

策划词 | CEHUACI

“老小孩”企业,即长期因“养不良”而长不大的企业。有些企业,长着长着就老了,它们或许不会因为外界市场的变化、冲击而致死,而会因为内在的衰老和生命力的减退,无疾而终。它们究竟是“老小孩”,还是“笨小孩”?它们究竟要不要进行“转型变革”?它们的危机和希望究竟在哪里?



长着长着就老了,长着长着就死了

“老小孩”企业如何重焕生机?

简单却容易忽视的四条管理定律

□ 刘兴亮

对于管理者而言,有四条定律非常简单却又往往容易忽视的,它们分别是:

1、“烂苹果”定律

在任何组织里,都存在几个难管理的人物,他们像苹果箱里的烂苹果,如果你不及时处理,它会迅速传染,把果箱里其他苹果也弄烂。“烂苹果”的可怕之处在于它那惊人的破坏力。组织系统往往是脆弱的,它是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的,它很容易被侵害、被毒化是因为破坏总比建设容易。一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷器,一匹野马一秒钟就能毁掉。一个不干工作喜欢搬弄是非的人足以很快将一个高效的部门变成一盘散沙。“烂苹果”要果断清除。

2、手表定律

一个人有一只表时,可以知道现在是几点钟,而当他同时拥有两只走时不一的表时却无法确定时间。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间,反而会让看表的人失去对准确时间的信心。同理,对同一个人或同一个组织的管理不能同时采用两种不同的方法,不能同时设置两个不同的目标。甚至每一个人不能由两个人来同时指挥,否则将使这个企业或这个人无所适从,行为将陷于混乱。

3、彼得定律

美国学者劳伦斯·彼得在对组织中人员晋升的相关现象研究后得出的一个结论:在各种组织中,由于习惯于把晋升作为一种奖励手段,因此,往往出现这种情况,在某个等级上称职的人员被晋升提拔到别的岗位却不称职。一名称职的技术工被提升为经理后无法胜任;一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员而无所作为。这种现象在现实生活中屡见不鲜。

4、认同定律

认同定律最直观的表述是:不值得做的事情,就不值得做好。这个定律似乎再简单不过了,但它的重要性却往往被一些企业老板疏忽。认同定律反映出人们的一种心理,一个人如果从事的是一份自认为不值得做的事情,往往会保持敷衍了事的态度,不仅成功率小,而且即使成功,也不会觉得有多大的成就感。因此,企业的领导者要很好地分析员工的性格特性,合理分配工作,如让成就欲较强的职工单独或牵头完成具有一定风险和难度的工作,并在其完成时给予及时的肯定和赞扬;让依附欲较强的职工更多地参加到某个团体中共同工作;让权力欲较强的职工担任一个与之能力相适应的主管。同时要加强对员工对企业目标的认同感,让员工工感觉到自己所做的工作是值得的,这样才能激发职工的热情。

(作者系沃聚 CEO、创始人)

□ 稿件撰写 姜华山 方格

“老小孩”?“笨小孩”?

最近两年,位于荥阳的少林客车频频采取举动:继连续推出几款10米以上长的大型客车后,又先后征地生产专用车和新能源汽车,调整产品结构。

号称“中巴王”的少林客车,产品主要销往二、三级农村市场,建厂29年来,一直坚持自身的市场定位。但到了2008年,当老一代掌门周文昌将权杖正式交给其子周聚民后,后者很快就对外表明少林客车的危机感:“在中国客车市场,少林汽车前有标兵、后有追兵,要想实现发展和突破必须完善自身产品链。”

与“同城”且“同行”的企业宇通客车比,少林客车20多年的发展速度的确有些慢了。以产品形态计,宇通客车的产品早已涵盖客车(包括新能源客车)、工程机械、专用车。以产销规模论,2008年,宇通客车销售各种车辆316万辆,销售额突破140亿元,“少林牌”客车的同类指标为074万辆、822亿元;到了2011年,前者销售各种车辆523万台,实现销售额258.58亿元,而后者销售量则为125万台,销售额在20亿元左右。

