



刘永好:企业传承应当是“活力传承”

提要: 6月12日,在中欧国际工商学院20周年庆系列活动大师课堂上,新希望集团董事长刘永好发表了关于“活力传承”的演讲,他强调,我们必须传承,不传承就要落伍,这就是传承的道理。而真正传承的不是一个人,是一个体系,是一种制度,是一种办法,是一种未来,传承的是活力。

十多年前,她从美国回来,我带她到工厂去,她去了一次,第二次怎么都不去了,她说养猪厂是臭的,不太喜欢我们养猪的产业,不太喜欢我们的饲料业和食品业,这个时候怎么办呢?我没有强制她,不热爱,你去强迫她是不行的。过了一段时间,我说我们公司乳业发展得不错,你是不是可以来锻炼一下。后来她说公司里面没劲,她到外面去。她和小伙伴们一起在北京搞了一个广告公司,这个广告公司走了很多地方,也给很多著名公司做策划、宣传和推广,慢慢地她对市场增加了认识。

然后再回来,通过这样不断的公司内、公司外、市场上、学校、国内、国外慢慢进步、成熟。几年前,我又问她,我说你爸爸老了,不行了,你看你愿不愿意做事。她说可以,我说你想做什么?她说就做农业。我有很多朋友跟我说,你了不起,你女儿更了不起,她自己愿意做。

“活力传承”需要舍弃和信任

我们怎么样传承呢?传承的不是一个人,是一个体系,是一种制度,是一种办法,是一种未来,传承的是活力。当你有一大群的有活

力的年富力强的年轻人的时候,你的企业不进步都难。这就需要我们的主要创业者头脑必须要清楚,不要木讷,不要什么都做不动了才考虑,这个时候一切都晚了。

另外,我们要学会放弃,放弃一些传统的办法。有一些传统的管理办法,是在那个没办法的办法,而今天更多应用现代的手段、技术,尽可能信息化,所以我提出,我们的信息化要不断的进步。今年前我们搞了信息化,结果过了几年就落后了,然后再调整。不管怎么样,我们在一年多以后要达到全行业最好的信息化,当然要投很多钱,但是这是传承必要的一种办法。要学会放弃,放弃一些落后的管理方式,落后的商业模式。传承不仅是要保留一些好的东西,还要敢于舍弃抛弃一些旧的,不合时宜的东西。

那么如何传承呢?刚刚讲到关键是人的传承,我们要培养一大批的人,而且早做准备,不断培训,不断在不同岗位培训,包括干部的年轻化、专业化,现在已经有相当一部分人在这种体系当中了。我举个例子,十年前,我们看到了蒙牛、伊利在乳液方面做得相当不错,我们做饲料的,我们也生产奶牛饲料,我们就开始收购乳业,短期内我们收购了

十几家乳业企业。当时我们想的很简单,收购之后,利用他们的品牌,我们给他们支持、帮助很快就应该起来了,但是没有想到这么困难。因为每一个企业都是一两千人,每一个企业都是家人朋友有根深蒂固的关系,每一个企业的总经理、副总经理都有超过十个,你动一个都不好动。

人的调整是最难的。经过了三五年的努力,才慢慢调整。最后我们下决心,从内部产生,在公司里干了十几年的一个年轻人,这个年轻人很懂市场,很懂管理,很懂农村,给他机制,给他信任,给他办法,给他措施,给他权利,给他支持。他提出三年规划,三年要大变样,三年过去了,现在第四年,现在发生了根本的质的变化。就是这些人,几乎没有引进新人。我们原有的总经理几乎都调整了。竞聘上岗,红牌、黄牌制,干得好奖,干不好罚。

在这个位置上传承要做到:第一,充分地授权,充分地信任他;第二强有力的激励机制;第三要制定目标,有考核和奖惩相结合;第四要从上到下帮助他们,支持他们形成一个氛围,另外信息化要坚决地跟上,只有这样我们才可以进步和发展。

(来源:第一财经日报)

企业发展战略应选择匹配的“战略颜色”

Thakor教授在接受FBK复旦商业知识专访时说,“四色战略理论”是基于他过去20多年科研和教学的经验,包括多年来在复旦大学—华盛顿大学EMBA项目中的教学经验总结而成的。

四色,即价值创造的四种方式

这四种颜色位于四个象限之中,分别代表了企业创造价值的四种不同方式。

黄色代表合作。企业通过合作创造价值,发展战略包括:创造更强大的企业文化和社群归属,提高员工和谐度、士气,降低员工流失率,提高员工内部的领导力。

红色代表控制。企业通过创造更有效的流程—比如精益六西格玛、全面质量管理、制造流程和风险管理流程管控—来创造价值。

“黄色和红色,即合作和控制,都跟组织的内部关系(包括人和流程)高度相关。”Thakor教授说。

蓝色代表竞争。企业在创造价值的同时,

不断增强自身的市场竞争力,发展战略包括:提高顾客满意度,在兼并整合中与合作企业及利益相关者创造更好的关系。“蓝色战略主要涉及顾客、市场及现今的机会等。”

