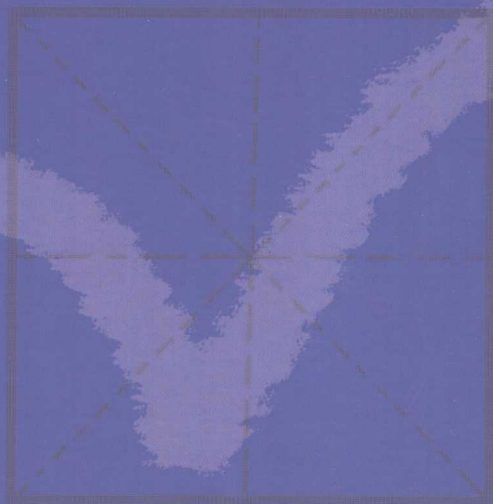


ZHONGXIAOQIYE GUANLI YANJIU

中小企业

管 理 研 究

陈跃雪 李兴稼 © 主编



知识产权出版社

中小企业管理研究

陈跃雪 李兴稼 主编

知识产权出版社

内容提要:

我国 20 多年的经济体制改革,使中小企业获得了有史以来的巨大发展。然而,中小企业在发展中又存在许多问题。有关调查表明:中国中小企业的平均寿命只有 2.4 几年,经营管理急需理论指导。

本文收集了北京农学院经济贸易系一批教学和研究工作者的 26 篇论文。这些作者长期深入一线研究,对我国中小企业从企业战略、经营管理、企业文化三个角度进行审视和解析,这些研究成果内容丰富,其中不乏真知灼见,对实际工作的指导引领作用突出,是中小企业管理工作者、科研部门研究人员、高等院校师生、中小企业投资经营者有益的参考书。

责任编辑:马 岳

装帧设计:中尚图

图书在版编目(CIP)数据

中小企业管理研究/陈跃雪,李兴稼 主编. —北京:知识产权出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 80198 - 979 - 6

I. 中… II. ①陈…②李… III. 中小企业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 119325 号

中小企业管理研究

陈跃雪 李兴稼 主编

出版发行:知识产权出版社

社 址:北京市海淀区马甸南村 1 号

邮 编:100088

网 址: <http://www.ipph.com>

邮 箱: zscq-bjb@126.com

发行电话: 010-82000893 82000860 转 8101 责编邮箱: mayue@cnipr.com

印 刷: 知识产权出版社电子制中心

经 销: 新华书店及相关销售网点

开 本: 850mm × 1168mm 1/32

印 张: 11

版 次: 2007 年 8 月第一版

印 次: 2007 年 8 月第一次印刷

字 数: 290 千字

定 价: 33.00 元

ISBN 978 - 7 - 80198 - 979 - 6/F · 108(2033)

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

作者名单

(按姓氏笔画为序)

马同斌	邓蓉	白华	李兴稼	刘芳	李宗泰
刘柳	李萍	吕晓英	李瑞芳	刘瑞涵	刘静琳
张子睿	杨为民	何伟	吴先忠	何忠伟	何美丽
张志强	吴春霞	陈振凤	陈跃雪	杨静	郑小平
武广平	周云	罗华	郑洵	赵连静	桂琳
隋文香	崔然	曹曠			



序言

序

言

本书是作者多年从事中小企业研究工作的经验总结，也是作者多年来从事中小企业研究的成果。本书共分五章，第一章为序言，第二章为中小企业的发展现状，第三章为中小企业的发展环境，第四章为中小企业的发展对策，第五章为中小企业的发展前景。本书可作为中小企业经营者、管理者、研究人员、学者、学生等的参考书。

1

序 言

人类进入 21 世纪以后，中小企业发展已经成为世界潮流，受到各国的高度重视。无论在发达国家、新兴工业国家还是发展中国家，都在探索中小企业的问题。世界各国的经济实践表明，中小企业在增加就业，推动技术进步，促进国际贸易发展和稳定经济增长方面，都是大企业无法替代的。

20 多年来，我国中小企业发展迅猛。在中国 700 多万家工商注册企业中，98% 以上是中小企业，它们在支撑着中国企业的“金字塔”，虽为塔底基石，但在就业、税收、拉动 GDP 增长等方面成效显著，已经成为推动我国经济快速发展的重要力量。在社会主义新农村建设中，分布在广大乡镇的中小企业，则直接对建设现代农业、农民就业增收、促进农村各项事业发展、实现城乡统筹发展、建立和谐社会等具有不可替代的重要作用。

