

总经理

General Manager

商道笔记

Business notes 张俊杰 ● 编著

商道真相



大老板是如何练成的



总经理经商成败教科书
总经理把私营公司做大做强的12大机密
总经理防止私营公司亏损倒闭的12大商道

商道,既是经商之道,也是经营管理、经商成败之大道。

石油工业出版社

总经

SHANGDAOBIJI
商道笔记

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理商道笔记/张俊杰 编著.
北京:石油工业出版社,2011.7

ISBN 987-7-5021-8384-4

I.给…

II.张…

III.企业管理

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 066597 号

总经理商道笔记

张俊杰 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64523607 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

740×1060 毫米 开本:1/16 印张:19.5

字数:299 千字

定价:36.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

序 言

商道即人道

“商道即人道”，这是晚晴红顶商人胡雪岩的人生顿悟。

总经理踏上经商、管理之路，无论谈生意、处理危机，还是带队伍、定战略，都要与人打交道。期间，不管经历多少艰难与挫折，最后能够胜出，离不开总经理的“人道”。

做人与做生意是互为因果的。以做人的方式做生意，是一种信念，一种责任，一种境界，更是总经理的长赢基因。

麦当劳公司的创始人雷蒙·克罗克说：“高智商和成功并非一回事，我们时常碰到无所作为的高智商者和大有作为的智商平平者。聪明的人不能够成功的确是一件耐人寻味的事情。”

对此，心理学家霍华嘉纳说：“一个人最后在社会上占据什么位置，绝大部分取决于非智力因素。”

这句话对于企业发展同样适用，即一个企业的规模大小、实力强弱，绝大部分取决于总经理智商以外的因素，即情商、德商、财商、胆商、择商、逆商、志商、弃商、心商、灵商、健商等。

想成为一名优秀的总经理，带领自己的企业从小到大，由弱到强，

这12种品质都非常重要。在企业发展的不同历史时期，在企业不同的经营状况下，这12种品质既是决定组织成败的关键，也是总经理经商的成功之道。

(1) 情商。高情商有助于塑造一个和谐、共生的人脉关系，构筑人们今后事业发展的坚实平台；能够妥善管理自己的情绪，进而形成有效的自我激励机制，使自己走出情绪的低谷。

(2) 德商。小胜在智，大胜在德。“德行定终身”想赢两三个回合，赢三五年，有点智商就行；要想做大生意，要想一辈子赢，没有“德商”绝对不行。

(3) 智商。世界上所有大商人，都是最会用脑子去管理和经营公司的，你就是把他变成穷光蛋，他也能很快从另一个地方站起来，因为他的商业智慧是财富的源头。

(4) 财商。财商，就是指驾驭财富的能力，特别是投资收益能力。不会驾驭财富，不会投资，不熟谙商道，公司有多少钱也会慢慢花光的。

(5) 胆商。任何时代，没有敢于承担风险的胆略，没有勇闯天涯的勇气，都成不了气候。想把事业做大，把公司做强，就要敢想，敢往深里想，敢往远里想。大凡成功的总经理，都有非凡的胆略和魄力。

(6) 择商。最能反映一个总经理才华的，是他的“择商”，也就是面对选择能作出正确决策的能力。择商包括选择正确的道路，选择最能给公司带来效益的项目，选择正确的人去做，等等。

(7) 逆商。人要想获得持久的成功，在每一个阶段都很艰难，只是艰难的程度不一样而已。逆商低的人，就无法带领公司在逆境的条件生存。

(8) 志商。很多时候，不是因为有些事情难以做到，我们才失去了斗志，而是因为我们失去了斗志，那些事情才难以做到。智商很高，但志商很低，意志很差，这样的人不会成大事。

(9) 弃商。千万不要有了点钱，认为什么生意都可做，什么行业的

钱都想赚！选择是量力而行的睿智和远见，放弃是顾全大局的果断和胆识。

(10) 心商。任何时候，问题再多，困难再大，总经理的心都不能先垮下来。从某种意义上说，总经理心商的高低，直接决定了公司能否可持续发展，主宰着公司未来的成败。

(11) 灵商。人生最重要的是悟性和韧性。灵商，就是对事物本质的认识能力、顿悟能力和应变能力。修炼灵商，关键在于会思考，敢于大胆的假设，敢于突破传统思维。

(12) 健商。在这个和平时代，不管你有多么成功，有多少财富，如果以牺牲健康为代价都是不值得的。总经理若赚得全世界，却赔上自己的健康，又有什么用呢？

经营公司是一项长期的、充满挑战的事业。作为总经理，为人的原则不能变，为人的情操不能变，为人的信意不能变，必须把握好上面 12 个关键，才能带领自己的公司披荆斩棘，排除一切困难，不断前进，走向辉煌。

