



编著◎刘 旭

# 中小企业 创业发展 与 风险投资

ZHONGXIAO QIYE

CHUANGYE FAZHAN YU FENGXIAN TOUZI

合肥工业大学出版社

# 中小企业 创业发展与风险投资

刘 旭 编著

合肥工业大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

中小企业创业发展与风险投资/刘旭编著. —合肥:合肥工业大学出版社,2007.8

ISBN 978-7-81093-657-6

I. 中… II. 刘… III. ①中小企业—企业管理 ②中小企业—风险投资 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 133058 号

**中小企业创业发展与风险投资**

刘 旭 编著

责任编辑 权 怡

|        |                        |     |                   |
|--------|------------------------|-----|-------------------|
| 出 版    | 合肥工业大学出版社              | 版 次 | 2007 年 9 月第 1 版   |
| 地 址    | 合肥市屯溪路 193 号           | 印 次 | 2007 年 9 月第 1 次印刷 |
| 邮 编    | 230009                 | 开 本 | 787×1092 1/16     |
| 电 话    | 总编室:0551-2903038       | 印 张 | 21.75             |
|        | 发行部:0551-2903198       | 字 数 | 500 千字            |
| 网 址    | www.hfutpress.com.cn   | 印 刷 | 合肥现代印务有限公司        |
| E-mail | press@hfutpress.com.cn | 发 行 | 全国新华书店            |

ISBN 978-7-81093-657-6

定价:35.00 元

如果有影响阅读的印装质量问题,请与出版社发行部联系调换。

# 前 言

随着我国市场经济建设的不断深入，创业已是许多人必然要面对的问题。本书重点为创业者介绍在市场经济建设中如何创业的一些基本理论、基本方法和技巧。

我们如何成功地创立一个中小企业？创立之后的中小企业如何在市场竞争中搏击成长？如何克服成长过程中的种种危机求得发展和壮大，进而走向持续发展的道路呢？

本书就是以中小企业的创业、立足与发展，以其竞争取胜的重要内因为主线来组织编写的。相信读者在阅读该书内容之后，会对创办、管理、发展中小企业有一个全面清晰的认识。

同时，为了使创立的中小企业能够快速持续地发展，我们引进了风险投资机制。中小创业企业与风险投资的融合，是现代风险企业体制的一种创新，它不仅能够获得风险资本的支持，而且可以利用风险投资机制促进企业管理和竞争力水平的提升。风险投资家与创业企业家的有效结合，是创业企业能够高速发展的真正源泉。

本书分上、中、下三篇，共 23 章。

上篇：现代创业与发展。该篇主要介绍：中小企业如何创业起步；怎样立足与成长；如何变革图强并获得持续的发展。

中篇：创业与风险投资。介绍了中小企业创业机会和战略选择；如何引进风险投资机制及风险资本并与风险投资家合作快速发展企业。

下篇：案例追踪与赏析。主要提供数篇国内外创业案例的详细分析，并且给出案例点评以飨读者。

为使各类创业者有更多的了解，我们在书后附录里增加了如下内容：如何撰写商业计划书；商业计划书摘要（样本）；风险投资协议范例；风险投资决策尽职调查问卷；风险投资家的典型提问；风险投资家不会投资的 10 种公司等。

创业是一个听起来令人心潮澎湃的话题。改革开放以来，一批又一批的创业者，怀着各自不同的目标，踏上了创业之路，从此为自己增添了一份不同的人生历程！中国市场经济发展 20 多年后的今天，我们编著《中小企业创业发展与风险投资》这本书作为高等院校学生的创业教材，作为想要创业或已经创业的各界人士的参考书，其初衷就是对他们今后的创业能够有所帮助。我们在书中编撰、总结和提炼了国内外众多创业案例的经验与教训，以期对后来的创业者提供一种学习机会，同时也总结了他们的失误以警示后来者，以免重蹈覆辙。本书如能为有志者在以后的创业中提供微薄之力，作者将不胜欣慰。

该书注重实务性和可操作性，对各类创业者，不管你是个人创业或是在企业创业都具有一定的参考价值。同时，也可以作为大专院校本科、非经管专业研究生的公共课教材。

本书在编写过程中，参阅了国内外许多书籍和相关文章，借鉴了一些科研成果，在此编者向这些作者表示诚挚的谢意。本书在写作和出版过程中，得到了合肥工业大学许多老师和相关领导的大力支持，同时也得到了合肥工业大学出版社在组稿、审稿等方面提供的大力帮助，在此一并表示衷心的感谢。参加本书的编写人员（按编写顺序）有刘旭（编写第 1、2、3、4、5、6、11、13、14、15、16、17、18、19、20 章），刘颖（编写第 7、8、9、10、12、23），林启迪（编写第 21、22 章），权怡（附录）等。因时间仓促及作者水平所限，书中错误之处在所难免，恳请读者不吝指正。

