

中小企业成长之道



颠覆

张海良 著

——中小企业生存之道



清华大学出版社

中小企业成长之道

颠 覆

——中小企业生存之道

张海良 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

颠覆——中小企业生存之道/张海良 著. —北京：清华大学出版社，2009.3

(中小企业成长之道)

ISBN 978-7-302-19491-0

I. 颠… II. 张… III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 016359 号

责任编辑：张立红 张 颖

封面设计：久久度文化

版式设计：孔祥丰

责任校对：成凤进

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市李旗庄少明装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：180×250 印 张：13.25 字 数：187 千字

版 次：2009 年 3 月第 1 版 印 次：2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1~6000

定 价：28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：030898-01



前 言



尽信书不如无书！

在多年企业 MBA(master of business administration)的教学和实际工作中，我发现了一个奇怪的现象：很多中小企业的失败并不是因为不懂现代企业管理的先进思想，而是太懂了，并且对各种新理论都深信不疑，认为大企业的管理经验都是为自己量身定做的，照搬操作就能把自己的企业也做成大企业。凡是认为好的东西，就拿来用，既不结合企业自身的情况，也不进行必要的修改，反而过于强调一些条条框框，不但自己陷了进去，而且限制了企业的发展。

我们都知道，世界上不可能有“放之四海而皆准”的道理，即使真理也有适用的条件，离开这个条件就不能成为真理了。大师级的 MBA 案例中所讲的都是中央级甚至世界级的大企业的做法，并且有特定的政治和社会等环境制约着，中小企业未必适用，未必能用。就好像穿衣服，别人穿着好看，自己穿上却未必好看，要试一试才行。做企业，对待任何理论都不能过分迷信，即使是成熟的理论。当然，也必须正视这些真理或者成熟理论的指导意义，不做井底之蛙，同时还必须明白中庸之道，明白过犹不及。

为此，以我十五年来从事企业咨询和管理的经验，针对中小企业家提出“反 MBA”企业培训法。我不讲 MBA，反对战略，反对定位，不讲品牌，不讲竞争，不讲创新等等。在十五年的市场实战中，我主张咨询无定式，管理无定则，创意无定法，就为了能达到我们追求的目标：不求最好，但求最合适。

正所谓不破不立，现在有很多的中小企业在发展过程中受传统思维以及各种规则的禁锢，就像龙困笼中，做了很多努力，付出了很多心血，但也只是在原地打转，很难有所突破。

正因如此，本书取名《颠覆》，意在帮助中国众多中小企业家们摆脱思维的缰绳，自由自在地到市场中去拼杀。



目 录

第一章 中小企业是我国经济发展的主力军	1
一、中小企业的定义	2
二、中小企业的特点	3
三、中小企业在国民经济中的重要作用	7
四、目前中小企业发展面临的问题及挑战	8
五、新阶段中小企业管理和发展战略的选择	10
六、对中小企业生存之道的思考	11
第二章 中小企业不必过分强调战略	13
【案例】 白沟镇的“品牌强镇”战略规划	14
一、战略“画”出了企业的未来吗	17
二、破：中小企业不必过分强调大战略	22
三、立：小战略，大发展	25
第三章 中小企业不必过分强调企业文化	29
【案例】 微软的企业文化	30
一、企业文化代表了企业精神吗	32
二、破：中小企业不必过分强调表面工程	35
三、立：企业文化，自上而下	37

第四章 中小企业不必过分强调规范化管理	43
【案例】 失败的规范化管理	44
一、规范化管理是把成功模式化吗	45
二、破：中小企业不必过分强调规范	50
三、立：核心效力，管理要灵活	53
第五章 中小企业不必过分强调分工	57
【案例】 一个不要分工的经理	58
一、细致分工是有效率的体现吗	59
二、破：中小企业不必过分强调分工太细	61
三、立：合情合理分工，好钢用在刀刃上	63
第六章 中小企业不必过分强调组织健全	67
【案例】 寰球石材集团的困惑	68
一、组织健全就能聚沙成塔吗	69
二、破：中小企业不必过分强调组织健全	74
三、立：专注于优势，组织在精不在全	78
第七章 中小企业不必过分强调建立品牌	83
【案例】 成也品牌，败也品牌	84
一、品牌是企业的名片吗	85
二、破：中小企业不必过分强调建大品牌	87
三、立：不建品牌，却要赢在品牌	90
第八章 中小企业不必过分强调创新	95
【案例】 创新是海尔的灵魂	96
一、创新是企业的出路吗	99
二、破：中小企业不必过分投入创新	103
三、立：低成本创新、有效创新	107

