

► 管理日记 | Guanli Riji

管理就是胜而后战



□ 易中创业董事长 宋新宇

十几年前,我去罗兰贝格公司面试,面试官的一道考题是问“零基础预算”是怎么回事。尽管我当时已经拿到博士学位,但并没有学过这个理论。我回答不上来,只能猜测它的含义。幸亏我后来的头头上司认为了解中国比了解预算方面的新理论更重要,不然我就和罗兰贝格以及管理咨询无缘了。

做预算的时候,老板和员工头疼的问题是:明年的目标应该是什么?增长多少才算合适?怎样做预算才合理?

一些企业从下而上去做预算,老板让各个部门的经理和员工自己定明年的计划。这样做的思路是:如果员工自己把下一年的任务算出来,这个目标应该是可以实现的。老板就不必自己拍脑袋了。有的企业是从上而下做预算。老板根据自己对市场和客户的了解,更多的是根据自己的主观愿望提出很高的目标,要员工做的事情不是讨论这个目标是否能做到,而是如何做到这个目标。通常员工虽然不认可老板定的目标,但出于对老板的敬畏,即使自己做不到也被动接受这个目标。

这两种做法共同的结果是,让企业失去应有的增长机会。

第一种做法的问题是显而易见的。通常员工和部门经理们的思路是从过去看未来,而不考虑未来和过去应该有本质的不同。他们的逻辑通常是:我今年有100个客户,明年再增加20个客户,减去明年要丢失的10个客户,我10%的增长就确定了。他们很少考虑更多但是更根本的变量和条件,例如新产品出来会怎么样?把人手增加30%会

怎么样?改变销售模式会怎么样?产品提价会怎么样?增加销售渠道会怎么样?增加办事处会怎么样?把客户重新分类会怎么样?用其他方式增长,通常不在他们的经验范围内。

但是,根据过去的做法计算未来,得出的肯定是保守因而错误的目标。真正的未来在于改变过去的做法。我面试时要回答的那个“零基础预算”的问题,要解决的就是这个问题。零基础意味着做预算的时候不是简单地把过去的数字映射到未来,而是推倒过去的一切,从零开始问自己,如果有这样或那样的条件(产品,人力,模式等),我们可以达到什么样的目标?

第二种做法的问题不是显而易见。很多老板的逻辑是:我知道要求100%的增长是不现实的,但如果我要求100%,最后实现了50%,也比由员工提出的20%要好得多。但事实是,这样的老板不但得不到自己想要的50%增长,反而连本来可以达到的20%也得不到。我在很多客户身上连续很多年都发现这样的事实。

这样做的老板都忽略了预算过程最重要的一环:就是让参与预算的每个人都相信预算和了解预算背后的逻辑。老板拍脑袋做出的预算大家不认可,也就没有人会认真地去执行。所谓的目标就不是目标,而是一个笑话。通常连老板也不相信这样的目标,他不会按照这个目标配置相应的资源,例如增加人手或其他投入。而没有投入,预算目标是根本无法完成的。

好的预算要求企业完成从上到下以及从下到上几个轮回。在轮回的背后,对于公司未来认真的讨论。不仅老板的意见重要,员工的看法也一样重要。在这个讨论甚至是争论的过程中,老板主观的想法被修正,同时员工的局限也被老板的超前思路打破,最终的结果是一个可行的预算,同时也是最大程度被所有人接受的预算。既可行,又被大家认可,这样的目标才有可能实现。

几乎和孙子齐名的兵法大师吴子说:“胜兵先胜而后求战”。预算的过程其实就是胜而后战的过程。管理就是胜而后战。

企业家“大笑”着拥抱财富

□ 王莹莹 / 编译

具有良好幽默感的人们,会更容易赢得财富。证据显示,“大笑”已经成为企业家、创新者的普遍生活态度。

一些企业家痴迷于幽默。前英国广播公司总裁里格·戴克曾发起一股创造力风潮。他通过极度荒唐的方式允许员工们提出“可笑”的主意。例如,他曾印制了许多在足球比赛中经常使用的犯规“黄牌”,上面印有:废话少说。人们经常把这张黄牌扔在沉闷的会议上。

为促使经济进一步复苏,把人们从经济危机的阴影中拉出来,一些富有想像力的企业家们开创了新业务并使原有的业务得到提升。他们开始喜欢考虑一些起初看起来不合理,甚至有些荒唐的新点子。他们不断地“晃动”自己的思维,就好像晃动一个万花筒,期待出现意想不到的组合。这就是幽默的力量:玩弄构思、挑战假设、戏弄传统。

