

现代企业管理系列教材

中小企业战略管理

主 编 彭璧玉
副主编 王 忠 罗双发



科学出版社



现代企业管理系列教材

中小企业战略管理

主 编 彭璧玉

副主编 王 忠 罗双发

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书涵盖了中小企业创业、战略与运营制度中所涉及的各种问题, 可让读者从中体会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, 学习到中小企业创业者与管理者所需要的综合知识与本领。同时, 本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。

本书可作为经济管理类专业的学生教材, 也可供相关人员阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业战略管理 / 彭璧玉主编. —北京: 科学出版社, 2011. 6
(现代企业管理系列教材)

ISBN 978-7-03-030300-4

I. ① 中… II. ① 彭… III. ① 中小企业-企业管理-教材 IV. ① F276.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 105281 号

责任编辑: 张 宁 / 责任校对: 钟 洋
责任印制: 张克忠 / 封面设计: 耕者设计工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2011年6月第 一 版 开本: 720×1000 1/16

2011年9月第 二 次 印 刷 印张: 20 1/2

印数: 4 001-5 500 字数: 400 000

定价: 37.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

现代企业管理系列教材

编委会

主任：林 勇

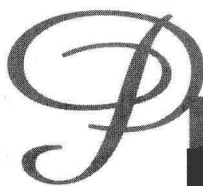
副主任：李 强 彭璧玉 邓顺国

委员：(按汉语拼音排序)

曹宗平 邓顺国 冯 晖 高 波 何晓兵

纪志明 李 强 林 勇 刘善敏 聂新军

彭璧玉 吴忠培



随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，现代企业发展面临着越来越多变的外部环境，竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言，我国企业的市场经济之路时间较短，在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦，政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质，但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响，多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低，平均寿命不足3年。

从总体上看，除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外，经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此，如何尽快更新落后的管理理念？如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验？如何短时间内提高管理者的业务素质？如何从人、财、物等方面完善现代企业管理？如何通过提高管理水平出效率？凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲，本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材，每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作，具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上，博采众长，充分吸收国内外同类教材的优点，推陈出新，力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点：①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐进展开，最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯，有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

林 勇

华南师范大学经济与管理学院院长

2011年3月



中小企业是中国经济主体中最具活力、最具增长潜力的重要组成部分。据统计，2010年中小企业总数已占全国企业总数的99%以上，创造的最终产品和服务价值占国内生产总值的60%左右，提供了全国80%的城镇就业岗位，上缴的税收约为国家税收总额的50%，65%的发明专利、75%以上的企业技术创新、80%以上的新产品开发，都是由中小企业完成的。因此，中小企业的壮大和发展对我国经济总量的提升、人民生活水平的提高和社会的稳定，具有特殊的战略意义。

但是，在经济中起着如此重大作用的中小企业，却是在国际跨国企业、国内大型企业以及个体工商业者挤压的夹缝中生存和发展的，其在经济中的独特位置决定了其发展的艰难性。如果作进一步的考察将会发现，外部环境制约因素只是对企业的发展存在一定程度的影响，而不是制约中小企业发展的决定因素。制约中小企业发展的真正瓶颈还在于企业内部，其中最突出的问题在于发展战略的普遍趋同。最常见的表现有：忽视战略规划，有些中小企业从来就没有战略；缺乏创新性，产品开发与服务多样化不够主动，与多样化、个性化的消费市场不相适应；营销策略不够灵活，与现代企业营销信息化、网络化步伐不够合拍；……缺乏创新和同质性的经营战略造成中小企业这个群体内部行业布局、产品结构严重失衡，产品重合度奇高，市场上绝大部分产品供过于求的现状。造成这种现状的原因主要是不少中小企业仍是创业者直接经营，多采用家族经营制，权力高度集中，个人对企业发展起决定性作用，个人决策的随意性大，盲目性、投机性特点突出，缺乏科学的决策机制和约束机制。

