

# 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

# 第三章 中小企业创业模式

## 本章学习目标：

- 1. 中小企业的组织形式
- 2. 家族企业
- 3. 特许经营
- 4. 新建中小企业
- 5. 收购中小企业



# 第三章 中小企业创业模式

- 请同学们思考：



SMEs的创业  
模式有哪些？

良好的秩序是所有美好事物的基础。

-----政治家：艾德蒙·伯克



對外經濟貿易大學

# 第一节 中小企业的组织形式

## (一) 组织类型

- 独资企业(sole proprietorship)
- 合伙企业(partnership)
- 公司企业(corporation)
- 合资企业(joint venture)
- 中小企业集群(SMEs croup)

# 第一节 中小企业的组织形式

## (二) 独资企业

### 第一，定义：

独资企业是指依法设立、由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

# 第一节 中小企业的组织形式

## （二）独资企业

### 第二，采用独资企业的原因：

- 创办手续简单，易于组建、经营和终止
- 筹办费用最低
- 所有税后利润都归自己所有
- 享受优惠税收待遇，企业主只交个人所得税
- 不必对外公开任何信息
- 没有专门的法规制约，行政干预少
- 可以随自己的意愿按照个人的方式经营企业，实现个人目标

# 第一节 中小企业的组织形式

## (二) 独资企业

### 第三，采用独资企业形式的不足：

- 业主对企业债务承担无限责任
- 个人资金有限，筹措资金的能力弱
- 个人能力有限，可能会感到很孤独
- 企业与所有者是统一体，企业的存在取决于业主本人
- 留不住人才

# 第一节 中小企业的组织形式

## （二）独资企业

**第四，业主在采取独资形式之前，应该做好以下几件事：**

- 为企业在银行开一单独的账户
- 向会计师或相关人员询问哪些经营费用可以减税
- 对所有的设备进行完全保险
- 购买个人伤病保险



# 第一节 中小企业的组织形式

## （三）合伙经营

### 第一，定义：

- 合伙经营是指依法设立的、由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织

# 第一节 中小企业的组织形式

## （三）合伙经营

### 第二，合伙经营的优点：

- 可以获得较高的启动资本
- 互增信心，共分责任
- 技能互补，发挥优势
- 资本、资产、经营范围等不受限制

### 第三，合伙经营的缺点：

- 合伙人都对公司的债务负责
- 合伙人之间可能发生个人冲突
- 只要任一合伙人去世或破产，合伙关系即自动解除

# 第一节 中小企业的组织形式

## (三) 合伙经营

### 第四，如何选择合伙对象：

- 合伙者必须互相信任，做到密切配合
- 不管谁的过失，债权人都可以要求用所有合伙人的个人物品抵债

### 第五，如何制订合伙协议：

- 引用合伙关系法案，请律师起草合伙约书
- 合伙约书的主要内容：利润分配方式、现金提取限制、休假安排、投票权、合伙有效期限、接受或开除合伙人、解除及废除合伙关系、抽走资本、退出合伙通知、利益冲突

### 第六，怎样把握有限合伙关系：

- 仅向合伙企业投入资本(或财产)
- 不参与企业经营的合伙人可以在企业登记处登记为有限合伙关系

# 第一节 中小企业的组织形式

## （四）公司制企业

### 第一，定义：

- 公司是指在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司，二者都是企业法人
- 公司是企业的三种基本法律形式中最复杂、也是最符合现代企业制度的一种

# 第一节 中小企业的组织形式

## （四）公司制企业

### 第二，公司与独资企业和合伙企业的最基本区别在于：

- 公司是法人企业，而独资企业和合伙企业是自然人企业
- 公司的财产属于公司所有，不是股东个人所有
- 公司的经营业务由公司自己的组织机构执行，与股东本人没有直接关系
- 公司是法人，在法律上具有独立的人格，有权以自己的名义从事经营活动并参与其它有关的民事活动

# 第一节 中小企业的组织形式

## （四）公司制企业

### 第三，公司制企业的优点：

- 股东的有限责任
- 公司制是筹集资金的最有效的企业法律形式
- 企业寿命可以延续很久
- 所有权转移方便
- 管理效率高
- 可以更多地接受社会监督
- 通用性是公司这种法律形式的真正优点

