

第 2 章

杭州市的经济与中小企业

第2章 杭州市的经济与中小企业

2.0 浙江省与杭州市的经济在中国国内的排行情况

- (1) 发达的经济:浙江省地处长江下游,是中国发达地区之一。在拥有世界人口最多的 12.5 亿人的国内市场中,浙江省人口为 4475 万人(据第九位),杭州市的人口为 616 万人。浙江省的 GDP 在中国居第四位,浙江省城市的人均收入继上海、北京、广东之后居第四位,工人的人均工资比较高(见表 2-0-1)

表 2-0-1 浙江省在中国国内的排行情况

形態別工業企業数				企業形態別工業總生產高 (万元)			
	1980	1999	1980-1999增減		1980	1999	1980-1999增減
合計	3,519	2,474	-1,045	合計	634,530	20,284,636	19,650,106
国有經濟	691	396	-295	国有經濟	451,349	316,402	-134,947
集体經濟	2,828	689	-2,139	集体經濟	166,561	2,543,981	2,377,420
その他		1,389	1,389	その他		6,292,213	6,292,213
鄉鎮企業	1,857	1,313	-544	鄉鎮企業	36,215	4,785,861	4,749,646

出处：中国统计年鉴

杭州市在全国 15 个大城市中(有副省级行政权的城市)的排列情况如表 2-0-2。GDP 居第三位、工业总产值居第四位、外贸出口总额居第三位、城镇居民人均可支配收入居第五位。

表 2-0-2 在全国有副省级行政权的 15 个大城市中杭州市的排行情况(1999 年)

城市名称	GDP(亿元)	城市名称	工业总产值	城市名称	对外贸易出口总额	城市名称	城市居民可享受的所得
广州市	2,603	广州市	2,362.6	深圳市	282.11	深圳市	
深圳市	1,400	深圳市	2,025.7	广州市	78.22	广州市	12,018.5
杭州市	1,225	南京市	1,309.1	杭州市	50.79	厦门市	9,626.0
成都市	1,190	杭州市	1,200.1	青岛市	44.63	宁波市	9,491.5
武汉市	1,086	青岛市	1,149.2	厦门市	44.37	杭州市	9,085.0
排行	3		4		3		5

注:工业总产值的统计对象为“国有工业及年销售收入500万元及以上的非国有企业”

引用: 杭州市统计局资料

注:工业总产值的统计对象为“规模以上(年销售额为 500 万元以上)的企业

出处: 杭州市统计局

- (2) 高速增长:经济增长率走在了中国的前列。从 1991 年至 1999 年浙江省的 GDP 年平均增长率为 15.4%(摘自浙江年鉴 P11),杭州市的增长率为 18% (摘自杭州年鉴 p18)。

第 2 章 杭州市的经济与中小企业.....	1
2.0 浙江省与杭州市的经济在中国国内的排行情况.....	1
表 2-0-1 浙江省在中国国内的排行情况	1
表 2-0-2 在全国有副省级行政权的 15 个大城市中杭州市的排行情况（1999 年）	1

2.1 经济概况与工业领域的现状

2.1.1 经济概况

杭州市的经济如“杭州市国民经济主要指标”（表 2-1-1）所示,1990 年起进入了高速发展的阶段。与 1978 年国内生产总值相比,1990 年增加 3.72 倍,1999 年增加 16.68 倍。

2000 年上半年全市实现工业总产值 1,125.9 亿元,比上年同期增长 23.7%;完成工业销售产值 1086.4 亿元,比上年同期增长 21.5%;其中“规模以上”（年销售收入 500 万元以上）的工业企业的销售收入为 642.6 亿元,增长 26.5%;实现利税 67.0 亿元,增长 26.5%;实现利润 30.2 亿元,增长 50.7%。全市工业的发展已成为城市经济发展的动力。(摘自经济委员会李主任报告)

表 2-1-1 杭州市主要国民经济指标

生产总值为名义值								
指标	单位	1978 年	1980 年	1985 年	1990 年	1995 年	1998 年	1999 年
国内生产总值	亿元	28.40	40.65	90.49	189.62	762.01	1,134.89	1,225.28
第一产业	亿元	6.34	8.15	15.97	30.94	69.25	96.05	97.58
第二产业	亿元	16.93	25.36	52.08	96.17	410.00	587.96	630.75
第三产业	亿元	5.13	7.14	22.44	62.51	282.76	450.87	496.95
国内生产总值指数	%	100.00	135.65	268.85	372.37	1,064.82	1,513.30	1,667.66

出处:杭州年鉴

产业结构得到调整。1978 年三次产业增加值占国内生产总值得比重分别为 22%、60% 和 18%,1990 年分别调整为 16%、51%和 33%, 到 1990 年底进一步调整为 8%、51%和 41%。由此可见第二次产业的比重基本没变,但是第一次产业的比重明显下降,而第三次产业的比重得到了大幅度地增加。

杭州市的农业和工业以及服务业之间的行业互补关系比其它城市更密切。如蚕茧、茶叶、水果之类的农作物用于工业原料,这些农作物是发展丝绸产业和食品加工工业的基础。此外,杭州市拥有旅游胜地“西湖”这一丰富的旅游资源。环境污染会给旅游资源带来重大地损失,因此杭州市也非常重视环境保护产业。

2.1.2 工业现状

2.1.2.1 企业分布

杭州市有上城、下城、西湖、拱墅、江干、滨江六个区,以及萧山、富阳、临安、余杭、建德五个县级市和桐庐、淳安两个县。由于最近萧山市及余杭市被编入市区,因此现在杭州市的行政划分为:八个区三个县级市。工业遍布整个杭州市。

杭州市的工业企业数如下表所示。

表 2-1-2 1999 年杭州市工业企业数量

项目		全市	市区	萧山市	桐庐县	富阳市	临安市	余杭市	建德市	淳安县
全部工业企业合计数		65,545	3,866	9,266	5,420	6,329	17,442	14,854	4,765	3,603
*年销售收入500万元以上企业		2,474	959	544	126	240	129	347	80	49
重 轻	轻工业	1,390	478	352	98	132	69	193	35	33
	重工业	1,084	481	192	28	108	60	154	45	16
企 业 种 类	国营企业	396	255	23	9	32	18	32	16	11
	集体企业	689	284	108	48	32	58	136	18	5
	私有企业	221	23	48	29	79	6	12	16	8
	联营企业	21	13	2	1	1	-	3	1	-
	股份企业	673	156	256	20	60	38	100	22	21
	三资企业	471	227	106	19	35	9	64	7	4
	其他企业	3	1	1	-	1	-	-	-	-
	(合计中: 国营、国家持股企业数)	517	327	43	13	35	19	41	19	20
	(合计中: 农村企业)	1,313	349	364	84	163	64	229	42	18
规 模	大型企业	107	68	15	3	2	5	10	4	-
	中型企业	194	88	25	5	18	14	24	11	9
	小型企业	2,173	803	504	118	220	110	313	65	40

三资企业……合资、合作、独资企业

出处:杭州年鉴

到 1999 年底,杭州市有工业企业 65,545 个,其中年销售收入 500 万元以上的企业有 2,474 个,其中轻工业有 1,390 个,重工业有 1,034 个。

2.1.2.2 所有制的变化

全市有国有企业 396 个,其中分布在市辖区内的有 255 个。年销售收入 500 万元以上的非国有企业 2,474 个,分别占 16%和 10.3%,其中分布在市辖区内的比率较高。在计

划经济时期所有企业都是国有企业。但是,经济改革开放之后,企业的非国有化改革进展很快,1995 年全市有国有企业 1,085 个,但发展到 1999 年国有企业只剩了 396 个;同样,集体企业数也从 4,722 个减少到 689 个;乡镇企业从 2,949 个减少到 1,313 个。反之,个体私营企业、股份制企业、三资企业等由 936 个增加至 1,389 个,产业结构发生了很大的变化。到 1999 年底,杭州市的国有及以国家控股为主的工业企业共有 517 家,其销售收入只占全部国有工业企业和年销售收入 500 万元以上的非国有工业企业的 30%以下。在国家制定的“将在三年之内整理国有企业”的方针下,展开了财产权和雇用制度的全面改革,并取得了很大的成果。

以私营企业、股份制企业为市的工业主轴,通过引进外资,促进三资企业、私营企业和高科技型中小企业的发展,形成大、中、小企业均衡发展的结构。

根据国家提出的将国有企业向非国有化转制的政策,杭州市的转制方针为在 2001 年中对现有 396 个国有企业的大部分进行转制,使国有企业数减少到 15 个左右。而且在将来会全部实行民营化。在调查中了解到目前杭州市企业处(企业改革处)下属的 171 个企业,将在企业改革中关闭或破产约 50 个企业,约 40 个企业由国家控股,其中的几个企业由国家持大股,其余的全部实行民营化。

