

管理日记 | Guanli Riji

让员工“高级”起来

依文企业集团董事长 夏华

许多企业都要求员工提供五星级的服务,我觉得老板在提出这个要求的时候,能不能先看一下,自己的员工都生活在什么状态?你让一群住在招待所的人拿出五星级的服务来,这本身就不现实。如果你真的要做,你就先想办法让你的员工“高级”起来,这就是我常讲的氛围管理。西方管理学不提氛围管理,因为人家的社会状态不需要。

如果你没有能力让员工都住五星级酒店,那么你就不如把企业变成五星级酒店。我尝试了很多年,我想告诉大家,依靠氛围,普通员工也可以变得高雅的。

人们对氛围的敬意,永远比你的一句话管用。为了实现这一点,依文招了公司内部的管家,一年365天,公司的垃圾箱上都有鲜花摆着,那是一种让人肃然起敬的氛围。365天公司有早餐,有下午茶。第一次推下午茶过去时,我们的员工诚惶诚恐,不知道出什么事儿了,我让他们喝,他们也不喝。这大概是10年前的事,假如一件事儿你可以坚持10年,每一个员工就会从面对这些。今天员工都特意把自己打扮得更优雅一些,然后看到一张张笑脸,其实这些方法比把企业员工拉去五星级酒店好多了。

钱花在两种人身上是最值的,一个是员工的身上,一个是客人的身上。管理者要明白,别跟员工计较,一盘水果没有多少的,但时间久了,你就会发现,在生命大的循环和交换里,其实你永远是个拿大头的。

这十几年,我做的一件固定的事就是每一个员工走了,我都要知道。员工来我很多不知道,但是,每一个员工走我都要知道,因为他会跟你说实话。企业家别自以为是,事实上,许多企业家连听实话的机会都很少。所以,你回去审视一下自己的企业,你会发现,今天听实话已经变成一种能力。

看看一个企业能走多远、走多久?我觉得最好的答案就在你员工的笑容和眼神了,如果他们笑容比你更坚定,如果他们眼神比你更真诚,那你就成功了。

管理楷模 Guanli Kaimo

仲继铨

“世界第一CEO”韦尔奇只是通用电气公司(GE)130年发展史中所历经的10位CEO之一。这10位CEO的平均任期为13年,各自都在GE的发展历史上留下了功绩。那些CEO职位竞争的“失败”者,则成为了其他公司的CEO。

舍爱迪生选专门人才

1878年摩根公司支持爱迪生成立了爱迪生电灯公司,爱迪生占股50%,摩根的合伙人法布里出任董事、财务主管。1889年,注册资本1200万美元的爱迪生GE公司成立。

1892年爱迪生GE公司与汤姆森—休斯顿公司合并成GE,合并后资产5000万美元。虽然爱迪生的名气很大,但爱迪生GE公司的效益没有汤姆森—休斯顿好,两个公司股东的股份分别以一比一和三比五的比例换成新公司股份,汤姆森—休斯顿总裁科芬成为新公司总裁。爱迪生不满公司名称中没有了名字,并且股权也被稀释为不再是最大股东,在仅出席了一次董事会之后就离开了GE,继续自己的发明事业。

在爱迪生发明灯泡14年后,以摩根为代表的投资者们发现,由合适的专门人才来管理已有产业,对于取得长远的成功至关重要。爱迪生并不是能将电气工业带入20世纪的人,而科芬正是这样的人才。

从科芬到威尔逊:集体领导体制

GE成立之初就采用了集体领导的方式。集体领导方式避免了高度专制和支配型个人领导对其他人创造力和工作热情的压制。

1892年,在摩根的支持下科芬出任GE第一任总裁。20年后,科芬选择了赖斯继任他的CEO职务,科芬继

韦尔奇为挑选继任CEO设定了10个标准:诚实和价值观、经验、有远见、领导力、敏锐、地位、公平、有活力、均衡和勇气。还有下述特征:要足够年轻,可以服务10年;经过GE的培养,有GE的遗传基因;极好的个人经历;有并构整合和使企业繁荣的能力。

