风险过高。据对 13 家风险投资公司所投资的 383 家风险企业的调查，亏损企业有近 40%，赢利 2 倍以内的企业有近 30%，赢利 2 倍到 5 倍的企业有 20%，赢利 5 倍以上的近 9%。而赢利 2 倍以内的企业远远不能满足风险资本家所预期的收益目标。所以创新企业在吸收投资的整个过程中，必须密切把握住风险资本的偏好、评估的重点、选择的标准等，采取措施增加自身项目的吸引力。

四、风险投资的退出机制

风险投资的退出机制是风险投资机构在其所投资的风险企业发展相对成熟后，将所投的资金由股权形态转化为资金形态，即变现的机制及相关的配套制度安排。它是风险投资公司实现投资收益的重要环节，对风险投资的顺利运行和快速发展具有决定性影响。健全有效的退出机制是风险投资良性循环的重要保证。

（一）退出机制在风险投资中的意义

从运作过程来看，风险投资主要分三个阶段：筹资阶段、投资阶段和退出阶段（见图 8 - 6）。在筹资阶段，风险投资家凭借自己的声望和能力争取各种潜在风险资本供给者的资金并组建风险投资公司。筹资完毕后，风险投资家便开始进行风险投资项目的选择，与风险企业达成合作协议，并按协议要求提供风险资金的融通，参与被投资风险企业的经营管理，协助企业进行产品开发和市场拓展。当被投资企业度过创业期，步入一段时期的高成长之后（约为风险投资后的 5 ~ 7 年），企业的经营趋于稳定，获利空间随着风险的降低而减少，这时风险投资公司就要考虑退出资本并转向新的风险投资项目了。可见，风险投资的退出机制是风险投资运行过程最后的一环，其中撤资的顺利与否，不仅关系到前期投入的资金能否收回，而且还关系到资本循环能否继续进行下去，是风险投资体系的

动力机制和安全保障体制。

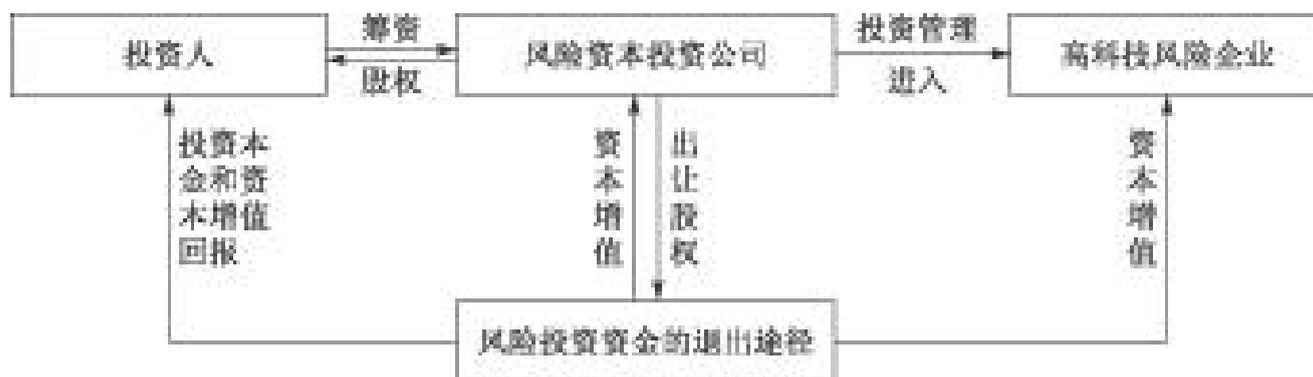


图 8 - 6 风险投资循环模型

（二）风险投资的主要退出途径

从国外风险投资几十年的运作经验来看，风险投资退出的途径主要有四种：公开上市、风险企业并购、风险企业家回购和破产清算。表 8 - 6 显示了不同的退出方式所需的平均周期和所获得的平均收益值。

表 8 - 6 风险投资的不同退出方式所需平均周期及所获平均收益值

退出形式	平均周期（年）	平均收益值（%）
公开上市	4.2	610
被大公司兼并	3.7	70
公司自行收购	4.7	110
清算	4.1	- 80
失败	3.7	- 100

资料来源：李国麟，《风险投资与科技企业》，民主与建设出版社，2000。

1. 公开上市

当风险企业发展壮大到一定程度后，风险资本家会尽量使企业在某一个证券市场公开上市，这种方式是风险资本的最佳退出途径，采取这一途径退出的风险投资能占到总风险投资的 20% ~30%。成功进入公开市场的企业可以向公众发行普通股票，这就是“首次公开发行股票”（initial public offering, 简称 IPO）。公开上市表明了市场对资产、业绩等方面的认可，企业不仅可以继续筹集到发展所需的资本，更可以吸引各方面的人才，企业依然可以保持独立。许多国家都成立了专门为高科技中小企业和风险投资服务的二板市场，如美国的 NASDAQ 市场、加拿大温哥华股票交易所的创业板市场、欧洲的 EASDAQ 市场、英国的 AIM 市

场以及 1999 年第 4 季度开始正式运作的香港创业板市场等。许多风险企业的首次公开股票让风险投资家和风险企业家一夜暴富，如：Apple 公司、Microsoft 公司、Intel 公司、Yahoo 公司、AOL 等。

