



小公司 · 大生意

目 录

一辩证法则 小公司能做成大生意	猿
圆小而活 小公司备受青睐	猿
圆小而美 小公司的独特优势	远
猿抓大放小 关键是“小”	圆
二金色苹果 小公司成霸业的大思路	缘
圆靠科技 雅虎一步登天	缘
圆创品牌 海尔独领风骚	圆
猿抓机遇 小百货一鸣惊人	圆
圆显特色 小公司独占鳌头	圆
圆树形象 大广告一枝独秀	猿
三小公司大发展的必备素质	猿
圆精神 通向天堂的云梯	猿
圆决策 宁抢一秒 不停三分	猿
猿谋划市场 兵贵神速	猿
圆队才 小公司大前途的根本	猿
圆创名牌 小公司竞争的利器	猿
一投资创业 千里之行始于足下	猿
圆从小做起创大业	猿
圆创业从今天开始	愿

二 投资选择 众里寻他千百度	怨
有的放矢 投资对象的选择	怨
时机不可失 投资时机的	怨
掷地有声 投资规模的选择	怨
风险化解 投资风险	怨
三 投资领域 小公司施展才华的大舞台	怨
小公司投资的法律准备和经营原则	怨
小公司的常规投资经营	怨
小公司的新兴投资经营	怨
一 谋略 市场竞争的呼唤	怨
竞争 呼唤着谋略	怨
图利设谋 谋略的本质与特征	怨
统揽全局 谋略的基本原则	怨
审时度势 谋略的生命所系	怨
高瞻远瞩 目光深远	怨
把握机遇 紧抓机遇	怨
善变如神 谋略的灵魂所在	怨
顺应环境 因彼而变	怨
正视自身 因己而变	怨
以我为主 力争主动	怨
四 超常谋略 小公司出奇制胜的法宝	怨
超常思维 预测未来	怨
超常谋划 善出奇招	怨
超常定位 科学决策	怨

辩证法则：小公司能做成大生意

我们生活的这个世界正处于空前的变幻之中，一切都在流动，一切都在消长和变化。对此，人们常常感叹一年后的未来都无法预测。而整个经济世界又千丝万缕地交织在一起，新的前提、新的环境，迫使我们不得不重新思考，重新检验以往熟知和相信的一切。于是，在异彩纷呈的经济世界里，当大企业与小公司进行激烈地碰撞、冲突时，人们明显地认识到这样一个道理：不要盲目迷信“大”，小公司照样能做成大生意。这就是商场的辩证法。

隼小而活，小公司备受青睐

事物的发展从小到大、从弱到强是一条规律。而在经济世界里，这条规律正受到挑战。当一个公司大到一定程度，或者产品数量做得大到一定程度的时候，厂长经理们常常需要在继续增大、保持基本不变和化大为小中进行选择。这种情况在西方国家中尤为突出。

美国一向以贪大而闻名，托马斯·彼得斯说：“当我们开

始制造东西的时候,我们袭用了农业的最初习惯——大量生产而不求质量。大型铁路使工业获得接受便宜货的大规模的市场,从而刺激我们沿着这一方向前进。铁路大亨们有赤裸裸的强权,创建并控制着巨型联合企业,不愿跟着走的单干户面临无情的铁路运价而常常被迫停业”。从那时起,“大”意味着规模经济从而具有强大的竞争力;大企业才具有垄断优势,而这是企业发展的根本保证。因此,大批量生产,大规模营销成了美国企业的习惯做法。许多经理人员的首要目标是使公司的规模成为第一。通用电气公司的董事长杰克·韦尔奇告诉股市分析家说,他要使公司在“市场价值”上占第一位——在股票市场上价格最高。公司经理人员相互交谈的经常性话题是“你们占第几位”,而很少谈及利润和资金利润率。

在美国历史上,大公司对美国经济发展的推进作用是巨大的,然而由于社会经济特别是技术和市场条件的变化,使得规模大不再是惟一的在市场竞争中取胜的灵丹妙药,许多大公司患上了所谓的“大企业病”,这些公司在适应顾客和市场、在生产效率、在创新效果等方面正受到越来越多的冲击。

