

Intercompany War

一本指导中小企业战胜大企业的经典案例教材

公司的战争

——中小企业战胜大企业的6种战略思维——

—— 周锡冰◎著 ——



崇尚速度	1	4	善待顾客
偏爱冷门	2	5	细分市场
专注取胜	3	6	巧用利基

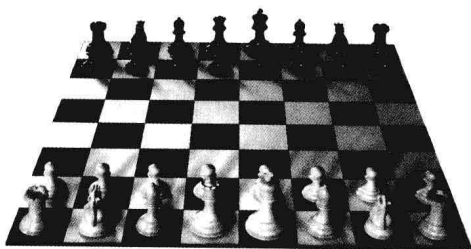
公司老总
企业中层
培训读本

中国民主法制出版社

公司的战争

——中小企业战胜大企业的6种战略思维

— 周锡冰◎著 —



中国民主法制出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司的战争：中小企业战胜大企业的 6 种战略思维 / 周锡冰著. —北京：
中国民主法制出版社，2011.11
ISBN 978-7-80219-972-9

I. ①公… II. ①周… III. ①中小企业—经济发展战略—研究②中小企业—市场竞争—研究 IV. ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 236071 号

图书出品人 / 肖启明
出版统筹 / 赵卜慧
责任编辑 / 万方正

书名 / 公司的战争——中小企业战胜大企业的 6 种战略思维
GONGSIDZHZHANZHENG——ZHONGXIAOQIYEZHANSHENG
DAQIYEDLIUZHONGZHANLUESIWEI
作者 / 周锡冰 著

出版·发行 / 中国民主法制出版社
地址 / 北京市丰台区右安门外玉林里 7 号 (100069)
电话 / 010-63292534 63057714 (发行中心) 63055259 (总编室)
传真 / 010-63292534
网址 Http: //www.rendabook.com.cn
E-mail: mzfz@263.net
经销 / 新华书店
开本 / 16 开 787 毫米 × 1092 毫米
印张 / 16
字数 / 211 千字
版本 / 2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷
印刷 / 北京华正印刷有限公司

书号 / ISBN 978-7-80219-972-9
定价 / 35.00 元
出版声明 / 版权所有，侵权必究。

(如有缺页或倒装，本社负责退换)

自序——

大企业用规模取胜，中小企业则是靠速度生存。这是大企业与中小企业之间的生存博弈。于是一个棘手的问题摆在企业经营者面前，面对竞争到底是靠规模还是靠速度呢？对于身处区域市场的中小企业来说，这似乎是一个非此即彼的二元悖论。那些走在最前面、眼里闪着蓝光的业内巨头总是在用充满血腥的口吻提醒着那些畏缩地站在他们身后的中小企业：“在这个弱肉强食的商业江湖中，规模是唯一的出路，但你们已经没有机会……”历史始终是胜利者的历史，但未来却不一定是强势者的天下。正如西谚所说：上帝为你关了一扇门也必然为你打开一扇窗。中小企业没有足够的实力，但也完全可以避免被大企业消灭的命运，对此，中小企业必须在夹缝中寻找市场，从而迅速地占领自己的市场空间。

事实上，靠规模取胜的生存法则暗含大企业的生存之道。笔者通过对一线企业的采访调查，发现在适者生存的企业丛林中，同样存在着了一批坚持走第三条道路的中小企业，那就是——速度、冷门、利基、市场细分、善待顾客、专注，只要将这几个战略运用恰当，成为区域冠军就为时不远。尽管当跨国公司凭借雄厚的资本力量、强大的品牌号召力，以及领先的技术研发把全球化营销的优势在中国的中心城市发挥得淋漓尽致时，但是另外一

