**《梦想飞舞》下部(电子版)**

目 录

[一、一种信仰，一种精神 1](#_Toc459369467)

[二、核心团队是企业的心脏 3](#_Toc459369468)

[三、不要放过任何一个流程 5](#_Toc459369469)

[四、没有不可控的风险 7](#_Toc459369470)

[五、绩效管理的基础是指标设定 9](#_Toc459369471)

[六、首脑营销成败系于文案 10](#_Toc459369472)

[七、让你失败的只有你自己 12](#_Toc459369473)

[八、跑单的老板做不大 14](#_Toc459369474)

[九、二八法则不能泛用 15](#_Toc459369475)

[十、隐匿于企业的三大陷阱 16](#_Toc459369476)

[十一、让企业拥有艺术的灵魂 19](#_Toc459369477)

## 一、一种信仰，一种精神

华信两度耕耘于中国的货币市场，曾扶摇直上于行业的顶峰，但最终都是哗然落下。有人说华信是一个探索者，有人说华信是一个拓荒者，有人说华信是一个殉道者。华信到底是什么？

华信从一个小山城里走出来，有着山的淳朴，有着山的执着，更有着山的信仰。创建现代品牌金融企业，推动中国货币市场的发展，是华信虔诚的信仰；执着于对信仰的不懈追求，是华信永恒的精神。

华信以其弱小的机体，两度在中国货币市场领域掀起了壮丽的波澜，产生了深远的影响。资金市场时期，华信遍布全国的资金交易网络，华信零风险资金拆借业务，引起了业界专家学者的探讨。票据市场时期，华信迅速激活了沉寂多年的票据市场，让票据业务从传统商业银行业务中走出来，成为货币市场中最活跃的子市场。中小企业和商业银行纷纷进入这一市场，视票据为低风险的优质金融资产工具，从而引起了人民银行总行和商业银行总行的高度重视，并由此催生了全国首家票据专营机构。

华信在货币市场中的两度杨帆，对中国货币市场发展的贡献是历史性的：

它实践了央行货币政策的意图。华信进军的两个领域——拆借市场和票据市场，是央行实施货币政策的重要场所。华信在运营中严格约束自身行为，认真领会和实践央行货币政策意图。资金市场时期，华信在活跃银行间短期头寸市场的同时，有效规避了银行资金流向非银行金融机构。票据市场时期，华信不遗余力地在企业和银行间广泛营销，迅速激活全国票据市场，让票据成为中央银行调节基础货币的重要窗口。

它拉动了货币市场的利率杠杆。华信将金融工具进行市场细分，制定以市场为导向的区别利率，在货币市场利率市场化方面发挥了示范作用。华信的拆借业务和票据业务均实行市场化利率，利率变化的参考依据是货币市场基准利率的变化和市场资金供应链的变化。华信之前票据贴现利率等同于银行贷款利率，是华信打破了这一长达几十年的票据贴现利率定势，以不同票据在交易过程中的风险差异，定价其在不同时期的不同利率，使票据贴现在银行众多产品中第一个实现了真正意义上的利率市场化。

它实现了金融产品的规模运营。零风险的快速拉网式营销是华信产品营销的市场特点。在我国商业银行基层机构中，能迅速将产品营销至全国主要经济城市，获取规模性市场利润的只有华信，至今也未见第二家。华信擅长于产品的规模运营，能迅速在组织架构、制度建设、营销模式、团队组合等方面，完成全国性客户营销网络的构建，确保计划产品的规模运营，从而获取规模经济效益。

它探索了货币市场中介公司的模式。无论是资金市场的华信，还是票据市场的华信，实质都是货币市场的中介机构。资金市场时期，华信的营运资金全部来源于会员基金，工商银行河南省分行拨付华信的运营资金只有1800万元。华信的经营思路一直是将自己建成货币市场工具的交易平台，为买卖双方提供高效服务。华信业务的探索，为我国货币市场中介机构的模式提供了可借鉴的范本。

是的，华信是探索者。华信凭着对职业的崇尚和对行业的期望，在运营拆借业务和票据业务期间，不是单一考虑眼前收益，而是探索市场的规范建设和长期发展。华信的探索不是孤立的，华信货币市场研究所联系了一大批业界专家，他们和华信一起在最基层的市场层面探索着中国货币市场的发展。

是的，华信是拓荒者。华信资金市场之前，我国各拆借市场基本上是区域内系统内银行计划资金的调剂，没有走向真正意义上的以市场运营为目的银行间短期资金交易。华信票据市场之前，我国商业承兑汇票业务只是银行一项传统的信贷业务，票据没有跨区域流通，票据利率还没有市场化，许多企业和商业银行还不知票据是一种可以经常交易使用的优质金融工具。

是的，华信是殉道者。所有的探索，所有的拓荒，所有的奉献，都没有让华信生存下来，好像华信生来的使命只是探索、拓荒和殉职。华信不是真正的法人机构，身在国有商业银行基层，独立的思想和不独立的机体，两者强烈的碰撞一直伴随着华信，这种宿命最终成就了华信殉职者的形象。革命烈士的鲜血染红了今天的猎猎红旗，华信两度的殉职对中国货币市场的发展也能产生影响吗？有影响，殉职也值得；没影响，殉职也悲哀。

探索者，拾荒者，殉道者，华信都无怨无悔了，因为她有一种信仰，有一种精神。

## 二、核心团队是企业的心脏

如果将企业家作比作企业灵魂的话，那么核心团队就是企业的心脏了。作为企业心脏的核心团队，它控制着企业各部位的运转，它的健全与否直接左右着企业家意图的实现，关系着企业机体的盛衰。

