

中 小 企 业 创 业 宝 典

THE SERIES OF SMALL-MEDIUM ENTERPRISES

发展方略

Development Strategy

发展方略是企业走向成熟的关键

企业从成长期进入成熟期，企业的形态将发生巨大的变化。在企业出生期，企业的管理并不困难，几乎是创业者一手包办，从采购、市场开发和财务管理创业者都可以完全掌握，进入成长期，企业开始发展出一个管理小组共同管理企业。在这个从成长进入成熟的关键时刻，远大和正确的发展方略就成为管理小组能否有效工作和成为大企业所不可缺少的管理团队的关键。

■千高原/策划 ■陈朝锋/编著



中国纺织出版社

中小企业创业宝典

发展方略

千高原 策划

陈朝锋 编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

发展方略/陈朝锋编著. —北京:中国纺织出版社,
2002.2

(中小企业创业宝典)

ISBN 7-5064-2186-0/F·0206

I. 发… II. 陈… III. 中小企业-企业管理-中
国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093573 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

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

e-mail:faxing @ c-textilep.com

邮政编码:100027 电话:010—64168226

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:12.25

字数:265 千字 印数:1—6000 定价:23.00

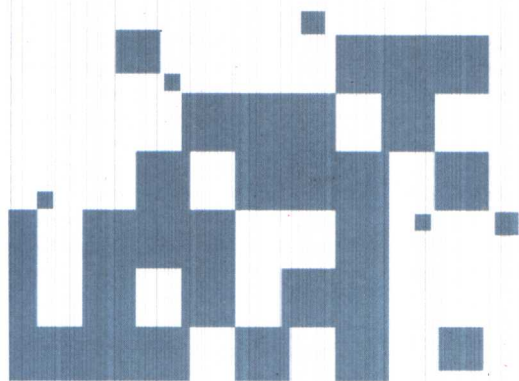
凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

中小企业创业宝典

THE SERIES OF SMALL-MEDIUM ENTERPRISES

- 创业策划
- 资本运营
- 发展方略
- 人力资源
- 市场推广
- 上市指引
- 安全理财
- 法律顾问
- 企业文化
- 高效管理

责任编辑:王学军
封面设计:金子





序

创业的十条诫命

美国著名《世界经济论坛》杂志执行主编

《成功》杂志执行主编

朱易(Chris Chu)

我的经济学教授曾对我们说,一个企业除了没有选举权和被选举权外,与自然人几乎没有什么不同。一个企业的生命周期经历出生(创业),成长和成熟的不同时期。在企业的生命周期的不同时期;企业的形态、管理的方式和企业的市场策略都不同。正如人要在社会上生存就必须不断地学习一样,企业的管理者也必须因企业在不同的时期采取不同的管理方式,任何固步自封的做法,都会提前结束企业的生命。

中国已经在 WTO 框架下,与世界经济融为一体。而世界经济潮流中,中小企业是发展的动力之一,而新兴中国市场正是中小企业的黄金时代。《中小企业创业宝典》系列丛书的出版,称得上是为中小企业的创业者和管理者提供了极为有用的工具



书。这套丛书完全覆盖了中小企业发展的整个生命周期,无论企业处在企业生命周期的任何时期,其管理者都可从中找到合适的工具书。这十本工具书称得上创业者的十条诫命。

诫命第一条:创业策划是创业成功的土壤。

创业是企业的生长阶段。创业成功的开始是必须有一个好的构想。许多创业者一旦有了好的创业构想,就会马上动手投入创业,根本就没有具体的创业策划、也谈不上具体的商业计划书。大部分企业在创办后的三年内会关闭的原因之一就是在于没有创业策划。创业策划的重要性在于:创业的构想只不过是一个好的种子,而创业策划是种子生根、开花、结果的土壤。

诫命第二条:良好的资本营运是企业婴儿期的优质营养。

新创企业的最大限制是资源有限,尤其是资本短缺。如何运作有限的资本应付创业之初四处的需要?如何有效应用资本使得企业的运作顺利正常?创业者除了掌握资本营运的技巧,否则新创企业将会成为一个营养不良的婴儿,严重影响企业的成长。

诫命第三条:企业人力资源是企业不断成功的保证。

企业的技术、市场、财务资料都是由企业的员工保持和应用的。企业一进入发展期,员工就成为企业最不可缺少的部分。稳定和有效的员工团队是企业不断成功的保证。有效应用人力资源正是企业有稳定的员工队伍的保证。

诫命第四条:发展方略是企业走向成熟的关键。

企业从成长期进入成熟期,企业的形态将发生巨大的变化。在企业出生期,企业的管理并不困难,几乎是创业者一手创办,从采购、市场开发和财务管理创业者都可以完全掌握,进入成长

