

陈明 张汉生 · 编著

小公司



发家

XIAOGONGSI FAJIA



小公司创造大财富本书将向你展示
小公司的创业计划与管理手段
小公司的营销法宝与制胜策略
小公司的筹资技巧与风险防范
让我们把小公司搬回家争做财富小巨人

小
小
发
家
系
列



湖北人民出版社

小小发家系列

小公司发家

陈明 张汉生 编著

湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

· 小小发家系列 ·

小公司发家

陈 明 张汉生 编著

出版：湖北人民出版社
发行：

地址：武汉市解放大道新育村 33 号
邮编：430022

印刷：武汉市汉桥印刷厂

经销：湖北省新华书店

开本：787 毫米×1092 毫米 1/32

印张：11.375

字数：244 千字

插页：1

版次：2001 年 1 月第 1 版

印次：2001 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—6 120

定价：17.20 元

书号：ISBN 7—216—03029—X/F·543

策划编辑 • 陈晓东
责任编辑 • 陈晓东
装帧设计 • 梁 崴

目 录

1 红花绿叶——市场经济体系中的小公司

1.1 小公司大财富	1
1.2 小公司的特殊贡献	6
1.3 拥抱新创业时代	11
1.4 不以成败论英雄	16

2 创业精神——小公司的发动机

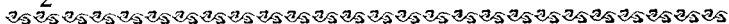
2.1 正视创业风险	20
2.2 创业的社会回报	24
2.3 创业者的素质要求	27
2.4 为创业生涯作准备	31

3 凡事预则立——小公司的创业计划

3.1 从大学生创业计划竞赛说开	41
3.2 如何准备创业计划	44
3.3 创业计划为什么失败	49
3.4 创业计划实例	52

4 条条大路通罗马——小公司的创业途径

4.1 小公司的三种生存状态	67
----------------------	----



4.2	白手起家:创立小公司	69
4.3	横空出世:购买小公司	73
4.4	攀龙附凤:走特许经营之路	78
4.5	承先启后:经由家庭企业的创业起步	83
5	无规矩无以成方圆——小公司的组织架构	
5.1	打造强力管理团队	87
5.2	给企业戴上哪种“帽子”	90
5.3	萝卜白菜各有所爱	93
5.4	让“组织”闪亮登场	99
6	行行出状元——小公司的产业进入分析	
6.1	产业的生死恋	108
6.2	近观产业的市场特征	111
6.3	倾听波特教授的权威发言	115
6.4	产业吸引力到底有多大	120
7	笑傲江湖——小公司如何发现市场机会	
7.1	创业与市场哲学	125
7.2	芝麻开门玄机何在	128
7.3	跟“上帝”套近乎	132
7.4	蛋糕到底有多大	135
8	运筹帷幄决战千里——小公司的战略制胜	
8.1	小公司要有大战略	139
8.2	五项基本修炼	141

8.3 该出招时就出招	147
8.4 从战略中学习战略	152

9 志在必得——小公司的行业竞争策略

9.1 血腥竞争与理性双赢	163
9.2 新兴行业中的竞争策略	168
9.3 成熟行业中的竞争策略	170
9.4 衰退行业中的竞争策略	173
9.5 不同市场地位下的竞争策略	176

10 兵马未动粮草先行——小公司的筹资技巧

10.1 熟识筹资概念 ABC	180
10.2 盘算盘算资金需求	184
10.3 不在一棵树上吊死	188
10.4 如何把“支票”请回家	193

11 尽显英雄本色——小公司的营销法宝

11.1 回归消费者主权	196
11.2 释放 4P 的无穷魔力	199
11.3 面向新世纪的定制营销	203
11.4 情系金字招牌	206
11.5 走向网络营销	211

12 天使资金——小公司如何利用风险投资

12.1 风险投资:财富孵化器	215
-----------------------	-----



12.2	谁在鼓捣风险投资	220
12.3	风险投资的运作程序	225
12.4	如何吸引风险投资	229
13	价值增值器——小公司、创业板 与财富巨人	
13.1	红红火火创业板	234
13.2	从纳斯达克到香港联交所	238
13.3	打点行装挺进创业板	245
13.4	境外上市风光无限	252
14	网络致富——小公司与电子商务	
14.1	涌动的 E - Commerce 大潮	258
14.2	网上露脸还是置身网外	262
14.3	触网就这么几招	267
14.4	小公司的网上淘金术	272
15	财富慧眼——小公司与假日经济	
15.1	火爆的假日经济	277
15.2	假日、休闲与商机	282
15.3	睁开财富慧眼	285
16	一枝独秀——小公司打造大品牌	
16.1	品牌经理制的魅力	291
16.2	品牌经营的 3C 模式	296
16.3	两大品牌战略打天下	299

