

有志创造伟大公司的经理人的必读书

总经理

把

私营公司 做大做强

的

288条妙计

Zongjingli

ba siyinggongsi zuodazuoqiang de

288 tiao miaoji

王福振 / 编著



近年来大家都比较强调做“大”，而忽略了做“强”。

有一项调查表明：“大型公司规模尽管比较大，但是竞争力指数并不高。竞争力指数高的多是中小公司。”客观地说，做大比做强要容易。如何做强，如何延长公司的寿命，是衡量公司是否具有市场竞争力的关键所在。

石油工业出版社

总 经 理

把私营公司做大做强 的 288 条 妙 计

ZONG JING LI BA SI YING GONG SI ZUO DA ZUO QIANG DE 288 TIAO MIAO JI

王福振◆编著



石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理把私营公司做大做强的 288 条妙计/王福振 编著.
北京:石油工业出版社 2007.11

ISBN 978-7-5021-6274-0

I.总…

II.王…

III.私营企业-企业管理

IV.F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 153877 号

总经理把私营公司做大做强的 288 条妙计

王福振 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号 100011)

网 址:www.petropub.cn

编辑部:(010)64523643 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京京安印刷厂

2007年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:24

字数:415 千字

定价:38.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻版必究

前言

QIAN YAN

黄宏生说：“民营公司是野生的，要生存下来很辛苦。”

戈登·唐纳森说：“总经理的能力、水平、素质是私营公司成功的关键。做一个总经理是一门学问，也是一种艺术。”

私营公司从无到有，从小到大，由大到强，它成长过程的每一步都在考验着公司总经理的勇气和耐心，需要总经理们时刻保持敏锐的头脑和旺盛的斗志。从小到大，由大到强，可以说是每一位私营公司总经理的不懈追求。

正泰集团老总南存辉说：“开公司跟爬山很像，开始做的时候认为很简单，结果当你越爬越高的时候，就是公司越做越大的时候，碰到困难的时候，越爬越觉得上不着天，下不着地，不能回头。所以当你上了这个舞台，就没有停下来的时候了，要不断去攀登、去跨越，把公司做大做强。”

可我们很多时候习惯了做大做强的口号，对于很多公司来说，做大，或者做强已经成了一道“单选题”。做大，再抢市场份额，意味着利润流失，在利润锐减的大环境下，势必造成一定损耗；做强，集中精力做品质赚利润，却可能缩减规模，在激烈竞争中处于劣势。

近年来大家都比较强调做“大”，而忽略了做“强”。有一项调查表明：“大型公司规模尽管比较大，但是竞争力指数并不高。竞争力指数高的多是中小公司。”客观地说，做大比做强要容易。如何做强，如何延长公司的寿命，是衡量公司是否具有市场竞争力的关键所在。

那么，如何做大又做强？成功的、有生命力的公司都具有某些相似

性,如坚强的领导、正确的判断、抓住机遇的能力等,但是它们迈向成功的路径却不同。本书在研究它们从起步到做强做大的历程的基础上,从私营公司的创立到发展,从生产到营销,从财务到战略,从质量到品牌,从用人到产品创新,从谈判到攻关,共提出了 288 条将私营公司做强做大的妙计。深入浅出地分析了私营公司的各个方面,解决了私营公司的总经理在领导公司前进过程中可能遇到的诸多问题。

本书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材,最为显著的价值和特征是它的实践性和可操作性:言简意赅,系统完整。私营公司的总经理们不仅可以从本书中学到目前发展所需要的知识,更重要的是能通过这本书获取洞察未来,把握公司成长方向的能力,掌握私营公司竞争力的提升之道,对私营公司的管理和做强做大起到如虎添翼的作用。

