

根据世界 500 强企业成功商道精锐推出
做稳的底线，做活的出路，做大的商道

私营公司成败

的



大关键

做公司必须从关键处——决定公司成败的“神经枢纽”入手，才可少走弯路，少吃败仗；否则再怎么做，都是不入门道的。此为必须牢记又必须执行的商道！

强化公司竞争之道的必读书

SIYINGGONGSI
CHENGBAIDEJIUDA
GUANJIAN

孟祥 / 编著

决定
公司成败的
防守底线

JUEDINGGONGSICHENG
BAIDEFANGSHOU
DIXIAN

中国商业出版社

失败的
防守底线

私营公司成败

的

9

大关键

SIYINGGONGSI
CHENGBAIDEJIUDA
GUANJIAN

孟祥 / 编著

辛午 06

第 001 号

ISBN 7-5097-0000-0

中国商业出版社

中国商业出版社

前 言

做公司，首先要考虑的是成败问题，因为不把这一点想透了，就不能够提前预防“危险”出现。

美国人际私营公司问题专家弗尔曼在《商道关系》一书中说：“一个公司直接面对的就是管理问题，管理虽是无形的，却是生意人不可缺少的一门必修课。问题在于：你如何设计自己当老板的商道？经营企业、开办公司尽管要面对乱麻团一样的人管理，但如果你能用智慧布局你的管理之道，你将会把生意做得顺手顺风。”这话讲得非常有条理！

为什么要谈这个问题呢？不妨一看：在商战中，你为了做成一笔买卖，少不了公司管理，有时可心想事成，立竿见影；有时则费了精力和钱财，还是竹篮子打水一场空。凡是生意人都会有这方面的亲身体会，那么究竟该如何掌握管理之道呢？

许多实战表明：私营公司成败取决于管理水平的高低，而这一点正是其一大难点。抓不好管理，公司就会工作无序，就会没有工作效率，更谈不上竞争力了。因此，做稳公司的前提是以抓管理为第一位，把管理落到实处，真正让员工为公司出力献智。此可谓关键之关键。

老板有两种类型：一是苦干型，二是关系型，前者靠出力取胜，后者凭脑力谋胜。前者不必多言，就后者而言，有些老板每天不仅会被纷繁复杂的大小事务搞得焦头烂额，而且会感觉自己每时每刻都像坐在针毡上一样苦不堪言。所有这些都源于他尚未吃透管理学。

另外，有些老板解决不了生意场上的种种关系，根本的原因就在于没有协调好与方方面面的关系，此为人脉之学。也许因为有些老板抱着万事不求人的态度而自命不凡，也许因为有些老板从来不苟言笑而让人

88335/06

敬而远之，也许因为有些老板棱角分明而让人心存戒备，也许因为有些老板秉性多疑而伤了与他交往的人……所有这些根本的原因就是他们还没有打开系在关系链上的死结。

显而易见，做生意不是摆架子，摆财势，而是在于把生疏的关系“加热”，靠互助原理把自己的生意经营活。俗话说：“一次关系，一场买卖。”良好的关系能让你的生意越做越火，糟糕的关系能把你逼上绝境，痛不欲生。从表面上看，关系是软性的，但是软性的东西往往能够让你变成一团乱麻，无心集中精力去做管理、做市场。

根据上面的两方面，又可进一步延伸出这样一个问题：生意场上成败的关键究竟包括哪些呢？我们根据对2004年国内30名成功企业家的调查，开列如下：

竞争之道：用商计与对手周旋；合伙之法：要分清朋友的界限；管理之策：不能用教条套住员工；认准客户：一个可以顶十个；善于配合：绝不能与执行者唱对台戏；借钱之学：与银行信贷讲信用；走稳正路：踏准政策的拍子；精妙应对：学会与新闻媒体过招；站好岗位：防止后院起火。

