

管理课堂 | Guanli Ketang

# 企业内迁：土地成本最具诱惑力

下午6点多下班时间，思麦博位于江西九江新厂的很多女工走出厂门时，她们的丈夫和儿子已经带着买好的菜等在门口。

“如果家就在当地，员工的情绪等各方面都会更稳定。”思麦博的协理李季贤告诉记者。他认为，这是企业内迁后的一大好处。

思麦博的母亲冠贺运动器材有限公司是全球最大的球类代工厂，产品几乎全部出口。从2007年开始，在东莞已经经营十数年的冠贺，开始在江西九江设置新的厂区，到今年春节，江西新厂的员工人数已经达到6000多人，而老厂只剩下了两三千人。

## 土地成本最具诱惑力

各企业都有一盘账，以决定是否内迁。

而土地成本的大降对于内迁企业更是具有诱惑力。

迁入江西以后，思麦博的新厂区面积达到了60多万平方米，是东莞老厂面积的十几倍。相比东莞每亩已经几十万甚至几百万元的工业用地价格，思麦博在九江所使用的工业用地，其出让价格比照的是全国最低工业用地价格——每亩仅4万元。

百路佳也承认，在江西新工厂的租金几乎全部被免去，相比采购成本和人力成本，厂房租金才是大头，所以算下来内迁还是比较划算。

## 政府与政府对接

不可否认，这场从沿海地区向内陆转移产能的过程，就如上一次全球加工工序向沿海地区转移的浪潮一样，政府是其中最重要的推手之一。

内陆地区依靠创造低成本土地、劳动力以及其他资源的投资环境，来吸引更多制造商的这个套路，和此前沿海地区如出一辙，其热情态度上甚至还有过之而无不及。今年前5个月，有将近40个内陆城市前往东莞推介，引资总额估计超过千亿元。

不过，与十几年前不同，此轮产业转移中，迁出和迁入两地政府之间的合作成为一大特色，两地共建产业转移园区已经成为推进产业转移的一个普遍形式。

深圳已在湖南衡阳、江西赣州等地建设产业转移园区，苏州也与宿迁建设联合工业园区。这些园区从建设初期就由迁入、迁出的两地政府共同参与，所以产业承接和转移从一开始就存在规模优势，以及资源整合优势。

这种产业的集聚区往往能更快带动配套商的整体入驻，从而大大缩短产业链的建设过程。(宋冰)

# 乔布斯独裁：苹果成功的管理秘诀

张雪奎

麦克·伊万吉利斯特仍然记得他和乔布斯的第一次会面。那是在2000年初的公司董事会上，几个月前苹果刚收购了伊万吉利斯特担任运营经理的德国软件公司A starte。苹果的市场部经理菲尔·希勒让伊万吉利斯特带领一个高端苹果电脑专用DVD刻录程序研发小组。这一程序后来成了iDVD。

伊万吉利斯特说，“我们有大约3周的准备时间。”他和另一名雇员一起制作了新程序完美界面的演示模型。在演示当天，伊万吉利斯特和他的小组聚集在会议室里。他们带来了一页又一页的屏幕截图，显示新程序的各种界面和菜单，还有大段大段的说明文字。

“当史蒂夫走进来，”伊万吉利斯特回忆说，“他没有看我们制作的任何东西，拿起一支笔，走到白板前，画了一个方框，‘这代表这款新程序，’他说，‘它有一个窗口。你把视频文件拖入这个窗口，然后点击刻录按钮。就这样，这就是你们需要做的。’”



苹果公司历史堪称一部传奇。它曾跌倒过，又重新登上行业巅峰。它拥有众多忠实粉丝。每次发布新产品都会引起抢购热潮。苹果成功秘诀到底是什么？

“我们都目瞪口呆。”伊万吉利斯特说。这绝不是他的老公司做产品决策的方式。事实上，在技术行业，谁也不会这样做产品决策。

技术行业信奉包容式的、从下到上的、集体智慧结晶式的革新。参与讨论的人越多，新创造的东西就会越好。然而，苹果的工程师们100%的时间都用在执行少数几位高级经理的决定上，有时完全是乔布斯一人的意志。事实上，乔布斯亲自担任每一款重要新产品的生产经理。通常，他每周和新装置或新软件的开发团队开一次会，控制研发速度。“他有时非常情绪化，”伊万吉利斯特说，“他会说，‘这是垃圾，我们可以做得更好。’”

