

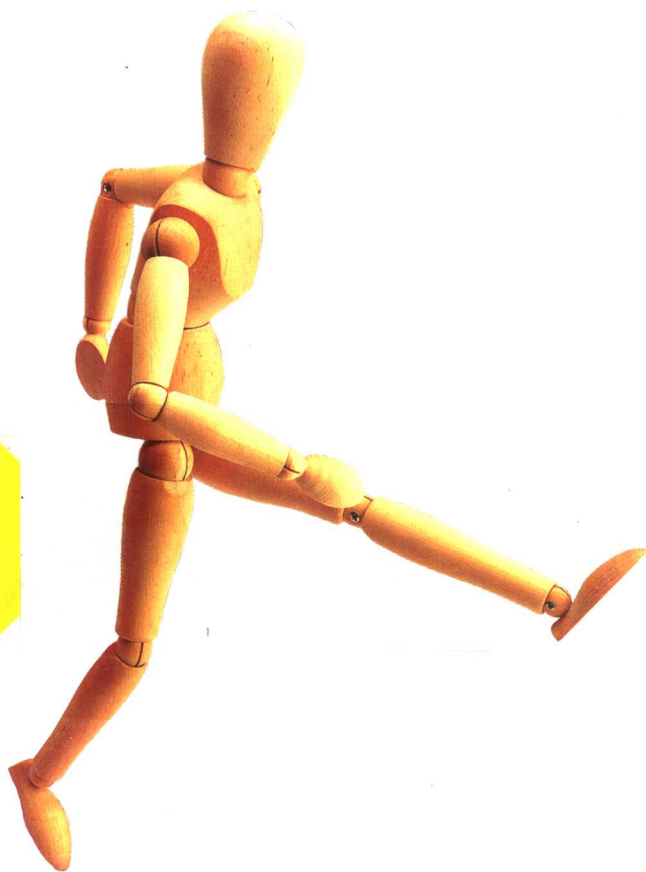
简单思考

THINK TO SIMPLIFY

如何管理一家专业的服务公司

HOW TO MANAGE A PROFESSIONAL ORGANIZATION

孔祥云◎著



清华大学出版社

AMT Group

6.6
8

72.76.6/p8

简单思考

—— 如何管理一家专业的服务公司

孔祥云 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书记录了作为一个创业者——一家专业服务公司(AMT)的CEO创业历程中点点滴滴的经验与思考。对于如何准备创业?如何将自己创办的公司逐渐做大?如何在创业初衷的指引下不断前进?建立什么样的企业文化?如何与员工相处?如何看待行业?如何面对竞争对手?如何透过复杂的状况把握问题的关键点,等等诸多所有创业者尤其是专业服务型企业都可能面临的问题提出了自己独到的见解。本书中的观点源于亲身实践与体验,富有哲理,闪烁着智慧的光芒,并以生动、诙谐的语言娓娓道来,正在创业路上的读者将得到颇多启发。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

简单思考——如何管理一家专业的服务公司/孔祥云 著.

—北京:清华大学出版社,2007.12

ISBN 978-7-302-16282-7

I. 简… II. 孔… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第157400号

责任编辑:张立红 张 颖

封面设计:周周设计

版式设计:孔祥丰

责任校对:邱 丽

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社总机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:169×230 印 张:9.5 字 数:89千字

版 次:2007年12月第1版 印 次:2007年12月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:22.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025026-01

前 言

“简单思考”是我在 AMT Group 旗下畅享网的个人博客的名字，这源于对做企业的一些观察和体会。我们发现很多企业都容易犯“公司越大越愚蠢”的毛病。具体症状是，随着公司营业收入越来越多、人员规模越来越大、人员素质越来越高、品牌名气越来越响，公司越容易犯一些极其愚蠢、低级、有悖常理的错误。而且，往往是在每个人都很聪明，每个人想得都很有道理的情况下，整体却犯一些愚蠢的错误。“简单思考”是用以避免这种状况日趋严重的原则之一——刨除繁杂的外表，抓住最关键的点。

我们需要为自己和员工提供一个简单明晰的标准、明确的方向，以表达我们的愿景与目标。只有这样，当我们在做任何事情、做任何决策时，才可以避免越思考越复杂、越做越复杂，却距离初衷越来越远。

在《简单思考》这本书中汇集了我这些年来点点滴滴的创业感想，记录了我自创业以来的诸多心得——关于如何创业，如何把公司一点点做起来、做大，如何管理一家服务性的专业公司，等等。这些点点滴滴都源自创办和经营 AMT 的亲身体验和反思，并不断地被印证着。我作为一个创业者，作为一家专业服务型企业的 CEO，愿意和同道中人一起分享。

