

中小企业 工商管理丛书

杨如梅 编著

计划与经营

新时代出版社

图书在版编目(CIP)数据

计划与经营/杨如梅编著. —北京: 新时代出版社,
1999.1

(中小企业工商管理丛书)

ISBN 7-5042-0394-7

I. 计… II. 杨… III. 企业管理-经济计划 IV. F272.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 36720 号

新时代出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

北京怀柔新华印刷厂印刷

新华书店经售

开本 850×1168 1/32 印张 6 $\frac{1}{4}$ 157 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1-4000 册 定价: 9.80 元

(本书如有印装错误, 我社负责调换)

前 言

《计划与经营》是中小企业工商管理丛书的第一本。占我国企业总数 98.75% 的中小企业,是商业经济浪潮中十分活跃的一支生力军,是企业新生事物的代表。它为解决就业、填补市场空白、生产的专业化等问题,做出了巨大贡献。但是,不容否认,中小企业的兴起如雨后春笋,衰落也如洪水下山,经济一旦不景气将首先冲击到势单力薄的中小企业。

中小企业由于技术力量薄弱、对外投资能力不足、经营管理能力欠缺、信息收集成本高等问题的存在,制约了其发展的脚步。而社会生产力发展,不仅要有支撑国家经济命脉的国营大企业,也要有激发经济活力的众多中小企业。这些如繁星点点的中小企业,更渴望系统化、科学化的经营管理,渴望为其生存、发展提供灵丹妙药。本书试图为中小企业人送去医治中小企业弊病的偏方仙药,为中小企业人排忧解难。这是本书的宗旨所在。

中小企业的优势在于规模小,所谓船小好调头;中小企业的劣势在于小,资金少,人员少,产品少。如何在“小”上作文章,办出其特色,使之走向兴旺呢?首先,要有一个合理的市场定位。所谓万事开头难,要开创自己的企业,就要从茫茫的市场海洋中,寻找出自己的经营市场。部分中小企业还是因为“小”,“小”得不愿做计划,只凭创业者脑子记。永远记住,计划不仅要凭灵活脑子,更需要的是科学地管理计划、调整计划,因此要把计划落实到纸上,落实到时间上,落实到管理上。这就形成了不同中小企业的管理风格。“麻雀虽小,五脏俱全”,企业虽小,而管理不可少,这种管理应是多方位、多层次的管理,包括信息、质量、财务、情感、时间、责任制方方面面。这是第二点。第三,中小企业成功的关键,是其创始

人。因此,不妨在你步入中小企业人行列时,对中小企业人做一番研究,进行一下自我测试。

中小企业的魅力——人心齐,力无比。美国一位著名的预测学家在《2000年的大趋势》一书中提出了一种引人瞩目的新动向,即在20世纪90年代会出现夫妻合办公司的高潮。在历史上,小夫妻店、小手工业、小农场、小商店及小作坊对于过渡社会经济危机和恢复战争创伤曾起到过不小的作用。90年代夫妻公司再度兴起的主要原因是:第一,与相爱的人合作,能产生强大的事业动力;第二,夫妻之间便于沟通思想和情况,没有利害冲突;第三,夫妻一般以家庭利益为前提,不会有拆台行为。这些夫妻店不再是旧夫妻店的重现,而是具有了现代化企业的模式,他(她)们大都具有现代企业家的风度,他(她)们不再仅仅是为了养家糊口,而是为了追求事业的创造和新的家庭生活方式,以满足新的理想和精神享受。

创办自己的企业,必须从手头做起,从眼下做起,从自我做起。开拓一种富于挑战的职业形式,使你的职业与生活方式相结合,以便更好地发现自我,实现自我。

中小企业是中国企业改革浪潮中冉冉升起的新星。中小企业是实现再就业、创造生存空间的最佳方式。

由于作者水平有限,书中难免出现这样或那样的问题,请多多给予批评指正。

1998.10 作者于北京

目 录

第一章 当今中小企业	1
第一节 中小企业的划分	2
第二节 夹缝中求生存——中小企业发展空间及特点	4
第三节 市场的冲浪儿——中小企业的永恒主题	13
第四节 我国中小企业	16
第二章 万事开头难——如何开创企业	22
第一节 市场无限,落脚有点	23
第二节 如何起步	25
第三节 初创阶段基本原则	29
第四节 少花钱,办大事——中小企业办公用具设置	32
第五节 天时、地利、人和——寻找最佳市场切入点	41
第三章 计划的制定与实施	45
第一节 计划的优势	46
第二节 计划的组成	50
第三节 计划的实施与协调控制	61
第四节 企业不同阶段的计划	67
第四章 中小企业管理风格	73
第一节 渴求管理的中小企业	74
第二节 企业使命——管理的出发点	77
第三节 管理人员的需求	81
第四节 中小企业的人员定位	85
第五节 中小企业人的风格	89
第五章 中小企业管理	93

