

A2 ZHANLUE GUANLI 战略管理

策划词 | CEHUACI

谷歌年轻的创始人和老练的职业经理人“共同治理”的过程,同时也是——一个创始人把职业经理人变为公司重要股东,职业经理人帮助年轻创始人成长为合格经理人的双赢过程。

虽然谷歌最终选择了改变,但是这一三人执政架构,特别是其中所蕴涵的创始人与职业经理人的“共同治理”精神,仍然值得我们总结和借鉴。



谷歌三人执政架构共同治理探秘

太保集团的管控助推器

□ 郝晋伟

在陆家嘴金融城,太平洋保险(集团)股份有限公司总部的8楼,信息技术中心的员工们正面对电脑,异常忙碌。而作为部门负责人的CIO黄雪英亦是如此,因为她不仅要统筹旗下多个大型公司的IT运营,还要顾及遍布全国的5700多个分支机构在IT实践中遇到的各种问题,游走于各种会议和考察之间,即便是周末,也难以清闲。

不过,她和团队的辛苦没有白费。两年之间,黄雪英率领IT团队,完成了数据集中与核心业务系统再造、客户管理与业务支持系统整合等工作。

从分散到集约

2000年以后,国内保险业进入快速发展的轨道。太保集团与国内多数保险企业一样,专注于业务扩张,采取了分散式的运营模式,核保、核赔、客户服务、财务、IT支持、人力资源管理支持性的后台职能分散在分公司。然而,随着规模的不断膨胀,分散式的内部运作模式及快速变化的外部经济环境,给太保集团的发展带来了诸多挑战。

按照黄雪英的想法,要完成这样的战略转变,首要的任务便是进行流程梳理和标准化改造。

在她的大力推动下,在建设全国统一的客服理赔调度技术平台的同时,太保开始统一客服及理赔查勘业务流程,实现95500直接调度查勘员,并优化全国通赔流程。

之后,将客服和各类数据进行集中,实现资源统一调度、共享,充分发挥系统集中管理优势。

目前,太保保险的核心业务处理已经完全集中到总公司层面,寿险系统的集中也已经完成大半。在IT的推动下,组织集成、人员集成、信息集成的集约化管理模式,正将太保集团带入“管理集中”的新层次。

以客户为导向

“当然,仅仅有‘管理集中’还不够,从本质上说,保险的核心是为客户提供保障性服务,因此,还需要以客户为导向的‘服务延伸’。”黄雪英这样告诉记者。显而易见,要达到这样的目标,必定要先了解客户的真实需求,而数据挖掘无疑是一条绝佳途径。

如果说,战略牵引是把握企业发展方向的罗盘,流程驱动是将企业战略层层贯彻落实的纽带,那么IT就是确保战略牵引和流程驱动实现的重要保障与基础平台,这也是保险行业信息技术建设的出发点和立足点。其实,只要企业的当家人对此有清楚的认识,CIO们可以成就的东西还会有很多很多。

□ 仲继银

起步与融资

1998年,比尔·盖茨回答《被谷歌》一书作者奥莱塔“你最害怕哪种挑战”的问题时说,“我害怕有人在车库里进行全新的发明”。那个时候,拉里·佩奇(Larry Page)和谢尔盖·布林(Sergey Brin)正在硅谷的一个地下车库里做着这样的事情。

佩奇和布林都生于1973年。布林出生于前苏联,6岁时随父母移民到美国。而佩奇生于美国,1995年进入斯坦福大学,在迎新会上认识了布林。1998年,他们以攻读计算机科学博士学位所做出的研究成果——互联网搜索引擎,共同创建了谷歌公司。研究生宿舍成为了谷歌的办公室。

谷歌的搜索引擎一开始就要处理巨大的数据流量,从而一开始正式运作就需要比较大的资金投入。经人介绍,佩奇和布林认识了通过网景公司发了财的天使投资人施拉姆。

1998年9月,首次融资后的谷歌正式成立,佩奇担任CEO和首席财务官,布林出任总裁和董事长。施拉姆提供了25万美元的天使资本,成为了谷歌最早的三位董事之一,并担任这一职务至今。其他的原始投资人包括太阳微系统公司创始人、思科公司CEO等四位,总计投入100万美元。

