

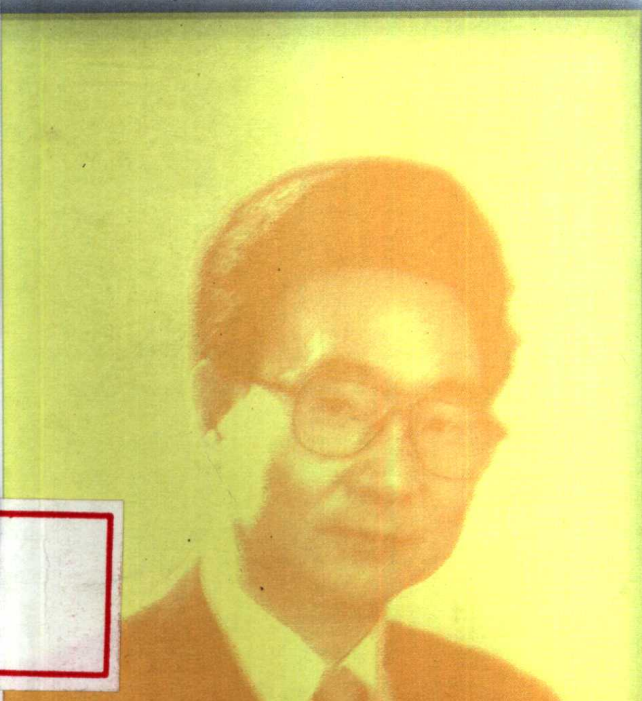
WO KAN

我看

WEI SHANG ZHI DAO

为商之道

张立仁 / 著



一位从盆地中崛起的企业家
经数十载实战的历练
讲述从商战中升华的为商之道

【商战制胜箴言六十篇】

【中国经济出版社】

我看为商之道

张立仁 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

我看为商之道:商战制胜箴言六十篇/张立仁著. - 北京:中国经济出版社,1999.1

ISBN 7-5017-4572-2

I. 我… II. 张… III. 企业管理-谋略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 39459 号

我看为商之道

——商战制胜箴言六十篇

张立仁 著

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街3号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

北京艺辉印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 11 印张 240 千字

1999 年 1 月第一版 1999 年 1 月第一次印刷

印数:6,000

ISBN 7-5017-4572-2/F·3368

定价:18.00 元

这本书犹如一只花篮，它
完全属于您——亲爱的母亲。

——作者题记

序 言

看上去怎么也难以令人相信，立仁教授已五十有六。他生就一副年轻人的面孔，爱笑，爱交朋友，但决不是那种喜欢热闹的人。他喜欢静下来，看看书，想想问题。

人的一生虽然漫长，但重要的选择往往只有一次。可对于立仁来说，好像每次他都没法抓住。他童年的愿望是想成为工程师；到了该读书的时候却被分配去了企业；经过二十年干得有滋有味时，组织上又一定要他去上大学；然而以优异的成绩掌握了现代电子专业知识之后，却又不得不开始经济理论的研究；刚刚崭露头角被政府看中打算任用之时，他又被派去筹建一个大型流通企业，当上总经理，从此走上从商之道。他似乎很不幸运，每一个机遇好像都没有抓住；他似乎又非常幸运，人生的每一站他都显得颇为成功。应当说，他始终默默地接受着社会的选择。对于从那个年代走过来的人来说，这也不知是悲还是喜。

称呼他很费踌躇。他是一位总经理，在经营上绝对是一位高手，声誉颇高；按职业划分，他算是一位商人，但为人诚恳，见地颇深，身上更多的是文化人气质；他受聘于多个经济研究所担任特约研究员，参加国际学术交流，丰富的实践经历使他常常能为理论讨论会上吹出一股新风；他还担任大学兼职教授，不仅讲学很受欢迎，就连他的朋友、同事、下级甚至上级，都喜欢听他讲话，因为这之中总是有许多令人印象深刻的独到见解。

他是业内公认的儒商。与一般意义上的儒商不同的是，他不是从做学问转向经商，而是在经营企业的过程中不断学习与思考，不断探索与实践。他是在商海波涛里做学问，在领悟学问中搞经营。

