

习惯了霸气、独断的郭台铭，如今不得不暂改往日张扬，但他出招依然凌厉。他向来敢做敢想，快意恩仇，常呈现出截然相反的两面：既严苛又宽容，既节俭又慷慨，既暴躁又温和，既狡诈又单纯。他最大的对手是自己。郭台铭是一个缺乏“灰度”的人，这是他最大的优点，也是他最弱的软肋。

# 郭台铭：缺乏“灰度”终显管理“软肋”

5月28日12点，会议室的门开了，郭台铭陪一位官员走出来，表情谦恭，甚至木然。他穿一件深色西装，面色苍白，行动迟缓，似又憔悴几分，记者叫他两次，他居然没有听见，后来才缓缓回过身，连说：“对不起，对不起，我们实在不方便，不方便。”



老人的心？

他无心回答任何问题，只自顾自地念叨着，“关爱，关爱，关爱，关爱”，（我们现在）还是要首要处理这件事。”那一刻，令人感觉“成吉思汗”也会伤透脑筋，无可奈何。

在集团内部，跳楼事件代号为“TL”。郭的一位朋友透露，“TL”是郭台铭遭遇的最痛苦挑战。之前有过更困难的局面，但他至少知道对手在哪里，症结在哪里。知道对手，他总能够

击败，知道结，他总能够打开，可现在他面对的是一个看不见、摸不到，又不知什么时候跳出来扎你一枪的敌人。”

郭台铭所欣赏的大陆企业家任正非三年前也曾面对类似敌人。华为与富士康一墙之隔，同样以管理严格著称，2007年前后因连续发生员工跳楼、猝死事件，社会评价跌至极点，整个公司生产经营都产生紊乱。任痛定思痛，反思很久，并写下“管理的灰度”一文。

任正非写道：一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。他认为，如果变革太激进、太僵化，冲破阻力的方法太苛刻，其实就是缺少灰度。有时方向虽然坚定不移，但并非一条直线，甚至会划一个圈。

任正非、柳传志、张瑞敏，这些中

国大陆企业家，他们所创立的企业规模虽逊于郭台铭，但在细细咀嚼自己的痛苦后，通权达变的智慧，却在郭台铭之上。

郭台铭是一个缺乏“灰度”的人，这是他最大的优点，也是他最弱的软肋。

他一生敢做敢想，快意恩仇，因缺乏灰度，常呈现出截然相反的两面，既严苛又宽容，既节俭又慷慨，既暴躁又温和，既狡诈又单纯。这是一个发脾气时令人做梦都不想遇到的老板，也是一个在发奖金时令人做梦都希望遇到的老板。

郭台铭骂起下属来毫不留情，虽然脏话只限于“他妈的”，动作仅限于摔杯子，不过声音洪亮，气势逼人。而且他只骂最亲近的人，如果一个低阶主管犯错，他很少直接指责，而是把其上司传唤来，骂个狗血喷头，面色苍白的低阶主管就一直站在旁边。

“那滋味真是比骂我难受多了。”一位有过这种“惨痛”经历的课长说。

对某些道德标准，他达到了“洁癖”的程度，例如诚实、信用、责任心等，要是他认为一个下属道德上存在这些瑕疵，那对方也就出局不远了。郭台铭一直对比亚迪董事长王传福心存不满，原因之一是他认为王在竞争中采用了不光彩的手段，富士康与比亚迪那场旷日持久的官司远未结束。

郭台铭树敌无数，不仅与他凶猛的商业策略有关，往往也是口无遮拦。巴菲特投资比亚迪之后，郭台铭就公开质疑，隔空发问其是否敢开比亚迪的车子上班。

一位跨国公司高管曾是郭台铭的供应商，对郭的直来直去印象深刻，“他想和你做事情，就很热情，不想和你合作，就绝不会和你多罗嗦。”（张刚 何伊凡）

## 管理创新 | Guanli Chuangxin

### 创新中国管理模式 推动企业转型升级 2010 金蝶明珠会理事大会在深圳召开

全国人大常委会副委员长、民建中央主席陈昌智等领导，张学武、马蔚华、董明珠等来自全国各地的 500 位知名企业家齐聚金蝶软件园，参加“创新中国管理模式——2010 金蝶明珠会理事大会”，宣布成立以“无远弗届，宁静致远”为理念的金蝶明珠会，共同探讨新形势下企业管理创新之道。

改革开放 30 年来，我国涌现出一大批成功的企业和企业家。他们孜孜以求，运用具有中国智慧的管理模式共同推动了中国经济的腾飞，创造了令世界瞩目的巨大成就。在应对全球一体化带来的不确定商业环境挑战的过程中，他们不断探索和总结出一个个成功的管理实践，诸如招商局集团“和而不同”集团管控模式、新希望集团“三零定”战略决策模式，他们已汇聚成一股中国管理模式的历史洪流。

