

麥當勞：商界不飛鳥 (下)

這不是面面俱到的勝利，這是以偏蓋全的勝利，其關鍵在於找到那個能夠將局部優勢發揮到最佳效應的“偏”。如果麥當勞追求面面俱到，就只能永遠停留在傳統汽車餐館的境界裡。麥當勞也許能賺很多錢，但絕對不可能有今天的輝煌。事實也告訴我們，從“偏”起步的麥當勞，在成功之後，迅速達到了“全”的境界。

當然，偏勝因素是隨著外部環境及經營階段的不同而變化的。後來，麥當勞將“口味”當成了新的偏勝因素，並用極其苛刻的量化標準來確保“好吃至上”，並由此戰勝了產品在健康性上的重大硬傷。比如，漢堡包的厚度必須控制在17cm，且裡面的氣泡的直徑為5mm；薯條必須在冷後投入168攝氏度的油鍋中，等油溫重新上升3攝氏度時炸出才最美味。為了確保這些苛刻的量化標準，麥當勞投入了巨大的資源：在雷·克羅克主導麥當勞的第一個10年中，就投入了300萬美元來改善炸薯條的品質，甚至還研發出被稱之為“炸薯條計算機”的機器，以確保符合量化數據標準。

這些做法，確保了麥當勞在口味上的美妙及高度一致性，不但持續對顧客產生巨大的吸引力，而且也確保了其在全球復制擴張上的絕不走樣，從而致勝全球。

“以偏蓋全”的良性循環
企業的資源總是有限的，即便是麥當勞也不例外。當它在量化標準（偏勝因素）上投入了巨大的資源之後，其他方面就不可避免地產生了如上所述的管理缺陷。

對前來應征工作的人來者不拒，

自然會導致逆向選擇，把較為優秀的候選人排斥在外，留下素質較低的群體。而這樣的員工又在未經培訓或未充分培訓，就直接推上一線。顯然，他們也只能獲得微薄的薪酬。薪酬微薄，只夠勉強糊口，甚至連糊口都有困難，那怎麼能讓員工產生前途光明的感覺呢？收入微薄，又從事著一份沒有前途的工作，當然就缺乏為公司工作的自豪感了，公司也就沒有什麼凝聚力和約束力，離職的可能性自然也就大大提高了。人心不定，員工像走馬燈般頻繁更換，自然就會造成員工之間關係的淡漠，很多人還沒足夠的時間相互熟悉就已經天各一方了。而更要命的是，人員的頻繁流動直接造成了人手的經常性短缺。為了更快地解決人手短缺，很自然（不得不）採取來者不拒的招聘政策。如果要精挑細選，根本無法滿足立即補充人手不足的緊急需要。

這個怪圈式的循環充滿著邏輯上的絲絲入扣，但是，當苛刻的量化標準（很多是以機器的燈光及響聲體現的）、排成長隊的顧客、上司及同事等給麥當勞的員工帶來極大的壓力後，一切都發生了神奇的變化。

苛刻的量化標準使得麥當勞的工作非常死板、簡單（當然在體力上並不輕鬆），這就使得工作對於新員工的要求不高。任何人來了之後，壓力激發了潛能，使得新員工都能夠快速學習，火線上崗，並基本勝任工作。而簡單重複的工作不可能獲得高額報酬，薪酬微薄、缺乏自豪、前途渺茫相應而生，隨之則是關係淡漠、頻繁流動。但員工

擁有自我控制的權利，如果自覺工作太過勞累、薪酬太過低薄、關係太過淡漠、前途太過灰暗，那麼隨時可以走人擺脫這種困境。這樣勢必造成人員頻繁流動。這雖然造成人手缺乏，但只要來者不拒，隨時可以得到補員。在招人上的來者不拒的確會導致員工素質不高，但其實快餐店並不希望員工的素質太高。因為工作死板化（標準化、簡單化）之後，對員工的素質要求自然就降低了，也從而降低了運營成本。如果快餐店的員工都必須由博士來擔任，那麼成本就會激增。

總之，當麥當勞選擇“好吃至上”這個偏勝因素，並為之規定了最為苛刻的量化標準後，就形成了最不可思議的“以偏蓋全”的良性循環，從而取得了最不可思議的成功。

在資源有限的情況下（這是常態），只有依靠一點的突破，以偏蓋全，才能快速取得成功。成功以後，就會有更充足的資源供給，同時也贏得更多的時間來實施雙管齊下。一方面，可以繼續保持獨特的局部優勢。另一方面，也有一定的富余資源用於改善結構，追求均衡優勢。也就是說，只有通過“以偏蓋全”成功了，才有可能實現“面面俱到”的平衡優勢。如果一開始就追求平衡，反而得不到平衡。

