

《策划家》

图书基本信息

书名：《策划家》

13位ISBN编号：SH5017-2315

10位ISBN编号：SH5017-2315

出版时间：1993

出版社：中国经济出版社

作者：ce hua jia

译者：孙黎

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《策划家》

内容概要

很早很早很早一个策划的书，里面有很多典故虽然过时了，但有很多理论还是可以搬出来晒晒的。可惜老得连封面都没有办法找到。

1、 转贴：2001年本人在联想投资有限公司工作期间，本文曾发表在公司内部网上，以下为联想投资有限公司总裁朱立南对本文做的批示。 内容： 这篇文章值得细看，除了一些精彩而令人深思的观点外，以下两方面应该更有价值： 1、对很多问题的认识源自于创业过程的真实感受，切肤之悟跃然纸上！ 2、文中充满对创业得失的反思。享受过程固然重要，分析总结则是不断进步的最好方法。这种学习能力必须是每个LC人所必备的。 如此好文，不可不读。 朱立南 不可不读的创业故事[摘自：<http://www.fastart.cn/article.php?itemid-1924-type-news.html>] - 2007年8月24日 (点击量：551) 创业故事：一次创业历程 1.我决定开始创业：1995年秋天，杭州，我习惯性地辞去工作把自己关在家里闭门思过。对于一个客居他乡的寻梦人来讲，杭州不是我的家，此前漂泊过的深圳、海口也不是我的家，反思92年4月脱离中国电信投奔深圳后三年多的打工生涯，我实实在在地感受到了经验的积累、能力的提升给自己带来的强烈的自信心，我决定开始创业。这时我已经28岁。 2.寻找商业机会：我开始关注电话信息服务市场，电话信息服务港台地区叫声讯服务，即中国电信开通的168、160业务，93年10月以后这项业务与无线寻呼、集群通讯等业务一起成为允许社会力量参与的放开经营的电信业务。93年8月深圳邮电局下属亿通声讯台开业，94年10月全国第一家社会办声讯台---广州新太集团所属的八达信息台开业，垄断行业的暴利让业界先锋在三到五个月内就收回了数百万投资，亿通的月营业额曾高达700万，这令我非常震动，对比92年开始席卷全国的无线寻呼热的发展轨迹，我敏锐地意识到声讯热很快就会到来。 3.形成可行性报告：我散在各地的朋友给我提供了很多极有价值的信息，在一番仔细研究之后我起草了一份《电话信息服务台项目可行性报告》，对市场环境、竞争对手、组织结构、网络结构、营销策略、财务规划、风险控制等做了分析。对比风险投资的游戏规则，这就是形成商业计划的环节，可95年秋天在杭州我根本不知道风险投资是何物。 4.初次融资的失败：做事业如何“零启动”？许多创业者陷在自我积累资金的陷阱里，摆脱不了有多少钱办多大事、小本生意小作坊式的生产方式与思维方式，把视野局限在自己能完全控制的范围内，缺少组织资源寻求合作的思路。孙黎的一本《策划家》让我茅塞顿开：他人的头脑+ 他人的金钱=成功的策划，不是占有资源而是运用资源，要学会如何组织资源，学会如何给项目融资。我拿着这份报告在杭州四处寻找投资人，尽管有了正确的思路但缺少经营管理声讯台的实际经验，加上缺少有效的融资手段和经验，初次融资没有成功。 5.加盟广州ST公司：这时脑筋急转弯：广州ST公司这个业界先锋正在向内地声讯市场扩张，为什么一定要把他当做竞争对手而拒之门外？为什么不能把ST这个强大的竞争对手看成合作伙伴呢！加盟ST不仅可以获得业界经验而且还可以在这个迅速扩张的民营高科技企业中找到施展才能的舞台，我决定加盟ST。此前我精心准备了一份献给ST的礼物----我站在ST决策者的角度起草了一份雄心勃勃的计划：《在全国范围内联网建设电话信息服务台的战略计划》，我把这份投资预算上亿元的计划传真给ST决策者，2小时后我收到回电：邀请我加盟ST。1996年1月27日，我带着创业梦想登上了杭州飞往广州的班机，这时我29岁。 6.性格悲剧与打工陷阱：在我的个性中最突出的就是挑战权威，我坚信不在其位而谋其政的人才能发展，所以我经常越位思考，喜欢站在决策者的角度思考企业的全局发展问题。当自己还不是决策者而领导也缺少足够的胸怀和心理准备时这种思维方式常常导致我与顶头上司的冲突，所以注定我一次又一次掉进打工陷阱，形成悲剧循环：一进公司能很快得到领导的欣赏、迅速被提拔重用、矛盾开始积累、最后矛盾爆发导致分手，每个周期都很短暂。在ST的经历就是一个典型：进入公司第八天被任命为总经理助理，我主动提出并承担几项非常有挑战性的工作，针对声讯市场拓展中的问题，我在《中国通信市场研究》上发表了5000字的《电话信息服务市场放开中的问题与对策》，以期影响政策层面。面对许多年龄比我还小的公司“元老”我没兴趣等着论资排辈，30而立的紧迫感使我锋芒毕露，我急需有建功立业的机会。几个回合下来与总经理矛盾就激化了，导火索是“南京条约事件”：当时我公司与南京一家公司签定了一份对我公司完全不利的合作协议，条款荒唐得令人不可思议，我坚决反对执行该协议，怒斥其为“丧权辱国的《南京条约》”！明摆着公司是上当受骗了但公司坚决要执行该协议，结局不言自明，超过二百万的投资陷进泥坑，上至集团总裁下至项目经理不下二十余人次飞往南京去救火，我却被赋闲了。但我这种“对待公司的财产比对待自己的财产还认真”的“较真儿精神”赢得了集团财务公司总经理的信任，在其帮助下我开始接触新的投资人。 6.南京会见 ----2小时说服投资人：我借到南京出差的机会与同在南京出差的广州TD公司W董事长会谈，2小时会谈后W先生同意在天津投资150万创办声讯台，由我来经营管理，投资者与经营者一开始就两权分立。此时我最关注的是抓住这次千载难逢的创业机会：积累独立经营管理企业的经验，体验从项目策划到实施到收回投资的完整过程，其次才是利益分配的问题。学会如何

