

优秀企业家管理密码

朱坤福
著

五维运营智慧

管理经典
畅销



战略规划、团队复制、执行能力、营销管理、资本运作
五个维度有机结合，为企业提供全方位运营智慧



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

五维运营智慧

优秀企业家管理密码

朱坤福◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

多维运营智慧：优秀企业家管理密码 / 朱坤福著. —北京：中国财富出版社，2019.6

ISBN 978-7-5047-6825-4

I . ①五… II . ①朱… III . ①企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 277367 号

策划编辑	郑晓雯	责任编辑	张冬梅 郑晓雯 沈安琪
责任印制	尚立业	责任校对	卓闪闪
		责任发行	董倩

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 (发行部) 010-52227588 转 321 (总编室)
010-52227588 转 100 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 廊坊市鸿煊印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-6825-4/F·3003

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2019 年 6 月第 1 版

印 张 15.75 印 次 2019 年 6 月第 1 次印刷

字 数 258 千字 定 价 59.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

近代商圣胡雪岩说：“商有四维，智、仁、勇、信，四维具备，无往不利。”胡雪岩集官场、商场、洋场势力于一身，商通海内外，红极一时，家财万贯，是历史上赫赫有名的大商人。他的成功尽管有外界因素的作用，但更为重要的是他具备优秀商人的全部素质。这些素质概括起来就是商场四维：智、仁、勇、信。

商场四维是古人提出的商人修行的四项品德，是一个商人是否合格的标准，而且是基本标准。四项品德具备了，才能进一步学习商业经营技术和经营艺术，即所谓“先学做人，后学做事”。四项品德皆修炼到家，不顾此失彼，且能融会贯通，才算一个合格的商人。

今天，我们承认“智、仁、勇、信”对一个优秀民营企业家的重要意义，但所谓“事异则备变”，仅有这四点恐怕不行。纵观民营企业自改革开放以来多年的发展历程，可以发现，企业管理有五个要素不可或缺：战略智慧、执行模式、资本运作、营销管理、团队管理。

考察世界发达国家经营和管理的发展史，在经济发展的不同时期，企业成功的关键在转变：20世纪50年代的关键在生产，60年代的关键在经营，70年代的关键在财务，80年代及以后的关键则在战略。企业战略是企业未来一段时期在“经营哲学、经营目标、行动范围、竞争方式、资源配置、人才需求”六个方面的集中体现，是企业发展的指南针。因此，选择一个好的企业发展战略是领导者在企业运作中最大的经营责任。战略制定，就是结合战略分析的结果确定企业的使命、愿景、核心价值观，制定未来周期性（一般为3~5年）的战略目标，并确定业务定位、选择实施路径，从而形成战略规划报告。

确定了企业战略，下面就需要执行，即将战略目标进行阶段分解，

同时确定并执行战略举措，推进战略目标的实现。如果说战略制定是“纸上谈兵”，那么执行就是“沙场秋点兵”，即实战。对于团队来说，执行上级领导的决策是一项重要的工作。任何决策都需要执行，无论多么高明的决策，如果不能被有效地执行，它就是一纸空文，而决策的执行往往就落在团队身上。因此，提高团队的执行力具有十分重要的意义。执行的一个重要问题在于，有时管理者下达一项任务后，员工们无法将策略、方法和措施正确转化为一致的行动，这时企业必须要通过规范化的形式来完善执行体系，保证员工实现规范化执行，用正确的策略、方法和措施来展开行动，而不是按各自的理解来做事。

除了战略与执行之外，一个企业能否做资本运营，同样关乎企业的生死存亡。资本的力量大到不可思议，它可以成就一个企业，同样也可以颠覆一个企业。从战略高度来看，资本运营是企业发展的必由之路。从实战层面来讲，运用资本扩张或收缩的方式可以助推企业做大做强。资本市场如同战场，每一次操作都是一场战役，每一场战役都是“大事”。企业家必须具有高超的资本运营的智慧，以小博大，即以少量的资本，推动更多的资本，并获得资本增值。资本运营是一个连续不断的过程，这个过程各个阶段，如筹资阶段、投资阶段、资产经营阶段都充满着创新的机会，企业家应该用创新的眼光和思路，对资本运营过程的每一个阶段进行思考和设计，优化资本运营过程，以实现资本收益的最大化。

