

这本书也许一文不值，也许价值千万，
46 条秘诀尽在掌握中

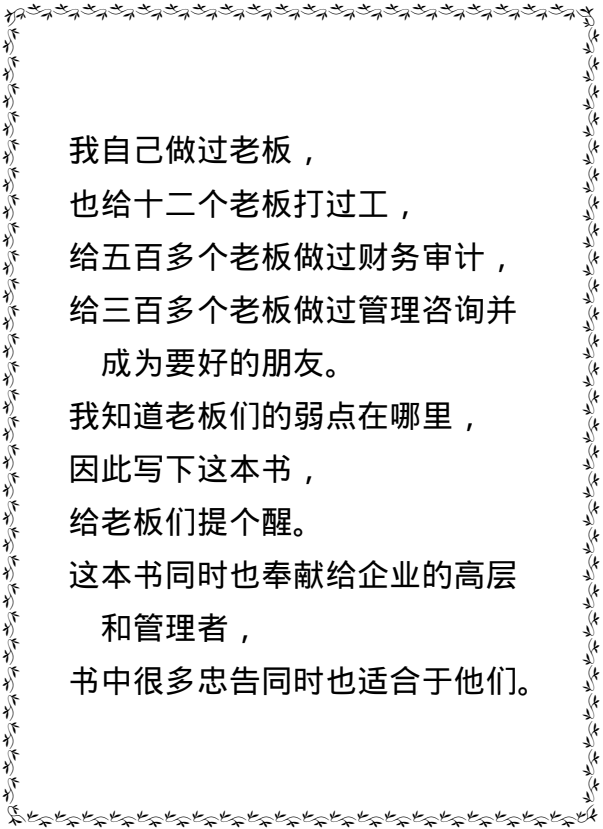
逆耳忠言

——献给老板·经理人·管理者

邱庆剑 编著



机械工业出版社



我自己做过老板，
也给十二个老板打过工，
给五百多个老板做过财务审计，
给三百多个老板做过管理咨询并
成为要好的朋友。

我知道老板们的弱点在哪里，
因此写下这本书，
给老板们提个醒。

这本书同时也奉献给企业的高层
和管理者，
书中很多忠告同时也适合于他们。

前 言

我自己做过老板，也给十二个老板打过工，给五百多个老板做过财务审计，给三百多个老板做过管理咨询并成为他们的朋友。

老板们的弱点在哪里，老板们经常犯哪些错误，我知道得太多了。在每一个咨询案例中，我都毫不留情面地给老板指出来。我希望每一个老板辛辛苦苦创下的事业都蓬勃发展下去，而不要“江山代有人才出，各领风骚二三年”。

本书的 46 条忠言，分为 4 个部分：生存环境篇、战略战术篇、人力资源篇、基础管理篇。其中战略战术内容最多，因为老板们最容易犯的错误的是战略战术错误，犯得最严重的错误也经常是战略战术错误。为了增加趣味性，在每条忠言后面加了“精妙对白”；为了增加可读性，书中加入了大量案例；为了增加实用性，在部分忠言后面，加上了“治病良方”。

老板是我们这个社会的栋梁和精英，他们解决就业、增加纳税额，推动社会物质文明和精神文明

进步。我们理应用崇敬的眼光看待他们，同时，也用关爱的眼光看待他们。他们太不容易了，他们的成功，是社会的成功；他们的失败，是社会的损失。

这 46 条忠言，是我对老板不得不说的话。因为我的良知不容许我看着那么多老板昂首挺胸走向自掘的陷阱却浑然不觉。

这 46 条忠言，最初都摘取自我给企业做咨询时的研讨稿，来源于实践。我更希望它们回归于实践，为老板们改善经营提供一定的帮助。

这本书，是近千个老板血泪惨败历史的总结。

这本书，更是无数正迈向陷阱的老板的警钟。

这本书，毫无价值，如果老板没有听取其中的忠告。

这本书，价值千万，如果老板听取了哪怕一个忠告。

祝福天下所有的老板！

邱庆剑

目 录

前言

第一篇 生存环境篇

第 1 条忠言 不要做政治化商人..... 3

政治和经济是两种不同的“游戏”，遵循着不同的游戏规则，做政治化商人，最终的结果是商人做不好，政治资本也没捞着。

第 2 条忠言 不要偷税..... 6

偷税可能给企业带来灭顶之灾。

不要抱着不会被发现的侥幸心理，随着税收征管力度的加强，靠偷税增加企业“利润”的路子将成为一条死胡同。

一旦偷税你将睡不着觉，而“纳税筹划”却可以在提高企业利润的同时，让你高枕无忧。

第 3 条忠言 不要冷落法律顾问 12

用法律保护自己，是企业发展的重要保证。不会用法律保护自己，连生存都面临困难，更谈不上发展。法律顾问是企业这艘大船的护航员，要经常和法律顾问沟通，听取法律顾问的意见，任何冷落法律顾问的老板，迟早都会

尝到法律给予的苦头。

第 4 条忠言 不要违法经营 17

法律是高压线，更是雷阵。

守法经营，是企业最基本的要求，只有守法，才有长久存在下去的可能。

第 5 条忠言 不要抛弃诚信 21

诚信是商业社会的基石，无诚信则无商业。

今天诚信经营，会为明天铺平道路；今天抛弃诚信，必为明天掘下陷阱。

第 6 条忠言 不要与官争 25

企业家虽然没有必要做掌权者的奴隶，但也绝对没有必要做掌权者的敌人。政府部门有一种小人物非常难缠，可以称作“弄权小人”。他们权不大，但足以把企业管住。他们整企业也没什么大手笔，却可以用一些小伎俩把一个充满生机活力的大企业搞垮。对待这种小人物，要讲究处事方法，不要影响正常生意。

第二篇 战略战术篇

第 7 条忠言 不要把战略搞成口号 31

不要把战略搞成口号，口号式的“战略”对企业毫无帮助，倒会留下许多笑柄。

第 8 条忠言 不要搞大跃进 53

百年老店是一步一个脚印走出来的，而不是脱离实际吹出来的。

梦想着一步登天的老板，应该清醒一下了，应该踏踏实实

• VIII • 逆耳忠言

实实在在地做事情了。

第 9 条忠言 不要盲目多元化 56

搞多元化的人常常这样说：“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。”而马克·吐温的观点是：“把所有的鸡蛋放在一个篮子里，然后看好这个篮子。”

把鸡蛋分别放在不同的篮子里，没错，但问题是你有没有能力看好所有的篮子，如果能力有限，必然会顾此失彼，最后篮子通通打翻，鸡蛋全部“报销”。

如果不是非多元化不可，就最好不要多元化。

第 10 条忠言 不要拒绝股份制 65

在成功的股份制企业里，你可能只有 1% 的股权，而在现在企业里，你拥有 100% 的股权，但你在成功的股份制企业里所拥有的 1% 股权所对应的资产，却可能远远大于你现在企业里所拥有的 100% 股权所对应的资产。

第 11 条忠言 不要以为大就是厂房多 71

流动资产的盈利能力强于固定资产，在投资时要合理安排流动资产和固定资产的比例，不要把大部分资金都投入到厂房、设备等固定资产上去。

第 12 条忠言 不要盲目求大 75

大不等于效益好，如果规模不能带来利润的增长，何必去求大呢？更何况管理一个小企业总比管理一个大企业轻松得多。

第 13 条忠言 不要轻易进攻 82

面对比你强大的竞争对手，不要轻易向他发动进攻，

除非你确实有能力承受他给予的回击。

第 14 条忠言 不要滥用价格战..... 85

打价格战是一种重要的竞争手段，但不能滥用。

滥用价格战只会让整个行业的利润越来越薄，最后没有利润而让整个行业死亡，或者说滥用价格战等于集体自杀。

第 15 条忠言 不要抱着鸡肋不放..... 89

对待市场机会，要“该出手时就出手”，对待鸡肋式市场和鸡肋式产品，则要“该放手时就放手”。该出手时不出手，结果是眼睁睁看着别人数钱；该放手时不放手，其结果是某一天想放手时却放不下了。很多企业的失败，都与抱着鸡肋不放有关。

勇者不怯懦，智者不恋战。

第 16 条忠言 不要做赌徒..... 93

市场不是赌场，市场虽然也需要激情，但更需要理性，一个成熟的市场尤其需要理性。自古赌场无赢家，如果你把市场误认为是赌场而豪赌，你最终会落得一败涂地。

第 17 条忠言 不要愚弄消费者..... 97

消费者不是傻瓜，谁愚弄消费者，谁就会被消费者所抛弃。

第 18 条忠言 不要恶意攻击竞争对手 100

竞争对手和你站在同一片求生土壤上，恶意攻击竞争对手，受伤的不仅仅是对手，还有你自己。

赞美对手的人大度；

• X • 逆耳忠言

学习对手的人聪明。

第 19 条忠言 不要当标王 103

拿钱打广告是为了促进企业产品销售，绝对不是为了争个你低我高，绝对不是为了夺标王。

第 20 条忠言 不要盲目追求轰动 106

知名度不等于美誉度，做品牌不等于广告炒作，轰动不等于效益。与其拿钱买吆喝，不如实实在在做点事。

第 21 条忠言 不要死抱住“经验主义” 110

经验固然是宝贵的，但更为宝贵的是实事求是的创业态度。企业赖以生存的环境是发展变化的，经验却可能是一成不变的，如果这种经验已经跟不上形势，这种经验就成了毒瘤，非割舍不可。

第 22 条忠言 不要让决策跟着感觉走 114

市场经济不是浪漫主义的温床，任何抛弃经济规律的做法，都只能是兴奋开张，惨败收场。

多依靠数据来作判断，少依靠灵感来下决定。

第 23 条忠言 不要一个人说了算 119

一个人说了算，因为不需要程序和讨论，常常效率高、反应快、摩擦少，能迅速把握市场机会。但一个人说了算，又经常成为经营失败的罪魁祸首。

第 24 条忠言 不要忘记借钱来花 123

有钱不会花的老板，不是能干的老板，能借到钱而不欠借的老板，是愚蠢的老板。

在你一分钱也没有的时候，你不可能通过投资赚回属

于你自己的钱，但如果你借钱来投资，却可能赚回自己的钞票。借鸡生蛋，在任何时候都是一记商战绝招，为什么不用呢？

第 25 条忠言 不要迷信点子 126

“一个点子救活一个企业”的时代已经一去不复返，迷信点子的老板，最终会被点子所害。

第 26 条忠言 不要让 CI 成为形式 130

企业理念和企业精神是企业成长历史中逐渐积累和沉淀而来的，而不是 CI 设计人员凭空设计出来的。搞 CI 的目的在于表现企业内在特质，让其更明晰，如果流于形式，仅仅为 CI 而 CI，就毫无意义了。

第 27 条忠言 不要忽视无形资产 134

企业除了有形资产外，还有无形资产。不重视无形资产培育的老板，以及不重视无形资产利用的老板，是愚蠢的老板。

第 28 条忠言 不要迷信策划大师 143

有些策划大师，眼高手低，会说不会做，一进企业就高谈阔论，高谈阔论之后是数钞票——策划费，数了钞票之后是走人。具体的事情还得你去做，做出成绩了，是他的策划方案好；做不出成绩，是因为你的素质低，没有把他的策划方案实施好。

迷信策划大师，是愚蠢的、幼稚的。

第 29 条忠言 不要迷信资本运作 149

企业要做大做强，不一定都要通过资本运作，资本运

• XII • 逆耳忠言

作也不见得“一运就发”。在看到资本运作成功的模式时，也要清醒地认识到资本运作的巨大风险。

盲目地搞资本运作，无异于自掘坟墓。

第三篇 人力资源篇

第 30 条忠言 不要让情人做副总 155

男女情感游戏和企业经营游戏遵循着不同的规则，如果两种游戏混在一起，被打垮的一定是企业，所以绝对不可以让你的情人在你的企业里担任要职，尤其是不能做你的副总。

第 31 条忠言 不要让高层人员离职时成为 你的仇人 160

高层管理人员通常都掌握着公司的核心机密，如果在其离职时处理不当，让其成为公司的仇人，必然会给公司带来不良后果。

第 32 条忠言 不要过分相信外来的和尚 164

外来的和尚会念经，但这经文不一定是你的“庙”所需要的。即使是你的“庙”所需要的，也需要外来的和尚和内部的和尚共同来念，甚至完全要由内部的和尚来念才能发挥经文的作用。

请来外来和尚的时候，千万别冷落内部的和尚，更不能打击内部和尚的积极性。

第 33 条忠言 不要怕你的员工成为百万富翁 ... 170

如果你的员工能成为百万富翁，你起码也会成为千万富翁，不要害怕你的员工富起来。

第 34 条忠言 不要迷信高学历 174

学历高的人，文化水平通常要高一些，综合素质通常要高一些。但是，学历绝对不等于能力，学校里不乏高分低能的学生，社会上不乏高学历的庸才。

相马不如赛马；

选才不如试才。

第 35 条忠言 不要当众臭骂你的高层
管理者 178

越是高层次的管理者，领导起来越需要艺术。当你公司的高层管理者出了问题时，正确的做法是关起门来一对一地沟通，而不是当众破口大骂。

第 36 条忠言 不要太相信人才推荐 183

人才招聘，是一个系统工程，需要经过各种形式的考核筛选。推荐的人才，往往就省略了这些考核和筛选，结果让一些庸才进入你的企业。此外，过于相信人才推荐，还可能给你埋下不可估量的隐患。

第 37 条忠言 不要太相信单个人才的
能力 188

小成功靠个人；

大成功靠团队。

一个企业要发展，必须从整体上提高队伍素质，单个人才无论多么优秀，如果整个队伍素质很低下，这个人才也会曲高和寡，他提出再好的措施，也无法得到贯彻。

相信单个人就能把企业搞好，这简直是梦想。

第 38 条忠言 不要让公司内部出现小山头 ... 193

企业组织是一个由不同权力层次人员形成的山峰，这个山峰只能有一个山头。

多山头的企业，各自占山为王，企业最高领导者将无法控制企业，企业最终不是死于同室操戈，就是四分五裂。

容忍小山头，等于养虎为患。

第 39 条忠言 不要忽视非正式组织的力量 ... 198

企业老板的意志要靠正式组织来实施，但非正式组织经常妨碍正式组织实施这些意志，严重的甚至会阻碍这些意志的实施。而作为老板的你，意志得不到贯彻，却不知道问题出在哪里，因为非正式组织是无形的。

在布置任务时，一定不要忽视非正式组织的力量，在必要时还需要借助非正式组织的力量。

第四篇 基础管理篇

第 40 条忠言 不要冷落财务人员 205

在企业发展顺利时，财务人员的呼声总是得不到回应，而企业陷入困境时，很多人又寄希望于财务人员力挽狂澜。财务人员有能力力挽狂澜吗？当然没有，财务人员只能真实地告诉你企业在走上坡路还是走下坡路，而并不能左右企业上还是下。

企业财务人员的角色不仅仅是“账房先生”，更应该是老板的“核心参谋”。冷落财务人员，等于不关心自己的钱包。与其丢光了钱才想到财务人员，不如时时与财务人员沟通。

第 41 条忠言 不要忽视细小的质量问题 214

千里之堤，溃于蚁穴。细小的质量问题常常能让一个大企业倒下。

忽视细小的质量问题，如同忽视自己身上的疮，任其溃烂，终有一天会要了命。

第 42 条忠言 不要把企业文化搞成形式 222

形式主义的企业文化，纯粹是浪费钱财。

第 43 条忠言 不要越级指挥 238

经常越级指挥，会使你的中层领导形同虚设，在某一天，你不想越级指挥或不能越级指挥时却又不得不越级指挥，因为你的中层领导已经指挥不动他们的下属了。

越级指挥，最大的受害者是最高指挥者，因为不畅通的指挥系统是你的，而不是别人的。

第 44 条忠言 不要抱着权力不放 243

不要死抱着权力不放，而应当适当分权，让别人去替你实现你的意志。

死抱着权力不放的老板，抱住了权力，抱不住企业的生命力，你抱权力抱得越紧，你的企业会越萎靡不振。

第 45 条忠言 不要亲力亲为 248

一个人的精力是有限的，企业大了，如果还亲力亲为，即使累死你，也未必能把企业搞好。你应该选拔一批优秀的人才，让他们去干，你只管源头和结果。

亲力亲为的老板是贱骨头，是不会做老板的老板。

第 46 条忠言 不要迷信军事化管理 252

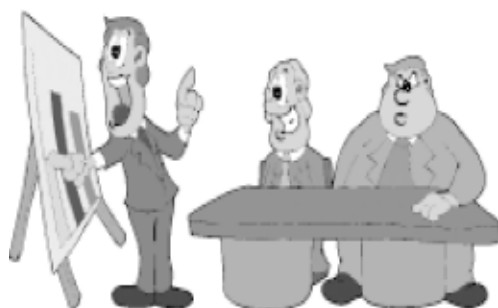
部队的很多管理，的确值得企业管理者借鉴，但我们要借鉴的是“军事化管理”精髓中适合企业的部分，而不是全盘套用。军事化要求整齐划一，压抑人的个性和创造性，而个性和创造性恰恰是企业管理十分需要的。

当然，我们更不要借鉴其形式。

形式上的军事化管理，结果不过是拿钱买热闹。

第一篇

生存环境篇



第 1 条忠言

不要做政治化商人

政治和经济是两种不同的“游戏”，遵循着不同的游戏规则，做政治化商人，最终的结果是商人做不好，政治资本也没捞着。

在中国的传统思想中，做官总是比经商高贵，“衣锦还乡”这个词说的就是当官的荣归故里，而不是做生意的荣归故里。

现在，在很多企业家心目中，这种观念依然存在。他们做了企业家，却不甘于只做企业家，而总是想方设法向政治靠拢，搞得自己既不象企业家，也不象政治家。有人在跟踪研究全国首届著名优秀

企业家时，不无遗憾地发现，在这些商战高手中，有相当一部分已经弃商从政了。官场的诱惑确实不小，经商，不过是他们进入官场的一种跳板罢了。

相比之下，国有企业的企业家们，把企业作为跳板进入官场，要比私营企业的企业家们来得容易。但私营企业家们并不知难而退，反倒竭尽全力，搞得花样百出。有的挂靠国有单位，戴上“红帽子”，成为国有企业或集体企业；有的找熟人搞一个政治头衔。

那些没有“红帽子”可戴，又搞不到政治头衔的，以及那些有“红帽子”或头衔却觉得不过瘾的，就在自己的企业内部大搞政治化管理，以求做得政治家的感觉。

精妙对白

老板语录：我是老板，在企业里我就是皇帝！

邱庆剑旁白：现代版的“范进中举”！

经典案例

下海公务员的政治舞台

四川有一家名气不算小的小企业，此企业的老

板曾经是一个不得志的公务员，下海开了家小企业，却号称“集团公司”。他不用心经营企业，却成天召集员工开大会，他在会上发表政治演说，开口闭口“我的话是来自某某语录”，他的演讲稿也出版了，叫《XX文选》，封面、字体、版式和伟人的文选一模一样。他原来在机关时的同事这样形容他：“在机关里没当上官，这会儿在企业里用假象的官位来弥补！”

这个公务员出身的老板，还要求员工一天三次集合。集合时，他在上面大谈政治抱负，海阔天空地谈，直听得员工腰酸背痛还不罢休。

这个政治化商人的结局很糟：没过一年关门大吉，连演讲的舞台都没了。

第 2 条忠言

不要偷税

偷税可能给企业带来灭顶之灾。

不要抱着不会被发现的侥幸心理，随着税收征管力度的加强，靠偷税增加企业“利润”的路子将成为一条死胡同。

一旦偷税你将睡不着觉，而“纳税筹划”却可以在提高企业利润的同时，让你高枕无忧。

税收是国家与纳税人之间形成的以国家为主体的社会剩余价值的分配关系。也就是说，税收是国

家的，逃税等于非法占有国家的财产，其性质的严重程度是可想而知的。

《税法》对偷税的界定是：纳税人采取伪造、变通、隐匿，擅自销毁账簿、记账凭证，在账簿上多列支出，不列或者少列收入，或者进行虚假的纳税申报手段，不缴或者少缴应纳税收的行为，为偷税。

《税法》和《刑法》对偷税的处罚是：

（1）偷税数额不满 1 万元或者偷税数额占应纳税额不到 10% 的，由税务机关追缴其偷税额，处以偷税额 5 倍以下的罚款。

（2）偷税数额占应缴纳税额的 10% ~ 30% 或者偷税额在 1 ~ 10 万元之间的，处 3 年以下有期徒刑或者拘役，并处偷税数额 1 ~ 5 倍的罚金。

（3）偷税数额占应纳税额的 30% 以上或者超过 10 万元的，处 3 ~ 7 年有期徒刑，并处偷税数额 1 ~ 5 倍的罚金。

如果你有偷税行为，请算一算，你该被处罚多少？又该坐几年牢？是不是有种不寒而栗的感觉？

第一，你是否承受得起罚金？

第二，你进了牢里，是否还能继续经营你的企业？

精妙对白

老 板：现在有几个企业不偷税？

邱庆剑：在税收上面，国家不会因为偷税的多而网开一面，反而会因为偷税的多而加强征管。

经典案例

恩威税案

我手头有一本名为《智者——药界奇人薛永新》的书，讲述是薛永新如何历经艰辛开创恩威事业。薛永新 1952 年出生于四川潼南县一个农民家庭，先后做过木匠、石匠、篾匠，当过包工头，一路蹒跚而来，1986 年成立四川省双流县实验化工厂，1987 年改组为成都恩威化工公司。在薛永新的带领下，1989 年恩威推出“洁尔阴”，“难言之隐，一洗了之”这句著名的广告词传遍大江南北，企业发展也突飞猛进。

恩威陷入税案是 1998 年，1998 年 8 月 6 日，成都市国家税务局稽查分局下达了《税务处理决定书》和《限期缴纳税款通知书》，决定收回恩威公司两度“假合资”中已经享受而不应该享受的

税收优惠约8 181万元，并追缴约 390 万元，加收滞纳金和罚款，共计约 1.08 亿元。

1998 年的恩威，正处于快速发展时期，这一税案最直接的打击有如下两个：

（1）破坏了恩威的良好形象，品牌受到沉重打击；

（2）上亿元的资金抽出（分三年缴纳），对企业正常经营产生了不可估量的影响。

刘晓庆税案

在 2002 年十大税收新闻中，刘晓庆税案高居榜首。刘晓庆是中国影视界的风云人物，但法律无情，法律并不会因为她是知名人物而对其网开一面。刘晓庆的文化公司偷税上千万元，刘晓庆本人也因此进了监狱。刘晓庆的经商生涯可能也会因此税案而告终。

治病良方

实施纳税筹划

偷税是违法行为，纳税筹划却是合法的行为，至少是不违法的行为。

纳税筹划是指在合法或不违法基础上，通过对纳税业务进行策划，制定一整套完整的纳税操作方

案，从而使企业达到节税目的的一种筹划行为。

纳税筹划包括以下四个方面的内容：

- (1) 用合法手段进行节税筹划；
- (2) 用非违法手段进行避税筹划；
- (3) 采用经济手段进行税收转嫁筹划；
- (4) 整理纳税人账目，实现涉税零风险。

下面是几种常见的避税方法：

1. 转让定价避税法

该方法是指在商业交易中，交易双方为了达到避税的目的，在交易价选择上，不依照市场价进行交易，而采用高于或低于市场价的价格进行交易，从而达到避税的目的。

这种避税在同一集团的不同子公司之间发生转移。这种企业之间的交易通常被称作“关联交易”。

2. 纳税地点转移避税法

不同地域，税收优惠条件不尽相同，尤其是近年来一些地方为了吸引资金，在地方税缴纳方面提供很多优惠。如果企业通过合法转移纳税地点，将在无优惠或优惠较小的地点的纳税业务转到有优惠、优惠大的地点纳税，就实现了纳税地点转移避税法。

3. 利用评估增值避税法

除中外合资企业进行股份制改造时评估增值要缴纳企业所得税外，其他情况下的资产评估增值不缴纳企业所得税。但评估增值后可以补提折旧，从而减少企业利润，达到少缴企业所得税的目的，如果补提的折旧额很大，使企业形成亏损，将来还可以5年内用税前利润补亏，从而进一步实现了少缴纳企业所得税的目的。该避税方法为利用评估增值避税法。

4. 信托避税法

信托避税法是利用某一特别税收优惠地区，通过在该地区设置信托机构，让非优惠区的财产挂在优惠地区信托机构下，利用税收优惠达到避税的一种方法。

第 3 条忠言

不要冷落法律顾问

用法律保护自己，是企业发展的重要保证。不会用法律保护自己，连生存都面临困难，更谈不上发展。法律顾问是企业这艘大船的护航员，要经常和法律顾问沟通，听取法律顾问的意见，任何冷落法律顾问的老板，迟早都会尝到法律给予的苦头。

私营企业老板法制意识淡薄早已是不争的事实，在法律上吃亏的老板并不鲜见。这些老板大致可以分为两类：一类是自己不懂法律，也不聘请法

律顾问；另一类是虽然聘请了法律顾问，却经常冷落法律顾问，甚至忘记了法律顾问的存在。

其实，企业里几乎每一项工作，都会涉及到法律，诸如修房造屋、招聘和解雇员工、采购材料和销售产品、安全生产和消防管理等等。很多企业老板都置法律于不顾，全凭经验往有利于自己的路子上干，在企业吃了法律的亏时，能拿钱解决问题的可能还不会给企业带来什么大的损失，如果不能拿钱解决，问题就严重了，小则破财，大则让企业关门。

精妙对白

老 板：我请法律顾问，目的是在企业出了法律问题，让他解决。

邱庆剑：请法律顾问的意义，远远不在于出了法律问题让他出谋划策，更在于让他随时为企业各种业务提供法律咨询，让问题消灭在源头。

经典案例

王五的教训

王五是某集团的老总，他凭着一股干劲、闯劲把一个小作坊办成一个比较大的私营企业集团的事

迹，曾经鼓舞过很多想白手起家的年轻人。然而，他最终却因为法律知识的贫乏和法律意识的淡薄而吃尽苦头，落得四处躲债逃避追杀的境地。

有报道称，王五不大重视学习法律、法规，法律意识很淡薄，在处理工作时，往往干一些违规的事。比如，征用土地没有完善的土地使用证，仅凭一纸合同协议，贷款就干，新建的水厂、塑料厂、酒厂、糕点厂竟没有一个是土地证、房产证完备齐全的；在融资方面，他还以高达 30% 左右的年息向私人集资办公司；在替人担保方面，他也十分轻率，他往往不按《担保法》、《合同法》有关规定，为他人担保并不慎重对待，而是凭义气轻率为之。据称，该集团有 520 万元债务就是因为他轻率担保造成的连带债务。

一字之差，损失十万

在我们身边，有百分之九十九的人不知道合同中“定金”和“订金”的区别。

定金是合同当事人一方于合同未履行前，为了证明合同的成立和保证合同的履行，在应支付的规定数额以内，预先支付一定金额的款项作为债权的担保。

订金是购销、加工等合同的订购方或委托方预付给销售方或承制方的具有预付性质的款项，它不

具备保证合同履行的功能。

定金意味着支付方不履行合同，将不能收回定金，收取方不履行合同将双倍返还定金。而订金并没有这样的约束，合同不履行，收取方应该按原金额退还订金。

有些不法分子或存有欺诈心理的商人，常常在“定金”和“订金”上做文章，骗取钱财。

西部某省有一家家具企业，老板法律知识欠缺，法律顾问虽然有，却很少和法律顾问沟通。有一次，他与沿海某机械供应商谈好购一台价值 70 万元的机器，谈好预付 10 万元机器款。他的本意是“订金”，但对方却在起草合同时写作“定金”。他搞不清“订金”和“定金”的区别，也就没有在意。按理，金额比较大的合同，至少应该让法律顾问看看，他却大笔一挥就签字了。

签了合同不久，他了解到这家机械厂生产的设备质量很差，不打算履行合同，并想要回预付款。

结果他一分钱没有要回来，因为他心中虽然是预付款，谈的也是预付款，但合同上白纸黑字写的是“定金”。

发放空白合同吃大亏

山西省有一家专门加工制作各类遮阳工具的工厂，该单位的业务操作方式是将加盖公章的“空

白”合同交给工厂的各位业务员，由业务员在与订货方签约后，拿回订单和 50% 的定金。然后工厂在加工制作后，由业务员送上门。而工厂则根据每笔业务量提成付酬给业务员。

一次，该厂的业务员陈某拿着加盖公章的“空白”合同与订货单位签订了一项合同，合同的内容是制作一批遮阳伞，价格达到 120 万元人民币，第一批的制作量为 30 万元，定货单位付出预付款 10 万元人民币。陈某并没有将此订单给工厂，而是将订单转到了自己朋友所开的一家小工厂，并因此拿到了比较高的提成费。

由于陈某朋友的小工厂不如陈某所在单位的设备、场地、技术力量雄厚，故制作出来的产品质量满足不了订货方的要求，遂引起纠纷。定作方要求陈某所在单位对已收到的遮阳伞进行维修，并要求终止合同。遮阳工具厂在接到起诉后莫名其妙，因为其根本没有接到过这样一张订单，于是坚决不肯承担维修义务。人民法院在审判中要求陈某出庭作证，这才搞清了事情的经过。为此，法院作出判决，要求陈某朋友所开的小工厂承担该批遮阳伞地维修义务。

