

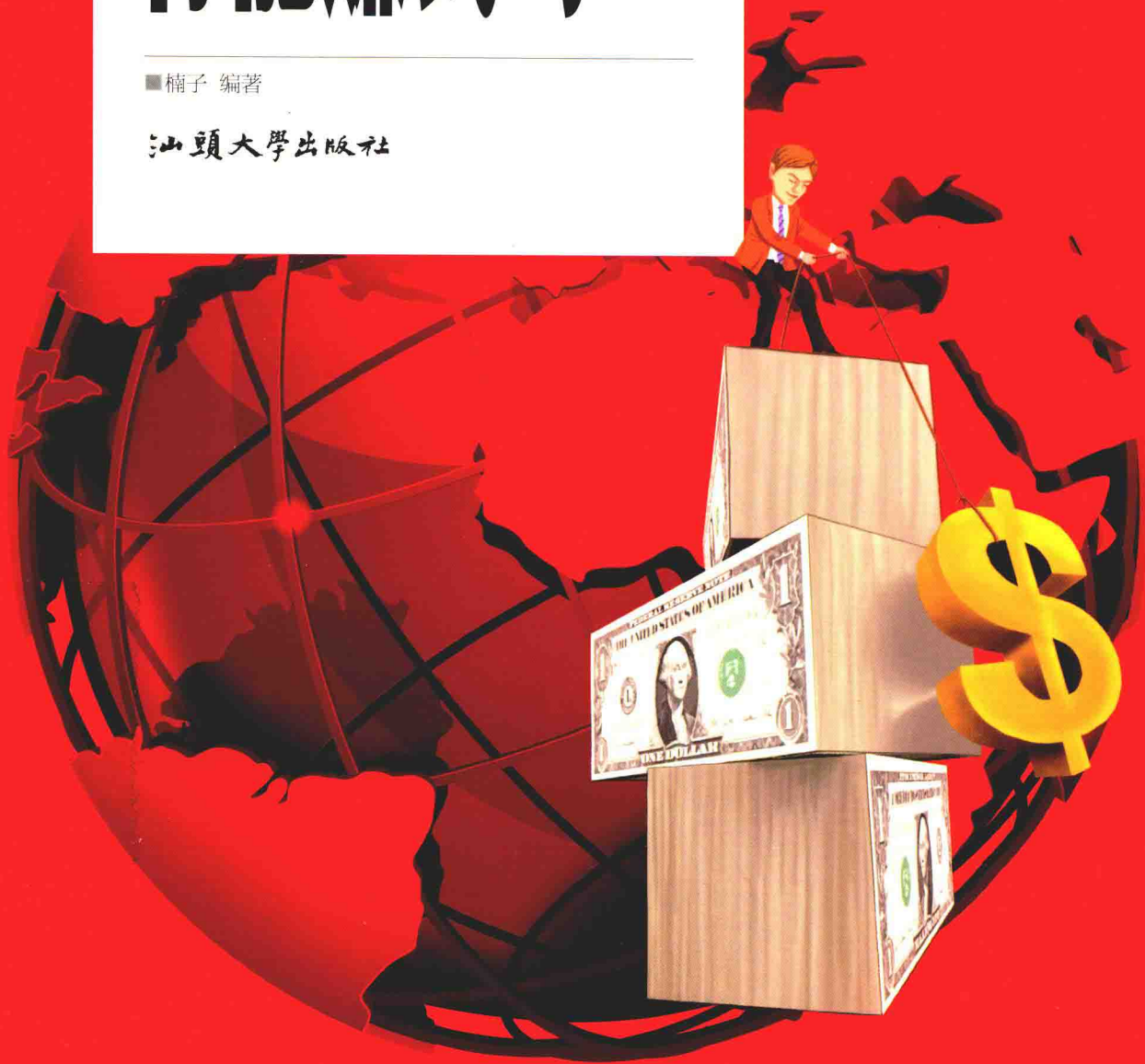
一读就懂、一用就灵的企业经营秘诀

公司能不能赚钱，靠的是我们的经商头脑；而公司能不能长久发展，靠的是我们的经营理念。

给你一个公司， 你能赚钱吗

■楠子 编著

汕头大学出版社



给你一个公司， 你能赚钱吗

楠子 编著



汕頭大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

给你一个公司,你能赚钱吗/楠子编著. — 汕头:
汕头大学出版社, 2016.3

ISBN 978-7-5658-2521-7

I. ①给… II. ①楠… III. ①公司-企业管理 IV.
①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第045816号

给你一个公司,你能赚钱吗

GEINIYIGEGONGSI, NINENGZUANQIANMA

编 著: 楠 子

责任编辑: 邹 峰

责任技编: 黄东生

装帧设计: 松雪图文 王 进

印刷监制: 高 峰 苏画眉

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市大学路243号汕头大学校园内 邮政编码:515063

电 话: 0754-82904613

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/16

印 张: 27.5

字 数: 721千字

版 次: 2016年3月第1版

印 次: 2016年4月第1次印刷

定 价: 59.00元

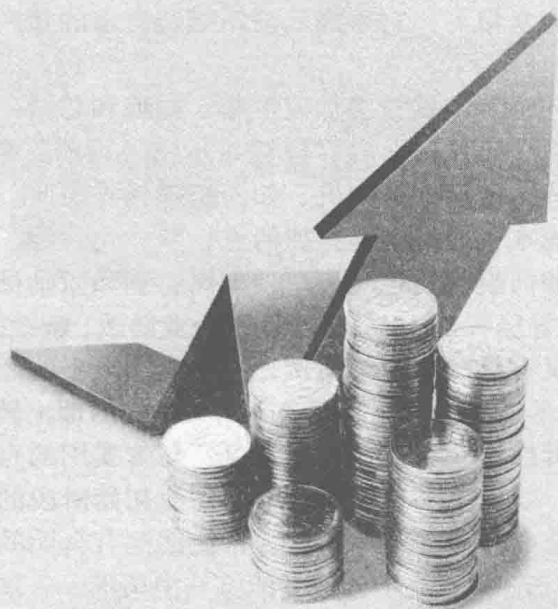
ISBN 978-7-5658-2521-7

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市越秀区水荫路56号3栋9A室 邮政编码/510075

电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有,翻版必究

如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换



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赚钱，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，但无法赢利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了赚钱，而公司赢利与否也是一家公司经营成败的标志。所以，对企业管理者来说，利润最大化是始终不渝的追求目标。不赚钱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，这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。

