

优秀的管理者要擅长作画

爱维龙媒董事长 段俊平

管理出过很多著作论述，把管理大师与画家放在一起，实属不多见。但是大道行简，细细琢磨，在一个组织里，其实管理就如同在作画，而且这画的内容是最简单的“圈、饼、叉”的几何图形。画好了“圈、饼、叉”就能成为一个优秀的管理者，也就能成为管理大师。

这里的“圈”是指组织的定位和每个成员的职责范围，画好这个圈，组织就有所为和有所不为，不会因为定位不准确而走弯路。组织中的成员行为也有了规范，每个成员在这个圈中就能放开手脚发挥自己最大的主观能动性。

“饼”是这个组织的发展战略和愿景，以及组织中每一个成员的发展目标和前景，画好饼，组织和成员就有了向前行进的方向和动力，至于家常饼还是肉饼其实并不重要，重要的是这个饼是否能适合每个人的口味。

“叉”就是组织和组织中的每个成员坚决禁止的行为规范。令行禁止，画好叉是治理好一个组织的前提和必要条件。因为“没有规矩，不成方圆”。“叉”也是社会责任的体现。因为“叉”代表了一个企业的价值观的取向。

纵观成为管理大师级的成功企业家，都是画“圈、饼、叉”的高手。《华为基本法》就是任正非为华为这个世界级企业画的“圈、饼、叉”。任正非就是把“圈、饼、叉”画出了境界，华为才成了世界级企业，任正非才成为被人称道的管理者。前通用CEO 韦尔奇在谈到管理心得时说，他其实做好了三件事，一是企业的定位，二是企业的战略，三是员工的规范，其实这就是我们论述的“圈、饼、叉”。“圈、饼、叉”实质包含了企业的发展战略、企业发展愿景和使命、企业的价值观以及员工行为规范等企业管理和企业文化诸方面内容，企业家画好它是管理好企业的基础和根本，也是成为管理大师的必须画的三件作品。

“圈、饼、叉”看似非常简单的图形，但是把它画的好看，优美，让人赏心悦目就比较困难。画的不仅个体要美，达到三个图形彼此平衡和谐就更难了。这不仅要求管理者有过硬的画功，还要有高超的管理智慧。画功是技能的体现，而管理智慧是一门超越于技能的艺术境界。要达到这种境界这就要求管理者不断学习，深入调研，苦苦开悟，反复实践，这样才能画好“圈、饼、叉”的这三个图形。只有画好了这三个管理的最基本图形，才能管理好一个组织。管理与画画有着同样的哲学道理。能把简单的线条画出意境就是大师级的画家。同样把管理中的“圈、饼、叉”画到至高境界也只有是管理大师才能做到。管理者修到一定层次，才能蜕变成管理大师。王国维在《人间词话》里描绘读书的三个境界，也适合于描绘管理的“圈、饼、叉”的三个境界。“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望断天涯路”是画这三个图形的初级阶段，这个阶段的图形很不规范，更谈不上美。“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”是画这三个图形的第二个阶段，只有废寝忘食地不间断地反复画，这几个图形才能上升到了美的范畴。“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”是画这三个图形的最高阶段，它已超越了这三个图形本身的涵义，已达到了是画已非画的“道”的层面，只有具备第三个层面画功的管理者才为管理大师。



策划词

继马化腾 10 亿元资金设立腾讯安居基金，帮助员工安家落户之后，8 月 10 日，百度 CEO 李彦宏颁出百度最高奖，一个 10 名基层员工的小团队获得了高达百万美金奖励。据悉，这个由李彦宏创建的奖项，旨在奖励公司总监级别以下的基层员工。奖励对象为 10 个人以下的小团队，鼓励“小团队做出大事业”的互联网精神。一位管理咨询业者说，对于获奖者，幸福来得太猛烈。而一个 1.3 万人的企业，依然能够重视小团队、欣赏每个人，正是李彦宏对百度的要求。