這是馬太效應在商業世界的體現。贏者通吃，成功者有權帶走一切。但在資源不可能無限供給的情況下，要想均衡發展，希望依靠在每一個方面全面領先以取得成功的做法是行不通的。只有先成為單項



冠軍，才能通向全能冠軍。只要成為單項冠

軍，也就成了全能冠軍。

所以，麥當勞悖論的真正解釋在於，一家企業無須面面俱到，在每一個方面都尋求優勢或強勢，才能取得成功。只要在一個或幾個（更多的時候只需一個，幾個反而太多了）核心的方面做得足夠好，聚焦以形成局部優勢，進而借此構建核心競爭力就大功告成了。這正是麥當勞有著重大產品硬傷、十大管理缺陷卻仍然取得了巨大成功的極端原因。

麥當勞悖論是一種極端的形式，恐怕沒有另外一家企業會擁有如此之多的產品硬傷和管理缺陷卻取得如此輝煌的成功。你的企業，在不良因素上一定多不過麥當勞，所以，如果你真的領會了McWin的真諦，經營企業還會是什麼難事嗎？

麥當勞悖論的秘密不但適用於企業的經營管理，對於個人成功的規劃同樣適用。

記住：成功無須面面俱到，只需以偏蓋全。

作者：陳禹安

連載之 70 富士康公司反擊媒體打壓勝策解析 (下)



安田

“和而不媚，懾惡揚善” -- 反危機企業應對傳媒經典謀略之七

事實也證明，將“無冕之王”看得太“黑”，本身就不公道。富士康公司以“防守性反擊”謀和的反危機策略，至少包括上述諸點可供借鑒的經驗：

第一，準確判斷是非和責任。《第一財經日報》挑戰富士康公司的核心問題是反對“虐待員工”。對前者而言，只要報導屬實，就是在維護法律尊嚴並向該企業員工和社會公眾負責。對後者而言，如果前者沒錯，就意味著要承擔涉嫌違犯《勞動法》的責任；如果前者有錯，則意味著自己可以免責，並處於能夠追究前者過失責任的有利地位。所以不論富士康公司想要採取何種反危機策略，決策的依據首先是媒體的報導是否屬實。該企業顯然抓准了這個關鍵問題，他們在內部依法調研上下足了功夫，得出了比較客觀準確的責任歸屬結論。否則後來的反危機成果一概免談。

第二，以法律訴求主動。富士康公司遭遇的危機，其形態是社會輿論的譴責。毫無疑問，在社會輿論領域媒體是強勢者，反危機企業是弱勢一方。要扭轉於己不利的社會輿論，富士康公司起碼可以有二種策略選擇：一是向挑戰媒體“認錯”或“施惠”，求得其諒解和幫助消除負面影響；二是借助其他媒體搞反擊，孤立挑戰媒體，迫其讓步；三是求助官府或者向挑戰媒體發起法律訴訟。對反危機企業來說，這三項反危機策略各有利弊，需要權衡。策略一操作簡單易行，成本也不高，但弊端最大，即要以受損企業承認“確有違法過失”為前提，對富士康而言等於接受社會輿論譴責並承擔改過責任，將會在社會上和本企業員工中產生無中生有的嚴重後果。策略二操作複雜，成本較高，反危機前景不明，在最好的情況下也只能攪亂社會輿論減輕企業壓力，企業危機仍在延續。策略三尤其是走法律訴訟這條路，可以避開企業在社會輿論界的弱勢地位，操作難度和成本均不高，但勝算機率較大，而且可以產生壓倒性社會影響，借助法律的至高地位較為徹底地化解這場危機。如果勝訴，還可以擱止某些媒體可能的報復行動。後來的實事也證明，富士康公司將問題訴諸法律解決的反危機策略選項是正確的。但做出這一策略選擇，要以“準確判斷是非和責任”之歸屬為前提，否則將“自投羅網”，以敗收場。

