

小企业 也能活100年

逐层讲透中小企业

战略、财务、人才、营销、运营管理的生死两面

冯鹏程 陈建勋 著



管理要从“小”抓起
迅速超越竞争对手
三年内成为行业冠军
打下百年老店基础

中小企业的战略首先就是活下去。

——马云

对外经济贸易大学国际经济研究院国际投资研究室

对外经济贸易大学中国资本运营研究中心 | 联袂推荐 |

小企业 也能活100年

逐层讲透中小企业

战略、财务、人才、营销、运营管理的生死两面

冯鹏程 陈建勋 著

内容提要

这是一本能让中小企业活下去，且能活100年的企业管理书。作者冯鹏程曾在中国外运、劲霸男装等知名企业任高管，因卓越的管理实践理论被对外经济贸易大学聘为副教授。陈建勋为美国麻省理工大学的管理学博士，两位作者将理论和实践、东方和西方完美融合，逐层讲透了我国中小企业战略、运营、营销、财务、制度管理的生死两面。理性、科学地分析了正处在前有行业巨头打压，后有后起新秀追赶的中小企业的现状及突围方法，总结出了50个拿来就能用，用了就能见效的绝招。本书融两位作者多年的研究成果、咨询和实践经验为一体，有着视角上的独特性和理论上的高度，知识性、趣味性、实用性极强。企业家早一天读到，早一天少走弯路和死路。

图书在版编目(CIP)数据

小企业也能活100年/冯鹏程,陈建勋著. —北京:印刷工业出版社, 2011.6
ISBN 978-7-5142-0013-3

I.小… II. ①冯… ②陈… III. 中小企业—企业管理 IV.F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第069120号

小企业也能活100年

冯鹏程 陈建勋 著

责任编辑:王彦

执行编辑:蔡亚林

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: [//shop36885379.taobao.com](http://shop36885379.taobao.com)

经 销:各地新华书店

印 刷:北京通州丽源印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 250千字

印 张: 16.125

印 数: 1~3000

印 次: 2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

定 价: 39.00元

I S B N: 978-7-5142-0013-3

◆ 如发现印装质量问题请与我社发行部联系。发行部电话: 010-88275707。

自序

改革开放30多年来，中国经济取得了令世人瞩目的成就，中华民族复兴事业也逐步开展，尤其在金融危机后全球经济缓慢复苏的过程中，中国经济仍然保持着强劲的增长态势，而中小企业对中国经济的增长无疑作出了重要的贡献。越来越多的大学生，高级白领和职业经理人也都投身到创业大潮之中，开办和经营属于自己的中小企业，梦想把自己的企业打造成百年老店、发展成为中国500强、某一天能进入世界500强……

然而，现实往往是残酷的。壳牌公司战略咨询部的一项有关企业生命周期的调查表明，全球企业寿命超过75年的所占比例非常之小，大企业的寿命平均不超过35岁。即使是规模和实力都强大的世界500强企业，在20世纪70年代入选世界500强的企业中，到1983年只剩下2/3，到1995年仅剩下1/2左右，其余的都从那张名单上消失了。大企业尚且如此，中小企业的死亡速度更是惊人。美国中小企业存活时间超过5年的占32%，能延长到10年的仅占19%。法国50%以上的企业寿命超不过5年。而中国的中小企业其平均寿命只有2.9年。

如此残酷的现实迫使社会开始关注中小企业的生存和发展问题，然而，从过去几十年社会的关注点来看，更多仍是以大企业作为研究对象，对中小企业的关注度则明显不够，系统研究中小企业的生存和发展问题的研究成果仍然相对较少。有人形象地将大企业比做“大象”，中小企业比做“兔子”，相较笨重缓慢的大象而言，兔子的优势在于灵活和快速，但是如果按照管理大象的办法来管理兔子，兔子的优势肯定无法发挥出来。因此，寻找一条适合中小企业这只兔子的管理方法，是必要的，也是必须的。