然而，中小企业在发展中又存在许多问题。有关资料显示：中国中小企业的平均寿命由以前的 5.7 年缩短到现在的 2.4 年，20 世纪 80 年代末及 90 年代末，一大批中小企业自生自灭，甚至倒闭关门。究其原因，主要是理论研究的滞后。在市场竞争的新形势下，广大的中小企业经营管理者急需理论的研究和指导。北京农学院经济贸易系一批教学和研究人员，经过长期深入研究，对我国中小企业从企业战略、经营管理、企业文化三个角度进行了审视和解析，这些研究成果内容丰富，其中不乏真知灼见，对实际工作的指导引领作用突出，是中小企业管理工作者、

科研部门研究人员、高等院校师生、中小企业投资经营者有益的参考书。

中小企业蓬勃的生命力使其成为市场经济的亮点，我希望北京农学院的教师今后多做这方面的研究，以学科建设的丰硕成果推动中小企业又快又好地发展。

农业部乡镇企业局局长

甘士明

2007年2月13日



目 录

战略篇

- 我国中小企业发展战略新思路：基于价值链的分析 /3
- 浅析我国中小企业的战略管理 /12
- 用兵之道，以计为首——论中小企业的国际营销战略 /18
- 积极建设工业园区，促进京郊中小企业发展 /30
- 国有中小企业产权制度改革探讨 /48
- 我国中小企业发展战略及对策 /60
- 中小企业人才战略研究 /66
- 大浪淘沙：中小企业 WTO 后过渡期如何度过 /81

经营篇

- 电子商务：中小企业的一种生存方式 /93
- 中小企业实施供应链管理的
案例分析及启示 /99
- 乳制品企业供应链竞争分析 /105
- 优化金融生态环境促进，中小企业发展 /112
- 民营中小企业融资瓶颈问题研究 /119
- 中小型民营企业融资问题研究 /134

- 中小企业融资的国际比较及其借鉴 /142
中国中小企业融资现状及融资新思路 /153
中小高科技企业融资问题分析 /161
基于 ERP 环境的会计业务流程重组 /172
评价自身 促进发展——论中小企业经营业绩评价指标
体系的设置 /181

文化篇

- 试述企业文化中的企业价值观之功能 /193
创业企业治理结构多元演进机制研究 /201
论研发人员的绩效管理 /212
中小企业技术创新模式探析 /223
中小乳品企业发展之路的现实选择 /235
中国肉羊屠宰加工企业区域竞争优势分析 /243
欧盟的中小企业发展政策及对我国的启示 /252

- 附录 1 中华人民共和国中小企业促进法 /260
附录 2 关于印发中小企业标准暂行规定的通知 /267
附录 3 中华人民共和国公司法 /270
附录 4 中华人民共和国企业破产法 /313
附录 5 中华人民共和国乡镇企业法 /340



战略篇

20 世纪 80 年代以后，世界经济在新技术革命的推动下，迅速向着全球一体化的方向发展，一国企业面对全球企业的竞争，企业经营环境变得更加复杂，未来的不确定性和经营风险使企业把战略研究和战略管理置于管理的首要任务。

企业战略是为企业未来发展而做的全局性和长远性的谋划。企业战略管理的实践和理论，首先产生于发达国家的企业，形成于 20 世纪六七十年代，在美国、日本一批管理学家的研究和推广下，逐渐成为系统的管理理论，并于 80 年代初传入中国。当时，正值我国国有企业的体制环境处于从计划经济向市场经济的转变之中，因此，战略研究和战略管理得到一批国有大企业的重视和应用，为国有大企业转换经营机制，走向市场起了重要的推动作用。

从 20 世纪 70 年代末开始，伴随经济体制的改革，我国中小企业迅猛发展，成为国民经济的重要组成部分。目前，我国中小企业数量占全国企业总数的比例在 98% 以上，中小企业产值、增加值、总资产、销售收入的比例均超过 60%，利润总额的比例超过 50%，税收总额的比例超过 40%，提供的就业岗位超过 3/4。中小企业对于增加政府财政收入和解决就业问题起着重要的作用。但是，中小企业也普遍面临外部环境的激烈竞争，内部管理的不善，支持政策匮乏等一系列难题。特别在企业战略研究和战略管理方面，中小企业普遍缺乏正确的认识，往往囿于眼前的资金和市场困境，缺乏长

远谋划。因此，急需加强对于中小企业战略管理的研究和普及推广工作。

本书把中小企业的战略研究作为开篇，从宏观经济的角度，分析了中小企业制定企业战略的环境因素，提出了企业战略的重点方向。其中，关于中小企业价值链理论、产业集群理论、竞争优势理论、产权制度改革理论、工业园区理论都具有理论的创新性和实用性。