全球金融风暴过后，在国家加快转变经济发展方式，社会结构发生本质变化等一系列新形势下，传统企业管理和发展模式必然遭遇前所未有的挑战和巨大的创新机遇。

香港中旅集团董事长张学武、招商银行行长马蔚华、珠海格力电器总裁董明珠等嘉宾分别结合自身企业的管理经验，就新时期新形势下企业的转型与升级之路作了深入剖析。港中旅完善的集团管控体系，保证了企业的稳健扩张；招商银行的服务创新与管理创新融为一体，保持了持续的领先优势；珠海格力新形势下果断转变经营管理思路，加速向微笑曲线两端迈进，使格力空调连续 5 年产销量位居世界第一。

为帮助更多中国企业实现企业管理水平的提升，顺利完成“破茧成蝶”之路，金蝶联手优秀企业家群体成立金蝶明珠会，旨在为会员企业提供多种高端增值服务，帮助会员企业在业内树立品牌形象，促进会员之间、会员与优秀企业家、商业领袖、政府官员、专家学者之间的无边界沟通交流。

2008 年，金蝶联合包括政府、管理专家、媒体等 6 种力量在内，“解码中国管理模式”；2009 年，“发现中国管理模式”。连续两年，中国管理模式开始受到越来越广泛的关注。金蝶明珠会首任理事长、金蝶国际软件集团董事局主席徐少春表示，未来中国企业不仅要改变全球商业版图的管理变革的领头羊。引领全球的管理模式更无可争议地成为驱动这场变革的引擎。（深圳）

## 管理课堂 | Guanli Ketang

李嘉诚不仅是华人首富，还是华人中最成功的企业家之一。但他长青的秘诀并非比其他人成功的次数多，而是比其他人失败的次数少。

# 用 90% 的时间考虑失败

□ 李嘉诚

风和日丽的时候，假设你驾驶着以风推动的远洋船，在离开港口时，你要先想到万一悬挂 10 号风球，你怎么应付。虽然天气蛮好，但是你还是得估计，若有台风来袭，在风暴还没有离开之前，你怎么办？

我会不停研究每个项目要面对可能发生坏情况下出现的问题，所以往往花 90% 考虑失败。

就是因为这样，这么多年来，自从 1950 年到今天，长江实业并没有碰到贷款紧张，从来没有。长江实业上市到今天，假设股东拿了股息再买长实，现在赚钱两千多倍。就是拿了股息，不再买入长实，股票也超越一千倍。

从前我们中国人有句做生意的话：未买先想买。你还没有买进来，你就先想怎么卖出去，你应该先想失败会怎么样。因为成功的效果是 100% 或 50% 的差别根本不是太重要，但



是如果一个小漏洞不及早修补，可能带给企业极大损害，所以，当一个项目发生亏蚀问题时，即使所涉金额不大，我也会和有关部门商量解决问题，所付出的时间和精力都是远远超乎比例的。

我常常讲，一个机械手表，只要

其中一个齿轮有一点毛病，你这个表就会停顿。一家公司也是，一个机构只要有一个弱点，就可能失败。

了解细节，经常能在事前防御危机的发生。

现金流、公司负债的百分比是我一贯最注重的环节，是任何公司的重要健康指针。任何发展中的业务，一定要让业绩达致正数的现金流。

就像是军队的统帅必须考虑退路。例如一个小国的统帅，本身拥有两万精兵，当计划攻占其他城池时，他必须多准备两倍的精兵，就是六万，因战争激活后，可能会出现很多意料不到的变化；一旦战败退守，国家也有超过正常时期一倍以上的兵力防御外敌。

任何事业均要考量自己的能力才能平衡风险，一帆风顺是不可能的，过去我在经营事业上曾遇到不少政治、经济方面的起伏。我常常记着世上并无常胜将军，所以在风平浪静之时，好好计划未来，仔细研究可能

出现的意外及解决办法。

关键在于要做足准备功夫、量力而为、平衡风险。我常说“审慎”也是一门艺术，是能够把握适当的时间做出迅速的决定，但是这并非议而不决、停滞不前的借口。

经营一家较大的企业，一定要意识到很多民生条件都与其业务息息相关，因此“审慎”经营的态度非常重要，比如说当有个收购案，所需的全部现金要预先准备。

我是比较小心，曾经经过贫穷，怎么样再去冒天大的险？你看到很多人一时春风得意，一下子就变为穷光蛋，我绝对不会这样做事，都是步步为营。

有一句话，我牢牢记住：“穷人易过，穷生意难。”你再穷，你吃不起好的白米，你可以买最便宜的米，还是可以过，人家吃肉，你可以吃菜，吃最便宜的菜；但是穷生意很难，非常难。所以务必小心翼翼，可以讲，如履薄冰。

