

聪明反被聪明误  
批评总比表扬多  
事业小脾气大  
生性多疑  
生活在过去  
不承认错误  
太喜欢赢了  
不习惯放手  
抢别人的事干  
简单的问题复杂化

博瑞森  
BRACE 中小企业管理丛书

减法经营  
小事定律  
经营人心  
做透明人

# 为什么你的公司 没长大



田友龙◎著

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

减法经营  
小事定律  
经营人心  
做透明人

# 为什么你的公司 没长大



北方联合出版传媒(集团)股份有限公司  
万卷出版公司

© 田友龙 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

为什么你的公司没长大/田友龙著. —沈阳: 万卷出版公司, 2012. 1  
ISBN 978-7-5470-1347-2

I. ①为… II. ①田… III. ①中小企业—企业管理—通俗读物  
IV. ①F276. 3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 234972 号

---

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 三河市文阁印刷厂

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 235mm

字数: 210 千字

印张: 16

出版时间: 2012 年 1 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 万平

ISBN 978-7-5470-1347-2

定价: 48.60 元

联系电话: 024-23284090

邮购热线: 024-23284050 23284627

传真: 024-23284521

E-mail: vpc\_tougao@163.com

网 址: <http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问: 李福

版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 024-23284452

# 推荐序

## 金字塔底层的价值

《销售与市场》杂志高级研究员 刘春雄

曾经，人们认为这个社会正在变成“赢者通吃”的社会，全社会的目光越来越聚焦于“金字塔顶层”的少数人。

然而，世道却是轮回的。关注“金字塔底层”正在成为另一种思维方向。

密歇根大学教授 C. K. 普拉哈拉德在著作《金字塔底层的财富》中，提出了“金字塔底层的财富”的概念，被称为“影响未来的九大商业思维”。普拉哈拉德所讲的“金字塔底层”是从市场角度讲的，毕竟，从世界角度看，穷人比富人多得多。但现在跨国公司的主流思维却是提升商品的附加值，使得生活在金字塔底层的大批穷人，甚至温饱都成问题的人也“被迫”消费高附加值产品。

“金字塔底层的财富”为中国经济的成功找到了诠释。中国产品一向被主流社会批评为附加值不高，但却恰恰满足了“金字塔底层”消费者的需求，因而也获得了“金字塔底层的财富”。

沃尔玛等大卖场实行的“天天平价”策略，使“金字塔底层”的中国产品与“金字塔底层”的消费者找到了结合点，沃尔玛等现代零售企业也成为

中国产品的大买主。

2006年的诺贝尔和平奖获得者尤努斯是另一个关注“金字塔底层”的人。银行业运行的基本规则可以概括为“劫贫济富”，因为银行贷款需要信用，而信用是用资产（财富）作标记的，所以“金字塔底层”的人在银行的存款变成了“金字塔顶层”的人的贷款。尤努斯以满腔的激情、虔诚而强烈的道义感去关注那些处于饥饿与赤贫中的“金字塔底层”的穷人，以百折不挠的精神和无比的坚韧挑战传统的金融体系与无效率的官僚体制，专门向“金字塔底层”的人贷款，建立了遍布近5万个乡村的乡村银行网络。尤努斯的成功，关键是确立“穷人的信用”，而不是依赖财富所建立的信用，这当然是件很难的事。

现在，我们看到另一个人在关注“金字塔底层”，田友龙先生在研究“企业界的金字塔底层”，关注小老板，这个“金字塔底层”同样价值无穷。

中国早已经是世界第一贸易大国，但是，哪些企业支撑了中国第一贸易大国的地位？是那些风光无限、赢得了社会聚光灯的大企业吗？我曾经做过研究，中小企业是国际贸易的主力军，中国超过60%的外贸依存度，中小企业贡献最大，这可能是个巨大的讽刺。换句话说，中国的大企业有点“内战内行”的味道，而中小企业却是“外战内行”。

