2013年7月13日 星期六
责编:杜高孝 Email:cfqbwz@163.com
版式:吉学莉
做中国企业的思想者
企业家日报
ENTREPRENEURS' DAILY

商业案例

企业是在逆境和低谷中成长的

编者按

每个人都希望自己无论是事业和生活都一帆风顺,心想事成,所有都是顺境。但是人生往往充满着逆境,创业者更是会陷入逆境的危机之中,史玉柱作为一个从逆境中爬起来的"巨人",从当年负债数亿,到如今坐拥数十亿财富。史玉柱认为只有逆境才能成长得更快,只有逆境才是最舒服的。本文是史玉柱给创业者的一次深入自我内心的演讲,他在逆境中成长的经验与看法值得创业者分享。

史玉柱:从巨人的危机中成长

这个我还没有详细地去总结,我想我还是介绍一下我们当时在逆境中做的一些事,看看能不能给大家一些帮助。

巨人危机的缘起

巨人的危机爆发是在1997年1月份,由一些媒体的报道引发的,但是实际上,巨人的危机在半年前已经有了,只不过我们捂着外面不知道。

我们为什么那时候有危机,因为现金流不行了,就是转不动了,然后转不动时间很长了,最后终于捂不住了,媒体把它捅出来了,最后外面才知道的。

在1996年的下半年,我们的现金流已经出问题了,那时候我们就整天关起门来研究我们怎么样度过危机,因为这时候已经有危机,所以头脑不发热了。

那时候认识的问题,现在回过头来看,就比较深刻了。当时给自己制定了一个战略,就是拿巨人大厦(巨人大厦后来是危机的导火索了,因为它最吃现金)和别人合作,怎么让利都可以,放弃电脑,发展保健品。

当时定了这样一个战略,而且要发展保健品,要脱离掉原来的体系。我们当时一个说法就是"离开白区,到另外一个地方去开辟一个苏区",那时候我们已悄悄地进华东了,1996年下半年我大部分时间都已经在华东了。

那时候就报批了一个产品——脑白金。

按照这样的计划已经在走,到了1997年1月份,因为我们的巨人大厦卖的楼花已经到期了,不能按期地付款,给不了楼,也给不了钱,这时候媒体把它曝出来了。那时候巨人在外面的形象还是挺好的,因为这么多国家领导人来过,胡锦涛、朱镕基啊,李鹏是每年都来一次,接连三年,就是在外面的形象还是非常好的。突然说巨人不行了,这个反差比较大,所以媒体特别感兴趣,于是猛炒。

我们统计了一下,在全国总共有三千多篇的报道,当然全是负面的。

本来那时候巨人已经开始略有起色了,因为那时候脑黄金的旺季也即将来了,脑黄金也开始能转动了,那个萌芽一下就被扼杀了,一下就陷入困境了。

放弃珠海巨人集团

因为当时别人欠我们的钱也多,我们欠别人的钱也挺多,当时我们有3个亿的应收款,因管理不善,有2个亿是收不回来的,但是有1亿的应收款还是属于良性的。

当时叫进二结一,就是这个行规,就是我进你下一批货,给你上一批钱,必须有这样一个押着的付款方式,实际上我们还是良性的。但是巨人危机一爆发之后,这些人一看你巨人破产了,肯定就不还你钱了,能拖就拖,因为不知道哪一天巨人就不在了,因为那时候媒体报道巨人已经破产了;然后那些我们的债主们,包括楼花的、供应商的,一看巨人不行,赶快来抢东西,能抢到多少是多少。

这些人蜂拥而至,一下好几十人,到了我们办公楼里面,看到什么值钱的就抢,包括电脑都被抱走,这样巨人一下窒息了,不能运作了。现在回过头来看,这倒还是一件好事,因为本来痛苦是很漫长,结果现在,它一瞬间一下就不痛苦了。

