



管理学院

# 浙大EMBA

SCHOOL OF MANAGEMENT, ZHEJIANG UNIVERSITY

## 2007年 第7期

院长访谈 / 王重鸣：国内的MBA教育于追求规模和效益了制

● 名家讲堂 / 梁小民：技术创新与企业转型 ● 创富故事 / 章鹏飞：九分教于行一分教于言

● 课堂采风 / 吴晓波：中国崛起需要更多自主品牌 ● 管理纵横 / 连宁：民营企业的董事会建设

# 求道

心灵驿站 / 刘志荣：颠峰体验——6178

海外访学 / 王康：危机管理——中国企业的管理盲点

格调生活 / 熊志：扎着马尾辫读着《道德经》





# 在这里，碰撞智慧

对话名师巨子，汲取百家智慧，这里是您新的论坛。



管理學院

## 浙大EMBA

SCHOOL OF MANAGEMENT, ZHEJIANG UNIVERSITY

### 2007春季班正在招生EMBA硕士学位教育

报名者需具有本科学历，八年以上工作经历。学制二十个月，每月集中四天浙大授课。通过规定的教学环节后，授予高级管理人员工商管理硕士学位。

◆地址：浙江大学西溪校区教学主楼一楼管理学院EMBA教育中心 ◆邮编：310028

◆电话：0571-88273503 88273882 ◆传真：0571-88273537 ◆www.zjuemba.org ◆E-mail:embaad@zju.edu.cn

◆浙江大学管理学院下辖的浙江大学EMBA教育中心是浙江省唯一具有合法资质开展EMBA专业硕士学位教育的办学机构



# 求道

一百零九年求是学府的沧桑积淀；  
二十六年管理学院的灵秀孕育；  
九届EMBA的求道之路；

.....

《求道》，求索修己之道；  
《求道》，求索财富之道；  
《求道》，求索经营之道；  
《求道》，求索发展之道；  
《求道》，求索安人之道；

.....

《求道》，传播浙大EMBA名师的博学智慧；  
《求道》，记载浙大EMBA课堂的隽永华章；  
《求道》，解读浙大EMBA学员的创富故事；  
《求道》，记录浙大EMBA学员的思想升华；  
《求道》，诠释浙大EMBA学员的格调生活；  
《求道》，分享浙大EMBA学员的人生感悟；  
《求道》，铭刻浙大EMBA成长的岁月历程；

.....

《求道》，承载着浙大EMBA的使命；  
《求道》，彰显着浙大EMBA的追求；  
《求道》，蕴含着浙大EMBA的激情；  
《求道》，凝聚着浙大EMBA的心灵；  
《求道》，折射着浙大EMBA的力量；

.....

我们满怀憧憬创办浙大EMBA自己的刊物：《求道》，衷心希望能以此为媒，弘扬求是精神，开拓创新学风，研讨运筹之道，构筑互动平台，成为浙大EMBA精神与心灵的家园，成为推介浙大EMBA、了解浙大EMBA、关注浙大EMBA的窗口。

《求道》，期待您的共同建设、参与和分享。

愿《求道》成为您终生的朋友！



# 浙大EMBA

SCHOOL OF MANAGEMENT, ZHEJIANG UNIVERSITY

# 目录 CONTENTS

2007年第一期

封面	封面设计	封面文字	封面图片	封面说明
卷首语	卷首语	卷首语	卷首语	卷首语
专题	专题	专题	专题	专题
案例	案例	案例	案例	案例
论坛	论坛	论坛	论坛	论坛
管理	管理	管理	管理	管理
教育	教育	教育	教育	教育
生活	生活	生活	生活	生活
休闲	休闲	休闲	休闲	休闲
健康	健康	健康	健康	健康
艺术	艺术	艺术	艺术	艺术
体育	体育	体育	体育	体育
时尚	时尚	时尚	时尚	时尚
科技	科技	科技	科技	科技
环保	环保	环保	环保	环保
法律	法律	法律	法律	法律
经济	经济	经济	经济	经济
文化	文化	文化	文化	文化
历史	历史	历史	历史	历史
地理	地理	地理	地理	地理
生物	生物	生物	生物	生物
医学	医学	医学	医学	医学
军事	军事	军事	军事	军事
外交	外交	外交	外交	外交
国际	国际	国际	国际	国际
国内	国内	国内	国内	国内
地方	地方	地方	地方	地方
行业	行业	行业	行业	行业
企业	企业	企业	企业	企业
个人	个人	个人	个人	个人

主 编：范晓屏  
 责任编辑：卢艳峰 邱芷韵  
 整体设计：易象设计  
 编辑人员：项 坚 王 薇 黄月圆 徐伟青  
                   来 丽 水梓安 周 勤 孔丽青  
                   李清琪

顾问委员会：高尚全 王重鸣 应 飏 吴晓波  
                   卫龙宝 何冬梅 王瑞飞 魏 江  
                   孙建平 梁小民 张新民 孙 非  
                   刘 锋 许晓平 李 平 郑康彬  
                   张建平 谢获宝 张应杭 张 钢  
                   陈 劲 汪 涛 马士华 赵 越  
                   夏卫东 石涌江 李有星 黄海洲

理事会：马庆国 郑明川 徐金发 袁利金  
                   周耀烈 林 坚 黄祖辉 陈旭东  
                   范晓屏 许小东 邹益民 卢向南  
                   项保华 姚 铮 丁关良 宝贡敏  
                   刘 南 张忠根 陆文聪 韩洪云  
                   熊 伟 张大亮 邢以群 王端旭  
                   郭 斌 钱文荣 张 钢 李小东

编委会主任：贾生华  
 编委会副主任：范晓屏

编委会：杨海狄 叶天云 毛绍融 王水福  
                   李建华 洪航勇 朱范予 邹建军  
                   毛 磊 林道峰 张旭光 项 坚  
                   王 薇 卢艳峰 徐伟青 邱芷韵  
                   黄月圆 水梓安 周 勤 孔丽青  
                   李清琪

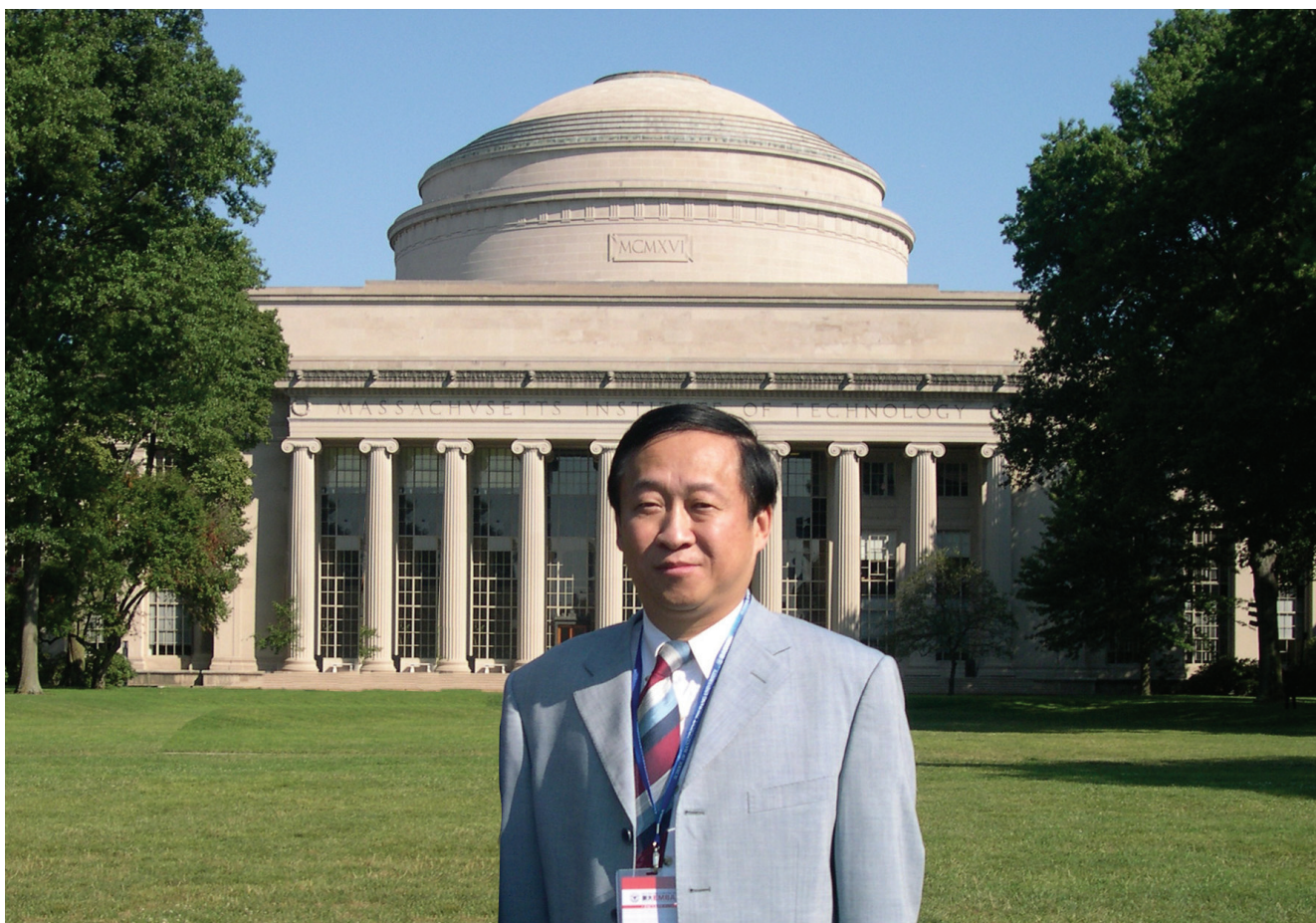
地址：杭州市天目山路148号  
 浙江大学西溪校区教学主楼1楼

邮编：310028  
 电话：0571-88273503 88273882

E-mail: embaad@zju.edu.cn

(本刊内部赠阅所有文字和图片未经许可，不得转载、摘编)





# 王重鸣： 国内的 EMBA 教育 于追求规模和效益了制

——访浙江大学管理学院常务副院长 王重鸣

王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长，浙江大学人力资源管理研究所所长，人力资源与战略发展研究中心主任，留学归国工业心理学博士，浙江大学企业管理和工业心理学博士生导师，上海交通大学安泰管理学院教授，博士生导师。国务院学位委员会第四届学科评议组成员（人力资源管理），全国MBA教育指导委员会委员，中国人类工效学会副理事长，中国心理学会常务理事、工业心理学专业委员会主任，中国人才学会人才测评专业委员会副理事长。担任国内外重要学术期刊的主编或编委，多所院校的客座教授，以及香港大学华人管理研究中心高级研究员等。主要论著有《劳动人事心理学》、《心理学研究方法》、《管理心理学》、《组织行为学》等。

## 国内的 EMBA 教育于追求规模和效益了制

七年前，浙江大学管理学院、杭州大学的三个院所及浙江农业大学经贸学院合并为今天的浙江大学管理学院。在经历了四年的整合之后，浙江大学管理学院走上了发展的正轨。其中，现任常务副院长王重鸣的贡献举足轻重。在《财富》的年度中国工商管理教育调查中，浙大管理学院连续四年进入前十名，并显示出后发先至的趋势。在接受财富（中文版）编辑黄翔的采访中，王重鸣常务副院长直言不讳地批评了国内同行一味追求规模和短期效益、忽视品质和品牌的倾向，并明确提出浙大管理学院的办学原则是“研究导向”，而不是“商业导向”。

财富（中文版）问：中国的 MBA 教育发展了十几年，很多院长认为现在开始进入了新阶段。你怎么看？

答：我觉得新时期的一大挑战是应对全球化。而目前国内的 MBA 培养方式，包括课程和师资设置等，要适应全球化的环境很难。我举一个例子。斯坦福大学的 MBA 全部是全日制的，他们的院长说这样做的目的是为了保证质量。而国内绝大部分却是 Part Time 的，和继续教育差不多，抽个周末或是晚上来上课，真正的精英训练被忽视了，不能算是集中训练和正规教育。对有实践经验的人来说，接受正规的 MBA 教育是一个很好的领导力补充。但现在的模式很难达到效果，连基本的要求如作业等都很难保证符合规范，更不用说面对全球化挑战了。

问：不是很多中外合作的项目都提出应对全球化吗？

答：目前国内的 MBA 和 EMBA 项目大都停留在合作办学的层面上，从质量上说还不能达到要求。我说的质量有很多指标，国内注重的大都是程序、教务、教材的引进等，而在学员的能力尤其是领导力方面的培养和训练，往往是淡化处理的。给学生传授的基本是操作层面的知识。只有少数商学院例外。我相信这也是中国今后 MBA 教育下一步发展应该立足的基础。而品质的提升应该与全球化的趋势相吻合，我觉得这个任务很紧迫。

问：你说的问题应该是一个很普遍的现象，有人称之为“有中国特色的管理教育”。

答：虽然中国有人多、需求大的国情，但不能违反基本的教育规律。现在的管理教育，特别是 EMBA 教育，出现了追求规模和效益的倾向。国外优秀商学院 EMBA 的规模都都很小。斯坦福大学则完全没有。韩国的三大商学院中 EMBA 在读的规模都只有 20 人左右，都是三星和 LG 这些大公司的高级管理人员。我认为，从结构上说，层次越高，规模应该越小。最近我们的主管部门也在考虑举办中国的 DBA（工商管理博士）课程，我非常支持这一项目，但希望不要出现批量生产博士的情况。国外的院校也讲效益，但效益是建立在质量的基础上的。中国的校长过去总喜欢说自己有多少学生，意思是学生越多，学校越成功。而马里兰大学一年只招收十几个博士。英国约克大学商学院明文规定，每位导师指导的在读博士生不能超过两位。这些经验都值得思考。

问：除了质量，你认为还有哪些挑战？

答：忽视 e-Learning，也是一个问题。我们原来总以为，e-Learning 不如面对面教育那样有效果。但事实上，e-Learning 在互动性方面的效果大大优于面授。传统的课堂教学是很难真正做到与每个学生的互动。众所周知，如何在信息化的背景下竞争，对应对全球化挑战是非常关键的。

问：那么浙江大学管理学院在这些方面是怎么做的？

答：我们的 MBA 规模在中国不算大，但也有 1,000 多学生，比国外的许多名校都要大很多。学生太多，教师就会疲于奔命，疲于教学而忽视研究。而浙江大学管理学院有自己的原则，没有一味强调规模和追求“商业导向”。所以这几年出的研究成果比较多，获得的研究资助也不少，形成了自己的“研究导向”风格和严谨的学风。

在 e-Learning 上，我们与瑞典合作的成立了中瑞管理发展中心，搭建的 e-Learning 平台与 Universitas 21 Global（由包括麦吉尔大学在内的世界 16 所大学联合组建的网上大学，目前下属商学院和信息技术学院一编注）对接。这些发起学校都是有创新和前瞻性眼光的机构，我们学校也成为了这一组织的合作伙伴。学生有机会在真正信息化的环境下学习如何管理企业。

问：中国的管理学院很多，浙江大学管理学院的策略是什么？

答：我们有两个策略。一是立足长三角地区，这一地区有明显的特色。浙江本身有一大批民营企业，整个长三角未来的亮点将可能是物流中心、先进的制造基地和跨国公司研发中心。为此，我们正在与普渡大学合作建立跨国物流研究中心，与斯坦福大学商学院合作建立跨国创业中心。这些学院都是所在领域的前三名。我们已经建立了一个创新管理的国家级研究基地。第二个策略是进一步适应全球化的需求。比如，我们建立了全套的英文管理课程。一个外国留学生可以在英文的环境里读全部课程，而目前国内的其他院校只能做到双语教学，所以我们这里国外学生的报名现在非常踊跃。

问：作为院长，你面临的哪些问题是当务之急？

答：首先是师资。这方面我的压力很大。我们要培养全球化的人才，那么师资力量首先要全球化的来源，所以大力引进海外教师是我的一个工作重点。其次，加快培育学院的文化。我们这所学院是由四所浙江的学校合并而成的，文化整合的任务很重。第三是加强与政府及企业之间的伙伴关系，通过紧密的合作项目，互相促进和发展，而不是仅停留在为他们讲课和培训上。

问：竞争呢？邻近的上海有许多商学院都附浙江作为重要的生源。

答：竞争不算很激烈。因为我们不过分强调规模，而是注重质量和品牌，所以争取生源不是主要的问题。此外，我们也在加强专业的一个方向。 **END**





# 梁小民：

# 技术创新与企业转型

“读中国国画的历史，总感到我们中国人缺乏创新精神，老跳不出山水鸟兽的圈子，现代人画的山水跟几千年前古人画的山水基本没多大区别。而西方的绘画艺术却是流派辈出，风格迥异。别对那些你不懂的西方现代美术流派感到不可理解，其实那是在创新，创新也是一个经济学问题。”在7月15日的浙大EMBA大讲堂上，梁小民从国画与西洋画的区别入手，向在座的200多位浙江大学EMBA学员娓娓道出了他所理解的技术创新理论与企业转型方略。

## 创新是经济持续发展的关键

我国经济正处于工业化阶段，其中制造业是最关键、最核心的产业，从世界格局看，中国发展的前途在制造业。中国虽是农业大国，但并不具备优势，我们的小麦、玉米价格比芝加哥期货市场高出30% - 50%。高科技方面，与发达国家比，还有很大差距，赶上有困难。而制造业的优势很明显，改革开放20多年来，我国有20多种产品占到了世界市场的70%左右，这是许多国家望尘莫及的。从产业发展阶段看，产业发展一般有农业、制造业、服务业、信息经济时代四个阶段。我们还没进入服务业，尽管要大力发展服务业，但发展服务业的基础还是制造业。从浙江来说，优势也是制造业。制造业不仅仅是生产制成品，它是一个完

整的产业链。它的上游是重化工业，如钢铁、化工。接下来是社会制造，生产制成品的设备。第三个阶段是消费品，如生产汽车、电脑。第四个环节是服务业，为制造业服务的产业，如物流、人才培养。

我们的制造业面临的问题可用一组数字来说明：我国制造业增加值比美国低22.09%，比日本低22.12%，比德国低11.69%；制造业劳动生产率，即每个工人的产值，仅相当于美国的4.38%，日本的4.37%，德国的5.56%，是发达国家的1/20。在重化工业环节上，我国钢产量连续9年世界第一，但年进口钢达1000多万吨，主要是高档钢产品。而设备制造是我们制造业产业链中最薄弱的一环，2003年一共进口设备2000亿美元，占我国进口总量的48.6%，一半都是进口制造业所需的设备，如集成电路芯片95%进口；数控机床、纺织机械、胶印设备70%进口。制成品数量多、成本低，但缺乏技术含量、名牌产品。如一件BOSS衬衣，中国生产卖到美国120美元，其中72美元给了经销商，36美元被品牌商拿走，12美元留在中国，实际出口价只有8.6美元。制造业面临着大量消耗原材料、污染重、很难持续发展的局面，生存空间越来越小。中央十一五规划中，提出改变经济增长方式，变粗放式为集约式，变数量增长为技术进步增长。要实现这种转变，走出发展困境，创新是关键。

## 创新有五种形式

美国经济学家熊彼特1924年在《经济发展理论》一书中提出这样的创新概念，创新就是对生产要素的重新组合。它不同于技术发明，技术发明指把没有的创造出来，这是科学家的事，而创新是把技术发明变为财富。创新的主体是企业家。企业家必须具备两个素质，一是敢冒险，二是能把技术变为财富，他们是风险的承担者，成为推动社会前进的人。

创新有五种形式：一、生产出一种新产品或给原来的产品一种新特征。如日本汽车特别节能，在商业上获得了成功。彩电是美国人发明的，但日本彩电质量最好，也是创新。二、采用原料的新来源。原来纺织用棉布，后来用化纤原料生产衣服。三、开辟一个新市场，寻找新的营销模式。如把梳子卖到和尚庙，让和尚开光后再卖给香客，是创新；原来中国的产品主要销往欧美，如果销到中亚等发展中国家，也是创新。四、发明一个新的生产工艺和生产流程。如汽车由工人组装到流水线组装。五、采用新的企业组织方式。过去是个人企业、家族企业，后来出现股份制。以上五个方面的创新又可分为两类，前四种创新叫技术创新，后一种叫制度创新，这两类创新关系密切。制度创新是技术创新的基础。

## 创新需要“领头狼”

创新能带来什么？提高竞争力。一方面创新能提高效率，降低成本，另一方面，创新能提高质量或增加新特征。如一件AMANIT恤，面料为47%的棉和53%的化纤，却能卖到7900元，关键在于它是名牌产品。

一般来说，大中小企业都可进行创新。如小店增加服务特色就是创新。意大利的鞋非常有名，但80%由中小企业生产，其中又有60%的企业工人数在20人以下。但能够带动一方经济的重大创新只能由大企业进行。从世界经济格局看，中小企业占绝大多数，如美国企业数量的95%以上是中小企业，大企业不超过5%，但极少数大企业却是美国经济的骨干，它创造了美国50%的GDP。如果只有中小企业，创新能力不足，长久下去，很难存在下去。

为什么创新主要由大企业进行？一、只有大企业才有资金和筹资的能力，他们可以通过在金融市场发行股票、债券

或银行贷款为创新提供资金。二、只有大企业才有承担创新失败的风险。比如药品开发，开发一种新药品需2亿-5亿美元和3-5年时间，但成功率却不足50%，中小企业很难有力量从事开发。三、只有大企业有市场推广的能力，能把创新转化为巨大财富。

同样，浙江企业要创新，要转型，必须要有自己的特大型企业。现在民营企业处于关键时期、转型时期。以前浙江企业小而灵活，靠机遇发展起来，现在一定要有一部分中小企业转变为大企业，这样才能实现可持续发展。

## 企业转型的三种途径

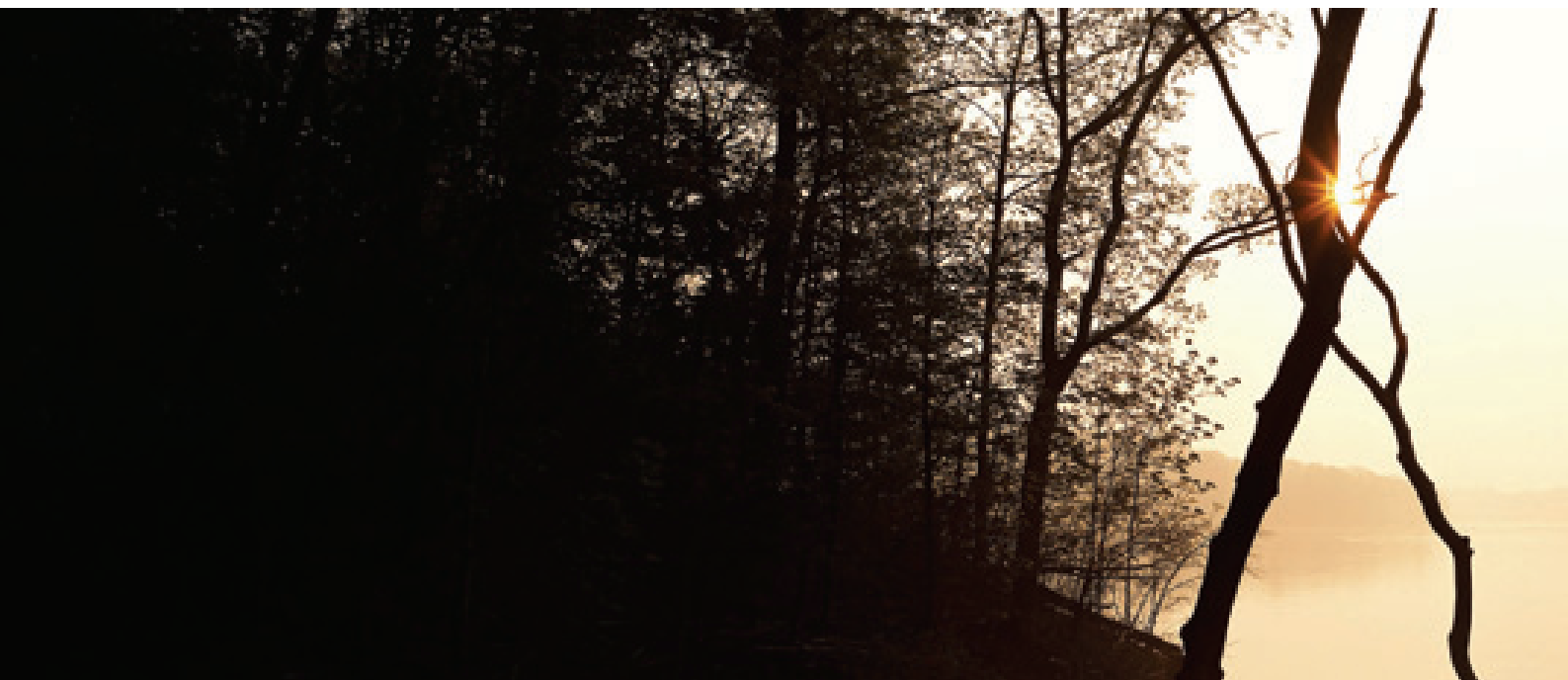
一是中小企业通过自愿联合途径，成为股份制大企业。如晋商，明清两代辉煌了500年，后又出现了票号行业，票号是中国封建商人辉煌的顶点。为什么后来悲惨失败了呢？一个原因就是他们没有把封建小票号变为现代大银行。那时汇丰、渣打银行已经进入中国，中国现代银行业也出现了，这样的情况下，晋商还坚持小票号，当然会被淘汰。

二是通过残酷的市场竞争，小企业兼并、破产成大企业。美国经济是在19世纪后期20世纪初发展起来的，当时汽车生产企业大小小有400多家，但没有创新能力，也就是购买配件，再组装。后来福特、通用挑起价格战，一大批中小厂破产或被兼并，最后形成克莱斯勒、福特、通用三大巨头。中国企业的兼并也已开始，但还差得很远，如医药行业，95%以上是仿制药品，中药是我国的优势，但很难走向市场，就因为缺乏技术创新。现在已在医药总局注册的制药厂有6700多家，但每一家规模都很小，难有创新能力。随着国内外专利法的严格实施，中小药品企业很难生存，必须通过破产、兼并，实现规模做大。

三是需要进行企业制度创新。这又可以分为三个层面的问题。

一是产权制度。浙江企业以家族企业为主体。

一般的家族企业，完全由一个家族经营、所有，很难持续下去。产权制度创新就是从家族完全所有转变为家族相对控股的股份制企业。股份制有三个特点：股权多元化；要有相对控股者；所有权与经营权分离，有一批优秀的掌柜，即职业经理人。浙江民营企业要做大，一定要沿着这三个方向走，





实现股权多元化，自己相对控股，培养职业经理人。

二是企业决策要实行制度化。

企业创立初，创业者个人很重要，但容易被神化，成为人治企业，个人决策决定企业革命。怎样进行制度化决策？建立董事会，包括内部董事和外部董事，让集体决策代替个人决策，使决策少犯严重错误。如青岛澳柯玛，董事长个人决策搞多元化，向13个行业扩张，没成功，导致资金链断裂，主业也做不下来。民营企业在制度上须注意两个问题：一是制度不能追求一步完善，要以实用为出发点，一步步走向完善。二是贯彻好不好，老板是关键。如有家家具厂，老板带头在车间抽烟。制度外还必须要有企业文化，企业做大，必须有文化发挥作用。柳传志有个搭房子理论。做企业好比搭房子，基础是什么？一是制度，二是文化，两者缺一不可，共同构成企业的基础。

三是激励制度。

民营企业在激励方面存在两个问题，一是舍不得给员工钱。福建晋江2003年缺工人10万，2004年缺20万，产品有市场，开工率却只有75%，为什么？老板抠。二是老板肯给但不善于给。晋商的“顶身股”制就是一个很好的激励制度，造就了一大批优秀的职业经理人。所以说，企业转型，首先是产权制度创新，股权多元化，还有决策运营制度化，建立有效的激励机制，协调企业员工利益。

### 政府要为创新做三件事

一、为创新创造良好的条件，最关键的是产权保护。  
二、引导本地经济实现产业集群优势，什么叫产业集群？一个地区集中了一个产业的企业以及相关企业。产业集群一方面可以提高效率，降低成本，另一方面能形成集体品牌，使集群中每个企业受益，如温州眼镜就是一个集体品牌。产业集群是最有利于技术创新的做法。集群中企业相互合作可以实现最大的技术突破，他们共同投资创新，共同分享利益。如德国海德堡，是印刷产业集中地，许多印刷技术的重大突破都发生在这里。另外一个，产业集群能使技术扩散速度加快。  
三、培养技术工人。产品最终是工人做出来。技术工人不只是企业的财富，更是社会财富。因此，培养技术工人主要靠政府。政府可以出台相关政策，鼓励技术工人成长。 **END**

## 名师简介



梁小民 1943年出生于山西。北京大学经济学硕士，1994年在美国康奈尔大学学习、研究；曾任教于北京大学，北京商学院。现任国务院特邀督查员，国家价格指导委员会委员、国家社科基金与国家自然科学基金专家评委、北京市社科基金评委，清华大学、南开大学等多所院校兼职教授，享受国务院特殊津贴。

主要从事当代西方经济学教学与研究，译有《经济学原理》(曼昆著)、《经济学》(迈克尔·帕金著)等专著、译著教科书50余种，著有《经济学是什么》、《小民读书》、《小民谈市场》、《小民说话》、《我说》、《我谈》、《我看》、《黑板上的经济学》、《微观经济学纵横谈》、《宏观经济学纵横谈》、《书生议事》等。





# 陈劲：

## 自主创新条件下企业如何变革



“企业发展的关键是思考未来能干什么。”“21 世纪是一个创新的时代，以模仿、跟踪为特征的产品竞争时代已过去，大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米的并购时代也已过去，能力创新和多赢合作是这个时代的思路。”

9月3日，浙大EMBA教育中心主办的系列高层次管理讲座——EMBA大讲堂登陆宁波，邀请浙江大学公共管理学院副院长陈劲教授担任演讲嘉宾，为当地企业、政府和社会各界的管理精英讲授如何在自主创新条件下实现企业管理变革的最新理念，其精彩的演讲受到了300多位听众的热烈欢迎。

### 浙江企业的未来

“当今中国发展的两大主题词是自主创新和创新型国家，从要素驱动、投资驱动到创新驱动的转型，是新世纪





我国经济和社会发展的战略选择。因此，创新氛围的培育、创业精神的倡导、创新人才的培养非常关键。”

陈劲教授认为，21世纪是一个创新的时代，以模仿、跟踪为特征的产品竞争时代已过去，大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米的并购时代也已过去，能力创新和多赢合作是这个时代的思路。“浙商要实现四个转型，一是更系统地整合国际资源，成为国际型企业家；二是更深刻地提升知识要素，成为知识型企业家；三是更全面地构建管理平台，成为创管型企业家；四是更丰富地积蓄文化品位，成为文化型企业家。”在陈劲教授看来，浙江企业的未来，最根本的在于浙商要实现从商人到创业家的转变。“所谓创业家，就是在创新性经济中勇于提出新概念并坚决执行之的优秀人才。”“现在信息很多，但很多企业还是不知道怎样赚钱。”陈劲举例说，现在企业的竞争已经从原来的信息匮乏时代的信息数量之争转向了信息质量之争，在如今这个信息爆炸时代搜得快比记得多更重要，因此有了搜索经济这个新概念的提出。

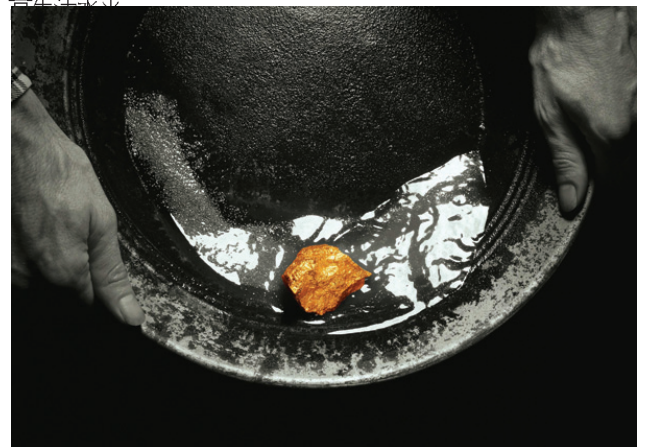
“再如我们正在热烈地讨论知识经济的时候，西方一些学者已经指出了体验经济（experienceconomy）的来临。”

什么是体验经济？不妨先看几个例子。一个以色列企业家开了一家咖啡店，名为“真假咖啡店”，店里没有任何

真正的咖啡，但是穿戴整齐的侍者仍有模有样地装作为客人倒咖啡、送糕点，让消费者体验到咖啡厅交朋友、聊天的社交经验。

位于美国拉斯维加斯的论坛购物中心，铺陈着大理石地板，偶尔还有古罗马士兵军穿过白色的罗马式列柱，让消费者以为重新回到了古罗马集市。

陈劲指出，当今经济中出现了许多新概念，如由知识经济到搜索经济，由工业经济到美学经济，由产品经济到服务经济，由生产经济到体验经济，由市场驱动到驱动市场，由提高生活水平





到提高生活品质，企业家们对这些应该多加关注，因为这些预示了经济发展的一些新动向、新潮流。

## 世界绩优公司创新制胜的四大原则

“Arthur D. Little 对全球 669 家企业领导人的调查显示，尽管意识到创新的重要性，但只有不到 25% 的企业感觉他们的创新绩效足以在市场竞争中立足。1993 年 Synectics Corporation 对 150 家美国企业的 750 个经理的调查显示，80% 的人同意创新对公司的生存与发展很关键，然而只有 4% 的公司表明他们精通创新。”陈劲教授说，他曾经跟国外一家著名咨询公司的专家讨论中国企业的创新，大家最后得出的结论是中国只有 5 家企业精通创新。

陈劲指出，之所以出现这种局面，在于创新是一种“创造性毁灭带动的巨大组织变革”。此外，高生产率、快速创新和信息处理需要一个严格、等级分明的组织，而创造性和技术发展的进程要求更灵活及非等级制的组织方式。另外，创新的高失败率也使得许多企业望而却步。“如一个医

药企业，它开发一个新产品，其失败与成功的比例为 3000 : 1，也就是说，平均开发 3000 个新药，只有一个最后是成功的，不过这个成功的回报是很高的，比如杜邦公司开发成功的一个新药，为其赚进了 400 亿美金。”

陈劲研究了很多世界绩优公司创新的案例，他发现这些公司之所以能够创新制胜，基本上遵循了这样四大原则：

原则 1：创新必须作为一项修炼。美国畅销书《第五项修炼》中说，作为一个未来的企业，就是一种学习性的企业，是一种学习性的团队。也就是说，企业不再只是一个工厂，同时也是一座学校；职工不只是干活，同时应该还是学生，不断地学习新知识。

原则 2：创新必须具有综合性。这表现在创新活动是许多人共同努力的结果，即众多人的投入产出活动。

原则 3：创新必须有组织地、系统地、持续地寻找新机会。陈劲指出，很多公司之所以没有什么创新或者创新失败，在于它们通常把员工只是看成了一种工具，而不是看成是一个智慧型的生物。“在这方面，英国壳牌石油公司就做得非常好，这个公司利用网络在公司内部开发了一套软件，要求每个员工每个月都要提出一些有关公司发展方向的新设想，也就是所谓改变游戏规则的建议。壳牌公司由此获得了源源不断的创新。”

原则 4：创新必须涉及组织所有人的参与。“美国花旗银行、英国壳牌石油等公司创新的成功，无一不是涉及组织所有人参与的一场巨大的组织变革。”

## 案例：海尔创新的主要经验

近年来，“海尔现象”一直是我国企业界和经济学界的热门话题，几乎每天都有许多来自全国各地的人到海尔参观、考察。

海尔的许多做法开行业先河。比如，在绝大部分家电企业大打价格战的时候，海尔却推行服务理念，以“服务为王”的策略立足竞争激烈的市场，树立起自己的品牌形象，提高消费者的忠诚度。

当大多数中国家电企业以 OEM 形式出口时，海尔却提出“先难后易”的国际化发展策略，先到发达国家，再进入





发展中国家。它在国内企业中率先到美国、意大利设厂，聘请外国人来打理海尔的外国工厂，这与海尔“品牌为旗”的观念是一脉相承的。

海尔文化的核心是价值观，而价值观的核心是创新。海尔力争每个产品必须在行业内保持领先，督促企业所有员工不断实行创新。海尔平均每天申报 1.8 个专利，1.5 天出一个新产品。从建厂初期只生产一个型号的电冰箱，到现在可生产 58 个系列 9200 多种家电产品，囊括白色家电、黑色家电及米色家电，这里浓缩着海尔集团技术、产品创新发展的历程。

在海尔，具有系统而完整的创新动力机制，许多管理创新的理论得到国内外企业管理专家的高度评价。如海尔“斜坡球”理论，讲述了一个企业的成长和发展犹如一个沿斜坡往上运动的球，要保持球体在斜坡上不滚下来，需要一个止动力；要使球体向上运动，还需要一个上升力。止动力即企业的基础管理，上升力即创新能力。还有生存理念、质量理念、用人理念等。目前，海尔已有十多个案例分别被收入哈佛大学、欧洲工商管理学院、瑞士洛桑国际管理学院等世界著名学府的 MBA 案例库，成为全球商学院的通用教材。如“海尔文化激活休克鱼”的案例正式写进哈佛大学教材。

