

张卉妍◎编著

精编精释 全彩解读

图解 小公司做大做强25招

越简单越实用的商业法则

人才之道

优秀人才是公司发展的重要助力；招到最合适的人才



识人；先要
用比自己
更出色的人；
对待不同
的下属；同
设法留住
优秀的人
才；多从
内部挖掘
人才

制度之道

建章立制，小公司
发展需要制度护
航；制度是有效的
竞争力；为公司建
章立制



战略之道

公司战略应结合
自身特点；确保
战略的前瞻性；
把成长放在第一
位；慎重采用多
元化战略

最重要的是活
下来和赚钱；
小本生意重在
周转快

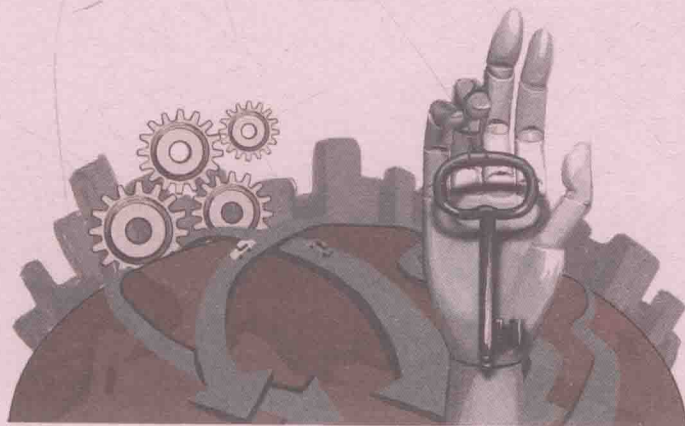
寻找市场空
白；把赢利放
在第一位；成
长过快，死亡
也快；选择项
目要精准定位



图解

小公司 做大做强25招

张卉妍◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解小公司做大做强25招 / 张卉妍编著. — 北京:
中国华侨出版社, 2017.7

ISBN 978-7-5113-6932-1

I. ①图… II. ①张… III. ①中小企业—企业管理—
通俗读物 IV. ①F276.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第153571号

图解小公司做大做强25招

编 著: 张卉妍

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 晴 裳

封面设计: 韩立强

文字编辑: 胡宝林

美术编辑: 李丹丹

插图绘制: 韩渝可 李 腾

封面供图: www.quanjiang.com

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1020mm 1/16 印张: 28 字数: 550千字

印 刷: 北京市松源印刷有限公司

版 次: 2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-6932-1

定 价: 39.80元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成大厦3层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815874 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前言

随着我国市场经济的快速发展，许多有志于投身商海的人，都将拥有自己的公司当作人生的一大追求。然而，把公司开起来并不难，但如何让公司在竞争激烈的市场中生存下去并做大做强，却不是一件容易事。这不仅需要胆识、资金和人才，还需要有完善的创业战略和经商技法。现实情况是，茫茫商海，大小公司林立，真正的赢家却寥寥无几。市场风云变幻莫测，商海浪潮此起彼伏，适者生存、优胜劣汰是商场中永恒的竞争法则。每一天，都有大批的新企业如雨后春笋般出现在大家的面前；同样，每一天，也都有大批企业突然间消失在众人的视野中。有统计显示，在中国，集团公司的平均寿命为7~8岁，中小企业的平均寿命只有2.9岁。由于中国90%以上的企业是中小企业，据此推算，中国企业的平均寿命约为3.5岁。或许这些消失的企业各有缘由，但无法做大做强这个病症却是其首要因素。

创办公司、从事经营的根本目的就是赚钱，而公司能否做大做强正是一家公司经营成败的标志。所以，对企业管理者来说，将公司做大做强是始终不渝的追求目标。逆水行舟，不进则退，不能做大做强的企业将无法维持生存，自然会被市场淘汰。美国著名管理专家吉姆·柯林斯说：“对于企业而言，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，它虽然不是生命的全部，但是，没有利润，就没有生命。”因此，如何让企业赚钱，不断做大做强，是企业管理者在变革时代寻求企业发展需要思考的根本问题。

