

企业家日报·中国职业经理人

ENTREPRENEURS' DAILY

China Professional Managers

统一刊号:CN51—0098 邮发代号:61—85 第100期 总第7912期 2014年4月19日 星期六 甲午年 三月二十 投稿推荐邮箱:cfqbwz@163.com 热线电话:400 990 3393 新闻热线:028-68230696 责编:杜高孝 版式:吉学莉

华为商业帝国的“基本法”:
企业能“依样画瓢”学好吗?

A2 淘宝打击虚假交易新规实施
电商交易法规需顶层设计

A3 管理咨询业的未来:
一个不确定性的时代

A4 SAP 首席执行官孟鼎铭:
中国梦——我们的全球梦 B1

封面话题

不放权 不放手 不放心

失败的“中国式三不老板”

王石去年出的那本书《王石说：我的成功是别人不再需要我》很有吸引力。通读全书之后再看书名，“意会”出了三层意思：首先，当年万科曾经是需要王石的；其次，现在万科已经不再需要王石了；再次，王石把“不再需要”视为其个人成功的标志。

假如我们认同王石的这一衡量创业者成功与否的标准，那么，我们也许不得不承认，99%以上的中国创业老板都是失败的——他们在自己的企业王国里，基本上还处于“没了我地球就不转”的阶段。换句话说，他们还都是标准的“中国式老板”——“三不老板”：对下属不放权、不放手、不放心。

制度是个不讲权谋的铁腕硬汉

冯仑是位对王石很熟悉的人，他在为该书所做的序言中，揭露王石是位好走极端的人：“一件事情不做到极端、彻底，他不会收手”。在这个问题上，一旦想通了，王石立刻出手不凡：为了切实有效地“与管理层疏离”，他开始“不务正业”，并“彻月不归”：先是爬高山、走大漠，后又骑车、航海、驾驶滑翔机，一发而不可收。再后来，出乎几乎所有人的意料，他竟变得“晚年不归”了。他把自己“转型”为一名普通的访问学者，干脆常驻哈佛，在校园里潜心研究西方的经济和文化了。两年之后，王石又去了剑桥，按照他的计划，之后还要去以色列！如此，在时间和空间上，王石“极端、彻底”地断了自己“手痒”、“嘴痒”，越俎代庖的后路，为自己在万科日常经营管理中“不再被需要”创造了既充分又必要的条件。

替代王石在万科“坐镇指挥”的，其实关键还不是郁亮团队，而是配套成龙的整套规章、制度和流程。在万科，“法治”重于“人治”，“制度大于老板”。就这个意义上来说，“万科是一家最没有中国特色的中国企业”。王石在该书中，用了相当的篇幅，专门阐述了“现代企业一定是制度化的”，并强调“制度是个不讲权谋的铁腕硬汉”。从一定意义上说，为万科制定了一整套制度并培养了万科人的规则意识和相应的企业文化，是王石对万科的最大贡献。同时，这也是在王石彻底离去之后万科有可能“基业长青”的基本保证。

与“唐骏的成功”不同，王石的成功因为主要靠制度、靠团队，因而是有可复制性的。然而，“中国式老板”要在没有人拿着手枪逼你的情况下，自觉自愿地将自己从昔日的“中国式皇帝”“转型”为今日英国或日本式的皇帝，绝非易事，更不用说像王石那样把自己一步步逼出局外了。值得欣慰的是，近两年来，中国的企业家中，有些人已经走上了王石曾经走过的路。以刘董事长为例，一次笔者亲眼目睹，在他的公司高管会上，大家为了一个重大课题争得面红耳赤，难下定论。这时总经理转向刘董：“是您老板来拍板吧。”没想到刘老板斩截铁，一下就把总经理给顶回去了：“我高薪聘请你们来干嘛？你们自己做决定，自己执行。”就是这位刘董事长，五年前每天工作12小时，现在已经只工作6小时了，而且开始有了真正的周末。问其诀窍，答曰：“与总经理分工明确，不该我管的事，坚决不做、不看、不问。”呵呵，好一个“三不老板”！



王石：没了我地球照样转

这些年来，笔者与之零距离接触过的企业家，其实大多数都已经把总裁的位置让了出去，只给自己留着个董事长的头衔了。然而，由于董事长和总裁没有明确的分工，强势的董事长往往又有“拍板”的习惯和爱好，所以，公司里所有脑子发育正常的人都明白，总裁的岗位上还是董事长兼着的；而那位顶着总裁虚名的经理人，除非脑子进水，也自始至终从来没有哪一天把自己当总裁看待过。当然也有做得好一些的董事长，与总裁界定了“势力范围”，然而可能出于“扶上马，送一程”的“美好愿望”吧，董事长会经常去总裁管辖的“领地”视察、探访。

