

策划词 | CEHUACI

海尔是一个能够抓住机遇、紧跟时代、不断创新的企业。目前,国内大中型的成长性企业有很多,但是能够抓住机遇的很少,抓住机遇后不断创新的更少。但海尔的张瑞敏,则是其中之一!他向管理要效益,既把握好了难得机遇,也在抓住机遇后魄力创新,得以让企业始终保持旺盛的,可持续的发展后劲,值得学习!

张瑞敏 / 文



张瑞敏

海尔三问

“深度打造”世界品牌的独到“管理秘籍”

“头号生产国”欠缺精益生产及精细化管理

经济咨询机构美国环球通视有限公司日前公布的一份研究报告透露,2010年中国在世界制造业产出的占比达到198%,略高于美国的194%。按产出计算,中国已经打破美国连续110年占据的世界头号商品生产国的历史,真正成为了世界头号生产国。

根据他的观察,相对而言,中国本土企业在制造效率方面要低一些,特别是在生产自动化、精益生产以及精细化管理等方面。

在精益生产以及精细化管理方面,大部分中国企业更是欠缺,“这其实是从企业的生产流程和管理方法两个方面提升效率。”Joe Mange说,比如改善营运资本情况,改善库存,提升管理水平,能使企业生产效率大幅上升,而工厂的选址与布局、工厂之间物流的组织、工厂内部的成本控制等,也能使其生产体系整体得到提升。

(刘琼)

▶▶▶▶▶ [紧接A1版]

柳传志解密联想 企管“三张牌”

人家明确地跟我说:柳先生,你们在电脑行业做出了了不起的成绩,但是做别的你们就算了吧,隔行如隔山,但是十年过去了,结果又是什么呢?联想控股旗下现在有两间投资管理公司,管理基金的钱数已经超过了60亿美元,已经投的公司有140多家,主要的就是我们所投的公司绝大部分业绩都大幅度上升。而我们自己呢?也取得了很好的回报。

大家可以回忆,在正式场合我用词是很谨慎的而且吝啬的,这个“很”字,很好回报的“很”字是和现实,和客观实际是相匹配的。这两间投资公司,被各种国内外的评比单位公认为是中外投资企业排在最前列的基金管理公司。而房地产公司也是业绩非常的优秀,给控股提供了良好的经济回报。这是为什么呢?也是因为我们用联想的“管理三要素”,就是建班子,定战略,带队伍来指导我们自己的工作,同时用它来帮助我们的被投企业。

联想是一家以以人为本的公司,以人为本的核心要义是要把员工的追求融入到企业发展的目标之中。也就是说全体员工一起努力,把联想追求的目标不断地提升,而在联想越做越好的同时,我们的员工在物质上、在精神上,都会得到丰厚的回报。在去年,我们得到的国际奖项中有一项,我们认为很珍贵,那就是“全球最佳雇主50强”,以前从来没有中国企业入围,我相信几年以后我们就不是入围的问题,而是排在前几名的问题。

时代环境变化很大,企业跟不上便难以生存。柯达曾经是胶卷行业的老大,但是到了数码时代就只能让位。手机行业的诺基亚比苹果要大很多,但是苹果的利润和声誉却是第一。因为诺基亚只是一种通讯工具,而苹果变成了互联网的终端。跟上了这个时代的发展,就会成为这个时代的宠儿。

很明显,在互联网时代以用户为中心是第一位的,这就导致了需求的个性化,企业就要从过去大规模制造变成大规模定制,管理上的挑战接踵而来。中国企业在改革开放以前没有企业管理,改革开放以后有企业管理,但是没有自己的管理理论,基本上都是学习西方的。但是到了互联网时代,想学也不知道该学什么了,因为互联网时代的管理理论究竟是什么,现在还没有。这既是挑战也是机遇,因为中外企业都站在同一起跑线上。

有这么多矛盾和问题,我们究竟应该怎么做?海尔现在正在做的,也是这几年来孜孜不倦追求的,就是形成我们自己的商业模式——怎样在第一时间最快速度地满足用户需求?怎样实现虚实网融合?

