

TRACTION

GET A GRIP
ON YOUR BUSINESS

掌控力

用创业运作系统实现企业卓越运营

[美] 吉诺·威克曼 (Gino Wickman) 著
张哲 译

超过 2000 家企业已检验过的有效方法
应用过的企业年经营收入平均增长 18%



机械工业出版社
China Machine Press

TRACTION

GET A GRIP
ON YOUR BUSINESS

掌控力

用创业运作系统实现企业卓越运营

[美] 吉诺·威克曼 (Gino Wickman) 著
张哲 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

掌控力：用创业运作系统实现企业卓越运营 / (美) 威克曼 (Wickman, G.) 著；张哲译. —北京：机械工业出版社，2015.3

书名原文：Traction: Get a Grip on Your Business

ISBN 978-7-111-49672-4

I. 掌… II. ①威… ②张… III. 企业经营管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 053357 号

本书版权登记号：图字：01-2014-8434

Gino Wickman . Traction: Get a Grip on Your Business, Expanded Edition.

Copyright © 2011 by Gino Wickman.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2015 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with BenBella Books, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 BenBella Books, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

掌控力：用创业运作系统实现企业卓越运营

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方琳

责任校对：殷虹

印刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次：2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本：170mm × 242mm 1/16

印张：14.25

书号：ISBN 978-7-111-49672-4

定价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



赞誉

... Traction: ...
Get a Grip
on Your Business

本书精心收录的一些理论和方法有化腐朽为神奇的作用，在过去5年中帮助我们公司的业务增长了300%。不要错过这本书！

——克雷格·埃里克 Pulse220总裁

本书的理论改变了我的生活！我现在每天都过得轻松，因为我培育的团队能够高效处理细节问题。在艰难的市场环境和激烈竞争中，我们的业务在过去4年里年年增长。

——罗纳德A.布兰科 富兰克林公司董事长

在为13 000名企业家提供指导和培训后，我了解他们面临的挑战。这本书是任何一位企业家和其管理团队的必读之作。《掌控力》介绍了有效、实用、简单的系统方法，为商业经营提供帮助。

——丹·苏利文 战略教练项目董事长兼企业创始人

在将本书中的原则付诸实践之前，我和合伙人深感公司经营得毫无头绪。在合理运用了《掌控力》介绍的方法后，我们的公司增长迅速，利润提高，有更优秀的人加入我们的团队。公司平均年增长率超过20%。这些成果使得我们有条件把公司卖给一家上市企业，收益远超普遍水平，而仅仅过了一年半我们便回购了公司。

——罗伯·杜比 Image One董事长

吉诺的方法很管用。它使我们持之以恒关注自己的愿景。《掌控力》中的原则协助我建立了一支稳固的领导队伍，计划更明确，并确立了纪律，促使企业发展进入下一阶段。

——山姆·西蒙 阿特拉斯石油公司董事长兼总裁

《掌控力》介绍了成功经营公司最有效、最有用的方法。内容翔实可靠！推荐阅读！

——文斯·蒲善提 《更快！或者被淘汰》作者

《掌控力》的内容极大地改善我的公司经营情况，也让我的生活焕然一新。我觉得更快乐，销售业绩和利润在过去3年中增长了50%。书中的方法论让我们步入正轨，启发我们创新，帮助我们更好地服务客户。

——鲍勃·舍内菲特 RCS国际总裁

书中的理论革命性地重塑了我的企业。我们的盈利水平高，灵敏、灵活，培育了以结果为导向的企业文化。吉诺的方法功不可没，我们今天的成就离不开他的帮助。

——阿尔伯特 M. 贝里斯 麦金利房地产投资公司总裁

对于想要提高企业业绩，并保证高水平生活质量的企业家和经理人而言，《掌控力》是他们的必读书目。书中的理论不仅让我集中精力关注经营业务，最大限度地发展企业，同时也让我很好地履行家庭责任。《掌控力》与其他商业图书不同，它提供了真实、实用、容易理解的企业经营系统方法。我们公司在文化方面发生了重大转向。

——丹·伊斯雷尔 Asphalt Specialists股份有限公司董事长

这本书将改变你和员工的生活。方法明智而有效，是任何机构、企业家或领导的必备方法。我本人亲自在国家房地产评估公司中应用了这些方

法，在生意场上摸爬滚打了14年后，当年我们的业绩增长150%。

——达顿·凯斯 企业家组织总裁

《掌控力》的理论拯救了表现平庸的公司，激励我们追求卓越。这些理论给我们提供了处理任何可能情况的方法，并尽量在发展过程中绕过一些问题。现在，我们把合适的人安排在合适的位置上工作。《掌控力》给了我信心，让我们的公司继续发展壮大，整个团队得到进步。

