



私营公司成功

的

22条天规

SIYINGGONGSI
CHENGGONGDE
22TIAOTIANGUI

■ 方军/编著



中国华侨出版社

私营公司成功的 22 条天规

陈安之 编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

私营公司成功的二十二条天规/方军编著. —北京:

中国华侨出版社, 2001. 6

ISBN 7-80120-502-2

I. 私… II. 方… III. 私营企业-企业管理-经验 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 027737 号

● 私营公司成功的二十二条天规

编 著/方 军

责任编辑/王伟芳

装帧设计/李 栋

责任校对/刘 芳

经 销/新华书店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/14 字数/360 千

印 刷/北京四季青印刷厂印刷

版 次/2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

印 数/4000 册

书 号/ISBN 7-80120-502-2/F·26

定 价/28.00 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 邮编:100029

E-mail:overseashq@sina.com

发行部:(010)64443051 传真:64443051

前 言

现在公司越来越多，竞争越来越强。大家都想赚钱，而且赚小钱不过瘾，还要赚大钱。真是谁也不甘落后，都认为自己能开个好公司，一夜之间都能拥有无数金银。应该讲，这种愿望是好的，没有什么错。关键是：怎样才能赚钱，怎样才能办好公司？不是光靠愿望就能办成的，要靠经验，要靠判断，要靠实战，更要能知人之所成，知人之所败，这就是说，有一些影响和决定公司成败的天规，必须引起你的注意。否则，你逾越了这些天规，忽略了这些天规，就只能面临可怕的后果。

我们都知道，有些人在市场竞争中之所以屡屡得手，是因为他能遵循天规办事，按照天规操作，不是随心所欲，想怎么干就怎么干。那么，到底有哪些绝对不能冒犯的天规呢？

这是本书即将告诉你的内容，也是集多年来在市场上的百炼成钢的优秀企业家的心得，特别是 2000 年中国排名 50 富的座谈精髓，不妨一看。这些精选的天规是：在产权上绝对不能“吃独食”；在决策上只相信自己是冒险；没有长远打算，只能走一步算一步；坐等机会，如同盼着天上掉下馅饼来；只钻空子，发不了大财；慢半拍的后果是被动挨打；不让有用的信息白白流失；

不会盘活资金将寸步难行；切忌贪快，赚钱获利如同“滚雪球”；不必求全，搞活一块算一块；不懂管理，公司内部就会混乱；不会用好人才的人是蠢才；切忌近亲联姻，打破家族统治；千万不能自己给公司形象“毁容”；缺乏拳头产品，就别去比真功夫；不追求经营质量，效益就会“短命”；轻视服务，意味着自己断了后路；不考虑市场的营销是瞎折腾；不能扭亏为盈的都不是真正的赢家；不要头脑发热，开始盲目合伙经营；不守信誉，等于自己砸自己的锅；不知底细，谈判时就无法搞定对手。

上面这 22 条天规，是各种实战经验、成败得失结晶出的金玉良言，几乎触及到办好一个公司的各个方面，都是人们最容易犯的错误，也是最让人们恐怖的误区。如果把它们书写在你办公室的墙壁上、存放在你的书架上、记忆在你的大脑中，你离成功就已经不远了，你已经站在了成功者的肩上。最可怕的和最愚昧的是把成功的天规当成废品，而自以为自己就是天规的创造者。请记住：天规就是必须遵循的警告，天规是你成功的天桥！

编 者

目 录

天规一：在产权上绝对不能“吃独食” / 1

- ☐ “吃独食”是最坏的毛病 / 2
- ☐ 不能模糊的问题绝对不能模糊 / 4
- ☐ 找到一条切实可行的路子 / 6
- ☐ 打出“股份制”这张牌 / 8
- ☐ 理顺结构，牵好纽带 / 11

天规二：在决策上只相信自己是冒险 / 15

- ☐ 他人的智慧也是智慧 / 16
- ☐ 弄清楚决策的标准和观念 / 21
- ☐ 决策时要责、权、利统一 / 25
- ☐ 没有绝对满意的方案 / 29
- ☐ 要做好“应急决策” / 31
- ☐ 整体出发，兼有侧重 / 33

