

究竟什么算是大商人?近些年,在电视里连续热播的几部事关民族商人的连续剧,诸如《大宅门》《乔家大院》《大染坊》等等,无不透着这样一个观点:一个民族企业必须成为国家的担当,其领袖才可谓之大商人。选点当然相当高远,但却弱化了这些民族企业得以生存的重要因素之一——品质与信誉的传承。也难怪,在当下这个属于资本的商业时代,人人都关心着所谓上市,所谓融资,所谓股权转让,所谓资本运作……谁还会惦记着属于大商人的百年老

店情结?或许只有在诸如全聚德、同仁堂上市时,人们才会回忆起它们百年的荣光,当然,其中的价值还要折射于股价之上。

“现在有些企业把创业的目的就定成了上市融资,而消费者也把能否上市作为衡量企业的标准之一,殊不知,其实所谓上市不过是企业发展的手段之一,而一个企业存在的根本在于它对于社会的不可或缺性和稳定的品质提供。”朱国凡创立的“良子健身”品牌已经走过了10年,从初创时的9万元到现

今仅品牌价值就达3亿多元,作为“良子健身”的董事长,朱国凡的身价几乎是在以几何速度增长。很多人劝朱国凡,以良子的经营业绩,上市融资不成问题,但朱国凡却一再回绝,在他看来,与其快速融资迷失企业既定方向,倒不如步步为营继续他的百年老店之梦。“朱国凡对良子的每一家店和所用技师都有相当要求,这不是钱能解决的问题。钱多了未必是好事,一家企业发展的依托首要在于良性循环,悟到这一点,我和良子用了10年。”

10年的时间,朱国凡和良子已有所成,而他的成功也恰好一定程度上成为了中国民营企业家这个在这10年的大浪淘沙中最具成长性群体的代表——最初,他们或敏锐或无意地看到了社会变革期人们在精神或物质上的新需求,并由此挖掘出这需求所蕴藏的无边财富。而后,在从作坊式的试探到企业化的管理过程中,他们又完成了由商人到企业家的成功蜕变。而这种蜕变,也正是成功的中国民营企业走过的必由之路——创意、扩张、变革、品牌。

# 商道足迹

## ——朱国凡和良子的征途

□ 武静/文 陆中秋/图

朱国凡平日最爱读两本书,其一是《资治通鉴》,其二是《曾国藩》。朱国凡侃侃而谈:“有人觉得读这种书很累,但我却乐在其中。我时常告诫自己,不要以为自己有多聪明,其实不过是比别人幸运一些,不要以为自己的成功在于先知先觉,其实那些跌过或是还没跌过的跟头,先人早已总结好并给你写在书上了,自己不过就是比别人多看了几眼。”

两部书,朱国凡几乎把每册都翻烂了,但还是手不释卷,在他看来,做人熟读一部《资治通鉴》足矣,治企则要深谙一部《曾国藩》。

“中国本土商业管理资源匮乏,三千年的古老文化,一直把商人排在最后一位,士农工商,是这样的顺序,从明朝开始一直到清朝都是这样,汉朝对商人穿什么衣服都有规定,甚至在法律上进行限制。也就是说,在这样的环境下,商人很难有自己的出头之日,在社会上被人歧视,因此更不要提什么商业经验的传承了。我个人认为,对于企业管理而言,操作最实用、资料最扎实的就是这部《曾国藩》了。”

从企业管理的角度,我给曾国藩的定位是社会资源整合大师,这与曾国藩所处的位置有关。在社会学上有一种源层的理论,就是如果我们原来的旧体制形容为一个圈,新体制是另一个圈,尽管在一段时间里新体制所在的圈很弱小,但是这种新体制日后可能取代旧体制。

