



教你一套把公司做强的 18 般武艺
使你的公司活得长走得远做得大

公司做强研究

GONGSI ZUOQIANG YANJIU

- ◎ 一本提升总经理经营管理水平的实用工具书
- ◎ 一部恢复中国本土公司活力和创新模式的制胜宝典
- ◎ 大未必强，小未必弱，只有细心研磨其成败得失，必能从中悟出真经
- ◎ MBA 商学院必上的公司管理课程，它将使你
少走 3 年弯路，提高 8 倍效益

张 杰◎著



中国出版集团



研究出版社

公司做强研究

——如何把私营公司做大、做强、做精、做久

张 杰◎著



中国出版集团



研究出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司做强研究 / 张杰 著. — 北京 : 研究出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5199-0051-9

I. ①公… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 032987 号

公司做强研究

出品人 赵卜慧

作者 张杰 著

责任编辑 寇颖丹

责任校对 张琨

发行总监 黄绍兵

出版发行 研究出版社

地址 北京市东城区沙滩北街2号中研楼

邮政编码 100009

电话 010-63292534 63057714(发行部)
63055259(总编室)

传真 010-63292534

网址 www.yanjiuchubanshe.com

电子邮箱 yjcbstxb@126.com

印刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 13

版次 2017年8月第1版 2017年8月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5199-0051-9

定价 39.80 元

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载

做大做强之道

荷兰皇家壳牌石油公司的一项研究表明：跨国公司的平均生命周期为 40~50 年，在欧洲和日本，公司的平均生命周期为 12.5 年，而中国公司则更短，为 3~5 年。

2005 年 7 月 1 日公布的中国首部民营企业发展报告“蓝皮书”显示：20 年来，中国每年新诞生的企业接近 15 万家，60% 的民营企业在 5 年内破产，85% 的企业在 10 年内死亡。

面对如此残酷的事实，太阳微公司（SunMicrosystem）董事长麦克尼利说：“要么被吃，要么吃人。”华为总裁任正非感叹：“10 年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。”

为什么会有那么多企业“英年早逝”或“幼年夭折”？影响企业做大、做强、做久的关键因素究竟有哪些？如何破解？怎样才能使企业“活得长”“长得大”“走得远”？

民营公司从无到有、从小到大、由弱到强，其成长过程的每一步都考验着管理者的勇气、耐心、智慧，需要经营者时刻保持敏锐的头脑和旺盛的斗志。

对此，正泰集团创始人南存辉深有感触：“做企业跟爬山很像，开始做的时候认为很简单，结果当你越爬越高的时候，就是企业越做越大的时候，碰到困难的时候，越爬越觉得上不着天，下不着地，不能回头。所以当你上了这个舞台，就没有停下来的时候了，要不断去攀登、去跨越。”

经历了早期的艰苦创业阶段，企业开始把做大、做强纳入战略目标。不过，业务发展到一定阶段，做大或者做强似乎成了一道单选题。做大，继续抢占市场份额，意味着利润流失，势必带来生存压力；做强，集中精力抓品质、赚利润，却可能缩减规模，在竞争中处于劣势。

更多情况下，管理者强调做“大”，而忽略了做“强”。结果，光有规模的扩张，没有稳固的根基，这种“大而不强”是虚胖。大公司尽管规模比较大，但是竞争力指数并不高。这样看来，把小公司做大、做强，的确需要思虑长远、行动周详。

那么，企业做大做强之道，有哪些规律可循呢？其实，那些成功、有生命力的公司都有某些相似性。本书就这一系列问题展开讨论，为读者呈现了把小公司做大做强的十八般武艺：创业之道、战略之道、管理之道、领导之道、人才之道、执行之道、质量之道、品牌之道、营销之道、创新之道、信息之道、关系之道、文化之道、节约之道、财务之道、专业之道、竞争之道、防败之道。

较之琳琅满目的企业管理著作与大学 MBA 教材，本书最为显著的特征是实践性强、可操作性强、系统性完整。企业管理者不仅能从中学到经营韬略、商业知识、管理智慧，还能在反复研习的基础上洞察企业未

