

和谐企业的21世纪

如果您的企业正处在一个危险的十字路口，一条是绝路（缘于自身），另一条是灭绝（缘于竞争对手），请通过本书，找到第三条能使您的企业获得“浴火重生”的道路——和谐发展之路。

HEXIE QIYE DE ERSHIYI SHIJI

3.0

赢利

时代

解决企业管理困局
直面管理精髓

张从忠
著



清华大学出版社

和谐企业的 21 世纪

读者回执

3.0 赢利时代

张从忠 著

清华大学出版社

北京

邮政编码:

内 容 简 介

2007 年以来, 中国大部分企业遭遇严重的经营危机。而危机的最佳解决途径就是跨出企业、跨出行业、跨出国门, 将全球专业人士的力量和专业组织的力量重新整合起来, 形成和谐的经济统一战线, 以获得新的核心竞争力和新的利润增长点。我们把这种因为团结一切可以团结的力量, 并且因为“和谐与共赢”而拉动的利润增长方式称为 3.0 赢利模式。

本书最大的作用在于引导身处险境的企业家及其经营团队走出困境, 做到无须转行、无须放弃专长也能获得新的赢利模式。方法是破除企业内部上下级之间、员工之间、部门与部门之间的隔阂, 从和谐团队的努力中获得最高工作效率和最低的成本; 破除企业独自获利、独自承担全部风险的自闭格局, 形成企业与顾客、员工、管理者、投资者、合作者、竞争者及政府的和谐发展新局面。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。
版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

3.0 赢利时代/张从忠著. —北京: 清华大学出版社, 2008.11
(和谐企业的 21 世纪)
ISBN 978-7-302-18741-7

I. 3.0… II. 张… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 160001 号

责任编辑: 彭 欣 张丽娜

装帧设计: 山鹰工作室

责任校对: 周剑云

责任印制: 杨 艳

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 北京密云胶印厂

装 订 者: 三河市漂源装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 180×250 印 张: 25 字 数: 455 千字

版 次: 2008 年 11 月第 1 版 印 次: 2008 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 39.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与清华大学出版社出版部联系
调换。联系电话: (010)62770177 转 3103 产品编号: 029878-01

前 言

和谐企业的 3.0 赢利模式

一、什么是 3.0 赢利模式

1.1.0 赢利模式

从商业赢利模式的层次来看，大名鼎鼎的红顶商人胡雪岩在商界可以说是占尽了地利和人和，他开钱庄、办洋行、开医药连锁，真是什么赚钱他就做什么，最终他败于天时，输在人类第一次工业革命的时代车轮之下。什么赚钱就做什么是一种古老的经营之道，笔者将这种没有核心技术支持的传统多元化经营模式称做“1.0 赢利模式”。

从事传统多元化经营的商人大部分是逐利之人，哪里有钱就往哪里去，属于那种看到下雨就去卖雨伞，看到天晴就做木屐卖的商人，他们只盯着眼前的利益。比如，温州的炒房团和炒煤团就是当今最典型的逐利团体。一个做大买卖的人是那种不管下不下雨雨伞照卖木屐照做的人，这是因为，无论刮风还是下雨都只不过是一种自然现象，只热衷于追逐这种表面现象的商人挖空心思地去追赶市场潮流，常常在这种追赶流行的过程中遇到挫折，所谓“聪明反被聪明误”，所以说，如果要做大买卖，至少要能够根据五年之后的情况来确定自己的经营策略。

潘石屹说：“在十几年前我就看胡雪岩，看完以后心里面觉得不够痛快。胡雪岩是场场皆通，官场、情场、赌场。可他并不是一个非常专业的人。”

2.2.0 赢利模式

松下说：“促进社会和谐，才是企业赚钱的真理。”而假设大多数员工都从事于无益的工作，即没有利润的工作，那么，社会将会立即变穷。所以，企业赚钱是整个社会繁荣不可缺少的义务和责任。因此厚利多销不仅是企业共同发展的原则，而且也是公司与社会同时繁荣的基础。

在松下的经营哲学中有一个“横轴理论”，纵轴是指从自然的世界中获得发展，而横轴则是集众人之力。这里的众人是指松下的全体员工和松下公司的经销商。表面上看松下衰退的原因是没有自主研发的核心技术，但最主要的原因却是没有走出国门开发专业人才和专业组织的力量。所以，松下只能是“2.0 赢利模式”的

