

小企业 大未来

中国第一本
教小企业
从战略角度
奋斗的专著

白万纲◎著

如何吞下大企业做不了的生意
怎样正面交锋大企业还占得先机
给大企业跑龙套能跑成小主角
提炼碎片商机的核心利益能做成规模
适度工业化全面击退个体户

小企业 大未来

中国第一本
教小企业
从战略角度
奋斗的专著

白万纲◎著



印刷工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业 大未来/白万纲著. —北京: 印刷工业出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5142-0418-6

I. ①小… II. ①白… III. ①中小企业—经济发展—研究—中国 IV. ①F279.243

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第042317号

小企业 大未来

白万纲/著

责任编辑: 赵英著

执行编辑: 蔡亚林

责任校对: 郭 平

责任印制: 张利君

责任设计: 张 羽

出版发行: 印刷工业出版社 (北京市翠微路2号 邮编: 100036)

网 址: www.keyin.cn www.pprint.cn

网 店: pprint.taobao.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京佳艺恒彩印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 150千字

印 张: 12

印 次: 2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷

定 价: 29.80元

I S B N : 978-7-5142-0418-6

◆如发现印装质量问题请与我社发行部联系。发行部电话: 010-88275602。



目 录

第一章

小企业战略打法中的绝招和奥秘

- 一、小企业战略产生的土壤 / 4
- 二、小企业与大型企业之间的本质区别 / 7
- 三、几种常见的小企业战略 / 10
- 四、小企业战略，那些风花雪月的特点 / 14

第二章

小企业的五怪战略

- 一、小企业五怪战略之狠——极端化 / 23
 - 延伸阅读——只有偏执狂才能生存 / 41
- 二、小企业五怪战略之猛——速度化 / 43
 - 案例分析 百丽 (Belle) 鞋业 / 64
- 三、小企业五怪战略之奇——配角化 / 70
- 四、小企业五怪战略之绝——拼碎片化 / 79
- 五、小企业五怪战略之妙——工业化 / 92

第三章

异化小企业五怪战略的三大风潮

一、网络化 / 103

二、社区化 / 112

三、情绪化 / 117

四、三种异化的未来 / 132

延伸阅读：UGG：从“史上最丑”到“史上最潮” / 134

第四章

小企业“三化”战略的驾驭和整合

一、平台化 / 146

二、生态链化 / 157

案例分析 怡亚通——供应链整合之路 / 169

三、虚拟集团化 / 173

案例：联发科——“山寨”产业链的教父 / 180

四、未来的路 / 185



第一章

小企业战略打法中的绝招和奥秘

中小企业是推进经济发展庞大的主力军，但缺乏细致入微的规划与照应。如果用一个人的成长来比喻，就是缺乏了必要的教育规划和细心的照顾，粗生粗长。

——清华大学科技园广州创新基地董事长 贺臻

当今关于战略的主要观察对象、案例实证、应用实践、理论创新都是由大型企业构成的。正所谓一将功成万骨枯，很多小企业为自己盲目地追随和没有战略付出了代价，沦为被动者被绑架，逐渐地失去自主性，没法摆脱和自立，失去跳脱的能力，被一个旋涡所裹挟，最终沦为甘蔗渣被压榨后弃之。

大型企业的战略手法用到小公司身上，结果会别扭得要死，几乎处处不适合。大企业战略硬，小企业战略软；前者追求长期，后者追求短期；前者用推理的手法，后者用演绎的手法；前者抗拒、控制和管理意外事件，后者欢迎、接纳和利用意外事件。

我们总是把小企业战略看成是大型企业战略的一个雏形状态、胎儿时期，认为它必然适应大企业的所有做法，这就漠视了小企业的特殊性，即使小企业有精彩战略，我们也会因它不吻合大企业战略，便把它当成个意外而轻率地抛弃。

