



胜者为王丛书
SHENGZHE WEI WANG CONGSHU

究竟是什么因素决定了一个总经理的成败？

总经理 的 12大商道

商道，既是经商之道，也是经营管理之大道

王 振◎编著

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。

—— 麦当劳公司的创始人雷蒙·克罗克

石油工业出版社



总 经 理

振◆编著

的

12大商道

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理的 12 大商道/王 振 编著.

北京:石油工业出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5021-7268-8

I .总…

II .王…

III .企业领导学

IV .F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 116022 号

总经理的 12 大商道

王 振 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)64523643 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京密云晨旭印刷厂

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 开本:1/16 印张:24

字数:451 千字

定价:48.00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

前言



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。”

阿里巴巴的创始人马云说：“目前世界上缺失的不是钱，不是智慧，商业社会缺失的是企业家的精神、梦想和价值观，应该呼唤企业家的梦想、理想和价值观。”

金融危机席卷全球，经济增速放缓，但是，你有没有发现，在任何国家和地区，无论是经济周期处于什么阶段，无论是大环境好的时候还是不好的时候，都有非常杰出的总经理，学历未必高，甚至有很多人中途退过学，但他们白手起家创大业，带领自己的公司排除经营道路上的种种困难，一步步走向辉煌，赢得了令人羡慕的成绩和荣誉。

那么，究竟是什么因素决定了一个总经理的成败？

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。”这句话对于经营公司同样适用，即一个公司能发展到什么程度，绝大部分取决于总经理的智商以外的因素，即德商、情商、逆商、胆商、财商、心商、志商、灵商、健商、择商、弃商等。

要想成为一名优秀的总经理，带领自己的公司从小到大，由弱到强，这12种品质都非常重要。在公司发展的不同历史时期，在公司不同的经营状况下，总经理的这12种品质也是决定公司成败的关键。

作为总经理，缺少这12种品质中的任何一项都不可能成功。

比如德商。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。

比如情商。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。

比如逆商。人要想获得持久的成功,在每一个阶段都很艰难,只是艰难的程度不同而已。逆商低的人,就无法带领公司在逆境的环境下生存。

比如健商。在这个和平的时代,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。人若赚得全世界,却赔上自己的健康,又有什么益处呢?

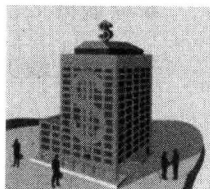
比如弃商。千万不要认为什么生意都可做,什么行业的钱都可以赚。选择是量力而行的睿智和远见,放弃是顾全大局的果断和胆识。

.....

经营公司是一项长期的、充满挑战性的事业。作为总经理,光有高智商不行,只有在德商、情商、逆商、胆商、财商、心商、志商、灵商、健商、择商、弃商等方面都做好了,才是成功的总经理,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、王永庆等那样伟大的人,就能被社会尊重,拥有令人震惊的财富。

目 录



一、总经理的德商

——以德服人是高能,以德聚人是智慧

中国有句话:“小胜在智,大胜在德。”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。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,在道德上都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?“德商”在总经理的职业生活中,其重要性是居于首位的。

1. 德商是总经理真正的名片 / 2

- 2.财散人聚,财聚人散 / 3
- 3.在竞争中,不看竞争者有多么厉害,最重要的是自己做好 / 5
- 4.绝不亏待跟着自己一起打天下的兄弟 / 7
- 5.安排好公司的老员工 / 9
- 6.尊重员工,尊重对手,尊重客户 / 11
- 7.生意人最讲究一个“和”字 / 13
- 8.心中常存责任与使命 / 15
- 9.吃亏吃到再也吃不进的时候,就不会吃亏了 / 18
- 10.守住做事底线,心里不能只想着钱 / 20
- 11.商者无域,相融共生 / 23
- 12.经营要走正道,为人要讲正气,产品要正宗,要讲信誉 / 24
- 13.理智与公正是总经理要练的两项基本功 / 27
- 14.允许下属提建议,就算有些建议和你的相反 / 29
- 15.感谢那些对你“围追堵截”的人 / 31
- 16.高工资未必换来高度忠诚,困难时期的慷慨更让员工感动 / 33
- 17.恩对“老东家” / 35
- 18.德行定终身 / 37

