企业战略不怕讲故事,就怕没有逻辑

编者按:长期战略目标不怕画大饼,就怕逻辑错了,就像放风筝,内容就像风筝面,放得越远越好,逻辑就像线,扯得越紧越好。组织管理的真正精髓在于应对人的“非理性”。糟糕的组织管理往往把人想象成流水线上的工具,用一些严格的规章来约束人的行为;另一种糟糕的管理喜欢设定一个具体的目标,把人想象成完全具备自我管理、自我实现能力的完全理性人。

一、故事和新闻有什么不同

打开新闻App,下面这样的新闻越来越多了:

男子花20万装修新房,装修完发现是别人家

夫妻“幻想”中奖500万,因分配不均大打出手……

每次看到这类匪夷所思的新闻,总有人感叹,这简直比小说电视剧编得还离谱。

这句话可冤枉作家和编剧了,好的小说影视作品,绝对不是瞎编的:有人总结了9种剧情模式,所有神作都逃不过;有人总结了24种角色类型,再复杂的人格也只是这些基本性格的组合;还有人甚至总结了剧情反转的数量——认为2个不够劲,4个太累,3个刚刚好。

好的故事,其实逻辑性比论文还要严谨,但想象力又不能受限制。

穿越小说可以古今中外随便跑,但人物行事的内在逻辑都是常人的情绪G点;所有的赘婿文都有同样的爽点,但故事背景个个都在挑战读者的智商底线,与普通人的生活反差越大越好。

而离奇的新闻刚好相反,内容都是常见的生活情节,但逻辑却游走在“精分”边缘,比如下面的这些新闻:

犯人越狱,只为看牙医。

小偷脱鞋入室行窃,脚臭熏醒主人被抓。

男子住酒店,枕头底惊现万元现金,怒投诉:肯定没换枕套!

小伙腰部以下发黑以为得重病,医生:裤子掉色。

这些新闻有一个共同点,前半截与后半截分开完全没毛病,拼在一块,逻辑就“精分”了。

说到这儿,我要问一个问题:管理到底更像小说故事还是更像生活新闻?

二、长期战略就是讲故事

管理是一个笼统的概念,我就选择其中两个方面:“长期战略管理”和“内部组织管理”,它们代表管理的两个极端:前者的特点更近似于小说影视中的故事,后者更像真实的生活。

所谓长期战略管理就是对企业未来发展方向远景目标的一个大的规划,看上去很虚,但很重要,因为战略有一个特点,一旦胜利就不存在了,所以企业要有一个长期无法证伪的大目标及其实现逻辑,这对于企业走在正确的方向上来说非常重要。

企业长期发展战略是一个简单、焦点明确的价值定位,它是客户选择你而不是你的竞争对手的理由。试着比较下面两个企业长期战略的描述:

长期战略描述一:我们现有三大品牌15个产品系列,覆盖了两个省的五十万消费者,我们在未来对这些品牌和产品不断升级,去更好的满足这些消费群体的需求。

长期战略描述二:我们现有三大品牌15个产品系列,覆盖了两个省的五十万消费者,我们将在未来几年砍掉大部分产品,重点发展其中的明星产品,做市占率第一,并且相比第二名要有绝对的优势。

这两个企业长期发展战略,前者看似靠谱,但它缺乏逻辑,非常不聚焦,可以延伸出任何具体目标;后者的目标看似荒唐大胆,但它的“精头产品、集中资源”的逻辑是清晰而坚实的——是否正确另当别论。

企业长期发展战略更像是在讲故事,它具体的内容其实并不重要,你是一个只有几名员工的创业公司,并不妨碍你的战略目标定位为未来的行业领导者。但战略的内在逻辑本身必须是明确的——事实上,确实有一些常见的战略选择类型,比如一体化、专一化、连锁化、资本化,等等。

所以创业团队中的核心需要很资深的管理经验,这个人必须见过足够多的企业发展的真正逻辑,而不是他想象出来的逻辑。

以京东方为例,这家当年几乎要破产的国企,在地方政府的支持下,以3.8亿接下现代集团的液晶面板生产线,并抛出一个几百亿美元的远景投资计划。其后几年,三星每年扩建一座工厂,导致液晶面板价格年年下跌,京东方每年都要亏损十几亿,但还是坚持年年在合肥、成都投资高世代产线。

这是一场同时比拼技术和资本的竞赛,到了2019年,韩国人终于坚持不住了,逐步退出大尺寸LCD面板的竞争,市场上最终只剩下中国的两个大玩家。

京东方当年的规划看上去像一场豪赌,但它的逻辑却是非常现实的——只有忍住亏损,不停地上高世代的产线,才能最终在技术和成本上压倒对手,逼迫对方退出,一劳永逸的获胜。

相反,糟糕的企业战略目标往往是看起来非常容易实现,但却毫无内在逻辑。

有一次,跟一个朋友去吃麻辣烫,跟老板聊天,老板感叹生意不好做,也就是维持生计,他说他最近遇到一个厨艺不错的老乡,想把这家店装修一下,改成中档的家常菜馆,毛利高一点,赚的也多一点。

我朋友听完了后,劝老板放弃这个想法,并肯定地告诉他,这么改,大概率没有现在麻辣烫赚得多。

老板根本不信,说后面一条街有一家熟人开的跟他差不多大的馆子,每个月的利润至少是他的两倍。

于是朋友算给他听,这家店人工就四个家里人,也不用请厨师。再算算中档家常菜馆,人工肯定要再请,成本至少上升了30%,再算收入,虽然客单价提上去了,但客流肯定要减少,再考虑装修投入,三年才能回本。

朋友告诉他,道理很简单,新店靠截流,老店靠老客,麻辣烫的客群跟家常菜馆的客群完全是两种人,这就相当于开了一家新店。一家四口就指望这个店,开业头一年,根本熬不过去。

