

# Research on Innovation and Reform of Enterprise Management—Case Analysis Based on Bailian Group

Jiayuan Ji Mengyuan Xu Shangrong Jin Shengjie Du

Zhejiang Gongshang University Hangzhou College of Commerce, Hangzhou, Zhejiang, 311508, China

## Abstract

With the development of mobile network, the Internet of things, social network and cloud computing information technology, organization environment, organization members and technology have undergone disruptive changes, in the face of the dynamic complex environment, management innovation has become an important means for enterprises to adapt to the environment change, and how to grasp the “degree” has always been one of the hot topics in the industry. Taking Bailian Group as a case, this paper studies and explores the scale of management innovation from the perspective of management innovation, and provides reference and reference value for enterprise management innovation under the background of the new normal.

## Keywords

management innovation; corporate governance; maintenance and innovation; effective management

## 企业管理创新与改革问题研究——基于百联集团的案例分析

季佳圆 徐梦圆 金尚榕 杜升杰

浙江工商大学杭州商学院, 中国·浙江 杭州 311508

## 摘要

随着移动网络、物联网、社交网络和云计算等信息技术的发展,组织环境、组织成员和技术都发生了颠覆性变化,面对如今动态复杂的环境,管理创新成为企业适应环境变化的重要手段,而如何把握这个“度”始终是业界的热议话题之一。论文以百联集团作为案例,从管理创新的角度出发,研究探索管理创新的尺度问题,为新常态背景下企业管理创新提供借鉴与参考价值。

## 关键词

管理创新; 公司治理; 维持与创新; 有效管理

## 1 引言

在组织外部环境动态性越来越显著的今天,管理创新关乎着企业的生存和发展。作为中国零售航母的百联集团,由中共上海市委、市政府于2003年4月24日组建而来,成立之初便迅速占据了中国的零售市场;在2013年,百联集团更是以252亿美元的营业收入,成功入围500强,位列第466位。然而,却在短短一年时间内便名落孙山,可谓昙花一现。论文从企业管理创新与维持的视角,分析产生这一现象的原因,也旨在为现代企业管理制度改革提供一定的启示。

## 2 相关理论综述

### 2.1 企业管理与维持的概念

《管理学原理》中阐述到,维持职能是严格地按预定的规划来监视和修正系统的运行,避免各子系统之间的摩

擦以维持系统的有序性;创新职能则是系统根据内外变化的要求,进行局部或者局部的调整以适应环境、提高竞争力。维持与创新对系统的生存发展都起到十分重要的作用,可以说,任何管理工作都围绕着系统运转的维持和创新而展开。

被誉为中国零售航母的百联集团在2013年崭露头角,跻身于世界500强企业排行榜内,由于体制僵化、缺乏创新,2014年未能延续辉煌<sup>[1]</sup>。

### 2.2 企业管理创新的形式

从管理学的一般角度来看,管理创新活动是相对于维持活动的另一类管理活动,是在探究人类创新活动规律的基础上,对管理活动改变的过程,是一种产生新的管理思想和新的管理行为的过程。熊彼得在《经济发展理论》中提出管理创新包括五种基本形式:一是引入新产品或者某种产品的一种新的特性;二是引入一种新的商业层面的生产方式;三是开辟新市场;四是获得原材料或者半成品的一种新的供应来源;五是建立任何一种新的组织形式。

【作者简介】季佳圆(2001-),女,中国江苏无锡人,在读本科生,从事管理学研究。

## 3 百联集团管理改革案例

### 3.1 中国零售航母的诞生

百联集团的组建是中共上海市委、市政府为了应对中国加入WTO后全面开放零售业市场和服务贸易领域的严峻挑战,增强国有经济的控制力,打造上海现代服务业新高地,提升上海城市国际竞争力的重要举措。2003年4月24日,百联集团宣告成立。而在商务部2004年7月份颁布的全国前30名连锁企业经营情况统计中,百联集团也是名列第一。同年百联集团更是与榜上位列第三的大商集团达成合作,使得百联集团顺利开拓新市场(从战略布局角度来看,大商在东北与华北占有绝对的优势,而百联则主要分布在华东地区),实现了管理创新,也促成了一个年销售超过1300亿元的流通航母的诞生。

### 3.2 百联集团的发展

作为上海国资委主导下的国有商业企业大联盟,建立初期就迅速占据华东地区市场,凭借着得天独厚的优势,百联集团一直稳居中国连锁百强之首。多年来,百联集团随着不断进行市场拓展,市场慢慢形成饱和。这艘“中国零售航母”也在2013年跻身于世界500强企业排行榜内,位列466。然而好景不长,2014年便名落孙山,又随着物联网的普及,零售业开始走向下坡路<sup>[2]</sup>。

