

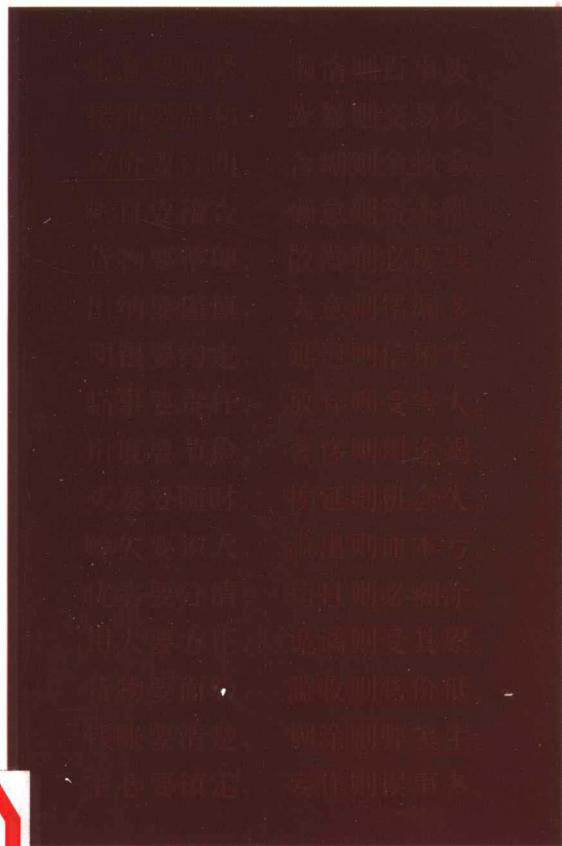
秘而不宣的经营之道



中国特色的经商手法

中国式商道

中国商人要学会用中国人自己的方式做生意



都明明/著

江西人民出版社

秘而不宣的经营之道
中国特色的经商手法

中国式商道

中国商人要学会用中国人自己的方式做生意

郝明明/著

江苏工业学院图书馆
藏书章

江西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国式商道 / 都明明著. —南昌: 江西人民出版社,

2006. 2

ISBN 7—210—03340—8

I. 中… II. 都… III. 商业经营—研究—中国

IV. F72

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 011492 号

中国式商道

都明明著

江西人民出版社出版发行

北京市北七家印刷厂印刷 新华书店经销

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月 第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 17.75

字数: 300 千字

ISBN 7—210—03340—8/F·547 定价: 32.00 元

江西人民出版社 地址: 南昌市三经路 47 号附 1 号

邮政编码: 330006 传真: 6898893 电话: 6898893 (发行部)

E-mail: jxp-ph@163.net web@jxp-ph.com

(凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页、请随时向承印厂调换)

壹

中国式商道



陶朱公商训

生意要勤紧，懒惰则百事废。
接纳要温和，躁暴则交易少。
议价要订明，含糊则争执多。
账目要稽查，懒怠则资本滞。
货物要整理，散漫则必废残。
出纳要谨慎，大意则错漏多。
期银要约定，延迟则信用失。
临事要责任，放弃则受害大。
用度要节俭，奢侈则用途竭。
买卖要随时，挨延则机会失。
赊欠要识人，滥出则血本亏。
优劣要分清，苟且则必糊涂。
用人要方正，诡谲则受其累。
货物要面验，滥收则售价低。
钱账要清楚，糊涂则弊窦生。
主心要镇定，妄作则误事多。

贰

中国式商道



陶朱公经商十二则

【能识人】知人善恶 赈目不负

【能用人】因财器便 任事可赖

【能知机】善贮时宜 不致蚀本

【能倡率】躬行以率 观感自生

【能整顿】货物整齐 夺人心目

【能敏捷】犹豫不决 到老无成

【能接纳】礼义相交 顾客者众

【能安业】弃旧迎新 商贾大病

【能辩论】生财之道 开引其机

【能办货】置货不拘 获利必多

【能收帐】勤谨不怠 取讨自多

【能还帐】多少先后 酌中而行

叁

中国式商道



序 言

从二千年前,在中国就开始流传着这样一首民谣:“红兰寺,朱漆门,堂上坐着大财神。大财神,出凡尘,三聚三散越王臣。越王臣,富贵身,手里捧着聚宝盆。聚宝盆,天下闻,财源滚滚满乾坤。”这首民谣的主人公就是被称为“财神”的陶朱公,也就是历史上鼎鼎大名的范蠡。

