



ZHONG GUO SI YING GONG SI CHUANG BAN
FA ZHAN YI QIAN LING YI GE XI JIE

中国私营公司 创办发展1001个细节

主编/李冰

从私营公司的创业初始阶段的经营管理技巧，直至获取巨大财富的全套经营管理经验是一个漫长的过程。怎样才能拥有比较全面的经商技能？从资金运作到市场营销，从管理机制到经营信息，从服务增值到品牌意识，从企业文化到经营理念，从人力资源到领导素质，会遇到方方面面的问题，只有全面了解并把握住其中的实质并巧妙地处理好才能有效地提高经营技能和管理方法，拥有超前的商业意识，从而使公司立于不败之地。

私营
公司创办发展
**必备
工具**

企业管理出版社

中国私营公司创办发展 1001 个细节

李津 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国私营公司创办发展 1001 个细节 / 李津 编著. — 北京: 企业管理出版社, 2006.9

ISBN 7-80197-554-5

I. 中 . . . II. 李 . . . III. 公司 - 企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 105994 号

书 名: 中国私营公司创办发展 1001 个细节
作 者: 李津
责任编辑: 震东
书 号: ISBN 7-80197-554-5/F·555
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zhs@emph.cn
印 刷: 北京才智印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 30.25 印张 500 千字
版 次: 2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷
印 数: 1-5000 册
定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

细节决定成败,是说一件事情的成败在很多时候是由一些小细节决定的。一个细节做不好往往能铸成大错,做得好便能成就辉煌。做事情如此,而创办一家公司也更是如此。细节并不是虚幻的,它的好坏决定着公司发展的成败。《中国私营公司创办发展 1001 个细节》正是从创办公司的各个细节入手,内容涵盖了企业发展的各个阶段,各个层面,不仅讲到公司的创办及经营发展;注销破产时,如何保护自身权益的纵向内容;以及企业经营管理、人力资源管理、财务管理等一系列横向的内容。涉及了创办私营公司各个细微部分的操作。

在大胆投入商海的时候,那汹涌而迅猛的波涛让人们有限的精力显得更加有限,也让人们更加珍惜自己的精力,真正懂得了好钢的确要用在刀刃上。

社会在进步,我国的社会主义市场经济体制肯定会进一步完善,这个完善即法规的健全。在我国建立健全市场法规的时候,人们亦应从细节上了解法规对企业的限制与要求。

第一章将介绍如何创立企业,从企业的前期准备到各种企业形式的比较,选择纵向地介绍了创立企业的相关知识,给企业人一个宏观上的把握。

第二章至第八章,着重就企业如何运作,开发新产品,如何营销,如何理财和管理员工等几个方面进行阐述,力图较好地与实际相结合,深入企业运行的每一步。

后几章中,将部分重点的内容单列出来进行较为详细地说明,这其中有涉及股份制投资,营销广告,企业并购等,以及企业文化等内容,都是关系到企业长远发展的重要方面。

细微之处见精深,本书力图以最通俗易懂而又相对生动的语言,典型的例子详细阐述理论,尽力将有关企业管理方面的大师著作以最平实的语言进行诠释,而又不失其风采。

在编撰过程中,参考了大量的书籍,并对一些管理大师、经济大师的经典之作进行了详细地研读消化,通过大量翔实的例子加大了本书的实际操作性,更加生动地阐述了作为一个企业人应具备的素质要求和所要面临的问题。

系统性和理论性也是书中特色之一。企业是一个复杂的组织机构,管理企业更是一个需要用到个人智慧的复杂行为,可以说二者构成了一个庞大的系统在运作,那么作为企业人,只有了解了这个系统,才能驾驭它。

正是由于它是一个复杂的系统,因而各方面研究的理论也层出不穷,可以说企业每向前走一步,都是踩在千万条理论构建的地基上的。因而,一些重要的理论书中的观点仍旧保留,以待各位聪慧的企业人去解读,并在实践中检验它们。

古人云:“工欲善其事,必先利其器。”要做一个成功的企业人在商海中遨游,本身具有良好的素质是极为重要的。大浪淘沙,如果你是一块石头谁也没法奈何你,但如果是一粒小沙子怎么办?可以选择一件利器来帮助自己成长。选择一只蚌,那么百炼之后你必成为千万细沙中一颗耀眼的明珠,而本书,就是助你百炼成珠的那个载体。

