

被世界各国中小企业奉为主臬的卓越理念

国际著名咨询管理公司

华利威顾问/著

(Hollyway Consult)

中小企业的60种 新思维

跨越创造力的障碍

企业持续发展的本质，是企业的各种资源间的平衡与协调。修补短木板，而“狠心”地裁断长木板，让企业的资源变得协调和谐，才是中小企业发展的正途。也只有这样，中小企业这只“木桶”，才不会因为那块“长木板”而浪费企业资源，也不会因为“短木板”而让水慢慢地流光。

——美国沃顿商学院首席教授 约翰·史密斯

NEW
THINKING
METHODS



中国纺织出版社

中小企业

的

60种新思维

国际著名咨询公司

华利威顾问/著

(Hollyway Consult)

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书从中小企业经营管理所涉及的战略、人力资源、市场营销、理财、领导艺术等五大核心方面着手,通过原因分析、方法推介、理念更新、逻辑定位,提出了60种解决中小企业成长、壮大问题的新思路、新模式。

本书读者对象为全体中小企业经营管理人员、大学教师、学生、培训机构等。

图书在版编目(CIP)数据

中小企业的60种新思维/华利威顾问著. —北京:中国纺织出版社, 2004. 2

ISBN 7-5064-2767-2/F·4390

I. 中… II. 华… III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第119796号

责任编辑:李秀英 向连英 特约编辑:冯晓玲 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:14

字数:230千字 印数:1—10000册 定价:25.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序：小的是好的

英国有两位学者喜欢把“小”与“美好”相提并论。一位是18世纪著名的政论家和美学家博克。他在谈论美的事物的性质时，赫然列在首位的就是“小”，说美的对象“总是小的”，其次才是柔滑、明亮之类。另一位是当代经济学家舒尔茨。他在20世纪60年代写了本小册子——《小的是美好的》，严厉批判资本主义企业的无度扩张和对资源的挥霍，出版后很快引起社会关注，6年内重印了12次，舒尔茨也因此而成为发展经济学的著名代表。

不过，这两位学者的观点真正找到知音，特别是找到用武之地，还是信息时代的事情。20世纪90年代初在一次计算机产品广交会上，一位台商就指着展台上小巧玲珑的UPS说：“业界正流行‘小的是美好的’。”小的东西才让人看了喜欢。信息技术的发展不断向人们证明，它有能力让“小的”成为一种潮流——从越来越小的电脑到越来越小的手机。这种设计理念与博克和舒尔茨的看法不谋而合。

近年来再提“小的是美好的”，着眼点已不是产品设计，而是经营理念，特别是企业规模了。这倒是符合舒尔茨的本意。由于硅谷做出了样子，也由于网络技术和产品个性化时代的出现，越来越多的人倾向于认同小企业更有生命力的看法。甚至是对就业挑剔的大学生，也不再仅仅对大企业情有独钟。来自“计算机世界网”的一则消息说“法国大学生不为高薪所动，爱去小企业”，毕业生中57%的人选择了中小企业。另据“中青在线”的消息称，中国大学生也开始“对中小企业非常有兴趣”，包括北大、清华这样的名校毕业生，亦青睐起中小企业来，认为去那里他们可以独当一面，获得更好的发展前景。

当然，受青睐的中小企业还必须有“强”势，包括较强的专业性、喜人

的成长性，而不仅仅是“小”。不用说，这样的中小企业多数是高科技企业。IDG 多年以前就预测中小企业将成为推动美国经济的主要力量，有经济学家甚至预言，“中小”将成为 21 世纪的企业形象。

信息时代的人们钟情中小企业还在于他们看到，当经济出现不景气或结构性衰退时，中小企业的表现往往较十全十能的“航空母舰”优异。譬如人们在收拾 1997 年东南亚金融危机的残局时就意外发现，那些在风暴中轰然倒下的竟多是大企业，正所谓“大有大的难处”。还有人总结我国台湾和韩国在金融危机中的不同遭遇时说，台湾的“黑金政治”对经济毒害颇深，金融体系也隐患重重，但由于有一大批活跃的中小企业，所以经济的基础还不错，在东南亚金融危机中能够“千磨万击还坚韧”。韩国就没有这般幸运，大企业倒下了一大片，连位居第二的“大字”也未能幸免。