砸百万美元激励基层员工 李彦宏“魄力”十足

乐天 钟雯

轰动：业内人士微博热议百度最高奖

消息一出，8 月 10 日晚上 7 时左右，相关讨论就在各大微博平台引发热议。“求奖励”、“求百度 HR”、“老板你看到了吗”等评论不断出现。业内知名人士杜子建也在微博说：“这不行，我得去百度上班！”但他很快就被别人调侃了：“你去了级别太高，还是拿不到奖金，白去。”

航美传媒 COO 冯中华感慨说，员工都有做老板的心态去工作，老板都把员工当作合伙人，这样的企业文化不成功都很难。

业内知名分析人士刘兴亮当晚评论称：“大多数人看到这个新闻，估计是羡慕嫉妒恨，五味俱全。对内，这是一次非常好的激励手段，也是一个信号，不管你职位高低，只要做出贡献，就可能获得重奖；对外，百度正在竭力打造一个互联网就业者梦想中的天堂，百度最高奖正是其中重要一环。”

CSDN 创始人蒋涛微博评论称：“这也是大公司鼓励创新的方法”，创业那天使投资基金分析师符星晨也认为，这事绝对值得赞美、鼓励、大力提倡！并建议其他公司好好学习。比特网助理总编曹增光也表示：“大手笔！很赞赏这种给员工激励的作法”。这一事件也让品味科技董事长邓永强突然间恍然大悟：“昨天下午与清华校友总会去百度拜访校友时，看到前面的广场在搭台，还以为百度

要做什么产品和新闻发布，今天看到此信息，为百度的员工高兴，也为百度能与员工分享的价值而鼓掌！成功的企业，必须坚持好的企业文化，希望百度能与员工、用户、社会、世界一起坚定向前走而不是向后退！”

当诺基亚资讯总监冯光顺刚知道这个消息时，他的第一反应是“有魄力！”

在他看来，此举对全体员工的正向激励远比这 100 万的价值大很多。因为科技企业最终比拼的是人才。对此，自嘲“不懂管理”的李彦宏往往有一些“异于常人”的大动作，就像 IBM 中国区高级市场经理 Grace 所说：“百度有一种激励青年人不断创新的力量。”

反思：基层员工如何激励？

有意思的是，百度最高奖不仅引发了互联网圈人士的热议，也引发了房地产、通信、证券、媒体等各大行业



李彦宏与获奖者



颁奖现场

的反思和讨论。碧桂园控股有限公司总裁助理梁德力评价说：“奖励的目标很清晰，总监以下级别的基层员工！有多少企业可以做到这点啊！实际上是鼓励团队创新，让最小单位发挥最大的潜力，每个基本单位都发挥极致，那么一个企业的发展动力就会源源不断地得到补充！”

通信产业报副主编林紫玉认为，这是“创新型文化导向。运营商设权利发那么多钱，起码可以发个荣誉。”诺基亚资讯总监冯光顺则感慨：“有魄力。对全体员工的正向激励远比这 100 万的价值大很多。科技企业最终比拼的是人才。有了人才才有创新，才能始终引领行业。”

上海联通西区分公司总经理沈可表示：“非常支持这样的做法，基层的活力不焕发，再雄伟的大厦不过是海市蜃楼。而且奖励不排资论辈，这样的动力才强劲，学习！”

IBM 中国区高级市场经理 Grace 也在微博评论说：“100 万美金的奖励！百度有一种激励青年人不断创新的、不断绽放的力量。”

国信证券李竹则调侃说：“太不和谐了，抗议抗议。推荐身边想跳槽和不想跳槽的，都好好看看，什么样的企业值得你拼命！”

河南电视台都市频道编导姚键认为：“小团队做出大事业，做电视何尝不是？人海战术伤不起啊”，《广告大观》杂志社发行人兼总编辑陈徐彬表示，很佩服百度的企业文化。

爱普邦德商业策略咨询机构执行副总裁 UPBEYOND 也非常看好这类激励制度：“这种从底层发亮的团队文化以及其所拉动的内生型竞争



李彦宏颁发百度最高奖

力是保持这个团队生命力的很有效手段，李彦宏找到了全员持股后的又一个团队激励的突破口。”

