

经理日报

THE MANAGER'S DAILY

2012年4月11日 星期三

今日12版

壬辰年 三月二十一

第093期 总第7211期

责编:袁志彬 版式:黄健 校对:阳红

国内外公开发行(原《厂长经理日报》)

国内统一刊号:CN51-0098 邮发代号:61-85

网址:WWW.JLRB.NET.CN

电子邮箱:CJB490@SINA.COM

新闻热线:(028) 87369123 传真:(028)87346406

中国企业 全球化市场竞争“胜战计”

>> [详见 A2《主题策划》]

东风日产任勇： 我的任务是把大企业做“小”



在任勇看来,像小企业那样追求速度和效率,像小企业那样灵活,是东风日产永恒的追求。近年来,令任勇这位东风日产中方最高统帅最担心的,就是拥有一万四千余名员工的企业出现“大企业病”,在文化上形成官僚作风!



管理论坛 | Guanli Luntan

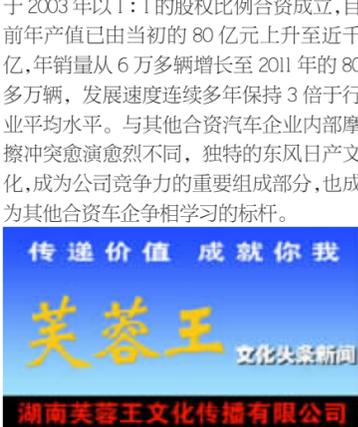
企业发展： 平衡节奏很重要

彭德秋

任何一家企业都不可能永远扩张,一定要有快有慢、有动有静。案例中的菲尔文公司在公司定位、营销策略、内部人员管理、系统控制等问题上都出现了不同程度的失误,正是这些失误才促使菲尔文今天的生存困境。菲尔文最开始对公司的定位是白领服装,优势是物美价廉,但显然随着公司的不断发展其没有控制好公司发展方向与节奏。在方向的把握上,菲尔文陷入了电商企业最忌讳的同质化的竞争。其在最初的销售产品的搭配上引入公文包、鞋,这些商品与其目标客户还是具有一定的相关性,在一定程度上也可以促进菲尔文的销售业绩和顾客吸引度,但随后其对办公用品等品类物品的引入显然就会让其失去自身想打造的品牌价值,无法在消费者心中产生差异化的优势。作为消费者,他们选择电商,最关心的就是产品的价格与服务,消逝的价格优势会让消费者流失,而菲尔文能够支持其服务的仓储、配送,整套供应链管理也都出现了问题。菲尔文的货品积压可以说是很可怕的,电商一定要加速自己的库存周转。从供应链管理上看,虽然菲尔文引入了ERP系统进行管理,但是显然并没有发挥出ERP真正的作用,造成管理成本、仓储成本的大量浪费。从菲尔文事业部的快速扩张也可以看出,其领导者没能控制好公司的发展节奏。正如文章所提到的,一位管理人员最多一次可以管理5到9个事业部,否则必定会出现信息上传下达不通、内耗严重等管理问题。任何一个企业都有其特定的经济周期,在经济繁荣时期,大规模招人的同时,一定要思考这些岗位是否真的不可以内部调配;而当经济萧条时期,大量的人员又该如何安排岗位与工作内容。市场永远都会出现意外,但作为一个企业必须要掌控好自己的财务、整合好自己的相关资源,能够在市场大环境不好的情况下,仍然安然度过危机。

稿件撰写 曾立平

如何把大企业做小,保持小企业那种对业绩的孜孜追求、对成长的强烈渴望、对效率的固执坚持,保持组织的灵活性和先进性,以及与基层员工的顺畅沟通,是他常常思考的问题。也因此,给外界的感觉是,任勇乃至整个东风日产,都在某些看似普普通通的事情上斤斤计较,吹毛求疵,甚至盯着一些很过分的细节。东风日产由日产公司与东风汽车有限公司于2003年以1:1的股权比例合资成立,目前年产值已由当初的80亿元上升至近千亿,年销量从6万多辆增长至2011年的80多万辆,发展速度连续多年保持3倍于行业平均水平。与其他合资汽车企业内部摩擦冲突愈演愈烈不同,独特的东风日产文化,成为公司竞争力的重要组成部分,也成为其他合资车企争相学习的标杆。