GE 公司信仰:职业化管理



续担任董事会主席。赖斯是汤姆森—休斯顿公司的技术骨干,1892年成为GE的第一位技术总监,1896年成为主管技术和制造的副总裁。科芬作为董事会主席负责公司外部关系,赖斯作为CEO负责公司内部管理。两位领导人分享权力,联合执政,成为GE此后很长时间里的一种领导模式。

科芬和赖斯在1922年同时退休,公司首席律师和主管政策事务的副总裁欧文·扬出任董事会主席,公司国际部门负责人施沃普出任总裁,两人的分工也和他们的前任一样很明确,总裁作为公司CEO和人事管理者,负责日常运营和内部管理,董事会主席负责长期发展战略和公司外部关系。

1940年,欧文·扬和施沃普将GE的领导权交给了里德和威尔逊。里德是律师出身,1927年加入GE法律部,40岁成为董事会主席。威尔逊12岁时从GE下属公司的办公室职员干起,1940年出任公司总裁前是主管消费品部门的副总裁。1942—1945年,里德和威尔逊都曾离开公司,为政府服务,欧文·扬和施沃普受邀返岗,领导了GE的多元化发展。

1945年里德和威尔逊回到公司时,GE从先前仅涉足3个产业变成了涉足21个产业。“二战”后,通用汽车、福特汽车等其他在战时变成多元化

的公司又回归到了其原来的主业,但GE保留了其多元化的业务领域。

科迪纳:GE的治理领先实践

1950年威尔逊选择了他的助理科迪纳来接替GE总裁职务,自己又到了政府部门就职。科迪纳和里德共同领导了GE在1950年代的蓬勃发展。推销员出身的科迪纳(1950—1958年作为总裁,1958—1963年作为董事会主席)通过引入目标管理,奠定了GE的多元化业务管理模式。

科迪纳时代的GE选择发展自身业务,而不是通过收购和合并的分散化成长战略。战略规划体系使其能够系统性评估公司的业务组合,决定哪些业务应该得到投资支持,哪些业务需要退出。

科迪纳积极倡导扩大股东基础,并确立了每当公司股价达到100美元时就进行拆分的公司政策,以便中小投资者购买,避免公司股票被大股东控制。GE还通过对1美元补贴50美分的办法,鼓励员工购买公司股票。当前GE股权高度分散。

1950年代,科迪纳建立了GE的投资者关系部,帮助证券分析师对公司利润水平形成合理的预期。这个在

今天的大公司中已经很普遍的做法,在当时是独一无二的。GE有一个每年进行现金分红的长期政策,甚至在大萧条时期也坚持执行。

GE也是美国公司中较早引入外部董事做法的公司。科迪纳表示,“为了确保所有者的利益受到保护,GE公司董事会的19名成员中,仅有2人(主席和总裁)是公司管理人员。其他人都是公司外部人员,来自于各行各业,包括教育、食品、农业、矿业、制造业、银行业和交通运输业。”科迪纳认为,GE的管理者是“由股东通过选出的董事会而聘任的雇员,这些雇员要在综合平衡所有相关者利益的基础上管理公司的业务”。

从琼斯到伊梅尔特:CEO继任之变

1963年,审计出身的博尔奇被任命为GE总裁。博尔奇(1968—1972)领导GE创立了业务组合管理体系。博尔奇的继任者琼斯(1972—1981)修正和完善了GE的业务组合管理体系,并建立了一个继任规划体系,为GE选出了“天才CEO”韦尔奇(1981—2001)。琼斯在博尔奇任期时是公司的CFO,沃顿商学院毕业,1939年加入GE,1968年出任CFO之前,曾历任过公司消费者业务部、公用事业部以及工业、建筑业和分销业务分部等众多部门的总经理。从琼斯开始,GE的董事会主席和CEO由一人兼任,但是建立了一个新的总裁办公室,成员包括公司总裁、战略规划部总裁和CFO。

