

海尔制胜之道:超越竞争,赢得竞争

□ 赵文家

前段时间,在山东科技大学参加建设文化强省理论研讨会,我再一次参观考察了海尔,结合过去对海尔的研究,撰写了系列文章,与诸位共同探讨交流。

竞争与市场,孰轻孰重?

我们知道,竞争是市场经济的基本特征之一。但如何能在竞争中取胜,始终是困扰企业经营管理者的一大“心病”。

竞争与市场,孰轻孰重?孰先孰后?笔者认为,一个都不能偏废。在竞争中取胜,需要有自己的市场。市场好比大舞台,市场越大,回旋余地越大,竞争力也就越强。然而市场又似战场,需要去开辟和争夺,坐享其成,难得市场。在抢占市场上,海尔可谓技高一筹。他们把高新技术开发和消费者需求紧密联系起来,不断推出自己的新产品,创造出“一块自己享用的大蛋糕”——市场“独家”。如“小小神童”的开发,便是海尔洗衣机当年的经典之作。这块独家创造的市场“蛋糕”,仅5年时间为公司带来了200万台的销

售业绩,不得不令人称赞他们抢占市场的高明之举。以至于英国《金融时报》的记者为海尔的创新思想所深深折服,认为中国的企业如果都能像海尔那样,那将是不战而胜的。

海尔超越竞争的经营哲学

海尔集团一直孜孜以求的竞争之道是“超越竞争,独享蛋糕”。对这一经营哲学,笔者的理解是:

一是,竞争无处不在,无时不存,不存在没有竞争的市场。陶渊明在《桃花源记》中设计的没有讨价还价的市场,是一种理想的共产主义乌托邦式的模式,不能称为真正的市场。

二是,竞争是企业生存发展的熔炉,企业只有投身竞争中才能获得生机和活力,离开竞争企业无从生长。鹿岛效应很能说明问题,鹿狼之争使鹿群迅速成长壮大。

三是,在市场竞争的版图上,超越竞争,是卓越的企业家的制胜战略。超越竞争,并不是不要竞争,而是更高境界的竞争,只有超越竞争,才能避开打价格战、资源战的红海拼杀,超越竞争是蓝海战略。超越竞争,才能创造出属于自己独享的市场蛋糕。

海尔集团开发的满足不同国家、不同地区、不同消费者的产品,花样不断翻新,市场越来越俏。这种永不满足,永远进取的精神,使自己的市场“蛋糕”也越做越大,越做越美。充分展现了其经营哲学的特色,始终实践着对用户“真诚到永远”的诺言,证实了海尔集团超越竞争的高超本领。

不少企业竞争力低下的原因剖析

然而,回顾我们的许多企业,也包括相当部分国有企业,市场竞争力却每况愈下,市场“蛋糕”越来越小,最后走到资不抵债以致被兼并、破产的境地,不能不令人忧思。国有企业经过几十年的发展,曾创造过辉煌业绩,时至今日,部分国有企业走进低谷。笔者认为,造成这种状况的原因尽管是多方面的,但起码有以下几点值得警醒:

一是观念滞后,跟不上市场经济变化的节拍。在计划经济的轨道上运行习惯了,一旦转入市场经济的轨道,便感到不对劲,无所适从,市场竞争力岂能迅速发挥出来?

二是反应迟钝,摸不准消费者的



点评

需求“胃口”。在日趋现代化的社会里,仍然沉浸在通常的消费观念里,喝白开水似的,难以满足消费者日益提升的文化品位和消费结构的需求。

三是缺乏创新能力。在原有的观念思路下,不求创新改进,超越自身不能,更无从超越他人,所以竞争只能局限于浅层次的市场海洋中。

基于此,就无法形成市场独有的大“蛋糕”,供其享用,所谓超越竞争,便成为一句空话,独享蛋糕,更无从谈起。

在竞争日趋激烈的形势下,要想抢占市场,必须有“如临深渊、如履薄冰”的高度危机感,以超前的意识,独辟蹊径,生产出高科技含量加上高文化品位的产品,以满足消费者的“胃口”,创造出让自己独享的市场“蛋糕”来。这是海尔的成功之道,也是当代企业的持续发展之道。

从“达芬奇”看中国品牌经营的尴尬

□ 雷永军

达芬奇是国产!这对花大价钱以为是意大利产品的消费者来说的确是个不小的打击,可是,对这些高档家具都懒得研究就出钱的家伙们来说,钱不是问题,更大的伤害是精神层面,他们内心深处虚荣被触动了!

