

# 不懂运营

韩布伟◎编著

# 你怎么开公司

要想创业赚钱，首先需要懂得公司运营规范，这样才能保证基业长青！

工商：为公司准备合法的「身份证」

税务：懂得税收规定，依法纳税

财务：让公司的血液流动起来，以产生最大效益

人事：人才是企业发展的原动力

融资：融资可以帮助企业插上腾飞的翅膀



清华大学出版社

# 不懂运营 你怎么开公司

韩布伟◎编著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

在“大众创业，万众创新”的时代，很多人都想创业当老板，虽然当老板很风光，时间很自由，但是开公司当老板却不是儿戏，你需要学习很多新东西。本书立足于“切实可行”这一前提，更全面、更科学地向大家介绍了开公司的整个流程，包括开公司前要做的相关知识储备，公司成立后面临的员工、产品、营销等管理工作，以及公司运营后要考虑的客户谈判、发展策略和融资计划等问题。

另外，本书还采用“图+表+文”的写作模式，以通俗易懂的语言帮助读者了解开公司的整个过程。通过本书的学习，读者即学即用，可以迅速从创业新手变为创业成功者。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

不懂运营，你怎么开公司 / 韩布伟编著. — 北京：清华大学出版社，2016  
ISBN 978-7-302-45222-5

I. ①不… II. ①韩… III. ①公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 240342 号

责任编辑：张立红  
封面设计：邱晓俐  
版式设计：方加青  
责任校对：李跃娜  
责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者：三河市君旺印务有限公司

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

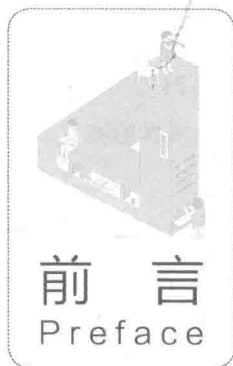
开 本：170mm×240mm 印 张：26 字 数：462 千字

版 次：2016 年 11 月第 1 版 印 次：2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价：59.80 元

---

产品编号：071237-01



自从李克强总理在2015年的夏季达沃斯论坛上提出要破除一切束缚发展的体制机制障碍，中国便掀起一个“大众创业”“草根创业”的新浪潮。在新形势的推动下，越来越多的80后、90后草根创业者走上了创业之路。

很多创业者没有华丽的教育背景，也没有雄厚的资本，但是在当下这个创业的最好时代，只要你有好的创意和想法就很容易被关注，即便是草根也能完成一次华丽逆袭。虽然这是一个好时代，但这也是一个竞争最激烈的时代，如果你有了好想法，就应该立刻去做，做事不能拖，规划时间不能过长。当你犹豫始终定不下来的时候，你的前期投入很快就消耗殆尽，这样的创业一定是失败的。

然而很多创业者，特别是草根创业者在创业前还面临一个非常棘手的问题：对开公司一窍不通。本书就是这些人的一根救命稻草，帮助那些正在发愁的创业者们，更全面、更科学地了解开公司的整个流程。

本书从零开始讲解，内容包括开公司涉及的一些注册术语、注册要点、注册流程、合伙创业、股权分配、财务术语、财务问题等相关知识，还包括公司成立后要面临的员工招聘、员工管理、员工培训、员工考核、离职设计、产品定位、营销布局、营销创意以及公司运营后如何与客户谈判、如何制定发展策略、如何解决财务困境以及如何开展融资计划等问题。

本书还采用“图+表+文”的写作模式，以通俗易懂的语言让新手创业者用

最短的时间、最少的精力学会开公司。

## ◎ 本书特色

### 1. 内容更全面，更科学

本书总共20章，涉及开公司的方方面面，而且还根据最新的《公司法》的各项规定，介绍了开公司应注意的各项法律法规。

### 2. 技巧新颖，符合时代趋势

很多传统公司的经营技巧已经满足不了现在的市场需求，本书内容对最新的市场视角、最前沿的经营技巧进行阐述，让公司经营者紧跟时代的步伐，打造一个新型的、引领时代趋势的公司。

### 3. 读图时代，坚持图解王道

“图+文+表”是本书的显著特色，它把开公司的一些内容用图解的方式展示出来，让读者读起来更加简单明了。这种图解的方式让读者从枯燥的文字当中摆脱出来，帮助读者快速学习并掌握开公司的知识。

### 4. 吸取精华，完全“干货”呈现

本书涉及内容比较全面，为了避免文字冗余，不讲废话，只保留一些核心的、实用的精华部分，完全用“干货”呈现，方便读者快速掌握开公司的技巧。

## ◎ 本书内容及体系结构

第一部分（1~3章）：开公司，注册是必不可少的流程，而且在公司注册时肯定会涉及一些专业术语，这些术语在第1章进行了详细介绍，而公司的注册要点和注册流程也在第2章和第3章中进行了全面、系统的讲解。

