

小公司 做大做强25招

超值白金版

29.80

小公司提升经营管理水平的必备实用工具书

破解小公司经营中的误区和盲点，讲授小公司做大做强的成功模式

张卉妍 编著

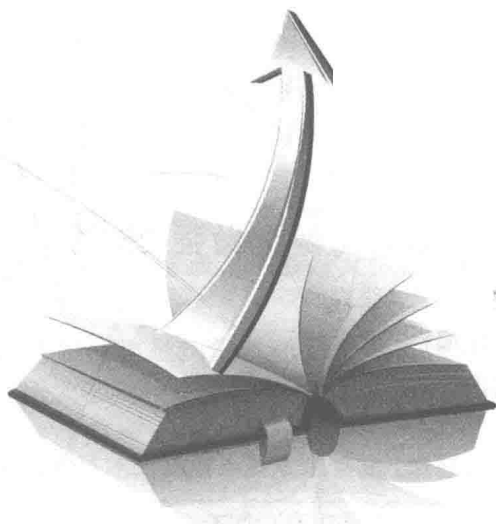


北京联合出版公司

Beijing United Publishing Co., Ltd.

小公司做大做强 25 招

张卉妍 编著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

小公司做大做强 25 招/张卉妍编著.—北京:北京联合出版公司, 2015.10

ISBN 978-7-5502-6297-3

I. ①小… II. ①张… III. ①企业经营管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 233257 号

小公司做大做强 25 招

编 著: 张卉妍

责任编辑: 宋延涛

封面设计: 李艾红

责任校对: 胡宝林

图文制作: 北京东方视点数据技术有限公司

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京华平博印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 800 千字 1020 毫米×1200 毫米 1/10 56 印张

2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-6297-3

定价: 29.80 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本公司图书销售中心联系调换。电话:010-58815821

前言

PREFACE

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，商海浪涛此起彼伏，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中的首要因素。

创办公司、从事经营的根本目的就是为赚钱，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赚钱门道。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《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，公司就必定走向下坡路。希望本书能为小公司的经营者们提供一些建议参考，让小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

CONTENTS

序章 你的公司为什么做不大做不强	1
小公司发展的四大结局	1
小本经营常遇到的问题	3
小公司成长壮大的绝招	4
反思成功路上的疑问	6
第一招 创业之道：最重要的是活下来和赚钱	8
“活下来”才能赚钱	8
把赢利放在第一位	9
小本生意重在周转快	10
选择容易赚钱的领域	11
寻找市场空白	12
选择项目要精准定位	13
经营企业如同长跑比赛	15
不追求盲目做大	16
别与大公司对着干	17
把小生意做精做透	18
成长过快，死亡也快	19
不要满足于现状	20
充分发挥自己的特长	22
适时完成角色转换	23
保持做大做强的欲望	24
痛苦并快乐地成长	25
第二招 战略之道：找对方向，为小公司插上腾飞的翅膀	27
没有战略注定会失败	27
做好战略规划	28
战略管理的基本特征	29
公司战略应结合自身特点	30
导致战略失败的原因	31
走出战略定位的误区	32
战略目标要从实际出发	33
用定位实现战略差异	34

确保战略的前瞻性 35

战略就是取舍 36

合理看待战略风险 37

不要心存过度投机心理 38

善用 SWOT 战略分析 39

把成长放在第一位 40

如何实施蓝海战略 41

慎重采用多元化战略 42

小公司遵循长尾战略 43

灵活运用跟随战略 45

结合自身特点进行战略规划 45

第三招 人才之道：优秀人才是公司发展的重要助力 48

招到最合适的人才 48

优秀人才的必备因素 49

选聘人才要宁缺毋滥 50

千方百计吸引人才 51

通过面试选人的技巧 52

选聘人才不要犯错误 53

任人唯贤，避免任人唯亲 55

用人先要识人 56

任用比自己更出色的人 56

针对不同的下属要人尽其才 58

设法留住优秀的人才 59

多从内部挖掘人才 61

敢于提拔和重用“外人” 62

为自己选一个好主管 63

为自己选好副手 64

为自己选用智囊团 65

公正地对待每个下属 66

区别对待不同的下属 67

不能被重用的几种人 68

发掘员工潜能的八个手段 70

第四招 制度之道：建章立制，小公司发展需要制度护航 72

做大做强需要制度护航 72

制度是公司有效运转的保障 73

制度是有效的竞争力 74

为公司建章立制 75

设计制度的基本原则 76

健全的制度应具备的特征 78

实现制度化管理的步骤 79

警惕公司的“潜规则” 80

让制度与企业文化理念相契合 81

养成规则意识 82

做好流程设计 83

领导要带头服从制度	84
制度没有例外	85
制度与人情相结合	86
制度不是僵化的手段	87
制度化管理的两大原则	89
制度中的热炉法则	90
按制度赏罚分明	91
不断修订旧制度	92
适时进行制度创新	93

