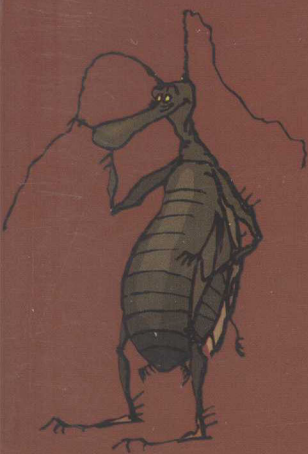


21 世纪企业生态大观

主编 / 张鹏

执行主编 / 林罡

The Charm of
Flea



大企业攻城掠地，
就像庞大的恐龙般称霸一时，
但是在气候变化之际，
适应环境的能力却比不上反应灵敏的小型哺乳类动物，
这群哺乳类动物正是中小企业。

中小企业百变生存术

跳蚤的魅力



中国经济出版社
www.economyph.com

21 世纪企业生态大观丛书

跳蚤的魅力

——中小企业百变生存述

主 编 张 鹏

执行主编 林 罡

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

跳蚤的魅力:中小企业百变生存术/张鹏,林罡编著. - 北京:中国经济出版社,2004.1

ISBN 7-5017-6005-5

I. 跳… II. ①张… ②林… III. 中小企业—企业—管理—经验—世界 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 058848 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(010-68308159)

责任印制:常 毅

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:22.75 字 数:335千字

版 次:2004年1月第1版

印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6005-5/F·4849

定 价:36.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507

68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街233号

丛书编委会名单

主 编：张 鹏

执行主编：林 罡

编委会成员：张 鹏 林 罡 曹 磊

梁 涛 谭树森

前 言

20 世纪的意大利诗人卢恰诺·德克雷申佐曾经说过：“我们都是只有一个翅膀的天使，只有相互拥抱着我们才能飞翔。”这个比喻并不是针对 21 世纪的企业来说的，但或许恰好适合形容它。

21 世纪的企业生态，对于那些仍然企图凭借纯粹的意志力使公司走向卓越的商界领袖们来说是不祥的，企业生态的多样性和全球管理的复杂性已经使 20 世纪的 100 年中所逐步确立的、以美欧日知名的企业王朝为代表的旧公司体制受到了前所未有的摧残和挑战。与蜂巢、蚁穴或雁群相类似的组织形式不断诞生，“小即是美”、“生存之道在于小”的思潮泛起，“小粒快走”、以柔克刚的战例屡屡呈现……在 21 世纪全球经济的大格局酝酿剧变、企业游戏规则尚未明晰、企业生态环境被微利竞争的确烟所污染的混沌期，人们不止需要领导力和执行力，不止需要速度和效率去维持必要的生存和发展，更需要坐下来阅读和思考，对旧的和新的、成功的和失败的各类全球企业现象作一番归纳和总结，以打破思维惯性，探索企业永续经营之道，尝试着为 21 世纪的“基业常青”寻找答案。

“21 世纪企业生态大观”丛书正是本着这样一种探索和尝试的精神，以全球知名报刊的丰富报道为素材，广泛收集了全球知名商界领袖和学者的人物介绍、精彩言论，美欧日及其他一些知名大企业的经营之道，中小企业战略、实务、政策和近 200 个全球各类中小企业的经营实例，以及全球商战和企业经营管理中出现的 10 大新趋势、新潮流，编辑整理成为《狮子的魔术——商界精英及管理学人物》、《大象的舞步——知名大企业现代炼金术》、《跳蚤的魅力——中小企业百变生存术》、《龟兔赛跑的哲学——商业丛林常青术》系列丛书。

