

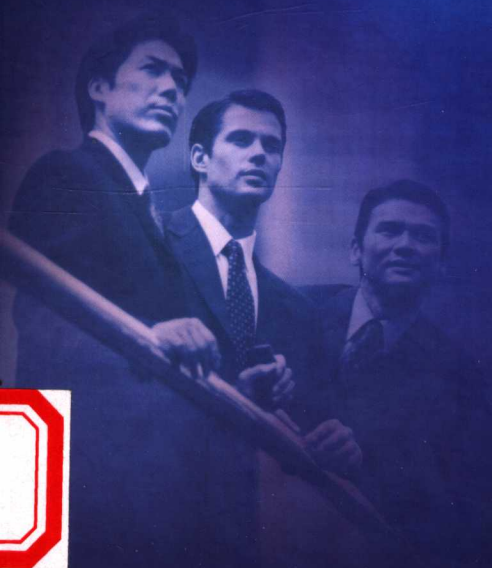
MBA 中国企业家
MBA丛书

主人公亲历的真实案例，
商战法则的精辟见解！

CEO

的情商与谋略

——栽培企业常青树



曾志平 著



羊城晚报出版社

MEGA-BOOK

CEO 的生存之道
与成功之道

CEO

的生存与谋略

—— 战略与战术 ——



张其成 著



中国出版集团

CEO 的情商与谋略

——栽培企业常青树

曾志平 著

羊城晚报出版社

·广州·

图书在版编目 (GIP) 数据

CEO 的情商与谋略/曾志平著. —广州: 羊城晚报出版社, 2002.12

ISBN 7-80651-217-9

I. C… II. 曾… III. 企业领导学-经验 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 095202 号

CEO 的情商与谋略

CEO de Qing Shang Yu Mou Lue

出版发行/羊城晚报出版社 (广州市东风东路 733 号 邮编: 510085)

发行部电话: (020) 87776211 转 3824

出 版 人/张唐生

经 销/广东新华发行集团股份有限公司

印 刷/南海市彩印制本厂 (南海市桂城叠南 邮编: 528253)

规 格/850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 7.375 字数: 150 千

版 次/2003 年 1 月第 1 版 2003 年 3 月第 2 次印刷

书 号/ISBN 7-80651-217-9/F·27

定 价/19.00 元

版权所有 违者必究 (如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

内 容 简 介

曾志平先生是改革开放后从珠江三角洲这块热土地上涌现出来的新一代企业家。在 20 余年的经商生涯中，他本着高度的敬业精神和对现代商业活动的深刻理解力，积极探索、实践，白手起家，曾创办了一个资产 3.2 亿元人民币的房地产公司和几个相关企业，成为了一个真正的 CEO。其间，他遇到过许多困难和复杂问题，均凭着他那渗透着现代经商理念和中国传统商业的优良作风的经商技巧，一一化解了。由于曾先生在企业管理上的卓越成绩，2002 年他被聘为中国管理科学研究院人文研究所研究员，其作品《立足创造财富，企业才不会夭折》评为国家级社会科学研究成果二等奖，《管理创新，推动企业发展》在中国发展与领导决策高层论坛荣获一等奖。

本书是曾志平先生经商生涯中所见、所历、所悟的真实记录。其中有真实的案例，有精辟的见解，还有许多解决问题的种种技巧，在方式和内容上对有志于进入经营管理行业的人来说，有着非常直接有效的指导和借鉴作用。

序

黄恒学

CEO（首席执行官）是个极具诱惑力的词。在知识经济时代的今天，人们对成功的理解逐渐从传统的仕途领域里解放出来，CEO成了新的引人注目的成功人士，成了新经济时代企业英雄的象征。