2. 风险企业并购（merges and acquisitions, 简称 M&A）

风险企业并购是风险投资退出的又一重要途径。一般来说，从事风险企业并购的主体有两类：一类是对风险有兴趣的其他公司，另一类是其他风险投资公司。企业并购因此分为两类：一般收购和二次出售。一般收购是风险企业发展到成长期后期，要想继续发展就需增加大额的追加投资，而风险投资家已不愿或不能再往里投资，这时风险投资家可将股份转卖给其他企业，完成退出。二次出售是指风险企业发展到一定阶段后，如果风险投资基金存续期到期，或出于某种原因须使收益变现，或风险企业家与风险投资家关系破裂，风险投资家将所持股份转手给另一家风险投资公司，将风险资本退出。并购在美国风险投资的历史上一直占据最主要的地位，尤其是 20 世纪进入 90 年代后，美国出现了第五次并购浪潮，每年并购金额多达 3 000 亿美元，并购市场为创业资本家顺利出售自己的股权提供了广阔的空间，30% 以上的风险企业采用这种退出方式。

3. 风险企业家回购

风险企业发展到相当阶段，如果风险企业家希望能由自己控制这个企业，风险投资家也愿意见好就收，于是风险投资家将股份卖给风险企业家，由风险企业的管理层进行杠杆收购（MBO）或通过建立一个员工持股基金（ESOT）来回购，成为风险投资退出的又一常用途径。就其实质来说，这种回购方式也属于并购的一种，其特殊之处在于收购的行为人是风险企业的内部人员。回购既可降低投资风险，又使风险企业可以重新获得已经壮大了企业的所有权和控制权，所以这一方式同时受到风险投资家和风险企业家的欢迎。据美国《风险资本》杂志的统计，在美国风险投资的退出中，风险企业回购占总数的 38%。但是风险企业回购方式所实现的投资收益率，要大大低于 IPO 方式，所以从投资结算的角度看，IPO 方式还是最重要的风险投资退出途径。

4. 破产清算

当公司经营状况不好难以扭转时，进行破产清算可能是最好的减少损失的方法。风险企业进行清算存在三个条件：一是风险企业在计划经营期内的经营状况与预计目标相差较大，或发展方向背离了业务计划及投资协议中约定的目标，风险企业家决定放弃风险企业；二是风险企业无法偿还到期债务，同时又无法得到新的融资；三是由于风险企业经营状况太差，或是由于资本市场不景气，无法以

合理的价格出售且风险企业家无法或不愿进行股票回购。风险企业清算是风险投资家和风险企业家最不愿意看到的结果，这就意味着风险投资的彻底失败。虽然清算方式的退出是痛苦的，但风险投资家在确定风险企业没有发展前途后一定要作出果断的决策，抽身而出，寻求更好的获利机会。在很多时候采用破产清算的方法虽是迫不得已，却是避免泥足深陷的最佳选择。

（三）建立我国风险投资退出机制的思路

风险投资从风险企业退出是风险资本实现增值、循环和降低损失的重要途径，在风险投资整个过程中起着非常重要的作用。但我国目前的风险投资退出渠道还很不顺畅。如我国大陆在1985年成立的第一家风险投资公司—中国新技术创业投资公司以及淄博基金、南山基金等实业投资因大量风险投资找不到合适的退出途径而无法收回。因此，建立顺畅的风险投资退出机制，推动我国风险投资业的健康发展已迫在眉睫。但不论是创业板的设立，还是协议收购等方式都不能盲目跟从，要结合我国的实际情况作出相应的调整和完善。

1. 借鉴经验创建我国创业板市场

创业板作为风险资本退出的一个重要渠道对我国风险投资事业的发展，对我国高新技术的商业化具有重要的意义。而标志着我国创业板建设迈出重要一步的中小企业板块的推出，有力地疏通了风险投资的退出渠道，是高新技术产业化环境建设的一件大事，将会极大地促进中小企业特别是科技型中小企业的发展。

2. 建立健全创业板以外的其他退出渠道

创业板市场是风险投资公司进行风险资本退出的主要途径，但并不是唯一途径。在美国，通过纳斯达克上市退出的风险资本也占到风险资本总量的30%，所以我国还要结合实际情况积极培育其他有效的风险资本退出渠道。

（1）企业并购。随着我国大企业和上市公司实力的增强和对高新技术需求的增加，这一渠道将越来越宽。由于我国目前的产权交易市场还存在着产权成本过高，非上市公司的股权交易困难，产权交易的监管滞后等问题，所以风险资本通过产权交易行为成功退出的例子在我国还不是很多。但从国外的经验来看，企业并购是风险资本最有效的退出方式之一，所以我国必须加快这方面相关法律法规的建设，以及相应的激励措施，以促进这一市场的不断发展和完善。

（2）买壳或借壳上市。一些比较成功的高科技企业可以采取买壳或借壳上市的方式实现退出。这种方式比较普遍，如“托普软件”收购“四川长征”，“科利华”收购“阿城钢铁”，都是典型案例。目前在我国通过买壳、借壳上市方式退出风险资本不失为一个现实的途径。