人体心脏是一个组织机构精密的器官，同样，作为企业心脏的核心团队，也需要完备的架构和精细的分工。核心团队由两个层面组成，第一个层面是辅助决策层，由首席执行官、首席人力资源官、首席资金运营官、首席财务运营官、首席市场运营官、首席信息技术官等；第二个层面是执行层，由集团总公司分管市场副总裁和各分公司总裁组成，他们是企业的“大掌柜”，是企业经营计划的实施者。企业核心团队的规模应该视企业的整体规模而定，或几人，或几十人，不能机械的设定。

第一层面担负着所管辖领域的规划设计与运营分析，他们是企业的策划师、分析师和诊断师。首席人力资源官负责企业人力资源的筹划，制定各岗位人力资源的标准和价值；首席资金运营官负责企业资金的筹划，制定基于资金运营的资产负债结构、比例及运营目标；首席财务运营官负责企业的财务筹划，制定财务收支计划及实施方案；首席市场运营官负责企业产品销售的筹划，制定产品销售的市场目标、客户目标及目标运营的措施；首席风险运营官负责企业风险运营的筹划，制定风险评估的标准和风险防范的具体措施。

第二个层面的“大掌柜”们担负着企业目标计划的实施，他们是企业利润的直接创造者。他们负责着目标市场的运营和利润的实现，对企业家而言，他们都是企业的掌柜人。电视剧《乔家大院》中乔家有一个不变的祖规：一年终了，乔家掌门人要在祖宗牌位跟前，恭敬地对各位“大掌柜”叩拜。正是乔家对“大掌柜”的由衷敬重，乔家票号业务才得以星火燎原。

随着市场经济对利润的追逐，企业家在对第二层面的“大掌柜”高看的同时，往往忽视了对第一个层面的重视，90%以上企业没有第一层面的设置，甚至众多商业银行也没有专职从事规划、设计、分析的首席运营官。这一层面的缺失，不仅导致了企业由于机能不健全而盲目运营，也导致了执行层与决策层合二为一，潜伏着巨大的风险。

第一层面和第二层面是企业核心团队缺一不可的两个方面，它们是核心团队健全运营的基础。核心团队从何而来？一般来说，初创企业和成熟企业不同，小企业和大企业不同。实力较强的企业，其核心团队的再造可以广泛吸纳行业专家，因为企业有了能让专家们敬业的社会基础和经济基础。还处在艰难创业阶段的企业，其核心团队的打造最稳妥的方法是从企业内部培养，因为这一时期的企业还没有经济能力从社会吸引专家。

保持核心团队向心力与战斗力最好的方法是让企业的发展与核心团队的利益密切相关，以股权方式让核心团队与企业共处于一个利益体内，相辅相成、荣辱与共。许多国外大型企业，核心团队的丰厚收入主要不是年薪，而是股权收益。企业发展好了，股价上涨了，核心团队的收益也自然增长。目前我们国家大部分企业的现状仍然是经营者和企业最终利益没有直接的关系，国有企业产权是国家的，多数民营企业的产权是家族的。这种局面的结果是中国企业高层管理者，不管在国有企业还是在民营企业均普遍存在短期行为，核心团队难以长期稳定发展。

保持核心团队向心力与战斗力，除了要解决好股权制度外，企业还要不断对核心团队进行再造式的培训，引入人才培训机制和人才激励机制。核心团队的成员要定期进行专业培训，不断促其吸纳新理念、新技术和新方法，适应不断变化的日益激烈的市场竞争。企业要定期评估核心团队的运营效率，建立有奖有罚的激励机制。评估核心团队的效率重在评估核心团队的岗位资源价值与岗位运营价值，价值相同为合格，资源价值高于岗位运营价值则为不合格，岗位运营价值高于资源价值则为优秀。

## 三、不要放过任何一个流程

企业运营中，常能听到上级对下级下达指令时说：“怎么办不用给我说，我只要结果不要过程。”

只要结果不要过程，这种粗放式的管理普遍存在于发展中的中国企业。民营企业存在此种现象，是因为企业或没有意识到或还没有实力做流程化管理；国有企业存在此种现象，是因为负责人没有动力做流程化管理。在这种态势下，企业处于未知的风险中，成功是偶然的，失败则是必然的。

过程管理就是流程管理，不同的过程必然导致不同的结果。同处一校的学生，因其学习态度和方法不同，其结果也必然不同。中餐没有固定流程，随师父随心所欲，你可以说这是中餐特色，但现实是我们的中餐业总也走不出强势的品牌连锁企业，不管我们的菜肴多么的美味可口，总也走不上高速公路。

流程是什么？在数学计算中，流程是演算的路径；在企业运营中，流程是企业运营的经纬路线图。它是线性的，由一点到另一点。

流程能让你清晰地明了实现目标要经过哪些环节，各环节的风险点在哪里，如何防控等。

只要结果不要过程的深层根源有两个方面。

一是受传统文化的影响。中国文化讲礼仪，崇尚中庸，理性思维、科学论证似乎有悖于礼仪至上的传统。举一个最典型的例子，在山西票号里，上千两银子的借贷，仅一个“信”字就成了，不需要过问借贷用途和还贷能力，结果是风云百年的票号，最终倾覆于层层的债务链环中。

