

Dream Business Model for Hardwood Industry

Saturday, December 4, 2010

企業缺才的根本原因

天下458期「企業人才新趨勢」一文中, 有些受訪業者的說法是, 在全球化競爭的市場環境中, 人才有專業知識還不夠, 尚需有國際化的經歷、全球化的思維等等, 所以人才奇缺。這真的是企業界缺才所在或根本原因嗎? 我這個業者或學者有不同看法。

要深究企業缺才的關鍵, 應先分辨出企業僱主是生意人導向, 還是企業家導向。我給前者的定義是, 老闆看到了擴充賺錢的機會, 想找現成的人才來協助。如此模式, 當然也可把企業規模做大。只是, 當公司人才感到自己的努力主要只是為老闆賺錢, 卻無法滿足自己的理想時, 必傾向於自立門戶或另謀高就。所以這樣的公司當然會愈大愈缺人才。

相對的, 企業家導向的僱主, 必然先是以專業能耐在市場上站住了腳, 然後逐漸形成更崇高的理想及目標。為了追求理想, 他們不難認知在各種教育水平的領域中, 皆充滿了有潛力提供助力的人。而這些人多需公司自行培養成材。舉一個方便的例子, 在天下看到台積電計劃跨行投入千百億去發展太陽能事業的報導。既是跨行又是新興產業, 公司內當然不會有現成的人才。但我不相信台積電會有人才奇缺的問題。

我認為關鍵點在於一個有信譽的公司, 只要能審慎訂定並確切執行一個以長期著眼的重大發展策略, 自然會吸引到許多有潛能的人來加入。這些人在授于方向及目標後, 必然會因在職需要而逐漸成才。以台積電而言, 很顯然的, 必需先依賴「專業知識」在產品研發上求得突破, 然後才再致力於生產成本及行銷管道上的改進。此即為以「知識」為基礎的競爭力 (Knowledge-based competitiveness)。這與所找人才需有國際化經歷、全球化思維等抽象能耐, 很難拉上關係。

結論是, 企業求才的根本, 應在於先能認定本身俱有相對優勢的市場範圍, 然後集思廣益的擬定出公司成長大方向, 並逐步徵召及培養人才去建立起足以精益求精的專業知識基礎以執行之。依此著眼, 人才問題自然解決。所以, 適用人才之獲得及養成, 不應是一蹴而就的。當業者嘆於人才奇缺時, 只是代表了「遠慮」不足時「近憂」來了而已。

*本文已在天下461期讀者欄刊出

Posted by [Spencer Lei](#) at 9:42 AM No comments:

Friday, November 5, 2010

無敵國外患者, 國恆亡

在天下雜誌上看到一篇高科技公司董事長的文章, 題名為: 「離不開古人的手掌心」。該文主旨是指出, 現代人好費心才悟出的一些道理, 孔、孟、耶穌、釋迦這些古聖人, 在几千年前即已清楚的說明過了。針對天下這篇文章所言, 像我這樣六十開外的人, 非常能體會到個中道理。因我們在讀中學時被灌輸下去的論語、孝經等, 到了成人願思能考之時, 才逐漸能反芻到古人的智慧。像孟子中的: 「無敵國外患者, 國恆亡」, 即為其中一例。

Purpose of Blog

To share and exchange entrepreneurial experiences and to promote the forestry industry.

The emphasis of the blog is business or academic related issues, such as:

- (1) The industry and its market trend;
- (2) Competition;
- (3) Company vision and goals;
- (4) Principles and constraints of the business model;
- (5) Company culture;
- (6) Merchandising;
- (7) Sourcing;
- (8) Pricing;
- (9) Advertising;
- (10) Unique sales proposition;
- (11) Employee productivity;
- (12) Inventory turnover;
- (13) In-house manufacturing;
- (14) Custom-order service;
- (15) Internet sales.

Targeted Participants in US and China:

- (1) Entrepreneurs;
- (2) Corporate Executives & Managers;
- (3) Academics;
- (4) College Students

(Responses can be in either English or Chinese)

Blog Archive

- 2011 (3)
- ▼ 2010 (8)
 - ▼ [December \(1\)](#)
 - [企業缺才的根本原因](#)
 - [November \(1\)](#)
 - [September \(2\)](#)
 - [June \(2\)](#)
 - [May \(1\)](#)
 - [January \(1\)](#)
- 2009 (7)

About Dr Hardwood



[View my complete profile](#)

About Business Model

The Company:

Global Forest Corp, Scottsboro, Alabama,

最近一期Business Week (9/15/2010) 的開篇文章中指出, 1980年代 Nokia在國際手机市場上品牌排名是No.1. 到了現今, 排名已落至No.43, 且每況愈下. 評論是, 把總部保持設在競爭中心之外的芬蘭, Nokia的問題出在閉門造車. 如果Nokia尚在領先市場之際, 能把公司中心搬到加州矽谷, 一天到晚被競爭者虎視眈眈、互相挖角、時刻競爭等等, Nokia絕對不會落到今天這個地步. 這不正是孟子所謂「無敵國外患者, 國恆亡」的道理? 真是「離不開古人的手掌心」.

