



华为总裁任正非说：“华为还没有成功，只是成长了。”



大环境不好对中国很多企业来说是场噩梦，
但同时也是很多有创新意识、有理想、有使命感的企业的发展良机。

总经理

带领私营公司 逆市成长的300个举措

——徐宪江 编著——

*DAILING SIYING GONGSI NISHICHENGZHANG DE
300 GE JUCUO*

总经理引导企业做大做强，
方法总比困难多。冷静面对，知道自己想什么、要什么，才能实际去做。

北京工业大学出版社

总经理

带领私营公司 逆市成长的300个举措

——徐宪江 编著——

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理带领私营公司逆势成长的300个举措 / 徐宪江编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2010. 4

ISBN 978-7-5639-2328-1

I. ①总… II. ①徐… III. ①私营企业—企业管理—案例
IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第042878号

总经理带领私营公司逆势成长的300个举措

编 著: 徐宪江

责任编辑: 王 喆

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园100号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 787mm×1092 mm 1/16

印 张: 23.5

字 数: 290千字

版 次: 2010年5月第1版

印 次: 2010年5月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2328-1

定 价: 45.00元

版权所有 翻版必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前言

阿里巴巴网站的创始人马云说过：“如果大家都倒下了，我站着就是胜利；如果大家都卧着，我跪着就是胜利。”

华为总裁任正非说过：“华为还没有成功，只是成长了。”

美国经济学大师、麻省理工学院教授索罗说过：“在未来无国界的经济领域中，企业就是要追求成长。规模不重要，不是以‘大’或‘小’为美，而是以‘成长’为美。否则，你就会成为恐龙。”

大环境不好对中国很多企业来说是场噩梦，但同时也是很多有创新意识、有理想、有使命感的企业的发展良机。一个优秀的企业，不仅在大环境好的时候能够成长、发展，在大环境不好的时候也应该精神抖擞、满怀信心。

2000 年底，互联网业进入了低潮，马云带领他的团队将战线拉回国内，并把总部迁回老家浙江杭州。

面对前所未有的低潮，马云和他的团队不但没有停下来，而是以更坚定的信念迎接更大的挑战。

“我们坚信网络一定会再火起来，只要我们活着，就有希望。”近乎偏执的执著精神让马云和他的团队干劲十足。

“我们阿里巴巴那时候做的主要工作第一是‘整风运动’，以此来统一对互联网的看法，加强信心。第二是成立了‘抗日军政大学’，主要培养干部队伍。第三是‘南泥湾开荒’，就是不能靠别人，要靠自己创造财富。”马云后来回忆说。

那时的马云坚持得近乎偏执，不理解他的人觉得马云像个疯子；而他的团队成员越来越觉得马云是个执著、有远见的人。“我早已不在乎别人怎么看，如果在乎的话，我们阿里巴巴不会做到今天。我们已经被人家骂得脸皮特别厚了，刀枪

不入。”面对他人的评价，马云根本没放在心上，他还是坚持做自己该做的。

正是这种拼劲和热情帮助阿里巴巴渡过了互联网低潮。“互联网寒冬过得太快，如果可能，我希望再延长一年。”当互联网开始复苏的时候，马云竟然显得有些舍不得。“我还有很多那个时候的录像，我跟我所有同事讲，感谢上帝给我们这次寒冬，使我们可以静下来更加专注地做我们应该做的事情。因为 2001 年的寒冬，这个市场比较有味道了。”

无论是马云、任正非，还是索罗，都为企业如何成功地发展指明了方向。前两者还为中国企业，特别是私营公司的成长做出了榜样。基于此，本书汇集了 300 个中外企业家、商业人士走向成功的案例，每个案例之后还附有“专家点评”，从而为中国企业，特别是私营公司的总经理们摆脱逆市危机，获得新的发展机遇提供帮助。