法院最后的判决虽然免除了工厂的义务，但也损失了一大笔业务，亏也吃得不小。

第 4 条忠言

不要违法经营

法律是高压线，更是雷阵。

守法经营，是企业最基本的要求，只有守法，才有长久存在下去的可能。

我们在“第 3 条忠言：不要冷落法律顾问”中，主要是提醒老板们提高法律意识，学会保护自己。而本条忠言，主要是提醒老板们知法懂法，不要违法经营。

改革开放二十多年来，由于法制不健全，很多人靠钻法律的空子甚至违法经营而走上了经商之路。现在，在一些企业里，主要是在一些私营企业

里，仍有不少老板在违法经营，他们过去钻法律的空子或违法经营尝到了甜头，并将其视为“经验”，视为“成功法宝”。殊不知，法制在不断完善，昨天违法经营侥幸没出事，今天和明天就很难说了，禹作敏、牟其中、陆梅玲、赖昌星、刘晓庆……一批批红极一时的老板纷纷落马不正是明证吗？不论你多红，不论你多有钱，在法律面前，你都和普通人一样。

正在或者准备实施违法经营的老板，应该冷静地思考一下了。

精妙对白

老板：饿死胆小的，撑死胆大的，什么法律不法律的，该铤而走险时还是要铤而走险！

邱庆剑：国家绝对不会容许违法经营的企业长久存在下去，违法经营者终将被绳之以法，只是时间问题。

经典案例

从大陆首富到大陆首骗

1989年，牟其中用国内轻工产品，从前苏联

换回4架图—154民航飞机，这笔富有创新精神和传奇色彩的跨国生意，使他成为了传奇式人物。到20世纪90年代中期，他更成了红极一时的人物，他的空手套白狼理论，他的价值观，曾经反复被媒体炒作。

但是，一切炒作都没能掩盖他的真面目，一切花环都没能阻止法律伸张正义。这个从“投机倒把”分子到“大陆首富”的风云人物，最终又从“首富”成为“首骗”，成为世人耻笑的阶下囚。1995年，南德集团资金紧缺，牟其中实施信用诈骗，套取银行资金7507万元。2000年5月30日，牟其中被武汉市中级人民法院以“信用证诈骗罪”判处无期徒刑，剥夺政治权利终身。

从大红人到阶下囚的禹作敏

禹作敏曾经是中国农民致富的带头人。大邱庄在他的带领下，在20世纪90年代初走上了富裕之路，被誉为“中国第一村”，年产值超过25亿元。

大邱庄取得成功，党和国家给了大邱庄和禹作敏本人不少荣誉。然而，禹作敏却在成就面前昏了头脑，自以为成为中国大红人了，法律都拿他没办法，于是置法律于不顾，大肆实施各种违法行为，最终落入法网。1993年8月27日，63岁的禹作敏因犯有窝藏罪、妨害公务罪、行贿罪、非法拘禁罪

和非法管制罪，数罪并罚，被判有期徒刑 20 年，剥夺政治权利两年。1999 年 10 月，他因心脏病突发，在天津天河医院去世。

第 5 条忠言

不要抛弃诚信

诚信是商业社会的基石，无
诚信则无商业。

今天诚信经营，会为明天铺
平道路；今天抛弃诚信，必为明
天掘下陷阱。

经济往来，是建立在诚信基础上的。然而，改革开放二十多年来，经济在突飞猛进，诚信却在被越来越多的老板抛弃，玩空手道、合同欺诈、套取银行资金……五花八门的手段层出不穷。

的确，有的人以欺骗欺诈手段取得了成功，这种“成功”使无数人眼红了，眼红的人又如法炮

制，于是欺诈越来越多，诚信越来越少。

诚信可以树立品牌，可以营造企业良好的信用形象，可以结交越来越多的事业伙伴和生意同盟。相反，抛弃诚信，可能在短时期内占到一点点便宜，但从长远来看，必然使自己成为生意场上的孤家寡人。谁都不和你往来了，你和谁做生意呢？

精妙对白

老 板：骗到一个算一个，什么诚信不诚信？喊喊口号可以，真正诚信经营的是傻瓜。

邱庆剑：失信者失市场。守信的“傻瓜”倒可能笑到最后。

经典案例

赊不到材料的大公司

按理说，大公司实力雄厚，通常都更容易被供应商信任，赊购材料应该是很轻松的事情。

但我接触的一家资产上亿元的大公司，公司生产所需材料中 60% 都不得不实行预付款，35% 的材料不得不用现金去购买，其余 5% 也是货拉到门口，给了钱人家才肯拉进门。后来通过了解，才知

道这种局面都是老板曾经不讲诚信造成的。在过去十多年里，他采取拖欠材料款、扣材料质量款等多种手段拒付或少付供应商的钱，与他打交道的供应商吃尽了苦头，同时，也使他自己的不被信任。

这位老板不但对供应商不讲诚信，而且对员工也不诚信。承诺不兑现，对提出离职者扣一个月工资等等。他的各种管理手段让很多人才望而却步。该公司淡旺季明显，一到旺季，就需要补充大量的工人。他的不讲诚信，给企业招工带来很大的难度。

打人的“拖把”

商业欺诈每天都在发生。这里就有一个“拖把”打人的案例。

北京有一家信息服务公司，经常在一些权威报刊上刊登虚假信息。1996年，该公司在一家报刊上刊登收购信息，信息内容为有单位大量收购拖把，每个7元钱，中介费2元钱，收购量为30万个，总额达210万元。该信息刊登后，不少加工厂要求承接此加工业务。该信息公司竟然与60多家加工厂签订了合同，所有合同涉及的拖把总数也由30万个增加到1000多万个，合同金额数千万元，中介费上百万元。然而，当这些加工厂加工好拖把后，定制方却杳如黄鹤，一分钱加工费也没有收

到。

假广告招臭名

几年前，有一家造纸厂试图通过广告提高自己的公共形象。广告画面中，从工厂流入河中的水没有受到任何污染，清澈透明，十分悦目。后来，新闻记者通过调查，竟然发现广告中的镜头是假的，广告中的田园风光和清水其实在工厂排水口的上游，广告镜头是经过拼合的。假广告被曝光后，不仅没有提高公共形象，反而臭名昭著。

第 6 条忠言

不要与官争

企业家虽然没有必要做掌权者的奴隶，但也绝对没有必要做掌权者的敌人。政府部门有一种小人物非常难缠，可以称作“弄权小人”。他们权不大，但足以把企业管住。他们整企业也没什么大手笔，却可以用一些小伎俩把一个充满生机活力的大企业搞垮。对待这种小人物，要讲究处事方法，不要影响正常生意。

相对于普通老百姓而言，老板是富人了，但老板毕竟还是民，而不是官，与某些倚仗权势的官争就要吃亏。

单枪匹马与倚仗权势的官争，这样的老板并不多见。这样的老板通常是比较正直的人，拿世俗的眼光看是有点“不谙世事”。

有些老板倚仗与某一高层次掌权者关系好，而不把低层次掌权者放在眼里。中国大地上老板是最会套近乎拉交情的一个群体，非不得已不会主动与官争。

当然，我们说不要与官争，绝不是委曲求全，绝不是放弃自我保护，而是说尽可能不要计较太多，所谓退一步“海阔天空”。

精妙对白

老板：我堂堂正正地经营企业，我怕谁？

邱庆剑：你的确没必要怕谁，但如果在经营中遇到玩弄权术的人，稍有得罪就让你吃不了兜着走。

经典案例

赢了官司输了企业的老板

近些年来，法制不断健全，摊派行为少多了，但变相的摊派仍在发生。摊派是令所有企业头痛的事情，摊派下来了，不给不行，给又增加企业的负担。但很多企业最终都是无可奈何地选择了给。

西部某省有一个发展得较好的小企业，老板是一位个性刚烈的人。在 2000 年，他接到一笔摊派通知，钱不多，1 000 多元。他没有象很多企业老板那样发发牢骚之后悄无声息地把钱交了，而是一拖再拖，两个月后，摊派机构从其银行账户中强行扣取了这 1 000 多元钱，这一扣收行为激怒了老板，老板向上级政府部门申请了行政复议。不久，行政复议下来了，这笔钱该收。老板不服，又一纸诉状告到了法院。法院判决下来，老板赢了，那笔钱被退了回来。他感到扬眉吐气，虽然花费了不少精力，耽搁了不少生意，但他还是觉得值。

然而，从赢了官司那天开始，他的企业就没有清静过，不是这个来审计就是那个来检查，三五天有人来，弄得企业疲于应付，不出两年，企业就关了门。在关门那天，这个老板骂了句脏话：他妈

的，老子子孙后代都不再做企业。

跟着靠山倒霉的企业家

西部某省的一家企业的老板似乎要“懂事”得多，他从来不直接和官员们对抗，象上述摊派，他一声不吭地就把钱送去了。

但他有个毛病，从来不把企业所在区的区政府官员放在眼里，因为他在省政府里结识了一位位高权重的大官。他在省里有靠山，区上的官员是知道的，这些基层掌权者在这位老板面前还不得不常常陪着笑脸。不幸的是，铁打的衙门，流水的官。正当老板事业如日中天时，省里的靠山下台了，区上的一位官员到了省里。这下，区里上去的那位官员动用各种关系来“治理”他，和上面那个案例中的老板待遇差不多，不是这个来审计就是那个来检查，企业门口车来车往十分热闹，不出两年，老板光是接待就筋疲力尽，最后只得把企业转卖给了他人。

第二篇

战略战术篇



第 7 条忠言

不要把战略搞成口号

不要把战略搞成口号，口号式的“战略”对企业毫无帮助，倒会留下许多笑柄。

中国的企业家接受新观念还是较快的。如某个有一定知名度的策划大师到一个城市办一次关于企业战略的讲座，来听讲座的企业家将会蜂涌而至，然后，这些企业家回到公司，一拍脑袋，他自己的企业战略就出来了。这现象是好事，至少有了战略观念。但这中间问题却不少，这些企业家们虽然接受得快，却又因为自负等诸因素导致他们很浅薄。他们满足于一知半解，更以拍脑袋为荣，以为拍得

快就是有魄力。你只要稍微注意一下这些企业家们拍脑袋拍出的战略，就不难发现，他们心目中的战略就是口号，或者是空想主义。如“我的公司要在三年内成为全国第一，销售额达到若干”，或者再加一些图表作为较详细的说明，一年一年规划得象模象样的，可他的企业所处的内外环境到底怎样，他的企业怎样去实现三年全国第一，他们大多是不知道的。可以这样说，这些企业家的战略，大多是说着好听的，是说给来企业考察的政府领导听的。

我们必须明确，企业战略绝对不是口号，更不是空想主义。企业战略是企业经营的最高指引，是企业一切经营活动的主线，它是针对具体企业的具体情况制定的，而不是放之四海皆准的口号，“三年成为全国第一”是每一个企业都适用的，它绝对不可能对某一个企业有什么具体帮助，因为每一个企业所处的市场位置是不一样的，每一个企业内部的情况也是不一样的。而且，战略不是抽象的理论，而是建立在一系列具体的可操作的措施上面。

完整的战略是一个体系，它分为三个层次：公司级战略、事业部级战略和职能级战略。公司级战略也就是企业总体战略，它解决企业从事哪些事业，重点发展哪些事业，企业长远经营目标是什

么，如何建立和发挥竞争优势等问题，它具有统帅全局的作用。事业部级战略是企业某一个独立核算单位或具有相对独立的经济利益的经营单位，对自己生存和发展作出的谋划，它要把公司经营战略中规定的方向和意图具体化，成为更加明确的针对各项经营事业的目标和战略，其中最根本的是产品市场战略，即怎样使产品去占领市场。职能级战略通常也称为经营策略，它是在事业部级战略的指导下，按专门职能进行落实和具体化，一般包括研究与开发策略、生产策略、营销策略、财务策略和人力资源策略等，主要是确定各自职能领域内如何形成特定的竞争优势，以支持和实施公司及事业部战略。上一级战略是下一级战略的浓缩，下一级战略是上一级战略的具体化，这是一个完整的系统，当然不是一句口号，也不是空想之中描绘的空中楼阁。

战略的制定并不是只靠拍脑袋就能决定的。它是在分析内外诸因素的前提下，由公司总部提出经营思想、领域、目标，再自上而下传达，由各级分别制定本级战略，然后再自下而上，汇总到总部，由总部平衡调整后再自上而下实施。

精妙对白

老板：口号式战略可以鼓舞士气。

邱庆剑：只有切实可行的东西才能鼓舞士气，一个苹果挂得太高，跳起来再加上用长竿子都打不到的话，谁还会去白费力气呢？这不仅起不到鼓舞作用，反而会起到打击作用。

经典案例

荒唐的“五年计划”

在成都，有一家中介服务公司，职工总数从来没有超过 50 人，却号称某某集团，老板定下的企业目标更显志存高远，叫做：“创某某世界品牌”。他制定的五年战略计划是：“一年树形象，两年大变样，三年做全省一流，四年做全国一流，五年做世界一流”。据该公司内部人士称，这个战略计划中的“一流”最初还是“第一”，后来因为有位省领导说太刺眼，才改为“一流”。老板爱开员工大会发表演讲，每次都要把这个战略计划拿出来“鼓舞”员工，殊不知员工个个都是强忍着笑在听他演讲。

如今，五年过去了，这家公司连全省一流也没有做到，反倒是常常为发放工资犯愁。

治病良方

与狼共舞，制胜市场——WTO 与中国企业经营战略

一、经营战略是百年老店的基石

一个企业能够长盛不衰，是因为它具有能够不断自我发展和自我完善的经营战略。改革开放以来，我们国家市场经济大舞台可谓是熙熙攘攘，大大小小的企业轮番上台表演，然而都是风光不长，除国有企业外企业平均寿命不到五年，几乎没有真正意义上的百年老店。而国外，很多大公司几十年上百年来都处于生命旺盛状态。

这不是因为外国人比中国人聪明，更不是外国人比中国人运气好，而是经营战略问题。我们国家的企业，尤其是第一代私营企业，根本谈不上战略规划，纯粹是赶上了好时机，社会主义市场经济建设之初，遍地是市场机会，逮住一个就能发财。然而，每一片市场领域都有其生命周期，可惜这些企业家们看不到，他们安于过去的成绩，他拥有的那一片市场正在走向生命终点他却丝毫没有觉察，待

市场枯竭时，醒悟却为时已晚。如生产手帕的企业家，当手帕很好销的时候，他没有意识到纸巾的出现和潜在的威胁，待纸巾取代手帕时，他只好眼睁睁地看着一堆产品卖不出去，看着一大堆设备成了废铁。而国外成功的企业，随时都是以战略为先导，并且不断地调整战略以适应社会的需要，他们拥有一块市场时，目光会看得更远，在现有市场还很红火的时候，就开始寻找新的领域了，生产打字机的目光看到了电脑的诞生，生产马车的看到了汽车的威胁。所谓人无远虑，必有近忧，没有战略规划的企业，在市场竞争中，最终会陷入疲于应付眼前问题的繁琐中，不可能谈得上发展。

美国通用电气公司董事长杰克·韦尔奇说过这样一句话：“我整天没做几件事，但有一件做不完的工作，那就是规划未来。”要做百年老店，要在市场经济中站稳脚跟，作为企业领头人的企业家们，必须把主要精力放在制定企业战略上。1947年，美国制定经营战略的企业只有20%，1970年则达到了100%。在日本，1967年就有99%的企业制定了经营战略。而我们国家的企业，有多少真正地下功夫制定了具体的、切实可行的经营战略，有多少企业家真正知道自己的企业该做什么，知道自己所处的行业和自己的企业几十年后应该是个什

么样子，知道自己的企业应该怎样去打拼才能长盛不衰。如今，市场经济早已进入了“战略时代”，经营战略是增强企业素质，适应外界环境变化、提高企业竞争力的有力武器，是百年老店的基石，企业经营战略的本质就是争取企业经营的主动，使企业在市场竞争中打败对手。

二、WTO 改变了中国市场竞争格局

在加入 WTO 之前，我们很多企业觉得离世界很远，认为做好家门口的事情就行了，很多企业家知道企业在市场中的大致地位，知道自己的供应与销售渠道在哪里。然而，中国加入 WTO 后，一切都发生了改变，包括游戏规则。

（一）原来的市场平台将发生质的变化

我国社会主义市场经济是由原来的计划经济转型而来的，非公有制经济是逐步成为社会主义市场经济重要角色的。在这二十多年时间里，通过一个渐进的转型过程，我国市场平台已逐步形成，并为大多数国内企业所熟悉和接受。然而，中国加入 WTO 之后，这个平台发生了质的变化，外资企业和外国企业将成为这个经济大舞台的重要角色，至少在相当长一段时间里，这个平台将会更加复杂和纷乱，中国企业要经过一段时间的努力，才能适应这一变化。

（二）各行业内原来的力量均衡将被打破

经过二十多年来的发展，中国市场经济的各行各业，都在不同程度上形成了相对稳定的市场格局，企业在行业中的地位已初步确定。比如彩电行业，长虹可被认为领头企业之一；汽车行业，一汽被行业内其他企业看作追赶对象；计算机行业里，联想等数家企业被行业推举在前列。在这种相对稳定的格局中，企业追赶谁，联合谁，防御谁，都是比较清楚的，处于不同位次的企业在竞争中形成了相对稳定的力量。然而，在加入 WTO 后，国际航母级别的企业合法开进中国市场，企业的位次立即发生了变化，原来的行业老大不再是老大，很多原来排位较次的企业连该追赶谁可能一时间都弄明白了，更谈不上制定经营战略。而原来联手与行业老大抗衡的企业家们，也会发现，他们的联合力量已经微不足道了。

（三）不出国门就面对国际竞争压力

相对于西方发达国家成熟市场而言，中国是新兴市场，市场机会很多，发展机遇很多，这让很多中国企业迅速崛起。但同时，初期发展的顺利，又让很多中国企业家缺乏考验，缺乏清醒思考和远见，他们一直都觉得世界性的挑战在地球的另一边，他们一直都满足于自己三板斧的功夫，一直信

奉着发迹时的几招几式。这样一来，当 WTO 成为现实，当他们认为的“狼”真的来到了家门口时，他们就傻眼了，世界级的经营模式让他们学都来不及了。

（四）过去的战略规划可能一夜之间成为一张废纸

战略不是凭空规划出来的，而是在深入透彻地分析和预测企业外部宏观环境、中观环境、微观环境、国际环境，分析和预测企业内部条件，以及产品、市场、资源等方面的基础上制定出来的。过去，我们的企业制定战略时，尤其是在制定时间跨度不长的战略时，基本上都没有也没有必要考虑国际竞争力量。三株处于鼎盛时期，保健品行业内很多企业在制定战略时，可能将三株作为追赶对象，将比自己差的企业作为防范对象，将比自己差更多的企业联合起来与三株抗衡，可是，当三株衰退时，这样的战略不是成了废纸了吗？同样，很多国际大公司进入中国市场后，中国企业原来的战略一样可能成了废纸。

（五）竞争手段更为复杂和多样化

我国的企业，无论是国有企业还是非国有企业，竞争手段都还处于初级阶段，甚至是原始阶段。比如彩电行业，降价给人们的印象最深。再比

如饮用水行业，相互攻击最突出——你说纯净水不能喝，我说矿泉水不好。降价的结局是什么，是让消费者对价格期望更高，降价了，人们不一定都去买，相反很多人会说等再降一点再去买。相互攻击的结果呢？人们可能最后谁的产品都不要了，纯净水不喝了，矿泉水也不喝了，喝自己家的白开水，白开水安全又便宜。外资企业的进入，将带来许多可供我们学习的经验和方法，包括竞争手段和经营方式，技术竞争、人才竞争、资金竞争、管理竞争、创新竞争等将取代中国市场原来的简单化竞争。中国企业将获得千载难逢的学习机会，同时也将遭遇百年不遇的竞争压力。

三、面对国际竞争，中国的企业战略选择

（一）制定战略的程序

如何制定战略呢？作为企业家，头脑里一定得有一个关于制定企业经营战略的清晰程序。一般来说，制定战略的程序是：

（1）分析和预测。分析和预测企业的内外部因素，确定企业处于什么状态，处于竞争格局的什么层面和位置，了解企业所处行业的发展态势。

（2）选择战略类型。可供选择的战略类型一般来说有三种，发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略。如果整个社会经济状态良好，行业和企业都

处于上升趋势，则选择发展型战略；如果行业或企业不景气，生存是最重要的事情，就有必要采取稳定型战略，待情形好转后，再谋求发展型战略；如果企业在某一行业或市场领域已经举步维艰，已无利可图或利益很微薄时，就该考虑紧缩型战略了，将战线收缩一些，或者干脆退出。

（3）确定具体战略。在每一类型战略中，还有多种可供选择的具体战略，企业应该根据自身情况选择一种最适合自己的战略。

（4）实施战略，并在实施过程中不断完善。市场是发展变化的，任何一种战略都不能一成不变，因此，企业应该随时关注市场变化，并根据变化情况调整完善自身战略，以适应市场的需要，使企业始终保持较强的活力。

（二）加入 WTO 后，中国企业如何选择经营战略

1. 联合战略

联合战略，是中国企业增强整体竞争力的重要途径。

就规模与实力而言，大多数中国企业与世界跨国公司相比都是处于弱势地位。单个的弱势企业，面对面与跨国公司对抗是不行的，但众多弱势企业联合起来，协同作战，却一定可以形成与跨国公司

抗衡的力量。

联合战略包括一体化战略、企业集团战略和企业合并战略。

一体化战略分为纵向一体化和横向一体化。纵向一体化是将生产与原材料供应，或者生产与产品的深加工企业联结在一起的战略形式，前者通常称作后向一体化，后者通常称作前向一体化。当然，一个企业可以同时实施后向一体化战略和前向一体化战略。后向一体化战略的目的是占领原料供应高地，从而降低自己原料压力和供应成本；前向一体化是为了更接近市场，扩大市场占有率，有助于强化产品差异化，取得价格竞争优势等。纵向一体化是供、产、销链条上的联合，横向一体化战略则是同行业的竞争者之间的联合，通过横向一体化扩大生产规模、降低产品成本、巩固市场地位、扩大竞争优势等。

企业集团战略是企业联合的高级形态，它是以一个或若干个大中型企业为核心，以名、优、特畅销产品为龙头，在生产、技术、经营上有关联的企业，在平等自愿、互利互惠的基础上进行多层次、多形式联合而结成的经济联合组织。首先，企业集团不等于集团公司，前者是若干具有独立法人地位的企业组成的经济联合体，后者是一个独立的法人

实体。企业集团战略能使企业集团提供更全面的能够互补的产品供用户选择，从而使集团中的每一个企业都占有更多的竞争优势。其次，集团规模较大，能使集团吸收更多的企业，减少现实的竞争对手并获得新的市场，提高市场占有率。再次，集团由于规模大，容易获得更高的声望、更多的信任、更多的政府关注，也更容易树立品牌。

企业合并是几个具备独立法人资格的企业并成一个具有独立法人资格的企业，包括吸收合并、新设合并。合并战略的目的和意义与集团化战略相类似，只是所形成的经济组织比集团化组织更为紧密。

除了企业整体联合战略外，还有局部联合战略，如仅采用品牌联合、技术联合或者营销联合等。

2. 产品—市场战略

正确运用产品—市场战略，是增强企业个体实力的必由之路。

产品—市场战略是每一个企业都要运用的战略，是企业竞争的重要手段，无论是过去还是未来，无论是加入 WTO 还是不加入 WTO，产品—市场战略的运用都是必要的。安索夫（H. Igor Ansoff）是美国国际管理大学战略管理教授，也是国

际上战略管理研究的先驱，他提出产品—市场战略有4种类型：市场渗透战略、产品发展战略、市场发展战略和多元化经营战略。后来的一些学者发展了他的观点，将产品—市场战略扩展为9种，除了上述几种外，还有产品革新战略、产品发明战略、市场转移战略、市场创造战略和全方位创新战略。这些战略概括起来，就是用现有产品去占领现有市场，或者以现有产品去占领新市场，或者在新市场投入新的产品，或者开发全新产品，或者营造新市场等等，总之是让企业的产品征服市场，让企业立于不败之地。其中，最重要的是产品创新和市场创造。产品价值是不是被社会接受，直接意味着企业是不是被接受，就单个企业实力而言，产品—市场战略是必由之路。

3. 竞争战略

处于分散行业或集中行业中的企业如何确定竞争战略。

分散行业指的是一个行业中任何一个企业都不具备市场占有率上的决定性优势，该行业由许多中小企业所组成，其基本特点是行业中缺少有影响力的行业领袖。这种行业如食品、服装、工艺制作等。造成分散的原因首先是行业进入壁垒低，任何一个企业都可以轻易进入，造成企业数目多。企业

数目多，各自的市场占有率自然就低。其次是市场需求个性化、特色化。比如服装，每个人都希望自己的穿着与别人的不同，这在一定程度上限制了企业规模化生产，企业规模效应自然不明显，企业规模显得不重要。

当人们谈到 WTO 时，就会想到国际大企业进入中国市场，事实上，进入中国市场的，不一定是以规模取胜的企业，在有些行业中，规模并不一定是最重要的和最必要的。比如快餐行业，麦当劳是进入中国较早的快餐巨人，但它并不是以单个快餐店的规模取胜的。就单个店而言，中式快餐比它大的不少，但问题就在于其战略运用得当。麦当劳的战略是建立有集中控制权的分权组织，分散布点，尽可能地接近消费者，同时增加产品的附加值，他们到处开连锁店或搞特许经营，在提供快餐的同时提供一种快餐文化。

在分散行业中的企业，除了采取麦当劳那种战略外，还可以采取专业化战略，即让自己的服务或产品尽可能专业化，形成与众不同的特色，专业服务于某一细分的目标市场的顾客群。

集中行业是指一个行业中企业数目较少，投资相对集中于为数不多的大企业中，企业与企业之间明显地分为优势企业和弱势企业，能较明显地界定

行业领袖型企业。中国的家电行业、饲料行业、汽车行业都是相对集中的行业。处于集中行业的企业，大致可以分为三个层次：领导型企业、优势企业和弱势企业。不同层次的企业应当采取不同的战略。

领导型企业如同跑步中的领跑者，最重要的是保住自己的领导地位，战略上求稳。优势企业的战略大多是进攻型的，他们在“跟跑”中寻找机会超过领跑者。弱势企业则要寻找领导型企业和优势企业留下的市场空白去填补，找到自己的立身之地。在可乐行业，可口可乐是领导型企业。百事可乐则是优势企业。中国的饮料企业，只能算弱势企业。

领导型企业的战略是保住自己的市场，并与第二位企业在市场份额上保持优势差距；对第三位企业要给予容忍，使其适度发展以牵制第二位企业；对第四位企业则应当采取产品差别化、市场差别化；对第五位及以后的企业，就应采取团结的态度，使其成为自己的加工车间，并让各个“车间”竞争而不要让他们结盟。

优势企业的战略主要有两种，一是进攻领导型企业；二是紧紧跟随，不让领导型企业将自己甩得太远。

对于弱势企业，可采取的战略：首先，采取补缺战略，即占领导型企业和优势企业没有占领或不能占领的市场；其次是采取联合战略，即联合起来同领导型企业和优势企业抗衡。

加入 WTO，企业家们首先得分清自己所处的行业是分散还是集中，分清自己处于行业内哪一个层次。如在复印机行业发展史上，曾经出现过施乐独霸天下的局面，当时，能生产复印机的只能是施乐，没有另一家企业能够与之抗衡。佳能公司是靠技术手段联合了一大批企业挺进复印机行业，最终造成了施乐、佳能共存的局面。作为弱势群体的中国企业，只要策略得当，机会还是很多的。

处于行业不同生命周期的企业如何确定竞争战略。

一个行业和一个产品一样，也存在生命周期。处于行业不同生命周期，市场机会和盈利率都不同，企业应当采取不同的战略。一个行业刚兴起时自然是处于成长期，这个时候，风险高，收益也高，企业在战略上应当保持谨慎，在选择进入哪种行业，进入哪一目标市场、进入时机，以及进入后如何引导行业向有利于自己的方向发展都需要进行详细论证。处于行业成熟期的企业，在战略选择上，应该注重产品结构优化战略、成本领先战略、

技术领先战略、多元化战略和国际战略。处于行业衰退期的企业，则应当采取稳定型战略或紧缩型战略，以尽快收回投资或减少退出损失为经营目标。

我们企业家们普遍存在的问题是，不能清楚认识行业处于何种阶段，常常是行业已出现衰退迹象了却还在大胆挺进，一进去之后，才发现进去晚了，然而要退出又得付很大的代价，于是很多人便一相情愿的希望行业起死回生，跟时间死耗下去。

4. 不战而胜的战略

加入 WTO 了，我们不能妄自菲薄，要有自知之明。我们得承认，在很多领域，我国企业是当之无愧的弱势群体。弱势群体就该采用弱势群体的生存战略。不战而胜的战略是弱势群体重要的战略之一，也是任何企业竞争战略的最佳形式。

