

动力 成长

企业加速成长的超常规方案

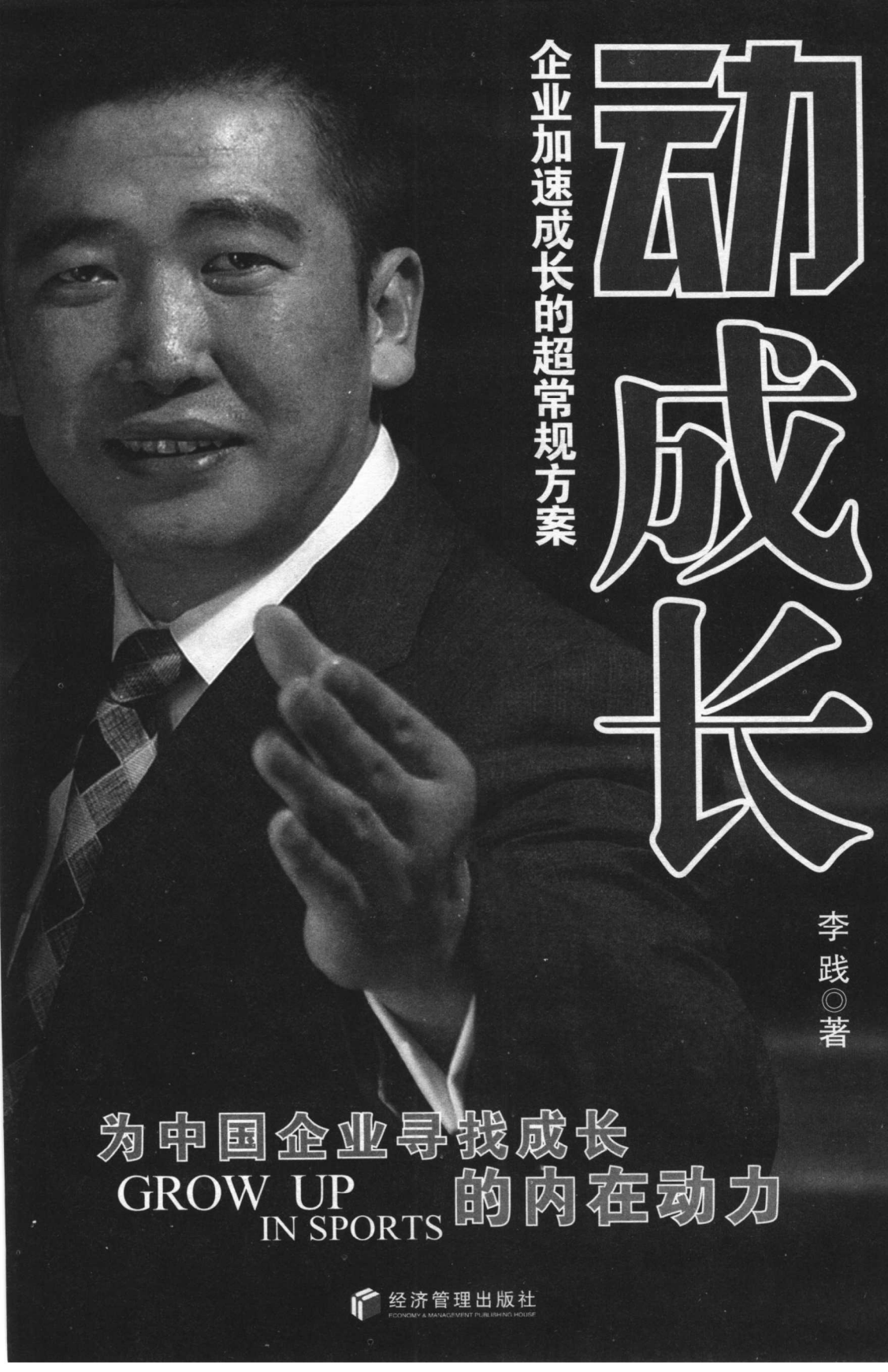
李践◎著

为中国企业寻找成长
GROW UP 的内在动力
IN SPORTS



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PRESS



企业加速成长的超常规方案

动力 成长

李践◎著

为中国企业寻找成长
GROW UP 的内在动力
IN SPORTS



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

动成长:企业加速成长的超常规方案/李践著.

