

[上接 A1 版]

探秘“长株”创新型管理

郑益清知道后便主动问他有什么困难?专家说因父亲去世,为办丧事想向公司借两台车临时使用。郑益清马上表示:“这是公司的份内之事,你不及时向公司报告是你没有组织观念啊!”他立即指示办公室安排车辆,并组织全公司员工晚上赶去吊唁。在长株公司,凡员工家里有婚丧喜事,郑益清一般都会亲自前往。郑益清有时还亲自前往住在长沙的员工家里访问,了解他们的生活情况,解决他们的困难,让员工感受到大家庭的温暖。

吴昌涛是武汉中咨公司派驻长株公司的设计代表。郑益清看到他的家不在湖南,于是指派工作人员对他的生活作出周到安排,使其对公司产生了家的感觉。吴昌涛把对公司的感情化为认真的工作态度,他天天上工地进行设计跟踪,为公司创造了很好的效益。三年多来吴昌涛一心扑在工作上,皮肤晒得黑乎乎的,今年才39岁就已两鬓飞霜。郑益清一见到他便笑着说:你的头发又白了几根。吴昌涛听后心里热乎乎的,他觉得这是领导对他工作的肯定。

优化职业经理人机制:民主管理取代“家族式管理”

奥深集团崇尚民主管理,反对家族式管理。在这里,员工虽然不同于国有企业是“企业的主人”,但“员工参与管理”,从来没有失落感。郑益清在奥深集团不是企业主,但他担任集团公司财务总监,管理奥深的“命脉”,后来被委派到长株公司任总经理,这就是员工参与管理的生动例证。他来长株公司后同样带来了奥深集团民主管理的传统。

在长株公司,员工参与管理主要体现在决策、执行和绩效考核上。公司的重大事情由总经理办公会议决定,不是总经理一个人说了算;执行中,副总经理对总经理负责,部室负责人对副总经理负责,员工对部主任负责,充分发挥每个人的聪明才智;公司实行绩效工资制,员工工资由人事部和各相关部门及分管副总经理按月进行绩效考核,然后报财务总监(总经理助理)初审,最后由总经理审批,不是总经理凭着感情与感觉见高低。

员工参与管理以及人性化管理使长株公司上下充满了和谐的气氛,公司老总和员工在感情上水乳交融。郑益清对员工从未发过脾气,更未大声训斥过人,但员工们都服他,敬重他。

对于企业民主管理,郑益清有一个独特的观点,即平等是民主的前提,老总与员工不应该有距离。一次,郑益清到食堂刷卡吃饭,吃得非常简单。一些同在食堂吃饭的民工看到了便私下议论。郑益清感到,吃饭是一件很正常的事情,而被人家议论就变得不正常了,这说明自己平时到食堂吃饭的次数太少,也说明在人们眼中老总应是特殊阶层。他想起自己在英国工作的时候,看到在英国排行第二的 RECKIT-TBENCKISER 公司的老总与员工同在食堂吃饭,员工对他就是直呼其名,此后,郑益清便尽量减少应酬,尽可能多地在食堂吃饭。次数多了,郑益清与员工们直接交流的机会也多了,员工与老总的距离也越来越近了。

记者在长株公司组织员工座谈时,员工们纷纷以长株公司为例,扳着手指数着实行民主管理带来的好处:拉近了雇员与业主的距离,提高了员工在企业的地位;集中了全员智慧,发挥了员工

头脑风暴 | Tounao Fengbao

“台湾制造”的“破咒”之路

台湾制造由代工而品牌、由制造而设计的转型道路一波三折,足令大陆后起的中国制造借鉴。

从代工转向品牌,是台湾制造业近年来全力求解的一个命题。宏达创始人施振荣总结的“微笑曲线”,指明了代工制造业向研发和品牌两端转型升级的方向。方向虽明,但实现起来并非坦途,动辄生死,几乎成为制

造业的一道魔咒。

明基与 HTC,两个曾经的台湾代工工业大佬先后踏上打造品牌这条路,前者仍在混沌中摸索,带有沉重悲壮的意味,后者虽也有壮士断腕的一刻,但总的来说,更像是羚羊般轻巧地跳跃。

其差异的形成,在乎企业的基础因;首先,明基是个多元化企业,实现

品牌化缺少聚焦的载体;HTC 则专注于手机行业,更容易集中资源实施战略转型;其次,明基的企业文化更多地还是停留在工程师文化、制造业文化上,或者说其更擅长“与物对话”,而非“与人对话”;HTC 则通过引进不同来路的高端人才,建立了具有更大包容性的创意文化。这恰恰是品牌企业所必需具备的基本素质。此外,还