编 者

2007 年 5 月 6 日

# 目 录

## 上篇 现代创业与发展

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| <b>第 1 章 概 论</b> .....           | (1)  |
| 1.1 综 述 .....                    | (1)  |
| 1.2 中小企业的特征与形式 .....             | (4)  |
| 1.3 中小企业的类型 .....                | (10) |
| <b>第 2 章 新时期的创业舞台</b> .....      | (17) |
| 2.1 诱人的创业机会 .....                | (17) |
| 2.2 创业环境与优势动机 .....              | (20) |
| 2.3 成功创业者的特点 .....               | (22) |
| <b>第 3 章 创业行当的选择</b> .....       | (27) |
| 3.1 选准可行的创业行当 .....              | (27) |
| 3.2 选择创业行当要考虑的因素 .....           | (29) |
| 3.3 案头研究与实地调查 .....              | (31) |
| 3.4 中小企业选择投资方向的原则 .....          | (35) |
| <b>第 4 章 创立中小企业的筹备与开业</b> .....  | (38) |
| 4.1 正确选择起步方式 .....               | (38) |
| 4.2 如何筹集开办资金 .....               | (42) |
| 4.3 如何选择经营地点 .....               | (44) |
| 4.4 开业前的准备工作 .....               | (47) |
| <b>第 5 章 经营思路 and 战略意图</b> ..... | (51) |
| 5.1 思路——最重要的竞争力 .....            | (51) |
| 5.2 战略意图与远大目标 .....              | (53) |
| 5.3 战略分析工具与应用技巧 .....            | (56) |
| <b>第 6 章 “以人为本” 发挥员工潜能</b> ..... | (62) |
| 6.1 企业成功之道 .....                 | (62) |
| 6.2 创造企业内部生态环境——发挥员工的最大潜能 .....  | (66) |

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第7章 与顾客建立鱼水关系</b>     | (72)  |
| 7.1 建立顾客导向               | (72)  |
| 7.2 发展新型营销               | (75)  |
| <b>第8章 中小企业市场开发策略</b>    | (82)  |
| 8.1 中小企业的市场调研和需求预测       | (82)  |
| 8.2 中小企业的市场细分和目标市场选择     | (86)  |
| 8.3 中小企业的市场定位和差异化营销      | (91)  |
| 8.4 中小企业的市场开发策略          | (94)  |
| <b>第9章 寻求敏捷供应链中的最佳位置</b> | (99)  |
| 9.1 市场竞争的新特点             | (99)  |
| 9.2 从传统管理模式到供应链管理        | (102) |
| 9.3 在敏捷供应链中寻求最佳位置        | (105) |
| <b>第10章 中小企业无穷的创新活力</b>  | (111) |
| 10.1 企业创新的概念             | (111) |
| 10.2 软技术创新策略             | (114) |
| 10.3 建立鼓励创新的企业文化         | (118) |
| <b>第11章 曲折的发展道路</b>      | (123) |
| 11.1 中小企业的成败分析           | (123) |
| 11.2 中小企业的变革与发展          | (129) |
| 11.3 以退为进摆脱困境和危机         | (132) |
| <b>第12章 入世后的冲击波</b>      | (136) |
| 12.1 中小企业经营国际化           | (136) |
| 12.2 经营国际化过程及其管理         | (140) |
| 12.3 经营国际化中的几个问题         | (143) |
| <b>第13章 持续发展的管理方法</b>    | (147) |
| 13.1 企业制约因素的分析           | (147) |
| 13.2 制约因素管理的基本思想与方法      | (150) |
| 13.3 持续整体优化的策略思路         | (154) |

## 中篇 中小创业企业与风险投资

|                      |       |
|----------------------|-------|
| <b>第14章 创业：时代的呼唤</b> | (162) |
| 14.1 社会转型迎来创业的黄金时代   | (162) |
| 14.2 中小企业创业环境发生重大转变  | (164) |

