

管理者抗逆境能力

李新银 / 文

西方国家因为经济发展较早,因此公路、铁路也非常发达,人均公路里程、公路质量,都明显超过中国。但是,中国人到西方一些国家会发现一个奇怪的现象——他们的公路多数是曲折蜿蜒的,很少有大大段笔直的公路。原来,他们发现平坦笔直的公路非常容易发生交通事故,因为,太多平坦顺畅的路面会让驾驶员的思想变得松懈,驾驶技术也变得退步。把路面设置得崎岖一些以后,大家都能时刻警惕,反应机敏,同时车速也不会太快。这就是西方国家机动车比中国多很多倍,但是交通事故率却比中国低很多倍的一个重要原因。崎岖的公路成了司机最好的老师,而笔直平坦的公路则成了马路杀手的温床。

逆境,战略的天敌

无论是军事领域还是经营领域,成功、优秀的战略多是在顺境中产生的,因为此时有各种资源可以利用,有坚实的后盾支持。这让大多数成功的战略看起来像个富家的公子,缺乏一些说服力与复制价值。纵观历史,一些军事将领们在取得初步成功之后多妙计连珠,持续取得胜利,因为,此时各方资源也都会向其靠拢,上级的肯定,下属高涨的士气,充足的资源补给等纷至沓来,都为下一步的成功奠定了基础。但是,往往陷入困境后,战略在各方的质疑,甚至是自身信心不足的时候开始产生动摇、偏移,陷入所谓的“厄运之环”最终导致失败。

在前不久的这场世界金融危机困境面前,曾经无往不利的明星企业与卓越的CEO们很多惊慌失措,在逆境中不断做出错误决策,把企业带入深渊。相对的,还有一些企业在困境面前能够不受客观环境的影响,依然作出正确的决策,不仅没有被逆境击倒,反而是带领企业走上更高的台阶。能够在逆境中产生出色的战略就需要领导者不仅具有高度的领导力与战略视野,更要有极高的抗逆境能力。在市场中同样如此,能够把企业从优秀带向卓越的领导者很多,但是能够在逆境中带领企业前行,成功走出困境的却很少。因为逆境就像黑夜一样,夺走了可供战略执行所调用的资源、宝贵的信心等一切东西。这样的暗夜中让战略很难成长。

欧洲历史上,有一位伟大的军事家、政治家、战略家,在逆境的暗夜中燃起盏盏明灯,使逆境为最低头。他就是公元前2世纪威震欧洲的迦太基统帅汉尼拔。我们通过对他个人及其军事战略的了解来发现与感悟我们今天在市场中遭遇逆境时应该如何应对与胜出。

逆境中的战略之父

公元前241年,第一次布匿战争以海上霸主迦太基战败,割地赔款结束,这意味着此时的罗马帝国不仅在陆地称霸,同时成为新的海上霸主,在欧洲大陆、海上,都所向披靡。迦太基则在巨额的经济赔偿、割让土地及盟国的叛离中日渐衰败。不久,宣誓永远与罗马为敌的年轻将领汉尼拔接任了迦太基的军事指挥官职务,时年28岁。上任后,汉尼拔第一个,也是唯一一个目标就是征服罗马。

从当时双方绝对的实力对比来看,罗马的实力远胜过迦太基,迦太基的军队无论从数量上还是素质上,甚至在装备上,都远逊罗马军队。然而,汉尼拔却率领着这支由多种族组成的缺衣少食、装备不良的部队深入敌国腹地纵横驰骋十六年,鲜遭败绩,而罗马军队

