

商 戒

商学院里
学不到的
经营秘笈

非

著名企业家

周济谱 著

F715/102

2007

商 戒



周济谱
著

 中国盲文出版社

图书在版编目(CIP)数据

商诚/周济谱著. —北京: 中国盲文出版社, 2007.8

ISBN 978-7-5002-2557-7

I. 商… II. 周… III. 商业经营—通俗读物 IV. F715-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第113694号

商 诚

著 者: 周济谱

出版发行: 中国盲文出版社

社 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街39号

邮政编码: 100072

电 话: (010) 83895215 83896965

印 刷: 北京文海彩艺印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 700×1000 1/16

字 数: 172千字

印 张: 16

版 次: 2007年8月第1版 2007年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5002-2557-7/F·76

定 价: 24.00元

此书盲文版同时出版

盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

自序

本人绰号是“华夏老人”(博客<http://blog.sina.com.cn/zhoujipu>),吉林省四平市人。出生在新中国,成长在红旗
下,经历上山下乡,所谓“根正苗红”的知青一代。先后
供职于房地产、商业、金融、证券、投资等领域,亲身
经历了中国经济从计划经济向市场经济过渡的全过程。
曾担任东北华联集团总裁、万通实业集团副总裁、中国
华诚集团副总裁、中经信投资有限公司董事长、华夏证
券公司董事长兼党委书记等职。尽管多年的从业经历磨
砺出了良好的大局意识和决策能力,有文字记载的近百
次企业重大经营决策少有疏漏,且都能交出令人满意的
业绩答卷。但往往过于注重生产力指标,以及在国企改革
改制过程中经常干些精简机构和人员等“不得人心”
但又“不得不做”的事情,再加上自己“外方内圆”
的性格缺陷,曾有幸被国企现行的评价体系所“不理
解”,饱尝了国企评价体系特产的“苦涩豆”的滋味,
“职业生涯”也是几起几落。但是,大浪淘沙之后那特
殊年代锻就的坚毅品格,注定了自己无法放弃理想,于
是继续“长征”,现任职北京城乡建设集团董事长、党
委书记,从金融、证券第三产业,转回到建筑安装、房
地产行业。

自认志大才疏,心雄手拙,但绝不惰于思考,
在企业管理上有自己独到的见解,主持发明并获得国
家专利的“电子化用印管理装置及方法”(专利号:
200410045341.7)曾掀起了金融系统办公室里的管理革
命。因不甘在喧嚣中寂寞或逃离,也自知文化功底浅



薄，于是找了副眼镜戴上，以装门面。时而拿起笔来疯狂，把自己的性情和风格化作文字。曾撰写管理方面专著《一家之说》（上下册），文学专集《失落的岁月》；在各类报刊、杂志上发表过多篇关于中国企业改革方面颇有争议的文章。这些文章以特定的视角和思维方式对抗喧嚣混乱的社会，揭示人们的内心，拷问人们的灵魂，维护、构建属于自己的生存空间和心灵世界，聊以自慰。由于性情的“原生态”，缺少内敛儒雅，字里行间不免有刀劈斧砍、颠覆传统的另类味道，一不小心充当了“旗手”和“敲钟人”，成为媒体关注的新闻焦点和北京市企业界“有争议”的人物。如今，到了知命之年才明白一个朴素的道理：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”

“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”遂工作之余将若干年来经营国有、民营、股份制上市公司等企业的切身体验，闲赋成近百篇“豆腐块”文章，以调侃之风展周公“貌武实文”之秉性，一则总结多年来处事之得失，以及从业的点滴体会和省悟，作为自己追求和奋斗大半生的小结；二则以书会友，拜请各界有识之士，指点切磋。文章不讲章法，但求有“滋”有“味”。现将部分“土豆”、“白菜”整理收编，烹制一席“乱炖”大餐，捧献给亲朋好友及社会各界人士，“火候”不到之处还望海涵。

