

WRONG

唐朝◎著

立即改正 这些错误

——管理说到底就是——
发现错误，并立即改正这些错误

東方出版社



WRONG

唐 朝◎著

立即改正 这些错误

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

立即改正这些错误/唐朝 著

—北京：东方出版社，2007.7

ISBN 978 - 7 - 5060 - 2862 - 2

I. 立… II. 唐… III. 企业管理 - 通俗读物 IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 087168 号

立即改正这些错误

作 者	唐 朝
责任编辑	许 可
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2007 年 7 月第 1 版
印 次	2007 年 7 月第 1 次印刷
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	17.25
书 号	ISBN 978 - 7 - 5060 - 2862 - 2
定 价	29.80 元
发行电话	010 - 65257256 65230553

版权所有，违者必究

本书观点并不代表本社立场

序

为什么要立即改正这些错误

李嘉诚先生的一位得力助手曾经告诉笔者,李嘉诚之所以能够成为华人首富,并不是他的决策如何正确,关键在于李先生有一个非常好的习惯:发现一个错误之后能够立即将其改正。因此,如果你想成为像李嘉诚那样成功的企业家,你就必须要养成这个良好的习惯:发现错误并立即改正它们。2006年12月9日,笔者在拜访海尔集团副总裁周周杰先生时得知:海尔集团首席执行官张瑞敏先生也有这个好习惯。由此可见,成功企业家的一个重要成功秘诀就是——发现错误并立即改正它们。因此,笔者决定为那些想成就一番事业的企业家们写这样一本书——《立即改正这些错误》。

管理的精髓究竟是什么?

管理是一种残缺的美。无论多么优秀的企业家,在管理上都会存在这样或那样的错误,一个优秀的管理者与一个不称职的管理者的唯一区别在于:优秀的管理者能够发现错误,立即改正这些错误。

你要学会原谅别人的错误!

“仆人眼里无伟人”这个观点是马克思总结的。许多员工都认为自己的老板经常犯错误,有时还犯低级的错误,他们成天抱怨自己没有遇到好老板,却从没有想过如何帮助老板改正这些错误。现在我想告诉你的是:他之所以能够成为你的老板,他就一定有许多你没有的优点,但他也是凡夫俗子,不可能不犯错误,如果你想成为一名称职的员工,你一定要学会帮助你的老板发现错误,并且帮助他立即改正这些错误。

员工犯错误之后,有的企业家喜欢用训斥、责骂的方式解决问题,可实

际上这些手段并不能解决任何问题。伟大领袖毛主席才七分正确三分错误,你不能要求你的员工比毛主席还正确吧?如果人家真能这样,恐怕也就用不着给你打工了吧?优秀的企业家要学会允许别人犯错误,更要给别人改正错误的时间和机会。你需要用制度减少他(她)犯错误,一旦发现他(她)犯错误了,就必须让他(她)养成立即改正这些错误的好习惯。

企业家喜欢什么样的女性?

她有品位、有修养,她能从欣赏的角度指出你的错误,并且帮助你立即改正这些错误。

许多老总离婚的主要原因并不是见异思迁,而是就是实在无法忍受太太无休止的唠叨和抱怨。现在我要建议那些老总的夫人:如果你希望你的先生永远爱你,你必须要学会包容他的错误,不要总是唠叨和抱怨,要学会理性地帮助他分析错在哪儿了,并帮助他立即改正这些错误。他不听你的话怎么办?撒娇啊!适度的撒娇会让他更迷恋你。