有机缘交错。明基在品牌提升的道路上不幸遭遇西门子一役完败,元气大伤;HTC 却似乎总有幸运之神眷顾,先是成立之初傍上微软,次与国际电信运营商意外结合,后因巧借 CEO 私人关系成为 Google 亲密伙伴,在发展道路上诚可谓顺风顺水。

代工企业品牌化,道路有短有长,答案也并非唯一。

(钟启)



□ 何伊凡

自从脱离宏达自立门户以来,李焜耀屡屡逆水行舟,背后隐含着他所渗透的关于“台湾制造”命运转折的潜台词。对台湾企业而言,代工是生命,而品牌是奢梦。“活在当下”还是“追求梦想”,它们一直为这种选择所折磨。当郭台铭对代工之路坚定而专注时,李焜耀谈到此,总带着一种缅怀帝国即将衰落的伤感。他相信代工之路会越走越窄,打造品牌才是基业长青的不二法门。

这一次,他的征途会再次受到风雨影响吗?

重上跑道

2010年8月台塑大火后,《天下》杂志发表封面文章:《停止掠夺式发展 苍狼时代过去了》。文章不客气地指出“大火来的正是时候”,“台湾代工工业如同苍狼,不断追逐低成本的猎物,大肆掠夺后又迅速奔向下一块沃土,如今这种掠夺式发展,频频倾向高端。”

□ 秦娜

几个月前,在智能手机领域堪称“不可一世”的手机厂商苹果对 HTC (宏达电子)提起一项诉讼,指控 HTC 侵犯了 20 项与 iPhone 有关的专利。陷入和苹果的专利纠纷似乎不算十足的坏消息,对于一家刚刚从代工转型打造品牌 4 年时间的厂商而言,这至少意味着它已经有迹象成为和苹果并驾齐驱的全球性品牌,正如华为之于思科。

工程师出身的 HTC CEO 周永明是这一转型工程的领导者温和内敛,事实上,在过去两年里,“Quietly Brilliant(低调卓越)”是 HTC 在致力实现的品牌目标,这完全区别于苹果张扬的品牌个性。在随后的某次记者会上,周永明用他一贯的缓慢语速回答了这个问题:“我们不需要大声(对外界说),但我对 HTC 的创新很有信心,我们没有时间可以浪费在抄袭别人。”

技术出身的代工厂

过去十年里,从代工转型品牌几乎成为台湾制造业的魔咒,曾经的电子巨头纷纷陷入进退两难的境地。HTC 不同,自 1997 年成立以来,只在最初几年,由于产品过于超前、缺乏

而最早将代工工业比喻为苍狼的台湾企业家,正是李焜耀。

“金融危机过去后大家都松了一口气,品牌也度过了调整期,资源的分配会有很多改变。”他表示。

2010 年 8 月后的 6 个月中, BenQ 一系列新产品将密集上市。李焜耀试图借此再度向外界宣示品牌化经营的雄心。

如果说 BenQ 需要一个再次登场的时机,李焜耀认为就是现在。3C 产业正进入一个大裂变、重新洗牌的时刻。李焜耀时刻感受到新浪潮的冲击,他判断随着云计算推进,客户端的功能朝小型化、智能化、触控方向延展,很多产品都会变得“不三不四”,而资本市场也越来越深度地介入到产业中。“无论是软件公司还是硬件公司,压力都大得不得了。现在联想、戴尔想跨到服务里去,可 Google 不只要做服务器,还要盖电厂,后来发现在陆上盖不行,还要到海上做潮汐发电。界限真的全都乱掉,大家在寻求新的边界,能从‘云’

种种机缘促成 HTC 突破代工企业品牌化的魔咒,但它是否能在全球化竞争中立足脚跟,还是个问号

幸运儿 HTC



市场陷入困境,后来一直没有称得上劫难的事件光顾这家公司。它甚至幸运地成为微软、Google 这些科技巨头最亲密的合作伙伴。

统计数据显示,HTC 已经成为继诺基亚、黑莓、苹果之后的第四大智能手机厂商。过去的一年里,在智能手机争夺最激烈的北美市场,HTC 的市场占有率上升明显。

2007 年,HTC 推出 Touch, 销量超过 300 万, 与随后上市的一代 iPhone600 万的销量虽有差距, 但作

将技术优势转换为品牌优势,练就与人对话的能力,李焜耀显然还没有找到更好的办法

BenQ:“奢梦”之难

里梳理出客户需要的东西。”