众所周知，在经济环境不断发生变化的情况下，正确的战略管理对企业的成功非常重要，中小企业如何选择战略、加快发展是企业界和理论界必须面对的现实问题。美国某研究机构对1000多家中小企业的调查结果表明：有

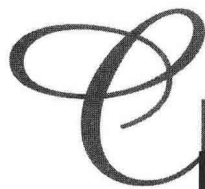
明确战略的企业比没有明确战略的企业或没有战略思想的企业平均利润率高出50%。因此，建立有效机制，形成和制定长期、理性的发展战略，可以提高企业经济效率，增加在复杂竞争环境中取胜的概率。否则，企业将在竞争中处于劣势地位，面临被淘汰的命运。因此，研究中小企业的战略管理，对企业的持续发展是至关重要的。

本书的结构设计，首先依据中小企业的特点以及近年来的发展趋势研究了中小企业的创业战略（第一至二章）；之后，在假设企业已经创立、拥有总体战略的基础上，讨论了中小企业融资战略、中小企业人力资源管理战略、中小企业技术研发战略、中小企业营销战略、中小企业信息化战略等企业局部的分战略（第三至七章）；最后，介绍了中小企业战略研究上一些新的及常见的关注点——中小企业文化战略、中小企业国际化战略及中小企业政府扶持战略（第八至十章）。

本书由彭璧玉作为主编，王忠、罗双发作为副主编共同编写。硕士生徐云叶、熊冠星、张庆红、李彩燕、谢蓉、刘维桢、彭彩等参与了本书资料的收集和整理工作，在此表示感谢。

编者

2011年3月10日



总序

前言

第一章 中小企业战略管理导论	1
第一节 中小企业界定标准	2
第二节 企业战略管理	7
第三节 中小企业战略体系及其特点	13
第四节 中小企业战略选择	19
第二章 中小企业创业战略	24
第一节 企业创业环境	25
第二节 企业创业者	27
第三节 创业前的准备	33
第四节 中小企业的组织形式	38
第五节 中小企业创业的影响因素	47
第六节 促进中小企业创业的措施	50
.....	
习题	
习题解答	
第三章 中小企业融资战略	56
第一节 中小企业融资方式	57
第二节 我国中小企业融资现状及成因	63
第三节 发达国家中小企业融资经验	69
第四节 完善我国中小企业融资管道的对策	74