标杆企业。

3.3.0 赢利模式

企业经常会讲到战略，可战略的逻辑起点在哪里？是资金、技术还是人才？这些都很重要，但这些都不能成为战略分析的出发点。战略的出发点应该是你的客户，有了客户，才有市场，才有产品定位，才有对竞争环境的认识，才有自身的资源分配，才有执行中的流程和效率。出发点对了，没有资源可以创造资源；出发点错了，有再多的资源也可以浪费掉。通用公司创立于 1878 年，创始人就是大名鼎鼎的托马斯·爱迪生。在过去的一百年里，通用公司一直是美国最优秀的公司之一，没有人相信通用公司会出现问题。韦尔奇在 1981 年接任公司董事长时，公司的经营状况还相当好，公司拥有极佳的财务报表和充足的资金，但他察觉到这个表面现象的背后隐藏的种种危机：通用公司一直依赖传统产业，而这些产业的形势已经非常严峻；亚洲的日本和韩国，欧洲的德国以其质优价廉的家用电器产品正在对通用公司构成极大的威胁。韦尔奇坚信，公司若不面对现实进行自我改造，就将在未来失去自己的市场统治地位。

韦尔奇一上任就提出要把通用公司的未来“放在全球性竞争的环境中来考虑”。因为经济中的变化随处可见，新技术、新产品层出不穷。人们永远无法预料，什么时候从硅谷的哪个实验室中又要蹦出一个竞争对手。市场变化不可捉摸，今天的企业家生涯危机四伏。

韦尔奇曾经拿通用电气全球战略合作问题向德鲁克大师求证。德鲁克回答说：“如果通用电气没有激情来做好某一项特定的业务活动，可以找到一个兼具专业技能和激情的同盟者来做这项工作，这样往往能把工作做到最好。”此后韦尔奇意识到通用电气不可能成为世界上最好的软件设计者，于是比其他企业早二十多年就找到一家对软件设计充满激情的印度企业，来帮自己做这方面的工作。这不是媒体所说的业务外包，外包是为了节约成本或为了给予制造商便利，而通用公司则是希望将全球最好的团队创造力集合在一起，寻求能为客户带来最大价值的机会。韦尔奇将这种转变定义为“无边界管理”，把精力集中在自己的强项上，将其余工作交给其他人去完成。通用电气变革后的经营模式是笔者心目中的“3.0 赢利模式”。

彼得·德鲁克大师曾经就 21 世纪企业的生存方式问题断言：21 世纪的企业将会生存在一个积木化的世界里，企业由各种积木组建而成，如人员、产品、技术、理念和建筑。同时，任何事情在任何时候对任何人都是清晰可见的。这些积木经常被组合、分解又重新组合。在沃尔玛公司里，积木就是卖场、货架、采购、物流、服务、商品、平价和微笑，沃尔玛公司若单独评估的话其价值也是有限的，它只有与外部企业的其他积木组合在一起时才能发挥巨大的作用，成为零售业的巨无霸。所以，3.0 赢利模式的核心是，在全球范围内将专业人士的创造力和专业组织的创造力

重新组合起来，将专业的力量释放出来。由此构成以客为尊的、精干高效的专业团队，以重新获得技术优势、成本优势和竞争优势。因此，“和谐与共赢”才是当今企业核心竞争力的本源，只有和谐企业才有资格拥有 3.0 赢利模式。

二、和谐企业原理

管理学的和谐定理是指：在组织内部，人际关系和谐的程度，与彼此之间相互尊重、信任和关怀的程度成正比。进一步研究发现，和谐企业会形成一个声誉磁场，企业品牌声誉吸引了优秀雇员的加入并努力工作，从而生产出一流的产品；一流的产品和服务又鼓励顾客再次购买从而建立对企业产品的忠诚度；顾客的忠诚又推动持续销售，稳定的收益降低了投资者的风险并吸引了新的投资。企业出色的经营业绩促使媒体记者和金融分析师们给予其更高的评价，广大股民也将因此受益。