长期战略目标不怕画大饼,就怕逻辑错了,就像放风筝,内容就像风筝面,放得越远越好,逻辑就像线,扯得越紧越好。

三、内部组织管理就是生活流

相对于长期战略管理而言,内部组织管理就是管理的另一个极端:长期战略管理研究的对象是抽象的消费者、概念化的市场、量化的目标,而内部组织管理对应的是日常工作中活生生的人、具体的事,就像生活新闻相对于小说故事。

组织内部管理,看上去充满了各种规章和各种激励制度,但真正支持其运转的,其实并不是这些。

现有的基于制度与激励的组织管理理论,大部分都假设员工是“理性人”——什么是“理性人”呢?就是凡事都作利弊判断,并且能准确地判断利益得失。

“理性人”的前提在管理中非常重要,无论是绩效管理,还是日常业务管理,都是利益的计算,你定了KPI,就是假定员工会为了奖金而努力工作完成这个KPI,你定了制度,就是假定员工为了避免惩罚而遵守制度。

应该说,大部分情况下,我们都是理性人,就像日常生活中,大部分人都是正常的,行为都是可预判的。

但人之所以是人,而不是机器,不是因为我们的理性,而恰恰是因为我们的“非理性”。

打个比方,你觉得下属的KPI完成的不好,想跟他谈一谈,你已经想好了一套改进方案,当然,这个方案有一个不言而喻的前提——对方是“理性人”,能够对利害关系作出全面的判断。

可常常不知道为什么,双方谈着谈着就变了味儿。

你觉得对方要改进工作方法,提升绩效,可对方本来就心事重重,以为你要责备他,本能地找各种理由。见他不想着提高绩效,尽想着逃避责任,你又不知不觉地把话题转到了“人要有责任感”这种上纲上线的话题上……

你还想:明明KPI实现得好,对大家都有好处,可为什么对方就是不领情呢?

谈话不仅谈的是利益,也是谈的一个情感,谈的一个面子。职场沟通中的非理性心态常常出现“你越有道理,我偏不讲道理”,好比说“老板你说得天花乱坠,还不是要我给你卖命”,这种心态,还能好好聊吗?

组织管理中的人,如果都是理性的,那管理也太没有难度了,天下所有的企业都是一样拉不开差距。

组织管理的真正精髓在于应对人的“非理性”。

最典型的就是“授权管理”,授权的内容,既要明确的部分,又要有柔性的、模糊的、甚至惰性的部分,后者就是为了应对人的“非理性”,是授权的艺术。

而糟糕的组织管理往往把人想象成流水线上的工具,用一些严格的规章来约束人的行为;另一种糟糕的管理喜欢设定一个具体的目标,把人想象成完全具备自我管理、自我实现能力的完全理性人。

四、从小说故事到日常生活

企业往往都是这样从故事到生活。

创业时期,人人充满激情,个个擅长讲故事,张嘴战略,闭口愿景,大家的角色不固定,方向却很统一。

企业发展到了一定阶段,业务版图渐渐定型,大家的雄心壮志也被磨去了棱角,运气好的话,企业开始稳定盈利。

此时,公司也进入了“日常生活”状态,每个人的角色也相对固定,每天的工作,外部无非是客户来来往往,内部无非是各种婆婆妈妈的合作与摩擦。年头定目标,年终写总结,时间就这么过去了,

直到有一天,发现自己再也无法忍受这种琐碎,想起了那个叫“希望”的东西,又重新开始投入另一个故事。

有些事总要经历过一轮才明白,创业初期要多找业内人聊聊,审视自己长期战略的内在逻辑是否合理,企业稳定之后,又要常常打破理性的藩篱,直面人的非理性。

好的小说在天马行空的想象背后,其实是严谨的逻辑;而生活新闻在平淡琐碎的日常背后,其实是被压抑的非理性,生活如此,工作创业亦是如此。

(摘自《突破管理》)

(上接第三版)当然是大超市。因为大超市库存周期更短,周转速度更快,一年能卖12次,一共能赚120元。而那家夫妻老婆店,一年只能赚50元。

这就是为什么,我能卖得比你更便宜,还能比你赚得更多。

所以,你真的懂自己的行业吗?是知道了大概和皮毛,还是洞察了本质和秘密?

3.微观上,理解公司业务

刚刚说完了宏观,那微观呢?微观上,是不是深刻理解公司里每个岗位是做什么的?需要什么能力?你真的知道吗?

就像常有人来和我说,润总,给我推荐个人吧。

好啊。你想要什么样的人。

对方想了想说,能力强的。

好啊。那什么方面能力强呢?

对方又想了想说,解决能力强的。

好啊。那怎么样定义解决能力强呢?

对方听完之后,往往一口鲜血喷到屏幕上。天啊,我是让你给我推荐个人的,不是来让你来拷问我的。

对啊,可是如果不这么问,我怎么能帮忙推荐呢。而且这么问,相当于说,你是否真的理解完成工作所需要的这项能力。

你真的知道吗?

但有时候,别人让我推荐个人时,我也会这么问。

好啊。那你招这个人是做什么呢?

对方想了想说,负责销售。

好啊。那具体做什么呢?

对方又想了想说,销售,就是具体负责销售啊。

我知道啊。但是销售具体做什么呢?

对方听完之后,又是一口鲜血喷到屏幕上。天啊,你到底在问什么,销售就是销售啊。

当对方这么回答时,就说明他对这个职位根本不了解。销售,是把产品换成钱,但这只是结果。那销售的具体工作,到底是什么?

