

在|金|融|危|机|的|笼|罩|下

做大不如

ZUO DA
BURU
ZUO QIANG

派得管理咨询机构/主编
企业战略管理专家
朴珏/著

做强

一边讲道理 一边讲故事

把企业做强做扎实的30个细化策略

无数哈佛管理案例证明，导致企业最终走向破产的一个致命伤，就是盲目做大。贪欲，是一切失败的根源。全球金融危机持续时间一般为35年，所以在当今形势下把企业做强做扎实，显得比以往任何时候都尤为重要。

中国商业出版社

在|金|融|危|机|的|笼|罩|下

做大不如

ZUO DA
BURU
ZUO QIANG

派得管理咨询机构/主编
企业战略管理专家
朴珏/著

做强

一边讲道理

一边讲故事

图书在版编目(CIP)数据

做大不如做强 / 朴钰著. —北京:中国商业出版社,
2009.7

ISBN 978-7-5044-6578-8

I. 做… II. 朴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 111837 号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所

四川南方印务有限公司

* * * * *

787×1092 毫米 1/16 21.75 印张 270 千字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



目 录



• 第一条策略：关注市场，寻找生存与发展的空间

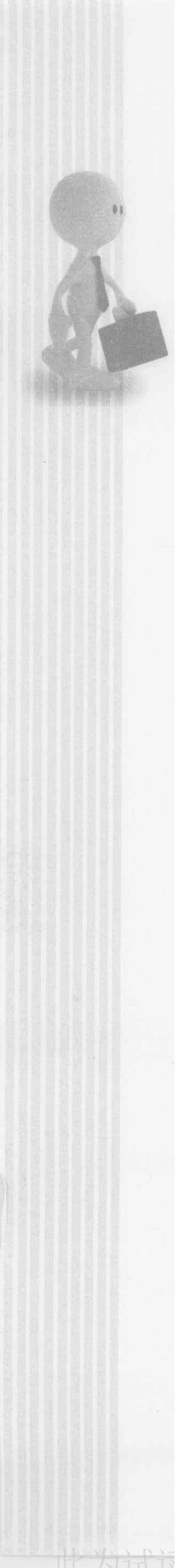
1. 密切关注市场信息，找准切入点 002
2. 根据自身实力确定竞争方向 004
3. 制定清晰而明确的目标 006
4. 从自身出发，以差异化填补市场需求 008

• 第二条策略：稳住客户，不断获取企业成长的利润

1. 树立“顾客永远是对的”的观念 012
2. 用真诚的笑脸面对顾客 014
3. 寻找与顾客沟通的“切入点” 016
4. 想在顾客前，做在顾客前 018
5. 为顾客提供超越其想像的服务 020
6. 秉持诚信经营，铺设成功之路 022

• 第三条策略：立足员工，拢住人心才能更好地发展

1. 学会用发展的眼光看人 026



2. 用心去尊重、爱护和关心员工	028
3. 设身处地地理解、宽容员工	030
4. 为员工提供自由发挥的空间	032
5. 以感情和文化增强员工的归宿感	034

• 第四条策略：关心下属，让职员将工作当事业干

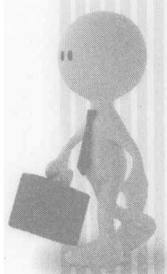
1. 建立完善的绩效考核制度	038
2. 薪酬是激励员工的高效武器	040
3. 让人人参与企业的合理化建议	042
4. 鼓励员工追求卓越目标	044
5. 发自内心的欣赏和赞许	046
6. 营造刺激内部竞争的文化氛围	048

• 第五条策略：内部和谐，才能形成有效的竞争优势

1. 根据部属的特点组成互补团队	052
2. 妥善处理部属间的分歧	054
3. 把握平衡，处理好内部的帮派问题	056
4. 消除一切阻隔人们自由交流的障碍	058
5. 善于倾听，有效解决部属的抱怨	060

• 第六条策略：合理授权，找到得力的左膀右臂

1. 有效授权，让你管人理事更轻松	064
2. 适当放权，不要大事小事一把抓	066
3. 充分授权的同时，有效控制	068
4. 授权彻底让被授权人独立工作	070



• 第七条策略：适时施压，形成由内到外的竞争优势

1. 需要不断地向下属施加压力 074
2. 对员工良性施压，“逼”他进步 076
3. 要有点“杞人忧天”的危机意识 078
4. 给员工制造一个有挑战性的环境 080
5. 利用良性冲突，保证企业的健康发展 082

