

屈云波 主编

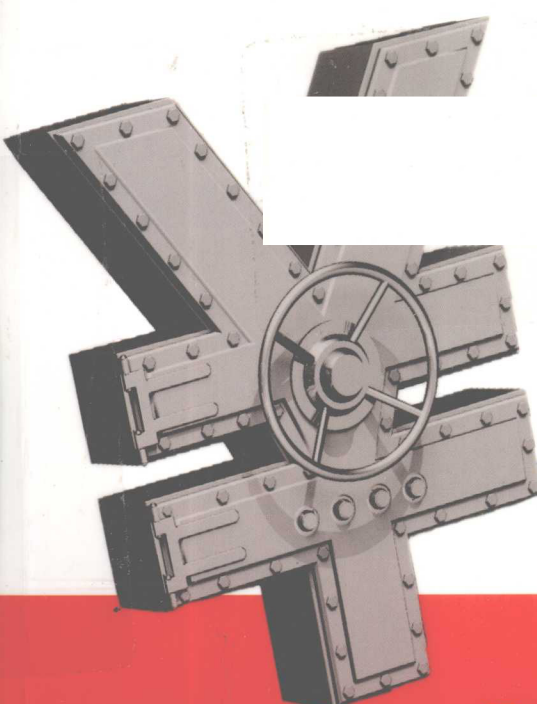
销
售
市
场

刘春雄 金焕民 著

让企业脱胎换骨的管理理念
让人才脱颖而出的管理思维
让企业改变命运的管理方法

『中国企业人力资源管理必读书』

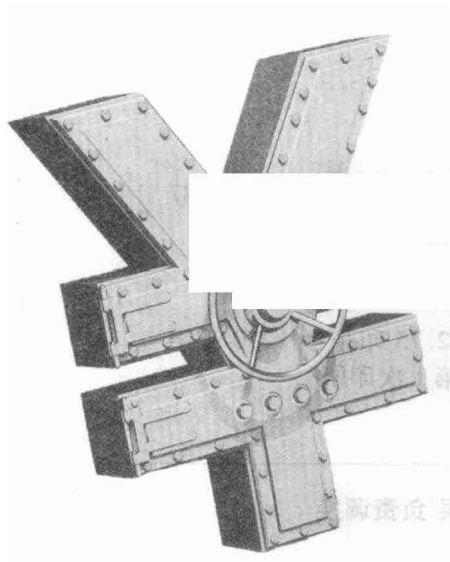
让平凡人做出 不平凡业绩



刘春雄 金焕民 著

『中国企业人力资源管理必读』
系列

让平凡人做出 不平凡业绩



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

让平凡人做出不平凡业绩/刘春雄,金焕民著. —

北京:企业管理出版社,2010.5

ISBN 978 - 7 - 80255 - 515 - 0

I. ①让… II. ①刘…②金… III. ①企业管理:人事管理

IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 072545 号

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名:让平凡人做出不平凡业绩

作 者:刘春雄 金焕民

责任编辑:启 烨

书 号:ISBN 978 - 7 - 80255 - 515 - 0

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:168 毫米 × 235 毫米 16 开本 22.75 印张 270 千字

版 次:2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

定 价:55.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知，三十年来，中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长，说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻，我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助，使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻，我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”，其主要特征是“年轻、上进、功利，有些浮躁”。当然，因为中国地大人多，不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异，比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动，而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证，中国营销发展至今，“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨，回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史：

首先，我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求，调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它，并长期循环往复”（注：营销的定义虽有多个版本，其核心思想都是相同的）。营销的定义简单明了，但要真正理解并彻底执行，却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二，营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢？

营销不是一个部门而是整个企业的职能，它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念：按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述，百年以来，西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段，即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段（注：本人认为，中国营销整体上当今处于销售观念阶段，部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段）。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念，其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题，企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈

利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

呼唤中国特色的营销理论

人们在观察优秀企业崛起的时候，必然能够发现它们完全不同于其他企业的经营哲学。通用电气如此，松下公司如此，沃尔玛公司也是如此；张瑞敏如此，李嘉诚如此，王永庆也是如此。

