

经理日报

2011 年 11 月 23 日 星期三
辛卯年 十月二十八
第 308 期 总第 7080 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

外企争相“中国化”:赚中国人的钱不怕“伤脑筋”

如今,中国中产阶级崛起带来的巨大市场让外企“欲罢不能”。很多大型外企更加重视企业的本土化发展,“中国元素”已经成为外企发展不可或缺的重要组成部分。 [详见 A2 版《主题策划》]



视野 专业 品格 详析宁高宁领导力的 三个层次

管理论坛 | Guanli Luntan

乔布斯留下的 另一个“苹果”

王育琨

他活着就是要改变世界,他死了也在真实地改变世界。

我们的社会病了。“极端功利主义”,反映在当下每一个“典型”的中国人身上。建国后,我们曾经极度匮乏,那时我们说精神第一。后来改革开放,经济爆炸性成长,商业发达了,我们又接受物质第一。利润、财富等商业上的成功,成了衡量一切的尺度。整个社会被深深地催眠:如果不成功,就是罪恶的;不去占有更多,就是罪恶的;占有的速度慢了,就是没有尊严的。每个人印在心底的哲学在发生作用,形成一个整体浮躁的氛围。

其实,每个人内心深处,都有源头活水。人只需要醒觉,人就OK了。人的本质是爱好和平的,人的本质是追求快乐的。可是,各种各样的痴迷,已经把我们内心深处的源头活水给遮蔽了。

乔布斯 19 岁为给爹妈省点钱,他休学了,接着踏上了印度,开始了 7 个月的探索神秘之旅。一路上,两个极端的现实让他很失望。一边是印度贫穷的土地满目苍凉,另一边是一些灵性大师们只管自己清修。这段旅程,让他得到醍醐灌顶的顿悟:

哲学、主义无用,除非它们能够呈现在巧妙的、微小的“妙有”之中!

乔布斯认为,这个世界唯一的美就是创造的美。当每一个人都活在成见里的时候,是没有办法有创造的。而一旦你真有创造的东西出来,所有人的眼睛都会亮起来。没有一个人真正愿意活在成见中。乔布斯身上有一种很罕见的特质,一种创新的、勇敢的、完全不活在经验中的勇敢。

乔布斯的第三条道路,对于渴望精神产品的中国来说,具有重要的意义。



稿件撰写 焦晶

对于一个 10 万余人的庞大队伍,领军者能掌握到怎样的程度?
“比方说,今天我走过这个门口,看到有人在开会,我能大概知道他们开什么会,大概知道他们有什么结果出来,大概知道他们会怎么想这个问题。”坐在位于北京福临门大厦的中粮集团本部会议室里,宁高宁看上去一脸自信。

尽管这个精简的集团本部只有 200 多人,九大部门,但能做到这样仍殊为不易。也正因为有如此把握,宁高宁甚至觉得对于集团现在楼上楼下发生的事情,无论是投资决策还是其他,实际上,他真的“不需要”知道。

“公司真是到了这个阶段,中粮还会往下走。”他说。

前传早已为人所熟知。2005 年,起步、成长并成名于华润集团的宁高宁离开他效力 18 年的职业生涯第一站,空降中粮集团,出任董事长。那时,这与共和国同龄



◎宁高宁

仅仅 6 年的时间里,宁高宁将

中粮这一盘散乱的棋子码好,且形成相当鲜活的生命力和战斗力,他靠的是什么?当然是,领导力。

的老国企尽管已连续 11 年位列世界 500 强,且已从贸易向实业转型,但仍庞杂而迷茫,拥有的业务种类多达 50 多项。而到 2011 年,中粮“产业链、好产品”的声名已然打开,从田间到餐桌的链条日渐清晰,甚至,大大小小的同行们都在悄然学习借鉴中。近几年,整个集团的营业收入年增长率高达 25% ~ 30%。

“公司从 2009 年(当年开始全产业链战略)有 500 多亿资产,到今年年底差不多会有 3000 亿资产,盈利上升了很多倍。在这个过程中没有出现很大的漏洞,基本上是比较顺畅地在往前走。”宁高宁很开心。

值得注意的是,这并不是一家普通的公司,但在国企的光环下, (紧转 A2 版)



一线报告 | Yixian Baogao

一个矿办主任的深情回忆

石长荣 余晖 本报记者 李国政

最近,笔者从山东肥城出发,昼夜兼程 4300 华里,耗时 30 小时,来到位于贵州省毕节地区的山东能源肥矿集团贵肥公司华兴煤矿采访。由于矿领导忙于下井,安排矿办主任解培猛介绍情况。没想到他刚讲了几句,便“哇”地一声哭了:“水源坑里全是树叶,蛤蟆大的像巴掌。”这真是创业难,难于上青天啊!”我安慰道。

