



观念突破 | Guannian Tupu

牛根生为民营企业企业家“洗脑”

◎确定思路

语录：“思路决定出路。你都不敢想，还能有什么出路？”

“你想做什么？你会成为什么样的人？”讲座一开始，牛根生就给大家抛出一个问题，见大家面露疑惑，他接着说：“在座的有没有思考过这个问题，如果没有，请你自己想一思路决定出路。你都不敢想，还能有什么出路？”

他讲到，民营企业家在创业的时候很少有一个完整的商业计划书或者创业计划书。“其实这样是不可取的。很多人都惊讶于我们的发展如此迅速？”这是因为从人才队伍建设、资本运作、市场运作、生产运作，都非常有步骤有计划。因此，今天的蒙牛绝对不是几年的企业，而是在正确的思路下，厚积薄发的表现。

有市场经济头脑就有一切，简单说，有思路就有出路。世界上的竞争，无非是三种资源的竞争——体力竞争、财力竞争、智力竞争，不同的历史条件下，三种力量的地位也不同。三

管理讲堂 | Guanli Jiangtang

张学武：企业管理没有固定的模式

6月5日，2010年金蝶明珠会理事大会在深圳召开。香港中旅集团有限公司董事长张学武在演讲时表示，企业的管理是一个不断创新的过程，也没有固定的模式。

张学武说，企业应该成为经济发展方式转变的重要主体，因为从国家层面来讲，是在全力推进。但企业是国家经济一个单体的细胞，是经济发展的主要动力、活力和源泉。转变经济发展方式做好了，本身企业又是受益者。在这一过程中转变经济发展方式和管理的紧密相关的，我们集团也在这一过程中不断地探索、不断地思考企业如何调整企业发展模式，转变增长方式，保持企业核心竞争力的问题。同时，在这一过程中，怎么在转变经济发展方式的过程中如何提升管理和管理创新，所以我也把它总结了一下，有以下尚不成熟的看法，提出来供大家参考。

一、坚持战略导向是实现经济发展方式转变的关键。

大家都说，学管理也是这样，战略是决定方向的，为经济发展方式的转变明确方向，我们集团在发展中坚持战略导向，我们集团制订了第一个十年发展规划，是从2001年-2010年，又根据集团发展的现状，我们正



在中国商界，几乎没有人不知道“牛根生”这个名字。近日，蒙牛董事局主席牛根生做客龙城，作了题为“中国欠发达地区民营企业家的的发展”的演讲，为众多企业点拨生意经。他笑着说：“脑袋决定口袋，口袋里的钱都是从脑袋里‘倒’出来的。”

种竞争具体是这样：一个关系：蛮野社会，体力统御财力和智力；资本社会，财力雇佣智力和体力；信息社会，智力整合体力和财力。

◎合理策划

语录：“几年前有什么样的布局，现在就会有怎样的结局。”

“布局决定结局。10年前、20年前，你有什么样的布局，现在就会有怎样的结局。”牛根生笑着说，“如果没有几年前在全国包括山西的众多省份布局，就没有今天这么大的规模。”

牛根生认为，做企业就得讲究营销，讲究策略。在企业发展的过程中，蒙牛总是跟国家民族的大事、地区的大事非常巧妙地结合在一起。用牛根生的话说，就和消费者形成了一个非常好的一个互动关系。此后，在一系列民族大事件中，蒙牛总是在恰当的时候以恰当的方式出现在公众视野。在牛根生看来，这不是在营销产品，而是在营销企业的品牌。现在“每天

一斤奶，强壮中国人”的蒙牛广告语已经是人尽皆知了。

◎大胆做事

语录：“胆识排在见识和学识之前。只为成功找方法，不为失败找理由。”

“目前，中国全球化给民营企业带来了绝佳的机会，民营企业家们一定要充满信心地去做，同时要具备‘三识’，即胆识、见识、学识，其中胆识一定要排在第一位。”讲到目前的环境和应对，牛根生说出了这样的见解。

“很多人说，蒙牛的发展是一个奇迹，我来讲讲蒙牛不是奇迹。”1999年牛根生在北大学习，被原公司免了职。同年，蒙牛开始起步。唐僧取经有九九八十一难，他“取经”也是九死一生。第一间办公室是呼和浩特市一间民宅，不足60平方米，有六张桌子、一张单人床、一张沙发、一个茶几，都是从自己和朋友家里搬来的。历经多灾多难，往事不堪回首。只为成功找方法，不为失败找理由。（叶邦）



