

精典案例

IBM 转型：
战略只占有 20%，执行则有 80%

这是一个生活在未来的企业。

无论是从发明 PC,到改变整个 IT 行业的运作模式,以及真正蜕变成一个服务导向的企业,IBM,如今这个商业世界的王者,常常让人忘记它已有百岁高龄,原因很简单,对转型的着迷,使得它似乎一直在发生蜕变,并不知疲倦,从而走在时代之前。

著名管理学大师彼得·杜拉克在其著作——《管理未来》中这样表示:管理者的世界一直不稳定,演出必须进行下去,捕捉新的机遇,进行有效的创新活动,才是长久的生存之道。

诞生于 1911 年的 IBM 似乎正是这个经典评述的绝好实践案例。而最近十年来的服务转型,更是这一评述的有力注脚。

IBM 前 CEO 小托马斯·沃森曾在《一个企业的信念》中写道:“如果一个企业打算迎接千变万化世界中的种种挑战,必须做好充分的准备。在企业运营中,除了信念以外改革自身的一切。”那么,IBM 的究竟变了什么,又有什么不变?

反思中的巨人

在老沃森创立 CTR 公司也就是 IBM 前身之际,就提出了一个词——THINK(思考),作为公司的核心理念,百年过去了,但毫无疑问,思考的习惯和方法论却依旧深入蓝色巨人的组织内部。

作为在 IBM 就职 28 年的老 IBM 人,刚刚出任全球信息科技服务部大中华区总裁的罗莉,在被问到上任三把火时,这样表示:“在 IBM 的工作模式,首先就是要倾听:倾听你的客户,倾听你的下属和上司,并最终通过团队的合作碰撞,做出最优的决策。”

其实不光是要倾听和思考,而且还要以“真诚”为前提。这不仅仅是面对客户,更是面对自身,客观分析到底什么才是自己最擅长的,自己的短板到底在哪里,需要有怎样的补充等等。IBM 数次转型成功也基于此。



1993 年 IBM 的转型是从反思中开始的,而演化到 2002 年收购普华永道,则是补充自身短板。但和那些动辄在转型中完全抛弃自己的企业不同,IBM 在这一转型过程中最大程度地发挥了自己原有的优势,即 IT 咨询及具体实施方面的深厚功力与咨询服务的壮大,更好地加以结合,形成了独特竞争力。而在这一过程中,原本用来支持 IBM 转型的内部支持系统逐渐成熟,也外化为一项单独的业务:业务流程外包,开始扮演吸纳利润的新角色。事实上,对 IBM 来说,不但从未放弃自己的优势,且总在有效地与企业分享这一优势,将其转化为利润。

组织架构的智慧变阵

走入 IBM 内部,很多人会告诉你一个最重要的规则,这是一家时刻都需要找寻团队精神的公司。“Team(团队)比个人英雄主义更重要!”很多高管重复着这句话,而这群流着蓝色血液的精英们早已认同一项最重要的观点——IBM 的组织结构时刻在进行调整。IBM 全球信息科技服务部大中

华区信息架构首席顾问希拉里·李,已经在 IBM 效力 20 余年,她如此表示:变化,特别是组织机构的变化,已经成为了一种常态。特别是根据客户和市场需求,他们好似智能部队,会立马调兵遣将组成一个项目组进入战备状态。

David Crosilin 在《浪潮之巅》一书中,对 IBM 的组织机构模式加以重点强调。IBM 无疑是从产品公司走向商业解决方案公司的完美范例。而所谓的解决方案公司,意味着从早期拥有成功解决方案团队之后,逐步演变,整个公司能够把所有的产品都整合为解决方案,所有人都不是在卖一种单独的产品,而必须连接起来,为客户需要的全面服务提供自己的相应部分。

管理者的洞察力和执行力

作为金字塔尖领导变革与转型的高层管理者,是实施变革的关键推动力。每当谈到 IBM 的领导力话题,人们往往会想起 1996 年,IBM 公司发布的第一套领导力模型,包括 11 项领导素质。到了 2004 年,为了配合转型的需要,重新调整为 10 项,但

