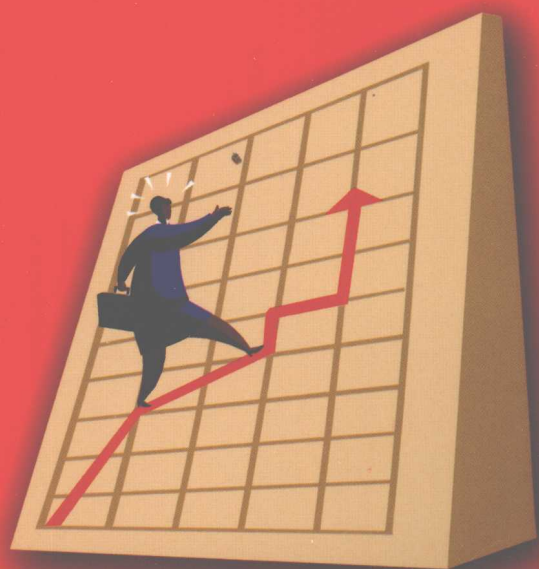


以小钱赚取大钱
用智慧积累财富

● 武文胜 主编

中小企业 如何做强做大



金盾出版社

[创新发展 制胜宝典]

中小企业如何做强做大

主 编 武文胜

编写人员 丁 军 王 圣 袁凤东

黄 玲 王 喆 余民山

张献光 赵爱艳 卢晓雪

苏达钧 粟 仁 黄志平

金 盾 出 版 社

内 容 提 要

从小老板到企业家,是无数个创业者梦寐以求的。本书从分析我国中小企业的现状出发,从理论与实践的结合上阐述了中小企业,尤其是小企业如何创新发展、做强做大的问题,具有通俗性、针对性和可操作性,可供中小企业经营者以至广大读者学习、借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业如何做强做大/武文胜主编. —北京:金盾出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5082-4869-1

I. 中… II. 武… III. 中小企业-企业管理-研究-中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189763 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京大天乐印刷有限公司

正文印刷:北京天宇星印刷厂

装订:桃园装订厂

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/20 印张:11.6 字数:167 千字

2008 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1—8000 册 定价:18.00 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

目前，我国的中小企业，尤其是小企业宛如雨后春笋一般，遍地开花。但小企业也面临着一系列亟待解决的难题，如小企业如何发展？目标和方向在哪里？如何节省成本？如何开发新产品？如何管理和经营？等等。企业经营者必须懂得，任何事物都是由弱到强、从小到大发展起来的，只要经营得法，小企业最终也能成就一个大企业！

前 言

目前,我国正处于一个创业规模日渐增大、中小企业日渐增多的时代,尤其是小企业,现在已成为我国经济发展中不可忽视的力量。但是,我国小企业只是总量大,单个企业十分弱小,在激烈的市场竞争中很容易被淘汰。于是,如何做强做大,使之立于不败之地,已成为小企业发展面临的主要问题。

就像一个不想当将军的士兵不是好士兵一样,一个不想做强做大的企业不是一个好企业。

企业做强做大是一个不断变革超越的过程,与企业经营者观念意识的转变、管理模式的变革是分不开的。我国的海尔集团、海信集团、娃哈哈集团之所以能够从小作坊发展成国内著名大企业,这和企业经营者在管理上的变革是分不开的。

因此,面对经济全球化的信息社会,靠“敢闯、敢创”和“大胆地试”打拼出来的企业老板,要学会依据外部环境的变化和企业的核心竞争优势不断地变革调整,以适应不断变化的市场,只有这样才能达到基业长青。

事实上,任何一个企业的成长都有一个从弱到强、从小到大的发展过程。但是,在这一过程中,每个企业所用的时间长短又大不相同。本书立足于现实,以具体的事例为依据,从企业家修炼、战略发展、品质控制、市场营销、团队建设、财务管理、品牌经营等方面,详细阐述了如何快速把企业做强做大的实践技巧。



作为企业的决策者、经营者,或作为企业的接班人,为了企业的长远发展,你准备好了吗? 成功之路千万条,希望本书能使你在发展企业之路上少走弯路,多走捷径!