我国中小企业发展战略新思路： 基于价值链的分析

吴春霞、郑小平

(北京农学院经济贸易系 北京 102206 中国农业大学经济管理学院
北京 100094)

摘要：本文在分析中小企业现状及存在问题的基础上总结出制约中小企业发展的决定因素之一是发展战略的缺乏，因此，中小企业发展战略需要不断创新。引入价值链理论来分析中小企业发展战略，提出了中小企业发展战略有两条新思路：建立基于产业价值链的战略联盟，以及制定产业集群战略。

关键词：中小企业 发展战略 价值链

随着我国市场经济的发展，中小企业作为一个特殊的企业群体，在我国经济建设中起着不容忽视的作用，它们的技术创新优势、分工优势、市场活力以及它们所创造的巨大的国民财富和就业机会无不显示出其发展的重要性。然而，由于目前我国中小企业面临产品结构严重雷同、低水平重复建设、技术含量低、产品档次低、缺少科学的经营战略等结构性问题，严重制约了中小企业竞争力的提升。因此加强对我国中小企业战略发展问题的研究显得十分迫切，可以说中小企业发展战略制定的成败与否，直接关系到中小企业乃至整个国民经济运行的好坏。

一、我国中小企业的现状及存在问题

我国的中小企业已经成为国民经济的重要组成部分，它们的快速健康发展将直接促进我国经济的发展。据中国中小企业国际合作

协会第三次会员代表大会上披露的消息显示,我国中小企业目前已经超过 4000 万户,占全国企业总数的 99.6%,它们创造的最终产品和服务的价值已经占到我国国内生产总值的 58.5%。然而,我国中小企业的平均寿命大约为 3 年左右,每 9 分钟就有一家企业面临倒闭。分析制约中小型企业发展的因素,不少的经营者认为主要是外部环境因素造成的。一是国家在政策、资金上偏重于大型企业,地方政府为解决城乡大量富余劳动力,则偏重于发展投资更少、见效更快、就业更广的个体工商业;二是技术标准、环保标准等制约;三是市场疲软,消费需求不足,导致竞争白热化,制约了企业扩大再生产。但实际上从现存的中小企业来看,其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,但不是制约中小企业发展的决定因素。制约中小企业发展的决定因素还应从中小企业自身入手,分析中小企业自身发展所存在的问题。总的来看,中小企业发展比较突出的问题包括如下几个方面。

1. 中小企业战略管理意识模糊

不少中小企业经营者长期以来重战术、轻战略,一味追求利润最大化,只注重生产技术层面的管理,对经营理念、经营战略等重大问题比较忽视。有时为了眼前利益,甚至违反职业道德和法律法规。缺乏长远打算和扩张动力,经营的盲目性、投机性、随意性特点突出。中小企业行为短期化严重,一提到战略管理,人们就觉得好像是大公司、大企业的事。其实,战略管理对于中小企业来说更为重要。因为中小企业的诞生,往往是因为发现了市场空缺,在短时间内创办起来的。正是这种偶然性和突发性,使很多中小企业一开始就没有一个完整的创办企业的规划。

2. 中小企业缺乏经营理念,缺乏产业定位

美国经济学大师德鲁克指出:“中小企业的成功依赖于它在一个小的生态领域中的优先地位。”这就是说,中小企业应根据自身的实力选择一个可以发挥自身特长的经营领域。我国许多不成功的中小企业,在创业以及经营了相当长的一段时间后,仍无法明确自己的经营理念和定位,总是跟在别人的后面,结果总是处于被动的

局面，处于利润最薄的下层。如今的市场已经不是改革开放初期的那个卖方市场，今后的市场只会越来越规范。因此，中小企业要有一个明确的经营理念和产业定位才能确保其获得长远发展。

3. 中小企业的资源有限

一个企业的资源可能包括资本、知识、组织流程等企业可以控制的所有要素。随着科技的进步，许多企业的管理和技术日趋复杂，使原有的“从头到尾”、“大而全”等公司生产模式显得力不从心。对于我国的中小企业而言，既要注重产品的研究开发，又要关注制造过程中技术创新；既要注重一个产品的发展，又要注重另一个产品的市场，而面对有限的资源，无疑难以面面俱到。