闻汉尼拔之名丧胆,不战而退,不战而降的战役众多。汉尼拔在后方没有支援,几乎是进退皆为敌的情况下顽强作战,向当时最强盛的国家发起挑战,并且几乎将其摧毁。

罗马人恨汉尼拔入骨,但是,却不得不承认并称汉尼拔为“战略之父”。我们从他的军事智慧中可以学习到很多逆境中的生存之道。

看看我们周围,那些能够带领企业从零起步,走向强盛的领导者和把企业带出黑暗的领导者,无一不是身临市场一线,拥有极强的抗压能力。

相对的,那些高高在上,没经历过逆境与压力的领导者遇到困境的时候多是束手无策,甚至在组织被击垮前自己先行倒下。

娃哈哈的领导者宗庆后先生就具有极强的逆境成长、生存能力。身价几十亿的他从不参与打高尔夫球等奢侈的社交活动,他大部分工作时间都是处在市场的一线,直接面对强大的竞争对手,面对各种突发的挑战。一次为了建厂选址,宗庆后12天跑遍大半个中国。就是这些不断的困境考验,让宗庆后能够处变不惊,不受环境影响而准确地做出决策,也因此,娃哈哈相较其他企业而言,走得更稳健,更迅速。其以一个几十人的校办小厂起家,一路走来,成为今天销售额过百亿,世界第五大饮料生产企业。这个过程并非一帆风顺,期间有市场大环境的几次致命打击;有“两乐”的进攻与围剿;还有“达能”亦敌亦友的博弈。但是这些挑战没有打垮娃哈哈,反而使其更加强大,使宗庆后变得更加游刃有余。

在逆境中,抗逆境的素质与能力是关键,是抵抗逆境的基础。管理者拥有了抗逆境能力后,可以通过以下5种方法来对抗逆境。

1、逆境中的利器

汉尼拔掌权后没有采取正面与实力强于自己的罗马对抗,他先通过侵略其他弱小国家来增强实力,待消除了后患,有了兵源与物质支持后再图罗马。

其第一步就是进攻西班牙。他清楚,大军远行,时间久了必然会陷入困境,为了不至于此,汉尼拔集中兵力攻打西班牙的核心——奥尔特卡部落,迅速地占领其部落的首都,使整个部落投降。这种集中资源,以质量换取时间的做法在困境中具有神奇的功效,汉尼拔在之后进入意大利与罗马及各部族作战时均采用这一策略,基本不采用围城与对峙的战争格局,大部分战争都是在一天,甚至是几小时内结束。这让处于绝对劣势的迦太基军队有机会在短时间内集中优势资源来打赢战役。汉尼拔指挥的战役基本都是以特定时间点资源高度集中结合极高的速度给予敌人沉重打击的。逆境中速度的价值是无可比拟的,能为组织换来比金子更珍贵的时间,同时带来超乎想象的强大力量。

在困境中往往时间拖得越久,局势对自身就越加不利。因为逆境中随着时间的拉长,人的信心、斗志、意志力会逐渐递减,而逆境中不利的变数受环境影响也会逐步递增。在市场中也是如此,遭遇困境时我们都在说攻克时间,但是,实际情况却是,等待困境过去的企业要付出的代价远大过主动快速走出困境的企业。不要以为困境是一个客观的存在,无法掌控与逆转。其实,危机与困境的长短及强度,完全取决于自身的态度与行动。

柯达与富士有一段时期因为数码技术的冲击而陷入困境,富士采用的是相对保守的做法——观望数码市场,促销传统影像产品,阻止销量下滑,等待环境发生改观。而柯达则主动出击,在富士还在对市场犹豫、等待的时



候大胆出击,主动淘汰传统胶片,进军数码相机市场——率先制造出了世界上第一台民用数码相机。等富士看清市场在跟进的时候,柯达已经走出很远。柯达与富士不相伯仲的较量也由此结束。

2、营造势能

进入意大利后的一次战役中,汉尼拔孤军深入敌国腹地,遭受到了数量多过自己一倍以上的高卢部落联军的狙击,这是第二次布匿战争中迦太基军队第一次遭遇军事上的巨大逆境。面对可能全军覆没的境地,汉尼拔显示出了强大的抗逆境能力,其根据地形与情报,冷静轻松地指挥部队撤退到塔古斯河对岸,等待铺天盖地的敌军,在敌军渡河时,汉尼拔一声令下,弓箭手与投石手把大量敌人射杀于河流中,汉尼拔又派遣努米第亚骑兵冲入河流的浅滩,把准备登陆的敌军歼灭。整个过程仅仅几分钟,把对岸的近十万敌军吓得目瞪口呆,就在敌军发愣的时候,汉尼拔一声令下,上百头战象一起咆哮,迦太基骑兵纵马冲杀。战场上出现了有趣的转变——比迦太基军队数量多一倍的敌军四散溃逃,而汉尼拔的军队则追出几百里,消灭了大部分敌军。