第一节	信息管理	93
第二节	质量管理	101
第三节	财务管理	105
第四节	情感管理	112
第五节	时间管理	114
第六节	授权——中小企业生存的关键	118
第六章	消费者管理	122
第一节	失败的企业先失去顾客	123
第二节	最佳的竞争方式——保持与消费者联系	126
第三节	消费者的需求——企业的圣经	132
第四节	消费者档案的建立和管理	147
第七章	中小企人	151
第一节	中小企业人的特点	151
第二节	现代企业家的心理素质培养	154
第三节	发挥你的想象力	158
第四节	优秀创业者	163
第五节	中小企业者的自我测试	167
第八章	朝气蓬勃的中小企业	170
第一节	大与小的辩证法	170
第二节	中小企业的兴旺	175
第三节	保持资金运转的良性循环	180
第四节	人材是成功之本	182
第五节	未来的曙光	185
参考文献	186	

第一章

当今中小企业

众所周知,中小企业在国民经济发展中由于它自身的特性和生命力,起到了活跃市场、吸纳劳动力、促进地区经济发展、增强社会稳定的作用,是国民经济的一个重要组成部分。

1997年,美国总统克林顿在就小企业状况致国会的报告中总结到:“小企业是我国经济的重要组成部分。小企业的从业人员约占全国劳动力的60%,销售额约占54%,占国内生产总值的40%,在私营经济的产出中占50%。过去10年里,每年创办了60万家新企业,在更长的时期内,小企业创造了许多新的工作岗位。开拓型小企业还是强大的革新者,它的创新成果是大企业的两倍,是保持经济复杂势头的重要力量。”

从我国看,中小企业数量多,涉及行业广。据国家经委副主任陈清泰最近在镇江召开的“中国小企业改革与发展国际研讨会”上指出,截止到1998年7月,全国工商注册登记的中小企业超过1000万家,占全国企业总数的99%,中小企业在全国工业总产值和实现利税中的比重分别约为60%和40%;中小企业提供的就业岗位占全国城镇就业总数的75%。

中小企业是我国经济重要的组成部分,如何继续促进中小企业的发展已成为政府确定经济战略的重要内容。十四届三中全会以来的中央各大会,都对中小企业改革和发展问题作出了明确的

指示。

在党的第十五次代表大会上,江泽民同志再次对小企业的地位和作用以及改革目的、意义和需要注意的问题作了重要阐述,进一步强调“采取改组、联合、兼并、租赁、承包经营和股份制、合作制、出售等形式,加快放开搞活国有小企业的步伐。”经过几年的探索和实践,改革工作无论在改制形式、改制途径、相关政策措施,还是在制度创新、转换机制、提高效益方面都有重要进展,取得了初步成效。

国民经济的支柱是那些大企业、大集团,而显示经济活力的是那些中小企业。本书试从中小企业地位入手,阐述中小企业的特点,企业形式;如何选择市场切入点,仔细研究市场细分;为使企业获得成功,中小企业如何制定计划;如何进行管理;如何保持与市场的紧密联系;企业的兴旺在于人,而中小企业的生存发展更在于中小企业中的能人。

第一节 中小企业的划分

给中小企业下个定义,各家有各家之言,街边餐馆、服装店等无疑是小企业,众所周知的 IBM、麦当劳、丰田汽车公司等工商巨头是大企业,那么,在两者之间的界定标准是什么呢?

