

老板的格局

臧真超◎著

老板的格局

臧其超◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

老板的格局 / 臧其超著. —北京 : 北京联合出版公司, 2015. 8
ISBN 978-7-5502-5469-5

I. ①老… II. ①臧… III. ①中小企业—企业领导学
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 117529 号

老板的格局

作 者 : 臧其超

选题策划 : 北京时代光华图书有限公司

责任编辑 : 徐秀琴

特约编辑 : 卢倩倩

封面设计 : 新艺书文化

版式设计 : 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 160 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 14.25 印张

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-5469-5

定价 : 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话 : 010-82894445

导 言

preface

企业老板的传统经营思维是这样的：如何提升企业管理水平，如何让企业更加规范，或者如何找到一位优秀的职业经理人帮助自己管理企业。老板提升管理水平，更多的时候倾向于一种类似治水策略中“堵”的思想，即试图通过规范的管理制度“堵”住员工的不良行为，通过严厉的惩罚制度让员工减少犯错努力工作。

这种做法尽管在短期内能产生一定的效果，但从长远角度来看却是很难实现初衷的。就像水位一旦超越临界点就会造成决堤一样，员工一旦被制度束缚，就会由于才能施展不开而离职。如果情况比较严重，团队崩溃、集体出走也是很有可能的。

因此，企业经营不应该一味使用“堵”的硬性手段，而应该站在员工的角度进行思考，顺应人心，顺应人性，挖掘他们的价值和需求，即采用疏导的方式。疏导的方式往往比过度管制更加有效，更能激起员工奋发向上的状态。

举个简单的例子。比如，为了提升厂区的绿化水平，厂里邀请专业人员在工厂门前铺设了一片漂亮的草皮。可是，不久之后，工

厂的管理人员就发现：很多工友下班后都喜欢从草皮上走，漂亮的草皮被踩得不成样子。为了提醒大家注意，管理人员在草皮旁边竖了一块提示牌：“乱踩草皮者，罚款10元”。

没想到，这块立在醒目位置的提示牌并没有起到应有的作用，还是有很多工友从草皮上走。于是，管理人员修改了提示牌：“乱踩草皮者，罚款50元”。结果，从草皮上走的人仍然不少。管理人员再次修改了提示牌：“乱踩草皮者，罚款100元”。罚款金额这么高，这下没人敢从上面走了吧？结果让管理人员大跌眼镜：还是有人敢于冒险！

继续提高罚款金额？恐怕还是会有“铤而走险”者。经过思考，管理人员做出了一个出人意料的决定：找施工队在员工常走的那片草皮上铺上砖头、倒上水泥，把它变成一条步行小道。

这样一来，工友们可以继续走近路，漂亮的草皮可以不被破坏，管理人员也不必每天都盯着草皮，还降低了管理成本，可以说是“一举三得”。

作为企业的老板，始终要研究人的需求：从内部来看，老板在研究员工的需求，所以会设计相应的薪酬政策、股权激励、培训制度、绩效管理等方案；从外部客户来看，老板在研究市场的需求，所以会设计相应的营销方案，生产合适的产品去满足他们的需求。

企业经营实际上是一件非常简单的事情：通过一个方案，把一群人聚集在一起，通过相关的产品或服务去满足客户的需求，获得相应的回报，然后员工按贡献值获得相应的酬劳，进而激励大家继续努力工作，继续满足客户的需求……如此不断循环。

所以，企业经营到最后，我们会发现：产品只是一种媒介，企业只是一个舞台，渠道只是一种通道，最终考验的是老板的经营能

力和思维能力。老板经营思维提升，企业就能经营好；老板不思进取，企业就会停滞不前。

老板之所以能成为老板，并不是因为老板有多优秀，读了多少书，也不是因为老板已经具备了成为老板的能力，而是因为：老板有远大的梦想、坚定的信念、宽广的格局；更重要的是，老板敢想敢做，并能在做的过程中不断提升自我。

很多时候，不少中小企业老板在经营企业时，往往并不能抵达企业经营的内核，也很难触碰到企业管理的核心。比如，看到竞争对手给员工涨工资了，就跟着给员工涨工资；看到竞争对手做股权激励了，就跟着去做股权激励；看到竞争对手的产品降价了，就跟着去降价。老板没有掌握经营企业的核心规律，企业经营就会变得非常艰难。

还有不少企业老板觉得员工不在状态，没有动力，认为员工有问题，经常责备他们。殊不知，员工越是被责怪，就越是没有动力，动力消失殆尽就会离职。于是，企业送走了老员工，招来了新员工，但员工没有工作状态的情况仍然没有改变……于是，企业进入了一个恶性循环，以至于老板只能凡事依靠自己，或是依靠少数几个人去带动整个企业的运转。这样一来，不仅老板非常累，企业也很难有好的发展。