“失态了,不好意思。”解培猛擦了一下眼泪,继续回忆他们的创业历程……
“2004 年”,解培猛说,集团公司为实现“五年营造一个新肥矿”的战略目标,在“走出去”战略引领下,开始进军大西南,寻找接续煤田。2009 年 10 月,在摸清贵州省煤炭资源储量丰富,当地政府又大力推进资源整合和跨省合作,支持有实力的外省企业赴当地开展资源开发及产业项目投资合作政策的前提下,肥矿集团在贵州组建了新区建设指挥部,2010 年 3 月 16 日,又在贵州省毕节地区正式挂牌成立山东能源肥矿集团全资公司——贵肥能源有限责任公司,公司注册资

本金 1 亿元人民币。经过短短几年努力,目前,该公司已收购了 9 座地方煤矿,并获得了 1 个特大型煤田 85% 的探矿权,发展前景十分广阔。2010 年 1 月,集团公司决定从各矿抽调 19 名骨干力量支援贵肥公司建设,解培猛便是其中的一员。

“记得去年元月 6 号晚上”,解培猛回忆说,他们从贵阳下来高速,发现汽车一个劲地往大山里钻,路两边连灯光都没有。蜿蜒连绵的山路,九曲回肠,上下颠簸,同志们的心凉了大半截。

“到了!”当听到带队领导、贵肥公司党委书记冯浩这句话时,同志们立刻睁大眼睛跳下车来。“我的娘哎,这也是人住的地方?”一个青年职工惊叫道。据解培猛回忆,当时整座煤矿黑灯瞎火,院子里的草齐腰深,满目荒山野岭,处处阴森可怖,令人不寒而栗。

“当时是怎么住的呢?”笔者问道。“嗨,别提了。”解培猛回忆说,经过十几个小时的颠簸劳顿,同志们累得像瘫了一样。在冯书记的指导下,大家只好用手机照明摸到屋里。好在矿主解散施工队时,农民工丢下

一些网套。于是,他们便两人钻进一个网套里“猴”了一夜。第二天睁眼一看,除了两个井架子在寒风中挺立外,几乎一无所有。这时不少同志心酸地抹起泪来。“吃饭问题怎么解决?”解培猛说,第一顿早饭,他们从村里买来白菜、面条,清汤寡水地凑合了一顿。饭后,领导一方面派人到织金县城购买食品和生活用品,另一方面组织大家铲草、铺炕、垒锅灶。经过一天折腾,到晚上才基本就绪。

“你为什么一提到吃水问题就动感情?”笔者问。解培猛说,为解决饮水问题,领导让他找了个农民当向导,两人翻山越岭走了 10 多里路,终于在一个半山腰上发现了个大水坑。尽管水坑里落满了树叶,巴掌大的蛤蟆“喂哇”乱叫,让人看了就恶心,但是水是生命之源,再脏也得先凑合着吃呀。于是,领导立即在小解的指引下,组织职工铺设引水管路,安装“自来水”龙头,很快便把水引到矿上。

“同志们从条件优越的山东老区来这里工作,这么脏的水能咽得下去吗?”笔者问。(下转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3
企业不同情弱者:
绩效管理的丛林法则

B1
卡斯特:把员工打造成艺术家

理 通商道 | COMMERCIAL

B1
推销产品的“味道”

B2
欧派:员工是企业最大的财富

财 智人生 | LIFE

B2
夏普:塑造环境友好型企业

B3
香格里拉:
激励他人共建 CSR 生态链

富 在市场 | MARKET

B3
张光明:让员工自己当老板

B4
抓住员工的胃,留住员工的心

“让部下先拿主意” 金信诺董事长黄昌华的管理之道

500 多人的创业者课堂上,一边是寻找资金或者项目的创业者,一边是已做大、上市的成功者;一边是期待与渴望,一边则是责任与瓶颈。2011 年 11 月 9 日,深圳金信诺高新技术股份有限公司董事长黄昌华被主办方清华大学经管学院邀请,作为成功者对众多创业者谈谈“心路历程和成功经验”和企业的管理之道。

黄昌华在公司里希望坚持的管理法则就是“让部下先拿主意”,这也是他认为作为一家高科技电缆公司能够战胜有着优势的台湾企业的原因之一,“因为主意是部下出的,部下有成就感,也就有动力感”。

勇于承担责任,勇于表现自己,接受属于自己的荣誉和成就,这是黄昌华想培养的公司文化,“所有的高管都来自于一线,没有一线经验的高管不可能成为一个好的管理者,而当领导者的前提是当一个好的追随者,一个成功的创业者必须要有领导者的风范”。

创业时,黄昌华拿着自己的产品面向中国公司尝试推销,所有的中国公司不接受黄昌华的产品,他们宁愿花很多的钱买跨国公司的产品,而不要黄昌华的创新性产品。第一个采用黄昌华产品的是一家美国跨国公司,那家美国跨国公司的负责人在一个饭桌上听了黄昌华的介绍后说:“有人有新的建议,我们为什么不去试试?” (陈莉莉)