在研究制定第二个十年发展规划。发展的过程我也深深体会到，虽然是经历了2008年金融危机的严重影响，但是到目前为止，我们集团全面完成了十年规划确定的目标任务，在这十年中，我们港中旅集团经过了01-03年的调整整顿，走出困境，从04-07年的全面优化，健康成长，到08-10年的快速发展和做强做大。我们集团是以旅游为主，在中国

旅游企业中做到第一位，去年的销售收入达到430亿人民币，我们的旅游要素也覆盖全旅游链条，从旅游、休闲、度假，比如说珠海海泉湾等，到景区人造，比如说深圳的世界之窗，锦绣中华民族文化村，然后是旅行社。我们07年整合了中国中旅，我们到今年年底的旅行社地面网络形成了一个板块公司，八个区域公司，150-160个分公司，500个直销门市。从业的地面旅行社人员会突破15000人。我们现在整个旅游主业希望朝着中国第一、亚洲前茅，世界一流的目标在奋进。在战略的指导下，应该说对自身的目标，比如第二个十年发展，我们提出来对标不只是和国内企业对标，2010年开始所有的对标都是按照国际最大的旅游企业对标。如果按国际最大的旅游企业对标，本身就把自己的标准提升，向国际企业对标使自己的企业像他们一样，在世界大舞台上参与竞争。

二、管理模式切切实实要适应集团的发展需要。

我们深深体会到，企业在发展过程中对管理不断地提出新要求。我们这个企业我自己也深深体会到，讲到我们国家的经济一统就死，一放就乱，我深深体会到企业在现在的状况大

家都有同感，管理过程中出现过一统就死，一放就乱的状况。我们企业在这个过程中，确实确实企业管理无固定模式，所以在发展过程中，除了借鉴国内外成熟大企业的管理经验，我们自身也注重结合自己的实际情况进行不断地创新。所以，我们在全集团提出强总部，管控下，专业化经营的管理理念，按照这样的管理理念构建新的管理架构。在这个过程中，我们进行整合，按专业化进行整合。所以集团从旅游链条来讲有7-8个要素，从落实到每一个板块都是专业化公司，我们形成了公司四层架构、三级管理的管理体制，形成了7个板块公司，10个作业公司，和1个事业部为主要经营载体的架构体系，各经营主体产业方向明确，经营定位、发展要求也很明确，实现了责权清晰，权责配套，运营顺畅的管理要求。

这个过程很重要的就是企业上下，因为在转变经济发展方式，在管理模式创新，我觉得对一些事情的认识要不断地提高。因为思想上的统一，事情才可能推得更好。所以，我也认为企业的文化建设和企业的内部培训是加强企业管理、统一思想、转变看法、形成共识，我认为是非常、非常重要的一个方面。（香江）

做“未来的企业”才能拥有企业的未来

IBM通过与全球超过1000位顶尖企业CEO访谈所得出的结果认为，“只有成为未来的企业，才能引导企业的未来。”参与了全球CEO访谈的IBM大中华区全球企业咨询服务部战略与变革咨询合伙人徐永华告诉笔者，通过访谈，IBM发现未来成功的企业通常具备比较典型的特质：第一，变革；第二，全球整合；第三，颠覆性的业务模式创新。

在市场变化前企业率先作出变革，创造和引领变革的趋势，是成为“未来的企业”必需的条件之一。这一点在塔塔汽车公司身上表现明显。

管理视窗 | Guanli Shichuang

打造中国制造品牌 企业管理升级迫在眉睫

近来，富士康事件备受关注，而同样受到关注的还有“中国制造”问题。有关专家表示，富士康事件警示中国企业升级管理方式迫在眉睫。

中国制造业需要转变

一个企业的个别事件为什么能快速演变为社会事件？这背后值得反思的相关问题有很多，绕不开的是企业的具体管理制度。

富士康的企业管理制度不是单立于社会，它是社会的一个缩影和代表，行业和社会为此同样需要反思。表面上看，富士康事件似乎是媒体主导了此次对话，但少有人注意这场事件中的“缺席者”。不难发现，中国类似于

在谈到变革时，塔塔汽车公司执行副主席Ravi Kant谈到了企业的变革文化，他认为：“如果您想进行变革，就需要做三件事情，一、让员工越来越多地接触外界；二、从外部青睐经历过变革的人员；三、选用思想不固执的年轻人。”

