

经营之道

Business Operation

■ 经营之道

管理大师迈克尔·波特有句名言:我最核心的发现是,如果你能发财,你能在任何一个产业发财。你身在哪个产业不重要,重要的是你在那个产业如何去与别人竞争

竞争可以共赢

文/夏志琼

生物学家说,鲨鱼是自诞生以来几乎没有进化的极少数物种之一。鲨鱼的存在已经几千万年了。几千万年来,物是人非,沧桑巨变,鲨鱼却始终保持着它“创世”之初的形象。这里唯一的原因就是:鲨鱼没有天敌,没有竞争对手,它是大海中食物链金字塔的顶。因此,它用不着费心去应付“适者生存”的环境,小心翼翼地改进自己的功能,因此,它几千万年不变。

而在澳洲,羊群由于没有天敌,生活十分安逸,致使澳洲羊种群长期萎靡不振,后来澳洲人从外地引入了狼群,狼的出现,给羊群带来了生存危机,这反而促使羊群再现了活力。

笔者从鲨鱼的进化和澳洲羊群的兴衰联想到企业间的竞争,良好的竞争能够促进企业共同发展。事物的发展都遵循优胜劣汰,企业的发展也不例外。在市场经济条件下,自由竞争成为基本特征,通过市场竞争,“无形的手”在发挥作用,使社会资源得到合理配置,从而推动社会经济向前发展。企业竞争经过长期的比较原始的优胜劣汰后,终将会使留下来的企业达到一定的平衡,各企业都有一定的优势,都有一定的市场份额。在这种情况下,企业之间的竞争就会转化为发展而竞争,竞争的积极作用也表现出来。

美国是被认为最讲究竞争的社会,在1995年-1997年的3年中,企业兼并、合并每年都有9000起左右,数量是全球最多的,年兼并金额多达5000-8000亿美元,也是全球最高的。而这些兼并、合并已经不再是残酷的、你死我活的竞争,更多是为共赢而开展的竞争合作。因此,企业应从以下几个方面提高自身竞争能力,才能在竞争中与对手共发展。

一是要以人为本。面对竞争,企业要实现可持续发展,就要“以人为本”。人是企业最宝贵的资源,近年来新兴起来的一些管理理论,比如流程再造、六西格玛、平衡记分法等,实际上都是在强调人的因素。人才体现了企业竞争能力的基础,哪个企业拥有人才才使其各展所长,哪个企业就能飞速发展,并在市场竞争中处于不败之地,为此企业不仅要防止人才流失,而且还要不断培养、引进人才,真正做到以人为本。

二是要注重创新。创新是企业取得竞争优势的有效途径。企业的生存与发展离不开技术创新和管理创新,技术创新和管理创新是知识经济时代企业获取竞争优势的两大法宝。没有技术创新的企业,不但得不到新的市场,还会失去原有的市场。而在企业管理上,也只有管理创新才能对未来市场做出准确的判断。我国企业与国外竞争对手的差距主要表现在管理落后上。不仅如此,企业还要注重企业文化创新,使企业的价值观成为员工共同遵守的价值理念,成为约束员工行为的无形准则,成为激发员工创造性的动力。

三是要发挥细节优势。一个好的战略决策如果没有细节的贯彻是没有执行性的。没有细节的战略也是一纸空文,只有细节管理才能造就习惯,才能保证执行工作质量的稳定性和均衡性。在企业管理中,细节的宝贵价值更在于,它是创造性的,独一无二的,无法重复的。通用电气前总裁韦尔奇在长达20年的管理实践中,他身体力行的、为人们津津乐道的一些管理细节令人难忘。这些细节包括手写“便条”并亲自封好后给基层经理人甚至普通员工,包括能叫出1000多位通用电气管理人员的名字,还包括亲自接听所有申请担任通用电气500个高级职位的人等。

