

易中：管理系列丛书



宋新宇 © 著

让经营回归简单

宋新宇博士帮你突破增长的瓶颈



中华工商联合出版社

让经营回归简单

宋新宇博士帮你突破增长的瓶颈

中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让经营回归简单/宋新宇著. —北京: 中华工商
联合出版社, 2010. 12
ISBN 978-7-80249-741-2

I. ①让… II. ①宋… III. ①中小企业—企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 235316 号

让经营回归简单

作 者: 宋新宇
策 划: 博瑞森
责任编辑: 林 立
封面设计: 易中设计室
责任审读: 海 鸿
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2011 年 1 月第 1 版
印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 787mm×1092mm 1/16
字 数: 200 千字
印 张: 15.5
书 号: ISBN 978-7-80249-741-2
定 价: 39.80 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgsjcb. cn
E-mail: cicapl202@sina. com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量
问题, 请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

简单是高深的学问

《创业家》杂志社社长 牛文文

宋新宇博士是一位具备全球视野的咨询专家，他有着丰富的国际管理咨询经验。他早年在欧洲最大的管理咨询公司——罗兰·贝格工作，曾经为很多国际大公司做过服务，包括国内的海尔、科龙。他在大企业管理上有很深的见地，而且自成体系。但是大概在十年前，他突然消失了，各个论坛、会议和杂志的专栏，都看不到他的身影，大家都不知道他干嘛去了。再见到时，他已经深深扎根于中国成千上万的中小企业，为他们提供不同层面、不同角度的服务。

现在的宋新宇博士，已是中国中小企业或者老板咨询里面首屈一指的专家。像宋博士这样具有国际背景的专家，能够从大公司的繁华喧嚣中抽身而出，主动投身到为中小企业的服务中去，在国内的管理咨询专家和学者中，我数不出几个。这些年，他为中小企业做了非常多的工作，每年亲自为中小企业开发一门课程，他的《成功战略：企业成功的八大原则》、《老板顾问服务包》、《让管理回归简单》，我在很多中小企业老板那里都能看到，他已经成为中小企业的贴心人了。

他意识到中国的未来在于中小企业，并且主动选择跟这个人

群走在了一起。

我创办的《创业家》杂志创刊之初，就提出“大地商业”的概念。我当时说，中国目前有三类企业，一类是垄断型的，我们叫重产业；一类是红海，我们叫壳产业；再下来的一类，是未来型的商业。垄断型的重产业不是中国的未来，那些“中国制造”大工厂，像壳一样的企业，也不是。只有“大地商业”才是未来型的商业，他们肩负着中国的未来。

我们还有另外一个词是“一亿中流”。中国的企业有千亿级、百亿级、二十亿级、一亿级之分，千亿级都是央企、大国企，不需要我们关注；百亿级就是民营企业百强，这些人也不需要我们关注；二十亿的都上市了。只有一个亿左右的是最需要我们关注的，他们恰恰就是“大地商业”的主流。我们的愿景是帮助中国的创业人群和中小企业健康成长，让我们成为这些人交流的第一平台。

宋新宇博士这些年的工作和我们殊途同归，在这一点上，可以说我们是不谋而合。

他的管理理念都是从最基本的角度出发，直指人心。我们通常见到的很多管理咨询都是做战略，很宏大。但是宋博士的很实在，他总是从客户出发，从产品出发。你的产品是什么？你的客户是谁？你现在的团队怎么样？你自己是谁？你要干什么？产品是什么？怎么做产品？怎么分析客户？怎么搞清楚团队员工？他所有的书、课程，都不超出这几个词。

老板、产品、客户、员工，我觉得这就是中小企业的全部。大企业讲战略，讲模式、讲愿景、讲文化、讲社会责任、讲跨国经营，但是中国成千上万的中小企业，实实在在来讲，就是如何

带好人，做好产品，服务好客户。

我为什么推崇宋新宇博士？除了不谋而合之外，现在我也是中小企业的老板，他的东西皆来源于实践，实用性、针对性都很强，不是那种你看了觉得都对，但一点用也没有的泛泛之谈。比如他教你怎么开会，怎么分析客户，都是极其有用的，他的上一本书《让管理回归简单》，我在内部还推荐员工阅读。

