

INC.老总访谈

■本报记者 陈 华

10月25日,一场有关全国煤炭企业管理创新的高峰论坛在皖北城市宿州举行。活动由中国煤炭工业协会主办,主题是“管理创新与科学发展”。主办方之所以选择这个地方开会不仅因为皖北是全国重要的煤炭基地,大小煤炭企业众多,更因为会议的承办方——皖北煤电集团近几年在精益管理方面做出的成绩特别引人注目。而在业内人士看来,这场论坛带有明显的现场会性质。

“在全国煤炭企业里实行精益管理,皖北煤电不算是最早的,但一定算是比较有成效的。”皖北煤电集团董事长葛家德告诉记者。

葛家德说的成效可以从一组数字中看出来。截至今年6月底,在原煤产量增加242万吨的情况下,并在安全投入加大、原材料价格持续上涨条件下,将吨煤可控成本降低10%,销售收入、总资产分别年均递增近40%。此外,通过推行安全生产精细化、安全生产管理水平有效提升,百万吨死亡率近四年平均降到0.33。

与企业效益迅速提升形成鲜明对比的是矿区人力资源得到优化配置,生产矿并全面“瘦身”。与2004年相比,全公司科级管理机构减少了81个,科级管理人员减少489名,原有7对生产矿并精减分流富余人员5264名。

“这些数字只能从一个方面说明我们管理创新的成效,其实,更大的成效在于,精益管理思想在已经深入人心,改进创新氛围在矿区日益浓厚,逐步成为广大员工的习惯,成为企业管理之魂。”葛家德说。

一家省属国有大型企业,在几年时间内全公司科级管理机构减少了81个,科级管理人员减少489名,原有7对生产矿并精减分流富余人员5264名,然而,产量却增加了150万吨左右,百万吨死亡率近四年平均降到0.33

皖北煤电:精益管理促科学发展

不创新就没有出路

煤炭行业近年来总体发展态势是,整合重组浪潮此起彼伏,大基地、大集团建设步伐明显加快,产业集中度不断提高。和国内大型煤炭企业相比,皖北煤电集团规模相对较小,经济实力不强,产业结构单一,后备资源匮乏,竞争力较弱。因此,这种外部环境给皖北煤电的生存发展带来巨大的压力。

“不创新就没有出路。”这是皖北煤电集团基于对企业内外部环境的审慎分析得出的结论。

“煤炭行业是受计划经济体制影响较深的行业,经过多年努力,虽然管理水平不断提升,但仍然较为粗放,思想不够解放。”葛家德说。

这种粗放型经营带来的一个普遍问题是,员工类似于看惯、干惯、习惯这样的“三惯”现象尤为普遍,创新意识不强,经营机制不活,浪费严重,用人多,效率低,成本高,安全生产难以保障,严重制约着企业发展。

基于这些考虑,集团决定结合自身实际,发挥比较优势,培养出独特竞争能力,才能持

续、健康、快速发展。

推进业务流程优化

“业务流程优化是增强企业内部运营管理能力的有效手段,这方面的典型案例很多。皖北煤电集团的创新在于,以实现流程增值为目标,在全国煤炭行业率先开展了煤矿业务流程全面优化设计。”这是安徽省委政研室在一份皖北煤电集团实施精益管理情况调查结论上写下的一段话。

去年下半年,皖北煤电集团利用三个月的时间,以集团下属新矿五沟煤矿为模板,集成内外部管理经验,创新形成煤矿业务流程优化方案。

其具体做法是:在对现有流程收集汇总整合的基础上,形成流程清单,再运用价值链的方法,按照工作性质把煤矿的整体业务划分为生产、生产辅助、职能管理三类,然后按照管理职能层次把流程划分三级,最后根据分类分级形成流程框架,在此基础上进行组织职能方案设计。

“哪里不顺畅就优化哪里,哪里不需要就去除哪里。”影响煤矿重要业务目标实现的关

键流程很快得到优化。如副井提升,以前,入井检查和装罐由运输负责,提升设备操作由机运负责,流程优化后,由机运事业部统一管理。这样,部门职能更加清晰,组织运转更加高效。

“五沟矿下料流程优化后,回收人员减少50人,车皮利用率提高了20%。”相关研究人员在调查后得出这样的结论。

实施组织机构精干化

针对传统煤矿机构臃肿、职能不清、人浮于事的现象,皖北煤电集团在流程框架体系优化基础上,积极推进组织变革和人力资源优化配置。

依据流程优化的结果,集团对相关组织机构进行职能整合。如原机电、运输、用电、设备、物资、机厂、坑代7个部门整合为机运事业部和动力物资保障部。通过调整,全矿仅设组织机构17个,比传统矿并减少了57.5%。

