

YONGXULIYUE

中小企业逃出长不大的周期率，通向基业长青的规则

◎ 张永成 张东 主编

永续 基业

中小企业生存力提升法则



中国纺织出版社

YONGXULIYF

中小企业逃出长不大的周期率，通向基业长青的规则

◎ 张永成 张东 主编

永 续 基 业

中小企业生存力提升法则



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

永续基业：中小企业生存力提升法则/张永成，张东主编．

—北京：中国纺织出版社，2005.2

ISBN 7-5064-3292-7/F·0540

I. 永… II. ①张…②张… III. 中小企业—企业管理

IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139068 号

策划编辑：梅朝荣 责任编辑：李春梅 责任印制：初全贵

副主编：唐子彬 叶林红

编委：杨昌宇 马福存 宋相涛 林扬 刘本芝 黄敬海

于宝迪 于斌 张海青 杨奎 刘桂芬 刘恒

— F276.3 —

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139068 号

策划编辑：梅朝荣 责任编辑：李春梅 责任印制：初全贵

副主编：唐子彬 叶林红

序一 猴子也能战胜大象

一谈到中小企业的生存之道时，大家都会想起亨德森（Bruce Henderson）的“猴子——大象”法则。大意是：大象可以踩死猴子，但猴子也可以骚扰大象，使大象遭遇挫折。这里的大象指的是规模庞大的大企业；猴子则代表着行动灵活的中小企业。“猴子——大象”法则中有这样一个经典案例：

大象：宝洁公司

猴子：哈勒尔公司

描述：哈勒尔公司在 1967 年时凭借买断的“配方 409”清洁喷液的批发权，占据美国清洁剂 5% 的市场和几乎 50% 的清洁喷液市场。家用产品之王——宝洁公司开始眼红，它推出了一个叫“新奇”的清洁喷液。哈勒尔遭遇到了强劲竞争对手。

按照宝洁的习惯做法，它在创造、命名、包装、试销和促销“新奇”这个产品时，要投入大量的资金，还要通过问卷调查、个别和集体访问做一些心理和数字统计。宝洁在丹佛市进行这项产品试销时，郑重其事，声势浩大。与此同时，投入大笔资金在全国范围内展开广告攻势。丹佛的试销小组报告：“所向披靡，大获全胜”。

哈勒尔感到了恐惧——他得到的信息表明他即将被踢出清洁喷液的市场——他必须冷静下来，设置与之对抗的“阴谋”。哈勒尔决定采取三步：①扰乱敌人的视线；②打击敌人的主管人员的信心；③限制敌人产品在市场上的销售量。如此，宝洁将会因

为销量不佳，难以抵补已投入的大量资金而撤出“新奇”产品项目。

首先，宝洁在丹佛试销时，哈勒尔从丹佛撤出了自己的“配方 409”。当时有两种形式可供选择：第一种，全部把自己的产品从货架上搬走；第二种，先中止在丹佛的广告和促销活动，然后停止供货，渐渐使商店无货可补。大家注意：计谋讲究层次，一般做到第二层，胜算就在 80% 以上。以上两种撤货形式实际分别是哈勒尔第一步“阴谋”的第一、第二两层。哈勒尔选择了第二层，因为如果选择第一层，很容易让敌人发觉。他静悄悄地、迅速完成了这个“游击战”。哈勒尔成功了。仅仅是试销，已经让宝洁飘飘然，不可一世。

然后，实行第二步。在宝洁“新奇”大面积上市，正准备开展全国范围内的“席卷攻势”时，哈勒尔将“配方 409”以原来价格的 50% 倾销。本来宝洁主管人员认为“哈勒尔已不在市场了”，此时却感到措手不及。

同时实施第三步，哈勒尔利用广告提醒消费者：“优惠期有限！”结果一般的清洁喷液消费者在很短的时间内几乎购买了可用半年以上的“配方 409”清洁喷液。也就是说，宝洁的“新奇”再好，甚至即便也跟进降价，但消费者在半年内也用不着再买此类商品了！

由于产品刚上市就严重滞销，宝洁内部信心受挫，开始认为“新奇”是项“错误的产品”，在议论纷纷中，不得不撤消了“新奇”的生产销售计划，哈勒尔险度难关。

哈勒尔这只精灵的猴子就是因为深知大企业的心理：过分自信，不惜花费大量的开发、销售费用，不密切注意小企业的动

静。它成功地躲开宝洁这只大象的脚步声，然后，迅速打击大象的信心，把市场上的草木全吃光，大象尽管远途跋涉而来，看到没有食物，也只能离开这里！这就是中小企业的生存之道。

