

管理课堂 | Guanli Ketang

丰田：回归才能再次迈向顶峰

丰田此次大规模的召回危机,是否意味着 TPS 和精益生产本身存在着问题? 丰田公司能够回归对产品质量的狂热追求吗? 丰田公司管理层在追求业务增长的过程中忽视了对客户最为重视的安全、质量和可靠性之足够关注。而回归丰田公司的根本即精益管理系统才是再次迈向顶峰之道。

我们必须澄清的是, 丰田公司最近发生的质量问题和大量召回产品的事件不是说丰田生产系统(TPS)存在问题。丰田公司倡导的“精益生产”及其流程改善工具和方法不断在世界各地各行各业的无数公司得到应用并且证明是切实可行的。

丰田公司过去取得的巨大成功是其出色的管理制度之结果, 他们现在的质量问题也是管理制度问题造成的。丰田公司因为对客户最为关心的问题予以了高度的关注而从日本战后的废墟中异军突起。客户最关心的就是质量。因此, 由丰田喜一郎、丰田英二以及大野耐一等领导的丰田公司对产品质量的追求几乎达到了狂热的程度。同样, 由于世界各地的消费者也在追求质量越来越好的汽车, 所以, 丰田公司的每一代新汽车之可靠性也越来越高。随着海外市场的增长和扩大, 丰田公司仍然一直保持着对产品质量和可靠性的狂热追求。这就是其品牌的核心价值所在。

现在我们再回到公司的根本问题: 承认存在的问题, 回归对客户安全和产品质量的绝对承诺。丰田章男在就任后, 当即宣布放弃占领 15% 全球汽车市场的目标, 改变公司的侧重点, 丰田汽车开始“回归原点”, 从追求销量的道路上回归到汽车质量与用户需求上, “将产品放在第一位, 而不是销售额和利润”。客户们都非常关心这件事情, 因为他们购买汽车的那间公司是世界上最大的汽车公司。我们倒过头去可以发现, 大野耐一所做的一切都是对产品质量和客户满意度的重视。单件流和看板系统并不仅仅是用于降低库存或提高生产率的, 更是改善产品质量所必需的方法。

丰田公司的灾难并不是“丰田生产系统”和精益生产本身存在问题。回归“丰田生产系统”和精益生产才是再次迈向顶峰之道, 当然这里所说的顶峰不一定是指全球市场份额方面的顶峰, 而是指客户最为重视的安全和质量方面的顶峰。

(作者阿南·沙玛:TBM 咨询集团
公司主席、首席执行官)

——[上接 A1 版]——

吴子申：最好的管理是不管

记者: 这样看来, 永业送 100 名集团管理岗位骨干人员和地区合作伙伴去清华总裁班学习, 是确有必要而不是企业作秀。吴总也曾复旦 MBA、清华总裁班等学习, 在工作多年之后再进校门, 有收获吗?

吴子申: 用一句套话: 没学后悔, 学了更后悔。我是后悔没早学。如果早 7、8 年上这个学, 永业不用 9 年, 也许只用 3 年就能发展到目前的规模。

记者: 那么作为一位上市公司董事长, 吴总每天在做什么大事?

吴子申: 大家问我在做什么, 我说在研究战略。要说永业的长远规划, 一个词就是服务, 用你心贴心的服务让农民富裕起来。永业是使农民富裕的方案和工具的提供者, 是农民致富问题的解决者, 就像咨询公司一样。(李彬庆)

头脑风暴 | Tounao Fengbao

三星：变革管理战略铸就电子消费巨头

□ 林洛溪

金融危机中的胜者

2009 年, 金融危机后, 许多市场都露出疲态, 三星却在逆境中脱颖而出。三星胜出的优势在于, 从战略到策略, 再到技术、到营销实现全面主动变革。

与其说服别人改变, 不如自己改变。这是三星近几年来一直努力尝试并做到的, 三星每年至少会推出 30 多个样板, 供运营商作为定制模板来选择, 不仅自己承担设计角色, 还通过与运营商沟通, 了解运营商的需求, 并对这些需求尽快执行。而运营商在与诺基亚、苹果等强势品牌的合作过程中, 往往处于被动局面, 大多要遵循这些强势品牌的固有操作流程, 甚至要不断向他们做出让步, 才能达成进一步合作。

