

公司就这样从小到大，由弱变强

做事

——经营公司的三张王牌

赢市

姜杨 著

本书所打出的三张经营理念王牌已经成为
成功企业管理者的制胜利器，也将助你的公司叩开成功之门

造势

做事 赢市 造势

——经营公司的三张王牌

姜 杨 著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书分别从做事、赢市、造势三个角度,给小、中、大公司明确定位,讲述了不同规模的公司如何更好地发展。小公司就如同蚂蚁,大公司就如同大象。蚂蚁可以举重,大象可以跳舞。先给自己一个明确的定位,再去做大、变强,这就是本书要表达的核心理念。

本书观点明确、新颖,又有不少的小故事,语言生动活泼,增加了可读性。相信不管是大会的经理人,还是中小企业的管理者,看了这本书都会爱不释手,也相信本书会对他们产生积极的作用。

图书在版编目(CIP)数据

做事 赢市 造势:经营公司的三张王牌/姜杨著. 北京:
中国纺织出版社,2004. 9

ISBN 7-5064-3075-4/F·0479

I. 做… II. 姜… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 083077 号

策划编辑:李秀英 责任编辑:向连英 胡成洁
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 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2004年9月第1版第1次印刷

开本:787×1092毫米 1/16 印张:15.25

字数:130千字 印数:1-10000册 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

公司的成长就像人生一样,不同阶段有各自不同的追求目标与主题。每个公司都面临着同一个竞争时代,都在为各自或大或小的目标努力 working。不知道你有没有思考过,小公司、中型公司和大公司应该做的事情是否都一样?他们各自的追求应该是什么?

在本书里,我从一个简单但新奇的角度切入,对公司进行探讨,把公司的发展划分成三个不太一致的轨迹,将关注的焦点对准不同轨迹下的特殊准则,并且提供了很多意想不到的创意点子,或许明天读者们就可以将这些不错的创意点子用在工作中,希望那是一个很广阔的区域,包括美洲、欧洲、亚洲、非洲……

这是一本帮助企业拓展思路的书,在某种程度上,我们可以这样看待企业家与公司的关系——企业家的胸怀有多宽,企业的边界就有多广。企业家在这里可以看到他的企业应该关注的问题,而不是学习一些似乎“通用”的技巧——好像是没有针对病人就开出的药方。你的企业并不需要那些不能使用的“理论”。

剑只是一种金属铸造的器具,但只有刺杀出去,并找准方向,它才能发挥威力。我们的看法也是这样,它是锋利的,更重要的是,它可以针对你应该瞄准的方向。

我是怀着愉快的心情在写这本书的,当它终于可以与读者见面的时候,我请求读者们也以一种健康、愉悦的心态来阅读它,因

为我们的生活最重要的不是成就,而是经过快乐正当的追求和成就,来达到一生中最高的境界……但是请每位读者记住,愉悦不等同于安逸,企业家是不可能安逸的。因为生命的意义远远超过取得和消耗,当你看到本书的最后一部分,会对这样的看法有更加深切的体会,公司的发展同样证明了这样的道理。

希望这本书可以给你们一些快乐,更重要的是给企业带来一些改善,那样我们的世界就变得更加美好。在这个过程中,你一定会体会到生命对于自己和公司究竟意味着什么,在固有的轨迹下,你和你的公司应该做些什么。

期待着每一位读者会喜欢它。

目 录

第一部分 事——小公司应该做的

第一章 蚂蚁的哲学 /3

第一节 小蚂蚁的生存空间 /3

第二节 变大象的劣势为自己的优势 /9

[小蚂蚁故事之一 一家战胜壳牌的小加油站]

第三节 如何让顾客喜欢你 /13

第四节 顾客难道只信任大公司么 /17

第五节 蚂蚁也可以让大象放弃 /22

[小蚂蚁故事之二 “小”李蓝打败大“西屋”的策略]

[小蚂蚁故事之三 战胜宝洁的神奇哈勒尔]