甚至可以这样认为，普拉哈拉德所讲的世界市场的“金字塔底层的财富”，是中国企业界的“金字塔底层”所占据的。确实，全世界范围内巨大的市场“金字塔底层”，只有像中国、印度这样巨大的国家的巨量的中小企业形成“企业金字塔底层”才能够形成支撑。

这样，田友龙先生所研究的企业界的“金字塔底层”，与普拉哈拉德所研究的消费“金字塔底层”就建立了某种联系。甚至可以说，没有企业界的“金字塔底层”，处于“金字塔底层”的消费者就难以找到对应的产品。

中小企业在就业、创新、税收、社会稳定诸多领域的贡献，因为已经有较长的研究历史，本人就不再多说了。但作为社会稳定器的“金字塔底层”，却较少受社会关注，因为他们基本处于自生自灭状态。

小老板有个说法：辛辛苦苦二十年，一夜回到“解放前”。还有个说法是“五年一轮回”。这是对小老板生存状态的基本描述。

有太多的人在研究大企业，为企业家们著书立传，但小老板的研究者却极少。因为小老板不受社会关注，小老板缺乏对研究者“付费”的能力，研究小老板难以获得主流社会的认同，研究小老板的理论难以传播。

总之，这又是一个“金字塔底层”，蕴藏着巨额价值，却少有关注。

现在，田友龙先生发现了这个价值，倾注心血研究这个领域。我不一定同意他所有的结论，但我支持他研究的方向。

小企业、成长型企业、大企业、巨型企业，这是企业成长的光谱。企业最有价值的部分不是成功后如何作为，而是在很小的时候如何找到成功的方向。大企业可能是难以模仿的梦想，小企业的成长却是很容易复制的榜样。

田先生所研究的小老板，有些连中小企业都谈不上，有些只能说是微企业，甚至就是夫妻店。在某些人眼里，甚至认为这样的企业就不该活。然而，正是这些满身毛病的小老板却拥有巨大的活力。沿着企业成长光谱，未来的大企业可能就从这些小老板手中诞生。

田先生的文章以批评的视角剖析小老板为主，我不认为这是对小老板的整体否定。研究小老板，其实就是对小老板群体的整体肯定，反思与批评是基于小老板的成长与发展所提的新要求。希望读者，特别是小老板们在阅读本书时理解作者的良苦用心。

田先生不是职业研究者，在紧张的工作之余研究不停、笔耕不辍，令人感动。田先生的文章，每篇独立成章，连起来如同电视连续剧，非常适合读者间

断性阅读。我与田先生并未谋面，但在“第一营销网”神交已久，田先生的“小老板系列文章”我基本看过，有些还做过评论。听闻田先生结集出版，是件好事，故欣然作序。

希望田先生本书的出版，开启一项新的研究领域。

# 自序

经营人心  
做透明人

## 小老板，我尊敬

古人云，十年磨一剑。而我则用十年时间写下了这本书。十年前，我逃离外企，由外企的金螺丝变成中小企业的铁马达。十年间，我的脚印踏遍了中国 50% 的县城，曾与近千位小老板亲密接触。小企业小老板给过我很多感动，在我看来，小企业小老板，哪怕是开小饭馆的老板，也功德无量，令人尊敬。中小企业为社会提供了更多的就业岗位，贡献了更多的税收，开发了更多的技术……我们不得不为中小企业的老板敢于承担社会责任而喝彩。他们多数才华横溢、精明能干，他们多数出身草根、白手起家，赤手空拳打天下的勇气让人佩服。他们在资金与技术贫瘠的土壤中扎根，在不利政策环境中破土，在外资、合资品牌丛林中成长，生命的顽强与坚韧让人感慨与惊叹。他们热情而富有理想，为了实现百年老店的梦想，很多人“起得比鸡还要早，睡得比狗还要晚”。



