



P80

商业思想家论坛 BUSINESS THINKERS' FORUM

P98-111 解读比尔·盖茨

盖茨是一个对未来很不敏感的人，而且他之所以能打败他的竞争对手，恰恰在于他因对未来的不敏感而专注于眼前机会。被尊奉为“信息时代的主宰”的盖茨对信息时代的商业和生活格局是缺乏基本预见力的。他预见的未来，仍然只不过是一个增强版的工业时代。当他今年七月离开微软的时候，他会不会猛然意识到，自己为微软开辟的这条路并非“未来之路”，而是一条“过去之路”？

P99 盖茨的“过去之路”

P102 帝国春秋

P104 微软的领导力引擎

P108 免费：为什么“零元”是商业的未来？

管理实务 WORKING KNOWLEDGE

P81 向私募学什么

私募基金无论在顺境或逆境都能够交出漂亮的成绩单，它们对市场不确定性的洞察和判断，以及精准的运营模式，对于大多数公司来说，又有着怎样的借鉴意义？

P86 驾驭意外成功

P90 设计知识产权组合

P94 战略直觉



远见 VISION

P112 B2B品牌营销

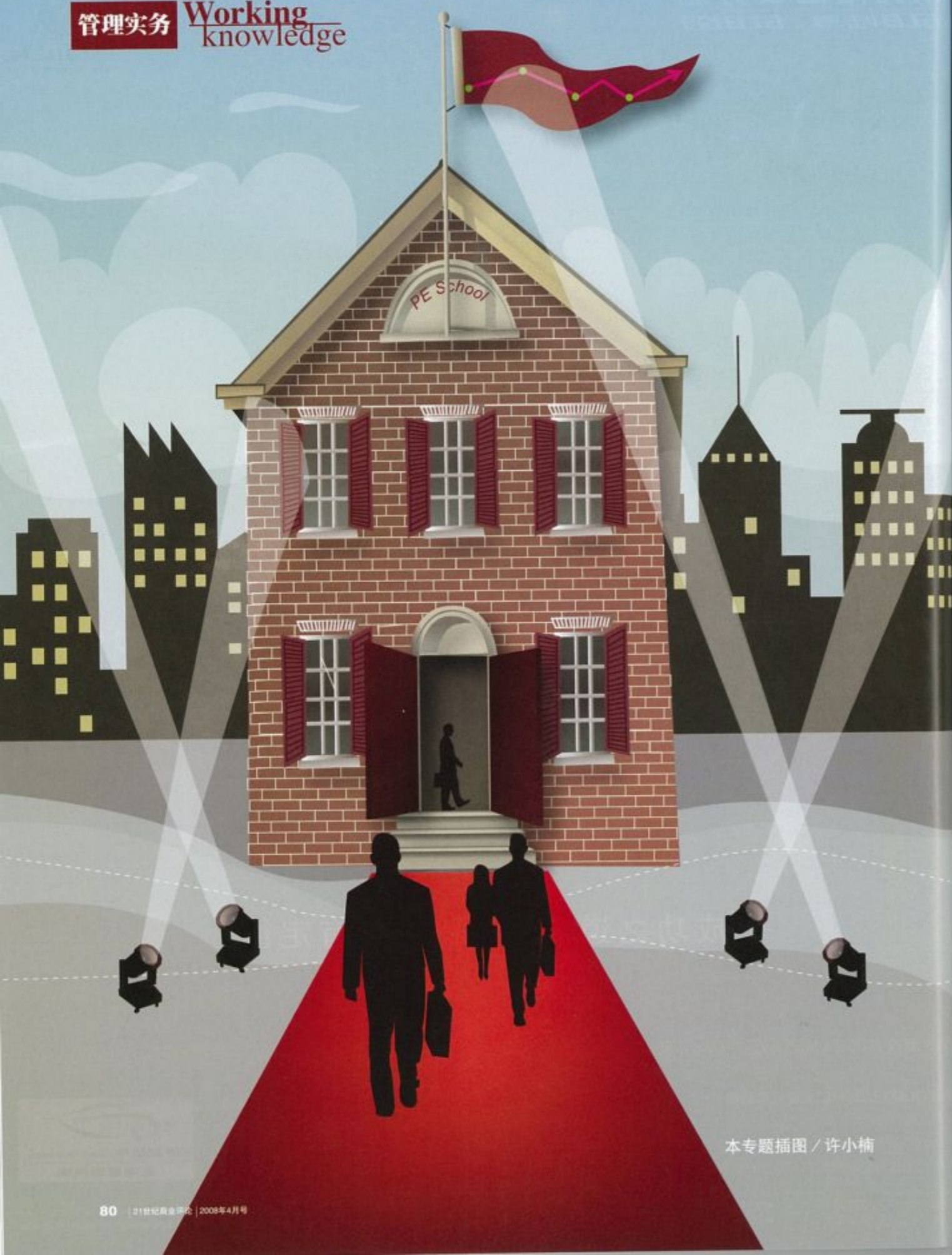
P118 约翰迪尔何以基业长青

P122 细节是如何决定成败的

P124 吹响修炼“集结号”

P128 Swatch: 戴在手腕上的时装

P130 预期力与“自我实现的预言”



本专题插图 / 许小楠

向私募学什么

私募企业无论顺境或逆境都能够交出漂亮的成绩单，那么它们对市场不确定性的洞察和判断，以及精准的运营模式，对于大多数公司来说，又有着怎样的借鉴意义？

文 / 柴文静

作为一个相对低调、神秘且不同寻常的行业，私募股权 (Private Equity, 简称 PE) 已经渐渐成为影响世界经济的重要力量，它的触角已经从成熟的资本市场深入到了一些高速增长的新兴市场的腹地。