比如市场规划。哪个区域卖什么产品,哪个地方布什么样的资源,哪个客户给更多的折扣。

比如客户关系。每天拜访几个客户,CRM系统填写了吗,客户的问题是怎么解决的,客户的亲密关系怎么维持。

比如费用管理。请客户吃饭应酬的预算是多少,报销的范围是什么,怎么确定合理的花费。

这些是销售应该具体要做的事情。

具体做什么?具体做什么?

这个问题相当于问,你真的懂自己的业务吗?

所以,你能不能如数家珍一般,知道自己公司重要岗位的职责,具体要做什么事情,需要什么样的能力?

如果不知道,我建议你一定要重新盘点,认真思考。

最后的话

在未来,什么样的公司,可以活得很好?

只有那些能洞察行业本质,深刻理解自己业务的公司,才有机会活得好。原来大家都认为自己是随随便便用点功就能满分的天赋型选手,后来才发现自己是必须拼尽全力才能有好成绩的普通选手。现在,不仅需要拼命努力,还要有勇气和智慧才能成为一名参赛选手。考卷越来越难,对选手的要求也越来越高。过去赚钱太容易了。以后,都得凭本事赚钱了。

(摘自《成功经理人》)

地址:石家庄高新区黄河大道188号 邮编:050035 电话:0311—69099831 邮箱:LL50826@126.com 承印:石家庄市雅新印刷有限公司

企业核心价值观

共产主义远大理想就在身边

Yuan quan
源泉
2021年6月8日
第二十期
总第523期

依靠学习走向未来
依靠实践坚定信念
依靠团队赢得胜利
依靠奋斗获得幸福

主办:石家庄高新技术产业开发区供水排水公司 网址:www.gxqgps.com 准印证号:冀L1100242 内部资料 免费交流

公司党委举办党史学习教育知识竞赛

机关党支部斩获冠军

“依靠学习走向未来”党史学习教育知识竞赛
29.1950年6月朝鲜战争爆发,以( )为司令员兼政治委员的中国人民志愿军奉命开赴朝鲜战场。
A.朱德 B.彭德怀 C.贺龙 D.刘伯承
1
2
3
4
5
6

10.科学发展观的核心是
A.统筹兼顾
B.全
C.以人为本
D.可
3

5月29日上午,公司党委在职工之家举办以“依靠学习走向未来”为主题的党史学习教育知识竞赛,由各党支部选派的24名优秀党(团)员、入党积极分子组成的6支队伍参赛。党委书记林自强,党委副书记周明等党委委员及全体党员参加。

周明在竞赛前发表致辞指出,这次竞赛的举办,为庆祝中国共产党成立100周年,推动党员职工学党史、悟思想、办实事、开新局,增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”起到了积极的促进作用,在全公司再次掀起了党史学习教育和学习四史的热潮,教育和引导全体党员和团员忆党史、铭党恩、强党性,使全体职工秉持“共产主义远大理想就在身边”的企业核心价值观,牢固树立“依靠学习走向未来,依靠实践坚定信念,依靠团队赢得胜利,依靠奋斗获得幸福”的理念,以更加饱满的热情、更加昂扬的斗志和更加务实的作风,积极投身公司发展实践,为公司持续、健康、高质量发展作出新的更大贡献,以优异成绩迎接建党100周年。

此次比赛分为选手必答题、团队必答题、抢答题、风险题4个环节,内容覆盖中国共产党光辉历史中的重大历史事件、重要思想、方针政策、历史人物、历史地址等,还涉及公司企业文化的内容。参赛选手踊跃抢答、沉着应答,展现出了丰富的知识积累、良好的心理素质和敏捷的思辨能力。扣人心弦的“风险题”环节将比赛推向了高潮,赢得了观众热烈的掌声。

经过激烈的角逐,机关党支部获得第一名,供水厂党支部获得第二名,后勤党支部、生产党支部、工程公司党支部、污水处理厂党支部获得第三名。党委书记林自强等党委委员为获奖选手颁奖。

“我为党的辉煌历史感到骄傲,会沉下心来学、联系实际学,学出坚定信念、学出坚强党性、学出信仰担当,以共产党员的标准严格要求自己,争取早日作出更大的成绩!”李扬的话语道出了所有参赛选手的心声。

据党委办公室负责人介绍,此次竞赛,充分调动了全体党员学习党的知识的积极性和主动性,营造了学理论、用理论的良好氛围。全体党员通过重温党史知识、学习党章党规,坚定理想信念,传承红色基因,继承党的革命精神和优良传统,进一步提升党性修养,增强责任感、使命感,为在今后的工作中不忘初心使命,尽责担当作为打下了坚实的思想基础。

本次竞赛是公司庆祝中国共产党成立100周年系列活动之一,公司党委高度重视,提前安排和部署,全体党员积极参与,确保了竞赛的顺利进行,达到了预期效果。公司党委将以此次党史知识竞赛为契机,创新工作方式,丰富学习活动,引导全体党员加强党建知识学习,进一步提升党建工作水平和效率,以优异的成绩向党的百年华诞献礼。

(**文**/刘申 **图**/张哲)

公司党建工作先进做法入选全国优秀案例

近日,由党委书记、总经理林自强,党委副书记、副总经理周明,党委委员、工会主席王卿等主创的关于公司党建工作的案例《共同促进企业高质量发展 努力提高职工高品质生活》入选“全国企业党建创新优秀案例”。

为了贯彻落实习近平总书记和党中央关于加强企业党建工作的重要指示精神,发挥企业党建在高质量发展中的引领作用,弘扬全国企业党建先进典型和经验,迎接和纪念中国共产党建党100周年,2019年以来,在全国党建研究会、中国企业联合会、中国企业家协会指导下,《中国企业报》集团、中国企业研究院先后举办了3次全国企业党建研讨会,并在2020年12月1日举办的第三次全国企业党建研讨会上正式启动了由《中国企业报》集团、中国企业研究院、红旗出版社、非公有制企业党建杂志社共同发起的“庆祝建党百年全国企业党建创新优秀案例征集活动”。

