

智慧经营

小公司经营技巧

小公司的成功，除了敏锐的眼光和魄力，
就是具有“市场环境不景气时的应变手段”

林凌一◎编著



中国纺织出版社

F276.6
151

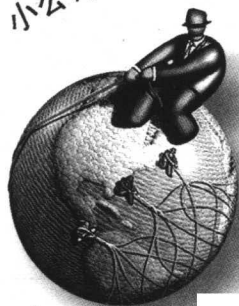
经营

小公司经营技巧

小公司的成功，除了敏锐的眼光和魄力，
就是具有“市场环境不景气时的应变手段”

林凌一◎ 编著

小投入大回报，
小公司大作为



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

小公司经营技巧/林凌一编著. —北京:中国纺织出版社, 2004. 6

ISBN 7 - 5064 - 2961 - 6/F·0454

I. 小… II. 林… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 032808 号

责任编辑:王学军 加工编辑:瞿 静
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
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing @ c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:11.25
字数:240 千字 印数:1—6000 定价:24.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

自新的《公司法》颁布以后,我国再次掀起了个人创业的浪潮。现在,注册一家小公司并不难,难的是达到赚钱盈利的目的。毫无疑问,与大企业相比,小公司更容易受到来自于市场、员工、成本、利润、资金、技术的压力。在这些压力纠合冲荡成的巨大漩涡中,许多小公司艰难度日,或者干脆关门了事,“长不大”成为许多创业者心中的隐痛。

其实,“小”有“小”的难处,也有“小”的好处,正如英国权威期刊《经济学家》上所说,“新技术在全世界迅速传播,贸易壁垒被废除,金融市场已解除管制,不同地区消费者的品位趋向一致。所有的这些变化曾被认为给大公司提供了更大的空间来显示它们的力量,施展拳脚。但是这些变化同样给成千上万的小型公司带来了商业机会。”另外,投资少;见效快;包袱轻;生产经营灵活;国家政策扶持等等——这些都是小公司“利好”的层面。

创业舞台的拓展、创业政策的扶持,是促进我国小公司发展的外部条件。然而,小公司要想进一步长足发展,最终还是要靠企业自身,靠自身的内因起根本作用。那么,小公司长足发展的内因有哪些因素呢?编者认为至少应包涵十一个因素:发挥自身优势;搞好经营策划;在市场细分上做文章;根治资金贫血症;

进行技术创新;汇聚适用人才;优化客户服务;搭上信息快车;狠抓市场开发;重视广告促销;避开经营陷阱。

基于以上认识,编者从这十一个角度出发,对小公司的经营技巧做了深入的分析与探讨。本书在选材上,尽量避开了长篇理论的论述,而偏重于实际技巧的讲解,旨在能提供小公司切实可行的操作指导。

编 者

2004年4月

目 录	
第一章 发挥自身优势.....	1
小公司的生存优势.....	2
小公司的竞争优势.....	3
小的是美好的.....	6
扬长避短,以小敌大.....	11
政府对小公司制定的优惠政策	15
高新技术公司的摇篮——企业孵化器	21
第二章 搞好经营策划	35
经营策划的本质	35
经营策划的意义	38
经营策划的要素	39
经营策划的原则	44
经营策划的策略	46
形式多样的经营策划	50
第三章 在市场细分上做文章	55
市场细分的作用	56
市场细分的方法	60
市场细分的步骤	69
目标市场的选择	72
有效的市场定位	82

避免市场细分失误	84
靠四步棋走活的重庆沁园	87
第四章 根治资金贫血症	97
制定最佳的融资决策	98
不同发展阶段的融资方式	104
如何向银行成功借款	108
如何获得风险投资	118
如何获得创新基金	123
如何进行债券融资	131
如何进行融资租赁	135
理财的七大误区	141
用最少的钱办最大的事	146
第五章 进行技术创新	149
用高新技术出奇制胜	150
小公司技术创新战略	152
技术创新要找准切入点	155
跟随创新是一条捷径	163
打破惯例赢得先机	166
技术引进与新产品开发	173
小公司技术创新的风险	177
在技术上领先对手一步	181
第六章 汇聚适用人才	187
要“专才”还是“通才”	187
人才的选拔与开发	189
人才的使用与培养	192

