

民营总经理日记：

从优秀到卓越的

冯雪◎著

创业历程

我怎能甘于庸碌，

打破常规的束缚是我神圣的权利，

乌托邦似的宁静只能使我昏昏欲睡。

不愿循规蹈矩，

不愿唯唯诺诺、麻木不仁。

我渴望惊涛骇浪，

哪怕历经千难万险，哪怕折戟成沙，

也要为争取成功的欢乐而冲浪。

*From good to great
entrepreneurial process*

一部探讨商界的方法论、实操论，
一部助君洞穿迷雾的行动指南！

中国商业出版社

民营总经理日记：

从优秀到卓越的

冯雪◎著

创业历程

打破常规的束缚是我神圣的权利，

乌托邦似的宁静只能使我昏昏欲睡，

不愿循规蹈矩，

不愿唯唯诺诺、麻木不仁。

我渴望惊涛骇浪，

哪怕历经千难万险，哪怕折戟成沙，

也要为争取成功的欢乐而冲浪。

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

民营总经理日记：从优秀到卓越的创业历程 / 冯雪著. — 北京：中国商业出版社，2011.12

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7549 - 7

I. ①民… II. ①冯… III. ①民营企业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279.242

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 269476 号

责任编辑：陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.ccbbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京通达诚信印刷有限公司印刷

*

720 × 1000 毫米 16 开 20 印张 220 千字

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

定价：39.80 元

* * * *

(本书若有印装质量问题,请与发行部联系调换)



改革开放以来，我国个体、私营等非公有制经济不断发展壮大，成为社会主义市场经济的重要组成部分和促进社会生产力发展的重要力量。近些年来，各个行业更是涌现出一批批创业有成、身价不菲的优秀民营企业家。

一个名不见经传的小企业怎样做大做强？优秀民营企业家有着怎样的创业观、人生观？他们又是如何理解和展望中国民营企业的发展优势？优秀的企业管理者从优秀走向卓越要走好哪几步？这都是现代企业家应该深思的问题。

我们不难发现，当前中国民营经济体遭遇形势的急速变化，步入前所未有的瓶颈期。于是，压力下追求产业升级转型成为众多民营企业家中殊途同归的选择。同时，在危机中暴露的问题和失败的“切肤之痛”，也使越来越多的企业和企业管理者深刻认识到强化企业管理的紧迫性和重要性。生存和发展问题成为悬在每个企业头上的“重磅炸弹”，而要解决好这些问题，必须从阻碍其发展的瓶颈处入手。

中国民营企业要想从根本上解决生存和发展问题，必须解决目前制约企业生存和发展的几大基本瓶颈问题，即思想准备、基本的理论知识、战略管理方略、客户关系处理技巧、企业文化打造、人格魅力塑造、风险管理防范、成败心得积累，等等。而这一系列问题归根结底就是实现民营企业的转型，迈过一道坎，而这道坎是在未来的发展中民营企业必经的痛苦历程，正所谓“改变民营企业是找





死,不改变民营企业是等死”。

而且,我们不得不认清这样的现状:全世界中国民营企业发展速度最快,而倒闭破产比例在全世界各国也属最高。可以预测,这种情况还会持续几十年。由于历史原因,中国民营企业主素质普遍不高、缺乏理性思维的战略头脑,经营决策只看到三步之遥。我们必须明白,中国民营企业最滞后和落伍的不是厂房、设备、技术和营销模式,而是企业家的精神世界;在民营企业现代化办公大楼和进口先进设备的背后,隐藏着的往往是传统的、家族式的、带着浓厚的农业社会和计划经济色彩的价值观念。有形的东西最容易形成和改变,最难改变和形成的是无形的东西,而正是这些无形的因素对事物的发展起着根本性的作用。

拿破仑说:“世界上有两种最有力量的东西,一种是刀剑,一种是思想。从长远来看,思想的力量会胜于刀剑。”在拿破仑威风凛凛的军服背后,隐藏着的是一种深深的文化底蕴——就是对文化价值的崇尚、对思想力的敬重、对科学理性的笃信。而这一点,恰恰是当代中国企业家们身上最缺少的东西。国与国、人与人、企业与企业之间,之所以有良恶优劣之分,其根本就在于思想,也正是因为这些思想和意识指导着我们做事的方式和方法。