经济学发轫于欧洲，为欧洲带来了长达数百年的兴盛不衰；全面质量管理产生于日本，日本在战后的废墟上用最短的时间迅速成长为全球第二大经济实体；现代经济学、管理学和营销学产生于美国，美国几乎从经济到军事及科技在全球范围内建立了无与伦比的全面竞争优势。

中国的崛起，既不是我们想不想的问题，也不是其他国家愿不愿意的问题，它必然会改变世界。正因为如此，中国的崛起，绝对不是简单地借鉴别国经验，或者是学习既有理论所能实现的。

毛泽东认识到了这一点，于是，有了新中国的诞生；

邓小平认识到了这一点，于是，有了中国经济奇迹；

胡锦涛也认识到了这一点，于是，有了十七大公报和在纪念十一届三中全会三十周年上的讲话。我们也无限期待“双百年”（建党一百周年和建国一百周年）战略目标的如期实现。宏观认识解决了，我们仍然需要微观理论的创新。

虽然本人才疏学浅，但长期以来却也乐此不疲。2000年投资武汉大学，成立“武汉大学网络经济研究中心”，2005年投资郑州轻工业学院，成立“郑州轻院营销研究与训练中心”。这些研究机构近年形成一批研究成果，并且其中的一些成果已经在实践中产生了影响。

一年前，由深圳麦肯特资产管理有限公司出面，以郑州轻院营销研究

与训练中心为基础，联合北京派力营销管理咨询有限公司、销售与市场杂志社，共同策划了这套丛书。

之所以采取这个行动，一方面从客观上，中国三十年的改革开放实践，已经拥有丰富的可供研究的资料，可供总结的经验；另一方面从主观上，我们认为中国从第一个增长周期，进入到第二个增长周期，需要创新性和创造性的新思维。

尽管这套丛书仍然十分稚嫩，但其中闪现着的一系列思维火花仍不可忽视。

它们包括：

中国式营销的成功经验和未来路径。它们为中国企业博弈跨国公司和营销全球市场，提供了框架性和建设性地思考。

围绕中国式营销，对西方营销理论体系进行再造，不仅让中国读者更易于掌握西方营销理论的精髓，更加重要的是，在中国式营销和西方营销理论之间，进行了力所能及的对接。

中国经济的战略空间和中国营销的国家战略。

声誉营销的路径和框架地提出。

经营和营销一体化路径和框架地提出。

研究三十年中国发展经济的实践，我们能够清楚并痛苦地发现，理论跟不上实践，弱者比强者更具创新精神。农村的先行者，包产到户、土地流转和农民企业家，所做出的探索和创新，对中国经济实践和理论的贡献是无法估量的。中国不缺乏学者，也不缺乏致力于研究中国经济实践的学者，但十分缺乏深入一线，研究具体问题的学者；也十分缺乏不迷信经典理论的学者。如果仅仅满足于诠释、传播西方理论，那么，中国特色的营销理论和管理理论的产生，将会变得遥遥无期。

星星之火，可以燎原。

希望我们的努力能够起到抛砖引玉的作用。

闻卫武

深圳麦肯特资产管理有限公司董事长

本书格言

优秀企业之所以优秀，在于它能够化腐朽为神奇。

优秀企业并非人才济济，而是能够让平凡人做出不平凡业绩。

一个业绩持续下滑的企业，照样可以人才济济。

对“能人”的过度渴求，是管理者无能的表现。

如果部下是一群“笨蛋”，那么上司就是个“大笨蛋”。

不犯相同的错误，少犯别人犯过的错误，不在相反的方向犯错误。

失败不一定是成功之母，成功才是成功之母。

员工没有执行力，是因为领导缺乏控制力。

一个人能走多远，看他与谁同行；一个人能有多成功，看他有谁指点；一个人能有多优秀，看谁是他的朋友。

一个企业的平庸不在于它拥有平庸的员工，而在于即使拥有不平凡的员工，企业却照样平庸。

一个优秀的企业，可以改变所有员工的命运；一群优秀的员工，却不一定能够挽救一个企业的命运。

一个员工的问题，可能是员工的问题；一群员工的问题，是上司的问题；所有员工的问题，是企业的问题。

优秀企业，改造所有的人，所以人人都很优秀；普通企业，被所有的人改造，企业被改造得憔悴不堪，千疮百孔。

让平凡人成功，平凡人能成功

如果你是一名管理者，如果你遇到一群平凡得不能再平凡的员工，这是你的不幸还是幸运？

也许，你认为自己很不幸。不少管理者不是经常抱怨部下是“一群笨蛋”吗？因为这些平凡人的能力并不出众，要出业绩很难。部下没有业绩，作为管理者自然没有业绩，所以，你可能认为自己是个“倒霉蛋”。在管理中，这样的管理者不是很多吗？

