

## 铁腕与柔情:解读“商界木兰”的 DNA 图谱

女企业家的 DNA 图谱:相较于男性企业家的进攻风格,她们擅长防守;相较于男性的“英雄主义”,她们更强调团队;相较于男性的跑马圈地,她们更长于精耕细作;相较于男性的直觉决策,她们更稳健思考。

[详见 A2 版《专题策划》]



管理论坛 | Guanli Luntan

## 评价管理者不以短期输赢论英雄

宁高宁

不论是企业之间还是一个企业内部,对它的管理者的评价一直在不同角度、不同标准和不同时间上产生不同的认识。虽然这方面的理论和实践都在努力,但到今天我们也没有真正跳出以短期输赢论英雄的圈子。大企业中还能不能不断产生“创业者”?相对成熟的业务中还能不能孕育创新?这在很大程度上取决于我们对什么样的经理人是好经理人的态度。

第一类的经理是维持型的经理人。他基本上能保持企业经营的稳定,去年怎样,今年还怎样,上一任的经理怎样,这一任还怎样。这位经理还可能被认为是很好的。

第二类的经理是职责型的经理人。他不仅保持了业务的稳定,还有许多改善,可能是降低了成本,提升了产品质量,也可能是调整了业务流程,提升了运营效率。这样的经理人尽到了他作为管理者的基本职责。

第三类的经理更向前多走了一步,更有能动性,是发展型的经理人。他分析了市场环境,分析了产品和客户,研究了对手,在基本管理改善的同时,适时调整了企业的产品和盈利构成,这样的经理为企业创造了新的价值。

第四类的经理人是战略型的。他不仅在产品竞争层面上使企业成长快过竞争对手,他同时也注重了企业的战略布局,优化了企业在本行业及相关行业上的资源分配,开创了新的商业模式。这样的经理人使企业价值提升,而这个提升不仅仅是运营盈利性的,而且是长远的,资产和资本升值性的,这样的企业往往能抛离对手。

第五类的经理则更成熟、更全面,是持续成长型的。他不仅做好了企业在业务上的战略和执行,而更重要的,他把不断创新和进步的精神根植于企业组织之中。他优化了组织架构,培育了团队,使企业的成长不仅仅是少数人的推动,而是整个组织的推动,不仅仅是竞争压力的推动,而是企业自身理念和文化的推动。这样的企业更有生命力,进步是持久的。

谭小芳

“要成为企业家,天赋很重要,要有高智商、高情商,还要有高胆商,上海本土企业高管胆子太小,根本出不了大企业家。”原中国社会科学院副院长、中欧国际工商学院名誉院长刘吉日前在出席“建设创新型企业主论坛”时非常激动地如此表示。这也是为什么上海外资企业往往能够更加如鱼得水的重要原因。谭小芳老师的独家观点却有些许个性:在企业内部,越是基层领导越要提升“智商”;中层要提升“情商”;而高层则应重在提升“胆商”。

“胆商”的含义,就在于有胆识,有胆有谋,还要有成就企业家胆识的环境。也许刘吉想说,上海的文化表面开放,实际很保守,这跟长期形成的文化和性格有关,他真正想表达的,仍然是国企领导人的选拔机制,这才是“创新的最大阻力”。下面我们看看胆商过人的商界案例吧:

国际零售巨头八百伴前总裁和田一夫,原来是一家蔬菜店的老板,曾是全世界商家景仰的英雄。1997年,快速扩张的日本八百伴的意外破产使他一贫如洗。但年逾古稀的和田一夫痛定思痛后,又开始了重新创业,在南京的一次会议上,和田先生强调说,市场发展就是不断创新和淘汰的过

程,只有永远保持活力、持续创新的企业家和企业,才能坚强地生存下去。

浙商群体,像娃哈哈的宗庆后、青春宝的冯根生、德力西的胡存中、正泰的南存辉等等。他们原本都没读过多少书,但一个个都能把所在企业引领到所属行业主导地位,除了对市场的敏锐、悟性外,还与他们的魄力、坚持和韧性有关。笔者了解到,他们创业时,周围的舆论和环境远没现在宽松,面对今后的未知和前景的莫测使得他们顾不上个人利益的得失,因此,他们完全是凭着没有退路,背水一战的胆量而最终成就事业,造就辉煌!

一家企业老板讲了他创业阶段的一段经历:公司很小的时候,他就敢去和三峡公司谈供货事宜,结果还真把三峡公司的甲方说服了,对方答应两个月内派专家到他的企业现场考察,合格的话就容许他投标。

回到企业后他既兴奋又害怕!兴奋的是这无疑是一个企业迅速成长的机会,害怕的是他的企业很小,连一个像样的标准厂房都没有!怎么办?豪赌一把!他下定决心,借了300万元,高价在自己企业的周围租下地皮并和施工方签订合同,要求两个月内把厂房建好,并立即投资上马一条生产线……两个月后三峡工程的专家对他们

的厂房非常满意,最后顺利签订了合同!