中小企业面临更加激烈的竞争，如何适应动态环境，发挥企业的核心能力，提高经济效益已成为中小企业急需解决的问题，而这离不开有效的战略管理，鲁滨逊用三年的时间对美国 101 家中小企业进行研究后表明有战略管理的小型企业要比没有战略管理的小型型企业有更好的经济效益，所以中小企业必须重视战略管理。

二、中小企业价值链理论分析

价值链理论是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于 1985 年在《竞争优势》一书中提出的。波特认为，“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明”。企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链。企业创造的价值往往来自一个或几个特定的链节，企业在竞争中的优势，特别是长期保持的优势，也就是在这些特定环节上。

随着产业内分工不断地向纵深发展，传统的产业内部不同类型的价值创造活动逐步由一个企业为主导分离为多个企业的活动，这

些企业相互构成上下游关系，共同创造价值。围绕服务于某种特定需求或进行特定产品生产（及提供服务）所涉及的一系列互为基础、相互依存的上下游链条关系就构成了产业链。每一种产业中都可以使用一个价值链来体现从产品设计开始一直到最终的产品或服务的价值变化过程，在这一变化发展过程中的每一个环节中都要耗费各种资源而形成价值，即每一个环节都可能增加价值并构成下一环节的成本。这一价值只有被下一环节的企业获取并确认才能实现。商业竞争不仅发生在生产同一产品的各个企业之间，而且还会发生在同一价值链中的不同环节的不同企业之间。波特的“价值链”理论揭示，企业与企业的竞争，不只是某个环节的竞争，而是整个价值链的竞争，而整个产业价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。产业价值链描述的是厂商内部和厂商之间为生产最终交易的产品或服务所经历的增加价值的活动过程，它涵盖了商品或服务在创造过程中所经历的从原材料到最终消费品的所有阶段。用波特的话来说：“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成，当你和其他企业竞争时，其实是内部多项活动在进行竞争，而不是某一项活动的竞争。”

现代企业的竞争已经演绎为企业所加入的产业价值链之间的竞争，中小企业的自身特性决定了它在这一过程中所受冲击将更为严重。在产业层面上建立更高更广的战略视野，以谋求在更新、更广泛的资源和能力基础上构建竞争优势便成为中小企业战略管理的重要内容。中小企业在技术、资金、规模等方面都处于相对劣势的地位。由于企业资源有限，为获得竞争优势，就必须集中资源，在专业化分工的基础上，专注于产业价值链的某个或几个环节，提高资源集中使用度，形成企业内部的规模优势。

在变化多端、日益复杂的经济环境中，靠单个企业的竞争是很难取胜的，必须是多个企业串成的价值链与价值链的竞争，企业只能依靠自己的核心优势与其他企业结成联盟，站在“共赢”的角度为整个价值链谋取利益才能获得持续发展的竞争优势。这就需要企业与供应商、销售商结成纵向战略联盟关系，共同抵御共同的竞争



者。构建基于价值链的中小企业联盟，是出于双赢的考虑，有长远规划的目的，成功的战略联盟关系，对中小企业提高自己的核心竞争力有着重大意义。

三、基于价值链的中小企业发展战略

(一) 基于产业价值链的战略联盟

所谓战略联盟，是指两个或两个以上的企业为了实现自己在某个时期的战略目标，通过合作协议方式所结成的松散的联合体，以实现资源互补、风险共担、利益共享。组建战略联盟的基本出发点是弥补单个企业战略资源的有限性。任何企业，无论是大企业还是中小企业，总会一定的时间或一定的区域受到自身资源有限的束缚，而组建战略联盟可以拓展企业可配置资源的范围，实现优势互补，产生更大的综合优势。因而战略联盟成为众多企业提高竞争力的有效选择。由于中小企业自身的劣势，组建战略联盟就更为必要。中小企业不仅要与国内大企业组建国内战略联盟，更要重视与国外跨国公司的战略联盟，参与国际分工体系，学习跨国公司的先进技术和管理知识，从而提高自己的国际竞争力。很多大的企业也有与中小型企业联盟的愿望。因为市场需求的多样性和变化性，使得任何一家大企业都无法满足所有的需求。通过与中小型企业联盟，可以很好地填补市场空白，维持较高的市场需求量，也可以获得市场变化的信息。同时，当今大型跨国公司实行横向、纵向一体化战略的趋势在加强，这也为中小型企业寻找联盟伙伴提供了契机。

成功的战略联盟关系，对中小企业提高自己的核心竞争力有着重大意义。首先有利于降低成本。科斯在《企业的性质》中指出，企业存在的原因是与市场交易相比能以较小的成本来完成交易。对于战略联盟这种组织，由于长期的契约联系，联盟内部的合作能够降低交易费用，有利于降低整个价值链的成本。一方面可以降低谈判成本。单个的中小企业在交易过程中会耗费一定的人力、物力、

