

21世纪经济学管理学系列教材

中小企业经营管理

— 制度·战略·营销实务

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF
MIDDLE-AND-SMALL-SIZED ENTERPRISE
— SYSTEM, STRATEGY, MARKETING

梁文潮 / 编著



全国优秀出版社
武汉大学出版社

<http://www.wdp.whu.edu.cn>

WUHAN UNIVERSITY PRESS

F276.3
33-C2

21世纪

经济学管理学系列教材

Management

中小企业经营管理

——制度·战略·营销实务

MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF
MIDDLE-AND-SMALL-SIZED ENTERPRISE

——SYSTEM, STRATEGY, MARKETING

梁文潮 / 编著



全国优秀出版社
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业经营管理/梁文潮编著. —武汉: 武汉大学出版社, 2003. 9
21 世纪经济学管理学系列教材
ISBN 7-307-03935-4

I. 中… II. 梁… III. 中小企业—企业管理—高等学校—教材
IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 032575 号

责任编辑: 刘成奎 责任校对: 程小宜 版式设计: 支 笛

出版发行: **武汉大学出版社** (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.whu.edu.cn)

印刷: 湖北省通山县印刷厂

开本: 787×980 1/16 印张: 21.75 字数: 420 千字

版次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-307-03935-4/F·798 定价: 26.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

21世纪

经济学管理学系列教材

21st Century Economics and Management Science
Coursebook Series

编委会

顾问

谭崇台 郭吴新 李崇淮
许俊千 刘光杰

主任

周茂荣

副主任

谭力文 简新华 黄 宪

委员 (按姓氏笔画为序)

王元璋 王永海 甘碧群
张秀生 严清华 何 耀
周茂荣 赵锡斌 郭熙保
徐绪松 黄 宪 简新华
谭力文 熊元斌 廖 洪
颜鹏飞 魏华林

总 序

一个学科的发展，物质条件保障固不可少，但更重要的是软件设施。软件设施体现在三个方面：一是科学合理的学科专业结构，二是能洞悉学科前沿的优秀的师资队伍，三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。一本好的教材，能反映该学科领域的学术水平和科研成就，能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。作为一名教师，除了要做好教学工作外，另一个重要的职能就是，总结自己钻研专业的心得和教学中积累的经验，以不断了解学科发展动向，提高自己的科研和教学能力。

正是从上述思路出发，武汉大学出版社准备组织一批教师在两三年内编写出一套《21世纪经济学管理学系列教材》，同时出版一批高质量的学术专著，并已和武汉大学商学院达成共识，签订了第一批出版合作协议，这是一件振奋人心的大事。

我相信，这一计划一定会圆满地实现。第一，合院以前的武汉大学经济学院和管理学院已分别出版了不少优秀教材和专著，其中一些已由教育部通过专家评估确定为全国高校通用教材，并多次获得国家级和省部级奖励，在国内外学术界产生了重大影响，对如何编写教材和专著的工作取得了丰富的经验。第二，近几年来，一批优秀中青年教师的脱颖而出，他们不断提高教学质量，勤奋刻苦地从事科研工作，已在全国重要出版社，包括武汉大学出版社，出版了一大批质量较高的专著。第三，这套教材必将受到读者的欢迎。时下，不少国外教材陆续被翻译出版，在传播新知识方面发挥了一定的作用，但在如何联系中国实际，建立清晰体系，贴近我们习惯的思维逻辑，发扬传统的文风等方面，中国学者有自己的优势。

《21世纪经济学管理学系列教材》将分期分批问世，武汉大学商学院教师将积极地参与这一具有重大意义的学术事业，精益求精地不断提高著作质量。系列丛书的出版，说明武汉大学出版社的同志们具有远大的目光，认识到，系列教材和专著的问世带来的不止是不小的经济效益，更重要的是巨大的社会效益。作为武汉大学出版社的一位多年的合作者，对这种精神，我感到十分钦佩。

谭崇台

2001年秋于珞珈山

目 录

第一编 中小企业概述

第一章 中小企业的界定.....	3
第一节 中小企业的定义.....	3
第二节 中小企业的分类.....	6
第三节 中小企业的形式及特点.....	8
第二章 中小企业构成	15
第一节 中小企业总构成	15
第二节 行业内部企业规模结构分析	16
第三节 乡镇企业构成	17
第三章 中小企业的地位作用与生存市场	24
第一节 中小企业的特点	24
第二节 中小企业的地位与作用	27
第三节 中小企业的生存市场	33
第四章 中小企业的成长与发展	44
第一节 中小企业成长的概念与理论	44
第二节 企业生命周期及其特点	54
第三节 中小企业发展规律	60