让人才生根	195
坚决清除人才中的杂草	199
第七章 优化客户服务	205
提供优质客户服务	205
围绕“客户期望值”落实服务承诺	206
建立客户反馈机制	210
导入快速反应	212
从满意感到忠诚感	215
变抱怨者为忠诚者	221
长期吸引优质客户的秘诀	223
防止客户非正常流失	233
做客户利润分析	237
e时代的客户满意度	238
第八章 搭上信息快车	243
信息化带来的效益	244
信息化带来的变革	248
小公司如何建立自己的网站	250
小公司获取网络信息的方法	254
小公司网络营销	257
小公司的情报竞争系统	260
小公司的情报分析	265
小公司信息化要克服的难题	269
第九章 狠抓市场开发	271
小公司如何冲出品牌重围	271
小公司的无品牌策略	275

开发感性消费市场	282
不可忽视的直销	288
市场开发中的价格策略	294
小公司进入国际市场的方法	299
第十章 重视广告促销	307
小公司如何做广告	308
小公司如何选择广告公司	313
如何选择网上广告形式	318
促销策划的原则	319
促销的常见方式	328
翔龙服装厂的广告计划	332
第十一章 避开经营陷阱	337
计划脱离实际的陷阱	337
目光短视的陷阱	339
好大喜功的陷阱	341
不断转向的陷阱	344
疯狂炒作的陷阱	345
独裁专制的陷阱	348
人才匮乏的陷阱	349

第一章 发挥自身优势

尺有所短,寸有所长。小公司的优势正是因为小,由于小,企业灵活,对市场敏感,善于捕捉商机,应变能力强。小树易移活,船小好掉头。

直到 20 世纪 70 年代后期,经济学家和决策者几乎毫无例外地对小公司提不起兴趣,因为在他们看来,小公司无效率可言,根本不能达到大公司的效率水平。认为小公司只是一种短期现象、一种经济发展进程最终必将修正的异常现象。发展小公司毫无意义,小公司如果占国民经济的比重较大,只能说明经济不发达。20 世纪 80 年代初,随着意大利、日本等国家的工业发展经验以及相关经济模式逐步推广盛行,新的工业政策开始出现,而原有的几代经济学家赖以决策的“大型企业优先论”逐步被削弱。后来的经济强国、亚洲新兴工业化国家以及“欧洲外围生产体系”(包括巴西、印度等国)的成功,使许多经济学家不得不把视线从老牌工业化国家(如英国、美国)在工业发展史中形成的工业组织模式中跳出来,开始重视发展小公司的经验。

小公司的生存优势

大有大的难处,小有小的优势。如同家庭由男女老少组成一样,企业界也必然会是大中小都有,这样的世界才会生气勃勃。小公司同样有自身发展的优势。剑桥学派马歇尔的“生物学理论”就是这种观点。

这一理论的形成有个过程。在 18 世纪中叶的产业革命中,许多手工业和家庭手工业被机器大工业所取代。马克思在《资本论》中分析了这种现象,他认为这反映了一种历史必然性。马歇尔在《经济学原理》一书的第一版中也持有这种观点。然而,事实的发展令马歇尔感到奇怪:那些小公司并没有被彻底消灭,仍然顽强地生存。

马歇尔用生物学中关于大森林中树木成长的现象来比喻企业成长的过程。一个公司从小公司开始,成长成为中公司、大公司的过程,就如同森林中一株小树,逐渐成长为中树、大树,最后老死。马歇尔说:“我们可以从森林中的小树苗从老树的遮盖封锁中奋力挣扎向上的情况获得启示。小树苗中,许多夭折了,但总有少数可以生存下来。这些少数存活的树苗一年年长大,它们的高度越高,就会得到更多的阳光和空气。终有一天,它们会成为附近树木中最高者。这种情况似乎会维持下去,但是事实并不是这样。一棵树尽管可以比另一棵树能维持活力较久和较为茂盛,但它终归摆脱不了年龄对它的影响。所以,较高的树木尽管可以比它的竞争者得到较多的阳光和空气,但它也会逐渐失去生命力,最终让位给那些虽然暂时很小、但充满青春活力的

其他树木。”

马歇尔认为,“树木的生长如此,公司的发展亦如此。”小公司沿着小—中—大的过程发展,而大公司最终在“衰老”之后必将为小公司所取代。他指出:“差不多在每个行业中,公司不断地兴盛和衰落……因为,在一般情况下,一方面的繁荣总是与另一方面的衰败相平衡。”尽管小公司享受到了规模经济的一切好处,但总有一天,它会由于不能及时调整自己的策略、难于应付突发事件而失去优势。与此同时,小公司则乘机抢占市场。因此,小公司不但不会灭亡,反而会广泛存在。他解释了小公司能够生存的几个原因:小公司管理费用低;小公司同大公司一样,也能从外部获得必要的信息和支持;随着科学技术的发展,小公司也会采取先进的技术和管理经验进行生产经营。

