

精品店:苏宁的一场管理零售革命

上海苏宁总经理陶京海 5 月 25 日透露,继上海首家精品店运营半年后,今年下半年还将在上海开设 4-5 家精品店,精品店将采取商品买断的经营模式,探索出国内零售商真正依靠产品销售差价获得利润的赢利之路。
[详见 B1 版《专题策划》]



管理论坛 | Guanli Luntan

训人的“企业文化”可以休矣

袁晓明

过去两年多来,美国的经济不好,许多人没了工作。有中国公司的分支机构招人,一些美国人实在找不到工作,就去了中国公司。进去以后才发现那完全是另外一个天地,并非是待遇有多不好,问题在于上司对下级的态度和管理方式,员工实在受不了上司的谩骂和训斥。还有,不管是什么时候,就是在夜里两点,上司也毫不犹豫地打来电话。上班一开会,上司就是一通训,这一天就是以上司的训斥开始。当然,我也听到过,在中国公司里也有温和、耐心的上司,但由于有不少粗鲁的上司,在外界已经有了这样的印象:中国公司的上司就是经常训斥下级,甚至骂人。

为什么中国公司有这样一批凶狠的上司?这里面有人的问题,更主要的是一个企业文化的问题。

今天的中国人都在追求平等,但文化和体制以及个人理念上的差异,让中国人觉得人与人之间是不平等的,金钱、地位的差异划分出来了等级。这样的观念也带到了企业之中,上司不会觉得他的下级,在楼里做清洁卫生的人与他是平等的,也不敢相信自己与自己的上司是平等的。

作为现代企业,人性化的管理,非常重要的一条就是要考虑到员工的家庭生活。《财富》杂志评选的最佳工作公司,公司关心员工的家庭生活是重要的评选内容。

在今后的十年到二十年间,据有关机构预计,中国会有几万亿美元的外国投资,其中在美国等国家投资开公司、办工厂是重要的投资方式之一。中国公司这种训斥、骂人的企业文化不改变的话,会遇到许多麻烦。此外,就是在中国境内,是不是这样的企业文化也需要改变了?



低成本扩张只是手段,成功的真正要素是低成本扩张背后的管理能力。如果没有内在扎实的管理能力,如同大厦建在沙滩上,看起来可能很壮观,偶有风吹都可能造成致命一击。一旦拥有了高效能管理能力,企业的低成本扩张还能真正转化成企业的竞争力!

高效能管理撑起低成本扩张

作为国际钢铁巨头,印度的米塔尔一直把低成本扩张战略作为其扩大版图的法宝。它在全球范围内,总是不断寻找最佳的收购时机。在米塔尔看来,只有收购才是企业快速成长的关键,收购可以迅速扩大企业的规模。

但扩张一定是有风险相伴的,并购失败的企业比比皆是。凭什么米塔尔却能够把并购作为赢利的一种手段,在这个锈迹斑斑的行业里发现宝藏?关键就是低成本扩张背后的高效能管理。

这个高效能管理可以分为两种:一个是前端的战略管理,它总能在最合适的时机去并购,体现了对市场和资源的掌控能力;另外一个则是后端的运营管理,它总能用最精明的经营手法壮大那些被收购的企业,这就需要高效的运营手段和管理团队。

高瞻远瞩的战略管理能力

市场掌控能力。米塔尔很早就洞察了钢铁行业的趋势,现在的钢铁企业已经进

入到一个没有全球化经营战略就无法生存的时代,并购扩大规模成为钢铁时代的需要。以前由于资源的分散分布以及历史原因,钢铁企业在各国不是被垄断就是国有企业,使得钢铁行业在全球范围内成为一个整合度极低的行业;另一方面,由于中国、印度等新兴市场对钢铁无休止的需求,米塔尔看到了潜在的机会:隐藏的没有发挥应有价值的资产和潜在的庞大需求。

于是,米塔尔自 1989 年以来,多次利用并购手段,从全球战略角度出发,抢占战略制高点。其将世界作为一个市场,制定全球化战略,选择并购的企业都是其全球市场的战略要点,这样就将工厂靠近市场,从最近的钢铁厂出口产品,节省巨额的运输费用。

资源掌控能力。米塔尔具有非常好资源掌控能力,其对全球市场了如指掌,有丰富的信息资源和购销渠道,能够灵活应对市场变化。在米塔尔集团内部集中了世界上最好的资源和技术,如罗马尼亚人在鼓风机技术方面全球领先,波兰人在生产

焦炭方面首屈一指。另外,米塔尔手上还掌握着一张王牌,那就是米塔尔集团控制着自身所需铁矿石供应的 40%,焦炭则可自给自足,当这些资源不能从市场上以合理价格购买时,米塔尔就会用自身所拥有的资源使被并购企业降低制造成本和采购费用。

