

A portrait of Wang Hongbing, a man with dark hair and glasses, wearing a maroon polo shirt with white stripes. He is smiling and looking towards the camera.

The power
of Hoing

王红兵

红缨教育创始人

上市公司威创股份
为什么斥资5.2亿巨款
收购红缨教育？
请听王红兵为您娓娓道来。

红缨的力量

我的团队文化观

王红兵 ◎ 著

天津出版传媒集团

天津人民出版社



THE POWER OF HOING

✻

红缨的力量

——我的团队文化观

王红兵 著

天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

红缨的力量 : 我的团队文化观 / 王红兵著. -- 天津 : 天津人民出版社, 2016. 1
ISBN 978-7-201-10060-9

I. ①红… II. ①王… III. ①组织管理学—通俗读物
IV. ①C936-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 010056 号

红缨的力量—我的团队文化观

HONG YING DE LI LIANG—WO DE TUAN DUI WEN HUA GUAN

出 版 天津人民出版社
出 版 人 黄 沛
地 址 天津市和平区西康路 35 号康岳大厦
邮政编码 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子邮箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 周春玲
装帧设计 张 平 李 靖

制版印刷 北京市庆全新光印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 700 × 1000 毫米 1/16
印 张 11
字 数 120 千字
版次印次 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究

图书如出现印装质量问题, 请致电调换 (022-23332469)



5.2 亿，上市公司买的是什

2015 年 2 月 3 日，A 股上市公司威创股份（002308）公告称，公司以 5.2 亿元收购北京红缨教育 100% 股权。

这是今年伊始，也是历史上中国学前教育第一宗巨额并购案。

截至 2014 年 12 月 31 日，红缨教育全年营业收入为 1.09 亿元，净利润为 1566.52 万元。

为什么上市公司给到了红缨 5.2 亿元的估值？

不可思议。

更不可思议的是，红缨在全国只有 6 家直营幼儿园！其他 1000 余家，都是加盟幼儿园。

幼教既不是高科技，也不是时下最时髦的移动互联网，红缨商业模式说白了，就是为中国幼儿园尤其是民办幼儿园提供管理及教学服务，亦即



红缨人自己常说的“以助长为特征的幼儿园连锁”——5.2 亿，上市公司到底买的是什么？

难道买的是幼教行业的未来？

幼教行业的确拥有未来。仿佛早晨八九点钟的太阳，整个行业一切都是新的，大家雀跃着、憧憬着美好的未来。各种力量蓄势待发。相比王老吉和加多宝所涉足的行业，幼教还是一片蓝海。还没有一家机构，能占到整个市场份额的 1%。宁静安谧的蓝海似乎离刀光剑影的红海还很遥远，还有一段甜蜜的、浪漫的、充满理想主义的好日子等着我们去享受。尽管资本已觊觎幼教很久，但它始终不知道从哪儿下手。充分竞争局面虽然已全面埋伏，但太长时间的慵懒已让幼教人失去了警惕。二胎的全面放开、国家对学前教育事业的进一步重视、每年新开 1 万余所幼儿园的利好、现有 21 万余家幼儿园的巨大市场，吸引着一群群资本大鳄，游弋在幼教的周围，伺机发起进攻。

只是，为什么要选择红缨？

难道是上市公司看到了红缨未来的盈利能力？

红缨的确盈利能力还好，现金流也很不错。

我与上市公司签定的业绩对赌协议约定：

2015 年至 2017 年，我所领导的红缨，经审计的税后净利润分别不低于 3300 万元、4300 万元和 5300 万元。

很多人都替我担心，这业绩能完成吗？完不成，5.2 亿，岂不从哪里来，回哪里去？

可是，各位想过没有，倘若这点业绩都完不成，上市公司不是亏大了

吗？

三年的净利润对赌——3300 万、4300 万、5300 万，三年加起来也只有 1.29 亿元。

与 5.2 亿相去甚远。

很显然，上市公司买的不是红缨未来三年的利润。

上市公司到底买的是什么？

难道是红缨独特的商业模式？

红缨的商业模式是有点独特。

做幼教的，商业模式大抵有三类：要不就自己办园，从一家到多家；要不就研发课程，最终通过卖教材盈利；要不就经营玩教具或其他相关的幼教产品。

红缨独辟蹊径，走上了一条以帮助别人开园为核心业务的企业发展道路。

红缨走上这条道路，也是不得已而为之。

十年前，红缨研发课程、卖教材，就遭遇棘手的盗版问题。很显然，这不是长久之计。

做直营幼儿园，办园场地是稀有资源，是需要做公关，喝酒、送礼、运作，那是标准程序。而我一个清华毕业生，一方面，不太擅长做这个；另一方面，臭知识分子的毛病，也不屑做这个。因此，办园这条路，几乎也被我堵死。

