

中国领先企业管理思想研究

The Management Philosophy of
China Leading Enterprises

陈春花 乐国林 曹洲涛 等著



机械工业出版社
China Machine Press

中国领先企业管理思想研究

The Management Philosophy of
China Leading Enterprises

陈春花 乐国林 曹洲涛 等著

教育部人文社科项目成果（课题号：11YJA630004）



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中国领先企业管理思想研究 / 陈春花等著. —北京: 机械工业出版社, 2014.6

ISBN 978-7-111-46988-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 123962 号

深植于中国管理现实, 观察和理解管理实践是一个必要和必需的训练, 找到中国本土管理实践规律的路径, 是中国管理学者的使命。因此, 在中国本土管理研究探索和评价的思潮中, 实践导向的管理研究尤其是领先企业的实践越来越受到关注。以海尔、华为、联想、阿里巴巴等为代表的领先企业被许多企业视为追赶的对象、模仿的范型, 作为企业建立民族信心的力量, 作为中国本土管理成功的标杆。这些扎根中国文化土壤并在与西方前辈企业竞争中成长壮大的公司, 为研究者嵌入中国本土管理情境, 观察和理解管理实践提供了成功实践的范本。

中国领先企业管理思想研究

陈春花 等著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 张 昕

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2014 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 17.25

书 号: ISBN 978-7-111-46988-9

定 价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

教育部人文社会科学一般项目

“我国领先企业管理实践蕴含的本土管理元素及其可移植性”结题成果

(课题号: 11YJA630004)

—— 课题组成员 ——

陈春花	乐国林	曹洲涛	陈鸿志	宋一晓	刘 祯
刘冰心	李梦雅	杨 瑞	王雅静	林海燕	陈瑾淅
李英鹏	赖溢洲	张兵兵	杨佳颖		

—— 前言 ——

在改革开放 30 多年的企业经营实践中，中国涌现了一批知名企业，许多企业保持了长期的增长并成为国内乃至国际行业领先的企业。它们的高成长、经营哲学和组织文化、组织管理制度、运营模式、技术能力（标准）等影响和带动了一大批企业的发展。这些领先企业经营和管理的思想、技术和方法并不是简单地模仿西方的管理思想和管理技术，而是扎根于中国的文化和中国人的“国民性”土壤，尤其是其中的民营企业更是具有草根经营和草根管理的本土特征。

领先企业持续成功的管理实践，引起了国内外学者对“中国本土管理智慧”的研究兴趣，这正如德鲁克所预言的，“21 世纪中国将与世界分享管理奥秘”。由此而行，中国管理研究正在从向西方学习模仿、引入学科方法的“照着讲”阶段，进入关注本土情境、融入全球管理、构建管理的“中国理论”的“接着讲”阶段。在“接着讲”的本土管理研究热潮中，越来越多的学者在评价和反思中国管理学界的管理研

究，探讨中国管理（学）的西方化与本土化的研究取向、研究水平和学科建制等研究选题、方法和结果的评价问题。中国管理实践研究作为中国本土管理科学和本土管理研究当中一个十分重要的研究领域，它必然应当从理论性、实践性和创新性三个方面接受本土管理研究从选题、方法、程序到结果方面的评判。

在中国本土管理研究探索和评价的思潮中，实践导向的管理研究尤其是领先企业的实践越来越受到关注。以海尔、华为、联想、阿里巴巴等为代表的领先企业被许多企业视为追赶的对象、模仿的典型，成为企业建立民族信心的力量和中国本土管理成功的标杆。这些扎根中国文化土壤并在与西方前辈企业竞争中成长壮大的公司，为研究者深植于中国管理现实，观察和理解管理实践提供了成功实践的范例样本。我们（课题组）长期跟踪国内领先企业经营管理实践，并在《领先之道》中通过“纵贯”案例研究揭示了领先企业采用“中国理念、西方标准”的“以道示法”的本土管理文化。在此基础上，我们根据“领先企业本土管理思想导入的逻辑”，探索性地提炼“和、变、用”三个本土管理元素，其中：“和”的管理元素包含聚和、联和、利和三个维度；“变”的管理元素包含自变、势变、量变三个维度；“用”的管理元素包含实用、适用、管用三个维度。通过借鉴波特价值链思想，探索性地提出领先企业“和、变、用”管理价值链模型。

