

如果你一生只看一本管理的书，那就看这本好了！



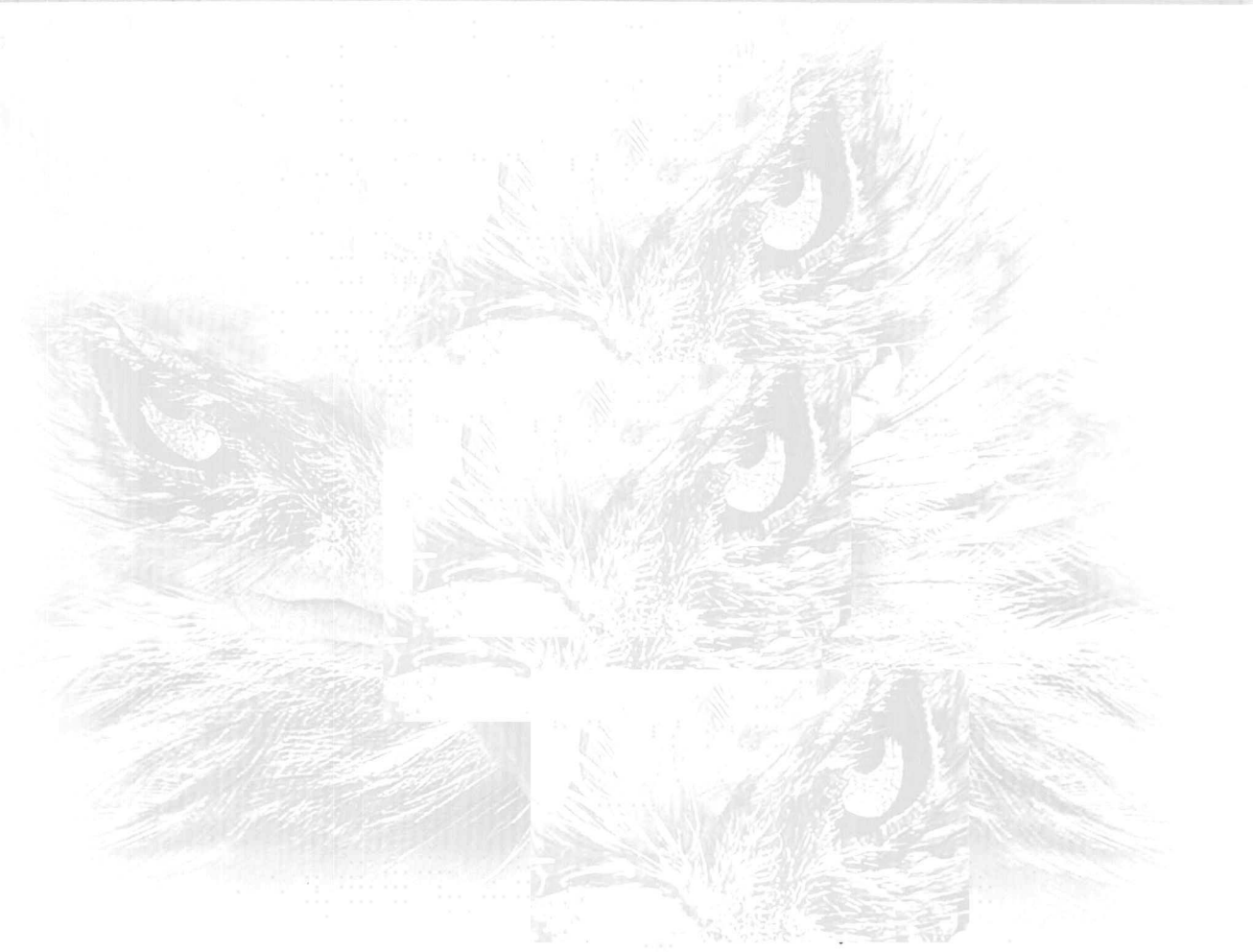
管理方与圆

企业文化

丁远峙◎著



深圳出版发行集团
海天出版社



管理方与圆

企业文化

丁远峙◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理方与圆：企业文化 / 丁远峙著. — 深圳：海天出版社，2008.10

