

创业者淘金丛书

企业家的经营理念

◎ 高茁栋
编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

创业者淘金丛书

商 道

企业家的经营理念

高茁栋 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 简 介

要把企业做大做强,创业者必须充实自己的经营理念。经营,靠的是理论加实践的不断调整。摸索出某些符合企业自身发展壮大的途径和方法。

本书讲述的是全方位的企业经营战略。

本书可供创业者、管理者参考。

图书在版编目(CIP)数据

商道:企业家的经营理念/高茁栋编著. —北京:中国水利水电出版社, 2004

(创业者淘金丛书)

ISBN 7-5084-2190-6

I. 商… II. 高… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 058819 号

书 名	商道 (创业者淘金丛书)
作 者	高茁栋 编著
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044) 网址:www. waterpub. com. cn E-mail:sales@waterpub. com. cn 电话:(010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京安锐思技贸有限公司
印 刷	廊坊海涛印刷有限公司
规 格	880mm×1230mm 32开本 7.875 印张 119 千字
版 次	2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
定 价	15.00 元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

责任设计：孙长福

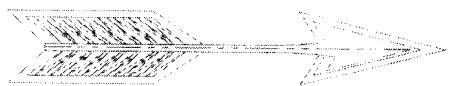
责任印制：孙长福 王国珍

目 录

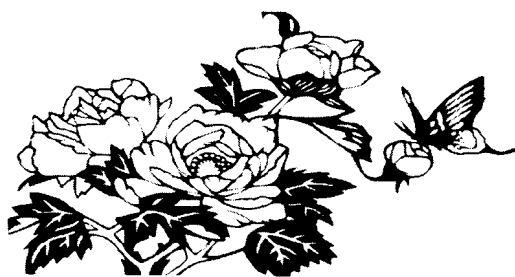
	企业成长之路	1
	中小企业的成长	2
	中小企业的成长阶段	4
	中小企业的生存	8
	中小企业的竞争	10
	中小企业的危机	13
	企业危机与应对策略	17
	中小企业自身的不足	18
	中小企业经营困难的非体制性原因	27
	进行公司制改组	42
	国外私营小企业的退出途径	44
	二次创业策略	50
	对中小企业的忠告	56
	卖产品不如卖品牌	69
	现代品牌的威力	70
	品牌化战略	85
	着眼品牌未来	93

	市场做大靠营销	105
	更为聪明的营销	105
	树立正确的营销观念	116
	进行营销调查	123
	占有市场	130
	紧紧抓住客户的心	143
	了解客户心理	144
	创建分销网络	154
	领先一步找商机	171
	不研究明天就没有明天	172
	地不利，难找商机	176
	跳出八股思维	182
	创新定律	183
	企业决策靠整体优化	195
	跳出决策的心理陷阱	196
	决策要三思	203
	当断不断，必受其乱	208
	经营不能顾此失彼	214

	走出夹缝谋发展	221
	“刮地皮”与捞一把	222
	企业怎样避免“一朝而亡”	224
	谁是老板最可靠的接班人	227
	“军事化”和“大跃进”为何成了常见病	230
	再好的“人治”永远是悲剧	236
	想“做大”为何总做不大	239
后 记		243



企业成长之路



中小企业的成长

基本法则



中小企业在成立之初，由于自身能力有限，并且对社会了解不深，所以向社会提供的产品和服务总是有限的，这就需要企业不断地与社会进行磨合，同时，内部各要素、各部门亦需进行磨合。随着中小企业的成长和成熟，它与社会的相互认识不断加深，所能提供的产品和服务与社会需要便逐步趋向和谐。一旦中小企业不能跟上社会变化，其产品或服务不再为社会需要，向社会的索取超过对社会的贡献，企业就将会逐步地被社会所抛弃。

中小型企业生命力，取决于社会对其产品和服务的需要程度和自身满足社会需求的能力。同时，中小企业满足社会需求的能力，又取决于对社会需求的认识能力、从社会中获取资源的能力以及组织利用资源的能力。因此，提高中小企业的这些能力，是使中小企业保持生命力的有力保障。这就需要企业依据其不同生存发展阶段的特点采取适宜的营销策略，来增强社会对中小企业的产品或服务的需要程度。