二是缺乏现代企业管理理念。现代企业管理构建的是制度，规范的是流程，没有流程管理就没有现代企业的形成。中国由计划经济走向市场经济时间太短，中小企业主多数既没有接受现代企业管理教育，也没有亲历现代企业管理，他们靠的是拼搏实干的精神将财富一点点的积累起来。中小企业在其发展的前期，个人能力往往成为企业成败的关键，这也导致了企业主们只看重个体的运作，意识不到工业化流程管理可以把大批的普通人造就成专业人才，从而集合起来产生巨大的经济效益，使企业获得夸你苏、健康、持续的发展。

传统文化的影响、现代企业管理知识的匮乏，使许多企业家不屑于现代企业流程管理的学习与应用。没有流程化管理，就没有大工业的诞生；没有流程化管理，就没有规模经济的兴起；没有流程化管理，就没有衍生利润的创造。

据说美国的法律文件如果连接起来的话，能长长地铺上百公里，其法律条文之详尽周密，法官想不按章办事都不行。而我国法律却有太多的空白点，法官想按章办事都不行，因为不是所有的事情都有章可循。虽说工作上多了随机性和自主权，但法官们并不轻松，反而更是忙得脚不沾地，冤假错案并没有因为法官的忙碌而减少。无论什么单位什么工作，只要制度流程不健全，肯定上下忙碌乱作一团，也肯定是风险丛生危机四伏。

企业运营的风险大小、效率高低，很大程度上取决于企业的流程设计是否科学。流程设计和流程再造是企业管理的核心，从上世纪70年代起，西方管理学特别强调企业流程的再造管理。在先进理论指导下的实践，让西方出现了大批跨国性财团公司。

流程的设计与再造，要坚守全面、详尽、明细的原则，不要放过任何一个细小的业务单元。流程不分大小，每一个流程都在企业运营中发挥着重要的作用。就商业银行贷款发放来说，贷款用途和还款来源的审批流程固然重要，客户基础信息的调查流程也同样重要。再比如，企业的日考勤流程、客户接待流程、环境安全流程等，虽然细小，却在企业运营中发挥着必不可少的作用，维护着企业的良性运转。

经营者上岗后的首要任务是了解规则并熟悉流程，待熟悉并能运用自如后，为提升效率堵塞漏洞，可以提出优化流程的再造计划，并争取获得上司支持。如果发现岗位没有制度可依，没有流程可循的话，应该先向上司提议并尽快确定新的制度和流程，待新的制度和流程确立后再进入实际运作。这样，或许会延误一段时间，但它不会出现返工、低效乃至风险产生等问题，它会以数倍的效率回报你曾为之付出的时间。

不要放过任何一个流程，设计好每一个流程；不要放过流程中任何一个细节，关注每一个细节的执行。这样的话，如果你是一个企业家，你的企业一定能按照既定的计划安全平稳地运行，企业的经营目标一定能够在既定的时间内实现；如果你是一个职业经理人，你的上司一定能欣赏你的精细运作，你一定能安全、高效地完成上次交给你的各项任务。

## 四、没有不可控的风险

“没风险？干吧。”

“有风险？算了。”

我们常在实际运营中听到这样两种关于风险运营的观点。一种观点是有风险就不作为，一种观点是没风险就放开干，这两种观点都有失偏颇。

风险无处在不在，没有无风险的企业运营。企业运营中常见的风险就有政策风险、法律风险、融资风险、投资风险、税务风险、操作风险、道德风险等等，具体到某一行业和某一产品则又有其特定的风险。就银行而言，贷款有风险，存款同样也有风险，如利率风险、操作风险、职业风险等。没有无风险的业务，就如没有不生病的人一样。

风险能够防范吗？以我自身多年运营金融业务的体会是，只有看不到的风险，没有不可防控的风险。风险的运营有5个环节，风险分类、风险定位、因素分析、风险堵截、监控执行及评估考核等。

风险分类是对风险做明细的种类区分，以确定风险的表现形式。一般将风险分为ABC三大类：A、直接风险与间接风险；B、静态风险与动态风险；C、显性风险与隐性风险。

风险定位是找出产品运营中有哪几类风险，各自存在于哪个环节，表现形式是什么。如票据贴现，直接风险之一是假票风险，存在于操作风险和道德风险上。操作风险是没有识别出假票，道德风险是参与票据欺诈。

因素分析师找出项目运营中各类风险产生的原因及存在的根源。这是制定风险防控措施的关键，就像医生对病人做医前检查一样，医好病的前提是查出生病的真实根源。

堵截风险是建立堵截风险的防火墙，制定风险防控的管理制度和操作流程。管理制度和操作流程在运营之前要做反复的模拟实验，确保其有效与可靠。

监控执行是对风险运营的组织监督和技术控制，保障风险管理制度和风险操作流程的严格运营。在组织监督上，监督必须和执行分开；在技术控制上，上下环节必须紧密衔接，上一环节运转不良，就无法进入下一环节。

评估考核是对风险运营进行全过程的评估，有制度评估，也有流程评估；有执行评估，也有监控评估。通过评估和考核，查找问题总结经验，不断提高全员风险运营能力。

没有无风险的项目运营，只要完成了风险运营的五个环节，项目目标都能实现。风险防范的前方是利润，盈利增长较快的企业都是善于经营风险的企业。

同业拆借的风险主要集中于客户信用风险和内部操作风险。华信资金市场时期，客户信用风险的控制方法是评估客户信用，在客户信用评估的基础上确定交易额度。为防控内部操作性风险的产生，华信制定了各环节的操作流程，实行决策、执行、监控三分离，实行计算机程序加密控制等。对客户信用风险和内部操作风险的有效防控，使华信资金市场实现了拆借业务上千亿而无一笔风险资金。