第六节 借“势”做事 /27

第七节 硬碰硬时学会绕道而行 /32

第八节 怎样将对手的力量变成自己的 /37

[精品小蚂蚁成功案例：一飞冲天的捷蓝公司]

第二章 小蚂蚁的大智慧全书 /49

智慧之一 让电话成为我们的第二商标 /49

- 智慧之二 直线思维的原则 /52
- 智慧之三 让名字更有趣一些 /53
- 智慧之四 关注细节 /54
- 智慧之五 版式方面细致入微 /56
- 智慧之六 营造一个有利于创造的氛围 /57
- 智慧之七 为什么不集体讨论 /58
- 智慧之八 工作时大笑没问题 /59
- 智慧之九 面对逆境的时候应该想些什么 /61
- 智慧之十 “刺猬”法则 /63
- 智慧之十一 这样的人绝对不能成为你的伙伴 /65
- 智慧之十二 小公司同样需要团队工作 /66
- 智慧之十三 小公司需要的思维力 /69
- 智慧之十四 打消想停下来的念头 /71
- 智慧之十五 无论怎样充分的准备都不多余 /73
- 智慧之十六 每一天都是一种积累 /75
- 智慧之十七 做好自我评价 /76
- 智慧之十八 学会充分的授权 /78
- 智慧之十九 目标确定以后的要与不要 /80
- 智慧之二十 冒险有必要 /82
- 智慧之二十一 这个时候需要坚决撤退 /83
- 智慧之二十二 开拓性小公司的要与不要 /85
- 智慧之二十三 人事变动以后怎样提高凝聚力 /87
- 智慧之二十四 寻找小公司里的大人才 /90
- 智慧之二十五 危机意识不可少 /92
- 智慧之二十六 把合适的人放在合适的位置 /94
- 智慧之二十七 摆脱惯性黑洞 /96
- 智慧之二十八 在墙上悬挂同胞的照片 /98
- 智慧之二十九 与其样样精通,不如专攻一门 /99
- 智慧之三十 创造一种适合顾客的心境 /100

第二部分 市——中型公司应该做的

第三章 做大“市”才能做大事 /103

- 第一节 创造全新的行业 /103
- 第二节 SWATCH 颠覆现有的行业 /107
- 第三节 让理念、氛围帮你赢得市场 /109
- 第四节 人口变化带来新市场 /112

第四章 做大“市”而不失小节 /119

- 第一节 关注你公司的色彩 /119

色彩小窍门之一 宗教色彩
色彩小窍门之二 民族色彩

- 第二节 构建健康的办公室文化 /127
- 第三节 让你的员工幸福 /130
- 第四节 重新安排工作时间 /136
- 第五节 不是只有大公司才需要培训员工 /139
- 第六节 你的公司是否已经将品牌分层 /145
- 第七节 市场需要品质策划 /149
- 第八节 试着换一种思路 /155
- 第九节 当思科还不强大时 /158
- 第十节 授权的艺术 /163

第三部分 势——大公司应该做的

第五章 势从何而来 /171

- 第一节 用社会责任巩固你的王国 /171

第二节 构建深入人心的品牌形象 /180

[耐克小故事 不可思议的忠诚]

第三节 请超越顾客导向 /186

第四节 愿景导航,基业常青 /192

[愿景小故事 挂毯是如何织就的]

第五节 向前看,看得更远些 /200

[看的远小故事 卓越的远视者]

第六章 大公司生存法则 /209

法则一 “绿色洗脑” /209

法则二 面临危机迅速行动 /212

法则三 力求独特 /215

法则四 保持产品简单 /219

法则五 分享创意 /221

法则六 识别有价值的客户 /225

法则七 把握时机,不断兼并 /229

法则八 打造新形象 /231

法则九 善于运用他人的智慧 /233

主要参考文献

第一部分 事

小公司应该做的

小的就一定是精华么？我们恐怕不能这样判断。小公司总是意味着更少的资源、更小的影响力以及更大的危险。就好比动物王国中的小蚂蚁，每时每刻都要应对身边庞然大物的攻击和自然环境的不断变迁。但是你可以惊奇地发现，蚂蚁的生活不差，他们在生物链中占据了不可动摇的地位。自然界不会允许永远的偶然存在，“小而好”的蚂蚁的确有着非同一般的智慧。想知道它们是什么么？在我看来是因为蚂蚁专注于它应该专注的事情。小公司同样应该对自己的事情像蚂蚁一样地执着，因为当公司还小时，只有事情才忠实于你，看看小蚂蚁的大智慧全书，不知道里面的小小事情你都做到了没有。

