

思科中国: 双线管理引发市场“乱局”

“中国市场非常不一样,商业模式也不一样。”这一次,思科集团总裁钱伯斯的备忘录里,终于记下了这一条。

然而,这一条备忘录所带来的却是一场“调整中的混乱”。

在华为等中国企业的竞争压力面前,钱伯斯是想调整在中国的业务。于是,一年多里,两次调整中国区的架构,甚至派出“钦差大臣”督战。

钱伯斯意在增强中国区的实力。思科表示,2010年2月起,思科将把亚太区及日本区重新划分为三个大区,作为原亚太区组成部分的中国内地、香港和台湾,将组成独立的思科大中华区。

思科集团派出的“钦差大臣”史瑞夫(Jim Sherriff)出任思科大中华区董事长,思科原中国区总裁林正刚成为副董事长,近“半退休”,思科原亚太区总裁陈仕伟担任大中华区CEO,负责销售、市场。两条线、两队人马。结果就是,在管理上,越来越混乱。但内部员工也称:“思科中国30办公室没有模板,谁也不知道会怎么样,现在是在过渡期。”

思科全球独一无二架构

事实上,思科中国一年多时间里的两次重组过程是这样的:2009年1月13日,思科中国董事长兼首席执行官史瑞夫向外界宣布了思科公司在中国的深化发展战略——通过专注于“激励创新、合作共赢、领导力培养”三大方向,从而实现从思科中国到中国思科的转型。

史瑞夫同时宣布,思科中国总裁林正刚,升任中国思科副董事长。林正刚不仅要继续负责思科中国的销售和市场运营业务,还将参与思科在中国的发展战略的制定和实施,并负责思科在企业社会责任方面的相关项目。

当时就有人认为,林正刚已经被“半退休”,“钦差大臣”史瑞夫来华了。

当时,思科对外界宣传的重点是,思科中国的战略地位提升了,在纵向的管理之外再加上一个“中国总部”的设计——“这是思科全球独一无二”。

思科中国公关部负责人张耘就对业界表示:“此前,林正刚在大中国区一直负责的就是销售业务,其他业务都由各条线向各自的上级汇报,这是纵向的管理。横向的管理方面,史瑞夫是在美国总部负责中国业务的人。这次,只是他由美国总部搬到了中国上海。还是他来管理,但地理位置变了。”

史瑞夫是思科中国的一个重要变量。众所周知,IT外企在中国变的架构以矩阵管理为主。但这其中,纵向管理为主,横向管理为辅。“横向的配合是需要的,但以向上级汇报为主”,据思科员工称,本来沿袭多年的思科管理出现变数。2009年的调整之后,思科中国员工除了向上级汇报之外,对中国区横向的管理也非常注重。

“开始加强横向这一层的管理。”但这时,横向的,仍只有史瑞夫这个层级,连林正刚也要向史瑞夫汇报。思科中国经过此次重组后,各部门除了继续向原先美国圣何塞各部门领导汇报外,也需同时向思科中国董事长史瑞夫汇报。思科中国业务包括市场销售、研发、生产制造和供应链管理、融资、服务和企业拓展等部门,整合之后这些部门将从原先的垂直汇报转而加强横向沟通。

但在今年,也就是调整的一年之后,思科中国这一相对稳定的架构再次遭遇挑战。

横向管理增添变数

没等史瑞夫这个重要变量在中国真正发挥作用,一年后,思科再次宣布:从2010年2月起,思

比亚迪的车间,成排的工人手工组装发动机和电池。技术含量低吗?巴菲特可不这么看。他主动上门要求投资这家全球最早开发、下线新能源汽车的企业,而《财富》杂志对其创始人王传福的评价是:综合了爱迪生与韦尔奇的优秀品质,既可以像爱迪生那样解决技术问题,又可以像韦尔奇那样解决企业管理问题!

王传福:像韦尔奇那样解决企业管理问题

创新生产线:知其然还要知其所以然

比亚迪的创始人之一、副总裁杨龙忠更是一针见血地指出:引进国际生产线技术很容易造成对外资的依赖,养成技术惰性。那么,是什么影响了技术转移中消化的效率,如何在技术消化中进行创新呢?

