

# 《让经营回归简单》

管理企业得心应手全新经营法则

宋新宇博士帮你突破增长的瓶颈



## 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhgy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



在《让经营回归简单》中，宋新宇博士站在中小企业经营者的角度，根据多年的实践和研究，从“自身”、“战略”、“客户”、“产品”、“员工”、“成长”和“学习”等七个方面，归纳总结出简单有效的经营法则。

“让自己简单”：老板如何重新点燃激情；老板最大的过失是什么；老板常犯的 37 个错误。

“让战略简单”：成为小河里的大鱼；不做第一，就做唯一；没有最赚钱的行业，只有最赚钱的企业。

“让客户简单”：客户并不是越多越好；挑剔的才是好客户；与客户结婚。

“让产品简单”：企业要用自己的产品；好产品让业绩提升 50%；如何引爆产品。

“让员工简单”：帮助骨干向老板学习；对员工而言，发展空间比薪水更重要；员工最想对老板说的一句话。

“让成长简单”：剩者为王；最好的顾问就在你身边；如何把企业做大。

“让学习简单”：带着问题学习；全身心学习；问答是最好的学习方式；找到适合自己的老师

有人做过这样的拆字游戏：经理=经营+管理。我相信企业的问题不外乎是经营和管理的问题。经营要解决的是如何赚钱的问题，是业务问题；管理要解决的是效率提升的问题，是非业务问题。

## 前言 为什么我的企业越来越难做？

一位客户通过书面咨询提出了这样一个问题：

“我的企业做十来年了。前些年我们每年都有增长，多的时候甚至每年增长一倍以上。但最近两三年，无论我们如何努力，都没有办法把营业额做上去。不但没有增长，有些年份保住原来的业绩都很困难。为什么我的企业越来越难做？有什么办法才能走出现在的徘徊不前？”

这位客户的问题是一个普遍问题。每一个企业早晚都会遇到这个问题。即使是百度和阿里巴巴这样的公司，也会在高速增长之后面临增长乏力的问题。只要看看百度和阿里巴巴这些年的年报，就会发现其营业额的增长已经从原来的三位数变成了两位数。将来再变成一位数甚至是零增长，我相信也只是时间问题。我以前的一个合作伙伴，德国上市公司 [www.Xing.com](http://www.Xing.com)（行网：全球首家上市的的商务交友网站），营业额增长率也从 2005 年惊人的 500% 下降到了最近的大约 30%。

为什么企业会越来越难做？为什么企业发展会遇到天花板？企业的极限在哪里？

在 2009 易中年会上，万通集团董事长，有着“企业思想家”美誉的冯仑先生花了一天的时间，与到会的 500 位易中老客户分享了他思考这个问题的结果。

按照冯仑先生的看法，民营企业家在发展过程中会碰到四个增长的极限，也即是增长之坎：

第一是市场的极限。我们选择了什么样的市场，也就决定了企业规模能做多大。为什么地产行业能有像万科这样年营业额到 600 亿的企业？因为地产行业是一个整体规模 3 万亿的产业。为什么让我们眼花缭

乱的影视业几乎没有利润超过一个亿的大公司？因为这个行业的整体规模在中国也就只有 100 亿左右。换句话说，我们选择“地盘”的大小会影响我们生长的空间。当企业在一个市场做得差不多的时候，就很难像以前那样大幅度增长了。

第二是组织的极限。大部分企业的行业空间足够大，但我们自身的股权结构，公司治理结构，组织架构，我们的用人机制等方面让我们要么纠缠在内部纷争，要么只能依赖老板一个人的能量和精力。公司无法进一步发展可想而知。冯仑先生就此打了一个非常形象的比喻：很多企业长不大，是因为穿的“衣服”太小。企业大了，“衣服”却没换，当然束缚企业的成长。

第三是模式的极限。前两个问题解决了，但业务和竞争模式没有变化，企业就会逐渐不能适应不断变化的客户需求，竞争态势，成本结构，资源价格，人才需求等外部和内部条件。这也必然导致一个企业无法继续成长。套用一句流行的广告词，“思想有多远，我们就能走多远”。模式是不断思考和验证的结果，老板“思想”的大小也会像衣服大小一样支撑或束缚我们的发展。

第四是价值观的极限。一个人的道德贞操决定一个人能在事业上走多远。冯仑先生有一个简单却深刻的比喻：坏女人在年轻时挣（小）钱，但上了年纪之后就无钱可赚，因为没有男人再要她。而好女人开始时可能挣不到钱，但熬到更年期就能挣到（大）钱。好心眼和坏心眼的企业家，和好坏女人一样遵循上面的“冯氏定律”。所以老板“心眼”的大小是决定一个企业能走多远的第四个重要因素。

一个企业越来越难做的根本原因，是经济学家所说的“效益递减定律”。例如当我们完全确立并熟练运用广告实现销售增长这个模式的时候，这个模式的功效就开始衰减了。举一个易中公司的例子：2005 年我们在《参考消息》上一次广告得到的订单可以超过 2500 个，但到今天做一个同样大小的广告带来的订单往往达不到 200 个。

效益递减的规律也完全适用冯仑先生提出的那些方面：企业的一次组织变化，企业的一次模式变化，企业家的一次道德提升带来的效益往往让我们打破一时的极限，但接下来它的效益就开始递减。如果不能有意识地持续地变革，我们早晚会遇到增长的极限，企业也会变得越来越难做。

幸运的是，自然界不仅有“效益递减定律”，经济学家还告诉我们创新能带来“效益递增”，也就是说通过创新能够让我们突破原来的极限。我们都有过这样的经历：一个新产品给我们带来一片新天地。一个新客户群给我们带来一个新的增长期。换一种方式定义我们的组织结构让我们有很长一段时间的成长。引入一个新观念让我们的公司焕然一新。这些都是“效益递增”定律在起作用。

冯仑先生提出民营企业发展的四个极限，目的不是让我们屈服于我们的“命运”，向“极限”低头。恰恰相反，了解极限才有可能打破极限。我们可以把我们的地盘定义得再大一些；可以把我们的衣服做得再宽松一些；可以让我们的思想走得再远一些，可以让我们的心胸再宽广一些。

如何走出企业越来越难做的宿命？如何走出徘徊不前？打破极限，不断创新是唯一的途径。经常听到有人感叹说，不创新是等死，创新是找死。我相信，即使是死，找死也要比等死有趣得多。

## 第1篇 让自己简单

### 1.老板决定成败

企业的问题基本上都是老板的问题或老板要解决的问题，因而最后还是老板的问题。好老板的唯一标准是：对自己、对同事、对自己部门和企业拥有责任心。

关于企业成败因果的争论很多，每个参与者都希望把企业成与败的原因做一个简单和终极的归结，因而我们可以看到很多这样的书名或文章：《心态决定成败》、《素质决定成败》、《人脉决定成败》、《关系决定成败》、《战略决定成败》、《习惯决定成败》、《员工决定成败》、《执行决定成败》、《决策决定成败》、《人才决定成败》、《速度决定成败》、《眼光决定成败》、《胆量决定成败》、《坚持决定成败》、《领导决定成败》、《方法决定成败》、《技术决定成败》当然受到最多关注的是所谓的《细节决定成败》。

这样的讨论是有益的，因为它逼迫我们思考和总结我们的经验，把复杂的因果关系简单化，帮助我们更好地把握现实。但这样的讨论同时又是危险的，因为它试图让我们相信只要做好了某一件事情就万事大吉。而我们面临的环境绝对不是像这些“单一因素制胜论者”所看到的那样单纯和一成不变，仅仅靠这些“理论”来指导我们的企业管理迟早要碰壁。

仔细看看这些“成败论”的观点，我们会发现在讨论“什么”决定成败的背后，真正的焦点是讨论“谁”决定企业的成败：是员工决定成败，还是老板决定成败？

员工决定成败的理论是非常有吸引力的。如果每个员工都关注细节，如果每个员工都有良好的心态，如果每个员工都有很高的素质，如果每个员工都是独当一面的人才，如果每个员工都有很强的执行力，如果每个员工都像许三多一样“不放弃，不抛弃”，如果每个员工都像老板一样把公司当作自己的 天下没有搞不好的企业。

但问题恰恰是，如何让员工拥有良好的心态，如何提高员工的素质、执行力、责任感等等。可能让我们很无奈的是，要解决这些问题，老板恰恰是关键。就我的经验，老板的行为和心态在很大程度上决定了员工的行为和心态。

我相信，企业的问题基本上都是老板的问题或老板要解决的问题，因而最后还是老板的问题。下面就是这样一些我们经常见到的例子：

？如果一个老板失去了奋斗的目标，企业就没有了目标和动力。

？如果企业目标无法达成，最大的可能是老板制定的战略错了。

？执行力的问题通常不是员工的态度和能力有问题，而是老板的管理出了问题。

？企业缺乏人才的问题，最直接的原因是老板没有尽到培养和吸引人才的责任。

我们面临的问题是：如果老板不改变自己，就无法改变员工。因为所有的企业问题，其实都是老板自己的问题。

反过来，每个员工都是自己的老板，自己的和企业的成败，和员工自己的行为 and 心态紧密相连。

所以我的结论是，老板决定成败。对我来说，老板是企业的老板，员工是自己的“老板”。一个企业成功最需要的，是老板做好企业的老板，员工也做好自己的老板。而好老板的唯一标准是：对自己、对同事、对自己部门和企业拥有责任心。

## 2.做老板的不易之处

做老板的不易之处有三：一是老板没有人管；二是老板没有人教；三是老板应该做的事情随时间变化而变化，但没有人会提醒我们。

老板没有人管是显而易见的。公司任何一个部门的任何一个员工都会有上司。如果员工做得不好，就会有人批判他、惩罚他；如果他做得好，就会有人表扬他、奖励他。但是老板除了在家里有老婆管着之外，在公司里完全是一个说一不二的人，所以是一个没有人管的角色。因为没有人管，老板可以为所欲为。当他做错了的时候，不会有人站出来告诉他；当他做对了的时候，最多也只能自己给自己一个奖赏。

老板没有人教，这一点也是显而易见的。全中国大概有三四千万个企业，如果按一个企业有 1-2 个老板（创始人）来算，那么整个中国就有五六千万个老板。但是对于这么庞大的一个群体，却没有任何系统的、关于如何做老板的知识传授。而大学里 MBA 的教育，也仅仅是在为大企业培养一些管理者，而且我们都知道这样的教育也往往是不实用的。

但做老板的最难之处，在于老板的角色是飘移不定的，是随着时间而不断变化的。

很多男人对自己的妻子有着不切实际的期望。他们希望在社交场合他们的妻子像夫人；独处的时候他们的妻子像情人；在家的时候他们的妻子像仆人。同样，我们对老板也抱有几乎无法完成的期望：他既应是一个能征善战的将军，又应是一个能冲锋陷阵的士兵；他既要非常会做事，又要非常会做人；他既要懂管理，又要懂经营；他既要会选人，又要会育人；他既要能吃苦，又要能享福

做个好老板真正的困难是，了解企业规模不同时他要做的事情是不一样的。而这样的经验是不可逆转的。换句话说，只有当一个人经历过这些事情的时候，他才有可能感悟到这个变化的规律；而当他正在经历这些事情的时候，他其实是不知道这其中的问题的。

所幸的是，老板可以从前人的感悟和他们的经验中学习。比如，有人把老板分为小老板、中老板和大老板。他们认为小老板要做的是“事”，中老板要做的是“市”，而大老板要做的是“势”。这样的总结对我们做老板的是有一定的指导意义的。的确，当我们的企业很小的时候，事无巨细，需要我们亲力亲为把每一件事都做好；而当我们的企业有一定的规模的时候，我们需要关注的是市场的全貌；当我们企业的规模再上一个台阶的时候，我们就要考虑去影响整个市场的格局，也就是说要“顺势”和“造势”。

