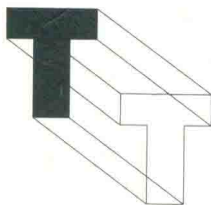
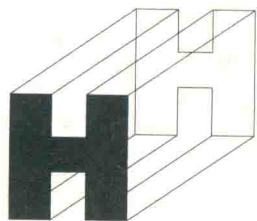
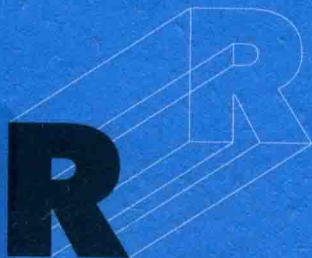
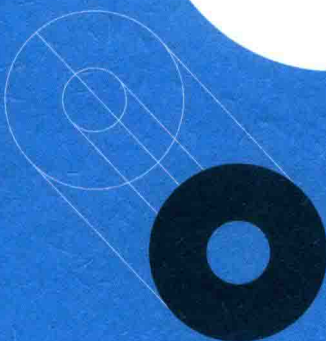


图解企业成长经典

路江涌 著



GROWTH



机械工业出版社
China Machine Press

管理百年

图解企业成长经典

GROWTH

路江涌 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

图解企业成长经典 / 路江涌著. —北京: 机械工业出版社, 2019.1

ISBN 978-7-111-61663-4

I. 图… II. 路… III. 企业管理 - 图解 IV. F272-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 285606 号

本书从现代企业成长思想的启蒙开始, 梳理各个管理学派的诞生、发展、演变, 帮你搭建人类科学创新思想的知识体系。本书包含对 10 本经典企业成长理论图书的解读, 与当代管理实践遥相映照, 汲取百年管理智慧, 把握现代管理的根本问题, 加速你的认知升级。

图解企业成长经典

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: 岳小月

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 9.5

书 号: ISBN 978-7-111-61663-4

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

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

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

谨将此书献给我的父母妻儿和兄弟姐妹

FOREWORD

总序一

需要重回管理经典

路江涌老师邀请我为他的系列书“图解管理经典”写一个总序，我看了他的系列书架构和部分书稿内容后欣然接受了这个邀请。路老师的这套系列书包括“创新、转型、战略、组织和综合管理”5个领域，涉及至少50本经典管理学著作，涵盖了企业经营管理的大部分理论和方法。路老师解读经典的方式非常易于读者理解，他采用导图的形式为大家展开每本经典著作的逻辑结构，以图文并茂的形式为大家解读管理经典。我想从两个维度阐述这套系列书的意义和价值：首先是为什么我们要阅读经典，其次是因为什么学习经典能够帮助我们更好地理解管理。

重读经典，回归管理的基本命题

管理经典来源于对重大实践问题的认识。我们称之为经典的东西会超越时空，超越很多东西，也包括人类所有的智慧。为什么历史可以不断地重演？为什么我们看到的很多东西可以在变化

中保持它的核心价值？因为，即使世界在变、环境在变，但是有一些东西是恒定不变的。在管理中也有恒定的东西。研究管理学领域的问题，我们需要了解管理演变的历程，应当不断地回归到管理的基本问题上。回归到经典的著作和研究成果有助于我们理解管理的基本问题，理解管理本身的作用和价值，而这也会是我们理解百年管理经典所创造的价值根本途径。

管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。这是德鲁克对于管理本质的精辟阐述，而管理经典正是源自对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动引领实践，此即管理经典的实践性。基于此，这些经典的研究成果在两个关键的方面为我们的管理实践贡献了价值：框定问题与概念化。

我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题；韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题；赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题；波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题；德鲁克让我们了解到知识型员工的问题。这些经久不衰的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与企业有效地互动，带动西方管理实践高速发展，并引领世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上进行思考，可能所有的问题都会变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理

大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在；他们所总结的管理经验依然有益；他们所研究的管理逻辑依然普遍适用；他们所创造的管理方法依然有效。为什么？因为这些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对于管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有企业实践的成效，我们无法真正获得管理经验和相关理论。因此，我们需要学习的正是这些管理大师观察实践并深入实践的能力，学习他们理解实践并与实践互动的能力，学习他们框定问题并将复杂问题简单化、概念化的能力。大师的经典研究成果为我们的管理实践贡献了巨大的价值：经典都源于实践，经典把握了管理的本质问题，经典为我们提供了强大的核心概念。

