

名企名管 | Mingqi Mingguan

卢文兵:执行力从何而来

计划经济时代,人们的物质生活极度匮乏,但是不可否认的是,那时人们的执行力却是非常之强。刚解放时,工厂的工人经常加班加点,而工厂却很少支付加班费,人们照样热情不减。而现在的情形似乎与那个时代有了很大的变化,执行力不强似乎在许多企业所面临的共性的问题,不仅是员工,甚至还有干部。为什么会产生这样的原因呢?

我认为,执行力不强的原因主要来自于三个方面:

第一,企业的价值观不清晰。每一个成功的企业都有其非常清晰的价值观,企业也只有在价值观的引导下,才能按照既定的发展路径向前迈进。同时,企业的员工也只有在共同遵守的价值观体系内,自觉规范自己的行为,避开价值观所设定的红线或雷区。如果一个企业没有一个清晰的价值观体系,不仅在战略方面会受到各种各样的诱惑,而且企业员工的行为也由于缺乏精神支柱而变成“算盘珠子”,拨一下动一下,甚至对公司的决策也是阳奉阴违,或者不会去全力完成,而是任由事态发展,到时会找到各种借口来搪塞。这就造成了执行力的低下。

第二,领导的人格魅力不足。领导是一门艺术,作为一个领导,不管他有多大



的个性,但有一点却是必须的,那就是他必须要具有极强的人格魅力。这种人格魅力表现为三个能力,第一个能力是“画图能力”,就是说领导一定要有远见,要在别人看不到光明的时候,他能发现曙光;在困难重重的时候,他能给人们带来信心和信念,他能给员工描绘出未来发展的宏伟蓝图,他能形成一种强烈的气场,从而激励员工更加努力地投入工作。第二个能力是创富与分享的能力,人们对领导的敬重往往来自于他的这一能力,创造财富,如



果仅仅是为了自己,为了投资者,而不顾员工,不能分享,这样的领导对员工而言没有任何威信,他们对领导的评价会降至最低。最近,某企业老板出事后,其员工就在网上大骂领导欠其工资就是明证。所以,创富的同时必须与员工分享,只有让员工与企业一同成长,企业才有了执行力的保障。第三个能力是平衡能力,领导业每天都会面对很多事情,公平、公正地去面对和处理问题,才能显示你的平衡力,如果做不到这一点,就会在员工心目中产

生对领导的不信任,而不信任带来的后果是执行力低。

第三,量化的责任不够细。任何一个企业可能都有考核,但是有的企业考核效果非常明显,如海尔的 OEC 管理法等,但有的企业却效果甚微,甚至许多考核只能作为说明企业管理“规范化”的一种形式,真正的考核最终还是老板说了算,而领导自认为的公平其实也并不完全公平。所以,量化的考核条款不够细,最终导致了执行力的低下。更为可怕的是,这样做的结果,会导致“法治”力量的削弱和“人治”势力的抬头,导致努力工作人员的不满。

小肥羊从 2004 年开始进行企业规范化的治理,提出了“舍得”的核心价值观,建立了“直营连锁”的发展策略,并建立了行业内最先进的信息化管理体系,经过三年的整顿,到 2007 年,企业已基本上完成了从个体管理向现代企业管理的过渡。2008 年在香港主板上市,成为了“中华火锅第一股”和“中餐海外上市第一股”。从小肥羊的发展历程中,我们可以看到,执行力并不是一个简单的概念,而是一个涉及企业核心价值观的体系,体系没有建立,执行力也只能是一句空话。

(作者卢文兵为小肥羊总裁兼 CEO)



希尔顿 CEO 纳塞塔:权力下放是变革之源



“要我说的话,Blackstone(花 260 亿美元收购希尔顿)的这一笔交易是非常成功的。”4月18日,希尔顿全球(Hilton Worldwide)总裁兼 CEO 克里斯多弗·纳塞塔(Christ Nassetta)接受记者采访时如是说。

从一家专注于美国本土市场、国际业务比重小、家族型领导的松散企业,蜕变为今日由新兴市场驱动、拥有 90%的空降高级职业经理人团队的全新公司,纳塞塔推动了彻底的变革。

记者: 在过去三年,公司的业务构成发生了怎样的变化?

纳塞塔: 彻底的变革。当我在 2007 年来到公司的时候,希尔顿的本土以及其国际业务才刚刚实现重新联合,希尔顿国际此前只能在海外发展希尔顿一个品牌,而希尔顿美国尽管拥有大量品牌,却由于规避竞争的缘故无法在海外大力发展这些品牌。在 2006 年的本土与国际业务统一到一

个实体后,公司在 2007 年被私有化。

当时我意识到,尽管我们是入华最早的酒店集团,希尔顿品牌本身亦是全球大部分地区以顾客认知度计均为第一品牌,我们的所有品牌在海外酒店数量以及海外待发展酒店项目上均落后于对手,因此对我而言情况再清晰不过了,我们需要改变。

我已经花了大量时间,还将继续花大量时间来重构公司架构,增加对国际业务的投入和资源。三年前我们全球范围内的待发展酒店项目为 120000 个客房,但只有其中的 15%在美国本土以外,若以待发展酒店数目看,有 89%-90%是位于美国本土的。今天,我们尽管经历了全球经济危机,待发展酒店项目的基数却变得更大,达 140000 个客房,其中 50%均分布在美国本土以外,从正在建设的新酒店数目看,现在有高达 75%的国际新建酒店。

记者: 考虑到希尔顿近百年的历史基本上都是在家族决策、摒弃国际风险的风格下发展,你是怎样推动这种彻底变革的呢?

