

大有大的难 小有小的好

如何掌握企业规模

李布◎编著



不能获得相应的利润，甚至难以获
而面临着巨大的困难了。大公司的困难，家
化革新难。这些大公司自身内部的大难题就
争同样困难重重，大公司在享受品牌形象收益的
规模效益的同时，必须注意应对政府的反垄断屠刀；大公
的侵害，大公司在坐享名牌产品的收益时，又因为名牌产品而影响产品的更新与技术的创新；大公司可以抵御巨大的风险，
但也更容易招来风险。所有这些，都是大公司的难处。当然，内部的困难是最主要的。

小企业虽然也有种种不足，但是善于灵活应变，敢于创新，没有太大的历史负担，没有复杂难解的人际纠葛。只要小企
业能够找到自己的利润增长点，发现自身的竞争优势，往往能够获得巨大的利润。

所以，小企业决不能盲目羡慕大公司，必须首先正视自己的优势。小企业就是小企业，小企业不能贪大，不要什么都
做，要专注，然后锁定几个客户，很专注地提供一个服务，这样无往而不胜。而且，在这个层面上大公司往往做的并不
好，所以小公司要牺牲短期的利益，然后锁定比较固定的、相对比较集中的客户网络。小企业的优势在于，对环境的反应
比大公司敏感，灵活性强，可以适时地调整航向。所谓“船小好调头”。

这正是，大有大的难，小有小的好。大公司必须学习小企业的灵活求变、沟通无界限、勇于创新的优点，小企业也必须向大
公司的规范化、品牌化发展。所有的企业都必须在保证利益的前提下，确定自己的规模、掌握本企业最适合的规模，不增一分
支出成本，不减一分竞争实力。



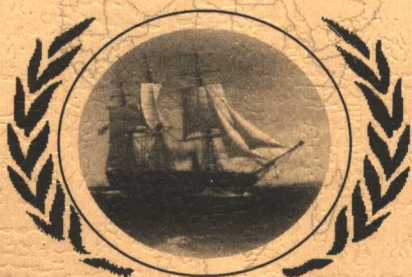
中国时代经济出版社

大有大的难 小有小的好

—— 如何掌握企业规模 ——

**DAYOU
DADENAN**
XIAOYOUXIAODEHAO

李布◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

大有大的难 小有小的好：如何掌握企业规模/李布编著. —北京：中国时代经济出版社，2007.1

ISBN 978-7-80221-213-8

I. 大… II. 李… III. 企业—规模 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 139833 号

**大有大的难
小有小的好**

如何掌握企业规模

李布
编著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦 11 层东办公区
邮编	100007
电话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑室)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2007 年 1 月第 1 版
印次	2007 年 1 月第 1 次印刷
印张	10.75
字数	143 千字
印数	1~8000 册
定价	24.00 元
书号	ISBN 978-7-80221-213-8

版权所有 侵权必究

大有大的难 小有小的好

如何掌握企业规模





责任编辑：孙慧雯
装帧设计：✶ 大森设计工作室 + 石建华
010-84803033

《前言》

大的有优势，小公司更接近本质

1

世人眼中，大的往往就是好的，大公司往往就是挣大钱的。一般来看，大公司确实具有巨大的竞争优势。但是，单从获取利润这个企业的本质来说，大公司并不见得比小企业做得出色。大公司在获得竞争优势方面有优势，毕竟规模本身就是优势。但是，小公司往往更明白自己究竟想要追求什么。

不能获得相应的利润，甚至难以获得保证自己持续发展的收益，大公司就面临着巨大的困难了。大公司的困难，家大业大花销大，关系复杂负担重，制度僵化革新难。这些大公司自身内部的大难题就已经够让人头痛的了。何况，外部市场的竞争同样困难重重，大公司在享受品牌形象收益的同时，需要付出巨大的维持成本；大公司在享受规模效益的同时，必须注意应对政府的反垄断屠刀；大公司在享受产品畅销市场的同时，必须注意仿冒、假冒的侵害；大公司在坐享名牌产品的收益时，又因为名牌产品而影响产品的更新与技术的创新；大公司可以抵御巨大的风险，但也更容易招来风险。所有这些，都是大公司的难处。当然，内部的困难是最主要的。

