

世界经理人 文摘

Chief Executive China

精选丛书 · 第4辑

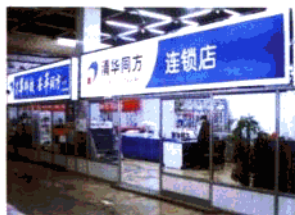


技术管理

 百家出版社

《技术管理(中国)公司总裁之家》

目录



1 网络时代：客户为王

在以网络技术为基础的市场竞争中，速度决定一切。你不但要关注现有竞争者，更要关注客户需求的变化给市场竞争带来的影响。

7 借用杠杆原理

所有的管理活动中都贯穿了一条红线，这就是责权利关系，而所有管理活动的成与败，都折射出责权利关系的平衡与失衡。

9 如何激活企业家精神

企业家精神在大公司注定要遭到扼杀吗？未必。

12 IT企业的特许经营之道

建立完整可行的特许经营体系，体现企业竞争优势，要采取适合自己独特情况的做法，也要有所创新。

15 如何成功实施ERP？

要想成功实施ERP，必须有一批精通ERP管理思想、掌握软件技术，同时，又有中国环境下组织实施ERP项目经验的实施顾问队伍。

18 善用资源的途径

企业的的好坏不是以其拥有资源的数量或规模来评价，而是以其对现有资源的利用效率来衡量。

21 基于核心竞争力的变革

变革战略管理也是一个核心竞争力的辨识和评估、培育和提升以及再评估的循环过程。

24 竞争力的核心是不是职业经理人

职业经理人是企业的第一生产要素，只有通过第一生产要素，才能调动其他生产要素。

29 制定双赢的特许合同

构筑特许经营体系的基石，是制定全面、合理、双赢的特许合同。

31 有所为有所不为

中国国际航空公司的经验表明：信息系统外包如若成功，首先要明确什么该留，什么该舍。

26 在中国发展特许经营

在世界上最具吸引力的市场把握机遇、控制风险。

34 避免IT投资失败的策略

避免信息技术投资失败，必须从投资策略、方式、手段和运作模式等方面作出全方位的调整。

37 把握变革，技术制胜

他彻底改变了原来的那套产品开发、制造和营销的战略，4年来公司年营业收入增长了4倍。

38 电子商务的联盟优势

将企业竞争对手的不同电子商务平台，整合到一个大的平台，将为电子商务联盟中的成员形成新的采购、计划和决策优势。

40 股票期权 ABC

股票期权使无数高科技公司的员工一夜暴富。这把开启财富金矿的钥匙到底是何物?

43 网络价值

互联网时代新生的信息中介,将使很多传统的公司因之而分解。

45 构筑网络新优势

市场进入壁垒不高的行业,必须提高技术开发和网络应用,用技术提高竞争力和市场份额,进入壁垒。

48 建立协同采购

只有通过企业内部之间以及与外部的采购协同作业,供应链系统方可准时响应用户的需求,同时,降低库存成本。

50 建立协同商务

在互联网时代,企业的信息化建设不仅要考虑自身,还要考虑与外部市场的交互服务。

52 从物流管理到供应链整合

如果企业能在很好地规划运作内部资源的同时,整合其所具有的外部资源,就能在强大的竞争环境中保证市场优势。

55 如何制定 CRM 方案

只有在人、流程和技术三维坐标全部围绕着“以客户为中心”构建时,才能让 CRM 发挥出巨大的潜能。

58 以财务为主轴的高效采购

如何通过各个部门、多种方法进行综合采购运营管理,降低采购成本。

60 别让沉没成本误导决策

沉没成本是决策非相关成本,但与其相伴随的机会成本却是决策相关成本,需要在决策时予以考虑。

63 轻松有效地预算

在预算方面,许多经理人常犯一个错误是,没有真正把预算过程当作一个计划过程。

66 风险投资:

创业者如何拥抱你?

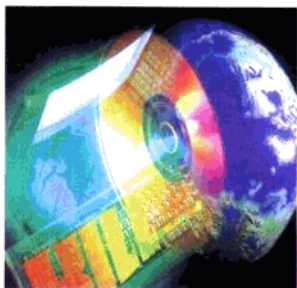
对中国的创业者来说,在寻找风险投资,努力使自己茁壮成长时,首先要做好日后被修剪的准备。

69 新项目投资的风险评估

掌握关键投资决策因素,进行客观准确的风险评估和风险控制。

71 如何实行目标管理?

在这里,可以一览诺基亚(中国)投资有限公司业务发展副总裁刘特金先生对企业管理的解决方案和见解。



在以网络技术为基础的市场竞争中，速度决定一切。你不但要关注现有竞争者，更要关注客户需求的变化给市场竞争带来的影响。



网络时代： 客户为王

Harold Pan 著

互联网的横空出世，将技术的力量演绎得淋漓尽致。它彻底改写了商业竞技场的游戏规则。在新技术咄咄逼人的锋芒之下，企业经营以何为重，这个问题使众多中国经理人为之殚精极虑。

我们不妨从管理大师那里汲取一点智慧。企业管理巨擘杜拉克(Peter Drucker)曾一语中的地指出：“企业的着眼点，无一例外应该是它们所服务的客户。”通用汽车总裁史密斯(Jack Smith)则断言：“应该把一切事物，包括企业所有资产和所有决策的重点都放在客户身上。他们是决定企业

成败的最终裁判。”也正是因为与此的契合，以领先技术起家，而又大力倡导客户至上的思科(Cisco)公司十分自然地进入了我们的视野。

思科公司堪称硅谷传奇中的华美篇章。1984年由250万美元的风险投资起家，思科公司现在

义。

在思科公司，我们提倡领先的产品技术，同时我们在企业经营中始终把客户放在至高无上的位置。这两个方面，在我看来，本身并没有什么矛盾。客户购买我们的产品，很大程度上是因为我们在技术方面胜人一筹。但同时

也许有人会说：

客户并不知道自己想要什么。其实这是一种很危险的想法。

的股票市值已超过3000亿美元，在全球范围内仅次于微软公司和通用电气公司。其整个公司建立在互联网上的运作平台，更是被推崇为企业界的成功典范。思科公司是公认的网络世界的开拓者。

思科中国公司业务掌门人，思科系统(中国)网络技术有限公司总裁杜家滨先生，接受了本刊总编Michael Liu和文摘编辑Harold Pan的专访。他坚信，网络时代是客户制定竞争规则的时代，未来的客户将拥有更多的信息和更多的选择，企业将面临更激烈的市场竞争。客户在企业经营中的地位不但不会下降，反而会更重要。企业欲在未来的市场竞争中取胜，只能充分利用各种技术和管理手段来创造更高的客户满意度，成为一个名副其实的客户至上企业。

现在，高新技术风起云涌。在这种背景下，你如何看待客户和技术之间的关系？

客户是第一重要的。服务客户是企业的最终目标，而技术仅仅是达成这一目标的手段。对于这一点，人们大概不会有任何异

议。如果没有客户，或者说你的产品并没有满足客户的需求，那么你的科技再好，恐怕企业也难以维系。

技术的目的在于为客户创造价值，在于创造客户满意度。所以，在谈论客户和技术的时候，一定要分清什么是目的，什么是手段。否则，很容易走上舍本逐末的歧途。

在开发产品时，是企业跟随客户，还是企业引导客户？

在这个问题上，也许有人会说：客户并不知道自己想要什么。其实这是一种很危险的想法。持这种想法的人至少是对处于领先地位的公司开发产品方面缺乏了解。我想，不外乎有3种不同类型的公司：一种公司想方设法把客户引向他们不愿去的地方；另一种公司悉心听取顾客意见，然后对他们明确表达出来的需求作出反应，用恰当的产品和服务去满足这部分客户的需求；第三种公司引导顾客到他们想去，但目前尚未意识到的地方去。我想，第一种公司肯定没有什么出路，而后者两者在市场竞争中应该可以有