ISBN 978-7-80747-287-2

I. 管… II. 丁… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第119250号

管理方与圆：企业文化

GUANLI FANGYUYUAN: QIYEWENHUA

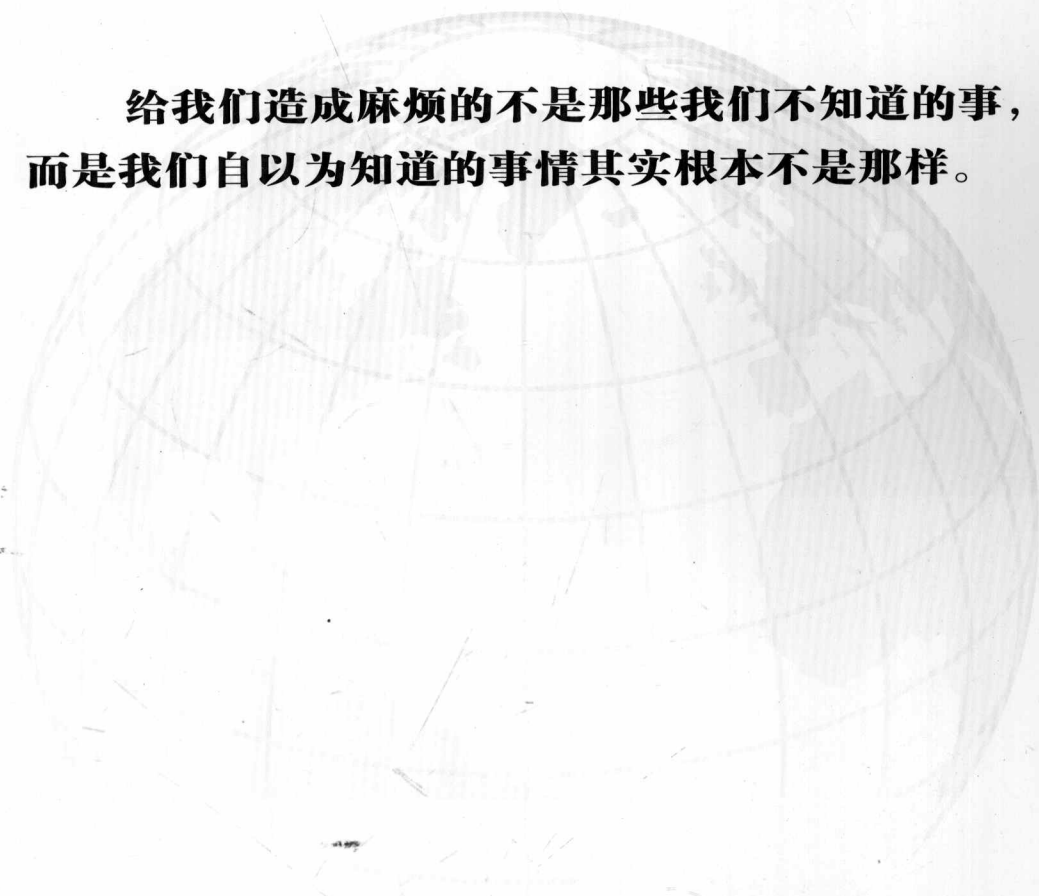
出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 王颖
封面设计 王国宝
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 湖南省地质测绘印刷厂
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 19
字 数 250 千
版 次 2008 年 10 月第 1 版
印 次 2008 年 10 月第 1 次
印 数 1-10000 册
定 价 48.00 元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

**给我们造成麻烦的不是那些我们不知道的事，
而是我们自以为知道的事情其实根本不是那样。**



序

知识是人类最珍贵的遗产，而书是传承知识的最重要的载体。

看完这本书不用多长时间，但要消化和实践它的内容，我相信需要你一生的时间。因为这本书几乎涵盖了现代所有流行、实用的管理理论，而且企业化管理也才是最高级的管理。

学会思考

2005年湖南卫视的《超级女声》，办得如火如荼，吸引了众多眼球，弄得央视很尴尬。一个地方电视台资源远远不及中央电视台，但却办出了如此轰动中国的节目。于是2006年央视经济频道重金打造了一档商业赛事——《赢在中国》。该赛事历时大半年，奖金丰厚，第一名可获1000万元人民币奖励，第二名700万元，两个第三名，各可获得500万元。因为赛事隆重，所以节目也邀请了一些中国经济界的风云人物。我做嘉宾的那一期节目，做嘉宾的就有中国富豪榜上排名第一的黄光裕和排名第二的严介和，还有分众传媒的江南春等。

