

左手商业战略，右手关键人才

“CEO制造机” 洪豪泽导师
精妙诠释当老板的艺术

“CEO制造机”
洪豪泽◎著

打造系统 复制总经理

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

014006054

F272.91
714

打造系统， 复制总经理

“CEO制造机”

洪豪泽◎著



F272.91
714

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



北航

C1692915

图书在版编目 (CIP) 数据

打造系统, 复制总经理 / 洪豪泽著. —北京: 北京联合出版公司, 2013.11
ISBN 978-7-5502-1955-7

I. ①打… II. ①洪… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 220196 号

打造系统, 复制总经理

作 者: 洪豪泽

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 徐秀琴

特约编辑: 廖文静 陈 静

封面设计: 回归线视觉传达

版式设计: 曾 放

责任校对: 太井玉

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 134 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 13 印张

2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-1955-7

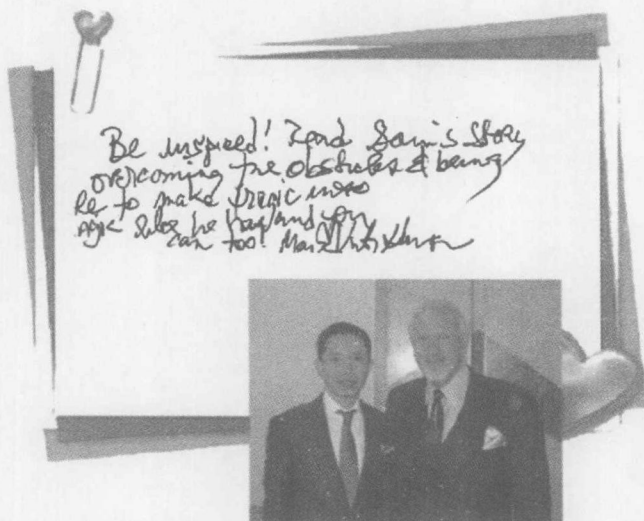
定价: 45.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445



马克·维克多·汉森推荐



这是一本激励人心、充满启发性的书！

阅读洪豪泽克服所有障碍、从无到有的不可思议的故事，

你一定会受到激励并如同他一般拥有魔术般的神奇力量！

——全球畅销书《心灵鸡汤》作者，马克·维克多·汉森（Mark Victor Hansen）



前言

我从销售员开始做起，一直到带领团队，后来又自己创业开公司。在这 20 多年里，我培养出了很多优秀人才，同时也淘汰了更多的人。以前我的领导能力有待提升，犯了很多领导与管理方面的错误，所以很多人离开我的团队或者是被自然淘汰了。在这个过程中，我开过很多家公司，协助过很多大大小小的企业发展，见过很多公司的起起落落、成功与失败，所以我定了一个目标：帮助中国企业打造一套可以复制的系统（包含复制百位以上的总经理以及科学化地吸引更多优秀人才加入团队）。

18 岁以前，我尝试过一天兼 6 份职，包括摆地摊、发海报、当家教、做服务员、挖下水道等，甚至还去卖血。当时，我满脑子想的都是赚更多的钱，用最短的时间还清家中的负债，但事实证明，不是我兼更多的职，把自己累到死，就能完成心中这个小小的愿望。18 岁时，我半工半读，开始做业务员，在路边看到行人就卖给他东西。当时我的主管告诉我，看到路边的人在走路，就要像看到钱在走路一样；20 岁时，我开始当业务主管，带领上百人的团队；27 岁时，我开设第一家公司；32 岁时，公司扩展到 18 家。经过失败、转型，人生几次大起大落，10 多年前定下的 3 年开 10 家公司的目标达成后，我又定下了协助更多的中国企业在 5 年内开设 100 家公司并培养 100 位总经理（或是拓展 100 家分店）的目标！

若是我协助一家企业培养 100 位总经理，10 家企业就有 1000 位总经理，这将是经过这么多年成功与失败的教训后建立起来的系统培养出来的。由于我有很多次公司开拓、倒闭又重新开拓的经验，并且跟许多行业的顶尖专家学习过，所以我知道到底怎么样开公司才会成功。我花了 20 年的时间把它整理成了具体的可实际操作的系统。我对于拓展公司的爱好，就像一般人喜欢下棋、逛街一样，只是我把下棋、逛街改为如何协助更多企业开 100 家公司及培养总经理。建立系统，复制人才，培养 100 位总经理，就是开 100 家公司！

