

中小企业成长之道



选择

张海良 著

——中小企业运筹之道



清华大学出版社

中小企业成长之道

选 择

——中小企业运筹之道

张海良 著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

选择——中小企业运筹之道 / 张海良著. —北京:清华大学出版社, 2009.2
(中小企业成长之道)

ISBN 978-7-302-19498-9

I. 选… II. 张… III. 中小企业—企业管理—研究—中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 011195 号

责任编辑:张立红 张 颖

封面设计:久久度文化

版式设计:孔祥丰

责任校对:成凤进

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:180×250 印 张:12.5 字 数:184 千字

版 次:2009 年 2 月第 1 版 印 次:2009 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:26.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:030899-01

前言

选择大于行动

《孙子兵法》中讲“庙算胜者，得算多也；庙算不胜者，得算少也”。古时两军对阵讲究“先谋而后动”，现代市场竞争讲究策略、规划、执行力。企业战略规划是市场行动之前思考、选择的过程。选择适当与否，决定着行动的步调、速度与力度。

一个企业诞生或发展的过程历经不计其数的机会选择、方向选择、行业选择、策略选择、团队选择，等等。选择伴随着企业的成长或消亡。机会选择成功，策略制定得当，企业才能够迅速成长；反之，则会加快消亡的速度。简而言之，企业成长和经营的过程实际上就是市场选择的过程。面对市场，一个新产品选择什么样的消费人群，选择什么样的销售通路，选择什么样的宣传策略，选择什么样的产品卖点……具体到细节，VI 选择什么样的色调，BI 选择什么样的服务核心，等等，都是企业追求既定目标过程中的不断选择。系统的选择组合促成了产品和企业发展的脉络。

市场风云，机会选择的成功固然重要，而选择与行动的协调、执著的前行才是企业的不竭动力。慎思速行，是策略选择与行动的要义。

企业的选择是赢利的砝码，如果企业的发展方向产生了偏差，行动就会紧随企业意图南辕北辙，跑得越快，离目标越远。所谓主帅无能累死三军，将者，是执行力可以达到目标的前提，将者发出的号令，就似现代企业市场谋略的选择结果。企业战略不利，如同一只羊领导的狮群，纵使狮群英勇神武、速行如风，仍然无法挽回企业方向性的错误；更甚者，狮群爆发力愈强，行动结果愈

惨痛。因此，策略选择对企业来说是发展的命脉，策略制定的过程就是“庙算”的过程。

静如处子，动如脱兔。当企业的思考付诸行动时，还需依据市场的变化修正自身的策略和方向。市场是变化的因素，在变化中保持重新选择的修正心态，完成通向目标的历程。很多企业都成功了，经典的营销案例见证了企业对时代机会的把握和对消费群体选择的成功。

五行相生：“木生火，火生土，土生金，金生水，水生木。”五行相克：“木克土，土克水，水克火，火克金，金克木。”彼此相生，彼此相克，如环无端，生化不息。本书分为五个部分，战略、品牌、管理、营销、咨询，引入五行之说，一则取五行次序之用，二则在企业运作中犹如五行之妙，玄妙变化，相生相克。

《类经图翼》中说：“造化之机，不可无生，亦不可无制。无生则发育无由，无制则亢而为害。”

中国大市场的激烈竞争容易使企业产生心态的浮躁，这个时候去做企业的事情无异于酒后开快车，后果不堪设想。我们不妨先停下来，给自己留出空间和时间，在采取下一个行动之前做好选择性思考……



目 录

五行之金 战略篇	1
从易处做起	2
规则, 战前的思考	4
企业家精神	6
跳楼, 好大事	8
小老板的悲哀	10
湿了一只脚, 就不要再湿全身	11
跨行业思维	13
主帅无能累死三军	15
“3 - 2=10”	16
一拳和五指	18
少生孩子多养猪	20
流行似流星	21
引进外资, 还是“引狼入室”	23
不战而屈人之兵的竞争观	26
企业更需要灵魂	29
五行之木 品牌篇	31
品牌的基本作用: 有效识别	32
品牌的根本作用: 创造最大利益	35
品牌的市场作用: 保护顾客的消费质量	38
品牌的经营作用: 提升企业核心竞争力	41

