

东方管理

案例精选 (二)

苏 勇 主 编



复旦大学出版社

复旦大学管理学教材系列

东方管理

案例精选 (二)

苏·勇 主编

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

东方管理案例精选(二)/苏勇主编. —上海:复旦大学出版社,2010.10
ISBN 978-7-309-07616-5

I. 东… II. 苏… III. 企业管理-案例-中国-高等学校-教材 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第190530号

东方管理案例精选(二)

苏勇 主编

出品人/贺圣遂 责任编辑/刘子馨 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

同济大学印刷厂

开本 787×960 1/16 印张 11 字数 155 千

2010年10月第1版第1次印刷

印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-07616-5/F·1640

定价:25.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

序 言

由我主编的《东方管理案例精选(一)》在 2008 年底出版以来,反响较好。一些院校将其作为东方管理专业方向教学案例使用,也有一些院校将该书作为管理学专业的教学参考资料。一些院校老师通过各种方式,表示希望看到后续的案例出版。

《东方管理案例精选(一)》所选对象是中国内地的 14 家企业,关注其成长历程和东方管理特色。《东方管理案例精选(二)》则聚焦于港台企业。由于较早参与到全球竞争中,港台企业适应市场的能力更强,对东方文化与管理的认知也更深。在许多港台企业的长期发展中,企业家努力弘扬东方的优秀文化传统,将东方文化精髓与现代西方管理融为一体,巧妙地运用于现代企业管理中,获得了很好的

业绩。

我们观察这些成功的东方企业,可以发现一些共同之处,即诚信经营、注重品质、以人为本、力求双赢、贴近市场、持续创新等。这些理念和原则,无论西方管理学还是东方管理思想,都一致提倡,而这些企业将其融会贯通,灵活运用,融东西方管理思想于一体,寓深邃哲理于鲜活的管理实践之中,既具国际化视野,又有本土化思维,兢兢业业,开拓出一片市场的广阔天地,在为消费者提供好产品的同时,企业也获得了长足的发展。

本书同样是复旦大学东方管理研究团队合作的产物,由我指导复旦大学企业管理(东方管理)专业博士研究生顾倩妮、东方管理专业硕士研究生赵文、刘海波、选修我的“东方管理实务”课程的外系研究生杨胜涛以及外国留学生方先全、李宣政等人,在广泛搜寻具有东方管理特色的港台企业基础上,确定案例内容,一起研读这些企业的成长历史和管理实例,结合东方管理思想,先撰写出案例初稿,进而在集体讨论基础上,多次修改,最后由我改定并撰写点评。

经历金融海啸、世界性经济危机后的今天,我们再来思考管理的真谛和东方管理思想的价值,就更具深远意义。我在2009年下半年的一次演讲中曾经谈到,“如果我们承认,管理学理论并不仅仅局限于西方管理学,管理思想和理论本质上是一种文化的积累和反映,那么东方管理思想就必然有其独特的价值和存在意义。而且,即便从实践证明的角度来看,如果说,以往西方企业的成功从实践效果方面证明了西方管理学的先进性和有效性,那么,2008年下半年那场席卷全球的金融危机,以及随后波及实体经济的经济危机,也指出了西方管理学存在的缺陷。而东方管理思想在东方社会的长期发展中发挥着重要作用。就中国传统管理思想而言,其中的一些概念,在遭遇过金融危机后的今天看来,价值更为凸显。中国传统管理思想中的许多观点,都在现代经济生活中得到了验证。例如将儒家思想中所提出的‘过犹不及’‘物极必反’等管理思想原则,用来反思西方社会金融危机的成因,确实令人深思。正因如此,当代管理学必然不可能

是西方一元的,而是多元的。而管理科学的全面发展,就需要这种东西方管理思想的交融,我们既要重视研究西方管理学在中国情境下的实践效果,又要重视建立具有东方特色,基于东方社会文化和价值观体系的管理学理论。”^①

作为东方管理学研究的发源地,复旦大学东方管理研究中心以及正在积极筹建中的复旦大学东方管理研究院,愿与中国和世界的各界学者一起,积极探索,大胆创新,为管理学科的发展作出我们的努力!

