

精巧

尹柳营 编著

Victory From Ingenuity and Elaboration

制胜

- 船小好掉头
- 船小行得快
- 小的是美的
- 由小变大则是更美的
- 从零起步需要眼光和勇气
- 由弱到强需要智慧和实力

中小企业的创业
立足与发展方略

Victory From Ingenuity and Elaboration



广东经济出版社

中小企业的创业、立足与发展方略

精巧

尹柳营 编著

Victory From Ingenuity and Elaboration

制胜



广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

精巧制胜：中小企业的创业、立足与发展方略/尹柳营
编著. —广州：广东经济出版社，2001.1

ISBN 7-80632-840-8

I. 精… II. 尹… III. 中小企业—经济发展战略—
研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 00189 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	广东新华发行集团股份有限公司
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	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	11.25
字数	287 000 字
版次	2001 年 1 月第 1 版
印次	2001 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-840-8 / F·421
定价	23.00 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

(发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

AG 60/04

致已经创业或想要创业的朋友

★ 成功的创业者是令人敬佩的

近十几年我在素有“九省通衢”之誉的武汉市和地处改革开放前沿的广东省，通过咨询培训和其他场合，有幸结识过许多中小企业的创业者。在同这些创业者的无数次交谈中，不仅可以分享他们创业成功的喜悦和自豪，而且可以深入地了解他们创业的艰辛和许多大大小小的无奈。

90年代以后，随着社会主义市场经济建设步伐的加快，中小企业有了越来越宽松的经营环境，同时也面临着越来越激烈的市场竞争。在严峻的市场竞争中顽强拼搏之后，有的中小企业能够乘风破浪，不断发展壮大，从一个成功驶向又一个成功。有的则在风雨历程中惨烈地倒下了……有的在失败之后继续积蓄能量，伺机东山再起；也有的急流勇退，淡出江湖，从此远离商海横流。

由此我深刻地感受到，做一个创业者是必须准备好历尽艰难的。但是，历尽艰难也并不能确保创业的成功。创业者必须具备特殊的才能与智慧，不是随便什么人都能创业成功并使企业不断发展壮大的。那些成功的创业者，都有一个宽阔的胸怀，都有一种严肃的责任感。一个人的胸怀有多大，他创办的企业才能够发展到多大。缺乏责任感的人或许可以一夜暴富，但一定无法长期成功。创业者要对企业的产品和服务负责，要对企业的员工负责，要对企业的股东负责，还要对国家和社会负责。没有严肃的责任感在企业创业的历程中是走不了很远的。只有那些有胸怀、

有责任感的创业者才能不断走向成功。成功的创业者是令人钦佩的。

★ 创业成功需要理论指导

在与众多的中小企业创业者多年的交往中，我同时发现，许多创业者对创业过程本身以及创业以后对商海实战的把握都是跟着感觉走，全凭自己的经验、悟性和直觉，普遍缺乏理论的指导和系统的筹划。造成这种现状的原因有两个方面，一是在中小企业创业与管理方面缺乏实践性和针对性很强的理论指导读物，有关的一些书籍要么内容过于陈旧和空泛，要么是远离我国实际的纯粹“舶来品”。二是创业者忙于商海拼搏，无暇去寻找合适的理论指导。这两个原因又是相互影响的。创业者是很讲究实效的，他们确实没有时间去读那些空泛陈旧的一般管理理论或是那些离本国实际甚远而又翻译腔十足的洋玩意儿。但是，他们却迫切盼望有针对性和实用性都很强的中小企业创业与管理的新书来为他们提供理论指导。正是这种切盼，促使我下决心来写这样一本书。

近几年，创业的热潮在中华大地上涌动。在全国各地，每年都有成千上万家中小企业如雨后春笋般涌现。还有更多的人在跃跃欲试，随时准备加入创业大军的行业里。在创业大军和将要加入创业大军的人群里，有不甘现状，谋求新发展的；有迫于无奈，绝处求生的；有志向高远，想要一展宏图的；也有因缘际会、吉人天助的……情形各不相一。在人们行将加入创业大军的时候，有的是多年磨一剑，有备而来的；有的则是冲动或际遇的促使，匆忙上阵的。前者对创业有一个整体的系统筹划，对创业后可能遇到的困难和艰辛有比较充分的思想准备和资源准备。因此，他们创业成功的概率自然大于仓促上阵者。他们在创业筹划过程中迫切感受到急需实用的理论与方法，呼唤在这方面有较强针对性的新书问世。

