

中小企业老板
不可不知系列丛书

长期从事企业咨询工作的丰富经历
感同身受老板成败兴衰的个中滋味
审视 思考 分析 对比
浓缩成62条实实在在的经营智慧，
管理技巧。

中小企业老板不可不知的62条

ZHONGXIAOQIYELAOBAN
BUKEBUZHIDE62TIAO
JINGYINGZHIHUI

经营智慧

黄日经◎编著

◎资深本土企业管理咨询多年历练，精华原创



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
PUBLISHING HOUSE

中小企业老板不可不知的62条

ZHONGXIAOQIYELAOBAN
BUKEBUZHIDE62TIAO
JINGYINGZHIHUI

经营智慧

黄日经◎编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:刘向鸿 刘伟娜

封面设计:回归线视觉传达

图书在版编目(CIP)数据

中小企业老板不可不知的 62 条经营智慧/黄日经编著. —北京:
中华工商联合出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-80193-490-1

I. 中… II. 黄… III. 家庭企业 - 企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160832 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

700×1020毫米 1/16 印张:14 180千字

2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷

ISBN 978-7-80193-490-1/F·196

定 价:26.00 元

作者简介

黄日经，工学硕士。长期从事营销研究及企业管理咨询顾问的工作，“新景企业管理顾问机构”的创办人。特别擅长于中小企业的诊断，深谙企业的经营之道，看惯了商海的潮起潮落，洞察着企业的成败兴衰，感同身受老板们的沉浮悲欢。愿与天下老板或准老板们广交朋友。

Email: Huangrj818@tom.com

QQ号: 709061324

电话: 020-85881293。

ZHONGXIAOQIYELAOBAN
BUKEBUZHIDE62TIAO
JINGYINGZHUI

中小企业老板 不可不知的 62 条 经营智慧



写在前面

老板,是一个含义特殊的称谓。一般来说,只有中小企业主才被称为老板,大企业的业主一般都被冠以企业家的称号。从这个意义上说,“老板”这个词,不仅仅是一个称谓,也是某类人群特征的高度概括——这群人刚从无产者跻身于企业主之列,而且还在两者之间徘徊,随时有可能重新跌回原形。

确实,老板是世界上最不稳定的职业之一。大浪淘沙,很多老板最终还是被商海暗流淘汰出局。

在商海里,中小企业就像小舢板,他们会不会被商海的惊涛骇浪所吞噬,关键就在于驾驭它们的“船老大”——老板们的胆识和智慧。

作者长期从事企业管理咨询顾问的工作,深谙企业的经营之道,看惯了商海的潮起潮落,洞察着企业的成败兴衰,感同身受老板们的沉沉浮浮和悲欢荣辱。在这一过程中,有意识地将一些典型的成败案例进行收集、整理和研究,探析它们成败的原因,将它们的经验和教训高度地抽象出来。经过几年的努力,作者把这些年的思考整理了出来,就形成了这样的一套丛书。

《中小企业老板不可不知的 62 条经营智慧》从正反两方面论述了做老板应该掌握的智慧。它不是一般的经营方法论的书,不是面面俱到地说教,而是有所选择、有的放矢地论述更高层次的经营智慧之问题。为了使读者真正能从阅读中学到智慧,每一节都设计了一些思考的题目,让读

者结合本节的内容和自己的工作现实,认真进行思考并写下思考的结果。这样的设计是很考究的。只要读者能坚持按这样的要求做,每阅读一次,自己的经营智慧与实务技巧都会有很大的提高。

分析和探究企业经营失败的原因,是近年来企业界、学界颇为热门的课题。时下,剖析企业经营失败的书籍不少,有当局者自己的反思,有专家学者的分析。但纵观过去,这些书籍的套路都基本一样,都是不加分析、不分轻重地罗列出一大堆失败的原因,至于真正的最根源的原因,则很少能点出来。比如,姜伟居然可以为飞龙的失败总结出 20 大失误;吴炳新也为三株总结出 15 大失误;乔赢在牢里还写出了所谓的 10 大反思。什么都是等于什么都不是!没有点到点上的分析根本不可能给人以借鉴和启迪。成功的企业都是相似的,失败的企业各有各的失败。企业经营失败可能是多方面原因共同促成的,但总有一种原因是起最主要的作用的,这就是它失败的真正的、本原的原因,也就是平常所说的蚁穴。只有真正挖掘出失败的最本原的原因,才是最深刻的剖析。《中小企业老板不可不知的 22 个经典败局》这本书正是按这样的思路来写的,它在详细地分析了企业成败的轨迹的基础上,下苦工夫拨开表面的迷幕,透过现象看本质,剖析出企业失败的最终极的原因。