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| 14.3 中小创业企业与创业动机 .....               | (167)        |
| 14.4 中小企业创业风险与策略 .....               | (170)        |
| <b>第15章 中小企业创业机会与战略 .....</b>        | <b>(174)</b> |
| 15.1 我国中小企业创业的三次高潮 .....             | (174)        |
| 15.2 创业机会的选择与评估 .....                | (177)        |
| 15.3 中小企业创业战略选择 .....                | (182)        |
| <b>第16章 风险企业的创立及运作 .....</b>         | <b>(188)</b> |
| 16.1 风险企业的特点及其主要发展阶段 .....           | (188)        |
| 16.2 风险企业的创立与运作 .....                | (194)        |
| 16.3 风险企业与风险投资 .....                 | (203)        |
| <b>第17章 风险投资及其运作机制 .....</b>         | <b>(208)</b> |
| 17.1 风险投资的概念 .....                   | (208)        |
| 17.2 风险投资的过程 .....                   | (209)        |
| 17.3 风险投资的运作方式 .....                 | (209)        |
| 17.4 风险投资的运行程序 .....                 | (210)        |
| 17.5 风险投资的特点 .....                   | (211)        |
| 17.6 我国风险投资业的发展 .....                | (212)        |
| <b>第18章 中小企业最佳融资渠道 .....</b>         | <b>(216)</b> |
| 18.1 中小企业创立和成长过程中的阶段特点和资金需求 .....    | (216)        |
| 18.2 中小企业常用的融资渠道及其特点 .....           | (218)        |
| 18.3 风险投资是中小企业最佳的融资渠道 .....          | (223)        |
| <b>第19章 小企业如何吸引风险投资的关注 .....</b>     | <b>(227)</b> |
| 19.1 风险投资家是怎样选择项目的 .....             | (227)        |
| 19.2 中小企业在满足风险投资家的投资原则下要保护自身利益 ..... | (233)        |
| 19.3 中小企业如何获得风险投资 .....              | (235)        |
| 19.4 中小企业要写一篇好的商业计划书 .....           | (236)        |
| 19.5 商业计划书的一般格式与写作技巧 .....           | (239)        |
| 19.6 中小企业吸引风险投资的其他方式 .....           | (246)        |
| <b>第20章 怎样配合风险投资的调查与谈判 .....</b>     | <b>(249)</b> |
| 20.1 风险投资公司调查的一般程序和重点 .....          | (250)        |
| 20.2 中小企业怎样配合调查与谈判 .....             | (255)        |
| 20.3 如何签署各有关协议 .....                 | (260)        |
| <b>第21章 与风险投资共同发展企业 .....</b>        | <b>(265)</b> |
| 21.1 中小企业如何利用风险投资的各种资源 .....         | (265)        |

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 21.2 快速成长与规范管理的平衡 .....        | (271)        |
| 21.3 高层管理团队的重塑 .....           | (274)        |
| <b>第22章 风险投资退出后企业再发展 .....</b> | <b>(279)</b> |
| 22.1 风险投资的退出方式 .....           | (279)        |
| 22.2 企业再成长的准备 .....            | (286)        |

## 下篇 案例追踪与赏析

|                                      |              |
|--------------------------------------|--------------|
| <b>第23章 案例分析 .....</b>               | <b>(290)</b> |
| 案例1 新疆广汇投资集团创业之路 .....               | (290)        |
| 案例2 格兰仕高速成长启示录 .....                 | (292)        |
| 案例3 史玉柱：最出名的创业失败者 .....              | (297)        |
| 案例4 王永庆成功的秘诀 .....                   | (298)        |
| 案例5 雨润神话与创业家祝义才 .....                | (300)        |
| 案例6 创业兄弟心连心，其利可断金 .....              | (303)        |
| 案例7 蒙牛的创业成功之路 .....                  | (305)        |
| 案例8 TCL手机的营销与品牌建设 .....              | (308)        |
| 案例9 成功营销成就宝洁霸主地位 .....               | (310)        |
| 案例10 搜狐成功引入海外风险投资 .....              | (311)        |
| 案例11 美国基因工程技术公司（Genetech）的发展历程 ..... | (312)        |
| 案例12 风险投资与普特科技的发展壮大 .....            | (313)        |
| 案例13 美国数字设备公司的创业与腾飞 .....            | (316)        |
| 案例14 风险投资与苹果公司的成长 .....              | (317)        |
| 案例15 美国TTI公司获得风险投资过程分析 .....         | (321)        |

## 附 录

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 附录一 如何撰写商业计划书 .....       | (326) |
| 附录二 商业计划书摘要（样本） .....     | (338) |
| 附录三 风险投资协议范例 .....        | (330) |
| 附录四 风险投资决策尽职调查问卷 .....    | (334) |
| 附录五 风险投资家不会投资的10种公司 ..... | (337) |
| 附录六 风险投资家的典型提问 .....      | (338) |