(3) 发展柜台交易市场。柜台交易虽然很难形成统一的价格、交易者的寻价和谈判成本较高、市场效率相对较低，但却十分灵活，既没有上市标准，也不需要严格的交易监管，仍是一种比较适合中国风险投资发展现状的产权交易方式。可以考虑在一定范围内设立风险投资项目和风险投资企业的柜台交易，作为一种过渡时期的试点。在日本，风险资本就是主要通过并购和柜台交易等方式实现风险资本的退出的。

(4) 利用海外创业板市场。以色列和一些欧洲国家的风险投资，一直是利用美国 NASDAQ 市场实现退出的。当前我国已有不少公司成功在境外上市，如亚信、新浪、网易、搜狐等在 NASDAQ 登陆，我们还可以充分利用周边一些国家和地区的创业板市场，吸引国际资本，实现风险投资的退出，活跃我国风险投资业，促进经济与科技的发展。近日，复旦微电子在香港创业板上市，大获成功。

第四节 我国科技型中小企业的创新

科技型中小企业的发展关系着中国高新技术产业的命脉，关系着中国经济的命脉，当人们向它投去欣喜和期待的目光时，他们的艰苦创业史也引发出一个新的课题：如何为科技型中小企业创造一个更好的投融资环境，促进其更健康更快速地成长壮大。我国科技型中小企业要发展壮大，需要在三个方面进行创新：

技术创新——科技型中小企业发展的动力；

制度创新——科技型中小企业效率的前提；

管理创新——科技型中小企业成长的保证。

一、技术创新

科技型中小企业是中小企业群体中最富有创新活动和创新能力的部分，是中小企业技术创新的主体。科技型中小企业的技术创新能力的高低是其成功的关键所在，可以说没有技术创新，科技型中小企业的发展也无从谈起。以北大方正、华为、联想、远大、四通、东软、上海复兴等为代表的一批靠技术创新起步，从

小企业逐渐发展壮大起来的科技产业集团的迅速崛起，向世人昭示着科技型中小企业已成为我国技术创新和发展高新技术产业的重要生力军，成为促进国民经济稳定快速增长的重要支撑。据统计，到1998年科技型中小企业已超过70 000家，职工总数330多万人，全年技工贸总收入超过6 000亿元，上缴税金260多亿元，出口创汇近100亿美元。而且，这些科技型中小企业的各项主要经济指标每年都以30%~60%的速度增长。

（一）我国科技型中小企业技术创新存在的问题

1. 核心技术匮乏，高科技人才短缺

譬如：中关村以科技型中小企业为主，但绝大多数都以从事技术贸易，靠组装和营销别人创新的产品维持企业的生存，核心技术和核心部件全靠从国外引进。究其原因是我们高科技人才短缺，2001年中国企业家调查系统的一项资料显示，制约中国科技型中小企业创新的最主要因素是创新人才缺乏（61.1%）。人才已经成为比资金、物资等更为重要的战略资源。

2. 企业R&D投入不足，技术创新能力弱

据统计部门对上海市的科技型中小企业的抽样调查，200户被调查企业中，76%的企业没有研发部门，科研经费投入占销售收入的比重小于1%以下的企业占一半以上，而拥有技术发明的企业只占24%。日本学者经过研究指出，一个企业的R&D费用如果仅占企业销售收入的1%，则这个企业注定要失败；如果占3%则仅仅可以维持企业发展；如果占到5%则可以参与竞争，如果占到8%以上，那才可能有竞争力。我国的科技型中小企业由于规模小，造成R&D投入不足，一些科研成果因企业财力不济而被束之高阁，因而企业技术创新的开发能力较弱。

3. 技术创新所需资金严重不足

资金不足严重制约科技型中小企业的技术创新，造成资金紧张的最主要原因是融资渠道不通。由于中小企业在资本市场中处于弱势地位，难以筹措到发展资金，致使一些初创期的企业无力转化自有技术成果；一些急需扩大发展的企业错过了市场机遇，成了长不大的“小老企业”。有关统计表明，全国科技型中小企业每年仅有5%~8%能获得银行贷款，且大部分是已发展到一定规模的企业。99%以上注册资金30万元~50万元的科技型小企业常常因资金困难而举步维艰。

4. 服务体系不健全，政策支持力量不够

科技型中小企业在发展过程中，从研究开发、咨询到管理、后勤等方面得不到一体化的服务。有些科技园的费用过高，让企业受不了。例如，中关村昂贵的

房价增加了创业企业的成本，已经使得一些中小企业搬离中关村，2001年11月新浪将一部分业务撤出中关村就是一例。此外，立法是保障和促进中小企业技术创新的重要手段。

（二）科技型中小企业技术创新的思路

1. 多渠道开拓科技型中小企业技术创新的新模式

这是追踪型技术创新模式。这种技术创新模式适用于有一定的研发能力，但资金不足，又不愿承担创业风险的科技型中小企业。实施追踪型技术创新，应该是在学习基础上的“二次创新”，是站在前人肩膀上再向上走一步的创造性活动。对大多数科技型中小企业来说，通过与其他机构的合作来共同推进技术创新是一种十分明智的选择。合作型技术创新模式是科技型中小企业优化资源配置、提高创新有效性和效率的重要手段。