在尊敬与感动之余，又难免有点儿心酸与不安。事实上，中国企业家少，小老板多，中小企业并没有获得更多的关注。看一看流行的营销管理杂志，有几篇文章是为中小企业写的？看一看咨询公司、广告公司、学术研究机构，有几个真正将目光投向中小企业？十年风雨营销路，我以一己微薄之力改变不了中小企业的命运，但希望至少有那么几个企业因我而不同。于是我梳理了与小老板、小企业打交道的点点滴滴，汇成此书，希望我的经验可以给更多中小企业提供帮助。

微型企业——中小企业——大型企业——巨型企业，是企业的成长阶段图。简单地说，企业发展是有阶段性的，不同的阶段需要不同的工具与方法。昨天的成功可能会成为今天成长的绊脚石，企业要健康发展，必须要有另外的方法。此书对读者的价值大抵有三：其一，提供一面参照的镜子，让中小企业自察自纠；其二，提供一个行动的坐标，让中小企业站得更高，看得更远；其三，以批评为基调，以诊断为筛子，为中小企业找到成长的路径与方法。

当然，我研究的不是广泛的小老板，更不是全体小老板的集合，而是“精确制导”的——有长大梦想的小老板。我指出的小老板在经营管理中的错误与不足，正是他们用来追求长大梦想的不正确方法，其本质是善意的提醒。当然，不是每一位小老板都会犯这些错误，更不会所有问题都出现在同一位小老板身上。事实上，不少中小企业生机勃勃，小老板的日子也过得很滋润。但由于中小企业数量太多，即使占很小的比例，文中所涉及的中小企业的老板也是一个十分庞大的群体，故用“小老板”称之，本书也就具有了普世价值。希望各位读者能理解我的本意。

但愿每一个中小企业都能长大，都能长寿！



不良习惯之八 事业小脾气大 / 035

不良习惯之九 生活在过去 / 039

不良习惯之十 生性多疑 / 042

## 第二章 小老板为什么忙 / 045

为什么忙之一 抢别人的事干 / 047

为什么忙之二 不习惯放手 / 051

为什么忙之三 把简单的问题复杂化 / 055

为什么忙之四 太爱折腾 / 060

为什么忙之五 假勤奋 / 067

为什么忙之六 不培训员工 / 072

为什么忙之七 无人可用 / 077

为什么忙之八 追求太多 / 081

## 第三章 小老板赚钱六大不良心态 / 085

赚钱不良心态之一 只想以巧赢利 / 087

赚钱不良心态之二 总想多赢利 / 094

赚钱不良心态之三 总想找快钱 / 099

赚钱不良心态之四 总想赚暴利 / 103

赚钱不良心态之五 只想无风险赚钱 / 108

赚钱不良心态之六 总想不花钱只赚钱 / 112

## 第四章 小老板用人八大原则 / 117

- 用人八大原则之一 亲人重用 / 119
- 用人八大原则之二 能人慎用 / 122
- 用人八大原则之三 小材大用 / 125
- 用人八大原则之四 唯勤是用 / 128
- 用人八大原则之五 通才通用 / 131
- 用人八大原则之六 刺头拒用 / 134
- 用人八大原则之七 慕名而用 / 137
- 用人八大原则之八 拿来就用 / 142

## 第五章 小老板读书六法 / 145

- 读书六法之一 不读书 / 147
- 读书六法之二 读天书 / 151
- 读书六法之三 读名书 / 155
- 读书六法之四 读洋书 / 158
- 读书六法之五 一个人读书 / 161
- 读书六法之六 带着答案读书 / 164

## 第六章 小老板与企业家的八大差异 / 167

- 第一大差异 一票否决 VS 一票赞成 / 169
- 第二大差异 悲观 VS 乐观 / 174
- 第三大差异 散财 VS 聚财 / 179
- 第四大差异 管理自己 VS 管理他人 / 185
- 第五大差异 做大事 VS 做小事 / 190
- 第六大差异 乱拳 VS 套路 / 196
- 第七大差异 过程 VS 结果 / 203
- 第八大差异 超级明星团队 VS 英雄团队 / 211

