

小微企业经营管理丛书



小微企业

避險 一本通

世界500强学不到的经营智慧

严行方◎著

 中国纺织出版社

小微企业经营管理丛书



小微企业

避险 一本通

世界500强学不到的经营智慧

严行方◎著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

《小微企业经营管理丛书》是一套专门为小微企业“融资、理财、避险”量身打造的实用型指导丛书，共三本。《小微企业避险一本通》完全站在小微企业的角度，从决策、产品、经营、管理、投资、融资、财务、税务和道德等九个方面，用轻松活泼的笔调，全面阐述了要特别注意的地方。本书引导着您小心翼翼地远离危险境地。《小微企业避险一本通》对各类企业尤其是小微企业管理人员具有很高的阅读参考价值；同时，也可作为全国高等院校本科生必修课程《创业基础》的参考用书。

图书在版编目（CIP）数据

小微企业避险一本通 / 严行方著. —北京：中国纺织出版社，2013. 1
(小微企业经营管理丛书)
ISBN 978-7-5064-9361-1

I. ①小… II. ①严… III. ①中小企业—企业管理—风险管理—中国 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 262151 号

策划编辑：于磊岚 特约编辑：朱 方 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：15

字数：186 千字 定价：29.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

谨以此书
献给小微企业老板
以及一切有志于自主创业的朋友们

| 写在前面 |

Preface

本书适合哪些人看

本书的阅读对象，主要是小微企业老板、经营管理者，以及一切关心或有志于自主创业的朋友们。

小微企业是 2011 年出现的新名词，具体是指小型企业、微型企业、家庭作坊式企业和个体工商户。从数量上看，全国小微企业有 4000 万家，占企业总数的 97.3%。

小微企业的标准在不同行业略有不同。一般认为，工业领域年销售额 3000 万元以下、员工人数 300 人以下、总资产 4000 万元以下，三项条件中只要符合一项，就属于小型企业；其他领域年销售额 1000 万元以下、员工人数 100 人以下、总资产 1000 万元以下，只要符合一项，就属于小型企业。在上述企业中，不论企业类型，年销售额 300 万元以下、员工人数 20 人以下的，就都属于微型企业。

为什么要看这本书

小微企业虽然规模小，但在生产、销售、经营、管理上的难度并不见得也小；相反，却会因为生产专业化程度低、管理力量薄弱、资金紧缺、人手不够、产品质量不过硬、技术开发落后、业务时有时无等因素而显得更为繁杂，有更多烦恼，对老板的要求也更高。显而易见，大中型企业人才济济，各项工作正

规，老板有什么要求吩咐下去不用操心，就一切全 OK 了。可是在小微企业，您必须事必躬亲，样样要想到看到，一脚不到说不定就会出问题，甚至酿成大错。

小微企业的特点与大中型企业完全不同。所以，小老板们切不要以为自己读过几本有关世界 500 强的书，就能胜任这个角色了；更不要以为自己天生就是一块管理的料。要想在竞争充分的市场上赚钱，在哪个国家、哪个朝代都不易。

看了本书会有什么收获

小微企业的生存和发展是全球性难题，不是我国特有的；但我国的小微企业又有独特的国情和阶段特色。

目前，我国小微企业的突出问题主要表现在以下三方面：一是税费负担过重，生存和发展压力大；二是产业结构不合理，导致人工成本不断上升，尤其是劳动密集型产业步履维艰；三是融资困难，明明有好的项目，也会因为缺少资金、无法上马而错失良机。

与大中型企业不同的是，小微企业的发展更强调“一个中心、两个基本点”。一个中心，就是要“赢利”。不求赢利大小，但求笔笔赢利，积小赢为大赢。两个基本点，就是要“用对人、用好钱”。当然，在这其中又有无数的学问可供探讨，小微企业避险是其中很重要的一方面。

俗话说，“麻雀虽小，五脏俱全”。小老板只有多多学习别人尤其是其他小微企业的先进经验，才能切切实实开阔眼界，触类旁通，抓住关键，把小企业一步步做大，做成百年老店，甚至做进世界 500 强。

无疑，这就是本书想要为您提供的启发和服务。本书能否起到这样的作用，只有读者您最有发言权了。

平行方

2012 年 11 月

| 目录 |

Contents

第一章 决策风险

1. 迷信人际关系 / 001
※ 小贴士：老乡骗老乡，两眼泪汪汪
2. 家族式决策 / 007
※ 小贴士：第三只眼睛看“瞧这一家子”
3. 法盲 / 013
※ 小贴士：违规不能违法，否则迟早出事
4. 痴大胆 / 020
※ 小贴士：风险来自你不知道自己在做什么
5. 临时抱佛脚 / 026
※ 小贴士：实质是急功近利

