

汤超颖 编著

发现金饭碗

私营公司
创业立业发展之路

中国商业出版社

发现金饭碗

私营公司创业立业发展之路

汤超颖 编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

发现金饭碗:私营公司创业立业发展之路/汤超颖编著
—北京:中国商业出版社,2002.5

ISBN 7-5044-4599-1

I. 发… II. 汤… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 026823 号

责任编辑:孙启泰

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 18 印张 450 千字
2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

作为企业人的你是否有这样的经历，当你需要进行一项工作时，突然想要一个参考，于是你上网搜索你的所需，可是当你上网之后你发现，你点击了搜索键，网上有成千上万条的消息，在你开始对这些质量参差不齐的资料进行选择，而商机也许就在你按完搜索键后等待出现结果时，从你眼皮底下溜走了。这时的你是不是在想，要是能有一本涵盖企业各个阶段、各个层面的手册就好了。这，也就是我们编写这一本手册的初衷。

现在的人们已经不像 20 年前那样的对经商抱有偏见，对政府政策表示担心。在我们大胆投入商海的时候，那汹涌而迅速的波涛让我们有限的精力显得更加有限，也让我们更加珍惜自己的精力，真正懂得了好钢的确要用在刀刃上。

那么，当你拥有一定资金，一定的激情，想投入到商海中去捞一把的时候，你心里有底了吗？

社会在前进，我们的社会主义市场经济肯定会进一步完善，这个完善也就是法制的健全。良好的社会秩序要依靠法律的保障。在我们建立健全市场法规的时候，你了解我们的法律对企业的限制与要求吗？

这些，我们都将为你解决！

在我们的“手册”里，我们将为你提供一个企业从准备阶段到如何经营发展，甚至于注销破产时，如何保护自身权益的纵向内容，以及企业经营管理、人力资源管理、财务管理等一系列横向的内容。

在第一篇里我们将介绍如何创立一个企业，从企业的前期准

备到各种企业形式的比较，让你可以有充分的认识为前提，从而做出合适的选择。同时我们还在第一篇的最后附上相关的法律条文，便于大家参考。生财，我们自然要取之有道；当权利受损时，也可依法要求赔偿。总之在首章开篇之际将纵向地介绍企业的相关知识，给您一个宏观上的把握。

在接下来的第二到八篇我们着重就企业如何进行生产作业，开发新产品，如何经营、营销，如何理财和管理员工等几个方面进行阐述，力图较好地与实际相结合，深入企业运行的每一步，为你节省查询的时间，相信大量生动的阐述对你的经营定会有所帮助的。

在最后的几篇中，我们会将部分重点的内容单列出来进行较为详细的说明，这其中有涉及股份制投资的部分，营销中广告的部分，企业并购的部分，以及企业文化等内容，这一系列内容都关系到企业长远发展的重要方面。

在“手册”的编撰过程中，我们力图以最通俗易懂而又相对生动的语言，灵活典型的例子向您阐述单调而枯燥的理论，我们尽力将有关企业方面的大师的著作以最平实的语言进行翻译，而又不失经典大师的风采。

作为一本“手册”，我们就要求它必须具有“手册”的各种优势，比如说，它涉及的方面要广泛，要有很强的操作性，要有指导性等等，这些在本书里都将体现出来。

在编撰过程中，我们参考了大量的书籍，其中大部分是一些管理大师、经济大师的经典之作，我们进行了详细的研读消化，然后用通俗易懂的语言表达出来，一反有些著作的晦涩和法律规定的枯燥无味，使其内容丰富覆盖面广，同时大量详实的例子加大了本书的实际操作性，更加生动地阐述了作为一个企业人应具备的素质要求和所要面临的问题。

当然，系统性和理论性也是书中特色之一。企业是一个复杂的组织结构，管理企业更是一个需要用到个人智慧的复杂行为，

可以说二者构成了一个庞大的系统在运作，那么作为企业人，只有了解了这个系统，才能驾驭这个系统。因而在写作过程中，系统性是不可丢弃的。

正是由于它是一个复杂的系统，因而各方面研究的理论也层出不穷，可以说企业每向前走一步，都是踩在千万理论构建的地基上的。因而企业运作的每一步实际的操作都是有理论的证明与指导的。作为一个企业人，一点理论不懂，也不想懂是不可思议的。因而一些重要的理论我们仍旧保留，以待各位聪慧的企业人去解读，在实践中检验它们。

