

小公司 经营

“世上的道理，可以分为理论与实际，我决心把我经营的实际部分写出来。”



王嘉诚 著

① 辽宁人民出版社

小公司經營

■ 王嘉誠 著

辽宁人民出版社

本书中文简体字版版权和销售权由台湾
大展出版社授予

图书在版编目(CIP)数据

小公司经营/王嘉诚著. —沈阳:辽宁人民出版社,
2000.3

ISBN 7-205-04679-3

I. 小… II. 王… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75732 号

辽宁人民出版社出版
(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)
锦州印刷厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本:787×1092 毫米 1/32 字数:89 千字 印张:4³/₈

印数:1—6,000 册

2000 年 3 月第 1 版

2000 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑:谭 燕

责任校对:宋毓培

封面设计:杨 勇

版式设计:王珏菲

定价:9.00 元

前言

谈到“发财学”，眼前便浮现邱永汉的脸，谈到“生意经”便联想到松下幸之助。

他们的书，大抵上我都看过，都是很杰出的著作，可付诸实现的。

虽然我这么想，但未必就很适合我，或者可做为我的参考。

看过“考上台大的秘诀”，未必个个都能考上台大，因环境或状况，有的适用，有的却不适用，因此，成功率亦各异。

松下、邱两位先生的著作，对我而言，也有此种情形。尤其是我，从鱼贩开始，经过多方转变，目前是经营几家公司的董事长，所以对两位先生的著作，往往感觉太过理论化，或者除非具有松下先生一般的才华，否则实在很难做得到。

松下先生，早年当过中小企业的社长，邱先生虽是作家，但也插手各种赚钱的行业，喜悦与辛劳，自然是尝遍了。然而，对于即将经营拥有四五名职

员的小公司的人，他们的著作，却有太多无法应用、令人莫名其妙、不切实际的地方。

世上的道理，可分为理论与实际，我决心把实际的部分说出来。

对于有志独立、斗志甚高的人而言，高深莫测的经营理论，或心理学的职员管理理论并不重要。

在松下或邱先生看来，不屑一顾的浅见，往往是可能发生的。

读者可从其他的著作，学习高深的理论或哲学，而我的“赚钱论”则是切合实际的实技篇。如此一想，便可以轻松提笔来写了。

写完之后，重读之下，颇觉惊讶。我太直言不讳了，不禁对自己的毫无保留感到有点担心……

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一章 大家都是赤手空拳开始的	(1)
-----------------------	-----

欲望与执著心是通往成功的护照	(1)
----------------------	-----

发财、才华、执著心	(1)
-----------------	-----

经营者与职员之差	(3)
----------------	-----

不怕手无分文	(5)
--------------	-----

着手进行就是了	(8)
---------------	-----

运气与胆识	(8)
-------------	-----

事业是男人的梦	(11)
---------------	------

我从鱼贩开始	(14)
--------------	------

第二章 我的赚钱哲学	(17)
------------------	------

赚钱为了使用	(17)
--------------	------

把握赚钱的机会	(17)
---------------	------

不要把钱留下来，要善加运用	(20)
---------------------	------

金钱涌向使用的人	(22)
----------------	------

“出则入”的信念	(22)
----------------	------

正正当地赚钱	(25)
个人力量有限，靠组织发财	(27)
第三章 小公司优点多	(30)
稳扎稳打	(30)
公司是我的	(30)
实重于名	(32)
低估自己	(34)
容易管理胜过外观堂皇	(36)
职员少轻轻松松	(36)
与其扩大不如兼业	(39)
第四章 如何分辨赚钱的行业	(42)
找大企业的夹缝	(42)
首先深深爱上商品	(42)
找专利品	(44)
大资本无法办理的商品	(46)
贩卖必需品与服务	(48)
消除消费者的不便	(48)
需求大的健康美容生意	(50)
顺应时代潮流	(52)
第五章 小公司的人才培养	(54)
正面看人物的评价	(54)
不要轻易对职员感到失望	(54)
小公司的用人	(57)
不要急于评价	(59)

