

搏击天下 志在必得



雄 分 天 下

中小企业致胜方略

吉林出版集团

主编

王强 李岫

图书在版编目(CIP)数据

雄分天下:中小企业致胜方略/王强,李岫主编. —北京:专利文献出版社,1999.2

ISBN 7-80011-393-0

I. 雄… I. ①王… ②李… III. 中小企业-企业管理 N.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 02925 号

书 名 雄分天下——中小企业致胜方略

著作责任者	王 强 李 岫
责 任 编 辑	李 琳
出 版 者	专利文献出版社
印 刷	北京市昌平前进印刷厂
发 行	新华书店北京发行所
规 格	850×1168 1/32 16.75 印张 387 千字
印 数	1—5000 册 1999 年 2 月第一版 1999 年 2 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80011-393-0/Z · 384
定 价	28.00 元

前 言

目前,中小企业是国民经济中的重要组成部分。在数量上,中小企业占企业总数的 99%;在产出规模上,中小企业创造的工业产值占全国工业总产值的 60%;新增就业机会的 80%出自中小企业。中小企业以自身组织形式简单、经营灵活、适应性强、专业性强和效率较高的特点,周旋于林立的大企业之间,与之分庭抗礼,占有一壁江山。它不仅为社会提供了大量的商品和劳务,创造了比大企业更多的就业机会,而且是技术创新、振兴地方经济、扩大对外贸易的重要力量。中小企业给每个公民带来了福祉,给整个社会带来了活力和效率,因此受到世界各国政府的重视。即使是那些一向不注重中小企业的国家,也在积极改变以往的保守观念。

研究表明,在许多工业化国家,当经济出现不景气或结构性衰退时,中小企业可以承担新经济增长发生器的角色,提供就业岗位,推动技术进步,保持社会经济稳定。有专家预言,中小企业将成为 21 世纪的企业形象,中国国民经济这幅图画上的真正亮点,是中小企业。

随着新技术革命的发展,知识经济时代的到来,市场向着多元化、多样化方向发展,为中小企业提供了广阔的发展空间,中小企业面临着空前好的发展机遇。船小好调头,中小企业想抓住

机遇,就要克服目前我国社会转型、体制转轨、产业升级换代所带来的阵痛,克服体制不顺、融资难、管理升级慢等诸多困难。为此,我们编写了这本书,介绍了中小企业在融资、投资、市场营销、经营管理等方面的特点和优势,希望对中小企业经营管理者有所裨益。

在编写过程中,我们参阅了同行大量文献和资料,在此表示衷心感谢。书中如有这样或那样的不足,敬请读者指正。

目 录

前 言

第一章 新世纪召唤中小企业

第一节 中小企业:初露锋芒	1
一、改革开放时代的中小企业	1
二、中小企业:在各国都是宠儿	5
三、中小企业关系全社会	11
第二节 中小企业良好的生存环境	16
一、企业与外界环境相辅相成	17
二、生存环境越来越好	17
第三节 机构简明,效率快捷	22
一、管理层次少,办事快捷	22
二、机构简明,人力资源得到有效开发	24
第四节 快:反应灵敏,善捕商机	25
一、填补市场空缺	25
二、满足人们“快”的需求	27
三、在效率的基础上进行企业合作	28
第五节 灵:游刃于大企业之间	29
一、秤砣虽小压千斤	29
二、高新技术为中小企业开拓空间	30

三、消费多样化适应促进中小企业发展	31
四、中小企业是大企业的雏型	32
五、中小企业灵活周旋在大企业之间	32
第六节 善用国家扶持中小企业的政策	33
一、沟通与有关政府机构的联系	33
二、熟悉与中小企业相关的法律法规	37
三、用好为中小企业融资服务政策	37
四、与国家科技计划相衔接	41
第七节 知识经济时代:中小企业大有可为	45
一、知识经济时代来临	46
二、中小企业:大力发展新技术	47
三、高技术中小企业的特点	49
四、我国中小企业技术创新的形式	50
第二章 中小企业的经营理念	
第一节 认清劣势是树立新理念的基础	53
一、人才不足,劳动力素质低	53
二、资金筹措能力弱	54
三、难以实现规模经济效益	55
四、中小企业经营者的局限性	55
五、抗风险能力弱	56
第二节 市场法则是公平的法则	56
一、市场机制与价格制度	56
二、市场规则与国家干预手段	58
第三节 机会均等,大小都一样	59
一、环境机会和企业机会	61
二、潜在市场机会和表面市场机会	61
三、行业市场机会和边缘市场机会	62