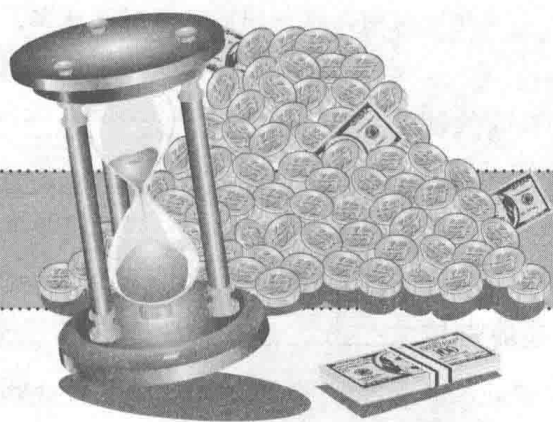
如何开办一家赚钱的公司？创业初期的艰难时期如何度过？怎样让公司良性运作，步入正轨？资金周转不顺畅怎么办？管理和用人不到位怎么办？公司不赢利怎么办？这些问题无时无刻不在困扰着每一位初涉商海的人，而这些问题，正是决定一家公司能否生存进而能否赚钱盈利的关键。纵观世界上许多成就卓越的著名成功商人，无不拥有一套完整系统的创业战略、具体可行的经营方案以及独特的赚钱门道。倘若经营者不能掌握经营、用人、管理、提高公司

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赢利能力，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，组织专业人员编写了这本《给你一个公司，你能赚钱吗大全集》，它是揭示公司赚钱之道的指南，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赚钱技法加以汇集、提炼和总结，精编出了如何开一家赚钱的公司的一百多条铁律，内容包括开办公司的必备素质、创业入门之道、如何选择商业模式、如何把握商机、如何组建优秀团队、如何盘活资本、如何决策、如何控制成本、如何创新、如何进行差异化营销、如何厉行节约、如何进行财务管理、如何吸引和维护客户、如何管理和激励员工、如何树立公司形象、如何应对危机等经营技法、管理学问及企业防败、赚钱技巧。

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。



目录

铁律 1 不怕没有钱赚，就怕没有强烈的赚钱欲望..... 1

要爱金钱。这句话说得一针见血。如果不爱钱，就抓不住财富。只有对钱有欲望，财富才会逐日增加——钱怎么会待在不爱钱的人手中呢？因此，创业者与其对钱“欲说还休”，倒不如今存赚钱的欲望，让它心甘情愿地跑进你的口袋。

铁律 2 创业之前，必须具备相关的经验与知识..... 3

创业不仅需要创业者具有良好的性格特征和灵活的商业头脑，更重要的是具备商业经营的相关的经验与知识。经验与知识，既是我们取之不尽、用之不竭的智慧锦囊，更是能够帮助创业者少走弯路、更快地取得成功的有力支撑。

铁律 3 经营者要对失败有一个理性的态度..... 6

经商本来就是一种风险非常高的事业，作为合格的创业者，不能因为可能会遭遇失败就不再前行。失败是营养品，让人一生受益匪浅。战胜了失败后，就会发现没有“过不去的火焰山”。

铁律 4 科学的市场调研是创业成功的关键..... 9

创业初期，创业者在作任何决策前都应该进行科学的市场调查，充分了解将要“一展拳脚”的这个行业的独特规律以及发展趋势。如果创业者不深入进行市场调查，而只是凭经验凭感觉或者人云亦云盲目跟风，这种不经过调查分析所作的决策，容易导致创业失败。

铁律 5 创业者需要对创业环境做出 SWOT 分析..... 12

全面考虑环境是创业中必不可少的一环，创业者要做的是在这些环境中分析自身的优势与劣势，以及面临的机遇与威胁。科特勒认为，识别环境中具有吸引力的机会是一回事，拥有在机会中取得成功所必需的竞争能力是另一回事。

铁律 6 给自己一个定位，是红海深耕还是蓝海淘金..... 15

很多创业者失败的根源不在技术或产品上，而是在定位上。市场定位是创业者面

临的最大挑战，定位准确则意味着创业者及企业已向成功迈出了第一步。准确的市场定位能够使创业者知道自己的利润在哪儿，定位不清晰，就如同向乞丐叫卖珠宝，产品再好，也难逃失败的结局。

铁律 7 抓住市场空白，赚别人看不见的钱..... 18

“市场上黄金遍地”并不是假话，之所以有创业者觉得不真实，是因为那些人让自己的眼睛蒙尘，这就是他们依然贫穷的原因。眼光独到、处处留心，发现市场中的空白，才能发现埋藏在沙尘中的黄金。

铁律 8 准确把握发展趋势，然后提前占位..... 21

人们常说“一步领先，步步领先”，因此，提前占位，对于项目运行速度就显得极为重要了。因此，当你要作决策时，千万不要草率行事。具有高远的眼光，善于把握风云变幻的市场，比别人看得更高、更远、更准，这样作出的决策才可能切合市场发展的需要，达到决胜于千里的目的。