严介和可算一个传奇人物，2004年他个人资产才15亿人民币，可是2005年他就一跃拥有了总值125亿的个人资产，排名中国富豪榜第二位，但2006年他的资产又急跌到70亿人民币。严介和出身于书香世家，本人做过民办教师，但他在节目中却公然宣称他20年不读书不看报，他说读书有什么用？读MBA有什么用？当他知道嘉宾中北京物美的老总和嘉德拍卖行的老总是博士时，他马上来了一句：“博士、博士，啥都不是！”听说王志东是北大毕业的，他就说：“如果你是北大毕业的，那就认为自己是北大荒来的，这就对了。”

为什么有很多的实业家鄙视读书，鄙视学校的学习！那我们读书是为了什么？学习是为了什么？

问一个问题：“毛泽东为什么能成为毛主席？”

有人说毛泽东喜欢看书，我开玩笑说我也够喜欢看书的了。其实这是一个带点调侃的问题。毛泽东的第一个夫人叫什么名字？杨开慧。对了，毛泽东就因为找了杨开慧，所以成为毛主席了。如果你想当国家主席，就去找一个叫“开慧”的人吧。

读书、学习重要的是为了开启智慧。三流的教师应付考试，二流的教师教授知识，一流的教师是培养思维。人最重要的是要开启智慧，变得聪明。

其实善于运用头脑和智慧，才是人的最大价值之所在。

江南春原来只是上海一个中小型广告公司的老板，个人身家也只有2000万人民币。他说有一个春节，别人都度假了，他却独自去书店呆了7天，这7天里他手里都拿着一本书，但却并没有看进去，头脑里一直在思考问题。7天下来他就想明白了一个问题：他做广告总在帮别的企业思考如何创意、如何塑造品牌等，其实动脑是最重要、最值钱的工作，他把自己最重要的工作都拿去为别的企业服务，不划算。7天下来，他做了一个决定，以后将为别的企业思考、策划的事全部交给艺术总监，他的主要精力就用在思考自己企业的发展上。

有一次坐电梯时，他等在电梯口很无聊，突然想到中国的大厦里面电梯都相对较少，大家都有等电梯的时间，这时人是很无聊的，当然看广告也很无聊，但如果电梯口边上有电视放广告，这些无聊的人不是会用看广告这种无聊来打发更无聊的时间吗？而且这种广告方式成本低，目标对象明确，既便宜又有效，一定会吸引众多的广告客户，于是他决定将设想变为现实。

他当时还比较保守，只拿出了1000万元作为投资，准备万一失败了还有1000万元可以在黄浦江边喝喝小酒，写写诗，他是学中文的。他决定先主攻上海50栋大厦，将分众传媒的电视挂进这些大厦。开始没有一栋大厦愿意接受，他就亲自出马找到一栋大厦的物管，要求先试挂两天，只要有一个客户投诉，他就将电视拆走。结果电视挂上后，大家都觉得很新奇，每天都有很多人观看，业主还纷纷夸奖物业管理公司想得周到，连他们等电梯的无聊都想到了。从此分众传媒就开始被各大厦接受了，现在全国几万栋大厦里都挂有分众传媒的电视，他们的电视反而成为了一种标准，没挂的大厦就显得没有档次。

结果就这样一个偶然的创意，加上他不懈的努力，短短几年间，就让他小小的广告公司成为了中国最大的户外传媒公司，并成功地在纳斯达克上市。2005年分众传媒的市值高达35亿美金，成为了纳斯达克里中国市值最高的公司，江南春本人也被纳斯达克邀请，敲响过两次纳指开市的钟声，成为了中国企业家里的唯一。