红缨，不得不走上服务他人的道路。

可是即便就这样一条路，红缨也饱受很多人的质疑：



这种商业模式能行吗？

凭什么人家幼儿园，加盟你红缨三年了，该学的都学会了——用老百姓的话讲，叫翅膀硬了，她还愿意一直跟随你？

如果这个问题解决不了，那么红缨不就成了狗熊掰棒子，掰一个丢一个？

我的办公室来过很多投资人。

他们对红缨的商业模式有些兴趣，但都不太敢投资红缨。

他们问的更多的问题是：

你们红缨做幼儿园加盟连锁，现在是把 1000 多家幼儿园“连”在一起了，关键是，你们怎么把它们“锁”起来？

我做红缨连锁近九年的历史，就是天天琢磨如何解决既“连”又“锁”这个问题的历史。

我努力地把其他行业的标准化管理模式引进红缨，试图锻造红缨独一无二的幼儿园质量管控体系。

我努力地升级红缨的课程体系，试图让红缨培养出来的孩子真的与其他幼教机构有所不同。

我努力地探索大规模幼儿园连锁的人才培养体系，试图回答：一位合格的红缨园长从哪里来，老师从哪里来。

.....

我真的做了很多探索，但理想很丰满，现实很骨感。

投资人质疑我的问题，至今还未彻底解决。



准确一点讲，我们正走在解决这些问题的道路上。

那上市公司到底买的是什么呢？

我也不断地问自己这个问题。

想来想去，还是红缨这个团队。

红缨这个团队有什么特质？

换句话说，这个团队有什么值得投资人青睐的？

我想，应该是这个团队，能打硬仗且擅长打硬仗吧！

红缨幼儿园连锁近九年的历史，就是红缨业绩一路凯歌的历史。

红缨在全国，有近三万名幼儿教师。

我特自豪的是，红缨近三万名幼儿教师，在入职红缨的时候，都能庄严地承诺：“我们是一支目标明确、高度负责、富有凝聚力、执行力强、勇于创新的团队！”

这句承诺，已深深烙印在每个红缨人的心里。

红缨团队，如何炼成？

谈到这个问题，我不得不感激我的母校——清华大学。

我 1984 年考入清华。在清华园里，我读了两个专业，一个建筑学，一个中文。1990 年，我从清华毕业。六年的时间，我获得了两个学士学位，一个工学士，一个文学士。

我很感激清华给我注入了一种精神。

这种精神就是：自强不息，厚德载物；行胜于言；爱国奉献，追求卓越。

我不自觉用这种精神塑造着红缨。

坦率的讲，红缨人整体学历并不高，学幼师居多。总部 200 多人，研究生占 4.4%，本科生占 41%，专科生占 43%，男女比例 3:7。

但是清华人“敢为天下先，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐，从我做起，从现在做起”的那股劲儿，也让红缨人勇敢地把自己内心的追求凝练成三个“赢”：“赢在中国、赢在幼教、赢在未来！”

曾记得，2007 年 1 月 8 日，北京红缨幼儿园连锁悄悄上路的时候，我们聚在一起，热烈地讨论过我们的愿景。

我脱口而出：“做中国幼儿园连锁经营的领导者！”

大部分人认可。

也有人嘀咕道：我们在北京才一所红缨幼儿园，还是低调一点，不要喊那么大的口号。

我郑重地对大家说：英雄不问出处！

最后，大家求同存异，还是保留了我的提议。

我问大家：我们这些人，天天忙忙叨叨，我们聚集在一起，到底想干一件什么事？

有人说，为孩子提供最好的教育。

也有人说，为孩子提供最科学的教育。

我学中文的，有点拽。我喜欢万科的一句话：让建筑赞美生命。我问



大家，“让幼教赞美生命”如何？

有人反馈道：很美，但有点抽象；可以意会，但不可以言传。

他们问我，能不能更直白些，就说：让全国各地的孩子享受跟北京孩子同步的幼儿教育。

我觉得他们的意见是对的。

使命，要穿透人的内心。

我又问：在红缨未来的日子里，不管我们遇到什么事，到底什么是我们红缨人应该持有的核心价值观？

有人向我推荐了华为的核心价值观：

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。”

我们组织红缨的管理者在一年的春节，集中学习了《下一个倒下的会不会是华为》。

最终，我们模仿华为，确定了红缨的核心价值观：

“以客户为中心，以奋斗者为本，始终围绕品牌来建设。”

红缨文化梳理的过程，是向优秀企业学习的过程。

我告诉我的员工：我们能力可以有限，但不能不尽力。什么时候，都不能懈怠。居安思危、未雨绸缪，应成为我们红缨人的习惯。商业模式的不断创新，团队文化的与时俱进，是红缨基业长青的两块基石。

大家都很认可。

红缨人喜欢把自己的很多追求，凝练成语录。



这一点，或许跟我做过记者有关。

用语录来传承文化，言简意赅，有利于传播。

红缨人常说这 12 句语录：

1. 人这一辈子，你跟谁在一起真的很重要；
2. 站在未来，安排现在；
3. 我相信，我看见；
4. 聚焦才会赢；
5. 业绩为王，成长为大；
6. 目标管理矛盾、目标管理情绪、目标管理行为、目标管理团队；
7. 创新将改变历史，不创新将成为历史；
8. 问题本身不是问题，如何应对才是问题；
9. 方法总比困难多；
10. 在利他中实现利己；
11. 我是一切的根源，爱是最后的归宿；
12. 人的内心不种鲜花，就长杂草。