不战而胜战略有两种形式，一是分居共处，即不同势力的企业在同一行业中和平共处；二是协调行动，即同一行业中各个企业相互结盟，协调行动，共同谋取市场利益。

任何一个市场都可以细分为若干个更细小的目标市场，而任何一个企业都不可能占领全部的细分市场，这就为分居共处创造了条件。比如，大型服装企业批量生产服装，无法满足一小部分高收入消费者对个性化服装的需求，于是，便会有小企业去

占领这部分个性化服装市场，这一大一小两类企业虽然处于同一行业，但谁也不会伤害对方，分居共处就成为了现实。主动采取分居共处战略的企业通常都是行业的后进入者或弱势群体，它们实现分居共处的方法有两种，一是向未开拓的领域进军；二是从竞争对手薄弱部分或无暇顾及的部分市场进攻。分居共处结果是造成这样的局面，小企业进入不了大企业的目标市场，而大企业进入小企业的目标市场得不到好处，两方终会相安无事。协调行动战略，则是企业与企业之间在资源、技术、生产、销售的某一方面或某几方面协调行动，共同占领某些市场领域。

（三）引入战略再造

我们提出战略再造这一观念，是基于加入WTO之后，很多企业的战略已经不适应新的形势了。战略再造是企业再造的一部分，需要企业重新调整战略观念，重新定位自己企业的位置，重新认识经营目标和重点领域，并重新制定企业战略，或对企业战略进行大刀阔斧的革新。

四、中国企业的国际化战略

中国企业的国际化战略，是中国99%的企业都该补上的一课。因为在过去，我们制定战略时，习惯性地不考虑国际竞争因素，而现在，就不得不

考虑。

WTO 并没有规定只准外国人进入中国，国门大开，同时也为中国企业走向世界铺平了道路。我们要有这样的信心，我们也有这样的实力。国际化经营具有十分重要的意义，有利于广泛利用外资，有利于扩大对外贸易，有利于提高我国企业在国际市场上的竞争力，有利于消化和转移国内过剩的加工能力和传统技术，加快产业结构和产品结构优化调整，更有利于造就一批具有战略眼光的国际经营意识的企业管理人才。

国际化经营战略包括区域选择战略、行业选择战略、目标市场选择战略、人才选择战略等。

在区域选择上，美国的作法是：美国→发达国家→发展中国家；日本的选择是：日本→发展中国家→发达国家；中国企业该如何选择，要根据自身情况来定。

在行业选择上，就我国企业情况和实力而言，要依据各自技术、资金和对行业国际形势把握程度来定。

在目标市场上，要发挥我国企业的优势。

在人才选择战略上，要注重人才本地化。

提到国际化经营，我们就不能不提到海尔集团，海尔集团已经成为了民族力量的一种象征，成

为了我国企业界的一种鼓舞力量。

海尔领头人张瑞敏是独具超前意识的企业家。在海尔发展初期，他就开始了国际化经营战略的准备。海尔集团国际化经营产品主要有冰箱、洗衣机和冷柜。出口地区分布上，欧美国家占总分布区域的60%以上，日本占总分布区域的20%，东南亚占总分布区域的16%，其他地区占总分布区域的4%，共计87个国家和地区。在美国180升以下冰箱市场份额中，海尔占20%。

从1995年起，海尔着手海外投资建厂。1996年，在印尼建立了海尔莎保罗有限公司。1997年在菲律宾建立菲律宾海尔LKG电器有限公司，同年，马来西亚海尔工业有限公司和南斯拉夫海尔空调生产厂成立。到1998年底，海尔海外经销商高达49家，经销网点11 004个。1999年海尔中东有限公司成立。1999年在美国波士顿建立设计中心，在纽约建设营销中心，在南卡罗建立制造中心，打入了世界第一经济强国。

在海尔的国际化经营中，以下几点是值得作为战略总结和推广的：

(1) 在区域选择上，有步骤地进行。其策略是先在部分发展中国家试点，经验积累一定程度后再挺进发达国家，一旦在发达国家站稳脚跟，再轻

易大面积挺进其他发展中国家。

(2) 优质优价策略。提供优质产品，同时在价格定位上与国际名牌靠近，获取高额回报的同时也在一定程度上树立了品牌。

(3) 合资与控股相结合的投资战略。海尔集团所有海外子公司都是采取合资方式建立的，这样做，一方面节约资金降低投资风险；另一方面可以顺利处理很多当地建厂手续办理等麻烦事。同时，海尔集团又坚持，合资必须海尔控股，这样便于经营控制和决策。

(4) 子公司当地化战略。海尔的海外公司除了技术是中国化的外，其余方面都是当地化的，包括设备、原材料、产品设计等。这样做，一方面可以更接近市场；另一方面可以减少母公司投入，有利于融洽与当地的关系，调动员工积极性，让子公司在当地扎根。

(5) 人才当地化战略。国与国之间，人才存在很大差别，语言、文化背景、国际经营知识都会有很大的不同，人才当地化战略，可以最大限度地发挥人才的作用。

第 8 条忠言

不要搞大跃进

百年老店是一步一个脚印走出来的，而不是脱离实际吹出来的。

梦想着一步登天的老板，应该清醒一下了，应该踏踏实实地做点事情了。

20 世纪 50 年代的大跃进，堪称人类文明史上最浪漫最豪放也最悲壮的诗篇，被后人满含着眼泪回忆。

历史的车轮虽然已经远去，但大跃进的灵魂却依然在神州大地上游荡，并且在一个又一个企业里

上演着 40 年前同样的悲壮，而导演，是那些刚刚取得一定成绩的就以为自己有能力进入世界 500 强的老板们。

人在失意时容易悲观，在得意时容易狂妄，这是人性的致命弱点。能够跑 200 公里/小时的汽车在高速路上只跑 40 公里/小时是浪费。一辆只能跑 100 公里/小时的汽车在高速路上硬要跑 200 公里/小时，则可能跑散架出事故。搞大跃进的老板们无一例外是在春风得意之际开着 100 公里/小时的汽车跑 200 公里/小时的速度，不出事又会出什么呢？老板们，放慢车速，看看车况吧。

精妙对白

老 板：做企业就必须热衷于广告宣传，和炒作，名牌是吹出来的。

邱庆剑：百年品牌老店是一步一个脚印，稳扎稳打，靠质量第一创下的。

经典案例

巨人大厦——1994 年，史玉柱决定投资 12 亿建造 70 层的巨人大厦。同年巨人大厦动工，计划

3 年完工，史玉柱当选中国十大改革风云人物。

1995 年，巨人推出 12 种保健品，投放广告 1 个亿。

1996 年巨人大厦资金告急，史玉柱决定将保健品方面的全部资金调往巨人大厦。保健品业务因资金“抽血”过量，再加上管理不善，迅速盛极而衰。巨人集团危机四伏。1997 年巨人大厦未按期完工，国内购楼者天天上门要求退款。媒体“地毯式”报道巨人财务危机，不久，只建至地面三层的巨人大厦停工。

“秦池一代的悲剧”——1995 年 11 月 8 日，以 6 666 万元夺得标王；1996 年 11 月 8 日，又以 3.2 亿元的天价再夺标王。1997 年秦池可能是全中国最不幸的企业，销售额下滑，最终从媒体的视野中消逝了。

爱多 VCD——1998 年以 2.1 亿元夺标王。1999 年爱多爆发了资金危机，信用危机，人才危机。

第 9 条忠言

不要盲目多元化

搞多元化的人常常这样说：

“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。”而马克·吐温的观点是：“把所有的鸡蛋放在一个篮子里，然后看好这个篮子。”

把鸡蛋分别放在不同的篮子里，没错，但问题是你有没有能力看好所有的篮子，如果能力有限，必然会顾此失彼，最后篮子通通打翻，鸡蛋全部“报销”。

如果不是非多元化不可，就最好不要多元化。

多元化战略是指企业同时生产和提供两种以上基本经济用途不同的产品或服务的一种经营战略。企业采取多元化经营有外部的宏观原因，但更多地是出自企业内部的原因，诸如企业需要充分利用富余的经营资源，企业主导产品销售额增长缓慢，甚至出现下滑现象而企业又有余力向新兴的经营领域开拓，企业经营状态与经营目标差距太大，诱发企业采用多角化经营来实现经营目标等。

中国的老板喜欢赶时髦，一个新东西一出来，就蜂拥而上。近几年，多元化经营对中国老板来说是个新东西，“多元化”成了流行词，很多老板言必多元，而且从内心深处以为做大就必须多元化，以为多元才算事业成功。说了还不算，还真的干了起来，很多企业不顾自身实际，盲目多元化，结果战线拉得太长，摊子铺得太大，又没有能力经营管理，不仅新的产业没起色，还把原有核心产业拖垮了。

精妙对白

撒网者：我大规模撒网，这张网中没鱼，那张网中总有鱼，不至于空手而归。

垂钓者：网撒得太宽，最后没有力气拉上来怎么办？

老板：东方不亮西方亮。

邱庆剑：东方正要亮时，你跑去西方，到达西方时，西方已进入黑夜；你耐不住西方的黑夜，又回头向东方跑，可等你跑回东方时，东方已是夜幕深沉，西方则已显曙光，与其这样东奔西跑一头都顾不了，不如以逸待劳，坚守在东方，因为太阳总会一次又一次从东方升起。

经典案例

巨人、太阳神、爱多的教训

——巨人集团以 IT 起家，其失败在于进入房地产和生物工程行业。

IT 是史玉柱经营的长项，房地产和生物工程于他却是隔行如隔山。痛定思痛的史玉柱说得好：“一个企业要有个性，不一定要多元化，美国企业大多在专业领域内扩张，专注才能赢得更大的成功。”

——1993 年太阳神集团产值升到 13 亿元是历史最好水平。但这时，企业内部对保健品市场前景不看好了，于是，他们吹响多元化号角，一年之内上了 20 多个项目，包括石油、房地产、化妆品、电脑、酒店等，投资 3.4 亿元。可惜的是，这些投

资全部血本无归。

——某 VCD 生产商的老板在看到 VCD 前景暗淡时，他开始为企业寻找新的项目，在没有充分分析企业实际情况的前提下，就贸然进军彩电、电话、音响等行业，实行多元化，结果是爱多恨也多。

抛锚的大宇汽车

韩国流传着一个“金宇中神话”，那就是金宇中让大宇走向成功。金宇中仅用 32 年的时间，将大宇发展成韩国第二大产业集团，拥有高达 650 亿美元的资产。集团营业范围涉及贸易、造船、汽车、通讯、建筑、机械制造和金融等。然而，在 1999 年 7 月大宇集团却变得越来越暗淡，其根源就在于过度多元化和盲目扩张。金宇中在多元化战略中，四面出击，在东欧和第三世界大肆收购濒临停产的汽车厂。据报道，在其扩张高峰时，它曾创下每三天接管一家企业的纪录。收购企业需要大量资金，资金哪里来，借。1995 年，大宇的债务已高达 190 亿美元。1998 年，攀升至 500 亿美元，超过其净资产的 5 倍。在金融危机中，“金宇中神话”化为泡影。

索尼绕了一个弯

在 20 世纪 80 年代末，日本的索尼公司大举投

资新闻媒体和娱乐业。1989 年索尼在买下美国哥伦比亚影片公司和法国的特莱玛娱乐公司之后，同美国的布洛克巴斯特影视公司和时代—沃纳公司合资建立了几个广播公司，并与一些电视、电影制作公司进行了合资。索尼是一个成功企业，管理能力和经营能力都相当强，然而依然在多元化上付出了惨重的代价。到 1996 年初，索尼公司在美国娱乐业的投资陷入了困境，最终只得忍痛割爱。

治病良方

如何判定是否应该多元化

英国伦敦商学院教授唐纳德·索尔在他的著作中称，经理人在考虑是否多元化时，可以对自己提出下面六个问题，如果这六个问题都是肯定的回答，那么就可以多元化；否则不能多元化。现摘引部分内容如下：

一、在哪些方面我们比竞争对手做得更好

当面对多元化经营的决策时，经理们要考虑的并不是他们的公司是干什么的，而是在什么方面干得比竞争对手好。通俗地说，多元化经营的决策不是建立在诸如“我们经营娱乐业务”之类的模糊的业务界定的基础上的，而是建立在对战略性资产

的实事求是的识别基础之上的。它要求企业能作出类似于“我们卓越的销售能力可以极大地改进被收购公司的经营状况”的判断。

例如：1989年英国的博丁顿集团，公司的总裁丹尼斯·凯西迪对公司的竞争形势做了评价。那时，博丁顿公司是一家纵向一体化的啤酒生产销售商，拥有工厂、批发公司和遍布全国的小酒店。当时，啤酒行业的兼并正在改变整个行业的格局，小型啤酒工厂生存受到威胁，但他们擅长小酒店经营，凯西迪决定在与小酒店相关方向上进行多元化。于是，他们在保留小酒店的情况下，卖掉了啤酒工厂，收购了一批度假旅馆、饭店、疗养院和健身俱乐部。结果，他们扬长避短取得了多元化成功。

二、我们需要哪些战略性资产进行多元化

有些经营者以为，只要具备了必需的战略资产中的一部分就足以开始多元化经营了。事实上却不然。

20世纪70年代后期，许多石油公司由于相信自己可以充分发挥在勘探、提炼和大型项目管理方面的经验，英国石油公司和埃克森公司等一批大石油公司纷纷进入采矿行业，结果10年后都惨败而归，因为除了石油公司的能力之外，采矿业还需要

低成本的提炼能力和采矿权，而这些正是石油公司的欠缺之处。

三、我们能赶上或超过竞争对手吗

如果缺乏在某个行业取得成功所需的一个或几个关键因素怎么办呢？可以自己培育、从外引进、改变行业游戏规则三种方式来实现。如果这三种方式能让我们赶上或超过竞争对手，就当然可以多元化。

日本佳能就是通过改变游戏规则来实现的。

20 世纪 60 年代初期，佳能想扩大经营范围，由当时的核心业务——照相机行业扩张到复印机行业。当时，佳能引以为豪的是照相机技术上的优势和销售体系，但是，它也面对着美国施乐公司的巨大竞争。施乐通过自己的直销力量，以大企业为目标顾客，在当时市场上占据了主导地位。此外，施乐采取了出租而不是出售的销售方式。在对这个行业进行了仔细研究之后，佳能决定改变竞争方式，采用以中小企业和家庭消费者为目标顾客。公司通过它的代理商体系而不是建立自己的直销队伍来销售产品，与施乐等竞争者更为不同的是，佳能不强调产品的速度，而突出价格和质量因素。结果，在 IBM 和柯达力图打入复印机市场的种种努力都以失败告终的同时，佳能却在进入市场的 20 年里始终

保持行业主导者的地位。

四、多元化经营会不会拆散作为一个整体的战略性资产

很多公司的老板错误地认为，他们可以把自已现有的技术和能力分拆开来。事实上，这些技术和能力只有在特定的竞争环境中，通过互相作用互相强化才能真正成为优势，具有不可分拆性。

20 世纪 80 年代，生产斯沃琪的 SMH 公司的主要业务是通过珠宝店和专业销售商，向高消费阶层提供价格昂贵的高档手表。它的战略性资产主要是具有专利权的超薄技术、精密机械制造技术、生产过程自动化知识及瑞士手表的良好声誉。但这些能力对参与大众化手表市场竞争还远远不够。为克服自己的不足，该公司在意大利米兰建立了斯沃琪设计实验室，从世界各地招纳大批优秀的艺术家、设计师，由此而获得了设计能力。同时，它通过种种努力在公司内部培养了大批量采购人员。为获得更好的销售渠道，它又与另一家公司建立了一家合资企业。最后，把这些新的战略性资产融入了现存的精密机械制造技术之中，从而在大众化手表市场上取得巨大成功。

五、我们是新行业内的竞争者还是胜利者

有的公司即使进入新行业初期在市场上确立了

优势，但时间一长还是可能丧失这些优势。为了确立可持续的竞争优势，多元化经营的公司必须创造一些独一无二的核心能力，即竞争对手无法模仿的核心竞争力。

可口可乐品牌就是其核心竞争力，其他饮料商无论如何努力，也复制不了可口可乐品牌，自然也就很难抢占可口可乐的市场份额。

六、我们能在多元化经营中学到什么

在考虑是否实行多元化经营时，应该提出一个最终问题：在进入新行业的过程中能学到些什么？它会不会成为我们继续向其他行业进军战略基础？通过向复印机行业的多元化转型，佳能就学会了如何建立一个以商业用户为目标的营销组织和如何设计、制造性能可靠的静电复印机。当佳能进入激光打印机市场时，它学到的东西发挥了作用，从而使公司的业务开展得既快又轻松。

第 10 条忠言

不要拒绝股份制

在成功的股份制企业里，你可能只有 1% 的股权，而在现在企业里，你拥有 100% 的股权，但你在成功的股份制企业里所拥有的 1% 股权所对应的资产，却可能远远大于你现在企业里所拥有的 100% 股权所对应的资产。

在担任企业管理顾问过程中，我们有机会和很多民营企业老板深入交谈。在谈到股份制问题时，很多老板存在两种矛盾的心态：想搞股份制又怕搞股份制。

想搞股份制，是因为搞了股份制后可以到股市“圈钱”；怕搞股份制，是因为个人权力会受到制约。他们说得多的一句话是：“搞成股份制，我就不能一个人说了算了。”

股份公司是指由一定数量的股东依法成立，全部资本分为等额股份，股东以其所持股份金额为限对公司债务承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的公司。股份制确实是一种治理结构最完善的企业形式，也是现今各国最重要的一种公司形式。这种形式的企业权力机构是股东大会，经营机构是董事会，监督机构是监事会，是典型的“三权分立”形式的企业。

私营企业老板之所以不愿意迈出股份制这一步，就在于“权力”。试想，他辛辛苦苦做起来的企业，如果要改组为股份制，就必然要吸纳新的股东——我国公司法规定是五个以上的股东，企业的老板就不再是他一个人，而是多位股东。很自然，重大决策也就不能由他一个人作主了。这需要私营企业老板具备多么宽广的胸襟才办得到啊！

有很多私营企业，在其发展高峰期，具备改组成为股份制的良好条件。如果当时改组，企业很可能因为社会化程度上升，治理结构进一步完善，“三权”制约机制逐步形成等因素而进入新的发展

阶段。但因为老板的胸襟不够宽广而丧失了搞股份制的大好时机，使企业丧失了腾飞的机遇而步入下降通道。

精妙对白

老板心思：搞股份制，我创下的基业岂不是要被人瓜分了去？

邱庆剑解疑：搞股份制是集合更多人的力量，把企业做大。

经典案例

甲公司与香港联交所失之交臂

1995年3月23日，甲公司获得香港联交所上市资格。然而，同年4月18日，甲公司老板却又突然放弃上市。其原因在于股票上市后的企业领导者有可能不再是他这位“终身总裁”，作为老板，自然难以接受。

在谈到股份制改造时，甲公司老板曾明确表示了自己的心理担忧。在他看来，“现在一两次竞争失败对我在企业的决策权不会产生太大的影响，等于是比赛的失利。实行股份制后，我的失败可

能就要丧失经营权，等于取消了比赛资格。我觉得自己很幸运，因为跌跟头较早，在产品经营阶段就把问题暴露出来了。如果进入产权阶段，成为股份制企业，那时跌一个跟头可能就淘汰出局了，而且不会给你留下很长的时间闭门思过，股东对你的压力就受不了。我最怕的就是，实行股份制对我的决策形成一种干扰系统。”

股份制是一种制约系统，是对绝对权力的制约，这种制约只会有利于企业的发展，甲公司老板却称之为“干扰”。在他说这话的时候，他已经将企业看成是自己个人能力的试验田了，看成一片不容外人插脚的私人领地了。

如果甲公司当时在香港上市，其境况一定与现在不一样。

“少年英雄”错失良机

成都曾经有一家风光无限的制药企业，1998年，其品牌知名度和市场占有率都达到了前所未有的水平，新闻媒体上更是连篇累牍的赞誉，领导是频频到企业现场办公，银行家们更是追着当时年仅32岁的被媒体称为“少年英雄”的老板要放贷。

在这个时候，有旁观者建议其搞股份制，因为企业市场不断扩大，资金需求量不断增加，大规模而且时点集中的银行借贷已经为企业未来发展埋下

了隐患。此时搞股份制，于这家企业来说，是最佳时机，只要“少年英雄”开声腔，就会有许多人愿意抱现钞来当股东。

“少年英雄”听到股份制后，先是很感兴趣，继而是因为想到可以到股市搞很多钱而兴奋。股份制改造的消息不胫而走，老板要送给每位员工数十万股份的传言让公司里每一个员工都兴奋得睡不好觉，个个都以为自己成了原始股的持有人了。

然而，就在少年英雄弄明白股份制是“三权分立”。重大事项不可以再一拍脑门定下来，而需要通过股东会来决策时，他放弃了，并放出豪言：不搞股份，照样可以把企业做成行业领袖！

1999年，该公司初现颓势，市场出现滑坡，昔日热闹非凡的公司大门口出现了少有的冷清，媒体上再也看不到公司的名字。

2000年，该公司因为需要集中偿还近两亿元的贷款而陷入贫血状态。此时，“少年英雄”方才万分后悔当初没有搞股份制，可是，后悔已经晚了，尽管改制小组四面出击，依然一无所获。万不得已，“少年英雄”使出了破产这一招，想藉此丢开巨额债务，然而其用心被有关部门识破，破产未成。

2001 年，该公司经过艰苦努力，终于和另一家制药企业达成了合资协议，虽然没有倒闭，却也过得十分艰难，而且“少年英雄”也不再是大老板。

第 11 条忠言

不要以为大就是厂房多

流动资产的盈利能力强于固定资产，在投资时要合理安排流动资产和固定资产的比例，不要把大部分资金都投到厂房、设备等固定资产上去。

解放前的地主也有这样创家业的：有点钱就买点土地，再有点钱就再买点土地，最后拥有很多土地而成了地主。好不容易买了些土地当上地主，土改却来了，买来的地被分了。

我们现在也有这样的私企老板，发展思路和从前的某些地主差不多，有点钱就修建厂房，再有点

钱就再修建厂房，说起来赚了不少钱，但真正需要用钱时，却只看得到一片难以变现的房屋。如果这些厂房产权手续不完善，就成了卖不出去的死房。

企业大的含义在于利润额大，绝对不在于厂房多。

把大等同于厂房多有以下坏处：

（1）厂房变现能力差，企业资金短缺时无法很快转化为现金；

（2）厂房越多，折旧费用越高，加大成本；

（3）如果遇上生产不饱和，会造成大量厂房闲置；

（4）降低整体资产的盈利能力，降低市场转向的灵活性；

（5）自己增高了自己的退出壁垒。退出壁垒是指退出一个行业所要付出的代价，通俗地说就是“退出门槛”，当你某一天要退出你现在所在的行业时，处理大量的厂房和设备就是你的“门槛”。

耐克运动鞋公司产品畅销全球，是名副其实的大企业，但该公司没有一个生产工厂，他们只做设计和行销，把生产委托给人工成本较低的发展中国家的企业加工。这是“虚拟组织”的一种，是典型的“虚拟生产”。虚拟组织是企业在组织上突破有形的界限，保留企业最关键的功能，而将其他功

能虚拟化，通过各种方式借助外力并进行整合，以求最大限度地发挥企业有限的资源。随着市场经济的不断成熟和企业间的合作加强，虚拟组织形式将会越来越普遍。

作为企业老板，耐克的成功经验十分值得借鉴，你无需无限制地扩修厂房，而应把自己不擅长的产品外包给别人生产，自己利用有限的厂房生产自己最擅长的产品。

精妙对白

老板：看着大片大片的厂房，看着黑压压的一片员工，我心中无比自豪！

邱庆剑：当某一天你资金吃紧，大片大片的厂房却不能变为现金时，你还能自豪起来吗？

经典案例

拥有大片厂房的穷光蛋

我去年经过四川西部某条公路时，看到一路上都是闲置的厂房，到处悬挂着“厂房转让”或“厂房出租”的布标。其中有一片占地上百亩的厂房引起了我的注意，我专门下车去了解了一些情

况。

不了解则罢，一了解倒让我大吃一惊，这一大片厂房的主人竟是一个穷光蛋！

这片厂房的主人原来从事木材加工，开始是在自己家里干，后来有了一点钱就修了一个小厂房搞作坊式生产，之后赚了钱又进行了多达 8 次厂房扩建，1999 年因为经营不善而关门，设备卖了还债，厂房却卖不掉，原因有以下几点：

（1）这些厂房是零星扩张的，没有整体规划，利用价值不高；

（2）厂房占用的土地全部是通过关系非法占用的，没有土地使用证；

（3）房屋没有产权证；

（4）厂房全部是当地农民建筑队修建的，质量低劣，相当一部分已成危房。

现在，这个老板名义上还有约占地上百亩的厂房，却还背着上千万元的债务，穷得连坐出租车的钱都掏不出来。

第 12 条忠言

不要盲目求大

大不等于效益好，如果规模不能带来利润的增长，何必去求大呢？更何况管理一个小企业总比管理一个大企业轻松得多。

著名企业家郭鹤年曾经这样说过：当一个人获得成功之后，很容易自满并失去方向，逐渐浮现出许多不切实际的扩张想法。

事实上，的确有不少企业家走着这样的路。他们过去成功了，成功让他们失去了自知之明，总以为没有干不成的事，于是大举扩张，结果呢，最终失利了。他们不是失利于对手的强大，而是失利于

自己不具备驾驭大企业的能力。在作坊时代，管理简单而又粗放，甚至事事亲力亲为都是可以的，因为员工就那么一点，生产过程也就那么三五个环节，市场也就那么屈指可数的几小片。但企业扩张后，要亲力亲为已经不可能了，问题总是此起彼伏，按住这里那里又起来了，按住那里这里又不平了，而老总，还是原来的老总，并没有进步多少。

更为可怕的是，很多企业家根本没弄明白企业为何要做大这个根本问题。“争当行业领袖”、“做某某行业全国第一品牌”，这些口号的背后，不是企业利润的增长需要，也不是企业实力增长的需要，而是企业家本人满足虚荣和野心的需要。企业是以盈利为目的的组织，做大是为了盈利更多，如果做大不是为了盈利更多，就根本没有做大的必要。船小好掉头，企业小，一着不慎，可能还不至于输得家底都没了，而企业大了，一招失误，则可能全军覆没，当你输成了一个穷光蛋，又何来虚荣的满足和野心的得逞呢？在世界上，效益最好的企业并不一定是规模最大、市场占有率最高的企业；同时兼并、重组的主要目的是通过产业的结构调整来增强公司的竞争力而不是盲目地求“大”，在很多公司收购案例中，受益的主要是被收购公司的股东而不是表面取得胜利的公司的股东。

究竟是大好还是小好呢？

这是一个应该认真思考的问题。答案是大有大的优势，小有小的长处，好与不好不在于大小而在于强弱。

大的优势主要有：

- (1) 有利于生产要素的优化配置；
- (2) 便于实施先进的生产技术和实施先进的生产组织管理；
- (3) 可以实现规模效益；
- (4) 可以大批量生产以降低成本；
- (5) 固定费用不会随生产规模增长而增长；
- (6) 可以积蓄技术力量，降低开发成本。

大的劣势主要有：

- (1) 管理链条长，管理和协调困难；
- (2) 管理层次多，信息传递不畅通或不及时；
- (3) 执行效率降低；
- (4) 包袱沉重；
- (5) 非生产性开支过大；
- (6) 等级森严，不利于文化的整合。

小的优势主要有：

- (1) 固定投资小，固定费用低；
- (2) 管理层次少，信息真实畅通；
- (3) 经营决策灵活，能及时把握市场商机；

- (4) 方便实行专业化生产，取得局部优势；
- (5) 包袱轻；
- (6) 文化整合容易，可形成独特的企业文化。

精妙对白

渔翁：我整日划着只小船，真不好意思，还是你成天开着大轮船出海风光啊。

船长：别看我开着大轮船表面风光，其实我整天都战战兢兢的，因为稍有不慎，就可能损失惨重，甚至失去大半生的奋斗成果，我倒是羡慕你的自由自在哩。

经典案例

日本八佰伴

八佰伴公司是日本零售业的巨头，当该公司在零售业领域取得相当成功后，经营者开始迅速向海外扩张，在大量开设分店的同时，还大举进军地产、房产和金融业。零售业的成功，并没有复制到其他行业中来，贪食而消化不良，1997年9月18日，八佰伴向日本公司所在地的日本静冈县地方法院提出公司清盘申请，这一申请等于向社会宣布了

该公司的破产。八佰伴日本公司主管八佰伴集团的日本国内事业以及在欧美、东南亚等地区的海外投资，拥有 26 家店铺，宣布破产前的总负债额为 1613 亿日元（包括银行贷款和债券，共约 13 亿多美元），震撼了整个日本和亚洲商业界。

格兰特终未能笑到最后

威廉·格兰特算得上美国商界史上的“少年英雄”，他白手起家创立的格兰特，由小本经营起步，发展成为美国屈指可数的大企业。

威廉·格兰特生于 1876 年，19 岁时就显示出了自己过人的经营才华，当时他掌管波士顿公司的一家鞋店。

1906 年，格兰特拿出自己的全部资本在林思市投资 1 万美元开设了第一家日用品零售店。两年后他在美国其他城市开设了格兰特连锁店，到 20 世纪 60 年代，他的年销售收入近 10 亿美元，跻身于美国知名大企业行列。