了解中国历史的人,都知道越王勾践卧薪尝胆的故事,范蠡就是协助勾践复国的功臣。在辅佐越国成为七雄之一后,范蠡就弃官从商,以经营丝绸、地产为生,成为中国当时的首富,并被商界尊为陶朱公。“陶朱公商训”和“陶朱公经商十二则”,是范蠡在二千年前的春秋战国时代,“悟”出的商道,也是至今海内外流传着经商宝典。

拿“陶朱公经商十二则”来说,十二则的第一条就是:能识人。它看起来简单,但背后却有很多的奥秘。懂得分析人的个性,对商人来讲是非常重要的,你如何评估你的商业对手、如何靠人来建立关系网络。

中国以有着自己独特的地域特征、文化特征、人文特征,这就必然导致经商要具备文化地域性的特色。在中国的企业经营管理存在

肆

中国式商道



着只属于自己的鲜明的地域、民族和文化特色，中国企业的经营实践，也的确应该有区别于其它地域与民族的“中国特色”。无数的事实证明，企业经营只有和当地的风土人情结合在一起，其效力才能够长久，毕竟是只要合适的才是最好的。

本书力图从中国商人的经营实践中总结出一些具备中国特色的、并且在中国行之有效的经营管理方法。当今企业的管理者、被管理者，企业所面对的客户或供应商，以及政府乃至者都是由“中国特色”孕育出来的，都深深地刻着“中国特色”的烙印。从这个意义上看，推崇“中国式商道”具有非常重要的现实意义。中国商人只有立足于本土，找到适合本土的、适合国情的、适合本企业的经营方法和理念，才能让企业迅速腾飞，才能在商海中给自己争得一席之地。

就算是在美国土生土长的，来到中国也要接受中国文化的熏陶，采用一些适合中国文化的管理措施。正如唐骏在出任微软（中国）有限公司总裁时所说的：“在美国做管理，你不需要感动员工，只要按合同支付报酬就行；而在中国，人们追求的更多不仅是金钱，还有感觉。因此企业的领导人需要提供这种感觉给员工——让他觉得他在公司里是很重要的。”事实上他也是这么做的。

在中国有一个很重要的节日是中秋节。大多数中国公司在这天会给员工买月饼，这时它们往往会面临一个尴尬的境地：只发月饼，

伍

中国式商道



员工会认为没创意；不发月饼，员工会抱怨公司不人道。那么公司到底该不该发月饼？应该发！因为至少员工不会抱怨！关键是公司要考虑到要怎么来发月饼。当时唐骏做了一件事情：唐骏让员工提供两个地址——他们希望月饼能够送到的地址，而后公司帮他们将月饼送达目的地。同时，公司会在这些月饼中附一张小卡，卡片上有两段文字，第一段文字是表达感恩之情；第二段文字是描述微软公司的，主要表达的是：“我们的公司是最优秀的公司，特别是我们所在的分公司又是微软全球分公司中最好的，世界上最优秀的员工在我们的公司，我们很自豪，所以我们也希望：作为我们员工的朋友或家人的你也会觉得很自豪！”

事实证明，这种做法是有效的。许多员工提供诸如父母、过去的同窗、老师，甚至同事的地址。很多父母接到这卡片后，很自豪，甚至还将卡片裱装起来，而后告诉他们的亲朋好友，他们的孩子是在世界上最优秀的公司；同时他们还会给他们的孩子打电话，让他们珍惜在微软的机会。这是善于运用适合中国文化的管理措施的效果。这样的例子不仅仅在微软公司，只要是在中国的公司或者在有中国人的公司都比比皆是，这种管理运用的成功效果也正是本书探讨“中国式商道”的价值所在。

在当今全球经济一体化的时代，社会和平发展的年代，做生意、驰骋商海是

陆

中国式商道



时代的主旋律,吸引了众多有志人士的全力投入,使得经商越来越成为一门智能性很强的活动,凡是无头脑、无眼光、无手段的人,都不能进入这一行列。在中国做生意的商人就更有必须探索出在中国行之有效的经商之道。

本书精选了从管理理念到经营细节的 44 条商道,并用通俗易懂的语言进行了深刻的论述。在每篇文章中,我们都精选了颇具说服力的、有中国特色的企业故事、案例,进一步诠释所述理念,帮助读者进一步把握中国式商道的大智能。希望本书会给读者或多或少的思维助力,所谓深者得其深,浅者得其浅——这便是我们编着此书的目的所在。