天规三：没有长远打算，只能走一步算一步/37

- ☐ 先看见才可能得到/38
- ☐ 长短虚实都要想/43
- ☐ 善放长线，才能钓大鱼/46
- ☐ 站得高才能看得远/47

天规四：坐等机会，如同盼着天上掉下馅饼来/52

- ☐ 紧紧抓住机会的脖子/53
- ☐ 强拳出击，打开市场/55
- ☐ 切忌坐享其成/58
- ☐ 善于搞出点“新东西”/61
- ☐ 主动到外面去走一走/66
- ☐ 掌握创造商机的法宝/68

天规五：只钻空子，发不了大财/73

- ☐ 投机心理要不得/74
- ☐ 做生意要有远见/76
- ☐ 切忌有偷税漏税的念头/78
- ☐ 去打官司会累死人/81
- ☐ 在市场上摸爬滚打/84
- ☐ 生意场上没有“傻子”/85

天规六：慢半拍的后果是被动挨打/89

- ☐ 寸金难买寸光阴/90
- ☐ 赶不上别人最后悔/91
- ☐ 千万别错过这个“村”/95
- ☐ 跑得快才能抢得到/96
- ☐ 懂得“循环作业”/97
- ☐ 看准了就早一点动手/99

天规七：不让有用的信息白白流失/102

- ☐ 时时善于捕捉信息/103
- ☐ 敢把信息变成钞票/109
- ☐ 把机遇当成跳板/114
- ☐ 把手伸进夹缝里/117
- ☐ 扩大“地盘”有绝招/119
- ☐ 巧夺别人的饭碗/121

天规八：不会盘活资金将会寸步难行/124

- ☐ 看看别的地方有无“钱罐子”/125
- ☐ 自己给自己放宽路子/127
- ☐ 有“米”才能“做饭”/130
- ☐ 资金应投向哪里/133
- ☐ 站稳脚跟干点别的/136
- ☐ 不断补充新鲜血液/138

天规九：切忌贪快，赚钱获利如同“滚雪球”/143

- ☐ 计划好了再起步/144
- ☐ 船小好调头/147
- ☐ 小心别掉进陷阱里/152
- ☐ 不要为赚钱跑得太快/154
- ☐ 让营销程序为你开来“运钞车”/157
- ☐ 靠广告打“前站”/162

天规十：不必求全，搞活一块算一块/168

- ☐ 切除没用的“肥肉”/169
- ☐ 及时给自己摸一摸脉/172
- ☐ 看问题一定要有合理的角度/175
- ☐ 找到最有潜力的突破口/179
- ☐ 敢于求助“婆婆”/181

天规十一：不懂管理，公司内部就会混乱/184

- ☐ 激励是公司的润滑剂/185
- ☐ 应当掌握的 10 种激励方法/188
- ☐ 让员工尝到激励的甜头/194
- ☐ 没有约束，就会出格/200
- ☐ 沟通可以消除误解/203
- ☐ 批评有批评的魅力/207

天规十二：不会用好人才的人是蠢才/210

- ☐ 真把人才当人才/211
- ☐ 人才都是培养出来的/214
- ☐ 放开眼光找“金子”/217
- ☐ 不拘一格用人才/219
- ☐ 用人要合己意/221
- ☐ 信誉就是信用卡/223
- ☐ 留个心眼会有用/224

天规十三：切忌近亲联姻，打破家族统治/227

- ☐ 没人敢指挥“老爷”/228
- ☐ 小家小户长不大/230
- ☐ “近亲繁殖”产生低能儿/233
- ☐ 敢于跟自己叫板/235
- ☐ “破船”怎能成“航母”/239
- ☐ 强强联合必须一条心/242

天规十四：千万不能自己给公司形象“毁容”/245

- ☐ 打出自己的品牌形象/246
- ☐ 商品包装有学问/248
- ☐ 要有多重商标策略/250
- ☐ 来上几手包装的绝活/251
- ☐ 一定要给产品起个好名/255

- ☐ 产品命名的奥妙/262

天规十五：缺乏拳头产品，就别去比真功夫/264

- ☐ “拳头”产品撑起一片天/265
- ☐ 针对市场，塑造“拳头”产品/267
- ☐ 要有灵活的大脑/269
- ☐ 适时出击，适地投入/270
- ☐ 攒足了劲去创品牌/271
- ☐ 真正做到物美价廉/274
- ☐ 要靠自己，也要靠别人/275