所作为。

思科公司的网络技术在全球处于领先地位。其实，我们很多产品的定位和设计都是按照客户的需要而定，很多成型产品也会根据客户的意见做不断的改进。对于一些客户普通需要的产品，只需你对客户的意见稍加注意，便可推出客户所需的最终产品。但在很多情况下，并不是所有客户能很清楚地说出他所需要的东西。在这个时候，往往在客户中会有一些很好的与此相关的想法，关键是你必须去用心研究捕捉，并愿意按照客户的需求去开发产品。

举例来说，思科有一款路由器就是按照客户的构想设计制造的。当时我们的一个客户，美国美林证券公司(Merrill & Lynch)告诉我们的销售人员，他们希望使用的路由器具备什么样的功能，希望在网络上怎么样应用。结果，思科的研发部门就根据这些设想，设计制造了客户所需要的路由器，并由此比竞争对手先行一步。

技术领先的公司经营中有什么危险？

居安思危在这里显得十分重要。如果一个技术领先的企业，一味醉心于原有成功的光环中，而不关注客户需求的变化，它很快就会落伍，尤其是在以网络技术为基础的市场竞争中，有种说法是速度决定一切，你更应对外部环境的变化保持高度的警觉。

在高科技行业，在市场竞争中取胜的法则就是你必须领先于别人。在这里，定义竞争对手就显得十分重要。你不但要关注现有的竞争者，更要关注客户需求的变化给市场竞争带来的影响，以及新技术的应用对你的影响。一味只盯住现有竞争者，就很容易

画地为牢、自我束缚，最后错失发展良机。

我们不但要求自己在某些领域做得深，还必须在总体上做得广。我们的竞争对手一直在变化。以前是3Com，凯创(Cabletron)，现在是朗讯(Lucent)、北电(Nortel)也变成了我们的竞争对手。在中国，我们有一个专门的业务发展部门，它除了和总部的业务发展部门配合之外，也负责寻找思科在中国现有业务范围内和现有业务范围外的发展机会。比如说，思科公司最近刚收购了一家意大利的公司，它的主营业务是光传输设备的制造和销售，这是我们以前从未涉足的领域；另外收购的一家公司则是软件公司，它的技术和思科现有技术没

什么直接联系，主要是多媒体的传输技术。但这两个公司，如果你从更深远的角度去思考，和思科公司未来的发展还是有很大的关系。

我们对此一直是如临深渊、如履薄冰。我们时时刻刻提醒自己，一定要赶在别人否定自己之前，先自己否定自己。只有这样，才能保住自己在市场上的领先地位。

在未来的网络社会中，客户会有什么变化？

我们可做个比较。在传统的工业化社会，企业同客户的关系中长期占据上风。这种情况与信息有关，我们常常说起的所谓

“信息不对称”，其实讲的是同一回事。在商业交易中，占有信息是讨价还价中一个十分关键的决定因素。占有较多信息的一方往往能利用信息方面的优势在交易中取得更多价值。在以往，企业通常比客户拥有较多的信息资源。企业利用这种优势向客户推销产品和服务，对客户往往采取一种“要么你接受，要么你走开”的态度。反观这时候的客户，由于信息方面的劣势，没哪个客户有能力独自挑战厂商。

互联网的崛起，恰恰使这种情形倒了180度。在网络世界里，客户用极低廉的成本便可拥有大量的信息。他们利用这种信息，在市场找出满足他们需要的、性能价格比合理的卖主，从而获得最

网上调查

在即将到来的网络时代，企业的经营策略应该是什么？

随着国际互联网的飞速发展，将导致企业与客户之间距离的消失，企业之间的竞争格局将发生剧烈的变化。那么，企业应该采取怎样的经营策略，才能保证在激烈的竞争中立于不败之地？世界经理人文摘网站在网上向广大经理人做了调查，结果显示，有48.3%的人选择“客户第一”，这恰恰契合了思科系统(中国)网络有限公司总裁杜家滨的观点。另有38.5%的人选择了“员工第一”，13.2%的人选择了“技术第一”。

选择“客户第一”的人都赞同“满足客户需求才能实现市场价值”的说法。yongk@21cn.com在给我们的反馈中说：“任何产品要实现其价值，必须符合客户需求。适应市场发展的需求是企业生存之本。”gdyhwczh@public.hb.wh.cn也说：“‘客户第一’是未来网络世界的核心，网络的最终目的是使我们变得更近。近距离消除了距离美，我们不能再靠修饰生存，必须真正地把尊重客户、为客户服务放在第一位，否则，我们就要完蛋。”

但是，我们同时注意到，也有为数不少的人(38.5%)选择了“员工第一，源自员工的创新是企业制胜之本”的观点。持这种观点的riversucia@hotmail.com说：“员工是企业生存发展的基础。只有员工关心企业，才能尽心尽力实施企业的发展战略；只有员工关心客户，客户第一的信条才能贯彻。只有员工有创新冲动，技术创新才能成为企业精神的一部分，企业才具备制胜之本。”xutao@kjhelec.com.hk则提出：“从管理者角度，技术与人的结合愈加紧密了。企业要生存，员工越来越成为公司利润增长的最重要来源。特别是在智

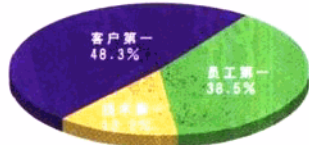
力密集的IT和咨询业，其绝大部分直接成本是人工。同样付出的人工，却可产生十分不同的结果，这是每个总经理面临的困扰。如何最大程度地发掘员工的智力和潜力，已经成为每个经理人在21世纪必须要解决的重要问题之一。”

选择“技术第一，先进的技术能带来无尽的市场”的linlin2000@cnmail.com则称：“在我从事的家电业，恶性的价格竞争使很多厂家陷入困境，因此，我认为摆脱恶性竞争的惟一出路是技术创新。”

持上述三种观点的人都各有道理，那么我们究竟该采取哪种策略呢？从每位经理人的反馈中不难看出，他们往往都是根据自己企业所处的情形而作出选择的。企业所处的状况不同，策略自应因时因势而有所不同。也许正如xu-china@163.net所说：“满足‘用户第一’，同时又满足企业发展的需要是每一个公司的梦想，但只有具备足够实力的公司才能执行这种战略。”

以前的经理人间卷调查

在即将到来的网络时代，企业的经营策略应该是什么？



He Tena YU

大价值。另外，网络上有很多的虚拟社区，客户可即时共享信息。当网络将为数众多的客户的声音汇聚后，这股力量是任何厂商都无法抗御的。我想在未来的网络社会中，我们肯定会看到客户对于商业运作的影响力与日俱增。

如果要说到中国的情况，由于长期处于卖方市场中，客户获取信息的渠道有限，消费者权益保护和法规不甚完善，再加上中华民族在传统上是一个特别能忍耐的民族，所以造成相对国外客户而言，中国的客户显得比较有耐心，对厂商的要求相对要低些，但这一切都在急剧地变化。随着互联网的迅速普及，未来的中国客户，很快就会变为消息灵活的精明买家。

