

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA
企业成长力书架

第一本帮助小微企业突破自身困境的实战书籍

和世界500强相比，中国企业是小微企业
和中国500强相比，中小企业是小微企业

◆“短命”现象，小微企业始终无法规避
◆用工荒、成本上涨、资金不足等问题逐渐逼向小微企业

谁来拯救我们的小微企业？

阅读本书，你能找到满意的答案。

夹缝中的

小微企业的生存赢利之道

利润

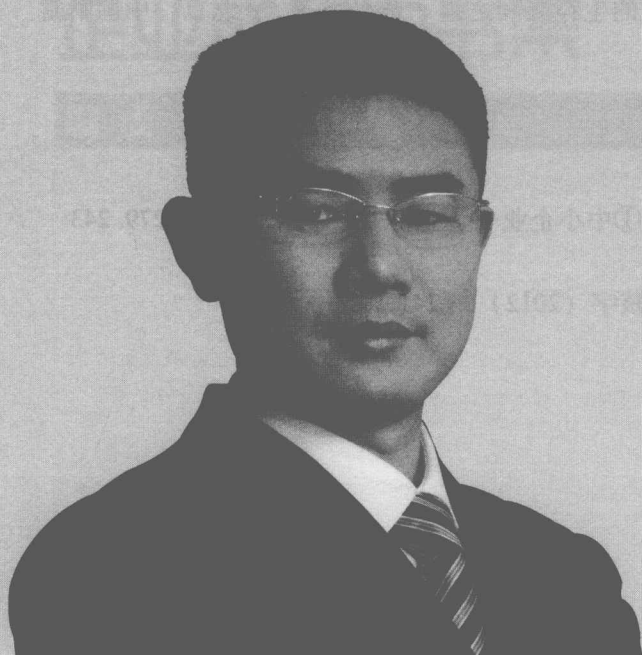
高乃龙◎著



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

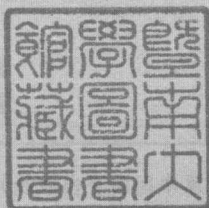


F279.243
20132



夹缝中的
小微企业的生存赢利之道

JIAFENG
ZHONG
DE LIRUN



高乃龙◎著

利润

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

夹缝中的利润：小微企业的生存赢利之道 / 高乃龙著. —北京：中国财富出版社，2012. 11

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4512 - 5

I. ①夹… II. ①高… III. ①中小企业—企业管理—中国 IV. ①F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 241983 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. clph. cn](http://www.clph.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4512 - 5/F · 1852

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2012 年 11 月第 1 版

印 张 15.5

印 次 2012 年 11 月第 1 次印刷

字 数 221 千字

定 价 32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

QIYE CHENGZHANGLI SHUJIA

企业成长力书架

编委会



在十面埋伏的发展之路上炼真金

和世界 500 强相比，中国企业是小微企业；

和中国 500 强相比，中小企业是小微企业。

虽然，我国的小微企业是解决就业问题的主要力量，也是国民经济的主力军。但是，随着全球第二轮经济危机爆发后，用工荒、成本上涨、资金不足、汇率波动等问题正不断逼向小微企业，使本就发展艰难的小微企业陷入困境。在十面埋伏的发展之路上炼真金成了小微企业的困境。

主 编：邓 明 范建华 黄 华

副主编：范虹轶 王 景

编 委：邓 明 王子鱼 李 玲 白 昊 王 景

段淑红 吴利霞 邓晓容 王春雷 黄 华

龚光鹤 李 艺 赵丽丽 任晓明 孙洪东

李素娟 程艳伟 尹贵超 史慧敏 高 伟

杨志伟 申小花 赵 杰 王志玲 李晓丹

肖凤仙 周海宏 刘彦飞 杜妍锐 孙艳丽

李丽丽 张 超 高乃龙

序 言

在十面埋伏的发展之路上炼真金

和世界 500 强相比，中国企业是小微企业；

和中国 500 强相比，中小企业是小微企业。

虽然，我国的小微企业是解决就业问题的主要力量，也是国民经济的主力军。但是，随着全球第二轮经济危机爆发后，用工荒、成本上涨、资金不足、汇率高涨等问题正逐渐逼向小微企业，使本就发展困难的小微企业陷入内忧外患的处境，如何在十面埋伏的发展之路上炼真金成了小微企业的难题。