创新者会经常制造一些非常滑稽的想像。一些极端的恶作剧能够吸引那些想要通过新方法来创造未来的企业家和改革者。在连接麻省理工大学和波士顿的查尔斯河上,横跨着一座著

名的桥。桥的桥式打破长规的长度计量单位,以“史穆特”来计算。1史穆特等于奥利瓦·史穆特的身高。为和测量该桥的长度,史穆特曾躺在大桥上,在其堂兄乔治的帮助下,得出大桥的长度为3644“史穆特”,误差约一个耳朵的长度。这种滑稽的想像,使奥利瓦·史穆特最终成为ISO的主席,成为全球信息社会的标准制定者,他的堂兄乔治也成为诺贝尔奖的获得者。“史穆特”还被Google Earth选为长度计量单位。

你笑,则世界与你同乐。某生活类网站指出:“幽默是可以传染的,分享欢乐可以使人人与人之间更加亲密,并增加幸福感。此外,幽默和笑声能够增强人的免疫系统,释放自身能量、抵消痛苦并且远离压力的侵扰。”

像美国,无法忍受过多缺乏幽默感的悲观主义者。一种集体的幽默意识可以让人们嘲笑自己曾经摔过的跟头,并且找到摔跟头的原因,以便获得更光明的未来。

同样,企业家们也必须相信,结局一定是光明的,游戏不会结束。具有良好幽默感的企业家们,会大笑着走在去往银行的路路上。

云海战略谋求的是“形小神大”,使自己的规模尽可能保持高度的灵活性,立足市场做大,应对市场变小,具有市场扩张和市场冬眠的两种能力

云海战略:善借者得利

□ 王迎波

4月23日下午,由经济导报和济南大学联合举办的济南大学客座教授、硕士生导师王军生新作《云海战略》研讨会在济南大学举行。王军生针对当前企业的发展思路,提出了“形小神大”的新规模理论,同时从中国式管理的视角,对迈克尔·波特的竞争战略模型提出了新的思考。

作为银行业内人士,王军生整天和企业家沟通,他常思考企业家在忙什么、为什么忙、忙的结果是什么。他总结了4种企业家类型:出局者,“摸着石头过河”,各领风骚两三年;追随者,“敢问路在何方”;挑战者,“问苍茫大地,谁主沉浮”;引导者,“数风流人物,还看今朝”。而云海战略正是给那些拥有高成长性企业的企业家们看的。

创造综合竞争优势

王军生介绍说,之所以称之为云海战略,是因为云海是一种变化,再深一步就是变化的变化,变化的变化的变化,即云海景象。大千世界变化无常,尤其是在金融危机中,这种云海景象更是让战略的制定者们无所适从。从同质化的红海,到差异化的蓝海,再到云海战略。市场的容量进一步加大,市场的起伏在不断增强,在这样的发展阶段,企业必将选择云海战略。

在云海景象中,变化是绝对的,稳



定是相对的,战略必须要具有适应性。云海景象的应对之道,就是冬天能够迅速瘦身,夏天能够迅速扩张,春秋能够整合资源,乘势而为,企业实施云海战略来应对云海景象的关键,是预知基础上的左右逢源、化险为夷,解决冬天过冷、夏天过热的问题。

王军生认为,战略是在环境和资源配置的约束条件下进行的企业管理。作为企业,它面临实体经济和虚拟经济两大经济体的影响,受到市场规模和市场价格的双重影响。

云海战略用一句话来概括就是:“打造绝对竞争优势,整合相对竞争优势,创造综合竞争优势。”云海战略首先通过打造核心体的不易替代性,来打造企业在市场竞争中的绝对竞争优势;其次,以企业的核心体为基础,通过优化生态体和争取联盟体,整合实体圈的相

对竞争优势;再次,以企业的核心体、生态体、联盟体为基础,吸纳融资体,整合虚体圈的相对竞争优势。拿项羽和刘邦来比较,就核心企业而言,虽然刘邦不

“五和”战略

王军生将波特的“五力竞争战略模型”归纳为4个字——“四面楚歌”,即,既要防上线(潜在进入者),还要防底线(替代品),要与上游的供应商砍价,要与下游的经销商议价,四面八方都是敌对关系。王军生提出在未来的企业战略中,应该“五和”。在未来的竞争中,当联合大于冲突的时候应该采取联合战略,当竞争大于联合时应采取竞争战略。在这样的环境中,应该是七分联合、三分竞争战略。所以“五和”的战略就是要优化外圈的生态体,整合产业链,使自己

的规模尽可能缩小;要吸纳融资体,争取联盟体,这个联盟体在产业的不同层面;最后要顺应环境体,来实现自己最终的目标,打造自己的核心体。“五和”战略的核心是寻求约束条件的合作,而“五力”战略是强调有条件的合理竞争,是对立战略。从“五和”战略来看,是“体、圈、场”的综合竞争。体是什么?是一定要握有相对竞争优势。场是什么?是要通过外围资源的整合,形成更大的场,来实现市场份额的积累。

