

9 KEYS

TO BE BIGGER AND
STRONGER

公司做大 做强^的 9个密码

新 华 出 版 社

9 KEYS

TO BE BIGGER AND
STRONGER

公司做大 做强^的 9个密码



张瀚 著

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司做大做强的9个密码 / 张瀚著. —北京: 新华出版社, 2011 5

ISBN 978-7-5011-9603-6

I ①公… II. ①张… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第064681号

公司做大做强的9个密码

作 者: 张 瀚

责任编辑: 张琳琅

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路8号

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

经 销: 新华书店

印 刷: 北京新魏印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 20.25

字 数: 280千字

版 次: 2011年5月第一版

印 次: 2011年5月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5011-9603-6

定 价: 39.80元

温馨提示: 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至: xhchzx@163.com

购书热线: 010-63077122 中国新闻书店购书热线: 010-63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010-63073969

前 言

哪个企业不想做大、做强、做久？

然而，为什么同样的梦想，同样的起点，同样的条件，同样的激情、勇气和奋斗，结果却大相径庭？

有机会接触到一些企业界的朋友，常遇到这样的现象，有的感叹资金短缺，有的感叹人才缺乏，有的感叹生产跟不上，有的感叹基础差，有的感叹公司发展慢，企业不够强，也有的感叹公司发展太快，管理力不从心等等。

可是，无论哪个行业，我们都会看到，有的公司，由小到大，由弱到强，一路走来，总能不断破解各种发展的瓶颈，持续健康成长、壮大。有的企业已经十几年，几十年，上百年长青不衰，这是为什么？

无疑，商场像战场一样残酷，优胜劣汰是自然界的无情法则，企业只有成为“大象”，才能更好地搏击风浪，才能更有力地迎接企业丛林中豺狼虎豹的挑战，才能活得更安全，更久！

究竟如何才能把企业做大、做强、做久呢？

当我们打开百度搜索引擎，如何做大做强做久的相关文献竟有176000条。

那么，有没有共同的规律，根本问题是什么？

也许你会说，这和机遇有关，和环境有关，和市场有关，和资源垄断有关，和独特的核心技术有关，和规模有关，和……有关。

其实，从根本上讲，都与公司的老总，与领导层及管理者有直接关系。研究的结果表明，凡是能把企业做大、做强的老总们和领导者，都有共同的特质。

鉴于这个问题的重要性和普遍性，我开始广泛收集资料，深入学习，研究成功企业家和卓越领导者的共同特质，进一步揭示企业做大、做强、做久的根本规律，从而写出了《公司做大做强的9个密码》这本书。

与一般的图书相比，本书有以下特点：

1. 揭示了公司如何做大、做强、做久的根本问题。

我发现，善于把公司做大、做强、做久的老总们和领导者，有九个共同的特质：

第一，他们懂得用好众智，知道如何运用众智的杠杆，轻松地撬开一扇扇通往事业帝国的大门；

第二，他们懂得扎下牢固的事业之根，以抗击风浪，知道如何运用道德定力去发展生产力；

第三，他们懂得深谙构筑友脉之道，知道如何赢得贵人，好风凭借力，送我上青云；

第四，他们懂得共赢的奥秘，善于以轻松共赢定天下，以快乐超越的王者之道，成就伟业；

第五，他们懂得价值再造的魔力，不是消极的等机遇，而是善于通过价值再造去开拓无限商机；

第六，他们懂得量需出新的制胜之道，知道如何运用量需出新的绝招，打造自己的核心竞争力；

第七，他们懂得如何把正确的事情做好，善于把想得好，计划得好的事情，变成累累硕果；

第八，他们懂得如何挖掘核心竞争力的源泉，知道怎样循道，打造公司生生不息的软实力；

第九，他们懂得如何把住基业生死存亡的命门，知道如何当好风险管控赢家，让灾难化解和远离。

本书紧紧围绕把公司做大、做强、做久必备的特质做文章。上述九个问题，是本书要解决的，也是每位企业老总和领导者都会遇到的最根本，最重要的问题。我坚信，您懂得了上述九个方面的问题，就能握住把公司做大、做强、做久的密码，就抓住了根本，就会纲举目张。

