

赢周刊

协助中小企业成长“赢在中国”系列丛书

赢在中国

中小企业常见问题解析

主 编：熊晓杰
执行主编：朱海松

广州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢在中国/熊晓杰, 朱海松 编著.—广州: 广州出版社, 2004.5

ISBN 7-80655-687-7/F·77

I. 赢… II. ①熊… ②朱… III. 中小企业-企业管理-研究-中国
IV. F279.243

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第026596号

书 名 赢在中国

出版发行 广州出版社

(地址: 广州市人民中路同乐路10号 邮政编码: 510121)

印 刷 广州市番禺区官桥彩色印刷厂

(地址: 广州市番禺区石楼镇官桥村 邮政编码: 511447)

责任编辑 欧阳杰锋

责任校对 罗莉

装帧设计 杜耀华

开 本 787mm × 1092mm 1/16

总 印 张 29.25

总 字 数 463千

印 数 1-6000册

版 次 2004年5月第1版

印 次 2004年5月第1次

书 号 ISBN 7-80655-687-7/F·77

总 定 价 54.00 元 (全三册)



发行专线 020-37602590 020-83794401

经 营 部 广州市合群一马路111号省图批112档

序

将服务进行到底

“为成长中、困惑中、挣扎中的中小企业主及其职业经理人士提供可资借鉴的智慧、商业资源以及生活方式，协助中小企业成长，这不仅仅是一个商机，更是一个使命。”

从2001年到现在，《赢周刊》就是在这样的使命激励下，一步步走到今天的。

《赢周刊》与传统媒体最大的差异不仅仅在于它的定位更明晰，聚焦更精准，更为重要的是，它将自己定位为“中小企业全面服务提供商”。这是一个迥异于传统媒体的自我定位。《赢周刊》从一开始，就将“数据库关系营销”作为自己的指导思想，将服务而不是娱乐、告知作为自己媒体的主要功能；将中小企业的衍生服务而不仅仅是媒体的发行和广告作为支撑自身发展的基础。因为我们深知，只有千千万万中小企业的成长，才能换来民族经济的整体升级。事实上，这个决定不仅使我们找到了成功之门，更重要的是，它极大地鼓舞了团队的士气。当个体的价值与一项伟大的事业相结合时，它所焕发出的能量是巨大的。正所谓，个人因愿景而伟大，企业因愿景而生生不息。

《赢周刊》的定位，既来源于我们对于自身的战略定位，也来源于我们对于中国中小企业悲天悯人的情结。在长期的采访和接触过程中，我们的团队对于中小企业的困惑、挣扎，对于中小企业主和职业经理人的无奈和艰辛有着刻骨铭心的认识。每一个个体和每一份媒体对于自身价值的界定都是不同的。从骨子里我们更加认同“铁肩担道义”的传媒

前辈所传承下来的情结和理想，这是我们三年多来坚持品牌运营，决不因暂时的困难而向流俗低头的精神源泉。但同时，我们也深知，在一个成熟的商业社会中，我们必须寻找实现理想和抱负的合理商业模式。我们幸运地创造了“数据库关系营销”这样一种全新的媒体经营模式，这使我们的理想和抱负插上了飞扬的翅膀。

正是因为坚定不移的服务理念和来自于中小企业主和职业经理人的渴求，《赢周刊》系列图书之“赢在中国”系列的出版成为必然。

这仅仅是一个开始。在“数据库关系营销”理念的指引下，在“协助中小企业成长”使命的号召下，《赢周刊》不仅将推出更多的出版物，而且将创立全国性的、面向中小企业的服务活动品牌；推出属于《赢周刊》的签约讲师和培训课程；成立中小企业中的优秀代表“隐形冠军”的全国性组织——隐形冠军俱乐部……一句话，我们将把为中小企业服务进行到底！

