

小公司生存制胜丛书

王 降 编 著

小鱼吃大鱼

小公司发展壮大秘诀



76-6

经济出版社

Unit 1: Introduction to the Course

1.1 Welcome to the Course



1.2 Course Objectives

1.3 Course Structure

1.4 Course Materials

1.5 Course Assessment

1.6 Course Support

1.7 Course Contact



图书在版编目 (CIP) 数据

小鱼吃大鱼——小公司发展壮大的秘诀 / 王降 编著.
北京: 中国经济出版社, 1996. 3

(小公司生存制胜丛书)

ISBN 7-5017-3547-6

I. 小… II. 王… III. 公司-企业经济-经济发展 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 02592 号

责任编辑: 孟庆玲、周青

封面设计: 侯明

发行部门: 68319286

邮购部门: 68344223

王 降 编著

中国经济出版社出版发行

(100037·北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

国家建材局情报所印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 7 印张 174 千字

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

印数: 00,001—5000

ISBN7-5017-3547-6/F·2555 定价: 12 元

版权所有 盗版必究

目 录

第一章 小鱼是怎样变成大鱼的

- 第一节 小公司发展壮大的一般过程 (2)
- 第二节 小公司发展壮大的一般条件和要素 (5)
- 第三节 小公司变成大公司是“质”的飞跃 (11)

第二章 “上兵伐谋”

- 第一节 小公司发展的经济环境分析 (20)
- 第二节 小公司在区域经济结构中的定位 (27)
- 第三节 吸引和利用外资 (38)
- 第四节 小公司发展壮大战略的制定 (51)

第三章 巧上台阶

- 第一节 小企业发展壮大之路 (56)
- 第二节 小公司产品开发的取向和选择 (58)
- 第三节 小公司发展壮大中的产品开发策略 (70)

| | | |
|-----|-------------------|------|
| 第四节 | 新产品开发中的技术应用 | (74) |
|-----|-------------------|------|

第四章 发展壮大

| | | |
|-----|---------------------|------|
| 第一节 | 小公司发展要创造自己的特点 | (77) |
| 第二节 | 小公司的市场开发 | (94) |

第五章 强劲健骨

| | | |
|-----|---------------------|-------|
| 第一节 | 小公司发展中的组织原则 | (104) |
| 第二节 | 小公司凝聚力的形式 | (112) |
| 第三节 | “人和”是公司发展壮大之本 | (119) |
| 第四节 | 小公司发展壮大的管理秘诀 | (123) |

第六章 小鱼吃大鱼

| | | |
|-----|---------------------|-------|
| 第一节 | 小产品的市场细分和市场定位 | (127) |
| 第二节 | 小公司的市场竞争秘诀 | (139) |
| 第三节 | 小公司面对逆境的秘诀 | (150) |

第七章 励精图治

| | | |
|-----|----------------------------|-------|
| 第一节 | 小公司的资本和财务管理在发展壮大中的作用 | (164) |
| 第二节 | 小公司资本积累和积聚 | (167) |
| 第三节 | 小公司盘活资金的秘诀 | (174) |

第四节 小公司如何评价经营成果…………… (182)

第八章 脱胎换骨

第一节 企业形象对小公司发展壮大的影响
和作用…………… (190)

第二节 小公司树立良好的企业形象的秘诀…………… (194)

第三节 小公司如何运用企业形象的秘诀…………… (211)

第一章 小鱼是怎样 变成大鱼的

——小公司发展壮大的概况

小公司从无到有,由小变大,必然经历很多环节,存在一个发展壮大的过程。这个过程有的比较漫长,有的却很迅速,有的经历了种种艰难险阻和坎坷,有的却能一帆风顺,有的小公司在发展中成功地成长起来了,也有很多“夭折”,甚至还没发展就在市场竞争中被淘汰了。在小公司向大公司演变的过程中,小公司在市场经济这个舞台上的角色不断地变化。其中影响和决定每个主角命运的因素很多,有市场因素,有国家宏观经济政策影响因素,有公司的经营决策、机遇的把握、内部管理、领导者及员工的素质等因素。怎样认识和利用这些影响因素,从而达到趋利避害,甚至于变害为利,这有赖于公司卓越的决策和富有成效的科学管理。

