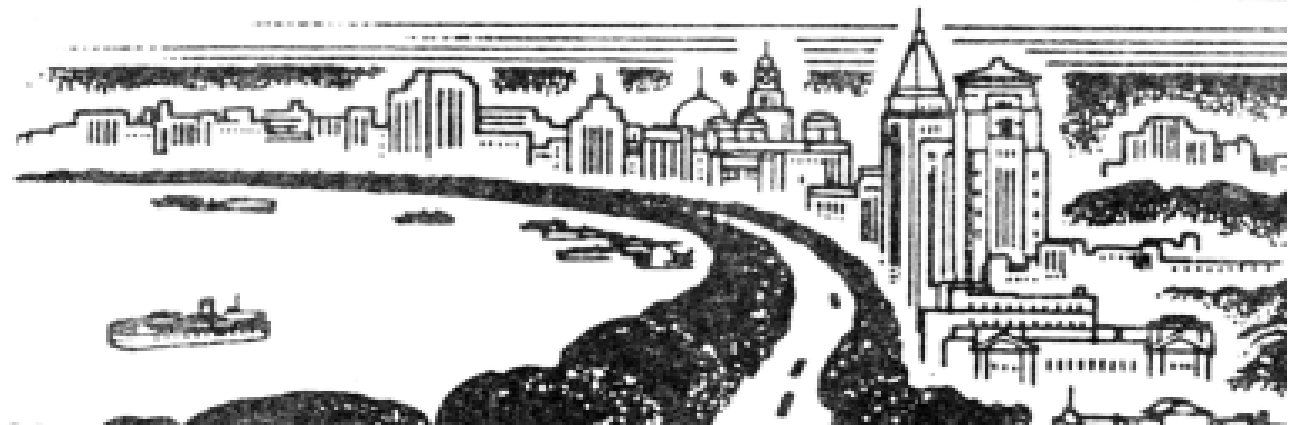


私营公司运作指南

(一)

文强 编著



目 录

私营公司创业战略	1
选择自己的事业	1
合伙创业战略	4
家庭作坊创业战略	7
“独孤求败”式的私营公司战略	11
创办“虚拟公司”战略	13
小公司赚钱战略	17
“空手套白狼”创业战略	20
借鸡生蛋创业战略	24
“点子”创业战略	28
“借梯登楼”创业战略	32
私营公司投资技巧	34
缩短财富积累时间的投资法	34
向简便、易生利处投资	38
围着“小太阳”转脑筋	42
做女人爱掏腰包的生意	46
到广大农村淘金	49
稳扎稳打，避免投机的投资法	53
风险投资谋巨利	55
有节制地扩大投资	62
单一扩张与多元扩张哪个更好	64
追随流行，短线投资	69
投少数人所好的投资法	73
做合乎特定人群口味的生意	75
私营公司合同规范	77
签订合同注意事项	77

合同担保	81
合同不明确怎么办	83
合同生效期	84
合同履行坚持的原则	87
怎样解决缔约过失问题	88
合同失误的类型	90
如何解决合同执行中的纠纷	94
私营公司信息开发	97
信息一来，八方生财	97
迅速捕捉信息的几种方法	101
利用顾客和用户开发信息的几种方法	116
信息是个宝，还需用得巧	120
私营公司营销战术	123
摸清底细，锁定目标市场	123
先推销服务，再推销产品	131
“欲擒故纵”销售经	133
打造贵族身份	137
用创新引导消费	143
培养“厚黑”推销员	146
成功推销“三部曲”	150

私营公司创业战略

许多有志投身商海弄潮的人，都把拥有属于自己的公司当作人生的一大追求。然而，办公司毕竟与开一个小店铺不同，它不仅需要胆识、资金和人才，还要有一个完整的创业战略。这个创业战略必须依据创业者自身的自然条件和创业时的客观环境，以及兼顾自身所能掌握和利用的资源情况。纵观世界上许多有卓越成就的著名大公司，在其发展的起步阶段，无非有三种路径：由家庭作坊起步的“兄弟”公司、由多人合伙的“哥们”公司、由个人单枪匹马开创的独资公司。看完本章，你也许会对未来自己的公司形成一个更完备的构想……

选择自己的事业

私营公司的最大好处就是拥有海阔天空的选择自由，即选择自己所热爱的行业的自由，正是这种自由使自我创业所遇到的艰难坎坷没有白费，尽管注定会遇到困难和挫折，你还是义无反顾地追求自己钟情的事业，因为你能够从中发现自己的价值，找到自己的目标。

