

超越强手 四两拨千斤
战胜弱市 把盏谈笑间



顾钧贤◎著

以弱胜强

企业逆境成长的36个黄金对策

你可能没有那么好的运气第一个进入市场，但仍然可以后来者居上，从最后跑到最前；你可能没有那么走运，身处逆境，但仍然可以反败为胜，从弱势企业走到强势企业。这是为什么？

有人从最后一名变成第一名，也有人从第一名变成最后一名，这里面的秘密又是什么？

这本书里有你想要的答案。



中国致公出版社

超越强手
战胜弱市

四两拨千斤
把盏谈笑间



顾钧贤◎著

以弱胜强

企业逆境成长的36个黄金对策

你可能没有那么好的运气第一个进入市场，但仍然可以后来者居上，从最后跑到最前；你可能没有那么走运，身处逆境，但仍然可以反败为胜，从弱势企业走到强势企业。这是为什么？有人从最后一名变成第一名，也有人从第一名变成最后一名，这里面的秘密又是什么？这本书里有你想要的答案。



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以弱胜强——企业逆境成长的36个黄金对策/顾钧贤著.

—北京: 中国致公出版社, 2009.7

ISBN 978-7-80179-861-9

I. 以… II. 顾… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第100341号

以弱胜强——企业逆境成长的36个黄金对策

著 者: 顾钧贤

责任编辑: 王 聪

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路11号西门 电话: 66168543

邮编: 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

印 数: 1—5000册

开 本: 787mm × 1092mm 1/16开

印 张: 15.25

字 数: 145千字

版 次: 2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

ISBN 978-7-80179-861-9

定 价: 28.00元

版权所有 翻印必究

序 言

序

言

为什么强大的恐龙会灭绝，为什么大象会斗不过蚂蚁，为什么强壮的水牛斗不过蚊虫？为什么昨天还风光无限的企业今天却难觅踪迹？这说明那些貌似不可战胜的强者，随时都有可能被后来者和弱小者超越。这个世界处处存在着以弱胜强、以少胜多的事情和可能性。这些案例让我们知道，强大未必可怕，强大未必无懈可击；弱小未必可怜，弱小未必没有机会。

在这个世界上，没有哪一个品牌强大到不能被挑战，没有哪一个企业弱小到无法去竞争。再强的强者都有其弱点，再弱的弱者都有其强项，而且强弱之间可以相互转换。

中小企业在企业经营过程中，难免会有大企业同台竞技的时候，难免会有与大企业正面交锋的时候，中小企业不能一味退让，也不能短兵相接，中小企业在竞争中，要想以少胜多，以弱胜强，就必须采取正确的策略。

时下，席卷而来的全球金融风暴让身边的很多事情都发生了改变，金融危机对很多行业造成了严重的影响，婚纱摄影行业也难以幸免。作为一位扎根于婚纱摄影行业，服务于婚纱摄影行业，成就于婚纱摄影行业的人，我应该

为这个行业做点什么。

金融危机下，婚纱摄影行业正在进行着分化聚合、盛衰消长的过程，相信每个企业都不想被淘汰出局，都想做大做强，但做大做强却不是可以靠梦想和嘴巴实现的，需要正确的经营理念，有效的竞争方法和策略。

回想自己多年来的成长经历，始终和“逆境”、“弱小”分不开，但经过多年的努力，我们已渐渐远离“逆境”、“弱小”，在这个过程中，我们练就了一身“如何以弱胜强”、“如何以小胜大”的本事，也因此积累了很多有效的策略和方法，这些策略和方法体现了实战性、实用性。有了这些方法，面对强大的对手，我们便不再害怕。

本书运用了大量的“以弱胜强”的案例，结合自己多年的理论基础和实践经验，相信一定能够给广大的读者带来耳目一新的感觉，极大地突破固有的传统思维，实现您做大做强的梦想。

