

界经典系列

商界

SHANGJIE

著名经济学家点评

创办 **中小企业**
成功模式

商界杂志社 主编

CHENGGONG

茅于軾

盛洪

张曙光

张承耀

郭祥林

MO
SHI

广东经济出版社

商界经典系列

著名经济学家点评

创办中小企业成功模式

商界杂志社 主编

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创办中小企业成功模式/商界杂志社主编. —广州: 广东经济出版社, 2002.7

(商界经典系列)

ISBN 7-80677-239-1

I. 创… II. 商… III. 中小企业-企业管理-案例-分析 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 042710 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	11.5
字数	265 000 字
版次	2002 年 7 月第 1 版
印次	2002 年 7 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-239-1 / F·715
定价	22.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

目 录

目
录

目
录

- 吴敬琏·小的未必不是好的·(代序)
..... (1)
- 张承耀·点评
 绝境与崛起
 ——时珍阁医药连锁的性格秘密 (10)
 时珍阁特许加盟合同..... (28)
- 张承耀·点评
 小与不小的辩证法
 ——记成都市三业实业有限公司..... (35)
- 盛 洪·点评
 简单加法造成强大梦
 ——福中电脑的3+3售后服务 (47)
 福中电脑“3+3”二十一大承诺..... (61)
- 盛 洪·点评
 蛋糕是如何做大的
 ——重庆沁园实业有限公司发展之秘
 (63)
- 张曙光·点评
 “恒星”最懂夜的黑
 ——吉林三川公司的创业之路
 (75)

茅于軾·点评

裕昌品牌的诞生

——裕昌食品的连锁经营之路

..... (85)

张承耀·点评

“东方饺子王”较劲洋快餐

——马松波与他的“东方饺子王”连锁店

..... (97)

东方饺子王标准店投资概况 (112)

张承耀·点评

贝格艾迪：触摸市场的“金手指”

——营销策划公司的十点经验

..... (114)

张曙光·点评

爱美，所以传播美

——大连董萍美容院的经营之道

..... (124)

生活美容部岗位责任制度及有关规定

..... (135)

茅于軾·点评

天使的翅膀

——“安琪尔”儿童摄影天地创业记

..... (143)

“安琪尔”儿童摄影天地投资报告

..... (153)

郭梓林·点评

塞上江南淌“金河”

——闫建国从个体户到私营企业的历程

..... (161)

宁夏银川市金河乳品饮料有限公司销售商理事会章程
(草案)

(177)

销售管理及考核办法

..... (180)

茅于軾·点评

浅紫色的梦想

——宋洁和她的陶吧

(183)

创业点子：开一家主题吧

..... (194)

张曙光·点评

从代理商到生产商

——唐凯“讲故事”的故事

(196)

“快乐驿站”千家照吧连锁计划

..... (204)

茅于軾·点评

兆信领军电码防伪

——海南兆信防伪科技有限公司成长史

..... (207)

盛 洪·点评

“小丽人”的风采

——火山里来的苦孩子是怎样创业的

..... (222)

- 绿色干洗店投资报告
..... (234)
- 张曙光·点评
 无心花木终成荫
 ——专利打造“富来尔”
..... (236)
- 富来尔电子有限公司招商方案
..... (245)
- 张承耀·点评
 跨越彩虹
 ——河北正华集团的多元化经营思路
..... (247)
- 张承耀·点评
 策划骄雄
 ——“狂人”周永康从策划到实操的营销之路
..... (259)
- 盛 洪·点评
 无水洗车：洗出一个百万富翁
 ——“核心技术”造就成功者
..... (275)
- 无水洗车房投资收益报告
..... (283)
- 创业实录：
 以做人的方式做企业
 ——刘烽和他的环保铅笔
..... (286)

香辣三人行	
——靓女领军“光头”	(295)
成都“光头”香辣蟹火锅加盟经营投资报告	
.....	(301)
“一丝不苟”的事业	
——“十二点”的光友人和光友薯业公司	
.....	(305)
方便粉丝生产线投资报告	(312)
好木沉香	
——独臂梳王“谭木匠”	(316)

