

# 全国经理人精品培训教材

## 《管理学案例教材》

浙江大学 傅夏仙教授 主编

### 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 第一章 管理、管理者和管理学

案例一 英特尔的管理 既是科学又是艺术

案例二 通用汽车：管理学发源地的管理难局

案例三 西游记：古代最成功的项目管理案例

## 第二章 管理思想的演变和发展

案例一 DIPS 系统：丰田白领如何“流水线”作业？

案例二 宝马：撞倒层级式管理的壁垒

案例三 唐骏：“新华都秀”开启经理人发展新模式

## 第三章 管理环境

案例一 独具魅力的惠普文化

案例二 盖茨靠什么管理“人才济济”的微软

案例三 “东坡肘子”案

## 第四章 目标管理

案例一 丰田公司目标成本管理

案例二 福特：底特律最后的守望者回归

案例三 如何通过配置虚拟产品来管理供应链？

## 第五章 管理决策

案例一 苏宁海外并购 学费代价太大

案例二 农夫山泉决斗康师傅

案例三 碧桂园模式的枯井

## 第六章 计划

案例一 家乐福拟对大型超市瘦身 将创新模式

案例二 沃尔玛与家乐福的员工管理比较

案例三 小裁缝成日本首富，在中国能否重演？

## 第七章 组织

案例一 XX 投资集团房地产开发有限公司组织设置说明

案例二 马自达公司研发组织模式研究

案例三 三菱汽车公司研发组织模式研究

## 第八章 人员配备

案例一 宝洁招聘的秘诀在哪里？

案例二 松下著名招聘故事三则

案例三 中联重科跨国并购：一场无震荡人力整合

## 第九章 领导

案例一 台塑 CEO 王永庆的企业管理之魂

案例二 史玉柱：我不是一个成功的企业家

案例三 阿瑟·莱文森：一个科学家 CEO 的理想与突围

## 第十章 沟通

案例一 悍马入川渐生谣言：公关沟通三要点

案例二 昆士兰全球海选活动

案例三 可口可乐在灭顶之灾中的危机公关

## 第十一章 组织中的激励

案例一 宗一郎：本田公司的独特管理模式

案例二 叛逃的中层 薪资倾斜惹的祸

案例三 诺基亚奖励式薪酬 重酬精英员工

## 第十二章 控制

案例一 案例现场：疲于现实的预算管理

案例二 超越型母子公司管控：蒙牛对投资商和经销商的管理

案例三 九阳豆浆机的经营秘诀

## 第十三章 变革与创新管理

案例一 三招致胜兰托安擦鞋巾的创新营销

案例二 创新基因 让迪士尼领先潮流

案例三 小肥羊：特许连锁经营的成功典范

# 英特尔的管理 既是科学又是艺术

只要接触电脑的人，恐怕没有不知道英特尔的。英特尔之所以有今天，并不仅仅是因为其先进的技术，它卓有独特的人才管理也是成功的重要因素。

## 英特尔的用人标准是什么？

“英特尔的业务范围越来越广泛，不仅局限于芯片，也有大量比如广告、通讯，对英特网的投资。所以我们需要多方面的人才。从过去的经验看，那些真正能从工作中得到乐趣而不是仅仅为了拿钱的人能干的更好。所以我们招收的人都精力充



沛、聪明，聪明人能吸引聪明人。他们把公司当作自己的公司，所以他们能把自己的想法说出来，公司也鼓励他们这样做。他们都喜欢变化，因为这个行业的变化越来越快；他们还能明智地冒险，愿意对自己行为的结果进行评估？”英特尔公司中国区总裁简杰先生如是说。

英特尔公司对经理有更高的要求。首先要有专长，比如计算机、公关等，这是最基本的素质。然后是他与人相处的能力，因为经理得与大家一起开展工作。英特尔对经理的评价也是看他领导组织的业绩，而不是看他本人。

### 英特尔招聘时最看重什么素质？

英特尔在招聘时有一些共同的标准：第一，应聘者的核心竞争优势是什么，他的专业性、能力、发展的潜力和教育背景；第二，应聘者的适应能力如何，要看他是否能很快融入英特尔文化，有没有可塑性；第三，能否跳出框框去思考，这也是我们非常关注的；第四，对工作的热情，我们希望员工有主动创造的愿望，不仅仅是执行。要寻找那些有激情的人。

### 英特尔独特的公司文化

建设性的对抗，是英特尔一种非常独特的文化。英特尔希望员工以最快的速度解决问题，因此需要很轻松地把你的意见提出来，可能这个时候需要有一些对抗。但建设性对抗不是简单地伤害别人的感情，或者简单地争吵，而是在互相尊重的前提下，要把你的建设性意见表达出来。他们通过建设性的对抗鼓励员工讲话，同时也鼓励员工互相倾听，因为如果不倾听，就有可能错过一些好的想法。在进行建设性对抗时，一定要提供客观数据，英特尔也培养员工通过收集数据来进行建设性对抗。另外，英特尔还鼓励员工主动承担责任。

### 英特尔在人才培养上的独特之处

英特尔认为员工事业发展规划、培训非常重要。公司规定，每名员工每年必须花一定时间参加培训，而且每名员工都有义务制定个人的事业发展规划。这个计划主要包括三方面的内容：首先，员工自己要很清楚自己的优势。为什么要让员工写出自己的优势呢？因为英特尔的员工发展计划就是为了帮助员工很清楚地了解自己的强项，然后通过培训或者其他人力资源项目更加促进你的强项的发挥；更进一步，如果强项得到发挥，你今后就有机会去做更具有挑战性的工作。其次，列出自己的缺点或者弱势是什么。这样做的目的也是让员工知道哪些方面需要进一步提高，公司应该为其提供什么培训，或者提供一份新的工作，使之有机会去获得相应的能力、技能。第三，明确自己的追求，即今后要达到的目标。了解员工的目标之后，管理者会与其进行沟通，帮助分析他的目标是不是比较现实，是不是比较切合实际，是不是和他本身的竞争优势相符合。

在英特尔有两种发展路径，一种是成为专业人士，或者称为独立贡献者；另一种就是成为管理者。这两种发展路径在英特尔实际上是殊途同归的，有的员工从一个独立贡献者最后发展到管理一个非常庞大的机构或部门，也有的员工始终是个人的独立贡献者，最终成为英特尔院士，级别相当于副总裁，这种员工对整个组织机构的价值也非常大。

### 英特尔如何激励员工？

英特尔是非常希望员工能够做到最好，因此激励至关重要。在英特尔，有一些比较基本的激励方式。首先，要相信，给员工提供非常具有挑战性的职位，是一种很好的激励。给员工极具挑战性的工作，让他去尝试、去完成，使之感受到自己在公司的价值，员工会产生高度的成就感。

其次，及时认可员工的成就。认可的形式可以多种多样，有时是即时的、随机的。比如，一个团队成员做了一个非常成功的项目，这个团队的每一个人都可以及时地给他一种鼓励、认可、表扬。当然，我们还有国家、地区或者全球层面的表彰。举个例子，英特尔中国公司有一个教育创新部门，该部门的工作是推动教育创新项目，而不是卖芯片，以便体现出英特尔作为一个企业有著长远的教育使命和战略。这个团队与公司其他部门很不相同，他们是从企业的高度进行工作，也非常需要激励。他们在前不久刚刚获得了亚太区和全球的表彰，中国教育部也给英特尔颁发了一项对中国教育的杰出贡献奖。在英特尔全球的内部网上也列出了该团队所取得的业绩，如公司的未来教育计划、培训教师的项目、为中学生举办的科学竞赛活动以及与大学的合作，等等。

第三，英特尔作为一家技术领先的公司，员工认为给他们提供最好的技术、最好的工具，也是一种很好的激励方式。比如，工程师可以利用最先进的技术、最先进的方法来创造、创新。

第四，英特尔的员工都能够非常及时地了解到公司各个层面业务的进展，这也是一种很好的激励。员工可以通过定期的季度业务汇报会，或者通过“一对一”的方式很方便地获取这些信息。“一对一”方式也是英特尔比较独特的沟通方式，是由员工向主管或者经理要求一对一的交流，谈话的主题也由员工确定，它不是自上而下，而是自下而上的沟通方式。

## 通用汽车：管理学发源地的管理难局

1909 年时，通用汽车的创始人杜兰特遇到一些麻烦，银行家们不愿意借钱给他用于产业并购，当时汽车产业被视为异类。杜兰特在通用汽车创立仅仅 16 个月就收购了 22 家公司，亲手制造了一场全国性产业狂热。

上述情况和 100 年后有些相似，即银行还是不愿意出钱帮助通用汽车，只是这次是帮助通用汽车减少债务，缩小规模，维持运营，免于破产。与当初狂热的状态大相径庭，以通用汽车为代表的整个汽车产业都在金融危机中显得很脆弱。

100 年弹指一挥，对于通用汽车来说经历了从迅速崛起、持续辉煌到逐渐没落的“过山车”，这其中也不仅让人产生疑问，这一诞生现代管理学的地方为何会遭遇如此窘境，难道当初德鲁克看错了这家公司？

### 管理学的诞生地

1923 年到 1946 年期间，阿尔弗雷德·斯隆成为通用汽车的 CEO，这也是通用汽车的第一任 CEO。当时，管理学者彼得·德鲁克深入研究通用汽车，作为成果，他随后撰写了享有盛名的《公司概念》，第一次将管理作为一门学科展示在公众面前。

斯隆治下的通用汽车成为了管理学的诞生地。虽然，《公司概念》让通用汽车的管理层大为光火，但斯隆劝所有人冷静下来，“他(指德鲁克)也有权表达自己的看法，虽然这些看法是错误的。”

德鲁克的“错误”在于批评了通用汽车，该书对通用汽车的劳资关系、总部员工的使用和作用等问题提出了质疑。通用汽车作为管理学的诞生地，它仅仅扮演了一个范本的角色，本身虽然很多值得借鉴之处，也包含了若干弊病。

在今天看来，正是这些弊病的存在，此后伴随着通用汽车规模的不断扩大、涉足领域的不断丰富、劳资关系的不断复杂而变得越来越致命。

在《公司概念》畅销后，斯隆开始着手他的大作《我在通用汽车的岁月》，一方面作为总结，另一方面也想还通用汽车本来面目，德鲁克将管理学凌驾在职业经理人之上，而斯隆观点相反。

因此，通用汽车虽然在不断的发展变化中，但以最高管理层为核心建构起来的体系从未改变过，职业经理人的重要地位也从未动摇过。斯隆传统之下，通用汽车的命运兴衰始终掌握在少数几个人手中。

在斯隆时代，他深入思考了集权与分权、总部与事业部、厂商与经销商、高管激励、劳资关系、市场细分、技术与市场协调、海外投资等诸多问题。不过，60 多年过去后，通用汽车所面对的竞争环境、劳资关系和海外扩张都非当初可比。

“内部的种种关系和联系，内部的种种问题和挑战，以及种种错综的情况和意见，不停地由各个方向向他(CEO)袭来。除非他能付出特殊努力，使自己与外界保持直接的联系，否则他必将日益局促于组织内部。”德鲁克曾在书中描绘 CEO 们在组织庞大后所遭遇的情形，而这些正是通用汽车的领导者们步入 21 世纪后的真实写照。

官僚主义越来越严重，上世纪 60 年代担任通用汽车董事的罗斯·佩罗特曾表示：“如果其他公司的雇员看见一条蛇，他会杀了它。但在通用，首先你要设立一个关于蛇的委员会，然后请来一个对蛇有研究的顾问，第三件事便是为这个话题讨论一年。”

通用汽车的管理者们一方面保持着斯隆的传统，坚持着职业经理人的位置感；另一方面却打破了斯隆传统，再也不能对企业外部的环境变化随机应变，他们已经被庞大的组织“绑架”了。



## 为何被金融风暴击中

就在去年9月16日，通用汽车庆祝了它的百年诞辰，当时，这家汽车企业保持着世界第一大汽车公司的美誉，在全球多个地点展开庆祝活动。这些活动让通用汽车的高管们可以暂时忘却财务报表、汽车工人联合会等心烦字眼。

不过，几乎紧接着百年庆典，全球汽车产业在10月份就拉响了警报，通用汽车月销量的同比跌幅为30%、40%，年底逼近50%。一瞬间，这家公司的现金流就出现了问题。谁能想到这个庞大的身躯竟然经不起风浪呢。

源自金融系统的危机为何能如此迅速地蔓延到制造业呢？追究起来仍然归咎于斯隆。在斯隆执掌通用汽车时期，他开创性增加了一些新业务，其中两项与金融工具有关系：接受旧车作为抵押来购买新款车；成立分期付款购车的融资机构。

前者在经过数十年的演变后，变成了汽车租赁业务，而后者则是GMAC。

《底特律的没落》一书的作者米什莱恩·梅纳德将汽车租赁称为“与魔鬼做交易”。这项业务在上世纪90年代被做到无以复加的程度，为保证工厂运转，汽车公司鼓励租赁公司每4个月购买一批新车，汽车公司允诺在合同到期后将回购这些车辆再进行拍卖。

在“回购”计划的支持下，底特律的工厂终于得以不断运转，即便产能已经过剩，或者车型不受欢迎。同时，回购车辆拍卖给了经销商，九成新的车在展厅中不断以较低的价格出现，底特律变成旧车和廉价车的代名词。

至于GMAC，则使得消费者可以超前消费大排量车辆、豪华车。他们只需要支付很低的首付，甚至不需要首付，同时还有很长时间的零月供时期。最后，首付比例、月供利率已经成为通用汽车调节一款车型销量的金融工具。

上述两项业务让通用汽车无法避免地和金融系统牵连在一起，同时对于该公司的现金流又提出了严峻考验。斯隆也许无法想象，他的后辈们已经把注意力转向金融产品，通用汽车依靠金融工具赚得的利润远远超过售卖汽车本身，这显然与前辈们创制这些工具的初衷相背离。

“通用汽车不是在经营制造汽车的业务，而是经营制造钱的业务。”通用汽车第七任CEO托马斯·墨菲道出了所有高管的心声。

当美国经济行驶在快车道，人人都在透支着未来时，通用汽车日子就好过，反之，通用汽车就走向深渊。现在金融危机来了，走向深渊的时刻就到了。

除了金融工具外，还可以列出很多因素致使通用汽车走到现在这个局面。比如，员工的成本问题、不符合潮流的车型等等，这些问题都与管理问题纠结在一起，让底特律的整个汽车体系显得很迟暮。

## 管理变革收效甚微

从斯隆到现任CEO韩德胜，通用汽车共经历了12任首席执行官。斯隆执掌的时间最长，他奠定了整个体系，但随后，在第四任(1958年~1967年)CEO费雷德里克·唐纳领导之下，在管理方面，通用汽车经历了大变革。

唐纳决定通过“产品同一化”来增加利润，通用汽车正是通过推出各种符合人们需要的产品，而走出与福特T形车不一样的道路，但是在唐纳治理下，这样的情况要改变了。

中低档车雪佛兰和庞蒂亚克也推出高档车，高档车别克和凯迪拉克也生产中低档车，每一个事业部都试图为所有顾客提供所有产品。每个品牌的独特性不再保持和强调，不同级别的车型开始越来越雷同。

唐纳是财务出身，从此在通用汽车内部形成了一条潜规则，即财务人员掌管公司的实权。财务控制成了核心话题，而产品本身和工程人员则处在从属的地位。

唐纳此后还建立了装配部，彻底改变了斯隆时代的“分散经营，统一协调”的事业部制管理方式，加速了通用汽车公司内部保守官僚体制的形成。通用汽车的高层管理者不再协调监督下属分公司，各个事业部开始追逐短期的数字目标。

唐纳下台的那一年，通用汽车生产了第1亿辆汽车，当年，韩国现代汽车刚刚成立，而日本的本田才1岁。不过，这种悬殊的力量对比并没有转化成胜势，情况恰恰相反。

在上世纪80年代，通用汽车就开始时时遭遇亏损骚扰。1980年，通用汽车公布了6.6亿美元的“赤字”。到1990年，通用又出现了19.8亿美元的巨额亏损，成为美国三大汽车公司中唯一的亏损企业。1991年，亏损额达到了44.5亿美元，在美国市场占有率下降到34%。

当时，第 8 任(1981 年～1990 年)CEO 罗杰·史密斯为了对抗日本品牌而推出了土星，在他上任前夕，日本已经取代了美国，成为世界生产汽车最多的国家。

但是新车型没有带来好运，而是更多亏损。力主改革的领导者试图给通用汽车带来变化，这家世界最大汽车企业却更像是恐龙，让 CEO 的任何努力都只能带来微微震颤。

史密斯之后，作为唯一一位来自技术系统的 CEO，罗伯特·斯坦普尔与 UAW 签订了医疗保障协议。一纸协议在进入到 21 世纪后，让每辆汽车较之竞争对手增加了约 1500 美元成本。同时，在他任上还买入瑞典萨博品牌，这一品牌直到现在也未给通用汽车的账上带来利润。

而斯坦普尔的继任者——约翰·史密斯，他收购了悍马，这一品牌目前是通用汽车跌幅最大的品牌，同时正在寻找接盘者；在他任内，通用汽车旗下零部件公司德尔福破产；他还购入了菲亚特 20% 的股份，最后以失败告终。

而被寄予厚望的瑞克·瓦格纳在 2000 年继任，开始处理烂摊子。除了成立一家基金来托管工人医疗保险，从而一次性解决通用汽车的包袱，瓦格纳还购入了韩国大字品牌；同时解除了与菲亚特的合作；终止了百年品牌奥兹莫尔比的生产……

正当改革如火如荼进行的时候，金融危机击中了这家脆弱公司的要害，然而危机的化解并不是一蹴而就的，几乎从通用汽车成为世界最大汽车公司的那一天起，当巨大的光环笼罩着历任 CEO 的头顶时，危机就在暗暗地堆积中。

## 西游记：古代最成功的项目管理案例

古代有一个最成功的项目团队，那就是西游记的取经团队背景：为了完成西天取经任务，组成取经团队，成员有唐僧、孙悟空、猪八戒、沙和尚。其中唐僧是项目经理、孙悟空是技术核心、猪八戒和沙和尚是普通团员。这个团队的高层领导是观音。

团队的组成很有意思，唐僧作为项目经理 PM，有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，又有很得上司支持和赏识(直接得到唐太宗的任命，既给袈裟，又给金碗；又得到以观音为首的各路神仙的广泛支持和帮助)。

沙和尚言语不多，任劳任怨，承担了项目中挑担这种粗笨无聊的工作。猪八戒这个成员，看起来好吃懒做，贪财好色，又不肯干活，最多牵下马，好像留在团队里没有什么用处，其实他的存在还是有很大用处的，因为他性格开朗，能够接受任何批评而毫无负担压力，在项目组中承担了润滑油的作用。

最关键的还是孙悟空，由于孙悟空是这个取经团队里的核心，但是他的性格极为放荡，回想他那大闹天空的历史，恐怕作为普通人来说没有人会让这种人呆在团队里，但是取经项目要想成功实在缺不了这个人，只好采用些手腕来收服他。这些手段是，首先，把他给弄得很惨(压在五指山下 500 年，整天喝铜汁铁水)；在他绝望的时候，又让项目经理去解救他于水火之中以使他心存感激；当然光收买人心是不够的，还要给他许诺美好的愿景(取完经后高升为正牌仙人)；当然最主要的是为了让项目经理可以直接控制好他，给他戴个紧箍，不听话就念咒惩罚他。

孙悟空毕竟是牛人，承担了取经项目中的赶妖除魔的绝大多数重要任务，虽然是个难于管束的主，不能只用手段来约束他，这时猪八戒的作用就出来了，在孙悟空苦恼的时候，上司不能得罪，沙和尚这种老实人又不好伤害，只好通过戏弄猪八戒来排除心中的郁闷，反正猪八戒是个乐天派，任何的指责都不会放在心上。

在取经的项目实施的过程中，除了自己的艰辛劳动外，这个团队非常善于利用外部的资源，只要有问题搞不定，马上向领导汇报(主要是直接领导观音)，或者通过各种关系，找来各路神仙帮忙(从哪咤到如来佛)，以搞定各种难题。西游记里特别强调得到高层支持的重要性，有没有靠山真的很不同，君不见象白骨精这种没有靠山的妖魔都会死得很惨；只要有靠山的，这个妖魔就算犯了天大的事，关键的时候总会有后台跳出来搭救(这种例子太多了)。

项目团队的组织 and 项目实施真的是一门艺术，有志于做项目经理的同仁从西游记中有没有学到了什么呢？

# DIPS 系统：丰田白领如何“流水线”作业？

正如泰罗自己所言，科学管理是一种理念，那么，这种理念在知识型企业也必有适合自己的新方法、新面貌。丰田针对白领管理的 DIPS 系统，就是一套让科学管理在办公室生根的方法体系。

## 谁说泰罗制过时了？

泰罗制的功绩之一，是最大程度弥合了员工里“能人”和“凡人”的差别，通过标准化、流水线生产，奇迹般地出现了整体大于个体之和的效果！

目前，丰田 TPS(精益)生产体系可以算是世界上首屈一指的泰罗制应用。基于生产体系带来的管理优势，丰田在即便陷入亏损之时，仍有底气与美国同行拉开差距。

然而，古典泰罗制是针对工业企业流水线生产而提出的。在现在知识型企业占主导的时期，泰罗制科学管理体系遭遇到了最大挑战，在知识型员工占主导的企业里，泰罗的思想已经被人抛弃甚至淡忘。

然而，泰罗制所强调的分工、标准化、流水线生产，在知识型企业里果真没有用武之地吗？

同样是丰田，在针对生产线管理的精益生产之外，正并行一套针对白领的管理体系——DIPS 系统。这是日本 LCA 株式会社专为丰田开发，用以提升办公室效率的管理体系。其精神与泰罗制的科学管理如出一辙，但管理目标直指白领“工人”。

为了深入了解这套系统，《中外管理》专访了在日本首屈一指的管理咨询师久保裕滋先生。他担任日本 LCA 株式会社总裁多年，目前任 GlobalBrainsJapan 株式会社法定代表总经理，与子公司北京如水慧管理咨询公司，在中国共同推广 DIPS 系统。

正如泰罗自己所言，科学管理是一种理念，那么，这种理念在知识型企业也必有适合自己的新方法、新体系。丰田针对白领管理的 DIPS 系统，到底如何操作？

## 变“散兵”为“整体”

久保先生对《中外管理》特别强调：“白领的生产方式与工业生产不同的地方，在于白领生产过程很难通过肉眼看到，很难视觉化。”

如果白领对自己的工作进行分解，排出优先顺序——即设计出最合理的流程，同时通过合适的形式视觉化，那么在“看得到”的前提下，就可以像提高工厂效率的泰罗制一样，实现白领阶层由“散兵”作战变为“整体”作战。

这就是 DIPS 系统的核心思想。

“DIPS 系统用一句话简单来讲，就是如何实现细致化管理。它不仅增强员工和领导个人的自我管理能力，而且着眼于提高组织能力。”久保先生如是说。

与中国企业管理层交流中，久保先生注意到一个管理常见病：“虽然领导把目标设定了，但是部下不知道怎么做，有计划没有结果的现象在中国企业十分普遍。”

而 DIPS，就是一套白领员工针对大目标给自己分解小目标，而且通过可视化操作，让企业所有人的月、周、日工作计划更好地衔接，从而创造更好管理环境的系统方法。

另外，久保先生强调：“听起来，DIPS 系统所推崇的标准化化管理，与白领的创造性工作似乎有矛盾。但 DIPS 方法并不妨碍创造性的工作，只是让知识型工作者提高效率。而且，要知道从事创造性工作的白领，其实大多数时间是被电话、邮件、会议、准备工作等等杂务所包围，如何增加创造性工作的时间，也正是 DIPS 所长。”

让办公室效能提升六倍！

那么 DIPS 系统是怎样提高白领工作效率的？

LCA 曾成立了一个 10 人组成、帮助客户进行市场调查的部门。本来部门内每人每月处理 20 件业务就颇不轻松，但是一年后，这个部门业务已经激增到 10 倍，每人每月需要处理 200 件业务！部门领导于是面对这样的两难困境：是采取人海战术，把员工增加到 100 人？还是通过改变工作方式，提高效率？

结果，部门领导挖来了个负责提高效率的经理。经理从接到任务开始，就和部下一起奋斗。之后一年里，部门只增加了五人，而每月的“产能”却终于突破了 2000 件！每人每月劳动效率提升了六倍多！周末加班反而减少。

这在劳动成本激增、白领薪酬占总成本比重很高的今天，对广大企业是极具诱惑力的！

那么，这样大幅度的效率提高，有什么魔法在里面吗？

DIPS 系统首先改善的是这个部门的“工作接受方法”。

首先，接受工作时，要多问几句，弄清对方的目的。一个想调查“卡拉 OK 市场未来走势”的客户，可能目的就是想做卡拉 OK 方面的投资，这样就不必费尽周折地调查卡拉 OK 包房价格体系、装修、销售方式等情况了。而且同样的项目，可能是因为客户有一个 1000 平方米的空置商业房，这样需要做的就应是“800 至 1000 平方米场所利用”的调查报告。

如此，将省去大量因为目的不清而造成的工作时间浪费。

其次，“工作接受方法”也包括与客户反复沟通，争取到方便自己提高效率的最佳期限。最后，也是最为重要的，接受工作的同时，要马上进行“业务分解”，并把分解后的事项，排到工作日程表里。可以说，同样拜托给人事情，他是马上就点头同意，还是查一查自己工作日程表才同意，两个方式往往意味着工作接受水平的本质差别！

前述调查部门的员工就是首先从“工作接受方法”上，提高了工作效率。

“接受工作”的同时，还要进行关键的“业务分解”，根据 DIPS 系统，对一件业务进行分解有六个视角，即“HENIRO”。从以下六个角度进行分解之后，就可以把分解后要依次做的事情，填入工作表。

- H: 听取 (hear)，是否需要听取别人的意见
- E: 调查 (examine)，是否需要做调查、研究工作
- N: 交涉 (negotiate)，是否有需要事先与他人交涉的事项
- I: 告知 (inform)，是否有需要事先对他人告知的事项
- R: 拜托 (request)，是否有需要事先请求他人做的事项
- O: 操作 (operate)，有哪些需要自己操作的事项

“业务分解”与泰罗制对蓝领工人进行流程分解的思路如出一辙，不仅便于白领个人的工作开展，而且是对企业整体项目进行“流水化生产”的关键一步！

## DIPS “总动员”

中国社会虽然普遍强调集体主义，但久保先生认为：中国企业对结果看得非常重，只要结果好了怎么做都可以，反而出现了个人主义比较强的倾向。

而 DIPS 系统通过笔记本、计划表等各种各样的工具，实现企业对过程的控制，通过对工作细节标准化和视觉化的处理，提高白领之间的配合程度。

除此之外，DIPS 系统还包括填写工作日程表 (也可以理解成工作的“流程”) 的“5P 定理”，以及安排工作时间的“最多 2 小时法则”、“30 分钟保卫战”等技术。

对于 DIPS 在中国的推广，久保先生提出了一个值得所有致力于白领工作标准化企业注意的问题，就是：“很多领导认为 DIPS 系统不错，于是安排员工去实施——可问题是，他自己并没有首先做到。”而恰恰是需要领导首先理解、实践 DIPS 系统，才能与下属一起“总动员”，自上而下地实现知识型企业的标准化管理。

## 宝马：撞倒层级式管理的壁垒

宝马在业界有着勇于创新的声誉。这种声誉的由来，要从宝马的横向管理方法上说起。



每个星期五的下午4点，当大多数德国工人驾车远行度周末的时候，慕尼黑宝马研发中心大楼内的一个个小咖啡馆里，挤满了工程师、设计师和市场营销经理。伴随着他们无止无休的讨论，公司提供的牛奶和咖啡全被喝光了。这种情景在底特律的车厂是见不到的。“午餐和休息的时候，大家也在讨论各种观点和方案。这在常人看有点儿像发疯，但这会让事情进展得更快。”宝马首席设计师艾德里安·范·霍伊顿克说。

这种情景的背后，有着宝马最新的行为管理理论支持。高层顾问和专家说，这种“非正式网络”在大型组织里引起的喧哗和混乱，对创新来说极其重要。宝马特别想让知识存在于几万名员工的头脑中，而不是在他们的计算机里。融合脑力对释放奇思妙想很是必要。

## 跨部门联手

跨部门的团队看上去一团糟，好像没有效率，其实他们更能有效地解决难题。宝马通过这种“非正式网络”提升员工能力的做法，是它超过竞争对手的诀窍之一。

宝马虽然仍是由领导层设定战略目标，但是员工有自由组成跨部门团队的机会，可以用最好的组织方式达成目标。管理层鼓励员工建立跨部门的合作以加速变革。正如首席财务官斯蒂芬·克劳斯所说：“好的公司具有这种横向的跨部门交流能力，而不仅仅是上下的层级沟通。这一点使宝马在管理上有了属于自己的印记。”

## 闪电式变革

行动的迅速与对形势的敏锐判断，对汽车工业越来越重要。当今的汽车生产过程中，电子器件占了整车价值的20%左右。宝马所出的新款汽车中，大约90%的新技术成果都来自于电子器件部分。这就把曾经是缓慢发展的汽车制造业推到了创新和变革的快速发展阶段上。这种变化，又进一步推动了半导体和软件工业在更高水平上的发展。现在，汽车制造者必须用创新把公司的发展推到高速挡上，尤其在豪华汽车系的竞争当中，领跑者必须不断用新的创意冲击市场，从车用播客到红外线夜视系统，真是无所不用其极。

通过跨部门网络对日常运作的有效管理，使得知识比层级式管理时流动得更快更好。一位管理顾问说：“宝马这种横向交流的方式，是在撞倒壁垒，就像杰克·韦尔奇在通用电气打造无边界的公司一样。”

