

边干边学做老板

边干边学 做老板

一个小公司老板的日常管理

黄中强◎著

老板顾问宋新宇博士说：
这是一本能帮助老板长大的书！

老板自述
绝对真实

BRACE

没有实战经验的作者不是好作者！
不能指导企业实战的书不是好书！

一位民企老板的肺腑之言，
和盘托出86个管理要害！
天涯**45万**点击量、第**1**管理热帖
“一个小公司老板的日常管理”
完美集结升级版！



本书附赠光盘1张（含全部稿件）电话：020-88888888

江西人民出版社

边学边干做老板——一个小公 司老板的日常管理

推荐序

老板的进化

做老板的人当中流传一句话：“如果你痛恨一个人，那就让他当老板”。做老板压力很大，做老板很累，做老板风险很高，做老板很孤独。我自己是中小企业老板顾问，同时也是一个管理培训公司的老板，我的感受是做老板不容易。

做老板的不易之处有三：一、老板没人管；二、老板没人教；三、老板的角色与该做的事情飘移不定，老板的角色必须随着时间推移不断变化，但没人提醒老板该如何改变和改变什么。这三个不易之处尤其是第三个，让在一个阶段里感觉已经找到经营企业万能钥匙的老板在下一个阶段里变得不知所措，因为原来灵验的做法突然不灵验了。

为什么原来灵验的做法现在不灵验了？

一个根本的原因是企业规模的变化使得原来的做法失效了。企业典型的发展轨迹是这样的：创业初期，老板只有事事亲力亲为才能找到业务和销售的突破点，找到这个点，业务就增长，老板也就忙起来了；为了更大的发展，老板就增加人手，但马上会发现自己虽然管业务很在行但管人却很不在行，等到老板好不容易改变了自己的角色，学会了授权，让下面这些人做出业绩的时候，又会发现人更多了之后自己好不容易摸索到的很好的直接管人的做法不好用了，他必须学习离自己喜欢的业务更远更抽象的东西如调整组织结构、定制度、设计薪酬、做绩效考核等才能应付；当企业再大一些，老板又会发现自己设计的、曾经很满意的、让企业上了一个台阶的东西不够用了，而要把业务做得更细更好没有专业知识是不行的，老板也不可能去学习各个方面的专业知识，换句话说，老板必须为公司招聘并用好各个领域的专业人员，与此同时还必须更关注企业的长远发展。

总而言之，在企业经营的不同阶段老板应该学会做不同的事情。但问题是老板不知道如何划分不同的阶段，更不清楚不同的阶段里应该做什么不同的事情。在我的《老板学》课程中，我对老板有这样一个粗浅的划分，也许对大家有些帮助。

如果一个企业的人数在 30~50 人以内，我们可以称之为小老板（这个称谓没有任何的贬意，只是为了说明的方便），像这样规模的企业在中国有 2000~3000 万之多。小老板的关键是找到企业的经营方向和经营模式，让自己的企业活下来。这个阶段，老板的管理其实并不重要，多数情况下老板在因为找不到业务的突破点而迷茫；之后便可能很得意，因为业务有了快速的增长；当人多起来的时候老板又开始迷茫，因为不知道该怎么拿这么多人怎么办，通常这个时候就是老板转变角

色的时候了。如果能完成转变企业就能再上一个台阶；如果不能，企业就会在这个规模上徘徊，慢慢变小甚至消失。

企业人数规模在 50~500 人的企业老板我们可以称为中老板，这类企业在中国的数量我估计在 100~120 万左右。这类企业的老板要管的事情既有经营，也有管理：经营上老板要学会制定和细化战略，但最重要的是学会为企业发展增加资源(人、资金、技术等)；管理上要做的事情是学会为企业定目标，学会调整组织架构为企业设计新的沟通方式(会议及报告)以及加强沟通，但最重要的是学会管人的方法(招人+留人+培养人)；在这些之外，是不停地学习——不仅自己学，还要带领下属学。因为这个阶段是企业的爬坡阶段，很多专业的事情(人事管理、预算管理，信息管理)还没有专业的人来做，但不做就会影响公司的发展，因此老板不得不在自己学的同时带领着同样不专业的下属学。

企业人数超过 500 人的企业老板我们可以称为大老板。我估计在中国这类企业的数量有 20~30 万家。大老板应该学会做的第一件事情是为公司确定方向和战略性目标，决不能延续以前的做法自己去制定具体的计划；大老板应该学会做的另一件事情是为企业打造管理系统(文化、监控、信息、人力资源等)，通过系统让员工协调一致，而不是像以前管理具体的部门和人员那样；大老板应该学会的第三件事情是通过系统来激励、培养员工，而不是像以前亲自解决具体的问题那样。

