

企业管理的最佳读本·行之有效的解决方案

小公司

第一年的

生存法则

Xiaogongsi Diyiniande Shengcun Faze

小公司做大做强的经典读本
小公司拨开迷雾的经营秘籍

宇琦 柯亮◎编著

从生存奔向兴旺的管理圣经

本书不是高台说教，而是经验的交流。告诉你如何从一个弱势创业的起点开始，虽然不能让你一夜之间成为比尔·盖茨，但是却可以为你将来的发展指明方向，迅速做大做强。



海潮出版社
HaiChao Press

企业管理的最佳读本·行之有效的解决方案

「小公司」 第一年的 生存法则



从生存奔向兴旺的管理圣经

本书不是高台说教，而是经验的交流。告诉你如何从一个弱势创业的起点开始，虽然不能让你一夜之间成为比尔·盖茨，但是却可以为你将来的发展指明方向，迅速做大做强。



海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目(CIP)数据

小公司第一年的生存法则/宇琦 柯亮编著.—北京:海潮出版社,2010.5
ISBN 978-7-80213-863-6

I.①小… II.①刘… III.①公司—企业管理 IV.①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 053235 号

书 名:小公司第一年的生存法则

作 者:宇 琦 柯 亮

责任编辑:王立波

封面设计:点滴空间

责任校对:周建平 徐云霞

出版发行:海潮出版社

社 址:北京市西三环中路 19 号

邮政编码:100841

电 话:(010)66969738(发行) 66969736(编辑) 66969746(邮购)

经 销:全国新华书店

印刷装订:北京市荣海印刷厂

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:20

字 数:300 千字

版 次:2010 年 5 月第 1 版

印 次:2010 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-863-6

定 价:33.00 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)



前 言

所有大公司都是从小做起的

《管子·小匡》曰：“士农工商四民者，国之石（柱石）也。”这说明了我国人民经商的历史悠久，同时这还揭示了春秋战国时期的阶级特点，即读书为先，农次之，工再次之，商人最后。由此可见，在春秋战国时期，商人是最没有地位的。不过随着历史的进步发展，到现在，这种观点已经完全没有了。能成为一个企业经营者的几乎是很多年轻人，特别是在校大学生的共同志向。从改革开放之后，我国也慢慢步入全民经商的时期。所以在这样一个宽松的环境里面，我们可以尽情地施展我们的才华，去商海当中检验一下我们的真才实学与能力水平。

有的人喜欢安逸，不喜欢创造，所以他选择成为被雇佣者，有的人喜欢拼搏进取，喜欢尝试各种生活，成为雇佣者。人各有志，无可厚非，喜欢成为被雇佣者是很正常的事情，可是我们往往敬仰那些渴望成为并且历尽磨难最后成为成功的雇佣者的人。

是否选择成为雇佣者是个人追求、个人志向的问题，但是能否成为一个成功的雇佣者则要靠自己的能力、运气和周围的环境，这三者缺一不可。有多少人是满身的本事，可是总是要喟然长叹东风不与。又有多少人的身边机会的东风呼啸而过，可是自己没有处在那个环境当中，慨叹自己时运不济，命运多舛。运气与环境仿佛是我们所无能为力的事情，可自己的能力却是完全取决于自己的，不过经验与历史告诉我们，只要自己有能力，有青云之志，有充分的准备，就会受到命运的眷顾，周围的环境就会向好的一面发展，因为机会总是给那些有准备的人的。

可是能力也不是天生的，需要天赋加上生活的磨炼，有这么一句话：“能力是在冥思苦想中提高的”。能力也包括智慧，而智慧不等同于聪明，智慧就是经验阅历。孟子曰“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，



空乏其身。”能力的提高也是在现实残酷的环境中摸爬滚打,历尽艰辛,慢慢提高的。

我们这代人是幸运的,因为我们不是第一个经商的,在我们之前已经有了无数的前辈在商海中沉浮了几千年,他们积累了无数宝贵的经验供我们学习借鉴。从三掷“千金”的陶朱公,到明清晋商徽商,再到现在的跨国公司企业。精英无数,炮灰也无数。我们可以运用鲁迅先生的拿来主义,放出眼光,运用脑髓,自己去拿,取其精华,去其糟粕,可以避免走弯路。