选择干哪行是你面临的最重要抉择之一。因此，要选择能为你带来成就感和目标感的职业。世界上有很多不幸是由于工作中的不顺心酿成的。工作上的不满情绪往往波及个人生活，影响家庭和睦。这就是为什么要选择自己感兴趣的行业的原因，而且这也使你对自己、对

事业都充满信心。所以说，选错行不仅浪费时间，而且浪费生命。

在决定你的私营公司进入的行业时，你很有必要问自己这样一个问题：

在这个世界上我能做什么事情，我想做什么事情？

当家里人，亲朋好友好心好意的建议不绝于耳，自己对自己又心存顾虑时，这个问题就显得十分渺茫。很多时候，我们转向了被认为“安全稳定”的行业。还有时，别人总是从一开始就想打消我们创业的热情。

选择干哪行并不容易，在情绪波动时期尤其如此。有些人工作半途被解雇，他们可能急于回归到就业大军里，因而饥不择食地抓住眼前的第一个机会。而金融危机使另一些人急功近利，一心寻找致富捷径。抑制这些压力，在一头扎进去之前认真反思，面对自己的内心非常重要。

事实上，在当今社会瞬息万变、裁员风行以及注重发掘外部人才的经济形势下，并没有绝对“安全”的职业可言，当前的形势变化莫测，今天绝对有把握的事明天就成了过眼烟云。信息时代的到来对于整个经济形势都产生了深远的影响。像在大学教书和政府部门供职这样安全的行业也破天荒地经历裁员的痛苦。全球经济以及科技的突飞猛进产生了瞬息万变的经济体制，即使是IBM这样的电脑巨人也面临解体的危机，以至于不得不改变其一贯奉行的不裁员政策。还记得当压缩磁盘占领唱片市场时，乙烯唱片制造商下场如何？

既然任何行业都前途未卜，你只能尽量选择自己发自内心喜爱的行业和工作。如果你对你开办的私营公司和进入的行业一点兴趣都没有，也就难以保证你有足够

的热情去创造性地开展工作。

究竟要经营什么行业为好？通常并不是凭生意人的主观愿望或兴趣所能决定的。这是说，并非生意人自己想干什么，就一定能干得了的。还要考虑生意人本身的经验学识与财力，以及社会需求和各种资源占有等条件。

曾经有过这样的事情，有两位分别叫伯特和乔的美国人，原先合伙在纽约开办了一间汽车修配厂，生意做得相当成功。但时间一长，便感到有点腻了，不久，两人干脆卖掉汽车修配厂，然后去到迈阿密。两人发现自从地产建筑热在此兴起之后，一直长盛不衰，感到“混凝土预制件”这门生意有奔头，于是把一家研制这种建筑材料的工厂股权买下来。可是，他们两人都是建筑行业的“门外汉”，既不懂建筑，也不懂施工，工厂亏损严重，最后只好忍痛把该厂的股权全部出让，回过头来重新开办汽车修配厂。

类似的事例在私营企业创业者中屡见不鲜。因此，生意人在考虑选择要干哪行为好的时候，首先要反问自己：“你懂得什么？”“自己干什么最有把握？”况且，通常也只能是懂哪行干哪行，哪行有把握就干哪行，直至干好为止。

如果你没有选择自己非常了解的行业做生意，那么你奋斗的历程将会变得非常的漫长，而且你的发展前途也未卜，命运说不上操纵在谁的手中。况且不仅要面临一切起步者都要面临的问题，而且你的竞争对手在这一行业中懂得都比你多，你一创业便会处于劣势。

合伙创业战略

在创业的开始阶段，由于资金、人才、经验的不足，又没有家族公司那样的条件，这时选择一个或几个志同道合的朋友，合伙开创工商业的成功之路，是许多公司老板的强烈愿望。

确实，在自己势单力薄的情况下，合伙经营，充分利用集体的力量，对于迅速扩大公司的实力，减少个人经营的风险来说，这的确是一种理想的模式。在世界各国的公司发展史中，这种依靠合伙经营，从而走出成功创业第一步的例子，可以说是举不胜举。然而，不可否认，在合伙经营中，能够善始善终、同心合力发展到大公司的例子十分罕见。

