

云管理时代

解码中国管理模式 6

中国管理模式杰出奖理事会 著



机械工业出版社
China Machine Press

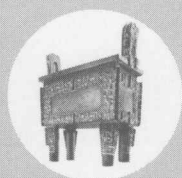
014043357

F279.23
528
V6

云管理时代

解码中国管理模式⑥

中国管理模式杰出奖理事会 著



北航

C1731524



机械工业出版社
China Machine Press

F279.23
528
V6

738830310

图书在版编目(CIP)数据

云管理时代:解码中国管理模式⑥/中国管理模式杰出奖理事会著. —北京:机械工业出版社, 2014.6

ISBN 978-7-111-46587-4

I. 云… II. 中… III. 企业管理-管理模式-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第084261号

作为中国管理界首个针对中国企业管理实践成就的荣誉奖项,“中国管理模式杰出奖”致力于打造一个管理创新的中国乃至世界级平台,通过探访中国具有杰出管理创新理念和成功实践的企业,总结梳理出成功的中国企业管理模式并加以推广。《云管理时代:解码中国管理模式⑥》将第六届“中国管理模式杰出奖”获奖企业的管理模式甄选成案例集,对越秀、旭辉、TCL、姚明织带、桑乐太阳能、连云港港口、润华、中顺洁柔、良友饮食等9家企业的优秀管理经验进行了概括和介绍,研究理论和事例生动结合,具有极强的可读性。

云管理时代:解码中国管理模式⑥

中国管理模式杰出奖理事会 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:蒋桂霞 方琳

责任校对:董纪丽

印刷:三河市宏图印务有限公司

版次:2014年6月第1版第1次印刷

开本:170mm×242mm 1/16

印张:17.5

书号:ISBN 978-7-111-46587-4

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:hzig@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

编 委 会

徐少春	蔡舒恒	范玉顺	刘 杰	周利国
任建标	黄双喜	张良杰	徐 萍	吴生平
王 宏	焦 晶	张 刚	张 晶	王 庚
谢 伟	关 丽	尹晓波		

——。序 言。——

互联网转型，中国管理模式迈进全新时代

2013年，注定是不寻常的一年。

11月9日至12日，党的十八届三中全会在京召开，审议通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，它迅速引起国人的期待和世人瞩目。

一项有趣的统计显示：十八届三中全会公报中提到“改革”多达59次，这也是提及改革次数最多的一次会议。这不只是“说说而已”，而是要引领中国今后的发展！在改革顶层设计方面，中央专门成立全面深化改革领导小组，负责改革总体设计、统筹。一切都将验证：改革，仍是中国的最大“红利”！

这无疑是个福音。事实上，历经30余年的高速发展，中国所有的后发优势几乎被消耗殆尽：人口红利、政策红利、资源红利、市场红利等诸多红利，在高投入、高耗能、高排放的粗放式发展模式下，渐渐失去优势，而资源枯竭、环境污染等问题随之而来。

诸多中国企业，如今不得不终结延续多年的“野蛮成长”模式，转而寻求健康发展的济世良方，为实现百年基业的梦想而苦苦探索。

当此产业转移、企业转型的重大时刻，中央深化改革之举，对于中国千千万万的企业而言，无疑是“久旱甘霖”。这可谓中国企业的第一个重大“利好”。

第二个重大利好，则含有“既机且危、危中有机”的因素。这正是近几年势头汹涌的移动互联网浪潮。在第三次科技革命的持续冲击波中，以移动互联网、云计算、物联网、大数据等为特征的互联网时代让所有企业都面临挑

战。面对“如水、电一样的互联网基础设施”，传统企业的选择显得尤其重要，要么拥抱互联网活得更好，要么被互联网时代所淘汰，这也是一道非做不可的“生死选择题”。

我们很高兴地看到，不少先知先觉的企业，已经在新趋势、新浪潮中成为“早起的鸟儿”，譬如依托微信在社交媒体年代挺立潮头的腾讯，还有不少企业依靠 O2O、C2B 等全新模式，也开始崭露头角。