我的计划是协助更多中国企业复制 100 位总经理，并开设 100 家公司，若其中每家公司有 200 人，100 家公司总共会有 2 万人！如此，至少为社会、国家创造了 2 万个就业机会，这 2 万人不是一般人，而是经过这套系统培养出来的战士，他们将具备邀约客户的能力、成交收款能力、招聘优秀人才的能力，甚至领导与管理的能力，他们的收入将达到 20 万 ~ 100 万元。如此一来，不但提高了一部分人的生活水平，更协助企业提高了员工平均薪资，还可以成为在全球受人尊敬的公司！若有更多的中国品牌在海外扬名，就能吸引更多海外学子回国为祖国的强盛而努力，这是我的目标、我的责任、我持续追求的梦想！本书将帮助你的企业——不管是目前已经拥有 100 家公司（或分店），还是正在迈向 100 家公司（或分店）——做大、做强、做久！



目 录

第一章 打造系统、复制总经理，是企业永续经营的秘诀 /1

“企业不是往上提升，就是往下沉沦！”开拓分公司，为分公司培养、复制总经理，就是拓展你的企业规模，为你的企业建立庞大的销售渠道，为你的企业永续经营打下坚实的基础。你应该一开始就透视全局，下定决心开 100 家分公司，复制 100 位总经理，甚至更多。

为什么要复制总经理 /3

你的企业不是离成功越来越近，就是离成功越来越远 /5

为什么企业很容易在成立 1 年内倒闭 /7

确定在 5 年内达成复制总经理的目标 /7

复制总经理就是建立庞大的销售渠道 /8

广开分公司，打造绵延不绝的山脉 /9

让人才各踞山头，发挥所长 /10

要成立什么样的企业，一开始就要透视全局 /11

企业怎样才能永续经营 /13

第二章 拓展分公司，奠定复制总经理的基石 /15

如何才能吸引优秀人才？如何才能让优秀人才充分发挥所长？答案就是拓展分公司，让优秀人才各踞山头，拥有自己的事业与天地，拥有更强的使命感与责任心。进而各分公司之间形成合力，共同组成一艘超级企业大船。

先培养“十大元帅” /17

集中管理与分布式管理 /17

建立百年企业的格局 /18

让人才感觉拥有了自己的事业 /19

经济规模扩大，成本自然降低 /20

用分公司吸引更多优秀人才，企业经营才能越来越轻松 /20

第三章 复制总经理，打造持续获利的系统 /23

企业要想持续获利，建立畅通的销售渠道才是硬道理。拓展分公司、复制总经理其实就是打造一个巨大的销售网络，帮助企业的产品或服务迅速占领市场。一旦建成了这个巨大的销售网络，也就是打造了一个持续获利的系统。

增加销售额及净利润的制胜关键 /25

建立渠道才是硬道理 /30

若赔钱就是对不起股东、对不起员工 /31

坚持到底，永不放弃 /31

只要坚信不疑，就会出现奇迹 /32

成功者都是结论型思考者 /33

三人行，必有我师 /33

把每一次都当作生命中的最后一次 /34

第四章 如何复制总经理 /37

为分公司复制总经理的方法有很多种，你可以从个性入手，寻找与你互补的人才；你可以通过各种渠道，找到最适合的事业伙伴；你也可以通过合作的方式，培养、筛选出最忠诚的合作伙伴。最关键的是，你们要有共同的价值观，进而通过满足对方的需求来吸引人才。

个性互补，共同成长 /39

通过各种渠道寻找你的总经理 /41

ABC 找人法则 /42

通过 6 个人可以认识任何人 /44

价值观就是密码 /44

赞美他人，而不是吹捧自己 /46

为对方着想，给他所需要的 /47

不问收获，只需耕耘；不求回报，先去付出 /48

满足对方的六大需求 /50

与人合作方能成就大业 /55

吸引顶尖人才的 21 招 /55

第五章 如何建立复制总经理的系统 /65

身为老板的你，应该具有打造百年企业的长远目光，通过开分公司拓展企业版图，将人才、资金、目标、使命等资源无限整合，搭建一个能让人才充分发挥所长的大舞台。所以，你应该一开始就透视全局，最关键的一步就是打造复制人才的系统。

