

中版集团数字传媒有限公司出版

没钱办事 的必杀技

石地 著

中层主管不要轻易对下属作出重要承诺，因为中层主管不能控制的因素实在太多，一旦出现问题，就十分容易超出中层主管的控制范围。



中国出版集团公司
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

没钱办事的必杀技

石地 著

内容提要：

中层主管不要轻易对下属作出重要承诺，因为中层主管不能控制的因素实在太多，一旦出现问题，就十分容易超出中层主管的控制范围。现代营销技术的出现，业务员也应当重新定位，不能再像以前一样做事。人头费是一项重要的固定支出，无法改变，我们唯一能改变的就是提高每个人的人均绩效，使得其成本费用的所占比例下降。本书通过各种真实的案例告诉大家如何在激烈的市场环境中生存下去。

ISBN 978-7-89900-523-1

出版时间：2016年3月

总策划：祁兰柱

责任编辑：余红

封面设计：刘艳红

出版发行：中版集团数字传媒有限公司

地址：北京市东城区朝阳门内甲55号中国出版集团公司大楼一层北侧

邮编：100010

Website: www.dajianet.com

E-mail: shuzichuanmeiapp@cnpubg.com

电话：010-58110486

传真：010-58110456

版次：2016年3月第1版

字数：92,249

定价：2元

ISBN 978-7-89900-523-1



9 787899 005231 >

目 录

第一章 什么是经验管理

- 1、什么是经验管理
- 2、双赢策略大家都有利
- 3、调整新旧市场的策略
- 4、公司不能受制于居心不良的员工
- 5、长期发展，还是眼前的利润
- 6、体现实力是否应当开一堆空壳公司
- 7、对方的人品也是合作的重要因素之一
- 8、企业必须为未来做准备
- 9、企业导入 CIS 不能流于形式

第二章 企业必须维护自己的市场份额

- 10、企业必须维护自己的市场份额
- 11、总经理应当放弃不受员工支持的重大变革
- 12、是否应该在国外设立新厂来强调国际性的形象
- 13、如何以有限的资金实施多种投资计划
- 14、建设中的投资计划应适应市场变化
- 15、多角化还是与其他公司合作
- 16、加强对零售商的服务
- 17、如何应对致命的降价大战
- 18、上市时机与产品质量哪个更重要
- 19、客户以私代公怎么办
- 20、找出业绩下降的真实原因
- 21、用数字表达问题的实质
- 22、将业务高手调往业绩不好的辖区不是一个好主意

第三章 没钱也要办事

- 23、没钱也要办事
- 24、节省成本不能伤及产品价值
- 25、钱要花在刀刃上
- 26、高级产品如何拟订价格政策
- 27、销售预测与公司的营销计划密切相关
- 28、有多种方法可以降低成本
- 29、事业是生活的基础
- 30、运用技巧送走瘟神
- 31、财务主管生活方式的改变是否应当深入了解
- 32、人事调整是否考虑性别因素
- 33、帮助主管克服财务危机

第一章 什么是经验管理

1、什么是经验管理

所有的企业都在寻找有经验的工作人员，并给予良好的发展机会和优厚的待遇，由此可见经验的价值，但经验到底是什么呢？如何才能成为有经验的工作人员呢？

理论与经验是人类认识事物的两种情况，理论是正确经验的提炼与抽象化；经验则是个人实践的体认。经验可以升华为理论，理论也可以成为个人的经验。我们都有这样的体会，许多理论知识只有在实践中亲自应用过，才真正理解理论的实质，也相应地成为自己的经验。

工商管理的实务十分复杂，特定的实务问题很难与管理理论的理想情况相吻合，因此，仅仅通过管理理论的学习很难成为一名优秀的管理高手，真正的管理高手必须有丰富实务经验的人。

管理的实质是解决问题

工商企业的市场营运，可以分为两个方面。首先，特定的工商企业是一个系统，这个系统完成特定的资源转化，提供产品与服务，并赚取一定的利润。其次，营运就是使整个系统保持运转。因此，工商企业的问题也就分为两个方面的问题，系统本身的问题与系统运转的问题。管理工作的实质就是解决上述两方面的问题。

特定的汽车能够开到多快？这是由汽车的性能、路况的好坏，以及车手的驾驶技术共同决定的。同样的道理，特定工商企业的经营业绩也与企业本身、企业的市场环境、领导人(企业的车手)三个方面密切相关。

挑战速度极限，车手应当选择性能优良的汽车和高速公路，并提高自己的驾驶技术。企业领导则应当改良自己的企业体系(资源、人才、营运程度与方法)，选择合适的市场，也要提高自己的经营管理水平，才能创造更好的经营业绩。

所以，管理的实质就是解决问题，包括改善企业营运系统、选择合适的市场，以及营运过程中的各种问题(类似驾驶过程中的操作)。

解决问题的程序与方法

解决特定的问题，首先要认清问题的实质，也就是将问题明确的表达出来。现实的问题，通常是多种因素的综合结果，明确问题的实质并不是一件容易的事情，因为有太多的表面因素和个人的观念干扰我们的判断，这就是很多事情“公说公有理，婆说婆有理”的原因(为事情找一个理由实在是太容易的事情)。

明确问题之后，就进入分析考虑阶段。主要是根据各种制约因素和希望达到的目标，考虑各种可能的方案。由于不同的方案代表着不同制约因素与目标的取舍，少有十全十美的解决方案。决定不同方案的取舍就是决策，这是对不同方案利弊分析后做出的选择，选择的标准通常是制约因素、期望的目标、操作的难易程度等方面的考虑。实务中通常只能选择特定的一种方案，必然伴随着决策的风险。

确定方案之后，剩下的问题就是实施方案以解决特定的问题。

通常，在实施过程中又会产生各种新的问题，必须加以克服，才能达到方案的目标。

经验在管理中的意义

解决问题的四个阶段中，经验都具有重要的意义。

明确问题的过程中，经验可以帮助我们迅速、准确地理解问题的实质，掌握相关的重要因素，并能够找出问题的根源，判断问题发展演变的结果。

分析考虑的过程中，经验可以帮助我们分析各种相关因素的关系，参照以前类似的解决方案确定解决思路。经验可以快速判断特定方案的可实施性，放弃一些明显不可行的方案。在这个过程中，经验既是参照物，又是过滤器。经验的意义在于效率、务实、直接与简洁。

决策过程中，经验发挥更加重要的作用。我们知道，任何决策都是一种选择，既有机会收益，也有机会损失，这是决策必然伴随的风险。决策过程中，管理人员都将用“虚拟现实”的方式推演特定方案实施的情况，经验将使“虚拟现实”更加准确，从而增加了决策的准确性与合理性。没有足够的相关经验甚至无法进行“虚拟现实”的推演，也就没有办法对备选方案进行合理的评估，决策的风险也就类似真正的赌博。