你手中的这本新书《边干边学做老板——一个小公司老板的日常管理》，是一位虽然没有受过系统管理教育但有着十几年创业成功经验与失败教训的老板——黄中强先生的肺腑之言。黄先生已经成功走过做老板的第一和第二阶段。各位读者，如果你正处在创业阶段，或正在带领自己的企业从十几个人的小企业向中型企业过渡，或还在中老板阶段挣扎，我强烈推荐你阅读这本书。因为我相信这本书能让你通过作者真实的经验和教训避免一些企业成长过程中的错误，让你更准确地认识自己在未来应该做出的转变。这些来自实践的非常有用的几十个关于创业、用人、绩效、分工、激励、财务、营销、战略及日常管理等方面的做法和理念，可能和专家或教科书观点并不一致，却能像我们第一次养孩子时从父母朋友处得到的很多实用的忠告那样，帮助我们的企业长大。

宋新宇

前言

自己开公司做企业十几年了。最近发现企业的生存环境与前些年相比已经大不相同：以前机会很多，挣钱也容易，基本上只要敢干、能吃苦就能挣钱；而现在市场竞争日趋激烈，劳动力成本不断上升，国家的法规也不断健全，企业经营上的各种新问题层出不穷，这些问题一下子全都摆在了老板面前。一旦老板处理不好，企业就有可能走下坡路，很快倒闭。

我这些年虽然读了不少管理方面的书，也参加了不少培训，但总觉得那些看起来放之四海皆准的大道理是专门为世界五百强准备的，在目前的市场情况下自己的小企业很难用上，绝大多数时候，自己企业遇到的问题还只能自己动脑筋想办法去解决。最近掰着手指头大致总结了一下，有以下几个问题最让我头疼：

一，行竞争越来越激烈，公司利润不断下滑；

二，员工对企业的归属感差，容易跳槽；

三，各种经营成本迅速上升，招人困难；

四，公司凡事都要老板操心，累死了；

五，员工闹着要涨工资，否则……；

六，公司发展停滞了，总也做不大；

七，公司内部矛盾重重，内耗严重。

如何解决上述问题呢？我把自己平常采取的方法和随后得到的后果逐一记录下来，希望对与我一样经营着小企业的老板或大公司的基层管理者有所帮助。不过各位新创业的朋友读过我的文章后估计还会犯同样的错误。我只是希望大家犯的错误小点、过程短点，毕竟在岸上看过一百遍游泳教学片下水后还得喝点水才能学会游泳。另外，这世界上没有人比你更了解你的公司了，所以不要盲目迷信任何权威的人或理论，不要指望仅仅通过看一两本书或参加几次培训就能学会如何管理公司。学习只能改变自己的思想，提高自己的境界，而要管理好公司，不仅要静下心来仔细观察总结并制定出切实可行的管理制度和行动方案，还要坚持不懈地把制定的方案落实下去，在某种程度上执行比规划重要得多。几乎每个公司都有一厚本规章制度，但真正能严格执行的公司是凤毛麟角，好公司和差公司之间的区别可能就在于此。另外还有一点非常重要：这个世界上没有任何一所学校或培训班是用来培养老板的，哪怕是 MBA 课程也只能培养出职业经理人，因为——老板是从实践中干出来的，不是培养出来的。

第一章 创业初期的几个问题

万事开头难，开公司也是如此。公司创立之初往往人员少，制度也不健全，在资金不足、销售渠道有限、抗风险能力差的客观条件下，更应该脚踏实地，在应对政策时不应投机取巧，业务上也应谨小慎微，防止陷入骗子的陷阱。创业之初就应该着力健全财务制度，选好业务的主攻方向等等，为今后的事业打下坚实的基础。

注册何种性质的企业

到工商和税务注册是创立公司的第一步，但是很多人在创业之初对注册什么性质的公司并没有一个明确的认识，这里简单说一下。

注册什么样的公司或企业应根据每个人的实际情况考虑，但这与企业今后的运营休戚相关。按照我国现行法律，共有三类性质的企业：①个人独资企业，②合伙企业，③公司制企业(其中公司制企业又分为：有限责任公司和股份有限公司)。

需要明白的是，个人独资企业和合伙企业都不用缴企业所得税(目前国家已将企业所得税率由 33%下调至 25%)，所以企业在缴完个人所得税后利润就全归经营者所有了；而公司制企业赢利后首先要缴纳企业所得税，股东和经营者的工资和分红等收入还需再缴纳个人所得税。从税收这点上说，个人独资企业和合伙企业占有很大优势。

但凡事有利必有弊，个人独资企业和合伙企业在日常经营活动中需承担无限赔偿责任，而公司制企业只按照公司实际财产承担有限赔偿责任。也就是说如果你创办了一家个人独资企业或与人合伙成立企业，一旦经营失败欠下债务，若公司财产不够还，那么有可能你的房子和汽车等都会被法院强制拍卖用于还债；而公司制企业即使公司破产，股东个人财产也不会受到牵连。

