

W TO BE A

老板 炼成

《科学投资》杂志社 主编

是怎样炼成的

小谋略拓宽大财路

小杠杆撬起大金砖

[II]

中国中小企业创投经典案例



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



HOW TO BE A
BOSS

老板

是怎样炼成的[Ⅱ]

《科学投资》杂志社 主编

中国中小企业创投经典案例



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目(CIP)数据

老板是怎样炼成的Ⅱ /《科学投资》杂志社编著. —北京:北京邮电大学出版社,
2007

ISBN 978-7-5635-1553-0

I. 老… II. 科… III. 企业管理—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 150110 号

书 名:老板是怎样炼成的Ⅱ

编 著:《科学投资》杂志社

责任编辑:刘玉雯

出版发行:北京邮电大学出版社

社 址:北京市海淀区西土城路 10 号(100876)

北方营销中心:电话 010-62282185 传真 010-62283578

南方营销中心:电话 010-62282902 传真 010-62282735

E-mail: publish@bupt. edu. cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京才智印刷厂

开 本:720×1 020 毫米 16 开

印 张:16

字 数:260 千字

版 次:2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-1553-0

定价:28.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社营销中心联系 ·



目 录

01 第一部分

创业起步篇

第一章 创业兵法——市场新人轻松超越对手6大兵法 / 3

- 1.1 庙算术——多算胜,少算不胜 / 4
- 1.2 攻心术——夺“心”夺市场 / 11
- 1.3 迂直术——迅速突围 / 17
- 1.4 就势术——竞争中的“趁火打劫” / 24
- 1.5 速战法——竞争中的速战速决 / 28
- 1.6 自保术——智慧的生存法则 / 32

第二章 融资6大绝招——寻找你的创业资本 / 39

- 2.1 太极式——人脉关系成就资金 / 40
- 2.2 独孤剑式——先练武功再请财神 / 46
- 2.3 移花接木——小角色的粮草谋略 / 52
- 2.4 打狗棒法——向民间揽财 / 57
- 2.5 捻指神功——身边的筹资工具 / 64
- 2.6 逍遥游——精明的游戏 / 69
- 财务点拨一：草创阶段的资本管理 / 74
- 财务点拨二：永远不要忽视资金成本控制 / 80



02 第二部分

创业技能篇

第三章 向动物学投资——获取投资真谛的途径 / 89

3.1 鼯鼠洞穴——投资之道,生存之道 / 90

3.2 蓝蝶之死——先让合作者活好 / 95

3.3 小狗投资术——分工明确 / 102

3.4 大山猫的原则——投资报酬率 / 107

3.5 乌贼变色——随需而变 / 112

3.6 刺猬的招数——靠简单制胜 / 117

第四章 商机判断12关键要素——决定投资成败的关键决策 / 121

4.1 市场 / 122

4.2 位置 / 122

4.3 替代 / 127

4.4 细分 / 129

4.5 控制 / 133

4.6 市场结构 / 136

4.7 成长性 / 140

4.8 满足度 / 142

4.9 基础 / 144

4.10 增值潜力和退出通道 / 146

4.11 经济性 / 147



4.12 团队和带头人 / 149

财务点拨一：小企业如何巧用贷款 / 152

财务点拨二：精准分析资产运用能力 / 158

03 第三部分

创业谋略篇

第五章 无本万利12招 / 165

5.1 黄金定位 / 167

5.2 外包 / 171

5.3 修补利润链条 / 174

5.4 取尽利润 / 177

5.5 大客户至上 / 181

5.6 划分客户群 / 184

5.7 交易优势 / 188

5.8 客户迁移 / 190

5.9 开拓新渠道 / 193

5.10 集中渠道 / 195

5.11 节约成本 / 198

5.12 渠道通用 / 200

财务点拨：小谋略拓宽大财路 / 203

第六章 坐地生财10方案 / 207

6.1 控制资源 / 208

6.2 借壳生财 / 211



- 6.3 资源整合 / 214
- 6.4 慎重对待低成本用人 / 217
- 6.5 积累客户资源 / 221
- 6.6 经验输出 / 225
- 6.7 知识资本 / 229
- 6.8 转移企业技能 / 233
- 6.9 延伸市场触点 / 237
- 6.10 立足企业强项 / 242