绿色代表创造。企业主要从创新的角度来创造价值,发展战略包括:创造新产品、新服务、新市场;代表企业有谷歌、苹果,以及各类发明新药物的生物技术公司。

战略四色,两两掣肘

“四色理论的关键点在于:位于互相对立象限内的两种颜色分别代表的发展战略,会将企业带向完全对立的两种不同发展方向。它们是企业价值创造过程中相互竞争的两股力量。”Thakor教授提醒说。

红与绿相互对立。这意味着:如果你的企业关注效率、风险管理、成本、生产力或流程,你将很难同时变得富有创新性;而如果你注重创新,那你无法同时变得非常有效率。

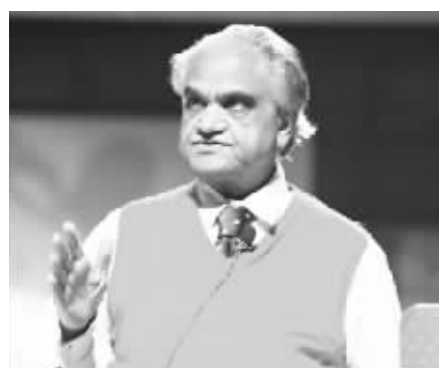
同样地,黄与蓝相互对立。注重建设文

化、人、领导力、团队精神的企业,很难同时变得竞争性十足。而如果你的企业在市场中咄咄逼人,要建立合作性的企业内部关系则是困难重重。

“这些代表不同方向的战略力量相互牵制,每个企业都会碰到因此而产生的各种挑战。所以,在你决定采取某种发展战略之前,你最好先理解这种战略究竟属于哪种颜色、以及因此可能带来的牵制和挑战。如果你能够很好地看到这一点,那么你就能更好地处理这些牵制和挑战,从而制定最佳的企业发展战略。”Thakor教授解释到。

而比理解自身战略颜色更重要的是,企业要明白自己的核心竞争力所在。Thakor教授表示,根据他多年来对众多企业的接触和了解,企业要清晰界定自身核心竞争力并非易事。“要认识你自己是谁,你需要花费大量的时间和精力进行讨论和自我反省。”

中国企业是哪一色?



发的人,都在公司拥有至高无上的地位,比其他部门人员更受重视。

记者:从中国市场情况来看,苹果的优势已经逐渐被三星超越,您怎么看?

拉姆·查兰:商场游戏永远没有定数。所以,苹果应该继续做他们一直在做的事情。我认为,当今竞争环境下,没有可能一家公司长期占有领先的地位,这就意味着公司必须时刻保持警醒,去发现新的趋势,能够不断进入新的市场,能够适应新的市场的需求。

国美苏宁转型成功还须三四年

记者:目前,中国很多公司都在转型,但转型非常困难,比如中国的家电连锁企业国美和苏宁,受到来自电子商务的挑战很大。对这些公司,您有何建议?

拉姆·查兰:电子商务对传统的挑战,在哪个国家都存在,中国发展得更加快速一些。说到领导力的问题,曾经在家电连锁方面做得很成功的企业,它们现在未必能够顺应新的变化。决定传统零售商向电商转型成败的,最重要的还是公司领导力,因为做电子商务所需要的领导力,和传统业务有很多的不同。比如说,做电子商务需要一些特殊的技能,尤其对数字化、对大数据的分析和处理,这不是在传统零售业务中可以培养的,所以这些电器零售商必须要找到和聘用这些专业人才,这样的话他们的转型才会更加顺畅一些。

记者:事实上,像苏宁这样的企业,他们的硬件和软件都很先进,也能聘请到很多专业人才,但转型并不只是这些这么简单。

拉姆·查兰:事实上,吸引人才是很不容易的,包括两方面:一是找到合适的人才,并真正给予他们授权,给予他们施展的空间。与

“通过深入接触中国的EMBA学生,以及观察中国经济和企业的发展路径,我认为许多中国公司的发展战略处于红色状态。他们更多是来自制造业,关注成本和生产力。同时,我越来越多地看到了蓝色战略,随着中国公司越来越多地走向全球,企业要考虑的方面要远远超出成本和生产力。当你收购公司、扩展海外业务,蓝色战略会越来越重要。”

另外一个现实是:中国目前缺乏强大的、具备创新能力的绿色战略公司。“在我看来,美国传统优势就在于绿色,虽然美国公司在其它战略方面也很强。”

教授建议中国多向美国学习。“美国最明显的竞争优势,就在于它拥有强大科研能力的各级科研机构和大院校。所以,美国会不断冒出富有创新能力的企业。这应该是中国公司下一步期望达到的目标。

“当你有效地降低成本,提高制造业的生产能力、拓展全球业务之后,下一步他们必须考虑的是:如何进行系统性的创新?我们看到,中国公司已经有许多创新,许多草根企业在崛起。但我依然认为,从中国经济和社会变革的发展角度来看,中国经济的主角必须是那些具备强大创新能力、即绿色的公司。”

(福布斯)

此同时,对于一些正处在公司高层地位上的某些经理人,很可能要让他们离开这些重要的岗位。此外,在公司资源分配以及业绩考核方面,也是需要做出重大变革的,没有这些配套系统的话,很难成功。我认为,对于国美和苏宁来说,他们还有三四年的时间,来真正地改变自己,实现变革。

记者:在中国,互联网对传统金融模式的冲击很大,传统金融机构如何转型?