小公司的竞争优势

如果把一个国家或地区的小公司作为一个整体,可以发现小公司在经营管理机制方面具有大企业不具备的下列优势。

(1)小公司的经营,多属于个人经营,经营者往往表现出机动性、有成本意识、有承担风险的勇气,有个性、强烈的责任感和开拓精神。

(2)大企业组织层次多,增加了传递信息的费用,决策过程繁琐、迟缓,导致“大企业病”。小公司却有管理层次少、决策灵活及时的优势。

(3)小公司的所有者人数少,业主往往直接参与管理,不致发生企业所有人与经营管理人员之间在经营目标和管理方法上

的分歧,并可用较小的管理费用提高生产效率。

(4)小公司不但便于为当地市场服务,也能满足专业性很强的各种需求,特别是为最终产品的生产者提供专业化程度很高的中间产品,在这方面往往是大企业难以代替的。

(5)小公司可以雇用较多技术熟练程度较低的工人,有利于培养劳动力。

(6)小公司资金有限,更愿意利用旧厂房和旧设备及二手设备,从而可以较快地增加生产和就业。

(7)小公司可以对市场需求的变动及时做出反应,合理调度和配置资金和劳动力资源。特别是许多小公司采用柔性生产技术,适应能力强,对市场需求的短期变化起了缓冲器的作用,这是大企业难以胜任的。

(8)小公司推动技术进步的积极性高,潜力也不小。在技术创新过程中,中小企业往往能够发现或创造未知的市场,尤其是专业化很强的小批量、多品种的产品与服务市场。

小公司的上述优势,可以简单地归纳为三点。

1. 不怕市场竞争,能较好地在激烈的市场竞争中求生存

通过不断的优胜劣汰,增强了那些具有适应能力的企业的竞争力,并使其逐步发展壮大,而那些不适应市场变化的小公司则被淘汰出局、另谋出路。改革开放以来创造中国经济增长奇迹的乡镇企业,是我国小公司的主体。乡镇企业之所以具有活力,除了它比国有企业具有产权及体制方面的优势外,主要是因为它直接在市场竞争中求生存,但每年都有 5% ~ 10% 的企业破产倒闭。我国台湾的小公司更是依赖国际市场求生存,国际

市场的风云变幻,锻炼了小公司寻求市场空间的能力。

2. 具有经营机制方面的灵活性与易变性

大企业往往出现“巨人症”而反应迟钝。相反,小公司“船小好掉头”。在亚洲金融危机中我国台湾与韩国的不同表现,使人们认识到小公司也可以成大气候。目前台湾的小公司一方面为美国信息产业配套生产配件;另一方面充分利用内地廉价的劳动力,完成了产业结构的改造。浙江的小公司由于突出主导产品、专业化程度高、管理成本低,加上拥有大量具有企业家素质的经营管理人才,在亚洲金融危机中加快了调整步伐,快速适应了环境的变化,在市场萧条的时候依然能够维持一个相对稳定和繁荣的局面。

3. 拥有一大批敢于负责的企业家

小公司的所有权与经营管理权在创业阶段基本上是合二为一的。他们经营企业是以“身家性命”作为担保的,同时一旦经营成功,这些企业的经营者将获得巨大的收益。与大企业相比,小公司的委托代理成本低,而激励机制则是内在的、充沛的。由此可见,小公司之所以具有内在活力,与小公司的产权制度及企业组织制度具有密切的关系。

因此,对于小公司来说,由于它具有体制、机制与组织制度方面的合理性,使它能够不断“吐故纳新”,在市场经济的汪洋大海中优胜劣汰,小而常新。

值得注意的是,虽然小公司在竞争上有其优势,但我们也要清醒地看到小公司所面临的问题。与大企业相比,小公司一般

都缺乏大企业所拥有的人力资源,而且资金微薄,资信较差,融资困难,不能建立独立和强大的技术后方,取得市场、技术、管理等信息的能力比较弱,一旦发生环境变化,对小公司的冲击和压力就会增大,甚至经受不住这种压力而破产倒闭。如何解决这些客观存在的问题,我们在后面将进行探讨。

