

实用 · 系统 · 原创

张轩逞 ● 编著

做小

企业不败六术

*operate small
business unbeaten six stratages*

- ★ 让中小企业更具竞争力
- ★ 让大企业和中小企业一样具有内在活力
和对市场的敏捷响应能力



中国经济出版社
www.economyph.com

让中小企业更具竞争力

让规模巨大的企业具有和小企业一样的内在活力和对市场的
敏捷响应能力

做 小

——企业不败6术

张轩逞 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

做小：企业不败 6 术/张轩逞编著. —北京：中国经济出版社，

2007. 11

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8250 - 5

I. 做… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 165761 号

出版发行：中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址：www. economyph. com

责任编辑：夏 鸿 (电话：010 - 68332308)

责任印制：张江虹

封面设计：中子画图文设计公司

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印张：13. 25 字数：154 千字

版 次：2007 年 11 月第 1 版

印次：2007 年 11 月第 1 次印刷

印 数：10000 册

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 8250 - 5/F · 7245

定价：28. 00 元

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68369586 68346406 68309176

前言

其实，把企业做大是每一个企业家的梦想，似乎大就能说明强。随着市场的不断变化和企业家在经营中对经验教训的总结，企业家们才发现，大并不代表强，大是一件好事，尤其是由小变大，因为这能够证明企业是发展着的，并且很鼓舞人心去继续做大，但是，许多企业家也发现了另外的问题，那就是大并不能说明全部的问题。因为，企业的壮大，只说明了它在过去的经营中或者走对了路子，或者用尽了力气，甚至撞上了好运，那么，之后呢，往往企业扩大之后，问题便会接踵而来，管理上的，经营上的，市场上的等等，而究其根源，竟然是由企业一味扩张做大造成的。

我们说企业的发展可以从规模上窥见一斑，我们可以从一个企业的固定资产、投资数额、员工数量、生产量、销售量、销售渠道等等方面来判断一个企业的实力，但是，也正是这种壮大，让企业的管理模式陷入僵化，让企业的经营渠道增多，但质量下降，让企业在工作时往往忽略了细节问题，怠慢了客户，使企业在市场中失去了主动权……

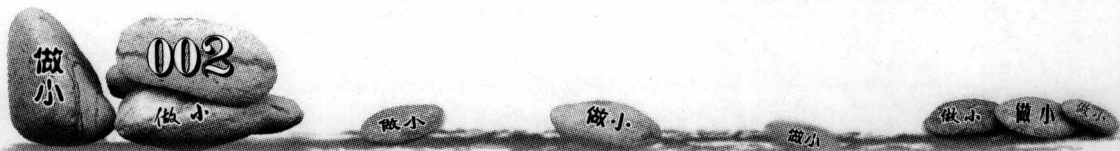
正是种种问题的出现，最终让企业明白，大企业有大企业的优



势，但是，那种小企业的经营之道也是应该借鉴的；还有那些主流市场之外的小市场和边缘市场，也是应该抓住的，这样才能给自己留出更多的路子，让企业在经营过程中不断创新，有新的东西出现，同时，也有新的经营方法、合作方式，这对于企业来说，是另一种成长、壮大的出路。

海尔是世界 500 强的企业，但张瑞敏说，我们要把企业做小。这种做小绝不是说要把海尔由一个大公司变成一个小手工作坊，而是说，那些细小的方面，要做得更好，当今社会这种竞争激烈的形势下，谁不把工作做到更细更强，就注定了他这种粗放的经营最终会给企业带来损失，而这种损失如果不及时弥补，便会发展成更大的损失。

在本书中，我们就是从另一个角度出发，来谈一谈把企业做小的问题，这不是一种离经叛道，而是一种发展趋势。我们以做大的方针为指导，但是要以一种做小的态度来做好手中的每一项工作，真正做到大处着眼，小处着手，来推动企业的发展。