另外，本书较之于市场上琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材，最为显著的价值和特点是它的实践性和可操作性，同时还具有言简意赅、系统完整的特点。私营公司的总经理们不仅可以从本书中学到目前发展所需要的知识，更重要的是能通过这本书获取洞察未来、把握公司成长方向的能力，掌握私营公司竞争力的提升之道，从而为私营公司的管理和做强做大起到如虎添翼的作用。

每一位有使命感的总经理都应该读一读这本书。

每一位在私营公司打拼的职业经理人都应该读一读这本书。

第一章 做企业需要使命感：有使命感的总经理能带出一个了不起的企业

总经理要敢于做梦，有梦想才有使命感，有使命感才有动力。纵观世界上成功的企业，基本上都有领导者强烈的使命感支撑，因为企业要继续长久，就要有精神核心，也就是要有使命感。一位哲学家说：“自我实现是人类最崇高的需要之一。它从来都是人生的兴奋剂，是一种抑制人们半途而废的内在动力。自我实现的欲望越是强烈，一个人在他生活旅途中就越是信心百倍，成果卓然。”表现在生意场上，就是总经理要敢于“做梦”。的确，梦想乃是总经理带领员工把企业做强做大的伟大力量。

若你有使命感、有眼光、有进取心和执行力，那你就能带出一个了不起的企业。一个没有使命感的总经理注定要带出一个平庸的团队。

1. 明确公司使命	002
2. 敢于展望公司未来 20 年的愿景,这是总经理应该有的魄力	003
3. 总经理的信心比什么都重要	005
4. 像对待生命一样对待自己的事业	006
5. 用心做自己的事情,才会把事情做好	007
6. 总经理要善于将不可能变为可能	008
7. 小志小成,大志大成	009
8. 给自己制定清晰的目标	010
9. 没有期限的目标只是说大话,吹牛皮	011
10. 制定公司战略要切合实际	012
11. 前面的那盏灯,就是你的方向	013
12. 保持持续的激情	014
13. 有多大的心胸做多大的事情	015
14. 战略一定要清晰	016

15. 不打无准备之仗	017
16. 规划好未来 5 年的发展道路	018
17. 公司的创业史应该从明确公司使命的那一天开始	019
18. 追求利润只能是公司使命的一部分	020

第二章 先做对的事情，再把事情做对：总经理的决策能力决定公司的未来

有大赛经验的体育健将都知道，在比赛中要想最终折桂夺冠，最重要的在于少犯错误，否则，你可能会早早地被淘汰出局。同样的道理，公司要想发展，最重要的在于全力避免失误，否则你早已船毁人亡，哪里还有继续竞争资格？

所以，总经理一定要有面对选择时能做出正确决策的能力。包括选择正确的道路，选择最能给公司带来效益的项目，选择正确的人去做，等等。在公司的成长道路上，总经理要面临无数的选择。有时候，摆在总经理面前的，有很多的路，选择哪条路，不仅会影响公司的际遇沉浮，而且从选择的那一刻起，就注定了公司未来的命运。作为总经理，小的错误可以犯，但在面临重大选择的时候，一定要谨慎，权力越大越要谨慎。

19. 决策的失误，是最大的失误	022
20. 判断力是商人成功的必备素质和能力	023
21. 今天的选择，注定公司未来的命运	024
22. 看画，退到更远的距离，才能看得清楚	025
23. 认清基本形势，谨慎小心地发展	026
24. 立意要高，不把精力纠缠在一针一线上	027
25. 不能期望所有的人都同意你的想法，总经理要善于独立思考	028
26. 做个会思考的“领头羊”，不能凡事跟着感觉走	029
27. 顺风顺水行船，永远不要跟趋势对着干	031
28. 观念不变原地转，观念一变天地宽	032
29. 权力越大越要谨慎	034
30. 失败能打垮人的意志，胜利也能冲昏人的头脑	035
31. 不要试图变得最好，而要试图变得与众不同	036
32. 做决策的时候要看真相，而不是依据小道消息	038
33. 总经理只要不失去方向，公司就不会失去方向	039
34. 情绪不好的时候不要做决策	040
35. 头脑发热时不要做决策	041