第二编 中小企业制度

第五章 中小企业产权制度	67
引 言	67
第一节 企业产权制度概述	67
第二节 中小企业产权制度的基本内容	74
第三节 中小企业产权运行	80

第六章 中小企业组织制度	83
第一节 中小企业组织结构	83
第二节 中小企业组织机构	89
第三节 中小企业组织变革	94
第七章 中小企业管理制度	99
第一节 中小企业管理制度内容	99
第二节 中小企业管理制度创新	107
第八章 民营企业制度创新	112
第一节 关于家族制企业	112
第二节 民营企业的制度安排	114
第三节 民营企业的道德风险和企业文化构建	121
第九章 国有中小企业改革	126
第一节 国有中小企业改革的原则和方向	126
第二节 国有中小企业改革的方式	129
第三节 关于股份合作制的思考	133
第十章 中小企业管理者	142
第一节 经营者能力与企业成功的定量分析	142
第二节 中小企业管理者的素质要求及作用	145
第三节 中小企业管理者的成长机制	150
第三编 中小企业经营战略管理	
第十一章 中小企业战略概述	155
第一节 中小企业战略的概念及特点	155
第二节 中小企业战略的制定及实施	157
第三节 中小企业战略的基本形式	160
第四节 新经济下全新的战略思维	169
第十二章 中小企业内、外部环境评价	172
第一节 中小企业外部环境构成及评价	172
第二节 中小企业内部环境构成及评价	185

第三节 中小企业内、外部环境综合分析·····	192
第十三章 中小企业竞争战略·····	200
第一节 我国中小企业竞争战略的特点·····	200
第二节 竞争态势分析·····	200
第三节 中小企业竞争战略·····	207
第四节 中小企业竞争战略的制定方法·····	213
第十四章 中小企业成长战略·····	219
第一节 成长相关概念·····	219
第二节 中小企业的成长战略观·····	221
第三节 我国中小企业成长过程中的问题及对策·····	224
第四节 中小企业的并购战略·····	228
第五节 虚拟经营战略·····	232
第六节 国际化经营战略·····	237
第十五章 中小企业竞争优势培养·····	243
第一节 核心能力·····	243
第二节 企业核心能力的识别和确定·····	245
第三节 中小企业核心能力的培养·····	249
第四节 中小企业核心竞争能力·····	254
第五节 中小企业核心竞争能力的培育·····	255
第四编 中小企业营销管理	
第十六章 中小企业营销管理概述·····	263
第一节 营销管理的含义·····	263
第二节 市场机会分析·····	269
第三节 中小企业目标定位·····	279
第十七章 中小企业产品管理·····	291
第一节 产品的概念·····	291
第二节 产品策略·····	297
第十八章 中小企业定价管理·····	305
第一节 价格的概念·····	305

第二节	价格策略·····	307
第十九章	中小企业分销管理·····	311
第一节	分销渠道的概念·····	311
第二节	分销渠道策略·····	314
第二十章	中小企业促销管理·····	316
第一节	促销的概念·····	316
第二节	促销策略·····	318
第二十一章	中小企业营销发展趋势·····	326
第一节	中小企业绿色营销·····	326
第二节	网络营销·····	328
第三节	中小企业整合营销·····	331
第四节	中小企业关系营销·····	334
参考书目 ·····		337

第一编
中小企业概述

第一章 中小企业的界定

中小企业的存在由来已久，是社会经济发展中一支具有极其特殊地位的经济力量。无论是发达国家，还是发展中国家，构成各国企业群体的总是不外乎两类：一类是数目极少，在企业总数中所占比重微乎其微，但规模庞大的大企业（甚至是跨国公司）；另一类则是数目极大，所占比重相当高，但规模相对较小的中小企业。自从进入 20 世纪 90 年代以来，几乎所有发达国家的中小企业都出现了高速发展的势头。

因此，对中小企业的大量存在与发展这个具有普遍性的国际规律给予足够的重视也就成为一件具有重要意义的事情。本书第一章将系统地阐述中小企业的定义及界定的标准，中小企业的分类及其形式与特点。

第一节 中小企业的定义

一、中小企业的界定

中小企业是企业规模形态的概念。一方面它具有决定自身本质的内在的质的规定性，另一方面也有量的界线。前者属于内涵的范畴，后者则是处延的表象。因此，对于中小企业，一般就是从这两方面进行界定的。