2004年的春节，一位同事发来短信共勉：2004年了，我们依然在路上。今天我想说的是，是的，我们依然在路上，但脚下已是春光无限。

赢周刊总编辑 熊晓杰

2004年5月

目 录

序

第一章

中小企业究竟是个啥模样 /2

破壳，从中小企业做起 /5

第二章

老板，一匹马怎样拉群驴 /12

总裁是人力资源第一总监 /17

如何获得“高影响力” /21

一个流程就可以选对企业领导人 /27

第三章

为什么流失的是能人 /34

青岛百龙总经理——

为什么五十万年薪不走 /40

一个营销副总的民企噩梦 /45

营销总监为何“造反” /53

员工不告而别，老板怎么办 /59

企业如何甄别可挽留的人才 /62

二把手：如何掌握命运 /67

第四章

中小企业，怎样吸引高薪经理 /74

加薪，老板花钱买罪受 /79

算算你的企业要多少人 /84

第五章

老板：培训后业绩为什么会下滑 /90

心理培训对企业来说重要吗 /96

第六章

权力是这样腐败企业的 /102

当心，你身边的大内“黑”手 /109

销售经理“灰色收入”揭秘 /114

家电业全力清洗腐败员工 /119

营销“腐败”谋杀企业 /124

如何管理驻外销售机构 /229

第七章

繁荣下的虚脱——中国营销批判 /136

六大营销“杀手”谋杀中小企业 /143

附 件

中华人民共和国中小企业促进法 /149

赢.在中国

第一章

中小企业究竟是个啥模样
破壳，从中小企业做起

中小企业究竟是个啥模样

——访中国青年政治学院法律系副教授包锡妹

□赢周刊记者 陈萌

编者按：中小企业的划分标准的及时出台，增强了《中小企业促进法》的可操作性，为各级政府、中小企业服务机构明确扶持和服务对象，为进一步制订和落实中小企业的各项优惠政策，为中小企业自身定位与发展提供了标准依据。为此，记者采访了对中小企业法律颇有研究的包锡妹副教授，希望对中小企业的发展有所裨益。

中小企业始终是一个国家国民经济的重要组成部分，不管经济发展到什么阶段，中小企业的存在和发展都是国家搞活经济，扩大就业规模，稳定社会基础的重要因素。随着我国社会主义市场经济体制的不断完善，制定相应的保护中小企业发展的政策和法律措施，也就成为目前的一项重要任务。在这当中确定中小企业，完善中小企业的界定标准就成为当然的主题。

赢周刊：中小企业的划分标准是《中小企业促进法》的配套文件之一，随着其他中小企业相关配套法规的陆续出台，必将共同构成操作性很强的促进中小企业发展的法律政策体系。那么，中小企业的法律界定标准究竟该有什么样的依据呢？

包锡妹：在我国何谓中小企业，法律上需要有一个明确的标准，但是单纯用企业的从业人数来界定，与我国的经济状况、劳动力现状和企业的生产规模不太适应。以市场占有率作为划分的标准同样存在着一些欠缺。我认为，确立中小企业的界定标准，关键之点是明确中小企业的

法律地位，为政府制定和实施保护、扶持中小企业的政策和法律提供依据。

赢周刊：中小企业标准是根据企业职工人数、销售额、资产总额等为指标，同时结合行业的特点，适用于各类所有制和各种组织形式的企业，体现了不同所有制形式的中小企业将享有同等的待遇。标准的确立应当根据我国的国情，在您看来，主要应该考虑什么样的因素呢？国家目前的经济发展状况是否是首要因素之一？

包锡妹：在过去计划经济条件下，政府对社会的资源进行统一调配、分配，政府垄断资源，企业以公有为主，企业之间是政府指挥下的合作关系，无竞争存在，当然也就无划分企业大小的必要。而现阶段我国最重要的经济背景是经济体制向市场经济转轨。市场经济的特征就是市场对资源的配置起基础性作用，市场对企业行为的变化和企业规模的发展起着举足轻重的作用。这意味着资源的分配已不是政府垄断，而是通过市场在微观层面上形成对资源的优化配置。与此同时，我国已开始由短缺经济向过剩经济或供求基本平衡的经济转变，即出现了所谓买方市场的局面。由此企业间的竞争会日趋激烈，通过市场竞争，大企业无疑会获得资源占有上的优势，而中小企业的生存和发展会日益艰难，这对于一个国家的总体经济发展是非常不利的。所以要给予中小企业法律上的保护和扶持，包括投资、运营、贷款等方面的支持，目的是维护正常的竞争秩序，达到经济民主进而达到经济繁荣的目标。这样一来，对中小企业的法律界定就成为必要和必然的事情。

