

# 企業擴張

## 聘用空降兵還是外派管理人員

■William Gottlin陳雪梅譯

對很多成功的停車場經營公司來說，企業成長的途徑就是把公司業務擴大到本地區的其他停車市場，甚至發展到其他國家。擴張有幾種方式：聘用“空降兵”管理公司雇主在外地開發的一個新項目；決定進入分散在全國各地的某一類細分市場；或收購一家當地的經營公司。大多數擴張計劃背後的推動力在財務方面往往這樣表述：“既然我們可以從現有的市場上賺很多錢，那麼如果我們把這種模式複製到其他地方，我們賺到的錢是否會更多？”對於公開招股的公司來說，擴張的需要就更為迫切。

不過，多年的經驗表明，很多擴張行為到頭來並沒有達到理想的結果。這是因為有許多根本性的問題，直到事後才發現考慮得太少，而這些問題是每個經營者在著手擴張之前就必須要回答的：

◆“我為什麼一定要這樣做？我的公司和我個人想達到什麼結果？”

◆“我公司的哪些方面能夠成功複製到其他停車場？”

◆“實施擴張的最佳方式是什麼？”

我為什麼一定要這樣做？

這個簡單的問題也許是最難回答的。把大量的資金、時間、精力和管理人員投入到一個擴張項目上，這樣做究竟收益如何是應該謹慎

考慮的。財務上的收益似乎很容易看到——但最好做一次真實情況的核實，以確保擴張行為不是一種自我膨脹而是因應業務發展的需要，同時還要考慮各種可能出現的結果。

尋找這個問題答案的最好方法是從結果開始梳理：“如果擴張按預想的實施了，對我的公司和我本人來說將會有什麼結果？會比現在的經濟情況更好嗎？”局限性的商業環境往往是導致企業擴張想法的主要原因，比如一個有實力的企業，本地的商業機會有限，利潤增長緩慢，或存在“所有雞蛋放在一個籃子裡”的風險。支持擴張想法的人可能還有熱心的股東、合夥人或客戶。誰不嚮往“帝國大廈”呢？

但所有的人，包括大廈業主甚至CEO們，都習慣用自己的邏輯說服自己。因此還要考慮一下，如果擴張未能按原計劃那樣進展，管理層的關注度和資金支持會降低嗎？如果是這樣的話，將如何影響公司的核心業



務？明智的做法是和公司內部外部的各方面人員充分探討各種可能性。

記住，這個問題並沒有“正確答案”。在停車行業裡，有些經營企業已經成功地把業務擴張到全國各地，與此同時，另一些採取本地化、區域化或細分市場策略的企業同樣也取得了成功。

當然，他們實施的成功擴張是始於一個清晰誠實的評估動機。

### 什麼可以複製？

所有成功的企業都是建立在制度基礎之上的，也就是說，要用一套經驗證的、書面化的流程指導組織機構內的各項工作。麥當勞就是一個典型的例子，它的每個崗位都是經過計算分析、複製和改進的。

有些制度在業界幾乎是通用的，例如，會計和人力資源。有些是行業特有的，例如，市場銷售、審計或經營。還有些屬於公司特有的。所有制度必須用書面形式記錄到“標準操作規程”（SOP）手冊中，並隨時更新，保證落實，對新員工進行培訓和再培訓，這樣才能達到成功擴張的目的。為何要這樣呢？因為要想在另一個城市獲得成功，你必須複製你目前所在城市的成功管理制度。

什麼東西不能複製？人，每個人（儘管已經有了克隆技術）。不過，成功的企業知道“克隆”人的秘密——他們有強大的企業文化。文化是一個模糊但強有力的概念，我們可以將它定義為“

在這家公司我們該怎樣做事”。

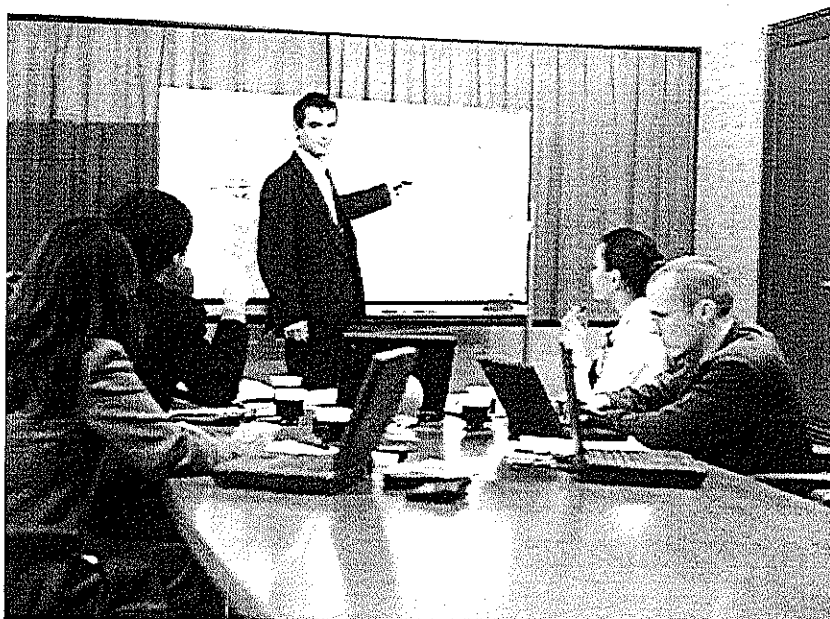
企業文化在如何做決策、如何對待員工、薪酬如何分配、對待工作的態度和感受、核心價值等方面表現得很明顯。企業文化是一個企業的特質。那些在某個企業文化中表現出色的人會傳遞該企業的價值觀和目標，他們是“真正可信賴的人”，因而也是該公司業務體系中的重要組成部分。

