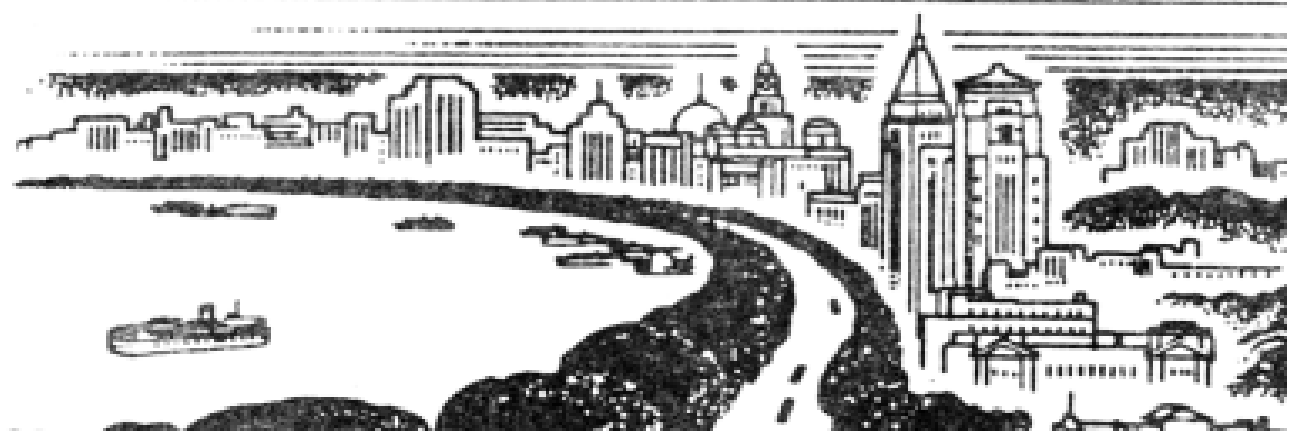


私营公司运作指南 (三)

文强 编著



目 录

私营公司扬名妙策	1
几个建立公共关系的招数	1
使公司扬名的绝招	19
私营公司败局剖析	49
私营公司失败的主要原因分析	49
观念陈腐被潮流抛弃	57
固守技术，缺乏远见	60
忽视研究大众消费心理	62
因骄傲而自挖陷阱	66
对竞争对手的出现麻木不仁	70
市场判断失误又固执己见	73
盲目实行价格战策略	75
玩巧欺骗消费者而堵死财路	78
无节制扩张发展吃恶果	82
私营公司起死回生途径	86
削减分支，回到主业	86
改变形象，大力创新	89
对市场研究，研究，再研究	92
对公司实行休眠法	96
分析失败原因，找出突破口	100
有困难找政府	102
美国西尔斯百货公司起死回生实例	105
私营公司守业之路	110
坚定不移走下去	110
要守住基业就得不断发展	112
踏实地做事，稳步地发展	117

守业就要在小处创新	121
守业就要倒行逆施，超越常规	125
守业就要在新、奇、廉上下功夫	128
守业就要在服务创新上再上一层楼	133
守业就要有新意	137
私营公司发展前途	141
抓住机遇，趁势发展	142
确立宏伟的甚至冒险的目标	146
小公司要学会“蹭饭”	148
私营公司的最大前途	150
减少失误，稳步发展	152

私营公司扬名妙策

几个建立公共关系的招数

1. 赢得政府支持的秘诀

办公司必须要设法赢得政府的支持，可是每家公司的情况各不同，对政府的要求也千奇百怪，莫衷一是。有的需要政府部门的保护，有的需要政府部门给予优惠贷款，还有的要求政府给予某些方面的独立经营权。要求不同，对政府部门的公关方法自然也不尽相同。这里举一些常见的方法。

施加影响法：

这种方法在西方国家十分常见，其具体做法是，公司聘请游说集团，对政府的决策施加影响，使政府能够按照自己的意图确定政策。另外，万一这个方法不灵，就动用公众舆论，巧妙地把公司的利益替换成民众的利益，迫使政府考虑自己的要求。政府部门的决策跟公司是决然不同的，公司考虑的是赢利，而政府考虑更多的是国家安全、社会稳定，只要公司能把本公司的利益与公众利益挂上钩，在政府那里说话的分量就不一样了。

国内有些公司对政府施加影响的方法也很多，南方有一个大型的房地产公司就有一次成功的经验。当时由于受经济过热的影响，房地产的开发都十分注重高档房产的建造。这家公司敏锐地感觉到未来的房地产只能以大部分人能够消费的中低档房为主流，但是政府缺乏明