天规十六：不追求经营质量，效益就会“短命”/277

- ☐ 自己对自己负责的最好办法是讲质量/278
- ☐ 好酒不怕巷子深/283
- ☐ 算好成本账/287
- ☐ 有了好产品就有了一切/292
- ☐ 狠抓几下质量就会上几步台阶/295
- ☐ 靠“特色”吸引人/298

天规十七：轻视服务，意味着自己断了后路/301

- ☐ 当好顾客的“心理医生”/302
- ☐ 捕获人心三十条计策/306
- ☐ 让老顾客带来新顾客/311
- ☐ 假如自己也是顾客/312

- ☐ 用人情赢得客户的心/313
- ☐ 商品包退换，生意做满店/315
- ☐ 在顾客身上用点小花招/317
- ☐ 给顾客建一个档案/319
- ☐ 十二种推销术赢得顾客/320

天规十八：不考虑市场的营销是瞎折腾/335

- ☐ 市场才是“指挥棒”/336
- ☐ 把市场当成战场/337
- ☐ 做个懂营销观念的大师/341
- ☐ 看市场想“吃”什么/343
- ☐ 随着顾客的“眼睛”走/345
- ☐ 一定要琢磨透用户/346
- ☐ 不断革新营销观念/351

天规十九：不能扭亏为盈的都不是真正的赢家/354

- ☐ 在最好的时机重开张/355
- ☐ 不经过折磨就成不了大器/357
- ☐ 看一看雀巢公司怎么做的/358
- ☐ 弃亏为盈也是一招/366
- ☐ 多问一问失败的原因/368

天规二十：不要头脑发热，盲目合伙经营/373

- ☐ 最简单的办法是“独资”/374

- ☐ 合伙不是凑合/376
- ☐ 挑选一个让你放心的合作人/379
- ☐ 合作经营时最容易出现的麻烦/383

天规二十一：太冒风险，等于自己砸自己的锅/386

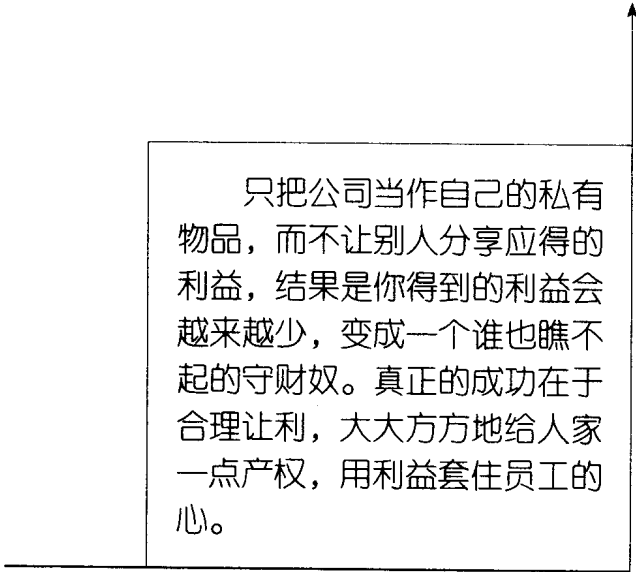
- ☐ 防止经营失误/387
- ☐ 把风险变成保险/389
- ☐ 稳中求胜，险中求稳/396
- ☐ 没有风险，决策平庸/399

天规二十二：不知底细，谈判时就无法搞定对手/405

- ☐ 挑出最有实力的谈判人手/406
- ☐ 不了解对手不上场/410
- ☐ 大打一场心理战/412
- ☐ 在规则范围内游戏/419
- ☐ 没有招术就顶住进攻/427
- ☐ 先高后低是报价的学问/431

天规一：

在产权上绝对不能“吃独食”



只把公司当作自己的私有物品，而不让别人分享应得的利益，结果是你得到的利益会越来越少，变成一个谁也瞧不起的守财奴。真正的成功在于合理让利，大大方方地给人家一点产权，用利益套住员工的心。

□ “吃独食”是最坏的毛病

经营要诀：不彻底改掉自己不受人欢迎的习惯，只能导致失败。

私营公司如何更有竞争实力，不走向绝境？这是绝大多数有头脑的企业家日夜琢磨的大事。从他的管理思想出发，到底是把公司当成一个人的，还是当成大家的，是一个人独霸所有权，还是让大家拥有所有权，是左右为难的事，因为这关系到利益的多少问题。我们的警告是：立即解决产权问题！聪明人的选择是：要想让公司长远而高效地发展，切忌目光短浅，独占独吃。