有人曾统计过，70%以上的公司创立后挺不过3年，而10年后这个比例降至10%以下，可见市场竞争之激烈。今天中国的大多数行业都是买方市场，所以营销的难度和挑战越来越大。一种销售模式，公司在甲地采用后效果良好，到了乙地就可能水土不服。大部分小公司手里没有独一无二的资源，同行之间常常是面对同样的客户，销售同样的产品，所以只能靠管理出效益。有统计表明，大部分公司退出市场和倒闭都是因为内部原因而非外部环境所致，而销售管理无疑是强化自身的一个重要方面。

企业的生存和发展有两个非常重要的基本条件，解决了产品营销问题，人的因素就成为关键。一个团队中，管理人员起着主导的作用，主导作用发挥好了，就能使整个团队变得有活力，员工也会积极地为实现公司的目标而努力。管理者都希望有一支高素质的队伍，而员工们更希

望自己的管理者是信得过、靠得住的带头人，在事业上能处处以身作则。作为管理者，要凭智慧和经验进行管理和决策，不能单单以命令或指挥服众。只有管理者做出能让员工足够信服的成绩，才能获得员工们的认可，从而使得员工踏实安心地跟着管理者做好工作。团队管理的最终目的是提高团队工作效率和达成团队目标，因此，在进行团队管理时应注意方式方法，这对团队形成竞争力将产生巨大影响。

我们在今天迎来了民营经济发展的最好时代。这个美好的民企时代，既不是上天的恩赐，也不是偶然的机遇使然，而是一个漫长的自我修炼过程。修炼，就是根据企业发展周期进行的领导力探索，从而使领导能力在不同层面得到提升。是否具备合理的战略、高效的执行、充足的资金、过硬的销售与良好的团队，已经成为民营企业能否在市场竞争中立于不败之地的试金石。

这五个要素是企业领导者的终极武器，统一于民营企业领导活动的实践以及中国民营经济发展的时代背景中，构造了一个民营企业战略领导力的力系结构。各个要素在质量上互补与累积，在资源上叠加与增值，在时间上协同与并进，故能够在功能上维系组织渐进式的稳定与有序化的发展。各个要素之间存在着一种交互，这种交互以各单一元素功能的最大化发挥为前提，以各个要素之间的协同为理想的运转状态，进而构成了完整的“五维动力模型”。

五维动力模型的运动是基于空间上的运动（空间维度）和基于时间上的运动（时间维度）的集合体。系统的自调整机制、自组织机制的存在，确保了空间转移上的规律性和时间变化上的有序性。五维动力模型的这一运动机制，可以协助领导者完成对未来的预测，做到“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。

朱坤福

2019年5月于济南

目 录

第一维 战略智慧——深谋出远虑，格局定大局

第一章 企业经营进入“战略制胜”时代	2
战略是企业制胜的第一要务	2
制定战略是 CEO 或领导者的工作	4
通过洞察力和预见力捕捉商机	5
第二章 企业家的战略规划三部曲	9
身为领导者，你必须让愿景“活”起来	9
雷达式扫描，寻找到企业的愿景	13
使命是企业为什么而存在的根本思考	20
三大战略定位确立企业的使命	24
企业目标是履行使命的全过程	31
第三章 制定战略等于建构商业模式	36
战略与商业模式的对应关系	36
战略的生命周期需要随时修订	37