第五招 融资之道：吸纳资金的同时，并不放弃控制权 95

做好融资前的思考	95
不要害怕负债经营	96
融资时掌握的要点	97
融资时的基本方针	97
制订详尽的融资计划	98
找到合适的投资者	99
怎样与投资者进行沟通	100
避免陷入融资的误区	100
不要失信于银行	101
吸引风险投资	102
首选亲情借贷	103
争取银行贷款	105
尝试租赁融资	106
选择股权融资	107
创业投资基金	108
先展示信誉再借贷	109
提高融资的成功率	110

第六招 领导之道：笼住员工的心，小公司创业讲究同甘共苦 ... 112

做一个优秀的领导者	112
和下属搞好关系	113
其身正，不令而行	114
学会与员工分享	115
要注重感情管理	116
对员工倍加关心	117
让员工感受亲和力	118
帮助下属解决后顾之忧	119
尊重员工的尊严	120
凡事不用事必躬亲	121
掌握批评的艺术	122
有时不需太较真	123
要积极兑现承诺	124
要懂得有效授权	125
让文化环境吸引人	126
用好能力强的人	127

善于激励他人 128

善于激发员工干劲 129

帮助员工对抗挫折 130

持公正无私之心 131

学会中国式管理 132

第七招 决策之道：决策失误是公司最大的损失 134

必须牢牢抓住决策权 134

管理者要善于决策 135

了解科学决策的步骤 135

明确决策的目标 136

克服决策时的偏见 137

以长期赢利为方向 138

管理者要果断决策 139

提升直觉决策的能力 140

引导员工参与决策 141

融合其他人的智慧 143

不要轻易出让决策权 143

决策过程需避免的情况 144

决策过程中的沟通艺术 145

如何制定开放性决策 146

决策要体现最优化 147

跳出从众心理做决策 148

启动集体智慧做决策 148

对自己的决策负责 149

任何时候都要坚持理性 150

建立科学的决策机制 151

主动预防决策风险 153

积极补救决策失误 153

成功决策的五大技巧 154

第八招 执行之道：没有彻底的执行，一切都等于零 156

呼唤优秀的企业执行力 156

执行不力的五大内在根源 157

有效执行的六大误区 158

执行前需要思考的问题 160

细化执行的标准 161

明确每个人的执行角色 162

把责任落实到人 163

树立“第一责任人”的意识 164

问责制保障执行 165

抛弃拖延的恶习 166

给员工“对”的明确标准 167

执行不能“想当然” 168

树立坚决贯彻的理念 170

盯住流程责任 171

让执行具备可操作性	172
将具体目标量化	173
跟进执行的环节	174
忙要忙到点子上	175
培养完美复命的精神	177
日事日毕，日清日高	178
执行重在到位	179

第九招 质量之道：没有品质的公司明天就会破产 181

质量决定市场	181
消费者首选的质量标准	182
产品质量下滑的原因	183
产品质量的特性	184
以优质为标准	185
严抓质量管理	186
事后控制不如事前控制	186
对次品要毫不留情	187
建立严密的生产标准	189
进行全面质量管理	190
严格执行“三不原则”	190
实施质量三检制	192
实施六西格玛管理	193
抓好现场质量管理	194
生产现场 5S 管理	195
抓好精益生产管理	197
打造日清控制系统	198
提高服务质量的途径	199
切实做好售后服务	200
通过供应链保障质量	202
认识 ISO9000 标准体系	202
实现“零缺陷”管理	204

第十招 品牌之道：再小的公司，也要打造自己的金字招牌 206

品牌决定行业影响力	206
品牌要有一个长期规划	207
走出品牌认识的误区	208
认识品牌的特征	209
影响品牌信誉的因素	210
破坏品牌度的表现	211
如何打造品牌	212
品牌需要市场定位	213
以质量保品牌	214
以服务保品牌	215
进行品牌维系	217
提升企业信誉	218
多向品牌延伸	219

