

中小企业 成败案例

比 较

Zhong Xiao Qi Ye Cheng Bai An Li Bi Jiao

潘晓时 / 编著

我国经济长期快速稳健的发展需要中小企业

我国社会面临的就业形势需要中小企业

我国科技、管理的创新需要中小企业

提高中小企业经营管理水平成为当前以至今后很长一段时间企业界的重要任务

有志提高我国中小企业管理水平的人士都能从本书中得到启示



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中小企业成败案例比较

潘晓时 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业成败案例比较/潘晓时编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-464-9

I. 中... II. 潘... III. 中小企业—企业管理—案例—对比研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 141763 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 陈百艺

技术编辑: 杨玲

责任校对: 郭红生

787mm×960mm/16

18 印张

283 千字

2005 年 12 月第 1 版

2005 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 29.00 元

书号: ISBN 7-80207-464-9/F·439

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

2004年3月14日下午，北京，人民大会堂，十届全国人大二次会议闭幕大会进行最后一项议程：投票表决中华人民共和国宪法修正案。投票后，吴邦国委员长宣布：中华人民共和国宪法修正案通过。大会响起如雷般的经久不息的掌声。获得通过的这部宪法最重要的修改就是：“公民的合法的私有财产不受侵犯”、“国家依照法律规定保护公民的私有财产权和继承权”。这是全体中国人政治上的大事、喜事，也是绝大多数非公有的中小企业创业者、经营管理者的大事、喜事。这必将对中国未来经济、社会、政治的发展产生深远的影响，也必将对基本上是私有的中小企业的发展产生深远的影响。

中小企业发展处于一个良好的环境，但中小企业发展也面临着不少的困境，困境之一就是中小企业管理水平不高，管理者素质偏低。提高中小企业经营管理水平成为当前以至今后很长一段时间企业界的重要任务。提高中小企业经营管理水平，除了别的途径以外，我们寄希望于年轻一代的创业者，寄希望于教育。

笔者长期从事高校管理学的教学工作，多年来有这样一个体会：当你振振有词地讲到管理原理的条文时，不少学生都昏昏欲睡没精打采，当你讲到生动的案例时，学生会马上聚精会神目不转睛地听讲。课堂讨论也是如此，讨论理论性的条文，学生没什么话说，而讨论案例时学生往往会积极性倍增。由此，笔者深感案例教学的重要性。而目前的图书出版市场要寻找合适恰当的案例书籍却不是一件十分容易的事，这也就是这本书产生的缘由。

把案例限定于中小企业，是因为笔者认为大企业经营管理者大都经过一定的训练，有一定的经历，而我国中小企业却严重缺乏合格人才。我国经济长期快速稳健的发展需要中小企业，我国社会面临的就业形势需要中小企

业，我国科技、管理的创新需要中小企业。我国的高等教育应该更加重视中小企业管理的教学和研究。

相信，所有心怀创业之欲，有志提高中小企业管理水平的人士都能从本书中得到启示。

全书由四个部分组成：第一篇：初步成功的中小企业管理案例。说他们初步成功，是因为他们的路还很长，前面有鲜花，也有荆棘，他们仍须奋斗。第二篇：后来成为大企业的中小企业管理案例。目的是让我们看看这些彪形大汉当初呱呱坠地和蹒跚学步的样子。第三篇：失败的中小企业管理案例。成功是我们的老师，失败也是我们的老师，而且某种程度上是更好的老师。第四篇：中小企业管理成败比较案例。通过对有可比性的成败结果不同的案例的分析，让我们更加深刻地学习经验、接受教训。每个案例后面都提出了一些思考点，有的给予了一些不成熟的点评，希望给读者以启示。

作者

2005年6月

目 录

第一篇 初步成功的中小企业管理案例

“无围墙工厂”是如何开办,又是如何管理的	(3)
机会从发现药书开始,发展由创造文化奠基	
——广西“源安堂”制药的发展之路	(12)
从小东西做起	
——盼盼防撬门的故事	(17)
无钱与有钱之间	(21)
使小企业变成大集团的四条秘诀	(25)
一个小菜籽店是如何发展起来的?	(31)
艰苦奋斗+独到的眼光=成功	(35)
一个木匠创造的“靓马”	(43)
从大学生到脚病修治所总经理	(47)
从保险营销员到保险公司经理	(65)
简单,并不简单;冷门,并不冷门	(80)
一个对外诚信对内亲和的企业管理者	(84)
一个服务小企业的创业与规章制度管理	(93)
不断创新是小企业成功的捷径	(108)
综合也是创新	
——裕昌烧鸡的启示	(115)