让少数人垄断决策，垄断苹果这样一家大公司的创意，难道是明智的吗？瓶颈当然难以避免。一位前苹果工程师说，大约只有10位“界面”设计师负责整个苹果操作系统。由于决策者太少，苹果每年只能推出1至2款新产品。

但这一做法的优势在于，乔布斯和他的团队知道他们究竟想要什么。

一家权力不那么集中的公司每年也许能推出几十款新产品，但其中次品也多。苹果强大的管理队伍让它的人马保持专注。参与创造iMovie和其他iLife应用程序的前苹果工程师格伦·里德说，“每个人都知道计划是什么，很少发生内讧。”

“我仍然保存着为那次会议准备的幻灯片，它们复杂得让人汗颜，”伊万吉利斯特回忆说，会议室里的每个人立刻就明白了乔布斯的方框是正确的，“其他花哨的东西都是画蛇添足。”

现在看来，苹果似乎无所不能。它在过去几年的迅速崛起就像是航天飞机发射升空：一连串精彩演练过的爆炸，让人目不暇接，惊讶赞叹。整件事发生得太快，以至于人们没有机会理解他们到底目睹了什么。

美国大公司CEO的平均任期是6年，还在逐年减少。很多CEO做了一两个糟糕决策就有被炒鱿鱼的危险。乔布斯知道，他永远不会被炒掉，如果需要，他可以任性地花费几年时间达到苹果追求的高标准。多数CEO则没有这么幸运。

# 顶级企业相中“中国机遇”

李激

一台3000米半潜式钻井平台竟然有着高达5-6亿美元的造价，这个数字比两架波音747的售价还要高。也许你不知道的是，如此赚钱的设备已经不是世界第一制造阵营的专属品，与其相关的海洋工程产品已经有超过17%的份额在中国生产。

Enk从挪威来中国已经有两年时间了，他很喜欢挪威船级社的中国同事为他取的中文名字——韩瑞森。这个陌生国度的一切都让他感到新鲜有趣，他会时不时地背起双肩包到中国的各个沿海城市观光。但这并不仅是旅游，他的工作就像中国的美食一样让他着迷。这些沿海城市集聚了绝大部分的中国造船厂，那里是他开展工作的重要基地。

Enk供职于世界著名船级社——挪威船级社。两年前，他在挪威船级社总部负责海洋工程包括深海钻井平台的入级审核工作，之后被调往中国，担任挪威船级社中国区海洋工程业务负责人。

“船级”这个词对于行外人来说也许是一个陌生的概念，但是航运业和造船业的人士都知道这是该行业内约定俗成的规则。只要是在海洋上航行的船只就必须选择一个船级社入级才能开展正常的航运业务，假如没有“船级”，该船只就可能无法靠岸，并无法通过各国海洋督查机关的核查。参与船舶生命周期的整个过程，审批船舶的设计图纸，监督船舶在造船厂的制造过程，审验完工船只，定期检验营运船只状况是这家有着146年历史的老牌企业的传统业务。

近十年来，中国的造船业务蒸蒸日上，大有在未来取代韩国而代之的明显势头。(2009年全年中国船厂的新接单量达2600万载重吨，首次超过韩国跃居世界第一)因此挪威船级社在中国占尽先发优势。据一份统计报告显示：自2007年起，中国大多数的在造船厂都已经选择入级挪威船级社。

都说海洋是人类的未来，在陆地资源的枯竭势头越来越明显的时候，人们看着蔚蓝色幽暗的海水总会产生无尽的神秘之感。当我们还只停留在感觉的时候，Enk已经亲身体会。海上风电和海洋石油开采都始于欧洲。科技力量已经为人们在海洋寻找到了足以支撑世界运转的资源储量。

据相关权威机构的统计资料显示：未来海洋油气钻井设备方面的支

出将从2007年的680亿美元增加到2012年的820亿美元，其中，浅水区将增长14%，深水区将增长38%。而由韩国、新加坡、中国制造的海洋工程设备已经占到了世界87%的份额。“中国的海洋工程设备制造能力已非昔日的‘吴下阿蒙’，而低廉的生产成本更让世界海洋工程设备使用者感到有利可图。”Enk如是说。为此挪威船级社更坚信抓住了中国就是抓住了世界海洋工程的财富。

令Enk信心倍增的是，制约中国海洋工程发展的瓶颈乃是由浅海业务向深海业务的过渡，与其他船级社相比，挪威船级社的优势恰恰在于深海业务，为此Enk认为挪威船级社常年积累的审查经验和深海技术能够帮助中国造船企业揽得更多订单。