海尔文化的创新精神深深地熔铸在企业技术、产品、管理、服务、观念之中，深深扎根于企业经营管理和员工的日常行为中。以“斜坡球”理论为依据，海尔创造了“OCE”“6S 大脚印”等企业管理模式。同时，海尔人以市场为导向，以用户需求为目标，不断开拓进取，充实其服务意识和创新意识。在海尔业务流程再造的 5 年间，其组织机构按形势需要打破了 40 多次，重建 40 多次；提出了“持续创新就是天天和自己过不去”“用户的难题是海尔创新的课题”“先卖信誉、再卖产品”“只有淡季思想，没有淡季市场”“市场唯一不变的法则就是永远在变”等理念。海尔正是这样在一步一步的发展中，以特有的创新理念形成独具特色的海尔企业文化。

在海尔，创新是无处不在、无时不在，每个员工都可以在自己的岗位上萌发创新的灵感，迸发出创新的火花。在展厅，人们可以看到每台家电前都摆放着设计人的介绍；在

车间，都有创新人员的介绍和照片，这些都充分体现了企业对员工劳动和智慧的尊重。

海尔从无到有、从小到大、从大到强、从中国走向世界，海尔文化本身也在不断创新、发展。在海尔文化发展的初期，海尔人的观念是“人人都管事，事事有人管”；而现在则是“人人都经营，事事都创新”。将公司的一张财务报表转化为三万张财务报表，让每个员工成为一个公司，成为一个 SBU。海尔的业务流程再造，不仅是机构的再造，更是观念再造、知识再造。正是这些文化的创新、发展和超越自我，也由此带动了海尔文化的不断发展。

陈劲教授把海尔创新的主要经验总结为四句话：“天天有目标（明确的创新策略，订单）；事事有流程（把管理留给计算机，创新留给你）；件件有创新（每天都是新员工）；时时有激励（每人都是 SBU）。” **END**

## 名师简介

陈劲，浙大 EMBA 课程核心教授、浙大公共管理学院副院长、浙大创新与发展研究中心副主任、中国科学与科技政策研究会常务理事、浙江省人民政府经济建设咨询委员会委员。近年来主要从事企业技术创新管理等方面的教学、研究与写作，曾获中国高校科技进步一等奖、教育部霍英东教师奖、教育部“高校青年教师奖”以及国家杰出青年基金等。



# 陈惠湘： 突破拐点——企业变革如何成功



“企业如人，必定会有一些特殊的时刻、特殊的问题需要面对。这种时刻就叫拐点，也就是企业生命道路上的一个拐点。而中国企业面对拐点，由创业经营到规模经济，由财富使命到组织传承，由中国到世界。这是一个决定性的拐点，在未来10年中，中国企业必将为自身的全球化生存资格和地位与跨国公司全面决战。”“创造市场，破坏规则，颠覆传统，一切都可以改变。但是，最重要的是改变自己。”“创业型公司依靠个人能力，成长型公司依靠伙伴能力，成熟型公司依靠组织能力。‘人一从一众’是企业进步的必然规律。”以上是陈惠湘教授在每日商报“讲堂”栏目与浙大EMBA教育中心联合主办的高层次管理讲座——EMBA大讲堂上提出的几个精彩观点。当天，陈惠湘教授以“突破拐点——三重结构变革管理”为主题，从企业战略变革、组织能力提高、企业领导成长三个角度出发，以全球化





竞争规模和联想、顺驰、平安保险、国美、携程卡、格兰仕等大量一手案例为基础，深入剖析中国企业突破拐点的任务与方法。

## 未来十年靠组织能力制胜

陈惠湘教授讲了这样一个故事。江苏有一家民营企业，他的老板对陈教授说，5年前它的资产只有1个亿的时候，自己感觉很幸福。后来他一不小心把企业做大了，大到现在他的企业资产已经有17个亿了，但他却一点幸福感都没有了，感觉像抱了个定时炸弹，整天提心吊胆。因为5年前，企业的摊子小，他管理轻松，手上余钱也多，想给家人买点什么就买点什么，现在尽管资产有10多个亿，但自己口袋里却没几个钱，不是欠别人钱，就是别人欠自己钱，还有一大摊子管理方面的烂事搞得他整天头痛不已。

这个老板请教陈教授说，有什么好办法可以让我走出面前的怪圈。陈惠湘给他出了个主意说，你既然感觉公司做大了累，那就把公司做小吧，把你感觉做不好的那摊子业务都卖了。这个老板后来真的就把部分资产折价卖了，最近他兴奋地打电话告诉陈惠湘，说公司做小点后感觉好多了，今年他们公司制定的年度计划就是琢磨怎样把公司再做小，把更多的非核心业务卖出去。

陈惠湘认为，这家江苏企业原来遭遇的就是一种典型的“规模不经济”，而目前在中国，这样的企业占了很大的比重。出现这种状况的主要原因就是企业是靠机遇一不小心做大的，而它的管理水平、人才团队和组织能力等都没有跟上。

对于这些企业来讲，陈惠湘对他们的建议是宁愿放慢一些发展速度，也要赶紧补课，补人才课，补管理课，补基本功。这就像盖一座高楼，地基不牢，越高越危险，放慢一些业务发展速度，舍弃的是眼前一点点利益，得到的可能是未来。不这样做，今天得到的，明天也会丢掉。

陈惠湘说，在2000年的时候，他对中国企业改革开放之后的20年表现有一个概念性的总结：改革开放后的第一个10年，对于当时的中国企业来说是机会制胜的10年；而第二个10年则是策略制胜的10年。例如，企业敢于做广告就能赚大钱。那么，未来的10年乃至20年，中国企业靠什么制胜，靠什么持续发展，靠什么规模经济？在2000年的时候我相信未来的中国企业一定是要靠能力制胜的。这种能力是一种系统的能力，组织的能力。而依靠机会和依靠策略获得了20年发展的中国企业，他们一定面对着艰苦的成长问题，就像人一样，每个人的成长，一生中都会有大的拐点。

## 突破的前提是“领导进步”

“领导进步——战略正确——组织发展”是突破的“三阶梯”。陈惠湘认为，企业如人，拐点就是分水岭。选对了继续前行，选错了前功尽弃。正确的取舍全凭定力。同时他认为，“虽然创造市场，破坏规则，颠覆传统，一切都可以改变。但是，最重要的是改变自己。”

陈惠湘说，之所以把领导进步放在企业变革成功与否的首要位置，第一个原因是全世界那些优秀的企业变革，规律性的现象是都由企业领导人来进行变革的发动和推动，比如杰克韦尔奇再造GE。其次，中国企业和美国的企业有很大

的不同，制度也好、文化也好、环境也好，它不像美国的企业那样有很成熟的保障。所以，中国企业变革成功与否，领导人的作用就尤其凸显。

在陈惠湘看来，所有企业领导人都是从自己当“演员”开始。他们必须完成由“演员”到“导演”、由“导演”到“制片人”的自我超越。而大多数“演员”最终难以成为“导演”。企业团队能力强弱取决于企业领导人的导演能力。当好导演，是那些成长型企业领导人无法回避的自我超越的任务。

中国此刻的企业领导人大多数是“演员”出身，他们自己可以演戏。但他们中有很多人，最终难以成为“导演”。这是企业平均寿命只有寥寥几年的一个重要原因。从“演员”到“导演”，是这些企业领导人的拐点。企业领导人通常都是一些优秀的“演员”，他们演技精湛，所以，他们很难从前台退下来。从演员到导演，这可能是很多演员的梦想。但是，没有几个能做成。他的能力和习惯，决定了他只能在一部戏中演一个角色。他很难把众多演员集合起来，扮演好各自的角色，形成一部好戏。

众多的中国企业领导人，他们都能够很敏锐地捕捉到商业机会，就是说，他们能够发现战略拐点。同时，他们也能发现企业存在的缺陷和需要进步的地方，他们能够找到组织变革的拐点。但是他们最终无法推动企业突破拐点，也因此无法抓住战略拐点。这一切的原因是什么呢？是这些创业家无法突破自身的拐点。

企业是可以长久的，人在企业中只不过是一个过客。大多数创





业者会把企业当作自己的孩子，这样他就很难把自己作为企业的一名成员来进行定位并发生改变。这样的创业者，最好的选择是做投资人，而不要做CEO。因为，合格的CEO一定应该是通过组织的能力，来体现自身价值的。

## 企业领导人如何做好“导演”？

那么，处在这个拐点上的企业领导人怎样去突破这个拐点，成为合格的“导演”呢？陈惠湘的建议是：

第一，他们必须明确自己是企业的一名成员，明确自己的角色任务

第二，他们必须弱化自己在公司业务执行和事务执行层面的价值，强化自己在组织层面的价值。多做人，少办事，培养人以及把合适的人安排到合适的位置上。

第三，他们必须掌握控制过程的方法，但一定要减少对过程的参与，要能够忍住不伸手。

第四，他们必须能够容忍和接受部下的能力失误。尤其当这种失误是这个人成长必须付出的代价的时候。

第五，他们必须能够接受部下采用不同的方法去取得工作成果。尤其是这种方法与自己的经验与习惯完全不同的时候。

这是那些成长型企业的领导人无法回避的自我超越任务。人多力量大，无法突破自身拐点的企业领导只会是“人多力量小”。

## 变革是突破拐点的唯一方式

“所有的拐点突破最终都是通过变革而完成。”变革在今天的世界上是个流行词汇，尽管不同的企业面临的情况各异，变革的方式就必然各不相同，但陈惠湘认为，所有的变革依然有一些共同的原则可遵循，即“业务提升、团队进步、管理改善”这样三个原则，并且，三个原则存在着

优先与递进的关系，形成闭环。企业通过这样的闭环实现自身的持续发展。

业务提升。这是所有企业变革的主要目的，也是变革成功的一个基础性条件。业务提升取得进展，企业变革行动就会有坚实的平台。

团队进步。这是企业变革能力方面的内容，是企业变革必须遵循的第二大原则。忽略团队进步会使企业当期的业务提升策略执行效果大打折扣。

管理改善。先进的管理，一定是由一个优秀的团队共同努力打造而成的。而管理改善是企业任何一次变革行动中变革能力的攻坚战。

## 利用拐点的四种方法

陈惠湘指出，组织变革的拐点通常出现的两种时机：一种是行业拐点将要出现的时候，组织变革的拐点也将出现；一种是公司业务拐点将要出现的时候，组织必须适应新的业务要求。而拐点最终都是变革。

他举例说，在1995年之前，在中国PC行业，联想一直还是一个追赶者，而之后联想一跃成为PC行业的领先者，原因就在受学习机的启发。当时联想已预见到电脑进入家庭将会是一个大趋势，在当时商用PC售价高达12000元的时候，通过取消硬盘、采用黑白显示器等一切技术手段降低成本，推出了售价只有4000元左右的“联想1+1”家用电脑，从而创造了一个崭新的家用电脑市场，联想品牌由此家喻户晓。

“联想通过创造市场成为全球PC老大，顺驰通过破坏规则成为中国房地产业的戴尔，国美通过颠覆传统成为家用电器销售的主渠道，格兰仕则通过企业深化成了全球微波炉龙头老大。”在演讲中，陈惠湘还从战略方面结合顺驰、国美、格兰仕等几个具体案例深入分析了对拐点的预见和应对策略。在总结几个企业成功的经验之后，得出了“通过创造市场”、“通过破坏规则”、“通过颠覆传统”、“通过企业深化”来迎接并利用拐点的四点结论。 **END**

## 名师简介



陈惠湘，北京丰收企业管理顾问有限公司董事长、上海三盛宏业投资集团总裁。著名管理学者，中央电视台“东方之子”专题人物，联合国世界第七届青年企业家高峰会议中国唯一被邀学者代表。担任国内多家著名企业高级管理顾问或独立董事。《联想为什么》、《中国企业批判》、《企业团队修炼》、《突破拐点》等畅销财经经管书作者。



# 范晓屏：

## “超女”现象引出的价值思考——创新就是顾客的个性体验

国庆长假，有闲在家看看电视，频道转换间看到了06超女决赛，尽管不如去年火爆，但同样的主持和煽情，歌声、眼泪、粉丝、亲友团，台上台下，大厅内外的互动，也不失人气。有人说超女（本文中的“超女”即可以指个体，也可指一种娱乐形式）使娱乐变成了寻梦、怀旧和人生体验，让喜欢变成了一种现实；有人认为超女是春晚后中国大众文化的新形式，影响了普通百姓的心灵；但也有人批评说超女低俗，是收视率惹的祸。本人无意探讨这些，只是想透过超女现象来谈谈在互联网和通信技术发展的当今，顾客正日益参与到价值创造的过程之中，企业为了更好地满足不断差异化的顾客需求，正在探求新的价值创造与传递的方式，传统的竞争规则、价值创造过程以及企业与顾客之间关系的本质正在受到质疑与挑战（文中的“价值”主要指顾客价值，即顾客的偏好、认知、感觉和体验）。

手机媒体是一种以手机为载体、继报纸、广播、电视、互联网四大媒体之后的第五媒体。超女的火爆与综合运用媒体直接相关，短信支持、百度贴吧、报纸报道、广播实况等等使超女与大众情感紧密的联系在一起。事实上，举办者只是提供了一个价值创造的平台，并没有创造超女的价值。海选也好、几进几也好、终极PK也好都只是一个平台，一种价值载体而已，超女的价值是由众多观众在平台上与举办者、超女、观众与观众互动中共同创造出来的，价值存在于想唱就唱、偶像痴迷、迷恋、关切、紧张、狂喜、

失落、悲伤甚至对抗的种种体验之中。换句话说，当海选长龙形成时，当粉丝们狂热地满世界拉选票时，当台上超女PK眼泪与粉丝失落悲伤眼泪流在一起时，当观众声嘶力竭、喜极而泣时，超女的价值就产生了。观众不只是在观看，而是融入其中，不仅决定着超女命运，而且也创造了自己的娱乐。“我的娱乐我创造、我做主”。显然，超女的价值是以多种体验与满足为导向的，举办者不提供创造物，而是与观众共同创造出体验与满足。超女是一个众人的舞台，一个围绕观众和共同创造体验的舞台。作为共同创造价值的互动场所，超女为不同参与动机的观众带来不同的体验与满足，这是超女成功之本。

超女平台实际上是利用多媒体技术构建而成的观众社区，每一个观众都会尝试去扮演各种不同的角色。超女正是能够让人有机会释放压抑的天性、探求自我价值和社会认同；能够让人从偶像中追逐逝去青春，寻觅梦中理想，感受人生的起落跌宕；能够让人以真实的“我”去与人交流分享、以多媒体互动带来不同视觉与体验的冲击；能够让人以自己的喜好标准参与决定超女的晋级与PK，这一切让超女产生了强大的吸引力。尽管超女本身作为一种商业策划有它的流行时间，但超女现象背后的价值创造新过程却值得我们思考，它反映了当前企业战略与营销管理的一个新兴现象：顾客与企业正日益密切地卷入价值的共同创造过程之中，而产生的价值对顾客而言是独特差异的，对企业来说是可以持



台，而不再是围绕消费者需求的企业提供品的“钱袋”。在传统体系中，互动主要是一次性的发生在交换环节，目标是卖出产品获得经济回报，而在新体系中，互动是持续的，目标是价值创造与价值提取。在传统体系中，互动场所一般位于价值链的终端，即交换，在新兴体系中，互动可以发生在价值链的任何地方。在传统体系中，企业与顾客的关系是以交易为基础的，而在新兴体系中是以共同创造体验为基础。不难看出，两种价值创造体系实际上反映了企业思维模式与消费者思维模式的碰撞，就企业而言，在生产与销售产品前，常常会询问消费者需要什么，用企业提供的产品干什么？但就消费者而言，不仅希望企业能更多考虑自己的需求与偏好，也希望能够把自己的价值观纳入产品制造与选择之中，而不是单纯接受企业提供的所谓最好的产品。由此，对大多数企业来说，创新将从以产品/服务为基础的企业主导型转变为以体验为中心、以共同创造价值为基础的创新，创新即不是以产品为中心，也不是以工艺为中心，而是以共同创造顾客个性化体验为中心。 **END**

续的。

市场正在悄悄地发生变化。我们的工业体系生产出越来越多的产品/服务，多种信息渠道使消费者获得越来越多的信息，有了越来越多的选择，但满意度却在下降，这表明产品的多样性未必能导致更好的消费者体验。这种悖论迫使我们重新审视传统的以企业为中心的价值创造体系，这种体系在过去的100多年中发挥着很好的作用，但在新的时期，消费者在工业体系中所扮演的角色变化了，消费者已经不单纯地作为企业的目标对象，而是企业的资产，他们从彼此独立到关联在一起，从被动接受到主动探求，从选择价值到参与创造价值。共同创造价值将是市场营销的新旋律。

当今的世界越来越趋于感性，价值更多地源于互动过程中的体验，价值存在于以个性化差异为中心、在特定事件背景下的企业与消费者群体进行有目的的互动所共同创造的体验。普拉哈拉德等勾画出共同创造价值这一新体系的大致轮廓，即价值是由消费者与企业创造的，共同创造体验是价值的基础。消费者与企业之间的互动是共同创造价值的场所，通过差异化互动来形成不同的体验，实现体验的个性化。在新兴经济中，企业之间的竞争将更多地以共同创造个性化体验为中心，市场作为一个场所更像一个围绕互动与体验的舞

## 名师简介



范晓屏教授，浙江大学营销管理研究所所长，浙江大学EMBA教育中心主任，中国市场学会常务理事和学术委员，浙江省市场营销协会常务理事





## 魏江：如何成为一个卓越的领导者



对于任何一个组织，无论是企业、学校，还是政府、社会团体，领导者的作用都是至关重要的。组织的成功与失败，很大程度上取决于领导者的作用。那么，怎样才能产生好的领导者，成为一个卓越领导者的要素是什么？

“企业家不是管理者，而应该是职业领导者；企业家是用人，是刘邦，而不是韩信、张良；企业家是规则制定者和模范的执行人，而不能凡事都亲力亲为。”在7月8日的浙江大学EMBA宁波大讲堂上，浙江大学管理学院魏江教授很好地回答了这个问题。

## 企业家要有领导艺术

传统的特质理论认为，领导者具有某些固有的特质。这些特质是人与生俱来的，只有先天具备这些特质的人才可能成为领导者。这种观点的渊源可追溯到古希腊，例如亚里士多德便认为，所有的人从出生之日起就已注定了其治人或治于人的命运。然而，用现代的研究方法探讨这一问题，特质论的研究并不乐观，因为找不到一组独特的成功领导者的特质可以作为鉴定领导者和非领导者的标准。现代研究表明，领导是一个动态的过程，是一种发展变化的行为过程。领导者的特性和品质并非与生俱来的，而是在具体实践中逐渐形成的，是可以训练和培养造就的。但是，尽管如此，由于领导者对组织的重要作用，人们还是不间断地探讨研究这个问题。

我国近年也开始进行对企业家素质的研究，例如，一项题为《企业创新发展与经营管理者素质建设》的研究报告认为在诸多的企业家特质中，社会适应性是起到重要作用的特质。在我国，一大批成功的企业家，不是因为其具有



高学历或高技术，而是因为其具有较好的社会适应性，包括诸如较好的社会洞察力、善处人际关系、对专业知识和管理知识有较好的理解能力、在顺境和逆境中都能有较高抱负的意志力和确立奋斗目标时表现出的较好的变通性。

我在温州听到一件很有趣的事，一家企业的保安在门口拦车，不认识的车不让进，这都是他们的总经理制定的。正好他们地方的财政局长过来了，因为车子不认识，所以保安没让他们进去。大家都知道财政局长很牛的，就马上告诉了他们的老板。老板立马把保安骂了一顿说，公司是我的，你们都应该听我的。所以，当时那总经理就很生气，公司是老板的，我们干的再好也得不到信任，还不如不干，第二天就辞职了。

这说明什么，领导的特质是很大的，不光你的企业待遇能留住人，作为老板的你，魅力和魄力有时候更能起到决定性的作用，这也是一种领导艺术。

## 企业家应有思维柔性

提到柔性，就想到刚性。在计划经济体制下，生产计划是刚性的，设备能力是刚性的，产能是刚性的，交货期是刚性的……于是，久而久之人们的思维就逐步“刚性”起来，从计划经济过渡到市场经济，思维中的“刚性”部分也自觉不自觉地跟着带到现实中来。

在浙江的企业尤为严重，也许作为企业的第一代领导者，当年的经验和精神可以带动生产，但放在现今的年代就不行了。作为企业家不可能再要求员工和子女可以不计报酬的为企业干活、卖命。而且，他们更不能去改变原有的经营战略和管理方式，这就势必会和现代的企业经理人或者新的企业领导者产生矛盾甚至冲突。这在50-60岁的企业家中尤其明显。

管理模式在企业小的时候或许行得通，可以一竿子到底，但到了企业发展壮大到一定程度就不行了。我知道的杭州一家企业就是这样。企业的总经理是董事长的女婿，大家知道，女婿总得听老丈人的话吧。他们的集团下面有个染整厂，因为集团的发展，不需要这个厂了，当时总经理就考虑把厂卖掉或者承包出去。但老丈人听说后就发火了，“我们的集团当初就是靠这个染整厂才起家的，现在你要把它卖掉，难道你连根都不要了吗？”

这就造成了企业上下管理的脱节，势必会影响企业的发展 and 水平的提升。《谁动了我的奶酪》这本书很多人都看过，是做哼哼还是唧唧？相信大家都愿意做个主动变革的人，但在实际工作中，惯性或我们说的逐步形成的“刚性”妨碍了我们变革的主动性和热情，相信这应该是问题的根源吧。解决的办法很简单，主动接受并推动一切变化。

所有这些变化都源自于我们思维中增加了些柔性，但在我们所管理的企业中，就会有很高的生产柔性能力，在产品的质量、产量、交货期、用户满意度、财务状况和业绩等方面就会有许多的改善和提高，从而产生良好的投资回报，所有这些所带来的必将是我们的企业更具竞争力。

毕竟，竞争力不在刚，也不在柔，而在刚柔相济之间，阴阳转化之中。

## 对同行不能总想着竞争

大家总是说“商场如战场”，我认为这是不对的。商场应

该不只有竞争，还应有合作，你不和人家合作，想独吃一个大蛋糕肯定会“噎”着的。

丝绸一直是杭州的特色产业，可杭州丝绸在国际上的竞争力如何，大家都是清楚的。人家爱马仕一块丝绸方巾能卖8000元，而杭州的呢，基本上，四五十元就能买到的。当然这和质量、手工都是分不开的。但更多的是杭州丝绸厂商的恶性竞争，打价格战。你卖40元，我就卖30元，你接到单子，我就宁可赔本也要把单子抢过来，即使最后我可能交不出货，失去信誉，也不能让你得手。我们的企业拼的不是质量，是彻彻底底的恶性竞争。

企业合作了又会怎么样呢？丽水有家做医药产品的企业就很成功了。它生产的硫基在同行业中“汽吧”是做得最大的。当初他们也是一样打价格战，拼价格，利润都很低。后来丽水企业想到了合作，它把生产硫基的原材料以双方都能接受的合理价格卖给“汽吧”，而“汽吧”呢，则只占领欧洲市场，别的地方都让给丽水的企业来做，形成价格同盟，从而做到“双赢”。

现代企业的产品开发、营销活动等越来越趋于复杂化，主要是由市场需要的复杂化、多样化导致的，由此，企业花费在这些方面的开支也越来越庞大，风险系数也不断增大，一旦决策失误，那将是后患无穷。如果企业合作经营，那么，至少在研究、开发、经营等费用上可以形成一个分摊的局面，同时，风险也得以分散，增加了经营的安全性，即便遭受打击，也不至于会全军覆没。

通过合作可以减少无序的竞争给各个企业带来的损失；通过合作可以进一步发挥规模效益的优势，实施资源整合，降低成本；通过合作可以将企业尚未得到充分利用的资源得以利用，以产生更大的收益；通过合作可以减少不必要的经营环节，减少信息沟通与物流重复流动的费用支出。

资源绝对不是取之不尽，用之不竭的，这一点一定要切记！像我们以前概念中的“大庆的石油用之不竭”绝对是没道理的，是违背科学规律的。因此，如何让有限的资源发挥出最大的效用，避免在资源利用上产生“滥用”、“无序”与“撞车”的局面，就有赖于企业间科学合理的合作，通过这种合作，使资源得到充分与高效的利用。

合作是提高竞争力的有效手段，单打独斗不行，就靠拳头的力量。当然，合作也不是消灭竞争，而是使竞争的形式、领域发生变化。

## 企业家要学蜜蜂采蜜

现今的社会有这么一个现象，有的人知道的少反而觉得自己懂得多，而有的人知道得越多越发现自己懂得少，做企业的水平越差却越觉得懂得多，而做得好的企业家都是觉得自己懂的少，甚至什么都不懂。

凭借吃苦耐劳的“拼命三郎”精神，在自然资源上不占任何优势的浙商硬是在全国创造出民营经济空前繁荣的“浙江现象”。然而随着改革开放的深入，单纯依靠成本优势发展的浙商们已经日益受到资源要素紧缺的严重制约，粗放型的增长模式在国际竞争的压力之下也日见其弊端，核心专利和自主知识产权的缺失使得大多数民企缺乏品牌竞争力……大多出身于“草根阶层”的浙商们日益受到提高自身素质和建设优秀经理人团队的双重人力资源建设压力。传化集团董事长徐冠巨就说过，不仅仅是浙商，当代中国企业家们都要树立学

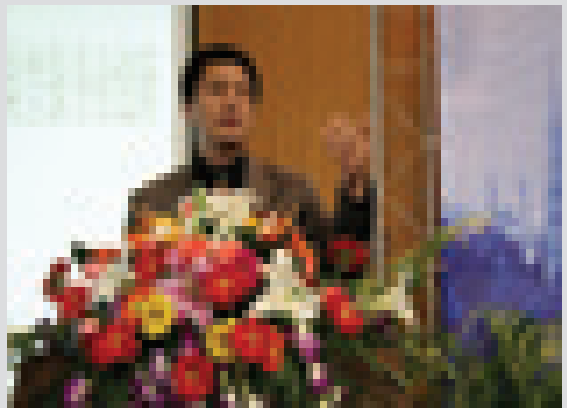
习意识，引导企业向学习型组织方向发展。

企业面临从本土竞争到国际竞争、从粗放经营向精细化经营的战略转型，其经营环境也日益复杂，企业需要走一步，看两步，想三步，这对企业家的战略意识提出了更高的要求。从发展路径来看，我国大多数民营企业都经历家庭作坊、家族型企业、地域型企业到现代企业的发展过程，如今面对多元化和国际化的挑战，迫切需要企业家改善公司治理结构以提升企业的管理能力。

面对经济全球化的加快，对企业管理者驾驭市场经济的能力及综合素质的要求越来越高。企业家的素质很大程度上决定着企业的前途和命运，决定着经济的兴衰与存亡。作为企业家、经营管理者，必须不断地吸取新知识和成功经验，真正做到财富因领导者而生辉。

就好像蚂蚁只会获取现存的东西，蜘蛛则只满足于自己肚子里的东西，并把自己网起来，不与外面的世界打交道，而蜜蜂却采百花蜜，酿制属于自己的蜂蜜。做企业的也是一样，学习人家先进的东西，拿过来，然后提炼出属于自己企业需要的有用的经验和技能，这样才能使企业不断的进步，才能采集到更多、更好的蜜。 **END**

## 名师简介



魏江博士，男，1970年1月生，现为浙江大学管理学院教授，博士生导师。国家教育部“创新管理与持续竞争力”哲学社会科学创新研究基地副主任、浙江大学企业组织与战略研究所所长，浙江大学人力资源与发展战略研究中心副主任，浙江大学管理学院院长助理，IEEE会员、AAOM（亚洲管理学会）会员、浙江省创造学会常务理事、浙江省国际合作协会常务理事、浙江省行为科学研究会常务理事、中国科学学与科技政策研究会理事。同时，担任多家企业的顾问或独立董事。现从事企业战略管理、技术创新与管理、服务业创新等领域的教学和研究工作。



# 邢以群

## 如何凝聚优秀员工，创造卓越企业

人是一切活动的行为主体。一个企业能够走多远，做好，取决于这个企业是由一帮什么样的人所组成的。很多企业出现业务越来越忙，但是效果却越来越差，这是因为万事具备，只缺相应合适的优秀员工。

### 优秀的员工从何而来？

要想获得优秀的员工，首先要弄明白什么是优秀员工。整天揣摩老板心思，经常打小报告、溜须拍马的人，绝对不是优秀员工。优秀员工有三个基本的特征，首先他认可公司理念，第二他具有职业素质和技能，第三他能够主动、负责地按尽可能高的标准做好企业发展所需要进行的各项工作。那么，优秀的员工从何而来？就像优秀的学生存在于精英校园之中，优秀员工存在于先进的组织之中。没有一个人生下来就是优秀员工，优秀员工都是后天培养训练出来的。

### 如何获得优秀员工？

找不到企业发展所需要的合格人选，原因主要有两个，一是要求过高或者发现不了，二是因缺乏有效沟通和培训而得不到。

如有个企业向猎头公司提出，要招一个既懂业务又懂管理的部门经理，结果搞了很长时间也没有找到合适的人选。这就是企业的要求过高了，因为既懂业务又懂管理的人才本身就很少，没有很高的薪酬请不动，另外这样的人才一般也不甘屈居一个部门经理这样的职位，他早就带着一帮人自己创业去了。其实，这个企业只要把这个部门经理的职位一分

为二，设立经理和业务助理两个岗位，这个问题就很容易解决了，因为单懂管理或者仅通业务的人比比皆是。

那么，如何发现和获得所需要的员工？这主要有两种途径，一是招聘，二是训练。不过，这两种途径具体操作起来都是非常有讲究的。

很多公司经常会让一些并不精通业务的人来主持招聘工作，其结果也往往是不尽如人意。因为“物以类聚，人以群分”，有什么样的招聘者，就会招进什么样的人。

招聘，首先必须坚持一条原则，那就是“以优秀吸引优秀人才”。因为招聘者代表公司形象和素质。所谓“英雄识英雄”，只有优秀的招聘者才更有发现优秀人才的眼光，而优秀人才也是通过优秀招聘者所展示的形象和素质，而心生对公司的认可和向往。

因此，要发现和获得优秀的人才，公司必须重视人力资源职务。从内部挑选忠诚者和优秀者担任，并尽可能让多数经理经历人力资源管理方面的职务。而公司高层和业务精英是最佳人选。

如一家咨询公司早几年曾经招了3名浙江大学的本科生，工作两年后都表现非常突出，后来公司招聘新员工时，又让这3个优秀员工去负责，人力资源部只在其中起组织协助作用，结果由他们招进来的几个新员工也在工作中表现突出。这就是“以优秀吸引优秀人才”的结果。

不过需要指出的是，只想通过招聘获得最佳人才，会注重于资格条件，而错失许多有潜力的人。因为过去的经验很难在招聘中证明和量化。比如很多企业招聘是会提出诸如

工作年限、学历等诸多条件，这些人为设置的门槛其实大大缩小了自己选择人才的范围。

而且，很多优秀的人才并不在流动的人才市场上，而是安心地待在自己的岗位上，或者在一些菁英培训机构内进修。因此要发现和获得优秀人才，企业还应该撒下更宽广的网。如杭州某知名企业的一位老总就非常喜欢参加各种高级管理进修班，他去上课主要不是学习，而是通过这种近距离、相对长时间的方式，去发现和物色优秀人才为己所用，而实践证明这一招确实很管用，他的企业管理团队里面有不少人就是通过这样的“同学”关系被他“挖”走的。

另外，作为一名公司的老总，必须明白，优秀的员工是训练得到的，而不是单纯依靠招聘。这就是“以优秀锻造优秀员工”。

训练的原则是一定要由一位资深经理来统筹人才的招聘和训练，同时要有优秀人才来担任教官，避免训练不当而给公司造成损失。正如人们常说的“你必须自己做得到，才能教导别人。”将公司的业务精英训练成优秀教官，并将教官职位提高到与其他业务经理同等重要的地位。

### 如何训练？有三个要点。

要点一：给人以希望。训练要起到作用，首先要让新员工意识到：通过前期训练，你将蜕变转型。其次，通过公开员工训练计划，使新员工明白今后自己会在哪些方面有所改变和提升。另外，还要努力使公司提供的基本训练受到业界的肯定和赞扬。

要点二：从相同起点开始训练。每个企业都是独特的，要让新员工快速学会公司模式，就应从相同起点开始。第一堂课开场白应该是：“忘记你自以为对此课程所知的一切东西，你将学习正确的方式，也就是本公司的方式。”所有训练员都应该具有相同的观念：公司理念，才能使训练标准化。

要点三：栽培，而不是抛弃。要持续正面强化，不断告诉他们：你们是精英。同时，采取“婴儿学步”的方式按部就班培养经理人，不要让公司的需求变化及“救火”干扰培养过程。最后，要通过学习、讨论、思考“杰出老兵”的英雄事迹，让新员工了解公司历史和文化。另外如何培养应届生？如杭州某公司前年花大力气招聘了10多个应届生，但到去年留在公司的只有两个了，原因就在于对应届生试用期间的培养不当。应届生试用期培养有3个要点，一是转换角色，二是入司教育，三是入职培训，通过这三个步骤，才能让应届生完成从学生到优秀员工的转变。

### 如何用好和发展优秀员工？

要用好和发展优秀员工，还必须了解优秀员工的需求层次。概括来说，优秀员工的需求分为5个层次，排在最底层的是物质报酬（工作报酬），往上是培训学习（工作氛围），再上是能力发挥（工作机会），再往上是追求晋升发展（企业前景），最后是追求工作自主（领导魅力）。明白这个后，具体可以从以下6个方面来做。

一是高报酬高要求，报酬不仅仅是回报，而且还表明企业对其价值的认可程度。高薪高要求的结果是员工付出有回报，干得开心，努力达到工作要求，遇到困难，设法解决，对企业满意度较高，忠诚感提升。

二是回馈其业绩，建立公平合理的报酬体系。报酬体

系要表明的是组织对于全体员工的承诺：在该组织中，组织将给员工个人目标的实现提供怎样的平台。“获得一定的报酬是员工之所以愿意留在一个组织中并为之奉献智慧和力量的根本原因。”

三是尊重其人格，客观公正对待其工作，多表扬、少批评、不辱骂，注意倾听并及时回复下属的意见。

四是要明白人是物质的，也是精神的，要对优秀员工给予更多的关注，因为关注本身也是报酬之一。

五是人是具有思想的，要明确经营企业的目的，使你的员工觉得他们所做的工作是世上最重要的工作；突出价值，“你是无可取代的”，不断提醒每个人在工作中所扮演的角色的不可或缺；目标可行，“让成功而不是失败成为习惯”；以身作则，“站在员工前面而不是后面”；用其所长、做其所愿，使其乐于工作。

六是要明白沟通很重要。“组织是由谈话构成的”，没有沟通，组织成员之间就无法协作，从而发挥组织的功能。好的沟通是过程聪明和成员聪明。

通过优秀的招聘与优秀的训练，我们就得到了优秀员工，通过用好和发展优秀员工，我们就凝聚了优秀员工，那么我们的企业就可以成为优秀的企业，并从此走向卓越。 **END**

## 名师简介



邢以群 管理学博士，浙江大学管理学院教授，浙江众成企业管理咨询公司首席咨询顾问，主要从事企业管理研究与教学，并担任了多家企业管理顾问和公司董事，曾先后主持和参与十多项国家级基金项目和政府咨询项目研究，发表了近70篇论文，著有《管理学》、《高技术企业经营理论》、《存亡之道——管理创新论》等著作。并出版发行了《如何进行有效的管理》、《如何打造百年企业》等音像制品。所著《管理学》教材被列入国家教育部工商管理类推荐教材，已累计发行十多万册。





## 吴晓波： 中国崛起需要更多自主品牌

案例：万安三拒跨国公司“求婚”

日前，浙江民企万安集团再次拒绝国际著名汽车零部件厂商瑞典瀚德(Haldex)公司条件优厚的并购提议。

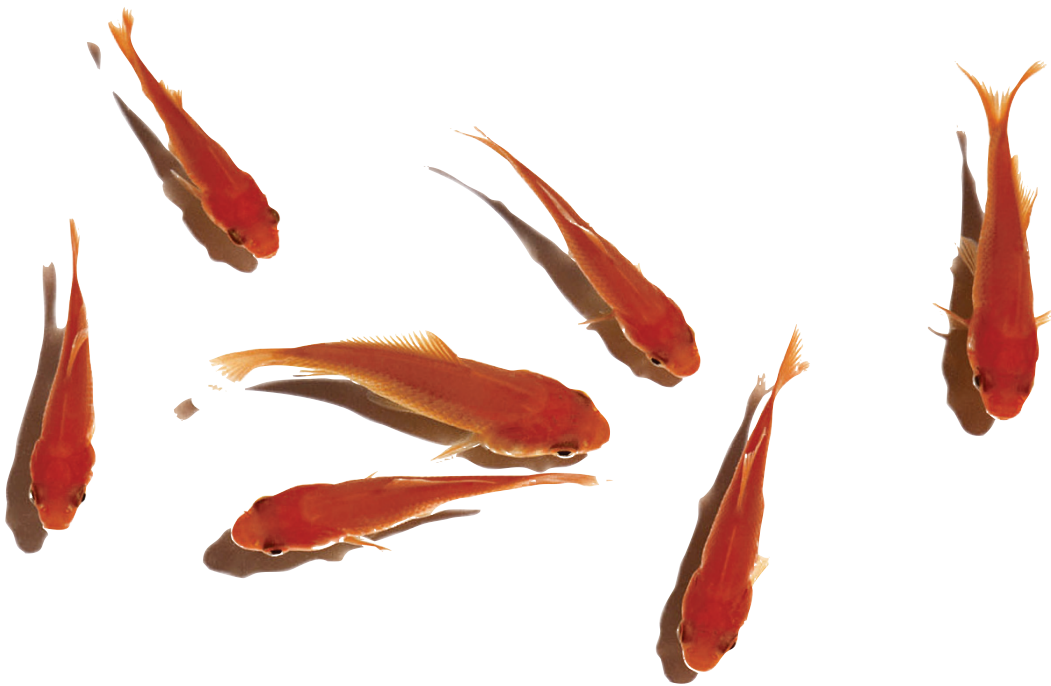
这已是万安集团对第三家著名跨国公司的并购说“不”。在Haldex公司之前，早有德国克诺尔(Knorr)、威伯科(Wabco)两家公司开出过诱人条件，万安集团最终都予以拒绝。

