

管理前沿：谁给万科把把脉？ PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/169/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_89\\_8D\\_E6\\_c25\\_169308.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169308.htm) "从多元化战略剖析海尔与GE的差距"，文章认为海尔有很优秀的企业文化，像海尔精神（敬业报国，追求卓越），海尔理念（海尔只有创业没有守业），还有优质的服务等等。但姜博士却尖锐地提出：世界上绝大多数公司的多元化道路都是以失败告终，海尔凭什么幸免？GE多元化成功的背后是韦尔奇和GE精心构造的业务管理制度系统以及卓越的文化安排，多元化本身的限制是"能力"本身的限制，而不是多元化对不对的问题，所以大部分成功的企业选择的是诺基亚道路而不是GE道路。"多元化"成功经验，至少从GE看来是需要一套强有力的制度系统与创造性的文化理念，或者说，多元化本质上是对人类能力有限性的一个挑战，专业化是普遍，是一般，多元化是特殊。特殊的道路只有那些具有优异制度结构与特殊才能的企业才能做到，一般的规律是诺基亚道路——卖掉一切不想做的，专注于想做的，并且通过出卖过时的核心产业而获得足够的财政支持。来源：www.examda.com 1984年成立的万科，开始做进口电器生意，很快业务拓展到出口、广告、饮料生产、工业制造、房地产、股票投资等领域，成为一家典型的多元化企业，以此同时创建的海尔、联想、三九等企业却走了一条专业化的道路，业务迅速增长，而资源分散的万科却业务在达到RMB10亿营业额时却徘徊不前。92年万科确立房地产为主导行业，经九年调整，万科成为一家专做房地产的企业。用姜博士的话，万科选择了诺基亚模式。万科目前

在十个城市开发住宅产品。2002年住宅销售面积将超过100万平方米，较2001年有50%以上的递增，速度不谓不快。预计从2003年每年至少新进入三到四个城市，五年之内将在中国三十个以上的城市开发住宅项目，这样来预计万科进入了高速增长期一点不谓过。如何驾驭高速增长的公司呢？是什么动力能维系这种高速增长呢？万科人要找这个解。姜博士在“如何管理高速发展公司”一文里借用斯坦福两位学者的一本书里的话：为什么在同样条件和同样水平下，经过几十年发展后一些公司会得到长足发展而另一些却逐渐衰落。作者在对比了财富500强中的成功者与失败者后，发现得到长足发展的公司是所谓的远景型公司。摩托罗拉被列入远景型公司，与之相对照的是德国的蔡司(Zenith)，作者提出的问题是：为什么摩托罗拉能够成功地从干电池生意转移到收音机、电视、半导体、集成电路与蜂窝通讯，而同时起步并具有同样资源的蔡司，却除了电视之外，在别的领域无所建树呢？基本的原因是，高尔文从来不把利润放在公司最重要的位置上，在1930年的大危机中，大多数公司都在虚报财务指标与产品利润，高尔文却对他的财务人员说“告诉公众真相”。来源

：[www.examda.com](http://www.examda.com) 摩托罗拉公司是一个上市公司，但高尔文家族对摩托罗拉直到今天依然享有足够的控制，高尔文祖孙三代都是摩托罗拉的CEO，由此可见无论摩托罗拉成与败，一定都有“高尔文精神”的影子。那么我们想问的是，“高尔文精神”是什么？“高尔文精神”：以人为本的持续增长动力。以人为本的持续增长动力。讲的多么平淡无奇，又包含着深刻的长胜不衰的企业经营之道。摩托罗拉以人为本的核心又是什么呢？说来又是那么众所周知，那么简单的道理：遵守职业

及商业道德是摩托罗拉工作标准中最基本的一条，再好的领导，再好的经理，再好的员工，不遵守职业及商业道德，就不合格。在摩托罗拉，一个领导者首要的责任并不是去作决定或者指挥，而是要去创造和保持一种催化环境，要去为其他人提供可以学习的"遗产"，并通过摩托罗拉的制度系统鼓励对这种遗产进行再创造。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 在万科进入高速增长期，规划发展前景，面对令人心动的跳跃数字时千万不要忘记企业的核心竞争力是人，是员工，是股东，是消费者，不能忽略这一点。什么时候都要尊重他们；他们才是万科基业长青的基石。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)