——罗伯·坦布林 The Benefits Company 董事长

如果你是一名企业家、领导人或经理人，你务必要阅读这本书。我在35年前创立了公司，儿子、女婿加入了管理队伍，我希望业务能迅速增长。这本书中的方法正是实现这一目标的必备法宝。将《掌控力》中的原则付诸实践后，我们在过去3年中的收入增长了50%，利润呈指数级增长。

——罗伯特·谢克特 谢克特财富策略公司主席

《掌控力》这本书不容错过。通过应用书中的方法，我们公司的业务在过去3年中增长了100%，同时我能平衡各方面的关系，生活得很快乐。你也将从书中学到同样的内容。这本书会改变你的生活。

——伯尼·罗尼斯 罗尼斯建设集团董事长

这些方法是Zoup!的宝贵资源。我们公司发展情况喜人，从5个店发展到接近50家营业店和授权店。掌控力和管理责任等理念帮助我们建立了一支强大、稳健、技能过硬的领导团队，清楚了解公司愿景以及每位成员对愿景的贡献。它帮助我们清晰地认识团队以及加盟商的作用。

——埃里克·伊舍尔 Zoup!鲜汤公司创始人兼总裁

在我们实施《掌控力》一书中的理念前，我们的经营状况、利润水平和增长形势良好。我们在一年前实践了书中的理念，现在我们的生意更好。目前，我们的责任制更清晰，确立了问题解决框架，甚至在经济衰退

中也实现了爆炸式增长。感谢你带给我们的系统方法，非常成功！

——鲍勃·凡尔登 Computerized Facility Integration有限责任公司总裁

感谢你们对我公司的帮助。在我们一开始实行这些理念时，我并不快乐，我的健康每况愈下，压力非常大，差点准备放弃。经商再也不是一件有意思的事情。我的生意把我套牢了，而我没有掌控好它。当时，我正准备裁掉10个员工中的5人，并打算维持现状，不做改变。这是因为我怕快速增长会带来压力和失败。在与你们过去一年半的合作中，我们有了12名员工，收入在过去两年里几乎上涨了100%！我最大的收获就是活得更开心，还有更多自由时间。现在，我一年里有一半的时间待在纳什维尔，陪伴我的两个孩子、他们的伴侣以及两个孙女。员工的收入更高、心情更愉悦，我也不用花太多时间和员工黏在一起，这让我非常快乐。真是太感谢这本书了！

——科特·惠普尔 C.Curtis金融公司所有人

献给我的父亲——世界杰出企业家弗洛伊德·威克曼。没有你的指点和教导，本书无法问世。这本书是对你的致敬。

献给我的妻子凯西、女儿艾丽克西斯、儿子吉诺：我以你们为荣，深爱你们。

序言

. . . . **Traction:**
Get a Grip
on Your Business

请给我点时间，也请你暂时告别日常琐事。把所有既存的企业经营理念抛到一边，现在，想象你站在企业的上空，正从高处俯视公司，你能看到什么？

你选择阅读本书，是想让企业经营得稳健、顺利。你已取得了一定成就，目前已做好准备进入下一阶段。然而，这一挑战引起了新的困难，依靠意志力和蛮力已经无法确保企业的生存。你面临一个新的问题：如何提升自己，拥有过硬的领导力？

我想说，阅读了这本书并将其核心原则付诸实践，你将有所收获。首先，消除所有企业经营方面的困惑；其次，各层面的优秀雇员与你步调统一，沟通顺畅，能够独立解决问题，对自己的工作高度负责；最后，你的公司不仅运营顺利，还有潜力扩大规模。这些是否正是你的渴望呢？

我在本书中阐述的恰恰是以上内容，而你也能实现这些目标。不管你相不相信，你已经具备了变革的能力。只要实践这些方法，你就能达成上述所有目的，而几年来，已经有不同行业的企业一直在这方面努力。

这本书不是管理学读物中的“尚方宝剑”，也不是夸夸其谈的战略。它没有空洞的理论，而是反映了现实经验、实际智慧以及永恒的真理。更重要的是，它确实有效。根据实地经验，我提出了既务实又全面的方法帮