在中国，私募也是最近几年经常占据商业媒体头条的热门话题。在那些著名的投资案例中，如摩根斯坦利注资蒙牛、软银投资盛大、高盛投资尚德等等，私募投资方都能够在短短的几年间带着数倍、甚至数十倍的回报全身而退。

同样，从全球的经验来看，在过去几十年间，无论经济是否景气，那些顶级的私募公司都能够比大多数公司表现得好。他们似乎更懂得成功的秘诀，总能够通过提升投资项目的经营业绩来获得巨大的回报。它们交出的成绩单非常漂亮，根据贝恩公司的统计，在 1969-2006 年间成立的居于美国前 25% 的私募股权，它们所实现的投资项目的内含回报率平均高达 36%，这个数字比标准普尔 500 强的公司高了大约 10%。

那么私募公司的成功秘诀是什么呢？它们对市场不确定性的洞察和判断，以及精准的运营模式，对于大多数公司来说，又有着怎样的借鉴意义？

私募的榜样

市场、竞争、债务、汇率风险以及制度环境等等，在一个投资项目中，总是会遭遇各种意外。那些顶级的私募投资者正是由于充分意识到了这些外部的不确定性和不可控性，知道唯一可靠的提高投资价值的途径，就是尽最大可能来实现项目的最佳经营业绩。出于这个原因，那些最好的私募公司一旦启动了资本引擎，就会尽力调动各种资源投入到目标项目中，而且相比大多数公司，它们的做法更系统、更

聚焦、也更激进。因为要在一个明确的时间表里，实现很高的回报，他们必须心无旁骛地坚持一些最基本的原则，以获得最好的结果。

作为一个领导者，最重要的责任就是让自己的公司价值更高。大多数研究都证明，最好的私募就是这么做的，并始终以此为已任：通常在3~5年内，他们都能从投资中获得卓越的回报。领导者的另一个重任就是尽可能地创造机会，让员工与公司一起成长，获得很好的激励和薪酬保障。在对工作创造力的释放方面，私募公司同样比其他的公司做得更好。像全球知名的私募公司——凯雷集团，虽然它在14个国家里只拥有560多名直接雇员，但其营业收入总计超过300亿美元，也就是说，它的人均创收超过5000万美元。