我认为，一个老板一生中至少要完成下面的四次转变。

在管理上，一个老板必须学会由管事到管人的转变。所谓管事，就是管具体的事情；所谓管人，就是通过组织别人来实现做事情的目的。企业很小的时候，你是没有多少人可管的，你只需要把事情做好；但是当你的企业有一定规模的时候，如果你还在管很多小的事情，那么你的公司是没有办法做好的。一个老板是否完成了这样一个转变，我们可以通过看他在管事和管人上的时间分配来判断。

在管理上，一个老板要完成的第二个转变，是从管人到管规则的转变。所谓管人，是指管理具体的人；所谓管规则，是指为自己的公司和员工制定适合公司的一系列的游戏规则。这其中最重要的就是公司的激励机制。规则定好了，你就不需要花力气去盯着每一个具体的员工了。一个老板如果完不成由管人到管规则的转变，那么他的公司也就没有办法完成从中小公司到大公司的过渡。



在经营上，一个老板要做的第一个转变，是从销售到营销的转变。我们很多的老板都是销售高手、业务高手出身，对销售有着天然的兴趣，销售也是我们个人成就感的主要来源。但是当你的企业达到一定规模的时候，你就必须放下具体的销售工作，转而梳理自己公司的营销，这其中包括非常重要的产品定义和产品开发活动。一个老板，如果一直舍不得放下销售和冲锋陷阵的感觉，那么他的企业也就不会由一个小企业变成一个中型企业。

在经营上的第二个转变，就是从营销到战略的转变。所谓战略，是指企业的整体，是指企业做出的重大的决定 做什么和不做什么。只有当一个老板完成了从具体的营销到战略的转变，他的企业才有可能从一个中小型企业成长为一个大企业。

虽然老板的角色总是在不断地变化，在不同的时期和企业不同规模的时候，老板要做不同的事情，但有两点是共同的：老板要做别人不做的事和别人做不了的事，而不是抱着自己喜欢的事情不放。了解这一点其实是做老板的最大的难处，而做到这一点，则更是难上加难。

## 5.老总最大的过失是什么

企业的问题是老总的问题：老总是否有足够的敏感发现大问题，是否有勇气承认和面对大问题，是否有勇气做出解决这些大问题的决定，以及是否有能力把决定付诸实施。

老总，掌管着一个企业的命脉。老总一旦犯了错误，会影响到整个公司的状况。所以，“老总的过失”是每一个老板、老总和管理者都应该抽空停下来思考一下的问题。思考清楚了，就有可能事前避免这些错误，至少能事后纠正这些错误。

有人说，老总最大的过失是做出错误的决策。

这句话有一定道理。如果一个决策者把大家引向一个错误的方向，或虽然方向正确但解决问题的方法错误，最后的结果不会是大家想要的。问题是，任何人都不是圣贤，再聪明的老总决策也会有失误的时候，况且所有的决策都是在有限信息的前提下做的，不可能全都正确。工作中我们经常发现原来认为对的，现在看来是错的，原来认为是错的，现在看是对的。所以我不认为老总最大的过失是决策失误。问题的关键是：老总是否能从决策失误中学习，让自己和大家不第二次，不重复犯同样的错误。

也有人说，老总最大的过失是用人不当。

这句话同样有道理。用错了人，不可能有好的经营结果，而且会破坏一个企业的文化、氛围、价值观、会伤害到很多忠诚的员工和管理人员。问题同样是，老总也没有火眼金睛，不能事先清楚了解一个人的好坏优劣、擅长与不擅长、能力水平。同一个人，可能在不同的时期、不同的条件下会有非常不同的表现。工作中我们经常发现认为不行的人，后来行了。我们本来认为肯定行的，后来发现不行了。问题的关键是：老总能否在用人的过程中，增加对一个人的了解（和对公司的了解），从而避免长期用错人或把人安排在错误的位置上。

还有人说，老总最大的过失是不能制定合理的战略、设定合理的目标。

这也是非常有道理的。在我的第一个管理教程《企业成功的八大原则》中，我就提出过一个口号：战略决定成败。但同样，一个企业的战略是在动态的过程中调整的。在这个阶段适合的战略，到了下一个阶段就不适合了。问题的关键是：老总能否全面掌握公司、客户和市场的信息，对战略适时做出调整。

老总最大的过失是不能及时发现(很多时候是不愿发现)自己企业中已经出现和正在出现的核心问题:可能是决策的问题,可能是人的问题,可能是战略的问题,可能是文化的问题,可能是转型的问题。而不能及时发现问题的根源,是老总没有足够的自省能力。

最终,企业的问题是老总的问题:老总是否有足够的敏感发现大问题,是否有勇气承认和面对大问题,是否有勇气做出解决这些大问题的决定,以及是否有能力把决定付诸实施。

如果您是老总,让我们一起共勉,做一个能够反省和自省的人。

如果您不是老总,请把我的看法与建议转告给您的老总,也许他会因此感激您。

## 6.老板常犯的 37 个错误

做老板本来是没有现成的道路可走的。我相信最能给老板帮助的,不是知道应该如何做,而是知道不应该如何做。避开了错误的道路,我们就能在正确的方向上前进,就能实现我们的潜力。老板之道,其实是不为之道。

老板是公司里最重要的人物。套用一个时髦的说法,“老板决定公司的成败”。老板的目标决定公司的目标,老板的决策决定公司的发展,老板的行为决定公司的文化,老板的好恶决定公司的价值观,老板的工作方式决定公司的效率。老板做好了,公司就兴旺发达。老板做错了,公司就停滞不前,甚至倒退。

每个老板都希望自己的公司兴旺发达,但有意思的是,我们在工作中的很多做法却和这个目标背道而驰。我们为什么还要这样做?因为我们并不知道我们在犯错误,我们以为我们在做正确的事情。

根据我的经验,老板经常犯的是以下这些错误。我把它称为“老板常犯的 37 大错误”,供老板们检讨。我也希望大家帮助我继续收集老板更多的错误,让我们能够引以为戒:

1. 自己没有目标,也不为公司设置目标。
2. 急功近利,为公司设置不切实际的目标。
3. 遇到问题抱怨别人或环境,不从自己身上找原因。
4. 会做事,不会做人。
5. 只管“事”,不管“人”。
6. 自己明白一切,让下属一切都不明白。
7. 不信任任何人,不授权给任何人。
8. 疑人不用,用人不疑,让下属随便干。
9. 自以为是,不尊重人。
10. 不尝试了解员工。
11. 只让自己挣大钱,不让下属挣大钱。

12. 只让下属干活，不培养下属。
13. 只管“人”，不管“理”。
14. 不定期调整公司的组织架构。
15. 设置过多的部门。
16. 让每个部门各自为政。
17. 把错误的人放在错误的位置上。
18. 让能干的人一人管五件事情。
19. 创造大量的内部指标，让大家忙于内部事务。
20. 拖延应该做但很痛苦的决定。
21. 只销售，不营销。
22. 无限地扩大销售，不管公司是否有能力消化。
23. 只关注短期业绩，不考虑长期问题。
24. 无限地降低成本，不管供应商是否能够承受。
25. 有营销，无战略。
26. 不定期清理自己的业务，让业务变得越来越复杂。
27. 试图通过管理手段解决战略问题。
28. 只相信自己，不相信别人和别人的经验。
29. 放弃让自己成功的原则，追求时髦。
30. 相信专家，不相信自己。
31. 坚持自己的做法，哪怕事实证明是错的。
32. 重复过去的经验，直到做不下去。
33. 学先进，把其他公司的做法统统用在自己的公司。
34. 每天一个创新，让下属跟不上。
35. 不学习。
36. 过分的学习。

37. 用手机和电话取代其他的沟通方式。

如果你没有犯上面任何的错误，恭喜你，因为你是一个成熟的老板，相信你的事业已经做得很好。

你如果犯了一些上面提到的错误，也恭喜你。因为你已经是一个不错的老板，只要修正少数的错误，你的老板之道就很高明了。

你如果犯了很多条上面的错误，还是恭喜你，因为你和你的公司都有非常大提升的空间。

做老板本来是没有现成的道路可走的。但我们还是希望老板的路上有一些路标。我相信最能给老板帮助的，不是知道应该如何做，而是知道不应该如何做。避开了错误的道路，我们就能在正确的方向上前进，就能实现我们的潜力。老板之道，其实是不为之道。

#### 10. 中国企业家为什么“短命”

中国许多企业家在创业时知道客户的重要，但在被捧为“企业家”之后往往忘记企业的根本在于为客户创造价值，许多不是基于客户导向的错误决定使企业受到打击，最后导致企业家的“短命”。

作为管理顾问，我经常被企业老总问到，中外企业家的最大区别在什么地方。我说，中国企业家相对“短命”。

如果赢得了一个西方企业家的信任，几乎可以终生为其咨询、服务；而中国的企业家则有的升迁，有的消失，极少有人十年如一日，做职业的“企业家”，自然也无法成为管理顾问的“老客户”。

在几年前我会说，中国企业家短命的原因是体制性的。对许多国营企业老总来说，做好了一个企业就有了政绩，“企业家”的招牌只是从政的一个跳板。也有一些成功的企业家无法找到心理的平衡，受不了金钱的诱惑而走上犯罪道路。更多的人则因体制的束缚和缺乏动力而无所作为，称不上“企业家”。

但越来越多地和民营企业家的接触，使我越来越对自己的“机制理论”产生怀疑。许多有机制优势的企业家并没有足够的稳定性，许多名噪一时的民营企业家也可能一夜之间销声匿迹。

为什么中国企业家短命？根本的原因是企业的短命。

德国一项对 500 家优秀中小企业的调查分析指出：这些被称为“隐藏的冠军”的德国企业平均年龄为 67 岁，1/4 以上的企业已经存在了 100 年以上，企业的“长寿”和企业的成功有着直接的关系。

中国的企业还不可能有很长的历史，但问题的关键在于，如何看待企业和企业家的关系。成功的企业家首先必须有一个成功的企业，而一个成功的企业最大的财富是它的忠诚的客户。中国许多企业家在创业时知道客户的重要，但在被捧为“企业家”之后往往忘记企业的根本在于为客户创造价值，许多不是基于客户导向的错误决定，使企业受到打击，最后导致企业家的短命。对客户而言，最重要的是一个企业为他提供什么价值；这个企业的老总是否知名并不重要，而我们有太多的老总关心自己的名声甚于关心自己的企业和自己的客户。

中国企业家短命的深层原因是我们看待企业家的方式有问题。我们太容易把企业家当英雄看待；而英雄是要有轰轰烈烈的事迹的，那些成了名的企业家也把自己当作英雄看，因此要做一些更加轰轰烈烈的事情，而不管客户或市场是否需要。

前面提到的那项德国优秀企业调查则显示，成功的企业很少有轰轰烈烈的时刻，企业的成功建立在一点一滴、日积月累对自己客户忠诚的培育之上。有了忠诚的客户，才有兴旺的企业，有了兴旺的企业，才有长寿的企业家。

事实上，市场是一个很民主的机制，每个客户都有权利用他的货币做自己的选择。而民主机制是一个不需要英雄的机制。

## 第2篇 让战略简单

.不做潜力低于 1 个亿的生意

一个公司做好一个业务已经不容易，做好三个业务就十分困难，做好十个业务根本不可能。所以我们要学会选择、学会放弃、学会集中，这其实就是企业战略的真谛。理解了这一点，我们就很容易给自己定下类似这样的战略原则：不做潜力低于 1 个亿的生意。