在本书的写作过程中，引述了一些作者的观点，在此表示感谢。

最后祝愿广大中小企业朋友都能在顺势中做大做强，在逆境中以弱胜强，以小胜大，最后做大做强。

顾钧贤

目录

序言 /1

第一篇 赢在起跑线 在市场大潮中站稳脚跟的黄金对策！

你可能没那么幸运，会是第一个来到市场的人，所以当你开始创办一个企业时，大部分情况是前有狼、后有虎。那么，你如何在竞争激烈的市场中站稳脚跟？如何从名次靠后的弱势企业一跃成为名次靠前的强势企业。很多情况下，总有些人在若干年后从最后一名变成第一名，也有很多人会从第一名变成最后一名，这里面的秘密是什么？

这里有你想要的答案。

- | | | |
|--------|---------|-----|
| ★黄金对策1 | 做别人做不到的 | /3 |
| ★黄金对策2 | 给别人给不了的 | /9 |
| ★黄金对策3 | 想别人不敢想的 | /15 |
| ★黄金对策4 | 制度让我们强大 | /22 |
| ★黄金对策5 | 沟通让我们高效 | /28 |
| ★黄金对策6 | 文化让我们统一 | /34 |

第二篇 营销的魅力

在市场大潮中突飞猛进的黄金对策！

市场的领导者关注的应该是趋势和战略，市场的跟随者关注的应该是营销和创新。当年百事可乐就是这样在局部地区超越可口可乐的。我们讲“以弱胜强”，所以我们是当年的百事可乐，是市场的跟随者，我们关注的是营销和创新。

营销的存在只有一个目的，就是让业绩翻倍！那么，当你很弱小时，你该如何运用有限的资源展开营销攻势呢？这些攻势究竟有哪些精妙的地方？为什么这样做可以让业绩翻倍呢？

我们一起去探索其中的奥秘吧。

- | | | |
|----------|---------|-----|
| ☆ 黄金对策7 | 大树下面好乘凉 | /41 |
| ☆ 黄金对策8 | 打好价值战 | /47 |
| ☆ 黄金对策9 | 找准顾客 | /53 |
| ☆ 黄金对策10 | 第三方战略 | /59 |
| ☆ 黄金对策11 | X=Y | /65 |
| ☆ 黄金对策12 | 切割的智慧 | /71 |

第三篇 创新的价值

在市场大潮中步步领先的黄金对策！

如果说营销是为了让业绩翻倍，那么创新会为你的业绩持续翻倍带来可能。反之，如果营销做得很好可是创新做得不好，那么业绩的增长很有可能变成昙花一现，很快就会黯淡下去，因为所有的营销都必须有一个载体，没有载体是没有办法做好营销的。

一手抓营销，一手抓创新，两手都要硬。善于创新的企业，暂时的弱小根本不能束缚他的发展，因为创新就像一辆赛车的引擎，引擎足够好，哪怕暂时落后也能后来居上。时代不断变化，唯有持续创新者永存。

如何在相对弱小的时候装备更新最先进的引擎呢？我们一起来看看吧。

- | | | |
|---------|------|------|
| ★黄金对策13 | 观念创新 | /79 |
| ★黄金对策14 | 产品创新 | /85 |
| ★黄金对策15 | 服务创新 | /91 |
| ★黄金对策16 | 价值创新 | /97 |
| ★黄金对策17 | 组织创新 | /103 |
| ★黄金对策18 | 管理创新 | /109 |

第四篇 谁近谁就赢

在市场大潮中贴身紧逼的黄金对策！

谁拥有顾客谁就拥有一切，这个时代并不存在永远的蓝海，关键不在于寻找并发现蓝海，而在于在红海中抓住转瞬即逝的蓝色，而这所有的一切，都需要把顾客牢牢锁定在自己周围。没有顾客，别说蓝海，红海你也没有。

那么顾客为什么会在你周围呢？答案只有一个，那就是当顾客一想到要什么的时候你已经出现了，并且呈上令对方满意的解决方案，顾客出于方便和差不多的心理，于是就选择你了。记住，不是所有的时候顾客购买行为都出于对品牌的认同，有时候，就是因为你比别人近一点点，你就赢了。

比别人近，怎么做呢？我们一起去发现吧。

- | | | |
|---------|-------|------|
| ★黄金对策19 | 终端截流 | /117 |
| ★黄金对策20 | 玩真实 | /123 |
| ★黄金对策21 | 成为好顾问 | /129 |
| ★黄金对策22 | 与狼共舞 | /135 |
| ★黄金对策23 | 顾客依赖度 | /141 |
| ★黄金对策24 | 做好软传播 | /147 |