这里有一个例子。上世纪 80 年代河南曾经有五个同村的农民共同办了一个合伙企业，然后向银行贷款 5000 万元(真不知道当时如何贷出来的)，那时利率非常高，存款的年利率都在百分之十几，更别说贷款了。后来企业经营不善倒闭，银行起诉后法院到他们五人家里追债，可五个人当时除了几间茅草房外几乎是一无所有，法院根本无法强制执行，于是大家该怎么过还怎么过。到了 90 年代，其中一个农民重新创业，这次非常成功，几年下来公司营业额好几个亿。正在他春风得意之时，法院找来了。原来银行发现他现在有能力还债了，再次起诉他

并申请法院强制执行，当年的 5000 万欠款加上高额的利滚利，总额已经好几个亿了，比他现在公司的总资产都多。这个企业家不服，认为当初是五个人办的合伙企业，与目前的企业毫无关系，退一步说即使非要还钱他也只应承担其中的五分之一。可法院不这么认为，合伙企业中的每个合伙人都对企业的债务承担无限赔偿责任。法律是无情的，企业家名下的房产汽车及其他所有财产都被拍卖还债，公司也归银行了。这真是“辛辛苦苦十来年，一夜回到解放前”，企业家想不开，自杀了。

但愿这种可怕的悲剧不要发生在我们身上。因此注册企业时不仅要考虑税收方面的问题，还要考虑自己所经营的业务风险有多大、个人是否把握得住，否则虽然眼前省了部分税款，但以后的风险却太大了。

千万不要抽逃注册资金

在公司成立之前，我们在某商店门市里租了几节柜台，用朋友公司的发票，小打小闹业务就开始了。每月挣的钱除去直接费用，再给朋友象征性地交点管理费，剩下的全是自己的，什么工商税务压根与我无关，轻轻松松，自由自在。

随着业务量的增大，这种方法逐渐不灵了。首先，由于是用别人的执照，公司的公章财务章不在我手里，每回要是与客户或厂家签个合同或到银行入张支票都得去朋友公司盖章，麻烦死了；其次，每月发票使用量越来越大，金额越开越多，朋友公司的财务开始抱怨不好做账。思前想后，还得自己注册一个公司，否则业务无法继续发展。

那时候注册公司可不是件容易事。工商局税务局门难进脸难看，每回排几小时队，递上的材料人家看一眼，几秒钟就给扔出来了——不合格，回去重新做。折腾了将近一个月，连公司名称都没核实下来。实在没办法，只能托人找中介。当时成立一个有批发发票的公司注册资金至少要 50 万元。我没有那么多钱，中介一拍胸脯，加点中介费，其他别管了。就这样，不到两个星期，所有的工商税务手续都办齐了，前后花了 2 万元。我想万事俱备，这下可以放开膀子干了。

几个月后的一天，我正在公司接待客户，进来两个穿税务制服的女人，为首的一个掏出证件晃了一下说：

“我们是税务局的，今天来查下账。”

我哪见过这个，赶紧叫会计搬来账簿，端茶倒水。

女税务问了问经营情况，开始翻账簿。没翻几页就找出了问题：

“你们注册资金是多少？”

“50 万呀。”

“那怎么从账上看不对呀。资金都跑哪去了？”

资金跑哪去了？我心里想：我怎么知道中介把注册资金弄哪去了。

见我答不上来，女税务威胁道：

“你这属于抽逃注册资金，可是一种严重违法的行为，要往重里说呢可以吊销营业执照，往轻里说呢也得罚个十万八万，这样吧，账簿我们先带回去，过两天你到税务局来一趟。”说完两个女税务拿着账簿飘然而去，留下我和会计面面相觑。

赶紧托关系找人吧。还好，毕竟我是本地人，总能找着一些拐弯抹角的关系，费了不少力气终于把这件事解决了。办完后，女税务还不忘提醒我：赶紧把钱补上，否则将来其他税务查账还得出问题。可是钱能补上，公司成立时作为原始资料的凭证和银行进账单怎么补呀！

过了两年，税务局又来查账了，不过来的是另一拨人，再次发现注册资金对不上。这回有了经验，照方抓药，破财免灾，有惊无险。过后我想，这样下去也不是个办法呀，税务局又不是我们家开的，不能把所有人都搞定吧，人家要老来查账还不把公司给弄破产了。好在几年下来有了一些积蓄，赶紧注册了一个新公司并将原公司注销。这回吸取教训，从头到尾办得规规矩矩，再没什么漏洞了。

进入 21 世纪以来，企业的经营环境比原来好多了，只要按规矩交税，税务部门很少再到企业查账，即使查账也会提前通知而不会随意推门而入突击检查。不过注册资金这块还是要特别注意，不少人由于刚创业时资金不足而采用虚假资金注册，注册后再抽逃注册资金的方法办公司。这样做很危险，如果想把企业长期做下去，抽逃注册资金问题永远是公司发展道路上一个深埋的定时炸弹，随时都可能被税务部门查出来而被引爆。这是很多首次创业的人特别容易忽略的问题。

