

东方管理

案例精选 (一)

苏 勇 主 编

复旦大学管理学教材系列

东方管理

案例精选 (一)

苏 勇 主 编

图书在版编目(CIP)数据

东方管理案例精选(一)/苏勇主编. —上海:复旦大学出版社,2008.8
(复旦大学管理学教材系列)
ISBN 978-7-309-05988-5

I. 东… II. 苏… III. 管理学-案例-东方国家-高等学校-教材 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 041127 号

东方管理案例精选(一)

苏 勇 主编

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 刘子馨

出品人 贺圣遂

印刷 江苏省如皋市印刷有限公司

开本 787×960 1/16

印张 12.75

字数 190 千

版次 2008 年 8 月第一版第一次印刷

印数 1—5 100

书号 ISBN 978-7-309-05988-5/C·101

定价 25.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

前 言

复旦大学东方管理研究中心自成立以来,在东方管理学派创始人苏东水教授带领下,在东方管理学的开拓性研究中做了一系列工作:撰写出版了《东方管理学》、《中国管理学》、《华商管理学》等系列学术著作,编撰出版了《东方管理评论》第一、二辑,主办了多次“东方管理国际学术研讨会暨东方管理论坛”,并主办了“东方管理学学科建设研讨会”,探讨东方管理学的学科建设问题。这些成果都为奠定东方管理学的宽厚学术基础、更深入扎实地研究东方管理学做出了贡献。

编撰“东方管理案例”是我们长期以来一直想做的工作。管理学是一门实践性很强的科学,需要有一些具体案例来支持理论的正确性,支撑其闪光点,以证明理论之不虚与正确,东方管理学也是如此。

2 东方管理案例精选(一)

我们试图从东方企业在自己管理实践卓有成效的探索中,更清晰地概括出东方管理的轮廓。我们的愿望是:在探索东方管理学理论,用理论来指导实践的同时,从实践的角度来为东方管理学的理论架构提供更清晰的描述和佐证。

本书是东方管理研究团队合作的成果。2006年,我为复旦大学东方管理专业第一、二届硕士研究生讲授一门“东方管理实务”课程,结合课程的讲授和学习,我组织和指导东方管理专业研究生刘铎、徐文、李乐、朱闻昊、陈明彬、王圆圆、余晓飞7人,经过广泛搜寻和反复讨论,几易其稿,编写了14个在我们看来具有东方管理特色的案例。他们所撰写的初稿由我最后修改审定,并由我撰写了每篇案例后的“点评”。

东方管理学研究任重而道远,我们热切盼望有志于此的学界同仁和业界精英共襄盛举,为创建具有鲜明特色的东方管理学而共同努力!

苏 勇

2008年7月9日

目 录

案例一 海南航空中西合璧的管理模式	1
点评	15
案例二 南方李锦记的成功哲学	17
点评	29
案例三 以德为先,修己安人	
——宛西制药公司	31
点评	40
案例四 独树一帜的双星管理模式	42
点评	53
案例五 大道无为,四无量心	
——成都恩威集团管理实践	55
点评	65
案例六 用家文化打造世界名企的康奈集团	66
点评	81
案例七 蒙牛之“道”	83
点评	97
案例八 共融共生 仁者制胜	98
点评	113
案例九 东方哲学的实践者	
——复星集团的东方管理模式	115

2 东方管理案例精选(一)

点评	126
案例十 一分钱能做什么?	
——从“农夫山泉”看中国式的品牌塑造	128
点评	135
案例十一 特力独行的卓达集团	137
点评	152
案例十二 中国“土狼”向何处去?	
——华为公司	153
点评	166
案例十三 同修仁德 济世养生	
——北京同仁堂公司	168
点评	183
案例十四 荷兰国际-安泰的管理哲学	185
点评	195

