

开放架构下的中小企业管理论丛

第三卷

主编 孙学敏

中小企业

成长与战略研究

孙学敏 任远星 张健 范骏 著

- ◆ 中小企业成长理论综述
- ◆ 案例研究:河南生联软件有限公司成长战略研究
- ◆ 中小企业战略分析的结构与方法
- ◆ 中国改革开放以来企业竞争战略评析
- ◆ 论企业名牌战略及其行动规划
- ◆ 案例研究:河南金丹乳酸公司实施名牌战略的建议
- ◆ 企业形象管理研究



郑州大学出版社

开放架构下的中小企业管理论丛

第三卷

主编 孙学敏

中小企业

成长与战略研究

孙学敏 任远星 张健 范骏 著

郑州大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业成长与战略研究/孙学敏,任远星,张健,等著. —郑州:郑州大学出版社,2003.2

(开放架构下的中小企业管理理论丛/孙学敏主编)

ISBN 7-81048-696-9

I. 中… II. ①孙… ②任… ③张… III. 中小企业-经济发展战略-研究 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第000036号

郑州大学出版社出版发行

(郑州市大学路40号)

出版人:谷振清

全国新华书店经销

郑州文华印刷厂印制

开本:787 mm × 1 092 mm

总印张:76.375

总字数:1 525 千字

版次:2003年2月第1版

邮政编码:450052)

发行部电话:0371-6966070

1/18

印次:2003年2月第1次印刷

书号:ISBN 7-81048-696-9/F·16 总定价:186.00元(共六卷) 本卷定价31元

本书如有质量问题,由承印厂负责调换

开放架构下的中小企业管理论丛·第三卷

主编:孙学敏

编委名单

丛书顾问

- | | |
|-----|-----------------------|
| 李京文 | 中国工程院院士 |
| 茅予轶 | 教授、天则经济研究所所长 |
| 张卓元 | 中国社会科学院经济研究所研究员 |
| 杨承训 | 河南省经济学会会长、研究员 |
| 孙新雷 | 教授、博士生导师
郑州大学副校长 |
| 胥廷全 | 教授、博士生导师
郑州大学商学院院长 |
| 喻新安 | 研究员
河南省社会科学院副院长 |

编委

- | | |
|-----|---|
| 孙学敏 | 教授、硕士生导师
郑州大学中小企业研究所所长
郑州大学 MBA 教育中心常务副主任 |
| 刘玉敏 | 教授、博士
郑州大学国际质量与生产力研究所所长 |
| 卢方元 | 副教授、硕士生导师、博士 |
| 王 伟 | 副教授、硕士生导师、博士 |

李玉辉	副教授、博士
张 鹏	高级工程师 享受国务院特殊津贴专家 河南金丹乳酸有限公司董事长
曹国法	北京大学工商管理硕士 长城信息有限公司技术总监
玄 宇	北京大学工商管理硕士 北大纵横(深圳)咨询有限公司副总经理
张震宇	研究员、博士 河南省高科技创业投资公司总经理
张振伟	副教授、博士后 区域经济研究所所长
盛吉虎	副教授、博士后 电子商务研究所所长

开放架构下的中小企业管理论丛·第三卷

主编:孙学敏

主编导读

本书包括中小企业成长理论、发展管理与战略分析、名牌战略与形象管理三个板块。

中小企业成长理论 由三篇文章构成,由郑州大学商学院教授孙学敏与任远星分别/合作撰写。《中小企业成长理论综述》对国际上中小企业成长理论文献和国内相关研究进行了系统的整理分析,详细介绍了成长周期理论、成长经济概念、成长问题、企业不同成长阶段的管理特点等有关内容,是一篇有关中小企业成长理论的概览性文章,为中小企业管理问题研究提供了基础。《中小软件企业成长管理模式》专题讨论了作为高科技企业的专业领域——软件企业的成长管理模式。文章对把握中小软件企业管理特点、选择企业成长战略具有重要指导意义。《案例研究:河南生联软件有限公司成长战略研究》一文,对在软件领域艰难跋涉8年之久的生联软件企业成长过程进行详实深入的分析。生联企业成长过程中遇到的问题具有典型性,生联成长的经验对广大中小软件企业具有普遍的参考价值。生联案例的研究为我们了解和研究我国中小软件企业成长历程提供了一个难得的素材。