一位与三星合作的运营商告诉记者: “在与三星公司的合作过程中, 他们不但全面配合和支持, 甚至在非工作时间, 三星的工程师也会加班给予最大的支持。”这是其他强势品牌做不到的。

面对三星的发展势头, 诺基亚与苹果公司着手改善营销策略上的不当之处。三星则立足于不断拓展新的市场, 加速产品创新, 集中发布比竞争对手更多的新品, 以期掌控流行趋



历经了四十多年风风雨雨, 如今的三星公司已成为世界上最大、最赚钱的消费电子产品制造商, 产品线涉及手机、家用电器、商用、网络等各个领域。为什么三星能够迅速崛起, 成为继索尼之后又一家全球最有价值的消费电子品牌? 一切都归功于变革和创新。三星的变革战略, 使自己始终走在市场前沿, 三星的创新能力, 使自己在竞争中始终处于主动地位。

战略企业家需要“战略修炼”

国资委今年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。会议明确提出要加强中央企业人才队伍建设, 要始终坚持高端引领、整体开发, 把培养高层次人才摆到更加突出的位置。其中提到要以战略企业家为重点, 培养一支有大局观念和战略思维、忠实维护国有资产权益、引领企业做强做大的出资人代表队伍。

央企领导人的培养方向, 定位得到了清晰的描述。这应该既是中央企业未来发展内在需要, 也是推进央企治理体系完善的内在要求。中央企业在中国国民经济生活中起到了非常重要、独特的作用, 央企本身的发展质量对于中国经济转型将具有重要的影响。

——[紧接 A1 版]——

争夺“阿里巴巴”：“国美战争”重演？

没有业务协同作用和技术的金融投资者, 阿里巴巴与雅虎间合作基础已不复存在。”

另据媒体报道, 在媒体问及雅虎与阿里巴巴网站的关系时, 卫哲描述说就像一对疏远的爷孙, “无论如何, 爷爷都是要去世的。”很显然, 卫哲的核心思想是: 作为阿里巴巴集团大股东的雅虎已经没有价值, 所以请你离开! 据此价值观看, 阿里巴巴希望“回购”雅虎五年前“买走”的阿里巴巴集团股份。

更有媒体猜测称, 5 年前, 通过雅虎注入的 10 亿美元, 资金饥渴的阿里巴巴获得了狂飙突进的关键燃料。5 年后的今天, 账面上趴着几百亿元的阿里巴巴不再是当年那个到处“打饥荒”的穷小子了, 它将有更高的追求, 而这个追求就是想法“收回”雅虎的股权。

根据相关法律及规则, 雅虎作为阿里巴巴集团公司股东, 是因为它投入了相应的资本(或资产), 从而拥有其相应的股份, 并确立了其股东的地位, 这就是其股东的“价值”所在, 并不需要额外附加的“业务协同作用和技术”, 甚至雅虎即使变成一个单纯的“金融投资者”, 也无法改变其作为股东的基础地位与基本价值, 而不应该是卫哲眼中的没有“价值”和总是要死去的“爷爷”。而事实上, 很多“爷爷公司”投资了“孙子公司”, 结果“孙子公司”死掉多年, “爷爷公司”可能依然健康地活着!

当然, 根据马云的社会经历与职

业修炼, 相信卫哲并不能够代表马云。

不是“钱”的事, 是“理”的事

有关分析人士指出, 2005 年, 雅虎以 10 亿美元和雅虎中国业务作价, 换取了其在阿里巴巴集团近 40% 股权。5 年后, 雅虎这桩投资获得了极其丰厚的回报。以香港上市的阿里巴巴 B2B 业务目前市值约 96 的亿美元计算, 雅虎持有此部分业务价值至少达 27 亿美元。

更有专业人士分析认为, 如果算上阿里巴巴集团未上市资产, 雅虎的投资回报前景更诱人。由于雅虎目前拥有阿里巴巴集团 39% 股份, 也即拥有阿里巴巴集团旗下支付宝、淘宝网、阿里云、中国雅虎等子公司 39% 股份。如果假设未上市的支付宝和淘宝网分别估值为 100 亿美元和 200 亿美元, 雅虎拥有在整个阿里巴巴中的价值接近 150 亿美元。