今天在职场里混了多年的高层管理人员没有一位是傻瓜，他们看透了老板的心思，十有八九会积极主动地向董事长请示、汇报。此时，习惯于发号施令的企业创始人，有几位会按照书面规定的职责分工，在下属面前不表态、不提“参考意见”呢？我时常听到董事长们埋怨高管责任心弱、执行力差，但极少发现有哪位董事长意识到自己的“三不”行为是如何为下属的责任心和执行力的低下做出“贡献”的。

回到王石，其实当年他也是位“三不老

板”，事无巨细，亲历亲为。从“没了我地球就不转”的得意，进化到“没了我地球照样转”的自豪，他曾经历过一个痛苦的“革命过程”。王石在该书中写到，他辞去总经理职务后的第二天，还像往常一样去公司上班。到了办公室后觉得特别冷清，感觉不对劲，问了秘书，才得知大家都在开总经理办公会议。王石才意识到自己已经不是总经理了。大家在开会的那段时间里，王石“在办公室踱来踱去、抓耳挠腮，竟不知该做什么好”。据王石自己交代，他当时有不自来，冲进会议室去的强烈“冲动”。但考虑这可能不利于新任总经理今后独立自主地开展工作了，费了九牛二虎之力，才算把自己给摁住了。但“那种感觉就好像前一天还意气风发、指点江山，第二天就让你拄着个拐棍去公园里散步，拿些老照片追忆似水年华，顺便思考思考人生”一样。对于当时还只有48岁，年富力强、意气风发的王石来说，这就好比“将驰骋的野马关进了笼子”。

王石在不适应的状态中度过了三天，难受异常。到了第四天，总经理说要前来汇报那天的会议，王石“扬眉吐气”的机会终于来了。总经理说要报告七个要点，而他刚说到第三

点时，王石便断然将他打断，把四至七点反过来说给他讲了。总经理当时目瞪口呆，既惊讶又困惑，问王石“是否去偷听了”他主持的首次总经理办公会议。王石这下可把“成就感找回来了”：不参加会议都知道会上讲的是什么，还能毫不犹豫地指出哪些方面有问题，这情形让他顿时“情绪高昂起来了”。于是，到了第二次总经理来汇报的时候，王石如法炮制，没容他说完第三点，王石就自己说了接下来的几点以及相应存在的问题。这样，到第三次总经理再来办公室向他汇报时，总经理的眼睛不再放光，整个状态也不对了。

还好王石是位敏感的“明白人”，他“知道有问题了，而且这个问题还出在我的身上”——不小心做了垂帘听政的太上皇。王石之后一直反思：既然自己是真心把权力交出去的，为什么还老不放心？刚开始当家，总经理和他的团队肯定会犯些错误，但自己也是从不断的犯错误中成长起来的，为什么就不能允许他们犯错误？“如果还等他们思考，我就直接指出问题，他们就不会再去花心思、动脑筋；如果我在最初就对问题给予纠正，他们就不会意识到后果的严重性，也不可能有所进步。”

从 GE 公司看职业经理人如何产生



尔奇是如何通过建立 C 会议(Session C)的制度，帮助 GE 产生内部人才库，这一模式值得中国企业的董事长学习。

在 GE 的 C 会议上，韦尔奇和 GE 的高级人力资源副总裁会见每个业务单元的一把手和人事主管，讨论领导力和组织问题。在长达 12~14 个小时的紧张会议中，与会者对业务单元有潜质的人才以及组织的优先目标做出评估。谁应该得到晋升、奖励和发展？谁没有达到业绩目标？每个人都必须坦率，并且必须执行会议的决策。人们在对谈中会反复讨论，而且对话会与各个业务单位的战略紧密联系在一起。韦尔奇会用笔做记录，总结对话的要点和行动项目，从而跟踪每次会议的效果。通过这一机制，选拔和评价员工成了 GE 的一项核心组织能力。

当通过 C 会议识别出一些高潜力候

选后，GE 会对这些候选人进行评估。评估的方式很特别。这些候选人会被要求与自己事业部以外的两位人力资源主管进行 3~4 小时的会谈。人力资源主管会深入了解这些崭露头角的领导人才的发展经历。然后，人力资源主管会在组织内外对他们进行全面的调查，包括 360 度评估、详尽的背景调查，同时还会与他们的上司、直接下属、客户和同事面谈。这种评估尽量避开心理层面的探讨，而关注被考察人在企业内部可以被观察和衡量的绩效。这些调查将形成一份 15~20 页的报告，并被提交给 GE 董事长、副董事长，成为后续用人的重要依据。