會寫這個主題, 主要是有感於難免互相競爭的台商外銷家具業者, 經過由亞洲四小龍時期開始, 到中國大陸開放的這三十年順境後, 現在則面臨到外銷市場大不景氣的長期逆境. 不免想到這些在台灣早已無生產基地的台商外銷家具業, 仍應被視為一個俱有特殊意義的「整體」產業去重視或標榜嗎?

由政府的角度, 只能以就業機會與經濟貢獻, 來考量重點產業的政策. 以台灣而言, 早已既無廉價、低質勞工又無天然資源, 所以必需講求「量產」的外銷家具業者早已外移東南亞及大陸. 政府沒有理由再去注重台商外銷家具業的福祉. 在中國, 中央及地方政府產業政策及生產環境的調整, 台商外銷家具業者受到青睞的程度及期限, 也會愈來愈受到考驗. 如果業者仍採「以不變應萬變」的策略, 將必至節節敗退.

那么就台商外銷家具業者本身而言, 這個「整體」的繼續存在有多重要? 我的看法是, 這個「整體」能繼續存在, 絕對屬利多. 利在於雖台商間有相互競爭之處, 但因出自於相同文化及教育背景, 在思考及行為上皆較易捉摸甚至溝通. 客觀而言, 以台商經歷過三、四十年所累積下來的外銷經驗, 若能保持互動及競爭, 可以算是最理想的「敵國外患」了.

那么台商外銷家具業者的下一步棋應如何下? 除非有業者創造出能比擬於IKEA模式的「藍海策略」, 否則就應從整合各家優點的思維去研擬策略. 但在此能發生之前, 業者們不但需認同這個「整體」存在的重要性, 而且應珍惜並利用到這些耳熟能詳的「敵國」及「外患」. 問題是, 做生意經驗已是無倫比的台商外銷家具業者中, 能有以這個觀念站出來領導的人物嗎?

Posted by [Spencer Lei](#) at [12:56 PM](#) [No comments:](#)

Wednesday, September 29, 2010

工程師、博士無用論?

我們隔壁城市Huntsville, 是美國高科技重鎮之一. 也就是這區域內的居民或消費者中, 工程師所佔的比例很高. 很自然的, 像我所開的特殊建材店, 就不但會有許多工程師顧客, 更會有許多需服務這些工程師的包商、建商. 一般而言, 工程科系學生在大學中所受的數理邏輯訓練, 比起其他科系要多且難. 就業時, 待遇也遠高於平均. 所以自視頗高. 然而我的包商、建商客人卻多認為工程師的常識不夠、想法直線 (Linear)、挑剔不當等等. 同樣的傾向, 我們這些有博士學位的學者、專家, 論點也常被認為是抽象不實用. 這些觀點到底有多正確?

各行各業各種水平形形色色, 沒有那種說法或觀念是絕對完整的. 論點是否偏倚, 全得看持不同觀點者的知識與經驗水平, 及批評的出發點而定. 譬如說, 一個電機系的畢業生在請建商蓋房子時, 能自己把電路系統都設計安裝出來嗎 (可以節省開支)? 安裝家中電路所涉及學問的內涵不會很深, 所以對電機系畢業生而言, 只要是有意願稍花些時間去閱讀一些相關課外書籍, 即應可動手去安裝. 然而也可能由於毫無經驗, 會犯些未考慮到的錯誤. 這就給包商抓住了些批評的機會. 至於工程師是否沒有常識? 工程師的專長分類頗細, 對於沒有經驗的事, 仍無懼於用邏輯及推理去思考、徵詢、表達甚至堅持. 難免會予人一種常識不足又自以為是的感覺或事實. 但我這個第三者的經驗及角度來看, 說到領悟道理、交辦任務, 工程師的能耐當然高於一般. 這實在與教育水平及

founded in 1990

Goals of the Dream Hardwood Center Business Model:

(1) A nationwide big box retail chain where consumers can find all their hardwood materials and finished products needs

(2) A workplace ideal for wood technology graduates to develop lifelong careers and to own individual shares of the company

(3) A business that can stay innovative by guiding and funding academic wood product research projects and then utilizing the results

A prototype store, Hardwood Center®, was created in 1990, focusing primarily on research while waiting for the right opportunity to grow. The factors that have been researched include but are not limited to: (1) The industry and its market trend; (2) Competition; (3) Building and crafting a business model; (4) Establishing company goals; (5) Cultivating company culture; (6) Merchandising; (7) Sourcing; (8) Pricing; (9) Advertising; (10) Showroom innovation; (11) Employee productivity; (12) Inventory turnover; (13) In-house manufacturing; (14) Custom order service; (15) Internet sales.