而就达芬奇的运作方式而言,中国的各行各业都有经典的例子。服装、奶粉、饼干、大米、洗发水、避孕套、小家电、盆景等等。

为什么有那么多的企业冒险做“假洋鬼子”?我觉得最根本的是消费需求,有很多消费者愿意购买啊!那么,为什么有那么多的消费者愿意购买“假洋鬼子”?这问题就严重了。

有人说,洋品牌质量好;有人说,洋品牌有面子;有人说,洋品牌让人放心;还有人说,洋品牌有个性。等等。反正,有无数的理由驱使这些消费者不遗余力地掏钱。呵呵,中国人有钱啊,怕什么。

但是,我们站在民族的角度,从非经济的角度去审视这个问题的时候,我们就会发现这个问题太严重了。同

样是国产的,贴上洋牌子,销售额就上涨10倍,可是还有人趋之若鹜。更可怕的是,同样是国产的假冒伪劣,贴上洋牌子,销售额依然上涨10倍,还是有人如苍蝇聚会。这是什么原因呢?

我觉得,这是民族极端的不自信造成的。中国没有好家居,我想,肯定不少。中国没有好奶粉,我想,肯定有。但是,在这种消费观念下,我们

用的家居已经是国产货运到意大利再运回来的“伪意大利”,我们是不是还有更多的“伪美国”、“伪英国”呢?

达芬奇不是个例,也不是小事例。它是中国品牌经营的尴尬。它给国家品牌经济敲响了警钟;给中国企业敲响了警钟;也给中国消费敲响了警钟。未来的要害在于:我们当如何经营国产品牌!

浮法玻璃入谷底 晶牛特玻辟新途

继去年初玻璃市场走出第五次市场“严寒”之后,国内的浮法玻璃生产企业在成本与售价形成剪刀差的作用下,于今年一季度再次滑向谷底,二季度全国玻璃企业出现大面积亏损。

在浮法玻璃严重供大于求的市场形势下,作为国家级高新技术企业、中国工业微晶标准制定单位的

晶牛集团另辟新途,于近日同时推出了中国首创、世界独有的可耐千度高温的隔热、防火微晶玻璃和高透、高强、节能的安全玻璃两种具有节能安全功能的新型透明材料,以图在国内外开辟玻璃市场的新空间。



(牛晓)



隔热、防火、安全微晶玻璃可改变钢铁、有色冶炼、化工及水泥、玻璃等建材企业的高温工作环境,同时也为航天航空、观光电梯、旋转餐厅、高层阳台的采光、装饰提供不可多得的安全、透明材料。

王庄矿四大后劲工程增强企业发展实力

今年以来,王庄矿把加快后劲工程建设作为增强矿井发展实力的重要工作来抓,加快工程进度,严把工程质量,上半年,王庄新井建设、600万吨模块化选煤厂、储装运快速装车系统和压煤村庄搬迁四大工程进展顺利。

一是新井建设成效显著

该矿瞄准2012年王庄新井建成投运这一目

标,多次召开新井建设专题会议,全力协调推进新井各项工程。井下工程方面,累计完成掘进进尺24171m。井底车场及相关巷道全部完工,辅助运输暗斜井提升机安装工程完成并投运;井下主排水泵房、主变电所设备安装完成;地面工程方面,副立井提升系统已投入使用,新井综合楼、锅炉房、

35KV变电所等地面建筑及配套生产设施全部投运。7月底新井永久通风系统可形成。

二是600万吨模块化选煤厂高效运行。该矿通过不断提升职工队伍技术水平,优化生产工艺,加强设备的日常检修和维护。目前,设备能力充分释放,性能和可靠性大幅提升,上半年

共生产喷吹煤127.5万吨,为全矿进一步调整煤炭产品结构,实现效益最大化奠定了坚实的基础。

三是储装运快速装车系统顺利投运。该矿新建的储装运快速装车系统已于5月18日正式开通运行,经过一个月的试运转,现已正常装车外运。从根本上保证了全矿的均衡生产和外

运。

四是压煤村庄搬迁工程进展顺利。岭上村搬迁共设计建设88栋居民楼,现已有60栋居民楼完成主体工程。目前,已经对岭上村村民住房、人口户数等情况进行了详细的调查、摸底、核实,初步制定了搬迁补偿和分房方案。(特约记者 王红斌)

