

中国私营公司做大做强的实战工具书

总经理

把私营公司



做大做强的

18条黄金法则

孙汗青◎著

ZongJingLi

*BaSiYingGongSiZuoDaZuoQiangDe
18TiaoHuangJinFaZe*

成为顶级总经理的商业宝典，公司做大做强的必备秘籍

致力于将企业做大做强的总经理才是最伟大的总经理。

公司做大做强的超级实用手册，一读就明白，一用就见效，让经营中的所有难题迎刃而解。

天津科学技术出版社

总经理

把私营公司



做大做强的

18条黄金法则

孙汗青◎著

ZongJingLi

*BaSiYingGongSiZuoDaZuoQiangDe
18TiaoHuangJinFaZe*

天津科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理把私营公司做大做强的 18 条黄金法则 / 孙汗青著.

—天津:天津科学技术出版社,2009.6

ISBN 978 - 7 - 5308 - 1788 - 9

I. 总… II. 孙… III. 私营企业—企业管理 IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 101576 号

责任编辑:范朝辉 陈 雁

责任印制:王 莹

天津科学技术出版社出版

出版人:胡振泰

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话:(022)23332390(编辑室) 23332393(发行部)

网址:www.tjkjcbbs.com.cn

新华书店经销

三河市骏杰印刷厂印刷

开本 787 × 1092 1/16 印张 21 字数 240 000

2009 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定价:39.50 元

前 言

在全球经济一体化的大背景下,组建大而强的公司是实现走出去战略和走新型工业化道路的主体,这已成为中国公司越来越明确的路径。而民营公司的市场化程度要远远高于国有企业,这样对民营公司来说,把公司做大做强更有其特殊的意义。

那么,民营公司的总经理如何把公司做大做强呢?

第一是你有没有核心技术。我们看微软和英特尔这些公司就是靠核心技术做大的,有了这些核心技术,所有的公司都要和它合作,成为它的供应商,所以它可以做大。

第二是你有没有成本优势。你有了成本优势,你就可以做大,这个在制造业方面表现比较突出。在服务业方面就表现得不是那么明显。

第三是你对供应链的管理。从原材料到零部件的加工,你的管理能力如何,我们看一下戴尔和沃尔玛,它们什么都不生产,却成为全球最大的公司,戴尔能够把计算机全部的技术工序很好地管理起来,所以你在跟它订计算机的时候,它可以及时地供货,沃尔玛就更不生产东西了。

第四就是品牌。品牌是一种责任,消费者是非常单纯的,因为他们单纯,就愿意给那些信得过的企业付钱。

第五就是垄断资源。一种是自然资源,一种是市场资源。比如说资本,信贷是垄断的,只能去银行贷款,得到贷款就可以做大,得不到就做不大。比如说行业管制,国家对行业有很强的管制,如果进入企业就可以做大,进不了就做不大。

当然,这是从大的方面来讲,真正要想把公司做大做强,这里面还牵涉很多别的具体因素,比如管理、财务、营销、创新力、竞争力等。而这些也正是本书要着力描述的。

本书基于大量成功的私营公司成长和发展的经典案例,从如何创业开

始入笔,全面到位地提出了私营公司总经理如何把公司做大做强的 18 条黄金法则,几乎涵盖了私营公司在发展过程中所遇到的各种问题,希望能给每一位私营公司的总经理提供一些启发和帮助,并从中找到自己需要的东西,真正把自己的公司做大做强。

[目 录]

第一章 创业法则：创业就是活下来和挣钱

- 2 做最适合自己的行业
- 3 把自己的优势做成强势
- 4 创业就是活下来和挣钱
- 6 野心有多大，舞台就有多大
- 8 总经理莫要与烦恼忧愁为伍
- 9 坚持到底，永不放弃
- 11 总经理要有精明的头脑
- 13 总经理要有防人之心
- 14 总经理要多与自己较劲
- 15 总经理要有一个长远的规划
- 17 偷税漏税，是搬起石头砸自己的脚

第二章 品牌法则：品牌名不虚传，企业永垂不朽

- 20 三种品牌策略都是赚钱的招牌
- 22 包装商品的窍门
- 24 产品命名应注意的要求
- 25 塑造良好的企业形象
- 27 做好品牌防伪工作
- 28 不要自己砸自己的牌子
- 29 品牌是先有品质再打牌子
- 31 建立品牌的六大重点