这九大关键，看似难以驾驭，实则只要用心，就可全部揽于手掌之中。正如美国一位相当有成就的营销专家杰克·斯曼说：“凡事都是人做出来的，凡管理都是用心造就的。”

本书精确地分析了成功老板处理各方面关系的经验，还开出了许多行之有效的管理妙方，具有较强的指导性、实用性和可操作性，绝对能够点活你的生意经！

最后，请有志于商道者记住：做生意，不懂得管理之道，光有一肚子学问本事，就梦想做好公司，只能处处碰壁，沦为商场败将，因此，一定要吃透商道与管理的关系！

编者

目 录

第一章 竞争之道：用商计与对手周旋

美国哈佛大学肯特尔在《公司与竞争》一书中说：“竞争不是可以绕开的商战之场，需要你在挑战自己经营智慧时，把强者变成弱者。”显然，你不是强者，你就是竞争的失败者。何以行之有效？最好的办法是找准对手的软肋，给予致命一击。此举之成败，完全取决于你的商计大小与智慧。

- (一) 把“对手”藏在心底 (3)
- 与大公司比拼等于拿鸡蛋撞石头 (3)
- 像了解自己一样了解同行 (5)

微笑面对诋毁你的“对手”	(7)
别为“面子”争高低	(9)
(二) 善争者必赢	(11)
逼着对手与你一起“跳海”	(11)
寻找对手的软肋	(13)
蒙上对手的眼睛	(15)
当好大公司的市场配角	(16)
得寸更要进尺	(17)
让对手互踢皮球	(19)
早路不通走水路	(20)
学会狼吃老虎的策略	(21)
同行别当冤家	(23)
赚钱不能吃“独食”	(27)
朋友多了路好走	(28)

第二章 合伙之法：要分清朋友的界限

经营之道是什么？有许多私营公司老板都面临与“合伙人”相配合的警惕性之中，但经常防不胜防。在经营学中，“合”为做大之道，“分”为做稳之术。要做到前者，必须辨清对方，探听虚实，绝不能因为义气而吃“哑巴亏”。

(一) 合伙不是互相利用	(33)
合伙经营——双赢新模式	(33)
合伙经营的16条理由	(35)
架起连心桥的9个核心理念	(37)
像维系婚姻一样维系合作关系	(45)
考察合作伙伴的“信誉度”	(47)

沟通胜过指责	(49)
多看合伙人的长处	(50)
(二) 合伙人的灭“火”之道	(51)
别拿合伙人当“出气筒”	(51)
争论过去无异于互打耳光	(52)
不可匆忙解决问题	(53)
抱怨是伤心的毒药	(54)
不要贬低你的合伙人	(56)
不要让合伙人家属参与经营之中	(57)
合伙也怕第三者“插足”	(58)
千万不能独断专行	(59)
改变你的习惯	(60)
没人喜欢揽功推过的合伙人	(61)
问题只能越积越多	(62)
不要对合伙人吆五喝六	(64)
(三) 把“友谊”进行到底	(65)
有意见也不能威胁中断合伙	(65)
要为自己的行为负责	(66)
莫使合伙毁掉友谊	(67)
与异性合伙人保持适当界限	(68)
给合伙画个圆满的句号	(70)
妥善处理结束合伙关系的意外事件	(71)
快刀斩乱麻结束陷入困境的合伙	(74)