苏 勇

2010 年春节

① 《金融危机下东西方管理思想的融合——苏勇教授在“第三届海峡两岸企业组织与管理学术研讨会”上的演讲》,《解放日报》2009年8月23日“思想者”栏目。

目 录

案例一 超越苍狼文化,打造从容竞争力	
——明基集团	1
点评	13
案例二 诚信之道,薪火相传	
——香港亚洲金融集团	14
点评	22
案例三 春风化雨,节能先锋	
——台达电子公司	24
点评	33
案例四 从家族式经营到现代化	
——利丰集团	35
点评	43
案例五 大象无形,大音希声	
——宝成集团	45
点评	54
案例六 生活中的动力源	
——德昌电机	56
点评	66
案例七 国泰航空	
——东方之珠的蓝天畅想	68

点评	77
案例八 从小处着手的鸿海集团	78
点评	86
案例九 华硕的进退之道	88
点评	98
案例十 永远为中国人服务的顶新集团	100
点评	107
案例十一 捷安特	
——“和而不同”的自行车之“道”	109
点评	119
案例十二 勤俭诚信 心怀祖国	
——香港金利来集团	121
点评	129
案例十三 台塑传奇	131
点评	141
案例十四 “统一食品”:奏响中国食品王国的乐章 ...	143
点评	153
案例十五 周大福	
——东方气质下的管理之“道”	155
点评	166

案例一

超越苍狼文化,打造从容竞争力

——明基集团

在一篇题为《苍狼终将消失》的短文中,明基集团(以下简称明基)董事长李焜耀曾经沉痛地写道:“苍狼最终在历史上的下场都是会消失的,因为草原总有被吃尽的一天……只有懂得生活文明的人类,用更文明的手段、更有文化的思考、更具有历史观的企业经营模式,才有条件继续生存下来。”^①在李焜耀看来,台湾的电子企业就像一群苍狼,他们无力创造任何新产品,但是无论是笔记本电脑、手机还是 LCD,一旦产品进入成熟期,养肥的羊群出现在草原的天际线,狼群就会一拥而上,为了那不足 5% 的利润率而自相残杀。

在代工领域打拼多年,李焜耀深知台湾这种在全世界“游牧”寻找低成本基地的代工制造业的局限,因此李焜耀心目中的明基并不

^① <http://www.brandlib.cn/art/3561/35614/default.htm>。

想成为苍狼,而要做翱翔在九天的雄鹰,因为明基追求的不是 10 年、20 年的成功,而是要成为百年生存的企业。要打造百年企业,除了要具备长远的战略眼光之外,还要具有李焜耀所谓的“从容竞争力”。明基的“从容竞争力”的修炼可以从企业领导人的自我修炼、企业文化和人才培养理念三个方面来体现。

一、从改变世界到改变自己:李焜耀的自我修炼

孔子提倡“修己安人”“修己以敬”“修己以安百姓”,以“修己”作为出发点,进而推广到“安人”“安百姓”。孟子进一步发挥孔子的思想,提出“家、国、天下”之本在“身”,要求“君子之守,修其身而天下平”。因此,儒家发展出了一套包括“学习”“内省”“克己”“改过”等多种手段的自我修炼方法。中国的企业尤其是民营企业的领导人对企业的发展有着绝对的影响,往往企业领导人的性格就是企业的风格。面对纷繁复杂、变化无穷的环境,企业领导人必须不断地加强自身的修炼,才能引导企业走向正确的发展方向。并购西门子手机业务的失败,给李焜耀和明基上了重要一课。