主人公“我”遵从的思想是什么?可以说总的一个大原则就是老子的道家思想,不管是处事的心态“中气以为和”,交际的艺术“既以为人已愈有,既已与人己愈多”,还是赢得人心的管理之道“圣人恒无心,以百姓之心为心”,它们无不闪烁着智慧的光芒,我也常常会在不经意间将这些思想运用到企业管理中来。所以,即使是编写本书的时候,也力求朴素、简单的创作“动机”,加之现在步履紧凑的都市生活中,越来越多的人倾向于“慢活”的生活态度,于是我采用了日志体写作方法,让大家轻松读“管理”,尽量和厚重难懂的传统管理学著作区分开来,将可读性和轻松性融为一体,降低读者的阅读门槛。





同时,这种日记体的写作方式,也能划分为时间和空间两个维度,从时间上来说,共分为12个月,从1月起到12月,每个月有一个大的主题,每一天会提出不同的小问题,这都是“我”当初在创业的路上经历过的,一年的心路历程,给过去一个总结,也给未来一个憧憬;而从空间上来讲,主要是心理蜕变的过程,先是应时代的“感召”,初步有了创业的想法,其间有过挣扎、有过彷徨、试图放弃,又一次次崛起,在企业管理方面慢慢总结出一点经验,也在岁月的涤荡下,让自己从“优秀”走向“卓越”。回头看看,俨然一份大大的礼物,送给自己的礼物。

在编写的过程中,我尽量避免“一边倒”,始终在寻找一种平衡,既想在中间写一些专业性的东西,让更多的企业家有较为科学的理论指导,又生怕类似的“专业”会扫了读者的兴致,因为大家都不喜欢空讲大话,没有实际可操作的方法论的东西,所以在讲述每一个话题的时候,我都尽量加入个人的感受,并提出一个方法论的建议,或者在每一月的“叙述”中加点小小的作料——典型案例,以中国本土优秀企业家为案例,更加贴近中国的经济现状,更具可操作性,方便大家在阅读本章的时候对该章观点有更形象、生动的认识,进而产生共鸣。

不得不说的是,在此书成稿之前,其雏形只是把自己的“心得”划分为几大板块并进行整理,但因后来要集结成册,于是,就查阅相关书籍,力图让自己的这些“心得”趋于完善,算是给这些朴素的理论进行了简单的包装。这本“日记”称不上是独到的见解,只求和广大的企业管理者互相学习、共同切磋,对民营企业的发展现状作更深层次的思考,一起建言献策,并共同携手开创下一个民营经济发展的春天,让自己成为真正意义上的有担当的企业家,让企业成为真正的有社会责任感的创业团队!





一月 时代呼唤：创业势不可挡，你准备好了吗？

这是一个创业的时代，这是一个创业者的时代。民营企业创业的形势已经势不可挡，我们期望以时代创业精神为核心的精神代代相传，我们呼唤社会能涌现出更多优秀的民营企业创业者。惟其如此，我们的事业才会有希望，社会的明天才会更加美好。

民营企业需要我们思考的问题	3
民营企业的春天就要到来	5
思想转变很重要	6
既要有野心，也要保持理性	9
做好相关的准备工作	11
民营企业发展会受外在因素的影响	14
跨出自己的社交圈	17
花点时间研究别人是怎么失败的	18

二月 踏上征途：让梦想照亮现实

在创业的路上，我一直视许多成功创业者为偶像，尤其是在创业初期，当梦想开始动摇的时候，这些先行者更是给了我莫大的激励：梦想创业、专注创业、为创业做着必须的准备。所以，不管遇到什么困难，我们一定要坚持自己的梦想，时刻铭记当初创业的初衷，坚持自己的理想，让梦想照亮现实。

我属于何处	23
正道——走正道，讲正气，求正宗	24
创业初期七大必读法宝	26
初创企业当聘请创业型员工	29
企业名称及构成要素	31





企业选址基本原则	33
优秀商业计划书的 12 条“金规”	34
经销商库存管理四误区	36
如何赢得供应商尊敬?	39
心理素质要过关	41
创业要考虑成本	45

