

互联网在转变着公司管理

A2经济适用房领域腐败链条揭秘

A3看《聊斋》故事论管理的正当激励

A4家族企业引进职业经理人不能冒进

B1

在全球商务方面，美国人通常鲜有作为。德国的人均出口额比美国高将近 4 倍。荷兰政府赞助了一个类似于李健熙计划的項目：委派退休的荷兰高管前往他国，进入世界各地的公司及参与各种项目。这些全球旅行家为他们的祖国捕捉到各种各样富有价值的机遇。

停滞不前和狭隘保守——这是导致组织衰败的两个最常见并且危害深远的原因。20 世纪 80 年代后期，李健熙（Lee Kun-Hee）察觉到韩国巨头三星集团（Samsung Group）的根基正显现出这种衰弱的迹象。公司产品无处不在但却没有过人之处：平淡无奇的山寨微波炉和电子游戏，赚取利润率比三星微芯片还要薄。与此同时，家族式管理以及尊崇资历和级别的儒家文化导致三星成为一家沉闷和内向的公司。

1993 年，公司创始人的儿子、三星集团董事长李健熙推出一项所请的“新管理计划”，打破了这种传统。这是一个为推动三星转型成为一家设计生产顶尖技术的公司而实施的大胆冒险计划，具体包括引入西式员工自治制度，实行基于业绩而非资历的晋升与薪酬制度，废除终身雇佣制，并加大研发投入。“付出得到回报”一词远远不足以描述这场豪赌所带来的收获。10 年间公司的全球收入一飞冲天，三星亦成为世界顶级品牌。例如目前能与苹果（Apple）的 iPhone 手机和 iPad 平板电脑在酷炫文方面一争高下的产品寥寥无几，但三星的 Galaxy 智能手机和平板电脑则位列其中。Interbrand 咨询公司的年度调查显示，三星在 2011 年全球最有价值品牌排行榜上位列第 17 名，远远超过雄霸电子产品业几十年的索尼公司（Sony）。

然而，为三星公司转型播下的并非“新管理计划”，而是李健熙在 1990 年更早推出的另一个项目。这个项目的概念很简单：挑选一批公司中最优秀的年轻雇员，派往海外充分体验他国文化，而后收获全球意识和知识增长带来的好处。新加坡国立大学教授张锡金在《当索尼遇到三星：如何超越 VS 如何反超越》一书中说，推出该项目的决定“在三星转型为全球巨擘的过程中发挥了至关重要的作用”。

1990 年以来，大约有 4700 名三星雇员以所谓的“地区专员”身份在全球 80 个国家完成为期一年的公休假。“令我感到震撼的是，”撰写过三星相关文章并为该公司高管授课的哈佛商学院教授韩泰云说，“一批深谙韩国文化且说韩语的人决定通过一种独特的投资方式开启与世界接触的大门。”

事实上，这个点子并非三星首创。据研究三星公司数年之久的首尔大学教授李敬穆介绍，这种做法最早可追溯至 19 世纪后期，当时日本的一些贸易公司的期限很短，通常都是 3 到 6 个月。而且，他说，很多日本公司后来都因成本过高而放弃了这些项目。

不管是否首创，三星公司的管理层多半都反对过这一理念。三星经济研究院人力资源及组织研究部主任钟权泽说，他们完全无法理解这一项目的意义何在。钟权泽说：“在 20 世纪 80 年代的韩国，海外商务出差都十分罕见，他们无法想象把员工派去海外一整年，却为了干一些工作之外的事情。”

即便在计划正式实施之后，高管们依然抱怨不断：不仅是因为成本高昂——每位专员除了正常领取全年的工资和福利外，需另外支付 10 万美元——而且公司还要承担年轻优秀雇员脱岗 15 个月的损失。他们还担心地区专员在旅居海外期间会被其他公司挖走。

然而，几乎掌有无限权力的董事长李健熙，不顾反对，二十多年来无论光景好坏都一直坚持大规模实施这一项目，并且项目仍在继续。韩泰云观察到：三星愿意资助这样一个项目并且“明显不受短期盈利能力考虑的约束——甚至在金融危机最严重的时候都不曾动摇——这极不寻常。”

地区专员的体验之旅从韩泰云称之为“非常规”的、为期 3 个月的新兵训练营开始，地点是三星公司位于韩国的一处大型设施。学习即将旅居国家的语言占培训内容的主要部分。诞生于 1938 年的三星公司从一家地方杂货铺起家。对于这家几十年来坚守“以韩国为经营核心”理念的企业而言，这确实是一个巨大的飞跃。然而到 20 世纪 90 年代初项目启动时，公司对外语的重视已不再局限于地区专员项目。例如三星在卫生间张贴了很多英文和日文短语，以便员工们洗漱时也能顺便学习外语。