每一位私营公司的总经理都应该读一读这本书。

每一位在私营公司打拼的职业经理人都应该读一读这本书。

目 录

MOB LVB

一、创业之路很艰辛，风雨过后是彩虹

万事开头难，经营公司也是如此。资金、技术、人员、市场预测，以及想象不到的各种困难，都在考验总经理的胆识、气魄和理性。如何走好第一步，这是私营公司将来能否做大，甚至也可以说是有没有机会做大的关键。第一步走得好，可以成功开启事业之门；走不好，资金精力将会付之东流。

1. 创立公司，选好行业	002
2. 稳扎稳打，不急不躁	003
3. 开源节流	004
4. 不疏小利，积少成多	005
5. 积累信誉	005
6. 工作无小事，细由勤中出	006
7. 小生意靠勤奋，大生意跟趋势	008
8. 赢在创新	008
9. 最好的服务就是不需要服务	009
10. 大势不好未必你不好	010
11. 无论方向朝哪里，只要大家一致，总能赢	011
12. 今天很残酷，明天更残酷，后天很美好	012
13. 把热忱展示出来	013
14. 不要盲目做大	014
15. 简单是一种智慧	015

二、总经理要有野性,更要理性

研究创造行为的心理学家,将野心看做一种最有创造性的兴奋剂,他们相信野心在本质上就是充满活力的品质。一位哲学家说:“自我实现是人类最崇高的需要之一。它从来都是人生的兴奋剂,是一种抑制人们半途而废的内在动力。自我实现的欲望越是强烈,一个人在他生活旅途中就越是信心百倍,成果卓然。”表现在生意场上,就是总经理要敢于“大胆下注”。的确,健康的野心乃是总经理带领员工把公司做强做大的伟大力量。但是,野心更要建立在理性思考和正确行动的基础之上,这是公司能否做强做大的分水岭。

16. 进退有方,不贪不恋	017
17. 继续往你取经的地方去	018
18. 权利越大越要谨慎	019
19. 不与大公司对着干	020
20. 小本生意重在周转爽快	021
21. 行胜于言	022
22. 日事日毕,日清日高	023
23. 产品成型、市场成型与管理成型	024
24. 利用优惠政策	025
25. 私营公司发展要跨的二道门槛	026
26. 私营公司要迈的四道梁	026

三、公司成长过程中必须解决的 10 个问题

当公司完成原始积累后,必然会追求进一步的发展,而进入成长期后,在公司的经营管理过程中,又会出现许多以前没有遇到过的新问题,这些问题极大地影响着公司的持续发展。也就是我们常说的发展瓶颈,这是许多私营公司发展 to 一定阶段都会遇到的。保证公司做大又做强,解决好成长过程中出现的这些新问题至关重要。

27. 核心业务受到冲击	028
28. 高级人才的短缺	030
29. 人际关系复杂化	031
30. 创新不力	033
31. 利润摊薄	034
32. 面临二次创业	035

33. 联合还是分家	035
34. 力不从心	037
35. 政策变化	038
36. 信息混乱与知识不能共享	039

四、总经理也要不断给自己充电

很多成功的私营公司,虽然其总经理的家庭背景、学历层次、发迹过程各种各样,但他们都有一些共同的特点,如节俭的美德、合理的知识结构、冒险精神、处变不惊的心理素质、对行业发展的把握等。这些特点构成了成功总经理的必备素质。一个私营公司的兴旺发达需要一个好的家长,而一个好的私营公司的领路人,就必须在这些领域陶冶自己,不断给自己充电。

37. 合理的知识结构	042
38. 学习能力	043
39. 随时了解技术方面的发展	044
40. 专业决定卓越	045
41. 心理素质	047
42. 不要忙于出名	048
43. 请教学者、专家	049
44. 多与同行交流	051