这本书中所讲的个人创业,一般是指我们普通人创业,不会有巨额资金,不会有极其优越的外部条件或是支持,也不会有丰富的经验。所以刚刚创业的这个群体就是商海中的弱势群体,如同社会上的弱势群体需要政府,需要人民照顾一样,商海当中的弱势群体也需要经验的辅导与支持。

本书立足于实际,从一个弱势的创业起点开始,不是高台教化,而是经验的交流,适合于几乎所有想创业或已经创业的朋友,或许不能让你一夜之间就成为比尔·盖茨,但是希望读者能从中获得一点启发,或者能引起读者的共鸣,作者便欣慰不已。小公司的创业不是照本宣科,实际当中的情况瞬息万变,所以书中也不可能面面俱到。

生存是王道,要想站稳脚跟,就得尽量广博地去了解体验生活,大家都知道十八般兵器各有其厉害之处,也各有其攻守原则,如果小公司能顺利掌握本书教你的商场十八般武艺,然后再与实际情况相结合,即使菜鸟也能长成鲲鹏,扁舟也能扬帆远航。不过切记不可本本主义,具体问题还要具体分析。

“大江东去,浪淘尽,千古风流人物。”今天你或许还在捧书学习,不久的将来或许就会成为一个区域小有名气的企业家,再过几年或许就会成为知名企业家,甚至有可能创办成为一个著名大企业,留名青史,总之,一切皆有可能。

本书如同倚天长剑,能否成名江湖,还要看读者的内功修为和聪明智慧。希望读者能够仗此长剑,行走江湖,扬名于世。



目 录

第一章 新创公司需有胆,创立公司并非超人才能做

- ❖ 小公司创业,当年比尔·盖茨也是这么起家的 \ 1
- ❖ 火车跑得快,全靠头来带 \ 2
- ❖ 修身才可齐家,率领大家共同致富 \ 4
- ❖ 以自己最熟悉的行业为根据地 \ 5
- ❖ 心有多大,舞台就有多大 \ 7
- ❖ 领头羊须具备的六项才能 \ 9
- ❖ 运筹帷幄,站得高方能看得远 \ 11
- ❖ 该如何捕捉商机 \ 14

第二章 新创公司需有识,看准项目打入市场从头做起

- ❖ 看准机遇,该出手时就出手 \ 18
- ❖ 认准目标,行行出状元 \ 19
- ❖ 好好把握政策调整的契机 \ 20
- ❖ 大有作为的“新新”人类“消费大市场” \ 21
- ❖ 经商是大胆远见者的游戏 \ 24
- ❖ 有些需求,是可以创造出来的 \ 25
- ❖ 获得政府的支持 \ 28



- ❖ 小公司与全球大局密不可分 \ 30

第三章 新创公司需揽客,快速积累起第一批客户资源

- ❖ 第一个客户对小公司有非凡意义 \ 32
- ❖ 保持微笑,再难缠的顾客你也可以应对 \ 33
- ❖ 一流的服务:服务好才是真的好 \ 34
- ❖ 将客户的要求存储在心上 \ 35
- ❖ 从产品到售后都有高质量服务 \ 38
- ❖ 做到比顾客还了解顾客 \ 40
- ❖ 以德报怨,要能听得进去顾客的抱怨 \ 42
- ❖ 客户的宣传效力是你想象不到的 \ 43
- ❖ 熟知客户心理:一方水土养一方消费者 \ 45

第四章 新创公司需高效,找到最有效率的管理模式

- ❖ 成功的决策者可以“化腐朽为神奇” \ 47
- ❖ 左右公司命运的四大决策关键点 \ 49
- ❖ 以退为进,决策意味着有取有舍 \ 50
- ❖ 利弊权衡,做决策要学会优选法 \ 52
- ❖ 集思广益,决策其实是群体智慧的升华 \ 53
- ❖ 果敢对于决策者的重要意义 \ 54
- ❖ 顾大局,决策要从全局利益出发 \ 55
- ❖ 做决策要讲科学而非凭直觉 \ 56
- ❖ 决策的关键在于不打折扣的贯彻执行 \ 58
- ❖ 决策不容朝令夕改 \ 59

