



Kingdee

金蝶·企业管理专家

国务院发展研究中心原党组书记、副主任 陈清泰
珠海格力电器股份有限公司总裁 董明珠
北大国际MBA (BiMBA) 院长 杨 壮
上海交通大学安泰经济与管理学院院长 周 林

专文推介

中国 解码 管理模式③

中国管理模式杰出奖理事会 著

为什么中国经济的发展速度更快、
广度更宽、持久度更长？

中国企业成功的元素有哪些？

第三届“杰出奖”14家获奖企业优秀案例告诉你答案！



机械工业出版社
China Machine Press

中国 解码 ③ 管理模式

中国管理模式杰出奖理事会 著



机械工业出版社
China Machine Press

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。本书将第三届“中国管理模式杰出奖”获奖企业的管理模式甄选成案例集，对万科、中兴通讯、沙钢、中升、环球天下、九州通、林同棧国际（中国）、深圳奋达、天威新能源、完美（中国）、五芳斋、新日电动车、招金、迪彩等 14 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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

解码中国管理模式③ / 中国管理模式杰出奖理事会著. —北京：机械工业出版社，2011.3
ISBN 978-7-111-33757-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 040276 号

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 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 20.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-33757-7

定价：40.00 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）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

——○ 编委会 ○——

徐少春	陆正飞	杨 壮	赵 晓	刘 杰
周利国	秦合舫	任建标	曹仰锋	焦 捷
黄张凯	郦金梁	宋学宝	于春玲	于文波
徐 萍	曲海燕	翁晓文	沈孝瑞	吴生平
曾 昊	赵新华	苗士科	石朝军	梁 坚
马光耀	谢艳红	段永伟	谭崇利	钟云金
张 刚	焦 晶	王春飞	陈秋霖	徐景龙
何志勇	王新宇	甘 勇	李晓雪	曹芳子

——序——

为建立中国企业管理科学做贡献

中国工业化、现代化的战略目标，绝不是仅靠大规模投资和产能扩张就能实现的，关键是奠定技术能力和管理创新的基础。而创新的管理又是新技术价值实现的必要条件。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；而第二次世界大战后，日本的崛起则得益于丰田的看板管理和精益生产方式。那么，支持中国企业持续快速发展的管理因素是什么？挖掘中国企业成功的奥秘，从实证研究入手，系统地总结“中国管理模式”，凝练我国企业管理的成功经验，进而创建中国式企业管理科学，是提高企业、产业甚至国家竞争力的基础工程。

改革开放后，企业外部环境迅速变化，计划经济体制下的那一套管理理念、管理方式已经不适用。落后的管理已经成为提高企业效率和活力的瓶颈，中国企业的管理面临着脱胎换骨的变革。面对经济体制转轨的大势，绝大多数企业管理者既兴奋不已，又茫然不知所措。1983 年，时任国家经济委员会常务副主任的袁宝华在调查研究之后，提出了“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的改造传统企业管理的思路。后来被确认为“十六字方针”。这一方针为当时的企业管理者打开了思路，指明了迷津，很快把中国的企业管理引向了既要接受历史传承又要提炼创新、既要引进学习又要结合国情和不丧失自我的道路。

管理与技术和资本不同，有明显的二重性，即管理不仅具有生产力的性质，还体现为一定的生产关系。涉及生产要素合理配置和生产经营的组织部分，科学性比较强，具有普适性；涉及生产关系，如经济制度、所有制结构和法律、民族、文化、道德等上层建筑以及意识形态方面，体现出强烈的特殊性。因此，管理存在着明显的地域、民族和文化的差异。例如，理性的官僚科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，强调精神力量的企业文化和严细精益的管理风格则产生于日本。这绝不是一种偶然，其中包含着地域、历史与民族特色的必然。