小企业的内部相对简单，但它要积极适应外部，随复杂的外部波动而起舞，就必须找到一个是把不是生意的事情做成生意的做法。

我们有时候禁不住也要问，小企业有战略吗？

小企业到底怎么做它的战略呢？

在过去，小企业是拾遗补缺的，填补大中小企业所提供社会功能和服务的不足，不值一提，可任其自生自灭。

慢慢的，社会结构糯化，小企业逐渐扮演在各层结构之间的填充角色，并激活各种功能，使得社会功能生动化、情趣化，并深入延伸到社区。

而企业在发展过程中需要一个统筹性的规划，大企业的统筹规划往往因为家底厚，能力强，较容易进行。而小企业几乎一切都在波动，尺寸太小，调度余地太小，似乎无法进行统筹。

但仿佛是一夜之间，小企业有战略了，很多小企业都有明确的目的性和独具风格的打法，而且和大中企业的截然不同。

于是，就有了我们今天这样一个阅读の旅程，探究小企业的战略是怎么形成，探究它的特色是什么，有哪些独有的功能。





一、小企业战略产生的土壤

小企业战略明显区别于大企业的基础就是小企业有不同的基因和生活方式，大约有以下几种。

第一，夹缝里好生长。中国持续 30 年来的高成长，堆积叠加而成了一个以大块市场为主，中小块填补，细碎块到处都有的市场格局。其中，大型企业已经风起云涌的因时势造英雄，已经对市场主要模块和主要利益进行了瓜分和控制。很多中型企业，以第二、第三、第四梯队的姿态，对次重要的模块和利益进行积极角逐，形成了一个对周边动态相对稳定的定位。但因中国地域宽广，且又有地方保护，或隐或现地还存在多种层次的壁垒，所以中国本身并没有形成一个大一统的市场。在竞争中，运转的不确定性就很大，导致几大梯队之间、层与层之间、块与块之间是有着很多三不管地带，贡献了大

量喷涌而出的拾遗补缺的机会。

第二，市场多层次化。城乡二元化结构导致很多正规运作的企业，顶多是进入到一、二、三线城市。对于三线以下市场，大中型企业的占有率、渗透率其实是极低的。而且三线以下通路的复杂程度、分流程度，不是大中型企业所能想象的。如以正常投入手法，去操作这么庞大的市场，回报显然是划不来的。只能把这些局部机会交给小企业。同时贫富差距、城乡差距，也进一步地制造了更多市场缝隙，以及一些外面看着小，其实里面很大的“小宇宙”式商机。

第三，人多基础大。大批显性或隐性的失业，给小企业带来了大量的创业者和从业人员。退休在家的、下岗失业的、有点钱想要创业的、甚至有很多人衣食无缺、就是想找个事情打发一下日子的、或者曾经在某个企业里做过一段时间觉得企业经营没那么困难的，等等这样一个海量人群。当他们都想要去创业的时候，小企业就遍地出来了。很多同城快递公司就是在同一个城市里面来回送快递，可以节约客户的体力和时间，所以遍地开花，往往一个城市有几百上千家也不足为奇。其中，最有噱头的就是雇用老年人，利用他们的老年证不用买公交、地铁或轮渡票的优势，成为了同城快递中的生力军。此类事件之多之广已经超出你我的想象力。

第四，生态丰富。在中国，几乎所有行业都同时存在着最先进和最落后的极端状态，造就了超大规模和极小规格同台竞技、淘汰的技术和最尖端的技术都被使用的格局。各种极端的因素同时在一



个行业，甚至在同市同乡里还都能按自己的法门活下去，谁也替代不了谁，大象踩不死蚂蚁，蚂蚁也攻占不了大象的领地。

第五，褶皱和夹层多。行业之间利润率严重不均，再加之隔几年被政治周期一搅拌，又会产生很多生意的起起落落，改变企业的边界或产业边界的分化、飘移，解析、解构所产生的碎片化商机繁星点点，带来无限的可能。

这五大因素就像是小企业的阳光，空气和水。凭着自己饿不死的信念，小企业一声不吭上路了。

二、小企业与大型企业之间的本质区别

正所谓不当家不知柴米油盐贵，贫贱夫妻百事哀。

当一个小企业内无粮草，外无援兵，几乎没有什么大的运作空间时，怎么去发动一个大的战略？

摆在我们面前的是一个坚硬的疑问，小企业难道也有战略吗？

答案是不言而喻的。战略作为一个统筹性的计划，和组织大小并没有关系，只不过小企业统筹的时候捉襟见肘，组织没有组织，人员没有人员，品牌没有品牌，对外的影响力也达不成。因为本身处在相对低端的产业链，对外没有什么影响力，只有被整合的份，没有整合人的份。所以一个传统统筹性的计划，小企业获得起来比较困难。

并不是每个企业的管理者或负责人，都愿意进行一个长时间的



思考，用一些准则和方法，保持企业前进中的一致性、稳定性。并且用这种一致性、稳定性来拒绝诱惑，持续地形成企业的一个矢量和。短期看，拒绝诱惑也许丧失了很多机遇，从长远来看，恰恰因为集成了整个企业的矢量和，反而长期效益最大化了。

当然这种思考方法，对小企业的随机恰恰是种伤害。小企业对机会的敏感性，变化和商机的蝴蝶效应决定了小企业是变量的函数，所以小企业才会对传统战略产生排斥。

小企业历练的时间一般都不长，企业家也缺乏专业化的商业训练，再加上所处理的事件，所进行的业务层面的狭窄和局限，使之没法生成高的组织智商，也无法看清很多道理和规律。就像一个蚂蚁往往并不知道自己在一个曲面上爬行一样。未经历完整经济运行周期的企业，不可能认识到经济的盛衰、涨跌给企业带来的变化。没经历过几次全局的洗礼，你就让他产生全局观，认识到下一个周期到来的时候，该采取什么样的措施，该怎么判断未来，几乎是不可能的。

