

普通高等教育高级应用型人才培养规划教材



企业生命周期视角下的  
**中小企业管理**

主审 **罗余才**  
主编 **李功网**



暨南大学出版社  
JINAN UNIVERSITY PRESS



普通高等教育高级应用型人才培养规划教材

# 企业生命周期视角下的 中小企业管理



暨南大学出版社

JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业生命周期视角下的中小企业管理/罗余才主编. —广州: 暨南大学出版社, 2009. 9

(普通高等教育高级应用型人才培养规划教材)

ISBN 978 - 7 - 81135 - 348 - 8

I. 企… II. 罗… III. 中小企业—企业管理—中国 IV. F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 152420 号

出版发行: 暨南大学出版社

---

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

---

排 版: 暨南大学出版社排版设计中心

印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

---

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 19.5

字 数: 462 千

版 次: 2009 年 8 月第 1 版

印 次: 2009 年 8 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

---

定 价: 35.00 元

---

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)



我国社会经济发展的新阶段，急需具有一定实践能力和创新精神的高级应用型人才。培养满足社会经济发展需要的人才，是高等院校的崇高职责。

在备课、授课、练习、考评几个教学环节中，教材是基本的依据，它对教学方式、教学质量有着十分重要的影响。不同的教学类型和人才培养目标，需要不同的教材。我们根据教学型院校经济管理专业人才培养目标的要求，组织优秀作者队伍，编写了这套普通高校经管类专业高级应用型人才规划教材。

传统的经管类本科教材具有明显的优点，理论的系统性强，层次结构清晰，但也存在着明显的缺陷。传统经管类教材编写的特点是从理论开始，如概念、特征、功能、公式等，再用例子说明、证明，复习题往往是书中小标题后面加“？”，形成“理论+例证”的编写模式。这种模式的教材介绍的理论知识缺乏从感性到理性的认识过程，而且复习题主要是为了让学生记住介绍的理论知识，缺乏实际操作的训练。因此，在教学中使用这样的教材，往往会形成“老师讲，学生听”的“授受型讲课，接受型学习”的教学特征，学生难以真正理解和掌握所学理论知识，更难以运用。

编写普通高等教育高级应用型人才规划教材，不能重复传统的编写模式，应在新的教学理论、教学模式的指导下，采用新的编写方式。

辩证唯物论的认识论告诉我们：“通过实践而发现真理，又通过实践而证实真理和发展真理。”我们尝试采取“实例—理论—实训”的模式编写本规划教材。

遵照普通高等教育高级应用型人才培养目标，本规划教材除了要求框架结构新，汇集的相关研究成果新，资料数据新之外，还力求将职业道德、实践训练、创新精神贯穿全书。在写作方式上，每章开头撰写一个案例，在介绍有关理论时，由案例中包含的“知识点”引申出相关理论，或将相关理论与案例糅合在一起，并在重点、难点、争议点、理论前沿等地方，插入小案例、讨论题等，以便在教学中让学生感受到理论在实际

中是如何呈现, 又是如何从感性认识上升到理性认识的, 并通过课程实训(实验)和专业实训(实验)去解决实际问题, 从而使学生的实践能力和创新能力得到培养和提高。

练习题是教材十分重要的组成部分, 它不仅起着复习所学课程理论知识的作用, 还是提高教学质量, 实现人才培养目标的重要手段和途径。题目也要体现职业道德、实践训练和创新精神。复习题不搞对号入座, 要前后对照, 联系实际, 综合地复习所学知识, 横向可将几个概念、几种方法进行对比, 如几种决策方法比较; 纵向可将前后知识联系起来, 将历史知识和知识的历史相联系, 如产品的整体概念与营销观念的变化, 与营销策略的关系等。思考题要联系实际, 有探索性, 有利于创新精神的训练, 如针对不同收入、年龄等人群中需求层次的不同表现如何激励或如何营销等。讨论题和辩论题要针对实际中存在的不同观念容易引起争论和讨论的问题出题, 如房价猛涨是暴利还是市场供求反映等。实践性练习题, 学生必须通过调查、实践才能完成。案例分析题要能训练学生发现问题—分析问题—解决问题的能力等。

