

科技创业丛书
Innovation Series



读自己的企业案例
想自己的成长问题
走自己的创业之路

为创业做准备
为企业做诊断
为成功做功课

小企业 如何长大

100 家小企业调查思考

致力于探索中国小企业的成长之道
《科技创业》杂志连载
104 个网站 30 余家报刊先后转载

范伟军 周洪兵 / 著

GROW UP

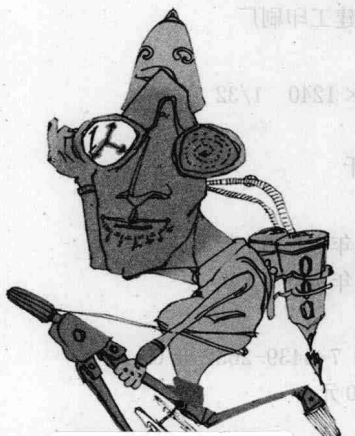
上海科学技术文献出版社

科技创新创业丛书
Innovation Series

小企业 如何长大

100家小企业调查思考

范伟军 周洪兵 / 著



上海科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

小企业如何长大 / 范伟军 周洪兵著

上海: 上海科学技术文献出版社, 2005. 7

ISBN 7-5439-2652-0

I. 小... II. 范... III. 企业管理 IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 066393 号

责任编辑 / 刘 予

装帧设计 / 肖海波 张春艳

漫 画 / 龚 滔

出版发行 / 上海科学技术文献出版社

社 址 / 上海市武康路 2 号

邮政编码 / 200031

网 址 / <http://www.sstlp.com>

经 销 / 全国新华书店经销

印 刷 / 上海建工印刷厂

开 本 / 890 × 1240 1/32

印 张 / 9

字 数 / 194 千

版 次 / 2005 年 7 月第 1 版

印 次 / 2005 年 7 月第 1 次

书 号 / ISBN 7-5439-2652-0/G · 701

定 价 / 20.00 元

购书热线 / 021-62275548

网 址 / <http://www.sh-kjcy.com>

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有 侵权必究

前言

关于《小企业如何长大》

为了“小企业如何长大”这7个字，我和团队为之忙碌、奔波、思索、苦恼了两年。

在这个7个字中，关键词是“如何”。中国目前有“小企业”300多万家，随着市场环境、相关政策的不断完善，这个数量还将节节攀升。在这么一片商机无限、生机勃勃的土壤里，惟有“雨后春笋”可以形容小企业的蓬勃状态。而“长大”却是成千上万小企业共同的梦，尽管这个梦里充斥着“失败”“夭折”“瓶颈”“天花板”之类讨厌词汇。梦里笑容多少，醒后唏嘘再三，他们死去活来于长大的梦境现实，已成为最值得记录观赏的风景。

我们于是绞尽脑汁于“如何”。一段时间后发现：这是一口深不见底的井，尽管我们目光青春如注，光束还是消逝于缥缈深邃之中。

真诚作证，我和团队于是采访、调研、剖析了过去一年多真实存在于我们身边近百个鲜活案例。这项耗时耗资耗精力巨大的工作，惟有真诚激情和信念可以支撑。我和团队因此受到了空前的启发教育，“如何”长大的答案却交给了近100个案例作答。

近日在网上看到一篇讲如何创业的文章，写得还不错，网友的留言却是：“好道理，道理好，就像煮饭要放大米”。读后



我如梗在喉，半晌懵懂沉思。在老鼠爱大米已成为爱情宣言并广泛流传的今天，还有多少人需要道理的确值得我们三思自省。

因此决定《小企业如何长大》就此成书，不再在“如何”的问题更多地唠叨、叮咛、叙述。那些真实而原汁原味的案例就由读者自己去咀嚼，消化、吸收好了。写到这里，不但对《小企业如何长大》充满信心，没有了“如何”不够的忧虑，居然还有了如释重负的感觉。

关于读者

我们身处历史性的转型期，各种观念、思潮、机遇、机会一古脑洪水般淹没冲击着我们。一旦加入到创业的行业，资金、团队、技术、市场……持续不断的具体问题更是排山倒海，企图吞噬我们。我们是小企业，我们渴望长大，我们该如何去做呢？《小企业如何长大》着眼于这样的背景，力图有别于目前市面上的众多书籍，让您读到我们的感悟，让您读到众多的案例，让您在阅读这些感悟和案例中，结合自身企业、创业的情况，产生灵感。

能否产生灵感，或产生什么样的灵感，我不敢妄加评论，需要您认真去读去想才会心有灵犀。

我一直认为“倡导创业，宽容失败”应该成为我们的主流文化，国家、社会、机构和我们每个人，应该为此做更多的事，给予更多的支持，施予更多的关爱。好在一切都在春暖花开，您我都应该有这方面的感觉。