1. 中小企业的内涵。所谓中小企业的内涵，就是最能反映中小企业本质特征的理论表述，也就是人们通常所说的定性。目前，人们从理论上为中小企业定性，论据很多、指标也很多，但概括起来，基本上是以表征企业经营本质的指标，即质的指标作为划分标准。如企业的独立性、所有权与经营权的一体化、人格化管理、家族经营、经营者对劳动过程的直接参与、自主决策的程度等方面。因此，大企业的分支企业从内涵的界定来看，还是不属于中小企业范围的。

2. 中小企业的外延。此处所说的中小企业外延，实质上是企业规模划分的数量界线。世界上通行的界定标准大致可分为三种：一是实收资本；二是经营额（生产销售能力）；三是从业人数。对此后面将有详细论述。

二、中小企业的界定标准

1. 我国对中小企业的界定及其经济原因分析。我国现执行 1992 年国家经贸委发布的《大中小型工业企业划分标准》。据此标准,我国企业规模划分为特大型、大型(又区分为大型一级、大型二级两档)、中型(区分为中型一级、中型二级)和小型四大类。这四大类企业的界定,一般情况下是以产品生产能力为依据,对那些无法以产品生产能力来界定的,再以固定资产原值为界定依据。以生产能力来界定的,主要是产品单一的行业。如冶金行业年产 10 万吨以下的钢铁厂为小型企业、手表厂年产 40 万只以下的为小企业等。此外,电力、原煤开采、石油、有色金属、硫酸、汽车、纺织等都能以设计生产能力或核定生产能力来界定企业规模。产品品种繁多,没有哪一种产品可以作为“标准产品”来衡量其生产能力的行业,则只得以企业生产用固定资产原值(上年度财务决算值)作为界定企业规模的依据。如棉纺企业拥有 5 锭以下的为小型企业^①。

我国现行的这套规定是在有关部门于 1978 年和 1988 年先后发布的划分大型企业标准基础上制定的。其中,1978 年首次提出按企业的年综合生产能力来划分。在此之前,我国还分别按职工人数和固定资产价值来制定企业规模的标准。

从界定我国企业规模的标准的发展过程可见,改革开放以后,我国界定企业规模的核心指标转向了企业的生产能力,只是在无法直接核定企业生产能力的情况下,才不得不借助固定资产原值指标。即使是启用固定资产原值指标,其目的也还是通过它来测定企业的生产能力。对此,可做出如下三点分析:第一,把企业的生产能力作为界定企业大小的核心依据,有其科学性。企业的生产能力比从业人数、资本额度更具综合性,它不仅涵盖了这些单个的硬件指标,而且还含着企业的技术构成等所有能影响企业生产能力的因素。第二,把企业生产能力作为界定企业大小的核心依据,这包含着在我国过去短缺经济的背景下,经济政策的重心在于如何增加供给,以缓解短缺。这样,企业规模的大小很自然地就在于看它的生产能力,相关政策的价值取向也是企业的产出能力越大越好,鼓励把企业做大。而不是像有些国家那样给予中小企业优惠政策,维持中小企业的存在,以保持经济的活力,防止大企业之间的寡头垄断。第三,在我国界定企业规模的指标中,实际上是很轻视企业的从业人数因素的,这也与我国的国情有关。我国的劳动力在数量上绝对充足,劳动力成本低,而资本短缺。企业扩大规模即生产能力的大小,不受劳动力不足的约束,所以,从业人员的多少可作为企业规模的一个参考量,但无需作为界定企业规模的因素。

2. 各国界定规模的通行指标。各国划分企业规模的指标并不完全相同。国际劳

^① 参见《我国现行小型工业企业划分标准》。

工组织的一项调查表明,在50多个国家中就有75种中小企业的定义。但是有一些指标是通常被采用的。据分析,国际上对于中小企业的界定所设定的标准系一般不外乎三个因素:一是固定资产(实收资本);二是生产和销售能力(一定时期的经营额);三是从业人数。在世界上具有重要地位的经济大国往往综合采用其中的两项,如第一、三因素或第二、三因素,个别国家三项因素都采用。

需要说明的是,即使是采用相同标准系的国家,不同的国家所采用的具体界定标准也是不相同的,就是同一个国家在不同的经济发展阶段上,界定标准也是不同的。前者表明了各国经济发达程度的差异,后者反映了一个国家在不同的经济发展阶段上对企业规模的不同要求。