## 注重组织和流程创新

宝马的人事主管恩斯特·鲍曼说：“人们经常谈论产品的创新，但是对组织和流程的创新估计不足。”为了获取新系列汽车的潜在购买者，宝马运用移动电话作为发布信息的主要途径，指导消费者在宝马公司的网站上注册，结果是发动了15万潜在消费者。这在当时是行业里从未发生过的事。

宝马如何保持创造力？巴伐利亚汽车厂的员工在他们上班的第一天就被鼓励建立人际关系网络，以加快难题的解决，在研发、设计、生产或营销等方面都如此。

要推动创新，就要丢掉正规的会议、层级，就不能唯命是从。每个员工很快就感觉到，提出新鲜的观点是首要任务。

宝马复杂的、以客户为中心的产品系统，极端排斥丰田汽车那种标准生产线的做法，这就使得它更容易驾驭企业变革。宝马针对客户的订单来确认车的样式，因此从生产线下来的每辆车都不一样。

要确保系统不出意外地运转，需要员工不断提出优化流程的建议。“这一点网络化能做到，而层级制度是做不到的。因为层级制度缺乏自由。运用网络化，你能获得权力去提升知识，快速地解决难题。”管理顾问、哈佛大学的卡伦·斯蒂芬森教授说，“网络化是有效管理宝马的唯一路径。”

对比来看，那些缺乏横向沟通的公司在快速多变的行业里往往裹足不前。严格的层级束缚了新的思想，降低了对时代变革的反应，这正是通用汽车和福特汽车面临的困境。

通用汽车曾以巨大的资本和操控力统治着市场，但是规模大小已不再是今天企业成功的通行证。大公司形成的动作缓慢的官僚体制已成为企业发展的重大阻碍。“精简是出路。要随着市场变化的环境进行转变和调整。”慕尼黑汽车研究中心的高管人士大卫·科尔这样说。



## 改变消费者沟通模式

比较来看，宝马的管理者甚至谈论到“混乱的物理学”，研究如何通过运用失控的、混乱的每件事来不断培养创新和创造能力。“纪律和创造之间，客观上存在着一个临界线。在你打破规则时，你不得不非常小心。”这是传统工业一个必须加以改善的问题——21 世纪的艺术汽车制造商将不得不解决它。

回到 2001 年，当时，市场营销的副总裁吉姆·麦克道尔对广告营销计划很有信心，声称是“大大的好主意”，认为这个方案将引起宝马消费者的热议，最终会给宝马带来比超级碗杯广告更划算的收益。这个创意是：给一位电影导演一辆宝马车，让他制作一部“使人不得不注意的影片”。这部名为《雇用》的影片，写的是生命和死亡追赶，有幽默，有忧郁。麦克道尔指出，如果这部影片得以发行，并在宝马网站被 10 万到 20 万的浏览者下载，宝马就将获得更多的眼球。

与天才导演约翰·弗兰克雷曼和安格-里签约之后，麦克道尔又签下了麦当娜、克里夫·欧文和加里·欧德曼等明星。除了规定这部影片由宝马的代言人出演主角外，他给导演和演员们完全的艺术自由，也没有提前发布广告来预告影片的网络发行。

议论声慢慢开始了。在麦当娜饰演古怪的歌剧女演员的喜剧短片发行后，人们的议论声达到了“雪崩”状态，完全超过了宝马的预期，迫使汽车制造商尽可能快地增加服务。

但这并没有停止。随着电影短片在博客空间急速传播，国家电视广播公司在 CBS、今晚娱乐和福克斯新闻等节目中进行了采访，邀请函大量涌进了麦克道尔的办公室。一个汽车制造商竟然制造电影的新奇，这大大激发了公众的兴趣。一年后，从宝马网站下载《雇用》短片的人超过了 210 万。2002 年，宝马又策划发行了 3 部影片，10 亿爱好者订购了影片的 DVD。

“如果你真的理解消费者，你就会很聪明地去沟通，你就会改变全部的模式。”麦克道尔现在成了慕尼黑总部的执行副总裁。

## 唐骏：“新华都秀”开启经理人发展新模式

习惯了扮演 NO.2 的唐骏，正在用自己的大手笔，成就企业家们的梦想。

5 月 7 日，过两天的闪电谈判，建首富陈发树成功地以 2.25 亿美元的价格收购青岛啤酒 7% 的股份，为其第三大股东，一举将日本朝日啤酒收购青啤的梦想击碎。而主导这场战争的，是有着“打工皇帝”称号的唐骏。

2009 年年初，唐骏以 10 亿元的天价转会费与新华都牵手，成为陈发树豪赌未来最重要的一颗棋子，为自己找到了一个新秀场，重要的是为新华都的未来开创了一条完全不同于以往的扩张方式。而对于青啤的收购，唐骏如此评价：“要让陈发树成为中国的巴菲特”，这某种意义上已经超越了股权资本运作的层次，成为中国经理人阶层成熟的标志。

### 一场意义深远的“秀”

在中国的职场中，经理人扮演的始终是个尴尬的角色，业绩主导的薪酬模式，让大多数经理人宁可选择中规中矩的工作方式，不求有功，但求无过。但这却与西方的传统企业管理模式大相径庭。按照经理人薪酬激励的要求，经理人需要完成的，是企业主自身无法完成的管理任务，给予企业一套完善的管理方式和跃进式的发展。

当然，唐骏也没有摆脱中国经理人传统的“需求决定价值”的构架之中，入主新华都之初，陈发树已经明确表态：引进唐骏，就是为了在扩张与并购上大做文章。

但值得肯定的是，致力于将企业做大做强的唐骏，已经将企业带上了一条高速发展的轨道。持股青啤究竟是 5 年还是 10 年，并不是问题的关键所在，致力企业扩张的经理人成长方式，将很大程度上实现企业家与经理人之间的利益博弈。毕竟，无论是在盛大还是新华都，唐骏的扩张思维，已经被证明。

唐骏的行为，正在改变着传统的经理人生存方式。虽然作为经理人的标志已经很久，但是收购青啤，让唐骏的价值又一次得到了最大的体现。在新华都为其提供的舞台上，第一场“秀”成功上演。

### 赌性？操守？

唐骏的“野心”在职业生涯中从来就没有消失过。主导盛大收购新浪，虽然最终宣告流产，但已经露出了其在资本市场的野心。而收购韩国一家与盛大有过节的企业，更是将唐骏的职业生涯推向了巅峰。

这种“野心”究竟算是经理人特有的“赌性”，还是“在其位，谋其政”的职业操守，目前虽然不得而知，但可以肯定的是，这种方式，应该是唐骏在多年经理人生涯中寻找到的生存之道，是企业家与经理人之间博弈的重要平衡点。也只有借助这种“野心”，中国的经理人阶层才能够尽快成熟起来，克服与企业之间水土不服的问题。

当然，这与中国企业认知的经理人价值所在是存在距离的“恪尽职守”的方式可能更容易被中国本土企业家们接受。创新与超越，类似的创造性活动虽然应该是经理人阶层的分内之事，但经营权与所有权混淆不清的现状，已经束缚中国经理人阶层太久了。

但现在我们已经可以相信，无论唐骏的下一个大手笔将会是什么，目标是谁，都必定是以一个标准进行的。而这个标准，就是如何将陈发树打造成中国的巴菲特。这个标准背后，则给出了中国现阶段经理人阶层新的任务——转变“尽职”的观念，开始一种有创造性的管理方式。

## 独具魅力的惠普文化

19年前，刚刚在美国获得MBA学位的陈翼良，第一次踏进惠普总部大门时，便被惠普文化深深吸引，竟毅然抛弃几大摊子家族企业于不顾，投身到惠普的怀抱。

陈翼良第一次接触惠普时，感到惠普很特别，“面试时我的经理非常和善，感觉未来与这些人很容易相处，当时我还感到惠普很会尊重人，也很会照顾人。比如，跟我面谈的经理非常尊重我，在安排我去美国总部面试时，他把一切都安排得好的，早上还有专人到我住的旅馆来接我去吃早餐，而后开着车送我到公司。我从他们的行为举止中，感到他们非常想吸引我到惠普来。”

当时惠普公司的管理已举世闻名，但在世界500强中，惠普还仅排在第150位，员工只有5万人。当时的惠普有一个理论，在新招来的员工中，5年后，大概只有50%的人留下；10年以后，大概只有25%会留下。比如10年前惠普招了4个人，5年以后就剩下2个人，10年后就剩下1个人。“可是留下来的这个人，肯定已对惠普文化坚信不移，行为举止也是惠普化的，这样的人肯定会帮助HP做出很多有益的贡献。”

在台湾惠普的十年中，陈翼良历任销售代表、销售部经理、财务及管理总监和市场部总经理。在此期间，他创造了连年超额完成销售定额的佳绩，并荣获惠普公司颁发的最佳经营管理奖。1992年调回美国总部升任业务发展部经理。1994年4月派往中国内地任中国惠普财务及管理总监，1997年11月又升任为中国惠普公司总裁。

虽然陈翼良在惠普“苦熬”17年才坐上中国惠普总裁的座位，但陈翼良认为选择在惠普做事情很值得，他每一次在惠普内部调动工作，都学到不少的东西，而现在惠普的员工已从当初的5万发展到12万人，在世界500强企业中，惠普已从150位跃升到第13位。

惠普文化常常被人称为“HPWay”（惠普之道）。HPWay有五个核心价值观，它们像是五个连体的孪生兄弟，谁也离不开谁。陈翼良对五个核心价值倒背如流：一是相信、尊重个人，尊重员工；二是追求最高的成就，追求最好；三是做事情一定要非常正直，不可以欺骗用户，也不可以欺骗员工，不能做不道德的事；四是公司的成功是靠大家的力量来完成，并不是靠某个人的力量来完成；五是相信不断的创新，做事情要有一定的灵活性。

惠普文化不仅锁住了陈翼良一个人，还锁住了惠普 12 万员工的绝大多数。与惠普打过交道的人，都会感到惠普的作派与别家公司不一样，它更加和蔼可亲、更加有大家风范。很多公司一旦发展壮大后，总裁就开始有很多的特殊待遇，比如说有自己的私人飞机，但惠普历任总裁却没有。

一位西方记者在采访惠普创始人之一休利特问：你这一生有没有最值得回忆的一件事？休利特回答说，“我这一生最值得骄傲的一件事就是参与、创建了一家公司，这家公司是以高科技、高质量、好的管理闻名于世，然后又成为很多公司模仿的对象。同时我也希望在我百年之后，这家公司的企业文化能继续延续，这家公司的生命能继续延续，还是很多人讨论的一个对象。”

惠普文化像有一双尖利的铁爪，能抓住人心，让文化在不知不觉之中成为惠普管理之特色。这使得惠普的管理能以柔克刚、柔中有刚、柔举刚张、人性味十足。然而，被惠普文化从头到脚、从里到外都薰了个遍的陈翼良却说，一家企业有什么样的文化并不最重要，最重要的是企业是否具有凝聚力。

陈翼良说：“公司不同，文化也不同。但不管你这家企业文化是软性的、还是硬性的，这都不是最重要的，重要的在于你的员工相信不相信你企业文化的价值观，重要的是你的企业文化能否凝聚你的员工的向心力。如果企业所有的人都相信你的企业文化，你企业文化的力量就会很大，对人的约束力也就会很大。你的企业文化使员工的凝聚力越强、你的公司将来的实力就越大。”

惠普文化的力量来源于它牢牢抓住了惠普很多人的心；中国海尔公司也有自己的文化，海尔文化与惠普文化不同，但海尔也一样获得了成功，因为海尔文化也有铁爪，它也抓住了海尔员工的心。

陈翼良说：“如果某个文化能被很多人接受，这个文化能根深蒂固地延长很久，那么这个文化是比较有生命力的。有些文化在短期之内可以使企业获得成功，但它不能得到很多人的认同，也没有办法持之以恒地做下去，这个文化就会慢慢消失。HP 是有 60 年历史的公司，其文化传播延续了 60 年，说明这个文化已经很有力量。”

陈翼良说：“惠普的企业文化鼓励创新，不安于现状。”惠普文化把惠普人的神经熏陶得很敏感，尤其对公司的发展更加关注。即使总裁看不见问题所在，但总有很多员工能看出来，更加可贵的是员工总是敢于提出问题，有时还要越级反映，而惠普董事会或最高层往往能做出及时反应，力挽颓势于初始，使惠普低谷期迅速缩短。

## 独具魅力的惠普文化

19 年前，刚刚在美国获得 MBA 学位的陈翼良，第一次踏进惠普总部大门时，便被惠普文化深深吸引，竟毅然抛弃几大摊子家族企业于不顾，投身到惠普的怀抱。

陈翼良第一次接触惠普时，感到惠普很特别，“面试时我的经理非常和善，感觉未来与这些人很容易相处，当时我还感到惠普很会尊重人，也很会照顾人。比如，跟我面谈的经理非常尊重我，在安排我去美国总部面试时，他把一切都安排得好的，早上还有专人到我住的旅馆来接我去吃早餐，而后开着车送我到公司。我从他们的行为举止中，感到他们非常想吸引我到惠普来。”

当时惠普公司的管理已举世闻名，但在世界 500 强中，惠普还仅排在第 150 位，员工只有 5 万人。当时的惠普有一个理论，在新招来的员工中，5 年后，大概只有 50% 的人留下；10 年以后，大概只有 25% 会留下。比如 10 年前惠普招了 4 个人，5 年以后就剩下 2 个人，10 年后就剩下 1 个人。“可是留下来的这个人，肯定已对惠普文化坚信不移，行为举止也是惠普化的，这样的人肯定会帮助 HP 做出很多有益的贡献。”

在台湾惠普的十年中，陈翼良历任销售代表、销售部经理、财务及管理总监和市场部总经理。在此期间，他创造了连年超额完成销售定额的佳绩，并荣获惠普公司颁发的最佳经营管理奖。1992 年调回美国总部升任业务发展部经理。1994 年 4 月派往中国内地任中国惠普财务及管理总监，1997 年 11 月又升任为中国惠普公司总裁。

虽然陈翼良在惠普“苦熬”17年才坐上中国惠普总裁的座位，但陈翼良认为选择在惠普做事情很值得，他每一次在惠普内部调动工作，都学到不少的东西，而现在惠普的员工已从当初的5万发展到12万人，在世界500强企业中，惠普已从150位跃升到第13位。

惠普文化常常被人称为“HPWay”（惠普之道）。HPWay有五个核心价值观，它们像是五个连体的孪生兄弟，谁也离不开谁。陈翼良对五个核心价值倒背如流：一是相信、尊重个人，尊重员工；二是追求最高的成就，追求最好；三是做事情一定要非常正直，不可以欺骗用户，也不可以欺骗员工，不能做不道德的事；四是公司的成功是靠大家的力量来完成，并不是靠某个人的力量来完成；五是相信不断的创新，做事情要有一定的灵活性。

惠普文化不仅锁住了陈翼良一个人，还锁住了惠普12万员工的绝大多数。与惠普打过交道的人，都会感到惠普的作派与别家公司不一样，它更加和蔼可亲、更加有大家风范。很多公司一旦发展壮大后，总裁就开始有很多的特殊待遇，比如说有自己的私人飞机，但惠普历任总裁却没有。

一位西方记者在采访惠普创始人之一休利特问：你这一生有没有最值得回忆的一件事？休利特回答说，“我这一生最值得骄傲的一件事就是参与、创建了一家公司，这家公司是以高科技、高质量、好的管理闻名于世，然后又成为很多公司模仿的对象。同时我也希望在我百年之后，这家公司的企业文化能继续延续，这家公司的生命能继续延续，还是很多人讨论的一个对象。”

惠普文化像有一双尖利的铁爪，能抓住人心，让文化在不知不觉之中成为惠普管理之特色。这使得惠普的管理能以柔克刚、柔中有刚、柔举刚张、人性味十足。然而，被惠普文化从头到脚、从里到外都薰了个遍的陈翼良却说，一家企业有什么样的文化并不最重要，最重要的是企业是否具有凝聚力。

陈翼良说：“公司不同，文化也不同。但不管你这家企业文化是软性的、还是硬性的，这都不是最重要的，重要的在于你的员工相信不相信你企业文化的价值观，重要的是你的企业文化能否凝聚你的员工的向心力。如果企业所有的人都相信你的企业文化，你企业文化的力量就会很大，对人的约束力也就会很大。你的企业文化使员工的凝聚力越强、你的公司将来的实力就越大。”

惠普文化的力量来源于它牢牢抓住了惠普很多人的心；中国海尔公司也有自己的文化，海尔文化与惠普文化不同，但海尔也一样获得了成功，因为海尔文化也有铁爪，它也抓住了海尔员工的心。

陈翼良说：“如果某个文化能被很多人接受，这个文化能根深蒂固地延长很久，那么这个文化是比较有生命力的。有些文化在短期之内可以使企业获得成功，但它不能得到很多人的认同，也没有办法持之以恒地做下去，这个文化就会慢慢消失。HP是有60年历史的公司，其文化传播延续了60年，说明这个文化已经很有力量。”

陈翼良说：“惠普的企业文化鼓励创新，不安于现状。”惠普文化把惠普人的神经熏陶得很敏感，尤其对公司的发展更加关注。即使总裁看不见问题所在，但总有很多员工能看出来，更加可贵的是员工总是敢于提出问题，有时还要越级反映，而惠普董事会或最高层往往能做出及时反应，力挽颓势于初始，使惠普低谷期迅速缩短。

## “东坡肘子”案

### 一、背景

1989年，原眉山县（现东坡区）永寿镇农民吴光安利用自家的房屋加工家禽腌腊制品，在经营过程中，吴光安发现“东坡肘子”作为眉山的传统食品尚处在“养在深闺人未识”的阶段，有巨大的潜在商业价值，于是投资进行“东坡肘子”产业化开发研究，成功开发了软罐头“东坡肘子”，随后申请并获得了国家专利。



1990 年，吴光安以生产队组办企业名义办成一个食品厂。同年 7 月，经眉山县乡镇企业管理局批准，企业正式命名为“永寿食品厂”，吴为法人代表，属组办集体企业。1992 年 8 月 28 日，永寿食品厂向县乡镇企业管理局提交了《关于申请更改厂名和隶属关系的报告》。县乡企局同意将该厂更名为四川省眉山县东坡食品厂——划归为县乡镇企业管理局直属集体企业，法定代表人：吴光安。经济性质：集体所有制。执行乡镇企业财务制度，独立核算，自负盈亏。因为当时的时代限制，这个企业在申请和批复时，企业性质都被注明为“集体企业”，但没想到这项“红帽子”为企业的发展埋下了无穷遗患。

该公司生产的东坡肘子远销国内上百个大中城市及港澳地区，公司效益日益递增。公司争取到 1000 万元贷款资金进行二期改扩建工程，短短几年时间，东坡食品有限公司便成了省内外闻名的“明星企业”。

然而，1993 年 3 月 16 日，眉山县乡镇企业局一纸人事任免通知从此改变了东坡食品有限公司及其总经理吴光安的命运。眉山企经（1993）53 号任免通知决定：免去吴光安厂长职务，任命乡企局某工作人员为厂长。

吴光安看来，这无疑是自己种树别人摘桃，于是向乐山市中级人民法院提起行政诉讼，请求撤销眉山县乡企局的“人事任免通知”，恢复他的“官帽”，自此开始了长达十二年的诉讼路程。

“东坡肘子”曾获国家优特新金奖等许多殊荣，然而，十二年官司使这个原本充满勃勃生机的工厂处于瘫痪状态，吴光安当时是与通威集团的刘汉元并肩起步的，刘现在成了全国知名民企，而吴却成了穷光蛋。

即使吴光安现在把这个面目全非的东坡食品厂拿到手了，要顺利步入生产和发展的轨道也并非易事。

据了解，自原眉山县乡企局长郑金泉卸任并任眉山东坡食品公司老总后，又将公司改成了股份合作制企业，向公司职工及社会非法集资数百万元后无力偿还。眉山市司法局一名负责人指出，首先，省高院撤销了乡企局下发的关于吴光安“人事任免通知”，实际上已确定郑金泉不是原东坡食品厂合法的法定代表人，两次企业改制的申请及相关文件不是原吴光安东坡食品厂的真实意思表示。因此，申请书及相关文件不合法，审计报告，可行性报告和企业组织章程等相关文件不合法；眉山县乡企局的两份文件被依法撤销后，郑金泉的公司赖以立足的根基也随之被撤销。其次，两个文件撤销后，属该厂所有的财产应该返还。即属东坡食品厂的厂房、场地、机器设备，有形及无形资产应该返还。第三，属东坡食品厂财产返还后，即对整个企业资产进行清算，然后理清其有关债权、债务关系，属民事关系的应向法院提出民事赔偿诉讼；属国家赔偿的，应提起国家赔偿申请。

1994 年以前，东坡食品厂每年纳税数十万元，每年税后利润 200 万元以上。因为这场官司及后继者经营乏术，企业丧失了许多发展良机早已停产。

值得令人欣慰的是，2005 年 8 月 3 日下午 4 时，眉山市中级人民法院副院长徐大荣把东坡区计经局赔偿的 112.87 万元“财政资金支付凭证”交到吴光安手里。吴光安连声道谢。至此，先后经过全国 100 多家新闻媒体报道，惊动了全国人大、最高人民检察院、最高人民法院的“东坡肘子”案尘埃落定。

# 丰田公司目标成本管理

## 丰田公司目标成本管理模式介绍

根据丰田公司的定义，目标成本管理是从新产品的基本构想立案至生产开始阶段，为降低成本及确保利润而实行的各种管理活动。

目标成本管理起源于 20 世纪 60 年代初期丰田新产品开发和产品更新换代之中。第一次世界石油危机之后，由于日本汽车公司采用目标成本管理有效解决成本降低问题，以物美价廉的产品占领市场，成为市场竞争的胜利者。目标成本管理是日本汽车公司成本管理模式的核



目标成本管理体现的管理思想：成本是管理决策的结果，对于汽车企业来说，成本控制不是始于生产，而是始于新产品策划设计阶段。

丰田公司的目标成本管理主要步骤和活动：

(1)在新产品规划中确定目标售价

丰田汽车的全新改款通常每4年实施一次，目标成本管理于新型车上市前3年左右即正式展开，目标售价作成新型车开发提案中的主要内容之一。

每一车种(如：Corolla、Camry等)设一负责新车开发的主任工程师，负责产品目标成本的达成，组成一跨职能的开发团队共同开展两年多的目标成本管理，团队成员包括来自设计、生产技术、采购、业务、生管、会计等部门的人员。

经由与业务部门充分讨论(考虑市场动向、竞争车种情况、新车型所增加新机机的价值等)后制订目标售价及预计销量，目标售价不仅要参考当时的汽车价格水平和竞争对手同类产品的价格，而且还要预测到新产品投放市场时市场上产品价格变化和竞争对手在价格上可能发生的变化。

(2)对照目标利润和估计成本确定成本管理目标

参考丰田公司长期的利润率目标来决定目标利润率，再将目标销售价格减去目标利润即得目标成本。透过累计法计算出估计成本，即在现有技术、管理水平下，不积极从事降低成本活动下会产生的成本在开发新车时不可能全部都会变更，故为有效的估计成本，则以现有车型的成本加减变更部分的成本差额来予以算出目标成本与估计成本的差额为成本管理目标，即透过设计活动所需降低的成本目标值。

(3)运用不同分类方式将成本管理目标分配到设计部门和零部件

将成本管理目标细分，按车子的构造、机能分别分配给负责设计的各个设计部，设计部为便于掌握目标达成活动及达成情况，将成本管理目标更进一步地按零件别予以细分。除按功能类别分类，并按成本费用类别(材料费、购买零件费、制造费等)区分成本。

并不是各设计部一律均降低多少百分比，而是由主任工程师根据以往的实绩、经验及合理根据等，与各设计部进行数次协调讨论后才予以决定。

负责目标成本管理的人员都是有着丰富实践经验的专家，他们从事成本管理之前，通常要在设计、工程、采购、生产、销售等部门工作，具备丰富的一线工作经验。

(4)产品设计和VE活动中落实成本目标达成

成本企划目标细分至各设计部后，各设计部即开始从事设计及VE(value engineering，即价值工程学，是指通过分析调查产品的机能与价格，用最少的成本支出达到最合适的产品功能的产品开发的科学方法)活动。对设计部门来说，其目标不仅是要设计出符合顾客需求并具良好品质及机能的产品，且同时必须达成其成本目标。至于中间过程是要通过降低多少材料费、加工费等来达成目标，则由各设计部视其创意工作而定。设计部门根据零件目标成本及其他相关部门提供的资讯制成“试作图”，再根据试作图实际试作。

丰田与成本管理有关的主要有财务部内的成本管理课及技术部内的成本企划课，前者为制定目标利润、估计自制零件的价格，是负责全面财务预算控制的部门；后者则是负责成本预估、确认设计部门目标达成活动的情形、为负责VE活动的部门。成本企划课针对试作出的车子估计其成本，若估计出的成本与目标成本间仍有差距、未达目标成本，则各部门协力实施VE检讨，依照检讨结果对试作图加以修正；再根据试作图实际试作、估计其成本、未达目标成本则再实施VE、修改试作图。(通常反复3次)

(5)生产准备及进入量产执行目标成本和制订新基准成本

进入生产准备阶段，采购部门开始进行外购零件的价格交涉，并根据正式图进行最终试作，成本企划课执行最后成本估计以确认已达目标成本。目标成本确认达成，产品方能进入量产。约进入量产阶段3个月后，检视目标成本的实际达成状况，进行成本企划实绩的评估，至此，新车型的成本管理活动正式结束。

达成的目标成本是制造阶段的基准成本的基础，达成的目标成本成为估计下一代新车型成本的起点。

# 福特：底特律最后的守望者回归

## “一个福特”拯救福特

5月11日，福特汽车CEO艾伦·穆拉利入选美国《时代》周刊评选出“年度百人榜”。穆拉利2006年9月上任后，带领福特汽车公司经过两年多的转型，成为美国三大车厂中唯一没有接受政府救助的巨头。

底特律其他的两大公司目前处境艰难。4月30日，美国总统奥巴马正式宣布对克莱斯勒实行破产保护，据称美国政府还将继续提供大约30亿美元的资金，进行破产保护过程中的债务处理。克莱斯勒的轰然倒下或许只是前奏，虽然政府提供了过百亿美元的紧急贷款援助，但通用汽车公司CEO韩德胜在今年5月表示，通用破产的几率也“很大”。

事实上，福特也没能在经济危机中独善其身，4月发布的2009年第一季度财报显示，该季福特净亏14亿美元。但这个业绩已经大大好于分析师的预期，通用汽车同期的亏损更达到60亿美元。受这个“利好消息”的刺激，当天福特股价上涨了15.4%。

30个月前离开美国波音公司的穆拉利在底特律做了什么？他推出了一个名为“一个福特”的计划，该计划下开发的第一款车——新福特嘉年华大获好评，赢得的奖项包括美国《商业周刊》去年的“年度最佳车型”、英国《太阳报》的“2008年度车型”等。2008年秋季上市后，新嘉年华2009年1月跃居福特在欧洲最畅销车型，3月份又超过大众高尔夫，成为全欧销量榜上的冠军车。

“‘一个福特’，就是在全球都生产和销售同样的福特车。”2009年5月的一天，在北京一家福特4S店里，总经理助理庞小雪指着店里摆放的几款样车说，“我上网看过欧洲一些国家的福特4S店，和我们摆的都是一样的车。”

他说的没错。但对于福特来说，这个计划的意义远远大于表面所呈现出的东西。透过“一个福特”计划，穆拉利终于把福特的关注目标转到汽车产品的开发和制造。

## 好公司不如好产品

这看上去有些滑稽。汽车产品的开发和制造——除了这个，世界第三大汽车制造商的运营目标还能是什么呢？

在《纽约时报》资深汽车记者米什莱恩·梅纳德看来，这种荒谬就是底特律问题的核心。她在2003年出版的《底特律的没落》一书中开篇就指出：过去的10年里，推动着通用、福特和克莱斯勒汽车公司发展的，是交易而不是产品的开发。

“除了一些偶然的例外情况，底特律的主管们传统上一般都是财经人士，他们眼中的汽车只是一个伟大公司的成果，他们并没有把它们当作关键的产品而投入最大的注意力。”梅纳德认为，问题在于除了底特律三大车厂，本田、丰田、梅赛德斯和宝马等公司都以汽车产品作为唯一的专注目标。

因此，苦日子不是从经济危机才开始的。早在9年前，她已经在书中预测：未来10年中（也就是2013年以前），至少有一家底特律汽车公司将走向破产。现在这个预言提前4年灵验了。

我们无法得知穆拉利是否认同这个判断，但他来到福特时，事情看来就是这个样子。2005年，福特的金融业务全年实现税前利润44亿美元，但汽车业务税前亏损10亿美元。

形势在2006年更加恶化，当年福特全年亏损126亿美元，2007年又亏损了27亿美元。这两年是底特律最不堪回首的日子，全球销量冠军通用汽车两年合计亏损近400亿美元。谁都知道，问题出在北美市场，“美国人不再买美国车了”，而固执的厂商继续用各种“卖一辆赔一辆”的方法促销。

可以说，穆拉利2006年9月赴任的时候，福特已经处在崩溃的边缘。在上任前，他和新老板在家中进行了一次长谈。穆拉利是福特过去103年中首个掌握实权的非福特家族人物，忧心忡忡的小比尔·福特认为他拥有带领一家大公司走出困境的经验。作为波音民用飞机集团总裁兼CEO，穆拉利率领波音开发了波音777等一系列客机，度过了美国“9·11”后的困难时期。

另一个理由也许是福特已经对那些“业内行家”彻底绝望了。在谈话中，小比尔·福特最担心的是被他称作“沙皇俄国宫廷政治”的公司内部制度和派系斗争，从欧亚到南美乃至澳洲的全球各运营地区只想守住自己一亩三分地、而不愿意同心合作。“人们在这里常把自己的职业生涯凌驾于公司整体发展之上。”他说。