拉姆·查兰:全球的传统金融机构都需要做两件事情:第一是补充资本金,由于金融危机的影响,很多银行事实上在资本金方面都有着严重的匮乏,尤其是在做贷款的时候,会很影响他们的贷款业务;第二,他们要对消费者的真正需求有更多的关注。

记者:在转型的过程中,需要具备很多新的能力,领导梯队和团队能力如何提升?

拉姆·查兰:世界变化非常快,公司的转型不是一蹴而就的。对于转型期的领导力提升,第一,领导者必须能够快速发现市场的变化,然后不断地延伸进入新市场,并适应当地市场的特性,寻求在这些市场上取得成功;第二,在领导梯队方面,必须要让被培养者的经历经验变得更加丰富,比如跨部门的历练,在不同地区的历练;第三,要使领导梯队的人能够快速成长,要让他们上司对他们进行有规律的、持续性的教导,就像教练培养运动员那样,这样才能使领导人快速成长。

(陈闻)

海尔和苹果:拉姆·查兰推荐的转型标杆公司

提要:在转型方面,苹果主要做了两点。一是对公司战略重新梳理,产品重新定位;二是公司领导能力上,乔布斯和高管团队完全聚焦在客户需求以及设计出能够满足引领客户需求的产品,并做到极致。

拉姆·查兰是当今世界最知名的管理大师之一,也是传奇CEO杰克·韦尔奇最为推崇的管理咨询顾问,其经典著作《执行》、《转型》、《领导梯队》畅销全球,被众多企业家奉为商业宝典。拉姆·查兰最近一次到访中国是2011年底,当时他刚走出金融危机的中国企业,讲解了如何转型,时隔三年后,拉姆·查兰受智学明德国际领导力中心的邀请,将于7月2-4日再次访问中国,再谈企业转型和企业家领导力建设。

为此,查兰也专门接受了记者专访,再次解读转型成功的关键问题,以及海尔和苹果为何能够成功。

海尔是全面转型的标杆

记者:今年7月到访中国,您想和中国企业家们探讨哪些话题?

拉姆·查兰:主要有两个:一是关于领导力和领导梯队方面,讲讲领导力开发的关键领域和方法,特别在全球化和数字时代的大背景下,如何更好地找到适合自己企业的领导力开发的正确道路和方法;二是在全球经济中心转移的今天,企业在技术创新、商业模式、战略调整方面都需要进行一系列的调整,才能保证在全球竞争中取得胜利,实现成功转型。

记者:最近您关注了哪些中国的企业?

拉姆·查兰:我一直在关注中国公司,比如海尔、阿里巴巴。我一直很关注海尔,它是中国公司中非常有代表性的一家,从白手起家到进入国际市场,成为世界上数一数二的家电企业,业绩很出色。我知道,海尔正在运用数字化技术和云数据,来改变自己的业务模式,也正在转型之中。海尔前几年一直在实

施自主经营体的管理模式创新,以求对客户需求做出快速反应,快速把产品和服务推向市场。

海尔把整个组织,重新组合成大小不一的自主经营体,人数从10人到30人不等,每个团队负责一个零售客户或客户群。每个团队至少包括4名客户经理、4名生产经理和一名领导者。团队成员来自不同的层级和部门,但负责决策的人必须是直接与客户打交道的人。每个团队都拥有“三权”,即人事权、决策权和收益分配权。

这样,整个公司既能与客户保持密切的联系,又能根据客户需求,及时采取行动。这对于所有的竞争者而言都是致命的武器。因为决策速度很快,而且职责分明,所以整个决策过程可以做到最快速、最全面的整合。这种体系使得海尔对顾客的响应达到他们对本地公司的期望水平。我所了解到的是,德国人认为,海尔的质量甚至比相当有名的德国品牌更佳,现在海尔冰箱的第一个出口市场就是德国,这就毫不奇怪了。

记者:在转型方面,您认为海尔最成功的地方是什么?

拉姆·查兰:海尔在转型的过程当中,做了这么几件事情:第一,真正关注客户及客户的需求;第二,在产品销售方面下了很大的功夫;第三,在品牌定位方面,海尔在国际市场上把品牌打造成为质量上乘、客户服务卓越的形象;第四,海尔在企业管理方面的很多基本点都做得非常好,与此同时,还借机采用新的技术,比如说互联网数字化技术等改造它的业务模式。

记者:在领导力发展方面,海尔有哪些可取之举?

拉姆·查兰:海尔通过实践经验去锻炼领