助你提高经营水平，再次激发企业的活力。

与大多数企业经营者一样，下面的五种普遍挫折中，你可能会遇到一个或者多个：

1. 控制力不足：你控制时间、市场或公司的能力不强。你没有控制住企业，反而被它摆布。

2. 人际关系：雇员、客户、供货商和合作伙伴让你感到失望。他们不听你，不理解你，也不遵循行动规划。你们没有达成共识。

3. 盈利：简单来说就是盈利不足。

4. 发展受限：公司增长停滞，无论你做什么努力，都无法实现突破并进入更高级的发展阶段。你受到打击，而且不清楚下一步该怎么做。

5. 毫无效果：你尝试了不同的战术，采取了一些暂时性的补救措施。但是没有任何一种办法有持续的效果，最终员工对新的计划感到麻木。你在原地打转，耗费时间，需要一种掌控力让你再度发力。

诚然，一小部分企业家或企业负责人并没有遇到这些问题。他们利用核心原则来经营企业，安排好企业各个零散的组成部分，保证其良好运行。有一部分经营者极具天赋，在毫不自知的情况下做了一些出色的工作。然而大多数人，并没有这么幸运。

我传授给企业领导的知识简洁明了，但并不简单。通过实施成功企业曾经采用过的基本方法，我帮助企业领导将五大常见挫折一一化解。经过学习，企业领导的控制能力更高，情绪更好，压力减轻。他们的企业盈利水平更好，更加有凝聚力，有更多优秀的员工加入。

你经营事业，不是经营自己。你的事业本身是一种独立存在的实体。虽然你是创业者，但是为了取得成功，你必须把事业转变成能够自我持续发展的有机组织。企业进入下一发展阶段，不止需要产品、服务，或者取得成功的简单决心，还需要技巧、工具以及优化人力、流程、执行力、管理和沟通水平的系统方法。你需要的是强有力的指导原则，促使公司持续不断地有效运行。

本书囊括“创业运作系统”（entrepreneurial operating system, EOS）全部的方法和内容。EOS是一种全面、自我有效运作的系统方法，解决商业经营6方面的问题。掌握好EOS每一部分的方法，把它们融会贯通，形成有效的架构，你能够加快发展，并实现公司的发展愿景。

这一运作系统并不是我的灵光一闪，而是通过20多年的实践经验，我不断完善的结果。它是很多现实生活中的实地经验一次次积累的成果。我在生活中一直寻求了解伟大企业家和公司成功的秘诀。我曾经改善了家族企业的经营状况，并将其出售；参与“企业家联合会”，向许多优秀的导师讨教。通过这些努力，我了解了很多经验、挑战和教训。仅在过去的11年中，我参与了1300多次完整的全天候研讨会，有超过120家企业的领导团队参与。总计有1万多小时的实地规划、教学、辅导、帮助和解决领导力问题的活动；EOS就是这些辛苦工作的最终结晶。

我的典型客户是创业型中小企业（年收入200万~5000万美元，有10~250名雇员），以增长为导向、乐意变革，也乐意承受损害（这里指思维开阔、承认缺陷、愿意正视现实）的企业。如果你符合这些描述，本书将提供给你所需要的一切。你无须没完没了地学习一种新技术。相反，你能学到成功企业的无忧经营方法，重新获得力量，成为焦点，业务更有起色。请你加入我们的旅程，提高公司管理水平，打破限制，让公司的发展更平衡、成果更优秀、快乐更多、盈利更大。

应用过EOS流程的人，他们的公司此时运营得非常成功。一般来说，我客户的经营收入每年能增长18%。另外，与一些纯理论作者不同，我自己也在别的地方和领导团队亲自实践、检验并证实这些方法。和很多人一样，我从21岁起就开始创业。这并非纸上谈兵的管理学知识，EOS已经在现实中起作用了。

利用这套系统方法，步步为营、小心谨慎，你足以实现自己的目标。使用了EOS，在必要的情况下，你将更快地作出决定，改变人、策略、体系和流程。它将帮助你减少不必要的复杂性、同一性，并消除干扰，确

认、寻找问题的根源，让你和员工全心投入，关注唯一的愿景。

EOS的六大关键要素直击经营业务的6个最重要的层面，并增强6个方面的表现，解决实际问题，消除所有问题症状。EOS是一种方法——甚至是一种生活方式——帮助你厘清愿景、建立稳健的企业。首先要理解所学习的知识，然后运用它们，你将能够准确监测公司，并了解它实际的运作状况。

在这段旅程中的某一节点，你可能和其他客户一样，认为“这套方法很简单”。的确如此，如果你想学习工商管理硕士课程中的时髦方法论，那么本书中的内容并不符合你的期待。EOS中所包括的永恒、实用、普世的原则已经在各类企业得到检验。其革新意义在于EOS将最出色的实践整合为完整的系统，以供企业在未来几十年的组织和运营中使用。

