

品牌知名度就借内蒙古当地知名企业的
光,以很少的广告投入坐顺风车;没有
奶源就发展培育奶农进行合作,自己不用养一头牛。如今,蒙牛年销售额已超过300亿元人民币。

5. 利用逆境为己所用。意大利有一家饭店,开在了很偏僻、很难找的地段上,因此生意很不好,老板在路边做了很多指引的牌子,也在报纸上打了很多广告,可是效果都不明显。一天,上小学的女儿告诉他,她和同学打赌,说同学一定找不到自己家饭店的位置。老板突然眼前一亮:“对啊,不好找也是一个特色啊,干嘛不开一家最难找到的饭店呢?”,于是其把自己的饭店包装的很神秘。从外部装修到里面的设施,再到菜色与服务,都带有神秘色彩。而后改变广告内容,以神秘饭店的卖点来吸引喜欢新奇的年轻人,并使就餐融入了非常多的娱乐元素,结果生意异常火爆。

6. 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糟糕的烂牌一样。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,但是在市场中,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,看清事物的本真,是对领导者的一大考验。

7. 提振信心。信心是逆境中最重要的也是最缺乏的,在企业陷入困境、员工失去信心时,通过一些提振信心的方式来鼓舞士气是非常必要的,比如一些正面的消息、一些鼓励性的奖励等。

8. 准确地获取信息。信息对于中小企业来讲尤其重要,中小企业缺少与环境对抗的能力,更不要说改变环境了,因此,最好的方法就是通过相对的信息优势与自身的灵活性相结合,来适应环境,胜出竞争对手。

(摘自《牛津管理评论》)

稻盛和夫的会计七原则

慈玉鹏

稻盛和夫认为:“会计学,和京瓷独创的‘阿米巴’经营管理模式一起,渗透到企业内部,成为京瓷快速成长的原动力之一。”随着全球化时代的到来,现代企业面临的市场环境和内部情境复杂多变。“企业经营者必须正确把握自己企业实际的经营状况,在此基础上做出正确的经营判断。而要做到这一点,前提就是要精通会计原则以及会计处理的方法。”显然,会计是“现代经营的中枢”。稻盛强调,如果将企业比作天空中飞行的飞机,那么会计不仅仅是告诉飞行员已经飞了多远、多久,更重要的是告诉飞机现在面临的状况:高度、速度、姿势、方向、天气、油耗等。这一比喻直指会计数据滞后影响经营的命门。所以,对会计一窍不通的稻盛和夫可以理直气壮地宣称:“不懂会计怎能经营企业!”

正因为稻盛和夫在会计上是外行,而创业和经营要求他必须弄清楚会计是什么。因此,他以“做人何为正确”为原则来考虑会计问题,不拘泥于会计制度规范,而是直逼会计的本质。随着京瓷的发展壮大,稻盛和夫关于会计的理念和思考,逐渐系统化为“会计七原则”。

1. 以现金为基础经营。近代会计以年度为单位,从收入中扣除所有费用就是利润。按照会计制度,收支钱款的实际时间与其成为可核算的收益和费用的时间不一致,往往导致账面数字与实际现金数量脱节,在企业经营实际过程中出现账面盈利但手头没钱的现象。另外,有些资产在账面上是财富,但实际已经变成了垃圾,账目没错却没有现钱。有些企业经营者根据账面上的利润进行决策,以借贷的方式筹措资金,为开拓新事业或增加生产设备进行投资。然而,依靠借贷进行投资会直接受到市场利率、资金供需变动以及政府和银行的政