也许，这是不幸中的万幸。因为优秀企业之所以成功，正是因为掌握了“让平凡人成功”的秘诀。当所有人都认为优秀企业之所以成功是因为“人才济济”时，当企业也把吸引优秀人才当做占领舆论阵地的道德制高点时，你真的以为这就是他们成功的秘诀，你就大错特错了。一个成千上万人组织起来的企业是非常难以做到人才济济的，只不过因为成功，所以人人看起来都像人才。

不幸中的万幸，是因为找到了解决人才问题的金钥匙。管理者的价值，不是因为拥有人才而成功，而是因为没有人才照样成功，并且因为成功而拥有人才。

怎样让平凡人成功？这正是本书的立意之所在。平凡人成功不是个人的成功，而是集体的成功。只要企业成功了，企业里每个人都能够享受成功的荣耀。我们的结论是用“企业能力”弥补“个人能力”，搭建企业平台，把员工变成平台型人才。

如果一名管理者掌握了让平凡人成功的秘诀，那么管理一群平凡人就

是走向巨大成功的开端，这是管理者巨大的幸运。

如果你是一名普通得不能再普通的平凡人，你是否觉得这是人生的不幸？你是否就准备接受人生平淡的生活？我们不是道德的传教士，不会告诉你诸如“努力”、“坚持”、“自信”等这些已经被滥用的词汇，但我们坚信成功有独特的道理，成功不一定靠努力，不一定靠智慧，不一定靠坚持，这些固然有助于成功，但却是代价高昂的成功，或带有遗传基因的成功。

世界上有那么多的成功者，媒体要么把成功者宣扬为高智商的“智者”，要么宣扬为高情商的“忍者”。其实，这些都是成功者的包装，不是成功的本质。

基于对众多成功者的观察，他们多数是平凡人，甚至曾经是我们“看不起”的人，但因为成功了，我们不得不另眼相看。

平凡人能成功。这也是本书的另一项立意。如果你是一名平凡人，也没有管理者带领你走向成功，你照样可以成功。本书给出的一些法则，就是平凡人成功的路径。

平凡人能成功，让平凡人成功。掌握了这样的规律，就掌握了成就大业的核心。

少一些对奇迹的幻想，多一些对规律的景仰

世界推销大王乔·吉拉德曾经被老板辞退过，不是因为业绩太差，而是因为业绩太好。乔·吉拉德对此一直耿耿于怀。我们应该指责还是赞赏乔·吉拉德的老板？这是一个很有意思的问题。

“我可以算是中国最优秀的推销员了。我身体好，能吃苦，也富有经验。但想不明白老板为何把我给炒了，是嫌我岁数大吗？我才年过40岁，正是年富力强、经验丰富之时，可我却下岗在家两年了，很苦恼。请问我的出路在哪儿？”这是《销售与市场》杂志刊登的一篇文章《由著名推销员失业引起的话题》中的一段话。

我们不知道老板辞退乔·吉拉德的真正原因，但我们知道，如果一个企业有少数人卓尔不群，并且总是只有少数人卓尔不群，这样的企业是没有希望的。大量的小企业恰恰符合这样的特征。美国NBA的一个统计表明，在公牛队全盛时期，凡是乔丹个人单场得分超过40分的比赛，基本上以公牛的失败结束。因为球队是5个人的球队，不是1个人的球队。5个人的总分比1个人得高分更重要。

暂且不论是否应该辞退乔·吉拉德，但我们不应该怀疑下列结论：一个企业不会因为拥有乔·吉拉德而脱胎换骨，也不会因为乔·吉拉德的出现而涌现一批乔·吉拉德式的人物，乔·吉拉德只是他自己。他是一个奇