与宇通类似,速冻食品、乳制品产业界的“元老”——科迪集团,近两年也认识到了自身长期的“迟滞不前”。1985年,张清海“下海”创办科迪,生产罐头;1994年罐头厂形势正好时,他投资2400万元上马年产3万吨的方便面生产线;1995年,科迪进军速冻食品行业开拓市场;2003-2006年,由于巨额投资奶牛养殖基地建设,科迪陷入困境,直



到2007年才开始扭亏。相形之下,比科迪较晚创业的三全、思念等企业,仅单一的速冻食品,其销售额2011年就都超过了20亿元。

“科迪是较早进入方便面、速冻食品行业的,也是比较早进入乳业的,虽然现在总规模不小,但在各自的领域都没有做到最好,这也是需要思考的。”张清海曾这样对媒体表示。

这样的存续时间长但发展缓慢的“老小孩”企业还有许多:三剑客乳业创立15年,年销售收入始终突破不了1亿元;胖哥食品发展了26年,始终是地方上的一个小品牌;花都金恒曾和宇通、新飞等,在同一年获得过“中国名牌”称号,但20年过去,该企业一直偏安一隅,为落后的同行逐一超越;金苑面粉曾号称亚洲最大,但十几年来的发展状况不愠不火……

它们究竟是“老小孩”,还是“笨小孩”?长着长着就老了,究竟是内部基因缺陷还是外部环境使然?

“老小孩”病因诊断

经济学上有一个著名的“三四

律”,道出了企业之间的竞争生存法则:

“在一个有序的竞争性市场中,有影响力的竞争者数量绝对不会超过3个。其中,最大竞争者的市场份额不会超过最小者的4倍,也就是说,最小竞争者的市场份额不应该小于最大者的1/4。”

“所有竞争者,除了市场份额最多的两个以外,或者将以失败告终,被完全逐出市场;或者变成现金的无底洞,虽然有时也会取得一些利润,但却要不停地追加投资。”

这样的话,毫无疑问,正在我们身边的一些“老小孩”企业身上应验。

综合考量,这些“发育不良”的企业有以下一些特点:

维持性生存,多元化发展。“不做大,毋宁死”,当一些企业在市场中因规模和竞争优势缺乏时,采取的往往是维持性生存战略,并采取多元化发展策略,梦想进入新的产业领域获取丰厚利润。九头崖就是这样一个典型企业,无论是经营商超、纯水,还是进军啤酒、饼业,皆属“用力不够”,导致“五根手指一般粗”,目前除了月饼销售还有一定竞

争力外,其余产品皆为“显不着”。

模仿能力强,企业经营采取跟进策略。看近期市场上流行什么概念的产品,就跟进模仿,甚至连概念、标志都差不多。食品、饮料行业领域内,这样的企业数不胜数。例如原汇通食品,跟着双汇亦步亦趋,双汇有的,它全力跟进,结果因战线扩张过长,资金运营乏力,倒在“马拉松长跑”的跑道上。

多采取家族管理方式。中国当前的中小民营企业,采取的多是家族治理的方式,如果企业发展大了而不在关键岗位上引进外部人才,或不推行治理方式的“三权分立”,那么,这样的“老小孩”企业在内部就会缺乏刺激生长的“荷尔蒙”,导致企业“神情萎靡”。

注入“生长素”

医学经验表明,一个孩子在青春期的时候,是生长发育的黄金时期,也是增高的最好阶段,但是有些“老小孩”(矮小症患者)却因生长激素分泌不足、佝偻病等病因,而又错过治疗,最终导致生长发育不足、个头矮小。

“老小孩”企业,也是如此。它需持续不断注入“生长素”,持续不断实现变革。“企业发展关键时期就那么几步,抓不住机会,遗憾终生;企业管理就那么几个系统,不遵循规律,依靠最初创业时的惯性,最终也还要出问题。”北京大学民营经济研究院教授林健安针对这种现象说。

“不改变企业是等死,改变企业是找死”,像他这样希求“先生存后发展”的企业家并不在少数。上海商基企业管理咨询有限公司首席顾问魏中杰把此概括为企业“成长危机”：“对成长的危机缺乏洞察和管理,便形成了民营企业持续成长的瓶颈问题,甚至会使企业在创业期辛辛苦苦取得的成就毁于一旦,这是诸多民营企业对企业未来的忧虑和困惑所在。”