本套丛书之所以选择狮子、大象、跳蚤和龟兔赛跑作为标题，是为了更形象地说明 21 世纪企业生态环境当中复杂、辩证的关系。

狮子称王称霸，大象所向披靡，但是一只小小的跳蚤却可以灵巧地腾



挪于巨兽的股掌之间,并且依靠一技之长安身立命,生存得很自由、很快乐。《龟兔赛跑的哲学》一书中还有将网络时代的中小企业比作蜜蜂的,讲的是“一只蜜蜂是微不足道的,但一个蜂群却能致人于死地”。正因为如此,我们可以说大有大的优势,狮子的魔术可以令人眼花缭乱,大象的舞步可以令地动令山摇;小也有小的魅力,跳蚤防守时灵活、攻击时尖锐,让巨兽们也要忌惮三分。这样的比喻说明了,正如自然界中并不存在严格的等级制度一样,在21世纪的企业生态环境中,多样性是商界生态平衡的一个必要条件,不存在绝对的判断优劣和强弱的标准,成功者是那些懂得如何让事情朝着对自己有利的方向发展的企业。换句话说,谁能吸引投资者和消费者的注意力,谁就胜利了。

龟兔赛跑的比喻实际上是强调了商界生态平衡的另外一个必要条件——可持续性。兔子跑得快,正如在全球竞争和超强竞争环境的压迫之下,企业必须做出的薄利多销、拼抢市场份额的无奈选择,快是快了,价格战可能也暂时打赢了,但是耗费的资源只是赢得了暂时的欣快感觉,本来应该进行的战略规划和制度建设却抛诸脑后。殊不知市场剧变的阴云马上又要压过来,庆功的美酒可能转瞬成为失败的苦酒。相反,乌龟跑得慢,慢是慢了,但如果以五年十年计算,并不一定就输掉整个比赛。如果一家企业能够在组织再造、知识管理、品牌管理、人性化管理等方面精雕细刻,练好基本功,将不仅能够适应竞争之残酷,甚至能够主导竞争之流向。现在日本和台湾企业界非常崇拜的人物键山秀三郎就曾经说过,“不见得要一味追求全新的事物,不妨先看看是否已经把周围的既有资源发挥得淋漓尽致?”的确,虽然很多人觉得龟步不好看,但是它的确很实用,而且很好地运用了乌龟全身的力量。换句话说,乌龟比兔子更好地配置了既有的资源。

从通常的龟兔赛跑作一引申,我们不仅仅将思路局限于既有的资源,我们还将看到企业可持续发展的重要意义,所以编者在丛书的最后一本——《龟兔赛跑的哲学》中以“企业可持续发展”和“危机管理”两章作结束。

的确,可持续发展并不应该成为“为希望而战斗”的口号,它已经实实在在地存在于21世纪企业的实践当中。地球不存,商业焉附?在可持续



地利用外部资源和保护生态环境方面,一批批大企业,特别是日本和欧洲的一些大企业走在了前列,而全球无数的中小企业也正是从可持续、可循环的理念当中觅得了巨大的商机。本书中的材料所展现的,可能只是这一 21 世纪前途无量的新产业的冰山一角。而“危机管理”恰恰从另一个角度——企业内部资源管理方面凸显了可持续发展的重要性。在上面提到的 21 世纪企业需要练好的组织、知识、品牌、创新、人力资源等一系列基本功之上,危机管理恰恰是对 21 世纪企业综合素质的一个总检验,是向企业外、企业间和企业内的整个生态系统交出的一份答卷。诚如“危机管理”一章引言中所说,危机管理的核心目的,是希望企业对其内部与外部的利益关系人、社会、国家乃至世界尽到它的社会责任与道义责任。因此,我们可以借用前言开头的那句话:21 世纪的企业,要相互拥抱才能飞翔。

由于时间仓促、水平有限,本套丛书对多样性和可持续性两个核心理念的阐述可能不够详尽、透彻,对大企业和中小企业的界定、对中小企业的分类也未必绝对地严格和规范,希望不会因此引起读者对本书整体思路和观点理解上的困难。另外,行文之中错误在所难免,敬请读者批评指正。

丛书编委会谨识



目 录

第一章 政策篇 世界各国中小企业政策

美国小企业:数量多作用大	(1)
加拿大支持中小企业战略	(8)
日本的中小企业	(11)
日本的鼓励创业措施	(15)
日美中小企业政策之比较	(16)
欧盟扶持中小企业的政策	(19)
德国政府支持中小企业	(21)
法国鼓励创办新企业	(27)
英国重点扶持小企业	(28)
西班牙积极支持中小企业	(29)
奥地利:中小企业的港湾	(31)
波兰中小企业发展的启示	(32)
俄罗斯小型企业发展情况	(33)

