

# 企业管理:为什么老外的思路和我们不一样?

随着中外企业合作的愈发密切,东西方管理思路的碰撞也愈发激烈。许多中国企业家在与外方合作时,经常会碰到这样的烦恼,“为什么这些老外思路和我们不一样?为什么我的意图已经表现得非常明确了他们依然不明白?”

事实上,当今世界,中国已经成为世界经济、政治舞台上的一支重要力量,以中国为主要代表的东方文化,已经受到全世界高度关注。世界最著名的管理学研究组织美国管理学会(AOM, Academy of Management),其2011年的年会主题为“West Meets East”(西方遇见东方)。年会中开辟多场报告会,专门研讨管理学在东方的运用以及东方特色管理思想和方式等问题,这也充分说明世界管理学界认识到东方管理学对整个管理学科发展的重要性。

然而,自从泰勒出版《科学管理原理》一书以来,以美国管理学界为主导的管理学,迄今为止已走过了百年历程。这便导致了,当前管理学研究存在的一个重要缺陷,那就是基本忽略东方管理思想发展和管理实践活动。东方社会在几千年文明发展中存在的丰富的管理思想和卓有成效的管理活动,还未能很好研究和总结。

6月30日,在由复旦大学东方管理研究院主办的“东方管理的现代探索”协同创新国际研讨会(2015)上,多位管理学专家为东方管理赋予了现代涵义,并希望企业界和学界可以用现代方法来研究和实践东方管理。

## 关系会不会拐弯

在许多西方人看来,东方哲学太深奥了,基本处于讲了半天听不懂的状态,而东方管理思路也就更加错综复杂了。

对此,美国华盛顿大学福斯特商学院组织管理系主任、复旦大学特聘教授陈晓萍教授不以为意,“关键在于我们从来没有把这个东西讲清楚,我们自己都没有搞清楚过,因此怎么能让别人懂呢。”

于是,陈晓萍教授便在论坛上谈到了中国企业管理中最基本也是最重要的一环——人际关系。

多年来,关系在企业管理过程中究竟是好是坏一直是管理界讨论的焦点。目前,基本上存在三大阵营:第一阵营认为关系一定是好东西;第二阵营认为关系从骨子里就带有不道德的色彩,不是人公平的原则;第三阵营处于两者之间,是好是坏很难说,要看情况。

“中国人所谈的关系和其他国家的人际关系不太一样,它有一个很鲜明的特点。”陈晓萍指出,人际关系的成分包括情感成分和工具成分,前者例如我们喜欢某个人的外形、性格;后者例如我们知道某个人掌握了重要的资源需要和他好好相处。中国人关系的复杂便在于他混淆了情感和工具成分,这是和西方人际关系中比较明显的一个区别。同时,陈晓萍还指出了中国人际关系另



一个非常不同于西方的特色,那就是关系会拐弯。

“我们通常观察到的关系是不会拐弯的,比如A认识B,B认识C,A和C是不认识的,A要与C结识或者通过C达到某一目的,都必须经过B这个中间人才行。一旦事情办妥了,A欠的是B的人情,并不是C的。这个关系链拉得再长,也不会改变最初的人际关系,这就是关系不拐弯。”陈晓萍告诉记者。

然而,陈晓萍也进一步指出,在中国如果你是一个重要人物的朋友,你即便不认识他的其他朋友,通过自我介绍,朋友的朋友也会帮你的忙,这时关系便出现了“拐弯”,而这种情况在美国基本是不可能发生的。这也是东方人际管理中比较微妙和值得研究的方面。

另外,陈晓萍也谈到了关系升级。当两个来自不同企业的人关系非常好,同时又对各自所在的企业非常热爱,并且企业也长期对两人保持信任感时,个人关系便可能转化为企业关系、集体关系,个人的社会资本便成为了企业的社会资本。“至于两个企业之间能不能由于你们关系的升级真正得到效益,还有其他边界条件的作用,可能在这个过程中建立关系的费用等,是一个值得研究的问题”。