应该认识到,小企业已成为当前全球经济中的一支最为活跃,也是不可低估的力量。70年代以来,世界各国的中小企业异军突起,其发展速度被未来学家们喻为“爆炸式”。因此,中小企业在国民经济发展中的作用越来越引起人们的广泛关注。中小企业在美国被称为技术创新的主力军,在加拿大被看作是经济增长的新引擎,在日本则被视为经济活力的源泉。

美国有2,000多万个小企业,占美国企业总数的99%。小企业是美国经济的重要组成部分,占国民生产总值(GNP)的39%和销售总额的53.5%。一半以上的技术创新是由小企

业实现的,三分之二的新就业机会是由小企业创造的。日本的中小企业是日本经济发展的支柱,它在日本国民经济中所占的比例高达98%,比台湾的95%还要高,而且日本历来就有明确的分工,那就是大公司对外,中小公司主内。

我国改革开放以来,中小企业获得前所未有的大发展。据统计,1979年我国中小工业企业只有100多万个,1993年达到990多万个,14年增长了9倍多,占工业企业总数的99%。所有制结构也由单一的公有制向多种经济成分并存转变。小企业已成为我国国民经济持续、快速、健康发展的新的增长点。据统计,1993年全国中小工业企业产值占工业总产值的72%,1882年有75%的职工在中小企业就业。我国小企业的发展和壮大,不仅促进了我国工业的持续、快速、健康发展,促进了社会的安定团结,而且也推动了我国农村的现代化进程。

第一节 小公司发展壮大的一般过程

任何事物均有其产生、发展、壮大和灭亡的一般过程。小公司的发展从无到有、从创业到发展壮大也有其特殊的规律性。现实生活中,有很多从小公司发展成大公司,甚至从零到亿万富翁的事例。当然,也有很多公司却走向了“自然消亡”。世界经济发展史的经验证明,一半企业是在它建立后的头三年内被淘汰的。

小企业的创业和发展,其成败虽然受内外多重因素的影响和作用,但起决定性因素的是它们的内在素质。小公司能否顺利创业,能否尽快地发展,能否在竞争中一帆风顺、化险为夷,从根本上说,取决于企业的内在素质。企业的内在素质本

质上则取决于企业的经营机制。

小公司的经营机制主要有这样一些特点：

1. 经济活动以市场为导向。小公司的投资活动和生产经营一般不纳入国家计划,而是运用市场机制,在遵守国家法律规定的情况下,自主决策、自主经营。资金、技术、原材料、销售都靠企业通过市场来解决,受行政干涉较少,经营灵活,自主权大。

2. 自负盈亏,优胜劣汰。激烈的市场竞争赋予了小公司从诞生的第一天起就别无选择地实行自负盈亏、自我积累、自我发展的机制,市场经济优胜劣汰法则从一开始就伴随着小公司的生存、竞争和发展的全过程。

3. 灵活的分配机制使分配拉开差距。小公司的分配机制一般比较灵活,实行与效益直接挂钩的全面浮动的工资制度,所有人员收入能上能下、能多能少,体现了多劳多得,能够按能力和贡献大小分配,激励作用比较强。

4. 用人机制灵活。用人基本上以实际工作能力和经营业绩为标准,考核严格,调整及时,能根据市场的需求状况随时调整生产,增减人员,职工干不好可随时辞退,不存在“终身制”的问题。

正因为小企业具有以上特点,小公司可以充分地运用这些内在机制在市场的浪潮中拼搏并得到发展,这也是小企业在改革开放大潮中得以迅速发展的根本原因。当然,这也是很多小公司在竞争中遭到淘汰的根本原因。小公司是否能发展,其发展道路如何,取决于其经营机制的健全和充分运用。

江苏沿山实业集团公司从无到有、从弱到强的例子,揭示了小公司发展的一般过程。

江苏沿山实业集团总公司的创业之始是难以想象的,它是由一个村办的采石场,靠手工开山采石、肩挑人运的可以认为是生命力极弱的小企业发展起来的。这个村办小企业通过采石的利润积累,创办了第一个工厂——电镀厂,又用同样的办法以“母鸡孵小鸡”的方式,陆续开办了制钉厂、水泥制品厂等几家企业。虽然,这个村办企业还没有真正变成“大公司”,但是,它毕竟在市场的浪潮中立稳了脚跟。从1979年到1984年,短短不到5年的时间,他们由不足20万元的小资产迅速发展 to 固定资产90万元,工业总产值达247.5万元,利税64万元的规模。在小企业创业和发展壮大的道路上走出了坚实的第一步。