第二章 模式篇 中小企业成功模式及要素

小企业成功七大因素	(39)
小企业成功革新的模式	(41)
知识平台降低创业门槛	(43)
中小企业的创意营销	(45)
中小企业要选对顾客抓对趋势	(46)
中小企业文化:成功利器	(51)
中小企业需灵活适应形势	(54)
小企业要走出去闯世界	(56)
中小企业成功技术为先	(59)
中小企业 e 化大势所趋	(60)



中小企业 e 化须量力而行	(62)
网上企业联盟须择木而栖	(64)

第三章 策略篇 中小企业经营策略

中小企业的全球竞争策略	(66)
微利时代中小企业关键策略	(71)
台湾中小企业微利策略实例	(77)
德国中型企业拨开经济迷雾	(80)
组合经营策略:21 世纪成功之道	(83)
中小企业的胭脂鱼战略	(85)
中小企业的量身定做战略	(86)
中小企业“小粒快走”战略	(87)
中小企业销售渠道战略	(90)

第四章 实务篇 中小企业经营实务

如何创立自己的公司	(96)
微型创业的 5C 和 3 价	(97)
小企业成功创业十原则	(98)
利用周末假期创业	(99)
中小企业的采购与谈判	(101)
小企业节支窍门	(103)
小企业如何环保又节支	(104)
中小企业如何寻求尖端技术	(106)
小企业提高销售额诀窍	(107)
中小企业的人事工作战略	(109)
中小企业灵活办公战略	(111)
新型合作社战略	(112)
中小企业微型创业战略	(114)
传统产业中小企业生存战略	(119)
研发创新让招牌镀金	(124)



第五章 实战篇 中小企业生存实战

农业、园艺业、养殖业	(126)
电力能源类	(137)
加工制造业	(141)
建筑、房地产与家居类	(156)
游戏玩具行业	(169)
服装和鞋类	(176)
生物产业	(187)
信息技术及其他高科技类	(191)
零售百货超市行业	(202)
特色服务业	(236)
食品餐饮类	(252)
美容业	(271)
运输物流业	(274)
废旧回收业和二手业	(278)
租赁业	(292)
旅游业与酒店业	(296)
金融服务业	(311)
 附录一:创业故事	 (330)
初创公司悲喜录	(330)
转换跑道活出精彩人生	(337)
巴西新富们的成功之道	(342)
辣椒人创业史	(344)
 附录二:21 世纪的 21 种职业	 (347)



第一章 政策篇

世界各国中小企业政策

美国小企业:数量多作用大

美国经济拥有大批形式各异的企业,既有个人经营的小企业,也有全球最大的公司。今天,美国有 1640 万家非农业个体企业、160 万家合伙企业 and 450 万家公司。

随着时间的推移和行业性质的变化,小型企业的定义也发生了变化,现在小型企业一般是指那些拥有 500 名以下员工的企业。在全美所有的独立企业中,99% 的企业雇用的员工人数不到 500 人。在美国,大约有 1960 万人在员工数量少于 20 人的小公司里工作,有 1840 万人在员工数量介于 20 人和 99 人之间的公司里工作,有 1460 万人在员工数量介于 100 人和 499 人之间的公司里工作。相比之下,有 4770 万人在员工数量达到或超过 500 人的大公司里工作。

对美国经济起支配作用的企业绝不是大公司。美国的小型企业在国家经济中一直起着非常重要的作用,尤其是近 20 年来,它们的作用更为显著。美国小企业管理局的统计表明,到 1997 财政年度末,美国共有 2200 多万家中小企业,这些小企业雇用的工人数量占美国工人总数的 52%,创造了全国一半以上的国内生产总值。美国大部分新增就业岗位和技术创新都来自小型企业:美国的小型企业一年能够创造 180 多万个就业机会,它们创造的就业机会占私营部门的 53%,这些就业机会遍布各个工业领域。小型企业的销售额占全国销售总额的 47%。

美国劳工统计局的预测是,从 1994 年到 2005 年,小型企业创造的就业机会将占 60%,其中 88% 属于零售商业和服务业。在医院、牙科诊所、养老院、托儿所和社区服务方面就业的人数将大大增加。

