



WTO生存法则

万瑞嘉华经济研究中心 编著



中小企业Inner
Management
内部**管理**

广东经济出版社

WTO生存法则



中小企业 内部管理

万瑞嘉华经济研究中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业内部管理/万瑞嘉华经济研究中心编著. —广州: 广东经济出版社, 2002.8

(WTO生存法则丛书)

ISBN 7-80677-228-6

I. 中… II. 万… III. 中小企业—企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 038917 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	22.75 2 插页
字数	274 000 字
版次	2002 年 8 月第 1 版
印次	2002 年 8 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 7-80677-228-6 / F·707
定价	40.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

前 言

中国加入世界贸易组织（简称 WTO）后，中国对国内企业的各种保护政策将不复存在，中国几十年来形成的贸易壁垒也将轰然倒塌，中国许多领域和行业都将对外资开放……这一切，对于中国的企业来说，既是机遇又是挑战，而对于众多的中小企业来说，更多的是挑战和竞争，是来自国外先进管理经验和先进管理技术的冲击。

在市场经济非常发达的国家里，企业所面临的竞争最终是来自于企业的管理的竞争、人才的竞争、市场的竞争、资金的竞争、技术的竞争。最终那些管理水平差、技术含量低、员工素质低、抗风险能力弱的企业要么被收购吞并，要么自然死亡。“适者生存，优胜劣汰”这一自然生存法则，任何企业、任何人都必须遵循。

众所周知，由于中国的特殊国情，中小企业特别是民营企业，在资金和政策上很难得到与大型国有企业同等的待遇，于是就形成了一个恶性循环，小企业由于得不到资金和政策的支持，很难有大笔的资金用于新产品、新技术的研发，用于各种高级人才的招募，用于企业形象和产品市场的推广活动以及销售渠道的建设。

由于以上原因，中国的众多中小企业仍然还处在或“拷贝”或“复制”的小作坊生产方式下，很难形成自己的专利技术，管

理经验、人才贮备、融资渠道、营销渠道等。

鉴于以上原因，我们策划编写了《WTO 生存法则》系列丛书，运用大量的实际案例和权威数据，附之以国内外中小企业先进的经营管理经验和理念，结合中国的实际国情和企业的现实状况，从中小企业的管理、人才、营销、融资等各个方面详细讲述加入 WTO 后中国的中小企业如何去面对外国企业的冲击和挑战？外国企业在中国发展的优势和弱势有哪些？中国的中小企业应该如何加强自身抗风险的能力？中国的中小企业还有哪些方面亟待完善？中国的中小企业在实际的运营管理过程中遇到的一些实际问题应该如何解决等等。

《WTO 生存法则》系列丛书将是“入世”后第一套系统讲述中国中小企业如何去运营、发展，如何去融资、投资，如何去建立自己的人才体系和市场营销渠道等系列问题的非常有现实意义的参考书。综合起来，本书具有可操作性强、参照性强、借鉴性强、可读性强等特点，它摒弃了传统管理类书籍的理论性强、参照性弱、借鉴性弱、读起来枯燥乏味的缺点。

在此特别要感谢的是，中国人民大学工商管理学院温厉教授对本系列丛书的编写给予了诸多指导并提出了宝贵意见。另外，周瑾、刘龙、陆萍、林泰贤、胡月、冯大建、杨秋萍等同志也参与了本书部分内容的编写，在此一并表示感谢。

北京万瑞嘉华经济研究中心

2002 年 3 月 27 日

万瑞嘉华经济研究中心是由一批优秀的中青年专家学者组成的经济研究团体，致力于各类经济问题的研究。包括对宏观经济理论及中国宏观经济问题的研究；对产业经济学及中国产业结构与产业组织问题的研究；对中国企业组织与管理问题的研究；对外国企业投资中国所涉及到的投资政策和投资环境问题的研究等等。同时，该中心还关注着社会热点经济问题，以及民众投资的方向和方法问题，并为此付出了巨大的努力，取得了丰硕的研究成果。


