

谈经论道

人生没有“重启”机会

今天,我想和大家分享我的一项秘诀,那是终生指引我能凭仗情感和智慧,超越感受和本能的导航器。

要活出有意义的非凡生命,需要有能超乎“匹夫”的英雄特质。一个英雄所具备的品德不单要有勇气、有胜不骄的度量、有败不馁的懿行,更要知道生命并不仅仅是连连胜利的短暂欢欣或失败的挫折。希腊哲学家对“卓越”与“自负”有一个非常发人深省的观念,他们相信每一个人都有责任把自己的潜能发挥得淋漓尽致。但同时,人的内心应有一戒条,不能自欺地认为自己具有超越实际的能力,系统性扩大为自我膨胀

幻想,如陷两难深渊,你会被动地、不自觉地步入失败的宿命。

在卓越与自负之间取得最佳平衡并不容易。因为信心、“勇敢无畏”也是品德,但沉醉于过往和眼前成就、与生俱来的地位或财富的傲慢自信,其实是一种能力的溃场。我们要谨记传统智慧,老子的八字真言:“知人者智,自知者明”。

我想和大家分享的诀窍是什么?我称它为“自负指数”,那是一套衡量检讨自我意识、态度和行为的简单心法。我常常问自己,我有否过分骄傲和自大?我有否拒绝接纳逆耳的忠言?我有否不愿意承担自己言行所带来的后

果?我有否缺乏预见问题、结果和解决办法的周详计划?

我深信谦虚的心是知识之源,是通往成长、启悟、责任和快乐之路。在卓越与自负之间,智者会亲前者而远后者。背道而驰的结果,可能是一生净成就得之极少,而懊悔却巨大,成为你发挥最佳潜能的障碍,减弱你主控人生处境的能力。在现今无限可能的电脑时代,大家对“重新启动”按钮相当熟悉。然而,在生命这场永无休止的竞争过程中,我们未必会有很多重新启动的机会,我相信,给你这个机会,也没有人期望过一个不断“重新启动”的人生。

当踏进人生这真正的大学堂,请坚守常思考,常反思的守则,并怀着奉献和关怀的心态处事。只知撷取而不懂付出的人,他的人生仅是个虚影。

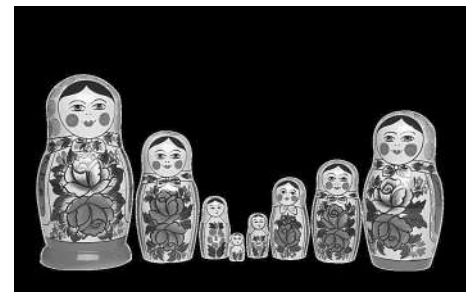
只有能活出原则,真正懂得如何奉献国家、民族及世界的人,才是真英雄。应如庄子所说:“势为天子,未必贵也;穷为匹夫,未必贱也;贵贱之分,在行之美恶。”如果愿意这样做,并谨记常常检讨自己的诀窍,那么定能攀登高峰后再达巅峰!

(本文来自李嘉诚在汕头大学开学典礼上的讲话,稿件来源:福布斯中文网)

管理速递⑦

奥格威法则 善用比自己更优秀的人

每个人都雇用比我们自己更强的人,我们就能成为巨人公司,如果你所用的人都比你差,那么他们就只能做出比你更差的事情。 儒佛尔定律的提出者是法国未来学家H·儒佛尔。



什么是奥格威法则?

奥格威法则,也称奥格威定律,提出者是美国奥格威·马瑟公司总裁奥格威。

奥格威法则来源于这样一个故事。美国奥格威·马瑟公司总裁奥格威召开了一次董事会,在会议桌上,每个与会的董事面前都摆了一个相同的玩具娃娃。董事们面面相觑,不知何故。奥格威说:“大家打开看看吧,那就是你们自己!”娃娃被打开,结果大娃娃里有个中娃娃,中娃娃里有个小娃娃……娃娃一个比一个小,最后,当打开最里面的玩具娃娃时,看到一张小纸条:“如果你经常雇用比你弱小的人,将来我们就会变成矮人国,变成一家侏儒公司。相反,如果你每次都雇用比你高大的人,日后我们必定成为一家巨人公司。”前一句话与从大娃娃到中娃娃再到小娃娃的次序吻合,后一句话与小娃娃到中娃娃再到中娃娃的次序吻合,这些聪明的董事一看就明白了。这件事给每位董事留下很深的印象,在以后的岁月里,他们都尽力任用有专长的人才。