公司报送的党建工作案例分为3个版块,第一版块是坚持党的领导,探索企业发展有效途径,保证企业沿着正确的发展道路不断前进。第二版块是坚持“三个不动摇”党建工作理念,切实提高全体党员的党性修养,坚定全体职工的共产主义理想信念。第三版块是坚持改革开放,提升管理水平,确保资产保值增值,实现企业高质量发展。案例详细介绍了公司以人为本开展党建工作,把党建工作做到了职工的心坎里,不断提升职工的获得感、幸福感的具体做法。通过翔实的事例,以大众化的语言,阐述了公司秉持“三个不动摇”党建工作理念,坚持“四个依靠”,将共产主义远大理想具体化思路和做法。公司在全员中进行理想信念教育,广泛开展思想政治教育,把共产主义远大理想变为广大职工的共同追求,坚定全体职工的共产主义理想信念,使职工信心百倍地跟党走。通过与全体职工共同分享企业改革发展建设的丰硕成果,让职工实实在在地领悟到共产主义就是“共同幸福、不断幸福”的深刻内涵。党建工作扎扎实实不走过场,坚持组织生活规范化、思政教育常态化、阵地建设标准化,构建独具特色的企业文化,以优秀企业文化引领企业不断向前发展,使企业党建工作成为推动企业高质量发展的“红色引擎”。

(刘新喜)

本版责任编辑:刘彦芳

富强 民主 文明 和谐 自由 平等 公正 法治 爱国 敬业 诚信 友善

——社会主义核心价值观

面试了 500 名 CEO 他们身上都有这 6 种特质

编者按:在这个红利散尽的时代,创业者的生存变得较为艰难,必须直面真正的挑战,对创业者的认知能力提出更高要求,即有深度的思考力,不断拓宽认知边界,从“经验型创业者”升级为“认知型创业者”,能更大尺度地理解商业的本质、万物的规律,做出精准的决策。创业者以高度的使命感为内在驱动力,为社会创造价值,这样才能走得比大公司还要快、还要远。

最近一段时间,我可能是中国最有成就感的人:我面试了 500 个创始人 /CEO,平均每天 20 个。我可能也是压力最大的人,毕竟坐在我对面回答我问题的,都是中国非常成功,非常有能力的一群人。

我可能也是最幸运的人,因为我可以切身感受到中国很多行业的变化。

2018 年,是文娱和教育行业的爆发年,那一年,来参加面试和学习的同学,来自于奇葩说、Papi 酱、壹心娱乐、新东方、好未来、Vipkid、英语流利说;2019 年互联网平台再次成为热门,我看到的同学来自于每日优鲜、大搜车、映客、途虎养车、编程猫、慧科集团,还有出海的莉莉丝游戏、传音手机、汇量科技;2020 年“传统”行业又回来了!它们纷纷面临转型,京东、晨光文具、龙湖集团、可口可乐、分众传媒,这些企业的同学们开始寻找新的方向。

那么今年,2021 年,又有什么新的信号呢?

一、与 500 名 CEO 对谈

1.“我要推动互动娱乐行业的发展,这是时代的选择,我愿意更长周期为之努力。”

毕业于美国约翰·霍普金斯大学的鹍鹏 Gary,是互影的创始人 /CEO,在美国读书时有一次去朋友家拜访,他精心给朋友的孩子选择了一套漫画书,小朋友拿到书后,居然哭了,因为她在上面用手指点来点去,却发现书没有互动反馈,她觉得所有不能互动的东西都是坏掉的。在那一刻,Gary 发现新生代用户对于互动内容需求的巨大潜力。

回国后他就开始创业,创办了融合内容与科技的互动内容公司“互影”,致力于开发极致体验的互动内容产品。创业过程中,他经历了新产品没有明确定义、没有可参考的先例、大众认知的空白、行业基础设施从 0 到 1 等种种质疑和挑战……

“这个时代的年轻人能有的选择真的太少了,每天疲惫地回到家中,我希望他们能有哪怕 15 分钟的时间,他们自己决定剧情,人生可能不由自己选择,但至少故事本该由自己决定。”

“我愿意推动互动内容行业发展,这也是时代的选择。但这注定不是一个急功近利的事业。通过资金就能拉动的供给,都是过剩的;通过时间才能沉淀的供给,都是稀缺的。而我们的团队愿意与时间做朋友,积累时间才能累积壁垒。”

2019 年起,互影陆续上线了《古董局中局之佛头起源》《明星大侦探之头号嫌疑人》《龙岭迷窟之最后的搬山道人》等国内最早一批互动内容产品,所有产品都获得了豆瓣 8 分以上的评价。

2.“我想打造一个文化驱动,可以实现精神自由的消费品牌。”

X11 是国内首个全球潮玩集合品牌,它的操盘手 CEO 张雷,拥有十多年零售和商业地产从业经验,历经 2 年立项调研,2020 年正式落地,一问世就在潮玩圈和消费圈引起了不小的轰动——广州店开业的当天,就汇集了好几万的客流,可见精神文化的消费也越来越“刚需”。

在今年的商业地产业态中,X11 无疑是一个独特的存在。X11 给全球各大潮玩 IP 提供空间,让它们得以在这个空间内肆意地形成文化、产生内容,X11 正是基于当下年轻人对文化认同和精神疗愈的需求,通过营造沉浸式的潮玩购物体验空间,来为成年人构筑一个童话的世界和文化精神的剧场。

“X11 未来要走向哪里?”