多元化品牌策略 221

培养员工对品牌的崇敬感 222

有效处理品牌危机 223

把精力放在品牌管理上 224

第十一招 定价之道：会定价的企业家才是真正企业家 226

定价是一门学问 226

低价不等于多销 227

不要轻易打价格战 228

价格要满足消费心理 229

定价应着眼于长远 230

定价的技巧 232

定高价还是低价 233

一般成本定价法 235

边际成本定价法 235

目标客户定价法 237

歧视定价法 238

预防式定价法 239

捆绑定价法 240

尾数定价法 241

折扣定价法 243

第十二招 揽客之道：为顾客着想，就能赢取顾客的青睐 245

重视与客户的关系 245

满足客户的心理需求 246

解读不同客户心理 248

发展新顾客的途径 249

招揽新顾客的技巧 250

赢得客户好感 251

对客户投其所好 252

抓住女性消费者的心 254

以免费吸引顾客 255

让客户接受你的产品 256

建立良好的客户网 258

设法留住老客户 258

与客户面对面沟通 260

听得进顾客的抱怨 261

把潜在客户变为真正客户 262

“封杀”劣质客户 263

如何看透对方的合作诚意 264

巧妙应对不同性格的客户 265

第十三招 营销之道：营销对路，发展才能对路 269

营销总方针：一切以市场为中心 269

有亮点不如卖点 270

走市场细分之路	272
理性选择目标市场	273
集中精力做好渠道销售	274
了解渠道客户的心理	276
以广告打出知名度	278
积极参加展销会	279
推动新产品成功上市	280
不需要广告费的推销方法	282
营销体现产品差异性	282
实现捆绑营销	284
不同产品周期的营销策略	285
开发市场的广度和深度	287
坚持诚信营销	288
灵活机动的营销策略	289
灵活营销 12 招	289

第十四招 创新之道：没有创新一定会被市场淘汰 292

用创新开拓局面	292
创新缔造竞争力	293
创新就是突破常规	294
改革创新要敢为人先	296
勇于突破旧有思想	297
保持公司的创新优势	298
找到企业创新的动力机制	299
探索创新的四种途径	301
围绕市场来进行创新	302
重视对创新人才的选拔	303
引导员工成为智慧型员工	305
鼓励员工进行创意性思考	306
不可进行盲目创新	307
积极推动管理创新	308
积极推动制度创新	310
积极推动知识创新	311
创新管理的三个层次	312

第十五招 信息之道：信息越快越准，赚钱越快越多 314

培养市场情报意识	314
重视企业信息化建设	315
收集信息的四大原则	316
接收信息时思考“为什么”	317
信息比金钱更重要	318
迅速获取准确的信息	319
获取有助经营的信息	320
研读政策信息	321
获取信息的有效渠道	322
高效地过滤信息	323

坚持企业信息化战略	324
搜集商业情报的秘诀	325
从新闻事件中嗅到商机	326
信息战：快才能生存	327
建立高效的内部信息系统	329
从客户需求信息中获得机会	330
从员工处获得有效信息	331
通过市场调查获取信息	332
通过学习交流获得信息	333
拓宽信息渠道	333

第十六招 关系之道：经营公司就是经营人脉关系 335

人脉关系是重要的资源	335
先交朋友，再做生意	336
做中国式人情买卖	337
给人面子才能赢得人脉	339
学会人脉投资	340
主动结识社会名流	341
通过中间人扩充人脉	342
不以个人好恶为标准	342
借用父母的人脉	344
与同行搞好关系	345
与银行搞好关系	346
与同乡搞好关系	347
与同学搞好关系	348
与亲戚搞好关系	349
利用饭局拓展人脉	350
通过饭局维系感情	351
努力扩充人脉资源	352
需要结交的贵人	353

第十七招 文化之道：积极向上的文化是最高层次的竞争力 355

文化是最核心的竞争力	355
树立企业的文化愿景	356
用核心价值观聚众	357
实现以企业文化化人	359
让企业文化“落地”	360
让员工接受文化灌输	360
要团队文化，不要英雄文化	361
让企业充满温情	363
让员工树立主人翁精神	364
留意“小圈子”文化	365
树立责任文化	366
培养敬业精神	368
树立学习文化	369
担负企业的社会责任	370