虽然还没有正式加盟，但当时穆拉利认为，福特汽车遇到的最大问题是盲目购入了包括阿斯顿·马丁、捷豹、路虎等在内的高档汽车厂商。鉴于形势危急，穆拉利接手后立即把包括福特商标在内的所有资产打包起来作抵押，筹借到 235 亿美元以维持公司的正常运营。

穆拉利决心重新塑造一个新的、全球化的福特。在他看来，与那些华而不实的高端品牌相比，福特品牌是“强有力”的。这代表了一个重要的战略转型：福特将专注于更小型的产品，而此前福特在北美市场一直依赖大型 SUV。

为了给未来的福特品牌注入新的活力，穆拉利推出了“一个福特”战略。福特汽车（中国）有限公司董事长兼 CEO 葛致诺解释说，“一个福特”就是要建立一个全新的开发体系，使福特汽车能从少数几个核心平台上制造出更多适应全球市场的车型，从而进一步削减成本，提高零配件和系统的通用性。

尽量共用平台来提高产品的利润率是汽车厂商应对市场竞争和全球化最普遍的策略，穆拉利认为这个策略失败的可能性不大，重要的是这也间接向所有人表明了穆拉利的态度：他要将所有的问题，都拿到试车场而不是在办公室里解决。

## 又一个“T”型车

福特是现代汽车工业的奠基者。1980 年，亨利·福特将流水线上生产的“T”型车推向市场，大规模制造方式使“T”型车在当时拥有无与伦比的低价优势，汽车从奢侈品变成了代步工具，美国也自此成为“车轮上的国家”。现在穆拉利需要一款新的“T”型车实现自己的愿景，而小比尔·福特所描述的割裂的公司结构，正是他复兴福特的基础。

成立于 1967 年的欧洲事业部是当时福特全球业绩的亮点。2006 和 2007 两年，北美市场陷入困境，福特欧洲事业部却获得了 11 亿美元的利润。但是正如他们的董事长所说的那样，福特北美和欧洲的研发部门是各自独立工作的，在欧洲和美国的公路上跑着完全不同的福特车。

穆拉利任命有过欧洲工作经历的德里克·库扎克主管全球产品开发。福特欧洲的执行设计总监马丁·史密思对《商务周刊》说：“从那时起，整个福特的中小型产品开发就一直以欧洲的工程师为核心来进行。”而此后，福特再没有开发过北美所擅长的大型车。

福特在欧洲最大的收获不仅仅是利润，更重要的是培育了自己的设计力量。5 年前，欧洲事业部为了改进“缺乏设计中的情感、不同汽车的和谐及清晰的观点”，决定加强自己的研发力量。

“当时我们希望改变福特产品外观，向设计领先的方向发展”。参与过保时捷、奥迪和欧宝设计的马丁·史密思就是在这一年加入到福特欧洲事业部。福特想要一款“非常漂亮的车”，但史密思不是通过一款车，而是通过他称为“动感设计”的方法来完成任

务。“当时整个设计部门开始分析如何实现这样一个战略，所以我们就提出了‘动感设计’的理念。整体来讲，就是体现‘静中有动’这样一种感觉。”史密思指了指他背后的一幅福克斯广告图片，“它是一张静止的图片，但感觉上却是在动的，有‘运动中的能量’。我们用‘动感’来总结这样的概念。”

2004 年，史密思开始领导新福特嘉年华在欧洲的开发团队，与此同时一支北美团队和他们互不干涉的干着同样的活儿。当时没有人能想到 5 年后福特乃至整个底特律的兴亡都系于新嘉年华这款车之上。2006 年，由于时间表的限制，这款车被指定为“一个福特”开发规划的第一款产品。库扎克要求两个团队立即协同工作。

全球性协同产品开发由于更多采用共用结构，可以简化工艺要求，缩短产品上市的时间，并最终降低成本。毫无疑问，今天的互联网和信息化软件完全可以提供技术支持，而且日本厂商也早就已经这么做了。

其实底特律早就有了自己的日本老师，1980 年代通用就曾和丰田成立合资公司，而福特也在 1996 年成为马自达公司的最大股东。库扎克几年前就在学习马自达的开发方法，现在福特终于拥有了一个从马自达那里借鉴来的名为 GPDS（福特全球化产品开发体系）的新开发流程。史密思说：“通过这一流程，不同工种的工作可以同时进行，在设计研发的不同阶段都有一个节点和严格的回顾，从整体来讲会减少工程开发的时间。”

## 中国消费者的喜好

“一个福特”重在降低开发和制造成本。对于一款全球车来说，成功与否在于能否被全球不同市场所接受。不同市场看到的新嘉年华还是有很多细微的差别，工程师们会为每个市场加入一些必要的特色元素，以适应当地的交通条件、环境政策以及消费者的特殊要求。

作为一个重要市场，中国区的需求也得到了高度重视。这是 2009 年 5 月的一个下午，双龙博雅 4S 店内客户不断，这大概是只有在中国才会见到的景象了。不大的店面中已经显得有些拥挤。“周六周日人更多，”庞小雪用手比划了一下，“像赶集一样。”可能福特中国今年的计划做得有些保守，庞小雪说目前福克斯和新嘉年华的货源都有些紧张。

“我所关注的就是，了解中国消费者喜欢什么样的产品，从而来帮助建设我们的品牌，确保高效的运营，改善我们的销售渠道，使消费者满意。”葛致诺表示，通过各种途径掌握中国市场信息并反馈回总部，是自己最重要的工作。

负责在华市场销售工作的长安福特马自达销售公司总经理何骏杰透露，早在新嘉年华开发之初，公司就成立了调研团队，收集中国消费者的声音，从外观设计到内饰设计，整个产品的开发生产过程都融入了中国元素。“我们的调研团队还特邀请欧洲和北美的调研人员来，使他们能够更直观地了解到中国消费者的需求。”他说。

可能只有身在福特体系之内，才能更强烈的感觉到他的与众不同之处。“新嘉年华是长安福特生产线上最小的一款车，弥补了福特小排量车的空缺。”庞小雪说，现在他的店里终于有了一款比福克斯小些的 10 万元人民币以下的车。

店里的销售主管王力说，新嘉年华上市只有两个月，尽管现在的月销量比福克斯还差得多，但他的客户对于这款车很认可，“大家觉得外型很时尚，尤其过去很多人认为福特的内饰没有日系车那么精细，但新嘉年华内饰不论是科技含量还是做工都有了很大的进步”。

除此之外，福特特别在中国市场量身定制了一款三厢版新嘉年华，中国是全球唯一生产这款车的市场。

去年 7 月，金融危机的苗头已经在美国出现，福特汽车宣布加速推进转型计划，包括在北美地区投放新款小型车，以及从年底开始将几个卡车和 SUV 工厂改建成小型车生产厂。几个月后，新嘉年华首先在欧洲上市，并迅速获得成功。今年 3 月推向中国市场时，这款车在全欧畅销车销量榜上已经攀升至第一位。

新嘉年华在中国上市前，福特对经销商做了一次全面培训。王力回忆说，福特的培训师对店内所有的销售顾问进行了三天培训，包括新嘉年华的产品优势，比如外型、动感、魅力、内饰、安全领先性、持久价值等等，培训结束后还进行了考试。

虽然在设计上已经尽量将中国市场的需求考虑在内，但新嘉年华在中国市场仍然面临考验，与竞争车型相比，它的定价偏高。

在王力的店里，低配基本款占新嘉年华销量的七成左右，与福克斯相比，新嘉年华是一款比较慢热的车，“现在销售的主力还是福克斯”。他估计新嘉年华将在 3 个月后开始“放量”。

何骏杰认为，“一个福特”给福特中国区带来的最大变化是能够在中国更高效和高质量的制造出中国市场所需要的产品。至于何时才能见到下一款“全球车”，他认为现在考虑这个还为时尚早。

“新嘉年华才刚刚上市，我们现在还在数钱呢。”开过玩笑，他又认真地说，“现在我们不必再去考虑新产品的问题，因为在其他地方上市一个新产品，我们这里肯定也会很快上市。”

## 如何通过配置虚拟产品来管理供应链？

北牛集团今年上半年实现了销售 22 亿元，同比增长了 32%，整个产业集群的销售增长也超过了 25%。蒋春宇总裁说：“这是我们果断进行转型，主动从制造走向服务的结果。一开始大家是不习惯的，甚至是不高兴的，因为基本上是放弃了我们吃了几十年的饭碗。但是实践证明我们是正确的，只有这样聚合区域性全行业的力量，发挥我们河北的皮革产业集群优势，才能实现真正的价值链增值。”

但是包括毛伟生在内的转型委员会发现了一个大问题，就是进入二季度以来，整个订单的交付水平在下降，大家起先觉得总量上去了，订单交付，偶尔波动也是很正常的，但是到了五月份，尤其是六月份，订单准时交付率从 95% 下降到 82%，有一周甚至低于 70%，而且不是一个企业成员如此，具有非常强的普遍性。小组成员仔细分析发现：订单履行的合作深度加大，许多小型工场的加入，增加了交付的复杂程度。原先只有 20 多家规模企业加入，从原皮到成品皮可以一气呵成，面向客户只要对应一层供应商就可以了。由于这个统一的业务平台经过七八个月的实际运行，效益不错。原本生意越来越差的原



皮收购站、鞣制场、皮革印花厂等小规模的能力单元也加进来了，他们的进入确实缓解了供应问题，成为大厂的有益补充，但是增加了品质检验等控制环节，在系统里面更是将原来的大厂一级的颗粒度变细，现在都需要到工序一级了，按照毛伟生的预计，马上就必须到能力单元一级，因为即便是同样工序，不同的能力单元能做的事情以及品质等等也是有很大差异的，至少在处理皮革的档次、规格上是有区别的这样无疑带来了沟通的复杂性，以及订单履行过程中衔接的复杂性，虽然都有明确的生产任务单在他们的作业现场，但是显然受控程度比较低。

产品品类增加也增加了整个信息系统、供应系统的复杂程度。由于是整个供应网络在做供应，北牛与客户分享了成本降低的好处，同样的 PU 二层牛皮革，与浙江厂家的价格相比，低了近一成。但是这样一来，系统的负荷也增加了，鞋服市场很大，但是需求又非常复杂，订单结构显然不如汽车和家居行业。但是面对这样的优势又怎么能够放弃呢？产品品类一下子增加了 6000 多种，订单确认、计划分解尤其是层出不穷的订单变更消耗了很多时间，早先的优势被抑制了。

面对日益复杂的供应体系和日益旺盛的市场，管理机构的变革显然落后了，除了人海战术、突击战之类，几乎没有更有有效的办法出台。一度，协会的秘书都出来帮助跟单，二线的老人也出来帮助协调供应体系的内部关系。

这些都在消耗着宝贵的能力资源，对刚刚树立起来的市场信誉是一个大考验。

转型小组挖掘出这些现象与问题后，在具体的处置方法上提出了分歧比较大。有人建议加强组织体系管理，对那些新加盟的进行资本化改造，形成车间，通过行政力量去控制，有人建议，仿造事业部制的管理方法，在产业集群中区隔出几个板块，独立行动，减少系统复杂程度。也有人说，需要从更大的局面上看待这个问题，还是依托信息化来解决这个问题，因为未来这个体系的复杂程度一定还会加大。具体方法是通过产品管理这个重要基础来实现。提出这个想法的人正是毛伟生。在 7 月 1 日举行的第九次专题讨论会上，他通过视频，将和谐生产方式创始人的张西振老师请进了会场，向大家介绍如何通过虚拟产品的管理实现供应链体系的韧性打造。

张老师说：“通过虚拟产品进行供应链管理的做法在温州已经成功实践了，有一家包装企业，客户几乎不会重复同样的订单，生产管理以及对众多的合作伙伴的管理非常困难。采用虚拟产品管理技术之后，将客户的需求抽象为 200 多种工艺条件加上材料组合模式的虚拟产品类别，换句话说，他们眼中不再看数十万种不一样的订单，而是将客户的需求定义到这 200 多种产品中，当然，这 200 多种产品也是动态的，有增有减…”

“等等，张老师”蒋春宇随机打断了一下。“这 200 多种产品能够满足需要吗？”

“当然能，这主要靠行业专家和信息化专家进行抽象，不停地合并同类项，我看你们完全可以，比如印花，你们现在有 800 多种，其实可以抽象到少数的几种，本质上就是模具压一下或者胶印处理一下”

“虚拟产品的抽象是第一步，然后将各个能力单元的优势排列出来，与这些虚拟产品的工序能力需求进行对照，再按照客户对成本、交期以及品质的敏感度进行排列，既满足了个性化的需求，又保证这些能力单元可以干自己擅长的事，而且是成规模地去干。我们在温州的实践表明，这些基础工作做好之后，再借助项目管理中时间里程碑的方法进行供应链订单履行计划协同安排，在订单执行阶段需要调度的事情就比较少。我研究过，你们的产业集群一个月解决 8-9 亿元的订单没有问题，现在的“乱”是因为没有进行订单抽象，订单再多，做到有条不紊，最终交付也是没有问题的。”

蒋春宇显然被吸引了，但是这个做法在北牛服务的这个产业集群能行得通吗？

## 苏宁海外并购 学费代价太大

在受金融危机影响、全球经济前景暗淡，许多企业，特别是资源性企业深陷经济泥淖的情况下，中国企业凭借相对充足的现金流和国家鼓励企业海外并购的政策，掀起了一轮强有力的海外并购潮。毫无疑问，中国企业能够抓住机遇，勇敢地实施“走出去”的战略，将为今后更好地参与国际分工、提高国际竞争力发挥积极而有效的作用。然而并购方在做出“涉足海外”决定前是否把事情想透彻，是否想清楚是不是真懂拟收购的目标企业，这样才能确保成功。

苏宁电器 6 月 24 日宣布，将认购日本有近八十年历史的电器连锁企业 LAOX 的 27.36% 股权，成为其第一大股东。虽然苏宁电器董事长张近东表示，不论做出什么样的决策，苏宁一定会充分地考虑成本、风险和对投资者的利益保障。并不表示改变此前一直稳健发展的策略，无论是门店发展还是后台战略，苏宁始终按照既定的发展战略稳步前行。此次入股 laox 公



司，对苏宁电器来说，搭建了一个很好的海外平台，能够让苏宁去了解国际家电市场，学习先进的国际家电零售经验，这实际上是苏宁电器长期发展战略的有机组成部分。初衷是好的，但是，由于中国企业海外并购的经验并不丰富，特别是金融危机到底会给世界经济带来怎样的影响，目前并不明朗，苏宁入主 LAOX 是海外战略还是盲目的心血来潮？

随着中国居民消费水平的不断提高，3C 消费类电子产品将日益成为家电零售业产品的主力，从 2003 年的 3C 模式，到 2006 年的 3C+模式，再到今年我们全面加强经营创新和业务转型提升 3C 消费电子销售和服务水平，苏宁的经营变革和模式创新始终围绕着这一主题，在产品结构、店面标准、陈列方式、服务保障等方面不断进行突破，苏宁也始终站在推动 3C 消费及 3C 融合时代发展的前列。而日本是 3C 消费电子产品技术强国和消费大国，在各个领域内都具备丰富的经验和一定的优势，苏宁电器涉足日本家电零售市场，一方面将零距离学习和研究日本市场的经验和优点，增强苏宁在 3C 消费类电子营销模式上的创新能力，另一方面苏宁也将建立协同采购平台，提高苏宁 3C 消费类电子产品的丰富度和竞争力，对于苏宁长远的产品战略起到相应的推动作用。

这听上去是很完美，但是否预料到三个风险：品牌风险、人才风险、磨合风险，包括高层管理层、文化、思想的磨合，管理层与董事会之间的磨合。前两个风险现在看来不成问题，但是最后一个风险则在金融危机中肯定会暴露出来。另外文化的差异也是重要的原因，从国内的企业来讲我们基本上处于奋发图强的阶段，对于国外的，特别是发达地区的国家企业来讲基本上处在一种福利社会阶段，对待工作的态度不一样，对待劳工成本的计算不一样，往往会发生劳资双方的矛盾，我们在国内不觉得会产生劳资纠纷的问题到了美国和法国是大问题。

中国市场正处于新一轮内需发展的阶段，苏宁电器看到有良好的发展机遇，同时也看到家电连锁行业需要从粗放经营向精细化管理转变，苏宁电器虽然明确提出要进行包括采购、销售、服务在内的经营变革，切实提升经营服务质量，并制定了相应的战略，加强学习和借鉴也是其中一个重要的手段。中国家电连锁发展的借鉴对象是欧美和日本，而日本市场的城市布局、消费特性、消费习惯更接近中国，此次入股 laox 公司，对苏宁电器来说，搭建了一个很好的海外平台，能够让中国家电连锁企业去了解国际家电市场，学习先进的国际家电零售经验，这实际上是苏宁电器长期发展战略的有机组成部分，将能够加快苏宁电器在中国市场的创新发展，进一步提高企业的核心竞争力水平。虽然张近东讲认为本次交易中延续了一贯的稳健原则，对于苏宁电器以及广大投资者来说，这是一笔审慎稳健的投资，虽然苏宁聘请专业的第三方进行了全面的尽职调查，号称此次投资信息透明、规模适度、风险可控，同时也将对苏宁电器年初既定的战略起到有力的推动作用。

但 Laox 真的有那么完美吗？LAOX 苏宁知多少？LAOX 公司成立于 1930 年 5 月，在日本全国五个地区拥有 14 家门店，经营规模在日本的家电零售业排名大约在第十位。而在 2001 年，LAOX 还有超过 100 家门店。近年来，受日本国内经济大环境整体不景气以及同业竞争日趋激烈等不利因素影响，LAOX 陷入连年亏损，并大量关闭门店。由苏宁电器对外公布的 LAOX 财务数据显示，2008 财年(2008 年 4 月 1 日-2009 年 3 月 31 日)该公司实现销售收入 406.48 亿日元(约 28.86 亿人民币)，净资产 45.41 亿日元(约 3.22 亿人民币)。因为连续 9 年亏损而在 2009 年进入业务重整程序。Laox 号称是日本最大规模的免税店之一，却主营业务为家电数码产品、动漫产品、乐器零售还有化妆品、日本工艺品、文具、杂货等，苏宁是家电连锁，收购一个在世界上没有什么名气的公司，经济危机之下，是一个定位的错误，即便没有经济危机，苏宁去日本扩张不会有好的结果。Laox 已连续第九个年度亏损，日本方面已展开其业务重整程序，品牌价值不大，中国公司进入日本市场隐形成本太高。媒体称，此次将会发行约 1,560 万美元股票，占该公司股权比重超过 50%，这些股票将卖给一家作为双方交易中间人的日本公司，苏宁放风要购 30%。Laox 饥不择食地逆势选择出售股权，无非是补充现金流，从而免死于资金断链。

另外，苏宁为什么收购一个处于衰退期的日本小公司，索尼、松下为什么不收购？如果苏宁处于从 Laox 学习什么定价策略及客户服务等经营窍门，想从竞争极度激烈的日本消费电子零售市场汲取经验，这纯粹是噱头，中国家电连锁能把来中国打江山的日本、美国、韩国、瑞典等家电制造巨头搞定，最清楚的是定价策略：价格战，最好的经验是反思自己。家电连锁这两三年来已是多事之秋，既有宏观经济背景的萧条与放缓，又有地产的持续低迷，还有内需刺激不合理、百姓收入预期降低等原因，又有家电制造商自身积累问题的爆发、制造成本的上升、产能过剩、市场竞争激烈的因素，另外家电连锁前几年过度透支了产业链，现在必将殃及池鱼，自己为昨天的凶猛埋单。

苏宁国际化喊了多年，之前停留在“在香港落地”的层面。苏宁拟 5730 万收购日本 Laox 的做法也许更大的考虑是熟悉国外市场，也不会在乎是否能够盈利，完全就当“交学费”了。虽然日本的服务包括家电网络的布置，的确是到了相当高的地步，苏宁的确是有可行的地方，关键是苏宁能不能进入之后，把日本的经营的成本降下来，这是最主要的问题，否则如果付学费仅是为了学习的话意义不大！

## 农夫山泉决斗康师傅

康师傅矿物质水近年来发展迅猛，有数据显示，康师傅目前已经占据整个饮用水市场 16% 的份额。只是，在康师傅快进的路程中，总是有‘乌云遮顶’。有报道称：在纯净水里添加“矿化液”或“水果元素”，容易导致矿泉水中矿物质与添加物的化学反应。这既不符合国际标准，也达不到中国的《生活饮用水卫生标准》。但“康师傅就是在靠纯净水中添加硫酸镁、氯化钾这两种食品添加剂，获得了每年数十亿人民币的销售额”。

去年 8 月水源门事件中，康师傅承认杭州生产基地所生产的矿物质水，是用城市自来水经水滤系统过滤出来的。“水源门”事发杭州。作为东部沿海重镇，这个省会城市与上海、南京构成了中国东部经济发达地区的金三角。各大饮料商也在此地投入大量资金建厂——包括康师傅、农夫山泉、娃哈哈、可口可乐、百事可乐以及王老吉。添加门让康师傅旧伤未愈，再添新伤。康师傅说这是行业的潜规则，任何一家饮用水企业都是这么做的！康师傅很郁闷、也不甘心：“大家都是这样做的，售价仅一两元一瓶不可能用矿泉水等天然水。”AC 尼尔森公布的“2008 年 12 月最新零研报告”显示，康师傅的市场占有率——按销售额计算，从 2007 年的 18.1% 跌至 2008 年的 17.7%，成为行业第二。另据康师傅最新公布的年报，自遭受“水源门”事件后，半年内矿物质水业务由盈利变成数千万元的严重亏损。

康师傅一离职高层透露，去年轰动一时的“水源门”事件，策划者是农夫山泉。为此，匿名人士（花里花外）写文称：任何行业都有自己的潜在规则，没有必要为打击竞争对手而进行负面公关，行业竞争需要的正常手段，需要理性竞争。这种手法必将引火烧身！

三聚氰胺事件是牛奶行业的潜规则，若不是有小孩死亡，还将潜规则多久？

在瓶装水中，添加对消费者身体有害的物质——是不是没喝死人，都算是好企业？此事应理性的看成：不管是消费者因自身受害扒下企业的皮也好，还是行业竞争让潜规则浮出水面也罢。企业首要面对的问题是，你有没有欺骗消费者？误导消费者？消费者对你来说不是第一位的？你骗消费者的钱才是第一位的？你不需要考虑消费者的知情权以及健康问题？

农夫山泉市场部陈文杰说，目前国内的优质水源非常有限，大部分都在深山老林里，因此把工厂建在优质水源地附近势必会使运输成本大幅上升（这也是农夫山泉的苦恼），所以包括康师傅、统一在内，部分企业把工厂建在城市附近，将自来水过滤净化，然后加入人工矿粉。统一公司并不避讳：“目前国内除了标有水源地的矿泉水外，其余的都是矿物质水。”

康师傅矿物质水遭遇了接二连三的质疑——从水源延伸到产地、商标标注、pH 值高低、商业道德还有生产质量等。在康师傅的“优质水源”受到消费者质疑后，农夫山泉在 2009 年更换了自有瓶装水品牌农夫山泉天然饮用水的广告，向消费大众宣传“真正”的“优质”水源。农夫山泉强调“源自优质水源，从不使用自来水”：“我们只是大自然的搬运工”！

康师傅称自己的尾巴是农夫山泉揪出来。你干嘛将你的尾巴放进饮用水中？如果你没有将尾巴放进瓶装水中，农夫山泉又怎么揪出你的尾巴？你说，不只是你有尾巴，其他的也这样。即圈内潜规则如此，你黑其他的也不干净。对于行业的持续性发展来说，任何黑都是要铲除的。不管是康师傅还是农夫山泉，如果忽略消费者的权益，消费者早晚有一天会遗弃你。

康师傅离职高层爆出农夫山泉是水源门幕后推手的同一篇报道中指出，据中国环境监测总站公布的最新（2009 年 3 月 19 日）一期《中国地表水水质月报》，千岛湖——农夫山泉的水源地之一，今年 1 月份的水质已被列入第 IV 类。2009 年，除了中国环境监测总站所公布的《2009 年 1 月中国地表水水质月报》外，国家环境保护部也于 2009 年 6 月 4 日正式公布的《2008 年中国环境状况报告》，在这份报告的第 17 页中显示，2008 年全年千岛湖水库和丹江口水库的水质指标评价均为 IV 类，且均较 2007 年的 III 类更为恶化。

在目前，康师傅逐渐走出‘水危机’，而康师傅‘神秘的离职高层’隐藏在暗处且成功的将农夫山泉拉下马——所以继康师傅后，新的被质疑主角这次是农夫山泉。在各方的质疑声中，据 6 月 18 日新华社报道，浙江省环保厅 6 月 16 日首次对此作出回应：千岛湖水质总体良好，是中国水质最好的水库之一；农夫山泉董事长钟睺眙也强调：“千岛湖的取水口位于湖底深处，属于不交换水体，哪怕表层有污染也不影响取水。”但农夫山泉的经销商还是‘恐慌’导致退货频频。为走出危机，

农夫山泉开始攻造大势：公开向全国招募 2000 公众共赴危机水源地，与全国百家媒体共同发起“寻源活动”，敬邀代表见证农夫山泉。千岛湖位于浙江省淳安县境内，距离杭州市 1 0 0 多公里，湖中因拥有 1 0 0 0 余座小岛而得名。

康师傅的‘优质水源’源自于城市自来水，而且有‘添加物’，农夫山泉则来自被污染的湖泊。中国的水江湖，果然够深。在农夫山泉的招募活动中，词语以及视频都非常的诱人：

那里是国家森林公园，森林覆盖率达 94.7%

那里由万涇山泉汇聚而成，因湖区有 1078 个岛屿而得名

那里是国家一级水资源保护区

那里空气清新，水质明净，平均水深 34 米

久居都市的你，是否相信还有这样的地方，向往这样的地方？

这个夏天，我们邀您亲临这个美丽的地方——千岛湖……

对千岛湖水质的鉴定，有中国环境监测总站的评价，又有当地环保部门的反驳，我们该信谁？千岛湖固然美丽，而风景秀丽的千岛湖的水质，其真相究竟如何？当康师傅矿物质水存在问题，千岛湖也‘一片朦胧’，对于消费者来说，是不是家中的白开水才是最安全的？两个企业相互拆台的最终结果必然是两败俱伤。而两个企业对社会的贡献是，企业通过同竞争对手的打斗让消费者知道更多水知识，见到更多水内幕，而这些，只会让消费者更防范。

## 碧桂园模式的枯井

碧桂园未在 2008 年新购土地储备，且有业内人士表示，碧桂园部分省外项目处于停工或是歇工状态。

碧桂园一直奉行的“低价拿地，快速销售”策略现在似乎受到了考验。

### 停工

碧桂园 3 月公司通讯显示，截至 2009 年 2 月 28 日，碧桂园已取得国有土地使用权证的可建建筑面积约为 4380 万平方米，而在建面积为近 1500 万平方米。同时，碧桂园 3 月通讯显示碧桂园目前在建住宅项目 48 个，酒店项目 18 个。碧桂园的在建项目中未有 2009 年新开工的项目，全部是以往的旧盘继续开发。

而碧桂园 2008 年年报则显示，截至 2008 年 12 月 31 日碧桂园共有 54 个项目处于不同发展阶段，已取得国土证之建筑面积（含权益）约 4,439 万平方米，在建建筑面积（含权益）约 1430 万平方米。

尽管碧桂园认为公司目前拥有足够的土地储备，但碧桂园未在 2008 年新购土地储备，且有业内人士表示，碧桂园部分省外项目处于停工或是歇工状态。

有人曾统计了碧桂园近段时间一些项目的情况：广州市的项目“碧桂园假日半岛”截至 2 月 26 日，映翠苑组团已售的住宅仅为 14 套，未售 82 套；“南海碧桂园”项目施工工地已经全面停工，再次开工可能要等下半年，目前只有 7 套房子在售；安徽巢湖项目配套酒店只建了三层，目前处于暂时停建阶段；内蒙古满洲里和兴安盟两个住宅项目在一年半的时间内只销售了 90 套住房；长沙威尼斯碧桂园项目工程质量出现问题，2007 年已经停止销售；黄山碧桂园项目目前的销量约 120-150 套，与一期 800 套的总量相比，销量不会高于 15%；安徽滨湖城项目只开发了两期。

一位长期跟踪碧桂园的知名地产分析师也向观点地产网表示，碧桂园可售存货太多，而且一些位于郊区或偏远城市的楼盘的确销售不佳。他表示，开工速度与存货的消化速度是相关联的，如果存货的消化速度减慢，那么开工速度自然下降。也就是说，碧桂园每个城市的开工速度与销售速度是成正比的，也就是业内常说的“以销定建”。

据统计，截至去年 12 月 31 日，旗下已竣工未销售总建筑面积 138 万平方米；在建中的可销售总建筑面积 1430 万平方米。另外，碧桂园还有近 3000 万平方米建筑面积尚处于施工审批或图纸设计阶段。



另一方面，碧桂园一直引以为荣的“快产快销”模式也受到了影响，碧桂园年报显示，2007年碧桂园销售额为147.36亿元，此销售额甚至较2007年少27亿元，更远未达到此前碧桂园为自己定下的320亿元的销售目标。

但金融机构分析师大多认为碧桂园出现停工并非像外界盛传的是因为“资金出现了问题”，反而从数字上看财务状况不错。该分析人士同时称，碧桂园并非所有的广东省外项目均遭遇销售困境，碧桂园在沈阳、武汉的项目销售情况十分不错。

碧桂园2008年年报显示，流动负债为201.31亿元人民币，总负债则为307.31亿元人民币。负债率为40.9%，拥有现金及银行存款57亿元。尽管碧桂园因可转债在2009年将损失将近20亿港元，但不少H股分析师对碧桂园的财务状况仍表示乐观。

但有分析师认为，如果碧桂园每个城市有一个分公司，如果分公司的资金周转不好，开工就会放慢。

## 节流

或许是因为2009年没有新推楼盘计划，碧桂园在宣传推广方面也变得“节约”了起来。之前的碧桂园并非如此节约。特别是上市前后，更是全面大做宣传推广，从网络到报纸、从杂志到电视。

