

乔布斯：恐怖管理让人玩命地工作



经常有人问我，我的管理风格是什么，特别是自从我在斯坦福大学发表那次演讲之后。所有人都意识到，我是一个思想多么深邃的思想家。互联网上有传说说那次演讲的稿件不是我自己写的，而是找人代笔。对此我只能说：随便你们怎么猜吧。我的确找人为我纠正了几处语法错误并做了几处润色，但实际上为这篇稿子我光收集资料便花费了半天时间。

像苹果公司其他事情一样，我的管理方法的确与众不同。对于东海岸的管理专家（比如杰克·韦尔奇）的传统观点，我从不敢苟同。比如，韦尔奇说，要多做总结，使人们时刻了解自己在干什么。我却认为绝不可这样做。正相反，千万不要使人们知道他们自己在做些什么，要让他们感到迷茫和恐惧，否则他们便会沾沾自喜。创造性往往来自恐惧。设想一下，一名画家、作家或者作曲家之所以疯狂地工作，是因为他们害怕自己饿死。这便是创造伟大的源泉。苹果公司和皮克斯公司也是这样，员工们每天都会认为世界末日就要到来，因此他们每天都会疯狂地背水一战。这点请相信我。

你们知道为什么吗？恐惧能够管大用。看看那帮底特律的家伙们造出的蹩脚汽车吧，那是因为他们从未有人被解雇。相比之下，越南的血汗工厂(专题)造出的东西就是好，影片《桂河大桥》里的那座桥也是如此。这座桥造得好，并不是因为英国人是完美主义者。我喜欢英国人，虽然他们的工艺水平并不值得称道。你开过美洲虎汽车吗？懒惰、愚蠢的英国人之所以造得出这样的好车，是因为他们害怕高效和野蛮的日本人。将人们置之死地，他们才能玩儿命工作。

当然，我们不能当真将员工置于危险的边缘，但我们必须要让他们感觉到危机的存在。这需要采取许多心理措施。看看我们取得的成就吧。如果我们的工程师不能认识到，每出现一个程序错误便会使有一人卷铺盖卷儿，那么我们永远也造不出 OSX 这样性能可靠的系统。

另外，我还有一个管理秘诀，那便是不必用能力最强的人。只要你能唬住他，你便可以雇任何人。问题的关键还是那两个字：害怕。这不仅适用于生产线和工厂的工人，也适用于其他员工，包括高层管理人员甚至是董事会成员。因此，这一规则必然会产生这样一个结论：只有那些傻瓜才能得到提拔。但也不是每一名傻瓜都可以，他必须还得自我感觉良好，并且易于掌控。实际上，这样的人很容易发现。麦肯锡公司的顾问们个个都是不错的候选人。

MBA 们认为，你需要制定高标准，使人们知道自己的目标并对其孜孜以求。对此，我的意见略有不同：你应当制定出一个永远不能达到的目标，

并且不要告诉他们这一目标到底是什么。你还要告诉他们，如果不能实现目标，你便会炒他们的鱿鱼。你知道这样做的结果吗？他们都会变得疯狂起来。原因何在？因为人一旦疯狂起来，其创造力和工作效率便会大大提高。每一名心理医生都知道这一点。

对于 MBA 们所推崇的另外一种观点，我也不敢苟同。他们认为，CEO 或者总经理的工作应当前后一致，易于被别人理解。我的观点正相反：你必须反复无常，让别人难以捉摸。一会儿认为某件事情值得去做，并把做这件事情的员工奉为天才。而第二天，你却把这件事贬得一钱不值，然后将这位员工骂个狗血淋头。只有这样，员工才会想尽一切方法讨好你。

那些所谓的管理大家们还告诉我们，要适当地赞扬和奖励。对此我也不认同。我的座右铭是永远不要表扬自己的部下。你一赞扬他们，他们便会认为自己与你一样聪明了。这样会很危险。你得设法使所有员工一直认为，你在任何方面都要胜过他们。要实现这一点，便需要通过不断的批评，并且是以最严厉的方式。

要使一个人的精神崩溃，最好的方式莫过于不分青红皂白地解雇他。扔东西，大声斥责，骂他，然后解雇他。或者，更好的办法是暂时不解雇他，使他们误认为自己还有几天活头，然后等到他们完全放松之后，将他叫进自己的办公室解雇他。所有这些做法都是恐惧文化的体现。

还有一种做法只能在极端情况下使用，那便是狂怒如要泼皮。我指的是不停地咆哮和吼叫，像个 3 岁小孩儿一样在地上打滚，并且手舞足蹈。这一招在你遇上拒不执行命令的员工时特别奏效，原因是看到一个成人耍泼皮，任何人都会感到害怕，他们会想方设法使你停下来。这招儿真不错。

