

ZongJingLi

ZHANGKONGSHANGDAONENGLIFENXIBAOGAO

一切商道皆不是空想，而是出于成功的管理经验提炼

总经理最突出的能力在于“掌控商道”

——以灵敏的思维，犀利的眼光，迅速的攻得市场的最大份额。

如果你在此三项上不过关，一定是徒有虚名。

许 强/著

总经理掌控商道 能力分析报告

企业做强的谋略课程！

中国华侨出版社

一切商道皆不是空想，而是出于成功的管理经验提炼

总经理最突出的能力在于“掌控商道”

——以灵敏的思维，犀利的眼光，迅速的攻得市场的最大份额。

如果你在此三项上不过关，一定是徒有虚名。

许 强/著

总经理掌控商道 能力分析报告

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理掌控商道能力分析报告/许强著. - 北京:中国华侨出版社, 2004.10

ISBN 7-80120-865-X

I. 总… II. 许… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 093657 号

总经理掌控商道能力分析报告

作 者/许 强

责任编辑/凌 子

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张 22 字数 350 千字

印 刷/天功达印刷有限公司

版 次/2004 年 10 月第一版 2004 年 10 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7-80120-865-X/G·372

定 价/35.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院

邮编 100029

导 言

方 道

导

言

商道是什么？它对一个企业做稳、做强究竟起什么样的作用？这是每位总经理都必须要深思的企业战略问题。

在此，我们不妨先看美国通用公司总裁杰克·韦尔奇先生的一段见解，他说：

“在我的企业发展的战略目标中，总是灌输着这样一个理念，即以思考商道为企业的第一个切入点，以操作商道为企业的第二个攻击点。显然我们的观念是：总经理必须以商道为始终，反复运作自己企业向市场挺进的力度。同时，我们还时时提醒自己，总经理必须注重训练自己掌握商道的能力，以免减少决策的失误，给企业造成巨大的损失，甚至失败”。

上面这段话是发人深省的，它说明一个不能够用智慧和胆量掌握商道的总经理，是很难把一个企业带出困境的，也很难引领出一个具有强力竞争性的企业。

那么，什么叫商道呢？它是指根据市场变化的势态，又与自己企业内部的人力、物力等相结合而形成的一种经营布局和谋局。它的作用在于：第一，避免企业的发展是盲目性的“拱进”，第二，避免企业的发展是疲软性的“内耗”，第三，避免企业的发展是滞后性的“跟跑”。这三点的正面反映是：第一，给企业找准在市场中的生存最佳点，第二，给企业谋取最强大的竞争威力，第三，



给企业营造持久的品牌效率。

按照美国企业管理专家泰克《一个持握商道的总经理如何更为强大》一书的观点：经营最忌讳盲目性和无个性，而是要在各种复杂的商势中寻找出自己的“企业之路”，才是卓越总经理的最突出能力。的确，总经理作为企业的决策者之一，他掌控商道能力的大小，不仅是个人之事，更重要的是与企业的生存息息相关，成为企业前行的一种重要推动力。

毫无疑问，不管你领导的是一种什么样类型的企业，你绝不能淡化总经理的身份和能力，而是要以此为成功资本，给企业员工带来在市场中做稳、做强的目标，此可谓“企业的希望指数”，否则，你就不可能合格，而是企业衰败的始作俑者！卓越的总经理都离不开欲使企业做稳、做强的目标，都具有超出一般而个性化十足的掌控商道的能力。但长期以来，却很少对他们这种能力进行全面和细致地研究、总结，而多零散地见于一些书刊之中，这是非常令人遗憾的。

本书作者以亲历者身份，与国内诸多著名企业的总经理直接对话，收集和研究了大量的第一手资料，挖掘出了他们许多鲜为人知的掌控商道的智慧与能力，非常具有开拓性和启发性，是任何一个企业做稳、做强的谋略书。

