

沃尔玛山姆会员制

- 沃尔玛山姆会员制是只对会员服务的营销方式，消费者必须事先缴纳一定的会员年费成为会员之后，才能在会员店购买商品。
- 中国人做生意讲究开门迎客，沃尔玛却要预交会费。
- 沃尔玛这种一次大批量采购的方式在北美极为风行，但中国的大部分消费者还不习惯。
- 沃尔玛“天天低价”的营销战略依仗于供应链上的低成本。在美国，沃尔玛公司控制着一个十分复杂的仓储管理系统和自己的配送中心。
- 但在中国，沃尔玛的供应链与物流系统尚未能实现那种低成本的运行。

沃尔玛冤不冤？

- 沃尔玛公司在美国本土正面临着需求下降的趋势，已不能实现公司的营利目标，因此它把获利的希望寄托于海外市场。希望在未来其海外业务增长将达到年总销售额与利润增长额的1 / 3。而中国是目前最被沃尔玛国际化战略看好的市场之一。
- 沃尔玛怎么也没有料到，“会员制”这种西方流行的营销方式在中国会一波三折。
- 为什么成熟运作多年的“会员制”在中国不灵了？
- 水土不服的原因？背景差异？
- 普遍意义？
- 调查一下麦德龙的经营模式与在中国的实际业绩，对比一下其各自的优劣长短何在？



第三章 中国的管理思想与 21世纪管理理论的发展

- 对中国管理思想的总结与认识
- 企业文化理论的兴起、影响及其在企业经营管理中的作用
- 知识经济时代的特征及管理实践的变化
- 建设学习型组织

一、对中国古代管理思想的总结：

中国古代的管理思想可归纳为：组织、经营、用人、理财、管物五个方面。(P46)

- “富国之学”发达而“治生之学”较薄弱。站在国家、政府、统治者角度的宏观经济管理思想较丰富；站在经济活动主体的角度、探讨如何创造财富的微观层面上的管理思想则相对缺乏。
- 封建制度限制了商品经济的发展，建立在工厂制度和市场经济基础上的管理理论没有生存的土壤。
- 对富国强民、义利、本末、赋税、俭奢等方面的多种观点与争论，主要站在国家立场考虑。
- 周三多教授总结的：顺“道”、重人、人和、守信、利器、求实、对策、节俭等管理思想与原则。
(P51-53)



对中国管理思想的认识：

- 思想资源丰富，可操作的方法较少；
- 现代化大生产充分发展的阶段极短，以企业为对象的管理理论欠缺，小农意识、封建传统与现代工业文明相抵触。
- 在管理工程领域、现代科学技术运用方面有可能缩短与世界先进水平的差距。
- 在经济转型时期的企业管理经验积累有望对其他发展中国家有所借鉴。
- 在实践中结合中国实际情况不断创新是我们不可推卸的责任和任务。

二、管理理论的新发展：

（一）企业文化理论：

（Corporate cultures theory）

- 1.企业文化理论产生的背景：70年代石油危机之后日本企业的崛起和美国企业竞争力的削弱。
- 2.含义：企业的全体成员在共同使企业运转和发展的过程中形成的包含企业的最高目标、共同的价值观、作风和传统习惯、行为规范、规章制度在内的有机整体。



3. 企业文化的三个层次

- 物质文化：厂区环境、机器设备、企业产品等直观的外在印象；
- 制度文化：员工对规章制度的认同、执行，内化为自觉、自律行为的程度；
- 精神文化：共同价值观、道德准则，内在的思维与行为方式。

4.企业文化的本质与作用:

- 企业文化的核心是共同价值观、道德标准、待人处事的准则，体现为企业理念、经营哲学、企业的最高目标、风尚等。
- 积极进取、善于合作、勇于承担社会责任的企业文化有利于企业的长期经营业绩，企业文化应该帮助组织适应环境的变化。

5.企业文化的功能：

- 导向功能：引导员工的思想 and 行为；
- 凝聚功能：全体员工的认同感、自豪感、使命感，产生凝聚力；
- 激励功能：尊重人、理解人、关心人的企业文化能够激发和调动全体员工的积极性、创造性。
- 规范功能：企业精神和制度文化对组织成员的行为产生约束作用，使其符合企业的价值观。

6. 企业文化的几种类型:

A. 强力型企业文化:

- ◆ 共同价值观和经营方法在经理层高度一致。
- ◆ 主要价值观通过规则和职责规范公诸于众。
- ◆ 内部团结、员工们齐心协力，且有很高积极性。
- ◆ 员工参与决策，对组织的贡献能得到及时的表彰。
- ◆ 建立起规范的组织机构和管理机制。
- ◆ IBM P&G WOL-MART都是强文化的典型。
- ◆ 意义：强力型文化的企业有很大潜力，团结、积极的精神如果领导有方可释放出巨大能量。
- ◆ 是否存在负面的风险呢？

B. 策略合理型文化:

- ◆ 此类型的核心是企业文化与企业环境、行业特点、经营策略、业务性质相适应，其适应程度与企业的经营业绩正相关。
- ◆ 决策果断、官僚作风不强的企业文化给处于激烈竞争状态的企业带来业绩。
- ◆ 重视尖端技术、勇于创新的文化促进小型高科技企业的成长。
- ◆ 稳健、严谨、规范、强调程序的文化适合于电站、铁路等提供公共服务的企业，但却不适应快节奏、竞争激烈的行业。
- ◆ 独断专行的文化对于小企业的损害有限但对于大企业却极为不利。

C. 适应变革型文化:

通过对上百家经营业绩不佳企业的实证研究发现，这些企业在早期都曾经有过非常好的适应性，是什么原因使这些企业陷入困境呢？

- ◆ 已有文化阻碍了他们对于环境变化的了解与认识，缺乏主动变革的意识。
- ◆ 已有文化对实施新的、不同的策略有阻力，加大了转变的难度。如在政府保护之下稳定运作的企业被推向市场后怎样去竞争？
- ◆ 只有那些能够使企业适应市场经营环境变化，并在适应过程中领先与其他企业的文化才能在较长时期中持续地提升企业的经营业绩。

海尔文化：

- ◆ 海尔理念：只有创业没有守业
- ◆ 海尔精神：敬业报国、追求卓越
- ◆ 海尔作风：迅速反应、马上行动
- ◆ 名牌战略：要么不干，要干就争第一
- ◆ 管理模式：“OEC”管理法，Overall（全方位）、Every（每人、每天、每件事）
Control&Clear(控制和清理)
- ◆ “日事日毕、日清日高”。人人有事干、事事有人管，每天有提高。
- ◆ 质量观：高标准、精细化、零缺陷
- ◆ 营销观：先卖信誉、后卖产品
- ◆ 服务观：顾客永远是对的

海尔文化激活“休克鱼”：

- ◆ 企业文化是可以改变、可以塑造的，需要领导者高瞻远瞩的洞察力，需要不断变革。
- ◆ 企业的衰落往往是从凝聚力下降，精神涣散和因循守旧开始的。
- ◆ “休克鱼”指技术设备等硬件比较好，但经营管理等软件不行的企业，海尔先后兼并了18个账面亏损总额达5.5亿的企业，全部扭亏为盈。
- ◆ 基本不注入资金，派去三个人，采用移植海尔企业文化管理模式的方法使企业起死回生，在短期内恢复正常生产。

海尔的管理理念：

- ◆ 负债管理：企业将相应资源提供给相关员工作为负债，并将外部市场效应内部化，促使每位员工追求效益，通过经营使资源增值。
- ◆ 赛马不相马。
- ◆ 只有淡季的思想，没有淡季的市场
- ◆ 要做正确的事，而不是正确地做事。一个技术员能正确地做事情是他的基本素质，要做正确的事需具有开发创新能力。
- ◆ 能力，不在于你拥有多少，而在于你能利用多少。
- ◆ 用“中国造”参与全球化竞争。

理性模式的缺陷和海尔的问题：

- ◆ 缺乏远见、见物不见人。
- ◆ 刻板、依赖高层的控制，片面追求增长。
- ◆ 注重战略、忽视执行、割裂过程。
- ◆ 彼得斯、沃特曼的结论：
- ◆ 人们需要生活得有意义。
- ◆ 人们需要一定的自主控制权。
- ◆ 人们需要正面鼓励、建立自信。
- ◆ 实际行动是形成态度、理念的基础。
- ◆ 管理过程的三个要素——目标方向、决策、实施，需要战略家与实干家的结合（62——63页）。