所以我能下决心放弃了,因为那时候可以感觉到,珠海巨人集团我们已经救不活了。

与其救不活,在这耗着时间,干脆就放弃它算了,我们就留了一个10个人的团队打阻击的,在白区里面给我阻击,其他人都开辟苏区去,然后把大部队都拉走了。

当时实际上我没有办公地点,在华东,我说我的办公桌就是我那个手提箱,车到哪儿,我的办公室就跟到哪儿。

开始筹备做脑白金,我们在1997年的8月份就开始启动江阴的一个县,那时候我们确实已经没有资金了。

很多人可能说瘦死的骆驼比马大,你手里肯定有钱,实际上那时候确实没钱。

如果巨人危机媒体早一点爆发,我们可能还有一点钱,它爆发得实际上还有点晚,晚的时候,实际上手里的钱都耗尽了,该发工资的发工资,该还债的还债,耗都耗光了。

记得我们最后还剩100万元的时候,当时还有一场官司,是我们的一个分公司惹的一个官司,跟娃哈哈打的一个官司。

娃哈哈说我们的吃饭香跟他的广告很类似,就来打官司,后来也不是打官司输了,最后我们调解就输了,输了钱就要给他,给完了以后,我们就没有钱了,连发工资的钱都没有了。

逆境的三个好处:成长最快 冷静 舒服

首先,我觉得应该对逆境有个客观的认识,因为它有它积极的一面。

这个逆境,一般人认为它是个坏事,的确总的来说是个坏事,但是它的确有积极的一面。

古人说,失败是成功之母,确实是经过大量的案例总结出来的。段总(段永基)以前跟我说过,成功的时候总结的经验是扭曲的,失败的时候总结的教训才是真实的。这个细细一想,很有道理。你想我以前在成功的时候也总结出了很多经验,现在再回过头来看看,那些东西都是字面上的、官面上的东西。但是在逆境的时候总结出来的东西,现在回过头来看看,那还都是真的。所以这个逆境,它积极的方面还是很多的。

另外,一个人的成长,并不是顺的时候成长,人是在逆境中成长的。

顺的时候他是在吃逆境时候的老本,这不是说大家顺的时候一定要往逆境中走。

人的成长最快的时候,真正的成长的时候往往都是在逆境中,像我们的几个伟人,他们都经历过很多磨难、很多逆境。你看邓小平三起三落,每一次再起来的时候都比前一次走得更高;我们的毛主席也是,在苏区的时候也是被打击得很厉害,但是他一旦走出这个逆境之后,他的水平比以前会更高。所以对逆境要一分为二地来看,这是一个关于逆境的认识。

第二,在逆境过程中做的事往往是比较冷静的,而在成功的时候,说是说要头脑不发热,但我估计做到是很难的。

我觉得绝大部分人在成功的时候头脑不发热几乎是不可能的。除非是经历几个周期之后才有可能做到。

我回想起来,我们比较成功的时候吧,那大概是在1994、1995年的时候,现在回过头来看,那个时候是成功的时候,想法极其的荒唐,那做的事也是十分的荒唐。比如说我们1994年的时候,脑黄金刚做成功,脑黄金做成之后,不能客观地评价自己的能力,不能客观评价自己这个集体的能力,不能客观评价整个公司的能力。就以为自己什么都能做了,我们盖的那个巨人大厦,本来是18层,后来觉得自己还挺有能耐,珠海当时最高的一个建筑是银都酒店,32层,后来我们就把它加成了38层。

后来由于种种原因,又觉得不过瘾,说了珠江三角洲当时最高的是广州国际大厦,现在正在拍卖的那个,说是63层,我们又加一层,我们的64层。后来真的一打桩开始建的时候,一想不知道哪天还要加呢,干脆打桩就按照88层打桩,所以楼还没建呢,地下桩基1个多亿已经下去了。

原来的1个多亿就可以把18层完全都盖好了,就是实际上这个钱花光了,只是刚把桩打完,连地下室还没有开始建呢。这个就说明人在顺境的时候比较荒唐。

另外脑黄金做好了以后,觉得我做一个产品、做一个企业能成功,我做其他的可能也能成功,所以在1995年春节一过,当时搞了一个我们自己号称的"百亿计划",一下推了12个保健品,一夜之间推了12个,当然最后大部分都失败了。

然后不但以为自己的保健品没有问题,最后觉得药也能做,后来我们也就收购了药厂,包括在安徽也买了药厂,搞药,也搞了十几种药,最后这十几种药也失败了。我们本来以为其他的自己也能做,比如做服装,又做了化妆品,当时还成立事业部,事业部下面还设工厂。当时传销还不违法,还成立一个传销部,所以搞了一大堆,实际上最后全失败了。

