一个阶层的声音

国内外公开发行(原《厂长经理日报》) 国内统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85
网址:WWW.JLRB.NET.CN 邮箱:CJB490@SINA.COM

经理日报

THE MANAGER'S DAILY

2010年9月15日 星期三
庚寅年 八月初八
第247期 总第6673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

蓝伟成 详解"台塑"管理"双飞翼"

[详见 A2 版]

格兰仕:"超低"成本管理的成功典范

用友"创建幸福企业"理念引发企业家热议

"厨子不研究菜谱,开始研究兵法了。"作为企业管理软件厂商的用友公司近日被中粮集团董事长宁高宁如此戏谑评价。11日,在用友年度峰会上,用友公司提出了"创建幸福企业"的理念,并引发了众多企业高管的热议。

9月11日,用友2010年经营与管理创新年度峰会在大连召开。王文京在峰会上发表了"创建幸福企业"的主题演讲。"今年上半年一家著名企业发生了十几名员工的跳楼事件,这个事件引发了很多企业家等社会各界对企业价值创造的思考。"王文京表示,"一个高效率的企业是不是就是幸福的企业?一个成功的企业是不是就是一个幸福的企业?"

他分析说,幸福企业应该有三个方面的基本的标准:第一是传统的高效标准,即高效率、高效益;第二个是创新,包括管理创新、商业模式创新、产品和技术的创新;第三是绿色,即企业的可持续发展,包括了环保、低碳,也包括企业的社会责任,也就是如何构建一个和谐企业。

该理念得到了不少知名企业高管的支持。中国企业联合会、中国企业家协会会长王忠禹,大连市委书记夏德仁,全国政协委员、清华大学金融系主任、中国与世界经济研究中心主任李稻葵,中粮集团董事长宁高宁,浙江吉利控股集团有限公司董事长李书福,IBM大中华区首席执行总裁钱大群,招商银行行长马蔚华等嘉宾,针对在新的经济形势和商业环境下,企业如何通过业务创新、管理提升、可持续发展、缔造全新的商业理念展开了讨论。

"在过去几年里有人在GDP指数之外,提出了国民幸福指数这一概念。而如今'幸福企业'的出现,将在未来变成企业管理理论的一个新的阶段。"宁高宁表示,"用友软件'企业幸福度'指标不仅是一个概念,它更代表了中国企业有意识向人文、组织、团队精神等多方面发起新的追求,这代表了中国企业管理水平的进步,而且是一个深入持久的进步,这个进步将根植于企业整体思维和价值观念之中。"

宁高宁认为,"幸福企业"第一个准则便是员工是幸福的,体现为真正地对员工的尊重,对人平等的尊重,而不是仅仅存在于商业的关系上。

李书福也感慨,中国自主品牌汽车和外国大牌厂商的创新差距有多大,并不是体现在招进来多少博士,而是在企业里真正尊重员工,让员工感到在企业里的幸福感。具备这样的企业文化,才能大大推动企业内部创新的进度和员工的主动研发积极性。 (张伟)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金浪网》(www.jlrb.net.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jlrb1231.bizcn.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃查处。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报传真:028-87325242
经理日报社

□ 慧聪

格兰仕集团从创业至今只有26年的历史,但其成长历程与业绩却是令世人瞩目的:从一家羽绒制品及服装加工企业成功地转型为一家家电制造企业;主导产品微波炉投放市场三年内成为中国微波炉行业的第一强企业;在巩固中国市场霸主地位的同时,于1999年成为全球最大的微波炉制造商;2000年以微波炉全球第一为基础,提出3~5年的时间内成为空调、小家电等产品的全球最大的制造商的宏伟目标。

海尔总裁张瑞敏曾说:"在中国家电行业里,格兰仕在成本管理方面是非常优秀的。"

易中公司宋新宇博士也称赞格兰仕"企业应该像格兰仕那样,把成本做得低到无人企及。"

在企业管理方法上,格兰仕1994年4月就推行了建立现代企业制度的改革,按照出资者所有权与法人财产权相分离的原则,重新设置了企业管理体制,实行五订五包;2003年又进行了工资成本、财务成本、营销成本等八大成本管理,进行开源节流。

一个企业最大的投资是设备投资,制造企业的设备投资更是庞大。然

而格兰仕在经营模式上,堪称一代典范。它引进并集成了世界各国的先进设备和技术,以自有品牌和OEM方式向全球市场推出,从全球市场视角来配置资源,使市场国际化。而且它还与美国的研发机构共同合作开发自主技术和新产品,并聘请外国专家和管理人才,实现研发的国际化和人才的国际化,以适应国际化经营的需要。同时,它还与上海宝钢、国美等战略伙伴结成联盟以最低的成本达到了最好的效率。

