

一本小公司拨开迷雾、突出重围的经营秘籍

卓越小公司 的 成功商道

。 周伟光 / 编著 。

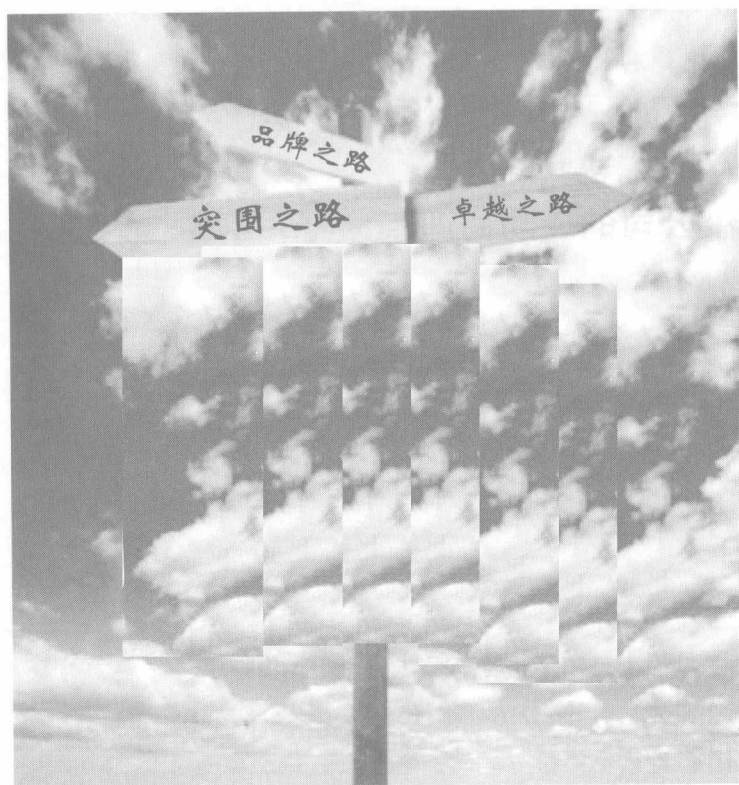
一部小公司摸准脉门、奔向卓越的管理圣经

暴利时代早已离我们远去，带给那些憧憬中的商人们的只能是一丝美好的回忆。而微利时代的特色似乎正在日益渲染在我们的周围，随之而起的是企业的发展困境、停滞、危机、甚至消亡。这样就把原本生存在夹缝之中但正“含苞待放”的中小公司理所应当推向了微利时代下商业危机的最前沿。



卓越小公司的 成功商道

周伟光◇编著



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越小公司的成功商道/周伟光 编著.
北京:石油工业出版社,2009.3

ISBN 978-7-5021-6984-8

I.卓…

II.周…

III.公司—企业管理

IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 007087 号

卓越小公司的成功商道

周伟光 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.com.cn

电 话:(010)64523643 发行部(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京京安印刷厂

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:21.5

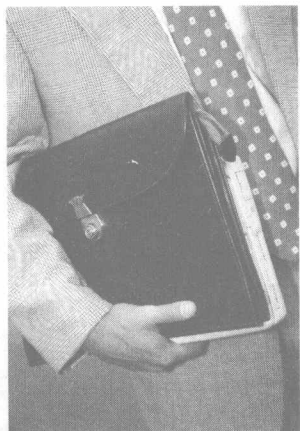
字数:310千字

定价:36.00 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



暴利时代早已离我们远去，留给商人们的只能是一丝美好的回忆。而微利时代的特色似乎正日益渲染在我们的周围，随之而起的是企业的发展困境、停滞、危机、甚至消亡。这样就把原本生存在夹缝之中但正“含苞待放”的小公司理所应当推向了微利时代下商业危机的最前沿。