目录

CONTENTS

前言	1
----	---

一、大与小

小企业 pk 大企业	2
医治“大企业病”	6
第一:企业“精神”病	7
第二:企业“物质”病	8
把企业做小	13

二、成本:遍地磨刀霍霍

看破成本	18
企业成本管理深几许	18
企业隐性成本	21
聚焦:控制成本	25
砍破成本	28
刀法	29

三、市场:利基化生存

寻找利基:发掘被主流市场忽略的小市场	44
见缝插针	45
无中生有	48
取而代之	51
“边缘市场”的看点与格局	54
边缘市场切割术	56
小众市场的特殊需求	60



“缝隙市场”的竞争方略	62
-------------------	----

四、商品(产品):商业链上抓“小环”

1 源头细说小商品	67
小商品企划运营	70
冰点挑战沸点	85
5 非常小器	88
6 小商品采购与流通	91

五、库存:多少的拐点

81 库存拐点	97
你的供应链有“多重”	100
库存做小	103
81 不同层面的库存消化	106
81 降低库存的途径	109
12 零库存,硬币的两面	113

六、渠道:从争夺到梳理

92 渠道的负担	117
窜货:剪不断,理还乱	125
算算糊涂账	131
44 返利双刃剑	136
24 经销商“移情别恋”	142
81 成长瓶颈	145
12 渠道做小	150
42 量体裁衣	151
82 固本清源	152
100 联姻重在合适	154

七、细节：不积小流无以成江海

贵在细节·鬼在细节	157
如何通过 5s 提升企业生产管理效率	163
企业经营：从细节入手降消耗	172
市场营销：细节让你找到目标客户	178
员工管理：从每一个细节开始	186
企业服务：客户是你手中最重要的王牌	189
注意，客户在用显微镜看你	190
讨好客户	193
后记	202

一、大与小

听过一个故事：有一个吸毒的囚犯，被关在一个非常狭小的牢狱里，他在里面很是拘束，不仅不能活动，而且还相当不自在。他愤怒而不平，委屈而难过，觉得这么一间小囚牢，简直是人间炼狱。于是，他每天抱怨。

一天，有一只苍蝇飞到了这个小牢房里，嗡嗡叫个不停，到处乱飞乱撞。他觉得自己住在这样一个地方就够烦的了，再加上这么个讨厌的家伙，简直就是要活活气死人了，他一怒之下，就满屋子地追着苍蝇，想要捉到它。他使出了浑身解数，小心翼翼地捕捉，但让他失望的是苍蝇比他更机灵，每当他快要捉到它时，它就会很轻盈地飞走。他们周旋了很久，但最终，他还是没有捉到那只苍蝇。于是，他感叹道：“原来我的小囚房不小啊！居然连一只苍蝇都捉不到，可见蛮大的嘛！”

这个故事中的小和大说的就是一种心态，内心的烦躁能够使小空间变得更小，而内心的宁静却可以使得小空间变得更大，这使我想到了佛，想到了禅，想到了庙宇，有一种超然物外的感觉。

由此我们可以得出结论，小和大不仅是相对的，而且是可以相互转化的。

大与小，我们用辩证的观点去分析，其实他们是对立统一的一对矛盾体。易经中讲究相生相克、物极必反、此消彼长。这就让我们看到世间万物，都是会接近无限但却总也找不到尽头的，于是，我们在无限中寻求有限。我们也许只能把握住一个事物的点，但是，我们要看到的却必须是它的整个面，甚至还要看到与它有关的其他的面。这是一种统观全局的能力，以点代面在经营企业的过程中也是一种行之有效的策略。都说不能一叶障目，但是，对于经营企业这样的一个事物，只关注一个点，而去掉那些与这个事物无关的一些东西却未必不

是好事。这就是我们说的要把企业做小。听起来有点不可理喻，人家都全国连锁了，你才开始缩小，这不是自找淘汰吗？所以，为了消除对“做小”的误解，第一步，我们要做的事情就是把“做小”这件事情搞清楚，究竟我们要怎样把企业做小，是把一层办公楼的面积削去一半甚至更多呢，还是要把某个渠道堵塞而去专攻一个品牌呢，或者是把那些枝枝叶叶的客户剪掉一些只留一部分呢？还是……等把这一系列问题全部一一搞定之后，我们自然就会明白：到底是要“做小”还是要“做大”。