第二维 执行模式——想法变行动，行动得成果

第一章 执行流程化，结果事半功倍	46
执行要想到位，人员流程不可忽视	46

开发员工价值，弥补人员流程上的缺失	48
健全人员流程，保证人才有更好的发展	51
设计完善的战略流程，让员工做正确的事	53
重视运营流程，为实施人员指明工作路径	56
评估执行者能力，保证实现预期结果	58
根据企业自身情况，活学活用管理思想	60
 第二章 雷厉风行，做好执行领头羊	 62
执行者扮演好自己的角色，发展战略才能实现	62
一千遍空洞的口号，比不上一个具体的行动	65
在员工心里撒下信任的种子，推动其良性循环	68
果断把握住机遇，才能把团队引向光明之巅	70
把目标分解和细化，有效提高团队的工作效率	73
做老板，就要把执行力看作经营成败的关键	76
想要提高执行力，就要让合适的人做合适的事	78
 第三章 令行禁止，提高团队的战斗力	 81
不要拖延，现在、立刻、马上行动	81
执行讲业绩和结果，而不是借口和如果	84
不平凡与平凡之间，就差那么一点点	86
一勤天下无难事，一懒世间万事休	88
让“小宇宙”爆发，克服团队拖延症	90
抓住执行中的细节，提升总体业绩	93
二等员工等任务，一等员工找任务	95
事先做好计划和准备，执行效果更完美	98

第三维 资本运作——高效融资，助推企业腾飞

第一章 备受“钱荒”煎熬的中小企业	104
企业的裂变式增长离不开资本运作	104
中小企业和金融机构之间的鸿沟	107
中小民营企业与国有企业的地位差异	109

中小企业融资的软肋——信用	113
家中栽下梧桐树，引来资本金凤凰	115

第二章 中小企业如何跨过融资的坎

债权融资：拿别人的钱为自己办事	118
股权融资：用企业的控制权换取资金	121
金融租赁：古老产业与现代金融的结合	124
员工持股计划：增强企业员工的主人翁意识	126
贸易融资：中小企业的资本解困之道	129
VC 和 PE：风险投资与私募股权投资	132
打造企业在互联网时代的输血系统	135

第四维 营销管理——颠覆式思维，“卖”向成功

第一章 解决好人的问题，营销业绩更辉煌

营销管理的核心在于创造	140
注重管理力和领导力的双重修炼	142
营销管理要达成的四项目标	144
平衡、灵活地运用心术和治术	146
主观智慧扭转客观因素的不利	149
通过谋略和行动去造势营销	150
做好产品定位，产品才能打开市场	152
只有质量好，顾客才会纷至沓来	155

第二章 多管齐下抓营销，实现利润多元化

延伸产品的市场，拓展销售的渠道	158
增加销售趣味性，让客户更易接受	160
企业要想长久发展，销售必须走出门	162
让顾客亲身体验，感受商品的美好	164
利用促销活跃市场，刺激顾客消费	166
广告做得与众不同，商品才能畅销	168
以网络为平台，灵活转变营销方式	170

第三章 重视营销培训，打造销售高手	174
下属正确认识销售，团队才能快速进步	174
制订特定培训计划，提高营销人员能力	177
做好新员工培训，让“雏鹰”展翅翱翔	179
让销售精英做管理，助其完成角色转变	181
有的放矢，老员工的培训不可忽视	183
销售培训虽然重要，但绝不能盲目	185

第五维 团队管理——实战全攻略，轻松带队伍

第一章 修炼自我，树立领袖形象	190
提升被追随的能力，成为杰出的将帅	190
独立判断和决断，不做唯唯诺诺的老好人	193
施展热情的魔力，展现领导者的魅力	195
运用管理“权杖”，发挥权力的效用	197
平衡宽与严的关系，树立领导形象	200
用“强者”气质，打造铁血团队	203
第二章 从“心”入手，打造强大团队	205
促成团队融合，降低刺猬效应的不良影响	205
帮员工走出无助感阴影，扭转公司衰退局面	208
人心聚合在一起，团队就能像金刚石般坚硬	210
发挥期望和赞美威力，让心理能量全面爆发	213
批评也是一门学问，应避免过犹不及	215
抑制妒忌心理蔓延，以免影响团队的团结	218
利用“留面子效应”，巧妙照顾员工的情绪	220
第三章 提升凝聚力，塑造团队精神	223
培养团队意识，让下属与企业同呼吸共命运	223
激活团队精神，为整个团队注入灵魂	225
依赖卓越领导力，将优秀人才聚合起来	228