企业文化就是一个公司里面所有人的行为。在格兰仕集团,如果晚上加班,空调是关着的,窗户是打开的,没有人加班的地方灯也是关的,只有加班的员工头顶上的灯是开着的。即便是公司高层管理人员,如果下班时不超过5个人,那么他们必定是从楼梯上一级一级走下来的。这一切,都是没有人监督的,是大家了为降低公司成本的自觉行为。

在这里,公司高层面对着猎头800万年薪的诱惑毫不动摇;在这里,全体人员同心协力降低成本,使企业在竞争非常激烈的商场,能够顺利地进行价格战——扩大生产规模——降低成本——降价;再扩大生产规模——再降低成本——再降价。即便是位于中国富豪榜第39名的梁庆德,也是与人合用一个办公室。但每年春节,梁庆德夫妇都会给员工发奖金,并给员工家属写信表示慰问。物质是有限的,而感情是无限的。一个小企业的成功是看老板,一个中型企业的成功是靠制度,而一个大型企业的成功是靠文化。格兰仕正是因为从老总到员工都团结一致,为一个共同的目标而不懈努力,因而执行力很强。

2000年9月,格兰仕整合全球资源,向外宣布将投入20亿元进军制冷业。2001年,格兰仕微波炉全国占有率达70%,外销出口首次超过内销,空调外销10万台,内销40万,集团总销售额68亿元,其中出口2亿美元,位列中国家电出口第二强。2003年,格兰仕再创辉煌,销售收入达105亿!全球第二大零售商家乐福、英国最大的零售商特易购、中国台湾大润发、中国内地市场的国美电器、苏宁电器、大中电器等国内外连锁巨头最高决策层纷纷造访格兰仕取经,一时之间,"北学海尔,南学格兰仕"的呼声响彻云霄!

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

宏碁:欧洲模式的"中国式"改进

在PC行业,宏碁始终是引人注目的明星。较去年相比,2010年中国区PC销量已经翻了一番,宏碁在中国市场由本土转国际化运营也初见成效。以欧洲营销模式起家的宏碁,正在进行一场中国式改造运动,在产品、渠道、品牌上针对本土环境快速调整补强。

◎品牌营销也需"入乡随俗"。

"够用就好"与"只要最好"

在宏碁的营收中,50%来自欧洲、中东、非洲地区,30%来自亚洲,而拥有庞大PC用户群的中国仅贡献了市场份额的5%。正是由于市场份额的悬殊差异,使宏碁过往在大陆的行销忽略了中外市场产品需求的巨大差异。

"中国与海外消费者消费行为的成熟度有很大不同,"宏碁市场总监林容丰对记者说,"海外消费者更倾向理性消费,在做出一个购买决定时,海外大部分消费者是'够用就好',而中国消费者花了钱总是希望买到最好的东西,但我们尊重这种不同。"

宏碁之所以能够在欧洲PC市场快速成长为第一品牌,重要原因在于,它以强劲的研发和供应链管理能力与当地核心渠道合作,实现当地主导利润共享。然而在中国,宏碁面对的是基数更为庞大的用户群,更为分散的市场与更为庞杂的渠道体系。影响中国用户购买的,不只是渠道。

"而中国的模式是总代到地包到零售店,渠道复杂。进了卖场以后,消费者要面对无数的品牌店,同一品牌产品在不同店面价格各不相同,促销员也各执一词,消费者的现场购买决策难度大大增加。"林容丰说。

这就意味着,中国消费者与欧美市场消费者的PC购买过程完全不同。"国内消费者往往需要前期做大量的信息搜索,选择三五个品牌,看好大概型号再到卖场现场比较、议价。而在欧洲,你考虑好大致的性能需求和价格段,到大卖场可以很简单地现场决定。他们也不用担心砍价、价格陷阱、产品被偷换等问题。"

渠道不同,购买机制不同,这就决定了要想在中国市场上突围,宏碁必须要改变主要与经销商合作的欧洲模式,将市场推广重心转移到直接影响个体消费者的行为上来。

"影响经销商"到"影响消费者"

林容丰介绍,从2009年年中起,宏碁针对全国一到五级城市目标消费人群进行了一次大样本品牌调研。从消费者PC品牌认知、Acer品牌认知、购买行为习惯等几个方面进行了深入全面的调查。摸底结果并不乐观:平均每四个受访者中,就有一人不知宏碁为何物,而在听说过宏碁品牌的人群中,也少有人能真正正确了解宏碁:已经是全球第二的PC品牌,是完全国际化的品牌,是成功的多品牌运营企业。