北京:经济管理出版社,2006

ISBN 7-80207-551-3

I.动... II.李... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第027095号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京市科星印刷有限责任公司

经销:新华书店

责任编辑:陆雅丽

技术编辑:李小阳

责任校对:陈莉莉

700mm×1000mm/16

14.5印张

120千字

2006年6月第1版

2006年6月第1次印刷

印数:1-6000册

定价:32.00元

书号:ISBN 7-80207-551-3/F·468

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部
负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974 邮编:100836



李 践

-
- 李嘉诚旗下TOM户外传媒集团总裁；
 - 香港“紫荆花杯”全国杰出企业家；
 - 中国十大民营科技企业家；
 - 中国广告25年杰出贡献人物；
 - 中国最有影响的培训师之一；
 - 行动成功学创始人；
 - 中国企业新赢利模式创始人。

他1992年白手起家，创办“风驰传媒”，运用一系列赢利工具，短短8年的时间，企业资产增长1500倍，股东投资回报率高达292倍，是中国最赚钱的广告公司之一，培养出77位总经理，290位专家，产生了56位百万富翁。

2000年，华人首富李嘉诚用2.78亿元收购风驰传媒，2003年12月委任李践为TOM户外传媒集团总裁。

TOM户外传媒集团现有16家企业，在李践的领导下，2004年利润比上一年度增加118%。当年排名中国广告业10万家公司前3强，目前是中国最大的户外传媒集团，被誉为中国最具影响力的传媒企业。

自序

《动成长——企业加速成长的超常规方案》终于付梓印刷出版了。我既感到欣慰轻松,又觉得意犹未尽。

欣慰轻松,是指本书的出版,标志着我在求索人生境界及企业发展真谛的途中,有了新的感悟、新的升华。特别是对企业发展中的种种引人入胜的问题,本书都尽量给出了比较圆满的回答或点滴启示。这是我多年研讨、实践,并总结了我主讲的数百场演讲精华的又一结晶。我能借本书出版发行之机,与广大读者分享,心中的确十分高兴。

意犹未尽,是指环境条件在不断变化,企业发展的道路、模式千差万别,所遇困难问题不尽相同,毕竟难以用一本小册子,区区十余万言尽揽无遗,更难以一帖“灵丹妙药”一言蔽之。

为补未尽之白,特补写以下文字,权作本书自序。

我从1992年“下海”创业打拼,先当“老板”,后又成为“职业经理人”,或二者兼而有之。短短十余年,在尝尽酸甜苦辣,亲历无数企业兴衰成败之余,我总在问自己:为什么有的企业成功了,而且基业常青,而有的企业永远长不大,或昙花一现,或如过眼烟云?那些百年不衰的跨国顶尖企业日益繁盛的秘诀何在?最基本、最根本的原因,差别又是什么?

因此,我渴望研究、渴望剖析中外企业成败的动因,希冀从中找出哪怕是点滴的警示和启迪。

特别是中国加入WTO,全球竞争从暴利时代转入微利时代,许多知名企业一夜之间轰然倒下,一些企业陷入停滞状态。中国的企业怎样才能不断增强竞争力,靠什么方法更好地生存、获利?成长型企业如何顺利转型、实现跨越?怎样以国际化的新思维进行整合和运作?中

国的中小企业开始进入发展的瓶颈,在企业战略思想、战略组织、经营理念上面临着哪些新的变革和突破?

所有这些问题,我都在苦苦求索,并从自己的观察、实践中,在与同仁、专家的研讨切磋之中,逐渐地探求到点滴心得,并集腋成裘、积珠成串地把它们系统起来,提升起来,从而形成了今日的书稿。用以反思,用于自勉;同时也用于企业家、职业经理人同仁的分享和共勉。此外,还想给一些正在或打算创业的未来的经理们及大专院校毕业生们一些忠告和提示。

因此,本书稿虽然难免有许多不足之处,我仍要将它付梓出版,以便抛砖引玉。以此引发更多研讨,更多真知灼见,使大家对企业成长之树的认识更臻完善,更加成熟。

在分享本书出版欣慰的同时,我要感谢毛禹功先生,他为书稿的整理、增删付出了许多心血,由于他的知识及学术造诣、深厚的文字表达功底和敏锐的洞察能力,使我们能更好地分享和吸纳本书所呈现的理念、观点。

我还要感谢为本书尽快出版最初努力的行动成功集团的侯志奎先生、卢霞小姐和出版社的图文编辑;感谢方亚的刘志则先生、陈莉莉小姐,对本书出版所做的不遗余力的工作。

另一方面,我想对一些本书虽然引用,但一时无法确认故事案例来源的作者表达真诚的道歉之意。若您发现本书中未征求同意就有引用或引用有误,请及时与我或与出版社联系,以便我们在致歉的同时致以谢意。

江山代有人才出,各领风骚数百年。希望本书能成为读者心中难舍的动成长方案宝典;希望有更多的企业在动成长中脱颖而出!