同时,按照管理扁平化要求,企业将生产一、二线单位由原来的五级管理变为三级管理,采掘区队管理人员由7人改为4人,部门

信任和信誉的建立过程不是纯粹的商业行为,就像盖房子一样,建设它要花很长时间,但要破坏它却太容易了

中国文化之旅:寻求商业发展与保护文化的平衡

INC. 责任观察

■本报记者 蒋蒞

“对于有着数千年光辉历史的中国,文化遗产尤为珍贵。这就是为什么BMW多次郑重承诺,‘BMW中国文化之旅’将每年沿着不同的路线一直走下去的原因。”10月14日,宝马集团大中华区总裁兼首席执行官史登科博士在2008“BMW中国文化之旅”发车仪式上这样表示。

当日,由22辆BMW汽车组成的车队陆陆续驶出首都博物馆门前广场,开始了为期10天、长达2600公里的文化之旅。由专家、学者、媒体,以及BMW车主、经销商和员工组成的车队沿着我国历史上最著名的南北交通大动脉——京杭大运河一路南下,探访沿途物质和非物质文化遗产并进行捐赠。

2008“BMW中国文化之旅”以运河沿线非物质文化遗产项目为核心,探寻运河开凿历史起点——扬州古邗沟遗迹,参观、探访有着“南桃北柳”之称的桃花坞和杨柳青年画制作技艺,以及雕版印刷技艺、宋锦织造技艺、苏绣、杭州评词和江南丝竹等非物质文化遗产项目。

启程前,宝马大中华区总裁兼CEO史登科博士和华晨宝马总裁兼CEO吴佩德先生接受了本报记者的专访。

记者:很多企业感叹,企业社会责任(CSR)可做的事情太多了,不知如何选择。宝马是如何选择“中国文化之旅”项目的?

史登科:高速发展的中国经济更需要与文化的发展和保护和谐共生,文化遗产对于个人和社会都是宝贵的财富。通过举办文化

之旅活动,我们希望寻求社会商业发展与保护文化的平衡。

记者:宝马中国和华晨宝马去年6月成功举行了第一次“BMW中国文化之旅”,有没有跟踪了解到捐助的效果怎样?

史登科:BMW对非物质文化遗产的资助主要用于文化遗产项目的资料整理和代表性传承人的资助等方面,我们很高兴地了解到,去年捐助的项目中,甘肃的鼓子舞已经完成了非物质文化遗产的申报工作,现已正式列入第二批国家级非物质文化遗产名录。

记者:今年的文化之旅与去年的一大不同就是与中国非物质文化遗产保护中心展开了合作。您怎样看待这种企业和政府或者研究机构之间的合作?

吴佩德:10月6日,宝马中国和华晨宝马与中国艺术研究院、中国非物质文化遗产保护中心正式宣布建立战略合作关系。根据合作协议,BMW向中国非物质文化遗产保护中心捐赠人民币100万元,作为“中国非物质文化遗产保护基金”的部分启动资金和基金的重要组成部分。

这是中国政府非物质文化遗产保护的权威机构与企业首次联手开展大规模的非物质文化遗产保护行动,它对于探寻传统文化与当代社会的和谐发展和启动形成社会(特别是企业)参与非物质文化遗产保护工作机制具有重要的意义。

于14日再次启程的2008“BMW中国文化之旅”就是本次合作推出的重要活动。中国非物质文化遗产保护中心将在文化之旅的考察捐赠项目遴选、资料编纂、实物收集、专家咨询等方面给予支持和指导。

记者:今年以来,很多公司都在救助雪灾

和地震中花费了大量人力财力,恰恰今年全球经济不景气,有些公司因此减少了其它CSR活动的开支。而“BMW中国文化之旅”虽然由于地震的关系,由原计划的6月推迟到了10月,但这项耗资巨大的活动还是坚持举行了。公司方面是出于怎样的考虑?

吴佩德:我们拥有一套完善的履行社会责任长效机制,使这些社会公益活动具有延续性,不会因外界环境的影响而改变。

“BMW中国文化之旅”将每年沿着不同的路线一直走下去。事实上,明年的活动依然将在6月举行,所以我们很快又要开始准备了,因为这样一个庞大的项目要做很长时间的前期准备。

记者:今年以来,受到各方面原因的影响,中国汽车业高速发展的势头急转而下,而美国等主要汽车市场的情况更不乐观。明年汽车行业会碰到什么样的挑战?

