

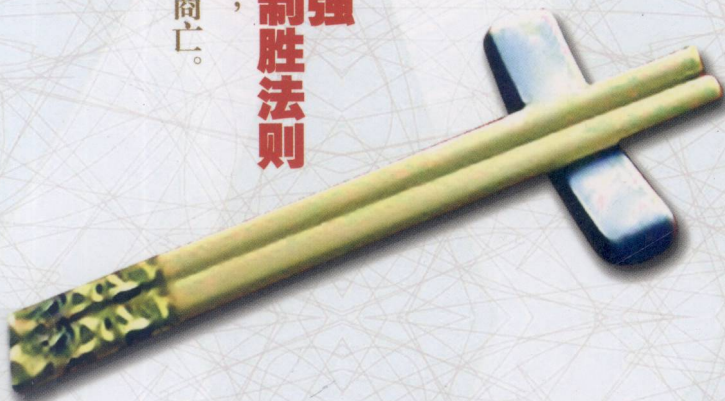
商魂



剑 琴◎编著

现代企业做强
做大的6个制胜法则

小胜靠智，大胜靠德；
德盛则商兴，德衰则商亡。



中国财富出版社

F272
201260

阅 览

商魂



剑 琴◎编著

现代企业做强
做大的六个制胜法则



中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

商魂：现代企业做强做大的45个制胜法则 / 剑琴编著. —北京：中国
财富出版社，2012.6

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4176 - 9

I . ①商… II . ①剑… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 031398 号

策划编辑 钱 瑛
责任编辑 张 娟

责任印制 何崇杭 王 洁
责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行	中国财富出版社 (原中国物资出版社)		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307 (总编室)	
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http : // www . clph . cn		
经 销	新华书店		
刷 印	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 4176 - 9 / F · 1704		
开 本	710 mm × 1000 mm 1/16	版 次	2012 年 6 月第 1 版
印 张	16	印 次	2012 年 6 月第 1 次印刷
字 数	238 千字	定 价	32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前言

有人说，近几年中国企业遭遇了“滑铁卢”。事实也是如此，三聚氰胺丑闻、黄光裕事件、百度风波、苏丹红、瘦肉精等一系列令人猝不及防的事件，一次次冲击着人们的听觉和视觉，不仅让所谓的企业家们卷入丑闻，更使企业家的社会责任感与商业道德遭遇空前质疑。

从古至今，人们对商人和商业似乎存在一种偏见，认为商人都是一副只重利益的丑恶嘴脸，“无商不奸”的观念更是“深入人心”。

有这样一个小故事：

有一位商人过河时船翻了，水流湍急，他抓住一根麻杆拼命大声呼救。有个渔夫闻声而至。商人急忙许诺：“我是个大富翁，只要你救了我，我送你100两银子。”待渔夫将商人救上岸时，他却翻脸不认账，只给了渔夫10两银子。渔夫责怪他不守信用，出尔反尔。商人一听，恶狠狠地说道：“你一个打渔的，一天挣不了几个钱，突然得10两银子应该知足才是。”渔夫愤怒地离去。

无巧不成书，商人的船只再次触礁翻掉。上次那个渔夫碰巧正在附近，他对于商人的哀求无动于衷。不一会儿，商人就被湍急的水流吞没了。

故事中的商人因不守信用，失去渔夫对他的信任，最终失去最宝贵的生命。渔夫见死不救的行为固然不对，但是这也从侧面反映出商人本身的问题：视钱如命、忽视商业信誉等。



香港知名企业家、华人首富李嘉诚曾经说过：“在商人的行列里，也有满脑袋只知道赚钱，不惜在道德上有所亏欠，干出恶劣行为的人。他们伤害到企业本身及整个行业的形象。也有一些企业钻营于道德标准和法律尺度的灰色地带。今天商业社会的进步，不仅要靠个人勇气、勤奋和坚持，更重要的是建立社群所需要的诚实、慷慨，从而创造出一个更公平、更公正的社会。”