在互联网时代，不少中国企业已经开始与西方发达国家的企业站在了同一起跑线上，至少有了这种同台竞技的可能性。能否抓住新机遇、不被国外同行再次抛在身后，也是中国企业领导人需要认真思考、积极应对的巨大考验。

不被落下，提升内功也不容忽视。帮助中国企业提升管理理念，塑造先进而符合时代潮流的管理模式，对这方面的探索，可谓中国企业的第三重利好。

不得不说，已经迈入第六个年头的“中国管理模式杰出奖”遴选活动，正是承担这一使命的活动。如今的杰出奖遴选，以“云管理”为主题，发掘了不少成功的企业管理实践，分享富有中国智慧的管理思想，为转型期的中国企业提供范例思考，这是杰出奖理事会紧跟时代脉搏不变的使命。

赋予人类充分想象空间的互联网，是 20 世纪人类创造的最伟大奇迹之一。

生逢其时，我们可以携手拥抱互联网转型，我们可以见证互联网时代中国企业的转型与变革，我们可以验证中国管理模式创新与新生，还有比这更有挑战、更有价值、更有意义的大事吗？

曲维枝

国务院参事

中国电子商会会长

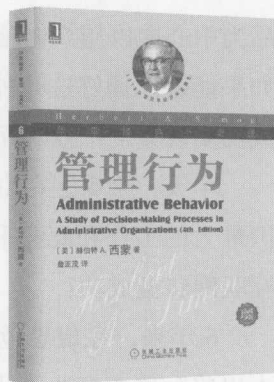
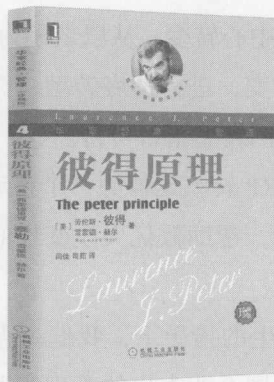
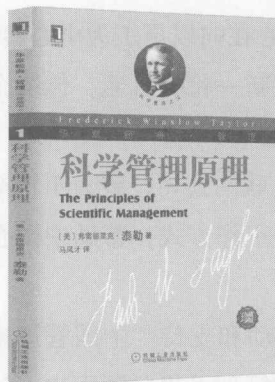
国家信息化专家咨询委员会原主任



北航

C1731524

华章经典·管理



科学管理原理 (珍藏版)

作者: (美) 弗雷德里克·泰勒 ISBN: 978-7-111-41732-3 定价: 30.00元

彼得原理 (珍藏版)

作者: (美) 劳伦斯·彼得等 ISBN: 978-7-111-41900-6 定价: 35.00元

管理行为 (珍藏版)

作者: (美) 赫伯特 A. 西蒙 ISBN: 978-7-111-41878-8 定价: 59.00元

组织 (珍藏版)

作者: (美) 詹姆斯·马奇等 ISBN: 978-7-111-42263-1 定价: 45.00元

权力与影响力 (珍藏版)

作者: (美) 约翰 P. 科特 ISBN: 978-7-111-41814-6 定价: 39.00元

Z理论 (珍藏版)

作者: (美) 威廉·大内 ISBN: 978-7-111-42275-4 定价: 40.00元

福列特论管理 (珍藏版)

作者: (美) 玛丽·帕克·福列特 ISBN: 978-7-111-42276-1 定价: 50.00元

战略管理 (珍藏版)

作者: (美) H. 伊戈尔·安索夫 ISBN: 978-7-111-42264-8 定价: 40.00元

总经理 (珍藏版)

作者: (美) 约翰 P. 科特 ISBN: 978-7-111-42253-2 定价: 40.00元

马斯洛论管理 (珍藏版)

作者: (美) 亚伯拉罕·马斯洛等 ISBN: 978-7-111-42247-1 定价: 50.00元

经理人员的职能 (珍藏版)

