

现代小企业法人经理成功必备

中国小企业

分析、策划、运作、创新

秦言著

43

中国计划出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国小企业:分析、策划、运作、创新/秦言著. - 北京:中国计划出版社,1998.11

ISBN 7-80058-686-3

I.中… II.秦… III.小型企业-企业管理-中国 IV.F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 30291 号

中国小企业

分析、策划、运作、创新

秦言著

☆

中国计划出版社

(地址:北京市西城区月坛北小街2号3号楼)

(邮政编码:100837 电话:68030048)

新华书店北京发行所

北京星月印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 14.5 印张 310 千字

1998 年 11 月第一版 1998 年 11 月第一次印刷

印数 1-10000 册

☆

ISBN 7-80058-686-3/F·398

定价:28.00 元

前 言

自新中国成立到改革开放以来，中国进行了大规模的工业建设，陆续建成并投产了一批又一批大型企业。但是，不容否认小企业也一直是国民经济的重要组成部分，在整个国民经济发展中占有重要的地位。

随着国有企业改革的不断深化，党中央提出：“抓好大的，放活小的”的战略部署，表明我国小企业的改革进入到一个新的阶段。如何进一步放开、搞活小企业已经成为企业改革中的一个突出课题。

其实，小企业问题是一个世界性的课题，也是一个永久性的课题。说它是一个世界性的课题，是因为在世界上任何一个国家，都存在着小企业问题；说它是一个永久性的课题，是因为不论是过去、现在、还是将来，都存在着小企业问题。当然，在不同的国家，或同一个国家的不同发展阶段，小企业在国民经济和社会发展中有着不同的地位和作用。随着科技进步和社会分工的发展，企业规模两极化（即大量的小企业和超级规模大公司同

II 中国小企业—分析、策划、运作、创新

时并存)已成为现代经济中企业组织演化的一大趋势,因此小企业已经成为现代经济体系中最重要的一部分。

经过市场经济几百年的发展,以及二战后各国经济的重建和衰荣的经验教训,应该说,如今,小企业已经得到各国政府、理论界、金融界及其它各界的普遍关注。人们越来越认识到小企业的存在和健康发展,对于抑制大企业的垄断、保护市场的有效竞争、保持产业内部的活力等起着重要的作用,并在促进经济增长和提供就业方面发挥着无以替代和日益重要的作用。此外,小企业对经济之外的其他方面,如政治、社会、文化和科技等方面,也在产生着越来越大的影响。

基于这种社会发展趋势,也为了中国小企业的经营者或想拥有自己企业的人,能够较全面系统地掌握小企业先进的运营管理机制,作者在多年实践和研究的基础上,参阅了有关资料,撰写了这部书。作者从中国小企业的实际现状出发,对小企业现状、运作程序、策划、经营模式、理财、用人、项目管理、技术创新、营销、谈判技巧等各方面作了详细的分析和介绍。该书是一本实用性较强的书,对中国小企业的经营者,无疑会起到良师益友的作用。

李 理

1998年9月30日

◇ 主要参考文献 ◇

《中小企业改革发展实务》，文勇锋主编，中国经济出版社 1998 年版。

《小企业改革指南》，邵秉仁主编，改革出版社 1997 年版。

《中小企业与技术创新》，刘东、林占元著，社会科学文献出版社 1998 年版。

《公司创新与发展》，桑百川、侯孝国编著，中国经济出版社 1997 年版。

《小企业经营之道》，陈小平著，复旦大学出版社 1998 年版。

《人力资源管理》，罗锐韧、曾繁正主编，红旗出版社 1997 年版。

《成功的经济谈判》，张勤、李永堂、张淑芬编著，中国经济出版社 1994 年版。

《财务管理》李海波主编，立信会计出版社 1996 年版。

《企业管理创新》，梁镇、赵国杰著，中国经济出版社 1996 年版。

《经理成功之道》，冯东升等编著，人民出版社 1996 年版。

《小型企业》，巴罗著，中信出版社 1998 年版。

《营销管理》，菲利普·科特勒著，梅汝和等译，上海人民出版社 1997 年版。

目 录

第一章 小企业现状分析 (1)

在现代经济中,小企业越来越显示出其发展优势,而且在激烈的市场竞争和日新月异的技术创新中起到了重要作用,尤其是第三产业的飞速发展,为小企业提供了广阔的空间。

- 一、小企业的现存问题和基本特点 /3
- 二、小企业的社会地位与作用 /8
- 三、小企业的发展优势和机遇 /13

第二章 小企业运作程序 (19)

创建小企业必须投入资金。资金是现代市场经济的血液,是企业生存和发展的关键要素。小企业要获得全面顺利地发展,就必须解决好资金融通中的各种问题。

- 一、小企业的存在形式 /21

2 中国小企业—分析、策划、运作、创新

二、小企业运作策略 /36

三、小企业如何融资 /43

第三章 小企业经理必备 (51)