CEO不是自封的，也不是外部声势所能虚拟的，他是从经济的大潮中劈风斩浪而出、是经历了商场如战场考验后的凤凰涅槃。没有CEO的卓越与成功就不可能有优秀强势的企业。

不同的CEO有着各自不同的风格。通用电气公司总裁韦尔奇、时代华纳集团总裁罗斯、可口可乐公司总裁古兹维尔等都曾在各自的领域里独领风骚。由于他们所处的时代环境不同，他们的经营风格也迥然有别，但我们从他们处理企业组织、激励机制、竞争挑战等等具体问题的方式、方法中能领会到他们各自卓越的经营思想和经营艺术。

纵论天下CEO英雄，我们可以罗列出一大堆。他们之所以能笑傲江湖，而让人们在他们面前折服、赞叹，是因为他们确实有着高瞻远瞩的谋略，出类拔萃的情商，当然，这仅是他们众多卓越才能中最重要的两点。古今中外，概莫能外。

CEO的谋略，指的是CEO的企业经营战略思想。一个成功的CEO首先必须是一个出色的谋略家。CEO是企业的灵魂，其主要职责有三方面：首先，对公司所有重大事务和人事任免进行决策；其次，营造企业文化，CEO不仅要制定公司

的大政方针，还要营造一种促使员工愿意为公司服务的企业文化，把公司的整体形象推销出去；第三，CEO还有一个重要的职责便是企业形象推广，推销的对象可能是公司的投资者、现有和潜在的客户、债权人及其他利益相关者。这些均要求CEO必须有高瞻远瞩的谋略，才能引领他的企业和员工走向成功。

情商，对CEO同样重要。将自己的理念和价值观进行内部、外部沟通，使得员工、合作伙伴，甚至竞争对手，都能够清楚并认同这种价值观，这是一个CEO成功的前提条件。沟通首先是对企业内部员工的沟通，使内部员工能充分信任公司，能很好地领会企业的价值体系，在企业内部形成一个强大的合力，不断推动企业发展壮大，在CEO的领导下，最终为企业赢得很高的声誉和一流的品牌。其次是对外的沟通，CEO要训练有素，要充分了解可能沟通的外部公众，只有了解他们思考的角度，他们持有的观点，他们如何看待你的企业，才能够有效地同他们进行沟通。这一切需要CEO有着出类拔萃的情商。

20世纪60年代，素有“汽车巨子”之称的艾柯卡以其超群的谋略与情商创造了美国福特汽车销售的奇迹，从而一举登上了福特汽车公司总裁的宝座。后来，他执掌克莱斯勒公司，将这个濒临破产的公司一举扭亏为盈。他也因此成了美国民众心目中力挽狂澜的英雄，他凭借的便是其高瞻远瞩的谋略和出类拔萃的情商。

今天，中国已经加入了WTO，中国的CEO正面临着前所未有的挑战和机遇。很多中国企业想成为全球市场上的强者，许多CEO也想走出国门，进行全球化发展。企业的全球化生存要求CEO一定要拥有全球化的战略思想，并以其高超的情商把它们转化为能够适应全球化经营的、全球市场的价值体系

和行为方式，从而在全球化的经济浪潮中立于不败之地。正因为如此，我们才说，CEO的谋略和情商在今天显得格外重要。

本书作者对这种形势无疑有着清晰而深刻的认识。在本书中，作者说古道今、中西并论、旁征博引，从不同方面和不同层次对CEO的谋略和情商做了深入而全面的分析和论述，观点独到，见解深刻，语言生动，读来令人饶有兴味。相信本书对CEO和那些想成为CEO的人都会大有裨益的。

(黄恒学博士：北京大学公共经济学系主任、教授、博士生导师)

