

浪迹十年 成书一册

——代前言

——先得承认，这是由一个失败者七拼八凑而成的一本内容杂七杂八的小书。自认失败，并非出于谦虚之心，实在是不得不然：

——我自己从来就没有创办过一个严格意义上的企业——这在遍地都是老板的今天肯定有点丢人现眼。

——我自己从来就没有独立打理过一家哪怕是“十几个人，七八条枪”的企业，——这在那些呼风唤雨的职业经理眼里肯定有点不大入流。

——我自己从来就没有赚到过足以仰事父母、俯蓄子女的起码本钱——相对于那些香车宝马、锦衣玉食的富人，我肯定是穷不可耐，不堪为伍的了。

既如此无能，为何偏要东涂西抹，摇唇鼓舌，鼓捣出一本什么书来呢？

说起来，原因主要是这么三个：

一、是因为书呆子“伟于言，渺于行”的酸气和腐气作怪，也就是不说嘴就泛臭、不写手就发痒的毛病害的。

二、是因为看不惯那些早已发了大财、立了大业的人不能发或不愿发更大的财，不能立或不愿立更大的业的小家子气，从而存心要聒噪，并推搡他们一把。

三、是因为一帮新老朋友的撺掇和催逼而误入歧途——放

着黄金白银不刨不掘，偏要灾梨祸枣，妄言惑众。

古人言：“往者不可谏，来者犹可追。”意思是，尽管早成云烟，但往事不可更移，就算是雪泥鸿爪，也仍然有迹可寻；而对于未来之域，则大可精心规划，快意驰骋。说句掏心掏肺的话：“假如还有来生，我是绝对不会堕落到专以笔墨为生计的可怜复又可悲的境地，毕竟，人生太过短促，直如电光石火一般，根本无从把握和捉摸。也正因为如此，所谓理想，所谓道义，所谓千秋功名，万古言勋，在我眼里，都不过是镜中月，水中花，梦中之情人，云天中之城郭而已，根本是不足为据，不值得萦心系怀的。

这固然是牢骚，是忧悉悠思，但是读者诸君，既然我已用了“固然”一词，你们大概已经揣测到接下去我该要说什么了。我要说的是：你要决然立志，勇猛精进，要竭力争取三十岁而小富，四十岁而中富，五十岁而大富，六十岁而特富，七十岁而富上加富，八十岁而富及子孙，九十岁而带着一股磅礴六合的富贵气息直奔另一个富贵国度。你可知道，这是我最真诚的心愿，最虔诚的祝福！——说到底，财富始终是幸福的梯航，成功的标杆。

“君子爱财，取之有道”。这个“道”当然不是指卖官弄权，索贿受贿，损公肥私，而是兴办企业，汲取利润，且要守法经营，科学经营。既然如此，在胼手胝足、勤扒苦做之余，你就有必要忙里偷闲，找点或鸿篇巨制，或鸡零狗碎的有关如何兴企致富的书册来消遣消遣，调剂调剂，滋补滋补了。无论如何，人家的成功经验。或失败教训，对你而言，都不会是全然无益，可以不闻不问的。

我这本小书，包括 89 篇豆腐干式的文章，内容无疑很是驳杂，风格难免参差不齐，论述多半粗疏皮毛，然而，认真说来，既然报纸曾经一一刊出，出版社也愿意付梓，这就说明，

它多少还是有点娱目的价值和咀嚼的味道的。这可不是在凭空自卖自夸，你若不信，大可先去看看其中几篇文章：《“三权”备则家族治》《婚姻状况大可不问》《向古人学管理》……我敢说，能够以我那种笔法写出我那种路数的小文章的人，在目前国内的工商类写作界还真的并不多见。

“云散林见，水落石出。”你恐怕已经看出来了，我说上述这段话的意思，无非是要你慨然捐输，照顾照顾、担待担待我这个卑微的作者和这本琐屑的小书。

行文至此，我得赶紧请你原谅，而且你也应该原谅我这样赤膊上阵，自作广告：一来，本人无资无财，无拳无勇，无名无气，根本不敢奢望大小报刊会为我这本小书敲锣打鼓，大声吆喝；二来，广东旅游出版社惠允出版，是担了相当经济风险的——这让我忐忑不安，我总不能眼睁睁地看着人家为我破财招灾而无所作为吧。