虚网就是互联网,互联网用户有需求,我们用实网来满足。实网就是海尔遍布全国各地的专卖店,从城市一直渗透到县、乡、村,通过营销网、售后服务网、物流配送网实现。很多国外品牌在中国做了几年很难成功,现在干脆把产品交给海尔来销售。GE的白电完全委托我们来做,产品销售服务也都由我们负责。宏基电脑的农村市场也是由海尔来做的。这就给海尔赢得了交换资源的机会:我们在中国销售它们的产品,它们在国外用它们的网络销售海尔的产品。双赢。

B. 海尔为什么?

为什么要抓住时代机遇、不断创新?外部,因为大环境不断变化;内部,因为现有体制下的企业变大之后就

会得大企业病。

海尔兼并了三洋冰箱,我深感日本企业的团队精神特别好。三洋冰箱的一个研发小组开发了一个产品,在国际市场和中国的业绩都非常好。我说单独给这个小组奖励,但是他们不要,他们说:在研发中心,不管谁出来组织,都会把成果搞出来,所以奖励应该是研发中心一块儿分享。如果是中国的团队,肯定赚钱少,还希望再多给一点呢。

C. 海尔做什么?

从内部来讲一定要做商业模式

的创新,从外部来讲就是做全球化的市场。

这个变化带来企业组织结构的变化,我们把它称为倒三角。所谓倒三角,就是员工变成最上层,员工在第一时间了解并满足用户需求,每一个一线员工就是第一信息中心,而各级领导变成员工的支持者。就像美国企业学者钱德勒所说的企业的两个变量,一个是企业战略,一个是企业组织结构,但是这两者之间,企业战略决定组织结构,组织结构

A. 海尔是什么?

的时机,90年代海尔兼并了很多工厂。当时我们受到同行的反对,说不能走多元化道路,要专业化。其实,不在于多元化,还是专业化,关键是怎么干?怎么创新?因为,也有一些当时兼并工厂的其他同行最后做不下去了,但也有当时反对兼并,后来也开始做多元化的。

加入WTO是走出去的机遇,但这条路非常艰难,因为国外的研发费用和营销费用负担很重。海尔在日本银座有一个广告,那是惟一个中国企业的广告。一开始的时候,我们在日本的销售额都不够支付它每年的费用。但是看准了,就要坚

持到底。

从全球著名调查公司十年的数据来看,目前海尔在国际上已经是白色家电第一品牌了。

这两年营业收入增速比较慢,我们就搞流通再造,利润率大幅度增长。但比利润更重要的是现金流,它就是企业的空气,体现在应收和库存上。应收收不回来变成坏账、库存产品又卖不出去,就有了营运资金周转天数。

我认为做得最好的是戴尔,它最好的时候是负三十多天,海尔负十天。然而中国很多企业都是正的,资金周转困难,要从银行贷款。



管理者说 | Guanlizhe Shuo

成功缘于很好地提供分享信息的方式

如果把全球企业分类:一类是世界级品牌,一类就是给世界级品牌打工的企业。中国是一个制造大国,还不是一个创新大国。中国的白色家电产品在全球产量当中占40.5%,但是品牌产品在海外只有2.9%。

我们不能只给外国品牌做代工,要做真正的品牌。海尔在海外正在以最快的速度应用互联网时代的思维。2010年4月,我在欧洲发现有很多知名的世界级品牌并不太关注互联网,但是互联网上的销售量增长却很快。很多人在互联网上购物并不到实体商店,如果在互联网上争取到人们的信任就可以做得更好。于是,我们就加快了在海外网站上的工作,通过Facebook网站做广告等等。

有一本书叫《Facebook效应》,说Facebook会很快超过谷歌,原因是谷歌满足需求,Facebook创造需求。如果你能提供更好的分享信息的方式,就会改变人们的生活。