先来了解一下目前我国小微企业的现状。

在我的印象里，一间狭窄的小办公室，几个电脑桌，十几个人，就是一家小微企业了。这样的小企业，未来命运何去何从？

北京中关村有近 20000 家企业，其中，类似这样的小微企业非常多。虽然也有一部分小微企业凭借自己的能力从无到有、发展壮大起来，从“潜力股”成为了“绩优股”，但绝大多数的小微企业却为资金、员工、技术等问题所困，最终只能黯然离场。

如果说 500 强企业是战场上的常胜将军，那么，正逐步退场的小微企业则是阵亡的“无名英雄”：为国家贡献了自己的 GDP 值，却因为 Hold 不住大局，最终如流星般瞬间陨落。

可见，一提到小微企业，“短命”现象始终令我们无法回避。就我国目前

的市场状况而言，小微企业短命已经不是一两天之事，虽然尚未有权威机构对小微企业进行调研，但根据媒体报道的两则数据仍可见一些端倪。

一则数据显示：

“世界 500 强的寿命是 40~42 岁；1000 强的寿命在 30 岁上下。而世界上名列最高寿的著名公司——瑞典的斯多拉公司，至今已 717 岁。美国每年倒闭的企业大概为数十万家，而中国每年有数百万家企业倒闭。”

另一则数据显示：

“据 1993 年、1995 年、1997 年、2000 年、2002 年连续进行的 5 次全国私营企业大规模抽样调查表明，1993 年以前私营企业平均存续周期只有 4 年，2000 年提高到 7.02 年。有统计显示，在中国，集团公司的平均寿命为 7~8 岁，中小企业平均寿命只有 2.9 岁，由于中国 90% 以上的企业是中小企业，据此推算，中国企业的平均寿命约为 3.5 岁。”

小微企业所谓的“短命”，并不属于“英年早逝”，而是属于“幼年夭折”。

据调查，北京中关村注册企业中，企业经营 8 年以上的比例不到 3%，而倒闭的比例却在逐年增加。

另外，调查还表明，在这些小微企业中，即使有些尚未“夭折”，也是苦苦支撑，活得不够滋润，前景令人担忧。

阿里巴巴咨询的调查数据显示：

“中国目前经济实体有近 3700 万家，但有不同程度的病症的经济实体高达 80%，约 3000 万家。我国 1600 多家老字号企业中，超过 80% 是小微企业。其中 20% 即 300 多家长期处于亏损状态，70% 勉强维持现状。”

我通过多年来的观察与调研，总结出了导致小微企业生存艰难的几点原因。

1. 在市场的夹缝中生存

之所以说小微企业在市场的夹缝中生存，是因为当今很多行业已进入产能过剩阶段，导致产品同质化，竞争加剧，许多企业纷纷打价格战，而利润本就微薄的小微企业就更加无利可图。

2. 只在经济景气期间较为活跃

许多行业里的小微企业都有一个通病，只要有一家企业因为销售某件产品而赚得盆满钵满，其他企业就立刻一窝蜂地掀起模仿、山寨风，靠杀价招徕顾客，直到把利润消耗光为止。

3. 在大企业的伞下寄生

有些小微企业为了生存，靠给大企业“打工”赚钱，例如做代工或产品加工，赚取微薄的利润差价。这种谋生方式俗称“OEM”，具体是怎么一回事在正文中会有阐述。可以肯定的是，这种方式的弊端是一旦大企业订单不足或没有订单，小微企业就会迅速面临崩盘危机。

4. 在我国政策的边缘地带游离

我国的法制、政策还有待完善，有些小微企业是靠钻法律的空子生存下来的，但随着制度的不断完善，那些在政策边缘游离的小微企业终究会吃亏。

可见，小微企业的问题不只是资金的问题，在经营模式、定位、团队等方面处处需要精进，这才是小微企业真正应该考虑的问题。

那么，谁来担任使者拯救我们的小微企业呢？

依我看，除了小微企业自己，谁也拯救不了。

经济势头好、前景广阔时，小微企业如雨后春笋般浮出水面；经济形势惨不忍睹、利润滑坡时，小微企业便第一个落马。

诚然，小微企业的遭遇不仅是对其本身的考验，同时更是对我国社会经济的一次考验，政府的政策、制度、能力都会在这次考验中得以验证。

从当前形势来看，相关政策已经在有意识地协助小微企业突破困局，为打造小微企业能够持续发展的各方环境发力。但是，天有不测风云，没有人能预知明天的环境如何，小微企业若想活下去并且活得很滋润，必须修炼内力，从自身出发，拯救自我。