[附录]

政策法规:

有关中小企业的政策

.....	(326)
-------	-------

《关于鼓励和促进中小企业发展的若干政策意见》

.....	(329)
-------	-------

《关于建立中小企业信用担保体系试点的指导意见》

.....	(334)
-------	-------

《科技型中小企业技术创新基金申请须知》

.....	(342)
-------	-------

钟朋荣·给失业者选饭碗·(代跋)

.....	(349)
-------	-------

代 序

小的未必不是好的

——吴敬琏访谈录

中国经济在 1997 年取得了“软着陆”的成功，但市场疲软、启动乏力的现象接踵而至。中国用什么办法启动国民经济？当人们再一次把目光投向国企改革的同时，已越来越认识到，没有大量的中小企业，不能形成市场经济中百舸争流之势，大企业也容易倒退甚至搁浅。那么，怎样放活中小企业？怎样激发中小企业投资的积极性？放活小企业对未来经济意味着什么？为此，我们访问了经济学家吴敬琏教授。

问：吴教授，您称中小企业为中国经济的半壁江山，在近年的一些经济改革研讨会上，一再谈到要放活中小企业，放活中小企业对发展经济意味着什么？

吴敬琏：扶持中小企业发展的方针最先是在 1998 年 4 月讲座国有企业下岗职工分流出路时提出的，但它的意义远不止于此。大力发展中小企业现在是一个世界潮流。“大才有优势”是第一次产业技术革命的观念。二战后由于产业结构的变化，特别是高新技术产业的，人力资本的作用越来越大。当机器设

备在生产中起主要作用时，大企业有优势；而当每一个人的聪明才智的充分发挥才是决定效率和竞争力的主要因素时，小企业往往更具优势。1973年英国经济学家舒马赫的《小的是美好的》一书得到普遍认同，这标志着社会观念的转变。最近20年，西方各国普遍建立了扶持小企业的政策体系，有一点很清楚：一个国家的经济有没有活力，在相当大的程度上要看小企业的状况如何。说到美国的电子工业，人们最先想到的就是Intel、IBM，其实，这些大企业也是从小的发展而来的；二则这些大企业能维持繁荣是靠了千千万万个具有很高创造力的小企业的支持。在美国的城镇里有很多从事高新技术开发的小公，只有几十个人的规模。有的在竞争中失败了，有的成功了。成功者把自己的发明卖给大公司，或者自行发展成大公司，这是支持美国近年来高新技术产业迅速发展和经济繁荣的重要因素。台湾经济在东南亚金融危机中表现出比较大的抗冲击能力，靠的也是中小企业。我国目前大多数地区面临企业亏损、职工下岗等问题。但到中小企业发达的地方，如浙江的中南部直到福建，那里这类问题就比较少。在浙江，前几年还是农民、个体手工业者的人，现在成了拥有十几亿、二十亿销售收入的企业老板，把企业管得不错。如果北京有这样的机制，加上雄厚的技术力量，建立中国“硅谷”是完全能做到的。

问：鲁迅说在中国搬动一张桌子都是要流血的。中国的经济改革是不是太难了？

吴敬琏：改革最难的好像应该是企业改革。小企业好一些，船小好掉头嘛。70年代末，我们先从大企业入手，但很快就搞不下去了，于是搞家庭联产承包，其实就是农业小企业；然后搞乡镇企业，还是小企业。这千千万万个小企业成了20年来国民经济的半壁江山，它们所蕴含的巨大潜力，是克

服当前困难、走向新的高涨所应当依靠的力量。1995年我们就提出“放小”，这个路子对。小企业真活了，大企业改革就容易了，因为小企业的发展为大企业下岗分流创造了条件。在启动内需上，也应该鼓励民间中小企业投资。靠发1000亿元国债，配套1000亿元贷款的应急措施，方向上是正确的，但可一不可再。