华尔特·亚当斯和詹姆斯·布鲁克在其合著的《大型综合症》中认为:大并没有提供产品,这一事实已不再是秘密,大肆宣传的规模经济从来没有达到当初认为可以达到的效果。表面上巨型公司有种种理由被认为是较好的发明者和创新者……然而现实的和能获得的证据表明,尽管大公司有理论上的优越性,小公司比起工业巨人来是更为有效的创新者;小公司也是比大型公司更富有成效的发明者;小公司比大公司付出的研究和努力大许多;小公司设计和开发产品的成本较大公司低许多;巨型组织看来在发明和创新方面存在

一些缺陷,使得它们软弱无力。亚当斯和布鲁克列举了美国科学委员会的报告中的数据:重大技术创新中仅有 1/3 出自巨型企业(雇员人数在 1 万人以上);最小公司的用于研究与开发的每一美元经费促成的创新为中型公司的 1.5 倍,为最大型公司的 1/3。

早在 20 世纪 50 年代通用汽车公司董事长艾尔弗雷德·斯隆曾作了自我批评:“在差不多我们的全部活动中,正受规模过大造成的惰性之苦,把某项新方案付诸实施涉及的人如此众多,需付出极大的努力才行,……有时候,我几乎被迫作出结论:通用公司这么大,惰性也这么大,我们要当好领导是不可能的。”

为此,一些人们熟知的国际经济研究学者认为,面临危境的大公司正沿着一条人们熟悉的道路前进——利润和资金利润率的增长趋于平平。利润增长的减速掩盖了公司潜在亏损的积累,会计常规和法律程序允许,至少是一段时间内允许将其保留在帐面之外。……一个主要方面缓慢而平常的下降常常被误认为是一种周期性现象,靠时间就能治好它。这种错误理解使高层管理人员在采取纠正行动时迟缓拖延。

大企业实现内部协调的代价很高,不能有效地利用人力资源,这是他们的沉重负担,因此它们在市场上变得越来越脆弱,难以对付中、小型企业的入侵和进攻。大企业易受伤害的薄弱环节通常是在市场的局部,小公司在这些地方对特定的顾客层次更为关注,能更好地作出反应。这些新来的竞争者,没有大量先期投资之累,也无内部协调的沉重负担,往往能提供优良的产品并以此占领市场的最低档部分。于是规模大的竞争者就必须日益集中力量于高档市场,这种市场上的交易

额和毛利率仍很大,足以覆盖其成本开支。但随着时间的流逝,许多大公司又必须把先前的高利润市场的很大一部分让给新的对手。到了这个阶段,大公司就濒于受重创的边缘了。它面临大量的呆帐,处境不妙,易被人接管,甚至不得不申请破产。

针对大企业的种种弊端,许多企业着手向分权制发展,控制相对规模,化大为小,大中含小,通过小型化来提高效率和增强适应性、灵活性的运动几乎在美国每一类行业中都在加速进行。

美国的情况大致可以反映西方国家的情况。然而,我国情况则有所不同,我国工业中行业集中度低,企业规模与西方大企业规模相比要小得多,很多行业的专业化程度不高,求“大”应该在一定时间内是主流。但是,在市场经济条件下,我们的厂长经理们同样会经常遇到大与小的选择问题。走向国际市场与国际大企业竞争没有一定的规模实力不行,而面对全球几乎变化一致的经营环境——不稳定性、微型化技术、产品、服务和竞争者的大量增加以及变化迅速的市场等,没有“小”企业的灵活性、适应性、创新性同样也不行。