# 第一节 中小企业的组织形式

## （四）公司制企业

### 第四，公司制企业的的缺点：

- 组建工作较复杂，开办费用高
- 双重税负
- 对管理人员的激励因素会逐渐削弱
- 接受有关部门的管理
- 难以保密

# 第一节 中小企业的组织形式

## （五）其它形式的企业

### 第一，合资企业：

- **合资企业**，即由两个或多个企业为了获取利润而临时组成一个合伙企业。

### 第二，中小企业集群

- **1.定义：**中小企业集群是指在某一特定领域中通常以一个主导产业为核心，大量产业联系密切的大中型企业以及相关支撑机构在空间上集聚所形成的集合体。



# 第一节 中小企业的组织形式

## （五）中小企业集群

### ---国外传统产业集群特点比较

第一，国外传统产业集群特点比较见表3-2

表3-2 国外传统产业集群特点比较

主要特征和结论	巴西鞋业集群 Sinos Valley	印度棉织品集群 Tiruppur	墨西哥鞋业机群 Leen & Gua
企业成长技术步	有	有	少
市场特征	需求领先	需求领先	需求领先
主要参与者	外国购买者	购买者	本国购买者
大企业是否重要	是	是	是
政府的作用	有限	有限	有限
支持机构的作用	重要	重要	有限
重要限制因素	结构低下	结构低下	国际

# 第一节 中小企业的组织形式

## (五) 中小企业集群

### 第二，中国传统产业集群特点比较见表3-3

表3-3 中国传统产业集群特点比较

主要特点	义乌小商品城	嵊州领带城	南庄陶瓷城
集群形式	市场型	生产型	生产型
群内企业规模	小规模为主	中小企业	中小企业
形成原因	自产自销	中外合资	自然资源优势
企业家精神	对市场变化敏感	创新性强	具有一定创新性
政府作用	兴商建市	引导创新	培养品牌
市场体系	完善发达	完善	完善
国际化方式	建设国际物流中心	以品牌和质量为竞争力	以出口战略为主

# 中小企业的创业途径

- 在讨论了中小企业的法律组织形式后，现在来讨论如何成为中小企业主的问题，即中小企业的创业途径有哪些？（见图3-1）



图3-1 中小企业四种创业类型

# 第二节 家族企业

## （一）家族企业的特点

### 第一，家族企业是最主要的企业组织模式：

- 美国约有90%的企业为家族企业
- 英国70%的企业为家族企业
- 欧洲85%以上的企业为家族企业，占GDP和就业人口的65%
- 中国个体私营企业90%约为家族企业（2388万多户），从业人员7157万多人，提供就业岗位占全国城镇就业人口40%，GDP占全25%，其中公司制家族企业200多万户

世界范围内80%以上的企业归属于家族企业。

——克林·盖尔西克



对外经济贸易大学

# 第二节 家族企业

## （一）家族企业的特点

### 第二，家族企业的含义：

- **广义定义：**是指一个或两个家族中有两个以上同一代的人或者两代以上的人拥有对企业的全部或部分所有权的企业
- **狭义定义：**是指家族拥有企业全部所有权并且掌握主要经营权的企业
- **定义的普遍性：**不管企业的所有制形式及管理形式如何，只要是家族对企业有重要影响的都看作是家族企业。
- **家族企业本质：**就是家族拥有企业的全部或部分所有权，家族利益和企业利益密不可分。
- 如排名世界前三名的沃尔玛、福特、三星（典型的现代公司制企业）。
- 排名21位的日本伊藤泽华堂公司（拥有25%的股份、不掌握企业经营权）
- 日本松下公司也是公认的家族企业，（股本只占大约4%）。

# 第二节 家族企业

## （一）家族企业的特点

### 第三，家族企业的类型：

- **传统家族企业**。家族完全以血缘关系对企业实行全面的控制，家族拥有企业的全部所有权和经营权。
- **混合家族企业**。家族对企业起主要控制作用，同时又吸收了家族以外的所有者或经营者。
- **现代家族企业**。企业无论在法律上还是在实际运作中完全符合现代公司规范，家族只拥有部分股权，且不掌握经营权；但凭借这部分股权，可影响企业决策，在关键时刻实现对企业的控制。