目 录

第一章 起步篇——创立你自己的企业	(1)
§ 1 准备	(2)
§ 2 企业类型	(9)
§ 3 建立企业的治理机构	(34)
第二章 经营篇——经营你的企业	(45)
§ 1 找准自己的位置	(46)
§ 2 关于战略的学问	(60)
§ 3 将你精心制定的战略付诸实施	(73)
§ 4 对战略的控制	(78)
第三章 营销篇——热卖你的产品	(83)
§ 1 了解你要的市场	(84)
§ 2 选择合适的营销机会	(93)
§ 3 制定好市场营销的战略	(122)
§ 4 规划好营销决策	(130)
§ 5 实施并控制营销决策	(147)
§ 6 领略世界先进的营销理念	(174)
第四章 竞争篇——打败你的竞争对手	(197)
§ 1 了解对手	(200)
§ 2 认识一般性竞争战略	(209)
§ 3 了解你所在的行业	(216)
§ 4 了解竞争优势	(233)
第五章 理财篇——管好财务	(243)
§ 1 财务管理的基本知识	(244)

§ 2	分析财务	(249)
§ 3	筹得企业所需资金	(259)
§ 4	计划企业资金	(276)
§ 5	用好企业资金	(290)
第六章	革新篇——确立你的核心竞争力	(295)
§ 1	技术创新的重要性	(296)
§ 2	技术创新	(297)
§ 3	确定企业的技术创新战略	(301)
§ 4	建立技术创新机构	(306)
§ 5	了解产品战略	(309)
§ 6	产品创新	(325)
第七章	领导篇——管好你的下属	(349)
§ 1	了解自己	(350)
§ 2	做个受欢迎的领导	(355)
§ 3	处理好人际关系	(359)
§ 4	带领好团队	(364)
§ 5	了解下属	(369)
§ 6	善于激励下属	(376)
§ 7	正确评价下属的工作	(384)
§ 8	学会选拔员工	(389)
§ 9	你该如何培训员工	(397)
第八章	策略篇——企业未战先胜之术	(407)
§ 1	成功的一半——企业形象 (CIS) 战略	(408)
§ 2	畅销的根基——品牌, 包装的战略	(418)
§ 3	先胜的源泉——广告宣传	(430)
第九章	发展篇——让你的企业长盛不衰	(437)
§ 1	打造一支有凝聚力的团队	(438)
§ 2	如何创建企业文化	(445)

第一章 起步篇

创立你自己的企业

§ 1 准 备

当你拥有一定的资金、技能或才能时,可能想成为一名企业人,但需要知道作为一名企业人应做好哪些准备。

准备之一:充分的心理准备

一位年轻人大学刚毕业,选择了一家条件很好的公司应聘,面试通过了,可就是等不到录用通知。去公司查询,被告知没被录用,在学校里一直很优秀的他因接受不了刺激而欲自杀,被救了下来。后来那家公司发现弄错了,又通知录用他,可是公司的老总听说了他自杀的事情,又把他给辞了。

这似乎是个老生常谈的故事了,但它告诉我们为人处事要有坚强意志。对一个企业人来说这一点尤为重要。

“万事开头难”。作为一个创业型的企业人,不管你是否是第一次从商,都会经常碰到诸如资金、人力、市场等各方面的困境,而在企业逐步发展的过程中更有数不清的障碍和困难。有时只要有一个问题或一个障碍没有解决好,就有可能导致满盘皆输,前功尽弃。

在商海中,做一个企业人要比一般职员承受更大的压力,这是因为企业人所从事的事业是属于自己的,所有的风险都得自己承担。

大概没有人不经历挫折,作为企业人更是挫折不断。不管什么时候,决策的失误或计划的不周全都有可能导致经营的失败。于是就有得意时的呼风唤雨、事事顺心,而身陷图囿时则叫天天不应、叫地地不灵。银行不肯贷款,卖主不肯批货,买主不愿购货,员工一心想跳槽……身处其中者,就更要有勇气与毅力,能勇往直前,在一路退败中进行抉择。因此,必须有充分的心理准备,了解

做一个企业人的喜悦与风险,充分挖掘自身潜力。只有这样才能有所作为,有所发展!

准备之二:一定的商业知识

商海浩瀚,看似平静的表面往往暗藏无限杀机,这不是仅有心理准备就能应对得了的。

商人与一般人观察事物的着眼点不同,所观察的背景也不同。商人总是以商业的眼光来看待问题,倘若不具备一定商业知识和商业经验,就很难作出准确的判断。

这里所指的商业知识,包括对企业组织形式运作模式的了解,对企业营销管理的了解,对人力、财务、生产经营管理的了解。

你要了解股份及股份制。生产企业、销售企业的运作方式、运作特点,了解各种成本,懂得看财务报表,会进行预算等等。

所谓“磨刀不误砍柴工”,当你具备了上述的商业知识和经营之道,相信一切也就不再那么困难了。

准备之三:了解市场的需求

如何对市场进行投入,才会使有限的资金得到尽可能大的增值呢?

