



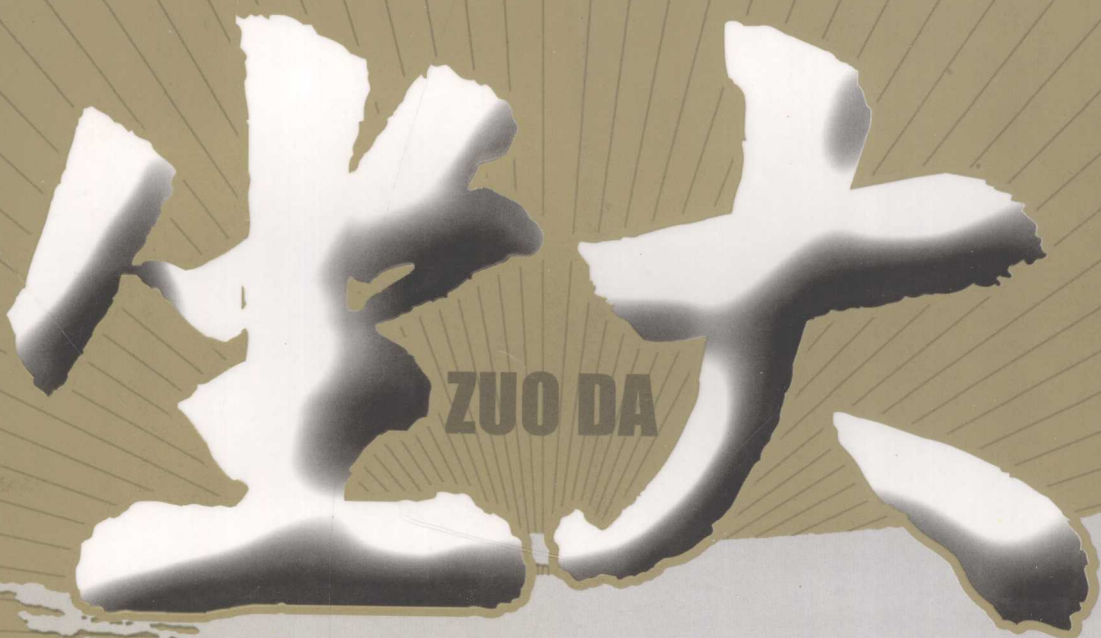
SHAREFAR

聚焦工具性作品
实用·系统·原创

坐稳才能坐久，并日渐做大

Qiye Yunying Dadao

企业定位的
强化思维



ZUO DA

企业运营大道

葛三备◎著

中国华侨出版社

坐大

ZUO DA

企业运营大道

葛三备◎著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

坐大——企业运营大道 / 葛三备著. - 北京: 中国华侨出版社, 2008. 5
ISBN 978 - 7 - 80222 - 585 - 5

I. 坐… II. 葛… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 040061 号

• **坐大——企业运营大道**

著 者 / 葛三备

责任编辑 / 邓文华

装帧设计 / 天下装帧设计

版式设计 / 范志飞

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092 毫米 1 / 16 开 印张 / 14.75 字数 / 200 千字

印 刷 / 北京小红门印刷厂

版 次 / 2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80222 - 585 - 5 / F · 10

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编: 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

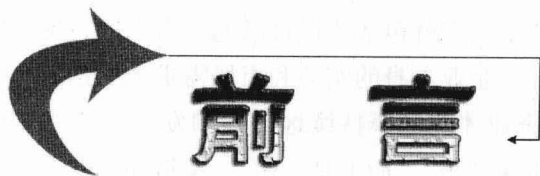
编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传 真: (010) 64439708

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

• 版权所有 翻印必究 •



前言

很多企业家都希望把自己的企业做大，的确，企业的“大”似乎就意味着企业的“强”。既然企业家们喜欢“大”，那我们就来说说这个老生常谈的问题。可是把企业“做大”已经被人说过无数次了，读者看起来就会有一种视觉疲劳，这是我不愿意看到的。于是，我还是想到了“大”，只是这个说法要怎样说才能具有新意。“大”难道只能是“做大”吗？对于企业，它可以是别的什么“大”吗？于是，我想到了如何把企业“坐大”！此“坐”非彼“做”，“坐”大意味着定位、坐标、坚持，企业只有坐稳、坐实、坐住，才能日渐“坐”大。

