一个阶层的声音

国内外公开发行(原《厂长经理日报》) 国内统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85
网址:WWW.JLRB.NET.CN 邮箱:CJB490@SINA.COM

经理日报

THE MANAGER'S DAILY

2011年5月18日 星期三
辛卯年 四月十六
第128期 总第6900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

长城润滑油:高效"统筹术"能"润滑"供应链

多种产品线、销售到不同国家和地区、全国12家分厂、不同的客户有不同的要求、原材料价格跟国际油价高度关联……这些恐怕不单单只是中国石化长城润滑油一家企业所要面临的问题。长城润滑油是如何让自己的供应链更加"润滑"的呢?

[详见A3版]

巴菲特曾在投资航空股失败后说:"你想成为百万富翁吗?很简单,你先成为亿万富翁,然后去投资航空股,你就会变成百万富翁了。"而在中国的航空行业,春秋航空是一家独特的公司。自2005年飞出第一班航班开始,就保持着年度的持续盈利。

春秋航空丰存术:一半靠赚 一半靠省

□ 林仲旻

2004年成立的春秋航空,是中国第一家民营航空公司。创办者王正华是中国改革开放后的第一批民营企业家,他在1981年创办的春秋旅行社,在国旅、中青旅等大型国有旅游公司为主导的市场中成为中国最大的境内旅游公司。2010年春秋航空销售收入增加了62%,达到43.2亿;净利润增长240%,达到4.7亿元。

与王正华同样是由旅游业涉足航空业的湖北民营企业家兰世立,则是最明显的失败案例。

王正华与兰世立是行事风格完全不同的人。搜罗过去几年王正华见诸媒体的言论,大多是对廉价航空商业模式的解读、春秋航空卖出超低票价的解释。他偶尔也会发出争议性言论,如"1元机票"、"飞机上卖站票",但对于从来不做广告的春秋航空来说,这应该是他有意为之的口碑营销,这些争议在他的目标客户群里得到的影响只会是正面的。

航空公司不是容易经营的生意,至少对中国民营资本来说是这样的。在涉足航空业的民营企业中,春秋航空也是唯一一家廉价航空公司。其他同行如均瑶航空在品牌定位、机票价格、服务等,都与大型国有航空公司是一致的。这些航空公司的老板大多都说过现在的中国航空市场并不适合廉价航空模式。尽管春秋航空的业绩增长很好,也并没有迎来追随者。

至今,王正华创造的中国式廉价航空模式在本土还未有敌手。以其他国家和地区的数字来衡量,市场空间也还很大:美国廉价航空公司的市场份额为27%,欧洲为24%,印度为35%。在中国,春秋航空目前的市场占有率只在2%至3%之间。

当中国廉价航空的市场份额也超过20%之后,春秋航空能赢得多少市场?以目前的格局看,未来的数字应该会比较乐观。

春秋航空也在加快扩张速度。除了进军国际航线,更重要的标志是1月底公告说已接受上市辅导,在A股上市募资已进入审批流程。春秋航空能否成为中国第一家修成正果的民营航空公司?

"一半靠赚,一半靠省"

王正华并不打算用高深的管理理论,来阐释春秋航空成为中国最成功民营航空公司的原因。"一半靠赚,一半靠省。"他告诉记者,春秋航空有着严格的成本控制体系。

春秋航空位于上海虹桥机场附近的总部,正是成本控制体现的细节之一,目之所及的装修、陈设、办公桌椅皆接近1980年代国营单位的形象。

(下转A2版)

管理论坛 | Guanli Luntan

无信用 不管理

□ 曾伟

管理无大事,由一件件小事积累而成,要打造好企业管理的信用基石,就得注重从每一件小事讲信用做起。

为什么要讲信用呢?信用涉及的不仅是经营中的生意成败,也是企业管理过程中产生危机的根源所在。稍有偏失,便会令所有努力前功尽弃。

认为有钱才能守信用,没钱就不能守信用,这其实是对信用的误解。

步步高投资人段永平是业界公认的"信用王"。供应商们常说,跟步步高做生意,不怕它不付款,就怕自己做不好。步步高关于支付供应商货款有严格的规定,到付款日一定付款。当年财务经理因迟一天付款而受罚的事例便是佐证。

有钱人不一定讲信用,讲信用者未必有钱。有人讲信用,是因为他有讲信用的习惯,并且尝到了讲信用的甜头。有人不讲信用,也是因为他有不讲信用的习惯,并且他始终没有尝到讲信用的甜头。甚至偶尔占到不讲信用的"蝇头小利"。

信用关系经营成败。管理也同样如此。

为什么企业那么多的制度形同虚设,那么多的流程流于形式?曾伟教授认为,说到底,是企业没有养成守信用的好习惯。这一点,老板、高管难脱其责。

信用是无条件的,要付出代价。坚守信用,需要成本。

为了树立信用,树立管理权威,规定的制度上至老板、高管,下至普通员工,一律无条件遵守,违者按规处罚。即使有人辞职,也要承受。这是管理信用建设必须付出的代价。

中山古镇一位灯饰厂变革遇到个别人阻挠。老板在大会上明确表态:就是把工厂门关了,也要将变革进行到底。大不了我和老婆再去卖米粉。

信用是一种信念,一种信仰,一种原则和底线。

为了坚守它,甘愿付出代价,甚至不惜代价去捍卫它。如是,你便掌握了信用的精髓,掌握了信用之道。

大事守信用是化解危机,小事守信用是塑造口碑。

(作者为广东欧博企业管理研究所所长)