作 者

2006 年 5 月



中国式商道

目 录

1. 做生意就要与时局共进,充分发挥体制的长处	1
2. 商道随政道,学会把国家的政治大潮流用好、用足	10
3. 适应环境才能生存,紧随市场的变化调整自己	14
4. 对商人来说,变化都意味着最大的生意机会	19
5. 把握关键性的细节,从一滴水能见大海,从小事能见大趋势	24
6. 机不可失,时不再来,商场上的胜利者,总是速度快的人	29
7. 风险是不可避免的,但可以减少。谋事在人,成事在天	35
8. 谨慎行事,同时敢于铤而走险。放手一搏时,绝不踌躇不前	43



9. 运到盛时需警省,永远战战兢兢,永远如履薄冰 48
10. 抓大放小,学会先做头等大事,而不是大小事全部过问 55
11. 生意场上,要保持稳重的风格,遇事要冷静 65
12. 在商业社会中,优胜劣汰是明智的选择 73
13. 中国商人不害怕失败,因为失败九次,但成功一次就是成功
..... 78
14. 做生意本质上就是研究人的。把人研究透彻了,生意就通了 ...
..... 84
15. 商道即人道,做生意不仅要赚取利润,而且要赚取人心 92
16. 欣赏别人就是欣赏自己,用人要用人的长处,而非人的短处
..... 97
17. 忠诚有时胜于能力,给忠诚的人用武之地 104
18. 用好自己的核心班子,让每个干部都能独当一面 110
19. 小成功靠自己,大成功靠团队,打造一支高效的队伍 114
20. 经商实际上是投资于人才,没有什么生意比获得人才利润更高 ...
..... 121
21. 有钱大家赚,利益均沾是商场上不变的游戏规则 127
22. 外圆内方是中国商人行之有效的做人准则 133
23. 良好的信誉是资产表中见不到,但却是价值无限的资产 141



24. 眼光决定事业大小,欲成就伟业,须进行高瞻远瞩的领导 ... 149
25. 给对方足够面子,给自己最大的利益 158
26. 即使手里的牌再差,也要努力打出自己的水平 165
27. 做生意要过输赢关,敢输的人才能做大手笔的投资 170
28. 投资要讲究“火候”,要像狼一样伺机而动 175
29. 宰相肚里能撑船,凡是想挣大钱的人首先要使自己心胸开阔 ...
..... 180
30. 为钱所累的人是发不了大财,要让钱成为你发展事业的工具 ...
..... 186
31. 供求关系是市场经济的铁律,企业爱市场,市场才会爱企业
..... 193
32. 薄利才能多销,以价格战为手段,谋取战略目标的实现 198
33. 省一分钱就是赚一分钱,大商人更应该节省每一个铜板 202
34. 宾至如归,对待客户像对待家人一样,让客户感受到亲切 ... 208
35. 有市场,就一定有竞争,竞争就是永远要比对手快一步 214
36. 有所不为,才能有所为,舍弃是一种高明的策略 219
37. 保持合理的现金流,要明白只有真正到手上的才是钱 224
38. 亮出招牌,打好广告,才会名利双收 234
39. 有品牌才有百年老店,品牌的价值超越时空界限 240





中国式商道

40. 十个坛子九个盖,用活资金,整合各方资源为己所用 245
41. 明白自己的客户在哪里,给自己的产品准确定位 252
42. 真正的商人为机会而活,把握住机会,迅速发展壮大 259
43. 经营模式越简单越好,把简单的事情复杂化,就会出问题 ... 265



1



做生意就要与时局共进，
充分发挥体制的长处

与时俱进，方能赚得更大利润

我们常说识时务者为俊杰，那么究竟什么是时务呢？时务就是形势，就是趋势，识时务也就是对现在和未来的准确判断。一件事情，重要的不是现在怎么样，而是将来他会怎么样。一个成功的商人，往往也是半个社会问题专家。

不论是经营任何行业的商人，都不能不关心时局的变化。因为





中国式商道

任何政策的变动,都可能相应的引起某些经济变化。这些变化反应在市场上,就会引起供求的变动。或者是市场可能在原来政策下畅销的产品,在新的政策下就变成了滞销品了;或者是原来不利于企业发展的瓶颈,在新形势下能够突破了。不管是好的变化还是坏的变化,都会对企业产生不同的影响。

因此,商人要想赚钱就不能是两耳不闻窗外事的人。倘若掌管着一个企业生产经营大权的领导者,是个消息闭塞、知识陈旧的人,他就不可能做到审时度势,更不可能对市场动态、行业动态做出准确的判断。那么这个企业就会处处走在别人的后面,就不可能抓住市场先机。而且一旦政策或者市场行情向不利于企业的方向变动时,企业也不可能及时应对。

管理学家们都说,要想赚钱就必须做到先知先觉。其实,先知先觉往往都是来源于平时对信息的搜索和对时势的关注。经常关注这些,就能逐渐掌握一些事物的变化规律,从而能够确保我们在关键时候做出准确的判断。

