

尹明善： 八分人才， 九分使用，十分待遇

“中国有些职业经理人的道德成问题。”尹明善说起这点特别激动，“他们不知道怎么尊重老板的利益，而且一天到晚想出去当老板。”尹明善采取了一套人才战略：八分人才，九分使用，十分待遇。“这是一种机制，让人觉得，走不如留下来好。”尹明善称，“力帆能做大就是贤亲并举比別人做得稍好一点”。

力帆集团的掌门人、年已66岁的尹明善的创业经历，堪称中国摩托车行业的一个奇迹。54岁时，尹明善开始创业。经过短短10余载奋斗，从1992年成立时仅有9名员工、20万元资产的私营企业，力帆集团目前已经发展成为产值40亿元人民币左右、年利税达1亿元人民币的大型企业。

中国的民营企业为什么做不大，不少人把原因归结为它们往往实行家族制，斥责其任人唯亲，管理不严不科学。但是重庆力帆集团老板尹明善对这种斥责之声不屑一顾，“摒弃家族企业还为时过早。”他认为，无论从经营机制还是管理方式，家族企业在中国现阶段的存在都是可能和必要的。他说，如果把眼界放开，你会发现家族企业的存在是普遍的，比如日本的松下集团，泰国的正大集团，美国的杜邦，不都是家族企业吗？他估计，中国的家族企业制度还会延续50年。

“忠诚”比“才能”更要紧

与许多民营企业的老板一样，尹明善是家族企业的维护者：任人唯亲是为了稳定，任人唯贤是为了发展。为了企业的发展，力帆必须由我本人或我的家人来管理企业。家族企业用人是任人唯亲，还是唯贤是举？在人们对家族企业的诟病声中，尹明善挺身而出，为家族企业竭力辩护。为什么只相信自己的家人而对非家族成员不信任呢？尹明善坦白地说：“最直接的原因就是中国的法制还不健全，企业的商业机密和产权保护还需要改善。”

“让一个外人掌握企业的核心技术机密，很危险。他完全可以随时拿走，造成企业不稳定。”尹解释称，“企业只有靠家族才能稳定，因为家人背叛的可能性很小。”

尹明善说这话是有切肤之痛的。那是因为他一起创业的一位伙伴有一天走了，“他走时提了一箱子机密文件，说他就和老板谈，不然就披露我们的机密。”

“这件事给我很大的震动，引起我的反思。”那件事不仅让力帆的技术机密受到损失，而且大大改变了尹明善对创业伙伴的看法。

尹明善很清楚人们对家族企业的质疑。“为了稳定，你就会走向极端，认为‘忠诚’比‘才能’更要紧，如果再发展下去就会出现‘无才’比‘人才’更可贵了。这导致了许多家族企业人才匮乏、用人不公、企业内部没有好环境，最终丧失企业竞争力和人心。”为此，尹明善采取了一套人才战略：八分人才，九分使用，十分待遇。“这是一种机制，让人觉

西部首选

雄厚资金寻优质项目，免抵押，可风险投资，手续简捷，个人、企业项目不限、地域不限。
电 话：028-68000128

得，走不如留下来好。”尹明善称，“力帆能做大就是贤亲并举比別人做得稍好一点。”

把家族当资源用

第二个影响尹明善用人的因素是：家族企业是把家族当资源来用的，家族成员是一个“不动产”和随处可取的可靠资源。

尹明善很清楚外界对家族企业的质疑。尹明善的办法是：责己严、责人宽，对自家人更严。尹说：“比如待遇，同样的工种，亲戚拿钱少，外人拿得多。因为亲戚的饭碗可靠，少拿一点没问题。又比如儿子只能调离岗位，不可能不让他做我儿子。”之所以如此，是因为容易从家族成员



力帆集团董事长 尹明善

处获得信任，然后获得资金以及经验等。尽管这些可能后来就成为家族企业内部利益纠纷的缘由。

“中国有些职业经理人的道德成问题。”尹明善说起这点特别激动，“他们不知道怎么尊重老板的利益，而且一天到晚想出去当老板。”

在外部环境还不如人意的情况下，尹明善就靠自己想办法了：“我叫贤亲并举。任人唯亲是为了稳定，任人唯贤是为了发展。”尹明善说他从不唱高调说我一个家里人都不用，他认为他的这个做法“最符合中国的实际”。

