

企业超常大发展

赵树钢 著

中高层必破 十大关

●现代企业实现突破性成长的10个关键点



鹭江出版社

企业超常大发展

赵树钢 著

中高层必破 十大关

●现代企业实现突破性成长的10个关键点



鹭江出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业超常大发展中高层必破十大关/赵树钢著. —厦门:鹭江出版社,2008.8

ISBN 978-7-80671-951-0

I.企… II.赵… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 087712 号

企业超常大发展中高层必破十大关

赵树钢 著

责任编辑/ 王 枫

特约编辑/ 程少佳

出 版/ 鹭江出版社

地 址/ 厦门市湖明路 22 号

邮 编/ 361004

电 话/ 0592-5046666 0591-87539330 010-62376499

印 刷/ 北京市密东印刷有限公司

规 格/ 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张/ 13.25

字 数/ 175 千字

印 次/ 2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

书 号/ ISBN 978-7-80671-951-0/I·179

定 价/ 32.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

| 目 录 |

第一关 项目甄选关 1

三环破关法则

判断一个项目是否能做的三个环节是：

- 项目负责人是否清楚项目的利润点在哪里；
- 项目是否能令人产生足够的激情；
- 项目负责人具有将项目做到行业第一的决心与潜力。

能做的判断原则是，这三个环节应该同时符合，否则就不做。另外，还要学会站在“三观”，即自我（主观）、竞争对手（竞争观）、顾客（顾客观）的角度来思考问题。

■ 方法一 善于挖掘潜力项目 / 3

■ 方法二 以某领域的第一名为目标 / 4

■ 方法三 专注做自己擅长的项目 / 6

■ 自我突破训练一 / 9

■ 自我突破反思一 / 11

第二关 领域界定关 15

激光破关法则

激光可以凿穿钢板，或消减癌细胞。当企业资源被凝聚成一种类似激光、强有力的能量时，类似的效果也会产生，企业的竞

争实力会大大加强，企业甚至可以主导特定的市场。这就是凝聚的力量。要做激光，善于将微弱的能量凝聚成强大的能量；不要奢望做太阳，因为没有人能拥有太阳那么大的能量。

■ 方法一 准确定位自己 / 17

■ 方法二 走专业化路线 / 18

■ 方法三 避免多元经营 / 24

■ 自我突破训练二 / 26

■ 自我突破反思二 / 28

第三关 产品定位关 31

定位破关法则

企业必须把注意力放在预期客户而不是产品身上，以简化其选择过程。“定位”从某种意义上讲，就是企业根据实际情况，塑造其产品的特殊形象，寻找在市场上的一个特定位置。这种位置主要取决于消费者或用户如何认识该产品，以及如何评价该产品。所以，产品定位实际上是一种对消费者心理进行定位的过程。