36. 要脚踏实地地进行积累	042
37. 不可盲目进入不熟悉的行业	043
38. 勇于对机会说“NO”	044
39. 是做事情还是干事业	045
40. 总经理做出正确决策必备的 5 种能力	047
41. 先做大, 还是先做强	048
42. 是做生意还是做企业	049
43. 涉足新领域前要进行行业分析	050
44. 不可过分依赖经验	051
45. 哪些情况会让私营公司痛失良机	052
46. 学会适时调整方向	053
47. 变经营为“精营”	055

第三章 建立全员质量意识：有质量未必有市场，没有质量就一定没有市场

俗话说：“谋事在人”、“事在人为”。谋质量这事也在人，要把质量做好更在于人。就企业质量管理而言，更是以人为本。首先是企业最高管理者的质量意识；其次是各级管理人员，尤其是质量管理人員的质量认识水平；第三是企业全体员工的质量技能。这三方面决定了企业的产品质量。

质量就是企业的生命，这个观念我们提了十几年。综观这十几年，凡是仅仅把这句话当做口号的企业，没有一家不受挫的。在那些亏损倒闭的企业中，质量成了“说起来重要、做起来次要、忙起来不要”的东西。殊不知，忽视了质量问题，企业的生命将慢慢地受到蚕食，长此以往，企业将最终被市场无情地淘汰，但很多管理者居然不知道这都是源于自己对产品质量的疏忽。错误的质量意识会导致错误的质量管理观念，错误的质量管理观念会导致劣质产品或服务，而劣质的产品或服务必然导致市场萎缩。对企业而言，产量是效益，质量是生命，忽视质量问题是众多私营公司走向亏损乃至倒闭的原因之一。

48. 事后控制不如事前控制	058
49. 对外包的产品订单更要特别关注	058
50. 质量管理不能流于形式	059
51. 质量管理常见的几个误区	060
52. 一个小的质量问题就可能将公司推向危险的悬崖	061
53. 产品质量和服务质量并驾齐驱	062

54.任何时候都不要在质量上做手脚	063
55.没有质量的保证,就谈不上价格优势	064
56.以一流的技术和设备,确保产品在同档次上竞争	065
57.建立质量意识	066
58.建立全面的质量管理	067
59.抓住关键工序	067
60.不要降低对质量的要求	068
61.产品不能只具备良好的质量,还应满足消费者需求	069
62.在竞争中,最重要的是自己做好	070
63.不合格的产品一定要收回	072
64.守住做事底线,心里不能只想着钱	072
65.管理要走正道,为人要讲正气,产品要讲正宗,经营要讲信誉	073
66.怎样对待顾客的抱怨	075
67.最好的服务是不需要服务	075

第四章 做企业需要坚持：胜利者就是比别人能多熬一秒钟的人

总经理最重要的,是能承受住一切打击,就像当年的红军一样,即使遇到雪山,遇到草地,人打散了,旗打烂了,指挥员照样能扛着残破的军旗带领剩下的人继续前进。很多时候,不是因为有些事情难以做到,我们才失去了斗志,而是因为我们失去了斗志,那些事情才难以做到。有些人智商很高,但意志很差,一遇打击就垮掉,这样的人不会成大事,他所带领的公司永远没有前途。

著名企业家马云说过：“永远不要跟别人比幸运,我从来没想过我比别人幸运,我也许比他们更有毅力,在最困难的时候,他们熬不住了,我可以多熬一秒钟、两秒钟。”在公司成长的过程中,事事如意,样样顺心的情况是罕见的。事实上,逆境多于顺境,失败、挫折、打击和危机,常常伴随着公司的成长。一个总经理称职与否,不仅取决于其是否有强烈的创业意识、娴熟的专业技能和卓越的管理才华,而且在更大程度上取决于其面对挫折、摆脱困境和带领自己的团队超越困难的能力。