1. 树立哪里有需求哪里就有市场的观念

市场是首要的问题。有没有市场也就是有没有人购买你的产品或服务。

消费者的需求是企业生产经营的晴雨表,是企业生存和发展的根本。从商之前一定要分析消费者有些什么样的需求?在这些需求中哪些是比较迫切的?而这种需求是否已开始有人提供?消费者的需求需要满足到什么样的程度?通过分析,你就可能发现市场机会,确定自己的发展目标。

把握市场机会,不仅是了解消费者的现实需求,更重要的是要调查消费者潜在的需求;不仅仅要了解消费者目前的需求,更要预测消费者未来的需求。

福州市在进行改造、建设新住宅楼的过程中,有大量的拆迁户住在临时搭起的帐篷里,或住在办公室,或住在亲朋好友家,这本是习以为常之事。然而一个到福州投资房地产的开发商看到这种情景,立刻改变置地建房的主意,建活动房方便居民,且价格低廉又可回收材料,市场很快形成。就在房地产投资者破土动工之际,活动房投资已全部收回,且开始盈利。

从这里我们可以看出,消费者的需求才是市场的根本。

2. 应该有超前意识,突破思维定势

日本著名企业东芝公司有一个经典的案例。1952年,日本东芝电气公司积压了大量的电风扇销售不掉,当时7万多名员工为此绞尽脑汁,但始终没有大的改观。后来,一名小职员向当时的董事长石坂提出一个改变电风扇颜色的建议。经研究,公司采纳了这个建议。第二年夏天,东芝公司推出了一批浅蓝色的电风扇,大受顾客欢迎,市场上还掀起了抢购热潮,几个月内就卖出去了几十万台。并且,这一建议从此还改变了全世界电风扇的颜色。

仅仅改变了一下颜色,产生的效益竟是如此的巨大。为什么其他几万名东芝的员工没有想出来呢?甚至全世界成千上万的电气公司都没有人想到?这显然是由于自有电风扇以来都是黑色,形成了“只有漆成黑色才是电风扇”的思维定势,而这个小职员正是突破了这一思维定势的束缚。

作为生意人,所处环境不同,思维习惯也应不尽相同,选择行业的原则也就不同。

想独树一帜地选择行业,追求的是超前意识,抢占先机,消费者的欲望是多样的,又是不断变化的。独树一帜,往往能够迎合消费者潜在的需求,出奇制胜。对于新事物,人们愿意付出的代价也更高,因而总是可以一本万利,让你的竞争者望尘莫及。

独树一帜,出奇制胜的选择方式,具有较大的市场风险。这其中有大量不确定的因素。看准了,自然要大赚一笔;看偏了,可能就血本无归了。所以,对市场要有清晰地把握。

3. 要量体裁衣,驾轻就熟

俗语说,隔行如隔山。选择一个自己一无所知的行业进行发展要慎重。

例如,你打算做建材生意,至少对建材要略知一二。如果什么也不懂,那生意可就不好做了。有可能费钱费力购进的建材质量不行,即使卖了,也会惹一堆麻烦。

选择自己熟悉的行业,容易获得更大的信息量,由于了解什么商品有市场、有后劲,知道不同产品的优劣和消费者的需求,了解市场的发展方向,就能够作出正确的判断和决策,容易得心应手。

做到“看菜吃饭,量体裁衣”,投资方向根据资金来定。初涉商海者一般资金有限,就算资本已有一定积累,用于新投资的资金也不可能很多。作为普通企业极少能到诸如冶金、汽车、珠宝等行业投资,因为这些行业一般需要上千万甚至上亿元的巨额资金。然而,作为小本钱的投资者,可以从以下几个方面来考虑自己的行业选择。

(1)选择所需资本不多的劳动密集型行业。如服装鞋帽行业、食品加工行业、小五金行业等。这些行业所需机器设备比较简单,投资少,资金周转快,见效也较快。

(2)选择生产小型新产品,几个人、十几个人就可以干起来的行业。如烫衣板、救生圈、游泳衣等。既有比较广阔的市场前景,生产工艺不复杂,又容易产生较好的经济效益。

(3)选择为某些大型企业进行零配件加工的行业。如为电脑厂商生产机壳,冰柜的食品架等。这样既能保证产品有销路,又可节省投资。

(4)选择信息、咨询、维修等服务行业。对于那些有一技之长的人较为适宜。

(5)选择开店设摊、小本经营。如小型的饮食店、百货店、精品屋、服装店及文体用品商店等。投资少、风险小、方式灵活。

经过初始的经营,积累一定的资金后,再逐步扩大规模。

当然,除了考虑资金的因素之外,还应考虑自身具有的优势。从事自己熟悉的行业并具有此方面的特长,创业就会游刃有余,更为顺利。如研究计算机的教授开一家电脑门市部,会在实际运作中得心应手。