这以后不少国家纷纷出台扶持中小企业的方案。日本政府为了给中小企业的 IT 投资提供后盾，把信用保证协会的一般担保的无担保保证条件从 5 000 万日元上调到 8 000 万日元。韩国政府也表示“更看好中小企业”，金融危机后涌现出了数万家中小企业，其中 56% 涉足 IT 领域。韩国情报通信部副部长金东善接受中国记者采访时说：“过去的 40 年，大企业起主导作用，中小企业是补充作用，但在信息时代，起主导作用的是中小企业。”

大企业也纷纷审时度势下放权力，精简机构，化整为零，以适应游戏规则由工业时代“大鱼吃小鱼”向信息时代“快鱼吃慢鱼”的转变。人们普遍相信，信息时代提高竞争力的关键不再看谁的规模大，而要看谁的动作快。而“大”与“快”似乎是一对矛盾，企业要想保持活力，组织结构就不能太大。在韩国采访 LG 电子时，有人曾问“LG 电子在 LG 集团占多大比重？”得到的回答是：“很难提供这个数据，因为如今集团的概念越来越模糊了，LG 集团拥有的 42 家上市公司都是独立经营，各项经济指标也不再按集团口径统计。这是为了化整为零，使 LG 在竞争中保持敏捷的特性。”

国内也早就开始质疑和批判“崇大”思潮了，虽然如此，但中小 IT 企业认为自己仍未受到应有的重视。深圳有位叫曾燕的 IT 企业市场经理说：“为什么媒体就不能把眼光瞄一瞄我们中小企业？与为数不多的大企业相比，中小企业的故事更丰富多彩。”南京珠江路一位叫郭根龙的经理人说：“大树数量有限，小草却数不胜数，小草如何成长发育，是个很重要的课题，哪个媒体能做好这篇文章，它就抓住了最面广量大的读者群。”

由此是否可以说，在信息社会中，评价好坏的标准不应是大小，而是信息化程度的高低。信息化程度高，再大的公司也不“死”；相反，信息化程度低，再小的公司也未必“活”。但是，当信息技术要求业务融合时，非要从形式上坚持业务分割的“小”而阻滞了信息的正常流动，这种小也未必好，关键是看有形的“大”，是否与无形的技术规模相适应。其次，从全球化的角度看，公司大与小的标准是相对的。

庞大同时也意味着笨重与不灵活。商海中似乎总是存在着一条不言而喻的公理，那就是：小的就是好的，而大的就是不好的。在这个广为流传的公理看来，小公司动作敏捷，有创业精神，反应迅速而且效率较高；而大公司则动作缓慢，官僚气息浓厚，反应迟钝而且缺乏效率。

其实，这里并不存在大和小哪一个更好的问题，因为小企业与大企业之间根本就不具有可比性，而且，在现实中，又有哪些小公司不愿意成长为大公司呢？大，当然很重要。因为，“规模就是标杆。深度和广度可以容纳更大的投资、更大的风险以及更长久的对未来的投入。”如同俗语所说的“瘦死的骆驼比马大”，再虚弱的大象，其力量也远远大过一只蚂蚁。所以，IBM 公司前任总裁郭士纳先生告诉我们：“这不是大象是否能够战胜蚂蚁的问题，这是一只大象是否能够跳舞的问题，如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。”

目录

MULU

序:小的是好的 1

战略篇

1 3
中小企业的生存空间

2 7
猴子与大象的新法则

3 9
小企业与大经营

4 14
文化:不可或缺的一环

5 18
品牌经营的新战略

6 22
在危机中寻找机遇

7 24
出新不推陈

8 26
慎对创新

9 29
企业竞争力新阐释——品牌实力的竞争

10 32
与世界名牌分享成功

11 35
做模仿的典范

人力资源管理篇

12 41
提供有竞争力薪酬

001

M18G24/04

目录

MULU

13	找个互补的搭档	45
14	提高员工满意度	48
15	员工培训——授之以“渔”	52
16	激情燃烧的团队	54
17	倾听——团队沟通的艺术	59
18	知人善任——管理者的新选择	63
19	无效激励——赔了夫人又折兵	65
20	奖励有时也会成为“不甜的蜜”	69