当政府在经济生活中扮演重要的角色，较多地参与到经济活动当中时，企业良好的声誉就能够吸引政府给予更多的正面关注，甚至获得政府的政策倾斜和资源支持。例如，海尔集团在市场上的良好声誉获得了青岛市政府的认同和支持，而后者支持为海尔的不断壮大和发展起到了重要的作用。

此外，企业声誉对于供应商乃至产业链上其他合作伙伴的影响巨大。内地首屈一指的燃具制造企业华帝集团在发展之初名气还不高的时候，曾经饱受供应商无法按时按量供货的折磨，但当华帝采取接连递增 50% 订货量向供应商下单，并保证货款准时支付来显示自己的市场实力和良好信用时，重要的供应商们纷纷产生了对华帝的尊重之心，扩大了对华帝供货的承诺，彼此形成了更为紧密的关系。

因此，和谐企业定律就是企业与社会、大自然以及人与人之间的和谐，企业诚信度、员工和顾客忠诚度，与企业持续生存发展的可能性和利润成正比。企业的幸福就是与员工和谐，与顾客和谐，与投资者和谐，与社会及环境的和谐。

三、以内部诚信为基础

企业家要打造声誉磁场，传播企业声誉文化通常是通过他的经营决策、人事任命和制度建设体现出来的。在这个过程中，首先要实现的是对内部员工的诚信。员工是企业市场策略的执行者，是与利益相关者直接接触的组织成员。他们勤勉、忠诚工作的动力来源，是企业对员工承诺的重视，即企业家和管理者们对员工激励制度的严格执行。企业对员工守信，员工就会从认知和行为上习得这种严守承诺的理念，就会自觉地维护企业声誉。

按照一般常理，公司员工总是会对老板感恩戴德，认为是老板给了他们饭碗。但李嘉诚却不这么看，在长江实业李嘉诚本人就是内部诚信的标杆，最感人至深的事情是他把公司员工当成家庭成员一样对待。他说：“是员工养活了公司。一家企

业就像一个家庭，所有员工都是企业的功臣，就凭他们对整个家庭的巨大贡献，他们也实在应该取其所得，是他们养活了整个公司，公司应该多谢他们才对。”

20 世纪 70 年代后期李嘉诚仍在生产塑胶花，而此时塑胶花早过了黄金时代，根本无钱可赚，而继续生产的目的是给老员工创造一个工作的机会。后来公司所在的长江大厦租出去了，塑胶花工厂只得停工，但为了使老员工有事可做、生活充实，李嘉诚又将老员工重新培训之后安排在大厦里干管理工作。每当有人提起李嘉诚善待老员工的事，李嘉诚说：“不外是顾念着老员工，给他们一点生计，现在他们老了，作为晚一辈，就该负起照顾他们的义务。所以我事事总不忘提醒自己，要多为员工考虑，让他们得到应得的利益。”

讲求诚信和信守诺言是管理者的生命。要想成为一个优秀的领导者，就必须始终对自己说过的每一句话负责到底；就必须做到言必行、行必果，说到做到。

四、以外部诚信为关键

星巴克以向消费者提供最优质的咖啡而闻名世界，品质是它自始至终一直坚守的，为此它不惜以高价买进最好的原料。有一年，由于霜冻，咖啡豆的价格猛涨，优质咖啡豆更是涨到了天价。这对星巴克来说是一次严峻的考验，如果它依旧坚持惯有的品质，仍然选用最上乘的原材料，那么可能会遭受灭顶之灾。当时生产咖啡的企业和咖啡零售企业为了自保，纷纷采取优质咖啡和劣质咖啡掺杂的做法，甚至就用劣质咖啡替代，其中不乏著名的企业。它们的理由是，反正顾客也喝不出来其中的区别。

但星巴克没有这样做，它认为：“尽管顾客不知道其中的区别，但我们自己知道。”星巴克仍然坚持购买天价咖啡。为此，星巴克那年损失非常惨重，甚至花了好几年时间才恢复元气。尽管如此，但它却赢得了全世界顾客的心，这也使得它几十年来，始终长盛不衰。

德鲁克曾说：“许多企业家认为一个企业就应该是一台挣钱的机器。譬如，一家公司造鞋，所有的人都对鞋子没有兴趣，他们认为金钱是真实的。其实，鞋子才是真实的，利润只是结果。只有顾客才是企业的基石，因为顾客决定企业的兴衰和生死。”这一点，所有的企业家都应该牢牢记在心中。