如果你不具有大量资金,但又不想从事小本钱的生意,也可以通过发起设

立公司,向社会募集资金来进行创业,还可以通过融资的手段进行大的投资。这一点将在后面的章节详细阐述。

但是,不管你选择什么行业,都要明白一点,投资要有市场的客观需求存在。

准备之四:对未来的规划和充分的估算

古人说:“人无远虑,必有近忧。”要做一个成功的企业人,就要先设定目标。

这个目标一定要定得高一些,只有这样,创业才会有压力,有了压力才能有动力,才能充分发挥你个人的才能。

当然,这个目标也不可以是遥不可及的,它是可以实现的,否则,看不到目标实现的可能性,会挫伤大家的积极性和创造性,不利于企业的发展。最好是将目标具体化,分解成小目标或阶段性目标,使大家每走完一步,都可以清晰地体验到成功的喜悦。

制定长期的经营计划:

1.要全面地分析实现目标的有利条件和不利因素,即存在哪方面的机会和风险。然后根据分析的结果,确定实现目标的战略措施和步骤。

2.制定经营计划大体有以下几个步骤:

(1)确立经营理念,设定企业目标。这一步的关键在于不仅要把经营理念和信条确定下来,而且要把它具体化,将大的目标按一定标准细化成一些小的目标,使其成为各部门工作的指导方针和努力方向。

(2)进行合理预测。如果忽视了对客观环境的分析和预测,长期计划就失去了依托,就会成为空中楼阁。

(3)构想经营计划概要。经营计划是根据企业的自身条件和所处的客观环境来确定的。为了实现企业的目标,必须突破客观环境的限制。因此,必须决定用哪一种手段和如何实现企业目标的计划体系,只有形成一定的体系才能准确地指导各项工作。这种体系是建立在个体计划与阶段计划的基础上

的。

(4)设立个体计划,也就是设立各个部门的具体计划。例如,财务部门的资金计划,销售部门的盈利计划,研发部门的研制计划等。

(5)设立阶段计划,即企业在各个阶段要完成的计划。这里面还涉及到对阶段的划分。可以将企业分为初期创立阶段、中期发展阶段及巩固阶段等几大部分,当然还可以进行更细的阶段划分。重要的一点是要认识到:计划的本质在于选择。

(6)编制预算。以预算形式表现出来的经营计划即可交付具体实施。

(7)制定监控措施。对于计划的实施要有相应的监控措施,随时校正计划的偏差,力求做到最好。

3.作为一个成功的企业人,除了长远规划,还应该有一套详尽的日常实施计划。一般说来,至少有5个时间是要拟订计划的。

(1)每日之末。拟订一个隔天要达到的成果和进行主要活动的简要提纲,按重要程度进行排序,把重要项目编上序号。

(2)每周之末。在每周的最后一个工作日,花点时间检查一下本周的主要活动,同上周的成果进行比较,找出可改进之处,拟订出下周各项主要工作的提纲,排除临时因素,可以拟订下一周每天的主要目标。

(3)每月之末。总结本月的重大事件及目标的完成情况,并拟订出下个月要达到的一些主要目标。

(4)每季之末。检查本季度成果,同预期进行比较,确定补救措施和改进方案。确定下一季度或每月工作要点,确定一些重要的比率和反映工作业绩的主要指标,观察、分析企业的发展趋势是否对路,制定相应的方案。

(5)每年之末。用一定的时间检查本年的重要事件,分析自己的成功与失败之处,然后按季度给下一年度明确主要目标。

4.除去上述的一些规划和计划之外,一个成功企业人还要明白以下几件事情。

(1)资金的筹划

经商没有资金就像打仗没有弹药一样,一切都无从谈起。

启动资金越充足越好,因为资金周转困难的情况随时可能发生。再者,边经营边筹措资金总是比不上已有一定积累来得方便。

当自己资金不够时,可以动员其他商人来投资。但这要求你得有一整套详细的计划与可行性论证,加上你个人的魅力与说服的能力,才能引来别人的投资。

作为一个企业是无法不向银行贷款的。而投资前景和效益是一个很重要的影响因素。

银行会对贷款项目进行技术、经济等方面的可行性论证。为此你就要大量收集信息,考虑各种可能性,选择最优的投资方案,增加银行的贷款信心。

再者要与银行保持良好关系,这一点至关重要,良好的信誉往往可以减少很多程序上的麻烦。初次贷款,数额不宜过大,否则,银行很可能拒绝你。先贷一小笔款,每次都按期还贷,逐渐建立起与银行的信任关系,才有可能获得较大数额的贷款。