希望大家能从中受益，给自己的企业引领到一种强势状态中去！

目 录

目
录

1. 人本商道法 ——争人才比争什么都重要

人才不会从地下冒出来 (3)

人才是企业之根！凡是不相信此理的，一定不会让企业像飞轮般高效运转！“这里长眠着一位以人才为天王的领导者，”这是美国钢铁大王 A. 卡内基的墓志铭。实际上，成功的大商人都有一个共同的特点，皆能凭锐利之眼找到和容纳那些有才干者，因为他们知晓“人才不会从地下冒出来的”的道理。

经典案例 1：隆力奇“争人”管理/既相马、又赛马 (5)

细节分析：握住“第一生产力” (9)

用掌声欢迎人才来临 (10)

“高效”不是一个虚词，而是一个推崇人才战略的企业家心中的实词！在知识化、信息化全面迸发的时代，最现实的问题是：非知识型的企业家如何实现自己的商道？美国《商业周刊》称赞杰克·韦尔奇是“全球最成功、最雄心勃勃的企业家之一，其超人之处在于善于用掌声欢迎人才”。



经典案例 2: 万向“人本”管理/理财先“理才”	(12)
细节分析: 中国民营企业管理的“活化石”	(15)

2. “结义”商道法 ——守住一点共同打天下

凝聚力是竞争之本	(19)
----------------	------

一个失去凝聚力的企业，一定是稀松的！怎样改变之？“少数懂得满足人性的智者，便可以将别人掌握在手中。”戴尔·卡内基是这样教诲我们的。如果将“情”和“义”引入管理机制之中，那么就很容易满足这种人性的东西，随之而来的是企业就会有凝聚力，商家的管理技巧就握在了手心。

经典案例 3: 华龙股权人回聘/管理革命的铺路石	(22)
细节分析: 企业家的营运	(23)
经典案例 4: 华龙诚信管理/“仁治”管理的核心	(24)
细节分析: 铸造诚信中国	(26)

永久打出“诚信”的大旗	(27)
-------------------	------

企业不败在于“诚信”，而这又取决于企业家的诚信。那么企业家的威信哪里来？也许不仅仅是权力。美国前总统尼克松说过，如果一个领袖具有神秘、诚信和威风，他就能够有威信。所以打出“诚信”大旗，就是一个企业家赢得市场最大份额的高效策略。

经典案例 5: 通威“正一”管理/“诚”字当头	(31)
细节分析: 诚信的生命力	(34)

3. “无为”商道法 ——治大国若烹小鲜

把自己裹在一面旗帜里 (37)

企业依靠什么立足于竞争的市场？创新、改制、融合、图强，这些都很重要，但这些都是缺乏个性的东西。企业应该“把自己裹在一面旗帜里”（德国谚语），从而滋生一种精神，产生持久的凝聚力。

目
录

经典案例 6：独石化“求实管理法”/具体问题具体分析 ... (39)

细节分析：中国国企管理新内涵 (43)

经典案例 7：独石化“若烹小鲜”管理技巧/刚柔并济的妙招 (44)

细节分析：中国国有企业的发展基因 (46)

人力犹如水之力 (48)

水柔弱却能穿石，关键就在于“水利万物而不争”。现在很多企业都试图“快马加鞭，大干快上”，却难以如愿以偿，也许因为企业管理中“硬性”的东西太多，因此，英特尔公司创始人格罗夫的格言：“人力犹如水之力”，极其令人深思！

经典案例 8：五零五“水”管理法/以柔克刚 (49)

细节分析：滴水穿石的力量 (53)

4. 交错商道法

——在关键时刻，必须变势

学会“做香”自己的企业 (57)

罗伯特·舒勒提出过一个著名的问题：“如果你知道自己不会失败，那么你会做些什么呢？”大多数企业管理者都是很自信的，都想做大做强自己的企业，但也有想“做香”自己企业的人。

经典案例 9：三大管理定律/飘拂稻花香的芬芳 (58)