在笔者多年的 MBA 教学和为企业咨询培训的经历中，那些想要创业的 MBA 学生、青年朋友和科技工作者也时常要笔者推荐创业指导书。在很难找到合适的书本之后，他们又转而敦促笔者动手撰写这样一本书。其殷殷之情，是促使作者撰写这本书的另一个重要原因。

★ 感谢创业者对本书的贡献

本书不是一本囊括创业及中小企业管理所需全部知识的百科全书。但是它包含了这方面最新的理论和经验，最实用的方法和技巧。可以说，这本书是站在我国中小企业的创立和发展这一基点上，融会了西方中小企业管理理论和方法的最新发展，融会了我国中小企业创业者宝贵的实践经验和经营管理诀窍的精华，而后经笔者提炼形成的。因此，它可以说是凝聚了众多创业者集体智慧的结晶。

这里特别要感谢的是许多创业者丰富多彩的实践为本书提供了取之不尽的素材。他们中有的人与笔者有过多次的交谈与探讨，有的则根本未曾谋面。但是，他们的探索，他们的进取，他们的成功，他们的挫折，甚至他们的失败，都是对推动社会经济发展的一种贡献。他们在获取和组织资源为社会不断创造物质财富的同时，用自己辛勤的实践为社会积聚着如何创业发展的精神财富。后者对我们这个市场经济发展历程很短的社会尤其显得难能可贵。我在此特别向这些朋友表达我自己对他们深深的敬佩和诚挚的谢意。

正是他们的活生生的经验与教训，极大地丰富了本书的内容，增强了本书的可读性和实用性。

★ 本书对你的作用

对于已经创业的朋友来说，如果你在创业以后经营艰难，则这本书可以帮助你从新的视角来重新审视自己的创业是否存在严重的先天不足，以便及时弥补，走出经营的困境。即使你创业以

后经营一直顺风顺水，这本书也可以帮助你从更高的层次上审视环境，规划未来，谋求更大的发展。成功是从筹划开始的，更大的成功显然需要更大手笔的筹划。

对于已经具备了创业者素质而尚未开始创业的朋友来说，这本书可以帮助你认识和开发自己的创业潜能，帮助你做好创业筹划和创业之后的经营管理，使你如虎添翼，一展宏图。

对于那些想要创业而又犹豫不决的朋友来说，这本书首先可以帮助你更好地认识自己，弄清自己到底是否具有创业者的素质。假如你确实不具备创业者的素质，本书虽然不能帮助你成为一个成功的创业者，但是可以帮助你避免落入盲目创业的误区，避免你日后伤筋动骨的大折腾。同时它也可以帮助你更好地为创业者工作，在适合自己的岗位上高效率地作出贡献，实现自己的价值。创业是美好的，辅佐别人创业成功也同样是美好的。

我们的社会需要更多的创业者，创业者则需要更多能够真心理解他、高效率地辅佐他的员工与他同舟共济，共创辉煌。这本书对于促进中小企业的创业者、管理者以及普通员工的理解与沟通，也会有十分明显的作用。

致中小企业管理者

你本身虽不是创业者，不是老板，但你是老板和创业者须臾不可缺少的左膀右臂。俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”老板和创业者无论多么地有能耐，也不可能靠他一个人的单打独斗创办一个像样的企业并使之得到长足的发展。越是有能耐的老板，越是有远大目标和宏伟志向的创业者，越需要体心得力的管理队伍。他的意图需要有得力的人去贯彻，他的计划需要有得力的人去实施。我相信，这正是你选择了你的老板以及你的老板选择了你的根本理由。“良禽择木而栖”，老板选才任用。你和老板各取所需，两遂己愿，可喜可贺。