我们说一个人懒，不只是懒在行动上，更重要的是懒在思想上，不喜欢动脑筋。人不仅要在行动上勤快，更重要的是要勤于动脑。

比尔·盖茨也是一个喜欢思考的典型。他每年都有一个著名的封闭周，在那一周里他将自己封闭在姥姥家，这时谁也不许找他，连夫人也不行，他在那里静静地思

考。结果每当他从那一周后出来，毫不夸张地说，世界就要因他而发生了变化了，微软很多大的战略行动就是他在那一周里想出来的。后来听说他要将封闭周扩大为两周，上半年一周，下半年一周。

孔子说：“君子和而不同，小人同而不和。”中国的古圣先贤强调“慎独”，要求在独处时也要注意修身养性，但我想更为重要的是人需要有一个独处的理性空间。

生意场是一个浮躁的名利场，人在浮躁中，往往会迷失方向。就像一杯水，浑浊了，你越搅，它会越浑浊；我放下来不动它，静静地渣滓就会沉淀，水就会变清澈。一个真正的领导者，一定要学会在浮躁中寻找一片清静地，冷静地思考一下。

其实伟大的人物都喜欢思考，善于运用头脑，毛泽东被誉为伟大的思想家，就是这方面的楷模。在“文化大革命”初期，这么重要的时刻，毛泽东却将自己封闭在韶山滴水洞，足不出滴水洞狭长的二三里，目的是为了专心思考政权的问题。11天后出来，他就将刘少奇赶下了台，自己重新执掌政权。

世界是因人的思考而改变，推动人类进步的，正是人理性的思考。

我们谈到人要有知识，知识是由两个层面组成，“知”和“识”。“知”是指学习到的理论、信息和资料等；“识”是指对所知的东西进行分析、研究、批判、再创造，即产生思想的过程。有知无识是书呆子，所以我们历来崇尚“有识之士”，而不是“有知之士”。

人要有“知”，但更要有“识”。成功者不一定是“有知之士”，但一定是“有识之士”。

人一定要重视思考，虽然从小到大，老师都在教我，要勤于思考，要多动脑筋，但我一直没什么感觉，直到那次听了江南春的描述后，我的思想上产生了巨大的震动，的确，人要学会思考，思考才是人最有生产力的东西。

我是学理科的，在我做学生的时候，老师传授知识的方法，总是力求把道理讲明白，让我懂，我懂了以后，在运用中就可以举一反三。

在这里，我也想用同样的方法，通过讲道理让大家明白企业文化的作用和应用方法，让你知其然，也知其所以然，当你真正懂了后，就可以结合企业的具体情况，真正地实施企业文化了。

目录

序	1
---------	---

上 篇 优秀企业家必须做好的三件事

1

一、找到一个好的商业模式	2
1. 纵向：寻找行业“空白”	6
2. 横向：寻找不同行业间的联系	7
3. 逆向思维	8
二、建设优秀的企业制度并不断加以完善	10
1. 产权制度	12
2. 激励机制	14
3. 人力资源制度	17
三、打造能与企业商业模式、企业制度相适应的企业文化	23
1. 创新文化	24
2. 制度文化	26
先谋事，后谋人	30
靠制度，而不是靠能人	32
讲团队，不要讲哥们	32
标准化、规范化、系统化	32

中 篇 企业文化的作用

第一章 企业文化的力量·····	43
一、用企业文化树立信念，统一思想·····	44
二、用企业文化强化、传承企业价值观和经营管理理念·····	56
三、用企业文化营造良好的环境和氛围，来影响、培育人·····	76
四、用企业文化增强企业凝聚力·····	86
五、做产品的最高境界——做出文化·····	90
第二章 第三代管理——企业文化·····	114
一、第一代管理——经验管理（1769~1911年）·····	114
二、第二代管理——科学管理（1911~1980年）·····	115
三、第三代管理——企业文化（1981年至今）·····	116
第三章 企业文化是什么·····	120
第四章 企业文化的特点·····	124
一、企业文化的“四性”·····	124
二、企业文化的“三化”·····	128

