

策划词 | CEHUACI

尽管 30 年来, 中国企业厉兵秣马、开疆辟土、高歌猛进,然而,放眼全球商业舞台,我们不得不遗憾地承认,还没有哪一家中国企业真正迈进世界卓越企业的殿堂,成为舞台上的耀眼主角;也没有哪一位中国企业家登上商业领袖所能企及的世界顶峰,引领全球财富走向。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。



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”

□ 姜汝祥

对比世界级企业与企业家的, 有一条不小的沟壑横亘在我们眼前, 为什么我们未能渡越到彼岸? 之所以中国企业和中国企业家还未有登顶者, 之所以我们距离顶峰存在着现有的差距, 最根本的问题来自于中国社会发展程度以及由此产生的商业文化根基。

A. 五大差距: 中国企业未臻卓越

在全球经济一体化的今天, 中国企业真正的挑战在于“国际化规则与世界级水平的运营”。中国企业即便是优秀如海尔、联想、华为等, 与世界级卓越企业存在的差距也是整体性的、全方位的。

●战略差距: 权谋 Vs 制度

中国企业多以“权威谋略”为战略出发点, 而世界级公司则以制度和文化为战略出发点。到目前为止, 中国绝大多数优秀企业家都是在计划与市场“双轨制”下产生的。在“市场”环境中, 他们懂得了“国营厂长”不懂的竞争谋略; 但“计划”余味下, 却需要他们懂“政治”, 甚至成为以“权威谋略”为中心的市场政治家。

●文化差距: 工具 Vs 信仰

中国企业用业绩凝聚员工, 世界级公司用文化凝聚员工。不少中国企业的愿景往往成为企业家个人的鸿图伟业, 是实现企业家个人野心的工具和附属品, 而不是全体员工的共同追求。在相当一些中国企业中, 核心价值观只是手段而已。

●管控差距: 能人 Vs 流程

中国企业用能人管理控制公



司, 世界级公司用流程管理控制公司。中国企业对公司的控制大多是由人来完成, 而不是通过制度与流程系统完成的。这样必然产生诸侯经济。这种管控方式在短期内可以在量上获得扩张, 但不能获得质的提升。当年三株的失败, 诸侯经济就是很大一个原因。

●营销差距: 利用 Vs 敬畏

中国企业利用消费者的幼稚, 世界级公司促进消费者的成熟。要想真正把握消费者, 就得怀着一颗敬畏之心, 像追求真理一样, 不断地了解他们, 琢磨他们。但中国众多企业在骨子里对消费者是没有敬畏的, 认为可以用计谋搞定消费者, 所以用夸大其辞的广告, 用费尽心机的“承诺”去讨好消费者, 以获得增长。

●领导力差距: 聪明人 Vs 认真事

中国企业强调做聪明人, 世界级公司强调做认真事。不少中国企业家的骨子里有很深的帝王情结, 喜欢研究“御人之术”, 喜欢“好为人师”, “领导”在他们心中就是“骂

驭”的意思, 结果企业就演化成了权谋组织; 世界级公司强调的是以原则为中心的 leadership, 强调的是权利和义务对等之上的合作。

B. 三大原因: 中国企业家尚未登顶

中国经济持续高速发展, 在得益于一批具有创富精神和理想的企业家共同努力的同时, 也将柳传志、张瑞敏、王石、任正非、马云等企业家推上了个人价值成就的高峰。可是, 仰看杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、松下幸之助等商业领袖, 我们就能知晓, 中国企业家的修炼与攀登之路还远未到尽头, 距离顶峰还有很长一段路途。

●差距一: 抵制诱惑的能力

世界级商业领袖往往诞生于严格的市场竞争环境。而目前中国的发展阶段与商业环境, 还无法说是完全的市场经济, 这给企业家提供了太多的创富机会, 同样也形成了太多的诱惑, 以致中国企业家不容易坚守自己的商业底线。中国企业家有了钱就抑制不住要进军房地产, 涉足证券投资, 因为赚钱来得快。

中国服装业龙头企业雅戈尔 2007 年主业销售收入不足 20 亿元, 但其持有的中国人寿、宁波银行等近 10 家公司的股票市值高达 240 亿元, 企业利润的绝大部分竟然来自于非主业的股权投资和房地产。这样机会投资产生的利润是可以持续的利润吗? 真正致力于登上顶峰的中国企业家, 不能把眼光放到对暴利与机会的贪婪上。