你跟老板和同事也许配合默契，如鱼得水。但是，随着这个世界的快速变化，你需要未雨绸缪，了解中小企业管理理论、方法和实践的发展与变化。本书可以帮助你为企业也为你自己准备好应对未来的理论根基和实战技巧。

假如你在老板的手下常有怀才不遇的感觉，那么，你必须尽快作出选择：要么离开老板去独立创业或另谋高就，但在采取行动前首先要审视自己是否具备创业者的素质，在要“跳槽”之前也必须想清楚是否一定能够攀上得意的“高枝”；要么就站在你的老板的角度，从老板的需要出发去调整你自己。无论你作出的是哪一种选择，本书都可以给你提供帮助，让你理解怎样创业，怎样让中小企业在竞争搏击中发展壮大。你也可以因此释怀，一展自己的才干和抱负。

你也许以前曾经在某个大企业里有多年的管理经验，但是在

目前的中小企业却并不能够如鱼得水，游刃有余。对此，你可能百思不得其解，因而苦恼有加。本书将向你揭示，中小企业与大企业有哪些根本的不同，在大企业中有效的那些管理理念与方法，为什么放到中小企业中却未必有效。

总之，作为中小企业的管理者，你需要摆脱“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的窘境。本书将从专业和实用的角度助你一臂之力。

序：专精锐巧，制胜之道

我国经济发展和现代化建设的深层矛盾之一，是缺乏一大批高素质的创业者和企业家。随着世界经济一体化趋势的发展，以及我国即将加入世界贸易组织（WTO），上述深层矛盾将会显得愈加突出。21世纪到来了，我国将在这个新世纪的中叶基本实现现代化，建成富强民主文明的社会主义国家。实现这一宏伟目标，需要有一批又一批能够胜任国际市场竞争的高素质创业者和企业家去开拓，去探索，去耕耘，去收获。

过去，人们只是把关注的目光盯在大企业的身上。的确，大企业对我国的经济的发展作出过大贡献，起着大作用。然而，大有大的难处。对于国有大企业而言，普遍的一个大难处就是包袱太多，拖累太重，以致举步维艰。因此，需要有新生的中小企业去为她卸包袱，减负担，以便使她能够轻装上阵，重新焕发青春。况且，大和小也只是相对而言的。殊不知，我国的许多大企业，一旦放到国际的视野中，与世界上同行的那些巨无霸相比，一下子就变成了中小企业。

近两年，人们对中小企业有了更多的关注。前不久，就在本书行将脱稿之时，国务院办公厅转发了国家经贸委《关于鼓励和促进中小企业发展的若干政策意见》。这是我国政府重视中小企业健康发展的权威见证，体现了党和国家对广大中小企业的关心与支持。《政策意见》规定，要“简化中小企业设立审批程序”，减少创业成本。针对中小企业资金、人才、信息不足，融资、贷款担保难等问题，加大财税、金融政策的扶持力度，建立健全信

用担保体系，特别是要动员和组织社会中介机构建立中小企业社会化服务体系。要“鼓励社会各类投资者以技术等生产要素投资创办中小企业”，“对中小企业特别是科技型中小企业予以有效的扶持”。同时，要打破所有制和地域的界限，为所有各种中小企业营造一种统一的、公平竞争的市场环境和社会法律环境。还要“研究探索中小企业破产与清算的简易程序”，使退出渠道通畅。

这一《政策意见》的出台，无论是对于现有的中小企业，还是对于想要创立中小企业的各界人士，都是令人振奋的福音。随着这一《政策意见》的贯彻实施，我国的中小企业必将进入一个更大发展的新时期。

目前，在我国经工商行政管理部门注册登记的中小企业占全部注册企业总数的 99%。其中，中小工业企业总产值、销售收入、实现利税分别占全部工业企业总量的 60%、57% 和 40%。在全部中小企业中，国有中小企业的户数只占 14.8%。换句话说，在全国的中小企业中，每 7 家只有 1 家是国有的。可见，在中小企业层面上，各种所有制共同发展的格局已经形成。