琼斯1972年出任GE的CEO,1973年就开始了筛选下一任CEO的继任计划行动。候选人名单上有包括韦尔奇在内的13人,到1976年剩下6人。公司创立了战略业务单元,每个候选人都被派到一个不同的、他们先前没有业务经验和背景的新的战略业务单元。此前在塑料业务部度过了整个职业生涯的韦尔奇被派到了消

费品部门。四年之后,韦尔奇胜出,成为了琼斯的接班人。韦尔奇的个性与琼斯完全不同,是GE历史上最不正统的一位CEO。但是他的出现却是正当其时,1980年代整个世界商业环境发生了颠覆性的改变,GE自身也要改变。在韦尔奇时代,GE成功地从一个产品导向型公司转变为综合服务型的公司,金融服务成为其最大的收入来源。

GE的惯例是CEO在事业顶峰时期退休。CEO退休时也会退出董事会,并彻底离开公司,以使继任者免受前任领导的干扰。功勋卓著如韦尔奇也无法恋权不放。伊梅尔特已经领导12年,GE在继续前进。

公司需要贷款时找银行,需要CEO时就找GE。科芬时代,GE就确立了公司组织原则的核心思想:公司最重要的产品不是灯泡,也不是变压器,而是管理人才。GE从创立之始到今天,都是由内部成长和自己培养的职业经理人掌控,第一任CEO科芬也是GE两家前身公司之一的汤姆森—休斯顿公司内部成长的,职业化管理就是GE的公司信仰!

【视野延伸】

韦尔奇无疑是一位成就卓越的CEO,这证明琼斯的CEO继任规划体系取得了好结果。但是由于程序复杂、耗时过长、竞争失败者流失等,负面效应也不小。切身经历了这一痛苦过程的韦尔奇从1994年开始挑选继任者时,修改了琼斯的继任规划体系。韦尔奇为挑选继任CEO设定了10个标准:诚实和价值观、经验、有远见、领导力、敏锐、地位、公平、有活力、均衡和勇气。还有下述特征:要足够年轻,可以服务10年;经过GE的培养,有GE的遗传基因;极好的个人经历;有并构整合和使企业繁荣的能力。伊梅尔特从最初确立的23人名单中获胜,2001年成为韦尔奇的继任者。

第十二届华创会签订合作项目216个 签约170亿元

6月29日,记者从第十二届华侨华人创业发展洽谈会(“华创会”)成果发布会上获悉,本届盛会取得引资引资双丰收,共签订合作交流项目216个,其中签订投资合作项目协议、合同96个,协议投资总额170.5亿人民币。据介绍,本届“华创会”签订引进

海外高层次人才和高新技术项目120个,引进海外高层次人才65人,90%以上进入企业和开发区,其中进入武汉“3551人才计划”的海外高层次人才60人,一批海外高层次人才将在武汉留学生创业园创办高新技术企业50家。

在招商引资方面,会上签订投资合作项目协议、合同96个,协议投资总额170.5亿人民币。其中投资上千万的项目50个,上亿元的项目23个。这些项目引进落实,将实现产值510亿元,可增税收153亿元,创造就业岗位13200个。(付磊)



战略新调整 张裕“兼职”进口葡萄酒运营商

当进口葡萄酒处于水深火热之际,国内葡萄酒巨头张裕A做出了新的战略调整,公司准备成立张裕先锋酒业合资公司大举进军进口葡萄酒销售领域,“自有品牌+进口葡萄酒运营商”战略以及公司即将启动的60亿元葡萄酒城建设,成为公司未来创新驱动的新看点。

对此,营销专家毛小民在接受记者采访时表示,张裕做运营商不是根本目的,通过进口酒快速在国内建立销售渠道的意义更为重大。“2012年张裕将引入国外葡萄酒品牌进入中国市场,加速与国际化市场的接轨。”张裕公司总经理周洪江对记者表示。

斥资60亿建“葡萄酒航母”

面对日趋激烈的国际竞争,已经走过了120年头的张裕公司,如何才能确保企业永立潮头?

