

世界顶级长青企业（公司）的成功秘诀

中小企业（公司）经理人的盛世危言

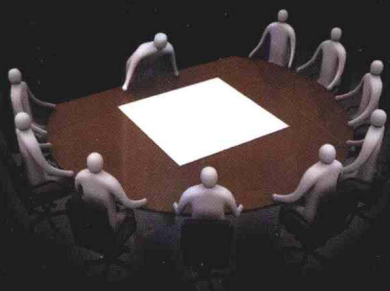
做强小公司

胜于

做大大公司

你可能做不到最大 但一定要做到最强 张俊杰◎编著

给私营公司的创办者及股东和经理人的职业忠告



管理案例教学案例 (第2版) 中国财政经济出版社

做强小公司

旺于

做大大公司

中国财政经济出版社



中国财政经济出版社

做强小公司 胜于 做大大公司

张俊杰◎编著



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

做强小公司胜于做大大公司/张俊杰编著.
北京:石油工业出版社 2008.9
ISBN 978-7-5021-6708-0

I.做…
II.张…
III.公司—企业管理
IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 113827 号

做强小公司胜于做大大公司

张俊杰 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.cn

电 话:(010)64523643

经 销:全国新华书店

印 刷:北京京安印刷厂

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:23

字数:370 千字

定价:38.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻版必究



前言

一位长期研究中国公司发展与管理的经济学家,曾经对我国公司的现状提出了三句很有感触、值得深思的评语。他说:“许多公司都在为昨天的错误辛勤弥补;为今天的生计疲于奔命;为明天的发展盲目行动。”

比如,近年来大家都在追求规模效应,强调把公司“做大”,甚至提出要进“世界500强”。然而现实情况是,公司扩大规模、营业额迅速放大以后,利润基本没有增长,最后还面临着成本失控、资金链断裂的危险。

从公司发展的角度来看,做大不是目的,做强才是根本。一个公司真正做强了,做大也就水到渠成了。此外,一个有很强竞争力的公司,必然会逐步发展到一个比较合适的规模,这个规模可能很大,也可能不大,这完全取决于公司的行业特性、发展阶段等。

哈佛商学院西蒙教授写过一本具有醒世和借鉴意义的著作,名叫《隐性冠军》,书中介绍了一大批规模有限、竞争力却很强的世界级公司——它们在自己特定的领域内已经达到了最佳规模,同时占据霸主地位。“小而强”,是这些“隐性冠军”的突出特色:

- ◎从规模上看,它们都是中小公司。
- ◎它们用全球化的视野经营公司,有强烈的事业心。
- ◎从市场份额来看,它们在全球范围内的市场占有率超过60%。
- ◎它们大多生产一些“不起眼”的产品,在某一方面极具独创性。
- ◎它们有卓越的领导者和强势的团队,大多为家族企业。

“隐性冠军”是强有力的小巨人,预示着“小而强”的时代已经来临。很少有人知道:在小城温州,一家打火机厂每年生产的打火机占据了40%的全球市场份额;在广东中山一个小镇上,一家叫长青集团的公司是全世界最大的燃器具阀门制造商;在长沙,隔江相望的“三一”和“中联”公司占据了我国混凝土输送泵市场60%以上的份额……这些鲜活的事实告诉我们:大未必强,小未必弱,你可能做不到最大,但一定要做到最强!

“做强小公司”正在成为一种发展趋势,而有竞争力的小公司则风头正健,日益成为市场经济中一股越来越强大的力量。

本田公司总裁吉野浩行说:“聪明之道在于小。”

零点调查公司董事长袁岳说:“我对公司的定位是做最有影响力的中小公司或

最受尊敬的中小公司。”

万通集团董事长冯仑说：“在市场经济条件下，公司还是‘撑死’的多，因为市场经济给人的欲望膨胀带来无限诱惑，欲望多了，钱就少了。我这么多年，钱是越挣越少，公司越办越小。”

重庆汉威投资决策咨询公司董事长陈华睿说：“公司大不一定就强，许多规模庞大的公司有着致命的软肋，有时一次无足轻重的变故，就可能让这个庞然大物轰然崩塌。”