策影响,一旦银根紧缩,企业的资金链就有断裂的危险。所以,稻盛强调,企业经营必须以手头的现金为基础,努力提升自有资本比率,保证自己的现金流量。

2. 一一对应原则。企业经营过程中,必然发生钱和物的流动,稻盛和夫要求必须保证钱、物和票据一一对应。表面看来,这种对应是理所当然的,但现实中却往往不如此。稻盛说:“票据已经先行处理了,货物后来才送到。又或者相反,货物先送到了,票据却等第二天才开。这种情况,即使在一流企业也会频频发生。这样的‘票据操作’乃至‘账簿外处理’,哪怕只允许一丝一毫,都意味着数字不过是一种权宜之计。说得极端些,这样,这个企业的结算就不值得相信了。”因为一旦允许不对应,就会产生欺骗。在京瓷,稻盛坚决要求杜绝这种行为,“构建一个玻璃般透明的系统,使隐蔽或模糊事实的企图变得不可能。”不论是在何种情况下都必须保证钱、物和票据的一一对应,尤其是赊销和赊购,每一笔对应的是什么必须清清楚楚,不能笼统对冲。坚持贯彻一一对应原则,数据就能够如实地反映经营事实,票据上的数字累加起来就是公司整体的真实数据,据以做出的结算报表就能如实体现公司现状。更重要的是,贯彻该原则能够提高公司的道德水准,使员工相互信任,对于保证企业健康运行具有重大意义。

3. 收入费用配比原则(或称“筋肉坚实”原则)。公司股票一旦上市,为了让股民维持信心,经营者就需要维持企业的良好形象。装饰形象就会衍生出赘肉,稻盛认为,经营者必须具备坚强的意志,克服过分美化企业的诱惑。可通过如下措施实现收入费用配比原则:第一,减少固定费用,降低生产成本。京瓷的经验是采购二手货。创业之初,由于缺乏资金,往往购买二手设备。一流设备的价格往往是二手货的十几倍,但工作效率可能只提高了两三倍,相比于价

格便宜的二手货,其投资效率并不高。若企业过分投资先进设备,固定费用会迅速增加,盈亏平衡点会大幅上扬,不利于企业的持续发展。第二,及时清理库存。京瓷采取订单生产方式,会按照正常的良品率额外生产一定数量的产品,这些额外产品会变成卖不出去的库存,稻盛把它比喻为“路边的石块”。他主张,不能为了资产账面上的数字好看而将已经毫无价值的东西作为财产放着,库管人员不会清除这些“石块”,经营者应时常亲自检查仓库,及时将“石块”清理出去,这就是稻盛的“陶瓷石块论”。第三,警惕固定费用的增加。稻盛说的固定费用主要包括设备费用与人工费用。稻盛认为,大量的设备投资和非生产员工的增加,实际上是“虚胖”,必须高度警惕。第四,靠汗水换取利润,绝不投机。稻盛十分反感滥用“理财”概念,对“风险投资”深恶痛绝,认为那就是投机。日本泡沫经济时代,许多企业空手套白狼,从银行贷款买地皮,转手卖掉就能发财。然而,稻盛认为:“只有自己额头流汗、辛勤工作赚来的钱才能成为利润。”所以当银行建议稻盛投资房地产时,他坚决拒绝。正因为稻盛经受住了这种诱惑,才使得京瓷在泡沫经济的冲击下巍然不动。第五,即用即买。稻盛提出:“不要预算制度,需要花钱时,即时申请,即时裁决。”在采购方面,稻盛坚持“买一升”原则。就是那怕买一斗更便宜更诱人,我只买眼下需要的一升,绝不积压。

4. 完美主义原则。稻盛和夫认为,所谓完美主义是指不允许暧昧和妥协,所有工作都要追求完美,达至每个细节。身为企业的经营者,不但要宏观把握企业的发展方向,而且要了解工作的细节。甚至部下请假时,自己如果不能代替他工作,就没有资格做领导。对于生产、销售目标以及研究开发的进度,都要百分之百确保实现,哪怕差一点点,也绝不通融,否则,公司经营就会怠慢,公司内部纪律就会松弛。对于会计统计数据,