发达国家工业化期间积累的管理科学是全人类的财富，中国企业正不遗余力地从

中汲取营养；中国有悠久的历史和文化，中国企业——无论是国有企业还是民营企业，发展的路径与国外企业都有很大的差异；改革和发展过程中所遇到的矛盾、困惑以及破解的办法几乎都与中国国情密切相关，无不体现出中国的传统文化和国情的现实规定性。既承认管理的二重性，又使企业管理的普适性与特殊性有机融合，往往是企业竞争力之所在，也是企业成功的关键。

管理的二重性决定了“中国式管理”的存在，决定了“中国管理模式”的存在。它存在于将管理的一般原理与中国实际结合而取得成功的企业之中。“中魂西制”，即中学为魂，西学为体，是“中国式管理”重要的内涵。

经济发展与企业管理水平的提升是相伴相随、互助互动的。要成为经济强国必须成长出一大批具有较高管理水平和国际竞争力的企业。高速的经济发展是创新管理理论的沃土，激活了企业管理创新的热情。但是，面对现实，我们也必须承认，与持续高速的经济发展相比，中国企业的管理能力和管理水平还不适应企业的规模；中国的企业管理理论还落后于企业的实践。在缺乏系统的中国式管理理论指导的情况下，如宝钢、华为、中远、海尔、三一重工、振华港机、万向等一批企业汲取国际经验，结合国情和企业实际不断创新，取得了很大成功；但也有不少企业辉煌一时，昙花一现。因此，对中国成功企业的管理实践进行总结和理论提升，探究其成功之道，并以此指导企业管理，对普遍提升中国企业管理水平、提升中国企业竞争力具有重要的意义。

中国企业的发展路径与国外比较有很大的差异，中国企业的管理之道及其机制受制于中国国情而有其特殊性。照搬国外的一套，不能解决中国企业管理的全部问题。我们既要关注科学管理理论在资源配置和合理组织生产力方面的普遍性规律，更要重视与中国的传统、文化和经济体制密切相关的特殊性，以及特殊性与普适性有效融合的途径，研究建立中国式企业管理理论。

目前，对中国的企业管理在微观层面系统的、较长时期的实证数据和综合研究严重不足，缺乏对优秀企业成功奥秘、基本经验和管理模式的深入挖掘和剖析，致使众多企业的成功管理缺乏梳理、总结和提升。应当吸引越来越多的实际工作者和管理学界持续关注并研究中国式管理，不断探询成功实践背后的管理奥秘和理论解释。那些成功之道一旦上升到科学理论，它的普遍指导意义将惠及众多的企业。

从 2008 年开始，中国管理模式杰出奖理事会以评审“中国管理模式杰出奖”的形

式，吸引了越来越多的成功企业和研究机构、学者参与，发现并总结“中国管理模式”的成功案例。评审表彰的意义在于激励企业的管理创新，增强中国企业的自信，传播成功的管理模式和先进管理理念，并为总结提炼“中国式管理”积累资料，必将为建立中国企业管理科学做出贡献。

伟大的时代必将产生成功的管理模式。

陈清泰

中国管理模式杰出奖理事会首席顾问

国务院发展研究中心原党组书记、副主任

——序 二——

中国管理模式来自自我创新

2010年，距我加入格力电器正好20年。对我而言，这是个值得纪念的年份。

20年前，格力的年销售额仅2000万；如今，这个数字已经变成600多亿。在这其中变化的不仅是数字，今日的格力电器，已经由最初那个四处寻找合作伙伴的小企业，成长为空调行业中著名的国际品牌。

格力电器早以“中国创造”走向世界，服务全球。单就中央空调而言，仅在美国市场，格力电器每年就有80多万台（套）一拖多的格力户式中央空调被装进当地家庭；在2010年，格力电器代表中国走进非洲大地，服务于南非“世界杯”主场馆及多个配套工程，在国际舞台上赢得了广泛的知名度和影响力。