那么，到底是什么原因导致了员工们不在状态呢？很多时候，团队不在状态，往往是企业机制或企业文化出了问题。重新调整企业机制，或者重塑企业文化之后，往往会发现员工动力十足，并不需要过多的管理。当真正抵达经营企业的内核时，老板就会发现：原来经营企业非常轻松。

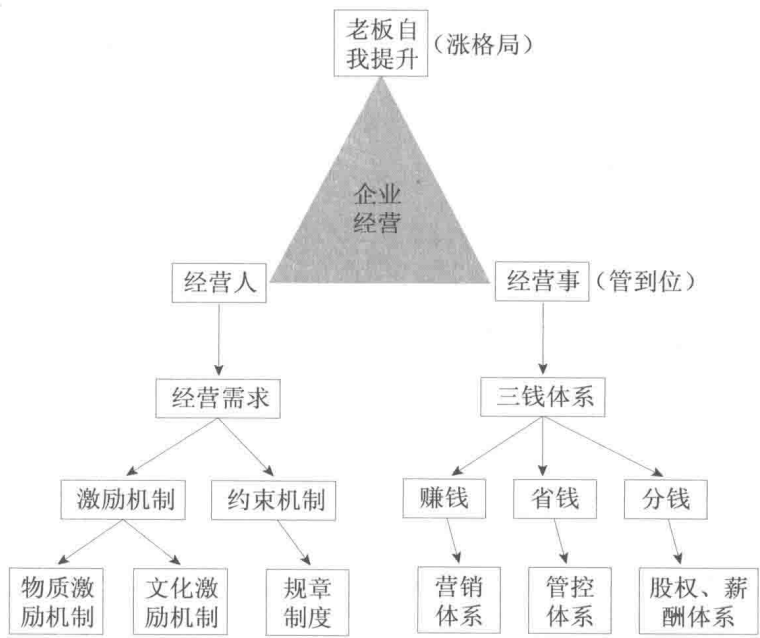
为此，老板需要提升自己，需要不断加强自我学习。这就需要

老板跳出教条的束缚，掌握经营企业的关键点，站在更高的层次来看待遇到的问题。

不少老板喜欢《孙子兵法》，喜欢用其中的理念来经营企业。其实，孙子之所以用兵如神，并不是因为孙子读了多少兵法，掌握了多少用兵的策略，而是因为他能够通过学习兵法，掌握用兵背后蕴含的关键点，能够跳出兵法的条条框框来运用兵法。要说读过的兵法多，恐怕很少有人能超过赵括。但是，真正上了战场，赵括却因为被兵法的条条框框束缚，造成了长平之战的惨败。

同样的道理，老板作为企业的领导者，在经营企业的时候，千万不能把教化的东西当作本质。任何绝妙的经营管理思想，任何揭示企业经营的核心理念，只有被企业家内化，企业经营才会更加顺畅。

本书从探讨企业的经营方法入手，着重探讨企业经营的过程中如何经营人和事，以及老板自我格局提升，从而帮助老板打通经营思维的任督二脉，让老板跳出企业经营管理教化思想的束缚，从而更好地经营企业，形成适合自家企业的经营管理办法，进而帮助老板打造梦想中最伟大的企业帝国。



目 录

contents

CHAPTER 第 1 章

抓住经营关键点，老板不用忙到死

为什么有的老板始终很累，不敢轻易向下属授权？为什么人才难得，很多企业得到了却又留不住？之所以会出现这样的事情，就是因为老板没抓住经营企业的关键点。

不懂审时度势，企业就会错失良机 | 003

顺应大趋势，企业经营事半功倍 | 003

抓住经营关键点，企业才能经营得好 | 007

懂得正确经营方法，老板仍旧难免犯错 | 009

提炼、强化成功因子，企业才能发展得好 | 012

做企业就是在做成功因子 | 012

老板就是创造、拥有成功因子的人 | 014

提炼、强化成功因子的六大步骤 | 016

重视经营中的突发情况，避免企业“猝死” | 028

快速扩张导致企业“猝死” | 028

经营过于分散导致企业“猝死” | 031

“空降兵”使用不当导致企业“猝死” | 032

“自己人”自立门户后竞争导致企业“猝死” | 036

CHAPTER

第2章

当好老板的三大关键：经营人、管到位、涨格局

如何才能走出老板不好当、企业难做大的困境？老板需要颠覆自己的思维，根据企业的实际情况随时调整自己的经营政策。就当下而言，当好老板要做好三件事：经营人、管到位、涨格局。