68.一个总经理称职与否,取决于其勇于超越困难的能力	078
69.坚持不等于守株待兔,也不是固执己见	079
70.生意倒了,只要人不倒,就还能重新开始	080
71.心里再苦、再难,脸上都必须是微笑的	081

72. 只要继续挥棒,你迟早会打到球·····	082
73. 今天很残酷,明天更残酷,后天很美好·····	083
74. 成功往往是“逼”出来的·····	084
75. 承受力是总经理必须修炼的一种能力·····	085
76. 面对危机,总经理要是坐下,部下就躺下了·····	086
77. 最后的1%决定你的成功·····	088
78. 竞争有助于让自己随时保持清醒·····	089
79. 你所担心的事情中,有99%根本就不会发生·····	090
80. 尽力而为是远远不够的·····	092
81. 坚持做自己想做和擅长的事·····	093
82. 感谢那些对你“围追堵截”的人,是他们让你意识到危机·····	094
83. 黎明前的黑暗一定要挺住,遇到困难更宜精神百倍·····	095

第五章 选择恰当的经营模式：总经理不仅要舍得投入，更要舍得放弃，敢于放弃

商场上，不是什么行业都赚钱的，也不是什么生意都能做的。公司要发展，不能什么都不做，更不能什么都做。当鱼与熊掌不能兼得的时候，我们要懂得放弃；当芝麻和西瓜没有足够的时间一起捡拾时，我们要懂得放弃。

一点也不放弃的结果，只能是被不堪承受之重压垮，到头来什么也得不到。千万不要有了点钱，就认为什么生意都可做，什么行业的钱都想赚。选择是量力而行的睿智和远见，放弃是顾全大局的果断和胆识。

84. 你要弄清楚什么事情能做,什么事情不能做·····	098
85. 死守过时的方法没有出路·····	099
86. 积极求变,把握好公司的长远发展·····	100
87. 不要什么都想得到,有些东西是必须要放弃的·····	101
88. 优秀的总经理需要锁定产品种类和目标消费者·····	101
89. 果断砍掉拖后腿的业务·····	103
90. 从敢为人先的成长走向甘为人后的成熟·····	104
91. 当好配角也是一种成功·····	105
92. 当海水退去时才能够发现究竟是谁在裸泳·····	107
93. 坚持走自己的路·····	108

第六章 打破瓶颈：解决好公司在成长过程中存在的 14 个问题

潮涨潮落是生命法则，但公司死亡不是必然的，有“流星企业”，也有“百年老店”。从世界经验来看，“流星企业”和“百年老店”的最大区别是：能否打破瓶颈，解决好公司在成长过程中必须解决的关键问题。当公司完成原始积累后，必然会追求进一步的发展。而当公司进入成长期，在经营管理过程中，又会出现许多以前所没有遇到过的新问题，这些新问题极大地影响着公司的持续发展。也就是我们常说的发展瓶颈，这是许多私营公司发展 to 一定阶段都会遇到的。因此，保证公司既做大又做强，解决好成长过程中新出现的这些问题至关重要。

中国有句老话叫“富不过三”，意为再富有者到了第三代也会衰败或衰弱。那么公司到底能够持续发展多久呢？公司在成长过程中可能面临哪些问题？遇到影响生存发展的内外部环境有变化时应如何应对？

94. 总经理要亲力亲为的事情太多.....112

95. 核心业务受到冲击.....113

96. 后继乏人.....114

97. 原有的企业文化受到冲击，企业内部沟通不畅.....115

98. 人际关系复杂化.....116

99. 创新不力.....117

100. 利润摊薄.....118

101. 面临二次创业.....119

102. 联合还是分家.....120

103. 融资难.....121

104. 信息混乱与知识不能共享.....122

105. 公司机构庞杂，人浮于事.....123

106. 官僚作风.....125

107. 管理混乱.....126

第七章 进退有方：总经理要有野性，更要有理性

即使是一时成功的私营公司，如果对市场 and 未来缺乏清晰的概念和应有的预见性，那么，出现决策失误是不可避免的。作为私营公司的总经理，应胸怀全局，立足长远去考虑私营公司的发展。但是，许多总经理由于急功近利，凭感觉而不是凭理性，凭经验而不是凭科学，做出了错误的选择，从而导致私营公司的失败。私营公司经营运作的最终成功，关键在于其经营决策者能够保持清醒的头脑，避