奥格威法则强调的是人才的重要性。一个好的公司固然是因为它有好的产品,有好的硬件设施,有雄厚的财力作为支撑,但最重要的还是要有优秀的人才。光有财、物,并不能带来任何新的变化,只有具有大批的优秀人才才是最重要、最根本的。



解读

美国的钢铁大王卡耐基的墓碑上刻着:“一位知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。”卡耐基之所以成为钢铁大王,并非由于他本人有什么超人的能力,而是因为他敢用比自己强的人,并能发挥他们的长处。卡耐基曾说过:“即使将我所有工厂、设备、市场和资金全部夺去,但只要保留我的技术人员和组织人员,四年之后,我将仍然是钢铁大王。”

卡耐基之所以如此自信,就是因为他能有效地发挥人才的价值,善于用那些比他更强的人。卡耐基虽然被称为“钢铁大王”,但他却是一个对冶金技术一窍不通的门外汉,他的成功完全是因为他卓越的识人和用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。比如,世界知名的炼钢工程专家之一比利·琼斯,就终日在位于匹兹堡的卡耐基钢铁公司埋头苦干。

李嘉诚统领的长江实业集团,可谓人才辈出,各种精英人员齐聚一堂。在这种“强强联盟”的环境中,所有行政人员和非行政人员的变动却是所有香港大公司中最小的,高层管理人员,流失率更是低于1%。为什么会这样呢?李嘉诚自我揭秘:“第一给他好的待遇,第二给他好的前途。”



启示

若想使公司充满生机活力,必须选贤任能,雇请一流人才,而不能武大郎开店,害怕对方超过自己。用一流的人才才能造就一流的公司。其实,敢用比自己强的能人不仅是一个肚量问题,也是一个信心与能力的问题。楚汉相争中,不会打仗的刘邦能得天下,是因为他有张良的谋略,萧何的内助,韩信的善战;卖草鞋的刘备能在三国鼎立中独占一席,是因为三顾茅庐请得诸葛亮出山相助。对一个企业领导者来说,即使不是一流人才,只要能知人善任,企业就不愁发展壮大。

企业领导者的全部工作便是选择适当的人。

(稿件来源:英国《金融时报》,译者:梁艳莹)

德克士 摘掉千年老三帽子重回一线

文·石章强 冉桥



改革,最终确立了德克士在二三线市场的领导地位。

但是,由于长期立足二三线市场,德克士品牌知名度在一线城市相对比较陌生,想要发展成为全国乃至全球大品牌,必须进一步提升品牌形象,扩大品牌知名度,一线城市则是德克士提高知名度、成为大品牌的必争之地。

再则,随着一线城市西式快餐市场的密度加大,为了拓展市场,麦当劳、肯德基加大了对二三线城市的投入,对德克士形成了直接的威胁。

因此德克士一方面需要通过进驻大城市提升知名度,一方面则需要通过大城市策略来钳制两大巨头在二三线城市的布局。

重回一线,继续“农村包围城市”的发展战略,远离租金压力大的区域,先在接近消费者的生活区开店,如:在北京地区不去王府井和西单,主要选择在二环以外及市区一些租金较低的地段,不去上海南京路和淮海路,则选择在上海南站、闵行、嘉定、宝山、奉贤等一些近郊区或者郊县开店,大大降低了租金成本压力。同时,可以通过这些区域积累人气,提升知名度,积累经验和资金,为下一步往中心地段进攻做准备。

等资本作为投资,德克士负责餐厅经营并承担经营风险,加盟者提取固定利润。因为德克士这两种加盟方式充分考虑到了国内投资者的不同资金情况和经营观念,很快吸引了大批加盟者。

德克士不仅在横向上对加盟模式进行变革,还从纵向上为加盟者提供支持,尽量将最大利益给到加盟者,运用科学的管理方法,做计划、执行、检查差异原因、及时改善,甚至德克士的每个加盟店都可以根据自身情况随时提出新的促销措施,经过与德克士公司讨论通过后,第二天就可以实施。

