

# 誉商

天下第一商的三重门

誉商、艰商、巧商告诉你什么？

世界上最具影响力的潜规则商法

当代商战中的至高境界

企业百年不倒的大智慧

未来200年企业面临的冲击浪潮

首部揭示商界龙门奇局的扛鼎之作

梁萍 主编

砥砺门：无「艰」不成商  
智慧门：无「巧」不成商  
诚信门：无「誉」不成商

中国经济出版社

# 誉商

天下第一商的三重门

誉商、艰商、巧商告诉你什么？

世界上最具影响力的潜规则商法

当代商战中的至高境界

企业百年不倒的大智慧

未来二〇年企业面临的冲击浪潮

首部揭示商界龙门奇局的扛鼎之作

梁萍 主编



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

誉商/梁萍主编. - 北京:中国经济出版社,2005.1

ISBN 7-5017-6456-5

I. 誉… II. 梁… III. 商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 048934 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑:乔卫兵(电话:010-68300010)

责任印制:张江虹

封面设计:红十月工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:19.25 字 数:283千字

版 次:2005年1月第1版

印 次:2005年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6456-5/ F·5202

定 价:32.00元

---

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225、68369586、68346406、68309176

# 编委会名单

主编：梁 萍

编委：李迎兵 梁 萍 章剑锋 蒋海伦

杨建忠 蒋 敏 杨 政 章 程

王春红 庄秀红 张 磊 冯杏芬

颜建良 张菊兴 陈雪红 徐明伟

## 总序

国内著名的成功学院院长甘霖先生说过：“环境是难以一时改变的，有的甚至是不可改变的，但人们对环境的态度是可以掌控的，这就给每个生命提供了自由成长的巨大空间。”

实现自己的理想，做一个成功的富商，已成为当今中国很大一部分人士前进的方向。因为他们已真正认识到强国富民才是振兴中国的重要策略。

有言道：无誉不成商，无艰不成商，无巧不成商。《誉商》、《艰商》、《巧商》成为人们跨跃商界龙门的“三重门”。本书从这“三重门”出发，以一个个生动的故事揭示了推开这“三重门”的最佳途径和有效方法。

《誉商》一书告诉人们，信誉对于一个成功的企业家或商人，是多么重要。

全球第一 CEO 韦尔奇之所以能把一个烂摊子通用公司做成全球第一，其秘密就是他发现了信誉的价值，他向信誉要效益。他说：“第一个就是诚信，这永远是最首要的一条价值观”。为此，他把一个具有传统的机械制造业公司转向了服务领域。他也因此从信誉服务上获得了滚滚财源，并引领了一个信誉时代的来临。

众所周知的巨人总裁史玉柱，1997 年巨人大厦没盖成，巨人集团瞬间崩塌，史玉柱一夜之间从富豪成了穷光蛋。但史玉柱向世人宣布：“老百姓的钱他一定要还！”为了这一诺千金承诺，史玉柱终于在信誉的支撑下站了起来，后来不但还清了欠款，还成了巨人投资有限公司的掌门人。并被主流媒体评为：2001 年度影响中国经济的十大风云人物之一。

《艰商》是拨开富豪的迷雾，让人们看看富豪成功的又一秘密。大凡世界上有所成就的人，都经历过一番寒彻苦的。巨商的成功更是如此。有资料研究表明世界上的富豪 80% 都是草根阶层出身，他们创业时往往

学历不高,也无资金,他们都是靠着“不怕吃苦”的坚韧精神,白手起家,最后成为了令人羡慕的富豪。

而且,没有哪位巨商天生就是巨商,他们都是普通人,他们的成功秘诀就在于他们敢于面对失败和挫折,能够勇往直前跨越逆境。

例如香港富豪霍英东富甲一方,但他成功的背后却是一部艰辛史。霍英东从小家境清贫,七岁时父亲在一场风灾中船覆人亡。他当过铲煤工、打铁工等,坎坷的生活不但没有将他拖垮,反而锻炼了他坚强的奋斗意志,后来在面对商场上的险恶环境时,他也从不畏惧,总是从容应对,一代巨商就此诞生。

有道是商场是战场。商场上涌现出来的智慧绝不亚于一场战争的智慧,如何在商战中取胜并成为常胜将军,就要会运用“巧”计,这也是每一位成功的商界巨子所必须具备的素质之一。