铁律 9 小资本创业，必须跨过同质化这道坎..... 24

对很多创业者而言，同质化是难以绕过去的门槛。产品与别人没有太大的差别，成本方面不占优势，自己又起步较晚，如何在此基础上实现差异化，让客户识别和认同自己，是小企业经营者们必须面对的一个重要课题。

铁律 10 全心全意地去做自己熟悉的行业..... 27

你需要一心一意、全心全意地去做你熟悉、懂行的行业，千万不要人云亦云，盲目跟风，不要好高骛远，也不要打一枪换一个地方。如果能做到这一点，你创业就很可能赚到钱。否则，你只有站着观看的份儿，弄不好“海”没有下成，反而喝了一肚子“海水”。

铁律 11 “借势”也是迈出创业生涯第一步的一种办法..... 30

如果我们实力较小，没有比较完整和系统的资源积累，不妨通过借力，与大企业或者政府部门配套，外包他们一部分业务，来迈出创业生涯的第一步。尽管这样做存在大量弊端，会对长远发展造成影响，但毕竟可以帮助我们实现从无到有的重大转变。

铁律 12 研读国家和地方政策，充分利用优惠政策..... 33

对很多创业者来说，政策似乎很枯燥乏味，但他们往往忽略了这样一个道理：如果政策嗅觉灵敏，可能会从中抓到难得的商机。有心的创业者勤于思考并抓住它，或许就能改变自己的创业命运。

铁律 13 从新闻事件中嗅到商机..... 36

作为商人，你可以不看财经报道，也可以不看《焦点访谈》，如果你不是做石油和外汇的，甚至你都可以不去管国外任何的局势，但是新闻一定要关注，因为它指导着你下一步的投资方向。

铁律 14 创业初期，尽量“把鸡蛋放在一个篮子里”..... 39

在很多老板的思维当中，多元化经营是迅速做大做强的一个捷径。我们虽然不能说多元化策略一无是处，但对创业者而言，却不是一件好事，因为这样非常容易导致资金、资源、精力分散，在任何一个领域投入力度都不够，与理想渐行渐远。



铁律 15 门槛低的领域，商业模式要建立得比别人快..... 41

创业者在进入市场前，一定要对市场做充分有效的调研。对于那些进入门槛低、壁垒少的行业，其进入动作一定要快，要通过一系列的策略迅速建立自己在这一领域的优势，当然其商业模式的动作也要比别人快。

铁律 16 找最适合自己的而不是最赚钱的项目..... 43

创业者若想在市场上获得成功，不但应该知道市场中需要什么，还要了解关键购买因素是什么，以及市场竞争中的优劣势。只有这样你才能找出新创公司竞争需要具备的优势是什么，并可以根据要做成这一优势所需条件来设计商业模式。

铁律 17 谨慎进入免费服务模式..... 46

在很多创业者那里，免费服务正越来越成为切入市场的重要砝码。但免费服务也存在一个弊端，就是随意性强，缺乏来自外界和内心的约束力，自己的能力和服务质量提高缓慢，进而影响到业务模式的成长和真正成熟。

铁律 18 女人和嘴巴是两大财源..... 49

有调查显示，社会购买力70%以上都是由女人掌握的。商人发迹的另一个财源，就是人类的嘴巴。可以说，嘴巴是消耗金钱的“无底洞”，当今世界上有60多亿个“无底洞”，其市场潜力非常的大。

铁律 19 长期赢利能力才是衡量商业模式好坏的最佳标准..... 52

创业者希望通过投资商获得资金，而投资商希望创业或者他所投资的项目有一个较好的商业模式。实际上，很多创业者并不知道真正的商业模式是什么。其实一个好的商业模式肯定是具有创意的，但没有经过设计的商业创意并不是商业计划。好的商业模式必然是企业战略的核心部分，也将为企业带来持续的赢利能力。

铁律 20 商业模式必须建立在对自身资源整合的基础上..... 55

商业模式决定了企业的发展方向。商业模式既是策略也是战略，所谓战略就是向何处去的问题，解决的是企业的发展方向问题。以往的企业在制定发展战略时多是从企业的自身资源和长处来考虑，或是由企业领导人的一种商业直觉和灵感来决定，这些都是不全面的。商业模式必须建立在对自身资源整合的基础之上。

铁律 21 注重商业实践的重要性，千万别迷信商业模式..... 58

当一个管理概念成为风尚，对它的迷信也会随之产生。诸如“商业模式一抓就灵”、“复制成功的商业模式就能让企业成功”、“可以通过简单的原则设计成功的商业模式”之类的论断随之而起。事实上，别人的成功不一定能复制。

铁律 22 大公司不看好的细分市场，正好给草根创业者留出了空间... 61

企业需要做的就是瞄准用户需求，挖掘新的市场机会。寻找潜在的细分市场，可以从以下几个问题着手：是否存在有顾客需求但是目前市场上仍然没有的产品；改进的产品能否完成附加的功能；是否存在将服务和产品整合出售。

铁律 23 不能做到第一，尽量要做到唯一..... 64

在这个充满竞争与挑战的时代，所有创业者都会感觉到如今生意难做、钱难赚。在这种情况下，如果你不能先行一步，那就得棋高一着，靠自己独具匠心的产品和服务吸引顾客的眼球。

铁律 24 将资源配置到赢利能力强的业务上，放大自己的竞争优势... 67

一个企业最为核心的东西应该是赢利最强的业务，其他营销、广告、公关、品牌等手段，确实能够起到锦上添花的功效，但如果忽视赢利最强的业务，就有点舍本逐末了。没有利润，即使其他方面做得再好，也是无水之源、无果之花，难以长久。

