

杨东涛◎著

从驱动创新 到实践创新

A.O.史密斯
公司的创新管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

从驱动创新 到实践创新

A.O.史密斯
公司的创新管理



杨东涛◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

从驱动创新到实践创新:A.O.史密斯公司的创新管理/杨东涛著.—北京:北京大学出版社,2018.1

ISBN 978-7-301-26858-2

I. ①从… II. ①杨… III. ①热水器具—工业企业管理—创新管理—研究—美国 IV. ①F471.262

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 008369 号

- 书 名** 从驱动创新到实践创新——A. O. 史密斯公司的创新管理
CONG QUDONG CHUANGXIN DAO SHIJIAN CHUANGXIN
- 著作责任者** 杨东涛 著
- 策划编辑** 贾米娜
- 责任编辑** 贾米娜
- 标准书号** ISBN 978-7-301-26858-2
- 出版发行** 北京大学出版社
- 地 址** 北京市海淀区成府路 205 号 100871
- 网 址** <http://www.pup.cn>
- 新浪微博** @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
- 电子信箱** em@pup.cn QQ: 552063295
- 电 话** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
- 印刷者** 北京大学印刷厂
- 经 销 者** 新华书店
- 730 毫米×1020 毫米 16 开本 17.5 印张 248 千字
2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
- 定 价** 45.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题,请与出版部联系,电话:010-62756370

推荐序

作为本书最早的一批读者之一，我感到非常荣幸。在此，首先感谢并祝贺南京大学商学院杨东涛教授和她的研究团队，继《从口号到行动——A. O. 史密斯公司的文化建设之路》《史密斯成功密码——A. O. 史密斯公司的价值管理》两本著作之后，又推出第三本有关 A. O. 史密斯公司研究的新书——《从驱动创新到实践创新——A. O. 史密斯公司的创新管理》。杨东涛教授带领她一届又一届的研究生，20 年来持续跟踪研究 A. O. 史密斯公司，这种近距离认真观察企业、以实践为先导展开管理研究的态度和方法着实令人敬佩。管理学作为一门应用学科，需要的正是基于实践一线的理论研究。只有从实践出发，踏踏实实做好实地调研，坚持不懈地跟踪企业，才能真正推动中国管理学的健康发展，才能有效地帮助中国企业提升管理效率。

伴随着中国经济进入“新常态”，原有的高投资、高出口、低消费经济增长的模式由于资源环境的约束，已经难以为继。中国企业普遍都在寻求转型升级的方法，“创新”正是它们突破当下困境的必由之路。基于这样的大背景，杨东涛教授和她的研究团队围绕“如何驱动创新”“如何实践创新”两个核心问题，以 A. O. 史密斯公司为例，用生动朴实的语言详尽地描述了该公司的创新管理实践。这为学术界提供了很好的研究资料，也为企业界提供了良好的学

习案例。认真读完本书后，个人深受启发，同时也有以下两点感想与大家分享：

第一，A. O. 史密斯公司从2001年至今，市场销售额以20%的速度在增长。它快速发展壮大的过程，正是持续坚守和践行“四个满意”价值观和保持笃信技术、不断创新的优良传统的过程。如今，公司的员工总数达到7 000多人，他们高度认同“四个满意”的价值观（Value Congruence, VC, 价值观认同）并且具备很强的创新精神和创新能力（Smart Creative, SC, 聪明爱创新），杨东涛教授和她的团队称他们是“VC+SC”的人。在我看来，这些员工是A. O. 史密斯公司最大的财富，正是因为他们的携手努力、创新与共，才最终实现了公司的高质量竞争战略，铸造了A. O. 史密斯公司今日的辉煌成就。

第二，在现代经济学中，占据统治地位的新古典学派一直把企业看作一个“黑箱”，认为企业的一切构成要素都是企业资本的一部分，企业是在市场和技术的约束下追求利润最大化的基本分析单位。本书则从具体的管理方法和工具入手，为我们揭示了A. O. 史密斯公司是“如何驱动创新”和“如何实践创新”，进而实现高质量竞争战略，不断创造价值的。①如何驱动创新？A. O. 史密斯公司一直认为，找到并留住“对的人”（VC+SC），创新就是一个自发的过程。所谓“对的人”，就是认同“四个满意”价值观并且具备创新精神和创新能力的人。而要实现找到并留住“对的人”，则需要一系列管理实践相互配合，共同行动。在A. O. 史密斯公司，主要依托四大核心管理活动：教练型领导、管家型人力资源管理实践、员工需求导向型沟通和凝心聚力型氛围。在四大核心管理活动的综合作用下，“对的人”会与环境达到最佳匹配，他们会进行自我驱动式创新。②如何实践创新？A. O. 史密斯公司的长期经验表明，实践好创新需要在调研、研发、生产和销售的每一个环节落实“工匠精神”，对每一个细节精益求精。与此同时，更重要的奥秘在于，一定要平衡和处理好相应环节中调研人员的“分工与协作”、研发技术的“前瞻与稳健”、生产过程的“质量与成本”、销售管理的“契约与关系”四大矛盾关系。