创业初期的艰难时期如何度过？怎样让公司良性运作，步入正轨？资金周转不顺畅怎么办？管理和用人不到位怎么办？公司不赢利怎么办？这些问题无时无刻不在困扰着每一位初涉商海的人，而这些问题，正是决定一家公司能否生存进而能否做大做强的关键。纵观世界上许多成就卓越的成功商人，无不拥有一套完整系统的创业战略、具体可行的经营方案以及独特的管理方法。倘若经营者没有掌握经营、用人、管理、提高公司竞争力等技巧，一家公司是难以在市场竞争中求得生存与发展的。

在这个商业竞争激烈、市场变幻莫测的年代，要想让公司拥有持续的成长能力，公司经营者必须不断提高商业素质，培养高超的创新能力，学习最新的经营管理知识。基于此，我们经过归纳、分析、整理，精心编写了这本《图解小公司做大

做强25招》，它是揭示公司成长之道的指南，是茫茫商海中的寻宝秘籍。

我们将成功的大公司的经营门道和成长技法加以汇集、提炼，总结出了将小公司做大做强的25个绝招，几乎涵盖了小公司发展壮大过程中所遇到的各种难题及解决方案，希望能给广大的经营者以一定的启发和帮助。书中提到的一些问题，你可能现在没有碰到，并不当一回事，但是可以肯定在经营的过程中一定会或多或少碰到相关的问题。书中既有深刻透彻的理论，又有趣味横生的案例；既有成功人士的经验之谈，也有失败之人的教训体会……本书力求避免以往商务用书枯燥的理论教条，而是从实际出发，深入浅出地告诉你一些有指导性的意见、新鲜实用的点子以及放之四海而皆准的规律和法则。通过本书，你可以学到创业初始阶段的经营管理技巧，直至获得巨大财富的全套经营管理经验，它将使你拥有全面的经商技能，学到让企业赚钱的方法和技巧。如果一个创业者能将其中精华一一掌握、融会贯通并加以实践，定能在商海中纵横驰骋，实现赚钱赢利的目的，成为商战中的赢家。

小公司从小到大、由弱到强，其实往往也就那么关键的几步，关键的几步走好了，就可以使公司做大、做强、做久。关键的几步走错了，公司就必定走下坡路。希望本书能为公司的经营者们提供一些建议参考，让公司的老板们在经营的过程中能少走一些弯路，并在此基础上能实现做大做强的目标。美国经济学家埃德蒙·菲尔普斯说：“市场竞争不同情弱者，生死存亡靠自己。”优秀的公司经营者们在市场竞争中总是不断解决公司运营中出现的各种问题，并最终在分析问题与解决问题中一步步做大做强。



目 录

第一招 创业之道：最重要的是活下来和赚钱	1
“活下来”才能赚钱	1
把赢利放在第一位	3
小本生意重在周转快	4
寻找市场空白	6
成长过快，死亡也快	8
选择项目要精准定位	10
不追求盲目做大	13
不要满足于现状	14
第二招 战略之道：找对方向，为小公司插上腾飞的翅膀	18
没有战略注定会失败	18
战略目标要从实际出发	20
公司战略应结合自身特点	21
确保战略的前瞻性	23
把成长放在第一位	26
慎重采用多元化战略	28
如何实施蓝海战略	30
小公司遵循长尾战略	32
灵活运用跟随战略	34
第三招 人才之道：优秀人才是公司发展的重要助力	37
招到最合适的人才	37
千方百计吸引人才	39
用人先要识人	41

任用比自己更出色的人	43
区别对待不同的下属	46
不能被重用的几种人	47
设法留住优秀的人才	49
多从内部挖掘人才	52
敢于提拔和重用“外人”	53
为自己选好副手	55