三月 战略为王:运筹帷幄,决胜千里

在三月,我想讲的是“战略为王”,这是企业经营的过程中经过多年钻研和调查,充分考虑了中国民营企业的实际环境和需要,在系统介绍国内外企业战略理论与观点的基础上,为中国民营企业量身订做的战略管理方略:民营企业应该具有的意识,谈判的技巧,商业模式,危机管理及实战方法等,意在帮助民营企业建立相应的知识背景,探讨民营企业实施战略管理的途径和手段。

从小业主意识到现代企业家意识	55
企业并购	57
企业的经营是品牌的经营	60
企业谈判知多少	62
熟练运用各种战略方法	67
经营方法、模型、计划及战略	75
就这样征服客户	81
危机管理,企业品牌管理急需补上一课	86

四月 榜样在先:民企中跑出的各类“黑马”

你可能经历挫败与伤感,但也会收获成功和欣喜;你可能遇到同行与对手,但也会遇到良师与伙伴;你可能遭遇困窘与无奈,但也会重新崛起并奋斗;你可能面对质疑与诘问,但也会得到赞赏和钦佩……

不管怎样,这些经历都将让你积累经验,进而变得深邃,这场相逢都将使你不断检省,进而凝聚睿智,这种历练都将使你站在新的高度,做得更好、豪气万丈……

兴趣是创业第一推动力	91
广东雨林木风计算机科技有限公司:流量 = 金钱	92
北京蓝洁士科技发展有限公司:蓝色地球更加美丽	93
职脉互联技术(北京)有限公司:更好的职业更好的生活	94
红黄蓝儿童教育科技发展有限公司:中国儿童教育领先品牌 ...	96
瑞庭网络技术(上海)有限公司:轻轻松松找到家	97





京东商城:3C 销售风向标	98
一致人和国际环境科技有限责任公司“用我真心努力,换您称心满意” ...	99
北京通融通信息技术有限公司:绿色支付,快乐生活	100
成都朗弘科技有限公司:云端实现真正的完全的软件绿色化 ...	102
宜信汇才商务顾问(北京)有限公司:宜人宜己信用中国	103
华为技术有限公司:静水潜流,客户导向	104
娃哈哈:集团企业是树,文化是根	107
招商银行:家园文化,人才立行	109
黑马是个什么玩意?	111

五月 客户关系:客户赚钱,你才能赚钱

在经营企业的时候,管理者始终要秉承“客户第一”的理念,也就是除了强调为客户服务并提高服务质量外,还应有两个独特的内涵。一是为客户创造价值,不以赚钱为第一目的,而是让客户赚钱。因为只有客户赚钱了,你的企业才有钱可赚。二是和顾客搞好关系,和客户沟通,赢得顾客的信任,让顾客和企业共同成长,实现双赢。

谁是你的客户	119
维护客户关系有讲究	121
给不给回扣	130
销售是个技术活	132
人脉关系是你的无形资产	139
企业不是策划出来的,而是踏踏实实地做出来的	143
揣测客户的心思	144
破解利润魔咒,为客户创造价值	149
客户成功,你才成功	151

六月 企业文化:民营企业必打的一张牌

在这个月的讲述中,我将为民营企业塑造企业文化提供一些理论和实践上的指导。当中涉及民营企业文化的知识构建、技巧以及家族企业、企业家精神、外国企业特色等诸多方面,记录了民营企业探索企业文化的成功和失败的足迹,让大家在阅读的过程中有所借鉴。

企业文化建设	157
企业文化和中国传统文化有千丝万缕的联系	163
中小企业:要建特色鲜明的企业文化	165





企业文化重在实践	167
企业文化的塑造要从企业家做起	170
家族文化	174
大融合的时代已近在咫尺	176
国外优秀的企业文化值得借鉴	177

七月 人格魅力：自我管理也能缔造“商业神话”

那些在商场上叱咤风云的企业管理者，他们纵横世界，他们受人敬仰，他们有点石成金之手，他们能化腐朽为神奇，他们被称为——企业之神。他们能用自己独有的魅力缔造一个个“商业神话”，这种魅力是企业的支柱和灵魂，是企业稳定健康持续发展的重要保障。他们有辉煌的业绩，有闪光的思想和崇高的人品，他们是我们学习的榜样，提升自我管理能力，从现在开始。

企业家的个人魅力是无价的	187
不靠控股来管理	192
一言九鼎，承诺了就要做到	194
学会寻求双赢	195
自我管理是这样炼成的	200
你的行动会改变世界	202