要提高中小企业的生命周期，有许多种方法，其中一种方法便是中小企业之间结成战略联盟来提高风险的抵御能力。在未来的商业竞争中，中小企业除了依附大企业“傍大款”之外，更要实现中小企业之间的“强强联合”以形成联盟来共同发展和做大市场，未来的世界将是一个合作的世界、一个网络的世界、一个共赢的世界。未来中国的产业将可能发生一场深刻的变革和洗牌，同行业中的领头羊之间可能实现联盟，不同行业之间的领头羊也可能联合与重组，最终形成巨头主导的产业格局。

该书是作者自2008年进入对外经济贸易大学三年来潜心研究的成果，结合了多年企业管理实践、咨询顾问经验以及自身在企业担任高管的亲身体会，运用系统化的理论框架将零散的实践体会串联起来，以便全面地把脉和诊断中小企业生存和发展过程中的疑难杂症，更提出了一些具有中国特色的解决方法，以便真正实现中小企业存活100年甚至1000年的目标。

冯鹏程

对外经济贸易大学国际经济研究院国际投资研究室 主任

纵横嘉信^① 纵横嘉信（北京）咨询顾问

① 纵横嘉信（北京）咨询顾问有限公司适应强强联合时代的要求，由中国咨询业的第一品牌北大纵横咨询顾问有限公司、中国唯一的上市咨询公司北京华谊嘉信整合营销顾问股份有限公司、华夏启智咨询顾问（北京）有限公司联合成立。

自序 / 1

第一章

你是动力强劲的企业火车头吗 / 001

一 企业老板最爱走入的十个管理错误 / 002

- 拍脑袋定决策 / 002
- 活在“头痛医头，脚痛医脚”的补丁制度里 / 003
- “土皇帝”唯我独尊的独裁心态 / 004
- 事必躬亲的小货郎形象 / 005
- 过分玩弄办公室政治 / 006
- 排外，只推崇“家族制” / 007
- 宁做“当代周扒皮” / 008
- 被信息扭曲的单向沟通困住 / 009
- 把人情当人性来管理 / 011
- 只要结果不管过程的粗放管理 / 011

二 九招让你当好企业火车头 / 013

- 卓越的战略眼光 / 013
- 提升自身的决策力 / 015
- 打造独特人格魅力 / 016
- 成为一位杰出的“伯乐” / 019
- 远离名存实亡的授权 / 019
- 避免“窝里斗” / 022
- 不搞“一言堂” / 023
- 少处罚多激励 / 026
- 打通全局执行力“渠道” / 028

三 经典案例：张老板管理的那些心酸事儿 / 031

第二章

战略，让你突破从1至100的发展瓶颈 / 039

一 五大战略死穴你占了几个 / 040

- 想到哪走到哪，专断独行无战略 / 040
- 过分依赖经验的去战略化 / 041
- 把工作计划或职能战略当战略 / 042
- 宽泛、无法具体执行的模糊战略 / 043
- 严重脱离实际、无限放大自己愿望的架空战略 / 044

二 制定战略必须“三足鼎立” / 048

- 找准企业的任务 / 048
- 搞清楚企业今天、明天和后天的钱来自哪里 / 049
- 给企业的树根——核心竞争力——浇水施肥 / 050

三 专属中小企业的五大灵活战略 / 053

- 远离多元化的美丽陷阱，坚决专业化战略 / 053
- “人无我有、人有我精”的补缺战略 / 054
- “要么一起游泳，要么一起淹死”的联合战略 / 055
- 与大企业结成联盟的依附战略 / 056
- 有明显优势的成本领先战略 / 057

四 经典案例：以战略制胜的方太厨具 / 060

第三章

运营也能创造企业的内部利润 / 065

一 细数中小企业的八种运营问题 / 066

- 供应商没选对 / 066
- 部门之间内耗 / 067
- 员工吃回扣现象严重 / 068

- 不让采购部门参与决策 / 069
- 频繁更换供应商 / 070
- 过度倚重核心技术员工 / 071
- 库存太大，挤占了企业的现金流 / 072
- 产品带有先天的基因缺陷 / 073