由于社会的需要是在不断变化的，中小企业要

适应这一变化，就要以新的方式向社会提供新的产品或服务，从而摆脱前述危机。即以创新的策略，使企业迈入新的循环，从而延长其生命周期。

典型范例

陈强是一个退休工人。他接手大地图片社时，这个图片社只是一个即将倒闭的简易照相馆。经过几年经营，大地图片社已经拥有相当可观的固定资产和流动资金。



大地图片社开办后的第二年，彩色胶片蜂拥上市，而市场上黑白胶卷极为紧缺，不少照相馆和照相器材商店挂出了“黑白胶卷无货”的牌子。陈强认为，黑白胶卷紧缺是一个十分重要的信息。现在爱好摄影的人越来越多，黑白胶卷除了便宜外，还有彩色胶卷不能替代的功能，而且彩扩设备尚不能普及，因此，发展黑白胶卷生产，是一个绝好的时机。于是，他与有关厂家挂钩，开始生产黑白胶卷。市场是公正的，谁抓住了可靠的信息，谁就会得到应有的报酬。这一年，大地图片社共生产黑白胶卷 61 万多卷，获取利润 22 万元。

市场经济，瞬息万变，没有任何一项产品可以永登“皇后”的宝座。而黑白胶卷的市场在彩卷的挤压下肯定会萎缩。大地图片社生产黑白胶卷，只是打了一个产品更新换代的时间差，畅销一年多



后，其市场也呈现出被淘汰的趋势，但是黑白电视机开始大量涌进平民家庭的市场时机，又让陈强抓住了。因为，他看到不少家庭有电视机滤色片子的要求，特别是彩色的片子，因为，这可以给人一种彩色电视的幻觉。而当时，他所在的地区还没有生产这种产品的厂家，许多群众托人到外地去买。于是，他们马上转产这种与生产黑白胶卷工艺相近的产品，那一年，他们生产的电视机滤色片共赢利30多万元。

启示

商人的任务就是赚钱，方法是千变万化的，但有一点是不会变的，那就是如何发现市场的空缺，然后去满足它。

中小企业的成长阶段

基本法则

从无到有、从生到死是每个企业的必经之路。对于中小企业来说，关键在于如何成长壮大，延长企业生命周期，实现发展。在朝此方向努力的过程中，中小企业必须立足于自身灵活多变的优势，根据不同阶段的各自特点，采取相适应的营销策略，

才能够成功。中小企业的成长一般分为以下四个阶段：

- (1) 诞生阶段；
- (2) 成长阶段（生存）；
- (3) 成熟阶段（竞争）；
- (4) 危机阶段（蜕变）。

这种划分方法，也许显得有些机械和武断，但极大地方便了分析和阐述。值得注意的是，中小企业危机可能会导致自身灭亡，但如果能运用有效的危机对策，变危机为契机，则可能迈入第二条再循环曲线，在新的高起点再次开始起飞。

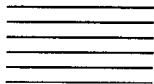


典型范例

日本的新都不动产公司的创业者禾田先生曾经做过很多小事业，但都平平淡淡，没什么发展。随着年龄的增长，他越来越觉得不能再如此下去了，否则真的将一生无所作为。这一年，眼看不动产业很有钱赚，他认为时机已到就毛遂自荐，前去“大川不动产公司”见董事长，请求雇用他。

“你年纪不轻了，我们现在不想增加人员呀！”董事长冷淡地说，声音里还带稍许的轻蔑和嘲讽。

禾田几天前还看到该公司在大征“办事人员”的新闻广告。顿时他感觉到失望和一阵刺痛，但没有任何办法。



禾田心想：“不能就这样算了，我无论如何要留下来！”突然他有了主意，假装出平静的口气恳求：“我并不要薪金，请让我到贵公司学习学习，最多1年，可以吗？”

天下哪有不要报酬的员工，董事长实在找不出拒绝的理由，既然是不必付薪水，他就把禾田留了下来。



免费服务1年后，禾田如约离开了大川公司，在东京都新区买下43平方米的平房，自行开设一家小得不能再小的不动产公司。

一天，有人来向禾田推销土地：“有几百万平方米的高原地皮，价钱非常便宜，每平方米只卖60日元，您有意买吗？”

已有很多人曾对东京都内所有的不动产业者提过这块山间土地，但没一个人对它感兴趣，有兴趣的只有禾田。

“那个地方是天皇御用邸（别墅）的所在地呀！”他心动了，情不自禁地叫道。

那是个人迹罕至的地方，路、水、电气等公共设施都没有，不动产的商业价值完全等于零。

但禾田所看到的商机是跟天皇御用地邻接，会给人置身于帝王一样环境的感觉，能提高身份，满足自尊心和尊严的心理需要。尤其是在这个人挤人的时代，把山间化为人居的时代肯定不远了。禾田