来、赢得市场先机，从而真正实现做实、做精、做强、做优、做大、做久的愿景。

每一位有志创造伟大公司的经理人都应该读一读这本书。

每一位旨在打造百年老店的企业家都应该读一读这本书。

目 录

第一章

创业之道：最重要的是活下来和挣钱

1.先给自己找个引路人	3
2.写一份创业计划书	3
3.走对路，才能办对事	4
4.成功从小投资开始	5
5.投资要想清楚四个问题	6
6.生意无禁忌，赢利最重要	7
7.小公司要学会野蛮生长	8
8.信誉是签订在心上的合同	9
9.不追求盲目做大	10

10.别与大公司对着干	10
11.从垃圾里面淘金子	11
12.胆大心细，赚钱不难	12
13.小本生意重在周转快	13
14.公司成长要迈四道梁	14
15.吃透政策不吃亏	14
16.适时完成角色转换	15
17.赚钱的三个层次	16
18.跌倒了，再爬起来	17
19.二次创业的四个转变	18
20.有一种胜利叫撤退	19

第二章

战略之道：找对方向才容易做大、做强、做优

1.没有战略将死在今晚	23
2.老板要对战略负责	24
3.做好未来三五年的事	25
4.对很多机会说“不”	26
5.走出战略认识的误区	27
6.少就是多，小就是大	27
7.战略管理的四大特征	28
8.先做强，才会真正做大	29
9.做大公司的配套伙伴	30
10.用定位实现战略差异	31
11.战略要与文化匹配	31
12.跟态势，看形势，做趋势	32

13.不迷信专家顾问团	33
14.领先战略与跟随战略	34
15.焦点战略与阶梯战略	35
16.一元战略与多元战略	35
17.战略坚持与战略调整	36
18.跨越战略与渐进战略	37
19.成熟行业的战略隐患	37
20.大势不好，未必你不好	38

第三章

管理之道：管理好，公司兴；管理乱，公司衰

1.中国企业管理的弊端	43
2.向管理要效益	44
3.理解管理的七大属性	45
4.总经理要有三种管理精神	45
5.不要错把管理当经营	46
6.做好每周应做的事	47
7.做好每月应做的事	48
8.做好半年应做的事	49
9.做好一年应做的事	49
10.如何提高管理的效率	50
11.最好的管理是少管理	51
12.既要管得少，还要管得住	52
13.远距离管钱，近距离管人	53
14.在公司推行问责制	53
15.抽屜式管理有奇效	54

16.越级管理危害大	55
17.抓好现场质量管理	56
18.目标管理实施细节	57
19.变机器管理为人本管理	57
20.将系统管理进行到底	58

第四章

领导之道：领导力就是战斗力，领导力决定执行力

1.做高情商的管理者	63
2.决策失误是最大的失误	64
3.正确决策必备的五种能力	65
4.追求无为而治的境界	66
5.管理者的权威有哪些	67
6.李克特的领导方式	67
7.权变式的领导模型	68
8.权力越大越要谨慎	69
9.管理者特有的能力	70
10.不断给自己充电	71
11.倾听是管理者的基本功	72
12.领导力决定战斗力	73
13.做教练式领导	73
14.给员工积极进取的机会	74
15.处理好窝里斗	75
16.如何让团队更和谐	76
17.把不同风格的人捏在一起	77
18.凡事多一点包容心	78

19.多请教学者、专家	78
-------------------	----

第五章

人才之道：带出一群精兵强将是发展壮大的关键

1.铁腕领导带出铁军	83
2.招聘到最好的赚钱机器	84
3.用人要避免大材小用	85
4.选聘能人要考虑三点	85
5.任用比自己更出色的人	86
6.分派工作大有学问	87
7.可以提拔的九种员工	88
8.把开拓型人才纳入麾下	89
9.发掘员工潜能的八个手段	90
10.说服员工的三个技巧	91
11.用活、用绝激将法	92
12.让年轻的员工有奔头	93
13.适度施压是用人的法宝	94
14.选择副手的六个法则	94
15.惩戒就要稳准狠	95
16.人无完人，关键是各取所长	96
17.控制下级的必杀技	97
18.不同阶段的用人策略	98
19.确保下属干劲冲天	99
20.如何说员工才愿意听	100
21.设计员工喜欢的工作	101