汉尼拔的这个战略决策并非是碰运气,他在短短的几分钟时间内做了缜密的分析——与数量超过自己一倍的敌人胶着混战,正面交锋必然不利。敌军虽然数量众多,但是其组成结构是当地多个部落派遣组成的联军,这样的军队必然都会考虑保存自身的实力,而不会冒险卖命。仓促组成的联军也一定缺乏有效的领导与军队次序,因此,敌军是打胜不打败,一旦失利,很容易瓦解。于是汉尼拔借助河流先阻断敌军的“势”,而后制造出自己的“势”,对敌军造成了冲击,其实这个冲击并不大,但是正如汉尼拔所料,这个冲击对敌军心理上造成的冲击非常大,致使敌军如溃堤洪水。此次战役之后当地各部族对汉尼拔敬畏非常,乖乖地成为迦太基的殖民地或盟友。

“势”在军事、商业、竞技等活动中具有很重要的作用。能够有效利用这种类似物理学

中的惯性势能,就可以创造出力量的奇迹。当一种势能形成惯性,甚至可以把企业带入“幸运循环”当中。这种“势”不仅可以打击敌人,对强化组织成员信心,提高士气更为有效。

孙武所谓的“不战而屈人之兵”就是运用势能营造出的一种心理战术,对方则在这种势能的压迫下丧失斗志,继而溃败。在逆境中,通常都是一股负面的势能在对产生作用,此时如何保持头脑的冷静,把对自己有利的“势”扭转过来,甚至是制造出对自己有利的势能,是逆境中领导者最可贵的智慧。

1996年沃尔玛登陆中国时采取的就是这种策略。因为感受到沃尔玛的威胁,本土零售企业纷纷酝酿抵制,甚至打算打垮沃尔玛。沃尔玛知道,中国零售企业的实力虽然不强,但是善于联合对敌,加之自身不熟悉当地环境,当时中国加入WTO合约没有完全生效,保护性限制很多等劣势,很可能与其它竞争对手陷入胶着,这对于远道而来的沃尔玛显然不利。于是其采用强势策略,以一个巨鳄的姿态出现,强势,果决。对消费者、竞争对手、供货商所产生的影响非常深远、巨大。表面看起来低调内敛的沃尔玛在与竞争对手、合作者的交锋中占尽先机。其强势特征给消费者也留下了大超市,信誉好,货品齐全,价格低廉的印象。虽然事实并非如此,虽然其他商家也做到这些。

3、资源重组

遭遇逆境时通常各方面都对自己不利,就像玩牌时拿到了一手烂牌一样。但是,再糟糕的一手牌如果能有效组合,也会发挥巨大的力量。给你三个数字:1、2、3,你会怎样排列出最大值呢?当然是321,这个道理很浅显,但是在市场或战场上,受到复杂环境的影响,大多数的人是把资源进行123或231、213的排列。如何能够拨开迷雾,冷静分析,看清事物的本质,把最简开也是最复杂的数字排列正确,是对领导者的另一个考验。

汉尼拔是一个善于把资源最大化利用的人。新月形战术是汉尼拔所创造的无敌阵法。在战斗初期将军队部署成中间凸起的阵形,

以引诱罗马军集中攻打其中锋,而中间的士兵都是战斗力低下的老弱残兵,精锐部队则部署在两翼。面对占人数优势的罗马步兵,汉尼拔的中央步兵不久便节节后退,罗马军紧追,于是迦太基军队阵形变成了凹陷的弦月状,将罗马主力包围在其中,两翼的迦太基精锐兵力包抄罗马军队的后路并聚拢进攻,而后退的中锋在两翼完成包围后开始回头反击。罗马军队人数虽然众多,但是被迫形成凹状队形,中间的士兵根本无法参战,只能眼睁睁地被迦太基军队层层突破,自相践踏而死的士兵更是不计其数。

依靠此战术,汉尼拔成功地以较少的兵力包围并剿杀了人数在其两倍以上罗马军。

4、时间,逆境的深渊

前文中提到了逆境中拖延时间的危害,无论是在战场中还是市场中,逆境时时间的消耗与拖延都会把我们拽入更大的逆境。

法比乌斯成为罗马的独裁官后,他清楚汉尼拔的军事能力在自己之上,自己虽然士兵多过迦太基军队,但是综合战斗力于士气却远低于迦太基军队。于是,他冷静观察,找出了迦太基军队的弱点与自身的相对优势,实施了一个很普通,却很有效的战略——拖!罗马军队处于本土,有充足的资源补给和兵源补给能力,而这些正是迦太基军队所不具备的。当时间被拖延下去,这种优劣对比关系将越拉越大,那时候迦太基军队将不战自败。