案例一

海南航空中西合璧的管理模式

引言

“Dear Sir, I want to tell you a story of an airline company. How can I grow up my company with just one million dollars...” (先生,我想告诉你的故事是,我如何用100万美金创办起了一家航空公司),这是1994年的一天,一位中国年轻人在用自学的并不标准的英语,把100万美元起家创办航空公司的故事讲给美国量子基金的一位投资经理听。在当时,100万美金只能够买一个飞机轮子,显然这个故事吸引了投资经理的兴趣。“你们公司的地点在哪里?”,投资经理问道。年轻人说:“让我找地图看一看。”坏了!地图上连个名字都没有,这怎么办呢?他灵机一动:“你看见越南没有?就是打得你们美国落花流水的那个越南,你知道你们为什么输吗?因为历来都是穿鞋的打不过光脚的。它边上那个岛就是我们的……”这番话

惹得在场的美国人哄堂大笑……接下来的一段时间,这位年轻人又数进华尔街,回答了数百个专业问题,聘请了美国最大的会计师事务所、最大的律师事务所和华尔街专门做航空企业上市评估的公司。最终这3个顶尖的公司出具的报告让索罗斯的量子基金彻底信服,拿出2500万美金投资这家中国航空公司,而这离当时国家批准引进外资才3个多月^①。

这家航空公司就是今天中国航空界赫赫有名的海南航空!而这位年轻人就是今天中国航空界享有盛誉的海南航空集团董事长——陈峰!

海南航空股份有限公司是中国民航业第一家A股和B股同时上市的航空公司。公司于1993年1月由海南省航空公司经股份制改造后建立,1993年5月2日正式开航运营,注册资本7.3亿元人民币。公司法人代表为董事长陈峰,现任总裁朱益民。

海南航空股份有限公司(以下简称海航),是海航集团下属航空运输产业集团的龙头企业,对所辖的中国新华航空有限责任公司、长安航空有限责任公司、山西航空有限责任公司等实施行业管理。

截至2006年8月,海航运输产业集团拥有飞机119架,现有员工8900多人,其中飞行员近1500人,乘务员1600余人,机务人员1400多人。人员学历构成中,研究生101人,本科生2700多人,专科生2800多人。

连续13年来,海航保持持续、快速、健康的发展态势,各项生产经营指标均呈现出持续增长势头。2005年,海航实现年总周转量18.10亿吨,货邮运输量16.22万吨,旅客运输量1280万人次,年销售收入突破100亿元,跻身中国四大航空公司之列。与此同时,海航集团也成为海南省第一交税大户,占全省财政收入的1/20。

海航凭借“内修中华传统文化精粹、外融西方先进科学技术”的中西合璧企业文化,创造了一个新锐的航空公司,它倡导“以旅客为尊,以市场为中心”服务理念,改变了长期以来航空服务仅限于提供机上服务的传统观念,提出了“航空产品”的理念,率先推出了“全系列产品,个性化服务”的全新服务理念,为旅客提供全方位无缝隙的超值服务。海航追求“诚信、业绩、创新”的企业管理理念,致力于建

^① 罗威.海航董事长陈峰:志于道游于艺. http://www.ccboss.com/news_Files/qyjingxiu/chehgongzl/153257802_2.htm

设旅客首选航空公司,立志成为中华民族的世界级百年品牌。《中国财富》从2004年上报国家的本土企业管理创新报告中,精选出十大管理创新方法,海南航空位列其中,标题为“海航集团:传统文化管理西方经验运营”。

一、内修中华传统文化精粹

“人不知而不愠,不亦君子乎”中,“愠”的意思是什么?……

曾子曰:“吾日三省吾身”,这三省指什么?……

别误会!当你看到以上问题时,你既不是在高考的语文考试现场,也不是在开心辞典主持人王小丫面前。这些问题,源自海南航空集团一份货真价实的转正考试题——所有经过3个月试用期的员工在正式成为海航一分子之前,都必须解答这样一份试卷。与当今国内企业大量引入国外测评技术和方式来考察员工素质迥然不同,海航就是采用这种近乎另类的方式来推行自身特有的企业文化和其推崇备至的传统文化精髓。从这份试卷中,我们不难管窥到海航管理文化之一二。现代企业文化理论认为,一个企业文化的形成和它的缔造者有密切关系。海航的管理文化和理念正是出自陈峰之手。谈到海航,不能不谈陈峰。

(一) 海航教父——陈峰其人

在常见的陈峰简介中,通常这样写道:

“陈峰,男,汉族,1953年6月出生,山西霍州人,高级经济师。现任海航集团董事局董事长,海南航空股份有限公司党委书记、董事长。主要著作有:《海南改革与发展》、《海南第二次热作开发——海南农业综合开发》、《管理研究》、《中国传统文化导读》、《海航管理干部必修读本》、海航企业文化系列读本《精进人生》、《论“诚信、业绩、创新”》等。”^①

^① 海南航空官方网站. <http://www.hnair.com/hnairweb/ABOUTHNAIR/wfmdefault.aspx>

看到陈峰诸多的著作目录,如果简历中不提到他是海航集团董事局董事长,多数人不会认为他是一位企业家,而会认为他是一位学者。的确如此!身为国学大师南怀瑾的弟子,他对中国传统文化极为推崇。他喜欢钻研中国传统的文学,崇尚管人就要管心的理念。他要求员工阅读《中国传统文化导读》,高级管理干部都要研习《大学微言》。他说:“在现代文明当中,人们接受了电脑,接受了一系列现代化的知识,这些东西对于人类社会的进步起了重要作用。但是我发现不能解决全部问题,我在形容这种管理制度当中,称之为是刚性的,在刚性当中还缺少一种过渡,这种刚性的东西如同窗户和玻璃一样。刚性的东西就有缝,需要一个腻子,我认为企业的文化就相当于那个腻子一样。中国文化在这种企业文化当中,有强大的生命力,以前我对这个不熟悉,后来在管理当中我们苦苦思索,拿什么来解决这个腻子。后来我在中国文化思想宝库当中,发现有很多非常宝贵的财富和武器可以用,所以我们在企业的发展当中,探讨如何用中华民族文化和现代管理融合的问题,我们自己找到了一种可以遵循的方法。”^①陈峰提倡要“与经典为伴,与圣人同行”。

陈峰大量阅读佛家经典,他的宗旨“精进人生,造福众生”就是从佛典中演绎而来的;佛教教义推崇“仁”字,主张“有情乃佛心”。他说自己是“晚上出世、白天入世”。陈峰自己承认,他发动企业运动运用的文化功底就是佛学、老庄之类的中国传统文化。对传统文化的极度推崇,以及丰富的海外经历,锤炼了他双重的文化倾向,自然就外化而成为海南航空中西合璧的管理模式。有人这样评价他:“这是一个非常‘厚’、一眼不见底的人。骨子很中国很传统,脑子很西方,脾气不时暴躁,企业上下尽人皆知,而其面容言谈又给人和风细雨之感。”^②

这就是陈峰!也只有存在这样的陈峰,才会有海航今天的文化和管理!

(二) 基于中国传统文化的海航文明

在海航的官方网站上,与其他企业众多口号式的标语不同,在企

^{①②} 新浪财经. 陈峰:以出世精神做人世事业. <http://www.8801.net/user1/success001/archives/2006/1654.html>

业文化一栏中,赫然放着《传统文化导读》和《员工守则》。

海航创立之初,海航管理者就提出“内修中国传统文化之精华、外兼西方先进的管理技术”的企业经营管理思想,在海航管理者和广大员工的共同参与下,海航企业文化建设不断深化,逐渐培育出了中西合璧的、独特的企业文化,既汲取中国传统文化的精华又注重吸收西方文明的成果,形成了开放的、统一的文化,实践了“中学为体,西学为用”思想,在建设企业文化方面可谓独树一帜^①。

海航提出的企业精神为“大众认同、大众参与、大众成就、大众分享”。

大众认同,就是作为每个海航员工都要认同海航的文化理念和事业。因此,每个海航员工都要背诵海航的十条“同仁共勉”。

大众参与,每个海航员工都应该参与到海航的发展中。只有人人都努力工作,企业发展才会有成就,员工才能从中得到自豪感。

大众成就,海航为所有员工提供了一个成就自己事业的平台。海航事业是为所有到海航的人创造一个由谋生到人生的机会,海航的文化就是要让员工树立新的价值观,世界观。

大众分享,每个海航员工都能够分享到海航发展的成果。每到年底,海航就按照不同的贡献,不同的责任,不同的岗位,给员工分红,每个员工都可以感受到企业发展带来的实际利益。