二 看了就会用的十大降低运营成本绝招 / 074

- 让采购部像销售部一样替你赚钱 / 074
- 选择并维护门当户对的供应商 / 075
- 与供应商建立战略伙伴关系 / 076
- 让采购部门主动起来 / 078
- 六种方法消除采购黑洞 / 079
- 三种采购方法让企业获得更多利润 / 082
- 鼓励团队合作 / 085
- 降低生产成本的三种方法 / 086
- 减少五种生产环节的浪费 / 091
- 开发有特色的产品 / 094

三 经典案例：美国西南航空运营致胜 / 096

第四章

用营销给企业的成长加速 / 099

一 阻碍中小企业发展的八大营销致命伤 / 100

- 认为做品牌是大企业考虑的事 / 100
- 什么赚钱卖什么，没有营销规划 / 101
- 品牌暴发户，过分依赖广告 / 102
- 营销障目，不见全局 / 103
- “土匪化”的营销方式 / 104
- “遍地撒网，广种薄收”的市场运作 / 105

- 陷入利润的误区 / 106

- 售后服务差劲 / 107

二 八招让你的营销起死回生 / 109

- 要有“不做品牌就是在等死”的全局观 / 109

- 选择营销战略要大智慧，不要小聪明 / 111

- 让市场调研活着 / 117

- 五种市场定位方式 / 119

- 做广告不一定要大投入 / 122

- 打造金牌销售团队 / 126

- 用最具智慧的定价手段 / 128

- 用开发新顾客的态度来做售后 / 131

三 经典案例：“金利来”的定位和营销 / 137

第五章

好制度能让你的企业焕然一新 / 141

一 惨不忍睹的六大制度管理现象 / 142

- 制度设置得太少或不切实际 / 142

- 制度形同虚设，没有执行 / 144

- 缺乏有效的薪酬激励体制 / 145

- 圈子文化凌驾于企业制度之上 / 147

- 凭感觉用人，人员与岗位不匹配 / 148

- 不把员工当人管理 / 149

二 帮你收拾制度管理残局的七种方法 / 151

- 用“制度管人”代替“人管人” / / 151

- 合理的薪酬激励 / 152

- 谨慎的股权激励 / 154

- 优化岗位管理 / 157

- 打造简单又有魅力的企业文化 / 159
- “士为知己者死”的情感管理 / 166
- 千方百计用对人 / 168

三 中小企业必备的五大制度 / 171

- 搭建高效的组织架构 / 171
- 制定完整有效的财务监督制度 / 174
- 建设最有效率的培训机制 / 175
- 设立适合的绩效管理制度 / 177
- 设立适合的奖惩制度 / 181

四 经典案例：格兰仕的各级员工激励方式 / 182

第六章

必须科学严谨的财务管理 / 185

一 中小企业中最常见的五种财务管理乱局 / 186

- 名存实亡的财务管理 / 186
- 财务内控薄弱 / 187
- 财务信息虚假 / 189
- 误入歧途的成本控制 / 190
- 现金流断裂 / 192

二 三种方法将你的财务乱局拨正 / 196

- 防止假账 / 196
- 做真正有效的成本控制 / 200
- 做好现金流管理 / 203

三 教你用别人的钱来做自己的企业 / 209

- 捏住融资不畅的“七寸” / 209
- 最适合中小企业融资的八种渠道 / 211

- 五种方法规避融资风险 / 217
- 中小企业投资必须遵循的五点 / 218
- 中小企业最取巧的并购策略 / 221

四 经典案例：一个小企业的财务管理之道 / 224

第七章

让企业不拘一格去创新 / 227

一 中小企业的五种创新魔障 / 228

- 在技术创新上缺乏财力物力 / 228
- 担心创新的风险，不敢创新 / 229
- 技术没有改进的假创新 / 230
- 恶性抄袭 / 231
- 盲目创新 / 232