通过以上的尝试和努力, 我们力求编写出有如下特点的教材:

- (1) 紧扣人才培养目标, 贯穿职业道德、实践训练、创新精神等素质教育的主线;
- (2) 突出实践性知识的介绍和实践能力的训练;
- (3) 汇集新的研究成果, 形成新的专业知识结构;
- (4) 各门课程既参照撰写模式, 又体现出自身特点及个性。

本规划教材适合于普通高校经管专业本科、独立学院本科、高职高专以及企业管理干部培训使用。我们希望通过传统经管类教材的改革, 为经管课程的教学改革及教学质量的提高作出贡献。

邓志阳

广东外语外贸大学教授

2008年1月



自 20 世纪以来, 知识经济初现端倪, 科技发展日新月异, 整个人类社会变化越来越快, 创新成为时代的主旋律。为适应这种新形势的变化, 企业的规模由过去的以大企业为主, 转化为大企业和许多中小企业以集聚、战略联盟、虚拟企业等方式相联合, 中小企业的重要性日益凸现。

中小企业和大企业的差异, 一般认为主要是规模上的差异, 因此中小企业的管理与大企业的管理差异也主要体现在规模不同而造成的差别。此外, 在管理理论方面, 当今世界占主流的企业管理理论主要来源于大企业特别是发达国家大企业实践的提炼, 对于中小企业的管理只是根据规模的不同而略作修改。

实际上, 中小企业与大企业的差别, 不仅仅表现在规模上, 而且从动态的角度看, 还体现在企业生命周期的不同阶段。一般来说, 中小企业主要集中在企业的生存期(也可叫创业期)、成长期, 而大企业主要集中在成熟期。

很遗憾的是, 当今绝大多数有关中小企业管理的书籍都是仅仅从规模差别的角度来阐述的, 有的虽然涉及企业生命周期, 但很简单, 不是作为一个主线来阐述。而现实中, 中小企业的管理特点不仅和规模有关, 还和企业所处的生命周期阶段有关。正因为如此, 许多同学学完相关理论以后, 到企业往往感到理论与实际对不上号。

此外, 我们现在绝大多数有关中小企业管理的书籍, 其阐述的立场有的是从比较客观的外部立场(如专家立场), 有的又是从具体部门的立场(如人力资源管理)来阐述, 觉得不够协调。

针对以上问题, 本书从一个新的角度——企业生命周期的角度, 尽量从企业老板的角度, 即比较高层的角度来阐述中小企业管理的问题。

本书与其他中小企业管理的书籍特别是教科书相比, 有以下几个主要特点:

第一, 从企业生命周期不同阶段出发, 阐述相关的中小企业管理问题。

第二，尽量从企业顶层角度——老板的角度来看相关管理问题。

第三，阐述的重点放在成长期。因为生存期（或创业期）相关的管理应该是归到“创业管理”更为适合；而成熟期，许多管理和大企业相似。

第四，企业管理涉及面非常广泛，不可能面面俱到，只能突出重点。故本书根据美国“长青树计划”的研究成果，主要集中在组织、战略、挑战、文化以及人力资源管理和企业家等方面。

第五，结合中国中小企业的实际，又突出产权制度，特别是家族企业的问题。

第六，从实际出发，多举中国的案例，进行案例分析。

本书从新的视角出发，使学习本书的读者特别是大学生能更好地将相关理论和实际相结合，到实际工作岗位可根据企业所处的阶段，了解中小企业管理的重点，更切合实际。

本书是许多人共同讨论的结晶。李功网副教授（南海电视大学）任主编，并撰写第1、2、3、4、8、22章。王兴、孙亚云、卢淑芳、陈成文、赵影、肖莉莎、吴雪梅、洪树权老师（东莞理工学院城市学院）也参加编写。王兴主要撰写第7、11、19章；孙亚云主要撰写第5、6、9章；卢淑芳主要撰写第10、16章；陈成文主要撰写第12章；赵影主要撰写第14、15章；肖莉莎主要撰写第17、18章；吴雪梅主要撰写第20、21章；洪树权主要撰写第13章。我主要参与整本书框架结构的确定和主审。

