

绝地反击 广东百货业“两条路”进军电子商务

在电子商务领域一直不温不火的广东百货企业,正酝酿一种两种创新变革模式——成立独立运营公司及采取联动商务模式,试图在网购蓝海中寻求突围。逸马国际顾问总裁马瑞光表示,在市场份额被淘宝、京东、凡客、当当等网商巨头不断蚕食的情况下,传统百货改革电商是必然选择。

[详见 C2 版《主题策划》]



中国重汽成都王牌系列轻卡首次精彩亮相上海国际车展

管理论坛 | Guanli Luntan

成功企业家的三句半

文 荣

1992 年最火的电影,当属张艺谋导演的《秋菊打官司》。秋菊上过中学,算是村里的知识工作者,丈夫和村长争执被踢伤,村长拒绝道歉。秋菊气不过,层层上访。村长也是干部,一介小民,为什么偏要和官斗呢。不为其他,“俺就为讨个说法”。人要堂堂正正地活着,需要有个说法。企业要顺顺利利地发展,也要有套说辞。

企业家不能总靠自己的直觉,直觉就像灵感,时灵时不灵。也不能靠管理学,高深繁杂的管理理论不容易落地。德鲁克发现,成功企业家靠的是一套明确、简单而又深刻的说辞。天天说,月月说,年年说。说来说去,自己居然都真的相信了,企业就有希望了。

总结德鲁克的研究成果,成功企业家的说辞,刚好是三句半。

第一句:今天都有什么新鲜事儿啊。企业家首先要关注自己的生存环境。审时度势,搞清楚什么能做,都有谁在做,能否继续做等等,是企业发展的头等大事。遇到拎不清的愣头青,偏要去幼儿园销售墓地,向家人推销洗发水,去工商局门前卖盗版,向黑老大募集见义勇为基金,做起来会很累。

第二句:都知道俺们是干什么的吗。企业要有使命,使命决定了企业最终的归属。光发下去一堆好刀,也不说是砍柴还是砍人,结果只能是刀锈人散。企业因使命而凝聚,因凝聚而有力,因有力而事成。

第三句:需要的家伙什儿都准备好了吗。企业必须构建自己的核心竞争力,才能在激烈竞争中保持先机。手下都是老弱病残,很适合沿街乞讨。要在乞丐行业脱颖而出,礼仪培训相当重要:衣服上打几个洞,脸上抹几层灰,眼神如何孤苦无助,言语如何软弱无力,没有百日功,哪有千粒米啊!

有了这三句,可谓万事俱备,只欠最后那半句:开干。

本报监督公告
凡本报工作人员必须持有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《管理论坛》(www.jlrnet.cn)上公布,可供查阅或手机上网查询(028-87346421)。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,本报任何单位和社会各方面收取现金、广告等宣传费或变相收费,本报将通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转付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:028-68230681
028-68230659
028-87346421
028-87322542
举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87346421
028-87322542
举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87346421
028-87322542

2011 年 4 月 19 日至 28 日,中国重汽成都王牌商用车公司携新研发的三台轻卡系列产品首次精彩亮相在上海新国际博览中心举行的以“创新·未来”为主题的第十四届上海国际车展。成都王牌与集团联合参加上海国际车展标志着中国重汽集团向重卡以外领域开拓的起步。

据了解,自去年加入中国重汽的成都

王牌的发展得到了集团公司的高度重视,参展的 8 辆展车中成都王牌系列轻卡产品就占 3 辆。而具有高材料规格、高工艺水平、高强度品质特点的 3G 货箱成为王牌商用车的一大特色,更是赢得了行业人士和外国专家的高度评价。

(本报记者 赵健 上海摄影报道)



任正非杰出领导力解密

周施恩

任正非是一个非常低调的人。他不愿接受记者采访,也很少参加许多商界精英趋之若鹜的媒体盛事。尽管如此,其杰出的领导力依然能够“引无数英雄竞折腰”。

案例为证

印尼 M8 项目是华为在海外的第一个融合计费项目,也是通信业界屈指可数的真正的融合计费项目之一。出于对华为的信任,客户把全网搬迁原有计费系统的项目交给了华为,但也提出了在 6 个月内交付商用的要求,这几乎只有常规期限的一半。

任务如此艰巨,使无论是一线工作人员还是总部支持团队,都在工作上和心理上承受着巨大压力。华为前后派四批研发专家团到现场与客户交流,其中有两次是大规模的,每次都有 20 多人的专家队伍到场。其根本目的,就是要弄清楚客户的真正需求,诸如:哪些是最重要的需求,哪些是最紧急的需求,哪些是不必要的功能,等等。只有不厌其烦地把这些搞清楚,才能实现最终的优质交付,才能体现出华为一贯坚持的“实现客户梦想”的基本原则。