2. 加快国家技术创新体系建设

建立和完善技术创新体系，是科技型中小企业技术创新的前提保证和重要条件。

（1）创建科技型中小企业技术创新基金。我国于1999年5月正式启动的“科技型中小企业技术创新基金”通过无偿资助、贷款贴息和资本金投入等方式，先后支持了2969个创新项目，资助金额22.6亿元，平均资助强度75万元。同时创建基金有效带动了社会资金的投入。据统计，国家创新基金带动了228亿元的投入，其中地方政府匹配16亿元，银行贷款1.01亿元，企业自筹111亿元，大大缓解了中小企业筹措资金困难的矛盾。创新基金鼓励了科技型中小企业的技术创新，加快了科技成果转化的步伐，一大批科技型中小企业因此度过了艰苦的创业阶段，有的已经成长为我国高新技术产业的排头兵。2004年5月底，千呼万唤始出来的中小企业板在深圳证券交易所正式开盘，人们欣喜地看到，中国纳斯达克尤为青睐创新基金，在中小企业板发行的20家企业中，属于科技型中小企业的18家，其中获得创新基金资助的就有10家之多；由联想投资和中国企业家组织的“2004年未来之星——最具成长性的中小企业排行榜”中，有21家企业入选，除去8家是创新基金政策不予支持外，其余13家企业中，11家申请过创新基金，其中9家企业获得立项13项，总共资助金额995万元，平均单项资助额为76.5万元。

（2）建立为科技型中小企业服务的综合性平台。企业孵化器作为一种创新性中介组织，对科技型中小企业的培育和发展起到日益重要的作用。如“北京软件产业基地公共技术支撑体系”，主要为软件企业提供全方位技术支持，力图成

为北京软件产业发展的科技服务大平台。建成后可以向软件企业特别是中小型企业提供高水平的专业化的服务，同时可为企业提供各种复杂的软件测试环境。这是政府搭台为中小企业提供服务的一种有益尝试。

(3) 完善法律法规，为技术创新提供完备的法律保障体系和适宜的制度环境，规范各类企业的经营行为和竞争行为，创造良好的市场秩序。如江苏省江阴市从“九五”以来，围绕技术创新，先后出台了《鼓励技术创新，发展高新技术产业的若干意见》、《关于兴建科研开发机构的暂行办法》、《关于推进民营科技企业发展的意见》、《关于引进科技人员的若干办法》、《关于奖励有突出贡献科技人员的办法》等政策措施，因势利导，增强企业技术创新的内动力。

3. 建立更适合于科技型企业需要的技术采购制度

根据当前我国高新技术成果产业化和政府采购现状，需要借鉴国外政府采购促进技术创新和高新技术成果产业化方面的成功的经验和做法，从两个方面改进和完善政府采购制度。

(1) 要进一步完善现有的采购政策。政府采购促进高新技术成果产业化，起到市场拉动作用。政府采购应重点研究以下政策：制定高新技术产品采购目录；采购价格优惠政策；供应商限入政策；税收优惠政策；编制政府采购高新技术及相关产品的技术指导性文件。

(2) 要探索建立和加强技术采购。对于科技型中小企业而言，政府采购的支持作用最主要在于支持其持续不断的创新能力。只要有了持续的技术创新能力，市场开拓和竞争力才能有稳定的保证，这正是技术产品与其他非技术产品的重大区别之一。从这个意义上来讲，对科技型企业的政府采购就是对企业技术创新的扶植方式。如美国等发达国家的许多军事采购和航天等高技术领域基本上技术采购性质的，因而对高技术企业的技术创新有巨大的促进作用。

4. 大力推进人力资源开发，为技术创新提供智力支持

要进一步解放思想，牢固树立人力资源是第一资源的观念；要建立健全科技人才的激励机制，实行技术管理等生产要素参与分配，对有突出贡献的科技人才实行重奖，充分发挥他们的积极性和创造性；要制定吸引人才的政策，广泛吸纳海内外优秀人才和智力资源；要进一步树立和发扬尊重知识、尊重人才、崇尚创新的良好风尚，形成有利于科技进步和技术创新的社会环境。

二、制度创新

对于科技型企业，毫无疑问技术创新是其最重要的因素之一。但是，随着科

科技型企业的不断发展，其制度创新因素正在引起越来越多的关注。因此，产权制度创新就成为科技型中小企业发展绕不开的难题。科技型中小企业进行产权制度创新的迫切性体现在四个方面：

科技型中小企业的跨越式发展需要产权制度创新提供制度平台；

科技型中小企业的高效率运营需要产权制度创新提供制度基础；

科技型中小企业的人力资本需要产权制度创新提供制度激励；

科技型中小企业参与全球竞争需要产权制度创新以增强竞争力。

结合目前的产权制度现状和建立现代企业制度的企业改革目标，产权界定不明确和产权结构安排不合理，严重影响了科技型中小企业发展速度。因此，产权界定明晰化是当前发展科技型中小企业不可回避的现实问题。科技型中小企业进行的产权制度创新主要应包括以下内容：