过度期待是失望之源	(63)
教育只靠耐心	(63)
挖墙脚时的注意事项	(65)
开始最重要	(68)
不要对职员怀有过度的期待	(70)
小公司注重实力	(71)
 第六章 信用第一	(73)
信用与时间比金钱重要	(73)
坚守承诺	(73)
不要延期付款	(75)
感谢要有形地表现出来	(77)
如何善于独占利益	(79)
让职员拥有幻想	(81)
 第七章 游击商法的技巧	(83)
君子豹变	(83)
老板是突击队长	(83)
拥有优秀的军师	(85)
朝令夕改也在所不惜	(87)
不要把攻击延到明天	(88)
虚荣是生意之敌	(89)
巧妙模仿拥有独自性	(89)
不要浪费子弹	(91)
不重外表	(93)
如何抽身	(95)
 第八章 小公司心得集	(97)

充分发挥小集团的优点	(97)
不要模仿大公司	(97)
人材济济与人材凋零的公司	(101)
安于现状即为倒闭的第一步	(103)
认真经营	(104)
老板也要分担工作	(104)
使用怜恤与冷酷的交战法	(105)
一块钱也不要亏损	(108)
灵活地运用特殊服务	(109)
要有数字观念	(110)

第九章 小公司的内部控制	(114)
小公司如何建立完善的内部控制	(114)
保障资产	(115)
分配人力	(116)
让您的营运事半功倍	(117)
依照管理政策行事	(117)
资料的正确性和可靠性	(119)
办公室内的笑声	(120)
干练的经理也善于运用幽默管理	(120)
引人发噱必然事出有因	(120)
幽默和紧张	(121)
把幽默带入工作	(123)
日本人的幽默感	(125)
商业书信可以载舟也可以覆舟	(126)
信写得好不好关系着营运成本	(126)

第一章

大家都是赤手空拳开始的

欲望与执著心是通往成功的护照

发财、才华、执著心

老实说，发财也需要才华。有些人无论如何挖空心思，总是不适合赚钱。

然而，绘画、音乐、小说之类的艺术才华，是与生俱来的，也就是说，先天的要素占了很大的比重；但发财的才华，却不须要太大的先天上素质。性格与为人，对于发财有很大的影响力，而此种个人的素质，与其说是天生的，毋宁说是受到环境，或成长过程所左右。因此，先天的素质并非决定性的。

绘画、音乐等有所谓神童，但发财赚钱，则恐怕没有神童吧！

历史上赫赫有名的豪商、世界的大富豪，或者白手起家的人，确实具有杰出的素质、头脑或气概，但惟独没有天生的神童。

世上确实有所谓才人，但在小时候，往往是很平凡，与一般孩子并无两样。

人往往在成功之后，小时候的生活成为他人所津津乐道的事，这倒不足为奇。

当然，我所谓的发财，是指做生意发财，并非指赌博或因其他特殊才华而获取金钱。所谓发财的才华便是做生意的才华。

绘画、音乐、运动、努力，也可达到相当的成就。除了努力外，如指导者的选择、素质、体力等也都会有所影响。即使艺术上的成就，个人的心态也是不能忽略的。

至于经商的成功与失败，我觉得当事人的心态，占八成以上。

会说话比不会说话好，精于算盘比不精于算盘好。但是，会说话或者算盘打得好，跟发财的才华完全是两回事。不会说话在发财方面，只不过稍居劣势。算盘不精也是一样。对会计师而言，算盘或计算机不精，便是极大的缺点，但在发财方面，倒不是很重要的。

然而，何谓发财的素质呢？何谓发财的心态呢？

我认为发财的素质是“对于金钱的执著心”，企图在生意上加以实现的心态。

人对于金钱的执著心有强弱之别。钱财是每个人都需要。世界上没有人不对金钱产生欲望的，但对于金钱的执著心则又当别论。

“世上还有比金钱更重要的”，有这种观念的人，不适合经商。

“世上除了金钱之外，还有其他重要的东西，但金钱最重要”，能够这么想的人，就具备了商人的素质。这个差别看来虽小，其实是很大的。

对于听音乐比赚钱更觉快乐的人，是不适合赚钱的。而想到是否能将此种快乐贩卖给别人，以赚取金钱，继则朝着这个方向努力的人，是属于会赚钱的人。只是想，却没有付诸实施的人，依然未具备赚钱的素质。

