



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

中小企业 生存的



66

法则

朱丹蓬 著

中国财富出版社



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管

中小企业 生存的

66

法则

朱丹蓬◎著

中国财富出版社
(原中国物资出版社)

33
华夏智库
金牌培训师
书系

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业生存的 66 个法则 / 朱丹蓬著. —北京: 中国财富出版社, 2012. 7
(华夏智库·金牌培训师书系)
ISBN 978-7-5047-4292-6

I. ①中… II. ①朱… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 106057 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 丰 虹

责任印制 方朋远
责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行	中国财富出版社 (原中国物资出版社)		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010-52227568 (发行部)	010-52227588 转 307	(总编室)
	010-68589540 (读者服务部)	010-52227588 转 305	(质检部)
网 址	http://www.clph.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978-7-5047-4292-6/F·1787		
开 本	710mm×1000mm 1/16	版 次	2012 年 7 月第 1 版
印 张	19.25	印 次	2012 年 7 月第 1 次印刷
字 数	266 千字	定 价	38.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

中国企业最多的还是小公司，小公司因缺少资金、缺少资源，时刻徘徊在生存与死亡边缘。小公司领导者虽披星戴月、呕心沥血，但企业的发展还是如履薄冰、不能长久。小公司如何生存，如何做大、做强，是每个小公司领导者困惑和思考的问题。

有一个故事流传很久：有一个人获得国王的封赏，国王说：“你走一个圈，多大都可以，只要你能在日落前回来，这个地就是你的。”结果，这个人在日落前没有回来。其中的寓意大家想必都知道。人自身的欲望是无法满足的，其实，企业也一样，因为企业是人做的，从企业成立的那一天开始，做大的念头就一直存在。

那么，我国这么多的中小企业是要做强还是做大呢？有没有一个统一的答案呢？其实，大有大的好处，强有强的好处，关键是看这两者如何取舍。做大是每一个企业的权利，没有做大的渴望，企业也不可能在残酷的市场竞争中生存。但是，当前中小企业生存环境日益恶劣，成为无法回避的现实。随着经济的发展，中小企业对包括融资、法律、技术、培训、人才、管理咨询、信息、创意策划等后续服务的需求日益强烈。创业初期面临着先天不足，发展到一定阶段时就会急需一定的外力来整合现有资源，提升自己的市场竞争力，从而慢慢向集约化和规模化发展，只有这样才有可能获得更加广阔的市场。

有专家认为，中小企业要求发展必先谋强大。只有强大，企业才有做

大的可能。目前，世界经济在蹒跚前行，中国经济仍保持良好的发展势头。但是，商海无涯，人生无常，大凡坚持到最后的必定是那些真正懂得趋利避害的企业家。企业领导人是企业的舵手，企业这艘大船的行驶方向，全靠企业领导人的科学预见力来指明。

中小企业要想在激烈的市场竞争中得以长期生存和发展，必然会经历发展战略、管理方式、商业模式、治理结构、产品布局、资源配置等的变化过程，这是所有企业实现持续发展必须遵循的客观规律。这个变化的过程是企业不断取得竞争新优势、增强可持续发展能力的过程，也是企业转型升级的过程。

目前，国际上的制造业正加快从生产型制造向服务型制造转变，信息技术与制造环节日益融合，精益生产、敏捷制造、虚拟制造、网络化制造等新的生产方式加速普及；服务业正在从传统服务经济向现代服务经济转变，现代金融、现代物流、信息服务、技术服务等服务创新层出不穷；传统产业正在从简单的技术改造向战略性新兴产业转变，低碳经济、绿色经济正在成为发展潮流。

中小企业发展有活力，势必会繁荣市场、丰富供给、带动消费，提升大企业的生产经营效益，为大企业发展造就生存土壤，培育市场需求，成为大企业重要的产品消费者，与此同时，很多小企业也是依靠大企业带动发展起来的。

在生产分工日益精细化的今天，一个大企业的生存发展必须有众多中小企业与之配套。这些中小企业的经营管理、生产效率、产品质量、员工素质等将会直接影响到为大企业提供的产品和服务，进而影响到大企业的效益。而大企业在产品质量和工艺技术方面的推陈出新，也必将带动提供配套服务的中小企业的技术革新改造和产品升级换代。这种大企业与中小企业间形成的利益相关的产业联盟，为服务和促进中小企业转型升级提供