周济谱

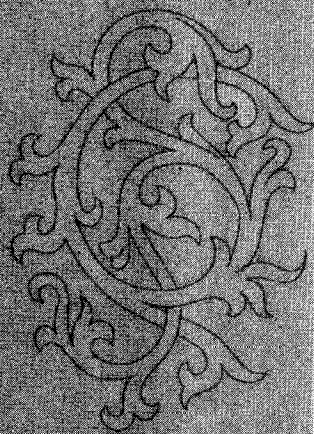
2007年7月于北京

序

商海诡谲，暗礁丛生，市场经济的大潮激荡着每一位扬帆出海的中国商人。特别是在计划经济向市场经济过渡的转型期，人们的左脚还站在计划经济泥潭里，右脚却已经踏上市场经济的快车道。观念的更新、角色的转换经常使人猝不及防。企业决策者们，经常遇到新情况、新问题，常常迫不得已在无法预测结果的情况下做出重大抉择，稍有不慎就有可能失足落水，甚至辛苦累积的声望与财富也随之毁于一旦。如何应对变幻莫测的商海浪潮，既保证自己的事业安全，同时又小有一番成就，已成为商界人士广为关注的课题。

本书作者周公亲身经历了这个“摸着石头过河”的过程，先后在国内多家知名企业履职。曾任东北地区最早的上市公司之一——东北华联集团总裁；国内民营企业的典型代表——万通实业集团副总裁，亲身经历并目睹了我与冯仑、潘石屹等6名合伙人的“裂变”。也曾任经历了“大起大落、大喜大悲”的中直企业——中国华诚集团副总裁；还曾任职一提起名字，就让人联想到“327”国债、银广厦、东方电子等事件的中信信投资有限公司董事长；以及因斥资5.8亿元收购乌克兰航空母舰而轰动一时、中国最早的三大券商之一，却最终挥泪谢幕的证券大鳄——华夏证券股份有限公司董事长、党委书记。个中辛酸，唯他自明。难能可贵的是，周公





从来没有停止对现实的追问和求索，他从自身的经历去总结教训，从他人的成败来看待得失，不断地寻求中国商人所遵循的规则与秘密，于是就有了我们眼前的这本《商诫》。

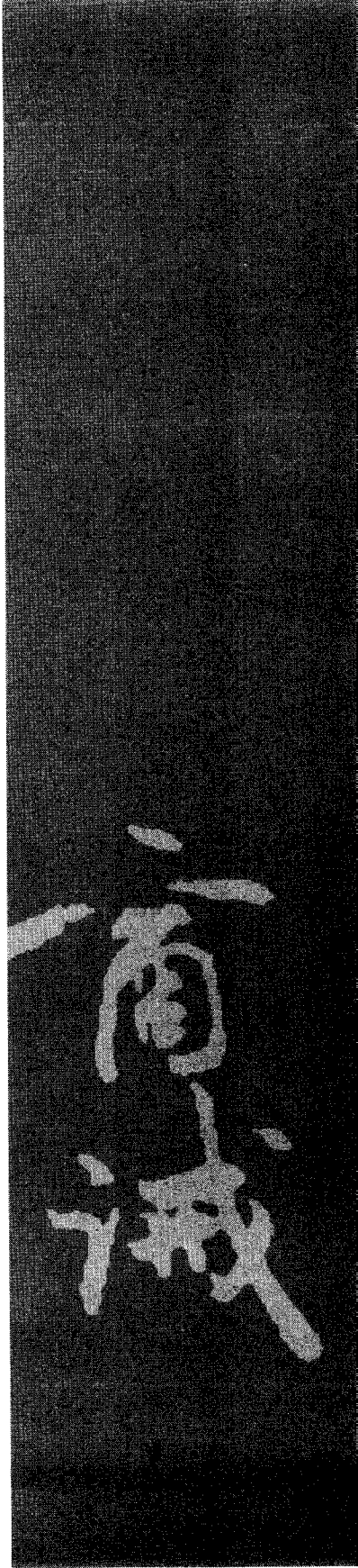
在“不要用民主测评的方式考核你的下属”一节中，周公通过自己多年在国企从业的经历发现，在企业已经逐步走向市场，国企领导已由计划经济时代的“亦官亦商”转变为受聘于董事会的国有资产经营者，公司职工由原先的“企业主人翁”变为企业雇员的时候，国有企业却依然沿用政府机关那套“民主测评”的方法来考核国企领导。甲乙双方签订目标责任书却由丙方来做出评判，这样的企业领导考核制度，不仅违背现代公司法的基本原理，而且更为严重的是，造成了企业领导不得不牺牲企业利益来平衡本来就不强的执行力，使得“更多的国有企业亏损和衰落的不可避免”。在“收集自己无罪的证据”一节中，周公一改主流思想所宣扬的清正廉洁、反腐倡廉的提法，而是告诫商人，作为商人要合法经营，但是在中国司法制度还不十分完善、市场经济制度还不是很成熟的环境下，商人要时刻具有“原罪”意识，注意收集和积累自己无罪的证据。只要看看被人揭出陈年老账的黄光裕，沦为阶下囚的顾雏军，风光不在的褚时健，周公的苦心提醒就不难理解了。一方面商人在新兴的市场机遇中恰逢其时，另一方面又在不透明、不规范的转型期动辄得咎，对复杂多变的现实没有点如履薄冰、战战兢兢的危机意识，等不及国家司法体系的健全完善你就已经成了现代版的岳飞，“莫须有”的罪