古人有云：工欲善其事，必先利其器。要做一个成功的企业人在商海中遨游，本身具有良好的素质是极为重要的，但是倘若你先天条件已不如他人，没关系，你还可以靠后天的弥补。大浪淘沙，如果你是一块石头谁也没法奈你何，但你是一粒小沙子怎么办？你可以选择一件利器来助自己生长，选择一只蚌，那么百炼之后你必成为千万细沙中一颗耀眼的明珠，而你手中的这本书，就是助你百炼成珠的那个载体。

如果你可以选择，那么就请抓住不要放手。它一定对你很有用！

目 录

前 言	(1)
一、起步篇——创立你自己的企业	(1)
§ 1 准备	(1)
§ 2 企业的样子	(9)
§ 3 建立企业的治理结构	(36)
二、经营篇——经营你的企业	(49)
§ 1 找准自己的位置	(49)
§ 2 关于战略的学问	(65)
§ 3 将你精心组织的战略付诸实施	(80)
§ 4 对战略的控制	(85)
三、营销篇——热卖你的产品	(90)
§ 1 了解你要的市场	(90)
§ 2 选择合适的营销机会	(101)
§ 3 制定好市场营销的战略	(135)
§ 4 规划好你的营销决策	(145)
§ 5 实施并控制你的营销决策	(165)
§ 6 领略世界先进的营销理念	(196)

四、竞争篇——打败你的竞争者	(223)
§ 1 了解你的对手	(225)
§ 2 认识一般性竞争战略	(234)
§ 3 了解你所在的行业	(242)
§ 4 了解你的竞争优势	(261)
五、理财篇——管好你的钱	(271)
§ 1 财务管理的基本知识	(271)
§ 2 分析财务	(277)
§ 3 筹得企业所需资金	(288)
§ 4 计划企业资金	(308)
§ 5 运用企业资金	(323)
六、革新篇——确立你的核心竞争力	(329)
§ 1 技术创新的重要性	(329)
§ 2 技术创新	(330)
§ 3 确定企业的技术创新战略	(336)
§ 4 建立技术创新机构	(342)
§ 5 了解产品战略	(346)
§ 6 产品创新	(364)
七、领导篇——管好你的下属	(389)
§ 1 了解自己	(389)
§ 2 做个受欢迎的领导	(395)
§ 3 处理好人际关系	(400)
§ 4 带领好团队	(408)
§ 5 了解下属	(415)
§ 6 善于激励下属	(424)

§ 7 正确评价下属的工作	(433)
§ 8 学会选拔员工	(440)
§ 9 你该如何培训员工	(450)
八、策略篇——企业未战先胜之术	(461)
§ 1 成功的一半——CIS (企业形象) 战略	(461)
§ 2 畅销的根基——品牌, 包装的战略	(472)
§ 3 先胜的源泉——广告宣传	(486)
九、发展篇——让你的企业长盛不衰	(494)
§ 1 你具有领导艺术吗?	(494)
§ 2 如何创建企业文化	(516)

一、起步篇

创立你自己的企业

§ 1 准 备

当你拥有一定的资金、技能或才能时，你可能想成为一名企业人，但你知道作为一名企业人应做好哪些准备吗？

准备之一：充分的心理准备

一位年轻人刚大学毕业，应聘了一个很好的工作，面试通过了，可就是等不到录用通知。去公司查询了一下，被告知没被录用，在学校里一直很优秀的他因接受不了刺激而自杀，被救了下来。后来那家公司的人发现弄错了，又通知录用他，可是公司的老总听说了他自杀的事情，又把他给辞了。

这似乎是个老生常谈的故事了，但它告诉我们为人处事要有充分的思想准备和坚强意志。对一个企业人来说这一点尤为重要。

“万事开头难”。作为一个创业型的企业人，不管你是否是第一次从商，你都会经常碰到诸如资金、人力、市场等各方面的困境，而在企业逐步发展的过程中更有数不清的障碍和困难。有时只要有一个问题或一个障碍没有解决好，就有可能导致满盘皆输，前功尽弃。