确的支持和优惠政策。

为引起政府注意，这家房地产公司自己出资金筹备了一次“中国房地产开发战略研讨会”，特地邀请政府部门领导参加，在研讨会上，各位专家大声呼吁重视城市中低档房产开发，给政府领导印象深刻。不久，一个支持中低档房建设的方案就出台了。该公司趁热打铁，立即推出几个中低档房的项目，由于是政府明确支持的项目，所以在项目审批、资金来源等方面都受到各个部门的重视。不久，各地住房改革开始，高档公寓滞销，相反对中低档房的需求却迅速增加，该公司正好赶上这个潮流，业务量大增，一举成为这个城市的房地产明星企业。

聘请顾问法：

这可以说是最常见的办法，在古今中外都可以看到。但现在许多国家的法律都明文规定，公职人员在位时，不能充当顾问。这样一来，退休官员就成为顾问的最重要的来源。

日本的东京大学集中了全国最聪明的学生，这群高才生当然是各大公司争相礼聘的对象。可东京大学的学生最喜欢的职业却是当政府的公务员。与在大公司当职员比，在日本当官的俸禄不高，在严格的审查制度下，贪污几乎是不可能的。这些人看中的是退休后的收入。一般来说，在日本当公务员退休后，就会立即被各大公司聘为顾问，每月拿高薪，世界各处转转，为公司出谋划策，生活自在而又收入丰厚。

一次，东芝公司准备在中东投资，请来从外务部退休的高官做参谋，询问在什么国家投资比较合适。这位高官拿起顾问费，在地图上一指说：“沙特阿拉伯比较

合适”，说罢扬长而去。东芝公司急忙照办。不久，伊拉克入侵科威特，中东局势大乱，独沙特阿拉伯社会稳定，东芝公司的投资安然无恙。当然，顾问也不是预言家，可以料事如神，但这些高官确实在他们各自的领域经营多年，方方面面的关系很熟悉，用他们做顾问当然有百利而无一害。

在美国，聘请高官做顾问的情况更是普遍，像国务卿基辛格、黑格等人退休后都被聘为大公司的董事长，在全球飞来飞去。对比之下，我国有些公司却缺乏这根弦，别人还在位置上的时候，竭尽全力地巴结，今天请人去剪彩，明天请人去讲演，退休后则弃之一旁，其实这完全是一种短视。这些高官在位置上的时候，总会有些顾忌，下台后正好可以跃身商海，好好顾问顾问，结果却人走茶凉，令人好不懊恼。

上传下达法：

办公司的应该首先向政府宣传自己，使政府能够认识到公司存在的意义，否则即使有各种发展的机会，也抓不住，因为政府是特殊的消费者，它很少走上门来认购。

云南省有个东川市，该地区经济一度非常困难。记者去采访该市的一家有名的百货集团，询问上半年的销售情况。公司经理再三摇头大吐苦水。记者问公司销售下降的原因，此公回答的令人啼笑皆非。他说：“本来销售还可以，但今年政府部门的集团消费都让昆明商家弄走了。”记者追问道：“那你为什么不去上门推销”。经理摇头说：“这怎么行，人家是政府部门，上门推销不是给人留话柄。”真是让人无可奈何。其实，你只要把政府当成一个消费者，上门推销自己的产品又何尝不

可，可是就有人为了不给别人留话柄，甘愿饿肚子。上传的意义就在于找机会让各位领导认识自己，从而得到政府的理解、支持、同情与合作，特别是可以让政府在制定地区规划中考虑自己的利益。

有人说上传容易，下达意义不大，因为政府消费虽然巨大，但对大公司有利。像一些专门面向普通群众的小公司，根本无法得到政府定货。这话有他的道理，政府部门的投资通常在基本建设领域，一些小公司确实难以染指。但这并不意味着没有丝毫商机。

河南郑州市有一个生意人，此君的一大爱好是看报纸。一天，报纸上说政府正在准备修一条从洛阳至开封的高等级公路，他想把政府修公路沿线的采石场盘过来，将来修公路肯定能赚它一把。说干就干，他花了几天时间，把这条公路的具体路线熟悉了，用很低的价格盘了几家石料场。不久，开封到洛阳的高等级公路开始修建，他的几家采石场昼夜开工，产品仍然供不应求。