第三章 管理之策：不能用教条套住员工

管理是公司的“龙头戏”。抓管理，不是每天定规章，出命令，而是要把管理深入人心，让员工口服心服。美国资深管

理专家劳尔说：“管理是一个智能的方程。”此言极是！对于私营公司老板来讲，一定要让员工自己培养管理意识，千万别吆五喝六，怒发冲冠！

- (一) 老板要有“亲和力” (79)
 - 像蚂蚁家族那样上下一心 (79)
 - 要一视同仁“炒鱿鱼” (82)
 - 领导别唱独角戏 (84)
 - 员工是企业的“金矿” (87)
- (二) 多给员工吃“甜枣” (90)
 - 拉近与员工间的距离 (90)
 - 让员工智慧闪闪发光 (93)
 - 别把员工当工具 (94)
 - 让员工感到自己很重要 (97)
 - 发放工资有讲究 (101)
 - 别让股东拆了台 (104)
- (三) 理智地面对“迷情花” (107)
 - 千万别陷入“秘书”的温柔乡里 (107)
 - 与女员工保持合适的距离 (110)
 - 等距离交往女员工 (113)
 - 切莫沾花惹草 (114)
 - 对女员工也不能过分宽容 (117)
- (四) 对职业经理人要恩威并举 (120)
 - 私营公司所需要的“忠诚观” (120)
 - 把尊重和关心举过头顶 (122)
 - 像刘备托孤一样深信不疑 (123)
 - 建立一个双方可以接受的制约机制 (125)
 - 正视职业经理人的“移情别恋” (128)

给职业经理人一片蓝天·····	(130)
让职业经理人也变成老板·····	(131)

第四章 认准客户：一个可以顶十个

私营公司与客户建立起来的关系，通常被称之为“销售链”。对于精明的商家来说，认准客户当为第一，即做到稳、诚、信，这样就可避免最后相互扯皮、拖欠账款之麻烦。客户是上帝，但一个好的客户能顶十个上帝；反之，就会弄得你精疲力竭，使公司处于讨债的痛苦中。

(一) 不要惹恼“供应商”·····	(135)
睁大眼睛认识供应商·····	(135)
炕头炕梢都要热·····	(137)
供应商未必是多多益善·····	(139)
(二) 用真诚粘住顾客·····	(141)
让顾客有在家的感觉·····	(141)
别做“一锤子买卖”·····	(143)
老顾客越多，买卖越好做·····	(145)
留住顾客的方法·····	(147)
将顾客满意进行到底·····	(149)
人走也别让茶凉·····	(151)
(三) 回头客是企业的“银行”·····	(153)
把每次交往都当作初次交往·····	(153)
笑脸是赢得客户的“粘合剂”·····	(154)
抓住了女人就抓住了市场·····	(156)
为了钱要先忘了钱·····	(158)
消费者的需求是生产的第一信号·····	(160)

像对待父母一样对待顾客·····	(162)
花香自有蝶飞来·····	(164)

第五章 善于配合：绝不能与执行者唱对台戏

私营公司时刻都要与外界打交道，正如美国著名管理大师查克·罗尔斯所说：“与外界交往的过程，并非小事，而是促使公司良性跃进的公关学。”但国内有些公司不重视此点，常随意行事，不按章办事，结果自己给自己面前摆上了“石头”。

(一) 多与税官套近乎·····	(169)
纳税人应该知道的八项权利·····	(169)
纳税人的五项义务·····	(176)
减轻税负有高招·····	(180)
动动脑筋就能合理少交税·····	(183)
积极应对税务大检查·····	(185)
(二) 别与工商部门对着干·····	(187)
认识工商局(所)·····	(187)
制假贩假就是撞工商局的“枪口”·····	(189)
用消费者的权利保护自己·····	(191)
与工商部门交朋友·····	(194)
(三) 一个也不能结怨·····	(195)
越来越重要的环保部门·····	(195)
得罪不起的“土老爷”·····	(197)
一定要善待“龙王爷”·····	(199)
别与法院叫板·····	(201)

第六章 借钱之学：与银行信贷讲信用

商家之高明往往体现于一个“借”字——借须讲信不可有欺人之心。只要守住这一点，就能非常有效地处理好借贷关系，使公司及时解决“手头紧”的尴尬。

- (一) 不能绕着银行走 (207)
 - 交银行家等于交了“提款机” (207)
 - 站在平等的地位与银行对话 (210)
 - 像猎人“撒鹰”那样让银行看到“兔子” (213)
 - 慎重选择银行 (216)
- (二) 借钱有妙道 (219)
 - 争取银行贷款的诀窍 (219)
 - 借贷款要敢于“说大话” (221)
 - 掌握与银行长期交往的技巧 (223)
 - 借贷款也忌“现上轿现扎耳朵眼” (225)
 - 别让贷款压垮企业 (228)

