

小公司做大做强 就靠这几招

张丹妍 — 编著

所有大公司都曾实践的经营法则，
所有小公司都会用到的制胜技能

经济奇迹的缔造

都是从“小”开始的

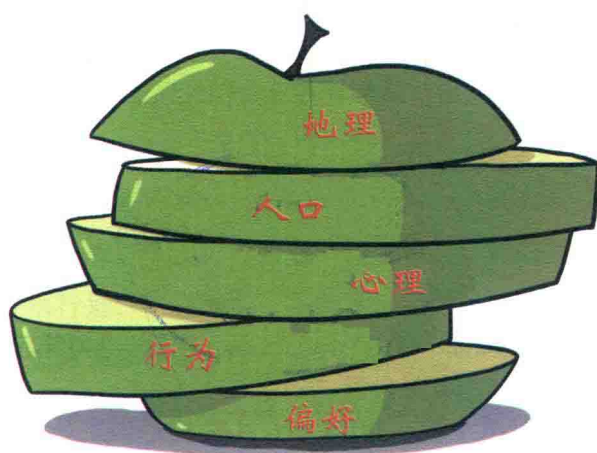
小可博大，弱可到强，
能够把小做好，才能做大做强

过去的失败是因为没有人告诉你该怎么做，
未来的成功是因为这本书给了你方法和方向

中国华侨出版社

小公司做大做强， 就靠这几招

张卉妍 编著



中国华侨出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

小公司做大做强, 就靠这几招 / 张卉妍编著. — 北京: 中国华侨出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5113-7632-9

I . ①小… II . ①张… III . ①中小企业—企业管理
IV . ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 049584 号

小公司做大做强, 就靠这几招

编 著: 张卉妍

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 笑 年

封面设计: 施凌云

文字编辑: 焦金云

美术编辑: 刘欣梅

插图绘制: 陈 曦

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1020mm 1/16 印张: 20 字数: 340 千字

印 刷: 北京市松源印刷有限公司

版 次: 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-7632-9

定 价: 38.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815874 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



preface 前言

随着我国市场经济的快速发展，许多有志于投身商海的人，都将拥有自己的公司当作人生的一大追求。然而，把公司开起来并不难，但如何让公司在竞争激烈的市场中生存下去并做大做强，却不是一件容易事。这不仅需要胆识、资金和人才，还需要有完善的创业战略和经商技法。现实情况是，茫茫商海，大小公司林立，真正的赢家却寥寥无几。市场风云变幻莫测，商海浪涛此起彼伏，适者生存、优胜劣汰是商场中永恒的竞争法则。每一天，都有大批的新企业如雨后春笋般出现在大家的面前；同样，每一天，也都有大批企业突然间消失在众人的视野中。有统计显示，在中国，集团公司的平均寿命为 7~8 岁，中小企业的平均寿命只有 29 岁。由于中国 90% 以上的企业是中小企业，据此推算，中国企业的平均寿命约为 35 岁。或许这些消失的企业各有缘由，但无法做大做强这个病症却是其中的首要因素。

创办公司、从事经营的根本目的就是为了赚钱，而公司能否做大做强正是一家公司经营成败的标志。所以，对企业管理者来说，将公司做大做强是始终不渝的追求目标。逆水行舟，不进则退，不能做大做强的企业将无法维持生存，自然会被市场淘汰。美国著名管理专家吉姆·柯林斯说：“对于企业而言，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，它虽然不是生命的全部，但是，没有利润，就没有生命。”因此，如何让企业赚钱，不断做大做强，是企业管理者在变革时代寻求企业发展需要思考的根本问题。

创业初期的艰难时期如何度过？怎样让公司良性运作，步入正轨？资金周转不顺畅怎么办？管理和用人不到位怎么办？公司不赢利怎么办？这些问题无时无刻不在困扰着每一位初涉商海的人，而这些问题，正是决定一家公司能否生存进而能否做大做强的关键。纵观世界上许多成就卓越的成功商人，无不拥有一套完整系统的创业战略、具体可行的经营方案以及独特的赚钱门道。倘若经营者没有

掌握经营、用人、管理、提高公司竞争力等技巧，一家公司是难以在市场竞争中求得生存与发展的。

在这个商业竞争激烈、市场变幻莫测的年代，要想让公司拥有持续的成长能力，公司经营者必须不断提高商业素质，培养高超的创新能力，学习最新的经营管理知识。基于此，我们经过归纳、分析、整理，精心编写了这本《小公司做大做强，就靠这几招》，它是揭示公司成长之道的指南，是茫茫商海中的寻宝秘籍。