●差距二: 重硬件轻软件

世界级商业领袖有个共同特点, 把人力资源放在首位, 以人为

本来实现企业的跨越。而很多中国企业家认为企业的发展动力是硬件推动型, 他们愿意花几个亿去买设备, 但绝不愿意花百万千万请人才, 也不会花几千万来设计一个流程。殊不知, 无论是技术研发还是经营管理, 最终来源于人的智慧, 离开这一点, 企业是不可能具有生命力的。

●差距三: 缺少企业幸福感

许多中国企业家的幸福感更多是建立在社会名利和行政地位上, 或者是建立在下属对他的崇拜感上的。而世界级商业领袖更多的幸福感来源于企业经营成就, 所以类似于洛克菲勒等家族企业往往寿命很长, 传承数代而长盛不衰。

C. 差距源于 商业文化根基

之所以中国企业和中国企业家还未有登顶者, 之所以我们距离顶峰存在着现有的差距, 最根本的问题来自于中国社会发展程度以及由此产生的商业文化根基。

公司健康发展有两个基本因素: 一个是和平的社会, 一个是良好的法制环境。尽管中国历史上有过商业的繁荣, 但严格来讲, 中国企业仅仅是在改革开放的 30 年中才真正发展壮大起来的, 因此, 与国外优秀企业相比存在差距也很正常。在西方发达国家, 企业家都有可继承商业形态的主流文化遗产, 而中国企业家先天就缺乏这份遗产。中国企业向世界靠拢的过程, 是一个还历史账的过程, 是补课和追赶的过程。

表面上看, 我们与世界卓越企业和企业家的差距是经营管理

水平上的差异, 是战略规划、组织形态、市场营销、品牌管理等各方面的差距。其实本质上的差距是商业文化的相对落后, 是人的思维意识还未能摆脱长久以来的小农经济形态的影响。

这种商业文化的先天不足, 表现在战略思想上, 就是中国企业喜欢做大, 喜欢做外在的扩张, 喜欢追逐机会。中国的企业家有两极: 一极是全力把企业做大, 通过外在规模来获得个人的安全感; 另一极是到达一定层面后进行自我修炼, 修习佛法、国学等等, 本质上还是缓解不安全的内心状态。商业文化不足表现在企业治理结构上, 就是中国企业大都是“人治”型家长制的组织形态。这是因为历史上中国的商业组织都是家长制结构模式, 不仅企业家容易偏好当家长, 员工在内心深处也难以摆脱对一个大家长的渴望与敬仰。

D. 回归商业本源 是追赶途径

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, 摆脱小农经济形态的束缚, 回归商业社会的本源。

企业与企业家首先要明确什么叫公司。公司实质上是一个法人组织, 是有独立生命意志的。中国公司的成长过程很大程度上就是一个进入市场经济规律的过程。那么, 公司如何才能做大做强呢? 最重要的因素就是客户价值, 公司的战略思想就是如何为客户提供最好的价值, 如何以此为基点来设计公司的组织结构、营销系统、人力资源体系。以消费者的利益为第一位, 公司就是为客户提供价值的经济组织, 这就是所谓的做大做强。做大做强是结果, 以客户为中心是路径。明确了这一点, 公司也就完成了战略的调整。

接着就是公司治理结构回归本源。法人意味着公司的老板实际上就是公司的代理人、所有者或者监督者。公司有自己的独立意志, 所有者并不可以随便处置它。按照公司的法人治理结构来设计并严格遵循, 这本身是对公司生命的一种尊重。

营销系统回归本源, 企业就应当投资消费者的未来, 帮助他们成熟。人力资源系统回归本源, 企业应做“法治”上的流程系统, 强调权利和义务对等之上的团队合作。回归商业社会的本源, 加之中国经济环境的酝酿, 中国企业不仅能像日韩一些企业那样迅速国际化, 更会成为国际管理的领导者。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

钱贵昱的管理经: 企业和员工需培养和维持相互“取信”

管理者和员工之间也是一样的, 管理者要考虑, 公司所做的事情是不是能够让员工一点一点积累起信任。

我们公司曾经发生过一件这样的事情: 由于策划和准备工作不足, 我们曾经制定过一条不太合理的销售提成和费用考核制度。等到制度颁布之后, 我们才发现有问题。按照这个制度, 我们给销售人员的提成和费用会多到不合理的程度, 会让公司遭受重大的损失。