现实社会中，有很多“大”企业往往徒有其表而没有强劲的竞争力！这些大而不强的企业就像一个心脏有问题的人一样，没有了“心”，人还能活得长久吗？所以，心脏不好的企业难以做强、做久。那么企业怎样才能做强做久呢？首先就要学会坐，坐稳了开爬，进而才能学走。如果还没有学会“坐”稳，就开始往前冲，肯定是要摔跟头的，因为它还没有学会如何平衡。

很多企业家还有一个毛病，就是自认为自己的企业足够强大，有资本、有实力，还可以再大一些，最后发展到为了“大”而大。于是，那些膜拜“大”、一味求“大”的企业，追求大品牌、大市场、大企业；并购、扩张、夸夸其谈。可是这样的企业真的做大了吗？君不见，秦池败北，春都花谢，格林科尔解体，巨人黯然倒下，三株、爱多陨落成旧事陈谈。因此，如何“大”、怎样“大”就摆在了很多企业家的面前。

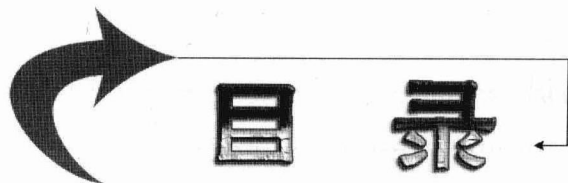
大要大得稳，大要大得实，不稳不实的企业即使再大也不会长久，中小企业也同样如此。对于企业来说，坐稳坐实就是要懂得怎样去选择——如

何定位，如何坐稳，在战略、产品、品牌、渠道、运营、服务与培训等方面如何精耕细作地经营。

由此可见，企业真正的“大”是一条很艰辛的路。在这条路上，你要清醒地认识自己，这个认识就包括认识自己的实力水平、发展阶段、阶段目标等等。只有这样，企业本身的实力和市场需求才会达到一个相对的平衡。有了平衡点，企业才能健康持续地经营和发展，才能“坐”稳这个“大”！因此“大”重在“坐”，而不是“做”，关键在于这个“坐”字。企业只有“坐”得稳，“坐”得实，“坐”得住才能日益“坐”大！

如何“坐”呢？本书从战略与决策、渠道与市场、产品与品牌、服务与营销、管理与运营、培训与开发的角度一一介绍，目的就是要让各个企业的管理者们从这些方面明白：企业不仅仅只有“大”，它还必须有“坐”，这些方面坐稳了，企业才能谈得上好。因为好不同于强大，强大是外在的东西，好却是内在的，企业好了才能长久，才可能有百年甚至几百年的老店存在于市场中。

当然，本书只是一个媒介，每个人的思想观念都是不同的，本书的目的就是要提供给读者一种思想观念转变的契机，让读者慢慢品味。



前 言	1
-----------	---

1、比较与诠释

1.1 所谓“坐”大	4
“坐”与“做”	5
大与小	7
“坐”大与“做”大	10
1.2 坐标与定位	13
支撑企业的两个坐标轴	13
寻找原点：企业定位法则	16
1.3 层级形态：深坐浅坐	19
“坐”得恰如其分	19
智猪博弈	23
管理坐态	27
1.4 稳如泰山	31
企业坐相：平衡法则	31
坐稳江山：基业长青	47

2、战略与决策

2.1 定战略的胆与识	53
竞争导向	54
市场导向	60
成本导向	62
创新导向	66
2.2 坐稳之基础：资源分析	69
现有资源分析	69
企业资源规划	71
2.3 超越主流的智慧	75
学习直觉	76
领导者的决策智慧	79
2.4 风险决策	83
风险分析	83
风险防范	87
2.5 动态战略与聚合	93
动态战略能力	93
聚焦与聚合	95

3、渠道与市场

3.1 蜕变	101
渠道博弈	102

稳坐钓鱼台	105
3.2 市场选择	109
领跑或跟随	109
由此及波与非此即波	112
3.3 坐稳供应链	114
供应链让企业“坐”不住了	115
找准座位	121