这就是立仁。这就是他的《我看为商之道》行将付梓邀我作序时，立即浮现于我的脑际的清晰印象。

应当说，他这本书选中了眼下一个既非常重要又非常紧迫的课题。

当代中国正处于实现计划经济向社会主义市场经济历史性转变的关键时期。适应这一转变、跟上这一转变、驾驭这一转变对许多企业、许多人来说都是一个严肃的主题和严峻的考验。当前经济生活中的种种问题、当前许多企业的历历困境，已经使各个阶层的人士逐步形成了广泛的共识：企业的盛衰，直接关系到人们的生活质量和国家的前途；企

业的好坏，差距就在它的领导者；总经理，这决不是一种什么人都可以胜任的职业。因此，怎样成为一位出色的总经理，确实是很值得深入探讨的话题。

究竟应当怎样去领导企业、组织生产、开拓市场、实现交换、提高效率和效益，每一位总经理都会有他自己切身的体会和风格迥异的解决办法，但在市场经济条件下，企业既然都是竞争的平等主体，那么，谋生存、求发展的相似和相同的经营目标必然使他们形成相似和相同的行为方式，也就应当能从中发现和提炼出作为一个出色的总经理必须遵循的规律性的东西来，诸如怎样用人，怎样决策，怎样组织、驾驭队伍，怎样控制企业运作，怎样提高经营技巧，等等。所有这些，在这本书里都有生动的叙述。并且，因为它来自总经理自己的实践，很容易引起读者的共鸣，还具有很强的可操作性。尤其是有许多非常新颖的篇章，如总经理的角色、如何捕捉商机、经营与人性等，颇有新意，给人以启发，令人回味，发人深省，很值得一读。

“沧海横流，方显英雄本色。”谨此寄语有志于搏击“商海”的总经理们。

是为序。

恩林

一九九八年冬于北京怡园

前 言

早在八十年代末期，我应邀到北戴河一个部属公司总经理研讨班上就市场竞争和企业经营管理的课题讲学。使我非常惊讶的是，这些领导着全国性大公司的老总们感到在政府组织的经理任职统一培训考试所接受的正规知识，很难与他們必须进行的具体的企业运作结合起来。他们的发言提问都使人形成这样一个印象：企业是被当成一个行政单位来对待了。我深知这是很危险的。但是同样的感受我在大学的讲台上、在政府的会议中、在理论研讨会上总是不断地产生。这使我萌发了写一本书来加以探讨的愿望。到了九十年代后期，由于多种因素的影响，许多企业的经营环境和市场形势都变得严峻起来，总经理的地位与作用、他应当如何引导企业去争取成功，成为社会普遍关注的焦点。这使我下决心挤出时间，把多年郁积于心的思考写出来。

事实上，人类在自己长期的生存斗争中早就发现，一个人的力量是有限的；人们必须结成某种形式的组织，才能有力地应对所面临的各种各样的挑战，很好地解决生存发展中的各种问题。企业这个现代社会经济组织的基本单元就是这样产生的。在这里，人类的生存活动已经远远超出了满足生物本能的需要。显然，企业里的人都会有着各自的追求、各自的利益和不同的行为方式，每个人又都有着自己的思想和意志，他的一切也都受到他自己的思想和意志的支配。并

且，企业还必须面对客观经济环境里将会发生的变化和争夺市场的激烈竞争。这就注定了企业内外都始终存在着错综复杂的矛盾与斗争，注定了成功的企业经营管理必然是一件异常复杂事情。

那么，应当怎样去解决这些问题呢？在被喻为战争的激烈商业竞争中怎样才能找到企业的制胜之道呢？坦率地说，这就是领导者的任务，这就是总经理无可替代的作用。难以胜数的事实已经雄辩地证明，只有找到了一个称职的、优秀的、出色的总经理，企业才能在严酷的市场竞争中得以生存、发展、壮大、为人类造福。从这个意义上讲，不论怎么去估计总经理在企业中地位、在这场生存斗争中的价值，都不会过分。企业经营管理活动也始终是对总经理自己人生的一场挑战。

应当说，迄今为止，人类社会在发展经济满足人们各种各样的物质需求方面，在提高自己的生活质量方面，所取得的成就是辉煌的。这里，现代企业这种人类在自己的社会经济发展过程中创造出来的组织形式，起着无可替代的作用。事实上，支撑着现代文明的商品和服务，保障着社会稳定的就业和工作岗位，以至人们实现自己人生追求的机会与可能，许多都是由总经理掌管着的企业提供的。从这个角度讲，总经理任职者是对当今社会以至每一个人都具有极大的影响力的群体。不管你是什么人，处于什么阶层，从事什么工作，你都会无可避免地、或明或暗地受到总经理的影响。这也就是人们特别有理由关注总经理任职者的原因。尤其是在九十年代末期，许多企业都处于困境之中的情况下，总经理的任职水平几乎受到了从中央高层到企业职工的普遍重