- 顽强地面对磨难,寻找一片属于自己的天地…………… (123)
- 创业、管理需要创新,创新需要灵感,灵感来自不停地动脑筋…………… (129)
- 文化水平不高的农村妇女创办管理企业的启示…………… (134)

第二篇 后来成为大企业的中小企业管理案例

- 由小肥皂厂成长起来的巨人
——宝洁公司…………… (141)
- 100 日元创企业
——松下幸之助…………… (146)
- 独特的电脑,独特的营销
——戴尔之路…………… (151)
- 一个木材商怎样造出了大飞机
——波音公司创始人威廉·波音…………… (155)
- 为贝克汉姆制造独一无二的鞋
——阿迪达斯工厂的个性化战略…………… (159)
- 一针一线缝出精品
——皮尔·卡丹的创业之路…………… (161)
- “爱”才能“立信”
——爱立信公司的由小到大…………… (165)
- 宁可少赚钱,也不去冒风险
——稳健经营的典范:包玉刚…………… (169)
- 命运掌握在自己手中
——李嘉诚奇迹是如何创造出来的…………… (175)

第三篇 失败的中小企业管理案例

- “长寿”的创伤…………… (183)
- “爱多”就害在爱多上
——爱多 VCD 的失败之路 …………… (187)
- 活力 28, 活力不强
——活力 28 走向陨落的历程 …………… (190)
- 春都集团, 春光不在 …………… (198)
- 康瑞失败的多个原因…………… (203)
- 伟伟的企业文化建设失败的教训…………… (207)
- “打折销售”过了分导致凯马特破产…………… (213)

第四篇 中小企业管理成败比较案例

- 乐百氏乐不到底, 娃哈哈笑到最后 …………… (221)
- “波司登”的喜剧与“美尔雅”的悲剧…………… (225)
- 小弟弟康柏能够并吞大哥哥 DEC 说明了什么 …………… (236)
- 一对双胞胎企业的不同命运…………… (243)
- 青岛“双海”的潮起与苏州“四大名旦”的卸装…………… (246)
- “三株”被“危机”拔除, “泰诺”因“危机”得奖 …………… (266)
- 参考文献**…………… (277)
- 后 记**…………… (278)

第一篇

初步成功的中小企业管理案例

“无围墙工厂”是如何开办,又是如何管理的

一、磨难

于政现在有一个无围墙工厂,有6000余名女工为他生产。当初他也走了不少弯路,有过不少磨难。

于政,42岁,毕业于大连轻工学院汽车电子系,先后在大连塑料彩印厂,大连第二塑料厂当过工段长、厂办主任和工程师。20世纪90年代初,他率先停薪留职“下海”,自己成立一个小型的汽车电器厂,担任厂长,他利用自己汽车电子方面的专长,曾发明了“多功能汽车电子调节器”、“多功能转向器”等产品,均获得了国家专利证书。短短一年半,他就盈利30余万元。有了信心的于政一心想把买卖做大,为此他和海南的一个投资者合作,成立星辰汽车电器制造厂。不料,那个所谓的投资商是个骗子,将他的30余万元资金悉数骗走,从此,泥牛入海杳无踪影。工厂倒闭了,他不但落了个血本无归、倾家荡产,还倒欠4万余元的房租。1999年1月,“下海”却被海水呛得奄奄一息的于政回到大连第二塑料厂,可是,正在减人增效的工厂却宣布他下岗。屋漏偏遭连阴雨,早在两年前,大连罐头厂因效益不好,妻子刘双已经下岗,夫妻俩断了生活来源,还负债4万元,债主天天跟着屁股要债。妻子刘双经不起如此沉重的打击,急火攻心得了白内障,一下子双目失明,这个原本温馨的家庭一下子掉进了冰窟窿里。为谋生计,于政曾经领着8岁的女儿走上街头卖报,曾经在菜市场租了个摊位,每天清晨三四点钟到郊区进菜,卖了一冬天的菜,非但没有盈利,还亏了本。走投无路的于政放下面子,给自己昔日的徒弟,而今一家汽车零件销售商打工。老板倾其全力,帮他还了债,又给他提供了4000元钱。于政用这笔钱给妻子动了手术,妻子的眼睛治好了。这时,这家汽车零件销售店生意越来越不景