小企业虽然也有种种不足，但是善于灵活应变，敢于创新，没有太大的历史负担，没有复杂难解的人际纠葛。只要小企业能够找到自己的利润增长点，发现自身的竞争优势，往往能够获得巨大的利润。

所以，小企业绝不能盲目羡慕大公司，必须首先正视自己的优势。小企业就是小企业，小企业不能贪大，不要什么都做，要专注，然后锁定几个客户，很专注地提供一种服务，这样就能无往而不胜。而且，在这个层面上大公司往往做得并不好，所以小公司要牺牲短期的利益，然后锁定比较固定的、相对比较集中的客户网络。小企业的优势在于，对环境的反应比大公司敏感，灵活性强，可以适时地调整航向，所谓“船小好调头”。

2

这正是，大有大的难，小有小的好。大公司必须学习小企业的灵活求变、沟通无界限、勇于创新的优点，小企业也必须向大公司的规范化、品牌化发展。所有的企业都必须在保证利益的前提下，确定自己的规模、掌握本企业最适合的规模，不增一分支出成本，不减一分竞争实力。

《目录》

前言 大的有优势，小公司更接近本质	1
一、大公司，被人羡慕的同时羡慕“小企业”	1
二、“大即好”是最容易误导人的心态	10
三、企业获利的源泉，是规模还是其他？	18
四、大或小，成本领先的公司就占优势	26
五、小企业，不能扩大，就必须集中	39
六、小了，就要能显出自己与别人的差异	49
七、质量是一切企业的根本	61
八、规模效益，一个有着苛刻条件的“陷阱”	70
九、大公司容易患上的“不治之症”	81
十、小企业的快鱼，胜过大企业的慢鱼	97
十一、没有沟通界限的小公司成了大公司的老师	109
十二、诊断大象，生存或者死亡	120
十三、规模不是障碍，大公司随规模而进化	135
十四、大或者小，并不是核心问题	144
十五、大公司的小型化，小企业的大事业	153
后记	166

一、大公司，被人羡慕的同时羡慕“小企业”

管理学上有则寓言，说在森林中，一只小老鼠不慎落入沼泽被陷住无法动弹。正好有只大象路过，它伸出长鼻子将小老鼠救了出来。老鼠感激无比，承诺以后若大象有困难也一定同样施以援手。自负的大象不以为然。后来，大象不幸被林中猎人布的网紧紧套住，百般不得脱身。正当大象无计可施时，上次被救的老鼠来了，三下五除二便用锋利的牙齿将网咬破，还大象以自由。由此可以看出，“大”固然好处多多，但能否摆脱网套，应对变化（适应性）才是生存的关键。

大企业就像大象一样，实力雄厚，有规模和成本的优势，尤其是借助网络平台后，其优势更为明显，但是在对市场的了解和业务经营的灵活性方面，却不及小企业。一旦消费者消费需求有所变化，大企业相对滞后的业务就像猎人的网一样，把企业给套死了。有许多企业就是在做大的过程中丧失了适者生存的本领，只想到做强者，最后却倒闭。这些企业往往借助一个时机或一项技术，做得很强，但被掩盖的适应力的减弱却被忽略了，只要市场一变化，没有适应力就很快垮台了。比如北京的雪哈冰箱，曾经是全国最大的冰箱厂，开始是为医院做冰箱的，后来冰箱进入家庭，它就有优势了，所以产品卖得非常好，后来就拼命地扩

大生产规模，扩到 80 万台突然破产了。原因很简单，在扩大 80 万台的过程中，其他后起厂家在研制新产品，消费者就不买老式的产品，然而该厂在强大的过程中没有注意到市场的变化。

