

MANAGEMENT THEORY and
PRACTICE FOR SMES

中小企业

管理理论与实务

杨宜 / 主编
陶秋燕 董焱 / 副主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京市教委“科研计划”项目 SM 2009 11417005

北京市财政专项“科研基地”项目 PXM 2010_014209_098878

北京联合大学学术创新团队项目

中小企业管理理论与实务

主 编 杨 宜

副主编 陶秋燕

董 焱



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业管理理论与实务/杨宜主编, 陶秋燕, 董焱副主编

北京: 中国经济出版社, 2011. 6

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0338 - 6

I. ①中… II. ①杨… ②陶… ③董… III. ①中小企业--企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 217264 号

责任编辑 夏 冰

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 北京华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市人民文学印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.25

字 数 170 千字

版 次 2011 年 6 月第 1 版

印 次 2011 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0338 - 6/F · 8625

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前言 Preface

中小企业是现代经济社会中主要的生产组织和实施单位。中小企业虽然在规模上不能与大企业相提并论，但就其数量和适应市场的灵活性来说，中小企业起着大企业所不可替代的作用。值得注意的是，所有的大企业都是从中小企业发展而来的。在大企业的发展轨迹和成长规律中有着更为典型的中小企业的影子和特征。因此，探讨和研究中小企业管理的内在规律和特点，有着重要的社会意义和经济价值。

本书收录了从事中小企业研究的学者们 2010—2011 年以来关于中小企业管理理论与实务方面的前沿问题的科研成果，内容涉及中小企业管理、中小企业金融与财务、中小企业信息化与电子商务等各个方面，体现了学者们在中小企业管理各方面的深入思考与探索，同时又具有鲜明的时代特色。

本书是学者们对中小企业的现实问题进行的理论思考与对策研究，是他们为中小企业出谋划策的智慧凝结，也是他们学术风采与学术水平的展示。

内容提要

本书对中小企业管理理论与实务的前沿问题进行了深入研究，内容涉及中小企业管理、中小企业金融与财务、中小企业信息化与电子商务等诸多领域。本书可供中小企业研究者及从事中小企业管理工作的相关人员借鉴参考。

第一编 企业管理

- 北京老字号企业精神文化的传承与创新 尹庆民 / 003
- 中小企业成长网络结构的复杂适应性演化形态分析 陶秋燕 / 009
- 中小企业技术创新能力评价指标体系设计与分析 陈琳 刘洪波 刘成 / 018
- 商业模式中价值创造的理论分析 温强 / 024
- 论现代市场营销中的非价格竞争 叶敏 / 031
- 韩国文化产业发展对北京的启示 张波 / 037
- 浅析中小企业集群理论在社区商业中的应用 郑星 张荣齐 李成龙 / 046
- 论人力资本配置及优化 边婷婷 / 053
- 中小文化贸易企业在低碳经济背景下的机遇与挑战 王晓芳 / 060
- 中小企业成长困惑与发展战略研究 李英爽 / 065
- 中小企业绩效考核中存在的问题及对策分析 平宇伟 / 071
- 中小企业社会化服务体系构建研究 何勤 陶秋燕 / 076
- 中小企业客户流失分析及建议 周晓璐 / 087

第二编 中小企业金融与财务

- 中小企业融资模式国际概览 程翔 / 093
- 私募股权基金发展中的问题与对策分析 房燕 / 098
- 《小企业会计准则（征求意见稿）》对《企业会计准则》的简化分析 傅宏宇 / 103
- 中小企业项目投资风险管理研究
赵风云 苏艳芝 肖革芹 / 112
- 中小企业长期偿债能力动态分析方法探讨 曲喜和 / 117
- 国外中小型文化创意企业的融资模式研究 任旭刚 / 123
- 中小企业融资担保模式的国际比较研究 徐鲲 杨宜 / 128
- 北京创业投资市场发展研究 唐赵蕊 / 133
- 民营中小企业融资结构与治理结构关系研究 梁红 / 140
- 中小企业融资担保机构风险应对措施探析 邢秀芹 / 144
- 物流金融业务的风险防范研究 王永萍 / 149
- 中小企业互助担保模式研究 耿建芳 杨宜 / 154
- 中小企业集群信用互助担保体系优化研究 张峰 / 160
- 中小企业并购的财务风险研究 曹敏 / 168
- 抽样调查中多项选择题的频繁集分析 张士玉 / 174