二、总经理的智商

——未来不是聪明的竞争,而是智慧的竞争

新财富时代,一个人贫穷,主要是脑袋穷。一些运动员赚钱不菲,但迈克尔·乔丹说:“我不是用四肢打球,而是用脑子打球。”用四肢不用脑子只能是别人的工具,是

别人大脑的奴隶,是当不好总经理的!如果说经营公司的第一个阶段是靠苦力,就是拼命干,和别人竞争,去分得一杯羹,那么第二个阶段靠的就是毅力。坚持了,才避免了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,是第三个阶段的“思考与创新”。世界上所有成功的总经理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,他很快又能从另一个地方站起来,因为他会用脑。

- 1.犹太商人的生意经:知识的广度限制思维的广度 / 42
- 2.聪明赚不到钱,智慧能赚大钱 / 44
- 3.不断创新,紧跟潮流,不做思想落伍的总经理 / 46
- 4.把一流的人才培养为自己的亲信 / 48
- 5.读完书不会用,是一种精神浪费 / 50
- 6.浙商:读万卷书不如行万里路 / 51
- 7.企业家要成为“知本家” / 53
- 8.未来的竞争是智慧的竞争,而不是狡诈的竞争 / 54
- 9.千万不能因小失大 / 57
- 10.鼓励创新,奖励能给公司带来效益的“小主意” / 58
- 11.把不同风格的人捏合在一起 / 60
- 12.不能期望所有的人都同意你的想法,总经理要善于独立思考 / 61
- 13.合理的知识结构 / 62
- 14.保持饥饿,保持愚蠢 / 63
- 15.不想断电就时时充电 / 65
- 16.做个会思考的“领头羊”,不能凡事跟着感觉走 / 67
- 17.“一招鲜,吃遍天” / 69

三、总经理的情商

——卓越总经理最大的优势是情商优势

心理学家霍华·嘉纳说：“一个人最后在社会上占据什么位置，绝大部分取决于情商因素。”在中国的商业文化中，情商的作用尤其重要。有一个生意人，没上过什么学，可是如今掌控五家公司，其中包括两家上市公司，总营业额每年接近80亿。他说：“管理人员比我懂管理，市场人员比我懂市场，技术人员比我懂技术。我的最强项是考虑公司的战略，怎么去处理各方面的关系。”学识仅仅是基础，说明不了什么，公司成败，能发展到什么程度，最终在于总经理的情商，即控制自己情绪的能力和处理好各种关系以及复杂情况的能力。对多数总经理来说，提高自己的情商水平可能不会像阅读《达·芬奇密码》那样有趣，但学习情商技巧并应用到日常工作中，对于经理人取得职业成功是异常重要的。

1. 用人缘开辟财源 / 72
2. 经营企业其实就是经营关系 / 73
3. 总经理要野性，更要理性 / 75
4. 总经理的人格魅力比什么都重要 / 77
5. 真正的威胁不是来自对手，而是来自自己 / 80
6. 无论方向朝哪里，只要大家一致，总能赢 / 82
7. 生意的利益不在于多少，而在于平衡 / 83
8. 控制自己才能控制别人 / 86
9. 认同别人，人家才会认同你 / 88
10. 尽量让对方说“是” / 90

- 11.像对待生命一样对待自己的事业 / 91
- 12.生意场上既有一进一出的赚与赔,也讲究一进一退的人情练达 / 93
- 13.感情投资是所有投资中花费最少、回报最高的投资 / 95
- 14.圈子主义:拳头的力量大于手指的力量 / 97
- 15.想成为狼,就加入狼圈 / 99
- 16.今天你可以剥夺别人的利益,明天也可以继续剥夺,但后天你将得到一根苦瓜 / 101
- 17.你如果拿五分的力量跟别人较劲,别人会拿出十二分的力量跟你较劲 / 102
- 18.一流的企业家只合作,不竞争 / 104
- 19.同学关系是一种重要的资源 / 105

四、总经理的逆商

——一个总经理称职与否,取决于其带领自己的团队超越困难的能力

任何国家和地区的富豪,都赢得了令人羡慕的财富和名誉。但是,你是否知道,他们没有一个是一帆风顺,甚至大起大落,几经沉浮,他们中没有一个是不经历失败和挫折就获得成功的。著名企业家马云说过:“永远不要跟别人比幸运,我从来没有想过我比别人幸运,我也许比他们更有毅力,在最困难的时候,他们熬不住了,我可以多熬一两秒钟。”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,不仅取决于其是否具有强烈的创业意识、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。