紧接着从1985年到1989年,他们以市场为导向,以冶金做主导产业,加快自身资本的调整,捕捉机遇,加快企业投入,4年办起了4个骨干冶金工厂,年产值均在800万元以上,使这个小企业迅速走上了发展壮大之路。1989年固定资产达到3,100多万元,完成工业产值3,700多万元,利税400万元。

1990年以后,他们又继续增加投入,扩大生产规模,产销利每年翻一番。1992年,工业产值达到31.8亿元,利税2,727万元。此时的公司已经脱离了“小企业”阶段,成为以冶金产品为龙头,多元化经营全方位发展并具有规模经济效益的企业集团。1993年,经批准,成立了沿山实业集团总公司,拥有12家生产企业,20家分公司,36个驻国外办事处,一所成人教育学院,固定资产达2.8亿元。

总结沿山实业集团总公司的发展,可以看到,小公司从无到有,从小到大,由弱变强一般是经历三个阶段:

一、创业起步阶段。这个阶段是小公司从无到有的阶段,

主要特征是为小企业的成立并生存下去进行项目选择。这个阶段是小公司积累的过程。

二、调整和扩大阶段。这个阶段是小公司充实、壮大自己的阶段，主要特征是小公司发展主攻目标的选择以及为此目标而调整内部资产结构加大投入。这个阶段是小公司扩大和发展的过程。

三、进一步调整阶段。主要特征是公司外延扩大趋缓，转而调整内部经济关系，依靠集团化和规模经济形成巨额利润。这个阶段完成了小企业发展壮大过程的“质”的飞跃。

值得强调的是，小公司的发展壮大无论在哪一个阶段，都离不开蕴藏于企业内部的经营管理机制。这一机制在任何阶段都决定着小公司的生死存亡。

第二节 小公司发展壮大的一般条件和要素

任何事物的存在和发展均离不开一定的外部环境条件和自身的素质，两方面相辅相乘缺一不可。小公司的发展和壮大同样如此，不仅仅依赖于适合于它生存发展的气候和土壤，而且，也离不开小公司自身的素质及适应能力。

这个道理是很浅显的，如在我国传统的计划经济体制时期，市场机制无法发挥作用，小企业就无法发展，而它们获得前所未有的发展是在1978年以后的改革开放时代。在小公司的发展过程中，各方面条件基本相同或相似的公司，可能出现两种截然不同的命运和结局。这是因为它们各自不同的发展定位选择以及经营方式、管理方式的差异所导致的。

当然,现实中小公司的壮大发展之路多种多样,影响其生存发展的条件也千差万别,但是,它们存在着普遍适用的一般条件和要素。

一、小公司发展壮大的一般条件

1. 国家大政方针和经济体制。一般来说,经济体制所决定的经济管理权越集中,社会所有制结构越单一,微观经济活力就越小。小公司在这种条件下难以发展。而在多种经济成分并存条件下,依赖于市场的存在,小公司在竞争中才能真正地优胜劣汰发展壮大。

2. 国家宏观经济政策及由此形成的宏观经济环境。在市场经济条件下的一定时期内,国家为了实现总体经济目标而采取一定的经济政策,必然形成或者膨胀、或者紧缩的经济宏观环境,其目的和结果都是社会资源和生产要素在各个领域内的重新组合。这种政策调整直接影响到公司赖以生存的外部环境,并要求小公司在经营中做出相应的调整。近年来,日本面对泡沫经济的压力,采取了一些宏观调控措施。日元升值的结果是1995年上半年,负债1,000万日元以上的企业倒闭达到7,303家,创造了9年以来的最高纪录。小公司资金有限,受市场影响较大。在我国,当经济环境宽松时,小公司创立很多,发展也快,而一出现紧缩局面,小公司普遍感到资金短缺、产品销售困难,生意难做,也说明了这一点。

3. 稳定的政治环境。小公司的发展壮大依赖于安定和平的政治环境,良好的政治环境是良好经济秩序的保障。一般说,政治上越稳定,越有利于小公司的生存和发展,反之亦然。不仅如此,外向型的小企业不仅需要国内安定团结的政治局面,也需要和平的国际环境。

