

公司由小到大 要过哪些坎

卢强◎著

企业长征路线图



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

解密企业成长的3阶段、10基因

公司由小到大 要过哪些坎

卢强◎著

企业长征路线图



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

公司由小到大要过哪些坎/卢强著. —北京: 电子工业出版社, 2013. 3

ISBN 978-7-121-19429-0

I. ①公… II. ①卢… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 007981 号

书 名: 公司由小到大要过哪些坎

作 者: 卢 强

策划编辑: 韩 龙

责任编辑: 李 影

印 刷: 三河市文阁印刷厂

装 订: 三河市文阁印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787 × 1 092 1/16 印张: 14.25 字数: 220 千字

印 次: 2013 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘短信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；
- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把您阅读各类经营管理类图书中的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、同类图书推荐，发送短信“3011”至 13611149991 即可获赠。

企业的成长路线

为什么要研究小企业的成长规律

近几年，我给很多中小型企业做过咨询。我发现这些小企业虽然很成功，但是内部的管理却很混乱、各项制度都很不完善、经理团队整体上很弱，不禁让人怀疑它们是怎么取得成功的？难道成功很容易就能取得吗？同时，这些企业在取得初步成功之后，几乎都陷入了停滞期，有些甚至从此褪尽黑马色彩、沦为平庸。其中缘由何在？

我们留意一下就会发现：大企业在开始新业务、开发新市场、推出新产品的时候，在经营上也会重复小企业的很多错误，在发展上也会经历小企业成长的道路。

大企业通常也具备很多小企业的本质特征。

当大企业刚刚进入一个新市场时，在这个市场中，它实质上就是小企业。例如，华为是国内大型电信设备制造商，但是当华为进入欧洲市场、北美市场，与思科、摩托罗拉、诺基亚等国际巨头竞争时，它就是

典型的小企业。

当大企业刚开始一项新业务时，它实质上就是小企业。例如，联想集团是大企业，但是当联想刚刚进入手机行业时，联想移动实质上就是一个小企业。

当大企业要与更强、更大的企业竞争时，它实质上就是小企业。有些企业从绝对的销售收入上看是大企业，但在所在的行业内却是小企业。例如，奇瑞汽车。

正因为小企业如此普遍，所以研究小企业独特的成长规律和成功经验就显得特别重要了。

小企业的成功路线图——试错、突围、转型

与大企业相比，小企业的成功之道确实有独特之处。大企业能够在深度和广度上吸引更多的投资、承担更大的风险，以及在未来坚持长期投入。大企业的战略必须能够发挥大企业的这些优势。小企业虽然资源少、人才缺乏，但是小企业动作敏捷、有创业精神、反映迅速而且效率较高。所以小企业的战略也要发挥小企业的这些优势。

从纵向角度研究小企业成长过程中的历史规律，我发现，所有成功的小企业的成长道路都可以分为三个阶段，即：试错阶段、突围阶段和转型阶段。

万事开头难。几乎所有的小企业在发展之初都会经历一个试错阶段，虽然它们预先做了很多市场调研、商业规划，但仍会有很多没有预料到的、新的、重要的事情发生。绝大多数的小企业都是一路磕磕碰碰、不断调整方向后，才发现一条发展的快车道，这就是小企业在初期不可避免的“试错阶段”。

试错不是坏事。因为小企业需要在这个阶段锻造出一个有力的领导核心和一个具有高效执行力的团队。某些企业高开低走，“少时了了，大未必佳”。例如，四通公司。真正成功的企业是在试错阶段扎实基础、低开高走、步步提高的。例如，联想公司。

小企业能否顺利地从试错阶段进入突围阶段，既需要外部机会的青睐；又需要企业领导人当机立断地决策，在瞬息万变的市场中，去寻找若隐若现的机会，再依靠试错阶段积累的团队力量、创新能力和专注精神让机会成为现实，使企业脱胎换骨、突围而出。

小企业初次突围成功之后能否及时转型，这是企业能否长久维系繁荣的关键。企业要想转型成功，关键要敢于、善于否定自己，小企业需要认识前期成功的偶然性。否则，必然会因为继续追求高风险增长而导致组织失控。只有经历了成功转型的企业才会变得成熟，而且一般不会突然猝死。