平息派系斗争，有效处理内部团体关系	230
运用沟通的方法，确保员工最大限度地合作	233
清除团队的害群之马，抑制负能量的传播	236
别让精英单打独斗，全力整合人才资源	238

第一维

战略智慧

——深谋出远虑，格局定大局

企业的存在是为了盈利，因此，对于一个企业而言，经营的成败是衡量企业是否优秀最重要的标准。而能够影响到企业成败的，就是企业战略的科学性与合理性。也就是说，一个企业要想盈利，首先考量的就是其战略是否合理，是否在为企业的盈利服务。如果偏离了轨道，那么企业就将步入失败的行列，势必会被社会所淘汰。因此，选择一个好的企业发展战略是领导者在企业运作中最大的经营责任。

第一章 企业经营进入“战略制胜”时代

“战略”一词源于军事理论，其基本含义是战斗的运用。战略运用到企业被称为企业战略，即有关企业大政方针方面的决策，它包含着企业的目标以及实现目标的基本措施。具体地说，就是指企业为在较长的时期内的生存和发展，充分估计影响企业发展的各种因素，制定总的规划和一系列措施的动态过程。美国的一项调查显示，有 90% 以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

战略是企业制胜的第一要务

企业的命运是什么？生存和发展。所谓生存，就是选择正确的战略而获得盈利。一个企业之所以成功，就在于它在正确的时间做了正确的事。所谓发展，就是顺利实现企业的战略转型而获得持续盈利。从这个意义上说，战略决定企业的命运，如图 1-1 所示。战略是企业制胜的第一要务，如果企业没有中短期战略，就如同盲人骑瞎马。

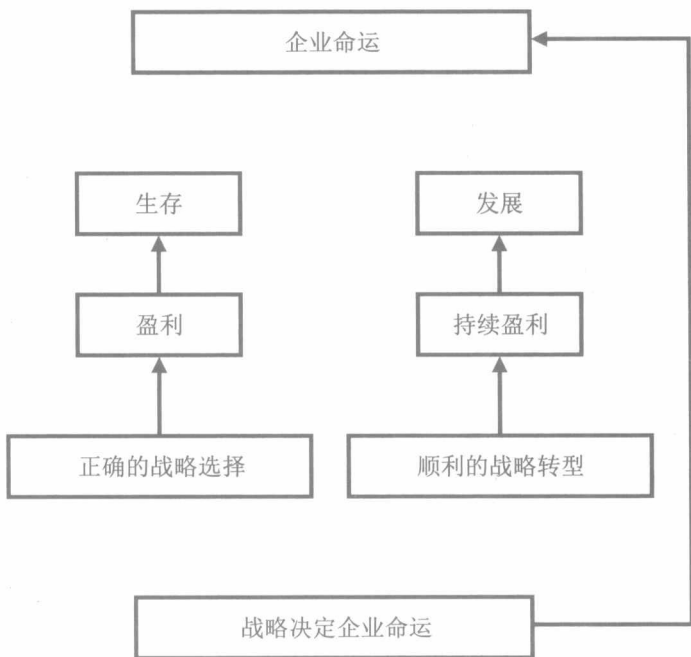


图 1-1 战略决定企业的命运

战略让日本企业超越美国企业。在 20 世纪 60 年代至 80 年代，日本企业快速崛起，如索尼、新日本制铁、丰田、本田、佳能等大企业迅速发展。到了 20 世纪 90 年代初，美国品牌独占市场的局面已经不复存在，市场主导权转移到日本，美国不再是许多产业的霸主。