复制的关键在于人 /67

坚持开早会 /69

建立业绩考核机制 /71

打造人才招聘系统 /72

打造极具战斗力的销售团队 /78

后勤系统是企业打持久战的强大后盾 /79

建立汇报制度 /79

定期举行领导会议 /80

建立学习型组织 /82

第六章 优秀总经理必须清楚如何一开始就获利 /87

没有人不喜欢开公司的第一个月就获利，但大部分人都怀疑是否能做到这一点。我们必须打破这个迷思，成功者都是结论型思考者，若你先认为这是可行的，再去思考怎么做，朝着开业第一个月就获利的目标制订计划和行动，你就有机会得到你想要的结果。

踏出成功的第一步 /89

打破迷思，马上获利 /90

活下来才是硬道理，活得好才能长久 /91

必须用好“海陆空计划”来达成目标 /92

神奇的“1 : 2 : 3 : 4 法则” /93

你的客户就在同行手里 /95

如何找到企业瓶颈并顺利解决 /96

如何运用演说解决企业三大难题 /97

如何运用演说进行危机处理 /99

第七章 优秀总经理应养成的九大习惯 /103

一个优秀的总经理并不是天生的，其学识、能力、气场等，都是通过不断学习、不断实战才能习得的，进而熟练运用，形成习惯。所以，身为企业老板的你更应该清楚地了解优秀总经理必须养成的九大习惯，在培养、复制总经理的过程中，以此作为衡量的依据之一。

天天收钱 /105

盯人、盯钱、盯业绩 /105

全方位增强能量 /107

光忙是不够的，还要知道在忙些什么 /109

想到就去做 /110

永远不会停下学习的脚步 /110

求贤若渴 /111

持续力大于执行力 /113

顶尖总经理是这样炼成的 /114

第八章 优秀总经理不能触及的十大雷区 /129

要想成为优秀的总经理，就要避免短视近利、轻言放弃、情绪失控，甚至逾越法律底线等一系列雷区。经营企业非同儿戏，有些错误是犯不得的，否则，不但自己会被打回原形，企业的一切努力也会付诸东流。

什么都先想坏的 /131

什么都先想好的 /131

短视近利，目光如豆 /132

轻言放弃 /133

逾越法律的底线 /133

搞不清楚自己是谁 /134

以为自己是万能的 /134

只会孤注一掷 /135

不会自律 /136

无法迅速转变情绪 /136

第九章 失败总经理的七大症结 /137

只要犯了一个错误，失败之魔就会降临。而成功却艰难得多，必须天时、地利、人和。在打造系统、复制总经理的过程中，有七大症结是企业经营者应当注意的，具有这些特征的人无法胜任总经理的工作。