海航企业宗旨是:追求事业成功,为达到“至诚、至善、至精、至美”而努力奋斗。企业理念是“为社会做点事,为他人做点事,为自己做点事”,这个理念是谋生向人生的升华,个人“小我”向社会“大我”的转化。海航的企业目标,是四个创造,创造一个公司、创造一批人才、创造一种制度、创造一种文化。它是海航的精神动力。

对于以上这些宗旨和精神,陈峰归纳为三点^②。

1. “发善念”,出发点就要建立在为社会和他人贡献力量的基础之上。每个人都有“我”字,做事情都有一念之想,人非圣贤,都到不

① 调查组. 海航面面观(下). 中国民用航空. 2003年第12期

② 陈峰. “海航”胜出“江湖”——传统文化与现代公司管理. 当代经理人, 2004年第12期

陈峰. 论传统文化与现代公司管理——从海航的成长与发展谈起. 首都经济与贸易大学学报, 2005年第2期

了无我境界,如果能发发善念,对社会对他人的善念,就会产生极大的力量。

2. “用心力”,依据自身不同资质为民族振兴、为回报社会而勤奋努力。海航事业给员工创造了一个人生机遇,创造了一个做功德的舞台,让每个人在自己人生道路上给自己增加功德报酬。

3. “顺天命”,尽人力之后还要顺应天命,这样才能做到真正地精进人生。成与败并不在意,关键是要有这样一个信念。不问结果,只问努力,有善因必有善果,努力了,人生一辈子,什么结果随他去。

在海航厚厚的几本员工必读书中,比严格的制度管理更多的,是中国传统文化做人做事的内容,甚至连著名国学大师南怀瑾先生,也欣然同意将他的著作改编成海南员工的文化读本。陈峰曾仔细地,字斟句酌地说道:“中国文化的实质内涵就是儒、道、释三家一体的精粹,其实就是人、人道和做人的学问,核心就是德,任何事都要人来做,任何人又都有做人的标准。”^①在海航的企业文化中,传统文化是一个很重要的组成部分。翻开海航的《员工守则》,从员工训条到企业理念,处处渗透了“情与理”、“义与利”的儒家思想。可以说,海航的企业文化就是一部中国古代文化精髓史。

(三) 一以贯之的推行^②

与很多企业擅长搞花样繁多的企业运动不同的是,海航不仅口头上提倡弘扬传统文化,而且还有一套成熟的制度,一以贯之地推行中国传统文化。

1. 建立专门的培训制度和组织,由董事长亲自领衔。海航集团员工进入集团的第一件事,就是接受企业文化培训。海航的第一课就是听陈峰开讲《人道,做人的学问》。他系统地向员工介绍企业文化,并向员工讲述在参加海航工作之前,先学会做人修身的学问。之后,由首席培训官指导每个员工修读由陈峰主编、以国学大师南怀瑾的《论语别裁》为底本的《中国传统文化导读》,学习并认同海航的企业文化。海航的新员工在培训期间,每天做早操的时候都需要列队

① 白万纲. 海航和陈峰的绝对挑战 建立总裁哲学. <http://www.chnmc.com/newchnmc/lt/2006915104821.htm>, 2006年9月27日

② 调查组. 海航面面观(下). 中国民用航空, 2003年第12期

背诵“同仁共勉十条”。背熟十条同仁共勉,理解做人准则、人生哲学内涵,让谋生与人生相统一。由此制定的海航员工守则也要求每一位员工都要烂熟于心。海航 M 级(相当于科级)干部,都要接受“三为一德”的培训,由陈峰亲自主讲。第一条就是要做到“为人之君”,要有君子般的风度、君子般的责任;第二是“为人之师”,要求别人做到的自己先做到,要为人师表;第三是“为人之亲”,要求要像对待亲人一样对待周围的人。这三句话构成一个“德”字。只有这样才能平人心。海航“以德治企”,是把做人的规矩作为第一道防线^①。