赚100万比拥有100万更重要,拥有100万而不懂得如何创造财富,再多的钱也会赔个精光,只有掌握了如何创造财富的KNOW-HOW才是最大的财富。1996年6月我退出广州ST公司。

7.市场准入----两大障碍:我带着TD公司提供的1万元项目前期筹办经费赴天津攻打市场准入的两个堡垒:一是邮电管理局行管处的批文,一是与市话局的合作协议,投资人要求1万元经费(包括差旅费在内)解决这两个问题,否则项目就不做。第一个问题的难处是你必须是符合各项要求的当地企业法人主体,可此时我在天津准备注册的公司还只是一堆申办文件,此时我陷进一个两难境地:如果拿不到批文,注册公司又有何用?可不注册公司我连申请批文的主体资格都没有,我又怎能拿下批文?这是一个先有鸡还是先有蛋的问题。第二个问题的难处在于开办声讯台必须由市话局提供特种业务服务号码、提供具有识别主叫号码功能的数字中继线并且代收话费,而市话局自身开办168声讯服务,其三产公司开办了990声讯台,为什么要跟你合作,请你来分肉吃还要替你端肉盆?此种情形下我们无异于与虎谋皮!所有与中国电信打过交道的人都会充分明白这两个问题的难度!与当地一同申办批文的有着“雄厚背景”的企业(如统计局、广电局的三产公司)相比,我是最没有“背景”的,更要命的是行管处要求我必须有一个当地的上级行政主管,而且要有足够的“背景”,最好是党政军部门,否则根本不批!而这种要求根本是与国家其它法律法规相抵触的!根据我国《公司法》,有限公司是无上级行政主管单位的!上级行政主管是完全属于计划体制下管理国有企业的概念!遇到这种有“中国特色”的问题,中国人的办法就是前门不通走后门,桌上不行走桌下,结局就是官官相互的黑网和官商勾结的腐败,在这种“国情”面前,即便是哈佛的MBA又能有什么高招!.....4个月后,在一番踏破门槛、磨破嘴皮、逼得人上天入地的努力之后,1996年10月8日我终于拿到了经营许可批文!在拿到批文的6个单位中只有我连公司还没有注册,1996年11月1日又拿到工商营业执照,市场准入的大门终于敲开了!我把公司命名为创地,意为“创业天地”。

8.筹建:一波三折:
*与市话局签合作协议受阻:天津本地电话网预定97年3月8日升8位,整个市话局的工作重心都在升位工程上,96年12月1日开始封网,封网后不准动局数据,这直接影响声讯台的开通运营,如果96年12月1日以前不能与市话局的合作协议签不下来,就有可能等到97年3月8日以后再说,这期间要干等4个月公司根本耗不起;
*协议签下来中继线又无法开通:安装中继线正赶上过春节,腊月27,局方施工人员把电缆拉进机房甩在地上就没人管了;
*过完春节中继线开通了又赶上邓小平逝世:1997年2月19日,中国改革开放的总设计师邓小平先生与世长辞,举国皆悲,原定1997年2月26日开台不得不推迟了两天。开台之所以选择该日是因为这一天是我30岁生日,30而立没有比公司开业更好的礼物了!