第四招 制度之道：建章立制，小公司发展需要制度护航..... 57

做大做强需要制度护航	57
制度是有效的竞争力	60
为公司建章立制	61
实现制度化管理的步骤	63
领导要带头遵守制度	65
制度与人情相结合	67
按制度赏罚分明	69
让制度与企业文化理念相契合	71
制度化管理的原则	73

第五招 融资之道：吸纳资金的同时，并不放弃控制权..... 76

做好融资前的思考	76
制订详尽的融资计划	77
找到合适的投资者	79
避免陷入融资的误区	80
尝试租赁融资	82
争取银行贷款	83
选择股权融资	85
先展示信誉再借贷	86

第六招 领导之道：赢得员工的心，小公司创业讲究同甘共苦..... 89

做一个优秀的领导者	89
学会与员工分享	90
其身正，不令而行	92
维护员工的尊严	95
对员工倍加关心	96

要懂得有效授权	98
掌握批评的艺术	99
善于激励下属	102
帮助员工对抗挫折	103
第七招 决策之道：决策失误是公司最大的损失	106
必须牢牢抓住决策权	106
管理者要善于决策	107
了解科学决策的步骤	108
以长期赢利为目标	111
管理者要果断决策	112
引导员工参与决策	114
任何时候都要保持理性	117
建立科学的决策机制	118
积极补救决策失误	120
第八招 执行之道：没有彻底的执行，一切都等于零	122
呼唤优秀的企业执行力	122
把责任落实到人	123
明确每个人的执行角色	125
树立“第一责任人”的意识	127
给员工“对”的明确标准	129
树立坚决贯彻的理念	131
让执行具有可操作性	133
跟进执行的环节	135
执行重在到位	137
第九招 质量之道：没有品质的公司明天就会破产	140
质量决定市场	140
以优质为标准	143
事后控制不如事前控制	144
建立严密的生产标准	146
严抓质量管理	147
进行全面质量管理	149
对次品要毫不留情	150

了解ISO9000标准体系	153
实现“零缺陷”管理	155

第十招 品牌之道：再小的公司，也要打造自己的金字招牌..... 157

品牌决定行业影响力	157
品牌要有一个长期规划	159
认识品牌的特征	162
如何打造品牌	163
以质量保品牌	166
以服务保品牌	168
进行品牌维护	170
有效处理品牌危机	171

第十一招 定价之道：会定价的企业家才是真正企业家..... 174

定价是一门学问	174
不要轻易打价格战	176
定价的技巧	179
一般成本定价法	182
歧视定价法	183
目标客户定价法	185
捆绑定价法	187
尾数定价法	189

第十二招 揽客之道：为顾客着想，就能赢取顾客的青睐..... 192

重视与客户的关系	192
满足客户的心理需求	194
发展新客户的途径	197
把潜在客户变为真正客户	198
抓住女性消费者的心	200
“封杀”劣质客户	202
解读不同客户的心理	204
设法留住老客户	206

第十三招 营销之道：营销对路，发展才能对路..... 209

营销总方针：一切以市场为中心	209
----------------------	-----

理性选择目标市场	211
走市场细分之路	213
集中精力做好渠道销售	215
以广告打出知名度	218
实现捆绑营销	221
坚持诚信经营	223
推动新产品成功上市	225
第十四招 创新之道：没有创新一定会被市场淘汰.....	228
用创新开拓局面	228
保持公司的创新优势	229
创新就是突破常规	231
围绕市场来进行创新	234
鼓励员工进行创意性思考	237
积极推动管理创新	240
积极推动制度创新	243
重视对创新人才的选拔	244
第十五招 信息之道：信息越快越准，赚钱越快越多.....	247
培养市场信息意识	247
信息比金钱更重要	250
迅速获取准确的信息	251
接收信息时思考“为什么”	253
建立高效的内部信息系统	255
高效地过滤信息	258
坚持企业信息化战略	259
通过市场调查获取信息	261
从员工处获得有效信息	262
通过学习交流获得信息	264
第十六招 人际之道：经营公司就是经营人际关系.....	265
人际关系是重要的资源	265
通过中间人扩充人际关系	267
借助父母之力	268
与同行搞好关系	270

