

BOOK



## 《哈佛商业评论》： 管理者任职中期 成功的五大战略

绝大多数管理者能够理解其任期的前一百天或第一年是做出战略愿景评估的重要时期，也同样意识到在其离任前的几个月内协助继任者和移交权力的重要性。但是，少有研究关注如何利用管理者任期的中期获得成功。

研究人员对上市公司近150位任期不低于6年的CEO的调查研究显示，任职中期的五大战略决策是影响管理者成功的关键：一是，重新设定目标，让企业跟上不断变化的环境以避免失去动力；二是，打破薪酬结构和资本、费用配置结构等机制壁垒，针对人才评估程序、系统化预算等组织内部机制建立一致的方法；三是，重启一轮团队评估审查，重新挖掘团队中每位成员的潜力以及存在价值；四是，通过增加内部会议或团队成员的非正式聚会，以及向外部寻求建议的方式，听取和接纳颠覆性的创新想法；五是，大胆部署企业资本，为企业长期成功获取支持。

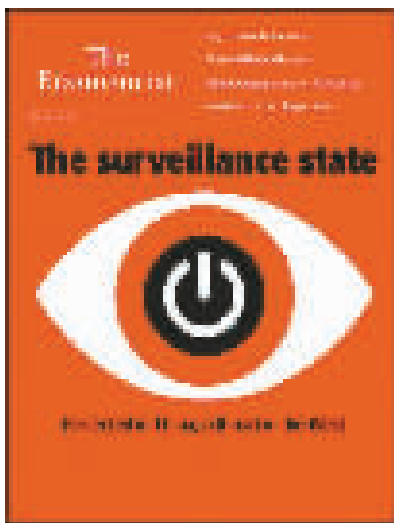
研究发现，对于管理者来说，这一时期内较容易成功完成大规模战略性投资和企业转型，同时也是解决企业内部机制弊端的黄金时期。除了认识到这一时期战略决策的重要性之外，领导者还可以在更简单的事情上找到价值，比如把任期视作是由一系列阶段性的工作组成，而不是一个处于连续的时间跨度的工作。

## 《经济学人》： 中国茶饮业崛起

在大多数的饮料行业仍使用“口渴营销”的传统方式时，中国的一些茶饮店正显现出新的发展势头。以喜茶为例，大多数的喜茶店都开设在豪华的购物中心里，以提供高质量的茶取代粉料混合的街头茶饮连锁店。即便如此，许多顾客也只会店内停留一杯茶的时间，并拍下几张自拍照。喜茶这一营销模式是对传统意义上茶馆的转变，打开了年轻人市场，可能是中国茶饮业的新转机。

在中国，与喜茶类似的茶饮店迅速铺开，贴合市场需求，转变定位，正与星巴克共同竞争同样的高端市场。它们的发展路径有借鉴星巴克之处，但也有不同。抛弃星巴克早期所推崇的“为喝咖啡的人创造家和办公室以外的‘第三个空间’”理念，茶饮店正向“社交媒体货币”这一定位发展，谋求在微信和新媒体交融的时代，能够迅速打开自己的市场。根据相关数据，2017年，新鲜烹制的茶销量增长率高出咖啡15个百分点，中国新大型茶叶连锁店的总收入将很快达到120亿元，已接近星巴克中国2016年收入近140亿元。业内人士认为，品牌发展早期的排他性对茶饮店品牌有好处，但其是否成功的关键仍取决于门店规模。受到中国茶饮店发展影响，星巴克的门店扩张计划已逐渐展现出“防御战略”性。未来中国茶饮业可能迎来重生。

国研经济研究院东海分院助理研究员 王斯佳 编译



## 《彭博商业周刊》： 中国汽车品牌 全速进军

早在10年前，当奇瑞国际、比亚迪、吉利汽车和一汽集团等中国本土品牌销售呈现明显增长态势的时候，以通用汽车为代表的一些国际车企已逐渐意识到中国本土品牌的优势，并由此引入“宝骏”这样的与本土融合的汽车品牌。

近年来，伴随中国的中产阶级家庭成比例增长，“宝骏”汽车的消费者正趋于年轻化，农民工成为主要消费群体。就通用汽车一家而言，目前，宝骏和凯迪拉克的销量增长正在弥补别克和雪佛兰的静态销售额，奋力进军中国中小城市的新兴汽车市场。

过去10年的大部分时间里，中国汽车市场的需求提振了全球汽车制造商的销量，国际上的一些汽车企业甚至离开了欧洲、印度和俄罗斯市场。随着中产阶级逐步壮大，预计中国的小城市（只有几百万居民的城市）将成为汽车行业增长的中心。未来汽车销售额的增长将主要集中在低价汽车上，中小城市的年轻人市场将是中国汽车市场上的利润所在。