美国在 1953 年设立了小企业管理局。美国商务部规定:任何雇工少于 100 人的制造厂,年销售额低于 20 万美元的批发组织,销售额或收入低于 5 万美元的零售店、服务性企业、旅馆、娱乐场所以及建筑企业都属于小企业。但标准并不是固定不变的,在特殊情况下往往灵活放宽。比如在 1996 年,为了使美国汽车公司获得向政府一些项目投标的资格,小企业管理局竟将其划定为小企业。当时的美国汽车公司是美国第 63 大制造商,有 32 000 名雇员,年销售额达 9.91 亿美元。为了将这家公司归类为小企业,小企业管理局引用了一个企业只要在其行业内不占统治地位就是小企业这样一种极为罕见的准则。

日本中小企业是指制造业的资本额不超过 1 亿日元、从业人员不满 300 人,批发商业的资本不超过 3 千万日元、从业人员不满 100 人,零售商业和服务业的资本额不超过 1 千万日元、从业人员不满 50 人的所有企业。

英国对小企业的界定十分简明扼要,只要雇员小于 200 人,就是小企业。作为小企业,其市场份额应该比较小,应该由所有者自己经营,应该是一个独立的企业而不是附属于某家大公司。

同其他国家一样,法国对小企业也没有明确的官方定义,仅有许多用于税收、劳资关系和政府资助等目的的定量指标。其中最广泛使用的定义是以雇工数目为标准:

雇员少于 10 人:手工作坊

雇员 10 ~ 40 人:小型企业

雇员 50 ~ 500 人:中型企业

雇员 500 人以上:大型企业

在法国,雇员 50 人一直是一个重要的分界线,因为超过这一雇员数目的企业必须建立工厂委员会。

我国在企业的划分上,通常分为大型、中型、小型企业。在我国,不同时期划分企业规模的标志和方法不同,如在 50 年代初期,只把工业企业划分为大型和小型企业两类。当时规定:凡具有机器动力、工作人员总数在 16 人以上的为大型企业,15 人以下的为小型企业;没有机器动力、工作人员总数在 31 人以上的为大型企业,30 人以下的为小型企业;凡是独立发电厂其容量在 15 千瓦以上的,不论人数多少,都算大型企业。50 年代后期,改为以工业产品产量表示的企业综合生产能力,作为衡量企业规模的主要标志。当时规定:钢铁联合企业年产能力达 50 万吨以上的为大型企业,5 万到 50 万吨的为中型企业,5 万吨以下的为小型企业;棉纺织厂在 6 万纱锭以上的为大型企业,3 万到 6 万的为中型企业,3 万以下的为小型企业。随着生产技术的发展,70 年代划分的标准又有改变,钢铁联合企业年生产能力在 100 万吨以上的为大型企业,10 万 ~ 100 万吨的为中型企业,10 万吨以下的为小型企业,棉纺织厂

纱锭在 10 万以上的为大型企业,5 万到 10 万的为中型企业,5 万以下的为小型企业。凡产品品种繁多的企业,则以固定资产原价值为划分标准。根据目前规定,一般的轻工企业,国家资产原值在 2 000 万元以上的为大型企业,800 万 ~ 2 000 万元的为中型企业,800 万元以下的为小型企业。在实际工作中,由于中型企业和小型企业在生产技术上比较接近,故常合称为中小企业。我国各大型企业产量大、技术高,能解决国民经济中重大关键问题,是国民经济中的骨干力量;但投资大、建设时间长、吸收劳动力不多,产品品种不适宜多变。而中小型企业投资少,分布领域广泛,建设时间短,吸收劳动多,便于就地取材,就地销售,产品品种多,对市场适应性强,在企业数量上占绝对多数;但生产技术一般不如大型企业先进。

据《中国企业管理百科全书》,我国对中小型企业定义为:生产规模较小的企业,即劳动力、劳动手段和劳动对象集中程度较低的企业。

不论何种定义,中小企业的特征就是小,不只是资本小,人员少,还包含着简单、灵活的意义。这一点,使中小企业既有着天生的竞争优势,又受到规模的限制。

第二节 夹缝中求生存 ——中小企业发展空间及特点

大型企业和小型企业在国民经济中互为依托,相辅相成。显示国家经济实力的是大企业、大集团,而创造市场活力的却是小企业。生产最终产品的小企业走“小而专”、“小而精”的道路,产品的性能和技术独具特色,使别人难以取代,形成行业的“小巨人”。对于生产中间产品的小企业,稳定的用户和市场就是那些生产企业。随着经济的发展,主机厂为适应多品种、小批量个性化的市场需求,整机中自制的部分在不断减少,大量零部件和服务依托中小企

业提供。这种双向需求构成了未来企业和中小企业共同发展的格局。中小企业的发展空间正逐步扩大。小企业要按照系统化、标准化组织开发和生产,做到“小而专”,“小而精”,“小而特”,“小而全”的特色,为大企业服务是多数中小企业的出路。