作者: (美) 切斯特 I. 巴纳德 ISBN: 978-7-111-42276-1 定价: 49.00元

工业管理与一般管理 (珍藏版)

作者: (美) 亨利·法约尔 ISBN: 978-7-111-42280-8 定价: 35.00元

决策是如何产生的 (珍藏版)

作者: (美) 詹姆斯 G. 马奇 ISBN: 978-7-111-42277-8 定价: 40.00元

目 录

序言 互联网转型，中国管理模式迈进全新时代

导言 从 1984 到 2012 // 1

第一篇 战略远见篇

第1章 越秀集团：产融结合、双轮驱动、内外联动

基于云管理支撑的发展战略与战略管理 // 9

越秀集团：资本“越域”，内功“领秀” // 9

1.1 越秀集团企业概况 // 10

1.2 集团战略及价值链模型 // 14

1.3 越秀集团战略管理模式 // 17

1.4 云管理对越秀集团战略管理的支撑 // 23

1.5 越秀集团云管理价值评价 // 24

第2章 润华集团：尝鲜“双品牌”

大型汽车服务集团创新路径 // 27

润华：先行者的优势 // 27

2.1 企业简介 // 30

2.2 商业模式及产业链分析 // 34

- 2.3 云管理应用状况分析及前景分析 // 44
- 2.4 云管理价值分析 // 48

第二篇 卓越运营篇

第3章 旭辉集团：“云管理”实现高效执行力 // 55

旭辉集团：拥抱“人才+资本”时代 // 55

- 3.1 企业简介 // 58
- 3.2 企业管理提炼 // 64
- 3.3 云管理——企业管理模式介绍 // 69
- 3.4 云管理价值分析 // 83

第4章 连云港港口集团：三化融合助推转型，低碳智慧构建强港 // 85

打造“绿色桥头堡” // 85

- 4.1 企业简介 // 87
- 4.2 企业特性与管理模式 // 92
- 4.3 云管理——企业管理模式介绍 // 95
- 4.4 云管理的价值分析 // 107

第三篇 研发创新篇

第5章 TCL：构建“内合外聚研发生态圈” // 113

TCL：跨界的力量 // 113

- 5.1 企业背景介绍 // 117
- 5.2 商业模式与运营模式 // 122
- 5.3 研发体系背景 // 125
- 5.4 生态圈研发创新体系剖析 // 127

5.5 云管理技术在研发模式中的应用 // 142

5.6 云管理价值评价 // 146

第四篇 文化风范篇

第6章 桑乐太阳能：打造“红色管理文化”

面向村镇市场的新型管理模式 // 153

桑乐：“高团长”的回马枪 // 153

6.1 企业简介 // 155

6.2 商业模式及产业链分析 // 161

6.3 云管理应用状况分析及前景分析 // 177

第7章 青岛良友：五心服务 良友相伴

云管理推进良友饮食“双服务”企业文化建设 // 189

舌尖上的“良友” // 189

7.1 企业简介 // 192

7.2 良友“双服务”企业文化及管理模式的特点及其价值链 // 194

7.3 “双服务”企业文化建设 // 197

7.4 云管理对“双服务”企业文化建设的支撑 // 206

7.5 通过微博和微信工作群推进企业文化建设 // 208

7.6 良友饮食的云管理价值评价 // 210

第五篇 杰出领导力篇

第8章 姚明织带：“织造辉煌”

姚明织带管理模式 // 215

姚明织带：站在巨人的肩上 // 215

8.1 企业背景介绍 // 217

8.2 产业链特征分析 // 222

8.3 管理模式剖析 // 223

8.4 领导力分析 // 227

8.5 云管理应用 // 229

第9章 中顺洁柔：提升领导力的云模式 // 235

邓颖忠：最扎实的舞步 // 235

9.1 企业概况 // 237

9.2 中顺洁柔商业模式及遇到的挑战 // 242

9.3 管理模式提炼及云管理应用 // 246

“中国管理模式杰出奖”活动介绍 // 254

参考文献 // 267

后记 拥抱颠覆的时代 // 268

导言 从1984到2012

“当他们说一切正常时，就是你逃命的时候！”

