

3M理论 与实践研究

第2版

张东向◎著

3M THEORY
AND PRACTICE RESEARCH



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

3M THEORY
AND PRACTICE RESEARCH

3M理论 与实践研究

第2版

张东向 © 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

3M 理论与实践研究 / 张东向著 . —2 版 . —北京 :
企业管理出版社 , 2019.2

ISBN 978-7-5164-1884-0

I . ① 3… II . ① 张… III . ① 企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第009866号

书 名 : 3M理论与实践研究

作 者 : 张东向

责任编辑 : 尚元经

书 号 : ISBN 978-7-5164-1884-0

出版发行 : 企业管理出版社

地 址 : 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编 : 100048

网 址 : <http://www.emph.cn>

电 话 : 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816

编辑部 (010) 68414643

电子信箱 : qiguan1961@163.com

印 刷 : 北京市密东印刷有限公司

经 销 : 新华书店

规 格 : 170毫米×240毫米 16开本 30印张 380千字

版 次 : 2019年2月第2版 2019年2月第1次印刷

定 价 : 96.00元

版权所有 翻印必究 · 印装错误 负责调换

张东向，经济学博士、高级经济师，全球注册营销总监、销售总监，美国国际营销协会中国金融行业分会长，管理阶梯理论学派创立者。专注海内外管理研究



与实践30余年，融汇中西、纵览古今，具有国际视野和管理创新力，创立的管理阶梯理论获中国管理科学最高学术奖项。中国社科院研究生、澳大利亚国立大学管理学硕士、华中科技大学经济学博士，英国剑桥大学专业深造、澳洲国立大学全球唯一获奖华人校友，澳门科技大学、安徽理工大学客座教授，历任中国银行德国汉堡分行、河南省分行副行长、巴西子行总裁、江西省分行行长，现任中国管理科学学会·金融科技研究院院长。

作者汲取中西方主要管理、营销、人力资源管理学派的思想精华，结合三十余年的国内外管理实践，综合大量案例研究及全球企业大数据分析，创造性归纳出管理的七个阶段、营销的七个层次、人力资源管理的七个阶层，创立了全新的3M理论，被誉为中国企业管理教科书。曾出版《管理阶梯理论》《经济周期波动对我国银行业影响研究》《探索投资巴西之路》等专著与论文，在学术界和企业界产生重大影响。

本书是张东向院长经久畅销的管理学经典著作，为众多企业和管理者提供了系统高效的管理方法论，使之从中受益。许多政府机构、高等院校和世界500强企业亦将其作为提升管理、营销、人力资源管理能力和学术研究的必读书目。



出品 北京三友诚品

责任编辑 尚元经 李 坚

封面设计 梵泰书装
MOB:13521027010

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

▶ [再版序言]

从大数据分析结果来看，全球平均每天有 2 万多家企业倒闭，中国平均每天也有近 2800 家企业倒闭。中国 4000 多万中小企业，存活 5 年以上的不到 7%，10 年以上的不到 2%。许多企业一夜之间宣布破产，还有许多企业“忙忙碌碌”“辛辛苦苦”地走向破产。与此同时，企业倒闭潮从民营中小企业向大型国企蔓延，从出口制造部门向基础性、资源型产业部门传导，从生活性服务业向生产性服务业扩散。探索企业保持基业长青的秘诀，成为社会各界经久不衰的话题。

从成功企业大数据分析结果来看，企业成功的秘诀主要体现在三个方面：管理、营销、人力。以三个典型代表为例：

华为成功的秘诀在管理。任正非曾说：“企业间的竞争，说穿了是管理的竞争。”华为曾每年斥资上亿美元请 IBM 顾问团队帮助建立全流程研发管理，形成企业自身的制度标准和规范，使得华为的生产过程走向科学化、流程化。华为相信，只有构建无生命的管理体系，才能打破“企业生命就是企业家生命”的怪圈，实现企业家的更替不影响企业的发展。

阿里成功的秘诀在营销。马云在多个场合谈到，从淘宝、支付宝，到天猫、阿里小贷、阿里云等旗下多家公司，阿里巴巴通过打造营销体

系生态链，推动线上线下融合的新零售，满足和引领消费者的多种需求；同时通过“双十一”节点营销、场景支付营销、个人传播营销等多种营销方式，持续提升企业品牌地位，吸引消费者的青睐和信任。

微软成功的秘诀在人力。比尔·盖茨曾说：“如果抽走微软的20名核心员工，微软将一钱不值。”通过宁缺毋滥、精挑细选的选人理念“网罗顶尖人才”，通过员工持股、人文关怀的激励机制“留住顶尖人才”，通过择人任事、人尽其才的用人方式“使用顶尖人才”，独特的用人之道使得微软人才济济，为微软持续保持行业霸主地位注入了原动力。

从全球1万家倒闭企业的大数据分析来看：33%的企业将“管理不善”列为倒闭的首要原因，包括机制不健全、责权不清晰、管理不规范等；35%的企业将“营销不力”列为首要原因，包括市场定位不准、市场反应迟缓、营销战略失效等；29%的企业将“人力不济”列为首要原因，包括高层分裂、用人不当、人才流失等；还有3%的企业将不可抗力、政策因素、科技进步、颠覆性创新等列为首要原因。