16.4	广告垒起的品牌能红多久	306
16.5	将品牌革命进行到底	308
16.6	远离品牌经营的误区	314

17 赚钱无国界——小公司如何投身 国际大市场

17.1	漂洋过海为哪般	320
17.2	不可以一口吃成胖子	325
17.3	目标市场细揣摩	327
17.4	进入策略定胜负	333

18 财富教室——紧跟巨人的脚步

18.1	杨致远:华尔街的新宠儿	339
18.2	张朝阳:中国的网络英雄	341
18.3	季琦:网络旅行第一站	347
18.4	爱立信:学徒出身的电信巨人	350
18.5	史蒂夫:“美国在线”的国王	353



红花绿叶——市场经济体系中的小公司

现代经济是企业经济、公司经济。正是大大小小的各类企业以产品和服务的形式创造的巨大财富,才使我们每个人都能过得上比较体面的生活。当然,每天充斥媒体的都是像微软、可口可乐、飞利浦、西门子、丰田、大宇、长虹、海尔、康佳、宝洁、联想、上海大众等等这样一些大公司的新闻和轶事。在大公司的巨大阴影下,我们似乎感觉不到小公司的存在。实际上,大公司并不是从天上掉下来的,大公司正是经由小公司一步一步发展成长起来的。一花独放不是春,万紫千红春满园。小公司才是我们身边经济生活中的主要组成部分。大公司创造巨额财富、获得巨大成功、成为经济巨人的故事,就是千千万万个小公司创业、守成、成长和壮大的故事。

1.1 小公司大财富

王嘉廉是一位美籍华人,他8岁到美国时,一句英文也不懂。32岁白手起家,从事最前沿的软件业。在19年内,他将公司创办成一个市值400亿美元,仅次于微软的全球第二大软件公司。王嘉廉本人身价超过12亿美元,是数字化时代的华人首富。李泽楷是香港巨富李嘉诚的次子,1968年出身,



1990 年加入和黄集团。1991 年, 年仅 23 岁的李泽楷投得了香港政府发放的首个卫星电视牌照, 并创办了首家卫星电视, 两年后出售套现 50 多亿港币。1994 年以出售卫视所掘得的第一桶金, 李泽楷创办了盈动集团。1999 年, 盈动转为高科技公司。2000 年 2 月, 盈动全面收购香港电信公司的股权, 涉及资金接近 300 亿港元, 成为香港有史以来最大的收购活动, 32 岁的李泽楷以小吞大, 使盈动成为香港三大上市公司之一, 创造了香港经济的新神话。

张朝阳是中国留美学生中的一员。获得哈佛大学的博士学位后, 张朝阳回国创业。通过引入风险投资资金, 他创办了搜狐公司。经过几年的经营, 搜狐公司就发展成为中国信息技术产业界最有影响的企业之一, 张朝阳也成为了网络时代的英雄人物。

刘永好则是从四川农村走出来的大学生。大学毕业后, 他没有像大多数人一样选择去大城市或经济发达的沿海地区就业谋生, 找一份体面的工作, 而是直接回到生于斯长于斯的家乡创业。根据中国农村的经济发展和农民的需要, 刘永好创办了希望公司, 做起了不起眼的生猪饲料的开发、生产和销售生意。时间不长, 刘永好在几个兄弟的加盟下, 将希望公司经营得红红火火, 并成为国内有影响的饲料集团公司。

故事讲到这里, 无非是要说明小公司的创立、壮大, 对一个社会的经济发展、财富增长是多么的重要。而且, 小公司即使长不大, 只要在各自的领域内稳定经营, 公平竞争, 它也是每个人创业精神的实现场所, 也是现代经济中最亮丽的风景。

什么样的公司才算小公司, 这取决于特定的观察目标。通常, 人们利用雇佣人数、销售额、资产价值等来加以衡量。

小公司存在于所有的产业中。由于产业的技术经济特征的不同,小公司的性质和重要性是不一样的。根据一项调查,美国经济中,零售贸易、建筑、批发贸易、服务业、金融和保险、不动产业、采矿业、运输和通讯、公用事业、制造业等产业中的小公司数量最多。比如,1993年,美国的服务行业有小公司192万家、零售贸易业有小公司110万家、建筑业有小公司59万家、金融和保险业有小公司41万家、批发贸易业中有小公司37万家、制造业中有小公司32万家、运输和通讯业中有小公司18万家、采矿业中有小公司2.4万家。美国的500多万小公司中,98%的雇佣人数少于100人。但是这500万家的数量本身就说明了小公司在美国经济中的地位和分量。而从整个企业的总数来说,小公司大体上也要占到98%的比例。