纳塞塔: 我个人更愿意谈两项关键性的要求,这听起来很简单,但非常关键形成战略共识(alignment)与权力下放(empowerment)。

全球各地的公司雇员都必须围绕公司的愿景而存在,对公司的战略优先点要有清晰的认可,而其中一个战略优先点就是国际增

长。希尔顿存在了近百年,但却在最近的 50-60 年间处于分裂又再重新联合的波折状态,两部分(本土与国际)业务的企业文化存在很大差异,这致使全球各地对公司的愿景和使命、战略优先点存在各种认识。我花了大量时间在取得一致共识之上,这涉及 600000 人的沟通和传达,考虑到我们公司规模的庞大以及在 84 个市场运作的现实,统一公司的愿景和使命、价值观、战略优先点是我的头号任务。

跟着就是权力下放,创造负责与问责文化。无论我有多么勤奋,我能一年到访多少次中国、印度、东欧、中东、拉美和美国全境各地?我只是一个人;高级管理层的人数也寥寥可数。我们必须动员公司上下,明确我们要走的方向,再让他们拥有实现这一路径的工具。

记者: 伴随而来的是否也包括一次集团范围内的人员大换血?

纳塞塔: 我们确实经历了重大变革,包括在全球范围内进行企业架构的调整,随之而来的是大量人员变化,很明显的例子,我就是新来的(笑),高级管理层的 90%也是新晋加入的,若包括执行副总裁(EVP)及之下的全球 100 人决策组,50%是外来的。

你要以收购兼并的方式来改组一家有百年历史的企业、要改变人们的感知,你必须执行一些激进的措施,我们就这么做了。我们还搬迁了公司总部,以确保今后的希尔顿全球将是一家不一样的公司。

记者: 能否解释下,为何你认为 2008-2009 年的全球经济危机、以及公司私有化,反而令变革加速完成?

纳塞塔: 我认为,在私有化的状态下,特别当遇上市场下滑,我们能不必理会资本市场的压力,可以专注于改善业绩表现。当然,你在一家上市公司亦能完成很多变化,我就曾长期领导一家上市公司,但私有状态下的机会更大。

下行的市况确实在某种程度上说帮助也很大。这不是说我希望碰上经济不景气,但毕竟“现实乃变革之母”,在具挑战性的宏观环境下,反而允许我们在百仕通的支持下比平常年景更快地完成改组,因为管理层更活跃、更有动力,明白市场变化极端,如果不快速适应会有很多危险。

(覃羿彬)



不知从何时起,全球重量级高科技公司 CEO 成了一个朝不保夕的职位?一年来,从惠普的马克·赫德(Mark Hurd),谷歌的埃里克·施密特(Eric Schmidt),到宏基的兰奇,现在,思科系统公司钱伯斯的命运也遭此猜测。

但这并不公平。

自 1995 年以来,钱伯斯执掌思科已有 16 年,早已命运与共。无论结局如何,都意味着进入新的轮回。

与那几位 CEO 不同,钱伯斯的个人形象与思科公司融为一体:沉稳、可信而又不失进取精神。每次钱伯斯胸有成竹地宣告公司战略目标时,人们都会相信他能够带

领思科实现这些目标,就如他们信任思科所提供的网络设备一样,这些设备正稳定可靠地连接着全球数十亿互联网用户。

然而,随着钱伯斯最近向所有思科员工发出的备忘录被公开,这种信任在一夜之间灰飞烟灭。在这封信中,钱伯斯坦承思科策略失焦、执行不力、要求运营机制重新翻修。他更直白地说,思科让股东失望,也让员工迷失。

随后,思科宣布关闭旗下 Flip 视频摄像机部门,并裁员 550 人。当然,这只是其重新聚焦核心业务计划的开端,预计将有更多非核心业务被迅速关闭或出售。在这封备忘录中,钱伯斯明确思科将聚焦

思科重新翻修钱伯斯开始轮回

五大核心业务,“除了做好这些之外我们什么也不做”。

这意味着钱伯斯进军 30 余个“毗邻市场”计划的终结。“毗邻市场”是思科对其新开拓市场领域的特殊称谓。大多数多元化经营的企业各业务之间完全独立,而钱伯斯则希望把思科的多个“毗邻市场”紧密地连结起来,形成一张巨大的网络。

在这个构想的驱使下,思科近几年大举进行并购,并将自己的版图扩展到诸如协同办公、服务器、云计算、视频会议、智能电网、家庭网络等诸多领域。

为实现这种独特的市场扩张方式,钱伯斯于 2007 年对思科的组织结构进行创新性改组,设置 50 个“理事会”和“委员会”进行集体决议,旨在加强各领域的沟通与协作。