在世界各国，小公司发挥着无可替代的作用。小公司不仅可以提供大量的就业机会，而且繁荣了当地经济。在日本，每5个就业机会中有4个是由小公司提供的。新加坡人口不足300万，但在当地登记注册的公司就有30万家。在美国，小公司占据了公司总数的99%，每10个美国人中就有1个是老板。美国历任总统对小公司都格外重视，前总统克林顿曾经指出：“小公司是美国经济的火车头。”现任总统布什说过：“小公司是美国经济的心脏。”难怪有人感叹，小公司养活了美国人。

目前，我国已经进入了一个创业高峰期，平均每100人中有3.5人有创业的想法。但是，创业不久的公司在3年内有50%会消失，真正能生存发展壮大起来的少之又少。出现这种情况，原因是多方面的。但是，有一点不能否认，那就是许多创业者一开始就想把公司做大，不顾实力盲目追求规模，而忽视了把公司做强、做实、做精、做久。

2008年5月9日，世界银行前行长詹姆斯·沃尔芬森在上海举行的陆家嘴论坛上说：“中国要把注意力从国有企业转移，鼓励小企业、私营企业的快速发展，这将是未来中国国力发展的基础。”

大公司很重要吗？回答当然是肯定的。微软、诺基亚、通用、三星、大众、可口可乐、联想、海尔……这些跨国公司早已超越了国界，渗透到地球的各个角落。但是，我们不要忘记，它们曾经都是小公司，是从小到大，从强到大，一步步发展起来的。大有大的难处，小有小的精妙。对那些处在创业初期、公司规模较小的经理人来说，做强小公司远远胜于做大大公司。

用长远的目光保持公司的小规模并获得成功，这本身就是一种伟大的事业。为此，经理人必须改变思路，转换经营理念，努力构建小公司的核心竞争力。

◎做实——海尔集团总裁张瑞敏说：什么是不简单？把每一件简单的事情做好就是不简单。什么是不平凡？把每一件平凡的事做好就是不平凡。

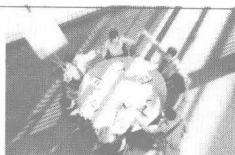
◎做精——经济学家吴敬琏说：“面临全球经济一体化的直接压力，缺乏技术优势和资金优势的民营企业必须实现产业专业化、管理专业化、资本专业化，坚持走‘精细化’发展的路子。”

◎做久——《基业常青》作者詹姆斯·科林斯说：“通过对数百家‘长寿公司’的调查发现，这些公司能够如此‘长寿’的重要原因之一就在于其使命的基本部分从未发生过变化，这就为公司在变幻莫测的‘惊涛骇浪’中找到了一根‘定海神针’，使得它们能够从容不迫地应对竞争与变化。”



目 录

一、做强,就是要有“竞争力”



把公司“做强”,“强”在什么地方呢?应该体现在公司的竞争力上。也就是说,公司强不强,要看它在市场上有没有竞争力。领先的技术、稳定的人力资源、不断发展的市场、配置资源的能力和效率等都是评估公司是否强壮的重要指标和因素。

知名工业经济学家金碚将公司竞争力定义为“在竞争性的市场中,一个公司所具有的能够持续地比其他公司更有效地向市场(消费者,包括生产性消费者)提供产品或服务,并获得盈利和自身发展的综合素质”。更为简单的说法是,有竞争力的公司是那些短期和长期都有效益和效率的公司。

1.只有先做强,才会真正做大	3
2.把公司做强是经理人的现实选择	4
3.做强就是不断提升公司的“竞争力”	6
4.不断提高竞争力才能持续发展	8
5.文化竞争力是公司的无形资产	9
6.追求从数量型向质量型转变	11
7.公司经营要强调社会责任	13
8.发展并不等于做大	15
9.走出单纯追求做大的误区	17
10.不管是“强”是“大”都要赚钱	19



二、未来是小公司的天下



在美国一般的经济文献中,只有大小公司之分,很少使用“中型公司”这一概念。从数量上看,美国的小公司占公司总数的 99%,每 10 个美国人中就有 1 个是老板。可以说,小公司养活了美国人。在规模上,小公司当然没法跟那些“大块头”的世界 500 强相比,但美国的小公司不仅让无数人实现了创业梦、发财梦,更把美国经济这块蛋糕做得格外大。

目前,我国小公司数量总计 290 万家,占全国注册法人公司总数的 95.9%,而且这个数字还在以每年 30% 的速度递增。

未来是小公司的天下。小公司以自己个性化的生产和运转满足着社会的多样化需求,它们各种类型的组织形式丰富着社会结构,形成了重要的社会力量,它们除了是社会财富的创造者外,还是社会责任的主要承担者、社会价值观的主体创造者和社会进步的重要推动者。