正是由于这种快速、高效的加盟模式,使得德克士能够快速进行扩张,完成二三线城市的网点布局,形成有效竞争力。

同时,采取这种加盟方式,能够获得大量的现金流,缓解快速发展的资金压力,降低运营成本。相比麦当劳、肯德基,德克士的运营成本平均要低10%到15%。

重回一线,这种加盟模式同样会得到投资者的认可,将会有更多的投资者加入到德克士。

提升形象 传递生活美食新价值

重回一线,德克士认识到一线城市消费者生活节奏过快,工作压力过大,在节省时间与畅享美味的取舍下,更多地会倾向于选择传统快餐来满足对食物的渴望。然而正是这种仓促的用餐时间,不够新鲜的食材与一般的用餐环境,往往让人吃得健康、不舒服,这完全违背了国人慢慢食的健康饮食观念。

因此,德克士对品牌形象进行了全面的升级改造。新的品牌形象将年轻的年轻人作为此次升级的目标群,以健康、安心、美味、环保为宗旨,向消费者传递了生活美食的新价值,打出“健康舒食生活”的概念,在北京、上海开设了多家“新舒食概念店”,并通过产品上增加蔬菜含量、现点现做、食品溯源对西式快餐重新定义,提升德克士健康品牌价值,以此赢得新时代关注健康的消费者的关注。

同时,德克士请来亚洲舞王罗志祥作为品牌代言人,树立德克士前卫时尚的品牌形象。

(作者石章强为锦坤文化发展集团创始人,上海品牌委员会秘书长,国务院发展研究中心特聘研究员)

专家观点

德克士在经历惨痛失败后,对品牌形象、经营模式、网点建设等进行了深入的研究,并总结出了一套适合自己发展的战略体系。

但重回一线,还有很多新问题需要去面对。

第一,产品创新、差异化优势不明显。企业的竞争力归根结底还是产品力,德克士能否不断创新,打造出多个热销产品是其制胜一线城市的重要条件之一。

第二,品牌、产品的宣传力度不够。德克士应该通过更多的传播方式对品牌、产品进行推广。

第三,加盟模式下,服务质量把控难。由于德克士特有的加盟模式,其对加盟店管理难度加大,特别是新推出的“舒食”概念则需要更高的服务标准,必须对加盟店进行严格的监督管理,加强员工培训力度,保证所有门店品质、服务如一。

第四,品牌历史与企业使命相矛盾。德克士将“做中国人自己的炸鸡”作为品牌使命诉求点,宣扬本土企业,就应摒弃来自德克萨斯州的招牌,实现真正的本土化,赢得国人的认同和信赖。

如此这般,相信德克士在重返一线城市的道路上会走得更加顺利一些。

石章强

在西式快餐这片土地上,一直被冠以“千年老三”的德克士近期备受社会各界关注。从去年第一季度开出1500家门店后,不到半年时间,就增长了500多家门店,到去年年底,已经赶超了麦当劳的中国门店总数,成为仅次于肯德基的第二大西式快餐品牌,一举摘掉了“千年老三”的帽子。

同时,德克士全新打造的“舒食”概念店经过在京、沪、深等一线城市的试水后在上海开出了全国首家舒食快餐店。自此,德克士战略重心由二三线城市转向了一线城市,开始了它的“大城市”梦。

作为一家曾经从一线城市败退的连锁快餐品牌,为什么在租金、人力等各种成本猛涨的今天却还想再次进入一线城市?与之前相比,此次重回一线战略有何不同?德克士的春天真的来了吗?

遍体鳞伤 梦碎一线城市扩张

1996年,顶新集团凭借康师傅获得的大量资金收购了一个叫“德客士”的品牌,并投入5000万美元健全经营体系,完善管理系统,并重新建立了CIS系统,将“德客士”改名为“德克士”。一开始,德克士就想与当时西式快餐的两大巨头麦当劳、肯德基一争高下,迅速在一二线城市遍地开花。可是好景不长,到1999年德克士直接亏损了4997万美元,只剩下2万多美元了,从“遍地开花”变成了“遍体鳞伤”。无奈之下,德克士老板魏应行决定避开与麦当劳、肯德基在一线城市的正面比拼,转战二三线城市发展。

短短三年的时间,为什么德克士就从“遍地开花”变成了“遍体鳞伤”呢?德克士首先输在了品牌形象的建设上。德克士自称是来自美国德克萨斯州的血统,却从不宣传品牌建立于什么时候,是谁创建的品牌。再则,德克士没有一个固定的、易于识别的、让人记忆深刻的LOGO,也没有一位符合品牌形象的、固定的吉祥物或代言人,不能让消费者形成一个统一、固定的品牌认识。