因此,当许多“大企业病”现象普遍存在的时候,而那些小公司却干得很出色。于是人们自然会更多地关注“小”与“灵活性”。

小而美,小公司的独特优势

(员)小,就是美的

现实生活中人们往往把“大”与笨拙、粗糙等联系在一起,而把“小”与灵活、精细、轻巧联系在一起,把这种观念延

伸至企业经营管理中同样具有意义。

战后日本经济发展的奇迹令世人注目,其发展的原因有多种解释,然而一种从文化传统的背景出发作出的解释颇有新意。这就是日本人长期以来形成了传统的对“小”的偏爱,而当今时代中“小”的优点日益突出。韩国的李和永在《越小越好:日本人擅长小型化》一书中认为:“由于具有小些更好的传统,对信息非常敏感,在未来日趋简化的时代中日本恰好处于领先地位。”

日本人对“小”的偏爱表现在日常生活的各个方面,例如在语言上,日语的“工艺”一词直译为“细工”,女性美人的词义为“小奇丽”,而“大”的字面意义是“做工不精美的”、“没有价值”的。在生活中,折扇、小型庭院、茶道以及其他礼仪内容都源于日本对简化的酷爱。日本人的这种根深蒂固的特性在电子化(微型化)时代的初期有着重大的影响。例如,索尼公司在小型化方面一马当先,1954年首创手提式磁带录音机,随后是便携式收音机、晶体管电视机、微型电视机、盒式录相机等等。丰田汽车公司也在多品种、小批量、柔性生产方式方面独树一帜。

正是在这种以“小”为美的文化传统基础上,日本人制造出了令人信服的灵巧的高质量的产品,建立了国际市场上的优势地位,日本在小型消费品市场方面更是具有强大的优势,1985年仅家用电器一项对美国贸易顺差就达20亿美元。如今“小”的就是美的思想正日益广泛地为人们所接受。彼得斯在《乱中求胜》一书所开的处方中,通篇贯穿了这一思想。他认为追求“小”的美应体现在企业经营管理的各个方面。“小”的精神之一是灵活,即要培养全面适应市场的能力,为

此,要突出一个企业的特色,实行差别化策略,以细微的小差别、小改进不断满足顾客的需求。为适应市场的不断变化,企业还要追求快节奏的创新。要热爱变革,改变企业组织、人员、管理关系中不合时宜的做法。“小”的精神之二是精致,即要制造出高质量的产品和服务,要实现全面的高质量的工作。“小”的精神之三是小巧、简化,即企业组织结构要简化,追求简单实用的生产和管理方法,企业中独立单位的规模要小型化等等。

(圆)公司小优势多

小公司如果没有自身特有的优势,它不仅不能生存下去,还将遭到被大公司吃掉的厄运。大公司虽然可以兼并小公司,但也并不是绝对的。大公司总免不了有所忽视,甚至会出现一些疏漏和隐患,而小公司所具有的优点,往往是大公司无法取代的。小公司能赚大钱,正是凭借着自己特有的优势。

①便利取胜

现代社会的发展和人们时间观念的日益加强,使人们越来越喜欢能为自己提供诸多方便的事物和行业。大多数人已不再为了省几个钱而跑几个地方,以图买到较便宜的商品,人们往往是节约时间就近或顺路购买自己常用或需要的商品。小行当的方便性就为人们提供了满意的服务。

沈工是个搞技术的,白天八小时上班,业余时间搞电器修理。他在家腾出一间房子,像收音机、录音机、电视机等较容易搬动的电器,附近居民都送到他家,待修好以后取回。而洗衣机、电冰箱不易挪动的电器,沈工就到顾客家里去修,这种服务是再方便不过的了。沈工服务周到、细致热情、收费合理,所以,附近居民家中的电器坏了,都找到他家门上。一来

二去,沈工有了一笔可观的第二职业收入。他还打算,待退休后,租个店面,开设一个电器修理部。

像这类既方便又受欢迎的小行当是很多的,如小食品店、小吃店、发屋以及擦鞋、补鞋等等。小行当的方便最突出表现为时间方便和地点方便。时间上或者特定时间(早点),或者是随时即可,地点上是就近或顺路。你别小看时间和地点这两项优势,它足可以使你经营的小行当兴隆发达。