尹家成员在核心层不到5%，总裁、副总裁大概10多个人中，他家成员有两个。95%以上是与他非亲非故的人。负责财务的总裁和副总裁是非家庭成员，但财务总监是他太太。

延伸阅读

华恒智信点评 尹明善的用人之道

企业内部选才可以通过内部招聘系统来培养接班人、增强公司凝聚力，发现企业新一代的经理人员等等。企业的竞争，从某种意义上来说就是人才的竞争。合理调整企业内部人才的使用，可以事半功倍。

1、经常性地进行“人才盘点”。所谓“人才盘点”就是企业内部每隔半年或一年就要让各层次的干部、职工实行一次内部调动，以提高人才的使用效率。

2、放手让B级人干A级事。所谓B级人就是指那些具有丰富的知识、充沛的精力和强烈的进取心，但因工作时间不长而缺少经验的年轻人。虽然B级人在经验上稍差一点，但他们受过良好的教育，知识面广，接受能力强，更重要的是，他们有着年轻人独有的本钱——干事热情有冲劲，积极向上有信心。所谓A级人则指那些已经具有一定经验，工作上比较稳重成熟的中年人。他们有经验，但工作的热情及信心显然不如年轻人。许多成功的领导者曾尝试采用“让B级人干A级事”的用人模式。放手让B级人干A级事，不但能激发B级人的上进心，发挥他们的潜在能力，而且降低了企业管理成本。

(李永)

责编：王萍 编辑：王长才
版式：张彤 校对：阳 红
2012年3月12日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

中国标杆企业家的回顾与展望

任正非与李东生的反省和反思

□程理之

68岁的任正非面临着传承难题。他以独特的方式，系统梳理整合了他的心路历程，写出了“一江春水向东流”。“许多企业家看到后，都喜欢跟我交流他们的读后感。泰康人寿董事长陈东升就跟我谈，‘任正非可是中国的乔布斯，值得好好挖掘与诠释’。我深以为然。”一如乔布斯，任正非痛恨平庸。他对接班人的选择和传承，不是关起门来说事，他要刻意打造出一个与众不同的强势气场。

任正非40岁那年放弃了当顶级专家的梦想，创立了华为，就是想打造平台集结优秀的人才，希望能成就点事。所以从一开始华为就设计了人人股份制。从员工出发的一整套体制安排，可说是华为的一条横轴。而人人股份制正深刻反映了任正非办企业的原则：从人出发，仅仅从人出发。在他眼里，员工不是“产出的成本”，甚至也不是可以“增值的资本”，而是“公司的根本”。

从客户出发的一整套市场策略，是任正非建构的华为纵轴。在人人股份制土壤中茁壮起来员工具有无穷创造力。任正非正是靠着他们深入内心，去触摸客户的痒痒肉。华为2万元起家，没有什么背景，能跻身世界500强，成为全球通讯设备行业老大，没有这个人人股份制的纵横坐标是不可想象的。

这个纵横坐标只是一个伟大公司的深厚土壤。要在这个深厚土壤上耕耘，催生令人侧目的人才，还需要“活文化”，需要领导人深入一个个现场，去捕捉现场神灵。开始几年，任正非都不敢开大会。他每天做的，就是深入一线与客户和员工交流与碰撞，一旦发现好的做法和共振的点子，就到处传播。在考虑传承的重要时刻，他最担心的就是这种深入一线的精神和做法，能不能延续。

任正非的反省是深刻而全面的。他从华为的土壤和体制的独立观察开始，透视了人人股份制与EMT轮值主席(COO)的过去，展望了CEO轮值的未来，梳理了在办企业的“它世界”层面的一些关注焦点。任正非没有简单化地停在



TCL 董事长 李东生(左)和华为总裁 任正非

2012年是中国经济的又一个转折点。在困难与危机的关头，企业家有意无意地都在反省。

从“它世界、我们世界、我世界”诠释任正非的“一江春水向东流”；从回到原点，“从群众中来到群众去”，呈现李东生“鹰的重生”。

“它世界”的层面，而是更深入地揭示了其背后的文化：“我们的世界”。

人人股份制是他的双亲给他的灵感和理性。父亲任摩逊对爷爷任三和经营方式的诠释，母亲程远昭的舍己从人，都让任正非毫不含糊地把“亲亲而仁民，仁民而爱物”作为华为的经营哲学。