迹，也是奇迹的绝响，因为全世界只有一个乔·吉拉德。那么，紧接着就应该问一个问题：乔·吉拉德对企业的价值是什么？或者说企业应该怎么利用乔·吉拉德？

如果一个企业过度依赖某个人或某几个人，这样的企业是危险的。如果乔·吉拉德的离开会使这个企业摇摇欲坠，那么，乔·吉拉德只能力挽狂澜，却拯救不了这个企业。如果乔·吉拉德的离开并没有对企业造成伤筋动骨的影响，那么乔·吉拉德的价值可能就远没有我们想象的那么大。

如此说法，并不意味着我们鼓励企业开除最有能力的人，而是提出一个非常重要的问题：不能希望乔·吉拉德能够拯救一个企业，也不要指望培养一批乔·吉拉德。企业可以有奇迹，但不能指望重复奇迹。企业的发展一定有比奇迹更有价值的东西存在，发现它们比复制奇迹更重要。

当一个非常成功的经销商说经销商成功要“从开除老婆和小姨子开始”时，我们始而惊讶，继而惊奇。因为老婆和小姨子是最忠诚可靠的，所以不需要管理和监督。但企业能把所有员工变成像老婆和小姨子一样的人吗？有的经销商因为有老婆和小姨子的忠诚，因而能够活下来，但也因为只有老婆和小姨子的忠诚，所以做不大。没有老婆和小姨子这样忠诚可靠的人，才能建立正常的管理。

管理一定要建立在正常之上，而不是期盼奇迹。只有正常，才有规律，规律才有普世价值。

乔·吉拉德不是正常的员工，是特殊的员工，管理不能以乔·吉拉德式的人为基础。

因为有了乔·吉拉德式的人物，所以盼着出现更多的乔·吉拉德，因此，发起“向乔·吉拉德学习”的运动。这不是正常的管理，而是非正常

的管理。这样的事，不是正在很多企业不断上演吗？

因为有了奇迹，所以期盼更多的奇迹。这就是不正常。在一些总也长不大的企业，很多老板就是这样期盼着。因为有了几个能人支撑着企业不倒，所以期盼更多的能人出现。然而，创业这么多年来，大浪淘沙的结果就是只留下了这几个能人，企业怎么可能培养出大批这样的能人呢？乔·吉拉德所在的企业，并没有因为他的出现而能人辈出，乔·吉拉德陷于孤立，似乎他的存在就是其他人无能的最好证明。

因为有了少数能人，所以企业死不了；因为无法培养更多的能人，所以企业做不大。这样的企业就是因为有过奇迹，所以显得不正常。

平凡人学不了能人，因为能人无法复制，所以，能人的经验就只是他自己的经验，而不是企业的经验。当一个企业把能人的经验当做企业经验时，经验就不是正常的经验，也不是典型的经验，是超出常态的经验，这样的经验既害人又害企业。

企业经验比能人的经验更重要。然而，很多企业的错误恰恰在于把能人的经验当做企业经验推广。

能人无疑应该受到尊敬，但企业却不能使能人的经验上升为企业经验。所以，企业应该独立发展出一套能力，我们称之为“企业能力”。一旦普通人掌握了企业能力，哪怕没有能人那样的能力，照样能够取得很好的业绩。这就是我们反复倡导的让平凡的人做出不平凡的业绩。

企业能力比能人的经验有价值得多，能人的能力属于个人，可能难以复制。企业能力属于全体员工，所有人都可以掌握。

以我们对企业的观察，依赖企业能力还是依赖个人能力是优秀企业与普通企业的分水岭。在普通企业，优秀员工是管理者的“救星”，所以依

赖个人能力。在优秀企业，管理者是员工的“救星”，因为有了企业能力，多数普通人也能成功。

中国企业最大的缺陷是没有受到科学管理的熏陶，管理者没有兴趣像科学管理的先驱泰勒和吉尔布雷斯那样进行精细的研究，没有以普通人为主要关注对象，思考如何让他们取得业绩。实际上，这样的研究在美国初期也是受到劳资双方的双重抵制。可见这并不是件容易的事。管理者总是爱拿自己的标准要求员工（因为很多管理者本身就是能人），或者以能人为标杆。

