

质量管理硬功夫助力 UCC“天险”下华丽转身

在与众多国内代工企业一样遭遇了继续代工还是做自主品牌的困难抉择之际时,整体产业的衰退更让原本的困境雪上加霜,而 UCC 是如何重塑自行车在消费者心目中的定位,完成了从夕阳行业到朝阳行业的华丽转身呢?

[详见 **A2** 版《主题策划》]



管理论坛 | Guanli Luntan

管理者：要改变,也要超越

陈春花

长期保持领先对任何企业都是一个挑战,学者们在研究 100 家最大的跨国工业企业从 1912 年到 1995 年来的业绩变化发现,能够保持住领先的只有 20 家。这 20 家成功企业普遍的生存之道是:第一,富有创造性;第二,愿意进行改革;第三,能因时制宜,调整业务组合。对于管理者而言,如何做出改变和自我超越是一个必须解决的问题,我认为需要在四个方面作出努力。

观念。人们都确信思路决定出路,没有了思路也就没有了出路,在充满危机和挑战的当下,我们缺乏的不是机会,而是超越自我的心态和对固有模式的颠覆。美国著名消费者行为学家 M·R·所罗门曾说:“要想超越下一次浪潮,必须比竞争对手先想到消费者,并及时认识他们的心理特点。”苹果就是如此,在人们习惯于微软的操作界面的时候,苹果公司更早地想到消费者对于互动的需求,做出了全新的界面,从而获得了引领行业的有利地位。

思考方式。如何进行思考,是关注企业自身,还是关注企业在产业链中的贡献?这一思考方式的不同,企业在环境中所获得地位也会不同。任何一家企业利润突破的三个关键因素:资源、技术和品牌。

行动方案。任何企业行动最终会体现在市场竞争上。随着技术和顾客成熟度的提升,隐形竞争成为主要的方式,主要是在市场调研、用户研究、用户互动、用户细分、全新营销尝试、技术储备、产品研发、品牌渗透等领域展开竞争。这种竞争是基于用户导向的竞争,只有和顾客在一起的企业才会最终取得成功。

运营模式。基于环境和战略,经理人团队必须更清晰以顾客至上为导向的流程化组织和流程来实现经营的目标,真正按绩效来考核和激励。



冯仑

【故事】

每次谈到领导力,我都想到一个故事。大概在七年前,我和王石、中粮董事长宁高宁,以及华润董事长宋林从西安出发往西部走,走了大概十几天,其中一段是在新疆的戈壁滩上,忽然两辆车互相看不见了。戈壁滩上没有参照物,也没有方向,似乎全是路,又走了两个小时后我们停下来,王石是惟一有丰富户外经验的,这时也傻了。我们问司机怎么办,司机说你们要忍耐一下,现在把空调关了,因为油耗大,我们不知道还要走多远,然后我们就在那儿待着。这时手机也没有了信号,外面就像火焰山一样,这种情况下司机就做了一件事情,他下车找到了一些车辙的印记,然后把我们的车横在印记上,如果这个印记是别的车刚才走过的,那么这里就是条路,其他车会经过这里。我们等啊等啊,终于等来了一个人,问他怎么走,那个人说不知道,他说他只知

IBM:领导力嬗变带动公司不断转型

李源 邓勇兵

1911 年 6 月 16 日,一家叫做 CTR 的公司在美国纽约州成立。这家以列表机、天平和打孔机为主业的公司 在 13 年后,更名为国际商业机器公司,简称 IBM。

时任总经理的托马斯·沃森当时恐怕也没想到,这三个蓝色的字母将历经一个企业可以经历的所有兴衰荣辱,经过漫长的一个世纪后,带着商业史上最广为流传的故事,走进一百年后的 2011 年。

“IBM 的发展史到底给了我们一些什么样的经验呢?”2011 年 5 月 10 日,彭明盛,IBM 第八任首席执行官在清华大学演讲时这样问,“我认为经验就是如果你想维持长久的成功,就不得不长远地建设管理。”

对此,IBM 大中华区董事长兼首席执行官总裁钱大群的解读为:“是因为 IBM 从自己一百年来的经历,特别是最近 20 年来成功转型的经验中认识到,企业领导力是企业最核心的能力之一,更是企业转型发展的根本保证。”

领导力药方

1993 年,无论对于 IBM 公司还是钱大群个人来讲,都是至关重要的一年。这一年,IBM 这头笨重的大象迎来了让它轻盈舞

蹈走这条路。那怎么办呢?司机就写了个纸条给这个人,说你如果出去找到有电话的地方,就打这几个电话,告诉他们我们在这儿,来救我们。可能是戈壁上的文化,大家有充分的信任,后来终于有车来接我们,把我们带了出去。