第二章 产品风险

1. 质量不过关 / 034
※ 小贴士：一粒老鼠屎，坏了一锅粥
2. 成本居高不下 / 042
※ 小贴士：成本是第一竞争力
3. 热衷于玩概念 / 052
※ 小贴士：聪明反被聪明误

第三章 经营风险

1. 总是打不开市场 / 061
※ 小贴士：市场永远正确，错的是你
2. 薄利了不能多销 / 072
※ 小贴士：薄利不能多销等于自杀
3. 货款收不回来 / 078
※ 小贴士：人在江湖漂，哪能不挨刀
4. 不赚钱 / 089
※ 小贴士：不赚钱是企业罪过

第四章 管理风险

1. 克扣工资 / 099
※ 小贴士：一味克扣员工工资的企业搞不大
2. 用人不当 / 107
※ 小贴士：用人不当则一事无成

3. 员工大量跳槽 / 113
※ 小贴士：跳槽不断是企业地震的前兆
4. 授权不明，合同欺诈 / 120
※ 小贴士：合同管理不严理应付出代价
5. 经常上当受骗 / 126
※ 小贴士：骗子可恨，被骗可怜
6. 存在危机管理误区 / 132
※ 小贴士：临时抱佛脚，佛把你踢掉

第五章 投资风险

1. 率性进入陌生领域 / 139
※ 小贴士：盲目是最大的投资风险
2. 投资黑洞 / 145
※ 小贴士：这种投资像玩“超级玛丽”
3. 利用无形资产不当 / 151
※ 小贴士：别白白浪费了最有价值的东西

第六章 融资风险

1. 为融资而融资 / 159
※ 小贴士：够用就好
2. 没找对融资顾问 / 162
※ 小贴士：企业融资也有媒婆
3. 言而无信，不知其可 / 166
※ 小贴士：拆了东墙补西墙

第七章 财务风险

1. 老板不懂财务 / 172
※ 小贴士：隔行如隔山
2. 资金链断裂 / 176
※ 小贴士：一文钱难倒英雄汉
3. 经常换会计 / 180
※ 小贴士：前庭摆擂，后院起火

第八章 税务风险

1. 老婆当会计 / 187
※ 小贴士：清官难断家务事
2. 销毁凭证 / 192
※ 小贴士：难言之隐岂能一烧了之
3. 内外两本账 / 197
※ 小贴士：真的假不了，假的真不了

第九章 道德风险

1. 以身试法 / 202
※ 小贴士：民不与法斗
2. 满嘴谎言 / 208
※ 小贴士：防人之心不可无，害人之心不可有

3. 好色之徒 / 214
※ 小贴士：“色”字头上一把刀
4. 嗜赌如命 / 222
※ 小贴士：十赌九骗，久赌必输

| 第一章 |

决策风险

1. 迷信人际关系

中国是一个人情社会，这是谁也无法否认的。为此，办任何事情都得托关系也是不可否认的事实。哪怕原来按正常渠道可以办成的事，也会东托西托到处找关系，以至于搞得彼此都很累，精力白白耗费在这上面。所谓“一句老乡抵三个图章”，不但形象地说明了这一点，而且是最大的中国特色。

可是要知道，任何事情有利就有弊。具体地说，人际关系也是一把双刃剑，既能给办事带来方便，也会造成反作用。尤其是如果过于迷信人际关系，那就可能会适得其反，上当受骗直至血本无归也说不定。

所谓人际关系，从社会学角度看，是指人们在生产和生活过程中建立起来的一种社会关系；从心理学角度看，是指人与人之间在交往过程中建立起来的直接的心理上的联系。容易看出，这些本来都是正常的人际交往。

人际关系学说最早是 20 世纪 30 年代美国科学家梅奥（George Elton Mayo，1880—1949）创立的。他在研究中发现，决定任务效率高低的最重要因素是人际关系和平安感。究其原因在于，人不仅是“经济人”，更是“社会人”。通俗地

说就是，人是有感情的，并不是只要满足了经济欲望就可以了的。显而易见，这种人际关系学说更多地体现为尊重人权，与今天我们所说的搞好人际关系所隐含的“搞歪门邪道、拉关系”完全不是一回事。

所以，人际关系到了中文语境中，就变成了特指的亲属关系、朋友关系、战友关系、学友（同学）关系、师生关系、雇佣关系、同事关系以及领导与被领导关系等；一切凡是有“关系”的地方都会想方设法“粘连”上去，以至于附上一层层说不清、道不明的不正常关系，被彻底扭曲了。

