

# 经理日报

2010年8月4日 星期三  
庚寅年 六月二十四  
第205期 总第6631期  
今日12版

新闻热线:(028) 87369123  
传真:(028)87346406  
电子邮箱:sw6150@126.com  
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

## 施振荣:变革管理,认输才有机会赢

[详见 A2 版]

# 2010:稻盛和夫与李书福的管理对决

2010年中国企业管理界的两个热点事件:一是稻盛和夫在日本首相恳求下于2010年1月13日0年薪接手破产的日航公司,一是李书福在2010年8月2日宣布完成对沃尔沃轿车公司全部股权的收购。

两个风格迥异的知名实业家,一个敬天爱人的经营之圣,一个直率敢为的汽车疯子,均于2010年初相继接手一个无以为继的知名企业,在如何改造新企业上,两人的想法与做法有着天壤之别,谁的做法更适合变革之道,谁最终能够拯救陷入困境的企业。

两人对于新接手企业,用什么方法去改造?如何建立领导者权威?又如何推进新运作模式?分别给出了管理改善与市场牵引、故事引领与蓝图规划、原型改造与体外循环的方案。

### 管理 PK 市场

稻盛和夫是日本的经营之圣,曾创立了两家世界500强企业,在多年经营过程中,创立了阿米巴经营模式与敬天爱人的经营哲学。稻盛和夫认为“希望将这些传授给日航的每一位员工,日航重建成败的关键,就在于能否有效地建立起上述这种体制。”

而李书福对沃尔沃的收购,则是典型的以市场换技术案例。吉利依托中国汽车市场——全球最大新车市场的主



场优势。李书福表示:“中国这一全球最大的汽车市场将成为沃尔沃轿车的第二个本土市场。”

稻盛和夫重组一家重病垂危、关系复杂的大型国企与之前在白纸上初创民营企业,是完全不同的,其面临的文化挑战将是成功关键。李书福的市场方案,对中国市场的判断是正确的,但低端市场的吉利能否理解高端市场的运营与竞争,这才是决胜的关键。

### 故事 PK 蓝图

领导力大师约翰·科特认为变革能否成功70%-90%归因于领导力,领导力体现在领导者是否具备远景规划能力与令人震撼的故事。

稻盛和夫在65岁退出经营第一线,投入佛门,13年后的今天,以78岁的高龄再出江湖,拯救日航于水火火热



之中,本身就是一个绝佳的故事。而媒体的推波助澜更是让这个有些悲壮与震撼力。

李书福面对业界蛇吞象的质疑,更多描述了沃尔沃轿车短期赢利的蓝图——继续单独运作的沃尔沃轿车将于2011年实现盈利,只要将销量从2009年的30万辆提高到37万辆,沃尔沃就能够实现目标。

稻盛和夫通过讲故事使管理层忠心跟随,并愿意做出牺牲;李书福则是通过建立相对容易现实的目标,来鼓舞管理层的斗志。两种情景、两种领导力,应该都是两位在各自社会下成功的本钱,相信也是相应背景的最优选择。

### 原型改造 PK 体外循环

日航与沃尔沃长久以来,都建立了

自己完整的一套运作体系,并且形成了一种稳态,虽然这种体系是低效率、高成本的。如何打破这个铁屋子,是所有变革者的核心命题。

企业再生支援机构的变革计划中,明确要求日航裁减1/3员工与1/2子公司,对原有体系的大规模再造与稻盛和夫的经营哲学有着理念冲突,这为变革带来了一些不确定性。

李书福在收购合同条款中,明确吉利集团将保留沃尔沃轿车在瑞典和比利时现有的工厂,不对原有体系进行改造,利用买到的核心技术、专利等知识产权在中国新建生产线,以国产品牌身份获得政府采购支持而发展,这对技术实力、品牌价值、管理技能,都不占任何优势的吉利可能更有可行性。

接管日航与收购沃尔沃都赌上了两位管理大师的身家性命,改造方案也是两位管理大师内心的选择。我们相信,最终无论方案能否落地,变革能否成功,都不会妨碍他们成为研究企业转型的经典案例。

(正略钧策 吕谋笃)

传递价值 成就你我  
芙蓉王 文化头条新闻  
湖南芙蓉王文化传播有限公司



图为发布会现场。

## 企业管理的重要“帮手”

中国首部管理顺序学专著《奇甲决策学》在郑州问世

本报记者 李代广

7月29日,中国首部管理顺序学专著——《奇甲决策学》暨启隆·奇甲大顾问项目发布会,在河南人民会堂隆重举行。

《奇甲决策学》是著名国学应用专家、河南省奇门遁甲战略应用研究会会长许烁潜心研究19年而形成的独成一家的理论成果,是以被誉为“群经之首、百经之源”的《易经》作为基础,以“道禅儒医墨兵法,琴棋书画诗酒茶”作为重要元素,通过一组神秘的数字“0、1、2、3、5、8、13”,贯穿理论到应用,它从管理顺序这个独特的视角阐述了管理的精髓,从而成为中国首部管理顺序学专著。