票据市场的风险有一级市场承兑风险和二级市场交易风险。一级市场承兑风险主要是签发企业的信用风险，二级市场交易风险主要是假票风险和承兑行信用风险。华信票据业务时期，针对风险控制的5个环节，制定了详细的《票据风险管理办法和操作流程》，涵盖了票据承兑和票据贴现的全过程风险管理。华信票据风险管理的实施，实现了无风险票据运营，票据程度垫支率为零，票据贴现到期兑付率为100%。

没有不可防控的风险，这是就风险而言的，就具体企业来说，防控风险必须具备与风险管理相匹配的条件和能力，否则，必然存在暂时性不可防控的风险。比如，商业承兑汇票贴现虽是票据业务，由于它的签票人不是银行而是企业，对贴现银行而言其风险指数等同于信贷业务。一个基层支行可以开展银行承兑汇票的跨区域贴现，因为有银行信用作担保；但一个基层支行却不可贸然开展商业承兑汇票的跨区域贴现，因为你根本就不具备对企业信用进行远程评估的风险防范能力。

所以，不是所有的风险你都能解决，也不是所有的风险你都能运营。找到了风险源、风险形式、风险因素及防范措施，并不能说明你就拥有了防范风险的全部条件。经营风险，首先要进行风险评估，也就是要对具体风险的破坏性和自身驾驭该风险的力量记性对比分析，看自己是否具备了运营风险的全部条件，然后量力而行。如果你还没有具备风险运营的全部条件，千万不可贸然进行风险运营。

## 五、绩效管理的基础是指标设定

绩效管理是企业管理的重要内容，它的科学性和公正性，直接制约着企业各职能部门的运营效率，继而影响着企业的运营效率。

绩效管理由指标设定、动态监控、结果考核三部分组成。指标设定是对企业各岗位业务指标的设定，主要有基础指标和争取指标；动态监控室对岗位基础指标和正确指标的执行进行实时的运营监控；结果考核是对指标运营的最终结果进行评估，依据实现的规则进行考核奖罚。

指标设定是绩效管理的基础，又是决定绩效管理成败的关键。指标设计是一项系统工程，指标设计是一项系统工程，指标设计的基础是企业财务计划（主要是利润计划）。财务计划一般分为基础财务计划和争取财务计划两部分，绩效指标自然也分为基础绩效指标和争取绩效指标。

基础财务计划是确保企业持续发展的计划，也是必须要完成的指令性计划，争取财务计划是企业对超额利润的要求，是企业运营中标核定的依据，基础绩效指标是一个分水岭，往上是绩效的奖励，往下是绩效的处罚，奖罚力度取决于上下的浮动幅度。

那么，在已知基础财务计划和争取财务计划后，如何设计绩效指标呢？

首先，区分企业各个部门与企业财务计划的关系。厘清哪些部门直接影响企业财务计划，哪些部门间接影响企业财务计划。就基层商业银行来讲，存款部、贷款部、票据部、中间业务部、外汇部、资金部等是财务计划的直接影响部门，研发部、信息部、人事部、行政部、结算部、计财部等是财务计划的间接影响部门。

第二，评估各部门对财务计划的影响程度。在确定了企业各职能部门与财务计划的间接关系后，接下来要做的是深入分析各部门直接或间接对财务计划的影响程度及影响方位，以此确定各部门各岗位直接或间接对应的基础财务计划和争取财务计划的值。

第三、测算并量化各部门各岗位基础绩效指标和争取绩效指标。基础绩效指标和争取绩效指标是用数据来反映的，直接利润影响部门的绩效指标一般为销售额或利润额，间接利润影响部门的绩效指标一般为量化后的职能效率。各部门的基础绩效指标和争取绩效指标，是在确定了对应的财务计划指标后，根据各部门各岗位的资源（人力及财务）配置状况而设定的。

第四，制定各部门各岗位基础绩效指标和争取绩效指标的奖惩措施。所谓奖惩措施是企业对基础绩效指标和争取绩效指标完成比率的奖惩尺度，这是绩效管理的最后一环。奖惩尺度可以根据企业不同发展时期而有所不同。如创业初期，为快速占领市场，奖惩尺度可适当放大，而进入平稳发展时期时，奖惩尺度可适当缩小。

人力资源部是企业绩效指标的设计者。绩效指标关系到全员的收入分配，绩效指标要经过企业管理委员会（或类似组织形式）最终审定，以便全员理解认同，确保基础财务计划的实现，努力争取财务计划的实现。

绩效指标不是一成不变的。资金成本、产品定价、市场行情、客户网络等都会影响绩效指标的实现，绩效指标也要依据企业资源状况和生存态势的变化而作出阶段性的调整。

## 六、首脑营销成败系于文案

关系营销已热叫了多年。所谓关系营销主要是通过宗族裙带等关系，去跟企业首脑构建合作关系。这种方法确实有它的作用，尤其是在企业多是国有企业的状况下。

近几年，随着国有企业改制的推进及民营企业的发展，企业越来越看重自身的利益，如果不能给企业带来经济利益，关系再好也只是关照一二，不会有长期持久的合作。因此，关系营销的魔力在渐渐弱化，取而代之的是利益营销。

利益营销就是向企业首脑推销企业盈利所需的产品和服务。无论哪种营销方式，都是围绕着企业的首脑进行。关系营销时代，首脑营销的成败在于推销者与企业首脑关系的远近；利益营销时代，企业首脑营销成败的关键则在于营销文案能否打动企业首脑。

首脑营销文案的设计其实质是企业盈利模型的设计，即以简洁的文本方式展示欲推销产品的性能、作用和运营要点。一份好的营销文本应该在数分钟内影响企业首脑，让他不得不抽出时间，就文案实施的具体细节与你商谈。