从日本的情况来看,80年代中期,日本有企业200万家。其中资本在1亿日元以上的企业有2.4万家。资本不满1亿日元的企业占到99%,其中资本500万日元以下的占65%。按职工人数分类,拥有50人以下的企业占95%左右,拥有50人以上的企业只占5%,其中拥有200人以上的占4.5%。而在韩国的经济发展过程中,小公司也始终发挥着独特的作用。1953年,韩国的中小企业共有2200家,而大企业不到100家。到了1960年,中小企业增加至1.48万家,增长了5.5倍,大企业只增至360家。就企业的全体来看,中小企业的附加值占到三分之二。

在欧洲,小公司被认为是一个成熟和有效率的市场经济中的重要有机组成部分。从制造业的情况来看,雇员少于200人的小企业数,英国所占比例是94%,德国所占比例是93%,意大利所占比例是99%。从小企业数与就业人数的比

例来看,英国 1—9 人的微型企业所占比例是 90%,就业人数所占比例是 23.2%;10—499 人的小型和中型企业所占比例是 9.7%,就业人数所占比例是 46.8%;500 人以上的大型企业所占比例是 0.2%,就业人数所占比例是 30%。欧盟 12 国 1—9 人的微型企业所占比例是 91.3%,就业人数所占比例是 26.9%;10—499 人的小型和中型企业所占比例是 8.6%,就业人数所占比例是 45%;500 人以上的大型企业所占比例是 0.1%,就业人数所占比例是 28.1%。特别是在意大利,家庭公司一直是其经济支柱。根据意大利工业家总联合会统计,70%的意大利工人在员工不足 100 人的公司里工作。意大利从事制造业的公司中有一半以上的公司只有不到 20 名工人,且大部分的这样的公司都是家庭公司。

从中国大陆的情况来看,1999 年全国工商注册登记的小微企业占全部登记注册企业数的 99%,流通领域的小微企业占全部零售网点的 90% 以上。在小企业中,个体和私营企业占 77.7%,集体企业占 20.1%,国有企业占 1.4%,三资企业占 0.6%。中小企业按经济地带来划分,小企业的数量东部和中部各占全国的 42%,西部只占 16%。在 1999 年的全国独立核算工业企业中,中小企业有近 50 万户,占全部独立核算工业企业总数的 98.5%。很显然,中小企业在中国的国民经济体系中同样处于十分重要的地位。而从中国的香港和台湾来看,中小企业,特别是小企业数量始终居于绝对领先地位。正是无数小企业的存在及其灵活性、活力和效率,促进了香港和台湾经济的持续和快速成长。

实际上,在经济的各个产业部门中存在着数量众多的小公司这一事实,并没有很好地说明小公司的相对重要性。小

公司要么处在产业的边缘地位,要么数量多且更具生产力以致其提供的总产出超过了本行业中的大公司。因此,我们自然会问:在经济体系中,小公司到底作出了多大的贡献?一国的产品和服务的总产出中究竟有多少来自小公司?

一个简单的方法是比较在小公司工作的雇员人数和在大公司工作的雇员人数。这种比较可以是就某一产业,也可以是在整个经济体系内进行。以美国为例,1993年,雇员人数少于100的企业,在总就业量中的份额是39.2%;雇员人数为100—499的企业,在总就业量中的份额是14.5%;雇员人数达到500或以下的企业,在总就业量中的份额是53.7%。当然,不同的产业中,这个份额比重是有差异的。比如,在建筑业,小公司的数量就特别多,占到了88%的比例。假设所有的雇员的生产力都是相同的,则可以推断这个产业中88%的总产出来自于小公司。

中国的情况也是如此。改革开放以来,中国的中小企业迅速发展,并在推动经济增长,促进市场竞争,建立市场经济新体制等方面起到了不可替代的作用。1999年,中小企业工业总产值和实现利润分别占全国的60%和40%左右,中小企业提供了大约75%的城镇就业机会,近几年来,在每年1500亿美元左右的出口总额中,中小企业均占到60%。特别是1990年以来,在我国经济快速增长中,工业新增产值的76.7%是中小企业创造的。

除此之外,小公司在贸易领域中的不断增长,也深刻改变了人们习惯地认为小公司严格地限制于国内市场的观念。尽管小公司有很强的地域性,主要限于一国内部的市场交易,但随着国际贸易量的增加,小公司也迅速地卷入了全球市场之