随着网络时代的到来，企业在对待客户方面有何变化？

客户至上，永远不会过时，它只会变得越来越重要。对客户的优质服务，正越来越成为企业的一种竞争手段。因为在市场供需双方的天平上，客户那方的筹码

会越来越重。但为客户服务的手段和方法，我估计会产生一些变化。

随着客户获得信息日益快捷方便，手段日趋多元化，客户拥有的比较和选择越来越多，所以他们对厂商的要求不断提高。比如，如果某个客户对你的产品服务感到不满意，他可将自己的感受通过互联网，与全世界的人分享。所谓的坏事一日传千里，在互联网上恐怕是有过之而无不及。同样，通过互联网，客户可以非常方便地获取你的竞争者所提供的产品及服务。我想，这会给企业在提高服务质量方面施加巨大压力。

在这方面，互联网为企业服务客户提供了一种十分有效的技术手段。我一直说，互联网有两个十分重要的特性：延展性（scalability）和灵活性（flexibility），使随时随地为客户解决问题的设想成为现实。比方讲，思科公司对客户有一个全球支持模式，使客户在网络整个使用周期内遇到的任何问题均可得到妥善解决。如果公司在新西兰的客户在半夜出现了技术问题，客户可以透过在线连接连通位于

伦敦的客户服务中心，从那里获得他所需要的帮助。这种延展性就突破了地域的限制。同时，我们也可以通过多元化的方式，来满足客户的要求。比如说，客户可以通过下载你网站上的软件，更新他硬件的启动程序。以前在排除技术故障时，往往需要借助厚厚的手册。现在，你可以利用互联网，在客户计算机上显示出一个界面，根据具体情况，指导客户去解决问题。甚至可以通过交互方式，使你的技术服务人员，通过互联网和客户达成即时沟通。一句话，互联网技术的有效利用，可以为你在服务客户方面建立竞争优势。

如何才能在网络时代，做到使客户全面满意？

不折不扣的客户至上。你的一切业务活动都必须以客户为中心，必须时时刻刻从客户的立场出发来考虑问题：我怎样才能使客户的工作和生活更加美好？

其实，如果你自己是个客户，你本身对产品和服务的要求，也会随着时间的推移不断提升。作为厂商，你不可能要求客户降低要求。只能促使自己不断改进，去做得更好。要做到这一点，必须特别留意你的手段和方法。甚至于在某些情况下，你必须通过网络的手段，把一些工作外包出去，或跟别的企业结成战略联盟，甚至是采纳兼并策略来获取外部各种可能为你所用的资源，以寻求解决问题的最佳方案，更有成效地为客户服务。因为在未来的网络社会里，凭你单独的力量，恐怕很难能提供客户所需要的一切。

其次，在使客户全面满意这一点上，你一定要积极主动，万万不能消极。切不可在客户发生问题后，再亡羊补牢。在网络世界里，很多产品都是一个庞大网络



要时刻牢记一个问题：我怎样才能使客户的工作和生活更加美好？

的一小部分，但都是牵一发而动全身。所以，在产品的设计时，就应该考虑到可能发生的问题以及补救的措施。思科的很多产品，我们可以对其实行在线监控。这样客户那里的网络设备运行情况，我们即使远离现场，也能做到一目了然。如果有什么问题发生，大部分情况下很容易通过网络，而不必像以往那样亲临现场，不能得到及时的处理。

像我们的网络产品，设计时就考虑到网络运行出现故障时，能通过路由器把故障信息记录下来。这样，我们就能够在短时间内准确地判定在庞大的网络中，是哪些联网使用的设备或软件出了问题，从而快速地解决网络故障。

另外，企业的高层主管必须抽出相当的时间和客户作面对面的接触，置身于客户中间，倾听客户的意见和改进建议，感受客户遇到的实际问题。只有缩短和客户的距离，才能更深入地了解客户，把握市场的微妙变化。

网络时代和客户直接接触会减少，这对企业有何影响？

其实，我们已经可以看到，很多以前需要人员直接接触才能处理的事务，现在正采取非直接接触的方式进行。比方说电话销售，通过电话，你可以从事销售，同时可以了解客户对你的要求以及客户遇到的问题。同时你也可以透过类似的技术手段，来帮助客户解决问题。如果客户需要，你可以再派人到现场。由于你有更好的技术手段，使你在到达客户现场前，对需要解决的问题就能有一个全面的了解，并提早准备好所需的零配件。这样一来，当你到达客户现场后，解决问题的效率会更高。

另外，互联网技术的广泛运

用，可以提高客户的满意度。它使很多事务性工作能通过互联网达到自动化，公司的员工可以腾出更多的时间用于增值服务。在这方面，思科公司有切身体会。我们建立了在互联网上的电子商务系统，我们在中国的销售业务几乎100%是通过互联网完成的。与未使用思科公司产品的客户相比，使用该系统的客户普遍表现出更高的满意程度，并降低了和我们进行交易的成本。当然，我们自己也降低了交易成本。

人员直接接触不会消失，关键是我们如何利用先进的科技手段，提高服务的效率和效果。

要是企业成为真正的“客户至上”的组织，领导的作用何在？

企业的高层主管一定要在自己的日常工作中，体现自己所倡导的客户至上的经营理念。只有领导身体力行，员工们才有可能全心全意地服务于客户。

举例来说，思科公司和其他公司相比，就特别强调客户。这和他拥有一个处处把客户放在第一位的领导人物密不可分。思科公司的行政总裁钱伯斯(John Chambers)先生，是在他办公室的电话机旁，度过了世纪交替的那

通过客户忠诚创造竞争优势

在企业经营中，谁都希望客户比现在更加忠诚，但不幸的是客户通常总是没有多少理由要对提供一种产品或服务的特定卖主保持忠诚。在过剩经济时代，在所提供的产品并没有太大差别的情况下，如果客户得到的服务不足以克服价格上的差异，想要面对众多选择的客户保持忠诚是不可能的。

如何才能赢得客户更高层次的忠诚？实际上这并不神秘。那些客户忠诚度高的公司总是做好一些基本的事情。在一些关键的细节上保持注意，你一样也能做到。下面是一些增强客户满意和忠诚度的实用步骤：

珍视与客户的关系 为了获得客户的忠诚，要选派最好的员工加强与客户的联系。高层管理人员必须花费大量的时间，拜访单个或者成组的客户，和他们进行交流。

培养积极的客户意识 与其花费大量资金去吸引和获取其他公司客户的芳心，不如花钱去了解客户需求的变化。通常采取满意度调查、客户研讨会、呼叫中心和其他方式，使公司决策时能考虑客户的声音。

鼓励与客户建立广泛而非单一的联系 企业对客户的了解绝不应该只

来自单个的客户经理和客户间的联系。单个客户经理不可能提供客户所需的一切服务。另外，这种狭窄的联系使企业易于受信息失真的攻击，并产生不准确的判断。这种关系同时还是十分脆弱的，当联系发生变化(比如人员变动)，会为竞争者敞开大门。因此，企业应与客户建立多层联系，除客户经理与客户的接触，还应有行政总裁、财务经理、公关人员等与客户多方面的联系。

满足客户的要求 让“客户永远是正确的”伴随着你的工作。如果客户想要某一特定产品，你就要想办法去生产；如果客户需要以某种方式交货，你就要增加这种能力。

更多地为客户着想 有时，更多地为客户着想意味着提供一件客户要求得到的产品，而不是因为该产品具有广阔的市场前景。适当牺牲一定的利益，可以赢来长久的客户忠诚。

不要仅理解客户的需要，更要理解客户的价值 客户经理应该非常清楚特定客户对他来说有多大价值，什么样的服务是恰当的。当决定投资于某一特定客户时，涉及的不仅是当前相互关系，还有未来发展潜力的估计。