一份好的营销文案，应该有以下5个方面的内容：

文案描述。文案背景描述及提议人简况。

盈利模式。产品将给企业带来那几个方面的收益。

风险评估。产品运营的风险、风险产生的原因和风险防控措施。

收益测算。在风险控制基础上的财务收支测算，产品的净收益指标。

实施步骤。实施这一文案的具体步骤。

文案中盈利模式一定要量，品种、价格、规模、收益等，都要具体数字说明。为了让客户明晰，盈利模式中还要有简单易懂的计算公司，使产品盈利水平一目了然。风险评估部分对风险分析要穷尽，客户能想到的风险和没有想到的风险都要一一列举，并提出响应的解决方案。

营销方案的篇幅切记过长，一般应控制在5页文稿以内。文案一旦过长，企业负责人必然是既没功夫也没耐心看。要让你的方案在短时间内打动企业首脑，不仅需要极强的专业水平，也需要一定的文字感染力。

所谓专业水平，指的是文案一定要有较高的专业价值，所推介的产品要特点明显、性能优越，且操作简便、风险易控。这就要求有专业部门从事营销文案的设计与撰写。

所谓感染能力，要求文案一下子抓住客户的关注点。从风险和盈利两方面做文章是最有效的。试想，当有一个能防范风险的盈利模式呈现于你面前时，你能不为之心动吗？

好的文案还需要好的推销，如何将文案呈现于企业首脑面前，需要高超的营销技巧。企业高管不是谁人都可以见到的，怎么预约？什么理由？何种形式？如何应变？不同的营销员有不同的方法，没有一个统一固定的模式，更多的是营销员的悟性。文案设计可以统一，但文案营销的方式却可以百花齐放了。

我不反对关系营销，关系营销在特定环境里仍发挥着重要作用，即使是文案营销，如果有关系，如果能认识企业负责人，文案营销效率同样会极大地提高。如果仅是关系营销而没有营销文案，一旦环境变化其稳定性就丧失了。前些年，各家银行纷纷对存款大户施展关系营销，我有一位朋友是基层商业银行行长，为了拉大户存款想尽了千方百计，跑了无数里程，终于将市政府要员夫人请到银行上班，并在与上级行沟通的情况下任命其为副行长，但不料半年没到，那位官员下台了，新任命的副行长不仅再也拉不来存款，原有存款也因她的存在而转移，弄得我那位朋友哭笑不得。

文案营销不仅适用于企业首脑，也适用于企业一般人员。当你给他送上一份简明有力的营销文案时，他会因你的职业化而尊重你，他会向他的上司推荐你的文章，因为你的文章会让他得到上司的奖赏。

## 七、让你失败的只有你自己

我们会常常听到这样的抱怨：谁谁又让计划落空了，谁谁又让公司亏空了，谁谁又让项目搁浅了，等等。

产生这一现象的原因是我们从来不习惯于向自己发难，从来不习惯于向自己问责。面对问题和错误，第一反应是远远地推出去，推的与自己毫无关系。

推出去的结果是什么呢？表面上是维护了自己的永远正确，实质是让错误继续得以存在，而且愈发严重，因为你没有想到去改变这一错误，而能改变错误的只有你自己。

作为有独立思想和独立行为的人，决定我们言行的只有我们自己，没有人能任意左右我们的思想和我们的行动，除非我们认可了他人的观点和方法。思想是你的，行动也是你的，如果你不愿意，没有人能让你走向失败，让你失败的只有你自己；没有人能让你在失败后仍不回首，让你失败而不回首的也只有你自己。

人不是机器，能机械地按既定的程序运行。人有情绪，情绪有高昂期，也有低落期；人有思维，思维有活跃期，也有呆滞期，所以人会犯错误。人的一生是在无数个错误中走过来的，成功者从不回避错误，他们直面错误并修正错误，让错误的运营程序回归到正确的运营程序上来。

如果你是项目负责人，项目运营失败了，问题必然处在你身上。决策错了你是决策者，用人错了你是用人者，预算错了你是审批者，过程错了你是监控者，没有任何一个错误因素不与你有关。你可以向他人问责，但那没有任何实际的意义，你是项目负责人，只有你的意志才能最终决定错误程序的修正。

倘若你能明白让你失败的只有你自己，你会因此在错误出现时先行自审。企业管理者的权威不是建立在威严上，而是建立在企业不断增长的利润上，没有企业利润的增长，就没有管理者权威的树立。

倘若你能明白让你失败的只有你自己，你会因此在错误出现时先行自审。企业管理者的权威不是建立在威严上，而是建立在企业不断增长的利润上，没有企业利润的增长，就没有管理者权威的树立。

倘若你能明白让你失败的只有你自己，你会在错误消除后更加完善，更加坚强。企业正是在解决一个个错误中成长起来的，这一切又将不断激发你的斗志，焕发你的精神，提升你的素质，你也因此拥有日益光彩的人生。

常听到有人这样议论：老板太善变了，昨天决定的事今天就可能变化。据对成功企业的观察，企业决策者的“善变”多是对经营计划运营过程中的修正，修正的不是既定计划，而是实施计划的措施。任何措施都是有针对性的，一个时期适用另一时期就不一定适用。如果因为环境等因素的变化，已定措施不适应既定计划目标实现时，果断的对措施实行修正是一个成功企业家必须具备的胆略。

现实生活中，有些企业领导为了维护其尊严和权威，常常是明知错了仍要坚持，让自己和下属在错误中越陷越深，乃至发生质的转变，这是极为可悲的，不仅给企业带来重大的损失，也最终让自己的心永失安宁。

