

经理日报

2011年8月17日 星期三
辛卯年 七月十八
第218期 总第7000期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

完美与细节:揭开 HTC 抗衡 iPhone 的管理秘密

近期发布的第一季财报中,HTC 凭借 Android 系统征服世界的手机制造商售出 970 万支智能机,同比增长 192%。 HTC 市值超过行业领袖诺基亚。这一切暗示着,低调爆发的 HTC 终将成为 iPhone 最强悍的抗衡者。
[详见 A2 版《主题策划》]

苹果管理:巨富“巨抠” 一根灯管的电费也要省

富可敌国的苹果披露的现金及有价证券达 762 亿美元,超过美国联邦政府财政部账户。大量的现金储备,当然要归功于 iPad 和 iPhone 的畅销,同时,苹果的成本控制亦功不可没。

成本低,价格却不便宜,这让业界对苹果的“暴利”产生了疑问。但记者对苹果一家代工厂调查发现,苹果对生产成本的控制的确实有过人之处,甚至连一根灯管的用电成本也“不放过”。

Apple Campus
1 Infinite Loop



管理论坛 | Guanli Luntan

苹果是中国的榜样

石述思

相对于靠一系列收效甚微的货币政策振兴美国的奥巴马,苹果公司掌门人乔布斯领导的企业却在清晰地描绘出这个国家冲出低谷的显示路径,孤独而绚丽。

相对于美国政府立足主权货币地位的制高点,无耻地滥发货币水漫金山,加剧全球通胀,崛起于市场的苹果更多地点燃了世界经济重振的希望。

甚至可以说,苹果其实对于中国更有启迪价值。

在美国持续低迷的背景下,西方国家对中国再度扮演救世主充满期待。2008 年全球金融危机爆发,政府投资主导了中国经济振兴,大量基本建设项目上马,短期效益明显,但也留下巨大隐患:重复建设严重,边际效益下降,国进民退加剧,垄断势力抬头,市场进程受阻,实体持续低迷。尤其是面临着巨大银行坏账风险,结合流动性泛滥持续升级,再重复老路只会将中国经济拖向滞胀深渊。

回归实体已经时不我待。而苹果是最好的老师。

当前,新能源汽车、新能源、新一代信息技术产业、生物产业、高端装备制造业、新材料产业等新兴产业尽管在技术上尚未成熟,但市场潜能无限,为整个中国完成产业升级转型提供了巨大的空间。

相对于捉襟见肘的美国,祖国最大的优势是不差钱。与其继续持有让自己持续倒霉的美国国债,不如将这笔银子用于激励科技创新和实体升级。前提是进行深彻的体制变革——推动法治市场经济的进程,为民营经济赋予真正的国民待遇,对市场创新主体提供充分的政策资金支持。

正因为美国具备这个前提,即使犯下一系列决策错误,还是诞生了辉煌的苹果。

李潮文

调研机构 iSuppli 日前发报告称,iPad 的设备硬件零部件成本控制业界远超其他竞争对手。该机构分析师韦恩·兰姆称,iOS 软件和 iPad 的硬件的结合可以使每台设备的硬件成本降至最低。

OEM 与 ODM 之异: 一根灯管电费也要省

在代工生产领域,“低成本”与“质量”素来是硬币的两面,但记者通过对伟创力位于广东的一家工厂调查发现,苹果巧妙地解决了这一矛盾。

伟创力的上述工厂专业生产电源,同时为苹果、戴尔以及联想等品牌代工。“与为戴尔、联想 ODM(原始设计制造)生产不同,我们为苹果代工生产(OEM),按照他们的设计来做。”该工厂一名中层管理人员向记者指出,对于他们工厂而言,两种代工的最大的区别在于成本控制。

“在原料成本这一块,对于 ODM 品牌,选择什么样的原材料很大程度上由我们说了算,我们可以在这一领域努力。但为苹果代工,由于他们自己指定原料供应商,我们在原材料成本控制上没有运作空间。”该管理人员承认,工厂为了节约成本,有可能为 ODM 品牌选择价格更为低廉的原材料,而苹果这样的做法在品质上有更多保证。

该管理人员介绍,苹果出于成本等各方面的考虑,也会更换原材料供应商。记者拿到的一份该工厂与苹果的一份新产品导入文件显示,在任何一次更换原材料以及辅料时,都要经过复杂的基本验证测试、设计验证测试、小批量以及大批量验证测试等环节。

上述管理人员介绍,通过这些测试进入量产之后,苹果一般都会提出降价要求。由于在原材料方面没有运作的空间,于是他们只有在人力和管理等方面节约成本,“比如一条生产线上原本有 40 个人,为了节约成本,我们可能会把一条生产线上的

人数降低到 33 人”。

该工厂专门针对苹果设计的一份成本节约方案显示,其中一条是通过关闭工作桌上的灯管来节约成本。方案称,每个工作桌上原本有两根灯管,关闭一根后,每条生产线每个月可以节约 101.46 美元。

不难发现,给苹果代工似乎并不是一个好差事。但上述管理人员表示,“给苹果代工的部门效益最好,主要是量大。”

制造成本仅 287 美元 毛利率高达 60%

在对成本进行严格控制的同时,苹果给 iPad 的硬件配置也不算大方。(下转 A2 版)



李嘉诚自述:做老板还是做领袖?