訓練科別脫不了關係。

那么一般博士們的腦筋又是如何轉法的呢？哈佛企管教授Gary Loveman發表了一篇有關「顧客服務」的文章後，有不少大公司找他去演講、授課。當他把一些個案的例子講授給全球最大賭場公司Harrah's Entertainment（年營業額105億美元）的高階人員們聽時，他發現這些人“Just weren't intellectually curious about anything”（即對事毫無聯想的好奇心）。只能或只願在固有的Box中思考及作業。這何嘗不是我與林產家具業接觸時，親身經歷的感受。主要是對方不好奇、不感興趣的事，即使我有所觀察與見解，也不會覺得言之有效。後來Loveman被這家公司請去當營運長（COO），後繼任執行長（CEO）而到現在。他的作為，最大特點在於根據理論去擬定策略來執行。譬如說，他進行了一項全面性的賭客剖面分析。結論是賭場在大眾化吃角子老虎及21點所賺到的錢，遠比那些用專機接來的大賭客為多。所以他在顧客服務的設計上，轉向而更注重於前項顧客群。Loveman也不過是利用到他研究素養中的一部份罷了。所以，博士有沒有用，全看是否能知其所長，然後有無任用他們的Know-how。

那么是不是因為我是博士，想自抬身价呢？完全不是。有了學位後，我先觀察了十年林產家具公司的經營與運作。然後再用了二十年去體驗創業過程中的點點滴滴。我的優勢在於面對現實狀況時，不難驗證「有無學問」的差別。我的結論是，很多非科班出身的創業者太過倚賴經驗及直覺，而忽視了「學問」的角色。這也正是為什麼林產家具業者既不會覺得有需要，也不知道要如何去利用到有高度「學問」的人才。若克服不了這一障礙，我們這個行業難以突破，也就不足為奇了。

Posted by [Spencer Lei](#) at [10:54 AM](#) [No comments:](#)

Tuesday, September 21, 2010

「學問」與「經驗」之別

台灣經營之神王永慶非常強調，公司要想長期成功，管理工作必須做好。他又說，管理的三要件是吃苦、學問與經驗。我在台、美、中三地研究林產家具公司的經營與起伏達三十餘年。如果問什麼是阻止這些公司長期成功經營的障礙？我的結論會是：這個行業中的老闆對公司經營太過倚賴「經驗」而忽視了「學問」的重要性。

那么這兩者的最大差異何在？我用一個淺顯的實例來說明。我在美國研究生意模式的創新，零售實木地板成為了我們營業及研究項目之一。如果住屋環境的潮濕問題不合適，實木地板在安裝後會因吸濕而逐漸翹曲。有鑑於此，木地板生產廠商建議在安裝之前，先應將地板放置於屋內做養生（Acclimation）個几天或几星期來調整木地板內的水份。職業裝地板人也因此會向屋主做此建議。但做了十几、几十年的職業裝地板人，雖累積了各種發生狀況的「經驗」，卻多搞不清楚其中的「學問」。譬如說，屋內溫度的高低對實木地板的漲縮几無影響。所以若不把地板從包裝紙盒中取出諒其暴露於空氣中，在屋內放得再久也起不了多少養生作用。所以當有多年「經驗」的職業裝板人，僅要求屋主應把新買來的地板連盒在屋內放一陣子。地板安裝後若發生的問題不多，事實上是因為運氣好，而不是他們的經驗有多可靠。水份與木頭之間的關係，學問可多了。我們比較瞭解這些知識的人，不但依狀況可能告訴客人不必養生。而且因有「學問」能把道理說清楚，更易增加客人的購買信心及成交可能。這是只依「經驗」不重「學問」的業者所難以想像到的。

那么這個「學問」由何處而來？由學校及書本中來，且多屬有科學根據的。要把理論用於實務上時，還得再經過篩選與融會的功夫，去組合學問與經驗而產生更深入的實用學問。我以上所用木地板與水份的這個例子，也不過是應用了林產專業知識的几萬分之一而已。其它還有像經營、管理、會計、財務、行銷等一般性知識，皆有其獨立的科系院校去傳授不同等級的學問。既然牽涉如此

廣，一般做老闆的，那有機會、時間或精力去精通或接觸到所有對自己有幫助的學問？當然不可能。所以關鍵全在於如何去徵召、善用並保留住俱有專業知識的人才。不過，這是另一個博客文章的主題，此不贅述。