这本《让经营回归简单》，从书名就可以看出他的志向来，经营也罢，管理也罢，实际都是简单的事。简单就是高深的学问，宋博士的东西有点像禅学：不是理论化的东西，而是通过案例故事给予启发，直指人心。这种形式易于中小企业老板接受和学习，非常适合中国本土。

让经营回归简单

上一本书《让管理回归简单》七月份上市后不到三个月就要第二次印刷了，我感到很高兴。更让我高兴的是自己的观点得到不少管理者的认可，以文会友，交到了志同道合的新朋友。为此书面世而付出很多辛苦的博瑞森张本心总经理希望和我合作做更多书，同样让我感到高兴，因为自己的东西没有让帮助自己的人太失望。

您现在拿在手中的《让经营回归简单》，是《让管理回归简单》的姊妹篇。书名这么接近，您可能会有一些疑问，我希望用这篇序言给您做一些解释。

一、这两本书区别在哪里？

有人做过这样的拆字游戏：经理 = 经营 + 管理。我相信企业的问题不外乎是经营和管理的问题。经营要解决的是如何赚钱的问题，是业务问题；管理要解决的是效率提升的问题，是非业务问题。经营与管理，就像自然界的阳与阴，虽然不同但又无法截然分开。

根据这个说法，我们可以把老板分为三类。第一类善于经

营，第二类善于管理，第三类既善于经营又善于管理（两者都不擅长的老板在市场上是无法存活的，所以我忽略不计了）。我的观察是，只有第三类企业能够做大，第二类企业很难做大，第一类企业有时能够做大。而其中的主要差别，就在于经营的能力。

《让经营回归简单》是我关于经营原则、经营理念、经营方法和经营诀窍的感悟与总结。《让管理回归简单》是我关于管理原则与方法的感悟与总结。这两本书的区别就在于此：一本讲经营，一本讲管理。但很多时候这两者无法截然分开，所以您有时候会发现两本书中一些文章内容有交叉的地方。

二、为什么书名还沿用上本书用过的“简单”？

最初，出版社给这本书定名为《让经营回归常识》。这是一个我非常喜欢的书名，因为我认为在本书中讲述的大部分道理并不深奥，大部分是常识。我也认为老板与管理者不应该用新奇的理论武装自己，靠自己的常识和自己的判断力做适合自己的决定是最重要的。

但他们同时也认为我书中自认为是常识的东西往往在别人看起来不是常识，例如“集中力量”这样一个战略原则。他们认为这本书中文章的最大的特点还是“简单”，所以建议冒着书名区分不开的危险，把这本书命名为《让经营回归简单》。

看到编辑过的目录，我被说服了。这本书的七个章节分别是：

1. 让自己简单
2. 让战略简单
3. 让客户简单

4. 让产品简单

5. 让员工简单

6. 让成长简单

7. 让学习简单

这其实正是我要表达的意思。

经营什么？

经营自己与员工，经营战略，经营产品与客户，经营企业的成长与学习。

如何经营？

用简单的原则经营！

三、为什么这么快出了两本书？

如上所述，经营与管理无法分开，这两本书的内容也相辅相成，把这两本书称为姊妹篇是合理的。但不了解的读者可能会质疑为什么这么快就出了两本书？速成的书还能保证质量吗？

这两本书里的文章并不全部是我在今年写的，而是最近十年来陆续发布在一些财经类媒体和我自己主编的《易友》、《老板顾问》及 xue24. com 网站上的文章的整理和汇集。这里收录的每篇文章我都花了半天时间来写，而每篇文章都是针对某个成长型企业客户问题有感而发。

可以说，写这两本书我花了至少十年的时间。因此我相信这些文章对成长型企业的高层管理者有一定参考价值。

四、书中一再提及的《易友》、《老板顾问》及 xue24. com 网站是什么？

本书中多次提到《易友》、《老板顾问》以及 xue24. com 网站，这些是我主编的文摘或主持过的网站。如果让一些读者感觉这是在做软文广告，我表示真诚的歉意。《易友》是一本受很多管理者喜欢的管理文摘杂志；《老板顾问》则是我新近创办的专门给老板提供管理服务的平台；xue24. com 网站是我在 2005 ~ 2008 年间创办的做网络培训的网站，尽管投入了数百万元资金，最后还是没有做成。