曾国藩不是旧体制中边缘人物,但是也不是核心人物,离核心人物还有很大距离,因此曾国藩要创建新体制,要进入新体制的核心位置,而且要以新体制取代旧体制,做到这一切需要相当的资源、相当的整合能力、相当的经验累积。其实,我们改革开放之初,也是这样,最先受益的人往往不是国有企业,而是原有体制中相对边缘的人,因为他们从旧体制里得到的资源非常有限,所以他们渴望进入新体制,比如良子。任何时代的变局,都给每个人创造了很大的发展舞台。面对变局,有的人脱籍而出,有的人销声匿迹,有的人被淘汰掉了。曾国藩对应的策略是什么呢?他有一句名言:人在局外呐喊于事无益,必攻之入局才有成事之机。就是这句话最终促使我从足疗这个点,切入到保健这个大市场,并由此展开了10年我和良子的商业征途。”

以人治企:朱家军与曾家军

“以人治企”是朱国凡在熟读《曾国藩》后悟出的一条企业经营之道。

“曾国藩认为绿营兵和八旗兵对付不了太平天国,兵和兵之间相互不熟悉,将和将之间不熟悉,清朝最初主要是考虑怕武人干政,害怕出现诸侯割据的情况。所以每当战事发生,像吴三桂从云南发起,这时怎么办,由国家派一个亲王作为大将军,这是最高的统帅,但是不是一个人,而是几个人,也就是说几个将军之间他们不相互归属,权利是制衡的。那么兵也不是从一个集团军中抽,而是东抽一百西抽三百,也就是说每个省要调拨几百人,这样的话兵和这个制度本身很好,但是打硬仗问题就出现了。曾国藩就认为这样的军队有最大弱点,那就是这边军队打了败仗那边看笑话,甚至见死不救,那边打了胜仗,这边往往是谩骂,害怕他们多得饷银,这样的军队多数是内耗。政治家考虑权利时,首先是考虑权利的制衡,从朝廷体制上考虑。但是在企业里切忌权利制衡,一定要责权分明。”

朱国凡为良子选定的员工绝大多数是来自河南的农村女孩,尽管是百里挑一,也有近10万人之众。与多数企业竭力避免员工家族化不同,朱国凡极为向往所有员工的兄弟姐妹包括他们的父母都是良子的员工,当然分可以不同,而且还要有相关标准进行考核。“当全家人都在为你的企业服务,当一省人都在为你的企业服务,你还要担心什么?所谓一损俱损,一荣俱荣,就是这个道理了。”

朱国凡的目标是建立一支拥有企业精神的朱家军;建立朱家军的目的不是为我朱国凡一个人建立一个靠血缘维系的企业,而是打造一支属于现在的湘军”。在朱国凡看来,湘军与众不同,第一个不同,在于它是有精神的团队,这种有精神的团队也被许多国外的学者,称为中国第一支有主义的军队。其次在于曾国藩打造湘军时凝聚了儒家的传统文化,讲究忠孝的精神。

“曾国藩召集了很多士兵,这些士兵都是从山里过来的农民。他就问这些人,就像搞调查一样,比如在家里一年种地可以收获多少钱,折合银两是多少,这些士兵回答说一般是15两到20两之间。用今天的比价来说是150,也就是现在的750元钱。曾国藩说农民非常苦,如果当兵的话,到湘军来,肯定要比种地的收入高。所以他定了一个中等数字,在种地收入的4倍到6倍之间。他经过了深入的调查,而不是凭空想象定多少工资,而是经过反复的调查。湖南这个地方是多山的地区,自然环境也