不難想像，太過倚賴「經驗」而忽視「學問」的老闆或行業，是很難得有突破性創新的可能。其中道理委實明顯。一個企業若想保持領先競爭者，必需在多方面能保持「精益求精」。也就是得有研究及創新的能耐。而研究與創新的基礎在於「學問」。靠經驗是上不了月球也創不出Google或iPhone、iPad的。在家具或建材這個傳統行業中，近五十年來好不容易有個IKEA、Home Depot或Lumber Liquidators，算是俱有創新性。但在其它行業中，從Apple、Yahoo、Google、EBay、Amazon、Alibaba到Zippos、Starbucks、Netflix等，其創新模式及產品皆層出不窮。不好的一面是，這代表我們林產家具業太過落伍。好的一面，則代表了我們這個行業山中的老虎不多，必然充滿了尚未被開創的機會。但這必須由做老闆懂得重視學問及善用擁有學問的人才開始。

Posted by [Spencer Lei](#) at [2:40 PM](#) [No comments:](#)

Tuesday, June 15, 2010

如何改進「徵才」及「用人」效果 (Post#11)

Wal-Mart的前CEO (Lee Scott) 在分享其用人藝術的心得時指出，第一要件是：“Hiring people better than yourself will make it easier to achieve success.” (僱用比自己更能幹的人，更容易成功)。學教育的Lee Scott在Wal-Mart由卡車運輸部門幹起，20年後升到了員工達200萬人公司的CEO。在公司文化合理、升遷管道暢通的大企業中，這樣的主管是可能出頭。但對中小企業來說，老闆想僱用到整體上比自己更能幹的人，有可能嗎？應該是非常難，但並非不可能。那麼突破點在那裏？值得我就理論及實務兩方面來分析探討一下。

就理論面而言，中小企業業主企圖更上一層樓最大的絆腳石，就是經營觀念與成長機會所造成的障礙。因為絕大多數人做生意的動機，是為了要賺錢。但生意會上上下下，若不是時機大好，公司規模並不容易大起來。所以很難請得到或請得起比自己更能幹的人，來幫忙經營公司。但值得一提的事實是，在1990年代網路泡沫形成之初，美國有非常多有創新點子的電腦軟體人才，不但成立了許多新的網路公司，而且不難外請到高手來主持經營。這些由大公司來的高手願意加入小公司，是看中了未來的機會，而不是為了更高的薪資而轉換工作。以此為証，我強調一個公司規模可小但只要遠景大，還是可以請到比自己更能幹的人來幫忙公司成長的。只是林產家具這個傳統產業，因創業的門檻不高，所以經營觀念的平均水平也不高。如此的生意人要想鋪出突破性的遠景或願景，是非常困難的。規模既難以大起來，在觀念上又只限於僅憑舊有經驗去成長，再加上鋪不出突破性願景，林產家具這個行業當然較難普遍受到能人與投資者的青睞。

就實務面而言，我們做老闆的都會自認知曉周圍人的長短處，並依此來授權辦事。有些部屬經過授權後，不但在對事情細節的瞭解度上，會很快的超越老闆，而且在交辦事情中，成果也可能超出老闆的預期。所以這些部屬不論職位的高低，絕對應被視為公司中的人才。但若深思一下，必不難發現，老闆敢於授權，多基於兩個基本點。即除了信得過部屬的品格及能力外，並認為自己有足夠的能耐、經驗去溝通、監督與遙控所交辦事項。問題是，老闆對自己不清楚的領域，就難以充份授權了。所以這些由公司內部成長的人才，即使其本身能力可能無限，但識見及被授權的範圍及程度，卻容易有限。在這種情況下，若公司缺乏外才衝擊，大家思考或處理問題的方式，必侷限於固定的範圍內。也就是西方人所謂 Inside the box。造成的結果是，公司難有積極成長、變革、創新或更上一層樓的機會。所以「徵才」及「用人」的效果是為關鍵。

那麼中小企業的老闆應如何在「徵才」及「用人」的觀念及做法上尋求突破呢？我認為只要致力於「多接觸不同的經營邏輯與觀念、知道問、懂得聽」的

原則，遲早效果必見。以經營觀念為例，台灣經營之神王永慶強調：「天下沒有不是的員工」。管理大師Peter Drucker說：「假如我用了一個不稱職的人，錯在自己，沒有怪罪下屬的道理」。我自己經營公司，信守的理念之一是論語中的「不教而殺(責罵)為之虐」。對經營公司尚未考慮及此的老闆而言，這些就屬於不同的經營觀念。

「徵才」主要是公司在需用外才來彌補本身專長不足時的舉措。但我觀察到許多老闆在徵才時不太講求適才及留才的效果。譬如說，有許多老闆對會計、電腦、工業工程、管理、行銷等等專業知識的廣度與深度搞不清楚，再加上公司本身對某種專業的需求程度也沒去界定。那麼如何可能在各專業上徵得適才呢？如果兩頭對不上，最後的結果必然是老闆大失所望，或新進人才不是留不住，就是會漸變的得過且過，不再是人才了。所以若要講求徵才效果，一定要由一開始就得「知道問、懂得聽」。茲用一實例來說明。在中國有一個頗俱歷史及規模的家具外銷公司想進入內銷市場，於今年初對外徵才並得人。此新人才無論在人品、經驗及能力上，都應無問題。但前後雙方僱用關係僅維持了三個月。問題出在那裏呢？除了觀念問題外，雙方皆未善用「知道問、懂得聽」的原則，以求得「知已知彼」，也是主因。