文化的背后是任正非的心性。一如乔布斯，任正非有一种“放下成功，永远当个新手”的纯粹。从无我出发，看透混沌的世界，在那天人合一的心境上，没有化解不了的危机和难题。这也是华为未来的接班人最需要的品质。

任正非的反省中还饱含敬畏。华为董事长孙亚芳说：“任总的这篇文章是华为成长的真实缩影，和他对轮值CEO的期盼。他把一生悟到的‘道’朴实地告诉接班团队，也期盼接班团队能真正理解这个‘道’。”

在中国企业史上，另一个极有价值的反思是TCL总裁李东生2006年的

《鹰的重生》。新近，《鹰的重生》作为TCL企业史出版，给中国企业家提供了活教材。去年李东生在在稻盛和夫对话时，稻盛老人对TCL鹰的重生这段历史与心路历程，特别感慨。

TCL在并购了汤姆逊彩电与阿尔卡特手机后陷入了极大的困境。2005年底，亏损近20亿元。当时整体上市的TCL，面临退市风险。在西方大公司严格的科层制度与庞大体系下，压力都集中到了李东生身上。此时，他想到了刚参加TCL时自己身上的那股热情、激情与豪情。他意识到，在这样的时刻，只有在每个一线岗位上的带头兵，才能把每个一线上的运作做到不同凡响。于是，他就写了《鹰的重生》，在一个清晨，直接把文章挂到了TCL内网上。

没有人会料到，此文竟一下子开启了员工内在的源头活水，几万个跟贴评论，一个个不同凡响的创新念头喷涌而出。由此，TCL创设了一种经营组织管理的全新模式：“无边界集中”。在欧洲，原有庞大的公司体系架构全被打碎，全欧洲业务只设一个分公司，其他国家和地区不再设任何分公司，一个总经理统领全欧洲20多个国家业务，下设财务和信息管理、售后服务等8个部门。公司有多个业务平台——法国、波兰、俄罗斯、乌克兰和中国，前三大业务平台负责欧洲市场的开拓与销售，而中国平台则远程提供全方位支持，负责协调供应链的各个环节和订单的顺利实现。TCL的无边界集中，在强化关键现场重建的同时，引入准时化生产的思维，是个创造。

企业领导

□多林·洛伦兹(Doreen Lorenzo)

归根到底，对于任何创新型企业而言，协作都是持续成功的关键所在——无论员工对名誉领袖有多么尊敬。在借助团队的长期努力将创意付诸实施，实现盈利，并且扩大规模前，创意也只能是创意。

乔布斯是世界上最优秀的CEO之一，是挽救苹果的孤胆英雄，但随着商业环境的日趋复杂，创新型企业必须从孤胆英雄向团队领导模式转变，通过团队决策来充分发挥创意的价值。

现状

我们是否生活在一个后CEO时代？

这是一个很应景的问题，而我之所以提出这个问题，并不仅仅是因为科技先驱和梦想家史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)的辞世。作为苹果的创新推动者，他的辞世引发了普遍的悲观情绪，因为很多人都认为他是该公司前进的唯一动力。然而，如果说“CEO是企业内部唯一有能力改变世界的人”，似乎有些夸大其词，而且有失公允。如果认为这就是美国的创新模式，同样难以服众。

我们的思维是时候与时俱进了。出版、金融、汽车和房地产等各行各业，甚至各个国家都在发生变化。随着曾经不可一世的经济体陷入困境，以及新兴经济体的崛起，加之通常以软件和服务为

需要从孤胆英雄迈向团队决策

核心的新商业模式取代旧的模式，世界正在变得越发复杂。各大企业的CEO也越来越难以成为孤胆英雄。只有建立并维持强大、灵活、多样且稳固的领导团队，才能应对挑战。

IBM2010年对全球1500多名CEO进行的调查显示，79%的CEO预计他们今后面临的挑战将比现在更大。这个令人吃惊的统计数据表明，今后几年，一名单打独斗的领导者所具备的观点、创意和经验或许不足以带领组织成功发展。事实上，IBM2011年对全球3000名顶级高管进行的调查表明，CEO和CIO比以前结合得更为紧密，并且开始使用IT创新推动企业业绩。