利用中介组织：

一家公司初到陌生的地方经营业务，想立即与当地政府建立亲密的联系是相当困难的。一般情况下，老练的公司都会利用中介组织来达到目的。中介组织由当地社会的知名人士组成，和地方政府的关系相当紧密，利用中介组织可以迅速拉近公司与政府的关系。

这一点在东方社会特别管用，因为东方社会本来就是关系社会，人们对人事关系的亲密与依赖程度远胜过橡皮图章。日本山田公司是一家专门制造特种钢材的公司，他看到中国南方对特种钢材的需求很大，决定在南方的某个城市建设特种钢厂。但他们对这个城市的投资环境一无所知，这时一家投资咨询公司闻讯赶上门来。

山田经过一番讨价还价，以 10 万元成交。这家咨询公司帮助山田公司办好一切手续，并答应帮助山田公司拜见市长。

不到一个月，山田公司就达到了目的，不仅用最短的时间办完了一切手续，而且还和当地政府建立了亲密的联系，为进一步在这个城市投资打下了坚实的基础。

以上说的只是一些常见的办法，有的人对此却不置可否，他们联系政府官员的办法是请客、送礼、甚至是金钱、美女的供奉。这种办法在当前不正之风盛行的时候，确实有产生的必然性。但要切记的是，任何办法的实行都要有个度，如果过分地和官员们拉上不正当关系，一旦失势，吃亏的还是公司。韩国的几个财阀公司就是这样倒霉的。而印度尼西亚的苏哈托下台，许多公司遭清理也是可见的前车之鉴。

2. 不要与新闻媒介较劲。

从做生意的角度来说，处理好与新闻界的关系至关重要。俗话说酒香还怕巷子深。酒再香，也不可能透过空气让全城的人来买，卖酒的怕巷子深的原因，就是害怕因为缺乏适当的媒介来宣传，酒卖不出去。现在是所谓的信息时代，报纸、电台、电视上各种各样的信息铺天盖地，让你生活在信息的海洋里，无时不受媒介的影响。如果能够取得媒介的支持，利用大众传媒来宣传自己，可达到事半功倍之效。反之，如果得罪了新闻界，就可能搞得声名狼藉。

瑞士的雀巢公司在这方面就曾经当过一次反面教材。雀巢公司的一个重要产品是婴儿奶粉，这一产品长期垄断欧洲市场。为加大雀巢公司的影响，同时开拓海外市场，雀巢公司决定进军非洲市场。

当时，非洲大陆上内战正酣，许多国家的人民没有饭吃。雀巢公司召集新闻界，宣布要无偿支援非洲难民，赠送奶粉给非洲，新闻界将这件事报道后，产生了很好的影响，提高了雀巢公司的声誉。同时，雀巢公司还有一个计划，就是当非洲内战停止时，非洲的妈妈已经习惯用雀巢公司的奶粉，那时，雀巢奶粉正好可以在非洲大量销售。

应该说雀巢公司的想法是很好的，可事情的发展却未尽如人意，甚至与公司的期待完全相左。过了一段时间，报纸上不断传来有些非洲妈妈用雀巢公司的奶粉喂宝宝，结果导致婴儿死亡的消息。雀巢公司慌了，急忙派人去调查，发现报纸上说的婴儿死亡的例子，其原因并不是喂了雀巢奶粉的缘故，而是当地的饮用水不卫生，同时非洲贫困的妈妈为节约奶粉，大量用水稀释，从而使婴儿得了当地卫生条件无法解决的痢疾。雀巢公司松了一口气，当即在报纸上声明，非洲的事件与公司奶粉的质量没有什么关系。

可是有家报纸并没有理会雀巢公司的声明，继续报道了雀巢奶粉的所谓“中毒”事件。这时，雀巢公司做了一件事后被证明是极其错误的决策，它决定起诉这家报纸和做这个报道的新闻记者。

本来，有关雀巢公司奶粉质量的报道还不为公众注意。现在居然打起官司，公众的好奇心一下子被激发起来。雀巢公司成为舆论的焦点。又有几家新闻机构派记者到非洲，专门调查雀巢公司奶粉“毒害”非洲儿童的情况。由于非洲处于内战之中，有关非洲的新闻从来就是传闻与事实的结合，所以对雀巢公司的奶粉质量的渲染更加朝不利的方向发展。甚至有很多人在雀巢公司的

总部门前示威，以抗议商人“唯利是图”，全然不顾非洲儿童生命的可贵。雀巢公司的形象大损。面对气势汹汹的舆论，雀巢公司始料不急，一下子陷入不知所措的痛苦境地。

公众都用宁可信其有，不可信其无的态度对待这一事件，当时市场上的奶粉竞争得很厉害，有几百种牌子，雀巢公司的市场占有率本来很可观。但是，现在妈妈们谁也不想拿自己的孩子冒险，大都临时换了奶粉。