01

第 一 部 分

- 第一章 创业兵法
——市场新人轻松超越对手的6大兵法
- 第二章 融资6大绝招
——寻找你的创业资本

创业起步篇



第一章 创业兵法

——市场新人轻松超越对手的6大兵法

现在中国社会之活跃、之开放，是二十几年前的中国人难以想象的，这种活跃与开放为越来越多的中国人创造了机会。以前那种什么事都想“靠国家，靠集体”的人越来越少，相反，一有机会就下海，在竞争的大潮中搏击的人是越来越多了。

对于办公司的人来说，参与的人越多，竞争也就越大，从而使得熟悉游戏规则的人也越多。在这样一个强手如林的竞争环境里，如何才不至被竞争的大潮卷走呢？

竞争，这是每家企业在开张运营之前就必须充分思考的问题，据《科学投资》调查发现，目前创业者提出的有关竞争的具体问题多集中于以下几方面：

此种商品的市场竞争是否激烈？是否存在控制当地市场的主要竞争对手？

主要竞争对手占有哪方面的优势？存在哪些可以被利用的弱点？

自己组织产品销售遇到哪些困难？能否降价竞销？自己能否改进对顾客的服务？

此外，任何一家公司都还得面临这样的挑战：利润扁平化；市场迅速变革；出现新的产品；顾客越来越聪明和富有经验；经营经验过时等



等。

创业者应该如何应对这些竞争难题？商战如同兵战，因此兵家的“法”对创业者应对竞争困境助益极大。兵家的“法”有七技、九变，如《孙子兵法》有十三种策略，配合《易经》八卦滋生六十四卦的思想，彼此之间配合运营，互相繁衍，还可以产生无穷的变化。由此可以看出，兵家展现了丰富的策略变化思想，此即所谓的奇整分合之道。奇，是指出奇制胜，以非常手法对付非常状况；正，是指以正道对付一般状况。而不论奇正，皆可分可合。很多著名的军事家正是灵活运用分合，克敌制胜。

《科学投资》提出的6大竞争谋略同理。《科学投资》经过多年研究，对数百个创业企业案例进行剖析归纳整理，提出了当前最适合中小企业的6大竞争谋略。这6大竞争谋略几乎涵盖了中小企业遭遇竞争时的应对之策，并从竞争的主要因素出发，详尽分析了谋略的操作技巧和步骤。创业者需要做的只是利用这6大竞争谋略，根据自己的竞争环境灵活组合。

1.1 庙算术——多算胜，少算不胜

古今中外战史上，未战先谋，造就了无数名将，商业竞争同样也需未雨绸缪。

《武纪七书》和《孙膑兵法》等兵家典籍都讲到了庙算。庙算体现了兵家战略思想——慎战的谋略。被称之为谋略教科书的《孙子兵法》中，把“庙算”视为在作战前必须实行的一项工作。

算，本义是数，计算、筹算，引申作计谋解。

古人作战之前，君王总要去祖庙，一是祈祷，保佑作战胜利，二是



筹算一番，该如何打，算算胜数有多少。

☆ “算”出逃跑冠军

长青集团董事长何启强被人笑称是“逃跑冠军”。他的企业是燃气灶阀门生产行业的隐形冠军，靠单一阀门业务年产值实现上亿元，占有全国灶具阀门市场份额40%。

何启强的创业缘于一次偶然的契机。1975年，高中毕业的他，到广东小榄镇锁厂做了一名普通的技工。当时车间的工作环境太恶劣了，烧煤，鼓风机一吹，整个车间全是煤粉，下班后浑身上下除了牙齿全是黑的。何启强想，能不能把压铸车间的炉子改成电炉？通过一番努力果然成功了。因为这件事，何启强成为了厂里最年轻的车间主任。自此也奠定了他在未来创业的过程中不断超越自我的基础。

1985年，何启强和两个朋友合资2.7万元租下了一个只有70平方米的小工棚，开始了帮其他厂做压铸件的创业之旅。

随后，在毫无经验的情况下，他接到了一笔燃气灶气阀盖的业务。为了准时完成订单，何启强和工人们连续几个月夜以继日，他记得当产品按时送去给客户检测的时候，由于装配到半夜4点，结果第二天一早坐公车时大家都吐了。

一年以后，何启强终于赚下了长青的第一个100万元。长青的知名度不断提升，短短几年，何启强仅靠单一的阀门业务就能实现上亿元的年产值。按照中国五金协会的测算，长青的产品因占到了全国灶具阀门市场份额的40%，而成为响当当的“阀门大王”。然而，还没等何启强来得及为到手的王位洋洋得意，一场足以让他王位不保的危机猛然冒了出来，面对危机，这位“冠军”做出的决定竟然是：跑！

