

也许一文不值，也许价值千万

46 条秘诀尽在掌握中

逆耳忠言

—— 献给老板 · 经理人 · 管理者



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

邱庆剑 编著

也许一文不值，也许价值千万

46 条秘诀尽在掌握中

逆耳忠言

—— 献给老板 · 经理人 · 管理者

邱庆剑 编著



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书包含了 46 条忠言, 分为 4 个部分: 生存环境篇、战略战术篇、人力资源篇、基础管理篇。其中战略战术篇内容最多, 因为老板们最容易犯的错误是战略战术方面的错误, 犯得最严重的错误也是战略战术错误。为了增加趣味性, 作者在每条忠言后面加了“精妙对白”; 为了增加可读性, 书中加入了大量案例; 为了增加实用性, 在部分忠言后面, 加上了“治病良方”。本书是作者不得不对企业老板说的话。这 46 条忠言同时也适合企业的高层管理者借鉴。

图书在版编目 (CIP) 数据

逆耳忠言——献给老板·经理人·管理者/邱庆剑编著.
—北京: 机械工业出版社, 2003. 5
ISBN 7-111-12013-2

I. 逆. II. 邱… III. 企业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 029267 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑: 任淑杰 版式设计: 霍永明 责任校对: 罗莉华
封面设计: 饶 薇 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

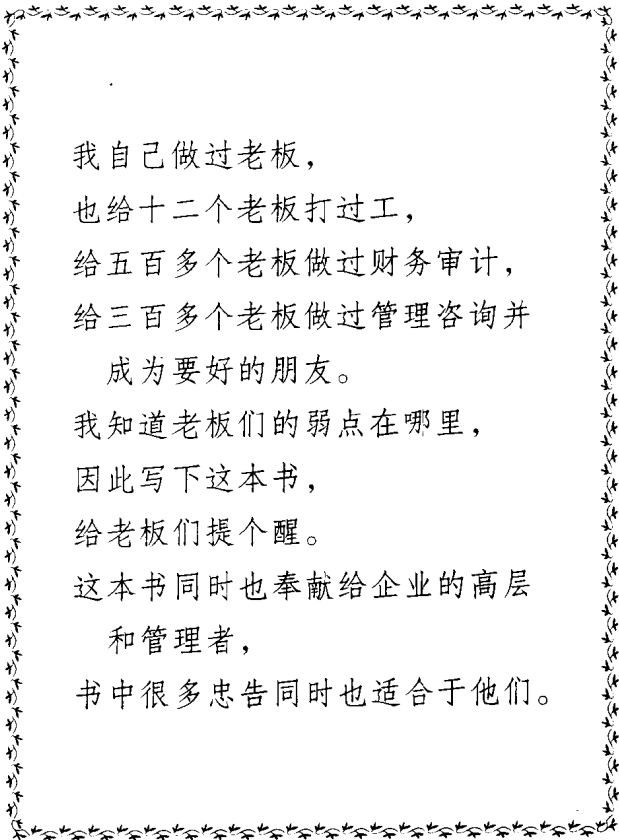
2003 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·8.5 印张·2 插页·140 千字

0 001—8 000 册

定价: 18.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版



我自己做过老板，
也给十二个老板打过工，
给五百多个老板做过财务审计，
给三百多个老板做过管理咨询并
成为要好的朋友。
我知道老板们的弱点在哪里，
因此写下这本书，
给老板们提个醒。
这本书同时也奉献给企业的高层
和管理者，
书中很多忠告同时也适合于他们。

前 言

我自己做过老板，也给十二个老板打过工，给五百多个老板做过财务审计，给三百多个老板做过管理咨询并成为他们的朋友。

老板们的弱点在哪里，老板们经常犯哪些错误，我知道得太多了。在每一个咨询案例中，我都毫不留情面地给老板指出来。我希望每一个老板辛辛苦苦创下的事业都蓬勃发展下去，而不要“江山代有人才出，各领风骚二三年”。

本书的46条忠言，分为4个部分：生存环境篇、战略战术篇、人力资源篇、基础管理篇。其中战略战术内容最多，因为老板们最容易犯的错误是战略战术错误，犯得最严重的错误也经常是战略战术错误。为了增加趣味性，在每条忠言后面加了“精妙对白”；为了增加可读性，书中加入了大量案例；为了增加实用性，在部分忠言后面，加上了“治病良方”。

