



同行决不告诉你的管理心得

写给每一位在商海中摸爬滚打的小老板

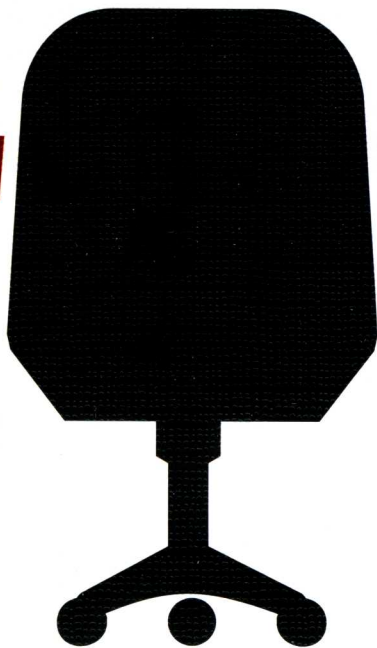
- 选择你感兴趣的行业去创业。
- 清楚你的项目从哪些方面为你带来盈利。
- 把“活下来”作为小公司发展的战略目标，活下来是关键，挣钱是其次。
- 认清小公司活下来的三大基本因素：
人才、产品、营销

小老板的管理日志

小老板写给小老板的守业心得

鹏城老李/著

十余年商海实战的心得和见闻
三家公司管理中的烦恼和喜悦
告别无奈，减少折腾，避开陷阱
小老板有话要说



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

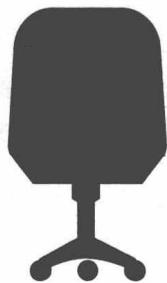


同行决不告诉你的管理心得
写给每一位在商海中摸爬滚打的小老板

小老板的 管理日志

小老板写给小老板的守业心得

鹏城老李/著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

小老板的管理日志：小老板写给小老板的守业心得 /
鹏城老李著. — 北京：人民邮电出版社，2015.8
ISBN 978-7-115-39771-3

I. ①小… II. ①鹏… 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(2015)第142897号

内 容 提 要

中国的中小企业可谓成千上万，其中很大一部分在短短两三年后就关门“大吉”。小企业怎样跳出生存周期律？本书结合一位小老板管理公司的真知灼见，为读者阐述了经营小企业必备的关键知识。从公司的创办目标、运营原则，个人的自我提升技巧，识人、用人、留人的有效手段，到日常事务管理、产品质量把关、销售渠道拓展、运营成本管控、口碑建设等，提纲挈领、图文并茂、要言不烦，非常方便广大小老板和准备创业的读者即学即用。

-
- ◆ 著 鹏城老李
责任编辑 寇佳音
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：16 2015年8月第1版
字数：229千字 2015年8月河北第1次印刷
-

定价：45.00元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

自序

做强、做大，是每个小公司的自然诉求，也是每个小老板的本能愿望。然而，在现实中，许多小公司总是在小规模上徘徊不前，无法向中型、大型企业突破，甚至稳定经营超不过两三年，就维持不下去了。

我也是一名小公司的老板，从2003年年初创业至今，在商海摸爬滚打已有十多年，先后经营过三家公司。我失败过，成功过（暂且算得上成功），有企业陷入低谷时的烦恼，也有企业利润稳步增加时的喜悦。一路走来，感慨良多，对小企业的经营之道也有了自己的一些感想和体会。总结下来，我认为小企业难成大气甚至最后倒闭，不外乎有这样几种原因。