（二）市场导向的 CIS战略：

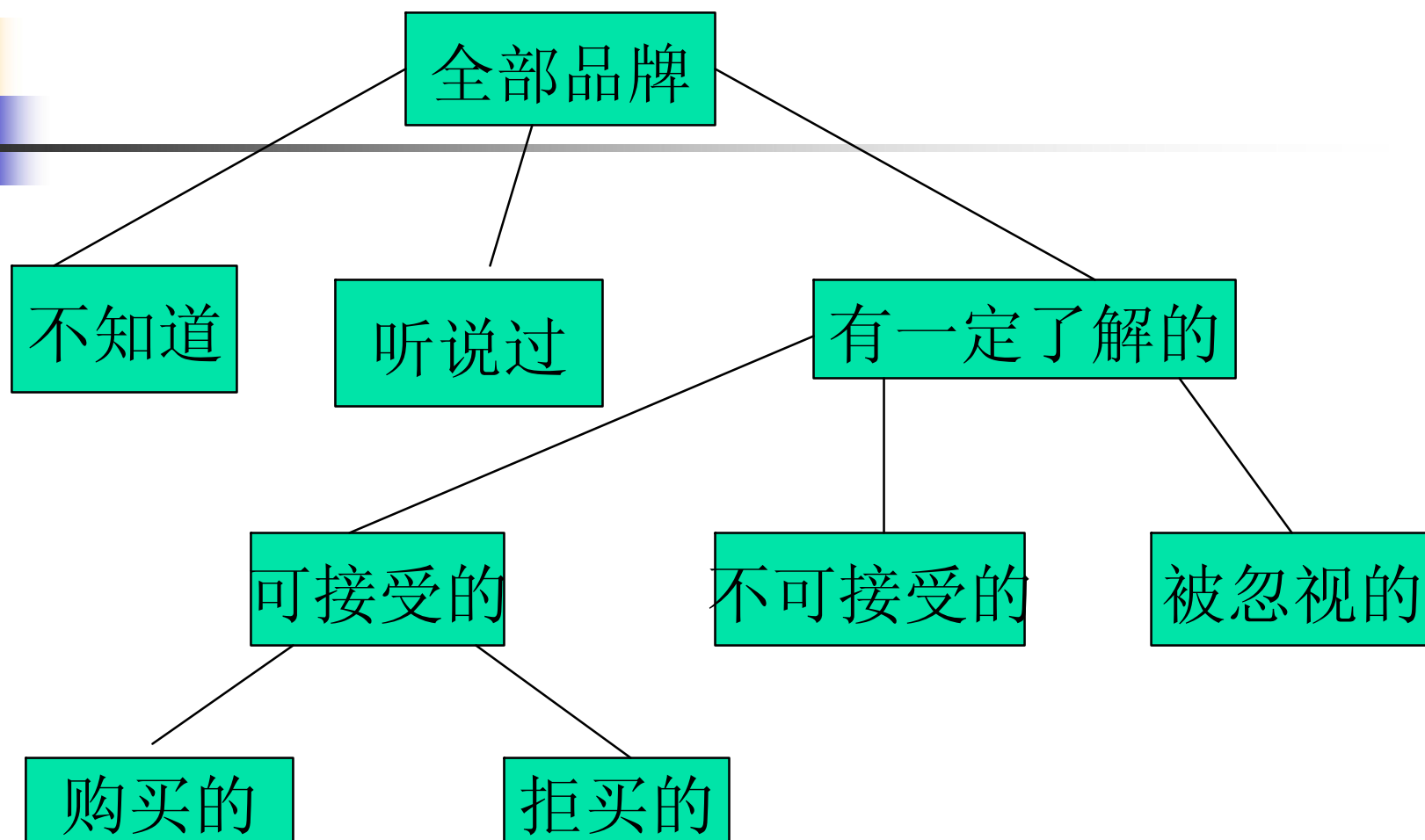
（Corporate Identification System）

- 企业形象；指企业通过自己的产品和服务在社会公众心目中树立的整体印象，是企业综合素质的外在表现。
- **CIS**战略是指努力塑造优秀的企业整体形象，并通过完整的传达体系将企业的经营理念、企业精神追求传播给企业内部员工和社会公众，使其对企业产生统一的认同感与价值观，促进企业市场营销的经营战略。