“我们想做一个品牌,普通人也可以消费得起的、被充分尊重、可以找到自由的感觉,是一个 Culture-driven 的品牌。”

在行业人士看来,X11 对于潮玩消费行业最直接的贡献,就是真正意义上去定义了潮玩的品类,在狭义的盲盒之外扩大了潮玩的边界,给了潮玩市场更多的想象空间。在一个差不多的实体商业环境下,多数人只知道模仿,却并不理解创造。但倘若有不同出现、有异类产生,这本身就让人值得惊喜。潮玩元年,X11 正在创造!

3.“我们想解决中国的贫农问题,让中国的农业从业人员可以生活得更好。”

彭灵是兰雀的联合创始人,曾供职于红牛、箭牌、联合利华等优秀企业,2015 年做了全品类调研后发现:过去 20 年中国乳业是奶源的争夺史,产业供应链整合会是最后竞争的关键。兰雀避开与头部品牌的直接竞争,选择整合海外供应链资源,目前每年增长率都超过 300%。纯牛奶是一个非常基础的消费品类,从全球市场发展看,只有走性价比路线,才符合市场的最终消费格局。

“你为什么有这样系统的思维方式?”

“如果用一个词形容,可能是‘理性的好奇心’。我从小性格叛逆,对万事万物都有强烈的好奇心,爱折腾,不满足于自己已知的知识、已有的经验,喜欢追问为什么,大到思考社会、商业演变的内在逻辑,小到思考企业如何运作才能保持可持续的竞争优势,我一直从终局看待创业的。”

“下一个阶段的目标是什么?”

“我们去国外,看到奶农们都是开着法拉利的,过着很富足很自由的生活,我们更大的目标是,解决中国的贫农问题,解决产业链的问题,让中国的农业从业人员可以生活得更好。”

这是我跟 3 位 CEO 的真实对话。

500 名 CEO,背后是 500 家企业,他们分别来自新消费、地产、企业服务、金融、教育、人工智能等行业,企业规模平均在 1-10 亿,销售额百亿级的企业占比 7%,31%硕士学历,平均年龄 37 岁。

500 个人的内容实在太多了,10 万字也写不完。但是在这些问答里,我总结了优秀同学的共性。

二、CEO 们的 6 个共性特点

1.使命出发,用内在驱动力创造价值

创业的起点各不相同。我发现同学们会越来越多地表达,他们的内在驱动力是什么,为什么会做这件事?这件事要往什么方向发展?因为有了内在的驱动力,才可以穿越过程中的所有挑战。不管这个起点是大还是小 ,只要出发点是为社会创造价值的、长期的,这样的公司可以走得比大公司还要快、还要远。

2.有底层逻辑,爱本质思考

CEO 们每天都面临各种各样的决策,旧经验无法解决新问题。优秀的同学们往往都有深度的思考力,能更大尺度地理解商业的本质、人类的本性、万物的规律,因此也能做出更准确的决策。

3.不断拓宽自己的认知边界

每个人的认知都是有边界的,每个人都会习惯于在自己固有的认知里做判断,然后指导行动。而企业的状况,则是创始人认知和状态的外显。

在这个红利散尽的时代,创业者的主要矛盾已经变成了“生存结构的持续恶化与认知能力不得不持续提升之间的矛盾”。优秀的同学们直面真正的挑战,那就是如何从“经验型创业者”升级为“认知型创业者”。

4.做时间的朋友,产生复利效应

在经济学的复利公式中,本金和收益率是乘数,而时间是指数。这就意味着,随着时间的拉长,复利效应会更加明显。优秀的同学们认识到时间的价值,不会做短期的决策,不会在意一时的成败。时间会给好企业答案,时间是好公司和好创业者的朋友。

5.从发现价值到创造价值

商业竞争的本质要看价值,看格局,需要升维思考,从更大的视角看如何给社会创造更大价值。理解企业所处的时代背景和生态环境,动态的适应变化,随着时间的流逝,深挖核心竞争力。企业真正的护城河,只有一个,就是企业家们不断创新,不断地疯狂创造长期价值。

6. 注重发展组织和管理能力,因为这些是企业发展的核心能力

不管业务问题多么复杂,最关键的战役始终是组织。如何激活组织、打造适应内外环境变化的组织、建立适合业务发展的机制和流程、长出新的文化特质,对于 CEO 们有新的挑战,他们不再是业务模式的建立者和运营者,还需要拥有持续进化能力和管理激发的新能力。

搭建创新型组织能力,是 CEO 的责任,也是 HR 的任务。

懂业务逻辑,会战略分析,构建组织能力,是每一家企业对 HR 部门的期望;不管你是组织发展负责人、人才发展负责人还是人力资源部的负责人,都有一份帮 CEO/ 老板分担组织能力建设的职责。

(摘自《成功经理人》)

让企业文化有效落地

编者按:企业文化建设能够带给团队强大的精神力量,在企业生产、经营、管理的方方面面发挥着极其重要的作用,优秀的企业文化能够引领企业不断向前,实现高质量发展。要想让企业文化在企业发展建设进程中实实在在地发挥出巨大的功效,就要通过扎扎实实的工作让企业文化有效落地。

企业文化应是企业组织体存在的基本元素,发挥着最后一道生命防线的重要作用。尤其在企业面对经营困境时,企业文化带给管理团队的精神力量会展现得淋漓尽致。互联网时代增强了企业“管理的不确定”,增多了“不确定的管理”,企业管理逐步由具体到抽象、由科学到艺术、由制度到文化转化。现实中企业高管团队对企业文化“看不上、看不懂”,导致企业文化“没有轮廓就没有方案”;企业文化投入大部分在做表面文章,甚至企业文化建设开始时比较轰动,之后就沉寂下去,效果不甚理想。归根到底因缺乏科学指导思想、工具和专业团队,文化有效落地缺乏系统方法导致无功而返。

