

莫学李自成

□李浩

一些成功的企业为何成功,是因为他们从朱元璋的治国理念受到了启发。那些失败的企业之所以失败,是因为他们都在走着李自成的老路。

明朝开国皇帝朱元璋,出身贫民,父母早亡,从小给地主放牛,仅读过几个月私塾,长大后当了和尚,四处云游。三年多时间里沿街乞讨,风餐露宿,饱尝人间艰辛,在极度穷困潦倒下,最终投靠了一支农民起义军郭子兴的队伍,凭着作战勇猛,机智灵活,慢慢得到晋升,在一路东征西讨中,逐渐明确了今后的发展战略。后来在安徽老家秀才朱升的策划下,他牢牢记住“高筑墙、广积粮、缓称王”的九字箴言,并一一落实到行动中。最终得到江山社稷,并延续了276年的明朝。

李自成呢?与朱元璋出身一样,也是家徒四壁,一贫如洗,幼年的他靠给地主放羊为生,最后为生活所迫,无奈加入高迎祥的起义军,同样的作战勇猛,身先士卒,机智灵活。经过千难万险,终于在西安成立了大顺政权,最后直取北京,使得叫天天不应、呼地地不应的崇祯皇帝被迫在煤山上吊自杀。

遗憾的是,李自成虽然和明太祖朱元璋一样出身贫民,却没有成为人人敬仰的当朝天子,在北京仅仅四十多天就不得不退出京城,被迫在山海关与吴三桂部和清兵联军的一场恶战中损兵折将,使大顺军损失殆尽,最终死于九宫山下,让人叹息不已。究其原因,李自成作为闯王英勇无比,所向披靡,但意识中缺乏宏大抱负。假如说像朱元璋一样,能有一个类似秀才朱升的人能对一路攻城掠地的李自成予以提醒、警示或告诫,放远眼光,在凯歌高奏中能时刻树立危机意识,清醒认识到当前的形势和今后的任务,并一一落实和执行,就不会落到如此下场了。

朱元璋和李自成,相同的出身,不同的命运,不是造物主捉弄人,而是前者根据不同的战争环境,审时度势,清醒冷静地看到自身的不足,于是借助外脑帮助,制定了“高筑墙、广积粮、缓称王”的战略方针,从而达到以少胜多,以弱胜强,最终扭转了战争局势,开启了大明王朝。

这里所谓的“高筑墙”就是要加强军事防守,巩固后方。“广积粮”意指为了支撑战争的消耗,为做好后勤供给,需要有一定的经济基础保障。“缓称王”指起义军领导不要等战争仅取得局部胜利就急着称王,一定要等到天时、地利、人和有相当条件时进行。否则,过早反而适得其反。事实上,当时的长江中游,陈友谅、张士诚等纷纷称王,只有朱元璋迟迟没有称王,暗中却在运筹帷幄,积蓄能量,整合各种资源,不断壮大自身实力,巩固自己地位。可以说,正是“高筑墙、广积粮、缓称王”的战略决策为朱元璋建立明朝统治政权打下了坚实的基础。因此,从某种意义上来说,朱元璋是个有勇有谋的人物。反观李自成,一路勇往直前,魄力与坚韧可嘉,但是缺乏谋略,尤其是进入北京后,缺乏招揽的部下开始享乐,意志涣散,最终招致了失败。

从朱元璋、李自成的人生经历中我们可以得到许多企业经营的深刻哲理和教育。

市场经济的迅猛发展,使各路企业呈现风起云涌之势,大家都想奠定市场、笑傲江湖,为此同质化的产品层出不穷。

此时此刻,面对激烈的竞争以及金融危机引发的经济低迷,加上能源短缺、原料涨价、成品降价、反倾销、贸易战、专利诉讼、收购壁垒等不断打压企业的生存空间。假如我们能从自身客观实际出发,制定好战略、找准定位,根据企业自身现有的资源条件不断整合与此相匹配的实战力量,以理性科学的发展观认清今后乃至未来行业的运行趋势,制定合理有序的经营规划,那么必将在市场竞争中把握主动,赢得先机。

如果自身现有综合素质和条件实现不了产业升级和品牌提升,那么就需要毫不犹豫地借助外脑来帮助自己缩短取得成功的路径,这就有点类似朱元璋在艰苦征战中聘请外脑朱升给自己规划统筹一战,往往能达到事半功倍、方向明确、目标清晰,同时抓紧落实执行,那么事业的成功是指日可待的。否则,自身有勇气,有魄力,没有战略目标,也没有外脑的协助,仅凭一腔热情和热血,事业是难以成功的。