1999年6月,经过几个月的艰苦谈判,谷歌与硅谷的两家著名风投公司凯鹏华盈和红杉资本达成注资协议:按照谷歌1亿美元的估值,两家风投共注资2500万美元。为

保持控制和公司的独立性,谷歌两位创始人坚持的原则是出售股权比例不超过25%,两家风投公司要一起进入,不接受哪家单独进入。

风投督促引入经理人

在决定注资之初的1999年上半年,两家风投就提出了对谷歌两位创始人管理经验缺乏的担忧,要求公司逐步招聘包括CEO在内的高管人员,但是被两位创始人抵制掉了。到2000年,谷歌已成了大多数专家眼里最好的搜索引擎,由于一心只要打造最好搜索引擎的佩奇和布林对承接广告一直非常谨慎,谷歌的收入增长缓慢,亏损居高不下。风险资本家加紧了谷歌聘请CEO和高管的催促。但佩奇和布林对风险资本家倡导的“职业管理”这一套从内心里不太信任,担心会破坏以工程师为王的谷歌文化。他们面试了15位以上的候选人,没有一个满意。聘请CEO的事情一直没有进展。2000年12月,一直热衷于为谷歌寻找CEO的凯鹏华盈合伙人杜尔把他的朋友、时任Novell公司董事会主席兼CEO的埃里克·施密特介绍给了佩奇和布林。

2001年3月,施密特出任谷歌董事会主席,8月被聘为CEO。

“三架马车”从磨合到有效运作

施密特的加入使谷歌形成一个比较独特的权力结构:施密特任董事长兼CEO,佩奇为产品总裁,布林任技术总裁。施密特、佩奇和布林三人将作为一个团队来工作,如果两位创始人出现分歧的话,施密特将扮演打破僵局的人。对于任何重大

决定,他们三人必须达成一致。

即使担任董事长兼CEO,施密特也不能对公司的两位创始人发号施令,他不得不去劝说。这时的谷歌面临着一种复杂和紧张的力量平衡:急于推动公司赚钱的风投代表杜尔和莫里茨(红杉资本),专心打造谷歌成为最好搜索引擎的两位创始人,夹在中间的施密特,居中调停的施拉姆。为消除紧张局面,让两位创始人和施密特三人能够有效协同地领导谷歌,杜尔请来了他最好的两位朋友之一的坎贝尔担任“教练”。当时61岁的坎贝尔还真是教练出身,曾任哥伦比亚大学橄榄球队的主教练,时任财捷集团的董事会主席、苹果公司的两位联席领导董事之一。

2001年夏末,坎贝尔开始每周花两天到谷歌做顾问工作。他除了参加谷歌的董事会会议之外,还参加每周一进行的数小时的谷歌行政管理会议,并经常与谷歌高级管理人员进行一对一的会晤,以提出评估意见,调节管理纠纷,携手达成一致。尽管是风投方推荐过来的,但是经验丰富、情商极高的坎贝尔得到了谷歌董事会、创始人、施密特及其他高管们的信任,成为了“三架马车”的润滑剂。坎贝尔有效地推动了施密特和两位创始人之间有效协同工作,同时帮助避免了公司在发展壮大时往会产生勾心斗角。布林说:“我们能够避免勾心斗角的原因之一就是坎贝尔。当问题出现时,他心甘情愿居中调节。”

60多岁的坎贝尔教练、40多岁的职业经理人施密特和30来岁的两位创始人,形成了一个老中青

三代结合的“领导集体”。有了施密特做董事会主席兼CEO,两位创始人可以更为专注地做他们自己更感兴趣的事情。布林说:“我们非常幸运,因为我们两人再加上施密特,我们能够选择关注的事情,这是一种难得的奢侈。”尽管三人之间有重叠,但是产品总裁佩奇更为关注“终端用户的体验”,而技术总裁布林则更为关注“技术开发进行到了哪一步”。

2004年上市时,对于这种独特的三架马车式管理结构,谷歌是这样描述的:“施密特担负CEO的法律职责,同时主要负责管理公司副总裁和销售机构。布林主要负责工程和业务交易,佩奇主要负责工程和产品管理。三人都要拿出相当的时间负责公司的总体管理和其他各种事项。为及时决策,三人会每日碰头,沟通一下有关公司业务和各自对一些重要问题的想法。三人之间高度互信,一些决策由他们中的一人做出,但会在随后很快知会另外两人。三人意见相左的事情,一定是重要的问题,这时他们会扩大人员范围来讨论这一问题,最终达成一致意见。”

