

陈玮
【著】

How Chinese Companies
Could Win

靠什么

中国企业

赢

未来二三十年，中国的发展，
有赖于中国企业持续的管理提升和创新发展，
有赖于中国企业的深耕中国和“赢”在全球。
中国“管理红利”大释放的时代已经到来！



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

陈玮
【著】

中国企业
靠什么
赢

How Chinese Companies
Could Win



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

未来二三十年,中国经济的持续健康发展,有赖于中国企业持续的管理提升和创新发展,有赖于中国企业的深耕中国和“赢”在全球。本书作者以多年在管理咨询公司的经验,从理论到实践论述了如何培养世界级的领导人、如何塑造世界级企业,以及如何帮助中国的企业走向世界的舞台。

本书适合企业经营者、中高级管理人员以及管理学研究学者参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

中国企业靠什么“赢”/陈玮著. —上海:上海交通大学出版社,2014

ISBN 978-7-313-10832-6

I. 中... I. 陈... III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第02687号



中国企业靠什么“赢”

著 者:陈 玮

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:常熟市大宏印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

字 数:182千字

版 次:2014年3月第1版

书 号:ISBN 978-7-313-10832-6/F

定 价:40.00元

地 址:上海市番禺路951号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:12.75

印 次:2014年3月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52621873

代序

“管理红利”时代的到来

在当今中国，叫得最多最响的似乎是经济学家。

他们中，有些人是极端的悲观主义者，他们常常发表盛世危言，时不时地预测中国各类泡沫的破灭，以及难以避免的经济硬着陆的到来；而另一些人，则是无可救药的乐观主义者。在他们看来，中国经济起码还有 20 年高速增长的好日子，人们无需因为短期的波动而太过担心。当然，还有一些介于中间状态的经济学家，他们偏于中庸的言论和见解，在信息大爆炸的今天，就很难吸引眼球了。

而我也是一个无可救药但又谨慎的乐观主义者！我觉得中国经济存在着持续增长的巨大机会和动力，其中最重要的原因不在宏观层面，或不只在宏观层面，更是在微观层面。

中国人追求美好生活的强大爆发力，各类中国企业领导人追求企业做大做强内驱力，广大知识型员工实现人生梦想的旺盛冲击力，汇聚起来形成了巨大的原始能量和创造力；中国各类企业相对粗放的管理方式，也给企业管理和生产力水平的大幅提升提供了前所未有的想象空间。这种能量和创造力一旦释放，这种巨大的提升潜力一旦变现，将产生难以想象的经济效益。

过去 13 年来，作为合益集团（Hay Group）的一名管理顾问，我是如此幸运，有机会远距离或近身地观察或服务一群优秀的中国企业领导人，例如华润集团的宋林董事长及其领导集体、中国国航的 CEO 蔡剑江及其领导集

体、华为的 CEO 任正非和他的执委会成员、万科的董事局主席王石和总裁郁亮、海尔的董事局主席张瑞敏和他的几位非常能干的少帅们、中国人寿的前董事长王宪章、泰康人寿的创始人陈东升董事长、中国工商银行的前行长杨凯生、北京电信的总经理刘博先生、新浪的董事长曹国伟先生、TCL 集团的董事长李东生、宽带资本基金的创始人田溯宁董事长等领导人，他们的远见和智慧、对所处环境和业务的高瞻远瞩、卓越的战略思维能力和推动组织变革和塑造文化的深厚功力，给我留下了深刻的印象。

还有一些企业的领导人，我虽然无缘为他们直接提供服务，但他们的言行举止和所做出的非凡成绩也让我对未来充满信心和希望。他们包括但不限于联想的创始人柳传志和现任董事长杨元庆、平安集团的董事长马明哲、阿里巴巴的创始人马云、腾讯的创始人马化腾、万向集团创始人鲁冠球，等等。

应该说，过去 30 多年，中国已经产生出一大批杰出的企业领袖，这一群体还在迅速扩大。这一规模日益增大的企业领袖群体的集体奋斗，将是中国国民经济持续增长的最强劲动力。