创业是有风险的,这话谁都懂。据发达国家创业数据统计:每年都有上百万家新企业诞生,35%的新企业在当年就失败了,活过5年的只有30%,生存10年的仅为10%。同时,导致创业失败的原因前三位分别是市场(27%)、管理(24%)和技术(12%)。中国创业数据统计结果也显示:中国创业企业的失败率高达70%以上。七成企业活不过一年,平均企业寿命不足3年。对于有心创业的人来说,不管你出身高贵还是出身低贱以及过去职位高低,成就大小,其实都不重要。重要的是,把握自己的命运要有受苦受累的思想准备,要清楚地明白,当你离开原本相对安定的生活,去一个变幻莫测的新市场,这一行动本身是需要冒险精神的。而一旦操作不慎、陷入困境的时候,更需要一种顽强的开拓精神,美国的诞生,与一群新移民艰苦奋斗的习性和进取的愿望是分不开的, (紧转 A2 版)



## 晋江鞋服企业“托管经营”解用工荒

日前, 谊嘉宝实业有限公司新厂顺利开工投产, 身为总经理的庄晓峰心情十分轻松, 虽然许多企业都在担心“用工荒”会影响自己企业的发展, 但谊嘉宝新厂从筹建到生产管理却不需要自己太操心: 早在去年, 谊嘉宝公司就将新厂的整体筹建以及生产管理、人力资源等新厂的绝大部分管理项目, 都托管给博思企业管理有限公

司管理营运。而博思企管则在新年节后, 用了一周的时间, 为谊嘉宝新厂完成所需人数的招聘工作。

事实上, 在晋江, 目前除了谊嘉宝实业有限公司新厂试水托管经营模式之外, 还有一家鞋企——大黄蜂体育用品有限公司也在尝试将新厂托管经营。

“这为托管经营模式在晋江的拓展开了一个好头。”博思企业管理有限公司总经理唐革生欣慰地告诉记者。

所谓托管经营, 是指企业产权的所有者或其代表, 通过签订契约的法律形式, 将企业的经营权委托给具有较强经营管理能力, 并能承担相应经营风险的另一法人或自然人, 进行有偿经营的经济行为。

对于选择托管经营的初衷, 庄晓峰是这样考虑的: 企业想要规模化, 必须有其他有管理经验的人参与进来, 才会让企业有所触动有所改变。

庄晓峰告诉记者, 公司将新厂的生产管理、人力资源甚至新厂规划等项目都托管给管理咨询公司, 就是想要将新厂做成企业自己的加工厂, 这样公司就有更多的精力去打造更有附加值的品牌, 去拓展更大的市场。因为现在谊嘉宝的问题在于棉鞋已经供不应求, 产能跟不上销售, 只要新厂能够把关质量, 而在产量上能够有所提升, 就基本不会影响到企业发展。

除了庄晓峰所说的理由之外, 在唐革生看来, 面对越来越激烈的市场竞争, 向管理要利润似乎已经成为晋江劳动密集型鞋服企业的重要突破口之一。“如今的鞋服企业, 不仅要解决用工荒、人工成本上升、原材料成本疯涨, 以及信贷紧缩让企业的流动资金捉襟见肘等一系列困境, 还要在管理方面各出奇招, 以应对市场的白热化竞争。因而, 托管经营模式或将成为晋江企业主日后的新选择之一。”唐革生称。(晋江)

本期导读 | 当代管理  
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A2

影响中国管理的 10 位女性

A3

杜绝一切浪费:

中国制造企业的管理之道

理 通商道 | COMMERCIAL

A3

员工“三战而竭”

企业管理如何自救

A4

创新改变世界:

高管们眼中的谷歌

财 智人生 | LIFE

B1

海尔

微利时代的新价值变革战略

B2

跨文化管理

中国企业“走出去”的必修课

富 在市场 | MARKET

B3

鞋业品牌 361°:

以人为本缔造企业文化

B4

川江号子火锅迎来“七年之痒”



## 第二届中国(四川)—南亚经贸合作研讨会在蓉召开

本报讯(记者 饶正宾 毛力平) 由中国贸促会和四川省人民政府共同主办为期三天的第二届“中国(四川)—南亚区域经贸研讨会”于2月25日—2月27日在成都召开。据悉, 本次研讨会旨在推动和促进四川省与南亚区域经贸合作与交流。阿富汗、孟加拉、印度、马尔代夫、尼泊尔、巴基斯坦、斯里兰卡等七国驻华大使、商务参赞、商会会长、工商界负责人分别介绍了本国商情与投资机遇。

本届研讨会上, 四川省贸促会组织了部分省内企业与南亚七国商协会代表进行了面对面的商务交流, 并安排与会代表考察成都市龙泉经济技术开发区及成都市相关企业。四川省贸促会与印度工业联合会签署了合作备忘录, 以求扩大四川与南亚的经贸合作往来。