

# 企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

今日 12 版

第 137 期 总第 8295 期  
统一刊号:CN51-0098  
邮发代号:61-85  
全年定价:450 元  
零售价:2.50 元

2015.5.27

星期三  
乙未年 四月初十  
热线电话:400 990 3393  
官方微博:weibo.com/jrwb  
weibo.com/jrbs



## 余永旭:做常人看起来“不可能的事”

◎构建 IT 渠道的“先行者” ◎打造海南 IT 人才“梦工厂”

《P2》

本期导读 Highlights

宜家:“外来和尚”  
会念中国商业地产经

与单纯的宜家家居商场不同,宜家购物中心除主力店宜家家居外,还集百货、超市、时尚、家电、运动、餐饮、娱乐影院等消费功能于一体。目前,宜家集团在中国布局有 16 个家居商场,未来它们中的一部分将以主力店身份出现在宜家购物中心身边。

《P3》

断臂自救失败  
夏普深陷危局

近日,夏普公布 2014 财年财报,亏损 2223 亿日元,这是夏普时隔一年再次遭遇净亏损。面对亏损,夏普抛出了以重组事业组合、固定费用削减以及组织及管理的重组与强化为主旋律的新中期经营计划。尽管如此,夏普寄希望于液晶面板业务翻身的做法仍然令业界失望。

《P4》

安全运营创纪录  
海航管理创新  
打造国际化服务品牌

海航安全运营 22 年了。2014 年,海航以责任运输事故征候万时率 0.008‰,第三次进入德国航空事故数据评估中心全球安全航空公司榜单前十名,是迄今中国内地唯一上榜的航空公司。

《P6》

董明珠:担当社会责任  
是最灿烂的企业文化

功成名就后,董明珠仍然保持着那股创新、不懈的劲头,除了日常管理经营外,她还做产品代言人、出镜微电影,甚至著书立说、励志演讲。2014 年 9 月 17 日,董明珠被联合国正式聘为“城市可持续发展宣传大使”。

《P7》

小创新迸发大活力  
——究矿集团南屯煤矿“小改小革”创新创效工作小记

针对生产过程中遇到的各种技术问题和实际困难,究矿集团南屯煤矿大力推进大众创新、全员创效“双创”活动,大力开展小改小革、创新创效、难题攻关、工艺升级、器具改进等创新活动,并直接应用于生产实践,转化为现实生产力,推动“并”各项工作健康平稳发展。

《P8》

争做最亮那颗星  
——广东中烟湛江卷烟厂打造“明星班组”纪实

作为卷烟工业的组织细胞,班组是落实具体生产任务的基本单位,也是生产管理及执行最终的落脚点。近年来,广东中烟工业有限责任公司湛江卷烟厂十分重视班组建设,致力于打造“明星班组”,先后开展了“创建安全生产示范班组”、“班组全面对标”、“精益班组建设”、“班组短板管理”等主题活动,“明星班组”工作机制逐步成熟。

《P9》

iPhone, android 手机扫描二维码下载安装



本报常年法律顾问为闫永宁律师  
手机:13609110893

# 金箔铸伟业 七十夕阳红

## ——江宝全人生与事业成功的仁与义



■ 本报记者 赵敏

古都南京有一个规模宏大的金箔生产基地,被国务院命名为“中国金箔城”,其金箔锻制技艺已经成为国家非物质文化遗产。它就是中国金箔业界的翘楚,产能居“世界之最”的企业——南京金箔集团。

在南京金箔集团 60 华诞之际,即将迎来现代金箔领袖、南京金箔掌门人、南京金箔集团董事长江宝全 70 寿辰。

### 成事立言——江宝全的成功

金箔铸伟业,七十夕阳红。江宝全的伟业不仅有物质的,更有精神的。他是著名的企业家,也是“本土理论家”、“思想家”和作家,被清华、北京大学、南京大学等多所大学聘为客座教授。他已公开出版过三本言论集:《边吹边干集》、《信口开河集》、《奇怪怪论集》;一本论文集:《鱼塘理论集》;一部 47 万字长篇小说:《上金山》;一本散文诗歌集:《想你的时候》。