赢周刊：您也谈到，中国实际的生产力水平和人口状况也是重要的一个因素，究竟该如何解释？

包锡妹：建国以后，我国的生产力虽然有了很大的提高，但由于底子薄，基础差，企业整体的生产技术和装备水平相对落后。其中乡村和集体所有的工业企业在全国占有相当大的数量，他们当中又有一大部分使用的是城市淘汰的陈旧机器设备，从地域上看中西部的一些企业使用的是东部企业淘汰的设备，生产力水平的相对落后限制了企业的生产能力。而中国人口众多拥有世界上近1/4的人口数量，劳动力充足且廉价，这一方面为企业进一步扩大生产规模，提供了充分的劳动力大军；另一方面也使得我们在企业从业人数上应当有一个充分的估计。

赢周刊：中小企业的划分标准是《中小企业促进法》的配套文件之

一、随着其他中小企业相关配套法规的陆续出台，必将共同构成操作性很强的促进中小企业发展的法律政策体系。那么，是否还要考虑到我国中小企业所有制形式多样化的现状呢？

包锡妹：我国企业的所有制形态在过去相对比较单一，主要以全民所有和集体所有为主。所以对企业的形态是以所有制的性质来划分的。改革开放以后，引进外资出现了合资、合营和外商独资企业（即所谓的“三资”企业）；出现了私营、个体以及股份合作企业等形式，我国《公司法》颁布后，有限责任公司、股份有限公司的出现，企业所有制的形态更是千姿百态。这样一来，对企业规模大小的划分就不能像过去那样按所有制来划分企业大小，而应以现在许多学者所认为的以企业的法律地位和组织方式来划分企业形态，打破过去所有制的限制，确定一个统一、规范、有效的界定标准，以切实落实对中小企业的保护和扶持政策。

赢周刊：该标准的出台也是征求了各方面的意见，借鉴国外先进经验的基础上形成的，充分考虑到各行业的差异，在您看来，标准的行业分类是否体现了科学性和实用性的特点？究竟该从什么方面来界定？

包锡妹：基于以上因素的分析，我认为制定中小企业的法律界定标准，应从企业的资产总额和从业人数两个方面来界定，有些行业可辅加营业额标准：这一标准的合理性在于：（1）资产总额、从业人数是一种量化的标准，资产、人数的多少可明确衡量出企业的大小；（2）这一标准比生产能力、市场占有率更具有操作性；（3）这一标准同世界上的多数国家是一致的，接轨的。给中小企业下定义则应从质和量两个方面来进行。从质的规定性看，所谓中小企业是指相对于大企业来说经营规模比较小的经济单位，其具有这样一些特点：投入产出规模小，资本和技术构成低，受市场和外部冲击影响大，竞争力较弱、又易于形成过度竞争，数量众多，分布面广，经营灵活，形式多样等特点。从量的角度说，所谓中小企业就是指在资产总额、从业人员、销售额等方面相对较低。由此可以给中小企业下一个这样的定义：中小企业就是指独立经营、形式多样、规模较小、在市场上不具有支配性地位的经济单位。

破壳，从中小企业做起

□ 赢周刊记者 张韬

外企职业经理人在国内企业的深潜模式

在市场经济的中国，以英语作为企业内官方用语的跨国企业（中国）公司在不停地制造着巨额利润的同时，也“豢养”出一批批快乐的为外企营造利润的“鸽子”，他们表示：既然世界上有搏击长空的老鹰，当然也就有鸽子快乐的空间；因此，既然这是一个可以流水线生产“鸽派经理”的时代，那么，一个产生自我创业的“鹰”的时代也将同步并存，只不过，他们是以一个雏鹰的身份出现……

