

策划词 | CEHUACI
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。



服务升级： 民营企业转型的“成功密码”



从诺基亚危机 反思中国家电业

□ 于清教

残酷的现实表明,诺基亚时代似乎已一去不返!

大厦将倾,诺基亚的危机已经来临。四面楚歌之下,6月初,市场甚至曝出微软将收购诺基亚的传闻。

诺基亚曾是欧洲上个世纪末最成功的企业,曾是欧洲人与硅谷进行技术竞争,并因此创立企业巨头的典范;在2000年的时候,诺基亚也还是美国投资者“皇冠上的珍珠”。

但自从苹果2007年1月推出iPhone以来,诺基亚在全球市场占有率就直线下降。iPhone刚上市时,诺基亚在全球智能手机份额曾达50%,如今已经下降至24%以下。在今年的全球品牌排行中,诺基亚12个月内下降了30位排在了43位。在资本市场上,诺基亚的风采更是不复存在。过去4年里诺基亚市值缩水75%,甚至后起的台湾智能手机制造商HTC如今的市值都比其多逾百亿美元了。

残酷的现实表明,诺基亚时代似乎已一去不返。诺基亚的败退给市场上生动的一课。它的失败之处主要表现在:

一、对市场份额的占有关注太多,而不是致力于开发顾客青睐的新产品。

二、诺基亚并没有特别强的危机意识。

三、相比苹果公司而言,显然诺基亚缺少企业家的直觉,不懂得去创造需求。

四、诺基亚远离了趋势和同行。

五、最致命的还是公司发展方向上的偏差,开始盲目向自己不熟悉的领域发展。

探讨诺基亚的失败,无疑对中国正在发展过程中的家电业具有很强的借鉴意义。因为,诺基亚的失败之路目前看来很多正是许多家电企业正在走的。

笔者认为,中国家电企业从诺基亚的失利中所收到的最大教训应是时刻保持对市场的敬畏之心,不自满,并时刻保持警醒和危机的意识。

得益于全球化的市场竞争,中国家电产业得以迅速成熟壮大。但诺基亚的事例说明在竞争环境中依然危机四伏,一定要有非常强的危机意识。企业是要在市场化战争去努力弄潮,而这是有巨大风险的事情,作为企业决策人一定要慎重理性,并不断追赶上时尚与消费者心理变化的潮流,才有可能长期立于不败之地。

前两天,全国工商联发布了一份分析报告显示,在2010年民营企业500强的产业分布特点上看,近80%的企业是制造业,而服务业等第三产业的比例则明显偏低。报告认为,加快转变发展方式、促进产业结构优化升级依然是摆在民营企业面前的重要问题。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独立鳌头的企业。

政策倾斜固然是让民营企业摆脱困境的重要手段,但是企业未来发展依然要靠强大的内生力量。公司治理结构、技术创新能力、企业管理水平仍然是民营企业亟待提高的短板,而那些以差异化、精细化、智能化和专业化的服务来推动产业发展,从而赢得市场认可的企业,正是众多民营企业转型升级、在市场中站稳脚跟的重要可借鉴思路。

A. 熔盛重工： 必须满足更多的客户的需求

熔盛重工集团总裁陈强喜欢听人说话,他养成多年的习惯就是一



有时间就去拜访客户,听他们讲话。陈强说,要站在客户的立场去考虑问题。

从2005年10月熔盛重工在一片滩涂上打下建厂的第一桩,到三个月后获得第一笔造船订单,再到4年销售额超百亿元,并连续保持有订单量中国第一,熔盛是近年来“跑”得最快的中国造船企业。对于熔盛发展的秘籍,陈强言简意赅。他说:你必须让船满足更多的客户的需求。

满足客户的需求对于许多行业来说并不是一件难事,但是对于造船行业来说则难于登天。不同的船型有不同船型的建造标准,根据客户需求建造新的船型,不但是对企业研发能力的考验,更是对决策者市场判断力的检测。2008年,陈强接到了一个来自巴西的订单:建造一种来往于巴西淡水河谷和中国的载货量尽可能最大的矿散货船,以降低船东的单位运货成本。熔盛重工集团总裁陈强告诉记者,以前客户给他推荐,他跑去找其他的客户,人家马上给他推出30万吨的货船,但是这个客户不满意。