编 著 者



目 录

第一章 从小老板到企业家

小老板与企业家的差异	(1)
制约企业管理水平提升的关键	(3)
企业发展瓶颈的突破	(5)
发展与利益的抉择	(6)
抓住企业管理中的关键	(9)
如何比竞争者更高效	(13)
化解企业内部的冲突	(17)
善借外力谋发展	(19)
打铁还需自身硬	(27)
加强自我修养的锤炼	(29)
学习——做强做大的根基	(34)

第二章 从粗放经营到战略发展

把握经营环境的脉动	(36)
幸福集团由盛而衰的反思	(38)
科学决策而非跟着感觉走	(40)
以成本领先战略抢占先机	(43)
做强的关键在差异化	(45)
科技战略的变革	(49)
新产品研发战略	(51)
规避发展的陷阱	(53)
实行网络战略	(59)
拉紧风险这根弦	(63)



第三章 从粗制滥造到质量控制

缺乏社会责任的效益观念	(67)
转变质量观念	(68)
向顾客需求反馈系统的转变	(69)
实施品质管理计划	(71)
质量管理体系再造——六西格玛管理	(73)
提升优质服务的关键因素	(75)

第四章 从产品导向到市场导向

以生产为中心的危机	(79)
创新——小企业制胜的法宝	(81)
成长的力量——确定目标市场	(83)
产品策略	(87)
找准价格的突破口	(91)
赢在“避”、“借”、“联”	(94)
营销的七大策略	(95)
建立属于自己的销售领地	(100)
策划恰当的促销活动	(106)
突破销售瓶颈	(111)

第五章 从任人唯亲到团队建设

任人唯亲必损事业	(114)
再造组织	(116)
组建优秀团队	(118)
给员工及时“充电”	(121)
善于调动员工的积极性	(123)
真诚沟通才能赢	(130)
相互协调成就团队高绩效	(133)



用企业文化感染员工	(137)
确立一个有效的愿景	(146)

第六章 从财务失控到财务管理

变革财务管理	(149)
抓住财务管理的软肋	(152)
学会分析财务报表中的信息	(157)
最佳融资决策	(163)
融资赢在“谋借”	(168)
远离融资的陷阱	(178)
资金管理的陷阱	(180)
控制住企业的存货	(183)

第七章 从卖产品到创品牌

增强品牌意识	(186)
创品牌与 OEM	(189)
品牌定位	(190)
品牌经营的五个阶段	(198)
影响品牌战略的认识误区	(204)
低成本运作品牌的策略	(209)
局部制胜的品牌策略	(214)
借政扬商,拓宽空间	(215)
品牌低成本的传播方式	(219)



第一章 从小老板到企业家

小老板与企业家的差异

在《现代汉语词典》和《辞海》中,都没有“企业家”这个词,这表明,中国以前是没有企业家的,至少企业家是不受重视的。在《韦伯辞典》中,关于企业家的解释是“开设并管理公司,从事于担负风险、追求利润者”。

史克雷和乔伯西,两个人都有各自的公司。依《韦伯辞典》的解释,乔伯西和史克雷都可称之为企业家。但是,两人在企业经营管理方面却是完全不同的,有着明显的差异。

1980年,史克雷在家乡便是位人人称赞的杂货商,他在那里贩卖杂货等商品。史克雷无法说出现今商业文化中“顾客至上”的大道理,但他却早已领悟,邻居的家庭主妇们是他赖以生存的“上帝”。于是,他经常与到店里购买杂货的人相互交换新闻和趣事。

20年过去了,从未发现史克雷再开第二家商店。到本世纪初,史克雷开设的杂货店被一家珠宝店所取代。究其一生,史克雷最关心的是,蔬菜新不新鲜和房租何时到期,他经商的唯一动机是,求得家庭温饱,让顾客快乐和确保杂货供应商每天准时将货送达;而像规划杂货店未来的经营计划、财务规划等,从未在史克雷的头脑中闪现过。



将乔伯西与其比较,便显示出他俩的不同之处,特别是乔伯西在规划公司未来的经营方向上。乔伯西的财务规划,包括了复杂的资产与负债的比例、股东、投资家,甚至昔日的市场竞争者,都在公司组成名单之内。何时推出新产品也依计划进行,聘用拥有企管硕士学历的管理人员和业界顶尖高手,并让他们参与公司策略规划,一切均按部就班,而且团队运作成效良好。

在忙碌的一天中,史克雷非常辛苦,卸货、擦拭办公室、签发支票和指挥他的簿记员。而乔伯西却不同,虽然也整天忙忙碌碌,但从不在繁琐的细节上浪费时间,而是忙于与广告商开会,与研究发展部门人员开会,与投资家联系,与合伙人协商企业未来的发展。乔伯西全盘指挥,但充分授权。

史克雷在生意上的主要接触对象是邮差、货车司机和银行员;而乔伯西往来的,则尽是投资家、合伙人和相关企业的总裁。

或许,“小老板”是形容史克雷最贴切的字眼。因为,史克雷对企业的经营管理缺乏政策方针,毫无发展目标,以及缺乏次序逻辑。

如果读者对小老板和企业家仍感模糊,下列的比较表可使你更好地认清小老板与企业家的差异。

小 老 板	企 业 家
往来层级较低,行事格局较小	往来层级较高,行事格局较大
拥有记账员	拥有执行财长,或是会计师或税务顾问,或以上兼具
重视支票的收支平衡	善于管理现金
事后反应	事前规划