传递价值 成就你我 芙蓉王 文化头条新闻 湖南芙蓉王文化传播有限公司

任勇从不忌讳合资之初,由于双方文化和价值取向的巨大差异,给企业造成的严重危机——来自中日两国的管理层都站在各自母公司的立场考虑问题,没有考虑合资公司的利益,加之日方严谨和讲求规则的文化与中方务实灵活的文化摩擦和冲突不断,致使销售额大幅下滑,企业不得不停产整顿,由此诞生了汽车业著名的《东风日产行动纲领》。企业出现任何摩擦,先考虑合资公司的利益,对照《行动纲领》进行反思,寻找解决方案。现在回想起来,任勇仍然感谢那段艰难且充满痛苦的日子,正是由于那个时期的深刻教训,加速了合资双方沟通融合,为东风日产后来的超速发展奠定了基础。他也常常怀念那个令他终身难忘的东风风神时代,只有几十名员工,但所有人都激情满满,工作效率极高。这种激情和效率,如何有效地在规模日益庞大、组织架构日益复杂的东风日产承接和传递?任勇的作法是,每年组织专门讨论企业内部组织、文化、业务等问题的高管论坛。实际上,这也是东风日产每年例行的“整风运动”。在这个论坛上,每位高管都要重温《东风日产行动纲领》,之后形成《高管宣言》,从上到下认真传达。在任勇看来,既

然是“小企业”,倡导什么,反对什么,都要让所有员工清楚明白,都要大张旗鼓。“这几年我们一直在反思大企业可能出现的通病,比如本位主义、官僚主义、经验主义,等等,寻找杜绝这类问题的方法,提高整个团队的竞争力。”东风日产市场销售总部副总经理杨嵩说。2011年11月,东风日产年度高管论坛在黄山召开,主要议题是内部流程的完善和科学管理问题。“管理一个万余人的企业和管理十几个人的企业是有很大差别的。小企业流程太多,反而会降低灵活性、影响效率,但万余人的大企业,无论是纵向、横向都有很多流程,我们期望通过高管论坛,将2012年内部的流程进行梳理和优化,让它更加规范、更加精细、更加高效。”任勇对记者说。不断地对标,不断地学习和创新,超速地成长,也使东风日产在诸多方面成为中国汽车行业以及日产全球的标杆——在日产全球联盟30多个工厂排名中,第一名是东风日产花都工厂,第二名是襄阳工厂。什么时候,让东风日产完全拥有大企业的思维方式?产销200万辆时,还是产销500万辆时?在任勇看来,这根本不是个问题。像小企业那样追求速度和效率,像小企业那样灵活,是东风日产永恒的追求。

菲尔文:有多少管理问题可以重来?

贺书

过去的2011年,电商企业遭遇到了从未如此寒冷的严冬。这次寒冬,重创了电商企业,也给热衷投资该行业的投资人敲响了一个警钟。而菲尔文正是这损失惨重的电商企业中的一员。菲尔文成立于2006年,主要的业务模式是在网上销售职业装。从成立至今的6年多时间里,虽然武晓日思夜想的都是如何让公司更具有竞争力。但6年过去了,菲尔文无论从技术、产品、品牌还是配送时效上都难以完善,更谈不上形成自己的核心竞争力。“重量忽质”的战略,使其陷入了同质竞争的红海,不得不一直高成本运转着。多少错可以再犯? 电商企业一般可以分为平台型、品牌型以及团购型三种类型,菲尔文属于品牌型电商企业。



有多少管理问题可以重来?有多少员工愿意等待?当懂得珍惜以后,菲尔文还会不会存在?当企业历经桑田沧海,是否还有勇气去改变?