名会再次发挥它的历史作用。

一条条诫语的背后，一个个辛酸的故事，都饱含着周公锐利的眼光与理性的思考。这是对风云30年商海浮沉经验的总结，也是对继往开来正在参与体制变革后来者的告诫。而这些告诫中，不管是慎用民主测评制度，还是收集自己无罪的证据或其他方面的提醒，都不约而同地指向了同一个目标——获取最大的利润。商人的目的是获取最大的利润，要达到这一目的就得遵循商海的游戏规则，而对规则的遵守则是对从商风险的有效控制。这一简单的逻辑贯穿着全篇。

在这本看似篇章零散、相互独立的著作中，周公不断提醒我们，从商途中有种种的风险，这些风险可能来自尚不完善的市场环境，可能来自缺乏诚信的人际关系，可能来自商人自身的思想意识，但不管是什么样的风险，都有可能成为商人的“阿喀琉斯的后脚跟”。没有对这些风险的清醒认识，没有对已知风险的有效控制，那么，一个个倒下去的风光人物可能就是我们的“时代楷模”。周公在风险控制这方面则是卓有成效的。在他担任华夏证券董事长期间，由他主持发明并获得国家专利的“电子化用印管理装置及方法”，引起了全国金融系统办公室里的一场革命，它把华夏证券在全国各地的上百家分支机构的印章，都纳入到了风险控制的范畴，他的专利发明潜移默化地影响着全国金融系统的风险管理。

可以说，《商诫》蕴含了周公多年来的经商心得，“留好最后一张牌”、“学会用打高尔夫的心态





经商”等皆取材于实际，有着很强的共鸣效应和实用价值。文中穿插各类小故事，以平实朴素、轻松幽默的语言，巧妙地将当今商界的一些“潜规则”刻画得惟妙惟肖。书中的诚语变灌输为启发渗透，不摆居高临下教育者的姿态，而如同老友间的闲侃，嬉笑怒骂皆成文章，又很像一锅东北“乱炖”，经济实惠，回味无穷。

王功权

2007年7月于北京

序者为原万通实业集团总裁，现为国际著名投资银行家，鼎晖创业投资基金合伙人。

目 录

第一部分

01. 不要著书立说，星星不能比月亮更亮 / 3

- ◎ 商人手中拿的应该是计算器，而不应该是笔，
你的笔很有可能变成伤及别人和自身的“枪” / 3
- ◎ 不要显得比上司高明 / 5
- ◎ 木秀于林，风必摧之 / 6
- ◎ 善守者，藏于九地之下 / 7

02. 成功就是跟对人，迷路就是问错人 / 9

- ◎ 跟对人，你可以少走很多弯路 / 9
- ◎ 谁是你的贵人 / 10
- ◎ 不要忘记和背叛你的贵人 / 12

03. 为人低调，不要狂妄自大，

哪怕你真的是老大 / 13

- ◎ “名”之诱惑——难以放下的“执著” / 13
- ◎ 卑而骄之——自有“四两拨千斤”之妙 / 15

04. 不要行贿受贿，可以礼尚往来，

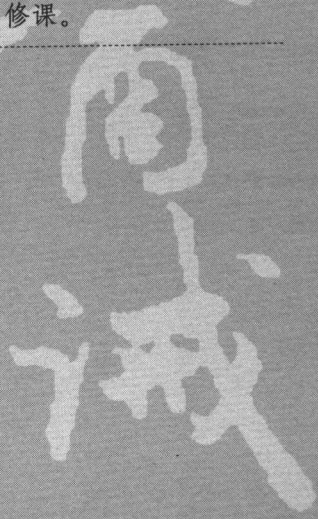
送礼千万不要记黑账 / 17

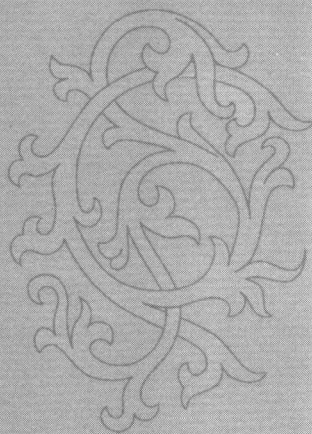
- ◎ 商人交际最忌“现用现交” / 17
- ◎ 聪明的商人要学会“善忘” / 18
- ◎ 送礼也要讲究艺术 / 20

