

天堂还是地狱

如果你爱他，就让他到海外工作，

因为那里是天堂；

如果你恨他，也让他到海外工作，

因为那里是地狱。

中国经理人生存状况大起底

天堂还是地狱

中国经理人生存状况大起底

天堂还是地狱

经理人杂志社 编著

中国出版

图书在版编目 (CIP) 数据

天堂还是地狱 / 经理人杂志社编著. — 珠海: 珠海出版社, 2006.1

(经理人书架系列)

ISBN 7-80689-505-1

I. 天... II. 经... III. ①企业家-调查报告-中国-现代
②企业管理-经验-中国 IV. ①K825.38 ②F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 151197 号

天堂还是地狱

©经理人杂志社 编著

终审: 罗立群

策划: 张玉阁

责任编辑: 王 薇

封面设计: 零缺点工作室

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0756-2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhchbs.net

E-mail: zhchbs@zhchbs.net

印 刷: 湛江南华印务公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 11.75 字数: 180 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80689-505-1 / F·57

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

前言

管理首先要解决办公桌上的问题

眼前的问题很多，无法解决

可总是没什么机会，是更大的问题

我忽然碰见了你，正看着我

脑子里闪过的念头是先把你解决

这是崔健的《歌中唱道》，很多年以来，我在做管理杂志的时候，我在面对很多具体而棘手的问题的时候，常常处于和崔健一样的心态：“明天的问题很多，可现在只是一个”，“脑子里是乱七八糟，可只需要简单。”

管理和领导，就像一个人的左手和右手，左脑和右脑：一个着眼于现在，一个放眼于未来；一个是建立秩序，一个是破坏秩序；一个追求均衡，一个偏爱失衡；一个寻求稳定，一个创造变革；一个要解决眼前的问题，一个要规划以后的方向。尽管如此不同，但是对一个组织和个人来说，管理和领导都是必不可少的，否则就像是一只单翅的鸟，“鸟儿单翅怎飞翔”？

和领导相比，管理就是不断地解决问题，不断地解决眼前的问题，不断地解决办公桌上的问题；先把能够解决的问题解决掉，不理睬那些无法解决的问题，也不管明天有多少问题；你面对的永远只有一个问题，通过一个一个地解决问题，让你脑子里的那些

乱七八糟复归于简单。

“经理人书架”丛书或许能够帮助你成为解决问题的高手，这四本书自然而然形成这样一个逻辑表述：要成为解决问题的高手，你需要：倾听大师的声音；研究成功的经验；汲取失败的教训；稳固自己的地位。

倾听大师的声音

刚刚辞世的彼得·德鲁克就是一位真正的大师。对于他的赞誉之词可谓汗牛充栋，《哈佛商业评论》说：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就有无数双耳朵竖起来听。”比尔·盖茨说：“在所有的管理书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”杰克·韦尔奇说：“1981年，我整合通用电气的第一个核心思想来自彼得·德鲁克。通用电气的相关业务要么是业内第一或第二的位置，要么就退出这个领域。”而在2002年在回答《Business 2.0》杂志提出的“你希望将来被后人记起的是什么？”的问题时，彼得·德鲁克自己说：“那就是我曾经帮助过一些人实现了他们的目标。”

如果说彼得·德鲁克是一位管理学大师，那么杰克·韦尔奇就是一位管理实践大师，“世界第一CEO”的美誉不是凭空得来的，而是经过实践检验的。比较之下，约翰·奎尔奇和约翰·卡斯林也许不那么有名气，但是我们不要忘记，国外的商学院教授和咨询顾问不是书斋中的学究，而是管理实践的参与者、记录者、研究者和总结者，他们的研究与管理实践的“不隔”，决定了他们的观点的真正价值。何况，我们对这些大师的观点，都进行了一种本土化的解读，针对的是中国企业和经理人的现实问题。

所以，要倾听大师的声音，而且要深怀敬畏。敬畏不是崇拜，而是尊敬大师的真知灼见和实际成果。大师的真正价值，就是促使你的思想的改变，刷新你的生活，帮助你实现你的人生目标。

研究成功的经验

成功是一种偶然，无需崇拜，但需要认真研究。因为偶然的因素，对于我们来说就像是灵感一样，稍纵即逝，更需要我们掌握捕捉到这种偶然因素的方法和技巧。《公司风暴》里的诸多公司的异彩纷呈的管理实践，证明成功是不可重复的，每一个公司都有各自的成功方法与技巧，都有各自的偶然，但是在抽象的意义上，他们又具有共同点，解读出这种共同