雀巢公司的产品销售量一下子下来了，公司的领导层意识到自己的决策失误。但已经无可挽回，只得硬着头皮等待法院的判决结果。

判决结果很快出来了，雀巢公司赢得了无可争辩的胜利。但是，公众的兴奋点很快发生了转移，他们谁也没有注意到报纸上简短的道歉申明，其他品牌的奶粉不战而胜。雀巢公司付出了极大的代价，其依靠几十年才建立的产品盛誉竟然被一种谣传击得粉碎。

其实，这一事件的是非很清楚。雀巢公司的奶粉在欧洲没有产生毒害，在非洲也不可能有问题。要说出问题的话，只能在奶粉的喂食方法上，但公众是不会去认真考虑这一问题的，他们关心的只是事件本身是否具有戏剧性，而且什么牌子的奶粉对他们而言只是一个习惯而已。

人们常说新闻记者是无冕之王，在美国，人们更是把新闻界看成是同行政权、司法权、立法权并立的第四权。在这个大众传媒主导人们头脑的时代，任何挑战传媒的行为都可能给自己造成损失。所以，对于产品制造商而言，一定要掌握同传媒打交道的方法，不可轻易陷入同传媒的对抗。

在这方面，海尔公司是一个很好的榜样。

海尔公司在开始做电冰箱的时候，有一次，一家报纸对海尔冰箱的质量提出了尖锐的批评。公司看到这个报道后，立即认真核对，发现海尔生产的冰箱确实有一些微小的瑕疵，但并不影响使用，该报纸可以说是失实报道。海尔公司迅速改进了生产，将这一瑕疵去掉。但是，有60台冰箱已经装箱，要改过来已经很困难了，怎么办呢，海尔的工都在等待老总的决定。

最后，海尔决定销毁这部分产品。员工大感意外，要知道在海尔的创业时期，60台冰箱是一个很大的数目。

销毁那天，海尔公司特地将那家报纸的记者请来，让他亲眼目睹了一台台冰箱的消失。

看到自己的报道引起海尔的极大重视，在场的记者都非常感动，回家后，一篇稿子立即写完。主题就是海尔人是如何对待自己产品的质量问题的。经过几家传媒的宣传，海尔公司的产品信誉不但没有受到任何影响，反而营造了更好的口碑。

“水能载舟，亦能覆舟”，当公司不顾一切，跟新闻界较劲的时候，也就是将覆舟之水引向公司的航船之时，除非你有抵御一切风暴的勇气和能力，否则不要把这样的洪水引向公司——记住，新闻媒介代表的是公众，众怒不可犯。

3. 修好周边关系。

俗话说：“每人面前都有三尺硬地”，就是讲每个人都有自己的势力范围，在这个范围内，自己的利益有优先独占的权利。对于公司而言，有自己的“地盘”极其重要，而要有自己的根据地，就必须处理好周边环境

的关系，人们常讲远亲不如近邻，周边关系处理得法，就可以事半功倍，否则就有吃不尽的苦头。

国内有家规模很大的钢铁厂，处在城乡结合部，由于办工厂时对征地问题处理不太妥当，以致工厂同周围的农民产生了摩擦，工厂的职工与当地农民的冲突不断。这种对立直接影响到工厂的经营效益。有些人专门靠从工厂偷钢材为生，被称为钢耗子，工厂想了许多办法，但都因为无法取得当地农民的配合而收效甚微，只得加高围墙，成立护厂执法队，将一个工厂变得像军营一般。即使这样，还是无法阻止钢材被偷。原因是当地的农民和这些钢耗子结合在一起，使工厂防不胜防。

这家工厂可以说是没有良好的邻里关系的典型。国内还有许多这样的事例，有的农场因为和农民的纠纷，到庄稼成熟的时候，总有人去抢，什么力量也无法阻止，发生了许多冲突。这些情况表明，如果一个公司不能处理好同所在社区关系的话，将会给自己带来很大麻烦。

社区是人们共同生活的一定区域，如村落、城镇、区、街道等等，有明显地理界限的地区。社区关系也称区域关系、地方关系，即组织由所在地的地方政府、社会团体和其他组织以及当地居民之间的睦邻关系。