中,这样,小公司也就成为全球经济中的一个有机组成部分。

所以,可以说,小公司贡献了国民生产总值中的主要份额,是社会财富的主要创造者。正因如此,经过 20 世纪 70 年代中期之前的十多年停滞,小公司再次显示出了巨大的活力。正如英国《经济学家》1990 年的一篇文章所说的那样,直到 20 世纪 70 年代中期,世界各地企业的规模都在扩大,小公司的数量减少了。现在,与大规模的、吵吵闹闹的兼并同在的是,小公司正在增加。事实上,20 世纪 80 年代以来,人们看到的既有超级的、甚至跨国的并购案,也有大公司缩减规模、剥离资产、业务重组的例子,更有小公司的稳定发展。

小公司之所以再显神威,是与以下一些因素紧密相连的,新技术,比如电脑控制的机器设备,允许小规模地、有效地进行生产;全球竞争加剧的结果,要求企业有更大的灵活性,而小公司天生就具有这种灵活性;小公司在劳动力市场上雇佣想工作的已婚妇女更具灵活性;消费者相对于大批量生产的产品,更加偏好于个性化的产品,而这正好给小公司提供了创业和拓展的机会;网络及信息技术的飞速进步,为企业家精神的发挥和小公司创立创造了无数的机会;等等。人们有理由相信,21 世纪就是一个创新和创业的世纪,小公司无疑会成为全球和各国经济中最有生机和活力的因素,小公司将一如既往地是国民财富的最主要的创造者。

1.2 小公司的特殊贡献

作为产业界的一个重要组成部分,小公司毫无疑问对一国经济福利作出了贡献,但是,小公司因自身的特殊性使得它

们并非简单地是大公司的翻版。当小公司在提供就业、开展创新、促进竞争、支援大公司和提供产品和服务等的时候,它们为社会进步和经济发展作出了特殊的贡献。

1. 提供新的就业机会

小公司为不断增长的人口提供了新的就业机会。小公司创造了新的工作岗位,特别是当大公司缩减规模和裁减人员的时候,正是小公司提供了新的工作机会。比如,在 1980 年到 1986 年间的美国,雇员少于 20 人的小公司所提供的工作机会比雇员超过 500 人的公司要多得多。研究表明,在 1976 年至 1986 年的十年里,美国制造业小公司创造了 1 300 万个工作岗位,而在大公司的工作岗位数却减少了 100 万个。

中国的经验表明,中小企业主要存在和发展于劳动密集型产业。小企业的单位投资容纳劳动力和单位投资增加劳动力的数量要高于大企业,在多数领域要高出 1 倍以上。1978 年至 1996 年,我国从农村部门转移出来的劳动力有 2.3 亿,其中绝大多数在小企业就业。1999 年,我国工业部门的就业人数为 1.5 亿左右,其中在小企业就业的有 1.1 亿,占 73%。1997 年,中国共有 418 万下岗职工在非国有企业再就业,其中,个体和私营企业吸纳了 94 万人,197 万人创办了私营企业或开始了个体经营。

2. 开展创新活动

人们通常认为,我们日常生活中享受的种种新产品来源于大公司的试验室,因此,大公司在实现真正有意义的创新活动方面具有相对的重要性。然而,历史记录表明,许多重要的

为什么小公司在创新中与大公司相比具有自身的优势呢?原因之一是大公司的研究和发展部门倾向于强调对现有产品的改进,而某些与现存产品不相关的或者具有独特性质的创新思想常常被放在了一边。关于企业创新研究的结论表明,小公司在研究和发展中具有较大的效率,无论是在就业增加的产业还是就业减少的产业,小公司都是优秀的创新者,从全社会的创新体系来看,小公司始终扮演着重要的角色,这点我们可以从美国的硅谷和中国的中关村的小公司的开办创业和创新业绩中看得非常清楚。

为什么小公司在创新中与大公司相比具有自身的优势呢?原因之一是大公司的研究和发展部门倾向于强调对现有产品的改进,而某些与现存产品不相关的或者具有独特性质的创新思想常常被放在了一边。关于企业创新研究的结论表明,小公司在研究和发展中具有较大的效率,无论是在就业增加的产业还是就业减少的产业,小公司都是优秀的创新者,从全社会的创新体系来看,小公司始终扮演着重要的角色,这点我们可以从美国的硅谷和中国的中关村的小公司的开办创业和创新业绩中看得非常清楚。

3. 促进经济竞争

自从亚当·斯密以来的经济学家都十分推崇自由竞争的价值。这是因为,在一个竞争的商业环境中,个人和企业被对自身利益追求所驱动的行为,最终却达成了社会合意性的结果。而当一个产业中只有少数几个大厂商的时候,消费者就会处于不利的地位。大厂商可能会制定过高的价格、拖延技术革新、排斥新的竞争者、滥用市场权力等等。因此,如果竞争是我们所追求的,那么,社会就需要小公司的存在并参与竞争过程。

这样,小公司作为市场参与者的存在本身就是对市场竞