这三家跨国公司是世界汽车零部件生产前三强，市场份额约占目前全球汽车主机零部件市场容量的四分之三。他们不约而同盯上万安集团，是缘于万安对它们一贯称雄的市场构成了潜在威胁。

万安集团是诸暨的一家民营企业，从1985年起生产气制动系统产品，去年销售额达3.5亿元，其中出口1600万美元，是目前国内最大的气制动系统生产企业，在技术上处于国内绝对领先地位，正逐渐进入国际汽车主机市场，而价格远低于跨国公司。

为此，上述三家跨国公司高层先后找到万安集团，开出注入巨资、引进国际一流技术等丰厚的并购条件，但都附加一项最重要的限制：万安集团从此须放弃自主品牌，改用它们的商标。

“公司决策层曾为此进行多次激烈的讨论，如果接受并



购，我们无疑能迅速提升技术力量，加速市场扩张，但中国汽车零部件的这一自主品牌将消失，不再拥有在这一领域的‘话语权’。权衡再三，我们最终决定放弃与跨国公司的这种合作方式。”万安集团总裁陈锋说。

点评：请关心、支持宝贵的GNP！——中国崛起需要更多自主品牌

已经不止一次听到浙江企业家这样的事了。真为之而高兴，而兴奋之余亦有几分惆怅和忧虑。在全球化浪潮的席卷之下，发达国家与发展中国家之间的差距缩小了吗？当GDP（国内生产总值）取代了“狭隘”的GNP（国民生产总值）之后，又有多少国家、多少官员去关心“生产值”的归属？而当“拉美现象”、“亚洲金融风暴”骤然现身之时，当事国的政治家们在情绪化的诅咒之后又能做些什么呢？

国人应当知道：随着全球化的深入，在全球范围内，发达国家对制造业的控制和主导的程度不是降低，而是大大地增强了。近十年来，四万余家跨国公司，从事和控制着世界1/3的生产总值，2/3的国际贸易，70%的直接投资和80%的技术转让。制造业的核心更是在全球范围更深地牢牢掌握在发达国家手中。在如此的跨国公司重压之下，自主品牌、自主知识产权、自主创新又是何等的弥足珍贵。

近年来，在GDP的光环下，FDI（外国直接投资）堂而皇之地登堂入室。在享受“最惠土地、劳力、能源等资源待遇”并且可数年“不纳税”、“少纳税”的特殊“国民待遇”同时，挥舞着IP（知识产权）大棒在中国市场上攻城掠地、所向披靡。大量国有资产（甚至战略性产业的资产）通过“合资”、“股份化改造”顺畅地流向列强之“强龙”之手而有人喝彩；

事实是：由于利益主体的不同，资源消耗型的粗放式FDI已经对我国的环境安全与可持续发展带来巨大的隐患，中国企业面临着游离于全球产业链中心的外围而被边缘化的风险。典型地表现为：中国企业可以在行业中生存，但是利润最好的部门、最好的客户和最好的人才却被外企拿走。

在技术上，我国企业被边缘化——产业链缩短、向纯加工装配端集聚，即使是那些规模比较大、知名度比较高的本土企业亦被迫淡出到做一些外围的小开发、小改进，关键的核心技术更多地掌握在外商手中；在市场上，我国企业则从品牌和市场份额上逐渐淡出或者只能在某些利基市场、产业链的某一环节能够拥有一定份额。

唯有“自主创新”才是中国企业的成功之路。从“万安”身上，我们可以清楚地看到，没有“自主创新”就没有“自主品牌”，而没有“自主知识产权”就没有真正的“自主创新”！而缺乏有“自主知识产权”支撑的“自主创新”正是目前我国大多数企业的短板。中国的和平崛起需要更多的“吉利”、“飞跃”、“万安”们出现在中国的土地上，并坚实打入世界市场、骄傲地自立于世界企业之林！以“中国”的名义！让我们为之喝彩！让我们全力支持他们！

衷心祝愿“万安”们一路走好、祝“中国脊梁”在不屈的竞争中愈战愈勇！ **END**

## 名师简介

吴晓波博士，浙江大学EMBA课程核心教授，博士生导师。泰国亚洲理工学院博士后，英国剑桥大学访问学者，美国麻省理工学院宣布赖特高级访问学者。现任浙江大学管理学院副院长，创新管理与持续竞争力研究国家创新基地主任。




# 张钢谈儒商： 半部论语中的企业管理

古人一直信奉“半部论语治天下”。今天来读论语，其中真的包含不少管理理念，甚至可用于今天的企业管理。在浙大管理学院EMBA课堂上，浙大管理学院教授、企业管理专业博导张钢讲起了东方文化传统中的“大管理”理论和“儒商”的现代意义。

## 唯小人与女子为难养也

——现代企业管理需要恰当的情感投入

孔子说：“君子喻以义，小人喻以利”。义，古代写作。上面是个“羊”，下面的“我”，古代是一种割肉的刀具，所以，义在古汉语里，其本义是“拿着工具对收获物进行分配”。可见，中国古代推崇的君子，就是掌握分配的人——也就是管理者。

而利，从“刀”，从“禾”，代表的是生产活动。可见，“小人”代表生产活动，是追求生产更多的东西的人，所以是被管理者。

由此，张钢认为，君子和小人，在古汉语中，其实不带今天我们认为的情感色彩，只是他们的社会分工不同。

所以孔夫子说“唯小人与女子为难养也”，其实也并不带现代人认为的性别歧视——被管理者“小人”，并不含有现代汉语语义中的贬义。孔子其实是在用跟女性打交道的比喻，形象地说明管理者应该如何处理好与被管理者的关系：“远则怨，近则不逊”，这跟现代企业管理制度相通——管理者与被管理者要保持适当的距离，并且光有物质联络是不够的，需要情感的投入，还要掌握恰当的分寸，太多太少都不行。

## 治大国如烹小鲜

——大企业多元化管理不能一刀切  
烧小鱼的时候，如果你动不动就用大铲子狠狠



## 君子不应“大智若愚”

——牛顿做不了管理者

中国对君子的要求是要具备“五德”：恭、宽、信、敏、惠。

恭，是指人与人之间的关系，管理者要尊重人。

宽，是宽厚、仁慈。管理者在分配的过程中，在资源有限的情况下，应该宽于待人严于律己。

信，即诚信。

敏，即个人智慧。

惠，即惠及他人。是管理者对员工的关爱和体贴。

张钢认为，作为管理者，必然要具备一定的智慧，但是管理者只要有普通人的智慧就可以了。如果一个人的智慧到了别人理解不了的程度，比如大智若愚了，就当不成管理者。大智若愚的人，只能在某个领域做个智者。比如牛顿，他一生未婚，听说他晚年养了一只猫。牛顿很喜欢这只猫，专门在自己的房门下为这只猫开了个猫洞，以便它随时出入。后来，这只猫生了一只小猫。牛顿大喜，为了表示他对这只小猫的喜爱，他又找人在原有猫洞的旁边，再为这只小猫开了个更小的猫洞，以便小猫出入。张钢认为，牛顿虽然是位大科学家，但他为小猫开洞的做法，显然不符合管理者的理论——小猫也可以走大猫的猫洞啊，这明明是浪费嘛！

## 拥有君子“五德”才是儒商

达到君子式管理，一直是中国古代读书人的理想。“立德、立言、立功”的读书人，被称为“三不朽”管理者。

中国的读书人公认达到“三不朽”境界的，只有两人：王阳明和曾国藩。两人都被公认为具有很高的德行，又都有自己的理论并且著述颇丰，还都为各自的封建王朝立下赫赫战功。尤其是王阳明认为，管理者要有社会责任感，要为被管理者谋福利，他的观点因此广为后人传诵：君子应该“为生民请命，为天地立心，为往圣继绝学，为万世开太平”。

在中国传统文化中，学而优则仕。读书好的人，管理军队，就是儒将；管理企业，当然就是儒商。儒商，就是经读书明理，把握了“三纲五常”，拥有了君子的五德，而成为企业的管理者的人。张钢如是说。 **END**



地给它一铲子，不可能烹制出色香味美的鱼：小鱼肉嫩，没等出锅，就被铲成肉泥了！

小鱼是国民经济，铲子是制度。如果管理者不懂国民经济，今天一铲子，明天一铲子，今年鼓励种果树，明年鼓励养鱼，国家经济就会像锅里的小鱼一样崩溃。

所以，管理就要像“烹小鲜”一样，小心翼翼掌握好火候。汉高祖以后的几任皇帝，就是“烹小鲜”的高手。他们主张“无为而治”，与民休息，让各地方政府自己对产业进行微调，解决温饱问题，反而降低了风险。

多元化的大公司，就跟大国治理一样，最好不要用一刀切的统一命令来管理企业。张钢建议：不如激发各个事业部门的积极性，鼓励他们自己决定自己的发展方向。

## 名师简介

浙江大学管理学院企业管理系教授，博士生导师；英国阿灵斯顿大学商学院访问学者，美国加州州立大学海沃德分校高级访问学者，加拿大女王大学政策学院高级访问学者，英国伦敦经济学院高级访问学者。主要研究领域：组织理论与组织创新研究；企业知识理论与知识管理；战略更新与企业竞争优势；技术创新与创业管理；创业组织与政策等。



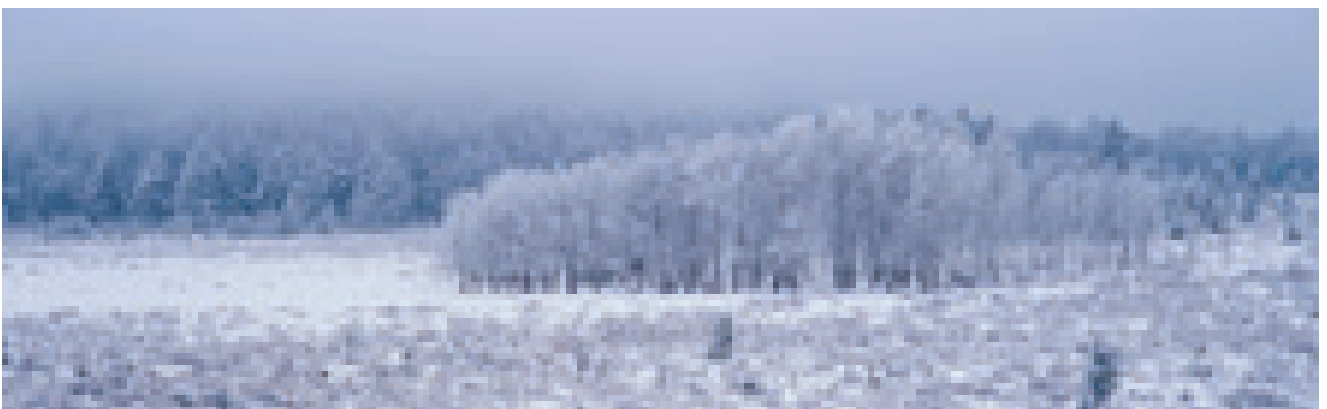
# 项保华： 如何作决策，聪明企业有聪明的招

有经验的钓鱼高手都知道钓鱼首先要挑选合适的水域。如果你想钓鲤鱼或者鲫鱼，那么必须在淡水区域，如水库、鱼塘，或者一条水流不大湍急的小河边。如果你想钓鲑鱼，也许需要驾着渔船进入深海，享受惊涛骇浪的刺激。企业作决策也要“因地制宜”，才能“驾轻就熟”。日前，浙江大学管理学院项保华教授在EMBA课程上，告诉学员们企业管理中如何正确地选择和做出重要决策。

## 学会表述你的决策

一位牧师烟瘾犯了，于是去问主教大人：“我可以在祈祷的时候抽烟吗？”主教大人严厉地否决了。失望的他突然看见另一位资深的牧师在不远处边祈祷边抽烟。他好奇地上前询问，得知那位牧师取得了主教的同意：“我问主教大人，我能在抽烟的时候祈祷吗？他说可以。”

对于企业来说，项教授觉得决策的前提就是“看出问题”，最具挑战性的就是找到并解决“没有问题的问题”，即如何未雨绸缪，识别出可能存在的潜在问题，并在事先为其做好充分的准备。也许有的人认为这样就算圆满地完成了决策，其实不然。一个好的提议最终是否能通过，有时不仅仅取决于方案本身的内容，而是取决于如何描述问题和表达方案。项教授举了个例子，有一位服装公司的设计师向经理推荐了数十套自己设计的新款服饰，总是得不到经理的认可。最后，他想了个办法：挑经理心情最好的时候，让他



最赏识的员工身穿一套新款服装出现。结果，经理赞赏了一番，高兴地同意了。

## 冒险的“团体决策”

美国的阿波罗号飞船在中途发生异样情况，地面总指挥发现了，马上果断地与各个部门联系，保证了宇航员安全地返回地面。而英国的一艘潜水艇，发生了漏水的时间。艇长找船员 100 多人集体商量，最后，只活了 3 个人。

紧急情况下，什么样的决策才是好的决策？有人说大家一起讨论出的结果不会有大错。其实，团队决策更容易得出冒险的方案。原因很简单，当讨论整体决策时，人们往往考虑对自己有利的方面，不计算成本的支出。而需要做出个人决策时，人们往往把成本核算放在第一位。所以企业作决策时，不要完全依靠外面请来的专家团。

纽约金融界有句名言：“华尔街最怕不确定。”做一个决策最困难的地方在于无法预料不确定因素。公元前 430 年波斯人每次需要做出重大决定，都会把自己灌醉，然后凭直觉做出选择。次日，酒醒后再仔细分析选出的结果是否合理，一旦合理马上接受，反之放弃重来。项教授认为做决策就应该把直觉判断和理性分析结合起来。

## 决策中的“心理博弈”

如果航天飞机的制造有 20 个环节，每个环节的可靠率为 99%，那么这架飞机的可靠率为多少？也许你会不假思索地脱口而出：还用得着说吗，自然也在 99% 上下。其实，结果是——82%。如果环节更多，那么飞机的可靠率还要下降。很多时候，光靠直觉做出的简单判断都是不准确的。换个角度来说，有的企业作决策总喜欢“剑走偏锋”，自认为“擦边球”很安全。其实，投机取巧的事做多了，不是意外的“意外”总会不期而遇。

项教授现场做了个小小的实验。有甲乙丙丁四个方案。甲承诺保证可以得到一千元钱。乙承诺 50% 的几率没有一分钱，50% 的几率可以得到两千元钱。你会选哪个方案？大多数学员选择了甲。丙承诺先付给两千元钱，但肯定会亏损一千元钱。丁承诺 50% 的几率不亏损一分钱，50% 的几率亏损两千元钱。这时你会选哪个方案？大多数学员选择了丙。这说明了什么？人们在得到的时候总是倾向保守心理，而在失去的时候就会冒险，怀着“拼一下，可能成功”的想法。由此可以看出，企业在做决策时，要充分考虑方案实施对象的心理，千万不要掉进“博弈”的陷阱，让人有机可乘。 **END**

## 名师简介

项保华 1957 年生，1982、84、91 年先后获浙江大学工学电机学士、管理科学与工程硕士及博士学位。曾留学加拿大，多次赴日本、香港等地考察与讲学，连续六年担任全国 MBA 联考管理科目命题组组长。现为复旦大学 / 浙江大学管理学院教授、企业管理专业博士生导师。主要从事企业战略、变革领导、决策行为等研究。先后主持国家自然科学基金、教育部基金与企业委托战略咨询共 20 余个项目的研究，公开发表论文 160 余篇，获各类成果奖近 30 项，出版《管理决策行为——偏好构建与判断选择过程》、《战略管理——艺术与实务》等著作 14 部。



## 赵越： 用计算机杜绝医生开“人情单”

在业内，对于企业信息管理系统有一种说法：上了是找死，不上是等死。日前，在浙江大学EMBA信息技术与信息管理系统课堂上，展开了一场对福州某医院实施信息化系统成功经验的案例讨论。

### [案例]

人脑搞不定的混乱，用电脑搞定

福州某医院原本常常忙着开会堵漏。导致出现漏洞的原因较多，首先是业务流程管理混乱，比如有的病人交了钱，却做不了化验或手术，因为各相关科室并不能确定病人是否已付费；其次，医生职业行为不规范，由于医生开“人情单”，每年给医院带来的直接损失高达年收入的5%；另外，医院管理也很不规范。

1998年新院长上任，敏锐地意识到计算机应用将直接促进医院管理的变革，并且是未来医院竞争必须倚重的手段，于是果断推进信息化进程。

为了尽快消除来自各方面的阻力，院长和信息技术顾问制定了详细的实施规划。第一步是形成信息化的氛围，除了大会小会宣传，还想办法让医务工作者体会到信息化的好处。第二步，开展培训，让一线的业务人员熟悉软件系统的操作，如果发现系统不能很好地满足要求，就迅速作出修改。

在试运行阶段，医院选择了外科、内科两个科室，专门培养了四个护士先期试用。在他们熟练掌握了系统后，被授权培训其他护士。结果证明，同事的培训效果要比IT技术人员的培训效果好。

到了1998年底，信息系统在该医院开始运行，给医院带来了直接的经济效益，综合医疗成本下降4.9%，每年减少因管理漏洞带来的损失1500万元。同时由于效率的提高，每年可产生4086万元的直接经济效益。

数字化带来的社会效益也令人惊喜。由于管理效率提高，病人的平均住院天数由18.4天缩短到15.12天，病人获得治疗更便捷，更人性化，因此更满意，给医院带来更好的社会效益和经济效益。

### [点评]

不只盯着钱，才可能赚钱

讲这家医院的成功经验，是要告诉大家，虽然进行企业信息化管理有可能失败，但还是有章可循的，是可行的。

首先需要一把手的全力参与。要想成功且顺利地信息化，高层领导必须担负领导任务，不仅要支持、更要实际地参与。

其次是全体员工思想的一致性、统一性。

第三是极其认真仔细的培训。在这里说一句题外话，中医院里最宝贵的是有经验的老中医，而且“越老越值钱”。但是让中医院的老医生学计算机是最难的。怎么办呢？给他配一个年轻的护士——但是得告诉他，只配一个月。

另外，对企业信息化时机的把握也很重要，其实是对“度”的把握，这是最难的一——要求企业的经济状况稳定，内外部的运行都健康。

在企业信息化的初期，成本增加，经济效益可能下降，但是最终还是会上升。从长远来看，依然会给企业带来经济效益的上升。所以，企业主不能只盯着赚钱，才能最终赚到大钱。 **END**

## 名师简介

赵越，加拿大亚伯达德大学经济学博士，香港科技大学商业管理学院国际iEMBA教授，浙江大学EMBA“信息技术与信息管理系统”课程特聘教授。





王水福：“和为贵”的“长跑运动员”

周成建：宁做正确方向的乌龟不做错误方向的兔子

章鹏飞：九分敏于行一分讷于言

姚博明：向军营看齐

阮建荣：风雨之后见彩虹

单银木：细说创富之道



# 王水福：

## “和为贵”的“长跑运动员”

文 / 上海证券报

西子与银泰的“百大”股权之争曾被外界渲染得沸沸扬扬，但西子联合控股有限公司董事长王水福却坦然微笑着说，能够与银泰合作也是一种缘分……

### 合作重于竞争，牵手世界 500 强的秘诀

每次见面，都要听王水福提起这句话：“合作重于竞争”。

可以说，这是王水福的名言，也是西子企业文化的核心理念。20 多年的发展，西子电梯集团从一家小小的村办农机厂成长为总资产逾 60 亿元，有全资、控股、参股企业 10 余家的大型企业集团，最大的助动力就是跟世界 500 强企业的合作。

这里有一个“王水福版”的经典案例：1997 年 3 月 12 日，西子电梯与美国奥的斯电梯公司合资。当时，美方占西子奥的斯的股份只有 30%；但到 2000 年 8 月，规定的 5 年股份转让期限还未满，中方就同意提前让美方控股，并且让美方的股份上升到 80%。

这样的做法多少有点像“投降主义”。但王水福说，只有学会放弃，才能收获更多。美方控股后，世界最先进最核心的技术无机房、无齿轮的第二代电梯技术很快转让给西子奥的斯；企业年产量两年就翻了一番。同时又使中方全资的电梯配件厂得到了长足发展，仅此每年就给西子电梯集团带来几亿元的销售收入。西子奥的斯品牌由此在国内迅速超越同行。2003 年，年产量近 9000 台，超过了美国奥的斯在中国 4 个合资公司产量的总和；2004 年，电梯订单台量突破 10000 台，稳居国内行业三强；2005 年，新梯订单数达 15000 台。

合作中学会了“与狼共舞”，并一发不可收，成为与世界 500 强“恋爱”的高手。王水福掌舵的西子电梯集团之后又与日本石川岛、三菱重工和法国阿尔斯通等巨头相继合资合作。

遵循着“合作重于竞争”的理念，西子创造了许多的“第一”：

通过与美国奥的斯合作，西子奥的斯以每年 50% 的速度增长，扶梯产量全球第一。

国企改革加盟西子的杭锅集团，在学习法国阿尔斯通和美国 GE 的先进技术进步中，短短 3 年时间，销售收入从当初的 3 亿元上升到 20 亿元，其中余热锅炉份额为全国第一。

通过与日本石川岛 IUK 合作，停车设备持续稳居市场首位，塔式车库更是中国第一。

西子孚信扶梯部件销售 5 亿元，部件销售为中国第一。

与世界 500 强企业的合作能够坦然微笑，与国内企业的合作当然也能做到“笑容可掬”。对杭锅集团的收购，“西子只派了一个财务经理，只输入西子的文化，短短 3 年，就从 3 亿元的销售做到了 20 多亿。”

### 长跑在于耐力，宁做“傻子”后发制人

“将来我的孩子要是做企业，我会让他先做家电，因为传统家电业的利润很薄，这样才能让他懂得做企业的艰辛。而高利润容易让人变得浮躁和短视。”王水福说这话时一脸的严肃。

创业 20 多年来，西子在王水福的带领下，一直保持低调风格，坚守在实业领域。与此同时，“王水福的西子集团现金流很好”是业界公开的秘密。

作为一个企业的董事长，王水福似乎并不太忙。许多时间都“躲”在他的西子会所里看书会客，还编了三本与企业无关的书——《图说首届西湖博览会》、《西湖风情画》、《笕桥往事》。

不让自己陷入公司具体事务，不把现钱拿去盲目“放大”，不急着想到资本市场显山露水……这样的“温吞水”作风在一些人看来多少有点傻。但王水福却有自己的主见。

“为什么现在是创业家多但企业家少？这主要是因为做大的企业很难安心下来把企业做好。做企业，追求大和快是一种共性；但真正要把企业做好、做精，是要耐得起寂寞和诱惑的。”

做企业，不做短跑冠军，而做长跑运动员。为了“长

跑”的胜利，王水福带领下的西子构建了非常扎实的实业基础；电（扶）梯、锅炉、立体车库等产品都已进入国内行业前列。这得益于创办了西子联合大学的王水福深深懂得技术创新对于企业的作用。但即便是品尝了“创新”的甜果，依然不轻言“自主创新”。王水福把西子创新之路归结为“过去”、“现在”、“未来”三个不同的阶段，并且将这三个阶段的创新特点区分为“引进消化吸收再创新”、“集成创新”、“自主创新”。

西子走的是合资合作的道路，“以民引外、民外合璧”，先跟世界500强合资合作，在这个过程中，引进学习，消化吸收，逐步提高自己，增强能力，然后再进行创新。这就是西子联合的“过去”。

## 未来在于远见，未雨绸缪方能基业常青

有一个日子对王水福来说意义深远。那就是每年的3月12日——植树节。西子的并购、合资、开张等一些重大事情往往都选定这一天。

“我觉得我们很多企业都是草本基因，经济形势好的时候春暖花开生长茂盛，到了冬天就枯萎了，这样的草本企业是很难发展的，需要转变为木本基因。”这也许就是王水福钟爱植树节的情结所在。要让企业基业常青、迎风而立就必须抓住春种的季节。

“虽然西子的现金流很不错，制造业发展得很快。比如杭锅，3年时间，销售额就从3个亿上升到20多亿。但我想的是，没有一个企业可以一帆风顺。企业应该有自己的防身器。因而，我们的‘十一五’产业规划做了调整，将原来的‘以实业制造为主’改为‘研发、制造、服务’三驾马车的战略。”王水福娓娓道出他收购百大的原由。

百大零售业未来的前景良好。百大集团又是杭州最主要的百货零售企业之一，资产质量好，品牌深入人心，市场影响大，管理团队经验丰富。西子希望通过机制转换、企业理念和企业能力的融合，解决百大集团发展中的瓶颈问题，支持百大集团做大做强。”在王水福看来，在西子原有电梯、锅炉、立体车库、起重机等制造业的基础上加上百大这块商业资产，西子的各个产业能够更加有效平衡发展。

“我们的三驾马车还要加上一个集成创新。”稍倾，王水福又谈起他的集成创新设想来。

为了解释他的“集成创新”，王水福津津有味地讲起比尔·盖茨的家居故事。

在他的家里，共铺设了52英里电缆，将房内的所有电器设备连接成一个绝对标准的家庭网络。豪宅的大门设有气象情况感知器，甚至在电脑住宅的厕所里，安装了一套检查身体的电脑系统……高科技与家居生活精美对接，成为全世界的一大景观。

“介绍比尔·盖茨的家是因为这里体现了集成创新的理念，这里每一项单独的技术放在别的地方都不稀奇，但一旦把它们集成起来，用在一栋大楼里，那就非常了不起了。我们西子过去走得是引进消化吸收再创新的道路。现在，我们准备走集成创新的道路。创新不仅仅是‘无中生有’，将多种相关技术集成起来，有机融合，形成新产品、新产业也是了不起的创新。”

在这个思想指导下，刚刚开工的西子联合大厦将成为集成创新的一个“试验品”。“我们准备把西子的主要产品都

集成、整合进去，比如整个大楼采用钢结构，由西子重工建造；电梯用西子奥的斯的；立体车库用西子石川岛的；锅炉用杭锅的……”

西子联合大厦刚刚开启了记者的联想，耳畔又响起王水福语重心长的话语：“无论我们做的多优秀，销售额多大，我们始终只是世界500强的‘手足’，是加工工厂，‘大脑’还是在世界500强那里。从长远看，要增强国家和企业的竞争力，必须要自主研发。”

他进而风趣地说：一个人的腰太粗就会有“三高”，“制造”就是西子的“腰”，现在这个“腰”已经很粗了，是一种不健康的表现。要打造一个百年企业，就要改变“腰身”——向两头延伸：一头是研发，一头是服务。

这也许就是西子一边建立“西子工业研究院”，以此为平台培养自主研发能力，一边借百大进军服务业的真实指向。 **END**

## 人物名片



王水福 男，现年49岁，杭州人。现任西子联合控股有限公司董事长。西子联合控股公司下属西子电梯集团、杭州锅炉集团、西子金融集团（筹）、西子房产集团等四大集团。产业涉及电（扶）梯、锅炉、立体车库、钢架结构、风险投资、房地产、金融证券等领域。公司现有总资产逾55亿元，4500余名员工。2004年，公司销售收入突破40亿元，上交税金2.5亿元。历年来，王水福先后荣获“中华管理英才”、“中国创业企业家”、浙江省优秀企业家、浙江省劳动模范、全国劳动模范、浙江省首届创业企业家、浙江省优秀社会主义事业建设者、杭州市优秀社会主义事业建设者、杭州市十大突出贡献工业企业优秀经营者等荣誉称号；并被推荐担任中国电梯协会副理事长，中国企业联合会副会长、浙江大学MBA研究生特聘导师等。



# 周成建： 宁做正确方向的乌龟 不做错误方向的兔子

转载自2006年05月24日 第一财经日报

企业做大后，周成建并没有头脑发热，在别人追求多元化的时候，他一直坚守着休闲服装业。他将之比喻为“宁做正确方向的乌龟，不做错误方向的兔子”。

每天早晨，周成建起来的第一件事就是跑步，这是他除了工作之外的唯一爱好，在重复道路上的运动中，他体会着乐趣。而他掌舵的这家企业打的广告词却是“不走寻常路”。

作为美特斯邦威董事长，周成建就是这样一个人，矛盾而又与众不同。

## 炒作·沉稳

周成建是个很擅长于炒作的人。他真正发掘出自己“炒作”的潜能，是在温州最大的服装市场——妙果寺市场，在那里他的生意也开始起步。

1986年，周成建从老家浙江青田县来到温州，20岁出头的他不仅要啥没啥，而且还因为做倒闭了一个企业，背了20多万元的债务。他唯一会的手艺就是裁缝。但裁缝太辛苦。有一次，他实在困得不行，操作机器时把一批西装的袖子裁短了一大截，第二天老板要他赔钱，一赔就是几十万。周成建哪里赔得起。但很快，一个念头在他脑海里闪过。最后，他将西装袖子改成了夹克袖子，将其他地方也做了相应的改动。经过这么一改，这批货竟然成了畅销产品。这给了周成建很强的信心。从此他一头扎进妙果寺市场，做起了前店后厂的生意。

当时买卖服装都要讨价还价，他掏出800元钱在当地媒体上打了个小广告，称“我给出成本价，你随便加钱衣服就拿走”，此举在温州引起了很大的轰动。

及至后来，周成建开第一家“美特斯邦威”店的时候，各方面准备还不足，他却搞了一个“千店工程”启动仪式，将当时的温州著名的商业街五马街上铺满了红地毯。虽然周成建本人心里还没什么底，却已经熟谙媒体的喜好。一个温州的服装企业要在全国开设千家品牌连锁店，引起了媒体的热烈讨论。他又一次“炒作”成功。

在商业启蒙的上世纪90年代初，温州总不时冒出一些商业上的“惊人之举”，周成建就是其中的佼佼者。他总是能以低廉的成本达到超出预期的效果。在风雪衣热销温州的时候，他花心思缝制了一件世界最大的风雪衣，创造了吉尼斯世界纪录；当温州首次有双层巴士的时候，他立即将自己的广告涂满了车身。

在广告代言人上，他率先以重金请来了香港红星郭富城，这在当时也是不多见的，但郭富城的代言却在美特斯邦威的初期成长中起了决定性作用，让这个品牌迅速成长为一线品牌。

当然，这并不意味着他只懂得炒作，在美特斯邦威发展的过程中，处处体现出他温州商人精明务实的一面。刚开始做生意的时候，坐火车站三天三夜，大桥下面睡一晚的事也常发生；没钱请代言人，周成建自己做企业的代言人，并号称“自信就是力量”。

然而，周成建说到那些“宏大的炒作”总是三言两语，他不时反复提醒“适合就是好”。企业做大后，周成建并没有头脑发热，盲目扩张，在别人都在多元化的时候，他一直坚守休闲服装业；在大家都要进军海外的时候，他仍然精耕国内市场。

他将之比喻为“宁做正确方向的乌龟，不做错误方向的兔子。”

从1995年至2003年，美特斯邦威的专卖店从几十家飙升到1100多家的時候，周成建告诉他的手下“缓一缓”。直到现在，美特斯邦威拥有企业界罕见的现金流状况，货款现金交易，至今没有借过银行的钱，没出现过应收账款。

## 创新·追随

周成建的创新大都集中在企业发展的早期，动力来自于其强烈做大企业的冲动和对市场的敏锐。在温州妙果寺市场打拼的那几年，周成建逐渐认识到品牌的重要性，他意识到“服装在技术上没有什么核心竞争力，核心竞争力就是品牌”，这让他下决心搬离那个当时国内最大的服装批发市场，自创品牌。

但创品牌何其难，用周成建自己的话说，“当时是落后的管理，有限的资本，可谓心比天高，手比地矮”。

在广东的一次考察给了他启发：广东的企业由于长期为国外做代工，拥有良好的设备和熟练的工人，但经常因为订单不够而使机器闲置，在其他一些沿海地区也有这样的情况。回想自己创业初期为别人加工服装的经历，周成建想：美特斯邦威为什么不能采取让别人加工的方式呢？他当即决定采取委托加工的办法，与广东、江苏等地的具有一流生产设备的大型服装加工厂建立长期合作关系，形成自己的“生产基地”。

今天，虽然当年给美特斯邦威代工的那家广东中山的工厂已经倒闭了，但美特斯邦威的合作厂家已经发展到250多家，这些企业具有年生产2000多万件（套）的生产能力，而如果完全依靠自有投资则至少需要超过10亿元的成本。

找到代工厂后，周成建又找到原来熟悉的批发商，让他们经销“美特斯邦威”的品牌，这些人就是最早的美特斯邦威的特许加盟商，如今美特斯邦威在全国的专卖店已达1500多家，除去很少部分直营店外，其余都是特许连锁经营专卖店。如果这么多店都由自己来投资经营，则至少需要超过5亿元的成本。

这就是美特斯邦威在服装界著名的“虚拟经营”模式，美特斯邦威正是依靠虚拟经营为企业扩张节省下的资金，大量投在经营管理、服装设计、品牌提升等业务上。

不过，周成建的做法并不是独创，耐克就是这方面的典型代表。

如果说，初创时，周成建不自觉中运用了顺应时代的“OEM”和“特许连锁”方式，那么现在，他是主动追随、学习行业和其他企业的经验，他经常举的例子是“货品流转率”，国外是50天，而中国则需180天，美特斯邦威为80天。

这得益于他早在1996年开始投资的IT系统，生产和销售社会协作化了，美特斯邦威花1亿元投资了物流信息平台。它集管理、生产、销售于一体，由制造商资源管理系统、集团内部资源管理系统和代理商资源管理系统共同组成。通过它能够实时掌握每个专卖店进、销、存状况，还可以根据这些数字随时变更生产订单。这是美特斯邦威的“供应链管理”，不知是否是周成建在浙江大学EMBA学习时受到的启发。

## 本土·国际

在周成建宽大的办公室里，一头摆放着一尊毛主席挥手像，另一头，先进的音响设备里缓缓流淌出贝多芬的交响乐；电脑里，是各地加盟店实时的销售数据和分析，透过窗望过去，对面就是他亲手创立的美特斯邦威服饰博物馆。

周成建擅长于“土”的那一套，又积极的学习“洋派”的东西，它将两者巧妙的结合，再施之于企业。当企业还是个小作坊的时候，他便将企业品牌取名为洋气十足的“美特斯邦威”。

美特斯邦威服饰博物馆耗资数千万元，共征集到汉族和30多个少数民族的服装、织绣、银饰及织机、缝纫机、熨斗等物品，合计5000多件。尤为珍贵的是还征集到已故著名文学家、中国服装史研究泰斗沈从文先生服饰研究的遗作手稿，可谓镇馆之宝。周成建聘请的公司设计总监法国人吕克就经常流连在这里寻找灵感。

为了始终让美特斯邦威的服装引领时尚，周成建对设计师非常重视，不仅广揽国内名才，还花重金邀请国际著名的设计师，为此，他特意将公司总部设在靠近浦东机场的上海南汇康桥，便于设计师往来世界各地采风。

对于“美特斯邦威”品牌未来的发展，周成建也有自己兼收并蓄的理解，对于如何从“中国制造”到“中国创造”，他认为要不断提高品牌内涵，打造品牌核心竞争力。

周成建说，既要挖掘中华文化的美，又要有国际时尚。 **END**

## 人物名片



周成建 浙江青田县人。现任美特斯邦威集团董事长兼总裁。1992年前从事个体经商；1993年创办温州凯丽莎服装厂并任厂长；1994年创办温州美特斯邦威有限公司并担任董事长兼总经理。主要担任浙江省第十届人大代表、上海市南汇区政协委员、中国流行色行业协会副会长、中国青年企业家协会常务理事、上海市青年企业家协会副会长、浙江省青年企业家协会副会长、中国休闲服专业委员会副主任等社会职务。曾获得“第6届浙江省十大杰出青年”、“2000年度首届‘中国服装界最有成就的企业家’”、“2001年度中国服装业十大领袖企业家”、“2003中国新经济年度人物”等荣誉称号

# 章鹏飞： 九分敏于行一分讷于言

他是叱咤风云的商海弄潮者，但他坚称自己是小草；他得益于朋友受伤于朋友，但他改不了古道热肠……三分沧桑、三分坦诚、三分现代，再加一分腼腆，成就了浙江现代控股集团董事长章鹏飞。

## 三分沧桑——挫折是成功的第一程

章鹏飞原本是学国画的，做艺术大师才是他天生的梦想。但是，在商潮涌动的上世纪80年代末，他突然觉得前路道路飞舞，只走其中一条未免心犹不甘；当然，他的画屡屡获奖，他兜里有了几个丁当的铜板，于是便生出了更富裕的念头，于是他把自己毕业几年的积蓄近10万元全部投入，承包了他所在的杭州设计装潢厂亏损严重的门市部，改名为“四通建材经营部”。“四通”是英语Stone的谐音，意思是“基石”，言下之意，章鹏飞想为艺术做一块坚硬的基石。

