

专访青岛啤酒集团总裁金志国 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/253/2021_2022__E4_B8_93_E8_AE_BF_E9_9D_92_E5_c70_253494.htm 经历了一连串的并购风暴后,青岛啤酒终于又一次露出了笑脸。想起疯狂并购后经历的那段痛苦,青岛啤酒总裁金志国依然记忆犹新:"扩张是一个光环,然而,用什么去支撑这个光环?以前支撑的是一个青岛本土企业,现在支撑的是一个跨国企业。如何让它在扩张的前提下依然保持鲜活?整合的扩张才是成功的扩张。"从"做大做强"到"做强做大"的转变是一个痛苦的过程。然而,无论其中经历怎样的艰难,金志国都淡定处之。从1975年进厂做一个普通工人,到后来的厂长助理,直到成为今天青岛啤酒的主舵手,金志国坦率地承认自己一路走来的不易。1996年,有1000名员工的西安汉斯啤酒日产啤酒仅1000瓶,5年后,他把一个年生产2.4万吨、亏损2400万元、每天支付银行利息高达5万元的西安汉斯啤酒魔术般地转变为西安市场的垄断品牌。"我只是愿意用自己的观点发表意见,敢于承担风险。在传统经济体制下,领导喜欢听话的,但在市场经济下,有市场意识才是最重要的。西安是我们第一个长线扩张的地方,那时的确有太多担心,不知道如何做,更没有太多条条框框束缚你。这反而成了我的优势,按照市场的规律运作,不被关注的地方倒做了一桩好媒。""每个人都有梦想,没有梦想就没有激情,激情成就梦想,我一直用它来激励自己。当时真的很难,不知道怎么做,因为没做过,但这不是理由。"金志国说得很坚定,就像他一直选择了这条道路一样。

《商学院》:2002年,青啤和美国AB公司合作,你觉得青啤从中最大的受益是什么?它最需要改进的是什么? 金志国:青啤与AB

公司合作,要学习的是他们的管理办法和管理工具,更要学习他们赚钱的方法。做AB的影子总裁,就有机会看看国际化的总裁怎么做。AB是只狼,要想和狼生活在一起,就要变成狼,狼是不能吃狼的。想要变成狼,先要学会变的方法。比如细节管理能力,在具体的制度中,不可以写"认真"或"保证"等含糊其辞的字眼,而要明确写诸如"梯子不可以竖放,必须挂在墙上"等。中国许多企业一直是"制造文化",把员工培养成一个对企业非常忠诚的人是它的核心,我把它命名为"狗文化":领导叫怎么做就怎么做,无须看市场;人员能上不能下,能进不能出;工资待遇采取平均主义,按年龄、身份拿工资。而现在更需要的是"狼文化",它要求我们看消费者的"脸色"行事,非常尊重规则,讲究贡献和能力,能从市场上叼回野兔来,叼得多就吃得多,通过竞争获得生存和发展的权利。因为狗的天性是看家的,狼的天性是叼肉的。刚刚诞生的企业,成长过程同一个小狼崽,怎么长成大灰狼?青啤从狗到狼的转变,就一定要找到和组织价值相匹配的东西,这就是成功的企业文化。在初始阶段,追求的是个人魅力,几个小公司组合,企业文化体现在一个人身上,但当企业变成了一个跨国企业,企业里大部分人老板都不认识,像青啤,3万多人,怎么用一个脑子想事,按一个目标做事,企业文化就成了中间的纽带。跨国企业文化很重视竞争和公平。青啤从建厂到技术和资本,都是海外引进的,只学这些不够,还要学习AB的开放性文化,要讲信用,懂得现代社会商业信用的重要。《商学院》:你在青啤30多年的工作经历,最大的触动是什么?金志国:像我这样的人权力越来越小了。原来作为一把手,什么事情都要找你,任何事情都要向你请示.现在不同了,任何事情都要经过评估,比如你想买个什么东西,评估程序通不过,是绝对不