张从忠

目 录

第一篇 走向和谐

第一章 不和谐的根源.....3

第一节 主体人自我肯定原理的

六大内涵.....3

一、寻求自我肯定的原则.....4

二、财富增长的简单道理.....5

第二节 人在可以懒的时候，

不会不懒.....6

一、人为什么会懒.....6

二、激励懒人的“马蝇效应”.....7

三、针对有背景的员工策略.....8

四、针对有优势的员工策略.....8

五、针对想跳槽的员工策略.....9

第三节 人在勤劳无益时，不会不懒.....10

一、蒙牛员工——

51%给自己干.....10

二、小费要趁早.....11

第四节 可能发生而又不应该发生的事，

却一定会发生.....12

一、富豪的儿子为什么吃回扣.....12

二、利益独立，责任完全.....12

三、要保护自己.....13

第二章 不和谐的现象.....14

第一节 差不多先生传.....14

一、凡事不能差不多.....14

二、马克·吐温的“差不多”

教训.....15

第二节 帕金森现象.....16

一、权力的危机感是产生帕金森

现象的根源.....17

二、华为的帕金森现象解决方案：

三优先、三鼓励.....18

第三节 领导者的五大陷阱..... 19

一、刚愎自用，闭目塞听..... 19

二、害怕失败，推卸责任..... 19

三、虚荣自负，过犹不及..... 20

四、回避风险，畏缩不前..... 20

五、内心孤独，缺少支持..... 20

第四节 五种不称职领导..... 21

一、冒充者..... 21

二、狡辩者..... 21

三、名利狂..... 22

四、孤独者..... 22

五、流星人..... 22

第三章 通向和谐之路..... 24

第一节 在平凡工作中追求卓越..... 24

一、诚实是人生的基础..... 24

二、在精细中追求卓越..... 26

三、要有主人翁精神..... 27

四、主人翁精神的起点..... 30

五、经营进取之心..... 31

第二节 要有明确的目标..... 33

一、什么是目标..... 33

二、做重要的事..... 34

第三节 融入职场的捷径..... 35

一、先由小河川开始..... 35

二、勤奋不如动脑..... 37

三、沉默不会使人后悔..... 38

四、入乡随俗..... 39

第四节 沟通是管理的浓缩..... 40

一、平等交流是企业有效

沟通的保证..... 41

二、沃尔玛的世界..... 41

三、万科员工沟通与申诉..... 42

3.0赢利时代

四、管理就是沟通、沟通再沟通.....44	一、怎样培育巨人公司.....65
五、倾听.....45	二、识人是一种极高的智慧.....66
第五节 到位而不越位.....47	三、种树和育人同理.....69
一、子路越位.....48	四、搭配得当，事半功倍.....71
二、沈万三以钱犯上.....48	第二节 授权的艺术.....72
三、多做事而不越位.....49	一、希尔顿的授权之道.....72
第四章 和谐的倒金字塔架构.....50	二、管理是让别人干活的艺术.....73
第一节 倒金字塔管理定律.....50	三、授权之后绝不干涉.....75
一、案例一.....51	四、指挥千人不如指挥一人.....75
二、案例二.....52	第三节 吴仁宝的共赢机制.....76
第二节 相信一线员工的判断.....53	一、“劳、资、需”分配机制.....76
一、杰克·韦尔奇对	二、三位一体民主决策.....78
沃尔玛的评价.....53	三、华西人的工作热情.....78
二、让员工在工作岗位上	四、市场开拓获取内涵式增长.....79
越做越开心.....54	第四节 最牛牛根生.....81
三、让员工选择自己喜欢	一、管理是严肃的爱.....81
做的工作.....54	二、干部给员工送礼.....82
第三节 和谐的领导.....55	三、用人的“三合模式”.....82
一、领导者应有宽容精神.....55	四、三级火箭定律.....84
二、解决冲突的十大原则.....56	第五节 责任是晋升的首要条件.....85
三、领导与员工和谐关系的	一、人可以不伟大但不能
十大法宝.....57	没有责任.....85
四、说服他人要注意变换角度.....59	二、员工的责任感决定
五、奖赏的技巧.....61	企业的命运.....86
第四节 一诺千金.....62	三、推卸责任的人不可靠.....87
一、朝令夕改，自毁其誉.....63	四、负责意味扛起它.....88
二、不乱开“空头支票”.....63	五、勇于承担责任.....89
三、慎勿“毁约”.....63	第六节 艾科卡的领导艺术.....90
四、不要忘记你曾说过的话.....64	一、搞调查，对症下药.....90
第五章 领袖之道.....65	二、精兵简政，起用能人.....91
第一节 善用比自己更优秀的人.....65	三、艾科卡的用人方法.....92
	四、开源节流，力度难关.....92
	五、审时度势，起死回生.....93