进入 2008 年以来，原材料价格上涨，生产成本增加、美元贬值、甚至是远隔万里的次贷危机都成了国内小公司发展道路上的地雷引信。正如我们所看到的一样，有很多中小公司成了这场时代危机中的牺牲品：发展停滞或者倒退的企业比比皆是，债台高筑直至破产倒闭的公司不计其数，致使许多矗立多年的品牌瞬间消逝，经营者多年的心血都付之东流。

有人习惯把小公司的失败原因归结为资金有限、资源有限、实力有限。然而，“冰冻三尺，非一日之寒”，每一家小公司的消逝其实都是经营弊病长期积累的结果。我们清醒地看到，有一些小公司，虽经历无数次竞争搏杀却依然神情饱满地在商海中搏击；经历了无数风雨的侵袭却依然屹立于行业的顶峰。

这不禁让我们思考：是什么使这些所谓的隐性冠军能够在微利时代下的多事之秋阔步前行？是什么能够让这些所谓的隐性冠军能够在危机四伏、荆棘丛生中顺利突围并最终走向成功？

曾经有经济学家说：经商之道犹如种地，只有在什么时节种下适合在这个时节生长的作物，并加以施肥、照料，将来才能迎来丰收。否则，反其道而行，最终只能是一无所获。也就是说，经商之道就是适时而变，这些卓越的小公司正是在多变中走向成功：企业经营者的经营管理观念在变，生产技术在变，营销方式策略在变。而我们通过对他们的成长史、成功史进行分析，可以看到他们在求变的同时，还有一个很重要的共同点，那就是要适应时代发展的需要，也就是说，要适应微利时代的商业环境的发展

需要。例如：

他们从不三心二意，只是低头专注于本行业的专业提升。

他们都注重打造自创品牌，并努力提升品牌的核心价值。

他们都追求在创新中积聚自己的研发、科技实力。

他们都不惧竞争反而乐于竞争，在竞争搏杀中检验发展的原理。

他们都视诚信为生命，在诚实守信与优质服务下博得市场的青睐。

他们都站在长远角度，蓄意营建一种可使自己基业常青的企业文化。

.....

古人说：“学人之长，补己之短。”当我们知道他们的长处时明智的选择就是去学习借鉴。另一方面，当我们知道自己的缺点时就要去主动改正。这如美国“管理之神”杰克韦尔奇所说：“你要给花草施肥浇水，如果它们茁壮成长，你会有一个美丽的花园，如果他们不成材，就把它剪掉，这就是管理需要做的事情。”

本书通过对国内外知名小公司的成功特点进行分析、总结、拓展，向读者展示了一个小公司应该如何专业化、如何提升自创品牌价值、如何推陈出新、如何提高自身核心竞争力、如何营建企业文化、如何树立诚信，等等，从而为你展现一幅清晰的企业发展蓝图，让你置身其中，去探索自己公司的未来发展方向，避免重蹈那些已经倒闭公司的覆辙。

希望身为企业经理人的朋友们不妨“站在高处找榜样”，通过这本蓝图去研习这些国内外著名小公司的成功商道，以检验自己对公司的经营、管理经验，明确自己的不足，剔除掉自己的弊病，保存并完善自己的优势，这样才能使你具备十足的准备和强大的能力去面对危机带来的各种挑战，做到无往而不胜。

相信读者朋友定能够从本书中探求到带领企业拨开迷雾、突出重围的经营秘诀，掌握一套摸清企业发展脉门，带领企业走向卓越之路的管理要术，从而在浪涛滚滚的商海中搏击、前行，并最终在企业界树立起一座属于自己的丰碑。