对于商人而言,时局是自己无法控制也无法改变的。但是,却是可以预测也可以应对的。而且时局变化对于企业而言也是难得的机会,能率先抓住机会,利用好机会,企业往往可以获得时局平稳时,无法获得的效益。因此精明的老板从来不怕时局动荡,相反越是时局不稳,他们越镇定,越能在机会还不是非常明朗的情况下,就先上路了。因为他们知道,如果要等到资料全部到手时,可能已经太迟了。

上个世纪80年代,中国消费者开始对彩电消费释放出需求,而以日资为首的外来品牌占据着中国彩电业的商端市场,价格高昂,以飞跃、熊猫为代表的国产品牌却依然徘徊在黑白世界里,彩电领域难觅民族品牌的踪影。此时,长虹用“长虹以产业报国、民族昌盛为己任”树立了具有鲜明个性的“民族名牌”的品牌形象,并赢得了消费者的



普遍尊重。

1989年,长虹打响了价格战的第一枪,降价幅度为600元。通过这次价格战,长虹走向了全国。在战火中长虹也迅速成长,特别是在以熊猫、黄河等为代表的十几个品牌的夹缝中,长虹的市场占有率迅速扩大到了8%,其利润总额也随之提高。

第二次价格战是在1996年,其目的是挑战在关税由35%下降到23%以后蜂拥而入的洋货,这次价格战降价幅度为700—800元,使长虹的市场占有率达到了35%,成了名副其实的彩电第一品牌。虽然利润摊薄,但由于销量增加,总利润并未受到影响。依靠接连不断的 price 战,长虹从只有三四千万资产的规模,发展到2002年的全球彩电销量亚军。

由于价格战并不背离市场竞争规律,也正是扬了长虹之长,因此,长虹是价格战的最大胜利者。某种程度上,长虹正是靠价格战一举成为行业老大,而且市场占有率不断攀升。

家电企业采取哪种竞争策略,一部分取决于企业在历史中所处的特定环境,另一部分取决于企业家的战略远见。当时,一些商品的价格受国家相关部门计划调控,在国家政策尚未明朗的情况下,长虹率先降价,是要有相当的洞察时局态势的能力。长虹的成功正是抓住了消费者刚刚释放的消费需求机遇和民族情结,加上倪润峰的价格策略,使得长虹在前期发展过程中气势如虹。

有人说长虹之所以能在中国彩电行业中占有一席之地,完全靠的是它果断地发动了价格战。在长虹率先降价之前,彩电确实是百姓心目中的奢侈品。虽然在这之前没有任何国内品牌降价,但是长虹的总裁倪润峰认为,彩电业当时的成本和售价之间有很大空间。即使降低了600元,依然有利可图。而且,在外来品牌价格高居不下的情况下,国产品牌一旦降价必将引起销售狂潮。





中国式商道

长虹就是把握住了百姓心中想要买而嫌贵的消费心理，才果断地启动价格战的。事实证明，这次破天荒的降价策略，是非常正确的。

不可否认，倪润峰对于长虹的贡献，在于他的先知先觉。他靠对行业动态的准确把握和预测，做出了正确的决策。虽然很多商人都知道经商要与时俱进，但是真正处于“时”的时候，却不是所有人都能觉察出来，并做出反应。

纵观古今中外的企业成败史，我们发现其失败的原因千差万别。但其成功的原因中，总有一点是相同的，那就是企业的领导者一定是个关注时局变动又能与时俱进的人。企业家的与时俱进，带给企业的是先一步行动，是抢占先机，是赚得比别人多几倍的钞票。

总之，谁能在一切都没有明朗之前，就能判断出事情的发展方向，并敢于果断地下手行动，谁也就把握住了市场的前进方向。

联想公司在成立之初就想着能够利用传统制度中的资源，营造一条新兴之路，正如柳传志，在《联想风云》一书中所说“在新旧制度交错的环境中，充分利用两者的长处——旧制度的稳定和新制度的机会，而又避免两者的短处——旧制度的僵死和新制度的风险。”

联想公司最早公司名字是“中国科学院计算技术研究所新技术发展公司”，就是想着能够依托中国科学院计算所的“金字招牌”，公司与计算所商量好，让计算所做公司老板，但同时却把三项关键性的权力交给公司——掌握财产的权力、人事任免的权力和经营决策的权力。

计算所的经历为公司增加了信誉，并在计算机的早期制造中提供了无法估价的经验，这些经验后来帮助联想将所有竞争者远远甩在后面。

