



施振荣：要“霸道”更要“王道”

南存辉： 民企需坚定不移 做强主业

□ 万润龙 尚启庄

民营企业要善于在危机中实现逆势发展，坚定不移地坚守实业，做强主业，只有这样，才能坚定不移地推动转型升级。日前，全国人大代表、全国工商联常委南存辉在浙江商会论坛作演讲时提出了以上观点。

去年，在国际、国内宏观形势比较复杂的情况下，正泰集团实现了近 300 亿元的销售收入，出口高速增长，出口贸易收入实现 60 亿元，其中太阳能产品的销售收入 50 亿元左右，同比增长 200% 以上。南存辉认为，促使企业健康持续发展的因素主要包括产品、质量、品牌、竞争能力，背后关键是文化。“产品有衰竭周期，一段时间好，一段时间不好。”他认为应打造企业文化，形成自觉的行为，要形成“赚钱第一，不是唯一”的心态，“要在遵纪守法的基础上，思考能为社区、地方政府、员工带来什么。”南存辉认为，只有想明白了企业发展和社会发展的关系，只要企业的发展与社会发展结合起来，符合社会大多数人的利益，企业的发展方向就一定正确。

南存辉就“如何做强产业？”“如何打造优秀团队？”“如何引进、培养和留住人才？”与民营企业家们进行了互动。他介绍说，正泰集团的定位是为国际一流的新能源和能效管理解决方案的提供商，包括智能电器、新能源和投资等板块。他认为：“一辈子做成功一件事情就已经足够。全球成功企业与自己企业的差距就是我们发展的空间。国内外成功企业有很多经验值得借鉴，娃哈哈能够把纯净水做到 1000 多亿的市场，说明没有夕阳产业，只有夕阳产品。只有疲软的思想，没有疲软的市场。我们要看清自己的优势，做好加减法。用加法将产业做强，用减法将企业做大。”

南存辉认为，民营企业要做到四个不动摇：坚持主业发展不动摇，坚持品牌价值导向不动摇，坚持科技创新不动摇，坚持以人为本、价值分享理念不动摇。他表示，企业要善于在危机或者不确定环境中实现逆势发展，坚定不移做强主业、做大实业，只有这样才能坚定不移地推动转型升级，每个产业都有自己的大文章可做。

与会的民营企业家家均表示，南存辉的演讲妙语连珠，十分深刻且富含哲理，他对企业发展战略、企业经营理念以及用人之道等问题的思考，令人深思。

□ 稿件撰写 刘琼

王道还是霸道？

“以力假仁者霸，以德行仁者王”，2000 年前孟子主张的“王道”政治中，“霸道”与“王道”的差别在于前者以力，而后者以“德”、“心”治政。

施振荣在中欧国际工商学院接受记者采访时表示，用现代的观点来看，所谓王道，就是领导人之道、是领先企业对行业的引领之道，其基本信念是价值创造、利益平衡和永续经营三个方面的核心价值。

虽然目前企业界有一种主流思想，认为企业要霸道才能赢得竞争，但施振荣认为虽然目标也是要赢得竞争，王道比起霸道，更强调对企业的利益相关者负责。

从小受到中华文化的熏陶，笃信“吃亏是福”的施振荣认为，利他是最好的利己——当周围所有人都获得利益，而自己是利益的贡献者时，社会必然会给予回馈，那么自己的利益就会永续的。

关于王道的理念，实际上施振荣最近两年才提及，但按照其搭档、美国达顿商学院客座教授陈明哲的说法，施振荣本人的创业经历和思维的模式却是一直符合王道的精神。

企业遭遇经济环境不好的时候，或许需要面临裁员的状况，怎样裁？施振荣当时的做法是，先会与员工有很好的沟通，告知员工及其家属企业的经营状态，其次给予离开的员工优于政策要求的补偿薪酬，他甚至还会给离职员工一封亲笔签名的推荐信，帮助其再就业。

在国际化进程中，施振荣也在



◎ 施振荣

践行王道。1992 年他就提出“全球品牌，结合地缘”的想法，希望跟当地利益相关者结合更密切，更多授权给当地经营团队，甚至让他们入股一起经营，以达到利益平衡，共同创造价值的目标。

“我不怕教会员工，不怕给员工交学费。”施振荣认为，在人才训练方面也要讲王道，“每一个人都希望成长为有能力的人，而快速成长就要给他们更多授权，给他们成长的空间和成就感，这些都是企业利益相关者的利益。”