我曾参加一位客户的年终战略研讨会，大家碰到这样一个问题：

这位客户做的是一个行业性服务生意，已经有了上亿元的营业规模，而且在未来 3-5 年里，可以相对肯定地预见这个业务每年还会有 30%-80% 的增长空间。有基数较大并且高速增长经验的老板都知道，管理这样高速增长的企业本身就是非常有挑战性的事情，因为你要不断地增加新人，不断地培养新人，与这些新人磨合。这时候，企业一年内增加的新人往往是过去 4-5 年内招聘新人的总和。而相关的管理工作也比业务本身更复杂，老板和公司其他管理者也往往欠缺应付这些事情的经验。

在主营业务之外，这家企业还有一个软件公司。软件公司已经做了 7-8 年，一直是半死不活。好的年景有 500 万左右收入，差的时候只有 200-300 万的营业额。即使是好的时候，软件公司也没有赚多少钱，当然坏的时候绝对是一个赔钱的买卖。每个季度公司的股东和高层都要花时间讨论这个软件公司的业务，当然也会不断地要求兄弟公司帮助这个软件公司，例如帮助推广软件公司的产品和服务。但这些看上去应该会见效的措施一直都没有奏效，软件公司一直是一个长不大的软肋。

现在又到了做明年战略规划的时候，大家的问题年复一年，还是同一个：这个业务如何做才能做起来？

我给客户的建议是：不要再想如何把这个业务做起来，而应想办法放弃这个业务。我的建议背后的战略原则是：不做潜力低于一个亿的生意。

这不是一个个案，而是一个非常普遍的企业现象。一方面企业有很大的主营业务要老板全力以赴，另一方面公司还有很多历史上形成的小业务要老板操心。这样公司的老板很容易掉入一些看上去很对，但对公司十分有害的种种思维陷阱中。例如：

“这个行业是一个朝阳行业，所以我要坚持做下去。”

“公司其他部门挣钱很多，我们可以养活这个部门。”

“这些人都是跟我一起创业的，我不能抛弃他们。”

“这个部门和主营业务可以有协同效应，说不定能帮我们的主营业务大忙。”

“换个人去管，肯定能做起来。”

“反正放在那里也不会牵扯多少精力。”

与这些思维陷阱相对应的事实是：

？朝阳行业未必是你应该做的，夕阳行业也未必不是你不能做的，关键在于你是否适合这件事。

？一个公司里每个业务部门都应该挣钱，一个不能独立存在的业务是不应该存在的。

？老板可以用更有效和更负责任的方式帮助他们。

？协同效应出现的概率和沙漠中下雨的概率差不多。

？换一个人永远是说起来容易做起来难的事情。你又挣钱又有发展潜力的主营业务都缺一大把人，把有能力的人放到看不到前景的小业务里不是一种很傻的想法吗？把老板自己放进去，就是更傻的想法了。

？一个（烂）摊子所牵扯的公司高层的精力和注意力，永远比我们想象的要大得多，只不过我们从未认真计算过而已。

我曾看到一篇文章，它讲了京东商城快速发展的故事。

这个公司历史上根本性的一个转折点就是它的老板在 2006 年做的一个决定：放弃当年已经 9000 万的门店业务，专做当年仅有 2000 万的网上商城业务。为什么选择做小的业务，不做大的业务？因为老板看到的是三年后网上业务可以达到几个亿的规模，而门店业务不可能有这么快的增长。

看到这个故事以及这家企业后来的发展，我们会惊叹这位老板的“眼光”。但在我看来，至少同样重要，甚至更重要的是这个老板的“决断”：只做网上业务，放弃已经规模不小的门店业务。就是这样的“决断力”才让这个公司有可能在短短的 3 年多时间里成为营业额超过 10 亿的企业。

一个人做好一件事已经不容易，做好三件事就十分困难，做好十件事根本不可能。同样，一个公司做好一个业务已经不容易，做好三个业务就十分困难，做好十个业务根本不可能。所以我们要学会选择，学会放弃，学会集中。选择、放弃、集中，这其实就是企业战略的真谛。

理解了这一点，我们就很容易给自己定下类似这样的战略原则：不做潜力低于一个亿的生意。如果你是小老板，你的规则可能是“不做潜力低于一百万的生意”。如果你已经有了一些业务积累，那么我的忠告是“不做潜力低于一千万的生意”。如果你已经是一个中型企业，切记“不要做潜力低于一个亿的生意”。当你的企业上了一个更高的台阶，你的原则可能是“不做潜力低于 10 亿的生意。”

只有这样不断地放弃小生意，才能不分散你的精力和注意力，你才能做大生意。

#### 14.不能做第一，就做唯一

一个行业只有一个第一，多数企业无法成为行业第一。依靠价格战，不但无济于事，反而削弱自己的财力。与其赔本争第一，不如创新成为一个区域、一个独特客户群、一个销售渠道，一种新技术的领先者。



价格竞争几乎充斥了所有开放的行业及产品：冰箱、洗衣机、空调、电视、数码产品、汽车、服装等。降价的硝烟这边熄灭，那边燃起。价格战似乎是竞争的唯一手段，即使一个企业从成本上无法支撑，也要打肿脸充胖子，降价比竞争对手有过之而不及。刺探对手的价格政策，以便以比对方以更低的价格出手，是许多企业市场部最重要的一项工作。

可惜的是，在企业进行价格大战的同时，消费者往往并未得到更多的选择。不论跑再多的商场，消费者见到的都是大同小异的羊毛衫，同时媒体也正在报道此行业有大量库存，无法消化。

但价格竞争并非竞争的唯一手段。在一个市场的成长阶段，降价可以扩大市场。在一个成熟和相对饱和的市场（如大部分家电、服装市场），创新则要比价格竞争重要得多。

例如技术创新。技术创新往往需要有大量的资金投入和较长的时间周期，但由此形成的一个企业的市场地位很难被动摇。中国的手机市场之所以被诺基亚、三星、LG、摩托罗拉等高科技企业所把持，与它们多年的技术投入和积累有直接关系。中国企业则在技术含量低、靠成本和销售取胜的行业，如黑白家电行业独占鳌头，但此类行业的利润因价格低而无法丰盛。

例如产品外形设计的创新。在已经极为饱和的欧洲音响市场上，一家以其独特外型设计（高质量自然是前提）的公司的产品能够以高于竞争对手 30%-50% 的价格面市；尽管这家公司不是音响市场的第一，但以其独特的市场定位赢得了稳定的一席。

例如销售渠道的创新。虽然贝塔斯曼在中国市场苦心经营数年后最终铩羽而归，但它以独特的图书俱乐部形式占据欧洲图书市场 8% 的份额而成为行业第一，在互联网盛行的今天，又收购了数家网上书店以保持其图书大王的地位。戴尔也是以其直销模式而崛起的。

一个行业只有一个第一。大部分情况下，一家企业无法成为行业第一。依靠价格战，不但无济于事，反而削弱自己的财力。但每个企业都有可能通过创新成为市场的唯一。30 年的改革开放，使得中国的大部分市场已经细分化；企业有可能因其独特而成为一个细分市场领先者。与其赔本争第一，不如创新成为一个区域，一个独特客户群，一个销售渠道，一种新技术的领先者。（如果一家企业在一个市场上既无法成为第一，也无法成为唯一，最好尽早把这个市场放弃。）越多的企业走创新、标新立异这条道路，中国消费者的选择就越多，中国经济的结构也就越合理。

## 16. 如何在一个弱势行业中增长

从孙子开始就被军事家奉为圣明的战略原则：不在别人强的地方作战，而是利用自己的强处和对手较量。集中于自己的强处，而非随波逐流，能使一家身处弱势行业中的企业得到意想不到的发展。

对许多行业来说，高速度增长的好日子已经过去。我们可以列举许多这样的行业：服装、饮料、家电、房地产、钢铁、机械等等。对大部分企业来说，现在必须学习的一个本领是如何在一个逐渐由强势变成弱势的行业里求得生存和发展。

作为战略顾问，我当然知道选择“正确的”行业作为一个企业的领地有多么重要。而实际上，很多中国企业最擅长的是审时度势，从不再有吸引力的行业跳跃到新的、有光明前景的行业。

但问题是，当中国经济发展了 30 多年后，这样的风水宝地已不是很多。况且很多企业已有了第一次创业的积累，一旦发现这样的领域，通常许多人会一哄而上。即使是一个很有潜力的领域也经不起几十家

企业的争夺。所以大部分企业必须学会的本领是，在弱势行业中求得生存和发展。这一点，在未来会变得越来越重要。

事实上，企业经营的好坏并不在于所在行业的好坏，每一个“坏”行业都有优秀的企业存在；同样，并不是每一个“好”行业中的所有企业都经营良好。“好”行业中有差的经营者的，“坏”行业中有优秀的经营者的。在行业逆境中做出业绩的经营者，才更能体现出经营水平。当别人都在抱怨行业不景气并忙于应付时，这些真正优秀的经营者却能找出自己的发展空间。

意法半导体公司（1998 年之前名为 ST 微电子）就是这样一个成功的例子。1987 年，在摩托罗拉工作了很久的皮斯托里奥做了一件别人认为无法成功的事情。他把经营不善的意大利国营企业 SGS 微电子和同样一蹶不振的法国芯片制造商 Thomson 半导体公司合并重组，他的目标是：使新公司跻身世界上前十名芯片供应商之列。

在行业专家看来，这是无法实现的事情。芯片行业生产能力已极度过剩，而且要面对的是大批诸如英特尔、AMD、西门子等一流的、极富资金和技术实力的竞争对手。但到今天，皮斯托里奥不再受到竞争对手的嘲笑，而是受到他们的嫉妒：意法半导体已成为世界第五大半导体公司，2009 年全年收入达 85.1 亿美元。

皮斯托里奥的制胜因素是他清晰的战略：意法半导体不去介入被英特尔和 AMD 控制的、对价格十分敏感的大规模存储器市场，不和这些企业打价格战，而是把自己定位于特殊芯片的研发。通过从研究阶段就开始和一些大公司如博世、诺基亚、惠普的合作，ST 微电子在一个竞争十分激烈的市场取得了别人几乎无法取代的地位。

诚然，这是一个国外的例子，芯片行业也是一个特殊的行业，但让意法半导体取胜的道理却是一个永恒不变的、从孙子开始就被军事家奉为圣明的战略原则：不在别人强的地方作战，而是利用自己的强处和对手较量。

当许多行业的企业都在不情愿地大打价格战的时候，管理者应该问自己一个问题：这是我的长处吗？我有这么做的实力吗？如果答案是否定的，那么：我有什么长处可以让企业立于不败之地？集中于自己的强处，而非随波逐流，能使一家身处弱势行业中的企业得到意想不到的发展。

## 21. 什么行业最赚钱

热点终究是要过去的，一个企业真正关心的应该是它拿什么立足于市场，能让企业十年、二十年还能靠它生存、发展。

明年什么行业最赚钱？

这是一位 [www.xue24.com](http://www.xue24.com)（易中为商务人士创办的学习交流平台）会员在管理问答栏目中提出的问题。同事把这个问题放到了我新浪博客里，没想到两三天功夫这个问答就吸引了将近 6 万人次的点击，众多网友也给出了自己的答案。

有一次在我的《变革与转型》课程最后的问答环节里，来自全国各地的上百个学员朋友讨论时间最长的一个问题，也是一个类似的问题：明年的经济运行环境如何以及什么行业会比较好做，什么行业比较困难。在热烈的讨论里，我觉得最有意思的一个说法是一位学员建议我们听听中国未来学家的说法（在中国，