□王丹凤 于斐

铺天盖地的金融危机开始让我们重新审视经营企业的真谛,大有时未必是好,关键是要做强。

《福布斯》就曾以《从富翁到穷光蛋》为题讲了这样一个事例:我们曾报道过锱铢必较的运动服饰折扣连锁店史蒂夫贝瑞运动服饰有限公司,曾认为它前途无量。但现在它已申请破产,并同意以1.6亿美元的价格出售给纽约对冲基金湾港管理公司的一个私募股权投资子公司。公司是一对儿时伙伴休尔和普里沃共同创建的,他们俩人都45岁,在我们报道后的两年时间里,公司门店的数量增长了3倍。但是,公司遭受了经济状况低迷的重创,史蒂夫贝瑞运动服饰有限公司无法从房主那里继续得到租金折扣。2008年,截至目前,尽管老店的销售增长了20%,但新店依然还在为盈利而挣扎。湾港管理公司准备关闭公司276个门店中的100个,并专注于知名品牌产品系列。普里沃和休尔在购买他们公司的湾港管理公司中均有投资。

事实上,在为企业做营销咨询时,我们发现许多热衷于连锁特许经营的老板其实并不懂得其中的真谛,不少老板贪大图快。不说别的,要具备这种超常规的发展,首先人才资源这一项光靠自身贮备是根本不可能应对庞大的工作量。因此,我们委婉告诉他,想法是好的,但要务实稳健,因为各地区域消费心理存在很大差异,如何口味上协同或者以标准化模式扩张等等需要花费很大精力,先要抓好前期基础工作。否则,不切实际就是画饼充饥,弄不好连现有好不容易打拼的事业都会葬送。

这使我们不由得想起我国“火锅第一股”小肥羊来。2001年至2003年,小肥羊一路攻城掠地、急速扩张,在这三年里,小肥羊火锅店开遍了中国的每一个城市,店面总数达750家,表面看起来人气是旺了,数量是多了,但效益并未有多大上升。由于许多加盟商资质不高,反而带

北京大学领导力研究中心副主任杨思卓认为

危机时期出路在于转变商业模式



□本报记者 杨光

美国金融地震造成了全球经济的海啸,中国企业面临着改革开放以来最严峻的挑战,中国的企业也随着新一轮的经济周期进入了严冬。企业经营环境的恶劣势必造成市场的萎缩和企业间竞争的加剧,如何突破传统战略误区,建立创造客户、创造市场的新战略思维,对于企业来说非常重要。在机械工业出版社和北京新智囊传媒发展有限公司联合主办的“动荡时期的管理之道”高峰论坛上,北京大学领导力研究中心副主任杨思卓提出,真正伟大的企业是逆境时活得久。在这个艰难的时刻,中国企业的出路在于商业模式转变。

“在之前参加全球浙商论坛的时候,我问了蒙代尔一个问题,我说你用最聪明的头脑预测一下美国的谷底在哪里,中国的谷底在哪里?你知道这个谷底的时候微观决策就好决策了。如果不好的时候抄底抄到腰上,你也被腰斩。他说如果看美国的反转大概会在2009年的下半年,中国的反转会在后年的上半年或者是下半年。他给出了这样一个最基本的勾画。但是后来很多的企业家和其他的学者不大赞同这样的观点。我觉得是2—3年的时间,这是一个比较客观的,或者是更安全一点的判断。”杨教授



漫画/孙武

来了各种各样的管理难题,给自身工作带来了很大被动局面。

这时候,原蒙牛副总裁卢文兵来到小肥羊,在董事长张钢支持下,他规范了相应的管理体系,开始大刀阔斧致力变革,减少了加盟店的数量,由原来数量式的扩张转型为质量式的运行,很快小肥羊的加盟店从750家缩减到300家。让卢文兵感到意外的是,虽然加盟店数量减少了,但营业额不但没有下降,反而增加了,这在餐饮业是很少见的。