作为著者、同仁和创友，真诚欢迎任何对本书的修改意见和批评指正。

关于我和团队

我和团队其实就是《科技创业》杂志的团队。自从因为《科技创业》的缘故，我们进入到中国科技创业的领域后，才蓦然发现这里蕴藏的巨大活力和商机。我们这些学中文的人，突然每天都得与各种专业的学者、教授、海归、创业者打交道，谈技术，论创业，讲市场，整天忙于采访、沟通、交流、沙龙、论坛。居然要去做一本“中国科技中小企业最佳创业指南”的刊物，在证明着我们幼稚的同时，我们更感受到了责任的重大。

我以为这个行业理应成为中国经济的脊梁，成为中华民族最终以强者身份立于世界民族之林的保障。而目前前赴后继于这个行业的创业者，不但是最优秀的群体，更是我们的希望和未来。

我们的感情真诚无比，我们的信念坚定不移，我们的心态健康积极。因此，我们发现：我们这个行业成千上万个奋斗着的企业存在着众多必须研究、明朗、提醒的问题，这应该是我们写作《小企业如何长大》的动机和初衷。

我对团队充满感激，在我们朝夕相处的日子里，我们建立了浓厚的信任和友谊，我们还将在“同创业者一起成长”的企业文化里一起进步成长，一起走向更佳的境界。我们是这样打算的，也在一步步努力。



2005年5月10日于上海

前言 /1

第一章 领导人篇 /1

成功领导人素质一——懂得做人 /1

成功领导人素质二——善于决策 /7

成功领导人素质三——明确目标 /12

成功领导人素质四——充满热忱 /16

成功领导人素质五——激励团队 /21

成功领导人素质六——重视人才 /26

成功领导人素质七——持续创新 /31

第二章 团队篇 /37

一个强有力的核心人物——团队的顶梁 /38

一支优势互补的队伍——团队的路基 /42

一个明确的战略目标——团队的标尺 /47

一种有效的执行能力——团队的泥工刀 /51

一套规范的运作——团队的立柱 /56

一个透明沟通的平台——团队的桥梁 /60

一种创业企业的文化——团队的粘合剂 /64

第三章 行业选择篇 /69

创业者与行业本身——行业选择的两个支点 /70

行业成功的关键因素——行业选择的“参照系” /75

行业竞争压力——行业选择的“序曲” /80



行业进入与退出壁垒——行业选择的“门槛”/84

行业生命周期——行业选择的“晴雨表”/90

国家产业政策——行业选择的“风向标”/95

行业选择的方向——企业成长的方向和边界/99

第四章 创业环境篇/103

金融与商务——经济环境一/104

市场与采购——经济环境二/107

人才资源与人才服务平台——人才环境/110

信息的便利与丰富——信息环境/114

产业集聚与企业集群——产业环境/117

政策与行政管理——行政环境/120

人文教育与社会规范——文化环境/124

物业、交通、人身财产安全等——“人居”环境/127

第五章 资源整合篇/131

创业资源整合一——人脉资源/132

创业资源整合二——人才资源/137

创业资源整合三——信息资源/142

创业资源整合四——技术资源/146

创业资源整合五——资产资源/151

创业资源整合六——行业资源/156

创业资源整合七——政府资源/161

第六章 技术篇/167

项目的选择——创业的眼光/168



- 技术的研发——坚持才有胜利 /173
- 技术的转化——找准与市场的契合点 /178
- 产品的研发——投入与输出的最优比 /182
- 产品的市场调整——围绕市场的指挥棒 /187
- 技术的衍化——占领可能的市场 /192
- 技术的产业化——实实在在的盈利 /197
- 技术的持续创新——逆水行舟，不进则退 /202

第七章 融资篇 /207

- 风险投资——创业者的“维生素C” /208
- 天使投资——创业者的“婴儿奶粉” /212
- 战略投资——创业者的“补血剂” /216
- 创新基金——创业者的“营养餐” /221
- 政府基金——创业者的“免费午餐” /226
- 典当融资——创业者的“速泡面” /230
- 中小企业担保贷款——创业者的“安神丸” /234

第八章 企业文化篇 /239

- 企业文化就应该从小企业开始建设 /240
- 越重视企业文化建设企业才能走得越远 /245
- 正确界定企业文化并使其与企业特征吻合 /249
- 企业文化建设直接影响企业战略战术的实施 /254
- 如影相随的企业文化考验企业家毅力和胆略 /259
- 员工都渴望在优秀的企业文化中进步 /264
- 惟有优秀企业文化才能在竞争中脱颖而出 /269