目 录

MULU

第一章:决不做东郭先生

——专业化是小公司的救命稻草,也是以小博大的防身利器

1.微利时代该如何突围

——小公司要变危机为契机 003

2.走土路还是跑高速

——战略选择对于小公司来说至关重要 004

3.将行远处勿忘地图

——战略管理可助小公司走得更远 006

4.拖沓实施等于抹杀战略

——小公司落实计划要迅速果断 007

5.往远处看摔不了跟头

——只取皮毛的登高望远战略 009

6.盲目扩大非强盛之道

——小公司应理性追求规模上的扩大 011

7.吃多也吐

——跨行业多元化肢解企业优势 012

8.目不转睛盯紧鱼漂

——专注经营可使小公司受益长远 015

9.有取有舍,鸡肋留之无用

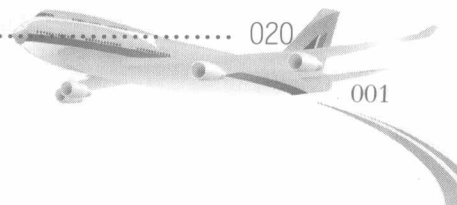
——重庆力帆的断尾求生与专业回归 016

10.专一发展,掌握产业主动

——熊樟友和他的“飞鹰”计划 018

11.求快还是求稳

——苏玛集团积木的倒塌 020



12.层级递进,步步为营	
——刘锦成与他的明珠星石英钟	024
13.在专业化中确立自己的优势	
——王子制造公司与其专业化发展道路	026
14.专业才能卓越	
——做专做精是小公司的最优选择	028
15.我的地盘我做主	
——江阴兰陵瓶塞的王者之路	030
16.百年基业靠的就是专业下的专注	
——小公司经久长存的通道唯有高度专业化	032
17.我是小强我怕谁	
——专业发展必然要求小公司放弃自卑心理	034

第二章:劈山开路,先入为主

——科技与创新的结合可让小公司占尽先机

1.适时而变才能稳坐钓鱼台	
——宝供物流的适时创新	038
2.推陈出新是免死金牌	
——创新可以增强小公司的实力	040
3.求新就是求生存	
——金锋皮革通过创新求发展之路	042
4.观念也需换换血	
——从东芝看小公司思维转变的影响	044
5.市场是风向标	
——仁创科技秦升益的“点沙成金”	045
6.异想天开未尝不可	
——从大力、卡西欧看小公司的出奇制胜策略	047
7.走在人前远离拥挤	
——诺基亚通过创新树立产业优势之路	049
8.给产品增寿	
——利用高新技术延长产品的寿命	050



9.养儿传宗养女防老	
——绝不能让企业在一种产品下饿死	051
10.边角往往藏金多	
——通过浪潮看小公司的产品内部结构创新	054
11.锤炼出企业的必杀技	
——吉锐的“速度与创新”	056
12.自主为先,谁与争锋	
——青岛双星的大动作与小改革	058
13.科技是提高创新能力的捷径	
——通过北大方正分析科技与创新的关系	059
14.手有金刚钻,揽得瓷器活	
——从山东兖矿看技术力量的重要	062
15.用科技练就肌肉	
——技术决定小公司的命运	064
16.想得到必须先摸到	
——小公司要对技术发展趋势了如指掌	065
17.小心企业营养不良	
——从飞利浦看小公司如何“补身”	067
18.科技推动合作共赢	
——从武汉凡谷看小公司的技术优势	069
19.企业最该花的钱在科研	
——科研投入带来的高回报	070
20.冰冻三尺,非一日之寒	
——大连路明的漫漫创新路	073
21.常找贵人来帮忙	
——专业科研团队是小公司的强大外援	075
22.研发创新,环保节能先行	
——天能动力从环保节能中获利	077
23.从头到尾效率化	
——小公司必须走信息化道路	078
24.信息化下的小公司的高速路	
——吉林茂祥的信息化发展	081