老板是我们这个社会的栋梁和精英，他们解决就业、增加纳税额，推动社会物质文明和精神文明

前 言 · V ·

进步。我们理应用崇敬的眼光看待他们，同时，也用关爱的眼光看待他们。他们太不容易了，他们的成功，是社会的成功；他们的失败，是社会的损失。

这 46 条忠言，是我对老板不得不说的话。因为我的良知不容许我看着那么多老板昂首挺胸走向自掘的陷阱却浑然不觉。

这 46 条忠言，最初都摘取自我给企业做咨询时的研讨稿，来源于实践。我更希望它们回归于实践，为老板们改善经营提供一定的帮助。

这本书，是近千个老板血泪惨败历史的总结。

这本书，更是无数正迈向陷阱的老板的警钟。

这本书，毫无价值，如果老板没有听取其中的忠告。

这本书，价值千万，如果老板听取了哪怕一个忠告。

祝福天下所有的老板！

邱庆剑

目 录

前言

第一篇 生存环境篇

第1条忠言 不要做政治化商人…………… 3

政治和经济是两种不同的“游戏”，遵循着不同的游戏规则，做政治化商人，最终的结果是商人做不好，政治资本也没捞着。

第2条忠言 不要偷税…………… 6

偷税可能给企业带来灭顶之灾。

不要抱着不会被发现的侥幸心理，随着税收征管力度的加强，靠偷税增加企业“利润”的路子将成为一条死胡同。

一旦偷税你将睡不着觉，而“纳税筹划”却可以在提高企业利润的同时，让你高枕无忧。

第3条忠言 不要冷落法律顾问…………… 12

用法律保护自己，是企业发展的重要保证。不会用法律保护自己，连生存都面临困难，更谈不上发展。法律顾问是企业这艘大船的护航员，要经常和法律顾问沟通，听取法律顾问的意见，任何冷落法律顾问的老板，迟早都会

尝到法律给予的苦头。

第4条忠言 不要违法经营 17

法律是高压线，更是雷阵。

守法经营，是企业最基本的要求，只有守法，才有长久存在下去的可能。

第5条忠言 不要抛弃诚信 21

诚信是商业社会的基石，无诚信则无商业。

今天诚信经营，会为明天铺平道路；今天抛弃诚信，必为明天掘下陷阱。

第6条忠言 不要与官争 25

企业家虽然没有必要做掌权者的奴隶，但也绝对没有必要做掌权者的敌人。政府部门有一种小人物非常难缠，可以称作“弄权小人”。他们权不大，但足以把企业管住。他们整企业也没什么大手笔，却可以用一些小伎俩把一个充满生机活力的大企业搞垮。对待这种小人物，要讲究处事方法，不要影响正常生意。

第二篇 战略战术篇

第7条忠言 不要把战略搞成口号 31

不要把战略搞成口号，口号式的“战略”对企业毫无帮助，倒会留下许多笑柄。

第8条忠言 不要搞大跃进 53

百年老店是一步一个脚印走出来的，而不是脱离实际吹出来的。

梦想着一步登天的老板，应该清醒一下了，应该踏踏实实

· VIII · 逆耳忠言

实实在在地做事情了。

第9条忠言 不要盲目多元化 56

搞多元化的人常常这样说：“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里。”而马克·吐温的观点是：“把所有的鸡蛋放在一个篮子里，然后看好这个篮子。”

把鸡蛋分别放在不同的篮子里，没错，但问题是你有没有能力看好所有的篮子，如果能力有限，必然会顾此失彼，最后篮子通通打翻，鸡蛋全部“报销”。

如果不是非多元化不可，就最好不要多元化。

第10条忠言 不要拒绝股份制 65

在成功的股份制企业里，你可能只有1%的股权，而在现在企业里，你拥有100%的股权，但你在成功的股份制企业里所拥有的1%股权所对应的资产，却可能远远大于你现在企业里所拥有的100%股权所对应的资产。

第11条忠言 不要以为大就是厂房多 71

流动资产的盈利能力强于固定资产，在投资时要合理安排流动资产和固定资产的比例，不要把大部分资金都投入到厂房、设备等固定资产上去。

第12条忠言 不要盲目求大 75

大不等于效益好，如果规模不能带来利润的增长，何必去求大呢？更何况管理一个小企业总比管理一个大企业轻松得多。

第13条忠言 不要轻易进攻 82

面对比你强大的竞争对手，不要轻易向他发动进攻，

目 录 · IX ·

除非你确实有能力承受他给予的回击。

第14条忠言 不要滥用价格战····· 85

打价格战是一种重要的竞争手段，但不能滥用。

滥用价格战只会让整个行业的利润越来越薄，最后没有利润而让整个行业死亡，或者说滥用价格战等于集体自杀。

第15条忠言 不要抱着鸡肋不放····· 89

对待市场机会，要“该出手时就出手”，对待鸡肋式市场和鸡肋式产品，则要“该放手时就放手”。该出手时不出手，结果是眼睁睁看着别人数钱；该放手时不放手，其结果是某一天想放手时却放不下了。很多企业的失败，都与抱着鸡肋不放有关。