2. 针对性强。

本书阐述的九个问题，都是公司老总和领导者常遇到的关键问题，公司老总和各级领导者，您不仅可以全面系统地阅读此书，也可以根据自己的需要和薄弱环节，有计划地选读某个章节重点阅读。

3. 实用性强。

本书为便于读者借鉴运用，把公司做大、做强、做久应具备的领导者特质

细化，通过分析提炼，概括出一系列的操作的具体原则和方法，既有利于您记忆，也有利于您实际操作运用。

4. 独特的视角与见解。

本书从决策者和管理层特质的视角，破解公司做大、做强、做久的难题，让您从本源上把握企业做大、做强、做久的根本问题，把掌握做大、做强、做久的战略战术原理和育根固本，使自己形成卓越企业家和领导者的特质结合起来，实现治标与治本的统一，对书中提出的一系列独特的见解，您可以从各章新颖的观点中感受到这种追求，得到新的启示。

5. 鲜活生动的案例和精彩的典故。

本书尽量避免空泛的议论，采用了大量企业家和卓越人士的成功案例，尤其注意引用代表性强的鲜活的案例，此外，还引用许多精彩典故。有众多针对性的鲜活的案例和典故，您在阅读本书时，更能轻松受到深刻的启示，也更有利于您深刻理解和借鉴他们的成功经验。

大道行简。

本书探索的公司老总和领导者们的九个特质，并不复杂，您能通过潜心学习，模仿卓越企业家的特质思想和行为，复制他们的思想和行为，您也可像他们一样成功，那么，把企业做大、做强，让公司基业常青的梦想就会变成现实。

目 录

企业密码一：众智为上——举重若轻成大业

- 第一节 如何实现事业生活双赢/3
- 第二节 “众智为上”：车行万里在引擎/6
- 第三节 识人为先——标准与方法一个都不能少/19
- 第四节 怎样用好“众智”/26

企业密码二：解决好人我关系——守住你的事业之根

- 第一节 道德定力就是生产力/43
- 第二节 济人为上：可持续发展从忘我开始/54
- 第三节 “成己为人”也要智慧
——如何让你的信誉资产增值最大化 / 60
- 第四节 小事中的大境界
——随时构筑你的“道德”银行 /71

