



李如成：要允许企业家犯错误

2010年，雅戈尔集团创始人兼董事长李如成59岁，距其宣称的60岁退休年龄还有一年。

前一年是雅戈尔创立30周年。但李如成一没搞宣传，二没发奖金，而是将高管团队关在达蓬山闭门反思。“30年已经过去了，未来20年要比以往如何更好，这个是我最大的担心。”李如成如是说。

雅戈尔以服装起家，但已形成服装、股权投资和地产的“三驾马车”模式，这种类GE的多元化，一度被国内民企所赞许并模仿。但2008年金融危机，让雅戈尔的“两翼”遭受不小的损失，虽然这一年其纺织服装业务净利润同比增长9.61%，地产与投资业务导致净利润却同比下降36.05%。

雅戈尔“三驾马车”的模式因此遭受投资者的种种质疑。如何与时俱进地调整战略，为未来的20年、乃至“百年”铺好路，使雅戈尔走上良性的制度化弯路，是李如成当下要思考的重点。

记者：2009年，雅戈尔把三块业务结构梳理得更清晰了。是金融危机逼迫下做出的调整么？

李如成：这个也不是2009年才有的想法，我们一直在考虑和尝试如何将主业理得更顺畅，金融危机只是加快了这一进程。前几年雅戈尔比较关注的是发展的问题，最近两年，在考虑为未来发展打好基础，调整一下，练练内功。

记者：三大主业都很强，装在一个上市公司里，溢价能力相互对冲掉了，投资者也无法给你们合适的估值。

李如成：这个是个问题。比如，地产不好的时候，对我们股价就会有影响，但实际上我们的服装和投资业务收益都很好。股价实际上是综合的反应。我们股价为什么相对较低，因为盘子大，而且透明度高，我们也不搞炒作。

记者：也因为拥有多个主业，美国《商业周刊》批评雅戈尔“不务正业”，你怎么看会不会感觉挺冤的？

李如成：他们是提醒我们要走好嘛。我认为，第一，我们已经引起美国《商业周刊》的关注，说明雅戈尔已经到了这么一个阶段了，更要小心地走好；第二，什么叫正业，我原来是做农民的，农民是我的正业，后来做衬衫，衬衫是我的正业，后来又做西装，西装也是不务正业。丰田的正业最早也是做纺织的。

我的看法就是，首先要去听，人家讲的好的，我们保持，人家讲的错的，我们去改善，没必要去计较。

记者：你是如何看待企业或者团体决策错误的？

李如成：不要要求太高，决策错是正常的。要宽容，要允许企业家犯错误，不犯错误的企业是不成功的，只有犯错误的企业才能接受教训。

记者：如果说雅戈尔过去可能有过一些教训，会是什么的？

李如成：如果说雅戈尔现在看起来对未来的发展留有些遗憾的话，我认为是在对人才的培养方面，还有差距。

我们都知道更经济、更合理地去使用人，但是没有想去培养，使用的比较多，培养的比较少，人才还是需要不断地去努力培养的。所以，我们现在有一种紧迫感，就是要加快培养雅戈尔下一轮发展的人才。这个我心中没有底。

记者：企业发展快，对企业家也要求很多，除了学习力之外，还要应付方方面面。

李如成：实际上没这么复杂，把自己的事情做好了，什么事情都好协调；自己的事情做不好，什么东西都协调不好。（段晓燕 郝凤琴）

施振荣：变革管理，认输才有机会赢

“变革管理，首先要能认输，认输才有机会赢。”施振荣认为，认输的态度很重要。变革管理过程中最重要的是过渡管理，就是对失败承担责任，当资源要撤退时，如何有效保有资源，把损失降到最低，再慢慢转进别的领域

66岁的台湾宏碁集团创始人施振荣，现在的职业是“老师”。

现在，他在6年前退休后创立的智融集团，管理着价值220亿元新台币的资产和276亿元新台币的创投、育成及再造品牌基金，试图为“具有激情的年轻人”传授他在宏碁的管理生涯中积累的宝贵经验。

“当年正是因为不断地挑战自己，自讨‘苦’吃，勇敢变革，才铸就了现在这个全球第五大的PC品牌。”被人尊称为“台湾IT教父”的施振荣，在中欧国际工商学院的2010中国企业组织管理高峰论坛上，通过视频表示。

