



深度解读企业百年赢利之道

中国企业未来一百年做强做大的战略操作地图

王金阳◎著



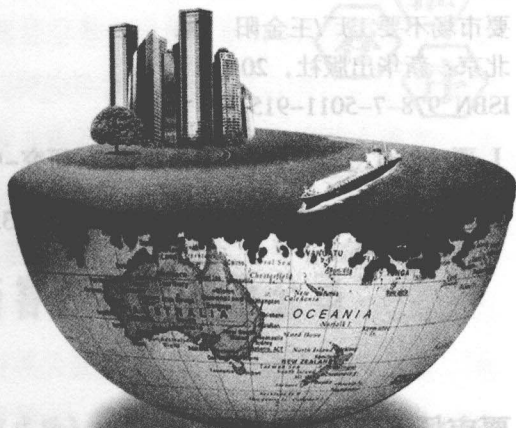
要市场不要工厂——青啤总裁 金志国

要市场 TO MARKET 不要工厂 NOT FACTORY

我们制造业，大家千万不要听信媒体，说我们中国很骄傲是世界工厂。我告诉你，世界工厂是个最讽刺的笑话，你晓不晓得，世界工厂利润是多少？2~5%，只要通过汇率轻轻松松搞一下，全部利润都没有了，都给美国人吃光。一个所谓世界工厂，在我听起来，是个极大的讽刺。

——郎咸平

新华出版社



王金阳◎著

要市场 不要工厂

TO MARKET
NOT FACTORY

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

要市场不要工厂/王金阳 著.

北京: 新华出版社, 2010.2

ISBN 978-7-5011-9151-2

I. 要… II. ①王… III. ①企业管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第023575号

要市场不要工厂

选题策划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 冉晓冬 朱丽丽

装帧设计: 袁剑锋 (北京) 品牌设计机构

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址: 北京市石景山区京原路8号

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

照 排: 北京精彩世纪印刷科技有限公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 225千字

版 次: 2010年3月第一版

印 次: 2010年3月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-9151-2

定 价: 35.00元

本社购书热线: (010) 63077122 中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 63073680

要市场 TO MARKET 不要工厂 NOT FACTORY



王金阳

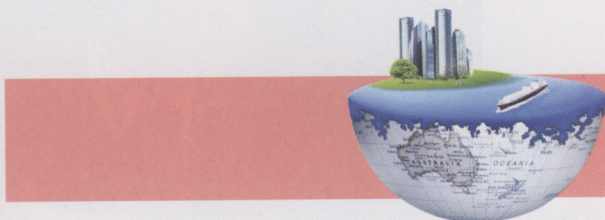
托管式咨询创始人。

十年培训咨询行业一流实战经验。

2001年加入某知名行销机构，学习个人推销与企业营销之道，期间担任高级讲师，并创立了以年度目标为导向的企业赢利突破系统；2004年加入中国知名的战略咨询公司，学习企业战略运营管理，期间担任产品总监、营销总监、首席讲师，并创立了以高效管理为导向的销售管控与执行力管控系统；2007年就任某公司清华总裁班特级讲师、高级管理顾问，将清华“自强不息、厚德载物”的校训植入灵魂深处，并创立了以使命为导向的企业家自我突破系统。

十年来，在工作过的企业中，真正践行了客户满意、企业挣钱、员工成长的主动共赢信仰。2008年受在华世界500强培训机构专家的邀请，成功创业，为一流企业提供团队赢利模式咨询服务，解决企业业绩之苦与人才之苦；创造性地提出了企业托管式咨询服务，为咨询机构与中国企业的深度合作开创了全新的双赢模式，达到了企业零风险，同时成果显著的咨询效果。