下 篇 企业文化建设

第一章 人本管理·····	140
一、尊重、重视员工，平等对待员工·····	142
二、让员工分享企业发展果实·····	147
三、随时、随地、随人、随事促进员工成长·····	147
四、真正的“人本管理”是“以神为本”·····	155

第二章 使命文化·····	157
一、企业使命能让人们感受到工作的意义·····	160
二、使命感是最强大的内驱力·····	161
第三章 愿景文化·····	166
第四章 坚守核心经营理念文化·····	171
第五章 目标文化·····	192
一、人生是从树立清楚而明确的目标开始·····	194
二、在尝试中把握未来·····	205
三、企业战略转折点·····	219
第六章 学习型组织文化·····	230
在行动中学习·····	236
一、模仿·····	237
二、反思和探询·····	242
三、深度汇谈·····	244
第七章 执行力文化·····	247
一、为工作而自豪·····	249
二、工作当玩乐·····	250
三、责任心·····	253
四、没有任何借口·····	256
五、凡事认真·····	258
六、积极主动·····	261
七、永远追求持续不断地完善·····	263
八、做好工作是人的一种尊严·····	264

第八章 团队建设文化.....268

- 一、团队利益高于个人利益..... 271
- 二、培养坦诚精神..... 272
- 三、互相尊重、信任，互相关心，互相帮助..... 273

第九章 服务文化.....279

用服务提高顾客满意度:

- 一、提供高标准服务..... 280
- 二、提供附加价值..... 281
- 三、提供保证..... 282
- 四、建立完善的售后服务体系..... 283

服务观念:

- 一、良好的服务体现你良好的素质..... 286
- 二、顾客至上..... 286
- 三、服务，要超越顾客的期望..... 287
- 四、销售就是服务，服务就是爱..... 287

第十章 企业文化布道.....288

- 一、增强危机意识..... 288
- 二、重点突出..... 289
- 三、寻找切入点（引爆点）..... 289
- 四、领导做表率..... 290
- 五、反复地教化..... 290
- 六、强制..... 291
- 七、与利益挂钩..... 292
- 八、检查..... 292
- 九、仪式..... 292

结束语.....294

上篇

优秀企业家

必须做好的三件事

这是一个什么时代？有人说是知识经济时代，有人说是高科技时代，其实正如管理大师德鲁克所言：这是一个企业家经济时代！

分析美国近几十年经济的高速发展，可以发现推动美国经济持续发展、不断扩大就业人口的最主要动力，不是高科技和新技术的运用，而是有赖于一批有所作为的企业家，像麦当劳的克罗克、沃尔玛的老山姆、微软的比尔·盖茨和IBM的沃森父子等。其实一项新的科技和发明，从诞生到能被大规模地商业运用，其时间周期往往需要30年左右。

中国的经济发展也证明了这一点。青岛为什么能在中国成为较发达的经济地区？不正是因为有了包括张瑞敏在内的一批企业家打造出了青岛的所谓“五朵金花”吗？深圳也同样如此。平安保险公司和招商银行原来都只是蛇口招商局下属的地方性小企业，华为、万科也都是白手起家，但正是在深圳这块合适的土壤下，一批企业家努力作为，才将这样一些原来毫不起眼的小企业，打造成了各自行业的标杆。

企业家正是推动经济发展的最强大的引擎。

那怎样的经营者才称得上企业家呢？阿里巴巴的马云说：“商人做生意，企业家干事业。”德鲁克则认为：企业家精神就是要通过有目的、有组织的系统创新，不断推动企业的发展和进步。

管理者是静态的，企业家是发展的。管理者是将变化变成固化，企业家是将固化变成变化。因为管理者要将管理形成制度，而企业家则要不断追求创新。

我认为每一个真正的企业家都必须做好三件事：

一、找到一个好的商业模式

通俗地说就是赚钱的方法。我们可以考查得到，每一个伟大的企业一定都有一套独特而优秀的商业模式，也正是这样的商业模式，让它们在行业的竞争中独占鳌头。投机只能带来短期的利润，不能建立起真正的事业。现代的企业不能只靠一个点子和几个机会赚钱，优秀的企业是需要打造一套系统来持续不断地赚取利润。所谓找到好的商业模式，也就是要构建一套能在激烈的商业竞争中持续赢利的优秀的企业经营系统。