## 中国式领导力

“一头狮子率领的九十九只绵羊可以轻易打败一只绵羊率领的九十九头狮子。”这是西方谚语中对领导作用的直观论述。

而中国《论语》中也有这样一段文字:“为政以德,譬如北辰,居其所而众星拱之。”这便是很好地概括了“中国式”领导力。

对于《论语》的这段文字,方太集团董事长兼总裁茅忠群的解读便是,“你用道德来行政,当然也包括自己德行上的修炼,这样你就像北极星,其他的星星就会主动地围绕在你的周围。”

“西方许多讲领导力的书籍中,擅长把下属进行分类,不同类别的员工进行不同地对待,用不同的方式去沟通交流。然而,中国

的传统文化告诉我们,作为企业领导你不需要这么累,你只需要把自己修炼好,最大限度地提升自己的心性,所有员工都会主动围绕在你的身边。”茅忠群告诉记者,“在领悟中国传统文化的启示基础上,再适当学习西方的领导力,应该会有事半功倍的效果。”

在茅忠群看来,中国企业家在引入西方管理的时候,要进行一些审视,看这个制度是否符合儒家的核心价值观,是否符合仁义礼智信。

“最简单来讲,是否符合仁与义。”茅忠群表示,以前大部分企业定制度就是为了“管住”他们,这种思想自然而然地将员工放到企业的对立面上了,这种法家思想的制度,不符合儒家的仁义精神。所谓“仁”就是首先要替员工着想,要爱员工,仁者爱人;但同时也要符合“义”,义者宜也,合理合义,公平公正。“如果做到了又仁又义,就符合儒家制度,在管理上才能实现中西合璧。”

一些企业家当企业规模扩大时,总抱怨“管不住”员工,或者抱怨自己一疏忽,员工就“不安分”。对此,茅忠群指出,中国有句古语:道之以政,齐之以刑,民免而无耻;道之以德,齐之以礼,有耻且格。前半句是讲法家管理思想,后半句讲儒家管理思想。法家管理强调以政令和刑法来管理老百姓,结果老百姓因为害怕而不敢犯法,但是内心没有建立一种羞耻感,什么该做什么不应做他不清楚,只是以“会不会受到处罚”来指导行为。

“用严政来管理企业,对于企业家而言会很累,但如果用道德和理智来管理员工,会使得员工内心建立一种道德标准,明白什么该做什么不该做,他的行为会依循内心道德标准。这样对于企业家管理而言,会更加轻松。”茅忠群强调指出。

而在长期研究东方管理的北京大学光华管理学院行为科学研究中心主任张志强教授看来,一个企业成功的领导者除了个人魅力的展现,更要完成企业的两种职能:一是组织的外部适应,二是组织的内部整合。通俗来讲,领导者不能沉浸于个人主义中,要由组织建设来制定正确的企业战略回应外部环境给企业带来的挑战,还要学会有机

整合组织中的各个要素,使得组织中的领导愿景、控制系统、正式机构、文化及其他因素像齿轮一样环环相扣,形成合力,支持组织的战略实施,带领企业员工适应新的变化,适时激励、感召,促进企业成功发展。

然而,凡事具有两面性,当个人的领导魅力处理不当,就会成为败坏企业的“魔力”。张志强表示,一旦领导者的光鲜魅力慢慢膨胀成个人主义,认为自己就是企业成功的唯一因素,并且享受其中,产生对权力的无限崇拜,不愿意把权力和机会分散给企业中有能力的员工,那么,最后要面临的只能是企业的失败。另一方面,领导者一直把自己放在高高在上的位置,跟员工没有交流沟通,用绝对的权力威慑他们,这会使得企业中出现另一个严重的现象:假和谐——员工摸不透领导的心思,不敢讲真话,凡事都追求安稳,没有创新和冲劲,表面维持企业的和谐发展,在底下却是想法多多。

## 中国情境的管理学

不少初到中国企业的老外都或多或少地抱怨过“中国人不爱讲真话”。

一个很典型的案例便是:A和B一起逛街,A看上了一双鞋子但身边钱没有带够,于是向B借了400元,但两人再见面时便没有再提借钱的事情,B也不会直接问A要钱,而是转而称赞A的新鞋漂亮,借此来提醒A还钱的事情。如果B直接向A要钱,比较好的情况是A二话不说把钱还了,但还可能发生的情况是A不高兴,把钱还给了B但再也不理睬B了。类似的情况在企业管理中,便会体现在领导做得不对,作为下属该不该当面指出来。