早就有“未来学”这个行当了。中国“未来学家”通俗的说法就是算命先生）。

据这位朋友讲，一个非常知名的大师经过计算认为，未来 20 年凡是和“土”沾上边的行业都会很好赚钱。他列举的行业是地产、矿业、建筑业、农业（！）、旅游业等。

我顺着他的说法补充了我的看法：凡是中国的都是“土”的。换句话说，这个大师想说的其实是中国人（！）还会有 20 年的赚钱好运。

玩笑归玩笑，我真的相信未来火爆的行当将会是中国那些传统的行当，“土”得掉渣的行当。我相信中医、中药、中国的保健方式会在世界范围内流行起来（所以我希望我的儿子将来自愿学中医，继续我们家族史上延续了七代的事业）。我相信京剧、相声、武术等中国文化中传统的东西会重新流行起来。我相信中国的唐装、中国的食品和烹饪技术、中国的四合院和中国的自行车也会在世界上流行起来。而 2008 的北京奥运会和 2010 年上海世博会，就是这一切的引爆点。

前面提到的新浪网友们也给了我们许多“大众智慧”。除了匿名网友提出的有点愤世的发财手段之外，大家提到的容易赚钱的行业很多，我在这里总结一下：例如，做公务员、证券行业、直销业、建筑业、燃油业、汽车业、汽车售后服务业、医药行业、电信业、婴幼儿童用品、老年用品等等。

但这些都不是我的答案。在一百多个答案中，我认为最智慧的答案是一个网友这样一句话：“世上只会有最会赚钱的企业，而不会有最赚钱的行业。”

这个朋友是对的。我自己也是这么认为的。而且很多年前就这么认为。1999 年我就被类似的问题驱动，写过一篇题为《使命与热点》的文章发表在当时很有影响力的《投资导报》上，其中的主要观点，我相信到今天也还不过时：

“我一直想写一篇文章告诉我的读者，未来两三年的热点并不重要。热点终究是要过去的，一个企业真正关心的应该是它拿什么立足于市场，能让企业十年、二十年还能靠它生存、发展。如果要考虑热点的话，考虑十年、二十年后的热点对一个企业更为重要。通常我们把这个能力称为眼光或远见。

企业致富之道其实只有两个，一个是投机，一个是投资。投机者可以看作是游牧民，在到处寻找肥沃的土地。我们知道，这样的好事在现在的世界上越来越少；投资者则在耕耘自己的土地，为未来的收获播种种子，或者为自己的未来培育 摇钱树 。投机可能带来一时的好处，投资却能使企业有一个长远的发展。

即使在充满投机气氛的股票市场上，真正长期赢利的也不是那些投机家，而是像巴菲特这样的被华尔街誉为 最成功的基金管理人 的投资者。巴菲特对他所选择的公司就像天主教徒选择自己的配偶一样：要么是一个可以终身为伴的人，要么就根本不去过问。凭着这样的投资理念，巴菲特三十多年实现了平均每年 23% 的投资回报率，而同期道琼斯指数的回报率不过是 12% 至 13%。

但投资眼光还不是企业管理的最高境界。最伟大的企业家是那些有极强使命感的人，这样的企业家几乎不可能不成功。因为相对于他们的使命感及长远目标来讲，摆在他们道路上的任何障碍都是微不足道的。用西方人经常讲的一句话来说，就是 有意志的地方就永远有道路 。”

## 第3篇 让客户简单

裁减“坏客户”，关注“好客户”

当我们把注意力从包括很多“坏客户”的庞大客户群转移到真正对公司有价值的“好客户”身上时，我们会发现我们之前要解决但很难解决的很多问题都变得简单了。

如何使销售业绩提高 50%？答案不是简单地把客户数量提高 50%，而是裁减客户，选对客户。

有不少客户多次向我提出了让他们头疼的销售问题。尤其是竞争加剧的背景下，销售下滑成了不少企业最大的难题。

一个典型的例子是江苏一家制造工艺品的企业。这家公司的老板陷入了这样的困境：经济危机让他的生意越来越难做：

为了得到客户的订单，老板不得不给客户更好的付款条件，更长的付款期。为了保证订单生产的完成，公司不得不从供应商那里大量进货。供应商在经济形势不好的情况下一定要这家企业预付材料款。但这样以来，这家本来就很难从银行借到钱的企业现金流就更成问题了。老板的两难问题是：不做业务不行，但做业务似乎也不行。不做业务是等死，做业务好像是找死。

关于如何提高销售，我认为可以从提高自己销售组织的效率、创新自己的产品和客户选择这三个角度进行着手。在这个案例中，我想从客户选择的角度来讨论“如何使销售业绩提高 50%？”这样一个重要的话题。

我的答案是裁减“坏客户”，关注“好客户”。

从表面上看，这是一个危险的建议：我们的客户本来就不多，生意本来就不好，如果再少几个客户，我们只能关门大吉了。退一步讲，多一些客户，至少可以多均摊一些成本。

但这样的思路从理论上是错误的，从实际上也是走不通的。实际上的走不通，这一点在前面的那个例子以及前一节“客户并不是越多越好”里我们已经看得清清楚楚。很多企业的老总和销售人员对此也心知肚明。而理论上的错误，则需要我们做些分析。

为什么客户多了，销售不一定增加，客户少了，销售反而能够增加？原因在于我们对客户关注的程度有非常大的差别。当我们有很多客户而对客户没有认真的分类时，我们并不清楚客户对公司的贡献，我们往往让一些不值得为之“献身”的客户占用了公司重要的资源，例如公司的现金、生产能力、销售资源等。对没有价值的客户你做得越多，你得到的就越少。

而真正对公司重要的客户则往往得不到应有的关注和资源，得不到想要的产品质量，想要的交货期和优质服务，往往在忍无可忍的情况下选择离开。这和经济学里讲的“劣币驱逐良币”是一回事。几乎每个公司每天都在发生著“坏客户”挤走“好客户”的事情，我们以为我们只要用心留住每一个客户就可以了，但我们不知道只要“坏客户”在，我们就无心也无力做好“好客户”的工作，这样“好客户”是留不住的。

正确的做法是，裁减“坏客户”，关注“好客户”。当我们把注意力从包括很多“坏客户”的庞大客户群转移到真正对公司有价值的“好客户”身上时，我们会发现我们之前要解决但很难解决的很多问题都变得简单：

？好客户不需要我们擅长请客吃饭和塞红包，他只要我们把自已的产品质量做好。

？好客户知道我们像他一样需要资金周转，所以他不会拖欠我们的货款，只希望我们能够按时按量交货。

？好客户知道我们不是圣人，所以他允许我们犯错误，但希望我们勇于承担和改进。

？好客户希望和我们共同成长，所以他会给我们提出中肯的意见和建议。

？好客户不会为一点蝇头小利而更换供应商，但希望我们的性价比不断地提高。

客户变了，我们的做法当然也要转变。但我相信，跟着好客户，这个改变是容易做到的。这就像跟着好人能学好，跟着坏人要学坏一样。

如何使销售业绩提高 50%？答案不是简单地把客户数量提高 50%，而是裁减客户，选对客户。客户数量的增加只在一种情况下对提高销售是有用的：就是当我们选对了客户的时候。

## 27.挑剔的才是好客户

挑剔的才是好客户，因为他给了你改进质量和服务的机会。

通常，我们不喜欢吹毛求疵的客户，认为他们故意刁难、夸大事实、无理取闹。但据我自己的体验，中国人与西方人相比，其实是够老实的。大部分中国人买东西遇到麻烦的心态是自己忍一忍就过去了，不会去为难别人，大不了下一次换一个牌子或公司。而西方人通常的态度是，花钱买东西提出要求是自己的权利，不满意是绝对要表达出来的。

事实上，对企业挑剔的客户才是好客户，因为他给了企业一个改进的机会。在发达国家有一个经验值，一个提出意见的客户意味着有十个客户因为同样的看法而永远不再选择一个企业的产品。他们仅仅从行动上否定一个企业或品牌，却不提出意见来。对企业来说，这样的客户显然不是“好”客户。我相信在中国不提意见的客户比例还要高得多。

因为我们打心底里不喜欢爱提意见的客户，大部分企业通常的做法仅仅是应付。我想我们很多人都有过同样的经验（例如对某航空公司的服务不满）：当时的员工说他只能向上面反映情况，却没有办法解决问题。上面处理客户意见的人员往往是在公司没有什么地位的人，他通常只能对发生的事表示谦意，说些将来改进的好话，但同时会找出一大堆的理由告诉你，为什么会发生那些不该发生的事情。最终，你得出的结论是：只有换一家公司才能解决你的问题。

但实际上，没有任何事情能像重视提意见的客户一样更能提高客户的忠诚度。俗话说：“不打不成交”。有了一次正面“交锋”的经历往往使客户认为这个品牌是自己的品牌；通常他会向人炫耀他的意见被接纳，公司的什么大人物给他打了电话等等。无意之中，他变成了这个企业也许是最有说服力的免费推销员。

要做到重视客户意见，其实很简单。企业并不需要一个庞大的客户意见处理系统，最关键的是改变对客户意见的态度。

客户意见处理不是销售或售后服务部门里一个可有可无的设置，而应该是企业领导的一项日常工作。客户得到的答复不应是“你说得对，但我无法说服其它部门改变”，而应是“你说得对，我们马上改进”。

挑剔的才是好客户，因为他给了你改进质量和服务的机会。通过实际的改进，不但能保住那些有意见而并没有提出来的“沉默的多数”，同时还可以带给那些没有意见的客户惊喜：原来质量或服务还可以更好，我没有想到的，企业都想到了。在竞争极为激烈的今天，能够让客户“惊喜”是保持客户忠诚的重要手段。

## 29.如何让客户找你

卖东西也可以很容易，只要有办法让客户找你，你能给他需要的东西。

我曾看到这样一则让我特别心动的小故事：

一个人在一条交通繁忙的道路旁开了一个餐馆，本以为经过自己精心选址、精心准备，开张后会很火爆。但实际情况却是冷冷清清。（有创业经历的朋友都知道，这是常态。如果你做的每件事都马到成功，那你的运气真好。99%的人没有这么好的运气。）

有一天，好不容易来了一位客人，没点多少菜，却提出了一个非分的要求：能否把他的名片贴在餐馆的墙上，以帮助自己拓展业务。老板想想自己也没有什么损失，就答应了。没想到有同样想法的人很多，一传十，十传百，过一段时间整个墙面就贴满了。很多来往的客人慢慢养成了在这个餐馆发布和了解供求信息的习惯，这个餐馆也就跟着火了起来。

我们都有这样的感慨：卖东西真难。难就难在我们要找客户推销，推销我们认为很好、却通常不是他需要的东西。而上面的例子告诉我们：卖东西也可以很容易，只要有办法让客户找你，你能给他需要的东西。

如何让客户找你？我曾经总结了 16 种方法，其中 8 种是我称为“营销久赢 8 法”，也就是说根本的、长期的，但却要你投入很多的方法，在此不一一列举了。另外 8 种方法我称为“营销快赢 8 法”即不需很大投入（甚至没有投入）、能很快见效（甚至马上见效），但不能长期有效的方法，在下面给予罗列：

？快赢方法 1：裁减客户。是的，你没看错，通过裁减无用客户能让你减少投入情况下快速提升销量。

？快赢方法 2：产品聚焦。裁减产品也经常是有效的快速提升销量的方法。

？快赢方法 3：改变价格。可能是最简单，最没有成本的提高销量或利润的方法。

？快赢方法 4：广告轰炸。“开一辆夏利车进去，开一辆奔驰出来”，这可能是广告的效果。

？快赢方法 5：借力渠道。搭上正确的大船，就不愁没有销售。

？快赢方法 6：人力推销。销售是在“销售信任”，信任之桥往往由人搭建。

？快赢方法 7：创新定位。发现市场上的空白点并占领，是不需很多投入却能很快见效的方法。

？快赢方法 8：Sales Up 。不断寻找销售的突破点：focus-focus-focus（聚焦-聚焦-聚焦），push-push-push（推进-推进-推进）！

