

# 6 管理诊所 Management Clinic

## 从魏家福自辉煌到谢幕的巨变中应汲取什么教训?

张秀玉

在素来推崇成王败寇的中国,人们无疑不能容忍英雄迟暮、美人白头。中远集团自辉煌巅峰跌落的巨变,尤其是股价的狂跌,自然导致了魏家福的倍受责难,乃至黯然谢幕。

魏家福还是那个魏家福,中远集团还是那个中远集团,究竟是什么导致了雄鹰扑地、猛虎悲鸣?究竟是造化弄人,还是“罪”有应得?

认真研究中远集团自辉煌巅峰跌落的巨变,分析、回顾并探寻其深刻内涵,或许要比“事后诸葛亮”更有意义。

### 正确战略带来十年辉煌

1950年,魏家福出生于江苏镇江一个农民家庭。沿江傍海的地理环境,自然给他带来敢拼敢闯的生命基因。他11岁那年,新中国第一家远洋海运企业在广州成立,这家名为中国远洋运输总公司的企业虽然只有4条船,但它构成了中远集团的前身。

中专毕业后,魏家福登船工作,成为一名无线电报务员。28岁时,他已经成为一名拥有国际认证资格的远洋运输船舶长,这一纪录目前还很少有人打破。

见过魏家福的人都知道,他外形上的一个突出特点就是肤色黝黑,这大概就是16年来海上风吹日晒的印记。而船长那种敢迎风破浪、勇往直前的坚韧品格,也体现在魏家福此后的一举一动之中。

离船登岸后,魏家福历任中远控股新加坡总裁、天津远洋总经理、中远散运总经理等职,1998年,他被提拔为中远集团总裁。这并不是一个值得庆幸的升迁。当时的中远集团主业亏损,在“下海、登陆、上天”的战略引领下,中远人根本无法看清企业发展的未来,最终导致集团主业亏损。

在此形势下,魏家福决定为中远集团这艘大船校正航向。于是,他请来了以国务院发展研究中心研究员李泊溪为首的60多位专家。8个月后,专家们的诊断结果出来了,即中远集团应“从全球航运承运人向以航运为依托的全球物流经营人转变,从跨国经营向跨国公司转变”。

此后,中远迎来了长达10年的黄金发展时期,10年间创造利润超过1000亿元,最高盈利达340亿元(2007年)。中远集团内部人士将这一成就归功于“魏家福为中远带来的国际化视野、清晰的发展战略”。

### 错误战略导致“船王”谢幕

魏家福在航运业从业了40多年,掌舵中远15年,续写了一个又一个“神话”。

## 比亚迪新一轮战略之变

由于国内纯电动车市场的不成熟,比亚迪对纯电动汽车的坚持变得异常艰难。眼看其他企业纷纷大力发展混合动力车,比亚迪也开始了对自己发展战略的思考。

“比亚迪新一年发展战略是,一方面继续坚定不移地推行公交电动化战略;另一方面将以双擎双模动力车为主、纯电动车为辅的产品战略快速打开新能源私家车市场。”比亚迪董事长王传福日前表示。王传福说这番话是基于这样一个背景,1月27日,李克强总理考察比亚迪,足以看出国家对于新能源汽车的关注以及对于比亚迪的重视。

### 力推差异化路线

如今不少人将比亚迪比喻为中国的特斯拉,但技术和产品定位上的差别却有天壤之别。王传福曾形象地比喻:特斯拉是富人的玩具,只适合小众人,而比亚迪则不一样,更加大众化。这位领军人一语点破比亚迪和特斯拉在战略方面的明显差异。

比亚迪当前在新能源汽车上的重心依然是公共交通领域。除了国内大范围的电动大巴需求外,比亚迪的纯电动大巴K9已经出口到18个国家和地区,纯电动出租车E6也出口到英国伦敦。反观特斯拉,当前并没有涉及公共交通领域,从其定位来看,未来很可能也不会涉足此领域。粗略来看,比亚迪与特斯拉的未来已形成了差异化、多层次的细分市场。比亚迪走的是大范围普众化路线,特斯拉走的是小范围高端路线。