（一）处理好企业原有存量资产的评估与界定问题

在改革和完善科技型中小企业的产权制度过程中，关键是要处理好企业存量资产的评估与产权主体的界定。

1. 明晰企业初始产权

由于我国科技型中小企业大多采用“自愿组合”和“自筹资金”的企业初创方式，因此企业的初始产权是不明晰的。加之在后来的发展中，企业的名义投资者、真实投资者和经营者的变化频繁，企业“挂靠”的经营方式也在一定程度上加剧了产权关系的混乱。因此，一方面必须理清企业初始资金的各种来源，区分资金投入的投资、借贷、风险投资等各种性质，明确企业初始资产的产权归属；另一方面，初始产权的界定不仅包括对企业初始投资的实物资本产权进行界定，而且也包括对专利技术、企业家才能等知识产权和人力资本产权的初始投入进行界定。

2. 界定企业增量资产产权

现代产权经济学家巴泽尔（Y. Barzel）将能否影响企业资产收益率视为取得企业剩余收益的先决条件。实质上，对企业增量资产产权的界定就是将人力资本、技术、品牌、商誉等各类要素转化为货币资本的过程。由于人力资本不能实现一次性定价，因此，必须合理地评价人力资本的价值，确定人力资本的产权地位，通过产权创新来实现对人力资本的有效约束和激励。

3. 确定合理的企业产权结构

在科技型中小企业中，产权结构的合理化至少包含了三个方面的内容：一是形成一种使企业剩余索取权和剩余控制权相对称的企业治理结构，使企业终极所

有权与法人财产权关系明晰、责权明确，既能保障剩余索取权的顺利实现，又能有效约束剩余控制权的运用；二是形成企业产权权利的合理结构，明确企业财产的使用权、用益权、决策权和让渡权的相关责、权、利；三是形成对企业产权配置结构的合理化，使得在企业产权构成中的专利技术、管理等知识产权和人力资本产权的配置比例既可依据相关的法律法规，也可以遵循市场原则，从其交易双方的约定。

4. 建立开放型、多元化的企业产权

阿兰·兰德尔指出，明晰的产权必须是可转让的权利。然而，目前我国科技型中小企业的产权存在产权主体单一化和产权结构封闭化的问题。为打破这种境况，科技型中小企业必须通过产权制度创新来建立开放型、多元化的企业产权。首先，在明晰产权的基础上继续推行科技型中小企业的股份制改造，为企业产权的开放化和多元化奠定基础；其次，要大力发展民营和混合经济型科技企业，大力发展多元产权主体的科技型中小企业；第三，还要鼓励科技型中小企业开展横向或纵向的合作，通过企业重组、兼并、资产置换等多种形式实现优势互补，实现企业产权的最优配置。

（二）处理好企业创业者的贡献评价与激励问题

国际上高新技术企业有这方面的惯例，即将企业的存量资产在创业核心体和投资者之间进行合理分配，企业的控制权一般归创业者，而企业的所有权是由创业者和投资者所拥有的股份比例来确定的，为了保证创业者对企业的控制权，投资者拥有的股权一般不超过 50%。具体可采取以下方法。

1. 实行结构性年薪制

结构性年薪制是在年薪构成的结构性划分基础上进行薪酬制度设计，以使人力资本的剩余控制权与剩余索取权更加一致的产权制度安排。

2. 实施股票期权制度

股票期权是公司赋予员工在未来一定期限内以事先约定的价格购买一定数量本公司股票的权力。股票期权是一种十分有效的长期激励制度，基于科技型中小企业自身特点及其发展规律，比较适合推行股票期权制度。据统计，目前全球 500 家大企业至少 89% 的企业实施了股票期权制度。而在这一制度安排下，微软公司就造就了 3 000 多名百万富翁。可见，股票期权制在实现企业价值的同时也能实现人力资本的价值。在实施中，科技型中小企业也可以采用一些股票期权计划的衍生产品，如：虚拟股票（phantom stock）、股票溢价权（stock appreciation rights）、股票购买（stock purchase）、后配股（junior stock）等，企业必须通过设

计和选择与企业实际情况相符的股票期权计划来实现对人力资本的长期激励。

3. 推行职工持股计划

科技型中小企业应大力推行职工持股计划 (employee stock ownership plan, 简称 ESOP)。ESOP 通过使员工成为企业的股东而将员工个人利益与企业利益有机结合起来, 使员工与企业形成一个“利益共同体”, 从而能在很大程度上激发员工的创造力、积极性, 增强了企业的凝聚力。例如, 华为公司就正是通过改制为全体员工持股的股份制企业, 从而实现了企业的快速发展; 四通集团通过“经理层融资收购”(management buyout, 简称 MBO 方式), 让管理层和员工真正拥有了公司产权, 并使其职工所持股份占到了总股本的 51%。在 ESOP 的实施过程中, 要注意形成和保持企业产权结构的开放性。如在联想集团的职工持股计划中, 职工股份中有 35% 的股份分配给“参与创业的老同志”, 20% 分配给“一般老同志”, 留下了 45% 给未来的新员工, 从而为企业未来的发展和新老人才交替奠定了制度基础。