- 33 经营品牌的三大策略
- 35 明星代言品牌的九大注意事项
- 36 为公司取名的十项原则

第三章 营销法则：一切围着市场转

- 39 “故弄玄虚”，尽量调动顾客的好奇心
- 40 利用广告的魅力
- 41 广告制作的根本在于市场信息
- 42 广告是为了销售，不是让你去“烧钱”
- 44 “攀龙附凤”，做广告要能巧打明星牌
- 46 借树开花，造势宣传扬美名
- 48 以利为“饵”，让利顾客
- 50 思维要活跃，多找销售出路
- 51 建立一个稳健的销售网络
- 53 总经理必须掌握的6大营销武器
- 55 灵活操纵12种推销秘笈
- 59 容易忽略的6个销售细节

第四章 管理法则：既要“管得少”，又要“管得住”

- 62 让员工乐于工作
- 63 让员工有一种安全感
- 65 培训你的员工
- 67 人尽其才，将合适的人摆在合适的位置
- 68 管理得越少越好
- 69 形成有效的奖励机制
- 70 如何与员工打成一片
- 72 总经理用人“十忌”
- 73 轻松管理的六个技巧

- 75 正确对待有过失的员工
- 77 一定要懂得有效授权
- 78 化解员工抱怨的六大步骤

第五章 质量法则：质量就是公司的生命

- 81 质量管理的重要性
- 82 质量就是公司的生命
- 84 君子爱财，取之有道
- 86 高质量是竞争的利器
- 88 如何正确面对退货
- 90 千万别在质量上动手脚
- 92 追求质量也是一种管理艺术
- 93 质量管理八项原则

第六章 决策法则：输赢只在一念间

- 97 充分准备，迅速决策
- 99 做决策要学会优选法
- 100 会议对于决策者有着重要意义
- 101 做决策要从全局利益出发
- 103 总经理应该分清轻重缓急
- 105 做出正确决策的三大方法
- 106 办法大家想，决策自己定
- 107 做决策要讲科学不能完全凭直觉
- 109 总经理要具备果断的判断力
- 111 “军”令如山，将决策贯彻到底
- 113 情绪不好时不要急于做决策

第七章 团队法则：最锋利的就是你和你的团队

- 115 单枪匹马是闯不出一番事业的
- 116 增强凝聚力，发挥整个团队的力量
- 119 团队的好坏决定事业的成败
- 120 团队执行力：现在，立刻，马上
- 122 科学的团队管理机制
- 123 不抛弃，不放弃
- 125 与团队伙伴同享荣耀
- 126 留住团队中的关键人物
- 129 发挥团队力量的基础——挥洒个性
- 130 建设团队的一个误区
- 131 塑造团队精神
- 132 团队协作的意义

第八章 人脉法则：人脉就是财脉

- 135 做生意就是做人情
- 136 学会向赢家请教和学习
- 138 与金融单位搞好关系以备后路
- 140 找到你的商业贵人
- 142 与媒体搞好关系
- 144 如何用自己的资源建立关系网
- 146 生意归生意，朋友不能丢
- 147 怎样与同行打交道

第九章 风险法则：不怕有风险，就怕不谨慎

- 150 经商就是要敢于冒险
- 151 风险与机遇并存
- 152 冒险是打开财富之门的钥匙

- 154 冒险也要认准方向
- 156 胆大还需心细,无谓的风险不要冒
- 158 看准机遇,就要敢于冒险
- 159 抓住万分之一的机会
- 162 别让经验束缚了头脑
- 163 总经理应该勇于尝试
- 164 学会分析经营风险

第十章 创新法则:因循守旧者死

- 168 灵活主动,大胆创新
- 169 领先行业,经营方式的创新
- 171 总经理形成创新能力的方法
- 173 能创新就一定有出路
- 175 善于创新,就要能反其道而行
- 176 阻碍总经理创新的六大因素
- 178 勇于创新但也要避免风险
- 179 总经理创新的四大原则
- 181 在公司中大力提倡创新思维
- 182 观念创新:观念一新,万两黄金

第十一章 合作法则:你吃肉,也要让别人喝汤

- 185 寻找最适合的伙伴一起创业
- 187 对合作伙伴不要要求太高
- 190 寻找同行合作,优势互补
- 192 合作双赢,互惠互利
- 193 不能与其合作的三种人
- 196 认清选择伙伴的误区
- 198 把合作变成壮大自己实力的手段

第十二章 竞争法则：敢于竞争，善于竞争

- 204 与对手竞争不能心慈手软
- 205 先发制人，竞争中要抢得主动权
- 207 死死地抓住竞争对手的弱点
- 210 让竞争对手的人才为我所用
- 212 商海竞争，小鱼如何不被大鱼吃掉
- 213 抢占市场空白
- 215 避免价格大战
- 216 活用各种竞争手法
- 217 不要总想着一下子击败对方
- 218 知己知彼乃竞争之要旨
- 220 如何在竞争中扬长避短