第三编 中小企业信息化与电子商务

- 微博经济环境下的企业信息传播策略 董焱 / 185
- 金象大药房网络营销方式研究 薛万欣 裴一蕾 李立威 / 191
- 网络环境信息资源及其企业应用 于丽娟 / 198
- 基于 C/S 模式的客户管理系统开发对策研究 杜梅 / 205
- 软件开发中的虚拟组织研究 赵森茂 / 211
- 中小型外贸企业电子商务应用分析
王磊 盛晓娟 薛万欣 / 217
- 云计算 SaaS 交付模式在中小企业中的应用 盛晓娟 王磊 / 222
- ISA Server 2006 在中小企业网络平台的部署应用 郭峰 / 228

第一编

企业管理

北京老字号企业精神文化的传承与创新

尹庆民

老字号是指历史悠久,拥有世代传承的产品、技艺或服务,具有鲜明的传统文化背景和深厚的文化底蕴,并取得社会的广泛认同,形成了良好信誉的传统商业品牌。它们是历代工商业企业和劳动者勤劳智慧的结晶,也是我国商业文明的光辉遗产。但是,随着社会主义市场经济的发展和与世界经济的接轨,曾经被誉为民族工业奇葩的“中华老字号”,面对国内新名牌和世界知名品牌的激烈竞争,正经历着一场生存危机的磨砺。

从企业文化的角度看,在激烈的市场竞争中,北京老字号能否在企业文化建设中给自己正确定位,成为影响其经营成败的不可忽视的内在因素。综观老字号企业的发展历史,我们看到,是传统文化铸就了老字号的百年辉煌,但要在市场经济中重振雄风,则必须对传统文化加以重新审视,与时俱进,不断创新,在企业文化中找到更准确的定位。

一、北京老字号企业精神文化建设的现状

企业精神文化,又称企业理念文化,是指企业在长期的生产经营过程中形成的文化观念和精神成果,是一种深层次的文化现象,其中包括企业的使命、愿景、精神、价值观和伦理道德等内容。企业精神文化相对企业制度文化、行为文化和物质文化而言,处于核心地位。

1. 北京老字号生存发展现状

目前,北京老字号从生存发展状态上看,可以分成三类别:

第一,在国内外声名显赫,在规模、效益或行业地位等方面成为各自

领域的龙头企业,如:同仁堂、全聚德、北京工美、东来顺、西单商场、东安市场、北京饭店、中国书店、荣宝斋、商务印书馆、中华书局、长安大戏院等。

第二,有自己稳定的顾客群,且发展迅猛的企业,如:便宜坊烤鸭集团旗下的都一处、壹条龙等9家老字号,聚德华天集团旗下的鸿宾楼、烤肉季、烤肉宛、砂锅居、峨嵋酒家、柳泉居、又一顺、曲园酒楼等19家老字号,以及馄饨侯、吴裕泰、张一元、内联升、瑞蚨祥、王致和、六必居、义利、稻香村、天福号、月盛斋、大明、亨得利、中国照相、大北照相、荣宝斋、四联美发、成文厚、利生、永安堂、仿膳、丰泽园、盛锡福、白魁老号等。

以上两类企业,有的以老字号品牌产品进入各大商店、超市或形成连锁专柜,有的在市区、全国、海外连锁开店,同仁堂、全聚德已成为上市公司。

第三,处于亏损状态,或已名存实亡的老字号企业,有的已经在市场上消失,有的已倒闭。王麻子剪刀破产就是典型的例子。根据权威部门的粗略统计,在1990年公布的全国1600家老字号企业中,目前勉强维持现状的占70%;长期亏损,面临倒闭、破产的占20%;生产经营有一定规模、效益好的只有10%左右。许多北京老字号由于经营理念滞后、质量缺乏保障、产品缺乏创新、品牌形象陈旧、管理模式落后、能动资源匮乏,在现代市场经济大潮中举步维艰,困难重重。

2. 北京老字号企业精神文明建设的现状

就北京老字号企业精神文明建设而言,同其生存状态一样,呈现出发展很不平衡的状况。大体说来,规模大、效益好的企业,企业精神文明建设相对较好;而规模小、效益差的企业,包括一些集团公司下的老字号品牌,企业精神文明建设相对较弱;还有相当一部分企业,企业精神文明建设工作尚未启动。