2002年12月

前言

——栽培企业常青树

笔者原本从事农业技术推广工作。在改革开放的时代潮流推动下，1980年开始涉足商业，做贸易、开商场、办实业、搞建筑、开发房地产、投资酒店、管理工厂。从零开始创办过好几个企业，也接管过濒临倒闭的工厂。游弋商海，历时20余年。有成功的经验，也有失败的教训，算是小有成功，值得欣慰。经营管理之余，笔者爱好动笔，让自己的所思，所想形成文字，见诸报端，以抒发自己经商办企业的心得、体会、志向、情操，凝练经营情趣，舒展管理胸怀，表现成功喜悦，总结失败教训。笔者深切感悟到栽培企业常青树是多么艰辛！必须弘扬中华民族文化传统，遵守道德规范，先学好做人，再学会做事，掌握好市场经济规则的尺度，把员工的积极性及社会支持力量调集起来，努力为企业生存而奋斗，才能永续实现经营效益，创造出色的经营业绩。

改革开放以来，中国企业经历了巨大的沧桑变迁。一些企业率先完成转轨变制，适应了市场经济的要求，成为商海弄潮的佼佼者；也有大量的企业因经营不善，在市场经济空前的压力下，成为失败者。不少曾为国家财税收入做出过较大贡献的明星企业，“盛极而衰”，只领风骚三五年。这些企业早衰、夭折的原因何在？已经引起了所有关心企业命运的人深思。

造成企业短命的原因错综复杂，笔者认为最重要的是以下

两条：

首先，是经营行为决定企业的寿命。一般来说，经营者立足于生存去开展经营活动，则企业可以较长时间存活；如果经营者只企图眼前牟利，则企业会比较短命。短命企业在经营活动中会表现出极强的短期行为，因为它们不是立足于长远，通过脚踏实地、艰苦细致地工作来实现经营利润；而是采用非常手段牟取暴利。常见手法有三种：最拙劣的是假冒伪劣，坑蒙顾客“骗钱”；中等档次的是偷工减料，降低品质“赚钱”；高等级的是通过强化广告宣传，从消费者口袋里“掏钱”。在市场经济中，广告的作用原本是向消费者传送产品质量和功用信息；而不应成为向消费者炒作时尚的手段。一味花巨资打广告造名气，没有把主要资金及精力用在提高产品质量和为顾客提供优质服务上面。结果，消费者花掉昂贵的费用不是花在消费“使用价值”上，而是花在了消费“观念”上，消费者上当受骗，必定反戈一击……所以依靠短期行为赚钱的企业注定短命，已是不争的事实。

企业赚钱、做好、做强、做大的办法有无数之多，归纳起来可以分为两大类：一是创造财富；二是瓜分财富。创造财富“赚钱”比较艰难，必须兢兢业业地提高产品质量，降低产品成本，不间断地为消费者提供优质服务，争取顾客满意，使顾客实现价值。这种赚钱就像农民种地一样精耕细作才能收获果实。这样钱虽然不会来得那么快，但细水长流，企业就能较长时间生存。企业长寿之道在于争取顾客满意，在于产品常青，满足社会需要。瓜分财富“赚钱”的方法也是多种多样，最简单的方式是通过房地产经营炒作；高等级的方式是资产经营，通过资本市场，股票上市，期货买卖，金融投机等投资手段实现财富转移，即通过财富的再分配而取得利润。20世纪90年代，的确有人白手起家，炒作房地产、买卖股票，成为千万富

翁。但是瓜分得来的财富，很可能是泡沫。来得快，去得也快。君不见有多少人因炒作房地产、投资股票而破产，由“富翁”还原为“赤贫”。经营者幻想一夜成仙，拔苗助长，企业之树哪里经受得住烈日暴雨的摧残，很快便会秧死花凋！