第二部分（4~6章）：新一代的创业者与那些单枪匹马打天下的传统公司不同，他们都喜欢抱团创业。如今，90%以上的创业者都有一个3人以上的团队。这部分内容将帮助创业者了解什么是合伙创业、合伙创业涉及的股权分配以及分工与退出机制等内容。

第三部分（7~8章）：开公司当老板必须会看财务报表，因为它们反映了公司的现金流量情况、企业的盈利情况等关键信息，关系着公司的发展及自身利益，所以，创业者一定要弄懂一些财务术语和会计知识，这些将在第7章进行详

细讲解。此外，第8章的内容能帮助创业者解决一些经常会遇到的财务问题。

第四部分（9~13章）：员工是公司的核心资源，本部分对员工招聘、员工管理、员工培训、员工考核以及员工离职等进行了详细的讲解，从而帮助创业者招聘到合适的人才，留住优秀的员工。

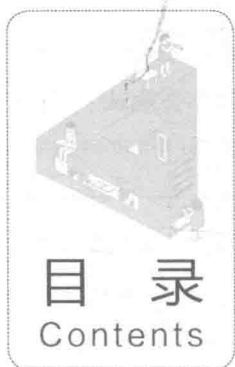
第五部分（14~16章）：主要向大家介绍如何进行产品定位，如何进行营销布局以及如何找到营销创意，以帮助公司提高销售量。

第六部分（17~18章）：在公司发展过程中，与客户谈判是必不可少的环节，第17章讲了一些谈判技巧，帮助创业者轻松拿下客户；第18章是关于公司发展的问題，主要介绍了几个常用的发展策略。

第七部分（19~20章）：创业之路可谓举步维艰，特别是公司遇到财务问题时，第19章将帮助创业者解决创业初期突发的财务困境，第20章讲的是初创公司转型升级的必经之路——融资。

附录部分，列举了上百个实用表格，针对公司的各种具体事务，给出了解决方法。这些都是笔者和工商、税务部门多次打交道后整理出来的经验知识，很有实用价值。

本书由韩布伟组织编写，同时参与编写的还有黄维、金宝花、李阳、程斌、胡亚丽、焦帅伟、马新原、能永霞、王雅琼、于健、周洋、谢国瑞、朱珊珊、李亚杰、王小龙、张彦梅、李楠、黄丹华、夏军芳、武浩然、武晓兰、张宇微、毛春艳、张敏敏、吕梦琪、张昆、张金霞。



## 目 录 Contents

### 第1章

## 注册术语：6大不同，3分钟掌握

1.1 开公司，你要知道你开什么类型的公司·····	2
1.2 公司出了事，谁担的责任大·····	3
1.3 容易混淆的公司职位·····	5
1.4 除了注册公司，你还可以进行个体经营·····	6
1.5 注册额度1元与1000万元，责任与权利的差别·····	8
1.6 新《公司法》，注册资本缴纳新规定·····	9
1.6.1 认缴制和实缴制的区别·····	9
1.6.2 实缴制改为认缴制的意义·····	10

### 第2章

## 注册要点：5大要点，菜鸟秒变高手

2.1 要点一：流程+费用·····	14
2.1.1 注册公司基本流程·····	14
2.1.2 注册公司基本费用·····	17

2.2	要点二：办公地址+租赁合同	18
2.2.1	如何选择一个合适的办公地址	18
2.2.2	如何避免租赁合同陷阱	20
2.3	要点三：起名+章程	21
2.3.1	公司的起名原则	21
2.3.2	公司章程的内容	22
2.4	要点四：注册商标	23
2.4.1	同步注册商标的好处	23
2.4.2	《商标法》商标注册规定	24
2.4.3	《商标法》商标注册所需资料	24
2.4.4	《商标法》商标注册流程	25
2.5	要点五：代理注册公司	26

### 第3章

## 注册流程：自己去注册，轻松8步走

3.1	工商登记、取照	30
3.1.1	工商局注册登记、取照的步骤	30
3.1.2	网上注册登记、取照的步骤	31
3.2	用营业执照刻公章	31
3.3	办理公司组织机构代码证	33
3.4	办理税务登记证	34
3.4.1	办理税务登记证所需材料	34
3.4.2	税务登记证办理流程	35
3.5	开立基本账户	36
3.5.1	开立基本账户所需材料	36
3.5.2	开立基本户手续	36
3.6	注销验资户	37
3.6.1	注销验资户所需材料	37
3.6.2	注销验资户流程	38