“除了妻儿，一切都要变！”三星集团会长李健熙如是说，企业的领导者就是企业的眼睛和大脑，领导者要首先明白适者生存的含义，带领企业因时而动，做一个市场的适者。

是的，大公司是几乎所有企业的发展目标和学习对象。但是，大公司在发展壮大过程中，往往容易因为追求规模这个获得竞争优势的形式，而忽略了企业追求最大利益的本质。

2

大家都知道，大公司的优势是巨大的，而其根源就是规模经济。规模经济 (Economies of Scale) 又称“规模利益” (Scale Merit)。规模指的是生产的批量，具体有两种情况，一种是生产设备条件不变，即生产能力不变情况下的生产批量变化，另一种是生产设备条件即生产能力变化时的生产批量变化。规模经济概念中的规模指的是后者，即伴随着生产能力扩大而出现的生产批量的扩大，而经济则有节省、效益、好处的意思。按照权威性的解释，规模经济指的是：给定技术的条件下（指没有技术变化），对于某一产品（无论是单一产品还是复合产品），如果在某些产量范围内平均成本是下降或上升的话，我们就认为存在着规模经济（或不经济）。具体表现为“长期平均成本曲线”向下倾斜，从这种意义上说，长期平均成本曲线便是规模曲线，长期平均成本曲线上的最低点就是“最小最佳规模 (Mininum Optimal Scale, 简称 MOS)”。

工业经济时代，“规模经济”是建立企业组织架构的第一原则，经过百年的发展，在全世界范围内出现了一批批经济恐龙：大的汽车公司、大银行、大钢厂、大石化公司、大商店。追求规模经济，形成规模效益，是现代企业发展的普遍追求。只有企业大了，才会在技术开发、产品更新方面有更大的作为，才会有大量的优质产品占领市场。市场占有率高

了，企业就容易在竞争中占优势地位；企业大了，吸纳科技成果，优秀人才的空间随之扩大，科技创新能力增强的直接结果是企业实力强、后劲足，有能力与竞争对手抗衡；企业大了，各种生产就能专业化了，就会降低成本，获得显著规模效益。现有的大公司、大企业，不但规模大，实力雄厚，抗御经济波动能力强，而且在技术开发，产品更新及市场营销等方面也有很强的竞争优势。美国经济主要靠 500 多家大公司支撑，日本靠的是几十家公司，一些新兴的工业化国家走的也是这条路子。随着改革开放不断发展，越来越多的外国大公司、大企业连资金带产品涌入我国市场，对我国企业造成巨大压力，使我国产品面临被挤出市场的威胁。事实充分表明，没有规模，就没有市场优势，就没有竞争力，就不能掌握市场竞争的主动权。我国对国有企业实施“抓大放小”战略，重点抓在国民经济中起主导作用的 1 000 家大型骨干企业。就是对规模经济重视的体现。全世界掀起一波波企业购并的风潮就是为了扩大规模。

规模经济说明了为什么企业会有愈来愈大的趋势，尤其对一些需要大量生产且需要大量固定投入的产业，如汽车业、钢铁业，因为大量生产可以迅速地降低生产成本。社会分工和协作是规模经济产生的前提条件。只有当某一产品（无论是物质产品还是精神产品）的生产和销售需要多个不同的专业化部门共同完成时，才能产生规模经济。规模的经济性最显著地体现在成本优势上。企业规模经济的实现一般与下列因素有关：大规模管理的利益；大规模分配的利益；大规模购入的利益；大量销售的利益；资金供应方面的有利性；经营管理者、技术人员专业化。企业生产规模的扩大会给企业带来许多好处：如可采用先进的设备、更细的分工、成本的节约；经营范围的扩大也有利于熨平需求波动，增强抵御风险的能力。此时，生产要素的增加会带来产出水平的更大比例的增加。

企业规模的扩大，为企业带来巨大的竞争优势，可以帮助企业抵御

风险。但是，企业规模带来的，除了竞争优势，更有管理效率的下降、管理成本的增加以及企业规模过大引起成本增加效益递减时出现的内在不经济，发生规模收益递减。这就是大公司也有大的难处，这些难处可以具体表现为很多企业部门林立，机构臃肿，信息传输、决策和工作流程的效率较低。