与家族公司不同，合伙公司缺乏血缘这种天然的纽带。因而更容易分崩离析。合伙开公司之所以寿数不长，大都是因为合作之初，公司面临一系列的问题要解决，大家专心于创业，对名利、地位的争夺不太热衷。当公司发展起来后，名利开始在个人心中发酵了，每个人都有了私心。就这样合伙公司开始出现了裂缝，虽然还不致于立即翻脸，但是一个公司内部出现这样各怀心思的人，公司的经营怎么能不走下坡路。

矛盾出现后，最彻底的解决办法是“分家”，许多公司被一拆两半，甚至是一拆几半，这样的了断彻底倒是彻底，只是好端端的公司哪能经历这样的折腾，分家后无论资本和人才都不能和以前相比，竞争力马上下降。许多合伙公司在分家后一蹶不振，就是这样的原因。

合伙公司的这种发展的不确定性，决定了在寻找合

伙人的时候要特别慎重。

1. 选择合伙人的第一原则。

许多人在创建公司之前，都有许多无话不谈的朋友，这些人或者是同学、同乡，或者本来就是生意上的朋友。首先在朋友圈中寻找合伙人再正常不过了。但生意归生意，朋友归朋友。生活上，甚至在人生理想和习惯上相同不能等同于有同样的生意旨趣。因此，选择合伙人的第一原则应该是：两人都对同样的经营方向感兴趣。

几年前，在广州有三位同在机关工作的朋友，因为不满足一杯水、一根烟、一张报纸看半天的工作状况，决定合作开办一家公司。由于他们所在的机关本来就是管理城市建设的，所以他们志趣很容易统一在建筑领域。

这三个人中，H是学工程设计的，L在单位负责财务工作，Y是机关秘书，没有从事建筑领域的实际经验，但是因为长期跟领导的关系，方方面面比较熟悉，考虑问题也比较成熟。

开办公司的想法是H先提出的，但他既没有经验，也没有资金。L、Y二位举手赞成后，这些问题在大家的努力下，居然迅速解决了。

于是，这三个人组成了黄金搭档，他们模仿刘备、关羽、张飞的桃园三结义故事，给公司取名桃源。在以后的四年间，三个人没日没夜地干，Y负责公司的对外联络，H负责公司的工程设计，L担任公司的财务总监。由于正赶上全国房地产热，广州的楼市不断升温，在不到四年的时间里，桃源公司的财产额持续上升，逐渐成为广州建筑界小有名气的民营建筑公司。

然而，公司获得发展的同时，这三人的合作却没有持续下去。他们三人分别负责公司的三大部分业务，四

年期间逐渐都有了自己的班底，俨然构成三大派系。这些手下为了争夺利益，不断在自己的领导面前吹风，制造不和。而这三位老板也早已经相互不服气。四年期间，Y 因为经常在外联系，门路更广，加上对建筑技术不了解，逐渐把兴趣转到炒作楼市方面。而 H 的兴趣点也逐渐集中到建筑设计上来。本来他们是按照三三制分成的，伴随利润的增加，谁都对这种分配比例不满意了。

H 认为公司全靠他摸爬滚打才有今天的规模，而另两位只是动嘴皮子，耍笔杆子，居然也要平均分成。Y 只热心做楼市投机生意，对公司向实业化发展兴趣不大，他还对 L 的财务持情绪态度，几次扬言要查帐。就这样，桃园三结义的朋友渐渐变成了陌路。桃源公司的业务也日渐稀少。

眼看公司业务低落，三个股东的分家也提到了日程上来，大家都知道分家对谁都没有好处，无奈各有奋斗的目标和追求，只好劳燕纷飞。

桃源公司的解体说明，要想把合作永久持续下去，就必须是真正生意上的志同道合，有共同的兴趣点和创业动力，否则，只能是短暂的结合而已。

2. 合伙之前规定清楚责、权、利。

俗话说：丑话说在前面。现在是市场经济，也是法制社会，个人之间的承诺只是防君子、不防小人的把戏。如果在合伙之初，不把各种规定讲清楚，以后发生纠纷就难免要通过法律。在家族公司，这种情况当然不同，所谓肥水不流外人田，兄弟之间分家产虽然也有争吵，但闹到法院的毕竟是少数。

在桃源公司，H、Y、L 三人在创办公司之初，谁也没想到公司以后会有那么大的发展，因此对如何分红没

有很多的关心，大家只是努力把公司的事情搞好。现在，人心散了，对金钱的计较也多了，大家都说自己的贡献最大，要求占有更多的公司财产。由于没有证人和协议，因此法院也无法判定每一方的分红比例，并根据这个比例来分割财产。于是三人又为这个问题闹得不可开交。

