

关乎天下

关明生 著

GUAN HU TIAN XIA GUAN HU TIAN XIA GUAN HU TIAN XIA

——中小企业 **赢取江山** 的秘诀



学林出版社

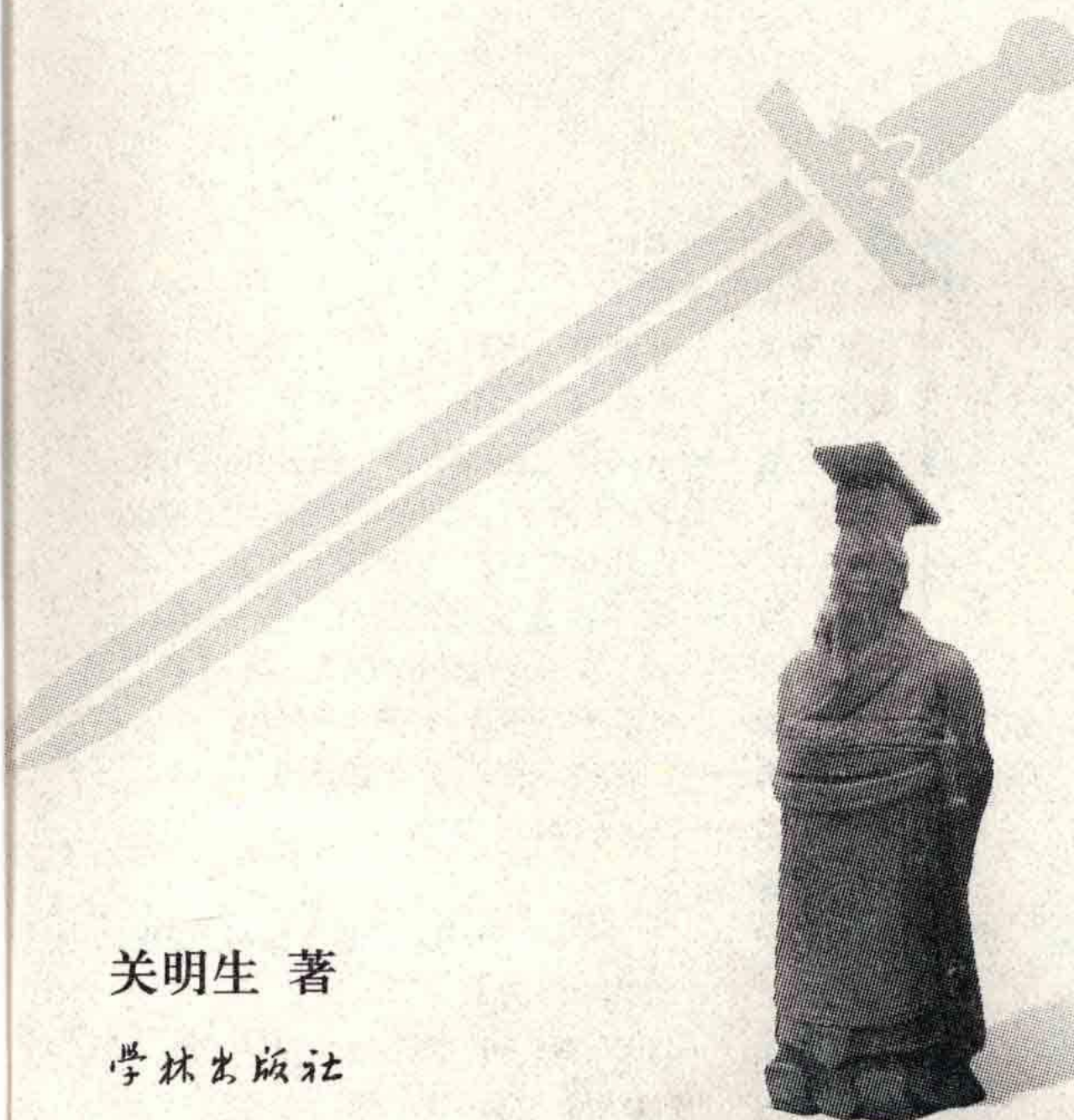
关乎天下

GUAN HU TIAN XIA GUAN HU TIAN XIA GUAN HU TIAN XIA

——中小企业 **赢取江山** 的秘诀

关明生 著

学林出版社



图书在版编目(CIP)数据

关乎天下/关明生著. —上海:学林出版社,2005.8

(2008.10 重印)