发展管理与战略分析 由四篇文章组成,从不同角度探讨了中小企业战略管理中的常见问题。孙学敏教授撰写的《中小企业发展管理与发展战略制定》一文分析了发展战略管理的概念、内容、意义以及发展管理与应用管理的区别,并从实践角度探讨了发展战略制定的各种具体问题,对中小企业管理者确立发展管理意识、了解发展战略管理的知识内容的重要意义。孙学敏教授与张健撰写的《中小企业战略分析的结构与方法》一文系统地探讨了中小企业战略分析的层次结构和不同战略类型,提出了行业选择的四种境界、行业投资价值理论、不同竞争结构的中小企业战略选择理论。该文对关于生产无差异产品企业战略选择、生产差别产品企业的战略选择、中等规模陷阱及其逃离策略以及低市场占有率企业的战略选择均做出了富有新意的分析。《中小企业战略管理十大误区

及其破解》一文由既富有企业管理经验又有相当理论造诣的郑州大学 MBA 学员范骏撰写,深入分析了中小企业的战略管理的十大误区,又提出了规避误区的对策方案,有较高的理论价值和应用价值。文章文笔流畅,一气呵成,既有可读性,又有操作性。由孙学敏教授撰写的《中国改革开放以来企业竞争战略评析》一文对我国 20 多年来的企业竞争方式进行了整理分析和理论评述,既有对常见竞争方式的利弊评析,又有对新的竞争方式的概括归纳,是关于竞争方式研究的一篇力作。

名牌战略与形象管理 包括孙学敏教授撰写的三篇文章。《论企业名牌战略及其行动规划》一文对名牌产品、名牌战略的概念、特征进行了确切的界定,对名牌战略行动规划的内容进行了深入的分析,提出了以“名”为核心的营销策略理论,为中小企业实施名牌战略提供了丰富的科学材料。《案例研究:河南金丹乳酸公司实施名牌战略的建议》一文系孙学敏教授为金丹乳酸公司提供的一份咨询报告的简本。报告在对企业管理状况发展阶段的深刻了解和把握的基础上,讨论了实施名牌战略的必要性、可行性,并给出了切实的规划,道理阐述清楚,规划切实可行,是一份经典的咨询报告。该文经企业同意披露于此,是一份有珍贵价值的咨询材料。《企业形象管理研究》一文,明确定义了企业身份、企业形象、企业传播的概念,提出了“形象建设身份为本”的重要管理思想,对企业身份的确立进行了深入的分析,并对企业传播如何进行企业形象建设问题进行了独到的分析,既有学术创新意义,也可匡正企业形象管理的一些错误做法。

作者简介

孙学敏,1963年4月出生,1985年郑州大学毕业并留校任教,从事西方经济学、企业管理学和市场营销学的教学与研究,先后到武汉大学、中南财经大学、北京大学进修数量经济学和西方经济学,2001年晋升为教授。现任郑州大学 MBA 教育中心常务副主任、硕士生导师、郑州大学中小企业研究中心主任。社会兼职:郑州杰邦企业策划工作室主任,并任多家企业营销与管理顾问,具有丰富的企业咨询经验。

出版著作有《经济决策理论与方法》(1990)、《企业创建、运行与发展》(1994)、《现代企业管理》(1997)等11部。在《经济日报》、《经济管理》、《中国物价》、《郑州大学学报》等报刊发表论文90余篇。主持完成和主要参加的国家级课题3项,河南省社科规划课题和软科学课题共8项,郑州大学学术振兴基金项目1项,郑州市横向课题1项。获得河南省社科优秀成果奖二等奖2项、三等奖1项,实用社科优秀成果奖二等奖2项,获郑州市科技进步奖二等奖1项,获郑州大学优秀中青年学术带头人称号,郑州大学育人先进工作者,郑州大学教学优秀二等奖。8次获郑州大学龙湖奖教基金、交通银行奖教基金奖励。