## 第七章 小老板五大结局 / 217

- 五大结局之一 分崩离析 / 219
- 五大结局之二 撑死 / 223
- 五大结局之三 越做越小 / 227
- 五大结局之四 长大 / 230
- 五大结局之五 做百年小店 / 234

## 第一章

### 小老板的十大不良习惯

每个小老板都不简单，他们在贫瘠的技术与资本中扎根，在不利的政策环境中破土，在外资、合资品牌丛林中成长，他们的基因根植于市场，生命力十分顽强。多数小老板很无奈，无论如何折腾，总是无法摆脱小老板的命运。是什么阻止他们取得更大成功？成功人士与生俱来的不良习惯，使他们缺乏与人合作、共事的能力，小老板总是一个人在战斗，故只能成其小。





## 不良习惯之一 聪明反被聪明误



### 一个名字的背后

一个朋友领导着一家小企业，生意做得不大，行业影响力甚微，公司名头倒不小——“天一”！天一，顾名思义就是天下第一。这个名字含义很深刻，特别容易误导有想法的人，所以有必要进一步阐明这个名字的本义。“天下第一”表达的不是这位朋友的理想——市场第一的份额，在行业中获得领先地位。事实上，它描述的仅仅是这位朋友的一种感觉，一种良好的自我感受——我是天下第一人。

当然，这不是个案。十年时间与近千位小老板亲密接触，点滴不漏地记录下了小老板的言行，事实和数据表明：很多小老板自我感觉良好，取得一点成绩就飘飘然，甚至目空一切。



### 天下第一是这样炼成的

能成为老板（不管大与小），必然有其过人之处。老板们要与天斗——中国市场太大太复杂，多元化和多极化并存，机会多风险高；与地斗——中国市场多种营销理念风起云涌，成功的模式太多样，必须进行积极的实践；与人斗——中国市场秩序和体系不健全，缺乏道德自律，做事的人鱼龙混杂，老板们





必须要有一双慧眼，把人和事看得清清楚楚明明白白。聪明是做企业成功的前提和基本条件，著名企业家陈育新就说过：“要做精明的商人。”

做企业的大概也没有一个人是傻瓜，每一位小老板都是聪明人，这一点没有人能否认。但成功是有腐蚀性的，由于小老板缺乏监督，于是容易自我膨胀，无限放大自己的优点，最后就成了天下第一！其实这也是有意为之的结果，小老板有自己的想法：

- 在小老板的字典里，做经营搞管理就是控制游戏，劳心者治人，操控者必须是聪明人，才能一切尽在掌握；
- 聪明是一种资本，是成功人士与普通人的区隔标签，也是事业成功的保证；
- 聪明是对人生的褒奖，是荣誉的体现，这样会使自身形象更高大，这也是小老板自我营销的需要。



### 小老板的聪明大行动

思想指挥行动，小老板总是想方设法展示他高人一等的聪明才智，而且总无处不在，招招精彩。

小老板很会包装自己，他们总是毫不犹豫地“山寨”别人的好点子，再用自己的语言翻译完别人的好点子，就大言不惭地宣布这是自己的原创，并通过摆事实讲道理，让人相信他所看到的竞争对手看不到，他所想到的竞争对手想不到，他所做到的竞争对手做不到。

小老板是自我营销高手，他们会告诉员工市场如战场，需要快速反应，需要一个一元化的领导，需要同一个公司同一个梦想！当然这个梦想与员工无关，专属于他自己。其实小老板要表达的也不是这个意思，而是对自我的高度自信——小老板认为自己无所不能，只需要员工的手和脚，不需要员工的头脑，就能无往不胜。同一个公司同一个梦想的目标是洗脑，让员工一切行动听