铁律 25 目前，网络创业的压力已经多于机遇..... 70

创业者因自身的经济及经验等条件的不足，传统创业难度较大，成功率也低。而借助新经济的兴起，网络创业是不错的选择，但是，从目前网络创业的形势看，网络创业已经不再是中小创业者的理想选择。

铁律 26 传统工艺和产品中蕴藏着巨大商机..... 72

中国传统工艺是指世代相传、具有百年以上历史以及完整工艺流程，采用天然材料制作、具有鲜明民族风格和地方特色的工艺品种和技艺。随着工业化的大力推进，很多为老百姓所喜闻乐见的传统工艺以及产品，越来越难觅踪迹，这也意味着冷门做大的可能性。

铁律 27 劳动力价格上升期已来临，谨慎进入劳动密集型产业..... 74

劳动密集型产业是一个相对范畴，在不同的社会经济发展阶段上有不同的标准。随着技术进步和新工艺设备的应用，劳动密集型产业的技术、资本密集度也在提高，并逐步从劳动密集型产业中分化出去。

铁律 28 把过渡期的产品当作长远项目经营，投入注定石沉大海..... 77

有远见的人不但能赚今天的钱，并且能赚到明天的钱。而大多数人在看清事实之后却没有估量将来会发生什么情况，而只顾眼前，这是短视。短视者将过渡期的产品当成长远项目经营，最终等到的很可能不是黄灿灿的金币，而是竹篮打水一场空。

铁律 29 对于中小创业者而言，贯通产业链是馅饼，也是陷阱..... 79

在发展模式上，近来一些中国企业陷入了僵局：因为遭遇到低成本制造的瓶颈，它们急于寻找转变的方向。《易经》上说：“穷则变，变则通，通则久。”于是，不少企业选择在“通”字上做文章，积极“打通产业链”，以求控制风险，获得快速发展。然而，“全产业链”是全能的吗？

铁律 30 整合价值链，可使企业由被动变主动..... 81

企业各种竞争活动源自于企业内部的产品设计、生产、营销、销售、运输、支援、交货等多项独立的活动，这些活动的集合可以用企业价值链反映出来。价值链是一套分析优势来源的基本工具。价值链在经济活动中是无处不在的，与竞争对手的价值链比较，揭示了决定竞争优势的差异所在。

铁律 31 从细节中挖掘财富，有需求就等于有生意..... 84

“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”要说创业的成功是由许多细节累积而成的，有的创业者或许不以为然。事实上，只要对你周围的人与事稍加注意，你就会发现细节是多么重要。

铁律 32 不仅要考虑创意和需求，更要考虑经济上的可行性..... 86

创业者选择产品和项目，不光要考虑良好的创意和满足用户的潜在需求，更要顾

及经济上的可行性。很多产品构想在技术上完全没有问题，但如果不能从使用成本上战胜替代品，或者说虽然非常实用，但使用成本却过高，在市场中就会遭遇无情的挫折。

铁律 33 树立分享的经营理念：你的 + 我的 = 我们的 89

在与员工、客户、供应商和外协方打交道之时，切忌过分压榨对方，出于竞争压力，他们表面上会答应非常苛刻的条件，实际上会想很多办法去报复你，进而达到心理平衡。追求分享的经营理念，不仅是创业者的一种美德，更应该是一种现实的利益选择。

铁律 34 引入合伙人可以分担压力、减少失误 91

创业者面临很大的一个问题就是经验不足、思维盲区较多，因此引入合伙人非常必要，他既可以帮你分担投入和精力上的压力，又可以在更大程度上帮你减少决策上的失误，具有普通员工难以替代的作用。而独立创业，自然要承担更多的风险。

铁律 35 组建最优秀的创业团队：一个好汉三个帮 94

一个好汉三个帮，红花也需绿叶扶持。不管创业者在某个行业多么优秀，都不可能具备所有的经营管理经验，而借助团队就是拿来主义，这样可以拥有企业所需要的经验，例如顾客经验、产品经验和创业经验等。人际关系在创业中被放在一个很重要的位置，人际关系网络或多或少地会帮助创业者，是企业成功的因素之一。通过团队，人脉关系可以放得更大，可提高创业成功的几率。

铁律 36 即使和“铁关系”合作，也要以利益为基本诉求点 97

与客户建立良好的感情和关系确实是必要的，这些都是商务往来重要的润滑剂。但商人就是商人，感情和关系永远代替不了利益，只能永远服从于利益。即使我们去找老关系谈判，首先应当想到能给对方带去什么利益，或者以怎样的利益诉求点说服对方。

铁律 37 无论合伙人是谁，都应要求利益与风险共担 99

一旦一家公司通过联盟和合作协议获得了单靠自己得不到的宝贵资源和能力，公司的竞争优势就出现了——这要求合作伙伴之间进行深入的合作来共同创造价值。如果合作伙伴并不认为各自带入联盟的技能、资源和贡献有价值，同时合作安排并不能利益与风险共担，那么这种合作关系就注定要失败。

铁律 38 合作要以“江湖方式进入，商人方式退出” 102

中国企业最常见的聚散模式就是“哥们式合伙，仇人式散伙”——公司创办之初，合伙者们以感情和义气去处理相互关系，制度和股权或者没有确定，或者有而模糊。企业做大后，利益开始惹眼，于是“排座次、分金银、论荣辱”，企业不是剑拔弩张内耗不止，便是梁山英雄流云四散。

铁律 39 与狼共舞，学会竞合之道 104

中国人习惯于非此即彼的思维方式，对自己人要尽量偏袒照顾，对竞争对手则赶尽杀绝。在早期，中国的企业经营者中很少有人会认为在竞争的过程中，除了输赢还有第三种可能，那就是共赢。其实在商业社会中，竞争与合作是可以转化的。那种靠消灭竞争对手取得胜利的做法已经过时，现代企业家要学会“与狼共舞”，跟对手深度合作，实现“双赢”乃至“多赢”。

