

宜信普惠
CreditEase

产品、客户、营销哪里不精学哪里
财务、法律、人力哪块不懂看哪块

小微企业 生存之道

宜信 编著



中信出版社·CHINACITICPRESS



小微企业 生存之道

宜信 © 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

小微企业生存之道 / 宜信编著. —北京: 中信出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5086-4147-8

I. ①小… II. ①宜… 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 (2013) 第 174436 号

小微企业生存之道

编 著: 宜 信

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 9.5 字 数: 153 千字

版 次: 2013 年 10 月第 1 版

印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4147-8 / F · 2982


定 价: 36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



写在前面

为响应国家号召，助力小微企业成长和发展，宜信公司于 2011 年启动了“微金融 微动力”小微企业助力计划。两年来，秉承对中小企业提供智力帮扶的宗旨，在创行中国和全国百余所高校创行团队的协助下，小微企业助力计划累计对全国各地 6 000 余家小微企业展开调研，并为小微企业提供了一系列深入的管理咨询服务。在大量调研数据的基础上，针对小微企业的发展现状和面临的普遍问题，宜信公司在工业和信息化部中小企业发展促进中心的指导下，编写了《小微企业生存之道》一书，涵盖产品、客户、营销、财务、员工队伍、法律、企业主素质等 7 个方面的内容。

本书将理论知识、企业案例和实际操作结合起来，对上述 7 个领域进行了具体分析与讨论，希望能够为广大小微企业提供解决问题的基础知识和有效技巧，帮助小微企业主改善企业经营状况、提高经营管理能力，保障企业更加健康、可持续地发展。

在“微金融 微动力”小微企业助力计划中，创行中国全力支持并引导中国优秀的大学生关注小微企业的生存现状，宜信公司近百位经营管理人员也作为项目商务顾问全程参与，为项目提供指导

和支持。宜信公司企业文化与企业社会责任中心最终完成了全书的编写，清华大学经济管理学院杨德林教授也提出了建设性意见。

最后，谨向为本书出版做出重要贡献的徐秀玲、郭肖蕊、张如、王培山、纪惠媛、巩亮亮、欧梓澄等各位同人以及所有关注、支持小微企业发展的各界人士致以衷心的感谢！

2013年9月

小微企业量大面广，已经成为推动国家经济平稳健康发展的重要力量。中国中小企业国际合作协会发布的《中国中小企业健康发展报告（2012）》显示，截至2011年年底，全国工商登记实有企业1 253.1万户，个体工商户3 756.5万户，其中小微企业占全国企业总数的97%以上。受国内外经济大环境的影响，目前我国小微企业的确面临比以往更多的困难，主要表现在订单不足、成本大幅上升、融资难度大、税费负担重、用工难、转型升级压力大等方面。面对这些困难与挑战，小微企业迫切期待政府部门以及社会各界给予更多的帮扶和指导。

为进一步加大对小微企业发展的扶持力度，工业和信息化部今年正在开展“扶助小微企业专项行动”，重点支持创新型、创业型和劳动密集型企业的发展，加快中小企业服务体系建设，推动中小企业公共服务平台网络建设，促进互联互通、资源共享和服务协同，帮助小微企业获取资讯，配置资源，释放能量，加速发展。

我们欢迎社会各界利用自身的专业和优势积极支持小微企业发展。此次，宜信公司推出《小微企业生存之道》，针对小微企业发

展中面临的 7 大领域的难题，给出了具体的案例解析和切实可行的对策。这是一本小微企业愿意看、看得懂、用得到、效果好的学习手册，相信会对我国小微企业的成长、发展和小微企业主的素质提升做出积极贡献。

秦志辉

工业和信息化部中小企业发展促进中心主任

2013 年 8 月

创业型小微企业虽然个头小，但数量巨大。创业型小微企业作为一个整体成为经济发展的重要支撑力量，这早已是不争的事实。然而在创业之初，由于缺乏资金、人才、技术和人脉关系等各类重要资源，小微企业在生存和成长的道路上常常困难重重。