“上级希望下属说真话和下属真正说真话,二者之间形式有差异,而且公开场合差异更大。”张志强如此指出。

“中国人很喜欢替别人考虑的,非常很在乎面子,因此在东方管理学研究中,我们就要引入“面子”元素。”张志强表示,“我们希望通过研究把中国人不想讲真话的原因用学术研究的方式,量化清晰地展示出来,成为国际主流可以接受的内容。”

如今,中国企业参与国际谈判的频率越来越高,张志强认为,企业在进行对外谈判时,一定要对双方的谈判有认识,在谈判之前双方把谈判模型的共识树立得很好。这种共识不仅仅是中国人要理解外国人发过来的信息,外国人也应该理解中国人发出的信息内涵。这便需要东方管理研究不是“闭门玩玩”,而需要更多国际学术界、企业界的关注。

“让世界上更多的人读懂中国情景下的管理大重要了。”张志强表示,为了在更大范围中传播东方管理,我们必须保证与主流对话,包括利用中国的企业环境拓展国际前沿理论;借助中国特殊的社会现象发展国际主流理论;从中国突显的现象建立普通意义的理论;以及基于中西方文化的差异和共性建构普适理论。(赵怡雯)

# 价值承载 货通天下 陕汽重卡全系载货车“百城联动”上市发布会在京召开

■ 本报记者 赵健

7月25日,以“价值承载 货通天下”为主题的陕汽重卡全系载货车“百城联动”上市发布会在北京隆重召开。陕汽控股董事长袁宏明、陕重汽副总经理兼销售公司总经理周银朝、西安康明斯发动机有限公司总经理黄海涛、潍柴动力卡车公司总经理程广旭、陕西法士特齿轮有限责任公司销售公司副总经理葛甲、陕西汉德车桥有限公司副总经理张文强,全国主力经销商、载货车重点客户和新闻媒体,以及潍柴动力、法士特、汉德、陕重汽汽车工程研究院、销售公司等200余人见证了陕汽重卡全系载货车的上市发布。

## 价值承载 陕汽全系载货车上市发布

上半年,受国家经济转型和结构调整影响,中国的装备制造业,尤其是重卡行业需求回落。在经济新常态下,陕汽紧盯客户需求,积极应对变化,加快结构调整,实现在载货车、牵引车等市场的快速增长,产销突破4.16万辆,载货车增长210%,企业竞争力进一步增强。

会上,陕重汽副总经理兼销售公司总经理周银朝致辞,周总宣布:陕汽重卡已经全面完成产品结构调整与扩充,从发现、满足、创造细分市场需求出发,顺利实现陕汽品牌由工程专家向物流专家的转变。周总强调,陕汽载货车继承了企业物流运输车辆领先优势,凝聚陕汽超强研发技术的历史底蕴,立志超越客户期望,树立了“最低油耗、最优自重、最高品质、最舒适、最高安全、最优服务”标杆的价值全新典范,为我国物流企业提供了最佳的承载工具以及运输方案。

会上,陕汽控股董事长袁宏明、载货车大客户领袖代表北京世纪畅通物流有限公司车队队长宋洋、载货车优秀经销商代表临沂新纪元汽车销售服务有限公司总经理诸葛纪东共同发布全新产品。有黄金搭档的通力合作,有渠道的全力拼抢,以及领袖客户的倾力支持,陕汽载货车必将闪耀重卡市场,成为广大客户的最佳赚钱伙伴。

## 货通天下 精准解决方案传递价值

尚普咨询产业投资决策网发布的《2015-2020年中国货车产业发展前景与投资预测分析报告》显示,2020年左右将是我国载货车发展的一个重要节点。届时,公路运输业对载货车的需求将由现在的以新增需求为主,转变为以更新需求为主,意味着对载货车需求总量将长期保持在一个比较稳定的水平。

基于此,陕汽重卡提前布局,打造全系列陕汽载货车,实现了在日用工业品、快递、区域配送、冷链运输等细分市场的全面突破。发布会上,陕汽载货车项目经理汪翔介绍了全系载货车的五大优势:最低油耗,平均综合油耗18-28L/100km;最优自重,6x2载货7.5吨,8x4载货9.8吨,行业最优自重;最舒适,整车舒适性提升55%;最安全,驾驶员生存空间刚度提升22.9%;最智能,天行健+车轮滚滚两大智能服务平台。同时,还提供了产品高标准的环保、安全、舒适、服务支持等,为客户提供一揽子解决方案。