吴芳芳:绿盒子“心脏发达”还要健全“四肢”

郝凤苓 陈虹霖

作为淘宝销量第一的童装品牌,在TOP10的淘品牌做经验分享时,绿盒子创始人、总裁吴芳芳却说,“我们不知道是如何做到的”。

吴芳芳,今年30多岁,服装设计出身的她性格开朗,自称是一个“很愿意分享的人”。

电商新手的理想主义情结

事实上,在进驻淘宝之前,绿盒子的团队在电商领域的经验并不多。

2002年,吴芳芳和几个伙伴创立了一间童装设计工作室,利用业余时间承接各种童装设计订单。后来,她们又买来一些童装尾单,二次加工后,再放到易趣网销售,网店取名“绿盒子”,这就是吴芳芳此前仅有的电商经验。

2006年,他们创立了自有品牌“摩登小姐”,并发展了上百家的加盟店,但经验主要集中在线下。2008年的金融危机让吴芳芳的公司几乎遭遇“灭顶之灾”,这成为她关掉线下店并转战淘宝的导火索。

吴芳芳用“闭着眼睛往前冲”来形容过去的两年:从未关注过竞争对手,也从未给自己设定目标说,“一定要冲NO.1”,而是始终遵循这样的节奏,即制定一个目标、做好充分准备,然后去执行。

两年下来的结果更让她相信这一点。绿盒子在淘宝商城实现从零到8000万的突破,很大程度上靠的是用户的口碑传播,而非广告。

在投资方眼中,正是由于吴芳芳及其团队对产品品质的坚持使得绿盒子“心脏发达”,但同时,他们认为,目前的绿盒子依然“四肢偏弱”。

健全“四肢”

2011年,吴芳芳给绿盒子设定的营收目标是25亿,但她准备下半年再真正发力。她把今年上半年视为升级、准备阶段,要“健全四肢”。

提升供应链系统是必选项之一。2009年-2010年,绿盒子的库存量控制在销售额的2%-6%,这让吴芳芳觉得“完美”。为控制库存,他们通常的做法是,先有一个基准的试单量,投入市场后,如果市场反应好,供应链系统就会马上做出翻单生产的应急响应。在吴芳芳看来,“供应链的升级主要是工厂”。

在早期,绿盒子的服装生产基本由自己的工厂完成,但随着销量的剧增,至2009年时工厂还能满足生产需求,去年就已经跟不上了,整个工厂的产能需要升级“4-5倍”。

是提高自己工厂的产能还是寻找更大、更优秀的工厂合作?吴芳芳更愿意选择后者。她觉得,“工厂本身是一门很深的学科”,而对于非加工行业科班出身的绿盒子来说,不断的去扩大自身产能,会牵扯很大的精力。

要升级的还有管理人才和公司的各职能部门。投资方向绿盒子建议:要补充10个总监。

这让吴芳芳觉得惊讶。她心里嘀咕,“需要10个总监吗?”

现在除了设计部门的总监由吴芳芳兼任,其他部门的总监全部补充到位,包括财务、物流、市场、运营、技术(IT技术)、生产、项目、人力等。吴芳芳还把自己的先生挖过来帮忙。

“现在看来,作为处在发展中期的公司,确实需要这些岗位”,吴芳芳称,这关系到执行力。

这些人中80%今年三、四月份才到岗,整个团队还处在磨合期,这也是吴芳芳眼中绿盒子面临的一大挑战。

张亚勤诠释 1+1>3 管理方程式

汪琳

尽管在学术界拥有明星般的号召力,但张亚勤的名字并不为大众熟知。他12岁考入中科大,被视为“神童”;31岁成为美国电气电子工程师协会最年轻的院士,被称作“技术天才”。

1998年,33岁的张亚勤受邀回国,与李开复一起创办微软中国研究院(后为微软亚洲研究院)。此后,他一直担当着掌舵者的角色。2010年1月,微软宣布将微软中国研发集团升级为亚太研发集团,张亚勤也完成了从科学家到管理者的蜕变。

记者:您总结了五条“IT管理方程式”,您最有感触的是哪一条?