许烁在演讲中举例说明了管理顺序的重要意义,在自然界中,石墨和金刚石都是由碳原子组成的,因其排列顺序不同,一个是最软的物质之一,一个是最硬的物质。

一套好的理论,是为了更好地应用到实际之中,在项目发布会现场,会议主办方河南启隆(国际)文化传媒发展有限公司还隆重推出了《奇甲决策学》在企业管理和人生规划的项目成果。

## 德胜洋楼:一个中国管理创新范式

日前与武汉当代集团董事长艾路明聊天。他说,19世纪大不列颠称霸全球,有个重要的支撑,就是管理变革:有限责任公司和股份制的诞生。20世纪美国全球第一,众多原因以外,管理创新又是持续发挥作用的要素。20世纪中叶以后,日本经济成为世界亮点,作为支撑的还是日本松下、索尼、丰田、本田、京瓷等一大批公司的现场管理为基础管理模式创新。今天中国经济要崛起,是否有后劲,关键还是要看中国企业是否有支撑起经济腾飞的管理创新。

说者无意,听者有心。当艾路明这样说,我很自然地想起了德胜洋楼的案例和我近年来一直在琢磨的地头力理论。

美国哈佛大学出版社准备在全球推广《德胜员工守则》,他们认为,真正代表中国管理创新的不是华为,不是



德胜洋楼的创始人聂圣哲

海尔,也不是联想,而是德胜洋楼;日本管理大师河田信认为,德胜洋楼代表中国管理的一个范式。河田信先跟我说,他现在指导博士生,就做泰罗制、丰田汽车、德胜洋楼这三个代表性企业的案例研究。他感觉这三种管理模式,可能代表了美国、日本和中国的文化属性。这回,河田信又抓住了实质。

德胜洋楼的创始人聂圣哲,发现中国企业组织演变有个怪圈:要么是

散兵游勇的游击状态,要么是官僚状态,没有一种中间态、健康态。他煞费苦心要完成一个证明:建构一个文化场,改变组织的这种宿命。他的出发点,正是反官僚文化。

聂圣哲经过比较长的时间的观察和探索,发现官僚文化的一些规则和传统是很危险的。在企业,要么它是个头拱地的个体户,要么是人浮于事的公司。个体户就是散兵游勇的游击状态,人浮于事的公司就是官僚主义在公司里面的一种蔓延或者感染。

德胜发生的许多事情,都跟牛哄哄、官僚气的官僚文化有关系。聂圣哲说:“不反官僚文化不行啊!要么你就成功不了——散兵游勇、三五成群的游击战,过动荡的生活;要么你富足了、成功了——过着人浮于事、腐败的生活,你很少能够进入一种健康的状态。”

(紧转 A2 版)

## 2010 年中国管理信息化年会举行

日前,以“IT 塑造企业管理强度”为主题的2010中国管理信息化年会上海盛大举行。超过600位嘉宾在复旦皇冠假日酒店汇聚一堂,聚焦中国企业转型升级过程中的管理问题,以当地企业信息化丰富的实践经验及旺盛的信息化需求为基础,汇集华东及全国的相关企业代表参与,从理论、方案以及应用多个角度,为中国企业转型升级创新、提升管理献计献策。

SAP 研究院院长芮祥麟、IDS 大中华区总裁洪中、金蝶首席集团财务管理专家翁晓文等管理信息化厂商界代表,以及企业界代表特步公司副总裁吴联根,在主论坛上发表了精彩演说,从中国当前发展和管理需求出发,深入阐述新技术应用对于中国企业的意义,对中国企业管理信息化方向发表建议和观点,博得了参会者的广泛好评。

2010年的管理信息化领域,呈现给了业界一幅全新的画面:绿色IT理念的日益普及及引发虚拟化、云计算的深化应用;IT整合和集中管理趋势明显;3G带动企业综合移动管理信息化应用;出身大众网络的WEB2.0现身企业门户;物联网触手可摸……业界预期的这诸多亮点,正随着中国管理信息化应用的进程逐一体现。