个景象往往被跨国公司所忽略，那就是一群在三、四级市场崛起的中小企业不仅摆脱资本雄厚的跨国公司的市场关注，而且还开辟了自己能独占的冷门市场空间，这种局面的形成是非常自然的。长期以来，由于三、四级市场经济发展水平的滞后，跨国公司通常把竞争的主力指向了一、二线城市，在它们的竞争法则中，核心在于“得大城市者得天下”，这样的战略已经成为它们目前制定战略依据的黄金法则。因此，在一、二级市场竞争达到白热化状态时，行业领先者们却意外发现了另外一片“蓝海”——竞争环境相对宽松的三、四级市场，于是跨国公司纷纷“下乡”又成了江湖的另一派风景。然而，当跨国公司都不约而同地把竞争重点转向三、四级市场后，对于这些长期在一、二线城市养尊处优的大企业而言，无疑是噩梦的开始。它们突然发现，三、四级市场并没有它们想象得那么美好：这里虽然需求巨大，但对于大企业来说，成本过高，而且专注于三、四级市场的中小企业强手如云。

对大企业来说，行业领先者意味着强大的品牌优势、充足的资本优势和精湛的营销技巧，在领先者面前，这些习惯于靠一、二线城市取胜的大企业没有了一点优势。在沉重的竞争压力之下，众多的跨国企业选择了放弃，要么关门大吉，要么被并购。贝塔斯曼在中国的失败就是一个很好的例证。

事实上，尽管大企业非常强悍，对于中小企业来说，它们积极发挥自己的本土优势，积极调整自己的战略，通过自身的努力竟然也在巨头们的垄断中，找到了适合自己生存的方式，并且占据了一席之地属于它们的市场。如：

当微软很小的时候，面对强大的 IBM，利用迂回战术，积极寻找竞争对手 IBM 的不足，努力开拓自己的个性化服务，最后结局却是微软借用 IBM 的渠道，开拓了独占的庞大的操作系统市场份额；

浙江商人项青松，带着 374 元，在一片“下海”热潮中，选定龙游县城作为自己创业的起点，开办了宏声电讯电器修理铺，并于 1988 年 8 月，首创了国内第一台带有放大器的室外有源电视无线；

格力扎扎实实地将专注精神用在空调的技术创新、精品意识的培育、品牌含金量的锻造和产品可靠性试验和研究上。这种精神使格力十多年来只是力争做好空调这一个领域，因此打破了家电业搞价格战、走多元化、依赖家电渠道大鳄的三大宿命。时至今日，格力空调已经成长为世界空调品牌之一；

.....

不幸的是，很多企业一直把以规模取胜看成是企业的出路，而把强大的利基市场视为企业的末路。幸运的是，在这种非此即彼的生存抉择之外，还存在着第三条路径——“速度、冷门、利基、市场细分、善待顾客、专注”。这是一条中小企业在三、四级市场里以小敌大、以弱抗强的生存之道，而它们在这一过程中所展现出来的利基和差异化风格，是一种宝贵的生息之术。在这里，我们会看到，以农村包围城市、以三、四级市场为主攻方向的娃哈哈，以速度取胜的海尔，以善待顾客的格力，以专注为捷径的华为，当年这些在区域市场“各行其道”的中小企业，为我们打开了一幅辽阔的生存图景……

以一种全球化的眼光来看，上述企业基本属于那些“不足为外人道也”的群落，它们的活动轨迹常常停留在世界某个偏僻的县镇或乡村。但即使这样，它们在应对经过全球化深刻洗礼的行业领先者时，摆出的是一副更能体现“全球化”真意的姿态：你在中心城市为全球化“树碑”，我就在乡村为全球化“立传”；你从全球化的前线来到全球化的后方为全球化“拓荒”，我就把这个全球化的后方变成全球化的前线并占据有利地形。毫不夸张地说，这些中小企业在三、四级区域市场的谋篇布局、深耕细作，正是一种商业战场里的“商道精神”。而它们所展现出来的生存之道，无疑极大地丰富了以弱胜强、以小搏大的游戏规则。

第一章 崇尚速度 /001

在网络经济下，大公司不一定打败小公司，但是速度快的一定会打败速度慢的。网络与工业革命的不同点之一是，你不必占有大量资金，哪里有机会，资本就会很快在哪里重新组合。速度会转换为市场份额、利润率和经验。