结合实践,笔者总结了企业文化落地的几种有效方法。

一把手亲自操刀文化工程

企业文化有效落地的实现过程中企业高管角色至关重要。组织层面看,企业文化理念体系本质上是企业领导者及团队对企业未来发展的系统思考。企业文化的使命、愿景关乎公司战略规划,而经营理念涉及到公司差异化管理及核心竞争力的锻造,其核心价值观涉及企业团队的价值取向。企业发展依赖核心竞争力,而核心竞争力来自于专业技术,专业技术源于管理,而管理依赖的则是企业的文化环境。从个体角度看,企业领导者如何锻造企业自身独特的企业文化以增强团队凝聚力,企业文化总是反映企业领导者的价值观念和经营风格。张瑞敏谈到关于领导者的定位时曾说:“第一是设计师,在企业发展中使组织结构适应企业发展;第二是牧师,不断宣讲,让大家认同企业文化,体现自身价值、实现企业文化。”企业领导者忠实地坚持企业文化与企业核心价值观,其实际行动对员工是一种巨大的号召,对公司员工具有引导意义。领导可通过各种方式表达自己对价值观体系的关注和追求,象征性行为、语言、故事等,需在各种场所不断讲解、传播、宣传。

CEO 拥有对企业文化宣传的重要责任,而这无疑能够有力推动企业的文化变革和有效实施。要达到文化变革、落地的成功,需要企业各层级管理者大力支持,特别是文化变革中处于关键位置的管理者,其作用更加重要。

建立专业企业文化队伍

“企业里谁在做企业文化?”——企业文化有效落地须有企业文化专业基础理论的执行队伍。企业家是总指挥;企业文化委员会可理解为总参谋,其执行部门就是现场指挥。大多数企业的文化建设工作往往归口在人力资源部门,所以 HR 绕不开企业文化,因 HR 懂得“务实”,在“选、用、育、留”等专业领域精通。HR 还要懂得“务虚”,换言之,企业文化落地要渗透到人力资源管理各个模块中。如招聘——宣导企业文化,善用“价值观”吸引人才;培训——激活企业文化;管好绩效薪酬——调和企业文化;协同员工关系——沉淀企业文化;构建机制——融通企业文化。

企业文化执行队伍建设要结合组织机构考虑专兼结合、选拔经验丰富、善于演讲、执行力强等综合素质高的人员组成,加强培训,做企业文化有效实施的宣传队、播种机。

与管理经营实践深度融合

价值观管理理论是一种以价值观为核心,把高度认同企业价值观作为出发点,以全面提高组织和人员综合素质为手段,以达到企业全员自主管理的理想状态,制定和实施组织竞争战略、打造企业核心竞争力。企业文化塑造工程是基于管理学、组织行为学、企业变革等理论,从探索企业成功要素开始,分析、定位、提炼企业固有的以核心价值观为主的价值观体系,通过相应的管理模式、制度激励和约束、相关行为准则,将企业价值观植入企业各级管理程序中,使企业价值体系匹配公司发展战略、人力资源、生产、经营、营销等管理模块,形成上下一致的价值取向和行为方式,以自身特有的文化环境打造企业不可复制的文化形态。

1. **企业管理制度与文化建设高度匹配**。当企业价值观和立法精神相统一时,制度将会起积极作用。缺乏制度保障的价值观是无用的,缺乏价值观支持的制度同样也是无力的。当价值观和立法精神不统一时,如制度强制执行,则背后的立法精神就会成为真实的价值观。企业在新的价值观确立后,要试行价值观与制度的匹配性审计,其目的在于解决新的价值观与现存制度的矛盾。制度的文化审计,是在文化意义层面上对制度进行透视,通过剔除制度中不合理成分而透视制度背后的立法精神,并与企业文化理念比较,发现不一致特别是发生矛盾情况下及时以文化理念为标准进行修订,或暂停与文化理念相违背的制度的实施。

2. **干部队伍的评价考核充分体现企业文化有效实施的各项指标,干部是企业发展的核心力量,企业需要干部作为企业文化的有力践行者**。价值观体系是要进行行为考核的,如不考核,企业文化只是一纸空话,没有任何意义。应将价值观体系纳入干部考核及晋升调薪环节,纳入员工劳动态度考核,在不断丰富企业文化内涵的同时,坚守企业文化考核底线。

3. **企业荣誉管理体系体现企业文化张力**。荣誉体系建设包括优秀管理者、优秀员工、优秀组织等奖项代表企业导向性的管理要求,在评价指标中文化价值观的标准要衡量,是硬杠杠。每一管理动作都要成为故事的发现者、收集者和传播者,帮助员工将原有行为习惯引导到企业价值观倡导的行为上来。

充分占领企业文化阵地

对企业文化创建犹如坚守和巩固阵地,需各种工事之器、攻击之器。每一家企业都有一块自己的文化阵地,但只有将各类企业文化“器具、武器”有效运筹,才能成为攻守自若的强者。

1.企业文化的器首先是刊物,包括内刊、品牌读物、企业文化案例等。

2.企业自媒体。企业可利用各种文化刊物,结合内部广播台、内部 TV、网站等载体,打造企业内部通讯中心,发挥企业文化对战略发展的支撑作用。企业“广播站”是一种精神追求,更是一种文化立意,可起到舆论导向、目标传递、凝聚团队、展示形象的积极作用。这些媒介最终是为了文化传播,只有传播的文化才有生命。

3.企业活动策划要从鼓舞士气、凝聚人心角度考虑。除企业文化使命、愿景、价值观等描述外,管理模式、员工参与度、表达方法与途径、投诉或申诉程序、违纪处理程序等也是企业文化的具体落地体现。

