

经理日报

2010年7月7日 星期三
庚寅年 五月二十六
第177期 总第6603期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:sw6150@126.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

中国企业管理迎来制度创新的春天

[详见 A2 版]

李宁:放弃“山寨标”为国际化铺路

李宁换标消除模仿嫌疑

日前,李宁对目标人群、产品定位等做了相应调整,但最引人关注的莫过于全新的标识和口号。李宁品牌新标识传承了原本LN标识结构的视觉效果,但抽象了李宁原创的“李宁交叉”动作,并以“人”字形来诠释运动价值观;新口号改为“Make The Change”。“这是鼓励每个人敢于求变、勇于突破,是对新一代创造者发出的号召。”李宁公司品牌负责人这样解读新的品牌口号。

一直以来,李宁的标识都被诟病为模仿耐克,而口号“Everything is possible”(一切皆有可能)也被认为与阿迪达斯的“Nothing is impossible”雷同。体育用品分析师许云峰认为,李宁做出

传递价值 成就你我
芙蓉王 文化头条新闻
湖南芙蓉王文化传播有限公司



如同7年前联想换标为国际化战略铺路一样,日前,李宁有限公司宣布了其品牌重塑战略,并发布了全新的标识和广告语。实际上,不仅仅是李宁,目前国内体育品牌都在为扩大国际影响力做文章,然而要真正获得国际认可度远非换标那么简单。

的战略调整是出于最本质的考虑,要致力于做国际化品牌,首先就要摆脱模仿别人的嫌疑。

本土品牌都在努力迈出国门 国际化仍须长期积淀

尽管中国已成为全球最大的市场,然而一个品牌要发展壮大,就必定要走出国门。国际化更是国内体育运动品牌一直以来的梦想。

然而即便如此,目前李宁约99%的营业额仍然来自于国内市场,海外市场为李宁贡献的销售额仅仅为1%。这个尴尬的数据也表明李宁在国际市场的弱势。2009年阿迪达斯全球销售额为1038亿元人民币,除中国市场外销售达938亿元;耐克全球销售入账1298亿元人民币,除中国市场外达到1198亿元。而李宁当年销售收入仅为8387亿元人民币。

营销专家李光斗评价说:“李宁的国际化路线很艰难。”但是,仍然有人试图复制。除了各品牌重金赞助体育赛事,去年安踏也收购了意大利品牌菲乐中国区代理权布局国外市场,特步也以

新加坡为据点布局东南亚市场。国内品牌都希望通过地区知名度的提高,进而辐射全球市场。

事实上,中国本土体育品牌仍然处于依赖低价出口的价格竞争力在国际市场上拼抢的阶段。李宁似乎也意识到,要真正走出去,必须在产品创新与品牌营销方面形成自己的核心竞争力。“先打造国际品牌,再开拓国际市场。这种做法与某些企业的低价倾销方式不同,我们希望先提升品牌的附加值。”李宁公司CEO张志勇坦言。

“国际竞争力不仅包括国际市场份额,还包括国际知名度和认可度。坦率地说,我们知名品牌在进入国际高端市场的广度、深度还不够,产品缺少核心竞争力。要真正拥有全球影响力和号召力,恐怕付出的时间会很长。”浙江体育学院教授从湖平表达了这样的感慨。业内专家表示,要想与国际品牌产品比肩,必须首先提高产品质量,避免低端模仿,增加研发力度。(孙颖颖)

本期导读:当代管理

A2》 中国企业家要从搭班子到搭台子
A3》 中国数码陈丹:修炼敏锐的管理理念

A3》 余日新:做“第一”不如做“唯一”
A4》 “软活动”:阿迪达斯管理的独门功夫

A4》 三星,向世界标杆企业学什么
B1》 国美商业模式转型

B2》 比亚迪:联姻戴姆勒拿奔驰赚吆喝
B4》 李东生增持难填巨窟窟窿

第三届中国管理科学大会在京召开

由中国管理科学研究院主办,世界管理协会联盟、东亚管理协会国际联盟联合主办的第三届中国管理科学大会于2010年7月3日在北京国家会议中心胜利召开。

全国人大常委会副委员长司马义·铁力瓦尔地宣布大会开幕,第九届全国政协副主席、中国管理科学研究院院长王文元致开幕辞,第九、十届全国人大常委会副委员长成思危、蒋正华分别发表了重要讲话,世界管理协会联盟轮值主席阿兰·伯劳德代表世界管理协会联盟致辞。

大会重点对社会经济及管理领域热点难点问题展开讨论。会议期间,与会各级领导及知名专家学者围绕大会主题“新形势下中国经济转型与管理创新”进行了深入的探讨和系统的分析。