中国本土管理元素依循价值链结构来推动企业领先成长，必定能够使“和、变、用”管理思想成为有迹可循、价值关联、链式驱动的企业竞争领先的正能量。我们选取了华为、阿里巴巴、南方报业传媒集团和 TCL 等四家领先企业来验证其经营管理实践中蕴含的“和、变、用”管理思想，分析本土管理元素价值链逻辑，总结领先企业管理实践的价值贡献：华为的自组织管理实践，验证了“灰度平衡之‘和’、驱动开放经营之‘变’、协同管理

之“用””三者的阴阳价值链逻辑；阿里巴巴的案例则充分印证了“价值观之“和””如何引领企业顺势而为、拥抱变化的组织行动，践行“帮助顾客创造价值”的实用主义，从而成就阿里巴巴电商“神话”的“精神与物质”互动的价值链；南方报业传媒集团的战略核变，展现了以“战略经营机制之‘变’为中心，报业精神文化之‘用’为推手，产业、资源与使命聚‘和’为境界”的核变价值链结构；TCL集团的国际化成长则揭示了利益共享之“和”稳固企业体制的根基，塑造鹰文化逆难而变的企业躯干，成就TCL国际经营的涅槃重生和逆境飞跃的神奇。

本土领先企业实践研究成果来自这些领先企业长期经营管理实践经验的累积，经由管理研究的归纳、抽象和提炼形成本土文化特征的管理理念和实务知识，对于无数后发公司或者处于艰苦跋涉阶段的公司，具有迁移示范性和实践学习效应。然而，要做好领先企业的管理知识的移植迁移，必须掌握知识迁移和转化的规则和影响知识迁移转化的关键因素。就“和、变、用”管理思想的移植而言，更应当明了落地实施的应用方法论：“和”的管理元素在客户价值链节点和组织结构节点就有不同区分；“变”的管理元素在研发及产品设计价值链节点和生产运营价值链节点的聚焦点不一；“用”的管理元素是对目标与过程的效用链接。在管理知识的具体移植方略上可从价值理念移植、制度结构嵌入和激励环境营造三个方面来开展移植转化的工作。

通过对领先企业本土思想的理论探索和案例企业的提炼分析，本研究初步验证了领先企业管理理念和实践中蕴含的“和、变、用”管理思想（元素），它们内嵌于领先企业经营管理中的深层文化构型。本研究可能的创新体现在：①提出了中国管理实践研究评价的三维论和中国领先企业研究开展的科学方法论，为实践领域的本土管理指明了价值贡献的方向；②依据前期领先企业研究成果和中国文化传统，提出了中国领先企业经营管理的三个本

土管理元素，即“和、变、用”，并揭示了三个元素的管理含义及其维度；③探索性地构建了“和、变、用”管理思想嵌入企业经营管理的价值链模型，并以华为、阿里巴巴、南方报业传媒集团和 TCL 集团的经营管理实践为例验证并提炼了“和、变、用”管理思想在优秀企业中的情境应用；④提出“和、变、用”管理思想（元素）向其他企业进行移植的迁移应用方法论和移植方法对策。

关键词：领先企业；“和、变、用”；管理元素；管理思想；管理实践

—— 目录 ——

前言

第1章 中国本土管理思想研究的兴起和现状 // 1

- 1.1 管理实践先行 // 2
- 1.2 从“照着讲”到“接着讲” // 6
- 1.3 研究的兴起与展开 // 10
 - 1.3.1 研究的缘起 // 12
 - 1.3.2 何谓中国本土管理研究 // 14
- 1.4 研究现状评述 // 17
 - 1.4.1 研究对象界定 // 17
 - 1.4.2 理论研究成果简析 // 20
 - 1.4.3 存在的问题及发展方向 // 26

第2章 中国管理实践研究评价及实践路径探索 // 32

- 2.1 如何评价 // 33
 - 2.1.1 选题确定的评价 // 34
 - 2.1.2 研究方法的评价 // 35
 - 2.1.3 研究结果的评价 // 37
- 2.2 评价维度设置 // 39