实际上,这个时候司机就是领导力,领导力是什么呢?三件事,第一找方向,怎么看待未来、看待脚下的路,看别人看不见的地方;第二决策能力,决定把车挪过去,才等到了后面那个人;第三是执行力,就是要承担责任。司机在决策的时候依赖于我们对他的信任,我们把身家性命全部交给这个司机,就要对这个司机的决策承担责任。

这件事给我的印象非常深,我们还开车去过阿富汗,去过拉登藏身之地,什么地方都去过了,但是没有碰到过这种艰难,看起来非常平和,没有任何危险,但是实际上充满了生死一线的考验,所以领导力一定要上升到非常的高度,是关乎生存的事情。我们做企业久了,每天都在销售,做很具体的

钱大群

“IBM 从自己一百年来的经历,特别是最近 20 年来成功转型的经验中认识到,企业领导力是企业最核心的能力之一,更是企业转型发展的根本保证。”

事情,忘了真正决定企业生死的是领导力。那我具体解释一下我理解的“领导力”这三个字。

A.前瞻力

第一件事情,前瞻力就是找路。所谓前瞻力就是看别人看不见的地方,算别人算不清楚的地方,做别人不做的事情。作为一个群体的组织者和领导者,我们要看危险、看趋势、看机会、看资源、看人才,看所有可能的选择。你凭什么比别人看得多?怎么才能看得远呢?你要是在一楼,前面有栋楼,你肯定看不到,你要往上走,走到六楼、八楼,你往高走就能看到。 (下转 A2 版)

蹈的郭士纳,而钱大群则在这一年走上了他职业生涯的第一个重要的管理岗位——IBM 台湾区总经理。

时间点的巧合让这位台湾人以高级经理人的身份亲历了这大公司命运的波折。另一个巧合是,3 年后钱大群被评为“IBM 年度最佳经理人”并成为郭士纳的行政助理。彼时,郭士纳在力挽狂澜之后正开始思考要把 IBM 带向何方,钱大群因此见证了第一个领导力框架的出台和执行。

“那个时候,郭士纳在想:这里有着世界上最出色的人才,保险柜里锁着大大领先于时代的科技,可是为什么公司看上去暮气沉沉呢?”钱大群对记者说,“后来他发现,是因为那时候的 IBM 人已经在成功中浸得太久,在一个巨大的体系和文化当中迷失了,丧失了对外界的兴趣,也就丧失了进取心和对成功的渴望。”

事实上,令郭士纳担心的还有当时 IBM 的官僚作风——一个运行了 80 年的庞大怪物难以避免的文化氛围。

对 IBM 当时的病况而言,这两个诊断可谓一针见血。1996 年,时任大中华区人力资源经理的郭希文对此也记忆深刻。“当郭士纳进入 IBM 的时候,他感觉 IBM 缺乏活力。”郭希文对记者说,“于是郭士纳就改革了 IBM 的绩效管理, (紧转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A3
莫里克:中层管理者最重要

A3
领导:莫再插手“已授权”

理 通商道 | COMMERCIAL

A4
从“大车间”到“新公司”
沈阳机床时尚再生

A4
复制管理:沃尔玛世界第一的秘密

财 智人生 | LIFE

B2
新时期国有企业思想政治工作的
挑战和对策

B3
诺基亚中国 打造“绿色办公链”

富 在市场 | MARKET

C2
云和烟草:促进物流一体化
实现物流“大配送”

C3
烟草企业文化管理之我见

徐淑英：中国式“谦卑总裁”受追捧

“现在(管理学界)有一批研究是专门研究明星老总的,英文直译叫‘自恋型领导’,但我们知道,还有一批非常谦卑的总裁,没人关注。”全球最具影响力华人管理学家徐淑英告诉记者。

在徐淑英看来,中国的“谦卑总裁”不乏其人,“不知道大家同不同意,比如柳传志、任正非、王石、李宁。”徐淑英说,“李宁是一个非常典型的谦卑领导,他说我们公司有很多平常的人,但我们希望做不平常的事情。50 位中国最具影响力的商业领袖排名,他们分别列第 1、2、4、38 位。”

对“谦卑总裁”的定义,徐淑英总结:“谦卑不是单纯的谦虚。经理层主要关注三个方面:一个谦卑的人会比较知道自己的缺点;同时,他会比较欣赏人家的优点;第三,他追求进步。”不过,在研究“谦卑总裁”时,徐淑英指出,以上三方面是不够的。“经过研究,又加了三个维度:一是他的崇高使命感;第二,自知自己微不足道,有很多局限性;第三,责任感,行事低调,凡事喜欢走在后面,不喜欢走在前面。”

此外,针对外界对“谦卑总裁”可能出现的不及变革型领导在决策上的果断问题时,徐淑英表示,谦卑的领导并非无能的领导。谦卑是个性,个性跟能力没有关系。(罗伦)