经济越发达的国家或地区,界定小企业的标准就越高。例如,美国、德国、法国等经济发达国家,规定制造业的中小企业从业人员在500人以下。次发达的亚洲四小龙,标准就低得多。韩国把50人以下的列为小企业。我国的香港地区把100人以下的工厂列为中小企业,我国的台湾地区结合资本额度和从业人数来界定中小企业,规定资本额在新台币500万元以下,制衣、制鞋、电子产品业在300人以下,食品工业在200人以下,其他各业在100人以下的工业企业为中小企业。

从行业差别上看,各国一般把从事第三产业的中小企业标准定得更低一些。日本商业服务中小企业标准之一是,从业人员不满50人,而制造业是在300人以下。澳大利亚规定制造业中小企业的从业人员是少于100人,而非制造业则少于20人。

意大利是一个中小企业数量多,比重大,而政府也比较重视中小企业的国家。在意大利,对于中小企业在法律上没有统一的规定,在统计上一般主要以企业从业人员的多少作为企业规模的参照标准。从业人员在500人及以上的视为大企业,从业人员在499人及以下的则为中小企业,而将雇员在99人及以下的视为小型企业。中小企业在意大利的经济社会发展中占有十分重要的地位。中小企业不仅吸纳了绝大多数的劳动力就业,促进了农业劳动力转移,而且以丰富的产品供应市场,负担着重要的产品出口任务,成为意大利经济增长最活跃的部分。对于一个国家的工业经济来说,制造业是处于核心地位的,最能代表本国工业发展的水平。而在这个部门中,中小企业的地位最能说明问题,据有关资料,1991年在意大利制造业部门的35.5万多家企业中,雇员在500人以上的大企业只有627家,比重仅为0.18%,而雇员在499人及以下的中小企业多达35.47万家,比重高达99.82%。在建筑部门,中小企业的比重更大。1991年,在意大利182 268家建筑企业中,大型企业只有74家,比重仅占0.04%,中小型企业多达182 164家,比重高达99.96%。

美国是世界上最发达的国家。美国有世界上首屈一指的大型企业,也有发达的中小企业,而且关于中小企业的立法和政府管理机构也最完备。

第二节 中小企业的分类

科学的分类有利于我们正确认识和分析中小企业的形成和发展规律，也有利于我们认识和探讨中小企业的改革和发展方向。依据不同标准，可以将中小企业分为多种类型，下面讨论几种主要的分类。

一、按所有制形式分类

按所有制形式分类可分成国有中小企业、集体中小企业和私有中小企业。1993年，我国中小型工业企业占独立核算企业总数的15.1%，工业总产值的25.3%；1995年上述比重分别为14.8%和19.5%。目前私有中小企业在零售、餐饮等行业中比重较高，而工业中的私有中小企业比重较小。在此我们重点考察国有中小企业和集体中小企业，特别是工业行业的中小企业。

二、按与大型企业的关系分类

按与大型企业的关系分类可分为独立型中小企业、互补型中小企业、替代型中小企业和竞争型中小企业。

1. 独立型中小企业。这类中小企业的运行基本上是与大型企业并行的，不与大型企业竞争原料、劳动力和市场，也不依赖大型企业的资本和技术支持。这类中小企业见于新兴行业，如电脑行业、无线通信行业、电脑软件业和玩具业等。

2. 互补型中小企业。这类中小企业是大型企业分工体系中的一个环节，专门为大型企业提供原料或中间产品、生产零部件、代理大型企业提供的产品销售。这类中小企业一般具有某种特殊优势，比企业自主自营的成本要低。像有些中小企业本身具有技术优势，生产某种配套产品的专业化程度高；或者具有地理优势，离原料产地和销售市场近；或者具有劳动力成本优势，所在地的工资水平低等。

3. 替代型中小企业。大型企业根据自身战略发展的需要退出一部分市场或一些经营领域，而由这类中小企业去填补这些空缺，以这些领域作为其生存和发展的条件和基础。这多见于一些传统行业，如服装、纺织等行业。

4. 竞争型中小企业。这类中小企业与大型企业在原料、劳动力、技术和市场等方面是一种竞争关系。由于国有大中型企业存在许多问题和困难，使一些中小型企业敢于向大企业挑战。加上地方政府的鼓励和扶持或外资的帮助，降低了进入成本，使它们有能力进入大中型企业所在的行业。这些行业的范围很广，大到银行业、钢铁业和汽车业，小到零售业和餐饮业。

三、按产业特征分类

按产业特征分类可分为第一产业的中小企业、第二产业的中小企业和第三产业的中小企业。现在也有一种说法把与信息、知识相关的产品和服务称为第四产业，相应地也就会有第四产业的中小企业。这种分类主要强调三次产业之间的关系，对中小企业的分布和特点的考察和分析有一定意义。目前，我国三次产业的中小企业都有发展，第二产业的中小企业发展较快，在“八五”期间年均16%的递增速度中，中小企业的产值贡献率为49.7%，就业贡献率为56.7%，利税额贡献率为28.9%。