习题

习题解答

第四章 中小企业人力资源管理战略..... 81

第一节 中小企业人力资源战略规划 82

第二节 员工招聘与配置 89

第三节 中小企业员工培训与开发 96

第四节 中小企业薪酬管理战略 106

习题

习题解答

第五章 中小企业技术研发战略..... 117

第一节 中小企业技术研发战略的基本概念 118

第二节 中小企业技术研发战略的特征、形成及意义 128

第三节 中小企业技术研发战略的模式..... 132

第四节 中小企业技术研发战略的制定与实施 142

习题

习题解答

第六章 中小企业营销战略..... 155

第一节 企业市场营销体系 156

第二节 中小企业营销战略实施 164

第三节 产品生命周期不同阶段的营销战略 184

习题

习题解答

第七章 中小企业信息化战略..... 193

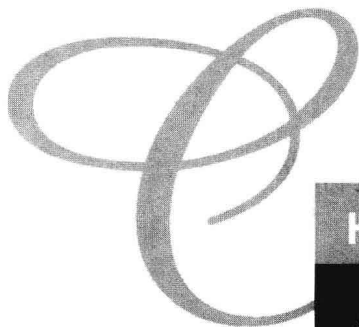
第一节 信息化与中小企业 194

第二节 企业信息化的内容 204

第三节 中小企业信息化战略的制定 208

第四节 我国中小企业信息化战略模式 211

第五节 我国中小企业信息化现状和问题	215
第六节 我国中小企业信息化战略的发展趋势	218
习题	
习题解答	
第八章 中小企业文化战略	226
第一节 企业文化概述	227
第二节 中外企业文化特点比较及启示	232
第三节 我国中小企业文化建设的状况	242
第四节 加强中小企业文化建设的对策	245
习题	
习题解答	
第九章 中小企业国际化战略	254
第一节 企业国际化的含义	255
第二节 中小企业国际化经营的动机、目的和过程	262
第三节 中小企业一般的国际化战略	265
第四节 中小企业国际化进入方式	270
第五节 中小型跨国公司	279
习题	
习题解答	
第十章 中小企业政府扶持战略	284
第一节 政府扶持战略与中小企业发展	285
第二节 中小企业政府扶持体系的国际经验与启示	289
第三节 我国中小企业政府扶持战略的历史演变	298
第四节 我国中小企业政府扶持体系的现状、问题与对策	301
习题	
习题解答	
主要参考文献	313



CHAPTER 1

第一章 中小企业战略管理导论

[内容提要]

本章全面阐述中小企业的界定标准,阐述中小企业战略管理的概念、特点、作用与管理过程,以及中小企业常用的经营战略与战略选择。

[学习要点]

1. 理解中小企业的界定标准;
2. 理解中小企业管理的概念;
3. 掌握中小企业战略体系及其特点;
4. 理解中小企业的战略选择。



第一节 中小企业界定标准

一、世界各国中小企业的界定标准

(一) 中小企业的定义

中小企业(small and medium enterprises, SMEs)是一个相对的概念,是指与所处行业的大企业相比,人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。由于不同国家、不同经济发展的阶段、不同行业对中小企业界定的标准不尽相同,且随着经济的发展而动态变化,因此,世界各国对中小企业的界定还没有一个统一的标准。

现阶段,各国普遍的模式一般从质和量两个方面对中小企业进行界定,质的指标主要包括企业的组织形式、融资方式及所处行业地位等,量的指标则主要包括雇员人数、实收资本、资产总值等。因为量的指标较质的指标更为直观,数据选取容易,所以大多数国家都以量的标准进行划分。常见的量的标准大致可分为以下三类:第一类是以单一从业人数作为界定标准;第二类是用从业人数或者资本额或营业额作为界定标准;第三类是同时采用从业人员和营业额作为界定标准。依据行业的不同而选取不同标准。

目前,世界各国中小企业的界定标准,综合起来看,呈现出以下三个特点:①从业人数是世界各国界定中小企业普遍选用的标准;②很多国家在界定中小企业时,又对中小企业作进一步的规模细分;③各国中小企业的界定标准都有一定的灵活性,并非固定不变。

(二) 中小企业的界定模式

为使读者更好地认识当今世界中小企业的界定标准,形成初步概念,本书选取日本、美国、欧盟各国等三个典型的中小企业界定标准进行介绍,分述如下。

1. 日本中小企业的界定标准

日本1999年颁布的新《中小企业基本法》对中小企业的定义按行业分类,以每个行业的职工人数和资本金为标准分四大类。其规定的中小企业范围参见表1-1。

日本对中小企业的定义事实上是采用的职工人数和资本金双重标准来界定的,是典型的“量”的界定模式。日本通过计算从业人员的数量以及企业资金的数额,在一定程度上来确定中小企业的范围,相比其他国家的中小企业界定标准而言,划分标准具有了复合性的特征。同时,日本将行业分类也作为一个重要因素加以考虑。不同行业的资本有机构成不同,技术特征也有所不同,自然中小企业的划分依据和



标准也就不同。

表 1-1 1999 年日本新《中小企业基本法》对中小企业的界定

行业种类	中小企业的范围
制造业	资本金在 3 亿日元以下, 并且经常雇佣的从业人员为 300 人以下的公司以及从业人员在 300 人以下的个人企业(1963 年为 1 亿日元)
批发业	资本金在 1 亿日元以下, 并且从业人员在 100 人以下的企业(1963 年为 3 000 万日元)
零售业	资本金在 5 000 万日元以下, 并且从业人员在 50 人以下的企业(1963 年为 100 万日元)
服务业	资本金在 5 000 万日元以下, 并且从业人员在 100 人以下的企业(1963 年为 1 000 万日元, 职工数在 50 人以下)