五、总经理必备的领导艺术

公司的运作应该是制度和人治的完美结合,或者说是制度制约下的人治的完美发挥。目前,中国的许多公司尤其是私营公司制度还不健全,有的公司的运作完全靠人治。在这种情况下,总经理的领导艺术就成为企业能否良性运转和做强做大的一个决定因素。领导艺术,就是建立在一定知识经验基础上的,非规范化的有创造性的给人以愉悦和动力的领导技能。无论是中国公司还是外国公司,无论是刚刚起步的小公司还是跨国集团,其领导人的个人素质和领导艺术都会对公司的发展产生重要的影响。

45. 李克特的领导方式	054
46. 方格图理论	055
47. 权变式的领导模型	057
48. 领导的“连续体”模式	058
49. 领导者与管理者的区别	060

50. 多一些领导	061
51. 有效的领导	062
52. 独特的个人魅力	063
53. 领导者的特有魅力	064
54. 耐心倾听是领导必须练的基本功	065

六、带出一批精兵强将是总经理的头等大事

一头狮子带领一群绵羊,可以打败一头绵羊带领的一群狮子。“强将手下无弱兵”,选好人,用好人,用对人,带出一批精兵强将是总经理的头等大事。你的公司就好比一个小分队,也是由各色各样的人组成,他们都有自己的看家本领。身为总经理,你就要做到对部下的特点、能力、甚至个人的性格了如指掌,做到适才适所,使员工内在的潜力得到充分的发挥。有了精兵强将,你的公司才可能做大做强。

55. 文凭与水平	068
56. 好马与烈马	069
57. 有德与有才	070
58. 新人与旧人	072
59. 完人与能人	073
60. 合适的人与合适的位置	073
61. 学会做教练	074
62. 说服下属先要改变他的思维方法	076
63. 团队中的关键人物	077
64. 把不同风格的人捏合在一起	078
65. 靠团队而不是哪一个人	079
66. 得力亲信	080
67. 培训计划	081
68. 培养计划	082
69. 认识“海归”	083
70. 用人观念上的几个误区	084

七、总经理要“管得少”,又要“管得住”

天冷,冷在风里;人穷,穷在债里;公司乱,乱在管理上。没有好的管理,就没有好的效益。任何公司的运行过程不论大小,都必须有游戏规则,没有完善的游戏规则,就没有正常的游戏运作,所以,私营公司需要科学的管理

制度。作为总经理,不能瞎管、乱管,应该只管自己该管的事。要“管得少”,又要“管得住”。

71. 高效的管理是公司发展的必要条件	087
72. 生产管理系统图	087
73. 专利管理	089
74. 现场质量管理	090
75. 重视基本数据	091
76. 组织设置与管理	094
77. 官僚作风	097
78. 有效的目标管理	099
79. 目标管理实施细节	101
80. 管理的层次	102
81. 不要错把管理当经营	103
82. 尝试进行战略管理	104
83. 变经验管理为科学管理	105
84. 变粗放管理为精细管理	106
85. 变命令管理为制度管理	107
86. 以人为本	108
87. 授权、放权的艺术	109
88. 最好的管理就是“少管理”	110
89. 家长制正在面临挑战	111

八、顾客看质量,也认牌子

百年老店为什么能够百年,关键是它们能够提供始终如一的质量和服务。这种让顾客放心的质量和服务反过来让百年老店成为一种信得过的品牌。人们往往愿意花大价钱买名牌。买名牌并不完全是顾客的虚荣心在作祟,在更大程度上往往意味着信任、质量和服务。质量和牌子是呼与吸的关系,吸是质量,呼是牌子。一时的广告轰炸可以在短时间内创出牌子,但要让牌子维持得长久,质量是最基本的保证。所以说,现在是品牌不代表永远是品牌,不要让自己辛苦开创的品牌沦落,守住品牌才是公司不断发展壮大的基石。