企业密码三：善构友脉——成就大小在于你去交结谁

- 第一节 人生最大的财富是什么/78
- 第二节 友脉网络构建的正确原则有哪些/87
- 第三节 友脉网络构建的方法/101

企业密码四：范蠡、红杉树和韦尔奇的惊人相似谋略 ——超越竞争的王者之道

- 第一节 抓好双赢的结合点/108
——你将与凯歌同行
- 第二节 三大方略：让你轻松共赢定天下/123

企业密码五：永远的价值再造——开辟无限处女市场

第一节 价值再造——鱼与熊掌兼得的战略/142

第二节 价值再造的基本方法
——如何再造无限商机/150

第三节 价值再造的着力点
——三大渠道黄金路/158

企业密码六：量需出新——不断征服客户

第一节 出奇制胜的魔杖/170

第二节 量需出新就这么简单/184

第三节 量需出新的六大法则/188

企业密码七：把正确的事情做好——打造“三高”执行力

第一节 正确的目标确定之后执行是决定性因素/210

第二节 “三高”执行力的闭环原理与六个必备因素/217

第三节 打造“三高”执行力组织的两个关键/225

第四节 重点在提高自觉执行力/229

企业密码八：挖一口自己的财富井——拥有核心竞争力不竭源泉

第一节 不可替代的竞争力/242

第二节 循道——打造软实力的具体法则/260

企业密码九：做风险控管赢家——决定基业生死存亡的命门

第一节 商界悲情为何会屡屡上演/282

第二节 风险管控的有效方法/291

参考文献 /312

后记 /314

企业密码一：

众智为上

——举重若轻成大业



第一节 如何实现事业生活双赢

默克勒和孙权的异曲同工

追求事业和拥有美好的生活能够平衡吗？

美国著名的畅销书作家吉姆·科林斯，曾经带着这个问题采访了美国一些著名公司的高管。美国吉列公司的CEO科尔曼·默克勒就是他采访的对象之一。

科尔曼·默克勒是美国企业界享有盛名的企业家，曾受命于吉列公司危难之时。他目标远大，对事业执著、坚定。在该公司三次面临被收购的关头，能够处事不惊、力挽狂澜，受到《福布斯》杂志的高度评价，并被其作为封面人物。

有一次，科林斯在香港举行的经理人大会上，专门向吉列公司的一位高管及其夫人了解默克勒的领导艺术。

他问道：科尔曼·默克勒作为吉列公司的一把手，日理万机、功勋卓著，他个人的生活是否也很美满？

这位高管说，科尔曼一生有“三个挚爱”：吉列公司、哈佛大学和家庭。在20世纪80年代，吉列公司面临最黑暗、最艰难的发展环境和危机四伏的形势，公司的业务，同时又面临日趋全球化的挑战。即使那样，默克勒在劈波斩浪，成功驾驭吉列这艘巨轮的同时，亦成功地实现了与个人生活的平衡。他几乎不开夜车，不在周末加班加点，也没见他明显减少与家人的团聚，仍继续活跃在哈佛大学董事会日常事务的料理活动中。

默克勒并非三头六臂，他又是如何兼顾事业追求和生活美满的呢？

那位吉列公司的高管，根据他的观察告诉科林斯：这对他来说并不难，他非常擅长把一群合适的人召集在身边，根据他们的特点，安排合适的职位。这样他就没有必要时时刻刻都待在公司了，这就是默克勒取得事业成功，又保持生活和爱好平衡的全部秘密所在……

默克勒的这些特质，正是他鹤立鸡群的重要原因。

一般来讲，人们既追求事业也向往美好生活。如果成就卓越，而大多数时间不能和自己热爱的人度过美妙的时光，享受快乐的生活，那多遗憾啊！特别是对那些热爱生活的人。古人云：鱼与熊掌不可兼得。难道追求事业和轻松的工作就是一对不可调和的矛盾吗？那又怎样做一个轻松快乐的事业追求者呢？

不仅默克勒的实践很好地解决了这个问题，古今中外有不少卓越的政治家、军事家和企业家也成功地解决了这个问题。

三国时期的孙权，在公元200年、年仅18岁时，从其兄孙策手中接过江东之众。他此时既无政绩，也无战功，未孚众望。外有曹魏威胁，内有三越叛乱，形势动荡、险恶。如何安内攘外，建立大业，是孙权面临的艰巨任务。

然而，当曹操和刘备分别率领魏、蜀大军攻打东吴时，却均以大败告终，狼狽而归。

当时曹操、刘备可都是“千年老狐”式人物啊！而孙权属于后生。孙权又是如何在关键时刻，趋吉避凶，逢战必胜的呢？

让我们穿越时光的隧道，观察孙权抗击曹操和刘备的战场风云史吧。

镜头一：

公元208年，曹操统一北方后，亲率号称80万人马的大军，战旗飘飘，浩浩荡荡，南征荆州，欲先灭刘表，再败孙权，统一天下。只见孙权命周瑜为都督，程普为副都督，鲁肃为赞军校尉。率3万精锐水军，联合刘备，溯江而上，巧施黄盖诈降妙计，火攻曹军，以少胜多，一举获得赤壁大战的胜利。