美国高科技产品的占有率在经济合作与发展组织（OECD）国家的总生产量中逐渐萎缩，而日本高科技产品的占有率却在日益增长。美国中央情报局曾对全球八大科技产品类别出口的占有率做过评估，包括微电子、计算机、电话通信设备、工作母机和机器人、科学精密设备、航空航天、制药与生物以及有机化学品。在前五类中，日本出口量已经或即将超过美国。

在世界半导体市场，美国的市场占有率一直在萎缩，而日本则持续上升，在半导体制造设备产业中也有了全面领导的地位。美国半导体产业协会（SIA）最新发布的数据显示，前十大半导体设备生产商中，美国企业有 4 家，日本企业有 5 家，而且日本市场以年增 31% 的增幅居各市场成长之首。在 2015 年，日本办公自动化设备的总产值是 110 亿美元，而美国只有 100 亿美元，而且货源都来自日本厂商。

在家电产业，美国的失败更是众所皆知。遑论世界市场，在美国国内市场，美国家电业的彩色电视机占有率就从 90% 降到了 10%；音响设备从 90% 降到了 1%；录音机从 40% 降到了 1%；录像机从 10% 降到了 1%。

在之前提到的日本公司专注的高科技市场，美国企业都一一惨败。

现代管理学之父彼得·德鲁克和日裔美籍管理学家威廉·大内等著名学者将日本人的成功归因于文化差异。其实这种解释十分苍白无力。日本著名管理学家、经济评论家大前研一认为，日本企业取胜的关键在于“战略”。大前研一在《战略家的思想》一书中明确指出，最引人注目的是日本的战略思考艺术。与美国企业不同的是，日本企业往往没有大量制订战略计划的人员，取而代之的是，它们通常有一个有才华的战略家。

制定战略是 CEO 或领导者的工作

一位称职的 CEO 并非仅仅是一位管理者，更应该是一位领导者，拥有卓越的理想、价值观及使人“起而行”的使命感。既然企业的命运掌握在 CEO 手中，CEO 就应该是一位十分称职的战略家。而没有战略头脑的 CEO 只能是一位地地道道的投机者。

战略诞生于企业家的商业智慧。曾被誉为“全球第一 CEO”的通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇认为：“别人也许不同意我的看法，但我还是认为，战略是 CEO、企业领导及其直接管辖的下属应该承担的工作。”

国际电话电报公司前 CEO 哈罗德·杰宁在其自传中写道：“我从经验中知道，整个公司的个性取决于最高主管。”

企业付给 CEO 巨额年薪，购买的就是 CEO 的商业智慧和战略决策能力。据统计，2016 年全球 30 位最高薪酬科技公司 CEO 收入共计 6.62 亿美元。

博通公司 CEO 陈福阳每年的薪资和红利总额高达 2470 万美元。美国通信巨头 AT&T CEO 兰德尔·史蒂芬森的薪水加上长期报酬一年是 2500 万美元，雅虎 CEO 玛丽莎·梅耶尔在 2016 年共挣得 2470 万美元，在 CEO 中属薪酬较低的。

2013年，苹果CEO蒂姆·库克的总薪酬达到7400万美元，其中包括430万美元的薪水和价值高达6960万美元的股权奖励，延续了他在硅谷最高薪酬高管之一的地位。

2016年，甲骨文联合CEO马克·赫德以4110万美元年薪荣登CEO薪资排行榜之首。根据《福布斯》杂志报道，2011—2016年，马克·赫德一直在榜上名列前茅，共计有6.31亿美元的收入。