铁律 40 寻找适合自己的投资者 107

在创业期的企业都希望找到一个合适的投资者，可并不是每个企业都能如愿以偿。

有的企业能拿到投资者上千万美元的投资，有的只能望“钱”兴叹了。寻找到一个适合你的投资者，对于创业者来说，最重要的是要看他是不是一个优秀的投资者，适不适合做你的投资者，这应该是创业者最关心的问题。

铁律 41 融资有道，选择适合自己的融资方式..... 109

对创业者来说，能否快速、高效地筹集资金，是企业能否站稳脚跟的关键。对于创业者来说，取得融资的渠道很多，如风险投资、民间资本、银行贷款、融资租赁等，这些都是不错的融资渠道。创业者要根据自己的实际情况，选择合适的融资渠道。

铁律 42 盘活资本，不让金钱在银行里过夜..... 113

财富的积累需要储蓄，但如果一直储蓄，不思投资，那么活钱就会变成死钱。你虽然不会为没钱的生活而忧虑，但你也永远不可能成为富翁，因为钱就像水一样，只有流动起来，才能创造出更多的价值。《塔木德》里讲：“钱，只有进入流通，才能发挥它的作用。”

铁律 43 做一个周全的融资计划..... 116

公司的初创阶段，往往都需要一笔不小的创办经费和资本，这笔资本越充分越好，以便于创业者创业时游刃有余，也可以避免在创办早期因各种不可预测的缘故造成周转不够，落得中途而废。因此，这就需要创业者制订一个周全的资金筹集计划，为日后的发展作准备。

铁律 44 一定不要为了上市而上市..... 119

上市是企业发展到一定程度瓜熟蒂落的里程碑，是企业的成人礼。上市是另一个阶段的开始。企业经营的核心是可持续发展，不应该以上市作为目标，更不能为了上市而上市。

铁律 45 牢牢掌握控股权才能掌握主动权..... 122

控股权意味着对企业资源的支配权，掌握控股权是主导企业的产品、管理、市场甚至是企业未来的必要条件，甚至关系着企业的存亡。无论是民营企业的艰辛成长还是合资企业的利益纷争，都表明了一个道理：谁掌握了控股权，谁就掌握了资源与市场，掌握了企业未来的发展。

铁律 46 导入期的风险只能自己承担，风投不可能雪中送炭..... 124

处于导入期的企业，面临着研究风险、技术风险、生产风险、市场风险、管理风险和环境风险，等等，而风险投资却是“不见兔子不撒鹰”，追求爆炸式的回报而远离风险。因此，这个阶段的创业者不能寄希望于风投的雪中送炭，更不能期待凭借商业计划书、行业优势或者创新商业模式而获得风投垂青。

铁律 47 任何时候都不要让投资人替你决策..... 127

资本对于企业来说既是“天使”，又是“恶魔”。面对带来真金白银的投资人，创业者切勿心急，不能以出让决策权作为代价。任何时候，创业团队都要把握决策权，只有这样，才能从长远的角度上把握住企业的命脉，否则，企业在未来的发展中很可能迎来的是投资商与管理团队的接连矛盾，导致管理混乱的局面。

铁律 48 与银行保持良好的沟通，不要失信于银行..... 129

银行是企业的重要融资渠道，与银行建立良好的沟通，企业才能保证资金渠道畅

通。与银行建立起融洽关系，要“对症下药”、“投其所好”，以平等的心态遵循诚实守信的原则，特别是不能失信于银行。无论是创业企业、微型企业，还是有一定规模的企业，都要与银行积极建立起关系，“走出去，引进来”是途径。

铁律 49 决策果断，市场反应速度决定企业命运..... 132

商战之中，“兵贵神速”，当一个企业拥有较为明显的速度与时间“势能”时，这个企业就无疑增加了一项市场核心竞争力。在这个快鱼吃慢鱼的经济时代中，经营者想得早一点、动得早一点，就可能率先抢占巨大的市场份额。而一个经营者的市场快速反应能力其实是综合实力的一种体现，建立在一定的组织基础之上，又要求企业的产品研发、采购、生产、销售、信息处理等各个部门相互配合。

铁律 50 作出经营决策时，在倾听多种声音的同时保持独立的判断... 135

倾听多种声音，对于企业的决策者来说十分重要，它能弥补决策者个人的局限性，为企业带来更好的决策，还能增进企业与员工之间的沟通，提高企业整体效率，是每一位管理者必须身体力行的。然而倾听多种声音不代表要人云亦云，因此要保持独立的理性与判断力。

铁律 51 培养情报意识，在市场变化前就采取行动..... 138

情报，对于企业的发展有重大的作用，它来自于企业的竞争环境、竞争对手和企业内部本身，对企业今后面临的市场趋势以及竞争对手的发展状况起到分析作用。但是，情报本身具有隐蔽性，需要企业的经营者以及员工对于周围事物保持高度敏感并深入思考后才能得到。因此，经营者需要加强情报意识和有意识地培养以及加强情报工作。

铁律 52 家族性创业团队在创业初期具有更大的能量..... 141

在创业初期，创业企业往往会面临招聘困难和队伍不稳的问题，而采取家族性创业团队这一模式将能解决这一问题。但是，成员的个人能力差异与家庭政治也会给企业发展带来不稳定因素。因此，管理者更应处理好团队专业化以及利益分配者之间的博弈等问题，只有这样才能将企业做大做强。