在这样的情况之下, 应该怎么办呢? 有些事情你觉得错了, 那是因为你是站在自己的角度来考虑, 你有没有想过员工怎么看待这件事。颁布制度之前想清楚, 你要么就别出错, 要么就只能将错就错照常执行。所以我决定执行这个制度, 哪怕有损失也要执行。公司要有契约精神, 执行到契约结束之后再更改。后来这个制度执行了一年的时间。

流程重于结果

我比较崇尚老子的“无为而治”。我的理解是, 无为而治并不是不管, 而是顺其自然。员工脑子里想什么你必须要知道。比如说首先, 我们会关注员工在利益上有什么诉求, 公司能不能满足他们, 能不能让他们相信在这里工作能够获得利益上的诉求; 第二, 要让员工快乐(这里的快乐不只是指生活中或娱乐上的快乐, 而是指员工心情舒畅)。我时刻担心大家不快乐。要让员工快乐, 除了满足他们的利益需求之外, 还要关注他们有没有说话的权利, 有没有表达意愿的权利, 公司对员工是一种打压的态度, 还是尊重他们的想法。

为此, 我们在公司建立了无障碍的沟通渠道, 让大家都能够对公司的事情畅所欲言, 而且我们要求领导要参与到讨论之中, 要对员工的意见作出回应。

有一次, 一位员工觉得公司的某项管理制度过于教条, 便在公司的 BBS 上发帖提了一条意见。结果这个帖子得到员工的热烈响应, 大家纷纷跟贴讨论, 我也以一名普通员工的身份参与到讨论中, 最后的发帖量达到几百条。只有倾听员工的心声, 尊重他们的想法, 才能获得员工的信任。我们常说, 制度不能违背人性, 要用人性来完善制度。

我们公司是做管理软件的, 我们的产品有很多功能都是围绕着企业文化建设来做的, 希望能够为客户建立一个企业文化建设的平台, 所以我经常思考中国企业在管理上存在的一些问题。在我看来, 中国企业的管理存在着两个较为普遍的问题: 一是只重业务不重思想, 二是只看结果不看过程。

中国企业大都是从做业务起家的。什么是业务呢? 就是企业经营中最基础的一些事情, 如财务、客户、销售, 这些事情是业务。管理者通常只关注业务, 但只关注这些是不够的, 因为它不能解决员工的主动性和积极性的问题, 即员工愿不愿意做的问题。愿意做和不愿意做, 这两者导致的效果会相差很多。员工的思想精神层面, 属于管理中软性的东西, 需要通过企业文化来解决。

另外, 一些管理者崇尚只看结果不重过程, 这样看起来似乎管理者会显得比较轻松, 但过程如果失控就会导致目标无法完成。我们倡导要对流程进行梳理, 并通过软性的方式将流程固化下来。这样严格按照流程来做, 结果自然而然就会达成。只看结果的管理者, 实际上并没有履行好一个管理者的职能。

(本文为钱贵昱口述, 张述冠采访整理)

□ 丁佰胜

温家宝总理今年 4 月在浙江舟山说, “现在世界经济正在缓慢复苏, 国内形势总的还是好。但是现在企业遇到两个大的困难: 第一个就是原材料价格的上涨, 第二就是成本推动。这两个价格的上涨都使企业面临一个经营困难的压力, 我是做好今年企业要克服困难的准备, 我希望每个企业都做好这样的准备”。

温家宝的讲话也道出顺德企业的心声, 顺德企业也遇到类似问题, 物价快速上涨无法刹车, 作为政府只好不断提高最低基本工资, 否则打工者无法生存。政府应该负担的各类社会保障转嫁给企业, 要求不断增加购买社保的比例与金额, 需要企业帮助政府解决无法解决的问题, 这使企业面临着较大压力。同时人民币升值脚步无法喘息, 利比亚的战争不知何时结束, 石油的暴涨造成跟石油有关的原材料大幅度增长。劳动法的压力在目前用人紧张的形势下逐渐显现出来, 十二五期间, 人力资源和社会保障部计划每年职工的平均工资增长 15% 的目标, 这一切都给顺德蓬勃发展的民营企业带来巨大的压力, 如何在压力下生存与发展, 笔者提出一些个人的喘气之道。

首先企业要在省人化、自动化、

危机潜袭 顺德民企该如何突围?

