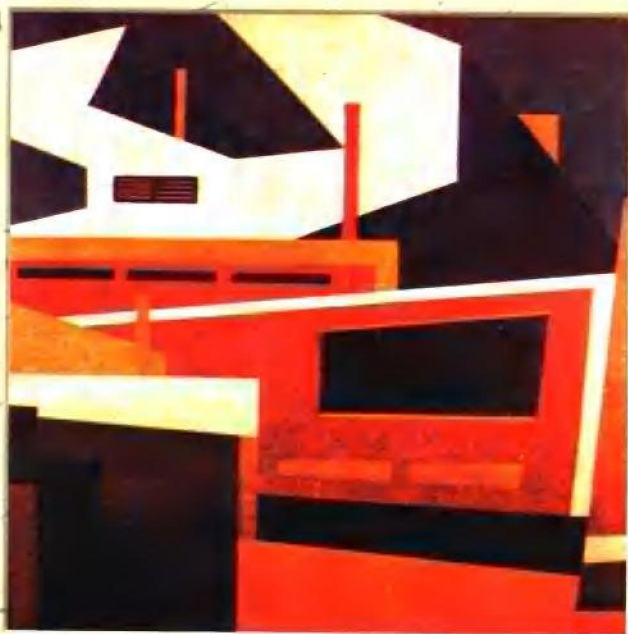


工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

小型企业

THE ESSENCE
OF SMALL BUSINESS

© C·巴罗 / 著



信 出 版 社 西 蒙 与 舒 斯 特 国 际 出 版 公 司



工商管理精要

小型企业

C·巴罗 著

高俊山 译



中信出版社



西蒙与舒斯特国际出版公司

图书在版编目(CIP)数据

小型企业/C·巴罗(C. Barrow)著; 高俊山译. - 北京: 中信出版社, 1998.2

(工商管理精要)

书名原文: The Essence of Small Business

ISBN 7-80073-178-2

I. 小… II. 高… III. 小型企业-企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24609 号

Colin Barrow: The Essence of Small Business

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall International (UK) Ltd.

Copyright® Prentice Hall International (UK) Ltd., 1993.

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

小型企业

著者	C·巴罗	开本	850×1168mm 1/32
译者	高俊山	印张	7.5
出版者	中信出版社	字数	159千字
	西蒙与舒斯特国际出版公司	版次	1998年2月第1版
承印者	中国科学院印刷厂	印次	1998年2月第1次印刷
发行者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编100004)	书号	ISBN 7-80073-178-2 F·130
经销者	新华书店北京发行所	批号	京权图字01-97-0838
		印数	00001-10000
		定价	16.00元

版权所有·翻印必究

中文版前言

搞好企业，人才是关键。培养大批高素质经营管理人才，是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此，中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出：“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训，国有企业，特别是大中型企业领导人员及其后备人员，“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此，中信出版社为满足社会的需要，和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是九十年代以来在西方出版发行的新作，简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石，可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识，为创建新型企业和现代管理体制提供经验，为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴，为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂，涵盖广泛。无论关于企业经营管理活动的研究，诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销，还是涉及人员、资金、财务、信息的管理，都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题，分两批出版，第一批十种是：《财务会计》、《财务管理》、

《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组织行为学》和《信息系统》；第二批十种是：《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》。本丛书主要特点有三：一是针对性，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选推出，益于培训辅导使用。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当的图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书第一批推出后受到广大读者的首肯和好评，为回报社会各界的厚爱，我们又精心出版了第二批，以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九八年二月

前 言

开创新企业已经不再是一种只能观看的运动了。仅在英国目前就有 400 万人为自己工作，1991 年他们创造了招聘 50 万新雇员的记录。但是，成功地开办一个小企业或者扩大一家现有企业并不是一件容易的任务。好的思路、努力工作、激情、技能、关于产品的知识和制造技术等虽然都是必要条件，但是还不够。大量的企业倒闭和被清算就是对此的证据。1992 年，企业倒闭速率达历史最高点，而且呈现继续上升的趋势。各种不同的估计认为去年在英国“死亡”的企业约 35 万家左右，其中大部分仅存活了几年。这一事实使人们更加清楚地认识到，小企业需要特殊的帮助，尤其在它的初期阶段。例如，企业主和管理人员通常需要获得诸如记账和会计等方面的基本经营管理技能的帮助。许多企业就是因为不能清楚地了解自己的财务状况而失败。很多企业常常是定单不少却无现金可用。因此，这些企业需要充分的信息，以便能够对所选定市场的规模和潜力作出现实的估计。对市场规模以及进入难度过分乐观则是常见的错误。