实际上，“德”是中国几千年文化积淀而成的一种精神境界，是人们倡导的良好社会风范。德盛则商兴，德衰则商亡，企业只有依靠良好的商德才能不断发展，基业常青。

适者生存，优胜劣汰。作为一名商人，应该遵守哪些商业法则，在中国这一特有的生存状态下，如何练就生存的智慧与哲学，使企业健康、和谐、有序地发展呢？这就是本书所要解答的问题。

本书编者通过大量的调查研究，总结、归纳出现代企业做强做大应遵守的45个制胜法则，这也是企业（企业家）的商魂所在。对于每一条法则，都从“法则解读”、“经典案例”、“实施要诀”三个方面进行剖析和阐述，同时具有可读性、指导性和操作性。相信本书一定会成为各大、中、小型企业管理者的有益读物。

编 者

2012年1月

目 录

经营篇：追求效益，“德”字为先

- 法则 1 优势互补，合作共赢 /3
- 法则 2 诚信为本，信誉第一 /9
- 法则 3 采取弹性经营策略 /14
- 法则 4 极微小的事也可能造成大损失 /20
- 法则 5 放弃是创新的关键 /25
- 法则 6 失败是通往成功的最佳途径 /30
- 法则 7 精益求精，防止质量滑坡 /36
- 法则 8 重视企业文化建设 /42
- 法则 9 顾客就是上帝 /47
- 法则 10 创建独特的竞争战略 /51
- 法则 11 奉献社会，服务大众 /56
- 法则 12 不断进取，努力创新 /61

决策篇：高瞻远瞩，运筹帷幄

- 法则 13 有效预测，为企业创造更大价值 /69
- 法则 14 不断设立新的目标 /74



- 法则 15 不依赖“英雄” /79
- 法则 16 企业并非越大越好 /83
- 法则 17 决策要果敢，速度是关键 /88
- 法则 18 居安思危，防患于未然 /93
- 法则 19 听取不同的意见，保证决策正确与可行 /99
- 法则 20 制定高目标，是迈向成功的开始 /104

用人篇：以人为本，引爆团队潜能

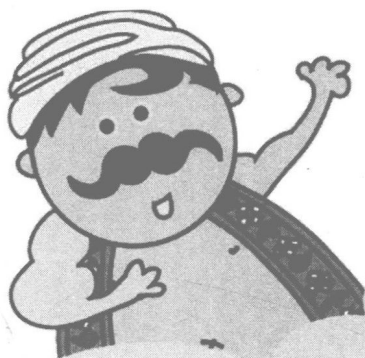
- 法则 21 知人善用，人尽其才 /113
- 法则 22 给员工提供广阔的发展空间 /118
- 法则 23 挑选合适的接班人 /124
- 法则 24 对待员工要宽容 /129
- 法则 25 网罗一流人才 /133
- 法则 26 视员工为合作伙伴 /139
- 法则 27 唯有尊重才能赢得爱戴与拥护 /144
- 法则 28 善于沟通是合作的基础 /150
- 法则 29 平等对待每一位员工 /155
- 法则 30 解雇企业里的“污水”员工 /162
- 法则 31 竞争淘汰，挖掘员工潜力 /167

管理篇：柔性管理，打造和谐企业

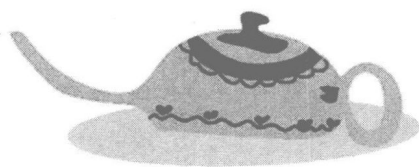
- 法则 32 温情关爱，打动员工的心 /175
- 法则 33 分享权力，创造价值 /180
- 法则 34 做值得做的事 /186
- 法则 35 营造温馨愉悦的工作环境 /191
- 法则 36 人性化是柔性管理的标志 /196

- 法则 37 用最少的人做最多的事 /202
- 法则 38 保证每一个晋升的员工，都能胜任工作 /207
- 法则 39 培训人才是企业生存的最大课题 /213
- 法则 40 激励员工自发工作 /219
- 法则 41 精准的市场调查 /224
- 法则 42 无规矩不成方圆 /228
- 法则 43 有压力才有动力 /233
- 法则 44 处理事情的方法越简单越好 /238
- 法则 45 身教重于言教 /244