## 参考文献

# 上篇

## 现代创业与发展 ◀

### ► 第 1 章 • 概 论

#### 1.1 综 述

我国经济发展和现代化建设的深层矛盾之一，是缺乏一大批高素质的创业者和企业家。随着世界经济一体化趋势的发展，以及我国加入了 WTO，上述深层矛盾将会显得愈加突出。21 世纪到来了，我国将在这个新世纪的中叶基本实现现代化，建成富强、民主、文明的社会主义国家。2002 年 11 月，党的十六大进一步提出，要在本世纪头 20 年全面建设小康社会。实现这一宏伟目标，需要有一批又一批能够胜任国际市场竞争的高素质创业者和企业家去开拓，去探索，去耕耘，去收获。

1999 年 9 月，《财富》全球论坛在我国上海举行，论坛的主题是“中国：未来五十年”。参加论坛会的有来自世界 500 强企业中，数十位在世界经济舞台上纵横驰骋的跨国公司巨头们。论坛的口号是“欲独霸世界，先逐鹿中国”。中国未来的一段时期里将会面临五洲四海的企业、特别是全球 500 强的“经济巨霸”们前来“抢滩”。不仅如此，还有国外雨后春笋般的中小企业，他们经营灵活，反应敏捷，也是我们不可小视的强劲对手。

曾经写过风靡全球的《大趋势》、《亚洲大趋势》等著作的、美国著名未来学家约翰·奈斯比特于 2000 年 5 月也来到广州，大谈未来世界经济发展的高论。其中他说道，全球经济的规模愈大，中小企业的作用愈强。中小企业在一个国家中甚至在全球中扮演着越来越重要的角色。他说：美国出口总量中仅有 7% 是由 500 人以上的大公司创造的。赫赫有名的“500 强”大公司仅占美国经济总量的 9%（甚至预言，这一比重在未来 10 年内将下降到 5% 以下）。

他进一步告诉我们：20 世纪 50 年代，美国每年新成立的企业仅有五六万家，而在过去的 3 年里，美国每年新成立的中小企业数目已达到 100 万家。而且，过去 10 年里有 2/3

的新企业是由女性创立的（20世纪70年代时美国仅有4%的女老板，现在这一比例已经达到51%。他对听众半开玩笑地说：你们的竞争对手不是美国大公司里的那些庞然大物，而是美国的女性企业家）。

对于中小企业的重要性，西方发达国家向来都是十分重视的。美国政府早就成立了小企业管理局。早在1953年，美国政府就颁布了一个《小企业条例》，条例中规定了对各种各样的小企业提供种种支援和服务。正因为如此，美国的中小企业一直在不断发展和壮大。根据美国小企业管理局的报告：

美国95%以上是中小企业，雇员不足20人的小企业占企业总数的85%。

小企业完成美国全部企业产值的43%，其出口额约占美国出口总额的1/3，创造的GDP约占私人和非农业部门GDP的52%。

小企业中的从业人数占美国企业就业总人数的51%。

在加拿大，中小企业占98%；日本、欧盟各国亦各占99.7%；韩国、新加坡、香港和台湾能够成为“亚洲四小龙”，在很大程度上也是依靠中小企业在经济发展中的重要作用。

在美国、日本、德国和加拿大，如果一个企业被某个相应的政府机构确定为小企业，它就有资格获得政府提供的大量服务，其中包括申请政府贷款，获得管理上的援助以及优先取得政府订货的机会，等等。由于有政府的有效帮助，小企业的经营有时要比大企业容易些。

近些年，我国对中小企业也给予了更多的关注。特别是社会主义市场经济发展更加深入的今天，国家已给予创业者越来越宽松的创业经营环境。2000年8月，国务院办公厅转发了国家经贸委《关于鼓励和促进中小企业发展的若干政策意见》。这是我国政府重视中小企业健康发展的权威见证，体现了党和国家对广大中小企业的关心与支持。《政策意见》规定，要“简化中小企业设立审批程序”，减少创业成本。针对中小企业资金、人才、信息不足，融资、贷款担保难等问题，加大财税、金融政策的扶持力度，建立健全信用担保体系，特别是要动员和组织社会中介机构建立中小企业社会服务体系。要“鼓励社会各类投资者以技术等生产要素投资创办中小企业”，“对中小企业特别是科技型中小企业予以有效的扶持”。同时，要打破所有制和地域的界限，为所有各种中小企业营造一种统一的、公平竞争的市场环境和社会法律环境。

为改善中小企业经营环境，促进中小企业健康发展，2002年以后，我国又先后出台了《中华人民共和国中小企业促进法》等多部政策法规。这些政策法规的出台，无论是对已有的中小企业，还是对于想要创立中小企业的各界人士，都是令人振奋和鼓舞的。我国中小企业现在已经进入了一个更大发展的新时期。