四是要造就核心竞争力。企业的核心竞争力是企业在特定经营中获取、配置资源,形成并保持竞争优势、奠定市场地位的关键能力,任何一个企业要想在激烈竞争的市场上求得生存与发展,都必须有效地建立起自己的核心能力。企业没有自己的核心技术,只能受制于人,只能给人家当装配车间。据统计,能够较长时间留在世界500强企业名单上的通常有两类企业:一类是新型、高科技,改变了行业游戏规则甚至是创造了一个新兴行业的企业(如微软、戴尔等),另一类是在一个老行业里苦心经营、保持及加强自己地位的企业(如通用、奔驰)。它们共同的标志是其核心竞争力不断提高。管理大师迈克尔·波特有句名言:“我最核心的发现是,如果你能发财,你能在任何一个产业发财。你身在哪个产业不重要,重要的是你在那个产业如何去与别人竞争。”

面对激烈竞争,很多企业把它看得比较消极,实际上企业有危机感很重要,置之死地而后生,竞争又何尝不是企业发展的动力呢!

■ 特别报道

刘杰和计算机病毒打交道已经十几个年头,在他的眼里,病毒不是一个可怕的东西,“你看每一个病毒的时候,甚至能感觉到做这个病毒的人的性格,他所具有的特点。”

刘杰 病毒的克星



文/记者 廖维

坐在我面前的刘杰长着一张娃娃脸,腼腆得像刚出校门的学生,其实,刘杰和计算机病毒打交道已经有十几个年头,在他的眼里,计算机病毒不是一个可怕的东西。刘杰说计算机本身是个冷冰冰的东西,但病毒却是有生命的,它可以从一台机器跳到另一台机器,“你看每一个病毒的时候,甚至能感觉到做这个病毒的人的性格,他所具有的特点。”

搜集、分析病毒样本,占用了刘杰很多时间,但他说愿意花这么多时间,是因为从中得到了乐趣,“当你的用户满天时,你心里的满足感难以形容。”

校园高手

最早接触病毒是在郑州上大学的时候。刘杰学的就是计算机软件,课余时间帮老师做一些项目,“当时,计算机的教材严重落后于市场发展,而做项目对我们来说是一个非常好的锻炼机会,为计算机运用打下了很好的基础。”

那时,他们还是在机房上机,使用的是DOS操作系统,有时候机房闹事,老师就来找他,一开始是硬件出现故障,机器不启动,后来发现软件有问题,特奇怪的是一到整点计算机就犯病,刘杰发现,原来是操作系统多了一个短短的程序,这个程序写得非常巧妙,而且能通过软盘不断复制,就像人感冒了会传染一样,从这个学校传染到别的学校,很快就有新的病毒出现。刘杰搜集了十几种病毒,然后写了一个程序,就是把这个带病毒的程序反过来推导一下,把它对系统的修改恢复过来,这样机房里所有的机器都

■ 打工人生

文/张双喜

倒茶也有讲究

2000年5月,17岁的我初中毕业后,从家乡湖北襄阳县老官嘴镇来到武汉打工,在熟人的介绍下,我拜了当时在武汉红极一时,被称为“江城第一壶”的夏泽友师傅门下学习他最拿手的八宝茶艺。

开始学习茶艺后才知道原来倒茶也是非常讲究的,给人家倒茶不光要穿古典式的功夫服,戴茶帽,穿厚底布鞋,更重要的就是倒茶的姿势——倒茶时茶壶的出水口要离客人整整一米远,而且要站在同一个位置给全桌的客人一口气把茶沏完。刚开始,我对师傅那把全长1.3米、古香古色的龙嘴大铜壶特别感兴趣,可时间一长,我就开始有点恨它了。因为从跟师傅学艺的第一天起,我就开始了没完没了的站姿练习,一开始是拿空壶,以后就开始慢慢往壶里加冷水,而每次练习的时间也从一小时加到了两小时、三小时……壶里的水最后终于加满了。满满一壶水加上茶壶本身的重量足足有6公斤重。练站功的同时,脑子也不能闲着,必须默背八宝茶的配方:桂圆、枸杞、菊花、甘草、红枣、参片、冰糖、香茶叶……