于是罗马军队减少与汉尼拔的军团发生正面冲突,加强同罗马联盟军之间的关系,施用焦土战略,阻断迦太基军队的军需物资补给,发行国债,扩充军队……不久,罗马军队便夺回意大利南部的军事要地,至此,战争的形式发生了转折。公元前204年,大西庇阿率军侵入迦太基本土,迫使汉尼拔不得不撤回非洲。公元前202年,大西庇阿于扎马战役击败汉尼拔,战后汉尼拔成为迦太基的行政官,以帮助迦太基从战争的疮痍中恢复。公元前195年,罗马向迦太基施压,令其交出汉尼拔,而那个时候,迦太基的实力已经无法和罗马抗衡,只能臣服。汉尼拔被迫出走,最终流亡十余载的汉尼拔被罗马帝国追杀得走投无路,含恨服毒自尽。

虽然最终汉尼拔没有完成覆灭罗马的心愿,但是他给罗马带来的打击是及其沉重的——罗马上百元老院成员,十几位执政官死在汉尼拔手下,罗马每个家庭都至少有一个壮年男子死于迦太基远征军的刀下。汉尼拔孤军进入意大利,纵横驰骋十六年几乎从未遭遇一次败绩。罗马没有一个人敢宣称能打败汉尼拔,汉尼拔把罗马强悍骄横的主战军事策略彻底转变为了防守型军事策略。能令一个当时如日中天,威震欧洲的强大城邦颤抖,纵观世界,似乎也只有汉尼拔一人。

5、逆境中的微笑

在两千多年前的那个冷兵器时代里,主要是以军队人数决定战争胜负,以正面交战为战争方式。汉尼拔却在逆境中利用战略、战术来改变这些规则,无愧其“军事战略之父”之名。我们从汉尼拔身上看到了逆境暗夜中的星光,从中得到的启示对我们今天的市场实战具有很高的启示意义。愿此文能引出今天市场商战中的汉尼拔。

逆境是一口警钟,它提醒了迷茫者;逆境是一块试金石,它淘汰了弱者;逆境也是一所学堂,它教会了我们如何成长。志向高远的管理者面对逆境时不该沮丧与彷徨,而应报以从容的微笑,燃起暗夜的点点烛光。

向德鲁克与韩非子学习管理哲学

王东明 / 文

西方管理之父德鲁克在给北京大学光华德鲁克研究会的开幕词中这样写道:“管理者不能依赖进口,即便是引进也只是权宜之计,而且也不能大批引进。中国的管理者应该是中国自己培养的,他们深深扎根于中国的文化,熟悉并了解自己的国家和人民。只有中国的人才能建设中国,因此快速培养并使卓有成效的管理者迅速成长起来是中国面临的巨大需求,也是中国的最大的机遇。”的确,中国管理者是不能引进国外的,德鲁克认为中国不能从国外引进管理者的原因就是要想管理好中国企业必须了解中国文化,只有了解了中国文化才能读懂中国和中国人,在一般人眼里,西方在企业管理科学领域走在了中国的前面,我们大多数中国企业家对西方的管理学家和管理学如数家珍,比如前面提到的德鲁克先生更是被中国管理者所顶礼膜拜,我们不可否认西方通过企业管理实践总结出了一套完整的现代企业管理科学体系,但是如果单纯照搬西方的管理,其实很难管理好中国企业,因为中西方的文化背景的差异很大,西方重视企业制度的规范和建设,但中国文化确实是在情的基础上才谈纪律,“人情练达

即文章”在中国如果单纯讲制度是行不通的,必须还要讲驾驭“人情”能力,只有建立感情基础上制度才能不打折扣地被执行下去。

谈到管理学,其实应该必谈中国的先哲,法家的代表人物韩非子,因为韩非子应该是世界的管理之父,他不仅比德鲁克早两千多年,也比西方的管理学对管理阐述得更全面,韩非子是先秦法家理论的集大成者,他总结前期法家的政治思想,将商鞅提倡的“法”,申不害强调的“术”,以及慎到倡导的“势”结合起来,法家讲的“法”,指的是制度,“术”,指的是管理者的管理技巧和领导才能;“势”,指的是领导权威和与周围环境的和谐程度。合理的制度加上领导权威和管理技巧,其实就是一套很全面和很完善的管理科学体系。将管理总结为“法、术、势”,韩非子的管理学既有西方的制度为上的管理学精髓,又有中国哲学理念下产生的领导力的“术”,还有中国“天人合一”理念的“势”。堪称管理学的集大成者。“法、术、势”治国理念的提出是中国对世界管理学最杰出的贡献。假如德鲁克仔细研究过韩非子,肯定他的管理学会更全面和更能适合企业的管理实践。