# 蒋正华：管理创新有很大空间

全国人大常委会原副委员长蒋正华近日在第三届中国管理科学大会上说，管理科学成为与社会科学、自然科学并列的第三大科学，并且互相交叉、渗透，不断创新。

蒋正华说，要认识到，第一，生产要素不只是传统的资源、劳力、资本，知识正成为一个重要的生产要素，包括数据、信息、创意等。第二，竞争优势从过去的以资本占有作为主要优势，转向以创新能力作为主要优势。第三，企业的价值由固定资产作为评估标准，转向以创造能力如何作为评估标准。第四，企业组织由金字塔型转向平面型，对管理要求更直接、更平等。第五，生产方式由批量化转向多样化、少量化。第

六，企业文化进入系统整合、全面协调发展阶段。第七，生产周期不断缩短，过去以规模经济为主，现在以速度经济作为很重要的因素。不再是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼、聪明鱼吃笨鱼。第八，基础设施建设由交通等转向网络，出现云计算、物联网等新技术。

蒋正华认为，当前，政府管理创新和企业管理创新都很重要。首先，政府要创造有利转变经济增长方式的政策环境。从过去的增加物质资源消耗来实现经济增长，转向主要依靠科技进步、劳动者素质的提高、管理创新来作为增长要素。在宏观调控、市场监管、公共服务、社会管理上，更多地应用经济手段和法律

手段。其次，企业管理创新要切实加强。企业好坏不在于规模大小，而在于其发展方向，这种例子很多。

蒋正华说，在转变经济增长方式的过程中，中央已经提出了很多明确的方针政策，也注入了大量的资金资源，一定会对企业的制度创新、技术创新、管理创新提供很大的空间。拿科技创新来说，中国的科技发明真正能够转变为生产力的，只不过20%，但是美国的科技发明转变率可以达到70%以上。美国的发明80%以上都是由企业主导的，是职务发明。中国60%多是非职务发明，跟企业的联系很薄弱。这些方面，需要政府加以引导，同时也需要企业加强创新意识。(沈莉)

# 民企谋升级 充电热情高

三四年前，在台州几乎很难找到企业管理培训机构。而如今，全国知名的管理咨询培训行业却如雨后春笋般在台州市崛起。随着经济的复苏，不仅国内各大知名管理咨询培训行业纷纷进驻，台州市各大民营企业也充电忙。

日前，在台州市金海岸大舞台举行了一场管理讲座，来自市区400多名民营企业管理者参加。据金海岸大舞台工作人员介绍，今年以来，这里已经举行了多次管理培训课程，来参加的人也非常多。而前几年，大多人对讲座的兴趣不浓，往往受冷落，现在上座率提高了很多。

当日培训活动主办方聚成企业管理顾问有限公司副总经理黄志介绍，如今台州民营企业的管理者越来越看重管理培训。台州管理培训机构是越来越多，尤其是今年，从年初开始，起码有近10家管理培训机构进军台州市场。据了解，如聚成集团等管理培训机构原来大都集中在上海、深圳等大城市。黄志认为，台州如今的民营企业正进入转型升级的关键时刻，这种需求让他们这些专业管理培训机构看到了市场。

记者采访了当日听课的几位企业管理者。其中一位在黄岩从事模具行业的王先生介绍，这些年厂要扩大规模，升级管理，他对学习相关知识很感兴趣。同时，他介绍，今年在台州本地听到不少高水平的管理培训讲座，原来他要听这些讲座得特意到杭州等城市。(周丽丽)

## 超过半数全球CEO重诚信

# 中国CEO喜凭“直觉”去决策

五年复杂性还将不断加深。但只有49%的CEO认为，他们的企业已经做好成功应对复杂环境的准备。

调查显示，在影响中国经济环境复杂性的因素中有五个核心，如实体经济和虚拟经济混合并存的细分化中国市场结构转型；产业升级、结构调整导致的行业变化加剧；国营企业和民营企业之间的界限变化；城乡差距导致的区域发展不平衡；不同年龄段人群产生的消费需求多变。

国际环境的复杂性方面包括：全球市场波动、可持续发展的压力、自然资源匮乏、新技术层出不穷。

## 驾驭复杂性的三大策略

即使在金融危机期间，全球各地各行业仍不乏这样的企业，它们能够从危机中发现机遇，迅速从低谷中提升自己。这些企业的利润增长率是本次受访企业平均水平的六倍。

马长安表示，在重塑客户关系、发展创新领导力和构建灵活的运营方面，企业做得更为成功。

88%的全球CEO将“更加贴近客户”视作未来企业发展的首要任务。一位接受调研的中国商业银行总经理表示：“以客户为中心的观念开始全面深入到每一个员工，一切行动围绕市场和客户转。”