厉行清洁生产 双良绿上加绿

□ 本报记者 李丙驹

"资源节约环境保护成效显著"是"十二五"规划的一段"硬话",并以明确的百分比制定了一系列节能减排目标。意义非凡,不言而喻。为确保目标的顺利实施实现,规划提出的措施之一,就是"加快推行清洁生产,在农业、工业、建筑、商贸服务等重点领域推进清洁生产示范,从源头和全过程控制污染物产生和排放,降低资源消耗。"

多年来,传统的污染处置都属于"末端治理",这种"头痛医头脚痛医脚"的治理方式,业界戏称为"马后炮"。而堪称"马先跳"的清洁生产,则是从源头和全过程上发力,把污染物解决在萌芽状态之中。两相比较,优劣自显。

双良集团以情有独钟的执着,多年来致力于创建资源节约型、环境友好型的绿色双良,支撑起节能环保的一片蓝天。早在2007年就开始在所属子公司有重点地推行清洁生产,先后有氨纶公司、利土德公司、热电公司和节能系统股份公司进行了清洁生产审核,实现了"节能、降耗、减污、增效"的目标。

据双良相关负责人介绍,通过推行清洁生产和实施清洁生产审核,确保了集团资源节约、环境保护目标的顺利实施,几大明显的效果使绿色双良又展新颜:

首先是公司员工接受了清洁生产这一全新的、整体预防的环境战略思想,从而转变了观念并自觉行动。通过宣教培训和开展清洁生产实践等一系列活动,使员工对清洁生产的意义和目的有了一定的了解,认识到清洁生产与末端治理的根本区别,从而将清洁生产理念转化为积极献计献策的自觉行动,把清洁生产的思想理念贯彻落实到每一个生产过程和工序之中。

其次,取得了明显的环境效益和经济效益。据清洁生产审核报告的数据统计,通过现状调查研究、分析物料流失、资源浪费和污染物产生的原因,寻找改进机会,共提出了清洁生产方案70余项,使"马先跳"所向披靡,成效卓著。数据显示,这些清洁生产方案的实施,共投入了约13025万元,在取得显著环境效益(如热电公司的二氧化硫排放浓度下降了48.6%)的同时,还取得了每年节约4000万元的经济效益。

第三,通过推行清洁生产和实施清洁生产审核,双良建立了清洁生产的长效组织机构,建立和完善了清洁生产的管理制度,消除了管理上的薄弱环节,这套长效机制大大提高了管理水平。同时,清洁生产所取得的显著成果,也使公司干部、员工统一了思想,形成了共识,为清洁生产的持续开展奠定了坚实的基础。

记者还获悉,步入"十二五"开局之年的双良,提出了"构建和谐企业,强化社会责任"的可持续发展要求,把建设和谐企业作为双良应尽的社会责任,继续用"铁"的心脏、"铁"的手腕、"铁"的纪律做好节能环保工作。总裁缪双大表示,既要金山银山,更要绿水青山,还要环境无噪音,空气无怪味。搞好清洁生产虽然任重道远,但凭着双良人那份源于内心关爱社会、关爱自然的深厚情怀,一定能把各项节能环保工作做得更好,让绿色双良绿上加绿,撑起一片更加辽阔的蓝天。

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《金浪网》(www.jlrb.net.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(jlrbL231bizcn.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面收取现金、广告等宣传需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付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃查处。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话:028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报传真:028-87325242
经理日报社

本期导读 | 当代管理 REVIEW MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2
宗庆后晚年攻略:
降低不确定性和管理难度

A2
贵人鸟:正式启动发展"快战略"

理通商道 | COMMERCIAL

A4
宏基国际化策略:
一个经典的管理案例

B1
腾讯入股华谊 企鹅要演电影

财智人生 | LIFE

B1
从概念上升到试商用
乐视网正式开启云视频时代

B2
喜事网 打造婚庆产业的"携程"

富在市场 | MARKET

B2
宝马:入乡随俗的本土化制胜策略

B3
李宁:
在运动中交往,让员工幸福快乐

海信:未来10年全面"智能化"

5月15日,海信集团在京举行战略发布会,宣布海信全面转身,迎接智能时代的到来。

海信集团周厚健董事长在题为《重新想象 享你所想》的报告中,公开披露"智能战略":观念体制、创新组织、人才结构全部'智能化"。为保证智能化战略的实施,海信将成立智能化战略推进组织,以智能化为"灵魂",统一推进海信旗下多媒体、通信、家用电器、智能交通、地产等全系统"智能化"。

发布会上,海信也公布了"智能,享你所想"的品牌承诺。

周厚健在演讲中强调,海信智能化的核心是加强海信独特的智能多媒体运营平台以及"智能商店"建设,以期提高"服务"在海信硬件产业中的收入比重。

2010年,海信国内率先推出基于自主知识产权操作系统的智能电视,同时开始提供丰富多样的电视应用商城服务。至今为止,海信在国内同行业拥有最为完整的智能多媒体产业链。

用户体验和地域是海信参战"智能化"的短板。周厚健在演讲中坦陈电视机制造出身的海信"用户体验"的不足和地处山东青岛的地域局限。为此,海信早已把技术中心布局到了美国和欧洲。 (宋学春)