我非常尊敬各位企业家。你们冒着风险、拉动经济增长，身处国家创新前沿，你们献出一切成就自我梦想。你们创造了大多数工作岗位，给别人实现梦想的机会。我的宗旨和目标就是帮助你们成功。现在，我们终于要开启这段旅程了，想象一下贵公司在应用了EOS后会产生什么样的变化。

在我们上路之前，我很荣幸在《掌控力》英文修订版序言之后加上新的内容。在本书之前取得的成功和我5年多实地经验的基础上，我为这部修订版新增了一章，以期帮助读者更好地应用这些方法。在很多地方，我都清楚地加上了有标记的侧边栏，含有增加的教学内容和过去5年的新发现，另外，我在全书中更新了50多处内容。请大家尽情品阅《掌控力》。

目录

... **Traction:** ...
Get a Grip
on Your Business

赞 誉

序 言

第1章 创业运作系统：改善六大要素 // 1

第2章 摆脱羁绊 // 10

第3章 愿景要素：他们看得见你语言中描绘的图景吗 // 22

回答8个问题 // 24

全员共享 // 72

第4章 人才要素：汇聚优秀人才 // 76

合适的人才 // 81

合适的岗位 // 85

第5章 数据要素：用数字保障安全 // 112

计分卡 // 114

衡量指标 // 119

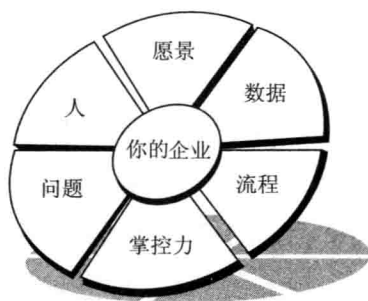
第6章 问题要素：决策 // 124

问题列表 // 126

问题解决程序 // 128

- 第7章 流程要素：找到适合自己的方法 // 140
 编写核心流程文件 // 143
 全体员工遵守流程 // 150
- 第8章 掌控力要素：从空想到行动 // 154
 石子理论：大事为先 // 158
 例会机制 // 165
- 第9章 整合要素，开启美好旅程 // 186
 旅程中的发现、坎坷与阻碍 // 191
- 第10章 开始行动 // 203
- 关于作者和EOS环球公司 // 210
- 鸣谢 // 212

创业运作系统：改善六大要素



每个伟大体系都由一组核心的基本元素构成。这个道理同样适用于商业。在EOS系统中，任何一家企业都包含六大要素。一位EOS客户曾说：“我以前要担心100件不同的事情。在学习了六大要素后，我只关注企业这几个方面，再也不用担心100件事儿了。EOS让商业经营变得更简单。”

你可能是白白地为100件不同的事情操心了。我们从广阔的视角看待企业及其组成部分，试着让你从这些担心中解脱出来。以下六大关键元素在任何企业中都存在。

愿景

成功的企业主不仅为自己的企业设立引人瞩目的愿景，也知道如何和周围的同事沟通愿景。他们让企业里所有的人看到同一个明确的蓝图，了解企业的发展方向，以及如何发展。这看起来简单，但事实不然。

你的员工是否都在朝同一个方向努力？很可能并非如此。有些人向左，有些人向右，有些人可能都没努力。如果你单独和每一位员工见面，问他们公司的愿景是什么，你可能会得到各种不同的答案。

每个人对你的愿景了解得越清楚，你越有可能实现目标。让所有人劲儿往一处使，就能产生神奇的效果。艾·里斯（Al Ries）在他的著作《聚焦》^①中这样阐述这种观点：太阳提供给地球几十亿千瓦的能量，而你在阳光下站一个小时，最坏的结果是皮肤晒伤。然而，一些瓦特的能量聚焦在一个方向，形成的激光束足以刺穿钻石。

在“愿景要素”一章中，你将利用“愿景/掌控力组织法”（the Vision/Traction Organizer，简称V/TO）让员工聚精会神关注一个目标。这个方法将愿景提炼为简单的几点以简化战略规划，你能给公司作出明确定位，确定公司发展方向和发展方法。它将帮助你确立公司发展的最佳状态，并关注自己最擅长的领域。它也将确立营销策略，让10年目标、3年蓝图、1年计划更加具体。除此以外，你将学习如何有效地将愿景传达给员工并让所有人接受。

人

成功的领导周围都有一些优秀人才。没有别人的帮助，你无法缔造伟大的企业。EOS舍弃了那些时髦的词汇，比如“A级员工”（A players）、“白金级”（platinum）、“百里挑一”（100 percenters）、“超级明

^① 该书已由机械工业出版社出版。——译者注