还有一种策略是基于神经语言学上的言谈技巧。开会时，听着某人的发言，我会不住地点头，看上去像是同意他所说的一切。然而，听着听着，我会突然站起来说：“不！不！这简直是愚蠢透顶！你没毛病吧？你小时候被人拿砖头砸了脑袋吗？我简直不敢相信你说的一切！”然后，我会大踏步走出会议室，将门重重地摔在身后。

另外一种做法发生在电梯里。当我在电梯里遇上苹果公司员工时，我会笑着向他们问好。通常情况下，他们都会紧张和害怕不已，一声也不敢出。我喜欢他们这样。但有时候的确会有人当着我的面谈话，并且是跟别人。一旦发生这种情况，我会等到电梯停到我那一层，电梯门缓缓打开时转身向他说：“刚才你所说的一切完全错误，你说的牛头不对马嘴。请你清理一下自己的办公桌，然后将徽章交到人力资源部。”

这会将他们吓傻，真的。

(丹尼尔·莱昂斯)

金蝶徐少春：21 世纪管理奥秘是“论语 + 互联网”

“让互联网改造企业管理流程，让中国哲学影响世界管理思想！”在近日刚刚闭幕的珠三角信息化竞争力高峰论坛上，金蝶徐少春放言“论语 + 互联网，21 世纪中国将与世界分享管理奥秘。”这位曾经雄心勃勃地引领着中国管理软件产业三次革命的行业领袖，近年来，积极致力于中国管理智库的建设。

论语 + 互联网

也许有人认为中国的管理模式在过去是落后的、传统的，但徐少春认为中国的管理模式是在发展的、进步的，而且，进步的速度是在所有世界管理事件当中是最快的。彼得·德鲁克曾说过，管理是一种实践，它源于实践也服务于实践，金蝶有幸为 80 万客户提供管理服务，八十万客户是中国管理的巨大智库，蕴藏着中国企业管理的丰富哲理与科学。因此，中国管理模式的重要特性就是实践性，“论语 + 互联网”恰恰高度概括着中国管理模式的这种特性。“论语”是一种泛指，代表这中国管理哲学这个层面要继承创新传统文化中卓有成效的思想，中国哲学是儒道佛三家是交错的，儒家强调德的力量，道家强调自然的力量，佛家强调的是苦集灭道的循环，是悟的力量，他们汇集成中国管



理模式的思想内核。互联网则代表的是一种交往着现代管理思想的科学手段，两者的结合，共同承载起中国管理模式的实践性。

徐少春称“互联网本质上是一种‘破坏性创新’的生产力和知识工具，其意义将超越以蒸汽机发端的工业革命！在全球范围内，过去十几年企业软件公司在争夺互联网个人服务方面暂时落后了，包括微软这样的巨无霸，但它们的技术实力、品牌声誉和企业客户信赖度是无可比拟的。从中国市场来看，下一个 10 年，基于企业真实经营管理活动的互联网服务很可能将进入大发展

彭国瑞：耐心培育企业 8 年创建一个新嘉吉

这家企业似乎总是笼罩着一层神秘的面纱——它低调得令人难以置信，创立 145 年来，始终没有上市，而且很少接受媒体访问；它常常被斥责为“操纵粮价的幕后黑手”，被认为和另 3 家跨国粮商一起，操控全球粮食及诸多食品的价格。

它是嘉吉公司(Cargill)，全美最大的家族企业。

走近嘉吉，呈现在眼前的是一家优秀的巨无霸式现代农业企业——它的巨大版图，它的宏伟理想和经营智慧，它挥洒着在全球打造和掌控农业全产业链的梦想，用优秀的风险管理和预警系统，用独特的人才培养及提升计划，用独到的多元化经营方略，在全球市场开疆拓土，迅速发展。

嘉吉公司全球 CEO 彭国瑞(Greg Page)在接受记者专访时说：“我希望嘉吉不被看成是一个美国的跨国公司，而是被全球各地视为当地的合作伙伴，不管我们在什么领域，都关注食品的安全和供应问题。”

嘉吉有哪些优秀的经营之道供中国企业借鉴？

多种工具管理风险

记者：2009 财年嘉吉的净盈利下降 16%，从 2008 财年创纪录的 39.5 亿美元降至 33.3 亿美元，那么，什么信号使您意识到席卷全球的危机要来了，您的风险部门有给您警告吗？嘉吉公司如何使危机带来的损失降到最低？

彭国瑞：嘉吉公司是一个非常多元化的企业，横跨农业、金融、能源等多个领域，这在一定程度上分散了风险。我们的收入没有像其他公司那样受到很大冲击，但的确有些业务受到了直接和间接的影响，比如肉类、钢铁产业及工业淀粉。