30万吨的货船已经几乎是当时世界最大的船型,而更大船型的标准在全球的几乎所有船厂都没有建造的依据可循,到底该怎么建呢?熔盛重工集团总裁陈强马上带领自己的团队前往中国通往巴西淡水河谷的航道进行了为时半年的考察。熔盛重工设计院院长助理谭杰对记者说,根据航线,码头、港口的要求以及船东尽量多的载货量的要求来设计。

标准的制定是一个艰难的过

程,船究竟要建多高、多宽、多长?用什么样的钢板?多厚的钢板?这都需要反复试验与论证。这让当时为熔盛做评估与标准裁定的船级社的工作人员至今回忆起来都感慨不已。挪威船级社主任验船师马休说,这个非常困难,很有挑战性。

经过无数次的评定,熔盛决定将货船的标准设立为40万吨级,单从吨位来说甚至已经超过了许多大型航空母舰。如此一来,既提高了货船的载重,又减少了单位重量的碳排放,让来自巴西的客户非常满意。摸清了市场脉搏的熔盛又继续开发了多种船型,如可停靠港口码头最多的苏伊士油轮,科技含量更高的威尔C等等,随着在客户间的声誉越来越好,慕名而来找熔盛定制货船的船东也越来越多。卡迪夫航运驻华代表乔治·佩塔萨斯给出了很高的评价:只有熔盛能做,那就是为什么我们来到这里选择熔盛。

B. 三一重工： 好的服务是成败的关键

廖建国是湖南中天混凝土有限



公司的站长,他的混凝土公司去年才刚刚进行投产,然而就在前不久,一场意外的发生可把廖建国吓坏了。廖建国说,就是今年的7月份,当时的雷击把他们的操作程序全部打坏了。

混凝土机的操作程序全部毁坏,混凝土机停止了运转,这可急坏了廖建国,他知道如果在两个小时内得不到及时维修,机器中的混凝土凝固,这些刚刚买来的混凝土机就要报废了,而根据他之前的经验,维修队赶过来调查情况再进行维修至少要四五个小时,这可怎么办呢?在万般无奈之下,廖建国只能选择拨打客服维修电话,但是出乎他意料的是,维修人员不但很快赶到了现场,还早已判断出了故障原因,直接带了维修配件过来,终于赶在混凝土凝固之前让机器恢复了正常运转,廖建国终于松了一口气。三一重工泵送工程师王玉辉告诉我们,当时用大概40多分钟就赶到了客户现场,然后前后修复的时间大概用了两个小时左右。

三一重工泵送工程师王玉辉告诉记者,自己之所以能够及时赶到现场并准确得知故障信息,是得益于公司开发出的ECC服务系统。传统的站点式的维修中心经常会由于不受监控或因为距离太远而延误了服务,但是ECC服务系统会在公司总部对客户的信息和需求进行统一采集,并用最短的时间做出最有效的服务指令,他当时就在距离事发地最近的地点接到了来自总部准确的指令,才能迅速地赶到了现场。

三一重工股份有限公司执行总裁易小刚告诉记者:客户买了我们

的产品,同时也买了我们的服务,所以我们三一每年在服务的这一个环节上面,我们是有很大的投入。一般来说,我们是用销售额2%左右的费用投入到了这个服务环节。他还说,三一重工2010年全年实现营业收入33955亿元,同比增长7894%;营业利润6897亿元,同比增长10557%。并以21584亿美元市值首次荣登FT全球500强,这一方面有赖于三一在产品上的科技创新,另一方面,服务模式上的创新也使得三一的竞争力在不断增强。

C. 苏宁电器： 服务的每个细节都决定着成败

在家电零售行业,拼规模、拼价格曾经是唯一的竞争手段,然而在眼下各种成本不断上升的压力下,一味地拼价格无异于悲壮的自杀行为。就在很多零售企业转战电子商务的时候,有一家企业依然闷头完善自己的后台配送系统,以精细化服务赢得市场。