1993 年，韦尔奇利用这一机制从 22 万名 GE 员工中确定了 20 名候选接班人，7 年后，他将这一数字删减到了 3 人。2001 年，伊梅尔特成为这三人中的胜出者，率领 GE 一路向前。

(财富中文网)

iphone, android 手机扫描二维码下载安装



太极贵在包容 马云尚需参悟

练太极其实就是练包容；做企业也一样。包容了，眼里的世界一定会不同。

这两年，喜欢太极拳的年轻人日渐多起来。不过，由于太极拳大概是最容易让人产生误解的一种拳术，上有“太极”二字的神秘光辉笼罩，下面再加上马云这类“大师”的引导，其本身就难免让人很难把握。许多人受困于此，或能偶然得窥门径，但最终却很难登堂入室。

“太极拳”首先应该是“拳”，攻防技击是其基础，脱离了“这个基础，或许更名为“太极舞”就更合适些；要学习太极拳并有所收获，就必须把握住这个关节。太极拳克制敌胜的关键，就是要在搏击中千方百计地贯彻“以快打慢，以强欺弱，以大压小，以多胜寡，以实击虚”的指导思想，实现“一招制敌”。

听起来似乎很难听，没有一点几君子“堂堂之阵”的气概，但现实往往会残酷地教训我们，“堂堂之阵”一般都中看不中用。譬如，一个一米六的小个子和一个一米八的壮汉对阵，仍以眼对眼、以拳对拳，以命对命，就无异于鸡蛋碰石头。太极拳要想在战斗中胜出，就需要掌握点儿太极拳的技击思想，以己之长，攻彼之短。

太极拳练起来看似柔弱绵软，许多人就难免有轻视之心；公园里“东摸一把、西摸一把”的也多是老年人，就更有迷惑性。其实，太极拳在是至刚至猛的一种拳术，表现为没有躲避的概念，一定是迎难而上，另外，追求攻击效率几乎达到了“变态”的地步，一招一式都极为讲求一击必克。这才是太极拳的精髓，而要想掌握这种核心技术，就必须有名师引导，详细讲解每一招每一式的用法和关节，自己还要时时每刻用心体悟并勤学苦练。

要想享受到“太极拳”的极致乐趣，仅仅明白它是“拳”，显然还不够，还必须参悟“太极”的奥秘。太极之于拳，或者拳之于太极，其真谛在于“包容”二字。太极拳“四两拨千斤”的关键，就在于“包容”；不想“包容”，就达不到“四两拨千斤”的境界，也就无所谓什么“太极”。要做到敌不动、我不动，随动而动；对方想要什么，就一定“给”他什么，而且还要加倍地给；还要允许对方施展千钧之力。千钧之力集于一点，他处必虚，我以四两之力击之，就一定会收到千钧的效果。

用心练习的时间长了，其中的奥秘才能真正有所参悟，也才能最终达到身心合一的境界。站在这样的境界之上打拳、行事、做人，就一定会如天边的高山，让人心向往之。

当今之世，马云先生应该算一个最痴迷的太极拳爱好者了吧，据说他从上世纪 80 年代就开始练拳了，近几年，更是拜师、建拳馆，新闻不断。不过，从诸多马先生打拳的视频看，撇脚、塌膝、夹裆、飘浮肩，打起来，招式也偷工减料，拳意更与 30 多年的历练很不匹配，或许是没有名师指点一二？抑或是自己悟性不高、练功不勤？从最近几年马先生的行事风格来看，心浮气躁得很，虽不能说拳完全白练了，但也足能证明其远未得窥“奥妙太极”的门径。

未得窥门径，却又偏爱人前显摆，这大约是最得窥门径者的通病。不治好这个病，企业或许能一时做得很大，但人却很难登上更高的层次；人登不上更高层次，企业终究免不了崩塌的那一天。一面利用自己的优势封杀别人，当其他的人“以彼之道，还施彼身”的时候，又满世界上纲上线地叫屈，这似乎就不是一个太极拳爱好者应有的行事风格，更不是一个企业家应有的行事风格。

(木木)

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

GMO 远能

GMO 搪瓷承压式 多能源储热水箱

www.gmoworld.com 电话:400-880-6155

苏通 SUTONG 苏通丝绸

http://www.stjsc.cn 服务热线:0513-84889999

苏通杯全国财经好新闻大赛