中国经济持续发展的希望也不仅仅来自那些优秀的创始人、董事长和 CEO 们，还来自中国企业数以百万计的中高级管理者和领导者。他们受过良好教育、聪明能干、勤奋好学，在实践中经受过相当的磨炼，已经成为推动中国经济持续发展的中坚力量。

更让人感到鼓舞的是，几乎每一家企业都存在大量的“管理红利”和创新机会。你走进任何一家中国企业，都会发现管理提升、向管理要效益的机会俯拾皆是！任何一家中国企业都有机会通过调整战略、强化竞争优势、再造业务和管理流程、优化组织架构、提升人的能力和动力等举措，大幅度提高生产力。这种通过管理改善就可以显著提升生产力的大把机会，可能是很多成熟的跨国企业无法想象的！

此外，中国企业通过模仿创新或颠覆创新来深耕本土、逐鹿全球的空间无限！中国本土市场容量之大，令人难以想象。未来二三十年，城市化、老龄化、消费升级、环境治理、能源危机、消除贫困、食品安全、技术进步（特别

是移动互联网和生物科技)、政府改革等主题,无一不是有眼光有能力的企业的巨大商机。

此外,中国企业逐鹿全球的征程还刚刚起步。尽管困难重重,但毕竟全球化的机会依然存在。日韩企业在全球的成功,以及华为、联想等中国企业在国际化方面的先声夺人,都为其他有志于“赢”在全球的中国企业提供了榜样。难以想象,未来二三十年,将成为全球经济第一大国的中国,无法产生一大批成功的全球企业。

“管理红利”能带来的生产力提升的机会可说是随处可见、俯拾皆是。中国企业领导人可以更加明确战略,力争做到上下同欲,使全军将士更加步调一致,以增加企业“赢”的机会;企业还可以改变管控和组织模式,使得各个经营和管理单位都能更有效地增加价值。例如条块之间若能够有效互动、互相支持并协同作战,组织整体优势就能更好发挥;优化或改造流程,使得官僚主义大为减少,企业反应速度大幅提升,客户体验显著改善,同时也能有效降低营运成本;实施更好的岗位设计和人岗匹配,企业就能够更有效地实现人尽其才;持续大力投资员工的能力提升,使组织获得持续的竞争优势,以减少因为员工能力缺陷所造成的生产力水平停滞或下降;提升领导力并创造卓越的组织氛围和企业文化,优化企业的薪酬激励制度,大大改善员工士气,充分发挥员工的创造力,以最终提高生产力。

未来二三十年,中国经济的持续健康发展,有赖于中国企业持续的管理提升和创新发展,有赖于中国企业的深耕中国和“赢”在全球。只有这样,才能大幅度地变现“管理红利”,才能极大地释放数以百万计管理和领导人才的潜力和能量,才能极大地提升亿万员工的积极性和生产力,以推动中国经济的持续发展。

中国“管理红利”大释放的时代已经到来,让我们保持信念,持续努力!

目 录

培养世界级领导人 / 1

- 海归感言 / 3
- 再造 1000 个柳传志 / 6
- 塑造杰出领导人 / 9
- 中国未来需要怎样的企业领导人 / 22
- 中国企业领导人如何全球化 / 38
- 企业领导人成长的“六道坎” / 44
- 从企业家的危险基因看 CEO 领导力 / 50
- CEO 培养:中国的经验与差距 / 61
- 创新的最大障碍在于文化和领导力 / 68
- 危机下领导力培养:法宝与短板 / 75
- 我们从吉姆·柯林斯的理论中学到了什么? / 80
- 领导力培养:中国优秀公司的新实践 / 83
- 卓越的领导班子意味着强大的领导力 / 91
- 克服领导力提升的两大挑战 / 96
- 尴尬的国企敬业度 / 102
- 如何打造卓越公司的领导力梯队 / 104