我们将成功的大公司的经营门道和成长技法加以汇集、提炼，总结出了将小公司做大做强的 25 个绝招，几乎涵盖了小公司发展壮大过程中所遇到的各种难题及解决方案，希望能给广大的经营者以一定的启发和帮助。书中提到的一些问题，你可能现在没有碰到，并不当一回事，但是可以肯定在经营的过程中一定会或多或少碰到相关的问题。书中既有深刻透彻的理论，又有趣味横生的案例；既有成功人士的经验之谈，也有失败之人的教训体会……本书力求避免以往商务用书枯燥的理论教条，而是从实际出发，深入浅出地告诉你一些有指导性的意见、新鲜实用的点子以及放之四海而皆准的规律和法则。通过本书，你可以学到创业初始阶段的经营管理技巧，直至获得巨大财富的全套经营管理经验，它将使你拥有全面的经商技能，学到让企业赚钱的方法和技巧。如果一个创业者能将其中精华一一掌握、融会贯通并加以实践，定能在商海中纵横驰骋，实现赚钱赢利的目的，成为商战中的赢家。

小公司从小到大、由弱到强，其实往往也就那么关键的几步，关键的几步走好了，就可以使公司做大、做强、做久。关键的几步走错了，公司就必定走向下坡路。希望本书能为小公司的经营者们提供一些建议参考，让小公司的老板们在经营的过程中能少走一些弯路，并在此基础上能实现做大做强的目标。美国经济学家埃德蒙·菲尔普斯说：“市场竞争不同情弱者，生死存亡靠自己。”优秀的公司经营者们在市场竞争中总是不断解决公司运营中出现的各种问题，并最终在分析问题与解决问题中一步步做大做强。



contents

目 录

序章	你的公司为什么做不大做不强	001
	小公司发展的四大结局	002
	小本经营常遇到的问题	005
	小公司成长壮大的绝招	008
	反思成功路上的疑问	012
第一招	创业之道：最重要的是活下来和赚钱.....	015
	“活下来”才能赚钱	016
	把赢利放在第一位.....	018
	小本生意重在周转快	020
	选择项目要精准定位	021
	别与大公司对着干.....	024
第二招	战略之道：找对方向，为小公司插上腾飞的翅膀.....	027
	没有战略注定会失败	028
	公司战略应结合自身特点	030
	走出战略定位的误区	032
	确保战略的前瞻性.....	033

第三招	人才之道：优秀人才是公司发展的重要助力	037
	招到最合适的人才	038
	优秀人才的必备因素	040
	选聘人才不要犯错误	042
	任人唯贤，避免任人唯亲	044
	针对不同的下属要人尽其才	047
	用人先要识人	049
第四招	制度之道：建章立制，小公司发展需要制度护航	051
	做大做强需要制度护航	052
	制度是有效的竞争力	054
	为公司建章立制	056
	实现制度化管理的步骤	058
	养成规则意识	060
第五招	融资之道：吸纳资金的同时，并不放弃控制权	063
	融资时的基本方针	064
	制订详尽的融资计划	065
	吸引风险投资	066
第六招	领导之道：聚拢员工的心，小公司创业讲究同甘共苦	069
	做一个优秀的领导者	070
	其身正，不令而行	071
	要注重感情管理	074

	掌握批评的艺术.....	075
	尊重员工的尊严.....	078
第七招	决策之道：决策失误是公司最大的损失.....	079
	必须牢牢抓住决策权.....	080
	管理者要善于决策.....	081
	克服决策时的偏见.....	082
	提升直觉决策的能力.....	084
	引导员工参与决策.....	086
第八招	执行之道：没有彻底的执行，一切都等于零.....	089
	呼唤优秀的企业执行力.....	090
	执行不力的五大内在根源.....	091
	细化执行的标准.....	094
	明确每个人的执行角色.....	096
	执行前需要思考的问题.....	098
	问责制保障执行.....	099
第九招	质量之道：没有品质的公司明天就会破产.....	101
	质量决定市场.....	102
	产品质量的特性.....	104
	建立严密的生产标准.....	106
	进行全面质量管理.....	107
	严格执行“三不原则”.....	108