小的是美好的

1973年英国经济学家舒马赫的《小的是美好的》一书出版并得到普遍的认同,这标志着社会观念的转变。该书揭露了资本密集型、资源密集型产业的通病,指出专业化、大型化生产导致经济效率降低,环境污染,资源枯竭。小规模生产,不论为数如何多,总不及大规模生产对自然环境的危害大。危害主要来自那些不顾后果地大规模应用新型技术,如核能、运输技术、新农药化学物等。他的结论是:“小的是美好的”。

“小的是美好的”是有条件的,要求一定要走专业化的路子,一定要善于创新,一定要有个性、有特色、与众不同,一定要讲质量、创品牌,产品做到最优最好,成为行业中的佼佼者。达到了以上条件,必定可以真正实现“小的是美好的”这一目标。

1. 小而专

专,专心致志,专攻一门,就有可能做得最好。小公司往往无法像大公司那样搞多元化经营来分散风险,但是它们可以集中自身优势,通过选择能够有效发挥企业长处的市场机会进行专业化的经营。小公司采取这种战略,可以通过提高专业化程

度来提高产品质量,提高规模经济效益,在市场上站稳脚跟。同时,随着市场需求多样化和生产分工专业化,大企业也普遍欢迎这些专业化程度高、产品质量好的中小公司为其提供配套产品,从而小公司能够逐步走上以小搞活、以专取胜的良性发展道路。在城市化的快速进程中,人口大量聚集,把个人、家庭、机关、公司内部的需求分离出来,变为社会化的公共需求,从而发展出各种专业性的服务业来与之配套,提高我们的生活质量,提高城市运行的效能。这里正是小公司发展的广阔天地。

专门化是小公司生存发展的基点。进入市场空白领域,瞄准集中的市场目标,努力开发或利用一个或若干个有利可图的“小环境”市场,同时又最大限度地躲避与大企业直接较量的风险。市场空白领域,是指大企业鞭长莫及或不愿插手的领域,大企业在追求规模经济过程中,对小批量、多品种产品往往难以涉足或不愿顾及,这就为中小公司提供了自然发展空间。这种立足于拾遗补缺的做法是符合小公司特性的明智选择。许多小公司失败,往往是因为与大企业站在了同一市场层面上直接竞争,由于实力不抵而陷入困境。若量力而行,战略选择得当,小公司不仅能够生存,同样能够发展。通过专业化分工和协作,增强小公司之间或小公司与大公司之间的联合和协作,建立相互依存、共同发展的市场格局。专业化、能为大工业配套的小公司,与大工业企业形成了一种共生经济。科学技术的发展促使小公司与大企业合理分工、互为补充。由于科学技术的发展促使社会分工深化,而生产专业化易于形成众多的专业化经营单位,即小公司,这是小公司生存的基础。由于专业化分工,小公司在与大企业协作中较好地发挥了自己的优势,在大企业周围形成一



批配套的小公司。

当然采取这种战略也有经营风险。因为过分依赖于某种产品和技术,一旦市场发生变化,消费者要求发生转移,或是有势力强大的竞争者进入,都会给企业的生存带来威胁。另外也要看到,小公司作为单个企业不容易取得成功。作为一个个体,它的能力是在特定市场的组织系统中通过专业分工与互为补充形成的,这是一种互相依存的定位。这种成功的经营活动可以在垂直联合的企业内实现,也可以在横向组织的企业内实现。因此,工业区并不是同类企业的简单聚集,而是高度专业化、充分互补性的企业的集合体。

2. 小而新

新,就是创新,创新是公司在激烈的竞争中保持不败的秘密,是公司不断发展进步的不懈动力。技术创新既是小公司的生存法宝,又是他们的长处所在。一些 20 世纪的重大技术创新成果,如个人电脑、光扫描器、录音机、DNA 指纹技术、拉链等都是小公司创造的。小公司要重视营销创新,争取在大企业控制的市场缝隙中找到自己立足的地盘;重视管理制度创新,形成完善有效的管理制度和激励机制。实现以上创新的基础是观念创新。往往一个好主意、一个新点子,就能够为企业开辟一个新天地。因此小公司总裁和管理者们,一定要不断地解放思想,更新观念,头脑轻松,心态年轻,永远保持青春活力。

3. 小而特

特,就是特别、特点、特色。个性化的商品,有特色的服务,