本书中所提到的错误只是企业运营和管理中常犯的错误,也是管理者必须立即改正的错误。本书核心的目的是让企业家和员工养成一个好习惯:发现错误并立即改正这些错误。

唐 朝

2007年5月26日

目录

序：为什么要立即改正这些错误 >>001

错误一：赔本赚吆喝，没有建立相关的盈利模式

第1节 办企业，必须要有盈利模式 >>003

第2节 盈利模式不能玩儿虚的 >>008

错误二：好大喜功，将扩张视为玩赛车

第3节 别用百米速度跑马拉松 >>017

错误三：盲目并购

第4节 并购，不选掉进沼泽里的大象 >>027

第5节 跨国并购需要本土团队 >>033

错误四：视知识产权为公共汽车

第6节 知识产权就是一台提款机 >>049

错误五：公司制度虚设

第7节 不要养成“盗窃”自己公司的习惯 >>059

错误六：不讲信誉，缺乏一言九鼎的职业素养

第8节 签合同前，用放大镜寻找漏洞 >>069

错误七：没有储备，现金出现赤字

第9节 现金闯“红灯”很危险 >>079

错误八：产品不安全

第10节 质量安全没有任何借口 >>087

错误九：人才时常流失

第11节 把你的事业变成大家的事业 >>093

错误十：即兴服务，视服务为抽象画

第12节 危机是服务缺位的邻居 >>099

错误十一：认为什么事都能营销

第13节 公众事件别耍小聪明 >>133

第14节 争议性策略不能有损公序良俗 >>145

错误十二：无知者无畏，认为策划不需要大智慧

第15节 让策划的每个细节都合法化 >>157

第16节 偷梁换柱和弄巧成拙是孪生兄弟 >>163

错误十三：狐假虎威，做广告时扯张虎皮当大旗

第 17 节 创意再好也不能违法行事 >> 177

错误十四：祸从口出，搞公关时乱弹琴

第 18 节 永远不谈竞争对手的是非 >> 193

第 19 节 时刻都要有公关意识 >> 197

第 20 节 无法预测的信息别随意发布 >> 201

错误十五：法盲思维，钻法律空子

第 21 节 原始积累必须干干净净 >> 213

第 22 节 商业模式别钻法律空子 >> 219

错误十六：拜金主义，视商业贿赂为万能钥匙

第 23 节 像戒毒一样封杀商业贿赂 >> 227

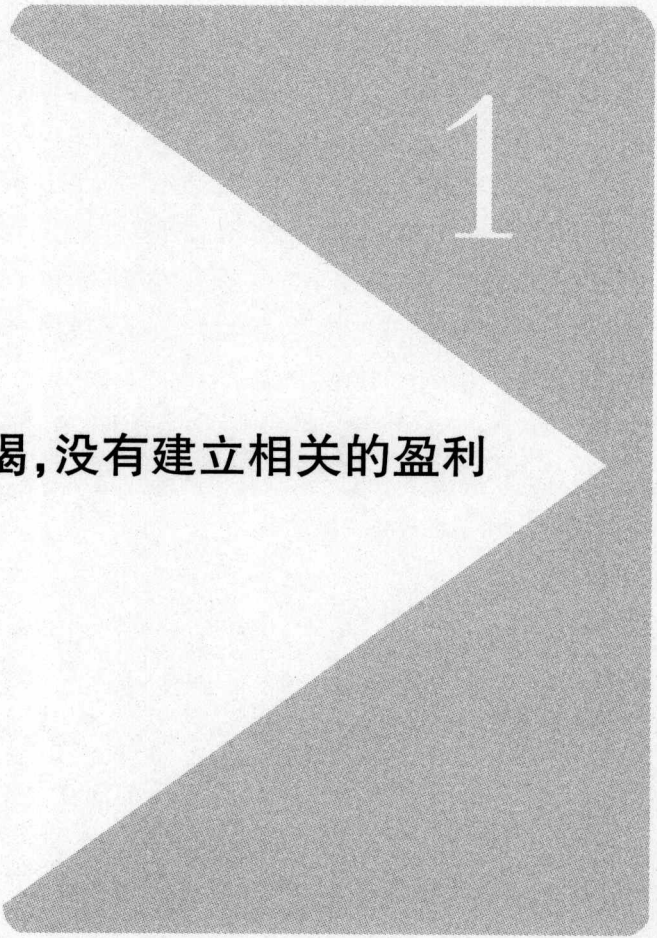
错误十七：职业堕落，职业缺乏道德标准

第 24 节 无论想达到什么目的都不要不择手段 >> 237

第 25 节 永远不要透支你的职业道德 >> 242

错误十八：参与政治争斗

第 26 节 涉猎政治是商人的禁忌 >> 251



1

错误一：

赔本赚吆喝，没有建立相关的盈利模式

第1节 办企业，必须要有盈利模式