这就是小企业的成功路线图，小企业每完成一次成功路线图，就变得更优秀、更有能力、更有实力，那些能够经历多次成功路线图的企业就会逐渐发展成为卓越企业。

三个阶段的 10 个成功基因

从横向角度研究小企业在三个不同阶段的成功要素，我列出 10 个最关键的成功要素，我把它们称为“成功基因”。值得深思的是：这 10 个成功基因既不是同等重要的，其重要性也不是一成不变的。一种成功基因并非越强越好，而是要和企业的阶段相匹配，这才是最重要的。例如，当企业处于试错阶段时，如果过分强调管理规范，既没必要，又会增加管理成本，还会阻碍企业尝试、创新；当企业成长到一定阶段后，

强化企业文化建设，以及弱化家族色彩对继续成功就变得非常重要了。这正是体现小企业成长规律和经营特色的地方。

很多人对企业的经营管理抱有很多偏见。例如，企业要做详细的战略规划，不能“拍脑袋”；开始新业务之前，要做好调研，要“谋定而后动”；家族式企业应该两权分离，把企业的经营权交给职业经理人；企业应该多在产品创新上下工夫，避免产品同质化；等等。

当然不能说这些看法是错的，但为什么被称为“偏见”呢？这是因为它们被绝对化了，以为所有企业、处于任何发展阶段的企业都应该无条件地执行这些教条，否则就错了。真理和谬误只差一步。对那些处于摸索阶段的小企业来说，这些偏见的害处就更大了。

大企业的战略思考应该是“围棋型思维”，强调计算、计划、细节和预判；而小企业的战略思考应该是“麻将型思维”，强调速度、直觉和机会主义。成功的小企业在取得初次成功之前普遍只有粗线条的战略，它们的成功不是前瞻性战略规划的结果，而是通过“试错”试出来的。

敢赌才会赢，成功的小企业都是高明的“赌徒”。在机遇面前，它们不是“一慢二看三通过”，而是敢于在机遇还不成熟、自己也不是很有把握的时候出手，这是小企业能够“突围”的关键。

小企业普遍存在管理滞后的问题，它们在经营上的成功不是因为内部微观管理水平高，而是因为它们在经营上做到了“一招鲜”，所以能在短期内“吃遍天”，从而突围而出。企业并非待在家里练好内功才到市场上去博杀，在小企业的成长过程中，管理水平一直处于相对滞后的状态，这种现象既普遍又正常，管理水平是伴随着企业的成功而逐渐“跟”上来的。脱离企业规模和所处的发展阶段，片面强调规范管理那

就大错特错了。管理的本质是没有最好的管理，只有最适用的管理。

资源的多寡在小企业的成功道路上没有发挥决定性的作用。成功的小企业几乎都饱受资源短缺的困扰，但是它们善于整合资源的能力使它们仍然能把握住市场机遇。这是成功的小企业与平庸的小企业的分水岭。讽刺的是，很多小企业在成功之后却高估了资源的作用，轻视企业能力的培养。因为自己的资源多，就制定过于雄心勃勃的战略，它们忘了自己当初是怎么赢的，忘了整合资源比拥有资源更重要。

几乎所有的小企业都有家族式或类家族式的管理核心，家族企业没有错，更没有原罪。小企业在初期都有很强烈的家族色彩，这是无法回避的，这有其内在的必然性和合理性。但是成功的小企业都能随着企业的发展，逐渐减弱家族色彩。

所有小企业的成功都不是依靠所谓的职业经理人取得的。小企业初步成功之后，开始引进职业经理人，这些职业经理人在企业继续成功的道路上发挥的作用非常有限。企业的经营管理仍然依靠创业者和最初的管理团队，企业第一代主要领导人的地位和作用在相当长的时间内都不会改变，所谓的“两权分离”将是一个漫长的过程，在短期内立即实施，没必要也不会成功。职业经理人发挥作用的最佳时期，不是“打天下”时期，而是“坐天下”时期，这个时期恰好需要他们的专业化技能。而且，职业经理人阶层在我国还不成熟，甚至比企业家阶层更不成熟，在这样的背景下过分强调“两权分离”还不合时宜。

企业的成功有赖于经营上的创新，形成经营差别化优势，这种优势是小企业把握市场机会、打破产品同质化僵局的关键。相比之下，产品差别化优势的作用要小得多，即使是那些在产品上有明显差别化优势的企业，更多地也是依靠经营上的差别化优势取胜的。企业只有建立经营