当记者来到苏宁电器物流配送中心的配货单大厅时,许多司机师傅已经在这里等候着取送货单了。胡师傅是在苏宁电器干了7.8年的老员工,回忆起当初送货的日子,胡师傅一肚子苦水。胡师傅说,有的地址它会搞错了,就是系统容易出错,这样送货就比较麻烦,有时候不在这个区域就要多跑几十公里。

如今的苏宁电器配送体系已经今非昔比,只要顾客在门店里下了订单,系统就会将所有南京地区的顾客信息自动录入并就近分区,只需要十分钟,行车路线图便可以自动生成了。

胡师傅在拿到了行程单之后便准备去仓库提货了,让记者感到惊讶的是,当胡师傅赶到提货区时,他今天准备配送的货物已经整齐地放在了货舱边。这是怎么回事呢?原来,在系统自动生成路线时,提货仓的工作人员就已经同时收到了货单,根据单上对应的号码驾驶运货车进行提货,只一会儿的工夫,就把一车的货整齐地码在了货台上。因此等胡师傅到达这里之后,只需要将货物装车就可以马上出发了。

苏宁电器副董事长孙为民告诉记者,在前几年还没有引进机械物流系统的时候,整个配送中心要400多号人24小时不间断工作也无法达到目前的仓库吞吐量,而像这样的物流中心苏宁已经建成并覆盖了北京、上海、南京、无锡、沈阳,另外还有17家正在建设。

孙为民告诉记者,在拥有了强大的后台支撑之后,苏宁无论在门店扩张还是发展电子商务上都将拥有强大的优势,其刚刚开展的电子商务已经从第一年3个多亿的销售

服务做好了,服务的能力提高了,这个销售才能够上得去,销售才能够有保障。所以这是我们企业后来在规模化发展的过程当中,一贯遵循的后台优先战略。

D. 民生银行： 钢丝绳上的服务

苏宁凭借强大的物流系统,使精细化服务的能力大大提升,从而在激烈的竞争中避免了同质化的尴尬局面,而苦练内功的回报则是在电子商务中后来者居上,有了一鸣惊人的效果。接下来我们将看到民生银行把提升自己的专业服务能力当作攻城略地的武器,在大型国有商业银行的重重包围之下交出了一份令业界瞩目的业绩增长表。

王星是什刹海的一家酒吧店的老板,2009年,王星的酒吧面临生存困境需要重新装点门面,但是,他手里的资金已经捉襟见肘,在自筹了150万之后,还有200万

的资金没有着落,王星四处奔走,可是依然找不到银行给他贷款。就在王星走投无路之时,什刹海商会向他推荐了民生银行。他将信将疑地提交了贷款申请,然而让他没有想到的是,民生银行很快便派出了客户经理到他的店里进行考察。几天的考察让王星心里泛起了嘀咕,因为他发现客户经理所谓的考察并不是看他酒吧的报表和账单,而是天天坐在他的店里与来他店里的顾客聊天。中国民生银行客户经理曹志红说:我们就是看到整个客流量是一个什么情况?每天都有多少个客人来?一天下来营业收入大概多少?它的淡旺季都分在什么时候?其实我们对他的调查还是比较深入的。

在详细地了解了王星酒吧的情况之后,曹志红觉得王星的酒吧确实具备一定的发展潜力,于是很快就向他们发放了200万元的贷款,这下可把王星乐坏了。

中国民生银行董事长董文标说,他们服务的小商户有31万户,31万户这对民生银行的整个客户结构包括业务结构改变发生了天翻地覆的变化。董文标告诉记者,民生银行之所以敢于触碰许多同行不去触碰的小微企业信贷并取得了不错的成绩,这是基于民生银行具备了专业化的服务能力。

陈风云是民生银行冶金事业部资产监控部的副总经理,他告诉记者,在实行业务部改制之前,他们部门的几个人要做各种类型的企业,隔行如隔山,虽然每个人每年只负责十几户企业的金融服务,但还是把他们忙得不可开交。陈风云说,以前大概一个人就能够贷后就能管15个户左右,那么我5个人大概就能管75个户。