很多时候，大企业攻城掠地，就像庞大的恐龙般称霸一时，但是在气候变化时，适应环境的能力却比不上反应灵敏的小型哺乳动物，这群哺乳动物就是中小企业。企业生态的多样性和全球管理的复杂性，不只需要领导力和执行力，不只需要速度和效率去维持必要的生存与发展，更需要坐下来阅读与思考，对旧的新的，成功的失败的，各类全球企业现象做一番归纳和总结，以打破思维惯性，探索企业永续经营之道。

美国 Caterpile 公司亚太地区执行总裁

Jennifer Bryan

序二 中小企业大有可为

随着各行各业对民资进入门槛的放低，大量的中小型企业甚至微型企业如雨后春笋般进入市场，为市场带来了繁荣。目前，我国各类中小企业已超过 800 万家，占我国企业总数的 99% 以上，其工业产值、实现利税和出口总额分别占全国的 60%、40% 和 60% 左右；在流通领域中中小企业占全国零售网点的 90% 以上；中小企业吸纳了 75% 以上的城镇就业人口。可以说中小企业在我国的经济发展中有着不可替代的作用。但繁荣的背后也存在着很大的问题，其中一个重要的问题就是中小企业的寿命太短。

中国古代有一句话叫“富不过三代”。当然这个“三”字在古代，有多种意思，但是一般来说，企业传到第三代、第四代，的确存在走下坡路的现象。我国的集团公司平均寿命 7~8 年，而中小企业不要说三代，一般三年就消失了。这使得我国每年即使不包括个体企业，也有近 100 万家企业倒闭。

中小企业寿命太短的问题仁者见仁，智者见智。人们总结出了林林总总的原因，如短线心态、恶劣的创业环境、缺乏经验和知识、无法融资、人才的缺乏、管理不善、盲目上项目、内部人员意见不和导致分裂、缺乏研究发展资金、以价格战为核心的恶性竞争等等。我认为最核心的问题还是创新性较差。由于创新性不足，导致不善于发挥自身优势和利用周边资源。企业实际上也存在进化的达尔文主义——物竞天择，适者生存。长寿企业永远不变的 DNA 就是创新与变革。

中国的中小企业往往有一个共同的特征，那就是“术业无专攻”，追求“小而全”。中小企业自身固有的劣势，决定了多数中小企业无法独立地生存，因而中小企业必须发挥“船小好调头”的优势，以前瞻性的眼光并结合自身的资源条件确立自己的核心主业，学会与大企业互利共生，学会在大企业的夹缝中生存。为此，中小企业要提高自身的生存力，必须除弊革新、抓住机遇，制定出真正适合自己的条件和实力的生存战略、发展战略，在硬实力和软实力两个方面夯实自己，实现基业永续。

随着传统的“大而全”、“小而全”体制的逐渐转变，中国的大企业盲目追求纵向一体化或横向一体化，忽视同其他企业包括中小企业的分工协作的情况会逐渐改变，这使得中小企业原来那种即便想“攀龙附凤”，也“无龙可攀”、“无凤可附”的情况逐渐改观。中小企业扬长补短，发挥优势，与大企业形成分工协作关系，成为大企业的配套企业或附属企业未尝不是一条可行的途径。中小企业如果能够抓住机遇将会实现稳定的跨越式的发展。

当然，仍有不少中小企业自身也在搞“小而全”，盲目追求独立经营，不愿意做“配角”，“宁做鸡头、不做凤尾”，不切实际、不顾条件地同大企业竞争，以杂牌来对抗名牌，这样，在与大企业的竞争中，不仅空耗了资源，而且可能遭到淘汰。

可以预计，21世纪将是世界中小企业的世纪。然而，占有中国企业总数99%的中小企业，在管理理论研究、新闻媒体报道到MBA工商管理教材中，都没有得到应有的重视和关注。研究人员，无论是学院派还是实务派，都热衷于研究大经济、大行业、大市场，而很少去研究中小企业经营管理问题。谈到企业家的时候，最时兴的就是韦尔奇（通用的CEO）如何如何，比尔·盖茨

如何如何，即便谈到本土化话题，也是海尔如何，联想如何。然而，现实情况是许多大企业的经营理念、管理方法如果克隆到中小企业去就要碰壁。希望本书能唤起人们对中小企业的关注，并对中小企业的发展有一定的指导作用。