海航的高层管理者都要学习《周公诫子书》、苏洵的《心术》、清代孙嘉淦的《三习一弊疏》以及《大学微言》。《周公诫子书》讲的是谦德的作用,所谓“周公吐哺,天下归心”;《心术》讲管理就是管人,管人就是管心,为将之道,首先治心,泰山崩于前而不改色,要有定力,不受诱惑才能当一个合格的管理者;《三习一弊疏》指出人的三个习性容易形成三种弊端。海航以此来警戒管理干部时刻要注意谦虚,避免自满^②。

海航集团三亚航空旅游职业学院的老师秦传松这样说道:

“……我们培训口与董事长的接触是非常密切的,我对他非常了解。……每批新员工入职,董事长要做一两个小时的培训;每年对全体干部进行一个轮次的培训,并要分别解决不同的问题;对所有重组企业,董事长会对全体员工、中层干部和领导分别培训;现在海航的中层干部大约一千人,分月、分季度、分年要递交学习心得,董事长都要亲自批阅。我今年一连十二个周末没有休息过,干什么呢?就是陪着董事长进行培训。这么大一个海航,别的工作不说,单说企业文化培训这一块,董事长十几年如一日地坚持这样做,我觉得用‘艰苦卓绝’来形容一点不为过。他就是一个要不断提升自己智慧的人,从这个意义上说,他还得继续吃苦。”^③

① 汲东华. 海南航空董事长陈峰:企业领导者要有定力. <http://105.stock888.net/010830/100,105,612728,00.shtml>

② 白万纲. 海航和陈峰的绝对挑战 建立总裁哲学. <http://www.chnmc.com/newchnmc/lt/2006915104821.htm>

③ 罗威. 海航董事长陈峰:志于道游于艺. http://www.ccboss.com/news_Files/qyjlingxiu/chegnongztl/153257802_2.htm

除此之外,海航还建立了企业文化建设的组织保障,专门成立企业文化策划办公室,设立了专职编制,做企业文化的策划和推广工作。

2. 将员工对企业文化的认同程度纳入考核。如果你是海航的一名普通员工,很可能在不经意的时候会忽然接到一个电话。没有任何铺垫,那端会有一个声音直截了当地问你,“同仁共勉十条”中的第某条是什么?如果你回答不出来,那么很抱歉,你的这个月的绩效工资可能将被有理有节地扣掉一小部分。

海航除了向员工培训企业文化外,还要举行企业文化的考试,没有通过考试的,将不予晋职。管理人员平时定期撰写学习体会或论文,互相交流和提高海航企业文化的不断实践以及对海航企业文化的大力推广,为发挥海航企业文化的作用奠定了良好的基础。

3. 出版大批专著。作为企业文化教育的必读教材,海航将国学大师南怀瑾先生所撰《论语别裁》(70万字)中精选出13万字,编制出版了《中国传统文化导读》一书,另外还有《海航管理干部必修读本》,对员工发行,作为入门教材。这两本书已对内对外发行了10万余册。同时,海航还出版了集合企业文化精华的思想宝库——《海航员工守则》,人手一本,以启发员工的思想。此外,海航还通过自办的《商旅报》和内部刊物《海航通讯》、《管理研究》和《学习与研究》,向员工大力推广企业文化,促使海航形成一个浓厚的文化氛围。

(四) 传统文化的威力^①

海航的企业文化特点,就是以传统文化的思想精粹进行企业文化和员工素质培养,弥补了企业管理和刚性制度之间的空隙。

1. 推动了海航持续、健康、快速发展。海航企业文化在企业发展过程中的不断实践,已充分证明:企业文化的建设是企业管理系统建设中一种回报极高的管理手段,它为企业员工带来了极强的精神动力,能够产生高效率、创造高效益,有力地促进了企业的发展。海航集团总资产从1000万元发展到300多亿元,形成了以航空运输业为主体,向上下游产业延伸发展而成的集航空运输、机场管理、酒店

^① 调查组. 海航面面观(下). 中国民用航空,2003年第12期

旅游及相关产业板块为一体的大型企业集团,员工 17 000 余人。海航的发展数字就是最有力的例证。10 年来,海航持续健康快速发展的事实,充分展示了以文化建设作为企业内治之道的独特魅力,海航企业文化的成功实践说明了传统文化与企业中的“人、财、物、信息、技术、企业家才能”六大要素同样重要。