在商界游戏规则下,如何巧借力量发展企业,如何以小搏大,以弱胜强,超常发展企业,《巧商》给我们展示了一个令人拍案叫绝的智慧图谱。

例如,现任海南省省长的卫留成,曾经是中海油公司的总裁,他在领导中海石油这样大的国企中,把商战中的“巧”发挥到了极点。他被称为国企中的“大哥大”。他运用“巧”力把中海油推向海外上市。卫留成终于把中海油打造成了一艘驶向世界的强大战舰。

与卫留成运用“巧”术不同的是柯林格尔集团总裁顾雏军,他的“巧”则体现在国内兼并收购中。

希望广大读者能从《誉商》《艰商》《巧商》中受益多多,能够跨过这“三重门”,成为未来商界巨人。

对于本书责任编辑乔卫兵先生的大力支持表示衷心的感谢!对于参加本书的编辑工作人员表示感谢!本书在编写过程中参考了一些专家学者的有关资料,限于时间和条件,没有一一联系,在此表示最诚挚的谢意。限于编者水平,难免有错误,敬请专家学者指正。

# 目 录

## 总 序

### 第一章 全球第一 CEO 韦尔奇引爆信誉革命

韦尔奇担任美国通用电器公司 CEO 之后,对该公司经营方式进行了地震式的颠覆。他把通用电器公司由制造业向信誉服务业转变。由于服务带来的盈利超过了原来产品销售的一半,从而震惊了整个世界。并在世界范围内引爆了一场信誉革命,许多传统型企业纷纷向信誉型企业转变。

- 开辟具有高附加值的信誉服务/3
- 金融信誉服务获利暴增/10
- 推行“六个标准差”质量行动/14

### 第二章 全球第一女 CEO 费奥莉娜瞄准信誉革命

费奥莉娜掌管着年收入 500 亿美元的惠普公司,她领航惠普之后,受到韦尔奇的影响,而瞄准信誉服务经济。她实行“把沙漠变成草原”的战略,即全面电子化服务;又实行“把自己从骆驼变成狮子”的战略,即全面客户服务模式。她的目光更“辣”,“客户是上帝”,一般人理解为客户买我的东西时是上帝,而她主张永远是上帝。

- 全面客户体验的个性化信誉服务/27
- 以客户为中心的柔道式信誉服务/31
- 全面质量管理的标准化信誉服务/35

### 第三章 全球首富比尔·盖茨营销服务信誉术

比尔·盖茨这位微软帝国的管理大师,把营销服务术导入信息产业。他强调客户中心管理,坚持贴近消费者,实行了以产品服务信誉支持市场营销,以客户的反馈信息定产品开发等一系列突破性变革。

- 聆听客户声音的信誉服务术/45
- 直观的五步走信誉服务推销术/50
- 以产品服务支持营销的信誉服务术/55

### 第四章 经营之神松下幸之助以信誉培养松下长大

松下幸之助十分重视企业的信誉作用。他说:“当我们做一件事时,信誉可说是非常重要,信誉可说是无形的力量,无形的财富。但这并非一蹴而就,而是在长久的日子里不犯错误,经过实际行为的积累才能逐渐得来的。然而这般辛苦建立的信誉要丧失却很快,小小的错误也会造成致命伤,这就是这个时代的特征。”

- 招牌是企业生存的信誉服务/60
- 卖货品要像嫁女儿一样的信誉服务/63
- 使松下电器起死回生的信誉/67



## 第五章 全球最具财力的大富豪堤义明的信誉课

堤义明这位日本的大富豪两度被《福布斯》杂志评为世界首富。其资产近 200 亿美元,是松下幸之助的 10 倍,洛克菲勒的 4 倍。他获取这样的财富与他的信誉营销有关,他的“营销十招”被誉为“威力无比的商业原子弹”,他把生意变成了信誉哲学。

- 把营销当作哲学的信誉服务课/72
- 包办居民生活相关消费的信誉服务课/80
- 给顾客最好的信誉服务课/83

## 第六章 超级富豪李嘉诚的诚实是金的信誉之道

李嘉诚的名字有一“诚”字,他的最大资产也是“诚”。他成为超级富豪的秘密就在于他会运作“信誉”的魔轮。他曾对媒体说:一个企业的开始意味着一个良好信誉的开始,有了信誉,自然就会有财路,这是必须具备的商业道德。就像做人一样,忠诚、有义气。对于自己说出的每一句话,做出的每一个承诺,一定要牢记在心,并且一定要能够做到。