谁都会犯错误，即便是神也不会永远正确，古希腊众神就常犯错误，永远不犯错误的只有无机物质。

能犯错误的人是真实的人，能修正错误的人是可敬的人。以此类推，能犯错误的领导是真实的领导，能修正错误的领导才是可敬的领导。

## 八、跑单的老板做不大

5年前，我的一个朋友从中原郑州来到金融中心上海。之前他是国有商业银行分行的正处级干部，现为上海一家股份制商业银行支行行长。他所在的支行不足20人，市场部营销人员只有4人。开始我们还有时间聚会，后来他忙得与家人相处的时间都少了。我问他每天忙啥，他说跑客户、请吃饭、拉业务。

“你直接做客户么？你的客户经理呢？”我很吃惊

“我就是客户经理啊，行长就是大客户经理。”他说：“跑客户比搞管理轻松多了。”

看得出，他乐意这种状态。第一年，由于他亲自的公关，支行存款增加两个亿，他本人不仅得到了分行表彰，工资奖励也增长多了。

两年后我再次见他时，他在重新找工作。他说几个存款大户走了，存款下降了，分行将支行降了格。前些日子我再见到他时，他又在另一家商业银行任支行行长，他说他现在的主要任务还是拉存款，他的客户经理也只有5人。他担心继续出现上次结果，问我华信为什么能做大，我说：“华信的老板不是跑产品客户的。”

老板是什么？我一直认为，老板是做企业规划的，是做资源平台的，是做企业再造的，是做绩效管理的，而唯独不是做产品客户的。

企业规划是老板首先要考虑的问题。没有规划的企业是一个晕头转向的企业，失败是必然的。企业规划的制定与实施不是一成不变的，老板要根据不同时期市场情况的变化及时调整战略规划的设计与实施。企业规划有长期规划，也有中期规划和短期规划，中期规划是长期规划的分解，短期规划是中期规划实现的基石。企业规划的制定、调整与实施，是老板要直接亲为的事情。

资源平台是老板要重点考虑的问题。资源平台是企业规划实施的外部支持体系，诸如融资平台、投资平台、政策平台等，构建并不断升级企业的资源平台，是一件很复杂的系统工程。首先要设计搭建资源平台的方案，一个好的方案不是一蹴而就的，它需要周密的设计与仔细的推敲。随着市场情况的变化，资源平台还需要不断地优化升级，以确保企业运营的良性循环。

企业再造是老板要定期考虑的问题。企业再造涉及企业的方方面面，主要有机构再造、融资再造、投资再造、营销再造及人事再造。再造的过程实质是企业优化内部治理结构的过程，通过对企业的诊断，将有活力的机体保留下来，将已衰竭的机体清除出去，在清理保留的基础上为企业不断输入新的健康的血液。

绩效管理是老板要核心考虑的问题。绩效管理是为企业留住优秀人才、淘汰平庸人员的最好办法。老板应该清楚什么样的绩效管理最能提升企业运营效率，最能极大地发挥全员的潜力。我在前面说过，绩效管理的基础是绩效指标体系的设计，从这个层面上讲，老板还要在有限的时间内熟悉企业的财务。

如果你是企业的老板，想想你在做什么？你是在日日跑单呢，还是在做企业筹划与管理？

如果你是一个乐意日日跑单的老板，建议你把企业的规模缩小，你不需要太多的人，太多的人必然会让日日跑单的你烦事多多。

如果你是一个想做大做强的老板，你一定要将工作重心转移到企业规划和市场运营上，跑单的老板是永远做不大的。

## 九、二八法则不能泛用

二八法则则出自理查·考克《80/20法则》一书。《80/20法则》主张，在因和果、投入和产出、努力和收获之间，本来就存在着不平衡的关系，一个小的诱因，投入和努力之间，通常能产生大的结果。这些年二八法则常被泛用于企业管理的各个领域，比如二八利润法则：80%的利润由20%人员创造。

运用80/20法则应该有严格的前提假设，否则只能给企业管理带来负面影响。“80%的利润由20%人员创造的”不能说完全不对，但它应该有严格的多前提限制。前提之一是“利润”和“创造”前面加上定语“直接”，即企业80%的直接利润是由企业20%的人员直接创造的。此外，还有前提之二、前提之三等等。即便如此，二八利润法则也不能用于所有企业，否则必出乱子。

不少中小企业因管理不到位，致使企业内部相当多的人员不能为企业或直接或间接创造效益。这一现象本该深入剖析，找出原因予以解决，但却让所谓的80/20利润法则给挡住了。企业管理者自慰地说：二八利润法则就是如此。

有一个事例，上海一家创办了3年的咨询公司新聘了一位执行总经理，这位总经理原在一家商业银行总行工作，并有多年支行行长的工作经验。上任不久，他根据二八利润法则要求公司中层以上核心团队直接完成企业80%的利润，公司高管人员不管是否从事市场营销工作的，全部分配直接利润指标任务。有一位高管不满地说，自己的专长是做团队培训，而不是单独直面客户搞产品营销。但这位执行官坚持说，自己都不会营销又怎么能够培训他人呢？执行官要求别人做到的他自己先做到，他将自己60%以上的时间直接用于客户营销，周六周日都在忙活，不到半年他为企业直接创造的利润就占到公司利润总额的20%，名列全公司第一。企业利润虽然暂时性的增加了，但可怕的事接踵而至。由于它无暇于内部管理，无暇于团队建设，高层走了50%，中层走了80%，员工走了40%，不到一年的时间，公司陷入了举步维艰的状态，最后他自己也走了。