本书对本科、大专的同学来说都是很适用的教材，只是对大专同学来说可少讲一些相关理论，多作案例分析。本书的出版，我相信，对学习中小企业管理的同学和企业实际管理者，一定会有所裨益。

罗余才

2009年6月2日



普通高等教育高级应用型  
人才培养规划教材

## 目 录

总 序 .....	(1)
前 言 .....	(1)

### 第一部分 绪 论

第一章 企业生命周期与企业管理 .....	(2)
第一节 企业与中小企业的含义 .....	(5)
第二节 企业生命周期的含义 .....	(7)
第二章 企业的成长 .....	(13)
第一节 企业成长的含义 .....	(15)
第二节 中小企业的成长要点 .....	(17)
第三章 中小企业管理概述 .....	(21)
第一节 中小企业管理的重要性 .....	(22)
第二节 中小企业管理的主要方面 .....	(25)

### 第二部分 创业期的中小企业管理

第四章 创业期中小企业管理的特点 .....	(31)
第一节 创业期的含义和中小企业管理的特点 .....	(33)
第二节 创业期中小企业的困境 .....	(35)
第三节 影响创业成败的主要因素 .....	(37)



第四节	创业期中小企业管理的“常见病”	(40)
第五节	创业困境中的创业管理	(42)
<b>第五章</b>	<b>创业期的关键——创业家</b>	(45)
第一节	创业家的含义	(48)
第二节	企业家与创业家	(50)
第三节	企业家精神的系统分析	(52)
第四节	愿景型领导：中国企业家的实证研究	(54)
<b>第六章</b>	<b>创业期产权制度</b>	(58)
第一节	产权制度及其重要性	(58)
第二节	新创业企业产权安排的原则	(60)
第三节	中小企业的几种不同的产权制度	(62)
第四节	中小企业选择企业制度的原则	(67)
第五节	我国民营企业的产权制度特点	(68)
<b>第七章</b>	<b>创业期战略与战略管理</b>	(73)
第一节	战略和战略管理	(74)
第二节	战略相关理论	(76)
第三节	战略的主要内容	(80)
第四节	创业期中小企业主要战略	(84)

### 第三部分 成长期的中小企业管理

<b>第八章</b>	<b>成长期中小企业管理特点</b>	(94)
第一节	企业在快速发展过程中的特点	(98)
第二节	成长期的战略	(100)
第三节	成长期企业的经营决策	(101)
第四节	产业与市场因素	(102)
<b>第九章</b>	<b>成长期的企业家和领导团队</b>	(104)
第一节	创业家在成长期所扮演的角色	(106)
第二节	创业家角色的重新定位	(109)
第三节	创建企业管理团队——培养企业家的左右手	(111)
<b>第十章</b>	<b>成长期中小企业产权制度改革和家族式管理改革</b>	(116)
第一节	后“家族化管理”的抉择	(121)
第二节	职业化管理的六大事项	(122)