第二篇 赢在 Web 3.0 世界

第六章 企业 3.0 模式.....97	第二节 我们的新世界.....99
第一节 网络改变了世界.....98	第三节 互联网的合作价值.....100
	第四节 3.0 时代的 12 个趋势.....101

第五节 三大现象和三个屏幕.....	102
第七章 谷歌 3.0 模式	104
第一节 Google 诞生于偶然.....	104
一、Google 简史.....	105
二、“谷歌”的诞生.....	107
第二节 谷歌的组织文化.....	109
一、Google 员工管理的	
十大定律.....	110
二、甄选文化.....	112
三、谷歌的美食文化.....	113
第三节 Google 的竞争力.....	113
一、集群式计算机.....	113
二、谷歌的竞争力文化.....	115
第八章 积木世界的生存法则	117
第一节 亚马逊的世界.....	117
一、完善的网络服务系统.....	117
二、以诚信奠定良好口碑.....	118
三、人气即是买气.....	118
第二节 在低潮中崛起的	
亚马逊模式.....	118
一、何谓电子商务.....	119
二、何谓网络书店.....	119
三、贝索斯的奇人轶事.....	120
四、以客为尊.....	121
五、经营策略.....	122
六、实现最低交易成本.....	122
七、保持顾客信用关系.....	123
八、从批量生产到定制.....	124
第三节 全球价值链的互动.....	124
一、网络书评的分类.....	124
二、专家书评与读者书评的	
不同.....	125
三、亚马逊体验.....	126
第九章 口碑营销	128
第一节 宝洁的口碑营销团队.....	128

一、挑选和培养联络员.....	128
二、联络员的关系是	
在线形成的.....	129
三、防止联络员产生厌倦情绪.....	130
四、口碑营销的度量系统.....	131
第二节 意见领袖的杠杆作用.....	132
一、发展意见领袖.....	132
二、培养意见领袖.....	133
三、价值最大的意见领袖.....	134
四、如何利用意见领袖.....	135
第三节 顾客体验.....	136
一、什么是体验.....	136
二、顾客体验的价值推论.....	138
第十章 让天下没有难做的生意	140
第一节 印象阿里.....	140
一、阿里巴巴的使命:	
让天下没有难做的生意.....	140
二、阿里巴巴的共赢圈.....	141
第二节 携手专业的力量.....	142
一、中国邮政与阿里巴巴	
全面合作.....	142
二、阿里巴巴联手建行.....	144
第三节 网上创业模式.....	149
一、使用阿里诚信通赚钱.....	149
二、守着一个商铺,	
不如守着一台电脑.....	150
三、做平实的网络贸易.....	152
第四节 网上交易的一般技能.....	153
一、找客户的经典招数.....	153
二、电脑行销秘籍.....	154
三、说服顾客的绝妙方法.....	156
四、销售中的心理战.....	158
五、网络营销的十项基本策略.....	162
第五节 造就千名百万富翁.....	163
第六节 应用为王成就阿里.....	165
一、接入为王.....	165
二、内容为王.....	166

三、应用为王	166
第七节 阿里巴巴商业模式剖析	168
一、架设企业站点	169

二、站点推广	169
三、诚信通	170
四、贸易通	170

第三篇 集合专业的力量

第十一章 戴尔 2.0 模式

第一节 戴尔之魂	173
一、绩效只看数字	173
二、戴尔直接经营模式的价值	174
三、“抠门”到无以复加	175
四、打分制与双主管制	176
五、戴尔的各级接班人计划	178
六、核心价值总结	178
第二节 “戴尔邮件”走向 现代物流	180
一、“戴尔邮件”业务	180
二、订单让海关“头晕眼花”	181
三、戴尔给中国带来什么	182
第三节 戴尔 2.0 战略的背后	183
一、打造新通路	184
二、戴尔的图谋	185
三、戴尔的商用产品渠道战略	186