变废为宝的运营管理能力

成熟的运营手段。米塔尔大部分目标企业都在发展中国家的钢铁企业,一般不会收购新厂,其所收购的企业或多或少都有点问题:

(紧转 A2 版)



Avaya 王昀:竞争从高效执行力开始

从渠道变革开始

自从 2009 年初王昀加入 Avaya,回顾这两年的工作,用王的话说,主要就做了三方面的事情:首先是整体渠道架构的变革,即“go-to-market 模式”的改变,制定并且规范了渠道发展的要求,让合作伙伴在分销或者直销渠道上选择其一,并专注于此。

过去两年的实践证明,王领导下 Avaya 的渠道模式变革是成功的,“我们的业绩也反映了变革的力量。以分销为例,我们有两家增值分销商,一个是神州数码,一个是长虹佳华。我们对两家合作伙伴的期待是,帮助我们在二、三级城市及一级城市不同的行业中扩充市场,真正将 Avaya 带给最终用户的价值最大化。”王昀介绍说。

有了在渠道变革上的认识,接下来就是如何让这种变革很好地实施下去,那么执行力就显得尤其重要了。

从执行力上下功夫

在保证变革的执行上,王昀认为,首先是确定正确的、长远的策略和方向。经理人要做好功课,多听取各方意见,做到成竹在



在全球化的今天,企业的竞争都面临着这样一个共同的挑战——要比竞争对手更为高效地执行。在 Avaya 大中华区总裁王昀看来,这一切并不是太难。“凡是认为都已做得很好、发现不了问题的企业,都是执行力出了问题。优秀公司的基因是高效执行。”王昀对记者如是说。

胸,同时基于自己多年积累的经验,判断出成功率。其次,一旦觉得方向、策略是正确的,就一定要坚持。因为很容易出现如下的情况:刚刚宣布新政策一个星期,就有一大半人找你说“不要那么快”、“有可能会影响业务”等。各种各样的阻挠会出现,经理人很可能无法坚持下去。于是,清晰的策略,优秀的团队,执行到底的决心,是至关重要的。

在王昀看来,这主要是要做好四件事情。一是找对人,人最重要。二是针对不同市场、不同地域制定清晰的策略和方向。三是不断发现问题。没有一个组织是完美无缺的,当找到合适的人并且制定策略之后,是否有能力真正清晰地认识每个阶段的问题很关键。特别是在业务增长的环境下,发现问题是需要勇气和决心的。四是不断解决问题的能力。我经常与管理团队分享这个故事:人的一生好比登山,过程中可能碰到很大的石头,你可以花几年甚至一生的时间把这个石头砸烂再往前走,但在搬不走或者砸不碎的情况下,有可能短时间内找到一条路,绕开石头继续往山上走。“世界上有很多不能被 100% 解决的问题,但有可能绕过而继续前行,这是经理人重要的能力。”

(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理

经营企业 | ENTERPRISE

A2
李宁:
跨越战略迷茫 再塑管理优势

A2
波士顿咨询公司:
廉价制造时代的终结

理 | 通商道 | COMMERCIAL

A3
中材国际:
做好内控管理“家庭作业”

A3
十大不靠谱的“管理神话”

财 | 智人生 | LIFE

B1
首次联手快乐购
国美试水家电零售新模式

B2
特步携手淘鞋网
引爆鞋企网购市场

富 | 在市场 | MARKET

B3
圣奥,这里是我们幸福的原点

B4
酝酿大幅度改版
51.com 欲破解盈利难题

中国高端管理培训需要“体验营销”

日前,在古都西安举办的为期三天的“总裁执行风暴”课程中,记者看到了一个不一样的高端管理培训,并第一次感受到体验营销的魅力。来自全国各行业企业家共 400 余名,谈到培训后的感受,他们说得最多的是:“终身难忘,终身受用”。

三天来,“总裁执行风暴”让企业家学员们从管理细节到公司战略和企业家个人修炼,全面感受“风暴”的冲击。

体验营销即创造条件让顾客实际感知产品或服务的品质或性能,从而促使顾客认知、喜好并购买。对于高端管理培训来说,通常的理解是非常玄乎和深奥的,似乎与现场体验搭不上边,但在“总裁执行风暴”的三天课程中,由于设计了授课、案例剖析、团队比拼、课堂分享等多个环节,真正践行了实战、实效和实操的价值诉求,让企业家学员们感叹“总裁执行风暴”的确不一样。“过去在企业管理中存在很多问题,自己搞得很累但效果不佳,我觉得这三天的课程学习主要是如何有效的管理,排除了过去很多不必要的介入和牵绊,为企业解除了定时炸弹。”一位来自新疆的企业家如是说。而来自河南的一位女企业家则认为这三天的学习和体验,让她发现了自己的潜力和提升空间,对公司未来的发展更有信心了。

(千龙)