

摩托罗拉“卖身”:传统工业化时代的“挽歌”

七十三、八十四,阎王不请它自去! 2011 年摩托罗拉手机部门被 Google 收购的时候,时年 83 岁。或许,这不仅仅是一首企业的挽歌,这也是一个时代的终结。 [详见 **A2** 版《主题策划》]

万科王石的交班智慧：
团队与制度
远比“接班人”可靠

即便已经游学哈佛，王石从来不在公开场合承认万科或者他自己培养过，或者正在培养接班人。如今，万科的精神领袖王石已游学彼岸，而总裁郁亮，风生水起。郁亮仍坚持着王石年代的“口径”，坚称团队与制度远比“接班人”可靠。

王石

郁亮

管理论坛 | Guanli Luntan

钟金

万科的高管们都曾记得王石那句“玩笑话”：“以前我一上山万科的股票就要下跌，但现在，我上山的时候，有时候万科的股票还要涨”。如今，万科的精神领袖王石已游学彼岸，而总裁郁亮，风生水起。郁亮甚至坦言自己在担任总裁的前三年中，“只签字”，不过问任何一位副总裁的事务，而正是这三年的时间，初任总裁的郁亮，与他的团队建立了充分的信任。如今，郁亮仍坚持着王石年代的“口径”，坚称团队与制度远比“接班人”可靠。但是，从王石年代便已储存下的“交班”智慧，无论之于万科抑或面临“下一代 CEO”命题的中国企业，无疑都有“传承与借鉴”的价值。

克己之术

王石知道自己是个极为克制的人，但让万科的新一代职业经理人走向前台之时，他才发现自己首先要面对的不是如何培养接班人的问题，而是在建立这个队伍

消灭“没有执行的战略”

刘琼

你一定也有过这样的经历：参加公司的某个会议，在会议结束的时候，大家似乎已经对某个问题达成了共识，但最终却没有一个人采取实际的行动。

“所以有时公司没有兑现自己的绩效承诺，人们通常会把责任归咎于 CEO 的战略错误。但大多数情况下，战略本身并不是原因。战略之所以失败，在于没有得到很好的执行。”在中欧国际工商学院第二届“中国企业组织管理高峰论坛”上，当谈到执行在企业运营中的作用时，管理咨询大师、哈佛大学教授拉姆·查兰表示。

不少人提到执行的时候，认为就是更有效、更仔细、更注重细节地完成某项工作，但拉姆·查兰理解的“执行”不只是战术层面的，“它是战略实施的基础和关键环节，是企业领导者的主要工作，必须成为企业文化中的核心元素。”

那么，怎样判断交响乐章是真正的美妙，怎样判断执行力的好坏？拉姆·查兰认为，像美国的 IBM、宝洁，印度的塔塔集团，新加坡航空等，这些都是在执行力方面非常有名的企业，因此形成了自己的品牌。

然而，执行不仅意味着交付一个战略，或是有一个好的财务成绩，也不仅是收购新的公司，然后去消化吸收这些公司，而是必须培养公司内部员工，使得这些人才可以推动公司未来的成长。比如通用电气，其 85% 的公司主管都是内部提拔上去的，而主管的开发和培养是一项非常重要而关键的技能，否则公司的快速增长就是不可持续的。

所以，执行应该成为一种文化，作为企业的基因，贯穿于企业发展的方方面面。拿上述企业运行为关键的三个要素来说，战略、人员与运营每一个环节都需要以“执行”的精神来指导落实。

钟金

万科的高管们都曾记得王石那句“玩笑话”：“以前我一上山万科的股票就要下跌，但现在，我上山的时候，有时候万科的股票还要涨”。如今，万科的精神领袖王石已游学彼岸，而总裁郁亮，风生水起。

郁亮甚至坦言自己在担任总裁的前三年中，“只签字”，不过问任何一位副总裁的事务，而正是这三年的时间，初任总裁的郁亮，与他的团队建立了充分的信任。

如今，郁亮仍坚持着王石年代的“口径”，坚称团队与制度远比“接班人”可靠。但是，从王石年代便已储存下的“交班”智慧，无论之于万科抑或面临“下一代 CEO”命题的中国企业，无疑都有“传承与借鉴”的价值。

克己之术

王石知道自己是个极为克制的人，但让万科的新一代职业经理人走向前台之时，他才发现自己首先要面对的不是如何培养接班人的问题，而是在建立这个队伍

的时候自己如何退出的问题。说白了，自己不退，什么样的接班人都培养不出来。

郁亮赴任万科股份总裁之前，有着丰富地产经验的姚牧民短暂地担任过万科的总经理。在姚牧民值守的一年里，土地无论拿与不拿、投标是据理力争还是暂避锋芒，王石都会参与其中。

在万科有些资历的高管都清楚地记得，有一次职业经理人们带着王石去看地，王石在现场说了一句“拿”，这块并不为职业经理人们看好的土地就被“硬着头皮拿下”。

事后，职业经理人们“炸了锅”，互相指摘对方为什么不能拦住王石的决策。争执不下，“找个理由让这块地黄了”成为万全之策，然而，他们遍寻理由，仍不得法。于是，只能硬着头皮规划、建设、开盘、销售，但结果，却是一销而空，争执的职业经理人们平静下来，暗中不得不赞赏王石的眼光。

