



老板常有，企业家不常有。
前者有太多的精明与算计，
所以他们看到的是一时一地的发家致富；
后者有非凡的器量与眼界，
所以他们想到的是千秋万代的做大做强！

中小企业做大做强的最经典模板 民营老板提升自我的全方位指南

● 杨剑 吕菲 编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

杨剑 吕菲 编著

做大

.....
中小企业做大做强的最经典模板
.....
民营老板提升自我的全方位指南



CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL CIRCLES
中华工商联合出版社

责任编辑:刘伟娜
封面设计:耀午书装

图书在版编目(CIP)数据

做大/杨剑,吕菲编著. - 北京:中华工商联合出版社,2005.5
ISBN 7-80193-263-3

I. 做… II. ①杨… ②吕… III. 中小企业-企业管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 039390 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.galCBS.com.cn

北京卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:15 200 千字
2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 7-80193-263-3/F·105
定 价:28.00 元

前言

目前,我国有中小企业 1100 万家,占企业总数的 99.5% 强,中小企业的工业总产值和实现利税分别占企业总数的 60% 和 40%,提供了大约 75% 的城镇就业机会,全国出口总额中约 60% 来源于中小企业。由此可见,中小企业已成为我国经济发展的主力军。但是,我国中小企业只是总量大,而单个企业却十分幼小,据“中国私营企业研究课题组”在“中国中小企业暨民营经济发展战略国际论坛”上的报告,私营企业平均实有资本 293.5 万元,其中 10 万元以下的小本经营企业占 7.6%,10 万~50 万元的占 45%,50 万~100 万元的占 17.5%,100 万~1000 万元的占 25.6%,1000 万元以上的占 4.3%;企业员工中位数为 22 人。私营企业是中小企业的主体,可见中国中小企业面临的主要问题是“如何做大”。而企业的做大与企业老板思想的“做大”、观念意识的转变、管理模式的变革是分不开的。

企业的发展是一个不断变革超越的过程。在这个过程当中,企业要依据外部环境的变化和自身发展的需要不断地否定自我的过去,构建自我的未来。美国通用电器公司之所以能够成长为如今的企业巨擘,关键在于其在不断变革过程中采用新的发展模式与管理方法。我国的海尔集团、海信集团、娃哈哈集团之所以能够从作坊式的生产车间脱颖而出,发展成为国内著名企业,和他们在管理上从职能导向转向流程导向,再提升到市场链导向的变革是分不开的。通过变革搭建起来的新管理系统,使人才成长、员工积极性、绩效调整以及新思路在

做大

企业内部形成了自动扩张与成长机制。但是,我们应该看到,每一个做强做大的企业后面都有一个坚强的企业家,海尔的张瑞敏、娃哈哈的宗庆厚就是明证。

面对全球化、信息化的现实世界,靠冲锋陷阵打拼出来的大批国内中小企业老板,只有依据环境不断丰富自身的内涵,调整企业的核心能力,才能避免被市场淘汰的命运。

为了顺应时局变化、把握时代脉搏,中小企业应当及时地确立“一个构架、五个导入”的企业改革框架与定位,即“以目标管理为框架,导入人力资源管理、企业文化管理、物流管理、客户关系管理、市场预决策体系”,为企业的长远发展和稳步壮大奠定坚实的基础。