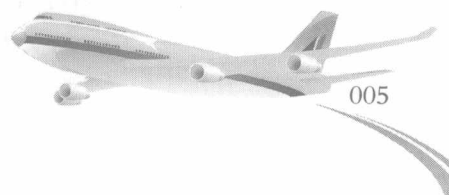
第三章:让人听了就点头

——自创品牌的价值提升是小公司走向王道的保证

- 1.小个也要耍大牌
——谭传华与“谭木匠”品牌的创立 086
- 2.利用品牌推动发展
——从酷迪宠物看品牌塑造对小公司的重要性 088
- 3.手有万能钥匙,不怕你不开门
——纳爱斯的品牌占领营销策略 090
- 4.重视品牌的价值存在
——从小公司商标注册看品牌的潜在价值 092
- 5.理清品牌的构建思路
——小公司要对品牌有明确认识 094
- 6.看到靶子再射箭
——品牌定位是做亮品牌的前提 096
- 7.名字亮才能品牌亮
——“露华浓”的起名艺术 099
- 8.做品牌得会吆喝
——三百年老字号“玉堂酱园”的兴衰 100
- 9.为啥王婆的瓜卖得快
——自我宣传是做亮品牌的一种手段 102
- 10.有种子才能有粮食
——先有商标后有广告 103
- 11.一个喇叭压过万张嘴
——小公司要善于利用广告宣传 104
- 12.挖门盗洞搞宣传
——借势宣传事半功倍 107
- 13.做广告绝不等同于做品牌
——从脑白金看小公司如何走出广告误区 109
- 14.炒作代替不了管理
——科利华的“梦醒时分” 111



15.消费者是衣食父母	
——在品牌接触点上赢得顾客	113
16.靠品牌推进攻城略地	
——小公司要适时进行品牌延伸战略	115
17.维护自己的品牌权益	
——捍卫品牌的生死战	117
18.纵容假冒等于服食慢性毒药	
——从西安太阳看小公司的打假方略	120
19.名牌是企业发展品牌的最终目标	
——提高小公司知名度打造知名品牌	121
20.要卖出自己的不同	
——捷蓝航空的特色经营	123
21.打造特色品牌要量身而定	
——小公司要有现实的品牌战略	125
22.品牌建立在持久信任之上	
——信恒科技的“对得起”承诺	127
23.用质量放飞品牌	
——品牌缺不了全面的质量管理	129
25.品牌需要用文化做支撑	
——看华润如何利用文化做强势品牌	130
25.品牌要靠服务完善	
——小公司创建品牌离不开面对面的服务	133
26.小公司要果断斩断多品牌奢望	
——危机下小公司做品牌更要回归务实	135
27.通过资本运营加速品牌成长步伐	
——小公司可有效提高自创品牌的成长速度	137
28.会攻城也要会守城	
——小公司要善于品牌维系	138



第四章：对竞争乐此不疲

——小公司迅速强盛的无上秘诀就是借力用力

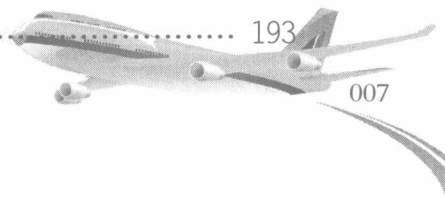
1. 去竞争才知道自己几斤几两
——由“象”“泰”之争看小公司的竞争意识 142
2. 谁说蚂蚁不能吞大象
——从日本企业看小公司的以小博大 143
3. 市场既是战场，产品就是武器
——小公司的产品为王策略 145
4. 别让人偷了自己的枪
——加强专利管理对小公司至关重要 147
5. 谁更有责任心，谁就更胜一筹
——施正荣与尚德电力的绿色发展 149
6. 美酒面前不贪杯
——从松下的进退自如看小公司灵活竞争 151
7. 别自己挖坑自己跳
——人民捷运的“自杀式”经营 153
8. 好汉不吃眼前亏
——小公司的战略规避战术 155
9. 别跟人家比烧钱
——小公司打不起价格战 156
10. 联刘抗曹
——合作是应对强敌的上策 158
11. 发展不对称优势
——爱普生的扬长避短战略 159
12. 找个靠山好神气
——看印度信科的合作伙伴 161
13. 合资之中有杀机
——西北轴承与德国 FAG 之间的爱恨情仇 163
14. 舍得放饵才能钓上大鱼
——索尼与布罗瓦的合作 165