9.商战:市场不相信眼泪
*一度辉煌:初入市场经过短暂的适应期营业额迅速攀升,到97年8月份达到顶峰,最有影响的营销策划是与电台合办午夜情感倾谈节目---9913音乐心语,此举使人工热线非常火爆。但我落后于竞争对手排在第五家开台,营业收入排序就一直在五名左右徘徊,市场份额与市场进入顺序在一年多时间内保持着一种“默契”。尽管如此97年经营业绩还算令人满意,从2月28日开台到年底,10个月营业额达到440万;
*一团混战:丰厚的利润引来了许多追逐者,一年多时间竞争对手达到了十五家,过度进入导致过度竞争,管理部门措施乏力,声讯市场开始了没有游戏规则的一团混战:赌博、迷信色彩的节目、有色情嫌疑的节目纷纷出笼,人工热线挂空线、诱导不明真相的用户包括小孩进行消费激起用户大规模投诉、假计费数据闹得沸沸扬扬等等不一而足;
*“有问题”与“有背景”:97年5月天津人大政协两会内参披露声讯台无序竞争,媒体频频曝光,管理部门在十五大之前采取严厉措施对声讯市场进行整顿,我台因广告内容被指责有问题而遭受重创,被关闭了一大批被怀疑“有问题”的节目,包括有奖竞猜节目、性知识节目、电话交友、人工热线等等,同时停止一个月广告,营业额一落千丈,而那些所谓“有背景”的企业却安然无恙,整顿过后不久,那些“有背景”的台更是有恃无恐,声讯市场一片乌烟瘴气,了解这段历程真相的不带偏见的人一眼就能看出谁是真正的害群之马,“没背景”的企业自然“有问题”,而“有背景”的企业自然“没问题”!这也是“中国特色”!
*进入衰退期:97年9月的整顿导致市场急剧滑坡,98年初我台恢复到微利状态,这种局面一直坚持到98年8月,终于收回全部183万投资,我才大大地松了一口气,可公司帐面上121万的固定资产(主要是价值90多万的智能平台)由于技术进步正在迅速贬值,声讯市场的生命周期就象VCD行业一样经过短暂辉煌迅速掉入低谷。

10.退出:98年4月我通过了GRK考试,收到了南开大学国际商学院的录取通知,准备秋季入学攻读MBA。此时整个项目已进入衰退期,我意识到自己的使命即将宣告完结,投资人准备把企业卖掉,我也在考虑自己的退出问题。抱着尝试出售壳资源和演练资本重组的目的我为创地声讯台找到了投资人和下家都满意的归宿,在新的更为错综复杂的权力与利益格局中为求全身而退我只有牺牲自己的利益,但我并不惋惜,因为我已经收获了比钱更重要的东西。重组后的总经理职位对我已经没有意义,我决定放弃。99年2月在公司开业两周年即将到来之际,我平静地离开了我的办公室。

一次创业的经验与教训 一次创业的局面并不是赚得盆满钵满,最

初两个创业目标我只实现了第一个:学会如何创造财富,即便钱进了别人的口袋我也不后悔,因为最大的收益是创业过程中经历的酸甜苦辣、经验教训带给人的人生教益,这是一笔真正的财富,钱给了投资者,真正的财富留给了自己。这笔财富中最重要的就是打通了一条思维通道,一条关于如何认识市场、寻找商机、认识资源、发现资源、组织资源、创造机会、创建企业、创造价值最终实现创业梦想的思维通道!

1.关于市场 *市场中的机会:市场是企业家思考问题的原点和归宿,其原点对是市场需求的发现,其归宿是对市场需求的满足。商机的来源是人类的需求,人类的需求是永不枯竭的,商机就永远不会枯竭,只有深刻洞见人类的需求才会发现商机,不论是精明的商人还是企业家都必须具备对商机的敏锐的洞察力;要抓住机会但反对投机,投机者的思路是制造商机泡沫从中浑水摸鱼以谋取暴利,投机不会培养出企业家也不会造就百年老店;机会与陷阱是辩证的:对有准备的头脑是机会,对一脑袋糨糊的人就是陷阱;市场上所谓机会很多情况下是被包装起来的泡沫,扑过去就会掉进陷阱,弱者等待机会,大多数人寻找机会,而强者则创造机会。

*关于垄断市场:声讯市场是典型的垄断市场,垄断会带来暴利,暴利体现为“机会窗”利润,越早进入吃到的蛋糕就越大。暴利必然导致大家蜂拥而入,靠行政手段构筑的垄断市场的准入壁垒往往只有靠权力的勾结才能打破。壁垒倒塌后的市场谁都可以进入,过度进入必然带来过度竞争,利润会迅速摊薄,抓不住机会窗利润就只有等死。市场管理水平的滞后结果往往是没有游戏规则的一团混战,热得快的市场冷得也快,死拼的结果就是拼死。在这种市场中摸爬滚打一趟会对市场有深刻的体会,在下次选择进入的市场领域时会谨慎得多也会明智得多。