接下来，要郑重声明——绝非虚应故事——我要感谢下列尊敬的先生或小姐：

——粤港信息日报社的詹念柏先生。没有他的动议，我根本就不可能在该报开设专栏。

——粤港信息日报社的尘洁小姐。没有她的照拂，我手中的秃笔早就不知扔到哪儿去了。

——羊城晚报新闻周刊社的张念小姐。没有她的勉励，我简直不敢想象此时此刻我会置身在哪里，又会在干些什么。

——顺德报社的陈卓文先生。没有他的协助，书中很多文章肯定会是另外一种样子。

——另外，粤港报的曾鸣先生、许期勇先生，南方都市报的周忠先生、李伯支先生，南风窗杂志社的总编辑秦朔先生，中山大学的著名教授卢泰宏先生，广东旅游出版社的社长李亚平先生，广州晨亮美容集团的老板吴成亮先生……所有这些人

都是我的良师益友，我都要由衷地感念他们。

最后，要感谢的是手中正握着这本小书的您，无论您买与不买，我都要向您道一声：“谢谢”。——不管怎么说，您都已经给了我一份信任和支持，尽管您极有可能是鬼使神差般地捡起了这本小书，而且立马就会弃掷不顾。

MULU 目 录

浪迹十年 成书一册

——代前言	1
-------------	---

第一部分：管理得道

1 培植哲学素养	2
2 赏罚得中才是正道	5
3 审慎评估人力资源政策	8
4 我们为谁奋斗	10
5 管理的物质情结	13
6 管事还是管人？	15
7 老板意志≠公司制度	18
8 败军之将仍可言勇	20
9 分散？还是集中？	23
10 不吝奖赏	26
11 信人与受制于人	28
12 信到什么程度	31
13 婚姻状况大可不同	33
14 资金重于利润	36
15 道企业文化，思伯里克利	39
16 提高员工满意度	42
17 我们的任务是什么	45
18 利润来自思想	48
19 “三权”备，则家族治	50

20	质疑老板的“奔驰”心态	53
21	向古人学管理	56
22	要平等,不要对立	59
23	谨防成本核算的误区	62
24	勿以小恶忘大美	64
25	一切为了行动	67
26	变奖励为激励	71
27	定义绩效并非容易	74
28	再造金融总裁	77
29	领导好一家高科技公司	80
30	越少越多	83
31	“劳心”与“劳力”	86
32	倾听内部意见	88
33	数字化管理	90

第二部分:经营有术

1	你的目标有多大?	94
2	产品要适应销售渠道	96
3	零售商自创品牌	99
4	客户优于市场	102
5	知识营销时代	105
6	赚平民百姓的钱	108
7	制造疯狂顾客	110
8	创新就是生命	113
9	冲刺惊人目标	116
10	忍看银星变流星	119
11	勇于创新	122
12	谨慎出“新”	124
13	实现产品的一致性	127
14	行销至上	130
15	全球地方化营销	132

16	渠道组合	134
17	钱该怎么花	137
18	实现快速反应	140
19	制造适度饥饿感	142
20	有广告才有力量	145
21	做大众名牌	148
22	超越顾客导向	151
23	变抱怨者为忠实顾客	154
24	给品牌一个好名称	157
25	发掘成功	160
26	是机遇,不是麻烦	163
27	全球最优价格	166
28	经营机会	169
29	实施潜在价值战略	172
30	计算顾客终身价值	175
31	让鱼上钩,还是让顾客上钩?	178
32	谨防顾客更换品牌	181
33	谨防品牌延伸	183
34	激发顾客爱意	186
35	变员工为经销商	189
36	重视公关	191
37	“西瓜计划”	194
38	全力提高附加价值	197
39	先卖策略后卖产品	199
40	“拥有真好”与“必须拥有”	202