第九章 中小企业不必过分强调竞争	111
【案例】 扬州石化不争资源争效益	112
一、竞争只是“红海”里的游戏吗	113
二、破：中小企业不必过分强调竞争	115
三、立：降低竞争成本，低成本竞争	119
第十章 中小企业不必过分强调广告	125
【案例】 2006 年的央视广告招标会	126
一、广告就是广而告之吗	128
二、破：中小企业不必过分强调大做广告	132
三、立：除了广告，我们还可以做更多	133
附录：各种广告方式效果的对比	141
第十一章 中小企业不必过分强调定位	145
【案例】 不争第一，愿做第二	146
一、定位只为企业找个合适的“位子”吗	149
二、破：中小企业不必过分强调坚守定位	152
三、立：重新定位，海阔天空	155
第十二章 中小企业不必过分强调贴近顾客需求	157
【案例】 买李子的老太太的需求	158
一、贴近顾客就等于抓住了市场需求吗	159
二、破：中小企业不必过分强调贴近顾客需求	164
三、立：主动出击，创造需求	167



第十三章 中小企业不必过分强调建设销售队伍	173
【案例】 红桃 K 的万人销售队伍	174
一、销售队伍建设是人海战术吗	176
二、破：中小企业不必过分强调建设销售队伍	180
三、立：轻装前行，借兵打仗	183
第十四章 中小企业不必过分强调做百年老店	187
【案例】 百年老店伍尔沃思的关门大吉	188
一、中国企业都有百年老店情结吗	190
二、破：中小企业不必过分强调成为百年老店	195
二、立：百年太久，只争朝夕	197
后记	201

第一章

中小企业是我国经济 发展的主力军

哪个国家或地区中小企业得到发展和重视，哪个国家或地区的经济增长就快、经济发展的后劲就足。中小企业与大型企业相比具有很多特殊性，某些适用于大型企业的管理理论用于中小企业时则可能是不恰当的，甚至会起到相反的作用。

据国家相关部门统计，目前，我国中小企业约占企业总数的 99.5%，中小企业的工业总产值和实现利税分别占全国总数的 60%和 40%，提供了大约 75% 的城镇就业机会，全国出口总额中约有 60%来源于中小企业。由此可见，中小企业已成为我国经济发展的主力军。因此，从社会财富创造、国民经济发展、国家财政收入增长、社会就业机会增加、市场竞争力提升等各个方面进行考察，都需要对其进行不断的研究，以提升中小企业持续、稳定发展的能力，从而促进我国经济更快地发展。

一、中小企业的定义

中小企业是一个相对的概念，它指的是与本行业大企业相比生产规模较小的企业。对中小企业的概念很难通过简单的文字表述清楚，通常用数量指标和质的指标来界定。一般来说，数量指标是利用企业的资本金额、销售额、雇用人数等指标中的一个或几个作为划分大、中、小企业的标准；质的指标主要是指从遵循经营学的角度，能反映企业经营本质特征的指标。例如，企业是否具有独立性以及所有权和经营权是否一体等。按照许多国家对中小企业质的规定，大企业的分支机构即使在数量指标的衡量下达到了中小企业的标准，从质的方面仍不属于中小企业的范畴。

(一) 中小企业划分标准

同时满足以下两个标准的为中小企业。

(1) 不对外筹集资金。即不公开发行股票和债券。

(2) 经营规模较小的企业。即按照原国家经济贸易委员会、国家计委、财政部、国家统计局四个部门联合发布的《关于印发中小企业标准暂行规定的通

知》(国经贸中小企[2003]143号文)确定的小型企业。划分标准如表 1-1 所示。

表 1-1 中小企业划分标准

项目 行业	职工人数		销售额		资产总额	
	一般标准	中型企业	一般标准	中型企业	一般标准	中型企业
工业	<2000 人	≥300 人	<3 亿	≥3000 万	<4 亿	≥4000 万
建筑业	<3000 人	≥600 人	<3 亿	≥3000 万	<4 亿	≥4000 万
批发业	<200 人	≥100 人	<3 亿	≥3000 万	-	-
零售业	<500 人	≥100 人	<1.5 亿	≥1000 万	-	-
交通运输	<3000 人	≥500 人	<3 亿	≥3000 万	-	-
邮政业	<1000 人	≥400 人	<3 亿	≥3000 万	-	-
住宿和 餐饮	<800 人	≥400 人	<1.5 亿	≥3000 万	-	-

中型企业：同时满足表中三项一般标准和三项中型企业标准的企业。

小型企业：同时满足表中三项一般标准，但不同时满足三项中型企业标准的企业。

相关说明：

1. 工业包括采矿业、制造业、电力、燃气及水的生产和供应业。其他行业如房地产业、服务业等的标准另行制定(国家目前尚未制定)。

2. 职工人数以现行统计制度中的年末从业人员数代替；工业企业的销售额以现行统计制度中的年产品销售收入代替；建筑企业的销售额以现行统计制度中的年工程结算收入代替；批发和零售业以现行统计制度中的年销售额代替；交通运输和邮政业、住宿和餐饮业的销售额以现行统计制度中的年营业收入代替；资产总额以现行统计制度中的资产合计代替。