2006年,英国私募基金3i和普凯投资基金,以共同投资者身份,对小肥羊出资2500万美元,成为小肥羊的新股东。小肥羊因此成为中国大陆第一家引进海外私募基金的餐饮企业。总部位于伦敦的3i公司,资产总值超过100亿美元,曾参与投资分众传媒。而总部位于美国迈阿密的普凯基金,在中国大陆最知名的投资项目就是无锡尚德。2008年6月,小肥羊集团挂牌上市,成为“火锅第

一股”。

同样,全球最大的华人快餐跨国公司菲律宾快乐蜂起初在新加坡和台湾等地扩张时也曾遭遇挫折,但其创始人陈觉中善于从失败中学习。据《北大商业评论》介绍,陈觉中是这样总结三起海外扩张:在新加坡和台湾地区,当地合伙人经营业务,不喜欢我们的营运控制;在文莱,当地投资者只是沉默寡言的合伙人。我们从菲律宾派出的管理人员经营业务,他们也支持我们。这表明,当地合伙人选择,以及公司与当地合伙人的管理,是快乐蜂海外扩张成功的关键因素。

陈觉中说,麦当劳在每一个地方都能够取得成功,因为他们善于选择合作伙伴,能够挑选出100个候选人,并选出其中最好的——但当时,快乐蜂还没有声誉来进行这样的选择。另一个关键因素是地点的选择。如果不是知名的品牌,想要进入一个新的国家或城市,很难选在最好的地点。麦当劳的知名度可以

使它得到最好的位置。

由此可以看出陈觉中的自我反应能力:海外经营失败后,不断总结失败原因并寻找成功因素。这种自我反省所获得的跨国经营经验和知识,成为快乐蜂日后成功跨国经营的基础。

1993年,快乐蜂在菲律宾成为上市公司,但陈觉中及家族成员仍然控股,占据主要的管理职位(特别是在一些重要的营运部门)。许多特许经营经销商也是陈氏家族的成员或朋友。同时,快乐蜂为市场营销与财务部门聘请了专业人员。例如新组建的国际业务部,1994年1月聘请曾在必胜客工作14年的管理者托尼·基奇纳为总经理。

在1994年秋季的大会上,托尼·基奇纳提出了快乐蜂的国际经营策略:在2000年之前,使快乐蜂成为世界上排名前10位的快餐品牌;两大战略主题分别是——“目标是移民”(以散居各国的菲律宾移民为目标客户,后来发现市场有限),“树立

整体如何才能大于个体之和

□彭小海

在一个团队中,精英的地位不可低估,但形成积极、易沟通、协同合作的和谐的团队文化往往更能实现团队1+1>2,即“整体大于个体之和”之目的。俗话说,态度决定人生的成功高度。而和谐的团队文化就像这人生的“态度”,能否全面建立和诣的团队文化,决定着团队效力是否1+1>2。

举五个学者做饭的例子。很久以前,有五个学者来到维加亚纳加尔有名的帝王旺里希南·德瓦拉雅的宫殿里。这五个学者分别是逻辑学家、语法学家、音乐家、占星家和物理学家。他们都表示自己在某一方面很有专长。在聪明的宰相蒂马鲁苏的建议下,国王让五个人先去自己做饭吃,然后再来接受奖赏。宰相安排他们住在一间宽敞的房子里,并准备好了必要的用具,他还派一些人暗中观察他们的行动。

为了做饭,五个学者作了分工。逻辑学家去市场上买酥油。他回来的时候手里提着一罐子酥油,他的逻辑学知识使他动起了脑筋,他自问道:究竟是罐子依赖酥油呢,还是酥油依赖罐子?他反复考虑仍然解释不了这个问题。他想,最好试验一下,以便弄清这个真理。于是,他把罐子口朝下,翻了一个个儿,结果油都洒在地上,逻辑学家这才弄清了谁依靠谁的问题。他感到很高兴,因为他又发现了一个新的真理,他愉快地拿着空罐子回到了住处。

语法学家去买酸奶。在大街上,他遇到一个卖酸奶的姑娘。他听她说话不合语法,就捂着耳朵走开了。当他往前行走时,听到另一个姑娘在叫卖酸奶,她的话发音也不对,于是语法学家走到姑娘旁边说:“看来你是个野姑娘,每一个词和每一个字都像神一样神圣,发音不对就糟蹋了它,这是亵渎圣物。”语法学家是不能容忍把短元音发成长元音、把非送气音发成送气音、把一个字母的音发成另一个字母的音的。“这会造成误解。你要认真学习发音,要发音正确。”

姑娘听了这番教训和责备,很不高兴,回敬说:“你是哪儿来的?