同仁堂、全聚德、张一元、便宜坊、牛栏山、大明、天福号、吴裕泰、稻香村、白塔寺药店、西单商场、中国照相馆、工美等一大批北京老字号非常注重企业精神文明建设,他们通过提炼核心理念,构筑企业愿景,塑造企业精神,履行社会责任,坚持改革创新,加强文化管理,并且组织培训和开展各种宣传活动,使企业精神文明传统得以发扬光大,品牌价值得以提升,竞争能力得以增强,经济效益不断提高。2007年中国品牌研究院公布了“第二届中华老字号品牌价值百强榜”,北京有53个老字号榜上有名,位居全国首位。即使在金融

海啸肆虐的2009年,涉及39个品牌的20多家比较有代表性的老字号企业,实现销售、利润和税金仍保持了两位数以上的增长。

但同时我们也看到,真正重视老字号企业文化建设,并通过企业文化建设促进企业发展的老字号为数有限。虽然有超过一半以上的北京老字号企业建有自己的网站,但许多企业仅满足于市场营销需要,多为产品介绍,而涉及企业文化宣传的不足三成。

3. 北京老字号企业精神文明建设的误区和不足

在北京老字号企业精神文明建设中,由于企业领导层认识不到位或方法不适应,存在着以下种种误区和不足:

第一,只注重企业历史文化挖掘,而忽略企业核心理念创新。许多北京老字号企业热衷于或局限于企业传统文化的挖掘、整理和宣传,却不能紧跟时代步伐,缺乏创新意识,游离于现代企业管理的理论与实践之外,给人以“老气横秋”“倚老卖老”的感觉。诚然,对传统文化的挖掘,也是企业精神文明建设的重要方面,特别是作为老字号,拥有百年辉煌历史和传奇故事,是一笔可观的文化资源和无形资产,但必须将企业文化融入现代社会,推陈出新,为企业经营和发展服务。

第二,只注重企业物质文化建设,而忽略企业精神文明建设。许多北京老字号更关注物质产品开发和物质文化建设,而忽略企业精神、企业核心价值观、企业经营理念等方面的建设,也就是人们常说的重硬轻软。虽然物质产品和物质文化能给消费者以最直观的感觉,与企业经济效益的联系也最直接,但现代企业管理的理论与实践发展到今天已经表明,国内外优秀企业长盛不衰的秘诀不在产品而在文化。因此,企业要做到基业长青就必须加强企业精神文明建设,特别是企业精神文明建设。

第三,只注重企业精神文明建设的形式,而忽略企业精神文明建设的内涵。由于许多北京老字号企业领导层认识有所偏差,错误地认为企业文化就是对企业的包装,对待企业文化过于手段化和表面化,最突出的现象是将企业文化口号化,或是孤立地举办个什么文化节,力图通过速成的方式追求企业的一时效益。当然,企业文化的展示以及企业品牌的宣传,要借助于一定形式的载体,但如果缺乏深刻的内涵,或脱离企业发展实际,只能名噪一时,不可能长久。

二、北京老字号企业精神文化的传承与创新

1. 再筑企业愿景

企业愿景是一种描述企业目的、使命和未来理想状态的一幅蓝图,体现了企业永恒的追求,它不但为企业确立了努力方向、发展目标,更重要的是企业通过共同愿景的确立并为之付诸行动,成为企业全体成员一种执著的追求和内心一种强烈的信念,构成企业凝聚力和创造力的源泉。如果没有共同愿景,企业就失去了未来的发展方向;如果没有共同愿景,企业就无法得到员工发自内心的忠诚;如果没有共同愿景,那么奉献的行为不仅不会产生,连真正遵从的行为也不可能;如果没有共同愿景,企业在风云变幻的商业竞争中很难真正具有永续经营的能力。

发掘北京著名老字号企业的文化并且考察他们的现状,我们看到,薪火相传和与时俱进的企业愿景,唤起了企业和员工的使命感,激励着老字号企业一代又一代的员工为实现企业愿景而坚忍不拔地努力。北京同仁堂创建于1669年(清康熙八年),从最初的同仁堂药室、同仁堂药店到现在的北京同仁堂集团,其所有制形式、企业性质、管理方式都发生了根本性的变化,但同仁堂历经数代而不衰,其间优秀的企业文化传统,是同仁堂生产经营的灵魂所在,也是这家老字号长盛不衰的秘诀之一。“济世养生”的创业宗旨构筑了同仁堂传统文化的核心,而今天,同仁堂在继承古老创业宗旨的同时,汇入了新的具有时代特色的内涵,“以现代中药为核心,发展生命健康产业,成为国际知名的现代中医药集团”是同仁堂再筑的新的愿景,以民族气节为己任,不断开拓进取,成为同仁堂存在的根本理由和价值所在。