在江宝全七十寿辰来临之际,他正在筹

备出版另外两本集子,一本《胡说八道集》,一本自传《江门犬子》。

“金箔集团的领导者江宝全主席就是金箔文化的设计师和倾力培育者。”北京交通大学企业文化管理研究所所长黎群如是说。

在金箔集团建厂六十周年之际,中国企业联合会、中国企业家协会授予南京金箔集团“全国企业文化示范基地”铜牌。

“一流的业绩是文化”,这是江宝全的座右铭。他说:“做企业文化最重要的是要彰显以人为本,关爱人、尊重人、重视人、信任人;其关键是挖掘人最本质的潜能,让其‘心想事成’,其核心是围绕培育人、教育人、激励人这条主线开展工作。北京故宫金箔辉煌,所有装饰金箔均来自金箔集团,但是,金箔艺人却感受不到创造的荣耀。从 1984 年起,他们将凡是在企业从事金箔工艺的普通员工,全部免费安排到北京故宫参观游玩,将他们的事业与国家的事业连在一起,这对员工的精神激励作用非常大。”

在他亲自主持下,企业形成了“激励文化”、“目标文化”、“精神文化”、“使命文化”、

“通俗理论文化”、“自编歌曲文化”、“自我修炼文化”、“宣教文化”、“博物馆体验文化”、“企业‘圣经’文化”等十大文化体系。

叶剑英元帅在“八十抒怀”中写道“老夫喜作黄昏颂,满目青山夕照明”。面对物质与精神的累累硕果,江宝全人生七十亦当有此豪迈。

七十岁,江宝全迈上了人生的新高度,事业的全新!

江宝全能达到这样的新高度,固然与他天资聪颖,勤奋自学有关,与他数十年笔耕不辍,善于思考有关,与他的组织能力、决策能力、经营管理能力有关,但与他所具备的“五常”(仁、义、礼、智、信)更是正相关。在传统文化看来,通过修为,具备了“五常”,做人就成功了。折射。在中国,做事先做人的师训由来已久。

读江宝全的作品,人们发现他所具备的“五常”中最突出的是“仁义”二字。“仁义”是中华民族传统美德的根基,被纳入了最新版的社会主义核心价值观,虽然不是直接表述,但包含了这个内容。

# 每周时评 Observation 走向社会——家族企业的必然选择

■ 李后强

一般来说,随着家族企业规模的不断扩大,家族成员智慧和能力都会深感不足,必须向社会广招贤士能人,才能进一步发展。家族企业只有社会化才能适应现代化发展的需要。福特汽车于 1903 年成立,至 20 世纪 30 年代,福特汽车占世界产量的一半。这样的发展速度和规模,不搞社会化、专业化、区域化乃至全球化显然是不行的。

“子承父业”这一继任模式不是唯一,也不是最佳的,引进职业经理人是家族企业逐渐转化为公众公司的过程。理论上家族企业选择继任者比较普遍的方式有两种:一是内部培养,即培养自己的儿子接班;二是外部广泛搜寻,即从企业外部寻找职业经理人。要成功实现“子承父业”这种换代模式,必须思考:一是换代引起的权威失落;二是“改朝换代”引起的企业文化和制度的重组;三是所有权转移引起的企业“分家”。

家族企业有优点也有弊端,降低家族弊端对企业发展的影响,须做到以下几点:

一、做一个开明的上司,正因为是家族的企业,对普通员工的信任和理解是你给他最大的支持,优秀员工可适当委以重任。二、良好的沟通,管理好内部的矛盾,积极谈话,把握事情进展不顺利的真正原因。三、提高管理层的技术水平,提高其与当前职位的适应性,对于不好的地方应及时指出,对于长期的隐患不能一刀切,要给予改良的过渡期。

中国传统的“子承父业”和“肥水不流外人田”的观念,大多数的都是让自己家族的后代来做接班人的。为了让自己的后人顺利接班,许多家族企业都不惜从娃娃抓起。据说,李泽钜和李泽楷八九岁时,李嘉诚便专设小馆子,让他们列席公司的董事会,颇有点过宫中学子味道。中国许多家族企业领导人都把子女送往欧美或当地的名牌大学接受高等教育。重视子女的“实战”训练。子女学成回来后,有的从基层做起,一个台阶一个台阶地走上去;有的先安排到别的企业供职,学习别人的长处,然后再回来工作;有的则是让子女另起炉灶,自办公司,使之从中得到锻炼。