以往，在垄断市场中，大公司可以凭借资源优势轻易获得垄断利润，并通过多元化经营来降低风险。但是，现代市场经济更加开放，更加提倡正当竞争，反对垄断。亚洲金融危机中韩国超大型企业的纷纷倒闭清楚地印证了这一点。

4

1998年之前，韩国经济界有一句名言叫“大马不死”，是指企业的规模越大，就越能获得更多的规模收益，在竞争中越能立于不败之地。在这一思想指导下，韩国企业的扩张成为市场主流。

从1993年之后，大宇集团的扩张速度竟达每三天增加一个企业，其经营范围遍及汽车、重工、建筑、电子等领域，到1997年大宇集团的销售收入总额名列世界100强的第18位。但好景不长，亚洲金融风暴一暴发，大规模的大宇集团一被冲击，就陷入经营困境之中，面临破产，其核心企业大宇汽车申请破产，大宇集团成为历史。

大宇集团的经历让“大马不死”的神话成为笑话，警告企业盲目追求大规模可能面临的风险。要知道，当生产经营超过一定规模后，企业内部会出现协调困难、激励弱化、信息不畅甚至扭曲等“大企业病”，导致企业丧失活力，此时便从规模经济走到规模不经济，生产要素投入的增加只得到产出水平的更小比例的增加。

在市场实践中，我们可以发现同行业的大公司的绩效常常不如规模较小的地区性企业。20世纪后20年最著名的CEO杰克·韦尔奇对公司规模问题说过：“我们承认公司规模大有其内在的局限性。但是我们一定要利用我们的规模。投注于技术，冒风险，时时出击，这就是我们的强

项所在。大公司可以多试几次，可以屡次不中但挥棒不止——因为我们有巨大的资源。但在你充分利用你的规模时，一定要竭力保持小公司的精神，使每个人都参与其中；广泛地奖励人员；庆祝、庆祝、再庆祝。痛恨官僚主义，不要害怕用‘痛恨’这个字眼，时时刻刻痛恨它！去掉无所谓的层次，嘲笑那些无谓层次的设置。无谓的层次只会减慢速度，阻碍前进。”

美国通用电气公司（简称 GE）从爱迪生创办电灯公司开始，历经 120 多年，一直保持长盛不衰。但在 20 世纪 70 年代开始，GE 就面临了一系列的发展问题。尤其是 70 年代中期，美国遭遇能源危机与通货膨胀，经济一片萧条。这种时刻并不适合继续扩大投资和再生产，“如何避免资源浪费和制订长期的发展策略”成为通用的核心问题。在杰克·韦尔奇掌管公司以后，GE 以每年 10% 以上的速度增长。1999 年公司净利润达 107 亿美元，销售额 1 120 亿美元，通用股票市值高达 51 亿美元，是世界上市值最高的公司。GE 创造了全球跨国公司的奇迹，其成功在很大程度上得益于韦尔奇提倡的“向公司学习”等一系列企业管理战略和文化的变革。

在 20 世纪 80 年代初期，通用电气公司的机构已经十分臃肿。公司竟有 412 000 名雇员，约 500 名高级管理者和 130 名副总裁及以上级别的管理者，其中竟有多达 25 000 个雇员拥有管理者的头衔。这些层层叠加的管理机制妨碍了整个公司运作的流畅性。臃肿的官僚体制，森严的等级制度，不但给公司造成了巨大的经济损失，而且也在很大程度上压制了员工的创造性和积极性。这种情况给通用带来众多的安全隐患。如果没有简洁流畅的管理结构，通用公司这艘航母就无法全速前进。

杰克·韦尔奇进入通用电气的第一天开始，就是官僚体制的挑战者。他始终认为，官僚体制是热情、创造和反应的障碍，这些管理等级制内在的战略性计划、控制和形式只不过是扼杀通用迫切需要的企业家精