■ 方法一 认清企业特色 / 33

■ 方法二 重新定位竞争对手 / 34

■ 方法三 打造产品独特卖点 / 36

■ 方法四 注重企业形象 / 39

■ 自我突破训练三 / 42

■ 自我突破反思三 / 44

第四关 团队建设关 47

团队建设破关法则

人是一切事业的基石。卓越的公司领导者首先是设法得到合适的人才，然后才决定将车开向何方。

衡量一项事业、一件事情、一个项目能否上马的关键是能不能找到有足够能力把这个事情或项目完成的人。

■ 方法一 单打独斗难成大事 / 50

■ 方法二 从“报时”走向“造钟” / 50

■ 方法三 与志同道合者合作 / 52

■ 方法四 员工的潜力就是企业的潜力 / 54

■ 方法五 珍惜人才就是积累价值 / 57

■ 方法六 注重培养人才 打造企业文化 / 59

■ 自我突破训练四 / 61

■ 自我突破反思四 / 63

第五关 人本管理关 67

智慧用人破关法则

赚大钱不是靠自己或某几个人，而要靠更多的人。谁掌握了用人的智慧，谁就找到了撬动金山的杠杆支点。

要以共同的理想为动力，而不是以恐惧和压力做动力。公司属于每一个人，但不属于任何一个人。公司是大家的利益共同

体，目的是引导员工实现自己理想的同时也实现了企业的理想。

■ 方法一 和员工做朋友 / 70

■ 方法二 给员工留情面 / 71

■ 方法三 做员工的榜样 / 73

■ 自我突破训练五 / 75

■ 自我突破反思五 / 76

第六关 制度完善关 79

因才适用破关法则

一流组织不仅要认识到员工存在个体差异的现实，而且要懂得充分利用这些差异。

领导必须寻找每个员工天生才干的蛛丝马迹，然后对每个员工进行定位和培养，继而将其才干转化为实实在在的优势，使组织的全部事业建立在每个员工的优势之上。

■ 方法一 驾驭人才贵在悉其短长 / 81

■ 方法二 鼓励员工参与管理 / 85

■ 方法三 先定结果再实施 / 86

■ 方法四 激励制度提高员工效率 / 89

■ 方法五 确立行为规范培养责任心 / 93

■ 方法六 制定考核与监督制度确保企业运作 / 95

■ 自我突破训练六 / 96

■ 自我突破反思六 / 98

第七关 营销创新关 101

“娱乐引爆销售”破关法则

要想在销售上取得成功,你必须把你的关注点转移到令人快乐的情感原则上来,即企业需要寻找一块令客户快乐的情感磁铁,一根能把人们吸引过来,而且吸住他们不放的快乐情感魔棒。

这根魔棒的核心秘密就是:企业必须全力以赴去创造一种令客户快乐的、非常满意的情感纽带,以此来确保得到他们的忠诚。

■ 方法一 营销就是“作秀” / 104

■ 方法二 营销要靠“情感” / 109

■ 方法三 “一句话”营销更有效 / 115

■ 方法四 营销要有“故事性” / 128

■ 方法五 要让顾客“身临其境” / 133

■ 自我突破训练七 / 143

■ 自我突破反思七 / 145

第八关 业绩提升关 149

立体破关法则

- 增加客户数目;
- 增加客户的单笔平均交易量;
- 增加客户的回头率。

你只需在这三个方面下工夫。如果这三项中每一项增加 25%，企业的业绩就几乎翻一番。比如说，你原来有 1000 个客户，平均每次交易金额是 100 元，一年进行两次交易，总收入是 200 000 元。如果这 3 项中每一项增加 25%，结果总收入变成了 390 625 元。你可以亲自算一下，这样感受会更加深刻。这个方法很简单，但结果却很惊人。

- 方法一 拓宽财道巧联盟 / 151
- 方法二 以物换物尚未过时 / 152
- 方法三 善用附加价值 / 154
- 方法四 让顾客放心 / 155
- 方法五 价值链服务带来巨大的收益 / 156
- 自我突破训练八 / 159
- 自我突破反思八 / 162

第九关 危机处理关 165

顽强精神破关法则

不要自欺欺人，要认清事物的本来面貌，而不是按照自己的期望去认识事物。人们掩盖现实的原因就是妄想逃避残酷的现实。只有诚实、勇敢、顽强地直面现实，才能做出正确的决策。

- 方法一 让事实说话 / 167
- 方法二 遇到困难要迎难而上 / 171
- 方法三 建立企业与员工的共同愿景 / 172

- 方法四 让价值观统帅企业 / 172
- 方法五 用企业文化提高凝聚力 / 174
- 方法六 提炼公司的核心理念 / 175
- 自我突破训练九 / 178
- 自我突破反思九 / 180

第十关 基业长青关 183

太极破关法则

“太极图”，就是两条黑白的“阴阳鱼”。白鱼表示阳，黑鱼表示阴。白鱼中间有一只黑眼睛，黑鱼中间有一只白眼睛，表示阳中有阴、阴中有阳之理。太极破关法即保持坚定的企业信念、刺激企业不断地进步。

保持坚定的企业信念提供了企业发展的核心即为阳；刺激企业不断地进步提供了企业发展的动力即为阴。

- 方法一 向员工贯彻忠心的企业信念 / 185
- 方法二 让员工扮好自己的角色 / 187
- 方法三 设立宏伟的目标 / 189
- 方法四 不断探索和创新 / 191
- 方法五 保持永不满足的心态 / 194
- 方法六 追求利润之上的价值 / 195
- 方法七 打造企业核心价值 / 196
- 自我突破训练十 / 198
- 自我突破反思十 / 200