虽然已经退休，施振荣仍为宏碁今天的健康发展而自豪。在施振荣看来，一路走来，宏碁成长过程中曾经经历了三个“坎”。而正是在面对这三个坎时，宏碁进行的三次坚决的变革，才成就了宏碁今天的地位，也实现了自己的功成身退。

第一次是宏碁完成从内向向外

销的变革。当宏碁的营业收入达到10亿美元时，遇到了发展的瓶颈，在两三年期间收入变得徘徊不前，所以施振荣启动了第一次变革。正是在这次变革期间，施振荣提出了著名的“微笑曲线”的概念，要求宏碁把产业链价值比较低的装备制造移到海外基地，并提出了希望21世纪宏碁旗下有21家上市公司的目标。

这次变革的成功，让宏碁很快恢复了增长活力：1993年至1995年，宏碁的营收成长率依次为51%、69%、81%，利润成长率依次为2436%、207%、72%。到1995年，宏碁集团的营业额在扣除关联交易以后，已经达到1500亿元新台币，远远超过1200亿元新台币的计划目标。据泛美公司评测，1994年的宏碁，品牌价值已经高达1.8亿美元，是台湾品牌价值评价最高的企业。

在高速成长几年之后，2000年，宏碁再次遇到了瓶颈——营收维持在100亿美元左右，一直无法



跨越。施振荣又掀起了一次变革。

这一次的变革是非常大的。宏碁要实现全球化，要用世界各地的当地人才、当地资源、当地资金，来打造自己的国际品牌。在宏碁内部，每个组织在台湾的事业部成为独立主体；在海外，每个部门成为独立主体，树立整体电脑架构的经营理念，按电脑流程来设置组织流程，实现当地组装。配合新的技术，降低生产

成本。施振荣把这次变革称为“速食产销模式”的变革。

第三次变革是宏碁、纬创的分家。当时由于宏碁的PC服务板块与制造板块都在企业中占据很大比重，因此也产生了内部资源分配不均、业务与管理文化冲突的问题。施振荣毅然决定，让两家公司各走自己的路。如今，负责品牌业务的宏碁已跻身为全球性品牌，并在欧洲笔记本电脑市场拿下龙头宝座，这是品牌与代工业务分家的变革带来的好处。

“变革的过程，大家都很辛苦，因为做的不是非常熟悉的业务模式。”施振荣说，事实上，若观察宏碁的发展历程，可以看出“多S成长曲线”，每次衔接都要经过阵痛，并忍受成长的缺口。危机是无可避免的。当遇到外在的突发危机时，对企业的考验就是如何能在第一时间处理好危机。而管理体系健全有效的企业，优质的“体质”可以将危机的危险降至最低。（叶才）

老板如何进行过错管理

没有不存在问题的人，老板也是人，因此，老板不可避免地也存在这样那样的问题或不足。

尽管有一部分老板自视极高，以完人自居，但还有部分企业老板渴望知道自己的不足与问题所在以求改进。那么老板如何才能知道自已的问题与不足呢？老板察觉自己不足的前提是老板具有强烈的求知改进欲望，而又没有明确的指向。这

时的老板处于求知渴望阶段，知道自己不知道的太多，不知道自己该知道什么？

企业老板了解自己的过错，必须向了解自己人问取，试想一个连老板都不熟悉的人如何能知道老板的过错。一般有如下几类人：1、企业的外脑。现在企业老板一般都有自己的外脑团队，以供企业发展的决策参考。这些人对企业或老板

应该有一定了解，又不具有直接的隶属关系，因此，老板虚心地向这些人请教，一般会有满意的答复。2、企业的高管。企业的高管是企业核心，对企业的了解最有发言权，对老板的言行最为敏感，因此，他们对老板的谏言一般是中肯的。但由于他们本身的局限性（负责企业某个方面工作不够全面、是老板的下属多有所顾忌、老板的某些

行为或策略会涉及他们自身的利益），因此老板从这儿得来东西，还需要小心谨慎对待。3、老板的悟性。从自己经验、别人的经验、一些简单的推理中得出的感悟。这应是老板最具有行动力的部分，但由于这部分的理性成分受到干扰，往往带有感情、自我的色彩。（由长延）