由于我的刻苦努力,很快我就可以用标准的姿势把满满一壶冷水端两、三个小时了,于是,师傅开始带我学习倒水。

先是从四人台倒起,一张大桌子上摆4个杯子,一个杯子一个杯子地倒水,不能有一滴水洒出来,姿势还要流畅洒脱。为了让我学得仔细,师傅把我带到了他上班的酒店,他给客人倒茶时我就在一旁认真地看着,师傅的动作的确可用行云流水来形容,他倒提着茶壶,茶壶那一米长的壶嘴竖在身后,等走到桌子前,他马上反转身臂将壶身调转过来,壶嘴离茶杯有一米远时,他立即抬起肘部、压低手腕,壶里的热水像一条直线射入已配好八宝茶的杯中,当水有七分满了,他迅速地抬起手腕,将茶壶端平,再周而复始地给其他客人倒



正常了。

“当时并没想这么多,就像写了一个简单的程序一样,完了交给机房老师,就像交作业一样,如果有别的同学上机碰到不正常的情况,拿这个程序运行一下就行了。”

刘杰没想到,这段程序早已让他名声在外。有一天,他在宿舍里,突然一个老同志从外地找上门来,刘杰很纳闷,原来他是武汉大学机房的老师,他们一直在用刘杰写的程序,很管用,但现在机房出现新的病毒,所以专程来找我。刘杰连夜看了软盘,写了一个程序让这位老师带回去,并告诉他如果有新的问题随时联系。“当时还没有电子邮件,我们的联系方式很原始,就是到邮局用包裹把软盘寄过来,软盘有时会压坏,我记得有一次一个病毒毒了3回才收到。”

慢慢地,刘杰在这方面有了一些积累,但毕业时,他最想做的是管理软件。

初次创业

毕业后,他和同学在郑州成立了晨星公司,做系统管理软件,也就是给一些单位做适合他们使用的软件,比如自来水厂、航空公司等。在晨星,刘杰也做了一个“AV95”的杀毒软件,引起轰动。

之后,他离开晨星,和朋友成立了经纬

北上中关村

1997年,刘杰只身来到北京,重新开始创业。不同的是,这一次他引进了投资商,成立了时代先锋公司。市场这么大,从哪里入手?思来想去,他们决定就从杀毒软件切入。

“那时候的创业环境非常好,没有太多的恶性竞争,最大的问题就是用户没这么多,但

做“江城第一壶”茶馆

教给你了,明天你就可以正式上班吧!但千万不要高兴得太早了,你现在所学的都还是只是一些基本的功夫,你自己要多练习,如果想成功的话,你必须得琢磨出完全属于你自己的绝活才行。”

第二天一大早,我跟着师傅一起到了他上班的酒店。酒店里的一切对我来说都是新鲜的,但我对在这人挤人的酒店里倒水真的有些无所适从。我手脚僵硬地提着茶壶走进了一间包房,面对着包房里的8位客人,我站了好半天都没敢动,那些客人似乎每个人都有有一种逼人的气势。最后还是包房里的服务员在一旁着急提醒我:“你赶快把茶给客人倒上啊,马上就要上菜了。”

我如梦初醒般地“啊”了一声,开始按着女士优先的原则给客人们倒茶。我努力地让自己的手保持平衡,步伐保持与平常一致,但手就是不听指挥,不停地打颤,以至于茶壶的壶嘴对着整桌子惟一的女士不停地晃动。这一下,可把那位女士吓得不轻,她一下子从椅子上跳了起来,一边往后退一边大声叫道:“你是怎么搞的,你要小心,可别烫着我了,你的茶壶不要一个劲地晃……”她越是叫,我就越是紧张,最后连手臂在紧张中贴在了滚烫的墙壁上都不知道,等到把8杯水倒完,我全身都已经大汗淋漓了,就好像刚打完仗一样,刚走出包房,我的人整个都瘫了……

中午休息的时候,师傅一脸严肃地把我叫进了茶司房,我低着头,一声不吭地等着师傅的训斥。谁知师傅并没有像以前那样大发雷霆,只是看了看我手上刚烫的伤口,叹了一口气后对我说道:“现在师傅也保不住你了,早上的客人向餐厅经理投诉,说你倒茶的水平太差,餐厅经理也没办法,这样吧,你现在暂时回家,重新开始练习以前我教你的那些东西,等你可以真正出师了再来上班……”

