



Harvard
Business
Review
哈佛商业评论



HZ BOOKS
华章经管

《哈佛商业评论》中文版◎编著

中国式管理探索

拉姆·查兰管理实践奖

获奖案例集

— 2017 —

Chinese Style Management Exploration

Ram Charan Management Practice
Award Case Set (2017)

中国人讲“实践出真知”，企业管理也是一样。

—— 拉姆·查兰



机械工业出版社
China Machine Press

《哈佛商业评论》中文版◎编著

中国式管理探索

拉姆·查兰管理实践奖
获奖案例集
—— 2017 ——

Chinese Style Management
Exploration

Ram Charan Management Practice
Award Case Set (2017)



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管理探索：拉姆·查兰管理实践奖获奖案例集 (2017) / 《哈佛商业评论》
中文版编著. —北京：机械工业出版社，2018.7 (2018.9 重印)

ISBN 978-7-111-60405-1

I. 中… II. 哈… III. 企业管理 - 案例 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 142317 号

中国式管理探索

拉姆·查兰管理实践奖获奖案例集 (2017)

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：宋 燕

责任校对：李秋荣

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2018 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：16.75

书 号：ISBN 978-7-111-60405-1

定 价：59.00 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

推荐序一

何 刚

《哈佛商业评论》中文版主编

《财经》执行主编

纵观全球经济，当前最富有活力和机会的市场无疑在中国。过去40年，不论从企业规模、专业技术、行业深度还是从品牌营销方面来说，一大批中国企业的成长速度、竞争实力和创新能力，获得了全球市场越来越大的认可。快速发展的中国企业一边向国际同行学习，一边消化吸收再创造，在产业和金融各个领域不断推陈出新，用创新智慧打造出很接地气且具应用性的管理策略。

国际经济学界和企业界公认，正是这些多样性的管理实践成就了今天一大批优秀的中国企业，从当代管理学百年发展流变来看，可以

称之为“中国式管理”的商业新实践、新范式、新思想和新文明，正渐渐浮现出其清晰的模样，这是此前10年、20年我们开始全面引进西方管理思想和实践时所不敢想象的。

自2002年首次进入中国大陆开始，《哈佛商业评论》中文版一直致力于创造和传播最新的管理思想和方法，密切关注中国企业的发展。我们一直在寻找具有借鉴性和代表性的管理案例呈现给读者。2012年《财经》接手之后，推出全新的《哈佛商业评论》中文版，更加密切地关注全球企业实践和国际管理思潮，同时也通过采访、访谈、调研等形式，全面、深入地了解中国企业最关注的问题和最希望解决的痛点。从国际企业和中国企业身上，我们看到了很多管理新变化和商业新进步。可以说，对中国企业的管理实践加以总结和提炼的时刻已经到来。

拉姆·查兰先生是世界级的管理大师，也是《哈佛商业评论》多年来的优秀作者，撰写了一大批具有世界影响力的管理文章；一直致力于帮助全球的企业提升管理水平。他关于举办一个具有标杆意义的管理奖项的想法与《哈佛商业评论》中文版一拍即合；同时我们有幸邀请到了国内一流商学院的顶尖学者作为本次评选的评委。

从奖项设立之初，我们就给予了奖项很高的期望。抱着打造管理学至高荣誉的初衷，我们邀请中国著名商学院的顶级管理教授，一同召开评审会，制定评选体系。本次评选综合考虑了引领性、有效性、

可持续性、借鉴性、领导力这五个维度。引领性是指案例在行业或市场内的影响力、引领作用；有效性是指案例的实际效果；可持续性是指不伤害其他利益相关者，促进行业健康发展；借鉴性是指案例能否带来启发性的意义；领导力是指关键人物发挥的作用，对案例执行的掌控。我们认为，在中国能兼顾这五个维度的管理实践才是真正的好实践，同时这个体系也为中国企业在进行实践方面提供了参考对标的维度和标准。

在具体征集和评选过程中，我们的体会是，中国企业的参与度非常高，态度也非常认真。很多企业会主动与我们探讨自身管理的做法，通过梳理管理实践，总结和清晰了自身的管理思路。越来越多的企业开始重视管理，也有越来越多的企业希望通过借鉴和学习提升自身的管理水平。

在此，我谨代表《哈佛商业评论》中文版，衷心感谢拉姆·查兰先生及各位评委对奖项的辛勤付出，我们欣喜地看到不断创新的管理实践在中国的蓬勃发展，也希望未来有更多的优秀案例与大家分享。

推荐序二

唐宁

宜信公司创始人、CEO

三年前的一次企业管理公开课上，我第一次见到拉姆·查兰。身为全球最著名的企业管理咨询大师之一，拉姆·查兰在过去近半个世纪漫长的管理咨询生涯中，为通用电气、福特汽车、杜邦、思科、花旗、美洲银行、诺华制药等数十家世界 500 强企业提供战略建议。