实施过程最关键的因素就是行动能力。管理中的“学习曲线”理论与现象，以及俗语“轻车熟路”都已经充分强调了经验的意义。

经验是实务能力

经验在实务中主要表为能力。管理实践中主要的的能力包括观察力、整和力、分析力、洞察力、决断力。

观察力与经验有着密切的关系，训练有素的调色人员可以分辨出几十种不同的黑色，业中高手甚至可以分辨出上百种的黑色。

事物的发展演变总是从无到有，从小到大，有经验的工作人员可以更早发现问题，这很关键，很多问题领先一步实在太重要了，消灭在萌芽状态总是最佳的结果，商场可是只以成败论英雄的地方。所有的老板都想成为商战英雄，也就广为收罗有经验的工作人员了。

您可以简单地评估自己的观察力，只要您能够将自己目前的工作单位用本书的案例形式描述出来，并揭示重要的因素与关节，您的观察力至少可以打上八十分。建议您阅读完本书后这样做一做。

整和力是一种综合多种因素的能力。观察的过程中，我们的注意力集中在各种特定的因素与现象上，仅仅停留在这个阶段，我们不可能真正理解特定的事物。整和能力则是将所有的观察结果总结成一个完整的概念，这是一个从局部到整体的过程。

整和过程可以分为两个阶段，首先是尝试定义的阶段，既逐渐形成明确的概念过程；其次则是验证阶段，用剩下的素材来验证明确的概念。经验的意义在于可以更快地形成明确的概念，而且是正确的概念，熟能生巧是也。

分析力与经验的关系大于与理论的关系，尽管这是理论大有用武之地的方面。分析力在于分析问题的实质、产生原因，以及演变结果。人在熟悉领域的分析能力远远大于不熟悉的领域，所谓专家离开专业之后，也就成为普通人。熟悉就是经验。

洞察力更是建立在经验基础上的能力，很难想象一个没有经验的人会有出色的洞察力。所谓洞察力就是透过现象看本质的能力；发掘问题根源的能力；预测事物未来的能力。

决断力更多地代表一种勇气，但是在经验的帮助下，则并不需要太多的勇气，因为很清楚特定方案的结果。第一次“蹦极”是勇气，以后则是一种刺激与享受。

经验在实务中就是表现为上述能力，这些能力可以使我们多做一些正确的事情，少做一些错误的事情；有限的资源可以办成更多的事情，这就是经验的价值。

经验是务实的智慧

知道自己能够做什么很重要，而知道自己不能够做什么则是一种飞跃，一种真正的智慧。“知可为而为之；知不可为而不为”是优秀管理人员的重要特征。

工商企业在营运过程中，有一个基本的事实，就是市场机会的无限性与特定企业资源的有限性。这个基本事实决定了所有的管理人员都是在有限的资源条件下，寻求相对理想的营运业绩，因此可以设想无数的方案，却只能实施差强人意的折中方案。

接受平庸、单调，并认真地做平常的事情，这是经验带来的成熟。

实际上，99%的工作都是一些很平常的工作，既不刺激，也不精彩，但是有一定的结果。没有经验的工作人员通常得到的评价是“眼高手低”，就是说明只会不切实际地空想，不能完成具体的工作。空想是不需要什么经验的，现代资讯的爆炸，想象是越来越容易的事情，什么人都可能提出一个似是而非的宏伟计划；但是完成具体的工作，则必须依赖一定的经验，

打一个电话都要有经验。新人工作一段时间之后，如果足够聪明与努力，将会得到“工作能力强”的评价，也就是成为了一名有经验的工作人员。

管理工作通常有相应的权力与责任。如果大权在握，又承担责任的人没有经验，则是一种真正的灾难，少有企业能够经得起这样的折腾；等到这位仁兄有经验的时候，却发现已经没有足够的资源去做一件唯一正确的事情。

管理工作，尤其是高层管理工作，决策是最重要的。决策过程中的进退、取舍，必须依赖经验，并且是智慧的经验。

管理工作的关键是人

我们学习管理理论的时候，面对的主要是事情，考虑的仅仅是如何做事。在实务中，这种情形是不可能存在的，所有的事情都与特定的人有关，因此，实务管理绝对不是解决事情就可以了，首先必须解决人的问题，阅读完本书，相信您一定有更多的体会。

一个简单的常识，特定企业不同工作人员的争论，问题是同一个问题，只是不同人持有不同的观点，问题才成为问题；如果大家的观点一样，也就不存在什么问题了。所以，问题的实质在于人。

管理工作的目的是解决问题，而问题的关键在于人，因此管理工作的关键也就是人。还是以汽车与车手为例：企业领导人是车手，其他所有的工作人员则类比为汽车的各种零件。特定工作人员的素质能力不到位，则是零件出了问题，解决的方式就是更换零件或者维修零件(有时候没有备用零件)。不同部门的配合不到位，则是汽车不同部件的联系不好，例如油路、电路等有问题，解决的方式是维修联系部件，在管理中通常是更改作业程序与方法，甚至变革组织结构。

经验就是将管理理论与特定的人联系在一起，重新形成一种新的系统。在管理工作中，所有问题的根源在于人，解决问题的方法也是依靠人，管理首先是管人，其次才是合适的方法，这是实务与理论的最大差异，也是经验值钱的重要理论根据。

情景与角色的模拟是学习经验的最佳方法

传统的经验学习方法，是一种成本高、效果差的经验累积方式，成就一名优秀工作人员，至少需要十年以上的时间；个人的天赋；各种有意义的机会；并有犯错的本钱。这种方式很难有普遍的意义。

情景与角色的模拟是学习经验的最佳方法，本书就是采用的这种方式。

本书将特定的实务问题用案例的方式描写出来，并且是一种不规范的描写，这与实际情况十分类似。实务中，我们对于特定问题的

了解，通常也是一种不规范的了解。

对问题的阐述，我们强调了不同部门、不同只务工作人员的不同立场与观点，通常他们都有合情合理的理由支持自己的观点，现实生活中也是这样。

我们通常会介绍相关的背景资料，但是不会很全面，因为实务中我们同样面对有限的资料。

案例中的主角通常与实务中一样，当局者迷，常常犯就事论事的错误；头痛医头的错误，并十分重视个人利益。实务中，的的确是这样的。

在分析与讨论中，通常我们会从更加全面的角度出发，发掘出问题的本质原因，并提出多种短期与长期的解决方案，也就是用一个有丰富实务经验的管理人员的眼光观察、分析与决策，其中包含着经验的眼光、理念、策略。