在停車行業，公司與公司之間大部分的業務體系都是相似的。不同之處主要看管理人員的素質和企業文化。把現在運行健康的公司中員工和企業文化最優秀的品質提煉出來進行複製，是擴張新公司的最好策略。

### 實施擴張的最佳方式是什麼？

如果公司在人員素質和業務體系方面令人滿意，同時也建立了強大的企業文化，實施擴張的最佳方式就是在新的城市複製這些體系和文化。那麼問題就來了，“怎樣把我的業務體系和企業文化植入新的城市才最好？誰來為我做這些事？我將安排誰負責？”

在開發新市場時，開發經理需要了解兩方面截然不同的資料，一是當地市場的資料



，以便於獲得新業務，二是本公司業務體系和企業文化方面的知識，這樣新公司才會有像母公司一樣的行為和思維方式。那麼，你將在公司內部選拔一名有才能的員工擔任開發經理，把他派到一個陌生的新城市？還是在當地招聘一名開發經理

，需要向他灌輸公司業務體系，並且只能從遠處監督他的工作，輔以定期的巡訪？當然，還會有其他方式。可以選擇和當地的一家經營企業合作，那樣就會獲得本地知識，但要放棄部分管理權。也可以收購當地的經營企業，同樣也能獲得本地知識（和有價值的原有業

務），但或許會失去一部分控制權，尤其是當你的企業文化和被收購的公司有很大差異時。

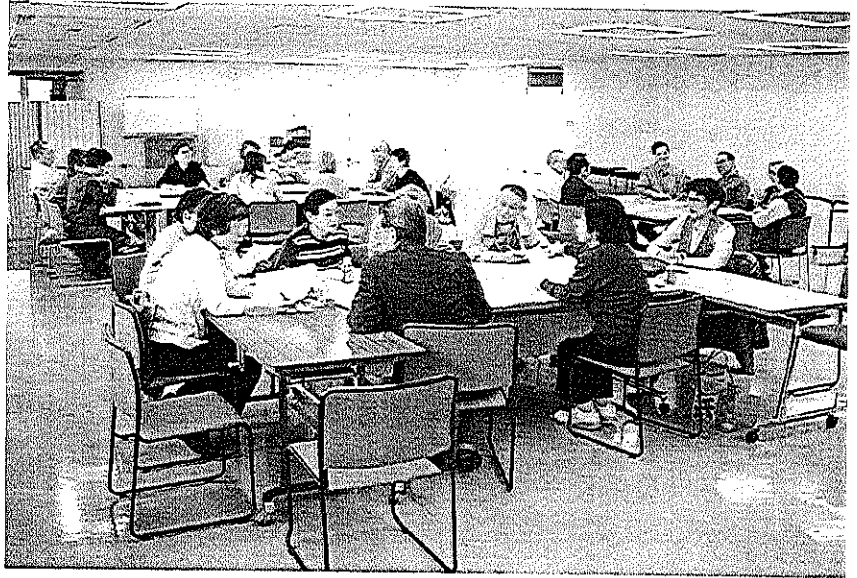
不論是什麼樣的方式，盡最大可能地複製你的業務體系和企業文化才是關鍵。做到這一點，最好的方式通常是從公司各個部門中抽調人員組成新業務開發小組，讓他們來建立新業務所需的各種業務體系和流程。這個過程可能需要30天到6個月，根據擴張項目的規模而定。這個過程也需要個人犧牲和大量的金錢，但這是必需的。

以下是兩種不同的情形：一種是把非常熟悉業務的本公司員工派到新公司；另一種則是雇用對當地非常熟悉的本地人管理公司。

◆如果你把一個業務能力強的公司主管派到陌生的新城市，在他建立自己的業務網絡前，最好和當地的經營者、開發商、房地產信託公司或物業經理建立某種形式的合作關係，這或許是一種較好的方式。母公司對

這位主管的監管主要放在新的商業機會而不是企業文化上。

◆如果你想聘用一個業務能力強的當地人，以前從未在公司工作過，需要認真考核和選擇這個人，因為他要傳遞你的企業文化



和形象。大部分候選人都會具備你要求的工作能力，但正直誠實的品質可能更重要。母公司對這位主管的監管主要放在建立企業文化和業務體系上，而不是新的商業機會。

不論哪種情形，都要讓新公司經理經常去母公司，不僅是為了開會，也是和母公司負責支援新公司的員工一起見面和工作。如果你公司有培訓和開發計劃，也要馬上讓他參加，並經常跟進。培訓應包括全面了解公司的“標準作業規程”。最後一點，還要與一位公司高級主管銜接建立指導計劃，一旦出現問題，新公司經理會得到幫助。

顯然，在開發一個陌生的新市場時，聘用“空降兵”是最快最簡單的但也是最有風險的方式。較慢、成本較高但最終會很穩妥的方式是在公司總部建立強大的特許經營模式，然後複製它就可以了。 **UP**

William Gottlin，具有20多年人力資源方面的經驗，在停車行業有13年的經驗。

—轉載自城市停車月刊