第十招	品牌之道：再小的公司，也要打造自己的金字招牌.....	111
	品牌决定行业影响力	112
	品牌要有一个长期规划	114
	影响品牌信誉的因素	116
	如何打造品牌.....	118
	品牌需要市场定位.....	120
第十一招	定价之道：会定价的企业家才是真正企业家	123
	定价是一门学问.....	124
	不要轻易打价格战.....	126
	价格要满足消费心理	129
	定价应着眼于长远.....	130
	低价不等于多销.....	133
	定价的技巧.....	134
第十二招	揽客之道：为顾客着想，就能赢取顾客的青睐	137
	满足客户的心理需求	138
	解读不同客户心理.....	140
	发展新顾客的途径.....	142
	招揽新顾客的技巧.....	143
	让客户接受你的产品	146
第十三招	营销之道：营销对路，发展才能对路.....	149
	营销总方针：一切以市场为中心	150

	有亮点不如有卖点.....	152
	走市场细分之路.....	154
	理性选择目标市场.....	156
	了解渠道客户的心理	158
	以广告打出知名度.....	162
第十四招	创新之道：没有创新一定会被市场淘汰	165
	用创新开拓局面.....	166
	创新缔造竞争力.....	167
	创新就是突破常规.....	169
	改革创新要敢为人先	174
	保持公司的创新优势	176
	探索创新的四种途径	178
第十五招	信息之道：信息越快越准，赚钱越快越多	179
	培养市场情报意识.....	180
	重视企业信息化建设	182
	收集信息的四大原则	184
	接收信息时思考“为什么”	185
	获取有助经营的信息	187
	信息比金钱更重要.....	189
第十六招	关系之道：经营公司就是经营人脉关系	191
	人脉关系是重要的资源	192

	先交朋友，再做生意	194
	做生意要讲情谊.....	196
	不以个人好恶为标准	199
	与同行搞好关系.....	201
第十七招	文化之道：积极向上的文化是最高层次的竞争力.....	203
	文化是最核心的竞争力	204
	树立企业的文化愿景	205
	用核心价值观聚众.....	209
	实现以企业文化化人	211
	让企业充满温情.....	213
	让企业文化“落地”	216
第十八招	成本之道：降低成本就是为公司增加利润	217
	关注企业的成本.....	218
	努力实现成本最小化	219
	树立节约成本的理念	222
	降低生产成本的途径	224
第十九招	财务之道：让公司的每一分钱都产生价值	227
	小公司要建立财务系统	228
	经营者一定要懂财务	229
	避免陷入财务误区.....	232
	写好财务情况说明书	234

	做好公司财务预算.....	236
第二十招	专业之道：先做专做精，后才能做大做强	239
	实现专业化标准.....	240
	做最熟悉的领域.....	241
	坚持走专业化方向.....	244
	坚持自己的经营项目	246
	牢记自己的核心优势	247
第二十一招	竞争之道：不要惧怕竞争，在竞争中超越对手	249
	保持竞争的压力.....	250
	掌握必要的竞争谋略	252
	比竞争者更快.....	253
	提升核心竞争力.....	257
第二十二招	整合之道：小公司发展要善于资源整合	259
	最好的经营者是最好的整合者	260
	通过整合实现质变.....	262
	实现整合的基本条件	264
	善于发现遍地资源.....	266
	整合的基础在于分享	268
第二十三招	管理之道：管理的成败决定公司的兴衰.....	271
	管理方式决定公司的成败	272
	与下属保持适当的距离	273

	既要授权又要控权.....	276
	有功则赏，有过则罚	278
	批评下属要讲究方法	281
第二十四招	防败之道：在危机和忧患中不断成长壮大	283
	最大的风险是没有危机意识	284
	对隐患要未雨绸缪.....	286
	建立预警机制.....	288
	为企业发展把脉.....	291
第二十五招	自强之道：老板素质是小公司做强的核心动力	293
	多与自己较劲.....	294
	要经常反省.....	296
	保持旺盛的激情.....	299
	拥有归零心态.....	302

序章

你的公司为什么 做不大做不强



小公司发展的四大结局

在中国，每天都有无数的小公司上演着开业大吉的喜剧。相对于大公司而言，资金、技术、品牌、影响力都处于弱势地位的小公司，都希望自己能做大做强，最终胜者为王。但是迎接他们的命运将会是怎样的呢？

理想很丰满，现实很骨感。小公司很少能成为恒星，多数都会变成流星，成功者寥寥无几。分析众多小公司的发展历程，从成立时的豪情万丈，到创业期的艰辛努力，在发展渐入正轨后，小公司最终会走向分裂、撑死、饿死、做强做大四种结局。