企业的核心竞争力就是它的盈利模式。无论什么类型的企业，都需要有可持续的盈利模式，人失去抵抗力就会死亡，一个没有盈利模式的企业，其最终结果也只能是自生自灭。

健康的盈利模式必须具备：合法性、可操作性、可持续性！

► 案例：

“你因涉嫌非法吸收公众存款，经东阳市人民检察院批准，现决定依法逮捕你。”2007年3月16日，本色集团董事长吴英在金华市看守所收到东阳市公安局逮捕通知书时，似乎想说点什么，“你先签字吧，有什么想说的法庭上说吧！”执行人员并没有让吴英往下说。

本色集团从注册成立开始就高调亮相：在集团成立之初的3个月之内共计捐款630万元；该集团总裁在2006年胡润慈善榜排第95位。

“她借的钱都瞎折腾了，几个公司自开业就从没赚过一分钱。”一位接近吴英的人说，“人家开公司是想好了怎么赚钱才开公司，吴英是注册了一堆公司后再想干什么。”

► 吴英的公司：

从本色集团的工商注册资料中我们可以看到：该集团在 2006 年 8 月 10 日到 10 月 12 日的两个月内，注册成立了包括旅游、商贸、酒店连锁、资本投资、建材、工程建筑、工程设计装潢、家纺、网络、电子商务、广告传媒、娱乐服务业等 15 家公司，仅这 15 家公司的注册资金就有 1 亿元之多。

“她自己也说不清楚这些公司主要靠什么赚钱，她能说清楚的那些所谓的赚钱的项目又似乎都不太靠谱。”一位采访过吴英的记者说。

► 吴英的投资：

我们再看看这个集团在成立之后投资了哪些项目：

2006 年，投资 3 800 万元买下当地一个楼盘 40 多套房产和 30 多间街面房；

2006 年，投资购买当地世界贸易城 700 多个铺位；

2006 年，并购湖北荆门某大酒店，计划投资 1.2 亿元改造成四星级酒店；

……

我们可以确认的是，该集团在 2006 年 6 个月之内投资了 3.5 亿元。

“我们这儿借高利贷做生意的人多了，为啥不抓别人就抓吴英？别人借高利贷能用生意上赚的钱还上，吴英是只知道借钱，不知道咋还，”东阳市一位和吴英打过交道的公司老总说，“吴英其实根本不知道咋做生意，也不知道钱从哪儿赚。”

► 吴英公司员工待遇：

本色集团副总以上的管理人员，例如副总经理、财务部负责人、办公室主任等年薪都超过 50 万元，并各配备一辆宝马 520 车；普通营业员，月工资都超过 1 000 元；店长年收入在 3~4 万元，且都包吃

包住，这和当地同类型企业同比，属于非常高的薪金水平。

“我们的待遇不错，老板人也不错，”一位在吴英公司工作过的中层干部说，“公司赚没赚钱我也不知道，那是老板的事，我估摸着够呛。”

现在回过头来我们再看看这个公司成立之后都干了些什么业务？

“免费何时结束还没有收到总部的通知，”2006年8月18日，该集团在当地投资的“布兰奇”洗衣店的一位员工再三强调，“我们试营业期间一直在免费服务，何时收费要等上面的通知。”