Email: skype126@163.com



要市场 TO MARKET 不要工厂 NOT FACTORY



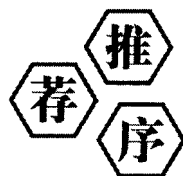
接受赢家大讲堂聘书



与富豪木工机械董事长



接受北京新闻广播《财智风云榜》节目采访



用市场要求与客户要求再造公司

我写过一本书叫《细节决定成败》，这本书在社会上产生了较大的影响。由于工作的关系，我每年都要进行几百场以上的演讲或培训，对于中国的企业来讲，细节决定成败的时代确实已经到来了。理由很简单，在竞争越来越激烈的市场经济环境下，在越来越开放的国际化竞争背景下，客户把握了主导权，并且客户永远在选择，他们有理由选择更好的，而现实就是对手越来越强大。因此，当我们“与狼共舞”的时候，唯有用更好的产品与服务细节来满足客户的需求，才能获得客户、拥有客户；只有这样才能战胜对手，成为市场上的领导者。

所以，是市场的要求与客户的要求在推动我们进步，并且是市场的要求和客户的要求成就了我们的企业梦想与财富梦想。

记得不久前，我和公司内几个员工做了一次有趣的沟通，我问员工的第一个问题是：“你到底想要什么？”

员工一说：“我想要时间上的自由和财富上的自由。”

员工二说：“我想把爸爸、妈妈和外婆接到北京一起生活。”

员工三说：“我就想做点事。”

员工四说：“我想在北京拥有一套房子，摆脱在北京社会底层人的命运。”

员工五说：“我想要每天工作开心，我想要一份好工作。”

员工六说：“我想要一套房子和一辆汽车。”

我的回答是：一个人想要什么都能够得到，因为这个世界上的法则就是“磁铁效应”，问题是你的愿望有多么强烈？比如说员工一、员工二、员工三、员工五他们就不是很想，因为他们的概念太模糊了。第二，实际上他们没有说清楚时间界限，多长时间内要得到。第三，这个目标要更加量化，它必须是一个具体数字。比如说员工二要把爸爸、妈妈和外婆接到北京一起生活，那么，在财富上就应该有一个具体的数字。现实生活中你想要的很多东西都是物质的，都可以用钱来实现，所以，首先你要考虑一下自己有多想要钱；你到底想要多少钱？

比如说员工四想要一套房子，大概需要 100 万；员工六想要一套房子、一辆车，大概需要 200 万。而员工一所谓的时间和财富的自由我并不知道具体是多少钱，应该有一个具体数字，比如员工一需要的是 500 万。还有员工五比较特殊，她也想要钱，但她是需要用钱证明自己的能力。所以她大概 50 万就够了，但是她要求能够学到很多东西，每天开开心心。这个要求需要多少钱？比较模糊。

既然目标明确了，下一步我们就要明白，首先，公司是一个创造财富的平台。第二，公司是一个创造成长和创造乐趣的平台。但是公司的核心目标是创造财富，是让人挣钱的平台，这一点是我们成立公司以来一直没有改变的。但是我们一定要清楚如何挣到钱，如何成长起来，如何使工作更有乐趣。我们有很多其他的烦恼，烦恼就会让你失去乐趣。比如说员工五今天就有烦恼，因为昨天晚上没有写日记结果，要罚款，这就是一个烦恼。我们还有很多烦恼：上司要求你的烦恼；工作压力大的烦恼；不被别人认可的烦恼等等。烦恼与乐趣是相对的，你想得到乐趣却没有得到，反而被烦恼缠绕；你想成长，但是掌握的知识水平却让自己成长不起来；想要钱也得不到，因此我们就要弄清楚，商业的核心到底是什么？

我认为商业的核心就是公平交换，所以我们此生要挣到 100 万，只

需要解决两个问题：第一，你有多想要 100 万？第二，你有多想为公司与客户创造 200 万、300 万甚至 500 万的价值？你是不是每天都在想尽一切办法做这件事情？这些问题决定了每个人财富的累积速度。第三，你有多想要成长？成长是交换来的；第四，你有多想要向别人请教的欲望？向别人请教的欲望决定了你的成长速度；第五，你有多想要快乐？快乐是交换而来的；第六，你有多想要别人表扬你，认同你？让别人表扬你和认同你决定了你的快乐指数。