定价策略的运用，是格兰特成功的重要一步。在零售业竞争十分激烈的情况下，他认真研究后，将其经营的日用品价格策略定位在 25 美分，高于“5 美分店”和“10 美分店”，但低于普通百货公司的价格，而格兰特公司的陈设格局又比廉价的“5 美分”和“10 美分”商店档次高，该价格定位

同时吸引了百货公司和廉价商店的顾客。但盲目扩张，则是他失败的根本原因。他不断发展连锁店，到1972年，格兰特公司新开办的商店是1964年的两倍。但利润却没有随规模的增长而增长，到1973年11月份，格兰特公司的利润只有3.7%，该年格兰特全年营业额达18亿美元，但利润却只有8400万美元，创该公司历史新低。让人遗憾的是，格兰特并没有放慢扩张的速度，1974年，格兰特公司的连锁店猛增到82500家，是10年前的1000多倍。其债务倒是节节攀升，在143家银行的债务达7亿美元，公司信誉急剧下降，1975年10月不得不申请破产，8万员工丢掉饭碗，成为美国历史上第二大破产公司，也是零售业最大的破产公司。

治病良方

企业扩张，应该注意以下3点：

(1) 把握扩张速度。扩张并非速度越快越好，要找准关键，量力而行。市场扩大对企业发展是机遇，也是挑战，扩张过快，而内部管理、技术等跟不上，市场机会就成为陷阱。正如一个只会骑自行车的人，一下子给他一辆大卡车，他不可能开得很

好，倒可能车毁人亡。

（2）考虑资本金的积累和承受力。过度扩张，必然要大量举债，也就必然加剧了企业的财务风险。正确的做法是在自我积累和举债之间寻找一个平衡点。

（3）项目充分论证，不要拍脑袋。任何一项重大扩张，都要建立在科学的论证基础上，不能凭感觉，更不能凭血气之勇而乱上项目。

第 13 条忠言

不要轻易进攻

面对比你强大的竞争对手，
不要轻易向他发动进攻，除非你
确实有能力承受他给予的回击。

在一个行业中，处于领头羊位置的企业常常会采取防御战略，以保住已有市场。而处于二三位的企业，通常会采取进攻型战略，夺取领头羊的市场份额。

处于二三位的企业，一般实力比较强，有能力承受领头羊的反击。但如果处于排名靠后的弱势企业自不量力而去进攻领头羊的话，则可能招致灭顶之灾，因为领头羊任何一个回击措施，都足以让其

倒闭。

作为弱势企业，生存之道除进攻领头羊外，还是有很多，如：

（1）依附于领头羊或二三位的企业生存；

（2）与实力相当的其他弱势企业结盟，抵御强势企业的入侵，如果盟军整体实力足够大的话，可以齐心协力进攻强势企业；

（3）卧薪尝胆，苦练内功，一旦实力强大起来后，立即进攻强势企业，甚至取而代之。

精妙对白

老 板：我要向世界上排名第一的企业发起进攻。

邱庆剑：你这不是一个三岁小孩进攻一个相扑士吗？相扑士不还击倒还罢了，一旦还击，不把你捏个粉碎才怪。

经典案例

进攻不成反伤自己

近年来，家具行业的竞争同其他行业一样，也越来越激烈。在西南某区域，有三家在当地十分有

实力的家具厂，其中 A 厂被视为当地家具行业的老大，B 厂次之，C 厂再次。2000 年里，C 厂经过调研，自认为到了取代 A 厂的时候了，于是大举向 A 厂的优质市场发动进攻，以各种优惠手段拉拢 A 厂的经销商。在开始两个多月里，C 厂战果辉煌，A 厂几乎无还手之力。但 A 厂实力毕竟强大得多，他们在第三个月里突然大幅度降价，推出铺天盖地的广告，并针对 C 厂的经销商发动反进攻。双方你来我往，到第五个月，家具行业进入淡季时，C 厂才发现不仅没有夺得 A 厂的市场份额，还丢掉了 1/3 的原有市场，这丢掉的市场中，大部分被 A 厂占领，小部分被趁火打劫的 B 厂占领。

第 14 条忠言

不要滥用价格战

打价格战是一种重要的竞争手段，但不能滥用。

滥用价格战只会让整个行业的利润越来越薄，最后没有利润而让整个行业死亡，或者说滥用价格战等于集体自杀。

价格战略是产品差异化战略的一种，但它仅仅属于产品外延差异，而不是质量、特色等内延差异。这一战略只能是一种备选战略，只能是短时期战略，或具有特定目标的战略，是力量特别悬殊的两个竞争者之间强者选择的战略。价格下降空间总

是有限的，过分强调价格，会使消费者忽视产品内延差异，可能导致一降再降，直降到企业失去承受力，因此，这种战略是不能轻易采用的。然而，关注市场经济的人都会注意到，每年都会有降价狂潮搅动中国市场的平静，我们的企业很轻易就选择了降价，而且还将降价作为争取客户和扩大市场占有率的主要战略手段，最突出的例子就是彩电降价战、VCD 机降价战。

我们经常听到这样的消息或传闻，说某某外国企业打算前若干年不赚钱。如果这一消息或传闻是真的，那么，这家外国公司就采取了价格战略。外国公司采取价格战略并不是盲目的。首先，人家实力比中国企业大得多，耗得起，它与中国企业打消耗战，最后败下阵的肯定是中国企业，如果中国企业都耗垮了，市场就是它一家的了，中国人去给它打工去吧。其次，外国企业管理先进，技术超前，成本低得多，中国加入 WTO，关税障碍除去，外国公司产品或服务价格下降空间本身就很大，人家下降 10 元，可能还有 10 元利润，中国企业下降 10 元可能就亏损了。

简单地搞价格战，对于竞争对手和自己都绝对没有好处。

精妙对白

老板的纳闷：我的价格已经降到成本价了，怎么消费者还不来买呢？

消费者甲的心声：等等再买，说不定还要降价哩。

消费者乙的心声：一而再地降价，这家公司的产品肯定有质量问题。

老板：我赚 100 元，他凭啥赚 1000 元？

邱庆剑：你不让别人赚 1000 元，你肯定连 100 元也赚不到。记住，赚你该赚的钱就是了。

经典案例

正大草率降价丢掉四川市场

1988 年，希望涉足猪饲料市场，当时，正大在中国同类市场上已经做得如日中天，以至于国内很多人士认为猪饲料只有国外企业才做得好。但希望人不这么认为，他们用自己的土设备生产出来后，一算成本很有竞争力，正好迎合养猪农户希望饲料价格低一点的愿望。面对希望的迅速崛起，正大草率地实施了价格战，连续两次每吨降价 20 元。

希望毫不示弱，在正大第三次降价时，希望一下每吨降 140 元，如此大的降幅使正大不敢再拼，不得不拱手让出四川这一大市场，希望也正是趁正大退缩之机，一举成为西南最大的饲料加工厂。

就整体实力而言，当时正大肯定胜过希望，然而，正大的失误在于未能清楚认识到希望饲料的低成本优势。当时的希望，没有仓库，所有原料由供应商直接送到工厂，所有产品由经销商排队直接从工厂拉走，企业的管理人员也很少，刘氏几兄弟直接参与工厂生产和管理，这是其成本低的重要原因。

你我都别活——门对门的价格战

在成都，有两家商店门对门，为了吸引顾客，两家商店 1999 年进行了一次价格大战，先是一家降 5%，另一家跟着降 8%，先那一家不甘示弱，推出降价 12%，对手当然不肯等闲，轰地推出降价 20%。两家店最后都关门了，而且就是在他们争相降价的过程中，销量也没有什么提高，因为门口人虽然很多，但大都是看热闹的，其中不少人还以为两家商店在处理变质货。

第 15 条忠言

不要抱着鸡肋不放

对待市场机会，要“该出手时就出手”，对待鸡肋式市场和鸡肋式产品，则要“该放手时就放手”。该出手时不出手，结果是眼睁睁看着别人数钱；该放手时不放手，其结果是某一天想放手时却放不下了。很多企业的失败，都与抱着鸡肋不放有关。

勇者不怯懦，智者不恋战。

市场是有生命周期的。

市场生命周期是指一个市场从其萌芽到消亡所

经历过的时间段。

市场生命周期分为四个阶段：萌芽期→成长期→成熟期→衰退期。如图 2-1 所示：

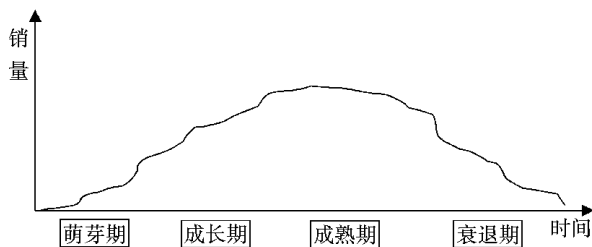


图 2-1 市场生命周期

产品也是有生命周期的。

产品的生命周期是指产品从开发成功投放市场至退出市场所经历的时间段。

理论的产品生命周期分为：市场导入期→成长期→成熟期→衰退期。图 2-2 所示为理论的产品生命周期。

当一个市场进入衰退期时，就已成了鸡肋市场了，此时应该果断退出并立即寻找新的市场空间。早一点退出，还可能将设备卖个好价钱，并可能率先占领新市场。抱着鸡肋不放，结果是设备变成废铁，新的市场被他人占领，自己的企业因市场枯竭而关门。

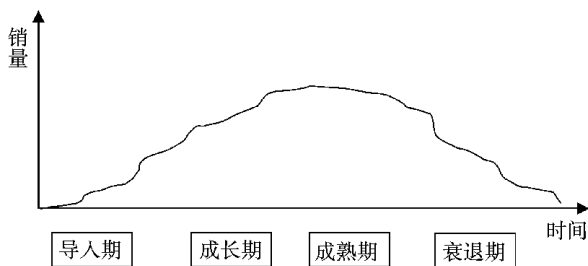


图 2-2 理论的产品生命周期

当一个产品进入衰退期时，就已成了鸡肋产品了，如果你没有能力让这个产品“返老还童”，那么就只好果断的忍痛割爱，放弃这个产品，而把资金投入到了新产品开发上去，筹划企业明天的饭碗。

精妙对白

老板：我是在这片市场上起家的，实在舍不得离开这片市场；再说这个产品，也给我立下了汗马功劳，我怎么忍心抛弃呢？

邱庆剑：鸡肋最终要变得臭不可闻，丢掉鸡肋，空出手来抓肥硕的鸡腿不是更好吗？

经典案例

手帕厂的没落

随着纸巾被越来越多的消费者接受，原来生产布手帕的企业无一例外地受到重创，这些受创的企业不是转产就是关门。

西南有一家小型国营手巾厂，在计划经济时代，靠小小手帕日子过得红红火火。但到了 20 世纪 90 年代中后期，由于纸巾的冲击，这家工厂的境况一日不如一日。此时，有人建议转产纸手巾，但厂长没有接受，固执地认为纸手巾只是昙花一现，不可能取代布手帕。雪上加霜的是，他还从本来就十分紧张的资金中又抽出几十万元增加手帕加工设备，他这一举动，直接导致工厂关门。

第 16 条忠言

不要做赌徒

市场不是赌场，市场虽然也需要激情，但更需要理性，一个成熟的市场尤其需要理性。自古赌场无赢家，如果你把市场误认为是赌场而豪赌，你最终会落得一败涂地。

赌博是一种偶然性很强的行为，如果不做千，就得全凭运气。

审视改革开放以来成长起来的企业家，我们惊奇地发现，很多企业家的成长史竟和赌博有着十分相似之处。这些企业的成功大多是偶然地抓住了一

两个好的产品，瞅准了一个市场空档，又偶然地押宝市场促销而取得成功。由此，这些企业家总结出来了这样一条自以为是“真理”的经营之道：胆大赚大钱，胆小赚小钱，没胆不赚钱。他们进一步理解这条“真理”，又得出“胆大就是敢于下大注”的经营理念。在这样的“真理”和“理念”指引下，他们赌博成性，神州大地也因这群活跃的赌徒而硝烟弥漫，保健品大战、矿泉壶大战、热水器大战、彩电大战、VCD大战、空调大战、微波炉大战……

这些企业家的心态也和赌徒如出一辙，主要表现在：

- (1) 梦想以小本赢大钱，一夜暴富；
- (2) 赢了想更多，输了想捞回来；
- (3) 贪婪成性。

一赌暴富是有其客观环境的。过去一二十年里，中国市场经济处于发展初期，很多经济行为并不是按照纯市场法则来运行的，双轨制、官商、法制空白等都为一赌暴富提供了土壤。但是今天，中国市场经济越来越成熟，法制越来越健全，买方市场逐渐形成，物质短缺已经被相对过剩取代，消费者也越来越理智和成熟，一赌暴富的可能性已经越来越小了。曾经赌赢的企业家，应该踏踏实实做点

事，准备豪赌的，则更应该一步一个脚印。

精妙对白

老 板：我这不是赌博，我这叫有魄力。

邱庆剑：魄力是建立在清醒的基础之上，不清醒的“魄力”和赌博有什么区别呢？

经典案例

纵观近一二十年中国经济史，狂赌一气的企业家到处都是，知名的俯拾皆是，不知名的不计其数。

“赌圣”牛老板

牛老板是一个“空手道”高手，也堪称一赌圣。他的旷世名言是“世界上没有办不到的事情，只有想不到的事情”，他有好几个没有成功的“大注”，比如：

——牛老板的公司将在 2000 年前进入世界十大企业行列，可是直到 2003 年，他所经营的公司不但没有进入世界十大企业行列，而且由于想什么，做什么，导致关门的结果。

——“我所想的和正在做的是如何在上

建立一个金融体系，比现代银行更完美的金融体系”。

“赌神”白老板

无论过去和现在，白老板都是一个传奇式人物，他虽然不像牛老板那样豪言壮语，但他的注也下得不小，其中最著名的是“建亚洲最高的高楼”——百层大楼。可是直到现在，这百层大楼仍未建成。这一赌注下大了，他赌掉了人们对白老板的信任，也赌掉了白老板的锦绣前程。

第 17 条忠言

不要愚弄消费者

消费者不是傻瓜，谁愚弄消费者，谁就会被消费者所抛弃。

经营当以诚信为本。天底下谁都不比谁傻多少，消费者的眼睛尤其是雪亮的。可是我们很多企业老板却硬把消费者当弱智，不择手段地愚弄他们。诸如设圈套套消费者的钱，大肆吹嘘产品功能，以次充好，随意许诺而不兑现等等，花样百出，目的却是一个，掏消费者的钱包。

消费者就是市场，市场就是消费者。

这些愚弄消费者的老板们忘记了这样一个铁的道理：市场首先抛弃的，是不诚信对待消费者的经

营者。

精妙对白

老 板：中国的消费者不成熟，很好愚弄，我为什么不趁此愚弄一番呢？

邱庆剑：教训让人成长，消费者不可能永远幼稚，当消费者成熟后，你还有生存的土壤吗？

经典案例

假博士真欺骗

1993年12月19日和26日江苏某报两次刊登题为《魂系凯拉》的通讯报道，报道了6个回国“洋博士”经过六年奋斗，终于研制成功了新一代生态型“凯拉”口服液，通讯还刊登了“洋博士”的照片及简历。随着时间的推移，人们却发现这件事是假的，6个“洋博士”根本不存在，科研成果更是子虚乌有！假造这件事的是南京某科工贸公司，为的是提高产品知名度，给消费者一个高科技产品的印象，该公司招聘了一些外表像“洋博士”的人，拍成照片，编造通讯，并将报纸在国内19个城市广为赠送。举得越高，跌得越重，这种愚弄

消费者的行为真相大白于天下后，社会各界极为反感，消费者自然不会再问津其所谓的口服液了。

套钱的“派送”

另有一家口服液有限公司 1994 年声称在北京举办“口服液百万元大派送”活动。此项活动收入将赞助给国家体操队。派送的附加条件是每送一盒“口服液”收 50% 押金，只要填好“疗效信息反馈表”寄回，半年后即可凭收据领回押金。这次活动，该公司在北京收到 910 多万元押金。然而，半年过后，该公司却以企业无力偿还为由一直拖欠押金。这显然是一次套钱的典型案例，打着赠送加赞助的“公关”牌，勾引消费者购买口服液，根本就没有考虑过偿还押金的事。

第 18 条忠言

不要恶意攻击竞争对手

竞争对手和你站在同一片求生土壤上，恶意攻击竞争对手，受伤的不仅仅是对手，还有你自己。

赞美对手的人大度；
学习对手的人聪明。

同行是冤家，卖石灰的见不得卖面粉的，竞争对手之间相互指责甚至谩骂的情形常有发生。如果没有相关法规限制的话，可能每天都可以听到竞争对手之间象泼妇一样对骂的声音。

竞争对手和你争夺的是同一个消费群体，推出

的是功能差不多的产品，如果你恶意攻击竞争对手，把对手说得一无是处，消费者很容易由彼及此，怀疑你是不是也和竞争对手一样。

竞争的意义是什么？竞争的效果在哪里？我认为，竞争一定不能是你死我活，而应该是大家都活得更好。

社会化大生产程度加深，科技发展加快，要想独自生存在这个世界的企业，最终是生存不下去。新世纪的竞争理念是协作竞争，合作竞争，是牵起手的竞争，共同把市场做大而不是把市场做死。尤其是加入 WTO，外国航母级别的公司进入中国市场后，我们单个企业要去对抗，要做个人英雄，落得的只能是美名，损失的一定是钞票；而如果我们自己的企业之间天天打架，就更是正中外国人下怀，最后趾高气扬地收拾战场的一定不是中国自己的企业，而是外国企业。

精妙对白

老板甲：“矿泉水有问题！要喝纯净水！”

老板乙：“纯净水喝不得，要喝矿泉水！”

消费者：“既然都有问题，那都不喝了，回家喝白开水去！”

经典案例

矿泉壶之战

20 世纪 90 年代初，矿泉壶曾经红遍大江南北，矿泉壶之战更烽火连天。矿泉壶是否有很大的价值，我们姑且不论，但它具有一定市场确实是事实，如果没有出现那场相互攻击的恶性竞争，也许今天还会有很多人捧着矿泉壶。

在那场攻击中，主角是 A 公司和 B 公司。A 公司说 B 公司的矿泉壶有问题，B 公司反击说 A 公司的矿泉壶喝了得癌症。一个有问题，一个要得癌症，谁还敢用啊？一个为企业创造过高额利润的产品就这么丢弃了，一片充满生机的市场也就这么失去了。

第 19 条忠言

不要当标王

拿钱打广告是为了促进企业产品销售，绝对不是为了争个你低我高，绝对不是为了夺标王。

当标王未必死，如果你的产出大于投入，而且你有那个经济实力的话。

做广告的目的为了销售得更好，为了获取更多的利润，而不是拿钱买吆喝，不是为了名气而名气，不是为了风光而风光。然而，我们很多企业家做广告，其实就是为了个名气，有的老板甚至不宣传产品而大张旗鼓宣传自己的个人形象，消费者要的是产品，而不是拿钱买你这个老板啊。

同时，做广告也是一门很专业的工作，需要对广告媒体做深入的调查分析，需要对广告受众进行深入研究，需要对广告效果进行科学的预测和评估，需要对广告投入产出做精确的测算……有一家外资企业决定在某个路口做大广告牌之前，其广告负责人拿着秒表在路口站了 10 天。他在干什么？他在记下每一时段里经过这个路口的人有多少，经过的车辆有多少，经过的人们穿着怎么样，精神面貌怎么样，可能处于什么收入水平。他们经过时目光注意到哪些地方，红灯让汽车停留多久，停车时车上的人目光能看到哪些区域……就一个广告牌，大不了一二十万元，可他们却是如此的认真。然而，我们很多国内的企业家在做广告的时候，却如同走进了澳门大赌场，广告会不会达到效果，受众都是些什么人，他们有什么反应，企业能不能承受这笔广告费用，这一系列的问题，他们都没有也不会认真思考，因为他们纯粹是在赌博！秦池甩出 3.2 亿元是赌，爱多啪地丢出 2 亿元也是赌，这是赌得名气大，赌成了经典案例，赌成了人人皆知，还有许许多多没有赌成经典不为人知的案例。

不要当标王，这句忠告的本意是让你在做广告时，应该做适合自己企业的广告，做自己企业需要的广告，少一些“豪华”赌博。

精妙对白

老 板：瞧，我名声多响亮啊！

邱庆剑：如果名声响亮不能带来利润，那有什么意义呢？

第 20 条忠言

不要盲目追求轰动

知名度不等于美誉度，做品牌不等于广告炒作，轰动不等于效益。与其拿钱买吆喝，不如实实在在做点事。

中国有句老话：人怕出名猪怕壮。但这句老话早就没有实际意义了，改革开放二十几年来，中国人不是怕出名，而是怕不出名。中国人口太多，要出名就不那么容易，越是不容易出名就越想出名。中国的老板就是一个出名欲望极强的群体，这些老板只要稍有成就，就大规模宣传，还请人著书立传，请人编制电视专题片。

这些老板除了给自己造名外，也给企业造名。
在他们心中，有这样两个等式：

好的品牌 = 大量轰动的广告

大量轰动的广告 = 好的效益

在这两个等式的支配下，他们铺天盖地地炒，广告支出动辄上千万甚至数亿元，而且炒作方式五花八门，一味地追求轰动效应。

在上面两个等式中，“好的品牌”和“好的效益”这两个因素大致可以划等号，而广告和品牌、广告和效益就划不上等号了。品牌由多种因素支撑，包括质量、信誉、服务、知名度、美誉度、企业文化等多种因素，广告造名只是做品牌的众多手段之一，可我们的企业家们，却将其视为了惟一的手段。如三株、飞龙、爱多、巨人、秦池、百龙、南德、亚细亚……好象这些年的风云企业都是这样。

高知名度必须和高美誉度相结合，如果知名度高了美誉度低了，就应了下面这个等式：

高知名度 + 低美誉度 = 臭名昭著

精妙对白

老板：造名就要不择手段。

邱庆剑：不择手段地造名，流芳百世的可能性

很小，遗臭万年的可能性倒是很大。

经典案例

当代“刘文彩”

四川有一公司，堂而皇之地为其产品取名“刘文彩”。策划人的理由是，企业所在地从古至今，最出名的就是刘文彩这个人，借用他的名声，一定可以为公司及产品打造知名度。此招术一出，舆论为之哗然，群情为之激愤。刘文彩做产品名，轰动的效应达到了，但把企业形象轰垮了。

“民招官”的背后

2001年，西南有一家公司刊出一则广告，声称“民招官”，广纳机关分流人员，为政府排忧解难，并在报刊上大肆宣传。此举引起了广泛关注，这家公司的老板还因此上了中央电视台的经济半小时。

然而，这家公司一个分流人员也没招到，因为他们根本就没有打算招，只是想炒公司的知名度。报道中照片上的“应聘者”全部是这家公司自己的员工。

是高薪求才还是炒作

大家一定还记得某公司年薪50万招聘市场经

理的事情。在这场闹剧中，复旦才子何慕成了牺牲品。在应聘中，何慕过五关斩六将，坐上了年薪 50 万的交椅，然而时隔半年，何慕却突然被解雇，50 万年薪自然也泡汤了。至此，人们看清了，所谓聘人是假，哗众取宠才是真。

在 2001 年，成都一家小得可怜的会计师事务所，竟然也打出了“百万年薪聘总裁”的旗号，被成都媒体炒得翻天覆地。他们打出这一旗号时，我正与该事务所有业务往来，该事务所根本就拿不出一百万来，他们一年的审计收入也就一百多万元，扣掉成本所剩不多，哪还请得起百万年薪的总裁，即使请来了又委以什么工作呢？总不至于让百万年薪的总裁去搞社会审计吧？

10 套西服 50 万元

浙江某服饰公司曾策划了一次“50 万元能买几套西服”的公关宣传活动。该公司采用日本工艺精致加工制成了价格近 50 万元的共 10 套西服，款式豪华，售价分别为 6.8 万元、4.8 万元、2 万元三档，据称是当时国内服装市场上的最高售价。该活动刚一露面，就遭到众多非议，被认为有误导消费者，助长高消费的倾向，不利于社会主义精神文明建设。

第 21 条忠言

不要死抱住“经验主义”

经验固然是宝贵的，但更为宝贵的是实事求是的创业态度。企业赖以生存的环境是发展变化的，经验却可能是一成不变的，如果这种经验已经跟不上形势，这种经验就成了毒瘤，非割舍不可。

能够让一个企业由小到大的老板，或多或少都会积累一些与众不同的经验。

这种经验与企业发展初期的环境相适应，让企业得到了发展，但如果这种经验与企业发展后期环

境不相适应，而老板们如果还照搬照套的话，就必然要败在这份成功经验之上。

民间流传的所谓“成功是失败之母”，说的就是这种照搬照抄过去的经验而栽跟头的老板。

精妙对白

老板：我过去都是这么做的，现在有什么不可以呢？

邱庆剑：过去的外部环境，和现在的外部环境已经大不相同了。

经典案例

万家乐终未能乐万家

万家乐公司一度被视为“新粤货”的代表企业。1988年，万家乐诞生于广东“四小虎”之一的顺德市，主要产品是燃气具。随着万家乐的兴起，顺德一夜之间冒出了不计其数的燃气具生产企业。由于竞争的激烈，万家乐的水热水器以平均30%的速度下降。但跟市场的无序竞争相比起来，经营决策上的“经验主义”才是导致万家乐最终走向萎缩的根本原因。

20 世纪 90 年代中期以来，国内热水器市场逐渐出现电热水器走俏的趋势。然而，作为业界老大，万家乐的决策者们却抱着燃气热水器取得成功这一经验，仍坚持燃气热水器的发展思路，盲目坚持过时的既定方针。在 1997 年的统计数字中，万家乐电热水器产量只有 6.5 万台，是燃气热水器产量的 1/8。

失去战机等于失去生机，万家乐由此逐渐失去了市场的主动权。随着万家乐被收购，“万家乐，乐万家”，这一句曾经风靡全国的广告语也随之被消费者淡忘了。

成也黑色，败也黑色的福特

美国福特汽车公司创始人亨利·福特是一个善于把握机会的人，他创造了“流水线作业”制度，采用大批量生产，实施低成本低售价战略，推出了畅销近 20 年的耐用、可靠及便宜的 T 型车，福特公司也因 T 型车而登上汽车工业霸主的宝座。

T 型车的最大优点是质优价廉。在此之前，汽车的使用是有季节性的，因为那时美国各地仍有不少黄土路，一到雨季汽车就根本无法行驶。一年之中，只有几个月时间可以使用汽车。而福特的 T 型车结构坚固，带有折叠的敞篷，几乎可以在任何不良路面上行走，可以在任何天气条件下使用。而

且，该车种的价格还特别便宜，仅售 500 多美元。

20 世纪 20 年代，随着整个经济的发展，美国人的收入增加了，汽车市场也开始发生变化。汽车已不再是单纯的交通工具，而逐渐成为车主个性、身份、地位的象征。而 T 型车由于色彩全是单一的黑色，样式又古板，已难适应市场需求了，销路也渐受阻滞。

其他汽车公司适时推出色彩鲜艳、款式多样的新型汽车，满足了消费者的不同需求，市场开始扩大。这中间包括在福特公司鼎盛时期建立起来的通用汽车公司，通用汽车公司抓住福特 T 型车的弱点，在营销战略上首创了市场细分战略，推出雪佛莱、凯迪拉克等多种适合不同收入水平的车型，给福特公司造成很大的冲击。

眼看着市场被别人占去，福特公司内有很多人建议生产多花色汽车，然而，福特却抱着以往的成功经验，坚持生产单一的黑色 T 型车。

这一回，福特吃了经验的亏，1926 年，通用公司的雪佛莱销量仅次于 T 型车。1927 年，通用公司从地位上取代福特公司的地位，而成为美国汽车业的霸主。

第 22 条忠言

不要让决策跟着感觉走

市场经济不是浪漫主义的温床，任何抛弃经济规律的做法，都只能是兴奋开张，惨败收场。

多依靠数据来作判断，少依靠灵感来下决定。

企业经营是一件很理性的事情，而不是在写一首浪漫诗歌。

很多企业家在创业初期，靠敏锐的市场直觉取得了成功，不幸的是，这些企业家在其后的经营途中，错误地复制了这种曾经带来成功的直觉，将直觉的适用范围无限扩大，尤其是在一些重大决策上

“跟着感觉走”，决策时不作深入分析、不计成本、不计利润、不讲数据，常常凭着“大约”、“大致”、“好象”等非理性地判断来实施重大决策。

某公司老板要造亚洲最高的大厦，计划 18 层的某某大厦一夜之间改为 38 层，之后又改为 54 层、64 层、70 层，这是何等浪漫！

秦池一掷数亿，是何等的豪迈！

吴炳新计划在五年内（1995 ~ 1999 年）让销售收入从 20 亿增长到 900 亿，这又是何等的有魄力！

更有无数知名或不知名的企业，成天叫嚣着三年内冲进世界 500 强，创造某某世界品牌，挑战微软，挑战麦当劳……

但这些浪漫、豪迈和魄力，有多少是建立在科学的经济测算基础上的呢？500 强是那么容易进的么？第一年做什么，第二年做什么都没搞清楚，谈什么 500 强。微软、麦当劳是那么容易超过的么？你对微软了解多少？对麦当劳了解多少？你和微软的差距在哪里？你用什么数据来证明你有资格超过麦当劳？