1. 不妥协的成功

强硬、自信、独断,这就是李焜耀的性格。李焜耀酷爱冒险,还在台湾大学读二年级的时候,他就曾经和几位同学去爬台湾著名的雪霸雪山,结果由于迷路在森林里被整整围困了 3 天才脱险。毕业之后他又做了一次很大的冒险,放弃了外资企业的高薪,加入刚成立才 3 个月的小公司宏碁,成为宏碁的第 7 号员工和第 1 位工程师。在宏碁内部,他一直以特立独行著称,被称为“永远的反对派”。也正是由于这种宁折不弯的性格,当宏碁从外部引入职业经理人的那段时间,他在宏碁的处境一度十分艰难,他于 1989 年辞职赴瑞士洛桑管理学院进修。1991 年,在施振荣的感召下李焜耀再次回到宏碁。即使在第二次加入宏碁后,李焜耀仍然不改其强硬的性格——坚持在宏碁旗下成立独立运营的明基电脑,坚持在宏碁已经有两家做 CD-ROM 的下属企业的情况下仍然要做 CD-ROM。

明基在李焜耀的带领下进行了一系列的“狂赌”。1994年,明基进入无线通讯业,在苏州投资研发制造手机。这无疑是一次大的冒险,因为当时没人相信台湾能够做出手机,而且耗费巨大,在宏碁和明基,迎接李焜耀的是一片反对声。而李焜耀认定通讯市场的未来前景非常广阔,一定要进入。1997年,在手机还未彻底取得成功的时候,李焜耀又踏上了更加惊险的旅程——投资平面显示器项目。这是明基集团有史以来最大的一次高科技投资项目,3年时间便投入了差不多30亿的人民币。一旦投资失误很可能将公司拖垮,在宏碁,很多同僚直指李焜耀是“狂妄之徒”。2001年,当外界质疑OEM/ODM代工与品牌经营相互冲突时,李焜耀却要自创品牌。在2001年底,明基正式创立了犹如蝴蝶飞翔的全新品牌BenQ,寓意享受快乐科技。明基后来的发展,证明了李焜耀当年的眼光。在手机领域,明基辛苦耕耘5年,获得100多项专利,成为台湾唯一以自有品牌开展营销的手机厂商。而在LCD领域,经过前后6年的苦苦支撑,投入近500亿后,明基终于获得丰收,成长为全球第三大TFT-LCD业者。自创品牌3年后,BenQ取得58个国际奖项,成为全球最知名的华人IT品牌之一。

比尔·盖茨曾说过,“成功是一个差劲的导师,它带给你的只是无知胆识。”持续的成功和快速的发展使李焜耀变得更加自信,这为明基并购西门子手机业务的失败埋下了伏笔。

2. 最大的挫折

2005年6月,雄心勃勃的李焜耀开始了一场新的冒险。为了加速实现创造一个强大的华人品牌的梦想,明基决定并购西门子手机部门。这是一次看起来很“美”的收购。根据并购协议,西门子补偿明基2.5亿欧元现金用于技术服务。此外,西门子还将以5000万欧元购入明基股份,同时明基可以使用“BenQ-Siemens”联合品牌5年时间。预计合并后,明基手机业务年营收将超过100亿美元,明基也将由此一跃成为全球第四大手机品牌。而西门子拥有的3G核心技术,也将使明基拥有核心专利技术。

在对于未来美好展望的同时,明基的收购项目也引起了广泛的质疑。世界知名咨询机构麦肯锡研究表明,全球并购成功的案例只占23%,而失败的则高达61%,明基能否成为幸运的1/4还是个未

知数。西门子庞大的人力成本将成为明基沉重的负担,同时并购后的整合也许将引起剧烈的动荡。而从手机代工一跃进入品牌经营,明基也失去了包括诺基亚在内的一些客户。在呈现“乱战”的全球手机市场,明基将处于十面埋伏之中。身为明基董事的施振荣也曾经以宏碁过去两次不成功的收购经历,劝告他要谨慎决策——1987年和1990年,宏碁曾经耗费巨资收购了两家美国公司,后来由于消化不良造成巨额亏损,差点使得过去多年的积累毁于一旦。对此,李焜耀依旧表现出了一贯的傲然。在收购完成之后召开的合资公司明基西门子全球经销商大会上,李焜耀踌躇满志地表示:“中国最受欢迎的当红茶馆是美国星巴克、全美最棒的饶舌歌手来自堪萨斯城的白人阿姆、世界最顶尖的高尔夫球员是黑人老虎伍兹、日本人的企业英雄是 Nissan 汽车的法国籍执行长戈恩、美国 NBA 最高的球员是中国人姚明。所以,明基也可以改变世界。”