目 录

第一章 如何创业..... 1

创业之前要多做减法，创业之后要多做加法。很多时候选择比努力来得更重要！

第二章 如何把一家公司一点点做起来..... 23

你的公司正迈入正轨，这是一个值得庆贺的时刻。可与此同时，你可曾想过，今后的路该如何走？

第三章 如何管理一家专业的服务公司..... 61

机构臃肿、效率低下，最要命的是周遭危机四伏，竞争对手正等待时机。你是否正在为管理问题而发愁？

第四章 对中国咨询业的观察和实践..... 85

中国咨询业在真正意义上完成了第一个十年！十年转瞬间，其中有成功，有失败，有过激情，也有过希望。

第五章 生活中的发现..... 111

生活中处处闪动着哲理灵光，或许秘密就你身边的水滴中和那一声轻轻的叹息里。

第六章 一切回归到：你自己是一个怎样的人..... 137

忙碌的你，有没有问过自己这样一个问题：“我到底是一个怎样的人？”

第一章 *Chapter 1*

如何创业

创业之前要多做减法，创业之后要多做加法。很多时候选择比努力来得更重要！

创业之前要多做减法

创业之前我们应该多想想自己还缺哪些资源，不要光盯着已有的资源。为尚未拥有的资源找到可能的获取途径，多想想会遇到哪些可能的困难并为困难找到可能的应对方案，做最坏的打算。要有自己的独立思考和判断，不要跟风。只有不赚钱的企业，没有不赚钱的行业，行行出状元。

创业之后要多做加法

创业之后要多想想自己已经拥有哪些资源，最充分地运用这些资源。公司的治理结构一定要完善，天下没有不散的筵席，当创业成员的愿景发生了不可调和的冲突，应该好聚好散。

从踏上创业之路开始，就要成为一个商人，必须学会做生意，必须学会谈钱。要有自知之明，要与比自己更强的人一起工作。要成为成功找方法，不要为失败找理由。

要定义清楚自己的商业模式 (business model)，多问问自己：我是靠什么赚钱的？客户到底为什么会付钱给我？客户到底在哪里？他们怎么知道我的？为什么信任我？

创业之初的三大困难：人方面的困难、客户方面的困难、知识方面的困难。

联想柳传志曾经说过，创业过程“困难无其多，从来不低头”。我每次想到这句话，心中都会热血沸腾，充满干劲和斗志。

在创建一个专业服务企业的过程中，我感觉到的困难如下。

(1) 人方面的困难：文化、氛围的创建与维护；战略、业务模式的转变；不可避免的人才流动。

(2) 客户方面的困难：竞争激烈，要在夹缝中求生存；客户的差异性；如何做到最好；怎样保证现金流的畅通。

(3) 知识方面的困难：经验方面的欠缺；个人经验与企业智商之间的关系、博弈；在公司发展到一定的规模之后，我感觉最大的困难是能力和意识都合格的领导人才的缺乏。

一旦我们不是只盯着自身，而是以开放的心态，放眼自己以外的世界的时候，我们会发现视野无限开阔，世界不为我所有，但可以为我所用。变化往往来自于身外，多从身外找变化。

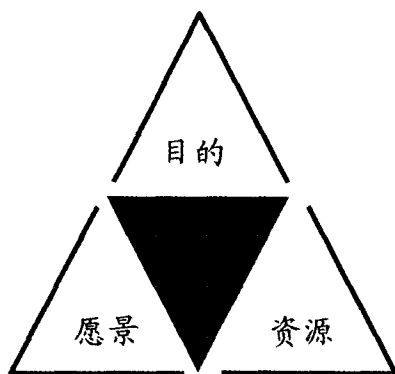
在和一些员工尤其是新员工交流的时候，我会问他们在工作有什么困难。经常会得到这样的回答：“因为我以前没有做过这样的工作/行业，所以缺乏这方面的经验，因此……”

这个时候，我会和他们讨论这样一个问题：“经验”难道一定要亲身“经历”吗？

如果事事只有亲身经历过，才能有相应的经验，那么人生短暂，能够经历的事情能有多少呢？由此而积累的经验是多么的有限！

为什么我们会说“交流交流经验”？我想在说这话的时候，其实就已经默认了一点：经验是可以传递的。或者说，经验不一定要亲身经历，完全可以从其他人那里获取。

没有经验不要紧，如果能够知道从哪里、从哪些人那里可以获取经验，就已经迈上解决问题的正确道路了。这也是我讲的“成功做事三板斧”中的第三板斧“资源”。做事“三板斧”图如图 1-1 所示。



- 目的——做事原因，不断问到最根本
- 愿景——希望达到图景，达到并超出满意
- 资源——不重新发明“轮子”