作为企业的掌舵人或作为企业的接班人,为了企业的未来发展,你准备好了吗?如果还没有,那么就请认真阅读本书吧。

杨 剑

目 录

前 言 / 1

第一章 从老板到企业家 / 1

从巢中立们的自杀所得到的启示 / 3

老板画像 / 5

企业家特质 / 8

充分利用外脑 / 12

化解内部冲突与对立 / 22

勇于接受挑战 / 23

实现从老板到企业家的过渡 / 24

第二章 从跟着感觉走到科学决策 / 35

因应变化而不是跟着感觉走 / 37

建立科学的市场预决策体系 / 43

中小企业的战略选择之一:差异化战略 / 46

中小企业的战略选择之二:局部品牌战略 / 52

中小企业的战略选择之三:整合经营战略 / 54

目标管理是实现企业战略的重要手段 / 61

中小企业战略的实施与管理 / 65

做大

第三章 从粗放经营到品质领先 / 73

走出粗制滥造时期留下的阴影 / 75

实现经营意识的彻底转变 / 78

坚持品质第一的经营方针 / 81

积极推进质量管理 / 83

不要走进“质量过剩”的误区 / 87

第四章 从生产第一到营销至上 / 91

生产第一的时代已经过去 / 93

以营销为导向的管理理念 / 94

营销战略的选择 / 95

如何建立自己的销售渠道 / 98

如何突破销售瓶颈 / 106

顾客至上 / 109

聘用行销高手 / 111

第五章 从个人奋斗到团队建设 / 115

不要沉溺于单打独斗 / 117

合理授权,发挥众智 / 119

人力资源管理是企业做强做大的保证 / 122

构建优秀的企业文化 / 137

第六章 从财务控制到财务管理 / 149

案例:汉鼎公司的财务“控制” / 151

中小企业财务管理的问题 / 152

中小企业财务管理变革 / 153

以财务管理为中心的管理理念 / 155

把住财务管理的咽喉 / 156

做大

第七章 从库存采购到现代物流 / 165

案例:轻燕服装公司库存带来的灾害 / 167

有效管理存货 / 168

技巧性的进货是利润的根源 / 170

彻底的库存管理 / 176

实施现代物流管理 / 190

第八章 从外延增值到科技进步 / 205

案例:一个典型的外延增值服装厂 / 207

苦练内功,提高企业素质 / 208

依靠科技进步,走科技强企之路 / 220

后 记 / 231

目

录

3

第一章

做

从老板到企业家

大

企业家必须以维系公司的活力为己任,以公司的实际成长和发扬光大这种制度为己任,以便公司和制度再延续150年,以便它延续千秋万代。

——宝洁公司前任首席执行官 约翰·斯梅尔

从巢中立们的自杀所得到的启示

2005年元月1日,山西鑫龙稀土磁业(集团)有限公司董事长赵恩龙从四层楼跳下死亡,年仅52岁。

时隔两天,陕西金花集团副总裁、金花股份(600080)副董事长徐凯在西安某酒店上吊自杀,终年56岁。

2005年1月12日凌晨,豪赌输掉两个企业后的湖南省岳阳市云溪区私企老板田木荣,卧轨自杀身亡。

2005年1月13日,黑龙江辰能哈工大高科技风险投资有限公司总经理赵庆斌跳楼自杀。

2005年2月17日,春节浓浓的年味还在湖南古城常德市的街市中飘荡,当地名震一时的千万富翁巢中立,在自己聊以维生的“中丽便民超市”中悬梁自尽。

溯及以往,我们可以看到更长的自杀名单:

1993年3月9日,上海大众公司总经理方宏跳楼自杀;

同年,茂名永丰面粉厂老板冯永明在家中割腕弃世;

1997年7月28日,贵州习酒老总陈星国举枪自尽;

2003年9月7日,黄河集团老总乔金岭上吊身亡……

据统计,1980年以来中国约有1200位企业家自杀。

自杀,是一种很自然的社会现象,但是,如此多的中国民企老板自杀,又折射出许许多多不正常的因由。

每一个自杀的人都有各自不同的原因,这具体的原因不是我在这里想谈论的东西,在这里我只想就老板与企业家的精神区别,道出两者的显著差异。

年仅29岁的冯永明在遗书中写道:“现实太残酷,竞争和追逐永远没有尽头……我将到另一个世界寻找我的安宁和幸福。”冯永明、赵恩龙的死,阐释了老板自杀的“压力说”。

做大

上海大众公司总经理方宏与徐凯的自杀更好像是为“抑郁说”做出了注脚。

而田木荣、巢中立的自杀则印证了“堕落说”。

《西绪福斯的神话》从哲学上探讨了自杀。他指出,人类的处境就像西绪福斯一样,不停地把巨石推到山顶,看着它滚下去,然后重新来过,周而复始。尽管生活有时候的确“不值得再经历下去”或者无法再继续,但我们的问题是,同样是面对压力,有的人选择死亡,有的人选择抗争。日本著名企业家松下幸之助,就是经过艰苦曲折的发展最终才取得成功的。

田木荣、巢中立在中国改革开放刚刚进行时,他们在商海中也抓住了机遇,按照自己的理解求索管理和营销,他们的成功并非偶然。但短时间内迅速聚敛财富之后,巢中立和田木荣性格的弱点和自身素质的先天缺陷因为资本而高速“发酵”。短短数年内,极度好色与贪婪虚荣的巢中立变得一贫如洗;而个性嗜赌的田木荣在澳门输光赌本,变得负债累累。千金散尽之后,支撑富翁精神世界和生活方式的财富基础坍塌,卧轨与悬梁,悲剧人生结局隐寓着某种必然。

风光时的巢中立喜欢穿得“金光闪闪”。一身白色背带西装,口袋里插上一块红色的真丝手帕,脖子上的金项链有手指头粗,手上的宝石戒指拇指头大,砖头一样的“大哥大”手上提一部,腰里还挂两部。有了钱的巢中立,充分张扬着自己酷爱炫耀财富的个性:在常德,他第一个买摩托车和私家小汽车;在深圳,他买了 29 台彩电堆成“电视墙”,全部打开,每台彩电放一个频道。