坚持你的梦想，保持持续的激情，不断完善自己、调整自己，像热爱生命那样热爱你的事业，那么，你就能成为像比尔·盖茨、李嘉诚、王永庆等那样成功的人，拥有令人震惊的财富，在回报社会中赢得尊重。

conet 目 录

情 商

在商场上，学识仅仅是基础，说明不了什么，公司能发展到什么程度，最后的成败如何，归根结底取决于总经理的情商，即控制自己情绪的能力，处理各种关系以及应对复杂状况的能力。卓越总经理最大的优势是情商优势。

1. 人情——生意场上讲究人情投资	002
2. 自胜——最大的竞争对手是自己	004
3. 人格——人格魅力比什么都重要	005
4. 协同——团结也是一种生产力	007
5. 交心——要有和客户“谈恋爱”的本领	008
6. 自控——控制好自己才能领导别人	010
7. 理性——既要有野心，也要保持理性	012
8. 平衡——利益不在于多少，而在于平衡	014

- 9. 情感——感情投资花费最少，回报最高 015
- 10. 竞合——一流的企业家只合作，不竞争 017
- 11. 推销——每个大商人都是称职的推销员 019

德 商

“小胜在智，大胜在德”，想赢两三个回合，赢三五年，有点儿智商就行；要想做大生意，想一辈子都赢，没有“德商”绝对不行。

德能聚人，德能聚智，德能聚财。小财靠智，大财靠德，德不厚，无以载物。古今中外，但凡真正的大商人，总经理，无不在个人道德修养上达到了常人难以企及的高度。虽然人人都说“无商不奸”，可是又有几个奸商能把生意经营得红红火火，维持得天长地久呢？总经理要始终牢记一点：以德服人是高能，以德聚人是大智。

- 1. 诚信——信誉的推销才是根本 022
- 2. 散财——财散人聚，财聚人散 024
- 3. 吃亏——吃亏就是占便宜 026
- 4. 底线——守住做事的底线 028
- 5. 责任——心中常存责任与使命 029
- 6. 贵和——生意人最讲究一个“和”字 031
- 7. 做人——做生意会赔本，做人不能失败 032

8. 人缘——厚道做人，用人缘开辟财源	034
9. 分享——绝不亏待跟自己打天下的兄弟	035
10. 排忧解难——解除老员工的后顾之忧	037
11. 正道——走正道，讲正气，求正宗	038
12. 感恩——感谢对你“围追堵截”的人	040
13. 慷慨——困难时期的慷慨更让员工感动	042
14. 敬畏——尊重员工，尊重对手，尊重客户	044

智 商

如果说经营公司的第一个阶段是靠苦力，是拼命干，靠和别人竞争分得一杯羹；那么，第二个阶段靠的就是毅力、坚持，才能避开被淘汰和倒闭的厄运；而最终从“小打小闹”到“财富英雄”的关键蜕变，第三个阶段的“思考与创新”，这就是总经理的“智商”。

世界上所有大商人，都是最会用脑子去管理和经营公司的，你就是把他变成穷光蛋，他也能很快从另一个地方站起来，因为他的商业智慧是财富的源头。

1. 头脑——办事靠脚，经商靠脑	048
2. 领先——不做思想落伍的总经理	049
3. 知识——企业家要成为“知本家”	051
4. 若愚——保持饥饿，保持愚蠢	053
5. 借智——借助别人的智慧赚钱	055

6. 充电——不想断电就时时充电	057
7. 三思——做个会思考的“领头羊”	059
8. 反思——做生意从解放思想开始	061
9. 智库——合理的知识结构最重要	063
10. 趋势——关注世界最新技术的发展	065
11. 博闻——知识的广度限制思维的广度	067
12. 致用——读完书不会用，是一种浪费	069
13. 守拙——在校诈上做文章不是真聪明	070
14. 牌局——打出和别人不一样的牌	072
15. 明势——借势、造势成就大买卖	074