Glen Zhang

一刻。所谓上行下效，思科在全球各分支机构的主管在那一时刻，也都在公司值班守候。我们这样做的目的，就是为了确保使用我们产品的广大用户，能安然度过Y2K这一关。

其实，我们对于思科自身的产品可以讲是成竹在胸，但由于我们的网络产品都是和别的产品联网使用，万一由于其他产品或某个应用软件的故障，都可能使客户的网络陷于瘫痪。所以，我们才如此用心，协助我们的客户应付可能的意外。现在想来，尽管这样做对个人不无遗憾，但如果从客户的角度出发，我们深感这样做不但应该，而且值得。

钱伯斯先生工作的大部分时间都花在客户身上，他那种处处从客户角度考虑问题的管理风格，无疑是客户至上的精神能在思科落到实处的重要原因。所以讲，一个能以身作则的领导层，对于营造一个客户至上的企业至关重要。

在管理体制上，如何将“客户至上”落到实处？

企业的管理流程中，必须处处体现客户至上的原则。公司员工的报酬，必须和客户满意度挂钩。我想，这是一个郑重其事地对待客户的公司第一应该做的事。另外，企业在组织机构的设计上，必须有一套有效的方法、步骤和系统来处理客户的问题。在这里，一套行之有效的系统举足轻重。举思科公司的例子，我们员工的奖金，按照职位的不同，分别和公司客户满意度调查中的表现挂钩；另外，只要客户的问题没有在设定的时限内解决，我们的系统就会自动逐级上报。这就促使各级员工，尽最大努力来尽快解决客户的问题，而不是延误处理后寻找借口。这一套机制，从客户们

的反馈来看十分有效。

企业文化在“客户至上”方面能发挥什么作用？

企业文化无时无刻不在影响着员工们的日常活动。一个企业要做到客户至上，一定要有与之相适应的企业文化。在思科中国公司，我们在和员工的沟通时，始终强调客户在公司经营中的核心地位，鼓励员工从客户的角度去考虑问题，尽全力为客户排忧解难。拿我来说，我每周至少有两次和客户进行间接接触，询问客户的解决问题的方式是否满意？我们如何能更好地满足客户的需求？我这样做了，我下面的经理人员也会这么做，一般员工就会积极跟进。客户至上也就成为了一种企业文化，不知不觉地在企业的日常工作中落地生根。

如何衡量企业针对客户的服务质量呢？

我想，这里的第一个问题是定义客户。每个公司客户的范围都是不一样的。对于思科来说，代理商和最终用户都是我们的客户。从某种程度上说，我们的客户分布是链式的。因为我们的网络产品，不可能在客户的网络上单独使用。它涉及到网络设计、实施和日常维护等项目集成服务。这也决定了我们的销售渠道和客户分布。所以在谈论客户时，必须把所有的客户都涵盖进去，不能只局限于最终用户。

针对公司的服务质量，一定要设置一套能定量评估的体系。在此，我想每个公司都会有自己的做法。就思科公司而言，我们在客户满意度方面设定有一些具体的参数，每年根据这些参数做客户满意度的调查，是总部委托第三方来做的。调查告诉我们哪些

地方我们做得不错，哪些方面还需要改进。可以分为两个部分，一个是客户对我们的评分部分，另外一个评估我们自己在客户满意方面的进步情况。我们对代理商和最终客户同时做这样的调查。我们会组织对调查进行详细的讨论，根据调查中我们在各个方面的表现，确定下一阶段在客户满意度方面的计划目标，并要落实改进工作的具体措施。全体员工的奖金与客户满意度调查的结果密切相关。通过这一套评估体系，我想我们的员工能切身感受到，为顾客提供不断改进的服务，在思科已成为一件严肃而具体的日常工作。

另外，在和客户打交道时，一定要对自己的能力有个客观的认识。现在能为客户做些什么，哪些事将来才能做到，又有哪些我们暂时还做不到，你一定要在事先就必须和客户讲清楚，使客户对你有一个恰如其分的期望。所谓言必信，行必果，这样客户才能对你树立信心，建立起伙伴合作关系。在和客户打交道时，切忌事先夸下海口，到时候又不能实现原先的承诺，客户满意度当然无从谈起。

作为中国网络世界的开拓者，思科中国公司希望在客户的心目中树立起一个什么样的形象？

我们十分荣幸能有这样一个机会，与合作伙伴携手，通过致力于互联网在中国的普及，提升人们的生活质量和生活效率。我们希望人们在提起思科中国公司的时候，能够感叹道：“还好，我们有思科，他们使中国的电子商务时代提早到来！”但在此最重要的一点是，思科将来在中国的成功，最终还是取决于客户对我们的信任。

作者 Harold Pan 系《世界经理人文摘》杂志文编编辑

借用杠杆原理

所有的管理活动中都贯穿了一条红线，这就是责权利关系，而所有管理活动的成与败，都折射出责权利关系的平衡与失衡。

郑春水

就像《易经》中的八卦应用在计算机中一样，经典的物理学原理也可以应用在复杂的管理活动中。众所周知，洞悉管理背后的原理就等于拿到开启管理之门的钥匙。本文通过介绍管理实践中的杠杆原理给你一把钥匙，不但教你利用杠杆原理协调好责权利三者之间的关系，做管理上的平衡大师，并且在探讨责权利三者配比关系的过程中，让你了解如何利用杠杆原理检测企业在管理实践过程中发生的种种问题，学会从根本机制上发现问题进而解决问题。



杠杆原理广泛应用在许多领域中。阿基米德曾讲：“给我一个支点和一根足够长的杠杆，我就可以撬动地球。”在常规的管理活动中，能够显现和发挥作用的杠杆原理，其着眼点被浓缩和概括为：责权利关系在平衡与失衡状态下的种种表现行为。

我们知道，所有的管理活动中都贯穿了一根红线，这就是责权利关系，而所有管理活动的成功与失败，都折射出责权利关系的平衡与失衡。因为所有的管理活动，都必然是透过人来实现，由人来驾驭各种生产力要素进而驱动目标的达成。在目标达成的过程中，责权利之间的配比关系可以形象地运用杠杆原理来概括。

当然，我们在考虑该计划或工作可否交给某人来操作的时候，首先还要考虑到他（或她）是否具备相应的素质和能力，我们这里是假定责任人（或主体）具备完全的素质和能力。

责不变情况下的配比关系

假定责任不变，能否撬动杠杆及撬动的效果如何，要看权和利的配比关系如何。先假定“权”不变，即从支点到右端点之间的距离不变，利越大，撬动起来就越容易。

一些在各自行业中表现卓越的领袖企业，其薪水水平也往往是一流的，他们从不吝惜在这方面的投入，因为他们深知杠杆这一端的分量将产生多么大的撬动力量！更何况，在人力资源方面的投入所能够节约下来的机会成本更是不可忽视！

我们稍加注意就不难发现，很多

在员工薪水方面极尽苛刻的公司，往往得承受因为员工不能够或者不愿意承担和付出所造成的大量资源浪费。

最理想的模式，也是最平衡的模式，当然是权和利相互配比，达到默契与均衡。但在现实当中，更多的情况是：要么利太大，要么利太小。利太大的情况，对于企业当然是不经济，其高出部分不仅构成浪费，而且对于其他人也是一种不公平。不过，这种情况并不多见，更多的是利太小。