与同学搞好关系	273
与同乡搞好关系	274
与亲戚搞好关系	276
与银行搞好关系	277

第十七招 文化之道：积极向上的文化是最高层次的竞争力..... 280

文化是最核心的竞争力	280
树立企业的文化愿景	282
用核心价值观聚众	285
让员工认同企业文化	287
让员工树立主人翁精神	288
让企业充满温情	290
营造学习的氛围	293
文化建设应与时俱进	295
留意“小圈子”文化	296

第十八招 成本之道：降低成本就是为公司增加利润..... 299

关注企业的成本	299
努力实现成本最小化	300
树立节约成本的理念	303
降低生产成本的途径	305
有效控制采购成本	307
有效降低固定成本	310
有效控制制造成本	311
有效控制营销成本	313
有效控制人力成本	314

第十九招 财务之道：让公司的每一分钱都产生价值..... 317

小公司要建立财务系统	317
经营者一定要懂财务	318
聘用优秀的财务主管	320
应收账款的管理和控制	321
做好公司财务预算	324
确保充足的现金流	327
重视公司的问题账款	328

在纳税上少花冤枉钱	330
第二十招 专业之道：先做专做精，后才能做大做强	332
实现专业化标准	332
坚持走专业化之路	333
做最熟悉的领域	334
牢记自己的核心优势	337
外包不重要的业务	338
经营要一以贯之	340
让专业的人做专业的事	341
第二十一招 竞争之道：不要惧怕竞争，在竞争中超越对手	343
保持竞争的压力	343
提升核心竞争力	344
竞争要知己知彼	346
保护自己的商业秘密	347
走差异化的路子	349
合理利用集聚效应	350
实现“以退为进”	352
与竞争对手合作共赢	353
第二十二招 整合之道：小公司发展要善于整合资源	356
最好的经营者是最好的整合者	356
善于发现资源	359
实现整合的基本条件	360
把创造资源变为整合资源	363
资源共享下的联合营销	365
采用置换的形式进行整合	368
采用结盟的方式进行整合	369
有效整合信息资源	371
有效整合人才资源	374
第二十三招 管理之道：管理的成败决定公司的兴衰	375
管理方式决定公司的成败	375
化解员工的抵触心理	377

判断下属是否忠心	378
与下属保持适当的距离	380
学会赞扬下属	382
全方位了解自己的下属	384
批评下属要讲究方法	385
既要授权又要控权	387

第二十四招 防败之道：在危机和忧患中不断成长壮大..... 390

最大的风险是没有危机意识	390
让公司立于不败之地	391
灵活处理不同危机事件	393
建立预警机制	395
重视法律风险	398
为企业发展把脉	400
建设学习型企业	402
促进公司的良性沟通	403
使危机转化为机遇	406
不要投机取巧	408
制订危机应对计划	409

第二十五招 自强之道：老板素质是小公司做强的核心动力..... 411

做企业就是做人	411
多与自己较劲	412
保持旺盛的激情	414
树立积极心态	417
培养抗挫折心理	420
养成好学的习惯	422
如何应对工作压力	423
平衡家庭与事业	425
远离工作焦虑感	428
低调做人，高调做事	430
为工作倾注爱	431

第一招

创业之道： 最重要的是活下来和赚钱

“活下来”才能赚钱

作为小公司的创业者，当务之急是怎样才能生存下去，而不是急功近利地想要一夜暴富，因为只有活下来才有赚钱的可能。

在市场经济中，经营风险是无时不在的。由于小公司的财力有限，承担风险的能力相对较弱，摆在小公司面前的第一件事就是好好活下来。

中国有句俗话叫“胜者为王”，对于小公司来说不如把它改为“剩者为王”更好。公司首先应当考虑的是生存的问题，只有在确保生存的基础上，才能求得更好的发展。如果生存都出现问题，何来发展。

