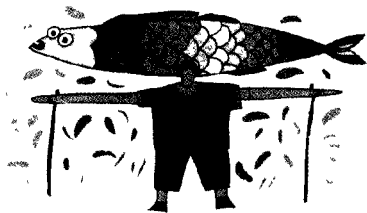


有效提高老板领导力的**12**项修炼
全面提升公司竞争力
优秀公司基业长青的秘诀

公司成败 细节

汪力主编



GONGSI
CHENGBAIXIJIE

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司成败细节 / 汪力主编. - 北京:北京工业大学出版社,2005. 10
ISBN 7 - 5639 - 1534 - 6

I. 公… II. 汪… III. 公司 - 企业管理
IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 101394 号

公司成败细节

汪力 主编

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

保利达印务有限公司印刷

*

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷
787mm × 960mm 16 开本 印张 22.75 251 千字
ISBN 7 - 5639 - 1534 - 6/F · 193
定价:35.00 元

前言

为什么中国的公司（企业）平均寿命只有7年？
为什么众多的公司的资产冲不过千万、亿万大关？
为什么大多数的公司会做大而做不强？
为什么在美国出名的是公司，而在中国出名的是老板？

可口可乐、麦当劳、通用汽车、IBM，如今，这些跨国公司对于中国人来说可谓家喻户晓。可这些公司的领导人是谁，知道的人可能就很少。李嘉诚、王永庆、霍英东，华人世界的富豪也是层出不穷，但他们的公司叫什么名字，都经营什么业务，能说出个一二三四的人也微乎其微。

这种现象在一段时间以来，一直被认为是中国公司实行人治，美国公司实行法治的结果。有人甚至因此推论出中国的公司制度落后于国际大公司。随着大型跨国公司纷纷进入中国市场，我们对大型跨国公司的了解也经历了一个由羡慕到接触，最终到了解的过程。

坦白地讲，这些公司的制度的确非常实用。至少其几百年的存在与发展历史就是最好的证明。

美国著名的管理大师彼德·德鲁克曾经说过：“一个公司要想生存、做大、做强，最重要的是在创立之初就从思想上找到捷径。”可见，对于一个公司来说，拥有一个全新的思想创新是公司生存和发展的必由之路。预测未来的最好的方法就是创造未来，只有在思想上掌控了将公司做大做强的钥匙，才能在 21 世纪的残酷的市场中生存下去。

在我国，许多有远见的企业家早就认识到了这一点。中国的企业家有三个梦想：一个是做成国际品牌，二是跻身世界 500 强，第三则是做成百年老店。要想实现这三个梦想或其中的某个梦想，如果没有正确而又一流的经营管理理念，一切努力都只会付诸东流。

一个公司的成长，大致要经过创办、发展、做大、守住等几个阶段。

第一阶段，创办公司细节。

现如今，创办公司是很多人的梦想。但是，创办公司也会遇到许多难以克服的困难。这些难题，可以用几个“怎么办”来概括。即：商道不老练，怎么办；决策不明确，怎么办；信息不灵通，怎么办；关系不广泛，怎么办；人手不够用，怎么办；资金不充足，怎么办；管理不妥善，怎么办；效益不提高，怎么办；投资不见利，怎么办；销路不顺畅，怎么办；客户不太多，怎么办？

要想创办好自己的公司，必须正确地面对这些难题，一个一个加以解决，因为逃避难题等于欺骗自己。对于敢创办公司、成大事的老板而言，有难题并不可怕，关键就怕拿不出解决问题的“手术刀”。而本书所提供的，就是这样一把无往不利的“手术刀”，解决在公司创办阶段所需要面对的问题。

第二阶段，发展公司细节。

一粒麦子有两种命运，一是磨成面被人们消费掉，实现自身的价值；二是作为种子播种，结出丰硕的果实，创造出新的价值。

公司就是这样一粒麦子。

逆水行舟，不进则退。公司的命运也一样，在中国，很难见到一个公司永远保持一种规模不变。要么长大，要么被淘汰。关键在于公司能否正确面对“成长的烦恼”，成功地从企业生存阶段“迈”上发展阶段这级“台阶”。