财力进行谈判，谈判成本在交易费用中占很大比例。如果在同一条价值链内，联盟双方出于共同利益以一种长期协议的关系进行交易，会缩短交易时间，提高交易效率，交易成本也会大大降低。另一方面可以节省信息搜索成本。由于信息不对称，在市场交易中交易双方会极力搜索交易信息，以缩小这种不对称，由此会形成一定的信息搜索费用。而联盟内部的交易避免了这种交易的盲目性，双方会提供相对透明的信息，也减少了一些机会主义行为。其次，战略联盟有利于经济资源的重新整合，增强核心竞争力。根据资源理论，建立战略联盟可以优化自己的资源配置，尤其是与拥有互补资源的其他企业结成联盟进行资源共享，能够弥补本企业自身资源的不足。管理学上的“木桶”理论告诉我们，企业竞争的薄弱环节往往是制约企业发展的瓶颈。战略内部的分工意义在于把产业链这个“桶”打散，抽出短板，到企业外部寻找长板填补，把精力集中于自己的长板。实际上这是资源重新整合的另一种方式，把企业的非核心业务或非赢利业务在建立联盟时削减掉，保持自己的核心竞争力，使整个价值链都处于强势地位。中小企业由于资金、规模等各方面的限制，在各个环节的竞争力与大企业都无法抗衡，只有与外部的“长板”企业进行资源的重新整合，在价值链的某个环节保持竞争优势，才能求得整体收益最大化。

中小企业相对于大企业而言，市场机会较少。如果在价值链上进行联盟，多个企业的客户资源可以共享，市场范围扩大，机会大大增加。另外，联盟后由于整个价值链竞争优势的提高，也会带来很多机会。此外，战略联盟有利于增强中小企业的学习能力。中小企业的联盟，不仅仅是产品联盟，更应该是知识联盟。从长期来看，企业可持续竞争优势来自于企业比竞争对手更强的学习能力，对于战略联盟来说，学习的意义更大，许多战略联盟由于重视学习而被称为学习型战略联盟。中小企业战略联盟内部成员在缔结战略联盟时，就应该清晰地认识到缔结联盟是学习过程的开始，积极地通过学习活动来提高价值链优势，形成一个学习价值链。每一个联盟成员企业通过内部修炼成长为学习型组织，增强整体的学习能

力，这可以通过在组织内进行“五项修炼”来实现，即成员企业在组织内进行“自我超越”、“改善心智模式”、“建立共同前景”、“团队学习”和“系统思考”。价值链上的合作竞争关系要求成员在学习过程中形成互相帮助的氛围，即在联盟内部不断贡献自己的核心能力，帮助对方进步；尽量在联盟内部形成较亲密的关系，以减少知识模糊性的干扰；着眼于整个价值链的目标，而不要局限于各自企业的私利。相对与大企业，中小企业内部学习的能力、范围是极为有限的，更应该向联盟内部的其他企业学习，在相互学习的过程中加强自己的业务创新、技术创新，从而获得持续竞争的价值链优势。

根据战略联盟的对象、联盟的目的和动机以及联盟方的联盟能力和条件等，采取的联盟方式可采用不同的方式。（1）横向联盟。横向联盟方式，是指同属一个产业或行业部门，生产、销售同类产品企业间的联盟，或者在同一市场上产品或服务互相竞争的企业间的联盟，这是企业扩大经济规模，实现经济扩张的一种有效方式。横向联盟的主要方式有：研究开发联盟、产品开发联盟、采购联盟、渠道共享联盟和市场拓展联盟。（2）纵向联盟。纵向联盟方式，指分属两个不同行业部门，但两者之间又有直接投入产出关系的企业间的联盟，其特点是把相连的几个生产阶段置于同一企业的管理之下，即把加工、制造、销售置于同一行业，实行一条龙管理。纵向联盟的主要方式有：电子商务联盟、生产企业与供应商的联盟和产销战略联盟。（3）混合联盟。混合联盟方式，是指两个或两个以上相互间没有直接的投入产出关系和技术经济联系的企业间的联盟，或者是两个或两个以上产品与市场都没有任何关系的企业间的联盟。其目的在于扩大企业自身结构，扩大经济能力，增强市场控制能力，实现多元化经营，利用产品组合的经济性和高市场占有率来谋求企业的发展。

（二）产业集群战略

产业集群也称地域集群，产业集群的概念最早出现在美国战略