由于德克士的品牌力不具备和麦当劳、肯德基直接竞争,只能通过快开店、多开店、开大店的方式,不断扩张形成规模经济来提升品牌的知名度和营业额。结果店面是越开越多,资金投入也是越来越大,而营业额却没有越来越高,最终因扩张太快,资金链断裂,以4997万美元的亏损额结束了德克士在一线城市的扩张梦。

战略转变 在中小城市华丽变身

据数据显示,去年年底德克士全国门店总数就已达到2000多家,超过了麦当劳的1900多家,华丽转身为仅次于肯德基的第二大西式快餐品牌。

为什么曾经遭受惨败的德克士能够力挽狂澜,15年后一跃成为了行业老二?主要是由于德克士能够认清形势,能知己知彼,结合市场环境,自身资源及时调整战略布局的结果。

强攻一线城市失利后,德克士及时进行了战略调整,将发展的重点由一线城市转移到麦当劳、肯德基当时还无暇顾及的二三线城市。

这次战略调整给德克士带来了两个方面的转变:一是麦当劳、肯德基当时的战略重心是一线城市,德克士转战二三线城市后,避开了与其正面竞争带来的压力,能够集中精力整合资源,开拓市场;二是二三线城市租金、人力等成本要远远低于一线城市,减轻了德克士资金压力,降低了企业运营成本。

德克士确定了二三线城市的发展战略后,又针对二三线城市的特点,在渠道上突破常规,采取了特许加盟为主、直营为辅的加盟模式;在产品上,进行差异化创新

世界之窗

事实上,从来没有任何一家其他公司实现过Facebook那样的扩张。绝大部分初创企业没有筹集正规的风险投资,而且,所有风险资本组合中都散落着很多失败。这是新商业的真实世界,而非硅谷那种近乎空想的土地。

此外,尽管我鼓励年轻人自己创业,但实际上,多数人都是在30多岁或40多岁获得成功的。至于管理,经验非常重要——甚至连风险投资也明白这点。指望年轻人走出大学校门就创业成功只会让人失望。

相对而言,认为科技财富一蹴而就的错觉出现得比较晚。托马斯·爱迪生和其他发明家都是经过多年努力才创造出财富的。实际上,互联网泡沫让处于初期阶段、不拥有有形资产的企业在没有财产、特许权、收入、专利当然也没有利润的情况下,根据一项计划就能筹集巨额资金,这在

企业自我维持的潜力很重要

文·卢克·约翰逊

资本主义的历史上是头一次。谷歌和亚马逊等令人吃惊的赢家令金融界扭曲,它们的故事表明,即便似乎没有得到验证的业务模式,企业也能赚取巨额利润。但实际上它们没有改变规则;它们只是例外。

我个人的经验是,企业通常要用5到10年的时间才能实现突破。在此期间,那些注定失败的企业将半途而废,只有那些有生存能力的企业存活下来。这是一些经久不衰的企业,具备自我维持的能力和潜力。它们的领导者是那些坚持不懈、并且在创办企业过程中不断成熟起来的意志坚定的创始人。

创建最优秀企业的目的,不是为了迅速将其脱手。对于那些从一开始就关注于不光彩的快速退出的企业所有者,我本能地持怀疑态度。我喜欢那些持久、可以产生现金、以金融回报的形式支付股息的项目,所有者不会完全着迷于为消费者、竞争者并且超额实现今年预算的管理者。这些才是真正商业性企业的根基。

一个学生凭借一台笔记本电脑就创建一家企业,这种充满传奇色彩的神话需要做出调整。多数企业都服务于平淡的要求,很有可能是商业应用,而非像Facebook那样时髦的消费

者项目。很多企业将成为生活方式企业,但很难有一家会成为纪录的创造者。但对于创始人来说,这并不会让这些企业的有效性和价值有所减弱。以令人晕眩的速度迅速崛起的企业,往往也会以同样的速度陨落。网络鼓励了很多进入者,还有那些看似无懈可击的垄断者——直至他们丧失垄断地位。因为在线用户反复无常,不妨看看社交网络MySpace和Bebo的倒台吧。

但至少,扎克伯格比夸夸其谈的其他人更能够励志。

(稿件来源:英国《金融时报》,译者:梁艳莹)