讓我進一步分析。對一個有几十年生產外銷家具經驗的老闆來說，要開始做內銷零售，在其潛意識中並非像要跨行那麼困難。也就是會自認在大節上，沒有什麼是難於理解的。所以由「徵才」而至授權，會認為不過是找一個信得過且有能力的人來代勞開創甚至主持罷了。也就是，老闆會認為一切皆應可依自己的意思來掌握。然而，一旦有了這種潛意識存在，就會忽略了「隔行如隔山」的真理。因為內銷與外銷或批發與零售之間的差異，已屬隔行。尤其是林產家具業，所謂人「才」的基礎之一，是無數處理實務細節經驗的累積。老闆懂生產批發，是多年經驗的累積。若不去連想到內銷零售已屬跨行，是不會懂珍惜及任用人才的。致於這位應徵而來的「人才」，在觀念上顯然也忽略了，「做夥計」與「恣意發揮」之間不可能劃上等號。做夥計的就需像夥計，要想恣意發揮，只有自己去當老闆。以此個案而言，這位內銷人才認為該公司因生產型式及產品種類之限制，建議零售面積應由保守做起。但老闆堅持要做就大。結果是往大去進行了。這個決策隱藏的涵意在於，老闆要求部屬放棄專才的經驗及判斷，來將就自己的直覺。這就失去了「徵才」的效果與意義。

如果我是站在這位老闆的位置，在問過或共商過所有的問題，如人力、財力、生產上的需求等，且答案滿意而定案後，我會全力支持而不是朝三暮四的。究竟「徵才」進來是要利用他們的專業才能。這也是最起碼「疑人不用，用人不疑」的原則。但再肯「授權」，老闆仍需保持「知道問、懂得聽」，以確保進度與業績能符合預期，而不接受非合理化的錯失藉口。如果充份授權而業績與預期出入太大，責任的歸屬不但容易清楚，而且可馬上調整策略。這比起上述專才建議保守，但老闆要做大，若結果不好，則問題究竟出在那裏，將不易釐清。以我對零售店營運實務之瞭解，認為若不講求競爭特色而一開始只想以大取勝，成功的希望很小。像全球最大的建材零售店Home Depot去試開了一個比所有競爭者都大的地板店Floors Store，卻徹底失敗了。

本文的結論是，公司營運的成敗絕對在於人。要想立於不敗之地，我們做老闆的必需講求「徵才」及「用人」效果。而突破點在於由擴大自己觀念的視野做起。究竟國內、外皆有太多成功公司的理念可以借鏡。我們可由閱讀報章、雜誌及書籍去做瞭解。一旦老闆及身邊人才的識見增廣，將更容易大家一起追根究底的對內對外問問題，並共商所獲答案的合理性。反之，若公司上下皆固步自封，限制住自己的識見，則永遠是Inside the box。我在這裏不是在講理論，而是譚明在實務上能「增廣見識、知道問、懂得聽」的重要性罷了。要我在以後的博客文章中，用更多理論或實例來證明這些是突破點嗎？那就要看諸位是否「知道問(我)」了！

Posted by [Spencer Lei](#) at 1:51 PM No comments:

如何改進「徵才」及「用人」效果

Wal-Mart的前CEO (Lee Scott) 在分享其用人藝術的心得時指出, 第一要件是: "Hiring people better than yourself will make it easier to achieve success." (僱用比自己更能幹的人, 更容易成功)。學教育的Lee Scott在Wal-Mart由卡車運輸部門幹起, 20年後升到了員工達200萬人的公司的CEO。在公司文化合理、升遷管道暢通的大企業中, 這樣的主管是可能出頭。但對中小企業來說, 老闆想僱用到整體上比自己更能幹的人, 有可能嗎? 應該是非常難, 但並非不可能。那麼突破點在那裏? 值得我就理論及實務兩方面來分析探討一下。