是比较恶劣的,很多人没有出路,这时曾国藩想到用这个办法,使许多农民加入到湘军中,军队主千力量也就是农民,定的饷银每个月不少于四两五,相当于国家正规军队的二倍多一点。过去我们说‘无湘不成军’,还有一句话‘无军不成饷’,所以后来湘军都发了财。湘军中,曾国藩是大帅,最高层的,下一层是统领,像彭玉林。还有下面的营官,相当于现在的团级。再下面就是班了,湘军称之为‘邵’。最初是260人作为一个团作战,后来扩展到500人,这样的一个人,每个月可以抽260两银,也就是说每一个营官可以拿到260两银,团领可以拿到3000两银,所以这些官每个月拿的钱非常多。而且招募也非常不同,曾国藩动了脑筋,得有优厚的待遇才能吸引他们这些人过来。曾国藩在管理方面确实做得很好,这些钱不全发给士兵,不是足额发放,而是发半饷,剩下一半不是不兑现,给你记账,好处是减少当时财政的负担。扣下一半银饷,不是说不兑现,但是有两种情况不兑现,第一种私逃,一半钱就拿不到了,还有一种是犯了错误被开除。”

朱国凡的良子企业员工的基本状况和湘军一样,都是农民,都要考虑生存问题。参照曾国藩的用人原则,在薪酬管理上,朱国凡大胆引入了动态营销的渠道概念,良子员工没有底薪,但根据良子不同的岗位和工种,朱国凡制定了136个工资级别。“同样的一个员工在这里,工资可以从1500元到2万元,差距非常大。”

这个渠道就是类似于给员工一个自由营销的空间,自己给自己当老板,而且这个渠道永远畅通,没有尽头,也不会截流,相当于良子给员工开店。社会上提倡的良性竞争在“良子健身”的大家庭中应用得相当广泛。“目前,在‘良子’工作10年以上的员工占到了30%以上,工作3年以上的占到了70%以上。这些都说明了,只有充分保证了员工的利益,才能留住人才。”

据朱国凡介绍,足疗行业是一个特殊的服务行业,其技术含量比较高。举例说明:“良子”的足疗技师全部来自于“良子”自己的培训学校,在选拔的时候,必须要先过体能关,因为足疗技师的手指必须具有一定的力度,才能从事这个行业;进入到学校以后,要跟专业的老师系统地学习指法,熟悉各个穴位,培训合格才能上岗。而上岗后并不能马上就成为一名优秀的技师,因为足疗行业经验十分重要。每个人的脚形不同,受力情况也有所不同;另外,还要根据客人性别不同、地域不同,采取不同的按摩方式……这一切都需要时间和经验的历练才能逐渐掌握准确。因此,一个具有多年工作经验的足疗技师,对“良子”来说,是十分宝贵的财富。

“我的渠道工程就是让我的员工以什么样的心态去工作,我相信中国所有专业好的技师都来自良子,为什么呢,因为我的渠道做得出色。说是经营良子,实际上我是在经营良子人。”朱国凡现在一直在致力于把“良子”的人员从配成到管理调整成为一个良性循环的“轴承”。因为朱国凡认为良子现在最大的优势不是经营一个产品,而是经营人。如何挖掘人的潜力和留住人才是他现在每天都在考虑的问题。作为员工技术服务为特色的行业,他找到了企业文化、企业凝聚力的精髓:以人为本。良子健身将坚持以人为本的科学发展观,不断改善员工福利待遇,提高员

工收入,统筹解决老员工参股、入股、配股的问题,把员工的利益放在重要的位置。

百家老店:数字化和品牌化

在企业的成本管理上,朱国凡也摒弃了原来“三二一”的成本分配,即房租成本三成,费用两成,工资一成,改变成倒金字塔的成本设置,工资成本占三成,费用两成,最后才是房租,占一成。110万元,这是朱国凡良子健身赛特店一个月的基础成本。1万元,这是朱国凡从泰国请来的按摩技师一个月的底薪。“这些特点也是别人不能模仿我们的原因。”朱国凡这样说道。“对于单店如此高的流水,单店的房租并不算高,之所以提高员工工资,是因为这样才能留住员工,留住技术,而且我们员工工资还会涨。连续几年,良子技师的流失率都是零,因为他们明白了,身为朱家军,合力出战取得的战果,不是为了我朱国凡一个人,更是为了他们自己。”