党建成为生产力 企业发展好又快

——河南孟电集团创建“全国先进基层党组织”工作纪实

□ 本报记者 李代广
通讯员 鹿秀辉

7月1日上午10时,庆祝中国共产党成立90周年大会在北京人民大会堂隆重召开,大会宣读了《中共中央关于表彰全国先进基层党组织和优秀共产党员、优秀党务工作者的决定》,河南孟电集团被授予“全国先进基层党组织”荣誉称号。

河南孟电集团位于豫北新乡辉县市孟庄镇,1987年创建之初只有一台6000千瓦机组,员工100余人,属镇办电厂。历经24年的艰苦奋斗,目前已发展壮大成为拥有热电、水泥、房产、污水处理等领域多种经营的现代化企业集团,固定资产50亿元,员工3000人,2010年上缴国家税金1.3亿元。

该集团从一个名不见经传的镇办电厂,到享誉中原乃至全国的民营企业,其跨越式发展的秘诀是什么?7月15日,孟电集团党委书记、总经理范海涛在接受本报记者采访时说,党的基层组织建设引领作用发挥好,可

以促进企业又好又快发展。

抓党建促发展 一个党员一盏灯

范海涛告诉记者,没有基层党建的常抓不懈,就没有孟电集团的今天,孟电人始终认为党建也是生产力。

孟电集团创建伊始就成立了党组织,从党支部、党总支一路发展壮大,于2008年9月18日成立党委,下设4个党支部、16个党小组,147名党员。集团坚持实行党委领导班子与管理决策班子交叉兼职,9名董事会成员都是党员,分别担任着集团党委委员和公司党支部书记;集团25名高管人员也都是党员,分别担任着所属公司的党组织负责人。

在孟电集团党委的统一安排部署下,各公司党支部和车间党小组积极开展入党积极分子的培养教育工作。2002年改制以来,孟电集团党委先后培养了300余名入党积极分子,其中90名已经正式加入党组织,为企业的

长远发展注入了新的活力。

孟电集团党委始终视党建为“最实的投入、最大的财富、最好的资源、最亮的品牌、最高的境界”,坚持“围绕发展抓党建,抓好党建促发展”,努力打造先进基层党组织。

他们投资300多万元建起了党建展室、党建网站、党员活动室,确保了企业党建经费、场地、人员三落实。每个支部都有一个党员活动室,设施齐全,用于党员教育培训。

集团党委140多名党员与420多名职工结成帮带对子,实施“关爱职工行动”、“人员素质提升计划”,开展“一个班子一条心、一个支部一面旗、一个党员一盏灯”等活动,在企业发展的每一个关键点上,都使党员的先锋模范作用和党组织的战斗堡垒作用得到充分发挥和彰显,让党旗始终在生产一线高高飘扬。

被大家亲切地称为“老党”的优秀共产党员、热电厂机修车间副主任王振中,二十多年如一日围着锅炉转,一有苦活、累活、危险活,他总是第一个奋不顾身地冲在前边。他多次冒着

高温钻进炉膛排除故障,实现了23年安全生产无事故,为孟电发展做出了突出贡献。

集团党委抓住王振中这个典型,及时作出《关于开展向王振中同志学习的决定》,掀起“比、学、赶、帮、超”热潮,先后涌现出35名优秀共产党员、195名王振中式的模范职工。

为党旗增辉 为员工和社会造福

孟电集团党委始终把企业快速发展和人的全面发展相统一,时刻把员工的冷暖放在心上,实行亲情管理,构建和谐劳资关系,为员工的发展创造和谐环境。

每逢节假日,范海涛和其他领导班子成员都会到生产一线慰问在岗员工,到食堂安排调剂伙食。2010年上调员工工资40%,2011年普调员工工资15%,每逢职工有了特殊困难,集团都会慷慨解囊,解除员工的后顾之忧。

集团党委积极引导企业投身社会公益事业,履行社会责任。汶川地震发生后,范海涛同志主动缴纳“特殊党费”10万元,孟电集团共捐资648万元支援地震灾区。玉树地震后,他们再次捐资100万元。近年来,孟电集团为社会各界捐款捐物达5000多万元。