比亚迪的发展相比于特斯拉而言可谓困难重重。在美国,特斯拉的发展几乎不受任何限制,一经上市,就迅速获得了众多业界名流的青睐;而比亚迪却没有这么幸运,虽然有巴菲特的力挺,但第一款电动车E6推广起来却并不顺利,地方保护主义成了一个难题。

定位在公共服务领域内的比亚迪,迫于压力只能在深圳老家挂着出租车牌照行驶。这显然增加了比亚迪的推广难度。虽然保护政策会影响比亚迪的发展,王传福却并不认



即使目前中远面临如此窘境,魏家福也未曾丝毫气馁。他誓言:“未来通过两个十年战略,中远集团可安然度过危机。”

同时他认为:“导致中远集团亏损的最重要原因是外部环境,而非股民所说的管理不善。”

巨亏之下,魏家福自信的姿态和对于“导致中远集团亏损的最重要原因”的辩解,激怒了不少人。

2013年4月9日,国金证券首席经济学家金石微博称,“我与中远及魏家福先生并无恩怨,任央视财经人物评选委员时还投过魏家福的赞成票。但不能容忍的是一个巨亏的上市公司老总如此傲慢,且无视党纪国法!”

同时,让魏家福更加被动的事实是,截至2012年年底,全球航运巨头马士基航运已经实现超过4亿美元的盈利,国内一些航运企业也开始走出亏损困境。

对此,中远董秘郭华伟表示,“这反映出中远在航运业务基金管理等诸多方面与同行相比还存在一定的差距和不足。”

一位中远集团不愿透露姓名的高管说:“如果魏家福在2007年调离中远,那么他留给世人的,将永远是一个辉煌的身影。可惜造化弄人。”2008年金融危机的到来,让魏家福遇到了史无前例的严峻挑战,由于他的错误战略决策,自己把自己拉下了神坛。对魏家福来说,这无疑是一个巨大的遗憾!

作为中远集团的领军人物,魏家福在航运业从业了40多年,掌舵中远15年,续写了一个又一个“神话”。

但是,中远连续三年深陷亏损泥潭,终将这位多年来一直意气风发的“老船长”拉下了神坛。

### 巨亏之下魏家福的自信与辩解

魏家福在航运业从业了40多年,掌舵中远15年,续写了一个又一个“神话”。

## 比亚迪新一轮战略之变

由于国内纯电动车市场的不成熟,比亚迪对纯电动汽车的坚持变得异常艰难。眼看其他企业纷纷大力发展混合动力车,比亚迪也开始了对自己发展战略的思考。

“比亚迪新一年发展战略是,一方面继续坚定不移地推行公交电动化战略;另一方面将以双擎双模动力车为主、纯电动车为辅的产品战略快速打开新能源私家车市场。”比亚迪董事长王传福日前表示。王传福说这番话是基于这样一个背景,1月27日,李克强总理考察比亚迪,足以看出国家对于新能源汽车的关注以及对于比亚迪的重视。

### 力推差异化路线

如今不少人将比亚迪比喻为中国的特斯拉,但技术和产品定位上的差别却有天壤之别。王传福曾形象地比喻:特斯拉是富人的玩具,只适合小众人,而比亚迪则不一样,更加大众化。这位领军人一语点破比亚迪和特斯拉在战略方面的明显差异。

比亚迪当前在新能源汽车上的重心依然是公共交通领域。除了国内大范围的电动大巴需求外,比亚迪的纯电动大巴K9已经出口到18个国家和地区,纯电动出租车E6也出口到英国伦敦。反观特斯拉,当前并没有涉及公共交通领域,从其定位来看,未来很可能也不会涉足此领域。粗略来看,比亚迪与特斯拉的未来已形成了差异化、多层次的细分市场。比亚迪走的是大范围普众化路线,特斯拉走的是小范围高端路线。