第十三章 效率法则：80% 的收获来自 20% 的努力

- 223 效率是衡量经营成败的核心标准
- 224 学会将复杂的问题简单化
- 225 创造高效率的公司环境
- 227 打破只求生产绩效的经营模式
- 229 实施“弹性工作制”
- 230 如何科学合理地安排你的时间
- 232 统筹规划时间的两种方法
- 233 改变低效率的六种方法
- 234 把自己的工作任务清楚地写出来
- 235 提高会议的效率
- 238 总经理不能做“无头苍蝇”

第十四章 财务法则：总经理的财务必修课

- 241 节约资金
- 242 一定要聘用一名优秀的财务主管
- 244 拥有一个良性的、健全的财务规划
- 245 避免不必要的花销
- 247 如何应对财务困境
- 249 降低生产成本的十大窍门
- 252 总经理理财九法
- 254 七分盘算三分魄力
- 255 总经理的公私财产要分开
- 257 注意防止家贼

第十五章 债务法则：要债的艺术

- 260 密切关注客户的经营状况
- 262 产生债务纠纷的五个原因
- 264 别掉进欠贷陷阱
- 266 如何对付狡猾的欠款人
- 267 赊账的坏处有哪些
- 268 实用催款技巧
- 270 这样的催款方式要不得

第十六章 谈判法则：谈判是一种心理战

- 273 谈判一定要有明确目标
- 274 谈判取得成功的四大妙法
- 277 商业谈判应该学会适当让步
- 279 必须学会讨价还价
- 281 谈判要善用“拖”字诀
- 282 如何面对谈判中的僵局

- 286 巧妙收场的诀窍
- 287 迅速达成协议的技巧
- 289 说服对手的三大绝招
- 291 开场白的表达方式

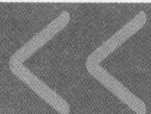
第十七章 危机法则：危机就是转机

- 293 危机时,对该解雇的人不能手软
- 294 居安思危,总经理一定要有危机意识
- 295 发现隐患要立刻消除
- 297 千里之堤毁于蚁穴,不要忽略任何一个错误
- 299 危机中大多蕴藏商机
- 300 危机时更要加强对资金的管理
- 303 处理危机时应注意的几点

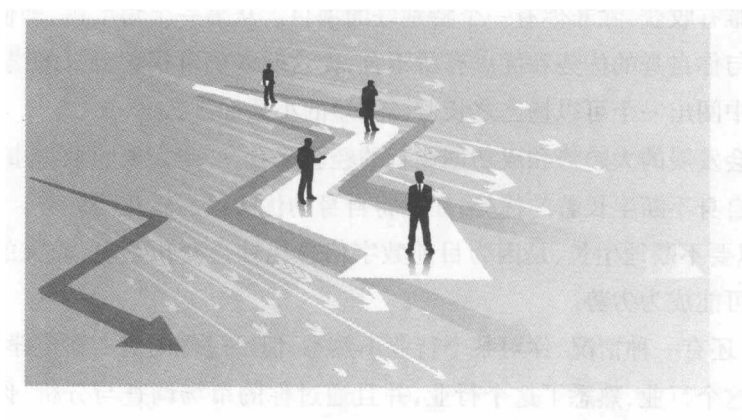
第十八章 客户法则：绝对不要得罪你的客户

- 306 客户是你的衣食父母
- 307 同客户维持稳定的合作关系
- 309 深入了解客户
- 311 一流的服务：服务好才是真的好
- 314 注意服务的细节问题
- 315 倾听客户的声音,因客户而改变
- 317 要赢得顾客的心
- 319 让客户帮你宣传
- 321 要能听得进去顾客的抱怨
- 323 千万不要得罪顾客

第一章



创业法则：创业就是活下来和挣钱





做最适合自己的行业

做你最擅长做的事,做你最喜欢做的事。不太了解的事最好不要做。

——巨人集团董事长史玉柱

经商创业需要我们发挥自己的优点,需要我们去扬己之长避己之短。在选择自己的创业行业时,一定要考虑自身的情况,千万不可冒冒失失,一头扎进自己不熟悉的领域而不能自拔。

例如,你擅长于某一行业,那么,你就不要强求自己去隔行创业,因为你即使做了恐怕也难有收获,除非你有一个特别好的项目。从另一个角度讲,即使你的工作环境暂时与你自身的优势和优点有所不合,你这时候仍可积蓄自身的潜能,力求在本职工作中闯出一个可以扬己之长避己之短的小天地来。