经营篇：
追求效益，“德”字为先





法则1 优势互补，合作共赢

法则解读

企业通过合作实现双赢，是当今企业发展的趋势，为了顺应这一发展趋势，企业需要做到“协作竞争、结盟取胜、取得双赢”，这是美国著名的麦肯锡咨询公司提出的21世纪企业新战略。

这一法则，强调的是一种合作共赢的概念。“合作”是企业一切经营活动得以开展的重要条件，合作既有外部的，也有内部的。合作是手段，更是途径。“共赢”就是要保证合作各方共同受益，是合作的根本目的，是合作各方的共同追求。本着诚信的原则，依托优质满意的服务，造就合作各方满意的利益格局，建立牢固的合作关系，是现代企业经营活动追求的最高目标。

合作和成功是相辅相成的。合作的意义与重要性甚至连自然界的动物都本能地知道，例如，狼和狈，是两种长相相似且都喜欢偷吃猪、羊的野兽。由于狼的两条前脚长，两条后脚短；而狈两条前脚短，两条后脚长，它们经常一起合作去偷猪、羊等家畜。先由狼骑到狈的脖子上，然后狈站起来，把狼抬高，再由狼越过羊圈把羊偷出来。假如狼和狈不合作，根本没办法把羊偷走。

狼狈为奸这个成语看似小人得志，但从管理的角度来看，这无疑是一个合作共赢的经典案例。作为两个不同种类的动物，它们为了共同的目标，懂得取长补短，相互利用自己的优势来弥补自身的缺陷，这样不仅提高了猎物的本领，而且也是对自己的生命负责的真实态度。



目前,“合作共赢”的概念不仅在政治上广为应用,在经济上也被广泛使用。随着我国市场经济的不断完善,市场上各种供求关系不断发生变化,这一经营策略越来越多地被各企业应用。企业在关注自身不断进步创新的同时,也要加强与外界的联系,与其他企业相互合作,取长补短,建立良好的合作关系,实现合作共赢。我国国内许多企业都热衷于打价格战,这是典型的没有合作精神的体现,而麦当劳与肯德基正是基于合作共赢的关系,才逐渐占领了中国市场。据资料显示,世界上大致有3.2万家企业进行联盟,这其中有3/4是跨国联盟。

经典案例

案例1 中地数码集团:战略转型,合作共赢

GIS(地理信息系统)技术已逐步渗透进大众的日常生活中,车载GPS导航系统、114电话号码查询和信息服务查询、商业选址、物流等,并且与IT技术紧密地融合在一起,GIS产业迅速而强势地崛起。

中地数码是国内最大的专业从事地理信息系统(GIS)研究、开发、应用和服务,产、学、研一体化的供应商,是国内屈指可数能够提供大型GIS开发平台和解决方案的厂商之一。经过不断的调整以及结合自身优势,中地数码逐渐明确了自己的战略定位和方向:做优秀的GIS基础平台和解决方案提供商,大力发展合作伙伴,全面深入地推动GIS技术在信息化建设中各行各业的应用,为人类创建数字化生存新环境而贡献一份力量。这种定位符合中地数码的自身情况,并且有利于公司集中优势资源,发挥合作伙伴的特点重点突破,实现合作共赢。

围绕战略定位,中地数码在管理、市场、服务、技术创新等方面都进行了相应的调整,公司希望为合作伙伴提供强大的MapGIS K9基础开发平台,结合解决方案,让合作伙伴在“零编程、巧组合、易搭建”的基础上开发出应用系统,应用产品,满足用户的需求。



与合作伙伴实现产业价值链上的利益共享与增值。

中地数码为支持合作伙伴的发展，专门进行部门机构调整，成立技术支持部，二次开发支持部，为合作伙伴提供技术层面上的支持与保障。2010年7月初中地数码启动“好平台，好伙伴——MapGIS全国服务万里行”活动。据悉，这次“服务万里行活动”特别强调“专业”、“真诚”，中地数码用自己的行动证明专业源于实力，真诚发自内心。在长达半年多的时间里，他们的足迹遍布全国，不仅认真听取用户反映的问题与意见，采取多种多样的服务形式，彻底为合作伙伴与用户解决各种问题，巩固和发展与合作伙伴的良好关系，赢得客户的忠诚，赢得合作伙伴的支持，以期实现平台提供商、合作伙伴、最终用户三方利益整体的共赢，相互辅助。

