

企业充分演绎。在深圳、在北京、在浙江,由一家机构牵头,几家企业一起统一申请、冠名、担保,通过券商进行捆绑式发行债券的集合发债模式,为不少中小企业融资带来了福音,避免了过去单家企业发债很难获批的情况。携手共进的不止是中小企业,就连中国石油和中国石化这两个“巨无霸”也不甘落后,签订原油互供协议,共图国家能源安全和市场稳定大业。

产业链整合。中国钢铁航母宝钢股份与产业链下游企业海尔电器、上港集团、中国船舶相继牵手;首钢股份与上游企业中海发展联姻,开启了打造富有竞争力的战略产业链、共同应对市场挑战的新时代。

客服创造价值。为客户提供更好的服务,把他们的手握得更紧,是企业打造“巧实力”的另一种方式。台湾研华中国有限公司与经销商成立全新的控股子公司,使经销商从研华的客户变为合作伙伴,共同抵御危机带来的冲击;研华还将全球客服资源进行整合,借助时差将欧洲、亚洲、美国的服务中心分为3个时段服务全球客户,使全球客户共享全天候24小时客户服务,成为客服创造价值的典范。

策略性融资。实力不强的中小企业,通过创新的策略性方法可获得宝贵的资金。湖南岳阳一群“规模小、无厂房、无固定资产”的产业集群地企业,开创“集群式融资”新模式,通过参与融资游戏规则制定并且在游戏规则当中全力争取自身的利益,获得了原本不可能得到的银行信贷。同样,南京百余家钢贸企业为了获得银行贷款,联合出资成立了一支基金,通过“联保”加“基金担保”的方式,使所有企业均获得了银行青睐。另外,定价权融资、“桥隧式”融资、双重利用“应收账款”、“化整为零”筹资等新兴的融资方式,为解决众多中小企业的融资难题提供了借鉴和思路。

“巧实力”思维三:变!反周期起

跑!

“危”中寻“机”反周期起跑,不失为打造“巧实力”的一种重要方式。可以转战新市场,或者迎风出击去海外开疆拓土,或者寻猎廉价优质资产,借机抄底并购,扩大市场版图。圣象集团就以股权收购的方式,与国外经销商美国地板贸易公司和韩国销售公司签订并购协议,获取合作方的渠道与客户资源,使国际化进程全面提速。

“巧实力”思维四:变!软实力“巧”化!

寒冬中,不少企业在无奈中祭出了减薪裁员的宝剑,但另一些企业却借机通过与员工签订在寒冬期不减薪不裁员的合同来博取员工的忠诚度。值得称道的是阿里巴巴的老总马云非但不给员工减薪,反而要给除了副总以外的员工加薪;非但不裁员,反而要在2009年扩招5000名员工,获得了非常好的美誉度。

马云的做法,实质就是软实力“巧”化的一种方式,即树立有责任感和影响力的企业公民形象,形成良好的社会形象倍增效应。软实力“巧”化的方式还包括:通过各种方式提升企业的品牌影响力;打造独具魅力的管理和领导体制,形成可持续竞争优势;通过树立正向的企业价值观,积极承担道德义务,成为有责任感和影响力的企业公民;通过改变传统的商业运作方式,让合作伙伴和用户获得全新的运营体验,并建立起成本最低、效率最大的竞争优势,等等。

(摘自《经理人》)



不要将自己等同于一只羊

王云阳

牧羊人是羊群的灵魂,是羊群赖以生存的希望。牧羊人的作用是调整羊群的去向,决定羊群生存。企业领导和员工的关系与牧羊人和羊群的道理一样,领导人负责公司的发展方向,决定员工命运。

羊群需要牧羊人,羊群还需要领头羊。领头羊如同企业的中层领导,中层领导需要带领团队做具体事情,更多的时间要和市场结合、与团队打成一片。

如果牧羊人放弃自己的职责,也混入羊群变成一只羊,那么这个羊群必然丧失方向,缺乏指引,乱做一团;结果溃不成军,一盘散沙,甚至一败涂地。企业领导人如果角色错位,凡事亲历亲为,本该员工做的事情自己也做,则不仅资源严重浪费、自己累不到点子上,也会极大地影响员工的积极性、能动性,员工的能量潜力将被埋没。

强调角色,不是要分出等级高低贵贱;而是要强调不同角色的职责不同,作用不同。规范化的企业三级关系一定要明晰:高层负责战略与方向,中层需要细化分解,基层负责具体实施推进。相配套的企业会议也一样:高层讨论战略,中层制订战术,基层动员执行。关系不明晰,抓不住重点,不仅分不清主次,更重要的是没有效率;效率低,业绩差,企业很快被拖垮。

牧羊人要把握好方向,领头羊要带好羊群,羊群要服从指挥,配合行动,整齐划一。高层领导人站位要高,眼界要阔,胸怀要广;中层领导人要以身作则,身先士卒;基层员工要服从指挥,听从调度,团结协作;拥有这样的团队才能“攻无不克,战无不胜”,置企业于不败之地。

(摘自《价值中国》)