家族企业的演变路径和发展趋势,基本上有如下观点:1、家族企业的发展是沿着家庭式企业—企业家族化—家族企业化—经理式企业的演进;2、家族企业的发展是沿着原始企业—家族式企业—公众公司的演进;3、家族企业的发展是沿着家族企业—合伙制企业—股份制企业的演进。在不同的变迁路径上,大家的看法虽然有所不同,但基本上都认为家族企业的发展是沿着家庭式企业—企业家族化—家族企业化—公众公司这一路径演进的,而且对最终的演进结果,已达成一个共识,即家族企业最终必然演变为公众公司。

趋势:1、所有权和经营权分离。企业的经营权落到管理专家们的手中,企业的两权分离从根本上动摇家族型经营的基础。IBM、福特、壳牌、摩托罗拉等西方的老牌家族企业都因为主动适应这种趋势而得以继续发展。2、泛家族主义管理的盛行。家长式的管理将在家族企业中消失,但企业的家庭主义色彩仍然被保持和发扬。西方提倡带有家庭主义色彩的团队精神,在东方,封建效忠主义

### 大爱无疆——江宝全的“仁”

江宝全的“仁义”是与生俱来和后天修成的。所谓与生俱来就是继承了父母的基因,因为他的父母耳濡目染养成了“五常”,所谓后天修为,就是一方面源于父母教诲,另一方面源于他喜欢读书,善于思考。《增广贤文》中有“书中自有黄金屋,书中自有颜如玉”。也有人讲:“书中本来存仁义,书中也有魔鬼牵”。书中是看你用什么价值和态度来读书。有人读书成了行善君子,有人读书成了作恶小人。

在与江宝全的对话中,记者领略了他对“仁”的理解和对“仁”知人用人的功夫。他说:古人对于“仁”的要求是很严谨的,古人云,恻隐之心仁之端,无恻隐之心非人也。“兼爱”的端就是同情心,是“仁者爱人”和“兼爱”的开端,起点、基础。看一个人有无仁爱之心,只需从一件小事看他(她)是否有同情心便可知,一个不善良的人是做人失败的人,是不能用的。

读江宝全的散文《妈妈的“遗产”》、《一只臭鸭蛋的故事》、《过年》和《逃离孙家庄》等作品,都能强烈地感受到他对父母、对妹妹真挚而深沉的爱,能触摸到他那颗滚烫的心。妈妈、小妹和大妹被活活饿死,原本是天灾加人祸所致,是他和叔叔无力回天的事,可在作品中对自己是那样苛刻地自责,甚至在情感的催化下放成了自己的“债孽”。这或许就是人们常说的大爱无疆。

对妈妈的爱转化成牢记母训,立志发愤图强。江宝全如亲生儿子,说“在这个世上,靠人不如靠自己”。对这句话,他牢记并身体力行了一辈子,成为了江宝全成长的原动力。

江宝全介绍,他小学毕业就打工了,初中课程、高中课程都靠自学。1992 年参加美国西北理工大学进修班,1990 年评上经济师,1993 年评上高级工程师,并写了多篇管理论文。1984 年,当时该厂固定资产只有 80 万元,年产值 200 万元,内外债务 197 万元。他秉承“靠人不如靠自己”的母训,与企业一同成长。他带领全厂干部职工,大胆改革,勇于创新,1992 年金箔厂产值超过了亿元大关。他被评为南京市优秀企业家、“十佳新闻人物”。

【下转 P2】

中国国家游泳队指定供应商  
双汇 开创中国肉类品牌  
双汇产品我们放心!

伊贝实业  
中国高端鞋靴领跑者  
http://www.js-yb.cn

伍田牦牛肉  
完整产业链 品质有保证  
成都伍田食品有限公司  
CHENGDU WUTIAN FOOD STUFF CO., LTD

本报监督公告  
凡本报工作人员必须持有有效证件  
本报任何个人不得以新闻监督之名  
向企事业单位和社会各方面收取任何费用  
本报任何个人不得以任何理由向企  
业单位和社会各方面收取现金、广告  
等宣传费;正式签订本报合同并通过银行  
汇款到报社账号,不得以任何理由收取  
现金或转账;与报社无关的其他账号。  
违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及  
社会各界监督。  
举报电话:028-68230681  
028-68230659  
028-87344621  
举报电话:028-87325242  
企业家日报