——美国思科公司前 CEO 约翰·钱伯斯 (John Chambers)

一、速度时代的商业想象 /002

1. 新商业时代的序幕正在被拉开 /002
2. 速度战略 /008
3. 生死在于时速 /015

二、中小企业赢得速度的三大途径 /018

1. 快速搜索商业机会 /019
2. 较快地形成竞争优势 /028
3. 占领优势地位 /032

三、速度战略已进入商业模式竞争阶段 /033

1. 不要低估速度的商业价值 /034
2. 速度提升的三个应用领域 /039
3. 速度战略的背后是文化的支撑 /045

第二章 偏爱冷门 /049

要赢得未来，中小企业不能靠跨国公司的施舍，而必须开创一个全新的、蕴含庞大需求的新市场空间的冷门市场，这种冷门战略不仅能够为中小企业创造巨大的商业价值，而且还能使中小企业跳离原有的竞争环境，从而拥有一个新的市场空间。

——娃哈哈创始人 宗庆后

一、冷门行业更能让中小企业脱颖而出 /050

1. 挖掘冷门行业的巨大商业价值 /050
2. 经营冷门行业可以让中小企业迅速崛起 /052
3. 冷门市场里的巨大消费需求是中小企业成功的关键 /054

二、真正读懂冷门市场里的巨大商业价值 /055

1. 小商机也能变成大商机 /055
2. 冷门市场里有着无限的商机 /057
3. 提高发现冷门市场的能力非常必要 /063

三、与大企业竞争的就是冷门 /068

1. 从事冷门行业比热门行业有更多机会 /068
2. 冷门市场是可以不断被发掘的 /071
3. 冷门行业战略是中小企业战胜大企业的一个重要因素 /075

第三章 专注取胜 /079

失败的企业都有一个共同特点，就是没能抵挡住诱惑，战线拉得太长，以致最后出了问题。

——巨人集团创始人 史玉柱

一、中国企业最大的难题不是国际化，而是如何做到专注 /080

1. 专注成就了华为这样伟大的企业 /080
2. 中国现在还没有一家企业搞多元化是成功的 /084
3. 中国企业多元化的深层次因素 /087

二、“专注”才是中小企业的未来 /092

1. 聚焦战略的三个优势 /092
2. 专注是中小企业战胜大企业的一个重要战略因素 /096
3. 专注是中小企业赢得竞争的一个手段 /100

三、中小企业必须拒绝盲目多元化 /104

1. 专注就是拒绝诱惑 /104
2. 撑死的企业，远比饿死的企业要多得多 /107
3. “聪明多元化”往往败给“愚蠢的专注” /110

第四章 善待顾客 /115

沃尔玛顾客服务原则：“第一条，顾客永远是对的。第二条，如果对此有疑义，请参照第一条执行。”

——沃尔玛创始人 山姆·沃尔顿 (Sam Walton)

一、真正把顾客当“上帝” /116

1. 顾客永远是对的 /116
2. 不要把客户当白痴 /123
3. 顾客才是真正的上帝 /128

二、服务竞争其实是“产品竞争和品牌竞争”的升华 /132

1. 服务是全世界最昂贵的产品 /132
2. 东方饭店的秘诀就是顾客至上 /135
3. 把消费者的利益当回事 /137

三、让最不满意的顾客满意 /143

1. 从最不满意的客户身上学得最多 /143
2. 积极地做好客户投诉 /146
3. 妥善处理顾客的抱怨 /153

第五章 细分市场 /155

从区别消费者的不同需求出发，根据消费者购买行为的差异性，把整体市场细分成两个或两个以上具有类似需求的消费者群。

——美国市场营销学家 温德尔·史密斯 (Wendell Smith)