在商海中，做一个企业人要比一般职员承受更大的压力，这

是因为企业人所从事的事业是属于自己的，他们一旦失败或许就永世不得翻身了。

大概没有人不经历挫折，作为企业人更是挫折不断。不管什么时候，决策的失误或计划的不周全都有可能导致经营的失败。于是就有得意时的呼风唤雨事事顺心，而身陷困境时叫天不应叫地不灵。银行不肯贷款，卖主不肯批货，买主不愿购货，员工一心跳槽，更有落井下石，趁火打劫者。身处其中就更要求您有勇气与毅力，在勇往直前与一路退败中进行抉择。

就该先有充分的心理准备，了解做一个企业人的喜悦与风险，充分挖掘自身潜力。只有这样才能有所作为，有所发展！

准备之二：一定的商业知识

商海浩瀚，看似平静的表面往往暗藏无限杀机，这不是一个心理能否接受的问题。

商人与一般人观察事物的着眼点不同，所拥有的观察背景也不同。商人总是以商业的眼光来看待问题，倘若你不具备一定的商业知识和商业经验，就很难做出准确的判断。

而这里所指的商业知识又包括什么呢？它包括对企业组织形式运作方式的了解，对企业营销管理的了解，对人力、财务、生产经营成本的了解。

你要了解股份及股份制；生产企业、销售企业的运作方式、运作特点；了解各种成本；懂得看财务报表、会进行预算等等，这一些我们都将在后面的章节里详细谈。

所谓“磨刀不误砍柴时”，当你具备了上述的商业知识和经营之道，相信一切就不再那么模糊了。

准备之三：了解市场的需求

如何对市场进行投资，才会使你有限的资金得到尽可能大的增值呢？

首先你要树立起这样一个观念：哪里有需求，哪里就有市场。

市场是首要的问题。有没有市场也就是有没有人购买你的产品或服务，购买多少产品。

消费者的需求是企业生产经营的晴雨表，是企业生存和发展的根本。从商之前你一定要分析一下，消费者有些什么样的需求？在这些需求中哪些是比较迫切的？而这种需求是否已开始有人提供？消费者的需求满足到什么样的程度？通过分析，你就可能发现市场机会，确定自己的发展目标。

把握市场机会，不仅仅是了解消费者的现实需求，更重要的是要调查消费者潜在的需求；不仅仅要了解消费者目前的需求，更要预测消费者未来的需求。

福州市在进行改造、建设新住宅楼的过程中，有大量的拆迁户，住在临时搭起的帐篷里，或住在办公室，或住在亲朋好友家，这本是习以为常之事。然而一个到福州投资房地产的开发商看到这种情景，立刻改变置地建房的主意，建活动房方便居民，且价格低廉又可回收材料，市场很快形成。就在房地产投资者破土动工之际，活动房投资已全部收回，且开始盈利。

从这里我们可以看出，消费者的需求才是市场的根本。

其次应该有超前意识，突破思维定势。

日本著名企业东芝公司有一个经典的例子。1952年的时候，日本东芝电气公司积压了大量的电扇销售不出去，当时7万多名员工为此绞尽脑汁，但始终没有大的改观。后来有一名小职员向当时的董事长石坂提出一个改变电扇颜色的建议。经过研究，公司采纳了这个建议。第二年夏天东芝公司推出了一批浅蓝色的电扇，大受顾客欢迎，市场还掀起了抢购的热潮，几个月内就卖出去了十几万台。并且，这一建议从此还改变了全世界电扇的单一颜色。

仅仅改变了一下颜色，产生的效益竟是如此的巨大。为什么

其他几万名东芝的员工没有想出来？甚至全世界成千上万的电气公司没有人想到？这显然是由于自有风扇以来都是黑色，形成了“只有漆成黑色才是风扇”的思维定势，而这个小小职员正是突破了这一思维定势的束缚。

作为生意人，所处环境不同，思维习惯也不尽相同，选择行业的原则也不同。

想独树一帜地选择行业，追求的是超前意识，抢占先机，消费者的欲望是多样的，又是不断变化的。独树一帜，往往能够迎合消费者潜在的需求，出奇制胜。对于新事物，人们愿意付出的代价也更高，因而总是可以一本万利，让你的竞争者望尘莫及。

