

企业家精神:家族企业“传承之难”

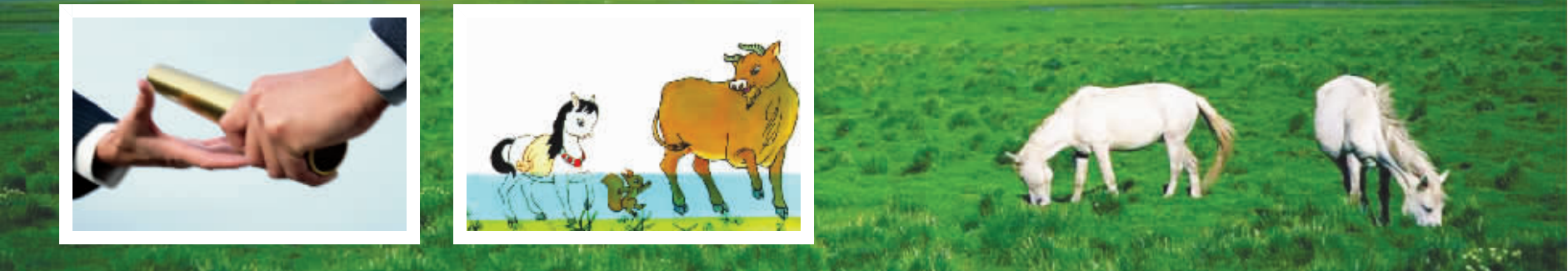
家族企业传承,最难传承的可能是企业家能力和精神。因为企业家能力和精神有天赋的成分,很难通过后天的学习和训练来完全获得。

[详见 A2 版《主题策划》]

民企走进“新过河时代”

小马“过河”接班 双赢考验“两代”

越来越多的民营企业“小马”(接班人)将要面临“过河”问题了。于是越来越多的人开始体会到“小马过河”的无奈:当松鼠说河水很深,大象说河水很浅的时候,没有任何过河经验的小马到底该信谁?



管理论坛 | Guanli Luntan

对人的尊敬是信任

王石

社会的金字塔阶层结构,注定每个行业都有数量最多的“基层员工”,物业服务行业是个典型,餐饮业更是个典型。这些行业从业者大多数来自农村,多数只受过初中教育,上过大学的更是凤毛麟角。

由于社会的、个人的原因,这些年轻人输在了起跑线上,很难享受到作为社会稀缺资源的幸福感、成就感。这并不是中国社会的特例,真正的企业家考虑问题往往更全面。他们明白,如果社会与公司的制度安排让普通劳动者无法享受到其本应有的幸福感与成就感,这样的制度将无法持续。

海底捞成功的奥秘在哪里?我以为黄铁鹰的总结重点在一段话:只给吃不给爱,是对待畜牲;只给爱不给尊敬,是对待宠物;而人只给吃和爱是是不够的,还需要尊敬。什么是对人的尊敬?见老板鞠躬给领导鼓掌?那是对地位和权力的尊敬。对人的尊敬是信任。

一般餐馆里,顾客结账时不会同服务员谈打折优惠。为什么?谈了半天,那个忙得跳脚的服务员连是否能给个98折优惠也闪烁其词,因为她要看大堂经理的脸色。这种折扣,给与不给,顾客与餐馆都双输——顾客找经理要到折扣,也不会念餐馆的好。

在海底捞,所有服务员都是经理。德鲁克认为,企业的员工是否是管理者并不取决于他是否管理别人。所有必须坚持自己的目标和标准进行决策,并对组织做出贡献的员工,实际上都在行使管理者的职责。显然,在海底捞的管理体系中,每一个基层服务员都是一个“管理者”,这对提升服务品质起到关键的影响,对公司至关重要。

每个员工都是管理者的餐馆,显然就具备了不可复制的核心竞争力。这就是一些餐馆使劲从海底捞挖人,试图抄海底捞的模式,却抄不出结果的真正原因。真正的核心竞争力是难以复制的。这也从侧面印证了IBM前CEO沃森提出的原则:“就经营业绩来说,企业的经营思想、企业精神和企业目标远远比技术资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多。”

(作者为万科集团董 事 长)

据最新消息,作为国内民营企业第一大省,江苏民营企业与国有企业、外资企业长期“三分天下”,而这其中又有70%以上的民营企业是家族体制。

根据江苏省民营经济研究会针对1008家省内民营企业的调查,截至目前为止,已经有7.3%的一代民营企业家已将“帅印”交给子女,而在今后1~5年、6~10年、11~15年内,13.3%、25%、32.1%的民营企业将实现“一代”向“二代”的权力转移。

“小马过河”的新困惑一:这条河还是您当年过的那条河吗?

“老马”当年所走的路已渐行渐远。第一代企业家开疆拓土的传奇故事,早已经成为企业耳熟能详的创业史,经历过激动人心的创业,处于成长和成熟期的企业,几乎没有什么动人心弦的故事,在既定的流程、制度与文化下,每个人都各安其位,各行其是。

第一领导力中心发现,此河非彼河。如

果说当年创始人是脚踏泥泞、手搏激流才过的那条“创业河”,那么现在的“守业河”至少在表面看来已经波澜不惊、清澈见底。这也就决定了,创始人和接班人在面对企业发展中的类似问题时,解决问题的思路、方法、角度、措施、工具等大不相同。

所以,中小企业接班人在“小马过河”的问题上,面对第一代企业家的耳提面命,大多数“二代企业家”选择了倾听但不听命、服从但不盲从的解决方式,因为他们内心都有一个前提假设:此河非彼河。

既然如此,“小马”面临的问题,早已经不是“这条河是深是浅”这样的迷茫,而是以何种态度、何种方式、何种途径来面对和解决“过新河”的问题,这比当年的“老马过河”殊途同归。

“小马过河”的新困惑二:为什么非要亲自涉水,不可以借助外界力量吗?