1.良好形象是企业的资源要素：

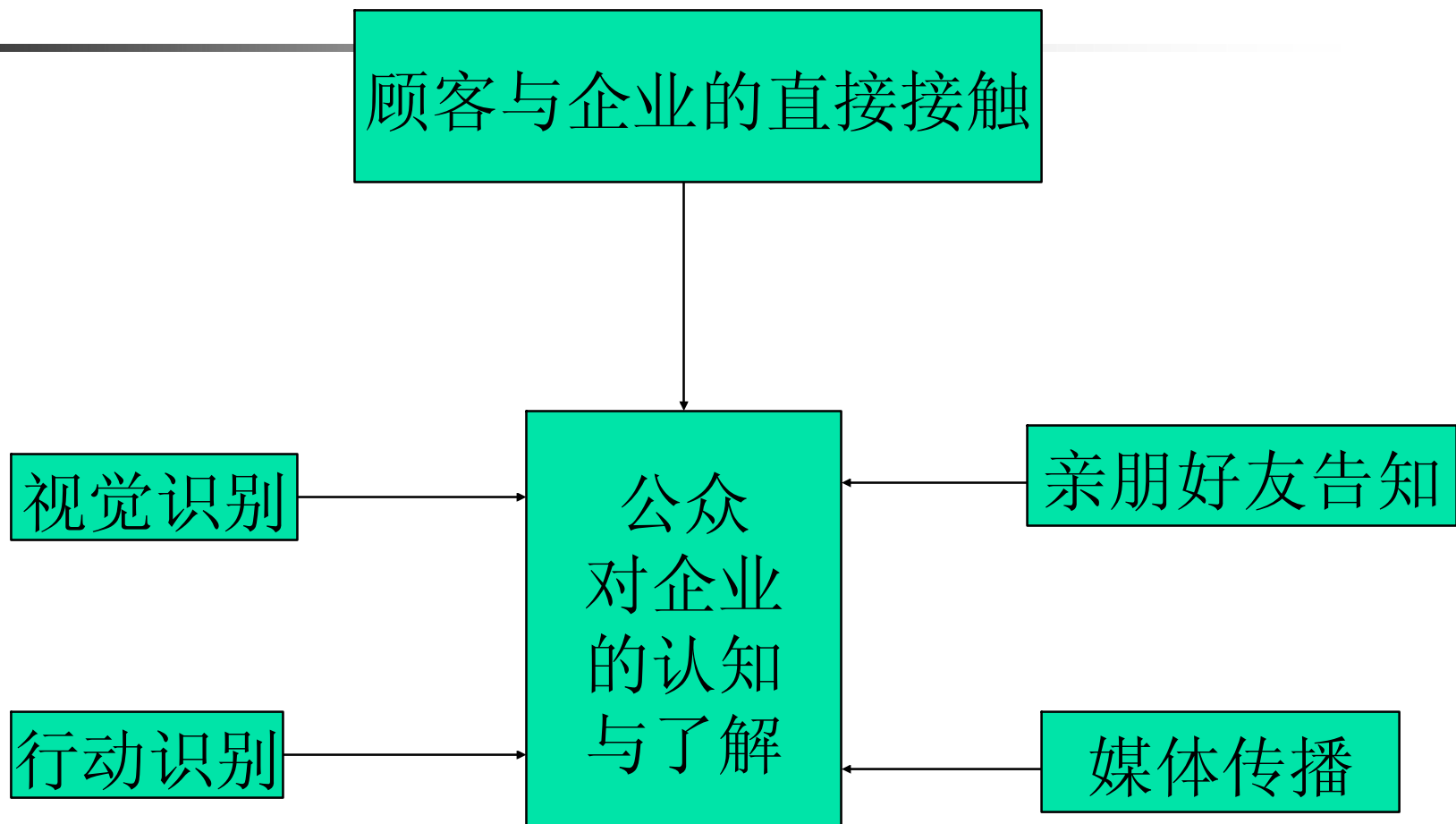
- 由于科学技术的飞速进步和经济的全球化，生产同类产品的大企业之间差距大大缩小，单一的质量、价格因素难以形成明显的竞争优势。
- 对于科技含量高的用品，一般消费者已很难依常识判断选择。优秀企业的整体形象、色彩鲜明、醒目别致的标识会直接影响到顾客的购买选择。
- 从“名牌产品”到“名牌企业”