4、产品与品牌

4.1 坐之灵魂：产品力	127
打造产品力	128
产品创新	130
4.2 品牌构建	134
CIS 精髓凝注归属感	134
品牌架构与拉动	137
4.3 品牌之战	141
抢跑与防守	141
广告与窄告	145
品牌延伸	149

5、服务与营销

5.1 找到目标客户	155
融化 CRM 的冰山	155

客户细分	158
5.2 营销坐态	161
把握深度分销尺度	161
转变中的角色	164
5.3 服务用嘴不如用心	166
铺心>铺货	167
服务创新	171

6、管理与运营

6.1 知识管理	179
6.2 项目管理	184
6.3 质量管理	187
6.4 库存管理	190
6.5 流程再造	194

7、培训与开发

7.1 培训需求分析	203
7.2 授之以渔	211
7.3 员工职业发展	217
7.4 绩效管理修炼	221
后 记	226

1、比较与诠释



思考

企业到底是要“坐大”还是要“做大”？

任何一个企业在创办之初，都希望有朝一日能够做大做强，可最终又有几个能真正做大做强呢？据统计，中国的集团公司平均寿命只有 7~8 年，中小企业的平均寿命更短，只有 2.9 年。中国的企业中，每天有 1.2 万家倒闭，每分钟有近 10 家关门。非但中国如此，据调查，排名《财富》杂志世界 500 强的企业从产生到衰亡，平均寿命只有 40~50 年；美国大约有 62% 的企业寿命不超过 5 岁，只有 2% 的企业寿命能达到 50 岁。为什么会出现这样的状况呢？究其原因，大多数企业在片面追求大而强、大而全的时候只注重于“大”，而忽视了“坐”——稳、实！由此，想到了一个故事：

故事

一个小职员正赶着去公司参加一个重要的会议，这次会议事关他能否升职，所以一定不能迟到。糟糕的是，会议当天他的闹钟坏了，以致于他起床时还差半个小时会议就要开始了。

匆匆地拦了一辆出租车，他对司机说：“师傅，我很赶时间，拜托你抄最近的路走！”

司机问道：“先生，是抄最近的路，还是抄最快的路？”

小职员好奇地问：“抄最近的路不就是最快的吗？”

“当然不是，现在是上班高峰，大凡能够抄近路的路都会交通堵塞。你要是赶时间的话最好绕道走，虽然多走一点路，却是最快的方法。”

于是小职员选择走最快的路。途中他看见不远处一条街道交通拥挤不堪，司机笑说那就是人们喜欢选择的捷径。果然，司机带的路畅通无阻。虽然路程较远，但节省了时间，小职员按时到达了会场。

人总喜欢走捷径，认为捷径可以用最小的体力最快地达到目的，所以满眼满耳看见、听到的都是投机、炒股、买彩票等等，希望一口吃个胖

子。然而，捷径虽是最短的路，却未必是最快的。有多少人能够一夜暴富？相反，那些因为走捷径而赔上时间、金钱甚至是身家性命的，倒是不少。所以说，捷径并不好走，不但荆棘满途、充满危险，而且也没人可以保证你走的路一定可以到达终点。

企业也是如此，有多少企业在创立初期就希望自己一夜之间能成为行业老大，于是急躁冒进，不断地扩大再扩大。在如今的市场中，这样冒进的“大”并不代表着安全，也不代表抵抗风险的能力有多强，像作为世界500强的美国“安然”和中国的“德隆集团”，曾经都是名噪一时的知名大企业，然而其消失的速度也是惊人的。

其实，企业的大与强、生与死完全掌握在企业自己的手中。企业对于未来发展的决策方向、战略定位、目标管理、市场细分、营销战略与竞争定位，针对价格、服务、竞争者、受众群体与风险等一系列因素的定位是否能够正确把握，正确了能否坚持，坚持了能否经受住诱惑，都关系到企业能否坐稳、坐实、坐住。可见，让企业日渐“坐”大都掌握在自己的手中。走长一点的路虽然会累一点，吃多一点苦，却是惟一最快到达目的地的方法。