4. 试行可转化薪酬制度

科技型中小企业要实现可持续发展, 就必须从制度上约束企业员工, 阻止其行为的短期化。为此, 可试行可转化薪酬制度, 即将人员薪酬设计为按约定可以在年薪制、期权、期股等不同薪酬制度之间进行转化的一种制度安排。可转化薪酬制度的实施不仅可以避免由于人力资本专用性投资所可能带来的要挟问题, 而且还可以落实风险经营责任, 在一定程度上避免“道德风险”和“逆向选择”的产生, 实现对企业人员的有效约束, 又保障了企业投资者的利益。

三、管理创新

(一) 科技型中小企业管理创新功能

管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式, 这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全程式管理, 也可以是新的具体资源整合及目标指导等方面的细节管理。科技型中小企业规模小, 现有的资源要素有限, 企业要在激烈的市场竞争中获得生存权和发展权, 除了进行技术创新和产权制度创新以外, 还必须对企业现有资源要素进行有效整合, 进行管理创新。

1. 有助于降低技术创新的不确定性

由于技术创新面临许多关于技术、人力资本、行为、投入、管理效率和市场

营销等诸多不确定因素，而企业外部的社会、政治、法律和政策等条件变化也会给技术创新带来不确定性，创新收益是不确定的。这就要求企业管理创新，帮助减少技术创新的不确定性，有效提高有限资源的配置效率，使其技术创新过程的各个环节如项目研发、产品中试、市场开发及营销等形成一良性回路，使企业发展呈螺旋型上升态势。

2. 有助于提高企业内部人力、技术和知识资本的管理效率

科技型中小企业必须进行管理创新，为保证企业不断创新和持续稳定地发展搭建一个有效的管理平台，既能促进企业人力资本的效用最大化发挥，而且通过对企业内部人员的规范管理加强企业管理，从而保证企业正常、稳步地运行。

3. 促进技术创新、制度创新与管理创新积极互动关系

技术创新与管理创新二者是相互配合、相互促进的，管理创新有助于企业提高投入产出效率，提高企业技术创新的成功率，而技术创新本身以及技术成果商业化又不断推动企业管理创新的展开和提高，管理创新和技术创新一样是企业成长与发展的重要力量。从制度创新角度看，企业制度创新过程实际上就是企业产权体系重新安排的过程，这一再安置的效率必须最终要通过优化资源配置的效率得以实现，因此，企业制度创新与管理水平存在重大关系。企业制度创新效率的提高和目标的实现都离不开企业管理中每个过程具体的操作配合，离不开企业内部组织结构的适应性调整与变更。

（二）我国科技型中小企业管理的现状

1. 我国科技型中小企业管理的特点

我国科技型中小企业在艰苦的创业历程中，由于受当时制度环境与企业先天不足等各方面制约，首先，企业的管理在实际经济活动中表现为决策非程序化，管理非制度化、非理性化和随机性的特征十分突出。但与当时国营企业相比，科技型中小企业已有了仅仅服从市场的独立意识和行为能力，成为真正的市场经营主体，初步获得了以市场经济为基础的管理实践。其次，制度的缝隙及市场的巨大机会掩盖了企业管理不足的缺陷。当时国外高科技企业还未进入中国市场，中国经济体制又进入了转型时期，从而形成制度的缝隙。采取“四自原则”的科技型中小企业大都是采取民营方式，在这种背景下得以在缝隙中迅速成长，企业的成长更多是来自外部机会，企业管理的滞后性并不影响企业的成长。还有，创业者个人的才智与创业精神对企业影响很大。在企业内部组织管理上，大多数是几个志同道合的人自愿组合在一起，由此决定了企业采取以亲情为基础的管理模

式，企业的成功大多是与企业创业者的个人魅力、智慧及创业精神等有密切关系，如联想有柳传志，北大方正有王选、张玉峰等。这在创业初期保证了企业的凝聚力。但由于未能建立有效的规范管理制度，也为企业发展的不稳定潜藏隐患，在我国常出现科技型中小企业刚刚成长壮大一点，就由于企业几个核心成员的意见不合导致企业分裂、震荡，这样的例子不胜枚举。

2. 新经济环境对科技型中小企业管理提出的挑战

随着经济全球化和我国市场经济体制的不断完善，科技型中小企业不仅要面对国内大量“改制”的国有大中型企业，还要面对国外的高科技大公司，当年存在的大量市场机会显然不存在了，而且企业自身由于长大而在管理上面临许多问题：首先，企业规模扩大与管理能力不足的矛盾。随着企业规模扩大，企业的生产、管理结构与管理能力具有一定滞后性，企业未能迅速实现由创业初期的亲情为基础的管理方式向理性化的现代企业转变，导致管理水平跟不上企业的发展从而限制了企业的成长。其次，企业的“内部人”控制现象严重。企业没有建立有效的治理结构，对经营层进行有效的监督，使得企业经营者根据自身利益在决策上表现出个人性和随意性，最终损害企业利益。最后，在企业发展上缺乏战略管理眼光，企业行为短期化严重。随着企业的发展，在信息、技术、人才等管理上缺乏长远目光，企业发展也无多少长远规划，缺乏积累的内在动机，企业行为常常短期化。