麦当劳的产生，我们笑话它是学中国武大郎的烧饼。但就是这样一个简单的快餐饮食店，为什么能销遍全世界，成为超级跨国集团企业呢？因为克罗克找到了一套独特的商业模式。麦当劳不是克罗克的发明，但当他看到麦当劳店门庭若市时，他想到了要将麦当劳连锁经营。而要连锁经营，就要保证各地口味的正宗和一致性，于是

他又想到了将麦当劳的制作过程标准化、规范化、系统化。连锁经营、标准化、规范化的运作，就是克罗克为麦当劳打造的商业模式。

沃尔玛是从事传统行业的零售商，但为什么它能长驻世界500强企业之首呢？因为老山姆找到了一套好的商业模式。他成功地预见到了大型零售行业的关键是物流系统，并通过构建现代化的大型物流系统，推出了仓储式的超级折扣卖场，从而占据了零售行业的制高点。

还有戴尔电脑公司。电脑原来都是在一般电器商场卖，惠普首创了专卖店销售模式，专卖店有利于树立品牌，规范市场，还能最大限度地调动销售商的积极性。惠普在这种新的销售模式中发展壮大。杨元庆从惠普学到了这种商业模式，从而推动联想的业绩迅速跃升到一个新台阶。

但以前大家是如何买电脑的呢？无非是找懂电脑的朋友按自己的要求帮忙买电脑部件组装，这既满足了个性化的需求，又便宜很多。而唯有戴尔想到了将这种模式变成一种大规模的经营方式，让顾客自选配制，直销电脑，从而成就了戴尔电脑的世界销量第一名，还逼得IBM因此退出了个人电脑的生产与销售。

比尔·盖茨在很多人的心目中是新型软件的发明家和创造者，其实比尔·盖茨往往是第二个进入市场，他的软件基本上都是学习、模仿别人，很少原创。他最重要的创新是在经营理念和方法上的。盖茨的创业盈利模式，简而言之，就是尽可能地以低价甚至免费的方式，让更多的人在最短时间内使用他的产品，当大众形成习惯后，他的软件就成为了“行业标准”。

微软赖以起家的软件是MS-DOS，但MS-DOS是微软的原创吗？不是。

有这样一句俗语：“上涨的潮水可以浮起所有的船。”意指只要搭上成功的大船，成功自然指日可待。

IBM是业内的巨人，谁能攀上这个高枝，就将成为业内的翘楚。当时IBM没有认识到软件的重要性，决定将软件外包，而那时在操作系统领导潮流的是数字研究公司，IBM屈尊俯就，登门商讨合作事宜。谁料想该公司恃才傲物的年轻老板一上来就开出了高价码，每台电脑按惯例收取授权费200美元。比尔·盖茨当时并没有操作系统，但他敏锐地抓住了这一时机，提出由微软完全配合IBM的硬件标准和规格，特别设计操作系统，每台电脑仅收授权费不到50美元。这基本上属于无利可图。IBM自然选择了比尔·盖茨。比尔·盖茨马上又去和另一家著名的软件公司合作，模仿并改进了他们的产品，开发出了MS-DOS系统。

凭借电脑巨人的赫赫威名和营销网络，IBM个人电脑一时畅销全世界，全球电脑厂家争先恐后地为IBM电脑开发应用软件，使与应用软件紧密相关的微软DOS不费吹灰之力便成为软件产业的行业标准。后来很多新出厂的个人电脑干脆就预装了微软的软件。因此，比起竞争对手，盖茨一起跑就领先了一大截。

自从微软成为了行业标准后，比尔·盖茨轻而易举地就能打击竞争对手，成为行业的垄断者。

其实令微软至今仍叱咤业界的Windows软件也不是微软的原创。这种图形界面的操作系统是苹果公司的发明，但比尔·盖茨利用一次与苹果公司合作的机会，冒着被告上法庭的风险，模仿并改进了苹果的产品，推出了Windows系统。由于微软控制了人们个人电脑的操作平台，它很容易地就用Windows取代了DOS系统，并由此更加巩固了行业中的垄断地位。而被盖茨视为偶像的苹果公司缔造者乔布斯却只赢得了尊敬和同情。