1. 小老板的目光短浅，又活在理想中，总想着赚大钱，希望一锄头挖一口井，却不肯脚踏实地地经营。

2. 小老板的格局太小，满足于小打小闹，乐于见好就收，希望以小投入获得大回报，舍不得投入大本钱。

3. 小老板不善于识别人才，不懂得用好人才，或留不住人才，这样就算他本人再厉害，也不可能江山永固。

4. 小老板自高自大，不善于学习，自己不懂管理，却偏偏自以为是，什么都自己说了算，结果把公司搞得一团糟。

5. 小老板抱着投机取巧的心态经营企业，认为捞一笔算一笔，不注重产品质量，不注重企业口碑，结果企业声誉不好，经营不下去。

6. 小老板不注重人际关系的维护，喜欢关起门来单干，不注意培养人际关系，不懂得结合现代化宣传手段为产品打广告，结果产品销路

不畅，企业半死不活。

认清了企业做不强、做不大的原因之后，中小企业老板应该采用怎样的思路和方法来把小公司做强做大也就逐渐明朗了。对于创业不久的小公司老板，或是已经创业很久但公司发展始终难有起色的小公司老板来说，一定要认清企业经营的关键点，抓住经营和管理的主要问题。

其实不管是经营大企业，还是管理小公司，老板都要做好这几个方面，如产品、营销、用人、日常管理等。具体来说，小老板应该重视以下几点。

1. 想办法让公司活下来，在活下来的基础上去挣钱，一步一步稳定发展。

2. 注重人际交往，做生意就是做人际，有人际关系生意自然来。

3. 起好带头作用，小老板既是领导，也是执行的先行者。

4. 慧眼识人，智慧用人，用心留人，人才是企业的命脉。

5. 做好公司的日常管理，保证公司正常有序地发展。

6. 注重产品质量，推出客户满意的产品。

7. 灵活创新，采用多种营销手段，把产品卖出去。

8. 树立节约意识，省一分钱就是挣一分钱，这对小公司意义非凡。

9. 着力打造企业和产品的口碑，树立企业的声誉和品牌。

俗话说：“实践是最好的老师。”这本书是结合我个人的创业经历，结合我经营管理公司的实践，结合我十多年来在商海中的所见所闻写就的一本“接地气”的小公司管理日志。很多小公司经营中的困境及解决策略，在这本书中我都做了详细的阐述。相信对于正在经营小公司的读者或准备创办公司的读者来说，这本书能够起到操作手册的参考借鉴作用。

鹏城老李

2015年5月



公司的目标就是活下来和挣钱

公司刚一创办，就好像婴儿降生，首要目标是活下来。婴儿要活下来就要吃饱睡好，小公司要活下来就要想办法挣钱。挣多少钱不是关键，关键是保证不赔，保证有盈利。这样才能维持公司经营的日常开销，才能保证公司有源源不断的资金动力。所以说，公司经营初期最好少谈远大志向，兢兢业业、踏踏实实做好产品和项目，稳稳当当挣钱最重要。

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 选对路才能赚大钱 | 002 |
| 2. 小公司的目标就是活下来和挣钱 | 005 |
| 3. 心大不发财，隔行不挣钱 | 008 |
| 4. 不断更换项目无异于一次次失血 | 011 |
| 5. 做专做精是小公司的最佳选择 | 015 |
| 6. 吃透政策不吃亏 | 017 |
| 7. 寻找同行合作，优势互补 | 020 |
| 8. 步子慢一点，才能少栽跟头 | 022 |

贰

先交朋友，再做生意

做生意离不开社交圈，离不开朋友。社交圈不仅能在关键时刻为你提供切实具体的帮助，还能为你的公司和产品起到间接的口碑宣传作用。通过有效的人际关系的支持，在生意合作上会增加许多路子，正所谓“朋友多了路好走”。对于小公司的老板来说，朋友多了生意会好做很多。因此，你不妨先交朋友，再做生意，或者边交朋友边做生意。

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 告别关起门来单干的模式 | 028 |
| 2. 有人就有生意，做生意离不开社交圈 | 032 |
| 3. 生意是“谈”出来的 | 034 |
| 4. 结交可优势互补的朋友 | 038 |
| 5. 结交一些自带社交圈的朋友 | 041 |
| 6. 平时多烧香，难时有人帮 | 043 |
| 7. 雪中送炭让人铭记一生 | 046 |