第三，挾勝謀和。在富士康公司與媒體訴訟鬥爭第一階段，法院下

令凍結媒體兩位被告資產後，原告占了明顯上風。但隨後蘋果公司公布的調查報告，指認原告在員工加班問題上的確存在“過度”問題，削減了富士康公司的法律優勢。也就是說媒體的被訴“罪名”，可能不得不從“誣陷”降級為“誇大”，而“誇大”即使屬實，法院也很難由此定罪。在這種訴訟前景較為明朗的情況下，富士康公司明智地將鬥爭策略調整為“挾勝謀和”，避免了沒有什麼好處的死纏爛鬥。

“認錯”或“施惠”，已經隱含著被告媒體的公開認錯，對原告的反危機需要來說這就足夠了。從被告媒體方面看，將官司打下去，即使不會獲罪，但“誇大”不利於原告的事實也總是一種過失，是要承擔一定賠償性法律責任的。換句話講，求和解也對處於訴訟劣勢的被告媒體有利。這樣一來，當事雙方的“和解”瓜熟蒂落。對富士康公司的反危機核心目標而言，只要能從社會輿論主流中推翻“虐待員工”的罪名就是勝利，其它都是手段。他們通過“和解”做到了這一點。

第四，避實擊虛。關心富士康公司與《第一財經日報》展開訴訟鬥爭的公眾都注意到這樣一個事實：被告並非這家報社，而是兩位有關記者和編輯。後來這家報社不得不發表聲援兩位被告應訴的聲明。這又是富士康公司反危機策略中一項高明的舉措。如果該企業將報社作為被告打這場官司，或許就會有完全不同的結果。這是因為：其一，兩位有關記者和編輯才是那篇釀成這場企業危機的報導之直接責任人；其二，報社在中國一般都是官辦或國營的，將法律責任加諸其上可能會令其難置痛癢；其三，企業與報社對陣，企業想不居劣勢可能不易，但將企業的訴訟力量集中於兩位擔責人身上，企業不想占優勢都難。這就將產生影響廣泛的威懾力，對企業遏制傳媒從業人員可能的報復，並防止危機擴大意義非同小可。該報社發佈對兩位被告的支持聲明，其實就是對這種不利訴訟格局的補救舉措。再者，法院後來下令凍結保全兩位被告的個人資產，如果換成報社肯定行不通，因為媒體刊載一篇引起民事糾紛的文章，很難構成法院令其停刊的理由。

總之，企業在反危機中，應對傳媒的策略有各種選項，需要在借鑒別人的智慧和經驗教訓的基礎上，正確判明和依據本企業遭遇危機的實際情況，才能做出明智的抉擇。

（本文完）
作者：安田，企業危機管理學者

第三，挾勝謀和。在富士康公司與媒體訴訟鬥爭第一階段，法院下

令凍結媒體兩位被告資產後，原告占了明顯上風。但隨後蘋果公司公布的調查報告，指認原告在員工加班問題上的確存在“過度”問題，削減了富士康公司的法律優勢。也就是說媒體的被訴“罪名”，可能不得不從“誣陷”降級為“誇大”，而“誇大”即使屬實，法院也很難由此定罪。在這種訴訟前景較為明朗的情況下，富士康公司明智地將鬥爭策略調整為“挾勝謀和”，避免了沒有什麼好處的死纏爛鬥。

“認錯”或“施惠”，已經隱含著被告媒體的公開認錯，對原告的反危機需要來說這就足夠了。從被告媒體方面看，將官司打下去，即使不會獲罪，但“誇大”不利於原告的事實也總是一種過失，是要承擔一定賠償性法律責任的。換句話講，求和解也對處於訴訟劣勢的被告媒體有利。這樣一來，當事雙方的“和解”瓜熟蒂落。對富士康公司的反危機核心目標而言，只要能從社會輿論主流中推翻“虐待員工”的罪名就是勝利，其它都是手段。他們通過“和解”做到了這一點。

第四，避實擊虛。關心富士康公司與《第一財經日報》展開訴訟鬥爭的公眾都注意到這樣一個事實：被告並非這家報社，而是兩位有關記者和編輯。後來這家報社不得不發表聲援兩位被告應訴的聲明。這又是富士康公司反危機策略中一項高明的舉措。如果該企業將報社作為被告打這場官司，或許就會有完全不同的結果。這是因為：其一，兩位有關記者和編輯才是那篇釀成這場企業危機的報導之直接責任人；其二，報社在中國一般都是官辦或國營的，將法律責任加諸其上可能會令其難置痛癢；其三，企業與報社對陣，企業想不居劣勢可能不易，但將企業的訴訟力量集中於兩位擔責人身上，企業不想占優勢都難。這就將產生影響廣泛的威懾力，對企業遏制傳媒從業人員可能的報復，並防止危機擴大意義非同小可。該報社發佈對兩位被告的支持聲明，其實就是對這種不利訴訟格局的補救舉措。再者，法院後來下令凍結保全兩位被告的個人資產，如果換成報社肯定行不通，因為媒體刊載一篇引起民事糾紛的文章，很難構成法院令其停刊的理由。