二八利润法则制约了企业营销团队的建立和发展，让本来就习惯于小作坊运营的民营企业更有理由只去关注20%以内的小团体，也只适用于小企业（20人以内），老板领着几个人去跑市场，其余人做后勤辅助工作。大中企业不能套用二八利润法则，尤其是想做大做强的连锁企业。试想，如果一个保险经纪公司，80%的销售来源于20%的销售人员，它能够大规模的发展吗？如果一个连锁超市，80%的销售来源于20%的门店，它能形成连锁吗？如果你想把企业做大做强，最好的办法还是远离所谓的二八利润法则。

发展中的中小民营企业多数是先天管理不足，没有成熟的企业管理法则。企业负责人常通过接受管理学理论的培训，来改造自己改造企业。学习总是好事，毛主席他老人家就说：“好好学习，天天向上。”但是，学而后用是有前提的，再好的法则和点子，都有它相适应的土壤和时间，错了，就必然学不成还伤了元气。

从来就没有万能的法则，只有适应或不适应你的法则，只有通过改造了而适应你的法则。企业在使用一般的管理原理时，一定要考虑企业自身的环境、条件和特征。

## 十、隐匿于企业的三大陷阱

近几年与民营企业的近距离接触，感受到了他们创业的艰辛、成功的辉煌和跌落的惨烈，他们中间能在创业5年后走向成功的是极少数，而这种状况仍在继续。造成这种状况更多更直接的原因是隐匿于企业运营中的三大陷阱。

陷阱之一：融资陷阱

融资陷阱既来自于企业内部管理者的急功近利，也来自企业外部金融机构的追捧。一个完成了原始积累的企业，一个有产品有市场的企业，初期都能收到商业银行的青睐。

商业银行的部分基层行为使自己成为有潜力客户的主办银行，以“做大做强”等诱饵，向企业单一的兜售贷款，很少考虑企业是否具备扩大经营规模的基础。负了债的企业，盲目扩大规模增加固定资产投资，当巨额贷款到期时，又不知道该怎样调剂资金头寸，造成银行贷款逾期，从而掉进可怕的融资陷阱。在此状态下，商业银行的微笑没有了，它开始绷紧面容，用法律手段强硬收贷。

融资是一项艺术，这里面有许多学问。

首先，融资要弄清两个问题。一是企业现阶段到底能消化多少资金？二是固定资产投资和流动资产投资的比例各是多少？融资不是越多越好，投资必须确定风险比例。企业融资前要有一个资金使用计划，以使融入资金有相当的一部分一直处于安全的流动状态之中。

其次，融资要有技术上的支持。所谓技术支持，就是要有专业人员对融资过程进行精细设计，金额、期限、担保都站在设计内容之中。比如大额融资，借据可以是一张，但还款的期限和金额一定要分解，不能在同一天进行，否则，企业将面临严重的资金头寸危机。一般情况下，分解后的单笔最高金额不要超过企业20天内的现金流入量。

第三，融资平台不能限于一家。有这样一句关于风险箴言：不要将所有鸡蛋放在同一个篮子里。对于银行融资来说，就是不要讲所有的融资集中在一家商业银行。且不说商业银行的政策与服务各不相同，单就商业银行的机构和人员也常有变动，企业应该建立多个融资平台以应对变化。

第四，融资要有头寸调剂平台。中国货币市场发展至今还没有为企业提供开放的短期资金拆借市场，致使企业临时性的资金需求无处解决，导致融资风险的加剧。试想商业银行如果没有同业拆借市场，其资金运营能健康地良性循环么？现阶段中，企业应该自建头寸调剂平台，多开发几个临时性融资渠道。

假如你还没有解决以上问题，建议不要急于融资，放慢企业的发展速度，以免掉入虎穴之中。

陷阱之二：信用陷阱

不少商业银行感慨，中国企业群是一个缺失信用的企业群，是银行不良资产形成的根源。其实，信用缺失绝不是单方面的，群体信用缺失了，个体信用必然缺失；企业的信用缺失了，银行的信用又何尝不缺失呢？

2003年国家开始宏观紧缩，一朋友对我说：她惨了，她被银行涮了，她说她在银行以地产抵押贷了1000多万元，期限3年。她将贷来的资金投入了生产扩建。一年后，银行让她办理转贷，拿出了上级行统一续贷的文件。可是当她临时向多家企业融来1000多万资金办理完还贷手续后，银行翻脸不贷了，说是上级行刚下达了压缩贷款的计划。

我还有一个朋友两年前自办了一家公司，两年走下来，企业开始有了客户，但就在企业开始看涨时，核心团队裂变了，大部分人员纷纷离去，或单独经营，或两两联合经营，成了他的竞争对手。他无奈地说，离开的人无需背负前期开放的费用，他们轻装上阵，一副阳光灿烂的样子，没有一点点信用缺失的愧疚。

在信用普遍缺失的今天，不要相信口头上的承诺，尽管我们这个社会还有不少守信用的机构和守信的公民。企业在市场运营中，要用合同约束信用的履行，用法律保护自身的权益。

首先，一切经济行为要在合约下进行。企业运营不能搞君子协定，否则后患无穷。

其次，要特别关注标准合同的条款。从来就没有统一不变的交易规则，对客户拿出来的标准合同文本一定要认真审查，并提出自己必需的修改意见。

第三，要认真评估信用承诺的保证措施。在信用缺失的市场经济中，一定要评估好提供信用的保证措施，最佳的保证措施是资产保证或物权保证，倘若是信用保证，最好通过公证的评估公司评估其信用。