05. 你可以送钱给人，但不要借钱给人 / 23

- ◎ 商业信用的缺失，让你不得不捂住钱袋子 / 23

当身边的人或有
贵人提携，平步青
云；或广结人脉，左
右逢源；或朋友众
多，一呼百应；或看
似默默无闻，事业却
风生云起的时候，你
可曾想过究竟是什么
决定了他们的成功。
“为人”是商人的必
修课。





孔夫子曾说，
“君子敏于事而慎于言，就有道而正焉”。
人生如戏，在商场中，如何把握行事分寸，不愠不火、游刃有余？如何任凭风云变幻，始终立于不败之地？从商必须“慎思之，明辨之，笃行之”。

◎ 破财消灾，送人家钱积德，借给人家钱自讨苦吃 / 25

06. 不要通过老朋友认识新朋友后， 甩掉老朋友 / 27

- ◎ 面对新朋友，你要妥善处理好与老朋友的关系 / 27
- ◎ 交友的动机决定成败，动机不纯将寸步难行 / 29
- ◎ 交新朋不忘老友，多做换位思考 / 30

07. 外圆内方知进退 / 33

- ◎ 外圆内方乃为人处事的大智慧 / 33
- ◎ 只方不圆，只圆不方都会坏事 / 35

第二部分

08. 保持中立，不要卷入政治派系纷争 / 41

- ◎ 不要成为政治派系纷争的炮弹和牺牲品 / 41
- ◎ 超然于内部政治派系之上 / 42
- ◎ 官场如战场，明“哲”方能保身 / 43

09. 不要收受你下属的贵重馈赠， 不要与下属发生经济往来 / 45

- ◎ 老板与下属发生经济往来，
是在吃裹着糖衣的毒药 / 45
- ◎ 要和自己的下属保持4：3：3的关系 / 48

10. 不要和与你有利益冲突的女人有暧昧关系 / 51

- ◎ 切莫陷入文化的误区 / 51
- ◎ 爱谁都不要爱上你身边的女员工 / 52
- ◎ 约束自己，去寻找一种低能量的生活方式吧 / 54

11. 不要对你亲密的女人讲你的商业细节 / 55

- ◎ 虚荣心的俘虏 / 55

◎ 化神奇为腐朽 / 56

◎ 亲密并非无间，商业细节必须卷而藏之 / 57

12. 想别人没想过的事——大事，

做别人做不了的事——难事 / 59

◎ 老是对别人不放心，事无巨细必躬亲——累死你 / 59

◎ 一把手的精髓=决策+用人+授权 / 61

◎ 选对人，用对人，你就可以闲庭信步了 / 62

13. 国企商人一定要认清权利的有限性，

责任的无限性 / 65

◎ 权利诚有限，责任价更高 / 65

◎ 轻易不要突破权利的底线，

去趟国企所有权的雷池 / 68

14. 正确处理好后任与前任的关系 / 71

◎ “骂法”固然“有效”，负作用不可小觑 / 72

◎ 要想得到别人的尊重，首先要学会尊重别人 / 74

15. 中国商人，首先要学会如何做好副职，

认清正职与副职的区别，然后再学如何做

生意赚钱 / 77

◎ 权利与责任不同 / 77

◎ 考虑问题的角度不同 / 78

◎ 工作中扮演的角色不同 / 79

◎ 决策中面临的法律风险不同 / 80

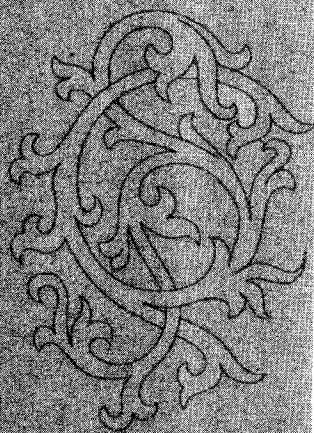
◎ 处理问题遵循的原则不同 / 81

第三部分

16. 不要在你的团队里有家庭成员的影子 / 85

◎ 近亲繁殖怪胎多 / 85

自古明君不乏忠臣良将。慧眼识珠、知人善任是领导们追求的境界。然而，当能力品德不能兼得时，应当如何取舍？当理性遭遇人情时，又要何去何从？当功过面临奖罚时，如何臣服众人？取决于你的用人艺术。