免犯低级错误。

所以，做任何项目，一定要有一套完整的、可行的实施计划和忠心无悔、百折不挠的信念，要打有准备之仗，要稳。凡是在生意场上摔跤的都是盲目快跑的，稳步前行的没有摔跤的。要在稳中求发展，敢发展，当做得好时，别人会主动找上门来，这生意就好做了。也就是说，野心更要建立在理性思考和行动的基础之上，这是公司能否逆市突围的分水岭。

108. 不能热衷于急速发展	130
109. 应时而变方能“万年青”	131
110. 别人恐慌时，也许是你进入的最好机会	132
111. 只要值得，就要去“试一试”	133
112. 先下手为强，跟风者瞎忙	134
113. 要敢于班门弄斧	135
114. 敢闯，但决不乱闯	136
115. 学会在高速发展的同时不失控	137
116. 正确选择和进入新的业务领域	138
117. 把握好跨越发展与循序渐进的关系	139
118. 保持公司投入的稳定性	139
119. 进退有方，不贪不恋	140
120. 克服感情用事的缺陷	141
121. 处理好近期效益与长远发展的关系	142
122. 决定行业盈利的五种力量	143
123. 谨慎进入新兴行业	144
124. 成熟行业的战略隐患	144
125. 抢先一步，结局完全不同	145

第八章 管理有方：总经理既要“管得少”，又要“管理住”

没有好的管理，就没有好的效益。任何公司，不论大小，其运行都必须有完善的游戏规则。但作为总经理，应该只管自己该管的事。既要“管得少”，又要“管理住”。

总经理要明白，领导和管理是两回事。领导要保证公司拥有明确的前进方向，并使相关的人员都理解和坚信它的正确性；管理则是计划、预算、组织和控制某些活动的过程，其主要职能是维护一个复杂组织的秩序，使组织高效运转。总经理强调未来，是播种者；管理者着眼点在目前，是花匠。优秀的总经理不会让员

工觉得他在管人。领导整个公司避免走上歧途，保持良好的发展势头，才是总经理职责所在。

126. 下面的问题多了,原因一定在上面	148
127. 尽量避免越级管理	149
128. 控制自己才能控制别人	152
129. 总经理要懂得“无为而治”的道理	153
130. 只做总经理应该做的事,否则会造成脑力的浪费	154
131. 授权情况下的监控	155
132. 是家长制管理还是经理制管理	156
133. 鼓励建设而良性的冲突	157
134. 有效授权要有组织的保证	157
135. 不妨尝试进行“抽屉式”管理	157
136. 零管理层:一种实用的组织形式	158
137. 不要怕得罪人	160
138. 采用易让雇员轻松接受的方式管理	160
139. 平衡好与亲友的合作	161
140. 中层干部的作用很关键	162
141. 领导太勤快,下属有依赖	163
142. 学会使用软命令	164
143. 充分利用权力的震慑作用	165
144. 掌握批评人的技巧	165
145. 大权集中,小权分散	167
146. 看问题、处理问题尽量客观	168
147. 不要越过下属直接给客户优惠	169

第九章 护好品牌：重视品牌的价值

现在这个社会,有名就意味着有钱,对个人来说是这样,对公司来说也是这样。那种到现在还认为名声是“虚”的人,是真正的落伍者。对个人来说,有了名以后,就有人请你做广告、拍片、写书或者演讲,这些就意味着你将增加收入。对公司来说,有了名声,消费者知道你,认同你,甚至冲着产品的名声去买你的东西,就意味着你这个公司的利润会增加。正是因为这些原因,有成就的总经理特别注重为公司营造一个好名声。