第七章 走稳正路：踏准政策的拍子

对于一个公司来说，只有走稳正路，才能长而存之；否则就会自绝己路。大家知道，任何公司的决策都不能只顾自己，而不顾政策，制定合乎政策的决策，才是最紧要的公司发展战略。这叫“踏准政策的拍子”。

- (一) 会办事才能成人 (233)
 - 揭开政府管理企业的面纱 (233)

- 结交有用之人财路宽····· (236)
- 常来常往好办事····· (240)
- 求人办事有天规····· (246)
- (二) 多做善事树口碑**····· (249)
- 赢得理解和支持最重要····· (249)
- 学一学借力发挥····· (252)
- 紧紧拉住政府的“手”····· (255)
- 替政府做事等于给自己开了“绿灯”····· (258)
- (三) 少惹麻烦少吃亏**····· (261)
- 别轻易去打“官司”····· (261)
- 顺势而行胜于逆势而动····· (263)
- 别触政府“高压线”····· (265)

第八章 精妙应对：学会与新闻媒体过招

公司与媒体的关系，成则可壮大品牌，败则可毁其身。美国企业战略策划专家德鲁克说：“媒体是公司成长的另一只翅膀！”此言极为智慧，它告诉人们：用心与媒体“接触”，是公司突破无名的一种良策。

- (一) 微笑着迎接媒体**····· (269)
- 媒体是一把“双刃剑”····· (269)
- 辩白的结果是越辩越黑····· (271)
- 像善待“媒人”一样善待传媒····· (273)
- (二) 要善于制造新闻**····· (276)
- 给传媒抛个“红绣球”····· (276)
- 主动当好“鼓风机”····· (281)

第九章 站好岗位：防止后院起火


私营公司老板与其家庭的关系是一把双刃剑，处理得好，则企业与家庭就能双赢，一面是兴旺的企业，一面是幸福的家庭。反之，就会麻烦不断，苦恼无边，以至于毁了事业，毁了家庭。

- (一) 家和企业兴 (287)
 - 剪不断理还乱的企业与家庭关系 (287)
 - 冲突总是难免的 (288)
 - 用“好家风”塑造企业文化 (290)
 - 家庭角色及其关系 (293)
 - 亲兄弟也要明算账 (299)
- (二) 传业比创业更重要 (301)
 - 老板宝座怎样传 (301)
 - 掌握训人五步曲 (303)


第一章 竞争之道

用商计与对手周旋

美国哈佛大学肯特尔在《公司与竞争》一书中说：“竞争不是可以绕开的商战之场，需要你在挑战自己经营智慧时，把强者变成弱者。”显然，你不是强者，你就是竞争的失败者。何以行之有效？最好的办法是找准对手的软肋，给予致命一击。此举之成败，完全取决于你的商计大小与智愚。



竞争是市场经济的必然产物，是促进企业创新、增强企业竞争力的外部动力。企业要立足于市场发展壮大，就总是时时面对或强或弱的竞争对手。处理好与竞争对手的关系，确保企业在竞争中处于不败的有利地位，是私营公司老板必须研究的课题。



(一) 把“对手”藏在心底

与大公司比拼等于拿鸡蛋撞石头

一般来说，大公司的实力总是要强于小公司。所以，小公司如果与大公司硬对硬地比拼，最终往往会头破血流，不会有好果子可吃。

在市场经济体制下，公司的竞争，在一定程度上来说就是实力的竞争。如果私营公司的实力不足，捉襟见肘，不仅难以购买所需的生产资料，获得足够的人力、物力。而且常常难以抓住市场机遇扩大生产，推动企业项目上规模、求发展，更无法与竞争对手直接较量，占据更大的市场，甚至因为实力不足，被竞争对手“吞掉”……