战争是很残酷的，商场犹如战场，同样残酷。这也意味在竞争中，一步算错就有可能招致满盘皆输。中国红极一时的郑州亚细亚，错误提出了一个目标：力争成为以零售业为龙头，以金融业和房地产业为两



翼，以实业开发为基础的大型企业集团，要在全国排名第一。然而后来却在搞连锁经营中惨然败北，成为“少算不胜”的典型教材。而像亚细亚一样，因庙算失误导致的商业事例更是不胜枚举。现在是激烈残酷的市场竞争时代，所以经营者必须要庙算好，要多算。这也是《科学投资》在研究竞争谋略时，将之排在第一位的原因。

1991年，长青“阀门大王”的板凳刚坐热，一批杂牌厂家却开始以低价冲击市场。长青的老客户纷纷上门问价。闭门苦思3天后，何启强走出办公室，在一片哗然中宣布了他的决定：放弃“亚洲阀门大王”的地位，长青将从配件市场抽身，转头做热水器。

这个决定是何启强根据当时市场竞争环境，反复权衡后决定的，他认为只能顺势而为，当市场某个产品竞争很激烈的时候，如果你非要将之拿下也不是不可能，但代价会很大，企业的选择只有两条：要么不惜一切代价地挤进去跟人拼，要么就是保全实力另谋发展。

☆ 冠军计：走上

庙算，在商战中即为慎战，要先谋而后战，这就要求企业在决定做一件事情前，必须认真全面了解行业现状，分析行业整体环境。行业竞争结构强烈地影响着竞争的规律，这是企业竞争策略分析的基本出发点。

如果算出的结果是跑强于坚持，自然就是要明智地选择跑。

一个行业的竞争状态取决于五种基本力量：一是顾客讨价还价的能力；二是供应商讨价还价的能力；三是替代者；四是现有竞争者；五是潜在入侵者。这五种力量共同决定着行业竞争的激烈程度及其利润空间，这就要算，要谋。为什么有的企业大获其利，而有的则亏损严重，关键在于经营者对行业竞争的几个要素分析得不够，草率行事，凡事一窝蜂，作战不够慎重。

有人说何启强的精彩不在于他的所获，而在于他的放弃。别人埋头



做整机的时候，他低头做配件；别人在国内市场打得热火朝天的时候，他埋头在做海外市场；当别人在刀尖上舐血的时候，他又开始走别的路。在同样惨烈的市场竞争中，他不但没有被打败，反而一次又一次登上了更高的山峰。这也许就是所谓的“护己之弱，攻敌之短，法无优劣，合适就好”。

如果仔细分析何启强选择的道路，你又会发现，他的慎战实际上正是源于他准确的“庙算”。在上个世纪90年代中期长青燃气具阀门生产达到鼎盛的时候，他却觉得这个行当的好日子很快就要走到尽头。最重要的标志是利润率开始下滑，在这之前，单纯生产阀门有40%左右的附加值，现在只能达到20%多。一些不上规模的小厂可能会更低。“他们低吧，他们可以不开发票，连所得税都不想交了，可这种活我们不能接。”何启强说，“到了一定的规模你得要讲规矩。”

有没有可能通过技术升级维持较高的利润率呢？“空间并不大，”技术工人出身的何启强很清醒，“十几年前看这个阀门是还有点技术含量。当时觉得这个东西确实有难度，漏气不得了，加工精度要很高。点火率也要百发百中。但现在看来，门槛已经比较低了。”阀门生产虽然还能带来利润，但何启强必须开始权衡他的机会成本：“比如说你有1元钱，把它投到新的项目上，你可以挣2元钱，投到阀门只能挣回1.1元钱，你怎么办？”

可以挣“2元钱”的项目很多，何启强也费了不少脑筋。他曾经想过做微波炉。那是1994年前后的事情。那时候，格兰仕还没有做起来，蚬华是老大。但是当长青刚刚把架子搭起来，何启强就发现格兰仕来者不善。“我们经过调查，觉得格兰仕在这个领域的根基太深了，梁庆德马上就要开始洗牌。”他说，“而且我们无论如何恐怕都不是它的对手。”于是长青马上刹车。