由此可见，企业选择自身的发展策略是一个长期坚持的过程，需要自己摸索前进，因为风险和希望永远并存。于是，能否“坐”得稳、“坐”得实、“坐”得住就显得尤为重要了。可是怎样让企业“坐”大呢？要想把这个问题弄明白，首先就要对“坐”与“做”、“大”与“小”进行比较与诠释。等把这一系列问题全部一一搞定之后，我们自然就会明白：企业到底是要“坐大”还是要“做大”？

1.1 所谓“坐”大

“坐”大而非“做”大，重在“坐”，而不是“做”。

让企业“做大”已经是一个不太流行的话题了。可是正像本书开头所

说的一样，任何一个人在创办企业之初，都希望自己的企业有朝一日能够变大变强，因此还是有谈的必要，只是这个谈要从“坐”字谈起，才能让企业真正强大起来。为什么这么说呢？很多所谓的“大”企业往往徒有其表而没有强劲的竞争力！大而不强的企业是虚胖，虚胖的企业难以做强、做久。企业要想做强、做久首先就要学会坐，坐稳了开爬，进而学走。

“坐”与“做”

思考

企业朝哪个方向“坐”？如何“坐”？怎么“坐”？

“坐”，在人们的日常生活、学习、工作与休息中，是一种频繁发生的姿势。人们对这种姿势习以为常，司空见惯。

在甲骨文中，“坐”字即是两“人”在“土”上，这已经很形象地解释了“坐”的本义。在新华字典中，“坐”的意思是：弯曲下肢，把臀部靠在脚后跟上。古人席地而坐时两膝着地，故亦称跪为坐，后泛指把臀部放在椅子、凳子或其他物体上，支持身体重量。

“做”，新华字典上的解释有很多，主要有：从事某种工作或活动，充当什么事物，或者指某种争斗等等，不一而论。

由“坐”的含义我们可以组出很多不同意思的词语。坐禅、坐庄、落坐、坐骑、坐车、坐船等等。由“做”的含义也可以组成许多不同的词语，如做饭、做人、做书、做大、做强等等。

人生下来是先学会坐，坐稳了开爬，进而学走。企业也是如此，没有一个企业创立开始就能够疾步如飞的，所以先要学会“坐”。

坐是一种安然的休息，要求沉静平正，身体不倾斜不偏侧，深沉稳重如磐石。凝然不动，是坐的德行。对于企业就是先要“坐”得稳，也就是说，要有一种坚守在里面。企业如有所依靠，也就是有一种信念、有战略远景、有企业文化等等，“坐”下来才能整天不疲倦，而神色也愈见清朗。可是“坐”也有好歹之分，坐得不好，摇膝跺脚、摇头摆脑、病病恹恹的，都不是好“坐”。坐之为道，不端不正，摇膝不定，则坐之败。企

业也是一样，没有自信、没有执著、目光短浅、朝令夕改，永远也得不到那张驶向胜利彼岸的坐票。

“做”是一个相对动态的字，对企业来说做强和做大都不是最主要的，最主要的是如何让企业充满活力和竞争力，“行”得正，“坐”得端。

案例

在自然界，那些强大的如老虎、狐狸在内的很多野生动物和那些弱小的如老鼠、兔子在内的小动物构成了一个完整的生物链。很明显的，老虎吃狐狸、兔子，狐狸吃兔子、老鼠。把它们比较一下，老虎、狐狸应该是又强又大的，但现在，野生的老虎、狐狸基本上绝迹了，而老鼠、兔子却仍然无处不在。那些兽中之王的日子更不好过，成了受保护动物，整天关在笼子里，野性在慢慢消失。

这说明了什么？至少说明强大并不代表就有生命力。做企业也一样，强大并不证明就能成为业界的常青树，因此能否做大做强不是首要考虑的因素，关键是要让企业能够具有长久生存下去的能力。做大、做强不如做得好。强大只是外在的，好却是内在的。企业的“好”，归根结底还是来源于企业能否“坐”得好。可是如今，大部分企业根本就“坐”不住，或者“坐”住了，却是“坐”得不端不正、摇膝不定。