企业的所有者和管理者还需要了解有哪些财务资源可以利用，以及如何使企业在融资时处于最佳状态。多数人可能并不了解英国不存在资金短缺问题。问题出在企业的经营建议本身，或者向金融家们表达这些建议的方式上。因此，需要制定

小型企业

描述企业目标及其财务后果的“经营计划”。例如，需要说明企业要经营什么、顾客是哪些人、这些顾客能购买多少、谁向你供货、供货成本有多大等。然后，你还得把这些计划和预测换算成现金：企业需要多少资金、已经有了多少资金、希望“外部”人投入多少资金。对许多人来说，由于从前没有作过经营计划，也不知道如何入手，因此需要学习新知识。

通过制订经营计划，可以避免小企业得“肺炎”——低估启动资金数量。公司开业 6 个月之后再去找银行申请增加 30% 资金，如果不被拒绝，也会相当困难，而且企业的信誉会大受损害。然而，这种事情在实际生活中却经常发生。新企业经常低估成长所需的资金。结果造成许多新企业陷入本不该出现的困境，或者由于非“市场”原因而遭至失败。

发明家和技术人员商业化他们的想法时往往会遇到一些特殊的沟通和自我保护问题。发明的商业价值被其他国家开发的例子并不少见。有的发明家不愿意讨论他们的想法，认为专利是对他们的唯一保护。但是，更常见的情形是他们不知道找谁进行讨论，意识不到身边就有很便利的帮助。因此，从实验室到市场的这条路需要加强照明，使小企业和发明家们能看清怎么走过去。小企业必须应用新技术。曾经给大企业带来革命性变化的微型计算机现在正在敲小企业的门。所以，小企业必须了解如何利用这些新技术来保持自己的竞争力，要不然的话，就只有加入倒闭的行列。

新的和复兴的经营机会不断出现，供未来的“创业家”去捕捉。特许经营、工人合作社、管理收购就是三个很好的领域。这些 80 年代末还比较少见的经营方式已经成长为 90 年代

主要的经营机会。

本书的读者可以是那些想要到小企业世界中试试身手的人，也可以是那些想要深入研究和了解小企业创建者的人。本书从广泛的资料中梳理出理解小企业世界所需的必要知识。

科林·巴罗

1992 年 4 月于克兰菲尔德

目 录

中文版前言

前 言

一、当今小企业

1. 依据规模界定小企业	3
2. 依据组织发展过程界定小企业	8
3. 创业家	16
4. 内部创业者	18
5. 企业风险投资	19

二、小企业人：他们的重要性及成败原因

1. 小企业人的特点	21
2. 优秀创业者	27
3. 未来小企业所有者的自我测验	34
4. 小企业何以重要	35
5. 人们为什么要创建小企业	41
6. 如何衡量小企业的成败	46
7. 挑战与问题	47
8. 小企业失败原因分析	50

三、小企业的形式

1. 单一业主	63
2. 合伙经营	65

小型企业

- 3. 有限公司 71
- 4. 合作社 75

四、筹资渠道

- 1. 举借的吸引力 77
- 2. 负债率多大合适 79
- 3. 金融家关心什么 81
- 4. 资金来源 86
- 5. 债务资本 86
- 6. 股东投资 94
- 7. 小企业的其他融资渠道 103

五、起步策略

- 1. 发掘经营思想 105
- 2. 如何起步 106
- 3. 内部管理者收购 120
- 4. 经营家族企业 124

六、特许经营

- 1. 特许经营的形式 129
- 2. 特许经营的行业 134
- 3. 特许经营的优缺点 136
- 4. 相互依存 141

七、市场研究

- 1. 市场研究的内容 144
- 2. 产品营销策略 147
- 3. 关于产品的进一步讨论 149
- 4. “自己动手”研究市场 150

5. 入手之处	151
八、财务管理	
1. 管好现金流	156
2. 理解利润	161
3. 盈亏平衡点	165
九、管理小企业	
1. 企业使命——管理的出发点	172
2. 招聘管理人员	178
3. 改进选拔手段	184
4. 小企业的管理风格	187
5. 小企业需要多大程度的管理	192
6. 授权——小企业生存的关键	194
十、经营计划	
1. 经营计划的好处	200
2. 经营计划的组成部分	202
3. 包装	202
4. 格式与内容	203
5. 起草与编辑	209
6. 目标读者	211
7. 口头宣布	213
十一、退出途径	
1. 私有企业所有者出售企业的原因	218
2. 从哪退出	220
3. 向谁求助	221
4. 准备出售	224

