

中小企业管理

教学单位：对外经济贸易大学国际商学院

任课教师：林汉川 邱红

王智慧 杨宝峰

2004-08-16



對外經濟貿易大學

第二章 中小企业创业机遇

本章学习目标:

- 1.中小企业创业的原因
- 2.成功中小企业创业者的特点
- 3.中小企业创业机遇
- 4.中小企业利基战略



一节 引言 中小企业创业原因



- 创业型社会的出现可能是历史上的一个重要转折点。在一个创业型社会中，个人面对着一个巨大的挑战，一个他们必须视为机遇并加以利用的挑战——每个人需要不断地学习和再学习。

——现代管理学之父：彼得·德鲁克

一 引言 中小企业创业原因

第一,实现个人目标

- 利润回报
- 独立性
- 帮助自己的家庭
- 提供别处没有的产品

第二,实现企业目标

- 服务目标
- 利润目标
- 社会目标
- 增长目标

二节 成功中小企业创业者的特点

(一)创业者类型及其测试

第一, 创业者的三种类

- 生存型创业者
- 变现型创业者
- 主动型创业者（盲动型、冷静型）

二节 成功中小企业创业者的特点

(一)创业者类型及其测试

第二,成功中小企业主素质自测评表

- 测试规则:

共15个题目,偶尔使用记1分,通常使用记2分,经常使用记3分,总分30分以上为优,20~30分为良,20分以下为一般。高分并不能保证创业成功,但低分者若要从从事这项事业肯定值得认真考虑。

二节 成功中小企业创业者的特点

(一)创业者类型及其测试

- 1.我清楚地了解个人和企业的目标
- 2.我能够迅速地完成任务
- 3.市场条件改变时，我可以迅速调正方向
- 4.我喜欢承担完成工作的责任
- 5.我喜欢单独做事和独立决策
- 6.我不怕有风险的环境
- 7.我能够从容地面对不确定性
- 8.我能够推销自己和我的经营思想
- 9.我从未因病停止过一天工作
- 10.我能够确立自己的目标和目的并努力去实现它们
- 11.我的家庭全力支持我的事业—他们知道这意味着长时间的艰苦工作
- 12.我欢迎批评——总能从别人那里学到有用的东西
- 13.我能够找到同我一起工作的正确人选
- 14.我精力充沛，热情执着
- 15.我不浪费时间

二节 成功中小企业创业者的特点

(二)成功中小企业创业者的素质要求和特点

第一，创业者的素质要求

所谓成功企业主的素质，是指一个企业必须具备的各种条件在质量上的综合平衡。它是在先天心理的基础上，通过他的后天的学习、教育和锻炼而逐渐形成的，起关键作用的是内在要素，是品德、个性、气质、知识、情操、能力、体质等要素的综合体现。

二节 成功中小企业创业者的特点

(二)成功中小企业创业者的素质要求和特点

第二，特点

- 有创业欲望和热情；
- 能够全身心投入工作，有强烈的进取心
- 接受不确定性，承担风险
- 有毅力、自信心和忍耐力
- 勤恳做事又擅长精打细算
- 善于计划组织且把握时运

三节 中小企业创业机遇

- 第一，行业中市场机遇
- 第二，获得相关的信息、技术和专利
- 第三，有志同道合的合作者
- 第四，获得充足的资金
- 第五，有利的政策制度环境

三、中小企业创业机遇

（一）行业中市场机遇

一个行业的竞争状态是由五种竞争力量共同作用的结果（E.Porter,1985）：

- 行业中现有竞争者的角色
- 潜在竞争厂商的进入
- 其他厂商生产的替代产品所采取的进攻
- 产品和服务购买者的谈判能力
- 供应商的谈判能力

三、中小企业创业机遇

(一) 中小企业的专业化成长机遇——利基战略

第一，WTO后中国中小企业的主导战略：专业化

入WTO后环境变化：竞争力加剧，向国际性市场竞争水平靠拢。

中小企业处于劣势：在国际化的中国市场中，只有搞好专业化，才能生存、发展、壮大。

所以我们强调：

中小企业创业应选择专业化战略（机遇）



对外经济贸易大学

三、中小企业创业机遇

(一) 中小企业的专业化成长机遇—— 利基战略

第二，专业化与多元化的关系：

1.定义：

专业化战略是指企业只从事一个行业的生产经营。

多元化战略是指一个企业同时从事多个行业的生产经营。

2.关系：

专业化是多元化的基础，因为多元化的每一个“元”都是专业化；如果专业化基本功不扎实，多元化战略肯定搞不好



三、中小企业创业机遇

3. 专业化与多元化二者比较（见表2-1）

表2-1 专业化与多元化二者比较

某一类产品占销售额 %	企业类型	程度
$\geq 95\%$	单一业务	专业化
95%~70%	主导产品	过渡
<70%业务相关	相关多元化	中度多元化
<70%业务不相关	无关多元化	高度多元化

三、中小企业创业机遇

(二) 中小企业的专业化成长机遇—利基战略

第二，利基战略定义：

- 1.以专业化战略为基础的一种复合战略。
- 2.“利基”原意是佛龛，中国台湾学者把它译为“利基”。
- 3.我们指指中小企业选定一种很小的产品和服务领域，集中力量进入并成为领先者，从当地市场到全国再到全球，同时，建立各种壁垒，逐渐形成持久的竞争优势（核心竞争力）。
- 4.典型案例：日本的吉冈工业公司

三、中小企业创业机遇

(二) 中小企业的专业化成长机遇—利基战略

第三，利基战略内容特点：

- 狭小的产品市场
- 宽阔的地域市场
- 重质量，取信客户
- 执着追求，以精取胜
- 多种途径建壁垒
- 不断改进，常创新
- 稳定的企业首脑
- 行业规律和风险

三、中小企业创业机遇

(二) 中小企业的专业化成长机遇—利基战略

第四，利基战略重点实施的问题：

- 选准利基，打持久战（首要重点）
 - 格兰仕选择微波炉，中富*选择饮料瓶，方太选择抽油烟机
- 质量领先（重要前提）
 - 张瑞敏称其为是参加全球化市场竞争的“准赛资格”
- 扩大地域市场及建立壁垒（中期重点）
 - 格兰仕采用的就是典型的隐藏优秀绩效方法
- 成功之后的发展（后期）
 - 垂直一体化或水平一体化

本章小结

第一，本章主要问题：

- 解释人们为什么要创办中小企业？
- 描述成功创业主的特点和素质要求。
- 分析你是否有作为创业者的资格。
- 把握中小企业的创业机遇。
- 了解中小企业的成长机遇——利基战略。

本章小结

第二，本章关键术语

- 创业 (entrepreneurship)
- 创业者 (entrepreneur)
- 创业机遇 (entrepreneurial opportunity)
- 自我理想 (self-ideal)
- 服务目标 (service target)
- 利润目标 (profit target)
- 社会目标 (society target)
- 增长目标 (gain target)
- 创业者特点 (entrepreneur characteristic)
- 合作者 (copartner)
- 资金 (fund)
- 制度环境 (system environment)

Chapter 2

End



對外經濟貿易大學