作为创业教师，我总希望能在自己的工作岗位上，从创业研究和教学方面为小微企业克服生存和成长中的困难尽绵薄之力，特别是在创业实践教育方面。从2008年起，我和一些同事在清华大学经济管理学院开设的系列“项目式”创业实践课程就是培养创业人才的一种尝试。这些课程包括中国实验室项目（与麻省理工学院合作的国际工商管理硕士课程）、两岸清华创业实验室（与新竹清华合作的博士生课程）、创业实验室（管理硕士必修课程、全校研究生选修课程）等。这些课程的基本机制是：选择合作企业；由合作企业根据企业实际提出研究项目；学生与企业人员组成团队共同完成项目研究，使学生得到实际锻炼。

宜信创始人唐宁先生的基本经营理念是，在创造更和谐、更美好社会的过程中健康、快速地发展企业自身。在企业创办之初，宜

信就开始了对教育事业的支持。到目前为止，仅通过对我负责的清华大学“项目式”创业实践课程的支持，宜信就帮助训练了共计 18 个团队的 86 名学生。通过“项目式”创业实践课程合作，我们和宜信实现了双赢：学生的实践能力得到了提升，宜信解决了发展过程中遇到的一些问题。

宜信非常关注小微企业的生存与发展。宜信与创行中国合作推出的“微金融 微动力”小微企业助力计划就是其中的一个典型例子。自 2012 年起，宜信先后支持清华大学创业实验室和综合实践项目的两个学生小组，共计 12 名研究生融入到宜信团队，参与了“微金融 微动力”小微企业助力计划的调研和《小微企业生存之道》系列指导手册的编写。经过大家一年多的努力，《小微企业生存之道》终于要出版了。这本书以真实案例揭示小微企业面临的特征性问题，紧扣问题提供解决思路，同时尽力做到语言平实，内容深入浅出。期望这本书能真正成为众多小微企业生存发展的好帮手。

愿与宜信更紧密合作，为中国小微企业的发展做更多实事！

杨德林

清华大学经管学院教授

2013 年 9 月



序言

小微企业在促进经济增长、社会进步、增加就业等方面具有不可替代的作用，对国民经济和社会发展具有重要的战略意义。宜信公司以创新金融、普惠大众为发展愿景，成立7年来，致力于通过理念创新、模式创新和技术创新，实现对于中国高成长性人群和大众富裕人群的金融普惠，小微企业主一直是我们服务的主要人群之一。

宜信始终深切关注小微企业的生存与发展现状，并努力通过融资、培训、咨询等多种方式助力小微企业发展。为此，宜信公司与工业和信息化部中小企业发展促进中心建立了深入的合作伙伴关系，并联合清华大学等知名高校和中国中小企业协会等权威组织，为全国各地的小微企业主提供系列公益培训，并推出国内首个专门服务于小微企业主的综合网站——信翼小微企业服务平台。

同时，宜信与创行中国合作，共同推行“微金融 微动力”小微企业助力计划，以项目调研为依据，针对小微企业普遍面临的困难和问题编写了《小微企业生存之道》一书，内容深入浅出、实用可行，期待能够为小微企业主补充营养，增添信心，帮助小微企业