这就涉及这些企业的“转型变革”。

“企业的命运掌握在谁的手中?企业如何不依赖于创业企业家而独立运营和健康发展?”魏中杰长期对成长型企业进行观察。在他看来,这个问题涉及企业组织授权背后的系统管理问题,包括组织结构的重新设计和权力结构的重新安排,以及业务流程的重新梳理和管理流程的合理配套等,“这些企业转型升级的推动和实施,是成长型企业走向独立和成熟,从而实现企业规模化和可持续发展的保证”。

携程5亿美元促销背后:经营策略由守转攻

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

其中主要投入将是在酒店业务上的返现和折扣。在其首页主推的“月月狂减少,天天低价”活动中,预订经济型酒店的返现金额为30元,三星级酒店为50元,此外团购立减10%。

这样的促销力度和广度在携程历史上并不多见。一位在线旅游企业高管在仔细研究后称:“这绝对是携程力度最大的一次促销放血。”

柯达式困局

在增长惯性和资本市场外在压力下,携程希望能够延续这种高利润率。而要实现这个目的,就需要维护自己一手建立起来的价格体系和市场规则。

近一两年来,酒店团购、惠选酒店的预订新模式不断涌现,今夜酒店特价等基于酒店预订的移动客户端应用兴起;艺龙、GDS等与多个外部渠道合作,开放酒店库存。

但是,在这些行业的热门事件中,却鲜有携程的身影。其市场反应亦给外界留下“慢半拍”的认知。

这样的困局并非携程独有。最典型的案例就是曾经的影像巨头柯达。

1975年,柯达的工程师史蒂夫·萨森在实验室中制造出第一台数码相机。不过,公司管理层的反应是:“这非常好,但不要把这个东西告诉任何人。”当时,柯达注重的仍然是胶

片业务,数码技术仅仅被用来提高胶片质量,而不是制造数码相机。

酷讯网 CEO 张海军认为,携程的境况与此类似。在资本市场的业绩预期压力下,当携程的新业务和旧业务发生冲突时,新业务往往不会得到太多支持。

酒店团购就是一个此方面的例子。2010-2011年,酒店团购风靡,当时携程对于这一模式的评价是,这不会成为一种主流的产品。基于此,对这一产品的开发亦推后。如今,在这一领域行动较早的艺龙,其团购数量已经10倍于携程。

价格只是一个表象。携程的困境在于经过10余年的发展,如今的步履正变得沉重和缓慢,组织生态上缺乏创新。

近几年来,携程的呼叫中心从曾经的盈利部门转化为业务部门,继而转变为成本部门,其线上预订比例依旧超越呼叫中心的电话预订比例。而对比之下,其竞争对手艺龙早在3年前,就力排众议,将互联网确定为未来的发展方向,聚集资源做低成本的酒店线上预订。

而对客户和合作方,携程则一贯保持着其强势地位,虽“不会以暴力抗击,但也绝不考虑利益共享”。这种孤芳自赏的态度让携程被视为“公敌”。

由守转攻

2012年初携程创始人梁建章的

回归成为携程调整的一个标志点。

6年前,在携程发展进入平稳期后,作为公司创始人的梁建章只身远赴美国求学。其间董事长职位依旧保留。

2012年5月,梁建章归来后在微博高调公开招聘董事长助理。梁建章曾在一次公开场合如此介绍自己回来后的变化:“对于公司,我比以前关注得更多了,会提一些比以前更具体的意见。”

曾与其共事过的人士回忆称,梁建章表面上看来天马行空,但事实上每个想法都经过了严密的思考,考虑周全到每一个细节,“尤其喜欢用严谨的统计和数据分析问题”。携程呼叫中心的话接听时间曾居高不下,他通过一系列数据分析实现平均接听时间的缩短。

同样也是在他的主导下,将六西格玛管理方式引入携程。

相比之下,传统旅游业出身的范敏更适合一个守业者的角色。范敏从2006年就任CEO一职,内部员工对其评价是低调、温和。《携程十年》这本书里曾经描写到一个细节:“因为太过谦和,范敏也有过在上班高峰时段被年轻员工挤出电梯的经历。”