后“三人执政”时代的治理

因为环境变迁(Facebook的挑战?)与自身发展到了一个新的高度和阶段,谷歌需要调整自己的高层权力架构以应对变化。2010年底,施密特、佩奇和布林三人经过长时间的讨论后达成新共识:过去十年里三人平等地参与决策这种三驾马车的管理方式在共享智慧上确实有好处,他们将继续在三人之间讨论重大决策;但是为了建立更为顺畅的决策流程和更为明确三人各自的责任,要在公司高层进行更为清晰的职责划分。2011年1月21日,谷歌宣布将从2011年4月4日起由佩奇接替施密特出任CEO,负责公司的日常管理。布林将不再担任的头衔将时间和精力放在战略项目上,特别是新产品的开发。

对于卸下CEO职务,只担任谷歌的执行董事长一职,施密特似乎如释重负,在Twitter上发布了一条微博说:“再也不用像大人操心孩子一样关心日常运营了!”佩奇则表示,“世界上没有第二个人,作为CEO能够像施密特这样,在创始人还深深介入的情况下,仍然能够把公司运营得如此精彩。”

(作者为中国社会科学院研究员)

▶▶▶▶▶ [紧接A1版]

海航:高速成长背后的“小火慢炖”式管理

第四阶段,2007年11月,作为海南航空集团航空产业的核心企业,大新华航空有限公司正式成立并投入运营。

2010年,海航集团收购了澳大利亚Alco金融集团(AFG)飞机租赁业务,成立海航集团香港航空租赁公司,注册在澳大利亚。为了在当地更具竞争力,收购完成后AFG原有管理团队基本保持不变,并按国际化管理标准扩大了员工队伍。

◎精耕细作

虽然凭借高速增长而闻名,这家公司在内部管理上却讲求“小火慢炖”。比如员工进入海航第一天就要接受企业文化教育,都要学习《中国传统文化导读》和《员工手册》,主要讲怎么做,怎么做事;而管理者则要学习《精进人生》这本小册子,高级管理人员要读《大学微言》,公司还从南怀瑾的《论语别裁》中精选出13万字,作为公司全体员工的学习资料。

“公司乐于用可塑性强的年轻人,很多年轻人可以在两三年之内从普通员工层跃升数级到管理层。”王英明说,“员工要接受‘三为一德’培训,第一条讲‘为人之君’,要有君子般的风度,君子的责任;第二是‘为人之师’,要求别人做到的自己先做到,为人师表;第三是‘为人之亲’,要求要像对待亲人一样对待周围的人,做好了‘三为’就有了‘德’”。对于这样的做法,陈峰说:“我们不是不要制度,而是要以制度为最后一道防线。内部管理要讲‘以德治企’,是把做人的规矩作为第一道防线。只有这样才能平人心。”

47岁的王英明曾在英、美学习航空管理,这位航空公司的掌门人总是一脸笑容,信奉“亲和力”是航空公司最好的服务。“很多细节会决定竞争的成败,比如旅客在办理登机手续或者走入机舱内的时候,航空公司的服务人员是否会走过来询问,‘您需要什么帮助吗?’这一句话就会让客人感到被人尊重和呵护的温暖。此外,飞机上的娱乐设施是否能提供全球最新、最时尚的节目内容,更新得是否及时等等,都会决定旅客是否会再次选择乘坐。”王英明说。

在海航的飞机上,每天都会上演“经济舱放松操”,还提供“家”中常备的10项特色服务,诸如每日历史介绍、自助餐、谈心及旅行咨询等等。

2008年开始,海航引入国际SKYTRAX审核机制,这是SKYTRAX这家全球最权威的航空研究认证机构的评审调查机制,也是一个长期的监控、评估、改进机制。“2009年,我们拿到的是‘四星’级,在这个基础上,一般达‘五星’级要用两到三年的时间,但是我们决定用一年做到。”王英明说。

2010年一整年,王英明都在忙着“冲五星”,他制定规划,启动服务、市场、销售、运控、飞行、工程等涉及旅客接触点的各个部门共272个提升项目。在整个评审过程,从市场开拓、机队规划、服务规划、客舱服务、设备选型与维护、人员培养、产品研发、质量控制等等都要被全面审核。用王的话讲,是从硬件到软件,从飞机座椅到贵宾室,整整18类600多个节点的复杂评选。仅一个餐配就会有107项的评估。

今年初,海航成为中国大陆第一家荣获SKYTRAX五星评级的航空公司,此前在全球也仅有六家航空公司达到这样的水准,而每年都会有200多家航空公司参加审核。

徐少春:中国企业正在发生的5个转型

□ 丁娅琳

金蝶国际软件集团有限公司(以下简称“金蝶”)3年来一直倡导中国管理模式,在ERP日益普及、拓展越来越难的今天,金蝶告别简单销售ERP的竞争格局,走出了传统管理软件商攻城略地的战线,形成了独特的商业逻辑:逐步建立一个以中国管理模式为核心的智库,积极发展管理咨询服务业务,正在从一个产品提供者转型成为一个管理与IT整合解决方案的提供者。

