

# 中国私营公司 治理教科书

杨莉莉 编著



北京工业大学出版社

---

## 图书在版编目(CIP)数据

中国私营公司治理教科书/杨莉莉著.—北京:北京工业大学出版社,2003.9

ISBN 7-5639-1281-9

I.中… II.杨… III.私营企业-企业管理-中国-教材  
IV.F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第065775号

---

中国私营公司治理教科书

杨莉莉 编著

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

北京秋豪印刷有限公司印刷

2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

850mm×1168mm 大32开本 17印张 355千字

印数:1-1 0000册

ISBN7-5639-1281-9 F·129

定价:28.00

## 前 言

市场经济的飞速发展,使中国私营公司面临着世纪性的新课题,拓展市场,策划营销,提高质量,打造品牌……。与世贸组织大家庭的所有成员同台竞技,我们面对的最大威胁,不是外来文明对中国私营公司传统体制的冲击,而在于我们自身制度建设及管理水平的滞后。因此,赢得新一轮的竞争挑战,中国私营公司的老板和总经理,必须改变传统的经营战略和思维模式,必须按照市场规则和国际惯例去运作和经营自己的公司。

竞争并不可怕,在大多数情况下,你缺少的不是能力,而是一种勇气;不是智慧,而是一种信心;不是机遇,而是一种个性。市场风云瞬息万变,我们如何才能以不变应万变?惟有学习。要通过学习,转变我们的传统观念和思维方式,要利用外脑,利用别人的智慧来解决我们经营管理中的各种“新”问题与“旧”问题。

《中国私营公司治理教科书》没有什么高超的理论和玄机,但却为经理人圆自己的创业与发财之梦指出了一条道路。本书是从如何赢得市场这一最基本的问题入手,告诉老板和经理人,什么是市场,以及怎样参与市场竞争;什么是公司的核心竞争力,以及怎样提高核心竞争力而获得成功。

许多私营公司的兴衰成败,几乎都可以从经营者的观念

里找到原因。本书将要告诉你,什么是正确的经营观念,如何塑造公司形象、实行风险控制、加强团队管理以及怎样进行公关沟通,怎样进行产品创新、特色营销以及怎样在竞争中出奇制胜。

公司的生命在于实施正确的经营战略,包括品牌战略、营销战略、形象战略和成本战略。选择合理战略的基本思路是什么?本书将给你提供有益的启示。

成功的经理人,都是善于利用市场手段整合资源的高手。整合资源既包括整合自己的资源,也包括整合不同所有者的资源,这就是共同利益驱动下的市场经营法则。因为利益结合起来了,不是你赚我的钱,我赚你的钱,而是大家从新的资源与利益中共同赚钱。愿私营公司的老板和经理们,能通过此书对市场竞争深入浅出的分析,悟出走向成功的真谛。

# 目 录

## 第一章 赢得市场原则

- 1.“富士山式”经营法则 ..... (2)
- 2.不嫌弃做龙尾市场 ..... (5)
- 3.漂洋过海去淘金 ..... (7)
- 4.“国际化”的冷思考 ..... (9)
- 5.告别“克隆” ..... (12)
- 6.英特尔的“尾灯战略” ..... (14)
- 7.挤进夹缝求生存 ..... (16)
- 8.有用就一定有市场 ..... (19)
- 9.乘虚突破抢占先机 ..... (22)
- 10.练好“填空”基本功 ..... (25)
- 11.领跑时尚潮流 ..... (27)
- 12.细化不同层次的需求 ..... (29)
- 13.效率产生财富 ..... (32)
- 14.小有小的优势 ..... (34)
- 15.谨防反倾销的暗算 ..... (36)
- 16.市场要“抢”不能“让” ..... (39)
- 17.做市场的变色龙 ..... (42)
- 18.兔子也吃窝边草 ..... (44)
- 19.创新的“鱼缸理论” ..... (47)
- 20.模仿的路子走不通 ..... (50)

21.找准市场的感觉 .....	(53)
22.不必拘泥于一种形式 .....	(56)
23.牵着客户的鼻子走 .....	(58)