100 家小企业调查思考之

① 领导人物篇

几乎所有的问题，追究到最后都是人的问题。世间所有的成功，归根到底都是人的成功。对创业企业而言，创业者从一开始就无可回避地决定了企业的成败。

需要特别提醒的是：成功的创业者和领导人不是天生的，而是在大风大浪中通过学习、吸纳，不断进步、净化而来的；但有个前提，想成为成功领导人的人，必须有着健康的性格，有着良好的人格素养，有着善良宽厚的道德品质。这些往往被人忽略，而技能性的东西却被我们看得过重。

恰恰就是这些既不好量化、又容易人云亦云的前提和基础，早在冥冥中就已决定了一切。



成功领导人素质一 ——懂得做人

品德高尚懂得做人是成功之本。在创业和商业往来中，往往是“和自己喜欢的人在一起做自己喜欢的事”，这是最理想也是最基本的前提。



会做人，懂得做人和自己喜欢的人在一起做自己喜欢的事，人的努力就能持久，工作效率就会提高，成功的概率也会增加。

在创业和商业往来中，往往是“和自己喜欢的人在一起做自己喜欢的事”，这是最理想也是最基本的前提。和自己喜欢的人在一起，你不会憋气难受；做自己喜欢的事，你肯定乐在其中。有和谐的环境和轻松的心情，人的努力就能持

久，工作效率就会提高，成功的概率也会增加。怎么让别人喜

欢你呢？好的企业领导者都习惯于能真诚地欣赏他人的优点，对人诚实、正直、公正、和善和宽容，对他人的生活、工作表示深切的关心与兴趣。与人际交往中，奉行“己所不欲，勿施于人”的原则，能设身处地地为别人着想。

案例：懂得做人使苏州科达活力迸发

案例说明

苏州科达通信技术的发展有限公司成立于1995年，专注于通信网络产品的研发、生产、销售、系统集成及一体化服务，以卓越的视讯、数据、语音技术为运营商、专用网及企业用户提供专业的通信网络解决方案。科达是中国最主要的视讯厂商之一，具有国际领先的视讯技术和产品；同时也是中国最大的综合复用设备提供商，提供完善的“三网合一”解决方案。

案例分析

“做企业就像做人一样，我们重视自身信用体系的建立，把信用视为待人接物的基础、企业发展的保证。”这是苏州科达通信技术的发展有限公司总经理陈卫东反复强调的。

随着大量民营资本的进入，陈卫东组建了新的管理团队，不仅留住原有团队的核心人才，还吸纳了具有不同资深专业背景的人才加入。海纳百川的气量使每个科达员工都把促进整个科达的发展作为个人自身价值得以实现的最大体现。“我们鼓励创新，尽一切可能营造员工释放创新能量、施展才华的氛围。”不仅如此，科达为员工提供丰富的管理、技能、营销、文化类培训，目的就在于帮助员工规划职业发展道路，实现自我



价值。正是这种不拘一格降人才的管理模式，使科达员工总数从2000年的50人扩大到如今的480人左右，其中研发人员从20人扩大到200人。陈卫东的做人不仅仅表现在以自身的真诚、灵活的机制吸引留住人才，还表现在对金融机构的诚信。改制后，科达每年都请专业的会计事务所做财务审计，随时把经营状况告知银行，做到透明经营。由于公司良好的信用等级和持续增长的经济效益，多家金融机构均以贷款或其他方式积极支持科达的发展。

陈卫东的做人观潜移默化地影响着科达人。科达人经常对自身内窥，明确职责，充满着一种创业的激情，笑看创业。正是在这种观念的感召下，公司迸发了活力，其合同额从2000年初的300万元增加到2003年底的1亿元，预计2004年的合同额将猛增至1.5亿元。科达正丰满羽翼，伺机待发。



案例启示

❖ 优秀的品格最具魅力

成功学创始人拿破仑·希尔说：“只要你内心存在着贪婪、嫉妒、怨恨及自私，那么，你将无法吸引任何人，却只能吸引和你同类的人。”物以类聚，人以群分。因此，作为一个领导者的你可以确定，被吸引到你身边来的，都是品格与你相同的人。

首都社会经济发展研究所常务副所长王鸿春在分析研究了大量案例后说：“如果你能具有好的思想、感觉以及行动，便可以建立起一种优秀的品格，那么，你将展示出迷人的个性，吸引人，使别人愿意和你合作共事。具有优秀品格的领导人自

然有很大的吸引力，而这种力量有时看得到有时看不到。但只要他一走进人群中间，即使他一句话也没说，你仍会感觉到那看不到的内心深处的力量。”