健康发展，茁壮成长。

展望未来，中国经济仍旧是全球经济的主要增长动力，小微企业之于中国经济的意义也将更加重大，宜信将继续全方位支持小微企业发展，助力中国经济腾飞。

唐宁

宜信创始人兼首席执行官

2013年9月

写在前面 / XI

推荐序一 / XIII

推荐序二 / XV

序 言 / XVII

生存之道 1 如何让你的产品供不应求

产品理论 / 004

市场需求理论 / 005

产品定价理论 / 006

了解市场要先行 / 007

市场调研很重要 / 007

合理判断，找出明星产品 / 011

让大家喜欢上你的产品 / 016

抓住商机：赶时髦的学问 / 016

筑渠引水：迎合顾客需求 / 018

合理定价很重要 / 021

新产品定价 / 021

降价与涨价 / 026

餐饮行业定价 / 029

出色服务给加分 / 032

售后服务 / 032

增值服务 / 034

创新才能赢未来 / 037

产品创新 / 037

变废为宝——副产品开发 / 039

生存之道 2 如何把你的客户留住

如何对客户进行准确定位 / 045

如何从客户定位判断客户需求 / 049

客户需求层次说明 / 049

影响客户需求的具体因素分析 / 050

企业如何通过恰当的方式吸引客户 / 055

吸引客户的重要性 / 055

吸引客户的方法 / 056

如何维护客户关系 / 061

客户信息归档整理 / 067

如何正确理解客户持续价值 / 069

如何计算客户持续价值 / 072

客户持续价值有多大 / 073

做好大客户管理 / 076

大客户流失的原因 / 077

如何防止大客户流失 / 078

了解客户新趋势 / 080

生存之道3 如何找到最有效的营销技巧

不可不知的营销 / 085

什么是营销? / 085

从 4P 理论到 4C 理论 / 087

营销哲学 / 091

中国市场的现状 / 093

通过案例学营销 / 096

案例一：地产之王万科——精准定位客户需求 / 097

案例二：王老吉传奇——品牌创建与宣传 / 099

案例三：格兰仕的启发——以价格赢市场 / 103

案例四：“海底捞”现象——服务营销与顾客关系管理 / 107

新营销：网络营销为王 / 112

网络营销的优势 / 112

常见的网络营销方式 / 113

生存之道 4 如何成为一名出色的企业领导者

企业主不可不知的理论 / 123

运筹帷幄——计划篇 / 125

怎样制订计划 / 128

计划的实施 / 129

四两拨千斤——组织篇 / 131

“八爪鱼病”的治疗方法 / 132

组织设计 / 134

孤军奋战还是众志成城——领导篇 / 136

领导风格 / 138

激励妙招 / 142

创业难，守业更难——控制篇 / 146

确定控制标准 / 147

衡量实际情况 / 148

分析偏差原因 / 148

采取纠偏措施 / 149

生存之道 5 如何打造强大的团队

人力资源管理的内容 / 154

心中有数——人力资源规划 / 156

怎样才能招到人才 / 156

怎样才能留住人才 / 160

慧眼识英才——招聘与选拔 / 162

如何吸引人才 / 164

面试与选拔技巧 / 165

玉不琢，不成器——培训与开发 / 169

执行标准化的入职培训 / 171

推行综合素质培训 / 173

团队建设培训 / 177

推行企业文化及长期导向培训 / 178

今天你达标了吗——绩效考核与管理 / 179

绩效考核指标设定 / 181

平衡计分卡的运用与常见问题 / 182

良将用兵，重在激励——薪酬与激励 / 185

各安其位，各司其职——工作分析 / 187

生存之道 6 管好你的账，用好你的钱

财务管理的重点 / 198

如何获得需要的资金 / 199

如何获得和利用初始创业资金 / 199

扩大规模需要资金怎么办 / 206

小额信贷——贷款模式的创新 / 209

用财务管理经营资产 / 211

现金资产最重要 / 211

存货多了怎么办 / 213

固定资产如何算 / 216

降低成本多赚钱 / 219

成本有哪些 / 219

省小钱才能赚大钱 / 220

新技术、新观念 / 222

我到底赚了多少钱 / 224

科学记账 / 224

内部监督 / 227

生存之道 7 从公司注册到合法经营，一步到位

做生意为什么要懂法律？ / 231

企业主应具备的法律知识与意识 / 233

法律意识 / 233

依法维护自身权利的意识 / 234

证据意识 / 236

法律伴我行——从登记注册开始 / 237

找准定位：“企业”还是“个体工商户” / 237

企业工商登记注册和税务登记的 12 个步骤 / 240

后续不容忽视的三大问题 / 250

相关爱心贴士 / 251

优惠政策助腾飞 / 253

收费减免政策 / 254

税收优惠政策 / 255