②自由灵活

或许你已经发现常常有这样的情形,早市上,一些“工作模样”的人或者叫卖早点,或者出售日常用品,或者贩卖降价小商品,但等早市结束的时候,他们就不见了;在长长的风味小吃队伍中,偶尔你会发现几位来去匆匆的新手,他们来得晚而走得早,平日很少露面的邻居,今日抛头露面,在临街口处摆上了馄饨摊了。这些人就是利用小行当的灵活性,结合第一职业和第二职业的时间差,而从事小行当第二职业的。如果你“八小时之外”仍有剩余精力,就可以投入到灵活性较强的小行当中。从事这类小行当不需要店铺,也不需要花很多时间,至多只用一个活动车或简单摊床即可边干边收益。小行当的灵活性还表现在小行当的经营方式上。与一些大商店相比,小行当没有那么多清规戒律,也没有烦琐的手续,有时顾客买到不合适的商品还可以退换,顾客还能凭自己的眼力、技巧砍砍价。这些灵活多变的方式都是吸引和招揽顾客的好招术。你可能在什么都没损失且有赚头的情况下,使顾客高兴而来,满意而去。

③觅空补缺

随着市场经济的发展,大中型生意在不断扩大,其经营项

目也趋于高档化和专业化。人们渐渐地形成了一种普遍心理,即大生意不经营的项目或商品,小行当准有。一般说来,小行当也专营那些被大生意有所疏漏的项目或商品,这也是小行当得以立足的根本。小行当在经营项目、经营档次上无法与资金雄厚的大生意相媲美,但经营一些大生意不屑经营的小商品,或经营小商品专卖店,或经营生活杂品等,利用地理优势和货物相对“齐全”的优势,都是有利可图的。小行当这种见缝插针的做法,说白了是所谓齐全,实际上是补大生意的缺。你可别小看这小小的补缺,它能给你带来可观的收入。

擦皮鞋可以说是小之又小的行当,一只箱子、一只小凳、几筒鞋油、几把鞋刷、几块抹布,就是从业的全部投资。你若时间充足,可以多做几个小时;你若时间紧张,拿出个把小时也可以。现代人生活水平提高了,业余生活也丰富多采,交际和应酬也多了。根据这一状况,你可以选择一个人多的地方扎营,车站旁、宾馆、舞厅边,或者公园一角,都是你较理想的经营地。擦一双鞋,少则四五角,平常常也能拿七八角,有时说不定拿一二元呢。若按每小时平均擦缘双鞋计算,二小时下来,也能拿圆~贰元。这种赚钱的肥缺,早干早获利。当然,你也可以在大服装商场或商业区开设洗衣店;在宾馆、舞厅旁开设鲜花店;在居民区或车站、影剧院附近经营生活日杂品;你还可以在高速公路旁开设汽车修理站,证券交易市场旁开设典当行等等。凡是大生意还没想到的,或者在大生意看来获利很小且不值得经营的行当,都是你从事小行当第二职业的最佳着眼点。利用机会,发挥优势,你便会获得不小的收益。

④新颖获利

小行当虽小,可有时往往会领导“时代”新潮流。正因为行当小,投入资金也少,你若对信息和流行趋势有较高预测力和敏感性,利用时间差或地区差,就能够且很容易适时地改变所经营的某些项目或商品,由此,你会赚到更多的钱。宋某是个公共汽车售票员,两年前他就在一家小工艺品店干上了小时店员。他从新年前的挂历大战中发现“好莱坞影星”颇受欢迎,很有供不应求之势。他便向老板建议进一批“好莱坞影星”单项画像,并预计准能赚钱,当时市面上还未见过。果然,小店进货后,吸引了大批少男少女以及中青年人,收入自然很可观。但现在你不难发现,好莱坞影星画像随处可见,也少人问津。原因主要是它不再是什么稀罕货了。所以,在利用小行当新颖灵便的优势时,你必须有敏锐的判断力。

⑤保持特色

往往“小”而有风格,“小”能保持特色;一旦扩大,特色成为具有普遍意义的时候,特色也就失去了原有的含义。所以,你经营小行当时,不论是经营项目或商品,还是经营方式,应尽量保持自身独有的风格和特色。

