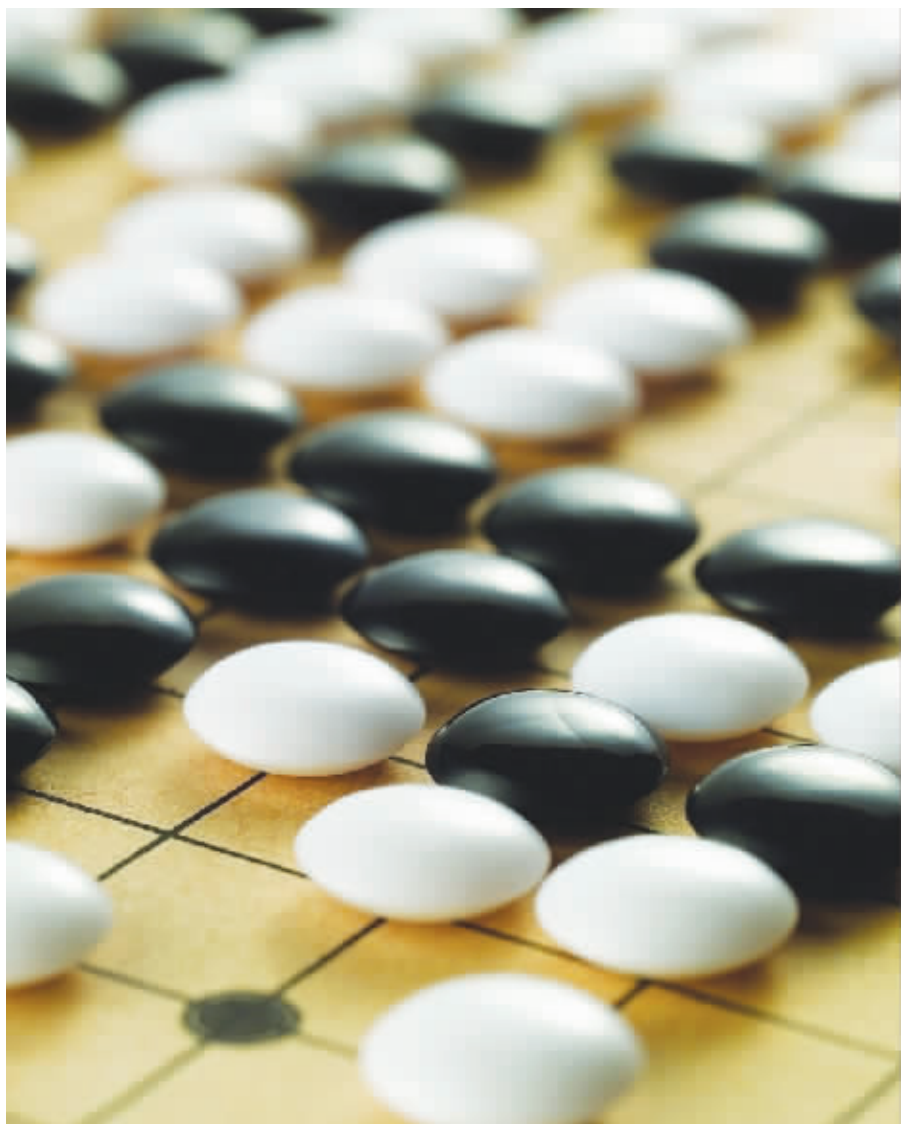
别让传统企业死于“虎口”

■ 王庆永

刚刚进入的2015年，让许多传统企业感受到的,恐怕不是万物复苏的暖意,而是愈来愈冷的市场惨状,无论是因房地产下滑牵连到的建材、家居、五金机电等行业,还是因政府抓老虎、打苍蝇严格纪律后牵连到的酒水、礼品、餐饮等行业,日子好像都不好过,而真正难过的日子,恐怕还在后面,空位营销理论创导者、风向标品牌策划首席顾问王庆永认为:企业眼前存在着四大绕不开的拦路虎,只有抓住主要矛盾,运用好系统的品牌营销策略，才能使企业顺利转型升级,实现长远发展。

摆在企业面前的四大拦路虎,可以用四个代表动作的字来形容,就是,“围追堵截”,这四招夺命绝技,会让一直在温室中生长的传统企业,在红海竞争中雪上加霜。先来简要介绍一下这四大拦路虎:



1、围

电商、微商崛起,从四面八方围攻传统企业,让猝不及防的传统企业,处处受制,电商品牌的崛起,让成本原本就不占优势的传统产业更加苦不堪言,电商的渠道层级也非传统的多层级,大多都是扁平化,线下品牌厂家直面的是代理商、经销商、分销商,而线上品牌直面的是消费者、粉丝,因此,无论从价格、服务上还是从传播、促销上,电商、微商都将打破甚至颠覆传统企业的商业游戏规则。

2、追

中国是制造业大国,但不是品牌大国,中国中小企业数量众多,而相应的高端人才配备缺乏,因此放在传统企业面前的第二个拦路虎是同行的“你追我赶”,这种追赶并非真正的公平较量,很多时候,山寨、模仿秀层出不穷，传统企业同质化问题迟迟得不到解决,没有差异化,就没有品牌化,就没有溢价,就没有利润,也就没有基业长青的寿命了,不能很好地甩开同行的追赶,就会被赶超,甚至被市场淘汰。

3、堵

公款吃喝采购风和权力寻租问题,在高压反腐的势头下,早已不见当年的“辉煌”,习李新政，帮社会塑造公平正义的竞争环境,给很多靠关系过活的传统企业堵上了那本就不该有的“生机”,倒逼企业转型升级,寻求突破,尤其对政府消费依赖过高的行业和企业,该想想后路了。

4、截

这两年,谈的最多的社会公共话题非雾霾莫属,从2015年开始,各级政府强力治霾也将拉开序幕,春节假期后,环保部就针对环保问题约谈过两个地级市的政府领导,两个市都在被约谈后,下狠心关停整改了大量不合格、超标、无证乱建的工业企业,从2015年政府工作报告的内容来看，以后再想用gdp换环保的想法,将很难站住脚,政府截断了高能耗、低利润、无品牌的传统企业继续牟利的幻想。

“围追堵截”，让传统企业着实喘不开气,但就算是这样,好像还有很多企业并未从睡梦中醒来，还在指望着天上能掉馅饼,瞬间能让企业起死回生,期待着企业在不转型、不升级、不创新、不投入的情况下,还能有火箭式的发展，这样的梦想无异于白日梦。

那突破四个拦路虎真的没有方法了么?传统企业就真的会被新商业形态所取代么?传统企业做大做强做长的道路究竟在哪?空位营销理论创导者、临沂市风向标品牌策划有限公司首席顾问王庆永给企业支招:我们认为,传统企业想要转型升级、突破四大拦路虎,就必须抓主要矛盾,企业各要素(队伍、财务等)都很重要,但在这其中,首当其冲的当属市场营销,因此解决四大拦路虎最根本的问题是如何让企业营销变得更简单,能适应现在的市场竞争节奏,实现品牌价值提升,让企业各类产品有价有市,不再像以前一样依赖温室过活,根据空位营销理论的思路,要解决营销问题,必须在营销的不同环节上找到属于自己的空位,无论是在消费者心智、市场定位还是在产品、定价、传播、渠道上都应找到空位,有空位,才能坐得下,才能找到属于自己品牌的位置,让企业真正突破瓶颈。

比如在心智层面找空位,举例:消费者心目中王老吉是红罐凉茶，假如和其正也争着用红罐，在营销层面失败的几率就极高，最终和其正在消费者心智中找到了营销空位即—瓶装更尽兴，瓶装凉茶的领导者,因此,一个品牌,在消费者心目中有什么样的位置或者说空位，就会有什么样的美誉度、忠诚度,就能看的出其未来的动销能力了;比如在受众定位上,更需要找到空位,在中国有句古话是:物以稀为贵,只有有空位的需求,才能形成强大的购买力,举例：就如前段时间让国人买断货的日本马桶盖一样，假如企业仅仅把受众定位放在日本人身上，那销售很难出现卖断货这样的情形，而转念间企业找到了 受众空位：出国旅游、有强大购买力但见识不多的中国土豪群体，结果是如此的见效，可以断定，此处找到了市场定位最有价值的空位段;比如在价格上找空位,举例:洋河蓝色经典的定价策略，就是一种找空位的比附策略,上比茅台五粮液,下比区域小品牌,它的售价找到了中间一个很好的空位,且是让消费者既有面子、又极为接受的价格空位,最终取得了极大的成就,在传播和渠道上找空位,其实更好理解,电商微商就是在新技术新载体的基础上，找到的传播和渠道的新空位,有了这个空位,让很多一时看不清、看不惯、看不起的传统商人,错过了无限商机,让自己提前进入蓝海,赚取高利润,塑造大品牌。