针对这六个问题，我们来让每个人与自己的实际情况进行对照，看看是哪里出了问题。

对于员工一来说，首先他不是足够想要 500 万，如果真的想要，他每天走起路来都会带风。第二，他没有足够想要为这家公司创造 1000 万，为客户创造 3000 万。

对员工五来说，她只是想想而已，并没有一定要得到那一切。人的区别就在于“想要”和“一定要”之间的区别，如果只是“想要”，那么是一辈子都得不到的，只有“一定要”才会有力量。你只有“一定要”，对于未来的人生你才是清楚的。但是“想要”并不一定能够得到，只有“一定要”的时候才会产生力量。

员工二的问题是没有一定要 1000 万的决心，所以他的力量迸发不出来，遇到问题就会找借口。人的能力的前提是要有意愿，有了意愿就会有能力，当你有了一定要为这家公司创造 1 个亿价值的意愿，那么你就会有无穷的能力。我们经常说某个人爱某个人，那就意味着有多大的意愿为对方付出。当这个人愿意为那个人付出生命的时候，那就是足够的爱。大家都知道俄罗斯伟大诗人普希金是因为决斗而死的，他很爱一个女人，最后跟情敌决斗，被情敌杀死了。所以员工二现在不是能力问题，而是意愿的问题。这个意愿我们称为宏愿，当你没有宏愿的时候，你的所有智慧就会被阻碍，不能得到发挥。所以今后每天问一下自己你有多想要为公司创造 1 个亿？没有这个宏愿，格局就会很小，思考问题



的范围就会很小，高手就会觉得跟你不在一个空间范围之内思考，你的“法力”就与他沟通不了。

员工四是想挣100万的，但是在第二点上出了问题，没有想尽一切办法为公司赚200万，为客户创造1000万的价值。不知道财富的来源是交换，这一点没有打通，并且没有不惜一切代价为公司与客户创造价值，所以他的意愿还是不够强烈。

所以大家每天都要拷问一下自己，首先自己有多想要挣到人生的第一个100万？第二，你有多想为公司创造200万，为客户创造1000万的心，你有多想要服务好公司与客户的愿望决定了你能力的成长，也决定了获得财富的速度和你工作的乐趣。

从上面这个有趣的沟通中可以看出，我们对于如何获得财富、如何成长、如何在工作中获得的乐趣是缺乏认知的。根本原因就是不知道商业的本质就是公平交换，财富的来源就是客户满意度。事实上，只有充分地了解市场、把握客户，想尽一切办法满足客户的要求，我们才能打开获得财富的大门，才能打开快速增长、持续增长的大门。所以，了解并拥有市场、把握并拥有客户就拥有了公司赢利、持续发展的“金钥匙”；就拥有了吸引一流员工、一流股东、获得社会尊重的“金钥匙”。问题是有多想要实现你的财富梦想和事业目标？有多想要拥有市场、拥有客户。如果你真的是一定要，那么我强烈向您推荐王金阳先生的《要市场不要工厂》这本书，倘若仔细阅读王先生的这本力作，您一定会找到正确的思路、正确的方法，构建起正确的企业赢利体系，打造战无不胜的赢利团队。您是一定要拥有市场、拥有客户吗？如果是，就请您把这本书带回家！

是为序。



2010年2月于北京



我将中国文化称为第一文化，因为它是大陆文化的代表。美国文化是海洋文化的代表，人类文化是根据领域的争夺形成的。中国曾经是陆地版图最大的国家，所以它是大陆文化的代表。后来海洋文化开始诞生，人类现在走到了一个新的时代，我称之为天空文化，就是网络文化，这个时候大陆文化和海洋文化的两种优势是并驾齐驱的，关键是在两种文化的融合下谁更有优势。中国照现在这样的速度发展下去，很快就会成为世界第一强国，这就是在天空文化的架构下焕发出的一种爆发力。中国的个体足够优秀，最怕的就是不能形成组织，而天空文化可以很快帮你形成组织，因为中国人的内在凝聚力是非常强的。