舞台的拓展，政策的保障，是促进我国中小企业进一步大发展的必要外部条件。然而，中小企业的进一步长足发展，最后还要靠企业自身，靠它的内因起根本的作用。那么，促进中小企业发展的自身内在因素到底有哪些呢？这不是简单的三言两语就可以概括清楚的。但就其经营管理层面而言，则主要可以用“专、精、锐、巧”四个字来概括。

所谓“专”就是只干一行。中小企业，由于其规模小，资源有限。集中有限的优势兵力专攻一行，才能形成相对有力的拳头。多元化发展那是企业发展到相当规模之后的事情。俗话说“艺多不养家”。把这句话进一步引申一下，就是“艺多难成业”。对于中小企业而言，尤其是处于创业初期的中小企业，在跟庞大的对手竞争中应该奉行“伤其十指不如断其一指”的信条。如果

脚踩两条船或者多条船，那是注定要掉入商海滚滚浪涛之中而吃大亏的。

80年代温州市桥头镇兴起的纽扣市场就是一个专攻一行，由小做到大的极好例子。当初，几个农民到城里捡破烂，无意间拾到一些纽扣厂倒掉的残次品，于是从中拣出一些尚可利用的纽扣做起纽扣买卖，继之又做起纽扣加工。经过几年滚雪球般的发展，后来的桥头镇便成为全国性的纽扣市场，即使名牌厂家也要赶到那里去进货。

所谓“精”，就是把你所“专”的那一行不断做到最好，做到极致。本书中的案例11.1讲的是广东顺德的一家私营企业，只是生产经营一种不起眼的家具业五金件——高档家具的抽屉滑轨，可是做到了专精的境界，于是把生意做到了欧美各国，成为名副其实的国际企业。温州的徽章生意也是如此，起初只是做做校徽等小生意，但后来把徽章做专精了，发展到警徽、军种标志等各种职业徽章。如今，这种生意还做到了国外，连美国的警徽都到温州订做。“专”和“精”又是相辅相成的。“专”也是“精”的前提。诚然，“专”者未必都“精”。可是，不“专”者是一定不会“精”到哪儿去的。

若从单个的纽扣、徽章、抽屉滑轨来看，差不多都属于针头线脑之类的小产品和小本生意，利润相当薄。但是，全国乃至全世界的纽扣、徽章、抽屉滑轨市场便要以成百上千亿元的交易额计了。你能小看它吗？作为资本有限的中小企业来说，很多小产品都是大有可为的。只要能够在某种小产品上做出名气，做得足够专精，连名牌大企业也得依赖你。这时，你所赚取的利润率，很可能会大大超过某些大企业。可见，大和小是相对的，把小领域里的小产品做专做精，同样可以打遍天下无敌手，让那些大企业也不可小瞧。

所谓“锐”就是对市场的变化和变化的趋势要有敏锐的察

觉，敏锐的反应。在新世纪里，企业面对的竞争环境将是一个快速多变的环境，所处的市场也是一个多变的市场。当你的企业专于一行、精于一行之后，切不可沾沾自喜，固步自封。你必须敏锐察觉所在这一行以及相关行当的眼前变化和未来发展趋势，并修炼好对市场变化作出敏锐反应的能力。“凡事预则立，不预则废”。能够敏锐察觉和预见未来的变化，并且能够敏锐地对这种变化作出恰到好处的反应，才能够使你的企业在快速多变的环境中长期立于不败之地。

所谓“巧”是指灵巧。灵活而巧妙，向来就是中小企业的天然优势。“船小好掉头”，说的就是中小企业灵巧的优势。中小企业人员精干，层次简单，因而容易做到决策迅速，反应灵活。创业者、管理者和普通员工都可以自由自在地创新，灵活巧妙地赢得竞争的胜利。美国西南航空公司的事例就充分证明了这一点。鉴于大型航空公司的经营手法墨守成规，西南航空公司打出灵活、便捷、低价、准点服务的特色，很快便在民用航空市场上脱颖而出。尽管西南航空公司的规模要比它的老牌竞争对手小得多，但是它却能够在竞争中屡战屡捷，在航空服务业中占据了利润相当丰厚的市场份额。

