

经理日报

2011年3月23日 星期三
辛卯年 二月十九
第074期 总第6846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

THE MANAGER'S DAILY

水土不服 “芭比”输给“灰太狼”

3月7日,继家得宝、百思买关闭在中国的门店后,作为美式消费代表的芭比也关闭了其在上海的全球最大旗舰店。业内人士认为,芭比旗舰店的关门谢客再次验证了美国零售业对中国消费者品味关注过少、产品没有很好地迎合本地消费者的偏好和习惯,进而致使美国零售企业在中国屡遭“水土不服”。 [详见 B2 版《主题策划》]



中国航空业内有一个流行说法,海航是美国西南航空的中国版本。后者是一家创立于1971年的地方性航空公司,总部设在得克萨斯州达拉斯,通过疯狂增长,成为在美国国内通航城市最多的航空公司。同样,地处琼岛、靠1000万元人民币起家的海南航空如今也成为中国最大的航空公司之一。虽然凭借高速成长而闻名,这家公司在内部管理上却讲求“小火慢炖”。

海航集团董事长陈峰

海航:高速成长背后的“小火慢炖”式管理

管理论坛 | Guanli Luntan

“标准化管理”与“本土化适应”之间应建立平衡

刘琼

世界500强企业、欧洲最大的建材分销商法国圣戈班集团旗下建材销售商“美颂巴黎”进入中国市场时,也应该是带着许多美好期许的。但今年3月,继百思买、芭比旗舰店之后,隶属于美颂巴黎也对外宣称提前终止营业,这多少显得有些无奈与遗憾。在国际市场叱咤风云的跨国企业,却在中国折戟沉沙。

“水土不服”,这几乎成为每次跨国企业撤离中国市场时,人们总结其在华经营管理面临窘境的陈词。

“如果跨国公司一味坚持自己的经营理念,尽管这些理念可能确实更为先进和成熟,但是倘若没有贴合到中国消费市场的阶段性,也很难成功。”商务部国际贸易经济合作研究院研究员王志乐告诉记者。

“这其实是一个管理学的悖论:一方面,跨国企业想通过标准化管理,来实现成本最优化;另一方面,如果要适应和融入本土的文化习惯,就无法实现标准化考量。”北京大学光华管理学院副教授蔡曙涛说。

王志乐认为,虽然上述撤出中国的跨国公司,部分原因是在适应中国文化、习俗等方面做得不够好,但这并不意味着越本土化就越好。比如家乐福(中国),其融入中国的策略之一就是赋予店长足够的权利,但几年前,家乐福就曾爆出过内部人员收受供应商贿赂的丑闻。“本土文化也有不好、不合规的东西,而这正是跨国公司制约型管理方式发挥作用的地方。沃尔玛(中国)采取的统一采购等集中化管理方式,就较好地解决了上述问题。”

“跨国公司在开拓新市场时,需要在‘标准化管理’与‘本土化适应’两者之间建立平衡。”王志乐说,并不是所有跨国公司都可以做到“思考全球化、行动本土化”。

“当然,灵活性该如何把握,需要跨国公司不断创新,并建立试错机制。”王志乐说,“中国市场的诱惑力很大,说不定这些离开中国的跨国公司,在经过反思和改进之后,还会再回到中国市场。”

李鼎

1985年,中国民航体制改革启动,作为西德汉莎航空运输管理学院1982年在中国招收的24名学员之一,不甘于在民航总局办公室待一辈子的陈峰,觉得这是个大展拳脚的好机会。事后证明,这个充满激情与感染力的传奇人物改变了中国航空业的格局。1989年36岁的陈峰从北京飞赴海南,受命组建一家航空公司。

21年后,回忆往事,海航集团董事长陈峰一脸感慨,1000万元对于动辄上亿元的飞机来说,想买个“机翅”都很难。但是熟悉他的人都知道,他是一个天生会讲故事的人,1993年,陈峰利用四处游说筹得的25亿元为信用担保,向银行贷款6亿元,买下两架波音737,再以这两架波音737为担保,向美国订购两架飞机,如此循环,越来越多的飞机飞到了海航。“我们目前已拥有247架飞机,除了南美洲,海航已经开通其他五大洲航线。为了拓展海外市场,我们正

积极参与跨国并购。”陈峰兴致勃勃地说。就在他说这话的同时,海航已经又向波音公司订购了10架波音787,用于将在不久后开通的南非约翰内斯堡航线。

◎高速成长

1995年,陈峰在美国的华尔街住了三个多月,他操着自学的英文给各路投资人讲海航100万美元创业的故事。有一天,索罗斯的一位高级助理问他,“海航在中国的什么位置?”陈峰指着一张随身携带的地图回答说,“在越南边上。越南战争和朝鲜战争都是中国人帮助打的,美国人怕死,中国人民不怕死,所以都打赢了。”陈峰的幽默给投资家们留下了深刻的印象。最终,索罗斯的量子基金控股的美国航空公司投资2500万美元购买了海南航空25%的股份,海航也因此成为中国首家中外合资的航空公司。

随后,海航俨然成了资本市场的高手。1997年2月,公司正式由“海南省航空公司”

更名为“海南航空股份有限公司”,并于四个月后在上海证券交易所B股市场上市,集资约26亿元人民币。两年后,公司又在上交所A股市场上市,筹集资金9285亿元。如今,海航已经参股或控股了一系列上市公司,包括海南航空、美兰机场、西安民生、宝鸡商场、天津海运、海南筑信投资等。