目前，在我国经工商部门注册的中小企业占全部注册企业总数的99%，中小企业创造的最终产品和服务的价值占我国GDP的60%，中小企业提供的产品、技术和服务出口约占我国出口总值的60%，中小企业完成的税收接近我国全部税收的50%，中小企业还提供了约75%的城镇就业机会。中国65%的专利、75%以上的技术创新、80%以上的新产品开发都是由中小企业完成的。

2003年，国家计委主任曾培炎在十届人大一次会议上指出，中国要力争每年新增就业岗位800万个以上（2005年全国人大和政协会议上又提出新增就业岗位900万个以上），而新增就业岗位将主要集中在服务领域、中小企业及非公有制企业。由此可见，中小企业

在中国未来经济发展和社会稳定方面起着关键作用。

创业的春天已经来临,随着新经济对消费性产品和服务的需求上升,市场容量不断扩大,为中小企业提供了广阔的发展空间。我们应该把握好这个良好机遇,在大学四年中学好基础理论,为将来的创业作好知识准备。当然,创业有两种情况:一是自己创业;二是辅助他人创业。下面就这两种情况分别来进行扼要的叙述:

### 1. 自己创业

近几年创业的热潮在中华大地上涌动,但在这些创业的人群里,有不甘现状谋求新发展的;有迫于无奈绝处求生的;有志向高远,想要一展宏图的……情形各不相同。如果是属于后一种,则要注意这样几点:要提前做好理论知识与创业方法的准备;对创业可能遇到的困难与艰辛要有比较充分的思想准备;做好创业资源的准备。在创业过程中,还要注意企业发展的内在因素的作用,我们可以把它概括为“专一、精致、敏锐、灵活”八个字。

所谓“专一”就是只干一行。由于开始创业,企业规模小,资源有限。集中有限的优势兵力专攻一行,才能形成相对有力的拳头。多元化发展是企业发展到相当规模之后的事情。初创期的中小企业在跟庞大的对手竞争时,应该奉行“伤其十指不如断其一指”的信条。如果脚踩多只船,那是注定要掉入商海的滚滚浪涛之中的。这里给大家讲一个案例,就是专攻一行由小做到大的极好例子:20世纪80年代温州市桥头镇兴起的纽扣市场,当初是几个农民到城里捡破烂,无意之间拾到一些纽扣厂倒掉的残次品,于是从中拣出一些尚可利用的纽扣做起了纽扣买卖,继而干脆又做起了纽扣生产加工。经过几年滚雪球般的发展,桥头镇便成为全国性的纽扣市场,即使名牌厂家也要赶到那里去进货。

所谓“精致”就是把你所“专”的那一行不断做到最好,做到极致。广东顺德有一家私营企业,只是生产经营一种不起眼的家具业五金件——高档家具的抽屉滑轨,可是做到了专精的境界,于是把生意做到了欧美各国,成为名副其实的国际企业。温州的徽章生意也是如此,起初只是做做校徽等小生意,但后来把徽章做精了,发展到警徽等各种职业徽章。如今,这种生意还做到了国外,连美国的警徽都到温州来定做。所以“专”和“精”是相辅相成的,不要小看这些小生意,看起来利润薄,如果把它做到全国乃至全世界,那可是成百上千亿元的交易额啊!你把小产品做得足够的精,连名牌大企业也得依赖你,那时你才能够扬眉吐气了!

所谓“敏锐”就是对市场的变化和变化的趋势要有敏锐的观察力。在新世纪里,企业面对的竞争环境和所处的市场是多变的,当你的企业专精于一行之后,切不可故步自封。你必须敏锐察觉所在这一行以及相关行业的眼前变化和未来发展趋势,并能迅速作出反应。“凡事预则立,不预则废”,只有这样才能保证你的企业长期立于不败之地。

所谓“灵活”,就是灵活而巧妙。俗话说“船小好掉头”,这是中小企业的天然灵巧优势,中小企业人员精干、层次简单,因而容易做到决策迅速、反应灵活。创业者、管理者和普通员工都可以自由自在地创新,灵活而巧妙地赢得竞争的胜利。美国西南航空公司的事例就充分证明了这一点。鉴于大型航空公司的经营手法墨守成规,西南航空公司打出灵活、便捷、低价、准点服务的特色,很快便在民用航空市场上脱颖而出,使之在竞争中占据了相当的市场份额。