市场营销篇

21	逆向营销——中小企业取胜之道	73
22	做市场的“补缺者”	76
23	从小处着手,发现潜在客户	80
24	真正关注客户的需要	84
25	中小企业的生存空间	91
26	社会营销——社会关系攻略	94

目录

MULU

27	“点石成金”——行为艺术营销	99
----	----------------	----

28	分众营销——新营销利器	102
----	-------------	-----

29	创新营销——学会让顾客感动	106
----	---------------	-----

30	关系营销——相知顾客心	109
----	-------------	-----

31	对待顾客的新思维	112
----	----------	-----

32	高价商品营销的逆向思考	117
----	-------------	-----

理财篇

33	流动性乃生存之要务	123
----	-----------	-----

34	上市——馅饼还是陷阱	127
----	------------	-----

35	关注你的负债率	131
----	---------	-----

36	ERP在中小企业中的生命力	135
----	---------------	-----

37	公共财务总监——新型的理财工具	139
----	-----------------	-----

38	融资新方略	143
----	-------	-----

39	实行模拟成本制	146
----	---------	-----

目录

MULU

40	融资也可找“当铺”	150
41	独具特色的财务控制制度	153
42	新型的安全作业奖励制度	157
43	另类贷款	161

领导艺术篇

44	感情管理	167
45	倾听也能提升领导力	169
46	打造段优质的团队	172
47	善于挖掘下属的潜能	175
48	给管理一点爱	177
49	优秀经理的智慧——打破一切常规	179
50	历练领导力的要诀	182
51	尊重个人能力的“分散式管理”	185
52	用人的妙法	187

目录

MULU

53	授权的艺术	190
54	增强“安人”的统御力	192
55	决策的艺术	195
56	以他希望被对待的方式去对待他	200
57	胆商——成功创业的“第一资本”	202
58	把将来当成对手	205
59	成功者善于模仿	207
60	另类的管理艺术——“锯椅背”	209

005

战 略 篇

ZHONGXIAOQIYEDELIUUSHIZHONGXINSIWEI

1

中小企业的生存空间

美国著名管理专家彼得·德鲁克在《管理——任务、责任、实践》一书中曾指出：中小企业的成功依赖于它在一个小生态领域中的优先地位。他又在《创新与企业家精神》一书中正式提出“小企业生存空间”概念。选择“小企业生存空间”的经营领域，实际是要垄断市场中的某一个小领域，使自己免遭竞争和挑战，在大企业的边缘地带发挥自己的独到专长，争取在一些特殊产品和技术上成为佼佼者，逐步积累经营资源，寻找机会，以求发展。为了获得经营资源的相对优势，中小企业选择经营领域的原则应是谋求企业生存位置。

美国两位经营学专家保罗·索尔曼、托马斯·弗里德曼在《企业竞争战略》一书中提出了一个与“小企业生存空间”含义相近的概念：生态空间。他们认为，企业间的竞争恰如自然界中不同生物物种之间的竞争，弱者之所以能够生存繁衍，是因为它们与强者的生存空间不完全重合，即有各自的生存空间。简而言之，适合小企业生存与发展的经营领域主要有五种，即小企业的五种生存空间。

自然生存空间

为了获得超额利润，追求“规模经济性”，大企业一般采用少品种、大批量的方式，这就自然为中小企业留下了很多大企业难于涉足的狭缝地带，我们称这些经营领域为“自然小生位”。常见的自然小生位产品是具有以下特点的产品：①市场规模较小，对大企业来说生产价值不大；②大企业认为信誉风险大的产品；③属于多品种、小批量生产方式的产品；④小批量特殊专用产品。很多中小企业正是选择自然小生位投入经营资源，在与大企业不发生竞争的情况下成长起来的。例如：莱芜市一位农民企业家在进行市场调查时发现，天津虽是全国有名的“布窝子”，轻纺工业十分发达，但产品主要是向高、精、尖发展，微利低档棉布无人问津。但天津也有低收入群众，需要低档布料，就是其他消费者也需要一定数量的低档棉布做窗帘布、衣服内里、被里子等，还有许多老年人依然保持着穿布衣的习惯。于是他组织本厂大量生产低档棉布向天津市场推销，很受欢迎。又如，北京开关设备厂是个集体小厂，它了解到全国六家制造电器控制设备的国有大厂基本上占领了全国市场，但它们不生产数量少、规格杂的非标准型电器控制设备，有这种需求的用户跑遍全国也找不到制造厂家。另外，这些大企业采用年度订货的办法，一些一时急用设备的用户也难得到满足。因此，该厂以生产非标准电器控制设备作为本厂的服务方向，制定了“大厂遗漏我们拣，大厂缺的我们补，大厂不做我们做”的经营方针，只要客户需要，随来随做，不限规格，不限数量，企业由此获得了成功，产品畅销全国。