王传福在总结比亚迪创新生产线的经验时,提出一个经验性的观点:“知其然,还要知其所以然”。在1994年比亚迪开始创业时,一条镍镉电池生产线,日本企业开价500万美元。比亚迪根据中国劳动力成本低的国情,把整个生产线流程分解成一个个手工完成的工序,这条自造生产线只花了100多万元人民币,就能日产4000个镍镉电池。最重要的是,比亚迪在建设这条流水线时积累了成功的经验,而这成为比亚迪的创新基因:通过劳动密集型的流水线取代日本资金密集型的生产线,用上千个严格训练的工人替代高自动化的设备。仅3年后,比亚迪公司就取代三洋成为台湾无绳电话制造商大霸的电池供应商。

利用镍镉电池生产线积累的经



验,比亚迪进入锂电池生产领域。日本锂电池生产线要求拥有无尘真空生产空间,由于“知其所以然”,比亚迪研究设计出无尘厢式生产线,工人只需戴上手套伸入无尘环境中实现各项操作,省下了无尘真空生产车间

品牌管理战略 先于公司战略

企业第一位的战略应该是打造品牌,品牌战略先于公司战略。

品牌创造独特价值

什么是品牌,业界具有很大的争议。差异化应该是品牌的一个最重要的属性,这个是无可否议的。

什么是差异性?为什么要差异性?差异性有什么好?这些问题可能也会产生一些争议。

产品的质量再好,如果没有进入顾客心智被顾客认知和选择,产品就不能销售出去。从这个意义上讲,从产品本身到它们被购买之间的这一环是比产品本身更重要的一环,是实现“产品到商品惊险的一跳”最为关键的一环。

品牌不仅促进了销售,更为重要的是它实现了溢价销售。品牌的

价值不仅体现在促进了产品的交换、流通,更体现在给品牌拥有者以高出行业平均利润率的价格实现了销售。

这是因为品牌在顾客心目中的独特价值激励顾客愿意花更多的钱来购买它。这种独特价值的认知来源于顾客对该品牌的与众不同的差异性的认知、观念。这正是品牌的DNA。

品牌帮你应对竞争

企业是这场战争的主体,但品牌才是这场战争的基本单位。你之所以能够占领市场、获得溢价,占据主导地位,原因是你建立了品牌而不是其他,是品牌帮你打赢了这场战争。

品牌是应对商战的利器。打造品牌是企业的本质。

的巨幅投资。

技术实用主义渗透在比亚迪的创新基因之中,自己动手造产品、造设备、造工厂,邓小平“能捉住耗子的猫就是好猫”的实用技术改造路径,成为比亚迪的成长基因。100年前,福特用T型车的流水线为美国汽车工业的规模化经济奠定了基础,而今天,比亚迪为中国制造业真正成为全球巨人而非“血汗工厂”刻下创新的基因。

循环迭代榨取“黏滞信息”

在生产线创新中,如何榨取出“黏滞信息”,实现生产线的升级换代?最有效的策略应该是循环迭代的多重设计(Multiply Design Iterations),或者说快速原型开发法。

比亚迪的生产线创新也遵循了这一策略:学矿山机械出身的孙一藻被委以镍电池生产设备开发的重任。最初他觉得,不就是把混料机、马达、控制电源和变速箱进行组合吗?然而第一代生产线出来以后,他发现,自行开发的设备虽然廉价,但必须根据电池的特性对设备加以创新改进。通过多次失败与改进,

创新确实是企业持续获得竞争优势的一项根本性的工作,尤其是在一个产业发展的早期或一个企业成立的早期。

但创新本身并不一定能让你创造顾客。只有支持现有品牌或用于创建一个新品牌的创新才能帮助你创造顾客。(在一个产业发展的早期,创新有利于你打造你这个产业的新品牌;在一个企业成立的早期,创新有利于你这个企业的新品牌。正是在这个意义上,创新在那个阶段才体现出了特别的价值。)