问：您在《当代中国经济改革》一书中就说过：放开国有小企业势在必行。那么我们怎样才能放开，并且是放活小企业呢？

吴敬琏：中小企业要具有活力，需要具备企业内部机制和外部经营环境这两方面条件。其中首要条件是产权明晰。这一条件对不少地区的中小企业来说还没有完全具备。前一阵子我在报上看到四通总裁段永基在一个会上的发言，他说产权问题是企业的基本问题，这个问题不解决，别的问题都是解决不了。四通到底是谁的？“这是一个我永远也说不清楚，你们永远也听不懂的问题。”十几年前四通就立下雄心壮志，要成为中国的IBM，可我们怎能设想，一个连所有者是谁都说不清楚的企业，能成为IBM？

不过，在我国浙江，特别是温州等地区，这个问题已经基本解决了。当然，即使在这样的地区，进一步发挥企业在提高产品质量、实现技术升级、开辟新的市场和增加出口等方面的潜力，还有许多工作要做。

问：那您认为抑制企业潜力发挥的原因是什么？

吴敬琏：从我调查的情况看，主要有两个问题：一是企业发展战略不能适应新形势。过去我们处在普遍的卖方市场条件下，人们的基本生活需求都得不么满足，处于支配地位的国有企业几乎所有产品都供不应求。在此情况下，国有企业不愿创

新，而中小企业那些质量将就、价格低廉的产品是不愁销路的。于是就形成一种粗制滥造大路货，靠价格低的优势取胜的传统。现在市场的情况变了，卖方市场变成了买方市场，竞争大大加剧。如果再按原来的路子走下去，企业只有靠降价求生存。价格上的恶性竞争使一些企业用偷工减料的方法来降低成本，一些企业利润越来越薄，直到完全无力进行技术更新，这样下去，企业会搞垮。台湾石滋宜先生写了一本书叫《世纪变革》，他说，不要想在同一市场上比别人做得“好”，重要的是比别人“特”，这就是要掌握专有技术，创造与众不同的产品，找到自己安身立命之地，并在这个基础上增加产量、降低成本、提高竞争力。换句话说，要有市场细分的观念，任何一种产品的市场不是笼统的，而是细分为许多不同的小市场，具有各自特性。我们的中小企业一定要避免同一行业的许多企业挤在同一市场里，而要做到“小而专”、“小而特”，以自己的特色开辟自己的市场。

第二个制约因素是现在企业体制和组织制度不能适应新的经济发展需要。我感到目前有些企业家和基层领导对企业组织形式的认识似乎有个误区，就是认为所有的企业都要向现代大企业升级。

问：大家认为要成功就是要搞现代企业制度，是这样吗？

吴敬琏：其实适合的企业制度是因时因地而异的。不同行业、不同规模、不同发展阶段、不同历史背景的各有适合于自己情况的企业制度，没有普遍适用的标准模式。所谓现代企业制度，是专指现代经济中的一种企业制度，就是现代公司。社会上曾流行一种说法，认为所有的企业都要向现代公司方向发展。其实，在发达的市场经济中，并非所有的企业都要搞成现代公司。一般说，它只适合于实行“福特生产方式”的大规模

工商业。目前西方国家大量存在的高科技企业，由于“人力资本”起着主要作用，大多数是由发明家自己或加上参与投资的风险投资家当老板，在初级阶段，高科技企业的主要形式是个体业主制和合伙制，到一定规模才改组为公司，而且很少成为上市公司。像微软、网景等公司上市都很晚。所以，我认为：一种企业制度是否优越，就看它能不能降低交易成本，是否有利于企业发展。企业究竟要采取什么样的组织形式，还要根据企业的具体情况由企业自己决定。我们所能做的事情，不是具体教企业家怎样经营企业，而是传递相关知识，提供信息咨询服务。