4. 开放、有序的市场竞争条件。小企业依赖于市场而生存和发展,没有市场就没有小企业。因为,小公司所需的各项生产经营要素都只能从市场获得,产品销售也只能通过市场去实现。竞争则是市场的特征,众多的小公司必须在竞争中才能进入市场,获得资源和出售产品或劳务。但是,市场要求有开放性,小公司只有在开放的市场中才能有多种选择。同时,市场又要求有序性,众多的公司无论大、小都要按同样的规则参与竞争,否则小企业只能是市场的牺牲品。当然,有一些公司短期内靠不正当的竞争手段获取了更多利润,但是从长期看是得不偿失的。因为市场上有众多的主体,他们之间是相互依存,相互作用的。

二、小公司发展壮大的一般要素

小公司发展壮大的一般要素就是小企业在激烈的市场竞争中,实现其发展壮大目标所需要的经营机制。

1. 充满活力的竞争机制和创新机制

一个企业,无论是小企业还是大企业,企业内部的所有员工中蕴藏着巨大的能量挖掘这种能量,加速企业的发展是一门艺术。而企业内这种巨大的能量能否被充分地挖掘,直接关系到公司的“活力”,并且直接关系到企业的竞争力。企业要靠竞争去赢得用户,市场竞争给小企业创造了施展才能的机会,而企业也只有在竞争中才能强盛起来。企业要适应市场竞争,就必须把竞争机制引入企业内部,形成企业内部的竞争合力。一方面形成企业锐意进取、敢作敢为的开拓精神,注意使用高新技术,不断开发新产品,使公司不断上规模上水平;另一方面,形成企业的应变能力。只有使企业内部形成适应于市场竞争的机制和创新机制,才能适应政策的变化和市场的变化。

卡西欧公司原来是个小公司,在强手如林的同业中,靠灵活性取胜,即采取缩短产品生命周期的办法打败体制庞大的大公司。市场上才出现两毫米厚的卡片式计算器,而卡西欧已将此类产品报废,转产更加新颖更加优越也更加便宜的新品种了。它不停地变换竞争点,总要在某一方面把竞争对手比下去。又如立体声彩色电视,竞争到后来,顾客眼花缭乱,不知究竟买哪一家产品更合适了。这时候它又转向高科技,又跑到别家前头去了。由此可见,只有创新、不断创新才能使企业具有更强的生命力,特别是小企业更应如此。因为,小企业必须把时间也作为自己的竞争手段,在发展壮大中要在市场的新领域和新的市场成功地站稳脚跟,就必须提供在价格和质量上都具有吸引力的产品。

2. 量力而行的财务约束机制

企业所有的力量积聚的焦点和企业力的组合度集中地体现在增盈能力上。小公司更是如此,是否有良好的财务机制,能否充分地、合理地使用资金,制定严格、科学的财务制度,组织合理的财务活动,正确处理财务关系,直接关系到小公司顺利地发展壮大。发展中的小公司在财务管理上经常陷入三种误区:一是由于创业者大多急于尽快将可行性计划付诸于实践,所以往往忽视支出预算问题。投资与风险问题专家认为,按照各项技术指标计算出预算总额和收入预算总额在实践中都要有 20—30% 的出入,无论何时都可能需要增加一些计划外的开支,而收入则会因一些偶然因素的影响而减少。因此,发展壮大中的小公司不能将支出预算定得太少;二是缺乏财务优势意识是失败的前奏曲。特别是没能建立起很高信誉的年轻公司,它的财务状况常常被来自于产品买主和原材料或

半成品提供者的压力搞得异常紧张。如果在生意酝酿阶段未能充分考虑来自这两个方面的压力,那么很容易滑入破产的陷阱。因此,正在发展壮大中的小公司,应努力避免战线拉得过长,避免在影响资金周转的项目上投资,不要同时经营好几个项目;三是别靠外援创业,千万不能对银行期望过高。一般情况下,其他投资者和银行对年轻的小公司都不太信任,因此,他们在公司出现一些财政问题时就会放弃对公司的支持。