如果企业的CEO自身不具备战略素养，企业花钱雇用咨询公司做战略规划是十分危险的举动。

美国运通公司的付款卡业务在20世纪60年代经营得极其顺利，当时流通在市场上的卡片近100万张。由于当时必须以人工方式核对处理签账单，美国运通担心业务再继续扩展下去，后勤部门将应对不了庞大的工作量，于是雇用了一家知名的管理咨询公司为自己做评估分析。那些咨询顾问得出的结论是，付款卡市场已经成熟，美国运通在发卡超过100万张之后，将不会再出现很大规模的成长。但没过多久，美国运通卡的发卡量达到200万张。那些咨询顾问再次下结论说，市场已成熟，成长期已结束。同样，没过多久，美国运通卡的发卡量增加到300万张。

通过洞察力和预见力捕捉商机

企业家的智慧不仅来源于对大量信息和数据的透视及分析，更重要的是通过自身的洞察力和预见力捕捉商机的能力。这种洞察力就是人们经常说的“第六感”（商业灵感）、商业直觉、悟性等。对于企业家来说，最痛苦的事情莫过于失却商业灵感，被商业潮流所淘汰，找不到未来的感觉。

CEO的战略思维：资料汇总、数据分析→第六感、商业直觉、悟性→洞察力、预见力→高瞻远瞩，如图1-2所示。

从生理学上来说，战略家至少应该是能够平衡应用左、右脑进行综合思维的人才，右脑擅长视觉思考，左脑擅长逻辑思考。在爱德华·德·波诺“六顶思考帽”的水平思考训练基础上，先用右脑建构假说，再以左脑进行逻辑验证，或许是比较好的战略思维方式。

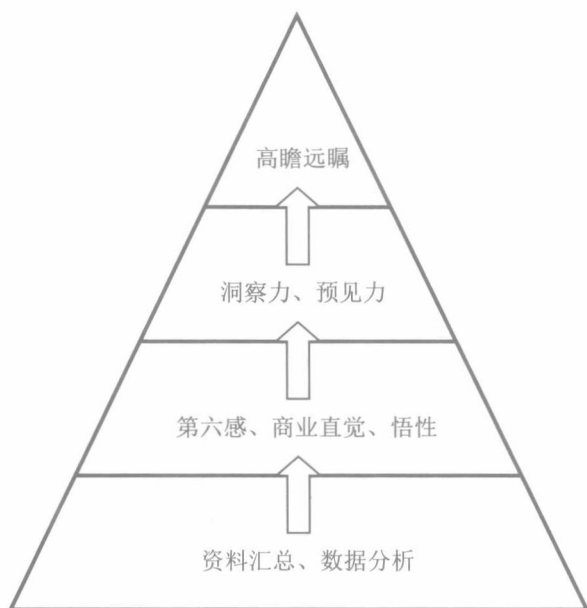


图 1-2 CEO 的战略思维

著名哲学家海德格尔认为，人类认知的最高境界是凭直觉感受它（事物的本质）而不是用思想考虑它，因为思想本身是有局限性的。人们凭直觉的判断，丝毫不亚于甚至还胜过凭逻辑的推理。这里海德格尔所说的“直觉”不是人类感官的直觉，而是人类智慧的直接洞察。现代新儒学大师牟宗三先生也认为，人类靠智慧的直觉（或良知）能直接把握宇宙的普世价值。

对于未来，无论有再多的假设，也无法确认到底会发生什么。假设亨利·福特想靠着海量资料演算，知道客户想要什么，得到的答案只会是“一匹更快的马，而不是汽车”。在海量资料的世界里，需要培养的仍然是最人性的特质：创造力、直觉、雄心壮志。因为人类的聪明才智是社会进步的源泉之一。

哈佛商学院曾经进行了一项非常有名的研究，他们对9个国家（美国、英国、法国、荷兰、瑞典、澳大利亚、巴西、日本和印度）的1300多名企业高管展开调查，其中80%的人在解释他们的成功时，都提到了凭借直觉做出的决策，75%的人指出，他们对直觉和逻辑的运用程度是均等的。

马尔科姆·格拉德威尔在其著作《眨眼之间：不假思索的决断力》