向非国有企业转制的方法有几种:(1) 让国有企业的干部和职工持有企业股份,而且原则上是国家不持有 30%以上的股份。(2) 虽然实行了向非国有企业转制,但 51%以上的股份由国家持有的企业为国营企业,所以该企业的经营仍受国家的控制。(3) 国有股份变为零的企业(民营企业)有可能变得越来越多。(4) 另外,向非国有企业转制还有转让企业的方法。也就是指资产买卖的方法。比如制造业,其资产评估是根据固定资产购入时的金额、收益能力、技术能力、劳动力等进行评估的,我们称之为产权。仔细观察了经营环境的变化之后,市政府于 1999 年出资设立了产权交易中心。该中心依靠手续费作为收入,采取独立核算的方式进行经营。成立以来,产权交易的成交额达到了 20 亿元。今后,随着民营化的进展,产权交易将会出现不断增加的趋势。

从民营企业数字上来看可以了解到杭州市的私营企业、股份制企业数量的增长趋势很大。1999 年,全市的股份企业比上年增加了 17.5%,市辖区内增加了 18.5%。私营企业全市增加了 6.8%,市辖区内增加了 64.3%,中型、小型企业占全部(2,474 个企业)的 95.68%。大型企业数比上年增加了 4.9%,但中型和小型企业分别减少了 9.8%和 3.1%(参照杭州年鉴)

随着民营企业的增加,在销售竞争等方面过去一直处于不利地位的民营企业积极开展促销活动,给国营企业带来威胁。因此将引起各企业的交易关系、事业内容等的变化,促使产业结构不断调整。

2.1.2.3 杭州市的主要行业

杭州市的主要行业如下:

机械(锅炉、电梯、齿轮箱、平面磨床、发电机、家用电器用零件等)、电子(电话、通信零件、半导体、计算机零件等)、化工(稀土、涂料、染料、橡胶制品、塑料制品等)、医药(药材、大众药、保健药)、纺织制衣、轻工(生活用品)、食品加工(饮料等)、信息(软件)等信息产业和纺织化纤工业正在搞密集型。

电子、机械、食品加工以及纺织是杭州市的主要工业,取得了明显地增长(因为轻工业涉及的范围很大,所以不将它列入主要工业之中)。1999 年这些主要工业的全年销售总收入达到 472.1 亿元,占年销售收入 500 万及以上的制造业销售收入 (1,176.87 亿元) 的 40%。

- 1) 信息产业可分为软件业和硬件业。杭州市正在模仿美国的硅谷建设软件企业密集区(正在滨江区进行建设中)。杭州市内还有很多家与计算机、通信设备相关的零件制造厂家。在大企业的周围分布着众多的中小电子零件厂家。软件产业是很有发展前途的领域,杭州市把它列为优先发展行业。

还有以东方通信集团公司、数源科技公司、U T 斯达康通信公司、杭州富通集团公司、浙江天屹集团公司为代表的有关电子工业企业的全年销售收入达 120.1 亿(1999 年),比上年增长 3.5%。

- 2) 家用电器工业有洗衣机、电视机、冰箱、空调等大型家用电器制造厂家。其外包企业中的多数为中小企业。杭州市的家用电器行业在中国国内具有很大的竞争力。家用电器工业需要各类零件制造中小企业作为基础,这些中小企业的发展能推动整个工业的发展。前面提到了信息产业的周围有众多的中小电子零件制造厂家。有效地利用这些中小企业促进本产业的振兴,同时还能带动其它产业的振兴。

- 3) 纺织业主要密集在绍兴市郊外(杭州市与绍兴市的交界地)。中国纺织品产值占世界的六分之一,浙江省的纺织品年产值为 1,400 亿元,其中绍兴市的纺织品产值为 200 亿元。因此,机械工业中纺织机械也发展得比较快。但是尽管如此国产的纺织机械性能并不高,许多设备都从国外进口。杭州市还以丝绸之乡闻名于世,这也是杭州市纺织业拥有竞争力的因素之一。但是纺织业中有很的多都存在着企业经营不善的问题。

分布面很广的纺织化纤工业（包括丝绸）1999 年全年销售收入达 107.3 亿元,比上年增长 23.9%。该行业中的企业基本上都是民营企业。

- 4) 环保产业是中国的新兴产业,目前杭州市环保产业的规模并不大,将列入重点扶持产业。杭州市缺乏天然资源,旅游业是它唯一的资源。杭州市重视环保产业能给风光明媚的旅游城市锦上添花。国家也十分重视环保产业的发展,在这种趋势下加大振兴环保产业的力度,使其发展成为支柱产业。例如,某制氧设备厂正准备向环保领域发展,也就可以认为只要企业想往环保领域发展就说明杭州市有振兴环保产业的基础。杭州市在环保上还存在着许多的问题,应该尽快解决垃圾和污水处理问题。因此,建议扶持垃圾焚烧炉和水处理设备制造企业。关于水质污染的问题,杭州市已深刻认识到如果不能保证西湖水质的话,必将失去宝贵的水资源,因此在制定的西湖景观保护条例中规定的水质标准要求高于国家标准,并向污水处理和保护西湖水质投入了相当的资金。希望在使用这些投资时,也能注重扶持环保产业,这样可以一举两得。

- 5) 机电行业是杭州市和温州市的基础行业。有工厂用制氧设备、工业用蒸气发电机(引进西门子技术)、锅炉、电梯(与美国企业合资公司)、车用和船用齿轮箱、平面磨床(有双面磨床等,杭州市生产的磨床占全国产量的 60%)、小型发电机(从挪威引进技术)、水力发电机(联合国水力发电中心内有展示,并可以实习)。机电行业的发展有些不配套,许多厂家都要求日本进行技术指导。

以万向集团公司、万达集团公司、发动机动力集团公司、杭州氧气制造机械集团公司为代表的机械工业 1999 年全年销售收入达 131.0 亿元,比上年增长 31.49%。

- 6) 医药业集中在杭州市,大企业比较多,与外国企业合资的厂家也不少。还有民生、青春宝集团等优秀企业。有西药制药厂,但更多的是中成制药厂。青春宝集团用明代配方生产的青春宝等已成名牌,连续 25 年保持领先地位。

- 7) 食品加工工业在台州和绍兴有传统的酒类和腌制品,杭州市有很多食品加工厂不仅生产传统食品,还生产饮料等新产品。

有很多企业虽然在目前生产食品上取得了成功,但是在开发新产品上并不顺利。因此特别希望在包装和包括国外市场在内的市场开发上给予指导和进行技术交流。

以娃哈哈集团公司、杭州卷烟厂、浙江千岛湖养生堂饮用水有限公司、杭州顶益国际

食品公司、旺旺食品公司、中萃食品公司为代表的食品工业 1999 年全年销售收入达 113.7 亿元,比上年增长 22.6%。

2.1.2.4 杭州市的外资投资趋势

杭州市良好的投资环境引来了外资。今后加入 WTO 之后,外资的投资速度将会加快。

表 2-1-3 杭州市各国外商投资企业情况 (1999 年底累计)

(万美元)				
	项目 (件)	总投资	外资金额	平均投资额
合计	3,866.0	1,058,683.0	615,621.0	273.8
香港	1,786.0	506,098.0	266,884.0	283.4
台湾	725.0	87,430.0	55,823.0	120.6
美国	461.0	113,000.0	64,715.0	245.1
日本	238.0	90,449.0	61,888.0	380.0
新加坡	92.0	46,857.0	27,358.0	509.3
其它	564.0	214,849.0	138,953.0	380.9

杭州市统计年鉴

2.1	经济概况与工业领域的现状.....	2 - 1 - 1
2.1.1	经济概况.....	2 - 1 - 1
2.1.2	工业现状.....	2 - 1 - 2
表 2-1-1	杭州市主要国民经济指标.....	2 - 1 - 1
表 2-1-2	1999 年杭州市工业企业数量	2 - 1 - 2
表 2-1-3	杭州市各国外商投资企业情况（1999 年底累计）	2 - 1 - 6

2.2 中小企业的概况

观察杭州中小企业应该站在以下三个角度上来进行。①中小企业在杭州市经济中所处的位置(企业数量、产值、职工、利税、增长率),②从行业的角度上分析杭州市中小企业的所有制以及从事的行业,③从企业的角度上了解中小企业面临的问题以及向政府提出的要求。本次调查将从企业角度的内容归纳在“2.2 的中小企业概要”,将从企业角度的内容归纳在“2.3 中小企业情况”,将因个别企业造成的问题归纳在第7章。

由于中小企业政策执行的时间还不长,因此有关中小企业的数据不足。但是,乡镇企业政策已有一定的发展历史,借助乡镇企业的数据可以起到了解中小企业的作用,因此提出了乡镇企业问题。

2.2.1 杭州市中小企业的现状 (从行业方面)