在灾难大片《2012》中，男主角杰克逊的这句话可谓贴切之至，尤其用于形容2013这样一个沉甸甸的年份。

沉甸甸的意境，首先源于电影《1984》式的寒冷与感受。环顾全球，概莫能外，正如影片主角温斯顿从1984年4月4日开始的故事：“四月里，天气晴朗寒冷，钟敲了十三下。”无论如何，这都不像个“充满希望的年份”，礼崩乐坏，推倒重来，颠覆了人们积习30年的思维与逻辑。

人们的恐惧，往往来自不确定感，源于过去习惯的灭失，没有新的惯例可以遵循。灾难片大师罗兰·艾默里奇（Roland Emmerich）在其力作《2012》中，耗资2亿美元搭建起的各种场景、酝酿出的各种情绪，无非想极力完美地诠释这一点。

现在看来，2012没有成为世界末日，2013却差点成了世界末日。至少感觉上如是。

沉甸甸的2013

这一年，首先遭遇冲击的是各类冠以“传统”的产业，无论传统媒体、传统教育、传统制造、传统销售，甚至传统模式、传统思维。那些积累了多年的经验、流程及模式，仿佛一夜之间失去了生命力。

2003年11月16日，中国最大的教育培训机构新东方在人民大会堂举办20周年庆典。新东方董事长兼CEO俞敏洪在典礼尾声发表题为“坚信理想的力量”的主题讲话，讲述了20年来，“新东方”从中关村的一个微小机

构，最终成长为一艘中国教育培训界的航空母舰的过程。末了，他颇为动情地说：“非常开心今天能够站在这里，站在人民大会堂的舞台上。这让我想起了我在上大学的时候，骑着自行车从天安门广场走过，那时候我想，有一天我能够走进这样一个神圣的礼堂。”

没人预料得到，当天晚上，俞校长就冒着寒风，带领150名企业高管奔赴郊外，封闭了整4天，讨论未来20年的发展步骤，对原定商业模式进行否定，重建新的商业模式。深陷焦虑中的俞敏洪如此吐露心声：“新东方正站在历史的重要关口。不管是互联网还是移动互联网的潜在对手，都有可能把新东方推翻！”他还打算学习阿里巴巴董事长马云的“禁语”——“通知全社会：明年是我的闭嘴年”，因为，他感觉自己对企业投入的精力及时间远远不够。

请注意：新东方绝不是徘徊在“变革与死亡”边缘上的孤例，陷入深深焦虑的也非俞敏洪一人。许多成名已久的企业家之所以没有就此发声，很大原因是他们已经退出了江湖，尤以2013年新退的居多。

其次，在改革的顶层设计上，2013依然缺乏朝野共识。而关于改革，已是近几年企业界乃至整个中国都无法忽略的关键词、热词。

即便在2013年11月9日至12日，党的十八届三中全会通过了《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，并提出目标是通过一系列重大的体制改革让中国社会全面地向“市场化”转型，并建立起有中国特色现代化的国家治理体系之后，关于改革的争论与疑惑，也并未偃旗息鼓，至少在不少国人的内心深处，一纸决定尚未完全平息他们累积的情绪。

2013年，值得中国人深刻记忆的还有“雾霾”——让人呼吸困难、健康受损的严重污染之恶果，恍若末日。这一切来得如此之快、如此之突然，让人瞠目结舌。犹记得十几年前，人们还在争论要不要重复国外“先污染、再治理”的老路。现在看，无须争论，只需行动，否则，在我们的胃因“食品安全”而沦陷之后，我们还将不得不“保卫我们的鼻子”！

呼吸困难，表达也就困难。

在2013年，国人在言语表达的充分度上，相比其他年份要弱化许多。

一是，传统传播介质迅速衰落乃至消亡（包含报纸杂志、电视甚至公关广告、市场传播等）；二是，“舆论斗争”汹涌，“孩子”（自由表达）与“脏水”（网络谣言）被一起泼掉了。