当然，发财并非单纯，而是由各种要素集合起来的，但基本上是如此。

另外，“对于金钱的执著，优先于一切”的人，太过财迷心窍，也不算是会赚钱的人。

生意是有规则的。运用金钱、运用人，获取利益，这就是生意。如果认为金钱优先于人生的一切，那么便无法放心大胆地运用金钱、运用人了。由于对金钱的执著心，反而把自己束缚，此种人很难说是会赚钱的人。

有些人脑筋并不算好，学历或家庭背景也很平常，但照样赚钱。这是因为，面对钱财的姿态得当，且其对于金钱的执著心适当，正好适合赚钱。

经营者与职员之差

有志发财而走进商界，就可成为经营者。所谓经营者乃是靠自己的才干赚钱的人。

如此说来，规模大小另当别论，总之也是一国一城之主。

所谓一国一城之主，只要打胜仗，便可以把对方的领土占为己有。能够将经过努力而获得的财富、地位、名誉占为己有。

职员——也就是家臣。家臣获得一部分领土或俸禄，对主君效忠。原则上，跟现代的白领阶级并无多大的区别。

职员无论功劳再大，不可能获得一定额以上的金钱。虽然因功而加薪，或获得特别的奖励升迁，但并非发财。

虽然现代的经营者的，未必跟以前的封建诸侯，或旧式的经营者的，但由于公司是自己经营的，只要公司赚钱，某种程度的红利是可能的。至于小公司，亦即个人色彩较浓的公司，可能性更大。

职员一向无法获得一定额以上的收入，而经营者只要赚钱，就可以增加实力。此一现象在研究为何经营事业时，便成为重要的因素了。

有些人不喜欢被人雇用。但人不可能由于不喜欢被人雇用，而马上开创事业。仅仅为了不喜欢被人雇用就去开公司，完全无法想象。毕竟还是为了赚钱，如非为了赚钱，开创事业，便没有意义可言了。