# 第二节 家族企业

## (一) 家族企业的特点

### 第四，家族企业的治理模式(见表3-4)

表3-4 家族企业治理模式

家族企业治理模式	所有权	管理制度	高层管理人员
传统家族企业治理模式	家族全部持股	管理人治色彩较浓	家族成员垄断
混合家族企业治理模式	家族绝对控股或相对控股	管理从人治向法制转变	家族成员和外来成员共同分享
现代家族企业治理模式	家族少量持股	已适应现代企业制度	外来经理主导

# 第二节 家族企业

## （二）家族企业的文化

### 第一，特点：

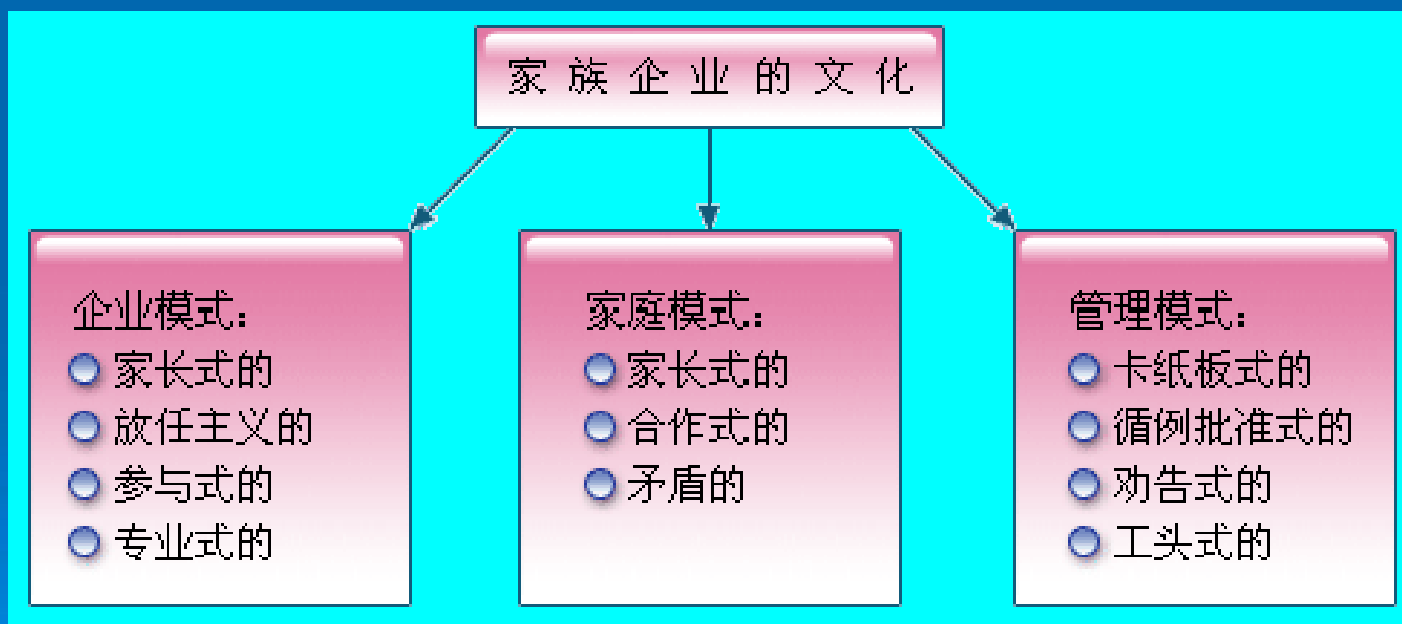
- 家族企业文化的界定
- 创业者对企业文化的影响
- 家族亲缘关系对文化的影响：家庭与企业的一致性、家族与企业的矛盾性、蕴含在企业中的家族利益。