爱立信公司人力资源兼企业文化部总监李朝江就跳槽解释：很多跨国公司实行的是内部提拔制度，当你感觉到可以到达某一职务而一时无法实现，在这个时候，又恰好有外来恰当的职务适合你，跳槽是一种选择。关键是这些企业有这样一种荣耀：留住员工的标准就是把他培养成为可以为竞争对手所要高价挖取的对象，这是一个跨国企业在职业经理人才流水线上的生产链条。这事实上也是一个台阶，是一个肩膀。在这样的一个封闭的壳中当你自认为已经成熟的时候，你就可以破壳而出。

外企的肩膀有多高

TCL的一个经理在跳槽后，当总裁李东生得知这个经理现在的工资比在TCL高出25倍之巨的时候，他难以掩饰他的吃惊，事实上，最让李东生吃惊的应该是他的TCL，正是这个企业培养出了可以升值25倍的员工。是在TCL工作的经验使这个经理成功。同样，对于离开了宝洁、可

可口可乐、百时美施贵宝之后的史建明也充分的认识到了这一点。

“我们是踩在巨人的肩膀上起步的，至于这个肩膀的厚度与由此所瞭望到的风景，大致可以这样表述。”史建明解释——

首先是对完善的企业管理运作系统的认识。我在读大学的时候，虽然学习的是企业管理，但是由于环境的限制，对实际的企业运作管理系统的了解还是比较肤浅。大公司在这方面比较系统，因此有机会对这些方面有些认识。譬如，我相信，每一个大学生写小说可能有困难，但写个报告应该还有自信，但是，在进入宝洁后，相当多的同事却几乎以为自己失去了文字写作的能力——一个文案在主管的来回驳回中，文字组织面目全非。宝洁强调“一页纸”文案，这要求你要把所有的要表述的东西用最简练的语言恰当地表达。同时，在向主管汇报工作的时候，争取要用三句话来概括你走进主管办公室的意图——要做什么，为什么如此做，做了之后绩效将达到什么效果。这是一个最简单的例子，但它的确使每一个刚刚进入宝洁的人震撼。

其次，是以数据为决策基础的理性观念。应该说中国的传统文化似乎更多的偏向于感性，对科学性和精确性的重视不够。我们经常可以看到许多非常空洞的话。比如说，今年的业务比去年有了大幅度的上升等等诸如此类的话语。有很多分析文章通篇都是定性的讨论，甚至看不到一个数据。实际上，对数据的重视，虽然我们从管理学的第一课就知道数据对于管理决策的重要性，但这种认识是概念性的认识，缺乏亲身的体验。在跨国公司，对数据的尊重无与伦比，定性的、判断性的不精确的描述通常都会迎来无穷的挑战。这种工作经验让我们深刻体验到，重视数据，并不只是一个口号，而是一个实实在在的要求。而且，只要愿意想办法，总是可以找到很多的数据。

再次，以客户为导向的思维方式。在中国的许多公司，很多人在沟通或者做事的出发点是我通常是怎么做的。但是在跨国公司，更多的时候要考虑到，我这样做能否为别人所理解？因此，在工作汇报的时候，通常要考虑到怎么样用最好的方式让别人理解到自己的观点。只要对比一下中外公司的年报，就可以很清楚地了解到这方面的差别。中国公司的年报首先是空洞，其次非常难以读懂，缺乏图表等形象的工具帮助读者理解。相反，跨国公司的年报写得很清楚，有大量的图表使读者一目了然地看到趋势进展等。

最后，是严谨的策略性思维。很多时候人们经常把目标和手段混淆起来。在过去的工作中，不停地有人挑战你：你的目标到底是什么？如果目标不够清楚、具体，通常都会招来很多的批评与挑战。比方说，提高知名度是许多品牌管理人员经常讲的一句话。但是，提高知名度就一定是目标吗？为什么要提高知名度？理由搞不明白，或难以用数据来诠释。

心态的转化

在社会上，人们对跨国企业的职业经理人往往有一种雾里看花的感觉，这固然有其社会的交流问题，同时，也由于这些职业经理人一直身处一个中国的汉语文化包围着的“英语文化小圈子”有直接的关系。