综合大量案例研究及全球企业大数据分析，企业要实现基业长青，取决于三个核心要素，即由“管理（Management）、营销（Marketing）、人力（Man）”组成的3M核心要素。

管理决定效率，包括决策效率、生产效率、执行效率等综合效率。管理制度化、标准化、规范化，管理模式契合实际，企业的运行才能有条不紊，工作进展才能高效顺畅。

营销决定效益，包括经济效益、社会效益、个人效益等综合效益。营销工作做得好，善于根据市场变化不断满足客户需求，企业才能实现盈利，树立良好形象，保障员工福利。

人力决定效果，包括管理效果、营销效果、执行效果等综合效果。企业之间的竞争实质上是人才之间的竞争，管理和营销也只有通过人的

作用、提高人均效益才能得以实现。

管理、营销、人力，这三个要素构成了企业组织从小到大、兴衰成败的关键，也是解决企业发展问题的关键。

在本书研究过程中，作者汲取了中西方主要管理、营销、人力资源管理学派的管理智慧和思想精华，结合本人三十多年的国内外经营管理实践，通过理论与实践的紧密结合、国外与国内的兼容并蓄、分析与研究的方法应用、传承与创新的延续融合、成功与失败的案例论证，深度探讨企业基业长青的核心秘诀，创立了新的理论——3M理论。该理论总结归纳了从早期管理、家长式管理、经验式管理、科学化管理、现代化管理、虚拟化管理到创新管理的管理七个阶梯，从生产营销、产品营销、服务营销、文化营销、网络营销、场景营销、创新营销的营销七个阶段，从人力劳动管理、人力关系管理、人力潜能管理、人力资产管理、人力资本管理、人力战略管理、人力价值管理的人力七个阶层。

在再版过程中，作者保留和延续了第一版的精华，同时更加注重管理、营销、人力的实践性和时效性，给管理者带来更多富有成效的启发和思考。本书适合的读者范围极广，相信所有管理、营销和人力管理实践者都可以在本书中找到对管理、营销和人力管理的真知灼见，并以此作为改变管理、营销和人力管理现状，提高管理、营销和人力管理能力的有效指南，从而实现企业的战略目标。

2018年9月

第一篇 管理篇

第一章 管理的内涵及其发展阶段	2
第一节 管理综述	2
第二节 中外管理学派的分类	8
第三节 管理阶梯的形成	20
第二章 早期管理	25
第一节 早期管理实践案例	25
第二节 早期管理思想产生的背景	28
第三节 早期管理的基本内涵	30
第四节 管理阶段的递进	34
第三章 家长式管理	36
第一节 家长式管理实践案例	36
第二节 家长式管理产生的背景	42
第三节 家长式管理的基本内涵	45
第四节 管理阶段的递进	50

第四章	经验式管理	52
第一节	经验式管理实践案例	52
第二节	经验式管理产生的背景	57
第三节	经验式管理的基本内涵	58
第四节	管理阶段的递进	62
第五章	科学化管理	63
第一节	科学化管理实践案例	63
第二节	科学管理理论产生的背景	74
第三节	管理科学性与科学化管理	77
第四节	科学化管理理论体系	80
第五节	科学化管理理论创新的实践意义	98
第六节	科学化管理理论的基本内涵	102
第七节	管理阶段的递进	106
第六章	现代化管理	108
第一节	现代化管理实践案例	108
第二节	现代化管理产生的背景	120
第三节	现代化管理理论的基本内涵	123
第四节	管理阶段的递进	128
第七章	虚拟化管理	130
第一节	虚拟化管理实践案例	130
第二节	虚拟化管理产生的背景	136
第三节	虚拟化管理的基本内涵	138
第四节	管理阶段的递进	143

第八章 创新管理	145
第一节 创新管理实践案例	145
第二节 创新管理产生的背景	152
第三节 创新管理的主要内容	156
第四节 创新管理的基本内涵	178

第二篇 营销篇

第九章 营销理论概述	184
第一节 营销综述	184
第二节 营销学派的分类	201
第三节 营销的阶段划分	220
第十章 生产营销	223
第一节 生产营销实践案例	223
第二节 生产营销产生的背景	224
第三节 生产营销的基本内涵	225
第四节 营销阶段的递进	227
第十一章 产品营销	228
第一节 产品营销实践案例	228
第二节 产品营销产生的背景	231
第三节 产品营销的基本内涵	232
第四节 营销阶段的递进	234
第十二章 服务营销	235
第一节 服务营销实践案例	235