资料来源: 韩娜. 论日本中小企业的界定标准. 前沿, 2010, (8): 79

2. 美国中小企业的界定标准

美国一般根据企业规模来划分, 习惯将企业划分为大企业和小企业两种形式, 而一般不使用中型企业这个概念。经济合作与发展组织(OECD)的文献中, 将美国的小企业等同于一般国家的中小企业的概念。美国对其部分行业小企业的界定标准如表 1-2 所示。

表 1-2 美国小企业管理局(SBA)对部分行业小企业的界定标准

行业种类	标准	备注
制造业	职工人数 500 人以下	750 人以下: 水泥、塑料、家电、医药制剂等 1 000 人以下: 烟草、汽车、计算机制造、无机化工等
批发业	职工人数 100 人以下	
建筑业	销售额 2 850 万美元以下	
零售业	销售额 650 万美元以下	
金融业	资产总额 1 亿美元以下	
服务业	销售额 650 万美元以下	

资料来源: 韩娜. 论日本中小企业的界定标准. 前沿, 2010, (8): 79

美国对中小企业定义的界定由权威的美国小企业管理局进行认定。美国小企业管理局是根据 1953 年美国国会通过的《小企业法》(The Small Business Act)的规定, 设立的专职管理小企业的政府职能机构。美国小企业管理局的职能是“尽可能地帮助、援助、保护与中小企业密切相关的利益”。也就是说, 美国的一个企业是否属于中小企业的行列, 是否能够得到政府的扶持政策和优惠待遇, 都是由美国小企业管理局来决定的。美国于 1953 年颁布的《小企业法》规定: 凡是独立所有和经营, 并且在某一事业领域不占支配地位的企业均为小企业。在此立法的基础上, 美国其他



政府职能部门又将中小企业具体地加以阐述,认为只要符合以下四个条件中两个以上的均为中小企业:①企业独立经营并且企业的经营者就是企业的所有者;②企业的资产由一个人或者少数几个人所有;③企业产品的销售范围主要是在当地;④与同行业的大型企业相比,企业规模相对较小,这主要可以从企业的销售额和企业的就业人数等方面予以衡量。

可见,相对于日本的界定标准来说,美国对中小企业的定义是“量”与“质”的结合,而且在“量”的界定标准上,美国比日本划分得更加细致。

3. 欧盟各国中小企业的界定标准

欧盟各成员国对中小企业的界定不尽相同。从各成员国对中小企业规模的分类来看,德国、法国、意大利及英国几个主要成员国经济实力较强,它们对中小企业的界定比较相似,几乎都把中型企业雇员人数界定在500人以下。而其他国家如荷兰及西班牙等,对中型企业人数的界定要低得多。

为了增强欧盟中小企业的竞争力和内聚力,有效地扶持中小企业,欧盟委员会认为有必要为各成员国的企业规模分类制定一个统一的标准,便于逐步对欧盟中小企业实行规范化管理。于是,欧盟委员会在有关文件中建议各成员国采用欧盟的统一标准来划分中小企业。这个标准将欧洲的企业规模分为五类:第一类是无雇佣员工的企业;第二类是“非常小的企业”,雇员人数1~9人;第三类是“小企业”,雇员人数10~49人;第四类是“中型企业”,雇员人数50~249人;第五类则是“大型企业”,雇员人数在250人以上。这一分类标准基本反映出欧盟中小企业的共同特征,因而得到欧盟各成员国的普遍认同。相对于美国与日本而言,欧盟的划分标准确立了一套较为权威的界定参数。