能买的,评估程序通过的,就是你不愿意要,也要拿过来。现在,我把自己"报事人"的角色改造了。有一个自动报事钟,什么时候该研究战略,什么时候该做市场,人员怎么分配,都由它说了算。简单地说,我把自己解放了,我成了公司里管理权力最大、却在做事上权力最小的人,把一个神秘人物平民化。我不在公司,公司照样可以运转,因为系统建立好了,权力分配到位了,我可以用更多的时间研究战略、调研市场,做我应该做的。在许多企业中,管理者出问题,最重要的是他们认为权力和利益在上,责任在下。老板做不好是因为太看重权与利、看重自己的圈子。人的欲望总是在,靠自律很难长久,因此要建立一个健全的机制。我最大的经验是,不能用个人行为去体现,不能把对公司的贡献看做是对某个人的贡献,自己给自己定激励是违法的。中国不缺法家,缺法治,我们总抱怨很多社会现象不公平,其实不是法律不公平,而是权和责的颠倒,是人为的失衡。我们的第一信仰是:有没有熟人?要把自己变成一个特殊的人。为什么特殊?在同等情况下,我特殊,可能就是我胜。孩子生病了去医院,找熟人,买火车票、飞机票都要找熟人。这恰好是我在做改革时最头痛的事情。因为变的过程,无论变机制还是变人,有些人的利益必然受损。变的过程就是利益重组的过程。我的原则是不看人看机制。以前,由党委会安排人的工作岗位,现在,我们都在网上发布,包括职位名称、薪酬、要求等,用平等的竞争和市场化的方式。完不成目标你就要让位,不是我要你走,而是机制要求你走。刚开始变的时候很困难,许多人会来找我安排工作,他们会找到各种各样的共通性,比如和你一起进厂的,和你是老乡,和你同龄,还有一起长大的小兄弟。但我不能答应!有一个带来特殊性,可能会带来许多特殊性。开始我自

己变革的时候,也有些不习惯,但渐渐发觉这样做的好处,你可以更加安心工作。以前许多人遇到麻烦会说"找老金",现在不了,因为他们发现我说了不算数,要机制发言才行。《商学院》:快速增长与效益增高有时会有矛盾,怎样解决和平衡这样的矛盾?金志国:这个矛盾其实很好把握。增长和效益就像一场球赛,两者是节奏的问题。球场上开始一味的进攻,但当进球或占据上风时,就要放缓脚步,控制整个场上节奏。扩张也是如此,该扩张时就扩张,当扩张到一定阶段,就应该停下脚步,做一些提高效益的事情,诸如补充资源等。因为速度增长的同时也是效益递减的时候。效益提高是为了下一轮的扩张更有效。如果想要二者在同一阶段发生,是很难实现的。就像小孩子长个儿,刚开始长个儿的时候,人很瘦,等个头长到一定程度就不长了,为什么?因为身体需要补充能量,只有能量充足,他才有可能继续长个子,如果要求在长个儿的同时还要长胖,是一种强求。扩张也是如此。总要停下来歇歇,进行更好的资源配置。我研究过一些案例,世界上同类型扩张成功率是50%,多元化重组的成功率是20%,扩张的同时会带来无法支撑的风险。如何让原有的体系支撑一个由本土企业转变为跨国企业的构架,如果一个航母失控了,带来的后果将是沉船。所以,当青啤的扩张到了一个阶段,需要刹车,要建立更好的体系,从人力、财务、品牌、管理等多方面都要有驾驭的能力。扩张的第一轮是解决生产规模的扩张,第二轮要解决市场和品牌的扩张。目标不同,配置不同。第一轮要买工厂,第二轮要用买工厂的钱解决品牌问题。其实,扩张的两个阶段也是观念转变的阶段。人依然是主体。只是随着机制和文化的改变,这些人要变,这个变很难,但必须做。这个世界上没有现成的人才,没有谁是天生搞机

制、天生搞管理的。有了合理的机制,才会激发人内部的潜能。虽然培养人有多种方法,如内部培训、“鲇鱼理论”等,但最关键的是有一个能够发挥的环境。《商学院》:你现在的困扰或者经常思考的问题是什么?金志国:现阶段,青啤要完成这个转型,就不能急转,急转容易摔倒。俗话说得好,“领先两步成先烈,领先一步是先进。”我担心青啤在转型时把握不住节奏。其实节奏同时也是规模和效益的问题。我们今年又将有两个新的并购项目,应该讲求的是质上求量。有控制的事情才做。这个平衡的支点就是解决制度问题。只有改造人,改善人的能力才可行。这就要求我们解决企业原动力,我们的发动机还是常规发动机,依然要靠烧柴油,而事实上,现在需要烧核能了!这并不代表我们的制度改革不再有约束,而是让人在有约束的情况下做得更好。说白了就是绩效考核,怎样才更合理、更能激发人的动力。其实,这就像人为什么要跳槽。在计划经济体制下,人无法超越自己实现梦想,但现在,跳槽给了他们机会,跳槽不是不对,它和资产一样,是一种交易,你跳槽的时候,价值就体现出来了。就像我自己,我没有变动时,没有人会评估我的价值,当我担任了澳柯玛的董事后,股票上涨,这就是价值的一种表现。但是,对企业的忠诚和流动并不矛盾,如果企业能够充分给予人体现价值的机会,他就不必靠流动来体现价值,而是靠实力。

100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com