镜头二：

公元221年，刘备为报吴国夺荆州、关羽被杀之仇，亲率大军攻吴。孙权在大兵压境的紧要关头，毅然提升39岁的陆逊为都督，太史慈为副都督，黄盖为赞军校尉，迎战刘备。一介书生陆逊领命就任，运筹帷幄，指挥若定，火烧刘备连营700里。再次以弱胜强，取得大捷，捍卫了东吴。

纵观三国鏖战烟云，在孙权抗击魏蜀，奠定吴国基业的历次征战中，我们可以看到这么一个共同的现象：每次大敌当前，一般都是孙权选择统帅，组成团队，委以重任，自己则安坐建业，听候捷报。即使智谋出众的曹操、百战沙场的刘备和魏主曹丕，无不成为他的手下败将。

孙权为什么会这么超脱、轻松？

他一语道破天机：“天下无粹白之狐，而有粹白之裘，众之所积也，夫能

以驳致纯，不惟积乎？故能用众力，则无敌于天下矣；能用众智，则无畏于圣人矣。”

孙权之所以能够在关键之时，谈笑间破敌于疆场，不是因为他谋略出众，能征善战，而是善于用“众力、众智”。由于孙权“亲贤贵士，纳奇录异”，善于识人、用人，组建有战斗力的团队，放手让文臣武将各显其能，可谓众志成城，曹刘焉能不败？这正是他比曹操、刘备高明之处。

我们都知道，曹操、刘备很善于用人啊，孙权在用“众力”、“众智”组建团队方面比曹操、刘备还高出一筹。难怪曹操曾经感叹“生子当如孙仲谋”！

你看，孙权不仅在赤壁大战关键时刻对周瑜加封大都督，授予其全部军事大权，在刘备来进攻时提拔没有盛名的陆逊，而且不拘一格，“纳鲁肃于凡品，拔吕蒙于行阵”，并放权、放手。

他以“众力”、“众智”为指导思想，实行任人唯贤的干部路线，使吴国江东才俊济济，形成了一个如银河般星光灿烂的团队。

孙权这种只掌握决策权、用人权的办法，重在发挥“众力”、“众智”的作用，既休闲自在，又坐享其成，多好啊！

不像诸葛亮，事必躬亲，大小事一把抓，汗流终日，形疲神困，连司马懿都看出了问题——孔明食少事烦，非累死不可。诸葛亮虽有用兵之能，在用“众力”、“众智”上不如孙权，他累死累活，七出祁山，只有“鞠躬尽瘁，死而后已”。

从默克勒和孙权轻松工作的案例中，我们可以得到这样一个启示：善用“众力”、“众智”者，乃是举重若轻之道，轻松奠定基业之道，是更加高明的智慧。正像歌德所说：“不管努力的目标是什么，不管他干什么，他单枪匹马是没有力量的，合群是一切善良思想的人的最高需要。”

当今激烈的市场竞争，给我们每个创业者、企业家和领导者都提出了一个新的课题，即如何在保持事业和生活的平衡中，去创造更加辉煌的业绩？

第二节 “众智为上”：车行万里在引擎

一、个体创业者向企业家转变的必由之路

个体创业者，是指个体经营者和“单挑”的中小企业创办者。而向企业家转变，是个体创业者适应新形势，获得大发展的重要选择。

著名企业家、2008年荣获CCTV“中国经济年度人物”称号的研祥智能科技股份有限公司董事局主席陈志列，在一次演讲中说：“我1993年创业，开始不懂开公司，从那年开始学管理，学到了一些管理公司的方法，我的资产就从500元增加到了1亿元。这时我发现用人的学问太大了，所以从1995年开始，主要学识人、用人、留人，慢慢总结出可以量化的用电脑打分的识人法，当我跨越了用人关，那个数字便成了10个亿。”