八月 风险管理：防患于未然，把危机扼杀在摇篮里

本月主要立足于风险管理实务，从实际操作角度帮助民营企业开展风险管理：法律风险、政治风险、投资风险、战略风险、网络风险、财务风险、融资风险及民营企业风险案例等，旨在增强民营企业对风险管理的了解和认识，为民营企业提供风险管理的工具、方法，引导民营企业建立、健全风险管理机制。

企业法律风险管理及流程	207
政治风险和新兴经济体的作用	208
供应链风险和业务应变能力	209
资本投资和项目风险	210
网络风险	211
合规与监管风险	212
财务风险不是小事	213
掌握降低经营成本的窍门	217
德隆倒塌：破灭的中国民营企业神话	218





九月 指点迷津:打破民营企业发展瓶颈

在这个“指点迷津”的九月,我将营销策划、品牌创建及管理实战方面积累的经验凝聚于此,并结合实战理论,对您可能存在的困惑进行具体地分析,以指明中国企业“如何打破发展瓶颈,获得持续发展能力”的努力方向。

关于商标	223
维持与银行的关系	225
企业品牌	227
欠款是件让人头疼的事	232
向台湾学什么	235
专业代工 or 自创品牌	236

十月 成败心得:给民营企业的忠告

在经营企业的时候,常常能看到民营企业经营的一幕幕:有的正经历着转型阵痛,有的企业全力拼搏也可能存在很多问题,有很多“病症”。所以,我逐渐开始寻找这群企业存在的问题,也希望这些善意忠告的提出,能引起更多企业管理者的关注。

建立行销网络	241
做活产品广告,进而宣传“造势”	243
价格的秘密?	245
严格供应商管理	247
关于采购	249
做好公关文章,精心培养关系	250
不以善小而不为	251
让他们看到远景	254
进军全球,拼战未来	256

十一月 特色创业:顺势而为,资源共享,激流勇进

成功的创业需要的不单单是运气和金钱,它是创造力、顺应时事和资源的整合过程。要想开创新事业,首先需要明确身份——无论海归还是草根,适应能力、应变能力、融资能力、投资能力及迎难而上的能力足够强吗?明确了这些,才能借助天时、地利、人和之势,在迷宫中突出重围,在波涛汹涌的商海顺利航行,抵达成功的彼岸。

海归创业	261
不得不与政府“调情”	267
民营企业和私营企业可以划等号吗?	268





企业融资	269
中小企业发行集合债券的程序	276
“这么多投资公司，为何不投资我的企业”	279
应对法治与人治之间的冲突	281
不能在资本层面稀释掉对公司的控制权	282
顺势而为，创业的阻力才会最小	283

十二月 乐于奉献：回馈社会，增强实力

成功的创业需要的不单单是运气和金钱，它是创造力、顺应时事和资源的整合过程。要想开创新事业，首先需要明确身份——海归还是草根，适应能力、应变能力、融资能力、投资能力及迎难而上的能力足够强吗？明确了这些，才能借助天时、地利、人和之势，在迷宫中突出重围，在波涛汹涌的商海顺利航行，抵达成功的彼岸。

责任重于泰山	287
先做人再做事	289
用个人信仰引导企业信仰	292
企业承担社会责任：外于形而内于心的内外兼修	294
优秀企业有这样的格局	295
散财——财散人聚，财聚人散	298
市场经济和奉献精神	300
从“双向感恩”到“社会感恩”	301





1月

时代呼唤：创业势不可挡，你准备好了吗？

这是一个创业的时代，这是一个创业者的时代。民营企业家创业的形势已经势不可挡，我们期望以时代创业精神为核心的精神代代相传，我们呼唤社会能涌现出更多优秀的民营企业创业者。惟其如此，我们的事业才会更有希望，社会的明天才会更加美好。



民营企业需要我们思考的问题

1月1日：阻碍民营企业崛起的文化背景

我一直认为，民营企业及企业的发展有种种有形和无形的束缚或桎梏，有着深远的文化背景，很久以来，中国人对财富、资本、资产、金钱、利益等美好的词语都会有一种莫名的冷漠和恐惧。尤其是将上述词语与个人组合在一起，比如个人财富、个人利益，简直就是大逆不道，人人唾弃。在主流意识的词典里，财富、资本和金钱，似乎就是罪恶的代名词。“财富是洪水猛兽”，“财富是万恶之源”，“财富是罪魁祸首”的观念，在人们的心灵深处打上了深刻的烙印。