2. 再造企业精神

企业精神是企业的灵魂。企业精神是一种看不到却能感觉到的“经营资源”,它能在无形提高企业的素质,能对企业成员思想和行为起到潜移默化的作用,激发企业员工的积极性,增强企业的活力,成为企业在市场竞争中取胜的重要力量。因此,培育和再造企业精神,有利于建设一支富有战斗力的员工队伍。同时,通过企业精神的发扬和传播,塑造优秀的企业形象,能增强企业的知名度和社会美誉度,从而最终达到提高企业核心竞争力的目的。

北京全聚德创建于1864年(清朝同治三年),从丰厚的华夏文化中汲取了诚信、仁德等儒家伦理文化和儒商风范,也从源远流长的中华饮食文化中吸收了精益求精、推陈出新等优良传统。新中国建立后,周恩来总理曾将“全聚德”三个字的涵义精辟地解释为,“全而无缺、聚而不散、仁德至上”。周总理对“全聚德”字号的阐释,精辟地概括了百年全聚德一贯追求和秉承的经营思想,现已成为全聚德的企业精神,传导着全聚德不畏艰难、全力以赴、奋力拼搏、谋求发展壮大的宏图伟志;体现着全聚德同心协力、锲而不舍、聚心、聚志、聚力、追求事业发展和永远奋进的顽强精神;象征着全聚德圆满、团圆、仁义、恭谦的道德观念和以德为先、诚信为本的经营理念。

3. 再塑企业价值观

在西方企业的发展过程中,企业价值观经历了比较典型的三种形态的演变,即“最大利润价值观”“经营管理价值观”和“社会互利价值观”,分别代表了三个不同历史时期西方企业的基本信念和价值取向。最大利润价值观,是指企业全部管理决策和行动都围绕如何获取最大利润这一标准来评价。经营管理价值观,是指企业在规模扩大、组织复杂、投资巨额且投资者分散的条件下,管理者除了尽可能地使投资者获利以外,还非常注重企业人员自身价值的实现。企业社会互利价值观,是20世纪70年代兴起的一种企业价值观,它要求在确定企业利润水平的同时,把员工、企业、社会的利益做统筹考虑,不能失之偏颇。

我国改革开放30多年以来,伴随着社会主义市场经济体制的建立以及与世界经济接轨初步完成,不仅国内外政治、经济、文化和社会环境发生了巨大变化,而且企业的组织形式和经营方式也发生了巨大变化。基于这样一种内外部环境下的企业文化建设,必须对企业传统价值观进行反思和重塑,树立起符合时代特征的企业价值观。对于传统经营观念中适用于现代市场经济要求的,企业必须继续坚持;而对于故步自封、因循守旧、不符合现代市场经济要求的传统经营观念必须予以抛弃,努力做到与时俱进,彰显时代精神。

2008年北京稻香村食品有限责任公司发布了《2007社会责任报告》,实现了中国传统食品行业发布“社会责任报告”零的突破。该报告分别从9个方面介绍了北京稻香村在履行社会责任方面的情况,涉及消费者、政府、股东、员工、供应商、经销商、环境保护、风险防控、产品质量等维度,表明稻香

村实现着“要做有社会责任感的企业公民”的诺言,体现着稻香村与时俱进的企业价值观。

4. 重建企业道德

企业伦理道德是企业的生命线,是企业的无形资产,是企业的核心价值。加强企业伦理道德建设既有利于提高企业员工素质,也有利于企业积极承担社会责任,塑造良好的企业形象,实现企业可持续发展。加强企业伦理道德建设,要着重树立“以人为本”的企业理念,树立以社会责任感为核心的企业价值观,建立以诚信为核心的企业道德观。

知名老字号吴裕泰具有 120 多年的发展历史,现已经成为拥有 220 余家连锁店,年销售额超过 5 亿元的茶界旗舰,以诚信创业,又以诚信立业,经过百年历练,铸就了“求新、求精、求信”的企业精神。他们秉承前辈“制之唯恐不精,采之唯恐不尽”的质量信条,力求打造中国茶业精品,以确保提供令客户满意的茶叶品质和销售服务,确保老百姓能在吴裕泰喝到放心茶、健康茶,坚持诚信经营,倡导人性化服务,把消费者当做亲人,最大限度地满足顾客的需要,做到了“跨越三个世纪,好茶始终如一”。

参考文献

- [1] 郝鸿毅. 企业软实力[M]. 北京:中国时代经济出版社,2008.
- [2] 杨志强,赵千里. 经济全球化引领下的企业文化再造[M]. 北京:冶金工业出版社,2008.
- [3] 中国企业文化促进会. 中国企业文化建设调查研究报告[R]. 北京:中国经济出版社,2008.