在几次接触交流后，我被大师的洞察力折服了。拉姆·查兰既秉承了管理科学的延续性，又具有深度、广度和时间维度，同时，更为难得的是他依然活跃在帮助企业的第一线。他的理念和逻辑都是基于最前线实践得来的，是面向未来的，能够切实帮助企业解决实际问题，并丰富、壮大管理科学。

拉姆·查兰大师在美国、印度、澳大利亚都设立了以他本人名字命名的管理奖项，激励当地企业家去创新，鼓励优秀的管理者分享管理实践经验。在我看来，相比西方已成规模的管理，中国企业还有很长的路要走。

我从拉姆·查兰大师那里学到的很重要的一课是，企业每五年就需要重塑，需要深刻的变革，这样企业才能把握趋势，立于不败之地。管理上具体的“术”可能有差异，或者称之为国界，或者称之为文化，但是从“道”的层面来讲，是不应该有这种国界的。所谓的有国界，其实也是可以相互借鉴、相互学习的。用同一种管理语言，尊重彼此的行事方法才能谋取更为长远的发展。因此，通过案例评选这一体系化的方式来学习和分享，让中国的管理者受益，是我们将“拉姆·查兰管理实践奖”引入中国的初衷。

中国已经进入经济结构调整的关键时期，考虑到没有过去管理逻辑的束缚和新技术在管理中的使用等，如果中国企业积极借鉴国内外的最佳创业经验和管理实践，并认真思考如何推进管理领域的进步与变革这一迫切问题，迎头赶上也不是不可能的事。

我不太愿意用“弯道超车”这个词，因为这感觉我们好像选择的是一条出奇制胜的捷径，而不是稳扎稳打。实际上，我们依然需要将一些基础扎实地打好，各方面都要兼备，而不能仅靠一种出奇打法。

新的经济体带来了新的管理思维、管理模式和最佳实践，这可能会给中国企业带来一定的提升机会，或摆脱过去那些不再适用当前管理模式的羁绊的可能性。因此，在这样一个繁杂的形势下，如果能有像拉姆·查兰这样级别的管理大师给予一定的引导和辅助，将过去的知识体系结构很好地传承，同时注入一些新的思考，以积少成多的态势将管理实战方面的经验累积起来，形成新的理论，就可以让更多的企业家得到借鉴和解决方案。

而《哈佛商业评论》又是管理业界的另一个标杆，以“案例学习法”著称的哈佛商学院院刊起家，将总结案例、分析案例的方法贯彻到企业管理的每一个细节当中。致力于创造和传播最新管理思想和方法、关注中国企业的《哈佛商业评论》中文版是我们对接世界管理舞台的桥梁。

我认为企业家、创业者，特别是中国的创业者，要对管理科学和几百年、几千年积累下来的真知灼见存有敬畏之心。因此，我们对于这一奖项最重要的期许就是继续做下去，让更多的中国企业和企业家理解、知晓和参与。

案例评选标准

评审原则

1. 2012 年以来，引人注目的企业管理实践。
2. 具有行业重要性、引领性。
3. 在行业和市场形成良好的示范和引领效果。
4. 有具体的实施团队和领导者（不限于董事长和 CEO）。
5. 最好有公开数据支持（第三方数据或上市公司数据）。

评审准则

1. 引领性：在行业或市场内具有影响力、引领作用。
2. 有效性：实际效果如何？是否可量化、模型化、可测量？
案例实施后是否有数据沉淀？是否创造了价值？目标人群满意度

有没有提升？内外部利益相关者对案例如何评价？

3. 可持续性：案例是否积极推动企业、行业健康发展？案例不以追求利润为唯一衡量标准，不伤害其他利益相关者。
4. 借鉴性：案例在公司内或行业内是否具有启发性的意义，案例是否可复制？
5. 领导力：是否有关键人物发挥作用？案例实施阶段的把控能力如何？怎样做到风险规避？

评委名单（按姓氏拼音排序）

- 陈春花 北京大学国家发展研究院 BiMBA 院长
- 陈宇新 上海纽约大学商学部主任、全球商学讲席教授
- 高 建 清华大学经管学院党委书记、教授
- 何 刚 《哈佛商业评论》中文版主编，《财经》杂志执行主编
- 黄晶生 哈佛中心（上海）董事总经理
- 毛基业 中国人民大学商学院院长、教授
- 滕斌圣 长江商学院战略学教授、副院长
- 王 辉 北京大学光华管理学院党委副书记、教授
- 王永贵 对外经济贸易大学国际商学院院长、教授
- 汪 蕾 浙江大学管理学院副院长、教授
- 杨懿梅 拉姆·查兰中国合伙人