15.咽到肚里才算赢	
——小公司应审慎对待并购吞并	167
16.生活趋势是竞争的指南针	
——胜家变败家的内中缘由	168

第五章:练就硬气功,提升软实力

——企业文化是小公司特色经营的根基

1.有文化才能有发展	
——同仁堂的三百年文化建设	172
2.塑造企业的灵魂——价值观	
——杰克·韦尔奇与通用的文化价值理念	175
3.追求执著目标,明确文化发展方向	
——陶永生与“精亚”的执著	177
4.特色文化是小公司发展的原动力	
——默克公司的文化组成	179
5.吃饱饭才能有力气	
——企业文化是核心竞争力的内在推动力	180
6.以人为本是企业文化的基础	
——小公司的人性化激励管理	181
7.营建文化从员工开始	
——3M公司的鼓励理念	184
8.人性化推动企业文化的创建	
——小公司管理文化激发工作效能	185
9.牛皮不是吹出来的	
——小公司文化离不开务实	187
10.攻城容易守城难	
——小公司要拒绝灰色文化和文化分裂	188
11.快乐产生向心力	
——小公司应重视快乐文化的营建	191
12.家族文化的优势	
——美国庄臣的文化特色	193

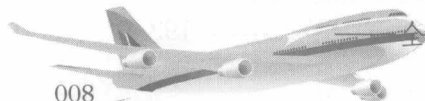


13.把公司当成家	
——方太的文化品位	195

第六章:宁做林中草药,不做井底蛙

——全球化带来的有危机更有契机

1.走出去看看外面有多大	
——从索菲·米尔曼看小公司的跨国经营	198
2.安营扎寨,落地生根	
——越美集团突破壁垒的三级跳	199
3.嘴大吃八方	
——由 CBWL 公司看小公司的国际并购	201
4.招兵买马,借力做大	
——风险投资对携程网的发展作用	204
5.用你的,还要赚你的	
——贝发的全球化妙笔	206
6.分身有术,决策敢行	
——全球化下小公司更应利用外部资源	208
7.明枪易躲暗箭难防	
——小公司做国外市场时要警惕反倾销	209
8.攘外必先安内	
——先打赢本土市场,再做国际化	211
9.一个篱笆三个桩	
——重视产业集群建设,合力抗击外敌	213
10.居安思危,方能站稳国际	
——全球竞争下小公司要有忧患意识	215
11.细分细解,防患未然	
——小公司的六点偏差及解决办法	217
12.当断则断	
——决策迅速准确是小公司全球化战略的必备条件	220
13.决不能在高速运转下掉链子	
——全球化下小公司更应战胜内耗	223

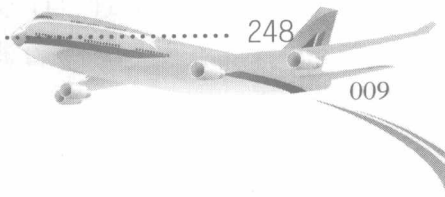


- 14.危机源于管理
——由“美联碳”看危机产生的根源 224
- 15.危机下的“施救术”
——沉着冷静才能找到解决办法 226

第七章:用“三位一体”披荆斩棘

——市场+营销+服务=小公司走向卓越的路标

- 1.市场大于一切
——小公司的强盛秘诀 232
- 2.小心市场甩掉你
——由英国雷利看市场淘汰本质 233
- 3.紧跟市场方能端开对手
——小公司的市场蚕食策略 234
- 4.想打开市场吗
——小公司做市场要解放思想 236
- 5.找一块敲门砖
——芭比娃娃的吞金术 237
- 6.有时谦让是种罪
——从雷诺兹看小公司如何抢市场 238
- 7.看准肥肉再下筷
——小公司要掌握好目标市场 240
- 8.顾客的需要就是我的需要
——飞机制造业“三国演义”中的波音 241
- 9.别玩虚的
——特斯科的成长逍遥路 243
- 10.顾客凭什么要买你的产品
——小公司产品要有卖点 244
- 11.狐有九洞,洞洞相通
——小公司建立优质销售渠道七步曲 245
- 12.追求的就是鸡蛋里面挑骨头
——小公司的服务优势在于细致入微 248