重读经典，可以整体理解管理

记得在看亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）的《管理者而非 MBA》一书时，有一段话让我印象深刻。他在书中写道：“有个老笑话说 MBA 中的这三个字母代表的是靠分析进行管理（management by analysis），不过这根本就不是笑话。”我非常认同明茨伯格的这个观点，如果把企业整体分割成各个部分，商业变成了各种职能的集合体，甚至把人也固化在一个分工的角色上，这真的可以说是离真实最远的一种理解和设计。

我们对于管理经典的阅读和学习，也需要从整体与系统的角度开展，因为企业经营管理本身就是一个整体。百年管理理论一直是以“分”作为主脉络展开并延伸到现在的，从“分工”到“分权”再到“分利”，这条脉络围绕着如何提升管理效率展开，并取得了明显的绩效结果。我们深究其背后的原因，发现其之所以取得绩效恰恰不是因为“分”，而是因为“合”，也就是综合整体，职能协同，系统合一。这也是掌握相同的管理知识，拥有相同的管理结构，却会取得不同绩效的根本原因。这是因为获得绩效的核心关键是：把企业看成一个“整体”，而非分割状态。

综合是管理的真正精髓。无论是我自己的管理实践，还是那些被验证过的管理者的管理实践，都表明一个道理：管理真正的挑战以及真正的魅力是，让企业有远见，融入环境，拥有上下同欲的团队成员、综合的运行系统以及与顾客在一起。当拥有整体能力的时候，企业才会焕发出能量以及取得卓越的绩效。

如果你能够花时间读完路老师的这套“图解管理经典”系列书，则对于形成你的整体框架和逻辑有很大的帮助。之后，你再按图索骥去阅读原著，就可以更好地体会管理经典的魅力和大师的智慧。

百年管理经典蕴含着对于管理实践的深刻洞察与理解，通过正确地框定管理实践中的基本问题，将复杂问题概念化以对管理实践贡献价值。这些经典为我们提供了丰富的思想素材和智慧启迪，值得我们不断深入挖掘与学习。而真正的挑战是，如何让这些主要是在西方成型的管理经典，在中国落地并使其转化为中国

管理者自己的智慧，帮助其在当下的环境中产生价值。直面中国管理实践，我们依旧需要重读经典理论、经典著作，从中获取智慧的启迪；回归管理的本质，深刻地洞察那些基本的命题，与实践同行，让百年管理经典的价值贡献获得持久的生命力。

陈春花

北京大学国家发展研究院教授

读经典，才能创造经典

意大利当代著名作家伊塔洛·卡尔维诺被称为“世界上最好的寓言作家之一”，他在《为什么读经典》一书中，对经典作品定义为“我正在重读……”而不是“我正在读……”的书。

在这套“图解管理经典”系列书中，江涌教授选择的不是企业管理者“应该读的”或者“正在读的”，而是需要“重读的”经典作品。他从“全球管理思想者 50 人”（Thinkers 50）中挑选了近百位管理学大师的作品，按照“创新、转型、战略、组织和综合管理”5 个领域进行分类。在每一个领域中，他精选了 10 本管理经典，可谓是经典中的“经典”。

为什么要读经典

这看似一个老生常谈的问题，但是在当下知识碎片化的时代，显得非常重要。不要说“重读”经典了，许多管理者连“读”经典的耐心也没有了，这不由得令人担心。他们要么没有时

间读书，要么沉迷于碎片化的知识中。总之，经典离许多管理者越来越远。

只有回答经典问题的作品，才能够称之为经典的作品。大凡经典的作品，都是为某一重大管理问题提供答案的作品。读经典，需要静下心来，仔细琢磨，认真品味，就像是喝一口陈年好酒，越品味，越有味道。

比如，在《蓝海战略》这本经典著作里，作者想回答的核心问题是：是否可以重新定义竞争优势？在此之前，竞争优势被视为有两种来源：成本领先和差异化，而且认为这两种优势很难兼容。这种传统的竞争优势理论主要聚焦于现有产业的竞争，而蓝海战略则认为“价值创新”是竞争的基石，企业可以通过价值创新改变现有产业的竞争格局，重新设定新的游戏规则，重新定义市场和需求，并谋求同时在产品价格和产品增值方面创新，从而找到能够实现获利性增长的蓝海。