利太小的情况，迫使当事人利用手中的职权谋取私利，以补偿由于利太小而遭受损失的那部分利，一旦掌握不好，就容易赞成滥用职权，过度消耗企业的资源和财富。解决这一矛盾的根本措施，当然是使利和权近似地配比和统一起来，不要有太大的失衡。

另外的一个做法就是把支点向右移动，即限制权限的发挥，对权限的发挥进行适当的监督。当然，这样做会有一些负面效应。如果支点太靠右，领导人手中没有多少权力，不足以施展个人才华，他就会放弃做更多的努力，做一天和尚撞一天钟，或者另谋高就。

即使是在权和利近似配比的时候，仍然需要有监督，不能够让权限过度膨胀，至于如何解决监督所造成的权力约束与权力发挥的矛盾问题，恐怕没有最佳的答案，比较接近的看法是沿用惯例，实行董事会授权下的总经理负责制，而且代表董事投票权的股权比例必须尽可能均匀。唯有这样，才能够真正体现民主的意愿，保

护中小投资人的利益。

现在，还可以得出另外一个结论。那就是扮演终极决策者身份的董事会，一个很大的功能，就是要摆正支点的位置，为总经理创造一个良好的施展才华的活动空间，当然，必要的监督要有，而总经理的个人道德更要。

然后，再假定利不变，即右端点不变，来看撬动的结果如何。这个时候，要想撬动得越快，越省力，权就要越大，即从支点到右端点的距离越长。赋权授能，是一个永恒的话题。

在某些公司，当权者宁愿权力烂在自己手里，也不愿意把权力授予部属，生怕部属做不到或者做不好，结果部属永远也无法得到锻炼的机会，永远不可能获得成长的机会，而自己的公司也便没有办法做大做强。

对大多数管理者来说，这是一个两难的问题。一方面有大量的事情要做，自己毕竟不可能包办所有的事情，一方面又担心部属做不好，花更高的薪水请素质更高的人暂时又做不到，所以很犯愁，在授予权力的时候犹豫不决。

一家真正有远见的公司，在这一方面一定是敢于有所作为的，相信自己的员工，信任他们，授权给他们，相信他们能够发挥自己无限制的潜能，能够解决好自己分工范围内的一切事情，即使出现暂时的失误也要放手去做。

这个时候，领导者要做的事情其实很简单，只是需要把支点稍稍向左边移动一些，自己的权力少一点，部属的权力多一点，尤其是自己手中没有发挥作用的权力一定要放出去，果断地放出去！相信你的员工！

一旦当你把权力放出去，你便会发现，你原来不肯放手的权力其实是在以几何级数递增的！因为透过你的大度，你的部属开始把权力生发出去，打个比方来说，原来你的一只手可以控制5个手指，而现在5个手指中每个指头又可以操纵5个指头，这样你就可以控制至少30个指头，是原来可以控制资源的6倍！如此生发出去，你还会吝啬手中的权力吗？

当然，权力太大也是麻烦。权力太大，必然是构成权力过剩，要么导致滥用职权做不相干的事，要么就是过剩的职权得不到开发，形成管理真空或盲点。不管哪一种情况，都是极有害的。

利不变情况下的配比关系

第二个假定是，假定利不变，即右端点不变，来看责权的配比关系。

为了便于理解，先假定责不变，支点的左右移动，决定了权限的大小和撬起责任的难易程度，授权越大，完成任务就越容易，反之相反。

再假定权不变，在这种情况下，权力与利益均已固定，主体所承担的责任也就相对地得以固定，与之不

匹配的责任，不管是多是少，都不会有任何现实的意义。

管理实践中有这样的现象：主管喜欢让下属承担更多的责任，但实际却证明他的这些努力往往容易流产，在没有先行调整权力与利益和条件

下，增加责任是徒劳无功的，即便员工开除掉也是于事无补，因为再来新人，仍然如此。在现实中，每一个人几乎都是平衡大师，他必然会考虑自己的得失，做最经济的盘算，当上述两个要素被固定的时候，责任也就固定下来了。

如果是责任偏小的时候，对于企业当然是不经济的。某些企业，其中包括新兴的民营企业、机制还算比较灵活的企业，都有可能存在这样的情况：人浮于事、窝工。其实，这种情况的存在，倒是提醒管理人员可以做出以下的决策性调整：成比例增加责任，反比例裁减人员，同时还可以进行利益和权力的调整，大幅度地提升员工的积极性。这样做的前提是，要正确评估责任的虚置和被掏空的成分有多大，以便把多余的水分挤出来。

权不变情况下的配比关系

现在考虑最后一种情况，即权力不作变化。在这种情况下，责任与利益两个要素遵循着成正比、同方向的变化趋势。要想撬起更大的责任，利益就要以同等幅度递增，利益大了，客观上要求责任递增。反之亦相反。

在经济危机到来的时候，一些国家的一些企业就是很好地运用了这一原理，减少员工所担负的职责，或者缩减他们的工作时间，同时也把利益做同比例的减少，较好地处理危机来临时的劳资关系，共度难关，而当经济明显趋旺的时候，亦可以参照这一原理，做正向的调整。

总之，责权利三者必须相互匹配。当问题出现的时候，也往往是三者不匹配、失去平衡和协调的时候。因此，当一个企业组织内部出现这样那样问题的时候，首先应该想到的是责权利关系是不是已经发生了失调的现象，这是从根本机制上学会去发现问题的一个比较好的方法。

作者郎景水任职于河南省吸引力实业发展有限公司，曾在清华大学光华管理学院学习。

责权利关系匹配表

责	权	利	现象与结果
大	大	大	良性运转的重要标志，最适于对领导人。
大	大	小	滥用职权。
大	小	小	责任形同虚设，当事人挑挑子，推诿扯皮。
大	小	大	当事人工作吃力，进退两难，相互指责对方。
小	大	大	滥用职权，以权谋私，不受约束，民愤极大。
小	大	小	随意发号施令，长官意志，有劲使不到刀刃上。
小	小	大	专心谋取私利，或者专走上层路线；老好人。
小	小	小	无所作为，庸庸碌碌，当一天和尚撞一天钟。



如何激活 企业家精神

企业家精神在大公司注定要遭到扼杀吗？未必。

Harold Pan 著

小即美，十分富有诗意地点出小企业在创新性和灵活性方面的独特优势，尤其是一些以创新技术起家的中小企业，在捕捉市场机遇方面委实使那些按部就班、程式化行事的大公司相形见绌。在网络经济如火如荼的今天，令大公司的高级主管束手无策的是，他们公司的精英人才，大量流失到以中小企业为主体的网络公司。

确实，中小企业是富有企业家精神人士的乐园，其中所提供的将自己的设想转化为具体结果的机会，与企业一同快速成长的美好感觉，远离官僚主义的工作环境，以及对风险和失败的宽容等，都是中小企业能够吸引顶级人才，从而发展壮大的重要原因。像英特尔（Intel）、微软（Microsoft）、思科（Cisco）这些如今如雷贯耳的知名公司，当初无一不是凭着冒险创新的企业家精神，构建起了今日的企业王国。在这里，我们可以发现一个有趣的问题，是否这些大

公司也会遇到所谓的“胜者的诅咒”，即企业家精神会在公司变大后，无法逃脱在庞大的组织中被扼杀的命运？是否大公司注定是企业家精神的屠场？大公司又如何激励企业家精神？

大为何缺乏企业家精神

大公司之所以为大公司，一般来说也都是从小起步，凭借着创始者的企业家精神，不断突破自身。当企业达到一定规模时，任何组织中都有着的一种内在的趋向就会取得主导地位。这种趋向就是竭力保持一种稳定的现状，并为此排斥变革。在大公司的各个职能部门，我们都不难发现这种趋向，它在一定程度上，是大公司内部企业家精神的罪魁祸首。