朱国凡认为作为服务型企业,“良子健身”首先要保持员工数量,良子每个店都有300多名员工,除了用制度管理,还能用什么行之有效的管理方式?“垂直管理,也就是层层选拔管人的制度。比如,曾国藩只选统领这一级的,像彭玉林等,统领下一级的营官是统领选的,营官挑选的是邵官,最基层的邵官挑选的是士兵,这种组织系统是垂直的,但是每一层对上级都负责。”朱国凡承认其实良子的股东很多,但对于诸多股东而言,负责的只有朱国凡一人,这些股东只负责在年终分红,不能参与具体的店面管理。具体管理店面的是由朱国凡选定的店长,而店长之下的用人,朱国凡也不会插手干预。

“当然,用人的标准我是有规定的,但比较宽泛,采用的也是曾国藩的用人标准,曾国藩的用人标准是什么呢?实际上很简单,又很明了。曾国藩将人才分为两种,一种是属于有官气的人,另一种是属于有乡气的人。有乡气的人出身比较贫寒,从下层社会走上来的,还有一种人是出身比较富贵,一开始就是富家子弟。这两种人怎么使用?曾国藩说各有利弊。第一种官气重的人,在我这里是被摒弃的对象,官气重的人特点是学样子、讲官话、不实际,是心窍比较重的,而且圆滑取巧,最重要的是官气重的人关键的时候靠不住,不能深刻体会到下情。乡气重的人也有毛病,顾头不顾尾,喜欢张扬,没有把握的事情也敢去尝试。世上的人才大体上都可以这样划分,曾国藩用人的标准,第一是有操守而无官气,操守就是廉洁、正直,在中国古代它是包含了两个概念,廉洁、清廉,还有就是正直、主持正义。第二是没有官气能够一步步做具体的事情。第三,是多条理而少大笼,这种人办事情有条理头脑不乱,办事情有轻重缓急。后来在曾国藩用人过程中,最讲究的也是有理,一个人脑袋是不是乱,是不是有一定之规,就看他行事有没有条理;多条理就是说说他头脑里有很多的谋略,但是又非常有理,能够抓住纲和目。第四是少大言,也就是少说空话,少说那些实现了不了的事情,少发议论,这成为他一生中坚持用人的四大标准。非常通俗又非常朴实,拿过来对我们也非常有用。”这就是朱国凡的用人观。

据书记载,刘邦曾问韩信:我能带多少兵?韩信回答:1万。刘邦又问:你能带多少兵?韩信答:多多益善。刘邦问为什么?韩信答:我主是上将,我是



朱国凡,将良子打造成“百年老店”

将兵者。而现在的良子健身的领导层,正是由作为决策人的朱国凡和无数善于带兵的“韩信”组成的。在10年的时间里,朱国凡已经从事无巨细的管理者转型成为一位引领企业发展方向的决策人。

纵观历史上在艰难的环境中立下赫赫战功的军队,大体都是私家军:抗金的岳家军、肃清倭寇的戚家军,以及晚清曾国藩一手组建的湘军、李鸿章的淮军等等,这些军队,通常具有强大的威慑力,令对手闻风丧胆。而如今,商

如战场,很多现代企业在摸爬滚打几十年后却发现,在某些行业,家族企业或者家族式的管理模式竟是最具活力与效率的,这几乎已经成了一条全球化的准则。然而,和很多家族式企业最不同的一点在于,“良子健身”并非传统意义上血缘式的家族管理,而是靠着众多细小入微的规章制度把众多本来并不相干的人们凝聚到一起,构成了具有同一目标的“朱家军”。合众人之私以成一人之公,这正是朱国凡的愿景。



朱国凡座右铭:人在局外呐喊于事无益,必攻之入局才有成事之机



朱国凡的目标是建立一支具有现代企业精神的“朱家军”



朱国凡,技术是决定良子健身生存的生命线



无限风光在险途