图 1-1 做事“三板斧”图

一旦我们不是只盯着自身，而是以开放的心态，放眼自己以外的世界的时候，我们会发现视野无限开阔，世界不为我所有，但可以为我所用。

在一次企业培训中，讲师要学员们做一个游戏，并把学员分成两个人一组。先让大家互相认识，然后让每组都背对背，每个人要做出 5 个变化，再转过身来，让每组的人相互指出对方做了哪 5 个变化。

包括我自己在内，大部分人都是把外套脱掉、眼镜摘掉、领带拉开、头发弄乱、发卡换换位置等。好不容易做出来 5 个变化。

第一轮游戏结束之后，讲师再次让每组都背对背，再做 5 个变化出来。这次就难为住大家了，很多人已经很难想出在哪里做些变化了，更不用说要做第三轮变化。

之后，讲师给我们讲了个故事，说有一次他给一个企业做培训，也做了同样的游戏。只不过，场地是在沙滩上，大家只穿着泳装，身上已经没什么好脱的了！

那怎么做出 5 个变化来呢？

沙滩上有很多很多卵石，而且任何两个都是不相同的；

可以往头发上搞些沙子；

有饮料瓶；

.....

只不过，这些都是自身以外的东西。

创业之初，企业内的资源往往有限，有时候想做一个简单的计划，手头的资料都捉襟见肘。与其埋头苦思，闭门造车，还不如把目光投向窗外。

创业的艰难想必是每个过来人都刻骨铭心的，回首来时的路，你是否发现改变自己、提升自己、靠近成功的因素大多借鉴于身外之物呢？善驭物者，驭天下！

做事前先问一下自己：为什么要做，做什么，在哪儿做，什么时候做，谁来做，怎么做，要花多少成本去做？这就是所谓的“5W2H”法

在做每件事情之前都问一下自己：

- Why：为什么要做这件事情？
- What：这件事情的内容是什么？
- Where：在哪儿做？
- When：什么时候做？
- Who：由谁来做？
- How：怎么做？
- How much：要花多少时间或其他资源？

人，是社会动物。人们往往依靠别人的评价来直观感受自我价值的实现。因此，请不要吝啬你的赞扬和微笑，如果有赞美之辞，请毫不犹豫地说出来。

美国盖洛普公司有一个非常著名的员工满意度的调查,其中有一个关键问题是:员工在过去的一周内,有没有受到过公司领导或者同事的表扬?在几乎所有的公司中,这个问题的得分是最低的,也是对员工的满意度、士气影响最大的。

在公司起步阶段,工作压力和强度都非常大。人,是社会动物。人们往往依靠别人的评价来直观感受自我价值的实现。

作为一个创业者,应该鼓励大家多表扬其他的同事。我们每天都在创造很多的精华,都在做前无古人的事情,值得表扬的人和事一定非常多。

中国的企业家大多经历了从计划经济到市场经济的转变过程。企业的竞争机制、市场规则都发生了翻天覆地的变化,但是一些残留的官本位思想依然影响着这些决策者。从一个小小的笑容就可以看出他们的管理理念。中国的企业家往往希望在企业内建立至高无上的威信,而为了获得威信,他们往往人为地把自己塑造成一个严肃的、不易亲近的形象。

下面就让我们一起来看看吉姆·丹尼尔是怎么做的。

位于美国俄亥俄的美国钢铁和国民蒸馏器公司的 RMI 子公司,生产多种钛制品。多年来,公司的产品质量低、生产率低、利润率低。自大吉姆·丹尼尔到这里任总经理后,情况发生了巨变。他没有什么特殊的管理办法,只是在工厂四处贴上这样的标语:“如果你看到一个人没有笑容,请把你的笑容分些给他”、“任何事情只

有做起来兴致勃勃，才能取得成功”……这些标语下面都签着名字——“大吉姆”。公司还有一个特殊的厂徽——一张笑脸。在办公用品上、工厂大门上、厂内牌板上，甚至在工人的安全帽上都会有这张笑脸，美国人称之为“俄亥俄的笑容”。《华尔街日报》称之为“纯威士忌酒——柔情的口号、感情的交流和充满微笑的混合物”。而且大吉姆自己也总是满面春风，他向员工征询意见，喊着工人的名字打招呼，全厂 2000 个工人的名字他都能叫得出来。他会把工会主席叫到会议上，让他知道工厂要干什么，而这种做法在西方企业里几乎是看不到的。结果只用了三年时间，没有增加一分钱投资，公司的生产率惊人地提高了近 80%。