因此，从列举的几个例子可以看出,企业只要能找到企业擅长、对手未作、消费者认可的三维度交集空位,就会让企业品牌快速提升价值,让营销变得简单容易,让拦路虎不在是拦路虎。

传统企业必须直面并突破四大拦路虎的围追堵截，必须实现新时代的品牌提升、转型升级,必须实现真正的品牌溢价,从靠低价格向靠高价值转型，不靠政府走关系、不靠污染环境换发展，只有从心态上先转变,结合系统的营销理论,才能给自己的品牌和产品赢得市场的地位。

民企规范管理的四条途径

■ 木子斫

年过完了,该干点正事了,今天就谈谈民企规范管理的问题。现在很多民企在经历了初创期、发展期两个阶段之后,进入了第三个阶段,规范管理阶段。进入这个阶段后,应该从哪些方面去规范内部的管理,提升管理水平？本人结合十几年的民企管理实践,对刚刚进入规范期的民企谈几点规范管理的意见。

第一,完善制度体系

民企在创立初期，是不需要太多制度的,制度多了搞不好反而会成为这个时期的障碍。但是,企业在进入规范期之后,如果没有完备的规章制度,一定会严重制约企业的发展。

制度的建设要做哪些事？可以从三个方面去考虑:一是全面梳理。很多企业过去并不是没有制度,只是这些制度不够系统,缺乏联系,有的甚至前后矛盾,互相冲突,或者新的制度出台了,旧的制度还在执行,因此必须进行全面梳理,有用的留下,过时的砍掉。二是进行分类。企业制度一般包括基本制度、专业制度、岗位责任制三个部分，要对先设定好总体框架,然后对其进行分类,一般包括人力资源、财务、采购、营销、行政后勤以及生产制造等,这样形成的制度就会清晰明了,便于员工的学习和掌握。三是系统完善。在前两步的基础上,对制度进行全面完善,该修订的修订,该补充的补充,形成较为完善的体系。尤其对人力资源方面的制度,要高度重视,仔细斟酌,因为它涉及“选人、用人、留人”的大问题。

在制度建设过程中,专业制度必须由职能部门负责起草,岗位责任制必须由“岗位”负责起草,经审核后再返回部门或“岗位”,这样做有利于下一步制度的执行。制度审定后,要汇编成册下发。

第二,理顺内部流程

流程短,效率高,这是民企的特点,但这只适合小型企业，当企业规模比较大的时候,管理体制发生变化后,就不能再这样做了。

流程建设必须考虑两个方面:一是必须与规章制度相结合。规章制度的本身就包含着对运行程序的基本要求,因此,可以针对各项专业规章制度对流程做进一步明确，使之条理化,并辅之时间控制点和具体要求。二是必须与机构设立相结合。企业小的时候,机构比较少,“后方”的人少,“前线”的人多,给予分支机构的权利都比较大。当企业进入规范期之后,从强化专业管理的角度出发,一般都采取了集权管理的模式,对基本政策进行统一、规范,这样就必然涉及有些权利的上移，涉及职责范围的调整,因此,必须根据这些变化对内部流程进行重新调整。

在这里需要强调一点,流程的设立要按照“能短则短,不能短则长”的原则去确定,不能片面强调“效率”而忘记了“效果”,有些情况下,可以放弃“效率”而保证“效果”。

第三,建立考核体系

事实证明,没有考核就没有管理,有了考核没有奖惩也不能管理到位。必须运用好考核、奖惩这一重要的管理手段。

考核体系的建设应该包括三个方面的内容:一是经济技术指标考核。经济技术指标反映着企业的整体运行质量,必须制定符合企业实际的绩效考核方案。考核指标的确定,要在全面分析自己历史数据的基础上,还要结合同行业的先进水平进行综合考虑。经济技术指标考核是全员性的,以月度为考核周期,奖惩兑现,以起到及时激励作用。二是管理目标考核。这是针对各职能部门、各分支机构的负责人设定的年度、月度关键绩效指标,以及日常安排的临时工作任务完成情况的考核,这项考核与各级主管的年度绩效奖金挂钩,同时也是对各级主管进行综合评价的手段。三是员工行为考核。行为考核看似简单,但它发挥的作用很大,包括的内容也很多。譬如:劳动纪律、工作纪律、现场卫生、工装穿戴、会议纪律、接听电话、礼仪礼节等等，对这些事项进行全面分解、细化,并提出明确的考核标准。