微软还利用垄断地位不断地打击新的市场进入者。网景公司成功地开发出了上网软件，在这样一个网络化的世界，网景的前景被人极为看好，网景上市当天股票就翻了2.5倍。但比尔·盖茨后发先至，模仿网景的上网软件，推出了自己的IE浏览器，并将其捆绑到Windows上。大家用了Windows操作软件，上网自然用IE浏览器方便，于是网景破产了。

美国司法部为什么要肢解微软呢？就是因为很多人指责微软的垄断行为破坏了市场的公平竞争。欧洲也在考虑订立法律禁止微软捆绑销售软件。

现在Google搜索引擎风靡一时，微软宣称要在Viste中捆绑上微软的搜索引擎，这样一来Google就危险了。但由于各种压力，微软最终也没能这样做。

比尔·盖茨的生意之道，就像他和竞争对手各自修了一条高速公路，对手的高速公路直接收过路费，而比尔·盖茨不收费。这样大家自然走比尔·盖茨的高速公路，对方的高速公路没人走，就会破产。比尔·盖茨再在高速公路上设一些加油站、维修店、小卖部赚钱。

德鲁克说：“预测未来的最好方法就是创造未来。”要找到好的商业模式，必由之路就是创新。

任何一个企业要做大做强，就必定要创新。创新是企业快速发展的捷径，因为唯有创新，才能开辟一个新的商业领域，独食整块蛋糕。

人是企业的决定因素，优秀的人才不仅是发现市场的力量，更重要的是要去创造一种趋势，开发出一种全新的功能。

我们的领导常说：“让市场说话。”市场在哪里？市场是个什么东西？它不过是人创造出来的一种需求趋势罢了。

市场不是僵化不变的，而是由人创造与推动的。在商业上，个人英雄主义是非常重要的，要不我们为什么要称一些人为企业家呢？正是他们的行为开创了新的产品、新的服务、新的管理方式，开创了市场，发展了企业。

现在人们热衷于“蓝海战略”。当企业在充满竞争的市场中你拼我杀，杀成一片鲜血淋漓的红海时，如果我们能通过创新，开发出一片新的商业领域，我们就能跳

出红海，寻找到一片新的蔚蓝海洋。这样整个新市场的蛋糕就全属于我们，没有人来分割。

创新是企业快速发展的捷径，所以思科说：要么创新，要么衰亡。

但一提到创新，大家就有一种误解，以为是高科技和新技术，就会想到爱因斯坦、爱迪生等伟大人物。其实创新是普通的，并不是超人和骑士的化身。常常是一个看似伟大的创新，结果可能除了技术精湛以外什么也不是；而一个普通智慧的创新，例如麦当劳的创新活动，反而可能演变成惊人且获利颇丰的事业。

在美国发明收割机的有好几位科学家。当时农民知道收割机能帮他们赚钱，但一时拿不出那么多钱。唯有一个叫麦考密克的人，发明了收割机，还允许农民先付一部分款后就将收割机拿回去用，赚了钱再逐年还清。这就是现代的分期付款制度。

船码头原本就很紧张，但每一艘船都要在码头装卸货，占用码头很长时间。于是有心人就想能不能将装卸货物放在码头外的地方进行呢？这就发明了现代的集装箱。纽约港是传统的港口，没有堆放集装箱的大量空间，而新加坡港口、香港港口因应现代的集装箱运输，设计了全新的码头。从此新加坡、香港港口就取代了纽约港，成为世界上数一数二的集装箱港口。

在欧洲有一位医生擅长看外科，当有内科病人来找他时，他感觉无能为力。他就想能不能将各种擅长的医生都聚集到一起，患不同疾病的病人可以分看不同的医生呢？就这样一个想法，导致了现代医院的产生。

还有教育。在17世纪中叶，即使是一个最优秀的教师，一次也只能教一两个学生。捷克伟大的教育家夸美纽斯就想到了编写教科书。自从有了教科书后，即使是一个平庸的教师，也能够将一些知识灌输到三四十个学生的头脑中。这就使现代的大规模学校教育成为了可能。