## 31.与客户“结婚”

把一次性的买卖关系，在一次次的工作和服务中变成稳定的“伙伴关系”。“像经营自己的婚姻一样经营自己的客户”，能帮助我们做正确的事。

有一位 [www.xue24.com](http://www.xue24.com)（易中为商务人士创办的学习交流平台）的会员在看了我们每周发送给他的管理感悟之后向我提出了这样一个问题：



“宋博士，感谢您多次来信，传递信息，我看后也传给了我的朋友看，反映都挺好，有一点不太明白，您这样免费服务，且工作量很大，最终要达到一个怎样的效果？总不会在全国免费培训企业家吧？”

其实我的答案在很多年前就有了。几年前，我们为客户做了一本免费的《内刊》（即现在的《易友》杂志，但不免费了），也有不少客户问为什么。当时我为《内刊》写了一篇卷首语，目的是回答这个问题。下面是这篇文章的全文：

“客户是什么？”

这是个简单却永恒的问题。

答对的企业能够大步前进，答错的企业则会原地踏步或者退下经营的舞台。

有人说，客户是上帝。这已经不稀奇。我听到的与它意思相同，但更具中国味的说法来自武汉九头鸟餐饮的掌门人周女士。她朴素地说：“只要你把你的客人当舅舅看，你就会生意兴隆。”在她的连锁店吃过饭的人都知道，她说的是大实话：店员确实把客人当自己的亲人看，她的生意也确实红火。

如果要我回答这个问题，我想说客户是我们的“爱人”。

婚姻成功的第一条原则，是选对你未来的夫人（丈夫）。这不一定说双方要“门当户对”，但在价值观念、对未来的看法上，双方要能够吻合。经营一家公司的第一件事，是选对自己的客户。“像选夫人（丈夫）一样选客户”，也许能帮助我们做出正确的选择。

婚姻成功的第二条原则，是用心经营自己的“伙伴关系”。这不一定说要双方没有争执、口角、抱怨，而是要在冲突与和解的过程中建立牢不可破的婚姻关系。经营公司的第二件事情，是好好地经营自己的客户，把一次性的买卖关系，在一次次的工作和服务中变成一个稳定的“伙伴关系”。“像经营自己的婚姻一样经营自己的客户”，能帮助我们做正确的事。

当我们表扬一个员工的投入时可能会说：“他简直是与公司结了婚”。我想赞美一个做得成功的企业也可以用这样一句话：“这个公司和客户结了婚”。

其实，我每周的管理感悟也是这样一封“情书”，希望它能维系我们和客户间的联系，增加我们的互动和友爱，帮助我们一起走向成功。

## 第4篇 让产品简单

### 32.最难做的是简单

我们的先人说：大道至简。我相信，简单是美。但我知道，简单是最不容易做到的。

我曾在《易友》杂志上看过一篇文章，标题是“机会并非越多越好”。这篇短文引述了一个心理学家做的试验，大概是这样一个结果：当只有很少选择的时候（只有 6 种食品供人选购），很多人选择了购买。当有很多选择的时候（36 种），做出购买决定的人就很少。

好像人并不比《伊索寓言》中的驴子聪明多少：只有一堆草的时候，驴子不会饿死。有两堆草的时候，驴子就不知吃左边的还是吃右边的好了。听过郭德纲相声的人都知道，他给观众的选择永远只有一个：你喜欢的话给他鼓掌，不喜欢也给他鼓掌，而每一次，观众还真的给他鼓掌。

其实很多公司的战略就是建立在这样一个“简单原则”基础之上的：麦当劳只有少数几种食品供客户选择，却成就了世界上最大的餐饮集团。德国的 ALDI 在自己的连锁店提供很少的商品，却是世界上利润最好的食品零售企业。Google 首页只给我们一个地方填空，每分钟却有成千上万的人使用它的搜索服务。

有一天，我平生第一次自己给车加了一次机油。我很顺利的把车盖打开，很顺利的把机油加进去，然后就找不到把车盖关上的机关了。没有办法，只好向正在加油的出租车司机师傅求助。他走上前来，用力把车盖往下一扣，车盖就关上了。然后他用一种怪异的眼神看了我一下，好像在说：你连这么简单的事都不会做？我的错误在于：把一个简单的事情弄复杂了。开盖的时候有机关，所以在关的时候，我也想找一个并不存在的关盖的机关。

回到上面提到的《易友》杂志上：当我拿到最新的一期杂志时，我的感觉和几位我问过的朋友一样：大家都说这一期的设计比原来好多了。然后我问他们：你看了几篇文章？大家都说还没来得及看。而在上一期，当设计不被表扬的时候，每个人和我讨论的都是这里面哪篇文章好，自己有什么受益。问题就出在这里：当设计和图片在每一页都占据最重要位置的时候，大家可能没有了阅读的兴趣和冲动。文字的力量就无法发挥出来。在这里，我们犯的是和我上面一样的错误：把一件简单的事情复杂化了。而复杂化的原因，是我们忘记了我们最初的目的：每月一次给商务人士提供最好的经营、管理和成长的文章。而不是最好的设计。

我们的先人说：大道至简。我相信，简单是美。但我知道，简单是最不容易做到的。

做到简单，太不简单！

### 33.好产品让业绩提升 50%

不是企业有钱投入让它们造出了好产品垄断了市场，恰恰相反，是好产品让这些小企业成长为大企业。好的产品加上好的销售管理，能够让一个公司的业务取得巨大的突破。

做好产品的第一个捷径是关注“自己的需求”；第二个捷径就是倾听自己的员工。

您也许听说过“吉列红色剃须刀”的故事。像大部分企业一样，吉列也一再遇到过销售增长的瓶颈。为了提高销售，吉列 CEO 有一年提出了一个建议，就是把剃须刀把手的颜色由黑色改为蓝色。让人意想不到的是，仅仅是这个小小的变化让销售增长了 15%。当吉列后来遇到更加强劲的竞争而销售开始下降的时候，这个 CEO 又提出了一个让所有人都无法接受的建议：把把手的颜色改成“可怕的”红色。

结果您可能猜到了：吉列的销量提高了 34%。

借这样的故事，我想传达的信息是，产品往往决定一个企业的成败。很多时候，好产品不仅意味着让一年的销售业绩提高 50%，还意味着企业可能通过一个产品成为行业的霸主。尽人皆知的例子是让苹果公司成名的苹果电脑和让其重回顶峰的 iPod，还有让微软称王的 DOS 系统；鲜为人知的一个例子是，通过发明了一个治疗溃疡的产品，Glaxco 一举成为了医疗行业的世界第二。

当然这些都是大企业的例子。您可能认为，中小企业不可能投入很多资源做产品开发，也因此不可能取得上述企业那样的成就。但这样的看法恰恰是错误的：不是企业有钱投入让它们造出了好产品垄断了市场，恰恰相反，是好产品让这些中小企业成长为大企业。

举一些身边的和我们客户的例子。

深圳轻松科技依靠它效果非常好的头部按摩器在金融危机恶劣环境下保住了自己的外贸收入，也为国内市场奠定了雄厚的产品基础。北京金道网络则把他们的一种 IT 外包服务打造成了他们称为 Service Desk 的产品，正在赢得越来越多跨国公司客户的订单。

我相信即使是中小企业，产品也决定成败。有好产品，销售就会事半功倍。好的产品加上好的销售管理，能够让一个公司的业务取得巨大的突破。

理解了产品的力量，下一个问题就是如何创造“好”产品，如何创造“新”产品？

通常我们都会说，新产品都要针对客户需求去开发，这是对的，我们因此会做大量的客户调查和市场实验。但我发现，对很多公司而言，创造好产品还有两个捷径。

做好产品的第一个捷径是关注“自己的需求”。自己头疼的事情通常也是客户头疼的。为自己解决好一个问题，自己的解决方案也就能成为新产品，而且极可能是非常好卖的产品。以我们自己的《易友》为例，最初的起源其实是为了解决易中自己的管理知识系统积累和培训问题。为了让同事们在短时间得到大量的、实用的、有趣的管理知识，我们从很多地方搜集到了很多文章，精选过后作为《内刊》发给大家，这就是今天《易友》的原型。每个月，易中的员工人手一册，读《易友》成了公司全员培训最重要的一个措施。

做好产品的第二个捷径就是倾听自己的员工。员工天天在和客户接触，他们比高高在上的领导们更理解客户的痛苦，更了解客户的需要，让他们参与产品的设计要比委托外部市场调查公司给建议要好得多，也省钱得多。《易友》的“定制服务”就是易中同事提出的产品建议。短短的一年时间里，定制服务收入已经占到了《易友》销售的 1/3，两年后达到了 1/2，为易友的高速增长做出了极大的贡献。

如何使销售业绩提高 50%？建议您认真考虑一下您的产品线，问自己几个关于产品的小问题，可能就能达到目的：

？您的什么产品最好卖？

？您为好卖的产品配备了足够的销售资源了吗？

？您的产品线是不是太复杂？能不能拿掉一些不好卖的产品？

？您每年、每季度都有新产品上市吗？

？您在新产品开发上有足够的投入吗？

？您是否太过求“新”而忽略了一些通过小小的变动就能取得很大效果的产品改造（像吉列的红色把手那样）？

？您倾听了自己和您员工的心声了吗？

？

#### 34.“无敌价格”模式

真正有效的定价方式是看目标客户愿意支付的价格，然后再根据这个价格去降低自己的生产和流通的成本。传统的思维方式使我们像地主一样“囤积”利润，而“无敌价格”模式的应用者则每时每刻都在想如何还利于民。

在丹麦的一个小镇上，曾有这样一个牧师：他很想去看温暖的西班牙旅游，但苦于手头拮据，久久不能成行。有一天，他突然有了一个主意。在当地的小报上，他打出了一个小小的广告：“低价去看西班牙旅游，寻找伙伴”。

出乎他意料之外，小小的广告竟然为他招来了两辆大巴的同行伙伴。他们自己租了两辆大巴，自己联系了旅馆，以比旅游公司便宜得多的花费实现了他们小小的梦想。作为这次旅游的组织者，牧师不但没有赚到钱，反而因为没有经验赔了本。但牧师却因为这次经历看到了一个巨大的市场：如果把一个本来是高收入“贵族”阶层才能享受的旅游平民化，让普通老百姓也能支付得起，这肯定是一个创业的突破点。

用这个简单的经验和思路，这个牧师创办的企业后来成了丹麦最大的旅游公司之一，曾拥有几千辆大巴、几十架飞机、几万名员工，他本人自然也在不太长的时间里从一个贫困的牧师成为亿万富翁。

在中国南方的一个小城市里，曾有一个生产羽绒和毛纺产品的小企业。虽然在这个传统领域里也赚到不少钱，但始终看不到一个大发展的机会。经过长时间的观察和分析，他们决定完全放弃原来的传统行业，集中力量和资源进入一个全新的领域：微波炉。这个产品当时还是个“贵族化”的产品：只有少数人认识到它的好处，只有少数人能够或愿意支付那么高的价格。而当时的主要生产厂家也乐于保持这样一种局面：虽然卖出去的数量有限，但卖一台就能挣很多钱。

我们故事里的英雄则有一个相反的理念：把价格降下来，让普通老百姓也能用得起微波炉。为了达到这个目的，他们不惜牺牲眼前的利润，压低自己的利润空间，还利于消费者。他们用让同行目瞪口呆的“无敌价格”引发了市场上一连串的连锁反应：低价格让媒体和消费者都不得不关注他们的产品。

许多原来知道但用不起微波炉的家庭开始购买，这个厂家的销售数量急剧上升。因为销量的上升，采购和生产成本也大幅下降。而成本降低又给这个厂家更大的降价空间。自然，国际上的竞争者也无法坐视这样的发展。当他们发现自己的生产成本远远高于这家企业时，不得不向其采购成品。这又使这家企业的生产成本因数量的提高又得以大幅度降低。