四、目前市场机会与未来市场机会	63
五、全面市场机会与局部市场机会	64
第四节 互利合作,共同求发展	66
一、中小企业间的横向联合	66
二、中小企业与大企业联姻	70
第五节 勿以店小而不信	75
一、企业的环境	76
二、企业的目标	76
三、企业的价值观	77
四、企业代表人物风格	77
五、企业的精神	78
六、企业经营道德	80
七、企业 CI 系统	81
八、企业 VIS 系统	85
第三章 中小企业经营策略	
第一节 依托大企业做龙尾市场	88
一、社会化大生产造就龙尾市场	88
二、大企业与中小企业互为市场	92
三、依托大企业经营	94
第二节 跟随时兴进入市场	95
一、不断造就时尚商品,诱发需求	95
二、不断推出替代品,延长生命周期	96
三、不断创新,以变应变	98
四、强化广告宣传和诱导	98
第三节 巧用机会占领市场	100
一、跟随大企业进市场	100
二、巧借时机进市场	101

三、利用实力挤夹缝市场	104
四、视角敏锐开发潜在市场	106
五、标新立异,填补空白市场	108
六、打时间差抢市场	114
第四节 利用地利坚守市场	115
一、要有自己的经营特色	115
二、走与社区共存共荣的路	116
第五节 做消费者的贴心人	118
一、产品创新体现人的价值	118
二、营销中让消费者满意	121
三、售后服务让消费者放心	124
第四章 中小企业投资决策	
第一节 多渠道融资,广开资源	128
一、股份合作,势在必行	129
二、收购兼并,充实自我	131
三、租赁承包,借船出海	133
第二节 资金投向大众需求	135
一、抓住市场的空缺	136
二、满足不同层次的需求	139
三、把握现代生活的主题	141
第三节 资金投向高新技术产业	145
一、超前开发带来生机	146
二、高新技术促进发展	149
第四节 主业做精,多元发展	153
一、不断变化产品结构	154
二、适时调整经营方式	158
第五节 讲求联合,以小搏大	161

一、行业内联合,站稳市场	161
二、行业间联合,拓宽范围	164
第六节 依靠知识资本滚动发展	166
一、以科技为桨好行船	167
二、与知识联姻共发展	169
结束语	171
第五章 中小企业生产管理	
第一节 效率来自制度和感情	173
一、严格的管理是企业高效运行的保障	173
二、融洽的感情是企业高效运行的润滑剂	177
第二节 责利分明,奖惩有道	183
一、实行岗位责任制	183
二、制定正确的劳动分配制度	184
三、合理运用奖惩手段	189
第三节 以质量求生存	193
一、建立企业质量保证体系	193
二、贯彻目标管理	196
三、质量管理工作的系统化	196
四、信息反馈	197
五、质量管理标准化和程序化	197
六、完善质量管理的基础工作	198
七、进行质量教育工作	199
八、实施名牌战略	199
第四节 人尽其才,发挥人的积极性	200
一、识才观念的更新	201
二、全方位挖掘人才	202
三、在竞争中识别人才	202

四、正确使用人才	204
五、依靠企业再教育开发和利用人才	204
六、开发人才,促进生产发展	206
七、人力知识管理是知识经济的核心	207
第五节 物尽其用,挖掘其潜在资源	210
一、合理利用资金和物质资源	210
二、增强设备的使用效率	213
三、在生产中节能降耗	215
四、完善企业运营机制,强化细化管理	216
第六节 物竞天择,主动求变	219
一、中小企业技术创新的必要性	219
二、中小企业技术创新的内容和特点	221
三、中小企业技术创新的优势	224
四、中小企业技术创新的策略	225
第七节 知识管理向我们走来	228
一、知识管理的实施	230
二、知识管理的要素	231
三、知识管理思想先进化和科学化	231
四、管理方法最佳化和手段的智能化	232
五、知识管理的人才最优化	233
第六章 中小企业营销管理	
第一节 集中优势兵力,挤占地区市场	236
一、树立正确的营销观念	236
二、在动态中求平衡	246
三、把危机转化为机会	247
四、排除障碍,解决问题	248
第二节 选准突破点,创造新产品	251