小企业经理要经营好自己的企业，必须具有较强的经营能力，较好的素质和魅力，要经常注意商品流向，紧跟时代潮流，大胆创新，并健全一套管理系统，完善自己的企业姿态和形象。

一、小企业经理必备条件 /53

二、小企业经理应具有的素质 /67

三、小企业经理如何发挥核心功能 /76

第四章 小企业成功策划 (87)

如何提高企业自身的素质，科学地进行策划已成为解决企业生存问题的主要方法。因为企业策划的目的是取得最佳经济效益，获得竞争优势，增强企业的实力，使企业不断发展壮大。

一、小企业策划基础 /89

二、小企业形象策划 /94

三、小企业竞争策划 /111

四、小企业广告策划 /123

第五章 小企业经营战略 (141)

现代市场竞争离不开经营战略的实施,而且经营战略的成败直接关系到企业的存亡。因此,经营者必须掌握正确的经营谋略,才能在竞争中处于优胜地位。

- 一、小企业管理要点及手法 /143
- 二、小企业经营计划 /155
- 三、小企业经营战略 /162
- 四、小企业如何取长避短 /175

第六章 小企业理财法则 (181)

随着经济的发展,理财在小企业管理中的地位和作用也越来越重要,甚至已成为企业生存和发展的关键。

- 一、小企业理财概论 /183
- 二、小企业理财的目标和内容 /186
- 三、小企业理财的新概念 /191
- 四、小企业理财法则 /193
- 五、小企业理财体制 /207
- 六、小企业理财务实 /210

4 中国小企业—分析、策划、运作、创新

第七章 小企业用人之道 (217)

21 世纪的竞争是人力资源的竞争。人力资源的合理开发与有效利用,对大到国家,小到民营小企业的现代化进程,都产生至关重要的影响,也就是说,人力资源的开发与管理是推动经济发展的决定性因素。

- 一、小企业用人须知 /219
- 二、小企业高级管理人才的选拔使用 /227
- 三、小企业如何引进人才 /230
- 四、小企业用人哲学 /232
- 五、小企业人力规划 /235
- 六、小企业如何挑选员工 /241
- 七、小企业员工培训程序 /249

第八章 小企业项目管理 (267)

当今社会,小企业的经理们都面临着极其复杂的挑战。他们明白,一个企业如果管理没有章法,其结果必然是失败。因此,要想求其稳步发展,小企业就必须认真在项目管理上下功夫,因为项目管理是企业生存的必由之路。

- 一、小企业项目管理产生与现状 /269
- 二、小企业项目组织和模式 /275

三、小企业如何实现项目管理 /292

第九章 小企业技术创新 (301)

竞争力是企业永恒的命题，而要想有较强的竞争力，在市场中立于不败之地，小企业必须进行技术创新，因为只有技术创新，才能提高企业的竞争力。

- 一、小企业技术创新的重要性与核心 /303
- 二、小企业如何从生产型到技术创新型 /311
- 三、小企业技术创新战略 /321
- 四、小企业产品创新 /336

第十章 小企业营销谋略 (343)

市场营销已成为我们这个时代的经济热门话题，现代企业已经重视投入时寻求如何适应市场变化的商业战略决策，使得营销在企业中发挥着重要作用。

- 一、小企业营销知识 /345
- 二、小企业营销运作过程 /360
- 三、小企业营销谋略 /381

6 中国小企业—分析、策划、运作、创新

第十一章 小企业谈判技巧 (389)

身为小企业经营者，必须懂得经济方面的知识，掌握经济方面的信息，且掌握较多的法律知识，否则就不能驾驭复杂的经济谈判局势。因为谈判是一项艺术性和技术性要求都很高的活动。

一、小企业谈判常识 /391

二、小企业谈判技巧 /403

三、小企业如何谋取谈判主动权 /417

第十二章 小企业未来展望 (425)

中国小企业发展趋势已经初具规模，从经济体制上看，中国小企业民营化将成为中国经济社会的发展趋势。

一、小企业的机遇 /427

二、小企业民营化时代来临 /441

三、小企业民营化与资本雇佣劳动 /445

四、小企业民营化是社会发展必然趋势 /450

主要参考文献 (454)

第一章

小企业现状分析

小企业在国民经济中具有举足轻重、不可替代的地位和作用。它们是促进市场竞争和经济繁荣的基础力量，是经济增长的主要源泉和推动技术创新的主导力量。

一、小企业的现存问题和基本特点

1. 小企业的现存问题

在中国企业中，占绝大多数的是小型企业。以工业企业为例，全国目前有近 40 万个独立核算工业企业，其中 95% 是小型企业，大多数分布在地（市）县，是县域经济和地方财政的重要支柱。小型企业的健康发展，是繁荣地方经济的关键，也是整个国民经济稳定快速发展和保持社会安定的重要条件。

然而，中国小型企业面临着许多难题，主要表现在以下几个方面：

其一，小型企业分布面广，生产力发展层次高低不一，极不平衡，资产实力大多比较弱小，管理水平较低，这就使小型企业资产管理的成本，远高于大型企业。并且，所有者权利虚置、对资产监督管理难以到位的状况更为严重，企业日常运行中的资产虚耗和流失现象令人触目惊心。