<b>第十一章 成长期的发展战略</b> .....	(124)
第一节 成长期中小企业的主要发展战略 .....	(128)
第二节 集中化战略 .....	(130)
<b>第十二章 成长期中小企业的组织结构</b> .....	(136)
第一节 中小企业的组织结构与设计 .....	(145)
第二节 中小企业常见的组织结构形态 .....	(151)
第三节 中小企业的组织变革 .....	(156)
<b>第十三章 中小企业管理制度</b> .....	(162)
第一节 制定企业管理制度应注意的问题 .....	(164)
第二节 严密的制度管理和自主管理 .....	(167)
第三节 建立内部控制制度 .....	(169)
<b>第十四章 成长期中小企业人力资源管理</b> .....	(174)
第一节 人力资源管理的含义及相关理论 .....	(177)
第二节 人力资源管理的主要内容 .....	(179)
第三节 人力资源管理的一些综合应用 .....	(188)
<b>第十五章 成长期企业文化的培育</b> .....	(199)
第一节 企业文化 .....	(201)
第二节 企业文化建设的案例 .....	(207)
第三节 执行文化 .....	(211)
<b>第十六章 成长期中小企业市场营销</b> .....	(213)
第一节 市场与市场营销 .....	(214)
第二节 营销理论与营销策略 .....	(217)
第三节 营销的基本定律与成长期中小企业市场营销 .....	(220)
第四节 市场营销要注意的一些问题 .....	(225)
<b>第十七章 成长期企业执行问题</b> .....	(231)
第一节 为什么要重视执行 .....	(234)
第二节 企业的战略和计划不能很好地执行的原因 .....	(235)
第三节 企业如何正确地执行 .....	(237)
第四节 到位是有效执行的核心 .....	(241)
<b>第十八章 培育企业核心竞争力</b> .....	(246)
第一节 企业竞争力相关概念及理论 .....	(247)

第二节	如何构建企业核心竞争力 .....	(250)
第三节	提高我国中小企业的核心竞争能力的方法 .....	(252)

#### 第四部分 成熟期和衰退期的中小企业管理

<b>第十九章</b>	<b>成熟期中小企业特点 .....</b>	<b>(256)</b>
第一节	成熟期中小企业的特征 .....	(256)
第二节	中小企业的成长 .....	(259)
第三节	中小企业如何转型——麦肯锡的建议 .....	(262)
<b>第二十章</b>	<b>专注——做隐形冠军 .....</b>	<b>(263)</b>
第一节	什么是隐形冠军 .....	(267)
第二节	成为隐形冠军的关键——专注 .....	(267)
第三节	隐形冠军企业的特点 .....	(269)
<b>第二十一章</b>	<b>多元化是发展之路还是陷阱 .....</b>	<b>(274)</b>
第一节	多元化问题 .....	(286)
第二节	中小企业是多元化还是主业化发展 .....	(288)
<b>第二十二章</b>	<b>衰退期与二次创业 .....</b>	<b>(290)</b>
第一节	衰退期企业的主要特征 .....	(293)
第二节	二次创业和变革工程 .....	(294)
第三节	增强企业能力的其他方式 .....	(299)
<b>参考文献</b>	.....	<b>(301)</b>

# 第一部分 绪 论



普通高等教育高级应用型  
人才培养规划教材

## 第一章

# 企业生命周期与企业管理

### 【案例】

### 小肥羊

从1999年起家以来，到2001年，内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司的年销售额已达到15亿元；2002—2004年更是以惊人的速度发展，三年销售收入分别达到25亿、35.3亿和43.3亿元；2005年突破50亿元；2006年开始整顿加盟市场；2007年直营店发展到120~130家，营业收入达10多亿元，加上加盟店30亿元左右的营业额，营业额接近50亿元，位居国内中餐企业第一、中国品牌百强第59位。

截至2008年3月31日，小肥羊公司在内地拥有94家自营店、240家加盟店，在内地以外共有18家门店，其中：加拿大5家，美国3家，日本3家，印尼1家，阿联酋1家，我国香港4家、澳门1家。

小肥羊凭借快餐化的市场运作方式和品牌化的经营战略，在成立后的短短几年内，连锁店已发展到700多家，汇总营业收入超过52亿元，利润以15倍的速度飙升，名列全国餐饮连锁企业第二位。北京的“全聚德”、成都的“谭鱼头”、沈阳的“老边饺子”以及上海、广东等地的餐饮巨头都被“小肥羊”远远地甩在后面。在中国的许多百年老店逐渐复兴和新的品牌层出不穷、百家争鸣之时，来自内蒙古的小肥羊却成为中国餐饮业的“领头羊”。