两年前，一位走访了欧美市场的日本企业家告诉我，他听到了很多关于大品牌形象下滑的声音，但来自中国的格力电器的品牌形象却在日益提升。

很多人都在问，格力是怎样做到的？

我的答案是——坚持创新。创新的目的是为了消费者的需求，让消费者买到满意的产品，享受到称心的服务。

要在市场中立于不败之地，唯一的办法就是坚持以“满足消费者”为创新目的，并将该信念贯穿于“创新”的始终。我认为，这就是永远颠扑不破的真理。

我们可以自豪地说，格力电器如今拥有超过4000名专门从事技术研发的科技人员；拥有3家研究院、15个研究所；拥有330多个世界领先水平的实验室；拥有专利3500多项，其中发明专利350多项。格力电器在科研经费投入上从不设上限，以实际需要为标准，需要多少就投入多少，仅2010年就投入了近30亿元。

也许外界会觉得格力很硬气，甚至很霸气。这种硬气从哪里来？就是来自我们对核心技术的掌握和孜孜不倦的追求。要知道，仅仅依赖于通过合作获取技术转让，是永远都无法获得真正核心技术的。中国企业要想走向世界，不能停留在模仿的阶段，而是要坚持自己研发，创造自己的核心技术。

管理亦然。

多年来，很多企业都习惯于崇拜一些成功企业的管理模式，并力图模仿。事实上，只要企业回顾自我的发展历程，就会发现，唯有适合于自身发展的管理模式，才算得上是最先进的。在这一点上，我认为管理创新同样重要。

回顾 2010 年，社会上发生了很多值得企业深思的事件：富士康事件、紫砂煲造假事件、骗补事件、紫金矿业污染等。尤其是紫砂煲造假事件，充分体现了一些企业不以创新和责任为己任，盲目地追求销售额和私利，主观地坑害消费者，是不负责任和落后的企业。

一直以来，格力电器都在坚持自己的创新文化。目前格力已有 6 万多名员工，科技人员和技术工人就有 9000 多人，其中 80%都是“80 后”，中层干部 100 多人，有 50%是“80 后”。他们都是毕业后就进入格力，是我们企业自己培养的人才。这些在格力成长的“80 后”，摒弃了“温室里的花朵”这一称谓，在格力文化的熏陶和激励下，他们始终保持着忠诚、友善、勤奋、进取的精神。

他们骄傲地说，在格力，可以找到适合自己的岗位，永远不需要通过所谓的“人际关系”，凭能力就可以！在格力，大家都明白企业好，个人才会好；企业好，国家才能更加强盛。在格力，他们可以没有生活的后顾之忧：公司出资 4 亿元，建立了可容纳 3 万名员工的大型员工生活区，为员工提供了单身宿舍、过渡房，配有图书馆、活动中心、足球场、游泳池、网吧等生活配套设施及文体娱乐设施。格力设置的“员工阳光互助基金”，帮助员工及其家属抵御重大疾病、非因工负伤治疗等社会风险。目前，这些举措已经发挥了良好效果，让员工吃了一颗定心丸。

当然，对员工的关怀并不代表对员工管理要求的放低，因为人性化关怀和严格的管理制度并不矛盾。我认为引导员工要从精神层面开始，而不是简单地放任，更不是通过物质层面的满足。实际上，每个企业都有这样的义务，让员工认识到，一个人的价值不是以你拥有多少财富来衡量，而是要让你的事业、自身的价值和社会价值融为一体。

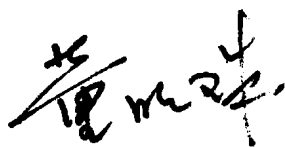
所以说，中国管理模式到底是什么？我认为，是通过我们的努力使企业员工能够视企业为家。用符合企业发展的管理，使每一个员工在企业当中感受到价值所在，这就是我们所需要的管理模式。所以，先进的管理模式不是停留在“想”上，而是看你

怎么“做”。从实践中来，不断应对变化，就是最好的管理模式。

企业要得到长久发展，还需要秉承最起码的准则——诚信和责任。

作为一个企业，对消费者的承诺一定要是诚信的，对社会和国家的行为必须是负责任的。而企业家的责任则是以其创造多少社会财富为衡量标准，而不是以个人利益为目标。

非常荣幸，在 2010 年的“中国管理模式杰出奖”评选活动中，唯一一个“卓越领导力”奖项授予了我。我希望在未来，有越来越多的中国企业超越对国际化管理模式的简单模仿，创造出更新型的适合于自身发展的管理模式，充当其他企业的学习范本。让世界上其他的企业也能够学习中国的先进管理，提高他们的管理水平，为世界经济和谐发展做出我们的贡献，承担应尽的责任。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Huang Ming, the CEO of Midea Group.