而宏碁内部还有一个关注优秀员工发展的“群龙计划”，要培养和发展新任 100 个总经理。“他们成长发展了，即便不一定为你所用，变成社会的一个人才，但企业也就由此承担了社会的责任。”

加速了他对中西方管理模式的反思。

“东西方的经营理念中，资本主义要求利益最大化，所以它是赢家通吃的思维，东方是共融共存，也就是利益相关者的平衡更为重要。”施振荣说。

在他看来，西方管理方法有着较完整的理论体系，但也有难以规避的盲点——这种管理方式基于过度的资本主义，无法防止人性的贪婪，在财务压力之下对利润过度追求，而造成企业和管理层目光短浅，热衷冒险冒进。“占领华尔街”的和平示威活动也正暴露了这一点。

不过他也注意到西方制度也正逐渐认识到自身不足并在逐步自我改良中，从要求股东利益最大化这一 20 年前早期西方管理模式的核心，发展到也开始谈公司治理和企业的社会责任以及环保的议题，而西方管理模式发展的另外一个特点就是，从外到内的以法令来规范企业，以外界的法规和舆论力量要求企业行为和领导人行为。

东方内力、西方招式

退休之后，施振荣一直在思考，怎样才能让企业能够真正地永续经营？美国次贷危机引发的金融海啸，

与西方管理模式由外而内不同，王道精神更多的是由内而外的。它首先要求企业家意识到自己企业的使命。然而使命之下，中间有很多利益相关者，如果你没有机制保护利益相关者，使命也无法达成。

“所以，王道不能光从使命来讲，还要有王道的管理力。”施振荣说，就是要对所有利益相关的人，一步步考虑他们的利益与平衡，才能够长期累积出来对使命产生实际的效果。对于企业来说，利益相关者就是员工、消费者、股东、上游供应商、经销商通路，整个社会，甚至是它所生存的环境。

动态平衡的动力

霸道可以做大，王道才可做久。对于此前发生“毒苹果”事件，施振荣就认为，苹果行王道而得天下，推出 iPhone 智能手机、iPad 平板等产品，为消费者创造新价值，为产业创造大饼，让大家有得分。

不过，苹果做大后，逐渐有“从王道走向霸道”的趋势。“企业必须承担社会责任，苹果需要面对问题来调整，否则会在其企业王国中，出现利益失衡的关键点，难以为继。”

按照老祖宗的话来说，王道就是兼顾天下苍生。只不过，对于企业而言，企业是可以选择它的苍生的。它的天下苍生就是企业的员工、目标客户、股东、社会与环境，以及产业链合作伙伴。

因此，当一般企业的经营效益使用 ROE(股东权益收益率)来衡量时，施振荣在评估内部的管理绩效时，就提出了 ROH(人力回报率)。这个数字代表着每个人的生产力，这是每年都可以衡量出的。但 ROH 除了有形的东西以外，还有无形的东西，即员工是否快乐、能力是否增长。

他还强调 RON(自然资源回报率)，即投入了多少自然资源，有没有产生应有的价值，与其他产业、其他公司、自己过去相比是否有进步，是否充分利用了自然资源。

美国也有奉行王道的企业。比如英特尔，看起来十分霸道，但实际上这不是霸道而是霸气，它不断推出新技术，使得消费者以及利益相关者获利，当然也有人受到冲击，但从一个更大的使命层面上来说，它做到了利益相关者的平衡。

这也就是动态平衡，即一旦发现某个人的贡献增加或减少，立刻就做出调整。施振荣认为，“许多不平衡是一种动力，因为有了不平衡，才有需要全力追求的东西。”

老总话道 | Laozong Huadao

藏着的星星

□ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1. 为了产量上规模，工厂决定在原有基础上再增加一台一吨的锅炉，这样既可保证产量，又可灵活调度，还方便锅炉季检维修。



2. 方案一敲定，立即付诸行动，不到半个月，新锅炉就安装到位，可以投入使用了。看着即将被淘汰的分气缸，我还真有点舍不得。



3. 安装工们陆陆续续地来上班了。大老仇见我凝视着新气缸出神，凑过来说：“厂长，有句话想说，几次都没好意思开口。”“没关系，你说！”



4. “我认为分气缸最好不要换！”一句话说得我眼睛一亮。“从理论上说，增加一台炉子，分气缸要同步增大。但原有缸体的三个预留管道口还未充分利用，况且它技术安全系数好。要是换上新的分气缸，每天得多烧很多煤呢！”