就理論而言, 中小企業業主企圖更上一層樓最大的絆腳石, 就是經營觀念與成長機會所造成的障礙。因為絕大多數人做生意的動機, 是為了要賺錢。但生意會上上下下, 若不是時機大好, 公司規模並不容易大起來。所以很難請得到或請得起比自己更能幹的人, 來幫忙經營公司。但值得一提的事實是, 在1990年代網路泡沫形成之初, 美國有非常多有創新點子的電腦軟體人才, 不但成立了許多新的網路公司, 而且不難外請到高手來主持經營。這些由大公司來的高手願意加入小公司, 是看中了未來的機會, 而不是為了更高的薪資而轉換工作。以此為証, 我強調一個公司規模可小但只要遠景大, 還是可以請到比自己更能幹的人來幫忙公司成長的。只是林產家具這個傳統產業, 因創業的門檻不高, 所以經營觀念的平均水平也不高。如此的生意人要想鋪出突破性的遠景或願景, 是非常困難的。規模既難以大起來, 在觀念上又只限於僅憑舊有經驗去成長, 再加上鋪不出突破性願景, 林產家具這個行業當然較難普遍受到能人與投資者的青睞。

就實務而言, 我們做老闆的都會自認知曉周圍人的長短處, 並依此來授權辦事。有些部屬經過授權後, 不但在對事情細節的瞭解度上, 會很快的超越老闆, 而且在交辦事情中, 成果也可能超出老闆的預期。所以這些部屬不論職位的高低, 絕對應被視為公司中的人才。但若深思一下, 必不難發現, 老闆敢於授權, 多基於兩個基本點。即除了信得過部屬的品格及能力外, 並認為自己有足夠的能耐、經驗去溝通、監督與遙控所交辦事項。問題是, 老闆對自己不清楚的領域, 就難以充份授權了。所以這些由公司內部成長的人才, 即使其本身能力可能無限, 但識見及被授權的範圍及程度, 卻容易有限。在這種情況下, 若公司缺乏外才衝擊, 大家思考或處理問題的方式, 必侷限於固定的範圍內。也就是西方人所謂 Inside the box。造成的結果是, 公司難有積極成長、變革、創新或更上一層樓的機會。所以「徵才」及「用人」的效果是為關鍵。

那麼中小企業的老闆應如何在「徵才」及「用人」的觀念及做法上尋求突破呢? 我認為只要致力於「多接觸不同的經營邏輯與觀念、知道問、懂得聽」的原則, 遲早效果必見。以經營觀念為例, 台灣經營之神王永慶強調: 「天下沒有不是的員工」。管理大師Peter Drucker說: 「假如我用了一個不稱職的人, 錯在自己, 沒有怪罪下屬的道理」。我自己經營公司, 信守的理念之一是論語中的「不教而殺(責罵)為之虐」。對經營公司尚未考慮及此的老闆而言, 這些就屬於不同的經營觀念。

「徵才」主要是公司在需用外才來彌補本身專長不足時的舉措。但我觀察到許多老闆在徵才時不太講求適才及留才的效果。譬如說, 有許多老闆對會計、電腦、工業工程、管理、行銷等等專業知識的廣度與深度搞不清楚, 再加上公司本身對某種專業的需求程度也沒去界定。那麼如何可能在各專業上徵得適才呢? 如果兩頭對不上, 最後的結果必然是老闆大失所望, 或新進人才不是留不住, 就是會漸變的得過且過, 不再是人才了。所以若要講求徵才效果, 一定要由一開始就得「知道問、懂得聽」。茲用一實例來說明。在中國有一個頗俱歷史及規模的家具外銷公司想進入內銷市場, 於今年初對外徵才並得人。此新人才無論在人品、經驗及能力上, 都應無問題。但前後雙方僱用關係僅維持了三個月。問題出在那裏呢? 除了觀念問題外, 雙方皆未善用「知道問、懂得聽」的原則, 以求得「知己知彼」, 也是主因。

讓我進一步分析。對一個有几十年生產外銷家具經驗的老闆來說, 要開始做內銷零售, 在其潛意識中並非像要跨行那麼困難。也就是會自認在大節上, 沒有什麼是難於理解的。所以由「徵才」而至授權, 會認為不過是找一個信得過且有能力的人來代勞開創甚至主持罷了。也就是, 老闆會認為一切皆應可依自己的

意思來掌握。然而,一旦有了這種潛意識存在,就會忽略了「隔行如隔山」的真理。因為內銷與外銷或批發與零售之間的差異,已屬隔行。尤其是林產家具業,所謂人「才」的基礎之一,是無數處理實務細節經驗的累積。老闆懂生產批發,是多年經驗的累積。若不去連想到內銷零售已屬跨行,是不會懂珍惜及任用人才的。致於這位應徵而來的「人才」,在觀念上顯然也忽略了,「做夥計」與「恣意發揮」之間不可能劃上等號。做夥計的就像夥計,要想恣意發揮,只有自己去當老闆。以此個案而言,這位內銷人才認為該公司因生產型式及產品種類之限制,建議零售面積應由保守做起。但老闆堅持要做就大。結果是往大去進行了。這個決策隱藏的涵意在於,老闆要求部屬放棄專才的經驗及判斷,來將就自己的直覺。這就失去了「徵才」的效果與意義。