(1) 概况

改革开放以来,杭州市中小企业取得了飞跃性的发展,并为经济发展作出了很大的贡献。到1999年底,杭州市年销售额收入在500万元以上的工业企业数量中,中小企业所占的比例已达96%。据统计在全市共6,554个企业中,中小企业所占比例超过了99%¹。另外,中小企业向社会提供了73%的职业岗位。在过去的几年里全市工业的增长率为13~20%,而国有大中型企业的增长率仅为3~5%,但小型企业、特别是乡镇企业、三资企业(合资、合作、独资)的增长率达到20~30%,远远超过了平均水平。

1999年年销售额收入在500万元以上的工业企业的产值增长率为13.6%,其中国有工业企业的增长率仅占3.2%,而集体企业、三资企业等的增长率高达18.2%,中小企业已成为杭州市解决就业问题和经济增长的支柱。

表 2-2-1 杭州市中小企业的现状

	数量	产量(亿元)	职工人数(万人)	利税总额(万人)
1.中小企业	2,367	765	49	59
2.企业总数	2,474	1,200	67	128
3.比例(1/2)	96	64	73	46

注: 1. 表格中所示的“整个制造企业”是指年销售额收入在500万元以上的工业企业

2. 数据由杭州市统计局提供

¹ 从年销售收入500万及以上的所有企业数中减去中小企业数得出大企业数。即在所有企业65,545家中大企业只占1%以下。反之,中小企业数占99%以上。

(2) 中小企业的位置与作用

在 (1) 的概况中记载了国有以及年销售收入 500 万元及以上的企业。因为杭州市中小企业的数量不足,所以只能通过统计资料和企业访问调查结果以及使用乡镇企业的数量来分析中小企业在杭州市经济中所处的位置。

1) 劳动人口

杭州市现在人口 61,605 万人(1999 年底),其中就业人员有 414.17 万人,称为职工的工厂劳动人员有 101.05 万人。在劳动人口中各产业的人口分别为第一产业 125.9 万人、第二产业 146.2 万人、第三产业 142.1 万人。在第二产业中矿业(采矿业)0.9 万人、制造 125.3 万人、电力水利 1.6 万人、建筑 18.4 万人。从事制造业的劳动人口与第一产业人口大致相同,由此可见杭州市是全国制造业活跃的城市之一。(中国全国第一产业人口与制造业的劳动人口的比例 1:0.24,全浙江省为 1:0.58)

整个就业人口中中小企业就业人口所占比率的数据无法查明。因此只能将年销售收入 500 万元以上企业中中小企业职工的比率 73%适用于整个就业人口,得到的从事中小规模制造业的人口约为 91.5 万人,考虑到 500 万元及以下中小企业所占的比率比较高,该数字是最低数字。如果从制造业的劳动人口中减去国有企业以及年销售收入 500 万元及以上企业职工的话,得到 107 万人,其中包括了国有企业的中小企业是最高数字。因此将推测制造业中的中小企业的劳动人员职工数从 90 万提高到 110 万,然后取平均值为 100 万人,这样算出制造业中中小企业职工的比率为 80%。99 年杭州市的失业率为 3.38%(城镇 3.2%), 失业人口 15.7 万人。根据对机械电子工业进行的随机调查结果表明,职工的增加率从 97 年至 99 年之间年平均为 26%,再按照杭州市统计中记载的年销售收入 500 万元及以上的机电工业中制造企业有 348 家,11.4 万人(按上表“杭州市中小企业的现状”中的比率推算为 8.3 万人),将中小企业职工人数乘以职工的年平均增加率,得出每年能接受 1.9 万人,成为解决就业问题的渠道之一。该计算范围只限于年销售收入 500 万元以上的企业,如果将它扩大到整个机电工业制造企业的话,它吸收失业人员的容纳度会更大。根据随机调查结果表明,纺织工业职工的增加率为 16.3%,食品加工业的业绩正在不断地增长之中,中小企业已成解决就业压力的缓冲器。

由此可见以预测振兴杭州市的中小企业(制造业)能对缓和就业压力起到很大的作用。

2) 从年销售收入角度上了解中小企业（制造业）所处的地位

1999 年所有工业企业全年完成工业总产值达到 2,028 亿元,比上年增长 12.8%,完成销售产值 1,973.8 亿, 增长 12.9%。其中轻工业（注:相对于重工业而言的轻工业,包括化纤等）的销售收入达到 1,207.5 亿元,占整体的 59.5%,这充分验证了杭州市是轻工业活跃之地。下表显示了轻工业年销售收入的发展情况²。

表 2-2- 2 杭州市轻工业的销售收入发展情况

单位：百万元

	1978	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
销售收入	2,545	3,841	9,236	25,238	85,785	76,884	99,327	104,690	120,751
增长率	-	150.9	240.4	273.2	339.9	89.6	129.2	105.4	115.3

引用：杭州市统计局编写的杭州统计年鉴（2000 年）

杭州市的轻工业在 1996 年受到了亚洲金融危机的冲击,与上年相比出现了负增长,之后又走上了顺利增长的轨道。

如备注中记载所示,上表中的销售收入反应出了本调查对象四个行业（机电、纺织、食品加工、轻工）的倾向。通过用随机调查和企业访问的方式对杭州市中小企业所处的位置和企业调查,验证了上述倾向,可作为正确的判断。

下面将上表中的增长率与近几年来杭州市的 GDP 的发展情况作比较。（因没有实质性的销售利润发展情况资料,所以将销售发展情况作增长率的参考数据。

表 2-2- 3 杭州市 GDP 的发展情况（与上年相比）

基准年：1978=100

	1978	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
GDP 增长率	100	132.73	188.35	130.4	285.95	112.97	113.10	111.20	110.20

引用：以杭州市统计局编写的杭州统计年鉴（2000 年）为根据由调查团进行计算。

备注：1980 年的比率使用与 78 年作对比,从 1980 年起到 1995 年使用与 5 年前相对比

² 备注 2: 在杭州统计年鉴中轻工业是指以农产品为原料以及以除农产品以外为原料的制造业,包括纺织、化纤、服装制造。

从上表可见,除 98 年与 96 年之外,轻工行业的增长率高于杭州市的 GDP 的增长率,可以认为杭州市轻工业是杭州市经济发展的龙头。在此重申一下,此处所说的轻工业是针对重工业而言的,是体现作为本调查对象的四个行业以及中小企业倾向的。

3) 从乡镇企业的角度看中小企业的现状

执行中小企业政策的时间还不长,因此积累的有关中小企业的数据比较有限。而执行振兴乡镇企业政策的工作已有一定的历史,积累了一些分析数据,从乡镇企业起家现已成长成为大企业的例子也可见,但是乡镇企业中小企业还是占大多数。

改革开放后,杭州市的乡镇企业经过了高速发展已形成了相当大的规模,1999 年全市共有乡镇企业 10.9 万个,职工人数 108 万人,占全市农业劳动力的 43.5%。99 年乡镇企业实现产值 1,469 亿元,工业总产值 1,296 亿元,占市总产值的 63.9%。实现利润总额达 44.4 亿元,上交税额达 51.3 亿元,占市财政收入的 50%左右,对县的经济及财政收入作出了很大的贡献。

乡镇企业的发展大力地支援了农业生产,使一部分农民先富了起来,99 年全市的乡镇集体企业提供了 2.4 亿元的支农资金,乡镇企业支付的工资达 78.6 亿元,人均工资为 7,752 元,农村人口人均从乡镇企业得到类似工资性质的收入达 1,967 元,占农民个人收入的 44%。

乡镇企业经过多年的探索和实践,逐步形成了自己的特色。主要表现在以下几个方面。

① 各类企业共同发展,个人企业、私有企业的比例不断增加。

1992 年之前,市乡镇企业的发展主要以集体经营为主,所占比例一直在 80%以上。1992 年,省委和省政府作出了以“多轮驱动”,“多业并举”的乡镇企业发展方针,使乡镇企业所有制的结构发生了明显地变化。

私有企业发展步子明显加快,到 1999 年底,全市农村私有企业已发展到 10.2 万个,从业人员 60.4 万人,完成企业总产值 751.7 亿元,比上年增长 26.8%,占全市乡镇企业的 51.2%。农村私有企业已成为全市乡镇企业的重要支柱和最具活力的增长点。随着私有经济的发展,一批上规模、上水平的私有企业脱颖而出,如萧山市的传化集团已拥有总产值 3.5 亿元,年创营业收入和利润总额分别达 5.6 亿元和 2,200 万元。万马集团、锦江集团等一批企业的产值超过了 3 亿元。

② 涉及各行各业,在加工工业中占有举足轻重的地位。

市乡镇企业起步于农产品的初级加工和农业服务业。随着经济发展的环境变化,乡镇企业的经营范围从加工工业向工业、交通、建筑业、商业、饮食服务业等各行各业发展,有很多企业已经在搞农业产业化经营和高技术产业。