小公司的发展存在着一个问题，那就是经营者对自己的发展前途通常都非常看好，有的甚至把公司的“五年规划”“十年规划”都设计好了。实际上在创业的初期不能够节约每一寸金，生存的问题还没有解决好，就盲目设计未来，准备进行企业的“大跃进”，往往在发展的过程中就轰然崩塌。

有数据表明，中国企业平均寿命为7年左右，民营企业平均寿命只有3年，中关村电子一条街5000家民营企业生存时间超过5年的不到9%。相当多的中小企业“出师未捷身先死”，而它们不是死于激烈搏杀的竞争对手手里，而是由于自身在创业初期没有打好生存基础就盲目发展。

对于小公司来说，首要目标应当是快速获取企业的经营利润，获得生存的资本，为企业的发展奠定基础，注入新鲜血液。

一位做百货生意的经营者，认为该行业竞争太激烈，赚钱很不容易。他一门心思想赚大钱，对市场境况做过分析后，他认为建材生意应该比较挣钱。一位下属劝他说，现在建材这一行已经人满为患，需要大量资金注入才能实现盈利，贸然投入，有可能会栽在上面。这个小老板说：“赚钱才是最重要的，不冒风险怎么能赚大钱。”他执意投入，结果因资金周转不灵，建材生意始终不见起色，老本几乎

赔光。

这位小老板所犯的的错误就是不懂得“有活下来的资本，才有赚钱的资本，不能‘好好活’，也就不可能赚大钱”。

公司赚钱的第一步是先要活下来，那么就需要做好以下准备工作。

◇ 小公司成立之初需要注意的两点 ◇

小公司成立之初，通常是小公司能否生存和发展下去的关键时期。在这个关键的时期，创业者最需要的注意的两点是：

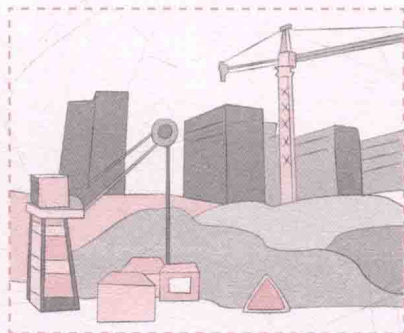


1. 招合适的人

创业者既要管生产，又要管销售，还要管财务，这样的多面手是很难的。所以，寻求合适的合作伙伴，雇用能干的员工，是小公司活下来乃至成功的重要因素。

2. 控制成本

小公司不要在固定资产、装修及安装设备上投入过多、过早。要懂得控制成本，有利润才能保证公司活下去。



当然，想要公司存活下来还需要做很多的努力，但是上述两点对于企业初期能否存活下来十分重要，应该引起创业者的注意。

1. 不过分乐观

认为总会有人购买你的产品，是一个完全错误的观念。新建公司必须研究目标市场，找出有哪些竞争对手，并对其销售作出实事求是的估计，从而有的放矢把有限的资金投放到目标市场上。

2. 谨慎扩张

初期成长太快，许多人以为扩大规模就没有问题了。但成长是一个持续的过程，并不表明你马上就要扩张。在成长初期，公司的规模和结构将迅速发生变化。随着销售量的增长，需要大量的资金支持。因此，这时公司如果发展过快，会使公司现有的资金、资源和管理能力跟不上，从而导致失败。

3. 充分规划

通常在公司扩大规模之前，必须完成大量的前期调研和准备工作，这都需要作出充分的估计和规划，以便对资金和人手进行更好的分配。

4. 资金不能断

开始时务必估计好资金的需求量，并留有余地，以防不测。如果事先有预测并仔细安排好了现金流计划，将有助于你清楚地知道何时需要多少资金，从而心中有数，不会因现金流的问题而导致公司生存出现困境。

