

# GUANLIZHENSUO | 管理诊所

摸脉问诊 | MoMaiWenZhen

## 刚柔相济 企业军事化管理需辨“症”施治

张劲松

“向军队学习”到目前为止仍然是很多企业的时尚。曾几何时,军事化管理的模式给诸多西方企业特别是制造业企业带来了生产效率的大提升,也使这一管理思路日后成为不少中国企业争相效仿的模板。

然而,任何一种管理模式都不可能适用于一切行业、一切情境的“万金油”,当华为员工跳楼事件、富士康“自杀门”、本田“停工门”等一系列事件屡屡拷问管理者的思维模式的时候,如何用一种更现代、更多元的思路管理团队就成为现今摆在管理者面前的一道严峻的课题。

### 效率之辨

军队文化的核心是团队精神,它要求团队中的成员目标一致、行为一致,从而取得最好的行动效果。许多企业的领导者崇尚严格的军事化管理,主要目的就是为提升企业中员工的工作效率,从而进一步提升企业业绩。因为他们深知,世界上管理效率最高的组织是军队,执行力最强的组织同样也是军队。

引入军事化管理思维的确为很多优秀企业带来了效率的提升和业绩的增长,比如联想、IBM、华为,特别是在企业创业期和开拓期,集权制的管理和明晰的制度、规范的确有利于

引入军事化刚性管理思维的确为很多优秀企业带来了效率的提升和业绩的增长,但军事化强势管理也带来了专制、死板与思维僵化的弊端。从近期发生的富士康、本田事件中,也可看出几分日式军事化管理的影子。人们在反思,如果在企业刚性管理中加入一点“柔顺剂”,或许是使企业保持长久活力的秘诀。

一个团队的团结协作。

然而,军事化管理一旦走向了极端的一面,其副作用也会表露无遗,比如强势管理带来的专制、死板与思维僵化。这样的模式在执行粗放式的、可以量化的工作时的确行之有效,但同时也会造成员工创新意识丧失。

### 忠诚度之辨

军队中士兵强调的是对上级、对将军的忠诚,狼性文化也提倡成员之间的团结协作,因此军事化管理一度被认为是提升员工对公司忠诚度的最佳途径。然而在新的历史时期,这样的思路也遭遇挑战与质疑。



企业员工的军事化管理是一个新课题。

华为总裁任正非有着从伍经历,其在公司内部推行的雷厉风行的军人作风和追求利益至上的绩效考核机制曾被认为是管理企业的典范。然而在华为先后发生员工过劳死及跳楼事件之后,对其“加班文化”、狼性文化的管理方式批评之声四起,甚至一些即将毕业的高校学生明确表示不愿去华为应聘。而在经历了那场风波之后,华为就很少再提及“狼性”的概念,同时加强了对员工人文关怀的举措,如限制加班时间、设立首席健康官,成立员工协会等。

在一定程度上,良好的执行力更来自于企业凝聚力,这从百度当年进军日本的事例中就可可见一斑。当时百度日文搜索团队的任务是用一至两年

的时间完成中文搜索七八年时间做成的工作。他们的执行团队全体成员在特定的时期内团结协作、经常通宵达旦地忘我工作,而总部系统部的几名员工为了调通日本至中国的专线,除夕也放弃了与亲人团聚,最终执行团队仅用了6个月的时间就完成了20亿日本网页的索引工作,令百度的日本员工也为之感叹,称“这样的速度对日本企业来说也是不可能完成的任务”。

### 思维模式之辨

“30年来,我们的企业过多地关注结果而忽略过程。在下一个30年,企业文化应有所调整。”中国企

业联合会企业文化专家委员会主任委员、清华大学教授邹广文不久前指出。

而调整企业文化,一个关键点就是改变以往单一的管理模式,建立多元化的、多种优秀理念互为补充与整合的思维模式,特别是对于推崇军事化管理的领导者来说,辩证地看待狼性文化,将对企业推向一个新的发展时期以及管理知识型员工、创新型员工都意义深远。

日本曾是最热衷于军事化管理的国家之一。在短缺经济时代,军事化管理模式成为日本经济的加速器。然而随着后工业化时代来临,这种单一管理模式的弊端就很快显现出来。“日本制造”尽管可以被打上质量过硬的标签,但普遍被认为创新不足,缺乏足以引领世界潮流的产品。