之后，他的企业进入了超常规发展的新阶段，资产很快变成90个亿……看来，成为优秀的企业家与其财富的裂变，关系多么密切呀！

很显然，经商办企业如逆水行舟，不进则退。要搏击风浪万里行，个体创业者必须像陈志列那样把自己转变成企业家，这才是发展的硬道理。

特别是当今，随着国家产业结构的调整，产业升级，大型超市、连锁经营和电子购物的兴起，企业的合并重组和经营规模的扩大，具有明显竞争优势的外资企业大举进入，市场烽烟四起，个体创业者面临着前所未有的竞争形势和严峻挑战。

单打独斗的个体经营者和企业创办者，由于势单力薄，经营规模小，单位成本高，缺少人才，很难形成价格、服务和特色等方面的优势。因此，树立“众智为上”的意识，把集贤聚才放在首位，变个人划小船为掌舵的大船老板，这是在新的形势下，顶住市场生存压力，把企业做强的必由之路。

和君创业咨询集团总裁李萧，在回顾总结我国改革开放30年来，企业家成功的主导因素时认为：

第一代企业家的成功靠手腕，即主要通过改革、变法实现成功，

第二代企业家成功靠胆量，通过大胆地闯、大胆地试，抓住政策落差、

体制变化出现的机遇，在改革开放的新环境中，聚集资本，整合资源，快速增值；

第三代企业家成功主要靠能力，尤其是进入21世纪，中国加入WTO以后，新一代企业家迅速崛起，主要靠综合能力。其中包括打造团队的能力、打开市场的能力、资本运作的能力、影响政策的能力和整合国际资源的能力。

庞大的中国市场，成为新一代企业家滋生的最好温床。而开拓新市场，运作资本，整合国际、国内资源，影响和运用好政策，靠一个人的能力显然是不行的，必须善于用“众力”、“众智”。

因此，会用“众力”、“众智”，特别是善于寻找合适的人，组成合适的创业团队和领导班子，就成为新一代企业家首先应该具备的能力。谁能在抓住机遇、创造机遇、利用机遇进行创业的同时，围绕长远的目标，迅速打造一个优秀的创业团队，实现从个体创业者向企业家的转变，谁就能依靠“众力”、“众智”的优势，迅速占领创业的制高点，创造新的奇迹。

下面，让我们看看俞敏洪的成功传奇吧，它会给我们许多有益的启迪。

“巨无霸”的关键一步棋

新东方教育科技集团，是俞敏洪在1993年11月16日成立的北京新东方学校的基础上发展壮大起来的，目前已成为一家集教育培训、教育研发、出国留学服务、职业教育、在线教育、图书杂志音像出版、教育软件开发于一体的大型综合性教育科技集团，成为我国教育私立机构的“巨无霸”。并于2006年9月7日，在美国纽约证券交易所成功上市。上市后，新东方教育科技集团市值达到了20亿美元。

新东方的创始人俞敏洪是如何脱颖而出的呢？让我们看一下他的发展轨迹：

上世纪90年代初，出国留学潮兴起时，俞敏洪辞掉了北大英语教师的职务，开始创业，自己单挑，老婆打下手，办起了新东方大学英语培训部。

经过两三年的奋战，新东方大学英语培训部开始突出重围，引人注目。在新东方声誉日隆之际，俞敏洪却感觉到了竞争的压力和孤独的烦恼，有一天，他独自登上长城大哭了一场……

俞敏洪面临两个抉择：要么新东方发展下去，要么关门大吉。何去何从？他决心再接再厉，把事业做大。

1994年底，他主动邀请北京民办外语培训学校——“理想学校”的校长杜子华加盟，开辟了新东方托福听力培训和TSE口语教学新市场，从整体上增强了新东方的实力。

但他并不满足，还要做一个教育家。1995年，新东方的“托福”班、GRE班和四六级英语考级辅导班，已经蜚声大学内外，来自全国各地的学员总数超过了1万多人，俞敏洪取得了前所未有的新成功。

想当年在北大期间，曾经花了3年时间，3次申请出国，都以失败告终的俞敏洪，在新东方发达之时，终于碰到了一个留学机会——来中国访问的美国高等教育协会主席西奥多表示，愿意推荐俞敏洪到美国一所著名的大学去学习。