我的反省是在这件事上犯了（在这本书中提及的）经营原则错误，即给新客户id提供新产品，而同时做两件新事情成功的概率是极低的。这些经营活动及易中公司大量客户的问题与经验让我有机会亲身体验成长型企业的幸福与痛苦。如果把这些“历史痕迹”为了避嫌而删除，我的文章就会失真。

真心期望我的文字能给您的经营带来一些启发和帮助，祝您拥有勤奋者的幸运及行动者的智慧！

宋新宇博士

2010 年 10 月 11 日于牡丹园

推荐序(牛文文)

自序

前言

为什么我的企业越来越难做? / 001

[第1篇] 让自己简单

- 1 · 老板决定成败 / 007
- 2 · 做老板的不易之处 / 010
- 3 · 老板如何重新点燃自己的激情 / 014
- 4 · 一个老板的遗嘱 / 018
- 5 · 老板最大的过失是什么 / 023
- 6 · 老板常犯的 37 个错误 / 026
- 7 · 老板的错误 / 030
- 8 · 什么样的人才能赚大钱 / 034
- 9 · 买“自己”这支股票最赚钱 / 038
- 10 · 中国企业家为什么“短命” / 041

11 · 你最想对员工说的一句话是什么 / 044

[第2篇] 让战略简单

12 · 不做潜力低于1个亿的生意 / 049

13 · 最容易做的就是第一 / 054

14 · 不能做第一,就做唯一 / 058

15 · 做小河里的大鱼 / 061

16 · 如何在一个弱势行业中增长 / 065

17 · 做好企业的8个关键点 / 068

18 · 比利润更重要的是什么 / 073

19 · 真正的好企业:隐藏的冠军 / 077

20 · “隐藏冠军”的成功密码 / 081

21 · 什么行业最赚钱 / 084

22 · 赚钱的学问 / 088

23 · 专注与拓展——向携程学习 / 091

24 · 坚守与转型——向百度学习 / 095

[第3篇] 让客户简单

25 · 客户并不是越多越好 / 101

26 · 裁减“坏客户”,关注“好客户” / 105

27 · 挑剔的才是好客户 / 109

28 · 老客户万岁 / 112

29 · 如何让客户找你 / 115

30 · 口碑营销 / 118

31 · 与客户“结婚” / 122

[第4篇] 让产品简单

32 · 最难做的是简单 / 127

33 · 好产品让业绩提升 50% / 130

34 · “无敌价格”模式 / 134

35 · 企业不用自己的产品很要命 / 138

36 · 引爆产品的秘密 / 142

37 · 分享的胸怀 / 145

[第5篇] 让员工简单

38 · 员工的力量 / 151

39 · 建好和管好销售队伍使业绩提升 50% / 154

40 · 帮助骨干向老板学习 / 158

41 · 对员工来说,发展空间比薪水更重要 / 161

42 · 学会拒绝 / 165

43 · 员工最想对老板说的一句话是什么 / 169

[第6篇] 让成长简单

44 · 要创新,但不要折腾 / 175

- 45 · 成功的标准:剩者为王 / 179
- 46 · 如何让企业变得不赚钱 / 183
- 47 · 最好的顾问就在您身边 / 187
- 48 · 企业的扩张路径 / 191
- 49 · 如何把企业做大 / 195
- 50 · 家族企业也可以做大 / 199
- 51 · 守业也是创业 / 203
- 52 · 成为百万富翁,一年还是七年 / 206

[第7篇] 让学习简单

- 53 · 终生学习,别无选择 / 211
- 54 · 学习秘诀一:带着问题学习 / 214
- 55 · 学习秘诀二:全身心学习 / 217
- 56 · 学习秘诀三:问答是最好的学习方式 / 220
- 57 · 学习秘诀四:找到适合自己的老师 / 224