# 一家中国本土企业的“美式”管理实践

将开元轴承更好地发展下去，引进专业管理人才的时候到了。

## 美式管理的实践者

曾经和孙国廷共事过的人对他的印象都是：沉默、腼腆、埋头苦干，而在开元轴承的同事对他的印象则是：口才好、幽默、指令清晰。前后不过两年，四十几岁的人了性格还这么多变？这和孙国廷的经历有直接的关系。

1988 年，学机械的孙国廷大学毕业后，被分配到了烟台轴承厂，从此开始了国企的“悠哉”生活。那个年代，对于孙国廷这样的优秀大学毕业生，企业总是足够重视的，所以，他的发展很顺畅，频频被提拔。

烟台轴承厂当时是烟台市的四小巨人之一，厂子不仅规模大，产值高，效益也很不错。但 1996 年，工作 8 年之后的孙国廷遇到了改变其一生的契机——烟台轴承厂同国际轴承巨头铁姆肯公司合资，成立烟台铁姆肯有限公司。

思想先进的孙国廷当时从内心里是非常赞成合资的，合资时，除总经理是由美国公司派来的之外，其余高层仍是原烟台轴承厂的员工。他们常开玩笑地说，以后我们挣的工资都是美元了。但当铁姆肯插手企业管理之后，孙国廷的抵触情绪就开始显现了。

美国企业的规矩很多，面对一个有年头的老国有企业，这种改变甚至是致命的。以生产管理为例，当时美国派来了一位生产总监，对烟台铁姆肯的生产进行规范，而这不仅是简单

的规范，用孙国廷的话来说，那简直是鸡蛋里挑骨头。是的，美国人就是这样的严谨，对生产的每一个细微环节进行梳理和改造，虽然说起来很简单，目的只有一个，那就是标准化作业，但对于已有自己生产风格的企业来说，这都显得格外困难。

孙国廷当时从事技术这块，虽然 8 年的工作经验称不上专家，但他对自己企业曾经的作风也有很多深信不疑。面对美国人的“挑毛病”，他觉得有些事情没有必要，为什么螺丝非要拧一圈半？多一圈少一圈都不行？这种不认同越来越多，孙国廷干脆有些不想管了，对于美式管理的矛盾就这样出现了。不仅他一个人有，很多原烟台轴承厂的员工都有这样的感觉。合资初期的这种“冲撞”一时间几乎达到了水火不容，老外同样不满意中国人的“固执己见”。

而随着日常各项工作的进展，经历了一年多下来，孙国廷的想法就发生了改变。还是以生产为例，曾经的产品合格率偏低，对产品的检测方法也不全面，常常是同一批次生产出来的产品指标都不一样。他也考虑过，到底是什么原因造成了这种情况，但问题都没有得到根本的解决。在美国人改造之后，所有的产品都是同样的质量。而这时孙国廷才明白，为什么每一项细小的动作都要检查和规范，产品的规范一定不能漏掉细节，也验证了那句话：细节决定成败。

美式管理的好处还有管理的高效率，从技术经理到采购经理最后到

供应链总监，孙国廷越是做到高层，越是能深深体会管理高效所带来的效益。公司还会定期给员工工作培训。虽然铁姆肯是一家百年轴承企业，但孙国廷认为，同国内轴承相比，技术上的差距并非那么大，还是管理的因素，比如在新产品设计上的思维方法，比如企业高层能做到对生产的环节可控等等。他完全被这种管理方法所折服了，所以，也忍不住找痒，如果自己把这么多年理解的管理推行到一个本土企业上，能否打造一个本土化轴承企业的成功？

2008 年 8 月 1 日，孙国廷走进了临沂开元轴承的总经理办公室，这是他新的战场。

## 开元轴承的“后张安喜时代”

如果张安喜没有看好孙国廷，他的举措可能举步维艰。

同当初美国人入主烟台轴承厂不同，孙国廷的一切行动都缓和得多，因为曾有“被挑毛病”的经历，他更能理解一些员工的心情，于是，讲道理成了他最先要做的工作。

来到开元轴承一周的孙国廷，脑子就有点大了，各种问题争先恐后地涌入他的大脑，连他自己都有些无措，这从哪下手呢？而几天后的孙国廷就已经能心平气和了，“我每次只挑最重要的三件事去解决，其他的先不管，慢慢地，问题就都解决了。”遇到什么人做得不对，就给他讲道理，自己俨然成了一个培训师。他自己回忆，刚来开元轴承的前三个月，不知

道为什么嗓子都是哑的，后来才明白，是话说得太多了，这三个月说的话比前一年多。

说来也巧，孙国廷前脚刚在开元轴承落地，金融危机后脚就跟进家门了。当然，孙国廷也没料到会有金融危机这回事，不过，这也算是好事，不仅考验了孙国廷，也给了他很多时间来进行内部的管理培训。