第三部分:商海探勺

1	为顺德忧虑	206
2	向史玉柱致敬	209
3	史玉柱不能抱怨媒体	211
4	陆强华,你走好!	214

5 不做彩电做什么	216
6 不要喊打喊杀	219
7 警惕集体逃亡	222
8 唯有叹息	225
9 抱彼注兹的假日经济	227
10 警惕骗局	230
11 屈云波要当心了	233
12 丰乳广告冷眼看	236
13 第三只眼看彩电峰会	239
14 广东企业为何做不大	243
15 别去北大、清华充电	246

第一部分

管 理 得 道

GUANLIDEDAO

培植哲学素养

70年代,“经营之神”松下幸之助功成身退,潜心著述,将自己毕生的经营智慧总结并撰写成一部煌煌大著,他将这部充满商战谋略和人生智慧的书起名为《企业经营哲学》。几乎在同一时期,英国著名管理学家克·霍金森也推出了令他名噪一时的《领导哲学》。他鲜明地提出:“倘若哲学家不能成为管理者,那么管理者就必须成为哲学家。”在管理实践和管理理论这两条不同路径上同时响起了同一声音,这是非同寻常、耐人寻味的。

毫无疑问,当代社会已进入一个企业家主导的时代,其主要表征是企业家已经成为全社会关注的焦点和景仰的对象。也正因为如此,在企业家为世人瞩目和称誉的同时,社会与时代也对“隐藏在增长要素背后的国王”(德鲁克语)——企业家——提出了越来越多也越来越高的要求,其中,一定的哲学修养已经成为企业家尤其是大企业不可或缺的重要素质,而这种哲学素质在不同的层次上主要表现为求真的哲学思维、求善的哲学心态和求美的哲学境界。

所谓哲学思维,是指企业家通过管理实践的纷纭表象把握事物本质的能力,是企业家最基本的经营素质。自觉训练和运用哲学思维对于企业家去除小生产者的偏狭和陈规陋习,对于整体思维水准的提高大有帮助。哲学思维对于管理者来说更多地是一种“工具”和“手段”,因而真正能使管理者具有哲人

风范的还是哲学心态的培育和哲学境界的企求。

所谓哲学心态，是指管理者在处理个人与自我、与他人、与社会和自然的关系时所呈现出的哲人节操和情怀。首先，企业家要克服私欲尤其是物欲对自己的严峻挑战。在“天下熙熙，皆为利来”的新时代，在约束机制还不很健全的情况下，面对私欲的诱惑，可以“动”而“不动”的确是很不容易的。这是因为，管理者身处的岗位使他比一般人有更多的机会和可能被物欲侵蚀和俘虏，许多“能人兼罪人”的企业家或老板缺乏的往往也就是这点修心养性的功夫和“万物于吾无动矣”的哲人风范。当代的中西管理实践都表明：伦理道德除了是对管理者的约束规条之外，还是激发企业活力的一种无形而积极的推动力量。

其次，企业家要建立起符合社会公德，顺应时代潮流的行业道德。松下幸之助反复强调：“我们在做买卖时，不能只顾物质的充裕，还要考虑如何使精神生活充实。”“做生意不仅要提供丰富的物质，而且对提高精神方面的层次也负有不可逃避的责任。”

如果说，哲学思维的训练是把握事物客观规律的现实需要，更多地体现出“立功”的色彩；哲学心态的培育是为了和谐地处理人我关系，更多地带有“立德”意味，那么，哲学境界的修炼则是企业家超越功利，战胜自我，成为一代经营大师的紧迫需求。对于进入这个层次的企业家们而言，企业已不单是他们手中赚钱的机器，更是实现富国强民甚至造福全人类的良好载体。松下幸之助称这类企业家为有“诗心”的人，“如此一来，器量自生，不会斤斤计较，凡事都着眼于远处”。我国早期著名实业家卢作孚先生就是这样的人，他终身倡导“以个人影响事业，以事业影响环境，以环境影响社会，以社会影响国家”的“民生”精神，殷切期望通过实业实现强国富民的