以上三种考核手段构成了内部的考核体系,在考核权重划分上再进行综合平衡,突出重点,兼顾其他,只要持之以恒地推进,必将大大提升企业的整体管理水平。

第四,强化监控体系

监控体系的建设要按照“事前预审、过程控制、事后审核”的全过程监控原则来进行,改变过去没有监控或者只监控“结果”的做法。

监控体系的建设,可以从三个方面进行考虑:一是建立价格预审制度。价格预审制度的设立,主要是要把监控的工作做到前面,通过价格数据库的建立,对工程、采购、销售以及其他涉及经济往来的项目,在项目实施之前就进行全面核价。二是建立全面预算管理。很多民企没有预算管理的概念,更谈不上全面预算管理。全面预算一方面可以使各级主管在管理过程中做到心中有数,即时比对,自我检查,自我发现问题;另一方面也是对企业日常经营水平和整体运行质量的过程监控。三是建立专项审计制度。除了常规的审计项目外,建立以总经理为指令的临时项目的专项审计，意义重大。专项审计发现的问题,要体现“严管重罚”的思想,以起到警示作用。

事实上,没有了“事前”和“过程”的监督,当发现“结果”存在问题的时候,已经很难挽回由此带来的损失了。因此,监控必须从“事前”和“过程”入手。

读《墨子》管理有感:尚贤下

■ 李文武

原文:子墨子言曰:天下之王公大人皆欲其国家之富也,人民之众也,刑法之治也。然而不识以尚贤为政其国家百姓,王公大人本失尚贤为政之本也。若苟王公大人本失尚贤为政之本也,则不能毋举物示之乎?

今若有一诸侯于此,为政其国家也,曰:“凡我国能射御之士,我将赏贵之;不能射御之士,我将罪贱之。”问于若国之士,孰喜孰惧？我以为必能射御之士喜,不能射御之士惧。我赏因而诱之矣,曰:“凡我国之忠信之士,我将赏贵之;不忠信之士,我将罪贱之。”问于若国之士,孰喜孰惧？我以为必忠信之士喜,不忠信之士惧。今惟毋以尚贤为政其国家百姓,使国为善者劝,为暴者沮,大以为政于天下,使天下之为善者劝,为暴者沮,然昔吾所以贵尧舜禹汤文武之道者，何故以哉？以其唯毋临众发政而治民,使天下之为善者可而劝也,为暴者可而沮也。然则此尚贤者也,与尧舜禹汤文武之道同矣。

而今天下之士君子，居处言语皆尚贤;逮至其临众发政而治民，莫知尚贤而使能。我以此知天下之士君子,明于小而不明于大也。何以知其然乎？今王公大人有一牛羊之财不能杀,必索良宰;有一衣裳之财不能制,必索良工,当王公大人之于此也,虽有骨肉之亲,无故富贵,面目美好者,实知其不能也,不使之也。是何故？恐其败财也。当王公大人之于此也,则不失尚贤而使能。王公大人,有一罢马不能治,必索良医;有一危弓不能张,必索良工。当王公大人之于此也,虽有骨肉之亲,无故富贵、面目美好者,实知其不能也,必不使。是何故？恐其败财也。当王公大人之于此也,则不失尚贤而使能。

逮至其国家则不然，王公大人骨肉之亲,无故富贵、面目美好者则举之,则王公大人之亲其国家也,不若亲其一危弓、罢马、衣裳、牛羊之财与？我以此知天下之士君子,皆明于小而不明于大也。此譬犹喑者而使为行人,聋者而使为乐师。是故古之圣王之治天下也,其所富,其所贵,未必王公大人骨肉之亲,无故富贵,面目美好者也。

是故昔者舜耕于历山,陶于河濒,渔于雷泽,灰于常阳。尧得之服泽之阳,立为天子。使接天下之政,而治天下之民。昔伊尹为莘氏女师仆,使为庖人。汤得而举之,立为三公,使接天下之政,治天下之民。武丁得而举之,立为三公,使之接天下之政,而治天下之民。是故昔者尧之举舜也,汤之举伊尹也,武丁之举傅说也,岂以为骨肉之亲,无故富贵,面目美好者哉？惟法其言,用其谋,行其道,上可而利天,中可而利鬼,下可而利人。是故推而上之。

古者圣王既审尚贤,欲以为政。故书之竹帛,琢之盘盂,传以遗后世子孙。于先王之书《吕刑》之书然:王曰:“于！来！有国有土,告女讼刑,在今而安百姓,女何择言人？何敬不刑？何度不及？”能择人而敬为刑,尧舜禹汤文武之道可及也。是何也？则以尚贤及之。于先王之书、竖年之言然,曰:“晞夫圣武知人,以屏辅而耳。”此言先王之治天下也,必选择贤者,以为其群属辅佐。