(2) 利润预测

商业的最大目标是利润最大化。因而利润预测很有必要,它可以使你做事心中有数。

预期利润的测算方法一般有:

首先,预测产品销售量。例如,某市大约有 40 万户家庭,每天平均每户购买 2 磅面包,该面包厂在该市市场占有率为 10%,则企业预计日销售量 $= 2 \times 40 \text{ 万} \times 10\% = 8 \text{ (万磅)}$ 。

其次,预测产品销售价格。即要达到预计销售量的价格,当然不可忽略成本的因素。这就要求对市场购买力进行调查,然后进行推测定价。

再次,预期成本。假定如上例每磅面包的成本为 6 元,则预期成本就为 $6 \times 8 \text{ 万} = 48 \text{ (万元)}$ 。

最后得到结论:预期利润 = 预期销售收入 - 预期成本。

当然实际测算肯定要比这个例子复杂得多,但作为企业人只要知道这个原理即可,因为其他的事,营销专家会帮你搞定的。你只需将预测结果作为决策的参考。

(3) 风险评价

对风险的评估主要从以下两个方面着手：

首先，预期可能发生一些什么样的险情。如宏观经济紧缩的风险，新的财税制度和法律出台的风险，原材料在某些突发事件时价格上涨的风险，市场竞争与滞销的风险。

其次，风险发生的概率及风险程度。各种风险发生可能性的大小就是风险概率；负面影响的大小就是风险程度的高低。其中有一点要指出，高风险往往伴随着高利润。反之，风险小的，利润往往也较低。

同时，你可以设法将风险降到最低限度。如采取合伙经营、股份制、有限责任公司等方式组建公司，以分担个人投资的风险。但这需要有较为雄厚的资本。

§ 2 企业类型

(一) 了解企业的类型

当做好一切准备的时候，该静下心来想想到底选择什么类型的企业作为努力的方向，首先，应该了解一下有哪几种企业。

通常所称的“企业”，是从日语中翻译过来的。企业的目的是为了获得利润，它是一种经济组织，把土地、资本、劳力、管理、技术等生产要素集中起来，在经营上有计划、有组织、讲效率，并且承担一定的风险。

企业必须实行独立的经济核算和自负盈亏，在经济上具有独立自主权，从事独立的商品生产经营活动和商业服务。

同时，企业的行为具有连续性。所谓连续，是指在特定的，以年为单位的时间内，企业的活动处于持续状态，而任何一次性的或季节性的短期商业活动则不认为是企业的行为。

因此,企业要进行商业活动,应具备以下条件:

- 1.有固定的名称和工作地点;
- 2.有能够独立支配或相对独立的财产;
- 3.有经营管理的自主权;
- 4.能对外独立地承担民事责任,并进行独立核算;
- 5.取得合法经营的执照许可证;
- 6.有健全的组织机构。

当然,企业之所以进行这一系列的商业活动,其目的只有一个:求得利润。每一家企业把资金投入生产,都期望资金能够得到增值。

从经营的业务类型来讲,企业分为工业企业、商业企业、金融企业、信托企业、咨询企业等等,应该根据经营的方向来确定。当然,企业的类型根据分类标准的不同还有很多分法。但是在我国社会主义市场经济条件下,多种经济成分并存将是必然的,也是长期存在的。企业形式有独资、合伙、公司等几种形式,它们各有特点,需要进一步的认识。

企业一般有独资企业、合伙企业、公司企业三种,这是我国企业几种主要的组织形式。选择时,要根据具体情况,结合法律规定来进行。

同时,应考虑到以下几种情况:

- 1.准备经营企业的性质、规模;
- 2.要进行利润分配和负担亏损;
- 3.手中的资金和个人信用程度;
- 4.参加企业经营人员的数量多少、文化水平以及相互间信任关系等状况;
- 5.投资利益转让的方便程度;
- 6.面临的风险大小。

在企业开办时,需要一系列费用。若是私营独资企业,开办费用比个体工商户稍大一点,开办的程序更加复杂。合伙企业只要交齐合伙协议,合伙人身份证明,企业经营场所使用证明等文件即可。

从资金方面来讲,开办人若有足够的资本,并且企业规模不会有很大扩展的话,你可以采用独资方式;开办人若拥有的资本不够而未来的事业规模太大