宏图大愿。像这样的企业家，他们既是企业家，但又不局限于孜孜求利，从而冲破了单纯职业身份的藩篱，自觉充当起社会良知，他们可以为国家的繁荣昌盛矢志奋斗、九死不悔，为社会的正义公平奔走呼号，乐而不倦。在这一点上，大科学家、大艺术家、大企业家和大哲学家的心性和精神都是相通的，都充满了哲人悲天悯人的情怀。这样一来，经营管理对他们来说已不是聚集财富的技巧，掠取尘世浮名的资本，而是悟道参禅、探究人生意义的阶梯，构筑安身立命、怡然自得的精神家园的通途。在这样一种高远层面上，他们兴办企业、创新管理的方式与策略已经是“宠辱不惊看庭前花开叶落，去留无意望碧空风卷云舒”，其目的则是参悟人生之“大道”、回答“人活着究竟意味着什么”这类古老的哲学问题。

哲学素养之于企业家决不是附庸风雅、可有可无的点缀，而是完善自我、造福社会的利器！

赏罚得中才是正道

作为基本管理手段，赏与罚似乎是最常见，也是最有效的两记招术了。赏罚有多么重要，不妨引唐代李百药所著《北齐书》上的一段文字作为佐证（引文平易，无需加注）：

北齐世宗令杜弼陈政务之必要可为鉴戒者，录一两条。弼请口陈曰：“天下大务，莫过赏罚二端，赏一人使天下人喜，罚一人使天下人惧。但能二事得中，自然尽美。”世宗悦，曰：“言虽不多，于理甚要。”

依杜弼所言，在所有国家大事之中，没有别的什么的重要性能超过“赏罚二端”了，赏的功用在于使人喜善，而罚的功用则在于使人惧恶，这是第一层意思。第二层意思则是，“赏罚二端”的重要性还在于，它们具有强大的“传染性”，或者说具有“多米诺骨牌效应”，也就是说，一人受赏，则“天下人”喜善，一人受罚，则“天下人”惧恶。

正因为赏罚之道如此重要，所以当今很多老板都非常重视而且也确实能够做到赏罚得中（保持得当、平衡），左右逢源；与此相反，也有很多老板由于种种原因而昧于赏罚之道，以至于赏罚无方，不得要领。赏罚无方、不得要领的表现自然很多，这里只谈其中一点，也就是重罚轻赏的问题。

大概多半是因为心存“企业是我的，我想怎么着就怎么着”以及“你们都是我的打工仔，当然应该给我夹起尾巴做人，否则我就要严惩不贷了”这么两种自大或者说是“阴暗”

的心理，眼下很多老板都习惯于并且热衷于苛罚以至重罚员工，而疏于甚至不屑于奖励员工。

1994年，我在珠海一家私营保健品厂打工，任副总经理一职，主管行政后勤工作。初荷重任，难免要急于表现一番。于是，我马上发布一纸公告，主旨是“群臣吏民能面刺寡人（老板和公司高层）之过者受上赏”。本以为，在公司业绩蒸蒸日上阶段，员工中不会有多少人“犯颜直谏”，但是万没想到，意见书却是大把大把交上来，而且十之八九都是针对“公司处罚条例”而来。认真归纳一番之后可以得出这样几条：

一、处罚太滥。譬如：下班之后，不将凳子推入办公桌空档下者，罚10元；用完厕所而不冲水者罚20元。

二、处罚太重。譬如：开会迟到者罚200元，在样品陈列室抽烟者罚500元。

三、罚赏失衡。处罚条例共分四章，计开82款，而奖励项目则只有全勤奖一项，奖额也只有区区20元。

情况明朗之后，我分别去找几个员工谈心，大家异口同声地抱怨起来：处罚多如牛毛，致使全公司上下至少有七成以上的人受过处罚；而奖励则是绝无仅有，形同虚设，根本就没有几个人得到过。再问他们为何会出现这种情况，大家都说：谁知道呢？大概是因为老板当过警察，把公司当成拘留所了吧。