功到自然成

整整3天,我把自己关在家里没出家

大家对软件和技术很认可,只要你的产品做得好就不愁卖,不像现在是靠广告。”

很快,他们推出了“行天98”的杀毒软件,仅一年的时间,销售额就突破1000万,而公司的最初投资只有50万,公司的规模也从刚开始的几个人发展到一年后的50.60人,在中关村也是一家大公司了,没想到,这时合作双方对发展方向发生分歧,最终,刘杰走人。

1998年的时候,正赶上互联网的高潮,刘杰没有再做杀毒软件,这期间,他先去了金山公司,参与创立了卓越网,又去了江民公司,在业内几家知名公司转悠一圈之后,刘杰又重新回到杀毒软件上来。

新的征程

去年底,刘杰成立了日月光华软件公司,推出了光华反病毒软件,“光华反病毒软件没有抄袭过去,都是重新推翻重写的。”

刘杰毫不掩饰自己的杀毒软件在技术上的优势,他给时下琳琅满目的杀毒软件排了排队,把自己的杀毒软件和国外几个产品归入第一梯队,但刘杰说“自己不是在吹牛皮”。

“公安部对杀毒软件有两个参数,一个是查出率,一个是治愈率,前者是看你能查出的病毒种类有多少,后者是看这种病毒你能杀到百分之几,我们的杀毒软件的查出率和治愈率都超过90%,在全球只有4家达到这一标准,前不久,国外机构对全球60多种杀毒软件进行比较,结果我们的产品在最近3个月都是排名第一。”

在技术上底气十足的刘杰,说起销售却是一筹莫展,“我不擅长做销售,我们的市场推广做得不好,因此销售并不理想,一是产品知名度低,另外就是销售渠道不够。”

刘杰说现在最需要的是人才和资金,“去年,我们成立公司时投入是500万,而今年再做杀毒软件的话,没有2000万做不下来,市场门槛在提高,宣传、人才,整个投入都比过去大的多。”

刘杰给自己的目标是今年卖出20万套,尽管现在还差不少,但他并不灰心,他坚信“付出多少就能收获多少”。

为了不让他失望,我开始没日没夜的练习,早上一起床,我就端起茶壶,来回不停地走上两三个小时。到了下午,我会在背配方的同时,一遍又一遍地往空杯子里倒水,直到手臂练得酸胀得抬不起来为止。

一个月后,我终于再次通过了师傅的考查,顺利地上班去了。这次我是有备而去。还是那间令我蒙羞的包房,我倒提茶壶,将一米长的壶嘴倒竖在身后,如同踩着京剧鼓点般轻盈地走到桌子前,马上反转身臂麻利地将壶身调转过来,壶嘴离茶杯有一米远时我立即抬起肘部、压低手腕,壶里的开水像一条有了知觉的小龙一样在空中划了一条优雅的弧线射入到桌上的茶杯里,随着我的手腕一点一扬之间,整间包房里除了茶水出壶入杯的水声之外,只有客人们竭力屏住的呼吸声。转眼倒完了七杯,在倒最后一杯时,已充满信心的我使出了自己偷偷苦练出来的,连师傅都不知道的绝活——“回旋落”。这次水落杯时不像前面的七杯那样直直落下,而是随着我手腕若有若无地轻轻抖动,从茶壶里射出的水呈螺旋状下落,顿时激得杯里的配料顺着同一方向流转起来,当我手腕一扬收回水头时,在开水的浸泡和水流的冲击之下,馥郁地道的茶香已同时散发了出来。我再次将茶壶转到背后,快步走出了包房。我知道,我已用客人们赞赏惊叹的目光为自己交出一份满意的答卷。

如今,师傅已经被四川的一家酒店高薪聘请过去了,我也名正言顺接替了师傅的位置,成了正经八百的“师傅”级人物,我相信,我一定会继承师傅的衣钵,成为众望所归的“江城第一壶”,我还要做中国最好的“华夏第一壶”。