思科向“毗邻市场”的扩张并非全无收效,思科在其中部分领域获得了相当的成功。比如其首创的高清视频会议“网真”系统,推出第一年收入便超过 1 亿美元,成为思科增长最快的业务。同时,网真带来的网络流量提升确实能够促进与其毗邻的网络设备的销售。

但这种扩张方式也不可避免会引发负面效果:思科高调杀入服务器市场,将长期合作伙伴 IBM、惠普变为直接对手,惠普为此收购 3Com,全面替代思科产品向其客户提供集成方案,而 IBM 则与思科的主要竞争对手 Juniper 签署合作协议,采用贴牌方式销售 Juniper 的网络产品。而在此之前,思科每年通过这两家公司转售的网络设备高达数十亿美元。

同时,钱伯斯寄予厚望的“委员会”组织结构虽然加强了内部合作,但集体决议却也导致决策缓慢、执行不力。钱伯斯反思道:“我们慢于决策,在不应吃惊之处吃惊,对于我们的客户和股东来说,本来应坚持执行,这是我们的一贯特色,但现在却失去了这一机制。这是无法接受的。”

在备忘录中,钱伯斯号召全体员工一同来为思科定义一次新的转变并努力获取成功。对于 62 岁的钱伯斯来说,新的轮回总有尽头,这很可能是他离开思科舞台前的最后一幕,而这一幕将决定钱伯斯以何种方式结束自己几近完美的职业生涯,是在鲜花与掌声中光荣离去,还是在指责或谩骂中黯然退场。 (王双)



提要:

光有雄心和豪情远远不够,一定要有切实可行的战术和手段来实现它。近 10 年来,PC 业发生了天翻地覆的变化,并不是技术派先驱的苹果基本都踩对了点,从 PC 到消费电子,到互联网,再到移动互联网。乔布斯靠的不是一种技术导向,说我要称霸移动互联网什么的,而是基于深度理解“人性”后的殊途同归,换句话说,这是一种基于“人”的竞争力。

乔布斯的人本竞争力关键词

乔布斯的人本竞争力有两个关键词:

1、乔布斯的哲学是“做正确的事”。

这个正确,不是技术,不是设计,不是美学,而是“人性”。事实上,在当时,乔布斯眼中的“正确的事”,都很反传统、非主流。

举个例子,1998 年,乔布斯推出 iMac 的时候,机器没有软驱,现在看来没有什么,当时当时引起了媒体和顾客的强烈抗议。一些权威人士也分析说,缺少软驱是一个致命的错误,这一错误注定 iMac 会失败。

乔布斯发表了一个言辞激烈的批驳,他说,“看吧!你应该要做正确的事。就拿软驱来说,人们就是脑袋不清楚。谁要把 4GB 的硬盘资料备份到 1MB 的磁盘上?”

乔布斯相信,软驱将逐渐被淘汰。抛弃软驱、使用 USB 接口的决策为 iMac 注入的超前一步的亮点。

乔布斯靠着这种对消费者心理的“深潜”,不断制造颠覆,比如 iPhone。iPhone 的多点电感触屏,它采用的并非笔触屏(电阻式触摸屏),

而是更为先进的指触屏(电容式触摸屏)。用手指点就可以,而那种笔尖才能点的屏,就会很容易误点或漏点。

iPhone 有红外感应功能,打电话时自动关闭屏幕。当你将 iPhone 贴着脸部打电话时,iPhone 会自动关闭屏幕省电。

这并不是多高明的技术,为什么不少标榜以人为本的公司没有发现?

2、打造 A 级人才的“海盗团队”。

1 名出色员工+50 名平庸员工。网络一流人才,或者说组建由一流的设计师、程序员和管理人员组成的“A 级小组”,一直是乔布斯最核心的工作。乔布斯一生大约参与过 5000 多人的招聘,估计能入他法眼的人并不多。

乔布斯发现人才的一个法则就是拷问这个人才的基本面,激情、创新以及应对压力的能力。比如他会问一个必问题“你为什么来这里?”不少人被问倒。

这是因为:乔布斯要求,面对一

个问题,关键是要找到一流的解决方案,而不是找到短时间奏效的解决方案。创新工场董事长李开复就对苹果的这段经历印象深刻,当时,李开复加入苹果时才 28 岁,当时是在语音识别项目组,大部分都是年轻人,有一些人比李开复还小。但他们是全美软件业的精英,他们热爱并传承着苹果的海盗文化。

在苹果,“感情用事”可是个重要词语,苹果的设计师在称呼自己产品为“这个伙计”。

正是这种海盗精神,这种独特气场,才是苹果能够做到“深潜”的核心。

乔布斯 1994 年在麦金塔诞生 10 年时有一段真情告白,可以作为他理解“人性”的终极法则:“唯有深入问题的核心,才能明白其复杂性,也才能找出其根本的解决方案。大部分的人做到这一步,通常就会停下来。可是真正了不起的人却会继续探索,最后终能找出隐身于问题背后的症结之所在,进而提供一套漂亮而优雅的解决之道。这就是我们在设计麦金塔时的野心。” (金错刀)