独树一帜，出奇制胜的选择方式，具有较大的市场风险。这其中有大量不确定的因素。看准了，自然要大赚一笔；看偏了，可能就血本无归了。所以，对市场要有清晰的把握。如何去把握呢？在后面的第七章中，我们将进行专门的阐述。

再次，要量体裁衣，驾轻就熟。

俗语说：隔行如隔山。选择一个自己一无所知的行业进行发展要慎重。例如你打算做建材生意，至少对建材要略知一二。如果什么也不懂，那生意可就不好做了。有可能费钱费力购进的建材质量不行，卖是卖了可也会惹一堆麻烦。

所以，要选择自己熟悉的行业，就容易获得更大的信息量，了解什么商品有市场、有后劲，知道不同产品的优劣和消费者的需求，了解市场的发展方向，就能够作出正确的判断和决策，容易得心应手。

怎样做到“看碟下菜，量体裁衣”呢？一般根据资金来定。初涉商海者一般资金有限，就算资本已有一定积累，用于新投资的资金也不可能很多。作为一般企业极少能够做到投资诸如冶金、汽车、珠宝等行业，因为这些行业一般需要上千万甚至上亿的巨额资金。作为小本钱的投资者可以从以下几个方面来考虑自己的行业选择。

(1) 选择所需资本不多的劳动密集型行业。如服装鞋帽行业、食品加工行业、小五金行业等。这些行业所需机器设备比较简单,投资少,资金周转快,见效也较快。

(2) 选择生产小型新产品,几个人、十几个人就可以干起来的行业。如烫衣板、救生圈、游泳衣等。既有比较广阔的市场前景,生产工艺并不复杂,又容易产生较好的经济效益。

(3) 选择为某些大型企业进行零配件加工的行业。如为电脑厂商生产机壳,冰柜的食品架等。这样既能保证产品销路,又可节省投资。

(4) 选择信息、咨询、维修等方面的服务行业。对于那些有一技之长的人较为适宜。

(5) 选择开店设摊、小本经营。如小型的饮食店、百货店、精品屋、服装店及文体用品商店等。投资少、风险小、方式灵活。

经过初始的经营,积累一定的资金后,再逐步扩大规模。

当然,除了考虑资金的因素之外,还应考虑自身具有的优势。从事自己熟悉的行业并具有此方面的特长,创起业来就会游刃有余,更为顺利。如研究计算机的教授开一家电脑门市部,会在实际运作中得心应手。

如果你不具有大量资金,但又不想从事小本钱的生意,你也可以通过发起设立公司,向社会募集资金来进行创业,还可以通过融资的手段进行大的投资。关于这一点我们将在后面的章节详细阐述。

但是,不管你选择什么行业,都要明白一点,你的投资要有市场的需要。

准备之四:对未来的规划和充分的估算

古人说:人无远虑,必有近忧。要做一个成功的企业人。

这个目标一定要定得高一些,只有这样,你和你的创业伙伴

才会有压力，有了压力才能有动力，才能充分发挥你个人的才能。

当然，这个目标也不可以是遥不可及的，它是可以实现的，否则，看不到目标实现的可能性，会挫伤大家的积极性和创造性，不利于企业的发展。最好是将目标具体化，分解成小目标或阶段性目标，使大家每走完一步，都可以清晰的体验到成功的喜悦。

如何制定长期的经营计划呢？

首先，要全面地分析实现目标的有利条件和不利因素，即存在哪方面的机会和风险。然后根据分析的结果，确定实现目标的战略措施和战略步骤。

其次，在制定的步骤上有多种方法，但大体上离不开以下几个步骤：

第一步，确立经营观念，设定企业目标。这一步的关键在于不仅要把经营观念和信条确定下来，而且要把它具体化，将大的目标按一定标准细化成一些小的目标，使其成为各部门工作的指导方针和努力方向。