在已经进行了3年的中国管理模式的探索中,金蝶收获了拥有很多优秀企业案例和管理思想的智库。金蝶掌门人徐少春发现,中国企业正在发生的5个转变推动着中国经济结构的加快调整,给金蝶的业务发展带来前所未有的挑战,同时也是前所未有的历史机遇。徐少春认为,“中国管理模式的形成需要沉淀、积累,可能需要10年时间才能形成中国管理模式的思想体系。我不着急。”

最近,记者在北京采访了中国管理模式杰出奖理事会副理事长、金蝶国际软件集团董事局主席徐少春。

记者:金蝶3年前开始提出“中国管理模式”,你作为倡导者,总结3年来中国管理模式的演进情况如何?你觉得最大的收获是什么?

徐少春:在当下这样一个中国经济转型的浪潮中,中国企业正在发生5个转型:第一,在战略方面,正由过去的直觉式思考向系统的战略性思考转变。



在当下这样一个中国经济转型的浪潮中,中国企业正在发生5个转型:第一,在战略方面,正由过去的直觉式思考向系统的战略性思考转变;第二,在运营方面,正由粗放式管理向精细化管理转变;第三,在IT的建设方面,正从过去把IT作为一种工具向作为一个战略资产进行转变;第四,在组织文化方面,正由一种家长式的文化向兄长式的文化转变;第五,中国的企业家正由过去的创业家向思想家转变。

考转变;第二,在运营方面,正由粗放式管理向精细化管理转变;第三,在IT的建设方面,正从过去把IT作为一种工具向作为一个战略资产进行转变;第四,在组织文化方面,正由一种家长式的文化向兄长式的文化转变,譬如联想在倡导“不是家族的家族企业”,而金蝶公司也提出“没有家长的大家文化”;第五,中国的企业家正由过去的创业家向思想家转变。中国管理模式推行3年以来,评选出的很多企业家都有管理经验的总结、反思,管理思想开始萌芽。

记者:从创业家到思想家发生转变,背后的推动因素是什么呢?

徐少春:在中国企业转型的浪潮下,这些企业家们的人生尝试了各方面之后,事业取得了一定的成功。作为一个企业家,在平时的实务中形成了很多经验,并且开始有时间沉淀,形成自己的思想甚至体系,包括我自己,现在也是更多的时间放在思考、总结上。实际上,这也是企业家定位逐渐在发生转变,预示着中国企业能够再成长,开始新一轮跳跃,一次新的转变。你想中国企业家,譬如任正非、王石其实就是思想家——“华为的冬天”“管理的灰度”等思想已经对企业、产业发生了深刻的影响。这也是中国管理模式。

记者:金蝶有没有一些体系和流程能够把中国管理模式的很多思想、很多营养拿来金蝶自用,转化为金蝶自己的价值?

徐少春:金蝶现在的定位就是企

业管理专家,公司的使命变成让中国管理模式在全球崛起。所以,每一个员工都要理解中国管理模式,传播中国管理模式,都要成为中国管理模式的推动者和创新者。事实上这已经产生了积极的变化。

而且,在中国管理模式评选3年来,很多优秀企业的思想也已经被吸取,通过金蝶的研究院、咨询部门研究后固化下来,并且运用。譬如,在设计一个新系统的时候,首先要对管理模式进行设计,要有一套管理方法论。中国管理模式可以具体到每一个管理流程,体现在管理的每一个细节中,它足以成为一个管理模式的概念。德邦物流的“亲情1+1模式”,是公司每个月拿出100元钱,员工也拿出100元钱寄给他的父母,这就是公司和员工一起对家庭的回馈,感谢家庭对员工工作的支持。金蝶内部也借鉴了这个“亲情1+1模式”。这个细节很有中国特色,也是中国管理模式的缩影。

记者:2011年你觉得有哪些商业或者技术的趋势,值得引起足够重视?

徐少春:第一个趋势,中国要加快转变经济发展方式,中国企业要顺势而为,进一步转型和升级,这就需要形成包含方法论、商业智慧的管理思想和模式。第二,云计算将成为趋势,关键是怎么提供云计算服务尚有待发展。第三,管理和IT越来越融合,互联网深化后给管理带来时代性的新挑战。需要去思考,需要去创新,需要提供新的解决方案。