自然，大家知道我说的是格兰仕，它从 1993 年进入微波炉市场，用我称之为“无敌价格”的战略，三年后就成了中国微波炉的行业老大，五年后成了世界第一。

这是两个不同行业的、不同国家的例子，但“无敌价格”模式，却几乎可以在所有行业，所有时空下运用。它的方法是以低价格打开或启动一个新市场，把一个本来给为数有限的富裕阶层的产品“贫民化”。让从数量上几十倍、几百倍于“贵族”的老百姓也能享受过去只有高收入阶层才能享受的产品。

20 世纪初，福特通过流水线的标准化生产方式，把高昂的汽车价格降低到白领也能买得起的程度，进而成为汽车行业龙头老大；战后的大众汽车也是靠便宜的“甲壳虫”重新拾回其在德国汽车工业中的地位；宜家家具也以其低廉的价格成为家具行业的大企业。

传统的思维方式通常教我们以过去的成本作为定价的基础。但从众多的例子中可以看出，真正有效的定价方式是看目标客户愿意支付的价格，然后再根据这个价格去降低自己的生产和流通的成本。传统的思维方式使我们像地主一样“囤积”利润，而“无敌价格”模式的应用者则每时每刻都在想如何还利于民。在保证质量的前提下不断地降低价格是还利于民的最好方式。

“无敌价格”模式并不能应用于所有的领域。通常，只是当一个市场的瓶颈是价格，也就是说，消费者对价格敏感的时候才有效。“无敌价格”模式的实施也需要庞大的消费群体的支持，因为只有当生产某一种产品的数量极大时，成本下降的空间才巨大。

最后，低价格绝对不等同于低质量。恰恰相反，良好的产品质量和品牌形象 品牌最初的定义就是质量的承诺 是使“无敌价格”模式得以成功的必要条件。

想把企业做大吗？不妨试试“无敌价格”模式。

### 37. 分享的胸怀

世界上和中国发行量最大的杂志都是文摘类的，这是巧合吗？

在未来的世界只有两类人可以生存：一类是创造者，一类是分享者。

你知道世界上发行量最大的杂志是什么吗？

《出版经济》杂志说，美国的《读者文摘》是世界上发行量最大的杂志，月发行 2000 万册。

你知道中国发行量最大的杂志是什么吗？

你猜对了。《读者》是中国发行量最大的杂志，月发行超过 1000 万册。我相信，有一天中国的《读者》发行量会超过美国的《读者文摘》，成为世界上发行量最大的杂志。这只是时间问题。

世界上和中国发行量最大的杂志都是文摘类的，这是巧合吗？

我不相信这是巧合。我认为这是一种必然。两者在本质上的共同点是它们代表了一种精神：把好东西分享的精神。这种分享精神在两千多年前孔夫子就已经提倡了。他说：三人行，必有我师。他做的，是把他总结和认同的道理分享给他的学生、开明的君主和世人。

在孔子时代，分享是困难的。他要周游列国，历尽千辛万苦，才能得到新知并把他的智慧传递出去。在《读者文摘》时代，分享也是不容易的。从发现一篇好文章到让读者看到它，要经过编辑的过滤和印刷发行的过程，而这个过程可能让大部分人得不到他们本应该分享到的东西。互联网技术彻底改变了这一点。互联网让分享变得非常简单。简单到只要敲打几下键盘和提供一个链接。

问题是，当我们拥有了互联网的分享技术之后，我们能否接受分享的精神。我们从小养成的商业直觉和习惯是保守商业秘密，而不是分享知识。你和我都面临同样的问题：如果在分享中让我的竞争对手知道了我的做法，我还怎么活？

我的答案是：我们通常过高估计了自己手中“秘密”的价值，我们也通常过高估计了竞争对手的学习能力。我们通常因为首先考虑竞争对手而放弃和客户的分享，作为一个中小企业，我们唯一应该关注的是客户。换句话说，我们需要考虑的是，不分享的代价。

我们通常低估了分享的价值。我不用多说分享的意义：表面上看，在分享中别人得到帮助，分享者得到快乐。但实际上，得到最多的是我们自己，而且不仅仅是快乐！和客户分享，我们可以得到客户的认可和引导。和合作伙伴分享，我们可以得到合作伙伴的帮助。和员工分享，我们可以得到员工对企业价值和文化的认同。和竞争对手分享，我们可以影响整个行业的格局。

举个简单的例子。

这个世界上只有少数几个企业拥有二十万员工。如果易中能把自己五十万客户和几百位老师互动起来，让大家帮助大家，这将是多么巨大的能量！

我相信，分享会让我们所有人得到更多，包括你、我和所有的参与者。

至于保密问题：在这个世界上，可以拷贝的是方法，而无法模仿的是胸怀，分享的胸怀。

我相信，在未来的世界只有两类人可以生存：一类是创造者，一类是分享者。你属于哪一类呢？

## 第5篇 让员工简单

### 38.员工的力量

如何有效地发挥员工的力量，是一个企业成败的关键。

发挥员工的力量，关键是在企业内部形成一个正循环：员工的热情能够得到上司的赏识和鼓励，将使员工更加忠诚于自己的企业。因为与员工有了充分的沟通，管理人员的决策也变得更为切合实际，企业的问题也能够在还没有大得不可收拾时就得以解决。

一个企业的财富是什么？

通常的答案是企业的资产。但对一个企业的市场价值与其净资产作一个比较，我们会发现，通常企业的价值远远大于其净资产。一个典型的例子是微软，其市场价值，即从股市上收购其全部股票要付的代价是其净资产二十倍之上。通常一个企业的价值仅仅部分地由其净资产决定。

一个企业真正的财富一方面是其忠诚的客户，另一方面是其忠诚的员工。客户价值的体现是品牌的价值，对此已有众多的方法进行度量。员工的价值则很少有定量的研究：我知道的一项对德国大企业的比较研究结果是，员工价值至少是企业净资产的五倍。可以说，如何有效地发挥员工的力量，是一个企业成败的关键。



与机器、设备相比，人力资源是一个最难以驾驭的生产要素。有效地发挥员工的潜能，一个企业可以创造奇迹；相反，一个企业的员工如果仇恨自己的上司及公司，则会给企业带来负面的价值。作为管理顾问，我经常遇到的情况是，企业内部并不是没有人知道企业问题及解决方法所在，而是员工在多次碰壁后已经气馁。很多人会告诉你就某一个问题他已经打了不知多少报告，但得不到上司的任何反馈，久而久之，员工便失去了提建议的热情。

这是一个典型的负循环：员工的热情没有得到上司的赏识，反而被认为是不务正业。不愿迁就的员工会选择离开公司，他们大部分成为竞争对手的人才。留下来的人则选择沉默，得过且过，唯唯诺诺。上司听到的只是一片赞颂之声，便越来越觉得自己正确和伟大。企业的问题则日积月累，终于有一天不可收拾。

除了管理人员改变自己的工作方式，加大和员工的沟通力度之外，企业引入一个程式化的“员工建议”体系是一个有效的改变企业文化、发挥员工力量的方法。这是一个几乎所有西方企业都有的一套简单易行的机制。它的要点是，企业上层的重视和参与，以及对提出建议的员工真正的鼓励和奖励。

我在德意志银行工作时就曾经经历过一个同事因为提出一项简化工作流程的建议而得到数万马克奖金。而最大的受益者是银行本身：不但因为在全公司范围内实施这一建议每年节省数百万马克，同时刺激了更多的人关心自己的企业并提出更多的建议。

发挥员工的力量、体现人力资源的价值的关键是，在企业内部形成一个正循环：员工的热情能够得到上司的赏识和鼓励，将使员工更加忠诚于自己的企业。因为与员工有了充分的沟通，管理人员的决策也变得更为切合实际，企业的问题也能够还在没有大得不可收拾时就得以解决。

### 39.建好和管好销售队伍使业绩提升 50%

好产品能让销售部门事半功倍，反过来，好销售能给普通的产品插上成功的翅膀。

每个企业都有不少头痛事，很多企业都会把“销售”排在头疼事的第一条。的确，能否卖好自己的产品是关系企业生死存亡的大事。

怎样才能做好销售？销售部门总是说，开发出好的产品最重要。而产品研发部门则坚持说，如果销售做得好，再烂的产品也能卖得出去。其实两方面都是对的。好产品能让销售部门事半功倍，反过来，好销售能给普通的产品插上成功的翅膀。

但产品的创新和改造是需要时间的。销售部门的任务通常是在不改变产品的前提下提高销售。如何让销售业绩提高 50%？看起来这是非常困难的一件事情。但想通了，办法其实很简单：

？让老客户的回头率增加 10%，这应该是不难办到的事情；

？把新客户数量提高 10%，这应该是不难办到的事情；

？客户购买我们产品的数量提高 10%，这应该是不难办到的事情；

？使客户购买频率提高 10%，这应该是不难办到的事情；

？提高效率的前提下增加销售人员 10%，这也是不难办到的事情。

如果我们能够同时做到上面五件容易做到的事情，销售就能提高 50%！

大部分企业浪费了大量的销售机会，仅仅是因为销售人员没有得到适当的管理和简单的培训。以我的经验，销售人员通常会犯以下 12 种简单的错误，而这是可以通过培训和管理矫正的：

1. 不了解自己的产品。不了解自己产品的销售是不称职的销售。而不给下属做严格的产品培训的经理是不称职的经理。

2. 不倾听客户，急于推销产品。请记住这句名言：“卖一个客户自己想要的东西，比让他买你有的东西容易很多。”

3. 不善于“向上销售”。一个人来买鱼钩，能不能卖他一艘渔船？如果不能卖他一艘渔船，能不能卖他一根鱼竿？很多时候，卖贵的产品比卖便宜的更好卖，当然也更值。

4. 对自己没有信心。几乎没有客户像销售人员那样了解自己的产品、企业和行业。大部分情况下客户也没有销售人员更了解他自己的需求。一个人没有信心，是因为自己不专业。

5. 不了解推销的要点。要点就是让客户了解你的产品，明白它的益处，信任你这个人，打消客户的疑虑，要求客户做决定。

6. 只做一次努力就放弃。这是最傻的做法。销售成功通常要 4 11 次客户接触，在此之前放弃，等于前功尽弃。

7. 虽然做了多次努力，但每次都同样的方式。结果当然是惹客户烦。换种方式接近客户，能大大提高成功的概率。

8. 不善于分配自己的时间。把时间平均分配在所有客户身上，而不知道客户有大小轻重之分。销售额高的销售人员通常不是客户数量最多的，而是能抓住重要客户的人。

9. 不能每天都反省自己的做法。每个销售方法都是有寿命的，好销售每天总结，每天反省，不断尝试新的做法。

10. 不善于从做得好的同事那里学习。同一个公司里做得好和差的销售业绩通常有 3 6 倍的差距。从做得好的人那里学会几招，就可以让自己的业绩倍增。

11. 不定业绩和投入目标。没有目标的销售肯定做不出成绩。被拒绝对很多人来说是件痛苦的事，因此销售人员必须给自己规定每天的最低投入（花多少时间和客户通话，拜访多少个客户等），没有投入就没有产出。

12. 不培养和客户的长期关系。只是卖东西时才想起客户，这样做，客户不理睬你是再正常不过的事情。

好的销售管理（主要是目标管理和激励机制），加上对销售人员有针对性的培训，对大部分原来缺乏有效销售管理和实用销售培训的企业，增加 50% 的销售绝对是可以实现的事情！