13.服务也要耍花样	
——小公司服务创新可增加利润	249

第八章:王者之威在于以德服人

——诚信是小公司给市场的名片

1.没有质量何谈诚信	
——质量的保证是诚信经营的前提	252
2.说你行你就行	
——“口碑”是最好的诚信尺度	254
3.针无两头尖,蔗无两头甜	
——看通用和闪蓝文化怎样拉关系	255
4.什么才是做大的本钱?	
——阿迪达斯的三步棋	257
5.持之以恒,无往不利	
——小公司要注重品牌诚信价值	259

第九章:有充足的补给才能使脚步继续

——没有精细管理,就算资金充足也是杯水车薪

1.兵来将挡,水来土掩	
——融资是小公司补血的常用手段	262
2.融资九戒	
——小公司融资要规避风险	265
3.充分利用优惠政策	
——小公司要适时了解政府的扶持政策	267
4.把信用当资本	
——松下幸之助的“来钱道”	269
5.小本大利	
——小公司应秉持成本领先战略	271
6.躬耕管理,自产效益	
——看波士顿啤酒效益的增长点	273



7.变经营为“精营”	
——华都肉鸡的生意经	275
8.粗心大意难发家	
——精细化管理是小公司的最优选择	276
9.把握周转上的生死时速	
——微利时代零库存等于零危险	279
10.做个有头脑的人	
——小公司经营者要强化财务意识	280
11.花钱有道	
——小公司应制定严密的资金使用流程	281
12.大账小账一起抓	
——小公司经营者要对财务了如指掌	283
13.“灭火”要及时	
——小公司发现财务问题后要及时解决	284
14.现钱充足心里踏实	
——小公司要保有充足的流动资金	286
15.量入以为出,上足下亦安	
——小公司要强化资金管理	289
16.柴米油盐酱醋茶样样有据	
——小公司要进行翔实的数据管理	290
17.勒紧裤腰带吃饭	
——小公司要适时开源节流	295
18.勤俭可持家	
——戴尔电脑的节约文化	296
19.面子可扔,肚皮得要	
——小公司做公益事业要量力而行	298
20.欠债还钱天经地义	
——从华山集团看小公司如何追讨债务	299
21.一日一结好算账	
——小公司的赊销账目核对制度	301
22.钱自己不会下蛋	
——小公司要有效利用闲置资金	303



第十章:有千里马才能日行千里

——提升领袖素质打造卓越团队

- 1.长高了别缺钙
——科维特公司扩张战略中的素质缺失 308
- 2.韬光养晦必可王者无敌
——有韬略才可能有大成功 309
- 3.别让别人阻挠你
——从默多克看经营者的坚强意志 310
- 4.公司要的是慈兄而不是严父
——看正泰集团如何突破家长制束缚 312
- 5.一日当三省吾身
——身为公司领袖要勇于自我检讨 313
- 6.我纳百变
——艾克卡的应变观 315
- 7.不要迷信自己的经验
——美国 GE 公司的头脑解放 316
- 8.用真诚提炼凝聚力
——希尔顿与员工的“日久生情” 317
- 9.把帽拧在螺丝上
——霍尔曼的用人之道 319
- 10.小树不修不直
——团队精神是小公司发展的动力 321
- 11.会用人更要会驭人
——调动员工积极性就是创造效益 323
- 12.耳朵要用心来听
——信息捕捉考验团队应战速率 325