建立财务制度

十多年前刚创业时我们也就两三个人，自己进货、销售、维修、跑银行，每天挣的钱都揣到自己兜里，心里挺高兴。当时凑不齐开公司的 50 万注册资金，于是就借朋友的营业执照，自己利用业余时间到外面学习了几个月会计基础知识就开始瞎做报表。月底到税务局报税，报表一交，专管员看了两眼，开始问问题。

问的问题我根本听都听不明白，更别说回答了。专管员一脸不高兴，看了我一眼问：

“你懂不懂？”

我陪着笑脸：“不懂，不懂。”

“不懂你来干吗！换个懂的来。”

“好，好，下次一定换个懂的来。”

下个月我又瞎做了张报表去税务局报税。专管员显然对我有印象：

“怎么又你来了，公司会计呢？”

我只好顺嘴胡编：“会计怀孕来不了，只好我来。”

“.....”

实在受不了了，第二天我就找了个会计公司，一个月 300 元钱，以后再也不用自己跑税务局了。一直到公司十几个人时，我仍然让会计公司做账，公司只有一个出纳，没有专职会计和库管，这样看起来每年人员开支上能省不少钱。

随后公司的业务开展得不错，账面上没少挣钱，自己心里很美。年底关账时却发现公司账上资金并没增加多少，再盘点库存和应收应付等后，总觉得公司总资产增长与自己估计的相差很多。问题出在哪儿呢？后来一次偶然的机会我才发现，原来公司里不少人私下挣黑钱，而且有人经常偷拿公司货物和钱款，这不由让我惊出一身冷汗。

很多创业的人都有这种经验，但凡公司规模超过十个人，老板一个人根本管不过来，如果此时没有完善的财务制度，那么整个公司就像个筛子一样，到处都是漏洞，大家你也贪他也贪，公司能剩下钱才怪呢。指望公司员工都像焦裕禄和雷锋一样思想境界高尚，门儿都没有！哪怕挣的钱提成给员工 70%，他还会惦记剩下的 30%。

这事让我彻底明白了只有财务制度健全，让心术不正的人无机可乘，才能管好公司，才能让粒粒粮食都归仓，否则那就是老板纵容员工贪污，能把好人都给带坏了。感谢我现在的会计，她工作极为负责，对公司钱财严格把关，公司才有了明白的经济账。我常想，下辈子再办公司，公司即使只有 4 个人，那一定是一个老板，一个会计，一个出纳，一个库管，打死再不省那点钱了。

公司里到底该不该用亲戚

对于初创业的小公司来说，招聘人才比较困难，自身条件摆在这儿，没有梧桐树怎能引来金凤凰啊。加上此时公司管理不是很规范，规章制度也不健全，各方面漏洞不少，这一阶段对于老板来说员工的忠诚可能比能力还重要。有没有一种员工既不在乎工资待遇又任劳任怨忠诚可靠？想来想去似乎只有自己的爹妈老婆大姑小叔了。所以小公司夫妻店很多，小公司里亲戚朋友很多，对于刚起步的公司，这些都是在所难免的。

对于亲戚的管理不是一般人能做好的，在这个问题上，我只有教训，没有经验。还好，老婆工作单位一直不错，世界五百强，对我的小公司没什么兴趣。公司刚成立时，我根据平时耳濡目染的各类情况，决定尽量不用亲戚朋友。后来公司到一定规模时，外地一个长辈打来电话，说她儿子(也就是我表弟)毕业一年，在当地我们这个行业的一个小公司当业务员，收入不是很高，希望来北京发展。我这个亲戚家庭比较困难，其中一个孩子因为特殊情况无法上班，而要来北京的这个表弟我原来见过，现在十八九岁，相当聪明，当时想公司正缺人，用谁不是用，个把亲戚还能影响公司发展？因此我爽快地答应了。

表弟刚来北京时，吃住都在我父母家，年轻人和老年人生活习惯不同，搞得我父母经常向我抱怨。过了一段时间，公司为家远的员工租了宿舍，我顺势将表弟也安排到公司宿舍，算是解决了问题。表弟人很机灵，又会来事，几个月时间就完全适应了公司环境，而且在部门里业务完成得很好，奖金提成总在前几名。后来我发现，表弟经常在公司里表白自己与老板的亲戚关系，对同事吆五喝六，对部门经理主管也时常顶撞，公司其他员工非常不满，但碍于表弟的特殊身份没人敢管。为此我找他谈过几回，他都表示一定改正，不过收效不大。转眼一年过去，表弟在这个行业里已经如鱼得水，挥洒自如。这时，表弟找我说他在老家有几个同学，又聪明又可靠，希望带过来一起在公司发展。我想这是好事啊，来吧，照单全收。从此麻烦开始了。