宏碁的品牌重塑基于一个基本原则:在中国,品牌的核心在于能直接影响消费者,而非只是渠道——消费者并非到了卖场才决定,他们在购物之前就已经有意向品牌或产品。

宏碁一改往日的低调作风,制订了一项为期三年的庞大市场推广计划,以形成对经销商有力的销售支持,促进消费者形成对宏碁的品牌认知。

2012年奥运会将在伦敦举办,届时宏碁将以奥委会TOP赞助商的身份,在全球范围内进行大规模品牌推广。为了达到赞助效果的最大化,今明两年以奥运为主题的推广活动已经陆续展开。例如2010年2月宏碁赞助了温哥华冬季奥运会,现在又为2010年8月14日召开的第一届新加坡青少年奥林匹克运动会供应所需设备以建造电脑基础设施。

今年2月开始,宏碁购买了央视的春节套装,并加大了其在央视广告的投放力度。与此同时,全国许多城市户外大牌、地铁、出租车、楼宇、网站和平面也出现了宏碁品牌的身影。

"今年是推广计划的开拓年,实现策略转型,目标是建立Acer值得信赖的品牌形象,是Acer在中国市场开花结果的基础平台。"林容丰说。(杨丽媛)

本期导读:当代管理

经营企业 Jing
A2》中国掀起产业西进运动
A4》艺海掌门人 解析企业管理"七步法"

理通商道 Li
B1》"利润"诱惑"我" "跨界"看上"你"
B2》通过"碳补偿" 携程与用户相"黏"

财智人生 Cai
B2》向苹果学习 做新品"SHOW"
B3》陈红朝:开放精神成就企业文化

富在市场 Fu
B3》"海归"引领企业文化
B4》山姆店扩张重启 仓储会员店迈过煎熬期?

管理论坛 | Guanli Luntan

管理创新为何成了"东施效颦"

□ 申毅

中国企业界常常面临一个尴尬局面:在老式的基础管理尚未完全合格的时候,又不得不迎接现代管理的挑战。向市场经济的转轨和过渡造就了一个复杂的经营环境,使得中国企业的生存必须最大限度地遵循"与时俱进"的法则。随着时代的发展,越来越多的公司无法对外部环境保持强大的控制能力,这就造成了许多企业的"管理畸形"。

我接触过的一家企业,刚刚从前任总经理所带来的较为超前的管理模式中注重"以人为本"的人性化管理,而刚刚换了一个总经理后,又使企业回到了以严惩重罚为导向的管理误区中,一方面使企业员工人人自危,另一方面又"罚"走了许多优秀的员工,使企业管理不仅没有创新,更陷入了混乱中。

中国企业当中像这家企业出现的情形非常多,常常因为想使管理得以创新,却又恰恰回到了"邯郸学步,笑失本步"的无奈境地。更有些企业更会出现不仔细考虑企业自身因素与现状,一味效仿一些跨国企业或管理创新的企业管理模式,结果,又很容易受到外部环境影响后,却收到的是"东施效颦"的滑稽效果。这些不论是企业管理中遇到的外部因素,还是内部原由,都是阻碍企业管理创新,前进发展的巨大绊脚石。

有人把现代企业管理的创新归为四个方面:即人本复归,产权管理,风险规避,企业文化。我们应该站在最新发展阶段的制高点上,学习一切新的东西,既不回避泰勒的科学管理理论的运用,也不摒弃人际关系学派以及行为科学的理论和方法,可以把它运用到不同环境、不同层次的管理工作上去,加以总结和提高。

当外部环境发生重大变化时,企业必须首先从内部进行适应性改革才能处理好企业外部的各种关系。这意味着在新型、开放、非正式和破除等级观念的管理中主动放权,意味着提高组织的反应速度和灵活性,意味着增加组织的思考能力。

管理创新是解决企业内部资源如何组合,使之尽可能多地产出的问题,也就是建立起面向市场的内部组织框架,形成产品开发活力、行为激励体系及高效运作的机制。通过思路与制度创新使企业成为富有活力的、能自主经营、自负盈亏、自我积累、自我发展的经济细胞,为推进企业管理创新提供良好的基础,增加推动力。

长江商学院"能源行业高级管理课程"启动

日前,长江商学院副院长、战略学副教授滕斌圣博士在京宣布"长江能源行业高级管理课程"正式启动。

作为长江商学院高层管理教育项目,这是自文化创意产业高级管理课程和房地产高级管理课程两大行业管理课程成功之后,长江商学院再次强力推出的又一行业高级管理课程。"长江能源行业高级管理课程"邀请到了世界范围内的多位行业顶级师资。为了能让课程内容与企业运营实践紧密结合,"长江能源行业高级管理课程"还特别邀请了多位能源行业的资深从业者,其中不乏在GE油气集团、BP石油公司等大型跨国能源企业担任要职的高层管理者。 (北青)