目 录

推荐序一

推荐序二

案例评选标准

第一部分 全场大奖

- 01 腾讯活水计划：建立内部人才流动的市场机制，
形成活水文化 / 2
- 02 中信“大协同”战略 / 17
- 03 伊利管理体系的全球化实践 / 29

第二部分 优秀奖

- 04 真爱梦想公益基金会：用治理公司的模式
运营公益 / 42
- 05 蒙牛锻造供应链 CSR 管理 / 55

- 06 爱奇艺：建立一个惠及所有用户的
泛娱乐王国 / 68
- 07 景鲲：一个理想主义者的开放与严谨 / 80
- 08 SAP：从 CMO 到 CGO，3P 战略重构
营销实践 / 92
- 09 海康威视：萤石生态圈撬动创新业务增长点 / 104
- 10 万事利丝绸转型之路：从“加”文化
到“创”文化 / 115
- 11 时趣的人力资源“营销战” / 125
- 12 智联招聘：自我革命成功转型人才
生态领导者 / 136
- 13 少海汇：如何从海尔的一根“枝条”
演变成树林 / 148
- 14 鄂尔多斯品牌升级：打造“羊绒时装”的
新品类 / 157
- 15 航空工业成飞：人、事、气三维度升级人力
资源管理体系 / 165
- 16 未来零售是智慧零售 / 176
- 17 中广核打造“管理者学习地图” / 183
- 18 摩拜单车：精细化运营决胜共享单车新赛道 / 195
- 19 哥本哈根皮草：创新商业模式开辟新蓝海 / 204
- 20 小猪短租管理风格的三大特点 / 218
- 21 云计算资源交易平台：开放共享资源破
供需难题 / 225
- 22 中建投信托：构建人才体系，调整转型节奏 / 235
- 23 仲利国际租赁：业务与组织变革后的重生 / 246

第一部分 全场大奖

01 / 腾讯活水计划

建立内部人才流动的市场机制，形成活水文化

提要：腾讯在2012年年底启动了活水计划，希望建立通畅的内部人才流动市场机制，且形成一种文化，既帮助员工在公司内自由地寻找发展机会，也快速支持公司重点产品和业务的人才需求，实现员工发展和企业战略的共赢。自2013年起，活水计划已累计帮助5400多名员工在内部寻找到新的发展机会，既有效地支持了重点业务的高速成长，也为公司培养了更多具有开阔视野和复合经验的人才。经过4年多的深耕，大部分员工对“活水计划”耳熟能详，活水已成为腾讯的一个重要文化符号。

活水计划的起源

腾讯员工人数在 2010 年突破 10 000 人，随着组织规模的扩大，员工申请内部应聘的需求越来越多，同时公司在很多领域的业务高速发展，急需优质人才补充。但在当时，员工申请内部应聘是一件极其需要勇气且顾虑重重的事情，最大的担心来自于“我的上司怎么看待我申请转岗？他要是不同意怎么办？”当员工准备跟当前上司沟通转岗时，不少人抱着“沟通不成我就走人”的心理准备，事实上有些管理干部对员工的回复确实是“要么留在我们团队，要么离职”。

面对这种情况，腾讯在 2011 年推出了内部人才市场规则，规定“所有在当前岗位工作满一年且最近一次绩效不是‘低于预期’的员工都可以申请内部应聘”。这个规则的出台，是从管控思维向“以用户价值为依归”的产品思维的巨大转变。

2012 年，腾讯上线了一个内部应聘的 IT 平台，帮助员工查看内部招聘信息并完成应聘，但当时内部人才市场并不太活跃，且时不时地传出管理干部不允许员工内部转岗、引发矛盾的事件。腾讯管理层认识到“发布规则离建立通畅的内部人才流动市场机制”还有很远的距离，规则写在文档上，但并没有形成一种深入人心的文化，管控思维还没有真正转变为基于用户需求的产品思维。因此在 2012 年年底推出活水计划希望推动变革。“活水”这个词取自宋代诗人朱熹的名

句“问渠那得清如许，为有源头活水来”，寓意是希望通过活水计划让员工能自由地在公司内寻找感兴趣的发展机会，永葆激情与活力。

活水计划的实施

2013年是腾讯活水计划实施的关键一年，项目组意识到内部人才市场不活跃是因为员工还存在各种顾虑，这些顾虑主要来自三个方面：首先，担心当前上司对内部应聘和转岗的看法，担心上司不同意甚至阻止自己转岗；其次，担心在内部应聘时招聘部门反馈冷淡，怕自己的应聘申请石沉大海；最后，担心转岗进入新部门后难以适应和融入。项目组决定推动一场文化变革，让管理干部对员工应聘与转岗保持开放的心态，让员工的各种顾虑得到最大限度的消除。

1. 用活水文化培育市场机制：让管控思维彻底转变为基于用户需求的产品思维

管理者对活水不够开放，说明管控思维还占据上风，需要通过文化变革让所有管理者觉得活水在腾讯是“自然且被支持”的事情，当大部分管理者转变为基于员工需求的产品思维后，市场机制才有土壤。

在文化变革早期，必须有相当密度的信息进行深度传播，我们从公司各个层级邀请代表来发声，为活水代言。作为活水计划的发起