卖苦力是一分一分地赚钱,卖产品是一角一角地赚钱,卖品牌是一元一元地

赚钱,卖资本是十元十元地赚钱,卖标准是百元百元地赚钱,这是数量等级的差别。实践使我们认识到,没有品牌的竞争是无力的竞争,没有品牌的市场是脆弱的市场,没有品牌的公司是危险的公司。声名显赫的招牌是长盛不衰公司的最大本钱,经过多年的经营与流传,它已深入人心,并颇得消费者信赖,因而能很容易地在营销中取得事半功倍的效果,也为新的竞争对手的介入设置了很高的门槛。树立品牌,护好品牌,应该成为总经理工作的一项重要内容。

148. 名气本身就是资本	172
149. 只有有了自己的品牌,企业才有了出路	173
150. 老百姓要求用“好货”,而不仅仅是“国货”	174
151. 包装好未必卖得好,包装不好一定卖不好	175
152. 只要牌子不倒,即使公司出现暂时的困难,也还能立起来	176
153. 不断创新,紧跟潮流	176
154. 摒弃模仿,走向超越	178
155. 一招鲜,吃遍天	179
156. 准确定位公司形象	180
157. 把握好知名度和美誉度的关系	181
158. 公益活动使公司扬名	182
159. 品牌宣传时要注意与市场同类产品的区分	183
160. 专业决定卓越	184
161. 名牌的品质战略必须是持久的战略	185
162. 品牌延伸有学问	186
163. 做好防伪措施	187
164. 力图使公司形象的价值超过自身实物的价值	189
165. 自己不要砸了自己的牌子	190
166. 兑现承诺关系到公司经营的成败	191
167. 诚实守信就能处于有利地位	192

第十章 加强精神和作风建设：不要让官僚主义、宗派和腐败现象侵蚀企业利益

“一杯茶,一盒烟,一张报纸看半天。”这形象地描绘了官僚主义的作风。什么人身上最容易滋生官僚主义?当然是官僚。但是,在一些经营不善的私营公司里面,这种作风同样存在。一般情况下,下列员工最容易染上这种作风:一是总经理的亲属;二是与总经理一同打江山的铁杆兄弟;三是曾经对公司做出过重大

贡献的人员。在经营不善的公司里面，往往是你不拍翅膀，他也不拍翅膀，从而导致整个公司处在滑翔的状态，长此以往是很危险的。

腐败作风和官僚主义是公司正规化管理的最大障碍，是公司的蛀虫。不要小看这些蛀虫，再大的公司也经不起由里而外的蚕食。不彻底根除公司的腐败作风和官僚主义，不采取相应的措施，公司的发展就是空谈，就可能陷入亏损倒闭的泥潭。这不是吓唬人，很多公司一开始很风光，结果几年过后就销声匿迹了，很大程度就是因为这个问题。

168. 要杜绝一切可能产生宗派的因素	196
169. 所有人都在拼，劲头就不一样了	196
170. 没有彻底的执行，一切都是空谈	197
171. 制定战略后却不严格执行，这对企业危害很大	198
172. 在制定战略的时候，要把执行时会遇到的问题想清楚	199
173. 一件事情想明白了就努力做下去，不要退缩	201
174. 亲情文化要让位于企业利益	202
175. 传承家族式使命，摒弃家族制企业	203
176. 形成不回避、不隐瞒的风气	204
177. 办事力戒“拍脑袋”	205
178. 着手提高全员效率意识	206
179. 改变拖延、懈怠的风气	206
180. 改变逃避责任的风气	207

第十一章 掌握信息：做出符合市场真实状况的判断

现代社会，信息与人才、物资、能源并列为人类社会经济发展的四大要素。其中，信息就是资源、财富和竞争力。人们称信息为“无形的财富”。说它无形，是因为信息的积累和传递不能直接创造物质财富；说它是财富，是因为通过它作用于生产经营过程，就能够更好地利用和开发物质资源，获得经济效益，从这个角度看，信息好比黄金万两。