探讨人际关系对小微企业决策的影响，可以围绕以下两方面展开：

人际关系对生产经营的重要性

中国人的人际关系植根于几千年来的历史文化传统，根深蒂固。

具体地说，自从人类文明的始祖三皇之首伏羲氏创立八卦，并把它改造为周易之后，世世代代的中国人就坚信，宇宙间的一切都是会变化（易）的，只有君臣、父子、兄弟、夫妇和朋友之间的尊卑之序、长幼之伦永远不会变（不易）。

相对而言，与西方人的“神本位”相比，中国人崇尚的是“人本位”，即认为“只要有了人，什么人间奇迹都可以创造出来”（民间称“朝中有人好做官”）。西方人认为每个人都是上帝的子民，所以人人平等，儿子直呼老子的名字也没什么；而中国人的人本位实际上就是家族本位，一个人犯了错，往往会说愧对父母和列祖列宗，从中就可见一斑。所以，同样是看到一个陌生小孩，外国人会首先问你叫什么名字，而中国人最关心的则是谁家的孩子，区别就在这里。

正因如此，在处理人际关系时，无论这个中国人是主张人人平等还是不平等，其实内心深处都会主张基于伦理基础上的“有限（合理）的不平等”，这就是所谓的“亲疏有别”。说穿了就是，对自己、家人和朋友有利的就可以不平等，就可以特殊一些。最典型的是，人人都痛恨腐败，可是如果自己也有机会搞腐败，

就一定不会放过这个机会。实际上，这不是人际关系，而是人伦关系。

明白了这一点就不难理解，为什么外国人和外国企业处理事情比较简单，因为他们只讲利害关系，当然就相对单纯了；可是中国人和中国企业处理起事情来就要复杂得多，因为他们考虑更多的是势利关系，错综复杂。而这种复杂性，就为通过人际关系（人伦关系）谋（私）利埋下了伏笔。

很多人就特别擅长摆理由。明知自己犯了错，也会理由十足。听他这么一说，好像他犯错误是应该的，不犯错误根本不可能，最终只好大事化小、小事化了。同样是企业规章制度，受过培训的老板虽然嘴上讲的是一套西方的理论和实践，可是在实践中遵循的依然是个人的思路，低效而无力。

因此，中国人都有这样一个共识：工作中的人际关系实在太难处理了，以至于上升为一门“艺术”，而且永远“学无止境”，稍有不慎便“躺着也会中弹”。

有鉴于此，小微企业老板和管理人员就非常有必要处理好对内、对外的各种人际关系，以便于最大限度地发挥它在生产、经营和管理中的积极作用。

有一家小企业人际关系很紧张，谁也不买谁的账，可谓人才“挤挤”。以至于有员工开玩笑说，每天来上班好像不是来工作的，而是来报仇的。

这时候来了一位新经理，姓王。王经理一上任就召集大家开了个会。他满面笑容地说：“对不起，我年纪比你们大，所以先当经理了。”话一出口，就逗得大家一阵哄笑，随后就是一阵掌声，显示出这位新经理所做的第一个努力是成功的。

接下来，王经理并没有高谈阔论他的宏伟计划，而是讲了一个他亲眼所见的小故事。他说有一次他在一座庙里看到这里的和尚生活得特别开心，一问小和尚，回答正是如此。小和尚解释说，没有别的原因，就是因为他们经常做错事。

这一说把王经理给弄糊涂了。说话间，不料这个小和尚滑了一跤，这时候一

位正在拖地的老和尚赶紧跑过来扶起他说，对不起，都是我把地板弄得太湿了；而小和尚则说，对不起，是我的错，是我走在没干的地面上影响了你的工作。

说到这里，王经理戛然而止，并没有做进一步的点评。但在场的所有人都明白，在工作中搞好人际关系其实很简单，那就是每个人都不妨检讨一下自己，而不是只会推卸责任、诅咒环境。

的确如此。在小微企业的生产、经营、管理和服务过程中，大抵情形也是如此。多从别人的角度换位思考一下，许多矛盾和冲突本来不该发生的，即使发生了，也会坏事变成好事，有助于增强企业内部的凝聚力。

过于迷信人际关系则会物极必反

人际关系在我国小微企业中的运用非常重要，甚至说要有多重重要就有多重要。但与此同时，也不必过于迷信凡事都要靠关系搞定。不一定的。即使你在这个关键岗位上有人，也要看他有没有这个能力帮忙？是不是肯帮忙？给你帮忙你付出的代价有多大？这种帮忙是否违反了制度和法律等等，都是必须考虑清楚的。