经验管理的关键意义在于将管理理论与特定的工作人员紧密联系在一起。

2、双赢策略大家都有利

黄玉福两年前在北京开了一家重庆火锅店，起名为重庆玉福火锅。这几年川菜横扫全国，火锅也是全国开花。由于玉福火锅的味道既正宗又适合北方人的口味，生意很快就上了正轨。在北京做生意，黄玉福没有少走心思，从火锅的味道到形式，从店面装修到特色服务都与在重庆经营时有很大的进步，北京的玉福火锅是一家现代经营的火锅店。

在这个过程中，黄玉福的助手何江起到了重要的作用。何江是黄玉福在北京招聘的工作人员。何江以前不是从事餐饮业的工作人员，而是从一家国营企业下岗的管理人员。说实话，黄玉福仅仅知道如何将火锅调制得有滋有味，但对如何包装自己的火锅店则很茫然。原计划按照重庆的方式在北京开店，开业之后再进行调整。何江建议黄玉福放弃这种计划，用现代的方式包装火锅店，并提出了详细的装修方案与经营管理计划。

黄玉福也是明白人，觉得何江的方法比自己的计划要好很多，因此立即任命何江为副总经理，负责实施他的计划。

优秀的工作人员

北京人吃火锅的确与四川有很大的差异，黄玉福在何江的帮助下，玉福火锅很快就得到了北京人的认可与接受，生意蒸蒸日上；而同来北京闯天下的其他人的火锅店就远远不及玉福火锅，纷纷上门来学习经验，黄玉福很是得意。

火锅店在何江的料理下，一直顺利地经营着，黄玉福也对何江很是照顾，除了 5000 元每月的底薪之外，还有奖金，年底时还有红利，何江每年的收入已经是六位数字；这样做的原因一方面是何江能力摆在那里，另一方面也是防止同行挖角，何江现在也是小有名气的业内人才。

何江一直很感激黄玉福给予自己的机会，因此工作兢兢业业，许多人提出比黄玉福更好的条件试图挖角，都被何江婉言拒绝了。黄玉福知道后十分高兴。

今天黄玉福则满脸阴沉，正考虑如何与何江谈话。昨天，火锅店的厨师长老李告诉自己，何江正在与一些厨师私下商量，计划新开一家火锅店。何江现在经营管理火锅店是一把好手，但对调制火锅的味道则是外行，如果自己开店必须聘请一名重庆的厨师。因为火锅店的厨师都是黄玉福从四川带出来，何江与人一说，厨师长马上就知道了，也就赶快报告了黄玉福。打算自立门户

黄玉福大吃一惊，他一直都担心何江被同行挖角，而何江也承诺不为其他老板打工，却没有想到何江会自立门户。仔细一算，何江这两年的收入也够开一家小规模的小火锅店，火锅店的利润还可以，自立门户赚的钱的确比打工要多不少。

黄玉福既生气又担心，生气是何江要自立门户，有负自己对他的照顾。何江没有到玉福火锅之前，仅仅是一个下岗人员，跟自己两年，有名又有利，自己真的没有亏待他。担心的是何江走后，自己的店没有得力的人才料理，生意或许会受到影响。

自己到底该怎么办呢？挽留何江？这条路只能缓一时；放何江走？自己又不甘心，还是有其他更好的办法？

对于何江来说，应当自立门户。

任何生意都存在一定的进入障碍，包括资金、专业知识和技巧、行业的营销和管理。经营一家火锅店，进入障碍包括火锅的调制、火锅店的经营管理、适当的资金。尽管何江两年前一无所有，仅仅是一名下岗人员，但偶然的进入火锅行业之后，已经具备了创建自己事业的所有条件。从案例中分析，何江自立门户成功的可能性很大，而且实施的方式也很多，只要能够找到一名优秀的厨师就可以了。以何江在本行业的关系，这应当不是什么难事。

该出手时就出手

在这种情况下，很多人都会选择自立门户，毕竟当老板比打工贵族还是要好很多，黄玉福就是明显的例子。由于何江从头到尾参与了黄玉福创业的过程，必然更加理解开火锅店的关键，创业的信心也一定很高。

何江在自立门户的过程中，应当妥善处理与黄玉福的关系。首先，自己能够有今天，可以说是全凭黄玉福的提携；其次，今后都在同一行业，抬头不见低头见，保持良好的关系只有好处没有害处。第三，由于自己走后，玉福火锅缺乏替代自己的人员，自己应当选择培养合适的工作人员，也是对黄玉福的一个交代。

黄玉福肯定会极力挽留自己，何江一定要拿定主意，因为随着时间的推移，市场竞争一定会更加激烈，推迟一段时间之后，创业的风险也会增加不少。

好说好散，减少损失

黄玉福的决策也十分明确。首先应当明白天下没有不散的宴席，他或许也是从以前的老板那里培训合格后而自立门户的。火锅店由于行业本身的原因，进入障碍很小，成熟的工作人员自立门户应当是常见的事情。

在这种认识的前提下，黄玉福的决策就十分明确，首先争取能够挽留何江，而且必须挽留一段时间，以他和何江的关系，应当不是什么难事。挽留何江的目的就是要何江寻找培训自己的继任，以维持玉福火锅的正常经营管理。

实际上，如果何江的继任是一名合格的工作人员，黄玉福将得大于失。由于何江是创业的元老，黄玉福必然给予较高的待遇；现在生意已经上了正轨，主要的目的是维持，因此对工作人员的能力要求降低不少。可以肯定，继任的报酬将低于何江现在的报酬，每年应当给黄玉福省下几万元，玉福火锅的生意也不会受到什么影响。这也说明了凡事都有利弊的道理。

只要能够解决何江继任的问题，何江自立门户的行为对玉福火锅就没有太大的影响。在何江去意已定的情况下，黄玉福对待何江有三种方案：干扰何江的创业、任由何江自己发展、帮助何江创业。

根据和气生财的生意经，如果何江善始善终，干扰何江的创业就完全没有必要；更何况，以何江现有的条件，干扰究竟能够起到多大的作用？也是很难说的事情。

任由何江自行发展是常见的方式，大家好说好散，各凭本事混吧。从黄玉福的角度，不利人也不利己，很正常。

利人利己的双赢策略

如果何江确实是一个人才，黄玉福也心胸开阔，其实还有更好的方法，既能够满足何江自立门户的想法，黄玉福也能够从中收益，甚至会闯出一条新路，利人又利己。

何江自立门户，再怎么说明都有一定的风险，初次创业的人通常将回避风险作为第一原则。黄玉福可以尝试与何江成为事业伙伴，共同开辟新的事业。

火锅店是存在品牌效应的，玉福火锅的品牌应当有一定的价值。黄玉福可以建议何江把新开的火锅店作为自己的分店，并提供专业技术、无形资产、成熟的工作人员、一定的资金，与何江共同经营新的分店。一方面何江还能够为自己所用，并有一点时间关注玉福火锅的生意；另一方面，自己的事业也可以扩大，甚至按照同样的模式形成玉福火锅的连锁经营，赚的钱将远远超过现在。