第六章

质量之道：有质量未必成功，没质量一定失败

1.质量是公司的生命	105
2.事后控制不如事前控制	105
3.追求从数量型向质量型转变	106
4.售后服务上乘，用户放心	107
5.先有品质，后有品牌	108
6.质量管理的八项原则	109
7.进行全面质量管理	110
8.建立一套严密的生产标准	111
9.三大缺陷制约质量管理	111
10.抓好源头，抓住关键工序	112
11.多听一听顾客的抱怨	113
12.如何保证客户无可挑剔	114
13.保证进厂原料无瑕疵	114
14.抓好现场质量管理	115
15.靠技术设备提升质量	116
16.在检测环节维护好质量	117
17.认识 ISO9000 系列标准	117

第七章

品牌之道：品牌长大了，公司才能长大

1.品牌是企业的聚宝盆	121
-------------------	-----

2.保护好自己的金字招牌	122
3.给产品起个好名字	122
4.通过资本运营加速品牌成长	123
5.用好品牌权益	124
6.小公司对品牌认识的误区	125
7.管理品牌是一项终身的事业	125
8.如何进行品牌维系	126
9.把精力放到品牌管理上	127
10.同名品牌扩张：产品种类延伸	128
11.异名品牌扩张：产品种类细分	129
12.品牌组合成功之路	129
13.实行多品牌架构	130
14.攥紧拳头打天下	131
15.给品牌准确的市场定位	132
16.掌握最流行的品牌策略	133
17.公司标志要有新意	134
18.斜坡理论：反复抓，抓反复	134
19.三招打造核心品牌	135
20.莫走入买断的圈套	136

第八章

营销之道：营销对路，发展才能对路

1.对市场的理解更重要	139
2.薄利多销赚利润	139
3.快鱼吃慢鱼，领先者最强	140
4.上兵伐谋，攻心为上	141

5.集中精力做好销售渠道	142
6.市场要抢不能让	143
7.以低于进货的价格出货	144
8.随时准备变化，灵活适应市场	145
9.营销管理的三大作用	146
10.打出和别人不一样的牌	147
11.个性营销抓住客户	148
12.做生意要懂点心理学	149
13.学会快速突破市场	150
14.培养自己的营销员队伍	151
15.滞销商品的十种促销技巧	152
16.营销创新，日进斗金	153
17.整合资源，一加一大于二	154
18.念好“营销经”，要懂“道德经”	155

第九章

创新之道：今天不创新，明天就落后； 明天不创新，后天就淘汰

1.谨慎的同时不忘大胆创新	159
2.经受利润摊薄的考验	159
3.用创新打破眼前的僵局	160
4.继续朝你取经的地方去	161
5.创新就是尝试不可能的事	162
6.赢在思维的转换	163
7.在二次创业中走向卓越	164
8.公司发展要跨越两道门槛	165

9.保持公司的创新优势	166
10.主动跨越产业升级的门槛	167
11.培育创新的土壤	167
12.人人身上都有创意	168
13.创新管理的三个层次	169
14.用专利保护好创新	170
15.让消费者决定创新方向	171
16.创新不是一个部门的事	171
17.准备迎接创新的来临	172
18.三分为现在，七分为未来	173
19.创建学习型企业	174

第十章

财务之道：让投下的每一分钱都产生价值

1.强化对资金的管理	177
2.保持正常的现金流	177
3.设计好账目制度	178
4.手头资金要用活	179
5.短期财务报告里的秘密	180
6.读懂报表，活用报表	181
7.投资前要调查摸底	182
8.成长性公司的财务课	183
9.保证公司不花冤枉钱	184
10.投资不能踩红线	184
11.让财务部门参与重大决策	185
12.根据资源能力办事	186

13.投资规模大带来财务紧张	187
14.认准投资回报率	188
15.产业资本与金融资本融合	189
16.风投玩的是创意	190
17.解决好现金流不畅的问题	190

第一章

创业之道：

最重要的是活下来和挣钱

万事开头难，经营公司也是如此。资金、技术、人员、市场，以及想象不到的各种困难，都在考验管理者的胆识、气魄和智慧。如何走好第一步，是公司将来能否做强，以及有没有机会做大的关键。

阿里巴巴集团主席马云：“小公司的战略就是两个词：活下来，挣钱。”无数企业家和创业者以他们的亲身经历告诉我们：企业生存永远是第一位的，至少在创业阶段，先挣到钱、活下来，然后再考虑进一步发展壮大问题。