勇者不怯懦，智者不恋战。

第16条忠言 不要做赌徒····· 93

市场不是赌场，市场虽然也需要激情，但更需要理性，一个成熟的市场尤其需要理性。自古赌场无赢家，如果你把市场误认为是赌场而豪赌，你最终会落得一败涂地。

第17条忠言 不要愚弄消费者····· 97

消费者不是傻瓜，谁愚弄消费者，谁就会被消费者所抛弃。

第18条忠言 不要恶意攻击竞争对手 ····· 100

竞争对手和你站在同一片求生土壤上，恶意攻击竞争对手，受伤的不仅仅是对手，还有你自己。

赞美对手的人大度；

• X • 逆耳忠言

学习对手的人聪明。

第19条忠言 不要当标王 103

拿钱打广告是为了促进企业产品销售，绝对不是为了争个你低我高，绝对不是为了夺标王。

第20条忠言 不要盲目追求轰动 106

知名度不等于美誉度，做品牌不等于广告炒作，轰动不等于效益。与其拿钱买吆喝，不如实实在在地做点事。

第21条忠言 不要死抱住“经验主义” 110

经验固然是宝贵的，但更为宝贵的是实事求是的创业态度。企业赖以生存的环境是发展变化的，经验却可能是一成不变的，如果这种经验已经跟不上形势，这种经验就成了毒瘤，非割舍不可。

第22条忠言 不要让决策跟着感觉走 114

市场经济不是浪漫主义的温床，任何抛弃经济规律的做法，都只能是兴奋开张，惨败收场。

多依靠数据来作判断，少依靠灵感来下决定。

第23条忠言 不要一个人说了算 119

一个人说了算，因为不需要程序和讨论，常常效率高、反应快、摩擦少，能迅速把握市场机会。但一个人说了算，又经常成为经营失败的罪魁祸首。

第24条忠言 不要忘记借钱来花 123

有钱不会花的老板，不是能干的老板，能借到钱而不去借的老板，是愚蠢的老板。

在你一分钱也没有的时候，你不可能通过投资赚回属

于你自己的钱，但如果你借钱来投资，却可能赚回自己的钞票。借鸡生蛋，在任何时候都是一记商战绝招，为什么不用呢？

第25条忠言 不要迷信点子 126

“一个点子救活一个企业”的时代已经一去不复返，迷信点子的老板，最终会被点子所害。

第26条忠言 不要让CI成为形式 130

企业理念和企业精神是企业成长历史中逐渐积累和沉淀而来的，而不是CI设计人员凭空设计出来的。搞CI的目的在于表现企业内在特质，让其更明晰，如果流于形式，仅仅为CI而CI，就毫无意义了。

第27条忠言 不要忽视无形资产 134

企业除了有形资产外，还有无形资产。不重视无形资产培育的老板，以及不重视无形资产利用的老板，是愚蠢的老板。

第28条忠言 不要迷信策划大师 143

有些策划大师，眼高手低，会说不会做，一进企业就高谈阔论，高谈阔论之后是数钞票——策划费，数了钞票之后是走人。具体的事情还得你去做，做出成绩了，是他的策划方案好；做不出成绩，是因为你的素质低，没有把他的策划方案实施好。

迷信策划大师，是愚蠢的、幼稚的。

第29条忠言 不要迷信资本运作 149

企业要做大做强，不一定都要通过资本运作，资本运

• XII • 逆耳忠言

作也不见得“一运就发”。在看到资本运作成功的模式时，也要清醒地认识到资本运作的巨大风险。

盲目地搞资本运作，无异于自掘坟墓。

第三篇 人力资源篇

第30条忠言 不要让情人做副总 155

男女情感游戏和企业经营游戏遵循着不同的规则，如果两种游戏混在一起，被打垮的一定是企业，所以绝对不可以让你的情人在你的企业里担任要职，尤其是不能做你的副总。

第31条忠言 不要让高层人员离职时成为 你的仇人 160

高层管理人员通常都掌握着公司的核心机密，如果在其离职时处理不当，让其成为公司的仇人，必然会给公司带来不良后果。

第32条忠言 不要过分相信外来的和尚 164

外来的和尚会念经，但这经文不一定就是你的“庙”所需要的。即使是你的“庙”所需要的，也需要外来的和尚和内部的和尚共同来念，甚至完全要由内部的和尚来念才能发挥经文的作用。