叁

火车跑得快，全靠车头带

一家小公司就如同一列火车，也许这列火车不够长，运输能力不够强，但这列小火车与那些大火车一样，也要靠火车头带动整列火车跑起来。小老板就是这个火车头，其一言一行，其经营理念、管理方法、处事态度等，都会影响整个团队。小老板只有带好头，把正能量传递到员工身上，才能让公司发展壮大。

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 做老板首先要带个好头 | 050 |
| 2. 感情用事不是好老板的作风 | 053 |

- | | |
|---------------------|-----|
| 3. 不要神化自己，偶尔暴露自己的缺点 | 056 |
| 4. 对下属要讲原则，更要讲人情味 | 059 |
| 5. 当糊涂时糊涂，放下属一马 | 063 |
| 6. 平易近人，使你更有亲和力 | 065 |
| 7. 要善于听取员工的意见 | 069 |
| 8. 把荣誉留给员工，把过失留给自己 | 073 |

肆

慧眼识人，智慧用人，用心留人

企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业的第一资源，也是企业财富的来源。哪个企业吸收、用好并留住了优秀人才，就获得了强劲的实力，就能在激烈的市场竞争中立于不败之地。对资源有限、经济实力有限的小公司来说，人才更是命脉。小老板只有善于识人，聪明用人，用心留人，小公司才有壮大的希望。

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 人才到处有，就怕不识货 | 078 |
| 2. 小老板要不拘一格选拔人才 | 080 |
| 3. 能力比资历重要，水平比文凭重要 | 083 |
| 4. 不用最好的，而用最合适的 | 086 |
| 5. 敢用比自己聪明的人 | 089 |
| 6. 用人不疑，是基本的用人原则 | 092 |
| 7. 合理搭配，让人才形成“互补效应” | 095 |
| 8. 对优秀的人才要舍得下血本 | 099 |
| 9. 留人重要的是留住人心 | 101 |
| 10. 给人才响亮的头衔和职位 | 104 |
| 11. 点滴功劳也要立刻奖赏 | 107 |

伍 做好日常管理，公司就不会乱

作为小公司老板，一方面要充当工兵，在执行上身先士卒；另一方面又要充当后勤部长，做好公司内部的日常管理，如考勤和休假、开会、经费开支、薪酬等工作，基本上都是我一手去做。只是随着公司规模逐渐扩大，我才逐步放权，交给专业的人才去负责。我的经验是：做好日常管理，公司才会有条不紊地发展。

- | | |
|---------------------|-----|
| 1. 别搞那么复杂，管理越简单越好 | 112 |
| 2. 关于考勤制度和休假 | 115 |
| 3. 不要让开会成为负担 | 118 |
| 4. 控制好经费预算额度 | 121 |
| 5. 管好财务就掌握了公司命脉 | 123 |
| 6. 引导员工自觉按照流程工作 | 129 |
| 7. 慷慨一点，让公司的薪酬更具吸引力 | 133 |

陆 产品不过关，别想活过明天

开公司、办企业，都是卖“产品”，这个产品可以是看得见、摸得着的东西，也可以是一种服务。无论我们卖什么产品，都不能忘记一点——产品质量必须过关。在如今这个竞争白热化的时代，我们做的产品别人也在做，一旦客户发现我们的产品质量有问题，他们就会抛弃我们。到那时，再想翻身就难了。所以说，产品过关，才有明天。

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. 不重视品质的公司，明天就会破产 | 138 |
| 2. 重视市场调研，推出适销对路的产品 | 141 |
| 3. 舍得投入研发成本，让产品赢在起跑线上 | 145 |

- | | |
|------------------|-----|
| 4. 越简单易用的产品越好卖 | 149 |
| 5. 不要放松生产环节的检验 | 152 |
| 6. 老板对质量负有主要责任 | 155 |
| 7. 顾客满意，产品质量才算过关 | 158 |



搞定人，形成圈，销售其实很简单

任何一家小公司要想获得长足的发展，都离不开销售。无论你的公司是做什么业务的，都必须通过销售来赚取利润。销售是企业利润来源的关键之门，没有销售，一切都成空谈。可销售并不是一件简单的事，其中有许多重要课题值得研究。研究透了这些课题，销售即刻简单起来。