1. 公司规模走向大小两极分化 23
2. 小公司成为一种发展趋势 24
3. 掌握“大”与“小”的辩证法 26
4. 小公司照样办大事 28
5. 国内资本市场格局适合小公司发展 29
6. 告别传统的大生产观念 31
7. 知识经济时代是小公司当家的时代 32
8. 小公司集中在高新技术领域 34
9. 做小而强的现代服务公司 35
10. “隐形冠军”公司正在改变世界 37

三、做强小公司胜于做大大公司



近年来,许多公司的领导者都在强调做“大”,而忽略了做“强”。一项调查表明:“大型公司规模尽管比较大,但是竞争力指数并不高。竞争力指数高得多是中小公司。”正所谓“大有大的难处,小有小的精妙”。

单纯强调公司规模,忽视提升公司产品和服务的竞争力,是一种舍本逐末的做法。客观地说,做大比做强要容易。对经理人来说,把公司做强,提升公司的盈利水平,才能实现基业长青的经营目标。正是在这个意义上,我们认为,做强小公司胜于做大大公司。

公司的“速生速灭”现象告诉我们,一些还不具备核心竞争优势的公司如果盲目“做大”,盲目“多元化”,盲目追求高速度,发展到一定阶段,力不从心,就会轰然倒下。光有速度,市场没摸透,必然以失败告终。

1.做强小公司才能拥有大机会	41
2.小公司比大公司更有生命力	42
3.小公司经营更灵活	44
4.小公司不容易染上“大企业病”	46
5.小公司更善于巧妙地工作	48
6.小公司更适合从技术到市场的转化	50
7.小公司比大公司的资金风险更小	51
8.做强小公司照样赚大钱	53
9.小公司比大公司经营更有效	55
10.小公司更适合提供个性化产品和服务	56
11.抓住小商机创造大财富	58
12.快鱼吃慢鱼,领先者最强	59



四、提升小公司的核心竞争力



在竞争激烈的商战中,为什么有的小公司脱颖而出,有的却昙花一现?答案可能不止一个,但最关键的是,成功的小公司都具备了核心竞争力。

不可否认,做生意、办公司要讲技巧,然而一味地讲技巧就成了投机取巧,最终落个聪明反被聪明误的下场。公司之间的竞争,最终还要归结为竞争力的较量,这也是公司独一无二的优势。

核心竞争力可以表现为信息优势、成本优势、创新能力、高新技术、经营特色……总经理只有多在这些方面下工夫,才能真正把小公司做强。

- 1.核心竞争力是公司生存之本 65
- 2.进入一个行业后迅速确立自己的优势 67
- 3.寻求差异,塑造竞争优势 68
- 4.把质量作为公司的生命 70
- 5.技术重要,对市场的理解更重要 72
- 6.成本领先,省钱才能成为英雄 74
- 7.避免核心业务受到冲击 76
- 8.用专业的心做专业的事 78
- 9.做强小公司关键在特色 80
- 10.满足顾客需求,成为市场领先者 82
- 11.比你的竞争对手学习得更快 84
- 12.树立“创新至上”的经营理念 86
- 13.提升创新能力,增强公司竞争力 87
- 14.标准为小公司创造大效益 89
- 15.成为行业“游戏规则”的制定者 90
- 16.加强专利管理,保护核心竞争力 93
- 17.“扬长避短”是获取比较优势的关键 95
- 18.小本生意重在周转速度快 97
- 19.时刻关注团队中的关键人物 98

20.顺应“同业合作”的商业潮流	100
21.科技是小公司的“最佳员工”	102
22.面向 10%的市场,占据 100%的份额	103
23.重视产业集群,弥补先天不足	105
24.与巨人同行,做大公司的配套伙伴	107
25.服务热情周到,才会顾客盈门	108

五、踏踏实实走好每一步是做强小公司的基础



总经理在经营管理的过程中要踏踏实实走好每一步。比如,公司要有一支优秀的团队,有良好的财务状况,持续的盈利能力,完备的危机处理系统,适应变化的组织架构,等等。

做到这一点,总经理必须带领团队稳扎稳打、步步为营,以星火燎原之势让公司发展壮大,而不是妄想一步登天,追求超速发展。静悄悄地做市场、踏踏实实地成长,只有这样才能真正把公司做强。