## 第二章 塑造形象原则

1.呵护公司的脸面 .....	(62)
2.形象是招财的法宝 .....	(66)
3.精于塑造的形象战略 .....	(68)
4.巧于经营的形象战术 .....	(70)
5.练好你的“内功” .....	(73)
6.酒香也怕巷子深 .....	(76)
7.花小钱赚来大实惠 .....	(78)
8.该讲排场就得讲 .....	(80)
9.广告,不能没有你 .....	(83)
10.动感视觉新天地 .....	(84)
11.切忌虚情假意 .....	(87)
12.给权力留下好印象 .....	(91)
13.做无冕之王的朋友 .....	(96)
14.成为社区的好伙伴 .....	(98)
15.选配好形象代言人 .....	(102)
16.对包装“情有独钟” .....	(106)
17.吸引顾客的高招 .....	(108)
18.“攻势经营”塑造法 .....	(110)
19.形象管理四大利器 .....	(112)

### 第三章 公关沟通原则

1. 给咖啡加块糖 ..... (116)
2. 欲望是沟通的前提 ..... (119)
3. 顾客为什么抱怨 ..... (121)
4. 与顾客沟通五大原则 ..... (124)
5. 不被理解怎么办? ..... (126)
6. 老板与员工的对话 ..... (128)
7. 富有同情心 ..... (130)
8. 经理人与老板之间 ..... (133)
9. 彼此沟通很难吗? ..... (135)
10. 天时地利不如人和 ..... (138)
11. 主动与权力套近乎 ..... (141)
12. 总统当你的推销员 ..... (144)
13. 打通心灵的阻隔 ..... (147)
14. 做“冤家朋友” ..... (150)
15. 竞争之中有联合 ..... (153)
16. 内部沟通必不可少 ..... (156)

### 第四章 团队管理原则

1. 当你功成名就时 ..... (162)
2. 柔情似水真英雄 ..... (165)
3. 惟有源头活水来 ..... (168)
4. 自己培养自己 ..... (171)

5.怎样与上司互动? .....	(173)
6.管理好团队中的精英 .....	(175)
7.无功即是过 .....	(176)
8.管理棘手人物的妙方 .....	(179)
9.不要怕得罪人 .....	(182)
10.让每个人都成为参与者 .....	(185)
11.相信他人,也相信自己 .....	(187)
12.最高境界:赢得员工的心 .....	(189)
13.决不允许拉帮结伙 .....	(192)
14.合作是成功的基石 .....	(195)
15.单枪匹马干不成大事 .....	(197)
16.解决团队内部的冲突 .....	(200)
17.培养团队归属意识 .....	(202)
18.为何总爱与领导较劲? .....	(205)
19.不能总当救火队长 .....	(207)
20.你喜欢自助餐吗? .....	(209)
21.建立新型伙伴关系 .....	(211)
22.共同远景是团队之魂 .....	(214)

## 第五章 降低成本原则

1.不要总是抱怨 .....	(218)
2.价格是最关键因素 .....	(221)
3.为什么非要你死我活? .....	(224)
4.吃到苦头才醒悟 .....	(226)
5.教你管用的几招 .....	(228)

6.用人也要讲成本 .....	(232)
7.裁人是免不了的事 .....	(235)
8.请“神”入庙 .....	(238)
9.转型时注意“减肥” .....	(240)
10.不要因人设事 .....	(243)
11.老板越富越抠门 .....	(245)
12.全球首富的省钱之道 .....	(248)
13.像花钱一样节约时间 .....	(252)
14.没有价值的会坚决不开 .....	(254)
15.“外衣战略”走捷径 .....	(257)
16.不能雾里看花 .....	(259)
17.疏通好分销渠道 .....	(261)
18.天天降价的秘密 .....	(264)
19.“人海战术”已经不灵了 .....	(266)
20.一切都会越来越便宜 .....	(268)

## 第六章 特色经营原则

1.“粉色佳人”入梦来 .....	(272)
2.创出新思路 .....	(275)
3.真正把人当人看 .....	(277)
4.懒人有懒办法 .....	(280)
5.不能容忍“大锅饭” .....	(282)
6.为赚钱不惜“三顾茅庐” .....	(285)
7.巾帼不让须眉 .....	(287)
8.过节赚钱偷着乐 .....	(289)

9.从刮风下雨中赚大钱 .....	(291)
10.“美人鱼”再现魅力 .....	(294)
11.经得住“小利”的诱惑 .....	(297)
12.自我创造“流行” .....	(300)
13.客户只认便宜 .....	(303)
14.敢于标新立异 .....	(305)
15.亮出你的绝活 .....	(308)
16.奇思异想蕴含商机 .....	(310)
17.“仙人掌”战略 .....	(313)
18.先把概念炒热 .....	(315)
19.观察市场新思维 .....	(318)
20.你变我也变 .....	(320)