目前，万瑞嘉华经济研究中心正在对中国证券、期货、银行、外汇、保险、电信、石化、汽车、房地产等行业以及国内中小企业在入世后的生存环境、发展状况以及各种可能的对策进行研究，并已根据各行业的不同特点和需求开发出了《金融决策参考》、《国际金融形势与事件分析》、《中国投资政策研究》、《中国保险业投资环境分析》等系列参考资料，同时完成了《中国油气资源发展战略及石化类上市公司趋势分析报告》等多份研究报告。

随着中国加入世贸组织（WTO），特别是二十一世纪知识经济的崛起，中国经济将面临更大的机遇和挑战。嘉华经济研究中心将进一步发挥专家优势和自身的资源优势，为企业经营提供更多高质量的决策参考信息。

首席顾问：温厉

（中国人民大学商学院教授，
国际贸易、WTO问题专家）

温 厉 教授，女，中国人民大学工商管理学院教授、硕士生导师，中国人民大学国际商务系主任，莫斯科普列汉诺夫国民经济学院经济学博士，中国地球物理勘探公司高级顾问，必郎经济管理咨询公司高级顾问，北京紫星企业管理顾问有限公司高级顾问，北京市高等教育自学文凭考试《国际贸易》命题教师，中国人民大学MBA《国际商务》课程主讲教师。



万瑞嘉华经济研究中心

主要成员：

- 郝 杰（硕士、MBA，研究领域：企业管理）
- 邱新志（硕士，研究领域：宏观经济、金融）
- 刘万方（博士，研究领域：宏观经济、金融）
- 赵 丽（硕士，资深财经记者）
- 甘春开（博士，世界经济专家）
- 胡 月（博士，人力资源问题专家）

目 录



现阶段中小企业内外部经营环境分析

- 1.1 中小企业外部经营环境分析 3
- 1.2 中小企业内部经营环境分析 19



“入世”后中小企业生存环境分析

- 2.1 “入世”后中小企业发展的思路 39
- 2.2 关于中小企业发展的思考 41
- 2.3 中小企业的机制 47
- 2.4 面对“入世”，中小企业如何应对国际竞争 49
- 2.5 中小企业跨国经营：面对“入世”挑战 54



“入世”后中国中小企业发展趋势分析

- 3.1 虚拟经营：中小企业发展的新趋势 65
- 3.2 新世纪企业生存发展的着力点 73
- 3.3 中小企业应充分重视企业发展战略 77

- | | | |
|-----|------------------|----|
| 3.4 | 乡镇企业重塑竞争力的新战略 | 83 |
| 3.5 | 中小企业的管理团队和组织结构模式 | 90 |

4

中小企业战略管理包括的内容

- | | | |
|-----|--------------|-----|
| 4.1 | 中小企业的经营战略 | 97 |
| 4.2 | 中小企业的国际化经营战略 | 106 |
| 4.3 | 人力资源管理战略 | 114 |
| 4.4 | 中小企业的成本管理战略 | 118 |

5

国内外中小企业管理方式和管理者的思维模式的异同

- | | | |
|-----|-----------------------|-----|
| 5.1 | 单赢小赢与双赢大赢，传统企业家与现代企业家 | 125 |
| 5.2 | 中国企业老板的八大心病 | 127 |
| 5.3 | 温州民营企业的制度创新和技术创新 | 132 |

6

“入世”后中小企业管理者所应具备的基本素质

- | | | |
|-----|---------------------|-----|
| 6.1 | 现阶段中小企业决策者思维模式分析 | 147 |
| 6.2 | “入世”后中小企业决策者应具备哪些素质 | 150 |
| 6.3 | 中国企业家应具备什么素质 | 155 |
| 6.4 | 洞察力：成功领导者必备的素质 | 160 |
| 6.5 | 中小企业的决策者需要注意的十个问题 | 165 |