期,企业开始发展出一个管理小组共同管理企业。在这个从成长进入成熟的关键时刻,远大和正确的发展方略就成为管理小组能否有效工作和成为大企业所不可缺少的管理团队的关键。

诫命第五条:市场推广是企业生存的根本,没有市场就没有企业的生存。

在激烈竞争的今天,市场推广呈现八仙过海各显神通。但市场推广的根本和基础仍然是不变的,重要的是如何发展一套适合自己的市场推广策略。

诫命第六条:企业上市是企业成功的标志之一。

虽然成功的企业不一定要上市,但企业上市绝对是企业成功的标志。也是创业者完成资本原始积累的标志。更是创业者获取巨额回报的时刻,而企业上市更少不了上市指引。

诫命第七条:居安思危,安全理财是企业永续经营的保证。

企业进入成熟期,面临的挑战并不会比其它时期少,甚至更为严峻。因为企业面临更上一层楼还是进入衰退期的关口。许多企业的因应是用扩张企业来打破这一企业发展的高原关口。这也是许多大企业失败的原因。过度扩张之下,企业的流动资金严重不足最后造成企业无法运转。如何安全理财,又保持企业的快速扩张,就成为企业能否生存的关键。

诫命第八条:不能低估没有法律顾问的风险。

市场经济造就了许多成功企业,但市场经济的运作是有一套运作的规则。谁触犯了这些规则,可能就会被判出局。无论你的企业管理如何有效率,市场份额多大,也可能败在这些规则之下,保持企业的法律顾问,使企业不被这些规则限制,反而从这些规则中获利。

诫命第九条:企业文化是企业成熟的标志。

刚创业的企业或是小型企业,几乎谈不上企业文化,企业的一切均随企业主的意志而转移。称得上有企业文化的企业均是已经成熟的企业。仔细考察从AT&T和微软出来的员工,就可以发现他们之间的特质十分的不同,这就是被特有的企业文化熏出来的。一个想让自己的企业成熟的创业者,一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化。企业文化绝不是可有可无的,而是企业成熟的标志。

诫命第十条:高效管理是企业稳居市场上游的秘诀。

企业的高效管理,使得企业在市场竞争中处处获得先机,又在成本上低于竞争对手。既可及时堵住企业管理上的漏洞,又可以及时抓住发展的机遇,高效管理使得企业稳居市场竞争的上游。

如果创业者遵守这十条诫命,就可以在创业中少走弯路,以最少的成本,最短的时间,登上成功的高峰。

2001年11月于纽约

前 言

中小企业最容易感受到来自于市场、员工、成本、利润、资金、技术、产品质量的压力,这些压力纠合冲荡成可怕的旋涡,使诸多企业沉沉浮浮。但这些问题只是企业面临的表层问题,其核心问题是生存与发展的问題。所以,中国改革开放的总设计师邓小平早在改革开放不久就一语道破天机:“发展才是硬道理!”

为什么有的企业历经磨难却长盛不衰,而有的企业势处鼎盛却遽然夭折?为什么有的企业能从默默无闻的市场跟随者变成令人瞩目的行业龙头,而有的企业却由市场“老大”变成治不好的“老大难”?关键在于企业发展的战略!合理的发展战略能使问题企业起死回生,使普通企业稳健乃至超常发展;不合理的发展战略则会使好企业走向式微,使普通企业一蹶不振,尽管某些短期行为能为企业带来眩目的辉煌,惟其如此,人们常看不见辉煌背后的陷阱,陷企业于万劫不复之境!

据资料显示,《财富》杂志公布的每年世界 500 强企业,平均每 20 年就会有一半被挤出排名榜。随着以信息技术和全球化为特征的知识经济的发展,这种财富分布格局的翻盘周期会更短,因为一些年轻的企业正在迅速崛起!

可是,另一种情形却是很多中小企业的年平均增长率仅有

3%~4%,甚至是零增长乃至负增长。在这种形势下,关注企业发展方略既是明智之举也是当务之急,制定科学合理的发展方略既是形势所迫也是中小企业高速发展的急切需求。

本书通过对中小企业不同发展阶段的陷阱与对策进行分析,着重从企业环境和具体措施两个方面论述了企业发展的基本条件与方法。

在第三章,我们把“培养创新战略思维”放在第一节,这其实是三、四两章的核心,也就是本书的核心。因为,管理、产品、技术、竞争诸多因素都离不开创新,只有创新,企业才有突破与发展。因此,本书的编辑思路是“以创新为核心、关注新现象新理论”。