表弟和他的几个朋友吃住都在一起，相互之间只说家乡话，公司里除了我谁也听不懂他们在说什么。而且他们虽在不同部门，但被部门主管察觉他们相互勾结挣黑钱。表弟非常聪明，他经常散布说公司管理层之间有矛盾，他是我也就是老板这一派的，让他的直接主管不要站错队，否则后患无穷。公司不少员工真被他唬住了，过了很长一段时间后，问题才反映到我这来。公司对待挣黑钱之类问题一向是第一次罚款警告，第二次开除。我和表弟认真谈了一回，他拍胸脯表示绝不再犯类似错误。没过一个月，又有部门主管向我反映表弟的小团伙在干黑活，而且不但不避讳其他员工，甚至鼓励其他人一起干。我真的很为难，再不管可真是养虎为患了，公司员工如果都像表弟一样干，那可就离关门不远了，我还指望公司做强做大，让和我一起创业的股东能买房买车老有所依呢。长痛不如短痛，

一咬牙，我将表弟和他的小团伙成员陆续请出了公司，公司业务为此震荡长达半年之久。而表弟的父母也打电话来数落我半天，认为我太看重钱财，表弟不就是私下挣了点钱吗，都是亲戚，何必那么计较，弄得我无话可说。

曾经听过一位公司老总讲他在公司做大做强后如何对待公司里的亲戚：他的五六个亲戚在他创业时出钱出力不计得失帮他干，但公司做大后亲戚却跟不上公司发展步调，而且大都占据高位不好管理。这时，他采取牺牲钱财保全亲情的方法：岁数大的给一笔钱帮其另外创业，自己做老板；岁数小的公司出钱送到国外留学并负担所有开销，学成后再帮其在大公司找工作。此法一出，这一棘手问题顺利解决。高！

确实，如果没有高超的管理手段，亲戚朋友能不用还是不用吧，否则恐怕最后亲戚朋友也没得做了。

提防商业诈骗

由于市场竞争越来越激烈，现在的生意也越来越难做。我注意到，很多公司特别是刚成立的小公司的老板心态不是很好，经常为了生意的成功而忽略了风险，未能坚持正常的财务流程，这就给各种各样的骗子创造了机会，我就栽了不下三次。

刚出道时，我是和朋友瑞克合伙经营，身上所有的钱加起来只有一两万。这天快到年底了，我正在外面办事，接到瑞克的电话。瑞克的声音十分激动，告诉我他刚做成一单生意，卖了三台笔记本电脑，价值七万多元，能挣一万多呢。听完他的讲述，我虽然也很高兴，可是心底深处隐隐产生了一丝不安。我问他对方付款了吗，他说对方已经付款了，是支票，他已电话核实了对方单位，没问题。快下班时我赶回了公司，看着桌上摆着的七万多元支票，我还是不放心，按着客户留下的联系电话打过去，很久才有人接电话，是个老太太，她告诉我这个号码是个公用电话！我的头嗡的一声大了，赶紧找瑞克问详情。瑞克打了一通电话后也傻眼了。原来中午来了两个小伙子，到门市要买三台笔记本电脑，瑞克报完价后对方也不怎么砍价，直接掏支票要求交货，瑞克一看有利可图，马上调货，收了支票后只简单按对方提供的号码打电话核实身份，对方早安排一个同伙守在公用电话前接应呢。不到一下午，七万多块钱没了，赶紧到公安局报案吧。到公安局，警察看了看报案材料说：才七万多呀，放这吧。你们这些做买卖的，怎么这么不小心，不按规定支票到账后付货，总给犯罪分子机会，尽给我们找麻烦。你看我这几百万的案子还忙不过来呢，你们回去等着吧，有情况会找你们。从此杳无音信，事情也不了了之。

瑞克后来和我分开自己单干，期间又遇到过同样的事。几年后，瑞克举家出国到欧洲定居去了，他说那边人非常实诚，经济环境很好。

几年后的一天，我正在门市整理资料，进来一个二十多岁的年轻女士，她穿着得体，风姿绰约，业务员小毛接待了她。没过多久，小毛和顾客达成了一致，女顾客总共要购买两万多元的设备，由于支票已写好三万元整，她要求多出来的几千元折成现金给她。我问小毛：“客户可靠吗？支票没到账前是不能提货的。”小毛说：“客户没问题，咱可以复印她的身份证。再说她浑身上下都是名牌，手里的包就值好几千块呢。客户说她急等着用，如果咱们不当时供货，客户就到别的公司去了。”听完小毛的话，我想了想说：“货可以现在给，现金必须支票到账后再支付。”小毛与女顾客一商量，对方说没问题。几分钟后，小毛将客户和设备送出了公司大门，客户打了个车走了。但从此以后，我再也没见过那位女士和我们那两万多元的货物，当然她留下的支票是空头的，身份证也是假的。