范骏,男,34岁,高级经济师,郑州大学 MBA(在读)。

1990年毕业于东南大学工业管理工程专业,同年进入郑州电缆厂参加工作,历任企管办副主任、股份办副主任、建制办主任、企划处处长、交联电缆公司总经理等职务。

范骏同志长期从事企业管理、企业改革和企业发展战略实践与研究。曾主持所在企业的股份制改造、建立现代企业制度试点、债转股、资产重组与上市策划等工作。在省级以上报刊和有关学术会议发表过《债转股:资产管理公司持有股权退出方式探讨》、《企业法人治理结构理论与实践》等多篇论文。

《开放架构下的中小企业管理论丛》之学术特色

孙学敏

中国的中小企业研究自1998年以来形成了一个高潮。国家自然科学基金、国家哲学社会科学基金都从不同角度多次立项支持中小企业的研究,国内一批最优秀的学者领导并参与了这个课题的研究,逐步形成了中小企业改革理论研究、中小企业发展政策研究和中小企业管理问题研究三个研究方向。和前两个研究方向相比,中小企业管理问题的研究目前尚处于开题阶段,研究相对薄弱。郑州大学中小企业研究所对中小企业管理问题进行了多年的研究,起步较早,自1990年以来,发表了一批有影响的研究论文,建立了稳定的研究队伍,形成了自己的学术特色。

本论丛集中了该所在中小企业管理方面的研究成果,同时发表国际、国内关于中小企业管理的深度研究文章,所收录文章均在万字以上,给作者充分阐述原创性观点的空间,给读者一个一睹全貌的机会。

本论丛从形式到内容刻意求新,形成了四大学术特色。

一、从管理角度研究中小企业

我们认为,中国中小企业发展中存在政策支持不到位、金融支持乏力、市场秩序混乱等多方面问题。但中小企业最根本的问题还是管理的问题。从中小企业这个群体来讲,一方面需要争取政策的支持、积极参与企业管理环境的改善,另一方面又不能等待、依赖这些支持。管理最根本的意义在于在既定的环境条件下,争取企业生存空间。管理者的能动性也体现于此。近些年,不断发展壮大的民营企业 and 一批成长性良好的国有企业都是在相同的情况下成长和发展起来的。这些企业区别于一般企业最突出的特征是他们具有管理的相对优势,这种优势转化成企业的生存能力和竞争力。因此,在当前中小企业的社会地位已得

到政府和社会充分认可的条件下,在中小企业的生存环境已发生重大变化的新形势下,强调加强中小企业的管理,加强对中小企业管理的关注,推动中小企业管理水平的提升,是中小企业研究的中心任务。

中小企业的管理是一种区别于大型企业管理的独到的管理问题。中小企业管理问题的诸多特殊性使它在符合一般企业管理理论的同时,又有许多不同于大企业的地方。中小企业的生存环境、管理基础、成长过程和市场竞争策略均不同于大企业。中小企业的管理研究应该成为一个相对独立的研究领域,甚至应成为企业管理学的一个独立的学科分支。本论丛以开放的视野,广泛吸收国际间中小企业管理研究的新成果,同时依据国情,深入剖析中国中小企业管理的现实问题,试图为“中国中小企业管理学”的创立准备理论素材和实际案例。

正是在这种学术思想指导下,本论丛的研究与目前众多中小企业研究相区别,形成了自己的特色,即从管理的角度研究中小企业。当前中小企业改革问题研究和中小企业发展研究(亦即宏观政策研究),由于种种原因,得到了较多的重视。而中小企业管理问题研究未能引起广泛关注,理论界也未形成浓厚的学术氛围,有关中小企业管理问题研究的文献,质量也普遍不高。这与人们已经认识到的中小企业的重要性不相吻合。中小企业的发展必须强调政策和环境,但更要强调管理,对中小企业的各项支持最具战略意义的是对提升管理水平的支持。

二、从中小企业角度研究管理

与一些文献仅停留在用一般管理思想讨论中小企业问题的角度不同,本论丛以中小企业为管理研究的对象,挖掘中小企业在成长的不同阶段所遇到的各种特殊问题;探讨解决中小企业特殊问题的特殊方法;寻找中小企业自身的管理规律和中小企业研究的理论和方法,并以期用这种特殊方法,更好地把握中小企业问题、症结和对策。这种研究方法的定位,使本项研究对中小企业管理的探讨更为深入,对中小企业的管理特征把握得更为准确。