那么，从一个“高高在上”的好像是“不食人间烟火”的外企职业经理人到脚踏实地、事无巨细都要亲力亲为地创办一个公司，史建明又是怎样完成心态转换的呢？

“首先，我从来没有高高在上过，这是真的心里话。其实，创业是十分艰难的，对谁都是艰难的，而且现在都很艰难。因此，并不意味着职业经理人来创业就特别艰难。我觉得我的心态的转变其实也很简单——第一，是被逼的；第二，是忍、等出来的；第三，是自己鼓励自己，以及别人鼓励自己才做出来的。

因为自己没有资源，没有太多的钱，没有了大公司的光环，作为一个中小企业，很多事情只有自己做，不做也得做，否则就只好关门了。万事开头难，我其实也曾经想过退出，但是在几乎要完全绝望的时候看到了一丝转机，于是又坚持下来了。坚持下来后，发现了很多机会。我深深体会到所谓‘坚持最后5分钟’的概念。真的，只要再坚持多5分钟，就有可能有完全不同的结果。

还有，就是自己要想办法鼓励自己。挫折是一定要碰到的，关键是对待挫折的态度。我曾经花费不少时间来读书，通过读书来激励自己。此外，朋友的鼓励也十分重要的。我自己就特别感谢华南国际的CEO陈进先生，在我最困难的时候，他给了我很多很好的建议，鼓励我做下去；同时，在别的领域我也交了一些创业的朋友，我们相互交流，相互激励。如果没有这些激励，我可能早就放弃了。”

从与汪德宏、曲向明等一起创业，今天的迈迪顾问公司已经小有成就，史建明说，我们已经完成了迈迪的“第一次兼并”，对象是原联合利华的一个高级经理所创立的公司，在向记者“通报”这个情况的时候，史建明满脸真诚的笑容，因为，事实上，这两家公司无所谓谁兼并谁，两个志同道合的朋友终于走到一起可以共同创业，这成为史建明笑容背后真正的喜悦。

由于这些朋友的加入，迈迪的业务已经迅速地从上海拓展到山东、新疆、东北等地区，并且，在对国企做管理咨询的过程中，迈迪已经形成了新的思路。“当然，欠缺的东西仍然很多，我们毕竟还是中小企业中的一员。我觉得自己就没有不缺的地方，缺人、缺钱、缺品牌、缺网络……但是最缺的是创新精神和探索精神。创新听起来很不错，但是这意味着必须对过去的经验要反思、甚至要否定，改变自己甚至否定自己是很困难的。探索精神要求有不断的热情去碰一些新的领域。”史建明一边忙着做动身到英国洽谈业务的准备，一边向记者忆甜思苦！

为什么选择创业

“选择创业的时间在某种程度上与自己在跨国公司中工作的时间、职位等有密切的关系，如果，你在这个系统内的价值已经达到了40万的数字，但由于一些升迁制度的影响，你还无法把这个价值变现，那么，这个时间段应该是你选择跳槽的最佳时间。”史建明解释。

一个大学的毕业生到外企之后，首先第一个任务就是学习，然后，随着时间的增长与经验的积累而逐步升迁，当达到某一个职位的时候，对一个职业经理人来说，也就到了一个不愿意再熬的心理时期。学到了已经可以学到的，在短时间内也不可能再学到什么，而再进一步的升迁也不是近段时间可以解决的，这个时候，恰好有外来公司的橄榄枝，于是，离开成为一部分人的选择之一。这是可以跳槽的解释。

史建明强调：在职业发展的过程中，我们一直在寻求一种在职业发展里程中的突破，这也是一种心理上的要求。在当时的环境中，能学的东西已经很有限了，对于本身而言，这个时候已经是释放能量大于吸收能量的时间，当从外企到外企的过程也就是这么一个过程的时候，所得仅是大同小异的时候，渴望跳出来成为一个最急切的渴求。“事实上，

这也就是对自身渴望有一种提高的渴求。”作为史建明的合伙人，汪德宏补充了一句。

当然，创业之初，各人有不同的情况。至于我们，创业的原动力就是要有属于自己事业。在这个过程中，没有那么多的理由与理论，我们甚至没有考虑到出来后如何发展。我们没有太多的考虑，也许，真要是考虑太多的话，我们反而不敢出来了。