如果我是站在這位老闆的位置,在問過或共商過所有的問題,如人力、財力、生產上的需求等,且答案滿意而定案後,我會全力支持而不是朝三暮四的。究竟「徵才」進來是要利用他們的專業才能。這也是最起碼「疑人不用,用人不疑」的原則。但再肯「授權」,老闆仍需保持「知道問、懂得聽」,以確保進度與業績能符合預期,而不接受非合理化的錯失藉口。如果充份授權而業績與預期出入太大,責任的歸屬不但容易清楚,而且可馬上調整策略。這比起上述專才建議保守,但老闆要做大,若結果不好,則問題究竟出在那裏,將不易釐清。以我對零售店營運實務之瞭解,認為若不講求競爭特色而一開始只想以大取勝,成功的希望很小。像全球最大的建材零售店Home Depot去試開了一個比所有競爭者都大的地板店Floors Store,卻徹底失敗了。

本文的結論是,公司營運的成敗絕對在於人。要想立於不敗之地,我們做老闆的必需講求「徵才」及「用人」效果。而突破點在於由擴大自己觀念的視野做起。究竟國內、外皆有太多成功公司的理念可以借鏡。我們可由閱讀報章、雜誌及書籍去做瞭解。一旦老闆及身邊人才的識見增廣,將更容易大家一起追根究底的對內對外問問題,並共商所獲答案的合理性。反之,若公司上下皆固步自封,限制住自己的識見,則永遠是Inside the box。我在這裏不是在講理論,而是譚明在實務上能「增廣見識、知道問、懂得聽」的重要性罷了。要我在以後的博客文章中,用更多理論或實例來證明這些是突破點嗎?那就要看諸位是否「知道問(我)」了!

Posted by [Spencer Lei](#) at [1:48 PM](#) [No comments:](#)

Thursday, May 27, 2010

不難實現的產學合作「突破」

「產學脫節」絕對是社會資源的浪費,既是其來有自,也是無可爭議的事實。客觀而言,「產」與「學」之間的互動,採取主動者應在於「學」。因為「學」的產品,無論是畢業生或研究成果,其市場主要在產業界。在自由經濟的體系內,若學界不在乎市場導向,當然難得講求效益。為了有助於突破現狀,我願在此提供出一個不難實現的產學合作方案。

以經歷過學、官、工、商的綜合心得,若自問什么是提高大學專業及企管教育效果之道,我認為在各專業院系中皆設置「創業講座」,讓大學生即早在「創業」觀念上,能受到本行或相關企業界的啟蒙,應是最值得一試的產學合作方案。以下是我的分析與邏輯。

大學畢業生之職場,絕大多數皆與商業有關。我以過來人的經驗而言,創業經商是磨練及試探自己能耐,並最快速而直接實現想法的道路。它可以使生活多姿多姿、生命豐富化。但大前提是,欲創業者需瞭解到,商業競爭的勝負在於需有強過對手的專業能耐。而管理與行銷的知識,則是把專業能耐發揮出效果來的工具。所以想創業賺大錢的年青人,不但應先儘量把自己的專業知識搞通,而且也應充實些管理方面的常識。更好的是能建立起一個足以精益求精的範圍,如此生意才可能持久。像蘋果電腦可不斷的推出iTune、iPod、iPhone、iPad等新產品,依賴的當然是匯集並利用了各方面的專業知識。甚至像我應用了對森

林及其相關工業的深入瞭解，也能以極其有限的資源，在美國傳統的建材業中，創造出一個前所未有的生意模式。

但需要聲明的是，我當然不贊成初出校門的人，去把創業當做謀職的選擇之一。因為創業所需投入的代價及努力，不但非為謀事於人者所能比擬，還可能讓人負債疊疊甚至傾家蕩產。然而，我卻鼓勵任何年青人都應為有自行創業的可能，而即早做知識面的準備工作。試想，父母也好，社會制度也好，從小學開始到大學畢業，為年青人進入社會職場，做了十六年的準備工作。那麼要成功創業，又何嘗不需要相當的學問及合適的準備呢？

我在此建議產學合作的「創業講座」，在執行的原則上並不困難。就是在任何專業的院系內，都應開一門與創業有關，每週兩小時的選修講座。主要的講者是邀請相關行業中成功的大、小創業者來現身說法。所以，任何有心的教授，都不難把這種「創業講座」組織起來。以便讓二、三、四年級學生及研究生，都能有機會去瞭解到，從事本行在國內、外創業的機會及可能遇到的障礙。

此舉所期盼的效果，一在於提高學生對本行科目學習的誘因與熱忱；二在於畢業生進入職場後，因為有可能創業的念頭，會把謀事於人當做創業準備訓練去自我測試與表現。也更有在工作崗位上追求精益求精的誘因而使僱主受惠。或即使畢業生若事後發現自己的創業性向或條件不足，也較易體恤到僱主創業為艱，而更可能敬業些。