- 1.心里再苦、再难,脸上都必须是微笑的 / 110
- 2.能当老板,能睡地板 / 111
- 3.像风筝一样逆风而上 / 112
- 4.总经理最大的对手是时间 / 114
- 5.今天很残酷,明天更残酷,后天很美好 / 116
- 6.没有别的出路,所以只有成功 / 117
- 7.稳固在市场上的地位,不做筐里的白菜 / 118
- 8.比“朱坚强”更坚强 / 120
- 9.真正的成功始于正视 / 122
- 10.承受力是总经理必须修炼的一种能力 / 124
- 11.跌倒了,可以换个地方再爬起来 / 125
- 12.你所担心的事情中,有 99%根本就不会发生 / 127
- 13.总经理带领公司渡过危机的 9 个方法 / 129
- 14.只要继续挥棒,你迟早会打到球 / 131
- 15.将“我栽跟头了”改为“我学到了” / 133

五、总经理的胆商

——这个世界上没有万无一失的钱等着你去赚

无论是什么时代,没有敢于承担风险的胆略,任何时候都是很难成功的。大凡成功的商人,都是具有非凡之胆略和魄力的。一位商人说,专家们都说“不能”,但因为

我们识字不多,一不小心把“不”字给丢了,结果就变成了“能”! 要想把事业做大,把公司做强,就要敢想,敢往深里想,敢往远里想。但一定要配合一套完整的、可行的实施计划和忠心无悔、百折不挠的信念,要打有准备之仗,要稳,凡是在生意场上摔跤的都是跑步的,稳稳地走的没有摔跤的,要在稳中求发展,敢发展,当做得好时,别人会主动找上门来,这生意就好做了。

- 1.风险越高的行业越有蜂蜜 / 136
- 2.越是巨大的冒险,越是需要巨大的谨慎 / 137
- 3.别人恐慌时,也许是你进入的最好机会 / 139
- 4.胆商高的人能够把握机会,该出手时就出手 / 141
- 5.只要值得,就要去“试一试” / 142
- 6.先下手为强,跟风者瞎忙 / 144
- 7.不要等一切条件都成熟了才行动 / 146
- 8.判断力是商人成功的必备素质和能力 / 148
- 9.敢于展望公司未来 20 年的远景,这是总经理应该有的魄力 / 149
- 10.有胆量才有机会 / 151
- 11.总经理要善于将不可能变为可能 / 153
- 12.只有勇敢者才能攀摘到成功的花朵 / 154
- 13.风险大,动手的少,说明商机很大 / 155
- 14.要敢于班门弄斧 / 156
- 15.敢闯,但决不乱闯 / 158
- 16.危机管理,是总经理的重要工作 / 159
- 17.如何在高速发展的同时不失控 / 160

六、总经理的财商

——挣钱很容易,关键是怎么花,怎么让钱生钱

财商,就是指驾驭财富的能力,特别是投资收益的能力。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花钱、投资,财商低了怎么行?不会驾驭财富,不会投资,不熟谙商道,公司有多少钱也会花光的。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,到处讲课告诉人们怎么投资,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长和发展。成功的总经理,目光所至,一切都被他掌握。

- 1.人在商场,就要通晓商场上的规则 / 164
- 2.看清财势的走向 / 165
- 3.负债不可怕,钱花不出去才可怕 / 167
- 4.在不需要钱的时候借钱 / 169
- 5.投机还是投资 / 170
- 6.有将运气转化为财气的本事 / 173
- 7.赚钱模式越多越说明你没有模式 / 175
- 8.站在高处看问题 / 176
- 9.做生意重要的是打开思路 / 178
- 10.谈判不是打嘴仗,而是拼心理 / 180
- 11.财富不喜欢积存,它喜欢被有效地使用 / 183

- 12.算大账,也要算细账 / 185
- 13.上当不是别人聪明,而是自己太贪 / 186
- 14.一时得失不放心上 / 188
- 15.节约的都是利润 / 190
- 16.只要你愿意,你就能省更多 / 192
- 17.成本竞争,微利是途 / 193
- 18.绝不漏税,但要学会合理避税 195
- 19.在商言商 / 196