比亚迪的发展相比于特斯拉而言可谓困难重重。在美国,特斯拉的发展几乎不受任何限制,一经上市,就迅速获得了众多业界名流的青睐;而比亚迪却没有这么幸运,虽然有巴菲特的力挺,但第一款电动车E6推广起来却并不顺利,地方保护主义成了一个难题。

定位在公共服务领域内的比亚迪,迫于压力只能在深圳老家挂着出租车牌照行驶。这显然增加了比亚迪的推广难度。虽然保护政策会影响比亚迪的发展,王传福却并不认

即使目前中远面临如此窘境,魏家福也未曾丝毫气馁。他誓言:“未来通过两个十年战略,中远集团可安然度过危机。”

同时他认为:“导致中远集团亏损的最重要原因是外部环境,而非股民所说的管理不善。”

巨亏之下,魏家福自信的姿态和对于“导致中远集团亏损的最重要原因”的辩解,激怒了不少人。

2013年4月9日,国金证券首席经济学家金石微博称,“我与中远及魏家福先生并无恩怨,任央视财经人物评选委员时还投过魏家福的赞成票。但不能容忍的是一个巨亏的上市公司老总如此傲慢,且无视党纪国法!”

同时,让魏家福更加被动的事实是,截至2012年年底,全球航运巨头马士基航运已经实现超过4亿美元的盈利,国内一些航运企业也开始走出亏损困境。

对此,中远董秘郭华伟表示,“这反映出中远在航运业务基金管理等诸多方面与同行相比还存在一定的差距和不足。”

一位中远集团不愿透露姓名的高管说:“如果魏家福在2007年调离中远,那么他留给世人的,将永远是一个辉煌的身影。可惜造化弄人。”2008年金融危机的到来,让魏家福遇到了史无前例的严峻挑战,由于他的错误战略决策,自己把自己拉下了神坛。对魏家福来说,这无疑是一个巨大的遗憾!

作为中远集团的领军人物,魏家福在航运业从业了40多年,掌舵中远15年,续写了一个又一个“神话”。

但是,中远连续三年深陷亏损泥潭,终将这位多年来一直意气风发的“老船长”拉下了神坛。

### 柳传志如何对待巨额亏损?

柳传志说得好:“他山之石,可以攻玉”。与中远集团一样,2009年,联想集团也

## 打破常规 不走寻常路

应该说,比亚迪战略之变给了其他车企有益的启迪。在产能过剩、需求下滑的形势下,后起车企要在艰难的境况下生存发展,必须打破常规,不走寻常路。在这一点上,比亚迪的经验值得借鉴。比亚迪做得最好的就是“逆向研发”。在大家都在研发传统动力汽车时,利用自己在电子产品方面的强项,抢占先机,逆向研发电动车;在大家一股脑儿涌向电动车时,又另辟蹊径研发混合动力、双擎双模车。深入研究、不断前进,在前进的道路上逐渐形成自己独特的设计风格和气质。

今天的中国车市,竞争何等激烈。汽车企业,特别是自主品牌车企要在“后发”地位上战胜“先发”的强大对手,必须深刻研究市场、理解市场,准确把握市场的需要和竞争的变化趋势,要在竞争变化趋势上先行一步,要在竞

### 驶向私家车蓝海

与此同时,王传福有着清晰而深刻的产品战略,坦言比亚迪打开新能源汽车的另一扇门则是私家车市场。从公共交通到私人轿车,这样布局的一个优势在于借助公共资源修建充电网络,更好地推动后续的私人新能源汽车的发展。

“未来我们的私家车产品将以双模混合动力车为主,纯电动车为辅,这样可以弥补目前国内充电桩等基础设施建设不足的情况。”针对外界提出的这一方案是否是比亚迪基于目前中国现状而采取的折中策略时,王传福回应称,“主推双模混合动力车是现阶段比亚迪进入中国私人家庭最好的方式。这项技术具有卓越动力和更低的油耗,兼具实用性和便利性。”