李 践

—— 李践和他的故事 ——

李践出生于 60 年代初，早年生活艰辛、历经磨难：曾经做过乞丐，修过单车，扛过麻包，当过保安……性格内向，胆小自卑。

1986 年他开始学习“跆拳道”，用跆拳道“战胜自我”的精神，发奋图强挑战自我，改变了自己胆小懦弱的性格，成为一名自信自强的体育教练，是中国跆拳道运动最早发起人之一、黑带六段高手，培养出 7 万多名跆拳道弟子，遍布全国各地。

1992 年李践用借来的 20 万元白手起家，涉足商海，创办“风驰传媒”，把跆拳道的精神带到企业经营中，用体育教练的方式带员工、管企业、做经营，形成了一套独特的、中国本土化的企业管理及赢利经验，短短 8 年的时间，企业资产增长 1500 倍，培养出 77 位总经理，产生 56 位百万富翁。风驰团队连续 8 年名列中国广告 50 强，2002 年名列中国本土广告公司第 2 名，成为中国最赚钱的广告公司之一。股东投资回报率高达 292 倍。

2000 年，华人首富李嘉诚发现了位于西南边陲，创造赢利奇迹的李践和他的风驰传媒，用 2.78 亿人民币将其收购纳入和记黄埔的 TOM 户外传媒集团。

李践现任和记黄埔 TOM 户外传媒集团总裁。在上海管理着李嘉诚旗下全国 16 家分公司，正在快速发展，持续赢利。TOM 集团在李践的打造下，2005 年已排名中国广告公司第 3 名，赢利状况第 1 名，户外传媒品牌第 1 名。

李践热爱学习善于总结，在企业经营过程中，他发现许多卓越的企业和优秀的个人，他们都是自觉不自觉地运用着同样的方法，遵循

着同样的规律而获得了成功。

这些方法和规律是什么呢,有没有操作秘笈?能不能提炼出一套商战工具,为更多的本土企业和个人所用呢?李践在实践中不断提炼、总结、运用、改进,终于在1995年创办出一套用于自我管理、提升效率的“行动成功学”工具,迄今为止这套行动工具已经影响数十万人突破自我,改变了生活,找到了方向。

2000年李践加盟和记黄埔后,又剖析了华人首富李嘉诚的赢利方法,将风驰传媒快速发展的成功秘诀,融合自身17年的行销心得和创业经验,汇集当今世界3大最顶尖行销体系的实践智慧,又创立出一套在中国市场上行之有效的“赢利模式”工具,帮助更多的企业学会赢利,提升利润。

至今为止,这套赢利工具共为中国1200多家企业做过8700多次指导,客户满意率高达98%,总有效率95.4%,其中有345家在使用期间销售业绩提升了45%以上,企业赢利见效时间最短为20天,企业利润最高提升额为300%。

李践正在被越来越多的企业家尊称为——“真正的中国企业赢利教练”。

他说:企业家的使命不仅是为社会创造财富,更要传播经验,提升管理,帮助更多的企业发展壮大。企业赢利了才有经济发展,经济发展了才有国家强盛,国家强盛了才有民族振兴!

让我们相约李践,学习赢利模式,运用赢利工具,让企业利润倍增!

让我们提高经营能力,提升管理水平,让企业基业长青!

让我们为中华民族的振兴强大全力以赴,共同实践!