问：如果小企业发展很好，它总会做大的。那么企业做大后，怎样将它整合起来呢？是不是发展成为现代的集团公司是必然趋势呢？

吴敬琏：现在，稍大一点的企业都要力争使自己成为集团公司。把“集团”看作公司制的最高形式，这是对企业制度的又一种误解。中国的“集团公司”既不具有产权集中的特点，也与英国、日本的企业集团不同。租地小农户充斥的中国历来缺乏“法人文化”，不善于运用有严密规章制度的基层组织去组织大生产。在中国，大型组织通常采取多级化的形式，靠把产权切块，每一级给一份产权实行“分封”的办法来维系。改革中出现的企业承包制，后来的企业集团和当前的集团公司都有这种特点。这种分级、高级法人制违反了企业组织学基本原则，它很像中国旧时没有分家的大家庭允许各“房”设立自己的小金库，有自己的“私房钱”那样，造成相互间的利益冲突，或者现代经济理论所说的“激励不兼容”的问题。

问：什么叫“激励不兼容”？

吴敬琏：就是说，既要调动下级组织或个人的积极性，又

要保证这种积极性符合上级组织的目标，否则不就“调动”起积极性来挖自己的墙角了吗？所以，在设计激励体系时必须考虑激励的兼容性问题。不然就会发生独立的产权所有者之间相互侵权、相互要兵，无穷无尽的扯皮、摩擦等问题，大大提高了交易成本。我在乐清听一些集团公司的老总说起，在他们公司的核心企业和成员之间就存在这类摩擦，例如因为共用一个品牌，成员企业往往以偷工减料、降低产品质量的办法损公（集团公司）肥己（成员企业），而且屡禁不止，屡教不改。我想这是很自然的，因为发生这种问题的根源不是个别人的思想品质问题，而是制度有缺陷。

我总担心，把多级法人制固化成为一种制度，它的消极面会越来越突出。这一点，你可以从中国大百货公司“包柜台”做法的后果看出来。表面上看这种做法调动了每个包柜户的积极性，但它同时使每个柜台都倾向于卖价高利大的同类商品，而价低与利薄的针头线脑没人感兴趣，这种重复现象浪费了许多营业面积，使大商场的整体优势不能得到发挥，这种企业组织形式我想不宜推广。

问：小企业在制度创新上有哪些范例？

吴敬琏：有经济学家对温州模式和苏南模式作过比较研究，认为这两种模式各具优势。不过我近期作了些调查，在国内外经济环境严峻的情况下，温州地区的私营个体小企业仍很有活力，但苏南地区的乡镇企业困难不少。苏南不少企业本来就有“政企合一”的人民公社社队企业的底子，与地方政府关系密切，一些企业发展大了以后，越来越变得像国有企业。我在常州就听乡镇企业厂长讲，我们赚了钱，盈利部分就被上级主管部门调走，拿去铺新的摊子，我们的企业很难发展。这就是基层政府直接管理企业的弊端。这两年问题暴露得比较明

显，所以效益下降。它们可以比照小型国企，按十四届三中全会规定的方针，采取多种方式实行改制。

问：政府应该怎样处理与小企业的关系呢？

吴敬琏：中小企业有长处，也有短处，资金微薄、资信不足，融资有困难；不能建立独立的、强大的技术后方，取得市场、技术、管理等信息的能力比较弱，因此，各国都有像美国的小企业管理局那样专为中小企业服务的机构。中国还没有。各种政策的具体落实需要做艰苦细致的工作。政府如果想要发展小企业，最好的办法不是自己去调配资源，插手经营，去“抬牛腿”，而是建立市场制度，让市场去引导企业，这才是牵“牛鼻子”的办法。

问：您是说“市场”比“市长”管企业更有效更便捷。

吴敬琏：比如企业虽然名义上已经独立了，可是发多少工资还要报劳动局审批，这样做也许是怕企业分光吃尽。可是政府管这个事就笨了。这应该靠明确产权来解决。如果留的和分的都是他的，他就不一定愿意多分了，因为作为企业的主人，他必须考虑尽量积累以便在市场竞争中站住脚跟。如果赚钱的时候你管住它不让多分，它亏损的时候你怎么办？是不是也要给贷款或者补贴帮它发工资？