后记

- 找准定位,谁都能成功 / 229

为什么我的企业越来越难做？

一位客户通过书面咨询提出了这样一个问题：

我的企业做十来年了。前些年我们每年都有增长，多的时候甚至每年增长一倍以上。但最近两三年，无论我们如何努力，都没有办法把营业额做上去。不但没有增长，在有些年份中保住原来的业绩都很困难。为什么我的企业越来越难做？有什么办法才能走出现在的徘徊不前？

这位客户的问题是一个普遍问题，每一个企业都会遇到这个问题。即使是百度和阿里巴巴这样的公司，也会在高速增长之后面临增长乏力的问题。只要看看百度和阿里巴巴这些年的年报，就会发现其营业额的增长已经从原来的三位数变成了两位数。将来再变成一位数甚至是零增长，我相信也只是时间问题。我以前的一个合作伙伴，德国上市公司 [www. Xing. com](http://www.Xing.com)（行网：全球首家上市的商务交友网站），营业额增长率也从 2005 年惊人的 500% 下降到了最近的大约 30%。

为什么企业会越来越难做？为什么企业发展会碰到天花板？企业的极限在哪里？

在“2009 易中年会”上，万通集团董事长、有着“企业思想家”美誉的冯仑先生花了一天的时间，与到会的 500 位易中老客户分享了他思考这个问题的结果。

按照冯仑先生的看法，民营企业家在发展过程中会碰到四个增长的极限，即增长之坎：

第一是**市场的极限**。我们选择了什么样的市场，也就决定了企业规模能做多大。为什么地产行业能有像万科这样年营业额到 600 亿元的企业？因为地产行业是一个整体规模 3 万亿元的产业。为什么让我们眼花缭乱的影视业几乎没有利润超过一个亿的大公司？因为这个行业的整体规模在中国也就只有 100 亿元左右。换句话说，我们选择“地盘”的大小会影响我们生长的空间。当企业在一个市场做到一定程度的时候，就很难像以前那样大幅度增长了。

第二是**组织的极限**。大部分企业的行业空间足够大，但我们自身的股权结构、公司治理结构、组织架构、用人机制等方面让我们要么纠缠在内部纷争，要么只能依赖老板一个人的能量和精力，公司无法进一步发展可想而知。冯仑先生就此打了一个非常形象的比喻：很多企业长不大，是因为穿的“衣服”太小。企业大了，“衣服”却没换，当然会束缚企业的成长。

第三是**模式的极限**。前两个问题解决了，但业务和竞争模式没有变化，企业就会逐渐不能适应不断变化的客户需求，竞争态势、成本结构、资源价格、人才需求等外部和内部条件，这也必然导致一个企业无法继续成长。套用一句流行的广告词，“思想有多远，我们就能走多远。”模式是不断思考和验证的结果，老

板“思想”的大小也会像衣服大小一样支撑或束缚我们的发展。

第四是价值观的极限。一个人的道德贞操决定一个人能在事业上走多远。所以老板“心眼”的大小是决定一个企业能走多远的第四个重要因素。

一个企业越来越难做的根本原因，是经济学家所说的“效益递减定律”。例如当我们完全确立并熟练运用广告实现销售增长这个模式的时候，这个模式的功效就开始衰减了。举一个易中公司的例子：2005年我们在《参考消息》上一次广告得到的订单可以超过2500个，但到今天做一个同样大小的广告带来的订单往往还不到200个。

效益递减的规律也完全适用冯仑先生提出的一些方面：企业的一次组织变化，企业的一次模式变化，企业家的一次道德提升带来的效益往往让我们打破一时的极限，但接下来它的效益就开始递减。如果不能有意识地持续地变革，我们早晚会遇到增长的极限，企业也会变得越来越难做。

幸运的是，自然界不仅有“效益递减定律”，经济学家还告诉我们创新能带来“效益递增”，也就是说通过创新能够让我们突破原来的极限。我们都有过这样的经历：一个新产品给我们带来一片新天地；一个新客户群给我们带来一个新的增长期；换一种方式定义我们的组织结构让我们有很长一段时间的成长；引入一个新观念让我们的公司焕然一新。这些都是“效益递增定律”在起作用。

冯仑先生提出民营企业发展的四个极限，目的不是让我们屈服于我们的“命运”，向“极限”低头。恰恰相反，了解极限才