视，人才市场上职业总经理的年薪日渐攀高就是一个证明。

但是，客观地讲，人们对总经理，对总经理的日常工作，对总经理任职者必须履行的职责，是知之不多的。尤其是在刚刚告别计划经济体制迈向市场经济的中国，更是如此。这本书正是为着解答读者的这一问题，向读者展示出一个总经理工作的情景、面临的困难、成功的奥秘和内心的悲欢而写成的。它的主要内容来自对于总经理工作的长期观察与思考，来自任职总经理多年的丰富企业经营管理实践活动，这就使得本书具有很强的实用性和可操作性。

如果你确实憧憬着这一看起来是光环笼罩的职业，本书可以为你勾画出一个基本清晰的轮廓，使你自己事先明白正在挑选的道路和将要面临的问题，以便你可以早作准备。

如果你正好已经在这样的岗位上，而又对自己必须履行的职责怀有诸多困惑，或者留下了许多尚待探索的课题，或者抱有更加宏伟的打算，本书可以为你指出必须关注的主要问题和可供选择的解决办法，至少可以为你找到正确答案指出一条有启发的思路。

如果你的知识和经验尚不丰富，你不见得有足够的时间、也未必真的有必要去进行全面的补充。许多研究企业管理的专家都认为，培养经理的真正课堂是在经理工作的实践之中。为此目的，从这本书里可以找到你所需要的最基本的东西。

如果你干得不错，颇有成就，当然这很值得祝贺。但是我们也要提醒你，你仍然有值得改进的地方，因为总经理职位对它的任职者来说，实在是一个要求异常苛刻的职业。经营企业是一门艺术，艺无止境；商场上进行的是一场“战

争”，没有常胜将军。你当然不会对此毫无体会。那么，我们有理由相信，你是会从这本书里得到帮助的。

如果你是一位很有素养、极富才华的人，即使那样你的知识也很难涉猎到每一个方面。一个优秀的总经理要知道的东西实在是太多了。本书仍然可以为你提供许多有用的线索。

总之，我们相信，这本书一定能为给你带来你正好需要的帮助。

本书把讲述的重点放在商贸流通企业的经营管理和商务运作技巧上。共分为十一章六十节，都是作者多年的从商生涯中最切身的体会。由于经营活动、管理科学是一门内容广泛、博大精深的学问，绝非是一本书能够全部涵盖、一一涉猎的。因此我们试图换一个全新的做法。本书的六十节实际上是六十篇经济散文体例的独立文章。它完全摒弃传统的教科书常常难以避免的理论分析和脱离实际的倾向，也尽量不采用单纯的经验介绍性质的结构，而是在理论结合实际的基础上有感而发。因此，本书具有很强的漫谈色彩，尽量增加趣味性和可读性。通贯全书，把所有内容结合起来，那就是一位总经理指挥商战争取胜算的整个轮廓和主要内容；如果在实践中遇有哪方面问题需要解决，或对哪方面的问题抱有特别的兴趣，则只须阅读那些章节，相信也会很有用处。

张立仁

1998 年秋

WO KAN WEI SHANG ZHI DAO

作者简介：



张立仁，1942年生，大专文化，高级经济师，现任成都市建材总公司总经理、党委书记，四川大学兼职教授、硕士生指导教师。张立仁总经理是一位经验丰富、具有强烈改革意识和探索精神的优秀企业家，曾取得一系列卓越的经营业绩；同时他还是一位资深理论工作者，潜心经济理论研究，已发表论文七十余篇，多次荣获部、省级优秀社会科学研究成果奖。《中国物资报》专为他开设“经理信箱”专栏文章，在全国物资行业反响强烈。