记得在一次培训中，一位以亲和力著称的著名经理人讲过这样一个故事。

美国有一位叫玛丽·凯的女推销员。她经过努力终于取得了出众的推销业绩，总经理按例接见她。当她满怀激动和兴奋与总经理握手时，却发现总经理的眼睛正漫不经心地看着别处，根本没有注意她。她伤心极了，自尊心受到强烈的刺激。而后，她把这件事铭记在心，以此为耻辱。后来，她经过艰苦奋斗终于当上了总经理。她注意在每次公司会议上哪怕与上千名员工握手，也丝毫没有厌烦的表情。握手时，她总是热情地望着对方，不停地说着鼓励对方的话，把真挚的情意传递给对方。员工们每次见到她都会受到莫大的激励。公司在她的领导下越来越兴旺，她反复强调“赞美使人成功”

这一原则。她还建议：即使是在批评人时，也应该实施这一原则，最好像三明治那样，把批评夹在两层赞美之间，因为每个人都喜欢听赞美的话，而不喜欢听批评的话。

管理学总结出一条准则：你希望别人怎样对待你，你就必须怎样对待别人。这一准则的另一方面也就是：你不希望别人怎样对待你，你也不能怎样对待别人。

慷慨地给予员工微笑与赞扬，你会收获更多。

凡事一定有办法。抱着这种态度，很多困难其实并不像看上去那样困难。

困难往往没有你想象中那么强大，越早处理管理过程中出现的困难，往往越轻松，也就能把困难所带来的损害降到最低。

这是我坚信的信条之一，希望能够与大家分享。无论多么大的困难，我总是坚信一定有办法解决。而我们要做的工作就是想尽一切办法，尝试任何可能的途径，去找到这个方法。

记得以前搞软件开发的时候，有时一个难题需要找出几十种不同的解决方法的组合，一个个去尝试。这时候，就需要坚持、需要耐心、需要不断采取行动。

抱着这种态度，很多困难其实并不像看上去那样困难。

但是如果只是埋怨，而不采取措施去尝试解决，问题会永远在那里，而且会越来越多。

很久以前听别人讲过这样一个故事：从前有一位老农，在他的农田当中，多年以来横亘着一块大石头。这块石头碰断了老农的好几把犁头，还弄坏了他的中耕机。老农对此无可奈何，巨石成了他种田时挥之不去的心病。

一天，又有一把犁头被碰断了，想起巨石给他带来的无尽麻烦，他终于下决心处理这块大石头。于是，他找来撬棍伸进石头底下，却惊讶地发现，石头埋在地里并没有想象得那么深，稍使劲道就可以把石头撬起来，再用大锤打碎，清出农田……老农脑海里闪过多年被这块大石头困扰的情景，再想到其实可以更早些把这桩头疼事处理掉，禁不住一脸的苦笑。

在企业管理活动中，往往会遇到反复出现的问题或不良现象，如若讳疾忌医或拖延了事，积压下来，就必然给企业造成困难，甚至使企业的生产经营活动无法正常进行，严重时还会威胁到企业的生存。

越早处理管理过程中出现的困难，往往越轻松，也能把困难所带来的损害降到最低。我们总是强调做事情先从最简单的问题入手，由浅入深。本来这种思维方式本身并没有什么错，但是长此以往，人们养成了一个坏毛病。还没有对困难进行全面的了解之前，就轻易地把它归结为：现在做不了的、暂时无法处理的、需要更多

人手和技术支持的、要上司拍板才能定夺的问题。丧失了锻炼自己处理困难和危机的能力。困难并未在你这里终结，而是转化成另一种形式让你的主管或老板来承担，困难没有被消除，只是变成了新的困难。

所以，对企业管理中出现频率较高的问题，不应回避，而应该抓住苗头，及时调查，追根溯源，及时找出解决问题的途径和办法。

**在你成为领导以前，你的成功只与自己的成长有关，
当你成为领导以后，你的成功就与别人的成长有关。**

通用电气公司前任董事长和首席执行官杰克·韦尔奇说：

- 感受生活只能向前看，而理解生活只能向后看。
- 在你成为领导以前，你的成功只与自己的成长有关，当你成为领导以后，你的成功就与别人的成长有关。
- 在你成为老板以前，你只需要做自己的工作，当你成为老板以后，你要学会做别人的工作。

作为一个企业的管理者，你的成长总是伴随着下属的成长，所以领导者必须要做三件事：识人、用人、培养人。

领导者的两大法宝：

- 主动思考未来。
- 带动更多的人共同追求卓越。

领导者的两大法宝：主动思考未来，
带动更多的人共同追求卓越。



主动地思考未来，而不是仅仅考虑现在

思考未来，才能创新，才能引领方向。作为一种思维方式，就是不能因循于某种现状、某种权威、某种困难、某种指示、某种规定，而是主动地、创造性地、冒险地发现和判断新方向。