从市场竞争角度看,中小企业在市场竞争中显然处于劣势。它既不能像大企业那样有雄厚的资金引导市场发展方向,也不可能像大企业那样在产品滞后发展情况下,以垄断性独占市场。因此,中小企业只有寻找市场空白,在大企业不屑一顾的市场缝隙中寻找市场,寻找发展。

一、夹缝中求生存

(一) 人材难得

中小企业管理层次少,人员精干,一人兼数职,精于筹划,以低投入寻求高产出,以最小的风险来获取最大的效益,因此人员的素质要求高。

对中小企业家的要求是广泛的、全面的,而一个字也许可能代表这一切,就是“精”,“精”字的含义是多方面。

1. “精”于工作,全身心投入

中小企业家都坚信自己的经营思路,有着坚定的信念,甚至达到十分固执的程度。正是为了这种信念,这种追求,他们及他的随从者全力以赴、废寝忘食地工作,甚至一天工作 18 小时以上。

2. “精”于创新,敢冒风险

大部分人认为革新能力是企业创始人的最重要特点。大企业的管理者通常不急于在所有事实未搞清楚之前作决策,以使风险最小化。这种对待不确定性的态度难以适应未知环境下的经营,他们认为不搞清楚全部事实是一种不谨慎的表现,因而并不可取。

但是另一方面,创业家们却非常清楚,一旦所有的不确定性都排除后,能认出机会的人就太多了。事实上,创业家们欢迎甚至喜欢具有某种程度不确定性的决策。在欢迎的同时,他们善于处理不确定性,以新的和不同的方式将旧模式改造为新模式。果断决策、承担风险、敢于实践、善于实践是新企业创建者的基本特性,但

这绝不是仅凭感觉的赌博。

3. “精”于管理自我

对于一个经营新手,最常犯的错误是分不清现金与利润。现金常常给人富有的“感觉”,如果因此而导致追求某些显示公司地位的东西,例如漂亮的汽车、豪华的办公室等,那么失败也就不远了。

由于企业家需要有较强的自我约束能力,包括对资金使用,人员管理,作业时间等,以保证企业的经营按计划进度进行。

4. 精力充沛,事必躬亲

除了能够坚持长工作日外,成功的小企业所有者还必须每天都到现场管理他的企业。这是保证他们的小企业运转不可缺少的润滑剂。为了创业成功,他们必须做任何需要他们做的事。他们必须亲自顶替因病缺勤的雇员,或亲自从事某些岗位的工作以便节省开支。他们自己连病休都享受不起。在创业的初期,甚至每年一周左右的节日假期也被当作奢侈的享受。

中小企业的创建者并非天才。在他们经营活动领域的每一方面几乎总有比他们能力更大的人;但是,他们是多面手,具有多种能力,而且为使创业成功,愿意在任何需要的地方作出努力。他们一般都有制造和销售产品、管理资金的能力。更重要的是自信心,正是这种自信心使得他们能够顺利渡过创业这片无航标水域。

5. 计划与组织能力。

成功的企业创建者为自己设定目标,然后有计划、有组织地去实现目标,并从实现这些目标的努力中获得快乐。

6. 良好的信誉

有了信誉才能得到信任,有了信任才能从别人那里先行借取。从这个意义上说,信誉本身也是一种投资,是一种别人无法取代的投资。

经营项目必须具有吸引力。有了梧桐树,才能引来金凤凰。有了好项目,才能引来投资者。所以,让大家都有利可图,是“借鸡生蛋”的前提条件。

要懂得“造势”。造势是制造一定的声势,一定的环境,一定的条件。就像是火烧赤壁的“东风”,这就需要会做宣传,要能把自己先推销出去,才能“借”得钱来。

在“借鸡生蛋”时,千万不可胡来,不仅要取之有道,还要取之有术,违法犯罪之事绝不可为。

中小企业的发展初始多是小商店、小作坊等,而后发展成现代化工厂、股份公司、企业集团。一般企业只从这些变化中看到资金的积累、规模的扩大,而这背后隐含着发展战略、经营管理方式、企业组织形式甚至企业产权制度的变革却常常被忽视,他们往往仍然沿袭“事必躬亲”、“一人说了算”等传统的起家时的管理模式,从而带来了管理上的漏洞和决策上的失误。而这种结果的形成正是中小企业夹缝中生存的表现,即人才的取得(除创业者外)是在大企业、大集团落选人员中,或个体户、小摊贩中间挑选,体现了人材获得的夹缝空间。