问：能不能既不行政干预又提供服务？我们的政府应该为中小企业做些什么事呢？

吴敬琏：首先要使十五大精神深入人心，成为全社会共识。虽然已将非公经济是社会主义经济的组成部分写入宪法，但是过去那种把所有制分为三六九等，国有经济入正册、集体经济入另册、非公有经济不入册的观念仍然存在。例如在贷款时对私营企业有意无意地另眼相看。一些个体、私营企业家在潜意识中往往把自己看成二等公民。第二，为企业开辟新的通

畅的融资渠道。目前中小企业缺乏这样的融资渠道，有两个原因：一是体制和政策问题，现在适合于中小企业服务的金融组织很不发达，融资渠道只限于信贷。二是中小企业有天然的弱点：风险大、资信差，还贷无保证，银行对他们有顾虑。我们应多方面探索解决问题的办法。政府要做的第三件事是整顿市场、公正执法。现在市场秩序十分混乱，欺行霸市、诈骗行为盛行。谁还敢设厂经商？所以，政府要制定市场规则和严格执法，目前假货太多，好多地方存在保护主义倾向，很难做到公正执法。另外，完善市场组织，改善市场状况的一种事半功倍的办法是，用自愿组织消费者协会的方式加强市场信息的弱势一方。第四，减轻企业税费负担。现在当外需大于规范的税收，已成为企业沉重负担。所以无论如何要下决心改革，大量减费。第五，政府要做好信息等服务工作。现在流行这样一种思路，好像政府管的事愈少愈好，我觉得这不大全面。目前的问题是不该管的事管得太多，该管的事没管。特别是在中小企业发达的地方，迫切需要了解管理信息、技术信息、产业发展情况、世界市场的供求情况等，如果每个企业都搞，成本太高，应该由社会组织来负责。各级政府和商会都应该帮助企业提供发展信息，帮助解决各种困难。现在，政府仅仅为企业提供个保护伞不行了，而应该研究用什么方式提供服务，怎样提高服务质量。不是作一点改进，而要有所突破和创新。

问：您谈到政府要探索如何为中小企业开辟通畅的融资渠道，对此您有什么具体想法吗？

吴敬琏：这是一个反应最强烈的问题。中小企业融资渠道不通畅，原因我已经讲了，怎么办呢？人民银行曾发出对中小企业信贷的通知，提出：联保、互保、设立担保基金，建立信贷保险制度。温州的同志认为前两种办法不大可行，后两种办

法正在进行试验。斯坦福大学刘遵文教授告诉我，台湾早期也有同样问题。他们的办法是让中小企业在借款时就开一张签上到期日子的还款支票，同时严格票据法管理，如果开空头支票，除了罚款还至少要坐 6 个月的班房。

对融资方式单一，主要靠信贷的问题，我觉得还要开通股票融资、债券融资等其他融资渠道。中小企业大部分不可能在证券交易所上市融资，但应考虑设立“第二板块市场”进行“场外交易”。前几年有的地方做了一些试验，也出了不少毛病，以至被关掉。我觉得最好的办法是一方面堵漏洞，另一方面采取疏导的方法，存利去弊，为企业开辟证券融资渠道。一种建议是开放柜台交易，还有一种建议是改造 B 股市场，更多地开放给中小企业。债券融资在外国蓬勃发展，但在我国发展很慢，几乎没有，我们需要有更多的试验探索。温州市把基础设施、公路建设捆起来以 H 股形式在香港上市，还是一种可以广泛运用的融资形式。公共基础设施被看作准公共物品，认为应当由政府来投资。事实上，这种准公共产品项目，只要有收入来源，就可以组织成为一个企业，由业主向资本市场进行项目融资。

总之，政府在为企业提供服务时，要改变计划经济的领导方式，不断地突破与创新，这是我们必须要回答的新课题。