第一章 蚂蚁的哲学

第一节 小蚂蚁的生存空间

当小蚂蚁面对大象横行的市场时，必须首先给自己找到一个可以生存下来的空间，否则将会面临被大象轻易踩死的厄运。彼得·德鲁克在《管理——任务、责任、实践》中向我们揭示了一个重要的命题——中小公司的成功依赖于它在一个小生态领域中的优先地位。在《创新与企业家精神》一书中，他正式提出“小企业生存空间”的概念，实际上是帮助小企业明白一个生存下来的道理——垄断市场中的某一个小领域，使自己免受竞争和挑战，在大企业的边缘地带发挥自己独到的专长。

因此，小蚂蚁首先要做的是看清楚这个仿佛没有边际的市场。小蚂蚁应该懂得下面这些基本问题：

- √ 全局观念的市场到底有多大？
- √ 这个市场的增长率是多少？
- √ 当前的市场是如何被细分的？
- √ 当前的市场趋势是否能指明近期细分市场的主要变化？
- √ 目前公司参与竞争的是哪一细分市场，所占份额有多大？

✓ 竞争者所占的市场份额又多大？

小公司不得不接受一些令人沮丧的事实：大公司的力量如此强大，与它针锋相对、正面竞争的结果只能是企业的提前死亡，除非奇迹出现。因此，寻找不妨碍大公司生存的空间，对于小公司来说是需要最先考虑的事实。

● 自然生存空间

大企业的目的不外乎获得超额利润，用经济学的术语讲是获取最大的“规模经济性”。因此，大企业的生存一般以少品种、大批量方式为特点，这种方式的重要意义在于为小企业留下了很多巨无霸难于涉足的狭缝地带，可以把它称为“自然小生位”。

通过自然小生位的产品特点可以对此做出准确判断：

- ✓ 市场规模较小，对大企业来说生产价值不大；
- ✓ 大企业认为信誉风险超过了他们可以接受的峰值；
- ✓ 必须采用多品种、小批量的生产方式；
- ✓ 小批量特殊专用产品。

生活中这种类型的小公司数量很多，每一个顾客的特殊性都为小公司提供了一份难能可贵的契机，问题在于小公司能否挖掘出来，让我们祝小公司好运。

● 空白生存空间

按照产品生命周期理论的解释，当前一代产品开始衰退，后一代产品尚未投入市场的时候，市场往往会出现短暂的“战略空

白”。在这样的市场空白中，通常可以找到适合小公司（企业）成长的小生位，我们可称之为“空白小生位”。这种“空白小生位”是小公司（企业）梦寐以求的美妙时刻，必然是小公司（企业）热切追逐的目标，通过这一途径，很多名不见经传的小公司最终走向了成功。

众所周知，晶体管是著名的贝尔实验室在 1947 年发明的，虽然后来每一个有基本科学知识的人都可以认定电子管终究要被晶体管所取代，但当时，在世界电子行业称雄的几家美国大公司却依然沉迷于豪华的超外差式收音机的高超生产技艺，没有立刻转产晶体管收音机。他们的计划是在 1970 年左右将电子管转为晶体管。

日本索尼公司当时在国际上还没名声，更重要的是它根本不生产家用电子产品。但是，眼光独到、行事果断的公司总裁秋田森多仅以 2.5 万美金，这个在今天看来无比“可笑的”价格就从贝尔实验室购得了技术转让权。两年后索尼公司就推出了首批便携式半导体收音机，与市场上同功能的电子管收音机相比，重量还不到 1/5，成本也不到 1/3。三年后，索尼占领了美国低档收音机的市场，又过了五年，索尼公司竟占领了全世界的收音机市场。