张亚勤:比如说我说1+1>3,听起来很简单,其实有一种想法或者有一种理念。合作很好,但每次合作都有代价。如果我们的合作是1+1>2,那我们应该合作,如果我们的合作是<2或<2就不要合作。因为合作要很多精力去沟通、磨合,结合肯定让双方变得生活更有趣,更丰富,而不是加起来是一样的,还是原来两人单独时候是一样的,这是对合作的负面理

解。大部分合作都不是1+1>3。

记者:怎样为不同的人创造不同的环境?

张亚勤:有些科学家不爱跟人打交道,要尽量减少他的社会活动,不要让他做经理,给他充分资源自己好好做研究。有一些人可能对管理感兴趣,可以给他一些团队。还有些人可能对运营比较感兴趣。包括在我自己的团队里面,有一些人是属于很自觉性的,有些人是属于压力型的。对不同的人方式不一样,最后达成大家可以接受的方式,没有一种绝对正确的方式。真正一个好的企业大家都高高兴兴的,每个人身上都充满能量,也不需要老加班。

记者:这种宽松的环境适合擅长自我管理的人,对新人来说如何适应?

张亚勤:现在微软亚太集团也有mentor机制。除了你所在团队之外,至少会有一个人,会做你的“导师”。这是一个制度,因为你刚加入团队时需要有人带你,这个是肯定的。这个“导师”用自己做事的方式来影响你。更多是对你工作之外的指导,比如说你和老板有什么问题,和女朋友有什

么问题可以问他,遇到各种各样的问题会帮助你。

记者:你曾经扮演科学家+商人的双重角色,甚至还去哈佛商学院进修过管理学,有没有令你印象比较深刻的导师?

张亚勤:其实我之前就去过(哈佛)。管理方面印象比较深的一个是GE的杰克·韦尔奇。他是当时桑纳福公司在那边的大老板,是他把公司剥离出来的。我们一块吃早饭,当时他讲了管理的三个层次,第一个层次是管项目,第二个层次是管人,第三个层次是管perception(认识/观念,感觉/知觉)。其实中国人讲的道,最后做到并不是在管那个人,管那个项目,其实是管一种态势。当时我直接的老板公司的CEO(吉姆·卡恩斯)就说,不同的视角值100个IQ点。人从不同的视角产生有不同的IQ。所以有的时候不管是做科研的时候,还是与别人合作谈项目,换一个角度完全有一种新的状态。

记者:您提到要为人才创造快速发展机制,您怎样理解这种机制?

张亚勤:有各种不同的解释,不

同的机构不太一样。宏观来说,“快速发展机制”是指找到合适的人才,给他提供好的环境,然后他们就可以裂变,聚变,每个人都有很大的潜质。另一方面,公司给每个人提供的是一种可能性,一种期望,一种动力。对于每个做研究做产品的人来说,最大的愿望并不是给他更多的钱,最重要他做的东西马上被成千上亿的人去使用。做出来的东西马上可以变成产品,马上可以使用,可以改变世界。这种成就感,自豪感将来是不言而喻的。

记者:对于高科技企业的管理者,你还有哪些建议?

张亚勤:要放权,作为一个管理者首先要清楚自己的弱点,要找团队和你去互补,比如说我感情用事,面对冲突时应对能力差一些,团队里面有互补的成员,就能形成一个很强的团队。就想打美式足球一样,每个人把关自己位置就好了。每个人扮演不同的角色,并且要信任你的员工。我们在做管理决策的时候,都是大家商量,可能90%个人意见谈谈达成共识,10%不能形成共识的也能把想法、观点都谈出来了。