或是迁怒或是苛责，联想控股董事长柳传志也因自己的一番言论而饱受质疑。

2013年6月，柳传志召集正和岛等十余家公司座谈讨论“抱团跨境投资”时说，“从现在起我们要在商言商，以后的聚会我们只讲商业不谈政治，在当前的政经环境下做好商业是我们的本分。”此言一出，立刻掀起一场关于企业家该不该谈政治，以及柳氏言论到底意味着什么的大讨论，经久不息。

较为激烈的观点认为，“在商言商”的言论违背了企业家精神。谈政治，是企业家的社会责任之一，企业家既然拥有那么多的社会资源，就要承担起相应的社会责任。而柳传志这种言论，传递的都是消极的信号。

远大集团董事长兼总裁张跃就表示，如果仅仅“在商言商”，是把自己的能量和影响力看小了。其实一个企业、一个企业家，对整个社会都是有非常大的影响力的。“企业家不能小看自己的影响”，他说，“不然就是对自己的瞧不起！”

谁在退出舞台

10月16日，“2013福布斯中国富豪榜”发布，59岁的万达集团董事长王健林取代“饮料大王”娃哈哈董事长宗庆后，以860亿元人民币的身家，荣登“中国富豪榜”首富的席位。

一个月前的9月11日，胡润发布了他一手炮制的“富豪榜”。多年来，“胡润中国百富榜”是中国商业的花絮、调味品。状元席位，亦被万达集团董事长王健林摘得，身家为1350亿元。

这是王健林头一次当首富，但肯定不是最后一次。

如王健林一样的这批人，几乎占据了商业舞台最炫目、最值得关注的部分，种种以商业冠名的论坛峰会及秀场，他们也都是当仁不让的座上宾。

久而久之，未免审美疲劳。毕竟，企业家还不是明星，没有那么多绯闻，没有马云、雷军、李开复那么高的表演天分，也没有那么高的收视率，当一代人老去时，还真就玩不了“致青春”的噱头。

这倒还在其次，最重要的是，老一代霸着舞台不退场，新一代就只能做配角。“大树底下无杂草”，因其商业竞争因素，可以想见，在一大批“小老树”（中国企业在量级上仍有太大空间）的遮挡下，阳光不够、水分不足、营养缺失，新苗、幼苗想要茁壮成长几乎不太可能。除非像开发并做大微信的张小龙那样，赶上一个内心比较开放、真正具备工程师思维的老板马化腾。

这也未免悲哀，2012年5月18日，当1984年出生的马克·扎克伯格创办的Facebook在美国纳斯达克证券交易所上市且市值超过千亿美元之时，大洋彼岸的我们还不得不看着一堆老面孔继续表演。

回顾改革开放头30年，如今活跃的第一二代民营企业家，既是商业励志传奇的缔造者，也是改革开放仅存的硕果。但他们既是改革受益者，也可能成为既得利益阶层（尽管柳传志先生并不赞同笔者的这一说法），并最终阻碍了创新的可能。

长江后浪推前浪、青出于蓝而胜于蓝，类似道理无需多解释，这在商业社会也是放之四海而皆准的。为何？惟其没有条条框框，惟其敢想敢为，惟其可以大胆创新；看当下“万马齐喑”的现状，难道我们不正需要创新的强力推动吗？

中国商业只有推陈出新，才能保持创新的动力、持久的活力；而商业上的推陈出新，首先需要企业家的代际更替。像2013年5月10日宣布卸下已担任了14年的阿里巴巴集团CEO职位的马云一样，先觉者已开始行动，又比如2013年4月隐退的史玉柱，再之前的柳传志等。以及紧随其后的刘永好——5月22日，刘永好表示，自己将不再担任新希望集团董事长，仅任董事；公司董事陈春花和刘畅将出任联席董事长，刘畅系刘永好之女。

