

杰弗瑞·菲佛：别信战略

刘娟

战略看似没错却走向沉没的LG，问题到底出在哪里？

在诺基亚大规模裁员、索尼惊爆巨额亏损后，LG也在劫难逃。在中国市场，根据Stratege Analytics数据显示，LG电子在手机市场的占有率跌破1%，2012年年底其遍及中国的26个办事处相继裁员进行机构精简，和三年前一度与三星在中国市场分庭抗礼形成了鲜明的对比。

LG在2010年换帅之际就提出要重振手机业务，大力发展智能手机市场，可如今两年过去了，效果却比那时更糟糕。5亿美元的投入，如同打了水漂，在整个智能机市场毫无品牌影响力，2012年第三季度虽然扭亏为盈，但之前连续5个季度的亏损已令其元气大伤。

LG的市场战略并没有错，实际上却离目标越来越远。对此，全球知名的组织行为学专家、循证管理理念创始人杰弗瑞·菲佛(Jeffrey Pfeffer)，早在其知名著作《管理的真相》中有经典论述：“我们很有理由怀疑，光靠作出正确的战略选择，就能让企业走向成功吗？战略如同焦点，但焦点也会带来盲点。在这个充满不确定和变数的组织世界里，每一个人都免不了犯错。因此，过于聚焦，缺乏周边视野，会令组织无法与市场上的后起之秀或者更灵活的竞争者对抗。”

地图不能代替实践

事实上，杰弗瑞·菲佛循证管理的核心，就在于强调不仅仅要用正确的理论和思维模式去解析管理问题，还要从案例本身出发，寻找最适合也最现实的途径来破题。

2010年，具本俊作为LG家族第三代出任公司CEO。其战略就聚焦于振兴手机业务。彼时，智能机市场已经开始蓬勃。虽然LG很渴望能够超越三星，

但遗憾的是，其战略虽然美好，可在实践的过程中却似乎毫无章法，依然关注2000元以下的手机市场、核心系统的研发严重滞后以及产品质量问题频出等，最终使这美好的战略化为镜花水月。

菲佛很推崇前英特尔CEO格鲁夫的管理实践，格鲁夫曾这样告诉自己的下属：“我们不应当忘记，经营企业，无论大小，要关心的事情都不只是战略一个层面。”格鲁夫指出，很多时候战略可以用来指引一个长期的方向，但大的目标必须被分解执行，而要想准确地被组织内的人们理解并执行，其实比制定战略本身更难。这与菲佛的看法不谋而合。菲佛认为，过度重视战略其实是一种短视的行为，很多人以为只要有独特的方向和资源就可以致胜，但很多时候，同行业的企业的战略也许大同小异，很多资源也绝非某家企业独有，这个时候，执行环节才能考量企业管理的内功。

在LG的整个执行流程中，对于产品质量和产品性能的关注度很低。这也是菲佛曾指出的，许多企业战略的最大弊病，是忽视客户的要求，一心只想占领市场，却没发现自己已经被消费者遗忘。2009年之前，LG凭借漂亮的产品外观和时尚的音乐营销模式，其巧克力和棒棒糖手机一度获得年轻人特别是年轻女性的认可。但遗憾的是，三年之后，LG不仅没有在智能机市场获得应有的地位，还由于亏损一再减少营销推广费用。复兴战略真可谓变成了隐形战略。

像旁观者那样看自己

针对这样的问题，菲佛给出的解决方案正是循证管理的核心——重视实践和证据而不能轻信直觉，不能以记忆代替思考，更不能用空谈代替行动，进而要善于以旁观者的眼光来看待自己的组织。

特别是那些过往已经取得了不错成就的企业，往往会在新时代被后起之秀替代，原因就在于其内部已经僵化和自

满，所以看到的都是昔日的光荣和梦想，而不是如今现实中的满目苍凉。

菲佛更是尖锐地指出，领导者也与普通人一样，存在“自我美化”的倾向，对于过往成功的留恋，使他们往往觉得自己作出的选择会更胜他人一筹。而持这样的态度，制定的战略有很多本身就是“空中楼阁”。

仍以LG为例，其在手机领域内，本来就没有核心技术优势，再不关心质量和营销，同时又迟迟不肯发力智能机市场，犹豫不决再加上其内部固有的“家长式”封闭管理模式，失败只是迟早的事情。

那么面对这样的失败，除了大规模的裁员之外，LG还有别的更好的选择吗？菲佛认为，循证管理借鉴了很多医学理念，在面对失败时，这些企业最好也能像医院中提倡的那样——“宽恕并铭记”，而不能再将错误推向对手和合作方或者糟糕的市场环境，多想想如何弥补自己的错误也许更加重要。

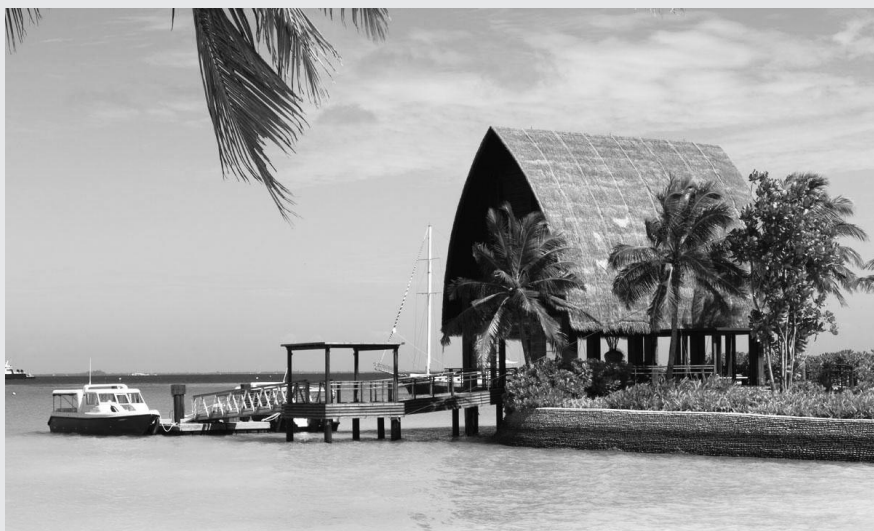
(摘自《中外管理》)