谋求“形小神大”

云海战略不求所有,但求所用。就是企业可以运用很多资源,但不一定要拥有它。企业家要善于运用外部的各种资源,“借天下之财,赚天下之利”,就是“借东风”,就是“善借者,得天下”。

有很多企业家说要把自己做强做大,王军生认为这个提法是有问题的。正确的说法应该是把市场做大,把规模适度做小,来应对过冷和过热两种状况。传统企业的战略是“形大神大”。例如通用、日本航空公司,当市场进入冬眠期的时候,他们不能适应,就倒下了。未来的云海战略谋求的是“形小神大”,使自己的规模尽可能保持高度的灵活性,立足市场做大,应对市场变小,具有市场扩张和市场冬眠的两种能力,这就是云海战略的核心思想。

► 管理故事 | Guanli Gushi

小豹断尾

小豹因为自己的长尾巴总是给自己带来一些小麻烦,总希望自己没有那条尾巴。可当小豹真的失去尾巴的时候,新的、更大的麻烦却出现了。在我们日常的企业管理实践中,类似的现象也经常发生。如何应对?

顽皮的小豹天生就长着一一条长尾巴,随着它身体的逐渐长大,它的尾巴也越来越长。

平时小豹喜欢在树林中奔跑,追逐各种小动物,可它的那条长尾巴总是显得很碍事。今天挂在树枝上划了个口子,明天又被树杈夹住了……总之因为这条长尾巴,小豹麻烦不断。

没事干的时候,小豹老在想,假如自己没有尾巴该多好!

有一天,小豹在森林里散步,发现了一头小野猪。小豹开心极了,它已经

好久时间没有吃到野猪肉了。于是它悄悄地跟在小野猪后面,趁小野猪不注意,猛扑过去把小野猪咬死了。正当它准备大吃一顿的时候,一只小老虎出现了。它看到被小豹咬死的小野猪,毫不客气地过来吃了起来。

对小老虎的行为,小豹很不满意,它为了保护自己的食物与小老虎厮打起来了。可小豹远没有小老虎强健,不久就占了下风。最后被小老虎咬住了尾巴。

小豹生气极了,它再次埋怨自己那条倒霉的尾巴。它甚至想,干脆让小老虎把它咬掉算了,那样自己以后就再也不用受它的拖累了。

于是小豹开始拚命挣扎。看到小豹在奋力挣扎,想摆脱自己,小老虎一使劲,真的把小豹的尾巴给咬下来了。

一阵剧痛袭来,小豹意识到自己的尾巴被小老虎咬下来了,它又惊又喜,连滚带爬地逃回了家。

在妈妈的细心照顾下,小豹的伤口很快愈合了。想想自己从今以后再也不用为那条长尾巴操心了,小豹开心极了。不久,小豹又能在森林里散步了。有一天,小豹刚从家里出来,就发现了一只小兔,于是它奋力向小兔追去。没想到刚跑几步,小豹就因为失去了平衡撞到了树上,小兔乘机逃走了。

小豹爬起来试着再次奔跑,可总是因无法保持平衡而摔倒。原来小豹长尾巴的最大功能就是能在奔跑时使小豹的身体保持平衡。现在小豹没有尾巴了,自然就无法保持身体的平衡了。

小豹后悔极了,可事实既成已经无法挽回了。

小豹因为自己的长尾巴总是给自己带来一些小麻烦,总希望自己没有那条尾巴。可当小豹真的失去尾巴的时候,新的、更大的麻烦却出现了。在我们日常的企业管理实践中,类似的现象也经常发生。我们总觉得部分员工及有些部门总是问题不断,认为有他们在还不如没有,于是下决心作了处理,没想到问题更大了。其实,工作的过程就是不断解决问题的过程,因为问题不断出现便去辞掉一个员工或干脆减掉一个部门,这种头痛割头、脚痛砍脚的做法只能给你带来更大的危害。作为企业的领导者要正视企业经营管理过程中出现的各种问题,不能一味地埋怨下属,而是要积极创造条件,提高员工素质及企业的应变能力,只有这样企业的管理水平才能真正不断提高。(佚名)

你的公司有“创新沙皇”吗?