ISBN 978-7-80668-995-0

I. 关... II. 关... III. 小企业—企业管理—经验—
中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 057142 号

关乎天下



作 者——关明生

责任编辑——薛 仁

特约编辑——蔡清锦 区可屏

美术设计——叶俊钊

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路81号3楼)

电话:64515005 传真:64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路81号1楼)

电话:64515012 传真:64844088

印 刷——常熟市东张印刷有限公司

开 本——890×1240 1/64

印 张——2

版 次——2005年8月第1版 2008年10月第2次印刷

印 数——5001—8300 册

书 号——ISBN 978-7-80668-995-0/F·83

定 价——8.00 元

序

05年初，我在阿里巴巴电子商务网站退下来，邂逅香港才库媒体集团主席刘竹坚先生（C.K. Lau），这是缘分。刘竹坚先生适逢把业务从香港扩展至上海，打造新的天下，开展人力招聘市场的新江山。他邀请我在上海新出版的招聘刊物 Corner Office 撰写专栏，谈谈企业管理及业务发展的经验，“关乎天下”这个小方格开始萌芽。

打天下，借用古时帝王打江山之意，今日的中小企老板，同样需要广招精兵，组织计划，在商场战胜敌人，赢取江山。“关乎天下”这个专栏，后来愈写愈有兴味，最后积累成篇，出版成书，这亦是缘分。

“关乎天下”所谈的，是我过去多年在大企业从事管理阶层得到的经验。不少管理理论，在阿里巴巴工作的数年间，得到充分的实战机会，我把心中的理论一一付诸实践，并获得成果。这个理论与实践的印证，我将要在书中跟大家分享。

简要来说，本书的分享对象、目标读者是在商场上打天下的中小企老板，在此，我希望以阿里巴巴的心得跟中小企领袖切磋切磋。阿里巴巴成立之初，只有18名员工，五年以后的今天，已经发展成拥有约3,000名员工的企业。从开始烧钱率极高的危机，到今天每年收入超过10亿人民币的成就，个中经验不为外人道。在书中，我要跟诸君共谈这个过程中把理念

付诸实践的挑战。

能够有机会协助阿里巴巴的首席执行官马云先生，从带领18人揭竿起义走到今天的成就，我深感荣幸。亦因为这个经验，我坚信每家中小企，无论目前遇到什么困难，只要掌握打天下的秘诀，亦有机会天下尽得。阿里巴巴可以做得到的，其他中小企一样可以。

这本书之可以出版，刘竹坚先生功不可没，此书全赖他的鼎力支持，没有他，这书不能诞生。还得多谢马云先生、阿里巴巴的所有员工、阿里巴巴的客户以及我所碰过的各个中小企老板。没有这些人的帮助，我的理念得不到实践的机会，我感激，能够有机会向他们学习。当然，还得感谢香港Recruit总编辑蔡清锦小姐及高级记者区可屏小姐，他们为“关乎天下”的命名，为书本付出的功劳，我确实深感谢意。

不得不提，我深心里很想多谢的，是我太太。在阿里巴巴工作的日子，无论时间与精神，投入都非常多。我的好太太全力地支持、义无反顾地体谅，直令我感动，我需要认真地向她说一声：感谢。

办企业如打天下，诸君如何赢江山，此书抛砖引玉，盼各方高手多多指正。

关明生

2005年5月10日

壹 天下篇

- | | | |
|-----|------------|----|
| (一) | 打天下 | 9 |
| (二) | 企业有道 | 12 |
| (三) | 正确地做正确事 | 15 |
| (四) | 谁是你的刘伯温? | 18 |
| (五) | 正规军变阵 | 21 |
| (六) | 通往业绩文化的第一步 | 24 |

贰 领袖管理篇

- | | | |
|------|-----------|----|
| (七) | 效率与效力 | 29 |
| (八) | 认清领袖与管理者 | 32 |
| (九) | 像飞鹰的领袖 | 35 |
| (十) | 在浴室创业 | 39 |
| (十一) | 战斗力 | 43 |
| (十二) | 明星与野狗 | 47 |
| (十三) | 以六脉神剑划分员工 | 50 |

叁 谋略篇

- | | | |
|------|-------------------------|----|
| (十四) | 企业如何渡危机——阿里巴巴个案研究 (上) | 57 |
| (十五) | 坚持到最后就是胜利——阿里巴巴个案研究 (下) | 60 |
| (十六) | 瞄准长处——康师傅方便面个案研究 | 63 |
| (十七) | 有所为有所不为——Dell、Zara个案研究 | 66 |
| (十八) | 田忌赛马之策略 | 69 |