本书则是帮助小微企业突破自身困境的第一本实战书，结合企业案例现身说法，独到的分析，有效的定位，精准的策略，定能帮助小微企业持续发展。

是生是死，明天的路何去何从？

阅读本书过后，你的天会万里晴空，你的心会豁然开朗，因为你已经找到了满意的答案。

高乃龙

2012年7月

目 录

第一章 拿什么拯救你，夹缝中的小微企业

小微企业的明天在哪里	3
小微求生为啥难于上青天	6
谈判没地位让小微企业如此挣扎	11
打造亿万梦工厂计划	15
微观“视”界 1：温商“落跑门”风波	22
微观“视”界 2：85 度 C 从微小变强大	26

第二章 那并不美丽的欢喜哀愁：小微企业现状

悲喜交加的 2011 年	35
小微企业真的值万金吗	38
这些小微为何成功	41
这些小微为何失败	44
微观“视”界 1：亚马逊不可复制的传奇（上）	48
微观“视”界 2：亚马逊不可复制的传奇（下）	59

第三章 你们误会我了：小微企业的六大误区

奶粉钱不好找	67
天下人才皆负我	69
打广告就是烧钱，我又没钱可烧	71

大企业靠大树，我靠谁	74
做不出好产品，唯一的江湖艺技都丢了	78
Logo 即品牌	81
微观“视”界 1：和祛火打得火热的加多宝	84
微观“视”界 2：产品不过关终被淘汰的 UT 斯达康	86

第四章 思考：小微企业如何逆流而上炼真金

赢利第一件事：活下去	91
跳出思维的陷阱，砍掉不需要的东西	94
二八定律打造小微企业尖刀效应	96
进行资源重组，1+1 可以大于 2	99
完美策划拥有六大成功力量	101
微观“视”界 1：凡客诚品的翻身仗（上）	105
微观“视”界 2：凡客诚品的翻身仗（下）	107

第五章 二八生存定律让小微企业强势起来

犹太人给小微企业的智慧	115
二八定律傍住大客户这棵摇钱树	117
扬长避短，虽然小但要与众不同	120
挖掘小微自身优势，由内而外强势起来	122
微观“视”界 1：不照猫画虎、保持差异化的华为	124
微观“视”界 2：iPhone，优势远大于劣势	126

第六章 “砍”出的利润：跳出思维的陷阱，丢掉负荷

跳出行业你会改变更多	129
跳出产品你会创造更多	131
跳出顾客你会发现更多	134
跳出市场你会得到更多	137

微观“视”界1：跳出来，你会看到更美的景色	140
微观“视”界2：依云（Evian），不只做矿泉水	142

第七章 “组”出的利润：资源重组进行时，1+1可以大于2

资源重组，合作更愉快	147
产品重组，顾客更喜欢	149
推广模式重组，宣传不费力	151
赢利模式重组，财源滚滚来	154
微观“视”界1：戴尔的重新组合赢遍全球	157
微观“视”界2：蒙牛重组出的未来	159

第八章 “策”出的利润：完美策划让小微企业拥有六大成功力量

突破形象力，留下良好公众印象	165
突破产品力，做品牌从产品开始	167
突破招商力，有吸引力才能吸金	170
突破销售力，创造业绩才能赢利	173
突破组织力，有章有法稳中求胜	175
突破动销力，动静皆宜破局赢利	178
微观“视”界1：新生代的首选形象——百事可乐（PEPSI） ...	182
微观“视”界2：面包界也有“星巴克式体验”	183

第九章 “找”出的利润：启动赢利五大引擎，找到夹缝中的利润

价值引擎，让企业更有“营养”	187
产品集群引擎，发挥优势坐稳市场	189
渠道关系引擎，进可攻退可守	192
动销管控引擎，产品出发不跑偏	194
服务引擎，领航优秀从微弱到卓越	197
微观“视”界1：脑白金为何一夜爆红	201

微观“视”界2：小微企业需找到自己的利润引擎 203

第十章 前进吧，小微企业在路上

暴风雨来袭，主动出击展蓝海 207

高手如林齐竞争，总有一个先淘汰 209

面对新一轮市场洗牌，瓶颈期要转型 212

创新再出发，打造品牌核心价值 214

微观“视”界1：再甜，也甜不到客户心里 217

微观“视”界2：星巴克，不只是咖啡 218

后记 220

第一章

拿什么拯救你，夹缝中的 小微企业

小微企业的明天在哪里

一、何谓“小微企业”