企业文化创新

随着过度积累时代的到来,企业文化有可能堕落成腐败、投机、欺诈的“有毒”文化,企业使命感引领企业发展的方向,彼得·德鲁克“事业理论”给出答案。当大公司特别是比较成功的公司在突陷困境时,往往将原因归结为组织僵化、官僚主义、员工懒惰等,采取的方法也不外乎战略规划、业务重组、团队激励。而德鲁克认为,公司在发展中都会形成他们各自的事业理论,依赖着对市场、顾客、竞争者等的假设不断运行,以此获得收益。在企业成功后,这些假设都已产生变化,企业文化并非一成不变,它以最初条件为基础,随企业发展和条件而变化,最初的企业文化可能不再适应现在公司发展需求。这时,公司高管团队要敢于摒弃旧文化、发展新文化,要对企业文化及时予以完善甚至舍弃,重新创造全新的企业文化体系。如外部环境变化特别巨大,企业成员突然接受新的价值观念较困难,在这种紧急情况下,企业领导也可强行变革,以保证企业对外界的适应能力。正如习总书记在强调国家文化软实力时所讲:“一个国家综合实力最核心的还是文化软实力,这事关精气神的凝聚,我们要坚定理论自信、道路自信、制度自信,最根本的还要加一个文化自信。”

(摘自《突破管理》)

称得上“企业家”的都有三大特征

编者按:企业家都有大格局,有宽广的胸怀,有驾驭全局的能力,对形势有准确的判断力。本文总结出企业家具备的三大特征,一是有极强的执政能力,理解企业内部外部的环境;二是沉着稳重,不耍小聪明;三是有深厚的涵养,懂得尊重别人。

作为管理顾问,我接触过大大小小很多企业主,从年营收几个亿、几十亿到几百亿,甚至千亿。大家风格各异,但能有今天的成就,在事业上无疑都是成功的。

世俗一点看,企业主的成功程度还是用企业规模来衡量的,规模大的是“大成”,规模小的是“小成”。但我始终认为,不应该以企业规模的大小来论英雄,而应该以企业主的段位来看未来。企业主段位高,现在企业规模小点,未来也一定会做上来;企业主的段位低,用小作坊思维来做企业,再大的企业也不过是昙花一现,德不配位,企业的大反而是一种诅咒。

那种能够称得上“企业家”的企业主,自带气场。你接触他时,第一时间会被他的“统治力”所笼罩;而交流之中,他始终会用自己一套深刻而严密的逻辑体系作出判断,能够打开你很多认知的空间;交流之后,你仿佛沐浴了一套新的世界观,有余音绕梁之感,甚至会让你反思自己的体系。

这类企业家有三个特点:

第一是理解体制。这类企业家多半有一些国企或者体制内的经历,或者身边有国企或企业体制内的高人。企业做大了就是一个国家,中国的企业里大多是中国人,中国的企业做大了就是一个“小中国”。企业家必须有极强的执政能力,要理解企业的内外部的“中国环境”,要知道怎么在这种环境的约束下“安内”和“攘外”。

一些企业稍微做大一点,老板就开始乱说话,无论在企业内部还是外部乱说,都是有问题的。更可怕的是,有的老板嘴比脑子快,表达能力偏偏还特别强,这个问题就更大了,造成的影响难以收拾。

大型企业内部肯定有专业的 PR(公共关系)和 GR(政府关系)两类部门,但他们并不是两道有效的大闸,大多时候并不能帮老板过滤掉风险。

道理很简单,这样的企业里,老大就是神,一群人的毕恭毕敬已经让他们飘上天了,对于他们要表达的观点,PR 和 GR 无能为力。客观来说,民营企业有这样的个人崇拜很正常,但老板自己要有底线,要知道自己是谁,要知道自己站在哪里,这个就叫“慎独”。

第二是不会特别“聪明”。我的意思不是不能聪明,而是不能有小聪明。什么叫小聪明?有的人反应特别快,什么事他都知道,什么事都要讲讲自己的观点,什么事他都有思路,变化还特别频繁,这种就叫小聪明。

能够“大成”的企业家有一种钝感力,不会让人觉得他反应特别快,其实,他的脑袋里面正在翻江倒海,无数计算,但在行为上依然稳如泰山,言语上惜字如金。

这种钝感实际上是一种战略定力,是基于对终局的洞见,这才是大智慧。只有具备这种钝感,才能将资源集中到关键的战略领域,打穿打透,这才是战略。基于快速反应的短平快策略,谈不上战略,也不是战术,最多只能说是“投机”。

真正的企业家是球场上的指挥官,用传球引领队友跑位,几个动作就洞穿了对手的防线。反之,那种像花蝴蝶一样满场纷飞的指挥官,多半是“一顿操作猛如虎,定睛一看原地杵”。

第三是有涵养。我一直说“领导力的最高境界就是有涵养”。这类企业家多半有耐心不抢话,尊重表达,不喜欢先给结论,喜欢先议原则,喜欢造势来达成自己的目的,他们自己想好的结论,也会通过别人的嘴说出来。

你们看到哪个大领导一出来就说“这事我是怎么看的”?大领导开会的时候,总是从下属或群众的观点里借势,总结出原则体系,再基于这套体系推导大家都认可的结论。

先谈一个大型互联网企业的例子,这是一个凤毛麟角的大学生创业成功案例。

他们的 CHO 向我描述了一个场景。每年年终会,各业务单元需要汇报工作,由于企业过于庞大,业务单元众多,需要花费大量的时间,年轻的老板在主席台上要坐一两天。

我问,年轻人能坐得住吗?

答曰,坐不住,听几分钟他手机就横屏了,开始打游戏。

我继续问,那别人还会认真汇报吗?