2008年6月12日，中国领先的全套服务连锁餐厅营运商小肥羊集团有限公司（股份代号：0968）在香港联合交易所主板上市，这是首个在香港上市的内地餐饮品牌企业，被誉为“中国火锅第一股”。继蒙牛董事长牛根生之后，张钢也跨出了内蒙古企业“做业内老大”战略规划的重要一步。作为我国首个在香港上市的民族餐饮品牌，小肥羊公司的上市催生了数十个亿万富翁与千万富翁。

#### 点评：如何解读小肥羊

(1) 为了把握餐饮定位的生存准则，小肥羊人独辟蹊径地推出了“不蘸小料涮肥

羊”的独特火锅新食法，既摆脱了餐饮行业竞争激烈的“‘红海’争斗”，又抢先占据了消费者的心智资源，为品牌的树立奠定了一路高歌的良好基调。

中式餐饮口味过于依靠厨师，这是中国餐饮企业不成规模的主要原因之一，因为百店百味，不能标准化，也就很难成规模发展。

小肥羊高屋建瓴地提出“不蘸小料涮肥羊”，将自己成功地与传统涮羊肉的品类进行了区隔，形成了自成一派的独特效果。此外，小肥羊汤锅底料完成了工业化生产，从而可以进行质量控制、统一口味。统一配送汤锅底料，省略了厨房加工的过程，既省却了请名厨大厨所花费的高昂工资，也解决了寸土寸金的中餐餐厅厨房面积过大以致影响到有效营业的问题。

独特配方的火锅底料加上内蒙古生产基地的羔羊肉，使小肥羊在餐饮行业最难控制的产品方面建立了一定的壁垒。

“我们的目标非常明确专一，就是把小肥羊打造成全国最成功的餐饮连锁企业。”张钢如是说。为此，小肥羊严格执行“三统一”原则，即“汤料羊肉标准统一，店内服务管理统一，店面视觉形象统一”。“统一”成为小肥羊企业高速发展的基础。

(2) 为了完成走向全国乃至世界的宏图远志，小肥羊人确立以“胸怀祖国，放眼世界”作为大市场观，沿着独辟的创新之路不断前行，一边回望原料储备，一边关注百姓餐桌，顺利实施肉羊基地建设和家装调料入市两大战略。

(3) 为了更好地整合社会经济资源和确保企业健康进步，小肥羊人执著于特许连锁经营的规模扩展模式，历经“爆炸式加盟—收缩性整顿—理性化重塑”等几个阶段，艰难而有力地调整，使得整个集团乃至具体门店的管理意识和实际操作水准跃上了新的台阶，开始进入良性规范的发展轨道。

(4) 为了传播、光大内蒙古的文化资源和绿色餐饮理念，坚持不懈地践行成就百年老店的团队梦想。

小肥羊要实现“有华人的地方就有小肥羊”的目标，就要有比竞争对手拥有更具竞争力的文化优势，就要建设一种创新型的强势文化，为公司的持续发展提供强大动力，有效地改善和提升公司的形象和社会认知度，使公司始终保持旺盛的创新活力和强烈的事业进取心。这种新型文化成为创造学习型组织的思想基础和人文基础。

企业文化决定企业命运，企业文化的成长过程是一个人传给一群人、上一代传给下一代的发展过程。百年企业，也就传递了百年的核心文化，这就是所谓的“灵魂接力棒”。

#### 第一棒：英雄老板

小肥羊集团的灵魂人物——张钢是一个有思想、有内涵的企业家，是一个“讷于言，敏于行”的汉子。张钢从小就有非凡的经济头脑，小学四年级的时候就是家庭“小管家”，从包钢技校毕业后当过看火工。不想安于现状的他，1988年办理了停薪留职，然后开始在商海中摸爬滚打，寻找商机，其间卖过服装、合伙经销过手机、办过信息台，1999年，终于发现了火锅业的巨大商机，从此一发而不可收。