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. 玩转朋友圈，有人气才会有生意 | 164 |
| 2. 用网络平台为销售做助力 | 167 |
| 3. 低价具备永久的销售力 | 171 |
| 4. “赔本甩卖”也有大利润 | 176 |
| 5. 制订一份合理的销售计划 | 178 |
| 6. 落实到人，将销售计划转化为业绩 | 183 |
| 7. 建立销售组织，并对销售人员进行培训 | 187 |



省下来的都是利润

企业利润等于营业额减去成本，成本越少，利润就越多，这个简单的减法运算每个老板都会算。可只会算这个减法远远不够，老板还需要将这个减法运算的精髓运用到企业管理中来，想方设法减少企业成本。因为在成本上省下来的每一分钱，都会成为企业的利润，这在如今的微利时代有着重要的意义。

- | | |
|-----------------------|-----|
| 1. 微利时代节约的意义非凡 | 194 |
| 2. “斤斤计较”是小公司的生存之道 | 198 |
| 3. 找到物美价廉的货源，控制采购成本 | 202 |
| 4. 联合采购价格低 | 205 |
| 5. 练就一双进货的火眼金睛 | 209 |
| 6. 淡季如何处理压货 | 212 |
| 7. 让3个人做5个人的事，领4个人的薪水 | 215 |



没有好口碑，小公司难腾飞

俗话说：“金杯银杯，不如口碑。”这句话非常好地体现了口碑的重要性。企业拥有良好的口碑，就会聚集高人气，引来源源不断的新老顾客，这是做生意成功的关键。对于小公司来说，在硬件条件不如大公司的情况下，要想在市场的夹缝中生存和发展，就必须重视公司的口碑建设。

- | | |
|-------------------|-----|
| 1. 口碑是签订在顾客心上的合同 | 220 |
| 2. 口口相传，让企业的回头客不断 | 223 |
| 3. 好口碑让你的产品畅销、长销 | 226 |
| 4. 口碑在于挖掘，口碑需要激发 | 229 |
| 5. 完美服务，让客户感到贴心 | 232 |
| 6. 一诺千金，说到就要做到 | 236 |
| 7. 表达重视，让顾客成为回头客 | 240 |



公司的目标就是活下来和挣钱

公司刚一创办，就好像婴儿降生，首要目标是活下来。婴儿要活下来就要吃饱睡好，小公司要活下来就要想办法挣钱。挣多少钱不是关键，关键是保证不赔，保证有盈利。这样才能维持公司经营的日常开销，才能保证公司有源源不断的资金动力。所以说，公司经营初期最好少谈远大志向，兢兢业业、踏踏实实做好产品和项目，稳稳当当挣钱最重要。

1. 选对路才能赚大钱

谈到创业，我就会很自然地想到“路子”，即创业做什么生意，走什么路子。这几乎成为思维惯性，因为我在2001年和朋友创办硅碳厂时栽过跟头。后来总结经验教训，我觉得是当时选的路子不对，在产品定位上不准确，在扩张路线上不明确，在目标市场的选择上糊里糊涂，最终导致那次创业夭折。

2003年，我在深圳创办印制公司，这次创业经历给了我一次难忘的教训。创业之前我做了充分的市场调研，将产品和市场定位得十分精确。我认为，判断一个创业企业是否具备成长性，企业主首先要问自己以下三个问题。