在我国私营公司里有一个普遍的现状，许多老板面临公司扩大发展的机会时，却由于喜欢“吃独食”，即百分之百地拥有股权而错失良机。他们不愿与有突出贡献的员工分享股权；不愿与他人合资；就算是不良资产也不愿意出售一部分而转嫁风险。“吃独食”的结果不言而喻：收获固然全是自己的，但是风险也全是自己的。

不能吃独食，这对私营公司的发展相当重要。不解决这个问题，就是私营公司发展的癌症，最后必然要死掉。财产组织形式涉及到财产权的归属和构成状态，即出资者和公司的关系，是公司制度中最基本的环节。它决定着公司的经营形式和内部管理运作体系。产权清晰是合理决策和科学管理的基础和前提。私营公司的重点是要改善公司产权结构，实行产权主体的多样化，这个问题不解决是不行的。

为什么对私营公司特别要强调这一点呢？因为私营公司最容易导致产权单一化，吃独食。私营公司往往是由一个人或者少数人通过艰苦努力建立和发展起来的，客观上容易形成产权主体的单一化。大家知道搞公司不容易，正是因为不容易，一旦搞起来，就非常珍惜，这是对的。但是同时也有排斥。比如现在吸引一点股份进来，甚至让人家控股，就不愿意了：我辛辛苦苦搞的公司怎么能让别人来控股？现在很少有人搞到一定规模，就主动引进高智力、高水平、高规范的体系。这种心态直接导致股权的单一化。另一点，私营公司内部股权的封闭也导致单一化。私营企业家最好的特点就是能够共苦，但是最大的坏处可能就是不能同甘。几个人一块干起来，大家在艰苦的时候，吃稀饭、喝米汤，住茅棚，也都很高兴。但是一旦赚了一点钱，重点目标就转到钱怎么分。大家都开始琢磨这事，如果挂帅的人不考虑，最后必然使公司走向衰亡。

创业者主观上往往固守单一的私人所有制，对外排斥资本进入，对内拒绝在经营者、劳动者间建立资产联系。这必然带来闭锁经营、缺资缺智和离心离德。

所以，在产权关系上，一定要走产权多元化的道路，要敢于吸引外部资金的参与，要敢于给人股份，甚至在未来的激励机制上也可以考虑给股权。千万不要吃独食，吃独食的结果往往是自己的独食没吃成，最后反而把碗里的食搞光了。要把自己口袋里的钱分给别人，是件很难受的事情。正是因为难受，一般人就受不了；如果做得了，他就是杰出的老板，公司也就发展了。

私营公司的优势在于产权明晰，但明晰并不等于资本结构的集中单一，集中单一的资本结构是导致私营公司普遍存在的家庭管理体制的根本原因，与家族制相适应，管理独裁、决策随意、任人唯亲，员工“身在曹营心在汉”就不足为怪了，所以私营公

司的制度改革从根本上来讲要从产权开始。

在这里，我们把所谓在产权上“吃独食”的后果归纳如下：

(1) 从表面上看，“吃独食”可以获得最大利润，实际上会失去长久利润。

(2) 怕别人分享自己的利益，结果会失去大家的支持，而这个价值就更大。

(3) “利益均沾”不只是口头禅，应该让大家感到实惠，否则就会变得越来越孤立。

(4) 天下不能一人打，要靠众人打。不这样做，必败无疑。

(5) 给大家一点权利，就能为你赢得更多的利益。否则，你尽管满足了一时私欲，却失去了本不应该失去的东西。如果不克服“吃独食”的弊病，你最后可能变得很惨，面临什么也吃不上的困难。

□ 不能模糊的问题绝对不能模糊

经营要诀：所谓清醒的大脑，就是遇到再棘手的问题，都不糊涂。

俗话说，“搞好公司，难点在产权。”那么如何解决这个难题呢？尽管这个问题让企业家头痛脑乱，但是不能撒手不管，必须要面对这个公司中的“老大难”。

众所周知，产权清晰是一个公司是否建立了现代公司制度的重要衡量标志。以契约为基础的市场经济发展，从一开始就具有产权关系清晰的特征。公司产权关系清楚，才能保护投资者的利