气，为了报答老板，于政无偿为他打工 8 个月，然后分文不取地退出。

二、发现

回到家的于政两手空空，身无分文。他闭门在家，进行了认真的反思，闯荡市场多年的他心里清楚，如果再重操汽车电器的旧业，已无东山再起的可能，而转干其他企业，自己赤手空拳，没有资金，同样困难重重。最后他把目光久久地落在妻子那双穿针引线和行云流水般的巧手上。

妻子刘双 6 岁就跟奶奶学手工编织，奶奶是个民间手工艺人。孙女心灵手巧，孙悟空、花木兰、穆桂英等一个个栩栩如生的形象在祖孙二人穿梭如飞的钩针下诞生。十几年的磨炼，刘双掌握了一手女红绝活。她的手工编织品精美漂亮，线条流畅圆润，从外面看不到一个接头，接头都在里面。在大连罐头厂上班时，每装完一批罐头，都有半个小时的消毒冷却时间，她就插这个空钩织一件小物品，钱包、杯套、钥匙装饰链、小动物玩具等等，凡是工友们向她要的，她都有求必应。有一次车间开会，车间主任作报告，她在下面不停地钩织。车间主任发现了，一气之下把她的编织品没收了。会后，车间主任越看越爱不释手，找到她，陪着笑脸说：“这个小包真漂亮，想请你也给我女儿织一个。”在厂里，提到刘双的名字知道的不多，但提起“刘巧儿”却是无人不知。

于政想：编织是咱们中国的民间特有手艺，所编织的花纹图案很有中国的民族特色，这种有艺术性的日用品说不定能受欢迎。他找妻子商量：“你来生产，我来销售”，妻子同意试一试，当天就编织出一批产品。

第二天，于政带上妻子的手工编织样品，开始寻找市场。他首先跑市内各大大批发和零售商场，跑了几家，收效甚微。人家大都有固定的供货渠道，个别试着要点货的，需求量和利润都少得可怜。

国内市场不行，他便把目光转向国外市场，去闯省、市外贸公司。结果也令他大失所望，所遇都是礼貌的微笑和谢绝的摇头！不过，他由此获得一条重要信息：中国加入 WTO 之后，对外贸易取消配额限制，由此打破了外贸由公家（各外贸公司）垄断的局面，允许私人直接和国外企业做生意！这条信息让他欢欣鼓舞，心里升起新的希望：“太好了，我要直接找外商谈

生意!”

三、转机

他毕竟搞过销售业务，通过熟人介绍、多方打听和主动上门寻找，几天后，他找到了一个很有实力的外商，此人就是韩国三星集团下属一家公司的朴老板。

听说朴老板上午 11 时飞抵大连，于政不到 10 点就在机场等候，他不能给外商留下不守时的第一印象。那天大雾，飞机误点，于政饿着肚子在机场整整等了 4 个多小时。朴老板知情后很受感动，到达下榻的宾馆后，他提议立即验看样品。此时，于政倒有些紧张了，他不知道妻子的这些手工活儿过不过得了朴老板的“关”。成败在此一举，他小心地打开样品。不料朴老板眼前顿时一亮，他抚摸着这些样品，连连称赞：“好，好，工艺水平属上乘!”

他用审视的目光盯着于政，问道：“于先生，我如果需要的话，你能够批量供货吗?”

于政问：“你的需求量是多少?”

朴老板伸出 5 个手指头晃了晃，于政道：“500 件? 5000 件?”

朴老板摇摇头：“不，50000 件，而且还要做到一个月供一次货!”

于政的脑袋顿时胀得老大，天呐，光靠我老婆，每天就是不吃不喝不睡也干不出来啊! 朴老板看出了他的心思，笑着开导道：“这样好的手艺，不传艺太可惜了，你们手下应该有一大批熟练工人! 你来开工厂，我来买货，怎么样?”

一语令于政茅塞顿开，他像发现金矿一样兴奋得差点儿跳起来：我终于找到了一个识货的大买主! 有了潜力巨大的买方市场，就不愁没有干活儿的。我们中国人力资源最丰富，看来我们夫妻的事业可以做大!