经营失败,有的是因为经营方针上的原因,有的则纯粹是因为老板个人的原因。了解了这些老板的沉浮,也就知道了企业成败的原因。所以,丛书的第三本就是《中小企业老板不可不知的 36 位风云人物》。从表面上看,它与《不可不知的 22 个经典败局》是重叠的。其实,它们的侧重点各有不同。《不可不知的 22 个经典败局》侧重于从企业的整体去论述企业的成败,而《不可不知的 36 位风云人物》更侧重于从老板个人身上找寻成败的原因,这两本书实际上是大和小的互补,它们有机地结合在一起,更加全面地揭示出中国企业成败的原因。

这套丛书以真实的案例为基础,从老板成功或失败(特别是后者)的经验和教训,深刻地论述了做老板应该掌握的智慧,为老板们避免重蹈覆辙提供难得的借鉴,更为他们纵横商海提供了有益的指导。

智慧是很奇妙的东西,互相提醒,互相分享,智慧就变成大家共同的财富。所以,作者真诚地希望与广大的读者进行互动交流。您在阅读过程中,或者在经营管理过程中遇到什么问题,都可以进行讨论交流,这样,不仅解决了问题,也使我们双方的智慧都得到进一步的提高。另外,在编写本套书的过程中,作者参考了很多学者的研究成果和著作,由已在书末注明。如果存在版权方面的主张,也请有关人员与作者联系。作者的电邮是:Huangrj818@tom.com,QQ 号码:709061324。

目 录

■ 写在前面

■ 一、经营决策篇

1. 审慎“庙算”做先导 / 2
2. 谋定后动做企业 / 5
3. 善谋还要善断 / 8
4. “必须有一项是出色的” / 12
5. 用对方法做对事 / 15
6. 避开陷阱,不熟不做 / 18
7. 特色经营,对的才是好的 / 21
8. 反弹琵琶也精彩 / 24
9. 准确定位自己的事业 / 27
10. 小亦可为莫等闲 / 30
11. 有所不为细思量 / 34
12. 做做老二也无妨 / 37
13. 小心驶得万年船 / 40
14. 不搞不自量的大跃进 / 43
15. 专注做好一件事 / 46
16. 好处着眼,坏处着手 / 49
17. 学会放弃真睿智 / 52
18. 珍视失败的教训 / 56
19. 亮出自己的品牌 / 59

20. 忧患意识催奋进 / 62

21. 收放自如避危礁 / 65

二、经营管理篇

22. 制度比人更可靠 / 70

23. 曹操割发的启示 / 73

24. 温情管理更抚人 / 76

25. 目标管理更有效 / 79

26. 做石块而不做沙子 / 82

27. 不为小事乱抓狂 / 85

28. 将能而君不御 / 88

29. 独断专行要不得 / 92

30. 无为而治更洒脱 / 95

三、用人篇

31. 得人才者得天下 / 100

32. 得人要得其心 / 103

33. 学会智者用人经 / 106

34. 用对方法选对人 / 109

35. 练就识人好慧眼 / 112

36. 不拘一格降人才 / 115

37. 谨防选人的两大误区 / 118

38. 知人善用,善莫大焉 / 121

39. 把宝放在合适的位置上 / 125

40. 科学匹配出奇效 / 128

41. 扬长避短,才尽其用 / 131
42. 超越武太郎 / 134
43. 舍得大本请能人 / 137
44. 大方地让能人待遇高过自己 / 140
45. 用人不疑,疑人不用 / 143
46. 用人切忌求全责备 / 146
47. 把员工都培养成种子选手 / 149
48. 并不总是外来的和尚才会念经 / 152
49. 建立科学合理的激励机制 / 156
50. 因人施激,事半功倍 / 159
51. 不吝啬对员工的赞扬 / 162
52. 恩威并施,得心应手 / 165
53. 调配好员工的关系 / 169
54. 与员工共享经营的成果 / 172
55. 培育你的雷尼尔效应 / 175

四、素质修养篇

56. 老板的 4 种肚量 / 180
57. 鉴人鉴事两手硬 / 183
58. 闻过则喜,从善如流 / 186
59. 兼听则明眼线多 / 189
60. 逆耳忠言利于行 / 192
61. 难得糊涂真聪明 / 196
62. 创新精神不可少 / 199



一、经营决策篇

◎ 1. 审慎“庙算”做先导

◎ 2. 谋定后动做企业

◎ 3. 善谋还要善断

◎ 4. “必须有一项是出色的”

◎ 5. 用对方法做对事

◎ 6. 避开陷阱,不熟不做

◎

◎ 21. 收放自如避危礁

1. 审慎“庙算”做先导

任何企业,都时刻面临着决策的问题。一个企业要在市场中站稳脚跟,每时每刻都要进行各种各样的决策。没有决策力的公司,不是被别人打败,就是被自己打败。有统计资料表明,每过三年,就有70%以上的企业被淘汰,这些被淘汰的企业中,70%的原因是经营决策的失误。由此可见,决策是关系到企业兴衰成败的重大行为。