财务 财务资源的分配往往有利于现有业务的短期增长。其实，新创业务通常需要一个较长的成长期，才能带来正的投资净现值和可观的投资回报率。根据有关权威研究，大公司的新创业务，平均需要8年时间方可产生赢利；需要长达10年到12年的时间，新创业务的投资回报率，方能赶上成熟业务的投资回报率。

产品设计 产品设计以保证最终产品在用户处可行和安全为目的，所以产品设计人员一般较为保守，偏爱在现有产品或工艺的基础上，做一些渐进型的改进，而不太会冒险采用全新的、未经市场检验的产品或工艺。

制造 制造部门，往往在流水线上从事重复性作业时的效率最高。这种特性与新产品的引入过程格格不入。新产品需要不断调整设计和工艺参数，这往往会要求制造部门中断既定的作业，从而影响效率。

销售 销售人员的报酬通常和一定时间内的销售额挂钩，但新产品却往往需要他们投入额外的时间和精力去熟悉产品，去培育市场和顾客。这就使它们要以牺牲眼前的所得为代价。

管理高层的奖励 管理高层的奖励往往是以年度利润或投资回报率为根据的。所以，管理的着重点常集中

在一些短期经营指标上，而对长期利润的最大化置之不顾。除开所涉风险，当初拍板决定投资于新创业务的管理层人员，在项目瓜熟蒂落时往往又移任他处。

人员 新创业务要求员工掌握新的知识和技能，并有可能要淘汰一部分不能有效调整的落伍员工，所以公司员工对新创业务有种恐惧感。

大公司的内部创业体系

上述几个方面，可以部分说明为什么大公司会趋于保守。然而，大公司要在技术创新的竞争中不落中小企业的后风，必须在内部激励、发掘企业家精神。所幸的是，并不是所有富有企业家精神的人才，都热衷于成立自己的公司。其中相当一部分人才还是十分看重大公司中高层管理人员的社会地位。他们认为在大公司中能青云直上，获取最大的权力和更高的地位，也不失为职业的一条通道。因此，在大公司里还是藏龙卧虎，不乏富有企业家的创新之才。关键是如何建立行之有效的机制，来激励公司内部的企业家精神，使企业进入大而灵活的佳境。

在我们选取的3家大公司，德州仪器(Texas Instruments)、3M和柯达(Kodak)的具体事例中，三者都围绕各自的核心技术(德州仪器的半导体技术，3M的表面涂层技术，柯达的影像技术)展开内部创业活动。他们的内部创业体系各不相同，这其实也印证了创新本身就是来源于多元性。

德州仪器的OST体系 在这一缩写中，O即Objective，是指经营目标；S即Strategy，是指经营策略；T即Tactics，是指实现手段。

德州仪器身处技术进步突飞猛进的半导体行业，为了解决大公司偏重短期目标的弊病，德州仪器在多年的实践中，完善实施了OST法，意在激发安全公司上下的企业家精神，使员工和管理层能从企业经营的战略角度来对待内部创业项目，并且使创新成为公司文化一个密不可分的单元，成

为员工们的一种工作方式。

目标是指整个公司在一段时期内的经营目标，相对而言是个长期指标。策略是指实现总体目标的行动方案，而实施手段则是指策略派生的短期项目。在德州仪器的OST体系中，所有的创新项目按照对目标、策略和手段的影响得到拨款。在评估新创项目时，则自下而上对项目层层筛选。上一层的经理规定下属的管理人员有多少款项，可以用于新创项目。对有潜力但因资金额度不得已搁置的项目，特别设置了一个备用项目库，以待有额外的资金来源时能启动。另外，上一级的经理对下级经理的项目评估进行复核。如果在更高的层面上发现有关项目有特别意义，上级经理可以改变评估结论。这就确保了更高的管理层面上得到充分的考量，同时也使高层经理能发现来自不同下级的新创项目间可能存在的协同作用。

3M公司的内部创业体系 应该说，3M是企业创新方面的一个典范。3M公司内部所实施的种种措施也成其他公司纷纷仿效。

1. 公司中所有业务部门必须有25%~30%的销售额，是来自最近5年投入市场的新产品。

2. 对创新过程中失误的宽容。3M公司本身从成立之初，就伴随着失误成长的。3M公司一开始是制作和销售砂皮。砂皮制作中需要金刚砂，所以3M公司的创始人特意购买了一个矿，结果却发现矿中并没有所要的金刚砂。他只得想尽其他办法，才躲过这一劫。所以承担风险和宽容失误，从3M公司成立的第一天起，已经在3M公司扎根。只有宽容失误，员工才会不断尝试。

3. 员工可以花费高达15%的工作时间，用于开发自己心目中的新产品。

4. 如果员工认为某一个项目的潜力非常诱人，员工就可以向所在部门申请资助。如果他所在部门不予支持，该员工还可以向其他部门或者公司的新业务开发部申请资助。

如何激发公司内部企业家精神

5. 一旦项目最终获得批准, 项目发起人可在公司内部招人组建项目小组。3M 公司内部鼓励创新的激励体制, 保证了内部创业项目能吸引俊才的加入。一旦新产品能发展成一项新的独立业务, 则相应的团队成员会按照产品的发展, 在报酬上和职位上受到嘉奖。

柯达公司的内部创业体系 柯达公司内部创业体系的独到之处, 在于其对创新业务分阶段的管理。

1. 大约 10% 有成功希望, 但是与主营业务不符的创新提议, 可以从 NOD (New Opportunity Development, 即新业务开发部) 部门获得高达 25000 美元的资助。这一阶段被称为创业设想开发阶段, 发起人可以将 20% 的工作时间用于完善创业设想。

2. 如果设想可行, 便可进入下一阶段, 即业务开发阶段。这时发起人可以离开原有岗位, 并可获得高达 75000 美元的项目资助。他此时必须组建项目小组, 撰写项目规划书, 开发产品模型。这时项目小组会得到 NOD 部门的咨询服务和其他支持。

3. 如果进展顺利, 创业项目可以再进一步进入运作启动阶段。在这一阶段, 项目可获得高达 250000 美元的资金支持, 并在通过严格的项目评审后还可获得更多的资金。这时, 项目从属于柯达技术公司 (Kodak Technologies Inc. 简称 KTI)。KTI 此时扮演控股公司和风险投资公司的双重角色。尽管 KTI 是柯达公司的子公司, 但它所管理的诸多创业项目和柯达公司已经脱钩。KTI 在此就像一个孵化器, 它对创业项目的投资回报率的最低要求是 25%。如果项目运转顺利, 几年后, 创业项目可以通过公开上市和转让, 实现资本增值。

内部创业任重道远

针对 Fortune 500 大公司的一项研究表明, 其中在产品创新方面名列前 100 位的公司中有 65% 采用了内部创业机制。相对而言, 这 500 家公司中只有 25% 采用内部创业机制。由此可