2008 年 9 月，刚刚上任的孙国廷代表开元轴承到上海参加一个轴承方面的会，很多同行的朋友在一起聊天，其实当时北方的企业还没什么感觉，但南方的一些企业已经开始不好过了。孙国廷看到这种情况，马上回去调整生产方式。原来，开元轴承都是有多少原材料就先生产多少，以保证交货周期更短，这在市场条件好的时候运行是无可厚非的，但当孙国廷嗅到市场可能低迷的时候，这种生产方式会大大增加企业的风险。孙国廷回到临沂，马上启动拉动式生产，即按照订单和计划生产，如此一来，许多工人空闲着没有活干，企业整体产值也下降了，许多旁观的人就有微辞了。虽然工人闲下来一部分，但孙国廷也没有就辞退他们，而是利用空闲时间，对员工进行培训。等两个月后，金融危机肆虐的时候，开元轴承没有过多的原材料和成品积压，资金上也当然没那么大压力。从那个时候过来的企业都知道，日子有多么难熬，多少企业都因为资金链断裂而倒下了，所幸，开元轴承的日子还是挺滋润的。维修设备、整顿生产、员工培训，

## 管理共享 | Guanli Gongxiang

### 中搜牵手八百客，共享“云”端管理乐趣

日前，北京中搜网络技术有限公司正式签约八百客，两大公司强强联手，共享“云”端管理乐趣，开创了互联网在线 CRM 应用的新纪元。

中搜是一家致力于推动互联网个性化应用的技术和服务提供商。中搜以使互联网应用更简单、方便地服务于中国网民与中国企业为己任，是个性化服务的倡导者、个性化门户的领导者。

随着中搜公司业务的不间断扩展，客户以及工作人员的不间断增加，中搜现有管理机制的局限性逐渐显现，寻求一款优秀的管理系统成为当务之急，经过多方对比，八百客凭借雄厚的公司实力、良好的企业信誉以及强大的定制功能模块，使得中搜最终选择牵手八百客共同打造“云”端圣殿。

在接到项目实施任务后，八百客实施工程师深入了解中搜需求，为其量身定制了 800APP 管理系统。通过此系统，中搜管理者可进行实时在线管理，数据来源稳定可靠，为其进一步制定企业发展战略，提供了优质的数据源。800APP 系统基于八百客 PaaS 平台，无需编程即可轻松实现管理系统的定制与开发，管理者可真正享受到“云”端管理的乐趣。

同时，八百客实施工程师凭借丰富的实施经验，按照中搜的内部组织结构，实施制定了合同管理、业务流程管理、客服管理、培训管理等模块，通过细化这些模块，负责人可以实现对客户信息、员工信息的统一管理，对合同账单、工作任务等进行在线审批，快速制定数据报表，这样不仅优化了业务流程，提高了工作效率，还可为客户提供直接、优质、及时的服务，提高了客户响应速度，提升了公司形象。

中搜作为一家致力于推动互联网个性化应用的技术和服务提供商，八百客作为中国最大的在线企业管理软件供应商，两大企业强强联手必将为“云”应用领域增添亮丽的一笔。（八百客）

## 待市场复苏时，开元轴承很快就进入了生产状态，也直到这时，孙国廷的许多下属才不由得心生敬佩，这人还是有两下子的！

孙国廷本人对于这点业绩，显然是不满意的，他希望通过更快的时间，不仅做好公司内部的管理，还要扩展更大的市场。这时，一个存在很久的机会来了，孙国廷接下了“战帖”，就是研发抗早衰轴承。

经过几个月的钻研，开元轴承的抗早衰轴承研究小组拿出了样品，空运到车桥厂进行试验安装，最后试验的成绩让很多人都意想不到，实际效果至少是原来的两倍多。而开元轴承对抗早衰轴承的开发实际并没有投入巨大的人力物力财力。孙国廷说，这种轴承的开发是基于对原有产品设计的创新，和一些因素的优化，是美式管理给了他不同的思维方式。

目前，开元轴承已经向车桥厂批量供货了，每个月都要供应 10 万套左右，如果这个车桥厂能将目前所用的普通轴承都换成抗早衰轴承，那么每个月开元轴承的供应量可能就要翻番。这还仅停留在一个车桥厂，如果能打入其他车桥厂，市场就不好估算了。

现在的孙国廷又有些心急了，当一切按照他曾制定的计划一步一步走的时候，他深深地感到，也许自己应该更早地走出铁姆肯，因为他所理解的美式管理正在这个中国本土公司发挥着不可替代的作用。如果早一天走进这片“试验田”，或许，他当初的梦想今天早已实现了。（国语译）