同所在社区搞好关系是公司能稳定发展的一个关键，只有同所在社区形成休戚相关的紧密联系，公司才能扎下根、立住脚。这一点对于以工商业为经营内容的公司而言特别重要，因为商业服务的对象基本是固定的，如果和社区居民的关系处于敌对或者不友好的状态，经营就很难继续下去。另外，公司还必须争取地方政府的支持，如果地方政府对公司的看法不好，那么在公司与地方发生纠纷的时候，就不能指望得到及时、有效的处

理。

国外许多公司都把处理所在社区的关系，当做公司必须处理的最重要关系。在美国，许多公司的公共关系部都设有社区关系科，有专人处理同公司所在地社区的关系。

像美国的安塞公司在员工中提倡职工要热情参与公共事务，由公司专门设立“抢救队”，每周7天，每天24小时，无论何时、何地发生了危险情况，抢救队都准备出发。结果抢救队成为维护所在社区安定局面的中坚分子。安塞公司也从中获得了很大益处，公司和当地居民形成了水乳交融的关系，这为公司的发展创造了良好的外部环境。

美国通用汽车公司为发展和所在社区的关系，特地开放本公司的娱乐设施和工厂，要求公司的每一个员工都能对社区居民以礼相待。他们还制定了社区服务计划，为地方解决很多棘手的问题，赢得了社区居民的赞许，而社区居民也对通用工厂的噪声问题抱以理解的态度，双方竭诚合作，共同支持社区的发展。

国内的许多公司却没有这样的想法，他们甚至说公司设在这个地方，给地方带来了发展机遇，反而要求地方感恩戴德。在发生纠纷的时候，他们有时依仗地方政府对居民采取高压政策，结果同地方的关系越来越僵，最后只得离开所在社区，另谋发展。前面我们提到的那家钢铁厂，就是因为同社区关系不好而损失巨大，最后不得不改变自己的政策，在公司的经营管理中吸收当地农民参加，开放工厂并采取和地方共建等方式，和地方搞好关系，果然几年以后，工厂的围墙拆除，钢耗子也减少了很多。

在世界各国的公司中，日本人最擅长处理和社区的关系。60年代，世界各国出现了反对殖民主义的浪潮。许多西方国家在第三世界开办的企业，成为当地居民的攻击对象，这当中日本公司受到的攻击是最小的，原因就在于日本公司已经同当地居民形成了一荣俱荣的关系。

和田是以经营百货业为主的日本企业家。由于百货业的特殊性质，和田一直努力采取地方性服务的策略。和田在自己的领域内，为了赢得顾客的支持，努力和顾客打成一片。他使店铺尽量靠近货物的批发中心，用这样的方法来保持货物的新鲜，使养分不至于流失，以充分发挥地方连锁服务的特性。同时，他还努力在自己的店铺内设置公共免费游乐场，积极参加公众事务，甚至在当地居民结婚的时候，他的公司还能送上鲜花。就这样，公司同当地居民形成了极其亲密的关系，和田自然也赚了大钱。

后来，和田逐渐向国外发展，他把这种地方性服务的思想也带到了国外。例如和田到巴西投资的时候，巴西的排外浪潮在风起云涌。为取得当地居民的谅解和支持，在到巴西投资前，和田先取得在巴西的永久居留权签证，对外宣传自己的巴西意识，逐渐消除同巴西人的隔阂，同时和田尽量雇佣巴西当地人，并在店铺的布置上采取巴西的风格。慢慢地，和田的店铺逐渐融入当地的文化之中，使人们忘记了这是一家日本人开的商店。

和田的地方性服务取得很大的成功。和田的成功也给我们国内这些想开公司赚大钱的人们上了很好的一课，要想使公司成为下金蛋的凤凰，必须行筑好一个安稳的窝。

4. 多结盟友，少树敌。

现在的世界已成为一个地球村，国家与国家间的联系日益紧密，世界各国在谋求发展之时，都必须充分考虑到自己处在一个连为一体的世界中，以此为据制定各项发展政策，并想方设法，运用各种外交方式，处理好国与国之间的关系，为本国的发展创造一个良好的国际环境。国家发展尚且如此，公司要想图发展，更须处理好公司与公司之间的关系。

“同行是冤家”，这句话是中国人常说的，现在也成为公司老板的一种定势思维，在处理与其它公司的关系时，常常弄得箭拔弩张，人人紧张，个个自危。其实大可不必弄得如此紧张，换一个角度，换一种思维方式，事情可能变得容易得多。