会议强调,管理创新是发展之本,是加快经济发展方式转型的有力措施,只有管理创新才能紧跟中国经济转型的步伐。拥有现代化的管理是一个国家现代化程度的重要标志,而管理创新是达到现代化管理的唯一途径。整个国民经济的现代化都离不开现代化管理,现代化管理能够有效地组织生产力要素,充分地利用各种资源,大大提高各种经济和社会活动的效率,从而成为推进现代化事业的强大动力。在现代经济的发展中,科学管理起着越来越重要的作用,科学管理直接带来了经济效益,在物质资源有限的情况下,管理资源的作用显得尤其重要。

管理科学是理论,科学管理是实践,理论与实践相结合,只有两者统一才能使我们更加进步。通过两天的会议,中国管理界达到了新的境界,取得了新的进展。一年一度的中国管理科学大会作为中国乃至世界最具权威的管理类会议,发挥着不可估量的作用。(晶晶)

垂直整合战略加速成长

□ 王传福

比亚迪是一个以技术为核心创造力的企业。比亚迪秉承“技术为王、创新为本”的发展理念,坚持自主创新,在产品、管理、体制等方面,走出了一套有比亚迪特色的创新路线。

垂直整合打造高盈利

我们奉行垂直整合战略,自己设计自己造。我们的汽车业务,包括涂装线、总装线、焊接线,所有的汽车模具,甚至所有的汽车开发人员也是比亚迪自己“造”、自己培养的。

即使在传统汽车产业,我们也会获得业界想不到的毛利水平。像F3这样的车,和国际同类品牌相比,价格是它的一半,我们还有25%的毛利。我们现在的垂直整合还只是表面的,随着公司进一步垂直整合,我们的毛利会更稳定。越细分地进行整合,整体的毛利就越会上走。

辐射新兴战略行业

我们现在的电池业务包括几方面:一方面在手机部件;一方面在电动汽车;另一方面在新能源(风能、太阳能)的功率补偿,未来在“削峰填谷”(储能电站)。



睿智的王传福

我们三年前就研究风能和太阳能。在新能源、太阳能领域,我们的产业链很长。这个产业链中,核心亮点是我们用“比亚迪法”提炼“6个9”(纯度99.9999%)的多晶硅,是非常便宜的方法。加上我们整个产业链的“垂直整合”,和我们的电池功率补偿——没有电池补偿,建太阳能电站毫无意义,这一点绝大多数人都还没有能看

到,比亚迪看到了,而且做到了,而且有实验基地和实验数据。我们的优势就在这里。

“手工+夹具”生产模式

我们相信,中国人不止做服装、做鞋帽、做家电可以做到全球第一。

“手工+夹具”生产模式,最大限度地技术与中国的人力优势结合,形成了比亚迪特有的半自动、半人工的生产流程。我们有个“30I”的提法,就是以300%的工程师人数换取1%的领先,实际上不可能仅仅领先1%。比如三洋有200个研究人员,我们有1000个,而且都是“211工程”大学毕业的。

因此,比亚迪的做法,集中了普通操作工和工程师的资源优势,只要把这个资源发挥出来,不可能做不到全球第一,这是一个简单的逻辑。

比亚迪是一个持续改进的企业,一开始可能差一点,但我每天改、持续改,看到这里有个缝大一点,马上就模具修一修;每天进步一点点,三年进步是多少?我们今天给诺基亚供货的手机模具,绝对是全世界一流的,可以超过日本。汽车领域只要给我们时间,品质一定可以达到甚至超过日本,成本却可以一直保持。而且,国内庞大的市场加速了我们的成长。

2010年“全国安全生产万里行”特别报道

安全生产醒世警言 ——全国安全生产万里行总指挥金磊夫沿途座谈讲话摘录

□ 本报记者 李国政

参加全国安全生产万里行已有4年,年年都能听到总指挥金磊夫“劝世文”。以下“劝世文”体现了他不负六部委(今年为七部委)和所到各省市(部委和所到省市为“万里行”共同主办单位)重托,忠实履行职责,不辱使命,关爱各地干部和百姓。摘录于兹,以期能在安全生产工作中产生一点醒世和警示的作用。

锦涛总书记在中央政治局第三十次集体学习会议上多次强调:“各级党委和政府要牢固树立以人为本的观念,关注安全,关爱生命,进一步认识做好安全生产工作的极端重要性”,“坚持不懈地把安全生产工作抓紧、抓



6月28日下午,“万里行”采访团到七台河宝泰隆公司检查、采访。图为“万里行”总指挥金磊夫(中)在黑龙省安监局局长张升(右)的陪同下,在该公司生产调度控制中心检查安全生产工作。

