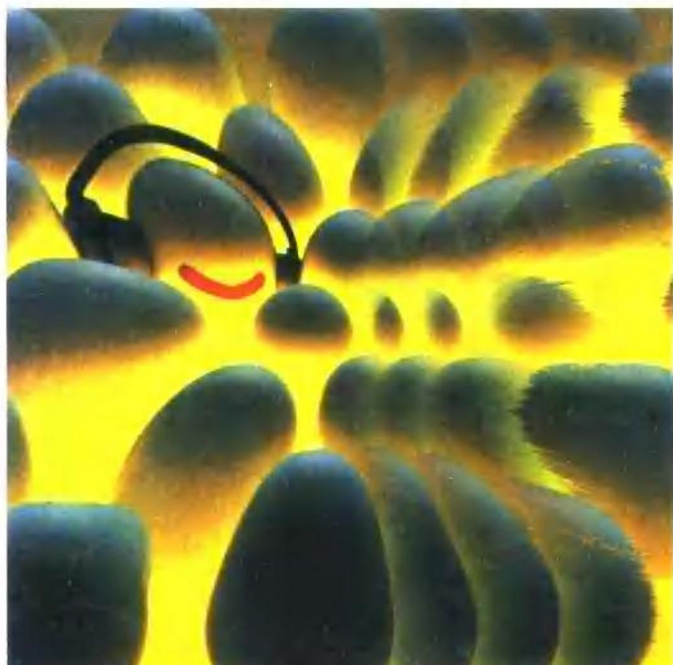


成功管理者丛书

以小博大 中小企业运转的魔力



商业周刊杂志社 / 编著
(香港)海燕图书公司 / 译



中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业运转的魔力:以小博大/商业周刊杂志社编著;
海燕图书公司译,一北京:中国城市出版社,1999.2
(成功管理者丛书)
ISBN 7-5074-1101-X

I. 中… II. ①商… ②海… III. 中小企业--企业管理
-方法 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 02296 号.

本书由(香港)海燕图书公司授权出版发行

原名/Small Business Trend. & Entrepreneurship

©Business Week

©1999 年中文简体字版专有权属中国城市出版社

Published by arrangement with China City Publishing

House

McGraw-Hill, INC

责任编辑 钱雨竹
责任设计编辑 王质麒
出版发行 中国城市出版社
地址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013
电话 64235833 64281366 传真 64238264
经销 新华书店
印刷 唐山新华彩印厂
字数 800 千字 印张 38.875
开本 850×1168(毫米) 1/32
印次 1999 年 2 月第 1 版 1999 年 2 月第 1 次印刷
印数 0001-5000 套 定价 84.00 元(全五册)

·版权所有、翻版必究·

中小企业运转的魔力

目 录

- 推荐序一/中小企业的新声…………… (1)
- 推荐序二/中小企业的真正价值…………… (4)
- 前言…………… 史蒂芬·薛波 (8)
- 导论/企业家如何改造经济与企业…………… 约翰·拜恩 (11)

目

录

第一篇 小就是力量

- 第一章 创业者是什么…………… (25)
- 第二章 巨人终结者…………… (41)

第二篇 新规模经济

- 第一章 科技——从高科技的魔力说起…………… (59)
- 第二章 管理——勒紧裤带的明智方法…………… (75)
- 第三章 行销——如何更接近你的顾客…………… (89)
- 第四章 融资——水闸逐渐打开…………… (103)

中小企业运转的魔力

第五章 融资——小型企业的放款公司…………… (115)

第三篇 技术与趋势

第一章 充分授权的艺术…………… (125)

第二章 化敌为友…………… (135)

第三章 以中小企业为师的大企业…………… (145)

第四章 全球创业潮…………… (161)

第五章 中小企业与日本经验…………… (171)

第六章 艾波比的全球圣战…………… (181)

第七章 约翰·威尔许以小为志的艺术…………… (193)

第八章 女性创业者…………… (207)

第九章 商业周刊哈利斯主管调查：中小企业担心的是
什么?…………… (223)

第十章 自我测试：你的公司有创业精神吗?……………
…………… (229)

以
小
博
大

推荐序一

中小企业的新声音

中小企业的新声音

台湾历年来创造经济奇迹的主因，可归功于为数高达 98% 中小企业旺盛的生命力。长久以来，这股中小企业强劲的活力，缔造了举世闻名的台湾经验。

然而近年来，台湾生产环境持续恶化，土地、劳力成本的持续上涨，使得中小企业被迫出走或歇业。此外，政府为了要提升竞争力，无不卯足劲鼓励企业大型化，或提供更多的优惠条件（例如高额的资金联贷、税额的减免等）来使大企业投资台湾。一时之间，大型企业蔚为主流，颇受关爱，而中小企业的声音似乎极