可喜的是，章鹏飞经营四通九个月后就扭亏为盈，赚了2万多。这个大学期间就学会了赚钱的画师心里正生出些微的踌躇，突然祸从天降——正在喜气洋洋地给家人过生日的他被告知，隔壁棉花店的一场大火蔓延到他的门面，苦心经营一年多的四通转眼化为灰烬。

闻讯后的章鹏飞一屁股坐在地上，大脑一片空白。四通、四通、四通，四通刚刚长出了希望的翅膀，现实就伸出了扼杀的魔手——那年章鹏飞刚刚25岁。

一阵悲过，章鹏飞“腾”地从地上弹起，他飞快地冲



到了火灾现场，四通已面目全非，几个员工在一旁哭泣。

瞅着废墟上的几缕青烟几团火星，章鹏飞突然咧嘴笑了——人说患难是成功的第一程，这也许正是上帝在考验他呢。只要基石还在，明天就有希望，章鹏飞很快振作起来。仅用两个月时间，废墟上就立起了新的店面，四通的外表比以前更气派，四通的销售业绩比以前也更壮观，到1990年，它的年销售额已经达到485万元，数字增长之迅速是相当惊人的。

在外人看来，一场大火，没有伤及章鹏飞的元气，相反，倒助了他的势。但是，章鹏飞内心十分清楚，这场大火真正触动他的不是经济损失的锥心之痛，而是来自员工超越亲情的感动——员工们自愿不睡觉，整夜整夜陪着他，为他宽心，为他鼓气——在我的草堆着火的时候，我认识了好朋友的重要性！

所以，四通再度兴旺后的章鹏飞，只用一只眼盯着事业，另一只眼用来关注朋友。阿猫今天来借几万他顺手用给他，阿狗明天来借百万，他也眉头不皱地如数划给他。章鹏飞大度的名气一时与他的事业相比肩。他江湖大哥般的作派为他赢来了AA级的信誉，有朋友需要银行贷款，找章鹏飞去；有朋友要作批赁担保，找章鹏飞去……章鹏飞淹没在朋友的义气里，不能自拔。

1996年，国家宏观调控，紧缩银根，清理三角债，章鹏飞的名下，醒目地出现了6000万元债务，一半是他借给朋友创业亏损不还的，一半是他为朋友作担保朋友还不上，一时间，章鹏飞门前讨债的、要账的排起了长队。

这阵势真个似：昔日西楚霸王，今日兵临垓下。但是，今时章鹏飞毕竟不是旧时之项羽，他并没有自刎乌江，他还有最后的退路：他把自己一手创办的95%的企业放血卖掉，自己的车子也抵押出去，多年收藏的名家字画也低价卖了，只要是值钱的都变成了现金……讲义气的男人之最大伤痛，莫过于一个江湖大哥的面目委地，因为这是他一生的面子！那么，章鹏飞究竟是怎样刮骨疗伤的呢？

“我并没有去追剿这些朋友，与其于催讨声伐中浪费精力，还不如再去创造！”——章鹏飞在三十出头时，就已经有了这等胸怀。

“就算输到底，大不了我还是草根族！”——工人家庭出身的章鹏飞，虽已拥有了公爵般的荣耀，但他仍把自己划归草根族。

“我至今坚持不吸一支烟，这是我的一种度，一个标志，如果某一天我过了这个度，就标志着我完蛋了。”在这种自制思想下，他主张永远夹着尾巴做人——他是为数不多第一代“长寿”企业家的典范。1996年之后他再也没有仆倒在地，也许他再也不会了，因为草根意识让他把重心放得很低。

拿破仑曾有名言：“人生之光荣，不在永不失败，而在于能够屡仆屡起。”正是这种能伸能屈的大丈夫心态成就了章鹏飞。

### 三分坦诚——海纳百川有容乃大

得益于朋友，又受伤于朋友——是不是再次面对他人，章鹏飞就一脸忐忑呢？

对朋友，他仍然不设防。“只是我不再轻易借朋友实物，而是提供更多的经验和建议。”

1996年，在陷入四面楚歌时，章鹏飞曾经哭过两次。一次是在枕头下，发现了母亲悄悄塞在那里的一包钱，最小的是一元硬币，那是他母亲从银行里取出了自己一辈子的积蓄和家中留着租房子的一些钱；接着是，他在员工大会上动员走人，因为他已经发不起大家工资。但是，几百个员工没有一个离开，即使在后来长达八个月不发工资的严峻形势下。许多员工不但不去想工资，相反还把自家的存款拿来接济公司，最多有拿20万元的——这种事情，只有母亲只有真心疼爱自己的朋友才做得来呀，章鹏飞怎能不哭？他又有什么理由不花尽精力去拼命东山再起？

经历过事业与心灵的浩劫，章鹏飞的“朋友”也悄然变化着。他经常召开员工大会，不是员工听他训导，而是他请员工“找毛病”，他把这也视作找金点子；他还经常请同学朋友聚会，在公园、在茶社，极品龙井只为换来朋友的几句“骂声”——章鹏飞爱朋友，但他实际爱的是诤友。

2002年的时候，金属业大发展，章鹏飞也准备上一个金属加工厂。但是，就在万事俱备就差他一声令下的时候，某个诤友跳将出来，骂他螃蟹过河随大流——没什么大出息。章鹏飞怔了一下，他想起了美国人的信条：有所不为才能有所为，于是加工厂搁浅，在接下来很短的时间内，金属业下滑，诤友一句话，挽回了章鹏飞几千万的损失。忠告是朋友最好的礼物。

朋友的可爱教会了他爱，朋友的可恨也同样教会了他爱，因为章鹏飞特殊的视角，爱与恨在他的天地里殊途同归。沧桑不只是一种阅历，它也是一种容纳。

其实，章鹏飞在选择朋友，朋友也在选择章鹏飞。在暴风雨中才好船长——谁都不难理解，在危难时刻，“现代”的员工为什么没有弃他们的船长而去的道理——就像章鹏飞自己总结的，“虽然事业会有失败，但幸我做入一直成功”，看来他的大哥风范大哥气度不不只是嘴皮子上的花活。

真性情者真君子，跟章鹏飞交往，不用担心他算计你——这是他成功的生意经之一。

### 三分现代——现代是一种能力

“现代是一种能力！”这是章鹏飞的一句口头禅，称自己“现代”不只为讨口彩，它的确是章鹏飞和他现代企业的真实写照。

生活在现代社会里，假如你住着“现代”，家里用着“现代”，路上跑着“现代”，视听里灌满“现代”，“现代”似乎无处不在，你说章鹏飞“现代”不现代？——章鹏飞带领他的企业风雨17载，原先单一装载装饰材料的马车，如今早已换上了专业市场、房产物流、汽车贸易、文化传播的四轮驱动车。

一个简单的人，何以具有了三头六臂的功力？章鹏飞总结一句话：敢想敢做白日梦。

他进而分析说，他的企业经验很多得益于他的绘画技能。“比如做一个项目，我会先用绘画的思路去作一个宏观的构思，然后再去局部填充。就是说，绘画要先有梦想，敢白日做梦。”

敢想他人之不敢想，这正是章鹏飞的个性和优势。

1992年，已有些底气的章鹏飞决定把“四通”更名为“现代”，“现代”的英语是Modern，是时尚、进步、

先锋的意思，年轻渴望现代，这不难理解。

当章鹏飞怀揣20万元去工商局注册的时候，工商局长吃惊地对他说：“你把现代商标都注册完了，我们不都成古代了？”当时共有45大类商标可注册，而章鹏飞一口气注册了43大类198个“现代”商标。

令人吃惊的事还在后面，创办中国现代的章鹏飞不久获悉，韩国也有个大名鼎鼎的现代品牌，于是，尚名不见经传的中国现代之章鹏飞就斗胆给韩国现代集团的老板写了一封信，欲获交流与沟通，遗憾的是韩国方面没有反应。

但是，十几年后，韩国现代却主动找上门来了，几经联系与切磋，2003年，中国民营企业现代集团与韩国现代跨国集团在汽车销售和服务上全面结成联盟，顺利完成了企业与国际市场的平稳对接，在国内首创民营企业参与国际竞争，提升国内品牌全球价值的新模式。其中仅汽车这一类商标的转让，就为章鹏飞换回了4000万元。

中、韩两国“现代版”的商标合作故事，已经写进了韩国MBA的教课书，章鹏飞大胆而超前的商标意识对整个商界乃至社会，也大有裨益。

章鹏飞除了是现代集团的总裁和董事长，还兼着许多社会职衔，其中，最让他牵肠挂肚的还是山东省浙江商会会长的职责。

话说早年间，章鹏飞曾经作为画界人才被挖到山东烟台打过两年工，山东人的质朴与热情给章鹏飞留下了上佳的印象，所以，他梦想着：若有机会，一定到山东来发展。

机会最终来了。2001年，章鹏飞在山东投资了第一个项目：烟台果蔬水产品批发市场，并就此一发而不可收，至今几年内，章鹏飞已经在山东投资了十几个亿，经营涉及家电、食品、房地产、物流等多个领域，章鹏飞被誉为“山东民营经济的拓荒者”。

2003年，山东省政府给章鹏飞胸前戴上了大红花。使章鹏飞真正扬名齐鲁大地的并不仅仅是他个人如何投资，而是他牵头成立了山东省浙江商会，并出任会长，引领浙商到山东投资发现商机。据粗略统计，浙商几年内已在山东投资400个亿。为山东到浙江招商牵线搭桥，仅一年内山东省政府一次就到浙江招商了200个亿，创山东与浙江两省的第一，在两省引起轰动，章鹏飞因此而收获了两个省的青睐与敬重。

“从眼前来看，也许我是多出了不少竞争对手；但是从长线来看，隆势既有利于大家也有利于自己的发展。”章鹏飞从小看着父母年复一年地打扫着家居整条街巷的积雪，作为商人，他把“扫天下”的宏愿都融进了这个商会会长的职守中。当然，还有，还有很多，比如几年来章鹏飞已经拿出了1500万元回报社会，为下岗工人创造了大量再就业的机会……章鹏飞的大气魄不是一天两天练出来的，几年前他在浙江做起了全国最大的家电市场，曾经创下年销售额80个亿的市场纪录。2004年，他又投资建成了全国规模最大的食品市场，他的不锈钢贸易也是华东最大的市场……从“四通”到“现代”，从最小到最大，章鹏飞走了17年。但是今天章鹏飞的方向盘上明确写着：“我们不是做大现代，而是要做强现代。大现代是指横向扩张，强现代则是指纵向的加固。”在强手如林的经济世界里，发展是硬道理，强势也是硬道理。

章鹏飞是敢梦想的艺术家的，但他又是能脚踏实地的实

业家。

作为一名佳绩连连的成功人士，章鹏飞说在公众场合他经常会怯场，说这话的时候他脸上滚过一阵腼腆，假如做一个成功的人需要十分功夫，那么，章鹏飞已经用了九分在他的“敏于行”上，这剩下的一分就让他沉浸在“讷于言”的艺术之梦里吧：在依山傍水的地方，他要建立一个艺术村，聚居全国最有名、最有造诣的艺术家，那里没有商场的硝烟、生活的伪善，艺术家们可以尽情自如地挥毫泼墨或吟诗作唱、翩然起舞。艺术村，处处洋溢着美、自然与爱……比之董事长，章鹏飞更愿意当这样的村长。章鹏飞十分肯定说：这绝不是什么乌托邦，他已经着手这个村的建设，并且有几个项目已经批文在手。 **END**

## 人物名片



章鹏飞 现代联合控股集团有限公司董事长，山东省浙江商会会长、浙江省浙商研究会执行会长，2004年2月被评为“首届浙江商人十大风云人物”之一，以其特有的经营方式和从商态度风靡企业界，传为佳话。章鹏飞所领导的现代集团从改革开放初期一个资金不足10万元的小型建材贸易商行起步，仅用短短十五年时间，成为大型综合性控股集团公司。2002年以品牌的汽车和韩国现代合作成功实现企业国际化经营，到2005年集团的销售额达到了130亿元人民币，今年又牵头阿里巴巴等十家企业共同投资110亿元人民币，建成后年产值将达到300亿元。特别值得关注的是，章鹏飞是“浙商”中为数不多的“儒商”之一，他能够站在文化的高度思考企业的战略发展和管理制度创新。

# 姚博明：

## 向军营看齐



### 一个没有家族观的老板

3年前的一次对爱丽芬集团董事长姚博明的采访，仍让记者记忆犹新。在爱丽芬集团二楼董事长办公室，身材修长的姚博明匆忙地走进来告诉说，刚刚给儿子的部队打电话，询问儿子的情况。原来，这一年的暑期，姚博明特地叫回在英国读书的儿子，把他送到自己原来的部队，以列兵的身份参加军训，让他和战士们同吃、同睡，一起种菜，一起挑大粪，不允许有任何的特殊。

他说，我对部队有很深的感情，十分欣赏战士们那种意志坚强、吃苦耐劳的精神。所以，这不，给个电话督促一下。

记者好奇地问他，你这样做是不是为自己培养企业接班人。姚博明坚决地摇了摇头说，我的儿子由他自己发展，我已对他说过，你父亲所有的财产，不可能完全归你的，你想要，必须凭你的真本事来拿，否则，就别想要。

在姚博明看来，英国的教育一向十分严谨，英国人的生活也很传统，送他去英国留学，可以学到国外先进的文化。而军营又是磨练一个人意志和接受品质考验的最好场所，对于一个既适合当兵又是读书求学年龄段的年轻人来说，这两者的融合是最好不过的了。

他认为，现在对于儿子的培养，只是尽一位父亲的责任。对于儿子的安排是：先让他打10年工，结果是什么样的料，就怎么用他。现在则是先断了他的领带思想，晚断不如早断好。

姚博明总不忘说他是一个当过兵的人，对到部队锻炼过硬的政治思想、坚强的意志极其推崇。部队里有很多优秀的文化是值得我们去学习的，我不光是要自己的儿子去锻炼，对企业所有的员工也是一样的。

子承父业是中国几千年传统思想的凸显，江浙一带的许多家族型企业往往难以割舍这一血缘情怀，而年轻一代资历低浅、经验缺乏，



以至企业“青黄不接”，也成了不少民营企业老板的一块心病，业界围绕此类话题总会有很多不尽统一的见解。

“我是从国有企业出来的，对现代股份制企业的结构也深有体会，我从来没有家族企业观念的束缚。尽管我不否定家族企业的存在形式，但我的企业一开始就是严格按股份制模式运作的。儿子如果不是做企业的料，今后我是不会把公司交给他的。”面前的姚博明温文尔雅，但话语很果断，让人很难将中国传统慈父形象与拥有数亿资产的老板相联系。

## “企业党组织是我依靠的巨人”

一个企业必须要尊重人才，知人善任。能做到选贤任能，企业的员工才会各得其所，各施所长，人力资源的整体优势才会实现效益最大化，而企业的使命就会得以较好贯彻，企业也就能得到良性的循环发展。这是姚博明的人才观。

姚博明告诉说，我们是真正的党管企业，企业党建工作在爱丽芬集团是头等重要的事。企业党组织是我依靠的巨人。

姚博明请来了从部队下来的团政委担任人力资源部经理，同时兼任公司党组织的副书记。对于党组织的各项工作、活动，姚博明一概给予高标准待遇，坚决支持。现在，中共党员已经占了公司管理层的20%以上。

为提升企业员工整体素质，爱丽芬集团特别注重员工的培训，新员工一进企业大门，第一步就是要组织学习企业文化、岗前培训，人事部门还给每一个员工进行职业生涯设计，量身定做，使每一个人都清楚自己今后的工作定位、职位的晋升、收入的增减以及发展目标。姚博明承诺支持每位员工充分的自我发展，这样一来，员工个人与企业的界限变得模糊，工作与家庭之间的冲突大为减少，在爱丽芬集团实现了个人与企业群体的和谐共存。《礼记》说：“一年视离经辩志，二年视敬业乐群。”新员工与企业磨合过程中一至两年的危险期平稳地渡过了。

在爱丽芬集团，姚博明既是设计师，又兼具仆人的角色。他说，我要对公司所有员工负责，做好员工的仆人，做好他们的后勤服务，这样才能增强企业对于员工的吸引力。

在爱丽芬集团，有一个救死扶伤的故事一直被人津津乐道。一位叫程兰的员工得了淋巴瘤，姚博明企业拿出20多万元为该员工治病，手术成功后，姚博明还亲自去医院慰问该员工。

## 要干到老，学到老

3年前的姚博明把爱丽芬集团的年产值做到了近3个亿，对企业的舵手来说，这是一个必须跨越的台阶，为补充更多的管理知识，他在不惑之年进入浙江大学学习系统的工商课程。3年后的今天，爱丽芬集团的年产值已经超过了6个亿，累计纺织品外贸出口值突破了1亿美元，企业的资产也在不断增加。

然而，面对风云变幻的国际市场，姚博明说，他是战战兢兢，如履薄冰，感到自己的压力越来越重，责任越来越大，必须要进一步学习，才能超越自我，以适应企业的飞速发展。于是中国著名的清华大学校园里又多了一个父亲辈的学生。

姚博明还把学习作为企业员工的一项基本工作任务，他要把“学习型组织”的理念作为企业的核心理念贯穿企业的整个发展过程，其目的在于建立真正的“学习”文化。爱丽芬集团自上而下形成了一股“善于不断学习”的风气。

一是强调“终身学习”，每位员工都养成终身学习的习惯，做到老，学到老。年轻的要向年纪大的学习，徒弟要向师傅学习，师傅也要向徒弟学习，形成一种互学互助的良好风范。

二是强调“全员学习”，即公司的决策层、管理层、操作层都要全身心投入学习，尤其是经营管理决策层。

企业组织财务管理人员前往深圳、广州、北京等地，参加各类财税等方面的培训；请省委党校的老师到企业讲课，请本单位有特长的员工上台演讲。公司还要求最高管理层即使在工作最繁忙的季节里，也要在午休与晚上临睡前看书，并养成习惯。

三是强调“全过程学习”。边学习边准备、边学习边工作，边学习边计划、边学习边推进。时时刻刻注意学习，在工作中学习，在生活中学习，在休息时学习，让学习的氛围遍布企业管理系统运行的整个过程之中，以保证公司的各项计划很好地执行下去。

姚博明说，我要把爱丽芬集团办成一个大学校，向部队的军营看齐。在他看来，不坚持学习的企业，是没有进步的。现在，爱丽芬集团已经从过去的“要我学”逐步转变为“我要学”企业。从过去阶段性地培训学习转变为终身学习的方式；从过去学习生产技术为主转变为既要学习科学技术又要学习人文知识相结合的模式。

“昨天的企业是机械，今天的企业是系统，明天的企业是头脑”。人才是企业最重要的资源和财富，只有加强学习，最大限度开发人才的知识潜力，激发人才的创造性，才会将人才的“学习力”充分发挥，为企业和社会服务，姚博明如是说。 END

## 人物名片



他说，我没有家族观的束缚，对于儿子的安排，是先让他打10年工，结果是什么样的料，就怎么用；

他是一位雷厉风行的退役军人。他说，企业的员工要学会像军人一样，耐得住寂寞，才能在波浪中稳步前进，他的企业仍然保留着军营的作风；

他更像一位温文尔雅的学者，刚学完浙江大学的工商管理研究生课程，又走进了“水木清华”的殿堂。

——他就是爱丽芬集团董事长姚博明。

# 阮建荣： 风雨之后见彩虹

对于阮建荣来说，刚刚过去的一年是颇为意气风发的一年。

去年11月2日至4日，在广东东莞举行的中国铝塑复合材料行业10周年年会上，行业秘书长蒋荃坦言：“‘隆标’推动了中国铝塑复合板材行业的发展，从规模、质量、技术、形象看，它无疑是目前全国铝塑板行业中的龙头老大。”

在这一届年会上，浙江隆标彩涂有限公司（中国隆标集团母公司）的企业标志被组委会自发确定为参展证、手提袋上的图案标志。这种“待遇”在整个行业中是绝无仅有的。

但是，最能说明“隆标”霸主地位的还是被国家指定为行业标准的起草者。在一起参与起草中国铝塑板行业标准的6家企业中，“隆标”是全国铝塑板涂装企业中唯一的介入者。

当然，对于旁人来说，阮建荣意气风发的事还远不止这些：成立于2002年的“隆标”，当年产值仅仅只有5700万元；到2003年就达到1.57亿元；2004年，产值突破4亿元，并从专业生产彩色涂装铝板的“浙江隆标彩涂有限公司”发展到集建材、教育、百货、房地产、投资、贸易为一体的“中国隆标集团”；2005年突破了10亿元大关。“隆标”正以每年超过翻一番的速度向前跨越，并在中国铝塑复合板行业中地位越来越有份量。

面对旁人的赞叹，阮建荣却是心如止水。也许这一切，对于曾经有过4次高考4次落榜的他来说，已不能以喜以悲一句话来说清。

## 高考失败去做泥水工

阮建荣从小生活在温岭一个贫困的小村子，那时候普遍的观念是，像他这样的孩子想要出人头地，唯一的捷径就是好好读书，考上大学，成为城里人。阮建荣也深知这一点，学习特别勤奋，从小学到高中，他学习成绩优异，其他方面也十分出色，所有的人都对他满怀信心。

1983年，阮建荣第一次参加高考，却出乎意料地考砸了。接下去的三年，他年年复习，年年高考，却始终跨不进大学的校门。在参加完1986年的高考，看到自己已经第四次榜上无名时，他绝望了。为了减轻贫穷家庭的压力，也为了养活自己，他卷上铺盖跳上长途汽车，到宁波镇海当起了一名泥水工。在工地埋头苦干了半年，他从4次高考失利的痛苦中渐渐缓了过来，人也开朗了许多。

1987年，阮建荣回到台州，在黄岩一家水暖器材厂当推销员，在很短的时间里成了厂里20多个业务员中业绩最好的一个。长期走南闯北做推销的生活大大开阔了他的眼界，他的

观念也发生了很大变化，他开始意识到，考大学并不是唯一的出路，自己创业也可以走出一条光明大道来。那几年，阮建荣靠做推销积累了100多万元资金，就算放到10多年后的今天来看，拥有这笔钱的人也绝对可以列入富裕阶层，但他不想长期为人打工，自己创一份实业才是他真正的想法和追求。

## 100多万元血本无归

1992年，阮建荣接触到一种叫做镁铝曲板的建材，当时市场上销售的都是台湾生产的品种，每张价格高达200多元。26岁的阮建荣马上意识到这是一个巨大的市场空缺，没做什么准备便投入了全部资金，梦想着能够一展抱负。

不料，台州的一家大企业也早已瞄准了这个市场，比阮建荣早半年投入生产并已投放市场。而阮建荣的工厂由于规模太小，力量薄弱，在残酷的价格战中很快显出了劣势，败下阵来。没过多久，他前几年辛辛苦苦赚来的100多万元全部血本无归，重新回到了起跑线上。继高考4次失败后，时隔7年，他再次遭受到前所未有的打击。

阮建荣没有说那段日子是怎么过来的，也许年轻的他经过了太多的波折，任何挫折在他看来都会有过去的一天。很快，阮建荣再次从阴影中走了出来，又到处奔波寻找新的机会。

## 开发新产品东山再起

几经周折，阮建荣做起了大理石生意，那时候，用于家庭装修的大理石已广泛应用，他就一边开工场一边销售。大理石在长途的运输过程中容易裂开，需用一种特殊的胶水才能粘合起来，当时，这种大理石胶全靠进口，一筒12公斤，每公斤要120元，这让阮建荣又看到了一个绝好的机会——生产大理石胶，填补国内空白。

阮建荣带着几个样品跑到上海一家研究所，一化验，进口大理石胶的成分是树脂，与普通万能胶的基本成分是一样的，而万能胶的价格只有每公斤7元。得到这个消息，阮建荣兴奋不已，心头又涌起创业的激情。他立即赶回老家温岭，把堆放大理石的小仓库清理出来，带了两个人就开始试验大理石胶。

成分虽然简单，但这种大理石胶的制造工艺却十分复杂。在国内没有生产厂家，因此也就没有任何经验可寻，到原产国去拜访，路途遥远，也不切实际。看来一切都只能靠自己来摸索。整整8个月，阮建荣几乎没有离开过做试验的又热又闷的小仓库，他日夜与胶水为伍。

试验的艰苦还在其次，一次次的失败让阮建荣焦灼万分。苦恼之余，他跑到山东一家特种胶粘剂研究机构求助，那里的专家让他把液体胶水变成固体试试，并告诉他转化的方法。



阮建荣火速赶回老家温岭，用这个方法试验了几次后，1997年，他也记不清是在一个清晨还是在黑夜，在阮建荣熬得通红的眼睛的注视下，一种品质成熟、性能稳定的大理石胶终于在他手里诞生了。

产品生产出来后，由于价廉物美，在国内市场上十分畅销，用阮建荣自己的话来说，就是“卖疯掉了”，也正是这个产品，让阮建荣得以东山再起，不断做大自己的实业。

## 重新杀回老本行

自己的发明能带来这么大的市场反应，阮建荣很自豪。但他知道产品一出来，马上会有更多的人进入这个行业，大理石胶的价格会急剧下跌，他的目光又开始瞄向其他行业。

这次，他看准的还是那个曾经让他倾家荡产的合成铝塑板。他认为，虽然几年前自己没有做成功，但那是因为他们缺少经验和资金实力，而不是因为这个产品没有销路，相反，它的市场潜力仍然十分巨大。说干就干，1999年，他与几个人合伙成立了一家股份制公司，重新做起了铝塑板，后来转为专门生产铝塑板的主要原料——彩色涂装铝箔。

2002年，阮建荣独资收购了其他股东的股份，成立了现在的隆标彩涂有限公司。在商海的多年打拼，阮建荣深知，企业要立于不败之地，必须要舍得投入。在短短的几年内，隆标公司加大力度引进德国、韩国、新加坡的先进生产检测设备，不断追加投资，增添生产线扩大生产规模，由原来的2条生产线，发展成目前的12条铝箔涂装板生产线，总投资达1.5亿元，产品供应全国100多家企业，并向东南亚、拉美等地区出口，成为国内屈指可数的大型铝箔涂装生产企业。

## 用科技和管理打造辉煌明天

虽然事业很忙，阮建荣早年热爱读书的性格没有改变，大学梦始终挥之不去。当然，上大学的路也不值一条，早在做大理石胶这一段最忙碌的日子，他还一直坚持成人继续教育的学习，并相继获得大专学历和本科学历，直至2003年正式获得上海大学的MBA学位。

凭着阮建荣的经历和学识，重新杀回老本行的他，很快把“隆标”铝箔涂装做成国内同行的龙头企业。目前，公司已经开始试产的开发项目包括：单铝板、铝复合板、铝蜂窝板、家电涂装板。近期公司又开始开发食品包装箔、医药箔、空调箔、香烟箔的涂装等几个项目。

为了使产品的质量更上一个台阶，扩大生产规模，阮建荣计划下半年再上三条高档次产品的生产线，满足更高档次的大型建筑装饰需求。

“隆标”在短短几年的创业历程中，“以人为本、以情待人”的企业宗旨始终贯穿其中，这也是隆标公司文化的根基，这种文化推动着企业不断地向更广更高的领域开拓。

这种精神也激励着阮建荣不断地做大做强企业。在目前各种资源比较紧缺的情况下，“隆标人”不断地通过自身努力，寻找各种机会，挖掘各种可能利用资源，最大可能地解决公司跨越发展道路上的难题。为了解决用地难题，“隆标”投资1000多万元，兼并了两家单位，将9亩土地转换出来。

阮建荣还创办了温岭市书生中学，这也圆了阮建荣的一个读书梦：“我自己喜欢念书，我愿意给学生们创造一个良好的学习环境，希望人人能够做成自己想做的事。”

在企业做得风生水起的同时，阮建荣更是深知公司的发展离不开技术的创新，始终坚持以科技兴企为目标，以加大技改投入为动力，从而有效地促进了企业快速健康的跨越发展。为了使公司保持强大的发展后劲，抢占行业制高点，“隆标”计划出资500多万元组建涂装研发中心，并与浙江大学、同济大学等科技院校建立了项目开发合作关系。目前，隆标公司生产线完全采用国际先进的涂装工艺，全线采用PLC可编程控制体系。

今天，阮建荣又带领勇敢勤劳的“隆标人”正将宏大的“中国隆标”发展战略推向纵深。“隆标人”本着一颗赤诚的报国之心，本着精心调研、慎重投入的原则，一大批发展项目已经或正在上马，“隆标”又进入了一个前所未有的项目建设和投资高峰期。

阮建荣说：“我们首先要企业做强，然后做大，最后要做久。我们‘隆标人’要踏踏实实地做事，一步一个脚印地做事。我们的目标是在五年内把‘隆标’做成中国彩涂第一品牌和行业第一强，同时跻身于世界行业著名企业之列。” **END**

## 人物名片



阮建荣——隆标集团有限公司董事长

他，善于把握机遇，改写人生；

敢于挑战自我，成就事业；

乐于公益事业，回报社会。

他，引领隆标成为国内金属涂装龙头企业，谱写了一曲成功浙商的赞歌，必将为新一代浙商涂彩华丽篇章。





# 在这里，广交知友

会盟八方精英，广结名师俊彦，这里是您新的会馆。



管理學院

## 浙大EMBA

SCHOOL OF MANAGEMENT, ZHEJIANG UNIVERSITY

高级管理人员工商管理硕士学位教育 **2007春季班正在招生**

报名者需具有本科学历，八年以上工作经历。学制二十个月，每月集中四天浙大授课。通过规定的教学环节后，授予高级管理人员工商管理硕士学位。

◆地址：浙江大学西溪校区教学主楼一楼管理学院EMBA教育中心 ◆邮编：310028

◆电话：0571-88273503 88273882 ◆传真：0571-88273537 ◆www.zjuemba.org ◆E-mail:embaad@zju.edu.cn

◆浙江大学为浙江省惟一EMBA学位授予点

# 单银木：细说创富之道

从63万元到10亿元，“杭萧钢构”的单银木走了十年，并从钱塘江南岸的小工厂搬到了钱塘江北的摩天大楼。从10亿元到30亿元单银木走了两年，并从杭州瑞丰大厦走向中国资本市场——上海证券交易所。

如此几何级增长的财富，单银木靠的是什么？

## 财富之一：得益于一手好技术

单银木的第一桶金和大部分浙江民营老板一样，靠干一些国有大企业不太愿意干的小活儿积累起原始资本。

1980年，20岁的单银木到杭州锅炉厂打散工，很快就精通了焊接技术。后来他到上海替几家国有企业做项目。1986年6月，他回到萧山办起了一家小作坊，凭着一手好技术和一股子创业劲，顺利地挖到了他的“第一桶金”。

## 财富之二：争强好胜的性格

1997年在争取安徽省第一号工程奇瑞汽车钢结构厂房项目时，遇到7个对手，其中有世界级的竞争对手，在第一轮对话中，对方胜出一筹。

单认为杭萧要胜出，应改变传统的设计，优化结构框架。他亲自上阵，在很短的时间内，一个省掉了30%的用钢量、造价下降300万元的新



方案，在与跨国对手的竞争中赢了。

建成了这个当时是亚洲单体规模最大的钢结构厂房，让杭萧钢构名声大振。单银木顺势而为，在芜湖建立生产基地，辐射整个长江中下游地区。杭萧钢构开始迈出其全国经营的步伐。

### 财富之三：坚持不懈地学习

单银木非常好学，他不仅自学大学课程，还读烂了《松下管理学全集》等经典经济学著作。闲暇之余他还翻翻《佛经》，他认为经营之道和佛之道亦有相通之处。

单银木爱去国外参观各式各样的钢结构建筑，因为他尝到了开阔视野的甜头。在日本、美国和欧洲的很多建筑工地上，看到高高的吊塔忙碌不停地起吊着钢柱子。回到国内后，单银木马上开始接触这方面的研究专家，钢结构当时在国内接近空白的应用状况让单兴奋不已，更坚定了要在高层建筑钢结构上开拓大市场的信心。

2000年12月18日，24层的瑞丰大厦打下了第一根钢柱。6个月后，用3000吨优质国产钢材打造的瑞丰国际商务大厦顺利封顶，令国内震惊。这个国内第一座自行设计、自行制造、自行安装，全部采用国产化材料的矩形钢管混凝土柱结构的高层钢结构建筑，为杭萧公司在全国树立了样板，之后，大项目源源不断。

### 财富之四：不拘一格降人才

“英雄不问出处”，在单银木的管理理念里，人力资源是企业最宝贵的财富。目前，1200多名员工中，200多名专家、教授、工程师、建筑师等中高级职称以上的科技人员成为企业的中流砥柱。

### 财富之五：抢抓机遇成功上市

2003年10月24日，杭萧钢构2500万股A股公开发行，11月10日挂牌上市。不到半年时间，“600477”这只股票吸引了众多股民的眼球，每股价位一度飙升至29元之上。

这时的单银木依旧非常冷静：“企业上市并不只是为了圈钱，最重要的是为了促进公司更快更全面地发展。”


事实也证明，杭萧钢构通过上市，既成功地筹集到2.6亿多元的资金，也为企业新一轮发展奠定了物质基础。 **END**

## 人物名片



单银木 浙江萧山人，杭萧钢构创始人。现为中国建筑金属结构协会常务理事及其建筑钢结构委员会常务委员、中国工程建设标准化协会常务理事及其轻型钢结构委员会委员。单先生于1985年个人投资创办了萧山市金属构件厂（现在的杭州杭萧机械结构发展有限公司），拥有18年的钢结构生产经营管理经验。现任本公司董事长，控股子公司山东杭萧钢构有限公司、河南杭萧钢构有限公司、安徽杭萧钢构有限公司、芜湖杭萧机械结构有限公司、杭州杭萧机械结构发展有限公司、洛阳杭萧机械结构有限公司、杭州金剑钢结构检测有限公司、江西杭萧通力钢构有限公司的董事长，杭州杭萧房地产开发有限公司。





# 管理纵横

宣 峰：全球化下的中国药业之发展

连 宁：民营企业的董事会建设

周伟军：如何发展领导力

李晓桃：房产营销人员的个性激励及工作压力控制

毛 磊：“挪窝工程”改变了制造车间群体行为

黄德华：博客开启挑战强权的时代

# 您想知道客户管理成功的秘诀吗？

客户资料经常丢失？  
 不方便检索客户资料？  
 不知道与客户过往服务情况？  
 不能及时掌握员工拜访客户信息？  
 老板不知道员工每天干什么？也不能及时得到销售统计数据？  
 销售人员工作得不到合理安排，重要的文件（标书、合同等）不能得到妥善的保管？  
 因为业务量的经常变动，造成人为业务报表？不能做到对客户按权限进行隔离，竞争对手也知晓您的商业机密？

## 烦恼也和问题一样，成阶梯增长 ???

- 国内首创：第一个推出邮件、短信、传真一对一个性化整合群发功能；
- 销售自动化、过程控制化、客户服务投诉流程化、团队工作管理精细化；
- 客户数据日程安排与手机同步、真正离线办公、免费网络电话、及时消息；
- 整合-协作-安全受控-知识管理-跨地区部署



您看到了么？  
 只需一小步，您的客户关系管理前进一大步！

# 彩蝶·协作·客户关系管理系统 V7.5版

广州彩蝶软件技术有限公司

热线电话：138 2229 6769

QQ: 6117 2440

地址：广州中山大道华康生物医药楼3楼  
 传真：020-8580-8203 Q Q: 6117 2440  
 电话：020-8580-8203 Skype: Leo2002  
 小灵通：020-8388-4114 M & N: Leo2002@hotmail.com  
 手机：138-2229-8788 Email: Leo@CaiDie.cn

彩蝶软件北京办事处：  
 地址：北京市中关村南大街12号奥园大厦4109  
 传真：010-8218-8327 Q Q: 1408 9108  
 电话：010-8218-8183 Skype: QYouTian  
 小灵通：010-8688-8885 M & N: QYouTian@hotmail.com  
 手机：139-0130-4573 Email: B4@CaiDie.cn

彩蝶软件上海办事处：  
 地址：上海徐汇区钦州南路凌海苑860号  
 传真：021-6438-8435 Q Q: 4619 3 3787  
 电话：021-6438-8435 Skype: Anna-na111  
 小灵通：M & N: Lina111@hotmail.com  
 手机：138-1831-8483 Email: Anna@CaiDie.cn

# 宣 峰：

## 全球化下的中国药业之发展

中国药业目前正完全置身于全球化之下，并且因此而产生了一系列的变化。

从生产来看，20多年以前，中国大家成为第一家合资企业在天津正式投产，从此拉开了跨国药业进入中国市场的序幕。到目前为止，世界前20位的制药公司全部进入中国，并且建立了合资生产企业，跨国医药公司的产品占据了中国医院用药45%的市场份额。

营销也是如此，从1990年—1996年期间，作为一名内科医生，我充分地感受到了跨国医药公司的产品对中国的影响，尤其是那些跨国公司的成功的品牌营销。医生们认为排名靠前的跨国公司的产品是优秀的，无论从产品质量还是疗效（包括作用机理，副作用）都是值得信赖的，甚至包括“错误”都是值得信赖的。例如，在1995年有一种跨国医药公司生产的感冒药，当时它是医院感冒药中销量最大的产品。该产品中含有目前禁止使用的，会导致心血管系统不良反应的PPA。有些病人询问我们，这种药是否会有心血管的副作用（因为说明书上有描述“冠心病患者需要在医生指导下应用”）为此，我们咨询了该跨国医药公司的有关人员，得到了该产品安全的信息后，医生们非常自信地告诉病人，该感冒药是“安全”的，直到该药被国家SDA命令停止生产。