有所谓“社会事业”，有些“事业”是不想赚钱的。由于目的不同，并非本书所要讨论的主题。

老板以赚钱为目的而当老板，职员为了帮助老板达成目的，提供自己的能力，而获得报酬。

此种极其明显的差别，老板与职员均必须要有深刻的体认。尤其有志当老板的人，更必须深切体认。咬紧牙关，全力以赴。

● 由于不想被人雇用——就因此而插手去做生意，那就大

错特错了。“做生意是为了赚钱”，因为不想当职员才做老板，那就错了。

优秀的职员未必成为优秀的老板，但是无能的职员当起老板更糟糕。

我使用过各色各样的职员，关于这一点，我可以很肯定地这么说：

- 优秀的职员，以中小企业而言，可以帮公司赚钱。

- 努力为公司赚钱，而以获得高薪为满足的人，将会是个优秀职员，进而成为公司的重要干部。

- 获得高薪并不满足的人，对于发财寄予无限梦想的人，则自立当老板。

这是经营者与职员之差。

这两条路，平等地摆在每个人面前，如何选择完全看你自己。

不怕手无分文

谈到生意，首先想到的一定是“资本”、“本钱”等的问题。

开始做生意之前，资金充裕当然比较好，这已不在话下，但做生意跟资本未必是一致的。

在我的观念中，开始做生意时必备的条件，干劲甚于资金。

只要有干劲，其他的条件自然会有着落。问题是真的“干劲”或假的“干劲”。所谓真的干劲是不怕困难，无论如何也要干下去，更不会显露玩世不恭、半吊子、犹豫不决等态度。

如非具备这样的心态，做生意便不会成功。有一种人存了“一笔小钱”，打算“做做生意”，其实经商并非如此简单。

开始时便必须具备做生意赚钱的“干劲”。

此话看来也许平常，但我训练过许多独立开业者，也看过许多好友着手经商，此话乃是有感而发的。

“干劲”是经商成功的基本条件。

没有本钱，手无寸铁，所以无法做生意，乃是开业的意欲尚未成熟。

有些人满腔热血，自己带着“商品”，挨家挨户推销，一点一滴地累积资金，最后终于自己开店。

再者，只要干劲是真正的，商品是好的，一定有人愿意提供资金，亦即所谓的出资者。

有一种人不喜欢自己做生意，想靠别人做生意，分享利益。但并非坐享其成，而是经由提供“资金”，以确保权利。没有本钱但很想经营事业的人，也可仰赖此种人的援助。

真正有热心，而其商品对任何人而言，都是“可见的”，那么别人一定乐意提供资金。

另外，也可像我所认识的一位资材公司的老板，他靠先付货款商法自立，运用别人的钱，逐渐培养实力，终于使得生意步入轨道。

先付货款商法当然是很辛苦的。利润低，甚至被要求额外的服务。但越是迫不及待的准备资金，自立的愿望越强。如果无论如何想自立，除了靠第三者出资或先付货款商法，否则别无其他方法。他选择先付货款方式虽然辛苦，总算闯出一条路。等资金充裕之后，增加商品的种类，改掉先

付货款商法，提高利润。

我所经营的企业群当中，也有为独立开业者提供各种商品，最近索性采取先交货的制度，目的是为提供有志自立的开业者自立的机会。

但这一番好意是否有效，倒是个疑问。因为有干劲的人，即使需要花费数百万的资金，总会用尽各种办法筹措，而那种想“搞点什么生意”的人，即使不必花费一文钱，也会彷徨犹豫。

我想自立的时候，从早到晚都在想着如何才能自立。虽然积蓄一笔小钱，但几近一文不名。

我一边上班一边找机会。一边为公司提高业绩，也一边为自己存钱，等待创业的一天。总之，我对于发财，感觉上就像一种义务，寻找机会的到来。关于本钱或资金，记忆中倒没有花费多少心思。到时再烦恼好了，最重要的是“干劲”。

有些人不赞成经营事业必须具备“敢死队”精神。我并不是不了解此种反论。但我所谓的经营事业，并非由不特定的大众，出资兴办数亿元的大公司。有些人慎重计划、科学地分析市场、妥善地备妥资金，但经过十年，依然不敢自立。若让他们来解释，则会说是因为经过计算分析，并未导出绝对成功的结论。

事业的确是实力拼搏的世界，是胜败难以预测的战争。计算而找不出答案乃是当然。

事业也像出航，坐在一艘漂浮于水上的船，前程吉凶难卜。

恐惧会遇台风，或者全心全意学习航海术，以至于纵失

良机，未免太遗憾了。某种程度的“敢死队”精神仍然是必要的。

尤其经营小公司，气势与决断似乎是必要的。



着手进行就是了

运气与胆识

我比别人付出更大的努力，关于做生意，我也觉得运气不错。但我的前半生，很难说是幸运，但生意总算差强人意。

今后将如何呢？我将不会有一刻疏忽，至少目前如此。

老实说，我不知道自己是否有才干。每天辛辛苦苦，挖空心思、重复着试行错误。我比别人更具备的是敢死队精神。其实，所谓敢死队精神并非正确的用法。因为敢死队以玉碎为目的。我不相信有以玉碎为目的，而兴办事业的傻瓜。

敢死队精神应该是代表胆识、勇气。

赚钱、计算、先见之明、点子……这一类的才干，我并不觉得比别人具备得多。虽然不比别人低劣，但我没有出类拔萃的自负。我觉得我的才干，顶多跟别人差不多。

我可以自负比别人具备更多的是，“有朝一日，好好干”的胆识。

我怀着这样的胆识开始做生意，如今仍未玉碎，运气不错地航行在事业的大海中。时机、商品、帮手、职员等都不错，生意也上轨道，这些，我觉得是“运气”使然。