前不久,一场“秦战列国挑战赛”风风火火地展开了,而这场秀也让“秦”还未问世就成了焦点,依然高调地走在舆论前端,不同的是,比亚迪此次力推的新能源汽车并没有延续之前的E系列电动车,而是另辟蹊

### 市场,这就意味着比亚迪将继续以投资换市场的方式敲开目标城市的大门。

### 驶向私家车蓝海

与此同时,王传福有着清晰而深刻的产品战略,坦言比亚迪打开新能源汽车的另一扇门则是私家车市场。从公共交通到私人轿车,这样布局的一个优势在于借助公共资源修建充电网络,更好地推动后续的私人新能源汽车的发展。

“未来我们的私家车产品将以双模混合动力车为主,纯电动车为辅,这样可以弥补目前国内充电桩等基础设施建设不足的情况。”针对外界提出的这一方案是否是比亚迪基于目前中国现状而采取的折中策略时,王传福回应称,“主推双模混合动力车是现阶段比亚迪进入中国私人家庭最好的方式。这项技术具有卓越动力和更低的油耗,兼具实用性和便利性。”

出现了巨额亏损:一个季度就亏损了2.9亿美元。

柳传志对问题的回答真诚且坦率:“2.9亿美元使联想站到了悬崖的边上,至于亏损的原因,世界金融危机只是导火线罢了,根本原因还是在管理上,在企业文化的磨合上。”

同时,柳传志宣布复出担任联想集团董事局主席,以应对联想的困境,并立下了“一年翻身”的军令状。

经过一年多的奋斗,终于使联想“2010年内彻底实现扭亏为盈”的诺言提前实现!

可见,柳传志对造成联想巨额亏损原因的回答与魏家福对导致中远集团亏损的最重要原因的辩解完全相反!

### 成亦战略,败亦战略!

美国战略咨询大师杰克·特劳特:“我早年任职于通用电气公司,之后接触了美国乃至全世界的成百上千个企业,因此有幸了解商业成功的关键。我不止一次地体会到,成功并非源自合适的人员、正确的态度、恰当的工具、适当的模型和合理的组织机构。这些因素都有助于企业走向成功,但必须要加上正确方向的引导。我认为,成功就是要找到正确的战略。”

中国建筑材料集团有限公司董事长、中国医药集团总公司外部董事长宋志平说:“战略是企业的头等大事。战术上的失误往往不至于致命,可战略上发生失误则是一生一世的错误,可能永远无法补救。做企业最重要的就是想清楚了再去做,而不应该边想边做。凡是都想在前面一步,以战略驱动成长,以目标引领航向,这正是企业实现跨越式发展的关键所在。”

联想控股集团董事长柳传志说:“正确而富有艺术性的战略设计是联想集团制胜的‘法宝’。制定战略、执行战略是提升中国企业国际竞争力的关键所在。战略不失误,是对壮大起来的中国企业的严峻考验。”

纵观成功企业的经验和失败企业的教训,他们的原因虽然来自许多方面,但最重要的首先是战略!

世界最权威的咨询公司——美国兰德公司的专家说得好:“世界上每1000家破产倒闭的大企业中,85%是因为企业管理者决策不慎造成的。”

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

(作者系北京成功之钥咨询有限责任公司董事长兼总经理)

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

“成亦战略 败亦战略”!这是颠扑不破的真理,这应该成为每个企业家经营管理企业最重要的座右铭!