中小企业运转的魔力

其微弱，被遗忘似的，只能自求多福。

这本由美国《商业周刊》与美商麦格罗·希尔合著的《中小企业运转的魔力》，对中小企业的诸多问题提出许多客观的见地，颇有暮鼓晨钟的效果。书中除了强调美国近年来的企业经营形态由大变小的转变，并且花了相当篇幅来描述美国中小企业的竞争力主要来自于高科技的创新、瘦身管理（Lean Management）、顾客为优先的行销，以及畅通的融资管道。除此之外，本书亦多所著墨于中小企业的未来趋势，最后并提供创业精神的自我测试表。难能可贵的是作者既以实务的角度来探讨，又能掌握了学理的分析恰到好处，实在不可多得。

以现代的企业经营理论而言，在面对日益剧烈的竞争环境，中小企业未来要能继续生存发展，对内应致力于体质的提升，特别是研究发展的持续投入以强化本身的创造力、行销机会，与资讯的及时掌握与主动出击、善用财务杠杆以降低资金成本、组织的改造与扁平化、生产的弹性化等；而对外则透过合作网路、策略联盟等手段，以创造规模经济（Economies of Scale）与范畴经济（Economies of Scope）。

中小企业运转的魔力

笔者自学成回台 10 余年来，一直服务于政大企管研究所担任教职，以及近 5 年来兼任管理科学学会秘书长，常被企业主问及如何提升企业管理绩效时，笔者始终认为锦囊妙计不外乎——“多读读有关经营管理的好书”。而本书内容丰富充实，理论与实务兼容并蓄，归类为好书乃实至名归。熟读本书除了能透过书中个案的描述，学习实务的作法外，并且可了解背后的理论依据。

他山之石，可以攻玉，作者深入浅出的以美国企业的实例阐释所依循的立论，对所有中小企业转型所遇到的诸多问题，提供更多思考空间与参考价值，进而帮助对外竞争力的提升，故特此为文序之。

(本文作者现任教于台湾政治大学企管研究所)

推荐序二

中小企业的真正价值

以
小
博
大

二次大战结束之后，带动 50 年繁荣与进步的，就是往来日趋的经贸活动。

成功的经营者的，在变动的经贸环境中，准确地掌握商机，一跃成为企业巨人；并且将企业的势力，席卷全球，以巨人姿态，傲视群雄，成为全球各地有志创业者学习的对象，甚至是偶像，例如 IBM、奇异公司等。

曾几何时，企业巨人的优势不再，反被议为行动迟缓、毛病特多的庞大企业体，显示出大型企业已在经营上产生种种弊端。就在这偶像破灭、价值观必须重建时刻，大家开始注意

中小企业运转的魔力

到中小企业了。人们此时发现，弹性、灵活、判断准确的中小企业，看似力量薄弱，却是推动全球经济发展的主要动力。

本书揭示了中小企业在全球经济活动中所扮演的关键性角色——中小企业存在的真正价值，在于它们迫使大型企业必须对中小企业不断创新（从新科技到新市场）的能力有反应，中小企业已成为创新与领导科技的驱动力。

在台湾，98万余家的中小企业不但创造了高额的外汇存底，更提供了近8成的就业机会；在美国以及其他国家，中小企业也同样发挥了优异的成绩。究竟是什么样的经营模式，使得中小企业能够拥有如此强大的运转魔力，并且能够与大型企业相抗衡？

本人相当乐见本书能够将中小企业之所以能够拥有强大驱动力的原因，成功地解构，譬如：

——热情、冒险的创业精神，愈战愈勇的坚强韧性。

——巧用高科技力量，让中小企业快速成长并且深富弹性。

——扁平化的管理模式以及贴近顾客的行

中小企业运转的魔力

销方式，更是中小企业竞争力的泉源。

有鉴于中小企业成功的经验，目前大型企业也正着手进行企业内部改造。就如同本书所提及，“他们悄悄地在进行一场大胆的冒险，将大企业的优点诸如易于取得资本、广泛的研究能力、国际行销与通路范畴，与小企业的优点诸如人力规模的精简、精确的广泛的研究能力、国际行销与通路范畴，与小企业的优点诸如人力规模的精简、精确的焦点，以及狂热的创业精神结合在一起……”。

由于全球科技的精进，中小企业灵活、弹性的特性，符合时代变迁快速的需求，也因此成为各国政府积极辅导协助成长的重点工作。在美国，克林顿总统认定中小企业为“这个经济体系中真正创造工作的引擎”；在各国政府大力推动之下，中小企业将获得更多的资源，在世界各地暂露头角。

迈向 21 世纪，大型企业开始向中小企业学习，以崭新的面貌挑战新市场；而多如蚂蚁雄兵的中小企业又将如何挑战全新的竞争局势？相信在《中小企业运转的魔力》一书中，可以找到蛛丝马迹。最后，愿所有读者都能因本书

中小企业运转的魔力

而收获丰富！

(本文作者为台湾中小企业协会理事长)

中小企业的真正价值

前 言

史蒂芬·薛波 (Stephen B. Shepard)