公司业务部有名老业务员，每年的销售业绩都不错，她手里有很多老客户和长期合作的经销商。一天与她合作过好几回的一位经销商又打电话过来要一万多元的货。这个经销商以前每回都是货到当即付款，没出过什么问题，但这次却不一样了。两天后，银行打电话给我们说该经销商的支票是空头支票，已经被对方银行给退回来了。我们赶紧给经销商打电话，结果根本就没人接听。上门一看，早已人去屋空，门口只有几个与我们同病相怜的供货商在徘徊。到公安局报案时才得知，针对该经销商的报案已经有好几起，原来那个公司经营不善资不抵债，老板从很多家公司调了一大批货低价变现后便卷钱跑了，我们还算是受骗金额较小的一家，真不知是不幸还是万幸。

公司成立十多年间，我们被骗也有好几次了。回头想想，每回骗子都是利用我们急于赚钱的心态诈骗成功的。对于此类事件，即使是报案也基本上于事无补。由于无法提供骗子的详细资料和警方觉得涉案金额较小而不愿全力调查，大都只是记录在案了事。看来在中国犯此类罪的成本并不是很高啊。现在随着银行对公司开户门槛的提高，单纯成立新公司开账户利用空头支票诈骗的似乎不多了，但经营不善在倒闭前扎一批货跑路的事件却层出不穷。所以大家还是小心谨慎点吧，否则一不留神半年一年都白干，弄不好没准公司就此关门大吉了。总结经验，久病成良医，如今对于大部分骗子的把戏我一眼就能看出来，对于什么中大奖短信啦，“仙人跳”供求信息啦，民工挖着古董元宝啦我统统嗤之以鼻。所谓无欲则刚，不贪便宜就不易上当受骗，可是对于商人来说要做到“无欲”看来还是不可能的。在期盼有一个好的金融和经济环境的同时，平时小心谨慎点并不为过。

寻求与大公司合作

公司成立后，由于销售方法对头，我们的业务做得顺风顺水，业绩不断增长，几年后便在行业里有了不错的名声。当时并未选择品牌代理，一般是客户要什么就卖什么，什么挣钱就卖什么，效益倒也不错，公司的规模逐渐扩大。

其实从公司成立的第二年起，就有行业里的著名品牌陆续接洽我们，希望我们公司做他们产品的代理。其中一次给我印象比较深：某世界五百强中国公司的项目外方负责人带着大区经理和翻译在一个下雪的冬日来到了我公司门市，他们在行业里相对来说介入中国市场比较晚，急于打开销路，所以希望我们公司成为他们的地区代理商，从而增加其产品在北京的销量。他们有备而来，不仅列出了优惠的合作方案，而且还提供资金、广告、技术培训等多方面的支持，不过他们也提出了附加条件，其中重要的一条就是必须保证每年他们的产品在北京市场的销量。厂家提出的年销量对于我们来说小菜一碟。不过当时卖什么产品都挣钱，所以咱自我感觉良好，才懒得为那些厂家支持而给自己上套签订什么代理协议呢。所谓道不同不相为谋，双方由于缺少共同语言，会面不欢而散。

事情的发展往往超出人们的预料，几年后我才意识到自己当时错过的是一次重要机会。被我拒绝的厂商随后找到北京另一家与我们规模差不多的同行并签订了代理协议，之后两三年的时间里，在厂家的扶持下那家公司销量与规模都迅速扩大，不仅公司管理上了一个台阶，而且还取得了中央政府采购资格从而做成了行业里的老大。

三四年后，迫于形势我们还是走上了与厂家合作的道路。不过毕竟晚了几年，市场比原来难做了，厂家各方面的支持也比当初少了不少。但亡羊补牢，也算有所收获，在吸收厂家支持带来的各种先进而又系统的管理经验之外再加上我们自身的努力，公司在各方面取得了长足进步，超越了同行业中大部分竞争对手。回顾过去有时会冒出个念头：如果我们早几年就与世界五百强合作那会……

在销售领域小公司要尽快发展，如果没有自己独特的技术或特色，那最好的方法就是与大公司合作，做产品代理也是一种不错的选择，依靠大公司在各方面的支持，借助对方的声誉和市场迅速壮大自己。大公司大多市场经验丰富，管理制度健全，操作流程规范，而且眼界开阔，资金雄厚，这些都是创业初期小公司所欠缺的。大树底下好乘凉，小公司利用自己小而灵活、经营成本低、本土化强的特点吸引大公司与自己合作，可很大程度上减小经营风险及前进道路上的盲目性，从而站稳脚跟并迅速壮大自己。

宋博士观点：

对图谋快速发展的小公司来说，借大公司的力可谓是一个捷径。首先可以搭载大公司的销售渠道实现快速赢利，更重要的是能从大公司那里迅速学习到自身所欠缺的一系列制度和流程。

品牌代理

公司在运营过程中经常会面临各种各样的选择，选择对了，公司可能迅速发展壮大，选择错了，公司则可能会停滞不前甚至倒退，两者之间的巨大差异迫使我们在做决定时不得不小心谨慎，全面考虑。