● 协作生存空间

企业的经济规模，是生产各类零部件经济规模的最小公倍数，由于产品生产的复杂性，所以，即使是规模巨大的公司（企业），也不可能使每一道工序都达到规模经济性的要求。另一方

面大公司（企业）为了得到利润最大化或成本最小化，为了摆脱“大而全”生产体制的束缚，就难免要去追求与外部厂商良好地协作。

下面看看一些日本公司的例子。丰田公司一次发包的企业就有 248 家，这 248 家还要向 4000 多家企业二次发包。日本松下电器公司由协作厂生产的零部件达 80% 以上。在日本，一个大公司（企业）网罗一大批中小公司（企业）（大公司（企业）所需零部件的生产和供应），建立较稳固的协作关系。并且，有这种协作关系的公司（企业）群体被称为“公司（企业）系列”，如日本的丰田系列、日立系列、松下系列、日产系列和 NTT 系列等。这种协作关系实际上为中小公司（企业）提供了生存方位，我们可以称之为“协作小系统”。中小公司（企业）应争取进入属于大公司（企业）领导体制的“公司（企业）系列”，以专用资产与大公司（企业）长期合作，以求生存与发展。

● 专知生存空间

技术是小公司（企业）永远的追求，因为拥有独特技术和生产技艺的小公司（企业），就可以运用工业产权来防止大公司（企业）染指自己的专有知识及向自己的产品市场渗透，从而在法律制度的保护下形成有利于小公司（企业）成长的“专知小生位”。小公司（企业）在生产经营过程中，通过技术开发和工艺创新，可以取得下面的成果：

✓ 具有新颖性、先进性和实用性的科技发明成果。

√ 设计出产品的新结构、新形态、新装饰等。

这些可以作为开拓新的细分化市场、满足新的社会需求、降低产品生产成本、扩大产品差异性的手段及增强企业的竞争优势。然而大公司（企业）比中小公司（企业）具有更强的科研成果、商品化能力和市场控制能力，中小公司（企业）的专知一旦被模仿，就会因知识价值的提前下降而从市场上被排挤走。在工业产权的保护下，中小公司（企业）可取得专知的专有权或垄断权，免受大企业的驱逐与倾轧，赢得相对平稳的成长环境。

一个错误的观念就是，只有那些极少数的“天才”小公司（企业）才拥有卓越的技术开发能力，才能进入专知小生位。这种观念很普遍但是忽略了我们身边的一个巨大宝库——专利转让制度。

√ 小企业可以通过专利转让制度为自己谋得专知小生位。

√ 对一些企业来说，高价出售新技术成果往往比自己垄断使用更为经济。

√ 现在世界上待价而沽的专利成果有几百万件之多。

不难看出，这是一个力所能及，又有利于实现双赢的策略。

● 潜在生存空间

需求是可以创造的，这并非空穴来风。在我们的现实生活中，常有一些只得到局部满足，根本未得到满足或正在孕育即将形成的社会需求。这样的需求盲点所构成的潜在的市场区隔，我

们可称之为“潜存小生位”。发现和预测潜在需求，是一项难度极大、艺术性极强的工作。小公司一旦发现前景良好的潜存小生位，就应着手做好开发、生产、销售、管理工作，以建立更大的首移优势。

首移优势来源于很多因素：

- ✓ 学习曲线的作用；
- ✓ 顾客信赖；
- ✓ 专利保护；
- ✓ 稀有资源的最先使用等等。

一旦拥有首移优势，小公司一定会谋求加固经营壁垒，提高后来业者进入障碍，提高垄断能力，延长小企业垄断这一市场区隔的时间，这样才能获得丰厚的经济收益。

小蚂蚁格言——为自己找到一个生存的空间是小企业从出生之日就面临的生死抉择，一旦失败只能永远退出。

小蚂蚁格言——首先生存下来，小的才能是美好的。

做事、赢市、造势 ——经营公司的三张王牌