肆 销售篇

- | | |
|----------------|----|
| (十九) 选择合格的潜在客户 | 75 |
| (二十) 耕种还是狩猎? | 78 |
| (二十一) 停不了的收割 | 81 |
| (二十二) 许下可实现的期望 | 84 |
| (二十三) 销售九部曲 | 87 |
| (二十四) 多听少说的销售员 | 90 |
| (二十五) 销售心理战 | 93 |

伍 个人篇

- | | |
|----------------|-----|
| (二十六) 个人打天下 | 99 |
| (二十七) 通过别人拿结果 | 102 |
| (二十八) 善用个人时间 | 105 |
| (二十九) 个人提升的S曲线 | 109 |
| (三十) 不要贱卖自己 | 113 |

陆 总结篇

- | | |
|-----------------|-----|
| (三十一) 选择的自由 | 119 |
| (三十二) 愿有多大 路有多长 | 122 |

壹

天下篇



(一) 打天下

古时帝王打天下，先有道，后有谋，再配人才阵势，天下尽得。现代人打造企业，欠目标，缺策略，生意即生即灭。其实，企业有天下，个人亦然，两者互相配合，天下才在脚下。

打天下，话分两头。公司有天下，个人亦然。公司的天下，从最基础的运作，到最远大的目标，缺一不可；个人的天下，从个人努力，到驾驭群雄，独领风骚，层次亦不同。

企业打天下

从企业打天下谈起，非借古代智慧不可，藉以对照今日表述。（见图）从企业金字塔看，企业的天下，以“道”为最高层次。所谓“道”，以今日的用语，即目标（Vision）、使命（Mission）与价值观（Values）。此三者，足影响企业的长远发展，直是企业文化（Corporate Culture）。

订立这个长远目标与使命，眼光绝不能短，放眼应是50年，甚或上百年之计。一个企业的目标与使命，断断不能只着眼一个“钱”字。单单为赚钱的员工，可以为你带来财富，亦同时可以把那个财路过档给别人，这种人欠归属，留不住。相反，一个高举“道”的企业，当能保住有宏见的员工，为你卖命。

至于企业的价值观，即所谓游戏规则，一般公司并不明言，我却认为绝对要清楚表白，让所有员工都知晓。举个例子，每家公司总有业绩高却没有价值观、不守规矩的“野狗”，我从管理阿里巴巴的经验得悉，要把这些“野狗”高调地“枪毙”，才能杀一儆百。

金字塔中层的“谋”，即策略 (Strategies)；“断” (Business Plan)，即行动，或商务计划；两者是企业短期的计策，关乎整体的生存与发展。

最基层的“人”，指培训与发展 (Training & Development)，没有培训，人才没进步。“阵”是组织结构 (Organization Structure)，就像《射雕英雄传》的变阵一样，企业要有应变强的组织能力。“信”则是诚信，不论企业抑或员工，都要行而有信，这就得靠预算检查、业绩评估及奖惩制度 (Budget Review, Performance Evaluation, Discipline & Award Systems)。

个人打天下

至于个人的天下，最低层次的就是自己干。一般打工的，一生如是，自己做自己的专业工作。上一级，是“通过别人拿结果”，一般管理阶层理应如此。不过，很多人以为成了“职业管理人”，跟下属一起干、一起冲，就是所谓“管理”，这些人大错特错。要成为出色的管理层，当要懂授权、重监督、定目标。

管理亦有别于领袖。最高层次的个人天下，自是“影响力”。这些企业领袖，精于指明方向、从变幻的商场中找出血路、居安思危。出凡的领袖拥有魅力，人人拥着为他卖命效力。

企业打天下金字塔



个人打天下金字塔



(二) 企业有道

企业的终极追求，应是“道”。用现代的术语讲，是公司的目标、使命以及价值观，亦即企业文化。道的最高要求，是仁义。欠仁失义，自当招祸。

同样是企业，为何有的转瞬倒闭，有的却长青不死？关键在“道”。企业应有清晰的目标与使命。没有目标，永远留不住人才。

企业有大志

人要有大志，企业不例外。以化妆品企业为例，一般员工随时可在业界随心所欲，跳槽过档，不过，企业若标榜一己的不同，如以“美”人为己任，使命是为世上所有女性带来新希望，那末，员工自有使命感，添归属。他们不单纯为赚钱，还与企业有着同一目标。

可惜，当今明了“道”的重要之企业并不多见，相反，多少企业往往以金钱为依归，最后下场惨淡。

有的企业由销售支配全公司，销售目标凌驾其他部门以至整个企业的利益，最后必招致倒闭之祸。畅销书《大败局》引秦池酒厂倒闭个案，指秦池为求推高销售，有“川酒入秦池”之弊，结果臭名远播。