泰勒的科学管理之所以科学，就在于他是以普通人为研究对象，研究普通人高效工作的方法，因而能够全面推广。

个人的成就可以空前绝后；管理可以前无古人，但必须后有来者。管理必须以能够复制、模仿、传承为原则。一个能人的经验可能只是个人的经验，一个普通人的经验就可以是企业经验。因为普通人的经验可以为普通人所模仿、复制。然而，又有多少管理者关注平凡人的经验呢？

过度关注英雄，英雄个人可能只生存于平庸的企业。关注平凡人，平凡的个人可以生存于非凡的企业。

因为期盼英雄，所以英雄成为企业末路。因为期盼奇迹，所以奇迹难以再现。

企业可以有英雄，但不能依赖英雄。管理的真谛就是激励优秀的少数，管理平凡的多数。

企业是一个有机的组织，组织的价值只有超越个人的价值，才有生存的价值。组织的价值就是能够做个人做不了的事，能够化腐朽为神奇，能

|让平凡人做出不平凡业绩|

够让平凡人做出不平凡业绩。

成功的真相

“21 世纪什么最贵？人才！”当葛优在《天下无贼》里说出这句经典的台词时，脸上流露着葛优招牌式的坏笑。

当听到葛优的这句话时，我也笑了。因为这句看似“绝对真理”的话，其实经不起推敲，甚至可以归类为流行谬误。我非常清楚，因为重视人才，所以有些企业小有成就。因为太依赖人才，所以这些企业难以取得超级成功。

超级成功的企业，并非因为比普通成功的企业有数量更多、层次更高的人才，而是因为能够让平凡人做出不平凡业绩。这种成功是超越人才的成功。

依赖人才的成功与超越人才的成功，是成功的两种截然不同的境界。或者说，超级成功就是让所谓的人才变得并不重要。如果平凡人都能够成功，人才当然不重要啦！

把人才凌驾于平凡人之上，把人才管理从平凡人管理中区隔出来，把“能人”、“超人”、“高手”、“怪才”、“奇才”、“专业人才”、“高级人才”等同于人才，以为人才管理就是对杰出人才的管理，这是人力资源管理的极大误区。

平凡人一定构成了员工的绝大多数，只有让平凡人成功，企业才能取得超级成功。杰出人才的成功，或许可以托起一个中小规模的企业，但因为不可以让绝大多数平凡人变成杰出人才，所以难以取得超级成功。

让绝大多数平凡人出业绩，绝对比让少数杰出人才出业绩重要得多。

让平凡人出业绩，与让杰出人才出业绩，遵循完全不同的逻辑。

杰出人才的成功，是个人的成功；平凡人的成功，才是企业的成功。

福特公司的创始人并没有为生产一线挖来更多的能人，但因为他发明了流水线，平凡人也比其它企业的高手效率高，所以福特取得了超级成功。

真正迫切需要人才并且愿意付出高价的并不是超级成功企业，通常是平凡企业。这就能够解释为什么不计代价挖人才的总是平凡企业，但他们最终仍然是平凡企业，除非挖来的人才能够设计出让平凡人出业绩的体系。

普通中国人关于人才就是能人的价值取向并不奇怪，因为中国始终是一个崇尚崇高的国家，理想的人就是无瑕疵的圣人，越接近圣人，就越是人才。

上述价值取向甚至已经转变为中国的管理环境，连《经济学家》和《哈佛商业评论》都开始关注这个问题，并将之命名为“毛式管理”，其用人之道是重视培训、激励和评估基层干部。鼓励员工之间的竞争，弘扬牺牲精神，强调自我批评，更体现在哲学层面，例如：用响亮的口号来包装自己的目标，用强大的媒体手段来实现个人崇拜，每逢遇到困难时就用自上而下的整风运动来重新巩固地位。

口号式管理、运动式管理、标杆人物式管理，是中国管理者解决问题的法则。对于中小企业确实有效有用，但对于需要系统设计、平稳运作的大企业，则是有害的。

中国式管理法则，成就了无数的中小企业，但却是涌现巨型企业的障碍。

小成功与超级成功遵循不同的逻辑。

中国的企业管理，经常把对个人的管理延伸至对群体的管理。其实两者遵循完全不同的逻辑，正如体育比赛的个人项目与集体项目遵循不同的