了新的思路。

中国文化博大精深，中国企业的精神在于企业文化的塑造。一个企业如果只空喊口号，不注重学习提升，也许会迅速膨胀，但结局亦是短寿。企业文化的建设需要耐心，需要呵护，需要积淀，需要反思。先进的文化当学以致用，不论是“中学为体，西学为用”还是“西学为体，中学为用”，文化的回归终在于骨子里的记忆。

作 者

2012 年 3 月

目 录

第一章 中小企业要有强人：老板要身先士卒	1
法则 1 领导品质是树立威信的根本	3
法则 2 塑造个人形象，提升领导魅力	6
法则 3 养成高效果断的工作习惯	8
法则 4 从自身找原因，要勇于承担	12
法则 5 一诺千金的行为准则	18
法则 6 打造领导亲和力	23
法则 7 时刻在学习提高	26
法则 8 领导不要成为“独行侠”	30
法则 9 运筹帷幄，纵观全局	33
法则 10 员工是企业最重要的财产	36
第二章 中小企业要有胆魄：胆魄决定发展速度	43
法则 11 创新与预见力决定企业未来	45
法则 12 用开放性思维解决问题	50
法则 13 成功来自于创新	53
法则 14 永远领先别人一步	59
法则 15 管理创新就是创造	64

法则 16	敏锐地抓住成长的机遇	67
法则 17	企业永远不能做“慢鱼”	70
法则 18	没有变革将一无所有	74
法则 19	心存危机者才能生存	76
第三章 中小企业要做好服务：服务决定一切.....		79
法则 20	一切以客户满意为标准	81
法则 21	提高客户服务管理标准	86
法则 22	客户不流失的秘密	90
法则 23	了解你的竞争对手在做什么	97
法则 24	勇于做市场价格战的胜者	102
法则 25	通过思考赢得顾客	109
法则 26	与竞争对手一起成长	113
法则 27	让顾客从被动到主动	115
法则 28	与人方便，自己方便	118
法则 29	诚信是立业之本	124
第四章 中小企业要打造团队：用合适的人		
营造强大的团队		127
法则 30	用人先要会选人	129
法则 31	让合适的人做适合的事	132
法则 32	树立良好的团队形象	135
法则 33	为团队注入精神力量	139
法则 34	把员工培训当做战略性投资	144

第五章 中小企业执行力必须强：执行力就是发展动力	147
法则 35 用目标锁定团队	149
法则 36 领导者是执行的指挥官	152
法则 37 选择适合的执行者	155
法则 38 卓越管理从制度开始	158
法则 39 执行需要向下属巧妙施压	162
法则 40 用“共赢”来提高执行力	166
第六章 中小企业要学会借力：学会和别人一起成功	171
法则 41 学会在合作中共赢	173
法则 42 在口渴之前挖井	178
法则 43 晴天留“人情”，雨天好“借伞”	181
法则 44 借他人的力办自己的事	185
法则 45 用别人的大旗成就自己的事业	188
法则 46 借他人之力快速提升自己	192
法则 47 在贵人的帮助下成就事业	196
第七章 中小企业要善打感情牌：员工就是你的财富	199
法则 48 善待每一位员工	201
法则 49 会鼓励，也要会批评	204
法则 50 让员工发挥最大潜力	206
法则 51 给予下属充分的信任	209
法则 52 不要吝啬你的赞美	214
法则 53 给每一位员工装上“发动机”	219

法则 54	用欲望去管人	222
法则 55	让激励产生创造	225
法则 56	让员工觉得快乐	231
法则 57	挖掘员工的创造力	233
 第八章 中小企业要念好理财经：在学习中提高， 在实践中飞跃.....		
法则 58	思路正确才能决策准确	239
法则 59	勇立时代潮头，时刻充实自己	246
法则 60	做学习不辍的领导者	249
法则 61	给员工合理设计薪酬	255
法则 62	做管理不能不懂财务	260
法则 63	轻松读懂财务报表	264
法则 64	努力学习成本控制	272
法则 65	有效掌控企业的现金流	279
法则 66	合理控制财务风险	286

