

经理日报

2011年7月27日 星期三
辛卯年 六月二十七
第197期 总第6969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

中国企业 如何方能融入全球主流商业阵营

重铸中国商业文明,并向世界贡献具有普世价值的“道”和“梦想”,这是积极融入全球主流商业阵营,以及完成中国经济转型与升级的必然之途。

[详见 A2 版《主题策划》]



马蔚华企业战略观:

“比別人早三
五年知道市
场需求的变化,
就是早一点; 然后快
一点研究适应需求
的产品, 就是快一
点; 然后把它做到
最好, 这就
是好一点。”

早一点 快一点 好一点

管理论坛 | Guanli Luntan

走中国式的管理路线

王吉万

改革开放以来,随着西方先进技术和
管理方法的进入,中国的企业无论在技术
和管理方面都取得了极大的进步。但随着
大家共同的进步,一些问题也逐渐显现了
出来。比如,管理如何与中国文化相结合
的问题。

西方式的管理是“以物为中心”,在近代
资本主义的条件下演变为具有一定科学
形态的管理理论。从20世纪初泰罗教授发
展成为科学化的理论体系,泰罗制的实行,
形成了流水线大工业生产,改变了全人类
的生产与生存方式,极大地提高了企业的
整体效率,但与此同时也带来了劳资关系
紧张等负面的效果。

为了纠正泰罗制的缺陷,现代又涌现
出来了大量西方新的管理思想。这些新思
想都强调人才的作用,但还是主要是把人
当作一种资本、一种生产要素,还是逃不
了人是经营活动中的一部机器的思维定
势。这都是与中国的传统文化相悖的。

众所周知,中国的传统文化是以仁爱
文化特征的。仁爱文化崇尚“爱人”、“己所
不欲,勿施于人”的仁爱之心。因此,一个更
符合中国式管理的企业管理方式应当是
“以人为中心”,做到人本管理的方式。

中国式的管理思想时刻考虑的是,如
何能使员工由你让他们干好转化为他们心
甘情愿的自己想干好,使他们在企业如同
在家里一样,把企业的事当成自家的事。虽
然说制度管理在现代企业管理中非常重
要,但中国企业还是必须更强调一些情感
因素在里面。以“求善”、“求治”为目标,强
调心理的作用,倡导依靠领导者榜样“身
教”的力量和道德感召力来调动和团结全
体群众,达到管理的目标。

而这注定了中国企业必须要走中国
式的发展道路。正所谓,明道以致远。



马蔚华

招商银行是中国第一家完全由企业法
人作股东的银行,1987年于蛇口成立,一
亿元人民币资本,在3间房36个人开始,经
过23年不断努力,现在招行的总资产已经
超过22万亿元人民币,在全国有750个网
点,员工4万余人。

招行执行董事、行长兼首席执行官马
蔚华做客香港中文大学演讲时表示,招行
由小变大,成为国际权威媒体评为内地最
佳股份制银行和内地最佳零售银行,战略
就在于三句话——早一点、快一点、好一
点。招行一早洞悉IT革命的威力,利用互
联网的力量发展零售业务,推出一卡通大
受客户欢迎。

以下为马蔚华的演讲摘要:

由36个人1亿资本起步

现在愈来愈深入探讨中国式管理,我
觉得管理作为一门科学,是全世界共有的
财富,中国应该学习全世界的管理经验。

钟金

众所周知,宝洁公司善于创新。但是,
本世纪初,宝洁公司只有15%的创新实现
了收入和利润目标。为了提高成功率,宝
洁公司着手建立合理的组织结构,让创新系
统化。为此,宝洁公司建立了“新增长工
厂”,其中包括大型新业务创建团队、专项
小组以及创业指导专家,协助团队快速完
成新产品和商业模式原型及测试。

10年之后,宝洁的创新成功率上升至
50%。根据预测,宝洁公司2014年和2015年
的创新项目收入将接近翻番,相当于在没
有显著增加投入的情况下,产出增加6倍。
对于希望建立“新增长工厂”模式的企业领
导人来说,宝洁公司的经验提供了六点启示:

**第一,密切协调“新增长工厂”与核心
业务。**企业领导者有时会认为,实现新的增
长与增强核心业务是两项截然不同的工
作。宝洁的经验表明,事实恰恰相反。首
先,实现新的增长取决于企业是否拥有稳
健的核心业务。其次,要实现新的增长,企
业需要具备各种能力,而企业的核心业务
能够提供这方面的支持。另外,企业用来
管理核心业务的某些工具,尤其是跟踪项
目进度的工具,也适用于管理新增长项
目。

招行是1987年4月由香港招商局当
时的董事长袁庚先生创办的,他是中国改
革开放进程中很有影响力的一位先驱。由
于招行位于深圳,所以一开始完全是按
照香港现代商业银行的架构来建构的。那
时招行实行“六能机制”——“干部能上
能下,员工能进能出,待遇能高能低”,
现在看来虽然已经不足为奇,但在23年前
是很受人瞩目的,因为当时中国实行的是
大一统的国有、计划经济。

当时招商局投放一亿资本金在蛇口,
3间房36个人,就创办了财务公司,招行
就这样诞生了。招行既没有政府投资,也
没有引进战略投资者,经过23年不断努
力,现在招行的总资产已经超过22万亿
元人民币,在全国有750个网点,员工4
万余人,平均年龄不到29岁,85%有大学
以上的学历,是一家年轻的、有知识的、
生机勃勃的银行。