这个建议何江通常会接受，因为他现在的资金只能开一家小型的火锅店，并且新创字号，如果聘请的厨师技术一般，风险也是很大的。而黄玉福的方案可以利用玉福火锅的品牌与火锅秘诀，又是相对较大规模的方式，即使利润与黄玉福分享，由于总利润高于自己单独创业，个人的收益可能还会更高。

同时，这个方案的潜在机会是巨大的，如果成功，可以开很多家玉福火锅的分店，从目前来看，最佳的人选应当是何江自己。

这是一种双赢的策略，黄玉福与何江都应当慎重考虑。当然，双方合作应当重新制定游戏规则。

【操作漫谈】

- ◆ 创业之前应当利用打工的形式克服创业的进入障碍。

- ◆老板创业成功的示范效应可能导致成熟员工的自立门户，老板应当认清这个事实。
- ◆双赢的策略利人又利己，适合老板与成熟工作人员的发展。

3、调整新旧市场的策略

当天龙印染公司的设计师们第一次听到营销主管鲁经理的建议时，他们当他在开玩笑。但是他们发现总经理还真把它当作一回事在慎重考虑，他们个个显得沮丧并忧心忡忡。

鲁经理的计划是减少出口东南亚的产量，而将欧洲作为主要市场。这家公司目前 90% 的产品都是销往东南亚市场，而且利润不错。多年来，这些设计师们对东南亚市场已摸索出一种“感觉”，他们所生产的布料都是为了迎合东南亚人的品味。

诚然，一贯以东南亚为主的作法，使得该公司在欧洲的业绩始终不理想，因为欧洲客户不喜欢公司的产品。因此，要想开拓欧洲市场，他们必须改变设计理念与风格，第一年很可能是亏损的局面。

最近进行了一次东南亚市场考察，鲁经理对公司完全依赖东南亚市场的局面十分担心。他回到公司之后，感觉目前出口东南亚的好景在明年将会剧跌。

“其他与我们类似的服装公司，最近已发现东南亚的需求量在减少，”他悲观的表示说：“客户比从前更重视价格。我们的两个较大客户告诉我，今年订单的数量恐怕不能像去年一样了。当然不会一下子下降很多，但这是一个信号，我认为我们应该准备应对可能的巨变。”

天龙公司总经理马总指出，该公司已尽力开拓其他地区的市场。

“但是这需要时间，因为我们的产品一向是针对东南亚市场。”公司除厂两个设计人员之外，所有的设计师都是将全部的时间与精力投入在东南亚产品线上。

鲁经理觉得应该要加快脚步推动市场多元化的工作，甚至不惜放弃目前平稳的东南亚市场。他的计划包括扩充厂房、以及聘请更多的设计师；使该公司能为其他地区设计产品。但是这样一来，公司就没有时间继续本年度的工作计划了。

现有市场利润较低

鲁经理认为，还应该从公司现有的 20 名设计师中再分派 5 名做针对欧洲市场的设计工作。同时，产能也要按比例分配。“今年的利润无疑将会大幅下降，”他同意这个看法，“但是，只要能开发欧洲市场，将来东南亚市场衰退时我们就不怕了。如果现在犹豫不决，等东南亚市场衰退的时候再想对策，我们将十分被动。”

资深设计师李兰对鲁经理的说法不以为然，她说道：“我们对客户与竞争者的悲观观念反应过度。当然，其他公司会很高兴我们主动放弃东南亚市场，好让他们捡个便宜。我并不是说我们不该将目光放在欧洲，但何必这么急呢？东南亚市场即使出现衰退，也不是一夜之间就会有剧变。说真的，如果我们放弃生意、放弃利润，大家会认为我们是脑筋有问题哩。”

拓展欧洲市场

另一个设计师也认为鲁经理的看法缺乏事实根据。他说道：“惟一能使我们东南亚市场走下坡的原因是我们主动将市场拱手让给竞争对手”，他接着又说：“一旦我们失去了东南亚市场，我们就别想再收回来。我就是不懂，为什么我们不同时开发欧洲市场，让我们两头获利呢？”

开过会之后，马总陷入了沉思，一方面是鲁经理的计划，另一方面是群起反对的意见。根据以前的经验，鲁经理对市场的敏感总是正确无误，而且多少次将公司成功地带人新的领域。马总了解，目前该公司的营销方式很难渗透新的市场，但他对鲁经理有信心，相信他能够把产品销到欧洲市场。

问题是，如果他采用了鲁经理的计划，设计师们在不情愿的情况下，勉强改变自己的设计风格，会有好的成果吗？

东南亚订单减少

正当马总还在沉思这个问题时，他的秘书走进来交给他一封鲁经理所写的急件。原来该公司在东南亚的第三大客户送来通知，以市场不稳为由要把以前的定单减少 35%。

马总是否该赌一下呢？赌东南亚市场虽然可能有所动摇但一两年内还不致崩溃。如此，该公司可以多角化发展而不用放弃这个已经成熟的市场。

马总的问题在于不清楚市场变化的速度。若干重要的资料仍然不清楚，而现有的资料并不十分可靠与全面。无论如何，东南亚市场滑坡的可能性很大，但这并不意味着该公司的销售额会大幅滑落。

有三个方法可以降低未来的不确定性：

第一，等待。等最新以及更可靠的资料到手。这个方法存在着明显的不利因素，因为要获取可靠资料就必然延缓了及时的行动，此举对效率影响很大。

第二，用赌博的方式。当然，可以赌“东南亚市场可能有所动摇，但尚不至于崩溃”；你也可以赌另一种情况，那就是东南亚市场在明年内会突然垮掉。运用这种方式显然也是不合理的，因为没有任何明显的理由可以判断孰是孰非。可能会瞎猫碰上死耗子，但仅只是碰上而已，这与错误选择的机率完全一样。此种方法所蕴涵的风险是无法估计的。