99 年,全市的乡镇企业在第一产业、第二产业、第三产业中完成全年产值的比例分别为 0.5%、88.2%、11.3%。工业企业以加工业为主,在 46 个行业中形成了多品种的生产结构。传统工业中的轻工业、纺织业、机械、造纸、建材等行业在全市的乡镇企业中占了主要地位。电子、通信、精密加工等高技术行业也正在崭露头角,发展步子明显加快。目前,全行业中各行业的比例分别为:轻工和纺织业 29.6%、机械 6%、造纸 6%、化工 4.6%、建材 5.2%、新兴的电子和通信 5%。

③ 企业的规模

从整体上来看,乡镇企业的规模比较小。据统计全市 5,600 个集体企业完成年平均产值 1,054 万元,约 1 万个私营企业的平均资产只有 20.4 万元,平均从业员工 5.9 人。在经济下,需要一定数量的中小企业,但是这种中小企业多,企业规模小,行业中缺乏龙头企业,乡镇企业中缺乏大型企业集团的现象会降低乡镇企业的综合竞争力。

为了防止这种现象的出现,市不断地扩大企业规模,加快企业集团化的步伐。到 99 年底,全市 67 个乡镇企业的营业收入超过了 5 亿元,营业收入超过 5,000 万元的 176 个。全市累计有 99 个企业被批准组建为市级以上企业集团,有 29 个企业列入全国大型乡镇企业行列。其中万向集团公司, 西湖电梯集团, 传化集团, 万马集团在全省和全国范围内具有一定的知名度,在各地的经济发展中发挥了龙头作用。

④ 外向型经济活动

改革开放开始时,乡镇企业的对外经济活动处于空白状态。随着改革开放的深入,乡镇企业也逐步从农村走向世界,对外经济活动越来越活跃。86 年起乡镇企业的外向型经济得到了迅速发展,到 99 年底,全市有各类乡镇出口企业 1,878 个,全年完成出口交货值 167.7 亿元,占工业总产值的比例由 80 年的 2.8%提高到 13.6%,同时出现了象浙江万向集团, 浙江万达集团等 118 个自营出口企业。

乡镇企业积极引进外资,到 99 年底,全市累计成立三资企业达 1,169 个,批准利用外资 7.4 亿美元。还积极地走出国门,直接到国外创办企业,累计在国外创办了 11 个贸易、生产企业。

⑤ 从乡镇企业的发展史吸取有利之处

乡镇企业起始于充分利用农村的闲置劳动力,主要从事初级加工和农业服务,之后发展为以加工工业为主进行综合性经济活动的经济实体。在乡镇企业的发展过程中起到重要作用的是“个私企业”、“企业集团化”、省政府下达的“多轮驱动”、“多业并举”的乡镇企业发展基本方针,还有“充分利用农村闲置人员”。

- i. 个私企业：企业的发展取决于经营者的考虑和经营手段。如果经营者的能力不高,企业就有可能被淘汰。因此提高经营能力成为发展的关键。
- ii. 企业集团化：通过促进小规模的企业集团化能增加企业的资本,统一进行,设备投资和技术改造以及原材料的采购（规模优点）,另外还能通过统一进行企业管理和运作能提高经营效率。
- iii. 政府的基本方针：省政府积极促进小规模企业的集团化,为实现上述黠,起到了促进作用。由此可认为在行政上给予中小企业支援的话,将对中小企业的发展起到促进作用。
- iv. 充分利用闲置人员：通过利用闲置人员,可以得到廉价的劳动力,降低生产成本,为市场竞争创造条件。

2.2	中小企业的概况	1
2.2.1	杭州市中小企业的现状（从行业方面）	1
表 2-2-1	杭州市中小企业的现状	1
表 2-2-2	杭州市轻工业的销售收入发展情况	3
表 2-2-3	杭州市 GDP 的发展情况（与上年相比）	3

2.3 通过企业诊断所了解到的有关杭州市中小企业的现状

在本章节中所述的是通过企业诊断所了解到的有关杭州市中小企业的现状，由于其得出的诊断结果以及所提的建议是针对少数企业的，因此毋庸置疑，这并不代表杭州市所有的中小企业。特别是此次被调查企业中很少有成功企业及面临倒闭的企业，可以认为这次杭州市选择的诊断对象是一些虽有问题，但有望得到改善的企业。另外，企业诊断并没分产业实施，比方说，几乎就没有进行诸如有关大型组装企业在国内及国际市场上的竞争力分析。

2.3.1 企业诊断工作的概要

本次接受调查的4个行业（机械电子、食品、纺织、轻工业）在杭州市是传统的主导产业。在第1次地调查中，原则上以每天两家企业的进度走访了52家企业，对它们实施了简易诊断，把诊断的结果归纳成「诊断表」，并在第2次现地调查时提交给了企业。在第1次现地调查后，从52家企业中选出10家示范企业，进行了详细的调查、诊断，并提出了有关整改的建议。具体的整改建议收录在第7章企业诊断、指导和诊断事例集中。

第2次现地调查中，调查团对在第1次现地调查中向示范企业所提出的整改建议的实施情况进行了调查，同时继续进行了追加调查、指导。几乎所有的企业对整改措施都采取了积极的态度，有的企业取得显著成果，还有很多企业希望继续实施诊断。

2.3.1.1 企业诊断的概要

在此,将对诊断结果的概要以及财务报表的分析结果作一个总结。

（1）企业形态

52家被调查企业的所有制形态的详情如下：

表 2-3-1 经营形态及变迁

企业形态		机械电子	食品	纺织	轻工业	合计
国营	现在是国营		5			5
	即将民营化	1	1	1		3
	在不久的将来民营化			1		1
乡镇				1		1
股份公司	刚刚转制	3			5	8
	几年前刚从国营转制为股份制	1	3		1	5
	从乡镇企业变为民营企业	3		2	5	10
	创业时就是股份公司	2	3			5
	从私营企业变为外资合作企业	1	3			4
私营	乡镇企业的私营化	1				1
	私营	4		2	3	9
	合计	16	15	7	14	52

如上所述，很多国营企业，乡镇企业正在开展民营化改革，属于国营或乡镇企业的只是极少数。另外现有的国营企业也将在近期内进行民营化改革。

（2）被调查企业的概要

在调查开始前对问卷调查的结果进行了分析，并由四个行业的诊断员根据在企业中了解到的情况进行了修改补充。据此，企业成立的年份，业务范围，销售额，员工人数，资本金等的概要如表 2.3-2 所示（未作回答，辨认不清的除外）。

在食品及轻工业行业,企业多建于1960年之前，而在机电及纺织业行业,成立于1981年以后的企业则比较多。从资本金和员工人数上来看，这些企业多为中型企业。另外，除1家机电企业外，这些企业在生产方面大多采用的是以销定产。但是，不排除这些企业有可能受“预头生产是计划经济的生产方式,而以销定产是市场经济的生产方式”的想法的影响,而将按市场需求所进行的生产都视作“以销定产”的可能性。

2.3 通过企业诊断所了解到的有关杭州市中小企业的现状

表 2-3-2 52 家企业的概要

		机械电子 (16 家)	食品加工 (15)	纺织 (7)	轻工业 (12)
业务范围 (复数回答)		机械、器具 (9) 电机、电子、半导体 (4) 汽车 (3) 轻工业 (1) 信息产业 (1)	食品加工 (15)	机械、器具 (2) 纤维 (5) 轻工业 (4) 化学工业 (1)	轻工业 (12)
成立年份	~1960	2	6	1	5
	1961~1980	2	1	1	3
	1981~	12	7	5	4
资本金	~500 万元	6	7	1	4
	500~3000	7	6	2	7
	3000~	3	2	4	1
员工人数	~100 名	3	2	0	0
	101~500	10	6	4	7
	500~1000	1	3	1	3
	1001~	2	0	1	2
销售额	~500 万日元	2	0	0	0
	501~5000	6	11	1	6
	5001~10000	3	2	3	3
	10001~	4	0	1	1
其它		以销定产 11 家 预头生产 1 家	以销定产 11 家 预头生产 (0)	以销定产 5 家 预头生产 (0)	以销定产 9 家 预头生产 (0)

(3) 公司管理

国有中小企业的法人代表是厂长，经营决策及执行机构为一体，由厂长统一负责。在根据公司法组建的公司机构中，董事长是企业的法人代表，股东大会和董事会是决策机构，经理为执行机构。另外，除国家独资公司外，原则上所有的公司都必须建立监事会。但是，由于监事会实际上并没有发挥什么作用，加之有一些国有企业的政府股东的发言权过大，而导致所有权和经营权不分，企业很难发挥抑制均衡的功能。