铁律 53 在创业初期，先谈生存再谈发展..... 144

生存是发展的根基，企业初创时要有愿景，但是具体的伟大战略都是公司在市场上站稳脚跟、已经衣食无忧了之后才开始规划的。在企业初创阶段，让企业生存要比企业发展更重要。在创业之初第一个重要选择就是寻找一个适合自己的创业模式，管理力求简单务实，尽快打开市场，赚到第一桶金。

铁律 54 不要“我认为”，从市场出发定战略..... 147

企业的战略规划，不是根据战略理论所描述的美好前景去生搬硬套，而是要根据自身的情况与市场来制定，企业的发展就好比建筑楼阁，需要在坚固的地基上一层层、严谨有序地进行，每个步骤都应该认真对待，这样才能保证不会出现“豆腐渣”工程。

铁律 55 战略一旦分解成阶段性任务，就要注重落实力..... 149

在企业中，有些看似雄心勃勃的计划总是一败涂地，有些好的决策总是一而再、再而三地付诸东流，刚刚做好、做大就出现了问题，付出比计划多了10倍，结果却不到计划收益的1/10，这是为什么呢？是落实不力！企业要想在市场中站稳脚跟，在竞争中立于不败之地，关键就是增强自己的落实力。

铁律 56 企业绝不能在高速运转下搞内耗..... 151

全球化是一种人类社会发展的过程。全球化目前有诸多定义，通常意义上的全球化是指全球联系不断增强，人类生活在全球规模的基础上发展及全球意识的崛起；国与国之间在政治、经济贸易上互相依存。企业在全球化背景下是在高速运转的，搞内耗会使企业在竞争中惨败。

铁律 57 项目一旦定位之后，就不要轻易调整..... 153

项目的定位一旦确定之后，就不能轻易改来改去、胡乱调整，特别是向截然不同的方向变动。那样不但会使受众觉得定位模糊不清，还会引起原来定位消费群体的误解和反感，造成资源投入的巨大浪费。

铁律 58 在导入期，控制住成本就算一种赢利..... 155

对于中小企业来说，越是在外部经营环境困难、企业利润大幅下滑的情况下，成本控制的重要性越突出。比如遇到原材料上涨、市场萎缩的情况，成本控制的好坏往往会决定中小企业的生死存亡。

铁律 59 搞“大跃进”，不如先试点再推广..... 157

很多满怀着雄心壮志的领导人，不明白“革命目标”需要分阶段实现，一定要把企业办成大企业，拼足全力往上攻，结果都摔了下来。其实，越是心急越吃不了热豆腐，事缓则圆。很多时候，如果我们搞“大跃进”，反而会事倍功半。在公司的发展上，先试点、再推广，分两步走，往往速度会更快。

铁律 60 品牌要有一个长期规划..... 160

初创企业要想建立自己的品牌，除了做好产品和服务外，一定要沉下心，对品牌有长远的规划。在战略规划指引下，将自己的品牌树立起来，让消费者产生信任感，从而带动企业的进一步发展。

铁律 61 建立品牌形象，再小的公司也要树立品牌..... 163

对于企业而言，品牌就是竞争力。“品牌”（brand）一词来源于古挪威文字 brandr，意思是“烙印”，它非常形象地表达出了品牌的含义——“如何在消费者心中刻下烙印？”品牌是一个在消费者生活中，通过认知、体验、信任、感受，建立关系，并占得一席之地的消费者感受的总和。

铁律 62 保持商号、公司、品牌名称的严肃性和稳定性..... 167

商号、公司、品牌名称，是和商誉、知名度联系在一起，一旦确定之后，就要保证其严肃性和稳定性，切忌改来改去。这一方面是因为任何一次改动，在相当程度上都意味着之前的企业认知元素的前功尽弃，而且需要耗费时间、金钱和精力，进而出现资源浪费；另一方面，作为项目和公司，如果频繁改动商号、公司、品牌名称等认知元素，会给人留下很多非常消极的印象。

铁律 63 结合经营特色选择商业区..... 170

商业区是指区域性商业网点集中的地区，一般位于城市中心交通方便、人口众多的地段，通常围绕着大型批发中心和大型综合性商场，由数量繁多、不同类型的商店构成。不同的商业区会有不同的消费习惯和主要客户群，因此一个公司在选择商业区时需要做多方面的调查和分析，在所有影响商业区的选择因素中，经营特色起着决定性的作用。

铁律 64 同行未必是冤家，公司要考虑集群效应..... 172

很多公司在选址时，都在想方设法远离同行，似乎这样能够减轻压力，为自己争得更多生存空间。其实，在同行业之间，竞争能够催人奋进，同类公司聚集容易形成集群效应。

铁律 65 找准定位，确定你的客户源..... 175

在创业过程中，确定客户源是极其重要的任务之一。简而言之，就是要确定产品的服务对象是谁。在创业之前，你必须准确定位自己的产品，详细分析消费者的年龄、性别、职业、收入以及文化背景等，随即根据这些调查结果确定你的客户源。

铁律 66 必须要拥有引以为傲的技术和优势..... 177

营销大师科特勒说过：“每一种品牌应该在其选择的利益方面成为第一名。”在利润越来越透明的市场环境中，企业要想成为“第一名”，则必须拥有引以为傲的技术和优势，不断的技术创新支持的差异优势是企业保持长久市场竞争优势的重要途径。因此，企业应把发展核心的竞争力——技术领先，放在最重要的位置。

铁律 67 创新体系要能为市场发展服务..... 179

创新体系是知识创新、技术创新、知识传播和知识运用的结合，在当今全球一体化、信息化的趋势下，每一个公司都应当努力建立合适的创新体系。但是创新不是一切，管理大师德鲁克说：“企业的创新必须永远盯在市场需求上。”