经过郭士纳的总结,最核心是对事业的热忱,其他三个关键点则为:致力于成功,动员执行以及持续动力。

其中持续动力部分与转型有着密切的联系。在这部分,IBM 明确要求管理者必须善于调整团队机构和流程,满足不断变化的需求。

罗莉表示:在 IBM 工作的 28 年中,她随时准备面对这样的转型挑战,每次都有一个强有力的领导者带领公司走向正确的方向。这也是 IBM 在这 10 年中会有一个革命性变化的原因。

要么执行变革,要么离开 IBM。实际上,在 IBM 的每次变革中,推进力度都很强劲。而每当发现出色人才,IBM 通常会将其调到一位高层管理者身边做一段行政助理,以使得他/她能够从一个更高的视角来看待公司的业务转型。这在 IBM 内部被称为 EA(executive assistant)培养模式。罗莉就曾有过这样的经历。“那是我成长最快的一年。”直到今天回忆,她仍感激而兴奋。

“我们内部有一个说法,一事情能做成,战略只占有 20%,执行则有 80%。每一个战略决定,IBM 都会有更加科学执行体系去完成,这是一个真正通力合作的系统工程。”IBM 副总裁、全球企业咨询服务事业部(GBS)大中华区总经理于雪莉表示。事实上,在 IBM 内部所有的管理者都肩负使命,即贯彻执行上层的核心战略目标,而不仅仅是完成自己的部门工作绩效。

而回归到我们需要总结的 IBM 数次转型成功的核心理念,管理学大师吉姆·柯林斯有着精辟的解读:“IBM 获得最大成就,展现最能适应世界变化的杰出能力时,正是 IBM 教派般文化表现最强烈的时候。”

所谓的教派般文化其实是一种早已超越利润绩效以及一般工作模式的状态,是对未来的高瞻远瞩,是对公司业务着迷般的努力。而这些似乎已不仅仅是几条理念可以说明的,如果说 IBM 不可复制,或许正源于此。

(钟管)

美国:财政悬崖
或引发股市风暴

金融市场对任何有关财政悬崖的消息都显得异常敏感。有市场人士担心,财政悬崖谈判僵局或引发股市风暴,一旦美国国会没有就财政悬崖问题达成协议,股市短期内可能遭遇新一轮抛售,给全球金融市场带来的消极影响将会持续到明年上半年。

随着 12 月的到来,美国财政悬崖谈判也进入最后一个月的倒计时。在此背景下,全球金融市场硝烟四起,投资者对任何有关财政悬崖的消息都显得异常敏感。

为了加速谈判进程,美国总统奥巴马日前指派财长盖特纳前往国会,与美国两党领袖进行磋商。盖特纳向国会介绍奥巴马的减赤方案,内容包括未来 10 年增税 1.6 万亿美元和减少医保等福利开支约 4000 亿美元等。

不过,这一方案遭到了美国共和党人的抵制。

美国国会众议院议长博纳表示,奥巴马提出的增税措施将对小企业造成重大打击,但对解决政府债务问题起不了什么作用。他认为,白宫提出的减赤方案不够严肃,而目前两党的谈判陷入僵局。

奥巴马警告,如果财政悬崖在明年 1 月 1 日生效,美国经济将陷入停滞。

有分析人士表示,从目前情况看,美国两党仍在激烈博弈,但在沉重的政治、经济和民意压力下,两党之间的艰难谈判仍将继续,有可能在年底前给出一个解决方案。然而,美国庞大的财政赤字将长期困扰美国和世界经

济。

近期,金融市场对任何有关财政悬崖的消息都显得异常敏感,投资者的情绪也如同坐上了过山车一般,美国政府官员就财政悬崖谈判的表态让股市陷入震荡。

不过,在财政悬崖谈判并未取得实质性进展的形势下,欧美股市依然在艰难前行。刚刚过去的 11 月,纳斯达克指数累计上涨 1.1%,为 2009 年以来表现最佳的 11 月份,欧洲斯托克 600 指数也累计上涨 2%。

有市场人士担心,财政悬崖谈判僵局或引发股市风暴,一旦美国国会没有就财政悬崖问题达成协议,股市短期内可能遭遇新一轮抛售,给全球金融市场带来的消极影响将会持续到明年上半年。

(吴家明)