◎ 稀释的公信，乱于机制祸于人 / 87

◎ 家庭成员最好不要在你的团队里供职 / 89

17. 企业千万不能重用不孝敬父母的人 / 91

◎ 绝不能指望连父母都不孝敬的人来创造效益 / 91

◎ 企业领导要率先垂范，倡导“孝”礼 / 93

18. 对待下属要少批评、多鼓励，

多用“加法”，少用“减法” / 95

◎ 多用加法，赢得人心和尊重 / 95

◎ 非到不得已，轻易不“重捶” / 98

19. 正确区分民企中的三种人和国企中的

四种人，拿捏好用人的艺术 / 101

◎ 才能不是关键，态度决定成败 / 101

◎ 红桃、方片、梅花、黑桃——国企中的四种人 / 102

◎ 中庸之道——中国企业用人的最高艺术 / 106

20. 不要用民主测评的方式考核你的下属 / 109

◎ 国企考核经营者的现状 / 110

◎ 对经营者的民主测评与市场经济背道而驰 / 111

◎ 对经营者进行民主测评的疑问越来越多 / 113

◎ 对经营者进行民主测评的负面作用很明显 / 115

◎ 坚持依法治企，建立以公司法为基础的经营
考核体系 / 117

第四部分

21. 收集自己无罪的证据 / 121

◎ 身处转型期，做个有心人 / 122

◎ 手握证据，处变不惊 / 124

◎ 怎样收集和积累自己无罪的证据 / 125

◎ 怀有侥幸心理，厄运离你就不远了 / 126

22. 记住《国际歌》里的一段歌词：

从来就没有什么救世主，
也不靠神仙皇帝，要创造人类的幸福，
全靠我们自己 / 129

◎ 洁身自律，自己才是你的“救命草” / 129

◎ 和记者交朋友也要慎之又慎

——水能载舟也能覆舟 / 131

23. 你不要轻易相信别人，自己却必须诚实守信 / 133

◎ 修合虽无人见，诚心自有天知 / 133

◎ 诚信的价值在现实的镜子面前，
成色怎么显得这样不足 / 134

◎ 众人皆醉唯我独醒 / 135

◎ 反击适度，留有余地 / 137

24. 你只可以赌一次，

然后永远不能用赌的心态做事 / 139

◎ 躁是万恶之源，赌是必败之路 / 139

◎ “作风”比技术更重要 / 140

◎ 你可以赌一次，此后，输不起的事最好别做 / 142

25. 学会用打高尔夫的心态经商，平心静气， 不要太在乎眼前利益的得失 / 143

◎ 准确比距离更重要 / 143

◎ 平心静气做生意 / 144

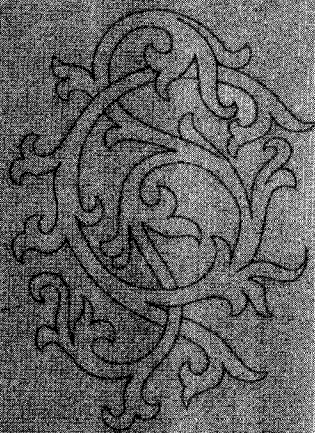
26. 商人要抱平常心，做平常事，

不过多用金钱粉饰自己 / 147

◎ 切忌理性的幼稚化和弱智化 / 147

“非淡泊无以明志，非宁静无以致远。”古今中外，修身一直被视为成就事业的根本。商人也要修炼自己的秉性，怀揣一颗平常心，面临危局不慌乱，身处顺境知忧患，学会激流勇退，拒绝诱惑，诚信为人，外圆内方，特别是要懂得保护自己。