珠海格力电器股份有限公司总裁

——序 三——

中西合璧 兼容并包

从 2008 年至今，“中国管理模式杰出奖”评选活动已举办三年，评选范围覆盖了十几个行业，评选委员会在入选的几百个企业之中，选出了很多初步具备中国管理特色的企业。2010 年举办的第三届“中国管理模式杰出奖”评选活动，有 14 家分布于不同行业的企业获得提名，包括万科集团、中兴通讯、江苏沙钢集团、中升集团、九州通、环球天下教育集团、奋达实业有限公司、天威新能源、新日电动车和完美中国。这些企业各具特点，从不同的层面反映出中国企业管理模式的特色和实践。

管理模式（management model）包含了三个层面：第一，管理理念和哲学体系；第二，管理制度和管理流程；第三，管理方法和管理实践。管理理念和哲学是软件，管理制度和系统是硬件，管理方法和实践产生于软件和硬件之融合。中国管理模式的核心建立在中学为体、西学为用、中西合璧、兼容并包的基础上。中学为体就是以中国的人文、哲学、思想为主体，以西方的管理制度、流程、规则为主干而建立起的一种中西合璧的经营管理模式。核心点在于中西管理思想体系和实践的融合。

中国文化的核心建立在丰富多元的传统文化基础之上，中学为体所强调的中国文化理念的核心是儒释道的精髓。儒家的精髓建立在仁字之上，论语中讲到仁、义、礼、智、信，仁是核心，己所不欲，勿施于人，克己复礼，规范行为。因此从这个含义上讲，儒家所强调的经营思想是治世，建立诚信和规范人的行为。道家的思想是治身，强调天人一体，道法自然，上善若水，无为而治，符合天意的事情要做，不符合天意的事情一定要唾弃。佛家的精髓是治心，强调大智大慧，心静致远，弃恶从善，敬天爱人。因此，从治世、治身、治心的角度来讲，中国的儒释道的精神真正地反映出中国文化思想中的高度和道术。中国企业如果能够把握住儒释道文化精髓，加上系统思维模式和孙子兵法的战略道术，就建立了中国管理模式的人文和哲学理念基础。西学为用强调学习西方成熟管理制度、体系、流程、方法。这些体系建立在西方主张个性、

自由、公正、公平的人文主义思想之上，追溯到古希腊时期亚里士多德精神理念和欧洲文艺复兴、宗教革命。

西方管理哲学基础上产生的管理制度和体系是中国社会在几千年中所缺乏的。现代管理的制度、流程、规矩，产生于西方并成熟于西方和东方的日本。中学为体、西学为用的核心在于把中国传统文化中的儒释道精髓和成熟的管理制度和管理体系有机地结合和融合。在融合的基础之上产生出中国管理的方法和实践，包括不同形式的管理行为、领导方法、组织方法、激励策略等。

这次“中国管理模式杰出奖”所选出的 14 家提名企业，均采用了不同的管理方法、管理理念、制度和体系，反映出中国管理现状的一些特色和实践。中国管理模式雏形刚刚开始出现，虽不突出，但值得研究。经过 30 多年改革开放，中国企业取得了让世人惊叹的成就。西方和日本企业成熟的管理体系和流程已经开始融合到中国企业管理体系之中。今天的国有企业、民营企业和跨国公司在华机构在管理体系、绩效评估和管理方法等方面都开始和国际接轨，尽管差异化很大。这些企业的管理理念和企业文化深深扎根于中国传统文化理念之中，特别值得我们挖掘、总结和提升。