第十二章 开放的合作体系

第一节 独自到不了终点	188
第二节 合作共赢	189
第三节 与伙伴互补	191
第四节 保持战略心态	193
第五节 开放的伙伴体系	194

第十三章 以“零风险”扩张

第一节 肯德基在中国的扩张模式	196
一、百胜全球餐饮集团	196
二、特许经营	197
三、供应链管理	198
第二节 肯德基本土化扩张	200

一、本土化创新	200
二、不从零开始	200
三、进军三线城市	201

第三节 麦当劳与肯德基差别化 经营对比	202
一、连锁餐厅的扩张速度与 数量	202
二、连锁餐厅的投资收益与 发展质量	203
三、经营落差的原因	203

第十四章 以技术换取利益

第一节 因变取胜	210
第二节 冤家路宽	212
一、合作内幕	212
二、治疏乏力	213
三、雪佛龙的算盘	214
四、合作四原则	215
第三节 合作之利弊	216
一、合作之利	216
二、合作模式	217
三、合作之弊	218

第十五章 诚信是供应链的基础

第一节 专业中间商	221
第二节 质量捍卫者	222
第三节 将所有权和经营权分离	223
第四节 利丰创新发展的四个阶段	224
一、第一个阶段：采购代理 ——中间商	224
二、第二个阶段： 地区性采购公司	224

三、第三个阶段:	
“分散生产”管理者	224
四、第四个阶段:	
全球供应链管理	225
第五节 像大公司一样思考,	
像小公司一样行动	227

第四篇 集合员工创造力

第十七章 怎样培养高素质新人.....235

第一节 宝洁招聘出奇招	235
一、进入宝洁第一步	236
二、进入宝洁第二步	237
三、进入宝洁第三步	239
四、进入宝洁第四步	241
第二节 同价值观一致的人合作	241

第十八章 行之有效的工作方法.....244

第一节 正确的工作逻辑	244
一、不可缺少效能	244
二、编排行事的优先次序	244
三、做要事而不是做急事	246
四、把重要事情摆在第一位	247
五、每天制作一个图表	248
第二节 菠菜法则	249
一、备忘	250
二、自我总结明确责任	250
三、主动找工作做	251

第十九章 员工自我管理.....252

第一节 事前计划	252
第二节 每天进步 1%	253
第三节 要能与人和谐相处	254
第四节 干一行,爱一行,成一行	255
一、一个人的工作精神	255
二、上司安排她洗厕所	256
三、每日一得	257

第十六章 共赢是渠道联合的纽带..... 229

第一节 合作,缔造新希望	229
第二节 建立“自己的”网络是	
最安全的	230
第三节 帮助经销商赚钱	231
第四节 优化经销商	231

第五节 塑造强者心理素质..... 257

一、在总的人生态度方面,	
有两句话	258
二、满不在乎,轻松自在是	
对待事物的两句话	259
三、不亢不卑,宽仁博爱是	
对待人的两句话	259
四、敢说敢做,拿得起放得下是	
对待工作的两句话	260
五、禅的故事	260

第二十章 员工忠诚的价值..... 262

第一节 什么是真的忠诚	262
一、有关忠诚的认识	262
二、首先忠诚于自己	263
第二节 最大限度地释放人的热情和	
创造力	263
一、在员工行为方面	264
二、在客户关系方面	264
三、老板需要员工的忠诚	265
四、养成敬业的习惯	266
第三节 杜邦让员工自然忠诚	267
一、杜邦的员工忠诚管理	267
二、杜邦非常强调遵守	
职业道德	268
三、谈谈员工本土化的问题	269
四、杜邦关注并且投资员工的	
职业发展	269
五、员工发展	270