忘了自己是怎么打拼出来的 /139

玩物丧志，不思进取 /139

忘本自大，容易被打回原形 /140

为钱而来，为钱而走 /140

不知道什么叫“复制” /141

内耗才是大问题 /142

一直无法扩充团队 /142

第十章 优秀总经理必备的领导力 /145

总经理是企业的灵魂与命脉，是市场的关键与桥梁，是员工的希望与未来，所以任重而道远。总经理若能具备以下领导力，就会更加优秀，从而帮助企业基业常青。

善于保持领导者的形象 /147

永不满足，无限进取 /148

善于控制情绪，感性、理性兼收并蓄 /149

忙对地方，成功就实现了一半 /150

敏锐的洞察力、预见力 /152

优秀总经理要学会合理地坚持 /153

帮助他人成功，自己会更成功 /155

优秀的总经理要行孝、行善、爱国 /156

优秀的总经理要有感恩之心 /158

优秀的总经理行动快如闪电 /159

优秀的总经理有像豹一样的复原能力 /160

敢于冒险、喜欢竞争，并勇于承担责任 /161

鼓舞士气，为团队的成功服务 /164

找到人才，用好人才 /168

第十一章 优秀总经理必备的六种品质 /175

虽说人无完人，但总经理必须具备正直、率真、诚恳、谦卑、正面、积极等领导品质，才能在下属、同僚、客户中赢得良好口碑，在使企业成功的同时，自己也获得成功。

正直、率真，有赤子之心 /177

诚恳、谦卑 /177

正面、积极 /178

能伸能屈 /178

懂得检讨，承认自己不完美 /179

重视身体健康 /180

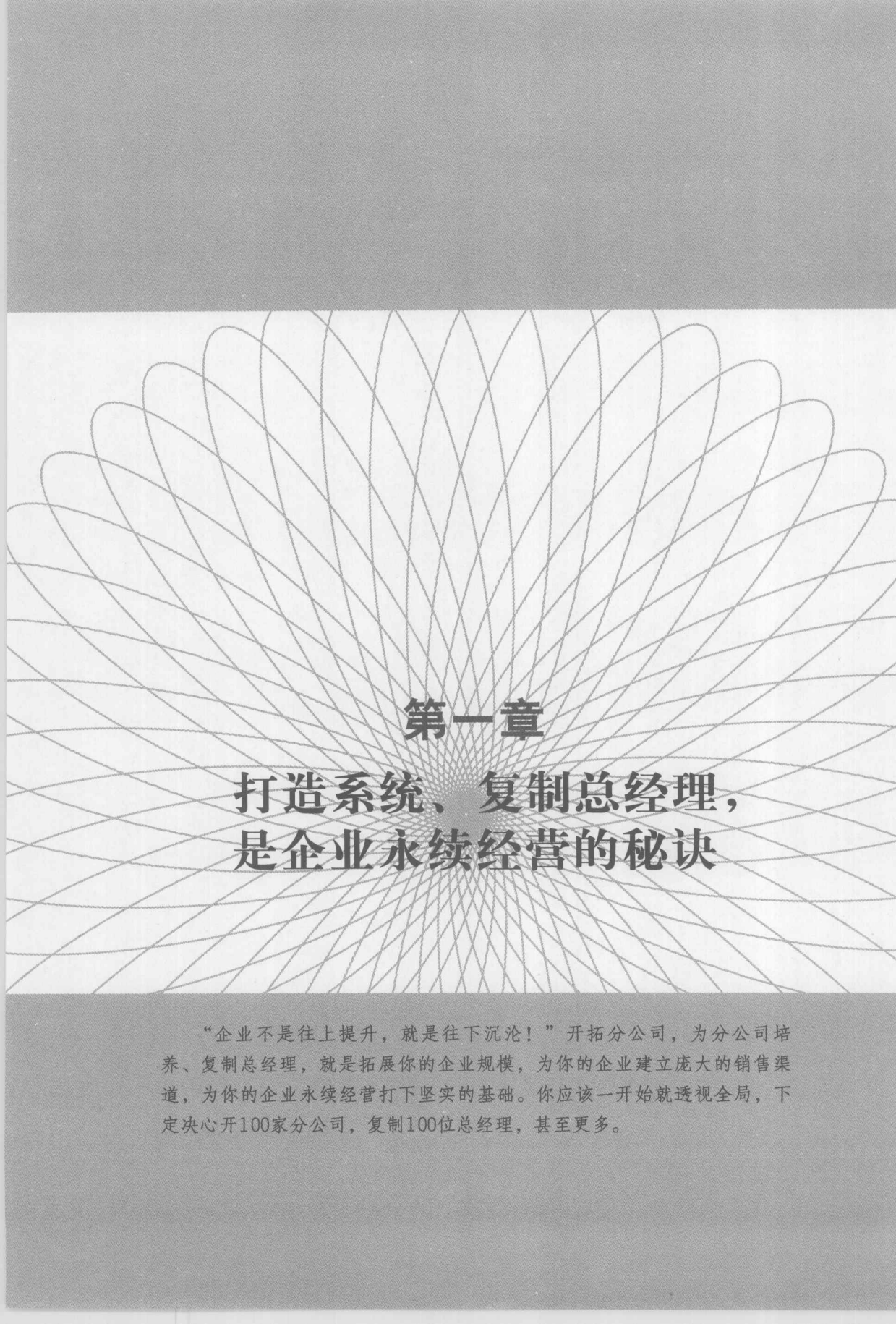
第十二章 优秀总经理必备的信念与境界 /181

总经理作为企业的领导者，肩负着企业的前途和命运，所以必须从走马上任的那一刻起就树立坚定的领导信念，并在实践中提升自己的领导层次，最终让下属心服口服，坚定地跟随自己，从而使企业走向繁荣。