其次，是投资决策决定企业的寿命。有些企业经营者一旦取得成功就认为自己无所不能、无往不胜，过分地夸大主观作用，过度地多元化投资，结果导致惨败。事实上人的精力有限，在一定时期内所获得的信息量也是有限的，知识才能也有限度。“业精于专，而毁于随”，我们把有限的精力、时间集中于办一件事就容易成功，而如果四面出击，则力不从心做得不深不透，必然招致失败。在这一点上，西方企业已走过不少弯路，所以更强调专业化的发展。世界汽车行业的发展最具代表性：近年来大型汽车制造商的零部件自制率降到30%以下，而70%以上都在全世界范围内进行最佳采购。结果，不仅降低了产品成本，而且提高了产品质量。因此专业化的真正含义是：不仅仅专在某一种产品上，而要更进一步专在这一产品的关键部件上，集中到更小的范围内，把它做得完美无缺，做成世界第一这个企业就了不起了。就单个企业来说，与其在一个新的没有把握的领域里冒险，不如在自己熟悉的领域里把产品做深、做透、做成最好。一个名牌的树立需要可持续培育，要专到更细的领域里，扎扎实实，把主业发展好，企业专业化才有生命力。相当多的企业之所以垮台就是在取得一定成就后便进行盲目扩张发展，产品忽东忽西，错失了对主业浇水育苗的良机，由此造成管理滞后、投资失误，企业之树焉能茁壮成长？

为了多元化而盲目进行兼并投资也是巨大风险的陷阱。美国一位管理学家说得好：要兼并一个企业，首先不是考虑从被兼并企业得到什么，而是应该先考虑能给它什么。如果什么都

不能给它，就不要兼并。而我们一些企业就正好相反，首先考虑兼并后从对方得到什么，企图通过兼并来发展壮大自己，而自己又恰恰什么都不能给对方。这样的兼并结果不仅不能形成财富，反而成为包袱；不仅不能给企业增加效益，反而会把企业拖累，甚至拖垮。因此不惜血本，不问条件的兼并是一种极其错误的行为，“贪大求全”原来的优势就会丧失。企业的黄金时代一旦失去，就很难复返，后果就是企业的大树会一天天枯萎。

可见如此众多的企业“英年早逝”、遭遇失败，是由于其政策、经营行为过度追求“经济学效益”（计算出来的投资回报率），一味搞短期行为，追求暴利得到的恶果。因此企业经营目标的思维聚焦点决不能凝集在财物上面。经营者必须明白：企业组织是一种商业环境中的人类共同生活体，应该以维持生存为目的。企业为了“活着”，就需要为顾客生产商品和提供优良服务，其方式与人们为了生存、维持生计而工作、而学习、而奋斗的道理一样简单。企业财富的增加有着一定的规律，必须循序渐进，泡沫财富如果不能及时转化，结果必然是泡影幻灭。

在商品经济的条件下，财富的形式是价值而不是使用价值；财富的代表是货币价值而不是产品数量；市场经济是为交换进行生产的经济形式。生产者成批地生产大量的商品，目的不在于它的“使用价值”，而在于它的“价值”（货币量），即为了投入产出能够增值、赚钱。生产者为了赚钱必须把商品卖出去；如果卖不出去，资金无法回笼，投资没有效益，工资、利息、租金无法支付，价值不能实现，就是投资失败。商品变成废品，则使用价值也会丧失，结果必然会导致企业倒闭，投资者破产。马克思把商品销售阶段称之为商品的惊险跳跃阶段，还一针见血地指出，这个跳跃如果不成功，摔坏的不是商

品，而一定是商品的所有者。在商品经济社会里，劳动产品成为商品，是价值变现成为社会财富的反映。人们对财富的追求都要通过价值形式实现，通过货币交换实现。货币是价值的全权代表，是财富的随时可用的绝对的社会形式。财富——货币，既可以买卖，也可以贮藏——储存。经营的目的是实现价值而不是使用价值，既可以通过实业投资，历尽艰辛劳动创造财富（价值）来实现，也可以通过资本市场投资，买卖瓜分，占有财富（价值）使货币量不断增加来实现。这就是经营者对货币（财富）无限追求的内在动力和竞争进取的外在动力。经营管理者有极强的财富变现意识，才能取得经营效益，使经营事业长盛不衰。