在一条街上,有两个小水果店。两个店的规模都很小,水果箱上放两块木板当摊架,摊上乱七八糟地堆满水果。每天黄昏时分,两家水果店就都挑出有瑕疵的水果贱价出售,吸引的顾客还很多。由于每天这样做,招引了不少的回头客和常客。小生意也满兴隆的。然而,后来其中一个店赚了一点钱就忙着整修店面,扩大营业场所和品种,还买进一个冷柜贮藏鲜水果。再没有带瑕疵的水果挑出来了,装修和气氛也比从前高级了,生意却渐渐不如以前,只有那些探望病人或拜访亲友购买见面礼的人才光顾这家小店。它失去了众多的顾客,

资金周转率下降,竞争力也大大减弱了。

⑥薄利多销

小行当限于资金不足,往往追求薄利多销,其经营项目或商品档次趋于大众化,一般也不会另加装璜费、服务费等,收费较合理适中。在多数场合下,同一种商品,小行当要比大生意的价格低一些。所以,经济实惠、物美价廉也就成为小行当较明显的特征和优势。你在经营小行当时,应利用这一优势,招揽顾客,不断提高资金周转率,为你赚取更多的收入。

⑦和气生财

做生意很讲究和气生财。用现在流行的说法是服务态度好,笑口常开是生财之道。某一小行当由于是你自己自愿地做第二职业,你会拿出最大的热情和干劲来做,因为你知道你所做的每一分每一秒都是切切实实在为自己干,而不掺杂任何外在的压力。因此,往往是真诚赢来回头客,给你带来的自然是可观的收入。有一对夫妻开了一个夫妻餐馆,里面只有十来个座位,但是几乎天天客满。除了饭菜可口外,重要的一条是和气真诚待客。当每一位客人用完餐即将离去时,夫妻俩都走到餐桌前道谢,服务特别周到、热情、亲切。因此,小餐馆的生意一直很好。

正是这种寻找最小的切入点,以小而专注的力量创造最大力量的方式,充分体现了小公司的独特优势。同时,也产生了许多以小取胜的传奇佳话。

獠爪大放小,关键是“小”而“活”

一般来讲,小公司具有规模小、投资少、见效快、机动灵活、适应性强的显著特色,因此,面对激烈的市场竞争,必须注

意以下几点：

(员)低：以生产成本低取胜

新产品投产前，企业应先进行技术、经济可行性论证，既注重本企业经济效益，也注重社会效益，力求少投入、多产出。在保证产品质量的基础上，在生产各个环节上精打细算，珍惜每一寸料，每一度电，每一分钱，特别注重压缩两费（制造费、管理费），从而把新产品的成本压缩到最低限度。

(圆)优：以产品质量优取胜

从建厂投产的第一天起，就要把产品质量视为企业生命，采取一切有利于提高产品质量的可靠有效的措施，创出自己的名牌，树立企业形象，提高企业知名度。

(猿)多：以品种多取胜

“百货迎百客”。要以市场为导向，根据市场的需求，及时地优化调整产品结构，开发生产一些具有相同用途又具有不同档次的多品种系列产品。同时，做到“生产一代，研制一代，储备一代”，不断推出新品种，以适应瞬息多变的市场需要。

(源)需：使用功能以需取胜

企业的每一种产品，都应该处处突出一个“需”字。“想用户之所需”是生产产品的宗旨，还可以旧换新，代为加工。消费者对产品的需求是多方面的，因此要生产出多花色、多功能、新颖耐用的新产品，极大地满足市场需求。

(缘)廉：销售价格以廉取胜

市场的竞争主要是质量和价格的竞争。因此，企业在开

发产品中应充分考虑现阶段我国市场的消费特点,人民群众的消费水平和承受能力,努力开发适应不同层次、不同消费领域的产品,体现物美价廉,使产品具有群众性、广泛性和普及性。为此应采取有力措施,千方百计地压缩成本开支,使各种产品都比国内同类产品售价低廉,以此占领市场。