小企业 pk 大企业

俗话说，船大好冲浪，船小好掉头，大有大的优势，小有小的特点，一提起大企业，就会给人一种气势，让人觉得你很强。但是否真的经得住考验，还要等我们将其花花绿绿的外衣一层一层剥掉之后，才能使得庐山露出其本来面目。这使我想到了买粽子，站在一堆粽子面前，从外面一看，都是很诱惑的，但是，等你回到家，剥开皮的时候，你也许就失望了。也许里面会有一个长了虫子的枣，又或者是在原料上有点偷工减料……而那些真正经得住推敲的东西，一眼看上去不一定养眼，但越是接触得久，便越是能够发现其内在的精华，越是能够感受到它的价值，这是一种踏实，这种踏实，表现在个体上就是一个人的内涵，表现在群体上还可以是一个企业对一个品牌的不懈经营，或者是一个企业对顾客一贯的诚信和热情周到，或者是对自身发展进步的一个总体和详细的规划。总之，这些具有踏实特征的人和企业，都有这样的一些特征：做事踏实，一步一个脚印，没有投机取巧的打算，也没有一夜暴富的奢望，做着自己手里的事，而且，是很认真地做着自己手里的事。他们不管形式上、规模上有多大，但在内里，绝对有一种“小”的观念，这种观念让他们注重细节，打理事物勤奋而内敛，一切虽能从大处着眼，但绝对会从小事着手。

因此，我们说，大是一种气势，而小则是一种智慧。

我们来给大企业和小企业下个定义，起码在自己心里有个谱，能够认出哪些才算是大企业，而哪些，是我们所谓的小企业。

大企业：规模较大、资金较多、业务条线较多、渠道多、涉及跨行业操作。

小企业：规模较小、资金较少、业务单一、多是垂直业务，或者业务仅为产业链中的一个环节。

从定义中看，小企业就像是大企业的一个部分，两者之间很像是一种从属关系，其实不然，小企业同样也是作为一种独立事物而存在，他们的存在有时候并不会引起太多的关注，但是，正是他们自身的这种特点，反倒成了发展的优势，在无人关注的状态下，反倒有了更多的时间和空间去发展自己，因为小，所以不会成为众矢之的，不用抵挡，只管悄悄地发展就好了，再偷学几招那些大企业的功夫，必能助自己一臂之力，这样，必然会有一鸣惊人的一天。

大企业和小企业都有自己的优势，那么他们各自又有什么特点呢？我们现在要通过四轮 PK 来分析一下二者的区别究竟在哪里。

大企业讲究规模成本，小企业讲究人员成本；

大企业讲究品牌制胜，小企业讲究人品制胜；

大企业讲究管理效益，小企业讲究业务效益；

大企业讲究专长人才，小企业讲究全能人才；

大企业讲究内部关系，小企业讲究外部关系；

大企业讲究广告效应，小企业讲究口碑效应。

我们将上面的内容归纳成这样的几个方面，来进行仔细比较：

●第一轮 PK：规模

在规模上，大企业的优势是明显的。通俗地说，大企业有钱，出了一点只要能用钱解决的问题，它是不会觉得有什么大不了的，而对于一个小企业来说，就不是这样了，小企业本身的资金就不会很多，只要出了什么乱子，那必定是要惊天动地的。同样面对一个一百万的资金危机，大企业会觉得这是一个可以轻易搞定的问题，而对于一个

小企业来说，这也许就是倾家荡产的事了。同时，一百万对于一个大一点的企业并不叫风险，而对于一个小企业来说，却成了灭顶之灾了，也许它本身连 50 万的意外都是承受不了的。