總之，企業在反危機中，應對傳媒的策略有各種選項，需要在借鑒別人的智慧和經驗教訓的基礎上，正確判明和依據本企業遭遇危機的實際情況，才能做出明智的抉擇。

（本文完）
作者：安田，企業危機管理學者

FOXCONN
富士康科技集團



蘋果的賺錢之道

另一方面，微軟在過去十年中引以為傲的賺錢之道，也被蘋果的新盈利模式所超越。Asymco 的分析師 Horace Dediu 通過對比，指出蘋果在通過操作系統帶動硬件業務模式上的收益，已達到微軟通過授權 Windows 到第三方 PC 生產商的 3.5 倍。

成為更富有的科技公司。

去年蘋果總收入高達 650 億美元，同比增長 79%，而其它五百強企業收入增長大多在 33% 以內。在利潤方面，蘋果達到 140 億美元，同比增長 146%，占據總收入的 21%。

而在回饋給投資者的方面，蘋果的每股收益也有 30% 的增長，超過財富五百強的前十名。過去十年中，蘋果的投資回報年均增長 46%，去年的投資回報率更是有 53% 的增長。

在市場占有率方面，研究公司尼爾森的數據顯示，今年四月，蘋果 iPad 仍占據美國平板電腦市場 82% 的份額，遙遙領先其它競爭對手。此外，三星、戴爾和摩托羅拉的市場份額分別為 4%、3% 和 2%，其餘廠商共同占據 9% 的份額。

尼爾森還指出，同時擁有平板電腦和 PC 的用戶中，有 35% 降低了 PC 的使用頻率，甚至從此不再使用，同時擁有平板電腦和電子書的用戶中，有 27% 降低了電子書閱讀器的使用頻率，甚至從此不再使用。

由此可見，一場由蘋果引領的互聯網革命已經到來，芯片、系統、終端這三大領域的傳統霸主都受到了新秀們的強力挑戰。除了快速轉型之外，英特爾、微軟和諾基亞們更應該好好反思，下一次互聯網的變革在哪裡？只有那些能夠準確預測未來的企業，才能在飛速發展的移動互聯網時代立於不敗之地。

作者：安琪

源自：中關村在線

傳統霸主們面臨的尷尬處境

這兩個科技巨頭長期以來都在對桌面和移動操作系統的開發進行相互競爭。上世紀 90 年代，微軟通過推出 DOS 以及 Windows 在收益以及淨利潤上迅速超過蘋果。喬布斯在 1997 年回歸蘋果之後，把工作重心移向利用軟件來銷售公司的硬件。

在過去的 5 年中，蘋果不僅僅在 Mac 的銷售中取得了 4 倍增長的佳績，並且還重磅推出了運行 iOS 系統的移動設備（iPhone、iPad 等），隨之而來的效果全世界有目共睹。而在同樣的時間段內，微軟卻掙扎著在移動設備中復制其授權 Windows 的業務模式。

根據 Dediu 透露的數字，目前蘋果通過硬件銷售操作系統獲得了 98 億美元的利潤，相比之下微軟的利潤僅為 28 億美元。與此同時，Mac 的份額占據了整個 PC 市場的 9%，僅僅 Mac OS X 就達到了 Windows 利潤的一半，iOS 則是 Windows 利潤的 2.3 倍。

正是憑借創新的盈利模式，蘋果在最新的財富五百強排名中上升了 21 位——從去年的 56 名升至今年的 35 名，超越微軟和英特

爾，成為更富有的科技公司。

去年蘋果總收入高達 650 億美元，同比增長 79%，而其它五百強企業收入增長大多在 33% 以內。在利潤方面，蘋果達到 140 億美元，同比增長 146%，占據總收入的 21%。

而在回饋給投資者的方面，蘋果的每股收益也有 30% 的增長，超過財富五百強的前十名。過去十年中，蘋果的投資回報年均增長 46%，去年的投資回報率更是有 53% 的增長。