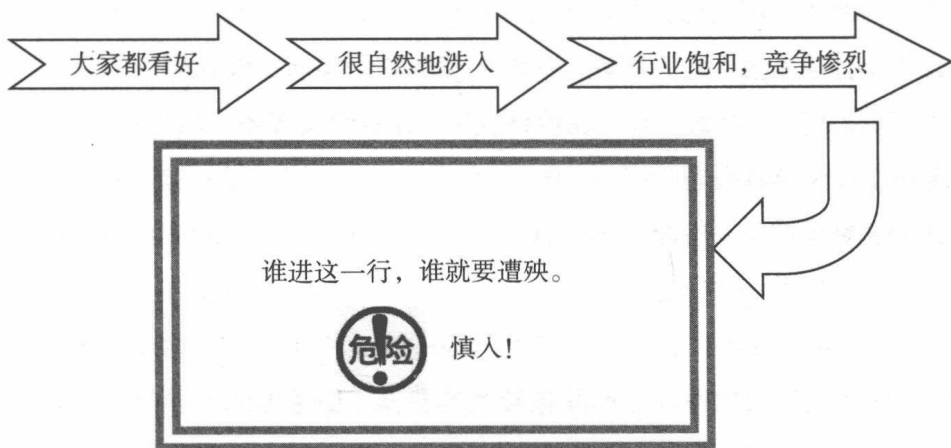
- 第一，你对这个项目是否充满激情；
- 第二，你是否有潜在的能力，能够在特定的区域把你的项目做到第一名；
- 第三，你是否清楚你的项目能从哪些方面为你带来盈利。

企业老板一定要想好以上三个问题，否则坚决不能做。另外，你还应该站在“三观”的角度上来思考问题。所谓三观，即主观（自我）、竞争观（竞争对手）、顾客观（顾客）。因为公司是靠利润生存的，而利润取决于竞争对手和顾客。在顾客相对有限的市场空间中，多一个竞争对手，就少一部分顾客，就少一部分利润。所以，在选择创业路子之前，你要考察你的项目所面临的竞争对手，尽量选择竞争对手少的行业进入。

当时我选择印制公司，就是看中了我所在的县级市印制公司少，竞争对手少，而随着当地经济、文化的发展，对印制品的需求逐渐上升，于是我果断地进入这一行业，搭上了市场的机遇之船，这才有了后来的乘风破浪。所以说，选对路子才能赚大钱，路子不对，努力白费。不但努力白费，创业过程中你所投入的资金都会付诸东流。因此，在没有对你的项目深思熟虑之前，不要贸然创业。

在思考创业路子时，哪些项目不能碰，如何定位产品，该树立怎样的目标……对于这些问题我有几点浅见。

大家都看好的项目，绝对不要碰。



很多人觉得大家都看好的项目是有前景的，选择这样的项目至少可以保证自己不会误入冷门。这种想法并没有什么错，然而，当大家都看好某个项目，都去做该项目时，你再进入就要面对诸多竞争对手一起抢占有限的市场份额的局面。在这种情况下，你作为后来者要想战胜竞争对手就太难了，随时有被挤出局的风险。

伟大的商界领袖哈默说过，成功的第一原则是当别人都在做什么时，你看一看自己不做行不行；当别人都不做什么时，你再看看自己做行不行。也就是说，要逆流而动，不盲目追风。当年所有的美国人都不敢

去前苏联做生意，哈默独自去了前苏联。他到了前苏联之后，发现前苏联最缺粮食，就想办法克服困难从美国运来粮食，换回一大卡车的金银珠宝。珠宝一运回美国就被抢购一空，哈默大赚特赚。

要以某一方面或某一行业的第一名为创业目标。当你创业涉入某个行业时，应该在企业战略上争做行业第一。例如，当市场上还没有女式牛仔裤时，谁先做这一块谁就是这个领域的第一名；当市场上没有人为矮个子或身材丰满的人设计服装时，谁先做这一块谁就是这个领域的第一名。可见，要想做第一名并不难，就是领先他人一步发现潜在商机。

差异化经营，用你的特色吸引客户。创业的时候，你要问自己：我的产品跟别家相比有什么差异性？这种差异有时只要有一点点不同，就足以吸引客户的目光。例如，我在经营印制公司时，每次给客户印完产品，都会随产品附赠一套产品价格说明，针对回头客还会给出优惠折扣。这一点对客户就很有吸引力。再例如，有一家面粉公司每出售一袋面粉，都会附赠购买者一份面食制作食谱，这就一下子让自己的产品相比竞争者的产品多了一分优势。