发财后的巢中立还尽情用糜烂的性生活填补精神空虚,60 多岁的人经常带着 20 岁左右的小姑娘出现在闹市街头,手里拿根冰淇淋,你一口,我一口,当街热吻更是常事。正是这一点把他推上了破产绝路。

相比之下,田木荣表面低调一些,但痴迷赌博使他败落得更快。虽然从办油厂开始,他就隔三岔五地利用工作之余和亲朋戚友小打小闹地搓几盘麻将,但当时的输赢都只有几十、上百元。一次,他出差澳门时,赌场里大进大出的一幕让他“大开眼界”。从此,骨子里的赌博

意识开始蠢蠢欲动。从此，牌桌上的田木荣不再满足于几十、上百元赌资的与人“耗时间”，他认为，几千、上万的较量才能让他紧张、疲惫的神经受到刺激，才能体现成功男人的威严和气派，以后，他身上揣着变卖企业换来的 200 万元，去澳门参赌，走上了死亡之路。

“富翁葬身于‘精神荒漠’”，这句话道出了大多数老板自杀的真正原因。这也是老板与企业家间的根本区别。

下面我还将就老板与企业家的特质、区别做进一步的阐释。

老板画像

有这样一个故事：

一只狐狸不慎掉进井里，怎么也爬不上来。口渴的山羊路过井边，看见了狐狸，就问它井水好不好喝。狐狸眼珠一转说：“井水非常甜美，你不如下来和我分享。”山羊信以为真，跳了下去，结果被呛了一鼻子水。它虽然感到不妙，但不得不和狐狸一起想办法摆脱目前的困境。

狐狸不动声色地建议说：“你把前脚扒在井壁上，再把头挺直，我先跳上你的后背，踩着羊角爬到井外，再把你拉上来。这样我们都得救了。”山羊同意了。但是，当狐狸踩着它的后背跳出井外后，马上一溜烟跑了。临走前它对山羊说：“在没看清出口之前，别盲目地跳下去！”

这里说的是老板的精明和狡诈。在人们的眼中老板是精明、狡诈、靠勤奋或不留神发了财的一个群体。这里，我们更关注的是老板的精神状态和管理状态。

多少年来，人们一直主观地认为中小企业管理不够理想是两个原因所造成。一个是企业小，迫于生存压力，老板要赚钱，一时顾不了那

做大

么多,所以管理可能差点。二是中小企业老板往往文化水平低,没有学过管理,做事往往只依自己以往的个人成功经验,等待企业大了,自己不会管理,所以管理也差点。如果你去接触几家中小企业会让你大吃一惊。事实上,中小企业管理除以上两点原因外,其根本原因在于许多管理学家和中小企业家自己还没有认识到中小企业管理差,根本不是管理问题,而是企业老板没有自我超越,人生修炼没有跟上。

人的思想决定人的态度,人的态度决定人的行为,人的行为反过来又会加强人的思想。这是个极其普通的哲学原理,但在生活实践中却往往容易被人们遗忘。

中小企业老板为什么对企业管理不重视,或企业管理水平跟不上国外较优秀的中小企业?思索了半天,转了一大圈,才猛然发现,原来是中小企业老板自己不想变。为什么不想变?原因在于中小企业老板思想观念没有提升改变,没有与时俱进,也不愿多想。

老板自己本人不想变,也不乐于变,企业是你的,你有决策权,别人都是为你打工的打工仔,除非你主动去变或授权给下属去变,否则,谁能让你的企业朝着优秀企业管理模式去转变?!就是这么浅显的道理,但多少人还是迷在了里面。

究其原因,主要有以下几个重要因素阻碍中小企业老板做出根本改变:

- 目标单一,目标就只是怎么快速赚钱。

人是精神与物质、理智与情感的综合动物,单纯地赚钱的目标既不适合老板本人,也不适合员工们的身心健康与平衡发展。

- 老板是一个封建家长,或“生产队长”。

老板起家时,主要靠自己抓住市场或人脉机会,个人作用无比突出。但企业大了点以后,团队作用增强,这时企业有能力的人增多,这些人也都需要找到感觉,完成自我实现,但老板却仍然只把自己当“人才”看,员工极其压抑懊丧,没有自我成就感。