经营者要严格审核,不允许出现任何错误。经营者自身严格贯彻执行,完美主义原则就能够渗透到整个公司,成为每位成员的习惯。

5. 双重确认原则。稻盛和夫倡导“以心为本”的经营理念,他认为,人心是脆弱的,同时又是最可靠的。因为人心具有脆弱性,所以需要制度来加以约束,避免员工因为一念之差而铸成大错。为此,京瓷从原材料的接收、产品的发送到应收款的回收,整个管理系统都实行“双重确认”制度,让两个以上的人和部门互相审核、互相确认,以此推进工作。具体而言,对于进出款项的处理,开票的人和管钱的人必须分开;对于每日合计的现金余额,必须同票据数额保持一致,不仅是总额一致,而且必须在每一个时点都保持一致;对于公司印章,设置双重护锁,使用必须经过两人;采购物品和服务时,需要物品的部门必须向采购部开具委托购买的票据,请采购人员发出订单,禁止需要物品的部门同供货商直接联系;对于赊销赊购款项的收付,亦非销售人员一手包办,而是一律通过公司财务部办理;对于废料处理,必须双重确认数量和金额;乃至自动售货机和投币电话的现金回收,尽管数字很小,也不能一人办理而要两人互相确认。稻盛和夫强调,双重确认原则并非基于对员工的不信任,更非“人性恶”假设,而是出于防范人心脆弱的一面,是经营者对员工的关爱之心,是不让员工犯罪



的善的信念。

6. 提高效益原则。提高效益的方式主要表现为阿米巴经营的“单位时间效益核算制”。阿米巴的经营计划、业绩管理、劳务管理等所有经营上的事都由其自己运作。由阿米巴实现全员参与的透明经营、独立核算。需要注意的是,阿米巴经营是把市场规则运用于企业内部,但绝不是倡导阿米巴之间的激烈竞争,而是通过阿米巴的独立核算能够明确反映出其对公司整体做出的贡献,推进公司的互相支持和共存共荣。

7. 玻璃般透明的经营原则。经营的透明,首先要表现为光明正大的财务,绝不可在财务上做手脚。不但高层要知道员工在干什么,而且员工也要了解高层在干什么。松下幸之助曾为公司规模扩大后如何实现信息公开和透明而苦恼,稻盛和夫的阿米巴经营解决了这个问题。但是,要保证阿米巴的良好运行,还需要公司的整体信息能够全面准确及时地传达到每个员工。实行阿米巴经营的前提之一在于组织成员之间的互相信任,员工对领导是否信任取决于领导能否如实公布信息并率先垂范。部分领导者出于保密原因,主张不公布企业的经营数据。稻盛认为这种行为弊大于利,因为员工无法得知企业的相关情况,就难以同领导人产生共鸣,更不会产生努力工作的动力。为了做到玻璃般透明经营,稻盛和夫主张最重要的是领导者要严格自律、公正无私,然后将领导思考的问题、企业的现状以及目标如实告知员工,即便有“不好的事”,也要即时如实通报。企业上市之后,就成为社会公器,如实公开信息更是经营者的职责所在。当企业经营出现困难时,及时公开有助于给投资者传达正确信息,避免谣言,长远来看有利于投资者增强信心,提升股价。稻盛和夫强调,如果企业始终坚持一一对应等管理会计原则,对企业的现状了然于胸,那么自然就不会担心信息公开之后可能出现意料之外的问题。所以,

一一对应等原则是实质条件，玻璃般透明原则是限制条件，企业经营者坚持正确的做人之道，彻底贯彻一一对应等原则，水到渠成就能够做到玻璃般透明。反之，如果经营过程中存在不规范行为，那么经营者当然不敢落实玻璃般透明原则。■

(摘自《管理学家》)

如何启动赚钱机器

李光斗

商业模式创新性

1852，法国商人布希可创立了世界上第一家百货公司——便宜百货公司，目的就在于提供大量的廉价商品。这种汇集多种商业融合在同一个卖场，大大方便了人们购物。百货公司这种新的商业模式迅速在全球复制。20世纪二三十年代，中国第一家百货公司在上海的十里洋场开张，逛商店成了有闲情逸致的小姐、夫人们最时髦的事情，也成为她们的一种生活方式。百货公司的模式从上海逐渐蔓延到全国各地，百货公司的生意开始日渐兴隆。