然而，王石知道，这样的心理依赖对于即将走向前台的职业经理人算不上是好事。也正因如此的参悟，当同为职业经理人的郁亮接替地产经验丰富的姚牧民走向前

台之时，王石开始将自己的克制发挥到极致。

郁亮接任姚牧民的年代，深圳万科城项目启动。王石有意识克制自己参与的冲动，彼时，万科城项目从拿地、前期规划到后期销售，王石没有参与过一次会议，甚至没有到工地看过一眼。

直到万科城在当年的深圳创下销售速度的纪录之时，才有人告诉他，“都卖疯了，你还不去看一眼”，克己的王石方才象征性地到万科城转了一圈，大门都没有进。

据后来历任万科股份副总经理、万科上海总经理的创业元老刘爱明向记者回忆，郁亮走向前台之后，所有决定拿地的战役，王石只参加过两次，其余都由推向前台的职业经理人主导。

冯仑：管企业要像管理好一座庙

冯仑

管理是当今中国最频繁使用的词汇之一。管理是什么？按照“形势法则”（The Law of Situation），应该给事物的本质进行定义。比如，窗帘是什么？通常的回答会说是布，或者是百叶窗。但是按照形势法则这种说法是不对的，应该说窗帘本质上是换气调光的设备。所以我们讲管理不应在行为管理、科学管理这个层面去理解，而应把它看成是如何使人的行为在一个组织中按照最有效率的方式去活动，从而达到预定的目标和绩效。

显然，管理的第一个要素是目标，经营概念讲绩效，非经营概念讲目标。第二，一定是在组织范围内才是管理。一个行走在沙漠中的人，一旦不属于任何组织，就没有了管理问题，除非把对他自己的管理也叫管理。所以谈管理离不开组织，只有组织才需要管理，这是由特定的目标和资源的稀缺性决定的。任何目标都是在有限的人和资源条件下达成的，目标确定就需要管理，目标不存在的时候就不需要管理了。第三，设定人在组织中的活动方式和游戏规则，如激励、约束和惩罚等，这始终是管理的重点。管理人的行为，目的就是要用最有效、

管理的最高境界就在于不仅能把明确的规则搞清楚，而且也能把潜规则搞清楚，最后办好自己的庙，成为一个伟大的大和尚。

最经济的资源最快最准确地达到目标。

管理有许多看不见的潜规则

管理是一件既简单又复杂的事，既有看得见的条条框框，又有许多看不见摸不着的规则。如果对一件事情，能把它的潜规则说清，应该是智者和圣贤的工作。为什么？通常的人都只能看见、看到，看清楚、看明白；但只有圣贤和智者才能做到看破、看透和看穿。所谓看破、看透、看穿，就是能从事物的反面去看，而非只从正面去看。举例说，如果你能看到生，这叫看见；如果又能看到死，就叫看透。我看见人，叫看明白；但我还能看见“兽”和“鬼”，这叫看穿。

我非常尊敬企业管理这门学问。现代管理据说是从彼得·德鲁克开始，是他把管理作为非常重要的学说进行不断研究。目前关于管理的书籍汗牛充栋，但是我很遗憾地看到一个现象：企业管理越来越接近于爱情的游戏规则，即到处都是爱情的教材，却到处都是不幸的情史；满街都是企业管理的书籍，可到处都有破产企业。关于企业的书籍出得越多，好像企业的问题也越多；管理的书籍出得越多，现实中管理的问题也越层出不穷。

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A2
苏宁信息化：突破大企业的边界

A3
安得物流：
“天网”+“地网”凸显物流智慧

理 通商道 | COMMERCIAL

A3
探寻高成长企业的管理路径

A3
流程管理：
零售连锁企业信息化的助推器

财 智人生 | LIFE

A4
南方水泥：
“炼成”哈佛经典案例

A4
雷诺钟表帝国：品牌 DNA 是根本

富 在市场 | MARKET

A4
澳大利亚的公司治理模式

C3
加强“后台”
为客户经理服务的思考

印度会打败中国中小企业？

印裔经济学家潘卡基最近言论不断，是耸人听闻，还是持之有据？

“在中国历史上，私营企业的发展一直是受限制的。如果这种状况得不到改善，中国中小企业会被印度超过。”听闻中国中小企业近期出现倒闭潮，印裔经济学家、著名世界管理大师、哈佛商学院教授潘卡基·格玛沃特这样说道。

“目前中国和印度的劳动力成本正在上升，对于中小企业来说，最好的办法是提高管理水平。以 T 恤生产为例，你就不能只依据生产成本，还要想一下国际市场需要什么，要知道所有的生产商都会以降低成本为战略，这就是我所说的适应差异。”潘卡基说，在这种生存艰难的时候，中国的中小企业迫切需要的是创新自己的思维，提高管理水平，迎接挑战。

“印度有语言优势，更多的人能够说英语，另外，印度有更多的私人企业，他们的环境要比中国好得多。”潘卡基的预言并非危言耸听，和中国企业主要靠廉价代工不同，印度企业的内生增长质量非常过硬。印度的国际知名企业数不胜数，而中国，除了海尔、华为，再也找不出别的知名跨国公司。

融资难使得中国中小企业近年来生存异常艰难，由于人民币升值，劳动力成本上升，很多企业根本不敢接国外订单。（哈佛

体现企业家意志 颂扬企业家业绩 中国数千万计企业家和经理人的唯一大型日报 反映企业家呼声 保护企业家权益