

经理日报

2011年4月13日 星期三
辛卯年 三月十一
第094期 总第6866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

“有啊”或许关闭 百度折戟“电商”

日前,百度旗下 C2C 电子商务平台百度“有啊”发布公告,对百度“有啊”业务进行调整,所有商品、店铺、交易相关功能都将关闭。这意味着,百度 C2C 电子商务业务百度“有啊”终以失败收场,1 个月其购物平台的商品、店铺、交易相关功能将关闭。
[详见 B2 版《主题策划》]



柳传志:联想成立了 26 年,历经风雨,但是我们却是越战越强!我觉得最根本的原因是,我们建立了一个坚实的管理基础,建立了一个好的班子,有了一套正确制定战略的方法,有一支坚强的能征善战的队伍,这就是我们常说的管理的“三张牌”。

建班子,定战略,带队伍

柳传志 解密联想企管“三张牌”

管理论坛 | Guanli Luntan

万科的成功可以复制吗?

常保军

万科的成功哪些可以复制,哪些不可以复制?对于企业来说,最重要的一点,就是人文观念,就是万科倡导的“以消费者为中心”的思想导向,这个理念能复制吗?可以复制,但如何复制?是简单的拿来主义,还是进行精心研究后融合升华,对于不同行业的企业家来说,都是一个挑战。

企业发展到一定的阶段,一定会遇到发展的瓶颈,要么是资本的匮乏,要么是思维的凝固,要么是思想的止步不前,这些都会阻碍企业不断发展,对于企业家来说,在不同的阶段,提出不通的发展理念是很重要的,当然,不是空口喊口号,而是要切合国家宏观政策环境,对于企业产品的深入了解基础上提出来。万科作为一家房地产企业,能够实现收入突破十亿元,是与国家政策分不开的,有运气的成分在里面。但是在国家对房地产市场不断出台各种管控政策的前提下,万科依然能够实现收入的大幅度增长,这就是我们大家需要学习和领悟的东西。王石作为万科的创始人,也是整个万科公司的精神领袖,在一篇文章中看到,万科的员工是越来越不见王石的影子,而万科却发展得异常顺利,就像万科北京公司的那位经理毛大庆说的那样,只要自己负责将地搞到手,资料往桌子上一摆,剩下的自己就不需要管,自然会有人干得很好,也不必要去过问,这就是万科文化体现的真谛所在。企业的流程规范,制度严格,基本达到一种管理的境界,那就是无为而治,试问,国内企业,哪家可以做到如此的得心应手,胜似闲庭信步。

作为企业管理者,能够将消费者、员工的利益放在第一位,企业发展不起来都是不可能的。有本书叫《人力资源是企业战略的合作者》,体现了所有者和员工之间的关系,就像万科郁亮说的那样,万科的员工现在都有房有车,而公司的岗位就那些,如何强化员工的工作动力,指导发展的方向等问题,也成为万科考虑的问题。如果国内企业多向同行学习,成功并不是那么难以复制,关键是要做到豁达地接受,开放地提升,积极地融合,不停地倡导。

钟企

近日,在联想集团召开的誓师大会上,董事局主席柳传志回顾了联想 26 年的发展史,并重申了发展三张王牌,即建班子,定战略,带好队伍。

柳传志表示,互联网时代,行业洗牌的可能性随之会出现。而这对于企业发展来说,是挑战也是机遇。在这个环节上,技术创新或业务模式的创新就显得尤为重要,决定着企业的地位和未来。

总结联想在面临竞争与挑战时的解围秘诀,柳传志称,即是以上的三张王牌。同时,柳传志还表示,本着以人为本的宗旨,加上联想王牌战略的管理之道,公司未来发展一定会更好。

以下是柳传志演讲实录摘选。
由于互联网的出现,由于新技术的发展,我们这个行业现在面临着重新洗牌的可能,这对我们(联想)是一个巨大的挑战,但确实也是一个实实在在的机遇。记得 80 年代初,我刚出来开始办公司的时候,那个时候正是传统的电脑和 PC 架构在进行一次较量,较量的结果,凡是站错队的全被淘汰出局。像王安、DEC、UNIVAC,包括 SUN, SUN 虽然苦苦地跟微软争斗了若干年,但是最后的结果,也是轰然倒塌。

90 年代的时候,中国的 PC 市场高速地发展,引来了全球的大型公司全到中国来进行角逐,而那时候的联想,无论是从技术、从资金完全没有办法跟人家竞争,我们只占中国不到 2% 的市场,但是我们杀开了一条血路,到了 2000 年底的时候,我们占了中国市场的 27%,稳居了第一的位置。这个事实给了我们什么启示呢?

在高科技领域,由于技术的创新,或者说业务模式上的创新,一个企业就可能突然蹿红,居于领跑的位置。然而当另一个企业有了新的突破和创新的时候,他们就又可能出现在领跑的位置,而这个领跑的企业,如果脚跟不够坚实,不能够及时地调整自己的战略,那最后的结果就是会被淘汰出局,以至销声匿迹。

联想成立了 26 年,由国内杀到国际,历经风雨,困难重重,几经灭顶之灾,但是我们却是越战越强,这是为什么呢?我觉得最根本的原因是,我们没有跟竞争对手仅在业务这个层面上争斗,我们建立了一个坚实的管理基础,建立了一个好的班子,有了一套正确制定战略的方法,有一支坚强的能征善战的队伍,这就是我们常说的管理的三个要素。

当新产品的形式,Pad(平板电脑)、智能手机出现的时候,我们的品牌的影响力,

我们的技术积累,此刻肯定不如竞争对手,但是只要我们能够根据主客观的情况,制定出一套正确的竞争策略,不断调整、坚决执行,我们一定会步步高升。局部打仗的情况肯定会有,但由于我们有坚强的领导集体,有优秀的企业文化,我们肯定不会气馁,我们会调整再战。

2002 年到 2004 年,我们跟戴尔苦战了三年,戴尔从美国杀到了欧洲,所向披靡,我们前面打了两年败仗,最后不就彻底翻身了吗?