品牌的营销作用：持续提升销售量和销售质量·····	44
品牌的资本作用：提升无形资产·····	47
品牌的价值作用：改善企业生存与发展环境·····	51
品牌的形象作用：把消费者等级化·····	54
品牌的文化作用：全球市场共鸣·····	57
品牌的精神作用：让消费者的生活更有乐趣和意义·····	60
品牌是大企业的专利吗·····	63
品牌是抽象、复杂、深奥的概念吗·····	64
品牌是企业的专利吗·····	65
品牌要花很多钱用很长时间吗·····	66
把品牌简单化·····	67
先瞄准，再开枪·····	68
品牌“马车声”·····	70
轻轻松松实现品牌性感·····	71
人性化，品牌建设的有效方法·····	73
个性化，品牌传播的有效途径·····	75
品牌与民生·····	78
核心价值观与品牌理念之间的区别·····	79
五行之水 管理篇 ·····	81
董事长与总经理的和谐经·····	82
一天进步一小步是非常伟大的·····	85
回归管理本质·····	86
管人不如管环境·····	88
如何“偷走”优秀企业的“芯”·····	90
“武林秘籍”失传了吗·····	92

要结果还是过程.....	93
要职业还是要事业.....	94
执行力落地七则.....	96
津津乐道说战术不如严谨理性看战略.....	98
怎样建立一个“和谐型”的品牌企业.....	101
五行之火 营销篇	105
营销是以“营”为手段，以“销”为目的的行为艺术.....	106
说的营销与做的营销.....	107
赵括拿什么讲兵法.....	110
责任营销，贵在基础和系统.....	111
邀请顾客来做演员.....	114
市场的灵丹妙药在哪里.....	116
生产顾客的幻想.....	118
钥匙.....	120
模式，营销创新的对象.....	121
软穴，竞品的必有和必然.....	124
营销亦要有“经营意识”.....	128
从苏丹红、于丹红看事件营销.....	131
公众至上.....	133
群众的眼睛是雪亮的.....	136
酒企渠道策略，先观己，后择人.....	138
酒业市场终端新论.....	141
把卖点变成买点.....	148
营销，要质量还是要数量.....	150



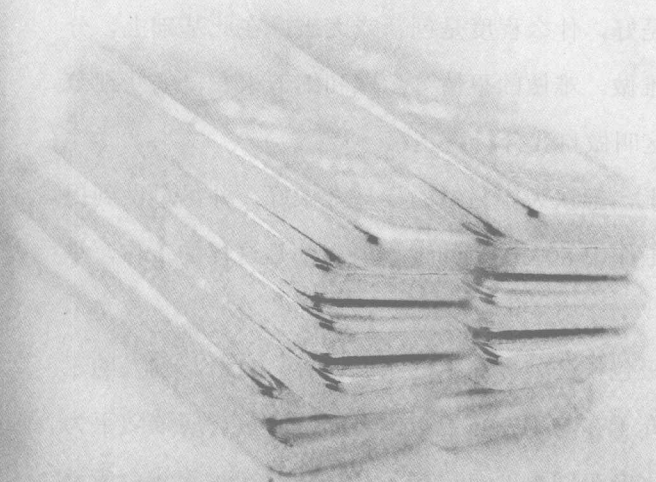
五行之土 咨询篇	153
不要在企业面前指手画脚	154
思维与行为脱节的罪恶	156
多走动, 挺好	159
离客户真正需求的距离	160
井底之蛙是否在幻想	161
扬弃洋咨询	163
“对牛弹琴”弹者何意	165
要“江山”还是要“美人”	166
中国车市要有六大突破	170
战争, 不是硬打的	174
打造自己的核心竞争力	177
周密, 乃谋之本	180
附减价值在产品创新中的思考	183
如何打造金牌雇主	184
后记	189