7

“人世”后中小企业管理需要注意的问题

- | | | |
|-----|--------------------|-----|
| 7.1 | 民营企业的决策理念要升级 | 171 |
| 7.2 | “小狗经济”可以抗衡“斑马经济” | 174 |
| 7.3 | 个体民营企业要努力向现代企业制度过渡 | 177 |
| 7.4 | 企业经营谨防八大误区 | 181 |
| 7.5 | 小企业：你是否利用了五种生存空间 | 183 |
| 7.6 | 民营企业的发展与税收对策 | 188 |

8

中小企业有效领导与管理沟通

- | | | |
|-----|-------------------|-----|
| 8.1 | 中小企业的领导艺术 | 195 |
| 8.2 | 中小企业如何建立有效的管理沟通机制 | 209 |

9

中小企业产权制度设计

- | | | |
|-----|-------------|-----|
| 9.1 | 适合中小企业的产权制度 | 225 |
| 9.2 | 中小企业股份合作制 | 237 |
| 9.3 | 中小企业职工持股 | 262 |

10

中小企业的商业模式和商业计划的制定

- | | | |
|------|-----------------|-----|
| 10.1 | 商业模式的构成和确立 | 271 |
| 10.2 | 如何撰写您的商业计划书 | 275 |
| 10.3 | 案例分析：一份成功的商业计划书 | 281 |

11**成功的企业管理案例分析**

- | | | |
|------|--------------------------------|-----|
| 11.1 | 注重团队整体素质的万向集团 | 293 |
| 11.2 | 全员目标管理制下的敏达公司 | 297 |
| 11.3 | 以质量为生命的上海康培尔服装公司 | 300 |
| 11.4 | 明确而严谨的企业发展战略指导下的上海华新
电子电器总厂 | 307 |
| 11.5 | 诸城四达绝缘材料股份有限公司的股份合作制
改造过程 | 314 |
| 11.6 | 上海主人印刷厂的股份制改造过程 | 323 |
| 11.7 | 坚持走技术创新之路的厦新电子有限公司 | 327 |

12**失败的企业案例分析**

- | | | |
|------|------------------|-----|
| 12.1 | 明星企业“壹加壹”的失败原因分析 | 335 |
| 12.2 | 海盐衬衫厂的失败原因分析 | 340 |
| 12.3 | 某水泥厂的亏损原因分析 | 342 |
| 12.4 | 金马饭店的经营失败原因分析 | 346 |
| 12.5 | 浙江首家私营工业城兴衰启示录 | 352 |



现阶段中小企业内外部经营环境分析

1.1
中小企业外部
经营环境分析

1.2
中小企业内部
经营环境分析



1.1 中小企业外部经营环境分析

江苏启东拆船厂在 1984 年建厂以后，正赶上拆船业走俏，企业迅速发展，形成了一定规模和较强的拆船能力。但是，从 1988 年开始，拆船业的形势急转直下，拆船厂成了无船可拆的厂，生产经营一下子跌入了低谷，企业陷入了濒临亏损和停产的困难境地。可是，危机却帮助这个厂走向成熟，压力给这个厂压出了活力。1988 年始，在基本无船可拆的情况下，生产仍有发展，1988 年、1989 年完成产值和利润都分别比上年有较大增长。

这个厂之所以能绝处逢生，其奥秘在于“变”字。市场变我也变，市场将变我先变。当拆船业不景气的形势渐趋明朗时，他们决定顺应市场的风向，确定新的战略：不吃拆船老本，利用废钢材，以市场为导向，拓宽生产门路。投资 73 万元建成了冷轧车间，把废船拆下的钢材加工生产成冷轧钢材投放市场，两年收回了全部投资；并充分利用废旧钢材，先后开发了 10 多个符合市场需求的短、平、快产品。江苏启东拆船厂正是把握住了企业外部环境的现状及即将的变化趋势，利用有利于企业发展的机会，使企业起死回生。