然而今年，碧桂园不但收缩新增土地项目，连宣传推广也一并列入了收缩的范围。据了解，碧桂园到目前为止都没有与某家传媒达成全年合作，在传统的报媒方面也进行了大量删减。用碧桂园工作人员的话来说，今年的宣传，靠的是“人肉战”，其实也就是“口碑”传播。

可以相信，碧桂园打算节俭度日了。根据碧桂园2008年中报，2008年上半年，宣传推广费用为2.19亿元，比2007年的1.58亿元增加了38.7%；行政费用开支则由2007年上半年的3.02亿元增加到约5.57亿元，同期工资支出就由1.31亿元增加到1.53亿元。

碧桂园2008年年报显示，集团行政开支由2007年度的约人民币9.33亿增加12.1%至2008年度约人民币10.46亿元。而在该项开支当中，碧桂园认为导致该项费用增加的原因是全国性扩张导致的大量招聘，但尽管如此，2008年碧桂园工资支出仅增长28.5%，约3.4亿元人民币。与此相应的是办公费和折旧费增长了100.8%和25.1%，其中办公费为0.28亿元，折旧费为0.40亿元。

同时碧桂园市场推广成本由2007年度的3.1亿元增加70.2%至2008年度约人民币5.28亿元，其中广告费由2007年的约1.5亿元增加51.6%至2008年的约2.34亿元。

销售的下降与支出的增加成为鲜明的对比，2008年，碧桂园不得不面临利润下降66.7%的事实。2008年，碧桂园利润仅为13.78亿元，如不计算股份掉期所产生的公允价值损失，碧桂园的利润依然下降36.7%。

## 模式的困境

利用低廉的土地价格，实现快速生产、快速开发、低价销售一向是碧桂园集团引以为傲的竞争优势。有未经证实的坊间传言称，碧桂园集团在广州增城的项目凤凰城一期土地地价低到每亩3万元，而华南碧桂园的地价则是每亩6.8万元。

事实上，碧桂园一向的拿地策略都是瞄准重点城市的郊区位置，如广州的番禺、增城，佛山顺德，或是二三线城市，如咸宁、随州、巢湖、满洲里这些一般上市企业不太会去的地方。

在2007年全国房价疯涨的时候，碧桂园因土地价格低廉、建筑成本偏低，因此项目售价也比城区的项目低很多，这使得碧桂园的价格优势十分明显，且利润额大。

鉴于多方面的成本控制，碧桂园才能够以超乎市场想象的低价格冲击市场，并赢得市场。2001年，碧桂园凤凰城项目公开销售，尽管该楼盘离广州市区有将近1个小时车程，但由于碧桂园以“价廉物美”为口号大卖别墅，当时“50万元就可以住别墅”的口号使众多客户趋之若鹜。开盘当日，“像卖白菜一样卖房子”使碧桂园凤凰城项目一天之内创造了销售7.5亿元的销售神话，至今这一纪录仍无开发商可以打破。

但2008年起，中国的房地产泡沫开始破灭，一直居高不下的房价开始下降，碧桂园的性价比优势似乎不再存在。以广州为例，目前广州一手房的均价在9000元左右，相比07年12000元的均价，碧桂园和市区盘在价格上的差距难于显现。而一些二三线城市，地产郊区的碧桂园在萧条的市场环境下更无竞争优势。很多消费者在价格差距不大的情况下，还是愿意选择配套完善、交通便利的市区物业。同样，满洲里、巢湖、随州这样的三线城市在金融风暴的侵蚀下，房地产业的前景不明。



这几乎成为碧桂园模式的所必须面临的困境，一方面是全国性扩张所带来的各类成本开支增加，而与此同时市场的调整则导致了销售放缓与利润下降。这使得碧桂园原有的既定的扩张模式的各个链条都由正循环转变为负循环。

部分专业人士甚至认为碧桂园很难维持每一个项目的现金流。因而，更多的人开始倾向于认为碧桂园会放缓一些销售及财务状况不佳的分公司，而将更多的资源有效地利用到重点项目上。在此基础上碧桂园的低成本扩张模式转变为有效地成本控制下的战略收缩。

## 家乐福拟对大型超市瘦身 将创新模式

家乐福集团首席执行官拉尔斯·奥洛夫松本月 1 日宣布，考虑到市场的变化，家乐福将改变超大型超市的营销模式，争取创建新的超市模式，并对一些超大型超市实施“瘦身”。

### 营销模式有待改革

在法国超大型超市通常指位于郊区、一般营业面积在 2500 平方米以上，有些更是超过 1 万平方米。在如今法国这种超市总计超过 1600 个。然而，这种超大型超市的营销模式正面临不得不变的局面。

40 多年前，法国家庭通常由许多成员组成，到超市去要一次性购买多样、量大的商品，以满足一家一周左右的日常需求。如今，家庭规模日益缩小，有很多家庭是两口人甚至是单身。考虑到商品保质期和新鲜程度的问题，顾客对商品的数量和种类都没有当初那样大的需求，这导致了超大型超市营业额逐渐下滑。

### 小超市渐受青睐

由于规模过大，要想买齐所需商品要走很多“冤枉路”，此外，超大超市大都建在郊外，需要驾车前往，然而油价上涨的实际成本让顾客更愿意就近购物，有“便利店”之称的小型超市逐渐受到人们的青睐。

超大型超市“杂而不精”的问题正日益显现。随着顾客要求的多样化和个性化，超大型超市呆板的布局、产品的单一越来越令顾客不满。

时至今日，种种迹象表明超大型超市似乎已走向“穷途末路”，超大型超市的发明者一家乐福集团已经意识到上述变化，因此开始考虑求变策略，对其超大型超市进行“瘦身”。

### 大型超市：设计需更人性化

在超市诞生初期，人们对超市的概念仅局限在提供食品方面，而今天的超大型超市已经完全超出了这一范围。

在超市，你可以找到日常生活中几乎所有的必需品，从鞋帽到家电，从图书到装修配件等。在这点上，家乐福既是大型超市的倡导者，也是最好的诠释者之一。

但弊端也由此而生，超大型超市“杂而不精”的问题正日益显现。专家们的意见似乎值得借鉴。一位消费行业专家说，应让商品柜台更鲜艳、更现代化，空间进行分隔处理，指示标记更现代化。

按照专家们描绘的新型超市图景，它应该更合算、更方便、更亲切、更专业，总之应当放下架子更人性化。

# 沃尔玛与家乐福的员工管理比较

## 一、沃尔玛与家乐福概述

### （一）沃尔玛在中国的基本情况

沃尔玛百货有限公司由美国零售业传奇人物山姆沃尔顿于 1962 年在阿肯色州成立。经过四十余年的发展，沃尔玛百货有限公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上那个最大的连锁零售商。目前，沃尔玛在全球十个国家开设了超过 5000 家上传那个，员工总数 160 多万。每周光临沃尔玛的顾客近 1.4 亿人次。沃尔玛 1996 年进入中国，与深国投合作成立了第一家合资公司深圳沃尔玛珠江百货有限公司。目前沃尔玛在中国拥有 66 家店铺，其中超市 61 家。

### （二）家乐福在中国的基本情况

家乐福成立于 1959 年，由傅立叶和德弗雷家族创建。家乐福集团是大卖场业态的首创者，是欧洲第一大零售商，世界第二大国际化零售连锁集团。现拥有 11000 多家营运零售单位，业务范围遍及世界 30 个国家和地区。1995 年家乐福在中国开设了当时中国规模最大的超级购物广场北京创意家电。其新兴的经营理念成功地被中国消费者所接受；其声誉卓越的专业管理技术和迅速盈利的业绩得到了中方合作伙伴的积极肯定；其“开心购物家乐福”和“一站式购物”等理念得到了广大消费者的青睐和厚爱。目前，家乐福在国内开设有 60 家分店。

## 二、沃尔玛与家乐福员工管理策略比较

### （一）相同点

#### 1. 坚信内训出人才

沃尔玛与家乐福都坚信内训出人才。沃尔玛专门成立了培训部，开展对员工的全面培训，因此，今天沃尔玛公司的绝大多数经理人员产生于公司的管理培训计划，是从公司内部逐级提拔起来的。

家乐福的店长任命以内部提拔为主，课程包括店长就职培训、财务、人力资源、团队管理、市场营销和美工培训等 15 个课程。

#### 2. 崇尚岗位轮换

家乐福的店长聘任有个不成文的规定，即每个店长会在两年左右转换一个岗位，或到新店任职，或提升为区域经理等高管，令员工保持更多的工作激情与活力。

沃尔玛对于公司的各级主管，公司经常要他们轮换工作，有机会担任不同工作，接触公司内部的各个层面，相互形成某种竞争，最终能把握公司的总体业务。这样做虽然也可能造成企业内某些主管间的矛盾，但公司认为是的对事不对人，每个人应首先帮助公司的其他人，发扬团队精神，收敛个人野心。

#### 3. 看重好学与责任感的培训体系

家乐福每年都会展开基层管理人员培训计划，从大学、社会上招聘一些优秀人员，进行为期 18 个月的半脱产培训，为公司培养课长等基层管理人员。

在沃尔玛，经过 6 个月的训练后，如果表现良好，具有管理好员工、管理好商品销售的潜力，就会有做助理经理，协助开设新店，甚至单独管理一个分店。在公司看来，一个人缺乏工作经验、相关知识没有多大关系，只要他肯学习并全力以赴，绝对能够以勤补拙。

### （二）不同点

沃尔玛与家乐福对人员的管理与使用也存在着一些差异，那就是：

#### 1. 家乐福：强硬的管理手段。

家乐福采用标准化管理，规章制度多而严，处罚制度异常严厉，每个员工违反任何规章，都会受到相应的处罚。这或许也是家乐福本土化战略的一个方面，却给我们呈现出一个严厉的管理角色。

#### 2. 沃尔玛：温和的管理手段。

##### （1）称下属为“同事”

精诚合作的团队精神是企业成功的重要保证。沃尔玛是全球最大的私人雇主，但公司不把员工当作“雇员”来看待，而是视为“合伙人”和“同事”。公司规定对下属一律称“同事”而不称“雇员”。公司内部没有上下级之分，下属对上司也直呼其名，营造了一种上下平等、随意亲切的气氛。这让员工意识到，自己和上司都是公司内平等而且重要的一员，只是分工不同而已，从而全心全意地投入工作，为公司也为自己谋求更大利益。

#### （2）门户开放政策使员工可参与管理

门户开放是指在任何时间、地点，任何员工都可以口头或书面形式与管理人员乃至总裁进行沟通，提出自己的建议，包括投诉受到不公平的待遇，而不必担心受到报复。沃尔玛认为员工们了解其业务的进展情况是让他们最大限度地干好其本职工作的重要途径，它使员工产生责任感和参与感，意识到自己的工作在公司的重要性，觉得自己得到了公司的尊重和信任，他们会因此努力争取更好的成绩。

#### （3）重视员工离职

沃尔玛还设有离职面谈制度，确保每一位离职员工离职前，有机会与公司管理层坦诚交流和沟通，从而能够了解到每一位同事离职的真实原因，有利于公司制订相应的人力资源挽留政策，一方面可以将员工流失率降低到最低程度，另一方面，也可让离职同事成为公司的一名顾客。公司设有专业人员负责员工关系工作，受理投诉，听取员工意见，为员工排忧解难。由于沃尔玛能够提供行业内相对优势的条件，所以人才流出也比较少。

### 三、总结

#### （一）沃尔玛与家乐福员工管理优势：注重推行 OJT

沃尔玛与家乐福都非常重视推行 OJT，即在职培训。它们通常是采用小范围的方式，每次培训都是一个、两个，最多也就是十个八个。在采用授课形式培训完后，就到现场进行现场操作演习，如怎样验货，如何陈列等等。所有的培训项目都是逐个地进行。

因部门不一样，实际操作也不一样，它们并不是专门设立一个培训人员负责所有的培训，而是根据部门的情况都设立不同的培训人员。家乐福就是如此，在全国的范围内设的各科别的培训主管，负责全国的培训工作。

这些培训和选拔过程充分体现了沃尔玛和家乐福管理者对人力资源的重视程度，好的员工素质也给企业带来了巨大的利润。

#### （二）沃尔玛与家乐福员工管理不足

沃尔玛是全球最大的雇主，旗下雇用有 130 万员工，其中 57%没有健康保险，在沃尔玛员工的子女中 50%因为父母所在公司不提供健康保险而医疗没有保障。很多沃尔玛员工只好使用公共福利，每年耗费纳税人的资金十亿四千万元。沃尔玛的利润有 110 亿，却不肯给员工提供健康保险，即将开始面临来自工会和民众越来越大规模的反抗。

在家乐福，一名普通的收银员随时都可能会有加班，处罚制度异常严厉，每月工资 600 元左右，根本不能满足基本的生活需求。

显然，沃尔玛与家乐福在员工待遇上都存在明显不足，亟待解决。

#### （三）综合

在市场竞争日趋激烈的形势下，企业的生存与发展是企业上下都必须面对的现实问题，而企业能否生存与发展，说到底，关键在于能否在企业内部形成一股凝聚力，能否充分发挥员工的积极性和创造力。沃尔玛的人性化管理，让管理者与员工融为一体，共同为公司发展竭尽全力，这也是它成功的关键。相比之下，家乐福则要略逊一筹。但是，两家全球零售巨头在员工管理方面仍为我国的零售企业做了很好的榜样，需要我国的企业去消化吸收，发展创新。

---

## 小裁缝成日本首富，在中国能否重演？

优衣库可称得上是日本本土最成功的快速时尚品牌，始于上世纪 80 年代，发展于 90 年代。日本从上世纪 90 年代开始进入了长达 6 年的经济萧条期，当时的日本服装市场充斥着两种极端：要么是非常昂贵的高档服饰，要么是粗制滥造的低端服装，而平价休闲、低价高质的衣服则成为人们心中所想的消费取向。而柳井正打造的优衣库品牌正是顺应了这一潮流。首先，它把设计火力集中在基础的、男女皆宜的休闲服饰，如衬衫、牛仔裤、毛衣等等，这些服装虽然时髦，但并不紧跟时尚变化。其次，它把工厂搬到成本廉价的地方，降低服装售价，使得消费者能用不高的价钱买到有设计感的时尚服装。

柳井正拥有自有品牌，从设计、生产、一直贯穿零售一体化运营。他借鉴了美国校园仓储式销售 CD 的模式，优衣库正如其名一样，像一个服装的百货仓库，大卖场分摊了租金的压力，款式多样，颜色丰富，倡导百搭风尚，百搭又让服装的目标消费者最大化。以时尚设计、优质平介、快速流通为特征的商业模式的创新让优衣库大赚特赚。同时通过同一款式、不同面料、多种颜色的创新，实现规模经济，使得优衣库始终保持优质低价的优势。人们卖优衣库，就采购日用品一样，不需动脑，推着购物车像在超市似的自由地选购。在经济低迷的情况下，优衣库逆势增长，至今年 4 月份销售额连续第 6 个月增长，比去年同期上升 19%，一举将柳井正送上日本首富的宝座。

“骆驼死后，马自然就大了。”如果不是这次金融海啸，日本首富的位置可能也不会轮到柳井正头上。但是服装行业一直是一个相对稳定的行业，问题是关键是，柳井正此前本来就在《福布斯》榜单中，只不过是金融危机“帮助”他冲击到了榜首。因此，柳井正成为首富的事件给我们一种强烈地启示：一个传统得再也不能传统的产业，照样可以做大做强，并且可以强大到成为富豪榜首；平价商品照样可以打造品牌，照样可以具有品味、时尚并且国际化；中国的制造企业应该学习柳井正，完全有条件将巨大的制造力转化升级成为平价时尚的品牌力，打造出众多世界级的品牌来，现在正是机会！

### 快速时尚品牌，中国制造的机会

所谓的“快速时尚品牌”起源于欧美，以低廉的价格、时尚的设计、优秀的管理信息系统和物流系统在全球市场攻城略地。其中的优秀代表包括了西班牙第一大服装品牌 ZARA 和瑞典品牌 H&M。这些品牌与奢侈品大牌一样重视品牌形象，虽然价格相对较低，但十分重视包装，它们的旗舰店一般会选在奢侈品牌林立的高档商圈，与顶级品牌比邻。《时代》评论，这种销售策略使得快速时尚品牌成为经济危机中的最大赢家。

中国制造企业拥有创建快速时尚品牌的优异条件，他们掌握了丰富的产业配套资源，他们有达到经济规模的生产能力，他们有熟练的技工，他们在生产和品质控制上有丰富的经验，还有一些企业有一定的产品设计开发能力，更有中国普遍具有的超强在模仿中创新的能力，他们还有比日本大得多得多的内需市场，他们缺少的只是一种模式，一种属于快速时尚品牌特有的独特系统模式。

包括优衣库 H&M、ZARA 在内的成功品牌，其共同点是采用了 SPA 营销模式（SPA 是 Speciality Retailer of Private Label Apparel 的缩写，直译为“自有品牌服装专业零售商”）。未来的核心竞争力不仅依赖于个别因素，更是综合实力的竞争、赢利模式的竞争，SPA 这一模式是中国服装企业改变未来国际竞争格局的有力武器。

很多中国服装企业，真正的销售途径主要是订货会，每个季度经销商或分销客户所订的期货，一次性生产出来，输出到终端，然后分成几个波段来销售，这一途径为企业带来的利润占到整个价值链的 70%-80%，甚至更多。但是，提前 8-9 个月购买的大量期货，意味着很大的风险。从订货到生产制造，再到呈献给消费者，只有时间越短，订货的预测与判断才就越准确；时间越长，承担的风险就越大。SPA 系统把传统营销模式的弊病大大地降低了。

随着全球经济一体化进程的加快，资讯传播愈加广泛，产品流行也变得同质化，这就意味着产品本身在消费者的选择过程中不是惟一的核心竞争能力。核心竞争能力会转化为后端的运作模式，如：到货的速度，提供最新产品的能力，以及对顾客喜欢的产品的追加，能否以最快的速度来满足他们的需求。还包括，对滞销产品的促销和库存的控制，这是今天中国企业要重点学习和超越的。

## XX 投资集团房地产开发有限公司组织设置说明



## 一、公司业务结构简介

XX 投资集团公司成立于 1994 年，是一家民营股份制结构，以房地产开发为主营业务，投资多元化的集团公司。至目前为止，已开发房地产总建筑面积近百万平米，共计四个项目，其中位于东莞市新城市中心位置 XX 广场高三十层，地下三层为停车场，正负零以上五层为大型商业地产，其余二十二层为高级国际酒店公寓。该项目主体建筑面积七万多平米，荣获建设部颁发东莞市新地标性建筑称号。正在建设一个超大型社区五十二万平米，其房地产开发资质已通过国家一级注册。

## 二、职能中心负责制

集团公司总部共设置五大职能中心，分别是：行政人力资源中心、财务中心、工程中心、营销中心、运营中心。

A 行政人力资源中心：

下辖：人力资源部、行政总务部、总裁办公室、信息资料部

主要职能在于：1、为公司战略发展和节点时间内经营管理目标的实现提供人力配置、培养、评价、激励方面的支持，营造良好企业文化氛围；2、公司内部行政事务、后勤保障管理；3、对外联络和总裁办公会决议执行的跟踪评估；4、公司网络、往来公文资料处理与存档保存。

B 财务中心：

下辖：计划财务部、融资部、资金结算部

主要职能在于：1、公司内外往来帐务和现金流管理；2、全资子公司和控股子公司财务计划执行情况的监督审核管理；3、工程项目款项财务模型的建立以及支付审核管理；4、各工程项目融资渠道的拓展及管理。

C 工程中心：

下辖：总工程师室、预结算部、项目开发部、招投标组(临时性)、采购部、项目一部、项目 N 部

主要职能在于：1、为公司各工程项目提供技术支持，图纸会审把关，工程成本控制，各项目技术资料保存；2、各项目工程预算、工程计量变更审核，隐蔽性工程验收，竣工验收结算；3、各项目开发的资质申请，报批手续办理，政府主管部门关系协调；4、各工程项目总标及分标段招标文件制作，合作单位的邀标、合约履约的监控；5、建筑装饰装修材料的询价、采购；6、各工程项目的现场管理。

D 营销中心：

下辖：策划部、宣传推广部、销售部

主要职能在于：1、依据项目定位做好全程宣传推广计划及信息反馈；2、落实并执行策划方案以及与相关媒体对接；3、产品销控把握，客户的开拓，办理销售手续。

E 运营中心：

下辖：战略投资部、审计监察部、法律事务部

主要职能在于：1、集团公司战略规划、项目前期市场调研、可行性分析、投资模型的建立以及战略目标分解和经营计划的制定；2、对各工程项目招投标、合同管理执行情况进行审计，公司内部运营进行评估；3、公司对外合约签订的审核、对外诉讼的出庭、法律文书的起草。

## 三、子公司管控模式：

1、全资子公司

审核批准其上报的年度经营管理计划方案，并按下达的指标予以考评。资金使用，物品申购超过限幅要上报总公司财务中心审批，部门经理以上人员录由总部人力资源中心审核批准。2、控股子公司：其管控模式类似于以上全资子公司。

## 四、人员配置和职务等级：

1、各职能中心，设立总监 1 名，总监助理 1 名，各职能部门设经理 1 名。

- 2、职能中心总监工作直接向执行总裁请示汇报工作和接受执行总裁的工作指导与考评，各职能经理向中心总监请示汇报工作和接受总监的工作指导与考评。
- 3、全资子公司和控股子公司总经理向集团执行总裁请示汇报工作和接受执行总裁的工作指导与考评。
- 4、各职能中心总监以及与全资和控股子公司总经理工作相互支持协助
- 5、各职能部门经理与全资子公司和控股子公司职能部门相互支持及协助工作。

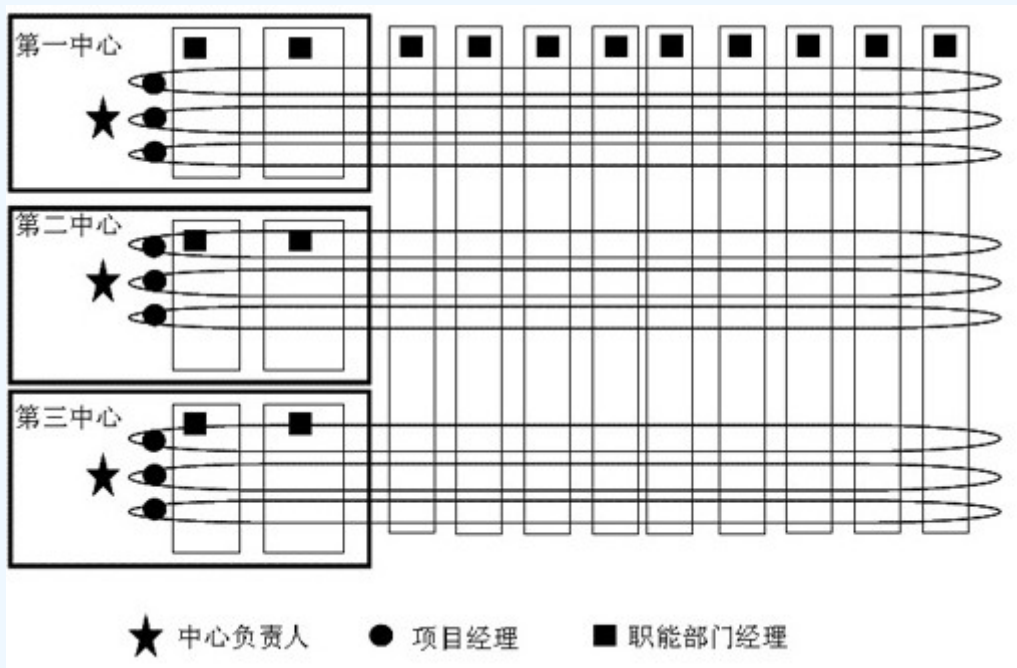
## 马自达公司研发组织模式研究

### 一、马自达公司研发组织的变迁和发展

马自达汽车公司创立于 1920 年，60 年代初正式生产轿车，自 1981 年到 2002 年，马自达已累积生产了 3,500 多万辆各种汽车。在九十年代之前，马自达汽车公司始终在日本国内排名仅在丰田、日产之后，也是世界知名的日本汽车品牌之一。自 2000 年开始，马自达公司通过实施“新千年计划”，使公司的发展进入了一个新的阶段。目前公司汽车年产量在 100 万辆以上，世界汽车排名前二十名之列。从成立研发中心后，马自达公司研发组织的发展变迁分为三个主要阶段：

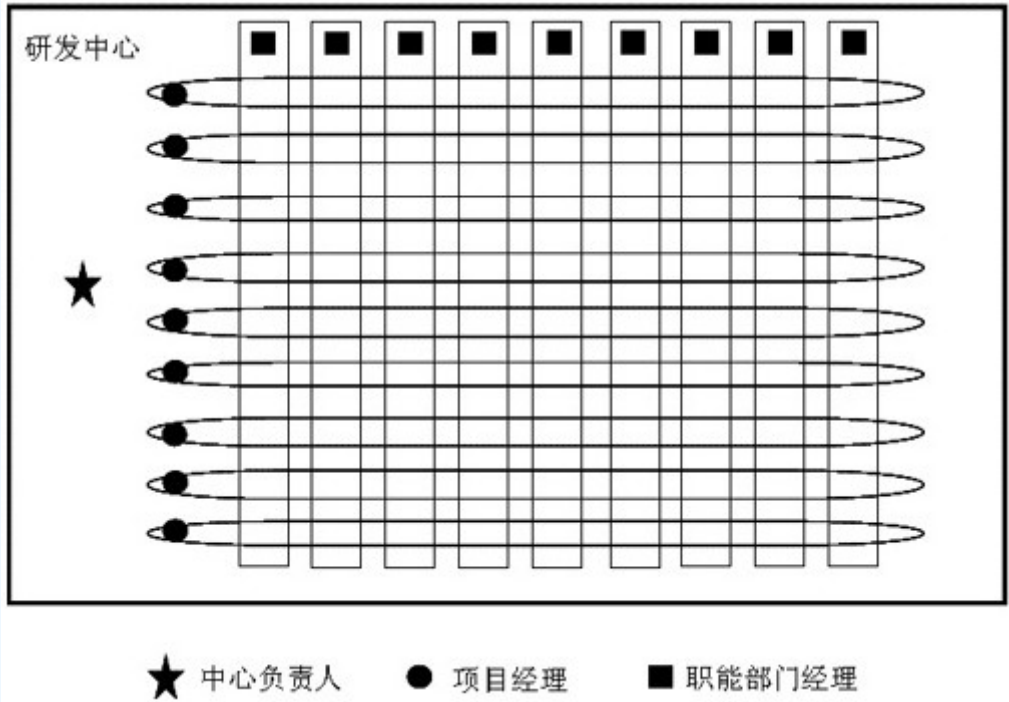
第一阶段：强矩阵组织形式，1985—1993 年。马自达公司成立研发中心后即采用汽车行业当时主流研发模式，缩短产品上市周期，提高产品质量，降低产品成本，推动了马自达公司快速发展。

第二阶段：准中心组织结构，1993—1996 年。1993 年马自达公司学习丰田公司成立多中心，成立三个开发中心，分别为第一产品中心负责高价位车型，第二产品中心开发低价位的车型，第三产品中心负责休闲车型、运动车型的开发。与丰田公司不同的是，马自达公司按照产品价位而非技术平台划分，造成实施过程中大量的技术交叉，除三个中心外，马自达公司保留了很大规模的集中管理的业务部门，为各中心共享。准中心组织结构图如下：



第三阶段：强矩阵组织形式，1996 年至今。事实上，马自达公司准中心组织结构没有发挥作用，并且造成产品开发延迟，质量出现较多问题，成本居高不下，市场占有率下降，开始亏损，由于研发是先导性事件，2000 年的马自达公司大亏损和研发组织的变革失败不无关系。1996 年福特出资把在马自达公司的股份从 25%上升到了 33.4%，成为控股公司。在 1996

年9月，马自达公司重返矩阵式研发组织结构。几年后，马自达公司逐渐回到发展正轨，市场份额不断扩大，排名也有了很大的提升。强矩阵组织结构图如下：



## 二、马自达公司的研发组织模式变革失败原因分析

1995年7月，马自达精简了开发中心的数量，合并为2个，一个中心负责轿车和运动型车，另一个中心负责休闲型车（改为按照技术平台进行），1996年9月，马自达开始实行标准的强矩阵式组织，意味着原来的按照产品价格分设技术中心方案的失败。

马自达公司研发组织模式变革失败的主要原因除了上述提到的按照产品价位而非技术平台划分中心的原因外，还有以下三个原因。

1、马自达产品线的数量少，难以把技术上相关的产品加以区分，归入三个独立的小组，零部件设计之间存在大量重复的现象。

2、在技术密切相关，人力资源稀缺的情况下，把有效的设计资源拆分成三个小组毫无经济价值。

3、当项目开发需要更多资源时，只能从其他中心借调工程师，公司管理层对此无可奈何，频频借调的现象显然有违成立中心组织的初衷。

总体上来看，马自达公司由于产品线少，产量低，受人力和财务资源的限制。

## 三、马自达公司研发项目管理组织模式的特征要素

1、强矩阵研发组织模式仍然十分有效。

2、采用多中心组织结构要求公司具有相当规模的产品线。

3、矩阵项目组织结构和多中心组织结构有各自的优劣势，一般来说，多中心组织结构适合产品线较多、人力资源丰富的公司，矩阵项目组织结构适合产品线不多，技术与管理人力资源薄弱的公司。

# 三菱汽车公司研发组织模式研究

## 一、三菱汽车公司研发组织的变迁和发展

三菱汽车公司是日本三菱集团成员之一。1970 年在三菱重工业公司和美国克莱斯勒公司共同出资下，成立了三菱汽车工业股份有限公司。目前公司汽车年产量在 100 万辆以上，世界汽车排名前二十名之列。三菱汽车公司研发组织的发展变迁分为三个主要阶段：