点，对于你一定会受益无穷。

对成功的研究其实是一种“倒叙”的研究。我们首先判断一个公司是成功的，然后再去研究它为什么成功。但是原因和结果并不是简单的线性关系，我们可以为成功这种单一的结果找到很多原因，那么其中哪一条原因才是最至关重要的？甚至连这一点都会成为疑问：真的有一条原因是至关重要的吗？做出一种正确的判断完全取决于你的理解，而你的理解是建立在你的经验和阅历基础之上。所以，我们需要带着自己的问题去向别人寻找答案。

就此而言，对成功的崇拜并因此导致对成功的模仿，其实正是使自己朝着一个失败的方向前进。研究成功经验的真正价值和意义在于以自己为主发现和捕捉到真正属于自己的“偶然”，从而创造出自己独特的成功模式。

汲取失败的教训

如果说成功是一种偶然，失败则是一种必然。《拷问失败》是对失败的必然性的分析。说一个公司一定会失败、会消亡，就和说一个人一定会死一样，具有一种宿命的必然性。尽管说出来话不好听，但是道理是实实在在的。

也与成功不可复制和模仿一样，同样是失败，也是千差万别的。将其他公司的失败作为借鉴，防止自己也踏上失败的不归路，这样做只是一定程度上降低了你的失败风险。没有导致别的公司失败的因素，以及你认为不可能导致你的公司失败的因素，也许恰恰导致了你的失败。和成功一样，偶然的因素导致了失败的必然。

对一个公司的判断也许用“受挫”代替“失败”更合适。对失败的拷问实际上就变成了一种受挫的分析。所谓受挫，就是公司尝试要走的这条路走不通，变成了死胡同。这个时候公司最需要的是如何“突围”，地上走不通，地下、天上也许走得通。因此并不能简单地判断此时的公司已经彻底失败。况且，失败类似于一种盖棺论定，而受挫，则还留存一点复生还的希望。

如果研究成功是获得一种激励，那么拷问失败就是获得一种警示。激励不可少，警示更重要。如此珍贵的前车之鉴往往被后人弃如敝屣，因此在中国企业和公司失败的尸骨山上，有无数的死魂灵都是死于同一种病症。

稳固自己的地位

想去天堂和想下地狱，都可以选择去做一个公司担任一个职业经理人。《天堂还是地狱》揭示的就是中国企业经理人的这种生存状况。

无论你在公司做的事情是好是坏，是成功还是失败，你都要确保自己的名分，确保自己的地位，确保自己做事情的资格。公司是个酱缸也好，是个澡堂也罢，你总要找到自己的位置并且确保自己的位置，否则你就会被边缘化、被淘汰出局，除非是你主动选择，否则就是你最根本的失败。影响你稳固自己地位的因素很多很多，而且就像罗大佑歌中唱到的那样，他们“来自天上天下，他们来自地上地下，他们来自人上人下”。但是最重要的因素罗大佑却没有唱出来，那就是来自于你自己的“上上下下”。在一个组织中自己地位的稳固，其实是你自己和周边的人际和环境达到一种和谐的状态。而组织内外的任何一种因素的变动，都足以影响到这种状态。因此你必然处在不断的“和谐—失谐—和谐”的调试过程中。

因此为人诟病的“办公室政治”未必有那么可恶，既然“办公室政治”无处不在而又消除不了，那就不妨把它看成是一种常态，只要它没有漫漶到整个组织，就是你稳固自己地位的手段和凭借，也是对你做人的智慧高低的检验。

当然，你的心态、状态对你稳固自己的地位至关重要。身处天堂之中你能否葆有人间情怀？置身地狱之中你是否还能泰然微笑？这就看你的定力了。定力不是天生的，是后天磨炼的，尤其是在地狱般的环境之中。