海洋文化和大陆文化一旦交融，就形成了天空文化。那么，在天空文化的时代，企业转型就不可避免，这就是文化和经济发展规律。我们认为，生产型企业在陆地文化时代是主体，但是随着天空文化的形成，市场型企业将是不可避免的趋势，所有企业的未来。那么，对中国企业来说，是要传统意义上的工厂还是要市场，这是一个严峻的、迫在眉睫的课题，所有优秀的企业家们不能回避，必须予以思考和解答。这本书的落脚点是要市场不要工厂，书中以大量的实例分析了现在企业为什么失败，核心原因是他们没有尊重市场规律，没有拥有客户，没有拥有消费者。

从哲学上看，只有敬畏规律才能产生进步的源动力，那么这个规律指的是什么呢？我认为这个规律的核心包括两方面：一方面有生存的规

律，另一方面也有企业的规律，但是我觉得对创业者来讲，可能最开始的时候是生存的规律。

在某种情况下，有些人的成功是一种机会造就的，但是更多的成功就是一种必然的结果，这就是规律在起作用。只有敬畏规律的人，才能获得必然性的成功。对个人如此，对企业亦然。

可以说，企业的成功首先取决于企业家的成功，当企业家拥有市场性的、战略性眼光，能够敬畏市场发展的规律，那么他的企业就必然会成功。敬畏规律的企业家会拷问自己，企业成功的因果规律是什么？答案很简单，种下什么种子必然会结出什么样的果实，如果能够认识到存在这样的因果规律，那么企业家和企业的成功只是时间的问题。

一个成功的企业家必须确定他的目标与使命，必须清楚如何把企业的规模扩大十倍，扩大百倍。因为“商海无涯、财富无边”，企业是世界上最富有成长性的组织，每一个企业家都会有足够大的发展空间。敬畏规律，能够摆脱生产型企业的固定思维模式，能够从市场化的角度了解和理解市场的企业家一般都会向自己提出这样的问题：我的目标有多大？我的使命是什么？我到底想为多少人服务？我到底想为这个世界创造多好的服务？

拥有市场眼光，能够拷问自己，敬畏规律的企业家离成功很近。反之，可以肯定地说，就必然失败。因为企业成功自有道，失败原因各不同，但成功的规律全世界都一样。

此书是作者对中国企业成功之道的思考与系统化的总结。全书共十章，分为四大部分：

第一章至第三章主要是剖析中国企业目前外部市场与内部管理的真实情况。其中重点有作者对中国企业不市场化的分析与总结，又有对企业不市场化分析与总结的思考要点。

第四章至第六章主要是剖析企业如何从不市场化到拥有市场的过程。作者分别从世界一流公司的市场之道、团队的市场能力之道、员工

的商业化之道进行系统化分解，并提出了对企业市场化分析的要点。

第七章至第九章主要是剖析企业如何拥有市场。作者分别从客户战略打造一流市场型企业、用商业对错观打造一流市场型团队、用稀缺回报定律打造一流商业化员工三个方面，详细阐述了理论框架与实际操作方案。

第十章主要是剖析了不市场化的中国企业外部环境对中国企业的影响。作者分别从国有企业的不市场化、大学教育的不商业化、家庭教育的不商业化、部分地方政府的不商业化、股市的不市场化，以及我们自身的不商业化策略等方面，深刻论述了背后的不良影响，并为读者提供了应对策略。

同时，为方便读者思考，我们在每章的后面提供了“本章练习”。如果您想成为敬畏规律的市场型的优秀企业家，那么请您认真思考这些练习题，并给出自己的答案。

作者在本书中表达了对中国企业的深度理解，并提出了对中国企业环境和企业市场化的建议和期待。发自内心地期望自己的全力以赴、用心付出，能为每一位读者、每一家中国企业带去动力与智慧。企业兴亡，匹夫有责，让我们共同努力，共同行动！