## “大宝”为什么卖不过“强生”?

大宝怎么就卖不过强生呢?强生收购了大宝之后,人还是那些人,产品还是那些产品,只不过是把大宝的品牌换成强生的,为什么就能身价倍增了呢?原因就是:大宝的掌门人一直都没弄明白,自己的产品到底是卖什么的。

大宝的广告模特用的是:小学教师、工厂里的女工,还有一位在大街上扛着三脚架照相的男子,一张口:“干我们这行的,风吹日晒,用了大宝,嗨,还真对得起咱这张脸。”而小学教师和女工则向大家倾诉心声:“我们一直用大宝,量足、价格又便宜。”“量足、价格又便宜。”仿佛卖的不是增白面粉,而是在卖面粉。我们不禁要问:化妆品是用来干什么的?消费者在买化妆品的时候,很可能要考虑价格成本,在他们下岗的时候,在他们生活困顿的日子里,但像这样的消费群体又有多大。

其实,大宝和玉兰油并没有本质的区别,海飞丝的成本也不见得比蜂花高,可为什么会给人以高低贵贱之分呢?即使卖低档的产品也不一定非用低档的广告。艺术来源于生活而又高于生活是尽人皆知的道理。

马克思说,从产品到商品是一次惊险的跳跃,因为它实现了产品的价值。而从商品到品牌则又是一次惊险的跳跃,因为它实现的是产品的附加值。这附加值是所有企业家梦寐以求的。所谓名牌不过是比其他牌子卖得好,卖得久,且卖得贵的产品,同样质地的产品会有不同的价格。

消费者希望广告能实话实说,但实话实说的广告打动不了人。这就是为什么大宝逃脱不了被强生收购的宿命。每一个企业都应该找准消费群体,销售为用户创造梦想的产品。

(李光斗)

### 管理学堂

## 3个沟通方法达成共识

有些主管会对下属说出自己的建议和意见,结果却发现对方没有任何改进。究其原因,下属并非拒绝改变,而是主管没有说出明确的方向。以下是3个让沟通更有效、更容易达成共识的方法。

1.说出“具体行为”

沟通前,先界定你对下属的期待。例如,“工作更主动一点”这个说法较抽象,可转换成希望下属自行提出进修规划、无须主管监督也能妥善完成工作、主动要求负责新专案等,在这个基础之上再作讨论,较容易引发对方的行动。

2.找出“优点”开启讨论

假设你已经决定找个下属谈谈他傲慢的态度,拙劣的说法是:“我想跟你聊一下你态度傲慢的问题。”这种直接点出负面(傲慢)的说法,只会激起他的防卫心,对话肯定很快破局。较好的说法是从傲慢中找出可能的优点,以此作为开头。比方说,傲慢的人的优点之一就是很有自信,你可以从这点切入:“我觉得你的优点之一就是很有自信,但是有时候会不会有点过了头,我举个例子来说……”这个说法不但没有偏离主题,还会让对方想要继续听下去,如果还能搭配具体行为来佐证你的看法,就更能加强论点的说服力。

3.别用“否定句”开场

以“不”作为开头的要求,经常会启动对方的反抗心,就好像要小孩不要玩火,他就会想要试试看一样。试着把希望下属“工作上不要太被动”的建议,改成“我希望你每个月都能有一个新提案”,或许更能让对方照着你想的行为改变。

(高子梅)

### 启迪

## 打破常规 不走寻常路

应该说,比亚迪战略之变给了其他车企有益的启迪。在产能过剩、需求下滑的形势下,后起车企要在艰难的境况下生存发展,必须打破常规,不走寻常路。在这一点上,比亚迪的经验值得借鉴。比亚迪做得最好的就是“逆向研发”。在大家都在研发传统动力汽车时,利用自己在电子产品方面的强项,抢占先机,逆向研发电动车;在大家一股脑儿涌向电动车时,又另辟蹊径研发混合动力、双擎双模车。深入研究、不断前进,在前进的道路上逐渐形成自己独特的设计风格和气质。

今天的中国车市,竞争何等激烈。汽车企业,特别是自主品牌车企要在“后发”地位上战胜“先发”的强大对手,必须深刻研究市场、理解市场,准确把握市场的需要和竞争的变化趋势,要在竞争变化趋势上先行一步,要在竞