1.做强小公司首先要选对行业	113
2.丢掉“空手套白狼”的幼稚想法	114
3.不尚空谈,做生意最好实地调查	116
4.拒绝轻浮,不用炒作代替管理	118
5.重视基本数据,把工作做到实处	120
6.不搞花架子,踏踏实实为客户	124
7.开源节流是提高经济效益的关键	125
8.让公司上下养成勤俭的习惯	126
9.努力克制冒险的冲动,不盲目做大	128
10.用真实的行动打动客户	129
11.小公司更要注重积累信誉	131
12.先解决生存问题,再考虑公益事业	133
13.在日常管理中打造团队精神	134



14.做好日常功课,经受利润摊薄的考验	136
15.不要忙于出名,拒绝搞花架子	137
16.现金流正常,公司安全运行	139
17.适可而止,别让公司被欲望撑死	142
18.发展慢点是好事,避免少栽跟头	144
19.先打赢本土市场,再做国际化	145
20.努力在公司内部挖掘德才兼备的人	148
21.“用人所长”才能发挥人才的实际价值	149
22.把合适的人放在合适的位置上	151
23.不要迷信“海归”等空降兵	153
24.始终以学习的心态办公司	154
25.用制度约束下属,使其无机可乘	156
26.“不疏小利,积少成多”的经营智慧	157
27.不贪大,不求快,合适的发展速度最重要	159

六、以精细化管理做强小公司



有些公司不是不能做大,而是只要做大以后,成本就很可能失控,造成公司后续经营困难。所以,首先要追求“精益求精,控制成本”,先把公司做强,才能追求做大的目标。

正如经济学家吴敬琏所说的那样:“面临全球经济一体化的直接压力,缺乏技术优势和资金优势的民营企业就必须实现产业专业化、管理专业化、资本专业化,坚持走‘精细化’发展的路子。”

有的公司做大了,表面上资产增加了,但是资产素质和股价却不断下跌;有的公司走兼并、扩张的路子,完成了规模扩张,结果成本也失去了控制;还有的公司营业总收入直线上升,而净利润却急速下滑。这都是没有做好精细化管理的结果。

1.精细化管理带来商业价值	165
2.提高经营水平,向管理要效益	167
3.通过工作细分明确责任	169

4.工作无小事,细由勤中出	170
5.在品牌接触点上赢得顾客	172
6.既要算大账,也要学会算细账	174
7.专业决定卓越,做专才能做精	176
8.最好的服务就是不需要服务	178
9.确立一套坚决贯彻的经营思想	180
10.建立有效的目标管理,把业务做精	181
11.掌握质量管理的八项原则	184
12.真正了解客户,避免同质化竞争	186
13.学会开一个高效率的会	188
14.把握趋势,走好信息化的道路	190
15.没有执行,再好的战略也是空话	193
16.细节定成败,小环节中藏着大学问	196
17.情报感应能力敏锐,提取有效信息	197
18.在合法避税上找回一些利润	199
19.催款讨债,来不得半点含糊	201
20.把好现场质量管理这一关	203
21.家族企业要学会“教戒为先”	204
22.集中全部精力做好“销售渠道”	206
23.做管理哲学家,变经营为“精营”	209
24.用制度约束下属,防范用人风险	210

七、让小公司在竞争中保持基业长青



在微利时代,在全球化背景下,许多小公司面对的不是做大的问题,而是做强、做久的考验。最重要的是活下来,延长公司的寿命,这样才能为日后发展壮大打下基础。

是什么让通用电气、沃尔玛、惠普、同仁堂与众不同,能够延续百年的发展基业?遭遇发展瓶颈和危机的时候,这些公司是怎样渡过难关的?

为什么许多小公司像飞蛾扑火一样,刚刚成立不久就倒下了?怎样才能成为百



年老店,获得持续发展的能力?