1. 分裂

“树大分枝，儿大分家”，几乎是小公司发展壮大后不可逃避的宿命，只要抢占一个小山头，多数小公司就会出现分裂或闹点内讧。

小公司在发展初期多依靠个人情感建立创业团队，在开始时为了共同的目标而团结奋斗。但是，随着公司的发展，完成最初的财富积累之后，创业团队的成员对于未来的发展各有看法，这往往导致团队分裂，进而导致公司分裂。

一家小公司，在没有任何产业优势的西部凭借着当时创业团队的集体努力，进入婴幼儿细分市场，不仅使其在激烈的竞争中脱颖而出，而且增长速度惊人，攻城略地的速度让对手惧怕，甚至让领头羊“强生”都开始关注。在公司发展形



势一片大好时，这家公司却上演了“胜利大逃亡”，副总裁、营销总监等高管纷纷离职，另组团队，从此这家公司发展渐显颓势。

公司的发展似乎已经进入了一个怪圈，一旦发展壮大，当初的创业团队往往会分崩离析。可想而知，走的人都是优秀人才，他们要么加盟你的竞争对手，要么自立门户。一人离开公司，往往带走一队人，再好的公司经过这种分裂通常也会元气大伤，有的甚至一蹶不振。

快速成长的小公司往往很难承受团队分裂带来的后果。这种分裂不仅要瓜分公司迫切需要的资金，而且还会带来整个企业的人员分裂。而那些因为公司分裂而导致企业不断走下坡路的案例则是数不胜数。但凡是成功的企业，都在发展的过程中恰当地处理了公司和团队分裂问题，如联想当年的柳倪之争、刘永好兄弟分家、新东方的王强和徐小平出走等。

2. 撑死

为什么国内的小公司生命周期短？究其内在原因发现，不少公司不是饿死的，而是由于太贪，消化不良撑死的。

一个不断发展壮大的小公司的陨落更可能是被太多机会撑死，而不是被太少机会饿死。小公司被撑死的背后，其实是一颗贪婪的心，也就是一种浮躁心态，期望一口吃个大胖子。贪多的结果是嚼不烂，消化不了，最后被活活撑死。翻开各类公司的发展史，撑死的案例随处可见。

小公司发展的过程中，资金本来就捉襟见肘，寻求快速发展的后果必然导致资金和管理方面的断层，在繁荣的背后隐藏着随时崩塌的危险。

追求不切实际的做大做强，就会有条件要搞多元化，没条件也要搞点多元化，这本身就是小公司挑战自己的极限。小公司的老板也许是能人，但不是神，时间与精力都是有限的，一件事顾得多，另一件事必然就顾得少，最后可能顾此失彼，走向失败之路。

小公司要追赶大公司，就必须比大公司更快地发展，否则永远只能踏着大公司的脚印，看大公司的背影。于是，就出现了这样的怪现象：基本市场还立足未稳，就已经在搞全国扩张；一个品牌还未获得认可，就衍生出一大堆子品牌；区域市场还没玩懂，全球化的口号就已经喊得震天响。

小公司必须立足于自己发展的实际，避免被撑死的命运，做深、做透、做精才是生存根本。

3.越做越小

小公司在发展初期通常增长速度很快，形势一片大好，但老板们猜到开头，却猜不到结尾，经历了高潮之后，就走向下坡路了。

每一位创业的小老板都是英雄，基本上可以以一当十，多数小老板还一专多能，是不可多得的通才式人物。在创业初期，凭借个人的能力往往能将公司“拉扯”大，但随着公司的壮大，公司却陷入了小老板自身的瓶颈中。

小老板可以赤手空拳打下一片天，可获得成功之后的他们往往难以取得更大的成功。有的昙花一现，多数拼命折腾，甚至越做越小，日子越过越难。

早上搞个政策，晚上出个方案；今天学习海尔，明天师从联想；本月鼓励狂飙猛进，下月提倡稳扎稳打；本季引入个职业经理人，下季老板又亲自出马……不懂得与时俱进，沉浸在过去的功劳簿上，在不断的折腾与试错中，最终只会消耗公司发展的后劲，公司只能越做越小了。

4.做大做强

几乎每个公司都有做大做强的梦想，但真正能实现梦想的寥寥无几。马云说：“今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，却见不到后天的太阳。”

中国市场超过十三亿人口，即使小众甚至微众市场也可养活一个大企业。道理如此，事实却不尽如人意，多数小老板拼命折腾，结果还是无法改变小老板的宿命。