小企业源源不断地为美国经济发展提供动力,是新生力量进入美国



经济的切入点。例如,很大一部分妇女都在小企业中工作。在 1987 年至 1997 年间,女性拥有的企业数量增加了 89%。到 2000 年底,女性拥有的个体企业占全美个体企业总数的 35%。同时,小企业也趋向于雇用更多年龄较大的工人和喜欢兼职工作的工人。

小企业的特殊优势在于,它们能对不断变化的经济形势迅速作出反应。它们往往和顾客有私人联系,尤其适合满足当地需求。小企业——例如,位于加利福尼亚州“硅谷”的一些与计算机相关的企业和其他高科技企业——是技术革新的源泉。计算机行业的很多创新者刚开始时都是“修理工”,只能在自己的车库里手工装修机器,但很快发展成强大的公司。迅速在国内和国际经济中发挥重大作用的小企业包括计算机软件开发商微软公司等。

◎ 小企业的类别

个体企业。大多数企业是个体企业——也就是说,业主一个人控制和经营这些企业。

和其他企业组织形式相比,个体企业具有一定的优势。它们适合于喜欢自己做主和当老板的人。个体企业十分灵活,而且缴纳的税款比公司少。但是,由于个体企业的规模一般取决于业主能筹集到的资金总额,因此,它们往往缺乏发展成大规模企业的财力物力。

合伙企业。建立或扩大企业的一个办法是联合两人或更多的人,建立合伙企业。合伙企业使业主能博采众长,譬如说,一个合伙人可能擅长管理生产,而另一人则擅长销售。

合伙企业的一个主要缺点是:每一个合伙人都要对企业的所有债务负责,而且在法律上,任何一位合伙人的行为都会约束其他所有人。合伙企业的另一个主要缺点是:合伙人可能经常发生严重意见分歧。

专卖店和连锁店。成功的小企业有时候会通过建立专卖店和连锁店寻求发展。在这种安排下,成功的公司授权单个或一小部分承包商使用它的名称,销售它的产品;作为交换,获得特许经营权的承包商要向公司交纳一定百分比的销售收入。

虽然建立专卖店或连锁店的投资有时会比从零开始筹办企业更高,



但专卖店或连锁店的经营成本更低,倒闭的可能性也更小,因为专卖店和连锁店能充分利用企业在广告宣传、销售和员工培训方面的规模效应。

◎ 小企业的资金来源

一开始,小型企业的初步筹资既有内部来源(企业主的储蓄和商业利润回扣等)也有外部非正规来源:中间商和证券市场等。据美国官方的正式统计,有三分之二的小型企业最初起家的资金不足1万美元,近一半的企业甚至不足5000美元。它们更多的是依赖股票和短期借款,在它们所借的贷款中有37%来自商业银行。这些银行给它们的贷款利率比给大型企业的高,平均比优惠贷款利率高2到3个百分点。

小型企业员工取得的技术革新成果比大型企业要高一倍以上,并获得了多项出口专利。国家给与小型企业的每1美元研究和开发经费都能较好地发挥作用。也许正因为如此,小企业革新研究计划部门决定自1983年起把给小型企业的研究和开发经费提高到近40亿美元。这种良好的技术革新氛围为技术革新人员创造了十分有利的条件。

20世纪80年代末,小型企业如雨后春笋般地出现,其中有以下几个原因。70年代和80年代初的世界经济危机对大型企业的冲击比对小型企业的冲击更大。后者处于一种比较稳定的商业气氛中,具备了较强的应变能力。一大批被大型企业辞退的职工纷纷办起了自己的公司。世界经济结构和美国国内经济形势的变化,促进了小型企业的增长。美国曾经号召大型企业也要涉足由小企业占领的服务行业。此外,高技术产业公司一般雇用的职员很少,计算机替代了许多人的工作。另一个重要原因是零售和服务业的需求大大增加。

在农业方面几乎已不再有小型企业:家庭农场的概念在美国几乎已不存在了。目前只有3%的人直接从事农业劳动,农业生产主要由大型企业来完成,它们担负了农作物种植、农产品加工和贸易等一系列的任务。