差异化无处不在，但你必须动脑筋去找。例如，产品功能方面的差异、外观设计上的差异、产品包装上的差异、服务商的差异等。只要能与众不同，你的产品就容易引起顾客关注，进而促成顾客购买。

小老板有话说

- ◆ 选择你感兴趣的行业去创业。
- ◆ 思考你是否有能力将自己的项目做到第一名。
- ◆ 清楚你的项目从哪些方面为你带来盈利。
- ◆ 大家都看好的项目坚决不要碰，当大家都不看好时，你再看看是否有机会。
- ◆ 差异化经营，让你的产品区别于同类产品。

2. 小公司的目标就是活下来和挣钱

我创办印制公司没多久，有一次和几个创业的朋友聊天，聊到公司刚开的当务之急。当时我对这样一句话深有同感，几位朋友一致认为：“当务之急就是想办法让公司活下来——先活命要紧，赚多少钱是次要的。”当时我的印制公司在经营上出现了困难，那些日子我差不多每时每刻都在想怎样让公司活下来，朋友们一致的观点引起了我最强烈的共鸣。

很多人看到我们创业，觉得我们是成功者，其实他们看到的只是我们外在的光鲜，却不了解我们创业路上的艰辛。对于小公司老板来说，创业初期甚至创业之后很长一段时间内，当务之急都是想方设法让公司活下来，能够稳稳当当地向前发展。

阿里巴巴集团主席马云说过：“小公司的战略就是两个词——活下来、挣钱。”马云用他创业的亲身经历告诉我们：企业生存永远是第一位的，至少在创业阶段，先挣到一些小钱，想办法活下来，之后再去思考进一步发展壮大企业的问题。看看如今的阿里巴巴，我们有理由相信马云当初将“活下来”作为企业的战略目标是明智的。

那么，怎样才能让小公司活下来呢？这个问题太难回答了，就像一集装箱鱼翻倒在高速公路上，哪条鱼能活下来呢？当然了，对于这个问题虽然我不能给出标准答案，但作为过来人，我认为要想让小公司活下来，需要做好三个方面的工作：人才、产品、营销。

- 关于人才。美国苹果公司的创始人乔布斯说过，你只要找到5

个人，你的公司再小也能成为领域内最牛的大财团。乔布斯口中的5个人，当然指的是最重要的5个人才。对于小公司来说，最困难的就是寻找优秀的人才，找到了优秀的人才，你还要想办法让他们甘愿留下来全身心为公司效力。

至于如何寻找人才，这里先不说，后面我会详细谈人才的问题。我想说的是，作为小公司的老板，是人才中最不可或缺的角色。老板是干什么的？除了寻找人才之外，自己本身也应该对生产经营的各个环节懂一点，不需要精通，但务必要略知一二。当公司推出一个新产品时，老板要把各个部门的人才召集到一起商量，要能组织大家为共同的目标效力。

- 关于产品。这很好理解，产品是一种具体的商品，或是一种服务项目，是公司从顾客那里赚取利润的“工具”。有了好产品，还需要有好的营销团队。因为产品只有卖出去了，才能产生利润。所以，我把产品与营销放在一起说。

- 关于营销。小公司的营销与大公司的营销应有所不同，如果你中规中矩地搞营销，公司可就离死不远了。对小公司来说，在营销上一定要创新、出奇。当年的娃哈哈也是个小公司，生产了一种名叫“娃哈哈”的饮料，并做了一个电视广告：妈妈，我要喝娃哈哈！现在娃哈哈的老板已经上胡润富豪榜了。

可见，有产品不行，必须有好的产品；有好的产品还不行，必须有好的营销。怎样的营销才叫好的营销呢？那就要追求创新，追求别具一格，让消费者记住你，对你的产品印象深刻，这样你的产品才有知名度，你的公司的销售额才能扶摇直上。

知道了小公司的活法之后，想必你也知道了小公司的死法。一般来说，小公司的死法有以下两种。