五行之金

战略篇

不谋万事，
不足谋一时；
不谋全局，
不足谋一域。

——诸葛亮



从易处做起

图难于其易，为大于其细。

——老子

老子说，图难于其易，为大于其细。就是说对待困难要在容易时着手，做大事要从细微处做起。这对于正在积极变化、力求突破的品牌企业来讲，尤为重要。

要在传承企业现有品牌、良好作风的基础上担当起“百年”、“可持续”、“品牌”、“强企”的重责，实在不是一件轻松的事情，真可谓重任！为了做好这件“难事”，让我们先从“易”事做起，从自己岗位上力所能及的小事做起。

首先，要做好自己岗位职责的描述，明确自己的岗位及具体工作，了解做到什么程度是一般，什么程度是好，什么程度是创新或突破。在此基础上，分析这些工作中哪些易做、哪些难做。难做的事情分步骤和细节来看，哪些细节又是轻松可得、举手之劳的，这叫做自我分析，是第一步。

其次，在自我分析的基础上，把认为容易做的事马上做好，并尽量做到提前做、及时做。我们所有岗位工作中80%以上的工作内容都是这样的工作，举手之劳，日事日毕。

再次，做到主动思考，积极包揽公共界面上的工作内容。自己与别人的工作范围分清楚了，但有些好像介于在与不在自己范围之间的小事，应该随手为之，做到不以事小而不为。在生产车间里，自己脚下和过道的布头碎线，应该谁做呢？谁看到谁做，在谁附近谁做，大家都做到了，现场管理、车间形象自然也就出来了。所以易处、小事是公司的品牌、形象所在，在任何企业，人人

都是品牌形象，事事都是市场营销。

第四，是要分清先后、缓急、轻重、大小。容易做的事也有分类，要先做大点的、急点的、重要点的事情，要学会统筹方法和时间管理，要抓大事和大事中的主要方面。

从易处做起，并不代表不做难事、挑战之事。凡事皆有规律、步骤，再难、再大之事都是由简单步骤、容易操作的细节组合而成，我们从易处做起，是做好工作的基础，基础做好了，大事、难事也就好做了。

从易处做起，贵在坚持。禅里有这样的故事。和尚问主持：“什么是难事？什么是大事？我们想学解决难事、大事之本领。”主持笑而不答，组织二十人做一简单工作：每天抡二百下胳膊，要求坚持一个月时间。十天后，十人为之；二十天后，五人为之；三十天后，一人为之。抡胳膊二百下乃小事、易事，但坚持下来，就不是个简单的事情了。在各个岗位上，大家大部分是在做重复性的工作，能把重复性的工作每天都坚持做得很好，就是一种优秀的工作品格，把易事做好，并坚持下来，是一种精神，也是一种境界。

从易处做起，是品牌精神在团队塑造中的第一步，是企业战斗力和团队打造的切入点，其本身也是件易事。

让我们在各自己的岗位上从易处做起，把易事做好。

规则，战前的思考

如果把公司之间的营销竞争比做一场游戏，那么要想玩好这个游戏就必须明确和熟悉游戏的规则，理解规则，吃透规则，找出规则中对自己有利和不利地方，然后制定策略，扬长避短，以期利用规则达到使自己利益最大化的效果。

人类区别于动物的重要一点就是：人类在遵守大自然的规则之外，还要遵守人类自身的规则。没有规则的世界是可怕的，在这种状态下，社会无法长期存在。人类为什么要有规则呢？其实这是基于一种理性的选择，那就是：在竞争的环境里，如果没有规则，那么大家就会为了满足自己的欲望而不择手段，其成本会大得难以承受；而有了规则之后，就可以用相对小的代价来获取最大的利益。虽然维护游戏规则是有成本的，即要消耗资源，这就是执行成本，其大小就看大家对于规则的遵守程度了。游戏规则的共识程度越低，不同意的人就越多，从而违背行为越多，执行成本越高。反过来，共识程度越高，违背行为就越少，执行成本越低。这也就解释了游戏参与者约定俗成的规则为什么可以自动实施。总之，规则的存在对所有的游戏参与者来说都是一件利大于弊的事。

没有规矩不成方圆。市场经济，归根结底就是一种规则经济，所有市场参与者都必须围绕这些既有的和约定俗成的规则行事，违反这些规则就将受到职业道德、行业习惯甚至法律的追究和制裁。因此，每一个企业家所要考虑的重要问题就是对规则的研究。