■ 创业悟语

有一句创业的“至理名言”——“为了发现王子,你必须与无数只青蛙接吻”,在失败过程中付出的努力和累积的经验,都将成为缔造下一次成功的宝贵基础

敢于和失败“接吻”

文/李忠东

在美国,有一个名叫雷·克洛克的人。他出生的那年,恰逢西部淘金热已结束,一个本来可以发大财的时代与他擦肩而过。按理说,读完中学就该上大学,可是1931年的美国经济大萧条使囊中羞涩的他和大学无缘。后来他想要在房地产上有所作为,好不容易才打开局面,不料第二次世界大战烽烟四起,房价急转直下,结果“竹篮打水一场空”。为了谋生,他到处求职,曾做过急救车司机、钢琴演奏员和搅拌机推销员。就这样,几十年来低谷、逆境和不幸伴随着雷·克洛克,命运一直在捉弄他。

雷·克洛克虽然屡遭挫败,但热情不减,执著追求。1955年,在外面闯荡了半辈子的他回到老家,卖掉家里少得可怜的一份产业做生意。这时,雷·克洛克发现迪克·麦当劳和迈克·麦当劳开办的汽车餐厅生意十分红火。经过一段时间的观察,他确认这种行业很有发展前途。当时雷·克洛克已经52岁了,对于多数人来说这已是准备退休的年龄,可这位门外汉却决心从头做起,到这家餐厅打工,学做汉堡包。麦氏兄弟的餐厅转让时他毫不犹豫地借债270万美元将其买下。雷·克洛克为麦当劳制订的营业准则为“顾客至上,顾客永远第一”,具体分为QSCV。其中Q是“质量”(Quality),麦当劳对食品有极其严格的标准,以确保顾客在任何时间或任何连锁分店所品尝的麦当劳食品都是同一品质,没有差异。S表示“服务”(Service)指按照细心、关心、爱心的原则,提供热情、周到、快捷的服务,客人进店后有一种“宾至如归”的温馨之感。C说的是“清洁”(Clean),麦当劳提出了员工必须坚决执行的清洁卫生标准,以确保食品安全可靠,店面干净整洁,让就餐的客人放心。V代表“价值”(Value),充分体现了麦当劳的企业文化,目的在于进一步传递麦当劳“向顾客提供更有价值的高品质”的理念。

经过几十年的苦心经营,麦当劳现在已经成为全球最大的以汉堡包为主食的速食公司,在国内外拥有1万多家连锁分店。据统计,全世界每天光顾麦当劳的人至少有1800万,年收入高达4.3亿美元。雷·克洛克被誉为“汉堡包王”。

成功离不开经验的积累,创业的过程其实是在不断的挫折和失败中“滚爬跌打”。只有在挫败中不断地总结经验教训,坚持前行,才有可能到达成功的彼岸。

在素有“创业大本营”之称的硅谷,每年倒闭的企业可以说是数以万计,与此同时一夜暴富的创业者也成千上万。在揭示硅谷成功神话的奥秘时,美国知名的创业教练约翰·奈斯汉用“失败”两个字加以高度概括。他指出:“从表面上看,失败的结果或许令人难堪,但实际上却是取之不尽的活材料。在失败过程中付出的努力和累积的经验,都将成为缔造下一次成功的宝贵基础。”

在美国3M公司,有一句创业的“至理名言”——“为了发现王子,你必须与无数只青蛙接吻。”雷·克洛克之所以年过半百时能够取得成功,就在于他有勇气直面接踵而来的困境,敢于与挫折和失败“接吻”。

征稿启事

《经营之道》欢迎投稿,欢迎提供线索。

“第一桶金”讲述创业背后的故事,记录创业者白手起家的创业历程,关注他们的成功经验和教训得失。

“创业悟语”抒发创业过程中的点滴感悟,重在以小见大,能够给人以启发。

“投资故事”揭开股市、期市、汇市、债市、房地产市场以及邮币卡市场的神秘面纱,从别人的故事中寻找成功的经验。

来稿要求故事真实,并务请注明联系方式。

地址:北京宣武大街甲97号中国证券报《经营之道》收
邮编:100031
电话:010-63077234
传真:010-63077277
电邮:liao@263.net