史登科:这个问题也是我每天早上想到的第一个问题。事实上没有人能够准确预测市场,就像股市一样,有时候会上升10%,有时候又会下降10%,但宝马已经做好准备面对市场的种种变化。从目前的情况来看,中国汽车业受到金融危机的影响可能会比日本和欧洲市场少一些。

尽管在国内外都遇到了一些新的挑战,我们在前三个季度内大中华区整体的销售数字仍然取得了平稳的增长,尤其是中国大陆地区,我们共向客户交付47342辆BMW和MINI汽车,同比增长30.4%,创造了新的销售记录。我们期待着2008年全年取得良好的业绩。

记者:如何成功地履行CSR而不变成口号的空谈,高层领导的支持非常关键。吴佩德先生刚刚被授予2008年度中国政府“友谊

赞助奥运会的门槛越来越高,如此大的投入让规模一般的企业望而却步。而对赞助商而言,要在短期内收回成本也并非一件容易的事

大众汽车:启动后奥运营销

的国产化率和90%的产能利用率。而到2007年底,大众汽车就已经降低成本达30%,国产化率达到83%、产能利用率提升至95%。

以“更高、更快、更强”为宗旨的奥运会,是奥运合作伙伴争抢竞技的名利场。赞助奥运会的门槛越来越高,而且,按奥运营销规律,当一家企业花巨资夺得赞助权后,还要再投入至少两倍的资金来激活前期资源。如此大的投入让规模一般的企业望而却步。而对赞助商而言,要在短期内收回成本也并非一件容易的事。

尽管如此,德国大众汽车仍然愿意为了微弱的盈利可能性在2008年北京奥运会上重金押宝。“2008年北京奥运会,中国向全世界展示了无与伦比的能力。而我们的奥运计划基本完成,甚至超额完成。”杨美虹如此表示。

南北大众因奥运携手

大众汽车与奥运结缘可以追溯到2001年。那一年,中国顺利获得了2008年奥运会举办权。杨美虹说:“这件事情对于大众汽车集团内部产生很大的鼓舞。无论是进口车部门,还是我们的两个合资企业,组成了真正意义上的一个奥运运营团队。把北京奥运作为起点,拉近两个合作伙伴的关系,南北大众因奥运携手并肩向前。”

其实,当时角逐奥运的动因是来自于中方合作伙伴。大众汽车高层在与两个合资企业交流时,中方管理人员不约而同建议,“奥

奖”,这是中国政府对贡献突出的外国专家颁发的最高荣誉,相信也跟华晨宝马在CSR领域做出的不懈努力有关。作为企业领导者如何确保把CSR融入到企业的核心价值观、发展战略和日常经营当中去?

吴佩德:荣获“友谊奖”是我的荣幸,也非常感谢中国政府对华晨宝马汽车有限公司的高度评价和认可。自成立之初,华晨宝马就设立要成为优秀企业公民的目标,并在过去几年里制定了企业社会责任战略,包括教育、环境、文化、车主爱心和企业文化五个领域。这不仅体现了华晨宝马作为企业公民对中国社会所承担的责任,更进一步表明了它立足中国,长期发展的信心



发车仪式合影,左为华晨宝马汽车有限公司总裁兼首席执行官吴佩德先生,右为宝马集团大中华区总裁兼首席执行官史登科博士。

心和决心。

记者:大品牌要有大责任。史登科博士就任宝马大中华区总裁近4年时间,您如何看待4年来宝马在CSR方面的努力对品牌形象提升方面的影响?

史登科:品牌形象建设非常重要,不是我们觉得是什么样子就是什么样子,而是要看公众怎么认识,这是一个长期努力的过程,显然不是很快能做到的事情。

信任和信誉的建立过程不是纯粹的商业行为,就像盖房子一样,建设它要花很长时间,但要破坏它却太容易了。总之,作为一家打算长期植根中国的外国企业来说,宝马将会努力成为优秀的中国社会企业公民。

通用网址有望成中小企业网络营销利器

本报讯(记者于宛尼)当前,网络营销市场规模超过100亿元,电子商务交易总额超过2万亿元,网络经济显示出强大的生命力。“中小企业开展网络营销,就必须发挥互联网受众面广、覆盖面大的优势,利用‘通用网址’开展全网封锁式的营销。”近日,电子商务博士、网络营销专家冯英健在“中国互联网大会——企业网络营销创新发展论坛”上表示。

据介绍,通用网址是一种新兴的互联网地址访问技术,是通过建立通用网址与网站地址URL的对应关系,实现浏览器访问的一种便捷方式。用户无需记忆冗长而复杂的英文网址,只需使用自己熟悉的语言,输入便于记忆的关键字,即可直达网站首页或深层页面。