亲兄弟，明算帐。这是做生意的天规之一，谁违反了它，谁就可能受到惩罚。合伙公司最忌讳的是为了友谊而忘了原则。合作之初，大家亲密无间，一到反目，感情受到很大伤害，生意也会衰落。

如何在求利的基础上，使感情和利润一起增长，是每一个合伙人都应该考虑的问题。只有当合伙人在生活、工作中，随时检讨自己，发现有损公司与个人友谊的事情，一定要防微杜渐。事前的防范远甚于事后的修补。

每一个渴望真诚合作的人难道不应该好好考虑吗？

家庭作坊创业战略

中国有句古话：打虎亲兄弟，上阵父子兵。这句话是对家族公司特性的最好概括。多少年来，世界公司的组织结构已经发展成多种多样的形态，而家族公司好像是长青树一样，一直久经风雨而不衰。其原因就是家族公司有强大的向心力，具有天然的竞争合力。

现在，家族公司仍然在世界各国的经济发展中占据重要位置。在美国，杜邦家族、洛克菲勒家族、卡内基家族的创业奇迹至今还在公众中流传，人们形象地说福特家族、哈里曼家族、肯尼迪家庭打个喷嚏，华尔街立即就会感冒。

在亚洲，家族公司的影响更是无与伦比。由于长期

家庭价值观在东亚的核心地位，以及没有成熟的经济运行机制的规范，亚洲的家族公司对于国家经济的影响超过了地球上的任何其他地区。韩国的几个家族公司控制了国家经济规模的百分之八十以上、台湾最大规模公司排行榜长期被台塑、长荣等家族公司所占据，而东南亚的林绍良家族、郭鹤年家族更是大名鼎鼎，家喻户晓。中国大陆的家族公司虽然规模较小，但改革开放后，也有了很大的发展，在民营经济发达的东南沿海一带，家族公司的形式十分普遍。

1. 家族公司长盛不衰的原因。

一般来说，家族公司都是从小企业发展来的。在生意的初创时期，一家人勤勤恳恳，很快奠定了一定的基础。为了获得更大的发展，这家企业的领导人物，常常规划了更远大的目标，要建立公司，求得整个家族的兴旺发达。在这个目标的激励下，家族按照能力的不同分工，相互配合。由于一家人长期生活在一起，对每个人的习惯和才能比较了解，很容易在舞台摆正每个人的位置。同时，家族公司在开创之初，生存状况一般都比较恶劣，每个成员不计较得失，同舟共济，不会因为生意难做而分崩离析，这是家族公司的最大优势。

20年代，中国东南地区崛起的荣氏家族，就是这样的典型。

荣氏家族的创始人荣宗敬、荣德生是弟兄俩。荣宗敬是哥，荣德生是弟。荣宗敬15岁到上海铁锚厂当学徒，不久因为疾病被迫回家修养，一年后又到钱庄做学徒，一年以后荣德生也到钱庄做学徒。三年之后，钱庄因为甲午战争的缘故关了门，兄弟被迫再次回家。

荣家本来就不富裕，现在父子三人同时在家赋闲，

坐吃山空，家境越发穷困起来。父亲荣熙泰看到同乡中许多人靠开钱庄和经营工商业发了财，也动了心，要开一家钱庄。于是，他说服了当时一心想学医的荣德生，放弃学业，父子三人开钱庄。由于荣家财力不够，就吸收了几家股东。钱庄营业后，生意一直比较萧条，与荣家合作的股东就抽回资金，钱庄成为荣家独资。

荣家兄弟在开设钱庄的同时，还兼营收蚕茧的业务。就这样慢慢经营，逐渐累积了一些钱财。这时大哥荣宗敬产生了办实业的念头，和弟弟一商量，竟然不谋而合。

1900年，八国联军侵略我国，占领了北京。当年，北方出现严重的粮荒。因此南粮北运十分有利可图，荣家兄弟看中这个时机，决定兴办面粉加工业。由于资金不够，在面粉厂上采取股份制，吸收同乡朱仲蒲等人参加。不久面粉厂建立起来，取名保兴。