在市場占有率方面，研究公司尼爾森的數據顯示，今年四月，蘋果 iPad 仍占據美國平板電腦市場 82% 的份額，遙遙領先其它競爭對手。此外，三星、戴爾和摩托羅拉的市場份額分別為 4%、3% 和 2%，其餘廠商共同占據 9% 的份額。

尼爾森還指出，同時擁有平板電腦和 PC 的用戶中，有 35% 降低了 PC 的使用頻率，甚至從此不再使用，同時擁有平板電腦和電子書的用戶中，有 27% 降低了電子書閱讀器的使用頻率，甚至從此不再使用。

時代仿佛在一夜之間發生了變化，昨天還呼風喚雨的三大行業壟斷巨頭——微軟、英特爾、諾基亞，今天都在蘋果創造的新生態系統面前處境尷尬。更可怕的是，它們的對手絕非蘋果一家，還有谷歌、ARM、HTC……

人們不再依賴 Wintel
我們以前買電腦是目的，上網只是其中一個功能；現在上網才是目的，買電腦只是其中一種選擇。當人們發現智能手機和平板電腦足以完成大多數的網絡應用時（看新聞、發微博、收發郵件等等），傳統電腦（包括筆記本）就會受到冷落。

因此，微軟和英特爾忽然發現，人們不再依賴它們，蘋果和安卓系統同樣能提供很好的網絡功能，ARM 處理器的性能用來上網也足夠了。今天的消費者不再盲目追求最高的硬件配置，而是更看重應用體驗，以及便攜性、續航時間等因素。

事實上，從幾年前開始，英特爾處理器就開始出現了性能過剩的問題，也許一些行業應用還需要更好的性能，但對於絕大多數的普通消費者而言，往往中低端的雙核處理器就足夠用了。儘管英特爾後

環球商機

尋找投資夥伴

中國天津華僑醫院坐落在和平區，地處繁華交通方便，是一個綜合性醫院，使用面積 900 平方米，設有內、外、兒、婦、中醫科、泌尿科、醫學美容科、骨傷科、化驗室、B 超室、中藥房、西藥房、住院病房（30 張床位）醫護人員 48 位，每月毛收入 130 萬人民幣，醫院總價值 1600 萬人民幣。“因地處狹小需要擴充用地”，增設大型腫瘤門診，心臟外科，與 300 張床位的病房，尋找合作夥伴，融資、借資都可以，最少需要 7000 萬人民幣，多則 2.4 億人民幣（連同購買醫院地產天津最好的地段）。有意者請聯絡：**626-7805495**

幫助中國企業在美國零風險上市

美國投資銀行尋找快速成長、想上市但沒有指標的中國企業（年利潤在 3000 萬元人民幣以上，連續三年的生意增長率在 20% 以上），幫助其在美国零風險上市。

有興趣者請聯絡
Trade@chinesebiznews.com
或電：626-215-0179（美國）

7-11 連鎖店 50 萬投資移民

供三個投資移民
希爾頓花園酒店 100 萬投資移民（羅蘭崗 10 分鐘車程）

50 萬投資移民 南加某市項目，距洛杉磯 1 小時車程，美國律師辦案，5 年回本加利息。

626-215-0179 Grace 傳真：888-272-8858
trade@chinesebiznews.com

誠徵廣告 AE

中華商報、泰翁商業網，誠徵廣告 AE，財務會計人才，薪優面議。請電：626-215-0179 Grace

現金為王·機不可失

151 棟華人社區銀行屋，7 折優惠給現金買主，可代為出租或轉賣。
請電：(626)-215 0179

投資致富良機

經濟低迷 銀行存款利息低於通脹率 等使人不知何去何從 積近 30 年分析股市的經驗深知賺錢機會來了
林太太 **626 330 4539**

月賺 3 千

多語言搜索引擎誠征網站銷售及媒體銷售精英，可分紅利，有股份激勵，市場廣大，會西班牙語佳。非直銷
EVA **626-500-8068**

誠徵貿易合作夥伴

為您打通美國連鎖店渠道，如 Costco、7-11、FRY'S、Walgreen、Ride Aid、99 連鎖店等，為您聯通中南美銷售渠道，提供各大商展產品展示機會。現誠徵貿易合作夥伴和中國工廠合作夥伴。

電話：626-215-0179 傳真：888-272-8858
電郵：grace@tyloon.com