许多管理者对“蓝海战略”这个词并不陌生，但是，认真、深入地通读这本书的管理者并不多，即使读过，能够“重读”的管理者则是少之又少。所以，许多管理者并未能领悟到“蓝海战略”的核心思想，只是停留在概念层面，还声称自己的企业正在实施蓝海战略。但是，他们的蓝海战略是“假蓝海”，是一种逃避竞争的自我麻痹。因为，他们仍然依赖传统的竞争逻辑，在现有的产业中试图找到一个没有竞争的新市场，这就像是痴人说梦，根本不可能实现。因为，没有“价值创新”这个基石，不能重新定义市场和需求，岂能找到市场的蓝海？

因此，我们要读经典，通过经典让我们看到问题的本质，找到解决问题的答案。

如何读经典

读经典有什么诀窍吗？在我看来，没有什么诀窍。但是，坚持一些方法和原则有助于阅读、理解经典。

首先，要有引导。

大多数经典，都不是易读之作，倘若有导师指导，实属幸事。然而，不是所有人都有机缘，能够找到指导自己读经典的导师。许多管理者之所以申请攻读 EMBA，一个重要的目的就是要在商学院找到各个领域的专家，在他们的指导下，能够接触经典、学习经典。

江涌教授就是这套经典图书的“导师”。他基于自己对这些经典的理解，通过图文并茂的形式，就每本经典为读者准备了一万字左右的解读稿，这可以很好地帮助读者快速掌握管理经典的精髓。当然，仅有这些还是不够的，全面理解管理经典的精髓，最好再重读原文。

其次，要有耐心。

当下，对读书人而言，耐心已经成了奢侈品。经典的图书不是快餐式的，读起来并不轻松，也没有捷径可走。读书人必须有耐心，才能掌握经典中的精髓，蜻蜓点水式的阅读大多都不能触摸到经典中的本质。

比如，在理查德·福斯特所著的《创新：进攻者的优势》这本经典著作中，作者提出了企业发展的S形曲线理论。但是，这一理论并不易懂，如果没有耐心读完全书，甚至不能理解S形曲线对组织战略和发展模式的重大意义，只是了解了一个概念而已。我们可以从多个角度对S形曲线理论进行解读，它不仅反映了企业投入、产出效率的变化规律，更重要的是可以激发管理者对企业发展模式转型进行思考。任何一种产品或者一种商业模式，经过一段时间的发展，总会存在一个最高的顶点。这就意味着，企业要想获得持续增长，就需要转换到一条新的发展轨道上来，但这并不是一件容易的事情。企业过去积累的能力可能会成为转型的阻力，过去成功的经验往往是未来转型最大的障碍。

最后，要重读、多读。

结合我个人的经验，对于经典图书，要想理解它的精髓，“重读”和“多读”是不二法门。所谓重读的意义，就是书读百遍，其义自显。重读久之就是熟读，熟读之后，自然就会领会书意了。

多读，就是围绕着某一话题，多选择一些经典来读，相互印证，相互启发。比如，理解S形曲线理论，除了读《创新：进攻者的优势》这本书之外，还可以读英国著名管理大师查尔斯·汉迪的《第二曲线》^①。汉迪认为每个人在其一生中都会有得意和失意，每个组织在企业生命周期内都会有繁荣和衰败，每个国家也有着各自的兴盛与危机。所以，不管是人的寿命，还是组织的生命，其发展轨迹都是一条S形曲线。当我们长时间处在第一曲线

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

中，就会不自觉地形成一个“舒适区”。从未来发展的角度看，该组织也势必会走向衰落。那么，个人如何才能持续成长？企业如何才能基业长青、避免衰败以及突破 S 形曲线陷阱？查尔斯·汉迪给出的答案是在“第一曲线”尚未走向衰落时，就要找到并培养“第二曲线”。

福斯特和汉迪对 S 形曲线理论的认识有不少相似之处，二者相互印证，加深了我们对 S 形曲线理论的理解。同时，他们也从不同的角度诠释了 S 形曲线转型理论，二者相互补充，这有助于我们更加全面地理解和应用 S 形曲线理论。

有些时候，人们在读书的过程中感到困惑，对重大问题充满迷惑，其中一个原因就是读书太少，记住杨绛先生曾说的一句话将大有裨益：当你书读多了，很多迷惑自然就解开了。

事实上，许多卓越的企业家，像张瑞敏、任正非等，都饱读各类经典。他们不仅读的经典多，而且致力于把经典中的要义应用到企业实践中，用于指导企业的转型实践，带领企业不断走向卓越。美国著名的投资人沃伦·巴菲特也是个书迷，他的合伙人查理·芒格曾经这样评价巴菲特：“我这辈子遇到的来自各行各业的聪明人，没有一个不是每天阅读的——没有，一个也没有。而巴菲特读书之多，可能会让你感到吃惊，他是一本长了两条腿的书。”