- 靠信誉挣来的第一笔生意/92
- 信誉是不可以金钱衡量的法宝/96
- 信誉先行生意为后/98

## 第七章 中国 IT 教父柳传志的信誉培植战略

柳传志的父亲曾对柳传志说:“一个人有两样东西谁也拿不走,一个是知识,一个是信誉。我只要求你做一个正直的公民。”柳传志不仅在联

想进行信誉服务培植,而且还扩张到把各渠道的合作伙伴都拉进来一起营造一个共享信誉利益的磁场。

- 从信誉是金不换的资本培植信誉/102
- 从客户效益第一联想效益第二培植信誉/108
- 从拥有守信的实力培植信誉/112
- 从服务跃上信誉平台培植信誉/114

## 第八章 中国第一 CEO 张瑞敏树起信誉丰碑

一代世界名牌——海尔的诞生是从信誉创造市场开始的。当张瑞敏睿智而准确地预见到短缺经济时代的生产和销售观念注定要被淘汰,企业所处的经营环境即将发生重大变化时,他率先抢占了信誉的制高点,将76台不合格的电冰箱砸掉,更新了人们观念中的信誉观,海尔的信誉丰碑由此铸成。

- 星级服务是信誉丰碑的亮点/120
- 卖信誉而不是卖产品是信誉丰碑的闪光点/126
- 微笑曲线服务是信誉丰碑的迷人点/131
- 质量是海尔产品信誉丰碑的制高点/134

## 第九章 史玉柱天地之间挥写信誉故事

当1997年巨人大厦没盖成,巨人集团瞬间崩塌之时,史玉柱宣布“老百姓的钱一定要还”。为了这一承诺,史玉柱这位当代的英雄,面对着欠下的巨额债务,他没有跳海,没有逃避,以信誉为舟横渡败局苦海,开始了二次创业。最后,终于还清了老百姓的钱,走出了谜局。

- 比跳海更重要的是信誉/140
- 当信誉成为最后一局赌注时/146
- 信誉使他重生/154

## 第十章 华为总裁任正非的信誉服务扩张战术

1984年,退伍后的任正非南下深圳创业,他先在深圳一个电子公司任副总经理。1987年创办华为公司,时年43岁。1990年华为在代理香港产的模拟交换机时,开始研制自己的数字交换机。后来经过多次艰难发展,1999年,销售额首次突破百亿元,达120亿元,利润17亿元,员工人数达到15000人,规模急剧扩大。华为的成功秘诀之一就是任正非在与国外企业的竞争中开展与动用信誉服务中的战术模式。

- 信誉服务中的“压强战术”/168
- 信誉服务中的“长驱直入”战术/175
- 信誉服务中的“中间突破”战术/181

## 第十一章 金利来领带大王曾宪梓的创誉守信之路

曾宪梓是香港金利来集团公司主席,一个新中国培育的青年,他只身入香港,白手创业,经过30年的拼搏,缔造出不同凡响的金利来王国。“金利来”领带已成为国际名牌。“金利来,男人的世界”,已为中国大陆家喻户晓。在“金利来”这个国际名牌创建的过程中,曾宪梓可谓创誉有道,他以守信为根本,一步一个脚印完成了誉商的过程。

- 创誉之路始于诚信之道/188
- 载誉来自成功树立名牌形象之道/199
- 永誉就是守信之道/212

## 第十二章 索尼总裁盛田昭夫全球信誉服务思维方式

众所周知日本索尼之父盛田昭夫有一句至理名言：“在进步中，索尼要为全世界服务。”他的这一全球信誉服务理念成为他独特的人格魅力和经营智慧，他所领导的索尼作为世界十大知名品牌之一，用其尖端科技产品照亮了世人的眼眸。

- 全球信誉服务以“真”为本/224
- 全球信誉服务以“新”为大/238
- 全球信誉服务以“广”为胜/253

## 第十三章 世界首富坎普拉德信誉启示录

坎普拉德靠卖家具竟然成为世界首富。他成功的秘诀是什么？这就是信誉。他把信誉向产品、服务领域的深层延伸，不断发掘出独特的信誉价值。

- 把信誉融入企业文化中/272
- 在产品的深层次发展信誉/284
- 将服务中的信誉不断升华/289

# 第一章

## 全球第一 CEO 韦尔奇引爆信誉革命

韦尔奇担任美国通用电器公司 CEO 之后,对该公司经营方式进行了地震式的颠覆。他把通用电器公司由制造业向信誉服务业转变。由于服务带来的盈利超过了原来产品销售的一半,从而震惊了整个世界。并在世界范围内引爆了一场信誉革命,许多传统型企业纷纷向信誉型企业转变。