空白生存空间

在一般情况下，当前一代产品开始衰退，后一代产品尚未投入之时，市场往往出现“战略空白”。在这样的市场空白中常可找到适合小企业成长的小生位，我们可称之为“空白小生位”。中小企业应积极寻求这样的机会，善于此道者定能走向成功。我们知道，晶体管是著名的贝尔实验室在1947年发明的，很多人认识到电子管终究要为晶体管所取代，但当时在世界电子行业称

雄的几家美国大公司仍沉迷于豪华的超外差式收音机的高超生产技艺，没有立刻转产晶体管收音机，而是计划在1970年左右将电子管转为晶体管。日本的索尼公司当时在国际上还默默无闻，而且根本不生产家用电子产品。索尼公司总裁秋田森多仅以25000美金的“可笑的”价格就从贝尔实验室购得了技术转让权，两年后索尼公司就推出了首批便携式半导体收音机，与市场上同功能的电子管收音机相比，重量不到其1/5，成本不到1/3。三年后，索尼占领了美国低档收音机市场，又过五年，日本竟占领了全世界的收音机市场。

协作生存空间

企业的经济规模是生产各类零部件经济规模的最小公倍数，对于生产复杂产品的大企业来说，不可能使每一道工序都达到规模经济性的要求。大企业欲谋求利润最大化或成本节省，摆脱“大而全”生产体制的桎梏，可去追求与其外部（下包厂）完美的协作。比如：日本丰田公司一次发包的企业就有248家，这248家还要向4000多家企业二次发包。日本松下电器公司由协作厂生产的零部件达80%以上。一个大企业网罗一大批中小企业（大企业所需零部件的生产和供应），建立较稳固的协作关系，这种企业群体被称为“企业系列”，如日本的丰田系列、日立系列、松下系列、日产系列和NTT系列等。这种协作关系实际上为中小企业提供了生存方位，我们可称之为“协作小系统”。中小企业应争取进入这种“企业系列”，以专用资产与大企业长期合作，“靠山吃饭”，以求生存与发展。

专知生存空间

拥有独特技术和生产技艺的小企业，可以运用工业产权来防止大企业染指自己的专有知识，向自己的产品市场渗透，从而在法律制度的保护下形成有利于小企业成长的“专知小生位”。中小企业在生产经营过程中，通过技术开发和工艺创新，可以取得具有新颖性、先进性和实用性的科技发明成果，或设计出产品的新结构、新形态、新装饰等。这些可以作为开拓新的细分化市场、满足新的社会需求、降低产品生产成本，扩大产品差异性的手段，增

强企业的竞争优势。在工业产权的保护下，中小企业可取得专知的专有权或垄断权，免受大企业的驱逐与倾轧，赢得相对平稳的成长环境。并非只有少数技术开发能力卓越的小企业才能进入专知小生位，通过专利转让制度，很多中小企业都可以为自己谋得这样的小生位，因为对一些企业或科研机构来说，高价出售新技术成果往往比自己垄断使用更为经济。据悉，现在世界上待价而沽的专利成果有几百万件之多。

潜存生存空间

在我们的现实生活中，常有一些只得到局部满足、根本未得到满足或正在孕育即将形成的社会需求。这样的需求盲点所构成的潜在的细分市场，我们可称之为“潜存小生位”。发现和预测潜在需求是一项难度极大、艺术性极强的工作。中小企业一旦发现前景良好的潜存小生位，就应着手做好开发、生产、销售、管理工作，以建立更大的首移优势（首移优势来源于很多因素，如学习曲线的作用、顾客信赖、专利保护、稀有资源的最先使用等），加固经营壁垒，提高后来者的进入障碍，强化比较优势，延长中小企业垄断这一细分市场的时间，以期获得丰厚的经济收益。