作者
2010年2月

王金阳系列培训课程

课程一：赢利定律

为什么需要全员赢利技术？如果您存在以下问题，请立刻选择此培训：

Q1：公司业绩增长越来越缓慢，业绩提升遇到瓶颈

Q2：公司业绩年年增长，但是利润却不升反降

Q3：认为业绩就是销售部门的问题，业绩不好就指责销售部

Q4：业绩下滑，部门开会分析的原因是市场太残酷，客户太挑剔，竞争对手不按规则出牌

Q5：团队很想提升业绩，增加利润，却是有心无力

选择全员赢利技术您将获得的收益：

- ◆ 每个人、每个部门都成为公司的赢利部门，成为公司的正资产
- ◆ 将获得一个一致对外，为业绩和客户满意度而战的绝对客户导向的团队
- ◆ 客户真正的成为全公司的客户，业绩也不再是销售部一个部门的事情
- ◆ 通过提升部门主管的经营能力进而提升部门业绩
- ◆ 为您的业绩目标配备最优的资源和最合理的人力资源架构

培训目标

> 重新认知工作成果和客户需求之间的关系，找出我们和客户需求之间最近的那一条线；

> 每一个部门都成为公司的赢利部门，而不是成本部门；

> 战略上明确定义产业和行业，五力分析，4P 重组；

> 年度公司营销战略的制定和落地；

> 公司战略营销下的部门营销战略和个人营销战略的协同配合；

课程提纲

- ❖ 企业的终极使命和目标
- ❖ 企业的使命
- ❖ 客户购买的真相
- ❖ 客户购买的变化
- ❖ 重新认识全员赢利
- ❖ 如何实现全员赢利

课程服务机构：博士德知识传播机构

课程咨询电话：杭州：0571-88355819 15990019034

北京：010-68487630 13910873125

网址：www.bsd-cul.com www.pkudmi.cn

课程二：人“财”技术

为什么需要客户导向型人力资源？如果您存在以下问题，请立刻选择此培训：

Q1：员工天天抱怨公司管理严格，规章制度成一页废纸！

Q2：员工每天看似很忙，工作却没有价值，主管又不敢批评！

Q3：五星级的资源和设备，三星级的团队！

Q4：团队对公司的指令阳奉阴违，没有凝聚力

Q5：员工每天是“人在屋檐下不得不低头”，幸福指数不高

选择客户导向型人力资源您将获得的收益：

- ◆ 获得管理严格，执行力强，学习力强的团队
- ◆ 构建公司发展，个人成长的持续双赢体系
- ◆ 使每个人都成为公司的优良资产
- ◆ 打造真正符合公司特点和阶段的选、育、用、留系统
- ◆ 打造企业自己内部持续的人力资源增长系统

培训目标

- > 打造真正符合客户和市场需求的人力资源体系；
- > 夯实人力资源基础，打造团队的持续升级能力以适应瞬息万变的市场变化；
- > 深度挖掘团队的内在驱动力源泉，让员工成为企业发展的强大推动力；
- > 实现个人目标和组织目标的统一，上下一条心，内外一股绳，共同为公司的业绩和使命而战；
- > 使人力资源体系成为公司外部营销和内部管控的强大引擎；

课程提纲

- ❖ 企业的终极使命和目标
- ❖ 客户导向型人力资源是时代的趋势，时代的召唤
- ❖ 提供一个一流人才生长的环境：
- ❖ 优秀员工的基本模型
- ❖ 客户导向型人力资源的两个满足
- ❖ 客户导向型人力资源的体系建设
- ❖ 客户导向型人力资源的环境建设