据此, 有人认为, 雅虎应该知足了, 也应该退出了。

5 年前, 雅虎投资 10 亿美元及出售雅虎中国换得了当时还处于饥渴状态的“穷小子”阿里巴巴集团 40% 的股份, 雅虎在追求资本投资回报的同时, 也冒着不小的风险。这是“理”。

5 年后, 雅虎获得了当初双方都不曾预料过的巨大回报, 这也是雅虎理应得到的。投资的目的是为了追求回报, 雅虎也不能够例外。这也是

势, 获取更大的市场占有率, 成为全球手机行业的胜者。

创新再造电子消费巨头

几年前, 格兰仕集团有意进入新的业务领域, 公司副总裁翁尧昌曾带队去韩国三星总部考察, 当他看到三星的技术研发部门早已有了数百种超前于市场的产品和技术储备时, 惊叹之余, 放弃了进入手机行业的想法。

从原本单纯的产品开发, 到现在的产品研究, 三星已经完成了它的另一大变革。本着走在市场前端的宗旨, 三星通过技术和产品创新, 已经开始主导消费电子产品市场潮流, 从手机到各类电子产品, 始终处于市场的领军地位, 一步步扩大市场, 吸引了更多的消费者。

三星另一个迅速发展的原因在于, 主要产品的全部电子部件, 几乎都是自己制造。生产一款新产品对三星来讲, 只是将这些部件进行新的组合。这不但节省了时间成本, 更大大地节省了人员成本, 带动三星不断深入更多新的产品领域。

能坚持做到这一点并不容易。近十年来, 为什么曾经闻名全球的日本消费电子产品制造商陷入集体沦落? 放弃制造、产能外移是他们的最大败笔。大规模的产能外移, 使众多日本

资产、产值、利润都很高, 但是如果主要来自于行政性垄断、来源于社会资源的消耗, 这样的企业也应该得到一定的限制。此外, 还要评价央企在发展战略战略性新兴产业、新产业方面的成效, 还有应该关注央企在国际竞争中的主导权问题。无论如何不应该仅仅把“赚钱”作为堂堂央企的战略目标。

培育战略企业家是个系统工程, 这个工程的建设需要在宏观、中观、微观三个层次长期不懈地去坚持; 从宏观层面看, 是不断修正、完善与央企发展密切相关的法律与政策环境、社会氛围、发展导向等问题; 从中观层面看, 核心是改进管理体系, 确立科学的评价、管理、约束体系; 从微观层面看, 核心是完善和发挥央企公司治理体系对于企业家的约束、激励功能。

改进央企的经营业绩考核体系已经成为管理体系完善的一个重要任务, 即使目前推行的 EVA 考核也不是解决这个问题的科学方向。对于央企的考核不应只追求资产规模的扩大、利润的最大化, 而是要看他对于社会经济的全面贡献, 例如一些为社会提供共性技术的单位, 可能他的资产、产值、利润都不够高, 但是应该给他们创造发挥的空间; 相反, 有些

——[紧接 A1 版]——

争夺“阿里巴巴”：“国美战争”重演？

“理”。今天, 阿里巴巴管理层希望能够早日“回购”雅虎持有的股份, 而雅虎予以回绝表示不卖, 这更应该是“理”——雅虎有权决定是否或何时出让自己的股份。

如果以雅虎“已经赚到大钱了”为由, 要求雅虎退出阿里巴巴, 可能将难以行得通, 因为这不是“钱”的事, 而是“理”的事, 因为这是雅虎自己决定的事情。

当然, 如果双方之任何一方因为“买卖不成”而闹出纷争, 并做出任何有损阿里巴巴的行为, 则都将是不会被允许的, 因为这不不仅仅是“理”的事, 更是有违“法理”之事, 而有违“法理”之事, 就要承担相应的法律责任。