国家经贸委中小企业司司长 卫东

[企业家视野四] 中小企业如何塑造高效的管理流程	(63)
[企业家视野五] 中小企业财务结构管理的重点	(64)
[企业家视野六] 中小企业信息化的组织和制度保障	(65)
[企业家视野七] 美国中小企业的人力资源管理	(66)
第三章 发挥“船小好调头”的优势	(68)
◎发挥比较优势是中小企业的首要原则	(68)
◎中小企业有哪些比较优势?	(72)
◎中小企业自身优势的利用	(76)
[经典案例] 突破定势思维, 无中生有	(91)
[企业家视野一] 抓住 WTO 带给中小企业的历史机遇	(94)
[企业家视野二] 如何营造有利的外部环境	(94)
[企业家视野三] 竞争情报——中小企业制胜的秘诀	(95)
[企业家视野四] 善做小池塘中的“大鱼”	(96)
[企业家视野五] 前瞻经营	(97)
[企业家视野六] 选择一个有效的着力点	(97)
[企业家视野七] “先市场后工厂”经营模式	(99)
[企业家视野八] 德国中小企业的营销国际化	(100)
第四章 寻找企业的核心主业	(101)
◎专注核心主业是持续增长的关键	(101)

◎确定自己的核心主业	(104)
◎新趋势：回归主业，剥离非核心业务	(108)
[经典案例] 坚守主业应对市场	(117)
[企业家视野] “大企业病”	(119)
第五章 在大企业的夹缝中生存	(120)
◎中小企业为什么要选择夹缝生存?	(120)
◎中小企业如何寻找生存的夹缝?	(122)
◎中小企业如何在夹缝中做大市场?	(128)
◎发掘中小企业夹缝发展的动力	(133)
[经典案例一] “小家伙”的市场销售奇迹	(137)
[经典案例二] 成都三业实业“夹缝”找生存	(139)
[企业家视野一] 中小企业取长补短的营销战略	(140)
[企业家视野二] 差异化战略与创造差异化	(141)
[企业家视野三] 中小企业差异化战略方法	(143)
第六章 成本：不容忽视的关键	(145)
◎大力加强中小企业的成本管理	(145)
◎中小企业成本管理的立足之处	(150)
◎信息化降低中小企业成本	(153)
◎中小企业降低成本的经验	(159)
◎节约成本的战略采购	(161)
[经典案例一] 舒心药业成本是怎样降下来的?	(166)
[经典案例二] 顺昌的作业成本法	(168)
[经典案例三] 英能的 ERP 之路	(172)

[企业家视野一] 以“顾客为中心”的作业成本管理 方法	(175)
[企业家视野二] 以技术创新促进成本管理	(176)
[企业家视野三] 选择市场模式控制营销成本	(177)

第七章 创新：企业生存的保证	(179)
◎什么是创新?	(180)
◎企业创新的首要选择：观念创新	(188)
◎企业创新的有效途径：管理创新	(190)
◎企业创新的关键问题：制度创新	(194)
◎企业创新的核心内容：技术创新	(198)
◎企业创新的实现条件：市场创新	(206)
[经典案例] 创新的驱动力	(207)
[企业家视野] 中小企业技术创新的特点	(209)

第八章 经理人的作用	(211)
◎何谓经理人?	(211)
◎经理人的作用	(217)
◎如何成为一个成功的职业经理人	(220)
◎职业经理人常犯的 5 种错误	(232)
[经典案例] 南京需要什么样的职业经理人	(240)
[企业家视野一] 如何吸引最优秀的职业经理人	(242)
[企业家视野二] 中小企业老板和职业经理人互相信任的 基础	(243)
[企业家视野三] 建构绩效衡量指标	(244)

第九章 企业文化的力量	(246)
◎中国企业文化建设的问题	(246)
◎企业文化的本来面目：什么是企业文化？	(252)
◎企业文化路径：中小企业如何建设企业文化？	(259)
[经典案例一] 特色文化彰显企业魅力	(269)
[经典案例二] “幸福文化”三部曲	(272)
[企业家视野一] 企业文化建设的几个阶段	(274)
[企业家视野二] 构建核心竞争力的方法	(275)
 第十章 品牌：最坚固的财产	 (277)
◎何谓品牌？	(277)
◎中小企业必须重视品牌创建	(280)
◎中小企业如何走品牌之路	(286)
[经典案例一] 宝尔马电器的品牌建设	(305)
[经典案例二] 小企业做大品牌	(310)
[经典案例三] 子午绿茶如何实施有效的品牌整合？	(312)
[经典案例四] 小糊涂仙打击仿冒，提升品牌内涵	(313)
[企业家视野一] 打造区域性品牌的注意要点	(316)
[企业家视野二] 品牌定位的个性化	(317)
 参考文献	 (319)