四、无围墙的工厂

可是，此时的于政连孩子的学费都是向人借的，启动资金一分钱也没

有，拿什么去传手艺、开工厂啊？没有学校，没有工厂，哪儿来的大批手艺人啊？一连多日，于政愁眉不展。

此时正是2001年开春，大连市人大将举行十五届四次会议，一天，街道主任给于政送来一个“旁听证”。

听说让他去开会，于政心更烦了：“我都是个下岗无业人员了，还开哪门子会呀？”

主任笑容可掬地说道：“正因为你是下岗无业人员，才推举你为这方面的代表。”

主任告诉他，这次会议把扶植下岗再就业作为中心议题之一，全市一共有20个旁听名额，我觉得你有文化是块材料，好不容易才争取了一个名额让给你，“怎么，你不想了解市里对下岗人员新出台的政策吗？”

于政一把夺过主任手中的旁听证，千恩万谢道：“您真是雪中送炭、救苦救难的活菩萨啊！我正苦于找不到门路呢，这个会我一定参加！”

于政生平第一次走进人大会场。在市长作的报告中，有一句话深深地震撼他的心：“找市长不如找市场！”

会议休息时，于政鼓足勇气闯进休息室，径直走到李永金市长和夏德仁副市长（今辽宁省副省长）面前：“市长，我是个下岗职工，我非常赞成‘找市长不如找市场’这句口号。现在我只想问一句，如果我已经找到了市场，但有困难，还需要找市长帮忙。这个忙，你们帮不帮？”

两位市长当即站起来明确表示：“这个忙我们一定会帮！”于是，于政当着有关市领导和一些机关干部的面，把他心中酝酿多时的一整套计划方案和盘托出：

他的中心思想是，不靠政府靠市场，利用妻子刘双手工编织的绝技，分期分批地培训全市下岗女工。不仅教她们技能，而且给她们找活儿干，创效益，开辟国际市场！

于政的一番话，引起了在场所有领导的极大兴趣和高度重视，市劳动局领导当即表示：“你马上写一份可行性论证报告，送我们审批！”

于政胸中涌动着再创业的澎湃激情，开完人大会议后，他特意到街上买了一盘他非常喜爱的刘欢的演唱磁带《从头再来》。回到家他足足连续听了二十遍，然后跳下床，趴在桌上一气呵成，写出5000多字的论证报告。

在他的这份报告里，他创造性地提出了培训下岗女工技艺、创办“无围工厂”的新理念：第一步，由政府部门无偿提供场所（效益好之后再自费办学），并出资聘用刘双任老师，分期分批地无偿培训下岗女工手工编织技艺；第二步，掌握了女红技艺的女工可分散在各自的家里做活儿，这种生产方式就像没有围墙和厂房的工厂，原料由外商供给，女工们按计件制挣加工费，对国外市场的销售由于政负责。于政全面分析论证了这种生产方式的可行性和好处，其中最能打动领导的有这么一段话：“再就业难，而35岁以上的女工再就业更难。这种简便灵活的生产方式，可以用最小的投资，最大限度地解决全市大批量下岗女工再就业问题，能使数以千万计的家庭增加一份稳定的收入。”

2001年8月9日，是于政夫妇终生难忘的日子。这一天，下岗四年的妻子刘双被市劳动局培训中心正式聘为手工编织教师，开始上班。

甘井子区劳动和社会保障局无偿为她提供了300平方米的大厅作教学基地，每个月给她450元讲课费（后改为每堂课40元），让她免费招生授课。

可是有了教学基地，新的问题又来了。由于登不起广告，第一期学习班只来了3名学生：两名下岗女工和一名残疾人。刘双不气馁，她认真施教，手把手地传艺。一个月后，第二期学习班人数增到16人。毕业学生到处宣传，第三期增加到50余名，第四期，超过了80名。

这时，《大连晚报》记者写了一篇百字消息：《下岗夫妻收下80个女徒弟》。紧接着，又一记者写了一篇短消息：《下岗夫妻拿到国外订单》。一石激起千层浪，培训基地一下子火了。报名者排起了长队，人满为患。

市区劳动局纷纷出面，从扶植下岗职工再就业的政策出发，把培训基地由一个增加到五个，市劳动局和沙河口区、中山区、西岗区劳动局分别提供60平方米的大厅或会议室作培训场所，甘井子区劳动局则把培训场所增扩到860平方米。五个培训基地同时开班，刘双像走马灯似的每天跑五个地方授课，学员人数像滚雪球一样越滚越多。