“建班子,定好战略,带好队伍”这“三要素”要掌握好了,百战百胜。这不仅发生在联想集团身上,也同时发生在联想集团母公司联想控股身上。

2001 年,我和控股的同事进军投资和房地产领域的时候,无人相信,谁也没法相信我们能够成功,我在商学院 EMBA 班上讲课的时候,到银行去拜访的时候,都受到了尖锐的挑战, (紧转 A2 版)



人类非金属材料第四次革命来临 “十二五”,晶牛将在全国建十大工业微晶生产基地

苗苗 本报记者 许强

日前,在首都北京,晶牛微晶集团起草的全世界第一个《工业用微晶板材》行业标准顺利通过由国家钢铁、煤炭、电力、建材、造纸等行业 500 多家大、中型企业中 10 家造纸等行业专家教授出任评委的审定会。中国建筑材料联合会副会长、研究员徐永模称之:《工业用微晶板材》标准的诞生,预示着人类社会继陶瓷、玻璃、水泥之后无机非金属材料第四次革命的到来。

晶牛微晶集团历经二十年科技攻关、

本报监督公告
凡本报工作人员因失职或有违规行为,本报持证人员可在本报官方微博《经理日报》(www.jlr.net.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(028-87344621)。本报任何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、广告等宣传费用;凡有举报到本报,不得以任何理由收取现金或转账到与此无关的其他账号。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:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报电话:028-87325242
经理日报社

耗资十多亿元成功研制出吃尾矿、燃煤气的压延微晶生产线。投产十二年来,晶牛所产 260 万平方米压延微晶板材,以其高耐磨耐用的特性,在钢铁、煤炭、电力、建材、造纸等行业 500 多家大、中型企业中尽显其能,成为制造人民币纸币、银行支票纸、出国护照纸和邮票纸等所用设备的必选新材料,不仅为国家节省了数十万吨锰钢和不锈钢等紧缺资源,大量替代高分子材料和进口陶瓷,吃掉金属尾矿数十万吨,而且通过节能降耗每年为国家创效达 500 余万元,得到五大行业使用单位及设计院所的一致赞扬,并于 2004 年被列入国家《钢筋混凝土筒仓设计规范》。

根据十二年来微晶生产线“吃进的是废弃尾矿,吐出的是珍贵‘乌金’”,以及近期国家财政部、国土资源部联合下发的财建[2010]312 号文件关于“支持企业进行金

属尾矿资源综合利用,国家将给予 50% 资金补贴,并且成功实施一个项目将给予 200 万至 2000 万元奖励”的政策,为满足人类非金属材料第四次革命的巨大市场需求,在五大行业专家教授的建议下,晶牛集团决定在五年内投资 180 亿,在国内建起十大工业微晶生产基地。目前已建成和在建的有华北、西北、东北三大基地,尚有七大微晶基地正在谋划之中。十大微晶生产基地建成后,每年可生产工业建材微晶板材 1500 万平方米,可吃掉铁、铜、金、钨、钼等“三废”金属尾矿 100 万吨,可为国家节约创效达 8000 亿元,可为社会提供供、产、销、运及微晶深加工等就业 100 万人以上。同时,随着应用领域的不断扩展和国外市场的不断扩大,微晶材料必将迅速提升人们的生产效率与生活质量,在较短时间内内扮靓中国、改变世界。

本期导读 | 当代管理

REVIEW MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2
三问海尔“深度打造”世界品牌的独到“管理秘籍”

A2
张亚勤诠释 1+1>3 管理方程式

理 通商道 | COMMERCIAL

A2
吴芳芳:绿盒子“心脏发达”还要健全“四肢”

A3
“长官”史玉柱是如何管理团队的?

财 智人生 | LIFE

A3
报业大亨默多克的管理之道

B3
白贝:“跨文化经营”的秘诀

富 在市场 | MARKET

C3
打造优秀服务品牌 提升企业竞争力

C3
五大“心”法提升客户经理营销水平



马云:退休后将办 民营企业“黄埔军校”

“我要建一所学校,培养中国民营企业家的学校。”近日,阿里巴巴集团主席兼首席执行官马云接受采访中畅谈起自己的退休理想,办一所专门培养中国民营企业家的“黄埔军校”,“10 年以后,再战江湖”。

对于学校招收学员的对象,马云有清晰的定位,必须具备三个条件:中小民营企业、创办时间 3 年以上、拥有企业员工超过 30 人。课程目标是要教会企业家三项内容:招人、炒人、出结果。一期课程历时 10 个月,教授中小民营企业如何提升领导力,不断发展壮大。

在商界打拼多年,已位居业界翘楚的马云,看过了太多中小民营企业的兴衰。他感叹:“很多中小民营企业做了 10 多年,还是两个人的皮包公司,更多的企业做着做着就没了。”目前,中国很多中小民营企业都面临着“会老不会大”的生长困境,而这所民营企业家的最终目的就是要破解这一难题,给他们一个可以交流学习空间。

马云说,学校将采取非营利模式,学费将全部用于学生的培养。马云已联系了冯仑等 10 余位企业家,一同为学校助力。目前正在杭州征地,估计学校开办还得需要两年的筹备时间。他笑说,现在还急缺个执行校长。(李鹤)