第三，将两种市场变化的可能性同等对待。同时，分头拟订适宜的应变措施。这种方法也有缺点，那就是一旦市场明朗化，你会发现其中一套应变措施所投入的资本无异是付诸流水。

评估三个解决之道

针对上述三个方案，马总的决策原则是与其愿意冒险的程度高低而定。假设该公司是以长期成长并获利为目标，决策一定是选择

第三种方案。

第一种方案会造成长时间的落伍状态，因此必然造成产量减少和人员流动。第二种方案可能不会有人员流动的损失，但也可能和第一种情况的结果相仿。如果赌错了，该公司将十分被动。这完全是凭运气而已，不值得认真研究。

第三种方案才是唯一能保证不致有严重的产量递减以及人员流动的应对策略。这个方法可以容许公司在面临强大威胁之下将风险降至最低。为了要决定短期内供应两个市场的产能比例，天龙公司要确实掌握生产成本资料。现阶段，东南亚市场可以保留在产能的 60~80% 之间，而欧洲市场约在 20~40% 之间。若新的资料一到手，例如预测订单或合约缩水了，两个市场的分配比例就要再做调整。

除了前面提到的成本考虑之外，还有若干的理由也支持第三方案。最重要的一点就是它具有弹性，不但市场波动已列入考虑，还能让公司站在合适的立场，可以对外界迅即的变化作最快的调适。对短期利润而言，此方案确有不利因素，但是就长远的角度来看却很乐观。天龙公司在未来起码不会再如此受东南亚市场变动的牵制。

以上具体分析的措施包括，马总应采用鲁经理的计划。但是不要分派五名东南亚设计师去作欧洲市场的工作，而是要另外再新聘五位欧洲设计师。同时，应大力开发欧陆市场。欧洲设计师要有充分准备，一旦有需要，能立即将适合欧洲的产品纳入生产线。而若干东南亚设计师在此时也应协助欧洲设计师准备欧陆市场的设计图样。

这个方案会使公司在全面提高生产之前有人员过多的现象。长期而言，该公司需培育出一批具有两种市场设计能力的设计师，可以随时支援配合任何一方的设计工作。

【操作漫谈】

◆最好不要将所有的鸡蛋都放在同一只篮子里。

◆企业应当针对重要营运因素的变化提前做好应对措施，这是降低市场风险的基本策略。尽管可能不会有直接的收益，但必须做。如同核武器一样，尽管不一定使用，但必须有。

◆工作人员要接受市场的挑战，应当掌握更多的知识与技能。

4、公司不能受制于居心不良的员工

天福公司是一家经营纺织品原料的贸易型公司，由于代理许多国外企业的产品在中国销售，因此有明显的竞争优势，很受中国大陆纺织企业的欢迎，生意也是红红火火。

按说公司的总经理黄波应当高兴才是，但黄总一直压力重重，赚了钱也不是很高兴。因为黄总认为公司的业务员在营销主管张经理的带领下，不让公司了解有关客户的详细资料，尽管现在没有出现什么问题，但黄总认为这是公司最大的隐患。这个隐患不解决，公司的前途就一直不明朗。

买方市场的挑战

造成这种局面，黄总自己也有一定责任。在天福公司营运的初期，黄总就与张经理进行分工合作，黄总负责寻找货源，也就是负责供应；张经理则负责销售。公司的营运初期，由于多种原因，寻找货源是十分困难的工作，因为很多国外企业并不是很重视中国大陆市场；而销售则是很容易的事情，因为很多产品几乎只有天福公司有货。

随着中国市场的发展，许多外国企业和产品通过多种方式进入中国大陆市场，天福公司的生意也从卖方生意转变为买方生意。现在产品来源不存在任何问题，由于同类企业增多，客户逐渐变的更加重要。

由于张经理的工作一直做得很好，黄总也就没有走这方面的脑子，主要精力放在寻找新奇、特的产品上面，这也是天福公司竞争的主要策略。随着市场的进一步发展，所谓新、奇、特的产品越来越难找，因为市场上什么东西都有，同样的东西，什么样的价格都有。

黄总开始考虑如何应付新的市场环境，意识到必须与客户建立长期的合作关系才能使企业继续生存发展。当他试图开展这方面的工作时，却发现客户所有的资料都在张经理的控制中，公司实际上没有真正有价值的客户资料。

黄总询问了财务主管，通常情况下这里有很多基本的资料。

“我们这里也只是一些表面的资料，”财务经理说道：“公司的业务很大程度上是现金交易，我们只是按照张经理的要求进行记帐。”

黄总感觉问题比较严重，因为这样的话很难对张经理的业务行为进行控制，尤其是张经理大量采用现金作业，其中多少都有一些问题。

经理的不法行为

随着调查的深入，黄总发现问题实际上超出了自己的想象。张经理自己也成立了一家贸易公司，客户实际上是与张经理的公司进行直接的业务往来；天福公司主要的交易对象则是张经理的贸易公司，以及一些长期的大路货客户。张经理为掩饰自己的行为，又通过自己的贸易公司与天福公司进行大量的现金交易，以避免天福公司发现自己实际上主要与张经理的贸易公司在交易的事实。

黄总对张经理的这种手法都不得不佩服，一方面赚取了天福公司的应得利润，另一方面又控制了客户。最高明的地方在于张经理的公司实际上玩的是空手道，所有的资源都是天福公司以及天福公司的客户的。

面对这种先前没有预料的情形，黄总感觉十分棘手。经过几天的考虑，黄总觉得自己有三种可以选择的方案，但每一个方案都是有利有弊，自己一时很难决策。

第一种方案是通过法律途径解决，这样很解气，但结果很难预料。

第二种方案是维持现状，因为毕竟天福公司还有钱赚。对于这个方案，黄总也知道是自欺欺人的无为策略。

第三种方案则是采取渐进的策略与措施，逐渐将客户从张经理的手中转移到天福公司的

控制中。这个方案想起来最好，说起来容易，但黄总并没有想清楚如何具体实施。

黄总遇到这样恶劣的工作人员，的确是很恼火的事情。不管采取什么决策，张经理都不能再留在天福公司，否则公司迟早会因此遭受重大的损失，甚至倒闭。因为张经理的作业方式一定会将市场风险转移到天福公司，而将利润留在自己的贸易公司。

认清问题，拟订策略

黄总实际上应当立即采取多种措施，以应付如此复杂的问题。

首先应当明确解决问题的两个重要目的，掌握客户与减少损失。由于天福公司实际上仅仅与张经理的贸易公司做业务，因此张经理的贸易公司将占有天福公司的大量商业信用，这是黄总解决问题时最头疼的事情。