商海如潮，物竞天择。不管是创造财富，艰苦拼搏，抑或是瓜分财富，割据盘整，都遵循着优胜劣汰，竞争进化的规律，不断地按照时代的步伐前进，永无止境。市场经济要求企业经营讲经济利益，讲货真价实，讲竞争，讲满足消费者需求；道德建设要求经营者讲真诚、实在，讲敬业、奋斗，讲为人民服务，讲报效社会。它们二者之间并不矛盾，是辩证的统一。能不能栽培出企业常青树，关键要看 CEO 能否潜心于文化底蕴的打造，历练出驾驭自身和局面的人格魅力及适时而变的应对能力的理念，建设企业文明。经营者在努力创造经济效益的过程中，还要重视对员工进行道德教育，培养员工有家庭美德、职业道德、社会公德，努力把企业建设成为有文化内涵、高素质、人格化，追求经济效益与社会效益、环境效益相统一的经济实体，使企业像高山苍松，历经风霜雨雪，青翠挺拔。

笔者在商海激流险滩中抗争生存了 20 多年，经营管理生涯走过了艰难曲折的道路，对于“财溺于人共爱，义取者希。利起于众所争，贪嗜者夥”的古训，有深刻体会。深信精神支

柱的力量，也明白物质基础的作用。商海生涯锻冶了自己的理想、情操、志趣，在竞争中自己不断地获得满足，生活充实，心情美好，虽然屡遭失败的打击，也有许多成功的喜悦，深深认识到：看清财富最终是社会共有的本质，则能坚持社会主义道路；经营之道与做人之道有机结合，“摒弃不义之财，免受灭顶之灾！”立志“栽培企业常青树”，为社会创造财富而奋斗不息，人生才会更有价值。

《CEO的情商与谋略》偏颇谬误之处在所难免，旨在总结提高自我，并与同仁磋商，共同进步。

2002年11月3日

目 录

序

前言 栽培企业常青树

上篇：经营者的情商素质

- 一、悟性——省悟情志、中庸之道 (3)
- 二、道性——以道立业、以德立身 (8)
- 三、家德——互敬互谅、相亲和睦 (13)
- 四、商德——货真价实、恪守正道 (18)
- 五、公德——助人为乐、造福后代 (23)
- 六、忠心——精忠报国、正气人生 (28)
- 七、爱心——友爱仁义、情趣奉献 (33)
- 八、诚心——真诚守信、良师益友 (38)
- 九、信心——自信自强、好学上进 (43)
- 十、责任心——负责称职、争创业绩 (48)
- 十一、为人——敬业乐群、廉洁自律 (53)
- 十二、处世——忍让宽容、和谐协调 (58)
- 十三、做事——先公后私、尽心尽力 (63)

中篇：生意人的事业情操

- 十四、春蚕志愿、成就事业 (71)
- 十五、适应环境、矢志不移 (76)
- 十六、抓住机遇、同舟共济 (81)
- 十七、巧借东风、点石成金 (86)
- 十八、临危不惊、势理不乱 (91)

十九、选择帅才、把握平衡	(96)
二十、追求价值、与时俱进	(101)
二十一、待机出击、榜样基准	(107)
二十二、不利而利、乐观时变	(112)
二十三、团队意识、竞争进取	(117)
二十四、认识产品、善用资本	(122)
二十五、文明理念、品牌情结	(128)
二十六、鹤立鸡群、众星捧月	(133)

下篇：商战中的谋略创新

二十七、企业设计与唐僧取经	(141)
二十八、经营构件与木桶效应	(146)
二十九、管理技巧与汽车轮子	(151)
三十、市场灵感与文化制胜	(156)
三十一、营销定位与顾客满意	(162)
三十二、领导职责与君王宰相	(167)
三十三、规章制度与霹雳菩萨	(172)
三十四、开拓艺术与智能掘井	(178)
三十五、公共关系与人情世事	(183)
三十六、理财本领与竹笋打水	(188)
三十七、游弋胜算与空城绝唱	(193)
三十八、商海弄潮与热水青蛙	(199)
三十九、创新守成与西格玛曲线	(204)
后记 感悟 CEO “九商” 成功论	(210)

上 篇

经营者的情商素质