此次被诊断的企业中，有 1 家企业在 2000 年 10 月由国营企业转制为有限责任公司。在该公司的 25 名股东中，200 名员工出资的法人股（1 名）占了 78% 的出资比率。并从该法人中选出 1 名理事长，7 名理事，此外还选出了 33 名代表，来代表小额的员工股东的利益。另一方面，该企业的经营者，管理人员的持股比例为 22%。据推测，员工之所以要拥有股份，多数是把股份作为护身符以保企业在转制为民营企业的时候而不被裁员。

另外不难想象，当重大的经营决策影响到员工的身分和待遇时，该决策必定会遭到员工的反对。就有可能出现劳动者的利益优先于资本利益，而导致“企业的经营没有长远性”

和”工资侵蚀企业利润”情况的发生,也就是会出现经营干部所反映的”公司经营上有问题”的情况。

此外, 在于1998年5月从国有改制为股份合作制的企业中, 经营者以及干部、员工的持股比率分别为20%, 80%, 而且每个员工都持有股份, 因此出现了”员工提高业绩的积极性不高”, ”在增加设备投资等的资本金时很难得到员工的赞同”等问题, 因此, 经营者希望增加自己的持股比例, 并希望把所有制形态转变为有限责任公司等。这两家公司均属于在谋求股东的多元化以及力争通过分红来实现股东利益等一般原则的事例。

(4) 企业的业绩

在上述的4个行业52家企业中, 提交财务报表的有12家(10家示范企业以及其他2家机电企业)。中国的财务报表和日本财务报表最大的不同之处在于:中国的财务报表虽然列明了表示本业盈利情况的营业利润, 但是没有表示加上营业外损益的营业利润, 另外利息收支则是作为管理费来计算的。此外将加上了投资利润, 期货利润, 辅助收入等的营业利润以及营业外收入(不包括应收利息), 营业外支出(不包括支付利息)作为利润总额。下面将把12家企业的销售额按顺序进行汇总制成表格(在该表中,为了方便起见,有关经常利润使用中国财务报表损益计算书中的”利润总额”)。

表 2-3-3 企业业绩总括表

(单位:千元)

企业名	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
结算年度	99	99	99	99	99	99	99	99	99	00.	99	99
销售额	107,260	79,202	67,172	57,918	51,178	27,489	27,042	16,107	14,220	10,958	9,917	3,020
利润总额	18,161	1,356	12,970	6,090	6,570	1,948	7,460	959	4,948	1,084	763	508
营业利润	-1,195	1,286	42	4,126	42	1,002	-1,395	26	-862	768	106	51
经常利润	986	822	1,304	4,126	-955	1,002	-1,449	26	121	787	79	51
(支付利息)	4,703	692	2,418	508	173	2	2,539	529	635	0	101	0
流动资产	87,344	82,444	25,940	13,657	9,519	16,277	27,751	9,445	15,984	7,773	11,840	392
固定资产	95,123	14,055	35,488	18,539	33,350	4,406	29,854	10,230	43,402	1,692	2,266	98
流动负债	71,367	21,667	35,488	9,913	12,324	11,626	28,487	12,480	11,069	6,866	5,094	232
长期贷款	20,000	24,203	15,897	0	5,327	0	8,396	1,230	34,272	0	0	0
资本总额	184,288	97,064	75,108	32,196	44,298	20,684	57,810	19,676	66,647	9,465	14,105	636
经营资本	184,288	97,064	75,108	32,196	44,298	20,684	57,810	19,676	66,647	9,465	14,105	636
自有资本	86,083	51,194	24,597	22,283	25,260	9,058	20,927	5,965	21,306	2,599	9,011	405

最高值



最低值



2.3 通过企业诊断所了解到的有关杭州市中小企业的现状

另外，12家企业的平均值如下：

表 2-3-4 12家企业的平均值

销售额	销售利润总额	营业利润	经常利润	(支付利息)	流动资产
39,290	5,235	333	575	1,025	25,697
固定资产	流动负债	长期贷款	资本总额	经营资本	自有资金
24,042	18,884	9,110	51,831	51,831	23,224

由于不清楚国有企业是否有为了弥补亏损而接受补助的情况，以及是否包含有资产处理的特殊利润，因此，为了概观示范企业的业绩，根据经营利润制成了下表。

表 2-3-5 决算情况

	机电 5 家	食品加工 3 家	纺织 2 家	轻工业 2 家
3 年持续亏损企业	1	1	1	
其它亏损企业				1 (99 年亏损)
3 年盈余企业	4	1		
2 年盈余企业		1 (99 年 5 月设立)	1*	1*

*仅仅是两年的数据

从所有形态上来看，在结算时 3 年持续亏损的企业和它的亏损企业共有 4 家,全是国有企业。可以明显地看到,国有企业以及刚刚转制不久的企业相当困难

与此相反，民营企业大多取得了不同程度的良好业绩。比如业绩最好的企业,其销售额达到 5 7 9 1 8 千元，税前利润为 4 1 2 6 千元（利润率 7.1 %）。

另外，3 年中增长最快的企业,其销售额为 3 3.6 倍，经常利润为 3 7.4 倍，业绩呈飞跃式的增长。此外，尽管企业增长迅速，也没有发现其资产负债表上有太大的问题。因此希望在判断企业的成长性时不仅要参照下表的利润指标，还要参照贷款和资产动向。

表 2-3- 6 高速成长中的企业

(单位：千元)

	99	98	97
销售额	79,202	48,818	2,360
利润总额	1,356	-505	129
营业利润	1,286	438	17
经常利润	822	371	22
支付利息	692	811	-1
流动资产	82,444	18,435	10,478
固定资产	14,055	13,927	13,723
流动负债	21,667	13,457	15,703
长期贷款	24,203	9,097	0
资本总额	97,064	29,641	25,726
经营资本	97,064	29,641	25,726

除了提交财务报表的企业以外，由于抽样的数量过少而无法判断其它的企业情况。但通过走访时的所见所闻感觉得到国有企业总的来说处于经营困难的境况中，与其相反，民营企业则多呈现出生机勃勃的景象。有的企业（纺织）在大门口用座标图来表示销售和利润目标以及实际成绩，进行顾客和员工都一目了然的信息公开和目标管理。如上所述，在选定示范企业时，并没有特意选择业绩好的企业。有些有实力的企业（食品）在市场营销方面较为突出，而且通过开发新产品搞多种经营。但是，在业绩优秀的企业中，也有不希望接受这次“诊断”的企业。其理由是“因为我们一直都是靠自己的努力来解决问题的”（纺织），另外也有些企业似乎担心“诊断”会与行政管理挂上钩。

（5）经营资源的状况

这次被调查的企业中，很多企业存在着不同程度的人力（管理人员，技术人员），物力（设备陈旧，不能开发新产品），财力（设备更新，生产自动化所需的资金，流动资金），信息（市场营销信息）不足等问题。具体内容请参阅第 7 章企业诊断，指导。

在此，将结合问卷调查及实际的财力(资金)部分，就从企业的财务报表上了解到集资情况，进行常量性说明。由于企业的规模不同，其贷款额自然会出现增减，在日本多是运用总资本与自有资本的比率以及负债率来测算合适的企业规模和企业财务的安全性，但是由于此处是使用“诊断表”的比率计算方法来计算自有资本比率的，所以在此用表示销售额和贷款额比率的月销售额倍率（也就是说用贷款÷每月的销售额=倍率）来分析实际情况。

提交财务报表的 12 家企业中，6 家企业有短期贷款及长期贷款，4 家只有短期贷款，其余 2 家属于无贷款经营。有长期贷款的企业中①国有企业或从国有转制的企业有

5 家②剩下的一家为民营企业。长期贷款的企业之所以少，并不是因为企业的资金充足，而是因为企业不为银行所信任，因此，贷款多为 1 年以内的短期贷款，期满后续贷 1 年的情况较多。所以，多数的民营中小企业只能进行短期贷款，而不能享受到较为稳定的长期贷款。另外，贷款年利率约为 6 % 左右。

表 2-3- 7 贷款每月销售额倍率

(单位:千元)

企业名称	短期贷款	长期贷款	贷款合计	年销售额	月销售额	月销售额 倍率	备注
A 企业	0	0	0	27,488	2,291	0.00	
B 企业	0	0	0	3,019	252	0.00	
C 企业	180	0	180	9,917	826	0.22	
D 企业	300	0	300	10,957	913	0.33	
E 企业	5,500	0	5,500	57,518	4,793	1.15	
F 企业	1,950	5,300	7,250	51,177	4,265	1.70	国
G 企业	4,700	1,230	5,930	16,108	1342	4.41	
H 企业	29,295	0	29,295	79,202	6,600	4.44	
I 企业	7,901	7,661	15,562	27,042	2,254	6.91	国
J 企业	44,850	20,000	64,850	107,258	8,938	7.26	国
K 企业	28,400	15,896	44,296	67,172	5,598	7.91	国
L 企业	8,800	34,430	43,230	14,221	1,185	36.48	国