克·韦尔奇曾是美国通用电气公司董事长兼首席执行官，被誉为 20 世纪最伟大的职业经理人，全球第一 CEO。他担任通用电气董事长与首席执行官长达 17 年。20 年来，韦尔奇驾驭着世界发明家托马斯·爱迪生创建的这家公司，把一个严重倚重于老式制造业的工业巨人，转变成为一部高速运转的发动机，使它具备了强大的竞争实力，全球性战略思维，以及以服务为先导的发展思路。创造了一个又一个奇迹，使美国通用电气公司成为了世界的巨无霸。

这其中主要是因为杰克·韦尔奇开展了信誉服务的一场革命，这场革命是对服务领域进行了纵深开拓，而不仅仅是一般意义上的，正像韦尔奇所说，为航空、铁路、医院和公用事业等激烈竞争的行业客户提供高技术服务方案的行动，迅速由全通用电气蔓延开来，并集中在我们要提供别人无法做到的高技术服务上，尽量避免别人也能提供的低盈利、低附加值的“扭扭扳手”一类的服务。

例如，我们飞机发动机事业部的服务人员能自在地坐在计算机控制台边，监控千里之外并正以每小时 4 万英尺速度在航线上飞行的客户发动机。温度或其他指标的任何异动都会使通用电气的维修队迅速赶往着陆地点，调整机翼上的发动机，在更大问题出现前排除隐患，并使它继续正常运转。

我们的医用系统服务人员能够不去医院就检查出和修理完 CT 扫描仪和 MR 机上的问题，通常医生和技工甚至根本没觉察出问题的存在。我们数以千计的 MR 和 CT 机一天 24 小时在线，这使得在东京或孟买的

医生能够在手术中得到帮助,这帮助可能来自于巴黎或密尔沃基,在任何时候,白天或黑夜。

服务行动的成功有赖于付出了与生产一样的创意、科学和精力,就像设计和制造最大的、最有力的、最有效的喷气式发动机一样;就像提高运行中的发动机、CT 扫描仪、机车或涡轮机的可靠性、有效性和可利用性一样。这是站在高尖端技术平台上全面进军服务业。其二、抓质量生产,使通用电气公司实行了“六个标准差”,这就意味着在通用每 100 万件产品中只有 3.4 件是残次品,它是作为高质量的水准点而出现的——每万件产品次品少于 3.5 件。其三、杰克·韦尔奇成功地扫除了美国主要公司过去存在的官僚主义积弊,并将家长式的统治作风转变为一种永争第一的强悍风格,这就是誉商作风。

韦尔奇初掌通用时,通用电气的销售额为 250 亿美元,盈利 15 亿美元。市场价值在全美上市公司中仅排名第 10,而到 1998 年,通用电气实现了 1005 亿美元的收入和 93 亿美元的盈利,市场价值已经居世界第二。韦尔奇初掌通用时,通用旗下仅有照明、发动机和电力三个事业部在市场上保持领先地位,而如今已有 12 个事业部在其各自的市场上数一数二,如果单独排名,通用电气有 9 个事业部能入选《财富》500 强,为此韦尔奇创造了通用电气的誉商管理模式,成为全世界企业学习的榜样。

## 开辟具有高附加值的信誉服务

杰克·韦尔奇成为通用电气公司董事长和 CEO 之后,他对通用电气公司进行了一系列改革,在过去,通用的制造事业——电灯泡、飞机引擎、大型家电事业等等,是公司主要的成长动力。但现在情况改变了。通用金融事业的突飞猛进,以及并购 NBC,已使得通用从单纯的制造公司,转型成一家服务比重逐渐增加的多元化公司。

1996 年,资本事业部赚了 40 亿美元,NBC 赚了 9.53 亿美元,二者加起来几乎占了通用当年 108 亿美元营业利润的一半。在收入方面,也同样如此:1996 年资本事业部年收入达 327 亿美元,NBC 达 52 亿美元,也