第一阶段：职能式组织结构（弱矩阵项目团队），以职能专业部门为中心，每个职能部门负责汽车的一个专业，同时任命项目经理协调同一产品在各部门的开发，项目经理的权力小于职能部门经理，项目经理未有组织保障。沟通协调困难，开发进度缓慢。

第二阶段：跨职能式组织结构（强矩阵项目团队），为项目经理设有专门的部门，项目经理和职能部门经理具有平等的地位和权力。加快了开发速度，但随着产品类型的增加，沟通协调成本越来越高。

第三阶段：准中心组织结构（在每个开发中心中仍是强矩阵项目团队），为了降低沟通协商量，三菱将研发中心分拆为三个分中心，分别为 A 级车和 B 级车中心、C 级车和 D 级车中心、休闲多功能车中心这三个分中心。每个分中心都有四个部：行政部、车辆设计部、车辆试验部、动力总成部，中心内部实行项目经理负责的强矩阵式的项目管理；同时三个中心共享一部分资源，包括研究部、先进技术工程部、整车共用技术部、动力总成共用技术部、开发支持部对三个分中心都进行支持。

## 二、三菱汽车公司的研发组织模式重点介绍

相比较丰田公司的差异性，从三个方面重点介绍三菱汽车公司的研发组织模式。

准中心组织结构有三个分中心，每个中心内有专业部门，分中心上有共享的专业部门，每个分中心不能独立完成产品开发，需要中心的专业部门的支持。

高层运营团队公司主管运营管理的副总裁是汽车产品高层运营团队的负责人，汽车产品高层运营团队成员还包括产品规划执行官、研发中心执行官、采购供应执行官、制造执行官和战略新产品项目经理。

战略新产品开发项目团队战略新产品开发项目在战略新产品项目经理领导下，建立公司级、跨职能部门的新产品开发团队，各个部门的代表担任子项目经理。这些代表来自的部门包括产品规划部门、研发中心、制造部门、采购供应部门、质量部门、管理控制部门等部门。

## 三、三菱汽车公司研发项目管理组织模式的特征要素

- 1、准中心组织结构，多中心与多部门共存，专业部门为资源共享部分。
- 2、新产品战略项目经理具有很高的地位，属于汽车产品的高层运营团队，直接对主管运营管理的副总裁负责。
- 3、战略新产品开发团队是公司级别的，各个职能部门的代表担任子项目经理。
- 4、产品规划部门是公司平台上的职能部门，负责产品规划、产品开发和产品生命周期管理。

# 宝洁招聘的秘诀在哪里？

## 一、宝洁的校园招聘程序



### 1. 前期的广告宣传

派送招聘手册，招聘手册基本覆盖所有的应后毕业生，以达到吸引应后毕业生参加其校园的招聘会的目的。

### 2. 邀请大学生参加其校园招聘介绍会

宝洁的校园招聘介绍会程序一般如下：校领导讲话，播放招聘专题片，宝洁公司招聘负责人详细介绍公司情况：招聘负责人答学生问，发放宝洁招聘介绍会介绍材料。

宝洁公司会请公司有关部门的副总监以上高级经理以及那些具有校友身份的公司员工来参加校园招聘会。通过双方面对面的直接沟通和介绍，向同学们展示企业的业务发展情况及其独特的企业文化、良好的薪酬福利待遇，并为应聘者勾画出新员工的职业发展前景。通过播放公司招聘专题片，公司高级经理的有关介绍及具有感召力的校友亲身感受介绍，使应聘学生在短时间内对宝洁公司有较为深入的了解和更多的信心。

### 3. 网上申请

从 2002 年开始，宝洁将原来的填写邮寄申请表改为网上申请。毕业生通过访问宝洁中国的网站，点击“网上申请”来填写自传式申请表及回答相关问题。这实际上是宝洁的一次筛选考试。

宝洁的自传式申请表是由宝洁总部设计的，全球通用。宝洁在中国使用自传式申请表之前，先在中国宝洁的员工中及中国高校中分别调查取样，汇合其全球同类问卷调查的结果，从而确定了可以通过申请表选拔关的最低考核标准。同时也确保其申请表能针对不同文化背景的学生仍然保持筛选工作的相对有效性。申请表还附加一些开放式问题，供面试的经理参考。

因为每年参加宝洁应聘的同学很多，一般一个学校就有 1000 多人申请，宝洁不可能直接去和上千名应聘者面谈，而借助于自传式申请表可以帮助其完成高质高效的招聘工作。自传式申请表用电脑扫描来进行自动筛选，一天可以检查上千份申请表。宝洁公司在中国曾做过这样一个测试，在公司的校园招聘过程中，公司让几十名并未通过履历申请表这一关的学生进入到了下一轮面试，面试经理也被告之“他们都已通过了申请表筛选这关”。结果，这几十名同学无人通过之后的面试，没有一个被公司录用，

### 4. 笔试

笔试主要包括 3 部分：解难能力测试、英文测试、专业技能测试。

(1)解难能力测试。这是宝洁对人才素质考察的最基本的一关。

在中国，使用的是宝洁全球通用试题的中文版本。试题分为 5 个部分，共 50 小题，限时 65 分钟，全为选择题，每题 5 个选项。第一部分：读图题（约 12 题），第二和第五部分：阅读理解（约 15 题）；第三部分：计算题（约 12 题）；第四部分：读表题（约 12 题）。整套题主要考核申请者以下素质：自信心（对每个做过的题目有绝对的信心，几乎没有时间检查改正）；效率（题多时间少）；思维灵活（题目种类繁多，需立即转换思维），承压能力（解题强度较大，65 分钟内不可有丝毫松懈）；迅速进入状态（考前无读题时间）；成功率（凡事可能只有一次机会）。考试结果采用电脑计分，如果没通过就被淘汰了。

(2)英文测试。这个测试主要用于考核母语不是英语的人的英文能力。考试时间为 2 个小时。45 分钟的 100 道听力题，75 分钟的阅读题，以及用 1 个小时回答 3 道题，都是要用英文描述以往某个经历或者个人思想的变化。

(3)专业技能测试。专业技能测试并不是申请任何部门的申请者都需经过该项测试，它主要是考核申请公司一些有专业限制的部门的同学。这些部门如研究开发部、信息技术部和财务部等。宝洁公司的研发部门招聘的程序之一是要求应聘者就某些专题进行学术报告，并请公司资深科研人员加以评审，用以考察其专业功底。对于申请公司其他部门的同学，则无须进行该项测试，如市场部、人力资源部等。

### 5. 面试

宝洁的面试分两轮。第一轮为初试，一位面试经理对一个求职者面试，一般都用中文进行。面试人通常是有一定经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是被面试者所报部门的经理，面试时间大概在 30—45 分钟。

通过第一轮面试的学生，宝洁公司将出资请应聘学生来广州宝洁中国公司总部参加第二轮面试，也是最后一轮面试。为了表示宝洁对应聘学生的诚意，除免费往返机票外，面试全过程在广州最好的酒店或宝洁中国总部进行。第二轮面试大约需要 60 分钟，面试官至少是 3 人，为确保招聘到的人才真正是用人单位（部门）所需要和经过亲自审核的，复试都是由各部门高层经理来亲自面试。如果面试官是外方经理，宝洁还会提供翻译。

宝洁的面试过程主要可以分为以下几部分：

第一，相互介绍并创造轻松交流气氛，为面试的实质阶段进行铺垫。

第二，交流信息。这是面试中的核心部分。一般面试人会按照既定 8 个问题提问，要求每一位应试者能够对他们所提出的问题作出一个实例的分析，而实例必须是在过去亲自经历过的。这 8 个题由宝洁公司的高级人力资源专家设计，无论您如实或编造回答，都能反应您某一方面的能力。宝洁希望得到每个问题回答的细节，高度的细节要求让个别应聘者感到不能适应，没有丰富实践经验的应聘者很难很好地回答这些问题。

第三，引向结尾。这时面试官会给应聘者一定时间，由应聘者向主考人员提几个自己关心的问题。

第四，面试评价。面试结束后，面试人立即整理记录，根据求职者回答问题的情况及总体印象作评定。

宝洁的面试评价体系。

宝洁公司在中国高校招聘采用的面试评价测试方法主要是经历背景面谈法，即根据一些既定考察方面和问题来收集应聘者所提供的事例，从而来考核该应聘者的综合素质和能力。

宝洁的面试由 8 个核心问题组成：

第一，请你举 1 个具体的例子，说明你是如何设定 1 个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在 1 项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述 1 种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举 1 个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举 1 个例子，说明在完成 1 项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举 1 个例子，说明你的 1 个有创意的建议曾经对 1 项计划的成功起到了重要的作用。

第七，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行 1 个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样学习 1 门技术并且怎样将它用于实际工作中。

根据以上几个问题，面试时每一位面试官当场在各自的“面试评估表”上打分：打分分为 3 等：1—2（能力不足，不符合职位要求；缺乏技巧、能力及知识），3—5（普通至超乎一般水准；符合职位要求；技巧、能力及知识水平良好），6—8（杰出应聘者，超乎职位要求；技巧、能力及知识水平出众）。具体项目评分包括说服力 / 毅力评分、组织 / 计划能力评分、群体合作能力评分等项目评分。在“面试评估表”的最后 1 页有 1 项“是否推荐栏”，有 3 个结论供面试官选择：拒绝、待选、接纳。在宝洁公司的招聘体制下，聘用 1 个人，须经所有面试经理一致通过方可。若是几位面试经理一起面试应聘者，在集体讨论之后，最后的评估多采取 1 票否决制。任何 1 位面试官选择了“拒绝”，该生都将从面试程序中被淘汰。

6. 公司发出录用通知书给本人及学校

通常，宝洁公司在校园的招聘时间大约持续两周左右，而从应聘者参加校园招聘会到最后被通知录用大约有 1 个月左右。

## 二、校园招聘的后续工作

发放录取通知后，宝洁的人力资源部还要确认应聘者被录用与否，并开始办理有关入职、离校手续。除此以外，宝洁校园招聘的后续工作还包括：

### 1. 招聘后期的沟通

宝洁认为他们竞争的人才类型大致上是一样的，在物质待遇大致相当的情况下，“感情投资”便是竞争重点了。一旦成为宝洁决定录用的毕业生，人力资源部会专门派 1 名人力资源部的员工去跟踪服务，定期与录用人保持沟通和联系，把他当成自己的同事来关怀照顾。

### 2. 招聘效果考核

在公司招聘结束后，公司也会对整个招聘过程进行一些可量化的考核和评估，考核的主要指标包括：是否按要求招聘一定数量的优秀人才；招聘时间是否及时或录用人是否准时上岗；招聘人员素质是否符合标准，即通过所有招聘程序并达到标准；因招聘录用新员工而支付的费用，即每位新员工人均因招聘而引起的费用分摊是否在原计划之内。

## 三、对宝洁公司招聘的评价

### 1. 宝洁公司招聘的特点

(1)大多数公司只是指派人力资源部的人去招聘，但在宝洁，是人力资源部配合别的部门去招聘。用人部门亲自来选人，而非人力资源部作为代理来选人才。让用人单位参与到挑选应聘者的过程中去，避免了“不要人的选人，而用人的不参与”的怪圈。

(2)科学的评估体系。与一般的国营企业不同，宝洁的招聘评估体系趋向全面深入，更为科学和更有针对性。改变了招人看证书，凭印象来判断的表面考核制度，从深层次多方位考核应聘人，以事实为依据来考核应聘者的综合素质和能力。

(3)富有温情的“招聘后期沟通”，使应聘学生从“良禽择木而栖”的彷徨状态迅速转变为“非他不嫁”的心态，这也是宝洁的过人之处。它扩展了传统意义上的招聘过程，使其不仅限于将合适的人招到公司，而且在招聘过程中迅速地使录取者建立了极强的认同感，使他们更好地融入公司文化。

## 2. 宝洁公司的招聘中值得商榷的方面

(1)宝洁公司招聘程序多，历时较长，最短也需要1个月左右。普遍来看，在学生有很多选择机会，又有尽快落实用人单位倾向的情况下，用人单位很容易因为决策缓慢而导致一些优秀的人才转投其他用人单位。

(2)宝洁坚持每年只在中国少数几所最著名的大学招聘毕业生，但最著名的学校并不总是宝洁公司最理想的招聘学校。这些学校的毕业生自视颇高，进入公司之前，在签约后出国留学时毁约事件经常发生；在进入公司后，又不愿承担具体繁琐的日常工作。这有碍于他们对基层工作的掌握和管理能力的进步，而且这些员工的流失率相比之下也颇高。

# 松下著名招聘故事三则

## 松下的招聘故事（一）——神田三郎的悲剧

有一次，日本的松下公司招聘的一批推销人员，考试是笔试和面试相结合。这次招聘的人总共就有十名，可是报考的达到几百人，竞争非常激烈。经过一个星期的筛选工作，松下公司从这几百人中选择了十名优胜者。

松下幸之助亲自过目了一下这些入选者的名字，令他感到意外的是，面试时给他留下深刻印象的神田三郎并不在其中。于是，松下幸之助马上吩咐下属去复查考试分数的统计情况。

经过复查，下属发现神田三郎的综合成绩相当不错，在几百人中名列第二。由于计算机出了毛病，把分数和名称排错了，才使神田三郎的成绩没有进入前十名。松下幸之助听了，立即让下属改正错误，尽快给神田三郎发录取通知书。

第二天，负责巴黎这件事情的下属想松下幸之助报告了一个令人吃惊的消息：由于没有接到松下公司的录取通知书，神田三郎竟然跳楼自杀了，当录取通知书送到时候，他已经死了。这位下属还自言自语地说：“太可惜了，这位有才华的年轻人，我们没有录取他。”

松下幸之助听了，摇摇头说：“不！幸亏我们公司没有录取他，这样的人是成不了大事的。一个没有勇气面对失败的人又如何去做销售！”

## 松下的招聘故事（二）——“吃”和“被吃”

日本松下公司预备从新招的三名员工中选出一位做市场策划，于是，他们例行上岗前的“魔鬼练习”，予以考核。

公司将他们从东京送往广岛，让他们在那里生活1天，按最低标准给他们每人1天的生活费用2000日元，最后看他们谁剩的钱多。

剩是不可能的，一罐乌龙茶的价格是300元，1听可乐的价格是200元，最便宜的旅馆一夜就需要2000元……也就是说，他们手里的钱仅仅够在旅馆里住一夜，要么就别睡觉，要么就别吃饭，除非他们在天黑之前让这些钱生出更多的钱。而且他们必须单独生存，不能联手合作，更不能给人打工。

第一个先生非常聪明，他用 500 元买了一副墨镜，用剩下的钱买了一把二手吉他，来到广岛最繁华的地段——新干线售票大厅外的广场上，演起了“盲人卖艺”，半天下来，他的大琴盒里已经是满满的钞票了。

第二个先生也非常聪明，他花 500 元做了一个大箱子，上写：将核武器赶出地球——纪念广岛灾难 40 周年暨为加快广岛建设大募捐，也放在这最繁华的广场上。然后用剩下的钱雇了两个中学生做现场宣传讲演，还不到中午，他的大募捐箱就满了。

第三个先生真是个没头脑的家伙，或许他太累了，他做的第一件事就是找了个小餐馆，一杯清酒一份生鱼一碗米饭，好好地吃了一顿，一下子就消费了 1500 元。然后钻进一辆被废弃的丰田汽车里美美地睡了一觉……

广岛的人真不错，两个先生的“生意”异常红火，一天下来，他们对自己的聪明和不菲的收入暗自窃喜。谁知，傍晚时分，厄运降临到他们头上，一名佩戴胸卡和袖标、腰挎手枪的城市稽查人员出现在广场上。他扔掉了“盲人”的墨镜，摔碎了“盲人”的吉他，撕破了募捐人的箱子并赶走了他雇的学生，没收了他们的“财产”，收缴了他们的身份证，还扬言要以欺诈罪起诉他们……

这下完了，别说赚钱，连老本都亏进去了。当他们想方设法借了点路费、狼狈不堪地返回松下公司时，已经比规定时间晚了一天，更让他们脸红的是，那个稽查人员正在公司恭候！是的，他就是那个在饭馆里吃饭在汽车里睡觉的第三个先生，他的投资是用 150 元做了个袖标、一枚胸卡，花 350 元从一个拾垃圾老人那儿买了一把旧玩具手枪和一脸化妆用的络腮胡子。当然，还有就是花 1500 元吃了顿饭。

这时，松下公司国际市场营销部课长宫地孝满走出来，一本正经地对站在那里怔怔发呆的“盲人”和“募捐人”说：“企业要生存发展，要获得丰厚的利润，不仅仅要会吃市场，最重要的是懂得怎样吃掉市场的人。”

### 松下的招聘故事（三）——掌握机会

一家松下公司旗下的外企，招一名会计，又因为这是一家跨国公司，所以这是许多年轻人向往的地方，终于到了面试的那一天，公司里人山人海，经过严格的笔试之后，又经过细心的筛选，最后只剩下三位非常优秀的女大学生了，经理让他们明天再来进行口试。

到了第二天，三位女大学生都穿着漂亮的衣服来了，而经理却一人发给她们一件衣服和一个黑皮包，对她们说：现在我所给你们的每一件衣服上都有一块污迹，你们必须在八点十五之前到总经理室去进行口试，并且我提醒你们一句，总经理喜欢干净整洁。落落大方的人，你们身上的污迹最好不要被总经理发现否则会被淘汰出的。这是，A 女大学生赶紧拿出手帕纸来擦，而其结果是污迹越擦越脏，越擦越大，这时，A 女大学生非常的着急，苦苦央求经理，想让他再换一件，可是，经理带着遗憾的口气说：“不好意思，你已经被淘汰了，”A 女大学生哭着离开了，B 女大学生看局势不行，所以飞奔的跑到洗手间，想办法用水将污迹冲洗干净，她洗了一遍又一遍，果然，污迹没了，胸前却湿了一大片，这时，B 女大学生一看表，已经快到八点十五了，她整理了一下，飞奔向总经理室，到了总经理室门前，一看表，正好八点十五，B 女大学生缓缓打开门，只见 C 女大学生正要从屋里出来，B 看见 C 女大学生胸前还有那块污迹，她这才放了心，她胸有成竹的走了进去，总经理看到他眼前的那块“湿地”，对她说：“现在我公布胜出者，就是 C 女大学生，”B 女大学生非常的惊奇，很不服气，总经理看出了她的心思，微笑着说“C 女大学生用她的黑皮包挂在胸前，挡住了那块污迹，我想，假如我没猜错的话，她现在洗手间里，大概你的黑皮包落在洗手间里了吧！”B 女大学生心服口服的离开了总经理室。

机会，是每个人通向成功的一把金钥匙，只有把握好现在的每一次机会，才能在其中锻炼自己，将自己置身于竞争的行列当中。

## 中联重科跨国并购：一场无震荡人力整合

### 从“透明人”到“你中有我”



一家总部位于中国湖南长沙的企业，收购一家血统纯正的意大利公司，将遇到怎样问题？他们又收获了哪些经验？

当中联重科董事长詹纯新出现在集团总部的三楼会议室时，似乎还没有完全平复自己的心情，言谈之中带着些许激动。

就在几天前，他首次大范围地调整了意大利混凝土机械制造企业 CIFA 公司的管理团队，这距离中联重科收购全球第二大混凝土设备制造商 CIFA 恰好一年整。

而刚刚发生的这场人事变动中，在 CIFA 工作多年的董事长 Maurizio Ferrari（下称“法拉利”）升任总部协助詹纯新工作，中联重科总部的数位高层也首次出现在了混凝土跨国事业部（由中联重科混凝土公司和 CIFA 公司联合组成）的高管名单之列。

詹纯新心里非常清楚，这种调整不仅是中意两家公司人员磨合过程的必经之路，也是公司实现全球战略的关键性一步。

## 人事大变更

并购以后怎样让 CIFA 在新的组织架构下更好地发挥它的优势，肯定需要一些时间去思考和整合其新的管理方式。

去年 9 月中联重科完成收购后，CIFA 原董事长法拉利继续留任，并在中联重科下设的混凝土跨国事业部兼任 CEO、中联重科副总裁等另两大职务。CIFA 原首席财务官 Stefano Marcon（马克） 则被任命为 CIFA 的新 CEO。

时隔一年，詹纯新认为此时调整架构应该是时候了。

在“CIFA 公司”和“混凝土跨国事业部”两个层面上人事被重新布阵：马克代替了法拉利出任 CIFA 公司的董事长，其 CEO 一职仍然不变；而法拉利也卸任了混凝土跨国事业部的 CEO，由中联重科总裁张建国接替。

今年 61 岁的老臣法拉利也并没有隐退江湖，他将常驻长沙，协助詹纯新拓展海外并购、建设海外品牌并制定新的海外战略。

在讨论调整方案时法拉利对詹纯新直接发问：“你不是为了安慰我，才把我调到长沙的吧？”

面对这位上世纪 70 年代戴着毛主席徽章、熟悉中国人情世故的伙伴，詹纯新很坚定地回答道：“你参加了整个 CIFA 的并购过程，既了解中联，也熟悉欧美市场，你认为谁比你更合适这个位置呢？”

听完这番话，法拉利欣然地接受了这项任命。

詹纯新希望，这样的调整能够稳定意大利员工的情绪，同时促进中意双方员工的融合。而这些的最终目标是，共同制定和实行更详细的市场战略，提升企业业绩，在金融危机期间携手闯过难关。

## 意大利人的自我管理

一年来，詹纯新用“一对一，再一对多”的方法与整个 CIFA 团队做沟通。他的切身体会是，同一种文化下人们更容易彼此了解、互相信任。

有一件事情让他记忆深刻。

并购后的某一天，法拉利突然告诉他，CIFA 做了一次裁员，原先 1100 人的队伍减到了 700 多人。

詹纯新非常惊讶，因为他本人在收购时就承诺不会对 CIFA 做任何裁员。

但法拉利对他说：裁员的主要原因并不是因为并购，而是金融危机太严重了。即便中联重科不来，CIFA 也是要用这种办法来应对大环境的萧条，“董事长，您不用管了，我们处理得很好。”

“后来我理解了法拉利的做法，而且也庆幸自己能有这样一个好团队，这正说明他们的职业精神。”詹纯新说。

自我管理的方法，也同样被用于这一次的人事调整。

詹纯新没有开大会马上宣布人事任命，而是先与法拉利本人做了充分的交流，再由法拉利出面向团队的其他成员传达意愿。

“这个时候，每位意大利职员都会非常敏感；如果将传播网络撒得太开，公司内部很可能出现一些不准确的信息。而法拉利作为 CIFA 曾经的掌舵人更了解自己团队中的成员，懂得该如何与他们沟通和相处，这要比我一个个去做工作更好。你首先要得到对方的认同，你才可能把每一步走得更好。”

事实也证明，在法拉利的协调下这场重大的人事变动并没有引起大家的反对，大部分人都很理解。

调整完人员之后，詹纯新很快接到了一份意大利籍研发负责人的详细计划书，“这种现象让我感到很欣慰。这说明大家已全身心地投入到新的工作中了。”

在很多人眼里，意大利人不爱加班，只要有时间就会泡在海滩和郊外。但正在意大利出差的中联重科市场总监何文进却看到了相反的事实。“我通常是在晚上 8 点结束工作。但仍能看到不少外籍同事在继续忙碌着，这让我很感动。”

公司现任董事长马克本人也是一个工作狂。他每天至少工作 12 个小时，每周周末才会开车 3 个小时回一趟米兰附近的家。

“这些意大利职员身上体现出了真正的国际化管理能力：大部分人都会英语、意大利语两种语言；他们在战略制定和市场定位上也有系统的训练，视野也很宽阔，这都值得我们中方管理者好好学习。” 詹纯新说。

## 中意文化的融合之道

在意大利人强有力的自我管理基础上，中联重科也要更快地与对方打成一片。

目前，中联重科已成立了混凝土跨国事业部，张建国出任事业部的首席执行官，旗下几个部门分设两地：研发、国际市场和国际销售放在了米兰；国际战略、协同、财务和信息化及采购部则将长沙作为根据地，职员们将不定期地穿梭于米兰与长沙做交流。

詹纯新不仅希望借着“你中有我、我中有你”的这种职能分工实现混凝土机械的真正全球化，也盼望彼此员工在思想和文化上能更快地融合。

学会在适当时候有所“示弱”、彼此尊重与加深了解，是詹纯新个人非常推崇的融合方式。

他经常提醒自己的属下：去收购别人时，经营账当然算清楚；收购前后，也要多站在别人的立场上考虑问题，要懂得向对方示弱。

2007 年下半年，中联重科获悉了 CIFA 公司股东有意出让股权的消息，董事刘权亲赴米兰了解潜在收购对象的经营情况。

“CIFA 的管理层陪我参观米兰工厂的时候，我就跟他们聊聊中意的不同文化。谈到正事时，我避开了‘purchase’（并购）这个触及人心的敏感字眼，谨慎地选用了‘cooperation’（合作）这个词。我们知道，每个 CIFA 员工当时的心情都会很复杂，心理非常脆弱。”

刘权还告诉意大利人，中联重科与 CIFA 有着明显差距：“CIFA 是全球混凝土机械的第二或者第三，而中联只排在第五，如果两家企业能够携手合作，将会带来极大的协同效应。”

前几天，当詹纯新在米兰办公室看到一位中方职员对着电话高声讲话，马上走到他旁边并轻声地提醒道：“让电话那头听清楚你在说什么就可以了。要考虑到其他同事也在工作。”

中联重科内部还掀起一场学英语的热潮，张建国本人等几十名中高层都在上同一个英语班。最近，何文进也被意大利籍同事邀请去做客，令他意外的是，吃饭时同事家的孩子们已能很熟练地使用上筷子了。

“收购前我一直很担心一件事，我很害怕 CIFA 的员工会排斥中联。虽然我们是产权的拥有方，却无法获得他们内心的认同。但现在我真的感到，一切都在向好的方面走。”

这次在米兰詹纯新就发现了一个重要的变化：并购完成初期，很多 CIFA 职员就算在工厂里见到他，也敬而远之，把他当作透明人；这次不少外籍同事一见面，就会付以会心的微笑。

安全感加强了，方向感也就出来了。

詹纯新给新的中联重科订立了一个国际化目标：“现在我们是全球工程机械的第 17 位。之前我的同事曾提议：在 3 到 5 年时间内要进入前十，但这种提法被我当场否掉，前五才是我们的目标。中联需要这种胆魄，而且我们也要与各个肤色的同事尽全力实现这个愿望。”

## 台塑 CEO 王永庆的企业管理之魂

王永庆，是世界知名的中国企业家，也是民族企业“经营之神”、“石化大王”。

## 一、什么是中国企业管理之魂

王永庆对此做出了明确回答：只能是中华民族的信仰和文化。具体说，就是要靠中华民族的“勤劳朴实”、“止于至善”的精神来办好企业，这也是民族精神的精髓。只要以这个民族精神为“根”，经过不断实践和思考，再实践再思考，没有企业办不好的。“什么时候，企业经营偏离了民族信仰和文化，什么时候我们在竞争对手面前就彻底忘记了自己是谁。”这就是一位中国企业前辈的情愫与人文关怀。

王永庆动情地说：“我若能为整个民族文化做几件重要的事，这一生也算没有白活，即使是血本无归，又何足惜之。”“我们的祖先是从大陆到台湾，今日其子孙又从台湾回大陆，此亦人之道也。”

## 二、什么是企业家的做人准则

王永庆说：“这就是对自己负责，对他人负责。”也就是要“利己利人，回馈社会”。此时我想起茅于軾说的两句话：“人为什么活着？七十多岁才想通，不外乎让别人幸福的过程中，自己享受幸福。”

具体说，王永庆强调了四个善待：“善待客户、善待员工、善待社会、善待自然”。为此，他把发展社会公益事业作为经营企业的主旨。

## 三、什么是发展企业的依靠

王永庆发展企业有两大依靠：第一是靠不断演进的领先理念带动企业员工行动；第二是以实践为本，不断探讨实践，使之发现新理念，引领企业的进步。企业的文化，就是在理念与实践持久互动中形成的。

王永庆发展企业依靠的是创新文化，而创新文化的灵魂是持久执著的“创心”。

## 四、什么是企业家的风范

王永庆身边人都对他的风范有深刻感受。他的风范是：永远用平民语言向员工、干部讲管理的道理。他善于用自己的经验、体会和逻辑，以讲故事的方式娓娓道来。听过之后，留下深刻印象的就是简而明的哲理，因为真理就应当是简单的。

## 五、什么是企业成功的信条

很多学者都在总结王永庆的经验、信条，经研究汇总为两条：

第一条，是尊重知识，对“知识就是权力”这个铁律深信不疑。表现在王永庆身上，不只是尊重有知识的人，而是他那炽热的求知欲。他相信：知识是工作前进的动力源。有了这一条，就能做到遇事有“三预”：一是预感(感性)，二是预见(悟性)，三是预谋(胆识)。有了这“三预”，就有了应变决策的能力。王永庆 50 年的巨大成功在此一条。

第二条，也是非常重要的，就是追求“合理化原则”，一切遵守“止于至善”的严细要求。实现“合理化原则”与“止于至善”的要求在于认真负责、实事求是。王永庆在管理上几乎永不改变的目标，就是把企业引向永无休止地追求合理化的长河之中。

## 六、如何认识管理的本质

王永庆毫不含糊地说：“管理学的本质是实践。”他认为：世界上“只有实际体验、用心追求，才会有自己的经营理念”。

美国管理大师邓肯更说过一句极端的话：“管理没有原理”。管理的本质是个性化、人性化的企业经营，主要是靠“以我为主”的实践。

## 七、如何认识 IT 管理工具

早在 1966 年，王永庆就提出企业管理要实施电脑化管理，并且特别重视“企业再造”新思想的应用。

他说：“电脑管理是企业经营的最大原动力”，“因为虚拟数据较易被电脑识别，企业可以从漏税痛苦深渊中抽身。实现电脑化管理是企业重大改革措施。”“一个能实现电脑化管理的企业，一定是有较高管理水平的企业。”