1984/12

目 录

前 言.....	(1)
一、总经理：富于挑战的角色	(1)
☐1.1 宝贵之才与成功之路	(2)
☐1.2 经营管理的艺术家	(7)
☐1.3 任务与挑战	(13)
☐1.4 从目标到使命	(19)
☐1.5 人际交往：成功的奥秘	(25)
☐1.6 总经理的影响力探秘	(29)
二、自我修养：成功的阶梯	(33)
☐2.1 形象的魅力	(34)
☐2.2 人格的魅力	(40)
☐2.3 学习与方法	(46)
☐2.4 发掘智慧的潜力	(51)
☐2.5 时间：第四种资源	(59)
☐2.6 幽默的价值	(65)
三、用人之道	(72)
☐3.1 经营管理要以人为中心	(73)

☐3.2 人尽其才成功来	(80)
☐3.3 观人用人五条箴言	(88)
☐3.4 招募培养两相宜	(95)
四、驾驭队伍	(103)
☐4.1 总经理与他的合作者	(103)
☐4.2 中层机构, 企业的脊梁	(110)
☐4.3 中层干部挑大樑	(114)
☐4.4 委托与授权	(119)
五、控制运作	(124)
☐5.1 控制住自己的企业	(124)
☐5.2 资金运作	(129)
☐5.3 财务与会计	(134)
☐5.4 “热炉”定理	(138)
☐5.5 面对风险有对策	(144)
六、谋略之中见高低	(150)
☐6.1 经营与谋略	(151)
☐6.2 策划, 制胜的法宝	(158)
☐6.3 商誉, 生存的基础	(164)
☐6.4 创造品牌	(170)
☐6.5 商业秘密: 看不见的钱袋	(174)
七、扑朔迷离话商机	(181)
☐7.1 把握商机的特点	(181)
☐7.2 商机的演化	(187)
☐7.3 捕捉商机	(193)
☐7.4 创造商机	(200)

☐7.5 商机与博弈	(205)
八、营销思路与价格对策	(210)
☐8.1 营销思想的由来和发展	(211)
☐8.2 营销与推销的差异	(216)
☐8.3 包装中的营销策略	(221)
☐8.4 定价的技巧	(226)
☐8.5 价格波动的五种类型	(232)
☐8.6 “毒蛇晒手,壮士断臂”——决策技巧之一 ..	(238)
☐8.7 “以不变应万变”——决策技巧之二 ..	(242)
九、说服的艺术	(247)
☐9.1 谈话:总经理的基本功	(248)
☐9.2 说服的技巧	(252)
☐9.3 讲演的技巧	(259)
☐9.4 谈判:谋生的本领	(267)
☐9.5 谈判成功之路	(271)
☐9.6 商务谈判技巧	(277)
十、经营与人性	(283)
☐10.1 名字里面的启示	(284)
☐10.2 第一印象与经营导向	(288)
☐10.3 摆脱思维定势的控制	(291)
☐10.4 警惕贪图便宜的陷阱	(295)
☐10.5 厌恶亏损的情感力量	(299)
☐10.6 价值错觉造成的行为误区	(302)
十一、经营中的科学与艺术	(306)
☐11.1 太阳与风的故事	(307)

☒11.2 奇妙的联想	(311)
☒11.3 谎言与借口	(314)
☒11.4 判断与猜想	(319)
☒11.5 指示与暗示	(323)
☒11.6 劝酒：商业文化的中国烙印	(329)
后记	(335)

一、总经理：富于挑战的角色

总经理，现代企业的经营者，领导着企业经营活动的最高管理者，也是当代中国最为时髦的称谓、最受青睐的职业之一。总经理任职者常常成为公众关注的对象，总经理在各种各样的新闻媒体中总是频频露面，总经理的艺术形象也常常亮相于舞台和荧屏。总之，可以说当代中国总经理牵动着从高层领导到平常百姓的心绪。

那么，总经理究竟是一种什么样的职业？总经理任职者是一种什么样的社会群体？他们对当代社会的进程和老百姓的生活质量又有哪些千丝万缕的联系和影响？对于身处其间的志士，如何才能激流勇进走向成功的辉煌？对于立志于此的人们又如何找到登堂入室渐入佳境的捷径？

看来，我们很有必要对总经理进行一番透彻的研究，很有必要穿过光环与迷雾的笼罩，找出总经理任职者特殊的价值、运作的艰辛、揪人的心酸和成功的奥秘。同时，我也希望通过下面的讲述能为在人生的竞技场上扮演这个重要角色的人们提供些许帮助，帮助他们最终成为更为出色的总经理。