规则有无数种，写在书面上冠冕堂皇宣讲的是显规则，而没有文字但大家都按一定习惯去做的是潜规则。人们和企业都是处在各种规则之中，无一例外，正像法国启蒙思想家卢梭说的那样：“人是生而自由的，但却无往不在枷锁之

中。”这些枷锁其实就是人类的规则。一个规则的成形，既有对遵守规则的奖励，也有对违反规则的惩罚。规则的导向性作用影响到行为的各个方面，所以显得异常重要。

在营销竞争游戏中，规则有许多种，究竟如何选择就显得至关重要，因为选择一种规则就意味着选择了企业的战略方向。是用对手的规则玩，还是用自己的规则玩，或是和对手一同创造出一种新的游戏规则？究竟能够采取何种规则，是市场博弈的结果，也是企业家主动选择的结果。众所周知，参与创制规则的人都会或多或少沾规则的光，聪明的企业家经常会利用制定规则的优势取得先机，赢在起跑线上。

前几年，冠生园用陈年旧馅儿制作月饼的事件导致了波及整个月饼市场的信誉危机，最终的结果是一家老字号从此闭门歇业，百年基业毁于一旦。而其他月饼生产商也遭到沉重打击，忙着出来解释自己的月饼如何如何，让大家放心购买，广告费、危机公关费花了无数。这就是一个典型的因违反规则而遭受惩罚的事例，这种自杀行为在使自己从此万劫不复的同时，也把其他同行牵累得够呛，大家都为不守规则的行为付出了高昂的代价。

而同样的一幕，2008年又在奶粉行业上演了，继而又波及液态奶，最后只要是用到牛奶的食品都遭到了消费者的“敬而远之”。央视和各路英雄近十年来的努力都付之一炬，牛奶行业一下子又掉到了最低谷。

企业所要面临的规则多到数不胜数的地步，但最重要的无非以下几种，那就是外在的市场规则、内在的管理规则和对内对外都需要的法律规则。在面对错综复杂、风云变幻的市场时，何时该加速？何时该避让？何时要锋芒毕露？何时要韬光养晦？只有把各种规则熟稔于心，才能放心大胆地采取行动，与竞争对手周旋，正所谓“从心所欲而不逾矩”。

规则带来文明，规则带来发展，规则带来进步，企业的生存与发展对内对外都需要有规则，制定和选择规则需要企业家们智慧的思考。在参与残酷的市场竞争前，对于如此重要的规则问题，你想好了没有？

企业家精神

中国企业家是中国人。

在此，如此郑重地将“国人”的概念重申一下，无非是想让商海朋友不要忘了源远流长的国文化。什么是个体的精神？是传统文化的烙印加上个人的经历、思维发展而形成的一种做事原则和态度。企业家的精神只是在个人经历和思维发展的过程中掺杂了更多的商业成分，但传统文化的烙印依然根深蒂固。

企业家在执掌“万军兵符”的时候，首先就是要得“人心”。只有广得民心，聚集人气，才能保证企业的战略战术落地执行。一些企业之所以可以成倍地增长，甚至在几年时间内走过其他同类企业几十年走过的路，这与核心团队的企业凝聚力是分不开的。而人心之凝聚，与企业家精神息息相关。

一是“度”。海纳百川，方能凝聚千军万马的合力。松下幸之助先生穷其一生悟出的至理名言为“集合众智，无往不利”。一个人的才能再高，也是有限的，将众多“偏才”融合为一体，就能组成无所不能的“全才”。因此，在组建公司合力的过程中就需要企业家有容人之量，正所谓“有容乃大”。

二是“谦”。虚怀若谷，方能广纳天下志士。谦恭对于大部分企业家来说并不是一件容易的事情。尤其是当企业家走到了一定高度的时候，经历了商海的种种磨难，自认为最了解自己的企业，了解自己企业发展的方向，殊不知“当局者迷，旁观者清”。稻穗理论在商界耳熟能详，秋天只有成熟饱满的稻穗才是低头谦恭的，未成熟的稻穗总是耀武扬威地随风飘来荡去。