第二节 服务营销产生的背景	242
第三节 服务营销的基本内涵	243
第四节 营销阶段的递进	250
第十三章 文化营销	252
第一节 文化营销实践案例	252
第二节 文化营销产生的背景	257
第三节 文化营销的基本内涵	258
第四节 营销阶段的递进	267
第十四章 网络营销	269
第一节 网络营销实践案例	269
第二节 网络营销产生的背景	276
第三节 网络营销的基本内涵	277
第四节 营销阶段的递进	283
第十五章 场景营销	285
第一节 场景营销实践案例	285
第二节 场景营销产生的背景	293
第三节 场景营销的基本内涵	294
第四节 营销阶段的递进	299
第十六章 创新营销	300
第一节 创新营销实践案例	300
第二节 创新营销产生的背景	311
第三节 创新营销的基本内涵	316

第三篇 人力篇

第十七章 人力资源管理概述	322
第一节 人力资源管理综述	322
第二节 人力资源管理学派的分类	336
第三节 人力资源管理的阶层划分	343
第十八章 人力劳动管理	346
第一节 人力劳动管理实践案例	346
第二节 人力劳动管理产生的背景	349
第三节 人力劳动管理的基本内涵	350
第四节 人力管理阶层的递进	351
第十九章 人力关系管理	353
第一节 人力关系管理实践案例	353
第二节 人力关系管理产生的背景	361
第三节 人力关系管理的基本内涵	362
第四节 人力管理阶层的递进	365
第二十章 人力潜能管理	366
第一节 人力潜能管理实践案例	366
第二节 人力潜能管理产生的背景	378
第三节 人力潜能管理的基本内涵	379
第四节 人力管理阶层的递进	381
第二十一章 人力资产管理	383
第一节 人力资产管理实践案例	383
第二节 人力资产管理产生的背景	387

第三节 人力资产管理的基本内涵	387
第四节 人力管理阶层的递进	391
第二十二章 人力资本管理	393
第一节 人力资本管理实践案例	393
第二节 人力资本管理产生的背景	396
第三节 人力资本管理的基本内涵	397
第四节 人力管理阶层的递进	410
第二十三章 人力战略管理	411
第一节 人力战略管理实践案例	411
第二节 人力战略管理产生的背景	422
第三节 人力战略管理的基本内涵	424
第四节 人力管理阶层的递进	428
第二十四章 人力价值管理	430
第一节 人力价值管理实践案例	430
第二节 人力价值管理产生的背景	442
第三节 人力价值管理的基本内涵	448
参考文献	458
后记	463

第一篇

管理篇

第一章

管理的内涵及其发展阶段

第一节 管理综述

一、管理的重要性与必要性

众所周知，企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争。人才竞争的核心是管理，管理可谓是企业的灵魂，是企业生存发展的关键。历史不止一次证明，平庸的管理者可以使兴盛的企业走向衰落，优秀的管理者可以使濒临倒闭的企业起死回生。

因为管理不善导致企业破产的案例数不胜数。有人曾戏言，“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”，生动形象地描绘了企业从无到有、从有到无，由盛而衰、走向破产的短暂生命周期。

依靠管理“力挽狂澜”、使企业走出困境的案例也是不胜枚举。比如，日本“经营之圣”稻盛和夫拯救日航，“苹果教父”乔布斯拯救苹果，“电子商务巨子”郭士纳拯救IBM，都是在企业危难之际用管理一举扭转乾坤的典范。

由此及彼，中国中小企业的平均寿命仅2.5年，中国集团企业的平均寿命仅7~8年，与欧美企业平均寿命40年、日本企业平均寿命58年相比，简直就是天壤之别。差距的背后，缺乏行之有效、行之长久的管理是关键原因。

事实上，管理不仅存在于企业，管理对于家庭和社会也有着至关重要的作用。试想，如果没有管理或者管理不善，将会产生什么结果？对这个问题，我们可以从三个案例窥知一二。

案例1-1

男孩的长裤

有一个男孩子第一次得到一条长裤，穿上一试，裤子长了一些。他请奶奶帮忙把裤子剪短一点，可奶奶说，眼下的家务事太多，让他去找妈妈。而妈妈回答他，今天她已经同别人约好去玩桥牌。男孩子又去找姐姐，但是姐姐有约会，时间就要到了。这个男孩子非常失望，担心明天穿不上这条裤子，他就带着这种心情入睡了。

奶奶忙完家务事，想起了孙子的裤子，就去把裤子剪短了一点；姐姐回来后心疼弟弟，又把裤子剪短了一点；妈妈回来后同样也把裤子剪短了一点。可以想象，第二天早上大家会发现这种没有管理的活动所造成的恶果。

案例1-2

三个和尚挑水后传

“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”的寺庙怪象传到总寺后，总寺的方丈高度重视，立即空降了一名主持和一名书记，共同负责解决这一问题。主持上任后，发现问题的关键是管理不到位，于是内外并举推出了系列举措，对内成立寺庙管理部负责制定分工流程，对外通过“走出去”和“请进来”相结合方式学习新的管理理念和方式。书记通过观察，认为问题的关键在于人才没有充分利用、寺庙文化没有建设好，于是成立了人力资源部和寺庙工会等部门，实行竞聘上岗和定岗定编。

几天后初见成效，三个和尚开始拼命挑水，可问题是怎么挑也不够喝，而且由于小和尚都忙于挑水，无暇顾及念经，香客和香火钱