嘉吉的核心竞争力之一是风险管理能力，我们运用多种工具来管理商品市场以及产业链的其他部分如海运的价格风险，24 小时研究粮食现货和期货价格，及时提供研究结果和应对策略。嘉吉的风险管理部门加起来至少有几千人，每个事业单位都有风险管理人员。除此之外，我们还有一个 20 多人组成的公司层面的风险管理团队，他们把各个事业单位的风险管理数据收集起来，做报告给高管人员参考，让我们了



解整个公司的风险状况。但此次经济危机，嘉吉公司的风险管理部门根本不用做任何警告或者警示，因为美国资本市场杠杆率已经那么高了，当时大家对市场上可能出现的衰退已经有些预警了，当然没有人预测到会这么严重。

应对危机的过程中，嘉吉面临的挑战是怎样把企业面临的状况让所有员工都知晓，比如要告诉员工，每个部门要降 5% 的成本，另外一些重要的指标也需要变动。怎样把这个信息传递给所有员工，让大家都接受和理解？我们不是从公司的角度出发，从上到下给一个指令，而是让每个人站在个人角度自己去想，怎样采取措施来应对。这正是体现嘉吉文化的关键点——虽然嘉吉的业务很多元化，但我们的文化是相当平等的。以怎样控制成本为例，在其他公司可能是下一个指令让员工去执行，但在嘉吉公司，可能秘书打一个清单告诉老板说哪些方面需要节省费用，就被采纳了。

记者：风险管理一直被喻为嘉吉最“核心”的业务。嘉吉是跨国公司，而且做的是大宗商品，有业务的 68 个国家会有不同的政治，嘉吉如何应对政治风险和价格风险？

彭国瑞：嘉吉运营的环境变化非常大，而且面对的国家也非常多，比如这次我去了印度、马来西亚，然后来到了中国。这三个国家的环境非常不同，农业环境也不同，各个国家的当地生产率及农业的自给率也不一样。所以对嘉吉来说，最大的价值就是怎样为这些消费者，包括饲料公司、食品加工企业提供解决方案。价格毫无疑问是非常重要的，除此之外还包括创新和食品安全，以及怎样保证供应的可靠等等。

举个简单例子来解释价格的问题。价格实际上是市场上生产者的信号，几年前印度糖的价格非常低，农民也看到

的高峰期”。互联网要去改造传统产业，这样才能真正发挥价值。通过互联网改造企业内部商务和各项管理流程，促进商务生产力水平的提升，这样互联网才会起到先进生产力的作用。就金蝶而言，一方面通过管理软件着手企业内部资源计划管理和产业链管理，另一方面也将“战略性加大”对旗下友商网的投资，为小企业提供保姆式的经营和管理服务。

参与国际标准制定

在中国企业发展的道路上，离不开企业商业模式和管理模式的变革与创新。尽管在 21 世纪的第一个十年我们被誉为“世界工厂”，但 2009 年的经济危机发生，实则为中国企业提供一个成为全球领先者的机会，中国经济和中国企业如何才能在全球化过程中成为市场领先者？中国如何才能获得持续的经济增长和发展？徐少春对此认为抛弃劳动密集型的发展模式，发现并实践中国管理模式迫在眉睫。中国管理模式需要中国管理哲学、现代管理科学和成功管理实践的有机结合，也需要科学的架构框架体系以支持战略规划和运营模型的一致。企业架构是战略的有机组成部分，是创建业务执行的基础。2010 年 3 月，全球著名的市场咨询和顾问机构

IDC 公司在北京正式发布《架构企业未来：2010 企业架构中国管理者调查报告》，超过 73% 的大型、超大型企业已经开始或已构建了企业架构，并以此作为企业实现未来竞争力的关键。金蝶期待在 21 世纪的第二个十年依托中国管理智库，帮助企业构建支持中国管理模式的企业架构，创造无边界信息流，推动中国管理模式不断创新与发展。

在今年 2 月 1 日，作为全球 19 家有能力提供 SOA 服务的中国唯一厂商，正式成为了国际开放性标准制订机构 The Open Group 的董事会的白金成员。除了金蝶之外，该组织的白金会员还包括其他 5 家的跨国公司和 IT 行业领导者：Capgemini、HP、IBM、SAP、Sun Microsystems。

徐少春表示：“企业实现长期可持续发展的核心能力是实现战略、业务和 IT 的融合，企业架构的重要性就体现于此。企业架构带给企业核心价值不仅仅局限在 IT 优化以及能力提升方面，更多体现在对企业战略的支撑价值上。从这点来讲，企业架构必将成为未来企业信息化建设的制高点，更是企业赢得核心竞争能力的关键所在。金蝶希望通过参与国际标准的制订，使中国企业能够与国际巨头站在一起，让中国管理走向世界。”