前10年，长青赖以成名的主要是燃气灶的阀门，一个最容易想到的办法是转做燃气灶整机。虽然只是举手之劳，但何启强不想看到和原来



多年的客户一夜之间全都变成对手。于是他想改做热水器的阀门——做类似的产品也许是最稳妥的。

然而，何启强很快就发现自己想得太简单了。因为阀门对于灶具和热水器来说，有着重大区别。对灶具来讲，阀门的技术含量占整机的50%~60%，成本却只占整机成本的20%~25%，所以厂商愿意大量外部采购。而热水器阀门的技术含量和灶具相当，成本却占到整机成本的50%~60%。“对于一个整机厂家来讲，让一个技术含量和成本比例都占一半以上的配件掌握在别人手里，它肯定是不愿意的。”何启强很快就发现了这个问题，“它如果买你的东西，那多半是它的规模还不够大，自己做不划算。一旦规模做起来了，就一定会把这最有价值的一块自己揽下来。”而且各个厂的阀门规格和设计都有一些差异，最后供应商面临的局面就是品种多、批量小，费力不讨好。

与其到头来为他人做嫁衣裳，为什么不干脆自己做热水器整机呢？“加个火排，加个外壳，加个水箱，这玩意儿就做出来了。”何启强说。终于，长青选择了热水器作为自己新的市场落脚点。转做热水器之后，新的矛盾又来了。上个世纪90年代中期的热水器市场竞争风起云涌，不但有万家乐、神州等“四大天王”在前，有万和这样凭着价格的锋芒、高歌突进的后起之秀，还有近300家各霸一方的区域性品牌和成本低到极致的“床板厂”。此时让长青感到痛苦的不是制造工艺和设计能力，而是它陷入了一个以前毫无认识的营销环境。“我们以前的客户是整机厂商，现在变成了一条条深不可测的批发零售的渠道，一开始做得很吃力。”何启强说。

山穷水复，柳暗花明。国内市场的压力，使长青选择了当时被所有国内同行忽视的一个市场——海外。当然，如果没有过去10年生产配件积累起来的强大的设计、制造能力和燃气具阀门领域的王者地位，这个市场不会给何启强格外的垂青。“就像你们说的那些隐形冠军，在外界看起来也许是隐形的，但在行业内还是有一点名声的。知道我们做热水



器之后，很多外商找上门来”。何启强回忆说，“尤其有一些拥有欧美市场渠道的台湾厂商在初期给了我们重要的帮助，我们国外这一块不知不觉就起来了。”至今，海外市场仍然占到整个长青集团6亿元人民币年销售额的60%。

☆ 如何庙算

现代商业活动中“庙算”和“谋”的意义广泛而深刻，无论哪行哪业，要想做好，必须先算，要多算，要“庙算”。企业要慎战，但不是不战，战必须要在谋算的前提下进行。

今天再看何启强经过庙算后所得出的结论，就不能不佩服。

放弃部分阀门，迅速判断产品技术生命周期使他没有陷入泥沼。事实也证明，长青之后再也没有新的阀门大王涌现出来，那个时代过去了就过去了。就好像宝丽来的一次性成像设备，虽然做到了当仁不让的世界第一，但是，当数码技术的浪潮汹涌而来的时候，它只能无力地沉没了。

放弃微波炉，是因为对手实在太强大。随后几年，在格兰仕的“屠龙刀”下，中国本土的微波炉企业几乎无一生还。对自身实力计算得十分清楚的何启强避免了一场劫难。

一度放弃热水器的国内市场，是因为算出自己劣势太明显，而且可以有更好的选择。何启强埋头做海外市场的这几年，国内的巨头们没有谁在意他的存在。等到他调转矛头的时候，这位挑战者已经羽翼丰满了。

这也再次说明，在面对竞争时，经营者庙算的思路一定要清晰，一定要多算。

首先，作决定前一定要先周密思考、深谋远虑，对可能出现的各种状况，无论好坏都要考虑，并能有针对性策略。

其次，要多算。己方能控制的得胜条件要较多，以我之优势对敌之



劣势，方可稳操胜券。

最后，一个善于决策的人，并不是有了百分百把握再决策。事情都搞清楚了才“决策”并不能称作决策，因为这样的决策谁都能做，但错失的时机谁能追回呢？

一味追求“完善”，就会错失良机，企业必须要有一定的冒险精神，冒险的时候务必保持头脑清醒，当你有了60%以上的把握就应当果敢决策，并且应该有信心付诸行动。