续表

小 老 板	企 业 家
行事听天由命	遇事善于咨询
将一切暴露在风险中	只在生意业务里冒险
完成基本需求	追求梦想与理念

做强做大

从史克雷和乔伯西二人的对比中可知：小老板的从商动机只是为了求生存或维持生存，或积累财富供自己享乐，对企业经营与规划缺乏前瞻性的考虑；而企业家则是以独到的经营策略，不断地追求企业的创新与成长。

通常，小企业要想做强做大，企业经营者必须从小老板蜕变成为企业家，但这并非是简单易行的事，只有当他们的从商动机发生改变，不再只是为求生存或是维持家计，而是追求创新与成长，小老板才有可能成为企业家。对于中小企业而言，企业老板始终都是整个组织的物质运动的统帅和精神活动的核心，这就意味着，企业老板的所思所感、所作所为，特别是经商动机，时刻都影响到企业的持续发展。

对于企业经营而言，企业家的经商动机要比小老板的经商动机高尚很多。

经商动机就如汽车的发动机和方向盘，对经营活动具有引发、指引和激励的功能；而且，高尚的动机比低级的动机更有激励作用。

制约企业管理水平提升的关键

企业是人们白天工作生活的地方。企业管理得好坏，



对员工的生活质量和精神状态有着重大影响。因此,在企业获得生存发展资源的前提下,企业必须不断提升管理水平,改善企业和员工的生存状态。

那么,小企业老板为什么对企业管理不重视,或企业管理水平跟不上呢?

一直以来,管理专家、学者们都主观地认为,小企业管理不够理想是由两个原因造成的:一是企业小,迫于生存压力,老板要赚钱,一时顾不了那么多,所以管理比较乱;二是小企业老板文化水平低,没有学过管理,创业期依自己以往的个人经验进行管理,等企业做大了,自己的经验不够用了,导致管理跟不上。

事实上,除以上两点原因外,许多小企业老板还没有认识到小企业管理落后的根本原因,那就是他们不愿自我超越,自己不想变。

企业是他的,他有决策权,别人都是为他打工的打工仔,除非他主动去改变或授权给下属去改变,否则,谁能让他的企业朝着优秀企业管理模式去转变?

为什么不想变?究其原因,主要有以下几个重要因素:

其一,目标单一,只想快速赚钱。

人是精神与物质、理智与情感的综合动物,单纯地以赚钱为目标既不适合企业经营者本人,也不适合员工的身心健康与平衡发展。

其二,企业老板是一个封建家长,或“生产队长”。

小企业老板创业时,主要靠自己抓住市场机遇或人脉关系,个人作用无比突出。企业生存下来以后,团队作用增强,这时企业有能力的人增多。这些人也都需要找到感觉,实现自我价值,但老板却仍然只把自己当“人才”看,致使员工感到极其压抑懊丧,没有自我成就感。



其三,居功自傲,迷信自己以往的个人成功经验。

许多小企业老板听不进旁边明眼人的金玉良言,思想状态极其不开放。

其四,一味试图控制他人,不让别人分享其经济利益和精神利益的错误想法,是其管理不能提升的关键。

小企业老板因为企业所有资产都是自己的,对于金钱的过度重视,使其对于员工充满极度的不信任,控制成为其骨子里的核心观念。

但现代企业和现代人要求的却是合作的新管理理念和方法,于是双方出现矛盾,导致许多小企业无法持续发展、壮大。

思想没有升华,境界没有提升,企业管理的模式和不良现状,自然也就没有人或没有办法去改变。只有当一个人的思想观念从根本上改变了,他的认识体系和行为方式才有可能随之改变。

企业发展瓶颈的突破

任何人不可能无所不能,每个人的能力都有极限,因此,商场上没有永远的常胜将军。对企业家而言,当企业的年营业额到达一定额度而无力再突破时,或企业老板本人也感到“江郎才尽”时,这就说明企业开始要走下坡路了。当然,这并不意味着企业再无力发展了。

这种情况也发生在其他领域,如美国前总统里根、前苏联总统戈尔巴乔夫,他们二人分别在1985年和1991年达到政治生涯的巅峰之后,便一路走下坡路。

作为小企业老板,大多数并不是“科班”出身,几乎都



缺乏企业经营管理经验。因此,当业务越来越大,自己感到难以驾驭的时候,或发现公司营运已达巅峰而无法再突破时,就要能够及时自我反省:我是否具备职业经理人的素质?