181. 总经理，就要有灵敏的商业“嗅”觉	210
182. 注意身边的信息	210
183. 注意收集竞争对手的信息	212
184. 小商机蕴藏大财富	213
185. 内部信息及时共享	213

186. 获取有效信息	214
187. 从聊天中获取大量的有用信息	215
188. 建立高效的信息系统	216
189. 广泛收集信息,进行科学决策	217

第十二章 有市场才有利润：公司的一切活动，都是为公司 取得利润服务的

公司要生存，要发展，就要有利润的支撑。没有利润，任何伟大和美好的构想都是空谈。所以，公司的生产、公司的管理，以及公司的一切活动，都是为公司取得利润服务的，一切都应该围着利润做文章。总经理应该清醒地认识到这一点。凡是有利于提高公司利润的，就要坚持；凡是不利于公司提高利润的，就要坚决放弃。无论是多么有感情在产品，无论多么辛苦建立起来的渠道，只要阻碍了公司利润的提高，就应坚决放手。

商品短缺时代，可以靠“囤积居奇”发大财，然而在商品过剩、严重同质化、现金为王的今天，最重要的经营手段就是在产品更新换代之前“快速出手，多多出手”，抢占更多的市场。没有完全可靠的市场，更没有一劳永逸的渠道，所以要时刻保持紧迫感，不断去开拓。“抢”市场，抢来的是利润，“等”市场，等来的是客户纷纷改弦易辙。

190. 要想赢，就必须把市场做深做透	220
191. 赚钱模式越多越说明你没有模式	221
192. 酒香也得常吆喝	222
193. 分清做事与做市的区别	223
194. 尊重你的对手,才能走好自己的路	224
195. 跟着市场走,围着市场转,顺着市场变	225
196. 拥有销售渠道比拥有自己的生产基地更能抗风险	226
197. 尽量避免价格战	226
198. 选准产品的卖点	227
199. 效益优先原则	228
200. 今天不创新,明天就落后;明天不创新,后天就被淘汰	229
201. 恰当的赞助能带来大实惠	230

第十三章 知人善任：建立合理的用人机制

公司重视人的同时，必须会用人，即知人善任。假如不把员工的才能用到最能发挥其作用的地方去，那对人才是一种极大的浪费。

“知人善任”是现代公司管理中不可忽视的重要因素。合理的用人机制使公司内部的各种人才都能最大限度地发挥自己的特长，从而推动公司不断向前发展，创造出一流的效益。相反，失败的用人也可能给公司带来毁灭性的灾难。

202. 中小公司用人的几个误区234

203. 把不同风格的人捏合在一起235

204. 确定班子一把手很重要236

205. 人才的训练和培养永远是重要的237

206. 设法留住关键性的人才238

207. 把合适的人放在合适的位置上239

208. 把企业利益放在第一位，而不要把互相争斗放在第一位240

209. 选拔人才时要“德才兼备”，而且“德”一定要放在第一位241

210. 人才的培养是一个动态的、不断实践的过程242

211. 不要只培养一个人，而要培养一层人244

212. 使骨干人员成为企业的发动机245

213. “小山头”后患无穷246

214. 要有个好政委247

215. 管好身边的人247

216. 不要盲目使用“空降兵”248

217. 任人唯亲不如任人唯贤249

218. 用人不能一俊遮百丑，也不能挑针捡刺头251

219. 重用人才时不可姑息养奸252

220. 怎样管理好团队中的精英254

第十四章 建立恰当的激励机制：采取一切必要手段调动员工的积极性

在日常工作中，我们常见如此情形：同一个单位，两个人能力和客观条件差不多，工作业绩却大不一样，有时甚至出现能力差的人反而比能力强的人干得更出色。这是为什么？原因当然是多方面的，但其中一个重要原因，可能是后者的积极性没有被调动和激发起来。从管理学的角度上看，人的行为都是受到一定的激励而产生的。激励是一门艺术，作为总经理，应当学会对下属进行激励。