深圳国金投资有限公司天使投资总监刘燕则表示：“与员工共赢，给员工们充分的发展空间是大企业的格局！向百度学习：人均 10 万美金！看好大公司支持员工内部创业！又能挽留人才，又能激励人才！”

广东电台记者牛日成也把百度和传统国企进行比较：“百度的做法值得敬佩，重奖‘小人物’难得！相比之下，国企、事业单位成绩首先是领导的，奖金领导拿大头，给点好处下属就当是恩赐。要‘小人物’拼命创造，动力何在？”

中国的企业正在变得成熟起来，一边在思考“我们距离世界级企业还有多远？”的同时，一边也在不断探索更适合自己的国际化管理道路。在百万美金大奖掀起的管理反思热潮中，或许还应该有更多更重视的角度，对李彦宏式管理进行研读。

解读：李彦宏为何重视小人物

有专家分析，这次百度重奖小团队，说明李彦宏难舍创业情结，希望百度内部将“小团队做出大事业”的

创业精神传承下来。这对一个数千人、已经上市的互联网公司而言，意义尤为重要。

首先，百度的小团队往往能创造大效益。百度占据国内搜索引擎 80% 左右的份额，每天数亿用户使用，是一个巨大的平台。百度鼓励小团队开拓新项目，一个小小的创新往往会让亿万用户受益。

其次，百度最高奖只奖小团队，还体现了李彦宏对基层员工的重视。一般来讲，基层员工在收入奖金待遇上与总监及高管差距较大，很多基层员工勤奋工作，有的甚至为公司创造很高价值，却仍被忽视。大企业往往因为等级太多，让基层员工的升迁变得遥不可及。百度最高奖意在提醒基础员工：只要好好干，创效益，同样能够实现团队和个人价值。

最重要的，还是李彦宏希望百度在成为一个庞大公司后，仍然能保持像小团队一样的活力，一样的富于创造和创新，让大企业流淌着创业者的激情血液。

据了解，互联网大企业往往是从小团队起步的。国外的微软、苹果、谷歌乃至 Facebook 到 Twitter，无不是从小团队开始。国内，百度最初 9 个月也只有 9 个人，腾讯马化腾微博最初的创业团队，也是几个同学和校友。

中国铁建二十三局三公司 箱型拱桥安装技术获国家发明专利

日前，中国铁建二十三局集团三公司惊喜收到国家知识产权局专利证书，由该公司担负施工的观音岩水电站项目观音岩大桥 114m 跨等截面悬链线箱形拱桥无支架吊装技术，获得国家知识产权局发明专利，企业取得又一科技成果。

云南观音岩水电站观音岩大桥位于云南省丽江市华坪县（左岸）与四川省攀枝花市（右岸）交界的金沙江中游河段，观音岩大桥是观音岩水电站枢纽施工区的永久工程，为左右岸跨江的主要交通要道，跨越湍急的金沙江，跨径达 114m。该公司在大桥施工中，根据该桥薄壁箱形拱桥的结构特点，在吸取各方面的实践经验和有关专家的指导下，依靠科技创新制

定了无支架吊装施工方案，自行设计了 80t 缆索吊，认真组织技术攻关，从施工工艺、安全防护入手，总结出一套行之有效的先进施工工艺。

该技术发明特征在于结构简单，操作灵活，起吊高度大，吊运速度快，安全可靠，拆装方便（除主地锚、风缆地锚、塔架基础混凝土外），其他材料可回收多次利用等特点，能够保证工程安全、质量要求；缆索系统的准备与构件预制同步进行，可以缩短工期，加快工程进度，降低工程成本；从拱肋到桥面系都采用预制构件，可以充分发挥缆索吊的作用，平均每吨钢丝绳能吊装 80-90t 构件，能够大量节省吊装费用；在缩短工期的同时，最大限度的减少对自然生态环境的