第一章

中小企业要有强人：
老板要身先士卒



法则 1 领导品质是树立威信的根本

英国军事史学家约翰·基甘认为，像亚历山大大帝和尤利西斯·格兰特这样的大指挥官，都具备了一个领导人所应该具备的 5 种基本品质：他们向军队显示出他们关心军队；他们明确告诉军队他们希望得到什么；他们使军队相信，如果军队进行战斗就可以受到奖励，如果违反命令将会受到惩罚；他们知道什么时候应该向敌人发起攻击；他们和军队一起分担风险。

做生意的风险实际上跟打仗一样多，因此基甘的观点对于每一个领导者来说都是有用的。在生意场上也要灵活运用这 5 种领导品质。

1. 表现出你对下属的关心

你应该使你的下属相信你是关心他们的。这就要求你必须采取具体行动，而不能仅凭几句空话。你应该以朋友的方式对待你的员工，应该把他们作为平等的人来对待，而不应该只是把他们当做创造利润的机器。

从某种角度来看，这意味着你要允许公司里有价值的职员用公费度假，或者允许他带着妻子一起去出差……

从另一种角度来看，这意味着毫不动摇的忠诚，即使这样做不符合一般的经济常识。

几年前，一个公司的总经理正面临一场小规模危机，那些雄心勃勃的年轻领导者坚决要求他解雇几个跟随他 20 多年的老下属。

那位总经理知道这些年轻人的话可能是正确的，但是，他确实下不了决心把这些忠心耿耿地跟随了他这么多年的老下属们一脚踹掉。于是，他一直坚持留用他们，并且带领大家一起走出了公司的低谷。

通过这件事，他在那些年轻人心目中的领导威信进一步提高了，而不是萎缩了，因为他在面临压力的情况下，并没有抛弃老下属。每个人都会老的，这些年轻人不可能不想到他们的将来，所以，跟着这样一位老板，并为他献出忠诚是值得的。

2. 准确地为雇员们描绘宏伟蓝图

你必须能够准确地向下属传达你的意思。作为一个领头人，你应该给你的下属们描绘出一个十分广阔的蓝图：“5年后，我们公司将会是这样的……”

一个更有效率的老板，在为雇员们描绘宏伟蓝图的同时，也会向他们提到比较具体的细节问题。这些细节问题不是“想象”，它将成为雇员们今后日复一日所必须记着去做的工作。

3. 让下属感到公平

你必须使下属确信，如果他们努力工作，他们将会受到表彰，如果他们不努力工作，他们将会受到处罚。如果是在军营中，这就意味着荣誉和为表彰特别勇敢的行为所颁发的奖章；而在公司里，这就意味着各种头衔和酬劳，当然，也意味着要给雇员一种始终被公平对待的感觉。

最有能力的老板很少会出人意料地对他们的雇员进行提拔或贬职。他们会不断地提醒自己：什么是他们所期望得到的，他们应该怎样做才能够得到这些东西。如果你认为你的雇员们做错了，但是你却并不向他们指出来，并且让他们感觉是在从事着一项十分重要的工作，那么你的这种做法无疑是错误的，其反作用无疑也是巨大的。

4. 你必须懂得何时发动进攻

在商场里，这就意味着要掌握时机，比如，在什么时候，你应该采取温和一点的路线；在什么时候，你应该采取强硬一点的路线；在什么时候，你应该表现得积极进取、勇敢自信一些；在什么时候，你应该表现得消极被动一些，不过分地参与某项活动；在什么时候，你应该绝对地做到全神贯注和全力以赴；在什么时候，你应该主动放松自己，因为这样可能会更好一些。

作为一个老板，最明确的标志就是具备这样的能力：当你说过“现在就做这项工作”之后，这项工作很快就被完成了。

知道什么时候发动进攻，你就拥有了一种可以用来考察雇员素质的最简便的方法，这也是一种领导素质。如果一个上尉在他提交的建议书中坚决主张我们应该向敌人侧翼发动进攻，那么我们会立即对此作出反应。如果我们同意了他的意见，而且我们赢得了这场战役，那么这个上尉不久就会被提升为上校，因为他已经具备了一个上校所应该具备的素质。同样，如果一个雇员向你提出了一个方案，而这个方案又确实是可行的，并且为你带来了很大效益，那么这就说明这个雇员是很有能力的。一旦情况适合，你就可以起用他，而不必担心手底下没有人才。