三是“仁”。广施仁爱，方能集聚企业志士，凝聚企业的核心团队。都说刘备的天下是用眼泪哭出来的，哭若能凝聚一个核心的团队则也是一种艺术。美容美发行业是一个快速更替的行业，“家庭式”企业管理制度使得某个不到100人的美容院在20多年美容行业市场颠簸中实现稳定经营和赢利，这就是

“仁”的力量。

企业家如果能够做到大度、谦恭、仁爱就已经具备了“人和”。在现代以人为本的市场环境中，不仅仅要向顾客提供人性化的产品设计、礼仪接待等，企业自身经营也需要人性化，实现军马齐备，精神饱满。此时只等东风一吹，即可叱咤市场。此时，企业家的战略精神显得尤为重要。

一是“严”。恩威并重，方能张弛有度，不会导致企业文化过于严肃或过于松弛。古之兵法对将军的要求就是“智、信、仁、勇、严”。严格可以保证企业的执行力，使得企业在市场中的拼杀极具杀伤力；关键时刻还可“杀鸡儆猴”，保证企业团队的硬度。部分中小企业过于讲究乡里乡亲的关系，导致企业市场杀伤力过弱，市场拓展不温不火。“严”字当头，方能使企业动如脱兔。

二是“前”。高瞻远瞩，站得高才能看得远。企业掌舵者不仅要看清商海中的风浪，还要在风浪来临之前作出准确决策，才不至于商船触礁，沉于海啸。当年海尔集团在国外建厂时反对声一片，然而历经重重磨难，海尔终于在国际市场上拨云见日，走上了中国品牌的国际化道路。企业家的思维与前瞻性决定着企业的性格和发展进程。

三是“变”。兵形若水，思维应随市场百变而变。在现代市场中，企业若仍以不变应万变，势必会在市场变动之中覆没。企业家如果丧失市场应变的能力，就如同狼失去了嗅觉。在市场变化中，倒闭的中国企业已经数不胜数，“中华鳖精”等早已经成为历史实例。

企业家的成败决定着企业的成败。企业家精神在感染着自身的核心团队，进而在企业的每一个员工身上产生精神折射，之后形成企业文化。如果企业家是土匪，那么企业其他成员就会成为强盗，所以，企业家的精神取向是一个企业文化的取向。企业是否在正向的精神引导下发展，如人饮水，冷暖自知。

跳楼，好大事

最近，在帮一家企业制定年度目标分解时，很多区域经理都纷纷找我私下谈话：张先生，你是不是想借目标任务之由让老板炒我们的鱿鱼？我们所处的市场去年辛辛苦苦、全力以赴才回款 600 万，你今年在我们一个省的市场就订了 3000 万的指标，这不是逼我们跳楼吗？让我们找死啊？

加大目标就等于跳楼或找死吗？

就算被逼跳楼，一定就死路一条吗？

从 20 层楼的楼顶跳下来，猛一听就是找死，就是不可能生还或实现的事，就好像我们加大了目标一样。但我们稍微分析或思考一下，就会发现非常轻松或简单，我们只不过需要再去找一根安全绳或一个足可以保证安全的安全垫就可以了。这种办法至少有 20 种，可以保护我们轻松安全地跳下来，而我们只要准备或找到一种就可以了。大不了玩一场蹦极，但能实现。

我们看到目标数字时，往往上来就被数字吓倒，被目标难住，而忽视了去寻找可以实现目标的 20 个方法中的一个。当我们找到了不就轻松了吗？

遇到目标不要再去摆问题，积极的做法是找方法。采取逆向的方式去寻找途径或方法相对比较方便。

第一，目标的实现需要具备哪些条件或因素：如，需要多少渠道商支撑、需要增加多少终端店、需要几名业务员、需要产品结构如何调整、需要公司给予什么样的政策或广宣促(广告、宣传、促销)支持，等等。

第二，针对年度对于季度或月度的分别推进计划增加渠道或终端，同时向公司申请支持计划，然后，逐步执行就可以了。

第三，可以对原有的营销模式进行创新，模式创新是改变数量的最好途径和方法。

第四，可以复制样板市场，等等。