神，所以“任何等级都是坏的等级”。

为使公司更有竞争力，GE 致力于构筑“无界限组织”，建立一个流畅和进取的世界性公司。其观念和行动的变化是化繁为简，向小公司学习。压缩规模，10 年裁员 35%；减少层次和流程，从董事长到现场管理者之间的管理级别数目从 9 个减到 4~5 个，管理层中的二、三级部门和小组完全删掉。公司实行垂直为主的矩阵式、扁平化组织管理，各事业部的领导人直接向 CEO 和他的副手汇报。现在，GE 的最高层经营班子仅有三人，总部机关只有五个职能部门（人力资源、研究开发、法律、信息和财务），却非常有效地控制着公司所有的重大决策。“无边界”行动将大公司的雄厚实力、丰富资源、巨大影响和小公司的发展欲望、灵活性、激情较好地结合起来，消除了官僚主义制度，激发了管理者与员工的热情，大家共同承担责任，相互合作。同时，还有助于加强与顾客和供货商的联系，消除公司的外部界限。他们让供货商参与设计与生产过程，如发展新的超声系统时请医生参加。GE 的“无边界”行动，是基于他们对速度与效率的推崇与追求。因为，GE 人意识到，更快的速度，给公司带来的不只是直接的商业利益，还有更大的现金流量、更强的赢利能力和更高的市场份额。尽管韦尔奇直接接受各事业部领导的汇报，但他能够做到所有投资决策在上报当日就可得到答复，绝无“研究研究”之说。1989 年，GE 只用了三天就完成了与英国 GEC 集团的联盟就是一例。

杰克·韦尔奇大刀阔斧地改造通用电气的组织结构，迅速地砍掉大量的中间管理层次，并裁减管理层职位，甚至连副总也难以在这场“扁平化的风暴”里幸免于难，经过十年有条不紊的改革，从董事长到工作现场管理者之间级别的数目从 9 个减少到 4 个或 6 个。每个部门只留下了 10 个副总裁，而其他类似通用规模的公司中通常却有 50 个。公司还裁掉了近 35% 的员工，把整个公司的员工规模减至 270 000 人。公司的管理

变得简洁精干，运转灵活。这次改革虽然给公司带来了短时的阵痛，但对公司后来的大踏步发展是大有裨益的。

通用公司为了培养企业员工的自信心，对组织机构进行了再设计，旨在用放权与尊重来达到目的。它使整个公司的组织结构就像一个车轮，轮轴是韦尔奇和三名副总裁组成的总裁办公室，轮辐是通用的 13 个主要事业部。这种结构的最大优点是简洁。它使通用长久不消的官僚习性除去大半，创造出满足市场需要而非官僚制度需要的组织结构。同时，从 1985 年开始改组高层及一些重要职位，GE 成立了“企业主管委员会”（简称 CEC）。“企业主管委员会”会议的唯一议题是：身为通用公司业务的主管如何配合总裁、副总裁和其他的企业主管，共同将通用电气公司发展成为全球最具竞争力的企业。会议的目的是分享最佳的营运作法，促成通用多样化经营的企业之间能够有更好的协调。在“企业主管委员会”会议中，每个成员都知道其他所有成员每季度财务绩效细节，并加以讨论，如果其中有一个企业主管遇到困难，其他人会帮助其提出解决方案。企业主管委员会虽然缺乏正式的权力，但它却成为影响通用这样的大企业的最有效的方式。

通用的这一伟大创举在一段时间后便带来了巨大的回报。到 1997 年，通用已成为全美国最强大的公司和按市场资本总额计算的全球最有价值的公司。该年公司的收入已达到创纪录的 908.4 亿美元，在全美公司中居第五位（列在通用汽车、福特汽车、埃克森和沃尔玛之后），净利润超过了 82 亿美元，使其在全美最赢利企业中升至第二位（仅次于埃克森）。1998 年公司第一季度收入为 226.2 亿美元，利润 18.9 亿美元，又大大高于 1997 年的同期水平。通用公司的不断创新和变革，使这艘航母劈波斩浪，开创了一个又一个辉煌。