所以，在资金和规模上，大企业是有着绝对优势的，企业经营需要资金流转，那么越大企业，其经济实力越雄厚，那么，当有一个商机出现的时候，只要它能发现，就绝对不会因为没钱而错失机会。可是，对于一个小企业来说，就不一样了，没有钱，即使发现了机会，在各种办法都想尽了却还是无能为力的时候，也是无计可施，只能任机会与自己擦肩而过。所以，在这一轮的 PK 中，大企业是绝对在优势地位上的。规避风险的能力大企业要强于小企业很多。不过，小企业的风险要远远小于大企业，超出自身实力的风险一般不会出现。在小企业中，作战讲究势均力敌，其实，商场也是讲究势均力敌的，很强的企业是不会把小企业作为竞争对手的，也不会给小企业出难题，他们只会关注那些与他们实力相当的发展，于是，我们说，小企业规避风险的能力小，但同时，他们遇到的风险也会相对要小得多。

● 第三招 PK：管理

经营企业，我们首先就能想到管理这一环。“不以规矩，不成方圆”，所以，没有管理的企业是不存在的。企业没有科学合理的管理，那就死定了。小企业的管理可能会从很琐碎的小事着手，因为人员比较少，小企业的管理会相对简单一些，这样就可以节约管理成本和精力，而把更多的精力集中在生产、销售等能够产生巨大成果的工作上，同时，小企业由于人员少，管理简单，人员更容易搞好内部团结，劲往一处使，抱成一团，力量是很大的。而相对而言，有些大企业在做这些工作的时候就要有点难度了，因为人员过多，管理起来难免由于众口难调而出现分歧，内部的不团结是杀伤力最大的，正如你被一个太过熟悉你优势和弱点的人打一样，每一招都会正中要害的。

所以说，小企业相对于大企业来说，更像是一种单一管理，组织

结构简单，即使有问题也能够直接反映给最高领导人，没有大企业中的层层递进的反映问题的麻烦事，这期间，就要节省很多时间和很多人力物力，首先保证了信息传达的及时，其次，也使得领导更能准确有效掌握第一手资料，对于问题的处理将会更加及时，避免了问题的滞留，提高处理事务的效率。

● 第三招 PK：市场

大企业的市场比小企业要广，产品种类也要多一些，因为它有开发多个新产品的实力。而小企业在市场这一块和大企业绝对不能比品种，也不能比数量，而只能从更加细微的地方去比。

小企业的产品单一，那么市场就要相对集中。有专门以做小小的纽扣发了大财的人，也有专门捡矿泉水瓶成为富翁的人，我们先不论他们是瞅准了商机，发现了潜在市场这一环，我们只说他们的专注，在管理领域这个应该叫做聚焦，即把你的人力、物力和财力用在同一个你认为正确的焦点上，尽最大的努力去做一件事情，那么，最终你会成功。我们学习时最大的障碍就是三心二意，那么在经营企业的时候也同样存在这样的现象，因此要坚决杜绝。大企业扩张，是介于自己本身资金等各方面的优势，但投资不当也会自己把自己毁了，这就是为什么红高粮会从那么大的企业最终搞到破产的原因，而那些小企业，由于自身实力较弱，只好专注于自己手头的业务，每天想的都是如何把手头的这点东西做好，卖出去，赚个大钱，因此，小企业就是在这种相对比较简单的思想的驱使下一步步走上了成功之路。

● 第四招 PK：经营

大企业的经营过程很“牛”。这个“牛”怎么表达呢？就是像你心急火燎地去银行里取钱，而那个气定神闲的职员把钱给你甩到面前的那种感觉，或者是你到某个大商场，那个营业员会对你说“爱买不买，看你也买不起”的那种轻蔑。当然，任何一个有文化内涵的企业都不允许他的员工这样对待他的客户，因为只有客户才是他们的饭碗，但你不可否认的是，某些知名大企业的职员的确有一种目空一切

的优越感。这不是一个职员的态度问题，而是整个企业骄傲自满的问题，这样的企业大是大，但还不是真正的大，而是一种虚张声势的大，真正大到海尔的样子的時候，反而把工作更加细化，从小处着手了，是把企业越来越往小里做了。