相信國內大專院校中的師資，絕大多數都俱有得自中、台、美、日、德、英等國的碩士博士學位。即必然已擁有相當的專業知識甚至國際觀。但他們最可能缺少的，就是企業界的實作經驗或與實業界互動的機會。若能在各院系中皆成立了「創業講座」，何止是給學生了一個創業觀念的啟蒙機會，更是建立了一個產學互動的正式平台。一旦這個最基礎的產學合作方案能夠普遍實施，「人盡其才」的社會效果必然發揮。這絕對是一種不難實現的突破。

Posted by [Spencer Lei](#) at [1:51 PM](#) [No comments:](#)

Monday, January 18, 2010

談中國家具外銷工業的內銷轉型

我成立博客網站的宗旨，在於分享並交流與林產家具工業相關的管理知識及經驗。從現在起我特別邀請並介紹內銷經驗達三十年以上許耐煩先生一起來發表見解。

談中國家具外銷工業的內銷轉型 許耐煩

一、中國家具市場的現況

近年来，在全球金融危机的影响下，欧美国家的贸易保护政策进一步加强，家具出口的阻力就进一步加大。再加上亚洲一些其他发展中国家的竞争，中国家具的低成本优势，已經被相當程度的削弱。许多出口企业及时转型，开始探索内销之道。随着国内消费者生活水平的不断提高，国内的市场需求會不斷的擴大，因此家具企业只要把握好方向，未来的市场前景依然广阔。家具外銷企业走進內銷之路，已经成为行业间的潮流之举。

二、家具內銷市场并不是企业救命仙丹

出口企業轉做內銷，只能看作是一个企业的转型，不能當成企業就命的仙丹，從出口轉成內銷，不可能一蹴可幾，需要一段漫長時間的過程，包括生產的安排，產品的改變，觀念的溝通，渠道的開發等等工作，再說內銷市場雖然大，但市場競爭異常激烈，不是每個企業都能轉型成功，也不是每個企業都可以轉型。拿家具行業舉例，據中國國家協發布的數據，內銷市場已經連續多年，保持15%以上的增長，年銷量突破了4000億人民幣。這樣無比巨大的市場，不

断吸引了大量企业，很輕易的就进入家具市场，因為家具行業，無論製造業、批發業還是零售業，進入的門檻都很低，致使家具的内销市场竞争，遍及全國，從一級城市深入到三級的鎮乡市场，可以说是无处不在。 加上商铺租金不断上涨，人員薪資的提升，醫保、健保和社保的逐步到位，物流運輸成本的攀高，让本来在市场竞争的已經很辛苦的零售商，更進一步受到無情的壓迫，所以內銷的生意，並不是如此的容易。要想更长远的发展，还要靠企业的实力和经营战略。

三、家具内销建设营销渠道很重要

在家具行业中提起内销之路，那可以说是有人欢喜有人忧。有的企业在走转成内销后，就在国内市场中站稳脚步，而有的企业则是有点慌不择路的味道，可能还没有在国内的市场中站稳脚步，就被拥挤的市場掩埋了。所以走內銷路线的企业，必須做好市场定位、找准营销渠道，才是在国内市场站稳腳步的唯一出路。 企业從外销转内销最薄弱的环节，就是如何建立起自己的营销渠道，因為只有将行銷的通路鋪好，才能在大的市场中，打开自己的一片江山，但对于外销企业来讲，組建一個完整的营销通路绝非易事。 首先是不了解行业的流通模式，其次是也不十分清楚留通的终端业态，流通渠道模式的设计，将是外销转内销的主要支撐，同时也是企业转战国内市场的重要戰術。企业要能明確的選擇出，一種適合自己戰略的流通模式，要考慮產品的包裝、運輸、拆卸、安裝、品質、維修和售後服務，在這些環節上，你的通路能夠完成到什麼程度，你能提供什麼樣的輔導，這樣才能找到合適的銷售通路。

四、做好市場定位

在市場導向的原則下，一定要重新啟動產品的定位系統，確定產品風格、價格定位、顧客定位、賣場環境、人員培訓、品牌形象等等，都需要一一確立。當然，在原有的產品基礎上，重新設計適合自己工廠生產的產品，是最好的選擇，可是一定要能符合顧客的需求。 面对国内越来越成熟、竞争越来越激烈的市场，从外销到内销的转型，可以說是挑战与风险并存，企业需要更清晰地了解国内市场现状、市場對产品的需求，多一份理性的、科学化的营销操作，多一份专注的、坚持的心态，做到系统规划在前、操作解决在后，将外销转内销的当前趋势，转化为企业成功發展的另一途径。以上的觀念，請卓參。

Posted by [Spencer Lei](#) at [9:29 AM](#) [No comments:](#)

[Newer Posts](#)

[Home](#)

[Older Posts](#)

Subscribe to: [Posts \(Atom\)](#)