把赢利放在第一位

对很多人来说，创业的头几个月不赚钱，属于正常现象。但是，创业者必须对盈亏有所控制，如果企业迟迟不赚钱，处于一种盈亏失控的状态，那就是一个非常危险的信号。创业者最不应该放任一种现象：金钱回报远远低于自己的预期。

一位企业家曾直言不讳地表示：“我很早就学到一个教训，与其为了面子而去维持一个不赚钱的事业，还不如放下身段，去从事现金流源源不断的生意。假如无法从市场获得合理的回报，利润不如预期，就表示你的创业点子可能有问题了。”

每一个企业的经营者都应该增加自己对金钱和数字的敏感度，用经济效益作为衡量事业成败的一个关键因素。离开了这一点，创业很难取得成功，所有与创业相联系的价值也将荡然无存。

当你努力让企业活了下来，那么必须要将赢利放在第一位，具体来说要做到：

1. 具备赚钱的欲望

日本“经营之神”松下幸之助就曾说过：“企业家的使命就是赚钱，如果不赚钱那就是犯罪。”英特尔公司的前首席执行官格鲁夫也说过：“一个企业家赚钱叫道德，企业家不赚钱就是缺德。相反，如果企业家不赚钱，肯定会给社会、给家庭、给个人、给团队、给员工造成严重伤害。”

不管什么事业，成功的原理都只有一项，那就是“确保最低利润的获得”。公司一定要有利润，才能生存发展。每个人都要懂得这个道理。

当松下电器公司还是小工厂的时候，松下就带着产品四处兜售，客户中就有一位所谓的“杀价高手”。每次松下带东西给他看，他还的价总是让松下无利可图。

当松下准备“认输”的时候，心里突然浮出了一个画面。他突然想起一张张在松下工厂里勤奋工作人员的脸。因为他每天也有一半的时间在工厂同他们一起工作，所以能够充分体验到那种闷热和辛苦的感觉。当年轻员工们的脸浮现在松下心头的时候，他不得不把事情重新考虑一番。松下认为：如果让步到那种价钱，实在也对不起正在厂里工作的同仁们。

于是，松下就把这些情形说给对方听，并且说：“这些好不容易才做出来的产品，价格都经过合理地计算，如果还遭到杀价，那岂不是糟糕透了？希望你别再杀价了。”对方一直盯着松下的脸，在听完他这么说以后，最后终于屈服了。

松下电器公司的产品不仅品质优异，价格也很公道。从此，信用也逐渐建立起来了。

松下始终认为无论是商业或其经营策略，除非在正当的成本外，加上合理的利润，作为销售价格，否则就不是合理的定价策略。

2. 具备赚钱的本领

作为一个小公司的经营者，最应该做的事情就是在遵守法律和社会公德的前提下，努力地去赚钱。

在历史上，金钱曾被一些民族广泛地看作一种罪恶，但犹太人除外。犹太人认为，赚钱是最自然的事，如果能赚到的钱不赚，这简直是对钱犯了罪。小公司的老板一定要敢于挣钱，善于挣钱。

上海有一个文峰国际集团，老板姓陈名浩，当时是一个40多岁的男人。1995年，陈浩带着20万块钱来到上海，从一个小小的美容店做起，现在已经在上海拥有了30多家大型美容院、一家生物制药厂、一家化妆品厂和一所美容美发职业培训学校，并在全国建立了300多家连锁加盟店，个人资产超过亿元。

作为经营者，应该培养赚钱的本领，坚持自己的信念和目标，好好挣钱，这是经营者最大的生存智慧。

小本生意重在周转快

怎样才能让商人在他们所从事的行业中赚到比别人更多的钱？答案就是：资金周转快的生意最赚钱。

商品短缺时代，“囤积居奇”发大财，然而在商品过剩、现金为王的今天，最