优秀企业文化支撑下的品牌建设
——专访湖南中烟工业有限责任公司

■ 人民论坛专题调研组



“白沙”和“芙蓉王”是湖南中烟旗下两个骨干品牌,也是中国烟草行业的重点骨干品牌。近年来,这两大品牌走出了一条规模化成长、结构性提升、跨越式扩张的新路,增加了企业对国家和社会的贡献。湖南中烟人用什么铸就了品牌之魂,他们将如何谱写品牌发展新篇章?带着对这些问题的思考,人民论坛专题调研组与湖南中烟党组书记、总经理周昌贡进行了对话。

优秀企业文化
是品牌发展的根本性因素

人民论坛专题调研组:去年底,您在“卷烟上水平——品牌发展与文化建设汇报会”上说过,“一个企业,只有文化体现出比物质和资本更加强大的力量,才能造就更加强大的竞争能力;一个企业,只有品牌发展更加体现出文化的品格,才能进入更高的发展阶段”。您为什么得出这样的结论?

周昌贡:品牌之道即文化之道。湖南中烟的品牌发展史就是一部文化发展史。通过多年的不断积蓄和近几年的提升发展,我们的文化积淀已经十分丰厚,初步形成了以社会主义先进文化为前进方向、以“两个至上”行业共同价值观为统领、以湖湘文化为底蕴、以品牌文化为外延的优秀企业文化格局,成为凝聚企业精神、推动品牌发展的强大软实力。

“白沙”、“芙蓉王”经受了行业改革和市场竞争的多次洗礼,在生存和发展中不断彰显品牌文化的光芒与力量。这两大品牌的发展表明,有了文化精神的注入,产品就不只是产品,而是附加了价值的品牌。

人民论坛专题调研组:在您看来,优秀企业文化支撑湖南中烟品牌发展的策略在哪?

周昌贡:我们一直坚持优秀企业文化支撑品牌发展的基本策略,突出表现在:首先,注重践行“两个至上”,增强文化引导力。国家利益至上、消费者利益至上,既是烟草行业共同价值观,也是我们企业的核心价值观。我们广泛深入开展“两个至上”在岗位主题实践活动,并结合“讲责任、讲奉献、讲纪律”教育活动,激励创先争优,逐步将“两个至上”融入企业文化建设,引导品牌

发展。

其次,注重发掘企业精神,增强文化根植力。在下属各卷烟厂文化的基础上,经过整合、磨合、融合,以“两个至上”为核心价值观,以诚信务实、敢为人先为企业精神,构建了集中统一的企业文化体系,确定了为国家创造财富、为客户创造价值、为员工创造机会、为社会创造效益的企业使命。同时,大力推动企业文化内训师队伍建设,搭建企业文化管理平台,提高加快品牌发展的向心力和凝聚力。

再者,注重依托湖湘底蕴,增强文化支撑力。湖湘文化底蕴深厚,是湖南中烟企业文化建设的重要源泉。我们的企业文化承接了湖湘文化中诚信、明理、包容的人文思想和务实执著、勇于拼搏、敢于担当的团队精神。

最后,注重表达顾客价值,增强文化内核力。“芙蓉王”是一种品位,体验的是身份感、价值感。而“白沙”是一种享受,体验的是飘逸感、幸福感。两大品牌将文化内涵建立在顾客价值的有形表达上,建立在消费人群的心智基点上,高度凝炼价值定位,生动诠释品牌个性,在人文传播、品牌演绎、实践体验中不断深化认知、扩展认同。

加大文化践行力度
合力支撑品牌诚信

人民论坛专题调研组:企业文化重在落地,贵在践行,功在知行合一。请您从这个角

度谈谈湖南中烟近几年是如何对“白沙”、“芙蓉王”两大品牌进行维护的?

周昌贡:近几年来,我们围绕卷烟上水平战略任务,突出消费升级对品牌诚信的新要求,加大了企业文化践行力度:

——着力从原料保障上支撑品牌诚信。我们正本清源,将功夫下在原料上,将品牌配方需求延伸到烟田种植,自主培育优质烟叶品种。加大资金、技术投入,共建设 80 个品牌导向型烟叶基地,基地烟叶占配方比例达 90%以上。采取联盟采购、散叶收购模式,推动调拨重心向烟叶分级层面前移、验级关口向农商交接环节前移,通过大力改进烟叶资源配置方式,有效缓解了原料瓶颈制约,从源头上加大了品质保证。