当下，中国的许多企业正饱受转型之痛，领导者苦思未来转型之路究竟在何方，但是，转型无捷径可走，亦没有天才神助，只能在摸索中不断前行。从经典中汲取智慧的加持，能让管理者

少走弯路。

转型恰似雾中行，四顾茫然路无踪。

劝君多读经典书，莫使梦想转头空。

愿江涌教授的“图解管理经典”系列书能给管理者在推动企业转型与成长中带来智慧和力量。大师的管理思想犹如雾中前行的明灯，将会照亮转型的方向，指示我们不断前行。

曹仰锋

香港创业创新研究院院长

北京大学光华管理学院管理实践教授

PREFACE

自序

当个人身处快速变化的时代，当企业面对复杂的营商环境，我们该怎么办？应该凭借个人和企业积累的经验，还是借助别人创造的工具？是学习一些相关的理论，还是思考哲学层面的问题？

为了回答这些问题，我把人类的知识体系分成四个层次：**经验、工具、理论和哲学**（见图 0-1）。第一，人们从日常生活中获得经验；第二，人们从经验中总结规律，形成工具和流程；第三，人们从具象的规律中抽象出理论和科学体系；第四，人们通过长期的实践和思考，形成文化和哲学。

中国有悠久的历史和文化，中国历史和文化的独特性在于它的连贯性。几千年来，我们的文化没有间断过。但也正是因为历史和文化的连续性，让我们很少有机会对几千年前形成的哲学观念进行彻底的反思和变革。在中国历史上，长期都是“学而优则仕”。换句话说，是直接拿哲学指导实践。

与中国不同，西方在轴心时代的璀璨文明之后，经历了长达千年的黑暗时代，后来又通过宗教改革、文艺复兴和启蒙运动对

古代哲学进行了彻底的反思和发展，形成了科学理论和技术工具体系。这些理论和工具，让西方人能够更高效和系统地自下而上总结经验、形成工具、构建理论和发展哲学，也可以自上而下阐释哲学、检验理论、利用工具和积累经验。

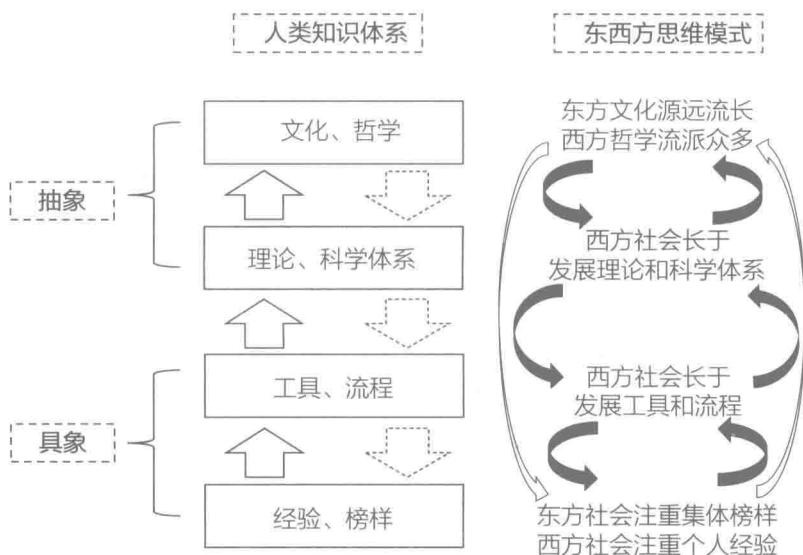


图 0-1 人类知识体系和东西方思维模式

所以，如图 0-1 所示，中国人擅长从经验到哲学、再从哲学到经验的思维大循环。而且，由于中国的哲学大多形成于几千年前，限于人类当时对科学的认知局限，中国哲学大多是朴素的自然哲学。

我们习惯的这种思维方式对企业管理有很大影响。我观察到，中国的很多管理者非常有天分，他们听到一个“新鲜”的词，就能产生丰富的联想，就能结合自己的管理实践，在自己的企业里