第五章 新创公司需立名,一击即中把营销做到位

- ❖ 营销总方针:一切以市场为中心 \ 62
- ❖ 营销不只是机械单一的推销 \ 64
- ❖ “故弄玄虚”,充分调动顾客的猎奇心 \ 66



- ❖ 立体思维,营销途径要多样化 \ 66
- ❖ 集中思维,营销手段要专业化 \ 68
- ❖ 根本思维,营销准则要合法化 \ 73
- ❖ 明星代言助阵如虎添翼 \ 74
- ❖ 情感营销,屡试不爽的秘笈 \ 75
- ❖ 通过研究顾客心理来制订销售方案 \ 76

第六章 新创公司需业绩,全力以赴攻下每一单生意

- ❖ 谈判,集中优势力量全力出击 \ 82
- ❖ 先预设好谈判底线 \ 84
- ❖ 商业谈判中应注意的小事项 \ 86
- ❖ 商业谈判应该学会适当让步 \ 88
- ❖ 遭遇“拉锯战”该怎么办? \ 90
- ❖ 如何面对谈判中的僵局 \ 92
- ❖ 谈判是利益分配,而非利益壁垒 \ 95
- ❖ 小公司在谈判中的加码秘诀 \ 97
- ❖ 小公司要学会“肥瘦”不挑 \ 99

第七章 新创公司需扬长,放大优点在市场站稳脚跟

- ❖ 积极占领市场空缺地带 \ 102
- ❖ 通过价格和技术抢占市场 \ 104
- ❖ 知己知彼乃竞争之要旨 \ 105
- ❖ 如何在竞争中扬长避短 \ 107
- ❖ 虾兵蟹将也有自己的看家法宝 \ 109
- ❖ 先发制人,竞争中要抢得主动权 \ 110
- ❖ 小公司可以用免费服务获得市场好评 \ 112
- ❖ 以己之长攻对手之短 \ 113
- ❖ 薄利多销照样挣大钱 \ 115



- ❖ 市场调研,磨刀不误砍柴工 \ 117

第八章 新创公司需协作,有好团队方能笑对风云变幻

- ❖ 团队,战无不胜的利器 \ 119
- ❖ 单枪匹马难以打天下 \ 121
- ❖ 优化团队组合,1+1>2 \ 122
- ❖ 团队执行力:现在,立刻,马上 \ 124
- ❖ 培养员工的荣誉感和归属感 \ 126
- ❖ 小公司创业绝不是一场个人表演 \ 128
- ❖ 凝聚力是企业最强的竞争力 \ 13
- ❖ 内讧,小公司要坚决避免的 \ 132
- ❖ 千变万变,企业文化宗旨不能变 \ 133

第九章 新创公司需创新,不懈生机是靠创新得来的

- ❖ 改革创新,总经理更应敢为人先 \ 136
- ❖ 鼓励改革创新就是增加吸金指数 \ 138
- ❖ 经营思路需及时更新 \ 139
- ❖ 善于创新,就要能反其道而行 \ 140
- ❖ 以创新带动市场 \ 142
- ❖ 新技术提高产品应变力 \ 144
- ❖ 一个好点子能让一个小公司起死回生 \ 145
- ❖ 好创意来自于民,服务于民 \ 146
- ❖ 创新不等于对传统的简单颠覆 \ 148

第十章 新创公司需管人,深耕人事管理获取更多效益

- ❖ 用最少的人办最多的事 \ 150
- ❖ 既要“管得少”,又要“管得住” \ 151
- ❖ 让员工觉得是在为自己工作 \ 152
- ❖ 员工拓展培训,再穷也不能省的投入 \ 155



- ❖ 人尽其才,将合适的人摆在正确的岗位 \ 157
- ❖ 明确的奖励机制比什么都有效 \ 158
- ❖ 领导者要懂得有效授权 \ 160
- ❖ 建立有效的集体决策机制 \ 163
- ❖ 小公司创业讲究的是同甘共苦 \ 164
- ❖ 杜绝“家族式”管理 \ 165