2010年中国房地产企业管理高峰论坛成都举行

日前，2010年中国房地产企业管理高峰论坛在成都锦江宾馆举行，本次论坛由四川省房地产业协会和金蝶软件(中国)有限公司共同举办，来自四川省房地产业协会以及众多的四川省房地产龙头企业代表齐聚一堂，就“新时期房地产管理之路”的主题进行了交流。

会上，地产信息化总设计师、首席构架师王小刚博士，成都万华房地产开发有限公司的CIO傅延东分享了企业管理经验。

信息化管理至少节约成本5%

论坛上，与会人员就在强监控下如何带领房地产企业快速发展，更好地做好房地产企业的成本控制，为企业创造更大的利润空间，帮助更多的房地产企业以行业优秀企业为标杆，打造出更多具有四川特色的优秀房地产企业等问题进行深入探讨。

万科地产信息化总设计师王小刚博士以万科的企业信息化管理架



©2010年中国房地产企业管理高峰论坛成都开幕

构为蓝本，为四川房地产企业解密企业管理模式。从小刚的讲话中得知，一般房地产企业在管理中造成的浪费大概为3-5%，信息化管理的实施仅在工程合同管理方面可节约5%的成本。

四川房企关注工程管理

金蝶集团的房地产行业专家介绍了房地产行业解决方案，据介绍，因为房地产行业是资源和资金密集

型行业，企业经营涉及招标、合同、采购、成本、质量、安全、决策、营销、物业、客服、会员等多个方面，在流程管控上呼唤信息化手段。

随着调控的不断深入，房地产行业逐渐向二线城市渗透，就四川本地的房地产企业而言，大家比较关注信息化管理的方面涉及工程、财务、合同和物流，目前技术可以支持个性化定制。

来自成都万华房地产开发有限公司的CIO傅延东先生给大家带来“万华成功管理经验分享”精彩演讲。

傅先生结合万华地产的发展、信息化实践过程及如何在当前形势下更好地通过信息化管理工具来控制房地产企业成本、整合企业资源，实现资产价值最大化与四川房地产企业交换了意见，得到了大家的一致认可。

房企达成一体化信息管理共识

众多企业在探讨中达成共识，项目管理信息化已成为房地产企业的核心竞争力之一，由于房地产项目管理多项目、多资源、多角色等特点，信息化只有走一体化信息管理，才能使专业化、集成化、精细化的项目管理流程得到实现。

会后，四川省房地产业协会及金蝶均表示此次论坛将是探寻四川省房地产行业管理之路的起航，以后将携手走进更多的优秀的房地产企业，共同探寻新经济时代的房地产企业管理之路，帮助更多的四川地产企业提升管理，为2010年的四川经济发展做出更大的贡献。（周玲琳）

LG：让采购成为战略

中国有句古话，叫做“开源节流”，意即创造利润不仅需要开拓新业务，还要重视节省支出。采购部门之所以被管理层重视，就是源于企业内部复杂的供应链管理

和市场激烈竞争压力下衍生出的企业成本控制需求。LG完全验证了采购职能在现今的发展趋势——资源与市场的全球化，要求采购必须扮演战略性而非战术性的角色。对于涉及到48个国家、222类采购范围的LG公司，若想使一般性采购降低20%的成本，没有全球化的集中采购和战略管控，成本节约就是无稽之谈。而LG的做法已经远远超越了传统意义上的产品原材料与零部件购买、与供应商之间的谈判、合同签订等概念。

同时，我们也看到，LG战略性全球采购范围甚至扩展到广告、媒体、公关、维修以及研发中心等诸多领域。这种直接费用和间接费用的总体把控，除对支出方面实现有效节省之外，实质上证明了采购对于一个企业核心竞争力的重要贡献。

拥有组织内各部门之间的理解和协调配合才是采购战略顺畅执行的基本保障。不同的部门对应特征各异的供应商，无论是产品供应商，还是服务供应商，采购部门要更多地通过协同各部门共同帮助企业做出最好的决策。

LG把采购部门置于公司重要地位，也可以看出董事会和管理层对于采购在供应链管理中的寄予的厚望。翻开LG的企业架构图，中国经营报社研究院归纳出其采购整合策略成功的两点结论：第一，LG的12人管理层团队中，42%高管“被采购”自韩国之外；包括首席营销官、首席采购官、首席供应链管理官、首席人力资源官和首席战略官。从全球各大企业吸引最优秀的国际人才加盟，以此融合世界不同的专业知识和新颖的思维方式是其成功的重要条件；第二，从属于供应链管理范畴的采购职能，特意被升格成为公司独立机构，看重的乃是采购能够创造价值，而非单纯节省成本。（钟莹）