积累了一定的资本之后，公司将会面临新的烦恼。首先，它会面临业务进一步拓展的压力：没有品牌，很难开拓新的客户，进入新的市场；也会面临“人”的压力，原来一起创业的兄弟离开了，好的人才要么招不来，要么留不住；更会面临管理的压力，“人治”渐渐不起作用了……。更麻烦的是，当公司的业务规模发展到一定阶段，公司原来的一些优势逐渐变成了公司发展的瓶颈。

当这些问题逐渐浮现的时候，事实上它带给公司的一个信号就是：企业的成长道路上碰到了第一层天花板，单纯依靠业务增长一个驱动力已经无法带动公司的前进。突破不了这层天花板，企业就只能停留在原来的水平，在外部越来越激烈的竞争条件下被“消耗”掉。而突破了这层天花板，企业才有机会获得更大的发展空间。

第三阶段，公司做大细节。

公司办起来了，就要想尽方法把它做大，这是每一个老板的愿望，因为做大，意味着取得了更大的成功，意味着公司已经上台阶、上规模了。

进入做大阶段，公司的价值不再等同于业务价值，而是具有远远大于业务价值的内涵。

如果说在公司的创业和生存阶段，机会驱动和业务驱动起了决定作用，那么，公司要“长大”，要跨入发展阶段，则需要靠管理和品牌来驱动。公司的价值=业务价值+品牌+管理。所谓管理驱动，就是说，无论在战略、组织方面，还是在市场、公司运作方面，都需要有一个提升和突破。对于公司的发展，要有一个策略思考而不仅仅靠灵感和创意；对于公司的价值要有一个综合的衡量而不是简单的业绩考核；对于市场要依靠整合营销建立一个营销体系而不再仅仅依靠关系或者一场销售战役；在公司运作方面，要依靠流程的设计和优化来提升运作的效率而不是简单地制定规则……所谓品牌驱动，就是说，公司需要通过树立社会良性认知、改变和拓展公众形象、提高公众知名度等方法进行品牌建设，提升公司的价值。

一个健康成长的公司，应该力求企业价值的增长要快于业务价值的增长，业务价值的增长要快于业务规模的增长。

小企业由生存阶段进入做大阶段的标志是，企业关注的焦点由单纯的业务规模和利润，转变为更关注于公司的价值、客户的关系、公司的品牌和信用、企业的形象和文化、流程的建设、企业的社会责任，等等。这时的企业管理者将面临一些新的问题，如授权和信任的问题，所有权和管理权分离的问题，创新的问题，专业化还是多元化的问题，等等。

第四阶段，守住公司细节。

一个公司如何能够守住自己创办的天地，绝非一件小事。因为已经打下了江山，开始守江山，将要面临更大的挑战。

一个公司在发展壮大后，在面临守业的问题时，其中关键的问题是人的问题，市场的问题，服务的问题，遵纪守法的问题，竞争对手的问题，等等。

凡是这些问题都是守住公司的重要关口。根据多年的经验，编者认为守住公司有这样几大关口，分别是：上下必须一条心；公私

一定要分明；不能轻易让人才跳槽；策划决不允许出漏洞；脑筋必须跟着市场转；把自己的优势越“滚”越大；赔本生意要弄清“祸根”；打好服务这张牌；理财必须“严”字当头；经营切忌走火入魔；要磨练防范他人算计的工夫。

打江山不易，守江山更难。难就难在人心大逆转，总想坐吃山空，贪图享受，再也不愿意用心卖劲、吃苦耐劳地做实事，因此有大厦将倾之危、土崩瓦解之险！

作为长期关注公司创业与发展的业内人士，我们发掘出了新成立公司和快速发展公司的成功秘诀。一窥全球高科技公司的决策者们，如何快速有效地作出决策。本书提供了很多独到见解。旁征博引在商界呼风唤雨的职业经理人的经验谈。看他们在“成”与“败”之间如何把握，从而在激烈的市场竞争中生存下来。

如果本书能够对您创业和发展有所帮助，将是我们莫大的荣幸。

编者

2005年9月

目录

细节一 创办、经营细节

商道不老练，迟早会被踢出局

一个老练的猎手，总能射中他想要的猎物。做公司最忌自以为聪明伶俐，实际办的都是糊涂事，做的都是“小儿科”。

- 找到自己的强项，把优势做足做大..... 3
- 从夹缝中杀出一条生路 9
- 变换套路，后发制人，才能见奇效..... 15
- 该冒的风险，不能缩头缩脑 21