从2001年8月到2002年10月，全市约有10000多名下岗女工得到刘双的真传，学会了手工编织技艺。其中有6000多人成为于政夫妻“无围工厂”的职工。

五、国外订单纷至沓来

“无围工厂”的创建和开工，与培训基地同步。妇唱夫随，妻子负责培训和生产环节，于政负责销售环节。

开拓销售市场是于政的拿手好戏，他认准一个理：我国人力资源丰厚，像手工编织这样劳动密集型产品在国际市场的竞争中，对崇尚资金密集型、技术密集型的发达国家而言，具有相对的优势。而这一优势随着我国加入WTO后表现得更加明显。因此，他把目光紧紧盯住国际市场。有了大批技术工人，有了上乘的产品，他不怕外商不识货。

为了建立彼此的信任 and 了解，他把韩国经理请到自己的家里做客。他的家只是一间简陋的小屋，他请不起客，能招待客人的只有一杯清茶。然而，他的坦诚却赢得了外国老板的好感。他领着朴经理逐一参观考察他在大连市四个区的培训基地，看到如此众多的女工有那么高的学艺热情并有那么充足的艺工资源，韩国老板笑逐颜开，他半开玩笑地对政说：“于老板，你真是身居陋室胸怀世界啊，看得出，你是一个真正干事业的人！”

他当下和于政签订了生产手机套一年的供货合同，每个月供货50000件。

比起韩国老板，日本老板则显得十分挑剔。东京一家连锁店的乔本老板拿过样品翻来覆去他也找不到线的接头，他怀疑不是手工编织而是机器生产的，直到于政领他到现场亲眼目睹了女工们手工编织的全过程，他才信服。但是，他又提出疑问：“这么多人干活儿，工艺水平能达到统一标准吗？”

于政回答：“我们有严格的质量检查，如果不合格，出一罚十！”

日本老板这才放心，和于政签订了生产帽子、披肩和各种玩具的供货合同。

按照合同，外国老板通过海运渠道定期给予政夫妇发来成集装箱的棉线、毛线等原料，每集装箱5吨，可生产10万件编织品。于政夫妻打样（做出样品）之后，各“点长”到培训基地领取原料和样品，然后发到“无围工厂”的每名女工手中。女工们坐在各自的家里按统一规格加工，每件编织品可挣8角钱。一个熟练女工每天可生产30件左右，一月有600至700

元的收入，其中特别能干者可挣到 1000 元左右。

于政夫妻每件产品卖给外商 1 元钱，扣除商标（打上中国制造）和管理费等，每件可获利 1 角，销售量越大夫妻俩的收益越高。每批用剩的原料，哪怕只有几两几钱，于政也如数退还外商，双方逐步建立了真诚默契的信任感。

六、科学管理 规范经营

2002 年 4 月，发往日本的 1 集装箱共 10 万件编织品因出现质量问题，被全部退货，给予政夫妇造成经济损失近万元。沉痛的教训，使于政夫妇认识到了科学管理至关重要。于是，他们认真地规范了经营方式和生产管理程序。

经市民政局批准，他们正式成立了“大连国际女工编织协会”，设有理事会。他们夫妇从中占有 50% 的股份，由于政任会长和法人代表，刘双任副会长，下设一个办公室和三个质量检查员。

他们把 6200 余名分散在千家万户的编织女工登记造册，实行计件工资制。在过去 13 个点片的基础上，将全体人员按地点分成 26 个组，选拔出 26 名技术过硬的组长，由她们负责每周收一次活儿，每收四批活儿向上一结算。每个组交的活儿有固定的颜色作标记，每个女工交的活儿也有不同的标记。这样，一旦出现质量问题，一查就知道是谁干的，谁出的问题谁自己负责。

这个办法实施不久，有一次，日本客商发现有几件产品出现质量问题，对方要求全部退货。质检员按照标记一查，很快查出这些质量问题都出自一名女工之手，质检员把带有她固定标记的活儿全部剔出来，合格率便达到了百分之百。事后，这位爱挑剔的日本老板不得不承认这种责任到人头的方式很科学，他最终验收了这批货。

为了不断扩大出口量，刘双注重创新，她用微机蓄存了大量的图案技术资料，不断设计和推出新品种。

一天，刘双在大街上看见一个背书包的小姑娘，她的书包上挂着的布娃娃两只脚是用绳做的，来回地摆动很有动感。刘双看入了迷，跟着小姑娘一