据《牛津管理评论》

屈指一算我的公司已成立了 55 年,由 1950 年数个人的小型公司发展到今天全球 52 个国家超过 20 万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比,我没有上学的机会,一辈子都努力自修,苦苦追求新知识和学问,管理有没有艺术可言?我有自己的心得和经验。

自我管理是第一

若要当好的管理者,首先要知道自我管理。自我管理是培养理性力量的基本功,是人把知识和经验转变成能力的催化剂。这“化学反应”由一系列的问题开始,人生在不同的阶段,要经常反思自问:我有什么心愿?我有没有面对恐惧的勇气?有没有使用智慧的心思?有没有在面对顺流逆流时懂得适如其分处理的心力?你的答案可能因时、因事、因处境而有所不同。很多人把不当的自我管理与交恶运混为一谈,这种消极无奈的态度在某一程度上是不负责任的。还有一个容易被忽视的地方:讲究仪容整齐清洁是自律的表现,谁都能理解贫困户的包装选择不多,但能选择自律心灵态度的人就会更容易备受欣赏。



要做一个成功的管理者,态度与能力一样重要。我常常问我自己,你是想当团队的老板还是团队的领袖?一般而言,做老板简单得多,你的权力主要来自你的地位,而地位可来自上天的缘分,也可凭仗后天的努力和专业的知识。做领袖则较为复杂,你的力量源自人性的魅力和号召力。领袖领导众人,促进别人自觉甘心卖力;老板只懂支配众人,让别人感到渺小。

14 岁,当我还是一个穷小子的时候,我对自己的管理方法很简单,我知道我必须赚取足够一家勉强存活的费用。虽然我当时只是小工,但我坚持把每件事都做得妥当出色,把剩下来的一分一毫都购买实用的旧书籍。22 岁我成立公司以后,进取奋斗的品德和性格对我来说,层次有所不同,我知道光凭能忍、任劳任怨的毅力已是低循环、过时的观念。知识需要和意志结合,理性的力量需要加上理智的力量。

每一个机构有不同的挑战,很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件。老实说,我对很多人云亦云的表面专家的分析是“尊敬有加”,说得俗一点,有时大家方向都正确,耍的却是花拳绣腿,姿势又不对。管理者对自己负责的事和身处的组织有深层的体验和理解最为重要。了解细节,就经常能在事前防御危机的发生。

不要“企业明星”

其次成功的管理者都应是伯乐,要甄选、延揽“比他更聪明的人才”,但绝不能挑选名气大但妄自尊大的“企业明星”。高效组织的企业无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工,同样也难免难以自我表演为一切出发点的“企业大将”。(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3
史玉柱:
企业管理只认功劳不认苦劳

A3
全球知名 CEO 管理黄金法则
大揭秘

理 通商道 | COMMERCIAL

B1
步步高三个不“熟”不做

B1
“一只手”揽来大把财富

财 智人生 | LIFE

B2
砸百万美元激励基层员工
李彦宏“魄力”十足

B2
优秀管理者 要擅长作画

富 在市场 | MARKET

B3
“公仆领导”成就沃尔玛

B4
缺钱? 卖牧场
飞鹤“对赌失败”断臂求生

温州商人富裕之后 欲做“温州善人”

温州民间老底子对行善自有一套价值观,因此施粥棚、入夏伏茶不时现身街头巷尾,行善者抱着日行一善,不拘大小的观点,不辞辛劳为路人提供方便,而富裕之后的温州商人亦加入行善者的队伍,转身欲做“温州善人”。

温州民间自发的施粥棚和入夏伏茶大多由中老年人组织,他们自筹资金,亲身参与,以传统的施粥和为路人提供茶水等方式,直接面向所有有需求者。

相比较于老人们的行善,温州商人则以资金投入为主,温州一些规模企业均有过捐款的经验,企业内亦各自设立行善基金,大的企业则成立专项慈善基金,如正泰集团、华峰集团、奥康集团等相继成立专项慈善基金会,正泰的专项基金会以投向环保为主,华峰集团的专项慈善基金帮助因贫困而失学、以学生为主要关注对象的助学基金;在外温州人亦通过种种渠道,投身慈善事业。

浙江瑞安市副市长管秀云告诉记者,在汶川地震中,瑞安社会各界共捐款 8000 多万元,其中企业或企业家的力量占主流。

浙江瑞安人韩玉收今年初刚任瑞安市在外企业企业家联合会会长之职,便拿出 100 万元人民币用于做慈善,还借会长一职,发动会员出资成立“瑞安市慈善总会在外企业企业家扶贫济困基金”。(李飞云)