（三）科技型中小企业管理创新的思路

1. 加强科技型中小企业的现代管理制度建设

加强科技型中小企业的现代管理制度建设，应着重在两个方面下功夫：一是应积极推广实行职业经理人制度，特别是对于有一定规模的科技型中小企业，职业经理人制度应成为企业的一种基本要求；二是要适当强调和重视科技型中小企业中市场与管理人員的作用，并使技术人员和市场管理人员保持合理的结构比例。有调查显示，70%以上的科技型中小企业的企业核心管理决策者是企业的技术创业者。随着企业的成长，这种结构必然会影响企业的成长。因此，推动科技型中小企业加快完善法人治理结构，以此带动企业科学化、规范化管理水平的提升，使科技型企业从小到大的过程中能够自主、自律、自强地经营与发展。这一方面可以为科技型中小企业在创业板上市创造更好的条件，另一方面也有利于创业板的建立后的良性发展。

2. 建立有效的激励约束机制

高新技术中小企业要培养持续竞争力，建立自己的核心竞争力，这一切均离

不开企业人力资本效用的最大发挥。而要促进企业人力资本的最大发挥，企业需要搭建一个规范的管理平台。首先，企业产权必须明晰，这是企业管理创新的根本性基础；其次，在企业内部必须不断完善法人治理结构，建立起一个规范、有效的权力制衡机制，减少内部人控制问题；第三，要建立起企业内部稳定、规范的权力与决策机制，要摆脱过去的“一言堂”管理和原始的亲情管理。实践证明，科技型中小企业建立股票期权制度是一种行之有效的激励办法。通过股票期权制度，可使企业人才的未来财富与企业的长远发展紧密联系在一起，当然财富的实现与人力资本的实际付出是紧紧挂钩的。

3. 加强对企业技术创新的管理

技术创新是科技型中小企业的灵魂，企业利润的最终实现要通过市场来实现，这一复杂的、不确定的技术创新过程均需要企业管理创新，需要一种动态的管理。科技型中小企业对技术创新管理是其成长发展的关键。

4. 加强企业对信息的管理

经济、技术、市场等多方面信息已越来越对企业决策有重要作用，科技型中小企业必须通过建立“流动性”组织，使信息在企业中传递的速度和时效加快，以保证企业在激烈的市场竞争中拥有快速、灵活的反应能力和决策能力。

5. 建立科技型中小企业的战略管理规划

建立企业的战略决策是以保持科技型中小企业的创新性、保持持久竞争力为核心和突破口的。首先，将企业的发展战略能与国家的产业导向协调起来，并根据技术和市场的发展趋势以及自身的优势，选择有市场前景、有开发潜力的项目进行开发；其次，建立战略规划要围绕自己的核心竞争力展开，要善于利用外部资源，与社会中介组织、专业咨询机构及大企业合作，获得自己需要的管理知识、管理技能及各种信息，借助外力发展自己。总之，企业制定战略管理规划时，要能把握技术的发展趋势和市场变化趋势，找准技术、市场切入点，选择正确的发展途径与战略。

需要说明的是现代信息技术的出现和广泛应用为科技型中小企业的发展提供了比以往更好的发展“硬件设施”和更高的成功率，使中小企业通过互联网技术大大降低了企业获取信息和开发新产品的成本，提高企业的生产效率。

6. 加强对知识产权的管理

科技型中小企业加强知识产权方面的管理，一方面是要切实保护自己应有的创新收益，一旦有了创新成果，必须及时申请、登记专利；另一方面，企业开始在某一领域搞技术创新时，要清楚这方面已有的成果，应该充分并要善于利用已

有的专利，使之成为研究开发的基础。由于我国长期缺乏产权意识，致使许多创新成果得不到相应的经济回报。1998年11月6日《北京青年报》曾报道：北京市专利管理局面向社会推出了一张特殊的光盘，上面载有21万条失效专利。据我国专利方面权威的报纸称我国每年取得的专利约万余条，在不到20年时间里失效专利就达21万条。我国的科技成果转化这一链条脱节问题的严重性，这不仅是科研经费的损失，也更是科研人才的巨大浪费。事实上，只要科技型中小企业加强对知识产权的管理，多去专利局查询，即可以较小的代价获得专利发明成果，企业只要搞二次开发成功，便可为企业积累宝贵的第一桶金。

7. 重视人力资本的特殊性和重要性，实行人本管理模式

科技型中小企业应该积极推行人本管理模式，在充分重视人力资源重要意义的基础上，围绕满足个体需要和促进个体发展来展开管理活动。一般而言，科技型中小企业在实行人本管理模式时，可采取以下措施：首先，尽其所能提供令成员满意的薪酬和福利待遇及创造和谐的企业文化以满足企业成员的物质和精神需求；其次，通过多种形式的员工参与来激励成员的主动性和创造性。通过实行员工持股制、员工董事制，组建自律性工作小组等让员工在不同层次上参与管理的方法正在越来越多的企业中被实践；再有，通过各种形式的培训来促进企业成员的发展。知识经济时代的到来使所有人都必须不断学习以适应工作需要和实现自身的发展。在岗教育培训、工作轮换、半脱产培训、脱产学习等是企业培训的常见手段。科技型中小企业要保持和获得持续的创新能力必须选用合适的培训方式。

