

服务升级:民营企业转型的“成功密码”

世界金融危机之后,全球经济形势反复动荡。中国也遭受了出口受阻、内需受困的巨大损失。民营企业由于抗风险能力相对不足,所以眼下的生存状况格外引人关注。虽然困难重重,但我们依然从众多民营企业中发现了各行业成功的转型样本。

[详见 A2 版《主题策划》]



东方管理思想研究成为热潮 中国式管理:西方不亮,东方亮

管理论坛 | Guanli Luntan

管理者境界 决定公司价值

李国旺

企业经营讲的是“实践”问题,管理者的道德水平和管理水平不同,企业的业绩就会不一样。投资者可以通过考察不同道德水平的管理者,得出什么样的公司能在产业升级过程中脱颖而出,能实现持续发展,从而从管理的角度发现具有持续价值创造能力的公司。

一是管理者要讲究信用。信用是管理者道德境界的外在体现,管理者作为国家和团体利益的“受托者”,是信用的榜样。有一说一,公平公正,员工都会自觉执行相关的制度,自觉遵守相关的法规,自觉做好本职工作。如果失德者管理企业,就会制定许多要别人遵守而自己可以随意破坏的制度,就会想方设法坑蒙拐骗,结果就会“美而不美,善而为恶”了。

二是道德境界高低决定价值创造能力高下。高境界的管理者,遵守价值规律“无为而治”,自觉自然地遵守法律规范,不会为了自己的利益去随心所欲地改变公平的政策、制度和方案,因为没有过分私人的利益,不会为私心杂念所动。

三是无道的管理者是价值毁灭者。无道者表面一心为公,没有私心杂念,在公开场合会高喊要遵守客观规律、要公正公平公开,但背地里却将制度、方案修改成有利于其个人或者小团体利益。如果出现这种情况,员工及非利益相关方就会失去对管理者信心。而市场普遍失去诚信,信用出现危机的时候,往往是交易成本或融资成本高企的时候。

投资者的功夫要用在寻找真正高境界的管理者所管理的公司上。高境界管理者脚踏实地做人做事,根据时间、地点、环境和其他条件,在总结市场实践的基础上,提炼整理出符合消费者实际需求的产品或服务,配以相关的规章制度保障质量和服务。



王纓

在由中国企业联合会、国务院发展研究中心、清华大学、日本经营行动研究学会共同主办的第22次中日企业管理讨论会上,汇聚了双方强大的管理研究阵营,对“东方管理思想”的纵深开掘也就成为了人们关注中日企业实践与理论总结的一条主线。

会议有三点启示是值得我们企业从“管理文化”的高度去看待和在实践中去把握的。

“中国式管理”还在“萌芽期”

首先我们应当看到,中国企业与美国企业、日本企业仍然有着不同的历史文化背景、不同的生长环境和成长心理。“中国式管理”特有的文化背景是:中国企业在转型经济的过程中,管理是初创的,是阶段式成长的。

国务院发展研究中心企业研究所所长陈小洪谈道:随着改革开放、经济转型的到来,我国企业管理也经历了由计划经济下的工厂制管理逐步转变为市场经济下的现

与美国式管理、日本式管理一样,“中国式管理”已经毫无疑问地存在。当日本企业界、学术界加入进来一起探讨时,我们就有了一个共同的新话题:对“东方管理思想”的探索。

代企业管理。80年代上半期,中国企业最为关注生产和供应链方面的管理;80年代下半期,人力资源和企业文化曾经很受重视;从90年代起,营销和品牌管理、财务管理和资本运作,开始得到重视而成为了管理焦点;90年代后半期开始,战略管理成为了中国企业最重要的焦点。但是在相当长的一段时期里,技术创新与研发始终没有成为企业管理的焦点,信息化建设一直受到企业重视却又一直未放在比较重要的位置上。可以说,一批批中国企业经历了他们的成长与成败,不同时期也就孕育了中国企业自身的管理特色。

那么,对于“中国式管理”的走向引导,学者的正确研究有着很大的作用。

(下转 A2 版)



李宁转型 阵痛难免

陈莉莉

始于2000年的口号“一切皆有可能”,让一批中国体育用品爱好者成为其粉丝。10年以后,“一切皆有可能”变为“Makethechange”,李宁公司开始向外界传递一个声音,他们急于吸引更多年轻的消费者,继而将90后作为核心目标消费群,提出概念“90后李宁”,同时价格开始向国际化路线迈进,低于耐克、阿迪达斯价格的30%-40%,高于国内品牌如安踏、361等。随之而来的是口号和标识的全新换血,李宁正在进入创业20年后的方向更替。对于一家已经在市场上有极高认知度的企业,这次转型能否成功?