孟电集团热心救助弱势群体,为孤寡老人、失学儿童、残疾人等困难群众伸出援助之手,用实际行动弘扬中华民族的传统美德,践行公民基本道德规范。

“爱党,就要为党做点事情;爱乡亲,就要富一方百姓;爱社会,就要奉献一片爱心。”以范海涛为首的孟电人是这样说的,也是这样做的。

范海涛告诉记者,孟电发展的每一步,都离不开社会各界和各级党委政府的关心和支持,是乡亲们朴实的笑脸,给了他们发展的信心和勇气。

河南省委书记卢展工对孟电集团的做法赞许有加,他说“企业主动为政府分忧,这就是社会责任,孟电精神值得宣传。”

鲁中能源集团:借力科技创新 助推掘进提速

近期,一条综掘线在鲁中能源集团31237出口工作面成功完成联合试运转后,正式投入使用,标志着该公司综掘工艺实现了“零”的突破,矿井机械化水平实现了又一次质的提升。

近年来,鲁中能源集团抓资源扩张发展,一手抓老区稳产高产,通过积极推广应用机械化作业新工艺,千方百计提高矿井产能,使从2009年8月底该公司在3907综采工作面开采以来,原煤产量稳中有升,大大提升了采煤机械化水平,与此同时,原来采用的打眼爆破掘进方式弊端日益凸显,用人多,劳动强度大,效率低,致使采掘接替失调。为了保证矿井采掘平衡,在深入调研、慎重考虑的基础上,该公司把解决生产接替紧张的落脚点定位在加快掘进机械化进程,提高掘进机械化生产率上。他们立足矿并地质条件极为复杂的实际,积极组织专业人员前往各兄弟单位学习相关经验,加大对矿并应用综掘工艺可行性的分析,决定推广应用综掘新工艺。6月底,购置了一台E-BZ160型掘进机,机器切割功率大,破岩能力强,过断层能力强,比较适应地质条件较复杂的矿并,也比较适合半煤岩巷道的掘进,对目前该公司正在施工的31200东艺深部巷道的掘进及即将施工的4层煤巷道的掘进有较强的适应性,预计月进尺可达300多米,将极大提高巷道的掘进进度,增强施工安全性,降低员工劳动强度。

发展综掘技术必须有一支过硬的专业队伍。为保证综掘机工艺的顺利实施,该公司扎实做好人员、技术、装备的准备工作。把原来的掘进六区整编为综掘队,专门承担综掘工作,工作中这个区做到了正常生产与技术培训两不误,为综掘机的正常使用做好了准备,在技术培训学习方面,做到了领导重视,提前谋划,精心组织,安排专人负责,积极与厂家联系,采取内培、外训等形式举办综掘机操作培训班。每次培训都研究制定详细的培训计划,组织学员围绕培训内容开展交流讨论活动,培训时注重将理论与实践相结合,组织学员在技术人员的指导下进行现场观摩、拆卸、组装,让参训人员了解熟悉设备的原理、构造和每一个零部件的功能以及最易出现的故障有哪些,怎样去处理等,确保掘机司机四懂、四会:即懂掘进工艺、懂机器构造、懂工作原理、懂机器性能特点;会操作、会检查、会维护保养、会排除简单的机器故障。

不断地发现问题,解决问题,总结经验,是一项新技术得以成功运用的前提和基础。自月初综掘机投入使用后,由于条件的限制,综掘机配套的可伸缩皮带无法安装使用,为达到安装综掘机快速运行快速见效的目标,工作人员及时对溜子设备进行了小改小革,用工字钢做成供综掘机“二次运输”皮带的跑道,及时解决了制约生产的困难。针对施工中巷道成形差的问题,施工人员根据现场情况,通过探索施工工艺,由一次成巷,改为正台阶式施工方式,即:首先按净高22m施工,然后拖后迎头3-5m处理底煤。帮锚杆迎头两排打上一根,三、四排打上两根,进几排刷几排帮、打帮锚杆几排,加快了支护速度,提高了工效利用,确保了综掘工艺的成功、有效应用。从近段时间的生产实际来看,综掘机运行平稳,掘进效率明显提速,大大提升了矿井的产能。(王惠)