跨金沙江的观音岩大桥雄姿

破坏程度，加速了左右岸永久通道的形成，该技术专利在山区峡谷，水深，水流急，V 型地段，能充分体现其优越性。

此项专利的取得，对该公司在保护现有科技成果、申请高新技术企业及成立省级技术中心、享受政府税收及相关优惠政策和重大项目的投标

竞标、提高公司无形资产的存量、提高企业品位、增强企业核心竞争力等方面都具有重要意义。

(李明春 刘跃)

国酒茅台上市十年纪实报道之二

诚信为本：一种跨越千百年的坚持

上市至今 10 年，迅速攀升为中国股市第一股，贵州茅台可谓是中国资本市场最为慷慨的上市公司，屡次刷新由自己创造的现金分红纪录。这样的慷慨诚信，在怪相丛生、操纵市场套利案件屡禁不止的中国资本市场，反倒成为一种异类。

“老老实实做企业，这是我们一直坚持的原则，”季克良平静地说。

有的“聪明人”会说，贵州茅台不够顺应潮流，公司原本可以留存更多的收益，通过各种财务手段冲销利润。或者，那么多账上现金大可以放手进行多元化扩张和投资，为股票在二级市场上的表现编制一些美丽的故事……

让他们跌破眼镜的是，贵州茅台

没有这样做。在庆祝上市的喧哗过后，似乎一切归于平静，茅台人继续默默经营自己的百年酿酒品牌。

“贵州茅台这块金字招牌我们是从老祖宗的手里接过来的，这四个字浸透了以前那些古老家族儒商精神的精髓，告诉今天的茅台人质量和诚信是最为宝贵的东西，这些精神的重要性，在某种意义上甚至超越了我们酿的美酒。”袁仁国说，公司不去耍小聪明，不去打股民手里资金的主意，这才是中国企业最该遵守的基本原则。茅台之所以成为中国白酒的领军者，并不是机缘巧合，而是千百年来这种茅台精神造就的必然。

“就像劳斯莱斯坚持用手工打造一样，贵州茅台坚持用最古老的酿

造和窖藏方法，这是贵州茅台品质的保证。”袁仁国找了一个恰当的比较对象。对存放 5 年的古老方法，许多到公司来考察的投资者都表示不理解，为什么要等 5 年之后再拿到市场上，而不是现过现获取收益呢？袁仁国坦陈，早几年贵州茅台独特的生产方式和缺乏所谓的“弹性”，确实吓退了不少远道而来的投资者。

“不是茅台傻，而是不想追求那样一种聪明。”茅台人语涉诙谐。

王者往往能够忍受漫长孤独。贵州茅台 10 年前上市过后，一度悄无声息，那时每年到公司调研的基金和机构寥寥。习惯孤独的茅台人并不在意，继续干着老祖宗千百年传下来的酿酒活儿。

2006 是个转折之年，四处寻找投资品种的颇具慧眼的投资人惊奇地发现，资本市场上还有一只尚未被发掘的璞玉——贵州茅台。他们奔走相告，发现了中国的“可口可乐”。

2006 年贵州茅台的市场表现，让一家具有普世性价值的民族品牌企业呈现在世人面前。2006 年美国《商业周刊》评估，茅台品牌价值达到 132 亿美元。美国人毫不吝啬地将中国价值最高的 20 个品牌中第八位的耀眼位置给了贵州山区的这家酿酒企业，这是中国酒类企业唯一进入前十的品牌。

2008 年《福布斯》杂志评出的全球上市公司 2000 强排行榜中，贵州茅台集团位列上榜中国企业中食品

饮料类第一名。过去 10 年间，一些知名国际媒体推出的各种高规格的评定中，贵州茅台总是作为中国经营状况最好的企业之一，与众多世界知名企业比肩而立——

2010 年，英国《金融时报》全球上市公司 500 强排行榜，茅台再次入选，列第 358 名，比上一年排位前进了 8 名，超越了日本东芝、中国宝钢等知名企业。美国《福布斯》杂志全球上市公司 2000 强排行榜，茅台居中国食品行业饮料类企业前茅，遥遥领先。CCTV“年度中国最具价值上市公司”评选，“贵州茅台”连年入围。

(下期请看：《贵州茅台：蓝筹的注解》)