目 录

CONTENES

自 序 / 1

李践和他的故事 / 3

第一章 把变化当做常态 / 1

管理变化：做蜜蜂还是做苍蝇？ / 3

动成长：在运动中持续变革的能力 / 13

启动你的动成长飞轮 / 33

十倍速发展 / 47

芝麻开门：超常规动成长发展的口诀 / 60

从十倍速时代到动成长时代 / 71

第二章 从产品到客户的动成长 / 75

客户即核心：基辛格是客户吗？ / 77

找到突破点 / 87

成功经验 / 101

第三章 从价格到价值的动成长 / 107

“残烛”也能升值 / 109

价值一小步，利润一大步 / 120

成功经验 / 137



目 录

CONTENES

第四章 从销售到服务的动成长 / 141

割草小男孩的服务境界 / 143

创造服务价值的方法 / 148

成功经验 / 160

第五章 从竞争到合作的动成长 / 167

花匠的种子：合作双赢 / 169

从核心到联盟 / 177

成功经验 / 183

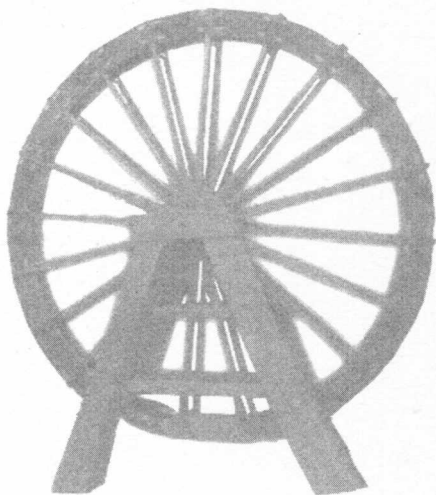
第六章 从控制到沟通的动成长 / 187

德鲁克的小学数学题 / 189

360°沟通 / 194

成功经验 / 205

结 语 中国企业：在路上 / 217



第一章

把变化当做常态

兵无常势 水无常形

——《孙子兵法·虚实篇》

江山代有人才出 各领风骚数百年

——赵翼《论诗》



管理变化：做蜜蜂还是做苍蝇？

让我们先来看一个案例：

案例 蜜蜂和苍蝇

把六只蜜蜂和同样多的苍蝇装进一个玻璃瓶中，然后将瓶子平放，让瓶底朝着窗户。

这时候，你会看到，蜜蜂不停地想在瓶底上找到出口。但是，它们找出口的方向不是瓶口，而是在瓶底，因为那里很明亮，对着阳光。一直到它们没有任何力气了，继而倒毙。而苍蝇则会拼命地扑打翅膀，到处乱撞，在不到两分钟的时间里，它就找到出口——对着暗处的瓶口，逃逸一空。

事实上，正是由于蜜蜂对光亮的喜爱，由于它们的聪明才智，蜜蜂才灭亡了。

蜜蜂以为，囚室的出口必然在光线最明亮的地方；它们不停地重复着这种合乎逻辑的行动。对蜜蜂来说，玻璃是一种超自然的神秘之物，它们在自然界中从没遇到过这种突然不可穿透的大气层；而它们的智力越高，这种奇怪的障碍就越显得无法接受和不可理解。

勤劳的蜜蜂犯了典型的“经验”主义错误，它们不会应付来自于“经验”以外的变化。

那些愚蠢的苍蝇则对事物的逻辑毫不留意，全然不顾亮光的吸引，四下乱飞，结果误打误撞地碰上了好运气；这些头脑简



单者总是在智者消亡的地方顺利得救。因此,苍蝇得以最终发现那个正中下怀的出口,并因此获得自由和新生。

主动、坚持不懈、试错、冒险、即兴发挥、最佳途径、迂回前进和随机应变,所有这些都是企业应对变化的方法。企业生存的环境可能突然从正常状态变得不可预期、不可想象、不可理解,企业中的“蜜蜂”们随时会撞上无法理喻的“玻璃之墙”。领导者的工作就是赋予这种变化以合理性,并找出带领企业走出危机的办法。组织的本意是稳定自身的直接环境,从混乱中理出秩序;但在一个经常变化的世界里,混乱的行动也比有序的停滞好得多。

所有的企业管理者都已经被告知:我们正在进入一个变化的时代,但每一个人应对变化的态度迥然不同:

有一部分人选择了等待和观望,他们就是我们所说的“落伍的一群”;

有一部分人选择了缓慢的变革,他们发现了变化,但是他们落在了变化之后,每天忙于应对变化;

有一部分选择了激进的跳跃式发展,他们追赶上了变化的速度,并且超越了变化的速度,他们是“飙车”一族,并且经常在高速中拐弯,驶上另一条快车道;

还有一部分人选择了运动中成长,他们从不停止自己的脚步,他们有时跟随变化,有时也超越变化,他们有时慢下来,有时快起来,他们也经常表演“精彩的一跃”,然后继续驶向目的地……

实际上,不管我们在现实中如何面对变化,我们总是在“蜜蜂”和“苍蝇”的角色之间不停地转换。有时我们扮演“蜜蜂”:



聪明、自负,但经常跌跟头;有时我们也扮演“苍蝇”:到处乱撞,经常头破血流,但有时能发现一片不小的金矿……

很多管理者发出这样的自问:面对变动不定的世界,我如何把握变化?我如何在不规则的运动中持续成长?有没有蜜蜂和苍蝇的融合成长之道?