40. 帮助骨干向老板学习

向老板学习，学习老板的正直，学习老板的思维，学习老板的学习能力，将能帮助公司骨干成长和成功。

公司的骨干应该向老板学习，最重要的就是三点：学习好老板的正直，学习好老板的思维，学习好老板的学习能力。

在《老板学》课程里，我给参加课程的老板们发放了一个《老板工具》盘，里面都是我认为老板应该掌握的工具汇总。其中一个是要让老板通过回答一些平时不会去想的问题（清单）来确定老板自己的目标。不少老板认真回答了问题，其中一个老板的回答是这样的：

问题一：我的企业要做什么？

回答：1. 让公司的员工，配合的工厂，下单的客人都能学到高效率的工作方法并以个人的辛勤努力换来甘甜的成果；2. 做成为让大家尊敬的企业；3. 通过企业的盈利去造福员工，工厂，客人和需要帮助的人。

问题二：我的企业不要做什么？

回答：1. 不欺骗；2. 不唯利是图；3. 不损害环境。

这样的老板是正直的老板，这样做的老板是值得员工跟随的老板，是值得学习的榜样。

在易中公司一个培训会上，我特别提出公司的骨干要学会“老板思维”，用老板的角度和方式思考问题。如果员工学会了用老板的思维方式解决自己面临的问题，公司的实力将大大加强。在此之前公司只有老板一台发动机，学会了老板思维的每个人都将是一台全新的发动机。

老板如何思考问题呢？

我的答案是：老板为公司里的一切负最后的责任，老板关注整体，老板有生意头脑和业务意识，老板算大帐而不算小帐，老板知道自己的不足而搭建和自己互补的团队，老板知道自己力量有限而不断通过借助外力实现自己的目标，最后也是最重要的，是老板永远不会停止自己的学习。

大量关于老板的研究和思考之后我发现，老板做不好的原因可能千差万别，但做得好的老板有一点是共同的，就是他们热爱和善于学习。在我的《老板学》课堂上这一点得到了几乎所有老板们的认同。向老板学习，其实最重要的一点就是学习老板的学习能力。

山东的一个客户 2000 年左右创业，根据当地和自己的实际情况选择了做种子行业。到今天，他已经成为中国大豆种子的最大供应商，他的企业也成为当地最大的和最受尊敬的企业之一。什么是他的成功秘诀？很简单，就是老总善于学习，善于从无限的知识中找到对自己有用的养分。

向老板学习，学习老板的正直，学习老板的思维，学习老板的学习能力，将能帮助我们每个人成长和成功。

## 第6篇 让成长简单

## 48.企业的扩张路径

企业扩张的关键是创新，控制风险的关键是守旧。新意味着企业的做法要有变化，而旧意味着企业的某些核心的东西不能变。风险可控的扩张意味着企业要在变与不变之间找到一个平衡。

一位广东客户是做化工的，他的工厂所在地被政府认定为环境保护区，要求他搬到开发区去。而他出于对搬家成本及员工流失的考虑想要放弃原来的行当，想在一个新的领域寻找未来的发展机会。他应该做什么？

一位江苏的客户是做节能灯的。他的企业在这个领域已经有了一定的地位和几亿的营业额，未来还会有不错的发展，但看到行业老大在不断进入新的领域，老板开始怀疑自己的做法是否太保守。他学着别人的做法进入了自己并不熟悉的开关制造领域，结果却不理想。他应该怎么做才能让自己的企业有更快的增长？

尽管这两个企业从行业到状态完全不同，但两个企业从根本上面临的都是一个同样的战略问题。在今年的《赢在战略》研讨课上，我和老板们经常讨论的一个问题就是企业如何寻找下一个增长点。企业的老板会出于不同的原因思考这个问题：第一个老板是外部环境逼迫他做一个战略决定，第二个老板是自己主动做出了一个战略决定。而这个决定的本质就是定下自己企业的发展方向，就是企业在未来做什么。

对在一个领域已经有一定经营历史的企业来说，放弃原来的领域是一个风险非常大的决定，原因在于进入一个新领域是一件风险非常大的事情。即使企业有充分的人才和资金的储备，进入新领域也是一个很艰难的事情。既然如此，企业是否就只能墨守成规，守护自己原来的领域？如果一个老板不满足于现状，不满足现在的规模和发展速度，他的风险可控的扩张路径有那些？

我相信，企业扩张的关键是创新，控制风险的关键是守旧。新意味着企业的做法要有变化，而旧意味着企业的某些核心的东西不能变。风险可控的扩张意味着企业要在变与不变之间找到一个平衡。

风险可控的扩张路径之一是为老客户（老渠道）创造新产品。我们都知道，卖东西给老客户要比卖东西给新客户容易很多，一个很可信的经验值是容易 5 倍。如果企业能够为老客户找到或者创造他需要的新产品，企业很容易在老客户群里取得巨大的成功。

这样的例子比比皆是，互联网领域的腾讯就是通过不断为自己的 QQ 群用户创造（也有人说是复制）大量新的产品（例如网络游戏）而取得成功，成为中国互联网行业市值最高的企业。但这样的扩张方式仅仅是相对于“新产品新客户”这个路径来说容易很多，并不说明一个企业这样做一定能成功。我的一个做骨科医疗的客户试图引导自己非常忠诚的客户在他那里做妇科的医疗，结果并不好。原因是客户并不认为他能做好骨科就一定做好妇科。

风险可控的扩张路径之二是为自己的老产品寻找新客户。我们知道，这样做也是一件相对容易的事情，因我们提供的产品和服务是经过老客户验证并被认可的，如果能够找到和老客户相似的新客户群体，我们的产品被他们接受往往只是一个营销问题和时间问题。很多企业的跨区域扩张取得成功，就是这个原因。

事实上，世界上的隐形冠军几乎都是在在一个领域耕耘多年，在产品上取得领先地位后不断地做地域扩张，从一地领先到全国领先，最后到世界领先，通过不断得到世界各地的新客户而成为世界冠军的。同样，这样的做法也仅仅是相对于“新产品新客户”的扩张路径来说容易，并不一定说明这样做一定能成功。我们

看到很多连锁经营的企业在两三家时尚可，数量多了和到了外地就很难做好，原因是他们太急于扩张而没有足够的模式，人力和财力的积累。

即使我们依靠老客户或者依靠老产品进行扩张，我们的胜算也就比 50% 多一些。如果我们进入一个全新的领域，就要同时解决产品和客户的问题，我们的胜算就会降低很多，风险就会加大很多，取胜的概率理论上只有  $50\% \times 50\% = 25\%$ 。如果加上老板进入一个新领域的心态往往是试试看，并不像他第一次创业时那样全力以赴，同时现在在任何行业的竞争激烈程度都远远超过以前，那么这样进行跨领域扩张的胜算就几乎是趋零了：这样的扩张基本上是死路一条。

经过几十年进化的市场很像自然界，是一个不断变化的生态系统。每一个活着的企业都在这个生态系统中找到了自己的活法和自己的生存空间，这个活法和生存空间就是自己的模式，自己的客户，自己的产品以及创造这些产品的员工。我们应该做的是不断地优化自己的活法和生存空间，而不是让自己从大象变成一只老虎，更不是想办法让自己变成又是老虎又是大象。

#### 49. 如何把企业做大

乘法原则，它的基本思想是，如果一个经营方式在某一地区成功，那么可以把它固定下来，通过特许经营的手段把它在许多地方复制拷贝。每个复制单元产生类似的效益，企业整体的规模就随着新的业务点的建立而成倍增长。

企业家大多想把自己的企业做大。许多人信奉拿破仑的名言，认为不想当第一的老板就不是好老板。

把企业做大最简单的做法，是让企业有机地成长：企业从无到有，人员从少到多，产品从单一到系列，区域由局部到跨地区。用数学语言表述，就是自然数的概念从零到无限。我们的周围到处都是这样的例子。就我的经验，这是个低速但相当稳健的扩张方式。

较为复杂的做法是，当今世界范围内盛行的通过收购与兼并进行扩张的办法，如戴姆勒与克莱斯勒合并之类。国内时髦的资产重组、资产运作的做法也可归入此类。与这个方式相对应的数理逻辑是加法，当然采用这类手段的企业家希望达到  $1+1>2$  的效果。但倘若把成功和失败的案例全部相加，我相信最后数学真理  $1+1=2$  还大致能够成立。也就是说，做得好的企业兼并可能得到远远大于 2 的效果，但大部分企业兼并后只有小于 2 的结果。

较少为人知的是以乘法原则进行扩张。它的基本思想是，如果一个经营方式在某一地区成功，那么可以把它固定下来，通过特许经营的手段把它在许多地方复制拷贝。每个复制单元产生类似的效益，企业整体的规模就随着新的业务点的建立而成倍增长。美国也许是这种扩张模式运用得最为得心应手的国家，麦当劳、柯达是以乘法原则做大的典型。国外的经验显示，这是一个高速度、同时又相对安全的扩张模式。但国内尝试此类方法的企业却经常失败在拷贝的质量出了问题，虽然乘数增大了许多，但基数在缩小，以致最后达不到扩张的效果。

难于解释的是以乘方或幂的原则进行扩张，这越来越多地在 IT 行业中运用。用一个还不太为中国企业熟悉，但在欧美管理软件行业几乎处于垄断地位的 SAP 公司作为例子，可能更容易了解这类公司的做法。SAP 成立于 1972 年，2009 年的营业收入约为 106.6 亿欧元。成立以来，其营业收入一直以 40% 以上的速度增长，世界 500 强 70%-80% 的企业都是 SAP 的客户。

SAP 开发了企业管理系统软件，并以模块方式分割，以便企业根据需要购买。这是一个知识性极强的产一品，自然它的应用需要大量的咨询和培训。SAP 并不垄断其产品的咨询和培训业务，尽管这是一项极为盈利的业务。SAP 把自己的精力集中在产品开发的同时；极其重视培养围绕其产品提供服务和咨询的伙伴企业，使得众多企业愿意仅仅以 SAP 系统为背景工作。作为核心的 SAP 的营业收入仅仅是这些伙伴企业的 1 / 10，但正是这些众多的伙伴企业使 SAP 软件成为一个行业的标准，有着近乎垄断的地位。表面上看，SAP 失去了许多自己可以得到的收入，实际上 SAP 借助这些 10 倍于其力量的外力使其成为行业的中心，其自身规模也因此有了几何级数的增长。

自然，并不是每一个行业都可以用另外一个方式扩张，但跨行业看一下，往往能够得到在本行业中得不到的启示。扩张方式的创新，有时能为一个表面看来毫无出路的企业带来生机。

#### 50. 家族企业也可以做大

家族企业面临的问题通常是如何对待外来的管理者以及如何选择家业的继承人。前者在国内是讨论得最多的问题，后者则是国外家族企业面临的最棘手的问题。

在国内讨论家族企业的问题时，给我的印象是一边倒。论者通常的理由是家族企业太过重视血缘关系，而不能客观评判家族内和家族外的管理人员。在能力和忠诚发生矛盾的时候，家族企业通常选择家族人的忠诚而放弃外人的能力。事实上，确实有不少的家族企业有这样的问題，就是对自己的员工及管理人員的极度不信任。

我就曾见过这样一位老总，他的企业已经有了上亿的规模，但当他出差的时候，却把公章带在自己身上，因为放在别人手里他不放心。可想而知，这样做的结果是有能力的人都会弃之而去，而他还苦恼为什么周围的人那么缺乏忠诚。他相信，只要多给些报酬，这些人就应该围着他转。

但这并不意味着家族企业就一定要这样做，也不能说明家族企业不能做大。事实上，就我了解的欧洲有相当多的家族企业已经做到相当的规模，家族企业在一个国家的经济中有着不可忽视的地位和作用。

在书中，我多次提到过德国最大的食品零售折扣连锁店 ALDI 就百分之百的属于 ALBRECHT 家族所有，而 ALBRECHT 两兄弟也因此德国的富豪排名中名列第一（世界第五）。