### 相关链接:

#### 稻盛和夫的管理

管理大师稻盛和夫在一定程度上颠覆了日本传统的军事化管理模式。他强调“敬天爱人”的思想,推行“阿米巴式经营”体系,在这种体系下,企业被划分为若干个“小集体”,自主成长,独立核算,让每一位员工都成为主角,全员参与经营,从而依靠集体的智慧完成目标。这样的管理思路值得中国企业管理者思考。

企业诊所 | QiYeZhenSuo

## 长安少帅徐留平:目前最难的是思想



刘秀丽

7月9日,长安汽车集团股份有限公司正式与法国标致雪铁龙集团(PSA)签约。这是长安集团继重组昌河、哈飞后,又一次重大签约。7月7日,被称为长安少帅的徐留平作为长安集团总裁,已经赶往法国。PSA最先选定的中国合作伙伴为哈飞汽车。2009年11月10日,长安集团宣布重组哈飞汽车,PSA的合作伙伴随之变成后者。

### 合资PSA完善新长安系

此前,PSA与东风汽车已经有两家合资工厂,长安集团与美国福特汽车亦有合作。据徐留平介绍,长安集团在介入后,并没有完全延续哈飞与PSA的合作条款,而是展开了新的更有深度的谈判,并很快取得结果。

实际上,PSA此次选择与长安集团合作,主要还是看重长安集团在微车市场的发展能力。徐留平表示,合资公司将会落户深圳,会引进DS系列高档商务车型。而在高端商务车之外,长安集团还计划与PSA在新能源车方面开展合作,在这一领域,PSA已经有具体的产品和技术。

深圳合资公司基地目前的规划产能为8万辆,双方已经约定对这一基地进行产能升级,并计划在2010年底投产。另据了解,在新的合资公司中,长安集团与PSA分别拥有合资公司50%的股份,双方各派一位高管,分任董事长与总裁一职。

事实上,徐留平近两个月来,身影穿梭南北,长安集团先后与黑龙江、景德镇、南京市、合肥市和北京房山区等地方政府签署了一系列战略合作协议。

### 在恰当时间做恰当的事

半年前,被称为“央企最大汽车并购案”——长安汽车宣布重组中航集团旗下的昌河汽车和哈飞汽车,这次重组被认为会引发“国内汽车市场新一轮洗牌”。说起长安汽车系的整合,一定绕不过被称为长安少帅的徐留平。

作为新长安系总裁、长安汽车董事长,在长安整合昌河哈飞当中,他“长袖善舞”。现在,人事、品牌和研发体系的调整基本就绪,管理体系、财务体系的导入也开始步入正轨。但徐留平承认,最难的整合,还是思想。

2009年11月10日,长安汽车宣布重组哈飞和昌河后,徐留平曾对《投资者报》表示,重组一定要实现“1+1>2”的效果,关键则是“在恰当时间,做恰当的事”,不管是重组还是与跨国企业合资,都不是“一蹴而就”。

在正式签约后,长安汽车派出工作组,希望全面了解哈飞和昌河的运营管理情况,表面上两家公司都给予了全力配合,而徐留平自己知道,初期接触更多的是礼节性配合。

一个月后,国资委的批复正式下发,徐留平才开足马力奔赴昌河和哈飞。最为关键的是,他告诉这两家企业:“领导班子、员工相对稳定,而且员工的收入随着发展有所增长,品牌也不会拿掉”。这等于给这两家企业吃了定心丸。

徐留平认为,作为企业人,一定要有精气神,而与外界有一定的接触,是必然的。即便这样,他还是觉得,长安汽车与全球范围内的大的汽车企业相比,还相差许多。徐留平表示,长安汽车在海外包括英国建立自己的研发中心,是长安汽车充分利用全球资源,向世界一流汽车企业迈进的重要支撑。

## 企业管理 应向政治家学习人性魅力

中国的企业家多有研习政治领袖的习惯,言行举止多有效仿,管理企业虽比不上治理国家之繁巨庞杂,但仍然是一个长久的难题,其实管理的本质就是跟人打交道,企业领导人往往看到了资产的变化、股价的变化,却忽略了下属脸色的变化、员工心理的变化,由此造成的失败案例不胜枚举。

象,由高大威严陡然变得可亲可爱。如果说这是一场秀,那么马云秀出了他作为新时代企业家的无穷魅力,秀出了阿里巴巴的创新精神,也秀出了这家年轻公司的活力无限和朝气蓬勃,事实证明,马云的“秀”不仅赢得了其公司员工的爱戴,同样也赢得了社会各界的尊重。

诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨首次提出了人力资本理论,他在著作《人力资本的投资》中指出,在影响经济发展诸因素中,人的因素是最关键的,经济发展主要取决于人的质量的提高,而不是自然资源的丰瘠或资本的多寡,而对一个企业而言,企业家的自身价值超越了其他生产要素诸如劳动、资本和土地等,他的研究表明,在二战前后30余年间美国的经济增长中,资金、厂房、设备等要素投入所导致的经济增长是可以量化的,但人力资源投入所获取的经济增长则无法计量,而同等条件的网民数量已经超过了2388亿元,并预计2011年将达到5760亿元。

那么企业家如何塑造自身魅力以

创造最大的价值?最好的方式莫过于向政治家学习。

政治的本质是权力的铺陈编织,以此影响社会的方方面面,并最终促使各个阶层和利益群体之间保持着微妙的平衡关系。

人们普遍认为:政治天生复杂、多变、危险和沉闷,因此政治家也相应地被一些不太友好的词语所包围,意大利中世纪的政治学家马基雅维利多少孩为这些言论负有责任,他那影响深远的《君王论》用最赤裸的字眼向政治领袖教授各种明显有违公德道义的权术计谋,有着几近令人发指的恶毒。

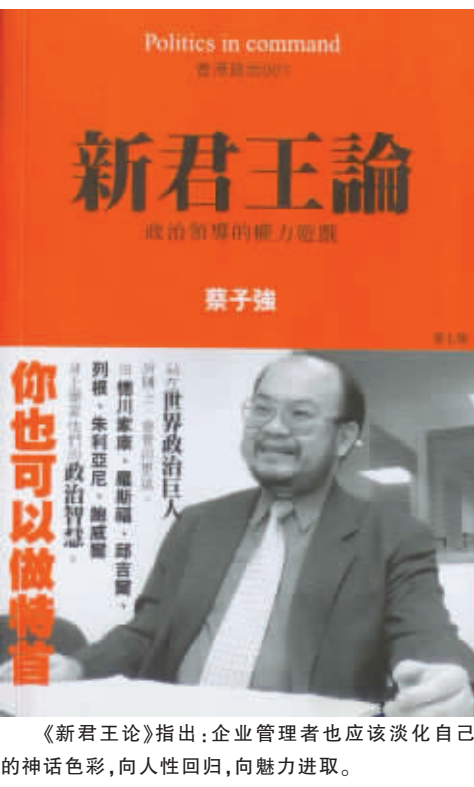
香港著名的时事评论员和畅销书作家蔡子强写了一本《新君王论》,抛出了他的“领袖学”,一时风行港台政商界,蔡子强效仿马基雅维利,也是从政治管理的角度入手,对当今政治背景下政治领袖的言行举措进行了解读和评述,他不认为自己在传授某种策略权术,而是寄望于传达政治需要落地并归于平实和直面民意的理念。

蔡子强在他的《新君王论》中列举了大量的实例,生动而清晰地阐述了政治拥有的同等重要的两面性,在

二战中被奉为英国(拥趸者指为整个世界)的灵魂、意志和脊梁的丘吉尔,为何战争一结束就被请出差点成为废墟的唐宁街10号?大抵就是权威有余,魅力不足的缘故吧,正和坐在轮椅上温情脉脉地发表“炉边谈话”的美国总统罗斯福的遭遇形成了鲜明的对比。

不惟政治领袖,商界、企业界的管理者也应该有同样受教育的过程,中国的企业家多有研习政治领袖的习惯,言行举止多有效仿,管理企业虽比不上治理国家之繁巨庞杂,但仍然是一个长久的难题,其实管理的本质就是跟人打交道,企业领导人往往看到了资产的变化、股价的变化,却忽略了下属脸色的变化、员工心理的变化,由此造成的失败案例不胜枚举,与政治家面临的相似状况——整个社会环境已然改变,开放、民主、信息化成为必然趋势,任何人都必须正视和适应,企业管理者也应该淡化自己的神话色彩,向人性回归,向魅力进取。

(作者李光斗,中央电视台品牌顾问、著名品牌战略专家、品牌竞争力学派创始人。)



《新君王论》指出:企业管理者也应该淡化自己的神话色彩,向人性回归,向魅力进取。

李光斗

企业家影响企业的主要途径,不只是靠管理风格,还要靠人格魅力。企业家与政治家面临的相似状况——整个社会环境已然改变,开放、民主、信息化成为必然趋势,任何人都必须正视和适应,企业管理者