◎ 小企业管理局

美国小型企业的现代史是从1953年美国小企业管理局宣告成立后



开始的。这一独立的联邦机构的宗旨是：“帮助和支持小型企业，保护它们的利益并为它们出谋划策，以保护企业的自由竞争，保持和加强国家总体的经济实力。”

小企业管理局在扶持小型企业方面起着非常重要的作用，使这些企业能够争得联邦政府的生产合同，尤其是向它们提供了低息贷款和技术援助。从整体来看，美国的小企业管理局主要从以下三个方面扶持中小企业。

首先，为中小企业创造商业机会。具体措施一是增加小企业获得各种贷款和信贷的机会，二是帮助中小企业增加在联邦政府采购合同中所占的比重，2000年这一比重达到23%，同时帮助中小企业争取到大型联邦采购合同中的分包合同。此外，还为小企业提供培训和商业信息。

其次，为中小企业创造一个良好的经营环境。小企业管理局作为政府的一个部门，在政府和国会制定政策法规时自然为小企业的利益说话，从而保证政府的政策法规不会对小企业的发展产生不利影响，同时还为小企业争取税收优惠。同时，小企业管理局通过对经济趋势的研究，及时提供有关经济发展以及各种风险的信息，以帮助小企业抓住机遇，趋利避害。再就是向小企业传授适合各企业的先进技术，帮助小企业降低成本、提高劳动生产率。

第三，向有困难的小企业提供帮助。小企业由于经济实力有限，在遭受天灾人祸的情况下，很容易一蹶不振，而帮助小企业灾后重建既可恢复经济，又有利于解决就业。因此，小企业管理局又承担了联邦政府救灾银行的角色。该局的救灾援助计划向遭灾的小企业提供低息贷款，同时也向受灾的家庭和非营利组织等提供援助。据统计，自美国小企业管理局成立以来，提供的这类贷款总计已达250多亿美元。

◎ 小企业贷款计划

在向小型企业提供援助时，小企业管理局是根据行业和员工的多少决定援助数额的。目前，该机构提供贷款和服务的涉及面很广。美国《小型企业法》第七部分规定，小企业管理局要保证向那些无法从正常渠道获得合理利率的资金的小型企业提供贷款。贷款的形式可以是各种各样



的:

1. **长期贷款。**对总数为 75 万美元以下的贷款,小企业管理局可以对全部款项的 75% 进行担保;如果是 10 万美元以下的贷款,该局可以担保 80%。贷款利息最高不得超过优惠贷款利率 2.75 个百分点。这些贷款通常用作购买不动产和设备等,偿还期限为 10~25 年。

2. **短期流动资金。**小企业管理局提供必要的短期流动资金,贷款规定按长期贷款规定执行。

3. **快车道计划。**这一计划是为了鼓励银行向小型企业发放少量贷款。各银行可根据自己的规定管理贷款。小企业管理局可对每笔贷款进行担保,但担保的数额不超过贷款额的 50%。

4. **妇女企业预先评定贷款担保计划。**根据此项计划,在企业主向银行借贷之前,小企业管理局可决定提供 25 万美元以下贷款的担保。贷款担保不是看申请人的资产情况,而是看贷款性质、申请人的信誉和经验等。

5. **少数民族企业预先评定贷款担保计划。**此项计划是帮助少数民族的小型企业提供贷款的预先担保。

6. **国防和技术援助贷款。**向已受到缩减军费开支影响的属于军工企业的小型企业提供资金和技术援助,以使它们的产品多样化并进入民用市场。最高贷款额可达 125 万美元。

7. **出口流动资金计划。**此项贷款必须完全用于出口经营活动。小企业管理局对贷款进行担保,对 75 万美元以下贷款的担保额为 75%;对 10 万美元以下的贷款担保额为 80%。贷款期限为 3 年,可逐年延长。

8. **国际贸易贷款。**长期资助那些致力于或准备致力于出口的企业,以及那些受进口产品严重冲击的企业。小企业管理局可以为包括固定资产和流动资金在内的总额不超过 100 万美元的贷款提供担保,但其中的流动资金比例不得超过 75 万美元。