新兵训练营的培训内容远远不止外语，还包括社交和体能练习。据 1992 年一篇报道该项目的文章介绍，训练营的新兵每天要“清晨 5:50 起床慢跑，冥想，随后上课学习餐



三星经营本地化 思维全球化

三星公司过去存在一个问题：公司沉闷和内向的文化。20 世纪 90 年代初，这家韩国电子产品巨头的董事长李健熙作出一个决定，一个重塑公司并为其描绘全球化蓝图的决定。他把一批最有潜质的年轻职员派到遥远的海外国度，全力融入当地文化，学习语言并建立人际网络，为三星未来进军这些市场铺好道路。这个面向未来的投资计划使三星已成为全球最知名、触角最广泛的品牌之一。这或许能为很多公司提供一些启示。



桌礼仪、舞蹈及避免性骚扰。”

训练营结束后，地区专员被派往海外各地旅居一年。项目初期，美国和欧洲是主要派遣目的地；近些年来越来越多的专员前往新兴市场国家。项目的参与者要做出一些牺牲：例如专员需要独自完成任务，不许携带任何家眷。

在境外“边混边学”

除了上述培训和纪律之外，三星项目最令人意外的地方是它的“自由式”特性——尤其在项目实施的初期。它的真正实质就是“边混边学”。专员的任务是深入了解所在国家的人文精神，广交朋友，建立联系，并撰写一份报告阐述自己的所见所闻。就是这样。

朴光武是首批地区专员之一。1992 年《华尔街日报》刊登的一篇文章详细报道了他的经历。他在前苏联待了一年，“跟俄罗斯人一起生活、吃饭、喝酒。”向他们了解怎样才能通过行贿解决从飞机票到汽油各种各样的事情。文章里继续写道：“一天，他与很多俄罗斯人一起坚忍平静地等候着晚点 10 个小时的航班。那一刻他开始悟透俄罗斯。”“我感觉到俄罗斯人悲苦境遇里蕴含的力量。我

感觉自己像个俄罗斯人。”

文章接着描述了朴光武的老板如何对他这篇长达 80 页的休假报告大加赞赏。“报告没有零星半句涉及生意，”老板称赞道：“全部都是关于他们喝酒的事，以及各种俄罗斯人的特质。但是未来 20 年间，如果他成为三星驻莫斯科的代表，他在当地会有很多朋友并能够顺畅沟通，那时我们的付出就会得到回报了。”

事实上，根本不用 20 年这一预期就变成了现实。三星公司在一份特别赞誉地区专员计划的公司年报里宣称，到 2003 年三星已成为俄罗斯（还有法国和乌克兰）最畅销的品牌，并宣称公司当选当年俄罗斯最佳国家品牌。

地区专员成果的文化意义

事实上，很难厘清地区专员计划的具体成果，而且如果你真这么做，那些成果起初看上去似乎也相当微不足道。例如比尔·金（Bill Kim）是该计划启动头几年被派往印度尼西亚的地区专员，2011 年在三星公司的博客中写道：“我认识的一位印度尼西亚人提醒我，那些未经授权的产品维修服务商经常给消费者造成更大的麻烦。多亏这个信息，我们才能够提供更加安全的消费者指南，并重新设计了产品以防止未经授权的销售商擅自维修。”2011 年《哈佛商业评论》刊登了韩泰云和李敬穆合写的有关三星的封面文章，他们指出，地区专员项目帮助公司与各个国家的关键人物建立了个人联系，并加深了对当地市场的了解。

然而，试图厘清项目的具体成果误读了它的真正的意义。正如《哈佛商业评论》这篇专栏指出的，该项目的主要作用是深入介绍新进点子，传递关于外国市场和其他公司做法的信息。两位作者形容该项目“毫无疑问是三星公司最为重要的全球化努力”。洛约拉马利蒙特大学国际商务及管理教授裴龙宣认为，该项目培育出一代能够随时致力于追求被三星全球欢迎的地理，担任三星驻当地办事处的高层职务。（有趣的是，哈佛大学的

韩泰云教授指出三星实施的第二个全球化项目——外籍人士担任公司高层职务——远不如地区专员项目成功。当前，成功晋升三星最高管理层的外国人寥寥无几。）

经过数年的发展地区专员项目中控制的成分逐渐加大。以前项目参与者可以任意选择关注哪个领域，现在在做出选择前则需要与三星密切协商。虽然项目期限依然是一年并且保留着“混日子”的部分，但“自由式”部分被削减到了 6 个月，另外 6 个月要做一更实用的独立项目，参与者需要学习一些与他们所在的当地市场相关的具有实际商业价值的东西。

与此同时，该项目在三星集团内部的地位也得到了提升，以前项目参与者负责挑选专员，生产经理会抱怨人力资源因此要离岗一年，现在则由高管们自己提名手下最优秀的候选者。管理层对项目的支持度大大提高。它还成为鼓励雇员开展业绩竞赛的一个激励手段。年轻雇员们都想得到这项充满荣耀的任务。