美国的惠普公司出色的财务管理机制,是它由 50 年前美国本土上的一个小企业发展成为员工人数达 9.8 万多人,营业额达 250 亿美元(1994 年)的跨国大企业的重要原因。惠普的两名创始人比尔·休利特和大卫·帕卡德在早年创业时,就订下财务管理方针,就是不向银行巨额借款,而以所赚的钱来继续投资。惠普公司所订的这个原则对一家快速发展的公司来说是非常有帮助的,使资金成本可以有效控制。在业务景气时,以所赚的大笔现金来支援公司的发展,而在不景气时,不致于被利息压得岌岌可危。惠普许多年以来,运用自有资金开发了许多成功的新产品,在瞬息万变的市场中得以屡创佳绩,主要原因在于财务的自主性和保持高度的弹性。同时,惠普多年来对购并策略考虑的重点是:购并后能使惠普强壮吗?对方公司所拥有的优点,如新技术、新产品等是我们需要的吗?如果答案是肯定的,那么第二步就考虑财务方面的状况,做到量力而为。

3. 促进和加强企业内部凝聚力和激励机制。它决定了小公司发展壮大过程中的用人原则。现代企业的发展,愈来愈显示出人的决定性作用。《大趋势》作者奈斯比特和阿布尔丹在其新著《西方企业和社会新动向》一书中写到:“在工业社会

里,战略资源是资本。在新的信息社会,这种关键性资源转变为信息、知识、创造力了。只有一处可供企业开采这些有价值的新资源,这就是它的职工,也就意味着把人这个资源放到了全局的地位。”任何企业能否创造和保持一个适合人才成长的良好环境,造就一支高素质、高凝聚力的职员队伍,已成为事业成败的关键。人力资源的开发和管理也是小公司经营管理的根本课题,其目的是通过制度化,充分调动员工的积极性,开发人才,鼓励上进,加强职工队伍建设。以人为中心的管理机制包括两个方面的内容:一方面是依赖公司整体员工的合力,体现在实行民主管理制度上;一方面是开发人力资源,挖掘人的潜能,充分发挥每个员工的积极性,表现为加强员工队伍建设上。这两个方面有着内在联系,相互制约,相互促进,都依赖于公司中形成良性循环的激励机制。

关云长千里走单骑的感人故事可以说是家喻户晓的。关云长探知到兄长刘备的下落以后,毅然诀别给予自己高官厚禄的曹操,历经千辛万苦,过五关斩六将,终于兄弟相聚,可见情义无价。说明桃园三结义,刘、关、张之间相互尊重、关心、信任所产生的巨大精神力量。可见,金钱和地位并非是万能的,尊重与关心也能出效益。

小公司在发展壮大中面临的一个普遍的难题就是:企业膨胀过快,人才滞后使管理滑坡。办一流的企业需要一流的人才。人才的来源,一方面要在企业内部培养和发现,另一方面向社会召贤纳士。企业内部只有营造出一个良好的“尊重氛围”,把员工当主人,尊重员工、爱惜员工,才能广泛地调动方方面面的积极性,形成内部凝聚力。

因此,小公司发展壮大中要避免犯两个错误:一是企业的

创建者不要过高地估计自己的能力,总以为自己无所不能。企业管理是一项贯穿于企业生产经营全过程、全方位,非常费时、费力的工作,不重视管理会大大影响企业的经济效益;二是新生的公司在录用新人时,不能只看到候选人的业务能力,同时还必须考察他的品质和他与企业相融、共同进退的程度。

由两部汽车办运输起家发展起来的民营企业——严龙集团,别出心裁地立了一块招贤广告牌:“是龙,我让你入海;是凤,我让你上天。”把严龙集团对人才的渴求表现得淋漓尽致。

总之,小公司发展壮大的一般条件和要素是相互作用、相互影响、缺一不可的。小公司要壮大和发展,则要求在具体环境下,认清形势和条件,同时也要分析自己的优势和弱点,从而制定正确的,适合于自己发展和壮大的策略。《孙子兵法》上说:“知己知彼,百战不殆。”应用于小公司发展壮大的经营决策的中正是这个道理。

第三节 小公司变成大公司是“质”的飞跃

在市场经济条件下,激烈的市场竞争环境使小公司或者独领风骚,发展成为资本雄厚、积累力强的大公司,也有可能被竞争淘汰出局,或者消亡,或者被别的公司兼并。

小公司在发展中的消亡在整个国民经济发展中是正常的事情,因为在一定的经济增长阶段,经济总量增长有一定的极限,也就是说,社会可利用资源的总量是既定的。全社会范围内竞争机制的作用,要使有限的资源和生产要素达到最合理的配置,这就要求已不能适应新竞争环境从而浪费资源的小公司退出市场舞台,让位于富于竞争、高效率的公司(可以是