财 商



财商，就是指驾驭财富的能力，特别是投资收益能力。对总经理而言，其主要活动是经济活动，直接或间接与金钱打交道，其主要工作几乎天天涉及理财、投资，财商低了怎么行？

不会驾驭财富，不会投资，不谙熟商道，公司有多少钱也会慢慢花光的。所以说，怎么花钱很重要。在国外，有专业的投资家，如沃伦·巴菲特、乔治·索罗斯等，通过讲课的方式告诉人们怎么投资，其实就是教人们怎么花钱。花钱并不是件容易的事情，总经理“花钱的水平”不仅涉及公司的经济状况，其结果还会影响到公司以后的成熟和发展。成功的总经理，都是资金运作的高手。

1. 思路——思路决定财路	078
2. 财势——看清财势的走向	079
3. 投资——要投资，不要投机	081
4. 运作——将运气转化为财气	083
5. 节俭——节约的都是利润	084
6. 模式——赚钱模式并非越多越好	086
7. 心理——谈判其实是在拼心理	088
8. 增殖——“钱生钱”是创富的真谛	090
9. 戒贪——上当是因为自己太贪	092
10. 整合——整合资源，一加一大于二	094

胆 商

任何时代，没有敢于承担风险的胆略，没有勇闯天涯的勇气，都成不了气候。大凡成功的商人，都有非凡的胆略和魄力。

想把事业做大，把公司做强，就要敢想，敢往深里想，敢往远处想。当然，行动的时候，一定要配合一套完整的、可行的实施计划和百折不挠的信念，要打有准备之仗。

1. 风险——风险越高的行业越有蜂蜜	098
2. 胆略——总经理要敢于班门弄斧	099
3. 周全——要敢闯，但绝不乱闯	101

4. 谨慎——越是冒险的时候越要谨慎	103
5. 逆势——在别人恐慌时进入市场	105
6. 果敢——一旦看准机会就果断出手	107
7. 践行——只要值得，就去“试一试”	109
8. 迎难——经商没有万事俱备的时候	111
9. 愿景——敢于展望未来20年的愿景	113
10. 冒险——敢在无人涉足的领域掘金	114
11. 危机——危机管理是总经理的必修课	116
12. 掌控——在高速发展的同时不失控	118

择 商

最能反映一个科学家才华的，是他的“智商”；最能反映一个总经理才华的，是他的“择商”，也就是面对选择能作出正确决策的能力。“择商”包括选择正确的道路，选择最能给公司带来效益的项目，选择正确的人去执行，等等。

在公司成长的道路上，总经理要面临无数的选择。有时候，摆在总经理面前的，有很多条路，选择哪条路，不仅会影响公司的际遇沉浮，而且从选择的那一刻起，就注定了公司未来的命运。作为总经理，小的错误可以犯，但在面临重大选择的时候，一定要慎重，权力越大越要谨慎。

1. 拒绝——勇于对机会说“NO”	122
2. 定位——做生意还是做企业	124

3. 多元——究竟要不要搞多元化	126
4. 事业——做“事”还是做“事业”	128
5. 战略——先做大，还是先做强	129
6. 静心——头脑发热时不要做决定	131
7. 出新——设法变得与“第一”不同	133
8. 明察——要看真相，不听小道消息	134
9. 次序——做正确的事，再把事情做对	136
10. 心绪——情绪差的时候不要做决策	138
11. 转型——家长制管理，经理制管理	139
12. 眼光——哪怕是垃圾，也能淘到金子	141
13. 原则——把握“不熟不做”的原则	143
14. 无域——选择正确，什么生意都可以做	145

逆 商

在公司成长的过程中，事事如意、样样顺心的情况是罕见的。事实上，逆境多于顺境，失败、挫折、打击和危机，常常伴随着公司的成长。

一个总经理称职与否，不仅取决于其是否有强烈的创业意识、娴熟的专业技能和卓越的管理才华，而且在更大程度上取决于其面对挫折、摆脱困境和带领自己的团队超越困难的能力。逆势而为的魄力与能力，对生意人尤其重要。

1. 适应——能当总经理，能睡地板	150
-------------------------	-----

2. 逆行——像风筝一样逆风而上	151
3. 通达——再苦再难，也要笑一笑	154
4. 时间——总经理最大的对手是和时间赛跑	156
5. 坚忍——比“朱坚强”更坚强	158
6. 正视——真正的成功始于正视	159
7. 抗压——时刻修炼心理承受力	161
8. 野生——野蛮生长，更有竞争力	163
9. 绝境——打工没人要，只好做总经理	165
10. 守候——今天很残酷，后天很美好	166
11. 求胜——跌倒了，换个地方爬起来	168
12. 自欺——担心的事情，99%不会发生	170
13. 坚持——只要继续挥棒，迟早会打到球	172
14. 乐天——“我栽跟头了”与“我学到了”	174