- 居功自傲,迷信自己以往的个人成功经验。

一般情况下他们听不进旁边明眼人的金玉良言,思想状态极其不开放。

● 一味试图控制他人与不让别人分享其经济利益和精神利益的错误想法,是其管理不能提升的关键。

中小企业老板因为企业所有资产都是自己的,对于金钱的过度重视,使其对于员工充满过分的不信任,控制是其骨子里的核心观念。

但现代企业和现代人要求的却是合作的新管理方法和思想。思想没有升华,境界没有提升,企业管理的模式和不良现状,当然也就没有人或显得没有办法改变。中小企业老板个人在经济上是成功了,但在人生境界上却没有及时同步地修炼,最终导致民营老板由一个极端走向另一个极端:由一贫如洗或近乎一贫如洗的物质匮乏状态走向了一贫如洗或近乎一贫如洗的精神匮乏状态。这也绝对不是或不应该是民营老板当初创造企业时的根本愿望。

企业是人们白天工作生活的地方。企业管理的好坏,对生活其中的职员的生活质量和精神状态有重大影响。因此,中小企业在企业必须获得生存发展资源的前提下,必须不断提升管理水平,做出对改善老板和员工生存状态有用的管理改进。

在中小企业中,中小企业老板自己改变观念,提升境界是企业
管理提升的关键。

企业家特质

企业老板与企业家的区别

企业老板和企业家的差别,在于他们对企业经营与规划的前瞻性考量。企业老板的从商动机多半只是为了求生存或维持生计,而企业家则是以独到的经营策略,不断地追求企业的创新与成长。

史蒂文·乔伯、西蒙·克雷、泰德·透纳和马图烈是4个美国企业主。这4人的共同特征是什么?从广义上来说他们都是“企业家”,然而,马图烈先生和另外3位则有明显的差异之处。

1940年,马图烈先生在家乡便是位人人称赞的杂货商,他在达斯莫伊那贩卖商品、杂货。马图烈无法说出现今商业文化中“顾客至上”的大道理,但他却早已领悟,邻居的家庭主妇们是他赖以生存的对象。马图烈经常走进排队购买他杂货店面包的人群,和他们相互交换新闻和趣事。

上世纪80年代,马图烈开设的杂货店已被一家珠宝店所取代。但从未发现有一家名为马图烈的连锁商店在美国各地与知名速食连锁店在市场上竞争。马图烈先生穷其一生,连个投资银行家都不认识。马图烈也从未考虑雇请财务执行长,他所关心的是,蔬菜新不新鲜和房租支票何时到期,他经商的惟一动机是,求得家庭温饱,让顾客快乐和确定杂货供应商每天准时将货品送达,而主管汇报、财产评估和反抗充满对立型态的企业接收等等,绝未分散过马图烈的事业经营。

将马图烈与企业家的性感偶像史蒂文·乔伯相比较,便显示出他俩的不同之处,特别是乔伯在规划公司未来的经营计划时。乔伯的财务规划,包括了复杂的资产与负债的比例,股东、银行家,甚或昔日的市场的竞争者,都在公司组成名单之内。何时推出新产品也依计划进

做大

行,聘用拥有企管硕士学历的管理人员和业界顶尖高手,并让他们参与公司策略规划,一切均按部就班,而且团队运作成效良好。

马图烈和乔伯的企业经营,完全是不同的两个世界。

我翻阅《现代汉语词典》和《辞海》都没有“企业家”这个词,可见,中国以前是没有企业家的,或企业家是不受重视的。韦伯辞典的解释是,企业家就是“开设并管理公司,从事于担负风险,追求利润者”。依韦伯辞典的解释,乔伯和马图烈都可称之为企业家。但是,在我们的认知里,却不是那么一回事。

马图烈的生意经营之道与企业家的领域可说是遥不可及,马图烈只能说是个“磨刀匠”和“清扫者”。因为在忙碌的一天中,他辛苦做的是卸货、擦拭办公室、签发支票和指挥他的簿记员。

相反地,乔伯充分利用与广告商开会的空档期间,与研究发展部门人员开会,与投资银行家联系,与合伙资本家协商。乔伯全盘指挥,但充分授权。

但是,马图烈在生意上的主要接触对象则是邮差、货车司机和银行员;而乔伯往来的,则尽是投资银行家、合伙资本家和相关企业的总裁。

形容马图烈最贴切的字眼应是“企业老板”。因为,马图烈企业策略的基本教义是:缺乏政策方针,毫无前例可循,以及缺乏次序逻辑。因此,“企业老板”最能描述他。

如果读者对企业老板和企业家的差异仍感模糊,或许下列的比较表可提供协助。

企业老板	企业家
往来层级较低,行事格局较小	往来层级较高,行事格局较大
拥有记账员	拥有执行财务长,或是会计师或税务顾问,或以上兼具
着重支票的收支平衡	善于管理现金
事后反应	事前规划
行事听天由命	遇事请益咨询
将一切暴露在风险中	只在生意业务里冒险
完成基本需求	追求梦想与理念