答曰,他边打游戏边听,如果有必要,在汇报完后他会停下来问具体的信息,正因为这样,所有人在汇报时都不敢隐瞒,更不敢划水。

我听后点点头,还是有涵养,这个企业能够成功是应该的。

再说另一个南方某大型传统民营企业的例子。

我的一位朋友曾在这家企业就职地产板块负责人。他说,这家企业的老板,文化不见得有多高,但生活的智慧让人折服。每年,这位老板会到旗下各产业去走走,走到旗下的一块零售板块,管理人员自然毕恭毕敬,积极汇报工作,甚至有些事无巨细。但是,老板却全程和蔼可亲,笑容可掬,亲切互动,频频点头。

朋友问,老板您这么大的产业,零售板块这么小的体量,为什么折腾一天的时间去视察,还听得这么认真?

此时,老板说了意味深长的两句话,我认为非常有水平。

第一句是“来都来了”。在中国,大量场景都可以用“来都来了”来巧妙解释。

第二句话是“人家都准备了一年了”。他的意思是——你得给予你下属足够的尊重。

想来,这就是大企业家的水平,这就是涵养!**(摘自《成功经理人》)**

在未来,什么样的公司可以活得很好?

编者按:只有透彻洞察行业本质,深刻理解自己业务的公司,才有机会活得好。现在,考卷越来越难,对参赛选手的要求也越来越高,对于所有选手而言,不仅需要拼命努力,还要有超乎寻常的勇气和非凡的智慧。

确实是越来越难了。商业世界突然重新出题,换了一张考卷,甩在了大家面前。结果,大多数人考了不及格。要怎么样解题破局?这是最近经常被问到的问题。越是寒冬,越要苦练基本功。

1.全球副总裁,被当场开除

我还在微软工作的时候,唐骏给我讲过一件事情。

他说每次去西雅图总部述职,都是视死如归。每次述职前,都会先预订好一家酒吧。如果述职会上扛下来了,就和高管们一起去喝酒庆祝。否则,喝酒散伙。

这么夸张吗?因为微软当时的 CEO 是史蒂夫·鲍尔默(Steve Ballmer),给他汇报,随时都可能丢掉工作。在大会议室里,鲍尔默先是往里一坐,一言不发。他周围坐着的,是一群微软全球副总裁,这些黑压压的人,等着一个一个上。而微软的汇报风格,是在一页 PPT 里面,放 16 页 PPT 的内容。一张 PPT,先分为四,再分为四,里面塞满各种各样的文字、表格、数据,密密麻麻。然后用大的投影机把 PPT 投影到一面更大的墙上。然后,一页,两页,三页。往下翻,往下翻,再往下翻。鲍尔默就一直听着。那个场景,不是汇报,是上刑。

突然,鲍尔默打断:“停,停,停。”他指着墙上的数字说,按照我们的业务逻辑,你的这个数字,往回翻第三页,和这里好像不一致。数字应该是一样的,请你重新计算,然后解释一下。

通过计算,果然不一致。怎么解释?那名全球副总裁没法解释,数字就是不一样啊,就是错了啊。

在场所有人一身冷汗,如坐针毡。没有人敢发出任何声音。然后,鲍尔默喊来旁边微软全球的 HR,把那名全球副总裁,当场,立刻,开掉。因为你不懂你的生意,不懂你的业务。根本不懂。

2.宏观上,理解行业本质

你懂自己在做什么生意吗?宏观上,是不是深刻理解自己所在行业的本质?

很多人在一个行业干了很多年,却还是一个刚入门的新手,不得要领。如果能洞察行业的秘密,就更能把握趋势,抓住规律,否则,就只是一件把事情机械重复了一辈子而已。

比如自营电商,它的秘密是什么?是物流体系吗?是货品质量吗?是客服水平吗?这些都很重要,但都不是本质。

以京东为例,它的秘密,是负现金流。什么是负现金流?假如京东在上游采购了一批货物,京东一般是在拿到货的 60 天后才付款。那这批货物,多长时间就能卖掉呢?一般是 22 天。

看懂了吗?也就是说,京东在 22 天后就从下游的消费者手上把钱收回来了,然后再等 38 天,才把货款付给上游。在这 38 天里,京东什么都不用做,就可以有一大笔钱先用。所以,京东做得越大,就越有钱。秘密就是上游账期大于下游账期,这就是负现金流。

比如大宗贸易,那些在市场上卖大豆,卖原油,卖煤炭的,他们的秘密是什么?是谈判能力吗?是网络关系吗?是运输速度吗?这些都很重要,但都不是本质。

大宗贸易的秘密,是垫资。什么意思?假如你从中石油中石化采购了一批石油,想要卖给美国的一家公司,看起来生意很简单,就是把货从左边运到右边,赚一笔差价就行了,但实际上不是这样。

还记得刚刚讲的账期吗?你和中石油中石化这样的公司做生意,他们可不会给你什么账期。一手交钱,一手交货,现款交易。但是当你把货运到美国之后,美国客户会立刻还钱吗?也不会。他们通常会在三个月后把钱给你。这就意味着,上游的钱必须立刻还掉,下游的钱三个月后才能回流。

这根本不是做贸易,这是自己要先垫资。所以想做大宗贸易,就必须要先有大量的资金,才能保证自己的安全。

用这个逻辑,再来看为什么很多公司会现金流断裂,也许你会有不同的感受。

比如零售行业,他们的秘密是什么?是价格便宜吗?是产品摆放的位置吗?是售货员的勤奋努力吗?这些都很重要,但都不是本质。

零售行业的秘密,是库存周期。是你进一批货之后,多久能卖出去。假如一家夫妻老婆店,进了 100 元的货,卖 150 元,赚了 50%,利润不错,但是花了一年才卖出去。而另一家大超市呢,它可能也进了 100 元的货,卖 110 元,只赚 10%,利润很薄,但是只花一个月就卖出去了。那么,他们谁赚的钱更多?

(下转第四版)