□ 罗恩·吉布森 / 文 陈媛熙 / 译

有件事总是让我感到不可思议。我常常发现,当我与某家大型全球公司的高管委员会一起开会,问他们创新是否是公司的首要战略重点时,所有人无一例外都回答“是的”。然后,我会问与会人士各自承担哪些职责:“你们哪位是首席财务官?谁是人力资源主管?首席信息官在哪里?”他们会一个个举起手来。但是,当我要求见一见公司的全球创新总监(此处的“创新”不仅仅是指研发,它包括所有形式的创新)时,却没有一个人举手,所有人都一脸茫然地看着我。

这里的问题并非是公司不明白创新的紧迫性,而是高层领导团队中没有一人直接负责系统性地管理创新,将它作为整个组织所有职能部门中的一个科目。

博思艾伦咨询公司就企业创新问题访问了数千位高管之后,得出了一个精辟的结论:在大多数公司的所有核心职能中,对创新的管理也许是最缺少连贯性和规律性的。当然,有些人会辩解,创新本来就该是这样,因为从定义来看,它是一个创造性的过程——是偶然事件、个人智慧和瞬间灵感的神秘组合。你怎么可能去管理它?管理大师汤姆·彼得斯似乎也认同这一观点。而我却更赞成彼得·德鲁克的观点。早在20

世纪80年代,他就撰文论述过“创新的系统性实践”问题,并雄辩地指出,创新是一门学问,我们能够而且应该像管理其他企业职能一样去管理它。令我担心的是,如今20多年过去了,组织的做法却依然如故:为公司中所有的核心职能部门指派负责人,而独独漏掉了创新,然后又奇怪为何自己总是无法以赢利和可持续的方式实现创新。

问问你自己:我们的组织中目前有多少位“创新经理”?也许你的第一反应就是想到研发或新产品开发这样的部门。这些部门的高管不就是“创新经理”吗?那么负责孵化器、新业务部门或内部攻坚小组等其他创新业务单元的人呢?你可能会认为,他们当然也算是“创新经理”。从某种程度上来说,你是对的。但将创新局限于这些传统的结构往往有害无益。

这种将创新置于外围的做法令某些长期存在的误解错上加错。一种误解是,创新是一种边缘业务,而不是核心业务。另一种是,创新是一小批精英级专家的职责,与公司中其他人——甚至公司外部的人——无关。还有一种观点是,创新主要就是开发新产品和新技术,而不是在成本结构、流程、服务、客户体验、管理系统、竞争战略和业务模式方面实现突破。

公司在管理创新时,不应该将其限制在一个孤立的“竖井”或领地中,使其

无法波及或影响到组织的其他部分,而是应该设法将创新打造成一项“无处不在”、遍布整个公司的能力。

为使创新成为一项整个公司都具备的持续能力,公司就必须将创新的职责范围进行扩展,打破传统结构,使其覆盖公司的所有业务和职能部门。这正是20世纪70和80年代在质量上所发生的变化:不再由某个特定部门专门负责,而是成为公司上上下下每个部门的责任。如今,我们也需要为创新建立一个类似的系统性基础架构,它始于公司层面,然后渗透到组织结构的所有部分。这种基础架构使管理者在所有的层面上负责推动、促进创新,并将创新流程嵌入到组织文化的每个角落。

让我们再回过头来说说高管委员会会议。当我问到哪位领导人负责所有形式的全球创新业务时,我希望CEO会说,“我负责”。为创新打造一种深入的、自我维持的企业能力对于公司命运来说至关重要,因此,CEO必须成为创新的带头人。全球几家最大的知名公司正是这样做的,多年以来他们都是由最高领导人直接推动创新。苹果公司的史蒂夫·乔布斯、通用电气的杰夫·伊梅尔特、IBM公司的彭明盛只是其中的几个例子。这些领导人显然在各自的公司中承担着“首席创新官”的任务。

我希望看到下一个举手的人是首席运营官。我希望这位高管能告诉我,

他已被委任为公司的“创新嵌入”总设计师,负责从运营的角度实现创新,正如公司在质量方面采取的成功做法一样。我还希望他能自豪地拿出一张组织结构图,给我展示公司的创新基础架构。而在这张图上,我希望看到一位全球创新副总裁——一位“创新沙皇”,作为公司的首席“创新实践者”,他直接向CEO报告。我还希望能看到一个“创新委员会”,由公司各业务单元的最高领导人组成,对整个组织的创新嵌入和新的战略性增长活动进行管理。

除此之外,我还希望看到负责创新的区域副总裁,他们担任显著的高级职位,与各自的区域领导人合作。另外,还应该在各个区域和业务单元设立“创新董事会”,由高级领导人组成,负责在本地层面管理并推动创新流程。公司还应该聘用数百位兼职的“创新导师”和数十位全职的“创新顾问”,他们训练有素,能够为潜在的创新者提供指导与支持,帮助他们推进自己的创意,并与公司各部门密切合作,积极监督和管理创新的后续流程,从而点燃创新之火。

好好看看你的公司吧。负责将创新作为一项核心企业职能来管理的人究竟是谁?你的公司有“创新沙皇”吗?如果没有,你们的高层领导团队是不是应该马上任命一位?