二、中小企业的特点

(一) 中小企业与大型企业相比具有很多特殊性

1. 生产规模小

中小企业由于资本存量水平低，资信程度不高，筹措资金也相对困难，因此生产规模扩张缓慢，技术创新能力弱，在花色品种、质量、标准文化程度和

技术含量等方面都难以与大型企业相比，生产规模相对较小。然而近几年来，技术方面的变化令人瞩目，一些高新技术中小企业办出了特色，技术含量大大提高。在美国硅谷和各地高新技术产业的中小企业，尽管生产规模不大，从业人员少，但其技术含量不低，有些还在纳斯达克或其他二板市场上市。

2. 数量大，分布范围广

从统计资料可以看出，无论是发达国家还是发展中国家，中小企业在数量上都占绝对优势。1999年美国有中小企业3200万家，占全国企业总数的99%以上；2000年中国有中小企业3980万家，占全国企业总数的99%。如日本、美国在制造业方面中小企业分别占全国企业总数的99%和98%，发展中国家也差不多如此。中小企业经营范围广泛，几乎涉及社会经济和生活的各方面，在制造业、服务业、建筑业、农业、运输业、批发零售业等竞争性领域无所不在。

3. 经营方式灵活多样

中小企业有投资少、见效快的特点，其经营范围宽和经营项目丰富，经营体制灵活。当经济波动时，有“船小好掉头”的优势，能跟上时代步伐，很快转向，适应市场的快速变化，比管理层次多、组织结构复杂的大型企业更具快速反应优势。

4. 竞争力弱，寿命短，停业破产率较高

尽管“船小好掉头”是中小企业的优势，但真正要在经营中取得有利地位，还需“船大好冲浪”的大型企业。美国每年有60万家中小企业注册，但其中30万家只能经营一年半，能维持经营10年的不到一成。

(二) 我国中小企业的特点

中小企业是在我国工业化初始阶段和经济转轨时期崛起的，因此，带有这

个特定条件下的明显特征。

1. 数量大、比重大

根据推算,1994 年底,在全部工业企业的 100.71 万户中,中小企业所占比重无与伦比,比以中小企业比重大而著称的意大利的中小企业在工业企业总数中的比重(1991 年)还高 0.15 个百分点。真可谓中小企业的海洋,这与中国农村工业刚启动的现实是相一致的。

2. 产出规模小、技术装备率低

我国的中小企业特别是小企业,还不能像发达国家的小企业那样,在现代化过程中,实现小型企业的巨人化。由于技术装备率低,产出规模小,产品多为劳动密集型。1993 年,全国独立核算的小型企业平均每个企业的资本金只有 23 万元,约为同期中型企业的 1/11、大型企业的 1/80。所以,中小企业一般一次性投资量较小,进入的限制条件较少,使用的多为传统技术,产品的技术含量低,附加价值低,这和中国的整个水平较低是相称的。

3. 投资主体多元化

中小企业既不像大中型企业那样,多为国家投资兴建,因而多为国有企业;也不像资本主义国家的那样,多为私人投资兴建,因而多为私有企业。而是既有国家投资兴建的企业,也有大量属于劳动人民集体所有的企业,还有相当一部分的个体(私营)企业。一般来说,大型企业多为国有企业,小型企业多为非国有企业。如 1994 年在独立核算工业企业的大型企业中,国有企业占 77%,非国有企业占 23%;中型企业中,国有企业占 69%,非国有企业占 31%;小型企业中,国有企业仅占 14.5%,非国有企业占 84.5%。乡镇企业除少数已发展成为大型企业外,绝大部分企业都是非国有的中小企业,其中集体的和个体的企业单位分别占 18%和 82%,从业人员分别占 66.42%和 33.58%,产值分别占

79.02%和 20.98%。

4. 组织程度差

中国的企业：大企业是大而全，小企业是小而全，在生产领域专业化协作程度差，在销售方面缺少固定的渠道。特别是政府对中小企业的管理方面，没有专门的法律，也缺少扶持政策，同时缺少发达国家那样的社会服务体系。

5. 生产经营受市场调节

在生产经营的外部条件下，在计划经济时期，尽管提过大、中、小型企业并举的口号，但国家计划实际上是偏重于大型企业的投资建设和生产经营，忽视中小企业在经济发展中的作用，因而，中小企业得不到政府计划的保障。改革开放前，中小企业只能在计划经济的缝隙中生存，随着改革开放的进展和市场机制作用的扩大，中小企业才得到迅速发展。