许多成功的事例一再证明,只要中小企业从创业者到普通员工都能够体会和光大“八

字”的好处和精神，那么，中小企业就可以和任何规模的企业相抗衡，并在激烈的市场竞争中取得胜利。

## 2. 辅助他人创业

有的同学说，我不想当老板，我愿意到公司做高级管理当白领。其实，这同样可以实现自己的理想和价值。创业是美好的，辅佐别人创业成功也同样是美好的。我们的社会需要更多的创业者，创业者需要更多能够真心理解他、高效率地辅佐他的员工与他同舟共济、共创辉煌。俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”。老板或者创业者无论多么有能耐，也不可能靠他一个人的单打独斗创办一个像样的企业并使之得到长足的发展，你或许就是老板和创业者须臾不可缺少的左膀右臂。老板选才任用了你，你是“良禽择木而栖”，两厢情愿，各取所需。当你在适合自己的岗位上高效率地工作，并用你的学识和掌握的创业方法与技巧为公司作出贡献时，老板会欣赏你并且离不开你。

# 1.2 中小企业的特征与形式

各国经济发展的实践已经证明‘中小企业的重要作用毋庸置疑’而且日益重要。那么，中小企业到底具有哪些特征，哪些优势和劣势，以及有哪些企业形式呢？

## 一、中小企业的特征

关于中小企业的概念可以说是众说纷纭，见仁见智。但大致都是依据企业的规模来界定中小企业的。西方管理学界有人用中小企业呈现的特征来界定中小企业。他们指出，中小企业至少具有以下四条特征中的两条：

- (1) 企业的管理者通常又是企业的所有者，他们在企业内部只需对自己负责。
- (2) 企业的资金是由一个人或几个人提供，企业所有权也属于这一个人或这几个人。
- (3) 企业的生产运作通常集中在一个地点，企业的所有者和企业职工都居住在该地点或其附近。然而，企业的市场并不一定局限于当地。
- (4) 相对于本行业的最大企业而言，该企业的规模很小，规模可以用销售量、营业额、雇员人数或其他重要指标来衡量。

在以上四条特征中，第四条可能是最重要的一条特征。这里讲的是企业的相对规模，在美国的汽车工业中，算得上大企业的只有通用、福特和克莱斯勒三个巨头，其余所有的汽车制造厂商，如美利坚汽车公司等，都只算是中小企业。

显然，按照这一定义，中小企业所涵盖的范围就非常广泛，既包括街头路边的夫妻小店，也包括有相当规模的制造型企业、流通型企业及服务型企业，等等，我们所要重点关心的不是那些勉强维持温饱或小康的夫妻小店，而是那些追求成长的中小企业。着重考察这样的中小企业如何创业起步，如何搏击成长，如何发展壮大。

对中小企业作出比较精确、全面的界定，最早是在1953年美国政府颁布的《小企业条例》中。该条例对小企业作出了如下的定义：小企业是“一个独立拥有，独立经营并且在所经营行业中不是处于主导地位的企业”。由这个定义可以看出，小企业的三个主要特征是：由企业主（一个或多人）独立拥有，独立经营，相对规模比较小（在行业中处于非主导地位）。不同行业的小企业，其相对规模是很不一样的。多年来，美国小企业管理局

习惯用下列标准来界定小企业，如表 1-1 所示。

表 1-1 小企业的标准示例

| 行 业 | 小企业的标准              |
|-----|---------------------|
| 零售业 | 年销量 $\leq 350$ 万美元  |
| 服务业 | 年营业额 $\leq 350$ 万美元 |
| 批发业 | 雇员总数 $\leq 500$ 人   |
| 制造业 | 雇员总数 $\leq 1500$ 人  |
| 建筑业 | 年工程量 $\leq 700$ 万美元 |

除了上面所说的几个指标之外，通常人们还用以下的某个或几个指标来衡量企业的规模：

总资产——企业拥有的全部实物财产和无形资产的价值。

净资产——企业资产减去所欠债务后的余额。

税前毛利——销售收入减去已付的全部开支（除税以外）所得的余额。

税后纯利——毛利减去企业所得税之后的余额。

纯收入——销售额减去退货、补偿金等之后的纯收入。

这些指标也可以连同表 1-1 中的那些指标一起使用。

不同国家由于经济发展水平不同，企业规模差距很大，因此，不同的国家对中小型企业规模划定的标准是不一样的。即使在同一个国家，政府机构中的不同部门出于各自的考虑，对中小型企业规模划定的标准也是有出入的。此外，随着经济的发展，中小企业的规模标准也在不断发展变化。

在 2003 年 2 月，根据我国的国情也制订了中小企业标准。其界定标准为：

**工业** 中小型企业须符合以下条件：职工人数 2000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额为 40000 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 3000 万元及以上，资产总额 4000 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 3000 人以下，或销售额 30000 万元以下，或资产总额 40000 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 3000 万元及以上，资产总额 4000 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 500 人以下，或销售额 15000 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 1000 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 30000 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 3000 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 3000 人以下，或销售额 30000 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 3000 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 1000 人以下，或销售额 30000 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 3000 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 800 人以下，或销售额 15000 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 3000 万元及以上；其余为小型企业。