基于中国已加入“世贸”的事实,我们认为中国企业原有的一些操作思路 and 技巧已经过时,一种新的商业规则正在形成,因此我们对当今企业联盟、资源平衡、物流体系、电子商务等新热点予以了较多的论述,但愿我们能为企业建立新型的组织形式与产业结构提供可行的参照。

因为是战略层面的探讨,难免有许多理论性的分析,但我们还是尽可能地突出了其操作性,以增加本书的指导性。本丛书的其他分册将作更详细的操作性指导。

陈朝锋

2001年12月

第1章

持续高速的发展梦想

⇒企业成长期 / 1

◆企业成长期的划分 / 2

◆不同生命周期的战略选择 / 7

◆中小企业发展的误区 / 22

⇒中国中小企业发展现状 / 33

◆中小企业的现状 / 34

◆影响中小企业发展的内因 / 38

◆影响中小企业发展的外因 / 44

⇒中小企业的发展方略 / 48

◆长寿企业的特征 / 48

◆中小企业的成长型对策 / 55

◆中小企业的竞争型对策 / 68

⇒案例：“四步棋”走活重庆沁园 / 75

第2章

寻找发展契机

⇒ 发展契机 / 87

◆ 发展契机的特点 / 87

◆ 发展契机的根源 / 91

◆ 把握契机的前提 / 94

⇒ 如何寻找发展契机 / 96

◆ 分析外部环境 / 97

◆ 分析市场竞争态势 / 102

◆ 分析企业内部实力 / 110

⇒ 打破惯例 / 114

◆ 打破惯例——发展的突破口 / 114

◆ 打破惯例的机会 / 117

⇒ 案例：“康师傅”先握商机 / 121

第3章

营造良好的发展环境

⇒培养创新战略思维 / 125

- ◆价值创新的特点 / 126
- ◆价值创新的途径 / 129
- ◆创造新的价值标准 / 132
- ◆制定战略规划 / 135
- ◆明确企业使命 / 135
- ◆制定战略规划的方法 / 138
- ◆实施战略创新 / 141

⇒实施数字化管理 / 146

- ◆数字化管理的内涵 / 146
- ◆如何实现数字化管理 / 156
- ◆中小企业与电子商务 / 160
- ◆加强制度与文化建设 / 167
- ◆培养高效的管理人员 / 168
- ◆培养良好的企业文化 / 173
- ◆建立学习型组织 / 181

- ◆建立优秀的团队 / 186
- ⇒平衡企业资源 / 190
 - ◆企业资源的区分 / 191
 - ◆如何平衡企业资源 / 200
 - ◆利用现代物流平衡资源 / 205
- ⇒案例:北京普析通用仪器公司的生存战略 / 212

第4章

促进企业持续高速发展

- ⇒创造竞争优势 / 229
 - ◆动态竞争下的战略思维 / 229
 - ◆企业核心能力 / 236
 - ◆创造可持续竞争优势 / 244
- ⇒构建企业战略联盟 / 249
 - ◆战略联盟的类型 / 250
 - ◆战略联盟的基本目标 / 253
 - ◆战略联盟的风险和成本 / 257
 - ◆竞争性合作的风险 / 258

◆战略和组织的复杂性成本 / 259

⇒进行技术创新 / 263

◆中小企业与技术创新 / 264

◆技术创新的途径 / 267

◆技术发展战略 / 269

⇒巧妙利用品牌策略 / 270

◆品牌的内涵 / 270

◆品牌优势与品牌形象 / 274

◆创立品牌的原则与方法 / 276

◆提高品牌忠诚度 / 281

◆小企业的无品牌策略 / 284

⇒使用优秀人才 / 290

◆人才的选拔与开发 / 291

◆人才的使用与培养 / 293

◆中小企业留人之道 / 296

⇒优化客户服务 / 300

◆创建优质服务 / 300

◆围绕“客户期望值”落实服务承诺 / 301

◆客户反馈的服务机制 / 306

◆快速反应管理 / 309

◆长期吸引好客户秘诀 / 311

⇒案例:摩托罗拉的发展秘密 / 323

第5章

⇒二次创业的内容与特点 / 338

◆中小企业缺乏专利技术 / 338

◆中小企业市场占有率太低 / 340

◆中小企业规模不经济 / 341

⇒二次创业的难点与重点 / 344

◆企业内部利益的调整 / 344

◆企业整体素质的提高 / 345

◆企业经营方式的变革 / 346

⇒二次创业应注意的几个问题 / 360

◆二次创业与技术创新 / 360

◆二次创业与产业选择 / 364

◆改变经营方式 / 367

◆多元化经营 / 371