*关于市场壁垒:一方面你要突破壁垒才能获得市场准入的资格,一方面又要求你进入市场后构筑对潜在进入者的市场壁垒:一种方法是降低该行业的收益率,使之对潜在进入者失去吸引力从而避免过度进入导致过度竞争,深圳万科创始人王石说利润率超过25%的项目不做,实质是在暴利面前保持冷静,规避暴利风险,这是经历过暴利市场历练的人的理性选择;另一种办法就是构筑核心竞争优势,当你无法避免别人的进入时,你就必须考虑建立对他人的竞争优势,要使自己跑得更快。在一个赢家通吃的商业社会,如果你不能成为市场领先者,你就面临被人吃掉的危险。

*关于规范市场:初级阶段没有规范市场,没有良性竞争只有恶性竞争,讲规则讲伦理的企业半死不活,不遵守游戏规则的企业反而鸡犬升天,结局是劣币驱逐良币;但企业不能等市场规范了你再去,必须学会与商业流氓同场竞技,在不违法的情况下必须以毒攻毒。很多所谓“有背景”的企业其实是商业流氓,官商勾结豢养了很多商业流氓,这时的竞争实质上不是和商业流氓斗而是和流氓背后腐败的权力斗。两个选择:一是也与权力勾结,把权力做保护伞,也做“有背景”的企业;一是保持企业的独立人格,凭真本事赢得竞争胜利。我选择后者因为我坚信:保护伞下培养不出企业家,也培养不出百年老店。

*关于竞争与合作:在商场上没有永远的敌人也没有永远的朋友,今天的竞争对手可以化敌为友成为明天的合作伙伴;低级的竞争是与竞争对手抢现有的蛋糕,高级的竞争是不断开拓细分市场大家不断把蛋糕做大,这就是竞合理念:没有竞争就没有合作也就没有市场;不是和竞争对手竞争而是自己与自己竞争,世界上没有敌人,只有自己才是自己的敌人,对没有竞争力的竞争者而言,所有的门槛都是高门槛。

2.关于资源: *学会发现资源:大部分人只看得见自己手中拥有的有限资源,想问题做事情只是从自己能控制的这点儿有限资源出发,而且往往把资源简单地理解成钱,认为有多少钱办多大事,没钱什么事情也无法干,很多人就是陷在这个观念泥潭中而一事无成。我最初到深圳也陷在这个观念的陷阱里:自我积累资本,有了启动资本再创业,一步一步来,做事情局限在自己拥有的资源的基础上,没有寻找资源、组织资源、利用资源的概念。一本名叫《策划家》的书改变了我的思路:你没必要也不可能拥有所有的资源,对于赤手空拳创业的人而言,不可能在创业之初就拥有办企业的所有资源,尤其是资本,所以一是要深刻理解资源、善于发现欠缺的资源掌握在谁手里,二是要善于和拥有资源的人合作。在发现资源过程中不仅要看到自己手里有什么,更要看到别人手里有什么;要看到不是资源多少的问题,而是如何让处于孤岛状态的低效资源有效整合优化配置创造出更大价值的问题;不仅要看到有形的资源,如资本、房屋、设备,更要看到无形的资源,如信息、知识(包括技术和管理)和思想;不仅要看到物质决定意识,更要看到精神创造物质,思想创造财富,比有形资源更重要的是无形资源,比资本更稀缺的是思想,思想是最稀缺的资源。

*学会合作:合作首先是一种思想,既然你不可能拥有做事情所需的所有资源你就必须与拥有这些资源的人合作。合作的原则是追求双赢,合作的结果是双方都得到了自己想得到的东西。对于有形的利润一定要毫不吝惜地让对方分享,而我们则在保证基本利润的条件下追求无形资产的积累,一定要让对方通过与我们合作获得利益甚至只有和我们合作才能得到最大的利益,这样合作者就会赶也赶不走,这样我们才能在一次又一次合作中不断成长、不断积累无形资产,终有一天厚积薄发从量变到质变利润会滚滚而来,最终成为大赢家。在合作中不肯向对方让利,汲汲于占合作者便宜而自以为得意的人会成为最终的输家。合作不仅是观念问题,更是能力问题。不同的资源