小肥羊发展到今天，张钢却依然表示自己将永远保持贫民心态，这一心态造就了小肥羊“视顾客为亲人”的服务理念、“品质为本、服务领先、诚信至上、伟业常青”的

企业精神及“员工和企业共同发展”的人才理念。张钢是今天小肥羊的灵魂，但必须懂得包装自己，把企业的灵魂接力棒传递给更多的人。

#### 第二棒：老板传道

现代企业不应是“技术型或效益型的公司”，而应该是“市场型的公司”。贯彻小肥羊的经营理念，要坚持以服务为经营宗旨，强调的是“以服务顾客为中心的企业”，而非“‘不蘸小料涮羊肉’的企业”，因为这样的企业现在比比皆是。

员工对老板最直观的感受就是职位的提升。通过提升，大家会清楚地了解老板最关注什么、老板所坚持的价值准则和优先顺序。企业文化要天天讲、时时讲，所以企业领导者要抓住价值观体系，全神贯注、始终不渝。企业文化也不是一成不变的，要及时地予以发展和完善，必要时要进行积极的变革，推动企业文化创新。通过推动员工积极参与企业管理、加强信息沟通等方式，加速员工观念的转变。

#### 第三棒：职业经理人

作为企业的开辟者，企业就像自己的孩子，交给别人自然是既不放心的又不甘心，何况交出企业的同时也等于交出自己尊贵的地位，其复杂的心情是可以理解的。但是，中国数千年的历史表明，无论建朝之时如何强大、开元者如何伟大，最终都难逃衰亡的厄运，其原因之一就是没有解决好文化传承的问题。

从这一点衡量，小肥羊灵魂人物张钢已经迈出了坚实的一步。股权稀释、人才培养与吸引是最好的证明，但愿这一步会越走越远。

#### 第四棒：让员工像老板一样敬业

中国的民营企业企业家是非常辛苦的，他们的敬业精神是值得敬佩的。据有关方面统计，民营企业企业家平均每天工作时间长达11.4小时，最长的达18小时，这在发达国家是罕见的。这一方面令人同情和敬佩，另一方面也正是这些企业家们的悲哀。正是这种敬业反映了企业家们的事必躬亲，企业家既是老板又是总经理，既是运动员又是教练员。

在这样的企业里，员工完全是被动地工作，老板与员工很难达成共识，老板希望员工像自己一样兢兢业业，把企业当成自己的；员工却在想企业毕竟不是自己的，为什么要像老板一样拼命干活，被老板当作机器使用。民营企业的老板都希望招揽人才，希望手下的员工个个都是人才，但是老板的事必躬亲反而让人才无用武之地，结果是无法留住人才，更无法培养出人才。

执行力的强弱和文化的关系很大，但仅仅靠文化来解决执行力的问题是不行的，因为员工是流动的，不管是大公司还是小公司。小公司常常是为大公司培养优秀员工的，因为大公司更多的是培养老板的摇篮！

(5) 为了塑造企业发展的原动力和持续推进国内普及、国际介入的餐饮事业，小肥羊人以独有的北方民族的胸怀和现代的企业基因构建素养，不断完善股权结构，吸引国内和国际顶级人才加盟，把小肥羊的上市梦想迅速变为现实，用坚定不移的信念开辟了一条“融资更融智”的基业常青坦途。

小肥羊在发展过程中，适时提出了“伟业恒基、决胜千年”的战略目标。为了实现这个愿景，小肥羊不断加强公司员工的学习能力和适应变化的能力，从而推动了公司的股权、经营模式等一系列改革，成为中国的“成长冠军”。企业的每个成员都有了愿

景，就有了动力，看清现状与愿景间的距离，从而产生出“创造性张力”，引发创造性工作，改变现状，以缩小现状与愿景间的距离。原先的愿景实现后，又培育起新的愿景，随着愿景的不断提升，又产生出新的“创造性张力”。这样才能活出生命的价值，才能实现自我超越。

## 第一节 企业与中小企业的含义

企业，从本质上讲是一个系统组织，是人力资源和其他各种资源的有机结合体，而企业的成长则是其对各种内部资源进行有效组合利用的结果。

对中小企业的概念可以从定性的角度予以界定，即以企业所有权的集中程度、自主经营的程度、管理方式及其在本行业所处的地位作为衡量标准，反映小企业的组织结构和经营方式上的特点。