第十一章 新创公司需公关:维系各方资源自身壮大得助力

- ❖ 充分利用各种人力资源建立公司关系网 \ 168
- ❖ 做生意要先学会做人情 \ 170
- ❖ 在朋友中做生意,在生意中交朋友 \ 172
- ❖ 利用社会资源提高公司知名度 \ 173
- ❖ 多参加慈善公益活动,名利可双收 \ 174
- ❖ 赢民心才能生意兴隆 \ 176
- ❖ 为社会文化作贡献 \ 178
- ❖ 打通人脉,突破小公司发展瓶颈 \ 180
- ❖ 与金融单位搞好关系,解决小公司融资难 \ 183
- ❖ 学会“抛砖引玉”,巧妙借助媒体宣传 \ 185

第十二章 新创公司需独特,树立自己公司的核心竞争力

- ❖ 小公司核心优势“三部曲”之一:产品新 \ 187
- ❖ 小公司核心优势“三部曲”之二:服务好 \ 188
- ❖ 小公司核心优势“三部曲”之三:口碑高 \ 191
- ❖ 没有产品质量,一切都是负数 \ 193
- ❖ 售后服务质量也是产品质量的组成部分 \ 194
- ❖ 用诚信稳固与顾客的关系 \ 196
- ❖ 做不到最好,但力求会更好 \ 198
- ❖ 高质量好服务,是竞争的利器 \ 199



- ❖ 守住自己的产品质量就是胜利的起点 \ 200
- ❖ 诚信是经商小公司成败的关键 \ 202

第十三章 新创公司需理财,小公司的金算盘也很响

- ❖ 开源节流,小公司的持家之道 \ 203
- ❖ 一定要聘用优秀的财务主管 \ 205
- ❖ 制定一个良性的、健全的财务规划 \ 206
- ❖ 投资需要“点石成金”术 \ 209
- ❖ 降低生产成本的窍门 \ 211
- ❖ 小公司几招财务报表的理财术 \ 212
- ❖ 在需要的时候向外界募集资金 \ 216
- ❖ 管理层的公私财产要分开 \ 218
- ❖ 财务管理对小公司的重要性 \ 220

第十四章 新创公司需见机,危机就是小公司的转机

- ❖ 危机蕴藏商机,把握“重新洗牌”的机会 \ 223
- ❖ 采取“丢车保帅”的策略渡过难关 \ 225
- ❖ 分散投资能确保资本安全 \ 226
- ❖ 小公司在危机中更容易调整战略 \ 227
- ❖ 上下齐心,共同渡过难关 \ 229
- ❖ 居安思危,总经理一定要有危机意识 \ 230
- ❖ 防微杜渐,不要忽略任何一个错误 \ 232
- ❖ 危机时更要加强对资金的管理 \ 233
- ❖ 完整的危机预警机制不可少 \ 236

第十五章 新创公司需品牌,“老字号”都脱胎于小公司

- ❖ 品牌,先有品质再打牌子 \ 239
- ❖ 小公司最缺的就是品牌效力 \ 241
- ❖ 小公司的品牌经营策略 \ 242



- ❖ 在企业内部拓展品牌文化 \ 244
- ❖ 并非迷信,为公司、产品取名的十原则 \ 245
- ❖ 知名度是最珍贵的无形资产 \ 248
- ❖ 塑造良好的公司形象,人人有责 \ 250
- ❖ 品牌延伸是核心发展战略 \ 252
- ❖ 品牌得之不易,一定要保护好 \ 253
- ❖ 明星代言公司品牌的九大注意事项 \ 256

第十六章 新创公司需重人,留住人才也就留住了未来

- ❖ 天时、地利都不如人和 \ 259
- ❖ 小公司的制胜法宝:人才 \ 261
- ❖ 让合适的人在合适的位置上 \ 262
- ❖ 广纳贤才,任人要唯贤 \ 264
- ❖ 水平比文凭重要 \ 265
- ❖ 小公司人才更要鼓瑟吹笙 \ 267
- ❖ 领导者必备才能——知人善任 \ 269
- ❖ 高薪政策对企业经营非常重要 \ 270
- ❖ 要善于发掘员工最大的潜能 \ 272
- ❖ 压力与奖励同样重要 \ 274