8. 探索建立学习型组织

从整体上讲，科技型中小企业的知识由两部分构成，一部分是企业中所有或一部分人共享的知识，如企业的规章制度、工作程序、共有价值观和行为准则等；另一部分是个体成员的知识储备，保留在成员的头脑中，包括与组织有关并直接为组织所用的部分以及潜在的难以被组织调动和利用的部分。为了使组织中的知识尽可能多地被利用和发挥作用，企业可采取以下几种途径：首先，扩大共享的部分。一是将个人先进的经验、工作方法和观念等广泛宣传，使之上升为共识；二是借助信息沟通过程和决策过程把个别、零散的知识综合加工成为系统知识。其次，扩大个体成员储备的知识。鼓励企业成员学习并为之创造条件是其具体实施方法。最后，扩大个体成员知识储备中能为企业所用的部分。借助有效的激励手段和优秀的企业文化来改变个人对企业的态度和加大个体与企业的一体化程度。

目前,我国的科技型中小企业正在进行第二次创业,它是以市场为导向、效益为中心,以产业规模化、组织集团化、资产股份化、融资多元性、管理现代化、运营国际化为目标的群体创业实践。我国的科技型中小企业必须坚持以制度创新为前提、以技术创新为途径、以管理创新为保证,通过运用好这驱动企业发展的3只轮子来实现二次创业的成功。

参考文献

1. 林汉川、叶红雨著:《中国高新技术企业发展问题研究》,中国财政经济出版社,2001年。
2. 张学安主编:《中国科技企业孵化器——案例分析与发展对策》,科技文献出版社,2001年。
3. A·韦伯著:《工业区位论》,商务印书馆,1997年。
4. 安纳孙·萨克森宁著:《地区优势——硅谷和128号公路地区的文化与竞争》,上海远东出版社,1999年。
5. 张玉利等著:《风险投资与企业成长》,天津人民出版社,2003年。
6. 郭励弘等著:《高新技术企业:发展规律与风险投资》,中国发展出版社,2000年。
7. 张耀辉著:《产业创新的理论探索——高新产业发展规律研究》,中国计划出版社,2002年。

复习思考题

1. 谈谈科技型中小企业的发展模式。
2. 简述企业孵化器的运行机制。
3. 谈谈如何应用企业孵化器创办科技型中小企业,并举例说明。
4. 简述风险投资的运行机制。
5. 谈谈如何应用风险投资机制创办企业,并举例说明。
6. 高新技术企业创新包括哪些内容?为什么说制度创新重于技术创新?

案例分析

“赛璐化工”的启示*

赛璐化工有限公司初创于八十年代后期，是一家集开发生产及行销纺织化学助剂的专业企业。上海市赛璐珞厂总工程师戴军及5名科技人员，带着自己研制的科研成果，组建了发起式科技型股份有限公司。这不过是一家只有1 000万元资本金的企业，却惊动了上海市委常委、副市长蒋以任。他还发表了热情洋溢的讲话：“赛璐化工”的探索值得肯定，上海的国有企业中，如果能诞生1 000家这样的新企业，新的经济增长点就形成了。

这个小公司传递的信息，的确有点不同寻常。公司的出资者包括十个方面，除了上海华谊集团公司、上海塑料工业有限公司、上海赛璐珞厂三家国有企业，以及一家社会团体外，其余一方是以戴军为首的科技人员。他们6人以职务发明创造的科技产权评估为200万元，全部入股新公司。国有企业的科技人员作为自然人参与投资，与国有资产和衷共济，这在目前还不多见。6名科技人员研制的高性能长碳尼龙（PDDA-180），已受到国际关注，产品连续两年全部被外商买断，空运出口欧洲。有专家预测，这种尼龙，很有可能成为继PA11、PA12之后的一种国际性的新材料。根据公司章程，戴军等6名科技人员在该公司服务期内可享有母体企业——上海赛璐珞厂200万元科技产权股份中180万元股权的全部收益权。这种形式初步实现了科技产权资本化，科技成果创新奖励人格化、资本化的新突破，探索了技术创新推动国企改革的新形式。

企业成为技术创新主体。这种形式解决了一些困扰人们多时的难题。比如，科技人员的激励机制问题。人们往往可以用现金向国外企业购买技术，或接受外国企业的技术作价入股与国内企业组成合资公司，而国有企业的科技发明和成果，却往往卖不了价，作不了股，以致国企技术创新成果白白浪费和流失，企业技术人员的积极性受到伤害。戴军等6位科技人员股份的确立，有效地肯定了他们的价值。又比如，多元投资问题。过去企业的技术改造投入多半来自政府或银

* 本案例来源：<http://www.rongwp.com/jisu/jisu.htm#>.

行，改造的结果如何仅以一纸鉴定为准，不计效益。而“赛璐化工”的投资主体，来自多种渠道，为技术创新创造了一个新型组织体系。

上海市科技成果转化服务中心主任蔡敏勇说，我们一直在叫企业要成为技术创新的主体，但是，如果创新的成果还停留在原有的体制与环境中，按照原有的模式来发展，它成长起来一定很困难，很可能没有成长就被扼杀。所以“赛璐”创立的新体制与新机制是更有意义的，它与技术成果创新同样重要。

[思考讨论题]

1. “赛璐化工”选择了什么样的科技型中小企业的成长机制？
2. “赛璐化工”创立的新体制与新机制给我们什么启示？