在跟着感觉走的企业家中，有很多人还把跟着感觉走自诩为果断、有魄力，而把下属或顾问们善意的忠告斥为优柔寡断。

“等你们研究好了，想通了，市场机遇早已丧失了！”这句话是何等的耳熟啊，它常常从跟着感觉走的企业家嘴中蹦出来。

这些企业家有时也会拿出厚厚一本可行性论证报告来，但这本报告常常是给外人看的，比如给银行看，给政府看，以求得资金和政策支持，至于企业家本人，是不会看的。这些报告事实上也没什么可看的，除了口号式的东西外，拿不出具有说服力的数据。

精妙对白

老 板：我原来就是凭着直觉决策的！

邱庆剑：现在企业生存环境与当时大不一样了啊。

治病良方

一、正确的决策原则

1. 民主化原则

决策的民主原则包括两个方面：

- (1) 职工有参与决策的权利和途径；
- (2) 实行集体决策。

2. 科学化原则

企业决策既要遵循决策的科学规律，又要遵循科学的决策程序，按照科学规律办事，是企业进行决策最基本的要求。

3. 市场化原则

市场化原则的基本要求是把握市场的规律作出决策，根据市场的变化调整决策，根据市场的趋势实施决策。

决策的市场化原则包括五项内容：

- (1) 企业的决策必须面向市场；
- (2) 企业决策的核心是市场需求；
- (3) 企业决策的依据要从市场中获得；
- (4) 企业决策成功与否的检验标准是企业效益的高低；
- (5) 企业的决策主体要有充分的市场意识。

4. 目标性原则

决策是有目的的自觉活动，决策必须有明确的目标。目标性原则的内容包括：确立企业的短期、中期、长期发展目标，以企业的长期发展目标来确定企业的战略决策方向；以企业的中期发展目标来确定企业战略决策的实质内容；以企业的短期发展目标来确定企业的战术决策。

二、正确的决策观念

- (1) 用科学的数据来说话，而不要靠拍脑袋。
- (2) 重视专家意见，但不要被专家左右。
- (3) 决策过程是一个科学的研究过程，而不是突发灵感。
- (4) 决策是集体行为，而不是个人行为。
- (5) 辩论是决策的重要保障，没有反对意见的决策是危险的决策。
- (6) 现代决策不是追求最佳化，而是在现实条件下，寻找可满意解决问题的方案。

第 23 条忠言

不要一个人说了算

一个人说了算，因为不需要程序和讨论，常常效率高、反应快、摩擦少，能迅速把握市场机会。但一个人说了算，又经常成为经营失败的罪魁祸首。

“我说了算，错了我负责！”

这句话是老板们最爱说的话，每当他们在无法说服下属们，而又一意孤行的时候，他们就用这句话结束争论。

在大多数私营企业里，老板都喜欢大权独揽，喜欢拥有绝对权威。零点调查公司对 14 个城市资

产在百万元以上的 300 户具有代表性的私营企业主调查显示，83.2% 的企业是投资者与经营者合一，而有 50.2% 的老板承认在企业里自己一个人说了算。

一个人说了算，可能导致决策过程的非理性化。老板一个人不可能全面掌握决策所需要的信息，决策常常会脱离实际。另一方面，一个人说了算，等于使管理层的权力与责任陷入极不对称的状态，管理层知道什么都得老板一个人定夺，他们自然就不敢定夺，即使定夺了也不生效，这不是让很多人的智慧都浪费了吗？

你是老板，企业又是你的，既然错了你负责，作下属的还有什么话说呢？下属们开始缄默时，企业往往就开始埋下祸根了。

精妙对白

老 板：我是老板，就得我一个人说了算！

邱庆剑：智者千虑，必有一失，还是听听大家的意见吧。三个臭皮匠，顶个诸葛亮。

经典案例

王安的没落

美籍华人王安博士因发明电脑记忆芯片而获得大笔专利费。他用这笔巨款于 20 世纪 50 年代创办了自己的王安电脑公司。

20 世纪 80 年代初，王安公司年营业额增长 20 倍，达 30 亿美元，公司员工达 3 万多人，成为当时美国第二大电脑公司，他本人也成为美国的第五大富翁。然而，这位具有现代尖端科学头脑的人在选择接班人时却犯了致命的专断错误。

1986 年，他不顾众人的反对，断然将王安公司传给了自己的儿子王列。王列更是一个人说说了算，独断专行且没有能力领导这家处于尖端科学前沿的巨型企业。王列的举动招致了众部下的不满，首先气走了跟随王安二十余年的销售专家，跟着又有数名老部下辞职而去，公司元气大伤。

王列掌管下的公司很快衰败，出现亏损，两年后亏损额达到 4.2 亿美元，负债 10 亿美元。王安这时才认识到独断式决策带来的严重后果。为了挽回危局，他不得不亲自出面让儿子辞职，另选贤

人。但为时已晚，公司处境继续恶化，到 1990 年不得不申请破产，王安本人也于同年连气带病逝世。

第 24 条忠言

不要忘记借钱来花

有钱不会花的老板，不是能干的老板，能借到钱而不去借的老板，是愚蠢的老板。

在你一分钱也没有的时候，你不可能通过投资赚回属于你自己的钱，但如果你借钱来投资，却可能赚回自己的钞票。借鸡生蛋，在任何时候都是一记商战绝招，为什么不用呢？

在民营企业老板中，对融资问题存在两种极端：

(1) 从来不从外面借钱；

(2) 大量贷款却不打算还，并以此挟持政府，使政府陷入投鼠忌器的境地而不敢对他怎么样。

相比较而言，前一种情形要多一些。

“我们没有一分钱负债！”

有不少私营企业家很自豪地这样说。好象没有负债自己就很能干似的。其实，没有负债正说明了他资本运作方面的低能。

一个成功的企业，一定是一个合理负债的企业。

借钱来花，赚取高于利息的利润，何乐而不为呢？和金融单位发生往来，当企业出现资金短缺时，金融单位可以帮助企业度过难关，这又何乐而不为呢？

精妙对白

银行家：我给你贷款吧。

企业家：我不贷，我才不想给你打工哩！

经典案例

太阳神一年痛失两个亿

1991 年至 1992 年间，太阳神洽谈一个房地产

项目，对方出价一个亿，太阳神当时的资金有 1.5 亿，拿下这个项目完全没问题。但是，当时太阳神高层担心拿下这个项目之后，剩下的 5 000 万元不足应付当前主业的需要，于是放弃了这个项目。结果，第三方以 1 亿元买下了这个项目，并在一年后以 3 亿元转让出去。

如果，当时太阳神向银行伸手贷款，两个亿就不会在一年内失去了啊。

1 000 万元扼杀资产几十亿的巨人集团

巨人集团在其快速发展中，一直是靠自身积累来扩张，几乎不和银行打交道，而当企业出现资金困难时，史玉柱想到了银行，可这时银行已经对巨人失去了兴趣，结果，仅仅 1 000 万元的资金缺口，就让资产几十个亿的巨人倒下了。

第 25 条忠言

不要迷信点子

“一个点子救活一个企业”
的时代已经一去不复返，迷信点
子的老板，最终会被点子所害。

“你给我出个点子。”

这是很多老板爱说的话。

在市场经济初期，中国市场上的产品几乎都没有个性，如果某一企业意识到了这一点，稍微下一点功夫做到与众不同，哪怕仅仅是在包装上下功夫，都会比其他企业赢得更多的市场。这种客观现实，为点子大王们营造了需求，何阳便是这一时期的幸运儿。

何阳最终却出事了，何阳出事宣告点子策划时代的结束。何阳最初的成功，在于他迎合当时的企业需求和市场客观现实；何阳的没落，则是因为他没有跟上市场的发展，策划早已从动嘴出点子发展到了动手做实事时期，而他还是只会动嘴出点子。

与何阳同时代的，没有何阳名气大的许多大师，至今仍然活跃在社会上，在企业与企业之间穿梭往来，他们要么出身于新闻界，见多识广，要么写得一手好文章，把文字玩得五彩缤纷，要么是大学教书的，泊来的“理念”、“概念”或者“思想”很多，要么就是在国外呆过一阵子，张口美国企业如何如何，闭口日本公司怎样怎样。这些人有一个共同的特点，那就是能说会道，很善于用一些新鲜的词儿来打动见识不广的老板们。他们见了老板就海阔天空，让老板觉得遇上了救苦救难的菩萨，心甘情愿掏出大把的钞票给他们。然而，这些大师们通常都是白嘴一张，除了侃大山和数钞票，没有什么实际经验，企业怎么个运作，他们没有经验，也谈不出什么实际的东西来。这些人把钱挣了，却坏了策划行业的名声。有一个企业老板这样说：“什么策划大师，骗子一个！”

真正能给企业以实际帮助的，不是新闻工作者，不是作家，不是教授，也不是留洋人士，而是

有着丰富的企业实际经营管理经验，又有丰富的企业管理先进理论的策划人员。这些人员可能称不上大师，他们说出的东西可能不是十分动听，但他们知道企业的问题在哪里，知道如何去解决这些问题。他们提供的不是一两个点子，而是企业经营管理改善的系统措施。

我们要感谢何阳们，他们毕竟是中国第一代策划人，但现在，我们需要的是第二代甚至第三代，动手能力强于动口能力的策划人。

精妙对白

老 板：点子也是智慧的结晶啊。

邱庆剑：真正能给企业带来效益的是设计加实施一个完整的战略系统的智慧，而不是灵机一动的小聪明，点子当然是智慧的结晶，但这个智慧的结晶需要切合实际的策略配合，不然就是空点子。

经典案例

点子大王叫你打官司

何阳有本书叫《点遍中国》，那是他辉煌历史的记载，他的确为很多企业提供过帮助。比如：四

川一家企业的老板向他取经时这样问他：“客户拖欠业务款怎么办？”他的回答是：“你打官司吧。”这的确是一个点子，但这个点子高明在哪里呢？做企业的都知道，打官司是一种手段，能协商解决的尽量协商解决，因为打官司是需要时间的，很多企业到头来都是“赢了官司浪费了时间”，甚至是“赢了官司输了市场”。

第 26 条忠言

不要让 CI 成为形式

企业理念和企业精神是企业成长历史中逐渐积累和沉淀而来的，而不是 CI 设计人员凭空设计出来的。搞 CI 的目的在于表现企业内在特质，让其更明晰，如果流于形式，仅仅为 CI 而 CI，就毫无意义了。

CI 于 1951 年起源于美国，1956 年被 IBM 发扬光大，中国导入 CI 的第一家企业是太阳神集团，也是中国目前被认为 CI 实施较成功的企业。1988 年，中国第一部 CI 手册在太阳神诞生，由此引发

的 CI 风暴，不少企业争相搞起了 CI。

然而，令人遗憾的是，很多企业的 CI 都流于形式，企业精神不是企业实际的精神，而是设计人员凭空编出来的，企业理念也是赶时髦的口号，再就是放之四海皆准的标准色啦、标准字啦、动听的广告语什么的。而且，这些花巨资制作的 CI 手册，也是一制作出来就被束之高阁。

在很多企业里，员工甚至老板都不知道 CI 手册上的企业精神、企业理念等究竟是什么？如此 CI，做与不做有什么区别呢？

精妙对白

老 板：CI 战略吗？我们在搞，不过那是策划部门的事情，我没有过问。

邱庆剑：你错了，CI 中的很多精神和理念其实都是企业甚至老板本人的精神和理念的再现，如果你不过问，搞出来的 CI 根本不是你企业的 CI，这样的 CI 会有什么意义呢？

经典案例

荣事达的 CI 战略

荣事达的 CI 战略是较为成功的，CI 战略的成

功，为其实力的增强起到了很大的促进作用。

荣事达公司成立于 1994 年 1 月，同年 3 月，公司与日本三洋电机等 5 家企业组建合资公司。1995 年 1 月经贸委、国家税务总局、国家海关总署联合评定荣事达为全国企业“技术中心”，担负起国内洗衣机行业产品开发和研制的重任。1996 年 2 月荣事达通过 ISO9001 国际质量体系认证，同年 8 月，荣事达与美国家电第三大企业“美泰克”公司合资。

荣事达在中国企业管理研究会 CI 导入课题组的协助下策划了一系列 BI 展示，这种 BI 整体推出在国外称之为“企业传播行销系统的 SMCR 模式”，其内容主要包括“5.18 宣言”和“5.18 计划”。宣言分为 5 章 18 条，包括“企业竞争自律总则”、“企业竞争道德”、“企业自律准则的检查与监督”。

1997 年 5 月 18 日，荣事达集团如期推出了“5.18 宣言”，它是中国第一部《企业竞争自律宣言》，从而奏响了荣事达 CI 导入的序曲。荣事达集团会同中国企业管理研究会 CI 导入课题组进行了周密的策划，决定把推出《宣言》作为荣事达 CI 导入的切入点，在钓鱼台国宾馆举行了新闻发布会，中央电视台进行了实况转播，《焦点访谈》还

作了追踪报导。新华社向全国各大报纸发出通稿，《人民日报》、《光明日报》、《经济日报》等报纸、中央人民广播电台都作了相应报导。

1997 年，荣事达生产洗衣机 175 万台，产销率达 99.7%，实现销售收入 18 亿元，利税 1.83 亿元，产值、销售收入、利税分别比 CI 导入前的 1996 年增长 31%、13% 和 18.8%。

第 27 条忠言

不要忽视无形资产

企业除了有形资产外，还有无形资产。不重视无形资产培育的老板，以及不重视无形资产利用的老板，是愚蠢的老板。

对于无形资产，目前尚没有公认的定义。我国《企业会计准则——无形资产》是这样定义的：“无形资产，是指企业生产商品、提供劳务、出租给他人，或为管理目的而持有的、没有实物形态的非货币性长期资产”。美国学者 Hatfield 在其《会计学：它的原理与问题》一书中则采用了列举法来定义：“无形资产的涵义是指专利权、版权、秘

密制作法和配方、商誉、商标、专利权及其他类似的财产”。

在1967年，美国诞生了一个有关无形资产的著名典故：可口可乐公司老板夸下海口说，即使可口可乐公司在全世界的所有工厂一夜之间被大火化为灰烬，大银行家也肯定会争先恐后地向公司贷款，因为可口可乐的牌子放在任何一家公司的头上，都会给它带来滚滚财富。可口可乐公司老板所说的“可口可乐牌子”就是可口可乐公司无形资产的集中体现，或者说这块牌子是可口可乐公司无形资产的核心。这一典故说明了无形资产对企业来说是十分重要的。而在可口可乐公司老板夸海口之前，我国也发生过这样的事实：清朝末年，浙江一家很有名望的“胡庆余药堂”，因经营不善而破产，在破产时，就有人出3 000两银子租用这家药店的招牌。

但是，由于众所周知的原因，新中国建国至改革开放这段时间里，无形资产一直被我国会计制度所否定，企业放弃了对无形资产的管理和核算，给我国企业带来了不可估量的损失和不利影响，出现了诸如著名商标被外商抢注，专利成果不受重视及难以转化为生产力等状况。曾经有一家矿泉水厂，其产品品牌叫“青龙”，其产品质量很好，遗憾的

是，这家厂没有进行商标注册，在其产品获得第一届食品博览会金奖时，其“青龙”商标立即被人抢注，这家厂虽然也注册了另一个商标，也在宣传上花了很多资金，可从此却走上了下坡路，市场占有率一年不如一年。在甘肃，有一本大家很熟悉的刊物叫《读者文摘》，其发行量一直处于全国期刊发行量前列，但这本刊物没有意识到商标注册的重要性，当美国《读者文摘》在中国注册商标之后，这本刊物不得不改名为《读者》，前面两个例子，都是不重视无形资产及其经营管理造成的。

当然，因为重视无形资产而带来收益的事例也不少。“麦当劳”是大家很熟悉的餐厅，仅仅依靠无形资产（特许经营权、商标、配方和管理方法等），其总部就能获取巨额的收益，任何一家餐厅要使用“麦当劳”品牌，首先要向总部支付1万美元许可费，然后每年按营业额的8.5%向总部交纳品牌使用费（也称租用费），同时每年按营业额的3%向总部交纳管理及服务费用，不仅如此，所有分店的设备和原材料还必须由总部统一购买，目前，遍布世界各地的“麦当劳”多达近2万家，其无形资产带来的收益是可想而知的。在广州，发生过一件“米老鼠”变“金老鼠”的故事：当“唐老鸭与米老鼠”在中国引起广大观众兴趣时，

广州一家糖厂立即去注册了“米老鼠”商标，后来美国迪斯尼公司发现了，但迪斯尼没有办法，只得 以 3 万美元向这家糖厂买回“米老鼠”商标。

在改革开放二十年来，市场经济中发生了诸多有关无形资产的事件，人们逐步深刻地认识到了无形资产是企业整体资产的重要组成部分，认识到了无形资产的重要作用。在二十一世纪，经济全球化、贸易自由化使得市场的控制手段发生了重大变化，无形资产在国内、国际竞争中的作用日益重要。

精妙对白

老 板：无形资产不就是知名品牌吗？我很重视的，我们天天都在打广告。

邱庆剑：品牌的知名度只是众多种类的无形资产中的一种，重视无形资产不仅仅是打打广告而已。

经典案例

用无形资产投资——荣事达变无形资产为有形资产

无形资产作价投资是指企业用自己所拥有的无

形资产，按照评估价或双方协商价，进行对外投资的一种资本运营活动。利用无形资产投资，可以充分发挥现有无形资产的价值，使无形资产找到有形化的途径，同时，无形资产在投资过程中也会进一步增值，从而提高企业整体实力。

在利用无形资产投资方面，荣事达集团是成功的典范。在荣事达的发展史上，几次大的飞跃，都伴随无形资产投资运作。

——1993年，是荣事达集团赢利能力最强的时候，为了与日本三洋公司合作，荣事达毅然出售了该集团49%的产权给香港詹培忠公司，获得1.04亿元人民币，这是当时企业市场价值的4倍，多出的就是企业的无形资产。

——1997年荣事达与美国泰克公司合作，资产评估时，企业的无形资产达4亿多元，超过了企业的有形资产，这笔无形资产作为资本投入，而美国泰克公司是用与荣事达有形资产和无形资产相对应的现金投入，与荣事达各占49.5%和50.5%的股份。

——1998年，合肥一家民营企业欲以2000万元现金注资荣事达，老板陈荣珍果断接收这2000万元，荣事达的无形资产再一次得以有形化。

——同在1998年，荣事达在重庆成功兼并了

三峡洗衣机厂，兼并过程中，在注入资金的同时，荣事达的品牌价值也作价投入，兼并三个月后，这个多年亏损的企业即扭亏为盈，大大提高了荣事达在西南市场的竞争地位。

用无形资产抵押筹资——红豆集团用“一粒红豆”抵押贷款

利用无形资产抵押筹资是指企业把自己所拥有的无形资产项目，作为抵押品，向银行或金融机构取得贷款来筹集资金的一种无形资产的资本运营方式。

在这方面，红豆集团曾有很著名的成功案例。1996年，江苏省红豆集团以“红豆”商标作为质押，向中国农业银行无锡分行申请2 000万元的贷款，首开金融系统无形资产质押担保之先例。

当时，红豆集团为扩大业务发展生产，向农业银行申请一笔2 000万元、期限为1年的贷款指标，无锡分行国际业务部在贷款具体执行中遇到了难题——在向商业银行转轨中，银行由传统的信用担保逐步转向抵押质押担保；而企业自《担保法》实施后，法制观念增强了，企业之间也不再轻易担保；而红豆集团以房产抵押却又手续不全。后来，无锡分行国际业务部提出用该公司注册商标“红豆”作为这项贷款抵押，双方一拍即合，立即签

下合同，解决了红豆集团的资金问题。农业银行无锡分行之所以选中“红豆”商标为抵押品，是因为该商标价值当时已经很高，曾经有一家外商企业想出资 1.2 亿元人民币要求转让红豆商标，用这样的商标抵押 2 000 万元，银行绝对不会吃亏。

用无形资产进行产权转让——TCL 零支付兼并内蒙彩虹电视机厂

无形资产运营中的产权转让方式，实质上是利用优势企业的无形资产盘活劣势企业的有形资产的一种手段，收购或兼并是其实现途径之一：拥有无形资产的企业对经营效益不好甚至亏损，但又有发展潜力的企业实行整体兼并或出资收购。

收购或兼并通常都需要收购方或兼并方支付一定的资金或交付一定的资产，尤其是收购或兼并国有企业，而 TCL 却利用其无形资产优势，一分钱没花就兼并了国营彩虹电视机厂。

TCL 集团 1981 年靠 5 000 元起步，通过连续十几年的高速成长，发展到几十亿的资产，拥有庞大营销网络和成功品牌的大型电子企业。1999 年，在全国电子百强中名列第三位。

TCL 能超常规发展，和其十分注重无形资产的积累和运用分不开。

——1985 年，与外商合作创办 TCL 通讯设备

有限公司时，生产技术及经营管理均由外商负责。在掌握了外商控制的生产技术、海外采购和营销渠道后，以合理的价格收购外方股权，打出了 TCL 自己的品牌，从而使电话机的效益和规模高速增长，并于 1993 年改造成股份上市公司。

——1991 年，TCL 就开始着手建立自己的营销网络，1992 年引入“企业形象识别系统”，制定了 TCL 的 CI 手册，为 TCL 品牌推广和营销网络建设奠定了形象和视觉基础。在市场营销中，TCL 从原有的“以产定销”和“以销定产”的模式中，总结出一套“有计划的市场推广”战略，从售前的产品开发、咨询示范到完善的售后服务系统，形成了“为顾客创造价值”的全方位服务理念。

——1992 年与外商合作上彩电项目时，采取分工负责、联合管理的方式，外商负责生产技术管理，但产品用 TCL 的品牌，由 TCL 负责国内市场开发和经营，这样使 TCL 品牌得以扩展。

——1996 年，TCL 用股权置换的方式，在陆氏集团的彩电项目中注入了 1.5 亿港元的资金，TCL 控股 60%，兼并了香港陆氏集团的彩电项目。

兼并彩虹电视机厂是 1999 年的事，当年，TCL 以其品牌优势、管理优势、网络优势和服务优势等无形资产为先导，成功地与彩虹集团和呼和浩

特市政府合作，无偿兼并内蒙古彩虹电视机厂，成立了“内蒙古 TCL 王牌电器有限公司”。这次划转资产总额8 813万元，包括4条彩电生产线，13万平方米土地和两栋标准厂房。内蒙古 TCL 王牌电器有限公司的成立实现了国内家电行业首次国有资产无偿划转，盘活了国有资产存量。

第 28 条忠言

不要迷信策划大师

有些策划大师，眼高手低，会说不会做，一进企业就高谈阔论，高谈阔论之后是数钞票——策划费，数了钞票之后是走人。具体的事情还得你去做，做出成绩了，是他的策划方案好；做不出成绩，是因为你的素质低，没有把他的策划方案实施好。

迷信策划大师，是愚蠢的、幼稚的。

我国在计划经济时代是不需要专家的，而只需

要政治家。政治背景远远胜过学术成果，比如家庭成份就胜过博士学位好多倍。

我国实施改革开放，计划经济向市场经济转变时，人们一下子发现专家太少了，我们这个社会太需要专家了，于是，专家受到人们前所未有的推崇。

有需求就有市场，有市场就有人去占领。于是，我国出现了“专家市场”，我国迎来了一个盛产专家的时代，一批一批真资格的专家和非真资格的专家纷纷走上讲台发表演说，给一个又一个企业出金点子。

后来，不知是专家们自己觉得“专家”不够档次，还是人们觉得称“专家”不够尊崇，于是，专家又被称作“策划大师”了，老板见了大师说“请帮我策划策划”，大师见了老板说“我给你策划策划”，反正句句不离“策划”二字。

这些策划大师中，有的真正称得上大师，但有的却是假大师，比如原来写酸诗混不下去的人也自封策划大师，原来教书误人子弟的也自称策划大师，原来写花边新闻的记者也自封策划大师……好象只有小区守门老头没有自封大师了。

这些真大师和假大师都有一定本事，那就是看的书多，识的字广，能说会道，他们精彩的讲演，

常常让老板们心潮澎湃。台上 10 分钟，台下就已经有无数个“世界 500 强”的构想诞生了。

“4P”、“4C”、“5W”、“BOM”、“SMCR”……一个又一个新鲜词儿，不停地从他们嘴里蹦出来。老板们听不懂，也不问；他们也不解说。他们要的就是老板听不懂，老板听不懂才显得他们高深莫测，才能使老板对他们五体投地。

然而，当策划大师们离去，当老板们准备按大师的指点大展宏图跑步奔向“世界 500 强”的时候，老板们才不幸地发现，他们的心潮再也无法澎湃，大师指点的，大师说的，大师写的，都离实际工作太远太远，那些动听的新鲜词儿，根本就不是企业的救世主。于是乎，清醒者开始冷落大师。不清醒者却在想：人家是大师，讲得深奥些是应该的，只怪我们智商低，下回大师来了，我们还是要好好招待虚心请教。

最适合的才是最好的。

不要迷信策划大师了，与其把大把大把的钞票拿给策划大师，不如去请几个有实践工作经验的踏踏实实的企业管理者。

精妙对白

老板：策划大师的水平哪是常人能比的，人

家一句话抵我一百个管理人员一年的工作。

邱庆剑：你聘一个策划大师做你的管理人员，看他能不能抵 100 个管理者的作用。你如果真那么做了，我保证你会觉得大师也不过是凡人。

经典案例

空中撒电子表——策划大师让老板输个精光

日本人有一个经典策划方案。他们在澳大利亚用飞机从高空撒下精工表，从而打开了这个国岛的巨大市场。而我们国内一位策划大师“东施效颦”却让老板输得精光。

1992 年，河南一家企业租用了一架米——17 军用飞机，在天空中撒下电子表和毛巾，没想到这些东西撒下时引起了巨大的爆炸声，浓浓黑烟淹没了企业梦想和策划大师的智力成果，没有淹没的是一堆焦黑的飞机残骸和 33 个无辜的冤魂。这次策划方案带来的损失，即使把这家企业卖了也不够赔零头的。策划大师当然不会替企业赔这架飞机和人命，因为他完全可以说他的方案没有引发大火，而是实施的人引发了大火。

广告策划方案让巨人损失上亿元

在 1995 年，有一位策划大师为巨人策划了一

系列非常出格的广告宣传案。1995 年 5 月中旬，全国省级以上报纸纷纷刊登出这一系列广告：

——一架标有“巨人”标记的“B52”轰炸机出现在一个现代化都市的上空，一连串的“电脑”、“医药”、“健康品”的重磅炸弹倾泻下来；

——三辆标有“电脑”、“医药”、“健康品”字样的重型坦克昂然屹立，黑黑的炮口使人想到残酷的战争；

——世界名人手挽手，昂然向前，爱因斯坦手持“巨人报”，撒切尔夫人、里根、卓别林、玛丽莲·梦露等 7 位名人走在前面，而后的四个人却象是二战元凶。

这些广告一发出，立即引起哗然，造成了极不良的社会影响和政治影响，1995 年 7 月，国家工商局发出紧急通知：“立即停止发布巨人集团这一系列广告”。

该策划方案没有让巨人捞到好处，反倒损失费用高达 1 亿元。

恶心的策划案

有一位策划大师给四川大邑某企业推出策划案，将产品命名为“刘文彩”；更有策划大师策划出“泡妞”、“小蜜糖”、“九姨太”、“老娘豆腐”等商标，亦恶心之极；至于当众洗澡，当街摔酒瓶

之类策划方案，不让人恶心也会让人反感。

广告的目的是为树立企业和产品的良好形象，
如果树成了臭名，那有何意义呢？

第 29 条忠言

不要迷信资本运作

企业要做大做强，不一定都要通过资本运作，资本运作也不见得“一运就发”。在看到资本运作成功的模式时，也要清醒地认识到资本运作的巨大风险。

盲目地搞资本运作，无异于自掘坟墓。

资本运作也称资本运营，它是指公司经营者把公司所拥有的一切有形、无形存量资产及生产诸要素，通过流动、裂变、组合、优化配置等方式进行有效运作，以期实现最大限度的资本增值。在 20

世纪 90 年代中后期，随着部分企业，如托普等通过资本运作快速壮大后，资本运作迅速成为企业界的一大热潮，至今热度不减，不少老板们甚至把资本运作视为了“迅速扩大规模，实现低成本扩张”惟一的出路。

任何经营行为都是机遇与风险并存，资本运作也不例外。美国企业界资本运作是较为成熟的，但据统计，以重组为例，成功的也只有三分之一，另三分之一没有效果，还有三分之一是惨遭失败。

重组不是捡黄金，有人把资本经营称作“时髦的陷阱”并不为过，因为确实有不少企业因为盲目资本经营而遭受重创。冷静地对待资本运作吧，产品经营永远都是第一位的，如果大家都不搞产品经营，而只把一些存量资产鼓捣来鼓捣去，价值从何而来呢？