我过去的一位客户 Haniel 公司也是一个家族企业，除了对 Haniel 公司的直接控股之外，这个现有 300 多人的家族还拥有欧洲最大的零售批发集团麦德龙三分之一的股份。这个家族也因此德国最富有家族中名列前十名。国内也有家族企业做到相当大规模的例子，如四川希望集团的刘家兄弟。

家族企业面临的问题通常是如何对待外来的管理者以及如何选择家业的继承人。前者在国内是讨论得最多的问题，后者则是国外家族企业面临的最棘手的问题。

在国外，我看到的解决内、外矛盾的方法不外有两种：

一是 Haniel 家族采用的方式，即凡是家族成员不得进入家族企业，即使是做普通职员也不行。这条祖训在一百多年前就被立下，到今天还被绝对认真地执行。家族的人员都有自己的事业和工作，但整个家族有一个强有力的监事会，负责挑选和管理家族企业外来的管理者。

另外一个做法是家族内人员管理家族企业，但通常都有强有力的、非家族成员的管理者辅助管理。问题的关键一方面是培育职业经理人，另一方面是一个家族也应当有“专业”的管理能力。

经过 30 年的高速发展，国内民营企业第一代创业者已经渐渐老去，家业如何延续已经成为当前亟待解决的问题。但这是一个比第一个问题（如何对待外来管理者）还要严重得多的问题。

在国外，在许多家族企业能够走过第一关，即以“专业”态度对待外来的管理者，却没有能力解决继承人的问题。当企业创始人因高龄或死亡而不能为家族企业掌舵时，通常也是这样一个企业最危险的时候。家族内部的矛盾和争执带来的问题通常比某一个外来经理人去留所带来的问题要严重得多。

通常，继承人的问题也会使外来经理人这个本已解决的问题再次成为问题，一些对上一辈忠诚的经理人可能因为无法接受新一代的领导方式和经营理念而选择离开。当前，中国的家族企业也面临同样的考验。因此，一个家族企业应该从长计议。

但上述问题也同样存在于非家族企业：每一个企业都有所有权人和经理人之间的监控问题；每一个企业都有如何选择一位总裁继任者问题。这些问题只是程度上不同而已。

在处理这些问题时，家族企业有其独特的优势；家族企业很清楚产权是属于谁；通常这些产权比较集中，所以容易做出决断；家族企业会更多地考虑长远的利益而不太会急功近利。

因此，“富不过三代”仅仅是一种可能性，而不是一个自然规律。家族企业完全可以做到很大，很长久。

## 第 7 篇 让学习简单

### 52. 终生学习，别无选择

一个人，一个企业，要想在竞争只会加强不会减弱的未来世界里有自己的立足之地，就必须学会如何有效地掌握大量新知识，如何终生地去更新自己和企业掌握的知识。

一次，受中国人力资源沙龙之邀，我要为到会的几百位 HR 经理做了一个《网络时代的企业学习》报告。在准备这个报告的时候，我突然发现，其实企业经营管理的问题已经越来越变成了企业如何管理员工学习的问题。而一个人的个人成长，其实也是一个人如何通过有效学习让自己变得越来越有价值（或相反，逐渐被淘汰）的问题。

一直到十八世纪，学习一门生存的手艺是必要的，但人们不必不断地学习新东西。在那个时代，找到一个好师傅，用几年时间学会一门有用的手艺，例如打铁或纺织，一个人一辈子的生活也就有了保障。甚至到了上个世纪前半页，一个人也还可以用类似的，相对不变的知识和手艺在一个企业从一而终。

今天，如果一个人这么做，他就很难养活自己，更不用说养活家人。我们生活在一个信息爆炸的时代，每五年这个世界的信息量就翻一番。你拿在手中的一份报纸，如《北京晚报》，所发布的信息量可能是一个普通人在十八世纪一辈子掌握的信息量。我也相信，当我们走出大学校门，我们大学里学到的东西 90% 已经过时了。

活在今天，我们既有限学习的机会和欢乐，也有淹没在海量信息的危险和痛苦。为什么今天的大学生就业难？最重要的问题是大学生大量学习的东西大部分是企业不需要的，从企业的角度看，是无用的。

同时大学生没有学到有效学习的方法，让自己能通过学习快速适应企业的需要。我知道太多的企业为找不到拥有相应知识的员工而头痛。他们愿意高薪聘请，但却找不到拥有相应专业知识的人。

另一方面，为什么很多的企业陷入经营困境？我相信主要的原因是几年前还合适的产品和经营模式现在失效了，而企业没有及时更新自己的专业知识，没有及时创新产品和发现适合新情况的经营新模式。

活在今天，我们必须摒除我们思维中根深蒂固的老观念：“只要考上好大学，就能拥有美好的一生。”未来可惜不是这样的。“只要一段时间内刻苦学习，就可以享用终生。”未来肯定不是这样的。“只要掌握一技之长，就可以走遍天下。”未来也不会是这样的。“一招鲜，吃遍天。”企业的未来也不可能是这样的。

一个人，一个企业，要想在未来的只会加强不会减弱的竞争世界里有自己的立足之地，就必须学会如何有效地掌握大量新知识，如何终生地去更新自己和企业掌握的知识。

换言之，我们必须学会学习。学会终生学习。学会终生有效地学习。

### 53.学习秘诀一：带着问题学习

什么知识值钱？有用的知识。

什么知识有用？能解决实际问题的知识。

几年前在清华经管学院讲《战略实战》课程的时候，接触了 100 多名优秀的 MBA 学生。给我留下深刻印象的是这样一个同学：他可能和其他同学一样聪明，但他肯定比别的同学更勤奋。他告诉我，他在正常的 MBA 课程之外，还在准备一个拿房地产行业从业资格的考试，同时也在上一个考会计师证书的补习班，好像在此之外还有一个他正在学习的拿证课程。我问他：你学这么多东西，将来打算干什么？他的回答是：正因为我不知道将来要做什么，我才学这么多，不定那个就能帮助我找到好工作。

我发现在我们的周围有两类人：

一类是不爱学习的人。这一类人只是在重复自己的工作，靠已掌握知识、吃老本来维系自己的生计。在一个公司里，这样的员工很难得到升迁，因为他无法给公司带来改变，带来创新的价值。这样的人不但得不到升迁，还很可能是最先被淘汰一批人。

而另一类人则非常热爱学习，像前面提到的这位清华学生一样。我们会发现很多公司里很多人都报考了五花八门的课程，让这些课程挤满了自己的业余时间。但有意思的是，很多非常热爱学习、不断学习的员工也没有得到很多的升迁机会。

第二类人的问题在于，他们通常是为了证书而学习，为了让人觉得自己是好学生或好员工而学习，为了学习而学习。他们不知道，学习真正的目的应该是解决问题，帮助所在的企业解决问题。

如果你能帮助你的企业切实解决实际问题，例如提高销售 20%，帮它开发出受欢迎的新产品，降低 10% 的采购费用，我不相信企业不重用你。如果你有解决实际问题的能力，你的身价就会提升。如果你不能解决实际问题，没有企业会因为你拿了很多证书而给你加工资。

第二类人所犯的错误是我们传统的教育理念造成的。我们往往把我们的大脑当成一个桶，我们传统的教育理念是尽量多地往这个桶里装东西，我们以为这个桶里的东西越多，这个大脑，这个人就越值钱。但



我们今天发现，往这个桶里装东西的速度无法赶上信息爆炸的速度，让一个人掌握很多领域的知识既做不到，也没有必要。

我们的大脑更像一堆干柴，需要我们用“实际问题”这把火来点燃它：如果我们带着企业问题来学习，如果我们的目的是解决问题，我们会发现，掌握知识和学习是一件非常有意义，同时也是非常有乐趣的事情。

什么知识值钱？有用的知识。

什么知识有用？能解决实际问题的知识。

专家是什么？不是拿了一堆文凭的人（这些人永远是学生），而是那些能解决实际问题的人。

让学习有效的第一个秘诀是带着问题学习。在开始学习之前问问自己：我要解决的问题是什么？

#### 54.学习秘诀二：全身心学习

当一个人把自己的所有器官（眼睛、嘴巴、耳朵加上“心灵”）一起用上，“全身心学习”时，学习的效果会增加到 60-70%！

加入罗兰·贝格之前，我无法理解咨询公司为什么能够存在。我想不出为什么一个只有几个人的咨询团队能让一个管理几万人的大公司的老总言听计从。成为罗兰·贝格一员之后，我慢慢了解了咨询公司背后的力量：

例如品牌的力量（我知道很多老总，高层管理者听到麦肯锡，罗兰·贝格这样的名字会肃然起敬）；

例如行业经验的力量（很少有人能像咨询公司一样了解行业内多家公司的内部情况），但最重要的却是知识积累的力量。

咨询公司真正的价值是，它们掌握了大量实用的、和一个行业及企业相关的知识，以及拥有了一批掌握这些实用知识的人：那些虽然年轻，但非常善于学习和拥有得天独厚学习条件的咨询顾问。

我相信，咨询公司是所有公司里最善于学习的。之所以如此，我猜测第一个原因是咨询公司的定位决定的。前文提到，我的第一个学习秘诀是带着问题学习。很多公司最大的问题是不知道自己的问题是什么，而咨询公司没有这个问题：一个公司花钱请咨询公司的目的就是要解决一个或几个实际问题。双方在签约前要花很多时间讨论甚至是讨价还价来决定咨询公司的任务是什么，要帮助解决的问题是什么。仅仅明确问题，就让咨询顾问的“学习效率”比一般管理者高出很多。

让咨询公司“学习效率”高的第二个原因，是这个行业掌握了学习的第二个秘诀。

心理学家曾经做过关于学习效率的实验，结果是这样的：当一个人仅仅用“阅读”的方式学习，一段时间后大概能记住 20-30% 的内容。如果一个人仅仅用“听讲”的方式学习，一段时间后也仅仅能记住 20-30% 的内容。如果一个人用“观看”的方式学习，一段时间后也仅仅能记住 20-30% 的内容。但当一个人把自己的所有器官（眼睛，嘴巴，耳朵加上“心灵”）一起用上，“全身心学习”时，学习的效果会增加到 60-70%！

这就是我的学习的第二个秘诀：全身心学习。这样学习的效果要远远高出单一器官的学习。

作为知识产业的一个重要的业态，咨询公司是非常了解这个学习秘诀的。我加入罗兰·贝格后。内部培训的第一个课程是如何做报告（Presentation），也就是学习如何把自己得出的结论让客户以最快，最容易和最有效的方式接受。换句话说：这节课的目的是学会如何让客户学习。

经历过咨询公司做报告的朋友都知道，这里全部的秘密就是想办法让客户“全身心的学习”。为了达到这个目的，咨询顾问把经过很多个不眠之夜做出的精美的图表用投影仪打在墙上，让客户能够阅读和观看，客户手中也有纸介质的报告，同时还有咨询顾问动听的讲述，甚至连“学习的”场地都是精心挑选，以便让“学习者”按自己安排的逻辑讨论问题而不被别的事情打扰。

企业里员工的学习方式是多种多样的：读书是学习，看杂志是学习，用 MP3 听课是学习，看 VCD/DVD 教程是学习，参加公开课或内训还是学习。每个人都应该找到适合自己的方式，也就是学习效率最高的方式来学习，但如果你了解“全身心学习”的秘诀，也许你的学习效果会有很大提升。从全球培训行业的趋势看，逐渐达成的共识也是如此：Blended Learning，即涵括了线上线下，把人的所有器官都调用起来的混合式学习，将是学习和培训方式的主流。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



**职业经理 MBA 整套实战教程**

**MBA 经理教材免费下载 网址：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)