然而,最终明基没能改变世界,却被世界改变。由于跨国整合经验的缺乏,收购过来的西门子手机业务一直没能止住不断扩大的亏损,市场份额也从并购之初的9%一路下滑到了3%。仅仅1年多的时间,明基已经被此次收购拖累得奄奄一息。2006年9月28日,在位于台北内湖的明基总部紧急召开的记者会上,明基总经理李锡华宣布,由于手机子公司 BenQ Mobile 亏损过大,从即日起明基不再继续投资并向德国政府申请破产。

3. 从改变世界到改变自己

收购西门子手机的惨败使得李焜耀清醒过来,也使他看清了年轻的明基与世界级企业的巨大差距。既然明基改变不了世界,就必须改变自己。而对于一家只有7年历史的新公司来说,创始人李焜耀的性格就是明基的性格;要改变明基,首先必须改变他自己。

李焜耀开始努力尝试着改变自己。“以前都是 KY(笔者注:李焜耀)一句话,大家照做就是了。如果哪位说这个有困难,有困难也要克服。现在不一样了,已经有一群人是被训练过的了,会有不同的声音和意见。”^①作为李焜耀多年的老搭档,明基电通副董事长王文璨

^① 《IT 经理世界》,2008 年 9 月

欣喜地看到了他这两两年来的改变。作为李焜耀的另一位老搭档,明基电通总经理兼执行长李文德的感受则更为直接。以前每年讨论年度预算的时候,李焜耀会出席每一次会议,并且与下属们讨论每一个细节。但是当几个月前明基电通的管理层和他讨论2008年预算情况的时候,他却没有再去细抠那些数字,而只是问了他们两个问题:为什么会是这个数字?凭什么能够完成这个数字?他已经在有意识地后退,而将舞台交给他的下属们自由发挥。

二、软硬结合,建设永续经营的企业文化

“如果你只是开了家路边夫妻店或大排档,就不需要企业文化,只要夫妻不吵架,把菜炒熟即可。但如果你开的是大排档连锁店,有几十个营业点,上千名员工,就不能不思考企业文化了。”^①这是苏州明基电脑公司对企业文化最形象的描述。若想打造一家百年长存的国际化大企业,文化建设是一项必不可少的修炼。明基中国营销总部总经理曾文祺认为,企业的营销手法等属于外在的东西,而文化是无形的、内在的,需要长期的积累和沉淀。文化本身并不是为企业利润服务的,但客观上讲,良好的企业文化会提升员工的凝聚力、归属感,从而激发个人的潜能。如果将文化建立在单纯的利益之上,或者让文化服务于企业战略,往往会适得其反,导致急功近利的文化,不利于企业长远的发展。

从1991年开始创业起,明基就致力于塑造永续经营的企业文化。明基的企业文化源于公司的愿景和使命。明基的企业愿景是:传达资讯生活的真善美(bringing enjoyment and quality to life)。企业愿景是比较长期而且比较抽象的指导方针,企业使命则比较具体和明确。明基的企业使命是:成为世界级(通讯、资讯、多媒体)行业的领导者及华人地区经营最具影响力、最受赞赏的企业,为客户快乐服务。为了达到这样的使命,明基建立了自己的价值观:平实务本,追求卓越,关怀社会。“平实务本,追求卓越”是由高科技行业流动性