塑造世界级企业 / 115

- 追求卓越——中国企业何时成为全球最受赞赏的公司 / 117
- “全能冠军”如何才能达到世界级 / 124
- 互联网企业凭什么脱颖而出 / 130
- 在不确定的世界里企业如何执著增长 / 137
- 中国企业将追求卓越进行到底 / 143
- 家长式领导难以决胜未来 / 148
- 中国领先企业如何逆势上扬 / 154
- 靠什么取胜：明星 CEO 还是高效的领导团队 / 162
- 别把你的好员工推开 / 167
- 中国企业要少“谈情” / 172
- 高绩效企业“赢”的秘密 / 175
- 中国大型企业还能创新吗 / 181
- 迷茫时代的正能量 / 186

培养世界级领导人

海归感言

我到美国宾州州立大学攻读人力资源发展硕士学位的时候，已经 37 岁了。

我依然非常清晰地记得当时背着书包，一跑一颠地走在宾州州立大学校园里的情景。满眼望去，都是精力旺盛的、20 岁左右的本科生们，我尽情地享受着学习、成长和青春的气息。直到有一天，我的朋友 Patrick 的一番话让我的心一下子变得沉重起来。

Patrick 是美籍华人，原来在上海担任一家跨国企业的总经理时，曾经是我的客户。大概是 2000 年，我去旧金山看他，几天中他带我去看了那里的不少房子。每次他都让我猜这些房子值多少钱，每次我都低估了这些不那么起眼的房子的价值。一次在一幢据说值一千万美金的房子面前，Patrick 突然问了我一句，“你觉得住在里面的人幸福吗？”

我一下愣住了。我当然无从知道这所房子的主人是否幸福。但 Patrick 告诉我，这所房子的主人最近出了很多的状况。他的潜台词似乎是说，有钱并不意味着幸福。

当天晚上，在那个旧金山 50 年来最热的晚上，我和 Patrick 坐在泳池边，谈起了有关人生意义的沉重话题。Patrick 问道，你这辈子要做什么？

我不记得当时有没有回答他，或是怎样回答他。我这辈子要做什么？也许 38 岁的时候该好好想一想了。Patrick 好像是自言自语而又轻描淡写地说，人生最大的意义，不在于得到多少，而在于给予多少。

这句话以前好像也在书上读到过，但在那样的时空条件下，从 Patrick

中国企业管理案例与经验

这个已过耳顺之年的长者的嘴里说出来,似乎一下子击倒了我。渐渐地我好像感到自己悟到了些什么,我想这辈子应该至少做成一件事。

2001年年初,我回国不久,就在《21世纪经济报道》上发表了《再造1000个柳传志》的文章。我想,应该从自己的专业和专长出发,做一件对中国的经济发展最有帮助的事情。

当时的想法是,中国要可持续发展,一定要加大人才资源的开发,而对经济发展帮助最大的,就是对中国乃至全球最稀缺的人才——企业高级领导人的开发和培养;同时也想到,中国经济的竞争力,很大程度上取决于企业的竞争力;企业的竞争力,又在很大程度上取决于企业领导人的能力和竞争力。在这种想法的驱动下,提出了“再造1000个柳传志”的口号,希望集全国的资源,下大工夫培养和开发企业领导人才。

这么多年来,我利用各种机会,就塑造大批卓越企业领导人和管理人才的问题,发表了至少几十场演讲和媒体谈话,撰写了不少相关的文章和评论,为相当多的客户提供了企业管理和领导人才选拔及培养的咨询服务。尤其是近年来,我领导合益集团(Hay Group)的全球专家团队,完成了“中国卓越企业领导人素质研究”项目,并开发了“中国卓越企业领导人素质模型”及其测评和培养工具。同行们给予了我较高的评价。从2004年以来,我每年都获得同行业中的各类大奖,其中包括了“中国人力资源年度人物奖”、“中国人力资源管理大奖”、“中国人力资源十佳人物奖”、“中国人力资源最有价值专家奖”,等等。尽管如此,相对经济高速发展的需要来说,我觉得我做得实在太少。