七、总经理的心商

——没有处变不惊的心理素质,就当不好总经理

心商,就是维持心理健康、调适心理压力、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,要处理的问题也很多,往大里讲什么战略、管理、投资、融资、项目论证,往小里讲什么人事安排、奖金分配等,都需要总经理操心。特别是现在金融动荡,经济走势扑朔迷离,作为一个公司的总经理——公司这条船上的舵手,通常要面临很大的心理压力。但话又说回来,作为总经理,就是要面对压力,承受压力,顶住压力。没有处变不惊的心理素质,就当不好总经理。任何时候,总经理的心都不能先垮下。从某种意义上讲,总经理心商的高低,直接决定了公司能否持续发展,主宰着公司未来的成败。

- 1.总经理要是坐下,部下就躺下了 / 200
- 2.压力是机遇的另一个面孔 / 201
- 3.没有一点压力,早晚会在安逸的环境中颓废 / 203
- 4.竞争有助于让自己看清自己 / 205
- 5.总经理要具备遇事不慌的心理素质 / 206
- 6.学会调节自己的心情 / 208
- 7.不要自寻烦恼 / 209
- 8.总经理要懂得“无为而治”的道理 / 211
- 9.性情中人不宜感情用事 / 213
- 10.不露声色,闷声发大财 / 214
- 11.看问题、处理问题尽量客观 / 216
- 12.有些火发得没必要,有的火一定要发 / 217
- 13.猜疑,不该是总经理的所为 / 219
- 14.浮躁,让远大理想化为泡影 221
- 15.商界名利场,输钱不输心 / 223
- 16.生意倒了,只要人不倒,还能再站起来 / 224
- 17.最具有诱惑力的时候要沉住气 / 225
- 18.细心计划,守时守序 / 227

八、总经理的志商

——保持持续的激情,专注于你的梦想

志商,就是意志商数,指一个人的意志品质水平,包括坚韧性、果断性、自制力等方面。总经理最重要的,是能承受住一切打击,就像当年的红军一样,即使遇到雪山,

遇到草地,指挥员也能扛着军旗带领部队继续前进。著名企业家马云说:“我不认为自己现在是成功的,但我坚信一点,如果我在拳台上和泰森打,我肯定会被他一次又一次地击倒。但是,除非他把我打死,否则,我还要爬起来,再打。他最终会被我的意志所折服。”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.小志小成,大志大成 / 232
- 2.给自己制定清晰的目标 / 233
- 3.没有期限的目标只是说大话,吹牛皮 / 234
- 4.胜利者就是比别人能坚持的人 / 236
- 5.前面的那盏灯,就是你的方向 / 238
- 6.不要轻易扔掉梦想 / 239
- 7.最后的 1% 决定你的成功 / 240
- 8.保持持续的激情 / 242
- 9.做生意要有耐心 / 243
- 10.每天多跑一根电线杆,你就会成为冠军 / 244
- 11.想到和得到之间,还有两个字,那就是“做到” / 246
- 12.多大的心胸做多大的事情 / 247
- 13.辉煌只代表过去,未来永远是空白 / 249
- 14.总经理必备的 8 种能力 / 251
- 15.继续往你“取经”的地方去 / 252

九、总经理的灵商

——做生意就是要多想、多悟，人要灵，买卖要活

灵商，就是对事物本质的认识能力、顿悟能力和应变能力。李嘉诚在总结成功经验时，特别提到了灵商，说灵商的作用“像点豆腐的卤水，一下子问题就解决了”。张瑞敏也说过“人生最重要的是悟性和韧性”。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，成就了很多的大富商、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，还需要悟性，需要灵商的闪现。修炼灵商，关键在于要会思考，要敢于大胆地假设，敢于突破传统思维。

1. 顺风顺水行船，永远不要跟趋势对着干 / 256
2. 观念不变原地转，观念一变天地宽 / 258
3. 模仿，还是超越 / 260
4. 要“管得少”，又要“管理住” / 261
5. 大势不好未必你不好 / 262
6. 做事与做市的区别 / 263
7. 商业模式比产品本身重要 / 264
8. 把生意做活 / 266
9. 学会去接受和倾听 / 267
10. 利用规则 / 269
11. 总经理，就要有灵敏的商业“嗅觉” / 270
12. 在危机中寻找商机 / 272