范敏更希望将携程打造成一个“一站式在线旅游服务提供商”,深入到采购和服务等环节,在其操盘携程期间,曾收购了永安旅游等线下、增持如家、成立中档酒店管理公司星

程。

这和梁建章对于携程的定位是有区别的。一位接近携程的人透露称,梁建章回归后给携程未来规划的思路是打造“科技互联网”。他认为,携程一直以来线下多于线上,并不像一家互联网公司。

携程方面没有透露梁建章回来后是否进行了相关的战略规划调整。但机缘巧合的是,从今年年初开始携程的“打法”明显改变许多。

携程不久前高调宣布了与垂直旅游搜索酷讯旅游、到网合作,并入驻返利网;此外携程还合作组建互联网营销联盟UMA等,将自身的数据库开放给第三方。

对酒店合作方,携程也开始调整原先的强势作风。“原来一旦酒店发现酒店产品出现价格差,就从源头上去打压酒店,封杀酒店,现在自己开始做团购,跟酒店谈判低价,参与进来。”一个酒店业人士称。

而在携程,从5月31日起组成了一个由CEO范敏、董事长梁建章、COO孙洁参与其中的7人创新推动委员会,旨在鼓励员工自下而上地提出创新性想法,并设立了每月一度的“金点子奖”。据知情人士透露,此次5亿美元促销一事亦是梁建章本人主导推动的。

可以预见,在未来,作为“救火队员”身份回归的梁建章对于携程还将产生更多类似的影响。



三星电子讲述盛世危言:瘸腿的繁荣不可持久

□ 钱立富

眼下的三星可谓是如日中天,有索尼、松下这些陷入亏损泥沼中的日企以及诺基亚等做绿叶陪衬,三星愈发显得风光。但是就在这个时刻,三星却称公司正处于危机当中,而且比预期还要严重。三星危言耸听?作秀?还是未雨绸缪?

独木支撑的危局

“三星现在的确存有危机”,北京厚德胜言投资咨询公司总裁况杰说。三星现在的“好日子”,很大程度上是依靠Galaxy系列的Android手机打拼而来的。

在去年的二季度,这位韩国巨头称,他们已经销售了约5000万部手机,预计利润将翻一番,达到387亿美元。这意味着三星智能手机的预期利润就占据了整个二季度预期总利润的67.8%,智能手机的利润贡献已几乎成为了三星电子整体增长的独苗,而三星彩电、空调等领域所有的品牌总利润的占比已经不到30%。“彩电业曾是三星的重要营收支柱,但是贡献现在变得很小。”夸父咨询机构首席顾问刘步尘说道。

这证明Galaxy手机是成功的,但是对于三星而言,赢利点过于集中,这样的成功却蕴藏极大的风险。“对于一家产业链很长的公司而言,这是危险的。”况杰认为。

除此风险之外,作为一家全球性公司,全球经济的不景气,尤其是欧债危机,也使三星颇为“受伤”。“三星是典型的全球化公司,每年的销售额有1400多亿美元,其中85%来自海外市场,国际市场的变动,都会让三星受到影响”,刘步尘表示。

清醒的三星

对于三星发出的盛世危言,况杰和刘步尘都提到一个词——清醒,“三星是清醒的。”刘步尘表示,这充分反映了三星高层的忧患意识。

两年前,因“逃税门”事件辞职的李健熙重新掌舵三星。虽然当时三星在营销额和利润上都表现不错,但是李健熙重新出山伊始,就明确显示了他对三星的危机感,“现在是真正的危机时期。三星将来前途如何难以预测。我认为代表三星的事业和产品将在十年内大部分会消失。没有时间犹豫。”

李健熙当时敏锐地捕捉到三星在智能机领域的落后,将带来可怕的下场。李健熙表示三星面临的课题就是克服在智能手机等下一代战略产品领域的低迷局面。当时,三星产品推出时间和竞争公司相比晚了近一年,为了改变这种局面,三星加大对智能机的投入,并改变组织架构,加快决策速度。

此次,三星清醒地认识到企业面临的危机,下一步会如何走?目前尚不得而知。况杰表示,三星应学会做减法和加法,将一些非核心竞争力的不赚钱业务砍掉,从而在核心业务上做加法,加大投入,进一步提升自己的原创创新能力。