一、当今小企业

近年来在所有发达国家都出现了小企业的复兴。即使在东欧和苏联^①，经营小企业的技能现在也会得到的极大的回报。

大多数发达国家中在小企业里工作的人约占工作人口总数的6%—15%。对英国来说，这个比例意味着在大约2 700万工作人口中有340万左右的人在小企业里工作。英国的小企业用工超过工商业用工总数的一半。

意大利90%的工业公司是小企业，这些小企业中的从业者占就业总人口的84%。丹麦92%的制造公司是小企业，用工数高达劳动力的43%。

然而，小企业^②在历史上却没有受到足够的重视。虽然4 000多年前关于财东放贷取利的记载开始了人类经商活动的记录^[1]，但几乎没有历史学家愿意记下小企业对社会的贡献，尽管事实上4 000年来小企业人一直是大多数经济中为消费者提供产品和服务的创新主力。

几乎所有的古文化都经历过小企业的蓬勃发展。古代的阿拉伯人、巴比伦人、埃及人、犹太人、希腊人、腓尼基人和罗

① 原书著于1992年。——译者注

② 本章所用 business 一词含有汉语“商号”和“企业”两重词义，古代的 business 多为“商号”，现代的 business 则是我们理解的“企业”，但在译文中我们统一使用“企业”一词，请读者留意不同情况下含义的差别。——译者注

小型企业

马人中都有很多小企业主。但是，他们的产品和服务往往质量很差，顾客常常上当受骗。结果使小企业被人所看不起。

为了在毫无顾忌的小业主面前保护消费者，古巴比伦王汉穆拉比（Hammurabi）制定了 300 条法令刻在一块 8 英尺高的大理石柱上。汉穆拉比王法典现存于巴黎的卢浮宫中，但由于长期的磨损，很多条文已经无法辨认。汉穆拉比王法典中有如下两条法律，其主要内容是，若歹徒在酒馆内策划阴谋而店主未将其捉拿送官，则应处死店主；若替人造房者工作未尽善，所造房屋倒塌致房主死亡，则应处死造房者^[2]。由此可见，早在 4 000 多年以前人们就已经认识到保护消费者和保护商家的必要性了。有意思的是，上述第一条法律实质上是在规范商人对社会和政府的责任。

尽管不乏许多成功的范例，但直到最近几年，小企业的历史一直没有引起多少公众的注意。希腊和罗马的历史学家几乎不谈小企业，在他们看来，理念发展和军事活动才是历史。然而，恰恰是众多的小企业促进了文明在世界上的传播。古巴比伦天文学、古希腊哲学、古犹太历法和古罗马法典无一不是通过小企业传播到世界各地的。

在随后的漫长岁月中，大部分宗教把小企业主置于很低的地位。教堂里零售商被视为有罪的人，因为人们认为他们没有改进产品却高价售货。此外，一直到 19 世纪，教堂还经常声明反对收取借贷利息的做法。

尽管现代小企业家的地位比过去大大提高，但是他们仍然被列在诸如医疗、法律这些职业之后。正如一位企业史专家所指出的：

外科医生现在取得了如此高的地位，以至于人们忘记了不久前他们还是剃头匠的同行。律师们从家庭受雇代言人爬到了近乎神圣的地位。我们的小企业家却没有如此幸运，他们努力奋斗，却像私生子一样不受尊重。他们不知道谁是自己的祖先，他们的记忆从未超过上一次经济危机^[3]。

1. 依据规模界定小企业

界定小企业不是容易之事。街边一人经营的小商店或小饭馆无疑是小企业，我们也都知道 IBM、通用汽车、壳牌石油、卜内门(ICI)等工商巨头是大企业。但是，在这两者之间的那些企业是大还是小则取决于用什么标准来划分和把分点定在哪里。

美国政府于 1953 年设立了小企业管理局 (Small Business Administration)，向那些无法从其他渠道获得优惠贷款的小企业提供长期的资金帮助。小企业管理局为此目的制定的小企业划分标准几乎可以囊括 99% 专门从事工商活动的组织（参见表 1—1）。