应该说, 目前出现的“阿里巴巴争夺战”, 一定程度上说明马云在对外融资过程中, 依然存在对相关法律风险识别估计不足的情况, 而成长于发达资本市场——美国本土的资本方雅虎, 则往往经验比较丰富。同时, 阿里巴巴也不是个案, 而是具有一定的普遍性, 很多中国企业对外融资过程中, 也都存在这种情况, 如太子奶与英联、摩根、高盛三大投行的“对赌”而最终导致太子奶的毁灭, 及太子奶李途纯因对赌失败不择手段而入狱; 如飞鹤乳业与红杉资本签订的“对赌”协议 2010 年 9 月 19 日触发了增发条款而可能导致飞鹤乳业危机进一步加剧等等。这也在一定程度上能够折射出中国企业在投融资法律风险管理方面存在比较严重的问题,

消费电子产品制造商成为空壳企业, 失去了产能依托的日本企业, 出现了“技术空心化”现象, 导致这些企业即使有了好的技术和产品, 也无法进行商业价值放大。

三星的快速成长, 不是偶然因素造成的。敢于变革, 先于变革, 是这个企业一直保持稳健成长的直接动因。

新闻链接 | 背景阅读

2010 年 5 月 12 日, 三星公布了一个针对新产业的多元投资计划, 到 2020 年, 将在包括 LED、环保能源、医疗健康等领域投资 23.3 兆韩元(1 兆韩元约合 60.4 亿元人民币)。

这个决策, 是李健熙重返三星董事会主席职位 50 天内作出的。这一举措, 被业界视为三星历史上的第二次重大变革。按照李健熙的说法, 未来十年, 三星将淘汰目前的大部分业务和产品, 在其他全球性企业还在犹豫不决时抓住机遇。

这次变革会给三星带来什么变化? 业界对李健熙领导下的这次大变革, 充满了关注和期待。

——[紧接 A1 版]——

资产、产值、利润都很高, 但是如果主要来自于行政性垄断、来源于社会资源的消耗, 这样的企业也应该得到一定的限制。此外, 还要评价央企在发展战略战略性新兴产业、新产业方面的成效, 还有应该关注央企在国际竞争中的主导权问题。无论如何不应该仅仅把“赚钱”作为堂堂央企的战略目标。

培育战略企业家是个系统工程, 这个工程的建设需要在宏观、中观、微观三个层次长期不懈地去坚持; 从宏观层面看, 是不断修正、完善与央企发展密切相关的法律与政策环境、社会氛围、发展导向等问题; 从中观层面看, 核心是改进管理体系, 确立科学的评价、管理、约束体系; 从微观层面看, 核心是完善和发挥央企公司治理体系对于企业家的约束、激励功能。

改进央企的经营业绩考核体系已经成为管理体系完善的一个重要任务, 即使目前推行的 EVA 考核也不是解决这个问题的科学方向。对于央企的考核不应只追求资产规模的扩大、利润的最大化, 而是要看他对于社会经济的全面贡献, 例如一些为社会提供共性技术的单位, 可能他的资产、产值、利润都不够高, 但是应该给他们创造发挥的空间; 相反, 有些

——[紧接 A1 版]——

争夺“阿里巴巴”：“国美战争”重演？

“理”。今天, 阿里巴巴管理层希望能够早日“回购”雅虎持有的股份, 而雅虎予以回绝表示不卖, 这更应该是“理”——雅虎有权决定是否或何时出让自己的股份。

如果以雅虎“已经赚到大钱了”为由, 要求雅虎退出阿里巴巴, 可能将难以行得通, 因为这不是“钱”的事, 而是“理”的事, 因为这是雅虎自己决定的事情。

当然, 如果双方之任何一方因为“买卖不成”而闹出纷争, 并做出任何有损阿里巴巴的行为, 则都将是不会被允许的, 因为这不不仅仅是“理”的事, 更是有违“法理”之事, 而有违“法理”之事, 就要承担相应的法律责任。

应该说, 目前出现的“阿里巴巴争夺战”, 一定程度上说明马云在对外融资过程中, 依然存在对相关法律风险识别估计不足的情况, 而成长于发达资本市场——美国本土的资本方雅虎, 则往往经验比较丰富。同时, 阿里巴巴也不是个案, 而是具有一定的普遍性, 很多中国企业对外融资过程中, 也都存在这种情况, 如太子奶与英联、摩根、高盛三大投行的“对赌”而最终导致太子奶的毁灭, 及太子奶李途纯因对赌失败不择手段而入狱; 如飞鹤乳业与红杉资本签订的“对赌”协议 2010 年 9 月 19 日触发了增发条款而可能导致飞鹤乳业危机进一步加剧等等。这也在一定程度上能够折射出中国企业在投融资法律风险管理方面存在比较严重的问题,