20世纪80年代初，位居世界摩托车领域第二把交椅的日本雅马哈摩托车公司，为了争取该领域的首席，开始向雄居世界摩托车生产第一位的日本本田公司发起被后人称作“近代日本工业领域最残酷的一次竞争”的挑战。历时两年的激战，终以雅马哈的失败而偃旗息鼓。

雅马哈公司失败的原因归根结底，就是自己实力不足！

1981年8月，雅马哈公司总经理日朝智子宣称：很快将建一座年产量100万台机车的新工厂，这个工厂建成后，将可以使雅马哈摩托车总产量提高到每年400万台，超过本田20万台，那时本田公司将让出第一把交椅的位置。

雅马哈的勇气固然可嘉，然而它忘记了本田是一个几十年来一直称雄于世界摩托车市场的实力雄厚的大公司，并且以其在汽车领域技术优势作为坚强后盾。1982年元月，当雅马哈公司挑战性的言论传到本田决策者的耳朵里时，他们迅速做出决策，即在雅马哈新厂未建成时，以迅雷不及掩耳之势给予反击，打掉他们的嚣张气焰。一场被誉为日本工业领域最残酷的战役打响了。

从商战一开始，本田公司就采用了大幅度降价策略，增加促销费用

和销售点。在竞争最激烈时，一般车型摩托车的零售价，降价幅度都超过 1/3，以致一部 50 公升的本田摩托车价格比一辆 10 变速的自行车还便宜，但由于本田公司除摩托车生产外，还有汽车生产，特别是 20 世纪 80 年代初汽车销售稳定上升，因此，“东方不亮西边亮”，它完全可以通过汽车的盈利来弥补摩托车价格战的损失，最终达到打击雅马哈，扩大市场份额的目的。

雅马哈公司则是一个专业的摩托车生产厂商，它的生存完全依赖摩托车。因为投资建厂造成企业的成本投入较大，如果采用与本田公司相同的降价策略，公司本身是无法负担的，但如果不降价或降价幅度较小，那就只有在价格大战中失败。显然，由于实力问题，在价格战上雅马哈公司已处于劣势。

本田公司采取的另一策略是加快产品的更新换代，迅速使产品多样化。在 18 个月里，本田公司凭借它的技术优势，也凭着它有 2/3 的营业收入来自汽车和资金充裕等经济实力，推出 81 种新车型，淘汰了 32 种旧车型。产品更新换代的加快，使企业在消费者心目中树立起了新的形象。这样，本田公司摩托车的销售量直线上升。而雅马哈公司相比之下则有些相形见绌了。为了超过本田公司，雅马哈公司在投资建新厂上下了很大赌注，内部运营资金入不敷出，只好向外大量贷款，而新厂尚未建成，无法产生效益，因此雅马哈几乎无力开发新产品。在本田公司推出 81 种新车型时，雅马哈公司只推出 34 种新车型，淘汰了 3 种车型。产品更新换代速度的减慢，使雅马哈公司在市场上的形象日益衰老，产品日益积压。

结果在价格战之中，雅马哈公司难以承受巨大的损失，节节败退；在市场形象方面，由于推出新产品的品种单调而渐受顾客冷落，造成大量库存积压。一年中的较量，雅马哈的市场占有率从原来的 37% 下降为 23%，产量迅速下降。1982 年该公司的营业额比上一年锐减了 50% 以上，1983 年初雅马哈公司的库存占日本摩托车行业库存的一半。在这种情况下，雅马哈公司只有举债为生。1982 年底，雅马哈公司的债务总额已达 2200 亿日元。银行家们看到雅马哈公司前景不妙，纷纷停止贷款。雅马哈公司缺乏资金，产品无法降价出售，库存越积越多。走投无路的雅马哈公司为了避免破产，终于于 1983 年 6 月向本田公司举出白旗。雅马哈公司董事长川上与总经理智子一起去拜见本田公司的总