曰:今也天下之士君子,皆欲富贵而恶贫贱。曰然女何为而得富贵而辟贫贱？莫若为贤,为贤之道将奈何？曰:有力者疾以助人,有财者勉以分人,有道者劝以教人。若此,则饥者得食,寒者得衣,乱者得治。若饥则得食,寒则得衣,乱则得治,此安生生。

今王公大人,其所富,其所贵,皆王公大人骨肉之亲、无故富贵、面目美好者也。今王公大人骨肉之亲、无故富贵、面目美好者,焉故必知哉？若不知,使治其国家,则其国家之乱,可得而知也。

今天下之士君子，皆欲富贵而恶贫贱,然女何为而得富贵而辟贫贱哉？曰:莫若为王公大人骨肉之亲、无故富贵、面目美好者。王公大人骨肉之亲、无故富贵、面目美好者,此非可学能者也。使不知辩,德行之厚,若禹汤文武,不加得也;王公大人,骨肉之亲,躄喑聋暴为桀纣,不加失也。是故以赏不当贤,罚不当暴。其所赏者,已无故矣;其所罚者。亦无罪。是以使百姓皆攸心解体,沮以为善,垂其股肱之力,而不相劳来也;腐臭余财,而不相分资也;隐匿良道,而不相教诲也。若此则饥者不得食,寒者不得衣,乱者不得治。

推而上之以,是故昔者尧有舜,舜有禹,禹有皋陶,汤有小臣,武王有闳夭,泰颠,南宫括,散宜生,而天下和,庶民阜。是以近者安之,远者归之。日月之所照,舟车之所及,雨露之所渐,粒食之所养,得此莫不劝誉。且今天下之王公大人士君子，中实将欲为仁义,求为上士,上欲中圣王之道,下欲中国家百姓之利,故尚贤之为说,而不可不察此者也。尚贤者,天、鬼、百姓之利而政事之本也。

感悟：如果企业里的高管们都重视人才,都尊重人才,而对那些不是人才的进行惩罚与贱视他们,那么谁会高兴呢？当然是人才高兴,不是人才的不高兴。如果企业的高管们对作出优异成绩的员工尊崇,而对工作成绩差的员工进行惩罚与贱视他们,那么谁会高兴呢？当然是工作成绩优异的员工高兴,工作成绩差的员工不高兴。尊重人才其实质是尊重知识，不尊重知识的高管们,绝对不会尊重人才。因为人才的能力是由其知识、技能、经验等构成的。所以,判断高管们是否尊重人才,可以从他对知识的态度看出来。一般高管重用人,总是重用骨肉之亲,无缘无故富贵以及面貌美丽的人。高管们为什么要重用骨肉之亲？因为这些人跟他有裙带关系，不重用这些人会觉得自己没面子,而且只信任自己的亲人,再者是“一人得道,鸡犬升天”的封建思想在作祟。

高管们为什么要重用无缘无故富贵的人？因为那是嫌贫爱富的思想在作祟,更是势利眼的思想在作祟。世态炎凉,人情冷暖,在喜欢重用无缘无故富贵的人的高管们身上展现得淋漓尽致。高管们为什么要重用面貌美丽的人？因为这是以貌取人的思想在作祟。古时尧重用舜,汤重用伊尹,武丁重用傅说。舜、伊尹、傅说是骨肉之亲、无缘无故富贵以及面貌美丽的人的人吗？都不是。舜、汤、武丁仿照他们的话去做,采用他们的谋略,实行他们的主张,因此天下大治。对于高管们来说,他们需要德才兼备的人才、冲锋陷阵的人才、聪明睿智的人才来作他们的下属,来辅佐他们。

每个人都想富贵,都不想贫穷。人才个个都想富贵,都不想贫穷。高管们如果让骨肉之亲,无缘无故富贵以及面貌美丽的人的富贵,长此以往,这个企业就会使员工人心涣散,阻止他们向善:员工怠惰他们的肢体,而不相互勉励帮助;使员工有多余的财物腐臭变质,而不相互资助;员工隐藏自己好的学问,而不相互教导,企业就会混乱。请问这样的企业能长久生存吗？企业倒闭是迟早的。高管们如果让人才富贵,那么员工就会想努力工作,个个想成才,都不敢懈怠,企业就会由乱而治。赏有功,罚有罪,这是企业治理的根本原则。有功得不到奖赏,有罪得不到惩罚,那么企业就会渐渐地乱。尊重人才,重用人才,就会使得更多的人才归附,有一流人才的企业,企业能兴旺发达。