铁律 68 营销绝不能替代产品本身..... 182

成功的营销对公司的产品或服务有着巨大的帮助和促进，可以节约大量的资源投入，但这些营销绝不能替代产品本身，不能脱离产品而独立存在。如果将太多希望寄托在这些领域，而忽视产品自身的提升，最终还是难以将公司做好。产品质量是根本，是一切的前提，因此公司在营销的同时应该把产品本身的质量放在首要位置。

铁律 69 利润率不是“ $\text{利润} \div \text{成本} \times 100\%$ ”算出来的..... 184

有的公司在选择项目时，往往会发现很多产品的利润水平大大超出了自己的想象，于是认为这个行业很暴利，自己找到了一个可以迅速致富的途径。其实，经商是比较复杂的行为，利润率不是“ $\text{利润} \div \text{成本} \times 100\%$ ”算出来的，还需要考虑利润空间、灰色成本、资金流转、客户流量、畅销程度和销售期限等诸多因素。

铁律 70 质量不好企业难以生存，质量过剩同样致命..... 186

质量是公司的生命，这是众多公司的共识。质量不好难以生存，甚至很容易被淘汰。但是，如果不看市场情况、不顾企业实际一味追求高质量，造成“质量过剩”，不仅增加了公司的成本投入，使产品在市场上失去竞争力并制约了公司的发展，而且对消费者来说，并不是所有的高质量产品都适合其需求，因而这些“质量过剩”的产品往往受到冷遇。提高质量是必要，但公司一定要掌握好度。

铁律 71 可以借鉴，但不要简单模仿..... 188

借鉴在先，对于后进企业、中小企业、成长中企业是快速突破之路，它迅速拉近了与标杆企业的距离。但是，真正的成功绝对不能停滞于简单复制层次，借鉴也要因地制宜，借鉴也要增加创新。在市场中，要想打败竞争对手，成功绝无捷径，模仿不是目的，超越才是关键。

铁律 72 自主研发才有产品创新的主导权..... 191

企业的自主创新，是企业可持续发展的内在推动力和竞争关键，而关键技术和核心技术的自主研发是自主创新的突破关键。企业只有通过自主研发才能牢牢掌握产品创新的主导权。

铁律 73 价值创造的新途径——通过产业链整合创造价值..... 194

产业链整合为如今在红海中搏杀的企业打开新的价值空间，高效的“6+1”理论将产品设计、仓储运输、原料采购、订单处理、批发经营和终端零售这一过程集中化、快速化。产业链整合成为企业今后的大趋势，而想通过产业链整合创造价值的企业必须具备一定的条件，在多方面需要加强建设。

铁律 74 利用资源整合，创造更大价值..... 197

资源整合，对于企业的成长起到至关重要的作用。如果将企业的成长比作是“爬楼梯”的话，资源整合就是“坐电梯”。资源整合是在看上去毫不关联的不同要素和领域间通过超常规的思维和方式，建立一种机制和系统，从而形成多方互利的局面，产生巨大的社会效应和经济效益。

铁律 75 创建竞争壁垒是实现企业价值最大化的有效策略..... 200

市场竞争是不可避免的，但竞争壁垒决定着竞争的态势。企业必须考虑提高竞争壁垒，以形成相对好的发展环境。当代市场竞争越发贴近于客户需求，客户需求的大规模快速改变使企业家对竞争壁垒的认识也逐渐发生改变，服务已成为更高的差异化竞争壁垒。企业要及时转变营销策略，采取相应措施，通过创建竞争壁垒实现企业价值最大化。

铁律 76 祭出你的价格大旗，会定价的企业家才是真正企业家..... 203

定价策略是企业经营乃至整个企业管理中最关键的一个环节，是企业决策的重要内容。无论是对企业还是整个社会，价格都是人们的焦点，价格的每一点变化都牵动人们的心。聪明的企业会利用好定价的杠杆撬动利润流入，把它作为营销策略的一种，而企业定价策略的制定要紧扣市场中消费者的需求。

铁律 77 任何时候都不能以牺牲质量为前提，对次品要毫不留情..... 206

在质量面前，暂时的利益应当退后；在信誉面前，一时的损失是获取信誉的代价；在品牌面前，一切造假行为终究逃脱不了市场法则的惩罚。质量是企业取得市场的根本，没有质量的保证，企业的一切都只是空中楼阁，经不起市场的考验。降价绝不能以牺牲质量为前提，要对次品毫不留情，否则只能换来短暂的利益，而失去长久发展的动力。

铁律 78 薄利多销并不是定价的有效途径，薄利有可能换来薄情..... 209

薄利多销一直是中国企业信奉的金科玉律，而在市场风云变幻、消费者需求不断增长的今天，薄利多销越来越多地表现出它的局限性和负面作用，是时候要重新审视这种定价策略了。薄利多销并不是定价的有效途径，它会束缚企业和行业的可持续发展，薄利有可能换来市场的薄情。

铁律 79 学会差异化，但不要为了差异化而差异化..... 212

差异化，为在红海搏杀中的企业提供了打开新市场的途径，使用差异化战略能够使企业跻身到行业前列。当企业沉醉在差异化的黄粱美梦之时，一定要回归在差异化

的根本目的上去——顾客需要的是什么呢？为了差异化而差异化，顾客是不会为产品买单的，差异化应当立足于消费者的需求。

铁律 80 了解消费者对价格的习惯，让价格反映真正价值..... 215

价值规律这只“看不见的手”告诉我们，产品的价格由买卖双方的相互作用来决定，也就是供给与需求，相对应的则是企业与客户，这里的需求便是客户的接受程度。企业的定价策略应当以客户的需求为导向，企业应当在充分了解消费者对价格习惯的基础之上，通过定价，让产品的价格契合消费者心中对产品的价值判断。