究竟是什么使“坐”成了一个问题？其实，问题的根本还是来源于“坐”，不“坐”就不能“做”。很多企业不明白什么叫“浮躁”，始终是“坐”不下来。为什么呢？因为这些企业始终处于一种随时准备出发，随时准备起跑的状态。为什么要跑？是为了去抢、去夺一些东西。但凡要靠抢和夺的东西，它一定不属于自己，或它暂时不属于自己，所以才会以为是机会就不能放过，其实不过是在梦里寻、雾里找而已。最后争的是头破血流，大伤元气。有的企业坐不住还不完全是为了去抢、去夺一些东西，而是以为自己是在忙着做事，而这种忙碌，多是为了一天一时的事情。殊不知，每样琐碎的事情消解着真正做事的意义，让整个企业人浮于事、繁琐沉冗。所以，企业究竟应该朝哪个方向“坐”、如何“坐”、怎么“坐”，其实有很多学问。

大与小

朝哪个方向“坐”？如何“坐”？怎么“坐”？首先要正确对待“大”与“小”的问题。

案例

两个相熟的人分别开了一家公司，两家公司都发展得不错。其中一个人的公司不断地扩大、扩大、再扩大，拓展业务、职员扩编、公司场所升级，总之一片欣欣向荣的繁荣景象；而另一家公司却是不断地缩小、缩小、再缩小，精简人员，合理节俭开支。

年底时，收入丰厚的“大”公司算来算去的利润是500万元，不起眼的“小”公司的利润也是500万元。于是这家大公司的人来了兴趣，问“小”公司的老板：“赚了这么多钱，为什么不做大做强呢？”“小”公司的老板回答说：“为什么一定要做大做强呢？虽然我的只是小公司，但我的利润并不比你的少，而且你的大公司所耗费的成本算起来要比我的大得多，所以我的小公司不见得比你的差！再说你看我钱赚得简单、容易，没有那么多负担，一身轻松，所以我可以很轻松地换辆车给自己开开，很轻松地跑出去玩！我想你就没有我这么轻松了。”

不管这家“小”公司的老板说的是玩笑也好，还是实情也罢，却是真道理。一直以来，企业是做大做强，还是做小做精，就是企业家们经常讨论的话题，其实这不仅仅是企业规模的问题，归根结底还是企业能否获得良好经济效益和市场份额的问题。一个年收入10亿元、年赢利1亿元的企业与一个年收入两三亿元、年赢利1亿元的企业相比，后者的表现当然优于前者。企业的赢利能力是衡量企业在市场表现的惟一标准，因此，尽量把企业做大做强是每个企业家的梦想。但梦想归梦想，检验企业成功与否的还是在于赢利的多少。因此，企业要想真正做大做强，要视企业家对自己企业未来发展的规划，以及产品在未来市场中的潜力做出准确的判断与定位，再根据这个判断和定位执行下去，以达到企业

日益“坐”大的梦想。

不过，话说回来，大话说多了就是废话，一味求大往往华而不实、哗众取宠。做大生意的往往都做小客户，做小生意的才总盯着大客户。

妙语连珠

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。

——老子

老子这句话很好地诠释了大和小的辩证关系。俗话说，船大好冲浪，船小好掉头。大有大的优势，小有小的特点。企业大有大的优势，大企业无论是在市场占有率还是在品牌知名度上都比较强势，发展到一定的阶段就会从产品运作升级到品牌运作，最后发展到资本运作，能够积累到更多的资金。但是凡事都有度，古代先贤对“度”就有很好地把握。

妙语连珠

盈不求概，似度。

——孔子

持而盈之，不如其已……富贵而骄，自遗其咎。功成身退，天之道。

——老子

第一句话是孔子赞赏水的智慧时说的，意思是水遇满则止，并不贪多务得，有如君子讲究分寸，处事有度；第二句话是老子劝诫大家，做事期求圆满，还不如罢手不做……人到了富贵的程度容易骄傲轻慢，就是自招灾祸了。事业成功后就应该功成身退，这是天定的法则。

这些朴素的至理名言无不向我们传递着这样一个信息——“强大”有时也就意味着在走向死亡，特别是当自己自认为够强大时。有人做了个比喻，即使你是最成功的，你也只能是99℃的热水，离沸腾的100℃永远有差距。保持这样的心境至关重要。否则，心满了，就如同水达到了100℃，沸腾之后就成了蒸气了，亏缺也就随之而来了。因此，如何“大”、怎样“大”就摆在了很多企业家的面前。