第十七章 新创公司需合力,组成利益同盟有利自身做大

- ❖ 学会合作分工,提高经营效率 \ 277
- ❖ 寻找同行合作,优势互补 \ 279
- ❖ 把合作变成壮大自己实力的手段 \ 280
- ❖ 合作关系可以分享彼此的优势 \ 281
- ❖ 借力出力,背靠大树好乘凉 \ 282
- ❖ 合作一定要找对伙伴 \ 284
- ❖ 让政府媒体资源帮你助攻更广市场 \ 285



- ❖ 合伙时需注意的几个事项 \ 286
- ❖ 强强联合,互惠互利 \ 288

第十八章 新创公司需防诈,小心陷入无良商业欺诈

- ❖ 小公司要严防的几项“大公司病” \ 291
- ❖ 合同书上的骗局 \ 292
- ❖ 证件印章诈骗 \ 296
- ❖ 投资广告中的骗术 \ 297
- ❖ 防止恶意收购 \ 298
- ❖ 如何解决债务纠纷 \ 300
- ❖ 商铺租赁中几项注意 \ 301
- ❖ 巧避经营陷阱 \ 303
- ❖ 资金链断裂怎么办 \ 305
- ❖ 信息辨别很重要 \ 306



第一章 新创公司需有胆， 创立公司并非超人才能做

小公司创业，当年比尔·盖茨也是这么起家的

当你没有多少资金时，不得不事无巨细亲力亲为。而对于生意，再没有比毫不留情地自我审视更好的良药了。你必须关注每一笔支出，并作出调整。从小做起可以逼着你从创业初期的磕磕绊绊中吸取教训。

创业艰难，自古而然，现代文明也未能完全改变这种状况。美国有统计表明，要成为企业家，失败率是 99%。然而，自主创业是实现自我价值的重要途径，帮助个人实现创业梦想、解决就业难题是各国政府和社会力量的共同目标。在美国所有雇人单位中，小企业雇佣了私营部门 50% 的劳动力，而上世纪 90 年代中期至今，小企业创造了美国新增工作岗位的 60%~80%，在美国经济中的作用堪比波音等大企业。

这就是“从小做起”的理念所显示的部分力量。如果你在创业之初，是以将来要把公司做稳做大为目标，而不是梦想一夜暴富，那么就耐心地将挣得的利润再投资到自己的生意中吧。

创业者常犯的一个大错就是太想一步登天了。一个强大的企业并不完全意味着你能从中获取多少利润，在企业刚起步时更是如此。

盖茨出生于美国西海岸的西雅图的一个上层家庭，父亲是当地的著名律



师。盖茨是一名出色的学生,而且以极端个人主义闻名。根据他的一名高中同学的回忆,盖茨曾断言自己会在 25 岁时成为亿万富翁。在 1970 年,还在哈佛大学读书的盖茨与伙伴保罗·艾伦 (Paul Allen) 一起为 Altair 8800 电脑设计 Altair BASIC 解译器。Altair 是第一台商业上获得成功的个人电脑,而 BASIC 语言是一种易用易学的计算机程序设计语言,盖茨与艾伦所开发的 BASIC 版本就是后来的 Microsoft BASIC,也是 MS-DOS 操作系统的基础,而后者又是微软公司早期成功的关键。Microsoft Basic 后来成了 Microsoft QuickBasic,并逐渐演变成今天依然流行的 Visual Basic。

正是这个梦想强烈的激励着两个年轻人,放弃学业和工作,创立了微软。也正是这个伟大的远景,使以后的微软能走得更远。

盖茨离开哈佛的机会成本,就是创立微软的成本。一切拥有雄心和远见的人,一定是敢于打破常规的人,历史的机会常常稍纵即逝,容不得瞻前顾后。

在微软由小到大的过程中,微软有两个突出的阶段,一是将 MS dos 授权给 IBM PC,另一个是开发 windows 图形界面操作系统。

在个人计算机革命来到之际,微软很好地把握了自己的发展战略:通过开发通用操作系统和应用软件来发展自己的竞争优势,同时,借助 IBM 的力量把自己带入到一个更高竞争的地位。坚持开放的兼容性的开发,把计算机的世界从一个集硬件、软件一体的集中性、垄断性产业,变成了标准化,可替代性的竞争性产业。