当年的“老马”,没资金、没经验、没技

术、没思路,大多都是靠着朴实的企业家精神,对机会和责任有着异乎寻常的激进,才有了“老马过河”后的辉煌和成就。以身犯险,以身探路,正是“老马”们当年的真实境况,也正因为如此,他们注定在创业的道路上伤痕累累,这些伤痕仿佛是见证他们披荆斩棘的勇敢和无畏。

第一领导力中心发现,到了第二代企业家,情况大不相同。企业发展的资金、技术、人才、经验都有了,甚至战略、运营、执行都可以请外脑来帮助解决,而品牌也成为众多客户信任和追随企业的符号,现成的资源等着“小马”们去挑选,更为可贵的是,那批和创始人一起打江山的“元老们”,尽管有些会成为二代接班的阻碍,

(紧 转 A2 版)



顺丰速运:“快人一步”的管理故事

1月26日晚10点,北京顺丰速运华北分拨中心现场一片繁忙。200余名员工在分拣流水线前一刻不停地忙碌着,还有近百人坚守在客服和输单岗位上。据北京区部总经理刘晓利介绍,虽然南方遭遇雨雪冰冻天气,但顺丰一直履行着“全年365天无休”的承诺。

严格的系统跟踪流程
快件历程再还原

顺丰于2010年研发试用的“时效管理系统”包含了对快件跟踪、时效预警、路由规划等系统全部环节的监控。

重新还原一下小林的快递所经历程,就能知道顺丰速运是怎样做到“快人一步”的。

“要保证流通速度快,就像蓄水池一样,上游水来得快,下游放得也快,池子就永远不会溢水。”物流协会专家道出了防爆仓的原理。

顺丰速运向来以“快人一步”的时效保证在行业中称雄,当然,其服务价格也高于同行。比如,从广东到北京的快件,每单起



步价20元,续重2元,起步价格比一些同行的价格高出近一倍,这样才保证了其运营的成本维系。

做到快,就能赢。这是任何物流企业的不二法则。

一位员工自述,现在对派件的出仓时效越来越高,要提高派件处理时效,出仓越早越好,而监控平台终端是以收1(1小时内收件)派2(2小时内派送签收)时效为准,正常要求在8:30前出完仓,预定10:30前派完件。

除此以外,分点部、中转场发车,车标、

车牌每次出车都要通过吧枪扫描,这样就能快捷有效地提取车辆与快件信息。每台车上都配备GPS设备,车辆必须按照规划部规划好的线路行驶,如有偏离或绕道,都视为违反公司规定。这样的监控系统,能高效地反馈并纠正整个运营网络出现的问题。

7公里的服务半径
网点布置运筹学

收递员的吧枪菜单内随时不断更新所在区域的待收件,系统会尽可能地优化收递员的出发时间和频率,以最俭省的路线,完成尽量多的收递任务。

“多快好省”,是快递公司不断追求的经营管理境界。

据记者调查,为了让业务开展得既快捷,又省事,顺丰在物流网络优化方面颇费心思。为了确保一线收递员能在1小时内到达所属区域内任何地点,公司规划部会根据数学模型计算出不同客户数量与不同商业流通频率下的服务半径,比如二线城市市区的服务半径一般是7公里。

(下 转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A2
《盗梦空间》
给家族企业传承的启示

A2
宁向东:中国公司的权力逻辑

理 通商道 | COMMERCIAL

A3
“病态”:你所不知道的“领导力”

A4
看 Google 独特的管理艺术

财 智人生 | LIFE

B1
集约管控
助推太保集团效益与服务“齐飞”

B2
变革管控 巨化集团“加减”自如

富 在市场 | MARKET

B3
力诺瑞特:
真情回馈社会 聚焦“阳光”文化

B4
不堪终端盘剥
太太乐自建渠道“尝鲜”

邢占军:“幸福指数”进入人们的视野

如果不出大的意外,中国多个省份的幸福指数将写进“十二五”规划。“幸福指数”也会普及落入人们的视野。

山东大学政治学与公共管理学院教授、博士生导师、山东大学生活质量与公共政策研究中心主任邢占军认为,在企业中推行员工幸福指数调查的意义在于:

1、有助于了解企业员工的心理需求和精神状态,为决策管理层深入了解员工需求、不断提升员工生活质量、促进员工成长发展提供依据。

2、人们对生活的幸福感与社会比较密切相关。通过对员工幸福指数与一般民众幸福指数的对比分析,可以对本企业员工幸福感进行准确的定位,通过有效的管理让员工体验到更多的幸福感。

3、通过定期的追踪研究,可以系统地考察一个企业员工幸福指数的变化走势,分析企业的各项改革和管理举措对员工的影响,探讨提升员工幸福指数的对策与途径。

4、关注并考察员工的幸福感,一定程度上体现的是企业对广大员工的关爱,如果实施得当,这项工作本身就可能成为对员工的一种重要激励。

(钱丽娜)