二 五种创新观念 / 234

- 颠覆传统创新观念 / 234
- 必须抛弃抄袭 / 235
- 紧跟市场需求 / 236
- 创新的时机必须要符合两大条件 / 237
- 创新的九条思路 / 237

三 六大适合中小企业的创新模式 / 239

- 自主创新模式 / 239
- 模仿创新模式 / 240
- 合作创新模式 / 241
- 产品主导型模式 / 243
- 设备主导型创新模式 / 244
- 材料、能源主导型创新 / 245

四 经典案例：福田汽车永不停息的技术创新 / 246

第一章

你是动力强劲的企业火车头吗

中小企业的老板是企业的灵魂，是企业快速奔跑的火车头，老板的领导才能有多高，决定着企业能长到多高、跑得多快。所以在现实中，有的老板能把企业做成五百强，有的老板则把企业推向了死亡。企业死亡的原因也许各有各的不同，但做大做强的企业却有着共同点：有一个睿智的老板，像动力强劲的企业火车头带领着企业稳步前进。

一 企业老板最爱走入的十个管理错误

拍脑袋定决策

2008年，山西有一家以生产低值医用耗材为主的中小企业，本来计划今年推出青霉素空瓶的项目。但是年初，公司老板张某偶然结识了某省级医疗研究所的工作人员李某，两人在交谈中，李某向张某推荐一种新产品项目：医用伤口黏合剂。当时医用伤口黏合剂还属于新产品，科技含量较高。于是张某在李某的鼓吹和怂恿下，一拍脑袋便决定将产品立即“上马”，连市场调查都没有进行。公司内部也有不少反对的声音，他们认为公司尚没有足够的技术力量、生产经验、销售渠道等资源去很好地完成这一项目。但作为老板的张某根本听不进他人的劝阻，整天幻想着这个项目能给自己带来多大的利润。他对反对者说：“干吧，干不好就算是交了学费，以前不是天天喊要摸着石头过河嘛，这次咱也当摸一次石头。”最终，不出所料，公司生产的新型医用伤口黏合剂在市场上遭遇大冷，一支成品也没有卖出去，企业的资金链受到严重冲击，损失惨重。

管理分析：这家企业在新产品开发计划中全凭老板一人拍脑袋来作决定，而这种现象在中国的中小企业中再平常不过了。有人对中小企业的决策机制进行调查，结果显示，虽然百分之六十的受访者表示准确的数据是决策中最重要的因素，并将其排列在他人意见、个人直觉或外部咨询等其他因素之上，但同时超过百分之九十以上的被访者认为目前他们公司的内部决策基本上是非正规的或随意的。企业如此大的决策可能在老板的脑中仅仅几秒钟就拍板定下来了，有时候第二天起床发现问题又来个180度

大转弯。这种战略决策的随意管理表现在三个方面：

第一，老板对企业的前途过于高度“负责”，谁也不能插手企业的发展规划，决策权力高度集中。企业虽然制定了长远战略，但企业老板根本不按战略走，常常“跟风”上项目，企业战略形同虚设。

第二，抱着“摸着石头过河”的心态。在这种心态下，老板赌赢了就赚了，但是要是输了就必须“交学费”。然而，市场竞争越来越激烈，而中小企业资金实力又比较有限，试问老板能交得起几次高昂的学费呢？高昂的学费往往会把本来就没有多少老底的中小企业折腾得奄奄一息。

第三，老板的决策过程过于简单。在信息收集和论证不充分的情况下，老板就敢贸然出击，对于事关企业长远发展的重大战略缺乏科学的流程管理，也没有任何约束机制。战略决策最后变成了“一言堂”，决策的风险非常大。