细、抓实、抓好。”可见,做好安全生产工作是全党的大事、全社会的大事;既是各级党委一把手的职责,也是各个部门、各个企业一把手肩负的责任;所以做好安全生产工作必须落实每个人的责任;全社会一定要齐抓共管,形成最大合力。

我们天天讲以人为本,到底以人的什么为本?最根本的是要以人的生命和健康为本!科学发展,首先必须做到安全发展。

当安全生产与经济发展产生矛盾时,我们一定要做到安全第一、以人为本,把安全放在高于一切、重于一切的位置上,不能错位。宁可经济发展暂时慢一点,也不要带血的GDP,不要带血的产值,不要带血的利润。

要认真执行《劳动法》、《安全生产法》和《职业病防治法》,认真开展执法检查,各地政府和执法部门、监管部门决不能对违反《劳动法》、《安全生产法》和《职业病防治法》的现象熟视无睹,无动于衷!媒体要及时发现典型,总结经验,宣传先进;(紧转A2版)

管理论坛 | Guanli Luntan

央企急需战略企业家

□ 谢光飞

6月28日国资委召开的中央企业人才工作会议提出一个新的目标,就是将重点培养造就100名左右战略企业家。所谓战略企业家,应该是具有战略眼光,善于做出正确的战略决策的企业家。运营接近21万亿元的中央企业急需这样的战略企业家。中央企业共128家,造就100名左右战略企业家,说明国资委对央企高管要求颇高,可以理解为,所有央企正职一把手都应该成为战略企业家。

但实际情况是,作为“共和国长子”的中央企业,很多决策谈不上洞若观火、高瞻远瞩的战略眼光,却是一种短期的套利性,这集中表现在2009年到2010年3月出现的“央企地王”身上。有数据统计显示,在2009年各地产生的90多个地王中,央企占了60个左右。然而,除了保利、远洋、华润等16家央企被国资委确定为以地产为主业,可以名正言顺地拿地外,有近80家来自钢铁、冶金、电子、化工、煤炭、烟草甚至军工等行业的央企,蜂拥拿地,天价豪赌,独揽独裁,直至今年3月18日国资委发出房地产市场“退场令”,它们才消停了。

相当一部分央企热衷当地王,以天价炒房地产,就是为了利用自己的垄断地位巧取暴利,这也说明其决策人物缺乏思路做强做大主业,更没有站在世界新技术革命的前沿,实现产业升级,形成核心竞争力的战略思想。

从制度方面考量,培养战

略企业家还需要改进央企的经营业绩考核体系。在这次中央企业人才工作会议上,国资委负责人表示,不怕最终竞聘入选的央企高管对薪酬的开口价,因为国资委相应会相应给其设定经营目标,“你给我多我也给你多,你给我少我也给你少”。如果企业新竞聘的领导者没有完成经营目标,不仅企业在国资委那里的评级可能降低,也将影响到整体企业的薪酬安排。

由此可见,完成利润指标被放到了何等重要的位置。但数据分析显示,上述炒房地产央企主业的赢利状况并不尽如人意。2009年,128家央企的利润近8000亿元,但从利润的分布来看,前40家央企的利润几乎占全部利润的95%,前10家企业的利润占到全部利润的75%以上,而排名靠前的央企差不多都是垄断企业。也就是说,尽管央企利润总额庞大,但总体上看,除了垄断企业之外,绝大多数的主业是不赚钱的,需要房地产这个“暴利工具”来弥补利润,这也许是央企“不务正业”的根本原因。

从国家对央企的战略定位来说,不仅仅是为了赢利,更是为了促进创新型国家的建设,提升企业的技术含量和国际竞争力,培育自主品牌。因此,对央企的考核,不应只追求利润的最大化,使利润成为唯一的短期目标,而是要看它能否占有战略性新兴产业、新产业的一席之地,或者在国际竞争中占有主导权,这是央企的主攻方向,不应把赚点“小钱”作为堂堂央企的战略目标,这就需要培养造就一大批战略企业家。

诚信守信 凝固到永远
水泥·电力·畜牧
冀东安多投资(集团)有限责任公司
电话:0941-7231441 网址:www.andytouzi.cn

本报监督公告
凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员在本报官方网站《金报网》(www.jinnews.com)上公布,可供查询。本报大刊个人不得以新闻单位记者之名向企事业单位和社会各界方面收取任何费用。本报在个人不得以在管理过程中向企事业单位正式签订本报合同并加盖公章或印信,不得以在管理过程中收取或交付任何与本报无关的其他费用。违者本报保留追究权利。欢迎广大读者和社会各界监督。
举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344681
028-87325642
经理日报社