“我们也不知道老板咋想的，她让免费就免费，反正亏了也都是她的。”据该员工介绍，和这家“布兰奇”洗衣店同时开业的还有该集团投资的一家汽车服务部，而这家汽车服务部同样是从开张之日起坚持免费洗车服务。

我们可以确认的是，该集团从成立之日起没有一项盈利的业务。

2007年2月10日下午，大批警察在短短几分钟内就把本色集团在东阳的所有门店控制起来。当晚，东阳市政府发布公告，宣布吴英已被当地公安机关刑事拘留，罪名是涉嫌非法吸收公众存款。东阳市政府已责成相关部门组成清产核资组，公告要求与吴英及本色集团有关的债权人在11日下午2时起登记债权债务。

► 案例点评：

从本色集团成立到吴英被刑事拘留，作为董事长的吴英意识里根本没有盈利模式的概念，也根本不知道“正确的盈利模式是确保企业生存和运行的必要条件，一个没有正确盈利模式的企业只能自生自灭”。

虽然“走私、军火、贩毒、傍大款、洗黑钱”等相关负面新闻报道是吴英失败的因素，但是没有正确盈利模式是最终导致其彻底崩盘的重要因素。

我们必须承认吴英身上还是有许多常人没有的“特长”：她能够在短时间内通过民间渠道筹集上亿资金。

如果吴英事先已经设计好本色集团的盈利模式，如果吴英有一个当地政府和金融机构都认可的可持续发展项目，如果吴英能够踏踏实实经营企业，试问：还会出现最后锒铛入狱的结局吗？

► 特别提示：

人需要有必要的条件去维持生命，维持企业生存和发展的必要条件就是——盈利模式。企业的核心竞争力就是它的盈利模式，无论什么类型的企业，都需要有可持续的盈利模式，人失去抵抗力就会死亡，一个没有盈利模式的企业，其最终结果也只能是自生自灭。

► 唐朝锐评：

人为什么必须吃饭？

因为人不吃饭就等于自杀！

企业为什么必须要有盈利模式？

因为企业需要赚钱！

也可能有人会说：我干企业不是为了赚钱。那你赶紧该干什么就干什么去。一个不想打胜仗的将军和一个懦夫没有什么本质的区别。同样，如果你不想赚钱，千万不要经商。无论你是为了什么理想经商的，你必须要牢记：第一，我必须要赚钱；第二，我要赚多少钱；第三，我怎么才能赚到这些钱；第四，我赚钱究竟是为了什么。

你必须书面回答这四个问题！为什么必须书面回答？创业需要激情，设计盈利模式需要理性，所以只有理性设计的盈利模式才可能是真正能够为你赚钱的模式。

这个问题我们不需要探讨，理解了要执行，不理解在执行中去理解！为什么你要听我的？道理很简单：因为你想赚钱呀！

好了，现在我告诉你为什么必须要先弄清楚盈利模式。

在我们生活的这个经济社会里，不管你有什么理想，都必须要靠经济基础的支持才能够实现，如果没有经济基础的支持，多么伟大的理想最终都只是幻想。因此，既然你选择了成为一个商人，就必须设计好你的盈利模式。

你在设计盈利模式的时候，必须要知道自己大概想赚多少钱？只有你弄明白自己想赚多少钱时，你才能正确选择干什么，或者你测试一下自己选择的行业是否能够实现目标。

当你已经选择好行业的时候，你就必须认真的研究你所选择的行业中谁最赚钱？他为什么赚的钱最多？他的模式是否可以借鉴？能够借鉴多少？同时，你必须还要搞清楚：你的优势是什么？你的优势是否能够转化为经济效益？你的优势是否能够支撑可持续盈利？

当你书面回答完以上所有问题之后，我们分析一下你是该自己干，还是与人合作干？

如果你的资金量能够支持到这个项目实现正常盈利，最好是你自己干，这样在企业成长的过程中会减少许多因为股东意见不和而产生的麻烦。我们从中国改革开放 29 年的经验和教训上看，中国民营企业在创业的时候往往股东会很团结，一旦企业发展到一定规模，就会出现彼此认为没有对方会做得更好的这种裂变。因此，初期如果条件允许，最好自己干。