思维变革能跳舞

除了妻儿,一切都要变。

——李健熙

如果企业的高层没有决心拿出起码5年的时间来进行改革,那么重组转型将很难成功,而且难的不在于开始,而是将变革推行下去,直到成功。

——路易斯·郭士纳

如何适应日趋激烈的竞争,我们必须学会深深地喜欢变革,就像我们以前曾深深地憎恨过它一样。热衷变革,甚至热衷于变革中的混沌,是企业生存、乃至成功的前提条件。

案例 邵逸夫的先发制人

在我国几所著名的大学,你都会看到一所有着同样名字的大楼,这就是邵逸夫教学楼。这从一个侧面彰显了邵逸夫的为人做事。

邵逸夫是影视世家出身,父亲、哥哥和几个弟弟都从事影视业,并成立一个家族影视公司:邵氏公司。他爸爸、大哥在国内拍电影,不到20年就拍了100多部华语影片,他们兄弟们把电影拿到新加坡、马来西亚等南洋各国和欧美华人中去放映,很受欢迎,生意蒸蒸日上。比如:邵逸夫利用国内电影走向高潮之机,拍



了电影《白金龙》，只投入1万元，但在广州一地的票房收入就达60多万元。

在电影事业的基础上，邵氏全家又向娱乐业扩展，除海外300多家影剧院以外，还有10多家大的游乐场。在事业高峰期，邵氏每星期就推出一部新影片，平均每天有一家剧院开张，每天光顾影剧院的观众高达100多万人。邵逸夫已是华人中名副其实的“影剧皇帝”。后来邵逸夫发现：在南洋地区，粤语电影很受欢迎，于是他果断决定把公司电影基地由内地迁到香港，以便更好地吸收粤语演员。

在电影事业飞速发展之际，邵逸夫又注意到了电视业的兴起，完全有可能取代电影的趋势。于是邵逸夫又当机立断，把电影事业部分人力、物力集中到电视与录像事业上，取得“先发制人”的优势。果然，在上世纪80年代初，电影业开始走下坡路，但他的电视与录像事业已经上路。仅马来西亚一地，80%的录像市场已完全被邵逸夫垄断。人们对他的超前决策意识无不佩服，都称他为“倚天屠龙”。

邵逸夫成在超前决策、捷足先登、主动把握住变化气息。当别人跟上来想步其后尘之时，他又抓住先机，超前决策，转向相关新的行业。而这个超前决策意识的形成与发展绝非易事。这就靠他对业务的钻研，如：电影的拍摄、剪辑、化妆、剧本、导演等等，这有点儿像微软的比尔·盖茨。而他与比尔·盖茨的另一个共同之处，就在于绝不陶醉于自己的既有成就，不故步自封，从而才能不断地发现新机会、不断地走在前面。相比之下，晚年老福特沉浸在“T”型车的自我陶醉中，僵化保守则弄得不可一世的福特几乎倒闭。



在所有变革中,思维的变革是第一重要的。观念一变天地宽,如果在竞争白热化的今天还只会因循守旧的话,最终只能被时代淘汰。中国 20 多年改革的风雨历程证明了,只有改变,才会有出路。

最近几年,外国奢侈品厂商一直被中国人强势的消费能力所迷惑。2005 年,在巴黎埃菲尔铁塔附近的免税店,三个中国人一次性买走了 50 万欧元(500 万元人民币)的名牌商品,引得巴黎政府用中文出书专门介绍巴黎名牌。中国高档女装品牌“白领”,每件价值 40 万元人民币的成衣在北京一时成为抢手货。

以前专做大众消费品的欧莱雅公司和宝洁公司也相继成立了奢侈品部门,以此向中国推销奢侈品。因此,中国企业在进入微利时代的同时,又在经受着新的消费时代来临的双重煎熬。

然而,危机就是机会,微利、奢侈消费是否预示着更多商机?

谁说大象不能跳舞?谁说“贫穷落后”的中国消费不起奢侈品?表象中的他们都在发生着巨大的变化,让你的思维跳起舞来,一切都不在话下。

故事《谁动了我的奶酪》讲的是一个关于“思维变革”的寓言故事,它被写成小册子后,成为全球最畅销的书籍,至今已销售达 2000 多万册。书中的故事结束时,四个小生灵都找到了属于自己的奶酪。它们通过自己的故事,给我们这样的启示:

变化总是在发生——它们总是不断地拿走你的奶酪

预见变化——随时做好奶酪被拿走的准备