成功源于精打细算

佚名

麦当劳餐厅是大型的连锁快餐集团，遍布在世界六大洲百余个国家，大约拥有3万间分店，主要售卖汉堡包、薯条、炸鸡、汽水、沙拉等。在很多国家，麦当劳代表着一种美国式的生活方式。麦当劳的黄金准则是“顾客至上，顾客永远第一”，提供服务的最高标准是质量(Quality)、服务(Service)、清洁(Cleanliness)和价值(Value)，即QSC&V原则。这是最能体现麦当劳特色的重要原则。但麦当劳能一直保持成功的运作，与其精打细算的经营模式是分不开的。

比如，开设甜品站。麦当劳经调查发现，在客流量较大的门店里，排长队的人群中，有很大一部分最后只买价格



仅为7元的冰淇淋之类的甜点。而店内的座位有限,如果一位顾客购买了一个价格为2.5元的圆筒冰淇淋,却在门店里坐上十多分钟,就可能因此让店里丢掉一桌购买几十元套餐的顾客。因此,占地小且设置在店门外的甜品站就应运而生了。麦当劳在提升每个店铺的价值上深下苦功,这个改变从麦当劳贴上24小时餐厅标志开始。麦当劳把75%的店面更换为24小时营业制,这一举措经事实证明为其销售量增长的主要方式之一。延长营业时间是否划算呢?在店铺租金、房屋折旧固定不变的情况下,不充分利用它,也不会减少成本。而延长营业时间,需要增加的成本是食品原材料费用、水电费用和劳动力费用。也就是说,销售额增长到一定比例时,将会抵消可变成本的增加。在精耕的同时,还得细作。为节约成本,麦当劳甚至连怎样拖地更能省水也考虑到了。麦当劳的员工入店时,都要从学习“8”字拖地法开始。为什么拖地要划成“8”字呢?什么时候换水洗拖把,保证把地板拖干净,同时又节约用水呢?这些都由麦当劳经过长期实践而积累的经验得出。24小时经营制的餐厅经理们都接受了特别培训(包括排班技巧、控制用水用电、根据客流情况预订产品),来控制成本。

麦当劳在餐厅制度上同样精打细算。麦当劳的体系有三种检查制度:一

是常规性月度考评,二是公司总部的检查,三是抽查(在选定的分店每年进行一次)。公司总部统一检查的表格主要有食品制作检查表、柜台工作检查表、全面营运评价表和每月例行考核表等;公司总部的抽查资料有分店的账目、银行账户、月报表、现金库和重要档案等,详略不等。而对每个分店的一年一次的检查,一般由地区督导主持,主要包括检查现金、库存和人员等内容。地区督导常以普通顾客的身份,考察食品的新鲜度、温度、味道,地板、天花板、墙壁、桌椅等是否整洁卫生,柜台服务员为顾客服务的态度和速度等。

随着中国经济的发展,麦当劳在中国内地的市场也在迅猛扩展,麦当劳的670家餐厅遍布各地。目前,麦当劳在中国的员工人数超过5万人,其中99.97%是中国员工。麦当劳在中国的供应商系统亦拥有超过1.5万名员工,总投资达5亿美元。在快餐文化受到不断冲击的今天,麦当劳依靠这样的精打细算,赢利一直保持稳步上升,实属不易。■

(摘自《投资与理财》)

黄金投资的六大谎言

叶辉

谎言一:黄金长期看只涨不跌

因为稀缺,黄金就能只涨不跌吗?还是让我们来看一段历史吧:1999年8月26日,每盎司金价只要251.9美元。虽然最近跌了不少,黄金现在每盎司依然要1300多美元。这个数据被很多“挺金”人士津津乐道,但是他们肯定没有告诉你,在33年之前的1980年1月,黄金价格曾经涨到过852美元。

既然1980年曾经涨到852美元,黄金为什么在1999年却只要250多美元呢?当然是跌的。这轮黄金牛市背后的历史是,黄金从1980年达到高峰之后,有一轮持续20年的熊市。现在金价从2011年高点开始持续下跌,跌幅已近三成,有些专家预言新一轮漫长的黄金熊市已经开始。

谎言二:黄金能对抗通货膨胀

英国学者曾对英国过去400年间的商品批发价格和黄金价格进行比照,结果发现,在从1596年到1997年的400年间,与其他商品的价格相比,黄金的购买力始终围绕一个固定的比例在上下波动。

事实真的如此吗?不可否认,在古代“金本位银本位”时代,黄金的购买力确实是恒定的。在以美元为定价标准的现在,应对美元的贬值,黄金也表现出一定的保值性。但是,如果以为把资产兑换成黄金,就可以对抗通货膨胀,那未免太天真了。

资料显示,在100年前,5两黄金就可以在北京买个四合院。现在即使按照黄金涨到最高时的每盎司1900美元,5两黄金还不到20万元,买个四合院是不可能的,只能买个卫生间。

有人算了笔账:假如有投资者不幸在1980年以每盎司850美元的高点接手黄金,持有20年后,他会发现金价反而跌到了每盎司250美元,非但无法抗通胀,反而亏损了超过七成的本金。就算他的耐心和寿命都足够长,坚持持有黄金到2011年的历史高点每盎司1920美元准确出手逃顶,虽然账面上能获得