回顾海航事业的迅速发展,可以说得益于抢占了体制先机与文化先机,而海航企业文化的积淀,又潜移默化地以文化的力量造就了一批有着独特的务实作风、执著的管理干部和基层员工,使他们在实践中不断地以自己的新观念、新思维来领导和培植更加卓越的海航企业文化。对于企业而言,核心竞争力是其赖以生存和发展的关键要素,经过 10 年的努力探索与认真总结,海航决策层以一种全新的境界和深刻的感悟对核心竞争力的内涵进行了精辟的阐释,明确了“智慧才是海航的核心竞争力所在”,海航人的智慧正是源于“内修中国优秀传统文化之精粹,外融西方先进科学技术之精华”的企业经营管理哲学。

2. 改变了员工的行为^①。

(1) 统一了员工的思想和认识。海航的精神文化建设,首先是解决了员工的精神支柱问题,增强了员工的团队意识、对公司的认同感和为公司自觉奉献的意识。

曾经有人问陈峰:“如果现在有三位空姐站在您的面前,不让她们穿上自己航空公司制服的话,您能够判断出谁是海航的空姐吗?”

陈峰说:“我一眼就能看出。因为经过我们海航培训的这些空中服务员,她眼神不一样,这是真的,因为你把这种爱心、这种服务渗进去的时候,相由心生,她这服务员的眼神是不一样的。所以我能够在这些人的眼神当中看到海航一种清新自然的服务理念渗透其中。”^②

(2) 规范了员工对社会、他人的关系。海航倡导“为社会做点事,为他人做点事,为自己做点事”。将企业员工从职业性的谋生中

① 陈峰. 海南航空(集团)公司的发展与腾飞——海航八年实践现代企业制度的启示录. 交通运输系统工程与信息, 2001 年第 1 期

② 新浪财经, 陈峰: 以出世精神做入世事业. <http://www.8801.net/user1/success001/archives/2006/1654.html>

提升到追求人生意义的升华,引发员工认识谋生与人生精进的意义,使员工从向社会索取、向他人索取转化为奉献社会、追求大众利益上来,以此精进人生而使人生过得更有意义。这些有利于员工自觉行为的造就。

(3) 构建了企业新型的人际关系。管理人员与员工之间是“为人之君、为人之亲、为人之师”的关系,管理人员对大家负责,不断地为员工搭建舞台,为员工之师表;员工与企业之间是“大我”与“小我”的关系,是“凝聚、奉献、腾飞”的关系;“大河有水小河满”,员工促进企业的发展,从而获得个人利益的回报。

(4) 使员工能够自觉自律。在海航企业文化里,员工以“格物、致知、诚意、正心”,摆正了与企业、与社会、与他人之间的关系,树立了正确的义利观。企业文化的熏陶不仅使员工的自律性和凝聚力增强了,而且也升华了员工之间及员工对公司的感情。员工自觉地以实际行动呵护、捍卫海航这个大家庭。曾有一次,海航的航班由于天气原因备降附近机场,有十几个旅客坚持不下飞机。按国家有关规定,在这种情况下,警察是可以强行把旅客拖下来。但海航的飞行员却自己出钱,给滞留在机上的乘客做路费,主动解决了问题,有效维护了公司的声誉。

3. 在海航重组中发挥了文化先行的作用。在媒体面前,陈峰总是绕过他当年出入华尔街的传奇,绕过他征服金融大鳄索罗斯,绕过集团、上市公司等等之间复杂的关联交易,而喜欢穿着一袭长袍,讲述海航的文化是如何征服了它所购并的每一家企业^①。

随着航空运输市场优胜劣汰机制的加速运行,以资产融合为特征的企业重组已成必然趋势。对于意欲通过购并重组实现迅速发展的中国企业而言,企业购并过程中的文化冲突必将成为不容回避的严峻挑战。企业重组史上“一加一小于二”的现象屡见不鲜,被人们称为“重组综合症”。如果没有企业文化的真正融合,就会出现“貌合神离”的现象,引发“重组综合症”。

自海航 1999 年购并康乐园大酒店以来,先后对美兰机场、长安

^① 新浪财经. 陈峰:以出世精神做人世事业. <http://www.8801.net/user1/success001/archives/2006/1654.html>