其二，管理者能力和素质普遍较低，企业经营管理水平不高，对经营管理者缺乏有效而合理的监督约束措施或机制。有相当一部分小型企业管理混乱，人心涣散，资产大量流失。

其三，结构调整不力，技术进步滞缓，造成企业资产的

4 中国小企业—分析、策划、运作、创新

内在素质低下，企业竞争实力薄弱，经济效益大幅度持续滑坡。

目前小型企业存在的结构问题主要是：规模结构不合理。有相当多的小微企业在资产规模、生产规模、经营规模等方面达不到其所在行业的起码的要求，直接限制了企业资产效益的发挥，成为企业经济效益不佳的直接的或重要的原因。

产品结构“三多三少”。即粗加工产品多，深加工产品少；低附加值产品多，高附加值产品少；一般产品多，名优产品少。产品结构的状况直接反映着企业占领市场的竞争能力和实力。

目前小微企业普遍存在着产品开发能力弱，产品升级换代慢，缺乏拳头产品等问题，从而很难在日趋激烈的市场竞争中获得优势地位。

结构雷同，低水平重复；布局散乱，缺乏合理有效的分工协作。各地小微企业主要分布在一些劳动密集型、传统型的行业之中，进入高科技领域的较为少见。在布局上，由于各地在上项目上往往主要考虑本地平衡和发展的需要，而较少考虑与大型企业的配套，与外地企业的分工协作，总之，较少考虑参与更大范围内的社会分工，便进一步加剧了低水平重复的状况，从而在根本上决定了这些企业没有出路、没有前途的境遇。因此，放开放活这些企业，就是推动它们积极接受社会分工的安排，以获得新的更为广阔的生存空间和发展机遇。

其四、有相当一批企业生产经营严重困难。各地都有一

批企业已处于停产半停产状态，开工的不足企业多，造成固定资产闲置量大，生产能力利用率低，职工工资不能按时发放，有的企业甚至停发工资，职工长期放长假，生活困难，直接影响社会稳定。

其五，发展的外部环境趋紧。随着市场竞争机制的逐步引进和国民经济发展战略的转轨及国家对国有经济发展战略的调整，小型企业在竞争和发展中日益处于不利地位。与大中型企业相比，小型企业缺乏规模优势和技术优势，在金融、财政政策等方面也难以得到国家的倾斜照顾。在适应和利用国民经济发展战略转轨所提供的机遇方面，由于小型企业技术创新、产品开发、储备能力弱，积累或筹集资金的能力也弱，因而在发展战略转轨的过程中，面临遭到淘汰的危险局面。

总之，与国有大中型企业相比较，小型企业既没有掌握国民经济命脉的垄断地位，也没有生产力发展水平及经济规模上的优势，因此，在日益激烈的市场竞争中处于更为不利的位置。要从根本上扭转被动局面，不仅要争取国家或外资的大规模投入，争取国家再出台一些扶持保护政策，而且必须从观念、管理、经营模式等诸多方面，对小企业进行全面而科学的规划，必须有一套先进而实用的小企业运作方式，使小企业走出困境，稳步发展。

2. 小企业的基本特点

由于小企业在界定和划分标准上存在着不统一、不全面的情况，所以要对小企业的基本特点作出比较确切的、系统

6 中国小企业—分析、策划、运作、创新

的概括也面临着困难。而且由于小企业为数众多，各个企业之间既存在生产规模和技术等数量上的差异，又存在着管理结构和组织形式等实质上的区别，因此很难得出一个适用于所有小企业的比较一致的特点概括。我们只能把小企业作为一个整体，与大型企业相比较而言来说明它们的特点和性质。

(1) 产出规模小，资本和技术构成一般较低

这是一般小企业普遍存在的、从外部来看最明显的特征。一般而言，小企业缺乏足够的资本积累，创业资本和营运资本相对匮乏，而且因资信程度较低，筹措资金十分困难，因此生产的规模和资本有机构成一般较低，生产设备落后，工艺陈旧，更新缓慢，产品标准化程度低，质量差，花色品种少，技术含量和附加值小。从另一方面来说，小企业中管理者和劳动者的平均素质均低于大型企业或科技型企业。1993年全国独立核算的小型企业平均拥有资本金只有23万元，约为同期中型企业的1/11，大型企业的1/65。平均每个小型企业的年产值为405万元，约为同期中型企业的1/9，大型企业的1/80。这与我国经济发展整体水平较低是一致的。

(2) 竞争力较弱，受市场和外部冲击的影响较大

由于小企业在生产规模和资本积累方面的劣势，使其劳动生产率较低，生产成本高，在市场上缺乏竞争力。其产品和技术大多数属于模仿性质，处于生命周期中“成熟期”甚至“衰退期”的发展阶段，竞争强度大，很难与拥有充足资金、成熟技术和销售网络的大型企业、外资企业相抗衡。例