企业制定战略时要注意什么

霍尼韦尔公司在制定战略计划的时候它的领导者总是会对当时的市场环境，竞争形式等予以特别的关注。比如霍尼韦尔汽车制造部门：执行者考虑到他处在一个非常缓慢的行业领域里，所以降低了这个部门的利润指标，还减少了它的资源占有量。

1. 规划人员应该注意的几项制定战略时，规划人员应该列出自己部门的市场份额。这样做的目的在于可以很大程度上反映出该部门在所在市场的地位，市场份额在很大程度上影响一个公司的战略计划，如果这个公司的市场份额小，战略计划的主要目的就在于提高公司的市场份额。

制定战略计划还应该注意对相同行业竞争对手的评估。因为不只是你的公司想要提高经济效益，你的竞争对手也为了在经济效益上不断调整战略。

2. 注意战略分析的相关问题战略分析时应该注意：到底什么样的公司在现在的环境下可以取得成功？这个公司的成本和结构是怎样的，有没有引进新的技术？自己的企业和取得成功的企业的主要差别是什么？

在制定战略的时候不能只是胡乱地拼凑一份计划，在制定战略的初期你就应该有明确的目标，你应该知道你希望自己的企业达成什么目标，你需要在哪些方面取得进步，并且这份计划的真正意义是什么。在目标越清晰的情况下，成功的机会才能越大。（郭汉文）

[紧接 A1 版]

德胜洋楼：一个中国管理创新范式

对下属习惯于下命令，已经没有耐心跟下属沟通了。”

不同于一般的企业家讲管理理念，发完感慨后，又进入他们习以为常的颐指气使之中，聂圣哲有许多落地的措施来反官僚文化。

《德胜员工守则》，洋洋十几万字，花了聂圣哲几年的心血，其实就是一整套从现场出发对抗官僚主义的制度和办法。第一招便是：一事一程序，一事一规矩，一一对应。因为事事有章可循，自然用不了那么多官僚。七八百人的公司，只有13个不脱产的高管。这种比例就让人惊讶。

德胜财务报销办法，是一个设计精巧的程序。偌大个公司，财务部

也就三个人。每个员工都有签单权，只要填好报销单据，不需高管签字，就可以拿到现金。省去了所有审批程序，却设立了一个专门分析职工报销行为真实性的“个人信用计算机辅助系统”。任何人在报销前必须认真聆听财务人员宣读《报销前的声明》：“你现在所报销的必须真实及符合《财务报销规则》。否则都将成为您欺诈、违规甚至违法的证据，必将受到严厉的处罚并付出相应的代价，这个污点将伴随您一生。”我问了出纳，她加盟德胜三年多了，迄今还没有发生一单违规的报销。

在德胜，员工的报销诚信是与信用等级挂钩的。公司每年都要抽

查每笔采购、每个职工的每张单据。抽查出问题的会张榜公布，并采取相应措施。员工对他们公司的信用十分看重，因为对他们来说，眼下贪图一点小便宜，可能会付出相当大的代价。换言之，因为有了“诚实的支架”，“不诚实”将面临极高的“犯罪”成本。

公司关系复杂，是因为缺乏明确的程序。人人执行程序，会使关系变得简单。就是员工之间的交流，聂圣哲也写了程序。在交流之前，每个员工先要在心中默念一句话：“我又要小聪明了，我真好的好危险”。千万不要去算计别人。今天你赢了，明天一定会更有更厉害的人算计你。人与人的交流还要启动高级程序：

要能静静地坐下来，听对方说完。还要注意他心里想的但是没有说出来，甚至还要注意到心里都没想，但是潜意识里有东西。尊重对方，千万不能想当然，需要花足够的心思。

中国人的许多纷争和误解，毛病往往都在做事的程序上。一旦出了问题，就在那里顺着自己思路，想当然地做出了大判断。而实际上现场千变万化，不去面对面地用眼睛、用心、用潜意识去感受一下对方想说的话、心里想到的事以及心里还没有想到，但在他的潜意识中已经形成的意识，那会断送多少机会？（作者王育琨系北京大学民营经济研究院企业家研究中心主任）