课程三：成果管控

为什么需要成果管控？如果您存在以下问题，请立刻选择此培训：

Q1：老板万能，高管能力跟不上，团队能力更差！

Q2：企业天天培训，团队态度很好，努力却没有产出！

Q3：事情一旦做不好，团队互相指责，互相抱怨，好像都是老板的错！

Q4：员工能力提升慢，收入提升慢，企业业绩提升慢，利润提升慢！

Q5：企业有比较优势，但是发展速度跟不上市场变化的速度，赢利越来越难！

选择成果管控您将获得的收益：

◆ 保证公司战略落地和目标的实现，快速提升企业业绩和利润

◆ 每个人、部门和公司的单位时间价值产出最大化

◆ 彻底解决公司快速发展的要求和团队跟不上的矛盾

◆ 公司内部形成一种以结果和价值为标准的你追我赶的良性企业文化

◆ 后备管理干部的成长和元老重新焕发创业激情

◆ 您将获得一个不依赖于任何能力人运营管控平台

培训目标

- > 个人，部门，公司单位时间产出价值最大化；
- > 使每一个员工通过自我的成果管理成为该领域的专家；
- > 建立公司内部畅通的上传下达的信息系统；
- > 提升高管团队的经营能力，提升整个团队战略落地能力；
- > 打造公司内部不依赖能人的业务营运平台；
- > 实现公司的业绩目标和使命，成就客户、团队和公司的持续双赢机制。

目标学员

- > 公司第一负责人
- > 公司的高管经营团队
- > 公司的中层以上管理干部

课程提纲

- ❖ 企业的终极使命和目标
- ❖ 成果管控是个人和企业一生的主题词
- ❖ 成果管控
- ❖ 个人成果管控系统
- ❖ 组织成果管控系统
- ❖ 客户成果管控系统

课程特色

所有课程的设计锁定业绩的提升，只做真刀真枪的无比接近市场真相的实战训练，不讲大道理。

紧密锁定项目实施企业的行业特点和目前发展阶段，根据成员素质及学习状况，机动调整课程内容及引导方向

通过纯商业化的训练，提高团队的经营能力和价值产出能力，旨在打造客户、公司和员工共同获益的持续双赢机制。

第一章 中国企业为什么解不开短命的魔咒	1
1. 为什么企业会快速灭亡?	
——没有市场就无法生存	4
2. 为什么出口很难转内销?	
——熟悉的产品, 陌生的客户	7
3. 洋快餐为什么赢?	
——懂市场才是成功关键	11
4. 要资本还是要资产?	
——企业持续发展的根本性思考	16
5. 中国企业如何“出海”?	
——对市场的理解决定成败	19
6. 三鹿给了我们什么启示?	
——伤害消费者等于自取灭亡	22
本章结语	24
本章练习	25
 第二章 结构问题: 比官僚还官僚的组织体系	 27
1. 想做好企业, 先要了解企业	29
2. 您了解自己的企业吗?	31
3. 内部矛盾源自错误的组织架构	35
4. 业绩考核到底该如何考?	39
5. 提高“免疫力”是解决问题的关键	42

本章结语	44
本章练习	45

第三章 员工问题：在商不言商的企业员工 47

1. 做不好员工，如何做老板？	49
2. 员工的工资从哪里来？	51
3. 从逃避问题到成为问题解决者	54
本章结语	57
本章练习	58

第四章 企业蜕变：从生产型到市场型的转变 59

1. 想占领市场，先要理解“企业”的含义	61
2. 只有市场型企业才能跟上变化	63
3. 战略上的差异导致结果差异	66
4. 利润差异源自企业类型的差异	69
5. 只有市场型企业才能做到持续发展	72
6. 把握市场，做产业的领导者	74
7. 成熟市场下的不成熟运作：	
对露露美颜坊的分析	77
本章结语	81
本章练习	82

第五章 团队蜕变：告别蓝领，穿上西装 85

1. 生产型企业与市场型企业的不同管理方式	87
2. 生产型企业团队与市场型企业团队的不同文化特点	90