90. 事后控制不如事前控制	114
91. 通过资本运营加速品牌成长步伐	114
92. 同业合作	115

93. 质量管理八项原则	116
94. 认识 ISO9000 系列标准	118
95. ISO 9000 系列标准的给公司带来的好处	119
96. 品牌权益	121
97. 品牌维系	122
98. 品牌管理	123
99. 同名品牌扩张:产品种类延伸	124
100. 异名品牌扩张:产品种类细分	125
101. 产品品牌不能忽视不同人群的不同需求	127
102. 知名与好感不同	127
103. 品牌建设千万不要表错了情	128
104. 在品牌接触点上赢得顾客	129
105. 品牌接触点的三个层次	130
106. 斜坡理论	130

九、打造好产品:代理商主动上门,生意就好做

一个私营公司的成功有很多因素,有一个好的产品绝对是一个很重要的因素。时下不少公司在产品认识上存在着两个问题:一是以为“酒香不怕巷子深”,只重视“闭门造车”,在产品研发、设计和生产中偏执于追求产品本身的完美、卓越和先进,却对其受众目标一无所知,忽视产品的适用性,结果只会遭市场抛弃。二是产品设计、功能、消费理念过于超前,产品确实也有一定的潜在市场,但有的企业往往因此盲目乐观,夸大了潜在市场的规模,甚至把潜在市场当作目前的市场容量。然而,市场的开发和培育需要大量的资金和时间,在进行了大量资源投入,丰收在望时自己却可能率先变成了先烈,成了行业的垫脚石。真正的好产品通常涵盖质量好、适销对路和服务周到等诸多方面。只要有好产品,就会有大市场! 有好产品,代理商会自动找上门,生意就好做。

107. 给产品起个好名字	133
108. 从量变到质变	134
109. 好产品的二次生命	134
110. 寻求差异	136
111. 专业促进卓越	137
112. 以质取胜	138
113. 成本领先	140
114. 利用高新技术来延长产品的寿命	141
115. 利用高新技术锐意进取,后来居上	142

十、一切要围着顾客转,围着市场转

无论产品还是服务,终归要走向市场,其最终的归宿都是顾客;公司的利润、成长都依靠市场的成长。看一个公司成长,不在于这个公司有多少钱,也不在于有多少人,关键是这个公司的市场成长。市场就像狂暴的大海,公司就如大海中的小船,如何能够在大海中正确行使,以保持正确的航线?这就需要灯塔的指引。对于私营公司而言,正确的市场战略就像灯塔一样,保证公司以正确的航向,驶向成功的彼岸。

117. 明确公司使命	145
118. 总经理是职位最高的推销员	146
119. 产品定位——确定产品的内涵和外延	146
120. 如何确定产品的最终客户	147
121. 解决营销定位	148
122. 制定价格的方法	149
123. 渠道为王	150
124. 促销策略	151
125. 只有疲软的思想,没有疲软的市场	152
126. 中国营销第一法则:造势	153
127. 长计划,短安排	155
128. 以经销商为中心,还是以顾客为中心	156
129. 年度计划控制	157
130. 圆圈理论	158

十一、资金是整个链条中的最重要的一环

公司在发展和通向成功的道路上难免会遇到些财务问题,许多问题反映的是经营活动暂时的挫折,只要用心管理就能迅速克服。然而,有一类问题却特别具有威胁性,那就是可能遇到的资金问题。从资本运作的角度来说,经营实际上就是钱生钱的游戏,但玩法不同,道行深浅不同,结局也不一样。资金,是公司的血液,是公司生命的源泉。按照国际化的发展模式,公司要想做大,必须有金融业作为有力的支撑。所以,总经理一定要管理好资金、用好资金,要为自己铺好路,以便在关键的时候能筹措到资金。

131. 牵住银行的牛鼻子	161
---------------------	-----

132. 不需要钱的时候借钱	162
133. 融资十戒	163
134. 筹资的原则	164
135. 筹资方式	165
136. 资本结构	168
137. 解决现金流问题的措施	170