精妙对白

鼓吹资本经营者：搞产品经营是一分钱一分钱地赚，搞资本经营是一笔钱一笔钱赚。

邱庆剑：你想过吗？资本经营亏钱的时候，也是一笔一笔地亏，甚至是一下子亏个精光。

经典案例

马胜利梦想的破灭

马胜利是中国将承包机制引入国有企业的第一个人，1984年，他承包石家庄造纸厂，出任厂长，当年创利141万元，“马承包”一举响遍全中国。

马胜利是勇于探索的人，抱着“成功了是经验，失败了是借鉴”的信念，他大举进军，一口气兼并和承包了36家造纸厂，遍及全中国，然而，这些企业一不能带来资金，二不能带来先进管理，三不能带来市场，结果全部陷入困境，还把最初承包的石家庄造纸厂拖得喘不过气来。

拉郎配——运城盐化局并购运城洗涤

这一并购案是典型的“拉郎配”资本运作。

1992年，山西省运城市地委、行署指令运城盐化局合并运城洗涤剂厂。运城盐化是当时全国工业企业最佳经济效益500强之一，而运城洗涤剂厂当时亏损十分严重，每月的亏损就高达100多万元。

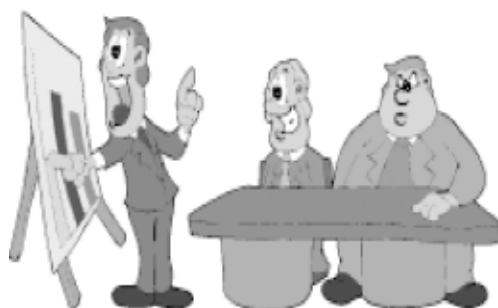
运城行署以（92）4号文件规定“由行署财政局和国有资产管理部門负责对两厂全面清产核资，并办理有关手续，在全部资产正式移交后，债权债务

务由盐化局承担”。但清产核资工作难度甚大，几个月过去了，连账目也核算不清，部分工人到政府上访。迫于群众压力，有关部门下达（92）13号决定：运城盐化局不定期地租赁运城洗涤剂厂，使用其厂房、设备，以接收安置职工队伍代替缴付租金。运洗恢复了生产。

经过两年多时间，截至1994年9月底盐化局已投入资金6700万元，资金压力越来越大，而运洗原来外欠260余户8000多万元债务的债权人亦纷纷登门讨债，盐化局不得不多次无息借钱给运洗，甚至按省政府要求，以盐化局名义贷款转借给运洗，用以偿还其250多万元的外汇贷款。租赁运洗两年后的盐化局，由租赁前盈利5300多万元变成了发生亏损700万元。此时，运洗清资结束，确认亏损6886万元，资不抵债额6330万元，资产负债率达354%。1994年4月运城地委、行署才改变初衷，下文中止并购，运城洗涤剂厂依法破产。

第三篇

人力资源篇



第 30 条忠言

不要让情人做副总

男女情感游戏和企业经营游戏遵循着不同的规则，如果两种游戏混在一起，被打垮的一定是企业，所以绝对不可以让你的情人在你的企业里担任要职，尤其是不能做你的副总。

有句话叫做“英雄难过美人关”。其实，无论英雄还是懦夫，都过不了美人关，除非他从生理到心理都有问题。在经济时代，企业家算得上英雄。普通老百姓过不了美人关时，只好绕道而行，因为他们没有经济实力去把美人领回去，而身为英雄的

老板就不同了，他们有的是钱，过不了美人关时就拿钱来开道，美人领了一个又一个。

金屋藏娇是老板们的方式，放在自己的企业里是另一种方式，似乎后一种方式越来越多。究其原因，可能有几个方面，诸如情人的素质在提高或事业心在增强，不甘做金丝鸟，或者情人想掌控这个老板，或者老板自己觉得放在企业里能时时看到。

在一个企业里，老板的情人是一个十分独特的角色。谁都不敢对老板说个不字，而情人敢。把老板都可以不放在眼里的情人，自然可以不把企业里其他任何一个人放在眼里。这就打乱了企业里的权力级次关系和分权制。无论情人处于哪个位置，都没人敢管，没人管得了。如果说这个情人身居要职，尤其做到了副总的位置，那就更糟糕了，这个情人完全可以为所欲为，长此以往，企业还能象个企业吗？

精妙对白

老 板：我的情人对我很好，所以我给她一个副总的职位以回报她。

邱庆剑：你给她一个副总的职位，倒不如花十倍于副总工资的钱养着她，让她闲着。她闲着，不

会妨碍你的公司发展；她做副总，却一定会妨碍你的公司发展。

经典案例

被情人搞垮的公司

在我做企业咨询过程中，结识了一位姓吕的老板。1999年，吕老板要求我诊断一下他企业的人力资源管理，因为他发现他的企业中高层管理人员流失率达95%以上，他却不知道问题出在哪里。

我到这个企业里深入调研了一个星期，结论出来了，问题出在一位姓武的副总身上，我提出的方案是立即解雇这位副总。

我列出各种情况，以说明问题出在武副总身上，吕老板认可了，但他坚决反对解雇她。其中原因我在调研时就已经明白了。这个武副总是个25岁的女士，7年前吕老板在一家歌舞厅认识的，当时她是歌舞厅的三陪小姐。吕老板是个多情种，一夜风流之后竟然舍不得这个小姐，遂与结发妻子离了婚，并把这个小姐请到他的公司来上班，两个人做起情人来，而且一直保持着情人关系。

武小姐刚到公司时，是做吕老板的秘书，当时

她就已经把企业的规章制度搞乱了，她什么人的话也不听，什么制度也不遵守。后来，武秘书觉得秘书不够份量，要求提升职位，吕老板于是让她做了办公室主任。这下可好，不到半年，几个副总通通被她赶走，因为副总比她职位高，她受不了。然后，她要求做副总，吕老板看到没有一个副总能驾驭她，就让她去驾驭别人好了，于是她成了公司惟一一一个副总。

武主任成了武副总后，大展手脚，清理了一番公司的员工队伍，凡是知道她三陪历史的，开除；凡是和她有过冲突的，开除；凡是在语言上曾经对她不敬的，开除；甚至曾经眼神中表现出对她不恭的，也开除。公司经历了第一次人才大流失，而吕老板却被蒙在鼓里。之后，公司每一个人进出，都须武副总批准。武副总三陪出身，只有初中文化，能有什么领导艺术呢？因此，凡是稍有能耐的，都受不了她的管制而离职，光这一项，就把人才流失率提高到 80%，再加上开除对她不恭的人，人才流失率就更高了，尤其是直接受她管辖的中层干部，流失率达到 95%，没有流失的，当然就不是什么人才了，而是武副总的亲信，和武副总一样无德无才。

吕老板没有接受我的意见，在 2001 年里，他

的公司终于因为人才缺乏而关门。当然，这也是我咨询事业的一个失败案例，没有说服他是我的责任。

第 31 条忠言

不要让高层人员离职时成为 你的仇人

高层管理人员通常都掌握着公司的核心机密，如果在其离职时处理不当，让其成为公司的仇人，必然会给公司带来不良后果。

高层管理人员离职，对一个企业来说是很平常的事情。但很多企业高层管理人员离职都离得不愉快，其中多数是因为老板承诺的没有兑现而闹得冤冤不解。

企业的商业机密、核心技术，甚至企业的人力资源，通常被高层管理人员所掌握，如果没有处理好离职问题，他可能带走你的商业机密、技术，甚至挖走你一大批人才。

另一方面，一个高层管理人员，在你的企业里，可能并不一定能够为你创造多大的价值，但如果他成为了你的仇人并进入竞争对手的企业里，他对你的企业产生的破坏作用却不可估量，因为他太清楚你的软肋在哪里了，招招都可以要你的命。

好和好散，承诺了就予以兑现，多一个朋友总比多一个仇人强。

精妙对白

老 板：他都要走了，还有必要把他当成朋友吗？

邱庆剑：正因为要走了，才更应该把他当成朋友，他在你身边时，不会伤害你，如果你不把他当成朋友，他不在你身边时，伤不伤害你就很难说了。

经典案例

炒掉营销中心经理炒掉三分之一市场

该案例发生在西部某大型私营机械企业，老板是一个白手起家的传奇人物，他有一种错误的观念：社会上到处是人才，不想干就拉倒，干不好的通通开除。

在 2002 年里，他因为营销中心经理对某件并不大的事情的处理不恰当而一气之下将其开除。这位营销中心经理掌握着该公司全部的市场资源，他本人自然也早就成了同行一直想挖走的人才。在听到该经理被开除消息的当天，就有三家同行企业邀请该经理加盟，其中一家开价年薪数十万，在该经理答应加盟的当天就在其存折上存了半年的工资。

作为一名高级主管，被老板盛怒之下开除，该经理觉得面子上十分过不去，窝着一肚子气无处发泄，到了新单位后，他大展手脚，直接针对老东家的市场采取进攻策略，在不到三个月时间里，吞掉了老东家三分之一的优质市场。

首席信息官与首席执行官对簿公堂

这个案例发生在西部某集团企业里，老板，也就是该集团首席执行官是个很抠门的人，在聘用首

席信息官时，答应了很高的薪水，但却没有真正兑现，在该首席信息官离职时，他不仅不按劳动法给予经济补偿，还倒扣一个月工资，双方不欢而散。

一个月工资就几千元，对该首席信息官来说不是一个大数目，然而，此举却十分伤他的心，思来想去，他决定采取两项措施：一是向劳动仲裁部门递交劳动争议仲裁申请书；二是动用他良好的新闻媒体关系，准备在全国几大媒体上曝光该集团在成立和经营过程中种种违法行为和阴暗内幕。劳动仲裁让该集团损失的只是钱，新闻曝光则可能让集团关门，甚至让首席执行官到监狱里去“执行”。

在接到仲裁部门的通知后，首席执行官还不以为然，但当一位与首席信息官要好的员工看到南方某报的发稿清样时，首席执行官才慌了手脚，连忙约见首席信息官，赔礼道歉还双手把扣发的工资奉上。

第 32 条忠言

不要过分相信外来的和尚

外来的和尚会念经，但这经文不一定就是你的“庙”所需要的。即使是你的“庙”所需要的，也需要外来的和尚和内部的和尚共同来念，甚至完全要由内部的和尚来念才能发挥经文的作用。

请来外来和尚的时候，千万别冷落内部的和尚，更不能打击内部和尚的积极性。

这个社会上，有一帮人游动在企业之间，社会

上称他们是咨询人员，老板尊称他们是管理专家，企业员工称他们是“外来的和尚”——不高兴时也私下里称他们为“江湖骗子”。

江湖骗子兜售的是狗皮膏药，他们总是声称这种膏药一贴就灵，而且包治百病。当然，包治百病根本不可能。

咨询人员传授的是管理理念或方法，在他们向老板推介某种管理方法时，他们声称这种理念或方法可以解决企业存在的一切问题，可以在几天时间或几个月时间里让企业发生质的飞跃，产值翻几番等。

老板们在这些专家面前，似乎个个智商都变低了，竟然很轻易就相信了。有的老板就象一群身体发福的妇人寻找减肥药一样，今天试这种药，受一阵折磨，无效；明天又试另一种药，再受一阵折磨，还是无效；后天再试一种药……如此下去，花了大把钞票，吃尽了苦头，身上多余的肉仍留在身上。

当然，这与我国改革开放初期成长起来的一大批企业家文化素质不高有关。他们对咨询专家打心里崇拜，碰到满嘴新词汇的专家就以为碰到救世观音了。

国内咨询业是近几年发展起来的，国际上则有

好几十年历史了。

20 世纪 60 年代：目标管理、计划预算体系、敏感性训练、工作丰富化、项目评价与检测技术、波士顿矩阵。

20 世纪 70 年代：战略计划、矩阵式组织设计、委员会、弹性工作制、零基预算。

20 世纪 80 年代：内部创业、质量圈、Z 理论、准时存货管理、自我管理团队。

20 世纪 90 年代：战略结盟、核心竞争力、绩效工资、全面质量管理、企业再造、魅力型领导、愿景型领导、情绪智力、无边界组织、学习型组织、外包、授权。

进入 21 世纪的两年中：工作与生活平衡的价值观、E 领导、虚拟组织、知识管理、工作场所的精神需求。

客观地说，咨询人员的努力，的确让企业界的整体管理水平在提高，但绝对不是某些咨询人员吹嘘的那样立竿见影，更不是一种包治百病的良药。

积极吸收新的管理理念，学习新的管理方法，绝对是正确的，聘请咨询人士为企业诊断也是对的。但有一点必须切记，外来的和尚带来的经文，最终得由内部的和尚来诵读。有的老板在请到咨询专家时，就把内部的管理人员批评得一无是处，结

果，外来的和尚没有发挥什么作用，内部的和尚也失去了积极性。

精妙对白

老板：公司内部这帮管理人员，个个都无能，只好请来专家帮助我了。

邱庆剑：专家也是人，而不是神。专家的优势是头脑里装着新的管理理念和管理方法，但他们并不了解你企业内部的实际情况，专家提出的方案再好，还得由内部的管理人员来推行，只有这样，才可能给企业带来效益。

经典案例

巨资买来无用的经文

现在有一帮咨询人员这样开展工作，他们在某大学里租一间教室，请一两个教授定期开展讲座，邀请给得起咨询费的企业老板做学员，象征性地收点学费，其实，学费对他来说并不重要，重要的是通过讲座使老板们意识到自己企业的问题所在，然后主动找他们去诊断，那诊断费一笔可能就要抵全体学员一两年的学费。

湖南有一家企业，老板出身于普通农民，自感文化素质低要加强学习，于是，他每周都去大学里听讲座，看到有觉得不错的专家，就往企业里拉。两年里，他拉了三拨专家回去，企业里的人夸张地说外来的和尚比内部的和尚还多。

第一拨人到公司后，号称找出了企业的十大绝症，把内部的管理人员批评得一无是处，然后抛出他们的再造工程方案。两个多月过去了，再造毫无效果，再造费倒花了 60 万元。这一拨专家走时还振振有辞：再造工程方案本身是十分先进的，只是内部的管理人员推行力度太差而没有达到十分理想的效果。

第二拨人到公司后，号称发现企业组织结构和人力资源管理已经危及到企业生存了，于是闹了个天翻地覆，把组织全部重新编，中高层管理人员也来了一次大调整，辞退的辞退，降职的降职，平调的平调，除了“主持”——老板没动外，其余人都动了，搞得人心惶惶。这帮人在此公司工作不到一个月就灰溜溜地走了，但他们心里绝对不是灰溜溜的，因为 80 万元的咨询费已经到手了，该做三个月的活只做一个月，高兴还来不及哩。

第三拨人开出了 300 万元的天价，号称对企业进行为期一年的包括十二个方面的流程再造，保证

在一年内让该企业成为行业老大。这拨人中领头的口才很好，非常具有煽动性。老板听了他的“讲演”之后，以为遇到真正的专家了。这拨人没有得罪内部的和尚，倒是成天关着门抄书，制定出一本又一本让人似懂非懂的流程再造文件。但老板却把内部的和尚伤透了，他把内部的和尚与外来的和尚对比评论，觉得内部的和尚无论口才、形象还是气质，都差一大段距离，于是大会小会表扬外来的和尚，批评内部的和尚，内部和尚被批得一个个没精打采。三个月过去了，这帮专家的文件倒是下发了不少，但几乎看不到效果，六个月过去后，内部的人员就几乎忘记了某一间屋子里还有几个人在抄书，九个月过去后，这帮人自己走了，反正300万元到手了，何必再呆下去呢？呆够十二个月反而下不了台，因为他们的再造文件丝毫看不出可以让企业成为行业老大的迹象。老板也觉得上当了，并且意识到伤了内部和尚的心，想做点补偿。遗憾的是，内部的和尚也走了好几个，看着那一堆没有发挥作用的流程再造文件，老板气不打一处来。

第 33 条忠言

不要怕你的员工成为百万富翁

如果你的员工能成为百万富翁，你起码也会成为千万富翁，不要害怕你的员工富起来。

我曾经写过这样一篇短文，题目叫《鲤鱼跳龙门》：

鲤鱼跳过龙门便可成龙。

可是，为什么今天鲤鱼不计其数，龙却不见有了呢？不是因为鲤鱼中缺乏上进者，也不是因为龙门太高，而是因为龙门根本就没有了。

原来，在很久以前，一条鲤鱼经过千辛万苦，终于找到了龙门，又经过千辛万苦，终于跳过龙门

成为了一条龙。它成龙后，发现龙门那边龙已不少，于是很苦恼：我经过千辛万苦，依然不能出人头地——在这有无数龙的地方，我算得了什么呢？但它是最年轻的，若能阻止后来的鲤鱼成龙，终有一天，它会成为天下惟一的龙。在自私心的驱使下，它把龙门毁了。

这最后一条龙活着及死后千百年里，无数鲤鱼向往着龙门，却无一条成龙。

在当今老板中，有一部分人的心胸和心态同这最后一条龙差不多。他们有一种错误的意识，认为穷人才给别人做工。他们成天担心员工富起来后不干了，或者自立门户也当老板去了。在实际行动上，这些老板们就显得很抠门，该给的不给，给了心里又不平衡，还想方设法扣点回去。

其实，这些老板们的担心是大可不必要的，试想：

员工能够在你的公司挣到大钱，他又怎么舍得离开呢？

员工在你的公司受穷，他又怎么肯留下呢？

员工都富了，你不是更富了吗，你得到的总是大头啊？

员工都穷得没饭吃了，你的公司不该关门了吗？

精妙对白

老 板：我的员工个个都成为百万富翁了，他们还会为我打工吗？

邱庆剑：他们能在你的公司里成为百万富翁，说明你的公司给了他很好的发展机会，这么有奔头的公司，他们舍得离开吗？

经典案例

害怕员工富起来的老板

在从事社会审计工作的那段日子里，我就认识了这样一位害怕员工富起来的老板。

其实他也知道高薪吸引人才和留住人才，于是，他制定出很诱人的工资分配制度，在挖人才时，也知道承诺优厚的待遇。然而，在实际行动中，他却走着另一条路，他在分配制度之外又制定出很多严厉的处罚条款和不切实际的考核指标，想方设法把员工的工资扣下来，或以罚款的方式弄回来。为了不兑现挖人才时许下的诺言，人才一到他的公司，他就东挑西捡地找人家的毛病，找到了就以语言打击，以证明他不兑现诺言是因为人才不值

那个价。

更有甚者，这位老板在一次交谈中，竟然这样说：“员工工资拿高了，我白天总得时时盯着他，不让他偷懒，晚上更是睡不着觉，整夜整夜地想如何让他做得更多，以不辜负他的那份工资。”

这位老板虽然在工资上占了不少便宜，但他损失的却更多，因为他的种种做法，使公司内部士气低迷，人心涣散，人员更换频繁，员工流失率常年高达90%，没有流失的都是庸才。失人才者失市场，在2002年里，他的公司倒闭了。

第 34 条忠言

不要迷信高学历

学历高的人，文化水平通常要高一些，综合素质通常要高一些。但是，学历绝对不等于能力，学校里不乏高分低能的学生，社会上不乏高学历的庸才。

相马不如赛马；

选才不如试才。

对于任何一个企业的员工，我们都可以分为五类：

（1）“人财”：能给企业带来财富的员工，是企业的人才资源。

(2) “人材”：有培养价值，可以成长为“人财”的员工，是企业的后备人才资源。

(3) “人才”：有才华有能力有本事的员工，放在社会任何一个地方，都可以作出一定成绩来，但刚到企业里，还有一段时间的磨合期，能否被企业文化同化，能否为企业所用，还需要时间来检验。这类人可以通过文化同化，直接成为“人财”。

(4) “人在”：即存在于企业里的，但没有发挥什么作用的人，这种人可有可无。

(5) “人债”：即存在于企业，不仅没有发挥作用，反而起破坏作用的人，这种人应该坚决扫地出门。

上面我们划分五种人，采用的标准是“能否为企业所用”，能为企业所用，并且为企业创造价值的就是人才。

这个标准，其实在很多老板心目中都有，但他们在寻找人才时，总是离不开学历，以为高学历的人都是人才，选取高学历的人才比选取低学历的人才更保险。一些人看准了老板们的这种心态，不惜花钱买假文凭，从而造就了又一个造假行业的兴旺。

伯乐相马，是千古流传的经典。就马而言，相

外表论优劣有一定的科学性，因为马是靠体格优劣来创造价值。

但人却不一样，人是靠智慧创造价值。外在的东西，诸如外表、证书等都是看不出他能够创造多大价值的。如果要把伯乐相马的典故运用到人才选择上来，我们建议：

相马不如赛马。

相出来的“千里马”不一定是千里马，赛出来的“千里马”则一定是千里马。无论学历高低，不妨试一试再下定论。

精妙对白

老板：学历高的总比学历低的更有本事吧？

邱庆剑：学历高的通常比学历低的更有本事，但不能一概而论，高学历的书呆子多得很。

经典案例

被 MBA 闯了一下腰

成都有一位十分迷信高学历的老板。当他听说 MBA 很了不得时，他把四川大学 MBA 班和西南财经大学 MBA 班的全体学员拉到他的公司搞活动，

藉以网络这些了不得的人才。

在 2000 年里，他一下子网络了 10 名 MBA。这一下，他以为自己占据了人才高地，对外四处宣扬，对内呢，将原来的得力干将说得一无是处，并将大部分中高层管理者降职，取而代之的是 MBA。

但不出三个月，事实证明这些 MBA 除了理论知识胜过原来的得力干将外，实际工作能力比原来的得力干将差得很远，公司也因为在这些 MBA 的带领下业绩大幅下滑。老板意识到被 MBA 闯了腰，又反过头来把 MBA 们说得一无是处，直说得 MBA 们一一离去。

在国外，MBA 的确是很了不得的人物，但国内的 MBA 和国外的 MBA 根本不是同一档次的人才。MBA 曾经吃香，是沾了洋 MBA 的光。现在，MBA 没什么市场，是因为经实践检验他们的确还需要继续深造。我们相信，成都这位老板的遭遇绝不会是独一无二的。

第 35 条忠言

不要当众臭骂你的高层管理者

越是高层次的管理者，领导起来越需要艺术。当你公司的高层管理者出了问题时，正确的做法是关起门来一对一地沟通，而不是当众破口大骂。

因为素质不高，以及缺乏领导艺术，在企业里，尤其是在私营企业里，当众臭骂自己的高层管理者的老板十分常见。

当众臭骂你的高层管理者会带来很多恶果：

第一，大大破坏你本人的形象，留下一个暴君形象。

第二，制造紧张气氛，给中下层人员一种不安全感，中下层人员会这样想：你看，我们的领导都被老板骂得如此狗血淋头，我们这些基层人员碰上这种事还不知道有什么下场哩，我们还是早早告退算了。

第三，让你的高层管理者在中下层人员面前丧失威信，使他日后难以开展工作。日后，当这位高层管理者教育中下层人员时，中下层人员会这么说：你神气什么？威风什么？你还不是一个打工仔，被老板骂得一无是处。

第四，这是最重要的一点，你发泄了一时之气，却刺伤了高层管理者的自尊心，他可能从此打内心深处不愿意全身心投入工作了。

批评不等于骂，更不等于臭骂。

批评是一门艺术。对不同层次的人，需要不同的批评艺术。你把一个小学文化的清洁工臭骂一顿，清洁工可能心里受不了，但不会愤然离职，因为他可能很需要这个饭碗。你把高学历高素质的高层管理者臭骂一顿，他就很可能甩手不干了，高层管理者需要的不仅仅是饭碗，还有被尊重的需要。美国行为学家马斯洛的“需求层次理论”在批评中具有十分重要的参考意义。

马斯洛需求层次理论将人类的需求分为5个层

次如图 3-1 所示：

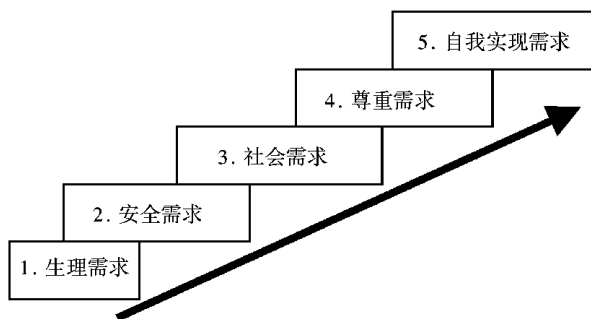


图 3-1 马斯洛需求层次理论

1. 生理需求

生理需求是最低层次的需求，是人类社会最原始、最基本的需求。饥有所食，渴有所饮，寒有所衣，住有所居，这些都是维持生命存在的基本需求，若不能得到满足，人们就会千方百计去争取，直到维持在一定的限度。生理需求还得不到满足，一般不会产生较高层次的需求。

2. 安全需求

当生理需求相对地满足时，安全需求就产生了，比如职业稳定、社会治安和社会风气良好，得到各种福利、劳保、社会保险等。

3. 社会需求

生理需求和安全需求满足之后，人们就会产生

社会需求，包括友谊、爱情、归属、社会交往等。

4. 尊重需求

社会需求继续发展，则表现出人们对地位和尊重的渴望。人总是生活在一定的社会结构之中，都希望拥有理想的社会地位和社会身份，以此满足内心的自尊并赢得他人的尊重，这便是尊重需求。

5. 自我实现需求

需求的最高层次是自我实现需求。自我实现是理想和追求的实现，是自身价值的体现。

上述需求中，生理需求和安全需求属于物质需要，社会需求、尊重需求和自我实现需求属于精神需要。

认识了需求层次，充分了解你的员工需要什么，这时，你才会有科学的管理手法，才会有成功的批评艺术。

精妙对白

老板：我是老板，谁不可以骂？

邱庆剑：高层管理人员相当于你的左臂右膀，你当众把他们骂得一无是处，他们还怎么有脸面去教育他的下属呢？

经典案例

没有副总的老板

在西南某私营企业里，有一个十分独特的现象，上千人的公司只有一个高层管理者，即身兼董事长和总经理的老板。即使部门经理，也只有三个，而且形同虚设，没一个部门经理敢对本部门的事说了算的。这个老板成天累得直不起腰，一直想找几个高层管理者为他分忧，但却没有人愿意去他的公司，原因是他曾经在三个月内骂走了八位高层管理者。

这个老板性格火爆，动不动就大发雷霆，把楼板踏得直抖动，而且不论职位高低，只要有丁点事不如他的意，他就当众臭骂，用尽他所能想到的难听的词汇。

他的企业原是一个小作坊，1999 年发展为 800 人的工厂，他感到管理不过来了需要请助手，于是招聘两名硕士作副总，分别管理生产和行政，然而，不到半个月，两个人被骂走，接下来两个多月里，他先后聘了六名副总，但都无一例外的落得同一下场。他的骂名不胫而走，暴君形象被人添油加醋地在企业间流传，于是，再也没有人愿意去他的企业做副总了。

第 36 条忠言

不要太相信人才推荐

人才招聘，是一个系统工程，需要经过各种形式的考核筛选。推荐的人才，往往就省略了这些考核和筛选，结果让一些庸才进入你的企业。此外，过于相信人才推荐，还可能给你埋下不可估量的隐患。

对于员工，经济理论家们将概念翻新多次了，先是职员，后是人力资源，再后是人力资本。做员工工作的，以前叫劳资员，后来叫负责人力资源开发的人，再后来叫运作人力资本的人了。

随着概念的翻新，老板们对人才的重视程度是越来越加深了，这是令千千万万个打工仔们欢心鼓舞的事情。在这些老板中，有不少甚至是求贤若渴，四处挖人才，重金买人才，如果某人推荐说某某是人才，就会不惜一切代价要请回去。听说现在做人才中介的公司毛利最高，这肯定和老板们的人才意识强有关系。

推荐的人才其实非常不可靠，太相信人才推荐的老板，早晚要吃亏：

第一，推荐的就一定是人才吗？被推荐者往往和推荐者有一定关系，推荐者带有帮忙的性质。这个人可能正因为没有本事，在竞争激烈的人才市场上找不到工作才求助于推荐哩。

第二，如果是内部人推荐，则可能在企业内部形成“小山头”、“小团伙”。高层管理者推荐中低层管理者，这些被推荐者一定为他所用，甚至成为他的心腹，如果他推荐的人多了，公司里就会形成以他为首的“小山头”或“小团伙”，这对公司的管理是很不利的，因为任何一个公司，都只能有一个山头，一个团伙，山头是老板，团伙之首也是老板，这样才能保证指令畅通。

第三，特殊背景的人不好管理。政府官员也经常向企业推荐人才，其实，他们所谓的推荐，其实

就是让企业老板帮他们解决关系户的就业问题。这种人进多了，管理很成问题，你对官员是不是点头哈腰啊？这些人仗着和官员的关系，可能连你这个老板也不放在眼里，更不会把其他管理人员放在眼里。