## 第七章 产品扩张原则

1.“一招鲜”吃遍天 .....	(324)
2.多元化扩张 .....	(326)
3.产品重在有新意 .....	(328)
4.必须走技术进步这条路 .....	(331)
5.狭路相逢勇者胜 .....	(333)
6.洞悉市场点滴变化 .....	(336)
7.出奇制胜 .....	(338)
8.以新获利,以奇动人 .....	(341)
9.特色就是利润增长点 .....	(344)
10.“盲点”战略 .....	(347)

11.笑到最后才是最会笑的 .....	(350)
12.刺激顾客的满足欲 .....	(352)
13.选准产品的卖点 .....	(355)
14.大胆创设新思路 .....	(356)
15.把目标客户琢磨透 .....	(358)
16.在包装上玩出花样 .....	(360)
17.抛弃那些陈旧的观念 .....	(361)
18.管理是产品扩张的动力 .....	(364)

## 第八章 品牌战略原则

1.为客户创造价值 .....	(368)
2.成功在我心 .....	(372)
3.蒙娜丽莎的微笑 .....	(375)
4.软件品牌质量不“软” .....	(377)
5.到底差在哪儿? .....	(379)
6.一半是品牌,一半是文化 .....	(382)
7.最流行的品牌策略 .....	(385)
8.英雄是被逼出来的 .....	(389)
9.品牌组合成功之路 .....	(391)
10.好马配好鞍 .....	(394)
11.定位准确是畅销的前提 .....	(397)
12.坚定想法,你就能成功 .....	(401)
13.市场上没有“长青树” .....	(404)
14.名不正则言不顺 .....	(406)
15.提升品牌形象 .....	(409)

16.炒作是为了赚钱 .....	(412)
17.走极端也是特色 .....	(414)
18.与顾客保持零距离 .....	(417)

## 第九章 知识创新原则

1.奇迹创造财富 .....	(422)
2.“龙头老大”的梦想 .....	(425)
3.靠科技顶天立地 .....	(429)
4.背靠大树好乘凉 .....	(432)
5.占据竞争制高点 .....	(435)
6.不为他人做嫁衣裳 .....	(437)
7.背水一战需要勇气 .....	(440)
8.要做就做最好的 .....	(442)
9.风采依旧的行业霸主 .....	(444)
10.技术领先型“大腕” .....	(447)
11.不能靠垄断过日子 .....	(450)
12.受命于危难之际 .....	(455)
13.承诺的背后是巨额利润 .....	(457)
14.“金字塔”精神 .....	(460)
15.不能吃苦还想发财? .....	(463)
16.置之死地而后生 .....	(466)
17.经得住市场风浪的冲击 .....	(470)
18.白手起家闯天下 .....	(472)
19.竞争:更快更高更强 .....	(474)

## 第十章 风险控制原则

1. 要具有风险意识 ..... (478)
2. 决策失误是最大的风险 ..... (480)
3. 变幻莫测的市场风云 ..... (483)
4. 管理风险无处不在 ..... (485)
5. 不要在技术上押宝 ..... (487)
6. 人才风险是高悬之剑 ..... (490)
7. 经营合同暗礁密布 ..... (492)
8. 千万别砸了牌子 ..... (494)
9. 化解品牌风险的方法 ..... (496)
10. 一分钱难倒英雄汉 ..... (498)
11. 贪心不足蛇吞象 ..... (500)
12. 警惕多米诺骨牌效应 ..... (503)
13. 不知深浅,切莫冒然涉足 ..... (505)
14. 隔行如隔山 ..... (507)
15. 别把鸡蛋放在一个篮子里 ..... (510)
16. 改变游戏规则 ..... (512)
17. 建垒筑堡,防患于未然 ..... (515)
18. 难以觉察的道德风险 ..... (517)
19. 千里之堤,溃于蚁穴 ..... (520)
20. 规避国际经营风险 ..... (522)

# 第一章

## 赢得市场原则



# 1

## “富士山式”经营法则

在国际国内市场，随着产业分工和系列化进程的加快，私营公司与大公司之间的依赖关系在加强。在韩国，大部分私营公司靠承包加工大公司委托的零部件来维持生计，1989年参与承包的私营公司占私营公司总数的66.6%。韩国90%左右的彩电生产集中在几家大公司手中，但这些大公司只生产彩色显像管等产品和组装整机，绝大部分零部件均委托给上百家私营小公司生产。汽车、造船、机械设备等行业，也较多采取这一模式，美国的制造业也大多采用这种方式。