六、杜邦的薪酬结构	271
七、杜邦的核心价值	272
八、杜邦的培训与发展	272
九、杜邦的人力资源部	273

第二十一章 开发员工的潜能

第一节 集思广益的原则	274
一、敞开胸怀，博采众议	274
二、沟通三层次	275
三、尊重差异	275
四、重视个人参与	275
第二节 头脑风暴	276
第三节 种下快乐，长出利润	277
一、学长制	277
二、长学制	278
三、大红人奖	278
四、有问必答	279
五、减肥比赛	280
六、回头草	280
七、让员工创意开花结果	281
八、员工快乐企业的四大优势	282
九、快乐的员工改变企业的命运	284

第二十二章 把人的创造力

集合起来

第一节 以心换心的人际关系	285
第二节 麦当劳不出坏孩子	286
第三节 拥抱胡萝卜文化	288
一、让员工看得到赞赏	288
二、四大赞赏模块	289
三、日常赞赏	289
四、卓越赞赏	291
五、职业赞赏	292
第四节 “南风”法则	293
第五节 微软的创造力文化	294
一、创造力从招聘开始	294
二、激发个人潜能	296
三、如何从优秀到卓越	297
四、微软好员工的十个标准	297
五、微软的使命和价值观	298
六、微软的公司文化	299
七、微软的员工信念	299

第五篇 赢在忠诚于顾客

第二十三章 企业目标始于

外部的客户

第一节 曲别针的魔球现象	303
第二节 犹太经商智慧	304
一、黑暗滋味	304
二、点石成金的万能商人	305
三、胖人饭店	305
四、绿色旅馆	306
五、88万/全年	306
六、转换思路，敢于发现	307
七、罗杰15美元打天下	307
八、收入与服务价值成正比	308

第三节 东方人的商道	309
一、名片的境界	310
二、免费的复印公司	312
三、报贩的会员费	313
四、商业表演：不满意，就退货	314

第二十四章 使顾客变成合作伙伴

第一节 如何使客人第一次便感到满意	316
一、“从下到上”的策略	317
二、波特曼宾至如归项目运作	318
第二节 了解客户的兴趣所在	319

第三节 关注顾客的内心感受.....	320
第四节 同顾客保持紧密联系.....	321
第五节 怎样赢得合作	322
一、让他人觉得想法是	
他自己的	322
二、请教顾客自动成交	322
三、善于从他人的	
立场看待问题	324
四、请求对手的帮助	325
第六节 孤立无援将走向毁灭.....	326
一、帮助别人往上爬的	
人会爬得最高	326
二、合作有双重的奖励	327
三、不团结导致灭绝	327
四、合作是领导力的基础	328
第二十五章 顾客就是老板.....	329
第一节 由外而内地看问题	329
第二节 消费者是老板	330
第三节 赢得顾客的心	331
第四节 星巴克的二次法则	332
第五节 爱上星巴克	334
第六节 大师境界	337
一、奥康剪鞋	337
二、怎样卖大米	338
第二十六章 好就是全部，	
不好就是零	341
第一节 100-1=0	341
第二节 抱怨的客户是最好的老师.....	342
一、永远提供超值服务	343
二、一块布理论	344
第三节 250 定律	345
一、更多地了解顾客	346
二、让顾客帮助你寻找顾客	347
三、让产品吸引顾客	347

四、诚实是最佳策略	347
五、真正的销售始于售后	348

第二十七章 销售就是嫁女儿

第一节 销售就是服务.....	349
第二节 亲切的“笑容”才是	
最重要的	350
第三节 主动询问顾客的	
想法和需要	352
第四节 感谢曾对我们抱怨的客户	352
第五节 消费者是商人的君王.....	353
第六节 对产品要追踪到底.....	355
第七节 “不计报酬”而	
带来的报酬	356
一、沃尔玛的低价策略	356
二、意外的报酬	356
三、不计报酬	357
四、钱往低处流	357

第二十八章 服务第一，销售第二

第一节 顾客是上帝	359
第二节 走出镜框的经营思想.....	360
第三节 惠普落实以客户为中心.....	361
一、怎样接客服电话	362
二、如何处理客户投诉	363
三、聆听客户的心声	363
四、经营目标	365
第四节 微笑服务	367
一、微笑的魅力	367
二、笑容应急术	368