中小企业成长网络结构的复杂适应性演化形态分析

陶秋燕

一、中小企业成长的网络组织结构

作为企业与完全市场之间的连续性的中间组织,网络组织兼具市场交易的灵活性和企业内部层级管理的相对稳定性。企业成长网络则具有复杂多样的制度安排与结构形态,如:供应链合作伙伴、分包制、特许权安排、连锁经营、价格同盟、虚拟企业、企业集群、战略联盟、企业集团、股权互换、合资企业等。

图1所示为以组织网络紧密度为分析维度的企业成长网络组织结构的演化形态。在完全市场组织中,各完全独立企业之间通过价格机制,以订单、契约为主要联结方式,从事采购、经销等活动,网络紧密度为零。一旦某企业通过兼并或收购等活动,将另一家企业并入其自身的科层组织结构中,就实现了一体化的企业组织,网络紧密度为最大。从单个中小企业主体的角度出发有可能形成的介于外部完全市场组织和内部企业组织两极之间的成长网络结构,主要有供应链联盟(Supply Chain Alliance, SCA)、虚拟企业(Virtual Enterprise)、企业集群(Enterprise Cluster)、战略联盟(Strategic Alliance)和合资企业(Joint Venture)等几种结构形态。

1. 供应链联盟

供应链联盟是在竞争、合作的市场环境下,由供应链上一些相互独立的实体为实现某一共同目标而组成的联盟,每个伙伴企业在各自的优势领域(如设计、制造、分销)为联盟贡献自己的核心能力,相互联合起来实现优势

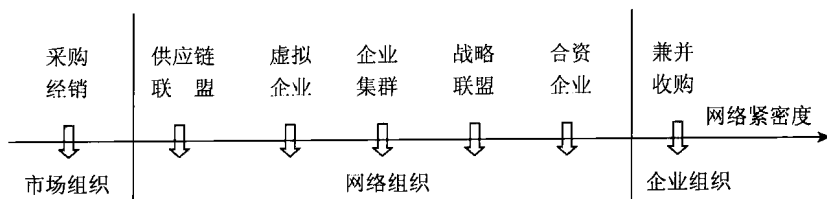


图1 企业成长网络组织结构的形态

互补、风险共担和利益共享。供应链联盟体现了一种基于企业核心能力的战略资源整合思路。为了能在激烈而残酷的横向竞争中获取战略优势,唯一的方法是聚合彼此的核心能力,从而形成更大的合力。价值链中的每个环节都分别由效率最高的合作伙伴来完成,各结点企业实现了最大限度的增值,从而达到“共赢”的协同效应。供应链联盟成员企业共生关系存在的内在动因主要源于联盟使共生系统能量不断增加、资源优势互补、追求扩张经济和降低交易成本等四个主要方面,且存在一些导致供应链联盟形成的内部动机,如相互学习、快速响应市场、避免过度竞争、增强市场开拓能力、规避经营风险等。一般来说,企业参加供应链联盟的目的是出于多重考虑,可能是上述若干动机的综合,这种目的的多重性加剧了供应链联盟组建和运行管理的复杂性。供应链联盟网络具备了高效率、信息网络化、连接无缝化、快速反应和创新的特性,大大减少了资产专用性、机会主义、市场不确定性等不利因素,供应链内企业形成了紧密的战略合作关系,优化了交易频率,现代企业的竞争已演变成了企业供应链之间的竞争。

2. 虚拟企业

在新经济时代,越来越多的企业把更多、更关键的环节交给其他伙伴,从而使自己专注于最擅长或更核心的系列经营环节或业务功能。传统的企业组织结构正逐步解体,组建成为以虚拟整合为特征的新企业形态。虚拟企业是以信息技术和通讯手段为基础,依靠高度发达的信息网络将供应商、生产商、顾客甚至竞争对手等独立的企业连接而成的临时网络,其目的是共享技术,负担费用,联合开发。作为信息时代的新型企业网络,虚拟企业以通信技术、信息技术为沟通途径和基础设施,模糊化供应链各结点企业的清晰边界,临时形成了由产品研发、生产、营销等活动组成的动态联盟。一旦各结点企业实现了其合作目的,虚拟企业立即解散,具有高度的弹性与灵活