显然，企业的相对规模是相对于一个国家或地区的所有企业或最大的企业而言的。所以，中小企业的概念又具有很强的地域性。我国许多名声显赫的大企业，跟世界五百强企业相比，实际上就只是中小企业了。就世界范围而言，我国任何一家汽车制造企业都可以说只是一家小企业，因为跟美国的通用汽车公司或福特汽车公司比较起来，我国的“一汽”和“二汽”的销量也显得非常小。

## 二、中小企业的优势和劣势

中小企业相对于大企业而言，在市场竞争中确实在许多方面具有自己的独特优势。许多大企业都是由中小企业成长发展起来的，今天的许多中小企业明天将成长为行业的巨头。在成长壮大的过程中，企业可以获得明显的规模优势，但相应的也会丧失一些其他方面的优势。

那么，中小企业到底在哪些情况下比大企业更具有优势呢？经过观察和研究，人们总结出以下八种情况：

### 1. 当新产品或新构思需要从头试验时

一个人如果碰到一个好的产品概念或服务概念，又想尽快把它推向市场，那么最好的办法就是创办一个小企业来实现自己的梦想。一个产品概念或服务概念要想得到市场的认可和欢迎，要经过试验、失败、再试验，直到成功的漫长艰苦过程。如果当事人对这一过程没有足够的控制权，则构思的美好事业很可能夭折在其中的某次失败上。

### 2. 当企业主的亲自关注对于企业的日常运作非常重要时

例如一家高档特色酒楼，老板的亲力亲为对酒楼的发展非常重要，那么，把其规模控制在一个人可能监管得过来的范围内更有利于成功。

### 3. 当个人的技艺对于所提供的服务至关重要时

例如美容院、专科诊所、室内装潢、家电维修以及重型设备维修等企业，职工的个人技艺对于所提供的服务是至关重要的。这些服务型企业都是中小企业占有明显优势，因为规模一大，人员的技能就难免参差不齐，服务质量就难以保证，而且效率会降低，间接费用会急剧上升。

### 4. 当产品或服务的市场主要局限于当地时

有很多产品服务，由于其本身的内在局限，试图超越当地市场需求去追求经营规模会很经济。例如砖瓦厂和建筑预制件厂就是这种情况，运输成本制约着这类产品的远距离运输。提供早点的餐饮店也是这种情况，人们一般都不会赶很远的路去进早餐。

### 5. 当企业经营的产品具有较短的保质期或保鲜期时

小花店可以联合起来提供电话订花或电子订花的服务，但是花卉交易大多还是通过附近的小花店来完成的。奶制品虽然也有越洋过海、跨区域经营的，但当地的奶制品企业依然可以占有明显的优势。蔬菜、水果等鲜活产品也绝大部分是由中小企业甚至小摊贩经营的。

#### 6. 当市场容量很有限时

比如为顾客量身定做衣服的裁缝店,生活小区内的杂货店等。这类小企业一般都难以有大的发展。

#### 7. 当顾客需求或产品式样呈现出极大的多样化时

比如女士时装、手工艺品、首饰、灯饰等,由于变化频繁、花样百出,难以适应大生产要求。而中小企业则可以很快适应市场变化。

#### 8. 当产品的专业化程度很高或顾客化特征很强时

比如专业咨询公司及家庭装修公司,这些企业都是中小规模的,顾客可以随时同中小企业的老板及企业的主要专业人员交换意见,提高要求。中小企业可以很方便地满足顾客各不相同的要求。

当然,中小企业的成功并不仅仅在于它具有上述种种优势,而在于它以精明而有力的管理很好地发挥了这些优势。

但是,中小企业也不可避免地存在潜在问题,新创办的小企业更是如此。

一些中小企业的老板在经营失败之后往往把失败的原因归结为企业太小。他们会说,因为企业太小,招不到、留不住有用的人才,借不到钱,赊不到货,不仅无力拓展规模,而且资金周转困难,丧失了很多大好的市场机会。这些苦衷反映了很多中小企业的实情,初听起来很容易引起人们的共鸣和同情。但只要仔细深究则不难发现,这些问题的背后实际上也反映了这些企业缺乏足够的管理能力,缺少恰当的计划。如果中小企业的创业者缺乏起码的管理能力,那么,他当初压根儿就不该创办企业。