细节二 用人、管人细节

做公司可以用人为第一

用不好一个人，就会乱了一堆人。做不好一件事，就会搅乱其他事。道理很简单，但必须要加以防范。

- 用人要有胆量..... 29

- 先把好脉,再对号入座 32
- 看事情难易,不看人情深浅 36
- 让员工都有“挑大梁”的欲望 40
- 不能滥竽充数,而要择优上岗 43
- 赶快让“新人”成为老手 46
- 让人人都有一份最喜欢的工作 51

细节三 磨练团队细节

把单兵变成团队的操作法

团队就是捆在一起的助动器,它的力量决定一个公司的强弱。靠单兵作战,只能把公司办成小作坊。

- 抱成一团,才能打天下 57
- 没有团队精神,形同一盘散沙 63
- 磨练团队的8点要诀 69
- 让每个员工都觉得自己是重要的一分子 75
- 让“机器”越转越灵 79
- 对不同的人,唱不同的“歌” 82
- 让骨干全身发热 85
- 让顽固的家伙听招呼 88
- 该宽就要宽,该严就要严 92
- 将责备夹在称赞中 95
- 不能让大家跟你“别着来” 100
- 开出一张合理的“工作时间表” 107
- 靠“绩效考核”证明优良中差 111
- 有奖有惩,各有其用 114
- 没有沟通到处都会“堵塞” 116
- 矛盾泛滥,就会有决口的危险 118

细节四 果断决策细节

决策不准,一定走上危险路

做公司必须以决策为准,决策有三大要素:准、快、新。
其实,任何一个危险的决策都会让公司粉身碎骨。

- 两利取其大,两弊取其小 125
- 千万别眉毛胡子一把抓 128
- 该拍板就拍板,万万不可磨蹭 132
- 没有周密计划,切忌开始乱动弹 136
- 误区就在身边,陷阱就在脚下 140
- 没有创新,就只能越来越落后 143
- 因循守旧不会有好结果 145
- 把别人的智慧变成自己的 149

细节五 市场信息细节

市场陷阱常让人提心吊胆

天下最可怕的陷阱就是市场。它看不见摸不着,却犹如魔力之神跟着商人。所以你必须成为有大智慧
所罗门。

- 敢于到第一线去探听虚实 155
- 要到市场上去“翻跟头” 157
- 培养自己的市场触觉 159
- 市场中的“诱人”法 163

- 多一次挑战,多一份成功 165
- 走不通的路就换个方向 168
- 突发事件吓不倒人 170
- 反败为胜的4种魔法 172
- 像大侦探一样四处找目标 176
- 要耳聪目明,不可粗心大意 183
- 摸得准、吃得透、来得快 187
- 防止信息溜走的4大要诀 191

细节六 同行竞争细节

击垮竞争对手的根本在于脑

与竞争对手较量,不靠谁比谁财大气粗,而靠你的脑能。脑能大小,决定你能战胜多少对手。

- 把同行当对手,而不当死敌 197
- 千万不要让机会从身边溜走 202
- 机会来了要“贪心” 205

细节七 赔赚细节

赔钱怎么办?赚钱靠什么?

做公司总有赔有赚,这并不稀奇,也并不可怕,你要做的是问自己:为什么赔?何以赚?其中有哪些经营细节让你走向成功。

- 从失败的地方多爬几下就能站起来 211
- 在不赔中获得最低利润 215

- 赔本生意要弄清“祸根” 220
- 多一些“脑白金”——用脑淘金 225
- 在人们的好奇心上下工夫 227
- 伺机把价格降下去 229
- 普遍运用的赚钱9术 232
- 消除赚不上大钱心理的13种高招 244
- 不能有“钻空子”的念头 246

细节八 筹钱、用钱细节

手头缺钱,如何救活自己

做公司,缺钱最为头痛,但不能因此困住自己。钱从何来,请学会从自己的眼中把钱找出来,从自己的手中把钱抠出来。

- 勿让钱死板地躺在那里 251
- 快让钱“跑”起来 255
- 从成本开始一点一点琢磨 260
- 敢于去申请风险投资 265
- 一条秘而不宣的行规:借钱发财 270