掌握在不同的人手中,要想整合资源必须学会与人打交道,人搞定了,资源的问题自然就解决了。重点是两种人:掌握资本的金融家和掌握经营管理KNOW-HOW的企业家。没有企业家的创造性劳动,资本无法增值,没有金融家提供资本,价值创造就无从实现,所以金融家与企业家是天然联盟。创业者必须向企业家“偷”无形资产,向金融家“借”有形资本。“偷”无形资产靠悟性,“借”有形资本靠争价力。与投资者合作创业者可以用来交换的唯一资源是以创新和冒险为核心的企业家才能,企业家才能是一种稀缺资源,这是创业者手中唯一的一张牌,但却是最重要最有价值的一张牌。创业者要想在与投资者合作过程中增加自己的争价力,就必须让自己变得很稀缺,当你的经历、你的能力、你的品格、你的思想都无人能轻易替代的时候,你就很稀缺了。

3.资本的人格障碍:创业者与投资者的合作会面临资本人格障碍的考验。当创地公司面临急剧滑坡的市场而陷入困境时我提出一系列扭转公司局势走向长远发展的意见均被投资人否决,投资人只想尽快从声讯市场上收回投资然后将公司卖掉,再转向其它项目。当投资者和创业者对公司发展方向看法不一致时冲突也就不可避免。最终是我让步了,但我对资本的面目有了极为清醒的认识:钱和钱形式是一样的,但它的本质是不一样的!中科院投给联想的钱,北大投给方正的钱,IDG投给金蝶的钱,中兴发投给瀛海威的钱是不一样的!资本是有人格的!它体现的是资本所有者的意志!投资者是形形色色的,有的有远见,有的很短视;有的能超越功利有终极价值追求,而有的在金钱面前则面目狰狞!不同的投资者的不同意志导致了企业不同的命运!资本不仅可以帮助企业发展同样也可以埋葬企业!创业者在融资时不要把目光盯在表面的资本上,而要特别注意隐藏在资本背后的运行机制,这个机制体现投资者的理念、价值观和意志,有什么样的世界观就有什么样的方法论,只有投资者和创业者在理念、价值观上高度契合才会有统一的意志,企业的长远发展才有保障!

4.创业动机与企业发展战略:我相信创业动机会对企业的未来有决定性的影响,最初创业时我根本没有战略意识,根本没想到三年后声讯市场垮掉公司去干什么,对市场竞争的惨烈程度缺少充分的心理准备,对不遵守游戏规则的商业流氓缺少对策,对声讯业务的负面社会效应缺少深刻认识,没想到我们会因此而挨整,没想到项目的生命周期会这么短。做企业必须读懂中国政治,声讯台传播信息涉及意识形态问题,稍一不慎就会产生很大负面社会效应,这样的企业不可能有持久生命力,最终必然陷进泥坑。警示:一个企业只有真正为社会为用户创造价值才能生存,在中国办企业提供产品或服务绝对不能有负面社会效应,做社会的害虫等于找死。人无远虑必有近忧,公司发展遇到的困境与我最初缺少长远规划的创业动机密切相关。如果说人从失败中能学到更多的东西,那没有比缺少战略意识使企业陷入困境的教训更深刻的了,有战略则生无战略则死。

我相信这样一句话:品格决定命运,思路决定出路,人在探索走向成功的道路上有两个天花板,一个是品格的天花板,一个就是思维的天花板。前者考验一个人的品格,比如信念、意志、毅力、勇气、魄力、责任感、诚信与无私等等,后者则看一个人有没有创新思维,对于创业者而言,比缺钱更可怕的是缺少思路,不断突破思维的框框改变自己的思想意识是世界上最困难的事情。在其位而谋其政是大多数人的思维,但这种人只能守成,不在其位而谋其政的人才能实现精神创造物质、思想创造财富,这样的人才能推动事物发展。一次创业就是不在其位而谋其政的自然结果。

构筑二次创业的软平台 总结历史是为了开辟未来,真正聪明的创业者应该是善于学习的人,一个善于在自己和他人创业的经验和教训中吸取思想资源的人。如果说我的一次创业打通了一条从发现商机、组织资源、创建企业到创造价值的思维通道,那么我认为二次创业最重要的是必须构筑一个全新的企业发展软平台:核心是回答做什么、为什么做、谁来做、怎么做。企业必须解决理论建设与组织建设问题,企业实践必须注入思想、注入灵魂,企业必须有自己的理论和文化,没有高屋建瓴的理论指导,企业的实践必然是盲目的实践;没有被先进理论武装起来的人才队伍,任何企业理想都将是空中楼阁。毛泽东说:没有文化的军队是愚蠢的军队,而愚蠢的军队是不能打胜仗的。