四、按生产要素特征分类

按生产要素特征分类可分为技术密集型中小企业、劳动密集型中小企业和知识密集型中小企业。我国目前的情况是，劳动密集型中小企业占主体，知识密集型中小企业发展迅速较快，特别是以信息收集、处理为主要特征的咨询服务业发展迅速，中小企业成为这些行业的产品或服务的主要提供者。技术密集型中小企业也有一定发展，特别是全国各地经济技术开发区和高新技术产业园为各地培育了一批技术密集型中小企业。

五、按生产方式特征分类

按生产方式特征分类可分为传统中小企业和现代中小企业。传统中小企业的特点一是生产方式以手工为主，二是资本来源和组织方式以家族为主，三是市场对象以本地为主，四是分工程度低，市场分工和企业内分工水平都较低，五是产业性质以农产品加工业和手工服务业为主。传统中小企业在我国有很长的历史，曾经发挥过重要作用，但因其生产方式、资本结构和组织方式的落后绝大部分都被淘汰了。现代中小企业基本上是伴随着工业化形成和发展的，生产方式已部分或全部实现了机械化，资本来源多样，组织方式也具有科层性质，市场对象多元化，市场分工和企业内分工水平都得到了较快发展，涉及的产业范围也十分广泛，几乎所有行业都不同程度地存在着中小企业。现代中小企业不再是落后的象征，有一些中小企业已经成为经济发展新兴行业的潮头，如软件行业、信息服务行业等。

六、按市场特征分类

按市场特征分类可分为外向型中小企业和内向型中小企业。根据市场半径的大小，内向型中小企业还可作进一步的划分，例如，可分为社区性中小企业、地区性中小企业和区域性中小企业。中小企业也有外向型的，这一点往往被人忽视。例如，以传统工艺为基础形成的中小企业在工艺品的出口上就占有重要地位。中小企业的市场特征受行为的约束比较明显，零售业的中小企业往往都是社区性的，要成为地

区性的或区域性的一般比较困难。而技术行业的小型企业可能起始规模很小，但如果其产品具有广泛的适用性，很快就会成为地区性或区域性的中小企业，然后规模扩大，向中型、大型发展，这种中小企业的演变规律在新兴产业中表现得十分明显。

七、按产业进化程度分类

按产业进化程度分类可分为先导产业的中小企业、新兴（朝阳）产业的中小企业、成熟产业的中小企业和衰退（夕阳）产业的中小企业。对产业分布和发展前景的认识对制定中小企业的行业政策具有实际价值。先导产业的中小企业往往处于发展修正之中，急需产业扶持。新兴产业的中小企业往往处于大发展中需要规范、引导和扶持。成熟产业的中小企业则需要引导和调整。衰退产业的中小企业则需要退出和转移帮助。

对中小企业的科学的分类可以发挥以下重要作用：

1. 摸清中小企业在整个国民经济的真正地位。如果分类标准不明确、不能反映中小企业的真正特征，我们就可能得不到有效的统计数据，或者统计数据不能反映中小企业的真实水平。有的分类标准遗漏了一部分中小企业的某些成分，这样得到的统计数据肯定要比真实情况低，如果分类有重叠，则我们就可能高估中小企业的发展水平。这样对我们制定政策不利。

2. 找准中小企业发展的困难和问题。我国中小企业存在的问题并不都是全局性的，有些问题只存在于中小企业中的一个特定部分，这就需要对中小企业进行科学的分类，对不同类别的中小企业存在的问题制定不同的解决办法。我们不能笼统地说中小企业的效益差，因为许多乡镇、民营的中小企业效益还是很好的。高科技中小企业的经营有高风险特征，外向型中小企业受国家政策的影响大。根据我们的分类很容易看出和认准这些问题。

3. 促进中小企业的发展。科学的分类便于认清中小企业的症状所在，这就为解决中小企业存在的问题、探索中小企业的发展道路提供了坚实的基础，进而提出有针对性的解决对策，促进中小企业走上正常的轨道。

第三节 中小企业的形式及特点

企业一般采用三种法律形式，即业主制、合伙制和股份制。与大企业相比，中小企业有其独特的特点。

一、中小企业的法律形式

西方企业的所有制形式一般通过法律条款加以明确规定，这就是企业的法律形