此外，亦有企业由销售回报（Return On Sales，简称ROS）支配全公司，漠视产品、区域及其他长远发展，有损整体公司利益。英国有一家财富500强排行约200名的公司，年销售曾达150亿英镑。可惜公司只顾销售回报，疏忽产品的进取研究，拒绝投放资金走出新发展方向，不出数年，其他对手已遥遥超越。这些都是不重“道”之过。

打天下 分天下

“道”之最，莫如仁义。孟子见梁惠王，叮嘱仁义之重要，说“未有仁而遗其亲者，未有义而后其君者”，“仁义而已矣，何必曰利？”指明仁义利天下，是稳定的要素，亦是游戏规则。

很多企业把游戏规则视作当然，从不张口明言，事实上，把企业规矩开宗明义，实为必要。在阿里巴巴，公司严打销售员“抢单”与贿赂，要求他们群策群力、专注、服务重质与尊重客人等。这些价值观在企业内人所共知。因此，企业中的“野狗”，即业绩高、价值观却低的员工会被不留情面地开除；而业绩高和价值观也高的，则授以明星级奖赏。

我们奖励守“仁义”的员工，因为我们知道，老板打天下，得天下，亦要懂得分天下。公司的梦想，不单是老板的梦想，还得是全公司的梦想（Our dream）。公司上下，也得分享这个梦。

总的来说，企业人要胸怀大志（Aim high），“道”要简单与感人（Simple and Infectious）。

是我一个亲身的经验。2003年，中国发现非
。阿里巴巴杭州总部一名同事被列作疑似个
隔离，写字楼随即被封闭。不出六小时，所
那600多名同事把电脑搬回家中，继续无间
如常服务，达两星期之久。员工没有令客
佳一的原因，就是大家与企业坚信同一目标
一顾客为先。我致电同事的家里，得悉连她
忙来接电话，我差点哭了，亦深忖“道”

lission, Value
命、价值观



方向
游戏规则
企业文化

(三) 正确地做正确事

企业打天下，要有“道”，即所谓目标、使命与价值观。然而，有道无计，犹如空谈。“谋”与“断”，是为打天下的不二法门。

“谋”，是做正确的事 (Do the right thing)；“断”，则指正确地做事 (Do things right)。先要搞清所做何事，然后付诸实践，把事情做好 (Do things well)。

做与不做的谋略

做正确的事，并选定优先次序 (Priorities)，就叫“谋” (Strategy)。用现代词汇谈，就是要有商业计划，要有商场策略。

举个例，朱元璋打天下，未知先取张士诚抑或陈友谅。刘伯温献谋，指进攻何人，先要洞悉另一方的反应。张士诚为保既得利益，只会隔岸观火，如有机会则混水摸鱼；但陈友谅的目标同样志在天下，一定会趁机前后夹攻，不战胜，不罢休。权衡轻重，以先打陈友谅为上策。朱元璋听计，战后才一统天下。

再看赵匡胤，他的谋就是分清先后，先攻南再打北，最后成宋朝开国君。这就是说，谋略要讲区分

(Differentiation)，看大形势，分析敌我力量。

这里举另一案例。在法国，有一个集团要投资开一间平价酒店，开业前先分析当地一星级及二星级酒店各种设备装置（见附图）。由于成本有限，不可能提供二星级酒店的所有设施，于是决定重点出击，只提供二星级酒店应有的清洁、舒适床铺及安静环境，却以一星级酒店的价钱作招徕。最后，该集团在三年内占领当地一二星级酒店的市场达75%，这叫谋略。

有时，领导者问的问题并不是要干什么，而是不应干什么。

假如你是小集团的销售员，要跟百万大军的财团开战，自不能缺乏谋略。最重要的，是分清敌我形势，集中火力，以一己之优战他人之众，针对对手最弱的地方下锤，战胜有望。

孟尝君独排众议

知道什么是正确事，就得正确地去做，此为之“断”。首先，要有清晰的判断。

孟尝君门下食客三千，其一名冯驩，曾以食无鱼、出无车，弹铗而歌，孟尝君闻而特加礼遇。有一趟，冯驩自告奋勇为孟尝君收债于薛城，却召债主焚其券，使薛民皆感孟尝君之德。冯驩说这叫“市恩”，是替孟尝君买了个恩德。其他食客得悉，都劝谏要把冯驩辞去，孟尝君却独排众议，立下判断，留下冯驩。后来，孟尝君失宠，被迫逃难，救济他的，正是这个他曾施恩的封邑，最后孟尝君亦是从此封邑