几乎是通用 791 亿美元总收入的半壁江山。

更重要的是, 韦尔奇将服务业视为公司未来盈利增长的关键, 这不仅包括保险等产品, 还包括对通用产品(或非通用生产的类似产品)用户提供的服务。

在通用, “服务”一词被赋予了新的含义。它成为公司面对的新的现实的一部分。1997 年, 通用展开一项全公司的计划, 以提供更成熟、具高附加价值的服务。当人们问杰克·韦尔奇, 为什么等了这么久才着手这样的计划时, 他回答说: “这一切都要学。如果杰克·韦尔奇在 17 年前就知道他今天所知道的一切, 这家公司必然会更好。这是一个持续学习的组织。我每天都在学习并持续追寻。我不知道什么叫虚度光阴。我这里只有每天努力学习更多的人。”

通用强调服务的比重是不可避免的趋势。通用最大的成长动力点为金融服务, 在 1996 年就有 17% 的成长, 而飞机引擎事业同年只有 5% 的成长, 大型家电事业只有 7%。通用塑胶事业的营收自 1995 年至 1996 年, 已逐年衰退——虽然只是微幅。通用自 1995 年至 1996 年所增加的 7.07 亿美元净利中, 通用金融服务就占了惊人的 4.02 亿美元, 在总净利增额中约占 57%。

自 1992 年以来, 通用金融服务年平均增长都达到 18% 的可观比率。

在 1990 年, 制造业在通用业务中的比重为 56%, 金融服务业仍占 25.6%, 售后服务业占 12.4%, 剩下的 6% 是广播业。

但到了 1995 年, 制造业的份额已滑落到 43.5%, 而金融服务业已增至 38.2%, 售后服务业和广播业没有太大的变动, 分别为 12.3% 和 6%。

到 2000 年, 制造业将在通用业务组合中占更小的份额, 可能会跌至整个业务的 33.2%, 而服务业预计将上升至 45.8%, 售后服务业也将增至 16%, 广播业将继续维持稳定, 大约在 5% 左右。

将通用转变为服务型公司的决策确是明智之举。随着制造业的衰退, 1990 年至 1995 年该公司的年收入增长率平均只有 5.4%。然而在 1995 年, 通用的收入却猛增到 17%, 达到 700 亿美元, 同时盈利增加了 11%, 达 66 亿美元。其后的 1996 年, 收入增长了 13%, 达创纪录的 792



亿美元,而且盈利增长了11%,也达创纪录的72.8亿美元。

促成通用由一家制造型公司转向服务型企业的是通用的隐含资产——被广泛使用的各种工业设施,它包括9000个通用商用喷气式发动机、10000台涡轮机、13000辆机车和84000件医用诊断设备主要部件等等。正如杰姆·麦克纳尼所说:“这些资产无处不在。与服务技术相比,人们更青睐我们的制造技术。”

所有这些变化发生在1990年代后期。1996年10月,通用通过为其售出的工业设施提供服务获得78亿美元,占其总收入的11%。到2000年,这些服务收入翻一番,达到180亿美元这样一个大数目。由于服务的盈利较产品销售高出一半,因此这对通用的未来来说是一个好兆头。

建立通用服务走向策略的承诺是在1994年作出的。到了1995年,通用第一个纯服务事业已妥善定位了。

通用医疗系统提供给保健业龙头哥伦比亚/HCA(Columbia/HCA)经营的300多家医院电脑显像扫描、磁共振显影及其他医疗显影设备。

到1995年的春天,通用说服哥伦比亚将旗下所有的显影设备都交给通用负责维修,即使有些是通用对手公司的产品。1996年,通用同意为哥伦比亚提供另一项服务:管理维修所有的医疗设备,而其中多数设备通用根本没有生产线。但事后证明,这项交易对双方都有利可图:通用拿到生意,哥伦比亚也省下数百万美元。

在1996年10月,通用医疗系统大举跨入服务业,35亿的营收中有四成来自服务项目。因为通用医疗系统的成功先例,使得它成为其他事业的典范。为了建立服务端,医疗系统开始购入独立的医疗服务店面。举例来说,1996年2月,通用买下了全国医疗诊断公司(National Medical Diagnostics),该独立公司的显影设备管理维修技术一直在业界居领先地位。同年稍后,又买了一家私立的设备维修保险公司。

通用的医疗事业也花了8000万美元兴建一家现代化的训练中心,其中还有一间电视摄影棚以开发教育训练课程,收费约在3000至2万美元之间,可提供给医院,针对合适的乳房X光透视法技术等议题在空中互相协调。1996年某日,医疗系统的资深主管为地区连锁医院的主管团队