在日本，这种方式被称为“富士山式”的生产经营体制，日本东京都大田区的田中精密机械制作所，是一家专门试制内燃机零部件、仅有6名员工、5台数控车床的私营小公司，该公司通过两家大型的内燃机厂家，向日本所有汽车厂家提供产品，间接地支持着称霸世界的日本汽车制造业。这家小公司之所以能胜任有高技术要求的零件加工，原因就是该公司背靠大公司“好乘凉”。

私营公司通过与大公司的分工协作，既可以获得稳定的原材料供应渠道和产品销售渠道，得到大公司的预订金，缓解资金短缺的矛盾，同时又不用承担过多的风险，增强私营公司发展的稳定性。

私营公司还可以利用这种协作关系，通过大公司出口产

品,这对那些没有进出口权或缺乏进出口知识和经验的私营公司尤为重要。而且,私营公司可以在与大公司的协作中学到先进的技术和管理知识;对大公司来说,专业分工协作可以充分发挥经营灵活的优势,有效地降低生产和管理成本,提高效率。特别是在紧急情况下,私营公司能够弥补大公司决策缓慢、运转周期长等缺陷。另外通过与私营公司合作,可以使其他一些私营公司依附于自己,使自己在日后的竞争中处于有利、主动的地位。因此,分工协作既是社会化大生产发展的客观要求,也使得大公司和私营公司能充分发挥各自的优势,共同发展。

其次,高新技术产业的兴起强化了私营公司与国有大公司的协作关系。近几十年来崛起的一些新兴产业,如计算机与信息技术产业,都比较重视分工协作的生产经营方式,台湾的宏基电脑公司,创业初期就是靠接受大公司的委托加工(OEM)订单开始早期资本积累,之后逐步发展壮大起来,台湾很多高技术公司创业早期都采用这一发展模式。韩国私营公司近些年开始较多地参与尖端技术产业,但也主要是从事零部件加工等配套服务,如在计算机、半导体、通讯等领域,私营公司主要参与一些特殊的和外围的技术开发,如超精密加工技术、精密传感技术等的生产及半导体组装,计算机外围设备零部件生产及组装和检查所需的装备生产等。

各种形式的分工协作,使得一批高技术公司快速崛起,个人电脑产业即是分工协作的成功例证,个人电脑的一些核心部件都由一些具有世界规模的大公司垄断着,而众多的私营公司主要从事电脑的组装及其销售,这是个人电脑产业近年来发展

迅猛的主要原因之一。

另外,服务业的发展也促进了各种专业性服务承包业的发展,促进了私营公司与大公司的协作。如大公司、大银行的运输、清扫、工作餐、票务、邮递等工作,都需要由专业性的服务公司承包。一般情况下,这些工作都是通过合同的方式由私营的中小服务公司承包某项或几项服务。近些年,在商业服务业,连锁经营形式的出现,为大商业贸易公司与私营公司的协作开辟了一条新的渠道,即以一个大公司为中心与众多中小商店结成联盟,由大公司统一办理进货和结算业务,中小商店按照统一服务规则经营,这种组合使大公司能充分调动各种资源,拓展业务,提高服务质量;而私营公司也能借助大公司的影响和货源,发展业务,提高自己的经营管理水平。

私营公司以某一龙头公司为依托,承接龙头公司的订单,为其生产零部件或提供服务。对龙头公司而言,利用众多的私营公司为其提供部件或服务,可迅速扩大生产规模、降低成本,使自己专心发展研究和市场开拓;对私营公司而言,则有两大好处,一是公司依附于龙头大公司,公司可有比较稳定的投入来源,二是私营公司可分享龙头公司名牌的利益和公司的商誉,“借他人之名,扬自身之威”。这种依托性策略,日本的私营公司运用得极为成功。

为日本丰田汽车公司生产零部件的私营公司达数千家,这些私营公司采用专业化的设备,长年生产某几种零部件。在我国,近年来许多为名牌产品配套的私营公司,也尝到了甜头。为索尼彩电配套的私营公司,一方面随索尼彩电的发展而发展,另一方面作为索尼彩电的配套厂家,其产品质量随之也得到顾