因为隔行如隔山,比如说服装,我们是不懂的,但是我们误以为自己很厉害,所以也做了。我们当时也生产了很多,比加说衬衫、领带啊,最后几乎没卖出去,后来就自己用了。

现在的领带还是那时候的领带,所以交了大量的学费,除了自己这个最熟悉的行业,当时是保健品和电脑这一块,其他的应该是全部失败了,就没有一个成功的。

所以说人在成功的时候,头脑特别容易发热,但是在逆境的时候,比如说我们在低谷的时候从来不想这些事,自己不熟悉的通通都不想了,那个时候做事比较冷静。所以逆境还是有逆境的好处。

第三个逆境的好处,从企业负责人的角度来说,实际上生活在逆境比生活在成功中人舒服。

这个为什么呢,因为中国人有个传统,同情弱者,你成功的时候"红眼病"也多,想整你的人也多,工商局也来找你麻烦,税务局也来找你麻烦,拉赞助的也多。在逆境中这些事反倒一切都没了,到哪个地方,别人都很友好,所以在逆境中,人的心情也容易好。

这是我对逆境的看法。

(创业邦)

品牌之路

长城汽车:从卖产品到卖品牌的道路有多远?

长城汽车已经不再满足于卖产品的阶段,将从SUV市场切入卖品牌的道路。

魏建军的野心,是"要把哈弗SUV做成绝对第一,而且是世界级的第一,与路虎和Jeep比也是第一"。这大概也是魏建军说过的最雄心壮志的一句话了。不过对长城汽车来说,登顶第一还有很长的路要走。让顾客接受一个品牌并不太容易,发展一个新顾客相比老顾客再次购买要多出3~4倍的代价。

哈佛品牌逆流而上

近日的上海国际车展,长城汽车旗下哈弗品牌第一次以独立品牌的形象出现。哈弗H7和H6运动版亮相,同时对外公布今年10月哈弗H2和H8两款新车型也将上市,至此将形成支撑哈弗品牌独立运营的产品体系。未来2年,哈弗还将接连推出8款新车,丰富产品阵容。

事实上,哈弗品牌独立发展是长城汽车布局已久的事情。2012年的北京车展长城哈弗SUV就已经独立展出,而"腾翼轿车"则改名为"长城轿车"。长城汽车董事长魏建军和总经理王凤英都表示:"哈弗最重要"。哈弗SUV是长城汽车多年来竞争力最强的拳头产品,也是销量与利润最高的产品系列。

3月底哈弗品牌宣布百万辆下线仪式上,长城汽车正式推出了全新的哈弗品牌标识,并且宣布哈弗品牌独立。整个过程非常简单,甚至没有更详细地阐述哈佛的品牌内涵和新标识的含义,只是梳理了一遍哈弗从一款车到一个品牌的过程。

不过,长城汽车在此刻选择多品牌发展,在外界看来多少有点逆潮流而动。就在4月16日,奇瑞汽车宣布和强调了"一个奇瑞",从多品牌到做好一个品牌的回归,此外去年的吉利也逐步的收缩品牌战略。

长城汽车到底是逆流而上,还是稳步迈进?长城汽车董事长魏建军给出的答案是:"哈弗品牌并非无中生有,而是循序渐进的独立。"

在魏建军看来,长城没有生硬的造一个品牌,而是从0到100万辆后资源的重新梳理。和大多数中国本土汽车品牌在前几年的冒进多品牌相比,长城汽车独立"哈弗"品牌的操作上要明显保守很多。因为在长城汽车的整个版图看来,SUV产品已经明显比长城轿车产品更具有竞争优势地位。从全球市场看,独立的SUV品牌并不多,只有路虎、Jeep等,哈弗从这样一个细分市场切入经营独立品牌不失为一个好的开始。

"对于长城而言,现在最重要的是不能骄傲,以及头脑发热,要继续踏实地干10年。"魏建军告诉记者,这也许也是他对自己最大的警告。持续以近30%增幅高速增长的长城汽车,近年来不仅是资本市场的宠儿,在业界也成为本土车企学习的对象,"长城模式"一度受到追捧。长城汽车2012业绩快报显示,长城净利润57.08亿元,同比增长62.6%;归属母公司股东净利润56.8亿元,同比增长65.7%。同时,长城汽车2012年以62.46万辆的成绩夺得自主品牌销量第一名。