我认为,靠各家企业自己慢慢摸索来培养大批企业管理和领导人才速度太慢;靠大批有潜力的管理和领导后备人才自生自灭地自我培养效率太低。我们应该借鉴中国在培养体育人才方面的成功经验,以及发达国家在培养企业管理和领导人才方面的具体实践,集中资源,系统性并有计划地培养大批企业管理和领导人才。

具体来说,我们提出了“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”,其具体步骤包括:

(1) 建立中国卓越企业领导人素质模型,作为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”的基本标准。

(2) 建立一个具有世界水平的顾问团,为中国未来卓越企业领导人的培养路径和方法提供建议。

(3) 建立一个中国未来之星卓越企业领导人后备队伍。

(4) 协助中国领先企业建立起培养各级领导人的系统和能力。

如果成功实施这一计划,中国将有可能在 10 年左右的时间,产生出数百位具有世界水平的企业领导人。这对于中国的可持续发展,无疑将是具有战略意义的人才工程。

这可能是我现在可以回答 Patrick 的,我这辈子就想干这个。如果需要我干 10 年,我就干 10 年,如果需要我干 20 年,我就干 20 年。

(本文于 2007 年发表在《缤纷海归》)

再造 1 000 个柳传志

联想董事局主席柳传志被最近的《时代》杂志评为“世界 25 名最有影响力的商业领袖”之一。这不仅是联想的光荣,也是整个中国企业界的光荣。

在高兴之余,我们忍不住要问,中国需要多少个柳传志?如果中国有 1 000 个柳传志会怎么样?如何再造 1 000 个柳传志?

几乎凭直觉就可以回答前两个问题。中国的经济发展需要很多个柳传志,如果中国有 1 000 个柳传志,中国的经济甚至国家地位都会发生极大的变化(如果有人希望争论,我愿意奉陪)。

于是,我们要回答这样一个问题:中国如何再造 1 000 个柳传志?

从世界经济的历史看,杰出的商界领袖大多是由企业培养的,是在商场即战场的实际拼杀中涌现出来的,就像 GE 的韦尔奇等。而企业在造就这些杰出 CEO 的过程中,常常得到了商业教育(如 MBA 教育等)和领导力发展顾问公司的配合,企业本身也拥有大量研究领导力发展的专家和专门机构。跨国企业之所以每年投资大量的人力物力来培养企业的领导人,其根本原因就在于它有效地保证了企业发展所需要的领导人才。GE 的领导力中心就是其中的一个典型例子。

而中国在制造大量杰出的商界领袖方面,还存在着短期内不可逾越的障碍。其主要原因有三:

(1) 中国的商业教育(包括 MBA 教育)的水平低下(从数量和质量两方面来看)。

(2) 中国的绝大部分企业还不具备培养杰出商业领袖和管理者的

能力。

(3) 中国还缺少大量的领导力和管理发展的专家。

一方面中国希望有一批企业进入世界 500 强,也就是说中国经济的发展需要我们拥有一批具有世界水平的企业领袖,另一方面中国在短期内又缺乏培养一大批世界水平的企业领袖的条件和机制,我们的对策在哪里?

中国在体育方面的成功经验,以及发达国家在培养企业领袖方面的具体实践为我们提供了很多启示。中国完全可以整合国内和国际的资源,整合教育、企业和顾问公司的资源,建立 CEO 的“国家队”,实施“再造 1000 个柳传志”的国家工程。

要实施这样的“柳传志工程”,除了政府的决心和相应的财政支持之外,下列条件必须得到满足:

- (1) 一个具有世界水平的领导力发展顾问团。
- (2) 一批愿意参与并愿意投资的企业。
- (3) 一批希望参与试点的海内外商学院。

“柳传志工程”可以借鉴世界一流企业的领导人继任计划来实施。世界一流企业在培养他们的企业领袖接班人时,通常会采用下列方法和流程:

建立 CEO 领导力素质模型,为发展领导力建立基准和规范。这一素质模型的建立,需要经过一个严格的程序,它为评估、选拔、培养领导人和领导力提供了基础;