自从开启服务型制造业企业战略转型以来,陕汽不断致力于开创新的商业模式,形成了金融业务、车联网业务、物流与供应链业务、后市场业务、新能源延伸业务与互联网融合业务六大板块。在互联网科技的帮助下,陕汽率先迈向“大物流”服务,建立了重卡客户特征大数据分析以及整体的解决方案中心,以价值营销为导向,关注产品全生命周期和客户经营全过程。

## 心系客户 “百城联动”爱心接力让爱随行

陕汽作为有责任的企业,一直致力于关爱卡车司机的行动。

“今天,我们将要与在座的各位一起将关爱继续传递下去,把企业的爱、我们大家的爱送给每个卡车司机心中牵挂的,牵挂的孩子们。”陕重汽汽车工程研究院副院长兼销售公司总经理邵国强的话语感动了现场所有人。

发布会上,陕重汽副总经理兼销售公司总经理周银朝、客户代表济南兰陵县奥通运输有限公司经理周运喜、优秀经销商代表江西鑫鑫汽车贸易有限公司总经理杨照辉,共同启动陕汽重卡全系载货车百城联动暨百万公里爱心接力启动仪式,爱心接力,让爱随行。在现场,陕汽与孩子融为一体,与客户也融为一体。预示着会有更多的陕汽载货车穿梭于大江南北,为所有的孩子、所有的客户,送上陕汽的祝福,带去多彩的生活。

值得一提的是,陕汽举办了主题为“与用户共创独特价值,做用户‘精算师’的‘客户价值交流会’,会议旨在充分了解用户需求,帮助用户进行有效的风险分析、评估和管理,让用户与陕汽载货车共赢未来。此外,在“企业、客户、媒体访谈”上,陕汽特别邀请到“快递物流运输客户代表北京世纪畅通物流有限公司宋洋先生,工业制品运输客户代表袁凯先生,以及药材运输客户代表汪文祥先生”,充分体现了陕汽以客户为中心的企业理念。三位客户代表与陕汽控股董事长袁宏明、陕重汽副总经理兼销售公司总经理周银朝、陕重汽汽车工程研究院院长兼销售公司总经理邵国强、陕重汽载货车项目组经理汪翔等一起,接受了新闻媒体的现场采访。

当前,中国正在经历巨大的社会进步和社会变迁,必然带来载货车市场的巨大需求。而载货车是中国物流运输产业的重要一极,是保障民生大计的重要方式,意义重大。陕汽作为领军企业,已具备“全面超越”同级别竞争品牌的核心竞争力,为客户提供更优质的产品、更优质的服务、更饱满的热情,拥抱每一位客户。(吴可仲)

# 中民投:千亿元光伏梦从宁夏起飞

揭牌不到一年时间,中国民生投资股份有限公司(以下简称“中民投”)的千亿元光伏版图轮廓就已经日渐明晰。

7月中旬,记者先后到宁夏盐池、同心两地走访调查,随行的中民新能投资有限公司(以下简称“中民新能”)宁夏公司的项目负责人对记者表示,中民投在盐池投建的全球最大单体光伏电站项目将于今年年底并网,而同心县的200兆瓦项目也将于今年9月底并网发电。

据了解,目前中民投已经在宁夏投入逾百亿元开发光伏电站。依托中民新能这一新能源开发平台,中民投计划在未来五年投资2000亿元,实现累计光伏装机容量20GW。

## 落子宁夏

中民投这家由“总理签字批准成立”的“中字头”民间资本航母,在揭牌之初就因其豪华的股东阵容而备受关注。公开信息资料显示,中民投注注册资本约500亿元,集结了亿达控股、泛海建设、红豆股份、巨人集团、东岳集团、宗申集团等59家产业巨头。

根据中民投的战略布局,中民投将打造涵盖金融、光伏等板块的资本运作平台。中民投总裁李怀珍表示,中民投看到了新能源的发展潜力和前景,而且把光伏作为发展新能源领域的破题之举。