对于跨国药业公司来说，也许到1999年，中国市场还

是非常不重要的市场。我曾经听到一个讲座，是关于跨国药业公司的中国总经理们关于中国市场的观点。他们当时普遍没有完成销售任务，于是差不多有10家跨国医药公司（都是前500强的企业）的中国区总经理联名向总部致信，认为“中国市场政策不稳定，经济不发达，以及不廉洁等等”，并建议总部“降低对中国市场的期望值”，当然，“预算也可以降低”。

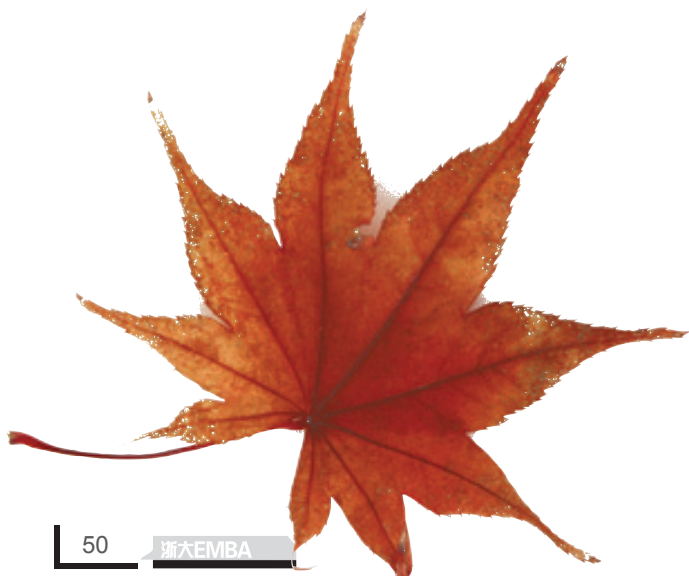
然而，在2003年，全部的跨国公司都体现了非常好的赢利，到了2004年，随着国家对医药领域的“药价虚高”“回扣”等的治理，跨国医药公司的产品得到了医院市场45%以上的份额，并且每年的增长率超过30%。阿斯利康的中国区总裁Steen Kroyer认为“中国是制药企业的明星市场”，诺和诺德（中国）大中华区的总裁Ronald Frank Christie说，“在诺和诺德公司总部，中国区的地位处于重要的位置，而且将变得越来越重要。他说，在2002年底，中国区的销售额已经进入诺和诺德公司全球排名的前10名，在未来的几年中，能进入前5名。”我们从数据中可以清楚地看到，中国对于跨国医药公司的意义。

事实上，中国药业不仅仅在营销环节和生产环节上完全置身于国际化，而且在研发领域也正在置身与国际化之中。

跨国医药公司正在加速研发本土化进程。两年多来，继诺和诺德第一家在中国（北京）设立研发中心后，阿斯利康、礼来、罗氏纷纷在中国（上海浦东）建立了研发机构，最近GSK在天津，欧加农在南京也在建立他们的研发中心。许多人认为，跨国公司研发全球化是世界经济向知识经济迁移中出现的新现象，也是跨国公司在经济全球化和企业竞争日益激烈中的必然趋势。剑桥大学石涌江博士认为，研发的全球化往往基于以下三个原因：1）基于一般的国际化/全球化经营的角度。2）从个人的经验/志向，和企业发展的角度。3）中国吸引跨国公司投资和发展。

在这里，我们需要注意到，跨国医药公司投资的战略在改变，在中国建立研发机构不同于25年前在中国的建厂。跨国公司正在进行异常从一般区域市场战略到全球战略，从传统自然资源战略到技术人才战略的演变。这一投资新形式的出现，必将对我国医药产业技术进步以及市场竞争格局和整体医药经济发展带来深远的影响。

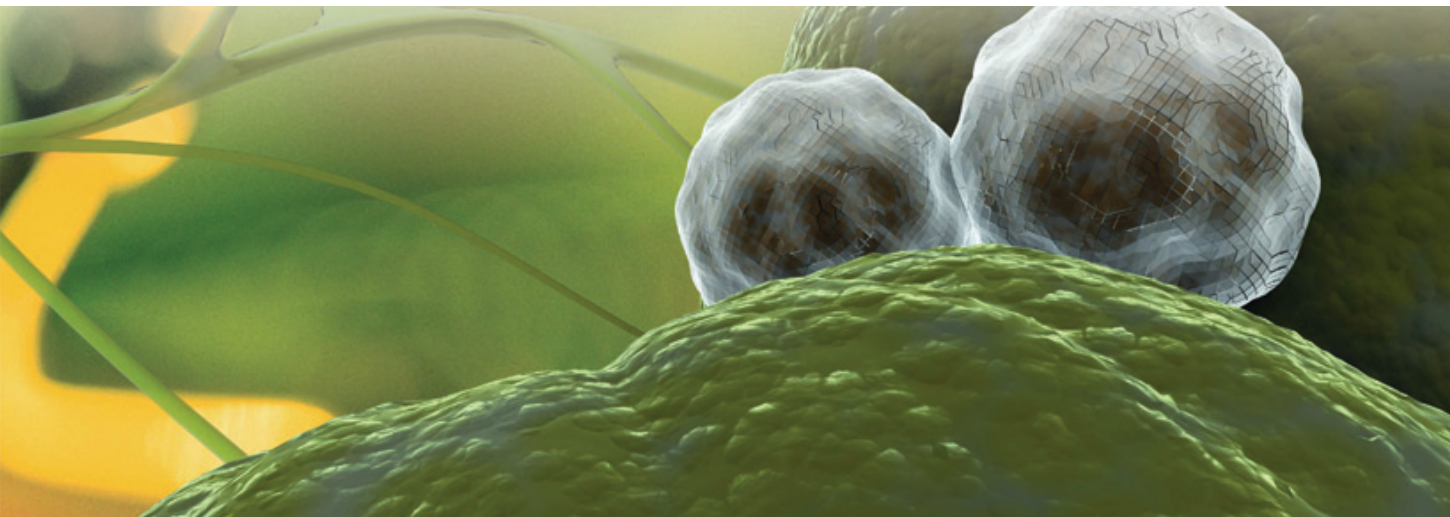
从以上的事实，我们清楚地看到无论是营销还是研发还是生产，制药企业都置身与全球化之中。那么中国的药界是如何





应对的呢？

中国医药企业管理协会执行会长于明德认为，“我国在原创方面没有优势，集中全部精力去做专利药不能很快见效。但是，我们有很好的生产基础，搞非专利药的再创新就大有可为。”他还认为“产品要走向国门，并且重点在于非专利药，目标市场在欧、美、日市场。”“我国46亿美元的出口仅占全国销售额的十分之一，加上全国药厂投入900多亿圆GMP改造费带来的产能扩张，以致设备利用率不到50%。因此，只有眼光向外才能解决产能严重过剩，供



大于求的问题。”

欧盟制药协会总裁麦奇洛却有不同的观点，他在2003年善意地提醒中国同行应当记取欧洲的严重错误。他说，在15年前欧洲有着全世界最成功的制药公司，欧洲的制药市场比美国大得多。但近10年来，欧洲的制药市场在萎缩，美国药品市场占到世界的一半。为什么出现这样的情况呢？因为欧洲的决策者没有真正考虑到制药市场的特性，没有能够奖励制药公司为创新而做的努力，而美国则大大鼓励创新。麦奇洛直言，中国只要对创新给予足够的关注，就会取得很大的成功。

毫无疑问，创新的专利药品是非常诱人的，尤其是具有大的市场潜力的创新药。以我所在的企业为例，我们公司拥有的一个“国家一类新药”，由于它在治疗抑郁、焦虑、躯体化方面的良好作用以及专利的保护等因素，我们预期在2005年该产品将达到3亿元人民币的销售。目前，它在医药市场受到了专业人士的广泛关注。我们深深地体会到专利药是本企业的核心竞争力。

然而，象我所在的企业所拥有的“国家一类新药”这

样的产品在国内的医药市场上是可遇而不可求的。正如同剑桥大学石涌江博士告诉我们的，目前跨国制药公司的合并主要原因之一在于研发的困难，他说据不完全统计，通常研发一个新药需要13年和8亿美元。连实力强大的跨国都感到了研发的巨大难度，国内的制药企业的窘迫就可想而知了。在我们浙江大学EMBA班的企业家同学说，他们的企业决定是否上项目的依据是能否在2~3年内赢利。这样的观念也许是非常适合该企业的处境，但是用于新药的研发显然是不可行的。为此，迅速地抢仿一批疗效确切、销售多年的药物是一个实际的选择。假如说抢仿是一个实际可行的“活命”选择的话，那么创新则是能否“长命”的关键。在石涌江博士的“创新管理与全球制造”的课程中也清楚地表达了“创新”才能“赢得新的发展机会和潜力”。

创新将表现在研发上，比如用充分地调动中国科学家的责任感和自我实现的精神，用较低的成本来进行研发；比如更大限度地发掘中国传统文明对药物的贡献；比如和国际研发机构的联合……

创新也将表现在营销上，把跨国制药公司的先进营销理念与中国市场更好结合，创造性地进行品牌的建设以及维护……

总之，在全球化下的中国药业的发展之路在于创新。我们要创造性地学习，创造性地研发，创造性地营销，创造性地发展。创新的源泉在于学习，在于思考，更在于实践。END



# 连宁：民营企业的董事会建设

学习孙非老师的《组织行为学》课程，仿佛是一次智力冲浪。孙老师讲述的“领导者的多种角色”、“压力的认识与管理”、“经过限制的权力才有真正的力量”、“归因”、“权变”、“公平”等等，精彩叠出，启人新思。特别是他提倡的中国企业家标准——“儒身道骨佛心”，令我等汗颜。他对相关理论深入浅出的介绍，使尚沉迷于马斯洛理论的我认识到自己已十多年未有系统的学习与提高了，不知不觉中，落后的除了知识，实践中是否也因此有了许多失误？

静心细想，作为一个企业的董事长，我所负责的公司董事会可能是公司最薄弱的环节之一。当人们说“执行决定一切”、“细节决定成败”时，其前提就是“有效的决策”。“做一项决策像动一次外科手术”，那么，我们这样一个小小的民营企业，该如何避免决策的失误呢？该如何加强我们董事会的建设呢？

本文试图以《组织行为学》的相关知识，特别是“群体决策技术”，结合本公司实际，谈谈对民营企业的董事会建设的一些浅见。

## 一、民营企业董事会建设的基础条件

当我们讨论民营企业董事会建设的问题时，前提是：这是一家已按现代企业制度组建的、基本正常运转的民营企业。在这样的公司里，董事会作为公司最核心的管理团队，是公司建设的关键。董事会要在很大程度上承担公司发展方

向、路径的选择以及团队建设的双重责任。因此董事会应加强内部建设，并在公司全体范围内，达成一些共识，形成共同的行为准则：

（一）公司全体成员都负有对股东的责任。

无论该股东是具体的一个自然人，还是抽象的法人，股东投资设立了公司，就承担着巨大的风险。如果“他”擅自撤回投资，有被刑事追究的风险；如果聘请或委派的董事、总经理们不争气亏损了，最终“打落牙齿吞下肚”的也是“他”；如果“他”终于有一天分回一点利润，地中海的阳光还未晒黑“他”，就会被人敲打着说“要富而思进”呀！

做股东真的是很可怜，特别是当今的转型社会。为了让“他”能安心一点，快乐一点，我们应听从自己的良心负起对股东的责任。当然，股东们都不太相信“良心”之类的，所以董事会应对公司具体运作作出相关制度的安排。

让股东继续保持“他”对公司的投资，有可能的话再增加投资。只有这样，我们董事们才可能在到处参观、考察时还拿着津贴；才可能剔着牙说“你不知道每天在外面应酬多累啊”；才有可能开着宝马说“其实我很想每天走路上下班的”……

因此，我们必须明白自己对股东负有的责任。“他”为我们创造了这个舞台，从某种意义上讲也是创造了我们此刻

的生活。

当我们想到，股东是如何偶然地选择了我们，门外排队候补的人们是多么焦虑地等着我们犯错——我们难道不该兢兢业业地开好每一次董事会？

当然，为了开好会，应选择好的地点，建议下次2006年度董事会就选在哈瓦那吧！

## （二）董事会成员对公司全体成员负有的责任。

股东是真正的“老板”，一般员工平时接触不到“老板”，对他们而言，董事会成员代表着股东。而从董事会的角度看，“总经理”也只是一个“高职位”的员工。

如何让“合适的人”在“合适的位子”上做“合适的事”？如何让每一个人都不断地提高、挑战自己，而不是简单的重复昨天？当我们说“今天的组织，需要的是由平凡人来做不平凡的事业”时，我们在行动上也真正是这么做的吗？如何让每一个人都理解、感激股东及同事们？如何创造良性的互动？不是说“有效的沟通与员工的生产率正相关”吗！对于决策者而言，“应该对员工的态度感兴趣，因为态度可以预警潜在的问题，而且会影响到员工的行为”。

公司难道不是员工们的“家”吗？事实上，每一个员工在公司的收入、福利、安全、发展、成就感等等，极大地影响了他的生活。而每一个员工的背后都有一个家，对他的影响往往不止限于他本身。

没有员工们的理解、参与、奉献，那我们的决策必然会失败。他们是真正的创造者。

## （三）公司对社会负有的责任。

无论股东、董事或员工，作为一个组织成员对社会的责任，是公司建立之日起就无法逃避的。“组织存在的唯一理由，就是为外部环境提供良好的服务。”对于社会而言，企业存在的理由就是它的贡献，无论是一种产品，还是一种服务，或是一种创意，否则就没有存在的空间与必要。事实上，我们谈论对股东、员工的责任时，也是公司社会责任的一部分。一个公司具有了更高的社会责任感，也就有了更大的发展空间与可能。董事会应引领公司更具高度的发展。

“有效的管理者的自我提高，是组织发展的关键所在。”所以，董事会成员要从自身做起。

“应该了解如何建立信任和使命感，以及认识理性和感情认同的重要。”当我们有了以上的一些共识，就可以共同面对我们的问题了。

## 二、民营企业董事会建设的主要问题

结合我公司的实际情况，窃以为民营企业董事会建设的问题主要有以下三个方面：

（一）董事会定位失误。以我们公司为例：由三个股东组建，董事会也偶尔开开会，当董事们大多就是股东时，董事会与股东会的角色、功能、作用的差异就渐渐消失了，往往就错位了。股东会考虑的问题与决策的层次应该与董事会不同，如何在股东会上只讨论股东会的问题，在董事会只讨论董事会的事宜，是我公司面临的一个问题。

（二）董事会内部配备、架构的不足。当董事会主要

由股东代表及公司CEO、CFO等构成时，其视野必然内向，从而缺乏必要的高度及对外部环境的关注。如何“创造无人竞争的市场空间，让竞争本身失去意义”？如何做到“价值创新”？恐怕不是我们这群“井底之蛙”能达到的，我们更多的只是面对具体的、事务性的工作。

（三）董事会决策的有效性。“卓有成效的管理者，做的是有效的决策”，而我们能够抓住“决策的五个要素”吗？或者说，我们是否考虑到“企业一开始就必须把执行纳入策略，以建立各级员工的信任和使命感，促使他们自动自发地合作”？

不得不承认，我公司的董事会形式大于实际意义，有效决策较差，公司运营很大程度上由一两人决策决定，尚未摆脱“人治”状况。

## 三、民营企业董事会建设的具体措施

针对我公司现存的一些问题，建议采取以下解决方案：

（一）董事会成员达成基本共识后，为完善内部建设，应进行自我角色确认。鉴于我公司实际情况，在可能的条件下向股东推荐引入新的战略投资方。股权的适当优化，可以形成更好的董事会构成与决策。

（二）在现有的股权结构下，加强与股东的沟通，在董事会层面上引入独立董事，并在董事会架构下设立“咨询小组”，引入决策顾问机制。当我们讨论进入某一个行业时，可以请该行业的相关专家做我们的顾问，更重要的是找到对政策、宏观经济等有独到分析的专家，决策所依附的大背景、大趋势更应是董事会关心的重点，我们只能“顺势而为”。

（三）改进董事会决策技术。大脑激荡法、名义群体法、德尔斐法、电子会议法等，都可以在决策时有所选择地采用。具体而言，特别注意以下几点：

每一次决策，都应对决策目标、时间、地点、成本予以明确。决策会议前，应提前通知各成员，让大家作充分的调研，并在会前提交发言提纲。

会议应选择合适的地点，最好远离本公司（相对封闭），配备电脑记录员，在现场显示各成员发言。

每个成员发言时，其他人认真看、听并思考，充分理解发言人的观点，其他人可补充、修改；鼓励争论，倾听反对意见。合适的休会。会下的气氛有助于沟通与交流，并达成共识。

复会后，先确定执行决议的责任人，以无记名方式表决。相关部门与人对责任人的支持，责任人与相关人达成双边或者多边协议，满足其条件。

会后的跟进、协调以及整合。

按时、按地、按质的验收。

对执行成果进行奖惩。

当董事会在民主基础上的集中形成了决策，当决策被有效地执行、验收并奖惩时，也是董事会改变的开始。相信孙老师的课程会让我们有新的提高，公司更会有新的发展。 **END**



# 周伟军：如何发展领导力

什么是领导力？当然，它包括愿景和诚实、恒心和勇气、渴望创新、以及愿意冒险。传统上领导力的说法就是领导的能力，领导更多的是把自己放在一个权力的位置上，或者是接近于管理者，是控制人的，需要制度性的东西去约束下属。我们经常会把这些人称为 Manager。其实，领导力更多的应该是依靠个人的人格魅力去激励下属，领导者是把自己放在一个协调者的位置上，是控制方向的人，我更愿意把这些人称为 Leader。好的领导者，应该善于倾向下属的声音，可以给下属以教育，协助他完成工作，对于一些问题进行充分的讨论，然后评估它的绩效，最后给予适当的奖励。

世界在飞速的变化，引领这些变化的是领导者。领导者试图通过实际的变革体现自己的意图，这要求领导者要有足够的能力和智慧在领导者与他们的追随者之间达成均衡，因此领导者要有领导力。领导力就是领导者与追随者之间具有影响性的相互关系。

在全球商业领域中，领导力就是竞争优势的来源，对于一个组织而言，发展每个员工内在的领导力是最重要的活动之一。领导力的最大的变化在于提出人人都可以成为领导

者。我们已经广泛接受执行力的概念，但是没有领导力就不可能有执行力。领导者主动做事，管理者被动做事。有了领导力就具有主动做事的动机，并且能够发挥智商和情商来调动各类资源以实现目标。由于环境在变化，在行动的过程中存在许多事先无法预知的变数，这就要求执行者随机应变，根据情景的不同而灵活应对，主动快速地适应变化，这是执行层面的领导力。因此领导力等于竞争力，这可以通过学习获得。从这个角度，我们可以这样理解企业的领导力：调动资源、创造或抓住机遇的能力。这个定义要求领导者具备速度、冒险精神和不断创新的能力。

领导能力何谓优良，其实这是个很难定义的概念，也不可能直接测量。虽然事实上很多企业都是基于一些定量的量表，来测量领导者的领导效能，但仅仅凭这些结果，你是很难判断出他们的领导是否高效的。

那么该如何提高领导效力呢？说起来简单做起来难。首先管理者必须正视这个问题，知道自己哪些地方存在不足，需要改进。其次，每个人都是存在很多盲点的，尽管你知道了自己存在哪些不足，但让你彻底改掉过去的某种思维习惯、某些性格特征，单凭一己之力是很难做到的。第三，领导效能的提升需要将个体能力与支持员工发展的组织文化两者结合起来，需要领导者和被领导者共同努力，一起制定清晰、醒目的目标，识别组织的使命，在大家都认可的一系列价值观基础上来完成这些使命，以及需要采用贯穿整个组织的服务型领导态度。只有这样，我们才能让管理者的领导效能得到提升，在管理者赢得成功的同时，也激发他人取得了最大的成就。

领导力是影响员工、战略、决策和活动，以实现组织使命的过程。领导力包含四个基本要素：明确方向、沟通愿景、值得信赖、个人魅力。

就拿“水至清则无鱼，人至察则无徒”来分析，有一个故事：在日本的一家动物园里，有位饲养员特别地爱干净，对动物也特别地有爱心，每天都把小动物住的小屋打扫得干干净净。结果呢，那些小动物一点也不领他的情，在干净舒适的环境里，动物们开始慢慢变得萎靡不振了，有的厌食消瘦，有的生病拒食，有的甚至死了。原因是什么？后来，通过观察才发现，那些动物都有自己的生活习性，有的喜欢闻到那混浊的骚气，有的看到自己的粪便反而感到安全等等。这个故事就说明了一个道理，有效的管理和领导必须针对组织内个体的需求，包容个体的差异性，并在此基础上灵活应对、多元管理。假如像故事中的饲养员那样，无视个体的差异，一味追求看似完美的统一，这样的组织最终一定会因抹杀了个体的个性而导致组织的解体或僵死。俗话说得好，“水至清则无鱼”，鱼缸里的水虽然清澈见底，但生长在其中的鱼长不大，活不长。江海的水虽然混浊，却能够容纳更多更大的鱼。从管理学的角度来看，组织的方方面面留有余地，互存不良，反而顺理成章，和谐有序。当你想水清一点，不妨浑一点；想图快一点，不如慢一点；想求好一点，不如差一点，这可能就是残缺美在管理实践中的表现吧。

“林子大了，什么鸟都会有。”一句不经意的话，却道出了组织的一个客观特性。作为个体的集合，组织就如一个大树林，不同的鸟儿聚在其中，构成了一个复杂的生态环境。面对于此，有效的管理和领导决不是一个单纯过程，

它应当具有针对性、包容性和灵活性，否则，管理就丧失了它的本质意义，领导力也就无从体现了。

管理、领导的重心在于培育企业的自我净化能力。

但是否由于组织内个体的差异性、整体的不完美的客观存在，领导者追求改善的努力就会一无“适”处了呢？其实不然。领导的有效性恰恰体现在通过领导，使组织具备自我净化、自我改善的功能上。首先，在这一过程中，领导者首先应该承认并学会欣赏人与人之间与生俱来的差异性。企业的功能之一，就是包容员工多样化的差异性，并将其揉合成一种向心力。比如在能力差异上，能力强的员工恰恰在能力较弱的员工那里获得自信感，而能力差的员工又以能力强的员工为荣耀，并从中获得安全感。双方的差异性在日常工作中保持着一种彼此依赖和满足的关系。如果在一个公司全都是“武林高手”的话，那么，就可能出现相互抵消的消极现象。从管理实用的原理出发，不妨有意或者无意地制造差异性，让组织自然地进入一个有序磨合的状态。其次，领导者还应学会巧妙利用组织成员彼此之间素质的落差性。很多领导者都希望组织内部的优秀分子、纯洁分子越多越好。“事实上，大概没有比汇聚优秀人才于组织更可怕的事情了。优秀人才的负面效果，往往使组织更加僵化，更倾向于争斗和本位主义。一般认为非优秀人才能起到中和作用。”这是日本经济学家屋太一先生在《组织的盛衰》中写到的一段话。

管理就是化腐朽为神奇的一门综合艺术。再落后的人，也有被尊重的渴望，也有发挥自己潜能的意思，问题在于如何找到发现他、改变他的通道。有的时候，偶然调换一下工作岗位，或是领导给与一次恰当的赞赏，无意之中就会把那个人身上内在的可贵要素释放出来，变成组织中的动力元素。柳传志在谈到处理不称职员工的时候认为，“不盲目学习西方的那种简单的辞退法，而应该交给人事部门，寻求其他安排渠道。”这样做，正是在承认人的差异性的基础上，相信“天生我才必有用”的古训，并积极地为其寻找和搭建发挥自我优势的平台。

领导者在管理实践中，常能听到员工抱怨公司管理不规范、运作混乱、组织架构不清晰，其实有的时候，混乱自有混乱的好处，只要心里有章法。在特定的阶段里，反而只有残缺才是美，才是最合理的。难得糊涂比格外精明更重要。领导和管理的最高境界不是完美，而是残缺中的和谐！

领导力其实并不仅仅存在于企业和职场之中，它是一个宽泛的概念。“在国外，领导力被分为三种类型。”杜葵介绍说，一是个人领导力，主要指个人的影响力；二是人际影响力，指互动和沟通的能力；三是组织领导力，主要指在企业里调度、整合资源、创造关系的能力。“对于领导力的大小，并没有某种硬性指标来衡量。”杜葵说，但一个人是否具有好的领导力，大家是可以感觉出来的。如果在一个企业中，员工都具有好的领导力，那么大家都会主动地去工作，主动地去实现愿景，这并不会影响到管理层的权力，相反，员工们把上司的领导力分解并实施完成，则是大大提升了其上司的领导力水平。

我想，只要人人都有提高、发展的意识，每一个员工都往培养高水平领导力的方向发展的话，就一定离成功不远了！但是，如何发展领导力，是永远的课题，本文只能是个人的观点。 END

论与自己想法进行比较，也发现了自己原先想法的一些不足。这些理论对我的触动极大。

房产营销人员必须具备性格开朗、善解人意、语言表达能力强等特点。如果从个性及其组织行为方面进行分析，我觉得他们具备这样一些特质：

在激励理论、压力管理理论方面，我都看到了以前自己一些想法的影子。而通过系统地学习这些理论，通过对这些理论之间的进行比较以及将理

1. 营销人员基本属高自我监控者。对外界环境敏感，能够根据环境的变化适时调整自己的行为，熟练表现出相应的角色行为，能够顺利实现不同角色之间的灵活转换。我们的营销人员中一部分员工以前从事的并不是房产销售工作，但他们都能较快地适应新的工作内容和工作环境，适应性很强。同时，对不同的客户，员工调整自己的能力也很强。如我曾观察过一位销售人员的工作。前一位客户是白领年轻夫妇，她在介绍时语气、语速、语态等方面都显得比较简洁精练，表现得非常专业干练。而下一位客户是老年人时，她又完全以晚辈的身份自居，举止语气谦逊有礼，与老年人的传统价值判断一致。体现了营销人员对客户关心和尊重，职业素养很高。

2. 从内控性上看，营销人员属高内控者。也就是习惯于将行为的成功或失败较多归因于个人努力的因素，因此在工作中相对主动积极，相信自己能控制局面，决定结果如何，工作满意度高。员工们在面对客户时都能充满激情地工作，正是基于她们认为自己的工作能被客户认可，进而影响客户的购买决策的信心。我非常欣赏她们的一点就是，受宏观调控的影响，今年四五月间整个行业的销售情况都不如去年，但她们在工作上却更加主动敬业，士气基本没有受到影响。



李晓桃：

房产营销人员的

## 个性激励及工作压力控制

自从1993年开始从事房产营销工作以来，已经整整12个年头。93年房产行业刚刚兴起，一切都在摸索中进行。随着自己从房产营销的执行者向管理者的过渡，越来越觉得学习系统管理知识的重要性。如何激励营销人员，引导他们将个人的目标与组织的目标统一起来，也就是在实现个人目标的同时，与公司共同成长，以实现公司的销售任务；在较高销售指标的压力下，如何控制好这些压力，使团队高效率的运转等都是我一直在努力思考的问题。虽然在工作中也积累了一定的技巧和经验，但一直没有时间进行总结和深入分析。而这次通过组织行为学的学习，一些想法、思路变得越来越清晰，





## 激励

3. 个性理论中的外向与内向与我在工作中原先的理解有些差异的。首先，外向的含义已远远超出健谈开朗的层面；其次，每个人都有外向与内向的一面，只是侧重程度有所不同。从这两个角度看我们的员工，其中一些也可以说是内向的。外向的员工在结识、发展客户方面很有利，而相对内向的员工在客户忠诚、满意方面做得很出色，在建立信任方面有优势，因此在员工招聘上需要更全面的考虑不同个性员工的工作互补性。这两点对我的启发很大。

上面三点有关员工个性和行为的心得，也是对我以前工作中看人的零零碎碎想法的一个归纳。但对公司来说，一个人的个性如何转化为优良的业绩才是重要的。营销虽然是全体策划、后勤还有一线销售人员共同努力才能成功的，但销售人员作为直接面对客户的窗口，对最后完成销售有重要的作用。如何更好地激励他们也是一种极大的挑战。

营销人员根据个人情况大致可分成两类，即学院型和经验型。学院型的一般大学毕业后工作不到三年，大学里学市场营销一类专业。他们的优点是年轻，基本素质较高，理论水平好，可塑性强，进公司工作热情高，有创造性。缺点是缺少生活经验，实际操作经验少，心态不稳定。而经验型在进公司前已有商品销售经验，因此实际操作能力强，专业水平较高，生活经验丰富，心态稳定。但也存在基本素质参差不齐，受到以前工作经验的影响较大，较固执的缺点。

因此，对于这两类员工在刚进公司时就谈激励是没有意义的。正如目标设置理论里所说的，当员工缺乏完成高绩效所需要的技巧、技能之前，就为他们设置目标是不能产生激励作用并得到高产出的。入职培训在我们公司已越来越被重视，对新录用的员工进行公司基本情况、企业文化以及经营理念等方面的培训，并安排参观具有代表性的楼盘和项目，进行销售技巧强化培训，这些都对快速提高新员工的能力起到很重要的作用。

在入职培训的基础上，我们准备与人力资源部共同制订一套针对







性更强的培训计划包，包括集中授课、工作经验研讨、岗位模拟、岗位轮换和会议旁听等一系列内容，指定或员工自愿申请参加，一方面提高员工的专业素质，另一方面增进知识、经验在公司各部门间的传播，提高员工士气和公司凝聚力。

在销售人员三个月的试用期过后，我们会根据试用期的表现和项目特点为销售人员设定销售目标。以前的目标设定方法存在员工参与性不强，对每个人特点考虑较少的缺点，同样的目标在有的员工看来难度太高，而有的员工却认为很简单，二者都得不到激励。下一步希望在销售员本人的参与下，按照清晰并有一定难度的要求，有区别地订立销售目标。以个人为对象设立工作目标可能效果比较理想，但在实际操作上看却不太现实，时间精力耗费不说，员工心理也不好把握。我们正在考虑将员工按业绩、能力、潜力等方面进行分组，针对每一组的特点设立不同的工作目标，并制定相应的奖励机制，以最大程度地激励每一位销售人员。

在销售人员的激励形式上，一直以来是以物质奖励为主，提成与业绩挂钩。我们曾请销售业绩优异的员工为全体销售人员进行业务培训，起先我们还担心他们会有所保留，或因为无津贴而应付一下。但上台后发现他们都是经过精心的准备的，非常的认真，与台下的交流也很热烈，培训效果很成功。事后，我们通过一些非正式谈话了解到他们并没有把培训授课单纯看作一次讲课，他们认为通过备课可以进一步提升自己，通过交流可以吸取彼此不同的经验。更重要的是这表明了公司对他工作成绩的一种肯定，感到莫大的被尊重。

当时这事对我启发很大，觉得成就感、认同感同样可以发挥激励作用，我自己也做过销售，那种孤立无援、看不到结果的感受我能理解。因此在这以后，我们要求主管及时对员工的成绩做出肯定，并加强其他部门对一线销售人员的支持。这些措施实施后，一线人员也感觉到业绩是部门与个人配合的结果，工作满意度和离职率都明显下降。我们接下去就要进一步完善这方面的措施，并用制度的形式规定下来。这些制度的完善从小的方面讲对销售人员的激励效果不错，没有物质奖励的副作用。从大的方面讲，因为营销行业主动跳槽和挖人现象非常普遍，当员工意识到自己只在销售中起其中一个环节的作用的时候，居功的心理就会减少。而竞争对手即便挖走一个员工，脱离了环境支持，他的才能的施展也会打折扣，这种团体竞

争能力是难以模仿的。

虽然有了很好的激励机制和工作环境，但每年4—5亿的销售任务对6—7个销售人员来说，工作压力可想而知，而他们又处在销售的第一线，直接面对客户，一言一行都会对公司业绩甚至形象产生影响，因此如何作好营销部的压力管理很重要。

工作压力对新进员工主要来源于角色模糊，对老员工而言是面对销售目标和晋升时产生的。正如麦当劳始终如一的产品品质来自科学规范的操作流程和严格的执行一样，我们不仅为销售人员设定清晰的目标数字，还告诉他们应如何努力去达到这一目标，尽量减少不必要的工作压力对员工业绩的影响。

新员工在入职第一天就会收到一份岗位说明书，帮助他明确自己在公司组织架构中所处的位置、工作的责任和要求。设立“指导者”也是在销售部门最早实行的，“指导者”是从业务熟练，对工作满意的员工中挑选的，既能让新员工感受到工作的积极面，又能避免以前业务问题不知该问谁的局面。我们同时对新员工进行时间管理培训。房产销售人员每天处理的问题很多，尤其是一些与客户有关的重要工作若处理不当，后果非常严重，而新员工在处理时容易因为不分轻重缓急而出现延误。通过时间管理培训告诉新员工几大类工作的优先排序，让员工养成记录工作内容、编排工作日程、写工作日记的习惯。

随着公司业务的发展，销售目标及职务晋升等问题对一些员工来说确实是一个挑战。但通过各方面的考核，我们认为这些员工在能力方面都没有问题，主要是出于对难度估计过高，自信心不足等原因造成的。因此我们除了工作上的支持外，更多的是在事前的谈话中通过讲述与他相似同事的成长经历，以增强他的自信心；以及在工作初期对每一点小的进步及时鼓励等方式来表达对他的信心。事实表明这些方式无论对员工个人成长还是整个公司的发展都起到了很好的作用。

上面谈到的关于员工个性、激励和工作压力控制等内容都是多年工作中点滴积累下来的，用学过的理论表述一下既是对理论的温习，也是工作思路的系统整理。学习组织行为学后的心得体会远不止这些，其他还有比如归因原理使我们对问题的判断不仅仅停留在表面，而能看到深层次的原因；群体行为中的沟通原理使我对沟通的作用有了新的认识等等……。我相信组织行为学的这些知识可以伴随我的工作、学习、生活走得更稳更远！

END





毛磊：

## “挪窝工程”改变了制造车间群体行为

在国有企业中，制造部门是以车间为基层单位的，往往一位员工分配到一个车间就会在一个车间工作很长时间，甚至一辈子。在长期的国有企业平均主义分配管理体制下，这些车间的员工往往自发地形成了一些群体，这些群体是以保护该群体的局部利益的名义而形成的，往往有很强的影响力，外部调入的员工或新进企业的员工，若不服从他们制订的一些潜规则，则会遭到巨大的压力，甚至无法工作下去，而这些群体的领头人恰恰是那掌握着工作技术并富有工作经验的一些员工。

一旦公司想改变这些潜规则，贯彻新的提高效率的改革方案，则会遭到这些群体的反对，会引起对立甚至对抗，直接影响到公司的生产经营活动。而任由这种状况继续下去则会阻碍企业的发展，甚至失去竞争力而无法生存。

这种现象在《组织行为学》中被成为“群体行为”，实际上充分反映了“群体互动过程”，这些过程并不是都是正面的，并不完全是 $1+1+1=3$ 。具体可以解释为：

1. 社会（群体）压力：群体能给予其成员巨大压力，使他们改变自己的态度和行为，与群体标准保持一致。
2. 参照群体：个体了解群体中的其他人；个体认为自己是这个群体的一员或者渴望成为一员；个体感到群体中的成员对自己很重要。
3. 从众：与其他人保持一致。

4. 社会惰化：一个人在群体中有不如单独一个人工作时更努力的倾向。

5. 社会促进：在别人面前有绩效水平提高或降低的倾向。

6. 协同效应：两种以上物质相互作用所产生的效果，不同于单一物质作用的总和。

实际的群体有效性 = 潜在的群体有效性 + 过程增量 - 过程减量

我8年前来到这样一个有30多年历史的国有企业，面临着500多个工龄平均20年以上的职工。绝大部分员工从进企业以来便没有换过岗位，多年下来相互之间相安无事，新的徒弟一进车间，为首的“群众领袖”便教他们如何遵守他们的规则，即不能多干，保持一定的工时水平，理由是工时超了，领导会降低分值，而这些群众领袖往往是业务上的骨干或能手。当时民营企业已蓬勃发展，对国有企业形成了极大的威胁，如果仍沿用计时工资制，生产效率得不到提高，企业面临着生存的危险。经营班子经讨论决定在“金加工车间”试推行“计件工资制”，结果是遭到了为时多天的罢工和怠工，经过反复讨论和思考，感到对这种群体行为的处理必须分析其根源及采取有效的措施，不从根本上解决问题是不会有任意的效果的，于是采取了以下三条办法：

1. 宣布暂缓在现有车间推行计时工资制，以免影响甚至



引起整个企业的连锁反映。

2. 对为首的几个“群体领袖”由人事部门重点跟踪，查找违反厂纪厂规行为，以降低他们在群体中的影响力。

3. 实施“挪窝工程”，即在厂区内建立一个同样的车间，结合公司技术改造计划，投入一些新的设备，以几个已能理解公司意图并与公司认识保持一致的管理人员及生产骨干为基础，充实新的员工，创造一个良好的氛围，同时实施“计件工资制”。一旦形成生产能力，便从原车间抽出业务，并逐步抽出人员，打破原车间形成的老群体、潜规则，迫使其接受新的群体规定和规范。

三个月过后，新的机械加工车间建立起来了，在二个车间主管的培训下，15位技校毕业生掌握了车工技能，同时车间也按公司的意图推行了“计件工资制”，员工的积极性得到了极大的发挥，新的车间已经完全可以生产跟原车间相同的产品，效率几乎提高了一倍，员工的收入绝对值增加了，相对而言产出增长比例更高了。

原车间的几位“群体领袖”由于认为自己在群体中有影响力，公司对我无可奈何，所以以往对公司的规章制度熟视无睹，真的对这些人严格起来，确实抓出了不少违反规章制度的问题，如：上班迟到、中途溜号等，通过对这些问题的处理及适度宣传，这些人在群体中的影响力也相应减弱了。