第四，接受推荐后，向你推荐人才的人，必然可能通过被推荐者了解到你公司的一些机密，这对你一定没有危害吗？

基于上述一些因素，我认为，面对推荐，能拒绝就最好拒绝。

精妙对白

老板：我没功夫去寻找人才，让熟人推荐总比到人才市场上瞎碰更保险吧。

邱庆剑：你用不着到人才市场上去瞎碰，也用不着依赖推荐，你加强人力资源职能，建立良好的选才用才机制就行了。

经典案例

年薪二十万元的庸才

1998年，西部某大型科技公司曾经花年薪二

十万聘用过一庸才。该“人才”持硕士文凭，原来在一家沿海企业工作，后来想回到内地发展，于是找人推荐工作。科技公司老板姓赵，对人才十分仰慕，当他听一个商业上的朋友说有这么一个人后，他专程坐飞机到沿海去考察。沿海那家企业正为高薪请了庸才而后悔，看到赵老板来了，高兴还来不及哩，于是大讲该人的优点。赵老板听得兴奋，以高出一倍的工资把这个“人才”请了回来，年薪二十万，职位是营销副总。然而，该“人才”到公司不到三个月，就露出了书呆子的真面目，满嘴不切实际的理论，根本不考虑任何实际情况，工作自然开展不下去，公司销售业绩更是一落千丈，而且，他性格十分孤僻，待人处事十分生硬，和谁都相处不好。赵老板后悔莫及，虽然他提前终止劳动合同，需要付一年的工资，但他还是狠下心终止了合同。因为他如果顾念二十万元而留这个“人才”在公司，其损失可能会更大。

老板被推荐来的人要挟

另有一家企业，老板在经营过程中存在很多不规范操作，其中包括融资和税收方面存在一些问题，虽然不是很大，但如果被查处，还是可能使企业大伤元气。

1999年，当地税务局局长给该老板推荐了一

个人，这个人与局长是亲戚。该人进公司时，公司内部曾有员工提醒老板不要将他安置在涉及机密的位置，但老板自称与税务局局长关系很铁，用不着担心。但事实证明老板错了，在 2000 年，这位局长大人的亲戚掌握了公司逃税的事情，于是来要挟老板：让老板拿出三十万元来封他的口。老板为此找到税务局局长，局长一听问题不小，自然不敢帮他，反倒摆出一副公事公办的嘴脸来。无奈，老板只得掏出三十万元来封他的口。

第 37 条忠言

不要太相信单个人才的能力

小成功靠个人；

大成功靠团队。

一个企业要发展，必须从整体上提高队伍素质，单个人才无论多么优秀，如果整个队伍素质很低下，这个人才也会曲高和寡，他提出再好的措施，也无法得到贯彻。

相信单个人就能把企业搞好，这简直是梦想。

在很多老板心中，都有一个误区，他们认为企

业里只要有一个特别优秀的人才，就可以把整个企业搞好，而没有想过从整体上去提高员工队伍的素质。

有一个著名的“水桶原理”：一个水桶由长短不同的木板箍成，水桶所能装的水，不是由长木板来决定的，而是由最短那根木板决定的，即水最多装到最短的那根木板那里。要让水桶装更多的水，必须加长短木板，而只加长长木板则是一滴水也无法多装的。

“水桶原理”放在一个企业里依然具有十分重要的借鉴意义。一个企业里，个别优秀的人才再优秀，如果没有一个优秀的团队与之配合，去实施他提出的工作方案，工作成果依然是无法提高的，正如一个勇猛的大将，带着一群走路都要倒的士兵，他又如何去排兵布阵呢？

作为企业老板，不应该只把眼光盯在那些优秀人才身上，还应该加强低水平员工的培训，不应该只注重高水平人才的引进，而要注重不同层次人才的引进，以求达到整体队伍素质的提高。

精妙对白

老板：高素质的人才一个顶几十个，只要有

几个高素质的人才，其他素质低的人要不要都无所谓了。

邱庆剑：个人英雄一定是生存于集体英雄之中，而不是生存于懦夫群体之中。

经典案例

归国博士的奇遇

南部沿海有一家大型服装公司，为了增强企业竞争力，公司老板经常四处挖人才。1998年，他以高额薪资、期股和总经理职位挖到一位归国博士。

博士攻的是服饰专业，专业对口，在国外企业里也干出了十分卓越的成绩，进入这家公司后，他决心要大干一番。然而进入公司不到三个月，他感到干不下去了。

原来，这家服装公司是由小作坊发展起来的，发展历史只有二三年，企业规模大起来了，但队伍素质却没有跟随规模扩大而提高，70%的员工文化程度在初中以下，高中生都少得可怜，文化的贫乏导致思想意识的落后，其员工意识基本上还停留在小作坊阶段。

在进入公司后，博士把国外企业那些先进的管

理制度带到公司来，然而，要让员工们理解这些制度就已经很难，更别说执行了。他也试过强制推行，但下面的人总会变通着来执行，做出来面目全非，就象有的学生学英语时用汉字标注读音，把妻子读成“歪妇”，丈夫读成“傻又笨”那么可笑。

博士做不出成绩，老板看着心里不高兴，最后双方不欢而散。后来，这位博士到了一家 IT 企业，虽然专业不对口，他却做出了十分惊人的成绩，原因在于这个 IT 企业里员工整体素质很高。

财务总监的苦恼

山东有一位注册会计师，在审计行业做得有声有色，曾经被多家企业争相聘请。在 2000 年，这位注册会计师到了一家大型家具企业。家具厂老板待他不错，工资给得不低，还对他十分尊敬，他决心要跟着老板干一番事业。

这位注册会计师在进入家具厂不久，也遇到上面那位博士大致相同的问题，企业在短时间内由小作坊发展起来，80% 的员工是当地农民，小学文化程度的占大部分，整体素质低下，思想意识落后。在半年时间里，他出台了近百项规范财务管理的措施，但见效的并不多。在很多措施出台前，他都会召集相关人员培训，培训中将各种问题解答后，问大家“还有问题没有？”大家总是齐声回答“没有

了。”问大家“理解了没有？”大家总是齐声回答“理解了。”然而，最后执行出来却和他的本意大相径庭，即使最简单的统计表，他手把手地教过后，都填得五花八门，因为他们根本就不懂，他们根本就是一个“知识贫乏的群体”。

令这位注册会计师苦恼的问题还有，这家企业大部分人是当地人，中高层领导大部分是老板的亲戚朋友，他们在财务报销和借支上经常手续不规范，而一旦这位注册会计师要求他们规范时，他们就一个电话打到老板那里，说些不该说的话，老板虽然认为注册会计师是对的，但还是对这些人网开一面，老板这样做实质上就让注册会计师的努力成为了形式。

财务管理，是一项涉及到企业方方面面的管理，没有生产的配合，成本核算无法进行，没有供应的配合，资金调度无法进行，没有销售的配合，预算无法进行。老板的愿望是注册会计师一到公司，立竿见影地解决企业财务管理存在的问题，这一点能不能，只有苦恼的财务总监心里清楚。

第 38 条忠言

不要让公司内部出现小山头

企业组织是一个由不同权力层次人员形成的山峰，这个山峰只能有一个山头。

多山头的企业，各自占山为王，企业最高领导者将无法控制企业，企业最终不是死于同室操戈，就是四分五裂。

容忍小山头，等于养虎为患。

在不少企业里，不是只有一座山峰，而是山峰林立。

一种是国有企业，厂长是一个山头，副厂长可能由于社会背景等因素而形成与厂长一样高的山头，其他中层领导也在自己的周围发展自己的势力，形成更多大大小小的山头。在国有企业里，领导之间互不买账的情形时有发生，问题就出在这些干部各自都是一个小山头的王，谁也不怕谁。

另一种企业是家族企业，家族企业里权力争斗或同室操戈情形十分突出，也和小山头太多有关，在这种情况下，如果家长的控制能力不强，必然就会出现分裂或自相残杀。

作为企业老板，应该在集权和分权间寻找到一个平衡点，既要让中高层干部有相称的权力，又不能让他们形成小山头。

精妙对白

老板：我是老板，谁能与我抗衡啊？

邱庆剑：他可能在股份上无法和你一样多，但他的影响力可能会远远胜过你。

经典案例

养虎为患的制药厂老板

西南地区有一家大型制药公司，1999年，老

板提拔他的堂弟任副总经理，负责三个分厂的生产，同时给了他绝对的人事权。

该公司共2 000余人，三个分厂占了1 400人，堂弟上台后，一批又一批地换人，从工人到分厂厂长，各个层次都在换。当老板意识到有问题时，1 400人中间，起码有1 100人成了堂弟的亲信，这个庞大的队伍不仅操纵了公司的生产，而且操纵了公司的供应（谁家的材料合格，竟然由分厂说了算，分厂不点头，这些材料就没有人敢使用）、销售（高兴先生生产哪个经销商的产品就生产哪个经销商的产品），甚至还一定程度上操纵了财务。

企业是老板的，他岂能容许堂弟如此行事，他果断地免了堂弟的职。但事情却非他想的那么简单，堂弟在他的工厂旁边另立门户，带走了他近400个熟练工和近百个技术骨干，

老板错在不该给堂弟太大的权力，尤其是人事权。

董事长和监事会主席针锋相对

我曾经给一家由国营企业改制的汽车制造公司做过顾问，这个公司按法人治理结构建立了股东会、董事会和监事会，但换汤不换药，人马还是国营企业那一套。在国营企业时期，这家企业就有两个势均力敌的山头，改制后，这两个山头一个是董

事长，一个是监事会主席，两个人经常针锋相对，你提拔一个干部，我也一定要提一个，你出台一个方案，我一定针对这个方案再出台一个。就连年终报表审计这样的事情，都是董事长请一帮人审，监事会请一帮人来审。两个山头最终没能同时存在下去，2002年，汽车厂一分为二，董事长和监事会主席各立门户，开始在市场上针锋相对。但两个新企业的实力，却都受到削弱。

“傻子瓜子”父子相争

1997年，年广九成立了“安徽芜湖傻子瓜子技术开发有限公司”。他的最大对手不是别人，而是同样使用“傻子”品牌的两个儿子，为抢生意，他和儿子的企业之间互相压价。

父子三人意识到自家人打自家人的坏处，开始酝酿合作，一致对外。

1997年，傻子集团正式宣告成立，曾经分立的两家傻子瓜子厂合并在一起，由年强的“金傻子”作主厂。但“傻子瓜子”之父年广九因两个儿子分别担任“傻子瓜子”联合集团公司的董事长、监事长，而他仅任“空有荣誉、没有实权”的董事局主席。年广九心中很不是滋味，联合集团公司仅成立一个多月，年广九就借机发难，父子之间的矛盾实有发生，最后联合集团关了门……

年氏父子虽然最后还是走到了一起，但父子纷争对整体实力造成了相当大的损伤。“傻子瓜子”这个当年的典型，现在也无声无息了。

第 39 条忠言

不要忽视非正式组织的力量

企业老板的意志要靠正式组织来实施，但非正式组织经常妨碍正式组织实施这些意志，严重的甚至会阻碍这些意志的实施。而作为老板的你，意志得不到贯彻，却不知道问题出在哪里，因为非正式组织是无形的。

在布置任务时，一定不要忽视非正式组织的力量，在必要时还需要借助非正式组织的力量。

在任何一个企业里，都存在两种组织，一种是

有形的，由各种职能部门组成，如财务部、办公室、供应部、销售部、分厂等；另一种是非正式组织，由各种民间关系维系着，比如由某种爱好维系的小团队，由某种利益关系维系的小圈子。

如下图，正式组织中，财务部由张三、李四、王五、赵六组成，供应部由孙七、郑八、钱九、周一组成，销售部由张二、柳十、曹十二、孟十三组成，这种成员组成，是有形的，大家都看得出来。但私下形成的另一种非正式组织就是无形的了，李四、钱九、柳十这三个人由于存在深厚的友谊而成为一种非正式组织，假设三个人中间李四是财务经理，某一天，老板觉得应该扣钱九或柳十的工资，李四就会想法保住钱九或柳十的工资不被扣去，这就是非正式组织的力量。非正式组织，如图 3-2 所示：

正式组织	财务部	供应部	销售部
员	张三、李四、	孙七、郑八、	张二、柳十、
工	王五、赵六	钱九、周一	曹十二、孟十三

要消灭所有的非正式组织是不可能的，因为非正式组织的存在常常都是合法的。鉴于这种情况，

在实施某种老板意志时，就必须考虑非正式组织力量的存在，如果能借助非正式组织的力量就最好，比如，假设王五和郑八同属于同一个非正式组织的话，如果需要做郑八的思想工作而其他人不适合出面时，让王五出面一定是好的。

精妙对白

老 板：我的正式组织可以下达红头文件，非正式组织却不能，怕什么呢？

邱庆剑：你当然不必怕什么？但你的意志在执行中就常常会打折扣。

经典案例

非正式组织瓦解正式组织

在四川，曾经有一家号称行业航空母舰的智力服务公司，该公司人员全部是高文化素质人员，非正式组织不仅多，而且力量大，公司经理的意志经常得不到落实。经理障于大家都是文化人，对非正式组织也不便干预。

1999年初，行业开始整顿。行业整顿意味着行业格局重新洗牌，各个非正式组织中具有号召力

的人开始暗地里谋划着一场“革命”。1999年10月，借行业整顿之力，各个号召人同时发力，这艘航空母舰终于四分五裂，每个号召人都拉着自己非正式组织的人马独走江湖，航空母舰上空余经理一人。

第四篇

基础管理篇



第 40 条忠言

不要冷落财务人员

在企业发展顺利时，财务人员的呼声总是得不到回应，而企业陷入困境时，很多人又寄希望于财务人员力挽狂澜。财务人员有能力力挽狂澜吗？当然没有，财务人员只能真实地告诉你企业在走上坡路还是走下坡路，而不能左右企业上还是下。

企业财务人员的角色不仅仅是“账房先生”，更应该是老板的“核心参谋”。冷落财务人员，等于不关心自己的钱包。与

其丢光了钱才想到财务人员，不如时时与财务人员沟通。

在很多企业里，尤其是私营企业里，财务人员的地位是很低的。

问题出在老板没有意识到财务人员的重要性。在很多老板心目中，他们对财务人员的要求仅仅是：把账记清楚；忠诚可靠，不贪污公司的财产。如果财务人员仅仅是这么普通的职能，自然没有必要具备高深的财务知识，没有必要具备丰富的管理经验，随便找一个认得阿拉伯数字的就行了。一个只认得阿拉伯数字的人，地位会有多高呢？

多么可笑的推理啊！

事实上，财务人员对老板的作用非常大，企业一切经营信息都可以从财务部取得。而其他任何一个部门，都只能提供局部的信息。诸如：

钱够不够用？需要不需要融资？选择什么融资渠道最好？融资风险大还是小？按什么步骤融资？是否具备偿债能力？

资金使用得好不好？资金周转情况好不好？企业整体经营水平高还是低？

成本费用是不是高了？如何控制成本费用增加利润？

资产结构合不合理？怎样调整资产结构才最划算？

生产部门业绩如何？产值、质量怎样？人工成本、材料成本、制造费用控制得如何？

销售部门业绩如何？产销率高还是低？资金回收率如何？哪些产品是市场最欢迎的？哪些产品是市场不欢迎的？

供应部门是否履行好了采购责任？物管部门是否管好了物料？资产管理部门是否管理好了资产？质量部门是否尽职尽责……

总之，老板想知道的任何信息，财务部都有办法提供，如果一时不能提供，原因有两个：要么是财务人员水平有待提高；要么是信息不及时，解决了这两个问题就行了。可以毫不夸张地说，财务部提供的信息是最全面、最真实、最准确的信息，其他任何部门都无法比拟。

作为老板，要养成重视财务信息、利用财务信息的习惯，更要时时和财务人员沟通。

精妙对白

老 板：我天天在研究市场，各种信息了如指掌，哪里还用得着财务人员？

邱庆剑：市场信息只是一个方面的信息，财务人员提供的信息却是包括市场信息在内的全面信息，只关心市场，你可能注重了销量而忽视了利润，有时卖得越多亏得越多你却浑然不觉。

经典案例

不关心财务的老板

某公司的没落，和财务管理不无关系，该公司老板几乎不知道自己有多少钱，也不知道自己有多少外债，他平时很少和财务部门研究付款的轻重缓急，还常常把账上的现金当成利润。

该公司一次又一次地进行广告投入，在今天看来，也不能不说是一种不考虑财务风险的豪华赌博。1997年1月8日，该公司用8200万元争得央视一处5秒版广告。1998年1月8日，又以2.1亿元夺央视广告标王。

如果该公司老板多和财务人员沟通，财务人员一定会清楚地告诉他还有多少钱。

如果该公司老板多和财务人员沟通，财务人员一定会告诉他外面欠多少钱。

如果该公司老板多和财务人员沟通，财务人员一定会告诉他哪些钱应该先付哪些钱应该后付。

如果该公司老板多和财务人员沟通，财务人员一定会告诉他到底赚了还是赔了，赚了多少赔了多少。

如果该公司老板多和财务人员沟通，财务人员一定会告诉他夺标王会产生什么后果。

如果……可惜一切假设都是没有用的，爱多恨也多，恨已成千古。

治病良方

学会看财务指标

作为老板，你可以不懂财务核算，可以看不懂报表，但一定要懂得财务指标意味着什么，你可以按你的需要，定期让财务人员给你报各种表格和指标。

下面是主要财务指标：

一、盈利能力指标

1. 销售净利率

$$\text{销售净利率} = \text{净利润} \div \text{销售收入} \times 100\%$$

该指标反映的是每一元钱销售收入带来多少利润，表示销售收入的收益水平。

2. 销售利税率

$$\text{销售利税率} = (\text{销售利润} + \text{销售税金}) \div \text{销}$$

售收入 $\times 100\%$

该指标反映公司销售成果转化为财务成果的程度，比率越大，表明公司获利能力越强。

3. 资产净利率

资产净利率 = 净利润 $\div$ 平均总资产 $\times 100\%$

该指标表明公司资产利用的综合效果，比率越高，资产利用效果越好。

4. 成本费用利润率

成本费用利润率 = 利润 $\div$ 成本费用 $\times 100\%$

该指标是公司在一定时期内所获得的利润额与成本费用额的比率。

5. 总资产报酬率

总资产报酬率 = (利润总额 + 利息支出) $\div$ 平均总资产 $\times 100\%$

该指标用于衡量公司运用全部资产获利的能力。

6. 资本金保值增值率

资本金保值增值率 = 资本金期末数 $\div$ 资本金期初数 $\times 100\%$

该指标反映投资者投入公司的资本金的完整性、增值性和保全性。

二、偿债能力指标

1. 资产负债率

资产负债率 = 负债总额 ÷ 全部资产总额 × 100%

该指标反映公司负债总额对资产总额的对比值，表明公司负债在全部资产中所占比重，即在资产中有多大比例是通过借债来形成的，也可以衡量公司清算时保护债权人利益的程度。

2. 流动比率

流动比率 = 流动资产 ÷ 流动负债 × 100%

一般认为，生产性质的公司合理的最低流动比率是 2，但各个行业有其特殊性，不能一概而论。

3. 速动比率

速动比率 = (流动资产 - 存货) ÷ 流动负债 × 100%

通常认为，正常的速动比率为 1，低于 1 的时候，短期偿债能力就被认为不足。这里需要注意的是，考察速动比率时，要结合看应收账款的变现能力如何，如果流动资产中应收账款占的比重很大，而其变现能力不足，那么，即使流动比率大于 1，也可能出现偿债困难。

4. 利息保障倍数

利息保障倍数 = 息税前利润 ÷ 利息费用

该指标是公司经营业务收益与利息费用的比率，用于衡量偿付借款利息的能力。同时，也是考核融资绩效的重要依据。

公式中的利息，包括计入财务费用中的利息和进入固定资产成本的资本化利息。

三、营运能力指标

1. 应收账款周转率

应收账款周转率 = 销售收入 ÷ 平均应收账款

该指标是指年度内应收账款转为现金的平均次数，它说明应收账款流动的速度。用时间表示，又称为应收账款周转天数或平均账款回收期或平均收现期，它表示公司从取得应收账款的权力到应收账款转换为现金所需要的时间。

周转率越高（周转天数越短），说明应收账款回收得越快。

应收账款周转天数 = $360 \div \text{应收账款周转率}$

2. 存货周转率

该指标是衡量和评价公司购入存货投入生产、销售收回等各环节管理状况的综合性指标，是指年度内存货转为现金的平均次数。用时间表示又称为存货周转天数。

存货周转率 = 销售成本 ÷ 平均存货

存货周转天数 = $360 \div \text{存货周转率}$

一般来说，存货周转速度越快，周转次数越多，存货的占用水平越低，流动性越强，存货转换为现金或应收账款的速度越快，公司经营效率越

高。提高存货周转率可以提高公司资产的变现能力。存货周转速度越慢则变现能力越差，表明公司采购过量或产品积压。

3. 总资产周转率

总资产周转率 = 销售收入 ÷ 平均资产总额

该项指标反映资产总额的周转速度。周转速度越快，反映销售能力越强。

四、社会贡献能力指标

1. 社会贡献率

该指标是衡量公司运用全部资产为国家或社会创造价值的 ability。

社会贡献率 = 公司社会贡献总额 ÷ 平均总资产 × 100%

公司社会贡献总额是公司为国家或社会创造的价值总额，包括工资（含奖金等工资性收入）、劳保退休统筹及其社会福利支出、利息支出净额、税金、净利润等。

2. 社会积累率

该指标是衡量公司社会贡献总额中多少用于上交国家财政。

社会积累率 = 上交国家财政总额 ÷ 公司社会贡献总额 × 100%。

上交国家财政主要是指各种税收。

第 41 条忠言

不要忽视细小的质量问题

千里之堤，溃于蚁穴。细小的质量问题常常能让一个大企业倒下。

忽视细小的质量问题，如同忽视自己身上的疮，任其溃烂，终有一天会要了命。

有一次到商场买服装，营业员是个能说会道的小姐，她极力向我推荐一款西服，说那款西服质量好得无法形容。经不住她这么说，我决定买下来，但就在准备付钱时，我却对那西服的质量丧失了信心，最终没有买。

因为我在西服的商标牌上看到这样一句话：

“本厂生产的西服质量上乘，口碑十分的好。”

这句话中有一个错别字：把“口碑”写成了“口啤”。

仅仅一个字啊，但就这个字，让我对整套西服，甚至对这家工厂生产的全部西服丧失了信心。

我作为消费者，买东西追求完美是人之常情，是无可非议的。在这宗没有成交的交易中，我没有什么损失，我还可以选择其他品牌的西服，但这个厂家却在我心中失去了地位，如果我再对朋友说这家厂的西服不好，朋友再对朋友说这家厂的西服不好，这就不仅仅是在我一个人心中丧失地位了。

上面这个事例中的厂家，其实算是幸运的，他们损失并不大。真正损失大的，是那些因为细小质量问题而葬送整个前途的企业：天津华旗果茶，年产果茶 45 000 吨，年销售量 1.2 亿元，被誉为“中国果茶一杆旗帜”，但因其并不突出的质量问题被几十家新闻媒体报道而陷入困境，市场销售锐减，库存严重积压，直接经济损失达 3 000 多万元。广东强力啤酒，曾一度行销全国，其前途却毁于一根毛：消费者在未开启的啤酒瓶中发现一根毛而被电视台曝光，短短几个月，企业各项损失高达 1 亿元，致使“强力”没落……

千里之堤，溃于蚁穴。做企业其实就是筑一道大堤，要挡住市场经济的狂暴山洪，就必须将每一个细小的地方做到尽善尽美。

精妙对白

大树：我这么庞大的身躯，还怕几只小虫不成？

小鸟：你没看见有很多大树死于小小虫子吗？

经典案例

无法雄起的“伟哥”

美国瑞辉公司推出“Viagra”(伟哥)，并使该产品名扬全球。沈阳飞龙集团不失时机地在大陆抢先注册了“伟哥”商标，并推出国产伟哥“伟哥开泰胶囊”，应该说，此举占领了国内市场先机。

不幸的是，国产伟哥最终却被封杀。1999年3月29日，国家药监局通知查封，同年4月，国家药管局和辽宁省卫生厅先后发出通知，将国产伟哥定性为劣药。至此，沈阳飞龙和国产伟哥一起暗淡下去。

国产伟哥的没落，除了和法律意识问题有关，更和质量意识有关，其药品成份和药品名称，既违反了有关药管法规，也违反了质量相关法规。

质量诉讼重创三株

三株是一个神话，1994 年成立，1996 年销售额就达到 80 亿元。可惜这个神话太短暂，1998 年 3 月，湖南省常德市中级人民法院在一消费者诉三株的案件中，一审判决三株败诉，要求三株向原告赔偿 29.8 万元。此事被 20 多家媒体以“八瓶三株喝死一条老汉”为题进行了密集报道，1998 年 4 月三株销售急剧下滑，并开始亏损，1999 年三株二审胜诉，但大势已去，2000 年三株基本上退出销售市场。

消费者存在诉讼，就证明产品存在质量问题，至少是质量管理存在问题。总裁吴炳新曾痛陈 15 大失误，其中却没有提到质量管理的失误。作为三株这么大型企业，质量管理体系应该十分完善才合理，如果存在完善的质量管理体系，就不会被一起诉讼拖垮。

一粒砂子九万美元

意大利有一家餐厅，曾经为一粒砂子吃大亏。有一天，一位电影明星前来吃饭，吃菜时一粒砂子把明星的牙齿咯坏了，明星大为恼火，一纸诉状告

到法院，法院判餐厅赔偿 9 万美元。非但如此，新闻媒体还大炒此事，搞得这家餐厅声名狼藉。

治病良方

质量投诉管理

企业应该建立专门的客户部，质量投诉管理是其重要职能之一。

——客户部应当充分重视投诉管理，将投诉的负面影响降到最小，并尽可能利用解决投诉的机会树立企业形象，质量控制部应当配合处理好投诉质量问题；

——客户部应当及时调查市场质量信息，包括客户对质量的反馈和竞争者的质量情况，并填制《本公司与竞争对手质量比较表》如表 4-1 所示，填表后报表转交质量控制部。

质量投诉管理通常按照下列程序办理如图 4-1 所示。

《客户投诉处理表》如表 4-2 所示。

• 献给老板 • 经理人 • 管理者

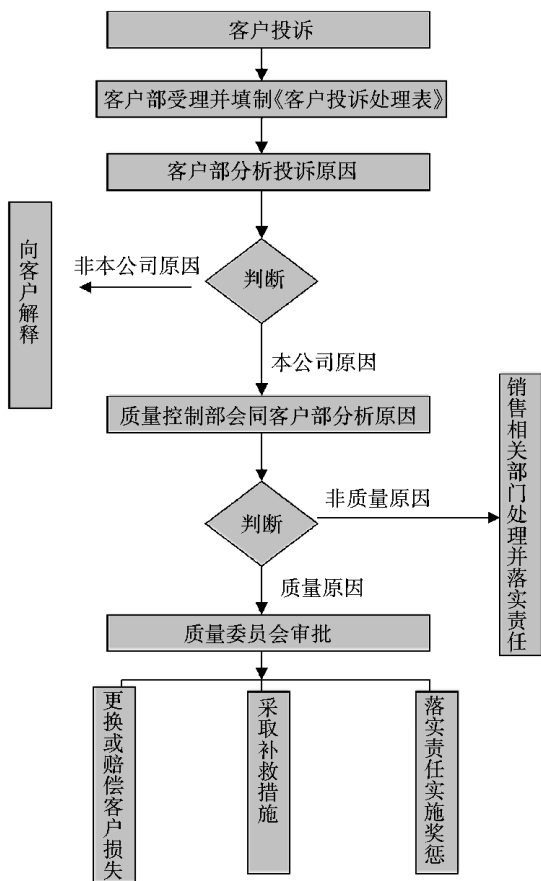


图 4-1 质量投诉管理程序

表 4-2 客户投诉处理表

客户名称				产品名称			
产品发出日期				投诉受理日期			
投诉内容							
客户诉求							
客户部意见							
原因调查							
处理措施							
处理结果							
总结分析							
审批							

第 42 条忠言

不要把企业文化搞成形式

形式主义的企业文化，纯粹是浪费钱财。

中国人太爱赶时髦了，中国大地上总是热潮一浪接一浪，企业文化热也是其一。然而，很多天天把企业文化挂在嘴边的人，却根本不知道什么是企业文化，以为搞搞演讲、唱唱卡拉 OK 就是企业文化。

企业文化是一种经济文化，它是企业在发展中形成的一种企业员工共享的经营理念、经营目的、经营方针、价值观念、经营行为、社会责任、经营形象等的总和，是企业个性化的根本体现。它是企

业生存、竞争、发展的灵魂。它包括五个基本要素三个基本层次：

一、五个基本要素

1. 企业的环境

指企业的性质、经营方式以及企业与外界的联系等等。

2. 价值观

这里的价值观是广义的价值，它包括企业一切理念层的东西，是企业内部成员对某件事物判断的一致认识，是企业文化的核心。

3. 文化的榜样

企业文化的榜样是企业中其他人学习、效仿和敬重的对象，他们的一言一行都体现了企业的价值观念。企业传奇般的创办人、企业的劳动模范、企业的优秀员工等，都可以是企业文化的榜样。