决策是一个复杂的过程,是对内部诸要素和外部环境条件的权衡和统筹。内部因素主要是指企业的各种经营资源,诸如人力、物力、财力、技术能力、信息资源、商品信誉等。外部条件主要有:资源供应情况、顾客用户情况、市场竞争及竞争者的情况以及可能影响本企业的其他各种因素。因此,企业在进行决策之前,首先要尽可能全面而详尽地掌握与决策有关的情报信息。其次,要对掌握的情报信息进行比较加工,去粗取精,去伪存真;在此基础上,对内部因素和外部条件进行深入具体的动态分析,弄清内外部因素的可能变化,在对整体和全局掌握的基础上做出正确的决策。

著名的官渡之战前夕,曹操集团对此役进行了全面的论证和决策。多谋善断的郭嘉为曹操做了全面的内外因素的分析,提出“十胜十败”之说:“绍繁礼多仪,公体任自然,此道胜也;绍以逆动,公以顺率,此义胜也;桓、灵以来,政失于宽,绍以宽济,公以猛纠,此治胜也;绍外宽内忌,所任多亲戚,公外简内明,用人惟才,此度胜也;绍多谋少决,公得策辄行,此谋胜也;绍专收名誉,公以至诚待人,此德胜也;绍恤近忽远,公虑无不周,此仁胜也;绍听谗惑乱,公浸润不行,此明胜也;绍是非混淆,公法度严明,此文胜也;绍好为虚势,不知兵要,公以少克众,用兵如神,此武胜也。”这10个方面,包括了政治、路线、法治、气量、谋断、用人、道德、仁爱、明察、用兵

等,几乎涉及了决定战争胜负的一切方面。正是这样对敌我双方详尽的对比分析,澄清了对形势的错误认识,才使曹操最终消除了疑虑,做出了出击的正确决策。

果然,战斗打响后,袁绍内部频生变故,谋士许攸反戈,并向曹操献出袭击袁绍粮库鸟巢的建议。曹操接受了许攸的建议,星夜突袭鸟巢,把袁绍的粮食辎重一把火烧个精光。在这关键时刻,袁绍还在谋士们的争论中无所适从,指挥失当,兵败如山倒。70 万大军,到最后,袁绍只带了八百亲兵,逃遁而去。

《孙子兵法·计谋篇》中说:“夫未战而庙算胜者,得算多也。未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,而况于不算乎;吾以此观之,知胜负矣。”

官渡之战的曹营大胜,完全可以说是“庙算”的胜利。

其实,不仅是打仗,做什么事情,都讲究事先的筹划和预算。

做企业也应该这样,要善于“庙算”。经营企业,在做任何的决策时,应该也能像郭嘉这样,对影响到决策的各种因素进行全面的分析,做到心中有数,谋定而后动。这样做出的决策才合乎实际的发展,引导企业按正确的方向发展。

孙正义是闻名全球的企业家,他的事业遍布世界各地,每年都在进行着无数的投资、并购行动,而且大多数的投资行动总是无往而不胜。

这主要得益于孙正义的“双乘兵法”中的“顶情略七斗”。

“顶情略七斗”颇有孙子兵法的“多算胜少算不胜”的哲学思想。孙正义这样解释它的含义:在进行重大决策之前,应首先站在最高处环视四周的变化,尽可能搜集情报,再以这些信息为基础拟定战略,一旦有七成的胜算,就采取攻击行动。“如果胜算只有五成或六成,则不求战。”

小孙正义 15 岁的弟弟孙泰藏更指出,缜密计算是孙正义在商场上无往不利的利器:“哥哥的确拥有大胆的想法与活力,但我认为他最厉害的地方是拟定细密的战略。在看似相当大胆的并购行动背后,其实都有极其缜密的计算与各种状况的模拟推演。”

孙正义在并购齐夫戴维斯出版公司之前,先从野村企业情报与摩根史坦利等公司找来 10 名投资银行专业人员,要求他们尽量搜集并分析与并购行动有关的各种信息。每个星期,他们必须向孙正义提出一份厚约 10 厘米的报告书。孙正义会浏览报告中每一个细节,并提出疑问或新的指示。这些问题或指示总是一针见血,令这群能力十足的投资银行专业人员都深感佩服。这项作业持续了三个月之久,报告书累计有十几册,几乎所有的沙盘推演都毫无遗漏,孙正义才决定并购齐夫戴维斯公司。