如果自身缺少职业经理人的素质,有两条路可选:一是走老路,不找职业经理人,一切仍由自己做,从内部培养具有战略眼光的经营管理人才;二是聘请职业经理人,自己退居二线,只扮演投资者的角色,在董事会里发挥作用,对企业发展的方向、目标、经营战略和监控机制负责。

同时,要考核企业各管理层负责人的能力是否胜任目前的工作岗位,对于身居其位不能谋发展的人要立刻采取“壮士断腕”的措施,换人做做看。这听起来似乎很无情,但如果你不能无情地对待企业里的少数人,那就是对企业里大部分人的无情。

企业家必须为公司营运的成败负完全责任,而企业家的最重要责任之一就是物色适任人选,发挥其长。有句话讲得很好:“这个人做不好,一定有别人可以做得比他好。”相同的道理也适用在企业家身上,公司营运无法突破时,企业家只有引退一途!

所以,部门的负责人无力胜任,换人经营;企业老板无力胜任,聘请职业经理人打理。这是对员工负责,对企业负责,也是对自己的事业负责,当然,这更是对自己的一种挑战。同时,这也是企业家与小老板所不同的职业态度。

发展与利益的抉择

在现代企业经营中,常常遇到长期占领市场与获取眼



前利益的抉择。作为企业的经营者,是想迅速地赚钱还是先为自己挣点信誉,以图长远的发展?这对大多数小企业老板来说都是一个艰难的选择。在大多数小老板的眼里,要放弃眼前的利益来换取发展,这似乎是一件不确定的事情,因为,眼前的利益是很容易估量的,以后的发展却是一件无法估量的事情。也正是这种想法,束缚住了企业的发展。而成功的企业家则不这么认为,他们坚信,“有市才有利”,发展才是硬道理,眼前的利益并不值得珍惜,长远的发展才是令人兴奋的。为了长远的利益,哪怕是做出一些必要的牺牲也在所不惜。

2004年,上海安信地板有限公司董事长卢伟光在巴西亚马逊河畔收购了1000平方公里的原始森林。

卢伟光做的是木地板生意,2004年11月,卢伟光随同国家领导人访问巴西,随团访问的企业家还包括宝钢集团董事长谢企华等。

在这次访问中,卢伟光趁机又在巴西境内亚马逊河畔购置了8.5万公顷的原始森林。加上此前他在巴西购买的另外1.5万公顷原始森林,卢伟光在巴西已经拥有了10万公顷原始森林。卢伟光也因此被人们称之为“森林大王”。对此,卢伟光直言不讳地说:“就此次出访而言,企业家队伍中直接获益最大的应该是我。”

实际上,卢伟光在巴西的发展早就开始了,在一次突发的事件中,卢伟光凭借自己独到的眼光,用牺牲眼前的利益换取了现在的发展。

那次事件发生在2001年。当时,卢伟光在巴西做了一次赔本生意。这在许多人眼里是不可思议的,但是,卢伟光却并不这么认为。

2001年春节前夕,因为市场被普遍看好,很多亚洲商人都增加了木地板订货量。但是,就在这个时候,印尼盾



暴跌,1美元本来兑换8500印尼盾,一下子跌到了1:13000,于是,大部分订货商都转向印尼采购,包括和巴西合作多年的台湾商人。

当时的卢伟光也非常犹豫:如果按照原来合同中规定的汇率从巴西订货的话,自然能够赢得巴西供应商的尊敬和喜爱,今后也能够得到更优惠的价格,但贷款利率加上汇率损失,折合起来要亏损1700多万元人民币,这几乎是当时卢伟光一整年的利润;可是如果毁约的话,自己这三年在巴西辛辛苦苦经营的渠道和信用都要毁于一旦。

怎么办呢?当时的卢伟光敏锐地意识到,未来两三年中国的房地产必然会高速发展,自己是有机会把这笔钱赚回来的。尽管面对这笔巨额的损失,卢伟光无法确定自己需要多久才能赚回来,但是,最终他还是把钱打到了对方账户上。

卢伟光认为,就像森林里的树木一样,一年长一个轮儿,所有的事物也都有一个周期。这是该做的事,不得不亏的钱。整个中国的房地产正处于高速发展期,今后两三年只要保持增长,这个损失他还承担得起。

正是卢伟光这个明智的决策,获得了巴西商家的信誉,从而使他在巴西的发展越来越红火。卢伟光在回想当初的决定时,曾经感慨地说:“现在回想起来还算幸运,因为当年绝大部分订货商都宁愿选择毁约,以避免这笔损失,而我却给供应商带去了资金。就这样,我确立了自己在巴西良好的信誉,其他供应商也都倾向于给我供货。”

精明是企业老板赖以生存的法宝,靠着精明和远见,他们支撑起一个又一个企业。然而,许多时候,小企业老板都过于追求眼前的利益,而忽视长远的发展。过分追求眼前的利益,无异于杀鸡取卵,使自己失去的比得到的还要多,以致给自己未来的发展设置了重重障碍。