在论述这个问题之前，我们可先把视线投向神秘的非洲，在那里你也许会有一些意外的收获。假设有一天你走在非洲的热带雨林中，看到一只犀牛张开它巨大的嘴，将原先停在它眼前的一只小鸟关在自己的嘴中，你会怎么想？“哦，可怜的小东西就这么没了。”可如果你暂缓同情，继续看下去，你就会发现，犀牛再次张开嘴时，小鸟又飞出来了。看起来残酷的一幕突然变得滑稽起来。这是怎么回事？原来这种鸟叫牙签鸟，它是专门以剔食犀牛嘴中的食物残渣为生的，而犀牛也很乐意这可爱的小鸟为自己维护口腔卫生。

故事说到这里就颇有些耐人寻味，原来自然界中不仅存在着残酷的竞争，也有和平的共生共处。那么公司是不是也能像自然界中的犀牛和牙签鸟这样，在残酷的竞争中互助互利，同利共生呢？答案是当然可以，下面以事实作答。

小天鹅洗衣机是很多消费者爱用的产品，碧浪洗衣粉则是另一个广为人知的著名品牌，生产它们的小天鹅公司和宝洁公司，分别是两家有名的家电公司和日化公司。为什么把这两个品牌放在一起说呢？

大家可以想一想，如果一个主妇要洗一大堆衣服，她只有洗衣机而没有洗涤剂行不行？当然不行。或只有洗涤剂，没有洗衣机行不行？多半不行（至少城市中的大多数人认为不行）。那么，在现代社会中，当洗衣机和洗衣粉已形成鱼儿离不开水，花儿离不开秧的关系时，电器公司和日化公司之间该以一种怎样的方式相处呢？小天鹅和碧浪的回答是：象犀牛与牙签鸟那样和平共处、互利互惠。

他们是这样做的：小天鹅公司在商场销售该公司生产的洗衣机时，同时宣传介绍碧浪洗衣粉。顾客在购买小天鹅洗衣机时，会在包装箱内发现一个小塑料袋。塑料袋里装了三件东西，一袋碧浪洗衣粉，一本小册子和一张不干胶广告。

那一小袋洗衣粉当然是宝洁公司提供的赠品，这一方面可以看作是小天鹅洗衣机的一种促销手段；另一方面，在这一过程中也宣传了碧浪洗衣粉。此外，一起装在袋中的那本小册子也值得一提。小册子的封面上印的图象是，小天鹅洗衣机和碧浪洗衣粉在蓝天白云中飞翔，上面有醒目的几个大字：“小天鹅全心全意推荐碧浪”。小册子的内容是介绍碧浪洗衣粉和小天鹅洗衣机的使用方法的，而且把介绍碧浪的内容放在前面。

与此相对应的是，碧浪洗衣粉也在本产品的包装袋上，印上小天鹅洗衣机的宣传图片。像小天鹅在介绍时强调“选择合适的洗衣粉才能洗净衣物和保护洗衣机”

一样，碧浪洗衣粉则强调，选择合适的洗衣机才能充分发挥洗衣粉的洗涤效果，并且保护衣物。

结果是：“小天鹅、碧浪全心全意带来真正干净。”

当然，这一切都是两家公司相互协商的结果。两家公司之所以会采取这样协同作战的方式，是不是受了非洲丛林中犀牛和牙签鸟的启发，我们不得而知。他们与犀牛和牙签鸟的不同，在于两家公司都是实力派公司，两家的合作属于强强联合。而他们互助互利，互得其惠的结果，不正提醒了我们，公司与公司之间是有可能且有必要和平共处、共生共利的。

当然，现实生活也提醒我们，公司与公司之间的关系不可能都有这般田园牧歌式的和谐，在严酷的竞争中，公司与公司之间的斗争与不和谐是会时常发生的。意识到这种生存状况的存在，就需要准备一些对策。

了解对手法：

在商战中，一个公司总是要不断应对来自各个方面的挑战，这当中，其他公司的挑战是多也是最激烈的。

“两军相逢勇者胜”，而两个公司之间的竞争，更是勇气和智慧的较量，尤其在两家旗鼓相当的时候，较量就更显得惊心动魄了。此时作为公司来说，要做的准备是多方面的，但首先是要做到“知己知彼”，才能百战不殆。这当中，知己相对而言好办些，那么知彼——即了解对手就是最重要的。

要想了解对手，可使用包括“间谍”等多种方式进行情报的搜集，但像日本的三井公司那样，全凭决策者自己的大脑分析、判断，最后作出明智的选择就不得不让人五体投地了。

日本的三井集团公司和三菱集团公司是一对冤家，