第五篇 没有冷市场

在市场大潮中面对寒冬的黄金对策！

遭遇金融危机的席卷，无论美国、中国还是全世界许多国家，正在面临更加严峻的考验。以弱胜强，不仅仅要面对对手，更要面对这个变化无常的市场。在整个市场大环境的逆境中，如何才能突围而出？

中国企业家的经验更多来源于如何奋斗，而面对市场寒流，以退为进，我们却经验甚少。逆流而上，有时恰好为以弱胜强提供了完备的外在条件。

☆黄金对策25	找准节奏	/155
☆黄金对策26	冰下面有鱼	/161
☆黄金对策27	一起减成本	/167
☆黄金对策28	千万别转行	/173
☆黄金对策29	集中火力	/179
☆黄金对策30	为明天预热	/185

第六篇 布好一盘棋

在市场大潮中高瞻远瞩的黄金对策！

经营企业什么最难？跳出来看自己的企业最难，知道自己企业的下一步该如何走最难。不识庐山真面目，只缘身在此山中。

企业的发展其实是有规律可循的，只要能够掌握这些规律，就能很清晰地知道自己身在何处，该往哪里去。那些看似不可逾越的鸿沟，其实都是企业发展到一定阶段的必然现象，知道这些现象反而能帮助你预见未来。有时候，企业进入瓶颈了，经营者会很恐慌，或者很迷茫。今天，让这些问题统统得到解决，真正学会站在高处看企业。

棋子永远不知道自己在哪里，下一步该怎么走，只有棋手能够了然于胸，通观全局。

- | | | |
|---------|----------|------|
| ★黄金对策31 | 成立期要打江山 | /193 |
| ★黄金对策32 | 风暴期要壮士气 | /199 |
| ★黄金对策33 | 稳定期要善学习 | /205 |
| ★黄金对策34 | 高效期要学会授权 | /211 |
| ★黄金对策35 | 调整期要懂变革 | /217 |
| ★黄金对策36 | 你的下一个十年 | /223 |

后 记 /229

第一篇

赢在起跑线

在市场大潮中站稳脚跟的黄金对策！

你可能没那么幸运，会是第一个来到市场的人，所以当你开始创办一个企业时，大部分情况是前有狼、后有虎。那么，你如何在竞争激烈的市场中站稳脚跟？如何从名次靠后的弱势企业一跃成为名次靠前的强势企业。很多情况下，总有些人在若干年后从最后一名变成第一名，也有很多人会从第一名变成最后一名，这里面的秘密是什么？

这里有你想要的答案。



黄金对策1 做别人做不到的

五年前，当我决定创办步步为赢公司时，我的处境非常不好，可能比你想象得还要糟。我没有资金，没有客户，没有产品，创业所需要的所有东西我好像都没有。但创业至今，虽说不上大成，但也基本上实现了自己最初的理想，仔细想来，我应该是一位彻彻底底从最后一名做出来的人，所以，如果我可以做到，你没有理由做不到。

我相信一个真理：老鼠再小也是可以战胜大象的。

老鼠和大象，正在论高矮。

“哈！”大象笑笑说，“我只要用鼻子，就能把你量一量。”

“可我呀，”老鼠回答说，“长着一副小牙齿。进出宫殿里，吃喝好快活；个儿高或矮，又有啥关系！”