这两个理由足以让人们希望更多地了解成功的私募公司，了解它们如何能够取得这样的成就。有许多聪明的公司，它们的高管和董事会在研究私募的案例时也在追问一个最关键的问题：如果我们以私募的思维方式来行动，结果会有什么不同？这些成功经验能否移植在其他企业上，让这些企业也能够为股东创造更多的价值，为员工创造更多的机会，还能够在组织里形成一种“以结果为导向”的高绩效文化氛围呢？

这些问题在贝恩咨询公司董事长奥瑞特·葛迪茜(Orit Gadiesh)和贝恩公司合伙人休·麦克阿瑟(Hugh MacArthur)看来，都可以归结到一点上：如何能让公司价值更高。在长期从事私募行业咨询的过程中，他们发现私募企业之所以无论顺境或逆境都能够交出漂亮的成绩单，是因为这些公司非常严格地坚守了一些原则。其实，这些原则由来已久，而且与股权结构无关，葛迪茜和麦克阿瑟之所以将私募公司作为实践这些原则的标杆，是因为大多数公司都没有坚持这些原则。

经过葛迪茜和麦克阿瑟的长期观察，大多数公司里，管理者即使知道这些原则，也没有足够的决心和意志力将其持之以恒地贯彻在日常的运营管理中。他们认为原因主要在两个方面：首先，要将这些原则投入实践，意味着真正的变革，但无论结果是更好还是更坏，变革总是存在风险的，所以很多管

理者都选择了拒绝变革，宁愿安于现状；其次，许多领导者可能会用到个别的原则，但不够全面，因为一个公司做到还“不错”远比做到“最好”容易。葛迪茜和麦克阿瑟将其称为“满足于凑合”(satisfactory underperformance)，这是一个在商业社会中一种普遍的弊病。他们希望通过《CEO备忘录：任何公司都可以用的私募经验》(Memo to the CEO: Lessons from private equity any company can use, 哈佛大学出版社，2008年)一书，提醒所有的CEO和董事会都来认清这个隐性危害。

私募公开课

葛迪茜和麦克阿瑟总结了顶级的私募公司所奉行的六个原则：

发现所有的潜力

顶级的私募公司主要是通过提高投资项目的经营业绩，来获得高回报，所以决策者必须对自己公司的所有潜力都有清晰的认识。基于实际情况，他们总是从建立目标开始。他们会仔细观察市场需求、客户细分、竞争态势、外部环境等所有相关的因素，做到对如何能赚钱的所有细节都了如指掌。这样，他们就能在头脑里勾勒出一副清晰的图景，再进行战略选择。

这里所指的“所有潜力”，说的不是第二年的预算，也不是关于如何野心勃勃地顺应大势所趋来制定的战略规划，如果把这些都混淆在一起，就会呈现出一张扭曲的公司前景示意图。其实，界定公司业务的全部潜力是要老实地追问并回答“如何达到某个高度”的问题，这个高度是提高股东价值的目标。管理者始终要铭记在心的是：不要把鸡蛋放在太多篮子里，因为没有一家公司能够在资源过度分散的情况下，还能够获得成功。所以，成功的私募总是目光如炬，能够把注意力放在最关键的项目上，通常数量不会超过5个，而且在大多数情况下，他们都能取得成功。

在贝恩资本和查尔斯河岸资本联手买下了全球最大的床上用品制造商Sealy Corp后，它们对Sealy业务的每个角落都进行了仔细检查，然后发现：产品的差异化而非是复杂性，才是影响利润的真正问题。

因此，Sealy搁置了继续扩张中间价位产品的计划，重新对自己核心的床垫系列进行设计，把过去成本高昂的两面式设计改成了现在无需翻转的高端产品，结果，这个新设计的床垫让Sealy的息税前收益提高了22%。

制定蓝图

蓝图是一张关于如何实现最大业务潜能的路线图，这里面包括了行动中所有重要的元素：谁、什么目标、何时、何地、以及何种方式。行动蓝图应该瞄准能够发挥自己最大潜力的一些目标，也就是那些在一个合适时间里能为组织创造最大价值的内容。