吐故纳新，适其时也。但变化的还不应该是面孔的新与旧，而是新旧模式的更替、新老思维的更迭。否则，只可能是“新瓶装旧酒”，新皇帝大搞“复辟”，毫无意义！

在继2012年王健林、马云的“世纪赌局”偃旗息鼓之际，2013年让人记忆犹新的另一赌局，是“黑马”雷军与“巾帼”董明珠联袂出演的。

先铺垫下：还记得电影《2012》里的情景吧？大家为了能登上救命方舟，需要付出10亿欧元，这让人望而却步，即使富甲一方的俄罗斯富豪买上船票最后也没登上方舟。

书归正传。2013年12月12日晚，2013中国经济年度人物一一揭晓，董明珠和雷军上台领奖时，现场气氛变得微妙起来，二人都坚持自己的商业模式胜过对方。雷军先表示：“请全国人民作证，五年之内，如果我们的营业额击败格力的话，董明珠董总输我一块钱就行了。”董明珠立即反击：“不可能，要赌就赌10亿！”

雷军接受挑战，赌局升级。格力电器2013年销售额为1007亿元，董明珠预计未来每年可增加200亿元；照此推算，五年之后的销售目标是2000亿元。小米2013年销售额为300亿元，五年后若超过2000亿元，则需要每年有超过40%的销售增速。

谁将最终胜出？谁将最终出局？拭目以待，有意思。

悲喜结局

《1984》与《2012》的结尾截然不同。

《1984》讲述了生活在集权主义国家的主人公因不堪忍受精神上的压迫而做出反抗，却最终遭遇悲剧命运的故事。

与之相比，《2012》场面悲壮而惨烈，但结局却让人更能接受：强烈的地震、巨大的火山爆发让熟悉的家园变成了人间地狱；在寻找和前往诺亚方舟基地的过程中，杰克逊一家经历了生死考验。最终，他们到达方舟基地，与全世界的受灾人群一起，在方舟中度过这一全球性灾害。

其实，不妨看看硬币的另一面。被全世界人误解的是：玛雅长老说2012年12月21日不是世界末日，而是一个新纪元的开始。

除旧迎新，不破不立，说的是如果不对守旧的、僵化的、传统的思维及做法进行扬弃，就不可能迎来全新的、充满希望的开始。

当我们看到很多第一二代企业家作出“退休”的决定时，我们还应该看到，与柳传志同属一个时代的 TCL 集团董事长李东生，还在继续他“鹰的重生”，并在移动互联网时代“玩真的”。

2013 年，风靡北美的特斯拉汽车（Tesla Motors），因其全新概念及完全颠覆了传统销售模式，而惊艳全球。国人或许也该关注下位于齐鲁大地的润华集团。

从 2012 年开始，润华集团就开始着手制定到 2020 年的第三次创业目标，并提出了“全生命周期”的服务理念，即从汽车销售到最后的报废，企业会把各个环节把握好、服务好。“润华汽车这些年的积累已经遍布山东省各地，为以后的发展奠定了基础。未来，我们要打造 100 公里服务圈、50 公里服务圈，将润华服务打成一个网络，以后在任何一个地方都能看到润华的服务标志。”这还是对传统 4S 店模式的一种颠覆：它的工作时间是 4S 店的休息时间，更能迎合消费者的需要。

2013 年，是“中国管理模式杰出奖”的第六届。这一年，我们关注的焦点是“云管理创新”。在这个切合时代大趋势的主题下，我们从 230 家企业中遴选了 11 家作为获奖企业。

2013 年，国人开始畅想“中国梦”，中国管理模式杰出奖理事会希望，让中国管理模式在全球崛起，亦应是伟大的中国梦。

“也许已是奇迹降临的时刻”（Maybe it's time for miracles）。当亚当·兰伯特唱起《2012》主题曲《奇迹时刻》（Time For Miracles）之际，你有没有如释重负般想要落泪？是的，压抑越深，感动越真，而奇迹也就越真切！