5. 和下属一起承担风险

你必须使你的下属知道，你是在和他们一起承担风险。如果是在战场上，这就意味着你应该亲临战场，而不是躲在大后方；在商场上，这就意味着你应该在雇员面前起模范带头作用。

不知道你是否注意过那些最受人尊敬的老板是怎样赢得雇员的尊敬的？他们可以在公司做任何工作，从仓库管理员到一般管理人员的随从或助手，他们都做得来。他们这种不怕把手弄脏的行为赢得了大家的尊敬，因为他们不仅把风险分给大家，他们自己也在承担风险，大家都是平等的。

法则 2 塑造个人形象，提升领导魅力

有位著名企业管理专家曾经把企业比作一匹马，马的四条腿分别由影响企业发展的四个核心因素组成，它们是：领导力，执行力，团结向上的组织氛围和优秀的企业文化。在这些因素当中，领导力被放在了最为重要的位置，而要实现强有力的领导力，领导者自身形象的塑造是至关重要的。

领导者形象的塑造是一项系统性的工程，它需要领导者不断认识自我，并且通过各种不同的途径去提高自己在员工乃至整个企业中的形象。

所以，作为一名领导者，必须是一个十分有涵养的人。领导者首先要有宽广的心胸，善于求同存异，虚心听取各种不同的意见和建议，不要总是对一些细微末节斤斤计较，更不要对一些陈年旧账念念不忘。领导人的一言一行，都可以成为下属在意的对象。

古语说：“宰相肚里能撑船。”对于现代人来说，领导的肚子里要能跑火车才行。面对具有不同脾气、不同嗜好、不同优缺点的下属，你要学会去团结他们，因为你是一位领导者，你必须具备一颗平常之心。

如果你的下属看不起你、不尊重你，并且还和你闹过别扭，甚至你吃过他的亏、上过他的当，你仍要调整好自己的心态，去团结他。

也许你会说：我也曾努力试图这样做，但我就是做不到。

是的，这样做，也许对你来说太苛刻了一点。但是如果你想一想，有一天你走进一家百货商店购买商品，或者到一家理发店接受服务，假如服

务员对你态度温暖如春，你自然是心情舒畅，十分满意；假如对方是一副铁板一般冷冰冰的面孔，话语寒人，对你的合理要求不理不睬，甚至声色俱厉，你又会如何应对呢？

这种情况下，生气是难免的。如果你每每遇到此类情况就和对方大吵大闹一场，最后以悻悻离去而收场，冷静下来，仔细想一想，难道你不该扪心自问：这样两败俱伤又何必呢？

其实仔细考虑一番，事情就是这么简单。

领导人只有敞开胸怀，团结各种类型的人，包括那些与自己有隔阂、有矛盾，甚至经常对你评头论足、抱怨不息的人，才能群策群力、集思广益，使自己的企业不断发展。

在世界上，不会存在性格气质完全相同的人；在一个领导集体里，每个人的个性也是不一样的。在性格上，可能有内向和外向之分；在气质上和工作能力上也各有各的特长和不足。由于差异，有人做事可能果敢、利索，性格刚强，办事效率高，但无韧性；有人做事可能周到细致，性格柔韧，但办事效率不高。如果在领导工作中能看到彼此的特点，互相配合好，就能弥补各自缺陷，既把事情做好，又能和下属搞好关系，使领导集体显得充满活力，让人对集体有一种配合默契的感觉，对各个领导的风格有一种欣赏心理，使领导集体的感召力大大增强。

因此，领导有宽容和兼容的胸怀，就会使所属群体中每个人的个性充分发挥而又不影响集体的发展。就像一个好的园丁，在他的花园里，有百花齐放的景象，有争奇斗艳的风景。相反，如果领导不理解他人的个性，不能容纳他人的特点和要求，就会使人们之间的关系变得不融洽，甚至出现裂痕，给工作带来严重的后果。

领导形象是企业的灵魂和代表，它在外影响企业的形象，在内影响企业的凝聚力。