一线决策 公司创业团队被最大限度地授权, 以作出决策和运用资源。必须尽可能地减少层层审批。

创造自由度 内部创业型人才有自由支配的时间和其他各项资源, 来尝试处于起步阶段的各种设想。

容许失败 在技术创新和企业家精神方面, 从失败中学习十分重要。所以对于各种挫折要能泰然处之。

从长计议 不能指望依靠创业项目一夜暴富。要认识到, 有的创业项目的回报期相当长。

避免权力之争 因为内部创业项目一般来说都是跨越职能部门的, 所以必须鼓励企业上下一致给予支持, 万万不可为了保住你自己的地盘, 而陷入无穷尽的权力争斗之中。

组建跨职能团队 内部创业团队往往需要不同职能部门的支持, 所以一定要确保部门的局部利益不致伤害到团队的有效组成。

有效配备资源 必须保证内部创业团队在调用各种资源时有选择余地。这样一来, 他们在公司内部有关部门无法得到足够的支持时, 可以从其他渠道获得所需资源。

见, 内部创业是大公司培育企业家精神, 创新求胜的有效途径。

但是, 大公司内部创业之路也是荆棘重重。有关大公司内部创业的一项调查显示, 公司的管理高层把内部创业沉没成本过高, 市场评估不够准确, 市场规模过小, 项目团队缺乏管理经验列为内部创业项目失败的主要原因; 而在另一方面, 创业项目的负责人则把失败归咎于管理高层的急功近利, 企业的管理高层常常会把创业项目看成是对现有主营的拖累。

如果我们从更长的时间跨度, 来剖析一下大公司的内部创业, 我们不难发现, 内部创业要取得成功, 必须跨越的两座大山: 公司的经营战略变化和枪打出头鸟现象。所谓的公司经营战略变化, 是指一般而言, 内部创业项目在发展为成熟业务前, 需要经过相当长的一段时间。而在这一期间里, 由于公司内部和外部市场的种种变化, 公司的经营策略往往有所变化, 这往往会使许多内部创业项目胎死腹中。如果内部创业项目大功告成, 成为公司未来发展的支柱, 则会对已有的公司权力格局和管理人员的

升迁计划带来冲击。这时候, 内部创业项目难免会成为一些既得利益集团的攻击对象, 所谓枪打出头鸟。

另外, 还有一个难点, 就是内部创业人员的激励体制。因为从理论上来说, 你可以为那些从事内部创业的员工提供一个特殊的薪酬方案。但是, 在实施过程当中, 类似的方案往往会遭到公司其他员工的嫉妒, 从而促使矛盾丛生。因此, 如何使激励体制能激发员工的企业家精神, 又兼顾公司的整体利益, 要你根据公司各种不同的情况, 设计一个稳妥的解决方案, 这可绝不是一件省心的差使。

对于中国的企业经理人来说, 现在的市场竞争愈来愈有赖于企业组织的创新。从这一点来讲, 激发公司内部的企业家精神已经日显重要, 而中国讲究等级和集体和谐的传统文化, 使中国企业内部更多的是按令行事, 从而员工在文化上缺乏创新求变的内在冲动。所以, 中国的经理人在内部创业方面, 相对于西方的管理者而言, 恐怕首先要过好文化这一道坎。

作者 Harold Pan 系《世界经理人文摘》杂志文编编辑

IT 企业的特许经营之道

建立完整可行的特许经营体系，体现企业竞争优势，要采取适合自己独特情况的
做法，也要有所创新。

Ann Zuo 著

特许经营进入 IT 企业只是最近几年的事。我们不免怀疑，在许多传统的行业中，取得巨大成功的特许经营，在快速变化高技术含量的 IT 企业中能够仍然行之有效吗？本文着重介绍了联想和清华同方两家 IT 企业在利用特许经营模式方面的探索。他们不盲目照搬其他行业特许经营成功的模式，转而根据自身的特点，因地制宜地发展出了一套独特的特许经营模式来。

对致力于拓展自己市场的 IT 企业领导人和销售经理人来说，他们从这两家公司的成功经验中，能得到不少如何利用特许经营拓展市场份额的启示。



联想的定位是：服务家庭用户、提升和完善分销渠道。

随着特许经营在中国的发展日趋成熟，特许商不再倾心于他人的成功模式。他们根据自身条件和市场环境，准确定位自己，不断的创新，形成自己独有风格的特许经营体系。

对于 IT 行业从事特许经营的企业来说，建立起适应本行业以及本企业具体情况的体系是迈向特许经营成功的第一步，以联想和清华同方为例，他们虽同属 IT 行业，但创建的特许经营体系却风格迥异，各具特色。

联想：稳扎稳打

联想 1+1 是 IT 行业的第一家特许专卖体系。它的出现不仅是对我国特许经营领域的完善和补充，而且打破了传统 IT 销售渠道的架构和模式。

联想中南区消费渠道处副经理王伟在接受采访时说：“特许专卖店是渠道发展的方向。联想经销渠道非常广泛，已经布到 6A 级城市，也就是县级城市。我们的渠道忠诚度非常高，这是我们无形的价值。但这个价值将来能不能满足用户的真正需要呢？我们要做的是引导渠道向规范和服务靠拢。我们对特许经营专卖店的规范和服务的要求是最高的。它是零售店的最高阶，也是未来零售渠道的发展方向。”

“再者，专卖店是大联想的最好体现。我们的专卖店是联想企业文化的延伸，使联想企业文化在渠道末端更好地体现出来，传达到用户。”所谓大联想就是联想和加盟方捆绑在一起荣辱与共。加盟方与联想的经营理念一致，企业目标一致，CIS 企业识别系统一致，他们共同努力实现繁荣发展。王伟说：“特许经营专卖店是我们最高的标准，它使渠道扁平化，并且拉近我们与用户之间的距离。”

“我们的客户需求有 3 类，一类是家庭用户，一类是企业用户，还有一类是社会用户。这些用户的消费心理及消费需求是多种多样，尤其是对电脑需求急速膨胀的家庭用户。从用户的角度来看，将专卖店建在用户身边，可以为用户直接提供实实在在的帮助，就近服务。我们专卖店的宗旨就是：成为未来社区的展示中心、体验中心。融于社区，积极参与社区的公益活动。我们专卖店主要针对的就是家庭用户。据我们统计，在专卖店购买电脑的用户有 70%~80% 都是家庭用户。”

更好地服务用户，满足用户现在及未来的需求，不断完善和提高现有经销渠道，实现大联想的目标，是联想的特许经营模式走精品路线的主要原因。王伟说：“我们的特许专卖店体系又叫精品渠道工程。要真正做到精品渠

道：第一，要有很好的形象。第二，要有很好的管理。让用户切身体会到我们团队凝聚力非常强。第三，服务用户要到位。我们推广速度比较慢，因为我们需要扎扎实实地去做这些工作。”

同方：迅速扩张

不同于联想稳扎稳打的战略，

清华同方采用的是迅速扩张战略。清华同方的特许经营体系起步虽晚，但发展势头强劲。它成立了专门的连锁销售公司运作特许经营。从1999年8月启动到现在已发展了500家，在短短的一年之内跃身成为IT行业最大的特许者。

清华同方连锁店经理高志在接受采访时说：“清华同方是1997年成立的年轻公司。它以技术见长，解决技术综合事务能力强，但是

它并不太擅长渠道和市场。在成立连锁销售公司前，清华同方以做工程项目为主，销售渠道极为有限。现在成立连锁公司并定位于科技成果产业化的孵化器，其目的是建立庞大的销售渠道，完善服务，实现规模经营。”

高志认为，特许经营连锁店扮演的孵化器角色，就是指利用清华同方的品牌、技术优势和丰富产品，以最小的资本风险迅速扩张，将产品尽快推进市场，更快地分销。特许经营使销售渠道扁平化，缩短了中间环节，有效地将产品、技术、服务与市场紧密衔接起来，并为清华同方的产品提供销售、经营、管理、技术和服务展示的平台。