的确,小有小的难处。最大的难处是在要素市场(劳动力市场、资金市场、原材料市场、技术市场等)缺乏良好的信誉,在产品市场又处于默默无闻的状态。要克服这两个方面的困难首先需要精心的筹划与管理,其次还需要时间。企业的信誉和产品的美誉度不是一夜之间就可以建立起来的,需要有“十年磨一剑”的韧劲,还需要长期的周密筹划和科学管理。而要做好企业的筹划与管理则需要中小企业的创业者投入时间与精力去学习企业管理的理论与方法,学习别人成功的经验与做法,探索适合本企业情况的管理理念与办法。

### 三、中小企业的形式

对企业进行分类,可以从多种角度。一种角度是看企业归谁所有,由谁来经营,具有什么样的法律地位。从这个角度来划分企业时,中小企业一般有以下三种类型:

- (1) 独资经营——企业归创办人一人所有;
- (2) 合伙经营——企业归合伙创办者(两人以上)所有;
- (3) 有限责任公司——企业归一定人数的股东(2~50人)所有。

这种分类角度涉及的是企业的形式(有人称之为企业的组织形式或法律形式)。下面我们来看看不同形式的中小企业有什么特点。

#### 1. 独资经营

独资经营是一种最简便的企业形式。这种企业由独资者独立拥有,独立经营。任何人都可以采用这种形式来创办企业、进行经营。在我国,雇员不超过7人的独资经营企业过去被称为个体经营户,雇员在7人以上称为私营企业。从企业的数量上说,这种形式的企

业远远超过其他形式的企业，可是它的规模很受限制，发展潜力有限。

这种企业没有其独立的法律地位，它和所有者是合而为一的。企业不必单独向政府缴税。企业经营所得既然全部归独资者所有，就由该所有者缴纳个人所得税。同时，独资者对企业的经营结果要负全部责任，万一经营不善，独资者的所有财产都可能用来抵偿债务，这种无限责任是它的最大不利之处。其次，若是独资所有者病死或发生意外，则企业也会随之歇业。再则，一人经营，精力和专业知识都很局限，企业扩张也受限制。这些不利的地方也使它难以借贷筹资。但由于它税负轻、政府管理宽松，很多企业初创时多用此形式。一旦有了发展之后，再转为其他形式。这种形式的企业，企业主完全可以按照自己的方式和目标来经营，且工作时间自由。因此，有利于激发企业主的责任心、进取心，促进他更好地实现个人价值。

## 2. 合伙经营

合伙经营又称合伙制，是由至少两名合资者组建的企业。合伙制企业和独资经营企业一样，也不具备独立的法人地位，故企业的全部责任就落到了合伙人身上。合伙人对企业的经营负有无限的责任。合伙人中起码要有一个人直接参与企业的管理。合伙制企业的盈利必须当期就分给合伙人，由他们各自缴纳个人所得税，这样合伙人就无法延期纳税了。合伙制企业是合伙人之间协议的结果。一般采用书面形式，即合伙企业协议书的形式。协议条款至少要包括以下内容：

- (1) 合伙人的出资数额及方式，以及主要业务分担；
- (2) 利润和损失的分摊；
- (3) 停业关闭后如何分配资产；
- (4) 如何解决争端及违约责任。

这个协议，各合伙人均应签字，对各方都有约束力。

合伙人常常在互补情况下合作，对企业作出贡献。因此其资金、专业技能和管理能力都较独资企业有所增强。但合伙制企业本身没有独立的法律地位，要依赖于合伙人协议。所以万一合伙人意见不合，或者某一合伙人要退伙，整个企业则告终结。在某个合伙人亡故时，如果没有明文规定怎样应付的话，企业可能就此而消亡。

合伙人的无限责任、企业经营易于中断、集资有限是这种形式的缺点；另一方面，政府管制审计较松、不缴纳公司法人税、规定费用轻是其优点。合伙制也可以发展为雄厚的大企业特别是所谓“专业合伙企业”，像律师事务所、建筑设计事务所、会计师事务所、医疗诊所，等等，都可扩大到相当的规模。这些专业合伙企业的管理一般来讲更加规范和专业化，经营和盈利的情况也更加稳定。

上述两种形式的企业虽然管理较松且税负比较轻，但国税局还是要求它们维持良好的会计记录，以便稽核营业应该纳税的收入。而且它们的收入都将在当年课税，不像有限责任公司可以不派股息给股东，股东可以就此避免在当期缴纳企业盈利的所得税。

## 3. 有限责任公司

有限责任公司是由一定人数的股东（2~50人）组成的，股东只以所出的股本为限对公司承担责任，公司以其全部资产对其债务承担责任。如果净资产是负值的话，在债主的要求下，公司可以宣告破产。反之，如果资产大于负债，则公司可以无限期地延续下去，不受某些股东出让股份或亡故的影响。