一、深度细分 /156

1. 细分市场的战役早已打响 /156
2. 细分，细分，再细分 /161
3. 市场细分的前提应建立在市场研究上 /166

二、贴近目标市场 /170

1. 重新定位并贴近目标市场 /170
2. 营销就是要满足消费者的需求 /173
3. 明确目标消费者 /176

三、准确的产品定位 /180

1. 给自己的产品定好位 /180
2. 把产品用一句话告诉你的消费者 /184
3. 产品消费者是局部的，产品不是卖给任何一个人的 /190

第六章 巧用利基 /197

最好的战场是那些竞争对手尚未准备充分、尚未适应、竞争力较弱的细分市场。

——美国著名的企业战略学家 迈克尔·波特 (Michael E.Porter)

一、把利基市场聚合起来 /198

1. 理想的利基市场具有六个特征 /198
2. 五类利基市场值得开拓 /200
3. 用四种方法找到潜力巨大的利基市场 /202

二、中小企业的利基战略已成为一种生存选择 /208

1. 把利基提高到战略的高度 /208
2. 中小企业利用自己的核心技术迅速崛起 /211
3. 培养重视利基战略的思维习惯 /218

三、利基战略不是中国式投机 /221

1. 科学地挖掘利基市场是中小企业的首要任务 /221
2. 中小企业要有发现利基市场的能力 /227
3. 利基策略让中小企业拓展了生存的空间 /229

参考文献 /233

后 记 /239

崇|尚|速|度

第1章

在网路经济下，大公司不一定打败小公司，但是速度快的一定会打败速度慢的。网路与工业革命的不同点之一是，你不必占有大量资金，哪里有机会，资本就会很快在哪里重新组合。速度会转换为市场份额、利润率和经验。

——美国思科公司前 CEO 约翰·钱伯斯 (John Chambers)

一、速度时代的商业想象

在相当长的一段时间内，不管是哈佛大学商学院的教授，还是华尔街的分析师，他们都常用“大鱼吃小鱼”来形容企业间的竞争，并似乎形成了约定俗成的共识。但是，这种说法已在互联网盛行的今天悄然发生了改变，由于市场竞争瞬息万变，信息技术日新月异，在这样的背景下，思维迟钝、行动缓慢的大鱼未必吃得了头脑睿智、动作迅速的小鱼，相反，倒是出现了“快鱼吃慢鱼”的竞争新格局。事实上，这样的竞争新格局的核心理念在于，企业家必须随时调整经营思路以适应急剧变化的市场需求，同时，竞争新格局也给那些做事一成不变，抱残守缺，拖拖沓沓，疏于创新的经营管理者敲响了警钟。因为企业不变就意味着落后，落后就意味着企业市场将被竞争者占领，长此下去，企业终究就会被市场淘汰出局，特别是对于那些实力较差、创新能力不够、市场反应速度较慢的中小企业，问题更加严重。因此，要想在这场“龟兔赛跑”的竞争中脱颖而出，就必须把“速度战略”放在首位，这才是网络经济时代下具有巨大市场需求的新商业想象。

1. 新商业时代的序幕正在被拉开

随着世界经济一体化向纵深发展，新商业时代的竞争格局已经改变，因为速度才是以互联网为主导的商业时代最伟大企业特征的代名词。为此，速度与在中国红透半边天的“规模制胜”相比，对中小企业来说，这无疑开创了一个时代，因为速度比规模更具竞争优势。哈佛大学商学院丹尼尔·奎因·米尔斯（Daniel Quinn Mills）教授认为，速度是中小企业可以战胜大企业的一个有效途径，他还在美国《商业周刊》上撰文指出：“速度造就了中国的华为、海尔、联想等企业，它们国际化成功的一个有效措施就是拥有速度。因为世界上许多大型企业多数都像体积庞大的大象，其组织

官僚现象严重，决策速度也相当缓慢，即使有巨大的商机，当一线员工把这些商机汇报到总部的时候，这些商机已经不能称作商机了，这就是像谷歌、微软这样年轻的企业为什么能够高歌猛进的深层次原因。”