1.创业首先要解决人的问题,即谁来创业的问题: *从孤军奋斗到团队创业:我的一次创业经历是典型的孤军奋战,二次创业要想把企业做大必须实现从孤军奋战到团队合作的转变。靠孤军奋战管理一个资产千万级的中小企业没问题,但管理资产上亿的大企业恐怕很难成功。团队合作的实质是把各有所长的人取长补短实现优势互补,在团队核心领导下共同实现组织目标。团队核心相当于乐队指挥,起着特别重要的作用,对团队的成功负有特殊的责任,没有优秀的团队核心就不会有卓越的团队。团队合作中面临的几个关键问题是:团队成员的选择,团队中权力与利益分配,团队成员的新陈代谢、团队的裂变与消亡等问题。团队成长也有自己的生命周期,最初的蜜月期,大家精诚合作、不问索取只问奉献、富有创业激情。如果失败了大家散伙了之,一旦事业做大了问题也就来了,中国文化一向有共同奋斗的人可以共苦但不能同甘的传统,所以管理团队不仅要研究创业初期如何合作的问题,而且重点要研究面临成功和失败两种结局怎样散伙的问题,必须事先设计好创业团队成员的退出机制问题。我觉得联想和华为处理创业者的思想可以借鉴:

联想是授禄不授爵,当创业元老在精力、能力、思路各方面无法跟上企业发展后,通过股权分配对创业贡献予以肯定同时完成权力交接;华为很早即实行内部股份制,对劳动、知识、企业家和资本的贡献进行价值分配,不仅分配股权也进行职权的再分配,但华为强调并不迁就有功员工而是强调共同奋斗者的利益。

*从创业者到企业家的转变:企业家是企业成功的决定性要素,成功的企业是企业家行为的必然结果,创业能否成功取决于创业者尤其是团队核心能否成长为企业家。创业者还不是企业家,只有具备企业家潜质的创业者才能在企业发展过程中成长为企业家。企业家才能包括:洞察力(发现问题和分析问题的能力)、创新能力和组织能力(解决问题的能力),其核心是创新能力。企业家精神包括:创新精神(必须有不断打破旧规范的勇气)、冒险精神(面对未知的环境与结局要敢于牺牲)、敬业精神(要对冒险的后果负责,对用户、股东、员工、社会负责)。企业家的三个角色是:设计师,职能是确定企业路线方针和政策,指明前进方向和道路;领导者,职能是带领组织成员实现组织目标;布道者,职能是塑造与传播企业精神与文化。企业的竞争关键是企业家之间的竞争,企业家之间的竞争实质是企业家品格与智慧的较量,品格方面主要是信念、意志、勇气、魄力、信用、责任感、承受挫折的心理素质以及人际亲和力的较量,智慧方面是世界观与方法论其中主要是思维方式的较量。成功企业无法克隆,关键是企业家无法克隆。

*构筑人才资源三脚架:吸引风险投资建立风险知识型企业必须构筑企业家、科学家(包括自然科学家与社会科学家)、投资家联盟的三角框架,这三种人实际都是知本家---以知为本的专家:企业家的“知”是如何经营管理企业,科学家的“知”是自然科学、社会科学与人文科学,投资家的“知”是如何经营管理金融资本。有钱不叫投资家,投资家是以金融为工具以资本运营为手段实现资本增值的企业家,是一种更高层面的企业家,而一般意义上的企业家更多是实业家如柳传志、倪润峰、张瑞敏等。三脚架中最重要的关系是风险企业家与风险投资家的长期战略联盟,这二人之间的关系事关企业全局。伴随企业创建到发展有一个角色成长问题:创业者要成长为风险企业家,企业内的科学家要从学术型向应用型、专业管理型复合人才转变,投资者要成长为风险投资家,推动风险知识企业的成长有赖于这三种人的磨合并走向成熟。而企业家与资本所有者之间的关系正随着时代的变化而变化,知识经济时代金融资本的增长速度超过了能够使金融资本增值的企业家的增长速度,资本已不再是最稀缺的资源,而掌握如何运用知识创造财富的企业家才是最稀缺的资源,过去是拥有资本的人最重要,现在是能利用资本创造价值的人最重要,权力正在从资本所有者手中向企业家手中转移,这是知识经济时代新的游戏规则。严格来讲投资家并不一定是资本所有者,他们之间也是一种代理关系,正确处理双方的权力与义务关系对企业家和投资家至关重要。