差别化优势，才能“固化”产品差别化优势；在没有产品差别化优势的情况下，经营差别化优势就更加重要了。经营差别化是企业建立竞争优势的常用路径。

我们还可以发现，小企业在经营上的创新，基本不是这些企业的原创，而是它们创造性地把其他行业的成功经验率先引入到本行业中来，从而使本企业做到了“一招鲜”，这种创新发挥了巨大威力，与原创没有太大差别。

我希望我在本书中揭示的小企业成长的发展规律，能够有助于更多的小企业少受偏见之害，更加自信地走向大成功。

contents 目录

第1章 小企业“从试错到卓越”的成功路线图

- 1.1 试错阶段:夯实内部,适应外部 / 3
- 1.2 突围阶段:“敢”字当头,“赌”出机会 / 9
- 1.3 转型阶段:抵御诱惑,构筑新的成长平台 / 15
- 1.4 反思“成功路线图”:澄清 10 个疑问 / 24

第2章 成功小企业的 10 个成功基因

- 2.1 基因 1:构建合理的股权结构,打造领导核心 / 34
- 2.2 基因 2:微创新和创新——从“一个点的创新”到“一招鲜” / 41
- 2.3 基因 3:适当地专注——减少失败 / 47
- 2.4 基因 4:小企业时期的管理和用人——适用才是最好的 / 51
- 2.5 基因 5:有计划的机会主义和保持财务健康 / 58
- 2.6 基因 6:小企业需要“创业型文化” / 63
- 2.7 基因 7:经营差别化是制胜的关键——跳出产品同质化的

陷阱 / 69

2.8 基因 8:抓住机会,战略转型 / 72

2.9 基因 9:善于整合外部资源 / 79

2.10 基因 10:承认运气的作用,成功之后仍要苦练内功 / 82

2.11 10 个成功基因在企业发展各阶段的重要性 / 84

2.12 10 个成功基因,拥有多少决定着企业能走多远 / 88

第3章 小企业的成功之“道”

3.1 为消费者创造价值是成功的王道 / 94

3.2 创新商业模式,发现创业机会 / 98

3.3 成功小企业的五种战略选择 / 103

3.4 把小生意做大——连锁经营 / 110

3.5 成功创业的 7 个要素 / 113

第4章 连锁经营的威力——谭木匠

4.1 从品牌定位开始 / 118

4.2 构建特许加盟销售网络 / 124

4.3 管理后行:谭木匠的信息化建设 / 126

4.4 谭木匠的成功之处在哪里 / 128

第5章 从定位到再定位——携程

5.1 先融资,后创业 / 132

5.2 构建团队和摸索赢利模式 / 134

5.3 融资 + 并购 / 135

5.4 业务扩张的路径 / 137

5.5 携程模式的竞争力 / 139

- 5.6 携程成长之后的危机 / 141
- 5.7 携程的成功之处在哪里 / 143

第6章 用品牌整合资源——恒源祥

- 6.1 成功的第一步最艰难 / 146
- 6.2 恒源祥的经营模式 / 148
- 6.3 构建战略联盟系统 / 150
- 6.4 加盟体系中的合作和利益关系 / 152
- 6.5 重中之重的品牌建设 / 154
- 6.6 恒源祥经典的 MBO / 155
- 6.7 恒源祥的成功之处在哪里 / 157

第7章 运气藏在“消费者价值”中——腾讯 QQ

- 7.1 “无心垄断”——歪打正着的成长史 / 160
- 7.2 垄断者的“道” / 163
- 7.3 “有意跟随”——垄断者的跟随战略 / 166
- 7.4 垄断者的“盛世危机” / 169
- 7.5 QQ 的成功之处在哪里 / 170

第8章 商业模式的胜利——奇虎 360

- 8.1 “免费 + 增值”商业模式的开创式应用 / 174
- 8.2 奇虎 360 的赢利模式 / 177
- 8.3 奇虎 360 的成功之处在哪里 / 179

第9章 “赌字当头,创新在后”——盛大

- 9.1 第一次创业:高开低走 / 182
- 9.2 第二次创业:“赌命”网络游戏,抓住不是机会的机会 / 184

- 9.3 创新的力量:一流运营造就二流《传奇》/186
- 9.4 “私服”事件:化“危险”为“机遇”/189
- 9.5 蓄势再发:上市之后的新战略/190
- 9.6 本章焦点/194

第10章 速度比完美更重要——小肥羊

- 10.1 产品创新迈出成功的第一步/198
- 10.2 差别化经营战略——连锁提升速度,速度造就竞争力/199
- 10.3 小肥羊管理中的主要问题/200
- 10.4 对比案例:“红高粱”为什么失败/203
- 10.5 小肥羊的成功之处在哪里/206