如果你的资金和其他条件不具备单干的实力，必须要与人合作的时候，你一定要挑选最适合干这个项目的人，千万不要选择和你最谈得来的人，往往和你最谈得来的人不是最适合干这个项目的人。如果你怀疑这个观点，就在你周围的朋友中看看吧。

挑选合作伙伴最好挑选互补型的，这样比较容易在分工上明确。我必须要提醒你的是：盈利模式是保证企业健康发展的核心竞争力，其次是合作伙伴和团队，然后是金融通路。

第2节 盈利模式不能玩儿虚的

选择好一个项目之后,首先要设计盈利模式,并且要测试这个模式的可行性。自欺欺人的盈利模式在谎言被揭穿后,必然会导致企业的毁灭,所以说,只有具备可持续盈利模式的项目才是好项目。

► 案例 1:

“我卖一部手机赚 200 元,仙林大学城每天有 300 部的市场需求。仙林大学城 12 万学生每人每年换一部 2 000 元的手机,一年就是 2.4 亿元的市场,这还不算电脑等消费在内。”陈峰伟在阐述自己公司的盈利模式的同时,又宣布:太平洋集团董事局主席严介和出任他所创办的南京唐电电器有限责任公司名誉董事长。

2006 年 8 月 7 日,南京市玄武区检察院以情节轻微,不构成犯罪,驳回了公安机关的逮捕决定,陈峰伟最后被无罪释放。

现在我们从下面这个企业的案例中分析一下企业虚构盈利模式的后果。

► 激情创业:

2007 年 4 月,毕业于美国俄亥俄州州立大学、主攻市场营销与物流专业的杨惠妍,以 455.1 亿元身价和 25 岁年龄,成为中国最年轻的女首富。学生创业成为中国目前最时尚的商业话题。

就在吴英高调出任本色集团董事长的前一年，南京这个叫陈峰伟大学生说：“以前我定的期限是28岁，现在觉得用不着到那么晚，改成26岁了。”

2005年12月27日，南京邮电大学数理学院休学学生陈峰伟在南京名人酒店召开新闻发布会，陈峰伟在新闻发布会上的这番豪言壮语让到场的南京媒体很吃惊：“我26岁以前成为中国首富。”

“他26岁要成了中国首富，我27岁就是世界首富！”一位不愿透露姓名的陈峰伟的同学说，“他那是瞎吹，陈峰伟在学校里到处借钱，有时每天饿得吃了上顿没下顿。”

► 盈利模式：

“陈峰伟的商业逻辑纯属胡说，即使他一部手机能赚200元，每天也真有300部手机的市场需求，关键是为什么这300人都非买你的手机？”南京《壹周刊》总编辑黄炳良认为：这就是个阿拉伯的故事……

“他经常说谈了几百万投资，他也经常每天只吃一个馒头。”当时许多认识陈峰伟的人都在质疑他到底有没有钱。

“我自己做生意攒了30多万；和同学的父亲借了70万；从河南老乡处筹集100万；江苏某地产商风险投资100万。”陈峰伟这番没有经过任何考证的话，那时几乎在江苏的主要媒体都刊登过。

“我们年销售额4000万，3年超过苏宁电器，5年公司上市。”陈峰伟说这番豪言壮语的时候，他怎么也不会想到，2006年7月6日自己因涉嫌诈骗被南京市后宰门派出所刑事拘留。

► 案例2：

“速生杨7年成材，投资3980元买一亩已生长了两年的林地，5年后可出材15立方米，按每立方米700元计算，每亩可获利6520元。”如果“亿霖”设计的这个盈利模式成立的话，投资托管造林确实是个比较稳