蓝图实际上就是一个在确定运营目标后，如何实现这些目标的战略规划。它应该是一个精心编制的行动方案，明确地

列出每个阶段所需要完成的具体任务。设计行动蓝图的重点在于为衡量企业的行动成果提供了明确而具体的指标，沿着规划循序渐进，并坚持到项目收官的最后一刻。

新桥资本正是运用了这个方法，创造了韩国第一银行起死回生的奇迹。1997年亚洲金融风暴后，新桥收购了濒临破产的韩国第一银行，并把它变成了世界一流的金融机构。这其中最关键的转变就是，新桥成功地将第一银行成本高昂的分行机构改造成了服务于零售客户的网络。对此，新桥制订了一个周密的计划，逐步地将第一银行众多的分支机构整合在一起，同时关闭一些不必要的营业网点，削减冗余的后台操作部门，将银行的业务重心重新放到对个人客户的销售上。经过这些变革，韩国第一银行在一年之内利润提高了5000万美元。

提升绩效

在了解了公司的所有潜能，并据此制定了具体的行动蓝图后，那些看似不可为的目标就变成了提升公

司绩效的促进剂。其实，大多数公司喜欢制定一些看起来难以实现的目标，当初也都下了很大的决心。但是，由于没有围绕这些目标来真正推动组织变革，很多公司最后都半途而废了。

行动蓝图有了，就意味着公司要根据这个蓝图来重塑组织，安排合适的人才负责，同时还要有适当的管理工具配合，以支持组织行动的决心和那些为决心行动的人。

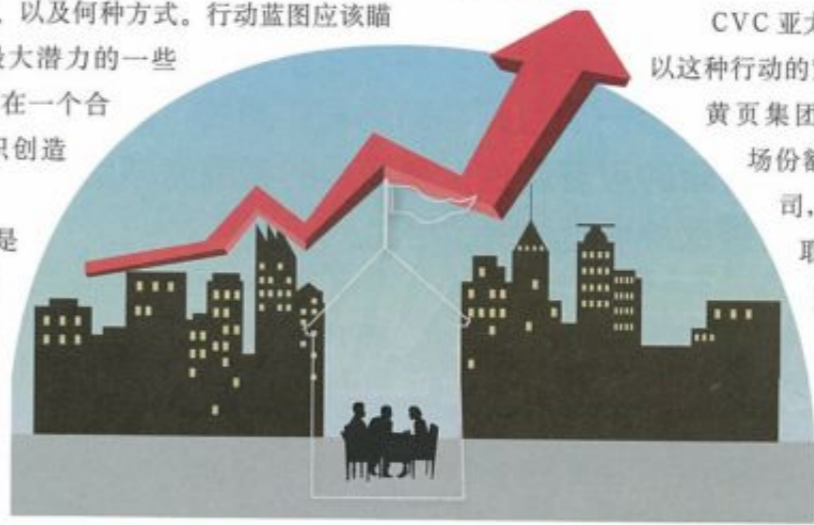
CVC亚太和CCMP资本就是以这种行动的紧迫性重振了新加坡黄页集团。这个拥有87%市场份额的电话黄页发行公司，由于自满而不思进取，收入下滑了40%。广告商们纷纷出逃，让销售团队的士气大为受挫。为了提升广告销售业绩，在CVC亚太和CCMP资本进入

后，黄页集团开始追踪客户保留率、交叉销售的产品记录和新签约的开户数量等重要数据，还针对内部高绩效的销售人员制定了一个非常诱人的激励薪酬。同时，公司同时还推出了一个对于高绩效者非常具有激励作用的工资方案。结果在不到一年的时间里，通过黄页集团IPO，这两个私募公司就实现了超过初始投资2.6倍的盈利。

善用人才

再完美的规划，如果找不到合适的人来实施，也只是纸上谈兵。

所有公司都需要在组织的各个层级或部门中安排合适的人才，也需要这些人能够像老板一样思考。人才之争始终都存在，所以，公司永远都需要制定合理的激励机制来雇佣、留住并激发这些能干的人。对于人才来说，钱可能不是全部，文化也同样重要；但是在许多情况下，如何能让自己的薪酬具有竞争力都是一个公司需要首先跨越的障碍。