本研究关于中小企业的一系列创新认识得益于对中小企业这一独特研究对象的关注。它使我们认识到中小企业管理问题的一般性和特殊性,特别是使我们认识到中小企业同大企业的差异,而这种差异在以往的管理研究中很少见到。正是基于对中小企业管理特殊性的一些认识,我们提出了中小企业的技术创新管理、中小企业营销管理、中小企业成长与战略管理、中小企业财务与金融管理、中小企业管理信息化等多方面的独到见解。

三、以国际视野研究中小企业

本论丛以广阔的国际视野对世界各国特别是欧美国家关于中小企业的研究

文献进行了广泛的收集整理。对国际中小企业研究的历史和现状进行了全面系统的文献综述(体现在每一个问题的文献综述部分),这使得我们的研究有了一个国际研究基础,也使我们能更好地把握中国中小企业的实质和特色,看到我国中小企业管理理论研究的初创性。我们相信这项规模宏大的对国际中小企业研究成果的综述会为国内同仁提供一个共同的研究基础。无论是国外学者的研究方法,还是关于中小企业管理的一般结论和一些具体的管理策略,都会给予我们很多启示。

令人振奋的是,在中小企业的管理问题上,国内外管理问题的一致性如此之高、可参照性如此之强,是其他管理问题研究所没有的。尤其是中小企业成长过程的研究、成长规律的研究都具有很强的普适性。西方学者深入的实证研究给我们提供的中小企业成长历程的清晰描述,对我们刚刚起步的中小企业管理研究不无裨益。

四、以实证分析、案例分析为主要研究方法

实证研究与案例分析是我国企业管理研究的薄弱环节。近年来,随着 MBA 教育在中国的兴起,案例研究受到高度重视,但目前 MBA 教学中大量案例都来自国外教科书。无法想像在没有现场体验情况下,仅仅通过极为扼要的表述,人们能真切认识一个现实企业存在的实际问题。因此,当案例教学在我国刚刚兴起之时,这种教育方法受到来自社会各界的批评,有人甚至认为这是一种更为脱离实际的教学方法,对管理者认识管理问题、提高管理分析能力,起不到什么作用,大有“橘生淮北而为枳”的可能。其实这不是案例教学的错误,而是我们案例选择的错误。作为 MBA 教育者、研究者和参与者,我们对这些问题有着更为深刻的认识。

为真实理解中国中小企业管理问题的实质,把握中小企业管理的特点,本论丛组织了大量人员,分赴典型中小企业进行深入调研,开展深度访谈,获得大量一手材料,写成多个案例报告,使本论丛在实证分析方面迈出了一大步。书中关于中小企业成长问题的案例研究、关于中小企业开拓国际市场的案例研究、关于中小企业技术创新问题的案例研究、关于中小企业开拓农村市场的系列案例,为我们描绘了一幅中小企业管理的生动画卷。我们相信这些案例会给广大中小企业管理者和关心中小企业管理改进的同仁,提供一个深入认识中小企业的生动材料。当然,关于中小企业案例的整理研究工作,我们也是刚刚开始,今后将会有更多、更完善的案例成果推出。

我们的研究体会是:案例研究是深刻理解中小企业问题特殊性的一种有效方法,值得花大力气开展。中国中小企业管理研究尚在起步阶段,惟有切实开展好真实案例的研究工作,才能为这门学科的发展奠定一个良好的基础。摒弃马

路新闻式的研究,抛弃浮光掠影式的研究,倡导深入火热的现实生活,深刻体验伟大的管理实践的良好学风,为中国中小企业管理研究奠定良好基础,这是本论丛希望达到的又一个重要目的。

目 录

▶▶	中小企业成长理论	
□	中小企业成长理论综述	/3
□	中小软件企业成长管理模式	/20
□	案例研究:河南生联软件有限公司成长 战略研究	/36
▶▶	发展管理与战略分析	
□	中小企业发展管理与发展战略制定	/53
□	中小企业战略分析的结构与方法	/70
□	中小企业战略管理十大误区及其破解	/98
□	中国改革开放以来企业竞争战略评析	/124
▶▶	名牌战略与形象管理	
□	论企业名牌战略及其行动规划	/137
□	案例研究:河南金丹乳酸公司实施名牌 战略的建议	/167
□	企业形象管理研究	/177