第一章 中小企业的现状

【权威道场】

作为各经济体最活跃的经济细胞，中小企业在创造就业、消除贫困和推动技术创新上扮演着重要的角色，因此保持中小企业的可持续性发展将是推动经济健康发展的关键。

——墨西哥经济部长德韦斯

一个国家的经济有没有活力，在相当大的程度上要看中小企业的状态如何。

——吴敬琏

2003年，我国经济保持了较高速度的增长。在拉动经济增长的三驾马车中，投资增长27%，进出口增长37%，而社会消费品增长仅为9%，不仅较另两驾马车相形见绌，而且创下十多年来新低。与此同时，2003年上半年4.2%的失业率达到近年来的新高。就业压力和需求不足使人们把目光再次投向中小企业。

从世界范围看，中小企业在一个国家的国民经济结构中发挥着不可替代的作用，它既是创造就业机会的主要渠道，又是企业制度创新与技术创新的主体。亚太经合组织21个国家和地区的中小企业户数占各自企业总量的97%~99.7%，提供了55%~78%的就业机会，GDP贡献达50%以上，出口总量占40%~

60%。德国把中小企业称为国家的“重要经济支柱”，日本则认为“没有中小企业的发展就没有日本的繁荣”，美国政府更把中小企业称作是“美国经济的脊梁”。

中国也不例外，根据中小企业主管部门提供的估计数据，目前，我国中小企业（含个体工商户）的数量已达 2930 万个，占我国企业总数的 95% 以上，提供了 75% 的就业位置，对 GDP 的贡献率达 51%，税收占到全国的 43.2%。中小流通企业占全国零售网点的 90% 以上。中小企业在经济生活中的重要性，不仅反映在这些总量数据上，更反映在经济生活的层次性上。中小企业是推动国民经济快速发展，构造市场经济主体，促进社会稳定的基础力量。特别是当前，在确保国民经济适度增长、缓解就业压力、实现科教兴国、优化经济结构等方面，中小企业均发挥着越来越重要的作用。

◎ 在中国谁是中小企业？

中小企业对很多人来说并不陌生。然而，长期以来，中小企业却是一种相对模糊的概念。我们研究中小企业的发展，必须搞清楚什么是中小企业，弄清中小企业的特点。

世界上不同国家和地区的经济水平不尽相同，企业所处的环境也千差万别，因此即使是在同一国家和地区，随着经济的发展，中小企业的界定标准也不会是一成不变的。尽管界定中小企业比较困难，各国家还是制定了各自的划分标准。总的来说分为两类：一种是根据企业的经济特征和控制方式加以界定，一种是通过若干衡量指标根据企业的规模加以界定。前者属于定性，

能从实质上反映企业的组织结构和经营方式的特点，后者属于定量，能给人直观的印象。

在我国通常采用的是定量定义。中小企业一般是指规模较小的或处于创业阶段和成长阶段的企业，包括规模在规定标准以下的法人企业和自然人企业。与世界一些国家的确认标准相比，中国中小企业实际的人数规模相对偏高，但是，资产、资本和营业额规模相对偏低，这反映了中国中小企业多为劳动密集型的基本国情。

我国对中小企业的界定先后经过几次调整。建国初期曾按固定资产价值划分企业规模。1962年改为按人员标准对企业规模进行划分，3000人以上的为大企业，300~500人之间为中型企业，300人以下为企业。1978年，国家计委发布《关于基本建设项目的大中型企业划分标准的规定》，把划分企业规模的标准改为“综合生产能力”。1984年，国务院《国营企业第二步利改税试行办法》对中国非工业企业的规模按照企业的固定资产原值和生产经营能力创立了划分标准，主要涉及的行业有公交、零售、物资回收等国营小企业。1988年对1978年标准进行了修改和补充，按不同行业的不同特点做了分别划分，将企业规模分为特大型、大型（分为大一、大二两类）、中型（分为中一、中二两类）和小型四类六档，当时中小企业一般指中二类和小型企业。1992年又对1988年划分标准做了补充，增加了对市政公用工业、轻工业、电子工业、医药工业和机械工业中的轿车制造企业的规模划分。1999年再次修改，将销售收入和资产总额作为主要考察指标，分为特大型、大型、中型、小型四类，其中年销售收入和资产总额均在5亿元以下、5000万元以上的为中型企业，年销售收