无人化上加大力度与进度, 同时沉下去挖掘金矿。在思想观念上要彻底转变, 尤其是劳动密集型企业, 需要系统的考虑省人话、自动化, 甚是无化, 如果你还是坚持用大量廉价的劳动力来维持企业的生存与发展, 我想, 那一定没有希望的企业, 也一定是很难进一步成长的企业。

在目前的情况下, 笔者提出三种解决方案, 第一是企业内部信息化的建设, 例如引进无纸化办公的 OA 系统, 提高办公效率, 降低办公费用; 选择合适的 ERP 系统, 企业内部资源尽可能的共享, 同时通过信息化把企业的成本管理、报价管理从静态调整为动态。通过信息化的推进, 可以实现资源共享和系统管控, 也可以实现精细化管理。

第二是企业内部推动大量的技改工作, 比如安装变频器省电, 改造锅炉降低能耗, 污水净化循环使用, 以及尾气、废弃的二次利用等等, 鼓励全部干部和员工参与企业的管理与改善工作。其实每个企业都是一座十足的金矿, 就看企业主是否发动员工一起去挖掘, 一起去开采, 目前顺德部分企业引进顾问公司推进“精益生产”的

模式值得肯定, 一家 3-5 亿销售额的企业, 每年挖潜几千万真的是件很容易的事情, 需要沉下去解决问题, 如果你还停留在不断的会议、绩效考核、组织分工的层面, 还不如沉到一线去找解决问题的方法; 如果你还停留在心态、责任心和执行力的层面, 还不如去做质量解析、QC 小组和改善活动去彻底解决问题的源头。

第三就是尽可能规范化的管理, 不要反复的变化与折腾, 很多企业都在学“美的集团”, 说美的唯一不变的就是变, 对于我们发展中的民企, 不要轻易地去变, 尤其是在管理上, 无谓的折腾只会造成企业内部的混乱与无规则, 把每个人都折腾得筋疲力尽, 最后就只剩下抱怨与委屈啦。不要出现一个部门管理不好, 再增设一个部门去协调, 不要出现一个管理者无能, 再增加一个上级去帮助他, 这些无谓的资源浪费, 不但不会解决问题, 会带来企业的恶性循环, 这是顺德民企在发展中要注意的管理思想。

其次就是企业的绩效重组。为何谈绩效重组, 而不是谈产品升级和结构调整? 产品升级和结构调整的这个方向是正确的, 但需要一个漫长的过

程, 有的企业产品升级, 需要 2-3 年的时间, 等你升级完成企业早已经升天了, 何来发展? 故我个人认为先要做绩效的重组工作, 把有限的资源发挥到最大的价值上。绩效重组, 简单的说就是重新分析现有的价值最大化的点, 把最大化的点进一步做到最大化。例如营销部, 客户几百家, 甚者上千家, 其实这里面有 20-30% 的客户利润微薄, 甚者是亏损的, 如果我们今天还抱着客户是上帝的愿望, 努力力为不创造价值的客户服务, 我想这是最大的资源浪费。对现有的客户和产品, 乃至每款产品的生产流动过程, 我们都需要重新评审和判定。例如同一个产品在不同的区域、不同的管理者去生产, 生产成本差异都很大, 因此是否需要重新给产品布局? 是否需要重新更换管理者? 再如营销人员的整合, 很多企业由于不断地发展扩张, 造成营销人员在市场区域上没有很好的规划, 你中有我、我中有你, 这样长期以来造成大量的资源浪费, 需要重新整合等等。以上都是绩效重组需要开展的工作, 企业内部需要重组的地方特别多, 需要企业的管理者们坐下来一个部门、一个市场、一个

产品的去分析和评审, 如果第一步先把这项工作做好, 相信产品升级和结构调整也是理所当然的提上议程了。

最后, 我认为要做事情, 先解决管理者的心情。在企业发展的历程中, 过去老板和打工者属于两个阶层, 现在打工者中已经提升了一小部分职业经理人(包含技术管理人员), 而企业真正创造价值、发挥能力的就是这个阶层的人员。而这些人也是其它同行重点挖墙角的对象, 他们的不稳定会带来企业巨大的损失。如何让这群职业经理人充分的发挥作用, 这是每个企业老板要着重考虑的问题。笔者遇到很多企业老板, 年初的时候都会说咱们利润分享, 共同成长、共同富裕, 年底成果显露的时候, 却又是几家欢乐几家愁。稳住核心人才, 需要建立机制, 可以通过干股的形式推进, 也可以通过绩效考核, 或者团队承包的形式推进, 而这一切都需要建立合适、合理的机制, 让企业的职业经理人跟着企业共同发展。这也是常说的, 老板的胸怀决定着老板后期的舞台, 需要老板发自内心的解放思想, 而不是停留在嘴上, 不落实到行动中。