情况如此糟糕，不能不迅速补偏救弊，但又如何补救法呢？当面谏言吧，怕拿捏不好分寸；转呈员工信件吧，又怕触怒老板……

几经琢磨之后，我终于想出一个“桥段”：冒用老板最崇拜的经营大师松下幸之助的名义，打印并呈送了一篇我自己杜撰的文章，题目是——“处罚八十，奖励一百”。主旨为：公司目前正处于上升时期，应该赏罚并用，而且最好以赏为主，罚为辅。

很快地，老板给我写了一张纸条，上边说道：“看来我是错了，而且错得很严重，请你尽快清理所有处罚条款，重新制定一个奖惩条例，而且奖励面要宽于处罚面，奖励力度也要大于处罚力度。”

得令之后，我立即遵办如仪了。

事实证明，效果非常之好。

审慎评估人力资源政策

众所周知，人力资源政策必须与创造和支持重塑组织的理念和行为相一致。一般认为，单位内部及单位之间因为任务及价格产生的冲突会使公司大伤元气。正因为如此，人力资源政策的所有参与制定者都要有跨部门的技能，跨单位的人际关系网，并将公司看作一个整体——这是公司可塑性文化建设的一个重要部分。

人力资源政策的执行始于招聘工作，它的目标是招募适合组织的人才，而不仅仅是先适合某项工作的人才。因此，人员与组织间的匹配是可塑性组织稳健成长的关键。可塑性组织试图寻找喜欢团队工作、能解决问题和处理争端并有学习新技能的愿望和潜力的人才，如上面提及的，公司要采用一种跨部门的面试策略。公司并不仅仅希望要有一位只对通过部门管理快速上轨道感兴趣的营销高手，而是更进一步，这人同时还必须适合于研究及生产部门。这一过程也表达了一个信息——“跨部门是我们的工作方式”，同时它也有助于建立强大的可塑性文化。

事实上，目前国外许多经理的任务及职能都是跨部门性质的。例如，研究及开发部门的人经常跟踪其制成的新产品到生产部门然后到销售及分销部门，他们在每一阶段都学到了新的技能，与此同时，他们也熟悉了新产品开发的全过程。同样重要的是，他们还借此建立并扩大了人际联系网络。与招聘相联

系，培训则是一个持续的过程，它的目标是所有跨部门的参与者。可塑性组织通常将所有培训活动特别是社会活动当作培养“专利人才”的机会，这些活动也是为增加公司社会资本而展开的。

最后，奖励制度也同样需要灵活多变。现实中常常会发生这种情况：一旦有人建议修改奖励制度，主管经理很快就会变得保守起来，由于存在这种保守性，奖励制度往往成为组织改变得更加灵活的最大障碍。最近一二十年来，美国的情况一再表明，需要用几年的时间来研究一项新的工资制度，来重新评价员工工作，来对新计划实行试点并将之逐渐引入一个个单位。因此，这需要更快的速度和更大的灵活性。

新的灵活的奖励制度应该少分几个等级。很多美国专家都认为，工资应该以某人技能而不是其工种为基础。组织要因人付酬，而不宜按工种付酬。通常情况是，以技能为基础的工资宜转换为一次性奖金，因为技能会随时产生和消失。在美国，像年终奖金那样的惯有制度目前已很少采用，取而代之的往往是一次性奖金。评估过程也从老板的评估转为小组的评估或者一种 360 度的反馈模式的评估。仍以美国为例，目前在单一范围内，美国公司对工程师的定级越来越少，而对员工的表现打分也越来越不像以往那么复杂了。有些组织喜欢对员工表现进行总体评估，这样整个评估过程就既简单又迅速，而且评估还可在迅速变化的环境中不断重复。因此，在工资制度方面应该较多地使用奖金制度而少使用年薪制。

一言以蔽之，上述人力资源政策的实施能够培养员工跨单位跨工种的技能，建立跨单位的人际关系网，更重要的是，具有一种可塑性文化色彩。