相对而言，那些小的企业在这一点上就做得要好得多，因为企业规模小，就会珍惜每一个客户，每一个顾客，因为他们明白，这一个客户或是顾客不仅仅是要掏钱买他们的东西，更主要的是要为他们做一个宣传，这个宣传有好的，也有坏的。美国著名推销员乔·吉拉德总结了他的“250定律”，他认为，每个顾客身后，大概都有250个亲朋好友。这就是说，假如你赢得了一个顾客的信任 and 好感，那么将有250个人成为你的潜在客户；同理，假如，你得罪了一个客户，也将有250个人为你作负面宣传，而根据“好事不出门，坏事行千里”的规律，你对一个客户的失误，将成为你名声扫地的一根导火线。于是，那些小企业，对待客户从来不敢马虎，必是周到热情，有礼有貌，这样美名传得很远，自然就会有许多的人找上门来主动与之合作了。

通过四轮PK，我们就可以毫不费力地明白，尽管大企业有大企业的优势，但小企业却能给我们更大的启发，规模大的企业不一定是实力强的，内部的一团糟足以让你慢慢崩溃，被市场淘汰，所以，聪明的企业家一边在发展自己的同时，总是会运用“做小”的智慧，他们或许已经有了规模巨大的企业，但是，他们在经营过程中运用了“小”的理念，知道在什么时候，该把哪些业务做得比那些规模小的公司做得更小，这就是经营之道。

医治“大企业病”

就像是体质不同的人会患不同的病症一样，大企业由于其特点，也会有一些必然要得的病。人类几千年的历史发展下来，同类的问题一而再，再而三地发生，虽然我们在一个问题发生时，都会对它进行

分析，找出解决的方法，并且会提出一些预防下次发生的方案，但是，同类问题的发生还是无法避免的。就是说，许多时候，发生了一个问题的时候，我们乍一看，会觉得又出现了新问题，但再仔细分析，才发现原来同样是一个很老的问题，只不过是换了一种形式而已。比如你一贯穿着同一款式的衣服出现在众人面前，而某一天，忽然换了件与众不同的，或者说风格迥异的，那么，就极可能会有熟人第一眼见到你时不打招呼，直到你打招呼的时候，他才会大呼小叫：原来是你啊！我都认不出来了！

所以说，大企业犯病是一种必然，要想使这种必然成为一种偶然，那就得时时敲响警钟，把那些可能导致这种病的因素统统扫描一下。

大企业会经常犯哪些病呢？哲学上把世界分为两个层面：精神的和物质的。我们也从这两个方面来分析一下大企业的病症。

●第一，企业“精神”病

核心价值观。哲学上讲究物质第一性，认为先有物质后有意识，所以，万事万物都要以物质为出发点。但我们现在要说的是企业，针对企业，我们来做一个交换，我们将精神放在第一。企业中所谓的“精神”，我们在这里指的是企业的核心价值观和企业文化。任何一个企业都必须有一个正确的核心价值观，即确定企业的发展方向和奋斗目标，只有有了明确的发展方向，才知道劲往哪里使，同时，有一个目标，行动就会变得有方向性，计划之内的事情就会被有计划、有步骤地执行。所以，我们要解决的企业第一问题，就是精神层面的问题。

梦想。我们这里所说到的梦想，也就是指企业的愿景（远景）。作为一个人，我们要有梦想，同样，作为一个企业，我们也要有远景规划。梦想能够激发人去拼搏奋斗，而远景，则会推动一个企业的不断发展与进步。人没有梦想便意味着生命的苍白，而一个企业如果没有一个追求的远景，则没有了竞争的动力，于是，也会乱了发展的步