第二十九章 诚信是一种

资产和保障..... 370

第一节 讲求诚信，	
人气和利润长流	371

第二节 君臣有义	372
第三节 孝亲是德行的原点	373
第三十章 英美政府的信用实践	375
第一节 以诚信编制的未来	375
第二节 人格是信用的基础	377

第三节 女人们的最大愿望	378
参考文献	380
后记：关于“和谐企业建设”课程	382

020	020
021	021
022	022
023	023
024	024
025	025
026	026
027	027
028	028
029	029
030	030
031	031
032	032
033	033
034	034
035	035
036	036
037	037
038	038
039	039
040	040
041	041
042	042
043	043
044	044
045	045
046	046
047	047
048	048
049	049
050	050
051	051
052	052
053	053
054	054
055	055
056	056
057	057
058	058
059	059
060	060
061	061
062	062
063	063
064	064
065	065
066	066
067	067
068	068
069	069
070	070
071	071
072	072
073	073
074	074
075	075
076	076
077	077
078	078
079	079
080	080
081	081
082	082
083	083
084	084
085	085
086	086
087	087
088	088
089	089
090	090
091	091
092	092
093	093
094	094
095	095
096	096
097	097
098	098
099	099
100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105
106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	116
117	117
118	118
119	119
120	120
121	121
122	122
123	123
124	124
125	125
126	126
127	127
128	128
129	129
130	130
131	131
132	132
133	133
134	134
135	135
136	136
137	137
138	138
139	139
140	140
141	141
142	142
143	143
144	144
145	145
146	146
147	147
148	148
149	149
150	150
151	151
152	152
153	153
154	154
155	155
156	156
157	157
158	158
159	159
160	160
161	161
162	162
163	163
164	164
165	165
166	166
167	167
168	168
169	169
170	170
171	171
172	172
173	173
174	174
175	175
176	176
177	177
178	178
179	179
180	180
181	181
182	182
183	183
184	184
185	185
186	186
187	187
188	188
189	189
190	190
191	191
192	192
193	193
194	194
195	195
196	196
197	197
198	198
199	199
200	200

020	020
021	021
022	022
023	023
024	024
025	025
026	026
027	027
028	028
029	029
030	030
031	031
032	032
033	033
034	034
035	035
036	036
037	037
038	038
039	039
040	040
041	041
042	042
043	043
044	044
045	045
046	046
047	047
048	048
049	049
050	050
051	051
052	052
053	053
054	054
055	055
056	056
057	057
058	058
059	059
060	060
061	061
062	062
063	063
064	064
065	065
066	066
067	067
068	068
069	069
070	070
071	071
072	072
073	073
074	074
075	075
076	076
077	077
078	078
079	079
080	080
081	081
082	082
083	083
084	084
085	085
086	086
087	087
088	088
089	089
090	090
091	091
092	092
093	093
094	094
095	095
096	096
097	097
098	098
099	099
100	100
101	101
102	102
103	103
104	104
105	105
106	106
107	107
108	108
109	109
110	110
111	111
112	112
113	113
114	114
115	115
116	116
117	117
118	118
119	119
120	120
121	121
122	122
123	123
124	124
125	125
126	126
127	127
128	128
129	129
130	130
131	131
132	132
133	133
134	134
135	135
136	136
137	137
138	138
139	139
140	140
141	141
142	142
143	143
144	144
145	145
146	146
147	147
148	148
149	149
150	150
151	151
152	152
153	153
154	154
155	155
156	156
157	157
158	158
159	159
160	160
161	161
162	162
163	163
164	164
165	165
166	166
167	167
168	168
169	169
170	170
171	171
172	172
173	173
174	174
175	175
176	176
177	177
178	178
179	179
180	180
181	181
182	182
183	183
184	184
185	185
186	186
187	187
188	188
189	189
190	190
191	191
192	192
193	193
194	194
195	195
196	196
197	197
198	198
199	199
200	200

第一篇 走向和谐

管理的第一重境界，是让组织具有自动运行机制；管理的第二重境界，是让每个员工都具有自动运行机制；管理的最高境界是“和谐境界”，让员工的自动运行和组织的自动运行结合起来，互相推动并相互促进。但是，如果员工的自动运行机制失灵了，企业立刻就会变得不和谐了。