而我们的很多老板根本就不知道要进行“庙算”这么一回事,凡事干了再说,直至撞到了南墙,才知道回头。

前些年,有个老板看到 VCD 很畅销,其生产技术实际上并不高,就决定上马 VCD 项目。有些朋友曾提醒他,应先认真地对市场情况进行全面的调查和分析再做决定。但他认为,现在市场上 VCD 供不应求,市场是明摆着的。经过多方筹措,工厂终于开工了。令这位老板意想不到的是,大大小小的 VCD 厂也像雨后春笋般冒了出来,市场一片混乱。可怜这位老板刚上马就不得不下马了。经此一役,这位老板元气大伤,至今未能恢复。其实,这位老板如果稍微“庙算”一下就会明白,像 VCD 这样低技术的行当,进入者肯定不会少,竞争肯定会很激烈。如果没有超强的实力,盲目进入,只会使自己陷入泥淖。只可惜这位老板没有这样做。

还有个老板刘某,前些年出国考察时发现了一个很有发展前途的产业——高尔夫球场,回国后,他带着梦想马上信心百倍地开始投资兴建。但高尔夫球场是一个很烧钱的项目,很快,人单势孤的刘老板耗费完了自己的大量资金,项目却难以取得实质性进展。万般无奈之下,刘老板只好将项目推向市场以寻求资金。由于项目宏大,资金回收周期长,其他投资者都望而却步。这样,刘老板的球场终于陷入死地。刘老板只看到了产业的新颖性与市场前景,却没有考虑自己的胃口是否吃得下。没有认真的“庙算”,只凭着一腔的热情。这样的决策,焉有不败之理。



仔细想一想,你的每一个决策是不是都进行过认真的“庙算”,特别要反思一下失败的决策是否经过了认真的“庙算”。再把眼光放到周围熟悉的朋友,看一下这方面的情况。



立即写下你的思考心得: _____

● 2. 谋定后动做企业

前面已经说过,决策对企业来说是决定其存亡兴衰的大事。一个企业,如果没有决策,做什么事情完全凭感觉去做,很可能到头来一事无成。我们的很多企业不是没有决策的过程,但悲哀的是,很多企业的所谓决策都是它们的老板靠拍脑袋做出的。我们的很多老板总是更多相信自己的直觉,因此在做决策时,总是无法控制地用“大概”、“可能”、“也许”等不确定的思维去进行决策。

姜伟曾是中国叱咤风云的企业家,他看准了国内保健品市场的空白,毅然丢掉铁饭碗,同他母亲一起组建了飞龙公司。凭着其名牌产品——延生护保液一举打响全国市场。1991~1994 年的 4 年之间,公司销售总额达到了 20 亿元,实现利润 4.2 亿元人民币。姜伟因此荣登中国十大富豪榜。

可惜好景不长,随着保健品市场的混乱,刚开始腾飞的飞龙即陷入困

境。仅仅两年后,飞龙产品似乎一夜间就在全中国市场上销声匿迹了。所以,人们纷纷以“飞龙”变成“飞虫”来形容飞龙。

后来,姜伟认真总结飞龙的起落,很有深意地概括出了所谓的“总裁的20大失误”,其中,与决策有关的竟然占到了三条。即决策的浪漫化、决策的模糊性和决策的急躁化。

姜伟认为,飞龙在一段时期内,过于强调产业多元化,涉足了许多不熟悉的领域,又没有招来熟悉这方面的人才来实施,所以盲目决策和模糊决策时有发生,凭着“大概”、“估计”、“大致”、“好像”等非理性判断进行决策。在经营实践中,淡化了企业的利润目的,不计算成本,不预算利润,决策过于表面化、急躁化、理想化、浪漫化。再加上其它方面的弊端,最后一起把飞龙拖垮了。

决策是科学又是艺术,有它自己的规律和要求。这个社会是个知识化、信息化的社会,靠老板拍脑袋做决策的时代已经过去。严格地说来,做决策,必须用现代的系统工程学、结构学、控制论、领导科学、组织行为学等方法论来做基础,在严谨论证的基础上才能做出。很多老板不可能做到这一点,但至少要做到慎重,而不要像姜伟所说的那样以浪漫、模糊、急躁的心态去做决策。

诚然,在决策的过程中,老板的直觉无疑也是很重要的。很多老板正是凭着敢想敢干、勇为人先的勇气才干出一番基业来的。但应该明白的是,这样的成功模式带有很大的运气成分,而这样的成功也只有在过去那样的环境才会巧合地出现,并不必然代表着可以随便地凭着自己的兴起来做决策。很多老板不明白这个道理,过去的成功经验也使他们变得很自负,总是沿用过去那种靠直觉拍脑袋式的决策方式进行决策。殊不知,时势已经改变,社会的运转已经变得有序和有度,不再是仅以直觉、侥幸、勇气及蛮力就可以取胜的了。在这样的新形势下,老板们如果还是以过去的方式进行决策,很可能陷于失败。

实际上,过分地相信自己的直觉无异于进行赌博。应该清醒地认识到,以赌博的心态去搞经营,成功的几率永远是很小的。