2.构建长寿企业的经营哲学与价值均衡体系: *

关于创业动机与企业经营哲学:为什么要创业?创业不是为了个人发财致富或是满足个人权力欲,创业是为了追求有价值的人生,一个人只有将个人价值和集体利益、国家利益紧密联系在一起做一个对他人对集体对社会有用的人,这样的人生才是无悔的人生,创业才能获得永不枯竭的激情,因此创业是一种责任,更是一种人生态度。创业要有超越功利的终极关怀和人文追求,超越功利不是否认功利,而是要在功利之上有精神层面的追求,追求为企业内外的利益相关者既创造有形的物质价值又创造无形的精神价值,并将这种追求做为企业经营哲学与核心价值观内化为组织成员的行动指南,这是企业的“道”,是企业的宗旨,也是企业的灵魂,是构建长寿企业的基础。只有兼顾功利与人文追求的目标才会有道义感召力,才能找到志同道合的同盟军(而不是仅受功利驱动之徒)聚集到这面创业的旗帜下创造出辉煌业绩。我追求兼顾功利与道义,在功利与道义间寻求一种平衡,反对单纯追求功利或单纯追求道义。完全受功利驱动去创业和兼顾功利与道义去创业二者的动机与精神支柱是完全不同的,如果说创业的结局有可能不同的话,根源也许就在这里。我坚决反对媒体热衷于制造创业者一夜暴富的神话,因为它让人关注的是创业者的钱袋而不是创业者的精神内涵。

*构建长寿企业的价值均衡体系:企业组织也是生命体,它必须在良性的企业生态系统中才能生存,企业的主要利益相关者是构成企业生态系统的重要组成部分,其外部利益相关者是:用户、政府、银行,内部利益相关者是:股东、经营者与员工。追求永续经营的企业必须在主要利益相关者之间建立价值均衡体系,实质是企业通过调节与每一个利益相关者之间的互动关系最终达到各利益相关者之间的动态均衡:

- 企业为用户创造价值,用户以利润做为回报;
- 企业向政府纳税,承担环保、就业等社会责任,政府则提供企业发展的软硬件环境;
- 银行贷款给企业,企业以利息做为回报;
- 股东向企业投资,企业以红利做为回报;
- 经营者投入企业家才能,企业以年薪、股权、成就感等做为回报;
- 员工投入知识型复杂劳动或简单劳动,企业以工资、奖金、股权和归属感、个人成长、成就感做为回报。

从上述企业价值均衡体系中我们可以看出,企业不是单纯为哪一个利益均衡者创造价值的机器,企业只谋求某一方的利益必然会使各利益相关者的利益关系失去均衡,从而破坏整个企业生态系统,股东利益至上的工业时代价值理念必将被知识经济时代的价值均衡理念所取代。这是

追求永续经营构建长寿企业的必然要求。 3.构筑现代企业制度框架: 必须解决三个核心问题:

产权制度,要解决谁是生产要素、谁参与价值创造、谁拥有企业产权和谁参与价值分配的问题。工业经济时代,资本是最稀缺的资源,资本做为最重要的生产要素通过雇佣劳动参与价值创造,尽管按照马克思的理论是劳动而不是资本才是价值创造的真正源泉,但过去的产权制度规定资本所有者拥有企业的全部产权从而拥有全部的剩余价值索取权;而知识经济时代的到来,企业家才能越来越成为最稀缺的资源,企业家才能与技术、管理等专业人才的复杂知识劳动正成为最重要的生产要素。工业经济时代的游戏规则是资本雇佣劳动,知识经济时代的游戏规则将是知识雇佣资本,因此价值分配体系必须体现企业家才能和知识劳动的贡献,如何实现知识资本化,解决技术入股与管理入股问题就成为关键。我们现有的政策只能解决一次性技术投入问题,即技术入股最高可占35%股权,但并不能解决动态技术投入尤其是动态管理投入的剩余索取权问题,这是现有产权制度尚没有取得突破的一个难题。而深圳华为公司几年前就已经开始实行按劳分配与按资分配的内部股份制,华为认为“劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值”“我们是用转化为资本这种形式,使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿”“我们实行员工持股制度”“我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式”,并且将价值分配的对象从有形的经济利益扩展到无形的组织权力等领域,“华为可分配的价值,主要为组织权力和经济利益;其分配的形式是:机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利,以及其他人事待遇。”象华为这样对价值创造和价值分配体系进行系统全面突破的企业在全国也是凤毛麟角,即便是北京中关村大名鼎鼎的联想、四通、方正也达不到这样的高度,中国许多民营科技企业还停留在追求技术创新阶段,没有清醒地意识到比技术创新更重要的是制度创新,而华为肯定知识和企业家是价值创造重要来源的思想与实践仍没有引起大家应有的重视。