旗帜”(先行进入竞争对手还未进入的国家和地区,例如在文莱,快乐蜂是快餐行业的前驱者,因此能够设定节奏和标准);具体运作方式是利用快乐蜂在菲律宾的成功以及陈氏家族的关系网络,通过调查不同国家的特许经营情况,选择进入哪些市场。

1994年11月至1996年12月,快乐蜂公司大规模进行海外扩张,进入了8个新的国外市场,开设了18家新店。1995年4月,进入阿拉伯联合酋长国的迪拜;12月,同时进入科威特的科威特市、沙特阿拉伯的达曼市和美属关岛。1996年1月进入巴林;2月进入马来西亚的哥打纳纳卢;7月进入沙特阿拉伯的利雅得市;9月进入中国香港;10月进入越南的胡志明市;12月进入印尼的米丹。到1996年底,快乐蜂公司的海外店达到24家,遍及10个国家和地区,总销售额达930万美元(以当时汇率计算)。

跨国战略的实施并非一帆风顺。国际业务部与国内业务部之间的分歧和争论一直存在,后来逐渐演变为冲突。其中最大的争议是菜单项目和公司标识的改变。到1996年11月,由于快速扩张所产生的财务问题,陈觉中决定不再支持基奇纳迅速扩张的战略:“我们宁愿放慢速度,确保每一家店都能够盈利,这样才会带来资金,产生友好的、长期的合作关系。”

小肥羊之所以有今天,是与他们改变当初粗放式急功近利跑马圈地式的扩张大有关系,菲律宾快乐蜂的情况虽说是海外并购存在准备不足,但大致情况也差不多,所幸的是,通过吸取教训和积累经验,他们最终打造了成功的品牌。可见,作为连锁特许经营加盟来说,数量和规模是需要的,但关键是在监管和人才贮备上能否有效激活自身的资源并达到效益最大化。事实上,许多原本高歌猛进的连锁加盟项目往往就在征途中断夭折了,企业老板缺乏清晰的战略定位,又没有准确的战术组合,看到起步顺风顺水便一拍脑袋准备“大干一番”,其结局多半不妙。

你好像是一个野人,你有什么资格让我好好学习说话。你应首先管好自己的舌头。如果你想买酸奶就买,不然就闭上你的嘴滚开吧!为什么在这儿浪费时间?”听了这顿数落,语法学家火了,说:“如果我从像你这样说话不符合语法的人手里买酸奶,我也会因此而招致罪恶。”他说完就走了,没有买成酸奶。

占星家来到附近的森林中寻找树叶,准备烧饭用。他爬到一棵榕树上去揪树叶。他正要揪的时候,听到变色龙咕咕噜噜地叫起来。占星家自言自语说:“这个叫声很不吉利,今天我不应揪树叶,最好还是下去吧。”当他试图下来时,地上有只蜥蜴叫了起来。他想,这个声音是个吉兆。但他左思右想该怎么办时,天已经黑了,他只好回到住处,而没有采回树叶。

物理学家去市场上买菜。他看到那里有各种各样的菜。但是他想,茄子吃了使人发热,葫芦吃了使人发冷,根茎菜常引起痛风症……他发现每种菜都有缺点,他回到住处,什么菜也没有买。

当四个学者出去采购时,音乐家开始做饭了。他把开水倒在锅里,再加上米,盖上锅盖。当他把炉子点着时,蒸汽嗖嗖地冒出来,把锅盖顶得啪啦啪啦直响,听到这种声音,音乐家的灵感来了。他随着锅盖震动的节奏谱起曲子来。过了一会儿,粥锅开了,它发出的声音是很不协调的,于是音乐家找来一根粗棍子,使劲地敲起锅来,结果,锅被打碎了,煮的稀饭洒了一地。虽然如此,他仍然很高兴,因为那不协调的声音消失了,当然,稀饭也没法吃。

到了晚上,五个学者聚到一起,互相指责起来,都说之所以没有做好饭,是别人的错误。

从各自掌握的理论来说,寓言中的五个学者可以说都是优秀的,但他们在一起干事情却一点也不高效,原因就在于他们之间没有形成积极、易沟通、协同合作的文化氛围,各自沉醉于自己的理论当中,置团队的共同目标于不顾。于是,分歧和误会就像病毒一样在团队内部繁衍、扩散,最终导致团队的低效。