BenQ 虽然以硬件为主,但未来也不可能脱离云端。“可难题也在这里,你要跨业,这一步跨到哪里? 到底应该寻找怎样的经营范围? 凭什么能踩到人家的土地上? 这是大家都在焦虑的问题。”他摇摇头连声说,“很焦虑,很焦虑。”

三大挑战

“KY(李焜耀的英文名)做得很辛苦。”一位接近李焜耀的人士透露。“他做代工,有富士康等一大批对手,做品牌,前面有宏达、华硕挡路,后面有来自大陆的潜在竞争者虎视眈眈,上面还有日韩的消费电子类巨头泰山压顶。”

BenQ 的 Logo 是只蝴蝶,“蝴蝶代表了原创,代表了美丽,独特,也代表了飞翔的能力。”李焜耀说,但蝴蝶若想飞翔,李焜耀和他的团队需要解答三道难题。

首先是能否培育出足够拉动整个品牌的明星产品。BenQ 紫色蝴蝶的翅膀几乎覆盖了所有时尚数码产品,包括投影仪、扫描仪、电视机、显示器、数码相机、笔记本电脑、电子书等等,甚至还有平板电脑一界面略显粗糙,尚在内测阶段。宽广的产品线可以相互掩护攻击,但致命弱点是,没有一个旗舰产品可以代表自己。反观三星、LG、索尼、东芝等,都有足够强势的产品点亮形象。

目前 BenQ 运作最为成功的是投影仪,可惜这是一个小众市场,容量有限,全球不过每年消费 700 万台。笔记本电脑、数码相机、电视机、

手机倒是每一个都有巨大空间,只要有一种产品能进入全球前五名, BenQ 就能站稳脚跟。但要从这些市场中杀出一条血路又谈何容易。

第二大考验来自如何“亲近”市场。在 2009 年工业设计界“奥斯卡奖”之称的 iF 设计赛(iFDesignProductAward2010) 中,BenQ 数字时尚设计中心获得了 8 项大奖,不仅年度得奖数为中国第一,近年所累积总奖项数目也高居华人品牌之首。然而从终端销售情况来看,如此强悍设计能力尚未对其在市场上攻城拔寨做出突出贡献。

第三重挑战来自 BenQ 能否作为代表明基的唯一品牌。

实际上,这三个难题并不新鲜,早在收购西门子之前它们就一直困扰李焜耀,这折射出集团在构建品牌方面的执行力,并不像在代工领域那样得心应手。代工需要的是“与物对话”的能力,而品牌需要的是“与人对话”的能力。正是由于后一种能力的薄弱,使得自认为缺点是“急躁”的李焜耀,近年来在节奏上似乎慢了半拍。例如最有优势的显示器没有带动 BenQ 脱颖而出;在成长最快的笔记本电脑市场还没等切下足够份额的蛋糕,就要面对平板电脑技术的挑战;早就启动研发高端智能手机项目,可仍未有主打产品推出;在电子书领域虽然与中国移动合作,可推进速度较慢。

对李焜耀来说,BenQ 品牌之路能走多远,已远超越明基和个人的荣辱,而是台湾制造业如何走出代工宿命这个宏大叙事中的一部分。

创新创意视为 HTC 的头等大事。设立研发中心时,周永明认为,创新就要从名字开始。王景弘负责这个新项目,带领这个 50 人组成的新团队,脑力激荡之后,研发中心最后变成了 Magic Lab, 所有人名片的头衔变成了巫师、魔术师,不一而足。

在华人公司里,能够以这种目标召唤员工热情的公司并不多见。“如果有人还能和 iPhone 打一架,那就是 HTC。”周永明说。2008 年 5 月,钻石机上市,大获成功。半年报同比增长 20%,超出资本市场预期。这款机器也真正奠定了 HTC 品牌手机的地位。

看上去,HTC 建立品牌的第一步已经成功,但更大的困难在后面。一直强调高价值、高成长的 HTC,以牺牲利润的方式能否换得品牌影响力的进一步增强? 从更深层次看,面对苹果以自身强大的号召力,吸引开发者,打造的“服务+内容”的闭环商业模式,HTC 的武器显然单薄许多。与 Google 的合作固然凸显了 HTC 的品牌价值,但“天花板”似乎也很难打破。