细节分析：没有管理，就没有企业 (59)

经典案例 10：稻花香六字真经/法道的保证 (60)

细节分析：管理的法度 (62)

企业之“火”在于潜在的质能 (63)

“火”之力在于提升热能。“信心和信念是成就商道的，但这一切都源于企业潜在的职能”，苹果计算机公司老总 P. 乔布斯如是说。事实上，熊熊燃烧的企业之“火”可以点燃企业炽烈而光明的未来目标。

经典案例 11：“倒置”管理/“老来俏”的“美容”艺术 ... (67)

细节分析：“倒置”管理开天辟地 (69)

5. 前扑商道法

——新思路决定成败

做好一点，等于做大一片 (73)

“做什么”和“如何做”是两个不同的经营理念。佩杜斯国际有限公司老总理查德·多茨对企业事业发展的见

解是“做好一点，等于做大一片，以点带面，财富就扩大化了。”然而，做好一点并不容易，必须有经过细密论证的做法。

经典案例 12：“直插式”管理/深入“地核”的改革	(74)
细节分析：直接插到了根子上	(76)

纵向快进，横向挺进	(77)
-----------------	------

目
录

“快进”与“挺进”是大商人进攻对手的两大“杀手铜”。三国风云中的曹操最擅长的攻击战略就是：“纵向快进，横向挺进”，这个战略后来延伸到现代商战之中，成为商界英雄赢得大胜局的方略。

经典案例 13：许烟“斜坡”管理/合力向上之法	(79)
细节分析：向上，向上！	(81)
经典案例 14：许烟“哑铃”管理/举重若轻术	(82)
细节分析：“哑铃”健身功能	(83)

6. 权变商道法 ——以大计胜小计

掌控住属于自己的市场	(87)
------------------	------

掌控商道是一种把市场钳制于手的智慧。美国《幸福》杂志认为：“军事家和企业家的区别在于军事家擅长因势利导，捕捉稍纵即逝的战机，而企业家的责任在于掌控属于自己的市场。”显然，谁掌控了市场，谁就是市场的“主家”。

经典案例 15：广汇“三位一体”管理/豪书创富神话	(89)
细节分析：财富的演变程序	(92)



稳住自己，才能占有市场份额 (93)

方便面之父安藤百福有句名言：“稳住自己，一切危机都会过去的”。中国企业恰恰需要这种精神，人最难战胜的是自己，企业亦如此，在市场竞争的风口浪尖上，最后的胜利往往取决于“稳住自己”。

经典案例 16：中粮“整合”管理/控取全球五百强 (97)

细节分析：把管理变成道路 (99)

7. 同心商道法

——心往一处去，就能以弱胜强

拒绝重复，做出自己的特色 (103)

美国《20世纪企业家传》对企业成就有所感悟：“知道权势多大，挣了多少钱并不重要，关键是要显示出独占性和高明之处”。那么企业如何能高明点呢？最重要的手段就是拒绝重复，善于做出自己的特色。

经典案例 17：乐凯“同心”管理/一心一意为中国 (107)

细节分析：来自灵魂的力量 (110)

用大战略代替小战术 (111)

孙子说：“兵者，诡道也”。商场如战场，企业商战实质就是战略的实践和延伸，企业管理者应该学会“把企业高效问题看成一个战略问题，以大战略代替小战术”，随后渐渐地实现自己的全面推进的商道。

经典案例 18：攀钢“人企合一”/锻铸长江第一钢 (114)

细节分析：战略的梦想 (117)

8. 连缀商道法 ——品牌就是金字招牌

变成精于运作的智能器 (121)

没有智能，与对手较量等于演滑稽戏！沃德·帕金森在半导体时代不断幻想一个问题：“人本质就是一个物体，而人这物体恰恰有智能，这就是财富形成的源泉”，所以他创造迈克朗技术公司，后来他“变成精于运作的智能器”的运作理念被有眼力的一批大商人在创业途中实现了。