当然，这种高度集中的决策机制并非一无是处。当企业很小的时候，很多创业老板都是靠自己灵活的头脑和冒险精神，迅速地发现潜在市场机遇并成功掘金，这种灵活性对中小企业来说本来是一种优势。但是当一个企业逐渐做大的时候，在不确定的和竞争激烈的市场环境下，这种决策的随意性往往造成经营的盲目发展，给企业带来严重的后果。

活在“头痛医头，脚痛医脚”的补丁制度里

刘老板是河南一家快速成长的小型高科技民营企业的董事长，为人精明强干。他6年前开始创业，历经了无数磨难之后终于从七八个人的小厂，发展到今天员工上百人、资产两千万的规模。随着公司的发展壮大，企业管理方面出的问题越来越多。公司有一个公告板，这个公告板经常是纸片飞扬。今天新制定的一个制度是：从即日起上班迟到罚款5元，第二天又出一个制度：从即日起每天上厕所不得超过三次，从即日起不得在公司内进餐，从即日起……制度很随意地出现在公告板上。这些“公告”的关联性是什么？和以前的相关政策是否冲突？谁去监控？如何执行？如何奖惩？老板没说，公司也没有人知道！

刘老板说：“不要嫌制度多。企业是我一手创办起来的，我当然是希望

它越做越大，管理上发现有漏洞的地方就要及时堵，制度不健全的地方就要及时改，企业这么多年在经营上也知道遇到过多少急流险滩，还不都是靠灵活的机制和快速调整才化险为夷的吗？制度不也是为了适应企业发展才制定的吗？”然而，这个公司的员工却持有不同看法：“在我们公司，制度就是老板口头的一句话，说改就改。我们都已经麻木了，新制度公布了大家也不着急执行，因为没准明天就变了。这样变来变去谁能受得了？”由于老板制定的制度朝令夕改，管理制度变得太快，实际上有很多制度已经形同虚设，员工也压根儿没把制度当回事，公司的管理也因此陷入了窘境。

管理分析：这家企业的制度管理大多数单纯为解决某一问题而制定，管理制度缺乏系统性和严肃性。公司老板想及时修补制度的漏洞，却导致制度更改过快，企业制度管理的随意性太大，导致制度的权威性和约束力很低。出现上述症状，还是由高度集中的企业决策机制引起的。在老板一个人大权独揽的治理结构中，很容易导致老板朝令夕改的性格和过于灵活的决策体制。老板的行为失去约束和监管，行事随心所欲，天马行空，管理政策的制定和更改全凭自己一句话，这样出台的管理制度必然不够严谨：很多制度都是没有经过认真的论证和试行就仓促出台，没有很好地考虑到突发事件和环境变化等因素的影响，也没有考虑到制度推行后可能会产生的新问题。这种状况如不加以控制，就会造成种种恶果：那些朝令夕改、随意制定的规章制度必然会像一阵风一样过去，很快被人们遗忘，企业的制度也就丧失了公信力；久而久之，员工会逐渐失去对企业制度的信任，企业的执行力迅速下降，从而使企业面临巨大的经营风险。

“土皇帝”唯我独尊的独裁心态

某中小企业老板为了树立绝对的权威，常常对公司高层和中层管理者大吼大喝。在平时，当下属给他提意见时，他总是一而再、再而三地提醒下属，“你说了算还是我说了算！”在这家公司，老板就是皇帝，其他的管理者是大臣，而员工只能是平民。这位老板经常克制不住自己的情绪，喜怒无常地呵斥甚至是辱骂下属。有一次，公司丢了一项业务，老板就把副总叫来大骂：“这

个事情怎么会搞成这个样子？你是不是没长脑袋？”受了一肚子气的副总把部门经理叫来骂：“怎么回事，让我挨骂？你这个傻瓜！”部门经理把主任叫来骂道：“你这个白痴！”主任接着骂科长是混蛋，科长接着骂员工是饭桶。员工没有官职，只好回家把老婆、孩子臭骂一顿，这就是管理学中经典的“踢猫效应”的表现。这种“骂人文化”成了该公司一个不光彩的特色。