^① 企业文化也能创造利润,《每日商报》,2005年12月29日。

大,发展速度快的特点决定的,而“关怀社会”除了回报社会的想法外,更多的是希望员工可以开阔视野,均衡发展,否则每天在一个自我封闭的环境下工作,人格会产生缺陷。

那么,对这样一个目前年收入已近 60 亿美元的全球经营的大企业集团而言,如何将企业的价值观、理念同员工相契合呢?企业文化的塑造分硬性模式和软性模式。硬性模式属于半强迫性的,包括规章制度、绩效考核、培训发展。软性模式属于潜移默化影响的方式,包括内部刊物、内部网站、内部活动,通过这些将抽象的企业文化转变成具体的企业文化。明基的企业文化塑造采取了软硬结合的方式。硬性的方式包括 360°考核、巅峰战将训练营活动等,软性的方式包括“同心圆”传播、内部文化活动等。

1. 360°考核

同许多知名企业一样,明基实行业绩管理和目标管理,并且更倾向于开放性的考核管理。明基提倡在竞赛中学习,它的原则是公平、公开、公正,而且有数字可循。明基每年有两次绩效考核,依据员工核心职能表现情况以及目标的达成情况进行综合考评。考评是多元的,在明基,这种考评被称为 360°口碑,即除员工的自我考评之外,参与考评的还有部门主管及相关同事。考评结束之后,员工有权利察看自己的考核纪录,从而保证了考评的公正性。来自主管及周围同事的评估,可以让员工切身感受团队工作的重要性。

2. 巅峰战将训练营

每年,在明基工作满一年的员工都要经历一场特殊的仪式:巅峰战将训练营。只有通过了这场训练才能成为真正的明基人。历时 4 天 3 夜的“巅峰战将训练营”又称为“魔鬼训练营”,已经成为明基培训的传统保留项目。在训练营中,通过一系列极富挑战的训练项目,让员工在特定的环境下,勇敢地向自我挑战,克服重重困难完成任务,在完成任务的同时,发掘员工自身的潜力,磨炼员工的意志,培养团队合作精神。培训计划的对象不仅限于新员工,中层以上的主管每年要分批次地攀登海拔 4 000 多米的玉山,被称之为“超越巅峰——拥抱玉山”活动。

“巅峰战将训练营”每个人的培训成本高达数千元,迄今明基已有上千名员工参加过这项培训。为什么明基每年会花费这样大一笔钱在这样的企业文化培训上呢?明基人力资源总监黄仁宏解释说:“企业文化可以指导公司目标发展,可以以此定出大方向,要找怎样的人?要塑造怎样的员工?怎样达到提高员工绩效的目的?这是企业文化和企业运营机制结合运作的想法。做企业文化有时就像做广告,做广告不可能以一个抽象的概念去想象拍出一个广告,这样演绎是很困难的,它需要从一些具体的实例中将这个抽象的概念表现出来,很多时候需要大创意。‘巅峰战将训练营’就是这样一个演绎明基企业文化的实例,通过它让大家能够切身体验到明基企业文化的内涵。”^①

3. 建立文化同心圆

企业文化其实是企业领导个人价值观的集中体现,往往在创业之初就已确定下来。领导人凭借自己的个人魅力,去影响身边的核心干部,然后这些人像同心圆一样,一圈一圈向外传递,直到基层员工,从而让整个企业弥漫着同样的文化分子。明基董事长李焜耀多年来养成了看书学习的习惯,这种积极进取的性格不断传递给员工。如今明基已经培养出“看书学习”的文化氛围,读书会成为公司看书学习、交流思想的重要场所。读书会多以非正规的形式,在下班后以部门为单位,对某些畅销书进行讨论。

4. 内部文化活动

2001年,明基打造“BenQ”品牌时遇到的最大瓶颈不是外部环境,而是企业的内部管理。如何使两三万名员工集结在公司统一的文化之下,是一直困扰公司领导层的问题。于是一只象征着勇往直前的小狮子的形象应运而生。借助于这只小狮子的形象,明基在企业内部发起了“辛巴计划”,如文艺复兴运动、健康一把抓、时尚代言人、活力大本营、辛巴小管家,等等,让员工对明基有了新的认同感。