优秀总经理必备的 35 个信念 /183

优秀总经理经历的 5 个阶段与境界 /186

附表 /189



第一章

打造系统、复制总经理， 是企业永续经营的秘诀

“企业不是往上提升，就是往下沉沦！”开拓分公司，为分公司培养、复制总经理，就是拓展你的企业规模，为你的企业建立庞大的销售渠道，为你的企业永续经营打下坚实的基础。你应该一开始就透视全局，下定决心开100家分公司，复制100位总经理，甚至更多。

为什么要复制总经理

很多年前，我曾代理一家公司的产品，与一位很令人尊敬的老板合作。他不仅教给了我很多从业务员到老板的角色转换过程中的心态调整方法，还教会了我很多纵横商界的本事。当时我很钦佩他，把他当偶像，就像现在的年轻人崇拜周杰伦或蔡依林一样。在当时的我看来，他实在是太成功了！他白手起家，30多岁便拥有5亿元以上的身家，住在中国台北最大的豪宅里，而且是两户打通的豪宅。他拥有超过10辆的奔驰、宝马。他还说他要回山东老家修学校、盖医院、造桥、铺路，完成他父亲造福社会、光宗耀祖的心愿。每次听他说这些，我的心跳就加快，血液就沸腾，连呼吸都是亢奋的。那一年我还没满30岁，他让我只管做好业务员，把产品卖出去。他告诉我，他的企业横跨十大产业，他要做成世界第一！我完全相信他说的每一句话，相信他会不辱造福社会、报效国家的使命。

时过境迁，10多年过去了，昔日那位看似英雄的老板沦为阶下囚，我代理他产品的17家公司也因此被勒令停业。我赚来的钱都赔了进去，更对不起很多购买了这些产品的客户。由此公司倒闭，树倒猢猻散。那时我30多岁，如同井底之蛙，自以为是、骄傲自大，觉得自己什么都卖得出去，是建立团队的天才。但当面临公司倒闭、团队解散、客户投诉、官司诉讼时，我伤心绝望，感觉人生跌入谷底，用10多年时间建立的公司是那样不堪一击，瓦解就在一瞬间……

或许是上天眷顾我，就在我万念俱灰，不知道下一步该怎么走

时，一个偶然的机会我进入了培训行业。从此我把使命放在帮助更多的企业成长上，决定重新一搏！人生的际遇太不可思议，2009年，我再度为一个10多年前定下的目标而努力：复制100位总经理，开100家公司，不仅帮助自己的企业，还帮助更多的企业茁壮成长！

我要强调的是，就算成功开设了100家公司，就算公司上市了，那也不算是成功！观今宜鉴古，无古不成今；以史为镜可以知兴衰，骄兵必败——重点不是到底我有多少失败的经验，怎么爬起来，而是永远要谨小慎微，永远要告诉自己——世界第一位催眠大师马修·史维所说的：“你不是离成功越来越近，就是离成功越来越远；企业不是往上提升，就是往下沉沦！”复制100位总经理，开设100家公司，这只是一个起点、一个开头，而不是终点；这只是一条射线，而不是线段……目标达成后，接下来我要帮助1000家企业获取成功，复制1000位总经理，建立更强的团队，通往更伟大的目标！

以下是我几经波折、屡败屡战之后学到的宝贵经验，相信对我往后的数十载人生将大有裨益，也能协助更多企业持续发展：一定要做世界第一，做最好的产品及服务！最好的可能就是最贵的，但是因为最好的也是最有价值的，所以相对来说也是物有所值。企业只有提供最好的产品及服务才能持续经营。

曾有一位知名的台湾影视歌三栖艺人，他开了一家又一家餐厅，开始时生意都很好，但没几个月就倒闭了！原因何在？一开始生意好是因为老板有一定的知名度，后来倒闭则是因为饭菜实在不怎么样。