(二) 资金难筹

各国中小企业,几乎无一例外都会遇到“资金缺口”的问题,这是制约中小企业发展的“瓶颈”。

中小企业为了自身的发展,必然会千方百计地开辟融资渠道,由于小企业存在的种种弱点,在资金筹措能力上与大企业相比有明显的差距,表现在以下几点。

1. 自有资金短缺,资金来源狭窄

小企业因规模小,经营风险大,企业存在不稳定性,因而其资金的筹措能力弱,筹措范围小,筹措类型也少。小企业在创建时自有资金往往不足,有的基本上依赖非正式资金市场,以借款为主要资金来源,有的则以亲友垫款方式来吸收资金。在发展过程中,周转资金也明显不足,特别是一遇到经济不景气,资金运转更加困难。中小企业利用股票和公司债券筹资要受到现行制度的种种限制,从商业银行贷款利息高,这些都使得小企业资金来源非常狭窄。

2. 资金管理能力差,资金引人艰难

中小企业管理能力弱,也反映在资金管理方面。比如:小企业由于人手缺乏或观念落后,对财会制度不重视;有的小企业甚至一套账目都没有,家庭开支和企业开支混在一起。因而,企业的信用状况无法令人满意,极难获得金融机构的支持,更加剧了企业资金的匮乏程度。

3. 经济效益不佳,资金筹措恶性循环

比起大企业,中小企业长期资金筹措能力更弱,因无力利用先进的生产技术和设备,造成劳动生产率低,竞争力难以提高,经营状况不佳,更加难以得到融资,形成效益差——资金筹措难的恶性循环。

(三) 物资难管

前面,我们谈到了中小企业夹缝中求生存的两个方面:人员、资金,还有一个方面,就是物资。中小企业的商品采购、材料采购无疑在面对经常的资金短缺情况下,显示异常的捉襟见肘。物资采购很难像大企业、大集团那样形成固定的采购渠道,而往往是大企业、大集团的优先大批量采购得到保证后,才会轮到中小企业。由于数量少、规模小,质量保证了,价格难以降低,否则就是交货时间难以保证。一旦采购到称心如意的商品,由于无充足库存,一旦发生畅销、滞销情况,都难以应付。这是夹缝中生存的又一个体现。

二、中小企业特点

这种夹缝中求生存的发展空间,就决定了中小企业的特点。

1. 中小企业投资少,规模小,建设周期短

1986年12月,北京饭店一间20多平方米的房间内,诞生了一个仅有20多位员工的中外合资速递公司,它们凭借着敦豪国际公司遍布全球的速递网络,用很少的投资,到第五个年头,营业额就比第一年增长20多倍。

2. 投资效果短期见效益

上海汽车齿轮总厂厂长陈因达曾深有体会地说:“现在的市场竞争,不是大鱼吃小鱼,而是快鱼吃慢鱼。”此话颇有见地,反映了

中小企业时效性。

所谓“快鱼”，就是敏捷型企业；“慢鱼”，就是迟钝型企业。许多企业的实践充分说明，市场这种“食物”，总是被抢先一步的“快鱼”吃到，而“慢鱼”只好在一旁眼巴巴地看着“吞口水”。1965年的一天，加拿大议会通过决议，将“枫叶旗”定为加拿大的国旗。第三天，日本、台湾厂商赶制的枫叶小国旗和带有枫叶标志的各种玩具，就已横渡大洋到达加拿大，很受社会各界人士的欢迎，销路大畅。而本来处于“近水楼台先得月”的加拿大厂商，却“一觉醒来”为时已晚，坐失这次赚钱的大好良机。原来，日本、台湾厂商在决议通过之前，早已摸准内情，抢先生产出口了。

“快鱼”成功的关键就在于敏锐、及时、准确、果断地抓住商品信息、市场信息。当年，湖北医药工业研究所研究出一种具有国际先进水平的新型胃药，取名为“迪乐”。武汉某药厂愿意购买此项技术，但由于围绕该研究所急需的一台价值3万元的制剂干燥设备，双方讨价还价，各不相让，使转让生产权谈判陷入僵局。珠海丽珠制药厂获此信息后，厂领导亲自赶到武汉，当即以40万元与该所拍板成交，获得了该药的生产技术和新药证书，改名为“丽珠得乐”，迅速投入生产。第二年，“丽珠得乐”便产销1.2亿元，这使武汉那家药厂好后悔，但悔之已晚。

在现代市场竞争中，企业之间的技术水平、产品质量和服务水平，一般相差并不大，甚至还日趋雷同。面对这种情况，决定企业竞争胜负的关键因素，在很大程度上就取决于对商品信息、市场信息的获取和处理速度，快则赢，慢则输，这已成为一个不可争辩的事实。