细节九 投资策略细节

投资高手绝不靠生猛

投资人有三大绝对胜算:做底线、做稳盘、做多点。因此,头脑发热式的投资最后都会成为烂摊子。

- 千万别因贪利,走了眼 277

- 以小赚大,资本算盘有名堂 281
- 用钱追钱,需要慎而又慎 284
- 投资制胜的6大魔法 287
- 看清合同的各个“角落” 290

细节十 选择合伙细节

合伙经营不是凑合在一起

做生意,最让人撕心裂肺的是,合伙人反目为仇,甚至连影子都找不着了。因此善于看准人,不被假合伙人伤害,是做公司的一个重要底牌。

- 不懂合作,就不能获得最大成功 297
- 别把合作当成乱点“鸳鸯谱” 300
- 朋友归朋友,规矩归规矩 304
- 找重承诺守信用的合作人 309
- 找德才兼备的合作人 311
- 找能互补的合作人 313

细节十一 打造品牌细节

公司优秀不优秀,不在厂房大小,不在场面热闹,而在于天下第一商规——靠品牌赢天下。

- “拳头”产品威力大 317
- 产品一定要“拳头化” 320
- 打造品牌的3大取胜策略 322

细节十二 营销手段细节

营销的细节决定生死

公司的产品销售首先必须拒绝“投机心态”，而是要让产品货真价实，二要靠服务温暖顾客心。

- 换脑筋,才有出路 329
- 没有销售网,肯定要失败 332
- 用小技巧多凿几条通道 336
- 灵活操纵 12 种推销绝招 339
- 靠服务赢得“青睐” 344



细节一

创办、经营细节

商道不老练，迟早会被踢出局

一个老练的猎手，总能射中他想要的猎物。做公司最忌自以为聪明伶俐，实际办的都是糊涂事，做的都是“小儿科”。

细节一

创办、经营细节



找到自己的强项，把优势做足做大

你作为公司老板费尽九牛二虎之力，终于把自己的公司办起来了，可能遇到的第一问题是，自己缺少在商道上摸爬滚打的经验，因为总是怕办砸了，不敢大胆行事，从而可能产生恐惧心理。在这里，我们希望你办起了公司，也要经营好公司，找到自己的强项，把优势做足做大。一句话，克服商道不老练的方法之一：就是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，那么都有自己的特点。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。精明的老板在于了解自己的长处和竞争对手的短处，而平庸的老板畏于自己的短处和对手的长处。

1. 学会以优胜弱

小公司经营战略简而言之，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。

要根据公司的性质，即“本公司能做什么”来决定战略目标。靠大量生产低价格、单一产品来竞争的公司是不能制造量少、品种多、价格高的商品，并为其提供服务的。因为它没有

制造这种商品的专门技术与工艺。应该以创造“有个性的公司、有价值的经营”作为小公司的经营目标。如提供食品，业务部门用的和大众用的就有不同，此时就要考虑本公司实际状况或能为谁提供服务的问题。公司不同成长阶段有不同的市场定位选择。高成长的时期，在一个有魅力的市场待下去就可以。但在低成长时期，就需要进行深入分析，看看本公司能做什么，然后选择适合本公司性质的项目来经营。

要使别人无法与自己竞争，应以独创的商品来决定胜负。在商品过剩的时代，商品的品质相同就会产生价格的竞争，如果价格相同就会产生品质和服务的竞争。小公司取胜的条件，就是要使自己的公司与竞争对手有所不同，始终保持自己公司的长处，致力于独创，打入能取胜的市场。要动脑筋创造一些独特的商品和销售法，把有缝可钻的市场作为本公司的独占目标。这个独占目标就是打入小市场，在轻、薄、小、特、优上做足文章，做大公司不愿做的生意，从而体现小公司“小而特”、“小而专”、“小而优”、“小而精”、“小而新”的强势。例如，建国前西安市城隍庙的买卖，大都是小店小铺，但却家家顾客盈门，生意兴隆，其原因就在于他们经营的商品大多为大商店所没有，特色突出。此外，在销售的方式方法、资金运用、价格核算等方面都要发挥其小的特点，变小为巧，以巧促销。

2. 学会以长攻短

小公司“船小好掉头”，大公司“船大吃水深”。在大小公司之间，尽管有规模大小、力量强弱之分，但小有小的优势，大有大的弱势。小公司决策一般集中于公司老板一人身上。老板命运与公司经营休戚与共。如果战略决策、经营方针稍有失