根据领导力素质模型,评估现有管理者的素质水平,并将现有的水平与所要求的水平做比较,从中找到差距。领导力评估所用的方法常常包括(但不限于)行为事件访谈法、定制的 360 度评估法和评价中心等方法;

根据素质评估的结果,为每一位潜在的未来企业领导人定制一个发展规划。企业、政府和社会提供必要的培训和发展资源。这些资源包括教育和培训、聘请教练、轮岗培养和恰当的绩效管理系统,等等。在实施过程中,还必须定期对继任干部进行重新评估,以考察发展规划的有效性,以便根据需要修订发展计划。同时设计出相应的薪酬和激励制度,使后备干部得到最快的发展。

如果要在我国实施“柳传志工程”，我们需要经过下列步骤：

1. 建立一个具有世界水平的顾问团

这一顾问团应包括研究领导力和管理发展的专家、商业教育的专家、企业领导人的代表等。这个顾问团应由一个具有世界眼光的 CEO 或前 CEO 担任领导人。

2. 建立中国 CEO 的素质模型

建立中国 CEO 的素质模型，需要对我国企业界的杰出代表，如柳传志和张瑞敏等，进行深入的研究。同时可参考世界杰出的 CEO 素质模型，以此建立具有世界水平，又有中国特色的 CEO 素质模型。世界上已有成熟的素质模型建立和应用技术，一些国际性的顾问公司早已通过研究建立了 CEO 素质模型，这些资源都可以帮助我们完成这项工作。

3. 建立一个后备 CEO 人才库

在试点企业，通过 CEO 素质测评等方法选拔出一批 CEO 的后备人选，并为每一个后备 CEO 设计一个发展规划。在这一个发展过程中，领导力发展的顾问与专家、商业教育机构和企业将通过协同的努力，为 CEO 后备干部的发展提供支持，并定期测评后备干部的进展情况，调整相应的发展计划。

“柳传志工程”实施的成功，取决于诸多方面的配合和协调。政府的参与，企业的支持，领导力发展的国内外专家资源和商业教育资源的应用，特别是后备 CEO 个人的努力，构成了成功的关键。

这项工程一旦成功，其产生的经济效益是无法估量的。它将大大地缩小我国顶尖企业领导人与世界优秀企业领导人之间的差距，大大地缩小我国在企业领导力发展方面与世界的差距，迅速地建立起一支领导力发展的专家队伍，同时也将有效地带动商业教育等相关行业。

如果顺利实施这一计划，我国将可能在 10~15 年的时间内，产生出数百位具有世界水平的企业领导人。这对于帮助更多的我国企业进入世界 500 强，无疑是具有战略意义的人才工程。

（本文于 2001 年初发表在《21 世纪经济报道》）

塑造杰出领导人

前几年有人预测 2010 年的时候将有 50 家中国企业进入世界 500 强，也就是说 10% 的世界 500 强是中国的企业。可以想象一下，如果真的有这么多的中国企业进入世界 500 强，那又有多少中小企业和这 50 家公司配套呢？谁将管理这 50 家公司？又有谁将管理和领导这些和 500 强公司配套的成千上万的中国中小企业呢？

这就将塑造杰出领导人的课题提上了议事日程。

为什么要塑造杰出的领导人？如何来塑造杰出的领导人？在关于领导人培养方面，中国人是有很多智慧。2500 年前有一本书叫做《大学》，就提到了修身、齐家、治国、平天下；《孙子兵法》里面也提出了高级军事领导人的素质要求：智、信、仁、勇、严。可见，中国人几千年前就提出了对杰出领导人的素质要求和培养路径。如果要做很大的事业的话，第一步首先从修身开始，因为中国人觉得，修身之后才可以管理好自己的小家。因为家庭对我们中国人来说，能够为领导人才提供一个平静的港湾。所以家庭的有效性取决于修身，然后才能够说得上治国和平天下。我希望用这样一个理念，同时也是中国人几千年的智慧，概括解释一下我们中国的领导人要怎样才能做好企业。

一、修身与“六道坎”

我把修身看做是企业家身心素质的修炼。身心素质的修炼对于企业领