中小企业由于自身的一些基本特点


- 产出规模小，资本和技术构成一般较低。
- 竞争力较弱，受市场和外部冲击的影响较大。
- 数量众多，分布面广。
- 经营灵活，形式多样。


所以决定了中小企业与外部环境有着比大企业更紧密的联系，外部环境是每个企业赖以生存的土壤，一方面，任何一个企


业都受环境因素的制约；另一方面，企业通过出色的工作也可以影响环境。企业外部环境因素纷繁复杂，有的环境因素对企业有直接影响，如本地区、本行业的各种环境因素等；有的环境因素对企业只有间接影响，如国家的政治经济形势或国际形势等。因此，分析中小企业所面临的外部环境对企业经营具有重要的意义。

外部经营环境分析的作用和任务

1. 作用

 中小企业通过外部战略环境分析研究，能及时了解党和国家的路线、方针、政策、法令、法规的精神和内容，了解国内外政治、经济、科学技术的发展动向和国内外市场的供求状况及发展趋势，从而发现和利用外部环境中的有利机会，采取措施，提高企业的应变能力。

 中小企业要根据外部环境的形势和变化，来调整企业的内部条件，并通过正确而有效的经营战略实施，使企业内部环境条件达到协调平衡，从而实现企业的经营目标。

 中小企业通过分析外部环境寻找有利的机会，结合自身找出优势和劣势，制订出竞争力较强的经营战略，并有效地实施。因此，外部环境分析是企业制订经营战略的基础和前提。

2. 任务

社会发展瞬息万变，中小企业面临的外部环境是一个多变量的复杂系统。这个系统基本上分为两类：一是一般环境；二是直接环境。一般环境包括社会、经济、政治、文化、技术等因素；直接环境因素包括资源因素、需求因素、竞争因素等。在诸多环境因素中，直接环境因素对企业经营战略的形成影响最大。同时，不同行业类型的中小企业与环境的相关因素也不尽相同，因而对外部环境的分析研究的重点也就有所选择，不应全方位单独地进行分析。如何从近期的环境里所发生的重大事件中，找出与本企业经营发展前景具有较大影响的萌芽或潜在的影响因素，特别是那些在过去及当前都已对企业运行产生重大影响，并且还继续对企业的运行产生不可低估作用的战略因素，然后科学地预测其发展的趋势，发现环境中蕴涵着的有利机会、主要威胁与挑战。这就是中小企业外部经营战略分析的主要任务。

宏观环境分析

1. 政治环境因素

政治环境因素是指国家政治形势、政局情况、政治发展趋势，以及政府制定的方针政策、法令、法规，政府机构的组成，办事程序和办事效率等。这些因素常常影响、制约着企业的经营行为。中小企业在国民经济中具有重要的地位和作用。中小企业改革是整个经济体制改革和国有企业改革的有机组成部分。党的十四大和十四届三中全会以后，随着国有企业改革由扩权让利的政策性调整阶段进入到制度创新阶段，党中央、国务院制定了一

系列搞活中小企业的政策和措施，引导中小企业转换经营机制，在制度创新上下功夫，逐步明确了中小企业改革的总体思路。

政治环境因素对企业来说是不可控的，带有强制性的约束力，只有适应这些环境的需要，使自己的行为符合国家的政治路线、政策、法令、法规的要求，才能有利于中小企业的生存和发展。

2. 经济环境因素

经济环境因素是指国际和国内经济形势及经济发展趋势，构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策。企业经济环境是一个多元动态的系统，主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策四个要素构成。这四个要素相结合整体地影响着企业的生命和发展。宏观经济环境往往是通过微观经济环境具体地对企业发生作用。因此，中小企业的宏观经济环境意识也要加强，这样才能使企业的生存发展得到有力的保证。

3. 技术环境因素

技术环境因素是指企业所处的社会环境中的科技要素及社会科学技术的总概括。科学技术的发展既给中小企业提供了有利的发展机会，也会给中小企业带来威胁。中小企业要关注最新的科学技术发展的动向，对技术进步要高度重视和投入，实施技术改造和技术创新，保持竞争优势。

当前，科学技术发展的热点是

- 信息技术。
- 新材料技术。