第一关
项目甄选关

三环破关法则

判断一个项目是否能做的三个环节是：

- 项目负责人是否清楚项目的利润点在哪里；
- 项目是否能令人产生足够的激情；
- 项目负责人具有将项目做到行业第一的决心与潜力。

能做的判断原则是，这三个环节应该同时符合，否则就不做。另外，还要学会站在“三观”，即自我（主观）、竞争对手（竞争观）、顾客（顾客观）的角度来思考问题。

► 方法一 善于挖掘潜力项目

最伟大的商界领袖之一哈默博士说过，商业成功的第一个原则就是：

“当别人都在做什么的时候，你认真看一看，自己不做行不行。当别人都不做什么的时候，你再仔细思考思考，自己做行不行。”

正是秉持这样的理念，哈默博士创造了一次又一次的商业成功。

在所有美国的商人都不敢去前苏联做生意的时候，哈默博士独自来到了前苏联，经考察发现前苏联全国上下粮食奇缺。后来他就想方设法，克服了种种困难，终于用美国的粮食，从前苏联换回了一大卡车的金银珠宝，其中还有皇帝戴过的金皇冠。这批货物刚运回美国没几天，就被美国的有钱人抢购一空。哈默博士从而大赚特赚了一把。

当绝大多数的人都不看好酒类股票而全部抛出时，哈默博士却在悄悄地大量买进。而当绝大多数的人重新看好酒类股票并疯狂买进时，他却全部抛出手中的酒类股票。这样，一进一出，哈默博士赚了上百万美元。

当一家石油公司遇到意想不到的困难，决定卖掉时，很长时间没有任何人敢买。哈默博士经过认真调查、仔细思考后，果断地买了下来。这项决定使他成为亿万富翁。

哈默博士还是世界著名的企业家中被各国家元首接见过次数最多的一位企业家。他成功的理念是：反向思维，不随大流；要干就不顾一切地干好，全然不顾别人说三道四。

当有人问他成功的秘密时，他指了指办公室墙上林肯的名言：“如果要看攻击我的言论，我将一事无成。我只要朝目标干下去，攻击我的话最终将一钱不值。”这就是他成为世界级大富豪的根本秘密所在。

要成功就要用新、奇、特的方法，去开创新的道路。总之，要么与众不同，要么灭亡。

► 方法二 以某领域的第一名为目标

和对手的竞争就是战争。既然做，就一定要赢！在企业战略上，必须坚持争做第一或第二，否则就应当坚决退出。不想做第一的企业迟早要完蛋。

商界教父韦尔奇的“项目开拓策略”是：通用公司的各项业务必须在所属的领域内，占据第一或第二的地位；否则，公司将关闭或出售那些前景不佳的业务分支。这项策略使那些表现平平的人，在通用公司无法坦然立足。

怎样才能做到第一呢？例如，当市场上没有人做女式牛仔褲时，谁先做了，谁就最有机会成为这个领域的第一名；当市场上没有人为矮个子或胖子设计服装时，谁先做了，谁就最有机会成为那个领域的第一名。总之，第一名总是领先一步发现潜在的商机！

面对竞争，没有哪个品牌、哪家公司可以完全占有一切市场。一旦你接受了这个事实，找到一个新需求、新字眼去占据有潜在需求的群体的心，生意就变得简单多了。

“尿布大王”多川的故事

日本有一个叫多川的人开了一家雨衣厂。由于雨衣市场竞争越来越激烈，多川的小雨衣厂将要倒闭。

突然有一天他在报纸上看到一条消息，日本每年的新生儿有 250 多万。他马上联想到，和雨衣一样，婴儿的尿垫是防漏的，唯一不同的是吸湿、柔软。于是，他转向了生产婴儿尿垫产品。由于当时还没有生产尿垫的厂家，结果多川一炮打响，成为日本生产 100 多种尿布的“尿布大王”。