^① 明基成人礼:巅峰战将营。http://www.wcccp.com/special/List_94_1.Html。

明基的咖啡文化是另一项别具特色的“耕心运动”。明基有间类似星巴克的咖啡厅,内部的空间设计经过了数次改良,不奢华、不落伍,体现公司平实务本的价值观。为了把这种文化与工作融为一体,公司甚至开设了一门课程专门教员工如何喝咖啡。

三、以人为本,以德为先:明基的人才管理

“明基对 HR(人力资源管理)重视的程度是一般人想象不到的,其他企业对 HR 的认识程度乘以 100 万就等于明基对 HR 的重视。”^①明基集团副总裁洪宜辛如是说。“国以才立,政以才治,业以才兴”,一些中国企业界的有识之士指出:企业无人则为“止业”。要想打造一家百年企业,就必须要有源源不断的人才资源的支撑。明基一直非常重视人才,将人才的培养视为打造公司“从容竞争力”的另外一项重要修炼。

1. 明基的人才培养理念:“养鱼”而不“钓鱼”,重视自己培养

当企业急需增补人才时,很多企业都是通过挖墙脚的方式来快速取得人才。然而,挖墙脚虽然可以解决燃眉之急,却容易造成难以解决的恶性循环,终究不是解决“人才荒”的根本之道。明基视人才为公司最重要的资产,认为培养人才是企业应负有的责任。“对于人才,明基一向坚持自己培养,通过各种教育及专业培训课程,从根本做起,‘养鱼’而不‘钓鱼’。”^②

为了落实“自己培养人才”的理念,明基的人力资源部门建立了明基自己的选才标准、完善的培训制度、灵活的激励机制和多样的留才措施。

2. 明基的选才标准:老实的聪明人

李焜耀说:“创新之源在人才,但是找‘对的人’比任何事都重要,

① 新浪访谈:明基逐鹿洪宜辛:企业的竞争力在于人才管理,新浪科技,2004年7月1日。

② 李焜耀:“优秀人才,BenQ 竞争力的来源”,耕心之旅——明基文化的苏州传奇。

错的人不但不是公司资产,反而会形成负担;创新人才必须要常常想不一样的事,还要把创新当成一种生活习惯。”^①明基企业经营理念的第一条是“坚持诚信、正直的品格操守,力行专业、效率的工作态度”,落实在人力资源的政策上,是在选人用人时,不仅要衡量他是否具备将工作高效完成的技能,还要考量他是否拥有诚信、正直的操守。因此明基在选才时一直坚持“老实的聪明人”的标准。

聪明当然还是不可或缺的,因为聪明人的思考总是比一般人快一点、多一点、新一点,总有源源不绝的点子可供他们使用。一群聪明人在一起,相互脑力激荡,所激出智慧的火花会更为绚烂。明基不只要单一领域的聪明人,而要多元化地网罗各种领域的聪明人。除理工背景外,人文、艺术、社会、文学、法学、商科等领域的优秀对象,都是明基极力招揽的人才,因为每种背景出身的聪明人,都有其各自不同的思考逻辑,大家聚集在一起时,可以吸收他人之长以补己之短,或许在达成共识的过程之中会产生许多冲突,但一个点子如果是由一群聪明人唇枪舌剑磨炼出来的话,绝对能将它修饰得如珍珠一般的完美。

但聪明并不是最重要的。聪明不足没关系,一颗诚信的心比什么都重要,它将会左右你做事的方向与态度。明基以“诚信”为核心价值观的基础,认为只有拥有诚信特质的人才能与公司“平实务本”“追求卓越”“关怀社会”的核心价值观适配。因此,明基需要的聪明人除本身的专业知识及技术外,仍要具备7种基本行为模式:持续学习、顾客导向、优质表现、创新、团队伙伴、积极主动及迅速应变的行动力。7种基本行为模式是希望明基的员工以正确的态度做正确的事。

3. 完善的培训体系

为了有效地培养人才,明基为每一位员工提供一整套系统完备的内部培训。

新员工培训。每一位新员工入职后,都要通过一系列的培训计划的实施,使新员工能够完全适应工作环境,熟悉明基的企业文化价

① “明基的选才标准:老实的聪明人”,明基公司网站。