这样，调整原车间工资管理制度的机会到了，公司做出了这样的决定：原车间的员工要么接受公司新的管理制度，要么逐步抽调员工去新的车间适应新车间管理制度，否则将减少原车间的工作量让新车间完成。

结果在一部份原车间员工调往新车间的同时，原车间也

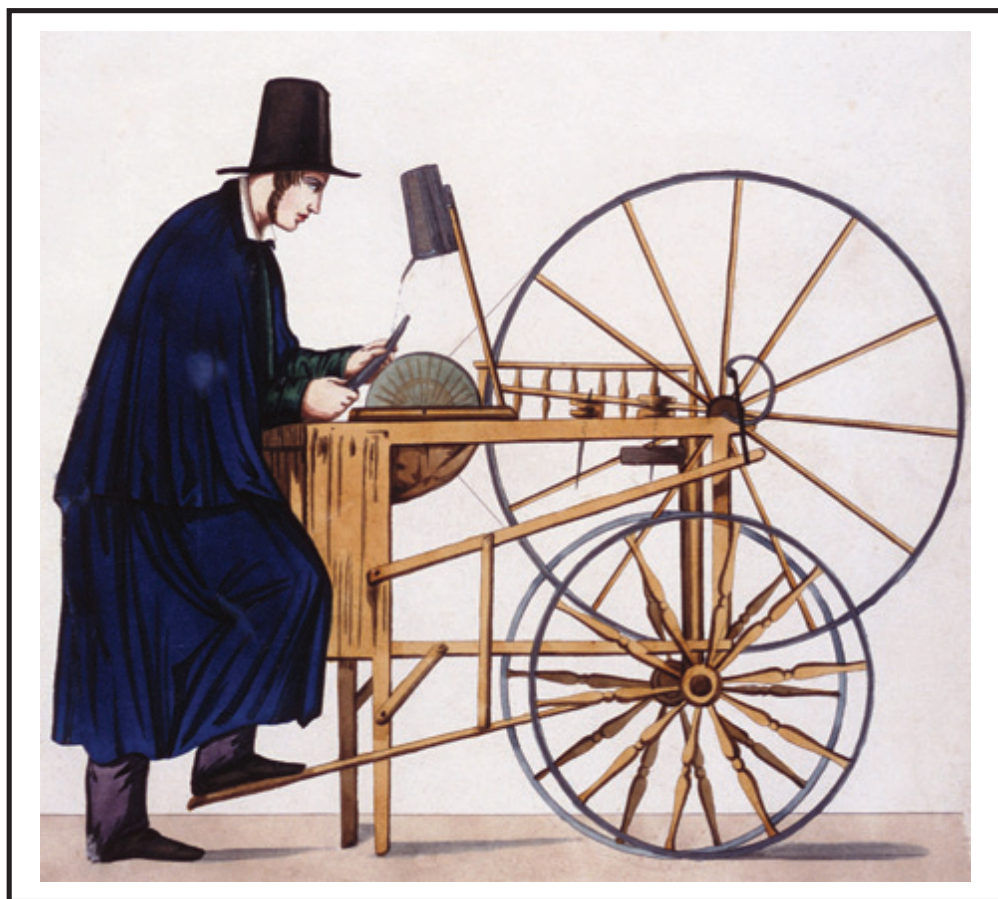
接受了公司的新的管理制度。在工作效率增长一倍的同时，员工的观念发生了变化，对接受企业新的管理规定有了充分的思想准备，同时对规章制度的遵守也大于了对群体潜规则的服从，为公司不断推行现代化管理制度创造了良好的条件。根据在一个车间取得的经验，公司很快将此经验推广到其它车间，并在二年内取得了更好的效果。

应该说“挪窝工程”在一定历史阶段、一定的企业背景下的确是有效解决群体互动过程带来“过程减量”的一个方法。

公司显微镜事业相关员工在1998年有550人，而到2003年员工为370人，产值是当年的3倍。这其中的原因除了技术进步外，公司解决的方案主要是使“群体互动有效性过程增量”最大化，而使“群体互动有效性过程减量”最小化，从而得到 $1+1+1>3$ 的效果。

2000年公司搬迁到了新的厂区，员工结构也有了较大的变化，原国有企业职工在逐步减少，而外地员工在不断增加，这样新的问题出现了，例如：制造车间员工中从山东、陕西、江西、安徽来的分别占了很大的比例，而这些人经过2-3年的工作，以地方来源分类又形成了新的群体，并逐步又在形成新的“过程减量”。

这说明“群体行为”及“群体互动过程”始终是存在的，尽管“挪窝工程”解决了特定历史背景下的国有企业群体行为产生“过程减量”问题，但是新的时期，新的群体背景下，我们还需针对不同的情况采取相应的办法来不断增加“群体互动的过程增量”，减少“过程减量”。例如：创立优秀的企业文化，增强来自各地的员工对企业的认可度，增强归属感等等。 **END**





# 黄德华：

## 博客开启挑战强权的时代



我作为一个草根，在我爱人帮助我建立了博客后，我就因为以上的特点喜欢上了她，我爱人说博客已经成为了我的第二个爱人。第一个名字为黄德华，第二个名字为良医伙伴，在创建的第二天我把名字改为中国医药代表大学，我爱人说这个名字大气。从此博客就成我主要的业余爱好！我原有的目的是宣传良医伙伴，让良医伙伴在我们中国大地上快速广泛地传播，后来就把“播道富民，求道强身”作为我的博客宗旨。我深深地把握博客的精神：自由表达，开放宽容，个性张扬，专业精神。坚持开博理念：博纳百川，分享知识。让这里成为每个人都上得起的大学，留评论的就是教授，我是为大家服务的！借助博客为大家传播成功的智慧，以及今后挑战强权的平台。

博客，这个1997年由JornBarger所提出的概念，博客（Blog或Weblog）一词源于“WebLog（网络日志）”的缩写，是一种十分简易的个人信息发布方式。在10年后的今天终于被



发扬光大。私人日志式的博客，由于如今网络和搜索的发达，意外地获得了极强的话语权。有人感慨，大量平民博客的出现，将使得话语权重新回到大众手上。阿基米德说过，如果给他一个支点，他就能撬起整个地球。如今，博客就成了这样的支点。

从技术层面说，博客是一种满足“四零”（零技术、零成本、零编辑、零形式）条件而实现了“零入门槛”的网上个人出版方式。无需任何新技术，每一个网民都可以方便快速地建立自己的网上空间，以任何形式发表任何内容的信息供所有人共享与交流，没有中间环节，也不受任何控制。正是因为这样，博客才拥有了蓬勃的生命力。

互联网倡导的自由、个性和开放的特性因为博客的出现更加凸显和张扬。博客是我们草根开放的私人房间。在博客当中，我们可以将我们个人的工作过程、生活故事、思想历程、闪现的灵感等及时记录和发布，发挥个人无限的表达力。因此我们进入了人各有“志”的时代。

博客的力量就像蝴蝶效应一样一层层激荡开来。博客主人扇动一下翅膀，罗嗦几句，没准就造成数天后的一场风暴。搜索让成千上万个原本分散的话语得到聚焦，从而迸发出巨大的褒扬或针砭的能量。相对于以往的危机影响，搜索时代的博客危机更具有杀伤力与破坏力。互联网使话语形成的权力可以从小圈子放大到大圈子，在这个意义上，平民话语权的确能产生超乎以往的力量。博客是“由所有人面对所有人进行的传播”，于是，我们不知不觉进入了一个前所未有的“泛话语权”时代。博客将话语权还给了大众。

这个时代里，依靠如今网络和搜索的发达，我们博客正汇聚起前所未有的话语权。借助博客，以一人之力对抗一家跨国巨头，并最终获胜的事件开始屡屡出现。“螳臂挡车”似乎不再是一件不可能的任务了。去年称得上是跨国企业中国危机年，宝洁、联合利华、强生、雀巢等跨国巨头相继遭遇各种各样的危机事件。一直稳如泰山的某PC品牌，怎么也想不到阴沟里翻船，栽在了广州一名消费者的博客上。广州的林先生，在2005年5月份购买了该品牌的台式电脑之后，三个月内频频死机、异常，他多次向该公司致电无果后，就在自己的博客上，连续撰写一系列文章，许多有同感的消费者纷纷跟帖，二天之内，天极网、太平洋、新浪、网易等网站纷纷转载，事情闹大了，该公司最终不得不提出相关赔偿措施。同样的事情也发生在另一PC巨头身上，因为拒绝更换或维修一个损坏了的笔记本得罪了一个名叫JeffJarvis的消费者，没想到Jeff利用自己的博客连续撰写抨击该品牌的文章，经过网络的疯狂转载之后，该公司最后只能提出改进服务措施。

如果说博客是一场平民话语势力的全面释放运动，那么，博客时代的企业危机就是一场让人防不胜防的舆论危机，一个人可以挑战一家巨型跨国企业，一个人就可以打响一场影响广泛的舆论战争。我们可以是一个小人物、也可以是势单力薄，但只要我们掌握足够的话语权，我们就可能以弱胜强，赢得个人与公司的战争。这是对强权挑战的有利武器！那些以强权压制人并以权进行打击报复的管理者们该醒悟了！时代已变了，大家都是平等，作为管理者要以爱与爱的智慧进行管理，即用爱管理，带领广大员工伙伴走向成功，实现梦想！帮到或影响到更多的人成功并实现各自的梦想，这是21世纪的管理者的责任！作为企业管理者，我们必须善待我们的员工们，否则就无法战胜博客时代的管理危机。 **END**







# 道贯古今

**朱根民：**  
儒家思想对现代企业管理的启迪

---

**周红玲：**  
道家思想对现代企业管理的启迪

---

**刘建华：**  
兵家思想对现代企业管理的启迪

---

# 朱根民：

## 儒家思想对现代企业管理的启迪

以孔子、孟子为代表人物的儒家思想是中国传统文化的主导观念，绵延不绝二千余年。它不仅是我国小农经济结构形态中的主导性价值形态，渗透到了传统社会政治、经济、文化、伦理生活等诸层面，而且还构成了民族文化形态、价值规范的重要因素，蕴藏着丰富的管理方法及艺术，对建立现代企业管理文化有着重要的启迪作用。

### 一、儒家文化的核心价值观

#### 1、“立德服众”的处世观

儒家的经典著作《大学》中讲：“古之欲明明德于天下者，先治其国，欲治其国者，先齐其家，欲齐其家者，先修其身，欲修其身者，先正其心。”《论语》中讲：

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”这说明管理者只有修身立德，才能服众、才能正己正人，也才能起到良好的示范作用。德的内容就是：“仁、义、礼、智、信”。管理者只有具备了这些良好的品德和涵养，才能培养出良好的人格魅力，才能用自己的人格魅力去影响下属、感染下属，从而有效地领导下属。

#### 2、“义重于利”的社会伦理观

儒家的人本思想，通过义利价值的主体选择得以彰显。儒家认为，君子与小人的区别在于义利之辨，“君子喻于义，小人喻于利”。指出义与利的判分，同时也是生命境界的价值表达。在具体情境下，义与利的价值选择或取向，应该体现为“利中有义”、“义高于利”。



### 3、“取法中庸”的人生实践准则

儒家的“中庸之道”，在历史上主要出于稳固小农经济主导结构下对社会礼法秩序的维系作用，但同时客观上亦逐渐使得国民缺乏冒险和创新精神，在具体行为选择上力求规避风险，乃至安于现状。传统儒家以礼法与道统尊长敬上，与仁的人性结构互为表里，而中庸之道正是仁义与礼法之间的行为准则。

### 4、“平均为上”的公平伦理

与和谐为上的群体协作精神相关联的是儒家思想对利益分配上的“平均主义”取向。应该指出的是，传统儒家式的“平均主义”，首先是一种政治利益与社会重大利益的分配原则。如明确主张：“不患寡而患不均，不患贫而患不安”。这种社会利益的分配观具有稳定社会人心的政治涵义。但因其有过分强调“平均”，有“大锅饭”之嫌，故遭人痛斥而摒弃，使人转向追求一种理性的公平观。其实，体现于“平均”中的公平伦理，同样适用于公平与效率兼顾所体现出的企业理性。

### 5、“以人为本”的亲民思想

孟子坚持“民为贵，社稷次之，君为轻”的基本观点；荀子有“君者，舟也；庶人者，水也。水可载舟，亦可覆舟”的名言，兵家尉缭子有“天时不如地利，地利不如人和”的名言。可见古人对“人的因素”是高度重视的，“以人为本”思想一直贯穿于儒家文化中。

## 二、汲取儒家思想进行现代企业管理的整合途径

由于儒家思想是传统文化中最为根深蒂固的价值观念的主体，许多价值观念已经成为人们普遍接受的价值信条或成见。要建构中国特色的企业文化理论，就要借鉴儒家文化的合理内核，在运用中求创新，在创新中求完善，从而使儒家传统在构建中国式的企业文化中，在管理中真正发挥其应有的作用。

在现代企业管理中运用儒家观念，化解由社会转型所导致的现代企业文化与社会文化的冲突，在追求名与利的企业目标之外，还有企业的社会之义，这是更为根本与长远的利益。这种企业之“义”，既是社会利益的体现，同时也是

企业效益的内在展现。

更进一步地说，在企业管理中，还必须处理好公平与效率之间的关系问题。应该看到，特定意义上的平均有利于培养企业员工的归属感与认同感，从而也有利于团体协作精神的发挥，消除由于分配制度上的缺陷带来的利益差距的扩大。在现代企业管理中，应该充分关注员工主体的作用与地位。

另外，现代企业管理的根本在于调动员工的主动性与创造性，在现代企业组织中，努力实现人的目标，有时会比行使权力与命令更加重要。但这种经营思想是渐进的，而不是冒进的；是平和而中庸的，而不是极端激进的。

最后，企业还需仿效儒家文化价值理念进行全新的整合，结合现代企业的人本管理，注重对人性的尊重、对人的生命价值的关怀，将人性的全面发展提高到企业存续与发展的重要前提。人本管理，其实质是注重人性诉求的价值性的管理。这是与二十一世纪的经济特性相适应的。二十一世纪是知识经济的时代。知识经济是人的价值性的经济，它不仅表现为生产方式和生活观念的改变，还表现于适应知识经济时代的管理思想和管理体制的改变。企业未来的发展方向，必然是注重培养知识型员工。如果知识型员工同时也是人性价值全面综合提高的员工，那么无疑将为企业的长足发展奠定坚实的基础。

从表面上看，儒家式“中庸之道”也许并不利于培养具有创新精神和进取精神的企业家和员工，但是随着国际大环境的变化，竞争的全球化和市场的世界化，人们的价值观念日益多元化，中庸之道对许多人来说却不失为知足常乐的人生理念，这对于企业与社会稳定都是有益而无害的。而人生和合观念，同样可以被利用来强调企业内部秩序的和谐，有助于营造敬业乐群、尊敬长上、团结协作的良好氛围。

综上所述，儒家文化传统的合理内核有必要也完全有可能在现代企业管理中发挥其应有的作用。立身修德、明济天下的儒家思想无疑更有着重要的借鉴作用，这是由儒家文化本身所具有的基本价值观念所决定的。现代企业和经营管理者应认识到儒家文化在探求人际关系和谐、鼓励团结协作、敬来乐群、谋求和善诸方面的成功之处，应创造性地利用儒家文化因子减少企业员工内部磨擦、避免内耗，融洽企业与客户、股东、员工等权益所有者的关系。 **END**



# 周红玲：道家思想对现代企业管理的启迪

两千多年前的战国时代，道家学派的始祖老子（姓李名耳，号老聃），从生活经验和个人感悟中探索世事与人生的意义，发现宇宙万物的变化规律，并将其著书立说，写成了千古留传的文化巨著《老子》，后人称其为《道德经》。老子的思想体系包含着丰富、精妙的管理智慧，时至今日它们仍对现代企业管理有着非同一般的影响和启迪。

## 追求无为而治的境界

老子在其哲学思想中提到：“太上，下知有之，其次亲而誉之，其次畏之，其次侮之，信不足焉，有不信焉！悠兮，其贵言，功成事遂，百姓皆谓‘我自然’”。将这些话翻译成现代文字，其含义就是：最好的领导者，部属与他无私交，人们仅仅知道他的存在；次一等的领导者，部属亲近他，而且赞美他；再次一等的，则是让部属畏惧害怕；而最差劲的领导者，则是处处被部属看不起，遭人蔑视。而且，领导者最重诚信，没有诚信则得不到部属的信任与效忠。最好的领导者的态度是悠闲自然的，他不轻易发号施令，对部属多鼓励、少责难，如此而为，则事事顺遂、功成业就，大家就会说：“我们本来就是这样的。”

老子认为任何事物都要顺应它自身的情况去发展，不必加入外界的意志去制约，事物本身就具有潜在性和可能性。“自然”就是道，它就是规律，就是法则。我认为老子的这些论述实际上反映了其学说的精髓和本质，简而言之，就是倡导一种“无为而治，道法自然”的思想。

事实上，如果从管理企业的角度来思考，这些思想与现代企业的管理理念与方法有着异曲同工之妙。老子的思想启示我们，在现代企业管理中，要使企业管理“功成事遂”，就必须追求一种“无为而治，道法自然”的境界，唯有如此，企业才能立于不败之地；而唯有具备如此素质的企业管理者才是真正称职和优秀的领导者。

## 对付激荡社会的管理策略

现代社会的商业竞争，已经演变到了一个新的阶段和层次，由单极转向多极，从区域遍及全球，科技日新月异，信息层出不穷。在这种竞争日益激烈的情况下，老子的“无为而治，道法自然”的思维方式将是对付激荡社会巨变的一种行之有效、弹性柔化的管理策略。

随着企业生产规模的不断膨胀，部门不断增加，人员不断扩充，企业活动所涉及的层面也越来越广，越来越深，即使再精明能干、智慧不凡的领导者也无法面面俱到、事必躬亲，样样“有为”。因此，在现代企业管理中，领导者在决策上应“有所为，有所不为”，这就要求管理者能辨别轻重，分清主次，在有关全局和长远利益的“大事”上有所为，而无关紧要的琐碎“小事”则有所不为。就现代企业而言，高明的管理者应该是领导和指挥众人的“导演”，而不是扮演什么具体角色的“演员”。当代管理学提倡科学管理，讲求管理效率，这实际上与老子“无为而治，道法自然”的想法不谋而合。法国著名管理学家法约尔就极力反对上层领导者“在工作细节上耗费大量时间”，在小事上“总是忙忙碌碌”的作风。他一直主张“一个企业，经理应始终设法保持对重大事情的研究、领导和检查的思维自由和必要的行动自由”。这就是说：现代企业的管理者必须讲求管理策略，要善于“抓大事”而“舍小事”。

从另一个角度来看，推行“无为而治，道法自然”的管理原则是企业顺应客观规律、尊重自然规律、走向成功的

必然选择。

被誉为日本“经营之神”的松下幸之助回答“你的经营秘诀是什么”时，强调：“我并没有什么秘诀，我经营的唯一方法是经常顺应自然的法则去做事。”松下幸之助的这种管理理念实际上已从另一方面对老子“无为而治，道法自然”一说进行了充分肯定。

## 在用贤上“有所不为”

根据管理中国航油的实践经验，我个人认为若要达到“无为而治，道法自然”的境界，必须从以下几方面进行努力：

一、企业管理者本身必须具备虚怀若谷，胸襟开阔的素质；必须要有“容人、容事”的气度和风范；必须在识贤、求贤上要“有所为”，在用贤上“有所不为”。

一个成功的现代企业领导者，如果要做到“无为而治，道法自然”，就必须于干部和员工的使用上实行“君无为而臣有为”的管理方法，这就要求企业管理者必须具备伯乐寻千里马，刘备“三顾茅庐”的精神，真正做到“用人不疑，疑人不用”，以充分调动企业各级管理者和全体员工的主动性和创造性；而不是处处设限，事事干预，更不要不懂瞎指挥。

二、从企业管理的角度来讲，必须建立一套“道法自然”、适合本企业特点、有前瞻性、与时俱进的管理机制，只有这样，企业才能灵活自如，游刃有余的运作。要实现这个目标，必须要采取以下几方面的措施：

1. 建立合理的组织结构，使部门与部门之间形成既相互协调，又相互制约的状态。
2. 根据现代企业的要求，结合公司的发展规划制定与之相符的管理理念。
3. 通过授权和分权的方式，提高工作效率，科学有效地管理企业。

事实上，任何一个能干的企业管理者的管理范围都是有限的，超过某一幅度，必会造成自顾不暇，效率低下，并最终导致整个管理系统的紊乱和失衡；只有分级管理，才能使管理者摆脱烦琐事务的束缚，集中精力抓大局和战略。

美国管理学家W·J·鲍威尔在谈到企业家的素质和能力时，强调一个真正的企业家要“精于授权”，即“大权独揽，小权分散，主要抓战略决策，日常的生产经营管理活动，主要授权下边去办”。

美国纽约著名的贝尔实验室在研究工作方面成绩斐然，曾诞生过十几个世界第一的发明。在谈及治所之道时，该所负责人陈煜耀博士会指着他办公室挂的老子的“无为而治”的条幅解释说：“领导者的责任在于既要做到你在领导别人，又要做到别人并不认为你在干预他。”陈煜耀博士的这番话可谓一语中的，贝尔实验室的成功正是老子“无为而治”管理思想在现代企业成功运用的一个鲜活实例。

事实上，只有分级管理，才能使管理者摆脱日常烦琐事务的干扰，集中精力做好自己的份内的事；从另一个角度来看，对某一个企业而言，若过度依赖某个强势的领导，当有朝一日出现人事变动时，企业可能因而无法正常操作和运转，这将对企业的长远发展和做大、做强造成严重影响。

## 按既定道路坚定前行

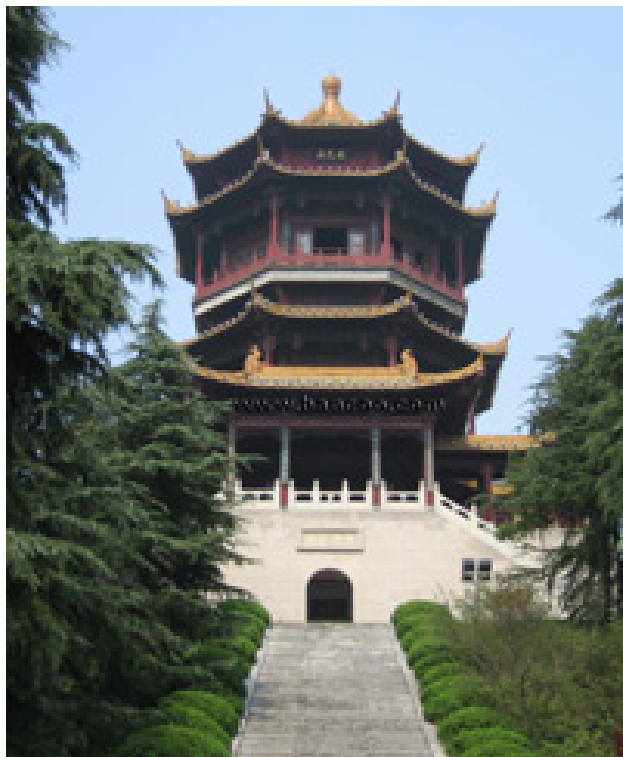
企业的规章和大原则不能朝令夕改，一旦制定，就必须保持它的连续性和一贯性，不乱作妄为。这就是说，只要认定所选的项目是社会所需，也是根据自身特点和相关条件能够办得到的，认准了、选定了，就应“守中”、“抱一”，按既定的道路，脚踏实地、坚定不移地前行。

如果我们“这山望着那山高”，成天忙着为了一己之利变更项目或贪大求新，过分“有为”，到头来恐怕只会乱作一团，一事无成。

中国航油的成功历程充分印证了这一点。中国航油的发展并非一帆风顺。公司曾先后经历过两年的亏损和两年的休眠时期，1997年恢复运营时，总公司有些领导主张将中国航油（新加坡）改建成为办事处，以减少跨国经营的风险。当公司发展起来后，又有个别领导主张采取“撒胡椒面式”的经营策略，流露出急躁冒进的情绪，主张在全球布点、进行多国投资。在这种情况下，中国航油管理层没有盲从冒进，忽东忽西，而是始终秉持公司制定的“1-2-3管理理念”和发展战略，以不变应万变。无论是开拓国际石油贸易业务还是开展石油实业投资，都是立足和围绕公司的主业——石油行业来进行，正因为如此，公司的发展才能如鱼得水，“当位处顺”，不断超越自我，永保生机。

由于经济全球化和市场竞争的加剧，尤其是近几十年来日本企业界在世界商业市场的崛起，令越来越多的西方管理学家开始关注中国道家，尤其是老子的管理思想和管理原则。

美国管理学家约翰·海德就在他所著的《领导之道——新时代的 leadership 战略》一书中，引用了不少《老子》的警句箴言。他十分推崇老子“清静无为”的思想，在书中还从管理学的角度对这种思想作出了自己全新的诠释；事实上，这种学习、研究老子思想的热潮一直历久不衰。 **END**







# 刘建华： 兵家思想对现代企业管理的启迪

在听了传统文化课讲座后，震动非常大。以前虽然接触过自己祖国灿烂的古代文化，比如念过四书五经的一些文章，但突然发现其实我们对中国文化和中国传统管理思想了解非常有限。在听了传统文化课之后，特别是《孙子兵法》、《周易》，儒、道、佛的阐述后，发现其实公司的许多管理问题可以通过传统的管理思想来解决。以下是自己学习后的一点点体会。

首先思考的问题是为什么可以把传统管理思想运用到现代公司管理中去。我个人认为，我们现在中国的企业其实在许多地方有着中国文化的深深烙印。第一是我们的员工是受中国传统文化的影响的中国人，他们的工作，行为方式，对工作问题的理解，对社会的理解，员工和员工的关系处

理，如何对待上级等，都是建立在中国文化的基础上。而且，中国有着五千年的文化底蕴，这种影响不是一般的深刻。而中国的古代的圣贤们在不断的总结管理国家的基础上总结的管理思想就是建立在中国文化的基础上的。因此既然我们有这样的传统管理思想，肯定在目前的阶段还是一定程度上适应中国文化的大环境的。

《孙子兵法》对现代企业管理具有很强的指导作用。《孙子兵法》是中国古代文化的代表著作之一，也是世界最著名的军事著作之一。而且，《孙子兵法》现在不仅用于指导军事，而且被许多管理者运用到现代的企业管理中去。《孙子兵法》总共有十三篇，每一篇都堪称经典著作。

在《计篇》中有“一曰道，二曰天，三曰地，四曰



将，五曰法”。

所谓道，就是指君主和民众统一的思想。在企业中就是公司高层和公司的全体员工共同认同公司的发展方向和战略，并为了实现共同的目标而工作。其实这种统一在现在的企业中是非常难以做到的。首先，公司要有正确的发展方向和战略；其次，公司的高层和员工需要认同这样的发展方向和战略，高层和员工对发展的方向和战略要有非常好的沟通；最后，公司的高层和全体员工要能够看到这样的努力对每个人都是有利的。因为现代社会中，个人的问题和关心的方面比我们祖先丰富的多，因此要把每个员工的思想统一到共同的方向上并为之努力，是一件相对有难度的事情。但我们也受到启示，如果公司员工都向一个方向努力，显然成功就近了。

所谓天，也可以理解为环境。对企业来说可以理解为公司所处的政治、经济、产业环境。正确的理解公司的外部环境显然是非常重要的。它也确实是公司是否能成功的重要因素。

所谓地，指远近、险夷、宽容、生死等，它可以理解为公司的内部环境和竞争环境中的所处的位置和条件等等。

所谓将，是指指挥军队的将领。将领所需要的素质是智、信、仁、勇、严。对现代的企业管理而言，它提出了公司的管理者所应该具有的素质，这些素质是作为管理者

成功管理企业的基础。所谓法，就是指法律、制度。对企业来说，法律和制度是非常重要的，它是公司管理的基础。这五大要素——道、天、地、将、法，是公司的基础，做好这五方面的基础工作是公司成功必要条件。

《谋攻篇》中“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”，指用兵的上策是使用谋略。公司在竞争越来越白热化的社会中，要取胜的最好的办法是有独到的谋略，或者说是战略，这样才能体现和对手的不同，让自己为取得成功所花费的代价最小，企业也应该站在这样的角度看企业的发展。战胜竞争者并不一定是短兵相接的竞争，企业要获得长久的成功就是要有自己的谋略。在企业管理中，我们需要谨记并时刻运用“上兵伐谋”。比如，现在经常会出现价格战，其实那是一种攻城。如何避免价格战，首要的是应该有赢得市场和客户的谋略。通过了解市场的需求，了解客户的需求，制定出一个如何获的市场和客户的策略，比如，品牌计划、终端的控制计划、客户回报和保留机会等。

不论是军事战争，还是现代企业管理，人才都是关键因素。在前面《计篇》中讲到，“将者——智、信、仁、勇、严”。这是作为将领的素质，也就是企业管理者需要的素质。

“智”就是智慧。选择人才的标准是要有智慧，要能够满足岗位的需要。智不仅仅是知识，知识只是其中之一。

“信”就是诚信。诚信现在已经是许多企业家对人才的基本要求，企业家在要求自己讲诚信的同时，也要求自己选择的人才讲诚信。现在许多企业选择职业经理人管理企业，经常会出现许多冲突，甚至最终危害企业的发展，有一部分原因和双方的诚信不够过关。

“仁”指仁爱，是指对待下属的态度，有仁爱才能团结，上级和下属才能协调一致。和谐的工作环境也是需要仁爱才能做到。“勇”主要指勇于和善于决断。作为企业的管理者，没有“勇”显然是不行。现代社会是竞争激烈的社会，时间是如此宝贵，勇于决断是一种勇气，它是在变化社会中更重要的一种素质，因为机会总是稍纵即逝。

“严”指严明的纪律。人才、管理者都需要严明的纪律。同时，《孙子兵法》中也说了要“择人而任势”。它指把人才用到能充分发挥其作用的地方，就能创造出良好的形势。这也就是说，当人才具备了相当的素质后，用到什么地方就是非常关键了。只有把人才的才能运用到合适的地方去，人才对企业才是有用的。这体现了人才、岗位和企业形式的配合过程，是关于如何使用人才的指导思想，对我们充分选择和充分使用人才有非常大的借鉴意义。

当然，《孙子兵法》中还有许多可以运用的企业管理实践中去的理论，由于水平有限，只能简单讲点心得体会。个人认为《孙子兵法》中许多东西更多的是战略层面的，这也是中国的文化的特点吧，这对我们许多公司的高层的管理者是非常有用的。现在国外的企业家们非常重视中国的《孙子兵法》用于商业和企业管理，我认为我也应该好好的学习这些优秀的传统管理思想，它肯定会提高我们的企业管理水平有很大的帮助。 **END**

# 陈利坚：

## 欧洲城市与学院印象

2006年4月29日，我作为浙江大学EMBA的学生，带着对欧洲文明古国的憧憬和向往，随团搭上了荷航飞往法国的班机，开始了为期十五天的欧洲访学旅程。

### 城市·印象

在欧洲，我们参观了尼斯、摩纳哥王子国、马赛、巴黎、伦敦、牛津、剑桥、曼彻斯特等城市，其中给我印象最深的是摩纳哥王子国、巴黎和伦敦。

摩纳哥小，却是很多富豪选择的终老之地，这里是有钱人享乐的天堂。在访问过程中，我感觉到，太多的金钱赌徒和私家游艇，使得摩纳哥沾染了腐败的气息。

巴黎坐落在风光旖旎的塞纳河两岸，这里是著名的浪漫之都：著名的卢浮宫、凯旋门、埃菲尔铁塔、香榭丽舍大街和凡尔赛宫让人流连忘返；这里更是奢华和高贵的代表：雍容大气的街道、琳琅满目的雕塑，豪华的“老佛爷”百货商店、时装店和夜总会。

伦敦是古老的，建筑、人群都散发着浓浓的“古味”，西敏寺、伦敦塔、大笨钟等人们熟悉的风景处留下

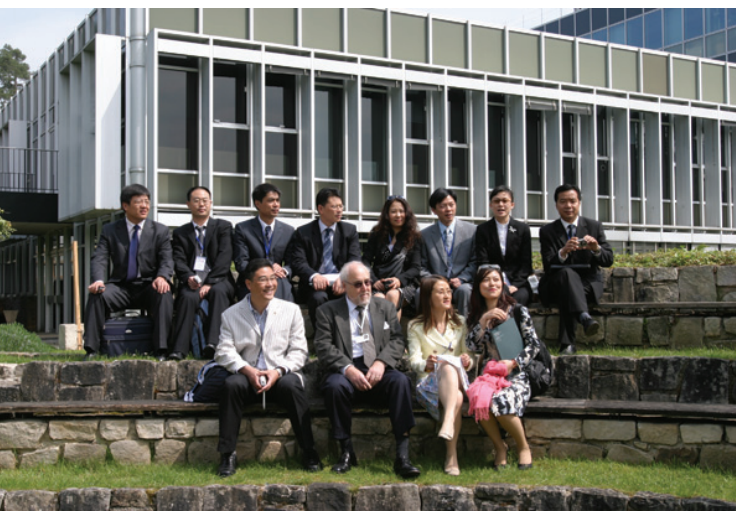
了我们的足迹和合影，但大英博物馆陈列的几万件来自中国的各种文物让我们沉默和反思。

在欧洲期间，我们体会到自然和谐的文明，人与人之间的和谐、人与动物之间的和谐、人与自然之间的和谐、人与历史之间的和谐等等；当然，与文明不吻合的现象也客观存在，比如在马赛被告诫因涉迁黑社会的治安问题不要外出等等；但尽管如此，欧洲文明仍然于细微致之处体现得淋漓尽致。

### 学院·印象

在欧洲，我们另一个重要任务就是在世界著名的马赛商学院、欧洲商学院、剑桥大学商学院、曼彻斯特商学院修身养心、听课学习，虽然只有短短的三天学习时间，但已经充分领略了世界一流大学的学习精神与学术氛围。

马赛商学院成立于1872年，是法国历史上第一所商学院，同时也是法国十大商学院之一，以多元化和可持续发展为理念。她所隶属的“马赛-普罗旺斯”工商会，由亨利四世于1599年创建，是世界上最早的工商会。我们在马赛商学院的学习时间是半天，由前英美烟草公司欧洲区总经理艾伦教授作市场营销战略管理讲座，因为自己的工作关系，所以我对这个讲座特别感兴趣，尤其以下观点对我很有帮助和启发：成功的营销管理，首先要学会战略性思考，进行正确、快速的市场细分和市场定位，然而才能做市场竞争态势分析；要有强大的领导力，以提供公司导向，并驱动创新和变革；要以结果为导向，不但会思考，而且要有结果；对高性能的团队要给予强有力的支持，不能牵就关系人；成





功的要点之一就是要有好的表达能力，领导光有能力不够，还要善于表达、沟通；项目管理和变革能力要不断提高。

欧洲工商管理学院成立于1957年成立，是世界上规模最大、影响最广的商学院。欧洲工商管理学院在世界各地拥有数十所分院，作为最成功的国际教育管理模式的欧洲商业管理学院，得到了世界的普遍承认和广泛追随。我们在欧洲商业管理的学习时间是半天，由欧亚比较研究中心主任高丁教授作欧亚比较经济研究结果的讲座，他对中国、日本、韩国、美国、法国等不同国家商业行为和价值观差异的研究结果，对我们今后的工作和研究提供了很有价值的信息。

剑桥大学成立于1209年，是世界十大学府之一，73位诺贝尔奖得主出自此校；剑桥大学位于风景秀丽的剑桥镇，著名的康河横贯其间；剑桥大学有35个学院、三个女子学院、两个专门的研究生院，各学院历



史背景不同，实行独特的学院制，风格各异的35所学院经济上自负盈亏；剑桥的许多地方保留着中世纪以来的风貌，到处可见几百年来不断按原样精心维修的古城建筑，许多校舍的门廊、墙壁上仍然装饰着古朴庄严的塑像和印章。我们在剑桥大学商学院的学习时间是一天半，共有七位老师给我们上课，学校的核心价值观“思想与表达的自由，杜绝歧视”已在老师的授课中得到了体现；在剑桥商学院的短暂学习中，对一些经济名词有了新的理解和认识，如产业集聚、互补效应、系统集成、华盛顿共识、挤出效应、优势



比较理论等，老师讲课中对“创业”的诠释对我们今后在实际工作将有很大的指导意义，我们更加深刻的认识到，我们应该拿出切实有效的办法来鼓励和培养员工的创业和创新精神，唯有如此，我们才能创造新的产品和新的客户群体，也



才能保证我们的基业长青；通过品牌管理课的讲述，使得我对品牌策略运作有了新的理解，关键点就是要深刻领悟“人”情感效应，不以人为本的品牌策略你就很难成功。

英国曼彻斯特大学已有180多年历史，曾培养出22名诺贝尔奖项获得者，其学术及科研成就蜚声国际；曼大商学院是欧洲商学院的先驱之一，曾一度入选全球十大工商管理学院，曼大商学院所创的“Manchester Method”（曼彻斯特项目教学法）在世界管理学上享誉盛名。我们在曼大商学院的学习时间是半天，国际营销管理课程对我们都很有启发，国际营销管理



的核心是选择一个可以进入的市场，然而制订一个有进度计划的发展战略，同时把大家疑惑的一个概念——战略联盟搞得很清楚，即战略联盟是对双方有利又有需要的一种某一方向的合作，同时强调一种观念，即“市场营销创新”比“产品创新”更重要，因为现在大多数产品大家都能生产。