通用公司的变革脚步从未停止过，公司有效地推行了“零管理层”制度。这一举措使公司管理变得简单高效，员工的团队意识也愈来愈强。

“零管理层”，也就是企业从工厂到职工只有两个阶层，中间没有任何管理层和环节，管理目标明确，效率极高。

简单来讲，“零管理层”是由 20 世纪 80 年代进行的“无边界行动”的变革带来的。“无边界行动”是无边界原理的二次实践论证，就是在公司的领导部门内部，打破行业、部门各负其责的工作方式，以事件来贯穿各部门的工作。由一个部门单独完成一系列的工作，不仅可以增强员工的团队精神，而且还可以节省时间，在最短的时间内对市场做出快速的反应，从而提高生产效率。

具体来讲，“零管理层”，就是指在 8 000 人的发动机总装厂里，只有一个厂长和全厂职工两个阶层，中间的管理层全部取消。生产过程中所必需有的管理职务，如计划员、车间管理者、班组长、财务管理、供销管理等工作，都由工人轮流担任。而一些临时性的工作，采用随时招收，随时培训的方法完成，当工作目标实现后便立即解散，团队模式在这里得到了灵活的运用。

在通用公司的厂房中，几乎所有的员工衣着都很随便。他们身着牛仔裤、文化衫，因而工作现场的氛围十分轻松，没有表面上的压力感。“零管理层”，就是要求一个工厂，乃至一个公司所有的员工在工作时，都处于一种平面相交的环境中。换句话说也就是在整个公司内部，没有层次，没有等级，工作中人人平等，工作氛围民主和谐。

通用公司原来从董事长到基层的工人，大约有 24~26 个阶层，通过“无边界行动”及“零管理层”的推行后，公司的阶层减到 5~6 层。经组织结构变革后，大大精简了工厂的机构，而且使在生产过程中所有职工都是平等的。整个公司上下具有很强的凝聚力。在这种管理模式的引导下，通用公司在 1996 年的利润率位居美国企业的首位。

这就是杰克·韦尔奇提倡的“向小公司学习”的变革。韦尔奇认为：“小公司行动快速，它们更了解在商场上犹豫的代价。”韦尔奇崇尚小公司

精神，主张向小公司学习，他要把 GE 这样庞大的企业改造成“街角的杂货铺”、“会跳舞的大象”。这就是韦尔奇心中的愿望。这也是韦尔奇推动 GE 扁平组织化，像小公司一样行事的重要理念，即速度、简单化、自信的理念。韦尔奇认为，只有发展速度足够快的企业才能继续生存下去。因为世界的脚步在不断加快，世界正变得越来越不可预测。例如：新产品的开发速度在不断加快，市场门户的开放速度在不断加快，产品的生命周期在不断缩短。所以只有强调速度，企业才能生存。简单化的核心是确保公司上下对简单的处事作风的认同和理解。对一名工程师而言，简单化就是采用较少零件种类而设计功能齐全的产品。对于生产制造来说，简单化意味着以操作人员所能理解的程度来评价生产流程。在开拓市场的工作中，简单化则意味着准确快捷地收集市场情报并给消费者简明扼要的建议等。简单化最重要的意义在于它在个人行为上的应用，即人与人之间的坦诚相待。对于自信，韦尔奇给予了极大的重视，甚至把“永远自信”列入了美国能够领先于世界的三大法宝。培养企业员工自信心的办法就是放权与尊重，韦尔奇说：“掐着他们的脖子，你是无法将自信注入他们心中的。你必须要松手放开他们，给他们赢得胜利的机会，让他们从自己所扮演的角色中获得自信。”

就这样，韦尔奇和通用电气成为大家羡慕、学习的大公司楷模，但他们达到这一高度的过程又是通过“向小公司学习”完成的。