三星经济研究院的钟权泽说，三星项目的成功在亚洲催生了很多效仿者。在韩国，他表示，诸如现代石油（Hyundai Oilbank）、韩华公司（Hanwha）和 LG 化学（LG Chemicals）等公司都引入了类似的项目，韩国几家最大银行——韩国国民银行（Shinhan）、友利银行（Woori）——也都往新兴国家派遣了资质出众的年轻雇员。在日本，钟权泽说，三菱集团（Mitsubishi）、伊藤忠集团（Itochu）、夏普（Sharp）和丸红株式会社（Marubeni）也都引入了某种形式的地区专员项目。

事实上，时至今日，通过自己的优秀人才学习和了解新市场，已成为众多组织广泛接受的理念，以至于似乎是一个显而易见的道理。三星的成功表明，这一想法能够带来重大的好处——尽管难以进行量化。哈佛大学韩泰云教授如此评价三星项目：“如果试图对它作某种形式的传统成本效益分析，我不确定是否能够说它是个好主意。但是我不得不说不，这确实是个出色的主意。”

（财中网）

“圣人无常心”的管理哲学

人力资源管理的方式有许多种，不同的企业应该采取与之相适应的人力资源管理方式。人力资源管理应该有差别性和个性化，对不同的企业和不同的群体，应当采取不同的管理方式。如何能找到与自己企业相适应和相匹配的管理方式，老子道家思想也许能给你答案。

老子曾说：“圣人无常心，以百姓心为心。善者吾善之，不善者吾亦善之；德善。圣人吾信之，不信者吾亦信之；德信。圣人在天下，歛歛焉，为天下浑其心。百姓皆注其耳目，圣人皆孩之。”

这段话的意思是：“圣人没有固定不变的意志，而是以百姓的意志为意志。善良的人，我以善良对待他；不善良的人，我也以善良对待他。这样天下的人，我也以善良对待的人，这样天下人对待他；不诚信的人，我也以诚信对待他。这样天下人的品德都诚信了。圣人立于天下，要收敛谨慎啊。让天下人的心志都变得混沌、纯朴，百姓都专注于自己的视听。圣人让他们都变得像孩童一样。”从老子的这段话中，我们可以发现老子认为要想管理好人民，就不要有主观偏见，要善于听取人民的意见，顺应民意，不要按照自己的主观意愿行事，允许人民存在差异性。领导者应该用道德及文化的力量感召人民跟随自己，而不是用强制的手段逼迫人民去盲从地跟随。管理一定要实现人性化的管理。

企业在进行人力资源管理时，一定要以“圣人无常心，以百姓心为心”作为总的原则。尊重和重视员工个人的个性，管理要差别化和个性化。这其实与“以人为本”的管理思想同出一辙。企业制定人力资源管理的具体措施时一定要关注和考核员工的绩效，而对员工的工作方法和方式无须过多地关注。人力资源管理的最初结果是让企业中的每一个员工都从心底里真正认同企业的管理理念，真正心悅诚服地遵守各项规章制度的要求，而不是表面上和形式上的遵守，能达到“随风潜入夜，润物细无声”的效果，企业人力资源才渐入佳境。

“善者吾善之，不善者吾亦善之；德善。信者吾信之，不信者吾亦信之；德信。”告诉企业在制定人力资源管理方式时，除了体现“以人为本”的思想外，还要遵循老子提出的宽厚柔和的原则。企业的管理措施如果过分严厉，只会导致员工反感和抗拒，如果管理变成了恐惧，员工就会出现恐惧后的冷漠，这样会出现表面遵循制度，而内心极度抗拒的形式主义的管理局面。所以企业制定人力资源管理制度的时候要宽松相济，不要给员工造成心理上的压力。既要明确和规范员工的权利和义务范围，同时应当给员工留有自我纠正和自我发挥和思考的余地，使其能够及时主动地改正错误，而从内心自觉地遵守和服从企业的各种规章制度。

两千年前的古圣先贤老子是“以人为本”管理思想的先驱。如何将道家思想引入到企业人力资源管理中，是一门值得研究的科学课题。理解和领会老子的“圣人无常心，以百姓心为心”哲学理念，无疑是企业寻求人力资源管理方式最好的指导思想和黄金法则。

（段俊平）

传递价值 成就你我

芙蓉王

文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

中国秦岭南麓猕猴桃之乡

猕猴桃原产中国秦岭

中国秦岭南麓猕猴桃

中国秦岭南麓猕猴桃

联邦电缆

联接世界的力量

750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆

110-500KV 海底电缆、碳纤维导线

核电力电缆、风能电缆、特种电缆

国家级重点工程急需的高精尖产品

国家“125”规划重点发展产品

电话：0717-6697188 传真：0717-6510555

网址：www.chinaunicable.com