消费电子产品制造商成为空壳企业, 失去了产能依托的日本企业, 出现了“技术空心化”现象, 导致这些企业即使有了好的技术和产品, 也无法进行商业价值放大。

三星的快速成长, 不是偶然因素造成的。敢于变革, 先于变革, 是这个企业一直保持稳健成长的直接动因。

这个决策, 是李健熙重返三星董事会主席职位 50 天内作出的。这一举措, 被业界视为三星历史上的第二次重大变革。按照李健熙的说法, 未来十年, 三星将淘汰目前的大部分业务和产品, 在其他全球性企业还在犹豫不决时抓住机遇。

这次变革会给三星带来什么变化? 业界对李健熙领导下的这次大变革, 充满了关注和期待。

企业管理创新十大趋势

一、由追求利润最大化向追求企业可持续成长观转变。

把利润最大化作为管理的唯一主题, 是企业夭折的重要根源之一。在产品、技术、知识等创新速度日益加快的今天, 成长的可持续性已经成为现代企业所面临的比管理效率更重要的课题。

二、企业竞争由传统的要素竞争转向企业运营能力的竞争。

企业成为一个全新的“敏捷性”经营实体。在生产方面, 它能依照顾客订单, 任意批量制造产品和服务; 在营销方面, 它能以顾客价值为中心, 丰富顾客价值, 生产个性化产品和服务组合; 在组织方面, 它能整合企业内部和外部与生产经营过程相关的资源, 创造和发挥资源杠杆的竞争优势; 在管理方面, 它能将管理思想转换到领导、激励、支持和信任上来。

三、企业间的合作由一般合作模式转向供应链协作、网络组织、虚拟企业、国际战略联盟等形式。

现代企业不能只提供产品和服务, 还必须懂得如何把自身的核心能力与技术专长恰当地同其他各种有利的竞争资源结合起来, 弥补自身的不足和局限性。

四、员工的知识 and 技能成为企业保持竞争优势的重要资源。

知识被认为是和人力、资金等并列的资源, 并将逐渐成为企业最重要的资源。企业需要更多地通过组织学习、知识管理和加强协作能力来应对对知识经济的挑战, 将现有组织、知识、人员和流程与知识管理和协作紧密结合起来。

五、从传统的单一绩效考核转向全面的绩效管理。

传统的绩效考核是通过为员工工作结果的评估来确定奖惩, 但过程缺乏控制, 没有绩效改善的组织手段作为保证, 在推行绩效考核时会遇到员工的反对等。因而, 把绩效管理与公司战略联系起来, 变静态考核为动态管理, 是近年来绩效管理的显著特点。

六、信息技术改变企业的工作方式。

信息技术的发展和应用, 使业务活动和业务信息得以分离, 原本无法调和的集中与分散的矛盾也得以解决。企业通过整合, 能够实现内部资源的集中、统一和有效配置。借助信息技术手段, 企业能够跨越内部资源界限, 实现对整个供应链资源的有效组织和管理。

七、顾客导向观念受到重视并被超越。

近十几年来, 以微软、英特尔为首的部分高科技企业放弃了“顾客导向”, 采用以产品为中心的经营战略, 并取得了巨大成功, 由此产生了超越“顾客导向”的竞争新思维。这主要是因为随着知识经济时代的到来, 企业面对的已不仅仅是现有的份额, 更重要的是未来的市场和挑战。

八、由片面追求企业自身利益转变为注重履行社会责任, 实现经济、环境、社会协调发展。

九、企业管理创新成主流趋势。

我国企业在深化改革和管理创新方面, 不断倡导创新精神, 激发创新意识、引导创新方向、鼓励创新行为、提升创新能力, 已成为主流方向。

十、企业管理创新进入新阶段。

现在深化改革到了制度创新阶段, 企业管理现代化也必然要进入到管理创新的新阶段, 也就是说到了建立管理科学的阶段了。管理创新与制度创新并举, 管理创新与技术创新协调, 形成了生产关系逐渐适应生产力发展的趋势。(钟日)