

看齐国际先进水平
深度开发特色烟叶

巅峰盛会 奋力创新

[详见 B1、B4 版]

比起 5 年前的亮相,在温州鞋企康奈集团 30 周年庆典上出现的郑莱毅举手投足间神情淡定,有问必答,回答切中要害,滴水不漏。可以断言的是,64 岁的创始人郑秀康已经取得了他交接班第一步的胜利。

管理康奈
郑秀康
选择“柔性”交班



管理论坛 | Guanli Luntan

去掉管理
活出自在

王育琨

我与好利来创始人罗红的谈话是从我跟张勇的一次对话展开的。我去年底问张勇:“海底捞公司的短板在哪里?”他答:“员工不知道为什么活。我不期待他们忠于我的价值,也不期待他们期待公司的价值,而期待他们忠于他们自己的价值。”这个回答,许多人都认为显露出很高的意识。中国企业家的视野,已从金钱规模和自身价值,转到了员工为什么活和员工价值上了。罗红则有另外的看法。在公司文化上,老板与企业员工相当于输液瓶与被输液人之间的关系。如果输液瓶的方位不够高,甚至低于被输液人,那就会形成倒流,很危险。

海底捞与好利来,都是具有冲锋势头的公司。两个当家人,从不同角度,在说同样的事:如何让让员工活出最大的自在。罗红举出输液的例子,那是在从天上看老板和高管,感受到需要分分钟意识的觉醒成为员工的资源,否则就是失职。张勇则站在地上看员工,他要挖地三尺把海底捞容量扩大,期待员工发现自身的价值。若把两人讲的合起来,应能打造一个生生不息的场域,让自主、自觉、自在的人,尽情释放。

罗红创立自己的蛋糕店。当规模扩张到七、八十家时,他觉得应去引进西方的管理,才会把这个企业管得更好。他从麦当劳、肯德基空降了很多管理者。可一段时间后,麦当劳文化把好利来给害了。麦当劳是流水线,是规模生产划一品质的东西。而好利来蛋糕是艺术品,追求灵气,那需要雕琢师和设计师付出 120%的精气神,怎么可以按时间去控制节奏呢?

一旦认识到了这个问题,罗红便开始大幅度调整。他周游全国好利来店与员工直接面对面交流,要把员工的激情重新给召唤出来。他的嗓子喊哑了,但他的心通畅了。

罗红的新政是:“去掉管理,重建回家文化”。(作者系北京大学民营研究院企业家研究中心主任)

王立伟 何天骄

5 年前,在面对媒体时,郑秀康年长的女儿郑莱莉风头更劲。她几乎包揽了所有问题的回答,私下里,媒体记者在集团内部人士中间的追问从来没有停止:女儿与儿子,到底谁会接班?没有答案。被问及的人士大都保持沉默,或者语焉不详。郑秀康当时的布局,少有人能够解读清晰。

女儿的“扶上马”

12 年前,刚刚从天津财经学院毕业的郑莱莉,被深圳一家会计师事务所录用,月薪 5000 元。从实习期就崭露头角的郑莱莉,被看作是一名潜力员工。在深圳市人均月薪为 1500 元左右的 1998 年,郑莱莉用自己的能力证明了自己,年轻的毕业生颇有成就感。

两会聚焦 | Lianghui Jujiao

全国人大代表、郑州宇通客车董事长汤玉祥
建议大力推广使用专用校车
——这是全国性两会的第一份校车提案



图为全国人大代表、郑州宇通客车董事长汤玉祥。

本报记者 李代广

全国“两会”正在北京人民大会堂隆重召开,肩负着反映社情民意的神圣使命,全国人大代表、郑州宇通客车董事长汤玉祥提出了《关于大力推广使用专用校车的建议》,据了解,这是全国性两会的第一份校车提案,受到了媒体以及公众的广泛关注。该提案一方面立足校园安全这一社会热点话题,另一方面也直指当前由私家车接送学生是导致城市拥堵的一个重要原因,呼吁大力推广专用校车,以此保障学童出行安全,同时有效缓解城市拥堵问题,助力城市公共交通发展。汤玉祥,中共党员,高级工程师,现任郑州宇通客车企业集团总裁、郑州宇通客车股份有限公司董事长。十多年来,汤玉祥带领

郑秀康坐不住了,他亲赴深圳,与女儿面谈,希望她回到温州,在家族企业中工作。郑莱莉的第一反应是拒绝,她向父亲表明了自己的态度,“在工厂我看不到未来,在这里我已经看到了”。郑秀康对此早有打算,他告诉女儿:“在这里,你再有未来,也只是一名员工,到康奈,你是经理。我不是老传统的人,不是所有财产都是儿子的,你给弟弟打工,将来会给你股份。”学财会出身的郑莱莉很直接,她随即问了父亲一个更尖锐的问题,“你给多少股份?”说到底还是“大局问题”、“家族问题”。但眼前这些问题,让郑秀康明白,交接班的道路是一个长途之旅。女儿初中的暑假,对于郑秀康来说,是记忆中很漫长的日子。和普通女工一样,郑莱莉总是坐在路边,学各种制鞋的环节,郑莱莉在一次公开发言中说,做鞋的 280 道工序,她逐一学过。