第二步，进行合理预测。如果忽视了对客观环境的分析和预测，长期发展计划就失去了依托，就会成为空中楼阁。

第三步，构想经营计划概要。经营计划是根据企业的自身内部条件和所处的客观环境来确定的。为了实现企业的目标，必须突破客观环境的限制。因此，必须决定用哪一种手段和如何实现企业目标的计划体系，只有形成一定的体系才能准确指导各项工作。这种体系是建立在个别计划与阶段计划的基础上的。

第四步，设立个体计划，也就是设立各个部门的具体计划。例如财务部门的资金计划，销售部门的盈利计划，研发部门的研制计划等。

第五步，设立阶段计划，即企业在各个阶段要完成的计划。这里面还涉及到对阶段的划分。我们可以将企业分为初期创立阶

段、中期发展阶段及巩固阶段等几个大的部分，当然还可以进行更细的阶段划分。重要的一点是要认识到：计划的本质在于选择。

第六步，编制预算。以预算形式表现出来的经营计划即可交付具体实施。

第七步，制定监控措施。对于计划的实施要有相应的监控措施，随时校正计划的偏差，力求做到最好。

作为一个成功的企业人，除了长远规划，还应该有一套详尽的日常实施计划。一般说来，至少有5个时间是要拟订计划的。

(1) 每日之末。拟订一个隔天要达到的成果和进行主要活动的简要提纲，按重要程度进行排序，把重要项目编上序号。

(2) 每周之末。在每周的最后一个工作日，花点时间检查一下本周的主要活动，同上周的成果进行比较，找出可改进之处，拟订出下周各项主要工作的提纲，排除临时因素，可以拟定下一周每天的主要目标。

(3) 每月之末。总结本月的重大事件及目标的完成情况，并拟订出下个月要达到的一些主要目标。

(4) 每季之末。检查本季度成果，同预期进行比较，确定补救措施和改进方案。确定下一季度或每月工作要点，确定一些重要的比率和反映工作业绩的主要数字，观察、分析企业的发展趋势是否对路，制定相应的方案。

(5) 每年之末。用一定的时间检查本年的重要事件，分析自己的成功与失败之处，然后按季度给下一年度安排主要目标。

除去上述的一些规划和计划之外，一个成功企业人还要明白以下几件事情。

1. 资金的筹划

经商没有资金就像打仗没有弹药一样，一切都无从谈起。

启动资金越充分越好，因为资金周转困难的情况随时可能发生。再者边经营边筹措资金总是比不上已有一定积累来得方便。

当自己资金不够时，可以动员其他商人来投资。但这要求你得有一整套详细的计划与可行性论证，加上你个人的魅力与说明的能力才能引来别人的投资。

作为一个企业是无法不向银行贷款的。而投资前景和效益是一个很重要的影响因素。

银行会对贷款项目进行技术、经济等方面的可行性论证。为此你就要大量收集信息，考虑各种可能性，选择最优的投资方案，增加银行的贷款信心。

再者要与银行保持良好关系，这一点至关重要，良好的信誉往往可以减少很多程序上的麻烦。初次贷款，数额不宜过大，否则，银行很可能拒绝你。首先贷一小笔款，每次都按期还贷，逐渐建立起与银行的信任关系，才有可能获得较大数额的贷款。

2. 利润预测

商业的最大目标是利润最大化。因而利润预测很有必要，它可以使你做事心中有数。

预期利润的测算方法一般有：

(1) 预测产品销售量。例如，某市大约有 40 万户消费家庭，每天平均每户购买 2 磅面包，该面包厂在该市市场占有率为 10%，则企业预计日销售量 = $40 \text{ 万} \times 2 \text{ 磅} \times 10\% = 8 \text{ 万磅}$ 。

(2) 预测产品销售价格。即要达到预计销售量的价格，当然不可忽略成本的因素。这就要求对市场购买力进行调查，然后进行推测定价。

(3) 预期成本。假定如上例每磅面包的成本为 6 元，则预期成本就为 $6 \times 8 \text{ 万} = 48 \text{ (万元)}$ 。

(4) 预期利润 = 预期销售收入 - 预期成本。

当然实际测算肯定要比这个例子复杂得多，但作为企业人你只要知道这个原理即可，因为其他的事你的营销专家会帮你搞定的。你只需将预测结果作为决策的参考。