黄总应当要求财务部整理出公司的应收帐款，也就是张经理贸易公司占用天福公司的商业信用额度，以明确自己问题的实际金额。这是后续决策的基础。

其次，黄总应当询问专业的法律人士，了解如果采用法律解决问题，会面对什么局面，以及应当展开的工作。由于张经理的手法十分高明，黄总应当询问有经验的工作人员。

第三，黄总应当采用一些具体的措施，压制张经理的作为。例如，要求张经理加大回款力度，也就是直接降低张经理控制的商业信用。公司实施新的客户管理办法，黄总可以要求拜访一些重要的客户。

由于张经理的贸易公司是一个典型的皮包公司，实际上客户资料可能完全存在天福公司的配货人员手上，或者在公司固定的发货站。黄总应当想办法收集相关资料，从而掌握客户的实际情况。

黄总在掌握客户资料的基础上，应当亲自与客户会面，尤其是客户真正的老板。从实际情况来看，黄总只要见到客户真正的老板，也就掌握了客户。黄总有三个重要的优势，是张经理所不具备的。

首先，天福公司的销售价格比客户实际的购买价格要低，中间的差价被张经理的贸易公司拿走了，因此黄总有价格优势。

其次，天福公司掌握了产品的来源，可以为客户提供更好的服务。

第三个优势则是天福公司可以为客户提供比张经理更好的交易条件，包括商业信用方面。

同时，如果客户的老板也是真正的老板，一定会同情黄总的遭遇，并鄙视张经理的为人。黄总在与客户建立直接联系与信任的时候，可以要求客户拒绝继续向张经理支付货款，将债权债务关系转移到天福公司。

与张经理摊牌

黄总在完成上述工作以后，就应当及时与张经理摊牌。黄总应当让张经理明白现在的真实情形，包括天福公司已经与客户直接建立了联系；张经理掌握的资源也十分有限；天福公司已经作好了用法律解决问题的准备。

黄总应当明确提出两条路让张经理选择，一是按照公司的要求，处理所有的有关事项。二是通过法律解决。

通常情况下，张经理只有接受第一种方案，因为天福公司已经由被动变为主动。由于天福公司实力应当远远大于张经理的个人实力，打官司的相对损失张经理很难接受。

在事情基本解决的情况下，包括天福公司掌握了客户，并收回了张经理占用的公司资源，黄总应当向张经理提出赔偿要求，这个时候最好通过法律途径解决。

黄总在处理完所有事情之后，一定要从张经理事件中吸取教训，公司绝对不能受制于居心不良的业务员。

【操作漫谈】

◆客户是公司的资源而不是工作人员的私有财产。

◆解决问题应当认清问题的实质，必须使自己处于主动位置。被动与主动是完全可以易位的。

◆ 法律途径也是解决管理问题的重要方式。

5、长期发展，还是眼前的利润

“如果和军方的合约利润较高，那么我们就应该去争取，我已经将我的大部分积蓄都投资于这家公司，3%的投资报酬率实在太低了，我希望报酬率能超过这个数字。”一位股东大声的说道。

“我们大家都希望如此。”美因公司的董事长兼总经理美因回答道。美因公司是由他的父亲创办的，现在他正在主持该公司公开上市后的第二次股东大会。会场显得有点混乱，另一位股东接着问道：“以什么样的方法去尽力呢？长期性还是短期性？道德还是不道德？如果是你父亲的话，他一定会说研究并制造军需品是不道德的。”

“我再重复一遍，我们将会尽全力来经营这家公司，而且我要强调‘我们’这两个字。公司的政策是由执行委员会的五位成员向董事会建议的，并不只是我一个人的看法，委员会的其他成员，现在也和我一起站在台上，如果你们有什么问题想要问他们，你们可以尽量的发问。”美因说道。

一项长期的研究计划

研究主管菲利浦接着说道：“我可以这么说，研究的本身并没有所谓的道德或不道德，我认为我们所面临的是纯粹的企业经营和技术上的问题，我们必须在改良军方火箭推动器，与开发氢气燃料使本公司得以进入军用能源市场之间，做一个选择。”

一位股东问道：“为什么不同时进行这两项业务？奇异公司具有各种不同的业务，我们为什么不行？”

美因回答他说：“奇异公司是我们的1加倍大，我不想做没有十足把握的事。我认为同时进行两种不同的业务，对我们公司而言是太多了点，因为这样的话，我们将需要很大的资金，必须扩充我们的研究设备，而且还得雇用很多员工。”

一位股东立刻说道：“换句话说，虽然名义上你是在经营一家公开上市的公司，但是实际上，你还是把它当做是家族企业，你不愿意承担风险。”

美因说道：“我不能接受你的说法，由于本公司近来营业状况不尽理想，我可以体会到你们的感受。但是就海军方面来说，他们认为我们在技术上的表现并不差。实际上我们在技术方面颇有名气，这些都值得我们好好的加以保持下来，而不应该让它受到损害。”

股东大会的第二天，美因召集了所有的执行委员开会。他说道：“股东们显得越来越沉不住气了，”他转向副总经理兼制造部主管雷纳继续说道：“我认为你的看法并没有改变，对不对？”

雷纳答道：“是的，我的看法并没有改变，开发氢气燃料的确相当具有吸引力，但这是一项长期的计划。如果我们真的去做的话，就必须做好心理准备，在未来的几年之间可能只有投入，不会有什么利润。”

美因看着菲利浦问道：“你的看法怎么样？”

这位研究部门的主管说道：“军方的生意利润虽然很高，但是我们必须将整个公司百分之百的投入，海军一定会自己来从事监督和品质管理的工作，这么一来，我们甚至无法自己做主，而且我们也不会有多余的时间和资源来开发氢气燃料。”

营销主管哈门赞成菲利浦的看法，他说：“我认为，就长期而言，氢气燃料的市场很有潜力。”但是财务主管布拉克却认为军方的生意将可以使该公司立刻有现金收入。

当天晚上，美因在回家的路上，边开着车边想着：“这真是一个讽刺，当初我接替父亲

经营这家公司的时候，我可以做任何决定；而现在我却和其他四位经验丰富的同事以民主的方式来经营这家上市公司，最后我还是得做个决定。”

然而，他知道他还是没有真正做成决定，他受到他父亲的遗传，有着非常强烈的道德原则。他也知道如果他父亲还在世的话，是绝对不会同意公司从事火箭方面的生意的。此外，美因的儿子也是反对者之一，他现在还在大学就读，并且坚决反对核武器。

但是由于他身为上市公司的总经理，他必须对这件事做个决定。和海军签约的话，可以改善公司的财务状况，但是这种情形能够维持多久呢？潜水艇的数量有限，而潜水艇用的火箭数量更是有限，合约结束之后将会如何呢？而且美因公司并没有其他的技术来开发其他的市场。