消费大众购买选择时对品牌的认知



美誉度是在品牌认知基础上形成的对该品牌商品带来利益满足的信心和好感，美誉度是忠诚度的基础。

社会公众了解企业的渠道



2.CI系统的构成:

■ MIS (Mind Identity System)

- 理念识别：企业经营理念、精神标语、方针策略等，是CI战略的实施基础和原动力，是企业全部经营活动的指导思想。
- 默克公司：我们始终不忘药品旨在救人，不在求利，而利润会随之而来。

BIS (Behavior Identity System)



- 行为识别：企业理念的外在表现。企业的行为特征由内部培育和外部宣传相结合而形成。
- 内部员工的工作能力、行为举止、服务态度等。
- 外部行为包括产品销售、公共关系、广告宣传等。

VIS (Visual Identity System)

- 视觉识别：通过企业名称、品牌标识、标准字、标准色等形成强烈的视觉冲击，加强印象、增加社会公众和消费者的认同感。
- 企业名称、企业标志、商标品牌的统一性是常用的策略。
- 标识图案的可辨认性：明快、简洁、远视效果好。
- 能举个实例吗？

3.企业形象因素：

市场形象：考虑消费者需求的程度；销售网络状况；国际竞争力强弱。

- 技术形象：研发能力（R&D）；技术先进程度；产品质量的可靠性。
- 公司风气：进取精神、公正程度、员工的素质与修养。
- 经营者形象：个人魅力、成功业绩、领导作风。
- 综合形象：美誉度、期望值、对企业发展的信心。

4.CIS战略的基石—优秀的企业文化

- 企业形象是靠其内在素质塑造的，光有包装是不能长久的。
- 企业要走出过度依赖广告和包装的误区。
- 形象战略的实施是一个系统工程，不能过于急功近利。
- 举出你心目中的优秀企业，分析它是怎样打动你的？

以顾客为本的品牌资产：

- 品牌意识：为顾客建立明显的品牌识别，提升知名度。
- 品牌印象：建立独特、强烈、顾客喜欢的品牌联想，突出体现企业品牌理念的情感需求。
- 诺基亚“科技以人为本”
- 联合利华“有家，就有联合利华”
- 海尔“真诚到永远”
- 中国移动全球通“沟通从心开始”
- 包含某种普遍的人类情感和价值选择，成为企业与消费者沟通的重要元素。

郎科（Netac）的企业形象

- 朗科凭借创始人的创意和闪存技术的应用创新，开创了世界移动存储时代，成为唯一一个在IT领域居于世界领导地位的企业。
- 郎科的成功并非由于原创技术的发明，闪存的关键元器件由国际厂商日立、东芝、三星等垄断。
- 朗科抓住了将闪存技术运用到存储领域的瞬息机会，并利用市场先进入者的优势，在短短5年间确立了在移动存储领域的霸主地位。
- 企业树立的远景目标是：“在移动存储与无线数据领域成为全球的领先者！”



郎科快速增长的历程

	产品系列	员工数	销售额	竞争者数量	行业规模	市场份额
1999	创业、研发产品	——	——	——	——	——
2000	两款产品	10多人	2000万元	——	15.9万片	100%
2001	“优盘”系列产品	40多人	1亿元	100家不到	80万片	90%以上
2002	“优盘”系列产品	200多人	2亿多元	200多家	275多万片	50%以上
2003	“移动存储、无线数据、数码娱乐”三个系列 60多款产品	360多人	4.2亿元	180多家	600万片	50%左右

郎科的战略：

- 支撑战略目标的三大战略：知识产权战略、人才战略和国际化战略。
- 截至**2003**年郎科累计研发投入超过**1000**万元。
- 先后推出全球首款优盘、首款**USB2.0**、首款集优盘、**GSM/GPRS**无线上网、收发短信的“优信通”等多款世界技术领先的产品。
- 郎科花费**200**多万元用于申请多项国内外专利。
- 郎科能否像微软、戴尔、思科一样在十几年的时间高速发展成世界级公司巨人，在全球之颠塑立起一个中国品牌？