红缨人为什么特别重视企业文化的作用？

因为，我深刻意识到：

文化像空气，平时不感觉它有多重要，失去它，才倍感重要。

文化有啥用？制度、流程解决不了的问题，文化上。

文化是企业运行的润滑剂，很多企业内部的矛盾和冲突都可以因好的文化得到缓解。

文化像混凝土，只有与类似制度、流程这样的钢筋浇筑在一起，才坚不可摧。

古人说，狭路相逢勇者胜；我说，狭路相逢文化胜。

最近，我带红缨的干部去了一趟青岛。

我对他们提出了红缨登陆资本市场后新的要求：

1. 责任我扛，处罚我抢；
2. 论功我闪，论奖我挡；
3. 多反思不足，多未雨绸缪；
4. 人人背业绩，后勤不例外；
5. 部门深度，公司广度。

有人说：很多员工，因慕名企业而来，因与自己的主管领导不和而走。

所以，对于公司中高层干部的要求与培养，一刻也不可懈怠。

我在领导红缨的日子里，深深体会到“红缨管理 345 法则”对构建红缨文化的重要性。

什么是“红缨管理 345 法则”？

“3”指的是“三从”，即：

1. 从定性到定量；
2. 从没有时间节点到有时间节点；
3. 从没有责任人到有责任人。

“三从”是指导我们如何去制定目标。

“4”指的是“四化”，即：

1. 制度化管理；
2. 流程化操作；
3. 数据化考核；
4. 跟踪式督查。

“四化”是指导我们如何去执行。

“5”指的是“五不放过”，即：

1. 没找到问题的根源不放过；
2. 没找到问题的责任人不放过；
3. 没找到解决方案且改进方法不到位不放过；
4. 责任人和员工没有成长不放过；
5. 整个事件没有建立档案不放过。

“五不放过”是指导我们如何去总结。



从设立目标、执行到总结，管理的闭环，红缨人把这个圆画圆了。

红缨人强调，无论是“12 句语录”还是“红缨管理 345 法则”，都不应该只挂在墙上，而应该是落到实处。

有用才是硬道理。

很有意思的是，红缨人，日常工作交流，都时不时地在引用语录。

曾经有一段时间，红缨连锁园的园长们这么来评价红缨：

红缨是女人的美容院，男人的加油站。

为什么这么说？

红缨文化很养人。

长期得到红缨文化滋养的园长和红缨员工，身上弥漫着一种精气神、一种正能量。

这种精气神、这种正能量，又不断地去吸引越来越多的人，紧紧团结在红缨的周围。

红缨队伍由此壮大。

有很多投资人、园长，在回答当初为什么要选择加盟红缨时，都不自觉地说：

“你们的员工太好了，你们的团队太好了。我们希望通过加盟红缨，让自己也拥有这样的团队。”

每每听到别人这么夸奖红缨人，我非常欣慰。

本书，首度披露我关于红缨团队文化的思考。



这些思考可能有些稚嫩，但都是发自内心的。

但愿您喜欢。

更愿对您有所帮助——无论是对您自己，还是对您的企业、抑或是对您的家庭。

家文化，企业文化，往深处想，又有多大的区别呢？

异曲同工啊！

前言

5.2 亿，上市公司买的是什麼 / I

2015 年 2 月 3 日，A 股上市公司威创股份（002308）以 5.2 亿元收购北京红缨教育 100% 股权。

这是中国学前教育领域第一宗巨额并购案。

截至 2014 年 12 月 31 日，红缨教育全年营业收入为 1.09 亿元，净利润为 1566.52 万元。

为什么上市公司给到了红缨 5.2 亿元的估值？

不可思议。

更不可思议的是，红缨在全国只有 6 家直营幼儿园！

幼教也不是高科技，更不是移动互联网，红缨商业模式也不过是有助长为特征的幼儿园连锁——5.2 亿，上市公司到底买的是什麼？

让我们走进红缨、了解红缨，看看到底是什么让红缨赢得了资本的青睞。

第一部分

红缨团队文化揭秘（1） / 001

一个团队如何不散？

这是任何一个未来要带领团队的人都必须思考的问题。

我的观点是：唯有不断地带领团队打胜仗！

如何确保自己带领的团队总能打胜仗？

这是一个问题——一个团队领导者必须直面回答的问题。

我记得，我跟很多园长和老师都说过这样的话：

“作为一位幼教工作者，毫无疑问，我们必须让我们所培养的孩子自信。

只是，孩子的自信来自何方？

倘若一个孩子在来幼儿园之前已经被冠以‘不自信’的缺点，请问，我们如何让这类孩子从不自信到自信？”

我的回答是：自信来自成功。

作为红缨连锁园的老师，我们每天工作的出发点和归宿都是促进孩子成功。

何谓成功？

孩子每天进步一点点，都是成功。

正所谓，好好学习，天天向上！

您想获得成功吗？

若想，请跟我来——

第一章 人这一辈子，你跟谁在一起真的很重要 /003

第二章 站在未来，安排现在 /017

第三章 我相信，我看见 /025

第四章 聚焦才会赢 /037