调查显示，新经济环境下创造力是应对“复杂性”挑战的领导者应当具备的最重要特质。

在中国企业领导人的眼中，创造力、全球视野和关注可持续发展被认为是未来五年最重要的三项领导特性和能力。29%的中国CEO认为第四重要的特性和能力是影响力和诚信，然后依次是奉献精神、坦率、开放性和谦虚。

IBM商业价值研究院院长甘奇翠指出，有超过一半的国外CEO认为

诚信至关重要，此项高居领导人特性和能力的第二位。在接受其他外部意见的开放性和谦虚度方面，全球CEO更加看重，与中国CEO看重这两项的比例差距在五倍以上。

长期以来，中国的CEO们常常凭借“直觉”做决策，在特定经济形势下，这种决策可以帮助企业抓住发展机遇。但是马长安强调，在卓越企业所作的决策中，43%是快速决策，只有15%的决策需要较长时间深思熟虑。“中国企业在复杂环境下做出科学快速决策的比例仅为33%，还有很大的提升空间。”

IBM全球企业咨询服务部战略转型咨询合伙人徐永华表示，中国企业在企业社会责任方面还可以做得更好，“如果按照1到5分来打分，过去两年已经从1分提高到现在的2分，最好的企业甚至可以达到4-5分的高分。”(张京科)



# 反省自我 才是改善企业管理的推动器

年终总结时，当谈企业管理不好时，头头是道；谈自己是否遵循“被管理”时偃旗息鼓，这不是正确的管理思维。

我们常犯一个毛病：畅谈企业管理来头头是道，上到企业制度建设，下到薪酬设计，可以把企业管理方方面面进行解剖，生怕少了某个漏洞，并按照自己的思维模式提出了种种解决方案，但是反思自己是否遵守管理制度的时间较少。个人都有这样那样的不足，如果变成企业大众的共同点，其实非常不利于企业管理制度的执行和贯彻。

姑且不去断定自己的管理提案是否正确，可是我们很少反思涉及到自我相关的问题：

- 1、自己是否已经遵守了现有的企业制度？
- 2、对现有企业制度的完善有何贡献？
- 3、若现有管理制度不完善，是绝对多数员工反对，还是仅仅包括自己在内的少数人反对？
- 4、是否制度影响了自己个人的利益？

为什么我们谈论企业管理问题时有如此多的理由，而反省自我会如此之少？

- 1、管理思维错位。下属越权考虑了上级的管理问题，站错了位，排错了队。
- 2、很少有人能自我反省，反省自己的种种行为是否与公司管理制度一致。
- 3、对管理问题的思维面、视野面狭窄，可能以偏概全，放大了企业管理漏洞。
- 4、参照物错位。或许把此企业与彼企业管理现象混淆。

我们应该树立有利于企业的“被管理”观！

- 1、反省，反省，再反省。
  - 2、考量合理方式、合理时机及渠道，多提善意的合理化建议。
  - 3、深入思考企业的问题，认为自己与企业不能同进步，或者企业没有改进的余地，可以选择新的领域。
- 谈企业管理不好，很容易；谈自己遵循制度时，非常难，这是大家面临的一个通病。(陈旭军)

[上接 A1 版]

记者对一些小开发商进行了实地调查。一位不愿透露姓名的民间借贷者表示：“小开发商的项目相对集中，对资金周转的要求很高。他们很难从资本市场或者公开市场募集资金，调控政策下来之后又很难从银行得到贷款，而大部分项目都在建设中，最后只能通过民间借贷的渠道得到资金。民间借贷的资金利息非常高，其中多数具有高利贷性质。”记者来到了一个烂尾楼盘，据说开发商已经迫于资金压力“失踪”了，工程队总经理对此十分无奈地说：“小开发商的资金非常有限，他们大多是用民间资本来自筹资金，‘以小博大’。在市场浓厚的市场观望气氛中又无法得到有效的资金周转，最终都难逃破产厄运。”万科打出的这张牌，在无形中加速了小开发商的破产速度。

万科利用这次有史以来最严厉的政策调控，进行了一次真正正的洗牌运动，大中小开发商无一幸免。万科对全行业进行了一次性“休克疗法”。

是忙中出错偏航向而不能至，还是突破阶段瓶颈重拾增长，这是摆在万科面前的严峻考验。万科能真正赢下地产牌局？让时间和万科自己来检验。