关于小微企业的概念，有以下几种定义。

中国首席经济学家郎咸平给小微企业的定义是：“小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业以及个体工商户的统称。”

更为规范的说法源于2011年7月工信部、国家统计局等四部门联合印发的《中小微企业划型标准规定》（以下简称《规定》）。《规定》中首次将微型企业作为企业类别之一。

由中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《规定》中给小微企业的定义是：“与所处行业的大企业相比人员规模、资产规模与经营规模都比较小的经济单位。在我国，中小企业划分为中型、小型、微型三种类型，具体标准根据企业从业人员、营业收入、资产总额等指标，结合行业特点制定。小微企业是小型企业、微型企业、家庭作坊式企业、个体工商户等的统称。”

在我看来，小微企业，顾名思义，小微，说明员工少、规模小、产品单一，整个企业基本由几个人，甚至一个人组成；企业，说明小微企业虽然规模不大，但也是一个经济组织。

近年来，有一个值得小微企业庆幸的好消息是：《规定》中将“小微企业”纳入类型之一，并且国家发改委和财政部同时发出通知，在未来3年里，免除小微企业22项收费项目，以缓解小微企业的负担，扶持小微企业发展。

那么，小微企业到底是如何界定的？

什么样的企业才能真正享受这一政策优惠呢？

这一点，可以参照官方界定办法。

可以肯定的是，目前，我国政府对“小型企业”、“微型企业”、“家庭作坊式企业”以及“个体工商户”有相当明确的划分标准。

二、企业再小也有自己的划分标准

1. 小型企业的划分标准

国家规定，在工业领域，员工人数 < 2000 人、年营业额 < 3 亿元或资产 < 4 亿元的企业，为中小型企业。

中型企业和小型企业的划分标准是，中型企业必须同时满足以下条件：

员工人数 > 300 人，年营业额 > 3000 万元或资产总额 > 4000 万元，其余为小型企业。

在零售行业，中型企业和小型企业的划分标准是：

员工人数 < 500 人，年营业额 < 1.5 亿元，其中，中型企业的员工人数 > 100 人，年营业额 > 1000 万元，其余为小型企业。

在批发业，划分标准是：

员工人数 < 200 人，年营业额 < 3 亿元，其中，中型企业的员工人数 > 100 人，年营业额 > 3000 万元，其余为小型企业。

住宿业和餐饮业，划分小微企业的标准是：

员工人数 < 800 人，年营业额 < 1.5 亿元，其中，中型企业的员工人数 > 400 人，年营业额 > 3000 万元，其余为小型企业。

2. 微型企业的划分标准

2011 年 7 月，我国国家发改委、财政部、工业和信息化部、国家统计局四个部门，共同制定了《中小企业划型标准规定》，将我国的中小企业分为中

型、小型、微型三类，具体衡量标准的要素是企业从业人员数量、企业年营业额、资产总额、行业特性等，其中，小微企业的标准规定是：

工业：员工 < 20 人，年营业额 < 300 万元；

建筑业：员工 < 20 人，年营业额 < 300 万元或资产总额 < 300 万元；

交通运输业：员工 < 20 人，年营业额 < 200 万元；

房地产开发业：员工 < 20 人，年营业额 < 100 万元或资产总额 < 2000 万元。

3. 个体工商户的划分标准

《个体工商户条例》第 2 条第 1 款规定：“有经营能力的公民，依照本条例规定经工商行政管理部门登记，从事工商业经营的，为个体工商户。”

简单地说，个体工商户，首先要有经营能力，并且根据《个体工商户条例》的规定到工商行政管理部门登记，办理相关手续，其次要从事工商业。

4. 家庭作坊式企业

家庭作坊式企业中的家庭，通常为一家三口，员工数量不多，属于私营企业，并且是以家庭为单位，从事简单加工的微小企业。工作场所通常就是自己的住所，生产、加工、营业等环节都在统一的建筑里完成。

满足了以上条件就能享受《规定》中的“免征小微企业 22 项行政事务性收费”。

虽然政府在不断加大对小微企业的扶持力度，但是，小微企业之所以为小微企业，是因为面临着太多的不确定性和风险性，除此之外，小微企业还有几个明显的共性：

(1) “单一”：产权统一，产品单一，服务种类也比较单一；

(2) “小、少、低”：规模和利润小、工作人员少，投入成本较低；

(3) “活”：就业空间大，有弹性，见效快，成果不明显时可以灵活地转向其他行业。