第 1 章

小企业“从试错到卓越”的成功路线图

公司由小到大 要过哪些坎

一切卓越的企业都是从小企业发展而来的。

小企业数量最多，一个小企业怎么才能从众多的小企业的包围中突围而出？

如何在大企业的打压下生存发展？

什么样的小企业能够成功？

什么样的小企业容易失败？

小企业取得初步成功后，如何巩固和扩大优势，避免大起大落？

为什么有些企业在小的时候很成功，一旦成功了反而迷失了自我，“小时了了，大未必佳”、“其兴也勃焉，其亡也忽焉”？

成功的小企业在其发展过程中，一般会面临哪些挑战？

初步成功的小企业怎样才能走向基业长青？

在任何一个商业环境里，都有小企业创造大成功的经典案例。大企业不可能独占天下，小企业也不会永远默默无闻，只要抓住机遇，走正确的道路、做正确的事，小企业就可以创造大成功。

通过研究大量案例，特别是对那些成功的小企业的研究，我发现小企业的成长是有规律可循的。通过研究它们从小到大、从弱到强的历程，再结合一些同样成功或遭遇失败的其他企业的对比案例，我发现成功的小企业的发展大致分为三个阶段，即，试错阶段、突围阶段和转型阶段，这三个阶段构成了小企业的“成功路线图”。如图 1-1 所示。

在试错阶段，企业成长缓慢，起起伏伏。在突围阶段，企业高速增长，这是企业从小企业到大中型企业过渡的黄金时代。在转型阶段，企业面临着“转折点”的重大考验，转型成功，企业就能形成一个稳定的、成熟的局面，进入到稳健成长的状态，虽然速度比突围阶段慢得多；如果转型不成功，企业就会向下沉沦、现出“原形”，甚至就此消亡。

在这三个阶段中，小企业分别面临不同的挑战，只有战胜这些挑战，才能进入下一个阶段。简单地说就是：在“试错阶段”要熬得住；在突围阶段，要敢赌；在转型阶段，要经得起诱惑。小企业只有经受住

考验，才能进入新的生存状态中，才能去迎接新的挑战，并逐渐走向成功、走向卓越。

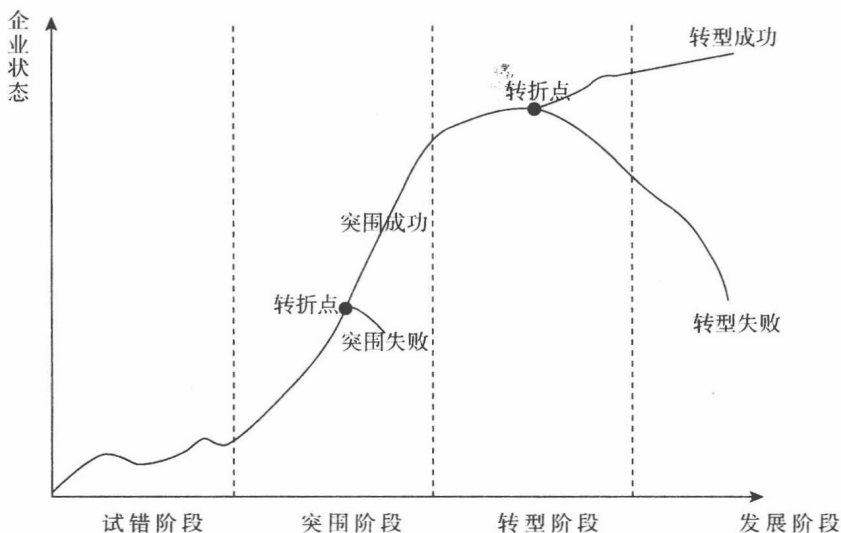


图 1-1 小企业成长的三个阶段

1.1 试错阶段：夯实内部，适应外部

万事开头难，小企业在创建之初，总会经历一段或长或短的试错阶段，逐渐摸索行业规律、培育内在能力，然后才能在市场机遇出现之后，快速崛起、突围而出。

成功的第一步：“试错”总是难免的

很多小企业在创立之初，并没有明确的业务发展方向，更不要提目标了，它们是先做起来再说的。国外著名企业中，惠普公司就是这样做的；国内著名企业中，联想也是这样做的。这些小企业在初期，完全是