十二、经营公司,其实也是经营关系

关系是一种资源,也是一种无形资产,无论是公司还是个人,平时都应建立关系储备,不要等用的时候再临时抱佛脚去找关系,那就来不及了。这些关系包括与大的客户的关系、与原料与材料供应单位的关系、与水电部门的关系、与工商管理部門的关系、与税务部门的关系、与银行的关系、与媒体的关系等。如果是临街开店的餐饮、娱乐行业,还要和公安、消防、市容、规划、环卫、房东、卫生防疫等部门打交道。这些关系平时都应该处好。处理众多的关系,要分出主次和轻重缓急,列出应酬计划,不能所有关系齐头并进,那样将使你茫无头绪,累死累活。

138. 悟商道,通商路	173
139. 学问好不如人缘广	173
140. 让语言表达幽默一点儿	175
141. 正面攻关与侧面攻关	176
142. 修好与政府的关系	178
143. 寻找政府的支持或调解	179
144. 应付媒体的妙招	181
145. 与顾客修好缘分	182
146. 找市场与找市长	184
147. 处理好与公益事业的关系	185

十三、谈判不是打嘴仗,而是拼心理

谈判不是打嘴仗,而是比拼心理。为了使自己不吃亏,就要掌握一些谈判技巧,使双方在周旋、较量中达到某种平衡。你的谈判对手实际上是你的合作伙伴,谈判的目的是为了双方的合作,因此谈判的结果应该是双赢,只不过是 在多少上争来争去。

148. 说服股东的艺术	187
--------------------	-----

149. 面对热情的对手,不能忘记自己的目的	187
150. 面对冷静的对手,寻找弱点攻击	188
151. 面对霸道的对手,据理反驳	190
152. 有所谈有所不谈	191
153. 足够的耐心	193
154. 立足双赢	193
155. 小环节中藏着大学问	195
156. 价格谈判策略与技巧	196
157. 安全答话	198
158. 避免陷入对方的谈判陷阱	200

十四、总经理要把握好公司发展的大方向

最能反映人的个性的是眼睛,最能反映一个总经理经营才能的是他的眼光。作为私营公司的总经理,小的错误可以犯,但大方向不能偏。如果偏了,就要及时发现,及时纠正。成功的总经理,目光所至,一切都被他掌握。只有看得远,看得准,才能够为公司确立符合实际的发展方向,才能少走弯路,带领公司不断走向辉煌。

159. 战略一定要清晰	204
160. 辨证地区分大事和小事	204
161. 朝着“不可能”的目标努力	205
162. 新业务领域选择和进入战略	206
163. 跨越发展与循序渐进的关系	207
164. 近期效益与长远发展的关系	208
165. 决策过程中应注意的问题	209
166. 无节制扩张发展吃恶果	210
167. 决定行业赢利的 5 种力量	211
168. 不适宜进入新兴行业的时机	211
169. 成熟行业的战略隐患	212
170. 成熟行业竞争战略的制定	213
171. 迅速放弃战略	214
172. 发展中期要杜绝六个盲目	215
173. 集中一点战略	218

十五、不怕有风险,就怕不谨慎

投资,并不是件容易的事情。它不仅涉及公司的经济状况,其结果还会影响到公司以后的成熟和发展。要投资,想赚钱,风险不可避免,但我们可以尽力减少风险。比如说调查市场,研究政策,采取合适的、合理的扩张方式等。投资事关公司发展的全局,“不怕有风险,就怕不谨慎”,应该成为总经理做事的基本准则。

174. 明确方针,少走弯路	220
175. 调查摸底,制定计划	220
176. 抓住万分之一的机会	222
177. 多出点子,扩充内容	223
178. 投资之前先吃透政策	224
179. 选项应符合法律法规	225
180. 选择好的项目	226
181. 分析经营风险	228
182. 选项应注重自身的资源能力	228
183. 选项应有适当的规模	230
184. 产业资本与金融资本融合	232
185. 风险投资家玩的是创意	233
186. 单一扩张与多元扩张的选择	235
187. 收购和兼并是公司快速发展的重要手段	237
188. 私营公司应该避免掉进合资陷阱	239