一、把握市场走向	252
二、了解顾客的需求心理	254
三、引导顾客购买热门商品	257
四、创造第一,追求卓越	259
五、开发自己的特色产品	262
第三节 加快周转,薄利多销	266
一、薄利多销,中小企业的竞争优势	266
二、薄利多销的定价策略	267
三、薄利多销的定价方法	270
四、薄利多销的定价技巧	271
五、薄利多销手段的运用	273
第四节 直接面对消费者	277
一、访问销售	279
二、通讯销售	280
三、寄放销售	282
四、自动销售机销售	283
第七章 中小企业风险管理	
第一节 风险,生死攸关	284
一、要具有风险意识	285
二、中小企业面临的九种风险	286
第二节 贪心不足蛇吞象,险	294
一、兼并:规模要适度	295
二、兼并:有利于提高技术水平	297
三、兼并:资金是关键	298
四、兼并:注重营销、品牌与人才	299
第三节 警惕多米诺骨牌效应	303
一、详细分析行业状况	304

二、认真了解行业供给能力	306
三、细心考察行业需求	307
四、预测行业发展前景	309
第四节 更注重保护知识产权	312
一、知识产权对中小企业的重要性	313
二、专利权保护	314
三、商标权保护	319
第五节 中小企业怎样规避风险	324
一、改变游戏规则,进入市场	324
二、建垒筑堡,巩固一方天空	327
三、抛砖引玉,摸着石头过河	328
四、把鸡蛋放在不同的篮子里	329
第八章 中小企业走向国际	
第一节 小船也可闯大海	332
一、可望进入西方市场的中国产品	332
二、不应放弃的市场	334
三、中小企业也能做出大文章	337
第二节 中小企业如何走向国际市场	339
一、通过技术创新走向国际市场	340
二、通过产权买卖参与国际市场	342
三、股份制:步入国际市场的必经之路	344
四、开拓国际市场的成功经验	347
五、争取竞争优势的若干策略	350
第三节 研究各国国情,进入多国市场	353
一、发挥优势,拓展香港消费市场	353
二、积极开发和扩大日本市场	355
三、中东市场,大有潜力	360

四、到俄罗斯去赚钱	362
第四节 大为小用,洋为中用	364
一、香港商人开拓日本市场的经验	364
二、日本人在亚洲经商的诀窍	366
三、我国一些企业进入美国市场的策略	368
第五节 遵循有关原则,维护自身利益	372
一、我国的进出口商品检验法	373
二、外企应遵循的国际惯例	374
三、反倾销应诉:外向型企业面临的课题	377
第九章 中小企业家素质	
第一节 张扬独特的个性	384
一、荣辱不惊的心境	384
二、义利兼容的品德	387
第二节 勇于创新,不囿陈规	391
一、打破旧传统束缚	392
二、开创崭新天地	395
第三节 敢于冒险,敢于竞争	402
一、抓住机遇,险中求胜	403
二、积极竞争,迅速出击	405
第四节 脚踏实地,作风稳健	409
一、实实在在,以质量求生存	409
二、步步为营,以信誉求发展	413
第五节 百折不挠,锲而不舍	416
一、忍辱负重,永不服输	417
二、勇于拼搏,誓不低头	419
第六节 培养完善的知识结构	422
一、自身知识的提高与完善	423

二、人才的培养与利用	425
第十章 中小企业管理者能力测评	
第一节 决策能力测评	431
一、您的管理风格属于哪种?	431
二、“就这样了!”——您常说这句话吗?	434
三、您作决定时是凭理性还是凭感性?	437
四、轻易说“是”要付出昂贵代价	439
五、您有办事拖延的习惯吗?	441
六、您的工作习惯像个老板吗?	443
第二节 统筹计划能力测评	445
一、您能很好处理这些问题吗?	445
二、您介意自己的头衔吗?	449
三、培养耐性	451
四、您是凭直觉订计划吗?	453
第三节 创造力测评	456
一、您的创造风格是什么?	456
二、怎样培养自己的创造力?	464
三、横向思维——一种有用的方法	466
四、纵横交错的思维	469
五、力排众议,当机立断	470
第四节 控制情感能力测评	473
一、您真心喜欢自己的工作吗?	473
二、您怎样正确对待批评?	475
三、您怎样正确处理批评?	477
四、您会被冒险吓跑吗?	479
五、您的幽默感怎样?	481
六、愁眉苦脸或微笑——其中有何含义?	483