表 1—1 小企业管理局定义的美国小企业标准

业务分类	销售额(百万美元)	雇 员 数
零售	2—8	
批发	9.5—22	
建筑	1.0—9.5	
制造		0—1 500
农业	1.0	

小型企业

小企业管理局还进一步区分和细化了不同行业中小企业的标准（参见表 1—2）。

表 1—2 小企业管理局定义的部分行业小企业标准

制 造 业	雇员数少于(人)
飞机	1 500
计算机	1 000
家用吸尘器	750
男子服装	200
通心粉与面条	250
零售业	年销售额低于(万美元)
邮购	750
食品杂货	750
汽车	650
日用百货	300
收音机电视机	250
批发业	年销售额低于(万美元)
油漆涂料	2 200
内外轮胎	2 200
食品杂货	1 450
体育用品	1 450

来源：SBA “Rules and Regulations”, *The Code of Federal Regulation* (Washington, D. C.: US Government Printing Office, 5 October 1978), section 121, 3~10.

小企业管理局的划分标准并不是固定不变的，在特殊情况下往往灵活放宽。比如在 1966 年，为了使美国汽车公司 (American Motors) 获得向政府一些项目投标的资格，小企业管理局竟将其划定为小企业。当时的美国汽车公司是美国第 63 大制造商，有 32 000 名雇员，年销售额达 9.91 亿美元。为了将这家公司归类为小企业，小企业管理局引用了一个企业只要在其行业内不占统治地位就是小企业这样一种极为罕见的

准则。显然，美国汽车公司很容易满足这个条件。

小企业管理局定义的许多小企业应该说是中型企业。例如，雇员 1 000 人，年销售额 5 000 万美元以上的制造企业。很难说人们都会真的同意这样的企业是小企业。

1969 年 7 月英国成立了一个以 J · E · 博尔顿 (J. E. Bolton)^[4] 为首的委员会，考察国民经济中小企业的状况，以及这些小企业可以获得的帮助，并提出改进建议。

当时英国对小企业的定义是雇员少于 200 人。博尔顿领导的委员会发现这个定义有点不够完全，提出应补充一些新的内容。他们提出作为小企业，其市场份额应该比较小、应该由所有者自己经营、应该是一个独立的企业而不是附属某家大公司。该委员会提出的量化指标是制造业雇员不超过 200 人，零售业年营业额在 5 万英镑以下（1970 年价格），建筑业雇员数 25 人以下。

在哈罗德·威尔逊 (Harold Wilson) 爵士^[5]和哈罗德·麦克米兰 (Harold Macmillan)^[6]领导下进行的另外两项研究认为，大小企业的区别主要在于他们的融资方式。例如，小型公司主要通过银行筹资和使用贸易信贷。无能力从公众筹集风险资本是小公司以及一些中型公司的特点，这些公司只能依靠所有者自己的资金和董事们提供的贷款。

小企业在法语中被译做 *petite et moyenne entreprise* (small - and medium - sized enterprise^①)，缩写为 PME。但是

① 中小企业。又 *small business* 和 *small enterprise*，汉语都可译做小企业。本书作者使用的是前者。——译者注

小型企业

法国人的 PME 不包括那些雇员不到 10 人的小公司。这些小公司占工商及服务业的 90%，雇佣了 1/6 的劳动力。这些超小型企业在手工业、除食品外的零售业、旅店及饭馆、汽车修理和销售等行业占据支配地位。

同其他国家一样，法国对小企业也没有统一的官方定义。但是，有许多用于税收、劳资关系和政府资助等目的的定量指标。其中最广泛使用的（同时也是受批评最多的）定义是以雇工数目为标准：

- 雇员少于 10 人：手工作坊（artisanat）及特小企业。
- 雇员 10—40 人：小型企业。
- 雇员 50—500 人：中型企业。
- 雇员 500 人以上：大型企业。

应该指出，上述雇员仅指领取工资的雇员，一般不包括业主经理^①（owner - manager）及其家庭成员。一半以上法国企业没有领工资的雇员。

在法国，雇员 50 人一直是一个重要的分界线，因为超过这一雇员数目的企业必须建立工厂委员会（Works Committee）。很多业主经理由于担心这种委员会可能限制他的权威和独立性，因此倾向于创建另外的平行企业以避免超过这个界限。近年来这一临界人数的上调使得 50 名雇员的障碍不再那么显著了。缩写词 PMI（中小工业企业）指从事工业活动的 PME，但不包括建筑和土木工程。雇员 10 人以下的企业又分为手工作坊和其他特小企业。

① 指自己从事经营管理的企业所有者。——译者注