可是当时的营业状况不好，人们对食用机制面粉心怀疑虑，加上没有找到稳定的销售市场，有一段时间，面粉厂的处境极其困难。在这种形势下，开办的几个股东都不想再投资下去，撤了资。这对荣家兄弟又是一击，弟兄俩一商量，认定投资面粉业绝对没错。于是就坚持下来。

不久，荣家兄弟就有了转机。1904年的日俄战争使东北对面粉的需求大增，价格也大幅度上扬。荣德生让荣宗敬在上海购买机器，荣宗敬考虑到全部购买价格太贵，就购买了主要部件，其余的自己制造，荣德生扩大厂房，弟兄俩决定拼死一搏！

功夫不负有心人，很快面粉厂的生意红火起来，面粉产量每天达到3000袋，每天的纯赢利达到500两白银。到1912年底，保兴厂一个厂的赢利就达到白银10万余

两。

就在这时，荣家兄弟又陷入破产境地。荣宗敬在上海做橡皮股票生意失败，紧接着又有一船面粉沉入海底，损失达五万余元。这时荣宗敬投资的裕大祥投机失利，损失达六、七十万两银子。这些打击使荣家兄弟的钱庄亏损殆尽，只好关闭钱庄。

困顿之时，弟兄俩没有灰心，也没有相互埋怨。为扭转局面，荣德生购买了先进的机器，并严格把关小麦的质量，经过一年的时间，荣家兄弟就扭亏为盈，重新站立起来。到 1922 年，荣家的企业达到了全盛时期。

这兄弟俩的成功除了开拓市场，注意产品质量等管理上的原因外，家族公司的形式也是重要的原因。因为是家族公司，所以一荣俱荣，一损俱损。这种关系使谁也不敢放弃企业的经营，遇到困难也不可能轻易分家析产，反而越是困难，就越是团结，这是家族公司不可战胜的关键所在。

人们常说家是生活的港湾，在无法预料的商海中，家族公司也在扮演这种角色。所以，在创业的道路上，能够找到和自己同呼吸、共患难的家族成员，应该说是—种幸运。

2. 家族公司的弊病。

家族公司也有它的局限性，最重要的是任人唯亲，不能吸收杰出的非家族成员为企业出力。同时，在家族公司内部，人们对“家规”的重视远远超过了国家的法律，在家族公司之间的关系上，“家长”们的亲密程度甚至超过了银行的资信评估。难怪有人说，东方人对关系的认可比共同的经济利益更重要。在经济比较繁荣的时期，这种做法的危害性没有显现出，1997 年爆发的亚

洲金融危机中，许多银行出现呆帐、坏帐，就是这种关系经济弊病的体现。从那以后，对家族公司的批评逐渐多了起来。

由于担心家族式的经营会给公司带来僵化，吸收不了杰出的人才，全球的家族公司改造浪潮正在兴起。包括家族公司有了初步发展的中国大陆在内，家族公司的经营管理有了很大的变化。

被称为中国大陆最大民营企业——希望集团，是由刘氏弟兄四人创立。不久前，希望集团重新改组，由一个典型的家族企业，向现代化的公司发展，弟兄四人分别以投入股份的形式掌握希望集团的控制权，这应该说是以后家族公司发展的方向。

“独孤求败”式的私营公司战略

独孤求败是金庸武侠小说中的一个角色，他代表这样一种形象：身怀绝技，孤独执着，不断寻找对手并战胜他。

美国历史上第一个达到 10 亿美元的富豪——洛克菲勒，有一双孤独的眼神。每当下属向他报告时，他总是一言不发，冷冷地看着对方，在这种“眼神”的关照下，部属战战兢兢，希望报告尽快结束，好离开他的办公室。

洛克菲勒的眼神在美国是冷酷和狡诈的象征。其实只要熟悉洛克菲勒的人都知道，在他清教徒的外表之下，有着一颗慈善的心，否则就无法解释，这个超级富豪成为第一位 10 亿富翁后，为什么又成为美国历史上最慷慨好施的人。而他的外表之所以变得这样冷酷，只是长期

单枪匹马驰骋商海的结果。

洛克菲勒出身于一个并不富裕的家庭，他的父亲热衷于生意，但好像总是没有成功，反而五次以诈骗罪被起诉，因此给这个家庭带来的耻辱恐怕是留给洛克菲勒的唯一遗产。为了改变自己的命运，洛克菲勒在 17 岁的时候就投身商场，中间忍受着无数的失败，直到他终于找到了石油，并因此发了财。但财富并没有给他带来声誉，终其一生，他获得的咒骂远多于赞美，即使他向美国的慈善事业捐献了将近 5 亿美元。世人大都注意到巨额财产给他带来的地位，对所遭遇的痛苦却很少理解。社会的误会和商场特有的尔虞我诈，造成了洛克菲勒式的创业者冷酷的外表。这几乎成为成功的个人公司开创者的共同特征。