十六、不怕竞争,就怕不善于竞争

对于办公司的人来说,因为现在的市场越来越开放,竞争也就越来越大了。中国改革开放 20 多年,熟悉游戏规则的人越来越多。在这样一个强手如林的竞争环境里,如何不被竞争的大潮卷走呢?唯一的办法就是迎难而上,靠勇气,靠魅力,靠智慧,当然也靠比对手更强的实力、更高的技巧,赢得竞争。

189. 提高盈利能力	242
190. 为自己物色一个竞争对手	243
191. 位次竞争思路	244
192. 市场跟随者竞争思路	245

193. 市场补缺者竞争思路	246
194. 私营公司竞争能力统计分析	246
195. 明确自己的竞争优势	249
196. 集中优势兵力攻克目标	250
197. 树立竞争的心态	251
198. 时刻保持竞争压力	252
199. 了解竞争对手	253
200. 竞争中的不竞争	254
201. 用概念区隔与强势对手的正面竞争	255
202. 学习他,研究他	256
203. 成长的秘密:合作与共荣	257

十七、总经理需拿捏好激励的艺术

激励是为了鼓励下属向实现公司目标方向做出努力,是实现公司目标的一种手段。因此,判断激励所产生的积极性,应该以是否有利于完成公司任务,实现公司目标为标准。如果措施不当,方向不明,有时会导致下属相反的行为,结果好心办坏事,反而与公司目标背道而驰,危害公司利益。美国著名经理人 G·雷蒙德说:“总经理不是只告诉别人怎么干的家伙,而是要激发队伍产生一定的抱负,并使之朝目标勇往直前。”所以,要当好总经理,必须懂得鼓励人们取得成功的价值。

204. 设计激励机制基本策略	260
205. 激励方式	260
206. 压力与激励并重	261
207. 赛马不相马	263
208. 人员定量考核	264
209. 精神激励:把人内在的东西调动起来	266
210. 与目标结合	268
211. 按需激励	268
212. 公开公平原则	269
213. 应全面调动下属的积极性	270
214. 形象激励	270
215. 团队激励	271
216. 长期激励的方式	272

十八、企业文化是公司中的宗旨

海尔集团总裁张瑞敏说：“公司发展从根本上讲靠的是文化，公司最根本的竞争力是文化竞争力，公司的一切是由文化这个核心派生出来的。”企业文化是包装、是传达总经理思想的最好方式；企业文化是规矩，总经理要统一整个公司的思想，要求大家按照总经理的意志动作；在私营公司中，如果对所有管理弊端和公司不能做强做大的原因进行深入追究的话，无一例外地都会发现——最终的责任者实际上是公司文化。

217. 公司文化的内容	275
218. 企业文化对公司的意义和价值	276
219. 公司文化的层次	277
220. 不正常的公司文化	278
221. 长盛不衰公司的文化特点	279
222. 坚持不懈	281
223. 自上而下	281
224. 忙碌不等于高效率	282
225. 鼓励建设性的良性冲突	283

十九、酒香也怕巷子深——公司的宣传不容忽视

现在这个社会，有名就意味着有钱，对个人来说是这样，对公司来说也是这样。那种到现在还认为名声是“虚”的人，是真正的落伍者。对个人来说，有了名以后，就有人请你做广告、拍片、写书或者演讲，这就意味着你将增加收入。对公司来说，有了名声，消费者知道你，认同你，甚至冲着产品的名声去买你的东西，就意味着你这个公司的利润增加。正是因为这些原因，有成就的总经理特别注重为公司营造一个好名声。

226. 变坏事为好事	285
227. 形象定位	286
228. 知名度和美誉度	287
229. 崇高的使命	288
230. 公益活动使公司扬名	289
231. 实至名归	291