第五节 激励能力测评	485
一、您是雄心勃勃还只是好嫉妒?	485
二、您是个多高明的管理者?	487
三、您怎样让员工服从您的领导?	488
四、“为什么不?”——您常这样反问吗?	490
五、您是怎样激励自己、激励员工的?	492
六、您的思维模式是什么?	494
第六节 协调合作能力测评	496
一、您注意保护下属吗?	496
二、您的威望有多高?	498
三、您周围都是些“傻子”吗?	500
四、你们公司的内部形象是什么?	502
第七节 交流能力测评	504
一、您了解员工吗? 您应该了解到什么程度?	504
二、您善于倾听吗?	506
三、您感到自己在公司里像个外人吗?	507
四、谁需要称赞?	510
五、企业家并不神秘	513
参考文献	515

第一章 新世纪召唤中小企业

企业是国民经济的微观基础,一个国家财富的多寡和竞争力的大小,并不完全取决于该国具有多少赫赫有名的大公司、大企业,也取决于那些铭不见经传的中小企业。中小企业的具有小、快、灵的优势,正成为国民经济中最活跃、最富有活力的组成部分。在面向新世纪的挑战中,中小企业正经历着前所未有的发展机遇。

第一节 中小企业:初露锋芒

历史上,人们并不把中小企业放在心上,但随着我国国有中小企业的转换焕发生机,乡镇企业的崛起以及民营企业的一枝独秀,特别是自1997年亚洲金融危机和我国实施的再就业工程以来,人们开始注意并认识到,中小企业在化解金融风险和吸纳大量劳动力方面能够发挥重要作用。中小企业,正成为人们关注的焦点。

一、改革开放时代的中小企业

现实世界是一个对立统一的世界,有大必有小,对企业而言,也莫过如此,有大企业就必然有小型企业和中型企业,小型企业和中型企业合称中小企业。

目前世界各国界定中小企业的方法有两种,第一种方法是以企业的一些客观指标为标准,这主要包括:销售额、就业人数、新增价值、产品数量与价值、利润、总资产、净货币价值、新增资

本投资额等,其中使用最多的是就业人数和销售额。美国最常用的“中小企业”指标为就业人数在 500 人以下,他们经常用就业人数少于 500 人和少于 100 人两类来对中小企业进行分类统计;欧盟常用的指标是雇员少于 250 名;法国常用的指标也是 500 人以下。另外还有两种比较通用的指标,一是销售额,《幸福》杂志每年遴选 500 家大企业就是采用该指标;二是市场价值,即在证券市场上购买一家企业的全部股票所需的费用,《商用周刊》每年一次用来进行企业分级就是采用该指标。与就业人数指标相比,这两种指标更适于对大企业规模进行衡量,尤其对上市公司来说,市场价值是一种较为通用的衡量标准,而对中小企业来说,就业人数是一个较好的指标,因而被多数国家普遍采用。

第二种方法是以行业中的相对份额指标为标准,例如:不管一个行业中企业实际规模的大小,只确定一个企业数目的百分比,凡在该百分比内的较小企业均为中小企业。美国常用的相对份额指标有两个:一是将一个行业中占 90% 的较小规模的企业定义为“中小企业”;二是将每一个行业总销售额中占 75% 的较小规模的企业定义为“中小企业”。

我国目前划分中小企业的标准是依企业的生产规模来划分的,不同行业都有各自的生产规模标准。

行业名称	中小型企业标准
钢铁联合企业	年产 60 万吨以下
独立铁矿	年产 200 万吨以下
煤炭开采企业	年产 300 万吨以下
合成纤维企业	年产 4 万吨以下
合成氨企业	年产 15 万吨以下
磷肥企业	年产 50 万吨以下
炼焦化学企业	年产 90 万吨以下