铁律 81 降低价格绝不是要求降低质量..... 218

降低价格是企业打开销路常使用的工具，但是不能以降低质量为代价。降低价格的最正确途径是减少成本的耗用，很多企业对于价格、质量、成本之间的关系理解不够充分，也在成本管理上有所欠缺。现代企业应当将改善成本管理作为价格浮动以及质量提升的砝码，发挥价格和质量的共同优势。

铁律 82 零缺陷管理：视质量为企业生命，以质量换取“民心”..... 221

质量是企业的生命，是换取民心的根本途径，无论是世界知名企业海尔集团，还是百年老店同仁堂，靠的都是质量，质量是占领市场的最有力武器。为了保证产品的质量，企业可以采取“零缺陷管理”，以消费者作为出发点，追求生产中每一步的精益求精，从预防做起，而不只是靠检验发现错误。

铁律 83 向采购要利润：用谈判降低采购成本..... 223

采购人员几乎每天都在面对谈判，主战场是跟供应商之间就价格、成本、交期、质量、技术和其他的合同交易问题进行谈判；另外一个副战场是跟内部客户之间的大量谈判。从某种程度来说，拥有高超的谈判技巧是采购专家的最大技能和利器。但实际情况是，大多数采购员谈判技巧非常欠缺，在供应商面前非常不自信，严重影响个人、部门和公司绩效。

铁律 84 根据目标客户定价，将自己的产品卖个更好的价..... 225

在这个以消费者作为核心的市场中，售价就是消费者接受的价格，而不关乎绝对价格的高低。不同的消费者群体的需求不同，导致同一种商品的价格也有所差异，“一物一价”将成为企业利润的大敌。确定目标客户群体，了解目标群体对产品有何迫切需求，采取“一物多价”定价策略，不失为一个取得更多利润的好方法。

铁律 85 经营者要记住，在企业内部只有成本中心..... 228

成本是企业经营的一个核心，无论是“财大气粗”的大企业还是中小型企业，抑或是创业阶段的企业，控制成本都是一项重要任务，“斤斤计较”的成本观念更是知名企业跻身行业前列的撒手锏。企业成本管理，当从全员树立起“斤斤计较”的意识出发，上行下效，从生产等核心环节扩散至每一个细节。

铁律 86 节约的都是利润，培养节约习惯和成本意识..... 231

在这样一个充满竞争的时代，所有的公司即将或已经面临微利时代的挑战，微利时代的到来是一种必然，公司之间的竞争已经不仅仅局限于业务能力的竞争。在经济全球化使公司之间的竞争越来越激烈的今天，谁拥有了成本优势，谁就能在竞争中胜出，就能获得最大的利润。鉴于此，节约是公司必须掌握的一门技能，因为它关系着公司的成败，公司应该培养节约习惯和成本意识。

铁律 87 厉行节约，控制采购总成本..... 234

采购流程是企业生产经营活动的起点，采购物品质量的高低，将直接影响产品的质量；采购物品价格的高低，将直接影响产品成本，进而影响企业的赢利水平。如果企业在采购过程中能够不断优化流程，厉行节约，就能使产品的成本水平大幅度下降，就能在市场竞争中占据制高点。

铁律 88 用招标方式降低企业采购成本..... 237

我们都知道企业的成本管理要渗透到企业的各个环节，位于上游环节的采购直接影响企业的生产成本。作为一个企业的经营管理者，采取合适的方式有效降低采购成本是必修的功课。而招标采购是一个不错的选择。

铁律 89 优化资源配置来降本增效..... 240

众所周知，成本领先战略是管理学上著名的波特教授的三大战略之一。在学界和企业界都受到高度重视，关于有效控制成本的研究和探索从没有停止过。在资源有限的条件下实现优化资源配置则是经济学所要追求的目标。优化资源配置来降本增效涉及了管理学和经济学的问題，可见其重要性不容小觑。

铁律 90 砍掉固定成本的诀窍——虚拟化经营..... 243

作为一个企业的经营管理者，购买固定资产，罪过大了。一般性建议是有钱别买固定资产，宁愿去做市场、做品牌、做客户！没钱更不能借钱买固定资产，宁愿去租别人的！有多余的固定资产，马上砍掉！而砍掉固定成本的诀窍就是虚拟化经营。

铁律 91 科学管理库存，减少无形耗费..... 247

库存是企业为满足市场需求、保证生产的连续性而进行的一项必要投资，但库存管理不善却会带来较严重的经营问题，造成无形耗费。因此，科学管理库存是创业者要面对的一个关键问题。

铁律 92 提高闲置资产的使用效率..... 251

资产对于一个企业的意义之重大已经不用过多强调了，资产的数量和质量直接决定了一个企业的实力。作为一个企业经营管理者，肩负着提高资产的使用效率。如果把资产闲置着，那真是大罪过了。

铁律 93 砍掉面子，客户不会为你的奢侈买单..... 254

作为一个合格的企业经营管理者，要认真去分析所处的经营环境的文化，文化决定了企业采取的战略。在中国，面子文化根植于我国的文化之中，企业家要处理好自己的面子问题，还有企业家所管理的企业的面子问题。

铁律 94 聪明的管理者会从日常开支中节约..... 257

俗语云：成由勤俭，败由奢侈。勤俭之风一直是中华民族赖以维系的生存之道。对于管理者来说，勤俭意味着成本的节省和利润的增加，是衡量其成败的关键。一个聪明的管理者要懂得在日常生活中压缩开支。

铁律 95 缜密地分析，把钱花在刀刃上..... 260

俗话说“小事精明，大事糊涂。”这句话道出了很多人错误的生活观。在日常生活中，人们常常为了一两角钱钩心斗角，尽情地展示着自己的“精明”，但在大笔钱