商
誠



◎ 重建人与自然的联系，生活在真实的世界里 / 148

**27. 做人要厚道，不要用黑白道的规矩去解决
生意上的冲突 / 151**

◎ 大智若愚、大巧若拙，
太过精明的人并不招人喜欢 / 151

◎ “得人心者得天下”，
想当商界王者必先学会当“仁君” / 154

28. 商人要耐得住寂寞，敢于激流勇退 / 157

◎ 上联：早退晚退早晚得退

下联：早死晚死早晚得死

横批：早退晚死 / 157

◎ 固步自封枉为人中杰，激流勇退堪称真英豪 / 160

29. 给自己留条后路，预防众叛亲离 / 163

◎ 即便是“赌徒”，
也要想着给自己留条“命” / 163

◎ 留一条后路，如同存一笔私房钱 / 165

◎ 行善方能积德。
春种一粒谷，秋收万担粮 / 167

第五部分

30. 中国商人要有社会主义意识 / 171

◎ 明白中西有别，当好半个政治家、
半个思想家、半个战略家 / 171

◎ 学会顺应时局，不要逆潮流而动 / 172

◎ 相信法网恢恢，疏而不漏，
不信一切皆有可能 / 175

31. 慎重选择合作伙伴和搭档 / 177

◎ 好的搭档，除了彼此之外，没有天敌 / 177

◎ 选择的自由——有所为，有所不为 / 179

◎ 自主创业更要慎重选择搭档 / 179

32 选择项目，方向定位更重要 / 181

◎ 另类：一半是海水，一半是火焰 / 181

◎ 简单：避虚就实，不玩高科技同样挣大钱 / 182

◎ 有梦：留有余地，收获幻想 / 183

◎ 共赢：一个人赢不是赢，
大家共赢才是真正的赢 / 184

33. 控制住项目风险，就是获取最大的利润 / 187

◎ “利之所至，弊亦随之”，
成功的一半在开始之前 / 187

◎ 风险一定要控制在自己手中 / 189

◎ 眼看手掂，急事缓办 / 190

34. 恰到好处留有余地，手中永远留张“牌” / 193

◎ 你应该既是谈判高手，又是“鸡贼”专家 / 194

◎ 成败可能只取决于你能否握住最后一张牌 / 194

◎ 恰到好处留有余地 / 195

35. 经营企业不怕错过什么“机会”， 只怕不会拒绝“诱惑” / 197

◎ 坚守你的“根据地”，
不要贪心不足、得陇望蜀 / 197

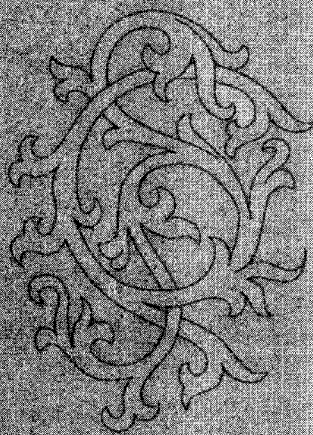
◎ 商人要耐得住寂寞，轻易不要“红杏出墙” / 199

◎ 如果你能拿下陌生行业的金、银牌，
才可以例外 / 201

36. 资本决定发言权，但是你不要轻易外露 你的“资本力” / 203

经商需用智，善谋方应市。商人赚钱靠的是头脑，会审时度势，把握局势。这种把握包括对市场的判断、对合作伙伴的选择、对项目风险的有效控制等等方面，同时还必须懂得如何定位方向，如何选准目标，如何抵制诱惑。

商
賊



◎ 资金链就是生命链，企业的生命旅程就是建立在资本力的链条上 / 203

◎ 资金链的“痛苦”自己承受，
获利的“幸福”与大家分享 / 205

37. 要善于总结借鉴别人的成败得失，
但国外的案例你可以不理睬 / 207

◎ 本土案例是中国商人最好的教科书 / 207

◎ 启用有失败教训的执行人是一笔非常“划算”的“买卖” / 209

◎ 慎用有决策失败经历的人 / 211

38. 国企商人要学会保护自己，
慎重与民企合作 / 213

◎ 国资不是唐僧肉，国企商人手莫伸 / 214

◎ 前车之鉴，慎选民企 / 218

◎ 民企商人怎么办 / 219

39. 你要学会税务筹划、合理节税，
绝不能偷税漏税 / 221

◎ 精研政策，为我所用；曲线救国，合理节税 / 221

◎ 用政策才是“大智慧”，
钻空子只是“小聪明” / 223

40. 国企商人不要建楼、堂、馆、所；
民企商人少些非经营性投资 / 225

◎ 古代：流官食俸禄，君命不敢违；今天：衙门越来越堂皇，“天安门”搬到了乡政府 / 225

◎ 国企商人：别自寻烦劳；民企商人：别死要面子活受罪 / 228

跋 / 231

后记 / 238