二、我国中小企业的界定标准

(一) 我国中小企业界定标准的演变轨迹

我国中小企业的界定标准先后经过几次重大的调整,具有较为完整的演变轨迹,按时间划分如下。

新中国成立初期,我国按固定资产价值划分企业规模。

1962年,改为按人员标准对企业规模进行划分:企业职工在3000人以上的为大型企业,500~3000人的为中型企业,500人以下的为小型企业。

1978年,国家计划委员会(简称国家计委)发布《关于基本建设项目和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”。

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,主要涉及工交、零售、



物资回收等行业的国营小企业。例如,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 万元的属国营小型工交企业;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。

1988 年,对 1978 年的标准进行了修改和补充,重新发布了《大中型工业企业划分标准》,按不同行业的不同特点分别作了划分,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,具体指:凡产品比较单一的企业,如钢铁联合企业、炼油厂、手表厂、水泥厂等以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。

1992 年,又对 1988 年的划分标准作了补充,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。

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均在 5 亿元以下、5000 万元以上的为中型企业,年销售收入和资产总额均在 5000 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。

2002 年,通过《中华人民共和国中小企业促进法》,对中小企业划分标准进行了新一轮的补充。

(二) 我国现有的中小企业界定标准

2003 年 2 月 19 日,由国家经济贸易委员会(简称国家经贸委)、国家计委、财政部、国家统计局研究制定了《中小企业标准暂行规定》,并废除了原先的 1992 版划分标准。新的中小企业分类标准主要呈现出以下几个特点:

一是行业范围大幅缩小。新标准将中小企业的划分标准笼统地适用于工业、建筑业、交通运输和邮政业、批发和零售业、住宿和餐饮业五个大类,而不再是原有的 70 多种行业。

二是界定标准大量简化。2003 年的分类标准取消了 1992 版的大量非主流的计量标准的使用,而一致采用国际公认的雇员人数、销售额和资产总额三个计量标准相结合的方法,符合其中的任何一个标准即可。

三是认定标准的主体角色转变,行政色彩削减。中小企业类型的确认不再沿用原有的企业申请、政府审核的方式,而以国家统计局部门的法定统计数据为依据,从而减少了企业申请相关优惠政策时的烦琐手续。

《中小企业标准暂行规定》对于中小企业界定标准如表 1-3 所示。



表 1-3 《中小企业标准暂行规定》对中小企业的界定标准

行业	标准
工业	中小型企业须符合以下条件：职工人数在 2 000 人以下，或销售额在 30 000 万元以下，或资产总额为 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，销售额在 3 000 万元及以上，资产总额为 4 000 万元及以上；其余为小型企业
建筑业	中小型企业须符合以下条件：职工人数在 3 000 人以下，或销售额在 30 000 万元以下，或资产总额在 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，销售额在 3 000 万元及以上，资产总额在 4 000 万元及以上；其余为小型企业
批发和零售业	零售业中小型企业须符合以下条件：职工人数在 500 人以下，或销售额在 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，销售额在 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：职工人数在 200 人以下，或销售额在 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，销售额在 3 000 万元及以上；其余为小型企业
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：职工人数在 3 000 人以下，或销售额在 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，销售额在 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：职工人数在 1 000 人以下，或销售额在 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，销售额在 3 000 万元及以上；其余为小型企业
住宿和餐饮业	中小型企业须符合以下条件：职工人数在 800 人以下，或销售额在 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，销售额在 3 000 万元及以上；其余为小型企业
补充说明	<ol style="list-style-type: none"> 1. 职工人数以现行统计制度中的年末从业人员数代替；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；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；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；资产总额以现行统计制度中的资产合计代替 2. 规定适用于在中华人民共和国境内依法设立的各种所有制和各种组织形式的企业 3. 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

资料来源：希尔 C W L, 琼斯 G R. 战略管理. 孙忠译. 北京：中国市场出版社, 2007

《中小企业标准暂行规定》是我国现阶段所使用的中小企业的界定标准，它的出台，有效地增强了《中华人民共和国中小企业促进法》的可操作性，也是继我国加入世界贸易组织(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。