这是一家高速成长的公司,其发展经历了四个阶段。第一阶段是公司创立;第二阶段,运用现代企业制度,重组长安航空、新华航空、山西航空,成为中国第四大航空集团;第三阶段,拿到民航总局批文(2002年),酝酿组建新华航空,同时将旗下各航空公司合并运行; (紧转 A2 版)



喜迎糖酒会 饮酒谈健康

别开生面的饮酒与健康企业家畅谈会在成都锦地大酒店举行

本报讯(记者 杨再明)在被誉为“天下第一会”的2011年春季全国糖酒会举行之际,由本报与成都市企业联合会、泸州市企业家研究会联合举办的“诏窖天下——饮酒与健康企业家畅谈会”于2011年3月23日在成都锦地大酒店举行。

白酒是人们日常生活中的常用饮品,在各个领域的接待应酬、百姓大众的日常生活里,饮酒非常普遍。

很久以来,人们对饮酒总持不同的看法:有人说,饮酒对健康有益;也有人说饮酒对健康有害。

在如今白酒种类繁多,真真假假,品种各异,包装奇特,价格悬殊的背景下,为探究饮酒到底是对健康有益还是有在这一人们关注的重大问题,本报与成都市企业联合会、泸州市企业家研究会、四川诏窖天下酒业有限公司等组织召开一次别开生面的“饮酒与健康”企业家畅谈会。

中国白酒协会专家组秘书长赖登峰,原泸州老窖厂厂长王明谔等与到会80位企业家畅谈酒健康问题。

被酒莫妨春睡重,睹酒消得泼茶香。本

报总编辑龙良贤以李清照与赵明诚的喝酒饮茶意境韵事说开去,作酒意涛涛的中国酒文化长谈。

寒日萧萧上锁窗,梧桐应恨夜来霜。酒阑更喜团茶苦,梦断偏宜瑞脑香。秋已尽,日犹长,仲宣怀远更凄凉。不如随分尊前醉,莫负东篱菊蕊黄。看李清照是何等地嗜好酒茶,喝酒生情,饮茶触景,岁月慢慢,酒茶依依……

在畅谈会上,本次活动的支持企业四川诏窖天下酒业有限公司总经理熊保刚向到会人士推介该企业发展状况及其生产诏窖天下酒的生产工艺流程,道出酒正酒纯才是饮酒的健康之本。

中国酒都的四川诏窖天下酒业有限公司位于四川宜宾,下辖宜宾松溪曲酒厂、泸州市圣雄酒厂。拥有连续30年不间断使用五粮型老窖池680口,年产五粮型基础酒、调味酒5800吨,在传承老窖酿造工艺的基

础上,选用川南原产地优质糯高粱、糯米、大米、小麦、玉米,经固态续糟发酵酿造的“诏窖天下”酒具有“柔和甘爽、窖香浓郁、复合粮香突出”的独特风格,成为传承中国酒文化的重要载体。

在企业不断发展的进程中,他们坚持做酒先做人的原则。提出“用真材实料酿造百年老窖飘香,回归自然铸就卓越品质辉煌”的口号,用现代化的烤酒技术设立固态酿酒展示厅供消费者参观,使消费者饮得放心、安心、开心,从而使产品在激烈的竞争中持续、健康地发展,营销工作在2010年中取得了辉煌业绩,受到同行及社会各界的高度赞扬。

总经理熊保刚说:今年是公司十二五战略起步之年,我们将以强大的优质酒生产能力和营销实力打造品牌,以精美的包装和实至名归的产品满足市场的需要,使诏窖天下名扬天下!

在本次企业家饮酒健康畅谈会上,中国西部企业家文化院院长郭世华,泸州老窖乐乐团团长夏正奎等从不同角度畅谈饮酒健康感受及深刻的酒文化历史。

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2 谷歌三人执政架构共同治理探秘

A2 徐少春: 中国企业正在发生的5个转型

理 通商道 | COMMERCIAL

A3 “弱势管理”的中国式应用

A3 世界最伟大的管理原则

财 智人生 | LIFE

A4 麦当劳模式:简单前台 标准后台

A4 宝洁基本法:全面覆盖 精耕细作

富 在市场 | MARKET

B1 百事推出纯植物原料饮料瓶

B3 快乐鞋王 快乐工作

浙江楚门企业: 推进企业精细化管理

日前,一场以“精细化管理”为主题的专题讲座在浙江玉环县楚门镇举行,楚门镇邀请台州全息企业管理咨询顾问公司首席顾问尹博为楚门的100多家规模企业的负责人作企业转型升级知识讲解,受到企业家的欢迎。

在讲座上,专家就中国企业管理现状、企业战略与精细化管理、精细化管理的使用与优化这三方面作了深入浅出的讲解,并列举大量事例及运用多媒体图文并茂的形式,让企业了解企业的管理问题、企业管理的软、硬系统等方面工作,要求管理层做到领导带头、以身作则,专人查控、结果量化,强调决策层在管理体制上要做到“以人为本”,更好地帮助和挖掘员工的潜能,提高企业管理水平。

为深入开展“解放思想、创业创新”活动,进一步推进企业的创新和转型,楚门镇将加快实施企业家素质提升工程,进一步深化与国内高等院校的培训合作,举办楚门经济论坛和企业家沙龙,克服企业家普遍存在的“安于现状、小富即安”的思想,引导树立改革创新理念。 (应军)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jbnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jbtl231bjccn.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收取现金、广告等宣传费;本报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账到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。
举报电话:028-68230651
028-68230659
028-87344621
028-87344621
举报电话:028-87325242
经理日报社