6月28日,在张裕公司120周年庆典上,公司宣布启动建设烟台张裕国际葡萄酒城;组建张裕先锋国际酒庄联盟并开展全球招商;在全国全面拓

展先锋国际酒庄联盟专卖店,意在打造进口葡萄酒连锁。

据了解,在张裕重点打造的国际酒庄项目占地6200亩,计划总投资60亿元人民币,将于2016年完工。张裕这次巨资打造的酒庄可谓是“葡萄酒航母”。

“建设烟台张裕国际葡萄酒城的一个核心目标,就是要进一步强化张裕酒的品质,为中国葡萄酒的崛起贡献张裕的一份力量。”周洪江如此表示。

酒专家赵禹时表示,启动60亿酒庄项目对张裕继续领跑国产葡萄酒有积极意义,但需要注意的是“大规模”的发展过程中更要坚持“品质第一”为原则,要制定更加科学的发展规划,“大”不等于“强”,葡萄酒是讲究个性化和差异化的,张裕应塑造具有“张裕风格”的产品,这样才能参与全球的葡萄酒竞争。

打造进口酒品牌运营商

统计数据显示,2011年中国葡萄酒产量116万吨,同比增长130%。2011年国内葡萄酒进口总量为36万吨,其中瓶装酒进口量为24万吨,同比增长65%。其中进口瓶装葡萄酒的增速明显快于国产葡萄酒。葡萄酒专家指出,随着中国消费者对葡萄酒需求的日益多元化,进口葡萄酒将继续保持较高



的增长速度。“葡萄酒在国内的销售量逐年增加,与其阻止不如敞开心扉迎合,这样在满足消费者的同时,进口酒业务也可以增加公司利润。”张裕公司副总经理孙建对记者表示。而据周洪江透露,目前张裕先锋

国际酒业正在面向全球招商,组建张裕先锋国际酒庄联盟,已与多家国际葡萄酒巨头签约合作或签订合作意向。“最终,公司会选择全球10家左右葡萄酒企业集团公司合作,获得合作企业在国内的独家经销权,旗下的全部或主要品牌由张裕独家引进中国。”

也就是说,张裕打造的先锋酒业公司在企业中扮演的角色就是一个经销商。

此举在酒专家赵禹看来,“中国的葡萄酒企业像张裕、长城等行业骨干企业都在做进口葡萄酒业务,这显示出企业对自身的不自信”。

而在张裕公司看来,公司这么做是基于公司百年品牌和拥有完善体制的基础上做出的一大战略,净化国内进口葡萄酒真假的同时,让国内的葡萄酒行业发展壮大,也使公司在做大的基础上做强。

3年建千家专卖店

无论启动建设烟台张裕国际葡萄酒城,还是组建先锋国际酒庄联盟,加

大对进口酒业务的支持力度,都离不开营销渠道建设。

“张裕在今年开始建立国际酒庄联盟专卖店的新渠道体系,更是与传统渠道形成互补,两翼齐飞的双网战略将推动张裕销售渠道再次升级。”葡萄酒专家如此表示。

周洪江表示,“2012年公司计划在全国拓展300家专卖店,未来3年达到1000家,打算用6年时间打造3000家联盟专卖店”。

葡萄酒专家陈庄指出,专卖店布局将给张裕的下一个10年发展带来强大的增长动力。届时,张裕先锋国际酒庄联盟有望成为世界规模最大的葡萄酒连锁专卖店品牌。

对于经营国际酒庄联盟专营店是否会冲击张裕等国产葡萄酒造成冲击?“世界葡萄酒步入‘中国时代’,我们面临更多的机遇和挑战。”周洪江表示,“张裕将抓住中国葡萄酒发展的黄金时期,以120年作为张裕发展的新起点,力争在未来10年内进入世界葡萄酒第一阵营前列,树立与世界顶级葡萄酒大公司比肩的优势。”(夏芳)