让员工认同企业文化	372
安全文化建设不放松	372
塑造企业文化的几项原则	373
走出企业文化的误区	374
文化建设应与时俱进	375

第十八招 成本之道：降低成本就是为公司增加利润..... 377

关注企业的成本	377
努力实现成本最小化	378
树立节约成本的理念	379
降低生产成本的途径	381
有效控制采购成本	382
有效降低固定成本	383
有效控制制造成本	384
有效降低库存成本	386
有效控制营销成本	387
有效控制管理成本	387
有效控制人力成本	389
有效控制会议成本	390
有效控制行政成本	390
让科学预算遏制浪费	391
不要造成公物浪费	392
消除“跑冒滴漏”	393
钱要花在刀刃上	393
让工作精益求精	395
摒弃铺张浪费	396
实现成本精细化管理	397

第十九招 财务之道：让公司的每一分钱都产生价值..... 399

小公司要建立财务系统	399
经营者一定要懂财务	399
避免陷入财务误区	401
写好财务情况说明书	402
弄清资金周转不灵的原因	404
聘用优秀的财务主管	404
制定可行的利润目标	405
避免资金链出问题	406
应收账款的管理和控制	407
完善应收账款管理体系	408
做好公司财务预算	409
关注资金周转效率	411
重视公司的问题账款	413
加大力度催收欠款	414
确保充足的现金流	416
在纳税上少花冤枉钱	417
成功收账的技巧	418

第二十招 专业之道：先做专做精，后才能做大做强..... 420

实现专业化标准	420
做最熟悉的领域	421
坚持走专业化方向	422
坚持自己的经营项目	423
专注于优势领域	424
外包不重要的业务	425
牢记自己的核心优势	426
辩证看多元化之路	427
不要盲目多元化	427
找准发展的目标	428
经营要一以贯之	429
让专业的人做专业的事	430
促进企业员工职业化	431
对产品和服务精益求精	432

第二十一招 竞争之道：不要惧怕竞争，在竞争中超越对手..... 434

保持竞争的压力	434
掌握必要的竞争谋略	435
时刻准备着赛跑	436
比竞争者更快	437
提升核心竞争力	438
对竞争要知己知彼	439
不要轻易打价格战	440
如何从低价中突围	441
走差异化的路子	442
保护自己的商业秘密	443
做好每一个服务细节	444
合理利用集聚效应	445
实现“以退为进”	446
竞争要扬长避短	447
参与新市场的竞争	448
如何击败竞争对手	449
打造超强竞争力的因素	450
与竞争对手合作共赢	451

第二十二招 整合之道：小公司发展要善于资源整合..... 453

最好的经营者是最好的整合者	453
通过整合实现质变	454
实现整合的基本条件	455
需要整合的四种资源	457
资源整合的三个阶段	457
用“借鸡生蛋”的方式	458
把创造资源变为整合资源	460
盘点自己所需要的资源	461

善于发现遍地资源	463
整合的基础在于分享	464
资源共享下的联合营销	465
采用合伙的方式进行整合	466
采用结盟的方式进行整合	466
采用置换的形式进行整合	468
采用租用的方式进行整合	468
有效整合信息资源	469
有效整合技术资源	471
有效整合人才资源	472
有效整合政策资源	472
走出整合的误区	473

第二十三招 权术之道：管理的成败决定公司的兴衰..... 476

管理方式决定公司的成败	476
判断下属是否忠心	477
与下属保持适当的距离	478
全方位了解自己的下属	479
既要授权又要控权	480
有功则赏，有过则罚	481
处理好“窝里斗”	483
化解员工的抵触心理	484
学会赞扬下属	485
奖励一定要及时	486
批评下属要讲究方法	486
有效收揽散漫的人心	488
奖励默默付出的人	489
如何对付下属中的“小人”	490
驾驭那些“嚼舌头”的人	491
实现“无为管理”	492

第二十四招 防败之道：在危机和忧患中不断成长壮大 493

最大的风险是没有危机意识	493
创业艰难守业更难	494
让公司立于不败之地	495
对隐患要未雨绸缪	496
控制自己的欲望	497
建立预警机制	499
为企业发展把脉	501
不要轻易惹上官司	501
不要无故欠缴税款	502
重视法律风险	503
防备合同上的陷阱	504
要尽量减少内耗	505
解决企业的接班人问题	506
用显微镜看隐患	507