中地数码集团在成功实现战略转型，引领地理空间信息产业技术创新，迎接“十二五”时期MapGIS事业大发展之际，于2011年3月，携手全国40余家与会MapGIS合作伙伴代表，召开了合作伙伴会议。虽然会议仅短短两天，但是，中地数码与合作伙伴分别就合作伙伴关系、MapGIS产品战略、服务规划、市场公共营销策略、典型经验分享等方面进行了广泛与深入地交流，共同畅想在中地数码集团后转型时代，智慧合作、共赢发展的路线图。

执行总裁谢忠教授在与与会代表交流2010年工作总结以及2011规划部署时，进一步强调：“在今后的工作中，中地数码集团将从技术、管理等各个方面支持合作伙伴成长，共同赢得发展。携手合作伙伴，合作共赢，共同赢得机遇，共同赢得‘十二五’辉煌的明天。”

“战略转型，合作共赢”，此次会议的胜利召开，清晰地描绘了MapGIS事业的辉煌蓝图，更加明确了中地数码集团带领所有的合作伙伴走向共赢未来的发展目标。接下来的五年必将属于地理空间信息产业、属于MapGIS、属于中地数码及她的每一个中地数码合作伙伴。

案例2 中信银行：资源共享、优势互补、合作共赢

近些年来，在国家金融监管机构的鼓励 and 大力支持下，我国的



商业银行、保险机构、证券机构等金融同业之间开展了广泛深入的业务合作。随着同业合作规模的扩大、合作范围的拓展等，金融同业业务成为金融机构赢利的主要来源。

中信银行作为我国改革开放中最早成立的新兴商业银行之一，一贯秉承“资源共享、优势互补、合作共赢”的理念，始终重视与金融同业客户开展业务合作，充分发挥其在资金、网络、产品和客户资源方面的优势，于2007年7月，在业内率先推出了“中信同业金融”服务品牌，主要为银行、保险、基金、期货、租赁、财务公司等金融同业提供综合化的金融服务方案，包括融资、代理、资产管理三大类产品。

为了加强“中信同业金融”品牌在市场的竞争力和影响力，中信银行于2008年4月专门设立了机构业务部，负责境内金融同业业务的组织管理和营销推动，加大了其同业合作平台搭建、同业产品体系建设以及同业客户营销的力度。

在平台搭建方面，中信银行广泛整合外部资源，注重金融同业业务组织架构的建设以及人才的培养，不仅拓宽同业合作渠道，而且为广大终端客户提供多元化的综合金融服务。截至2010年年末，中信银行在投资银行、资金托管、理财产品设计与销售以及代理业务等方面与国内多领域的金融机构实现了深度合作。如在业内率先实现了融资融券客户信用资金存管业务上线，与近200家境内中资银行类金融机构开展了统一授信合作，与近90家证券公司开展了第三方存管业务合作等。

中信银行也一直致力于产品体系的建设，相继制定了银银、银保、银信、银财、银证、银租等金融服务方案，先后举办了“中信银行银财合作论坛”、“中信银行银银合作论坛”、“中信银行银证合作论坛”等全国范围的同业客户的系列营销活动，通过与金融同业客户的互动，建立起良好的沟通交流平台，扩大了其在同业市场的影响力。

正是在中信银行的不懈努力之下，中信银行凭借科学的管理体制、雄厚的资金实力、丰富的市场经验，在金融同业业务方面已经

形成了专业的服务经验、坚实的客户基础和广泛的网络渠道。

今后，中信银行仍将积极加强与金融同业的合作，努力为金融同业客户提供优质、便捷、高效的服务，实现合作共赢。正如“中信同业金融”品牌的宣传语所言：同业合作，协力制胜。