2007年底,民生银行实行了事业部制改革,陈风云的部门被划作了冶金事业部,这样一来,他们就专门针对冶金企业进行了细致的研究,甚至对对象企业的生产设备,单位产品的生产成本和原料都要登记在册。陈风云告诉我们,企业的一些成本他们也调查得非常

细,比如说每个月他生产了多少铁?生产了多少钢坯?生产了多少中厚板。陈风云说,久而久之,部门里的人都成了冶金行业的专家,大大提高了对客户的工作效率,现在部门的5个人从原来的只能服务75家企业一下子提高到了700家。更重要的是,民生银行实行业务部专业化服务之后,客户服务的深度、广度都得到了增强。贷款增长了87%,存款增长127%,纳入全面服务的客户数量增长36%。因多样化金融服务带来的中间业务收入更是连年翻番增长。

(央视)

▶▶▶▶▶ [上接A1版]

东方管理思想研究成热潮 中国式管理： 西方不亮,东方亮

清华大学教授李飞认为:一些流行的中国式管理书籍仅仅是在故纸堆中寻找内容,一些着眼于传统管理哲学的研究既不是基于对中国企业深入调查的结果,也不是中国企业成功规律的概括。他的课题组提出:对“中国式管理”的研究和有效指导,注重点一在研究中国企业,二在研究现代企业,三在研究成功企业(失败企业可以成为反证,但不应该成为重点)。研究方法是做案例,即直接研究中国企业的管理实践。第一步,探寻成功企业管理实践,发现成功的管理规律;第二步,注意管理理论和管理方法的变化,“管理变化”本身就是“中国式管理”当下最典型的特色之一;第三步,研究他国的管理特征,以比较研究来判断是否存在中国企业的管理特色,以及这种管理特色是什么。而这一

步,更能够证明我们对世界管理科学的贡献程度有多大。来自企业一线的金蝶公司徐少春董事长,基于金蝶60万企业客户这个最好的平台,提出了全球化时代的“中国管理模式”,并带来了他的最新研究著作《解码中国管理模式》。他将中国企业30年的历程划分为五个管理阶段:启蒙期、制度创新期、管理的中西融合期、与国际接轨期,然后才进入“中国管理模式”的萌芽期。

他认为在一个全球化时代成长起来的“中国管理模式”,其内涵必然包括三方面内容:一是现代中国的伦理和哲学,二是引进、消化和创新的现代管理思想,三是成功管理的实践体系在这个体系中。

“人文管理”是更高境界

国家行政学院教授周绍鹏以《中国企业人文管理的缘起》为题发言,全新地阐述了中国企业应该走向重视“人文管理”。他的课题组认为:中国企业“人文管理”的缘起,在于“制度管理”陷入了困境。

中国改革开放后,企业管理从经验管理走向了制度管理。但如今,制度管理存在着五大困惑:制度管理的规范性与人性的复杂性之间发生矛盾;制度的刚性和僵化约束与环境复杂多变的灵活性之间发生矛盾;制度管理下“人的被动性”与企业运行需要“人的主动性”之间发生矛盾;制度管理的刚性与团队建设的柔性之间发生矛盾;制度管理的“负激励”与人的“正激励”需求之间产生矛盾。

而“人文管理”将走入更高的管理境界。它的内涵是由三个层次递进演化的:第一层次是人性管理,它主要关注管理者与员工之间的关系管理;第二层次是

人本管理,它更关注企业的“软”管理内容;第三层次是人文管理,它是建立在对人性的理解又超越人性化管理,以“文化人”为假设,强调在人文视角下对人的全面发展,充分体现人文关怀。

被誉为日本管理学界最高人士的菊池敏夫先生,会议期间做了两场发言。

他谈到:第一,东方管理思想研究已经成为热潮;第二,中日管理共同面对的问题是:如何将“建立在道德基础上的利润”进行到底?在日本,这是明治时期就建立起来的企业家精神,而如今正在丧失。第三,21世纪前10年,全球企业都更为重视战略,但缺乏技术创新与研发。第四,中日企业都重视中国的哲学思想和仁、礼,而西方企业也有“伙伴关系”的思想。那么,商业环境下如何处理“跟自己有关系的人”,公司能否制定伦理守则加以约束,这很值得注意。