中小企业是一个相对的概念，迄今为止，都没有一个能够普遍适用的规范性的定义。在实践当中，世界各国出于对自身经济社会发展状况等因素的考虑，对中小企业的界定也是不一样的。

### 一、世界部分国家中小企业界定

表 1-1 世界部分国家中小企业界定

国家及地区	名称及划分标准
美国	中小企业：从业人员数 500 人以下
英国	小型企业：年营业额低于 140 万英镑、资产总额低于 70 万英镑、从业人员数 50 人以下 中型企业：年营业额低于 800 万英镑、资产总额低于 380 万英镑、从业人员数 250 人以下
意大利	工业小型企业：从业人员数 200 人以下、投入资本 200 亿里拉以下 商业（服务业）小型企业：从业人员数 75 人以下、投入资本 75 亿里拉以下 中型企业：从业人员数 400 人以下、投入资本 300 亿里拉以下
德国	小型企业：制造业、服务业中从业人员数 49 人以下，年销售收入 100 万马克以下 中型企业：制造业、服务业中从业人员数 11 人以上 500 人以下，手工业中从业人员数 10 人以下
日本	中小企业： 制造业和其他业种：从业人员数 300 人以下或者资金金额 3 亿日元以下 批发业：从业人员数 100 人以下或者资金金额 1 亿日元以下 零售业：从业人员数 50 人以下或者资金金额 5 000 万日元以下 服务业：从业人员数 100 人以下或者资金金额 5 000 万日元以下



## 二、中国中小企业界定

### (一) 中国的定性标准

我国《中小企业促进法》对中小企业作了如下定义：中小企业是“依法设立的有利于满足社会需要，增加就业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业”。表现出如下特征：

- (1) 独立经营管理，所有权和经营权不相分离；
- (2) 通常不以股票等形式筹措外部资金，而以商业信用和内部积累等途径积累资金；
- (3) 规模较小，拥有较小的市场份额；
- (4) 与地域经济有密切联系，活动范围主要在地方性市场。

由于定性标准没有数量上的界限，难以具体把握、衡量和核实，没有实际操作意义，但有助于人们对小企业特性的理解。

### (二) 定量标准

通常的定量标准有三项：员工人数、实有资本、营业额（销售额）。

中国内地的中小企业标准自 20 世纪 50 年代以来进行了数次调整。在 50 年代，企业规模主要根据职工人数划分；1962 年改为主要依据固定资产价值划分；1978 年国家计委下发的《关于基本建设项目的大中型企业划分的规定》，把企业规模划分标准改为企业的年综合生产能力；1988 年有关部门又对 1978 年的标准进行了修改和补充，颁布了《大中小型企业划分标准》，该标准以生产规模、生产设备的生产能力、固定资产价值等为参照系，按不同行业，把企业分为特大型、大型（又分为大一、大二两类）、中型（又分为中一、中二两类）和小型；1999 年我国对小企业的划分标准再次作了修改，将销售收入和资产总额在 5 000 万元以下的定为小企业。

(1) 《中小企业促进法》规定：中小企业的划分标准由国务院负责企业工作的部门根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标，结合行业特点制定，报国务院批准。

(2) 在我国，国家经济贸易委员会、国家发展计划委员会、财政部和国家统计局于 2003 年联合颁发了《中小企业标准暂行规定》，对中小企业作了如下界定（见表 1-2）。可见，我们国家对中小企业的界定，主要是根据行业的不同来区分的。

表 1-2 中国中小企业标准暂行规定

行 业	标 准
工业	职工人数 2 000 人以下，或销售额 3 亿元以下，或资产总额 4 亿元以下
建筑业	职工人数 3 000 人以下，或销售额 3 亿元以下，或资产总额 4 亿元以下
批发	职工人数 200 人以下，或销售额 3 亿元以下
零售	职工人数 500 人以下，或销售额 1.5 亿元以下