许多成功的事例一再证明，只要中小企业的创业者、管理者和普通员工都能够体会“专精锐巧”的好处，光大中小企业“专精锐巧”的精神，那么，中小企业就可以和任何规模的企业相抗衡，并在激烈的市场竞争中取得胜利。

本书把中小企业竞争取胜最重要的内在因素“专精锐巧”贯穿在“创业、立足、发展”等三篇十二章的论述中。从第一篇“创业起步篇”中，你可以了解“什么是中小企业”，认清“创业不只是别人的专利”，进而弄清如何选准创业行当——因为“创业就怕进错行”。最后，在这一篇里，你还可以详细了解如何具体筹备中小企业的创立和开设。

第二篇是“立足成长篇”，着重针对中小企业强调“战略思路 and 战略意图”，如何“培育忠诚高效的员工队伍”，如何“与顾客建立鱼水关系”，如何“成为敏捷供应链中的一员”，以及如何“保持无穷的创新活力”。

第三篇“发展变革篇”特别论述了中小企业“成败不定的发展道路”和“大势所趋的经营国际化”方向，并借助制约因素管理的理论和方法，探讨了中小企业如何“形成持续发展的良性循环”这一长远的根本性问题。

由上可以看出，本书是以中小企业的创业、立足、发展三部曲为经，以其竞争取胜的重要内因“专精锐巧”为纬来组织的。它在以下方面与以往的这类书有所不同：

- ◇ 不求面面俱到，只讲最具实用性的理论、方法和技巧；
- ◇ 吸收国内外中小企业管理研究成果的精华，采用新的系统框架加以组织；
- ◇ 用通俗易懂的平常话来表述貌似高深的理论，避免艰涩难懂的理论腔调；
- ◇ 大量采用国内外的实际案例，特别是近年发生的鲜活案例，寓理于例，以例说理，让读者在生动活泼的叙述中获得真知，引发共鸣。
- ◇ 书后提供了精选的参考书目和报刊网站，可以使读者方便地进入跟中小企业创业与管理有关的实用知识天地并跟踪其最新发展。

笔者深知，任何一本书的容量都是有限的，任何一本书在她问世的同时也会留下或多或少的遗憾。笔者在此恳请读者朋友不吝赐教，能够拨冗指正书中的错漏和种种遗憾（E-mail 地址：bmlyyin@scut.edu.cn）。为此，笔者特躬身向这些朋友预先致上深深的谢意！

0 引绪：不可小看的中小企业

1999年9月，《财富》全球论坛在中国上海举行，论坛的主题是“中国：未来50年”。论坛受到中美两国政治家和经济界的高度重视，江泽民主席莅临论坛发表精彩演说，克林顿总统在大洋彼岸向论坛遥致祝辞。“《财富》五百强”企业中有60多位首脑聚会上海的浦东。论坛把中国企业界的眼光一下子吸引到了那些在世界经济舞台上纵横驰骋的跨国经营“巨霸”身上。

我国经济舞台上近年来在激烈的市场竞争中茁壮成长起来的一批明星企业的老总们纷纷赶到论坛上去与世界经济强人分享“思维盛宴”。我们的企业老总一方面以终于能够同这些“经济巨霸”近距离地探讨未来的经济和企业发展之道而自豪，另一方面又为自己企业的实力跟这些“巨霸”企业相比还相差太远而感到任重道远。

世界经济一体化的进程越来越快，全球五百强企业中已有400多家进入了中国。他们都对中国这个世界最大的潜在市场虎视眈眈。论坛的口号“欲独霸世界，先逐鹿中国”对此作了一个很好的注解。在加入WTO之后，中国企业将面临的是五洲四海的企业前来“抢滩”。我们所面临的竞争对手不仅有实力雄厚的全球五百强“经济巨霸”，而且有国外雨后春笋般的新兴中小企业。这些新兴的中小企业经营灵活，反映敏捷，创意喷涌，活力勃发，是我们不可小视的强劲对手。在一些服务行业尤其是这样。