每一个新品牌的崛起都会随之带动一批该品牌的代理商发展壮大。对一个销售行业的小公司来说，卖什么东西选择何种品牌是一个关键问题。

上世纪 90 年代末，我们公司每年的零售额已经达到每年几百万了，当时为使公司进一步发展，我们和一家著名品牌签订了代理协议。当时该品牌在北京同行业里市场占有率第一，代理体系的运作非常成熟，全线产品都比较畅销，客户到卖场经常点名购买。签了代理协议后我想这下该挣钱了，如今门市已按该品牌专卖店风格装修，进货从厂家直接拿，销售时客户点名要，年底完成进货量厂家还有返利，这还不坐着数钱哪。谁知经营了几个月后，我发现实际情况根本就不像想象的那么好，该品牌系列产品的市场零售价格竟然大部分比我的提货价都低，我们销售时就是平进平出客户都嫌贵，更别提送货安装的费用了。向厂家反映情况，厂家回答说各代理从厂家的正常提货价格都是一样的，但年度返利和季度返利是根据每个代理商全年及季度提货量决定的，大代理为了完成年度销售任务经常将各种返利打到销售价格里，而且他们经常对某种产品一次下几百万甚至上千万的大单，以便拿到一个带折扣的特殊价格，所以市场上有可能出现一些低于提货价的销售价格。厂家希望我们也这么操作，即每次加大提货量。听了厂家的解释，再算算自己公司账户里那点可怜的流动资金，我想还是趁早放弃吧。该品牌最大几个代理在北京市场的年销售额都在几个亿，我们每年几百万的销售额与之差出近百倍，年度返利的百分点和特价机的折扣都与他们差得太远，根本没有希望在与他们的竞争中获利。

几个月的人力物力算是白投了，还是重打鼓另开张吧。又经过很长一段时间的寻找，我们与行业里另一家厂商开始了接触。这家厂商虽然也是世界五百强里的著名企业，但进入中国时间很短，产品认知度不高，在国内市场上处于起步阶段，我们每年几百万的销售额对于他们来说显得非常重要。双方交流几个回合后迅速在代理合作方面达成一致，该厂家不仅保证我们在北京市场拿到最低的提货价，而且每年的进货任务量并不高，完成任务后年度返利也非常优厚，同时还提供各种销售支持。在代理协议签定后的几个月里，我发现虽然该产品销售时阻力比较大，但卖一个是一个，利润不错，而且客户购买后反应很好，回头客不少。几年合作下来，该厂家的产品在市场上销量越来越大，我们公司的年销售额也增长了近十倍，同时公司本身也迅速发展壮大，而且在管理上还上了一个台阶，真正做到了双赢。

一般来说，市场上销售的商品大体可分为拉力商品和推力商品：厂家有名、广告做得多的商品就是拉力商品，经常由客户点名购买；反之厂家认知度低、市场占用率不高而需要经销商费劲推的商品是推力商品。小公司在做市场销售时经常愿意卖拉力商品，客户要什么就卖什么，哪个厂家最有名就做哪个厂家的代理，而有的进货价格不好的小公司为挣钱时常会想些歪门邪道来降低产品的销售成本。卖拉力商品虽然先期比较省心，但对小公司来说很难获得发展，上升空间早被一些行业里的庞然大物给堵死了，相对来说实力较弱的小公司很难超越他们。但对于销售推力商品就不同了，此类商品市场认知度不高，销售起来比较费劲，大经销商不愿费力去做，这恰恰就给小公司提供了一个非常好的机会，由于不被大的销售公司重视，此类商品的生产厂商通常姿态也比较低，愿意给小公司更多的支持，而且推力商品通常卖起来利润很高，足以支持小公司快速发展。所以小公司选择代理品牌时不妨根据自身实力和当地市场情况选择一些相对较小的品牌或当地的非主流大品牌，这样能扬长避短获得更大的发展空间，没准由于正确选择了代理品牌，自己的小公司能很快成长为行业里的大公司。

第二章 管人用人的经验与技巧

说到管理，就不能不说其最重要的一面，那就是管人。公司是由人组成的，而且每个人都有自己独特的想法，所以不论公司规模大小，管人都是绕不过去的必修课。这里包括人员的招聘、薪酬标准的制订、激励措施的运用以及人员使用的技巧等等，可谓纷繁复杂。管人对公司的运行至关重要，做好了事半功倍，做不好事倍功半，其关键还是要看用人者怎么结合公司的特点加以运用了。