从一款车到一个品牌

2002年6月,长城汽车旗下赛弗SUV正式面世,最初的车型是使用皮卡的车身结构,例如非承载式车身和四轮驱动系统等。2003年已成为国内所有SUV品牌中的销量冠军。2005年3月,长城自主开发的"城市多功能车型"——哈弗CUV下线,6月全面上市。由于口碑不错,性价比高,也很快占据市场,并且成为当时10万元以上本土品牌代表。此后,陆续推出了哈弗H3,抢占2.0L小型SUV市场;哈弗H5通过欧盟认证。而真正再次让长城汽车捏把汗,并且再次提升哈弗品牌的城市SUV哈弗H6上市以后,让哈弗SUV品牌上了一个台阶。

这个过程中产品品质装备和设计不断升级,在前进中不断学习和改变,做成了如今哈弗SUV从0~100万辆的飞跃。很快,哈弗品牌H2、H8也将在今年上市,H9会在明年上市,产品体系的丰富,支撑了哈弗从一款产品真正成为一个品牌的过渡。

对于魏建军来说,他认为最关键的就是在正确的战略上做好当下的事情。未来H系不会做特别小的SUV,H2的长度也在4.3米以上。并把长城原有M系列交叉车型,更小型SUV归类到长城轿车品牌,这样长城品牌有轿车和小型SUV运作会相对比较便利。

"这是战略的需要,长城将会把SUV作为3个品类中最重要的资源来发展。不是不可以发展多品牌,多品牌一定是在你一个品牌打好基础拿到第一之后,可以再做第二个品牌。要是做不到第一就不要多品牌,一定要保持一个第一。"魏建军依然用聚焦理论来解释他自己的做法。他表示,不管规模做到多大,长城汽车依然会很尊重聚焦理论并且践行定位聚焦理论——在充分市场竞争的前提下必须通过品类强大才能建立自己的品牌。实际上,长城一直在打品类牌,皮卡、SUV已经10年销量第一。

哈弗的未来

哈弗品牌独立以后,营销和渠道跟着独立。魏建军认为一刀切会伤害到经销商和顾客的满意度,只要根据制定的计划执行,渐进剥离就不会有问题。这个过程预计会长达2~3年。魏建军说:"经过2012年,长城汽车的经销商已经到了成熟阶段,为经销商给长城建两家店的伏笔早已经打下。"

对于在哈弗独立品牌之后营销上需要投入的资金,魏建军表示:"人们算成本往往有误区,要看收入多少,不能只算成本,从品牌经营的角度来看我认为增加这些成本应该说是非常值得的。"

不过,哈弗独立品牌,独立了营销和渠道,但是不会独立研发和制造。长城汽车的优势是一直在成本控制和内部管理上非常精炼强势。从长城汽车平台战略看,长城汽车把所有能利用上的资源全部利用上。魏建军认为,实际上SUV、皮卡、轿车说白了在技术、资源包括思维和理念上都是共用的。长城汽车在这三个品类的供应链整合、物流整合都非常有效率。这个大平台概念使得成本控制做得很好,运营质量非常高。在未来,长城汽车在研发资源和生产平台上不会分开,只是会在某些节点上有所偏重。

决心让哈弗成为全球第一SUV品牌,从量上而言也许并不是最大的难题,从品牌价值上成为全球第一的SUV品牌却没有那么容易。"对于高端,我们要怎么去形容呢?就是把国外六七十万的车,国内做的差不多卖二三十万,这算不算高端,我觉得很难回答。"魏建军表示,他非常不满意外界给哈弗"经济型SUV"的定义。但是他的这番话已经表明了哈弗在品牌高端上的某些局限性,比如依然是从制造业的眼光来看待高端与否的问题。

魏建军给出的长城汽车品牌高端化定义是:所谓的高端化,是一个相对概念,高出自主品牌,向高端接近。魏建军特别反对造一个高端,他始终认为所谓高端化必须建立在更好的盈利和回报基础上。

当企业规模达到一定程度,思考品牌溢价的提升是再正常不过的逻辑,但是到目前为止中国本土汽车品牌还未有人在这条路上走出来,很多都是被迫打回原形。对此,魏建军认为,这个过程中,长城汽车最大的敌人是"骄傲"。

(胡玮炜)