一般而言,品牌型电商企业核心竞争力在于如何建设品牌内涵、提升品牌忠诚度,在线下要建设自己高效的存储和配送体系,打造一个反应迅速、管理有效的供应链。但菲尔文既没店铺,也没生产工厂,更不建立分销渠道,只有电话、网络以及广告宣传等,是一个地地道道的“轻公司”。武晓很清楚菲尔文作为一家网上服装销售商,想要超越传统的服装行业,最大的优势就是物美价廉。菲尔文在初期运营时,成功地找准了这一定位,但随着规模的不断扩大,在其发展道路上却偏离了这一方向。2011年,武晓参加了法国一款奢侈品牌公文包的新品发布会,看着发布会上那琳琅满目的各种包,他忽然觉得菲尔文不仅可以卖职业装,也可以卖包,因为职业人士都需要一个合适的包来搭配自己的服装。于是,他果断地引入了公文包,后继又引入了鞋甚至家用的电脑桌等。不同产品的管理模式也不同, (紧转 A2版)

要闻 | YAO WEN

胡锦涛会见第六届世界华侨华人社团联谊大会代表

中共中央总书记、国家主席胡锦涛9日上午在北京人民大会堂亲切会见第六届世界华侨华人社团联谊大会全体代表。胡锦涛代表党中央、国务院,向前来出席本届联谊大会的各位侨胞、各位朋友表示诚挚的欢迎,向世界各地的华侨华人表示亲切的问候。中共中央政治局常委、全国政协主席贾庆林,中共中央政治局常委、国家副主席习近平,中共中央政治局常委、国务院副总理李克强参加会见。(新华网)

国务院公布《校车安全管理条例》

国务院办公厅日前公布实施《校车安全管理条例》。根据条例,载有学生的校车享有路上“优先权”,遇交通拥堵时可优先通行,并且可在公共交通专用车道以及其他禁止社会车辆通行但允许公共交通车辆通行的路段行驶。(中新网)

最高法:政府申请强拆须评估社会稳定风险

最高人民法院4月9日发布了《关于办理申请人民法院强制执行国有土地上房屋征收补偿决定案件若干问题的规定》,从案件受理、审查、执行和新旧规定衔接等程序和实体方面,对人民法院办理非诉行政执行案件作出了具体规范。政府申请强拆须评估社会稳定风险,防范强制执行过程中发生违法和侵犯被征收人合法权益的事件。(人民日报)

统计局局长:数据作假是统计领域最大腐败

国家统计局局长马建堂日前在局务会议上称,在统计数据上弄虚作假是统计领域最大的腐败,是对政府公信力最大的影响,坚决惩治和积极预防在统计上弄虚作假是统计系统廉政建设的首要任务。马建堂表示,统计人员参与数据造假或干预企业独立真实上报数据的,都要在查清事实的基础上依法严肃处理。加大统计违法违纪案件的查办力度,继续曝光一批违法违纪案件,坚决打击统计上弄虚作假行为。(新京报)

专家称我国收入差距缩小拐点可能已来临

诺贝尔经济学奖得主西莫·库兹涅茨曾提出,一国的收入差距与经济发展呈倒U型关系,即在经济发展的初期阶段,收入不平等状况会逐渐加剧;当经济发展到一定水平以后,收入差距会逐渐缩小。综合来看,随着我国经济发展阶段的变化,随着中央调整收入分配关系举措的不断推出,我国正迎来收入差距变化的转折点,但这一转折还很不稳定,需要进一步的改革和政策支持。(人民日报)

2013年财富全球论坛花落成都

美国《财富》杂志总编辑苏安迪9日宣布“2013年《财富》全球论坛”将在成都举办。这是该商业盛会第四次落户中国。据苏安迪介绍,此次论坛的主题是“中国的未来”,将聚焦于中国国内经济的演进、中国西部地区的发展以及中国在全球视野中所扮演的新兴角色。“成都是举办下一届《财富》全球论坛的理想之地。”苏安迪说,“地处中国快速发展的西部地区的中心位置,对跨国公司而言它已成为一块充满活力的磁石。”(新华社)