在我们的传统文化中，老子早就说：“甚爱必大费，多藏必厚亡，故知足不辱，知止不殆，可以长久。”祖师爷孔老夫子和孟老夫子也有“君子喻于义，小人喻于利”，“君子言义不言利”和“为富不仁”之训。我们的文人墨客自然不喜欢“铜臭味”，甚至“视金钱如粪土”。从上到下，以农为本、重农抑商。人们普遍认为“无商不奸”，视商人为“奸商”，言下之意，凡商人、富人，皆非好人。几千年的农耕习俗，几千年的小农意识，几千年的自然经济，使人们不自觉地形成了这样的思维定势：财富有限，人口众多，如此“僧多粥少”，必然是“不患寡而患不均”。一旦谁拥有财富，它定会是血腥的、有罪的。在一个普遍贫穷的社会，谁积累财富，似乎必定是“不义之财”，必定要背上不道德的骂名。这种平均主义思想和仇富心理，乃是小农





经济社会最普遍、最盛行的价值观念和文化心态。

随着市场经济体制的建立和完善,这种心态必须消除,民营企业的发展也会迎来繁荣发展的春天。

1月2日:创业民营企业家的现状

谁都知道,中国的民营企业(和民营企业家)“出身”不好,过去不仅要像“黑五类”一样“入另册”,而且常常要作为受排斥、受打击的对象。有一首大家很熟悉的歌曲就唱道:“世上只有妈妈好,没妈的孩子像棵草”。当初中国的民营企业,就像那个没娘的孩子,就像一棵草。民营企业长时间在体制外生存,在夹缝中创业。因而有的企业家想到了投机倒把,想到了偶尔钻一下政策的空子或漏洞,打打擦边球。更有甚者,有时他们也会做一些有违自己愿望和良心的事,不惜铤而走险,以图企业发展。然而,正是因为享受不到“特保儿”的待遇,它的生命力愈发焕发着生机。著名经济学家曹思源先生用唐诗比喻它:“野火烧不尽,春风吹又生”。这也就是说,它的蓬勃发展,是顺应客观经济规律的,不以人的意志为转移。中国的私营经济,民营经济,非公有制经济,历经苦难,饱经风霜,如今终成正果,变成“社会主义市场经济的重要组成部分”。不过想想当中走过的艰辛,我们也会觉得在中国这片古老的土地上,中国的民营企业及民营企业家们能有如此地位,实属不易。

虽然还要经历许多困难,但是现在的民营企业家正在蓄势待发,现在的民营企业正在崛起,我想即使是痛也是快乐的。





民营企业的春天就要到来

1月3日：时代呼唤民营企业家崛起

一个社会的生产绝大多数是在企业内进行，如果企业的状态正常有序，社会就有很强的生产力；如果企业搞得乱七八糟，这个社会生产力便得不到保护。而企业的管理者便是企业家。如果我们缺少企业家，整个社会的生产力便会遭受巨大的破坏。据称，一位拥有资产过10亿的民营企业老板曾吐露出这样一句话：“其实谁也不会相信，从另一个角度来看的话，我们是弱势群体”。

的确，我们常常会遭遇偏见、非议、歧视甚至仇视。茅于軾先生说：“在创业的民营企业家中，失败的至少占一半。所以不要以为成功是必然的”。可以说，中国的民营企业家创业，其酸甜苦辣，是一般人难以想象和承受的。但是，随着改革开放的不断深入，上述状况有了极大的改变。在建立和完善市场经济体制过程中，培植全民的财富积累、资本增殖理念和企业家精神，以及对创业民营企业家的理解、认同、宽容和褒扬，我们得到国家的鼓励和支持也越来越多，很多异军突起的民营企业给了我激励。所以，我一直对自己创业保持着乐观、积极的态度。我想，我们的社会是不是需要有一种对创业民营企业家的宽容精神。这或许是一种社会和时代文明及进步的表现或标志。

著名经济学家于光远先生曾经指出：“社会进步的力量靠企业，企业进步的力量靠企业家，企业家进步的精神靠创新开拓和合