而台塑的电脑化管理，又必然与企业程序管理再造分不开。

## 八、大企业如何“活化”机制

台塑的管理体制与西方不同，王永庆根据中国文化传统采取了决策集团体制——集团虽不是法人，但却凌驾下属各法人公司之上，集团绝对是决策与指挥全局的大脑。集团通过一系列工作制度和行政命令，有效地掌控各公司的发展方向和进程。

台塑本身就带有“虚拟组织特征”。王永庆既是集团董事长，又是下属公司董事长，对下属公司实行以事业部为单位的产销一元化经营责任制。二级公司或事业部是制度、指令的执行主体。它的职能有二：一是设定经营目标；二是实施盈亏自负的独立核算。每个公司或事业部全权负责完成产销各项任务，形成台塑集团所属的250个利润中心和500个成本中心。

为了有效执行集团决策，从集团到事业部都设总管理处、总经理室，王永庆称之为“行政幕僚机构”的行政管理系统。其职能特征是支持性服务，对产销业务没有直接指挥权，但有绝对的建议权和稽核权。这就从上到下形成业务与行政两条线，二者是互动关系，形成台塑特有的“集权决策、分权执行”的基本框架。

台塑管理经过电脑化试装之后更有力地加强了这种管理体制的效能，发挥着管理操控上的整体化基础作用。

台湾企业界、学术界评价王永庆所创的管理体制，是“以中国传统文化为背景的决策集权、执行分权的管理体制”。其特点是：寓理念于权力之中；寓权力于管理之中；寓管理于服务之中。

## 九、大企业如何“活化”日常沟通

人们常说：“沟通就是管理。”因为如何实现上下持续有效地沟通，至为关键。

王永庆的办法，就是“午餐汇报制度”。尽管不少企业老板也这么做，但谁都没有王永庆坚持得好。王永庆认为：沟通制度决定着执行的结果和质量。只要领导或部属发现有“异常现象”，领导就要在午餐会上追根问底，问几个“为什么”，一直到提出有效解决办法为止。干部们反映每次午餐会的印象，多是“追问在情理之中，而答案则往往是在意料之外”。

此制度不在本身，而在于坚持与彻底的“止于至善”的认真态度。台塑就通过“午餐汇报”等制度消灭管理上的疏漏和死角。外界人们说：“台塑的绩效是吃出来的”。

实际上，沟通是基础管理，但基础管理决定着企业的成败，更是决定着能否成为世界级企业的最重要标志。

## 十、什么是管理的最高境界

管理是发现问题、解决问题，更多地表现在人与人关系的矛盾问题上。王永庆如何对待矛盾？

除了强化沟通，加强上下左右互相理解与支持外，王永庆的成功很重要的在于对化解矛盾的基本认识。王永庆认为人与人对立与矛盾是“划分你我给划分出来的”。如劳资关系，不应该是对立斗争的关系，应该是为公司长远发展共同努力的伙伴，是为消灭贫困共同努力的朋友。要看到彼此的矛盾是分则斗，合则和，“分则两败俱伤，合则共赢”。一切只要认真贯彻实事求是的合理化原则，人或群体之间的矛盾是可以化解的。矛盾是绝对存在的，但斗争则是不可取的。在合理化原则指导下，取双方共识之长，通过协商与检讨，矛盾不仅没破坏性，还会形成共存共荣的动源。

至于就业矛盾，作为一个企业永远解决不了社会就业问题，但它有责任创造就业机会。如果在企业内部一个人干的事交给三个人去干，似乎做了好事，实际是坏事，长期它将成为企业的灾难。

王永庆认为：对员工只讲“仁慈”，不讲“竞争”与“奉献”，那是虚伪表现。企业领导人要以自己的言行引导员工不把注意力放在当前一两年的薪资待遇上，要引导员工为更长远利益去努力，这才是对自己、对企业都是有利的正确的员工薪资观。否则只能使矛盾激化，影响企业与个人的成长。

他意识到：企业领导重在创造高工薪的工作岗位，让每位员工对自己的责任、使命清清楚楚。只要有了“切身感”，什么都有了。



在王永庆眼中，管理的终极目标，是给每人发展空间、发展目标、发展希望，实现在企业内要让每个人有“切身感”。这与海尔集团张瑞敏说的“人人当老板”、万向集团鲁冠球说的“每人都有自己的天地，每人都是一把手”不谋而合。这就是管理的最高境界。

## 史玉柱：我不是一个成功的企业家

史玉柱独特的商业禀赋：发现能力、创造力能、市场感觉、营销手段，等等，使他成为中国改革开放三十年来少有的商业人物。但令人遗憾的是，这样一个商业“奇才”，却把自己定位于一个商业“玩家”

十年前，一个安徽省统计局的年轻干部向单位递交了辞职申请，打算南下深圳。面对家人和朋友的反对，他的回答很简单：“如果下海失败，我就跳海。”

十年前，一家叫“上海健特生物科技有限公司”的企业成立，推出了一款畅销十年的保健产品“脑白金”。当时，没有人知道，运作这款保健品的人与几年前运作“脑黄金”的是同一个人。而且，这个人还背负着3亿元的巨额债务。

2009年，是这个人在商海打拼的第二十个年头，在这二十年里，他经历过荣辱盛衰大起大落，直到再次成为令人景仰的成功商人。面对《新财经》记者，这个已经许久没有接受媒体采访的人说：“我不是一个成功的企业家。”

这个人就是史玉柱。二十年前，他开始创业时，还怀着振兴中华甚至是改变世界的梦想；但如今，他已经变成一个纯粹的商人，能够精确地计算出自己投出每一分钱所带来的回报。

### 第一个十年：从创新走向赌博

2008年出版的《史玉柱如是说》一书里有这样一句话：“史玉柱说：‘我想在中国做公司，这条路是必须要走的。比尔·盖茨是只专注一点，其他再怎么赚钱，看都不看；李嘉诚的模式是什么赚钱，他做什么，他是一个投资型的商人……我认为应该结合比尔·盖茨与李嘉诚的路子。’”用了二十年时间，史玉柱把自己的商Q，已经练得炉火纯青。事实上，史玉柱的身上不仅有“比尔·盖茨”和“李嘉诚”的特质，更有一种他们所不具有的赌性选择：做比尔·盖茨，还是做李嘉诚

最初，史玉柱迸发出创业火花，与比尔·盖茨很相似。他从平淡无奇的生活中，发现一个小小的技术可以改变冗繁的工作流程，并带来利润。

1988年，很多单位都花2万多元购置一台四通打字机，同时也买电脑。但大多数情况下，电脑总是被放在一旁不用。史玉柱就想编一套软件，取代四通打字机，可以让人们直接用电脑打字。半年后，他的文字处理软件M-6401诞生了。此时，求伯君的WPS还没有开发出来。

M-6401点燃了史玉柱的创业激情：比起平静的合肥，他更喜欢野心勃勃的深圳。1989年7月，史玉柱孤身一人来到深圳，他的行囊中只有东拼西凑来的4000元钱和他的M-6401。怎么才能把软件卖出去呢？在那个只有卖不出去的产品才打广告的年代，史玉柱想到了广告，而且，他准备付出他所有的钱。事实上，直到今天，他赖以成功的市场营销策略，依旧没有质的改变。

1989年8月2日，《计算机世界》杂志刊出了半版广告——“M-6401，历史性的突破”。两个月后，史玉柱赚进了10万元；他把这笔钱又投进广告，四个月后，他赚到了100万元。1991年，史玉柱注册了自己的新技术公司，这个身高180厘米，体重不过60公斤的人给公司取名为“巨人”，他要做中国的IBM。

照这样发展下去，史玉柱似乎可能成为中国的比尔·盖茨。

从1989年起，他每一年都要推出一款自主开发的产品，从M-6401桌面排版软件到M-6402文字处理软件，从巨人中文手写电脑到巨人财务软件，等等。1992年，巨人已经成长为资本过亿的高科技公司。史玉柱用敏锐的商业感觉，找到了软件产品与市场融合的价值点。

此时的史玉柱，与大洋彼岸的比尔·盖茨很有些相似。但此时的史玉柱，也开始发生蜕变。

邓小平南巡讲话后，做“中国的高科技”为史玉柱赢得了名声，他获得了“中国十大改革风云人物”称号。一夜之间，他成了“振兴民族工业”的领军人物。并不关心政治的史玉柱，与政治扯上了关系。

1992年，史玉柱决定盖一座办公大楼。在若干位高层领导的鼓励下，他把计划一改再改。有人对史玉柱说，应该搞个全中国第一，为珠海争光。1994年，巨人大厦从最早的19层变成了72层，预算从2亿变成了12亿元。为了支持这个“高科技楷模”，珠海市政府以不到当时市价1/4的价格给他批了一块地。当年6月，时任中共中央总书记的江泽民视察巨人集团后题词：“中国就应该做巨人”。

实际上，当时的巨人已经危机四伏。1993年，西方国家向中国出口计算机的禁令解除，国际品牌大举入侵，巨人的软件业务也受到了冲击，这一年，巨人公司的订货额比1992年下降了30%。而在早两年，订货额是以200%~300%的速度增长的。史玉柱感觉到，做高科技产品实在是很辛苦。而且，单凭巨人的软件业务收入很难筹足12亿元的盖楼成本。从1994年起，史玉柱开始卖楼花，随后，巨人进入了保健品和药品这个“暴利”行业。

在被“高科技楷模”光环笼罩的同时，巨人大厦就像一个“吸血鬼”，不停地吸食巨人公司的现金。当时的史玉柱，除了想赚更多的钱，别无选择。

## 赌徒的天性

从史玉柱赚到“第一桶金”开始，除了工程师的创造力和商人的商业感觉之外，他身上的赌徒天性也开始暴露。后来，史玉柱也认为，当时的自己急功近利、好大喜功。

著名财经作家吴晓波在《大败局》中指出，1994年的史玉柱有两条“活路”：一是稳定软件业务， he 可以与外资合作、或者争取跨国公司的技术支持，本土高科技企业也并非不堪一击；第二，如果他已经定下产业转移的目标， he 应该对软件业务和巨人大厦项目进行资产和管理上的剥离。

如果专注于高科技产业，企业不可能总是保持300%的增长速度，他可能在很长一段时间里还得为生存而奋斗。史玉柱习惯了高增长，这样的路数他接受不了。同时，他也不愿意舍弃“高科技楷模”的荣誉和巨人大厦。从1994年起，史玉柱偏离了比尔·盖茨的路，也没有选择稳健经营的李嘉诚之路， he 选择了一条多线作战的赌徒之路：电脑、保健品、巨人大厦都要。他的“黄金搭档”，仍然是广告。

1994年5月，全国不少省级以上报纸纷纷打出了7个重磅黑体字——“巨人健康大行动”。其中有几个广告相当“雷人”。第一个：一架写着“巨人”大字的“B-52”轰炸机出现在都市上空，扔下了标有“电脑”、“医药”、“健康”字样的重磅炸弹。第二个：几个世界名人手挽手走来，撒切尔夫人、里根、卓别林……爱因斯坦手持《巨人报》。在这些图像的一角，人们总能看到一排小字——脑黄金、补钙、吃饭香……

两个月后，这些广告引起了国家工商总局的注意，并表示：“‘巨人健康大行动’系列广告造成了不良的社会效果和政治影响。”接着，巨人斥资2000万元做的广告瞬间“蒸发”。但史玉柱并没有改变“广告催肥”策略，只不过转移了目标。1994年10月，“让一亿人先聪明起来”的脑黄金上市，当年销售额就达1.8亿元。

1995年2月，史玉柱宣布：到1997年，巨人要完成百亿产值，当时的巨人资产也没超过5亿元。2月10日，史玉柱下达了“总动员令”——发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。5月18日，在全国各大报纸上，再次出现了巨人集团的跨版广告，三大系列30种新品齐头并进上市，其中，保健品是主打，一共12个品种，几乎涵盖了当时所有的保健概念。两个月之后，因为战线过长等原因，史玉柱突然宣布“创业整顿”。1996年10月，因为一则涉嫌诋毁竞争对手的广告，巨人向娃哈哈赔偿经济损失200万元，巨人的保健品市场停滞了。与此同时，巨人大厦正浮出地面，每一天都需要投入大笔资金。

史玉柱的这两次行动，应该是改革开放以来中国最壮观的产品广告运动，直到现在，都没有超越者。

# 阿瑟·莱文森：一个科学家 CEO 的理想与突围

一个“疯狂”又“不修边幅”的 CEO 成了雇员心中的最佳 CEO。在华尔街的最佳 CEO 和最佳雇主的评选活动中，阿瑟·莱文森和他带领的基因科技排名居高不下。2008 年，在美国 Glassdoor.com 网站所举办的网络无记名投票评选 2008 年度“最佳和最失败 CEO”的活动中，莱文森又高居最佳 CEO 名单的榜首，支持率高达 93%，连乔布斯都逊其一筹。

阿瑟·莱文森用 15 年的时间把基因科技从一个濒临破产的小公司变成年收入 134 亿美元、市值约 1000 亿美元的生物领域巨擘，创造了一个典型的化腐朽为神奇的华尔街神话。这是一个让人垂涎的神话。而正当阿瑟·莱文森以满腔的理想主义激情稳步从容地带领基因科技公司迈向“2010 年全球销售收入最多的生物科技公司”时，却传来了瑞士巨头罗氏集团要收购基因科技的消息。

经过长达 8 个月的谈判，基因科技最终同意了罗氏 468 亿美元的现金并购意向。对于擅长营销，注重市场效益的罗氏，并购基因科技后，还会尊重和保持它曾经的自由独立的科研精神吗？阿瑟·莱文森的科学理想又会遭遇哪些与现实的矛盾冲突？

## “另类”的创新理念

1995 年，阿瑟·莱文森继任基因科技 CEO 时，公司的状况很不景气：公司前 CEO 因资金问题被逐；大股东瑞士罗氏又见风使舵地抛售其 42% 的股份敛聚财富；临危受命的阿瑟·莱文森并不被公司的众多人士看好；员工士气不振，很多人不看好这个科学家创业的基因科技公司。

对于基因科技公司，这实在不是如日中天的时刻。不过，对于向来追求自由的阿瑟·莱文森，这却是一个很好的发展机会：公司的变故为其股票在之后 5 年内设置了上下限，他不用再担心股价的问题而可以专注于产品的研发。他拥有了非同寻常的自由来重组公司的产品线。对于一个科学家出身的 CEO 这是一种难以体验到的喜悦。

“我们对压力产生了免疫力”，他轻松地对《华尔街日报》说。他不管外界的评价，把公司对研发的投入比例提升到公司收入的 50%。在对基因科技公司的研发领域给与前所未有的重视和投入的同时，他还对公司这支由科学家组成的研究队伍的研究理念和自由进行了极大地释放：不为商业利益牵引，只把病状的疗效作为根本的驱动力，进行药物的研究创新，并不在意所研究的药物市场需求比例有多小。他还大刀阔斧地将公司原有的让科研队伍不堪负荷的 75 个项目消减到 25 个，以便使现有的科研队伍集中全力进行研究。因而，科研队伍的创新热情被大大激发。

这在惯常的商业理念中是一个逆流而上的另类之举。阿瑟·莱文森的做法最初也不被人理解。但莱文森以“另类”的坚定，用超常的定力和沉着，最终证明了他这一创新理念的成功。

在这种创新理念的指导下，基因科技公司成功地研制出了一系列产品。其中一个典型的成功案例就是赫赛汀。这是一种只针对过多产生 HER2 基因的乳腺癌病症而研制的药物。HER2 基因乳腺癌患者只占乳腺癌患者群体总人数的 1/4。赫赛汀的市场从一开始来看就不喜人。但投放市场后它的疗效相当显著。仅 2003 年单赫赛汀的销售额就达到了 4.25 亿美元。

“很多公司根本不愿意去开发这种药物，因为市场份额太小，他们不愿看到自己开发出来的药物 75% 的群体都不适合。

从这种情况来看结果往往可能是入不敷出的。我们不怕这个。”阿瑟·莱文森坚定地说，“万物是平等的，我并不是装作我们要以少数病患对抗多数病患的样子。如果我们能找到一种有效的治疗方案，而这种方案又能给很多患者带来福音的话，即使市场机会微乎其微，我们也会去投入研制”。

莱文森的科学家本质决定了他即使在繁杂的商业大潮中也会固守“另类”自由的态度和钻研的精神，始终坚持尊重科技的本质，始终相信科技才是成功的根本。正是这种理念，让他带领基因科技穿越迷雾，驱散阴霾，走上了蓬勃发展之路。他的这种商业理念，苹果公司总裁乔布斯极为尊重和推崇，莱文森因而也被乔布斯当作良师益友。

## 先天科学家+后天商业精英

阿瑟·莱文森成为 CEO 后，一方面加大对研发的投入，一方面又尽可能地降低药物的价格（癌症药物的价格向来都贵得惊人）。在日渐增加的研发投入和不断摊薄的商业利润之间，阿瑟·莱文森如何寻找一个平衡点？

“自从 1976 年公司创建到现在，生物科技产业总体已损失 900 亿美元。我个人认为，这是一个赔钱的行业，很多企业都是‘大出血’状态。但是你也可以换种方式来看待这个行业：你看看整个社会付出了多少心血来投资癌症治疗的研究？因为对健康状况的疏忽，42%的人都有得癌症的可能性。这 42%中有一半的原因可能死于癌症。在美国，年龄 85 岁以下的人群中，癌症是导致死亡的主要原因。我们有上万亿的国内生产总值，我们仅花费 150 亿在癌症药物的研发上。如果这样计算的话，微不足道的 1/800 的研发投入是导致癌症死亡的主要原因。很多人说癌症药物几乎让美国破产，但你分析一下就知道，这句话的真实性与否。”只用数据说话的阿瑟·莱文森以这种“书呆子气”而又充满穿透力的眼光分析说。

在莱文森的主导下，基因科技公司研制成功并向市场推出了赫斯汀、阿瓦斯汀（直肠癌药物）、雷珠单抗注射液、Rituxan（中文名称 B 细胞单克隆抗体）盐酸厄洛替尼片等一系列针对性治疗药物。其中赫斯汀和阿瓦斯汀两种抗癌药物，莱文森本人都是主要技术攻关力量。2004 年 2 月 26 日，阿瓦斯汀获 FDA（美国食品及药物管理局）的批准，成为美国第一个获准上市的抑制肿瘤血管生成的药物。阿瓦斯汀是通过中国仓鼠卵巢巢细胞系统生产的，通过体内、体外检测系统证实 IgG1 抗体能与人血管内皮生长因子(VEGF)结合并阻断其生物活性。

尽管最初华尔街对阿瓦斯汀充满质疑，但莱文森坚定地要把它推向市场。“很多人说阿瓦斯汀和所谓的抑制肿瘤理论是无稽之谈。我们的股票因此应声下跌，”基因科技商务部副总裁乔·迈开恩说，“但莱文森没有因此减少一分一毫对阿瓦斯汀的投入，他明白当前所发生的一切是什么原因，事实证明他的预见力是完全正确的”。

阿瓦斯汀推出后又成为生物科技和商业运作成功结合的一个典范。2004 年基因科技公司销售额达 46 亿美元，比 2003 年增加 40%，比 2001 年翻两番。在 2004 年第二季度公司的销售额首次突破 10 亿美元大关。公司在科研界和商界得到越来越广泛的认可，成为美国雇员心中的最佳雇主之一。2004 年底，公司员工达到 9000 人，也比 2001 年翻两番。莱文森的出色表现不仅让竞争对手又羡慕又妒，也让同事们对其敬重有加。他还成为洛杉矶时报评选出的年度 CEO。

“第一眼看到莱文森，你会觉得他是一个实验室的研究员，而很难想到他是一个 CEO”，这是外界对莱文森较为一致的评价。的确，这个华尔街神话的创造者，并非具有与生俱来的经营管理天分，他更像是一个天生的科学家。

在西雅图图书馆工作的叔叔给幼年的阿瑟打开了一扇知识的天窗。在图书馆里，小莱文森无比好奇、兴奋地徜徉在知识的海洋里。1962 年的夏天，年仅 12 岁的阿瑟多次出现在西雅图所举办的世界展览会上。当别的孩子都涌进游乐园时，他却忘我地沉浸在科技展览馆里。他被 21 世纪的科学——生物科技打动了。他小小的脑海里开始思索“肿瘤、癌细胞”这些让人类困惑了许久的神秘力量。他似乎天生就是一个“癌症斗士”。

1980 年，当莱文森走进基因科技公司时，他避开行业常规的基因改造细菌的方式来生产蛋白质，而是开始研究哺乳动物细胞，看它是否能生产特殊的蛋白质。时任基因科技公司高级顾问杰克·奥比耶斯基回忆说，“对于莱文森截然不同的研究理念，我感到非常震惊。莱文森认为改造细菌成蛋白质很可能会引起不良的反应。果然不出他所料，后来行业研究发现，细菌有一种衍生出复杂的蛋白质的特性。不久这引起了全行业的高度关注。最终莱文森成功地用中国仓鼠的子宫细胞研制出了蛋白质。”于是，阿瓦斯汀诞生了。

当初，莱文森因为出色的科研能力而被公司寄予一些做管理工作的期望时，他对进入管理层表示担忧和怀疑，直到公司允许他保留他独立的实验室和进行独立的科研时他才接受。1990 年，他被擢升为研发部副总裁。从那时开始，他用自己独特的理念拓展并形成基因科技公司今天的产品线格局。如今，这些产品为公司挣得骄人的利润。

在莱文森的办公室里，往往是一边堆放着大量的科学刊物，一边是华尔街日报等商业类期刊。是什么促使阿瑟·莱文森谙熟于商务管理呢？很简单，灵感依然源自他对科学坚定的信念。他期望基因科技这个商务团队以充分的数据佐证来做决定。基因科技的员工们说：“他完全是用他管理科研队伍的方式来管理基因科技的工作团队的。”

在他把个人严谨的工作作风带到基因科技的同时，他还懂得给员工，尤其是科研队伍高度的自由度，尊重他们工作的独立性。他规定员工可以抽出 1/4 的工作时间用于自己个人兴趣的选择性研究。“很多生物科学和医药业中的失败都来源于管理过于僵硬的环境，这种情况下，管理者往往认为他们知道每一种问题的答案，以一种非常僵硬的管理理念去做决定，然后让科学家们去执行。”莱文森说，“普通的科研人员往往会服从这种管理，但是独立有见地的科学家们则能超越这种局限”。

## 何去何从？



“看看吧，这是一篇好文章，我刚从《科学周刊》上读到的”，阿瑟·莱文森每天只休息4个小时，他给自己的员工发这样的邮件时是从来没有时间概念的。他的手边一直放着一本精装封面的笔记本，任何人来汇报工作他都有详细的记录，以便几个月后员工再汇报时他能在30秒内梳理出对方的工作进展。对此，有人称他很“疯狂”。

莱文森的工作服是随意的便装。在他的办公室里永远放着一套备用的西装，必要时他随时整装待发。这位看似不修边幅的CEO还有一种不照镜子即可很专业地打好领带的本事。

就是这样一个“疯狂”又“不修边幅”的CEO却是雇员们心中的最佳CEO。在华尔街多次评选最佳CEO和最佳雇主的活动中，阿瑟·莱文森和他带领的基因科技总是名列前茅。2008年在美国Glassdoor.com网站所举办的网络无记名投票，评选2008年度“最佳和最失败CEO”的活动中，莱文森又高居最佳CEO名单的榜首，支持率高达93%，他获得评价是：“他引领着一个权威作用本能降低到最低水平的决策机构，同时又提供无限尝试机会和用实践来检验真知的硅谷生物科技公司。”苹果公司的乔布斯逊其一筹，以90%的支持率位居第二。

的确，莱文森以理想主义的激情全身心投入基因科技，在带领它脱离泥沼走上快速蓬勃发展的正轨时，也以科学家的精神，奠定了基因科技高度严谨而又自由独立，充满激情的文化基调。莱文森距离他的2010年目标只剩一步之遥，本来一切都在掌控之中。然而，天有不测风云，2008年6月22日，瑞士罗氏在基因科技毫无准备和毫不知晓的情况下，高调对外宣布要收购其在基因科技剩余的44%的股份。消息公布几个小时后，罗氏CEO休谟才拨通了莱文森的电话。挂断电话时莱文森很平静，但他内心的震惊和失望可想而知。

早在1990年，瑞士罗氏就已趁基因科技当时资金困难之际，低价购入其股票，成为基因科技最大的股东。此后双方在18年中一直保持着不错的合作关系。而这次瑞士罗氏在不曾透露任何风声和意向的情况下，单方面宣布收购基因科技，这对与其建立长期伙伴关系的基因科技和CEO莱文森来说，无疑是个“晴天霹雳”。有人指出，瑞士罗氏此举不够义气，有点“背后袭击，攻其不备”的不磊落。

历经长达8个月的漫长谈判后，基因科技最终同意了罗氏的收购。这8个月对于基因科技和莱文森来说，恐怕是最漫长和艰难的一段时光。尽管罗氏在并购成功后马上明智地表示，整合基因科技的重点在于其科研力量，但外界依然有诸多担心：罗氏的理念能否与基因科技相融？罗氏是否能顺利实现合并，防止基因科技人才流失？尤其是CEO阿瑟·莱文森在新的形势下将扮演什么样的角色？他的科技主导观念还能得到充分的尊重和支持吗？他倡导的严谨、独立、灵活自由的工作作风在新的环境中还能适应吗？他的科学理想在现实的资本运作面前还能一如既往保持畅行无阻吗？

其实，真正懂得科学的莱文森，早在2008年8月罗氏宣布其并购意向后不久就不惜动用3.71亿美元巨资，向其1万多名员工发放留任鼓励奖金。这足见莱文森的用心良苦。这是为了一旦并购发生，能最大限度地维持基因科技的人才结构。

目前，罗氏已经正式开始了对基因科技的整合行动。罗氏对外表示，他们将任命罗氏集团的一位高官接任莱文森的CEO职位，莱文森将成为基因科技董事会的主导力量。

从产品和营销的角度而言，罗氏并购基因科技可能是一个完美的结合。但是资本本性和科学理想的本质冲突估计在所难免。在这样的情况下，莱文森将如何在新的现实中为自己的理想突围，让我们拭目以待。

## 悍马入川渐生谣言：公关沟通三要点

**谣言，能够杀死一个人，也能杀死一个企业。**

最近闹得沸沸扬扬的悍马入川事件，由于传言中神秘而又有财的主儿——四川腾中重工——对整个收购事件一直三缄其口，而渐渐生出谣言。

在已经处于高度兴奋状态的国内众多媒体及公众推波助澜之下，对于事实真相的种种猜测、质疑，对于被牵涉到此次事件之中的几个国内企业和个人，包括腾中重工、华通控股、旭光资源及李炎、张志刚、李旭东等来说，现在已是“山雨欲来风满楼”，一场巨大的舆论危机即将掀起。

## 买“马”引发的轰动效应

尽管“百年神话”美国通用已经破产，其旗下曾经风光无限的悍马品牌近年来也日渐衰落，但一家默默无闻的中国企业忽然闯将出来，豪掷数亿美金欲将悍马收归门下，还是强烈地刺激到了媒体和公众的兴奋点。

与高调的通用相比，腾中重工对媒体的避而不见，以及媒体报道的所谓“当地政府也表示对腾中不了解，对此事不知情”等消息，让此事蒙上了浓重的神秘色彩。

很快，各大媒体就开始了“川企收购悍马”事件的猜测议论，并纷纷着手酝酿对此事件的大幅报道，众多业内外人士也不断就此话题发表看法，一时间举国上下众说纷纭，甚嚣尘上。

有关腾中重工的各种背景资料不断被挖出，包括该企业的前身及其关联企业、几次股权和名称的变更、幕后掌门人的发迹故事等等，可谓是层出不穷。

收购悍马的重磅消息，将此前籍籍无名的中国企业腾中重工，一下子推到了全国乃至全世界的舆论前台。换言之，腾中重工通过这一事件，从“藏在深闺无人识”，变成了“一举成名天下知”。

## 假炒作，还是真实力？

美国社会学家希布塔尼认为，所谓谣言，是一群人议论过程中产生的即兴新闻，是一群人集体智慧的汇总和扩散，以求对事件得出一个满意的答案。

连续数天以来，尽管众多媒体多方“围追堵截”，但腾中重工的企业负责人一直在玩“躲猫猫”，不接受任何采访，该企业的公关公司在回答记者提问时，也是要么含糊其辞，要么语焉不详。

在信息不透明的情况下，媒体会转向外部或所谓的相关第三方了解信息。如此一来，便很容易出现企业和个人被人刻意歪曲或信息传递失真的情况。再加上公众在无法对信息内容进行检验的条件下，由于强烈好奇心的驱使，以讹传讹，谣言就开始出现了。

有人说，腾中收购悍马，耗资 35 亿；有人说，错了，是 14 亿。

有人说，腾中并不具备收购悍马的实力，只是想借机炒作；有人说，腾中企业背后有强大资金支持，并拥有丰富的并购经验，此次收购是立足长远发展。

有人说，华通控股的实际控制人，是日前在港招股的旭光资源创办人、主席兼非执行董事李炎；接受媒体专访的华通高管却称完全不知李炎为何人。

有人说，腾中重工与华通控股有投资关系；华通回应称，“我们和腾中重工没有任何资产关系，现在被一些不必要因素扯进来。”

有人说，腾中收购悍马的初衷，是因为腾中重工之前没有 SUV（运动型多功能车）业务，一旦收购成功，公司便可直接进入高端越野车生产行列；有人说，已有美国学者对交易表示担忧，认为奥巴马政府应在国家安全层面审核悍马品牌的交易，而传说中的李炎有军方背景，出入都带着保镖，有时候还开着军方牌照的车。