机会来了，俞敏洪“明修栈道，暗度陈仓”，学起了刘备的“三顾茅庐”，在北美开始了他的寻找事业伙伴，组建创业团队之旅。

在加拿大，他拜访了北大的同学，已在加拿大定居的徐小平。往昔激情飞扬的徐小平，此时靠老婆当教师挣钱，自己做家务，带孩子，正陷入人生低谷。随身携带2万美元巨款的俞敏洪，让徐小平大为震惊，刮目相看。通过四天四夜的交谈，俞敏洪以他的热情和新东方的成功，深深打动了徐小平沉寂多年的心。

接着，俞敏洪又在圣诞节前来到美国，拜访了曾和自己一起在北大执教的老同事王强，在王强家里的喝酒聊天，勾起了年薪已近6万美元的王强教书的欲望，经过五天五夜的劝说，王强招架不住了……

回到国内，俞敏洪更疯狂地投入工作，劳累时就走到窗外，眼望轰鸣而过的飞机，期盼能送来他到美国撒播“新东方福音”挖来的创业伙伴。

那时的新东方，还是“夫妻店”的家族式企业。为了迎接徐小平和王强的到来，他花30万元购买了原装帕萨特轿车，辞掉了负责新东方移民的加拿大人，让徐小平取而代之；撤出管行政、财务、后勤的老婆，改变新东方的“夫妻店”形象。

1996年春，徐小平、王强正式加盟新东方。

俞敏洪让徐小平管留学、签证和移民咨询，俞敏洪先借给他开办费，收入100%属于徐小平。

让王强负责基础英语和英语口语培训，享受和杜子华一样的待遇，开班上交15%的管理费，其余归己。

1997年，他又邀请在北美攻读传播学硕士，获得MBA美国通用汽车会计师职称的包凡一，从加拿大回到北京，加盟新东方。

自此，新东方的国际团队基本形成。杜子华、徐小平、王强和包凡一分别任副校长，俞敏洪彻底结束了单打独斗的“个体户”历史，开始了新东方的造梦过程。

从此，新东方迎来了迅速发展的第二个黄金时期，开辟了出国咨询、口语培训、写作培训等新业务，业务开始由单纯的出国培训转向多品种培训发展模式。

为了壮大团队，他又邀请具有管理才能的胡敏加盟。胡敏曾任北京国际关系学院英语系副主任，英语专业硕士生导师，他在新东方兼任托福教师期间，展现了突出的管理才能，使新东方的雅思考试培训，成为规模最大的雅思培训基地。

1998年胡敏加入新东方董事会，2000年，调离北京国际关系学院。同年4月，经新东方董事会研究，任命胡敏为主管教学和科研的副校长。之后，又任命胡敏为继俞敏洪之后的第二任校长，还将新东方6%的股权赠与胡敏，使胡敏成为新东方的第三大股东。

组成了强有力的团队，新东方从2000年底开始，着手建立了现代企业制度，完善法人治理结构。从此，在新东方领导集团的带领下，新东方一步一个台阶，发展成为在全国31个城市，设立32所学校、110多个学习中心的庞大综合性培训教育科技王国。

俞敏洪为什么会获得如此巨大的成功？

第一，个体创业者要摆脱孤军奋战的困境，迅速抓住机遇，乘势而上，就要具有创业发展的远大志向和眼光，具有用“众智”的意识，具有寻找能人、组建创业班子的魄力和本事。

当新东方蒸蒸日上之际，俞敏洪萌发了招贤纳士，组建创业团队的强烈愿望，这为他远涉重洋，不惜时间、精力和财力，寻找事业伙伴，创建创业班子，奠定了成功的思想基础。

第二，要有用“众力”、“众智”的本事和能力。它包括识人、选人、物色合适的创业伙伴的能力，动员、说服、吸引伙伴加盟的能力，量才使用，给职、给权、给地盘，发挥其才干的能力等等。