双方五六个团队封闭在酒店里,白天开会,当夜就要输出会议纪要,并进行相互确认。在此过程中,华为的本地员工发挥了很大作用,他们既是一线工作人员,又担任了翻译和沟通的角色。研发部门也非常卖力,对客户所提出的问题,他们都尽可能地给予现场解答。对于客户提出的要求,他们也会仔细地分类整理:可以做的、必须做的、没必要做的、无法做到的,然后坦诚地与客户进行沟通,直到最终达成一致。

由于准确把握了客户的需求,并突出了重点,确保了进度,该项目最终成功地按期交付客户使用,并受到印尼合作方极高



在企业内部管理上,任正非的领导风格是强硬的、务实的、低调的。任正非的领导力可以用“一法”、“两制”、“三宣教”来进行概括。本文从明确的发展纲领、规范的 HR 机制、严密的运行机制和朴实无华的宣教四个方面对任正非的领导力进行了解读,以期对企业管理者领导力的提升有所帮助。

的评价。

关于领导,美国前国务卿基辛格博士有一个非常著名的说法:领导就是要让跟随他的人们,从他们现在的地方,努力走向他们去还没有去过的地方。

这一说法很容易理解,但是在具体操作中又对领导者提出了非常高的要求。因为人

不是机器,不会无条件地按照领导的意图去努力工作。特别是对于以聪明善变著称的国人来说,要做到这一点就更加困难。

目前,华为已经成为一家名副其实的全球化公司,产品及解决方案被推广至全球 100 多个国家和地区,并在海外设立了 22 个地区部和 100 多个分支机构,拥有全球员工八万多名。对于这样一家精英云集、发展迅速的高科技企业来说,要具有怎样的领导力才能使它像案例中所描述的那样高效运转呢?

近年来,国内的“领导力”培训几乎可以用“火爆”二字来形容,但这些培训大都差强人意——在寓言故事的烘托下,培训师声嘶力竭地兜售表面上五花八门而实质又是上千篇一律的“理念+权谋”的古老传说。

而任正非的领导力,按照解剖麻雀的方式可做如下拆解——

明确的发展纲领

早在 1996 年,正当国内许多企业还在追逐飘忽不定的发展机会时,任正非就开始酝酿起草《华为基本法》——一个清晰界定公司使命、愿景、经营哲学、人才理念、核心价值观等决定企业长远发展的纲领性的东西。这可以说是中国民营企业第一次对追求基业长青所做出的全面思考,也在迄今为止的十多年里确保了华为的正确航向——专注于通信设备供应,永不进入信息服务业,更不为深圳如火如荼的房地产和股票炒作所诱惑。

良好的开端是成功的一半。《华为基本法》的出台,使华为这家不断发展、快速膨胀的高科技公司,在遇到各种各样的挑战和诱惑时能够始终有一个正确的导向,在面临前所未遇的问题时,各级员工也非常清楚地知道如何去开创性地开展工作,而不是坐在那里等待上级的指示。

(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A2

中国企业的印度攻略

A3

从洋奶粉涨价看企业成本控制

理 通商道 | COMMERCIAL

A4

卢文兵:执行力从何而来

A4

希尔顿 CEO 纳塞塔:

权力下放是变革之源

财 智人生 | LIFE

B2

Coach 用“快时尚”细分奢侈品

B3

孩之宝:挖掘“宝藏”其乐“融融”

富 在市场 | MARKET

C1

熏习好你的“种子”

C3

布局新主场

车企面临五大突出挑战

张瑞敏:未来企业需要“两张网”

最近几年的张瑞敏,和以前大不一样,不再过多牵涉合同和订单,而是频繁往返于世界顶级的商业学院,和加里·哈默、迈克尔·波特这些企业管理学家、跨国公司领袖会面、交流,探讨公司战略、管理创新和商业模式变革。

过去 30 年,海尔是“中国制造”最成功的典范,立足于当下的技术环境与产业环境,张瑞敏希望通过阅读、交谈,获得最丰富的参照系,为海尔描述一个清晰的未来。从经典管理学名著到近似的《Facebook 效应》,他无不涉猎,他说自己还同时拥有一个“立体的”交谈网络,包括海尔员工、合作伙伴,以及业界好友。张瑞敏说,海尔正在推动一场拥抱互联网的革命。这场革命上承“流程再造”,下启“三网融合”,成为海尔新的起点。

互联网时代,全球制造业正在发生变革,即从大规模制造向大规模定制转型。张瑞敏认同德鲁克的观点:在需求没有创造出来之前,用户并不知道自己要什么。如何创造需求,只有通过互联网。如何制造需求?以用户为中心,从卖产品向卖服务转型。

因此,未来企业需要两张网,一张网是实网,跑的是产品、零部件;一张是虚网,跑的是数据,是比特。张瑞敏认为,海尔的强项是实网,虚网则是软肋。张瑞敏正在考虑,如何建立自己的虚网。他希望这家公司保持绝对独立,就像一家创业型公司那样。如是,他就把一家重公司变成了轻公司,互联网则是这家轻公司的翅膀,助其腾空而飞。(波特)