所以就小企业而言，它面临着一个很尴尬的局面，那就是它并没有足够的智慧、经验和全局观去看清楚因果关系链，不能像大企业一样用可以驾驭世界扭曲经济规律的原理，去预判一个高概率路径、去算计一组未来可能获得的长期回报，最终通过经营获得预期的高收益。

相反，它看到的更多是周边的小企业，有抓住机会成功的，也

有没能抓住机会失败的。客观上来说，因为小企业抵御风险的能力太弱，以及对外部机会的敏感性太强。所以小企业反而不能够用这种大型企业的统筹性、一贯性的思维，去对未来做一个主动性的规划，我想怎么做，我的设想是什么，我的目标是什么，因此我配置哪些资源。

这是大型企业和小企业之间的本质区别。小企业不能制定一个主动的战略，不可能来驾驭一个较长的经济周期、不可能通过算大账来赚钱。



三、几种常见的小企业战略

回答了小企业也有战略以后，我们还要分析，大型企业和小企业的战略，到底有什么差异呢？

大企业战略的本质是控制意外，排除计划外的一切因素，力图保障计划的高度达成。

而小企业战略的本质是利用意外，是对命运的抗争，甚至是在一连串可控的意外，如在蝴蝶效应里冲浪。常见的小企业战略有以下几种。

第一，跟随战略。小企业经营捉襟见肘，资源上轻薄短小。正所谓钱是英雄胆，没有资源、没有钱、没有对外的影响力，小企业是没有想象能力的。企业的想象能力取决于它的实力。而没有想象能力的小企业往往是保守的、愚昧的、不得已地走着同质化路子。

一家能做的，其他家也能做到，甚至在很大程度上，小企业就是人盯人，上家防下家，下家防上家，互相模仿，互相挖人，谁也不肯做创新，谁都想做一个安全的跟随者。

在观察了中国很多地方的产业集群以后，可得出一个很坚实的结论——在集群里面，很多企业互相模仿，不肯创新，最后导致抱成一团同归于尽，这是小企业经营心态导致的必然的结果。

在很多产业集群里，大部分企业主是从别的企业里脱离出来的，而更多的未来企业主又会从他们里面脱离出来，创立和老东家一模一样的生意。当然后面的企业总是针对性地对老东家的制度缺陷、操作缺陷，进行一定程度上的革新，但总的来说换汤不换药，只是改良和打补丁而已。从量上来讲，追随战略是小企业最主流的选择，这实在是非战之罪，它根本没有资源，除此之外它又能做什么？

极端的互相跟随，甚至此起彼伏地相互利用相对优势威胁对方，而随后受到威胁的一方，又立即再次武装到牙齿，进而形成相对更进一步的优势，一饮一啄中，相互拥抱、相互捆绑，一步也不让对方前进，同归于尽——这是跟随战略的悲剧宿命。

第二，效率战略。小企业所能进行的命运抗争及选择，最后归结到一点——就是既然企业对外部不能有什么影响力，也改变不了环境，那么就来改变自我吧！改变自我最能改变的是什么呢？就是高效率 and 低成本。小企业从制造成本上、从原辅材料的替换上、从工艺上、从员工上、甚至从偷税漏税上，去榨取最后的比较优势。



这几乎是没有选择的选择，各个国家都一样。

咬牙切齿地拼效率，不是拼战略思想，而是拼苦功，拼消耗，拼谁更愿意牺牲生活水平、生活质量。白天当老板，晚上睡地板。

这样的企业刚开始的效率极高，但毕竟行之不远。它要求人数极为精简，生意相对简单，脑力劳动含量不高。但当老板懈怠了，员工激情消失了，利润被侵蚀了，不得以要牺牲福利来维系竞争力的时候，这个游戏就做到头了。

尽管在全球效率战略上，有的企业用成本战、价格战走得很远，但毕竟是小概率事件。小企业刚开始几乎都适应于效率战，但随着其不断发展壮大，这一招的适用性指数降低，极少数占尽天时地利人和的小企业，因效率而一招鲜走遍天下。

第三，投机。投机不是一个战略，充其量是一种风格和做法。投机跟战略相对，是两种极端。战略是由一个相对计划上的统筹，而随机事实上是对外界的反应，使得自身驾驭或飘荡在外界机遇当中，通过在机遇中飘荡维系正常的平衡，并且从这种飘荡中获得某种暂时优势，这个是小企业在过程里面所进行的一种思考，它更多的是自发性行为，不是自觉。

还有更多的小企业，甚至连一个清晰的战略也没有。它们采取的是不多动脑筋的办法，而是脚踩西瓜皮滑到哪儿算哪儿，这是不能被叫做战略的。（客观地说，小企业数量如此之多，它的企业主的素质更接近于普通人，而怯懦、不创新的人在普通人中的比例，事