另外，清华同方还可依赖其特许连锁销售机制，实现经营规

模迅速扩张，大幅提升品牌知名度。同时，为其电子商务市场的构建储备了良好的市场运营基础，为其电子商务系统做好铺垫。

适合的就是最好的

由联想和同方自身条件的差异，而产生对特许经营模式的需求差异，导致两家企业特许经营

的是迅速扩张发展战略。通过低成本扩张实现规模经济，使产品快速有效地到达消费者，迅速形成一个辐射面广的销售体系。

清华同方的经营理念是传播品牌，共同成长，缩短渠道。它的目标就是2000年底在全国31个省市开1000家特许经营专卖店，力争到2002年突破100亿元销售收入。



清华同方的定位是：“科技成果产业化”的孵化器。

这种定位和战略上的差异，在特许经营体系的实际运作中，又突出表现在吸收加盟方的政策、对加盟方的管理和创新特许经营体制这3个主要方面。

在对吸收加盟商的要求上，联想和同方都遵循了特许企业让加盟方赚钱的原则，即使他们具体做法各不相同。

联想对加盟商要求严格，设定的门槛较高。不但要求缴纳加

定位和发展战略的不同。

联想对特许经营的定位是：服务家庭用户、提升和完善分销渠道。王伟说：“专卖店和其他分销渠道是互补关系。我们已有自己的渠道，要做的是不断完善这个渠道和售后服务体系。”

因此，联想的发展战略是稳扎稳打。先做自营样板店，接着在一级城市推广，再进入二级城市慢慢往下延伸。现在联想在三四线城市进行的是孕育和培养，为以后的发展铺路。专卖店的经营理念是：规范、专业、亲和、便利，力图实现对家庭用户的超值服务。

反观清华同方，对特许经营的定位是：“科技成果产业化”的孵化器，尽快建立庞大的销售渠道，将产品市场化。因此，它采取

加盟金，还对特许加盟方的资金实力、运营经验和联想文化认同度等都有严格要求，甚至设计测验考察加盟方对联想文化的认同度。

王伟说：“加盟商是大联想的一部分，是长期合作共同发展的关系。我们实行逐步推广战略的主要原因是考虑到加盟店的生存问题。”他们对特许专卖店的建设区域作了分布和规划，帮助加盟商选址，计算专卖店辐射范围内的市场空间，确保特许加盟商的市场空间。而且，还协助加盟商进行盈亏平衡分析，并提供了一定的开业资金支持。

同方则采取低门槛政策，不收加盟金，并以丰富的产品线做支持，降低加盟方的风险。高志还认为通过连锁的渠道方式可以实现

产品价格和服务的统一，将渠道利润还给经销商，解决经销商之间的价格恶性竞争，从而保证了渠道利润。

高志说：“我们是低门槛，高要求。发展的原则是大量吸纳优秀的合作伙伴。在金钱上低门槛的同时，我们对文化、业绩方面却高要求。我们要求加盟商有经营长远发展规划，认同清华同方企业文化，并重视服务。”

联想和同方的门槛虽一高一低，但他们都认识到，认同企业文化对管理的重要性，只有形神兼备，体系才能稳定发展。为了实现规范、标准、统一的管理，联想精心设计每个管理操作步骤，撰写了十几本《管理手册》和《开业手册》等管理规定，进行统一的资格认证、人员管理、营运、培训、推广和奖惩。所有专卖店岗位遵循统一的服务规范流程运作，甚至连接电话的方式都统一要求，实施对专卖店全方位的管理。

与之不同，清华同方对加盟者的管理则主要体现在为连锁店提供支持方面，其中，最主要的5项是：品牌优势共享、全方位产品支持、技术服务支持、管理文化的提升、宣传广告的支持。

为了配合迅速扩张的战略，清华同方连锁结构实行阶梯式的管理结构，即直营连锁店和特许加盟店。直营连锁店由清华同方注资并控股，每省一家，是各省连锁店管理的平台，包括价格体系的维护、服务的中心支持。

创新发展

建立可行的完整特许经营体系，体现出企业的竞争优势，不但要采取适合自己独特情况的做法，而且要有所创新。

针对大多数家庭用户对电脑知识不是很了解，联想独创咨询顾问式服务。专卖店的员工以顾

问身份出现在顾客面前，帮助顾客选好、用好电脑。

王伟说：“我们提供免费教学服务为用户做科学的电脑知识普及。基本上，联想的每个特许专卖店都设培训教室，确保用户买电脑时可以得到免费的培训。同时，我们还提供提高性课程，包括初级和中级培训。我们不但和微软合作提供Office等应用软件的培训，而且针对8~18岁的孩子，开办了免费教授电脑知识的冬夏令营活动。”

为了更好地借助加盟商以往的分销经验和渠道，突出同方丰富产品资源的优势，同方在特许经营体系上的创新则表现给特许加盟方一定的选择性和独立性。同方并不要求特许连锁店售卖统一的产品，连锁店可以根据自身情况选择经销产品。

同方还简化了特许经营的制度和程序，加盟方只需按照契约行事，配合本部的运作要求即可。他们认为店面经营成果属于加盟方本身，故加盟方为了获取更多利益，必定全力以赴。这种简单的经营方式容易操作，便于管理，可配合同方迅速扩张的需求，而且，这种简化相对保持了加盟方的部分独立性，使特许加盟商有更大发挥能力的空间。

综观这两个体系，联想最大的特色在于构建加盟体系时，重视企业文化的建设和延伸，突出由内至外体现企业的经营价值观与经营特点。它的特许经营体系营运内容明确、程序描述清晰，并且给其特许加盟商全面的实施指导，确保每一个参与者全然领会。即使联想最普通的员工也能对联想的经营理念侃侃而谈，他们不但要了解要做什么，而且知道为什么要这么做。这种由内到外的观念，使员工更主动服务用户，不仅提升了联想的形象，还提高了联想服务的档次。

对联想来说，专卖店是更贴近用户的渠道，是更贴近联想未来发展的渠道。总部不但可以从加盟店那里得到第一手的市场反馈信息，同时，保证了特许经营店里价格、质量和服务上的统一，提高企业竞争力。

与业内集中于单一产品的经营店相比，同方连锁的一个显著特点是：产品线更为丰富，用户不仅可以选择以同方电脑为代表的硬件产品，也可以选择网络存储、网络播放设备、计算机外设、存储设备、移动计算、通讯产品、电源、软件等系列产品。

同方连锁汇集的这种较长的产品线和完善的解决方案，在方便用户购买的同时也降低了连锁经营的风险，提高连锁店的经营效率。此外，同方连锁作为同方产品之窗，是同方产品“联合舰队”的整体展示，是品牌的无形宣传。

世上没有最好的特许模式，只有最适合的特许经营模式，而最适合的模式并非最完美的模式。联想模式最大的弊端似乎在于管理难度大，一旦联想1+1品牌被其他经销渠道的经销商滥用，还会导致精品不精。同方的劣势则表现在所建的体系还不成熟，扩张过快，容易被管理的双刃剑所伤。

特许经营在中国IT业的发展虽红红火火，但毕竟历时较短，联想刚庆祝完2岁生日，同方也才满周岁，他们的特许经营体系的成熟度还不够。对特许经营企业来说，模式是否成功的真正考验在于是否能实现持续发展。选择最适合的模式仅是成功的一半，懂得规避风险实现持续发展者是成功的关键。

作者 Ann Zuo 系《世界经理人文摘》杂志采写编辑