管理分析：这家公司形成了以“老板”为本的管理方式。很多中小企业老板都认为企业是自己一手创办上来的，企业就是他的家，因此，怎样治理他的这个家，当然是他说了算。很多老板或多或少都有点“皇帝情结”，自己凌驾于一切制度之上，把管理层当做可以任意驱使的打工仔，或是招之即来、挥之即去的仆人。这种唯我独尊的“土皇帝”心态，造成了独裁管理的模式，而这种管理模式会导致公司的离心力越来越大。

由于老板是公司的最高管理者，其一言一行都有可能对企业的管理模式产生直接的影响。老板的专制行为，企业的各级管理者往往会层层效仿，层层照搬，上行下效，变成层层“山大王”。最上面的是“大坐山雕”——企业高层管理者，中间的是“中坐山雕”——中层管理者，最底下的则是“小坐山雕”——基层管理者。

事必躬亲的小货郎形象

山东一家生产玩具的中小企业老板整天埋怨自己工作太累。他每天早晨起来后，就开始了繁忙的一天。企业大大小小的事情他都要过问一下，工商局审核年检了、税务局查收税款了、银行催交贷款了、产品质量出问题了、员工辞职了、客户退款了、竞争对手又有行动了……事无巨细，全都要经过自己做才放心。后来，老板觉得这样不太好，于是就把权力象征性的下放，增设了副总的职位，让他们分担任务。但在大部分决策、人事任免以及财务问题上，老板又经常把权利一把抓回去。虽然设置了副总、常务副总的职位，但大小事情都是只有等老板本人签字才能算数。最近，公司的市场面临国外大企业的冲击，市场环境恶化，他已经感到力不从心，感觉自己身体状况越来越差了。有人问

他，为何不放权让下属去做一些事，他回答说：“我何尝不想这样，但他们办事我就不放心啊。再说了，这年头，亲爹都不能信，叫我怎么能相信他们呢？”

管理分析：这家公司，老板因为对下属不放心，或者觉得没有可使用的人才，于是不得不大小事情都亲历亲为，最终拖垮了自己的身体。这是一种典型的“小货郎”心理。创业之初，企业规模小，老板就像是一个小货郎，一人肩挑整个企业，在管理上亲历亲为是必然的，也是很有效的。当企业发展起来之后，企业虽然暂时稳定了，但是老板在创业之初的“小货郎心理”还没有改变，还是事必躬亲。我们经常听到一些老总自夸说，自己是整个企业的主心骨，离开他企业就不能正常运转。类似的言辞，就是这种心理的写照。

这种心理很容易影响到中小企业老板的身体健康。长期紧张的工作，加上繁重的应酬，往往导致很多老板过早地出现健康问题。近年来更经常听到一些十分优秀的民营企业家的，30多岁便因心力交瘁而离开人世，留给公司的只是无尽的忙乱和永远的遗憾，均瑶集团的王均瑶就是个例子。所以，有人评论中国的中小企业老板们是“40岁前用命换钱，40岁后拿钱买命”。这种心理也很容易影响到企业的日常经营。因为企业养成的这种权力集中现象，不经意间会导致员工养成“不负责任”和“不敢负责任”的态度，觉得任何事情都要老板认可，否则很难真正落实下去。这种拖沓的行事风格造成的后果是企业工作效率的下降和员工责任心的持续退化。

有时候，老板担心下属办事不牢靠也不无道理。如果情况属实，那么就说明企业人才培养机制不健全，正因为没有培养出一批适岗人才，老板们才不得不亲力亲为。

过分玩弄办公室政治

浙江一家保健品公司，各部门经理为了争夺副总经理的职位明争暗斗。而老板为了保持公司内部各方“势力”的平衡，经常搞一些无中生有的东西。他时不时会当着销售部经理王强的面，说策划部经理对我讲“你这里做得不好，