

回购雅虎全面出击 马云布局“电商生态大计” >>> [详见 B4《主题策划》]



在洞悉市场的无常后，企业所要做的就是随时调整自己的步伐，适应变化。这不是一次轻松的旅程，甚至会遇到命悬一线的时刻。万通的反省日样本正在为我们展示着他们如何在痛定思痛中创造重新焕发生机的可能。

万通反省：从“野蛮生长”到“敬畏规则”

管理论坛 | Guanli Luntan

企业转型是一次痛苦蜕变或重生

许智博

《红楼梦》十二曲中，一句幽怨的“喜荣华正好，恨无常又到”，恰到好处地勾勒出了人性中“倾向风险规避”的本性——我们总是认为改变等于损失和受苦，如果改变发生了，就尽可能麻醉自己，我们倔强而毫不怀疑地假设：恒常可以提供安全，无常则不能。

中国人说，“三十年河东，三十年河西”，但在一个一项技术就随时可能改变社会进程的时代里，三十年，沧海桑田还在，天地却已经翻覆了几次了。从大哥大到GSM 键盘手机，再到 3G 时代的智能手机，也不过仅仅 20 年。80 后的记忆里还存留着家里花上几千元装一部固定电话的片段之时，90 后都已经开始享受“买话费赠 iPhone”的服务了。

这样的社会进程，企业怎么去谋求“恒常”？这个时代里，不变的只有变化而已，想要做到“恒常”，只有跟上时代的步伐，随变而变。及时应对时代的、市场环境的变化，以及竞争对手和消费者的变化，是企业获得相对恒常生命的关键所在。拒绝变化，就是在给自己挖掘坟墓，即便如柯达这样的大象，也最终会无声地倒进时代吹来的沙尘里。

所以才说，一切事物是因缘所生，渐而败坏，故曰无常。因果埋在无常之中，跟不上时代的变化是那些衰败企业的因，抓住时代机遇往往是新企业快速成长的因，时代对企业进行的是残酷的末位淘汰，要想活下去，先得跟上时代，要想越活越好，就得不断革自己的命，随着环境，从猿进化成人，或者再进化成“外星人”。

对于企业来说，每一次蜕变，可能都是一次痛苦的转型或重生，承受不了痛苦的企业，可能就无法看见下一次的日出；只有那些享受“痛并快乐着”的企业，才是适者生存的胜利者。每天死去的企业与每天诞生的企业，就像物质守恒定律，完成着推动人类前进的轮回——传呼机的消亡，迎来了人与人联系更加便利的手机时代，但手机时代一批老牌企业的消亡，则开创了人与人之间沟通成本接近零的云计算时代。

稿件撰写 许智博

2012 年 8 月，冯仑一直在海外访学。但 9 月 13 日他一定会回来，因为这一天是万通投资控股股份有限公司（以下简称万通）一年一度的反省日。自 1992 年万通成立一周年时即把（注册）成立日确立为反省日，20 年来，作为创始人的冯仑从未缺席这个特殊的日子。

如今，万通的反省日由书生式的修身自省过渡为制度性的理性反思，企业本身也由“野蛮生长”进入基业长青的探索。万通深入骨髓的反省历程检视了民营企业自改革开放以来的剧烈变迁之痛，以及从痛苦中磨练出来的成长之路。只不过，有的企业已悄然消逝，有的企业虽生犹死，只有少数企业成为大浪淘沙后的幸存者并志存高远。

时过境迁。随着中国商业环境和政策



向文波“吐槽”：民企要警惕“权贵资本”的打压

王洁

9 月 23 日至 24 日，三一重工总裁向文波连发 10 条微博，指出事发近一年半前的“行贿门”为竞争对手所炮制，目的是阻击三一 H 股发行，还一并回应了外界对三一现现金流、H 股发行、海外收购效益等存在的质疑。

“民营企业不惧怕竞争，但确实要警惕权贵资本的无情打压。”向文波的此番言辞，再度将工程机械行业的激烈“内斗”公诸台前。

对于向文波时隔半年再度现身一个公共平台“吐槽”，“想把一个真实的三一和行业告诉大家”，一位了解三一的人士于 9 月 24 日向记者表示：“向总应该是被‘骚扰’得没办法了，从去年的行贿门到今年的裁员门，背后都有三一竞争对手的操作。”

重提“行贿门”

“现在竞争环境非常恶劣，竞争完全突破了道德和法律的底线！不择手段，居然让

法律法规的逐渐宽松和规范，民企需要重新审视和调整自己的生存法则。今年万通反省日的主题是“敬畏规则”。

反省日最讨厌拍马屁 功夫在诗外

万通董事总经理杨建新在反省日遇到过的最荒唐的问题是：杨总，我们今年的业绩为什么这么好呢？

这让他觉得又可气又可笑。“这样的花絮几年有一次也就够了。多了，别说我，冯董首先就得崩溃。”在杨建新看来，这就是拍马屁，他讨厌反省流于形式。

从一开始，冯仑就规定反省从高管做起，还特别要求大家主要批评包括自己在内的创业者。

高管们起初的反应都还不错，但后来发现批评也有很多过火的地方，第三、四、五届反省日之后，万通的反省日开始正式扩展到全公司范围的反省。杨建新偶然发现，反省日过后很多员工脸上都挂着会心的微笑。一问才知道，因为员工在会上提出的意见被采纳并开始改进了。

伴随着万通业务的发展，反省日也在



我们共同的客户的声誉甚至身家性命做赌注。行业之耻啊！”