做久,这是一个简单“活下去”的要求,是最纯粹、最基本、最毋庸置疑的生存本能。

1.脚踏实地,有一颗平常心	215
2.有使命感的公司更“长寿”	216
3.战略管理让公司走得更远	219
4.变经验管理为科学管理	221
5.迎接家长制面临的挑战	222
6.让员工在快乐中工作	223
7.小公司不与大公司对着干	226
8.赋予好产品第二次生命	228
9.依靠变革迎接新的成长机会	230
10.追求“日事日毕,日清日高”	232
11.进退有方,利益面前不贪不恋	234
12.坚定不移地提升员工的忠诚度	235
13.热情是把公司做强做久的源泉	238
14.避免公司人际关系复杂化、帮派化	240
15.利用高新技术延长产品的寿命	241
16.随时了解技术方面的发展趋势	243
17.小公司发展要跨越“两道门槛”	245
18.小公司成为百年老店要迈“四道梁”	246
19.要努力维护公司的品牌信誉	247
20.加强制度建设是公司做久的必要条件	248
21.提升公司的学习能力,建立学习型组织	249
22.遇到发展瓶颈,多请教学者、专家	251
23.多与同行交流,打开经营思路	253
24.长计划,短安排,保证公司持续发展	254
25.头脑冷静,发展中期要杜绝六个盲目	256
26.居安思危,成熟行业要有战略隐患意识	259
27.把握规律,大势不好未必你不好	262

28.只有疲软的思想,没有疲软的市场	263
29.培养得力亲信,延续公司百年基业	265
30.优良的组织机构是公司持续发展的保障	267

八.让小公司在做强、做精的基础上发展壮大



“小不是美,大不是美,由小到大的发展过程才是美。”成长是快乐的,所有的小公司都想拥有一个美轮美奂的从小到大的发展过程。

当公司真正做强了的时候,往往也就是其做大的前兆。一个强大的公司,其文化的凝聚力、品牌的感召力、利润的诱惑力,对于整个社会来讲都极具影响力,公司通常在做强到一定程度的时候,“大”也就如影随形了。

华泰财产保险董事长兼首席执行官王梓木说过:“做大不等于做强,但是做强必须做大。”“做强”通常理解为核心竞争力,表现为高质量、高效益、良好的盈利能力。在做强、做精、做久的基础上,总经理要让“做大”成为自然而然的结果,让“做强”成为足够大的规模基础上的强。

1.公司发展壮大需要高级人才的支撑	273
2.始终发挥团队的力量	275
3.以“归零”的心态面对“二次创业”	278
4.处理好与政府的关系,路越走越宽	279
5.主动跨越战略和产业升级的门槛	282
6.在并购中把小公司做强做大	284
7.让风险投资助你一臂之力	286
8.追求规模扩张,不能忽视盈利能力	288
9.做特许经营,实现跨越式发展	290
10.通过资本运营加速品牌成长步伐	292
11.掌握新业务领域选择和进入战略	294
12.一场官司可以毁掉一个公司	295
13.做大事,必须掌握授权、放权的艺术	297



14.最好的管理就是“少管理”	299
15.掌握融资戒律,为公司赢得成长的机会	300
16.单一扩张与多元扩张,正确判断是关键	302
17.在公司扩张的过程中人的素质要跟上	306
18.警惕合资陷阱,避免引狼入室	308
19.做大要避免信息混乱、知识不能共享	310
20.对规模程度要求不高的行业不要进行吞并	312

九、总经理做强小公司必备的素质与能力



经理人作为组织的领导者,不但要影响、支配、感召、培养团队成员,还要专注提升个人素养和能力,才能担当重任,大有作为。

刘邦在总结自己的成功经验时说:“运筹帷幄,决胜千里,我比不上张良;筹集粮草,保证物资供应,我比不上萧何;统帅百万雄兵,战无不胜,我比不上韩信。我能够获得成功,是借助众人智慧的结果。”由此可见,总经理并非要成为各个领域的专家,而是要善于协调各种关系、善于凝聚人心、善于判明形势,从而带领大家走向胜利。为此,总经理要在经营管理过程中不断提升自己的领导素养和能力,才能真正把小公司做强、做实、做精、做久。

1.总经理素质决定小公司成败	317
2.总经理要塑造稳健的领导形象	320
3.总经理要在感悟中把握商业真谛	322
4.总经理要拒绝赌博	324
5.总经理要把握住嗜好关	326
6.总经理是职位最高的推销员	327
7.总经理要学会知人善任	328
8.总经理要善于个性化沟通	331
9.总经理要善于耐心倾听	333
10.总经理要用“不可能”的目标来激励员工	335

11.总经理要确保以身作则	336
12.总经理要掌握变通之道	338
13.总经理要做到一诺千金	340
14.总经理要避免优柔寡断	342
15.总经理要学会恩威并重	343
16.总经理要善于说服他人	345
17.总经理要守住自己的底线	347
18.总经理要有极大的包容心	348