不过,上述59家股东中并没有看到光伏公司的身影。

2014年10月29日,中民新能注册成立,开始成为中民投在光伏领域开疆扩土的生力军。

而在中民投的千亿元光伏版图中,宁夏

是最重要的一个起点。

去年8月,中民投与宁夏回族自治区政府签署战略合作协议,计划3-5年投资500亿元-1000亿元,在新能源、现代农业、基础设施建设、旅游和金融等领域支持宁夏产业结构调整和产业转型升级,其中仅光伏产业投资就达500亿元。

在2014年12月,中民投在宁夏的首个光伏项目在同心县开建。到了今年4月,中民投又在盐池高调宣布投资150亿元建设全球最大的单体光伏电站项目。

“同心光伏发电项目起到抛砖引玉的效果,让宁夏自治区看到中民投的实力,到底中民投高调地来到宁夏能做什么”,中民新能宁夏公司总经理范程对记者表示,盐池项目才是中民投在宁夏光伏领域真正的破题之举。

为什么中民投会选择在宁夏布局光伏电站?范程对记者称,目前宁夏分布着大大小小约近百座光伏电站,规模超过100MW的发电企业不足5家,呈现出小散乱的局面,很难形成规模化效应。从某种程度上讲是对资源的一种浪费,因此现在应该是中民投适时整合开发的时候。

“在宁夏适合搞光伏的地方,从光照资源来讲是北的最好”,范程对记者称,但之所以后来选择在同心和盐池落地,主要是因为北是老的工业区和煤矿采空区,土地资源有限,光伏建设用地稀缺,不适合大规模开发光伏电站。

另外一点,就是考虑到电站未来的电力消纳问题。范程表示,同心光伏项目距离最近的电网启明330KV变电站只有34公里;盐池地处四省交界地带,并且宁东-绍兴±800KV的电力外送通道距离盐池项目所在的高沙窝镇只有55公里,预计2017年底投运,届时利于盐池光伏电站的电力外送消纳。

## 如何破局?

中民投在同心、盐池两地的光伏电站

项目耗资超百亿元,一直备受业内关注。

“我国能源资源集中在西部,而用电消耗主要集中在中部和东部”,面对宁夏当地并网配套设施建设滞后的担忧,中民新能总经理程浩对记者表示,在配套电网建设还不完善的情况下,中民投在项目布局上密切跟踪西部特高压送电通道的规划,将项目布局在特高压线路附近,和周边电站打捆外送。

“建一个330KV变电站可能要两年到三年,按照国家能源局的要求,每年基本上以17-18GW的装机规模速度在发展光伏,等两三年后新能源发电项目已经上了一堆了”,范程表示,目前电网的建设、发展节奏与新能源的发展节奏是不匹配的。

范程称,为了不耽误盐池光伏项目进度,中民投效仿五大发电集团也采取自建输电工程的方式来应对。“本来330KV的变电站都应该是电网公司承建,现在没办法我们只能自己建”,范程颇感无奈,“这部分职责应该是电网公司来承担,但是因为企业发展的要求很迫切,你也不能等,你要等的话得等两年、三年以后”。

盐池项目规划用地近7万亩,但到目前为止仅完成1万多亩的征地。范程对记者回应称,因为牵扯到当地村民老百姓的既得利益,中民投在征地问题上充分地依靠县、镇一级,包括乡一级的政府来统一做工作,这样很多矛盾由政府来出面协调,对征地工作开展非常有利。

“第一批征(租)地11000亩,在盐池县政府及相关部门的大力支持下,我们大致用了一个星期完成11000亩地征(租)工作,同时中民投也通过最快的审批流程,一个星期就把款付到位了。”范程表示,中民投在征地问题上与盐池县各级政府部门配合非常顺利,对项目整体推进非常有利。

范程表示,中民投在宁夏的项目从选址、立项审批,再到后期的建设,速度是非常快的了。现在项目已经完成了组件、逆变器、箱变、支架等主要设备的招标,输变电工程的整个EPC招标工作也已经全部完成,年

## 安徽博航投资公司

资金直投(矿山、地产、工农业、旅游项目,企业改扩建,资金周转等)诚招商代表。  
手机:13739248309 项目经理:苏经理  
邮箱:1046864898@qq.com