2.2.1	实践性维度	// 39
2.2.2	理论性维度	// 41
2.2.3	创新性维度	// 42
2.3	评价视角的本土领先企业实践研究路径	// 43
2.3.1	三种路径的评价	// 43
2.3.2	本土领先企业实践研究路径探索	// 46
第3章	领先企业管理实践研究的框架：实践、文化与价值链逻辑	// 51
3.1	机遇和价值	// 52
3.1.1	国外领先企业的实践价值与实践性管理研究	// 52
3.1.2	中国领先企业的实践及其对本土管理思想的启发效应	// 59
3.2	领先企业管理实践产生的本土文化底蕴	// 64
3.2.1	文化与管理实践的关系	// 64
3.2.2	美日领先企业管理实践的本土文化底蕴	// 70
3.2.3	中国情境下本土领先企业的特征	// 77
3.3	“和、变、用”管理思想	// 81
3.3.1	中国领先企业管理思想与传统文化关联的逻辑	// 81
3.3.2	“和、变、用”本土管理思想提出	// 84
3.4	企业领先成长的价值链探索	// 89
第4章	华为的“自组织”管理	// 92
4.1	从籍籍无名到享誉全球	// 93
4.2	华为的“自组织”实践	// 96
4.2.1	文化先导“危机感”常在	// 96
4.2.2	市场研发一体求变	// 99
4.2.3	“奋斗者为本”的人才自组织机制	// 103
4.2.4	自组织形态的管理流程设置	// 105
4.3	华为管理实践的价值贡献	// 107
4.3.1	基于灰度“和”的自组织管理逻辑	// 107
4.3.2	聚和兴利的“和”管理	// 108