为此,本届年会的主题被确定为“IT 塑造企业管理强度”,覆盖了制造业、零售行业、云安全、中小企业、集团管理等热门行业及领域,并得到了与会者的广泛共鸣。作为大会主办方,经营商务知识和人脉网络的第一互联网平台——畅享网,将持续不断地关注中国企业的管理与信息化进程,并将大会打造成为中国管理与信息化领域的第一盛会,为参会企业和用户搭建一个可以良好沟通与实现合作的交流平台。

包括AMT咨询、北大纵横等知名管理咨询机构的专家到场为参会者答疑解惑,而主流信息化解决方案提供商也纷纷到场,聚焦中国企业转型升级过程中的管理问题,从理论、方案以及应用多个角度,为中国企业在这个关键时刻的发展献计献策。

(辛浪)

本报监督公告  
凡本报工作人员必须持有有效证件,本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jrbnet.cn)上公布,可供查询或手机上网查询(13821231313.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用;本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金,广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号,不得以任何理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。  
举报电话:028-68230681  
028-68230659  
028-87344621  
举报电话:028-87325242  
经理日报社

## 本期导读:当代管理

- A2》李如成:要允许企业家犯错误
- A3》微软五大经典经营管理之道

- A3》王均豪:企业的管理与传承靠的是中庸文化
- B1》携手万通 TCL 进驻地产界

- B1》家乐福中国变阵:将农民直供产品提高到50%
- B2》美汁源“夺冠”的启示

- B3》俞敏洪:文化与习性的改良
- B4》李宁换标遭遇“砖头”

### 管理论坛 | Guanli Luntan

## 格兰仕人管梁昭贤叫“贤哥”

刘步尘

大多数人知道联想人管杨元庆叫“元庆”,却不知道格兰仕人管梁昭贤叫“贤哥”。

当格兰仕新闻发言人陆骥让我看他给“贤哥”发的信息的时候,我很是吃惊,在我潜意识里,作为家族企业的格兰仕,小梁总应当保持足够的权威。

我之所以在意这个称呼,是因为在我看来,中国家族企业最大的问题就是缺乏平等与尊重。很多人对家族企业的印象,仍然停留在1990年代江浙“父子企业”的层面。我们把这个时代称为“资本话语权时代”,把企业的拥有者称为“资本家”,折射出人们对资本的敬畏。因此,当资本家躬身与属下称兄道弟的时候,给我们带来的不正是新鲜。

有什么样的老板,就有什么样的企业。当社会越来越包容,越来越民主的时候,企业精神与企业文化必须走向包容与民主。在这方面,欧美企业显然走在了前面;具有民主精神的,则走在了传统制

造企业的前面。联想人叫杨元庆为“元庆”,绝对不是偶然的,而是有深刻的企业价值观在内。

但是,作为传统制造企业兼家族企业的格兰仕,也能建立如此平等、民主的老板意识,就显得格外难得。从这一点说,格兰仕人叫梁昭贤“贤哥”,比联想人叫杨元庆“元庆”更有标本意义,毕竟,杨元庆不是老板而梁昭贤是。

据说,在谷歌总部,员工可以带宠物上班,可以随意在办公室吃东西、聊天,这在传统企业几乎是不可思议的事情,而这恰恰被视为谷歌的创造力所在。中国社会的论资排辈、论级排辈,实际上是对创造力的扼杀,是把员工当劳动工具,员工创造力根本无从谈起。

目前,国际企业界仍然认为中国未诞生真正的竞争性国际级企业,很大程度上与中国企业文化价值观过于落后有关。因此,中国企业的变革与创新必须从观念变革开始,而观念变革必须从打破旧观念入手。在这方面,格兰仕走在了前面。

## 2010 中国管理模式杰出奖候选名单出炉

7月23日,2010年(第三届)中国管理模式杰出奖候选企业名单出炉,万科企业股份有限公司、中兴通讯股份有限公司等知名企业入围。此外,进入候选企业名单的还有江苏新日电动车有限公司、浙江五芳斋集团、天威新能源控股有限公司、山东招金集团有限公司等一批新锐成长性企业。此届“杰出奖”遴选活动的主题为——创新中国管理模式,旨在深入探讨新形势下企业管理创新之道,推动中国企业管理进步,促进中国管理模式创新。

据悉,此届“杰出奖”遴选活动在6月份启动时就获得了企业界的积极响应,有近百家公司报名参选。经过中国管理模式研究会理事的投票筛选,最终入围候选名单的有15家企业。这15家企业覆盖了通讯、地产、环保、新能源、食品等行业,在各自所处的行业内均处于领先地位,经营业绩增长稳定,且企业社会责任3年来无重大问题。这些企业的管理实践,代表着中国管理模式的意义。(硅谷动力)