IBM的调查表明，即使企业管理层并未将构建领导团队作为当前的目标，团队决策的必要性也在逐渐增加，并逐步取代一言堂。

案例：

值得注意的是，IBM很久以前就开始尝试团队领导。在100年的发展历史中，该公司已经建立起强大的高管团队，这帮助他们在明星CEO郭士纳(Lou Gerstner)离职后继续繁荣。外界将IBM的复兴归功于郭士纳，因此当他2002年离职时，IBM的很多人都担心，他的离开相当于乔布斯离开苹果。后者在去世前刚刚卸任苹果CEO，彼时的苹果市值和文化影响力也达到了巅峰。

但在后郭士纳时代，IBM依旧高歌猛进，今年的市值甚至在1996年以来首次超越了微软。蓝色巨人是受到了企业文化和企业价值的支撑，这也成

为长期以来推动IBM团队领导模式的动力。例如，该公司最近宣布罗睿兰(Virginia Rometty)将于1月接替彭明盛(Sam Palmisano)出任总裁兼CEO的消息并未引发商业领域的震动。IBM长期以来都在培育强大的高级管理人员，不仅可以支持CEO的工作，而且能够确保权力交接和日常运营的平稳进行。

从团队领导中受益的不仅是公司顶级高管。来看看通用电气的案例：2007年，作为通用电气资格最老的业务，发电部门的19名高级经理齐聚该公司位于纽约州克罗顿维尔(Crotonville)的管理发展中心。这是通用电气某项业务的所有高管首次同时接受管理培训。结果如何？他们起草了一份展望和发展计划，包括专注于新兴市场的监管和其他业务。新兴市场目前已经成为通用电气整体战略的关键领域。在短短4天内，这一团队便制定了统一战略，并且开始部署相关工作。

在frog，我们已经从孤胆英雄时代进入到团队决策时代。我们的创始人哈特姆特·艾斯林格(Hartmut Esslinger)曾经在1980年代与乔布斯有过密切合作，当他2006年退休时，也以一名联席CEO的身份践行了这一理念，他并不是公司的唯一决策者。他意识到，随着市场越来越复杂，全球联系越来越紧密，必须要引入团队决策。我们现在会招聘工程师和商业战略师来完善工业设计团队。管理者每周都会通话，每月都会参加管理层会议，并在会上解决短期和长期问题。发给全体员工的邮件也会经

从那以后，TCL建构了飞鹰、雄鹰、雄鹰等的“鹰系工程”，建构了集团总裁等高级别领导直接带应届毕业生的“导师制”，把热情、激情与豪情植入80后、90后一线员工。“从群众中来”拯救了危难中的TCL，今天的“到群众中去”，又赋予了TCL新的生机。去年，TCL彩电已位居全球第六，手机也已挤进全球前十。

这就是中国的企业家！危机和困难从来就打不倒他们，反而成为驱使他们前行的动力。

延伸阅读

巴菲特的回顾和认错 令人钦敬

一年一度的“巴菲特致股东的公开信”除了总结2011年度的业绩表现外，“股神”在公开信中认错引起了各方关注。

情况大致如下：早在2010年年底，巴菲特表示，房地产复苏很可能在未来一年内开始。巴菲特在公开信中承认这一判断错得离谱。总体来说，巴菲特公司投资的5家房地产相关公司在2011年税前利润为5.13亿美元，与2010年相当，但明显低于2006年的18亿美元。

此外，巴菲特认为他在几年前花了约20亿美元购买能源期货控股公司发行的几种债券的举措，是一个巨大的错误，故而在2010年对这笔投资减记10亿美元的基础上，去年又减记3.9亿美元。另外，三项大额并且极具吸引力的固定收益投资被其发行人赎回，虽然瑞士再保险、高盛和通用电气(GE)在赎回证券时共支付了128亿美元，这些证券此前每年给伯克希尔创造约12亿美元税前利润，这么一大笔收益需要接续。

作为一个在全球投资圈享有盛名的投资家，巴菲特的经典投资案例经常一次又一次被提及。在如此光环的笼罩下，巴菲特先是撇开自己的身份，继而再撇开取得的成绩进行认错检讨，这种气度跟态度，更是让人的敬佩之情油然而生。(王由)