注 国指以前是国有企业或结算时是国有企业

在日本的诊断事例中对贷款月销售额倍率作了如下的说明（《经营诊断事例研》长岛俊男 同友馆）。

月销售额的 1.5 倍…安全
月销售额的 3.0 倍…要注意
月销售额的 6.0 以上…危险

通过分析最近的财务报表可以看到:①的 5 家企业中有 4 家都在 6 倍以上，长短期贷款最高的实际上达到了月销售额的 36 倍（4 家亏损企业中，有 3 家属于这种情况），可以说不仅没有贷款的余力，甚至连经营也处于危险的境况中。②的 3 家民营企业中，2 家企业为 0.44 倍，1 家为 1.70 倍，属安全范围内。另外，有 2 家国有企业为 4.4 倍，超过了“要注意”的范围。

(6) 市场营销

1) 杭州市中小企业市场营销的现状。

有关杭州市中小企业市场营销的现状,主要是通过第一次现地调查中所进行的调查而了解到的。也就是说,市场营销的现状是在走访调查或对示范企业进行诊断、指导时,直接从中小企业那里了解到的。另外,还对52家企业所进行的问卷调查的结果中了解到一些有关情况。但因为被调查企业的数量少,故不能将其视为整个杭州市中小企业的市场营销现状。不过,可以了解杭州市中小企业市场营销的一部分现状提供参考。此外,关于各行业的市场营销,也因为被调查企业的数量少,而无法掌握其市场营销的现状。在此前提下,将按照诊断项目的顺序,把杭州市中小企业的市场营销现状整理如下:

- ① 在市场方面,多数的企业在区域上面向全国市场,也有企业把市场限定在浙江省和杭州市。由于市场竞争激烈,其结果导致了降价等的价格竞争。恐怕在中小企业产品市场上,价格竞争已是不可避免的普遍现象。

针对这种情况,一部分有实力的中小企业已经采取措施,准备研究开发高附加价值的产品;另外还有一些企业由于产品在质量等方面具有优势,所以并不参与价格竞争。

此外,在出口市场方面,除了以出口为中心及出口比率高的企业之外,很多企业对外出口市场表示出兴趣。另外,作为将来的问题,还有很多的企业对中国在加入世贸组织后与国外产品之间的竞争表示关注。

- ② 在销售方针方面,虽然有的企业已制定了市场营销策略,但是感到仍有很多企业尚未达到这个阶段。还有些企业从战略方面提高市场占有率,这些企业均为在产品的技术及价格方面拥有优势的企业。

为了应付市场上的过度竞争,有很多企业正在研究转而生产高附加价值的产品。另外,对问卷调查表中[企业概要]一栏里有关生产形态的问题,回答以销定产的企业多达37家。恐怕是因为只能从预头生产和以销定产这二者当中选择一项的缘故,所以多数企业的回答为以销定产。在就此对企业进行质疑时,它们的回答表明了企业仅仅只是根据市场的需求在进行生产而已。在这些企业的心目中,预头生产是计划经济的生产方式,而以销定产才是市场经济的生产方式,故而在含意方面和日本的略有不同。

- ③ 在销售计划方面,由于问卷调查表中的经营计划包含了销售计划,因此可以认为回答制定了经营计划的企业多数也已制定了销售计划。但是销售计划否是根据对市场需求的预测、竞争厂家的产品销量以及企业过去几年间的销售业绩和动向等来制定的则不

得而知。

有几家示范企业希望根据市场需求预测来制定销售计划。

- ④ 在目标方面,有的企业计划将目标定在生产进口替代产品上,也有的企业打算主要以外资企业为客户,象这样定好了目标的企业有好几家。它们的共同点是在业绩方面的情况比较好。

某食品厂把华中地区作为目标市场。在顾客的年龄层次方面,决定把目标定在销售老年人的保健品上。但另一方面,仍有很多企业没有针对性的目标。而是盲目地面向全国市场或者是广范围的消费者。这样一来,企业在开展有效的销售活动以及进行有针对性的产品开发方面将难有成效。

- ⑤ 在老客户管理方面,拖欠货款是困扰着很多企业的最大问题。示范企业也提出很多关于如何进行债权管理的问题。尤其是那些现在还是国有企业,在不久后的将来要转制为民营的企业中,这个问题相当普遍。

问卷调查表的结果表明,企业在日常的工作中可以从顾客那里获得有关质量以及价格方面的市场信息。

- ⑥ 在销售的组织方面,一般情况下,销售部门的地位似乎不太高,特别是在和生产部门的关系方面,长期以来以生产部门掌握实权的情况比较多。所以企业提出的问题有很多是关于应如何建立适应市场经济的销售组织的问题。

另外,在人的问题上,很多企业都存在着有关如何评价销售人员以及销售人员的待遇等问题。也就是说,由于有些地方对销售人员实行的是承包制工资,因而很多企业对于是否只对销售人员实施承包制工资而感到为难。此外,从目前的状况来看,虽有很多企业瞄准全国市场,可建立地方办事处的企业却不多。

- ⑦ 在销售人员的活动方面,有的企业把全国分为杭州市,浙江省或华北地区等几个区域,其销售对象大都是用户(厂家)以及批发代理商。另外,回收应收帐款以及滞留债权也是销售人员的重要工作,甚至有的企业根据债权的回收情况发给销售人员奖金。

- ⑧ 在产品方面,很多企业存在着质量问题。从很多企业选择了问卷调查表中的“只要质量好,就会有市场”这一回答上,就可以看到质量问题对很多的企业而言非常重要。

另外,作为过度竞争的对策,很多企业很关心如何开发特色产品或附加价值更高的产品。

此外,各企业都很注重产品的品牌。某示范企业希望把自己公司的品牌培育成能代表该产品的一流名牌。

- ⑨ 在价格方面,由于竞争激烈,市场价格成了标准价格,有很多企业打出的价格无法为社会所接受。为此,各企业都在研究开发高附加价值的产品。

但是, 有很多企业却忽略了一个重要的问题,也就是说,为了使企业在相同的销售价格下也能盈利, 就必须认识到重新研究现有的生产、降低产品成本才是在市场营销方面占有优势的重要因素。因此,正如上面所述 产品质量好的企业是可以维持现有价格的

- ⑩ 在销售渠道方面, 由于很多企业是面向全国市场销售产品的, 所以需要采用代理商。在代理商中也存在着各种问题: 首先是回收应收帐款和滞留债权问题;其次是代理商之间互相争夺客户的问题;再次是维持代理商价格体系的问题。
- ⑪ 在广告、宣传方面, 企业大多是利用行业展览会, 在行业杂志上刊登广告以及利用一般报纸、电台。另外,很多企业都有自己的网页, 可以说,今后真正有效且必要的网页会越来越多。
- ⑫ 险很多企业很重视并且一直在开展售后服务。但售后服务的水平似乎还没有达到让顾客满意的程度,并且对企业自身而言, 售后服务也并不完善, 有的企业仍需对此进行进一步的探讨。
- ⑬ 在物流方面, 是以公路运输为主, 以铁路运输为辅。基本上是没有问题, 但是也有屡次失窃的现象。
- ⑭ 在出口方面, 有的企业重视国外市场, 以出口为主,而且将来准备进行出口业务的企业也不少。但很多企业尚处于需要培养与出口业务相关的人才等的建立体制的阶段。

2) 市场营销活动援助服务的现状和改进:

- ① 关于援助市场营销活动的服务以及活动方面,在对企业进行的走访调查中或是在诊断、指导过程中 没有从企业那里听到杭州市有关机构所开展的有关这方面的援助活动,尽管杭州市的各机构以及行业团体通过举办展览会等来支持市场营销 但由于没有充分开展引导企业参与等的活动, 因此, 中小企业并没能利用上这些宝贵的机会。
- ② 要解决这种状况 就必须采取一种既能简单迅速地向中小企业提供援助服务, 而中小企业也可以积极地获取这些信息的方法。此次的调查业务的试验项目便实现了这一做法。最大限度地发挥杭州市中小企业信息中心的中小企业服务网络提供信息的功能是具体而且可行的最佳方法。

(7) 示范企业的诊断结果

表 2-3-8 是在对 10 家示范企业进行了诊断、指导之后, 所归纳总结的《诊断指导事例》的课题一览表(按各诊断项目分别表示)。其具体内容请参阅《诊断指导事例集》。