欧洲访学已经划上了句号，但它会在我今后的工作和生活历程中留下浓浓的一笔，作为一名浙大培养的EMBA学生，应该如何为人、如何做事，值得我去作进一步的思考。

感谢浙江大学给了我这次出国学习的机会！

感谢在欧洲期间关心、帮助我的老师！ **END**



# 邱剑侠： 尼斯—嘎纳—摩洛哥

浙大EMBA欧洲游学团趁周末游览了位于法国南部的全欧洲最具魅力的度假胜地——黄金海岸（尼斯—嘎纳—摩洛哥）。

## 尼斯 (Nice)

尼斯是法国第五大城市，第二大空港和第二大旅游胜地。早在四十万年前，在如今尼斯市的这片土地上，就有土著居民居住。在公元前后的漫长岁月里，它先后被古希腊和古罗马交替统治。1706年，尼斯第一次成为法国的领土；1713年，尼斯被割让给西西里王国；1860年，尼斯重新回到法国的版图。尼斯城有三个主要部分：第一部分是老城（Vieux Nice）和港口，很像意大利，非常有特色；第二部分是19世纪所建造的城中区，也就是在英格兰散步道后面的区域；第三个部分则是罗马人和维多利亚女王最爱的，希米耶区（Cimiez）。

尼斯三面环山，一面临海，有着7500米长的海岸线。群山的阻拦了寒冷的北风侵袭，使冬暖夏凉成为尼斯最主要的气候特征。临地中海的地型又使得尼斯一年四季阳光充沛，天气晴朗。我们一踏上这块土地就感觉到这里的确是一个著名的地中海旅游圣地。据导游介绍，由于气候温暖，要是在冬天的时候来这里，那可是全欧洲最热门的旅游地点。早晨可以在山间滑雪，下午可以躺在沙滩上面晒太阳。遗憾的是我们现在是五月，正是春天。

尼斯的海滩沿着天使湾(Bay of Angel)一直向两边伸展出

去。据说这里的海滩全部是属于公众的，因此沿着海滩都有供行人步行的路，没有谁可以有权不让人在海滩边行走。沿着海滩走一下，大约需要四个半小时。在盛夏的旅游旺季，海滩上面到处是人，海滩边还搭出巨大的露天吧，供游人休息喝茶。可能是非夏季的缘故，这条大道上人倒不多。有一些游客，跟我们一样，手里拿着相机；还有一些遛狗的老先生、老太太，手里拽着绳子，一面对自己的宠物唠叨着；稍远的地方，有一两对恋人，偎倚在一起，旁若无人地热吻，而几个滑板、滑轮青年，从他们旁边经过的时候，会调皮地吹声口哨……

沿着海岸伸展的是那条著名的“英人散步街”。道路两旁是高大的棕榈树，海风吹来，这一路摇曳的仿佛都是慵懒的地中海风情。到了这里的第一个感觉就是——再也没有比这里更适合散步的地方了！不过法语里面的“Promenade”，也确实是散步的意思。我们走在海滨大道上，望着无际的地中海，惭愧的发现自己的词汇是这样的贫乏，竟无法形容那海水的颜色；我也惊异于蓝色还可以幻化出如此丰富的色彩，或深或浅、亦浓亦淡，令大海变得这般莫测。

尼斯的风景主要落在了海滨大道的海滩上，从尼斯自南向西，沿海的海滩因为地质的造化，海滩从鹅卵石逐步转为细沙，海滩都非常的干净。英国人当初看中这地方，主要的还在于尼斯的阳光。现在这漫漫海滩长廊，成为了欧洲人享受日光浴的最佳去处，也因此，尼斯的蓝天、白云、碧



海，还有海滩上的人群就构成了尼斯一道亮丽的风景线。

## 戛纳 (Cannes)

戛纳位于尼斯西南，除了怡人的海港城市风貌和海滩吸引人之外，戛纳因每年5月份举行的国际电影节 (Le Festival international du Film) 而蜚声世界。

电影节的建筑群坐落在500米长的海滩上。其中包括25个电影院和放映室，中心是6层高的电影节宫。它颁发的金棕榈大奖被公认为电影最高荣誉之一。来到戛纳，你就会明白为什么会选择这样的小城举办国际性的电影盛会。

我们乘车一直沿海岸线由南向西赶往戛纳，沿途我们欣赏着欧洲大大小小美女们在裸浴 (日光浴和海浴) 的美丽风光，同时也感慨于西方文化的文明。

到了戛纳，导游将车停在戛纳电影节颁奖礼堂门口。门前高高的台阶上铺着红地毯，上面满是游客在留念。我们未能免俗，大家忙着拍照留影。

其实戛纳没什么特别之处，就是因电影节才蜚声世界。尤其是我们这种随团游，因为时间的原因很难深入到城市的大街小巷去寻求不同角度的镜头。

我们只是沿着滨海大道来回走了一圈，漫步进入了海滩，看到那么多的男男女女，稍加掩饰的甚至赤条条地躺在沙滩上晒太阳，把自己真正的融入到自然之中。到了这样的场合，每个人心中的所有杂念都变得荡然无存，仿佛得到了升华，得到了净化，一切都变得那么的自然。只感觉到一种美丽，一种向往，天、地、人的和谐让我们充分感受这种文化，这种文明。相比之下，我们中国人真的是活得太累，我们活在了一个虚伪的世界里，也活在了别人的眼光中。我们不敢做自己喜欢作的事，刻意压抑着自己的个性。我不禁想起台湾作家的一篇题为《朋友和其他》的散文，其中写道“年少的时候，我们差不多都在为别人而活，为苦口婆心的父母活，为循循善诱的师长活，为许多观念、许多传统的约束力而活。年岁逐增，渐渐挣脱外在的限制与束缚，开始懂得为自己活，照自己的方式做一些自己喜欢的事，不在乎别人的批评意见，不在乎别人的抵毁流言，只在乎那一份随心所欲的舒坦和自然。偶尔，也能够纵容自己放浪一下，并且有一种恶作剧的窃喜。”我的很多的朋友都很喜欢这短文，我想这可能就是对人性的自然向往吧。

## 摩纳哥

距离尼斯半小时车程就是著名的国中之国摩纳哥。这是世界上第二个国中之国，另外一个就是梵蒂冈。摩纳哥是一个受法国保护的独立国，传统上盛产橄榄油等物品。后来法国接管了摩纳哥物产丰富的几个富饶省份，仅仅支付了一笔象征性的费用，从而使得摩纳哥必须为生存和发展而动脑筋。后来摩纳哥的王于想出来一个法子，发展赌博业。于是找来一个在德国成功经营赌博业的法国人建设摩纳哥的赌城，他们花了四年的时间建设蒙特卡罗赌城。目前，蒙特卡罗已经成为全世界闻名的赌城，同时也以风光秀丽，气候宜人著称，两者相得益彰，吸引着全世界的游客和富商巨贾来此休闲豪赌。这让我想起另一个世界闻名的赌城，美国的拉斯维加斯。

摩纳哥的另一吸引人的地方是，在这里买地买房的外国人可以免交或少交所得税，而法国人没有这个特权。因此

对于外国人来说，摩纳哥是一个避税天堂。

摩纳哥大王国南濒地中海，其它三面皆与法国接壤，其实就是被法国包在其中。据导游说如果开车从法国进入摩纳哥，十分钟之后就又驶出摩纳哥来到法国。可见其国土面积之袖珍。

据说每天中午11时45分王宫广场前这里都要举行换岗仪式，可惜我们来得迟了点，广场上挤满了游客，我们也看不清王宫门前的换岗仪式如何进行。只是在旁边的观景台俯瞰摩纳哥港中云集的豪华游艇，还可远眺对面山腰的建筑。

离开王宫广场前往著名的赌场蒙特卡罗。我们沿着蜿蜒的海湾山路前往蒙特卡罗赌城。沿途的风景令人大叹，几乎是我看到过的最美丽的景色，海湾，邮船，别墅，清风。由于摩纳哥的自然风光以及避税优惠，世界上的富人都跑来买房置地。就我知道的名人之中，爱尔顿庄 (Elton John)，和辛康那利，英国老牌歌手提娜特娜等，都在这里买了房子。山路上面的有一幢旅馆，总共只有17张床位，而位置奇好，每个房间一晚上的价钱是四万五千法郎，还不包括大陆早餐。在海湾里面停泊着270艘私人游艇，据说全年中，这些游艇的使用次数不会超过10次。

蒙特卡罗赌城方圆才一平方英里，赌城里有数个赌场，最大的大赌场 (Grand Casino) 最为有名。据说进入者必须衣冠整齐，西装革履，在门口还必须购买五英镑的门票，下注时每注不得少于50法郎。以前我总搞不清摩纳哥和蒙特卡罗的关系，以为蒙特卡罗是摩纳哥的一个城市，其实摩纳哥本身就是个只有巴掌大的小城，而蒙特卡罗不过是其著名的大赌场的名字。 **END**





# 翁勤芳： 东西方现代社会 保障体系的文化差异比较

2006年4月29日—5月12日，这十几天里我随浙江大学EMBA班的老师和同学们参加了欧洲出国考察的活动，整个考察过程共走访了四所院校：马赛商学院、INSEAD、剑桥大学、曼彻斯特商学院；参观了三家工厂和一家公司：香水工厂、捷豹汽车制造厂、联合利华，并与著名的毕马威公司进行了交流。通过考察交流，我对中西方现代社会保障体系的差异感受颇深，并做了以下总结。

## 一、英国现代社会保障制度

英国的社会保障制度，是世界上历史悠久、涉及面最大、条款最完整、操作最实用的保障制度之一。在英国，社会保障制度的管理部门为英国社会保障部，它是由津贴管理局、保费缴纳管理局、信息技术局、安置救济局、战争抚恤管理局、儿童福利管理局六个子机构构成。

英国社会保障资金的来源主要分四大块：第一块是个人缴纳。根据社会保障法，符合该法规定的个人都必须缴纳国民保险费。缴纳多少，英国社会保障法规定了四个等级，对号入座；第二块是雇主缴纳。缴纳比例是根据雇员的收入水平而定；第三块是财政预算；第四块是国民保险基金投资收益收入。

英国的社会保障资金支出主要包括以下几大块：第一块是失业保险者的社会保障支出。指失业救济金和解雇补助金；第二块是病患、工伤及残疾者的社会保障支出。指法定患者津贴、一般患者津贴、严重伤残津贴、职业病补偿

金等；第三块是退休人员社会保障支出。指法定退休人员的退休金；第四块是寡妇的社会保障支出。指寡母金、寡母津贴和寡妇养老金；第五块是孕妇的社会保障支出。指法定孕妇津贴；第六块是抚育儿童者的社会保障支出。指儿童津贴、单身父母津贴和监护人津贴；第七块是低收入者的社会保障支出。指低收入补贴、家庭补贴、住房津贴、地方税补助、社会基金等；第八块是战争抚恤者的社会保障支出。指战争伤残抚恤金和战争寡妇抚恤金；第九块是以上社会保障者在圣诞节期间应该得到的圣诞节津贴。

通过英国社会保障制度的三个基本构成，可以明显地看出英国社会保障制度有以下特点：1、执法严厉，不留死角；2、全民保障。国家财政预算、个人缴费、雇佣缴纳、国民保险基金投资收益四大块构成全民保障的资金来源；3、“劫富济贫”和“多缴多得”相结合。在英国的社会保障制度下，一个人缴纳的国民保险基金与其日后的社会保障支出并不完全相等，体现一个互助互利性。

## 二、法国现代社会保障制度

法国的现代社会保障制度是在研究并借鉴了以英国为代表的“贝弗里厅模式”和以德国为代表的“俾期麦模式”的基础上，在第二次世界大战结束后建立起来的。1945年，法国政府颁布了《社会保障法》，希望建立一个具有普遍意义的社会保障体系，从而达到四个目的：一是普遍性，使尽可能多的社会成员得到社会保障制度的保护；二是适应性，要充分适应第二次世界大战结束后社会、经济发展形势的需要；三是协调性，在各个行业制度之间协调运行；四是财政收支平衡性，社会保障资金取之于民、用之于民，以收定支，不搞社会保障预算赤字。法国1945年建立的社会保障制度，尽管是经过多次改革和调整，形成了目前较为完善的社会保障体系，但当初制定的大多数法案一直沿用至今。

法国社会保障制度是一个非常复杂的系统。从保障项目来看，包括养老保险、医疗保险、家庭津贴保险、失业保险、低收入补助、残疾补助等；从保险层次来看，既有基本保险，又有法定补充保险；从保障对象来看，既有养老保险、医疗保险等覆盖80%人群的“共同制度”，又有国家公务员、国有企业职工、国营铁路工作、银行职员、审职人员自由职业者、海员、矿工、农业人口等20多个特殊制度。在缴费方面，基本保险和补充保险的共同制度与特殊制度差不多，不过，特殊制度的待遇更高，尤其是公务员的待遇更加优厚。

## 三、中国的现代社会保障制度

相比之下处在改革中的中国，其社会保障制度还存在一些不足。有专家指出，对中国社会保障制度进行整体性的和宏观性的审视已成为当务之急。从逻辑上讲，任何制度在建设之前应该有一个框架性的思路，但是中国社会保障制度的建设，在原有设计被明显放弃的情况下，却始终缺乏长远性的总体考虑。1993年十四届三中全会提出：“中国的社会保障体系包括社会保险、社会救济、社会福利、优抚安置、社会互助和个人储蓄积累等六个部分。”但1998年以后，“六部分”的提法实际上已经被完全放弃，代之以社会保险、下岗职工基本生活保障和城市居民最低生活保障的提法。因此，在实践中就出现了一些明显的问题：

1、概念使用和某些提法相当混乱。不少保障项目定性不清、目标不准，没有具体的实施步骤。比如，社会保障与社会福利、社会保险内涵交叉，经常混用；住房救助演变成部分人新的社会福利；发行彩票被定义为弥补政府财政不足的重要手段等等。

2、部门之间、制度之间、上下级之间缺乏沟通、缺乏协调，导致整个社会保障制度层次性不强，破碎感明显，甚至出现某项保障制度受重视的程度随着不同社会群体政治呼声的大小、部门势力的大小或者个人影响力的大小而发生变化的情况。

3、非制度化特征十分明显。整个社会保障制度建设具有明显的应急特征，“头痛医头脚痛医脚”。

4、整个社会保障制度存在结构性缺陷。比如社会保障只覆盖城市而不包括农村等等。

5、社会保障工作的专业化水平不高。

社会保障制度的不完善与经济增长产生了矛盾，这才是真正影响中国人消费的原因。因此党的十六大明确提出，“建立社会保障体系，实行社会统筹和个人帐户相结合的养老、医疗保险制度，完善失业保障和社会救济制度，提供最基本的社会保障是倡导和谐社会的一大重要举措。”

1、对于社会保险基金增值问题，尽早制订新措施、新办法。国家应制订出社会保险基金增值的措施办法，各地严格按照出台的办法、规定规范地运作，使社会保险基金通过增值积累更多，从而解决社会保险基金即将面临的我国人口老龄化所带来的偿付压力问题。

2、完善社保系统核算体系。加强对全系统财会人员的业务培训，适应对社会保险基金管理的需要。

3、社保基金税务的代征问题。最近，国务院常务会议已经通过并颁布了《社保基金征收条例》，明确规定了社保经办机构征收的主体资格。

4、加大补充保险工作的力度。加强宣传工作的力度，使各机关企事业单位充分认识补充保险的重要作用，形成大家都积极参加补充保险的局面；增加力量，采取各种有效的、合法的措施征集补充保险基金，千方百计加大补充保险基金的积累。经过一段时间的实践，将来亦可考虑将自由参加改为强制保险。

因此要赶上英法等发达国家，中国应建立完整的社会保障体系，才能使中国更为强盛。 **END**





## 罗慧来

# 创新就是把解决问题变得更有创意

2006年9月30日至10月16日，在学校的精心安排下，我们浙江大学EMBA四班学员赴加拿大及美国的四所大学和著名企业进行了为期十六天的访问学习，圆满地完成了本次学习任务。以下是我参加本次学习中关于企业创新的一些体会。

虽然我们已经学过很多次关于创新的课程，但真正意义上没有完全搞清创新到底是什么，这次西北大学的教授把这个问题描述得比较切合实际：“创新就是把解决问题变得更有创意”。一个企业如何进行创新应分几个方面：在品牌上创新、在产品上创新、在管理上创新、在理念上创新。我认为最重要的是在理念上创新，在这几个创新的对象过程中，更要注重的是“顾客导向”，每个主体都有顾客，如何以顾客为导向也是我们创新的主题，任何需要创新的主题如果把顾客对象搞清了，创新也就具有了实际意义，否则任何创新都是空洞的，不会给企业和社会带来任何效应。

1、品牌创新：品牌是与顾客创造的关系，因此品牌创新应有相应的步骤。首先是确定顾客想要的品牌经历，也就是顾客想要什么样的公司，这个主题确定后我们就可以设想第二步，产生相应的想法，就是做什么样的企业，第三步是如何与顾客一起想新的方法，最后是将最好的合成为市场需要的产品，所以在这个过程中从开始到最后，始终将顾客放在首位，顾客需求是第一位的，没有了顾客企业品牌也就失去，任何的创新也将失去意义，这在中国这样的市场环境中很难看到这样的企业。

2、产品创新：如何根据顾客需要生产我们的产品，教授讲了二个非常经典的故事：一般的人在喝洋酒时为了使情调更好点，想到在酒中加点什么，比如冰块，生产洋酒的酒厂不生产冰块，那么在这



个市场需求中就要开发一个产品——冰块，批量生产冰块，满足市场的需求；第二个故事中扫地的产品创新，人们在搞清洁时一般用扫把进行清扫，但角落如何办，对于地板及地毯如何处理，于是就有了拖把和吸尘器，拖把和吸尘器就是一个新的产品，创新的产品；这两个故事给了我们一个很好的启示：产品创新一定要以顾客为导向，只有以顾客为导向进行创新，才能满足市场的需求，才会有一个好的市场前景，所以从客户的角度做一个产品才会长远，而不是自己想做什么就做什么，顾客是第一位的。

3、管理创新：全球企业的管理模式都是适合本企业的特点而设立，因此从根本意义上说没有一个对所有企业都合适的基本模式，只有自己最合适的才是最有效的。在管理创新方面最要紧的是搞清楚与企业的利益相关人，员工、顾客、投资人、政府、社区、竞争对手及其他，清楚了利益相关人才可能在企业管理上进行创新，不同的时期利益相关人的重要性也不一致，所以不同的时期、不同的环境、不同的利益相关人所采用的管理方式也是各不相同，做市场的人首先想到的是顾客，决策人首先想到的是投资方，人力资源部门会想到员工及家庭，还有其他等等，一成不变的企业管理模式已很难适合企业发展的需要，所以面对不同的环境及不同的利益相关人，企业的管理需要不断的创新，用一种管理模式来处理多种不同的问题会出现大量的问题，这就是最为简单的管理创新理念，这就应验一句话：只有切合实际的才是最有效的，这就是我们与别人的差别。

4、理念创新：理念创新是创新中最主要的环节，只有有了创新的理念才会有创新的动机，前面三个都是实际创新的方面，但如果失去了创新的理念就象一条失去动力的船航行在大海上一样会失去方向和作用，经不起任何风浪而最后被大海吞没。企业也是如此，创新是原动力，不但企业决策人要有创新的意识和愿望，下面的各级部门及员工都必须要有创新的意识，否则企业就会像失去动力的船一样被市场所吞没，而理念的创新根本是意识，即对各方面事物的综合识别意识能力，有了这个能力才会有创新的能力和表现，才能对企业品牌、产品、管理进行创新，才能使企业在市场经济中立于不败之地。

几天的学习，不论是从所听到的国外公司对管理的理解和对创新的意识来看，还是从老师的讲课来说，从一定意义上都真切感受到了“顾客”的重要性。从企业所要求的四个创新上，都是从顾客的需求出发进行创新，取得了顾客信任也就取得了企业生存的条件，没有一点不是从顾客的角度出发去做，而且做的真实可信，可以感受到是出于他们内心的真切。从老师上课的课堂布置与演讲方式上也能体现其顾客为导向的真实性，我们几次上课都是在别人精心准备下按时进行，课堂的布置从三所学校来说大同小异，老师占用前中的一圈，学生全部都在左右及前面，而且学生的座位都比老师高，前低后高，没有条件的就是一圈，从这意义上就反应顾客和重要性，而国内都是老师有一个讲台，这个讲台是比学生坐得要高出一点，目的让老师看得到学生，所以从让老师看得到学生和让学生看得到老师二个不同的角度去分析，就是一个顾客导向问题，一个非常细小的细节问题，只有在我们国内的大教堂才能见到的可在国外学校用于小教室的布置，所以可以说他们是真诚地在为顾客服务，而顾客相对也会给予他们相应的尊重和回报，企业是这样，老师和学生也是如此，相互的尊重得到的是相互的回报。

END





# 王康

## 危机管理，中国企业的管理盲点

二零零六年九月三十一日至十月十六日，我跟随浙江大学EMBA04的三十六位同学一起赴美国和加拿大进行海外模块的学习，我们分别参观访问了加拿大的 UBC 大学、美国芝加哥西北大学、美国斯坦福大学和美国加州的拉斯维加斯大学，分别聆听了七位教授的精彩讲课。这些讲座让我们从不同的侧面感受到了北美地区管理学院、商学院的一些教学风格，同时也在短短的几堂课中感受到了一些前沿的管理视野。

其中美国西北大学的凯洛格商学院 (KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT) Clarke L. Caywood 教授所作的《企业危机管理中的战略战术》讲座给了我很大的震动。

危机——随着二零零一年九月十一日美国纽约世贸中心的爆炸声，好像突然地呈现在了全世界人们的面前。疯牛病、非典、禽流感……这些突如其来的一个个事件把不同的政府拖向了公共危机的风暴中心。而阜阳奶粉、德隆危机、杜邦“特富龙”不粘锅、苏丹红、SK-II、工厂爆炸、矿山塌方这一件件让企业痛心疾首甚至最终让企业关门倒闭的突然事件似乎从某一天起就在我们的生活中不绝与耳。而据零点调查最近公布的《京沪两地企业危机管理现状研究报告》显示，京沪两地半数企业处于危机状态。这项报告还显示，我国企业中高层管理人员普遍具有危机识别能力和危机处理能力薄弱的“通病”。有 72.7% 的被访者属于低危机识别能力者，9.4% 属于中等危机识别能力者，仅有 1.8% 属于较高危机识别能力者。这表明，国内大多数企业对于危机管理还处于懵懂状态。

所谓危机，对企业来说，按照 Caywood 教授的表述，是指一个或一系列的事件，危害或者损坏，摧毁了企业的重要关系，使得企业无法继续保持其品牌的信誉度，甚至最终导致企业倒闭。有些危机事件给人“明显是问题，早



晚必爆发”的感觉。也就是说，如果企业危机意识强的话，很多危机都可以早早消除，根本就不必等着成为事件再来处理。但非企业自身原因造成的危机事件也占了不小的比例。这就提醒企业在面对越来越复杂的市场环境时要意识到，“天上掉馅饼”的事会有，“飞来横祸”的可能性也很大。应对不期而至的“飞来横祸”，是对企业危机管理机制、危机预警和危机处理能力的全面考验。

相对来说，一些面向儿童、老人的生产厂家，环保敏感类产品，医药，酒类，和食品类企业更容易蒙受危机的冲击。

危机虽然是很难避免的，但是我们可以积极应对，尤其是事先在我们的企业中有效地组织、建立我们的危机管理体系，在一旦出现突发事件时，能够专业地做好危机处理。

按照 Clarke L. Caywood 教授的说法，一般的危机事件可以分为四个阶段，第一个阶段就是前兆阶段，一般来说危机发生前常常有某种迹象，这就是一种警告，如果先兆处理得好也许危机就不会发生；但是如果处理不好就会进入下一个阶段——紧急阶段，这个时候事件已经发生了，就需要去积极应对；到第三个阶段就是相持阶段，这个时候相对平稳，但是仍然有恶化的可能，相对来讲可能也是最艰难的阶段；到最后阶段，事件得到完全解决，总结经验教训。

而企业处理危机由两个重要部分构成：一是行为，Caywood 教授认为行为决定结果！当一切发生了，我们做什么、怎么做、何时做、……，这一切决定着最终能否妥善地处理危机。另一个就是沟通，要善于沟通，面对媒体，要努力成为公众的大使。不同的企业要依据自己企业的实力、品牌声誉、政府关系、媒体关系等制定不同的危机管理机制。这样在事件发生之前就做好了准备工作，一旦事件发生就能按照既定的程序来处理。

Caywood 教授详细阐述了从事发一分钟到一天的应变战术。这些包括：

在一小时内将事实公布于众；

在危机前对新闻发布要有共识——填补消息真空，避免有人添油加醋；

二小时的战略目标要包括：媒体、博客和互联网监测，随时通报事件发展情况，将网站做成暗色以示公司发生危机，危机处理队伍的一致性等等。

二小时的战术包括：和媒体、网站迅速取得联系，和事发现场和公司其它部门联络，从新启用公关公司，让他们帮助等等。

三小时的战略目标包括：评估新闻发言的有效性和媒体报道，找出并处理突发问题，纠正媒体的错误报导等等。

三小时战术包括：媒体和网络监控，媒体采访反馈，旅行、酒店和食品的提供等等。

四小时的战略包括：找出并处理突发事件，发现社区的需要，评估传播资源的使用。

四小时的战术包括：宣面相关组织的支持，问题与冲突的解决，不断的评估等等。

.....

一天的总结：问题和冲突再得到解决，将最新得到证实的消息公布于众，不断修改新闻稿以提高有效性。

Caywood 教授一天关于企业的危机管理理论中还有几点也给了我们突出的印象：

一是对于危机成本的论述，他认为企业危机的成本是由市场而非法院决定的。费用总要比律师估计的要高，赔偿费和诉讼费往往是最少的一部分。品牌的损害带来的损失是企业最大的。公司财产的直接损失可能会很严重，而股票上的损失更是不会在一个短期内能够反弹的。

二是危机管理的重点在于：发现危机是如何发生的，危机发生时是处理危机而不是产生更大的危机（这样的反例比比皆是）。面对危机怕担责任而矢口否认，只会给企业带来更大的麻烦。

三是在反应阶段，第一反应很重要，有可能可以避免更大的危机，企业一把手要亲自决定处理事项和日程安排，出席主要的新闻发布，在危机来临之后一切要向前看，只注重结果。不要只是祈祷最坏的事不要发生或是祈祷别人不会知道，试图掩盖是最糟的。

四是在突发事件处理中常犯的的错误：不做通盘考虑，保住了公司的小部门却让品牌蒙受重大损失；庇护管理层的错误而受到公众的攻击；没有学会从投资者的角度看问题，没有真正的看到损失；等等。

短短一天的时间无法将危机管理理论非常系统地讲授，但已足以让我们产生很深的印象。危机管理，对国内大多数企业，特别是民营企业还完全是一个管理盲点，但不断发生的危机事件已让我深深地感到这是我们大家急需补上的一课。

危机的准备只能是在危机还没有发生的时候，否则，就总是落在危机后面，疲于应付。所以，企业一要在日常经营管理中防微杜渐；二要设立职能明确的危机管理机构；三要制订危机管理计划并进行学习培训，以便一旦危机真的来临时能够从从容容面对，化解危机，甚至化危机为商机。 **END**



格调生活

## 格调生活

……快乐的生活让人可以更轻松地工作以及成功!



张旭光：我爱“快乐十八点”  
熊志：扎着马尾辫读着《道德经》  
顾家工艺总经理印象：顾家男人顾江生  
屠红燕：智慧时尚的CEO





# 张旭光 我爱“快乐十八点”

你是杭州市民，你就不会不知道杭州市民卡，但也许你不知道它是浙江本土的软件航母——浙大网新的产品，而总设计师就是浙大网新软件产业集团有限公司总裁张旭光。他有一个保持快乐心境和身体健康的法宝——“快乐十八点”。





### 创新让他乐此不疲

跟张旭光谈话，你就会被他的活力感染，他也正是用这样源源不断的活力致力于打造他的创新团队。从自己创办的科技发展公司1993年推出中国第一的电话计费管理系统、1996年推出中国第一的医疗保险信息管理系统开始，他不断地带领企业创新，进入浙大网新他又推出了五险一金社会保险信息管理系统、政府的电子政务、数字城管系统、市民卡系统……城市信息化就在他的创新中不断推进，他也因此获得了各种与创新相关的褒奖：省优秀科技民营企业家、国家火炬计划项目负责人、省部级优秀新产品奖、浙大网新优秀创新奖、国家创新基金资助项目……

张旭光喜欢享受创新的过程中挑战困难、战胜困难、最后取得突破所带来的乐趣。当感觉到自己发展到一定阶段遇到发展瓶颈了，他就选择了读书，挤出时间到浙江大学读EMBA，给自己反思和梳理思路的时间。

### 步行，最推崇的运动

虽然工作紧张，但张旭光没有放弃自己的爱好。他喜欢运动，也热爱音乐，打高尔夫、游泳是他的长项，他说：“大学读书时，我是学校撑竿跳纪录的保持者。”看到杭州市组织横渡钱塘江的活动，他马上表示要报名参加，平时他就保持着每周三次左右的游泳频率呢。而他最推崇的运动非步行莫属，每天上班下班他经常步行10里路。他说：“步行很有乐趣，能看到与在车上完全不同的世界，感觉与社会及自己生活的城市贴得更近，常常一抬眼就有新发现，比如一个小店、一个橱窗、一个人。如果说最简单实用的健身运动，我推荐步行。”

作为音乐发烧友的张旭光，家里有个设施完备的视听室，专业的英国B&W音响系统，收藏的CD达到600多张，可以说是个音乐图书馆了。笛子、二胡等乐器他也都几乎无师自通，能玩得让朋友惊艳。



### 与你分享“快乐十八点”

张旭光把自己喜爱的“快乐十八点”PPT在公司发布，成了公司最流行的文化。你看，“快乐十八点”之一：“保持高度的自信心”，页面是一只小猫站在镜子前看到自己是威猛的狮子，真的很爆笑。张旭光笑着说：“我建议公司每个人每天应该象这只小猫一样照照镜子。”

最后，他说：“我给浙报《生活周刊》的读者也发一份吧，真的很有意思。” **END**



### 张旭光与你分享“快乐十八点”

- 01 要有目标和追求
- 02 经常保持微笑
- 03 学会和别人一块分享喜悦
- 04 乐于助人
- 05 保持自己的一颗童心
- 06 学会和各种人愉快地相处
- 07 保持幽默感
- 08 要能处乱不惊
- 09 学会宽恕他人
- 10 有几个知心朋友
- 11 常和别人保持合作,并从中获得乐趣
- 12 享受你的天伦之乐
- 13 保持高度的自信心
- 14 尊重弱者
- 15 偶尔放松自己一下
- 16 有空灌灌水
- 17 不要贪吃太多
- 18 最后，不要财迷心窍哦！

### 人物名片



张旭光 浙江大学信电系毕业，上海交大硕士。曾任职于省级机关和事业单位；1993年下海创办杭州高新技术开发区内第一家有限责任公司——杭州新世纪科技发展有限公司，任公司董事长兼总经理。现任浙大网新软件产业集团有限公司总裁，就读于浙江大学EMBA。



熊志：

## 扎着马尾辫读着《道德经》

他是荷兰休闲服装经典品牌 GARCIA 的合作伙伴；

他是杭州天艾服饰有限公司的总裁，在国内外拥有两个规模较大的服饰公司，年产值突破一千万；

他引领着杭州服饰的潮流，他的服饰款式是很多品牌争相模仿的对象；

他就是熊志。

看到熊志，和想象中的有些不同：穿着橄榄色的T恤，带着一块酷酷的大表盘运动手表，微卷的头发扎着马尾，很时尚；但他的谈吐是优雅而随和的，即使不时地蹦出几个英语单词，你仍然可以感觉到他不经意间散发的儒雅细致。

“我的公司做的是国外时尚的服饰，学的是中国传统文化”

熊志对企业成功的理解是这样的：“一个好的企业不应该只做短跑冠军，而要做长跑冠军，因此就需要延续一种企业的文化。而这种文化是需要所有的人一起营造的。我的理想是做一家有长久生命力的企业。”



从2002年创办天艾至今，熊志成功地将一个纯粹的外贸公司转型成一个服饰公司，规模越来越大，这一切得益于熊志在经营上的异于流俗的理念：“企业的生存力归根到底是内涵，这就需要注意对公司员工的中国传统文化的教育，使之成为企业文化的精髓。”他认为中国的传统文化有很多精华，国外的很多大公司都很重视学习发掘中国的传统文化，像GUCCI的首席设计师就在案头放着老子的《道德经》。

“文化，首先是本土的，然后才具有世界性”，熊志认为做设计做创意尤其不能缺失本土文化的底蕴，现代的设计对流行的把握就是在文化底蕴里加上流行的元素。因此，他的公司非常重视中国传统文化的学习。在公司里，在每个星期六下午他都会定期的给他的员工们进行培训，主要也是学习中国的传统文化，同时他也会结合新信息对员工进行一些团队游戏。针对不同专业毕业的员工，他进行不同的教育和培养，比如艺术类专业毕业生，他给他们补文化基础；外贸类专业的毕业生，他给他们增加艺术熏陶。

“人要讲究品格，要拥有十种行、四种德”

“重视自身修养，永不停止学习”，这既是他父亲的教诲，也是他自己的体会。

作为一个企业老总，无论多忙，每天他都会抽出半小时时间来看书，最近进入浙江大学EMBA学习。他对EMBA的授课方式很认同，多讨论基础的、共性的文化，然后介绍具体操作，对人很有启发。

他最喜欢读中国的经典著作，《道德经》、《孙子兵法》、《论语》等等都是他的床头读物。“人要讲究品格，要拥有十种行、四种德、一心一意的去做人”这是他一直以来的行为准则，要求自己做一个有德行的人。他相信“厚德载物”的道理，并把这种中国的传统文化同每年去国外学到的东西和融合在一起，运用到工作之中。他说办企业的目的主要是两个：一是可以让每个人懂得什么是时尚，二是有一个平台可以让员工把所学运用到社会。

他的言行对公司的文化起到了潜移默化的影响，公司每个人都会注意自己的言行和礼节。在天艾公司没有清洁工，但是公司总能保持整洁的状态，即使是洗手间也干净得可以脱了鞋子走路。

“教育和传承不能中断”

“教育和传承不能中断。”谈到教育时，熊志说道。

出生于教育世家的他，对子女的教育问题十分的关注。熊志十分喜爱自己的女儿，甚至于用女儿的名字为公司命名；但是他决不溺爱，更多的精力用于对女儿的教育和培养上。小学三年级的女儿是他的骄傲，他每天都会抽出15分钟时间和女儿聊天，陪她学声乐学唱歌。他在教育方面有着

一套自己的经验：“作为父母不应该给自己的孩子压力，应该教育自己的孩子在在学习上不要太在意你前面有多少人，只要尽自己的能力做到自己最好就可以了。”

他不强求女儿学习成绩好，但要求孩子背诵《三字经》、《增广贤文》、《唐诗宋词》。他认为没有文化底蕴的知识是最大的悲哀。这种对传统文化的重视甚至波及到他远在美国的侄子，他送给他这些中国的传统经典，并要求他熟读。 **END**

## 人物名片



熊志 1994年毕业于浙江理工大学，现正在浙大管理学院攻读EMBA学位。毕业后在浙江理工大学附属单位任职，后在一外企任市场部经理、中国首席代表，2002年他创办了杭州天艾服饰有限公司，成为荷兰EUROBROOK B.V.的合作伙伴。

# 顾家工艺总经理印象： 顾家男人顾江生



起国内的家族企业总会让人想起老上海时的那些富丽堂皇的豪门。但这个观念从我看到顾江生开始有了改变。33岁的顾江生精致中透露出一种时尚，虽不善言辞，但却富于思想。

## 从大山中走出的木匠

上世纪四五十年代，天台工匠顾池苟在附近乡村小有名气，因为他做出来的家具结实又好用；到了八九十年代，父亲顾玉华以木匠特有的敏锐眼光看中了沙发这个未来的希望产业，于1996年创办了杭州海龙家私有限公司，这便是“顾家工艺”的前身。与大部分天台人办的工厂一样，2000年以前的海龙家私也属于“前店后厂”“自产自销”的简单经营模式。

也许是命运的安排，顾江生，一个品学兼优的在校大学生，在后来却承担起了发展家族企业的重担，也正是他的出现，才最终成就了顾家工艺的神话。

## 因为顾家，所以爱家

“顾”，在汉语中，本身就带有“责任”的意思，在决定将家族企业更名为“顾家”的时候，顾江生便已经下定决心勇敢地实现着“顾家”的理想——做负责任的顾家工艺。

顾江生说，对于一个家族企业来说，家庭是一个团队，大家都在互相支持、互相理解中一起成长。爸爸还是管理着生产，弟弟则负责市场和产品研发，顾江生则把握着企业发展的战略方向，有些许的矛盾是难免的，但大家都会以大局为重，最后由顾江生拍板定音。而顾江生则一直坚信1+1>

2的真理，他说没有大家的智慧和支持，企业是不可能发展这么快的。他的家庭已经和“顾家工艺”融为一体。

所以，企业是他的一个“大家”，在这里，他把“顾家”的关怀体现在更多的细节中：顾家的员工宿舍都安装了空调，住宿费几乎等于零；免费的医疗保险，公司年年无偿提供。顾江生将员工看成企业发展的根本。