• 第八条策略：规范行事，确保内部有序运营

1. 规章制度要切实可行 086
2. 确保规章制度的贯彻落实 088
3. 既坚持原则，又讲究灵活变通 090
4. 领导者应为员工树立起行动的标杆 092

• 第九条策略：面对竞争，改变观念就能改变局面

1. 善用他人的钱发展自己的公司 096
2. 改变竞争观念，把对手变成队友 098
3. 心甘情愿当“第二” 100
4. 灵活掌握市场，把握产品方向 102

• 第十条策略：妥善规划，惟有正确的战略才能带来正确的结果

1. 做好战略规划，才能走在对手前面 106
2. 没有调查，就没有发言权 108
3. 敢于并善于作出改变 110



4. 创造适合创新的企业氛围 112

• 第十一条策略：顺势而为，在适应的过程中学会创新

1. 及时调整策略适应环境变化 116
2. 摆脱陈规的束缚 118
3. 在正确时机采取正确行动 120
4. 该拍板时就拍板 122
5. 敢于尝试，突破局限 124

• 第十二条策略：未雨绸缪，以正确的决策化解成长中的危机

1. 不断提高自身的决策能力 128
2. 识别出问题的关键所在 130
3. 善于听取不同意见 132
4. 将危机遏制在萌芽状态 134
5. 危机公关，将坏事变成好事 136
6. 镇定自若，保持理智的思维 138

• 第十三条策略：客观认识自我，拒绝诱惑 做自己能做的事

1. 不要以为自己比别人高明 142
2. 认识自我首先要低调 144
3. 不迷信自己的个人魅力 146
4. 量力而行，不承诺做不到的事 148



• 第十四条策略：持续员工培训，成功的企业 需要优秀的员工

1. 精于培训，使员工与企业一起成长 152
2. 把员工培训当作一种投资 154
3. 加强对年轻员工的培训 156
4. 别把员工培训当成“过场戏” 158
5. 要有一个优秀的培训师 160

• 第十五条策略：重视人才引进，企业的竞争 就是人才的竞争

1. 要兴业先聚集人才 164
2. 缺陷也是一种美，用人不求十全十美 166
3. 像开拓客户一样发现人才 168
4. 任人唯贤，做慧眼识才的伯乐 170
5. 用利益招募杰出人才 172

• 第十六条策略：敢于下放权力，事必躬亲是对 人力资源的最大浪费

1. 事必躬亲，吃亏的还是自己 176
2. 适当放权，不做“管事婆” 178
3. 让有能力的人有权力 180
4. 放权了就不要干预下属工作 182



• 第十七条策略：留住核心人才，流失核心人才是自掘坟墓

1. 千方百计留住核心员工 186
2. 了解人才流失的原因，对症下药 188
3. 让出色的下属得到晋升 190
4. 言行如一，用你的魅力留住核心人才 192
5. 为关键员工提供事业发展的空间 194
6. 用“仁义”之心留住优秀人才 196

• 第十八条策略：明确发展目标，船靠风帆才能避免脱离航道

1. 战略目标必须以事实为基础 200
2. 要明确目标的优先顺序 202
3. 根据环境的变化及时调整目标 204
4. 敢于确立宏伟的甚至冒险的目标 206

• 第十九条策略：化解内部矛盾，企业持续发展的本质是和谐

1. 团结合作才能发挥团队力量 210
2. 慎重处理下属的“小报告” 212
3. 刚柔相济，掌控团队冲突 214



• 第二十条策略：关注市场变化，顺风而行会事半功倍

1. 关注外界变化，重视信息搜集 218
2. 全面而准确地把握市场信息 220
3. 没有调查就没有发言权 222
4. 形势不妙便及时转头 224

• 第二十一条策略：抓住发展良机，做第一个捡到天上馅饼的人

1. 关注细节，才能发现良机 228
2. 抢占先机，才能胜算在握 230
3. “见缝”后不失时机地“插针” 232
4. 勇于抓住机会，敢于冒险 234

• 第二十二条策略：提高产品品质，产品的质量就是企业的品质

1. 质量才是硬道理 238
2. 质量第一，企业才能脱颖而出 240
3. 忽视产品质量，无异于自取灭亡 242
4. 走出误区，加强质量管理 244
5. 细节做到位，质量才有保证 246
6. 善于发现产品的不足 248



• 第二十三条策略：完善服务质量，服务是一个企业展示的态度

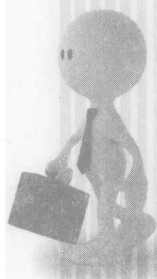
1. 在服务上下功夫者赢得市场 252
2. 学习“沃尔玛”精神，微笑服务 254
3. 仅有热情还不够，还需提高服务水平 256
4. 售后服务做到位，切莫“卸磨杀驴” 258
5. 以消费者需求为导向提供细致服务 260
6. 完善服务细节，树立美好企业形象 262

• 第二十四条策略：把握工作细节，一屋不扫天下皆危

1. 企业竞争力的强弱取决于细节 266
2. 利用细节获得信息 268
3. 工作中无小事 270
4. 坚决避免1%的错误 272
5. 从小事做起 274
6. 注重细节，杜绝轻率和疏忽 276