❖ 诚实有助于你成功

诚实，就是真实、真诚、正直、平等、公平和坦率。它意味着没有欺诈、欺骗和蒙蔽。现实生活告诉我们：诚实、正直和良好的商业行为有助于创业成功。然而实际情况是，有些企业领导人在商业交往中不讲诚信，的确也能混下去。但那只是短暂的。

做人需要许多素质。对企业领导者来说，最重要的一个素质就是当一个好的好人。不诚实，是无法成为一个好人的。与人合作的前提是信任，信任的前提是诚实。人与人之间的相互信任是一种资源，你拥有这种品质，你就拥有了这种资源。培养诚实的最好药方莫过于你心中的良知，它随时提醒你：你的所作所为，哪些是诚实的，哪些是不诚实的。正直是伴随诚实的，你说的、想的和做的，要努力保持一致。

❖ 为人和善会使你变得更加完美

和善并不意味着要讨人喜欢。一个成功的企业领导者作出决定时依据的标准是：什么是对的，而不是什么是讨人喜欢的。正是这一点使他们能赢得人们的尊敬，不管他们是否讨人喜欢。

比较完美的企业领导者的成功经验告诉我们，你既可以成为一个和善的人，同时又坚强有力，完成任务毫不含糊。尊重人、为人和善，只会使你变得更加完美。你自己和蔼可亲，你



将会使其他人感到快乐，你也会得到快乐，而这种快乐是无法以其他任何一种方式获得的。人们觉得你平易近人，乐于按照你的要求办事。反之，如果你板着面孔严厉地提出批评，发出指示，则会引起人们的反感，达不到你所要求的效果。

❖ 保持宽容的姿态

一个成功的企业领导者很重要的优点是胸怀博大。首先是激励了员工的士气。对于自己的员工做出的成绩予以充分肯定和恰如其分的表扬，这对激励员工士气十分有用。而对员工所犯的错误，能采取很恰当的方式予以处理，对员工的小过失则只是略作提醒，这样员工往往对你会充满感激之情，推动他们更加努力地工作。其次，员工往往会实事求是地反映对于管理工作的看法，对存在的问题也会毫不掩饰地进行分析，这就大大有利于企业经营管理的改进。一个对下属要求苛刻、专横武断的领导人是不能做到这一点的。

宽容是每个人特别是企业领导者的一种美德，是友善、明智与中庸这些品质的体现，不仅对你的个人生活具有很大的价值，而且对你的领导生涯也有重要的推动意义。更为有益的一点是，在人的性格中，宽容与否是你自己最能明显地感受到的，因此也最容易加以改进。

成功领导人素质二

——善于决策

决策是行使权力的主要表现形式，是一个比较、选择的过程，决策权是所有权力的核心，企业领导人的主要职责就是决策。



企业领导者的主要职责是决策，而决策就是要对各种经营方案进行分析、比较，然后选择一个最佳方案。

企业领导人的主要职责就是决策。决策本身是一个比较、选择的过程。一个成功的企业领导人往往能做到多听、善听、集思广益与敢拿主意、大胆决策的统一。面对不断变化的市场，企业经营方案总是不止一个，决策就是要对各方案进行分析、比较，然后选择一个最佳方案。一个好的决

策思想不是限期完成的，而是在反复思考不断推敲的过程中，在相关事物或其他活动中受启发顿悟而产生和迸发出来的。企业领导人的价值在于“做正确的事”，同时帮助各管理层的主

管“把事情做正确”，把决策落实。

案例：果断决策引领吉林光大前行



案例说明

吉林市光大电力设备有限责任公司从1996年8月最初创建时的7名员工、年产值不过10万元，经过8年发展，注册资金达2 000万元、年产值达1 500万元，以年均100%的增长速度而成长为国内电厂化学设备开发、制造领域的佼佼者。



案例分析

在市场经济快速发展的现代社会里，任何企业都不是孤立的个体，外部经济环境无时无刻不在影响着企业。正确认识经济环境，科学地预测未来，善于决策，制定正确发展战略，在企业发展中显得越来越重要，所谓“见微而知著”就是这个道理。对吉林光大而言，在当时“电厂化学”这一朝阳产业在国际上还处于起步初期就与国外一同抢占“电厂化学”的高峰，在未来电力工业新一轮发展周期到来前有充分的资源积累，是承学东的果断决策。

1996年，中国经济经历了迅猛增长后，出现了通货膨胀、需求“过热”和亚洲经济危机的压力。中国电力工业走过近十年的辉煌后，也进入了电力投资、体制和机制改革时期，电力供应出现了相对过剩，电力设备制造企业也随之滑入了低谷。承学东却在低谷中专注于电厂化学监督控制设备的开发研究工作，他发现，实现大型高参数热力设备安全、高效的运行，是电力生产从粗放向安全、高效型转变的必然要求，要实现这一