请来外来和尚的时候，千万别冷落内部的和尚，更不能打击内部和尚的积极性。

第33条忠言 不要怕你的员工成为百万富翁 ... 170

如果你的员工能成为百万富翁，你起码也会成为千万富翁，不要害怕你的员工富起来。

第34条忠言 不要迷信高学历 174

学历高的人，文化水平通常要高一些，综合素质通常要高一些。但是，学历绝对不等于能力，学校里不乏高分低能的学生，社会上不乏高学历的庸才。

相马不如赛马；

选才不如试才。

第35条忠言 不要当众臭骂你的高层

管理者 178

越是高层次的管理者，领导起来越需要艺术。当你公司的高层管理者出了问题时，正确的做法是关起门来一对一地沟通，而不是当众破口大骂。

第36条忠言 不要太相信人才推荐 183

人才招聘，是一个系统工程，需要经过各种形式的考核筛选。推荐的人才，往往就省略了这些考核和筛选，结果让一些庸才进入你的企业。此外，过于相信人才推荐，还可能给你埋下不可估量的隐患。

第37条忠言 不要太相信单个人才的

能力 188

小成功靠个人；

大成功靠团队。

一个企业要发展，必须从整体上提高队伍素质，单个人才无论多么优秀，如果整个队伍素质很低下，这个人才也会曲高和寡，他提出再好的措施，也无法得到贯彻。

相信单个人就能把企业搞好，这简直是梦想。

第38条忠言 不要让公司内部出现小山头 … 193

企业组织是一个由不同权力层次人员形成的山峰，这个山峰只能有一个山头。

多山头的企业，各自占山为王，企业最高领导者将无法控制企业，企业最终不是死于同室操戈，就是四分五裂。

容忍小山头，等于养虎为患。

第39条忠言 不要忽视非正式组织的力量 … 198

企业老板的意志要靠正式组织来实施，但非正式组织经常妨碍正式组织实施这些意志，严重的甚至会阻碍这些意志的实施。而作为老板的你，意志得不到贯彻，却不知道问题出在哪里，因为非正式组织是无形的。

在布置任务时，一定不要忽视非正式组织的力量，在必要时还需要借助非正式组织的力量。

第四篇 基础管理篇

第40条忠言 不要冷落财务人员 …… 205

在企业发展顺利时，财务人员的呼声总是得不到回应，而企业陷入困境时，很多人又寄希望于财务人员力挽狂澜。财务人员有能力力挽狂澜吗？当然没有，财务人员只能真实地告诉你企业在走上坡路还是走下坡路，而并不能左右企业上还是下。

企业财务人员的角色不仅仅是“账房先生”，更应该是老板的“核心参谋”。冷落财务人员，等于不关心自己的钱包。与其丢光了钱才想到财务人员，不如时时与财务人员沟通。

第41条忠言 不要忽视细小的质量问题 214

千里之堤，溃于蚁穴。细小的质量问题常常能让一个大企业倒下。

忽视细小的质量问题，如同忽视自己身上的疮，任其溃烂，终有一天会要了命。

第42条忠言 不要把企业文化搞成形式 222

形式主义的企业文化，纯粹是浪费钱财。

第43条忠言 不要越级指挥 238

经常越级指挥，会使你的中层领导形同虚设，在某一天，你不想越级指挥或不能越级指挥时却又不得不越级指挥，因为你的中层领导已经指挥不动他们的下属了。

越级指挥，最大的受害者是最高指挥者，因为不畅通的指挥系统是你的，而不是别人的。

第44条忠言 不要抱着权力不放 243

不要死抱着权力不放，而应当适当分权，让别人去替你实现你的意志。

死抱着权力不放的老板，抱住了权力，抱不住企业的生命力，你抱权力抱得越紧，你的企业会越萎靡不振。

第45条忠言 不要亲力亲为 248

一个人的精力是有限的，企业大了，如果还亲力亲为，即使累死你，也未必能把企业搞好。你应该选拔一批优秀的人才，让他们去干，你只管源头和结果。

亲力亲为的老板是贱骨头，是不会做老板的老板。

• **XI** • 逆耳忠言

第46条忠言 不要迷信军事化管理 252

部队的很多管理，的确值得企业管理者借鉴，但我们要借鉴的是“军事化管理”精髓中适合企业的部分，而不是全盘套用。军事化要求整齐划一，压抑人的个性和创造性，而个性和创造性恰恰是企业管理十分需要的。

当然，我们更不要借鉴其形式。

形式上的军事化管理，结果不过是拿钱买热闹。