也应该淡化自己的神话色彩,向人性回归,学魅力塑造,加强与内部及大众的沟通。

在阿里巴巴的年会上,当马云身着怪诞的服装,跟阿里巴巴的高管们化身白雪公主和七个小矮人出现在舞台上时,数千人的会场一片欢腾,这一刹那的马云,在所有员工心中的形

### 管理变革 | QuanLiBianGe

## 欧洲危机货币升值致出口受阻 企业投身电商管理正当时

传统型生产企业的生存和发展之路越发狭窄:一方面以希腊、西班牙、葡萄牙为代表的欧洲主权债务危机使得各国财政紧缩,进而导致进口需求减少,而中国恰恰是欧盟最大的贸易伙伴国;另一方面中美两国就人民币升值问题进行多轮磋商谈判,日前央行确定了人民币汇率形成机制改革,人民币升值势必成为一个长期趋势,此即意味着产品国际价格竞争力下降;第三,财政部和国家税务总局于6月22日联合下发《关于取消部分商品出口退税的通知》,明确从7月15日开始,取消包括部分钢材、有色金属建材等在内的406个税号的产品5-17%的出口退税。第四方面传统外向型产成品出口企业面临越发严格的反倾销审查,出口环境恶化。

在一系列多变的经济发展背景下,不少传统企业尤其以出口为导向

的企业感受到了“夏日的寒冷”,纷纷另辟蹊径,未雨绸缪挖掘全新营销模式,而转投电子商务管理是不少企业的首选方向。“我们是一家外贸型公司,2008年美国金融危机,使我们遭受了较大的损失,为了应对危机,我们将重点转向了欧洲,可现在的欧洲危机也使我们的出口遭受了较大的影响,外贸生意不好做。虽然国内市场巨大,但我们一没有品牌,二没有成熟的渠道和国内市场营销经验,一切都得从零开始。我们确实想快速转型以摆脱当前困境,但却不知道该怎么办。”浙江宁波一家从事服装生产进出口的企业董老板的心态,在当前中国生产型企业中具有普遍的代表性。

无论从宏观经济形势还是从微观企业生存状态看,传统型企业转型突围以尽早摆脱“靠天吃饭”的尴尬被

动局面,已经成为迫在眉睫的问题。而导入信息化平台以架构企业完全自主掌控的电子商务交易模式,恰似一根救命稻草,已经成为传统企业的不二选择。

“其实,电子商务的真正爆发应该是在2009年。”在上海商派(ShopEx)网络科技有限公司总裁李钟伟看来,“金融危机的到来,让传统企业看到了电子商务渠道的价值,在主动与被动之间,越来越多的传统企业开始成为电子商务的参与者,也有越来越多的网民参与到网上购买的队伍中。”

李钟伟的观点得到了来自不同机构的数据支撑。5月初,中国国务院新闻办公室主任王晨表示,目前中国的网民数量已经超过4亿人,2009年中国电子商务交易总额已经突破4万亿元大关,中国信息产业年均增速

超过26.6%已经占国内生产总值10%左右。而来自艾瑞咨询的数据表明,目前单纯从事网络购物的网民数量已经突破1亿人规模,2009年网络购物销售额就达到了2388亿元,并预计2011年将达到5760亿元。

任何一种企业商业模式的选择,都需要从战略的高度去考量,而传统企业涉足电子商务管理领域无疑是一种战略抉择。当传统企业向电子商务转型的战略明确之后,接下来就是如何制定和执行策略的问题了。通常企业构建电子商务平台有两种方式,一是自建电子商务的开发团队、自行设立电子商务运营部门从零开始搭建企业电子商务平台。企业采用此种策略

一般要投入少则几十万高则数百万元的高昂软件开发和人力资源成本,而且因为传统企业没有电子商务经验,采取完全自己开发自主搭建的模式,往往要付出“试错”的代价。另一种是企业走“短平快”的方式,采用第三方成熟的电子商务软件,直接嫁接自己的电子商务平台。作为国内最大的电子商务软件供应商,ShopEx从免费网店软件的推出到系统综合性的企业一揽子电子商务软件和营销服务的提供,可以全方位满足传统企业对电子商务的需求。

据悉,目前国内排名前1000位的电子商务企业,超过80%都采用了ShopEx电子商务软件系统,这家企业是以“做电子商务行业的新微软”为企业愿景。有流量的地方就有生意,这是ShopEx总裁李钟伟先生所理解的电子商务企业应该具备的一个素质,并以此最大地挖掘网民的购买潜力,实现电子商务管理效益的最大化,但目前这恰恰又是大多数从事电子商务企业的一个短板。(白莉)