1916年9月9日，第一家自助服务商店Piggly Wiggly在田纳西州孟菲斯市开业。这种由消费者自行在货架上挑选商品最后结账的零售店经营模式申请了专利，人们逐渐尝到了超市便利的甜头，上超市购物又成为人们日常的一种需要。于是，超级市场很快风靡全球。而中国消费者却为此等待了半个多世纪。

商业模式的细分化

都是超市，如何再变身？1927年，一个营业时间作为超市特色的便利店在美国诞生。“7-11”便利店顾名思义，早上7点至晚上11点为其营业时间。如今，“7-11”便利店已改为24小时全天营业，但依然沿用原名。在营业时间上，“7-11”便利店在商业模式上进行了创新，与其他超市建立了明显区隔。

1943年，瑞典的一个父亲送给自己



17岁的孩子一份毕业礼物：帮助他创建自己的公司。公司名以创始人名字的首写字母(IK)和他所在的农场(Elmtaryd)以及村庄(Agunnaryd)的第一个字母组合而成的。在60年的时间里，IKEA发展到在全球共有180家连锁商店，分布在43个国家，成为全球最大的家居用品零售商。这种建立在零售卖场商业模式上的专业品类卖场，被人们用一个新名词所代替——品类杀手。以国美和苏宁为代表的电器专业卖场，细分了超市品类，同时大而全地囊括了同品类品牌。紧接着，红星美凯龙、居然之家开始建立庞大的家居卖场品牌，人们可以更有针对性地、更便捷地根据所需购买产品。

商业模式的难复制性

可以看到，一切商业模式都是围绕消费者来转。为了适应消费者的快速变化，ZARA、H&M“快时尚”的模式席卷全球，你可以在最短时间内获得世界流行前沿的信息。虽然面料可能并不太好，但对于时尚产业来说，时间就是金钱，过季的产品将一文不值。庞大的设计师队伍，20多家自有工厂，最快的信息处理系统，一个仅30多年的品牌，已在全球70多个国家开设了门店。但看似简单的运作模式，却是极难复制的。

戴尔是通过互连网将自己所生产的各种零部件及价格陈列给消费者，然后消费者再根据自己的需要进行组合，然

后将订单和定金交给戴尔公司，戴尔公司收到订单和定金后，再交给加盟商生产组装，几天后就可以向消费者交货。

由此可见，一个好的商业模式需具备的要素：创新且持续的赢利；自己快速复制，别人无法复制。

商业模式的时代性

在经济萧条期，零售巨头沃尔玛8年来首次超越了自己的老对手target。当沃尔玛说自己增长率高时，网络媒体笑了。网络成为增长率最高的新媒体。对于80后来说买衣服不一定去百货公司、专卖店，现在最流行在网上“淘宝”。一个没有工厂的衬衫品牌，以网络为平台，可以把衬衫成打地卖出去。对于衬衫这种易成批生产的产品，网络无疑是最低成本地物流和传播平台。

网络不仅可以卖衬衫，也可以卖钻石。“钻石小鸟”以网店加体验店的形式，打消人们对产品品质的疑虑，给予了消费者购买的信任，风风火火地在网上办起来。网上交易是在卖产品吗？不，是在卖信誉。

麦当劳是在卖汉堡吗？麦当劳在西方是采取特许经营的方式，麦当劳首先把一个特别好的店铺租下来，跟房东谈好了二十年租金不变，然后吸引加盟商，把这个店铺再租给加盟商，然后对每一个加盟商再增加20%的租金，以后根据这个地产升值的情况，进行成比例的递增，赚的是地产的钱，而不是麦当劳快餐的钱。原来经营麦当劳的目的不是为了直接赢利，而是为了招租。真正的赢利来源是房地产的增值带来的租金差。

所有成功的大企业都是从小企业秉持成功的商业模式一步步走过来的。沃尔玛其实是开杂货店的，可口可乐是卖汽水的，微软是卖软件的，这些行业的成功说明什么？其实说明一个道理：无论高科技，还是低打桩，都能成功，关键是你找出成功的商业模式，并把商业模式的赢利能力快速发挥到极致。■

(摘自价值中国网)