无论人们怎样的评说,比尔·盖茨所创立的微软,给这个世界带来了伟大的社会进步,而无论过去多少年,他都将成为我们这个时代的骄子和巨人而载入史册。

火车跑得快,全靠头来带

创业家是从经济学和企业管理的角度理解,有很多人在创业,比如一个运



动员在创业，一个艺术家在创业，他们跟企业家创业不一样。作为一个企业的领袖，创业者就要担负起独撑场面的重任。

创业家创业是拿到一部分社会资源之后，通过社会资源的组织变成一个成功的企业，不但容纳自己的生活，还能为别人的生活创造成功，这是非常重要的。

马云说过这样一段意味深长的话：“创业者首先要有一个梦想，这很重要，你没有梦的话，为做而做，别人让你做是做不好的。第二要有毅力，没有毅力做不好，从我自己的经验，我每次创业的时候，有一个美好设想的过程，但是往往你走到那儿它不一定美好。所以你要告诉自己，自己走的路上面每天碰上的事情特别多。我1995年创办黄页，然后又开始创业做阿里巴巴，我觉得自己反正已经倒霉，这个不成，那个也不成，反正再做十年倒霉也无所谓了。毅力很重要，所谓的毅力就是你期望的最好失败，你不要寄希望于自己成功，这个可能跟大家想法都不一样，我觉得对我来讲从第一天创业到现在为止，我经常提醒自己这句话，就是我创业为了经历，而不是为了结果。”

相比西方的企业管理，中国企业管理中的伦理色彩更为浓厚。之所以会这样，是因为中国文化是典型的群体文化。在这种文化背景下，被管理者对管理者的要求更高，因此，在中国公司里从事管理，下属是否拥戴上级，对管理有效性的决定意义尤为显著。

创业者自身在任何情况下都应该是积极向上，充满热情的。没有人会拥戴一个消极的上级。虽然创业者也会郁闷、也会烦恼，也有牢骚，但是，这些都必须埋在心里，绝不能让下属看到。当然，在有需要的情况下，不得已会让下属看到，但那是作为一种管理的手段，是刻意为之。



修身才可齐家,率领大家共同致富

古人云:修身,齐家,治国,平天下。所以如欲平治天下,首当修身耳。

很多创业过来人都会告诫新创业者,创业要找最合适的人,不一定要找最成功的人。创业时期不要找明星团队,不要把一些成功者聚在一起,尤其是那种 35 岁、40 岁的已经有钱了、成功了的人。因为已经成功过的人在一起创业很难。创业初期要寻找那些没有成功、渴望成功、团结的团队。等到事业达到一定程度的时候,再请一些人才。一个怎样的人才能是合适,让人信任的人呢?答案很多,其中一条就是这个人一定要自己严格要求自己,注重修养自己各方面的素质。古人云:修身,齐家,治国,平天下。所以如欲平治天下,首当修身耳。

杰克·韦尔奇 1935 年 11 月 19 日生于马萨诸塞州萨兰姆市,1957 年获得马萨诸塞州大学化学工程学士学位,1960 年获得伊利诺斯大学化学工程博士学位。1960 年加入通用电气(GE)塑胶事业部。1971 年底,韦尔奇成为 GE 化学与冶金事业部总经理。1979 年 8 月成为通用公司副董事长。1981 年 4 月,年仅 45 岁的韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官。

韦尔奇初掌通用时,通用电气的销售额为 250 亿美元,盈利 15 亿美元,市场价值在全美上市公司中仅排名第十,而到 1999 年,通用电气实现了 1110 亿美元的销售收入(世界第五)和 107 亿美元的盈利(全球第一),市值已位居世界第二。韦尔奇初掌通用时,通用旗下仅有照明、发动机和电力 3 个事业部在市场上保持领先地位。而如今已有 12 个事业部在其各自的市场上数一数二,如果单独排名,通用电气有 9 个事业部能入选《财富》500 强。在韦尔奇执掌通用电气的 19 年中,公司一路迅跑,并因此连续 3 年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”评选中名列榜首。

韦尔奇的企业发展方法之一就是领导干部要修身,干部自身一定要首先自