

东风日产车在管理上的一次突破 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/453/2021_2022__E4_B8_9C_E9_A3_8E_E6_97_A5_E4_c70_453792.htm 在彭剑锋看来，东风日产乘用车公司用核心价值观整合合资双方的做法，是继《华为基本法》之后，企业文化在合资企业领域管理上的又一个里程碑。记者：我知道您曾经亲自参与过《华为基本法》的制定，10年过去了，中国的企业在管理方面发生了很大的变化，您又是如何评价此次东风日产“基本法”的呢？彭剑锋：在《华为基本法》之前，中国的企业只有50年代鞍钢制定的《鞍钢宪法》，《华为基本法》可以说是改革开放之后中国制定的第一部公司现代管理法规。更为难得的是华为是一家民营企业，《华为基本法》的出现标志着中国民营企业开始反思成功的偶然性和失败的必然性，说明民营企业开始从机会导向走向战略导向，从一次成功走向多次成功。同样，我认为东风日产“基本法”也是一个里程碑式的案例。一方面，它开创了用核心价值观解决中国合资整合的新路。合资公司的整合问题存在了几十年，但一直没有很好的解决办法，东风日产给出了一个可以借鉴的思路。另一方面，东风日产“基本法”相比《华为基本法》有了质的变化。《华为基本法》是华为对未来的一种规划，考虑的是将来的事情；东风日产“基本法”则是由现有问题入手，解决现有矛盾。后者对于目前绝大多数合资企业来说都是很实际的问题。所以，无论是从合资企业的角度看，还是从实际问题出发，东风日产“基本法”都称得上是一次突破。记者：《华为基本法》出台之后，很多公司都在效仿，而且我们注意到，许多

公司都是在发展遇到所谓“拐点”时，不约而同地回到文化的整合上，他们的目的是什么？彭剑锋：这个可以从华为和东风日产两个典型案例来分析。华为制定基本法是为了解决两个问题：一个是游戏规则；一个是企业发展。民营企业做大了就必然要面对一个分配的问题，企业家和管理团队必须达成一个都能够接受的分配原则；同时，还要统一企业家和公司高层追求的目标，创业期一过，大家的追求就可能不同，弄不好就可能分崩离析。这是第一个问题。有人说“老板是鸟，员工是猪”。一个在天上飞，一个在地上睡。从这类说法中你就会发现企业中大家的关注点与利益点是多么的不一致，这就需要管理者进行整合。公司发展到一定规模，企业家就不可能一个人包打天下，所以，必须让一线人员开始思考哲学，练习带队伍，让整个公司思考。这就避免了企业家一个人拍脑袋，改变创业时期机会导向的习惯。《华为基本法》就是帮助企业改变过去的习惯。东风日产和华为是截然不同的。华为制定《华为基本法》从某种意义上来讲是无中生有，是一些精英分子根据对未来的假设制定的规则，以及为实现这个远景而制定了规划。东风日产不存在这个问题，如果从制度上来看，东风日产有非常先进的现代企业管理制度，它的战略也很清晰。东风日产的主要矛盾是缺乏一个核心来统领东风、风神和日产三股力量，而且要解决合资带来的实际问题。由于三方力量的存在，第一，东风日产内部不同利益主体的价值取向不同，中方希望做大，要规模，日方是纯粹的市场理念，效益第一；其次，中日双方的文化基础不同，做同样的事情也会出现不同的做事风格和方法；第三，管理思路和方式也存在差异，日方的管理方式强调计划

和执行力，中方则讲究感情，强调灵活、速度和效率。除了这个原因之外，东风日产与东风有限总部也存在摩擦，过去东风和风神就是截然不同的办事风格，这些让东风日产的整合难度相比一般合资公司要大得多。结果是中日双方都站在本方看问题，由于摩擦不断导致公司效率低下，决策慢。所以，东风日产整合的前提就是找到一个共同认知的法则，这也是东风日产“基本法”出台的根本原因。记者：东风日产“基本法”虽然还没有正式出台，但据我们了解的情况，整合的效果非常明显，这主要是什么原因？彭剑锋：东风日产“基本法”的最大的成功之处就是很好地利用了制定的过程。基本法的最大的效力不在于最后成稿，而是制定过程中的沟通。东风日产“基本法”的成功之处有以下几个方面：首先，没有就问题谈问题，而是从本源解决问题，中日双方探讨共同利益、共同价值观。其次，在市场压力面前，中日双方都能冷静对待问题，并没有出现对抗。我在讨论会上发言的时候，吉田卫总经理和任勇副总经理都认真做笔记，相互也很尊重对方的观点，可见中日双方在解决问题的时候保持了高度的统一。最后，制定的起点是问题导向，所以，“东风日产基本法”最后的落脚点是具体的行为细则，这也是“东风日产基本法”为什么能立竿见影的主要原因。记者：让文化不仅仅产生“积淀”作用，而且要产生“现实”作用，这对于从事企业文化管理研讨的人来说也是突破。彭剑锋：当然，从《华为基本法》到东风日产的基本法，其本身体现了中国的企业在管理上的进步与发展，同时也给我们从事企业文化研究和管理咨询的人士提供了一个很好的案例。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