• 第二十五条策略：积极维护渠道，企业需要通畅的血液循环

1. 巧妙化解渠道冲突 280
2. 建立一条最适合自己的渠道 282
3. 建立一张良好的客户网 284
4. 协调好与供应商、经销商的关系 286



• 第二十六条策略：了解竞争对手，知己知彼才能够克敌制胜

1. 知己知彼，找出漏洞实施“攻击” 290
2. 了解竞争对手的软肋 292
3. 快速找到并消化有用的信息 294
4. 切忌对竞争对手麻木不仁 296

• 第二十七条策略：避免恶性竞争，无利之斗只会两败俱伤

1. 搞好与竞争对手的关系 300
2. 避开锋芒，撤退也是一种胜利 302
3. 把竞争对手当作朋友 304
4. 以实力取胜，竞争不是相互拆台 306

• 第二十八条策略：做好财务管理，小心捂住口袋才不会一无所有

1. 防止无形资产的流失 310
2. 制定良好的财务计划 312
3. 成本控制应从细节抓起 314
5. 树立现代资本运营理念 316
6. 保持手头现金，做到有备无患 318

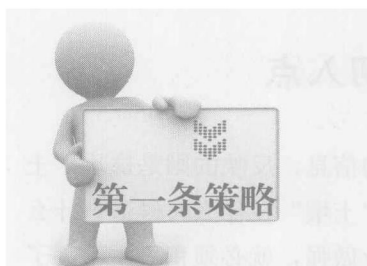


• **第二十九条策略：培养好接班人，后继有人
才不会昙花一现**

1. 边考察边扶持 322
2. 走出“肥水不流外人田”的误区 324
3. 让“得力干将”有权力 326
4. 从企业内部选接班人 328

• **第三十条策略：危机意识常存，进取才不会被搁浅在沙滩上**

1. 不妨有点“杞人忧天”的危机意识 332
2. 随机应变将危机消灭于萌芽 334
3. 善于把危机转化为商机 336



关注市场，寻找生存与发展的空间

[导 言]

对任何一家企业来说，只有进入市场才能获利，要做强做好就必须持续不断地获取利润。然而，怎样才能做到这一点呢？从一些成功的企业身上，我们可以得到一个答案，那就是它们无一不是密切地关注市场，并且从市场出发，寻找到属于自我的生存与发展空间。

如果将企业比作是一粒种子的话，市场就是这粒种子能否发芽、成长的土壤。在现今竞争激烈的商海环境中，越来越多的企业领导与管理者已经意识到了这一点。确实，任何的一家企业要想做强就必须与市场紧密地连接在一起，在了解、掌握了市场的信息之后，根据自身的情况，在市场上寻找到属于自我的生存与发展空间，获得新的利润点。许许多多成功的企业，用其经历告诉了我们这一点。然而，怎样才能做到呢？却让企业的管理者感到有些手足无措，毫无头绪。然而，无论情况怎样，这都是企业的管理者所必须解决的问题，同样，企业只有在做到这一点之后，才能让企业在竞争激烈的环境中得以生存。

以下就是一些实用的技巧与策略，能够让企业的管理者在竞争激烈以及复杂的市场环境中找到自我的生存与发展空间，获得持续不断的利润。



1. 密切关注市场信息，找准切入点

市场是企业生存与发展的土壤，而有关市场的信息，反映的则是这块“土壤”的一些基本情况。它直接告诉了我们，这块“土壤”在什么时候适合什么样的“种子”生长。企业的经营管理者，要将企业做强，就必须积极主动去了解市场，了解到必要的信息，才能寻找到适合自己企业生存与发展的空间。

可以这么说，一个企业能否做强跟该企业的经营管理者对市场信息的了解、把握程度有着直接的关系。那么，企业的经营管理者应该怎样去了解信息、把握信息呢？

① 做好调查工作

市场调查是信息收集的重要途径，虽说是一个琐碎的过程，但是却提供了相关的、准确的、可靠的、有效的信息，为经营管理者从竞争激烈、变幻莫测的市场环境中寻找到有利于市场生存与发展的空间提供了参考依据。事实证明，在这个信息时代，无论企业规模是大还是小，必须对市场的信息有足够的了解。

② 学会沟通与交流

人们通常把思维敏捷、智多识广的人叫做“聪明人”。“聪明”这个词本来的含义却是指“耳聪目明”，“聪”是指耳朵听得清，“明”是指眼睛看得见，聪明在于耳朵听到的信息多，眼睛见到的信息多。一个聪明的决策者，他的头脑灵、反应快、主意多，所以他有迅速理解和决策问题的能力。