(远)宽:销售渠道以宽取胜

为了占领市场,拓宽销售渠道,要根据实际情况,在国内外设多个销售服务处,建立一支懂产品、会销售的精干的销售队伍,提高产品在市场上的占有率,占领市场“空白点”,使产品行销国内外。

(苑)诚:服务用户以诚取胜

“诚招天下客”。在开展经营销售活动中,销售人员对用户要“诚实诚恳”,以诚相待,以诚为本,处处体现一个“诚”字,热诚地做好售前售后服务。使用户深深感到和企业建立供需关系,一百个放心,没有后顾之忧。

(愿)新:工艺技术以新取胜

在市场竞争激烈、对手如林的情况下,企业若想立于不败之地,在同行中遥遥领先,就要彻底否定传统观念,破除陈规旧习,更新思维方法,从根本上改变产品落后局面。要独辟蹊径,靠高技术生产出工艺技术新、多花色品种的新产品,才能在同行中具有强大的竞争力。

(怨)活:经营策略以活取胜

在经营销售中,要实施灵活的战略战术,在市场争得主动权,占领“制高点”。如,在销售上用户买新产品也可,以旧换新也可,买一件也行,多买更欢迎;在付款方式上,更是灵活多

变,方便用户;在横向联系上,搞大协作,与科研单位、厂校、商店等联合经营,发挥各自优势,增强后劲。

(五)短:决策过程以短取胜

“时间就是金钱”;“效率就是生命。”当今世界是信息时代,国内外市场信息瞬息万变。一切都要求快节奏、高速度,用企业家的话说就是:“快速爆发”。鉴于此,企业的生产决策、新技术决策、销售决策等等决策过程,都应以“短”为准则,雷厉风行,说干就干,绝不拖泥带水。这样,就能赢得时间,赢得效率,在瞬息万变的市场中以变应变,掌握主动权。

做到以上几点,小公司就能充分发挥“小而活”的威力了。

金色苹果:小公司成霸业的大思路

这是一个绝妙而动人的变革时代,每天都有不寻常的事情在我们身边发生:一些旧的东西悄然消亡,一些新的东西却顽强涌现……当人们对“小能成大”的理念还在心存疑虑之时,那些似乎“不可能”的事情,却轰然而至。由此,我们的结论是:小公司不仅能够做成大生意,而且已经做成了!

匯障科技 雅虎一步登天

人们怎么也想不通,一个普普通通的“书呆子”,如何一举成名?一个名不见经传的小“雅虎”,却如此“虎啸山谷”?

雅虎公司如今已经成为了世界知名的网上搜索引擎公司,其网上的资源令成千上万的网迷们留恋忘返。而雅虎公司的创立和成长更是令人吃惊的企业神话。促使雅虎公司能够迅猛成长的重要原因一方面是风险投资的大力资助;另一方面是高科技的推动作用。

(员)雅虎公司的诞生

1994年,正在斯坦福大学读博士的华裔青年杨致远和他的朋友大卫·费洛深感互联网上查询资料的不便。虽然互联网上无所不有,但麻烦的是有时很难找到自己所需的信息或资料。杨致远和费洛便想出一个主意,利用大学的超级电脑,建立一个有着完善结构的数据库,设立站点,将网上信息分类,形成一张网上的“导游图”,以方便使用者查询资料。于是他们将常用的网址做成电脑档案给朋友用,结果大受欢迎,使他们在斯坦福的工作站每天挤得满满的,终于引起校方抱怨。校方认为他们影响了学校的电脑作业,要他们把机器搬离校园。

1995年网景公司(网景公司)请这两位年轻人把他们广受欢迎的档案,移至网景的大电脑内。有了广阔的网络资源空间后,他们开始大显身手。不过他们首先想到的是给他们广受欢迎的网站命名。在他们做索引时,网路上已经有一些类似的网站,所以他们就打算以“另一个”(再找再找再找再找)的缩写再粤来作为公司名字的开头。恰好杨致远的名字