氢气燃料的市场就长期而言，将会有成长的机会，而且将来即使能源不缺乏，它的价格也会节节上升，但是开发氢气燃料要比火箭的推动器来得困难。如果接受军方的合约，美因公司就得暂时将氢气燃料的开发工作搁置下来，等到合约结束时，可能已经被竞争者抢先一步。

美因要怎么做才能使公司得到最大的利益呢？

美因是不是有勇气去做正确的事情，而且坚信他的做法将会使公司获得最佳的利益？如果美因公司的财务非常困难，他就必须接受海军的合约，使得该公司能够很快摆脱困境，但是这个案例的情形并非如此，它的问题是在于公司的利润太低，而不是面临生死存亡的关头。

所以，他应该将公司的可用资源集中于开发长期性的氢气燃料技术，虽然它的眼前利润会降低，甚至没有利润，但是他们还是应该这么做。

股东们的确是有点慌张，但是如果美因公司能够充分和他们沟通。告诉他们公司经过谨慎的考虑之后，决定投资于更具有前瞻性的计划，那么他们所持的态度将是肯定的。

保持充分就业

为了公司的长久之计，美因必须尽力的去维持住员工的工作，虽然这个案例并没有提到这个问题，但这却是很多人非常关心的事情。

许多公司都只想到短期目标，从来没有考虑到将来的问题，结果一旦短期目标不再存在时，他们才发现必须将很多员工解雇。

美因必须很清楚的区分，哪些是必须的，哪些又是紧急的。就这个案例而言，所谓紧急的是指利用各种可能的方法来增加利润，这些通常是可以看得见的，海军的合约在乍看之下，的确是相当吸引人。

但是生产火箭推进器并不能解决任何事情，它只能缓解公司的长期的问题，但是也有可能使得这些问题更严重，因为当美因公司集中所有可用的资源于火箭推进器时，氢气燃料科技的开发工作将会被搁置下来，所以当海军的合约结束之后，该公司将会一无所有。

但这并不表示美因必须将火箭计划完全放弃，他可以将美因公司在氢气燃料上的科技让给其他公司使用，他也可以将它卖掉，或者是将它留下来，找一两家公司，共同合作成立一家新的公司。由于美因公司在技术上颇有名气，这将有助于该公司采取和别人合作的方式。将研究的阶段性成果商业化

美因可以召集财务、营销、以及其他的经理们，组成一个小组，来寻找相关的机会。虽然氢气燃料是一个长期的计划，但这并不表示在较短的时间内没有可能根据这项已经开发出来的科技制造出相关的现实产品。他应该要求所有参与这项工作的人，尽快推出相关的产品，并且让他们知道，即使是再小的东西也是值得考虑的，公司必须将科研成果商品化。

即使不能成功，也无关紧要，更重要的是，就算是失败也没什么了不起，因为很多事情的成功都是由于许多小错误而产生的。

美因公司在进行长期计划的同时，也应该尽可能的去寻找一些短期的机会，他们将可以从

这些实践之中学到很多东西。

此外，美国还应该要求营销和研究的主管，以及他们的经理，甚至于从公司外请一些专家，来研究所有可能的短期目标是否和长期目标相符合，并且要求他们在半年之内提出研究报告，反正这项长期计划所需要的时间相当长。

将长期策略与短期的发展机会，以及火箭推进器的问题合并在一起考虑，所能产生的结果，可能会比美国或者是股东们所能想像的还要好，还要快。

【操作漫谈】

◆临时性的大生意可以缓解公司的压力，但不能解决公司的本质问题。

◆科研成果必须商业化，最好是将阶段性的成果商业化，一方面可以获得利润，另一方面也能改善科研的方案。

◆长期战略应当与短期措施相结合，没有任何一家企业可以只关注长期目标而放弃短期利益还能获得发展。

6、体现实力是否应当开一堆空壳公司

南华公司最近在激烈的市场竞争中获得了明显的优势，企业生存已经不是什么问题，发展问题就提到了总经理魏总的议事日程上。南华公司实际上是一家私营企业，尽管在市场上获得了优势，但现有的生意也没有更大的发展空间，发展很难采用常见的扩大经营规模的策略，多角化战略是重要策略。

今天，魏总召集了公司的主管讨论公司的发展问题。

“公司应当利用现有的资源，进行多种经营。”李副总说道：“我们一年的招待费大概是40万元，我们完全可以进行餐饮业经营。”

“公司有20多辆车，每年的修理费和油费都不少，我们应当开自己的修理厂，并建一个加油站。肥水不流外人田嘛。”生产部孙经理说道。

“现在干广告很不错，公司每年也有不少的广告，我们也应当成立自己的广告公司。”财务部刘经理附和道。

“还有，公司的办公地点计划搬到市里，我们应当利用这个机会。找的房子除了办公之外，还应当可以搞多种经营。”魏总也兴致勃勃的说。

“我提一点个人意见。”企划部吴经理说道：“刚才提到的多角化项目，实际上都是一些空壳公司，除了负责本公司的业务之外，很难有所作为。搞得不好，可能会成为公司的包袱。”

魏总听了有点不悦，他觉得公司应当有实力。自己的名片上面仅仅有一个公司，很难体现出实力，如果多开几家，公司就是一个企业集团，这样才有实力。

开完会，魏总就安排李副总去办理营业执照，并着手准备开办集团公司的餐饮公司、汽车修理厂、加油站和广告公司。

由于有现有公司的支持，所有的手续很快就办下来了，魏总的名片也改成折叠式的，是五家公司的总经理，魏总很是满意。

空壳多角化成为公司的包袱

公司新的办公地点是一个二层楼，魏总决定将底层搞成一家餐厅，公司所有的招待业务都计划在餐厅进行，同时为员工提供工作午餐；当然也对外营业。

几个月下来，魏总就发现几个新公司除了加油站收支能够平衡之外，其他公司都处于亏损状态。

公司的餐厅原计划凭着本公司40万的招待费，肯定不会赔钱。

实际上，由于餐厅的档次不高，公司绝大部分招待活动都是在一些高档餐厅进行；同时餐

厅的地理位置又不好，除了为员工供应午餐之外，就没有其他业务了。

广告公司也是同样的情形。所谓广告公司也就是原来的企划部，两间办公室之外就是几个人，整天除了完成公司的广告业务之外，既无精力又无能力对外开展业务。

至于汽车修理厂也是除了服务本公司之外，几乎没有对外的业务。

这些新开的公司除了 50 万元的投资没有回收之外，每个月还要总公司承担近 10 万元的费用，魏总感觉压力很大，就把企划部的吴经理找来商量。

“实施多角化战略并不是随便地开一些没有市场基础的公司，”吴经理说道：“今年新开的几个公司，说白了还是公司原有职能部门的扩大，甚至是换了一块招牌，这不是什么多角化战略，而是进入了小而全的误区。”