关于招聘

随着公司规模逐渐扩大，招聘也就必不可少了。这些年没少招人，我发现招聘也是门学问，难题不少，道道也不少。

刚开始没有经验，每回招人都找最好的，工资一千多的售后服务岗位经常招些名牌大学本科生，还要求英语过四级。后来发现，这些人根本留不住。本来某些简单工作的岗位职校生完全能够胜任，招个重点大学本科生对双方都不合适，唯一的好处只是在写公司简介时方便吹牛。另外面试时应聘人员说的话不可全信，有时对方可能刚失去工作情绪比较失落，为得到新工作，他们什么都敢承诺。某次公司招聘商务，岗位工资定为 2000 元左右，一个女孩投简历面试，本科学历，3 年工作经验，上份工作在外企工资 3500 元，我问她这份工作的工资比上份工作低不少，能否接受，她毫不犹豫地表示没问题。从她的能力和工作经历看都比较适合这个职位，我就录用了她。半个月后，就在前任商务和她交接完工作没过几天她也提出离职，理由居然是觉得工资低，搞得公司非常被动。重新招聘时我招了个原工资一千五百元的女孩，虽然不像上一个女孩一样是名牌大学毕业，但各方面能力也足以胜任商务工作。到现在近两年了，她还在该岗位，不但干得不错，而且对工资也很满意。一般来说，大部分人找新工作时(经济危机时期除外)对于职位及待遇与原工作相比都是只能上不能下，能上能下的人太少了。

招人的经验是：宁可漏过一千，不可错招一个。据我的经验，公司招聘如低一档用人，高一档发工资效果比较好(也就是招三流的人才，干二流的工作，发一流的工资。当然，以上几流几流都是相对的)。招聘时应不嫌麻烦，仔细核对应聘人员身份。2007 年我公司连续发生三起新员工携款潜逃事件，打电话找人时对方有恃无恐：反正我应聘时的身份证学历证家庭住址都是假的，你也找不到我，而且几千块钱的事警察都不管。到公安局一打听警察还真不管——不够立案条件。现在招聘，对于本地人公司都一一核实个人信息，对于外地人除核对个人信息外一律要有本地人担保，弄虚作假者一概不要。这样做尽管有些极端，但此举确实使本公司从此再没有发生类似情况。

别把“人豺”当人才

公司规模小时，我基本上都是靠亲戚朋友介绍或公司内部员工推荐的方式录用新员工，这种方法招人尽管效率不高，但招来的新员工都知根知底，对公司比较认可，人也比较可靠。后来公司规模大了，单靠熟人介绍已无法满足公司发展的需要，于是公司开始在报纸上登招聘广告，在网上发布招聘信息，大规模从社会上招聘公司发展所需要的人才。这种方法很好解决了公司的需求，但由于对新来员工了解有限，也产生了一些无法回避的问题。

2007 年的 5 至 7 月对我来说，是充满挫折的三个月。挫折不仅在金钱上，更在精神上。

2007 年的五一刚过一周，销售部经理告诉我说他部门的业务员张某节后一直没来上班，打电话过去问，张某说他要辞职，以后就不来上班了。到财务部一查，节前张某做的一单生意客户还未结账，款额将近两万元。我赶紧与客户联系，客户说张某前两天刚把账结走，还在客户财务部签了字。我一听觉得不妙，不过又一琢磨张某来公司已经将近三年了，工作一直积极主动，人缘也不错，不应该呀。再与张某联系，张某说这些天脚扭了，过些天把货款送回来。第二天再给张某打电话却已经找不到人了。赶紧按照档案上登记的地址上门去找，结果他所居住的街道早已经拆迁，张某幼年丧母，父亲再娶，一家人形同陌路，互不往来，这下张某手机一关可真是人间蒸发。忙了半个多月，眼看寻人无望只能报案了。

6 月了，张某还未找到，维修部又出事了，一个刚来三个月的外地员工卷了三千多元货款跑了。打手机联系，对方直言不讳：你们也别找我了，应聘时我留的所有信息全部是假的，就几千块钱你们就别再费精力了。挂了电话一查，该人的所有信息果然无一真实。此人是我亲自面试招聘进来的，他长得忠厚诚恳，谈吐得体，做事稳当，平时学东西很快，人缘也不错。一时间，公司内部风声鹤唳，大家互相间都瞧着对方可疑，轻易不敢派新招的外地员工出去结账及经手钱财。

厄运还没结束。7 月底，维修部又一名尚未转正的员工焦某在结完三千多元货款后不辞而别。好在焦某是北京近郊人，家庭住址可查。虽然他更换了手机号码，可他在网上重新发布的求职信息被公司找到从而获得了他新的手机号码。打电话给他，他还挺横，说货款丢了，他没钱赔。问他什么时候能有钱，他说什么时候都没钱。于是我将他父母居住地的地址念给他听，告诉他如果这样的话，公司就直接找他父母去。这下焦某害怕了，马上承诺第二天到公司来解决问题。

这三件连续发生的事使得公司销售部和维修部情绪低落，其他部门也整天提心吊胆，也让我也对公司的运作方式产生了怀疑，对公司很多员工产生了怀疑。不过日子还得过呀，要是我自己都没信心，公司其他人就更不知如何是好了。