6. 主要面向国内市场

我国是一个人口众多的发展中大国，国内经济的发展面临三个方面的压力：① 就业压力；② 自身素质低下的压力；③ 资金短缺的压力。由于我国人口多，经济相对不发达，劳动力过剩是长期存在的压力，为了增加就业，便要多办中小企业。同时，由于这些中小企业自身素质低，决定了它们的生产、服务必须要面向国内市场，尽管近年来出现了一批外向型中小企业，也因为自身素质不高，难以适应国际市场的激烈竞争而很不稳定，加之体制方面的原因，使得中国中小企业的生产服务方向主要是国内市场。由于资金短缺，中小企业主要集中在劳动力密集型产业上，其技术进步缓慢，这也决定了中小企业的产品档次低、成本高，从而很难挤进国际市场，其生产服务的方向主要是国内市场。

7. 中小企业主要集中在劳动密集型产业

由于中小企业是在就业压力和国内市场需求旺盛的条件下发展起来的，又由于中国的整体技术水平相对落后，所以中小企业的发展主要集中在劳动密集型产业上。

三、中小企业在国民经济中的重要作用

(1) 中小企业是现代市场经济中，对市场机制反应最灵敏、最具活力的组成部分，在市场经济中发挥着无可替代的作用。现代经济增长的历史或隐或现地反映着这样的一种规律：哪个国家或地区中小企业得到发展和重视，哪个国家或地区的经济增长就快、经济发展的后劲就足。中小企业发展、中小企业赢利成了经济增长、经济繁荣的代名词。有时人们不愿意看到这种事实，但这是规律，是不能不承认的！英国早年(20世纪50年代)抢先的中小企业淘汰政策，不但没有给英国带来幸运和繁荣，反而导致了失业和萧条，后来不得不做出相应调整，但为时已晚。可几乎在同时，日本和德国却采取了截然相反的做法：实行鼓励、扶持中小企业的政策，形成了一种和谐的关系。就我国而言，经济高速发展的江苏、浙江、广东、山东都无一例外地在保持着中小企业的高速发展。中小企业在经济增长中的特殊作用有其深刻的经济内涵。首先是中小企业具有独特的需求发展和现实功能。中小企业往往接近消费者、接近市场，能及时发现市场需求，同时由于其管理层极少，能针对市场需求迅速作出反应。

(2) 中小企业是现代市场经济中技术创新的重要力量，其技术创新的数量、频率都高于大企业，在现代科技革命向产业革命的转化和衔接中发挥着先导作用。多种研究表明，中小企业的研究经费大大低于垄断性大企业，但所提供的创新成果却多于垄断性大企业，不仅中小企业的专利发明要多于大企业，而且中小企业单位研发投入的发明效率也要比大企业的专利发明高3~5倍。“二战”

后美国工业的 61 项基本发明中，有 45 项是由中小企业完成的，如青霉素、晶体管、复印机等都是由中小企业研制成功的。

(3) 中小企业是新就业机会的重要提供者。中小企业提供的就业机会主要有两种方式：一种新设企业，另一种是原有企业扩大。前者称外部扩大，后者称内部扩大。以美国为例，1976—1982 年，500 人以上的企业净增加就业人数 445.9 万人，而 500 人以下的企业净增加就业人数 741.3 万人，后者是前者的 1.66 倍，后者占全部净增加就业人数的 62.4%。

(4) 中小企业往往对大企业生产经营体系的重要环节产生积极的作用。通常，由于在大企业与中小企业之间形成了专业化的分工关系，使大企业能更低成本地运行和发展。这种分工体系可以有四种联结的方式：一是生产分包体制；二是服务分包体制；三是产品分销体制；四是生产配套体制。

四、目前中小企业发展面临的问题及挑战

制约中小企业发展的客观障碍依然存在，我国中小企业发展仍然缺乏良好的经营环境。主要表现在以下几个方面。

(1) 中小企业开办难，手续繁杂，开办成本太高。我国在建国初期就开始了赶、超政策，重点扶持重工业和大型企业的发展，对中小企业比较忽视。随着市场经济和国民经济平衡发展的要求，中小企业作用日益突出。近年来，国家制定了一系列鼓励中小企业的政策，但现实是政策的制定和执行存在一段差距。

(2) 社会负担重。国家正式税收虽然不高，但各种收费和摊派远远超出税收，使中小企业不堪重负。在地方财政收支难以平衡的情况下，名目繁多的费用也成为解决地方政府财政困难的重要渠道，这给中小企业的发展造成了很大的困难。中小企业成本高，积累不足，影响其长期结构调整和扩大再生