在塔塔汽车公司的发展历程中，这三件事发挥了极大的作用。

IBM全球CEO调查发现，CEO们开始关注名目繁多的全球战略。实际上，75%的CEO指出，他们实施全球战略是为了进军市场、吸引新客户并网罗人才。

全球最大的连锁餐厅——麦当劳是流程标准化的样本企业，麦当劳以前就将企业管理的每个小步骤分割为端到端的流程。因此无论消费者在墨西哥、曼哈顿、北京还是曼谷，都能获得一致的体验，此外，麦当劳的产品也会依据各地顾客的口味有所不同，比如印度有羊肉和鸡肉口味的特殊汉堡，日本有绿茶奶昔等等。

在全球范围建立可以重复的标准化流程，控制效率和质量。如此一来，全球需求、资源和运营成本均能得到优化。

了个体的孤独和沉默。而这种短期行为本身更接近于一种自杀行为，所以应该到了一个需要转变的时候了。

待解的命题寄望于产业升级

综观世界，苹果公司凭借其原创设计拿走了最大利润，韩国公司凭借其专利技术获得了可观利润，中国的代工企业却只获得蝇头小利。且因为单个产品的利润率极低，所以代工企业只有依靠从生产一线节约成本来实现利润。在这种情况下，员工压力大、劳动强度高、工资和福利水平低也就在所难免。

“错误并不可怕，可怕的是一再犯同样的错误！”在看到了中国制造

“你需要一个梦想做事业的出发点，不要认为有些事情不可能发生。”这是印度塔塔汽车公司的成功经验。当2500美元的Nano汽车进入人们视线的时候，其价格让所有消费者震撼。当时很多供应商不看好这一价格，但事实证明，这款轿车在印度大获成功。

徐永华强调，“未来的企业”对传统业务模式发起根本性挑战，彻底打破原有的竞争机制，它关注价值主张的转变，颠覆传统交付方式，只要有可能会出现，它就彻底改变变革企业本身和整个行业。（马可佳）

刘斌：科技创新解难题

继中铁二十三局集团六公司黄梅英在全国职工技能大赛中获得金奖，成为中国铁建系统闪亮的“工人明星”后，川水公司员工杨绍军又在省级职工技能大赛中斩获铜奖。集团公司决定在全局广泛深入开展品牌员工建塑活动的号召发出后，一时间，“技术攻关、岗位建功，争创品牌员工”的热潮在川水公司员工中涌动，公司下属各单位、各班组及广大员工纷纷结合实际，将自己的聪明才智运用于工作中，一分厂技术员刘斌就是其中较为典型的一位。

由于川水公司所处达州地区的柴油市场，柴油牌号选择范围较窄，柴油品质不高，其中含较多的颗粒物和其他杂质，在柴油的购买、运输、仓储、加注等环节，不具备相应的条件，操作程序不够精细和准确，柴油的清洁度就达不到NAS级，导致公司内部汽车、装载机、挖掘机、轨道机车等装备，在使用过程中，柴油对发动机的油路系统造成堵塞，运转无力甚至熄火，给生产、成本管理等工作，带来不小的影响。

问题出现后，公司和分厂领导高度重视，要求刘斌所在的一分厂设备组本着适用、节省的原则，以最快的速度解决柴油清洁度较差的问题。分厂设备组接到命令后，立刻与物资采购部联系，协商能否在购买环节，解决柴油的质量问题，可得到的回复是：本区域只有普通0#柴油和普通-10#柴油，别无其他选择。于是，设备组又把目光投向公司油库，思考能否在仓储或发放环节，进行柴油的清洁度提升。通过了解，公司油库只是一套程序简单，设备落后的加油站，要想改进，需要多个部门合作，并且要投入不小的资金才能解决。随后大家又想到购买一台轻质燃油过滤器，经过了解，买一台要花1—3万元左右，对于分厂来说，这是一笔不小的资金，所以也无法实现。