表 2-3-8 诊断指导事例、课题名称一览表

号码	诊断项目 领域	诊断大项目	课题名称	诊断行业领域
1	经营 的基础	最高经营者 人才资源	经营者以及中层干部的意识改革（1）	食品加工
2		最高经营者 人才资源	经营者以及中层干部的意识改革（2）	食品加工
3	产品开发	新产品开发	开发利用大豆植物蛋白的产品	食品加工
4		产品评价	开发与改良圆珠笔产品的方法	轻工业
5	生产技术	改善经营体质	日常业务的管理	机电
6		改善经营体质	进行岗位诊断的方法	机电
7		改善经营体质	业务流程图的写法	机电
8		设备、工序管理	工序中的质量管理对策	食品加工
9		工序、操作管理	目视管理	纺织
10		操作管理	设定标准作业量	纺织
11		检查及质量管理	检查工作的改善	机电
12		检查及质量管理	玻璃瓶不合格率的改善	轻工业
13		食品卫生 质量管理	全面实施工厂内部管理 一卫生和质量管理对策	食品加工
14		成本管理	每件产品成本的计算	机电
15		车间环境	员工的意识改革 [推进 5 S 活动]	纺织
16		库存	库存物品的清理整顿及库存的管理方法	轻工业
17	销售·营销	销售方针	市场营销（4 P）战略的制定(实例)	市场营销
18		销售方针	市场营销竞争战略的制定(实例)	市场营销
19		产品服务	物美多销—多销优质产品	市场营销
20	国际化	国际化战略 (合资事业)	今后扩大销售的对策	食品加工

在“经营的基础”当中,就培养最高经营者和人才方面进行指导的企业是食品加工业,其中的一家是国营企业, 其它的是三年前从国营企业转制为民营企业的企业。由于这些企业还残存有旧的体质, 因此就“若要想适应市场经济,就需要进行领导者意识形态方面的改革”这一要点进行了指导,并就企业管理作了说明。

在“经营的基础”当中,就改善经营体质方面进行指导的是机电企业,这些企业存在着:虽然有经营方面的各种计划, 但却没有对此进行追踪服务的系统;或者是即使公司内部有业务规定也不能按规定完成业务等的问题。为了解决这些问题, 对管理日常业务、车间诊断的开展方法、业务流程图的写法等进行了说明。

产品开发方面进行指导的企业有一家食品企业和一家轻工业企业。与这两家企业就产品开发进行了探讨。

在生产技术方面进行指导的是两家机电企业, 两家食品企业, 三家纺织企业, 两家轻工业企业, 对其就生产工序、库存管理、改进质量、降低成本提出了建议。

在营销方面进行指导的企业有一家机电企业, 一家食品企业, 一家轻工业企业, 对其就市场营销、竞争战略进行了说明。

在国际化方面进行指导的企业有一家食品企业, 就其今后的扩大方针进行了探讨。

另外,桐庐县分水镇聚集了365家圆珠笔工厂,此次就这些工厂今后应如何发展等问题举办了讨论会。与此相类似,杭州市有一种同类企业聚集在一定区域的现象,这些集中地的发展对杭州市的中小企业意味着是一种优势。

(8) 处于变革时期当中的中小企业

很多国有企业和由国有转制为民营的企业面临着改革体制的问题。但是,即便是情况较好的民营企业也会因中国加入世界贸易组织等外部环境的变化,而需要修改历来的经营方针,加强体质。另外,对于杭州市的中小企业来说,不仅要和大企业竞争,还要应付中小企业内部的激烈竞争,除此以外,更要与进入本地市场的外地企业相抗衡。现在“市场原理”“质量第一”已经成为每一家企业的口号,并且每一家中小企业都在认真考虑如何获得资金技术,如何推进企业现代化的问题。其中,有的企业已积极果断地制定了在1999年~今年中投资1亿元的计划。

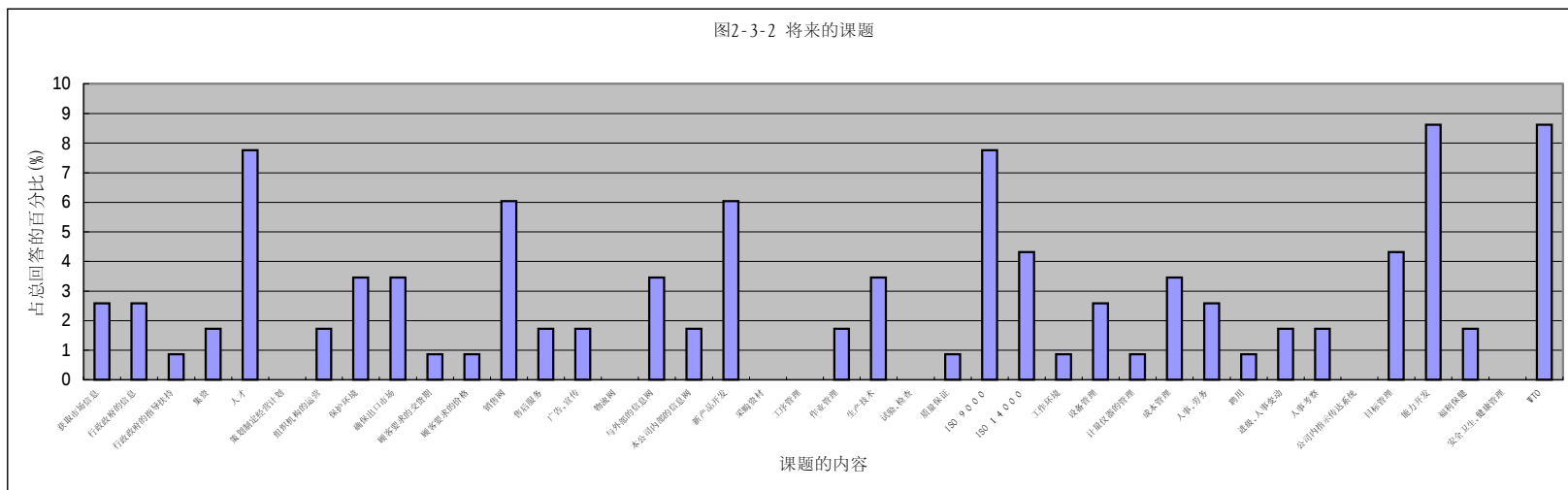
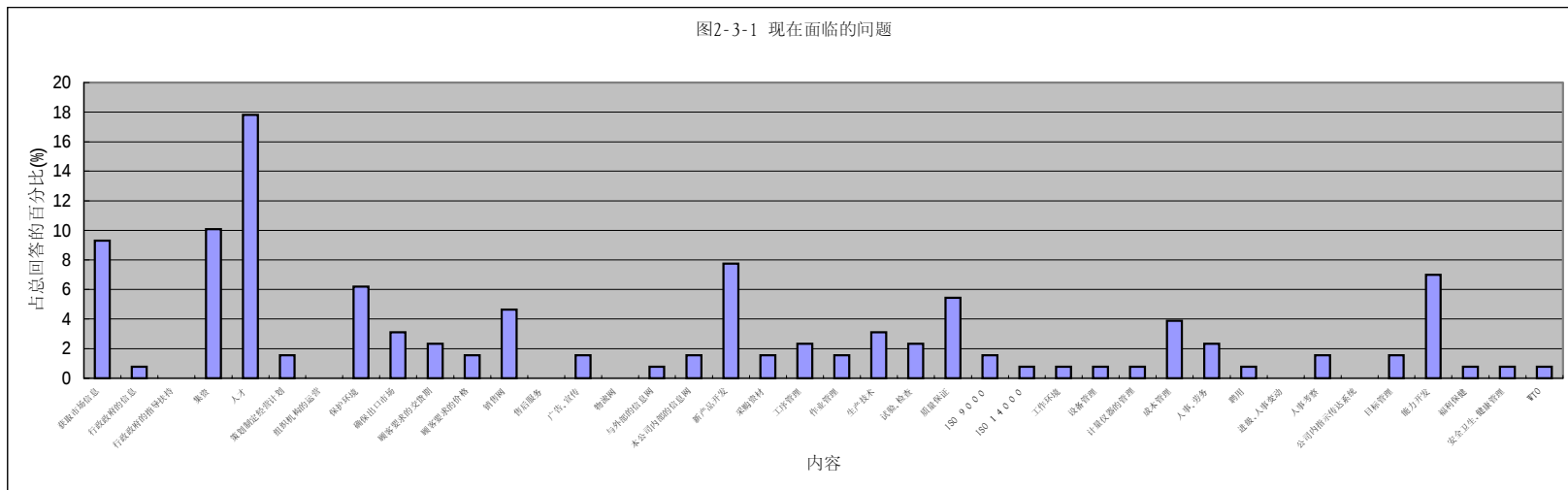
另外,杭州市市长也在论文(《杭州未来发展的战略选择》仇保兴)中表明了杭州市重视环境的态度,有的企业在现有的设备中新建了环保、污水处理等设施。此外,很多企业正在计划或已决定由市内搬迁到郊外。比如,16家机械企业中就有9家计划搬迁或建设新工厂。这些中小企业从地价高的繁华市区搬到郊外,目的是为了降低成本以及人工费等的费用。对于这些企业而言,应该趁这个机会制定稳定的中长期经营计划。