4.3.3 自省日新的“变”管理 // 110

4.3.4 执两用中的“用”管理 // 113

第5章 阿里巴巴的“价值观驱动” // 115

5.1 阿里巴巴的难题 // 116

5.2 阿里巴巴的成长 // 118

5.2.1 阿里巴巴的成长历程 // 118

5.2.2 阿里巴巴的高绩效成长 // 124

5.3 阿里巴巴的价值观管理实践 // 128

5.3.1 价值观驱动型企业的诞生 // 128

5.3.2 基本的价值观原则——约法三章 // 129

5.3.3 系统的组织价值观 // 130

5.3.4 员工的价值观考核 // 131

5.3.5 价值观的发展 // 136

5.3.6 价值观的内外一致 // 137

5.4 阿里巴巴管理实践的价值贡献 // 140

5.4.1 价值观管理的“和、变、用”思维 // 140

5.4.2 实践指导 // 149

附录 // 152

第6章 南方报业传媒集团的“核变” // 155

6.1 一个甲子的长盛不衰 // 156

6.2 “核变”转型实践 // 159

6.2.1 核裂变之品牌裂变 // 160

6.2.2 核聚变之全媒体聚合战略 // 161

6.3 南方报业传媒集团“核变”转型的价值贡献 // 165

6.3.1 南方报业传媒集团“核变”的管理逻辑 // 165

6.3.2 产业的“和”管理 // 167

6.3.3 转型期大胆求变 // 173

6.3.4 发挥精神与文化的适用性 // 178

第7章 TCL——“鹰的重生” // 181

7.1 从国内领先走向国际化 // 182

7.2 TCL 国内领先之路 // 186

7.2.1 “以和为贵”的理念与行动 // 187

7.2.2 产权变革 // 191

7.2.3 渠道创新 // 193

7.3 TCL 的国际化之路 // 195

7.3.1 国际化初探 // 195

7.3.2 国际化受挫 // 199

7.3.3 从挫折中汲取力量 // 205

7.4 TCL 管理实践的价值贡献 // 207

7.4.1 以利益共享之“和”为本的自我成长管理 // 207

7.4.2 利益共享的“和”管理 // 208

7.4.3 顺应时势的“变”管理 // 210

7.4.4 谋求发展的“用”管理 // 212

附录 // 214

第8章 领先企业管理实践可移植性：情境与对策 // 216

8.1 领先企业管理实践的可移植性 // 217

8.1.1 领先管理思想和实践的迁移示范性 // 217

8.1.2 领先企业管理思想和实践是管理知识的主要来源之一 // 219

8.1.3 领先思想和管理实践迁移的理论分析 // 221

8.2 “和、变、用”管理思想实践转化的方法论 // 224

8.2.1 “和、变、用”管理思想嵌入企业经营管理的方法论 // 224

8.2.2 领先企业管理理念与实践移植转化的对策 // 228

附录 中国领先企业领导者的文化领导力探索性案例报告 // 234

后记 // 247

参考文献 // 249



第1章

中国本土管理思想研究的 兴起和现状

中国经济持续多年快速发展,经济总量超过日本名列全球第2位,在中国经济崛起创造奇迹的进程中,各种所有制企业的竞相发展和壮大无疑是奇迹创造的主力军。它们在向跨国公司学习制造技艺、管理方法、制造流程的过程中,创造性地展现了中国企业和企业家对本土市场渠道、顾客价值、产品结构、竞争谋略的独到理解和运用,并涌现了一批后发崛起、竞争领先的本土企业。中国本土企业的创业、崛起和竞争力的形成,对于世界而言,属于微观经济领域的“中国现象”,它们的经营管理实践,使得中国成为一个具备组织管理研究合法性和可行性的情境(Tsui等,2004),为深入发展中国本土管理研究提供了宝贵的现实资源。另一方面,中国管理科学研究及管理教育自20世纪80年代中期迄今的近30年间,已经走过了学习、借鉴及模仿西方管理理论的初级阶段。现在面临的问题是今后20年如何走,中国管理科学发展正处于一个历史的转折时期。越来越多的学者意识到,管理研究的问题应当来自具体的管理情境,在此基础上运用规范方法进行理论研究,才有可能构建具有不同程度普适性的、科学性的管理理论。中国学者应以中国本土的商业环境为背景,以中国问题为核心,开展具有创新性的本土管理研究。

1.1 管理实践先行

我们有机会研究中国本土管理思想是源于中国经济以及中国企业实践的腾飞。20世纪80年代以来,中国的经济改革实现了由计划经济向市场经济的过渡,并在2013年的十八届三中全会中确立了市场在资源配置中的决定性作用,整个中国的经济环境实现由封闭管制向开放开发,再向创业创新的转型。经济体制的调整、改革和开放,促进中国经济发展的资本、人才、土地、劳力、技术、市场等各种动力要素释放出了前所未有的经济能量。中国经济呈现快速增长的势头,经历了长达30年的超过10%的GDP发展速度,经济总量由1978年0.268万亿美元增长到2012

年 8.267 万亿美元，由当年的世界排名第 15 位跃居到仅次于美国的全球第 2 大经济体，并成为全球第一大贸易国，在 21 世纪初期成为全球制造业工厂。

中国经济体制的不断改革创新，吸引了世界跨国公司来中国投资的热情，推动了社会创业和企业改革的热潮，中国进入了“企业家和企业推动经济与变化的时代”（陈春花，2009）。在这股改革开放和市场化的洪流中，中国本土企业注定从一开始就必须在向外资企业“拜师学艺”并与“师傅”直面竞争中的生存、发展与壮大问题，而外资企业强大的技术、资本与管理优势，是绝大多数本土企业所不具备的。例如，当海尔从濒临倒闭的青岛日用电器厂起步时，西门子、东芝、松下等外资品牌在中国的经营和市场拓展已风生水起；当华为公司还处于交换机代理和技术积累阶段时，通信巨头爱立信在中国已有 8 家合资企业、13 家办事处，拥有 2 600 名员工，年营业额超过 10 亿美元。

就是在这种技术落后、管理滞后和市场夹缝的情况下，中国本土的企业和企业家充分显示了创业和经营的企业家精神、组织学习能力、灵活运用谋略和成本控制能力，在向跨国公司学习制造技艺、管理方法、制造流程的过程中，他们创造性地展现了中国企业对本土市场渠道、顾客价值、产品结构、竞争谋略的独到理解和运用。在与“洋师傅”的同场竞技中，在部分行业或产业，例如白电、钢材、通信、玩具、电商等，本土企业已经或正在成为国内市场的主导性品牌，即使在许多仍然为国外企业和品牌占有明显优势的行业，本土企业也已开始展现强劲的竞争实力，如计算机制造行业的联想、手机行业的华为和中兴、汽车行业的长城与吉利、IT 行业的腾讯、快递行业的顺丰，等等。

不仅如此，越来越多的中国企业走向国际舞台，参与全球范围内的市场竞争和投资发展，展现中国企业的竞争力和国际化。自 1989 年中国银行作为中国首家企业进入《财富》世界 500 强后，进入世界 500 强的企业呈现平稳上升的态势（见图 1-1），2011 年上榜企业数量首次超过日本

位居第2。2013年最新发布的《财富》世界500强中,中国企业数量达到95家(内地企业89家),占19%,中国此次上榜企业的总收入达到5.2万亿美元,占世界500强企业总收入的17%。可见,随着中国经济持续稳健增长,越来越多的中国企业登上了世界舞台,并将扮演更加重要的角色。