还是回到崔健的《解决》吧，歌中唱道：

虽然我脑子里的问题很多

可是多不过那看不见的无穷欢乐

把你办公桌上的问题一件一件地解决掉，然后去享受你那“看不见的无穷欢乐”吧。

张玉阁

2006年1月

目 录

第一篇

经理人生存状况

天堂还是地狱：中国经理人的跨国化生存 3

如果你爱他，就让他到海外工作，因为那里是天堂；如果你恨他，也让他到海外工作，因为那里是地狱。

辉煌背后：中国职业经理人生存状况 15

35岁，本应是职业经理的黄金年龄，对于许多经理人而言，却已是一道可怕的门槛。

企业家是制片，不是主演 26

“制片”拥有电影的制作权，是“资本家”；“主演”则是凭借自己的演技，充分演绎出电影内涵，是“知本家”。

高层，你拖了中层成长的后腿 37

企业高层往往对中层的增长负有不可推卸的责任。

高级职业经理人的出路 49

出路不存在问题，最关键的是要能不断

目 录

地学会适应，学会修炼。

第二篇

经理人生存体验

逃离华为	59
如果你想飞，想超越华为，跳出华为城看看外面的世界，那么挥动你的翅膀，飞出去吧。	
我在长春当“职业经理人”	70
我的“答卷”显然惭愧，成绩两上一下：亏损上升 5 倍，销量下降 80%，员工工资减少 40%。	
我的半年营销副总噩梦	76
尽管我知道我的辞职直接导致拖欠两月之久的工资泡汤，我依然选择了离去。那天下午我独自坐在回老家威海的车上，真是百感交集。	
“娜拉”出走温州	85
当温州民企出走已成定势，出走的方向便成为企业发展命运的关键。	
胜利大逃亡之旅	94
“以前沿街叫卖时，都没有感到像现在这	

目 录

么难。那时我一天不出门做生意，顶多饿一天，现在一不留神就可能赔光饿死。”

民企欢迎经理人吗？ 99

经理人对于民企而言，不是欢迎不欢迎，而是一种企业成长的本能需求。

经理人生态学 103

企业是社会之肾，经理人是企业的基因。

第三篇

经理人生存环境

谁出卖了我？老板？上司？朋友？自己？ 111

大环境也好，企业老板也罢，外部因素的不规范化，将经理人搁进了潜在的风险之中。

是什么妨碍信任和沟通？ 120

被信任的怎么做都对，不被信任的怎么做都不对。信任危机是一个组织最大的危机。

怎样才能取得员工信赖？ 128

凡事不求公正、客观，只求护短的老板，当然无法取得员工的信赖，员工更容易因欠缺公平对待而变成拉帮结派，绝非企业之福。

目 录

无缝沟通	135
------------	-----

如果你不能正确理解对方，不能有效沟通，也不能使人信服，那你就不能管理。

老员工的处境	142
--------------	-----

新人辈出的年代，老员工的地位是否岌岌可危？

第四篇

经理人生存价值

春兰“期”望	159
--------------	-----

春兰集团将在其审计后的净资产中，拿出25%对经营层和员工进行量化配股，这表明特大型国有企业改革已经进入深水区。

期权会不会成为无期徒刑？	170
--------------------	-----

金手铐如果不能不断地增加含金量，就可能变成日渐锈蚀的铁手铐。

融人经济学	177
-------------	-----

融资是为了使资本最大限度地增值，融技术是为了使技术发挥最大的功效，融人则是为了每一个人的能力得以充分的施展。

C HAPTER 1

第一篇：

经理人生存状况

- 天堂还是地狱：中国经理人的跨国化生存
- 辉煌背后：中国职业经理人生存状况
- 企业家是制片，不是主演
- 高层，你拖了中层成长的后腿
- 高级职业经理人的出路

天堂还是地狱：中国经理人的跨国化生存

文 / 周建华



如果你爱他，就让他到海外工作，因为那里是天堂；如果你恨他，也让他到海外工作，因为那里是地狱。

“如果你爱他，就让他到海外工作，因为那里是天堂；如果你恨他，也让他到海外工作，因为那里是地狱。”

套用电视剧《北京人在纽约》里的一句话，TCL集团海外事业本部总裁易春雨把转战东南亚、俄罗斯、欧盟乃至全球市场近七载的酸甜苦辣，都浓缩其中。

易春雨只是中国众多跨国职业经理人中的一分子。在他的背后，有更多的中国职业经理人跨出国门，代表着国际化的中国企业，代表着国际化的中国职业经理人，在天堂与地狱之间，探索着跨国职业发展之道。他们是非常特殊的一个群体，他们主动或被迫地不同国别的文化中，频繁地切换频道，遍尝着其中的酸甜苦辣，沉浮得失。他们有成功的欢歌，也有失败的苦痛。他们有人成功地玩转跨文化，有人却不幸成了“不洋不中”的边缘人。

海关，最容易出事的雷区

在胡志明市市中心的一条车水马龙的繁华街道上，TCL越南公司的办公大楼显得格外抢眼。它承载着TCL国际化的光荣和梦想，也浓缩着TCL海外将士开启中国以外亚欧市场的多少艰辛和苦痛。

1997年，中国国内彩电市场如火如荼，TCL异军突起。同样是1997年，东南亚金融风暴突如其来，TCL彩电出口大幅减少。为了打破出口锐减的困难局面，TCL总裁李东生决定成立海外经营部，派TCL战将跨出国门，到海外拓展市场。易春雨由于在国内营销中有突出表现，被选为TCL带兵出征的第一人。

容不得太多的思考，易春雨带着一帮毫无海外经验的兄弟迈出TCL海外经营的第一站——越南。挟着在中国市场与国外品牌竞争的余威，年

轻气盛的易春雨当时对着版图不大的越南夸下海口：“越南只不过像国内的一个省，我一年就能把它拿下来！”

