

经理日报

2011年7月6日 星期三
辛卯年 六月初六
第176期 总第6948期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028) 87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

回归商业社会本源:中国企业家 方能群攀世界商业“领袖之巅”

以中国的经济形势与发展速度,诞生世界级企业与企业家是必然的,关键在于尽快弥补商业文化的深层次差距,拥抱世界先进的商业文化,回归商业社会的本源【详见 A2 版《主题策划》】



钱贵昱的管理经： 企业和员工 需培养和维护相互“取信”

管理论坛 | Guanli Luntan

做企业 就是积累信任

池向东

2500年前,子贡向孔子讨教治国的道理。孔子说:“有三条,要粮食充足,要军备完善,要民众信赖。”子贡说:“若不得已要去掉一条,先去哪个呢?”孔子说:“去掉军备。”子贡说:“若不得已要再去掉一条呢?”孔子说:“去掉粮食。”然后,孔子讲了一句话:“自古皆有死,民无信不立。”意思是:自古以来人没有不死的,但国家没有信任,就一切全完了!同样的话,孔子还说过:“人而无信,不知其可也。”可见,一个国家,一个企业,一个人,失去信任是最可怕的。

从某种意义上说,做企业就是做信任,信任积累的程度决定企业发展的速度。因为信任积累是一个过程,需要磨合与时间,所以企业扩张速度不能太快。有一个跑出火箭速度的公司,我一直担心它的信任积累不足。四年做了100个亿,仅高级管理者就需要1000人,你可以把人数找够,但这样的管理群体,到底是泡沫,还是团队?

信任是什么?就是你把你的想法告诉我,我相信你会为它负责。信任是一种默契,是对他人行为的一种预期,有了这种默契和预期,合作才有可能。

企业信任的积累,包括三个方面。一是员工,二是合作伙伴,三是顾客。

一个企业,如果员工不信老板,反过来,老板也不信员工,大家各怀鬼胎,勾心斗角,都不履行自己的承诺,那么,这只能是一个涣散的团伙。这样的企业管理成本很高,运行效率低下,你怎么可能在市场上有竞争力?

一个企业,如果不能真诚友好地与上下游伙伴合作,压榨供应商,算计经销商,就不能形成一个共赢的大团队,也就无法打造一个有价值的供应链。

一个企业,如果对自己的顾客都不讲信用,蒙骗顾客,坑害顾客,就不能得到顾客的认可,也就无法树立一个口碑形象良好的品牌。没有顾客的拥戴、追捧和信任,你又如何能在市场上生存?

所以,无论是对员工、对伙伴、对顾客都要做到信任、积累信任。

钱贵昱早期的创业经历,似乎有点“不务正业”。他10岁开始集邮,20岁把业余爱好变成邮票代购业务。1992年到中国科技大学读研时,他已经成为世界知名的邮商,他所服务的客户最多时达到几万人。跟世界各地的邮商做生意,靠的就是信任。几年的邮商生涯,除了让钱贵昱有了资金积累,还赋予了他一个理念:要珍视信任,信任是个易碎品,不要破坏掉好不容易建立起来的信任。这一信条,帮助钱贵昱渡过了后来创业中最大的一次难关。

1998年,钱贵昱创立了合肥最早的互联网企业“万户网络”。后来,这家公司将业务重点转向OA,并将总部迁到了北京。因为公司产品属于企业管理类软件,钱贵昱过去几年潜心思考中国企业的管理问题,并出版了一本书:《执行力引擎制度落地》。他在书中提出,制度不能违背人性,要用人性来完善制度。

在员工中累积信任

1998年,我回国注册了“万户网络”,最早是做虚拟主机业务。到2000年有了一些变化,有很多客户让我们给他们开发内部门户。既然是内部门户,那么它的需求就一定不是像网站那样作为营销工具,而是作为管理工具了。在这个过程中,我们逐渐知道这个东西叫OA(办公自动化)。

当时我们是用IBM的Lotus平台做开发,后来我们发现这个平台有它的局限性,它对数据库的支持很低,我们就决定开发一个自己的OA产品。到2004年,我们决定公司今后的发展方向是做OA。也就是在那个时候,我们遇到了公司成立以来最大的困难。