后来，多川又预测到国际市场也有一定的尿布需求，于是他将产品推广至国际市场，效果奇佳，多川又成为著名的“世界尿布大王”。

创建于 1946 年的日本索尼公司，从创建之初就明确了自己的宗旨：不断地科技创新与应用，决不追随别人，立足于做别人不易做成功的产品。

他们的决策是：用新产品来带领消费大众，而不是被动地去问他们需要什么产品。消费大众并不了解新产品，但我们必须有自己的判断。

于是，20 世纪 80 年代末，索尼公司经过调查，决定研制一种高效率的秘书实用工具。不到两年，就推出了世界首创的电子记事本这一新产品。通过引导消费，很快风行全世界。这种事例在索尼的新产品推广过程中数不胜数。

根据标新立异，不断研发新产品的宗旨，索尼公司平均每日研发 4 个新产品，每年向市场推出 1000 多种新产品，其中 800 多种是原有产品的更新改

进型，200 多种领导消费新潮。如今，它的产品已销往 200 多个国家及地区，公司享有的技术专利权分布于世界 180 多个国家和地区。

► 方法三 专注做自己擅长的项目

伊赛亚·柏林写过一则故事《刺猬和狐狸》。

刺猬和狐狸

狐狸是一种狡猾的动物，能够设计无数复杂的策略偷偷向刺猬发动进攻。狐狸从早到晚在刺猬的巢穴四周徘徊，等待最佳袭击时间。

狐狸行动迅速，皮毛光滑，脚步飞快，阴险狡猾，看上去准是赢家。

而刺猬则毫不起眼，好像特别笨，走起路来一摇一摆，整天到处走动，寻觅食物和照料它的家。

狐狸在小路的岔口不动声色地等待着。刺猬只想着自己的事情，一不留神走到了狐狸所在的小路上。“啊，我抓住你啦！”狐狸兴奋地暗自想着。它向前扑去，跳过路面，如闪电般迅速。

小刺猬意识到了危险，抬起头，想着：“我们真是冤家路窄，又碰上了，它就不能吸取教训吗？”它立刻蜷缩成一个圆球，浑身的尖刺指向四面八方。

狐狸正向它的猎物扑过去，看见了刺猬的防御措施，只好停止了进攻。撤回森林后，狐狸又开始策划新一轮的进攻。

刺猬和狐狸之间的这种战斗几乎每天都以某种形式发生，但是尽管狐狸比刺猬聪明，可刺猬几乎是屡战屡胜。

管理学者吉姆·柯林斯认为:狐狸的失败是由于狐狸的思维是“凌乱或扩散的,在很多层次上求发展”;而刺猬屡战屡胜的关键在于,刺猬把所有的挑战压缩为一个简单的理念,即“我最大的优势,就是我身上有刺,我只需充分利用这一优势,就能战胜狐狸。因为,比速度我根本不是狐狸的对手”。受此启发,吉姆·柯林斯总结出刺猬理念,**即不管世界多么复杂,刺猬都会用它的优势武器对抗所有的挑战和进退维谷的局面,并屡屡得胜。**

他特别强调,一定要专注于做我们能超过别人的事情,而不是分散精力去做我们不擅长的、以满足我们虚荣心的事情!

我们要敢于向自己问三个尖锐的问题:

- 我们能比其他任何公司都做得好的是什么?
- 我们比不过竞争对手的是什么?
- 如果我们不能做得最好,那么我们为什么要做下去?

你必须清楚,你能(或不能)在什么方面成为最卓越的!

你能做得最好的,可能也不是你现在所从事的。

雅培公司和普强公司的对比

雅培公司和普强公司都是做医药的。1964年,两家公司在总收入、利润和产品系列方面几乎别无二致。

15年后,雅培远远超过了普强。他们之间产生巨大区别的关键是雅培采纳了刺猬理念,找到了属于自己的“刺”。

当时,他们共同的强大的竞争者是默克医药公司——有着他们无法与之相比的绝对优势。雅培公司清醒地认识到,要成为最优秀的医药公司已不再是一个可行的选择。