自知拿第一只因强敌倒下

波士顿咨询公司2009年第一季度时

把招行评为全球银行中股本回报率第一;
英国《金融时报》于2010年第一季度把
招行评为全球银行市净率第一,2009年5
月份则评招行为品牌价值增幅全球第一,
第二是黑莓公司;《福布斯》杂志将招行
评为全球最具声望大企业600强第24位,
前25位只有两家中国企业;《华尔街日报》
把招行评为中国最受尊敬的企业第一名。
但是我们心里很明白,金融危机使西方大
银行出了问题,它们排名急降,所以我们
上升了。这就像和刘翔赛跑,刚好刘翔扭
伤了,所以我们得第一。他日刘翔的脚好
了,我们还能得第一吗?

这次金融危机,中国所受影响微乎其
微,主要原因有三: (下转 A2 版)



宝洁的“新增长工厂”探秘



第二,提高组合意识。宝洁建立各种各
样的创新组合,从维持性创新到颠覆性
创新等,并明确告知内部与外部的利益相
关方。它运用一套总体规划工具,使创新
节奏与总体业务需求保持一致。它还有
效利用组合优化工具,帮助管理人员确定
和剔除缺乏发展前景的项目,培育可能
产生最大收益的项目。

第三,从小到大,稳步成长。通过分阶
段投资,公司能够在正式确定创新的组
织架构前,在初期阶段及早快速修正,还
可以有的放矢地开展试验。阶段性方法
还有另外一个重要目的:它随时提醒人
们,“新增长工厂”并不是一剂速效药,
既不会令公司下个季度的业绩突飞猛
进,也无法马上使某项失控的核心业务
转危为安。

第四,创造衡量新业务的工具。众所
周知,无论是预期中的市场,还是初期形
成的

市场,都很难分析。目前,宝洁公司开
展了“交易学习试验”,由各个团队采
取“小规模生产,小规模销售”的办法,
了解消费者的购买意愿。

第五,让合适的人做合适的事。过去,
大多数创新团队主要由员工通过兼职方
式开展工作。但是,开展颠覆性创新和
转型——维持性创新,要求团队成员心
无旁骛。“新增长团队”必须小而灵
活,而且还要有经验丰富的资深成员。

**第六,鼓励相互交流成功的创新离
不开组织内外充分的跨界交流。**宝洁
公司的“联系与发展”计划就是其中一
环,通过跨专业领域交流,获得新的视
角。过去几年,宝洁公司还与谷歌互
换24名员工,调整了“联系与发展”计
划的目标,与政府实验室、大学、中
小企业、协会以及创投公司等建立了
更多的联系。宝洁还开始从外部引进
高水平的人才。

宝洁的经验表明,个人的创造力可能
无法预测和控制,而团队的创造力则是
可控的。就算汰渍或佳洁士下一个
创新产品的研发未必一帆风顺,但
“新增长工厂”的创新之道肯定会
推动更多创新产品成功面世。不
论公司变得多么庞大,这种工厂流
程都会为公司收入持续增长创造无
尽的动力。

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A3
新科学管理:激活流程的力量

A4
看富士“七十二变”:
胶片巨头 转型卖化妆品靠什么?

理 通商道 | COMMERCIAL

B1
微软:把庆功会开成检讨会

B1
没有打不开的市场

财 智人生 | LIFE

B2
依托管理“秘诀”
屈臣氏“吃透”年轻女性

B3
SAS :为员工提供诱人的福利

富 在市场 | MARKET

B4
剥离惠氏 辉瑞“轻装”重组

B4
企业关心员工就是关心自己

“中国制造企业面临的机遇与挑战”高峰论坛举行

日前,由浙江大学管理学院主办的“中
国制造企业面临的机遇与挑战”高峰论坛暨
“浙大EMBA中国创造俱乐部”“中外制造企
业管理交流中心”成立仪式在杭州黄龙饭店
隆重举行。浙江大学管理学院常务副院长吴
晓波、宁波永新光学股份有限公司董事总
经理毛磊、日本TPS专家铃木雅文等专家和
企业家共同探讨当前中国制造业面临的机
遇与挑战。

目前,中国制造业的产业规模已经成
为世界第一,但目前仍然是制造大国而非制
造强国。2009年全球金融危机以来,伴随着
原材料成本的上升以及劳动力成本的上升,
民营制造企业作为中国制造业的中间力量
不得不升级和转型,从以低成本的产品制
造为中心转向以客户需求为中心。在这期
间,民营企业必将面对诸多前所未有的挑战。

吴晓波常务副院长在论坛上致辞,他
说,制造业是中国经济的脊梁,也是世界经
济的脊梁。当前,中国制造业面临严峻的形
势:第一,制造业的全球化跟中国制造业的
转型升级交织在一起,对中国制造业形成
极大的挑战,这是一个大浪淘沙的过程。
第二,中国制造业面临着政策的危机。第三,
现在还面临着制造业信心的危机。在这样
关键的时刻,产学研以及各种服务机构携
手起来会形成一个强大的支撑平台,支撑
经济向更健康的方向发展。(中子)