9 月 23 日，三一重工总裁向文波在“沉默”半年后重回微博，表示其沉默的原因，正是在于“去年 4 月 19 日发生的所谓行贿门”，现在发声，是“已查明完全是竞争对手为破坏三一 H 股发行所炮制。”

2011 年 4 月 19 日，一网名为“行贿改变世界”的网友，在网络论坛发帖公布了 19 张三一重工内部文件的照片拷贝，一部分是三一重工新疆分公司与天山股份旗下电

曲折中不断调整、演进。“就像拉皮筋一样，绷的时间长了，弹性就会不一样。早期万通的发展就像冯董讲的，‘在不规则的空间里，做一些惊险的跳跃’。”杨建新分析，最初市场和商业环境很不规范，人们的商业举止和商业思维方式也不规范，所以需要一些跳跃性的思维做事情。

时代在变，万通也要在规则面前摆正心态，按照商业规则去布局，让企业不再“野蛮生长”。

三亿损失“反求诸己” 高管“被质询”心怀忐忑

反省精神已经深入到万通的日常企业行为中。迄今为止，万通是鲜有的敢以自己的错误公开示人的民企。

在被称为“万通祠堂”的万通历史陈列馆，有一隅“镜鉴篇”，展示了冯仑以及整个管理团队在创业的第一个十年中所犯错误的 14 个案例。每一个案例的失败、每一次错误的决策都是一笔沉重的“学费”，这些代价，少则 100 多万元，多则 9000 多万元。“镜鉴篇”里详细记载了这些案例亏损的数字——总共至少 328 亿元人民币。（下转 A2 版）

河水泥、天山神州以及天山筑友三家公司在 2010 年 6 月以及 7 月的资金来往记录；另一部分是 2011 年中字头及水泥行业客户春节公关费汇总表以及清单，指控三一以“业务费”和“春节公关费”为名义涉嫌行贿近 600 万元。

由于文件中出现大量三一重工内部高管、员工和客户的名字和联系方式，包括三一重工董事长梁稳根的儿子，担任财务总监和副总裁的梁在中，此事迅速引发热议。

事发第二天，向文波曾在网上“意气”回击：“网上公布的春季公关费用为初审表，实际执行费用在 100 万元左右，对于一家年销售 400 多亿元的上市公司而言过于小气，献丑了，对不起客户。”后又删除了相关回应。

三一方面表示，与离职员工核实发现“纯属造谣”，并且“网上还有一份名单既无文号，也无领导签字更无公司印鉴那份纯属造假且水平很差”，最后公司向长沙市公安局正式报案。此事后续在公开披露层面不了了之。（下转 A2 版）

要闻 | YAO WEN

中国首艘航空母舰“辽宁”号正式交接入列

据中国军网海军频道报道，9 月 25 日上午，中国首艘航空母舰“辽宁”号正式交接入列。航母入列，对于提高中国海军综合作战力量现代化水平、增强防卫作战能力，发展远海合作与应对非传统安全威胁能力，有效维护国家主权、安全和发展利益，促进世界和平与共同发展，具有重要意义。（中新网）

50 艘台湾渔船进入钓鱼岛 2 海里海域

据日本媒体 9 月 25 日报道，约 50 艘台湾渔船行驶至距钓鱼岛 2-3 海里海域，日本海上保安厅巡逻船不断用高压水炮对台湾船只进行干扰扫射。台湾海巡船喷射水柱对日方进行还击。（环球网）

王立军 四罪并罚一审获刑 15 年

9 月 24 日，四川省成都市中级人民法院对重庆市原副市长、公安局原局长王立军徇私枉法、叛逃、滥用职权、受贿案作出一审宣判，数罪并罚，决定执行有期徒刑十五年，剥夺政治权利一年。（新华网）

发改委：严查月饼价格及公路免费落实到位

国家发改委昨日披露，近日已部署各级价格主管部门加强中秋和国庆节日期间市场价格监管，重点加强对月饼、粮油、肉、禽、蛋、菜、奶等食品类价格以及交通运输价格监管，确保假日公路免通行费政策落实到位。（新京报）

苏宁 6600 万美元收购红孩子 保留品牌独立运作

9 月 25 日下午，有关苏宁易购将开展行业并购的传闻终于尘埃落定，苏宁易购当天下午正式宣布耗资 6600 万美元并购国内最大的母婴电商网站红孩子。

苏宁电器副董事长孙为民表示，苏宁易购从起步的第一天就确定了并购与自主发展同步推进，加速苏宁去电器化是苏宁易购并购的一个方向选择。

孙为民表示，苏宁易购并购的另一个考量是加速成熟电商行业的人才引进与团队建设，苏宁易购目前已有 4000 余员工，比较年轻，希望通过行业并购加快人才引进，迅速发展成熟。

另外，在专业类垂直网站中，红孩子历史悠久，在母婴这一细分市场，红孩子经历了各种业态方式，形成了对行业的充分整合，打造了一支针对母婴特定群体的团队，在这一细分市场“无人企及”。这是苏宁非常看重的一点。

红孩子被收购后，将保留现有品牌，独立运作，苏宁易购的母婴品类将作为一个频道由红孩子运营。（新浪科技）

经理日报全媒体

金浪网: <http://www.jlr.net.cn>
手机报:《今日微讯》中国联通手机用户编辑短信 L 至 106298089 可订阅本报。
新浪微博:
@ 今日微报道:
网页版: <http://weibo.com/jrwbd>
手机版: <http://weibo.cn/jrwbd>
@ 经理日报社:
网页版: <http://weibo.com/jlr>
手机版: <http://weibo.cn/jlr>

本报常年法律顾问为闫永宁律师
手机:13609110893

双星集团
www.doublestar.com.cn
双星杯头条好新闻