朗科的品牌形象：

2003年12月提出“移动你的世界！Do anything anywhere！”

- 2004年2月，公司花100万聘请 2003环球中国小姐作为新一代无线上网产品——优信通的形象代言人。
- 著名高科技企业往往通过产品发布会、科技体验馆、大型赞助活动吸引消费者参与，让顾客在参与中体验科技的乐趣和品牌的卓越。
- 选美小姐代表的是外在时尚和一时的好感，生产牙膏、果冻、饼干等快速消费品的企业才选择美女路线来推广产品。

郎科需要建设什么样的企业文化？


- 中国的企业要走向全球、
- 从**OEM**走向自我品牌、
- 要从产业链的低端走向高端、
- 必须具有自己的研发力量和技术标准。
- 在技术后面的是企业内在的驱动技术原创的能力。
- 技术本身是能够被模仿、跟踪和超越的，甚至是可以购买的。
- 什么才是企业买不到、难以模仿、难以移植的核心能力？

知识经济时代的特征：

知识经济（**Knowledge-based Economy**）意味着社会经济实现以知识为基础的增长方式，企业最具战略意义的资源就是知识及知识的载体——不断创造和积累知识的人。

- 产品和服务的知识密集度会不断提高，知识消费成为主导消费，物质产品中包含的知识含量成为产品增值的主要因素。
- 高技术产业和知识密集型服务业日益成为社会经济结构中的主体。
- 传统产业中各种工作的知识含量都在提高，员工的聪明才智和创造性决定着组织运作的绩效。
- **21**世纪初，美国所有工作中 **80%**以上将属于脑力劳动，以知识为基础的工作在现代经济中逐渐成为财富创造和就业的主体。

知识经济时代管理观念的变化：

- 
- “提供知识、去有效地发现现有的知识怎样能最好地应用于产生效果，这是我们所指的管理。”
 - “管理是所有组织的一个生长功能，不管这些组织的特殊使命是什么，管理是知识社会的一个生长器官。”
 - 持续开放的学习成为知识经济时代最重要的组织活动和个人活动。
 - “土地、劳动和资本作为限制因素是重要的。没有它们，甚至不可能产生知识；没有它们，甚至也不能实行管理。而只要存在着有效的管理，即将知识应用于实践，我们总是能得到其他资源。”

知识经济时代管理的特征：

- 谁最先掌握新知识、拥有新技术、推出新产品和服务，谁就将获得知识投资收益规模递增的可能。
- “比你的竞争对手更快学习的能力是赢得竞争优势的唯一持久的源泉”。
- 建设学习型组织、开发人力资源、培训员工、设计对经营者和员工的有效激励机制成为管理工作中最重要的职能。
- “第五代管理是一个领导方式的问题。它的注意力不应集中于某个人的力量，而应集中在如何锻炼、鼓励和培养其他人方面。”
- “第五代管理预先假定了一种集成的环境，这一环境使人和公司的最优秀的才能同他人最优秀的才能互相结合。”

建设学习型组织（68——70页）：

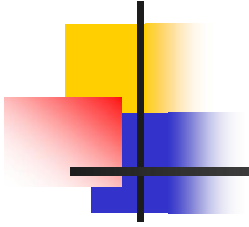
- 美国人彼得·圣吉（Peter Senge）在其著作《第五项修炼》中提出了“学习型组织”的概念。
- 圣吉认为，企业竞争失败，组织决策失误的根本性原因是组织的**智障**妨碍了组织的学习与成长，使组织被一种看不见的巨大力量侵蚀，甚至吞没了。
- “未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织。”
- 建立组织内部的学习机制，共享每个人的智慧和经验，善于以团队为基本单位进行学习。
- 组织的修炼——系统思考
- 个人的修炼——自我超越

学习型组织的五项修炼

- 第一项修炼是自我超越（**Personal Mastery**）。自我超越是学习型组织的精神基础。
- 第二项修炼是改善心智模式（**Improving Mental Models**）。心智模式是人们在长期实践工作中建立起来的认识事物的认知模式。反思、探询；
- 第三项修炼是建立共同愿景（**Building Shared Vision**）。目的是培养组织内的成员主动而真诚地奉献和投入，而不仅是被动地遵从，把组织的目标转化为个人奋斗的目标。
- 第四项修炼是团队学习（**Team learning**）。这项修炼建筑在“共同愿景”、“自我超越”修炼之上，其主要目标是发展团体成员整体搭配和实现共同目标能力的过程。
- 第五项修炼是系统思考（**Systems Thinking**）。跳出就事论事的框架，从整体上把握系统运行的规律。