陷阱之三：人才陷阱

人才标准没有固定的模式，能为企业所用的便是人才，否则，不管他有多高的学历多深的阅历，都与你的企业无关。

我有一位做刚才销售的朋友，在她数年坚持不懈的努力下，企业规模和盈利都达到了较好的水平。她本人只有高中学历，原在一家钢厂当销售员。为了企业上台阶，为了长期发展和社会形象，她高新聘请了一名博士做执行总裁。起初她对我讲，此人精通资本运作，能让她的企业在海外成功上市。一年后，再见她时她说，那位博士走了，一半的中层干部也走了，企业销售收入大幅下降。她说是那位博士除了问题，他只有理论没有实践，只会说不会做。我说不是博士出了问题，而是你的企业文化跟他不相适应。

创业阶段的企业，如果没有坚实的创业基金，不要去招聘所谓行业精英。行业精英，如果没有创业风险的心理准备，也不要贸然进入创业企业。在中国，创业型企业大多没有足额风险资金，靠的是企业家自身的打拼，起步阶段不仅资金贫乏，前景也不甚清晰，这时企业需要的是能与企业一起摸爬滚打、同甘共苦的志士，他们的文化高低不是主要问题，关键在于对创业的认同。

发展阶段的企业，在完成原始资本积累之后，企业经营班子首先要进行充电、洗脑 ，以适应环境、条件、目标及运作方式的转变。在这一时期，企业可以面向社会招聘更专业的行业管理人才，如首席人力资源官、首席资金运营官、首席财务总监、首席市场总监，甚至首席执行官等都可以从社会招聘。但在这一时期，仍会出现这样一种情况：按标准从市场招聘的行业管理人才，在艰难的磨合后，企业付出的可能是时间的浪费，收获的可能是人才的流失。

## 十一、让企业拥有艺术的灵魂

人的思维有两种模式，一种是线性的逻辑思维，一种是非线性的形象思维。前一种思维一般称之为理性思维，后一种思维一般称之为感性思维。

科学观察说，这两种思维分别由人的左脑和右脑负责。左脑负责线性的理性思维，右脑负责非线性的感谢思维。左脑发达的人，冷静严肃一丝不苟；右脑发达的人，热情奔放想象丰富。

通常有这样的一种看法，左脑是生长科学家的土壤，右脑是生长艺术家的土壤。我以为不然，凡为大家者，必然是左右脑同时发达的人，尤其是科学家。试想，如果没有非线性的感性思维，科学家怎能激发活动去发现新的事物、提出新的假设呢？《爱因斯坦和他的成就》一书曾这样写道：“他很坚定地认为，在寻找理论物理的重要成果时，美感是一个指导性的原则。”

在当今高速发展高度文明的社会里，人们已从追求物质享受转向追求精神享受。作为为这个社会提供生活产品的企业，也日益关注其产品对美的传递。品牌是什么？其实品牌就是在产品的一般实用性能上增加美的感动。顶尖的国际品牌更是如此，她传递给你的视觉、嗅觉、听觉和触觉等，都能在适用的同时带给你美的享受。前两年一位朋友送我一瓶dior香水，水晶瓶那优美的流线造型，瓶中那一朵红艳的小花，总让我触之心动，一直将它放在写字台上。

顶尖的品牌企业需要有顶尖的团队，顶尖的团队需要有富于艺术性思维的人。我们不能忍受一个没有色彩的企业，就像不能忍受一个没有色彩的家居。在一个没有色彩的企业工作，它会让我们发闷发傻发呆。刚踏入银行工作时，我真的发闷发傻发呆了3年，憋闷的我看见一点色彩就想奔过去，在凌厉的寒雪中放风，在炎炎的烈日下暴晒。寒雪和炎日给了我另样的感动，冷到极致便不觉得冷了，热到极致也不觉得热了。这给了我一个启示，事物不总是以线性的方式发展，它其实是非线性的多面体。

一个优秀的企业家，应该是左右两脑均发达的人。而现实状况是因受传统文化的长期影响，企业家羞于感性的浪漫思维，习于理性的严肃思维，致使分管感性思维的右脑长期处于睡眠状态。长江三角洲是中国民营企业最集中的地方，这里的工厂仍然多是单调的色彩和机械的面容，不管企业家和工人怎样地辛勤劳作，国际顶尖品牌距我们还是非常遥远。

许多企业管理者多习惯于线性的思维方式，在看待事物和评估人才上常只有两种对立的结论：“是”或者“不是”，“用”或者“不用”。以至于许多极具市场潜力的产品和极具创造力的优秀人才，因管理者习惯性的线性思维，不能为企业所用，造成了永远的遗憾。

让企业拥有艺术的灵魂，让企业充满创造的活力，让企业洋溢着美的风采，这其实也不难，只需要企业家有感性思维的意愿，活力与风采、品牌与市场，就能鲜活地出现。

只要是美的事物，你都可以去尝试。你可以用大红装点办公区，让热情的红激昂你的员工；你可以和员工在灯红酒绿中放歌，让发烧的音乐燃烧青春的豪迈；你还可以和员工去高山绿水间，让自然的和风吹拂心里的积尘。

为企业请个艺术顾问吧，就像为企业请法律顾问、财务顾问和金融顾问一样。法律顾问让企业律己，财务顾问让企业精明，金融顾问让企业富有，艺术顾问让企业鲜活。

品牌存活于艺术之中，没有艺术的灵魂就没有品牌的诞生。一旦企业拥有了艺术的灵魂，一个新的充满阳光的世界、一个新的充满阳光的企业和一个新的充满阳光的自我，就会呈现在你的生活里。