1993年，当我们在考虑商业周刊特刊的专题时，我们察觉出美国企业的动荡不安绝不是单纯的事件，性质完全不同的企业如IBM、通用汽车、西屋以及美国运通，长久以来在某些状况下都曾经面临了威胁它们生存的问题。曾经被视为成功要素的“大规模”，现在对许多企业而言却成了一种负担。它们似乎就是无法迅速行动以应付瞬息万变的世界经济，以及巨大的科技变迁。从零售业到高科技的各种行业似乎有愈来愈多规模较小、动作较敏捷的竞争者，已凌驾于企业巨子之上。

中小企业运转的魔力

成功的确引发了一些问题。中小企业的创业精神显然比美国大企业更明显，但是，为什么？为什么缺乏资源、规模经济较小的公司反而可以做到大公司所不能做的？

然而同时，也有明显的例外情况。不知为何，奇异公司、美国电报电话公司、摩托罗拉和其他的企业巨人却能进行企业改造，采纳与威名百货（Wal-Mart）、英代尔、微软甚或其他新兴企业相同的创业活力。当其他一些企业巨人都做不到时，到底是什么让这些巨人改变的？

这全都是复杂的问题。当然，我们知道不会有简单的结论，也没有“如何做”的公式。所以，我们决定这些问题就是我们深入探讨所谓“企业本质”的基础，而成果，就是一份杂志专刊。这份杂志本身就是企业的最佳典范——全力以赴的编辑群们将他们的动机、精力、想象力和一家大型、国际性杂志的资源结合后，成就了这个任务。我们有 100 多位编辑参与了这个计划。

鉴于这份特刊的成果，我们和姊妹公司——麦格罗·希尔公司决定联合力量，出版这本《中小企业运转的魔力》。正如我们其它的书籍：

中小企业运转的魔力

《品质准则》(The Quality Imperative)、《商业周刊共同基金指南》(Business Week's Guide to Mutual Funds) 与《商业周刊最佳商学院指南》(Business Week's Guide to the Best Business Schools), 我们相信本书也必将是一份珍贵的资源。

(本文作者为美国商业周刊总编辑)

以
小
博
大

中小企业运转的魔力

导 论

企业家如何改造经济与企业

约翰·拜恩 (John Byrne) 导

论

在美国，使我目瞪口呆的倒不是那些少数令人叹为观止的大企业，而是那些多得数不清的中小企业。

亚礼士·托克维尔，一八三五

这是一位法国商人远在苹果电脑、晶技 (Genentech)、微软，或纽克公司 (Nucor) 诞生前——也就是距今大约 160 年前，所注意到的现象，时至今日依然如此。唯一不同的是这种创业家精神到了今天，已成为一种前所未有的国

中小企业运转的魔力

际现象。正如建立美国商业文化基础的那些精明能干的美国人一般，从大街小巷上摊贩成群的莫斯科到工厂林立的台湾，俄文所谓的“比兹尼兹曼”（biznezmen）与中文的“奸商”，也正在以类似的方式重新塑造他们国家的经济。

任何一位现代的成功商人都会注意到另一个有关这种全球性变迁的现象：商业游戏规则的改变，已使得中小企业的创业精神日益重要。今日成功企业的特色是弹性、创新、亲近客户，并对市场变化反应灵敏；而不是一些反应迟钝的官僚体系及中央集权式的组织。因此，一种奠基于中小企业成功经验的企业管新主张随之出现。

近年来，企业巨人屡屡遭逢来自中小企业的强力挑战，它们对大企业所造成的冲击一点也不下于激烈的国际竞争。IBM 不断受到新兴企业如微软、戴尔电脑（Dell Computer），及康柏电脑（Compaq Computer）的打击而步履蹒跚；毕格钢铁公司（Big Steel）曾被迷你钢铁厂如纽克钢铁、灌木业钢铁（Chaparral Steel）及沃辛顿工业公司（Worthington Industries）重创；一度特立独行的威名百货公司也给了席尔斯百货（Sears）

中小企业运转的魔力

一个很好的教训。西南航空公司 (Southwest Airlines) 无视于其他大型航空公司多达百亿美元的亏损, 在最困难的 3 年间仍能持续获利。还有促使美国成为生物科技先驱的是许多如亚正公司 (Amgen) 与圣多可公司 (Centocor) 等后起之秀, 而不是毕斯托 (Bistol-Myesr Squibb)、默克 (Merck)、或娇生 (Johnson & Johnson) 这些大公司。

当然, 汽车生产与石油这一类行业仍旧需要具备相当的大小与规模, 但是, 科技的瞬息万变与市场的日益区隔化, 正在瓦解传统上所谓的规模经济; 有一些管理学者就将这种随着官僚化而产生的反应迟纯、动作缓慢等昂贵的管理成本称之为“规模不经济” (diseconomies of scale)。当工业巨兽尝试适应新的竞争现况时, 年轻的中小企业已经在全世界崭露头角, 带动了经济改革。

虽然各方对于正确的数字仍有争议, 但大多数学者专家都同意中小企业主所制造的工作机会比企业巨子更多。根据位于麻州剑桥市卡内帝调查公司 (Cognetics Inc.) 的数字显示, 1987 年到 1992 年间, 美国的中小企业创造了 580 万个新工作; 而同时期, 员工 500 人以上的