学习型组织理念与行动;

- **福特公司：学会恳谈。**在领导与员工之间建立真诚的关系，是一种团体的实践。
- **戴尔：求胜文化。**把建设性的、有价值的想法带给员工和客户。其特征是可执行的，是详细的任务细分和对细节的极大关注。
- **明基中国：内心的动力。**作为独特的的企业文化获得了全体员工的认同，成为考核的隐性指标。
- **常州供电公司：先把镜子转向自己。**“创建国际一流供电企业”的愿景，品尝一次次成功超越自我的快乐。
- **浪潮通软：非IT人才观。**使企业成为广泛吸收社会知识的机制或渠道。
- **知识转移**就是加快外部知识对内及内部之间的转移、学习。信任员工、让员工成长。



案例分析： 标王秦池的失误？

1996年秦池以3.2亿元人民币再一次在中央电视台夺得标王后，遇到了新问题。

- 有一家新闻单位对秦池酒的勾兑大做文章，那组文章给公众的印象是秦池出产的酒是用四川拉来的原酒掺水造成的，质量无法保证。后来其他很多报纸也都采用了这种说法。
- 秦池1997年第一季度的销售收入达到4个多亿，对全年收入15个亿是很有信心的。
- 进入第二季度后，销售急转直下，结果这一年后面三个季度的销售收入还不如第一个季度多，全年只完成6.5亿。

全是“勾兑”惹的祸？

勾兑绝不是简单的‘酒里掺水’，而是一项复杂的技术，任何白酒不经过勾兑都根本不可能成为消费品，谁敢拿没经过勾兑的原酒往嘴里灌？茅台也要勾兑。

- 秦池从四川运进大量原酒是为了提高秦池酒的质量。山东白酒酿造量在全国各省份居第一位，但没有真正的名酒，因为地理、气候等条件不行。
- 四川的酿酒条件好，所以秦池在四川设分公司，从那里进原酒。如果只是因为原酒生产能力不足，何不就近随便找一家产原酒、散酒的厂家进货呢？这样的小厂山东可遍地都是啊！
- 其实这么多年来，秦池酒还从未出过一次质量问题。假如没有新闻界的那些‘炒’，形势会怎样呢？

秦池的反省与意外：

- 王卓胜早在**1996**年，秦池最火爆的时候就意识到了：好日子长不了。
- 中低档的白酒，一个城市一年流行一个牌子，谁也别想永远称王。
- 王卓胜认为：群众的消费心理有时没什么道理讲，企业无法控制。
- 秦池实际上从**96**年就开始上葡萄酒生产线了。
- 意外的只是没料到形势逆转会那么快，那么突然。
- 1、 新闻界“炒”秦池的主要原因是什么？为什么王卓胜先生会如此的反感新闻记者的炒作呢？
- 2、 阅读了案例后，你认为“标王秦池”失败的主要原因是什么？

关注中国的优秀企业

- 北京博奥生物芯片有限责任公司成立于**2000**年。
- 开发的“细胞膜片钳芯片技术”获得美国生物工业大会**2002**年度“科学突破发明奖”。
- 通过技术控股的方式在美国组建腾隆生物科学公司（**Aviva**），是中国第一例以自有专利技术向海外投资成立的公司。
- 在国内组建深圳微芯生物科技有限公司，是国内首家用生物芯片技术进行高通量药物筛选的公司。
- 控股国内最大的医疗设备企业北京万东医疗设备公司。
- 世界十大制药公司已有七家采用博奥的产品。
- **2003**年美国腾隆销售收入月**100**万美元。
- **2004**年预计达到**500**万美元。
- 博奥不到**4**年，已完成了从草创到强势进入世界市场的壮举。下一步该怎样发展？



关注中国的优秀企业

- 电池行业的比亚迪
- 软件业的用友、金蝶、盛大
- 房地产业的万科
- 生物医药行业
- 印刷业
- 医疗业
- 家电业
- 消费电子领域