志 商

“志商”就是意志商数，指商人的意志品质水平，包括坚韧性、果断性、自制力等方面。对总经理来说，一定要能承受住各种打击，就像当年的红军一样，即使遇到雪山，遇到草地，人打没了，旗打烂了，指挥员照样能扛着残破的军旗带领剩下的人继续前进。

很多时候，不是因为有些事情难以做到，我们才失去了斗志，而是因为我们失去了斗志，那些事情才难以做到。有些人智商很高，但志商很低，意志很差，一遇打击就垮掉，这样的

人不会成大事，他所带领的公司永远没有前途。

1. 志向——小志小成，大志大成	178
2. 加法——得到=想到+做到	179
3. 追梦——不要轻易扔掉梦想	181
4. 守恒——最后的1%决定你的成功	183
5. 胸怀——多大的心胸做多大的事情	184
6. 设限——没有期限的目标只是吹牛皮	186
7. 坚持——胜利者就是比别人能坚持的人	188
8. 理想——继续朝你“取经”的地方去	190
9. 远行——有出息的男人不会待在家里	192
10. 超越——在二次创业中走向卓越	194

弃 商

商场上，不是什么行业都赚钱的，也不是什么生意都能做的。公司要发展，不能什么都不做，更不能什么都做。当鱼与熊掌不能兼得的时候，我们要学会放弃。一点儿也不放弃的结果，只能是被不堪承受之重压垮，到头来什么也得不到。选择是量力而行的睿智和远见，放弃是顾全大局的果断和胆识。

1. 无为——有所为有所不为	198
2. 舍弃——有些东西必须放弃	200

3. 固守——不放弃自己的原则	201
4. 分内——只做自己应该做的事	203
5. 到位——放弃“管人”的欲望	204
6. 减法——果断砍掉拖后腿的业务	206
7. 进退——放弃你的个人英雄情结	208
8. 老二——当好配角也是一种成功	210
9. 转向——换个方向，你就是第一	212
10. 守法——挣合法的钱才心安理得	213
11. 踏实——退潮后才发现谁在裸泳	215
12. 取舍——有勇气舍弃眼前的小利	217
13. 牺牲——善于在两个方面做出牺牲	219

心 商

心商，就是维持心理健康，调试心理压力，保持良好心理状况和活力的能力。总经理要面对的事情很多，要处理的问题很多，往大里讲包括战略、管理、投资、融资、项目论证，往小里讲包括人事安排、奖金分配等，都需要操心。

尤其是面对金融动荡，经济走势扑朔迷离的局面，总经理作为公司的舵手，要面临很大的心理压力。这时候，没有处变不惊的心理素质，就当不好总经理。任何时候，问题再多，困难再大，总经理的心都不能先垮下来。

1. 自省——千万不要自寻烦恼	222
-----------------------	-----

2. 养心——学会调节自己的心情	223
3. 对手——竞争有助于看清自己	225
4. 斗志——生意倒了，人要站起来	227
5. 驾驭——性情中人不宜感情用事	229
6. 低调——不露声色，闷声发大财	231
7. 沉稳——具备遇事不慌的心理素质	233
8. 榜样——总经理坐下，部下就躺下了	235
9. 压力——压力是机遇的另一个面孔	237
10. 火气——发火也有“该”与“不该”	239
11. 淡定——不把一时得失放在心上	241
12. 心气——商界名利场，输钱不输心	243
13. 精细——决策时精明，执行时精细	245
14. 信任——猜疑，不该是总经理的所为	247
15. 专注——浮躁，让远大理想化为泡影	249

灵 商

灵商，就是对事物本质的认识能力、顿悟能力和应变能力。

很多好主意、好创意都是在头脑中一闪而过的。正是这些一闪而过的东西，蕴藏着巨大的价值，成就了很多的大企业家。做生意没有定式，单靠成文的理论是解决不了实际问题的，还得需要悟性，需要灵商的闪现。修炼灵商，关键在于会思考，敢于大胆的假设，敢于突破传统思维，从而把生意做活、做大、做久。