认为，几年以后这里将会涨价到不知什么程度，其中，重要的是如何宣传出去。

于是，禾田拿出他的全部财产当赌注，又大量借债，把近千万平方米的土地毫不犹豫地买了下来。

同行们都认为他这是一种缺乏理智的行为，并预言他会坐牢，但禾田对这些完全不予理会，开始了对土地的规划和建设。他把土地细分为道路、公园、农园、建筑用地，又与建设公司合作，准备先盖 200 户别墅和大型的出租民房。准备妥当后，将新收的预付款进行新闻宣传与媒体炒作、公关活动。



日趋发展的城市也给人们带来许多负面影响，越来越多的人开始厌恶城市的噪音和污染，他们开始向往大自然，呼吸清凉、醉人的空气，闻一闻山间大地泥土的芬香。而禾田买下的那块地产可谓青山、绿水、蓝天、白云一应俱全，风景优美，除了风来松涛声外，便是自然的山色、天籁，入住其中，又可亲自种菜、种花、种果树，体验劳动带来的乐趣。禾田抓住人们的心理与此地卖点，在报纸上大肆宣传。

一年后，禾田就把数百万平方米的土地的 4/5 卖出，净赚 50 多亿日元。不仅如此，还剩下 160 多万平方米土地。其价值估计最少也有原售土地单位价格的数倍，而且还在不断上涨。又过了 3 年，



那里已变成繁华的别墅地带了。

启示

禾田当时如果考虑过多，那么这个赚大钱的机会也许轮到别人了。看准了机会就大胆去做，处在这个事事必须争先的激烈无比的竞争时代，迟一步往往就会永远无望。



禾田之所以能够成功，在于他看到房地产的高成长率，并且敏锐地感觉到其前途，正确选择了自己的经营对象，尤其难能可贵的是在于他以较快速度筹得资金进行投资。

中小企业的生存

基本法则

中小企业缺乏充足的资源，没有雄厚的技术，在优胜劣汰的市场竞争中，相对大企业而言处于不利地位。但这并不是说，中小企业缺乏生命力，只要采取有效的生存策略，它们同样甚至可能获得比大型企业更高的盈利率。

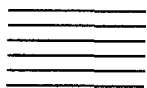
典型范例

十几年前，建筑工人佐佐木，因工伤事故摔断

了腿，不能再上工地，只得东借西凑开了家小店来维持一家人的生活。他的小店主要卖糖果，另外还卖新鲜鸡蛋和茶叶蛋。当时周围卖蛋的摊点比较多，生意很不好做。他让 12 岁的女儿去守蛋摊，结果顾客大多都到他的店来买蛋了。他妻子百思不得其解，佐佐木解释了其中的奥妙。原来他自己因当了多年的建筑工人，手指又粗又大，与鸡蛋相衬，蛋便像是小了；而女儿的手指纤细，小巧，与鸡蛋衬托，鸡蛋显得大些了。这是利用了人们的视觉误差，招揽鸡蛋生意。



当时包装糖果、食品的纸基本上是用白纸或报纸来包的。佐佐木想，如果用印有彩色图案的包装纸来包这些食品，定能吸引顾客到他的小店来。于是他去印制了一批图案美妙、色彩鲜艳的纸来作为包装纸。果然不出所料，小店的生意异常火爆。这时其他食品店也纷纷仿效他的小店，用彩图纸来包装食品。很有心计的佐佐木却又看到了新的机会。他想到，食品纸的这一改革，不久市场上必定会对彩色包装纸有很大的需求量。事不宜迟，他立即四处筹款，开设了一家食品包装纸公司，在包装纸上还印上商店、厂商的名号，起到了广告的作用。这种彩色包装纸一投放市场，立即受到各食品、百货商店的欢迎，订货单像雪片似的飞来，令佐佐木应接不暇。不到一年，他



就获利百万。

启示

佐佐木很好地运用了技术创新的作用，从让女儿卖鸡蛋到改白纸为彩纸作为包装，极大地吸引了顾客。所谓技术创新并不只是指产品或生产方式的大幅度改进，也许只是产品或生产方式的一小点变动也能极大地促进产品销售，致使利润成倍增长。



除了佐佐木采用的技术创新策略之外，中小企业依据自身特点，还有以下几项生存策略可供选择：

- (1) 营销创市策略。
- (2) 成本领先策略。
- (3) 战术组合策略。

中小企业的竞争

基本法则

相对于大型企业，中小企业往往在扩张过程中存在以下不足：

- (1) 竞争力弱。中小企业的优势在于它的轻便灵活，这就注定它只有在朝阳行业或夹缝市场中站