一年多以来,无论是季报还是半年报,李宁呈现出来的数字远不如转型以前那般“彪悍”。

8月24日,李宁公司发布的上半年业绩报告显示,李宁公司上半年净利润为294亿元,比去年同期的582亿元减少了49.5%。此时,多个运动品牌半年报均已出炉,其中,安踏表现良好,销售业绩和利润分别达到44.5亿元和9.3亿元,与此同时,国际品牌耐克、阿迪达斯等均在国内积极参与大型赛事,依

然保持国际品牌特有的“范儿”。外攘内忧中,李宁的“转型期”显得格外漫长,其间,或许还有免不了的阵痛。

◎不得不转

2008年的全球金融危机和同一年的北京奥运会之后,中国体育用品行业日趋成熟,同时中国体育用品企业的高速增长遭遇瓶颈,行业也迫切需要升级。此情形之下,李宁的消费者结构略为老化,在国外品牌和国内品牌的夹击之下,李宁定位不清晰,品牌缺乏文化属性、个性不鲜明,产品品质有待提高等问题逐渐凸显。此时,李宁想继续高速发展,面临着不得不转型的问题。

曾是李宁员工,现为关键体育之道营销公司创始人的张庆说:“面对转型后的李宁,90后是否买账?此举面临着可能会失去原有消费人群的风险,李宁如何规避?借助重塑和转型,能否在越来越同质化的产品竞争中脱颖而出?能否顺利拓展国际市场,实现国际品牌定位?这些都是李宁公司要思考的问题,需要时间的检验。”

◎两年后再论成败

实际上,换标、换口号,改变路线,中国

企业发展过程中,出现过这种情形的不仅只是李宁一家公司。

“2002年联想换标业绩一样走下坡。要想突破瓶颈,阵痛很正常。企业国际化的阵痛,谁也躲不过。”张庆认为,除此以外,“华为、腾讯、长虹等中国本土企业均有相关经历,它们通过换标向外界传递信息:将有新的招数出牌。”

国际上也有知名品牌的换标转型案例。2011年3月,星巴克实行全球换标,星巴克的换标与李宁的换标一样,“都让老用户一下子无法接受新标,认为没有以前好看了。”在星巴克看来,“换标被看作进行多元化战略的尝试,同是也对外传达公司形象和价值观的变化。公司换标远远不是好看不好看那么简单,星巴克和李宁的换标都是因为,公司的战略和营销要发生重大变化。”

“转型阵痛期通常前后需要3年的时间。不能短期论英雄,两年后,即为李宁转型成败的关键点。”张庆说,“李宁今天的困境也不完全是战略转型造成的,体育产业整体的调整是巨大的外部影响。市场竞争有如长跑,只要品牌还在,比赛就没结束。现在,必须要坚持下去。”

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A3
“慢跑”制胜:
吃大象 要一口一口地吃

A3
业务流程:让卓越绩效成为现实

理 通商道 | COMMERCIAL

A4
欧朵思:
管理“万亿美元”的普通女人

A4
洞悉西方“管理密码”

财 智人生 | LIFE

B1
联邦快递:用价值观管理员工

B2
奥利奥:一块饼干的“安全旅程”

富 在市场 | MARKET

B3
美仕唐纳滋:咬一口,幸福来!

B4
业绩下滑
九阳豆浆机尝试多元化突围

哈佛商学院推出 “家族企业管理——中国课程”

哈佛商学院近日宣布,将与清华大学于2011年10月16日至19日在哈佛中心(上海)联袂推出“家族企业管理——中国课程”(Families in Business-China)。该课程将以全球的角度为基础,深入探讨在中国文化的背景下,家族企业卓越管理的理论和实践。

哈佛商学院讲师、本课程负责人约翰·戴维斯表示:“中国家族企业普遍处于新老交接阶段,企业面临着股东信任度和企业文化变化方面的巨大挑战。在这个课程中,我们将和学员们一起分析这些挑战将如何影响公司,并探讨相应的解决方案。”

企业战略与政策系教授、清华大学公司治理研究中心执行主任宁向东说:“当前,中国的家族企业正在试图改进公司治理机制,以满足后代继任的需求,同时保护家族在公司不同状态下的所有权。本课程将基于中国的文化背景以及思维方式,分享成功经验,提供理论指导,以期形成独到的企业管理理念。”

据介绍,“家族企业管理——中国课程”以家庭及家族核心团队为中心,引导学员识别并利用家族企业优势,实现企业竞争优势和家族成功。这个课程将结合课堂授课、案例研究、专题讲座和小组讨论等形式,引导学员探讨家族企业的最新研究和最佳实践案例,解决学员关注的问题,探寻对家族企业至关重要的成功策略。

(姜煜)