是的，大有大的优势，小有小的特长。在你小到看上去可以被别人不费吹灰之力就一举歼灭时，恰好是你成长的最佳机会。

那时的我在想一个问题，如何才能生存下来，如何才能站稳脚跟。因为我没有任何优势，所以我也就没有患得

患失。你越是害怕失去最后仅存的一点点东西，你就越什么也得不到。

我去卖秀场给客户，客户问我：你有哪些成功的案例？我说：我没有。客户又问我：你做过秀场没有？我说：我没有。客户纳闷了：那我凭什么跟你合作？

这就是当时我面对的真实境地。是呀，我该如何回答这个问题呢？你是否也曾遇到和我类似的问题：我毫无优势，客户为什么要选择我？

我反问客户：你觉得和那些有经验、有案例的秀场老板合作，你是不是就高枕无忧了？客户回答：不是啊，我还是有风险的。

你看到没有？即使是强者，也有做不到的地方。那么，如果我愿意做他做不到的，是不是也就意味着我有机会了呢？

于是我接着问：你的风险在哪里？客户回答：我不知道他到底能做多少，因为无论做多少我都得给那么多的顾问费。

我想了一下，说：如果我保证帮你做出十万元的业绩，你给我两万，做不到，我一分钱都不要，你干不干？

客户立刻爽快地答应：你能保证，我当然愿意。

这就是我一无所有时迈开第一步的策略。

第一年，凭借这样一个策略，我们活下来了，直到今天，数家顾问公司纷纷采用同样的策略来抢占市场，当年的唯一变成了现在的遍地开花。我很开心看到这样的现象，因为这个现象的背后是顾问公司越来越负责任了，是

顾问行业越来越繁荣了，是客户越来越多了。

而我们仍然在看有哪些是竞争对手做不到的，这个方法背后的策略和理念却是可以重复使用的。

尽管隔行如隔山，可是隔行不隔理，我们来看看别人是如何做的，只是靠喂的孩子永远长不大，不妨打开思路多琢磨琢磨吧。

娃哈哈有一个看似毫无优势的产品：非常可乐。换做你来做这个产品，请问你如何在可口可乐和百事可乐的夹击围剿中占领一席之地？大部分人会像当年的以“天府可乐”为代表的众多碳酸饮料生产商一样，选择被兼并收购，因为根本就看不到出路。

到今天，娃哈哈仅仅凭借非常可乐这一个产品一年就可以卖到5个亿。这个奇迹背后，运用的策略和我当初创办步步为赢时的策略一模一样：做别人做不到的！

年龄稍长一点的人曾经在十年前看过一个非常可乐的广告：翠绿翠绿的背景下，一个长得很土的男生和一个长得很土的女生穿着很土的衣服跳着很土的舞，最后来上一句：非常可乐！

我当时看了这个广告，一度为非常可乐这样一个民族品牌深深担忧着。直到现在我才明白，这个广告就是做给农村市场看的，这个广告是农村市场喜欢的。非常可乐根本就不要城市市场，因为他们知道和可口可乐、百事可乐正面冲突的后果，所以选择了消费力渐渐增强也喜爱追逐名牌的农村市场作为根据地。这块根据地是可口可乐和百事可乐触及不到的地方，娃哈哈做了件别人做不到的事

情，所以娃哈哈成功了！回过头来看，众多和可口可乐、百事可乐正面交锋的其他可乐品牌纷纷倒下了，他们做着别人正在做而且做得比他们好的事情，以弱击强，失败也就成了很正常的事情了。

美国一家著名的汽车出租公司曾这样打广告：We Are NO.2！（我们是第二名！）正因为是第二名，所以我们的服务和专注程度以及努力程度都会比第一名好！多么巧妙啊，劣势瞬间就变成了优势。

当你还是老鼠时你不要和大象比高度，不要和大象比力量，要比大象做不到的，如果你这样做了，你就有赢的机会。曾经有一个笑话：和练相扑的比赛跑，和练武术的比唱歌，和练举重的比跳远，和克林顿比说中国话，以强击弱，自然胜算在握了。

国内一位著名营销大师曾经说：没有哪一个品牌强大到无法被挑战，没有哪一个企业弱小到不能去竞争。

放眼中国的婚纱市场，工作室的崛起并逐步强大正是做到了传统影楼做不到的。无论你何时起步，你总是能找到强大的竞争对手做不到的地方。

当然了，并不是所有别人做不到的我们都要去做。

我在一个城市看到有一家影楼的广告是这样打的：反对暴利，还顾客了解真相的权利！

后面附着一份成本核算表，详细写着每一项产品的实际成本，并宣传我们只赚取“一分利”。这家店非但没有快速发展起来，反而快速灭亡了。老板在灭亡前叹息到：现在的顾客怎么就这么笨呢，这么便宜都不来买！