“新的投资项目，一定要有市场基础，同时公司也具备人才、资金等方面的实力，才有可能成功。实力不是靠几个空壳公司来体现的。”吴经理继续说道。

“现在这些公司都处于亏损状态，您看怎么办呢？”魏总问道。

“我看应当具体情况具体分析，”吴经理说道：“对于加油站，由于所处的位置不错，应当加大投入，盈利应当是没有问题的。至于餐厅，看看能否承包出去；其他的公司最好关掉，回收一些资源。”

“总之，有一点是必须明确的，”吴经理继续说道：“新开的公司必须与现有的企业脱离，不能依靠原有公司的输血维持下去。”

吴经理走后，魏总还是拿不定主意。将公司的规模扩大一直是魏总主要的心愿；自己以前的生意实际上比新开的这些公司的生意要难做很多，自己都可以成功，为什么在条件不错的情况下，新开的公司都失败了呢？难道发展真的就这样困难？

发展是取得阶段性成功的企业的重要课题，尤其是原有的生意进入成熟阶段以后。通常情况下，企业应当保持一定的发展速度，以满足公司内部的要求。

企业内部的工作人员，随着服务年限的增加，必然期待提高收入与升迁，解决这个问题的唯一策略就是发展。随着企业的发展，企业才能在维持一定利润的基础上增加员工的收入，并提供更多的升迁机会。发展的公司也因此对员工有很强的吸引力。

清理错误的投资项目

南华公司现有的业务进入成熟期后，依靠现有业务的规模扩大，似乎空间不是很大，因此多角化发展策略应当是南华公司合理的选择。但是，南华公司犯了为发展而发展的错误，导致公司面临目前尴尬的局面。

魏总现在应当做的，就是采用企划部吴经理的建议，对新开的各种公司进行清理。在清理的过程中，也不能搞一刀切。对于能够盈利的公司，要指派得力的工作人员，并增加一定的投入，使其成为真正的公司，而不是总公司的专门配套职能部门；对于确实没有市场基础的公司，应当当机立断，以甩掉包袱为首要目的，其次是尽量回收一定的资源。

由于公司今年的多角化战略实际上是以失败告终，魏总将面临三个问题。

首先，公司的实际损失应当在 100 万元左右，对于魏总这样的公司，虽然不会动摇基础，但也是损失巨大，因此魏总应当采取适当的措施，防止总公司受到拖累，出现市场风险。一定时间的休养生息是必要的，以化解错误决策的损失，积累新的资源。

其次，魏总今年多角化的目的，一方面是为了企业的发展，另一方面也有犒劳工作人员的意思。因为去年的市场争夺战中，公司的员工应当有很大的付出。在承认了今年多角化决策的失误，进行清理之后，魏总将面临具体的人事问题，也就是一些清算掉的公司总经理如何处置。

比较好的办法就是将现有的公司以优惠的条件承包给现有的总经理。

第三，也是最重要的问题，公司到底将如何发展？魏总除了从今年的失误中吸取教训之外，还应当制定正确的发展战略。从案例中分析，公司缺乏适当的发展方向与人才，包括企

划部的吴经理也不是理想的人才(如果他真正有实力的话,在年初应当提出正确的发展项目,而不是仅仅反对不好的投资项目)。

魏总应当跳出现有的圈子,在更加广泛的范围内寻找新的投资项目与优秀人才。魏总现有的发展资源包括一定的资金与有一定工作经验的人员,如果有了好的投资项目,成功的可能性还是很大的。

务实的发展

南华公司的发展是必须的,而且由于现有业务已经进入市场成熟期,发展应当采取多角化策略,魏总这一点没有错;但简单地将公司的原有职能部门扩大的多角化发展,则是一个失误。中国许多企业都有类似的弊病,小而全,大而全的形式都不符合社会分工的要求,这些附属企业通常必须依靠总部输血才能存活。

魏总应当明白一点,南华公司的多角化战略实际上是与现有业务没有关系的多角化战略,必须采用全新的方式进行。现有的公司除了提供资金和适当的人员支持外,其他的都必须是完全独立的。魏总实施有效的多角化战略,必须建立在这样的基础上,首先是有市场的投资项目;其次是南华公司能够克服新事业的进入障碍,包括专业技术和人才、资金、合适的管理人员,以及一个切实可行的方案;第三,由于魏总及其南华公司现有的人员都不是很懂新的事业(隔行如隔山),因此必须放手让总经理负责;但同时也带来一个监管新业务的问题,魏总必须解决这个问题,否则,新事业的发展也会出现很多问题。

在事业上,任何成功都是阶段性的成功,魏总今后的路还很长,不能因为一时的得失而背上思想包袱。魏总在处理完错误的投资项目之后,提高自己的学识应当是最重要的事情。中国的企业是典型的“能人企业”,总经理的水平有多高,企业也就能够发展到什么程度。

【操作漫谈】

- ◆企业发展不能声小而全的道路。
- ◆对于投资错误的项目应当及时进行清理。
- ◆多角化发展必须是务实的发展,而不是商业冒险。

7、对方的人品也是合作的重要因素之一

永固公司成立于25年前,当时只是一家很小的工厂,后来他们获得了钢板制造方面的专业技术,该公司开始制造档案柜,以及其他办公室用的金属制品,渐渐的,办公室设备就成为他们的主要产品。然而,过去六年来,由于办公室设备制造技术的进步,使得该公司的前途大受威胁,而且由于该公司的财力和研究发展资源有限,更使得该公司的情况大不如前。

例如:该公司利用进口的零部件,装配成迷你电脑在市面上销售,但是他们觉得实在无法开发出文字处理机。

永固公司正面临着抉择时,环球资料处理公司提出了一种方法,总经理付军非常感兴趣。这正是解决该公司寻求现代化及多角经营的理想方式,但是付军却面临着道德上的问题。解决公司的问题

环球资料处理公司总经理谢国荣向付军解释说,环球公司打算向某些国内公司买一些股权,而后尽力向这些公司提供最现代化的科技,他说:“这样,我们不但能够获得较高的市场占有率,也可以提高我们公司的社会地位。而这些出让股权的公司同时也获得了先进的技术和一大笔资金。这是对双方都有好处的事情。”

后来两个人讨论到由永固公司让出45%的股权给环球公司的计划,环球公司将在三年之内,以现金支付部分的股权,其余部分则以新科技支付。

付军听了之后,尽量地压抑住心里的兴奋,他希望环球公司能将现金支付部分提高,而且这家合资公司也似乎愿意这么做。对付军而言,这项交易将可以一口气解决永固公司的许