4. 仪式

仪式是一种活动，把企业中某些生活戏剧化、固定化、程式化，以宣传企业的价值观念，强化企业文化。抽象的价值观通过仪式的体现变化为有形、可见的东西。

5. 文化网络与媒体

指非正式信息传递的主要渠道，它不用来传递官方的信息，而是用来传递文化信息。

二、三个基本层次

如图 4-2 所示。在企业文化的这三个层次中，理念层是核心，其次是制度行为层，物质层是表层。

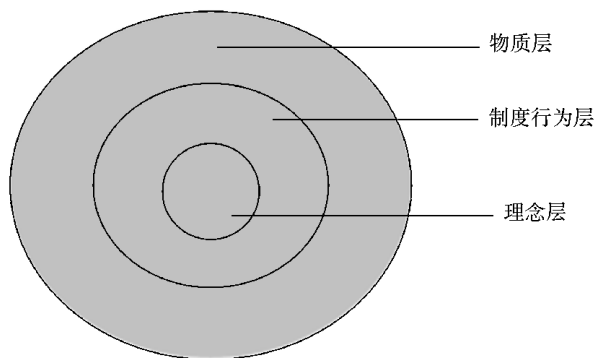


图 4-2 企业文化的三个基本层次

1. 企业文化的物质层

企业文化的物质层是指由企业职工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化。主要包括：企业生产的产品、企业创造的生产环境，企业建筑，企业广告，产品包装与设计等。这是与顾客接触最直接、最广泛的部分，其建设主要通过视觉识别（Visual identity）来推进，追求的是变与不变的恰当融合。

2. 企业文化的制度行为层

企业文化的制度行为层中的“制度层”主要包括企业管理体制、企业组织结构（正式组织结构和非正式组织）和企业管理制度三个方面；“行为层”主要包括企业经营，教育宣传，人际关系活动，文体体育活动中产生的文化现象。行为层部分主要针对企业员工，也是顾客接触较为直接、广泛的部分，其建设主要通过行为识别（Behavior Identity）来推进。

3. 企业文化的理念层

企业文化的理念层包括企业精神，企业经营哲学，企业道德，企业价值观念，企业风貌等内容，是企业意识形态的总和，是企业文化较为抽象的部分，也是离顾客距离最远的部分，其建设主要通过理念识别（Mental Identity）来推进。

从上面的分析可以看出，企业文化远远不是搞搞文化活动那么简单。

三、企业文化认识误区

除了形式主义误区外，企业文化建设还存在认识上的误区，主要有以下几个方面：

1. 企业文化与思想政治工作等同误区

由于众所周知的原因，在我国企业中，思想政治工作一直被作为一项重要的工作来抓，因此，很

多人认为企业文化就是思想政治工作。事实上，思想政治工作不仅不等同于企业文化，而且不一定是企业文化的组成部分。企业文化具有“非通用性”特征，而思想政治工作却是具有通用性的，如果思想政治工作宣传的是通用性的思想和理念，那它就不是企业文化的组成部分；如果思想政治工作宣传的是自己企业特有的价值观念，则该思想政治工作是该企业的企业文化的组成部分。

2. 企业文化与企业形象等同误区

企业形象只是企业文化物质层的组成部分之一，并不等同于企业文化。将企业文化与企业形象等同起来的人，常常是因为忽视了企业文化制度行为层和理念层。

3. 企业文化划分资本主义与社会主义的误区

企业文化是一种经济文化，就范畴而言属于经济范畴。经济是没有资本主义与社会主义之分的，与经济紧密相联的企业文化自然也没有资本主义与社会主义之分。在企业文化上来划分资本主义和社会主义，会人为地阻碍企业文化的发展。

精妙对白

老 板：我建设企业文化通常是把员工拉到一

个度假村耍几天，打打麻将、打打保龄球。

邱庆剑：这是典型的形式主义企业文化。每一个企业都有自己独特的环境、条件、发展目标、经营管理方式、发展历程和文化传统，在这些因素之上，形成具有本企业特点的文化才是你的企业文化，打麻将、打保龄球是具有你的企业特色的文化活动吗？

经典案例

海尔文化的成功

海尔集团有职工 18 000 余人，产品从白色家电到黑色家电，从厨房用具到药品共 26 大类，7 000 余个品种。在海尔，每一天半，就有一个新产品问世。

海尔成功的妙诀之一就是企业文化的成功建设。

有人把海尔文化归纳为七个层次：

1. 表层海尔文化

海尔标志、海尔中心大楼、海尔广告、海尔的样品展室，海尔的园区绿化，可爱的海尔兄弟商标，……

2. 浅层海尔文化

海尔职工礼貌、素养、标准蓝色着装；迅速反应，马上行动的作风……

3. 中层海尔文化

产品：注重环保、用户至上的海尔产品，“大地瓜”、“小小神童”洗衣机、“宽带电压”、瘦长的“小王子”电冰箱等产品所体现的“乡情”及其文化、科技内涵。服务：海尔的客户需求调查、海尔生产线现场参观、工业旅游专线的设计、售后服务“用户永远是对的”理念的建设和实施、无搬动服务及24小时安装到位的服务项目，……

4. 深层海尔文化

OEC管理模式，“日事日毕、日清日高”和“三E卡”管理，定额淘汰，竞争上岗的组织平台，创自主管理班组的措施……

5. 里层海尔文化

管理理念，包括：“有缺陷的产品就是废品”的质量理念；适应中国国情的“吃休克鱼，用文化激活休克鱼”的企业兼并理念；“东方亮了，再亮西方”的市场扩张理念；“首先卖信誉，其次卖产品”的营销理念；“人人是才，赛马不相马”的人才观；“用户永远是对的”和“把用户的烦恼降到零”的售后服务理念；“先难后易，先创名牌，后创汇”的国际市场战略；“用户的难题就是我们

开发的课题”和“要干就干最好的”的科研开发理念；海尔的企业斜坡球体定律……

6. 内层海尔文化

包括海尔远景，也就是进入世界 500 强的奋斗目标。

7. 海尔文化内核

即海尔的哲学和价值观，“敬业报国，追求卓越”，“海尔真诚到永远”。正如张瑞敏所说：“我想无论哪个企业的目标应该都是一样的，都要追求长期利益的最大化。但这只是一个目标，并不是目的。企业存在的目的是和社会融为一体，推动社会的进步。”

治病良方

如何建设企业文化

一、企业文化建设的步骤

如图 4-3 所示。

第 1 步，构建企业文化体系

构建企业文化体系可以形象地称作“点”“线”“面”相结合。

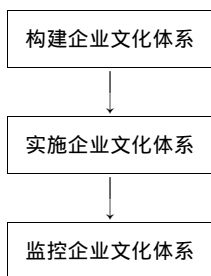
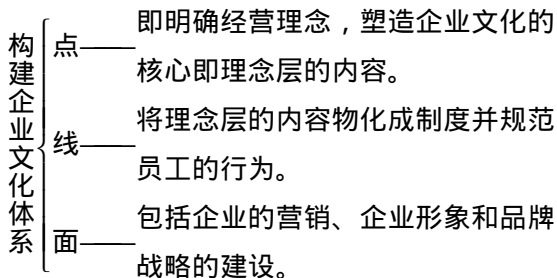


图 4-3 企业文化建设的步骤



第 2 步，实施

文化体系只有通过实施，才能成为具有鲜活生命力的企业文化。

这种文化的实施就要从企业文化的要素着手。针对环境、价值观、文化榜样、仪式和文化网络与媒体，我们可以实施：

——VI：企业视觉识别，包括标志、司旗、色彩、包装等我们看得见的东西

——BI：行为识别，包括培训、宣传、调研等

表现为一些行为的东西

——MI：理念识别，包括企业宗旨、精神、口号等表现为一些观念的东西

——仪式化的活动：各种旨在促进文化建设的文化活动。

第3步，监控

即在企业文化发展历程中，实施监控，以确保其健康成长。

监控主要体现在企业文化的制度行为层中，企业在发展过程中，逐步形成一整套富含自身文化的规章制度和行为规范，并被全体员工认同、遵守，违背制度和规范，也就是违背企业文化，将会受到一定的处罚。

二、企业文化建设的具体工作

通过上述步骤及其内容分析，我们可以看出，企业文化建设的具体工作主要有：

1. 企业文化的定位

即在产品主层型、服务主导型、综合型三种定位中确定一种适合自己公司的类型，并作为努力方向。

产品主导型企业文化是追求产品质量第一，强化生产过程的细致入微的企业文化。对于制造型企业，其生存和发展之本在于技术的创新和对产品生

产过程的严格把关。只有对这两者同抓并举，企业的发展才有可能。海尔文化就是产品主导型文化的成功典范。

服务主导型企业文化是追求以一流的服务贯穿一流质量的企业文化。对于服务型企业，其生存及发展之本在于为顾客提供满意的服务。希尔顿饭店在 20 世纪 30 年代美国经济大萧条中坚挺过来，靠的就是服务主导型企业文化。

综合型企业文化是追求以一流的质量（管理）与配套的一流服务相互融合的综合型企业文化。对综合型企业而言，质量及其与管理相配套的一流服务均不可偏废。麦当劳文化是典型的综合型企业文化。

2. 企业理念的提炼与传播

理念是企业文化的核心，只有将这一核心确定下来，才可能谈得上制度行为层和物质层的建设。

企业理念是一个企业的价值观，一般来说包括企业精神、经营宗旨等。下面这个例子是“成都瀛川企划公司”企业理念的一部分：

经营理念：海纳百川，有容乃大

企业精神：以鹰的敏锐捕捉商机，以雁的团结制胜市场

企业宗旨：疏通百川，齐聚东海

理念的传播形式通常有标语、口号、司歌、仪式、活动、制作宣传册等。标语可以镌刻或张贴在公司适当的位置，口号可以在早操或工间操时呼喊，以振奋员工精神和士气，司歌可以每日早晚播放，在各种仪式活动中演唱。宣传册一般是在业务联络和重大交易洽谈会中派送。

3. 企业文化建设费用预算

企业文化建设开支纳入公司总预算，年度预算与其他预算一起编，如表 4-3 所示。

表 4-3 企业文化建设费用预算 年度

费用项目		金 额	开支时间	备 注
文化宣传费	内刊			
	简报			
	壁报			
	公众媒体			
	网站建设			
	其他			
文化 活动 费	新春联欢会			
	春游			
	秋游			
	家访			
	其他			

(续)

费用项目		金 额	开支时间	备 注
其他项目	CIS 手册制作			
	司旗制作			
	司歌录制			
				
				
				
				
合 计				

4. 企业内刊的制作发行

企业内刊是一种成本低，信息量大，宣传效果持久，并能获得员工支持和积极参与的一种文化建设形式，已被很多企业所采用。国内外成功企业几乎都有自己的刊物，如旺旺食品公司的月刊、希望集团的《希望集团报》等。

内刊形式主要包括报型内刊、杂志型内刊，随着网络的发展，公司网站也越来越多地作为企业文化阵地。企业内刊的发行范围除了企业内部，还可以向客户、行业内企业免费赠送。

目前，内刊资料一般不能办理刊号，而只能办理准印证。准印证在新闻出版管理局办理，可以一期一办，也可以通过申请半年或一年办理一次。

内部刊物不能公开出售，只能赠阅；不能在上

面做收费性质的广告，但可以宣传自己企业的产品和企业形象。

5. 公众媒体宣传

这里的宣传，和市场部做广告宣传是不一样的。市场部的广告宣传是直接宣传公司产品，而文化宣传主要是宣传公司形象。

公众媒体宣传须做到以下几点：

第一，经常和媒体保持联系，一旦出现有助于公司形象的题材，即请新闻记者给予宣传，这些素材包括公司取得重大业绩、国家领导到公司视察、重大合作项目取得突破性进展、重大科研成果诞生、员工中出现典型的好人好事、周年庆典等等。这类宣传没有成本或成本很低，而且效果很好。

第二，有计划地开展一些公益性活动，并请媒体给予宣传。这些活动包括助学、扶贫、捐赠等，这些活动有利于塑造公司良好的社会形象。

第三，鼓励员工向媒体投寄宣传公司的稿件，这些稿件寄出前由发展规划部审稿，稿件一旦被采用，公司给予作者一定物质奖励。

第四，有目的地或充分利用各种时机策划一些重大活动，并大规模宣传，即所谓“制造新闻”。大家熟悉的“天安门万人太极拳表演”就是一项十分成功的策划活动。这种活动，有时媒体是不请

自来，因而用在媒体上的开支实际上并不多。

第五，注意媒体选择诀窍。媒体选择诀窍为：

——在同一城市不重复选择读者层定位相似的媒体，不重复选择性质相同的媒体。比如都市报和晚报就是定位相似的，读者一般只买其中的一种来看，在同一城市，如果选择好几家，就可能造成浪费。又比如，党报党刊是同一性质的媒体，在同一城市，一般情况下选一家就行了。

——各种类型和定位层次的媒体搭配选择，扩大宣传覆盖面。比如党报和市民报搭配，视听媒体和文字媒体搭配。

——选择影响力大的媒体，扩大宣传力度。一般来说，收视（收听、阅读）率高的媒体，就是影响大的媒体。

6. 文体活动的组织

小型活动组织起来较容易，大型活动则难一些。组织这类活动，应由企业办公室抽调人员协助。

7. CIS 手册制作

CIS 手册在很多企业是由市场部来做，事实上，CIS 手册更主要应该以文化建设部门为主，其次才是市场部。在制作过程中，也可以请专业设计公司协助。

CIS 是 “ Corporate Identity System ” 的缩写，中文意思是 “ 企业识别系统 ”，它包括理念识别（ Mind Identity 简称 MI）、行为识别（ Behavior Identity 简称 BI）和视觉识别（ Visual Identity 简称 VI）。CIS 手册就是将 CIS 涵盖的内容整理成手册，予以系统化、规范化，以便于公司上下统一使用。

该手册一般请专业策划公司制作。

8. 文化稽查

文化稽查是公司赋予文化建设职能部门的一项行政权力，企业文化部门有权按照公司文化建设要求来约束每一位员工，发现破坏企业文化的行为，有权予以制止和处罚。

第 43 条忠言

不要越级指挥

经常越级指挥，会使你的中层领导形同虚设，在某一天，你不想越级指挥或不能越级指挥时却又不得不越级指挥，因为你的中层领导已经指挥不动他的下属了。

越级指挥，最大的受害者是最高指挥者，因为不畅通的指挥系统是你的，而不是别人的。

在企业里，所谓被架空有两种情形：一种是被下级架空，下级常常自作主张，不向上级汇报；一

种是架空下级，高层领导越级指挥，不通过中层领导。

在民营企业里，越级指挥太普遍了，老板常常直接指挥普通员工，尤其是出纳、会计等在老板看来比较关键的岗位人员，他指挥得最多。

越级指挥的老板违背了能级管理原则。

能级是原子物理学中的一个概念，原子由原子核与电子组成，电子绕核旋转的轨道并不是一条，而是许多条，有的轨道离核近，有的轨道离核远。电子在不同轨道上旋转时具有不同的能量，这种能量级简称为能级。电子从高能级轨道上跳到低能级轨道，必须放出一个光子，即向外损失一部分能量；电子从低能级轨道上跳到高能级轨道上，靠电子自身的能量却是不可能实现的。

能级概念用在管理学上，形成“能级管理”，形象地说，就是不同层次的机构、不同层次的人才都有能量和能量大小问题。能量分级就是建立一种指挥和决策秩序。在组织工作中，不同的能级有不同的权力、物质利益和精神荣誉，从而实现在其位、谋其政、行其权、尽其责、取其酬、获其荣、惩其误。

能级管理中最重要的一级指挥一级，一级向一级负责。通常情况下，上对下不能越级指

挥，下对上不能越级汇报。

图4-4所示，为符合能级管理的指挥。图 4-5所示，为违背能级管理的指挥。

• 献给老板 • 经理人 • 管理者

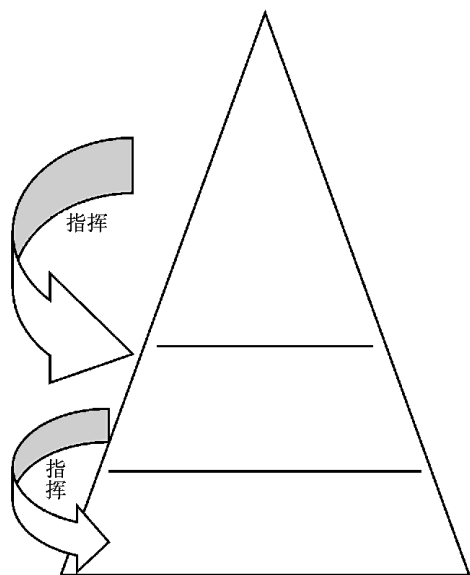


图 4-4 符合能级管理的指挥

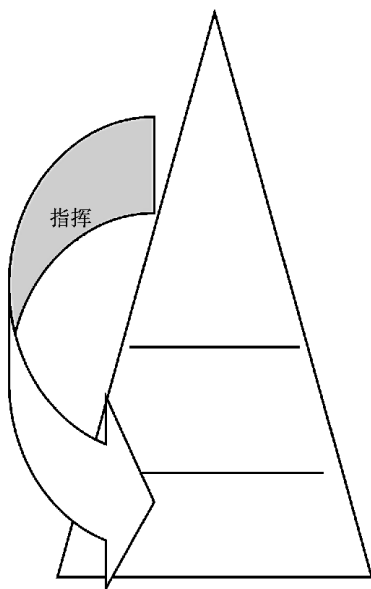


图 4-5 违背能级管理的指挥

精妙对白

老 板：越级指挥效率高。

邱庆剑：越级指挥可能在一两次的指挥中获取高效率，但这种做法最终会使你的整个指挥系统丧失效率，甚至失灵。

经典案例

被老板架空的办公室主任

我的一个朋友在某公司做办公室主任，说起来是个主任，可他一点权力都没有，因为他被他的老板“架空”了。

老板是个十分喜欢越级指挥的人，他常常直接安排办公室文员做这做那（当然对其他部门他也这样），有时办公室文员出差几天了，办公室主任却不知道。更有甚者，老板还直接安排车辆调度，直接修改文件，直接检查会议记录。

下面的人都习惯了听老板直接指挥，办公室主任成了虚职位，他经常指挥不动他的下属。当然，可怜的不是我这位朋友，他干脆不管了，乐得清闲，可怜的是公司老板，他一天到晚累得直不起腰，还是没能阻止公司一天不如一天的情况。2002年6月，他的公司终于关门。

第 44 条忠言

不要抱着权力不放

不要死抱着权力不放，而应当适当分权，让别人去替你实现你的意志。

死抱着权力不放的老板，抱住了权力，抱不住企业的生命力，你抱权力抱得越紧，你的企业会越萎靡不振。

现代化的企业需要集权也需要分权。

需要集权是因为有效的集权有利于贯彻企业的整体经营目标和战略，更合理的利用企业的人才、财力、物力，提高企业的经济效益，更重要的是，

集权可以控制企业经营方向。

需要分权是因为现代企业面临的经营环境十分复杂，管理者所面对的事务越来越多，过度的集权会使管理者陷入琐事的包围之中，造成管理者分不清主次，顾此失彼，抓小放大。

企业到了一定规模，你不可能什么事都亲自去做了，需要别人去做，就得分权给别人，否则别人无法为你做事。中国有着数千年的封建集权统治历史，大约受这一因素影响，中国现在的老板，尤其是私营企业老板，总是害怕分权，以为一分权企业的天下就不是他的了。没有分权，必然无法让人才发挥作用，人才发挥不了作用，干吗还会留在你的企业里？人才走了，企业又何来发展？

在企业创办初期，尤其是私营企业，因为企业的资源极为有限，出于稳定和节约成本的考虑，可以高度集权，这样可以凭借经营者的经验和高度责任心，通过快捷的经验决策，把握市场机遇，并以其灵活多变、高度统一、高效快捷等优点，规避风险，使企业迅速成长。此外，集权也方便经营者直接掌握第一手材料，把握全局，利于企业决策的制定、执行和反馈。

但当企业具备一定规模时，在企业向现代化、国际化和集团化发展过程中，高度集权就不行了，

他会阻碍人才的成长和企业的成长，容易形成一个人说了算的家长式管理，进而导致企业战略决策失误，不利于企业建立和培育科学有效的管理机制，同时阻碍优秀人才的加盟。

精妙对白

老 板：下面的人权力大了，会不会联合起来把我搞下台呢？

邱庆剑：怎么可能，只要股权在你手里，你总是可以控制的。

经典案例

集权造成失败

广州某公司失败的原因显然和过分集权有关。

开始，该公司所享有的自主权曾给企业带来了巨大成功。在 1977 年时，该公司的领导班子中既有生产厂长也有经营厂长。但在 1993 年之后，该公司董事长、总经理以及财务总监等 3 个职务，便全系于董事长一人之身。权力过于集中，自然谈不上监督和制约，决策上也就难免成了一个人的决策，出问题了也在意料之中。

华帝放权的成功

在处理集权与分权方面，中山华帝公司是成功的典范。

1992年4月，30岁出头的邓新华、黄文枝、黄启均、潘权枝、李家康、关锡源、杨建辉等七人以仅有的120万元资金，共同创办了中山华帝燃气具有限公司，主要生产燃气灶、抽油烟机等产品。

华帝的初创和发展期，凭借七个人的智慧，和七个人的相互牵制，华帝避免了多元化、房地产热、任人惟亲等导致企业走向毁灭的陷阱，咬定专业化发展模式，率先实行产品总代理制。1995年，华帝炉具年产销量首次位居中国销量第一，并一直保持至今。华帝现已成为员工2000人，年产炉具200万台，年产值7亿元，总资产2亿元的大型企业集团。

1996~1997年，华帝开始大量引进专业人才，更新中层管理者。1997年7月，毕业于南京理工大学、在兵工厂搞过近十年的导弹发射架开发、当过总工、做过乐百氏销售、干过外企总经理的姚吉庆走马上任华帝营销部经理。他将销售和市场两个部门合并，并改进销售的利益驱动机制，实行华帝专卖店村镇计划，形成了一张遍布全国的销售网，1998年华帝实现总产值6亿元，比1997年增长近

60%，1999年再增长15%。

1999年10月，华帝聘任姚吉庆为总经理，七位老板退居二线，实行董事会领导下的总经理负责制。董事会的指令通过总经理下达，总经理的经营行为在董事会的监督下完成，大的决策和投资项目报董事会讨论通过之后实施，实现了所有权和经营权的成功分离。

能给一个外来人放权，华帝七位老板的胸襟可谓宽广。

第 45 条忠言

不要亲力亲为

一个人的精力是有限的，企业大了，如果还亲力亲为，即使累死你，也未必能把企业搞好。你应该选拔一批优秀的人才，让他们去干，你只管源头和结果。

亲力亲为的老板是贱骨头，是不会做老板的老板。

司马懿在孔明面前吃过很多亏，但司马懿最后还是赢了，因为孔明死时，他司马懿还活着。

孔明是累死的，他“事必躬亲”，“亲理细事，汗流终日”，终于在 54 岁时累死了。他的死，不

仅未能完成心愿而抱恨永远，而且造成他一死就“蜀中无大将，廖化为先锋”。

拿管理学的观点看待孔明，他犯的是管理幅度不当的错误。管理幅度也称管理跨度、管理宽度，常常可以用一个管理者所管理的人的多少来衡量。图 4-6 可以看出，金字塔底的宽度即为管理幅度，左图的幅度比右图幅度大。

管理幅度该为多少，没有一定的说法，但可以这样衡量，如果一个管理者感到吃力，并且管理者能力并不低下时，管理幅度就过宽了。一般来说，管理层次和管理幅度成反比，如图 4-6 说明，右边的金字塔比左边的高，层次比左边的多。适当的管理层次，可以形成人才梯队，便于人才的成长和培

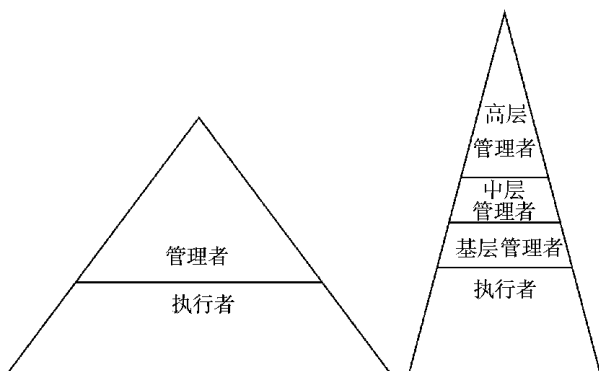


图 4-6 金字塔的管理幅度比较

养。

精妙对白

老 板：凡事都要我亲自去做，我才放心，我怕他们能力有限做不好。

邱庆剑：你有多少精力呢？一天二十四小时工作怕也做不完吧？亲力亲为，一不利于人才成长，二不利于事业发展，三会让你陷入琐事之中而顾不了全局，还有，你的身体也吃不消。

经典案例

“辛苦”的亚细亚老总

亚细亚老总王遂舟太累了。

王遂舟每天最多只睡5个小时，管理的事情从大到决策，小到具体实施。只要他人在商场，事无巨细，全由他一手布置；他对每个部门的每项具体工作都不断地发出新的指令，或指斥其负责人工作不力。他细到什么程度，从他经常举出的一些细节可见一斑：“某处霓虹灯断了一根灯管”，“某处玻璃门没擦，上面有手印”以及“花木上积了厚厚的尘土，从上面看下去一片灰蒙蒙”。有人给他提意

见，让他少操心具体的事情，他却大怒：“我要不管，‘亚细亚’早就不是这个样子了！”

王遂舟这种亲力亲为，使得各个部门领导养成一种凡事均要他作主的习惯，使得部门领导成了虚设。亚细亚风景暗淡下去，人才机制的不健全应该是促成因素之一。

第 46 条忠言

不要迷信军事化管理

部队的很多管理，的确值得企业管理者借鉴，但我们要借鉴的是“军事化管理”精髓中适合企业的部分，而不是全盘套用。军事化要求整齐划一，压抑人的个性和创造性，而个性和创造性恰恰是企业管理十分需要的。

当然，我们更不要借鉴其形式。

形式上的军事化管理，结果不过是拿钱买热闹。

商场如战场，但商场毕竟不等于战场。

很多企业家照搬军队那一套，与其说他是为了提高管理水平，不如说是其领袖欲在作祟。在这些老板潜意识中，一定后悔自己没有出生在战争年代，不能象将军一样指挥千军万马冲锋陷阵。比普通老百姓幸运的是，他有一个他自己的企业，在这个企业里，他想怎么做就怎么做，于是，他在企业里过起了将军瘾，耍起了大将威风。

部队骁勇善战，那是好几年集中训练出来的，企业做的是生意，不可能让员工训练好几年，那就只有训练一段时间了。一段时间就能让员工个个如军人吗？我想，试过的企业家们90%会说不能。

有人调查过，在中国大地上，每天都有不下百家企业在进行着不同规模的军事训练。

精妙对白

太上老君：凡间又不太平了吗？怎么到处是穿军装的人忙碌着？

秋 剑：老君放心，那不过是企业家们在搞军训罢了！

邱庆剑：老板，咋搞套军装穿上了？

老 板：我在推行军事化管理。

经典案例

烽火连连的 A 集团公司

1995 年 2 月 10 日，A 集团老总突然下达一道“总动员令”——发动促销计算机、保健品、药品的“三大战役”。

老总把这场促销战模拟成在战争环境中进行，他亲自挂帅，成立三大战役总指挥部，下设华东、华北、华中、华南、东北、西南、西北和海外八个方面军，其中 30 多家独立分公司改编成军、师，各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”。老总在动员令中称：“三大战役将投入集团军作战方式，战役的直接目的要达到每月利润以亿为单位，三万人的营销队伍，长远目的则是用战役锤炼出一批干部队伍，使年轻人在两三个月内成长为军长、师长，能领导几万人打仗。”

“三大战役”成果很不理想，随后，老总又发动了“秋季战役”，在动员会上，他下了一道死令：秋季战役对分公司经理来说是一场生死之战，成则英雄，败则下课，只问结果，不问过程。

“秋季战役”依然丢盔弃甲，1996 年初，老总作出战术调整，由全面进攻转为重点突破，他成立

了“会战总指挥部”，亲任总指挥，下辖三大“野战军”，每支野战军率领七八个“兵团”（即各省总公司），各“兵团”又辖几支纵队（子公司）。

该公司的结局已经告诉大家，老总没能体会到将军凯旋的快乐。

向 68100 高地冲锋的 B 集团公司

B 集团公司老板的军事情结不亚于 A 集团老总。

B 集团公司成立有市场前线总指挥委员会。老板这样给委员会定位的：“市场前线总指挥委员会相当于国家军委，各省机构变成市场前沿指挥部后相当于前敌委，以军事化管理模式运筹商战，意味着采取军事化行动，而军事化行动的最大特定就是绝对服从命令”。同时，老板又设立“政治工作部”以适应体制的变革，各省设政治委员，子公司派党代表，主要在部队营级以上转业干部中聘请。继而又成立管理委员会，以财务为龙头，全面加强企业管理，还设立一个科学院，统筹各科研机构。

组织机构非同凡响，战役也非常著名，老板发出“向 68100 高地冲锋”的命令，即 1996 年销售额保 60 个亿，争 80 个亿，向 100 亿冲刺。命令出来后，紧接着发动了夏季、秋季、冬季三大战役。