领导者必须懂得运用沟通的方法，保证与同事和下级进行最大限度的合作。拒绝沟通，也就意味着拒绝接受信息。

③ 挖掘到自己想要的信息

信息就跟空气一样，无处不有又无处不在。在实际工作中，不是缺少信息，而是缺少发现信息的一双“火眼金睛”。任何时候，决策者都须利用自己敏感的神经，不放过每一个可能有用的信息，哪怕是一点一滴的事、一次交谈，甚至是一堆办公垃圾，只要留心观察，都可能挖掘到自己可利用的信息。

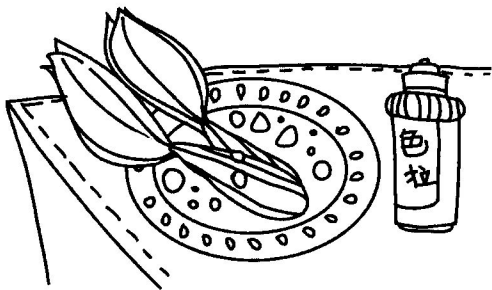
大多数荷兰人都喜欢用色拉调料拌莴苣,据估计约有82%的荷兰人吃莴苣时佐以色拉调料。色拉调料是荷兰食品工业公司的主要产品之一。这个公司十分注意信息的收集、储存和分析,以此为依据,不断改进色拉的配料、色调,从而使生产的色拉调料深受家庭主妇们的欢迎,获得了很好的经济效益。

荷兰食品工业公司每隔两年就要进行一次家庭妇女的爱好与习惯调查,广泛征求意见。曾经有一次,公司询问家庭主妇如何拌莴苣,都放什么佐料。调查结果表明:大多数家庭主妇们在拌莴苣时不仅放色拉调料,还要加盐、胡椒、鸡蛋、洋葱、小黄瓜等。由此,公司想到如果把这些调味品都放进色拉调料中,将会给家庭主妇们带来很大的方便,而公司也就由此得到自己苦心开发的重要产品。同年,公司实验室开始配制新的色拉调料。

公司将这些新的色拉调料投放市场,并对家庭主妇进行跟踪调查。但是,家庭主妇们对这个新色拉调料的综合评价却使公司大失所望。只有20%的人认为它非常好。11%的人不喜欢它,另外69%的人觉得它有好的方面也有缺点。80%的人不认同的主要原因是认为它太稀,浓度不够,一倒出来就滑到碗底去了,而且由于浓度过稀,一次要倒许多,不太经济。另外,很多主妇觉得它味道太酸,还有人认为味道太强烈。

当公司向这些主妇们询问应如何改变配料时,大多数主妇的意见是多加点洋葱。公司还询问这些主妇喜欢公司的老产品还是新产品,主妇们除了觉得太稀一点之外,还是比较喜欢这个新产品。

公司在对产品做了必要的改进后,即开始销售,结果表明人们都非常喜爱这项新产品。这个畅销的新产品就这样问世了,而竞争对手们要想复制它需要花费相当长的时间,因为配料保密。





2. 根据自身实力确定竞争方向

任何一家企业都不可能为所有的人做所有的事从而获得竞争优势。对私营企业主来说,要做强,就必须了解市场的基础上,根据自身的实力选择一种能为企业带来竞争优势的战略。那么,私营企业要确定企业的竞争方向,就需要考虑到下面几个方面的因素。

① 分析环境

企业所面临的环境是其管理的主要制约因素,因此对环境分析就成了竞争规划的关键要素。这是因为企业的环境在很大程度上决定了领导者可能选择的战略,成功的战略必然是与环境相适应的。

每一个企业的领导者都必须分析它所处的环境,必须了解市场竞争的焦点,拟议中的法律、法规对企业可能造成的影响,以及企业所在地的劳动供给状况等。最重要的是要准确把握环境的变化和发展趋势及其对企业可能产生的影响。

② 分析企业资源

企业的员工拥有什么样的技巧和能力?企业的现金状况怎样?在开发新产品方面,企业是不是一直都很成功?公众对企业及其产品或服务的质量有什么反映?

对企业资源的分析促使领导者认识到,无论多么强大的企业,都会在资源和技能方面受到某些限制。例如,一家较小的汽车制造商,就不可能仅仅因为看到了微型客车市场的机会就贸然制造微型汽车,因为它没有足够的资源保证自己能够成功地进入微型客车市场,去和克莱斯勒、福特和丰田等这样的大汽车公司竞争。

③ 识别优势和劣势

企业领导者只有对组织的优势和劣势有一个明确的认识,才能够识别企业与众不同的能力在哪里,也就是你的竞争武器的独特技能和资源是什么。分析企业优势和劣势的关键,是理解企业文化和力量以及它们赋予领导者的责任。特别是领导者应该认识到,文化的强弱以及文化的内容都对竞争战略起着相当大的影响。

以下来看看美国西南航空公司是如何以独特活动打造竞争优势的。