从丹尼尔·奎因·米尔斯教授在《商业周刊》上的观点可以看到，速度战略将引领未来的时代，同时速度战略也掀开了一个新商业时代的序幕。

当然，作为中小企业经营者，就必须明白，要想让自己的企业生存和发展下去，特别是在经济复苏的2009年，速度竞争就显得非常重要。对于速度，许多中小企业或大多数发展中的企业格外偏爱。在它们企业的口号和战略里都有“速度”二字。那么，“速度”对发展中的中小型企业到底意味着什么？

经研究发现，速度竞争对于中小企业来说就是生存，是做强做大的关键，也是保持基业长青和永续经营的关键。确实，对于大多数中小企业的经营者来讲，战胜大企业的一个非常有效、适用的办法就是利用中小企业的灵活性，快速地切割细小的、庞大的利基市场，从而以几何基数变量级的质变让中小企业快速成长。既然速度竞争对于企业如此重要，那么什么是速度竞争呢？所谓速度竞争，也称时基竞争（Time Based Competition），是指以时间为基础的竞争。其实质是企业运用“时间”作为建立竞争优势的价值源泉，这里的时间主要是指新产品上市时间，以及实现订单的时间。对此，1988年小乔治·斯托克（George Stalk, Jr.）在《哈佛商业评论》上发表论文《时间——下一个竞争优势的源泉》中提出了以时间为基础的竞争，他认为那些能比竞争对手更快地满足顾客需求的企业，会比同一领域的其他企业增长得更快，获得更多利润。对此，小乔治·斯托克提出：“应该把时间作为一种战略武器，它与资金、生产率、质量、甚至创新同等重要。”

尔后，小乔治·斯托克和霍特在出版的著作《与时间竞争》（Competing Against Time）中指出：“今天的创新是以时间为基础的竞争。优秀企业的评估指标已从过去的竞争成本和质量变成现在的竞争成本、质量和反应能力，速度成为现代人购买决策的三大要素之一，

新兴的时基消费者以及与此适应的时基竞争者正在形成，时基竞争者致力于顾客价值的创新，其所提供的产品和服务种类更多，成本更低，时间更短。”

从小乔治·斯托克的观点中，我们非常清楚地知道，企业特别是中小企业要想提升自己的竞争力，就必须懂得速度竞争对企业的重要性，否则，企业就死在诸多不确定的未来中。因此，时间的稀缺性取代资源的稀缺性成为“速度经济”价值的根本所在。面对众多差别化的市场需求能否做出快速反应，已成为“速度经济”时代企业核心竞争力的新元素。所以，以速度取胜已经掀开一个新商业时代的序幕。在这里，我们从一个大家熟知的一个故事开始谈起。

在非洲大草原上，每天当太阳升起的时候，动物们就开始奔跑了。不同的动物妈妈都在教育它们的孩子，但是，它们的方法大都不同。

狮子妈妈在教育自己的孩子时警告它们说：“孩子，你必须跑得再快一点，再快一点，你要是跑不过最慢的羚羊，你就会被活活地饿死。”

而在另外一块草坪上，羚羊妈妈也在教育自己的孩子并警告它们说：“孩子，你必须跑得再快一点，再快一点，如果你不能比跑得最快的狮子还要快，那你就肯定会被它们吃掉。”

上述故事听起来有点无情，但动物们为了各自的生存，其竞争却是非常残酷的。因为，它们面对的世界，是一个充满变数并且竞争非常激烈的世界，速度的快慢，直接决定生存还是死亡。

确实，速度是各种动物求生存的一个重要手段，同样，对于中小企业来说，速度对于它们的生存或是发展也至关重要。毋庸置疑，速度是中小企业战胜大企业的一个生存法则，特别是在市场经济的角逐中，速度是取得最终胜利的重要因素。

实践已经证明，当今市场竞争不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼，这就是快鱼法则。这个法则是美国思科公司前总裁约翰·钱伯斯（John