## 公关沟通的三大要点

在以网络、短信等非传统传播渠道为引擎的 Web2.0 时代特征愈加显著的今天，由于网络的开放性与信息过滤机制的缺失，谣言本身所具有的高度扩散性能够实现数十倍甚至上百倍的增强。各种未经证实的相关负面信息，在经由大众媒体报道传播之后，看起来更加具有客观性和真实度，谣言的杀伤力也就更强。

对于腾中重工、华通控股、旭光资源及李炎、张志刚、李旭东等被牵连到此次事件之中的企业和个人而言，在众多外部力量的有意或者无意推动下，这些真假难辨的不利传言进一步的纵深发展，将会很快转化为他们不得不面对的巨大危机。

此次悍马收购事件中可能受到谣言伤害的企业和个人，要想做到控制谣言扩散、避免更多负面消息影响的话，有必要掌握以下三个公关沟通的要点：

#### 要点一：迅速掌握危机传播主动权

首先需要明确的，就是在面对谣言袭击之时，危机公关的要诀就是主动出击，在第一时间将事实真相告知于媒体，而不是采取消极回避的态度。

此次的悍马收购事件，所吸引到的不仅是国内的媒体，包括美国在内的世界上其他国家和地区的众多媒体也是高度关注，并且都在努力通过各种渠道去探求这一事件背后的真相，猜测腾中重工收购悍马的意图。

采取缄默态度或者刻意的回避隐瞒，由此所导致的外界种种猜测，将会使这次收购事件逐渐变味，强化对于企业和个人的负面影响，促使整个事件演变成为一场可怕的危机。

#### 要点二：占据权威舆论阵地

在谣言危机的产生和扩散过程中，媒体所扮演的角色，实际上是一个既满足公众知情权，又满足记者探求新闻真实的角色。

腾中收购悍马这一具有爆炸性的新闻，在金融危机大背景之下，受到公众广泛、强烈的关注，必然促使媒体对此事件采取持续跟进的态度，如此一来，整个谣言危机的持续时间就会更长，对于相关各方（当然，除了通用和悍马）的负面影响也就越大。

腾中重工及相关各方目前需要做到的重要一点，就是满足公众对谣言的了解心理，尽可能地给媒体提供关于此次事件的更多正面资料，尤其是具有较高公信力的权威媒体。

#### 要点三：主动传递正面事实真相

从目前整体的舆论状况来看，可以预见的是，如果不采取积极主动的危机公关应对措施，很多后续的新闻报道将会对此次悍马入川事件有各种偏离事实的解读。

在应对谣言的危机管理策略中，还有很重要的一点，就是在从企业或个人出发，表现出积极主动、诚恳务实态度的同时，要充分考虑整个舆论环境的情况，针对谣言的类型和特点，以及不同受众的背景、身份等，拟定相应的信息策略，用有针对性的正面事实，对澄清性的文本进行有序组织，以达到对事实真相的准确传递，从而赢得媒体及公众的认可。

## 昆士兰全球海选活动

今年3月份，澳大利亚昆士兰州旅游局为了推广风光独一无二的哈密尔顿岛，在全球范围内招聘“小岛管理者”。该工作任务轻松，每周只需工作3小时，主要内容是巡视一下小岛周边的动物及潜水者，定期将拍摄的照片和视频上传博客。作为回报，入职者工作6个月即可获得7万英镑（约合72万元人民币）的高薪。这个澳大利亚昆士兰州旅游局主办的“世界上最好的工作”全球海选活动，近来受到全球媒体的广泛关注。随着近期50名候选人的诞生，其中有3名中国应聘者入选，更是引起了华人世界的轰动。据官方数据统计，仅13日当天，就有超过30万人上网了解了这份为期6个月的工作，网站每小时点击量达2.5万人次，致使网站因访问量突升而瘫痪。而自海选活动开始，到哈密尔顿岛旅游度假人数超过去年同期水平2倍。到此，我不得不说，这是一次教科书式的旅游景区事件营销，它以低成本，高效率，高传播的方式，使哈密尔顿岛一夜成为全球瞩目的休闲旅游景区。

自去年美国次贷危机全面爆发以来，不仅引发了全球金融市场动荡，而且开始对实体经济产生影响。许多发达国家和一些新兴市场国家纷纷陷入衰退，世界经济步入停滞阶段。金融危机及其所带来的经济衰退必然会对我国入境旅游、国内旅游企业投资和国内旅游消费产生不同程度的负面影响。旅游景区该如何面对这场金融危机，在国内该如何做好市场营销工作？澳大利亚昆士兰州旅游局此次全球招聘活动可以为各个景区在开始市场营销时提供一个很好的思路。

澳大利亚是此次金融危机受冲击比较大的国家之一,然而,昆士兰州旅游局却逆市而动,推出半年薪水高达 15 万澳元(约合 65 万人民币)的诱人工作岗位,并且人人都有机会获得这让人羡慕的工作。15 万澳元的薪水到底有多高呢?在澳大利亚,年薪 5 万-6 万澳元已经算是中产阶级了。而在金融危机之下,现在很多澳大利亚人没有全职工作,很多都是同时拥有几份按小时计工资的兼职。因此,工作半年 15 万澳元,对于澳大利亚人来说绝对是高薪,而且工作如此轻松,那绝对是诱人的“金领”工作。这也就不难理解全球海选刚开始第二天,昆士兰州旅游局为海选开通的官方网站就瘫痪了。昆士兰州旅游局中国区经理沈俐日前也向媒体透露:“这就是一次旅游营销活动,旨在提升大堡礁群岛在国际上的知名度。”通过这个低成本营销策划,通过媒介有效传播,使得这次公关事件营销的价值已经过亿,极大促进了景区知名度提升,带动营销迅速增长。

## 可口可乐在灭顶之灾中的危机公关

1999 年 6 月初,比利时和法国的一些中小學生飲用美國飲料可口可樂,發生了中毒。一周后,比利时政府颁布禁令,禁止本国销售可口可乐公司生产的各种品牌的饮料。

已经拥有 113 年历史的可口可乐公司,遭受了历史上鲜见的重大危机。

在现代传媒十分发达的今天,企业发生的危机可以在很短的时间内迅速而广泛地传播,其负面的作用是可想而知的。短时间内在全国甚至全球范围的影响,必将引起社会和公众的极大关注。稍有不慎,即对企业形象和品牌信誉造成毁灭性的打击,其无形资产在顷刻之间贬值。这对企业的生存和发展,都是致命的伤害。

1999 年 6 月 17 日,可口可乐公司首席执行官依维斯特专程从美国赶到比利时首都布鲁塞尔,在这里举行记者招待会。当日,会场上的每个座位上摆放着一瓶可口可乐。在回答记者的提问时,依维斯特这位两年上任的首席执行官反复强调,可口可乐公司尽管出现了眼下的事件,但仍然是世界上一流的公司,它还要继续为消费者生产一流的饮料。有趣的是,绝大多数记者没有饮用那瓶赠送与会人员的可乐。

后来的可口可乐公司的宣传攻势说明,记者招待会只是他们危机公关工作的一个序幕。

记者招待会的第二天,也就是 6 月 18 日,依维斯特便在比利时的各家报纸上出现——由他签名的致消费者的公开信中,仔细解释了事故的原因,信中还作出种种保证,并提出要向比利时每户家庭赠送一瓶可乐,以表示可口可乐公司的歉意。

与此同时,可口可乐公司宣布,将比利时国内同期上市的可乐全部收回,尽快宣布调查化验结果,说明事故的影响范围,并向消费者退赔。可口可乐公司还表示要为所有中毒的顾客报销医疗费用。可口可乐其他地区的主管,如中国公司也宣布其产品与比利时事件无关,市场销售正常,从而稳定了事故地区外的人心,控制了危机的蔓延。

此外,可口可乐公司还设立了专线电话,并在因特网上为比利时的消费者开设了专门网页,回答消费者提出的各种问题。比如,事故影响的范围有多大,如何鉴别新出厂的可乐和受污染的可乐,如何获得退赔等。整个事件的过程中,可口可乐公司都牢牢地把握住信息的发布源,防止危机信息的错误扩散,将企业品牌的损失降低到最小的限度。

随着这一公关宣传的深入和扩展,可口可乐的形象开始逐步地恢复。不久,比利时的一些居民陆续收到了可口可乐公司的赠券,上面写着:“我们非常高兴地通知您,可口可乐又回到了市场。”孩子们拿着可口可乐公司发给每个家庭的赠券,高兴地 from 商场里领回免费的可乐:“我又可以喝可乐了。”商场里,也可以见到人们在一箱箱地购买可乐。

中毒事件平息下来,可口可乐重新出现在比利时和法国商店的货架上。

从第一例事故发生到禁令的发布,仅 10 天时间,可口可乐公司的股票价格下跌了 6%。据初步估计,可口可乐公司共收回了 14 亿瓶可乐,中毒事件造成的直接经济损失高达 6000 多万美元。

比利时的一家报纸评价说,可口可乐虽然为此付出了代价,却赢得了消费者的信任。



# 宗一郎:本田公司的独特管理模式

本田技术研究所是当今日本乃至世界汽车业的佼佼者。在日本企业界，本田是技术和活力的代名词，也是日本大学生毕业后非常向往的就业目标。这个创立于 1946 年的企业能够在短短几十年内取得如此的成绩，与它的创立者本田宗一郎的性格有很大关系。

本田宗一郎于 1906 年出生在静冈县，1922 从乡下来到东京进入汽车修理厂当学徒。他对机械技术非常热心，很快成为优秀的修理工，而且在 1928 年曾独立开办过汽车修理厂，经营得非常成功。1934 年他关闭了修理厂成立了东海精密机械公司，并生产活塞环，产品的主要买主为丰田公司。由于宗一郎不愿永远为别人做嫁衣裳，在 1945 年他把公司出售给丰田公司。1946 年他创建本田技术研究所，并开始生产摩托车；1971 年辞去董事长职务，把公司的经营权交给了河岛喜好。宗一郎只有小学文化，他能够在复杂的环境中，苦心经营，花费一生精力，创建出世界一流的企业，随后又毫不吝惜地把它交给与自己没有丝毫血缘关系的年轻人，自己过起恬淡的生活，这是没有胆识的人绝对做不到的。

宗一郎在经营中一直遵循着以下一些原则和规定，这些原则和规定已经渗透到企业的每个角落，成为人们所说的本田管理模式。

## 一、充分尊重个人，公平合理授权

早在经营东海精机时，宗一郎就能很好地与性格完全不同的人一道工作，并以此作为自己的工作信念。他认为同类型的人固然好相处，易交往，但要把一个公司办下去必须有各种类型的人才行。在经营本田技研的过程中，他与藤泽武夫的配合也体现了这一原则。本田和藤泽性格完全不同，他们之间分工明确，本田负责技术和产品，而销售和经营完全由藤泽负责。1971 年他们两人同时退休。

为了保证权力确实能够交给有能力的人，在企业中担任领导人的亲属一律不得进入公司工作。本田变成大企业后这个原则依然保留着，中途录用者占职工人数的一半，实施混血主义，以保持公司的创造力。

进入公司，无论是高级干部还是一般职工均以“先生”相称，而不是以职务相称。公司董事没有个人单独的办公室，而是采取同用一个大房间的“董事同室办公制度”。

宗一郎的语录“为自己工作”是这种尊重个人精神的高度概括。他告诫职工不要考虑向公司宣誓忠诚，而是要为自己工作；在本田这种尊重人的精神到处可见，人员安排、调动贯彻“自我申请制”是这种精神的体现之一。

本田既无官僚色彩，也不存在派系和宗派主义，职工可以轻松愉快地工作。

高级干部到 50 岁就为后来的年轻人让位，最大限度地尊重年轻职员。力戒害怕失败的谨小慎微作风，按照本田的说法是不工作才不失误。在对本田职工进行的一项关于“本田精神的核心是什么”的问卷调查中，回答顺序分别是独创性、要为自己工作、人尽其才、不要怕失败。

## 二、一人一事，自由竞争

宗一郎的搭档藤泽认为，在企业内使每个人的能力都得到最大限度的发挥，能够专心从事研究，在传统的金字塔型的组织结构中是很难实现的，因此废除这种结构采取一人一事并进行自由竞争是非常重要的。

一人一事就是废除公司强迫一个人于一项他不能胜任的工作做法。保证每一个人部自由选择一个自己的主攻方向的权利。自由竞争就是主张进行不同性质的自由竞争。为了达到共同的目标，每一个人，每一个小集体都要有自己的设想，并通过它来找到开发领域，把竞争机制引进公司内部。

在本田研究所，由研究员个人提出课题开始，课题一旦被采纳，就以提出者为中心组成项目攻关组，课题研究工作的领导、筹划、管理全部交给提出课题者个人负责。在两人以上的研究人员分别提出类似课题而被同时采纳时，令他们各自组成独立项目攻关组，通过自由竞争夺取成果。因此本田在组织结构上实现了“镇纸型组织”的横向组织。顶端就象镇纸上的提钮，有几位高级领导（他们是评审会的重要成员），在它之下的研究人员全部处于对等关系，形式上虽分为设计室、试制室等部门，但是室长级人员也都是具体工作人员而非专职管理干部。

## 叛逃的中层 薪资倾斜惹的祸

天华集团的总经理办公会议在一片争吵和埋怨声中结束了。董事长兼总经理冯云气急败坏、头昏脑胀，他看着面前的一沓辞呈，陷入了深深的苦恼中：这么多年来，我待他们一点都不薄，别的企业老总能做到的和没做到的，我总能抢先为他们考虑到并让他们享受到，为什么现在他们却要拍屁股走人，难道真是我的庙小，容不下这些干将们了吗？

天华是浙江省赫赫有名的童装龙头企业。从早期的代加工到如今的自有知名品牌，天华的经营之路和很多民企一样，也经历了发展、膨胀、分权、理清内部亲属关系等一系列的波折和震荡。创始人冯云在天华成立十周年之际就果断劝退了所有持股的亲属、创业元老，斩断了内部错综复杂、纠缠不清的裙带关系、亲戚关系，为企业的规范化管理铺平了前进的道路。

随着新鲜血液的注入，企业发展也步入了快车道，对外摆脱了单一代加工模式，培育出自有品牌，大力拓展销售渠道，开发海外市场；对内加强管理，完善人事体系，建立健全薪酬绩效考核体系，建设开放、积极、创新的企业文化。通过这几年的整顿梳理，天华成为浙江省标杆企业并进入全国三甲行列，品牌由省内知名上升为全国知名并饮誉海外，销售额也由几千万元一举突破成几个亿，一批优秀的高层管理人才迅速成长起来，成为冯云的左膀右臂。

冯云是爱才之人，看着自己一手培养起来的新人如今都能独当一面，他的心里非常欣慰和自豪。和大多数的民企老板不同，冯云对待自己的得力干将非常慷慨，他坚信：千军易买，一将难求。只要把得力干将们稳住了，其他的员工就不难管理。于是，天华在去年年底推行了薪酬调整方案，高层管理者的固定工资获得相当幅度的增长，而一线员工的薪酬与绩效的连接性更加紧密，业绩良好的一线员工可以获得高额奖金。新的薪酬方案出台后，天华高层管理人员和一线工人的收入都稳步上升，在同行业内遥遥领先；唯独企业的中坚力量中层管理人员的工资是驴子推磨一原地打转。

成也萧何，败也萧何。让冯云大伤脑筋的风波也暗流涌动了：新薪酬调整方案在推行之初，天华内一派欢声笑语，高层管理人员是捂住自己的钱袋一个个乐呵；基层员工们则干劲十足，主动性创造性空前高涨；可是被企业遗忘在角落里的中层管理人员们心灰意冷像失去爹妈的孩子，感到在企业没有了地位和盼头。于是好景不长，过完春节回来不久，冯云发现年初布置下去的任务，居然一个都没完成。高层们纷纷向冯云诉苦，手下的队伍不知为什么越来越难管理了，中层管理人员们一个个仿佛变成了老油条，一开始是抽一鞭子动一下，可现在是抽几鞭子也不肯动了。冯云大吃一惊：怎么过了个年就变成这样了呢？既然是你们手下的兵，管理不好就是你们的责任！

高层管理人员闻听此言，开始八仙过海，各使高招，软硬兼施。可手下的中层管理人员就是不听指挥，给面子的中层管理人员是嘴上答应，背地里按兵不动；不给面子的中层管理人员是你让我往东，我就偏往西。最后高层管理人员只得放言：不听话就走人。一时间，天华内中层管理人员是流动成风，甚至很多老员工也义无反顾的主动离开，大规模的换血在中层管理人员中开始蔓延，天华犹如一只泄了气的皮球再也蹦不起来了。

## 诺基亚奖励式薪酬 重酬精英员工

诺基亚对电信业来说，就是一个令人折服的传奇：一个以造纸起家的芬兰小公司，历经 130 多年，非但没有为时代所淘汰，反而一举走出世界，从摩托罗拉和爱立信等老牌电信巨头手中夺过了手机老大的宝座。在中国，诺基亚更是如日中天，不但以 50% 多的市场占有率傲视群雄，而其内部的薪酬制度更是富有竞争力。

诺基亚认为，优秀的薪酬体系，不但要求企业有一个与之相配的公平合理的绩效评估体系，更要在行内企业间表现出良好的竞争力。比如说，如果行内 A 层次的员工获得的平均薪酬是 5000 元，而诺基亚付给企业内 A 层次员工的薪酬只有 3000 元，这就很容易造成员工流失，这样的薪酬体系是没有行内竞争力的。

然而这里又存在一个问题，如果企业员工的薪酬水平远高于业内平均水平，就会使企业的运营成本高于同业，企业的盈利能力就会削减。这同样也是不利于企业发展的。

## 如何解决这一矛盾呢？

### 一、重酬精英员工

巴雷特法则(Pareto's law)又称 80-20 法则，它概括性地指出了管理和营销中大量存在的一种现象，比如：20%的顾客为企业产生了 80%的利润，或 20%的员工创造了企业 80%的绩效。根据前者，营销界衍生出一套大客户管营销管理理论与方法。而后者则促进了人力资源管理上的一种新理论——重要员工管理的产生。

诺基亚是重要员工管理理论的推崇者，从其薪酬体系中即可明显发现这一点。例如，诺基亚的薪酬比较率明显地随级别升高而递增：在 3-5 级员工中，其薪酬比较率为 1.05；而在更高一层的 6 级员工中，其薪酬比较率为 1.11；到了 7 级员工，这个数字提高到了 1.17。也就是说，越是重要、越是对企业有贡献的精英员工，其薪酬比较率就越高。这样，就确保了富有竞争力的薪酬体制能吸引住企业的重要员工。

这还使得诺基亚的薪酬体系有一个特征，级别越高的员工，其薪酬就越有行业竞争力，让高层人员的稳定性有了较好保证，有效避免了企业高层动荡带来的伤害，使诺基亚的企业发展战略保持了良好的稳定性。而这对于企业的持续发展来说，是至关重要的。

### 二、注重本土化与人性化的薪酬制度

如果说以上是先进管理的理论在其薪酬体系中的灵活应用，让人感受到一种来自理性制度的优越，那么，诺基亚在薪酬体系中表现出来的本土化与人性化的元素，就足以让人享受到一份来自感性上的欢畅。

在“诺基亚北京公司薪酬体系”的“现金福利”部分中，有一个排满中国节日的现金福利发放表：春节每个员工发放现金福利 600 元，元旦 200 元，元宵节 100 元，中秋节 200 元，国庆节 300 元，员工生日发放 400 元。

诺基亚是一个典型的跨国公司，其现金福利的发放，虽然不算一个大数目，却完全是按照中国传统的节日来设计的。其中体现出的对中国文化的理解，让中国员工有被尊重与被照顾的感觉。而“员工生日”现金福利的规定，更是让员工感受到细致入微的个性化体贴。

在薪酬体系中表现出来的对中国文化与中国员工的尊重，使员工们“受尊重、被确定”的组织认同需求得到满足，无疑是诺基亚薪酬制度上的另一个闪光点。

“以人为本”，诺基亚不但这样说了，也的确这样做了。这套兼具理性与感性的薪酬体系，就是诺基亚文化的一次完美表现。它深刻地展示出：诺基亚 130 多年的传奇并非偶然，严谨的态度和宽容的文化也是其成功的重要因素。

## 案例现场：疲于现实的预算管理

预算管理模块如期上线了，可是效果，却不尽如人意……

前几天，随意浏览公司的知识库看到同事曾经发的关于预算管理的一个帖子：国外客户，没有预算管理就不会管理了；国内客户，有了预算管理就更加乱套了。想来企业通过全面预算管理实现对公司的财务和经营目标的动态控制本来也不是个新鲜的事儿，可是为什么会有这样的感言呢？一位博友更是深深感慨预算是一个好东西，可是“很难想象完全手工的预算管理是如何实现？最近却不得不忍受这样的煎熬。简直很费生命！郁闷之极！……”。

可是，周斌似乎并不造成这位博友的全部观点，“难道不用手工的预算管理就不用忍受煎熬了吗？”他愤懑的说道，“最近我都要被这个预算管理系统折腾的崩溃了……”

周斌是一家集团企业负责通管理的财务经理，为了对企业经营战略的全局统筹和把握，公司早在几年前就开始了以集团企业为中心的全面预算管理。可是由于当时管理水平和业务发展的局限性，各个子公司预算管理操作比较原始和困难，预算

制定缺乏相应的数据来源和递进，也不能起到实时控制的作用，预算管理形同虚设。这几年，集团下的公司都上了 ERP 系统，通过两个阶段的实施和运用，系统实现了财务业务的同步管理，拥有比较完善的计划管理体系。经过几年的预算管理实践，周斌心想要是集团的全面预算管理也能改变原来的基于手工和 excel 表格的操作模式，上个预算管理系统该多好啊，这样总公司就不会只是在年末的时候收上来几张汇总的报表了。在周斌的建议下，集团决定上全面预算管理模块，并由周斌负责实施。这个模块是公司购买的财务软件包中的一个模块，经过一段非常艰苦的实施，终于强行推了下去。可是，本以为实际运行后可以歇口气的周斌却发现一年来他的日子一点也没比做项目的时候好过，各公司有一堆问题提到了他的案头，让他一筹莫展。

首先就是因为目前系统的资金预算模块和财务会计模块是没能集成带来的麻烦，两个系统独立运行。按照现行的流程，打个比方，如果采购部买了一批备件，采购员先要拿发票到预算部审核，预算部将发票输入资金预算模块，审核预算通过后，再拿到会计部去入账。为了贯彻这个控制流程，财务部还增加了人手。可是来自采购部和其它部门的怨言很大，他们说流程太麻烦了，财务人员操作的很慢，赶上集中报偿的时候，整个过程下来，要等很久，严重影响工作效率。

“如果仅仅是麻烦的流程似乎还可以通过加强培训员工来解决操作的问题，也还不是个太大的问题”，周斌心想。可是问题还不仅仅如此，因为现在发票校验的工作都是由会计部做的，比如发票的单价是否与合同一致，数量是否和入库单一致等等。一旦发票校验的通不过，就会被退回去，可是预算却已经占用了，采购员换开发票之前还是让预算部把上一张发票冲掉，流程变得更加麻烦，真是苦不堪言。“为了避免这种情况，看来要让预算部增加一个发票校验的工作。唉，真麻烦，要一个个子公司通知下去，而且工作量又大了。”周斌心想，“要不索性让每个财务既负责预算模块，又负责会计模块，将两个部门合并起来……也麻烦。况且，流程设计的时候，就是希望增加预算管理的独立性和严肃性，由集团纵向管理……”

其实，关于将预算管理和财务会计模块集成的想法，周斌在项目实施开始的时候就和软件公司的专家顾问沟通过，希望预算管理系统的数据直接传递至财务系统，减少重复输入，增加系统应用能力。便是，一方面产品已经是这样设计的，二次开太困难，而且还要个性已经上线的财务会计模块的已有程序，风险很大。另一方面专家这样解释：“其实我们也考虑过这个问题，但是你要做到没有重复输入是不可能的。比如发票输入的时候，你做的分录如下。

借：材料

贷：应付账款

提折旧的时候，分录如下：

借：折旧费用

贷：累计折旧

一个占用资金预算，一个不占用，系统如何自动判断？即使我用凭证类别把他们分开，但是一张凭证在 2 行，我的预算检查哪一行，预算编给哪个科目？如果凭证有多行又怎么办？”周斌当时想想也有道理就放弃了。现在看看，真是郁闷。

而财务会计与预算管理模块的集成只是一个方面，在实际应用的时候，周斌又对预算管理有了新的遭遇和体会。“接近年底了，发票拿来入账，预算部却通知预算超支，发票不能支付。”周斌接到采购部的抱怨说，“但是，采购订单也没有问题，货物也收了，质检也通过了，现在我们不付款，你让我对供应商怎么说？”

看来，预算审核还不能等到最后入账的时候才做，必须在采购订单环节就进行检察，实现对财务业务的全程监控，这需要通过采购和预算模块集成来实现，可是现在，预算模块和采购系统又不集成……，看来只能在预算模块中增加一个资金预留的功能，让采购员在下订单的时候来申请预留资金。这个功能软件中也没有，看来，只能进行二次开发了……

“后续这类的问题可能会更多”，周斌认真地说，“全面预算管理是一套综合性的复杂管理体系，只有真正地实现数据的及时传递和控制才能达到预算管理实施的意义，如何将各子系统的执行数据传递给预算管理系统也许是个很关键的问题。而且，没有及时的数据信息，我们能将以后的预算做得更准确吗？也许，它只能是一个形式上的牺牲品。”

## 超越型母子公司管控：蒙牛对投资商和经销商的管理



蒙牛成立的时候只有东拼西凑 100 万元的资本金，这对于有着宏大发展构想，而且事实上也在不停实现超常规发展的蒙牛而言，无疑是杯水车薪。蒙牛天生就有着“资本饥渴”！但哪里去找钱，银行似乎永远都是嫌贫爱富，只能扮演锦上添花的角色，股市显然有对于刚刚起步的蒙牛来说过于遥远，其他募集资金的办法似乎游走于各项制度和法律的边缘，风险很大。怎么办？

牛根生选了一条让所有人都大吃一惊的道路——与国际资本大鳄合作！摩根、英联和鼎辉三家国际机构分别于 2002 年 10 月和 2003 年 10 月两次向蒙牛注资。首轮增资，摩根、英联和鼎辉三家国际机构联手向蒙牛的境外母公司注入了 2597 万美元（折合人民币约 2.1 亿），同时取得 49% 的股权；二次增资注入 3523 万美元。

正所谓天下没有免费的午餐，只不过对于蒙牛而言，看上去并不是一笔划算的买卖。

二次私募投资中，三家投资机构以用公司发展速度为基础的股权对赌协议和发行可换股债券等措施锁定了三家战略投资者的投资成本，保证了一旦蒙牛业绩出现下滑时的投资风险。

后来蒙牛成功登陆香港股市，机构投资者获益颇丰，而以牛根生为首的公司经营层虽然赢得了对赌协议，但其帐面收益要远远低于这些机构投资者。因此，不少人认为，蒙牛一味盲目取悦投资者接受的做法大有“为他人作嫁衣”之嫌。

但是，在当时的条件下，作为一个胸怀大志，以成就一番事业为主要信念的牛根生。以他的胆识，以他基于共赢的整合各种有利资源的博大胸怀，解决了蒙牛发展过程中最紧迫的资金问题。也许，蒙牛融资的条件不是更好的，但放弃融资，企业可能会长期徘徊，难以发展。这样的例子还少吗？

蒙牛与国际资本大鳄的成功合作，本质上是蒙牛在自身实力不强的条件下，运营公司母子公司管控的理念和办法，把这种管控拓展到对社会资源的整合和利用，形成了大公司，大产业链，大生态链，在和谐中谋求发展和成长。虽然这种利用的条件似乎很苛刻，但是如果没有这种整合，就不可能有今天的蒙牛！

蒙牛成功的另一个秘诀先建市场后建工厂，保证了最低的市场风险，提高了投资效率。

蒙牛建市场有两大关键举措：完成战略性市场布局规划；充分利用各种市场资源，用市场手段在最低的投入下完成这些布局。

但蒙牛处于“三无”状态——无品牌、无规模化工厂、无渠道，要实现这个战略性市场构想谈何容易！市场环境对于蒙牛而言，非常恶劣：品牌基础差，消费者和合作伙伴都不了解蒙牛；费用高，各种市场费用相对于蒙牛的资金实力而言非常高；竞争激烈，国际国内乳业巨头都把五大地区作为必争之地。

蒙牛做市场主要有两大成功亮点：其一，突破市场瓶颈，使用特别的市场开拓方法，如声势浩大的各大主要超市的免费品尝活动，尽快速度打响品牌知名度，提高认知度；其二，引起市场注意后，再按照市场惯例操作，与利益相关的各种市场主体，如经销商、超市、促销人员等结成紧密的利益联盟。同时，充分考虑到各利益相关体的利益，给予待遇、广告等方面的补贴。

应该说，没有合作伙伴的支持和参与，蒙牛的战略性的市场布局是不可能成功的，蒙牛用经过系统设计的，有着强烈吸引力的方法和政策，吸引了一批合作伙伴支持蒙牛发展。在这个过程中，蒙牛与各方实现了共赢。

## 九阳豆浆机的经营秘诀

《老子·五十八章》里说：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”意思是，祸与福互相依存，是可以互相转化的。如果把这句话放到营销生活中，体味会更加深刻。比如，在“三鹿牛奶”事件发生后，国人都在思考究竟还能再喝什么来拯救我们“心灵”的时候。一家企业却“因祸得福”，它的产品让人瞬间青睐，它的销量短期骤然猛增，这个产品就是豆浆，这个企业就是九阳公司。

实事求是地说，从长期来看豆浆和牛奶对人体健康是各有裨益的，并不能互相替代，因此九阳豆浆机现在的销售激增不会是一个常态，只是因为健康问题，让消费者更加注重健康的投入而已。可是为什么，既然豆浆不能代替牛奶，九阳产品的销量还如此居高不下？既然是豆浆机，那为什么消费者不去选择其他的品牌？