霍英东无疑也是这种孤独创业者的典型。

霍英东生于 1922 年，6 岁的时候，父亲出海时鱼船被风浪打翻身亡，成了孤儿。第二年，他的 13 岁的姐姐和 11 岁的哥哥又落海而死！霍英东小小年纪就忍受伤亲之痛，完全失去了童年的快乐。

这个不知祖籍在何处的广东人，真正是在苦水中泡大的。他后来回忆说：“从小没钱，一心想发财，走路都在想如何才能拣到钱，不想日本人来了，为了两盅米到机场打工，失掉一截指头，当卡车司机也没当成。后来听说柏拉斯群岛有一种药可以卖大钱，便去这个荒无人烟的岛上干了 6 个月，结果没赚到钱，反而落了一身病”。

但是，没过几年，霍英东摇身一变，在 1954 年投身于房地产生意，正是这个生意使他的财产从几十万元发展到 10 亿元。

洛克菲勒和霍英东属于同样的创业类型，青年时期受到家庭贫寒的刺激，在环境的逼迫下，投身商海，尽管受尽苦难，但却练就了一身好本领，成为商界的成功典范。

与以上两人相比，还有另一种意义上的个人公司创建者，他们之所以创建公司，往往不是因为生活所迫，而纯粹是从兴趣出发，身怀“绝技”，为了让这种绝技发扬光大，毅然走上创业之路。

创办“虚拟公司”战略

前些年，有一位相声演员，讽刺社会上多如牛毛的公司时说：“如果从天安门城楼上甩下五顶帽子，就会有四顶落在经理头上。”这当然是夸张的说法，不过随着市场经济的发展，我国各种各样的公司多了起来，公司多经理当然不会少。人们对于那些没有实体，只能到处找机会，买空卖空的公司有一个很形象的称呼——皮包公司。

办皮包公司的人，通常拿着一个公文包，里面没有别的东西，只有笔、烟、打火机等。这种公司走的是信息和关系的路子。从坏的方面看，这些人买空卖空，确实是对经济秩序的危害，所以一段时间里，居然有对皮包公司人人喊打的现象。

同任何事物都有两面性一样，皮包公司的存在也有它的合理性。在改革开放之初，各种信息流通不畅，正需要一批人做中介，将商品的生产者与消费者联系起来，互通有无。皮包公司的出现正好适应了这一特点，所以在一段时期里能够大行其道。现在，市场经济逐渐走上

了正规，各种信息流通的渠道也比较畅通，对皮包公司的讨论也逐渐烟消云散了。

皮包公司尽管快成为一个历史名词了，但人们对皮包公司的印象却还记忆犹新。它的最重要的特征是公司被装在皮包里。没有高大的厂房，没有宽敞明亮的写字楼，可能也没有漂亮的秘书小姐，但一时间，皮包漫天飞，有的人竟然从此踏上个人创业的阳关大道。

皮包公司的兴衰告诉我们这些后来的创业者，公司居然还有这样一种形式。

其实这种形式的公司不但没有消失，反而以另外的形式出现了，这就是现在风行的虚拟公司。

1. 虚拟公司的第一个好处是：

它没有厂房、写字间、实验室，当然也没有漂亮秘书小姐。你无法找到这个公司具有实体的东西，它只是基于某种特定的项目而召集起来的。

南唐多公司在 1992 年创造了 55 亿美元的销售额，仅仅 892 名雇员创造了 12 亿美元的税前利润。也就是说，每名雇员的销售额为 600 万美元。每名雇员的利润额高达 150 万美元。而著名的苹果公司平均利润只有 50 万美元。是什么让南唐多公司达到这样的水平，用其公司经理克罗夫的话来说就是：“我们每次只做最重要的设计及市场管理工作，其余的所有工作则交给合作伙伴和特许商去做。”

集中精力去做一件事情，是最好学也最管用的经营技巧。

金斯顿技术公司是 1992 年成长最快的一家私人公司，它仅有员工 220 人，却创造了 5 亿美元的销售收入，人均销售额达到 230 万美元，这一数字是苹果公司的 5