在摸索、发展和实践中国管理模式的过程中，我们必须对中国传统文化做深层次的反思、分析和批判。譬如，中国管理模式有没有普遍性？中国特色和普世价值有什么冲突？在中国人文环境中如何做到中学为体、西学为用？中国的是不是就是世界的？如何在弘扬中国优秀的历史文化的同时，摒弃中国传统文化中的糟粕（如顺我者昌，逆我者亡；木秀于林，风必摧之；家长制、一言堂等）。中国文化博大精深、多元复杂，没有批判精神，不能去粗取精，去伪存真，就不可能有中国管理模式。

中国管理模式的发展和成熟依赖于中国社会、文化、政治、经济、教育等领域里深层次改革的持续性和成功。中国经济发展、政治稳定、社会文明程度提升之后，中国管理模式会逐步成形、成熟、发展、完善，这是大势所趋。100 多年前的日本社会在明治维新期间曾经一度全盘西化，但经过半个世纪的经济社会发展之后，逐步发展了建立在“东学为体、西学为用”基础之上，融合日本传统文化特征和西方管理体系的日本管理模式，突出代表为丰田汽车、松下电器、索尼和京瓷。在世界大同的今天，中西合璧，对外开放，学习、吸收世界上一切好的东西，与中国企业管理文化相融合，

是发展中国管理模式的核心和保障。没有开放，就没有借鉴；没有借鉴，就没有融合；没有融合，就没有创新；没有创新，中国管理模式就没有生命力。道路是曲折的，前途是光明的，让我们共同努力发展有特色的中国管理模式。

杨 壮

中国管理模式杰出奖理事会理事

北大国际 MBA（BiMBA）院长

——序 四——

“中国管理模式”正等待采摘

自 20 世纪 80 年代起的中国经济增长是人类社会发展过程中一个史无前例的事件。虽然在此之前有日本的经济奇迹和东亚四小龙的崛起，而与此同时其他金砖国家的经济发展也相当耀眼。但中国 30 余年经济增长达到的速度、广度和持久度远远超过了历史上任何一个国家在相同的发展时期内所获得的成就。展望未来，中国仍然保持着良好的发展势头，应该不会落入困扰了拉美各国多年的增长陷阱，再过不到 30 年，中国 GDP 总量可能将超过美国而成为世界第一大经济体。面对着中国经济发展的奇迹，人们开始探讨和追寻是否有特殊的“中国发展模式”和“中国管理模式”，如果这些模式的确存在，能否被其他发展中国家甚至于发达国家所学习或克隆。

思想界的讨论聚焦于是否存在有别于“普世价值”的“中国模式”，因为涉及政治体制和意识形态方面的问题，在当前环境里很难达成共识。但如果纯粹从整体经济来看，中国的发展和当年的日本以及东亚四小龙有相当多共同的地方，就是利用低成本劳动力的优势发展最适合自身分工的制造业，利用开放的国际贸易市场带动国内经济的发展。但是，为什么中国经济的发展速度比别人要快、广度比别人要宽、持久度比别人要长呢？有些人认为这依赖于中国在当前时期内实行的特有的经济和政治体系，但我想我们还是应该更多地考察承载了中国经济发展的主体——中国的各类企业，考察它们如何在改革开放进程中摆脱陈旧的计划经济的枷锁，迎接开放的国际市场的竞争，把国际成熟的管理经验和中国悠久的传统哲学融合在一起，形成一系列有特色的治理企业的手段和方法。这当中每一个成功的企业都有一个成功的模式，如果我们从众多企业的模式中可以找到一些共同的元素，而这些共同的元素又具有明显的中国特色，也许我们就可以向世界推出成功的“中国管理模式”。

中国管理模式杰出奖理事会多年来致力于“中国管理模式”的发现和推广，组织国内顶级经济管理专家和学者评选最优秀的中国企业，进而对它们成功的经验进行剖析和总结，至今已经出版了三卷获奖企业的案例。本卷中有国内目前发展最迅猛的房