选择创业是一种原始的冲动。史建明强调。

至于选择创业的时机，在创业之前，史建明等还是与一些已经创业的朋友们有过一些必要的沟通，在跳了几家跨国公司后，在品牌管理、顾问咨询等方面，史建明无疑已经成为一个权威，最起码，这种系统的、专业而又敬业的素质与学识、经验已经得到相当的认同。

为创业定位

“当然，创业的过程中是不可能没有困难的，当初最大的困难就是客户资源不足。我们都曾经是别的公司的客户，作为跨国公司的品牌经理或其他，在出差、洽谈当中都是受宠的对象，突然间，我们感觉到了客户对我们的拒绝，这对我们的信心曾经是一个严重的打击。”

史建明表示，在跨国公司的时候，我们是这个公司的一个专职部门的专职人员，是一个“技能的螺丝钉”，创业的时候，我们需要变身为一个具有综合素质的能“开机器的”人员。这是一个比较大的转型。

随着史建明公司的逐渐发展，业务客户里边国企的数字越来越多起来，相当多的管理顾问公司曾经在这个山头上折戟沉沙，而史建明却在此获得了一个教学相长的机会。

事实上，“说得清楚的都是不重要的，重要的事情都说不清楚，这是国企的一个比较特殊的问题，”史建明强调。

山东浪潮集团的一个高层管理人员在与史建明的交流中谈到：

“浪潮是个很特殊的企业，既是国企，又从事IT这样一个朝阳产业，这两件事应当是个矛盾：国企代表落后、封闭；IT代表高技术、高风险。我们之所以特殊，就在这里，这个行当活下来的国企不多，从这个意义上讲我们具有一定的代表性。”

这位浪潮的高层管理人员表示：“这可以从另一个角度探讨国企与

国外企业的差距：在低价值的易耗品类居多（比如，饮料、日化等）的行业我们的差距不是很大，但是，我们高价值的耐用消费品少，并且差距也在拉大；可以说，从产品的推广上，国内外差的不是太多；但从产品本身差的就大了，可以说低价值的易耗品类产品的同质化水平已经很高了，但高价值的耐用消费品与国外的差距还是非常大的，这与我们国家目前的制造业发展状况有关，我认为这就足以使两类产品在消费形态上产生巨大的差异，有些产品虽然属于后者，但消费形态已经出现变异，如VCD、手机、电脑等，消费形态在向前者靠拢，科技含量越高、制造业色彩越重，感受国外产品的压力就越大，这不是短时间能改变的，我们就深感压力，这和很多因素有关。在这些领域，实际上，我们更需要管理咨询顾问公司的参与。”

“2001年，西村寿胜，一个来自日本松下的品质专家走进了美的集团，随后，郑利教，来自韩国三星的技术专家又成为美的技术部经理。这是改制后的美的。今天的浪潮集团则找了安达信进行管理咨询，现在还没搞完，不过，我们总有种邯郸学步的感觉，外国企业就好比是鬼子，我们的企业就好比是地道，虽然“鬼子进村”了，但杀伤效果不大，这不是一套游戏规则。”

对于这种来自企业一线的思考，史建明表示：“事实的确如此。我们自己深深受惠于跨国公司多年的教育。但是，我们在工作中也意识到，国内企业的管理水平的确有很大的空间提高，但是中国的事情不是简单地照搬照抄跨国公司的方法就可以做好的。也正是基于这样的想法，我们成立了迈迪咨询公司。而也正是如这个浪潮高层所谈到的问题成为我们可以施展能力并参与创业的空间。”

“外企职业经理人并非一定要选择自己创业，但无论在哪一个位置上，我们都必须严格地、专业地划分自己所专长的区域，为自己定位，并为自己所服务的市场定位，这是里斯与特劳特早就谈到的，在创业上，我们应该有着更专业的理解。”

赢在中国

第二章

老板，一匹马怎样拉群驴

总裁是人力资源第一总监

如何获得“高影响力”

一个流程就可以选对企业领导人