3.7	办理税务报到	38
3.8	申请领购发票	40
3.8.1	领购发票所需资料	40
3.8.2	领购发票的流程	41
3.8.3	发票领购申请书	42

## 第4章

### 合伙必知：钱不是问题，关键看人

4.1	找合伙人要慎重，盲目必吃亏	44
4.2	了解对方的资源，并适当求证	45
4.3	合伙之前，先拿项目打探对方想法	46
4.4	摸清你选择的合伙人是否靠谱	47
4.5	人品是选择合伙人最重要的指标	50
4.6	看看他都与什么阶层的人打交道	52

## 第5章

### 股份分配：股权要厘清

5.1	资金入股VS技术入股	56
5.1.1	寻找技术合伙人难	56
5.1.2	技术入股的股份分配	57
5.2	股权分配规则要尽早落地	59
5.2.1	股权分配机制	60
5.2.2	股权绑定	60
5.3	“投大钱，占小股”的股权设计	61
5.4	股权如何划分	63
5.4.1	股权分配的原则	64

5.4.2	股权分配的内容	66
5.4.3	股权分配的方式	68
5.4.4	股权分配的“大坑”	68
5.5	投入要素的股权变动	69
5.5.1	投入要素的估值浮动	69
5.5.2	股权变动解决方法	71
5.6	股份分配协议书范本	72

## 第6章

### 分工与退出机制：责任分工与退出机制

6.1	出力规则：如何分工+责任划分	76
6.1.1	分工细化	77
6.1.2	说清责任	78
6.2	大事件规则：谁去执行+怎么执行+责任划分	79
6.3	罢免规则：领导问题+战略问题+突发问题	80
6.4	退出规则：原股退出PK议价退出	81
6.4.1	无论合伙人是谁，合理的退出机制必不可少	82
6.4.2	约定好合伙人在什么情况下才能退出	84
6.5	有异议时，你该怎么办	85

## 第7章

### 财务术语：60秒×7财务知识速补

7.1	财务术语+会计术语	88
7.1.1	财务术语常识	88
7.1.2	会计术语常识	92
7.2	账户与记账方法	96
7.2.1	总分类账户和明细分类账户	96

7.2.2	单式记账法和复式记账法	97
7.3	应付账款管理+应收账款管理	99
7.3.1	应付账款管理	99
7.3.2	应收账款管理	101
7.4	现金结算+银行结算	102
7.4.1	公司如何进行现金结算	103
7.4.2	公司如何进行银行结算	104

## 第8章

### 财务问题：500强财务总监告诉你

8.1	大量三角债，理又理不清	108
8.2	该收的钱没收回来，不该付的却付了	109
8.3	业务量增长，而收益大幅下滑	110
8.4	资产多，而现金流极少	111
8.5	如何合理避税	113
8.6	财务管理不可触碰的八大禁令	116

## 第9章

### 员工招聘：优秀人才筛选有道

9.1	招聘渠道：网招+校招+招聘会+内部推荐+猎头助招	120
9.1.1	网招	120
9.1.2	校招	122
9.1.3	招聘会	122
9.1.4	内部推荐	123
9.1.5	猎头助招	123
9.2	设计一套行之有效的面试流程	123
9.3	如何显示公司的实力	127

9.4 如何介绍公司的薪资	128
9.5 如何快速招聘到优秀员工	129

## 第10章

# 员工管理：结构模块化，内容精细化

10.1 员工就职周期结构设计	134
10.2 用人成本核算指标	135
10.2.1 用人成本核算基本指标	135
10.2.2 人工投入产出核算指标	136
10.3 员工薪资主要构成	136
10.3.1 薪资结构	136
10.3.2 薪资计算方法	138
10.4 级差薪资如何设置	138
10.4.1 薪资体系	139
10.4.2 IPE国际职位评估系统	139
10.5 涨薪幅度设置	140
10.6 激励机制设置	141
10.6.1 员工激励方法	141
10.6.2 员工激励机制	141
10.7 上下班打卡制度的相关规定	142
10.8 员工请假制度的相关规定	144

## 第11章

# 员工培训：如何让员工快速掌握工作核心

11.1 加大员工培训力度的原因	148
11.2 制定阶段性的培训机制	149



11.3	对员工实施师徒制培训	151
11.4	设置培训考核机制+淘汰机制	151
11.4.1	培训考核机制	152
11.4.2	淘汰机制	154

## 第12章

# 员工考核：能量化的全部量化

12.1	全方位考核法	156
12.1.1	全方位考核法的优缺点	156
12.1.2	全方位考核法的操作步骤	158
12.2	FDM考核法	159
12.2.1	FDM考核法的优缺点	159
12.2.2	FDM考核法的操作步骤	160
12.3	BARS考核法	162
12.3.1	BARS考核法的优缺点	162
12.3.2	BARS考核法的操作步骤	164
12.4	ARM考核法	165
12.4.1	ARM考核法的优缺点	165
12.4.2	ARM考核法的操作步骤	166
12.5	PCM考核法	167
12.5.1	PCM考核法的优缺点	167
12.5.2	PCM考核法的操作步骤	168
12.6	GRS考核法	169
12.6.1	GRS考核法的优缺点	169
12.6.2	GRS考核法的操作步骤	170