(阴逆旅)

糖价(5211.-58.00-1.10%)上不去，就开始降低糖作物的种植面积，市场上糖的供应大概降低了 700 万吨，糖的价格一下子高涨。很多人都说市场给农民的信号不是很及时，所以出现了糖的价格忽涨忽跌。嘉吉能做的就是建立一个透明的机制，快速地把市场的信号及时地反馈给农民，让他们可以快速应对。

注重长远利益

记者：作为一家百年的家族企业，总有一些因素构成了嘉吉成功的基础，如果请您罗列几条说明嘉吉现在取得的成绩，您认为哪些因素是必须包含其中的？

彭国瑞：首先是践行对员工做出的承诺。嘉吉公司的家族非常有远见，他们做出了庄重的承诺——不管嘉吉挣多少钱，都会把利润的大部分用来再投入，他们从这个角度来规划公司的发展，将大部分的资源进行再投资。第二，是员工的主人翁精神。嘉吉秉承长期发展的目标，让员工从长远的角度来规划自己的职业，关注自己的行为，以主人公的态度对待自己的工作，这也是嘉吉的业务能够快速发展的原因。第三，是行业属性。我们所在的行业——农业食品以及风险管理这些领域，不管在哪个国家、什么样的环境，都是社会发展非常重要的一个领域。

嘉吉的员工都有一种愿景，就是每过 8 年就要建立一个全新的嘉吉公司——就是使企业的规模变为 2 倍。有了这样的渴望和愿望，每天早上醒来之后状态都不一样，充满了激情和热情。

记者：嘉吉在发展过程中经历过哪些重要变革？

彭国瑞：嘉吉起伏最大的阶段是上世纪 30 年代的大萧条时期。与很多美国公司一样，嘉吉当时也面临破产和关门，但在艰苦努力下最终还是度过了“寒冬”，在二战之后成功地进入了良性发展阶段。到了上世纪 60 年代，两位家族管理人员相继去世，而且去世的间隔时间非常短，那个时候也经历了非常大的转换，开始从家族管理转变为职业经理人管理。

上世纪 50 年代到 60 年代，嘉吉公司去了加拿大的蒙特利尔拓展业务，迈出了跨国经营的第一步。嘉吉公司第一次明确地意识到，如果要成功，必须要

扩展自己的全球发展战略。从那之后的 60 年，嘉吉公司就开始了非常快速的发展。

记者：为什么嘉吉绝大多数的业务是 B2B 业务，是出于利润最大化的考虑还是出于风险管理的考虑？

彭国瑞：嘉吉的业务大多数是 B2B，只有极小部分是 B2C。企业如果想从 B2B 转到 B2C，整个管理层的管理理念，以及主要的核心能力都需要转型。因为 B2C 面对的更多是消费者，还有新产品的开发、广告等等各方面的业务。嘉吉之所以选择 B2B 业务，是由企业的能力决定的，嘉吉公司的专业技能更适合做 B2B。有如此坚定的信念，是因为我们看到了一些竞争对手的历史演变，比如“Pillsbury”和“通用磨坊”，他们的创建过程和嘉吉非常类似——刚开始都是谷物生产商，之后进入了农业加工领域。但是这些公司后来开始转型建立 B2C 的架构，逐渐地，你会发现他们的农业根基越来越弱，因为做 B2B 和 B2C 是完全不同的思维，股东对你的期望值，以及你所拥有的技巧都是完全两样的。所以，像“Pillsbury”和“通用磨坊”等企业，一方面想保持自己深刻的农业基础，同时又拓展自己的 B2C 业务，是很难两全的。

记者：为什么嘉吉要保持家族制，如果上市，是不是更容易融资，使企业发展得更快些？

彭国瑞：保留家族制的私营企业，是董事会的决策。但嘉吉不像其他的家族产业，美国有些家族之所以保留家族制，主要是因为企业创建人在自己的遗嘱里列了条件，说这个企业如果要继续运营下去，就必须保留私有性质。但是嘉吉的情况不是这样，家族成员在任何时候都可以自由修改是否上市，但到目前为止他们还没有做出这样的决定。做一家公众公司，也许有一个假设前提，就是嘉吉公司的资金不够，或者拓展的资金不够，但这在嘉吉的经营史上是很少见的。

嘉吉一向倾向于长远的投资，倾向于稳健的投资策略，而上市公司的运作可能更容易受到短期利益的驱动。因此，嘉吉跟很多公司特别是上市公司的策略并不完全相同，我们有足够的耐心长期培育企业，更注重长远利益，从这方面讲，家族企业与上市公司是非常不同的。

(曾立平)