## 恋上逛街寻找灵感

第一次见到顾江生时，他穿着一件嫩绿色的POLO恤衫，时尚的色彩，经典的款式，彰显了这位老总不凡的品位。

他说他爱逛街，甚至有些迷恋，他的逛街功力绝不亚于爱逛街的女人。他喜欢地毯式的逛街方式，从不会放过任何一个细节。他喜欢自己为自己选购和搭配衣服，虽然他很喜欢发掘新鲜的事物，但这些品牌都有一个共同的特点，他们的设计适应着一个消费群体的需求。他说：“一个好的品牌应该以一个特定顾客群体的需求为设计基础”。

他去过十几个国家和地区，每次出国无论有多忙，他都会去当地时尚街区逛一下，去体会和感受每个城市带给他的不同灵感。他说，事物都是相通的，是形和神的互通。这些灵感能激发他的思维，让他寻找到很多管理上和产品上的创新理念。

他说：“整个世界都在整合走国际化的路线，家居产业更是如此。就是逛街让我意识到，要想让‘顾家’成为一个知名品牌就必须将它国际化。因此‘顾家’将设计中心放到了欧洲，将销售推向全球七十多个国家。” **END**



# 屠红燕： 智慧时尚的CEO

## ——万事利新生代女掌门



屠红燕的名字，不如沈爱琴那么耳熟能详，但作为沈爱琴的爱女和左膀右臂，作为万事利集团现任总裁的夫人和万事利集团的副总裁，大家对她产生了更多的好奇和期待。

“我在日本从一线工人做起”

屠红燕读书的目标很明确，就是帮妈妈分担事业的重任。她选读的是深圳大学的企业管理专业，毕业后专门到日本一家大规模的纺织服装公司研习了一年。

这一年，对她产生了至深的影响。

屠红燕回忆当年感慨良多，她说，在那里她从最底层的工人做起，从缝纫车间到打版车间，到品控部，她身体力行地熟悉了纺织服装业的整个生产流程。

日本人严谨的工作态度对她产生了潜移默化的影响，屠红燕说，日本在生产上分工细致明确，流程清晰，各个环节都重视监督，这些都被她运用到了万事利服装公司的管理当中，保证了万事利职业女装的品质。

“妈妈和我，完全两种风格”

屠红燕说，因为自己的成长经历与妈妈那一代完全不同，所处的社会环境也起了很大的变化，所以她和妈妈处理问题完全是两种风格。

谈起妈妈沈爱琴，屠红燕充满了敬佩和自豪，她说妈妈有拼劲、有闯劲、有决心、有毅力，就是凭着这些特质，成就了今天的万事利，现在，妈妈仍然是整个万事利的战略指挥家。

屠红燕说，不同于上一代的事事亲为，她更重视用人，重视管理，重视市场调查和事先计划。虽然万事利还是个家族企业，但屠红燕说目前已经完全进入了市场化的轨道，很多高层管理者和财务人员都是招聘市场上的能人来做。甚

至，自己的丈夫其实也是职业经理人，他现在作为万事利的总裁，占有比自己更多的股份呢。

“我的着装标准，大方 + 时尚”

屠红燕身上的时尚气息十足，她说每个月都会到香港去购物。她不讳言自己更钟情于国外大牌，比如 CHANEL、BUBBRY、GIADA，或者 A&D、MAX-MARA。那些职业女装的成熟、干练、帅气而不失女人味的服装品牌是她的最爱，而平时她喜欢选择休闲服装的舒适。她说，自己的着装标准，首先是大方、得体，然后才是时尚气息。而这些，国外的品牌经过近百年的洗礼做得更好。

记者仔细打量了接受采访的屠红燕，黑白细条子的 GIADA 品牌 T 恤，白色中裤，一头卷得有型的短发，时尚、自信，大气、精干，充满了知性的美丽。

——屠红燕简历

1992 年深圳大学毕业，1992 年 ~ 1993 年赴日本研修，回国后任职于万事利集团，1996 年 ~ 1998 年赴香港设立万事利香港分公司，回集团总部后相继担任万事利服装公司、进出口公司总经理，2001 年出任万事利集团副总裁。

关于万事利

万事利集团有限公司，前身为杭州笕桥绸厂，创办于 1975 年。经过 30 年的发展，现已成为一家以制造业（丝绸、纺织服装，生物科技）为主业，服务业（医疗，图书、电子物流市场、南方家园物流市场）为支柱的国家大型一档企业。 **END**



# 郑治国： 青山湖基地拓展训练随笔



6. 9日晚  
破冰 团队成立

我们的队名是高粱队——高粱酒浓烈、蕴涵深厚的文化底蕴，我们自喻为酒的原料，还在制酒初期，希望通过千锤百炼把自己酿成最浓烈、最有底蕴的那一坛。

导师导入词经典回放：

信念的丧失也会大量消耗能量——运动减肥和亲人故去心情不佳的失眠，后者的减肥效果更明显；海难中信念坚定的长者生存比例大于年轻力壮者，强调信念对事件的成败的重要意义。

借来的火种点燃不了自己心目中的那盏灯——仅理论上认识还不能让人坚定的确认和执行，自己实践后得到的启示更能说服自己而真正改变自己的行为。

6. 10日  
挑战心理极限、团队磨合  
背摔游戏

信任使摔和接都便的轻松：经过培训后适当的授权和充分的信任让团队更有战斗力。——信任就摔的平（不翘屁

股), 专业(培训后在信任中的不断锻炼)就接的轻松。

推动新事物要循序渐进: 新事物的进入要从简到难, 从相对有把握的开始, 逐步给大家坚定必胜的信念, ——体重轻的先摔。(系统不成熟时容易被难点难道, 易对目标造成怀疑, 动摇, 不立于推动新事物。)

标杆和榜样的示范效应: ——女的先摔, 男的全部顺利过关。(输给女士没面子, 斩断退路)

不要被事物的表象迷惑、停滞不前: 背摔看起来难, 掌握了方法做起来并不难——要抓住机遇, 大胆的尝试。

收放自如的制度——“绑手的活扣”: 即对手的挣扎的风险做了有效的制约(心理暗示), 又巧妙的回避了制度过死造成的对突发事件的灵活性和适应性的不足。

### 罐头鞋游戏

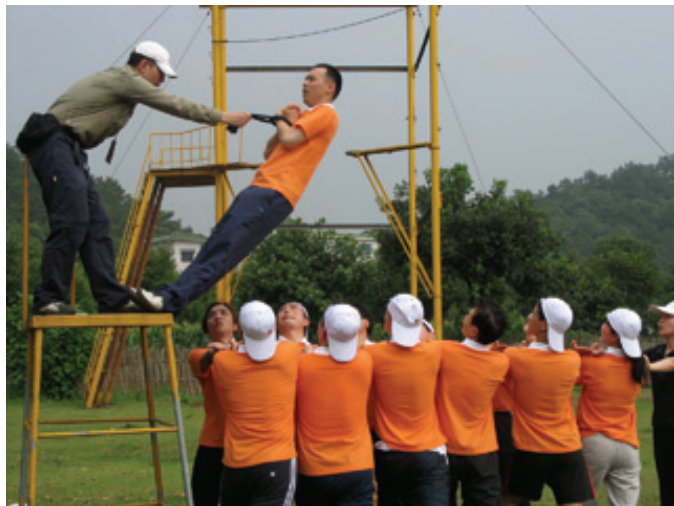
前瞻性、计划性: 根据终极目标制定行动计划 PDCA, 有效的防范各阶段计划中可能交叉重复甚至做负功的部分。

### 排雷游戏

读懂命题, 吃透游戏规则, 积极利用可以提高效率节约成本的信息和资源: 首次触雷不扣分, 可标记雷区和安全路线等, 跳出思维定式, 最危险的地方恰恰是安全的突破口

“首次触雷不死人不扣分, 红线区域恰恰是安全的,” 这是游戏的突破口。世间万物的共同特点是一个变字, 很多事情凭固有的经验行不同, 必须善于忘记, 懂得创新。

双赢理念: 竞争对手从宏观上讲更多意义上是合作伙伴, 积极需求可以信息分享和共同节约成本的机会, 不要简单的对立起来做损人又不利己之事。



### 高空抓杠

正面鼓励不要负面暗示——“闭上眼睛别想小白兔”本来不要想也被迫想了。这就是负面暗示的失败表现。“别紧张”正是暗示了紧张。应改为你确实很行、你很镇静啊, 效果会更好。

心理暗示和坚定的信念的巨大推动力: 我认为我行, 我一定行, 不行也行了。好多事情不是能力不及, 而是心理暗示(不行)阻碍了能力的发挥。要克服心理恐惧的束缚,

解放应有的能力。

6. 11 日

团队渐入佳境

沙漠掘金:

尽可能多的掌握资源: 组成市场调查和信息收集的专业部门和其他部门定期分享。(王陵的秘密、绿洲可以免费加水、大山晴天不消耗水的秘密)

风险和收益的正比关系: 为了可以获得更大的收益, 要在可控范围内有适当的风险投资, 因为风险和收益是成正比关系的。100% 的保险(提前五天回到大本营)势必造成资源和成本的浪费, 影响收益。



重点关注影响工作的最弱(或称最短)环节——食品。(水可以在多处免费获得)食品的不足使得掘金的时间缩短了, 影响了收益。在工作中在薄弱环节要给予重点关注, 加强力量, 否则会影响整项任务的顺利完成。

孤岛:

公司目标, 重要信息要明确且要共享: 避免哑巴的焦急和盲人的无助, 明确最终目标, 使各方形成面向目标的合力。

重视对不同层级人员有效沟通方式的区别: 哑巴和盲人的沟通方式显然应有区别, 避免一种沟通方式, 并要多问一句懂了吗。

高层要关注和明确公司策略目标, 集中精力做重要的大事, 排除纷繁的干扰: 难度大, 效率低的逻辑题删除不做(选择和明确目标和方向), 抬木板的事情让哑巴去做(高层只需做别人做不了的事如企业战略和高层公关)。

突破常规思维: 正常人和哑巴只有跳进海沟才能收集到全面的信息明确目标。要敢于突破现状, 突破自己, 才会更快的进步和发展。(与排雷中的红线安全区域异曲同工) **END**

众志成城:

团队的合力远远超越了我的想象, 43 人 19 分钟全休度过求生墙, 我们的拓展训练胜利而圆满的结束, 感谢那些毫不犹豫, 甘为人梯、勇挑重担的同学们, 我要向你们学习!



# 刘志荣：

## 颠峰体验 - 6178

2005年5月4日上午11点34分，我抵达了海拔6178米的昆仑山东段最高峰——玉珠峰。

说来惭愧，直到回来以后好久，我才想起来，自己居然是坐着登顶的。在体力及其透支的情况下，从南坡雪崖翻上了顶峰，就没有力气站起来，匆忙之间，只照了两张相片，眼看暴风雪从北方呼啸而来，一翻身又下撤了。



而这其实是我平生第一次“登顶”雪山。上一次尝试爬雪山是2003年的10月3日，攀登海拔5454米的四姑娘山二峰。下午4点30分，在距离顶峰只有30米的地方，我放弃了登顶的目标。更早一次的尝试是同年的5月3日，四姑娘山大峰，是我第一次与雪山接触，缺乏经验与准备的我们，在到达第一个垭口的时候，就停止了攀登。

回想自己的登山历程，唯一值得欣慰的是每一次都比上一次进步了很多。所以，下一次登雪山，我的目标是一定要让自己实现“直立行走”——完成从“猿”到“人”的转变。

回头再说玉珠峰。

绝大部分人知道昆仑山，但却很少人知道玉珠峰。事实上，玉珠峰是中国登雪山的人最合适的入门级山峰。因为其南坡路线清楚了，坡度相对较缓，没有什么裂缝断崖，几乎没有雪崩的危险，对于攀登技术要求较低，但大本营的高度却相对较高，为海拔4800米。

我动了登玉珠峰的心思，那已经是2005年年初的事情了，先前几年，都是抱着玩玩的心态，和俱乐部的人一窝蜂出去。通过四姑娘大峰和二峰的接触，开始对爬雪山有了个了解。所以，2005年春节刚过，就定下了利用五一假期攀登玉珠峰的计划。

联系青海登山协会，交定金，按照计划进行体能训练。

4月29日，到兰州，1日早晨，搭火车到了格尔木，找到了登山协会临时包的宾馆。下午3点左右，乘车到大本营，海拔4800米。当天晚上，照例是难熬的高原反应，辗转反侧，头痛欲裂。

5月2日，适应并进行攀冰训练。晚上头痛微微减轻，但这个靠近可可西里的地方的空气之稀薄远甚于植被茂密的四姑娘。据说相当于海拔5200米，所以没有预料中适应后的舒适感觉。

5月3日，行军到海拔5700米的出发营地，筋疲力尽，



三人蜷缩在一顶高山帐篷中。

5月4日，7点出发，经历4小时30分的努力，登顶，4点下撤到大本营，持续多日的晴好天气终于结束，大风雪肆虐在营地，大帐篷都倒塌了二个。

因头痛不语，获得了晚上12点先期随吉普车下撤到格尔木的优待。

5月5日，在格尔木大睡一天，这一辈子从来没有睡过这么香甜的觉，舒适至极。

醒来后，环顾四壁，忘记自己在哪里。不禁想起YAK的MSN签名：天空没有痕迹，鸟儿却已飞过。

现在如果不是看着照片和登顶证书，很难想象自己曾经到达6178过。但确实发生了，也确实体验良多。

体验一，来自四姑娘二峰的遗憾与玉珠峰的成功。

事实上登二峰的难度要远远小于玉珠，止步于顶峰前30米的最主要原因是没有坚定地制定行动目标并科学坚持行动计划。一是攀登前没有系统的进行体能恢复，报着爬到哪里算哪里的想法。攀登那天早上9点出发，本来也只是抱着适应适应的想法。结果向导在前面一个劲自己走，我们根本是抱着赶上向导再说的心态走走停停。结果到了顶峰前已经是下午4点30分，体力透支得厉害。之所以决定下撤，是担心天黑天气变坏会有危险。幸好向导是当地最好的猎人，熟悉地势，到晚上9点才跌跌撞撞回到大本营。硬着登顶的两个同伴一路呕吐，硬是我和向导一人一个，才搀扶下来。

体验二，先练内功，再求速度——来自出发前的体能训练。

体能训练练得最多的是跑苏堤，一来一去5.7公里。以前总会跑出极点来，所以每天训练得很累。后来有个登山老手7500告诉我：登山强调的是心肺功能的适应性而非速度，所以训练的时候注重的是心肺功能慢慢活动开来，强度逐渐加大，而非强调在多少时间内跑完多少距离。在这种思路指导下，后来逐渐明白，所谓的极点其实是因为没有根据心肺功能输出调节跑步的速度，在心肺功率跟不上跑步需要的时候，就出现了极点，恰恰犹如汽车的脱档。所以，现在自己每次跑步开始前，都实行慢慢起步，脑子里什么也可以想什么也不想，专注自己心肺的舒展开来，慢慢跑快起来，结果到最后渐渐进入心肺推动脚步，脚步带动心肺，动力澎湃，源源不断，越跑越快的状态。企业似乎也应该如此，在组织建设，员工发展这些内功很差的情况下，一味想着要到达某个目标，最终的结果只能是口吐白沫倒在奔跑路上。企业的一把手是不是应该高度关注，调节好企业的内在能力和发展速度的和谐一致呢？我觉得这甚至比决定跑到什么地方更重要，因为只要企业不垮，终究能找到自己的方向。

体验三，要懂得休息——来自登顶途中。

人到了雪山面前，才知道自然的伟大与自己的渺小。漫长雪坡，一个接着一个，似乎无穷无尽，稍微陡一点的地方，路仿佛在天上，让人泄气不已。行之有效的办法是采用数数法，就是在体力还可以的时候，就让自己走50步左右，停下来喘5口气，再走，再停，形成自己的节奏。我想企业估计也如同人吧，强调发展，强调创新是不错，但也大可不必每时每刻都处在紧张的向前中。发展，修整，发展，修整，形成自己的节奏，才能走得更快更远吧。

体验四，不断给自己希望——来自登顶前的刹那。

这次登顶差点要被放弃。走到11点，自己被几个队友超过，信心大减。本来只想走到雪地上的一个黑点，挂着

一条路绳的岩钉，就停下来。到了岩点，捞起路绳，挂上了上升器，这才抬头顺着路绳往上看去。赫然看见，路绳的尽头已经就是顶峰，登顶的队友已经在向着自己喊加油。刹那间，希望的力量膨胀开来——豁出去了。一咬牙，一步一喘，一喘一步，七八十米的距离，花了20分钟，在豁口上，用尽最后一点力气，拉住了协作伸出的手。一翻身，终于登顶了。

如果没有透过路绳，看到了顶峰，看到了成功的同伴，我估计自己就不能再次迸发这么大的能量。所以，要不断地给自己和团队希望。

最后，感谢雪山，感谢自然，给了自己一个平台，去体验，去思考，去收获。

浙西屋脊，巍巍清凉山，留下了我有生以来第一次露营的足迹，这次露营如同初恋情人般，烙下深深的印记。 **END**

## 人物名片



刘志荣 热爱户外运动、热爱茶，投身于茶产业现代化的开发，创建杭州山地茶业有限公司，理想是让天下爱茶的人能方便地喝到品质有保障的好茶。



## 陈庆良： 清凉山第一次露营的足迹

七点整，我们一行五人在浙大西溪校区大门口集合后，经短暂整装，前往临安境内海拔1787米的清凉峰。越野车经过两个小时的颠簸，进入山脚地带，一条蜿蜒曲折的盘山公路通向半山腰，路边清澈的小溪淙淙而下，无数娇艳欲滴的野花恣意绽放，在车辆掠过的风中妖娆地摇摆着。

### 登山剪影

山是爬过很多，杭州的保俶山、城皇山、天竺山、凤凰山、北高峰、南高峰、十里廊钊，统统爬过，但海拔1787米的山真是第一次爬。EMBA登山协会成立时的龙门山活动，我正在外地出差，无缘参加。这是协会组织的第二次活动，挑战地处浙、皖两省交界处的临安清凉峰。被称为“浙西第一高峰”的清凉峰保存着较大面积呈原始状态的次生林，繁衍栖息着大量珍稀濒危野生动植物，地势高峻而复杂多变，近年来被驴友们公认为“浙江十大徒步路线”之首。去年清凉峰的威名更加盛行：有一位登山爱好者，为了看日出，夜宿山顶，结果在那儿失踪，当地政府出动了大量人力上山搜索，失踪12天后才被找到，命丧悬崖，可见地形之险峻。也许是意识到危险的存在，也许是工作忙得脱不开身，总之，出发前EMBA登山协会统计的报名人数有十几个，但当我们在学校门口集结出发，才知道有多名同学打了退堂鼓，只剩下我们清一色的五位男士。这也成了我们最后冲顶时狂呼，“狼牙山五壮士”的充分理由！

从野猪塘拾级而上，到达海拔1400米的木屋，全是清一色的石梯，路看看好走，但都是一级一级，几乎是垂直向上，一个半小时左右的石级走下来，直累得腿骨发麻，浑身发软、大汗淋漓，上气不接下气，渐渐的，五人的队伍拉长到50米开外。队伍拉长



了，我们只有歇歇停停，等到队伍合拢了，继续向前。先前还能说说笑笑，后来除了傲宇体力还充沛外，我们四人只有大口大口喘气的份。

单调而艰苦的负重攀登，早令我们对身边的景致少了兴致，倒是有树纹的指示牌上慢慢减少的高度才让我们感觉到离天越来越近了。到达木屋时，要不是从木屋里出来的一大一小两头黄牛，吓得我们神志清醒一半，否则保不准累得一屁股坐在牛粪上了。这上面怎么会有牛？傲宇颇为得意的解释道：“当地村民，在农忙结束后，就把牛赶到山上散养，成年累月不用回家，也不用担心有人会偷走。”看来牛也懂得享受，这两间小木屋，本来是护林员住所，如今成为它们躲避风雨的牛棚，里面是“牛气冲天”。这些牛见的“驴友”多了，见惯不怪，并不胆怯，愣是睁着两只大眼睛看着你，还不时甩甩尾巴，“”的叫一声，似乎是我们侵犯了它们的领地。只有当我亮出三尺长的铮亮军刀，它们才一颠一颠小步跑开了。哎，累死了，“廉颇老矣，尚能饭否？”，饭当然能吃，但感觉不饿了。只是体力不支而已！

从小木屋到大草甸，行程二个半小时，已没有石级可走，只有又滑又崎岖的羊肠小道，经过上一阵子短暂的休整，我们的体力有些恢复，兴致也渐渐重新高涨，天云看看腕表，不时提醒我们上升的海拔高度，并提议每上升100米休息片刻，以迎接天黑下来前的冲顶。可不要小看这一百米呵，我们已爬了将近三个小时了，要是平地，10秒钟也就跑到了，但这是往天上走的垂直高度，相当于要爬30层楼，自然累很多。不过，在这段路上，景色不错，我们可以看到属国家一级保护植物的南方红豆杉、银缕梅，如果运气足够好，还能看到属国家一级保护的动物的梅花鹿、黑麂，尽管带了军刀，但最好还是不要碰到同属一级保护动物的云豹、金钱豹！途中间，涉过一挂淙淙而下的山溪，大家禁不住停下脚步，采下一瓣树叶，当作引水渠，流到水壶中，仰脖子一喝，清冽甘甜，真是美妙无比！就这样走着走着，穿越在丛林中，突然下起一阵激雨，雨点打在叶子上啪啪作响，然后溅落到地上，迅即汇成一股浊流。

## 笑傲清凉峰

当我们的队伍达到离山顶100米的大草甸时，眼前豁然开朗。高大的树木一下不见了，取而代之的是一大片绿油油的草地，路边开满了五彩缤纷的天目琼花、黄山龙胆、兰香草等各种野花。被称为“高山矮汉子”的黄山松、“千年不大”的珍珠黄杨都在这里进行了汇合，我们惊叹走进了一个山顶上的草原盆景园。此情此景，此花此草，也只有历经磨难、付出汗水的攀登者才能享受得！

“清凉峰，我们来了！”最后100米的海拔高度，我们几乎是集中了全力进行冲刺、到达顶上，丢掉背包，来不及顾及即将到来的山雨。我们一齐狂吼，响彻云霄！天云拿着大炮一样的相机，喀嚓、喀嚓一阵猛拍，等我打了一个寒颤，我才感到，山顶上是刺骨的寒冷，风吹得人站不住脚，又没带冲锋衣，只得赶紧披上睡袋御寒。啊！“会当临绝顶，一览众山小”。果真如此！此时站在浙西第一高峰，荡气回肠，寰宇中，唯我独尊！平日里海拔1000米以上的高大山峰：三祖峰、宝掌峰、龙塘座山已全在我们的脚下，羞得躲在云层里只探出一个小小的脑袋。从很低的脚下到极目无尽处，浩浩荡荡的一片云海，在翻滚着弥漫升

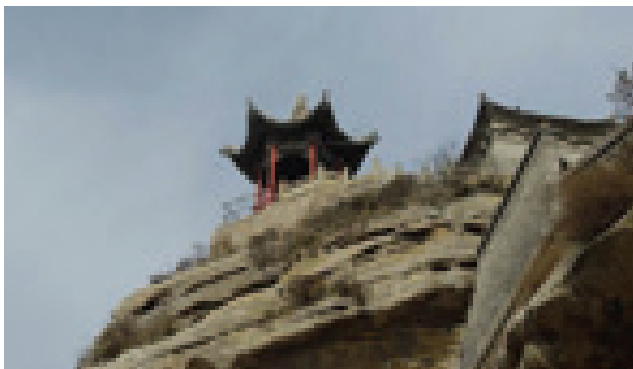
腾，天边一条发亮的天际线格外醒目，宛如一条银练镶嵌在天地相接处。在它的上方，在即将闭合的重重夜幕中，闪出一抹暗红的亮光，不像落日的余辉，倒象是传说中的天宫炼丹炉发出的金光！我们仿佛置身在九重云霄外的天宫。就等着王母娘带着一帮仙女出来。山下是炎炎夏天，山上是隆冬的严寒，山上山下，天上人间，两个截然不同的世界。

这时傲宇提醒我们，“赶紧搭起帐篷，大雨要来了！”，我们从被山顶的景致陶醉的状态中清醒过来。忙不迭地开始支起帐篷，风太大，防潮垫差点飞了，帐篷硬生生得有两人压住四个角才能由另一人帮着打入地钉固定，这还不行，周围再加上四、五根结实的防风绳把帐篷死死扣住。雨哗哗下来了，我没带雨衣也没带冲锋衣，他们只得让我先躲进帐篷，钻入睡袋。大约过了一袋烟的工夫，雨停了，风小了，只听得帐篷外玉良在对我说，“来来来，先喝一杯傲宇炖的板兰根冲剂防止感冒。”啊？在这荒郊野岭上，居然还能喝到热腾腾的板兰根冲剂，想得真是周到！果然一杯热的板兰根冲剂下去，浑身热乎乎，感觉一下子好了许多。夜已渐深，而我们的腐败才刚刚开始，远处山脚下，隐约透出的灯光如同天上的星星一样遥远，风小了很多，像是特地为我们的野炊创造一种氛围。傲宇尽亮绝活，一会，热腾腾的米饭做好了，还有蒸香肠、炒鸡蛋、咸鸭蛋、花生米，以及各种罐头食品，我们一边喝着老酒，一边煮着咖啡，享受着黑夜中平日里无法感受的美妙，畅谈着明天如何起早看日出的打算……，一直到夜很深、很深，眼皮真要睁不开时，才依依不舍分头睡去。那情那景，绝非一般言语所能表达……半夜里，我被啦啦啦啦的声音惊醒，才知又起大风了，风仿佛要把我的帐篷掀到半空中去，雨水已经有点渗进来了，隔壁的帐篷灯也亮了，但伴随着呼呼的风声和吹动帐篷的啦啦啦啦声，似乎还有人在打着呼噜。这对打呼噜的人来说，真是一种绝妙的享受！我用数码相机的录音功能，录下了这种声音，也算是一段难忘的回忆。

## 打道回府

第二天一早，山上还是大雾重重，看日出的计划泡汤，估计短时间不会散去，只得拨寨返回锚地，下山似乎比上山轻松一些，大凡食品，饮水等已被清空的缘故。不过，下山时宣峰还是不小心滑了一下，手上撑破一块皮。经清创后并无大碍，也算万幸！

从山上下到我们泊车的营地，我们仅用了四个小时，我们先驱车到了山脚下临安城里的一家饭店，狠狠地腐败了一顿，才一路轻松返回杭州。至此，清凉峰被我们成功征服，特意留着让我们下一次再去圆山顶观日出的梦。 **END**





# 大事記

## 浙江大学 EMBA2006 年大事记

2006年2月12日，EMBA 2004秋季班学员到宋城参观考察，与宋城集团董事长黄巧灵先生就管理方面展开探讨。

2006年2月15日，EMBA 2005春季班同学参加以“农”字为题材的参观学习，考察了萧山农村合作银行、萧山区党山镇的新农村建设和传化的现代农业基地，感受农村广阔市场的巨大需求。

2006年3月3日，EMBA中心热情接待美国Vanderbilt大学Owen管理学院的EMBA访学团。双方就EMBA教学、海外模块建设等方面进行了深入的沟通，并就以后的互访合作进行了讨论。

2006年3月12日，EMBA100多名学员开展了以“我为母校增绿添彩”为主题的植树行动。

2006年3月18日，2005年春季班学员探访杭州老龙井十八棵树御茶园，同时浙江省117医院体检中心主任张忠夫先生为大家作养生专题讲座，就终日忙于事业的人群如何改善生存质量提供建议。





教育中心、国际培训中心和工程硕士教育中心参加2006中国专业学位研究生教育展（苏、浙、沪巡展）。

2006年5月14日，由4位教师和28位学员构成的EMBA欧洲访学团圆满完成对法英两国知名高等学府和企业的访学，凯旋归来。

2006年5月24日，十二位EMBA学员在EMBA俱乐部登山协会的组织进行首次登山活动，体验龙门山杏梅尖登顶和户外露营的乐趣

2006年3月27日，“2006浙江大学EMBA管理前沿论坛”邀请王一江教授作题为《企业如何与政府获得共赢》的主题报告。

2006年4月2日，“2006浙江大学EMBA管理前沿（浙东）论坛”在宁波举行，掀起宁波高管浙大EMBA报读热潮。

2006年4月17日，浙江大学EMBA俱乐部暨EMBA教育基金会揭牌。

2006年4月30日，30名浙江大学乃至浙江省第一批EMBA硕士在一年前取得学位后的第一次集体返校，也是EMBA俱乐部成立后的一次小型会员活动。

2006年5月17日，浙江大学EMBA俱乐部登山协会邀请了户外运动专业人士做主讲嘉宾，对近20位会员就登山方面的基本知识和急救技能进行培训。

2006年5月20日至29日，管理学院EMBA教育中心、MBA

2006年5月24日，“全球化时代的战略远景分析”企业领袖研讨会胜利召开。世界银行战略研究部主任Enriqu博士、世界银行战略研究部高级研究员郑康彬博士和十余名浙大EMBA学员参加了此次研讨会，学员就各自企业发展与老师同学交换意见。

2006年6月9日，EMBA教育中心协办的“浙商大会”之民营企业创新论坛举行，著名经济学家、浙大EMBA特聘教授梁小民在论坛上做了精彩演讲。

2006年6月9日，EMBA2006春季班开学典礼在紫金港校区国际会议中心举行，55余名高管成为我校EMBA新生。

2006年6月10日、11日，EMBA2006春季班新学员在锦湖培训基地完成为期两天的体验式培训。

2006年6月14日，瑞典隆德大学EMBA学员25人访问管理学院中瑞管理发展研究中心。此次访问活动促进了瑞典企业了解中国尤其是浙江的经济状况，推动中国人民和瑞典人民的文化、教育和经济交流。





2006年6月15-18日,EMBA2005秋季班学员将移动课堂搬到宁波,并到宁波韵升股份有限公司总部参观学习。

2006年6月15日,美国哈佛大学商学院创业管理研究中心的12位教授对浙江大学管理学院进行了考察访问,并与中国本土创业型民营企业家进行了深入的座谈交流。

2006年6月21日-24日,EMBA2005春季班学员一行50多人将移动课堂搬到中山大学。

2006年6月22日,台湾清华大学EMBA到浙江大学EMBA教育中心学习交流。

2006年6月22日,EMBA2005春季班学员参观访问广州本田汽车有限公司。

2006年6月23日-24日,浙江大学EMBA访问团受邀访问中山大学管理学院EMBA教育中心与岭南学院EMBA中心。

2006年6月28日,26位第三届EMBA学员顺利获颁了浙江大学高级管理人员工商管理硕士(EMBA)学位证书。

2006年7月1日-4日,浙江大学EMBA中心主任、营销管理研究所所长范晓屏教授与浙江大学EMBA中心海外教学主管徐伟青副教授赴成都参加营销科学国际论坛。

2006年7月8日,管理学院EMBA教育中心、MBA教育中心和工程硕士教育中心赴宁波文昌大酒店联合举办招生推介活动暨管理学院宁波校友联谊酒会。

2006年7月8日,浙江大学EMBA俱乐部宁波校友会议在宁波文昌大酒店成功举行。

2006年7月17日,浙江大学玉泉校区邵科馆“浙江大学EMBA大讲堂·杭州首站”顺利举行,著名经济学家梁小民作“技术创新与企业转型”讲座。

2006年7月20-23日,浙大EMBA2004秋季班移动课堂移师台州

2006年7月20日,浙江大学EMBA管理学院EMBA教育中心、台州市政府与台州市工商业联合会联合举办“浙江大学EMBA管理前沿(台州)论坛”举行,主题为“区域文化与民营经济创新”。

2006年7月28日,浙大EMBA俱乐部高尔夫协会日前成立。

2006年8月5日,台湾国立中兴大学EMBA师生到浙江大学EMBA教育中心学习交流。

2006年8月11日,“浙江大学EMBA大讲堂”在浙江大学西溪校区邵科馆顺利举行,著名金融专家黄明作“企业如何通过金融工具规避风险”讲座。

2006年8月13日,“浙江大学EMBA大讲堂”在温州王朝国际大酒店顺利举行,著名管理专家王一江作“建优秀高管团队,创卓越民企未来”讲座。

2006年8月17日,浙大EMBA精品讲座杭州花港海航度假酒店隆重举行,浙江大学法学院张应杭教授应邀为05秋季班作“东方管理智慧”讲座。

2006年8月19日,浙江大学EMBA俱乐部在吴山铭楼举行了“破解红酒密码 领略尊贵时尚”的红酒鉴赏沙龙。

2006年8月24日,浙江大学人力资源管理研究所副所长、香港科技大学管理学博士、美国康奈尔大学访问学者王端旭教授应邀为2006春季班作“从绩效考核到绩效管理”精品讲座。

2006年8月25日,著名管理专家陈惠湘走进浙江大学EMBA大讲堂,应邀作“突破拐点——企业变革管理”的主题演讲。

2006年8月25日,浙江大学EMBA2005春季班应邀参观嘉兴电厂。

2006年8月29日,浙江大学EMBA俱乐部自驾车协会成立,并成功召开第一次理事会议。





2006年9月3日 浙江大学公共管理学院副院长、浙江大学EMBA核心课程教授陈劲走进浙江大学EMBA宁波大讲堂，作了“自主创新条件下的企业变革管理”的主题演讲。

2006年9月9-10日 浙江大学EMBA俱乐部自驾车协会自驾车游宁波浙东大峡谷。

2006年9月10日 中山大学岭南学院EMBA师生到浙江大学EMBA教育中心进行交流访问。

2006年9月10日 浙江大学副校长、著名法学专家胡建教授走进浙江大学EMBA大讲堂，作了“法律思维与现代表管理”的主题演讲。

2006年9月17日 浙江大学EMBA走进浙江人文大讲堂，浙江大学EMBA老师张钢教授与05与万事利总裁李建华就“企业创新与人文”进行了主题演讲与对话。

2006年9月23日 浙江大学EMBA俱乐部之浙商时尚沙龙——轩尼诗X0鉴赏酒会于杭州国大雷迪森广场酒店成功举行。

2006年10月2-3日 浙江大学EMBA俱乐部旅游休闲协会进行木渎—沙家浜二日游。

2006年10月1-7日 浙江大学EMBA俱乐部登山协会进行了藏传佛教文化之旅。

2006年10月14日 浙江大学管理学院邢以群教授为06春季班做了“组织结构的调整与变革”的精品讲座。

2006年10月20日 民营企业人才战略高层论坛在紫金港校区举行，著名企业家徐冠巨应邀作了“传化发展之道——企业发展与员工的发展”的主题演讲。

2006年10月21日 浙江大学管理学院魏江教授应邀为EMBA学员做“企业家六大缺失与理念创新”精品讲座。

2006年10月21-22日 浙江大学EMBA2006年秋季班考前辅导与入学考试成功举行。

2006年10月25日 浙江大学与浙江省电力公司合作举办高级管理人员工商管理硕士（EMBA）学位班签字仪式于浙大紫金港校区成功举行。

2006年10月25日 法国马赛商学院副院长Walter Baets教授携MBA项目主管Peihua Li访问了浙江大学EMBA教育中心。

2006年10月1-16日 浙江大学EMBA美加访问团在浙江大学管理学院副院长贾生华带领下成功访问了UBC大学、西北大学、斯坦福大学、拉斯维加斯大学、硅谷、惠普公司

等美加知名商学院与企业。

2006年10月28-29日 浙江大学EMBA2006年冬季班考前辅导与入学考试成功举行。

2006年11月11日 浙江大学管理学院教授、企业管理专业博士生导师项保华应邀为05秋季班作“企业战略与行为决策”的精品讲座。

2006年11月16日 浙江大学MBA/EMBA成为国内首家通过AMBA国际认证的专业。

2006年11月16日 浙江大学EMBA七班与三班于花家山庄举行班级交流活动，共同聆听了浙江大学哲学系何俊教授作的“宋儒解易的启发”的讲座与爱尔兰投资发展局中国区总裁Gus Jones的主题演讲。

2006年11月16-19日 浙江大学管理学院EMBA05秋季班师生到温州进行了为期四天的移动课堂，并参观了德力西集团和隆标集团。

2006年11月17日 阿里巴巴直播室走进浙大EMBA——人力资源专家胡八一应邀作了“员工激励十大工程”的主题演讲。

2006年11月17日 浙江大学管理学院副院长吴晓波教授应邀为06春季班作“竞争前沿——新兴业态与业务模式”的精品讲座。

2006年11月24日 2006年秋季班开学典礼于紫金港国际会议厅成功举行。

2006年11月25-16日 2006年秋季班到青山湖基地进行拓展训练。

2006年12月1-3日 浙江大学EMBA俱乐部自驾车协会到武汉进行温泉生态养生游。 **END**





# 在这里，领悟至道

求解企业成长的密码，探究人生经营的艺术，这里是您新的学堂。



管理学院

## 浙大EMBA

SCHOOL OF MANAGEMENT, ZHEJIANG UNIVERSITY

高级管理人员工商管理硕士学位教育 **2007春季班正在招生**

报名者需具有本科学历，八年以上工作经历。学制二十个月，每月集中四天浙大授课。

通过规定的教学环节后，授予高级管理人员工商管理硕士学位。

◆地址：浙江大学西溪校区教学主楼一楼管理学院EMBA教育中心 ◆邮编：310028

◆电话：0571-88273503 88273882 ◆传真：0571-88273537 ◆www.zjuemba.org ◆E-mail:embaad@zju.edu.cn

◆浙江大学为浙江省唯一EMBA学位授予点