实施要诀

社会主义市场经济的健康发展离不开合作；规范的市场经济秩序离不开合作共赢的理念。管理者要在企业间搭建良好的合作共赢的平台，需要注意以下几个方面：

●合作企业要目标一致

越来越多的企业深刻认识到合作的重要性。企业之间要想通过合作进行资源共享、优势互补而赢利，必须目标一致，努力追求利益的最大化。否则将大大影响合作的效果。

在市场竞争日趋激烈的今天，企业要想争夺市场份额、降低成本都不是一件容易的事情。增加营业额势必增加广告等方面的费用，而企业的成本空间有限，降到一定程度就不能再降，如果坚持要降低的话，只会损坏企业的利益。

只有通过企业间的携手合作，目标一致，才能够最大限度地增加企业利润。

●完善合作企业间信息沟通机制

企业通过合作，可以使企业内部以及企业和客户、供应商之间摆脱紧张对抗的局面，形成一种和谐共赢的关系。企业合作期间，应该建立相应的信息系统和良好的沟通机制，这样将利于信息的传递，使各合作成员企业依据真实有效的信息进行决策，消除由于决策信息的差异而导致合作被动甚至失败的局面。

信息在传递过程中经过的环节越多，越容易失去真实性。因此，合作企业要尽可能降低信息失真的风险。另外，企业各成员之间要进行联合预测和计划，否则可能由于合作企业经营策略和计划的不同，导致未来需求预测结果的差异。



●建立战略合作伙伴关系

如果合作企业出现各自为政的局面，容易导致企业间对立不合作，信息传递不畅，企业目标冲突，经营策略相互排斥等问题。因此，合作企业之间建立战略合作伙伴关系至关重要。

战略合作伙伴关系是建立在高度信任的基础上，合作企业之间共享竞争优势和利益的战略性、长期性的合作发展关系。通过合资合作或者其他方式，能够为企业带来先进技术、管理经验、资金等，迅速提升企业的核心竞争力，推动资源互补，实现合作多赢。双方的战略合作，将进一步提升双方的品牌形象和社会影响力，实现资源的融合，为合作企业带来深远的影响。

●制定规范的制度、合同

合作共赢是一个很好的理念，但是要想做到这一点，必须设计一套完善的清晰的制度或者合同，如果没有规范的制度和合同来约束合作双方的行为，任何一方做出不利于合作的事情，是无法有效达到优势互补、实现共赢的目的。因此，只有在合理策略的指导下，影响和制约合作者的行为选择，才可以实现合作共赢的良好局面。



法则2 诚信为本，信誉第一

法则解读

古阿拉伯诗人穆太纳比说：“不要活着得不到赞扬，不要死后即刻被遗忘。追求荣耀，哪怕在地狱；抛弃屈辱，即使在天堂。”这是诗人的理想人生，留给我们后人的则是人生智慧，即做一个诚实守信的人。

诚信不仅是个人立足的基础，也是市场经济的基本道德要求。我国流传着一句经商谚语：“诚招天下客，誉从信中来。”这是经过千百年的商业实践检验的至理名言，是以德经商的核心内容。诚，即诚实、诚心、诚意、诚恳、真实无假；信，即信用、信义、信赖、信誉、恪守承诺。任何一家企业，要想得到长远发展，取得优秀的业绩，必须打好“诚信”这张王牌。

1996年斯特恩商学院的名誉教授查尔斯·丰布兰(Charles Fombrun)较明确地给出了企业信誉的定义：“企业信誉是一个企业过去一切行为及结果的合成表现，这些行为及结果描述了企业向各类利益相关者提供有价值的产出的能力。”信誉既是做企业的基本原则，也是做企业最重要的原则。

企业信誉可谓是企业无形的资本，较高的信誉可以为企业赢得长远发展、获得竞争优势、降低融资成本、提高社会知名度、扩大市场份额等，是企业立足市场的“法宝”。

● 诚信有助于提高企业利润

在市场经济中，企业面对的是生产者、竞争者和消费者相互依