此时，刘斌有了一个大胆的想法：自行设计制造一台轻质油料滤清装置。虽然想法不错，可是谁都没有使用过，也未曾见过轻质油料滤清设备，根本无从下手。为了达到目标，他与设备组成员直面困难。权衡自身对液压技术所掌握的熟练程度，对液压挖掘机的回油滤清系统进行分析，参照发动机的滤油流程，反复推敲，设计出台了套滤油装置的方案：一是在各机械车辆的燃油箱上，制作安装集滤网式滤油装置；二是在油罐车上制作安装并联双滤杯式滤油装置。大家先易后难，从零做起，通过安装调试，发现集滤网式滤油装置问题多，效率低。于是，又果断否定了这套方案，继续研究并联双滤杯式滤油装置。可是，要做好这套装置，也有较大的困难，因其结构相对复杂，内部压力高至10公斤/平方厘米，有泄油的可能和一定的危险性。为了解决好它的密封性和安全性，反复思考，精心制造，通过了数次超设计压力值试验，最终对并联双滤杯式滤油装置有一个满意的结论：一是过滤后的柴油清洁度高；二是密封性强，无渗油现象；三是压力杯有内外加固结构，安全性高；四是给机械车辆加注燃油时，流量大效率高；五是能够惠及公司所有机械车辆的发动机。

功夫不负有心人。在刘斌的带动下，设备组与车工和焊工等工种人员相互配合，在不到一周的时间内，制作安装完成一套较为完善的滤油装置。柴油的清洁度达到AS级，发动机的使用成本和维修成本降低了，发动机的运转周期延长了，发动机的运转率也提高了。自行研发的滤油装置收到了实实在在的效果。（黄仕科 邹伟）

建班子定战略带队伍 柳传志解密管理“打地基”三要素

建班子、定战略、带队伍，柳传志的管理“打地基”三要素是其对中国管理最重要的影响所在。很多管理思想，“绕来绕去，也绕不过这三条”。

各行有各行的规律，但管理是相通的。联想在管理上最重要的突破是管理基础——也就是“地基”打得好。打地基的秘诀就是“管理三要素”：建班子、定战略和带队伍。其实很多管理理论，绕来绕去，也绕不过这三条。

拿一个“房屋”做比喻，企业管理有三个层面：最上端的“屋顶”部分是运行层面，包括研发策略、销售策略、降低成本策略等诸多方面，在运行层面，不同的行业可能有不同的做法；中间部分是管理流程，包括对物流、信息流、资金流的管理等，在这个层面由于有科学规律可循，好的企业之间虽略有差异却大致相同；最底层的“地基”部分是企业机制和企业文化层面，包括现代法人治理结构、企业诚信形象建立、内部激励机制等，在这个层面，好的企业应该是一样的。联想之所以能够成功，固然与运行层面以及管理流程方面的出色表现分不开，但最重要的原因还是因为“地基”打得好。

2008年金融危机，联想集团一度陷入危机，出现了巨额亏损，联想集团不得不选择换CEO。原来预定5年期限由外国人管理联想，然后再让自己人管理，但金融危机打乱了这一计划。实践证明，洋CEO缺少主人翁意识，做决策短视，杨元庆重掌帅印之后，联想文化才开始回归。杨元庆组建的一个中西合璧的领导班子，目前状况非常好。联想原来的文化“说到做到”也在得到贯彻执行，联想的业务也在走向正轨。原来的洋CEO离职后，我们曾担心部分高管会随之离职，但这一现象没有出现，公司现在的士气也比之前要高。

能不能建班子、能不能用好人，这跟个人的性格是有很大关系的。有的人智商很高，情商不高，不能容人，老愿意显自己的能耐。你真想做大事的话，要能够跟更多的人在一起合作，合作的时候要能够让利——这个利不仅是经济利益，而是要名誉等各个方面都要替人家考虑，你才能够有做统帅的能力。（高凌云）

[紧接A1版]

那些为中国企业奉献了无数心智的企业家、管理者的价值，也必将得到肯定。

我们不但要做改变全球商业版图的生力军，也注定成为引领全球管理变革的领头羊，中国企业的管理模式更无可争议地成为驱动这场变革的引擎。让我们探究更为先进的、科学的、面向未来的管理之道，以此来创新中国管理模式！让我们创造世界级企业、世界级品牌、世界级管理和文化，以此来实现中华民族的伟大复兴！

“让中国管理模式在全球崛起”这一梦想的实现，或将需要几代企业家的奋斗。但我们把伟大托付给了过程，把理想寄予了探索，创新中国管理模式的使命至少让我们这百名企业人找到了自己的精神家园！

无远弗届，宁静致远，让我们相聚在金蝶明珠会，为我们精神家园的繁荣昌盛而努力，让我们创新中国管理模式，共同开启中国管理现代化新纪元！