目
录

经典案例 19：德力西“连缀”管理/品牌的深加工 (124)

细节分析：突破温州模式 (126)

眼向下看，脚向上走 (127)

“下”与“上”的关系相辅相成。罗杰·霍乔在经营礼品公司时有句名言：“要眼向下看，准确地知道自己在什么地方，才能知道自己要向什么方向走”。当然企业管理者眼向下看并不难，关键在于脚向上走的力度和决心。

经典案例 20：娃哈哈“联销模式”/编织中国之梦 (130)

细节分析：“联销”进行式 (132)

经典案例 21：娃哈哈“连横”战略/让小鸟站在恐龙背上.....

..... (133)

细节分析：抓住共赢的链锁 (135)



9. 至尊商道法 ——应当控制的绝不松手

改变必须靠“非常措施” (139)

改变造就企业新的活力!“改变的基本条件是什么?就是你具备的‘非常’的东西”。这是 E. 凯普的经验之谈。“没有金刚钻别揽瓷器活”,由此推论,要获取比别人更多的财富,就必须改变自我,采取“非常措施”,干自己最拿手的事。

经典案例 22:“伙伴式”管理/构筑新时代的步长价值观 (141)

细节分析:有情感更有利益 (144)

种大树,是为了树上开花 (145)

“借局布势,力小势大。鸿渐于阿,其羽可用为仪也。”这是《三十六计》第二十九计“树上开花”的解语。弱小的企业如何与强大的精神对手抗衡呢?中国富豪尹明善“借局布势”所获得的成功就是一种“细节”。

经典案例 23:力帆“中国式”管理/集结家族的力量 (148)

细节分析:管理中国企业能相信谁? (151)

10. 互动商道法 ——让权力产生最大管理效应

走出作坊,换一张新面孔 (155)

所谓“新面孔”是企业之“脸”。亨利·福特在屋后建造起制造“不用马的车辆”的小作坊后有了感悟:“阔绰

地前行，首先要走出小作坊。”对于图谋企业高效运转的智能型商家而言，如何换“面孔”，是非常关键的一步棋。

经典案例 24：吉利“新家族管理”/医治现代企业制度之痛……	(157)
细节分析：打造现代企业 ……………	(159)
经典案例 25：吉利“低价”突围之术/赢得更大的生存空间……	(161)
细节分析：老百姓的受益方式 ……………	(163)
积存自己足够多的力量 ……………	(164)

火山爆发来自于内部的积存之力。塑胶大王王永庆认为：“钱是没有用的，钱人家可以从你手中抢走，只要有足够的力量你就会成功，而且，无论如何力量是人家抢不走的，培养自己的力量才是最重要的。”此为大商人的“力量式管理学”！

经典案例 26：正泰“逆家族管理”/铸造新温州模式 ……	(167)
细节分析：私有经济在觉悟 ……………	(169)

11. 合纵商道法 ——掌握“板块化”运作之道

与强手较量，自己就会更强 ……………	(173)
---------------------------	--------------

惧怕强手者必败！卡尔·波来德这个善于与强手过招的企业家，在与可口可乐公司较量中得到了快乐：“强手让我的骨骼结实了”。然而，怎样去和强手过招呢？请记住《礼记》之语：“知困，然后能自强也”。

经典案例 27：东风“板块”管理/激活中国巨龙 ……………	(174)
细节分析：板块飘移之后 ……………	(178)



经典案例 28: 东风“合交”管理/主动融入国际竞争 (179)

细节分析: 活人活己 (181)

没有“大幅度”, 就没有大利润 (182)

美国《时代周刊》认为: “高效经商必须面临艰难的困境, 因为任何商业目标永远不能轻易地实现, 除非你拥有大幅度扩张”。事实上, 商人要改变自己的困境, 就绝不能退缩, 因为没有“大幅度”的扩张, 就没有大利润的到来。

经典案例 29: 伊利“合利”管理/锤炼“公司+农户”模式.....