5. 我决定再听听大伙儿的意见。在技术碰头会上，大家各抒己见，经过讨论，证明大老仇说得有道理。我笑着拍了拍大老仇：“老兄啊，你真是一颗智多星！”



6. 我们永远不会清楚一生吃过多少苹果，也没有想过怎样吃才能吃出新意。如果你将苹果横切一刀就会看到，原来里面还藏着一颗星星。不信，你试试。（作者刘鹏凯系江苏黑松林合剂厂有限公司董事长）

西部首选

——不用跑远路 最好的选择——

品牌商金盾仕德项目，西商品牌，可质押融资，手续简单，个人、企业均可申请，审批快，放款快。

电话：028-68000368

总裁离婚纠纷 赶集网遇多事之秋

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

同月，杨浩然另案提起了与王红艳无效婚姻的诉讼。而此时，两人已经有了 3 岁的儿子。

“杨浩然竟然说他收到海淀区法院的诉讼传票后，才知道他和我之间存在婚姻关系。之前，他并不知道两人是夫妻关系。”王红艳回忆说。

“从 2009 年 1 月到现在，这三年我始终在维权，没有一天在歇着，回国之后根本没有时间找工作，”王红艳说，“在美国打官司费用很高，我花钱的钱大多用在了这上面，在中国好一些，现在就尽量精打细算地打官司。好在之前有点钱，没点钱不可能，因为我还要养孩子。”

数次股权变动

赶集网的确做过数次股权、财产变动。2007 年，赶集网的运营公司“北京鑫秀伟烨科技发展有限公司”注册，注册资金不到 1000 万元，分别由杨浩然、杨浩涌两兄弟各持股 50%。

2008 年、2009 年两年间，杨浩然将自己的上述股权转让给杨浩涌。

此外，2010 年 10 月杨浩然发起婚姻无效诉讼后，一段时间内，诉讼被中止审理，在此期间，2011 年 4 月，杨浩涌将手里拥有的赶集网 100% 的股权全部转让给了运营副总裁和公司监事刘洋。



◎ 杨浩然

之后，2012 年 3 月，赶集网域名“www.ganji.com”从其运营公司“北京鑫秀伟烨科技发展有限公司”转移到“山景科创网络技术(北京)有限公司”名下，而该公司的股东只有两人，赶集网执行副总裁刘洋和杨浩然之弟杨浩涌。

近日，赶集网上海分公司的运营公司也发生了变化，由原来的“鑫秀伟烨上海分公司”变为了“上海正奇广告有限公司”。“上海正奇广告有限公司”注册成立时间 2011 年 12 月，是自然人独资公司，其股东和法人代表正是杨浩涌。

“他们正在采用转移公司核心资产的办法，让鑫秀伟烨成为空壳。那么即使王红艳胜诉，追回了股权，也只能得到一纸判决书，实际价值早已大不如前。”王红艳的代理律师说。

国内的上市条件来看，必须等到其股权结构稳定 3 年之后才能上市。

但对于上市的担忧似乎是多余的，对于上市，赶集网并没有表现出太多的期待情绪。

早在 2010 年，杨浩涌就预测 2012 年赶集网能达到上市规模，“但目前我们还没有上市计划，现在太早了，预测一年之后的事情不太合适，所以我们也没有计划。”他说。

而对于今天的赶集网来说，“平天下”与“上市”相比，似乎变得更为重要。

除了已经持续了 3 年的离婚财产纠纷外，赶集网还身陷包括团购停止、高管离职、大裁员、面临倒闭等多种传闻之中。

先是市场副总裁陈旭任职不到 1 年、产品负责人霍亮任职不到 3 个月就辞职，同时，有知情人士称，在赶集网工作 3 年以上的老员工凤毛麟角。

面临倒闭——这是传言中最为严重的措辞。

“这是市场的恶意诽谤。”今年 3 月，杨浩涌给出公开回应，“我们每季度都会开大会，研究如何花钱和赚钱，我们的现金是同行中最好的，不怕晒账户，一个做了 7 年的公司没有这么容易倒。”

对于赶集网的未来，业内只待静观，但可以确定的是，无论是自身经营还是外界纠纷，赶集网都面临着相当的挑战。

上市受影响

由于多次变更股权的事实，业内也发起了对于其上市受阻的猜想。以