品牌,只有品牌才能担当起持续创造顾客、建立持久竞争优势、实现利润最大化的重任。

品牌战略优先于公司战略

传统的公司战略很多是企业的

终于可以实现大规模的复制与生产。而其中,王传福“对创新失败的容忍度是无限的”这一痴狂态度起到了决定性的作用。

在设计锂电池生产线上,比亚迪也从实用主义出发。第一代产品要分两道工序涂完双面,第二代就可以同时涂两面,到了第三代已经可以控制涂刷的具体位置了。这种循环迭代的研发过程看似浪费,但保证了开发过程的探索历程,使最后的定型方案更佳。

而比亚迪则凭借“无知者无畏”的精神,同时在传统内燃机、DM双模系统、纯电动系统三款发动机上三管齐下,试图利用其在电池技术方面的优势整合产业链,既在传统内燃机上积累经验,抢占市场,也在新能源汽车商业化方面开拓。如何将现有世代的知识与新世代的知识“杂交”,将是比亚迪未来制胜的关键。

比亚迪的汽车设计师廉玉波说:“通常一个车的外形设计要分包给几个模具厂,很难做到在设计的过程中与模具厂进行实时沟通……而我们自己造模具,就可以在车型设计的过程中与模具厂随时沟通,节省大量沟通成本。”

(李明伟)

长远目标、远景、使命。它是典型的一种由内而外的思维。

品牌战略面向竞争,立足于企业在业务层面是否能打赢,如何能打赢。没有品牌战略支持的公司战略,其公司战略永远没有实现的可能。不是公司战略指导品牌战略,而是品牌战略决定着公司战略。

品牌将企业从管理提升到战略。传统企业总是把重心放在内部,试图通过加强管理、强化执行来提升效率、降低成本而获得更大收益。

品牌帮助企业把眼光从企业内部转移到企业外部,企业借助打造品牌能够获得企业外部市场的丰硕成果,能够非常实在地感受到品牌在帮助企业应对竞争、创造顾客、提高收益方面的实际作用,从而自觉地将企业经营的重心转移到品牌的打造。

(鲁建华)

快捷提高国际化管理水平

中国企业国际化进程中的战略选择

中国市场已经成为一个国际市场,加入WTO后,很多以前国内的行业保护在逐步消失,中国企业最终要想在中国市场上有竞争力,就必须在全球范围内整合人才、技术、管理、资金和自然资源,培植核心竞争力,与跨国公司同台竞技,扩大市场份额,获得价值链上更多回报。在中国企业与跨国公司的国际化过程对比中,中国企业的国际化之路在以下方面需要完善。

1、制定支持国际化的战略,形成战略协同

制定符合企业实际的海外发展战略,研究国外的政策环境和市场环境,积极发展本企业具有比较优势的产业和产品,尽量避免在进入国际市场初期实力尚不雄厚的情况下,盲目扩大规模和多元化,使得企业无法在资本、技术、市场、信息以及生产等资源上实现共享与互补,甚至会引发越来越严重的内部过度竞争。国内企业在国际化进程中,应注意扬长避短,避开与跨国公司直接展开竞争,注意于跨国公司尚未注意到或目前尚未或无法涉足的领域或地域,通过自主开发、合资开发、战略联盟等多种形式,大力推进科技创新,努力形成自主知识产权的核心技术和实力雄厚的企业品牌形象,形成战略协同效应。

近年来,我国家电业涌现出来的海尔、海信、TCL、康佳等企业都是在国际市场中立足典范。比如,海尔集团是国内较早走出去的企业,海尔集团董事长张瑞敏表示,海尔的目标非常明确,就是通过在国际市场的运作,打造海尔这个品牌。

2、突出核心竞争力

企业核心竞争力是指其核心资源满足市场需求、适应市场变化的能力。跨国公司国际扩张都是充分利用其产品、技术、网络、管理、一流员工队伍、品牌和企业文化等优势实现利益最大化。综观获得成功的外国和我国跨国公司无一不是在上述某个方面具有独到的优势。我国企业应努力通过兼并、收购、战略联盟等多种方式,运用市场化和国际化手段,提高企业国际竞争力,增强与外国跨国公司平等对话的实力。联想的全球化战略就有很强的借鉴意义:

联想收购IBM个人电脑部,一跃成为全球第三大PC制造商,跨入世界500强行列,此次收购使联想得到了IBM用几十年打造的全球的网络,得到了IBM笔记本研发和生产的能力,得到了国际一流的管理团队和员工队伍,也带回了更加规范化的经营管理模式。