组织制度,要解决公司治理结构问题。股东与经营者之间的委托代理关系是企业的核心契约,它的核心是股东如何选择、激励和约束经营者。公司治理结构有两种权力模式:集权制与分权制。从历史角度看公司治理结构,企业初创时股本结构较为单一,创业者既是股东也是经营者,这时大多采取集权制,董事长与总经理合二为一,其优点是高效,这个阶段企业还很小,生存是第一要求;企业完成一次创业具有一定规模后进一步扩张必然要求实现股权社会化,股东与经营者两权分离是大势所趋。但中国几千年的历史文化其权力模式都是集权模式,从政治到经济到社会生活领域,集权和专制是普遍的,分权常常导致灾难性的分裂。股东与经营者两权分离在中国的归宿是两种集权模式:所有者集权与经营者集权,所有者集权的弊病是无法培养合格的职业经理人,企业永远长不大,没有合格的股东哪来合格的经理人?经营者集权的弊病是面临道德风险,经营者缺少约束的权力滥用可能损害股东的利益。不论是集权模式还是分权模式都是各有优点也各有缺陷的制度,都可能导致或好或坏的结局,制度与结局之间并没有必然的因果关系,因为人的因素在这里更为关键,制度不是万能的,再好的制度设计缺少品德兼优的人才去实施都会使制度形同虚设,再完美的外部权力制衡机制也无法取代内在的道德自律。小企业初创时股东和经营者都很不成熟,采取两权分离会很难形成有效的权力制衡关系,这时小企业的成功取决于道德自律基础上的能人集权治理,也就是人治;企业完成原始资本积累进入二次创业的规模扩张阶段,必然强调规范化治理,强调法治,要淡化能人色彩,从人治到法治的转变是企业成长过程中最大的瓶颈,这时必须解决打江山与做江山的权力交接问题,最终实现依法治企。企业发展不同阶段有不同的特点,权力模式的变迁必须循序渐进地改良,不可揠苗助长,这是一种实事求是的态度。

管理制度:如果说组织制度解决体制问题,管理制度则要解决机制问题,主要包括人才的选拔机制、决策机制、激励机制与约束机制、竞争机制与淘汰机制、危机防范机制等。选拔机制的目标是让组织外的优秀人才源源不断流向组织内部,组织内的优秀人才不断地脱颖而出;决策机制要解决决策的科学化民主化问题;激励机制和约束机制既要解决前进动力问题又要防止偏差;竞争机制与淘汰机制的目标是让能者上庸者下,保持新陈代谢是组织生命体保持生机和活力的必然要求。

4.确立企业发展战略: 核心是确定企业发展方向问题,做为创业者要把思考的重心放在如何选择目标市场和如何组织资源上。 选择目标市场要注意: 如果创业者希望将企业做大,只有规模市场才能孵化大企业; 只有知识密集的领域才能创造出高附加值,有几种行业需要特别关注:高科技领域,如通信与信息技术、生物医药、新材料、新能源等行业;软科学领域,如:金融证券、投资银行、电信服务、管理咨询、新闻出版、广告策划、资讯传播、互联网、电子商务、影视艺术等行业,知识密集创造高附加值,而思想和智慧则创造超额附加值,要注意在软科学和硬科学之间、在实业与智业之间的融会贯通; 建立对竞争对手的竞争优势。在短缺经济时代是投资制胜时代,只要找到钱扔到什么项目上都赚钱;在过剩经济时代是竞争制胜时代,市场的游戏规则是赢家通吃,只有比竞争对手跑得快才能制胜。企业必须解决如何赢取战略性资源和如何高效运用资源的问题。两个战略性资源是

《策划家》

人才和资本,人才是企业第一战略资源,是技术、信息、管理知识、经营思想、人际关系等无形资源的携带者。赢取人才要靠不断满足人才各层次的需求:衣食住行的生存需求和赢得尊重实现自我价值的精神需求,为人才打通通往成功的道路的企业才能成为人才的归宿;关于资本,我们不仅要看重有形资本,更要特别注意资本背后的机制,风险投资的价值并不仅仅是提供了一笔钱,而是提供了一整套如何运用风险资本的机制,创业者必须掌握风险投资的游戏规则。高效运用资源的关键是对人的能力的管理,是对人发现问题分析问题解决问题的能力的管理,核心是对人学习能力的管理!知识经济时代唯一持久的竞争优势就是具有比竞争对手学习得更快的能力!要提高这些能力就必须改善和提高人获取信息、知识、思想资源的手段和能力,同时不断地改造人的世界观与方法论,不断突破思维的天花板,持之以恒地进行思想上的艰苦奋斗。目标市场选择是回答做什么,创业动机与企业经营哲学是回答为什么做,创业团队、创业者与企业家、构筑人才资源三脚架是回答谁来做,构建企业价值均衡体系、构建现代企业制度、如何组织资源是回答怎么做。这些回答相互联系构成一个整体,构成支撑未来企业大厦的软平台,比之物质意义上的平台,这是一种无形但却更有价值的支撑。创业是一条不归路,选择创业就是选择艰辛,但做人是要有一点精神的,这个精神就是志,志是士之心,这个精神就是道,道是头脑(首)所引领之路,在创业的道路上只有偏执狂才能生存。如果我们有一个清晰的目标,有一个坚定的领导核心,并用奋斗目标感召一批重道义胜过重功利的有志之士,众志成城,百折不挠,成功就一定属于我们!

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com