这个娃娃脸的小女孩,甚至被前来检查的当地劳动局的工作人员认为是“童工”。“要让她知道,钱是怎么赚来的。”郑秀康坚持让女儿多“劳动”,他和女儿的交流,就是这些看上去做也做不完的“劳动”。多年以后,郑秀康成功将女儿从深圳接回温州,第一个月,郑莱莉的薪水 2000 元,做的是最基础的生产线工作。很快,郑莱莉成为副组长、营销经理,后来又成为父亲的助理,“带着干、帮着干、看着干”,(紧转 A2 版)

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

一支精干的团队奋勇闯关,终使宇通客车从一个敲敲打打的修理厂起步,牢牢占据着中国客车霸主的位置,成为中国客车第一品牌,并成为世界上产量最大的客车生产基地、世界客车业的知名品牌,凭借技术创新和自主知识产权,宇通客车已经批量出口到美国、伊朗、古巴等数十个国家。

缓解交通拥堵
校车具有“杠杆”作用

汤玉祥在建议中说,由于“黑校车”的广泛存在,近年来接送学生车辆交通事故频发,同时家长接送学生上下学负担沉重,学校周边交通拥堵日益严重。这些社会不和谐因素严重影响了党和政府大力建设民心工程、民生工程的效果,严重威胁着和谐社会的构建。他认为大力推广使用专用校车能够有效解决上述社会不和谐因素,是重要的民心工程、民生工程。

随着城市化步伐的加快,公共交通在城市交通枢纽中的主体地位也将逐步确立,并且已经成为“十二五”规划中的重中之重。近几年,交通拥堵问题在我国大中城市日益显现,公共交通在城市交通体系中的作用已经引起政府的高度重视。2010 年 10 月发布的《城市公共交通“十二五”发展规划纲要》(征求意见稿)中明确指出,“优先发展城市公共交通是符合中国实际的城市发展和交通发展的正确战略思想。‘十二五’末,300 万人口以上城市,公共交通出行分担率要达到 35%以上。”胡锦涛总书记也曾任考察北京交通工作时指出,要解决城市交通问题,必须充分发挥公共交通的重要作用,为 广大群众提供快捷、安全、方便、舒适的公共交通服务。

由于目前很多学校没有配备专用校车,私家车成为接送学生的主力军。据调查,仅以北京市为例,目前中小学在校生约为 120 多万人,(紧转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2
柳传志:管理没有“永远”的老师

A3
叩问 CEO:你是不是“行业高手”

理通商道 | COMMERCIAL

A4
沃尔玛的国际“取胜之道”

A4
安踏之道:创新赢得未来

财智人生 | LIFE

A4
星巴克:卖的是服务不是咖啡

B2
企业管理者
需“苦练”决策力和修正力

富在 市场 | MARKET

B3
匹克:股权激励“助燃”企业文化

C3
纵深推进生产车间
精细化管理工作的思考

马云:
创业者要让别人有价值

近日,阿里巴巴集团董事局主席马云作客央视,同创业者分享自己的经验和心得。在马云看来,创业并不是一个人的事,创业者要懂得自己的责任,并从周围的人身上学习经验。

对于大学生创业,马云却并不赞同。他认为,创业很艰难,对所有人都是一样的。不要只看到成功者,更要看到无数失败者。马云表示,大学生最重要的是学习创业者的精神,而非一定要创业。

创业不是创业者一个人的事,而要有明确的目标和团队。一个人的时候只要自己吃饱喝足就行,而当上了领导就不能只顾自己。当一个创业者开始管一批人的时候,全体员工的成功和客户的成功才是创业者的成功。

这么多年来创业经历,和这么多朋友一起交流,悲观的人是不可能成功的,悲观的人是不能去创业的。

乐观不仅是自己安慰自己,左手温暖右手,还要把自己的快乐分享给别人。创业者不仅仅是让自己快乐,还要让别人快乐,要让别人有价值。让别人有价值的人,路才会走得远,走得久,走得踏实,走得舒坦。(胡晴)

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有有效证件。本报持证人员在本报官方网站《金报网》(www.jinbaweb.net)上公布,可供查询或手机上网查询(jinba-211.b332.com)。本报任何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,广告经营或商业宣传等必须通过正规渠道,不得以任何理由收取现金或转账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