3、提高国际化管理水平

从管理体制上看,一些中国企业尚未建立完善的法人治理机制,所有者代表监管不到位,存在严重的“人治”的现象。在实施跨国经营决策时,缺乏风险意识和风险制约机制,在投资项目、环境分析、地点选择、合作伙伴选择、经营策略的制定与执行等各方面,都缺乏足够的科学论证,因而往往造成重大决策失误。“中航油”事件就是最好的例证。

与此相对应,就在中国企业苦苦寻求海外发展之路的同时,跨国公司在我国的发展战略开始转变,由多元化、规模化向核心竞争力转变。

所以,中国企业国际化过程中要师夷长技,要加强所有者、董事会对包括投融资决策在内的重大事项的集中控制,切实履行监事会和外部监事的职能,需要强化企业内部激励和约束机制,建立适应国际市场竞争需要的人力资源管理机制,积极应对国际市场竞争。

(王吉鹏)

► 变革管理 | Biange Guanli

企业商品战略: 把制造的产品变成流通的商品

商业社会对企业提出了全新的要求,不能在产品制造环节赢得竞争的企业,走的是死路一条;不能在商品交换环节赢得竞争的企业,走的是一条死路。所有能在商业社会生存下来的企业,都必须在把自己的产品进行商品化这个环节上,赢得竞争!所有想在商业社会生存下来的企业,都必须把产品如何商品化问题提升到战略的高度。

我们必须清醒地知道,产品在商业社会,其实只是一个半成品,我们必须把全部精力都投入到对商品的关注上,因为只有商品,才能够为我们所有的人和企业,交换回来货币。企业营销再造,最惊险的一跳,其实也就在这个环节。

商业社会就是一个口袋证明脑袋的社会,你口袋空空,没有人真正认可你的聪明才智;相反,你的口袋满满,你所有的失误都是大智若愚,

这就是商业社会。

把产品商品化无疑是制造业最关键的营销战略;每个产品都要经过外观设计;品牌设计,包装设计等进行商品化;因为产品无论是放在如何豪华的仓库中,都只能称为库存资金占用;只有放在消费者买得到的地方,并拥有让消费者乐于买的理由的产品,才能叫做商品。

这些仅仅是制造业的商品化,流通业的商品化其实更重要,如果流通业只要代理一个最畅销的产品就能完成商品化,流通业的竞争就不叫竞争了,只能叫排队,排在前面就肯定先得到。于是大家就又回到了我们第一章讨论的主题:是不是富有的人会越来越富有,贫穷的人只能越来越贫穷?如果商业竞争变成了排队,谁先到谁先得,那商业社会的规律肯定就是:富有的人会越来越富有,贫穷的人只能越来越贫穷!

楚:“思科前亚太区总裁陈仕伟(Owen Chan)将出任新组建的大中华区总裁、CEO,向思科全球业务执行副总裁罗伯特·劳埃德(Robert Lloyd)报告工作。思科中国公司现任董事长史瑞夫(Jim Sherriff)将出任思科大中华区董事长,继续全面负责中国大陆地区业务,包括政府事务、供应链、产品开发和战略联盟等,继续向思科执行副总裁兰迪·庞德(Randy Pond)报告工

作,办公地点仍然在上海。”

换言之,经过2009年的调整,思科中国已经有了一些很大的改变。但是,这个改变仍在控制中。但今年大中华区战略地位的提升,却引发了更多的混乱。“因为史瑞夫是一条线,陈仕伟也是一条线,该听谁的?”

“纵向的管理一直都在,但横向的管理,而且是加强管理,让思科中国区业务有了很多变数,很多事情变

了方向。”在思科内部员工看来,多头管理反而成了“说不清”。

“目前,思科中国最大的工作就是协调好,与中国国情相吻合,最近已经有很大进步。”在这位非常了解思科的员工看来,“将不同部门新的想法协调起来,不做的话,没变,一做就乱,这是很自然的,因为没计划。虽然一段时间里,你说你的,我说我的,但调整仍在进行中。”

(时代)