中小企业成长与战略研究

中小企业成长理论

作者：[作者姓名]
出版社：[出版社名称]
ISBN：[ISBN号]

□ 中小企业成长理论综述

成长管理是中小企业经营管理的重要内容,企业成长理论源远流长,对于它的研究可追溯到 100 多年前的新古典经济学派。本文对马歇尔以来国内外的企业成长理论加以综述,旨在为正在经历成长的困惑与烦恼的中小企业提供一些理论上的借鉴之处。

1 企业成长的经济学区

1.1 马歇尔的企业成长理论

马歇尔是最早探讨企业成长的经典经济学家,在他的《经济学原理》第 13 章中,马歇尔将成长中的企业比作森林中的树,并将决定企业成长的因素归结于外部经济和内部经济。所谓外部经济可以简单地理解为企业成长的足够的市场空间;所谓内部经济则是企业良好的管理所带来的超出行业平均水平的效益。企业由于实现了良好的外部经济和内部经济,因而得以快速成长。由于成长,企业又享受到成长带来的经济效益(这在后面的 Penrose 的研究中,被归结为比规模经济更为重要的“成长经济”概念)。假如一切尽如人意,企业甚至可以成长到在某一行业占据垄断地位的地步。但马歇尔也指出,企业的持续成长非常困难,随着企业的成长,企业的规模越来越大,逐渐失去灵活性和“进步的力量”,从而使企业的竞争力下降,成长的负面效应超过正面效应,最终企业失去成长的势头。

1.2 建立在规模经济基础上的企业成长理论

建立在规模经济基础上的企业成长理论认为企业的成长就在于寻求最优规模。企业成长则是从非最优规模走向最优规模的一个过程,除非有其他因素的变化,否则企业成长一旦达到最优规模后便应该结束。继续扩大规模,只会自取其败。但根据对规模经济理解的广义和狭义的不同,建立在规模经济基础上的企业成长理论又可划分为两种不同的种类。

1.2.1 新古典微观经济学的企业成长理论

在新古典微观经济学里,企业只是一个黑盒子,没有结构,没有制度。对规模经济的定义也只建立在投入和产出的技术关系上,它指的是在既定的技术条件下,生产1单位单一或复合产品,在某一区间生产的平均成本递减(或递增)的情况。在完全竞争的情况下,当价格与边际成本相等时的规模就是所谓的最优规模。新古典微观经济学的企业成长理论在一般意义上强调技术的作用,对于理解企业成长具有一定价值。它的不足之处在于:首先,新古典微观经济学研究的不是企业,而是“厂商”,它把厂商规模定义为一定产量对应下的固定投入的多少,对规模的理解太过单一,实际上企业的规模应该有多重的标准;其次,这一理论未曾涉及企业内部的激励问题,没有说明实现规模经济的力量源泉是什么,这就使得规模经济成为实行计划经济以及政府不惜代价扶持大企业发展的不正确的理论依据。

1.2.2 科斯的企业最优边界理论

在科斯的企业理论中,规模经济的定义由纯技术的生产过程扩展到企业生产、管理、交易的整个过程中。企业的出现是为了节约交易成本,但也带来了管理成本。管理费用和交易费用的两相比较决定了企业规模的大小。管理费用包括专门从事管理工作的人员工资、业务招待费和行政办公费等。当企业的规模逐渐扩大时,交易费用的节约构成了总成本的扣减和抵消,但其管理费用也随之逐渐增加。到底企业的规模多大合适呢?科斯指出,当企业的管理费用小于交易费用时,就应当增加企业规模;当管理费用大于交易费用时,就应当减小交易费用;当管理费用等于交易费用时,企业的规模就达到了极限,也就是企业的最大适度规模。

科斯认为,当其他条件相同时,企业面临如下情况时将趋于成长:

第一,组织成本愈少,随着组织的交易的增多,成本上升得愈慢;

第二,企业家犯错误的可能性愈小,随着组织的交易的增多,失误增加得愈少;

第三,企业规模愈大,生产要素的供给价格下降得愈大(或上升得愈小)。