易春雨初到越南，前期他手下的员工因对报关问题的细节注意不够，TCL的越南工厂还在整合阶段，从总部进了8批物料，结果有7批报关手续不符合规定。越南海关要求TCL补交税款，并课以27万美元重罚，而且还要重新审查TCL的进出口资格，一旦该资格被取消，等于断了TCL在越南的后勤补给线。如果失去进口权，TCL越南公司就会因此夭折。这对于刚刚成立不久的TCL越南公司无疑是晴天霹雳。

面对危局，易春雨只好自己动手，强攻越南文难关，请翻译，查词典，他一条一条地深入斟酌关税条款，亲自操刀报关，同时他通过加强与中国大使馆及当地官员的沟通，方才稳住了报关信誉。关税问题的深刻一课，使易春雨认识到这是海外公司的咽喉所在，因此，后来凡涉及到报关计划，他都要亲自操刀制定。“搞不好就是灭顶之灾。”易春雨心有余悸地说。他也因此警告那些想到海外拓展市场的中国企业，一定要解决好海关的问题。

与易春雨相比，国内另一企业在俄罗斯的主管却没那么幸运。这位主管在海关问题上也吃了大亏。在国内做市场的时候，总部同事在给前线市场发配物料时，为了支援他，经常会超出配货单预定的数额，多给他发些物料过来，比如，多几个配件之类的。这位主管到了俄罗斯以后，没叮嘱下面员工不要把国内的做法搬到异国他乡。有一次，总部本来要发10000个器件给俄罗斯公司，但延续了国内的做法，多发了500个。对总部的好心支持，他也没太在意，但在出关时被查了出来，俄国海关认为这有走私嫌疑，导致整个10500个器件都被扣下来。由于俄罗斯对打击走私非常严厉，结果这个细节问题导致整个公司都受影响。这位主管也因他的疏忽，而导致他的离职和海外职业生涯的失败。

工会，一股最难对付的力量

对劳工政策、员工薪酬福利政策的不熟悉，不懂得如何与西方国家强大的工会打交道，令不少中国驻外企业及经理人伤透了脑筋。

中国福耀玻璃工业有限公司是中国最大的汽车玻璃制造商。1995年，

福耀玻璃在美国南卡罗来纳州投资建立了一家工厂。刚到美国的时候，它设想建一座中等规模的汽车挡风玻璃工厂，雇用 100-150 名员工。然而，美国员工成本之高，令福耀玻璃创始人曹德旺之子、福耀玻璃美国分公司绿榕玻璃工业有限公司总经理曹晖始料不及。在南卡，美国工人的工资至少每小时 12 美元，但每小时的产量又不高，在那里建生产基地根本不可行。1998 年，曹晖只好把福耀在美国的工厂变成了仓库：玻璃从中国运到南卡仓库，由当地的工人更换包装后销售。到了 2001 年，由于无法承受高额的员工成本，福耀还是将仓库卖掉，美国仓库又变身销售处，员工也被压缩到只剩 12 人。

有一家中国企业赴欧盟开设分公司。在聘用当地员工时，劳动合同只规定了正式员工的待遇，却没有明确规定在什么情况下可以减薪和裁员。当时公司处于调整期，业务没打开，开工不足，不少工人上班没事做。每个月巨大的员工费用令这家公司无法承受。于是公司找工会及政府商量，说明由于开工不足，希望能在保证员工基本工资条件下，让一部分工人先回家，等业务好转再回来正常上班。当时，强大的工会根本没有任何商量的余地，坚持员工的工资一分都不能少，员工还要每天来上班。员工们宁可每天到办公室喝咖啡，也不愿歇业回家。这样，这家企业不仅人力成本减不下来，甚至连水电费、空调费也不能省。在谈判中，这家公司的经理跟工会说，如果公司垮掉了，你们工人不就失业了吗？工会却一点也不领情，认为这是另外一个问题。按中国的惯例，劳动合同的条件是可以重新谈的。但在欧洲，这一切都是失效的。由于忽视了不同国家的员工政策及工会势力强弱，这位主管也因此使公司背上了一个大包袱，直至今今天都没有解决好。

背井离乡的孤独与无助

张先生任职国内某大型电信公司，由于讲一口流利的外语，遂被公司派到哥伦比亚任业务主管。然而，他追求事业成功的美梦很快就被现实生活打得粉碎。张先生根本吃不惯哥国的饭菜，哥国白天上班时间较短的现实，也使他很不适应。最糟糕的是，哥国动荡的政局使他担惊受怕，时常感到人身安全得不到保障。不到四个月，情绪十分低落的张先生感到没法