企业经营的核心点在人 | 041

人是感觉化的动物 | 042

人是视觉化的动物 | 042

人是有注意力的动物 | 043

人是习惯性的动物 | 044

人们都喜欢占便宜 | 045

发展阶段不同，企业经营重点不同 | 046

小企业关注狼性，大企业强调格局 | 047

老板与核心团队的能级决定企业的能级 | 069

合适的人尽量放在合适的位置上 | 076

下级干得好来自上级规划得好 | 076

能级错位导致企业运行不畅 | 077

不同发展阶段，老板要学会转换角色 | 080

专业户阶段：没有固定的角色定位 | 080

个体户阶段：企业管理者 | 081

公司化阶段：企业经营者 | 081

部门化阶段：战略制定者 | 081

集团化阶段：初级整合者 | 082

产业化、资本化阶段：高级整合者 | 082

CHAPTER
第 3 章

经营人：经营人的需求，实现企业员工双赢

经营企业的核心在于经营人，经营人的核心在于经营人的需求。老板需要设计相应的机制，包括物质激励机制和非物质激励机制，去满足员工的需求，激发员工的动力，进而推动员工在追求自我目标实现的过程中，顺带实现企业的既定目标。

经营人的核心就是经营人的需求 | 087

经营人是小企业与大企业的本质区别 | 087

产品、服务只是企业经营的媒介 | 089

企业经营实质上是在经营需求 | 090

设计机制引爆团队，实现企业、员工双赢 | 093

良好的机制可以引爆团队 | 093

机制设计重在顺应员工的需求 | 095

老板设计机制时要有系统性思维 | 097

好的机制要激励、约束并存 | 098

不同的环境要有不同的激励机制 | 100

不同市场竞争策略的薪酬政策 | 101

企业不同发展阶段的薪酬政策 | 105

不同销售模式的薪酬政策 | 106

股权激励：运用物质激活优秀高效人才 | 110

优良文化对企业发展有怎样的意义 | 124

企业文化是企业经营的核心主张 | 124

企业文化的三个层次 | 126

狼性文化对企业发展意义重大 | 129

植入优良企业文化的三种方法 | 131

CHAPTER
第4章

管到位：建立“三钱”体系，确保管控到位

企业经营就是在解决三件事情：赚钱、分钱和省钱。老板要用营销解决企业赚钱的问题，用薪酬、股权激励解决企业分钱的问题，用团队管控解决企业省钱的问题。老板经营事，必须借助于人，所以老板要做的事，就是调动人去完成这三件事。

赚钱：运用营销提升企业业绩 | 137

做好营销必须踩准市场节奏 | 138

当代营销要关注客户的感受需求 | 144

营销要会推，更要会吸 | 146

做好企业定位，运用差异化策略赢得客户 | 148

顺利实现产品销售的三种营销方式 | 154

分钱：用薪酬、股权平衡企业中钱与权的矛盾 | 158

七种不同治理模式企业的钱权分布 | 158

企业股权释放要踩准时机 | 163

省钱：建立控制体系，提升企业运转效率 | 168

绩效考核引导员工做企业希望的 | 169

规范流程让企业管理更高效 | 172

日常管控提升整体销售表现 | 176

CHAPTER
第 5 章

涨格局：老板的高度决定企业的高度

老板是企业的顶层设计师，是企业发展的总规划师，老板能否自我成长决定企业能走多远。所谓好老板，并不在于老板个人有多厉害，而在于老板有远大的梦想、坚定的信念、宽广的胸怀，更重要的是敢想敢做。

老板的想法与普通人不一样 | 187

老板比的是梦想 | 187

老板比的是信念 | 189

老板比的是格局 | 191

老板要经营好企业，必须敢想敢做 | 193

老板需要甩开思想的沉重包袱 | 194

老板需要经营自己的胆识 | 195

老板需要经营自己的心境 | 196

老板需要经营自己的信心 | 198

老板需要有危机意识 | 200

老板要成为企业的“头狼” | 202

老板常用的四种领导方式 | 202

老板必须掌握的六大关键词 | 206

优秀企业家都是狼性领导者 | 208

老板如何成为企业的“头狼” | 210

抓住经营关键点，老板不用忙到死

- 不懂审时度势，企业就会错失良机
- 提炼、强化成功因子，企业才能发展得好
- 重视经营中的突发情况，避免企业“猝死”

为什么有的老板始终很累，不敢轻易向下属授权？为什么人才难得，很多企业得到了却又留不住？之所以会出现这样的事情，就是因为老板没抓住经营企业的关键点。

不懂审时度势，企业就会错失良机

老板之所以能成为老板，并不在于拥有了多大能力，把握了多少机会，而在于掌握了经营的关键点；企业之所以能做大做强，也并不在于某个人有多厉害，而在于整个企业的经营做到了顺势而为。

顺应大趋势，企业经营事半功倍

世间任何事情都有其独特的存在方式。猪之所以能轻松地飞向天空，是因为它站在了风口的位置，借用了风的力量；人之所以有贫富之分，是因为思维方式与行为方式各有不同。很多表面上看起来偶然的事件，其实可能存在着某种联系。经营企业也是一样。老板要经营好企业，就必须学会识时、顺势、用势、造势。