CNNIC统计报告显示,目前我国网民数2.53亿,居全球第一位,网站数年度增长率达78.4%。毫无疑问互联网将为我国中小企业提供良好的发展平台和机遇。冯英健说,通用网址的特点在于精准接触目标客户,从而提升企业营销效率,促成企业营销升级。实际上,不仅仅是中小企业,目前国内一些大企业或知名企业也已认识到使用通用网址开展大规模网络营销的必要性。

2008中国最佳MBA排行榜出炉

本报讯(记者蒋蒞)10月9日,《经理人》“2008年中国最佳MBA排行”在北京隆重揭晓。这是《经理人》第三次发布这一中国最具权威性和影响力的MBA排名。在这份历时3个月调研完成的排名中,清华大学经济管理学院MBA项目连续三次获得第一名,中欧国际工商学院MBA项目和北京大学光华管理学院MBA项目位列第二和第三。

中国MBA教育自1991年开始试办以来,经历了不少波折,但总体上发展非常迅猛,招生院校从最初的9所扩大到现在的127所,招生规模逐年增加,每年大约有3万至4万名MBA学员毕业。



INC. 焦点

■本报记者 于宛尼

10月,是很多上班族期待的日子,大众汽车的员工充分享受了国庆七天长假。“整个夏天,大众许多员工都在为奥运而奔波,他们早上五点钟就开始清洁车辆、检查所有部件,到夜里,他们为车辆加满油再参加第二天工作准备会议,一般都要到两三点钟才能休息了。”大众汽车(中国)公关传播总监杨美虹告诉记者,“大家都很有冲劲儿,毕竟在中国参与奥运也许只有这一次。作为第一个进入中国的国际化品牌,赞助奥运会应该是大众汽车回馈中国消费者及中国最好的机会。其实这也是大众品牌的一种使命。”

奥运营销超预期目标

天道酬勤。截至2008年7月,大众全系列产品销售592060辆,奥运营销完成了预期目标。几年前,大众汽车曾经制定了一个雄心勃勃的计划,包括到2008年底实现100万辆年销量,在中国实现降低成本40%、80%

与奥运有关的计划,在圣火传递的每一站,我们都能看到一汽大众和上海大众的身影。

2004年,上海大众制定的年度产销目标为47.8万辆,但由于市场低迷,上海大众的产品出现滞销。2004年全年最终仅实现了35.5万辆的销量,较2003年的销量也出现了10%的下滑。大众汽车宣布正式成为2008年北京奥运会汽车合作伙伴后,上海大众迅速明确了自己奥运营销的四个步骤:挖掘企业理念与奥运精神契合点;确定以绿色奥运为契机,带动奥运营销战略,向消费者传达上海大众先进的技术;充分挖掘奥运商机,整合产品品牌,提升产品销量,回馈市场;联合奥运合作伙伴,形成合力资源,提升企业品牌,衍生价值。奥运营销计划成为上海大众踏上复兴之路的动力之一。

同样,一汽大众也在努力诠释“One team, One dream”的理念,各种促销活动相继举行。

“在过去的四年里,大众汽车提供了最环保的产品和最优秀的服务团队,用实际行动履行了合作伙伴承诺。”杨美虹这样总结大众的奥运营销,“长期来说,奥运会全面提升了大众汽车品牌,对中国的品牌形象,同时提高公众对斯柯达品牌的认知度,从而进一步巩固大众汽车在中国汽车市场上的位置。但现在盘点奥运收获还为时尚早,奥运营销接力棒刚开始传递。”

据悉,国庆节后,上海大众的朗逸以及一汽大众的新宝来即将上市。究竟奥运品牌对销售的贡献有多大,让我们拭目以待。

360安全浏览器推“隐私浏览”模式

本报讯 上网隐私再也不用担心被人偷窥了!360安全浏览器近日推出的1.3 Beta版中,新增了旨在保护用户上网信息安全的“隐私浏览”功能。在这一模式下,不仅用户的浏览历史记录不会被保存,Internet临时文件、输入网址记录以及恢复列表项等数据在浏览器关闭后都将荡然无存。而在共用电脑或可能被远程监控的情况下,360安全浏览器将保留或自动清除上网痕迹的选择权交给了用户。

据奇虎360负责人介绍,目前超过90%的木马、病毒都是经由网页传播,360安全浏览器正是通过“网页恶意代码智能拦截”、“恶意网址自动屏蔽”以及“即时扫描下载文件”等功能,在浏览器端封堵大部分木马、病毒的入侵。(江南)