伐。大企业不是没有远景，而是因为那些美好的远景渐渐被自满模糊了，所以远景也就单单变成了梦想，行动上更是松懈了很多。

动力。没有动力，干一件事情是痛苦的，就像是你非常讨厌吃馒头但却偏偏让你一口气吃两个一样，一看就有反胃的倾向。对于企业经营来说，这种反胃现象也同样是存在的。企业没有动力，原因主要是来自企业整体上的一个对全局的忽视。大企业容易犯这个病，还主要是来自大企业的优越感。一个刚刚成立的公司，会把每一个哪怕细小的客户都抓在手里，生怕跑掉，服务周到而热情，但一个大企业就不会这样了，大企业会觉得自己已经很棒了，不需要再去做那些小的客户，不用那么处心积虑地去做服务了……正是在这种思想的驱使下，企业处于一种麻木的状态中，该做服务的客户没有很好地服务，该联络的客户没有联络，结果一部分客户就会流失，而没有流失的也会合作得毫无激情。

兴趣。兴趣一方面来自领导层对于企业本身的投入程度，另一方面也来自员工对程序化工作的一种态度，每天干同一件事情，就难免会生厌，相反，如果今天干的工作在日后很少重复反倒会让人有一种对于完美的追求。领导层在平时的工作中积累了一套经验，而且从思想上对企业有一种固定的认识，这时，整个企业首先就失去了活力。不是说大家都对企业失去了兴趣，而是大家已经习惯了自己所在企业的品牌，觉得这是一个大企业，身在其中，便后顾之忧了，所以在做工作的时候，慢慢就会在这种自满情绪中对工作失去乐趣和兴趣。

●第三，企业“物质”病

这是从企业的另一个方面来说的，指的是企业中那些可看、可知、可感的事物。比如机构臃肿、人员涣散等等问题。

内部机构不合理。企业内部机构不合理主要体现在机构设置上，企业的结构设置缺乏科学的依据，部门的设置不合理，部门间的职责不明确，或者某一个或者几个的管理职能缺失。另外在人员的配备也是一个重要的问题，各部门人员的分配上的失误和人员利用上的不协

调，也就是人员与岗位间不匹配。机构臃肿是最普遍的一种现象。小企业在结构设置上可能比较简单，大企业在结构设计上比较完善，但是问题可能是在人员配备上会比较齐全，以体现其规范化，但结果是许多时候，企业会出现这样的情况，有的部门忙得团团转，而有的部门则人浮于事，很多人无事可干，处于人员闲置和浪费状态。

决策过慢或失误。决策受到程序的限制。在小企业里，作出一个决策是很快的，因为小企业里的程序简单，不需要三翻五次地开大会，即使是开会，也是几个人，意见比较单一、集中，处理起来会方便一些，但在大企业里就不一样了，大企业有着成熟的制度和程序，这就要求在做一个决策的时候，要经过各个程序，按照各个步骤来进行，这种流程化会影响到决策的速度，而且在大企业中，参与决策的人多而且复杂，这样决策时间拉长，影响各部门的工作，影响工作进度。

2002年的时候国家审计署查出了违法违规问题金额达到2 000亿元，其中由于决策错误造成的国有资产损失达到了72.3亿，据说这个数字还相当的保守，实际的数字要比这个还要大很多。

比如国家投资近30亿元建设的福州长乐机场，由于建设规模过度超前，目前客流量和货邮量只达到设计规模的1/3左右，航站楼和机场生活区大量闲置，运营5年累计亏损已达11亿元。川东天然气氯碱国家工程是与三峡工程配套的最大移民开发项目，工程概算近30亿元，1994年开工，1997年底因资金缺乏停建，1998年工程下马，但已耗资13.3亿元，清债还需4.5亿。更让人痛心的是，难以解决离开了土地的三千多三峡移民的生计问题。

1978年，诺贝尔经济学奖得主美国著名管理学家西蒙曾经说过“管理就是决策”。西方管理学界认为，如果一个企业的资产超过1 000万美元，如果它没有智囊团的话，其生命周期只有5年，有一个重大的决策失误就会葬送这个企业。巨人集团曾经是中国有名的大企业，但是巨人大厦的修建决策却彻底的让这个企业垮了，1992年决定