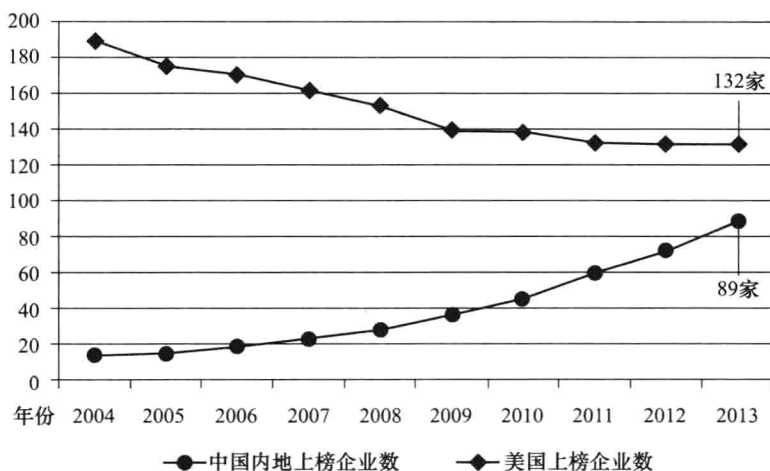


图 1-1 2004 ~ 2013 年度《财富》世界 500 强中国内地和美国上榜企业变化对比

资料来源:中国证券网. 2013 年《财富》世界 500 强排行榜: 中国公司逼近 100 家. http://www.cnstock.com/v_news/sns_yw/201307/2647560.htm.

针对中国本土企业在国内市场竞争中的“后发崛起”以及逐鹿全球市场的态势,有不少声音认为,成本控制、技术和产品模仿、价格优势以及渠道能力是促成中国企业追赶甚至超越知名跨国企业的主要原因,而少有论者关注到中国企业和企业家在企业经营管理方面的管理思想和管理方法,对打造和提升企业竞争优势的影响。事实上,许多本土企业尤其是占据行业领先优势的企业,它们在长期的经营实践中,不仅重视吸收和借鉴西方先进的管理思想和管理工具,也十分重视提炼合乎企业自身的经营管理哲学和管理方法,逐步形成独具特色的实战性管理思想或管理体系,例如:华为基本法与高绩效管理、联想的管理三要素、海尔的 OEC 和人单合一、中国建材集团的央企市营、娃哈哈集团的家文化、邯郸钢铁的模拟

市场成本控制法，等等。

如果说在 20 世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒的科学管理和福特的标准化及流水线生产，而在第二次世界大战后日本崛起的过程中，扮演主要角色的企业得益于丰田的看板管理和精益生产模式，那么，对于推动经济持续快速发展的中国企业，担此大任的经营管理因素又是什么呢？如果我们能够从福特汽车、GE 公司、苹果公司、戴尔公司、宝洁公司找到美国成功企业的管理典范，如果我们能够从丰田制造、松下公司、索尼公司、三井物产、东芝电子发现日本成功企业的经营秘诀，那么，我们能否找到支撑中国本土企业后发崛起、持续成功的“管理之道”？

虽然中国本土企业的成长和发展取得了举世瞩目的成就，在《财富》世界 500 强中的比例和排名不断刷新，但我们可以发现，在与世界一流企业的进一步比较中，中国企业在很多方面的差距还相当大：在企业规模实力方面，中国企业在许多行业还远远落后世界同行领先企业；在技术创新方面，绝大多数中国企业 500 强的发展并不是由技术进步推动的；在人均营业收入方面，2011 中国企业 500 强为 102.15 万亿元，仅占到世界企业 500 强的 45.6%（何宗渝等，2011）。^①更为重要的是，由于经营管理不当，中国本土企业的生命周期仅 3.7 年，而欧洲和日本企业的平均寿命为 12.5 年、美国企业 8.2 年、德国 500 家优秀中小企业有 1/4 都存活了 100 年以上（邢利宇，2010）。^②过去 20 年，中国工厂工人的平均生产率已提高了 10 倍，但仍不及美国同项指标的 1/3。^③为了让更多企业在“质”和“量”上成为世界领先的标杆企业，让更多的中国中小企业健康成长，总结中国优秀企业的成功管理思想，发现适合于中国文化传统的本土管理基因，不仅具有了实践可能性，而且正逢其时。

① 何宗渝，侯大伟．从 2011 中国企业 500 强看中国大企业 10 年之变 [EB/OL]．新华网，2011-9-3．http://news.xinhuanet.com/fortune/2011-09/03/c_121962873.htm

② 邢利宇．中小企业平均寿命 3.7 年家族企业多“富不过三代”[EB/OL]．新华网，2010-12-17．http://news.xinhuanet.com/fortune/2010-12/17/c_12889731.htm

③ 美 5 年内超中国成制造业老大？[EB/OL]．搜狐资讯，2011-5-7．<http://roll.sohu.com/20110507/n306942954.shtml>