3. 规模小、适应性强

中小企业产品同大企业相比，以批量小、特色强、非大众化、非系统化为其特征。古人云：“骏马能历险，力田不如牛；坚车能载道，渡河不如舟，舍长以就短，智者难为谋，生材贵适应，慎勿多苛求。”中小企业产品贵在专、精、成龙配套上。

在闻名遐尔的服装城石狮市，有家由港商投资60万港币兴办

的华联服装配件有限公司,以一流先进设备专门生产钮扣,十多年来,公司没配一个推销员,没给谁一分钱回扣,订单却纷至沓来,使企业一直保持着快速发展势头,年产量达 200 吨。

即使在一些大公司垄断市场的国家,中小企业产品也能出奇制胜。仅有 245 名员工的意大利卡莫齐公司,专门生产气动控制元件,产品广泛用于轻工、纺织、印染、食品、化工及汽车等行业,甚至连世界著名的“谢尔”赛车也采用,年销售额 6 000 万美元。

中小企业产品的优势,就是专攻单一产品,降低成本,充分利用大企业不屑一顾的小产品,而形成的市场空隙,获得生存空间。

4. 就地加工,就地销售,节约运输

江苏吴江盛泽以生产丝绸而闻名。而近年来,使该地名声大震的不仅仅是因为盛产丝绸,而是在此建立的“东方丝绸市场”。这个市场的建立,形成产销一条龙,达到了日均客流量 4 000 人次,日均销售量 30 万米,日均销售额 300 万元,销售额平均递增率 53% 的佳绩。在销量上升的情况下,全镇 119 家企业中,80% 以上的企业都从事丝绸的生产经营,投资于丝绸行业的固定资产约占总资产的 85%,除了农业劳动力,乡村镇 90% 以上居民和劳动力就业于丝绸相关行业。

据统计,上海中小企业中以上海本地为主要经销产地的企业占全部中小企业的 63.9%。

5. 扩大就业

据引用美国劳工部的统计,从 1992 ~ 1996 年的五年中,美国新创造的就业机会,85% 来自雇员不足 300 人的小企业。小企业在国内投资 5 万美元可增加一个工作岗位,而大企业增加一个工作岗位需投资 15 ~ 20 万美元。从我国看,1997 年一年就有 353 万人在非公有制经济中就业,其中,私营个体企业雇佣 200 万人,自行创业的有 153 万人。

6. 可利用分散的小型资源

由于中小企业规模小,研究人员和生产销售人员密切联系,紧密沟通,信息反馈速度快,市场反应灵敏;组织机构单一化,创业者

的意图得到淋漓尽至地充分体现；而科技人员所作的贡献和所获利益直接挂钩，激励机制较强。中小企业与大企业地位不同，它们不是产业的领导者。创新、进取、求异几乎是中小企业生存的法宝，中小企业产品是否别具一格，决定了企业的生死存亡，这就使中小企业致力于产品创新、塑造产品的个性。

三、中小企业的形式

中小企业的生存发展空间，决定了企业的特点，企业的特点又决定了其与大集团采用不同的组织形式，以保证其人、财、物、信息的流畅。从多数国家看，中小企业形式主要分为四种：

- ☆单一业主，完全由一个人出资经营
- ☆合伙经营，由二人或多人共同出资经营
- ☆有限责任公司，公司所有权被数千持股人拥有
- ☆合作经营，这种形式不多

四种组织形式中各形式所占比例见图 1-1。

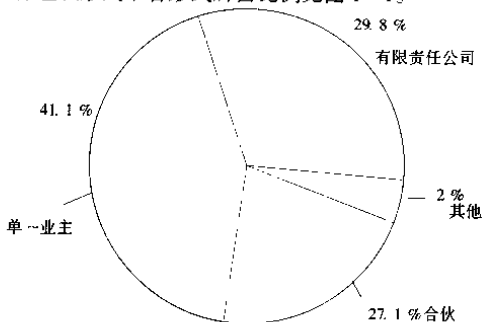


图 1-1 各企业组织形式所占比例

单一业主的形式是小企业建立的十分普遍的方式。因为起步规模可以很小，容易组建，自己就是老板，可以随自己的意愿按照个人的方式开展经营。所有利润都归自己，所有费用都由一人负担，你必须对经营中所有的债务负全部责任。如果破产，债权人