..... (184)

细节分析: 利益是合作获得的 (186)

经典案例 30: 伊利“e利”分销管理/跨越e感地带..... (187)

细节分析: 走向现代化管理的前沿 (189)

12. 跃进商道法 ——从点到面的攻击术

“皇帝不靠新装, 靠影响力” (193)

《皇帝新装》的寓言故事, 人人皆知, 其伪装身体的方法之荒诞是可笑之极。它告诉人们: 外表是无济于事的, 要想赢得威信, 必须依托于影响力, 才能打响自己领导超卓的个人品牌!

经典案例 31: “谋略”管理/让戈壁滩盛开鲜花 (195)

细节分析: 先谋后战者昌 (196)

经典案例 32: “进化”管理/企业求生的“密码” (197)

细节分析: 适者生存的进化法则 (200)

经典案例 33: 特变“点菜做饭”/咀嚼一个“特”字 (201)

细节分析: 顾客满意就是利润 (203)

在困境中更要寻找爆发点 (204)

敢于寻找“爆发点”的商人，是一种魄力所致！《资治通鉴》言：“善用兵者能因败而成。”言下之意是善于用兵打仗的将帅能从困境中发现胜利的契机。当然，一个优秀的企业管理者，也须具备在困境中寻找爆发点的潜质，尤其是一个危难企业的管理者。

目

经典案例 34：联通“战略重组”/把劣势变为优势 (207)

细节分析：破解战略危机之法 (209)

录

13. 精益商道法 ——以简化原则为上

自己是自己的舞蹈师 (213)

“在商战中，只有敌人和战友，没有舞蹈师，而行商就是一种‘美丽的舞蹈’”塞缪尔如是说。对于一个操作大商道的企业家来说，没有谁可模仿，只有自己把自己当成“舞蹈师”。

经典案例 35：雪驰“人诚品真”管理/血洗耻辱 (215)

细节分析：“人诚品真”的折射力 (219)

经典案例 36：雪驰“秒管理法”/精髓的觉悟 (219)

细节分析：给我一个支点 (222)

给企业计划精加工 (223)

“精加工”可以决定企业高效产出的速度？本田宗一郎创建世界摩托王国时总结了一条经验：“财富奔跑的速度取决于计划精加工”。的确，此为一条最实际、也最有用的企业生存谋道！



经典案例 37：“精益”管理/一汽由粗变精的革命·····	(225)
细节分析：寻觅到先进的生产系统·····	(227)
经典案例 38：“进退”管理战略/一汽由大变强的手段·····	(228)
细节分析：退与进的辩证法·····	(231)

14. 顶点商道法 ——改变机制才能激发活力

大魄力决定大未来·····	(235)
---------------	-------

缺乏魄力者只能做小打小闹的事！有人曾问比尔·盖茨：“企业家靠什么决定未来？”比尔·盖茨吐出了三个字“大魄力”。企业家的大魄力又来自于何处呢？或许就来自于那些敢于先吃螃蟹的人中。

经典案例 39：联想“立意高远”/虎视 IT 霸主·····	(238)
细节分析：联想为什么能做大？·····	(240)
经典案例 40：联想“亲情”管理/营造 IT “大船”·····	(241)
细节分析：儒文化弥漫两千年·····	(244)
经典案例 41：联想“大船结构”管理模式/轻松驶在惊涛之上·····	(245)
细节分析：学会在暴风骤雨中行驶·····	(247)

紧紧盯住市场空缺·····	(248)
---------------	-------

如何避开竞争对手强大的优势？《左传·宣公十二年》曰：“夫文，止戈为武”。对于现代商人来讲，紧紧盯住市场的空缺，避免与强敌正面交战，以一种新的“武力”从侧翼进攻，可以达到以弱击强的目的。

经典案例 42：太太“借典”管理/炫动青春活力·····	(252)
细节分析：跨越自己的手段·····	(255)