# 第二节 家族企业

## (二) 家族企业的文化

### 第二，家族企业的文化模式



# 第二节 家族企业

## (二) 家族企业的文化

### 第三，家族企业的优势：

- 凝聚力强
- 集权式的组织模式
- 反应迅速
- 总代理成本低
- 恩威并用的管理方法
- “家长”的示范效应和家族精神

# 第二节 家族企业

## （二）家族企业的文化

### 第四，家族企业的主要问题：

- 产权问题
- 管理问题
- 人员问题
- 继承问题

# 第二节 家族企业

## （三）家族企业的继承

**第一，领导权继承的阶段性的。分为以下七个阶段：**

- 基础期
- 接触期
- 了解期
- 职员期
- 经理期
- 适应期
- 成熟期

# 第二节 家族企业

## （三）家族企业的继承

**第二，领导权的交接。接班人的培养应遵循的三个原则：**

- 劳其筋骨，苦其心志
- 不断吸收新观念，开阔其视野
- 磨练其思考力，充实其能力

**第三，转交领导权**

# 第二节 家族企业

## （四）家族企业的发展

### 第一，家族企业治理的理论基础

- 契约理论
- 新制度经济学的制度理论
- 社会学中的信任理论
- 公司治理理论

# 第二节 家族企业

## （四）家族企业的发展

### 第二，家族企业持续发展的关键

- 股权安排
  - （1）分散化股权安排
  - （2）股权集中方法
  - （3）外部持股
- 家族议事会
- 外部董事

# 第二节 家族企业

## （四）家族企业的发展

### 第三，我国家族企业的持续发展

- 树立全球化视野和国际化发展思路
- 创建品牌和信誉，提高产品的科技含量
- 加快制度变革
- 利用资本市场的功能，扩充企业的资本实力，注重适度规模，发挥比较优势
- 以人为本、吸引更多的国际化优秀人才
- 推进管理制度的科学化和服务水平的标准化
- 得到政府的扶持和保护



# 第二节 家族企业

## （四）家族企业的发展

### 第四，完善中国家族企业治理的对策

首先，企业对策：

- 优化股权结构
- 在家族内部明晰产权
- 妥善处理家族最高权力的交接班
- 建立良好的对外来经理人员的激励的约束机制
- 建立合适的对家族经理人员的激励约束机制

其次，政策建议：

- 加强制度环境建设
- 修改相关法规
- 完善法制环境

# 第三节 特许经营

据中国连锁经营协会统计，中国特许经营企业已达**1 500**家，门店数**40 000**个，特许经营已经进入快速发展时期。在美国，特许经营已经成为发展最快和渗透性最高的商业模式，大约**40%~50%**的零售业销售额是来自特许经营商，年销售量达**\$ 1兆**（美元），现在大约**75**种工业采用特许经营作为分销方法。

特许经营经成为21世纪主导商业模式

——未来学家：奈斯比特

# 第三节 特许经营

通过本节讲述，我们可以了解到：

- 一、特许经营的内容
- 二、特许经营的利弊
- 三、特许经营的评估
- 四、特许经营的应用

# 第三节 特许经营

## （一）特许经营的内容

### 第一，特许经营的含义：

- 特许经营是指特许者将自己拥有的商标（包括服务商标）、商品、产品、专利和专有技术、经营模式等经合同的形式授予被特许者使用，被特许者按合同规定，在特许者统一的业务模式下从事经营活动，并向特许者支付相应的费用

## 第二，特许经营方式：

- **专利特许经营**：这是一种赋予受许人销售被广泛接受的产品或品牌的特许经营形式。
- **经营模式特许经营**：这是一种特许人不仅允许受许人建立完全相同的营销体系，而且在经营中给予帮助和指导的特许经营形式。
- **背景式特许经营**：这是指利用主店(授权单位)的设施进行零售的特许经营。

# 第三节 特许经营

## (一) 特许经营的内容

### 第三,特许经营类型(见表3-5)

表3-5特许经营类型

类型A	类型B	类型C
特许授权人是生产者 / 发明者	特许授权人是批发商	特许授权人是生产者或创造者
特许经营人是批发商	特许经营人是零售商店	特许经营人是零售店
例如：软饮料瓶装商	例如：五金商店	例如：快餐店

# 第三节 特许经营

## (二) 特许经营的利弊

### 第一, 特许经营的优越性

通过特许经营可以获得:

- 培训
- 资金
- 经营利润

# 第三节 特许经营

## (二) 特许经营的利弊

### 第二，特许经营的局限性

首先，特许经营费用，主要由以下四方面构成部分：

- 特许注册费
- 资金投入
- 特许权提成
- 广告费用

### 其次，经营上的限制

- 销售地域限制
- 对会员要求现场认可，对店面外观有要求
- 所提供的货物和服务限制
- 广告和营业时间限制

### 最后，丧失独立性





# 第三节 特许经营

## （三）特许经营的评估

### 第一，自我评估

- 企业具有成功的单店管理经验，且公司的产品或服务具有合理的盈利性
- 业务的独特性
- 产品或服务市场需求明确
- 了解加盟市场

### 第二，对特许权对象的调查

- 独立的第三方所提供的资料
- 特许权人自己所提供的资料
- 正在从业者对于从前的特许人所提供的资料

# 第三节 特许经营

## （四）特许经营的应用

### 第一，加盟特许经营应注意的问题

1.加盟特许网络

2.特许者应具备以下条件

- 具有独立法人资格
- 具有注册商标、商号、产品、专利和独特的可传授的经营管

理技术或诀窍，并有一年以上良好的经营业绩

- 具有一定的经营资源
- 具备向被特许者提供长期经营指导和服务的能力

3.了解特许者的营运网络是否成功

4.研究和了解特许者的营运手册

5.仔细阅读特许经营合同



# 第三节 特许经营

## （四）特许经营的应用

### 特许经营目前存在的问题

- 我国缺乏特许经营相关的体制和法律环境
- 特许经营企业规模小，影响力低
- 特许经营行为有待于规范
- 加盟企业倒闭现象普遍

# 第四节 新建中小企业

## (一)新建企业的原因

- 利用新发明、新技术、新产品或新服务填补已有产品没有涉及到的市场空白，确定其市场竞争力
- 新建企业能充分利用理想的选址、设备、产品或服务、雇员、供给方和银行方面的优势，选择一个竞争环境
- 新建企业可避免不理想的先例、政策、程序和现有公司的法律承诺，获得独立决策权

# 第四节 新建中小企业

## (二)新建企业的评估

- 产品必须有清楚、明确的市场需求，并且进入市场的时机选择恰当
- 新建的企业必须能成功地保持持续的或者说稳定的竞争优势
- 冒险需要得到回报，甚至要求丰厚的利润和具大的增长潜力
- 企业家和机会之间必须有一个适当的比例
- 冒险事业不具有致命的缺陷

# 第四节 新建中小企业

## (三)新建企业的步骤

### 第一，新建思路来源

- 个人经验
- 业余爱好
- 偶然新发现
- 周密的研究

### 第二，新建企业的创意类型

- 市场创新
- 技术创新
- 利益创新

### 第三，完善新建企业思路



# 第五节 收购中小企业

- 第一，收购企业的原因
- 第二，收购企业的评估
- 第三，收购企业的步骤

# 第五节 收购中小企业

## （一）收购企业的原因

- 减少不确定性因素
- 获得正在运行的企业及其企业关系
- 低廉的价格



# 第五节 收购中小企业

## （二）收购企业的评估

- 掌握企业背景
- 原业主出售企业的意图
- 环境因素及物质设施评价
- 原企业的经营效率和未来团队的发展
- 原企业的财务状况
- 评估原企业的价值，明确投资额及其预期回报率
- 合理的收购价格
- 目标企业的竞争力及其市场容量
- 正确评估自己的管理能力

# 第五节 收购中小企业

## （三）收购企业的步骤

收购企业大致可分为五个步骤：

- 掌握目标企业的背景资料，了解购买现有企业的原因
- 寻找可购买的企业
- 调查目标企业的可行性
- 精确评估目标企业的价值
- 买卖谈判和达成交易

# 本章小结

## 第一，主要问题：

- 中小企业的法律组织形式
- 中小企业创业类型
- 家族企业的创业特点
- 特许经营问题
- 开办一个新企业的条件
- 收购一个企业的能力和步骤

# 本章小结

## 第二， 关键术语：

- 独资企业(sole proprietorship)
- 合伙经营(partnership)
- 公司制企业(corporation)
- 合资企业(joint venture)
- 中小企业集群(SMEs croup)
- 家族企业 (family business)
- 特许经营 (franchise)
- 新建 (startup)
- 收购 (buyout)
- 企业资产基础评价法 (assed-based valuation approach)
- 市场价值法 (market-based valuation approach)
- 收益基础评价法 (earnings-based valuation approach)
- 现金流量基础评价法 (cash flow-based valuation approach)

# Chapter 3

End



對外經濟貿易大學