创新就是创造出了新的价值，即用最少的资源创造出最高的价值。创新的方式有产品创新、服务创新、管理创新和社会创新。

而且成功创新，并不需要聪明绝顶。事实上，大部分的事业突破，都是一般人在现有心智模式下产生的。突破可能来自常识，来自一些看起来很普通的东西。只要敞开心胸去看，寻找更简单、更容易、更有效率的做事方法，就可以创造突破。

日本的东芝电器曾经在1952年的时候积压了大量的电扇，7万多名职工为了打开销路，搜肠刮肚地想了很多办法，但却都是毫无起色。有一天，一个小职员想到了一个办法——改变电扇的颜色。当时，全世界的电扇都是黑色的，没有人想到电扇也可以做成其他颜色。这一建议引起了东芝董事长的重视，经过研究，公司采纳了这个建议。第二年夏天，东芝推出了一批浅蓝色的电扇，在市场上掀起了一阵抢购热潮，几个月之内就卖出了几十万台。从此以后，在日本乃至全世界，电扇都不再是一副黑色的面孔了。

这个世界上最伟大的发明是什么？一家权威的杂志评出的居然是拉链。多不起眼的发明，但却为我们人类带来了巨大的便利。易拉罐的发明也是如此，使得饮料不仅储运方便，饮用也方便。其实一些聪明的小创意常常能为企业带来巨大的效益。

日本有一个生产玻璃杯出口到欧洲的企业，当时的玻璃杯是平口，欧洲人鼻子很高，喝水的时候就会顶到鼻子，有一个女职员提出建议，将玻璃杯口做倾斜一些。结果就这样一个小小的创新，使该企业生产的玻璃杯在欧洲成为了销量第一。

我还在中国很多城市的街头都看到一个叫“真由美”的卖发卡的连锁店，它的发卡卖得昂贵异常，最便宜的都要100多元，一般都要二三百元。一般人认为这么贵的发卡，肯定没人买。但我发现它的生意非常好。因为它有一个创新，用它品牌的发卡，可以无限次免费在它的店里，由美发师为你使用发卡盘头。很多城市都能看到一些女孩在早上上班前，在它的连锁店门前排着队，等着盘头。当然用这种发卡这样盘头好看，当发现用另一种发卡那样盘头漂亮时，你就会又买另一种发卡。

现代企业的发展趋势就是要从产品提供商转型为解决方案提供商。发卡是产品，但顾客用发卡的目的是为了发型漂亮，所以企业最终要解决的问题是如何让顾客的发型漂亮，这才是企业真正的价值所在。“真由美”连锁店就不仅仅是提供产品，而是在帮助解决顾客的问题，这也正是现代企业所努力追求的商业模式。

很多人以为成功是一小步一小步慢慢累积来的，其实这个观念并不完全正确。但大多数人深受这个观念的影响，并将它应用在生活和工作上，为了每天一点点的改进而感到得意。事实上，这很可能成为扼杀你成功的因素。

这个观念让你为了工作不断努力，总以为自己做得还不够。然而，你有没有想到，如果只是循着前人的模式前进，那些拥有庞大产业规模的经营者为何能领先众人？一小步一小步地做，或许是最安全的方式，但反过来想，为什么不跳过那些阶梯，创造一些跳跃式的突破呢？

一般人总以为跳跃是危险的，但事实上，跳跃也可以安全而快速。要创造跳跃式的突破，首先要舍弃目前惯有的商业模式，寻找周围被忽略的机会，并且学习其他产业创新的经营模式及想法。观察其他产业的经营模式之后，或许你会很惊讶地发现，很多原则应用到你的事业也同样适合。最后，你将发现，花同样的时间、人力及资本，却可以达到更好的结果。

企业经营要创新，无非三种思路：

1. 纵向：寻找行业“空白”

香烟市场有什么空白？如果你能发现这个空白，就能打造出一个大企业。

深圳一家公司的年轻老板，成功地找准了行业中的一项空白。抽烟的人都知道香烟的危害，但又欲罢不能，都想抽烟，又想香烟没有危害。但如果企业宣称它生产