——着力从技术进步上支撑品牌诚信。我们的技术研发中心承载了长沙、常德两个国家级技术中心、两个博士后流动站的基础,努力在整合力量、集成优势、举力研发、精细管理上走出新路子。近 5 年投入技术研发费用 10 多亿元,拥有 293 项自主知识产权专利,掌握 20 种特色香原料合成技术,创建联合实验室,推进国内、国际技术合作,成功实施 53 个科技项目。

——着力从工艺提升上支撑品牌诚信。近 5 年共投入 130 亿元进行大规模技术改造,既从整体上优化产能布局,又从细节上完善工艺配套,确保了“芙蓉王”扩量升级的工艺需求,加大了白沙多点生产均质化保证,在行业抽检中产品质量合格率始终保持 100%。

——着力从市场服务上支撑品牌诚信。加快生产商向服务商转变,建设扁平化市场服务体系,建设直面消费者、直通市场终端、直连客户渠道的信息服务体系,建设精准跟进需求的货源投放机制。同时,建设协同工作体系和工商互动机制,在信息共享、货源配置、终端建设、品牌传播等多个领域加强协同,构建了同心共赢、良好发展的良好态势。

——着力从管理优化上支撑品牌诚信。我们完善法人治理结构,实行 12 个专门委员会管理机制,形成科学民主的管理构架。全力推行卓越绩效管理,实现职能管理向流程管理转变。以质量管理体系为核心,促进各项基础管理逐步向规范化、标准化、精细化迈进,系统打造安全烟草、数字烟草、阳光烟草、效率烟草和责任烟草。

树立正确的价值观
推动品牌持续发展

人民论坛专题调研组:在您看来,党的十七届六中全会的召开,给今后湖南中烟企业文化和品牌发展带来哪些启示?

周昌贡:党的十七届六中全会制定了建设社会主义文化强国的行动纲领,为加强企业文化建设、加快优势品牌发展指明了方向。我们贯彻落实全会精神,推进企业持续发展,关键是要树立正确的价值观、坚定正确的价值取向。正确的价值观对一个人来

说,是坚不可摧的意志力;对一个民族来说,是不屈不挠的民族精神;对一个企业来说,是第一核心竞争力。

人民论坛专题调研组:今后,湖南中烟如何打造具有企业特色的价值观,不断提高品牌信誉和价值?

周昌贡:第一,树立追求卓越的责任价值观,持续提升品牌发展的行业贡献。要更好地践行“两个至上”,抢抓发展机遇,锻造全员追求卓越的责任精神,构建管理现代化、技术专业化、员工职业化的企业发展势能,努力实现“白沙”500 万箱、“芙蓉王”1000 亿元目标,为行业品牌发展战略担当建设性责任。

第二,树立健康导向的生态价值观,更好实现品牌发展的人本情怀。要更加重视消费者健康需求、人与自然和谐的精神指向、传统与现代精神合流的消费引领,立足自然本香、绿色环保、低焦优质、低害安全和清洁生产等五个关键环节,系统建设健康生态型品牌的发展机制。

第三,树立满意共赢的诚信价值观,精心维护品牌发展的形象内涵。要致力于“白沙”、“芙蓉王”由成熟品牌走向长寿品牌,充分关注和兼顾消费者、烟农、零售户和商业企业的利益,关注社会责任,追求和谐共赢。将诚信建设放在更加突出的位置,通过文化完善、行为规范和制度建设,建设与客户、消费者和社会更加牢固的品牌信誉体系。

第四,树立海纳百川的包容价值观,努力实现品牌发展的更大跨越。要以包容的心态推进企业深度融合,以宽容的环境鼓励大胆创新。“白沙”、“芙蓉王”是中国品牌的生力军和中国烟草的共同财富。我们要站在振兴民族品牌和行业共同发展的认识高度,积极推进工商协同、工业合作和工农联合,进一步打牢基础,稳步推进品牌向国际市场拓展。

第五,树立超越自我的服务价值观,不断积淀品牌发展的精神资产。要积极推进公司服务品牌建设,适应员工日益增长的文化精神需求,适应消费市场日益细分的个性化趋势,引导机关服务基层、全员服务市场,企业服务社会,将服务落实到生产机台、深化到烟叶产区、渗透到市场终端,不断细化服务管理,提升服务价值。