郎咸平新作解读中国经济

本报讯(实习生赵娜)近日“郎旋风”又一次重磅出击,推出了其新作《产业链阴谋:一场没有硝烟的战争I、II》。据悉,此系列图书由东方出版社出版,是郎咸平对中国目前经济现状的集中解读。书中对诸多经济现象进行了分析,如中国制造业大国的定位问题、通货膨胀问题以及所谓的“流动性过剩”问题等。

“今天的国际竞争已经不是产品的竞争,这是一个前所未有的全新的产业链竞争时代。”郎教授以他独特的视角系统论证了产业链的作用,并结合大量国内外鲜活而具体的案例展开分析。他指出,“面对产业链阴谋,中国企业的战略出路就是产业链高效整合”。

东北地区最大灯具城落户沈阳

本报讯(记者黄哲雯)近日,随着兴顺灯具城的隆重开业,东北地区最大灯具城落户沈阳市铁西区。

据悉,兴顺灯具城是一家夜市化经营的大型灯具卖场,整体投入近3亿元,经营面积42000余平方米,解决了近2000人的就业安置问题。该灯具城顺应灯具灯饰功能细分、高技术化、多功能化、节能环保、美化兼具个性的发展趋势,在品种上尽可能地满足消费者的需求。由于兴顺灯具城优越的地理位置和独特的经营特色,吸引了朗能、飞利浦、松下为代表的国外顶级灯具品牌,以及以亚明、德力西、TCL为代表的一些国内知名品牌的加入,总入住率高达90%。

鞋企欲集体应对欧盟反倾销日落复审

本报讯 近日,相关政府机构、行业协会及奥康集团等温州鞋企代表就欧盟对中国皮鞋反倾销日落复审召开应对协调会。温州市鞋革协会秘书长谢碧芳认为,温州鞋企必须积极主动联合起来,为企业争取明天。这次复审对温州鞋企是一次很好的机会,不能错过,“错过会后悔的”。

据有关资料显示,受欧盟反倾销的影响,2008年上半年,浙江皮鞋出口量下降了22%,出口总额则下降12%。此组数字表明,中国鞋出口的单价是在上涨的,但同时上涨的部分又被不断上涨的成本所抵消。据温州市鞋革行业协会数据显示,今年1至6月,温州鞋出口欧盟仅增长14.4%,较去年同期大幅回落,8月份增长幅度继续回落至9%。(江南)

常熟民营经济总量突破500亿元

本报讯 在今年总体经济形势趋紧的情况下,常熟民营经济仍保持高速增长态势,前三季度新增民营经济注册资本75.8亿元,月均新增民营经济注册资本8.4亿元,继续保持了又好又快的发展态势。

1至9月,常熟市新增私营企业1122户,注册资本57.15亿元,户均注册资本509.4万元,再创历史新高;新增个体工商户5377户,注册资金3.2亿元,户均注册资金5.9万元。截至9月末,常熟实有私营企业13808户,注册资本483.4亿元;实有个体工商户55813户,注册资金31.9亿元。全市民营经济注册资本总量已达515.3亿元,继续位居全省县(市)首位。(潘晓峰)

美林将在华购买防御性股票

本报讯(实习生李芳)10月14日,美林董事总经理暨中国股票研究部联席主管崔巍在美林中国投资峰会上表示,美林将购买中国防御性股票(也叫抗跌股,是风险较市场整体水平较低的股票。如:食品、零售以及公共事业等非周期性类公司,这类公司营业收入在经济周期中一般不会出现显著波动),避免投资金融类、地产类。

稳定的国内环境为美林在华投资创造了很好的条件。美林(亚太)有限公司总经理兼中国地区主席刘二飞说,“中国并没有受信贷过度影响,反而是信贷不足,而且,金融危机前,中国政府已经遏制了通货膨胀,商品价格下降,经济恢复增长。”

一定的消费群体以及国内消费水平的提高也是美林投资防御性增长公司的原因,崔巍说。

据人口统计,改革开放初期,是我国人口出生高峰期。到2015年,预计我国有5亿人出生在这一时期,这一数字多于欧洲人口数量。崔巍认为,庞大的消费群体将扩大国内消费市场的需求,从而带来国内消费市场的繁荣。另外,我国消费水平一直保持年均两位数的增长主要得益于劳动者工资的不断上调。由北京市统计局、国家统计局北京调查总队联合发布的最新统计数据显示,改革开放三十年来,北京市职工年平均工资从673元提高到39867元,平均每年增长15.1%。

此外,崔巍表示,受全球经济的影响,未来一两年内,中国房地产市场将遭受强劲的逆风,美林会避免投资金融类、地产类。