这其实不是一个值得消费者冥思苦想的问题。因为，一家企业的成功，几乎毫无例外，或者是产品策略的成功，或者是通路策略的成功，或者是广告的成功，或者是价格策略的成功。而九阳的成功，则归功于综合因素。如果说有什么特别的话，那就是在市场引导方面九阳凭借自身品牌、营销、技术的三大竞争征服了消费者。自然而然，产品的销量额也会水涨船高。

## 品牌：效果决胜开端

一直以来，九阳公司主要从事厨房小家电系列产品的研发、生产和销售，产品包括豆浆机、食品料理机、榨汁机、电磁炉、紫砂煲、电压力煲、电水壶等。其中，食品料理机、榨汁机国内市场占有率超过 30%；电磁炉国内市场占有率超过 10%；电水壶国内市场占有率 5.8%；紫砂煲销量行业排名第二。不过，在所有的业务范围中，占主导地位的、被消费者认同度最高的还是豆浆机。根据中怡康的统计数据，截至 2006 年底，该公司占据豆浆机市场 87.00% 的市场份额，是豆浆机市场的第一大品牌。特别是 2003 年九阳营业额近 3 亿元，其中 2 亿来自豆浆机。所以，如何维护品牌的美誉度，对九阳来说，是重中之重。

### 1、补缝广告打头阵

新生产品的生产者必须耗费大量力气去培养消费者消费习惯。1994 年的一个意外，成就了九阳的市场“认可度”。当年 11 月，在《齐鲁晚报》上紧贴在通档广告上方出现一则 1 厘米高的宣传九阳豆浆机的反白长条补缝广告，花钱不多，效果却出奇地好。补了几次缝下来，到 1995 年春节前，2000 台豆浆机便销售一空。1995 年，九阳豆浆机的销售突破了 1 万台。自此九阳前后与其合作的媒体有 500 家之多。从与报刊共同推出专栏，宣传豆浆的健康功效，到参与央视《夕阳红》栏目活动，继而在央视《东方时空》和《开心辞典》投入品牌广告，九阳豆浆机的市场宣传策略便从“引导消费豆浆”转移到“引导消费九阳豆浆机”，九阳不但市场中活了下来，并且带动发展起了一个新兴的豆浆机行业。

### 2、集中做好科普教育

豆浆是中国的传统饮食之一，是一种物美价廉的健康食品。随着中国城市工作节奏的加快，百姓更家青睐快餐文化，忽视了豆浆的食用。于是在 1996 年 9 月，国家正式启动“国家大豆行动计划”，九阳豆浆机便是此计划中家电企业中惟一的示范企业。

此外，九阳的品牌传播都集中在了软性科普方面，运用小册子、小软文和频繁的促销活动，发挥其神奇作用。

九阳抓住“自己做豆浆卫生”的消费心理，用软文和主题促销活动，大量普及豆浆的健康常识，树立了自己在该行业的权威领导品牌形象。九阳公司先后发起在全国寻找“豆浆老人”；举办“大豆饮食与健康”有奖征文；开展“豆浆饮食文化周”；编辑出版《鲜豆浆营养食谱》、《中国学生营养饮食指南》等。

## 营销：务实匹配的体系

九阳公司形式多样的终端科普、终端拦截和终端促销，有效的抵挡了竞争对手。当许多公司热中于“大广告大产出”的时候，九阳公司的地面一线部队活跃在全国各地，直接抢占豆浆机市场份额。

在九阳，厘清公司与经销商间的工作内容、市场责任，督促并帮助经销商建立、管理和培训业务团队，让经销商承担起所覆盖区域的市场操作责任。

### 1、合理的部门设置

在许多企业，市场部与销售部关系一般都较为紧张，原因是形成了“市场部比销售部高半格”的客观事实，两个本来是相互协作的部门却成为纠缠不清的冤家。在九阳，这些情况则正好相反。九阳的市场部不是销售系统的上司，而是营销副总裁的助手。这主要源于九阳当前特殊的营销管理架构。营销副总裁下面有两个直接下属：一个是企划部总经理，负责营销策划和预算管理工作；一个是销售中心副总经理，但同时营销副总裁兼任销售中心总经理，销售中心副总经理协助营销副总裁进行销售团队的管理工作。即销售过程的真正责任人不仅仅是销售中心的正副总经理，最主要的是营销副总裁本人。正是这种设置，使得九阳销售中心下属的七个大区和国际营销部的销售力量得以有力发挥。

### 2、推销“重心向下式”

从产品上市开始，九阳就站在行业的前列，建立了超前的渠道结构体系。九阳率先建立了能够控制和管理二级市场的业务队伍，使营销管理重心和营销工作重心直接下移。而竞争对手要想做到这一点，首先受到营销队伍认识的制约；其次受到营销队伍能力的制约；最后，也是更严重的，是受到来自省级经销商的抵制。营销重心的下移，客观上为精耕细作创造了条件，这也是在终端上九阳比竞争对手工作做得更主动、更细致、更到位的根源。

### 3、以经销商为主体

具体的市场工作应该由谁操作，是经销商或者是企业？在九阳的规则中，是经销商。以年营业额近亿元的华中区（包括河南省、湖北省、湖南省）为例，该区拥有 40 多个经销商，包括大区经理和他的助理在内，营销团队共有 11 个人。就是这 11 个人能够做到收放自如、精耕细作。其秘密在于 70% 的市场都拥有一个品牌主管和导购主管及他们的下属。而品牌主管、导购主管和他们的下属，都是经销商的团队。此举是九阳的创举，值得其他企业认真研究和学习。因为，它从简单地与经销商建立良好的人际关系、单一地影响经销商中走了出来，进而与经销商建立全员、全过程和全方位的关系，并承担起了为经销商建立、管理和培训业务队伍的工作。

### 4、构建销售网络

九阳的营销网络由销售公司、一级经销商和销售终端三个层次组成。该公司通过严格的甄选标准和程序，值得一提的是九阳的导购体系非常有效，终端演示能力一流。选择 450 名一级经销商，以一级经销商为中心，在全国 270 多个地级城市、2000 个县级城市，建立起 8000 多个零售终端，并与家乐福、沃尔玛、麦德龙、国美、苏宁等全国各大连锁零售机构建立紧密合作关系。

如中怡康 2007 年 8 月对 288 个城市 2440 家门店的统计，九阳在食品料理机市场的商场覆盖率达到 79%，高于处于第二的飞利浦 6 个百分点；零售额统计，九阳份额 51%，高于飞利浦 31 个百分点。

## 技术：“优势”定制法则

当一个企业在自己熟悉的圈子和擅长的领域营销时，在成本和差异性上必然占有更大的优势，从而会提高了自己的市场竞争力。因为，当优势集中到像一根锥子那样尖锐的时候，优势就不再是简单的优势了，它会变成营销最好的进攻武器。更重要的一点是，优势集中可以及时得修正自己的运作方案，尽量减少运作失误带来的经济损失，可以在最低成本条件下，形成自己独特的营销模式。

### 1、产品研发是核心动力

九阳股份的核心产品家用豆浆机是由公司自主研发，并首先进行市场开拓的新型小家电产品。该公司历来注重产品的技术开发和创新，在豆浆机市场上始终保持技术领先优势。先后自主开发、应用的文火慢熬、智能不粘、拉法尔过滤网、易清洗等技术，分别攻克了制约豆浆机市场发展的重大难题，为豆浆机市场的快速发展奠定了基础。商用豆浆机的核心技术“轴流磨粉碎”技术已获得中国发明专利，且正在申请其他国家的发明专利。

经过长期的积累，九阳股份建立了高效的研发体系，在不断推出豆浆机新品的同时，还推出了电磁炉、料理机、榨汁机等健康厨房小家电及商用豆浆机等商用系列产品，增强了该公司产品线的完备性。近年研发投入占营业收入的比例维持在 2% 左右。截至目前，九阳股份共计拥有专利技术 115 项，其中发明专利 6 项，实用新型专利 38 项。

一般说来，许多创新型的产品之所以失败或不够成功，不是优点不突出，而是缺陷太明显。九阳豆浆机，则用智能不粘技术解决清洗难，使销量上了一个大台阶；用浓香技术解决口味问题，销量再上台阶。豆浆机不仅为九阳公司赢得了市场、财富和声誉，更重要的是培养了九阳重视产品品质、重视技术开发和寻求差异化的个性与能力。

### 2、成本革新

经济学上的一个普通道理，成本控制如何会直接导致毛利率水平高低。九阳的成本控制能力主要体现在两个方面：一是通过持续的研发带来的成本下降。网罩和杯体是豆浆机的主要原材料，在产品生产成本中所占比例较高。传统的浓香系列产品生产所需的网罩和钢杯体的平均成本价格约为 10 元和 25 元，而新的五谷系列产品生产所需的网罩和杯体的平均成本为 6 元和 10 元。相应地，它生产一台豆浆机所耗用的直接材料成本从 2006 年的 164.48 元降至 2007 年的 132.70 元。二是推行“阳光采购”模式。2005 年以来，九阳对零部件的供应商和产品的装配商采取统一招标方式，使得产品的若干关键部件由原外包给其他厂商生产转变为公司自产，自产毛利率高。有数据表明，九阳 2005 年、2006 年和 2007 年，采取外包生产的产品分别占当年总产量的 35%、30% 和 20%，呈逐年下降趋势。

### 3、多因素支高毛利率

作为传统食品，豆浆虽早已走进千家万户，且老少咸宜，但让人们接受豆浆机却并不是件容易的事情。因此，作为一个创新产品，豆浆机市场有一个教育、培育和引导问题。

从某种意义上说，谁能够解决这个问题，谁才是真正的赢家。在竞争对手用常规营销手段在市场上搏斗时，九阳选择了这个更具战略价值的突破口。

2007 年九阳根据小家电市场的消费特征调整推行高家用豆浆机、榨汁机的毛利率几乎翻倍，分别达到 45.67%、32.32%。商用豆浆机因为产量太小，需求旺盛，价格很高，毛利率更是达到惊人的 79.80%，而造成这种境况的原因有很多。首先，主要产品市场占比高，议价能力强。比如，豆浆机垄断了市场 80% 的份额，具有很强的定价能力。其次，毛利率很低的外销产品较少，比如苏泊尔、德豪润达等小家电企业出口占收入的比例都比较大，而这些企业的出口一般都是以 OEM 为主，因为 OEM 的毛利率低于内销毛利率，所以使得产品整体毛利率有所下降。同时，小家电的消费者多属于支付能力较强的中高收入阶层，对产品的功能、外观要求较高，而对价格的弹性较小。因此，九阳股份调整了产品的高中低档比重，适当提高了中高档产品的比重，而中高档产品的毛利率较高。

毋庸置疑，在经过品牌、营销、技术三大优势的协调互补后，九阳公司在销售市场上取得了“立竿见影”的效果。这是因为九阳能把企业资源充分集中在了豆浆机细分行业，形成了自己的“优势”。它避开了强大对手的直接竞争，逐步的形成了自己在该细分市场的独特秘诀，从而能够抵挡住竞争对手的进攻。

所以，当“九阳真经”跃出江湖的时候，它便会使消费者有所期待。因为，在消费者看来，比品牌宽广的是销路，比销路宽广的是创新，比创新更宽广的是诚信。一个世界如此，一个国家如此，一个企业更是如此。

## 三招致胜兰托安擦鞋巾的创新营销

### 精准命名，一炮打响

提到擦鞋巾，可能很多人都还没有什么明晰的概念。但经常出差、旅行的人，对这个产品不会陌生。其实这种产品很早就投放市场了，只不过限于当时的技术条件、产品的用途，以及特定使用场合限制了这个产品在市场上的迅速传播。然而，重庆某厂近年来新推出的“兰托安”牌擦鞋巾改变了这种局面，使其成为一种用途广泛、高性价比、人人皆知的大众化消费的日常用品。

这种擦鞋巾的优点是大大简化了擦鞋的程序，不需再用烦琐的清洁、养护、抛光等工序，轻轻一擦即可对各种色泽的皮鞋、皮衣、皮裤、箱包、皮革沙发（翻毛与布制品除外）；塑料、塑胶制品如家用电器外壳、和其他的塑胶制品；玻璃制品、木制品如家具、地板、木制装饰品等，起到去污、上光、养护的作用。产品对被擦拭物体无腐蚀作用。由于采用了化妆品级的原料对人体也无刺激。

看到这里，您会觉得奇怪：这么多的功能于一身的产品为什么叫做擦鞋巾呢？该厂厂长蒋渝的说法是：一、如果把该产品命名为“多功能 xx”，那么这个产品的这么多的使用特性人们会认为是应该的，它就不那么神奇了；其二、“多功能 xx”名字太繁琐不利于人们迅速记住这个产品；其三、提到擦鞋这个词，绝大多数的人都知道是什么样的概念，产品很容易切入市场引起人们的注意。换句话说“多功能 xx”有这么多功能是应该的，但一个“擦鞋巾”有这么多功能就不一般了。

“兰托安”擦鞋巾只需 30 秒即能使任何色泽的皮质或革质鞋起到清洁去污、增光增亮、养护成膜的功能，擦拭其他东西同样可以达到同样的效果，“即擦即用”正好满足了人们使用简便和应对快节奏生活的需求。

### 技术领先，独占鳌头



目前从国内市场来看，生产类似产品的厂家大约有 30 多家，而且还在呈上升趋势的增长，该厂所提的概念正在被越来越多的厂家所模仿。由于该产品的独特水性配方技术为他们独有，所以在产品质量、多用途方面、产品人性化设计方面一直处于行业领先地位。低文化程度、缺乏经营管理经验、技术实力不足，是国内擦鞋巾市场众多生产厂家的现状。“所以，尽管他们的产品零售价在 1.00-2.00 元/包，而我厂的“兰托安”擦鞋巾的售价在 3.00-3.50/包。但由于竞争对手产品质量有待提高（污手、沾灰严重、亮度不持久）和单一的用途（除了擦鞋就不能干其它事了），再加上混乱的市场运作，导致他们依然不能和我们搞有效的对抗和竞争。”蒋渝直言不讳地道出了擦鞋巾产品的市场竞争格局。

谈到市场运作，这名词听起来很复杂，框框也比较大，不是一两句话能说清。蒋渝运作市场就靠一套规范、公平、公开、公正的招商体系，通过初期订货量的多少，来决定经销商的进货价格，经营区域大小。实际上这是企业最常用的一种开发市场的模式，没有什么好神秘和好特殊的。

而别的厂家虽然也制定了类似的方案，但实施的时候就出现偏差了。有的厂家在选择经销商的时候不顾对方的是否具备能够独立运作一个市场的条件和技能，也不管进货量是否达到标准，随意放货，滥放经营权。结果必然就导致一个地方冒出好几个总代理，这样他还怎么做市场呢？甚至有的擦鞋纸生产厂家，产品卖不掉，他就收几百元的技术转让费，鼓吹什么家庭创业，开始卖技术了。蒋渝说擦鞋巾工艺虽然简单，但也不是适合家庭作坊模式可以做的，因为家庭作坊式生产其生产效率非常低下，导致产品成本升高缺乏市场竞争能力。

## 营销创新，网络致胜

蒋渝一直认为“市场竞争，终归到底还是人与人的竞争。做营销是一个艰苦、复杂的过程，尤其是做一个产品的经销商，这和做零售完全不一样的。”

他们按照制定的招商政策，对有意向者的资金情况、基本营销技能、有无现成营销网络等条件进行综合判断，然后再予以区别对待。对于资金实力差点，但营销基本功优秀的人可以适当放宽条件，这可以使对方的创业激情得到鼓励，自身的经济利益也得以满足，市场营销秩序也变得稳定，各层次经销商不会因为价格、经营范围而导致恶性竞争。对于有资金，但缺乏营销经验和网络的人，他们通常不和这样的人合作，因为他不会做市场，进了货也卖不掉，这是在浪费双方的时间和资源。

除了传统的代理模式，网络的发展也为蒋渝的发展提供了新的舞台。他们在网上设立了“兰托安营销之友”QQ 群，以方便经销商和一些想了解产品的人相互交流，了解企业、产品。他还在自己的企业网站上公布了现有的经销商所在地域、姓名、联系方式，让对产品感兴趣的意向客户直接向经销商了解情况。既避免了意向客户对厂家的不信任感，也从与经销商的交流中获得新的启发。向任意一个经销商了解产品的价格、质量、产品销售基本方法。经销商之间也能够经常联系，互相学习交流好的营销技巧。

有独特先进性的产品和透明度极高的销售团队，蒋渝的擦鞋巾越做越轻松：“我们任何一个地区的经销商他不是一个人孤军奋斗，在他的背后有一个有理想、有智慧、有胆识、有魄力的‘四有团队’在支持他。这也是我们随时随地可以不畏任何竞争对手的资本。”

## 创新基因 让迪士尼领先潮流

米老鼠到现在已经 81 岁了，但至今还依然是一个“老男孩”，81 年过去了，米老鼠依然不停歇地游走在世界各地，在人们的视觉中一直未曾老去，这不能不说是一个奇迹。一些做着娱乐大亨梦想的人，都希望创办“第二个迪士尼”，但却很少有其它公司制造的动画人物能象米老鼠、唐老鸭一样长期深受公众欢迎。米老鼠、唐老鸭陪伴一代又一代人走过了纯真的童年，带来无穷的欢乐。其中，米老鼠还制造了与美国总统合影之最。究竟是什么基因让迪士尼一直领先于潮流？究竟是什么基因让迪士尼成为娱乐帝国？

有人认为是迪士尼公司独特的制造欢乐的文化，诚然欢乐可以创造财富，但如果没有优秀的创新基因，这一切都将是海市蜃楼，更加不可能让迪士尼公司永葆青春、基业长青。毕竟，欢乐也需要创新，对一家讲故事的公司来说尤其如此，否则，你的故事将对观众没有吸引力。

## 一、品牌建设

长期以来，迪士尼一直致力于为客户提供最好的内容、最好的服务。在客户获得由迪士尼提供服务的同时，迪士尼也获得了客户的口碑。当大家一提到迪士尼授权的产品时，人们就马上会联想到：好看、好玩、好用、好卖。现在迪士尼已经成为一个家喻户晓的知名品牌，具有很高的知名度和美誉度。迪士尼品牌已经成为了整个迪士尼公司和其它公司的核心竞争壁垒。

20 世纪 80 年代，迪士尼公司曾陷入财务危机。为了解决危机，迪士尼公司重新评估了品牌价值，并且象会计审计师对企业财务做评估一样，迪士尼公司的营销审计师分别从内部的营销活动和外部的顾客反应着手，深入地检视品牌的体质。

在审视营销活动时，他们才发现原来迪士尼正在做很多无效的营销活动，十分震惊。澳大利亚有一家卖地板蜡的公司，竟也在产品上使用米老鼠的标志。这种产品跟迪士尼几乎完全扯不上边。类似的滥用品牌的事情比比皆是。而当迪士尼卡通人物跟汰渍(Tids)洗衣粉这样的高档品牌联系在一起的时候，消费者甚至感到有些不安，因为消费者觉得这些卡通人物并不能为这一产品增加任何价值。更糟的是，这些卡通人物使儿童也参与了购买决策，本来儿童并不在意这类产品。在调查顾客反应时，有顾客反映，他们喜欢迪斯尼的品牌，但常让他们尴尬的是，在超市货架前听到孩子央求：“爸爸妈妈，可不可以买这种清洁剂？那样的话，我就能得到一个小唐老鸭。”迪士尼从中得到教训：不要在不属于你的领域横插一脚。

在首届“T8 国际电信运营及技术峰会”上，迪士尼互动媒体集团大中国区副总裁兼常务董事张祖欣先生表示，在任何市场上我们的公司总是关注品牌的建设，并且和人们保持接触，积极创建产品的吸引力，我们需要把我们的吸引力推广给小孩，同时还让成年人也充分体验到我们产品的感染力，迪士尼仍然继续寻找新的办法来提供内容。目前，迪斯尼乐园不仅是所有孩子最向往的地方，也是许多成年人梦想之地，而且 70%的游客会故地重游。

## 二、本土化

人到了一个地方后，要入乡随俗。一则有利了解当地的民风民俗，也许正是你远行的意图；二则表示对异乡人民生活习惯的尊重，自己的随和，容易与人打成一片；三则不要为别人带来太多的麻烦。同理，跨国公司进入海外市场后，也要本土化。当前，无论是饮料业霸主可口可乐、还是互联网巨头 Google 进入中国市场后，都已经开始本土化，迪士尼作为一家讲故事的公司的特殊性，更加需要本土化。这不仅是一个节省劳动力成本的问题，更是一个生存问题。自己所讲的故事要吸引人，只是靠一般的认知是不够的，故迪士尼深入发掘当地市场，真正理解观众想要的，毕竟，观众来自当地。为了满足当地观众的需求，迪士尼正在积极开发本地相关的内容。

张祖欣先生说：“要开发本地相关的内容，当我们进入市场的时候，我们是把美国海外的内容完全地拷贝到本地的市场上，那么一个很好的例子是日本，日本是一个非常强大的迪士尼的市场，去年日本市场开发了他们自己的动画 Stitch 这样的一个电影，这个几年前在日本 Stitch 这样一个动画电影非常成功，非常风靡，那么我们迪士尼日本去年就出品了一个叫 Stitch 的电影在日本。”张祖欣谈到：在中国，我们也跟很多本地公司合作，去年我们与中国的公司合作推出了《宝葫芦的秘密》这样一部电影，很快我们将会推出一个有关熊猫的电影，我们在四川拍得这样一部电影，下个月将会推出，最后我们还会希望能够在很多市场推出一些本地的分销部门，这样的话，我们就能够寻求更多的观众。

其次，张祖欣先生说：“我们将会对 disney.CN 做出大量的投资，在这个网站上推出各种内容，适应中国本地的市场需求，disney.COM 是个国际网站，它的使命基本上是相同的，只是针对的是美国和全球市场，我们在过去的几年当中把 disney.CN 做成了世界上十大最重要的儿童网站之一。”他又表示，虽然我们是一个全球性的内容公司，但是考虑到中国的本地特色，我们会开发出一些具有本地特色的内容。他激动地说：“中国有很多事情是全世界领先的，我们迪士尼进入到中国，就是希望在中国制造并且为中国制造。”

## 三、拥抱变化

这个世界唯一不变的就是变化。面对变化，迪士尼不是消极逃避，而是积极拥抱。当有声电影时代刚刚开始时，迪士尼就制作了世界上第一部有声卡通影片《汽船威利号》，随后，迪士尼又推出世界第一部彩色卡通《花与树》。随着互联网的繁荣，出现了越来越多的新媒体，迪士尼都在不断地积极尝试，不断地寻找新的机会。

虽然迪士尼不会象传统企业那样不停地推出新产品，但迪士尼会及时对原有产品进行深度挖掘和二次创新，及时跟上新媒体的步伐。张祖欣先生认为，新媒体是非常重要的。因为一旦你错失了新媒体时代的机会，也就可能让你丧失创造一流产品的能力，让你失焦，让你的品牌更加模糊。

张祖欣先生表示，我们主要集中在新媒体领域，我们并不是非常关心到底谁来为这个服务缴付，我们更关注的是我们的客户能够在互联网上获得什么样的内容。他说：“我们在中国移动的网站建立了一个网页，专门放置迪士尼的一些内容，每个月需要 8 块钱，用户可以通过订阅这个服务来打游戏、下载铃声，然后做各种各样的游戏。我们相信大家通过这种服务可以在手机上来获得迪士尼各种各样的内容，这也是我们希望能够切入到中国市场的一个方式。我们还跟移动梦网合作。我觉得未来对我们来说都是具有吸引力的，那么我们在未来可以预见的就是我们的用户一定会把他们的手机越来越多的跟互联网相连，我非常期望看到中国电信在未来如何加强这方面的业务。”

最后，笔者认为这三大创新基因是相互关联的。通过创作本地化的内容，满足本地观众的需求，形成品牌；通过品牌建设，让迪士尼的品牌不断增值，然后品牌授权，为迪士尼公司创造源源不断的利润；最后，由于迪士尼公司能积极拥抱变化，以致迪士尼总是能跟上新媒体的步伐，让迪士尼公司一直能保持创造一流产品的能力，让迪士尼的品牌更加清晰。今天，无论你在主题公园、还是电影电视上，或者是在其它形式的互动媒体上，你都能看到迪士尼的主人公——动画人物。通过这三大创新基因，让迪士尼的事业既能聚焦核心，又能不断地多元化、产业化。

## 小肥羊：特许连锁经营的成功典范

小肥羊是一家成功的火锅餐饮连锁运营商。1999 年，肥羊在以牛羊大草原而闻名的内蒙古开设了第一家餐厅。自那时起，肥羊迅速地以自营和特许加盟的方式将其餐厅网络扩展到 2007 年底的 350 家左右。2003-2005 年间，肥羊对其商业模式做了进一步拓展和改进，括建立自己的汤底和羊肉生产加工设施，立统一的特许加盟管理中心等。小肥羊的迅速扩张也离不开资本的贡献，肥羊于 2006 年进行了一轮私募股权融资，于 2008 年成功登录香港交易所公开上市。

### 那么，小肥羊如何做好特许连锁经营的？

小肥羊自 2004 年起运营自己的羊肉加工中心，前已在内蒙古拥有两个羊肉加工中心，年产能 10000 吨。尽管还未达到最大产能，已经能提供小肥羊餐厅网络所需要的 45% 的羊肉。除了羊肉加工中心外，肥羊还于 2003 年建立了自己的汤底生产中心。

如前所述，肉和汤底是火锅餐厅最重要的两种原材料。通过控制原材料，肥羊能对其餐厅中的食品质量有一定的控制力；进一步，这种标准化的原材料控制对于小肥羊的火锅体验、品牌建设也很有帮助。

2005 年以前，小肥羊主要通过第三方加盟代理商来发展和管理其特许加盟网络。这种模式使得小肥羊对其旗下餐厅的控制力显得很有限。此外，当时的特许费是每年一个固定的数额，这样的支付结构对特许加盟商的激励有些错位，可能使他们只关注短期收益而不注重更为重要和长期的品牌效应。2005 年，小肥羊设立了自己的特许加盟管理中心，试图增强其特许经营店的表现。与之同步的是特许费结构的改变，逐渐将固定的特许费转变成同餐厅销售正比的方式。

小肥羊在自营店和特许经营店之间的选择也是一个值得探讨的问题。从其 IPO 的招股说明书中可以看到，在随后两年内，小肥羊预计准备用募得资金的 60% 来开设 150 家自营店，并翻新 50 家自营店。相比之下，目前小肥羊有 90 家自营店和 240 家特许经营店。另外，预备用募得资金的 10% 寻找纵向整合和购买优秀特许餐厅的机会。这些表述说明小肥羊向更好经营自营店的战略转变。

一般说来,管理特许经营商的利润率要比直接经营直营餐厅要更高。但直营的餐厅对于连锁网络也有重要的作用,比如示范效应。

小肥羊更多选择直营店的原因可能是特许经营发展的不利,或者说直营店的模式更能达到盈利和品牌的要求。

但这样就带来新的问题。由于无法使用特许经营的模式,横向扩张能力由于受资金的约束就较为有限。换句话说,肥羊就不能以数量(更多的店面)取胜,是需要以其品牌形象取胜。另一方面,一个可行的方案即是寻找新的商业模式。

## 具体发张战略解析:

### 横向扩张:控制力是关键

标准化的消费体验之所以是成功,连锁经营的必要条件的原因在于品牌效应。连锁店相对于独立店的优势,就在于连锁经营店能让客人在进入连锁店消费前,就能通过其品牌大致了解到其即将获得的消费体验。而独立店往往需要口口相传或亲身体验后才行。这种品牌效应因其巨大的影响力而具有很大的价值。因此,连锁经营必须尽力做到标准化的消费体验,以逐渐建立自己的品牌定位。

如果说标准化是成功连锁经营的必要条件,那其充分条件就是标准化的内容,也就是品牌的含义。在火锅餐厅中,汤底和羊肉是最影响客人饮食体验的两种原材料,也是火锅餐厅竞争的关键点所在。这是因为,汤底对所有放入锅中烹调的原材料的口味均有显著影响,而羊肉则是最适宜用火锅烹饪的肉类之一。

### 纵向扩张:全新的利润增长点

从纵向扩张的角度来讲,第一步是涉足火锅原材料的生产加工(包括羊肉加工、汤底生产)。相关的,还涉足到分发系统,如建立地区性的仓储和物流中心,运输火车队伍来负责这些原材料的分发。第一步涉及加工生产及分发系统可谓非常自然,如上所述,这样的纵向扩张有利于保证其产品质量、品牌形象以及对运营效率的控制。

第二步的纵向扩张显得更有意义。小肥羊利用其羊肉和汤底生产能力以及专门的食物研发中心开发家用火锅食品,包括羊肉、汤底和其他调味品。随后,以其分发网络为基点,涉足分销业务,将这些家用产品销售至中国及海外超市、卖场等零售商。此外,小肥羊也邀请第三方生产商以生产小肥羊产品,并将之分销。这一步扩张等于是开发了一个全新的盈利模式,形成了小肥羊新的利润增长点。

经过这两步纵向扩张,小肥羊的商业模式可归纳为以下四个步骤:原材料采购、生产加工、分发系统及终端销售(餐厅和分销)。从步骤上来说,两步扩张均有较强的目的性,而且一环扣一环。此外,纵向扩张也算是对横向扩张(餐厅经营)的一种补充。

以小肥羊目前的商业模式来看,成功的关键因素是交叉销售和品牌。小肥羊以两个平台(餐厅和家用火锅产品分销机构)来销售“一种特别的火锅饮食体验”,两者相辅相成,互相促进,达到较好的融合。同连锁经营一样,交叉销售的必备因素又是品牌。交叉销售的内容必须符合品牌形象才能达到良好的效果。



# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885    0451- 88342620    招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    颁证单位：中国经济管理大学    承办单位：美华管理人才学校

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载    学校网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)