地产业领头羊万科，也有在短期内直接冲进行业前列的天威新能源，有服务于基础建设的国内最大的民营钢铁企业沙钢，也有从事教育服务业在纳斯达克上市的环球天下，等等，覆盖了中国经济发展的各个领域。每一家企业案例的内容都精彩纷呈，的确开卷有益。略有不足的是，过多的案例使得每一个案例都无法充分展开，让人感觉意犹未尽。从某种意义上说，本书覆盖的企业是有着大量潜力的素材，但深层次的开发工作还没有真正进行。举例来说，世人从日本的经济发展中总结了不少的经验，包括以精益生产为核心的丰田公司的生产管理模式。丰田模式既是高度国际化的，又是高度日本特色的。其中零库存的理念、浪费的最小化、即时生产的机制都受到了全世界很多企业模仿，但是它的精髓——企业上下的全体员工在生产管理过程中自发地不断地寻找可以改进的问题，并为寻找不出问题而忐忑不安——这确实有着深刻的日本文化的烙印，并非世人都可以轻易学到的。以我所见，我们现在寻找“中国管理模式”，就是要在我国寻找出类似于置身于日本经济中的丰田公司所创造的最佳实践。

实践之树常青，中国经济的发展以及中国企业的成功或许已经造就了若干个“中国管理模式”，但是它们如同在深山里的宝藏、在海洋深处的夜明珠，等待着真正的有志者去开发和采集。当中国的经济管理学家把中国经济飞速发展的奇迹上升到理论高度时，总结和归纳出既有普遍意义又有强烈中国特色的“中国管理模式”，中国就不仅仅是一个制造业的大国，也将成为一个经济思想和管理思想的大国。祝愿这一天早日到来！

周 林

中国管理模式杰出奖理事会理事

上海交通大学安泰经济与管理学院院长

— 目 录 —

序一 为建立中国企业管理科学做贡献（陈清泰）

序二 中国管理模式来自自我创新（董明珠）

序三 中西合璧 兼容并包（杨壮）

序四 “中国管理模式”正等待采摘（周林）

导言 伟大的博弈

第1章 万科：标杆的秘密

集权与分权相结合的集团管控模式

解密集权与分权相结合的集团管控模式 / 11

收放自如：集权与分权相结合的集团管控模式的价值
及意义 / 13

万科管理模式详解：如何实践集权与分权相结合的集团
管控模式 / 15

附录 1A 万科档案 / 29

郁亮：寻找新突破

中国管理模式杰出奖遴选专家对话万科总裁郁亮 / 32

第2章 中兴通讯：构建财务智囊网

以共享服务为基础的财务管理模式

解密以共享服务为基础的财务管理模式 / 41

释放“后台”的潜力：以共享服务为基础的财务管理模式
的价值及意义 / 43

中兴通讯管理模式详解：如何实践以共享服务为基础的
财务管理模式 / 45

附录 2A 中兴通讯档案 / 63

韦在胜：为财务的真正归位而努力

中国管理模式杰出奖遴选专家对话中兴执行副总裁、
CFO 韦在胜 / 63

第 3 章 沙钢：组合拳的力量

大道至简，大制不割

解密沙钢模式 / 72

融合型创新：沙钢管理模式的价值及意义 / 74

沙钢管理模式详解：如何实践融合型管理模式 / 77

附录 3A 沙钢档案 / 88

龚盛：怎样才能生存得长一点，好一点

中国管理模式杰出奖遴选专家对话沙钢副
董事长龚盛 / 89

第 4 章 中升：传递感动

“忠诚链”服务创新模式

解密“忠诚链”服务创新模式 / 97

追求管理的“厚度”：“忠诚链”服务创新模式的
价值及意义 / 100

中升管理模式详解：如何实践“忠诚链”服务创新
模式 / 103

附录 4A 中升档案 / 115

黄毅：吸引人才的能力将是未来拓展的强大后备

中国管理模式杰出奖遴选专家对话中升董事长黄毅 / 117