杭州市的中小企业振兴政策一直是提倡“发展可以发展的企业”。这个基本路线可以不改变,但是,为了使杭州市的多数中小企业能够渡过所面临的重要结构调整期而获得发展,可以说,现在正是需要行政方面进一步采取措施,建立、完善对有素质的企业所实施的振兴政策,并培养在经营方面能够给予适当的援助以及咨询的中小企业指导人员。

2.3.2 通过问卷调查以及走访企业所看到的中小企业的课题

与日本相比,中国中小企业从总体上来看具有资本金较少以及员工人数多的特征。另外,通过问卷调查还了解到中小企业存在“在大多数情况下不属于行政的援助对象”、“收集信息(技术、市场、行政援助)的能力不强”、“没有及时建立组织运营、经营管理体制”等的课题。此次根据调查结果当中的**综合评价**对杭州市中小企业以及振兴中小企业的特征进行了总结。

下一页的表格是有关“目前困扰着杭州市中小企业的问题”以及“将来的课题”的统计结果。



1) 困扰杭州市中小企业的问题

这是要求 52 家企业就“现在面临的困难”作出复数回答的问题。得到回答最多的前五位是：①人才；②集资；③市场信息；④开发新产品；⑤开发能力。

- i) 人才：上述的①和⑤都是与培养人才有关的事项，可以看出，各个企业在深感培养人才的必要性同时也感到自己公司在育人方面的限度。另一方面，对委托外面培养人才又认为“与企业所要求的教育、培训相差太远，花钱不出效果”，而陷入了矛盾当中。在人才问题上回答人才难以及受培养人才问题所困扰的企业比较多，另一方面，也有一些企业回答“培养计划不明确”、“分不清指导和培育的区别”等。虽然几乎所有的企业在对员工进行教育的问题上都是通过 OJT 来进行的，但事实上这些企业感到了“用 OJT 进行的教育、训练不见成效”，也就是说，感到自己公司在育人方面的限度。

此外，在对“企业需要的人才”进行调查时，得到回答的顺序为：“有管理能力的人”、“有销售、市场营销能力的人”、“会制造技术的人”。从这些回答中就可以得到下面的结论：

- ① 在企业运营、管理上存在问题；
- ② 在销售、市场营销方面的力量不够；
- ③ 不能在自己公司搞技术开发。

中小企业难以在自己公司内确保优秀人才，因此需要外部专家给予协作。为此，也就需要加强中小企业诊断师以及指导员制度，并对这些人才进行培养。

- ii) 集资：中小企业在集资方面面临的困难作为外部因素，通过“信用担保制度不完善”、“即便有信用担保制度也没有被认知”、“商业银行申请融资的手续复杂”、“融资时间短”等问题显现出来。另一方面，作为各企业的内部因素，存在着“担保不足”的问题，其结果导致了“拿不到所需金额的融资”。

作为与集资有关的问题，此次得到明确的主要有以下几项：

- ① 银行对中小企业融资不积极；
- ② 银行的评审内容不明晰而且花时间；
- ③ 进行设备资金的贷款极其困难；
- ④ 不能获得长期贷款；

⑤ 没有政府的信用担保系统。

iii) 市场信息：在走访企业时,得悉企业大多依靠朋友、熟人、亲戚、自己公司的销售人员等的人际关系来收集市场信息。企业虽然感到要利用展销会以及通信网络来收集信息,但也因现在“缺乏具有市场营销能力的人才”、“缺乏精通通信网络的人才”、“缺乏语言方面的人才”等原因而不能实现。

iv) 新产品的开发：回答新产品的开发均在自己公司内进行的企业占多数(约占整个回答的 55%)。另一方面,回答自己公司有开发设计部门以及研究开发部门的企业分别占 28%和 23%,这些数值比回答“根据客户的图纸进行加工”的企业(17%)还要多。即便如此,回答“现在面临的问题是新产品开发的问题”的企业之所以较多,其原因在于：这些企业为了在激烈的市场竞争中获胜,想尽快与其他企业在产品上拉开距离。但是,正如上述 1)所示,企业的瓶颈是在加强技术力量、提高开发能力方面培养人才的问题。

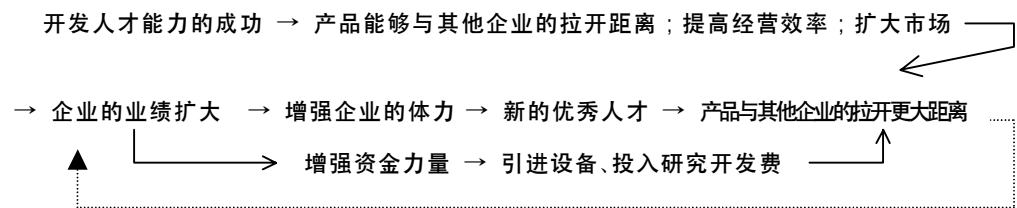
2) 通过问卷调查以及走访企业所看到的中小企业将来的课题

这个问题是为了掌握“面对加盟 WTO 以及世界市场的全球化浪潮,杭州市的中小企业即将采取什么样的措施,或者是面对那些必须要解决的问题是如何考虑的”这一情况而设定的。对回答最多的前六位进行了分析。前六位的顺序为：①适应 WTO(8%)；①搞能力开发(8%)；③培养人才(不到 8%)；③致力于 ISO9000 认证(不到 8%)；⑤建立销售网(6%)；⑤搞新产品开发(6%)。

i) 适应 WTO：预计中国将在 2001 秋天加盟 WTO,各企业都面临要进行大幅度的结构转换。不可否认,对中小企业来说,能否尽快改善目前面临的困难,则成为其适应加盟 WTO 后激烈竞争的第一步。对于没有“体力”的中小企业来说,行政方面的援助则会给加盟 WTO 后的这些企业在经营上带来巨大的影响。在本报告书中所提及的培养人才、金融方面的援助以及收集信息方面的援助等的实施顺序只存在时间上的早晚问题,而在重要性上则是同等的。

2.3 通过企业诊断所了解到的有关杭州市中小企业的现状

- ii) 能力开发：能力开发不仅只限于生产技术领域,在生产管理、经营管理、市场营销、人事等广泛的领域都要开展人才的能力开发。因此,对于由于资金不足而请不到优秀人才的中小企业而言,这是进行变革的重要的一步。下面所示的是有关能力开发的简要示意图。



现在进行横跨将来的人才能力的开发是中小企业飞跃的关键

- iii) 培养人才：与上述 2)能力开发同义。
- iv) 致力于 ISO9000 认证：想成为 ISO9000 认证企业,意味着想在质量方面与其他企业拉开距离。在 2000 年年底走访的 52 家企业中,大约有一半的企业获得了 ISO 规格¹。可以认为,这是中国产品成长为保证世界级品质的品牌的一个发展阶段,今后还应该推广下去。
- v) 建立销售网：建立销售网是狭义上的市场营销。市场营销在“构筑开发商品的设想”、“策划制定生产计划”、“策划制定物流的效率化战略”、“策划制定扩大市场的战略”等的企业活动中占有重要的地位。被各个企业回答为在将来很重要的“建立销售网”,会因企业的想法,即：是单纯为了增加自己公司现有产品的销售窗口而建销售网的,还是将其作为销售战略的一环来看待的等,而对将来企业在扩充时带来截然不同的影响。
- vi) 新产品的开发：在上述 1)的困扰杭州市中小企业的问题当中,已在 iv)里进行了叙述。培养人才以及行政上的援助将会成为提高新产品开发能力的关键。

¹ 在中国,由国家牵头推进 ISO9000 的认证。虽然在保证质量上做法与日本不尽相同,不能一概而论,但是,这个约 50%的认证率表明了杭州市的中小企业在质量问题上想与其他企业拉开档次的意识相当强烈。

2.3 通过企业诊断所了解到的有关杭州市中小企业的现状

2.3 通过企业诊断所了解到的有关杭州市中小企业的现状	1
2.3.1 企业诊断工作的概要	1
2.3.2 通过问卷调查以及走访企业所看到的中小企业的课题	12
图 2-3-1 现在面临的问题	2 - 3 - 13
图 2-3-2 将来的课题	2 - 3 - 13
表 2-3-1 经营形态及变迁	2
表 2-3-2 52 家企业的概要	3
表 2-3-3 企业业绩总括表	4
表 2-3-4 1 2 家企业的平均值	5
表 2-3-5 决算情况	5
表 2-3-6 高速增长中的企业	6
表 2-3-7 贷款每月销售额倍率	7
表 2-3-8 诊断指导事例、课题名称一览表	11