这就不难理解为什么那些像郭士纳、杰克·韦尔奇这样的明星 CEO 都在卸任后选择了私募作为职业生涯的又一个开始，而且越来越多的经理人希望在自己的人际网络中多认识一些投资人。因为在一个典型的私募公司里，他们得到的报酬更高，而且，工作环境中的官僚习气也没那么严重。

像雀巢这样的公众公司也需要为人才而战，它制定了很多类似私募的激励模式，例如引入一些短期的项目奖金以鼓励项目的及时完成，还推出一项公司的 1400 名优秀的管理者的长期激励，让他们可以对公司持股。雀巢这项新的激励计划帮助它从 1996 年开始，每年股东回报的增值都超过 15%，是行业平均水平的两倍还多。

让股权发酵

顶级的私募公司信奉财务杠杆，这是私募最坚持的原则。

而对于一般公司的 CEO 来说，他需要清楚地意识到，手上应该掌握一定的现金流，以备各种不时之需——例如需要发起一个收购计划时。这是一般公司与驾驭一个投资组合的私募公司最大的不同之处，后者永远可以向母公司伸手要支票来进行需要的收购。

DLJ 商业银行从泰科国际手中买下了美国一间消费器材、高压阀制造商——Mueller 水产品公司。当时，9.38 亿美元的收购价格中，只包含了 2.31 亿美元的股权。通过关闭了缺乏竞争力的铸造厂，并引入了精益的生产方法后，Mueller 的收入得到大幅提高，从 2001 年的 8.6 亿美元增加到 2004 年的 10 亿美元，来自核心业务的现金流激增。5 年后，当 Walter Industries 用 19 亿美元收购了 Mueller 时，DLJ 已经在其投资上得到了近 5 倍的回报。

其实，对于一般公司的 CEO 来说，大可不必抗拒财务杠杆，而应该善用杠杆来获得现金，尤其是在信贷紧缩时。一个负债和所有者权益的较高比率，虽

然意味着更高的财务风险，但也可以强化管理者的现金意识，让他们更重视现金流这个稀缺资源，从而更积极地管理流动资本，控制资金成本。

培育一个结果导向的思维模式

顶级的私募公司像一个厉害的魔法师，总能在它投资的公司里培养出一个以业绩为结果导向的思维模式。

这种思维模式有助于公司归纳出一个可以复制的成功公式。在一个项目中行之有效，然后再推而广之，

再复制到其他项目上。成功逻辑的可复制性，是那些顶级的私募能够从一个公司到另一个公司的投资中始终保持卓越战绩的秘诀。这种“以结

果为导向”的思维模式，会让管理者养成一种事前主动寻求解决方案而不是遇到问题后再出手的习惯，这与那些被动的、不考虑风险的、“摊上我、我认了”的行为方式南辕北辙。因此，这种结果导向的文化能够创造一个循环的流程，一次又一次地刺激业绩增长。

耐克就具有像私募一样的可复制性成功。它从一个制造篮球鞋的公司开始，变成了一个销售生活方式的公司。后来，耐克将这个模式运用在每一种运动形式中，从跑步、排球、足球到高尔夫，还有现在的板球，都是在最早推出相关系列的运动鞋，确立了领先的地位，然后通过这个项目中最著名的运动员推荐，再推出一个相关系列的服装。这种品类扩张的方式，可以通过稳定的分销渠道，锁定供应商，然后再推广到更远的分散于全球各地的分销商。这种方式让耐克产品迅速遍布在世界上的每一个角落。

葛迪茜和麦克阿瑟建议说，如果你还不是行业中明确的领导者，那么你不应该忽略那些最顶级的私募公司如何扭转商业前景的做法；而即使你已经是行业中公认的领导者，这些原则都有助于企业检查自己是否已经发挥了所有的潜能，这样才能不断地复制自己的成功。（本文资料由贝恩公司提供）^②

顶级的私募公司总能在它投资的公司里培养出一个目标导向的思维模式。成功逻辑的可复制性，是顶级的私募能够始终保持卓越战绩的秘诀。