2004年正好是什么阶段呢?首先我们明确了OA是公司未来的发展方向,但是



◎钱贵昱

“钱贵昱相信,组织之内的信任随时都很容易受到伤害,因为员工是很脆弱的。管理者一不小心就可能失信于员工。因此,在“万户网络”公司管理中,培养和维护员工的信任,让员工得到快乐,是钱贵昱极力主张并践行的管理理念。”

产品还不成熟。虽然有一些客户,但我们暂时还难以满足他们的要求。而原有的业务已经停止,大家的精力转移到新的方向上来,这样就出现了现金流的紧张,紧张到好几个月发不出工资,于是就有一些员工离开了。那个时候我的压力很大,非常痛苦。

开始我还想尽量自己担着,不想让员工知道公司的困难。后来觉得这样不行,还是要把实际情况告诉员工。于是我召开了一次员工大会,告诉大家公司遇到了什么样的困难,公司的资金状况是什么样的,最坏的情况是什么样的,公司的希望在哪里。

在我向员工讲明这些事情时,虽然我对公司的前景并不是完全有底,但我还是有信心的。我们遇到困难并不是因为没有市场,没有客户,真实的情况是,有大量的订单,只是我们暂时满足不了。实际上,我们的产品开发工作一直在紧张地进行。2003年开始,我们就采取了一种非常规的做法,一些技术人员集中在某个地方进行封闭式产品开发,必须要在某个时间点之前完成。只要产品能够按时开发出来,公司就能够摆脱困境。

当我向员工讲清楚这些情况之后,有大部分员工表示愿意跟公司一起共渡难关。2004年春节之后约半年的时间,我们的产品终于开发出来了。上市以后很快受到欢迎,2004年下半年我们接了美特斯邦威的业务,之后公司的状况就开始好转了。

这是我创业以来遇到的最大的一次困难。在那样困难的情况之下,还有这么多员工愿意留下来,我觉得唯一的原因就是大家信任我。信任这个东西看不见摸不着,但它又是存在的,它是靠日积月累建立起来的。两个不认识的人谈不上信任,认识了以后就会发生一些事情,通过这些事情可以逐渐建立起信任。

(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理 REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A3

优秀企业 成功的必备管理特征

A3

效率低下:
不是员工不好,而是制度不行

理 通商道 | COMMERCIAL

A4

揭秘迪斯尼背后
隐藏的五大创新管理“必杀技”

A4

孙子兵法:
日本电器企业管理的“圣经”

财 智人生 | LIFE

B1

TCL 的“惊喜式”管理

B3

广厦:给工人一个舒心的“家”

富 在市场 | MARKET

B3

三淼服饰:
企业文化秉承传统价值观

B4

搜狗商业化“突围”战全面打响

中国企业管理案例 “奥斯卡”在京揭晓

日前,“2009-2010年度中国企业管理案例评选工程”颁奖活动在北大举行,颁出了中国最佳年度研究、教学以及商业案例三个类别的5个奖项。北京大学金融与证券研究中心主任曹凤岐,北京大学教授、新华都经济与管理研究院理事长何志毅先生等国内知名学者参与并出席本次活动。“这个活动的意义不仅在于谁得了这个奖。他们所做事情,实际上是在记录中国企业的成长和中国经济的发展。”何志毅表示。

随着颁奖仪式的举行,2009-2010中国最佳年度研究、教学和商业型案例三类奖项也逐一揭开神秘面纱。研究案例、而在商业案例的获奖作品中,不乏《争夺国美:家族企业如何立宪》(冯小刚 & 王中军:商业片之王)、《腾讯:互联网之水》等重大事件的记录,可以说中国商业案例评选工程囊括了中国各领域的重大事件和重量级企业的发展历程,是中国商业发展的记录史与再现。

“企业管理案例价值它具有三个层次:一个是案例本身的价值,第二个记录企业的历史价值,第三个有可能推动中国管理理论和中国管理思想发展的价值。”何志毅教授告诉记者。“正是基于这样的认识,我们将会持续做下去,成为中国企业管理案例研究的‘奥斯卡’,为研究发展中国企业管理理论而不懈努力。”

(钟新)

多贝斯®

治疗糖网
改善微循环
预防脑梗、心梗

西安利君制药有限公司
联系: 销售公司五部
电话: 029-86294428

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化决策新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

国酒茅台

酿造高品位的生活