对于这后一类竞争对手，以《大趋势》和《亚洲大趋势》等著作风靡全球的美国著名未来学家约翰·奈斯比特给我们提出了重要的警醒。就在上海《财富》全球论坛之后八个月，2000年5

月，奈斯比特在广州纵论未来世界经济的发展时提醒我们：全球经济的规模愈大，中小企业的作用愈强。中小企业在一个国家中甚至在全球中扮演着越来越重要的角色。美国出口总量中仅有7%是由500人以上的大公司创造的。赫赫有名的“五百强”大公司仅占美国经济总量的9%（他甚至预言，这一比重在未来10年将下降至5%以下）。

他进一步告诉我们：50年代，美国每年新成立的企业仅有五六万家，而过去三年美国每年新成立的企业数目已达100万家，这些新兴的企业都是中小企业。而且，过去十年里有2/3的新企业是由女性创立的。70年代时美国仅有4%的“女老板”，现在这一比例已经超过半数，达到51%。他对听众半开玩笑地说，你们的竞争对手不是美国大公司里的那些庞然大物，而是美国的女性企业家。

可见，在我国未来的经济发展中，需要创造一种良好的政治经济环境和社会文化氛围，不仅能够培育出进入全球五百强的经济“航空母舰”，而且能够培育出千千万万活力四射的中小企业。“航空母舰”的打造需要时日，而且为数有限。中小企业的培育既可以全民参与，又可以“人自为战，村自为战”，充分发挥全民的智慧和创造力。具有竞争活力的千千万万中小企业就像当年人民战争战场上的民兵和游击队，不仅可以在四面八方独自作战抵御外来经济的进攻，而且可以用“小推车”支援正规军，随时保证我们的“航空母舰”的战斗力的。

事实上，正如奈斯比特所说，中小企业无论在哪一个国家甚至在全球经济中都扮演着越来越重要的角色。美国《商业周刊》最近公布了全美100家增长最快的中小企业排名。值得注意的是，其中大部分企业与时髦的电子商务并无多少瓜葛，这些中小企业紧追市场需求，目标明确，经营灵活。在过去三年里，其销售额年增长率达到51%，投资回报率平均达到22%，各项指标

远高于标准普尔指数上的各类公司。市场分析人士指出，随着新经济对消费性产品和服务的需求上升，市场容量不断扩大，为中小企业提供了广阔的发展空间。

对于中小企业的重要性，西方发达国家向来都是十分重视的。美国政府早就成立了小企业管理局。早在 1953 年，美国政府就颁布了一个《小企业条例》，条例中规定了对各种各样的小企业提供种种支援和服务。正因为如此，美国的中小企业一直在生生灭灭中不断发展和壮大。根据美国小企业管理局的报告：

◎美国 95% 的企业是中小企业；雇员不足 20 人的小企业占企业总数的 85%。

◎小企业完成美国全部企业产值的 43%。

◎小企业中的从业人数占美国企业就业总人数的 51%。

在加拿大，97% 的企业是中小企业。在德国，中小企业占企业总数的比例更高。在日本，中小企业占企业总数的比例高达 99.5%，中小企业中的从业人数占全体企业从业总人数的 75%，中小企业完成全体企业总产值的 52%。我国香港和台湾之所以能够跻身亚洲四小龙，在很大程度上依靠的就是中小企业在经济发展中的重要作用。

在美国、日本、德国和加拿大，如果一个企业被某个相应的政府机构确定为小企业，则它就有资格获得政府提供的大量服务，其中包括申请政府贷款，获得管理上的援助，以及优先取得政府订货的机会等。在上述这些国家以及我国的香港和台湾地区都有专门为中小企业提供支持和服务的政府管理机构。由于有政府的有效帮助，经营一个小企业比经营一个大企业更容易些。在这些国家或地区，如果你发现有些中小企业主在抱怨大企业有不平等的竞争条件，那么，可以肯定的是，他们还没有找到并利用政府对中小企业所提供的优惠的途径，因而不能发挥出中小企业所特有的机动灵活优势。