### 3.3 原因分析

#### 3.3.1 高层频繁变动的弊端

由于百联集团的国有体制,董事长、总裁等领导岗位均由上级部门委派,高层人事变动频繁对百联集团的长期发展产生了巨大的影响。

①容易出现“外行领导内行”的情况。

从管理学角度来看,“外行领导内行”并无不可。但前提是,要留给他足够的时间去熟悉这个企业和行业,由“外行”变成“内行”。而百联自2003年组建以来,高层人事变动频繁,董事长和总裁的职位均出现三次更迭。2003年,张新生出任第一任董事长,至2006年4月调任上海市经委副主任。时任宝山区委书记的薛全荣随即空降,出任第二任董事长。2006年12月,因牵扯到陈良宇一案,薛全荣接受相关部门审查。2008年1月,时任上海市国资委副主任的马新生接替薛全荣,调任百联集团董事长。百联集团第一任总裁王宗南于2006年6月调任光明集团担任董事长,此后,百联集团总裁职位一直长期空缺,直至2007年9月,原百联集团副董事长吕勇明才正式担任总裁和党委副书记。2009年9月,吕勇明调任上海市国资委副主任,贺涛出任上海百联的第三位总裁。高层频频更换使得每一届领导层并没有足够的时间去熟悉了解企业,并且使得基层做事的员工还要不断去适应每一任领导的管理理念和风格,造成精力和时间的损耗。

②容易出现“企业发展战略短浅”的情况。

由于管理者任职时间的不确定性,使得历任管理者普遍只考虑企业的短期利益,由百联集团创立初期后的数年得

以看出,仅仅维持企业的正常经营,通过开辟新市场以享尽中国零售业市场的红利,扩大市场份额以确保自身利益的最大化。管理者岗位的不确定性使得其只在乎企业的短期利益,也让集团发展战略呈现出短视性,缺乏对技术及产品的创新,也让百联集团在2013年<sup>[3]</sup>。

#### 3.3.2 业务种类的低差异化

在同质化严重的百货零售业市场中,若想要谋求生机,必须重视管理创新,实现差异化经营,即在对市场进行充分调查的基础上,根据消费者需求的变化,通过对产品、价格、分销和促销等方面制定出不同于竞争对手的策略以达到建立比较竞争优势,取得竞争主动权的目的。而百联集团旗下的百货缺少的就是差异化,与各大百货的经营方式一样,缺乏独特性;旗下的各个业务板块更是各自为战,没有有机整合在一起。例如,百联集团刚成立之时,超市业态便有联华和联华;百货业态便有百联股份和友谊股份;便利店业态有罗森、快客等品牌。可以说,百联旗下不同系统之间各自为战,并没有形成整合后的规模效应,甚至存在一些同业竞争。尽管这几年,百联集团也采用“合并同类项”的做法,进行旗下业务板块的梳理。例如,以联华整合华联;转让罗森便利股份专注经营快客便利等。其整合路径也是相当明晰,但由于种种原因,其整合进程相当缓慢。以华联和联华的整合为例,这项“合并同类项”运动足足进行了七年<sup>[4]</sup>。

## 4 总结与建议

由此可见,企业若想要长期发展最为重要的是有较为稳定的管理层。稳定的管理层使得熟悉企业业务及模式的管理者能够不断观测并分析市场的变化,以长期利益最大化为依据,制定企业的发展战略,使得企业能够不断提高竞争力、适应市场变化;稳定的管理层也可以减少基层员工不断适应领导管理理念和风格而造成精力和时间的损耗,减少企业运行的交易成本。其次,企业经营需要在分析消费者的需求及现有技术的基础上,进行管理创新,才能使企业不断增强其独特性或不断开辟全新的市场(开拓潜在意义上的市场存在局限性)。

此外,管理创新的践行可参考中国计划经济向市场经济改革的途径——双轨制,在维持现行组织活动的基础上,进行试点,在确保管理创新的可实施性后进行落实。双轨制改革的使用既减少了管理创新所带来的风险,也在某种层面上保持了管理维持与创新的平衡,进而通过达成管理创新与维持的最优组合,实现有效管理。

### 参考文献

- [1] 王健忻.企业管理模式创新与改革问题研究——基于春兰集团的案例分析[J].中国市场,2021(9):5-7+23.
- [2] 叶永明.集团战略与管理体系实践探索——来自百联集团的案例[J].新会计,2021(5):41-43.
- [3] 苏文.“互联网+”背景下我国零售业商业模式转型思考——基于百联和阿里巴巴合作的案例分析[J].商业经济研究,2017(23):31-33.
- [4] 王小佳.实体百货经营转型策略研究[J].经济问题,2017(02):107-110.