9. **微型贷款。**这些贷款的数额一般不超过 2.5 万美元。主要为一些非营利性的企业用于购买机器、设备、固定设施和作为流动资金。

10. **504 家有发展前途的企业贷款。**为促进这些小型企业的发展和设施现代化,向它们提供长期和固定利率贷款。这 504 家企业一般是通



过下列方式接受贷款的:50%为银行提供的无担保贷款,40%是小企业管理局提供的无担保抵押贷款,10%为客户提供的贷款。贷款最高限额为100万美元。此项计划也适用于对小型国防企业的资助。

◎ 小企业融资方式

资金缺乏是影响中小企业快速、健康发展的重要原因。在融资方式上,小企业一般有间接融资和直接融资两种。间接融资就是通过上述的政策性金融机构——小企业管理局等。比如,从1995年开始,小企业管理局与美国进出口银行共同推出了面对中小企业的出口周转资金信贷担保计划。

其次是通过普通商业银行。美国约有15000家商业银行为中小企业提供贷款,但提供的以短期资金为主。

最后是民间金融机构。在美国有多种形式的民间金融机构为中小企业所利用。如数量相当多的合作社,这是采用个人或企业(基本上是中小企业)投资入股的方式组成信用机构,为其成员提供贷款。此外,专门从事融资的金融公司,以企业股票或债券为抵押提供贷款,这类公司的主要业务对象是中小企业。

在直接融资方面,首先是中小企业债券。美国的公司债券发行市场发展较早,规模较大,债券发行的比例大大超过银行融资。这主要是因为企业发行债券的原则较自由,在法律上对发行债券形成负债总额不作限制,可发行债券种类多,中小企业能够方便地发行资信评估低等级或无等级债券。

其次是中小企业柜台市场。中小企业由于受企业形态、组织规模、股东人数、资本金规模等各种条件制约,其股票往往不能在证券交易所上市,但具有一定规模的中小企业仍可以在柜台市场中进行交易。柜台市场的功能是为非上市企业通过将其股份在柜台市场公开出售,取得外部资金,来增加其资本金。

再次是风险投资公司。1958年美国制定了中小企业投资法,并根据此法律设立了属于民间性质的中小企业投资公司。中小企业投资公司对具有发展潜力的中小企业进行证券投资、长期贷款以及在经营、融资方面



进行指导。美国的风险投资公司大多勇于对初创企业投资,同时积极支援新领域的开发,包括计算机、生物化学等尖端产业的中小企业,如英特尔、苹果电脑等在初始阶段都获得过风险投资公司的投资。

此外,美国政府还在税收和财政上给予中小企业一定的优惠和补贴。为鼓励中小企业,美国政府专门颁布了有助于企业发展的税务计划,帮助中小企业推销产品,并简化为中小企业员工设立退休金计划的手续。1998年美国政府宣布,国家税务局将为小企业提供6个月的纳税宽限期。

◎ 美国的风险投资业

美国每年创办的高技术中小型企业有400~500家,相当于法国每年创办的高技术中小型企业的10倍。这是因为在美国可以很容易地在一天之内创办起一家高技术中小企业,也是因为在美国不存在科研和工业脱节的现象,特别是因为这类企业在美国并不缺乏起步所需的资金。这类企业当然是担风险的企业,但也是很有发展前途、能促使经济大发展的企业。

在美国,有46%的职工受益于一种辅助的(通过资本化)退休金制度,从免税中获益的雇主负责保证这一制度的实行。这些钱由退休基金会负责管理。退休基金会利用现金进行股票和证券投资。据估计,美国的这种基金会的资产有约5万亿美元。仅美国加利福尼亚州的职工退休基金会管理的资金数额就达3300亿美元之多。

这些资金很自然地被用来进行风险投资。微软公司和英特尔公司取得的成功鼓励这种基金会投资创办了初创公司。过去,投资创办高技术中小型企业的资金每年达60亿美元之多。现在,这种投资比以前增加了一倍。

在对企业计划的质量进行评价时(特别是当这一计划是与高技术有关的计划时),投资者常常缺乏必要的鉴定材料。于是,投资者便转而求助于以发现好计划为宗旨的风险资本公司(所谓好计划,是指每年至少可回收20%的投资的计划,在美国则是指每年至少可回收35%的投资的计划)。他们研究将要创办的企业,帮助这种企业起步。