法家不仅提出“法”的重要性,还对如何

法制化、制度化提出了四个要点。第一,制度要公之于众,要让所有人都知道并了解制度的内容。韩非子讲“宪令著于官府”,然后才能“刑罚必于民心”,只有使制度深入人心,使人们时刻谨记,才可能发挥作用。第二,制度规定的目标要能够达到,不能达到的标准不但没有激励作用,有时会起到相反作用。第三,制度要相对稳定,不能朝令夕改,韩非子讲“号令数下者,可亡也”就是这个意思。但是如果环境发生重大变化时,韩非子认为制度也要随势而动,也不能一成不变。他说如果用以前的制度来应对变化了的形势,就像守株待兔一样可笑。第四,制度要厚赏重罚,同时要做到有功必赏,有过必罚。韩非子讲只有立功的人有获得奖赏的预期,知道必然得到奖赏,并且奖赏够多,人们才会争相立功。只有犯错的人知道必然得到惩罚,并且处罚非常重,人们才会对犯错有足够的畏惧,制度才会起作用。韩非子对法的阐述非常全面,今天的西方管理学者只不过是把他的管理理论从国家用到了企业而已。

韩非子的“术”其实就是企业管理艺术或经营谋略,这是最体现中国文化的管理实践。谈到管理艺术,最主要的是驾驭人的艺术,法家思想中,将人力资源管理归于“术”的范畴,

对人才的选拔、任用、考核提出了独到的见解。对于人才的选拔,法家认为,领导者不可能亲自发现和选拔人才,时间、精力都不够,而且很可能受蒙蔽,而如果靠下属的举荐,容易造成下属结党营私。因此,法家提出,人贤和不贤是实际存在的,但不能根据个人的好恶进行判断。愚和智是客观存在的,但不能根据别人的诽谤或赞美来确定。要依靠制度选拔人才,尽量减少选拔中的主观因素。对于人才的考核,法家认为,管理者首先要根据下属的言论判断其应该达到的目标,然后考核其实际是否达到该目标。根据考核的结果,对其进行奖赏或惩罚。这样,下属就不敢言过其实,立下不切实际的目标,而立下目标后也会竭尽全力的去完成,在考核的过程中,管理者本身要保持中立,置身事外,不参与争论,冷静观察,才能得出客观公正的结论。

法家思想的“势”,是指权势,权力。对于一个组织来讲,法家推崇的是直线制或直线职能制结构,强调身处中央的领导者要强势控制组织的运行。作为领导者本身来讲,要有足够的权威,要让下属对自己有足够的敬畏,才能强力推行法治,才能达到法治应有的效果。没有威望的领导者即使有职有权也很难

指挥若定,使众望所归。这也是“先谋势,后谋利”的古语的哲学依据。

韩非子提出的“法术势”管理思想应该是世界管理学的开山之作,他对西方的管理学影响深远,无论是日式管理,还是美式管理其实都是法家管理理念的企业化论述,两千多年前,我们就有了如此精辟的管理理念,这是中国人的骄傲,法家提出的要健全法制,明确法律的作用,这与西方注重法制建设如出一辙,一个组织如果没有完善的规章制度,靠人治而不是靠法治,管理效率将十分低下。但光靠法制远不能达到管理的目的,一个管理者如果不树立自己的“势”,不懂得掌握权力,就会缺乏威信。如果不懂得“术”,不能很好地驾驭下属。韩非子的管理思想为中国企业家提供了一套适合中国企业的管理科学,这其实就是德鲁克认为中国企业家不能引进的原因,因为西方的管理者只是法的熟知者,他们并不懂中国化管理的术和势。我们当代的中国企业家应该从法家的管理思想中吸取经验和智慧,从中国企业的实际出发,不断完善组织制度建设,努力提高管理者的领导艺术,建立一套科学的中国化管理体系,使中国化的管理思想成为世界管理学的重要部分。