远听不到别人的意见。在这次生活会上,他态度谦虚但又坦率,对于他认为是正确的意见,当即表示“在今后的工作中改正和注意”;对于那些他还没有认识到是错误的意见,也表示“再好好想一想,想清楚了就坚决改正”。他这种实事求是的态度,让大家感到他为人真诚、正直,个个心悅诚服。

经理提了两个多小时的意见。汪正红是郑益清从奥深集团带来的人,其他副总看到与郑总关系这么铁的人也敢提意见,于是相继发起连珠炮,民主生活会足足开了 5 个小时。

对于这种现象,郑益清事先并没有预见到,但他认为,作为企业的一把手,如果不愿听取别人的意见,便将永

个个满面微笑、面面相觑。但郑益清说,长株公司的和谐决不是一团和气。郑益清要求每个员工必须向他提意见,有时员工不提,他就主动找员工谈心,请他们当面提意见。公司还借鉴国有企业民主生活会的方式开展批评与自我批评。在一次民主生活会上,汪正红副总经理首先“开炮”,向郑益清总

的主观能动性;化解了企业内部的各种矛盾,增强了团队内部的团结;及时纠正了前进中的错误,有利于企业的持续发展。

【记者手记】:

俗话说“出门看天色,进门观脸色”。记者在长株公司采访,每天看到的是员工们

杨伟东：做有东方思维的外企管理者

2003 年,初到诺基亚的杨还只是市场部级别最低的市场专员。当时,诺基亚远未成为中国市场的第一大手机公司,摩托罗拉仍处在高峰期。

摩托罗拉取得成功的关键因素之一,就是早在 1999 年就推出针对中国人手写习惯的 A6188,这也是摩托罗拉在华销量除 V3 之外最大的手机、“明”系手机的前身。直到 2003 年,诺基亚才终于也在中国推出带有手写功能的 6180。

负责为 6180 做宣传策划的正是杨伟东,而且几乎由他一人独立操作。

既然这是一款针对中国的产品,杨伟东希望能够让 6180 真正体现诺基亚的本土化优势,开始建立诺基亚与中国的实质联系,并非此前给人的国际化的印象。

他大概用了 3 个多月完成 6180 的策划,毛笔字体、“妙笔生花”和背剑武士等中国元素,贴切地与为中国定制、手写输入、手写笔别在后盖上等特性呼应。这场策划让更多人知道了杨伟东,市场部的人都跟他说,这是一战成名。

(王文静)

[上接 A1 版]

中联重科早在金融危机爆发之前就重视企业风险文化建设,逐渐形成了有中联特色的风险价值观和风险精神,构建起有效的风险防范制度体系和严格的风险预警与内控监督体系及行为机制,保障企业在近几年大规模扩张、并购重组和海外收购经营中有效地防范了各类风险,成为湖南管理创新的一个闪光点。

重塑企业文化。企业文化与软实力建设,是中国企业提高国际竞争力的必由之路,是增强企业发展长期性、基础性、战略性核心能力的基本途径。江麓机电科技公司,为了坚持“以人为本”的科学发展观,落实中央要求关注人的幸福指数的企业新使命,自 2007 年以来,实施了一套提升员工幸福指数的人本管理方案,初步形成了促进员工价值满足感的人才全面发展机制,增强员工主人翁认同感的激励机制,提升员工生活归宿感的民生共享工程,增强员工自豪感的企业持续快速发展机制,为增强企业软实力进行了开拓性的探索,促使江麓机电迎来两年翻一番的喜人业绩。

增强企业社会责任管理。树立现代企业价值观,积极承担企业社会责任,是构建和谐社会的基础。老百姓大药房连锁有限公司,自 2001 年创建以来,恪守“一切为了老百姓”的经营宗旨,用企业与社会互利共赢的现代企业价值观,取代了企业利润最大化的传统价值观,积极履行企业社会责任,企业连续七年跻身中国医药零售行业前三强,连续三年被评为“中国连锁药店百强排行榜第一名”。

强化绿色管理。树立绿色经营理念,打造绿色产品生产链,是企业建设“两型社会”最现实最紧迫的战略任务。永州的熙可食品公司,为了确保食品安全,构建起 16.5 万亩绿色食品柑橘原料基地管理新体系,形成坚持双赢、果农稳产增收的保障机制,为提高湖南柑橘产业的整体竞争力,促进农业产业化和现代农业的建设提供了宝贵的管理经验。

(吴家丕)

遗失启事

刘华贵先生户口簿(地址:成都市武侯区晋沙街 12 号附 8 号)遗失,声明作废。