这里所说的过于迷信人际关系，主要包括两层含义：一是过于迷信老板的人际关系，认为什么事情由他出面通通都能搞定，至少在他的地盘上没有办不成的事；二是过于迷信老板过去的成功，认为既然过去已经成功了，现在和将来也就必定会一再“重复昨天的故事”。

应该说，上面这两种情形现实中确实存在，而且不少。但任何事情大凡到了迷信的程度，就一定会听天由命，变得不那么可靠。

所以能看到，不少小微企业正因为过于迷信老板过去的成功，于是所有决策至少是重大决策都由老板一个人说了算，或者至少也是按老板的旨意行事。且不说老板过去的成功是不是有什么外部因素或特定的先天条件，单说现在这样吊在一棵树上，在体现“人治”的背后，这本身就是一件风险极大的事。

这样的老板一般都拥有激发员工干劲的领袖魅力，并且能说会道，具有极强的口头号召力。员工与他们相处很不容易，因为他听不进别人的意见，许多人甚至已经发展到刚愎自用、一意孤行的地步。殊不知，任何人都有优点也有缺点，如果一个人听不进别人的意见了，哪怕他过去再成功，也会失去应有的理智，变得盲目自大起来。

虽然在这样的领导嘴里，你也会听到口口声声说些团结合作之类的话，但实际上他根本就无法容忍任何不同意见。因为在这样的强势老板身边，有独立思想的下属早已离去或被解雇，留下来的是一群不敢吱声、只会习惯听命于老板的员工。在这样的企业内部，同质化现象十分严重，至少表面看起来是这样。结果可想而知，一旦根据他的意见所做的决策出现重大失误，就往往是致命性的。

某小微企业的张老板原来拥有三家工厂，因为效益越来越不景气，所以想投资一个新项目。正在考虑做什么好时，一位朋友向他推荐，他有个老乡在北京有一个汽车美容加盟项目，条件特优惠，如果愿意可向他推荐。

张老板一听，觉得这项目可行。他想，现在的私家车越来越多，他所在的小区私家车就已经停不下了，草坪上到处都是，经常闹矛盾。如果自己现在加盟汽车美容，可想而知这个市场今后该有多大！

于是，他马上飞到北京，考察这个朋友老乡的公司总部，了解具体情况。对方赵老板告诉他说，既然是老乡介绍过来的，那就一定会给他最优惠的条件，原本要几万块加盟费，现在一并免除。具体地说，张老板不用投资一分钱，只要在自己每家工厂提供两间办公室，然后把每家厂门口的一块空地辟出来共同经营就行。公司总部可以给张老板提供全套洗车设备、洗车工和内勤人员，张老板坐享其成就行。张老板一听，条件这么好，只开3家店怎么行，索性把规模搞大一点，至少开15家，搞成连锁。

双方在灌了一肚子烧酒后，当场就签下了加盟合同。合同中规定，张老板提供上述设施后，每年可以得到的利润分成是保底48万元（按季度支付），再加6万元房租费，以及40%的单店费用和工资，一年下来怎么也得有七八十万元。

加盟店开业前，张老板兴冲冲地配合对方印制统一标志的洗车店广告牌挂在15家连锁店门口，并且在大小团购网站上打出单次洗车服务只收6元、7元、9.9元的广告。便宜的价格、良好的服务一下子吸引全市市民前来各分店洗车。看到形势这么好，张老板又推出了面值100元、200元和500元的洗车卡，折算下来每次洗车的单价更低。

然而一个致命的问题是，洗车卡销售虽然火爆，总销量1000多张，可是出售洗车卡的钱连同每天各门店的营业款，却全部在北京赵老板的个人账户上。

3个月过去后，按合同约定张老板应该享受首次分红时，这时北京的赵老板却不见了，怎么也联系不上。张老板不得不飞到北京总部去看个究竟，结果居然发现公司总部大门已被公安机关贴上封条，门口围满了讨要工资的员工。

这时候张老板才如梦初醒：自己被骗了。不但没有从中得到任何分成，还要代人受过，赔偿客户上百万元的卡中余额。无奈之下，他后来只好转让掉自己手中的两家小厂，才算把这些事情全都做了一个了结。

由此可见，通过熟人、朋友、老乡的关系搞合作，既安全又不安全。如果过于迷信这种关系而放松警惕，到头来上当受骗时只能打落牙齿往肚里吞。