## 第13章

### 离职设计：一挽留、二回头

- 13.1 常见的员工离职原因..... 174
- 13.2 先挽留，说服离职员工继续留任..... 175
- 13.3 设置离职管理制度和离职交接流程..... 177
  - 13.3.1 离职管理制度..... 177
  - 13.3.2 离职交接流程..... 179
- 13.4 如何规避员工离职前的懈怠状态..... 180
- 13.5 开心离职+设置“回聘”环节..... 181
  - 13.5.1 让员工开心离职..... 182
  - 13.5.2 设置“回聘”环节..... 182
- 13.6 《劳动法》对不辞而别员工的惩罚规定..... 183
- 13.7 如何防止员工频频跳槽..... 185

## 第14章

### 产品定位：5步锁定产品

- 14.1 目标市场定位：满足谁的需要..... 188
- 14.2 产品需求定位：他们有些什么需要..... 189
- 14.3 产品测试定位：是否满足需要..... 190
- 14.4 差异化价值定位：独特结合点如何选择..... 192
- 14.5 营销组合定位：这些需要如何有效实现..... 193

## 第15章

### 营销布局：组织流程化设计

- 15.1 如何搭建营销组织结构..... 196

15.2	如何实施营销过程	199
15.3	如何对营销人员进行监督	201
15.4	如何对营销进行控制	203
15.5	如何评估营销效果	204

## 第16章

### 营销创意：创意也是有规律的

16.1	找到创意的一般步骤与方法	208
16.1.1	找到创意的一般步骤	208
16.1.2	找到创意的方法	210
16.2	创意思维的培养与开发	213
16.2.1	创意思维的特点	214
16.2.2	创意思维的培养	214
16.3	广告文案的创意思维技法	217
16.3.1	什么样的广告文案是有创意	217
16.3.2	让创意思维变现的“五步创意法”	219
16.3.3	创意图制作步骤	220
16.4	广告创意执行中的常见问题	222
16.5	常见的创意营销汇总	224

## 第17章

### 客户谈判：没有资本、经验优势如何拿下第一个订单

17.1	开出高于预期的条件	228
17.2	在没有补偿时不接受低于自己预期的结果	229
17.3	对对方的报价感到意外	230
17.4	查询生意伙伴是否讲诚信	231

17.5 摸清对方的情况应对僵局	235
------------------	-----

## 第18章

### 发展策略：小公司如何选择自己的节奏

18.1 在“一带一路”战略中借势发展	238
18.1.1 借势发展策略的实施要点	238
18.1.2 借势发展策略之借势营销	239
18.2 利用差异化，走市场填补之路	240
18.2.1 填补发展策略的实施要点	240
18.2.2 贝因美利用填补发展策略绝处逢生	241
18.3 让实体企业走虚拟化发展之路	242
18.3.1 耐克的虚拟发展策略	242
18.3.2 虚拟发展策略的要点	244
18.4 与水平相近的公司进行联合发展	244
18.4.1 联合发展策略的实施要点	245
18.4.2 温州走联合发展战略之路	245
18.5 让公司从“搭船出海”提升到“造船出海”	246
18.5.1 华为的“借船出海”发展策略	247
18.5.2 搭船发展策略的实施方法	247
18.6 如何平衡公司稳定与扩张之间的矛盾	249
18.7 选择什么时间引入投资比较合适	250

## 第19章

### 筹集资金：如何解决初期突发的财务困境

19.1 预知3个月后的现金流问题	252
19.2 在收益不变的情况下，将经营成本降低20%	253



19.3	从竞争对手那里解决资金短缺问题	255
19.4	说服亲朋好友给你投钱	255
19.5	去融资平台路演筹集资金	256
19.6	做房产抵押借贷	260
19.7	避开高利贷陷阱	261

## 第20章

### 融资计划：如何在短期内完成 A、B 轮融资

20.1	了解融资渠道有哪些	266
20.2	融资前，你要明确公司的控制权	267
20.3	你需要掌握的4点融资技巧	269
20.4	高效管理融资交易流程的4个关键点	271
20.5	A、B、C轮股份稀释过程是如何发生的	272
20.6	抓住融资签约中的核心原则和条款	274

## 附录

### 常见文件格式

F1	有限责任公司常用资料	278
F1.1	内资企业登记申请书	278
F1.2	公司章程	287
F1.3	名称预先核准申请书	293
F1.4	指定（委托）书	297
F1.5	企业联系人登记表	299
F1.6	补充信息登记表	300
F2	股份有限公司常用资料	302
F2.1	内资企业登记申请书	302