从社会发展的大趋势和成功创业者的经验来看,一个人要想取得事业的成功,只有积累自身不断生长着的优势,才能将自身的优势最后转化为胜势。我们的“优势”之所以要不断地生长,是因为目前数字信息化社会变化繁复,昨天的优势到了今天便有可能成为劣势。

当然,还有一种情况,你对某个行业不熟悉,但经过你的潜心研究学习,你很快地掌握了这个行业,熟悉了这个行业,并且通过你的市场调查与分析,你确信自己不会再犯主观主义的错误,那么你要涉足也未尝不可,另外,你不懂得这个行业,但你的合作伙伴却是这个行业的行家里手,那你要涉足也是可以的。

作为创业者,作为一个总经理,无论你是从这个行业转到了另外一个行业,还是初出茅庐,你都应该先仔细地分析分析自己有没有从事这一行业的能力,如果发现自己没有这一方面的能力,而只是凭借自己的主观愿望,你的这个美好的愿望十有八九会落空。甚至,有时候你在某个行业干得很出色,可一旦换了一个行业,一切都可能发生很大的变化,再套用你原来的经验往往要打败仗。因为一个人转行,是人生的一次巨变,要迅速地从中走出来奔向创业成功的路是不现实的。

作为一名创业型公司的总经理,要一心一意、全心全意地去做熟悉、了解的行

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,那么,公司就很可能赚到钱。否则,就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”。

商训深解

中国有句俗话,“隔行如隔山”。尽管社会中的各行各业是紧密地联系在一起的,但是每个行业之间存在着许多你看得见与看不见的隔阂和区别,每个行业都有其自身的经营之道。所以,无论你是久经商场,还是初出茅庐,如果你这次创业要涉足一个你自己并不熟悉的行业,就一定要慎之又慎,绝对不能盲目从事,所谓的“量体裁衣”说的就是这个道理。

把自己的优势做成强势

一个人一生只做一件事,肯定比三年做东、五年做西的人更容易成功。

——蒙牛乳业有限公司董事长牛根生

作为公司总经理,你费尽九牛二虎之力,终于把自己的公司办起来了,但这并不算完,你还要经营好公司。发现自己的优势,把公司做大做强。总之,一句话,如果你是初入商海,就要从自己的强项和优势上开始突破!

只要你的公司不是冒牌货,那么就肯定有自己的特点,你把这个特点发挥出来,就成了长处,就可以适应不利的环境,把危机变成机会。精明的总经理在于了解自己的长处和竞争对手的短处,而平庸的总经理畏于自己的短处和对手的长处。

(1) 学会以优胜弱。

小公司的经营战略,简而言之就是以本公司的优点去攻取对手的弱点,守中有攻,攻中有守;保存自己,消灭敌人。这是小公司生存的关键,也是它取胜的条件。

(2) 学会以长攻短。

要“看看森林、看看树木”,发现公司最大的弱点是什么,再有的放矢地进行改革创新,使弱势转为强势。



(3) 竞争是“你死我活式”的较量。

公司竞争是公司间基本竞争力量的对比、抗争。公司面临的威胁,或者机会,将主要来自这些力量的对抗过程。

美国著名战略学家波特在其所著的《竞争战略》一书中指出:“一个产业部门的竞争态势取决于五种基本的竞争力量,这五种力量的合力将决定产业最终的利润潜力。”这五种力量是:

①市场的潜在加入者。新加入者会带来新的资源、新的生产能力,其必然会影
响公司现有的市场占有率,打破公司间竞争力量的对比。

②公司(产品)之间竞争的激烈程度。

③替代品或服务的竞争压力,如鲜花、工艺品替代糕点,糖果等作为礼品,空调
替代电扇等。

④用户或顾客的成交能力,其实质是不同的公司对不同的市场、用户的选择,
即市场目标定位。

⑤供应者的成交能力。即供应商对厂商所需资源的垄断程度。

商训深解

创业起步,刚办起公司,很多总经理最大的难题是缺乏操纵商道的经验,显得
比较稚嫩,不知道该如何下手,常有前怕狼、后怕虎的心理。显然,什么都不做,等
于死路一条,这就需要发挥自己的强项,避实就虚,仔细琢磨,敢于出手。其实,在
商场上吃败仗是常有的事,关键是要少吃败仗,多打胜仗。

创业就是活下来和挣钱

小公司的战略只有几个字——活下来,挣钱!

——阿里巴巴集团主席马云

一位做百货生意的总经理,认为该行业竞争太激烈,赚钱太不容易,想转行搞
网络服务。一位下属劝他说,现在网络服务这一行已经人满为患,一些实力很强的