读完这本书，我的内心久久不能平静。回顾中国改革开放 40 年的时光，我们取得的成就大多还是建立在引进先进技术、利用要素成本优势进行大规模制造上，而不是在借助自主创新实现差异化竞争优势上。我想，如果中国企业认真探究 A. O. 史密斯公司的创新管理，一定会对其自身的创新大有裨益。了解和掌握“如何驱动创新”和“如何实践创新”后，中国企业定会在国际舞台上大放异彩，中国经济再创辉煌也将指日可待。

沈坤荣

教育部长江学者特聘教授

南京大学商学院院长

2018 年 1 月

自序

2015年，中国国内生产总值增长率第一次跌破7%，众多企业面临发展瓶颈，制造业的很多企业出现破产倒闭。这引发企业界和学术界的深刻反思与讨论，认为中国经济已进入“新常态”，未来的中国经济增长需从要素驱动、投资驱动转向创新驱动；企业面临当前困境的主要原因在于缺乏创新，未来依靠创新突围是这些企业进一步发展的必由之路。

而在2015年，A. O. 史密斯公司仍然实现了20%的年销售额增长目标，这也是该公司自2001年以来连续15年保持年均20%的销售额增长率。考虑到中国经济环境这个大的背景，如此傲人的业绩让我们整个研究团队感到震撼，也让我陷入深深的沉思。我与我的研究团队经过研讨发现，A. O. 史密斯公司之所以能够多年保持业绩连续高速增长，根本原因在于公司全体成员对“四个满意”（客户、员工、股东和社会满意，且四个满意不分先后）价值观的坚守和践行，即公司秉承“笃信技术，重视研发”的信念，始终坚持不断创新，解决行业难题，打造精品，不断创造期望的利润，进而有条件同时满足客户、员工、股东和社会四方利益相关者的要求，实现“四个满意”。

全社会普遍关注“创新”，而A. O. 史密斯公司又在通过创新来践行“四个满意”价值观、开展企业文化建设方面有自己独到的、值得分享的做法。

我的研究团队关于 A. O. 史密斯公司的价值观管理和企业文化建设的研 究已基本完成，研究成果《史密斯成功密码——A. O. 史密斯公司的价值观管理》《从口号到行动——A. O. 史密斯公司的文化建设之路》分别于 2015 年 1 月和 2011 年 11 月以著作形式出版。至此，我认为应该开展 A. O. 史密斯公司的创新管理研究，探讨其“如何驱动创新”“如何实践创新”，详尽描述它的做法和特点，为急需创新才能改变未来的很多中国企业提供一个可供参考学习的案例。

基于以上初衷，结合我们的研究经验，我带领研究团队同时从理论文献和 A. O. 史密斯公司的实际做法两个方面入手，开始构建本书的初步框架。

在理论文献阅读方面，有关“如何驱动创新”的学术文章众多，一方面可见学术界对“驱动创新”话题的关注和重视，另一方面也表明究竟该“如何驱动创新”其实是个非常复杂的问题，不是几篇文献就能彻底解释清楚的。综合多方文献的观点，我们发现现有文献认为领导、人力资源管理实践、公司文化和氛围等要素都会对留住员工、发挥员工的创造力以及提升公司的创新绩效产生影响。

在挖掘和分析 A. O. 史密斯公司“如何驱动创新”的实际做法方面，我们首先对 A. O. 史密斯公司的部分高管进行访谈，然后在公司内部开展大规模的实地调研、观察和访谈。在对美国 A. O. Smith 集团公司高级副总裁兼中国区公司总裁丁威先生进行访谈时，他向我们讲述了他以前看到的关于美国国家实验室的一篇报道：美国国家实验室的负责人在接受一家媒体采访，回答如何激励研发人员创新时，表示他们实验室的做法是，找到对创新有偏好、不捣鼓点东西就会浑身难受的研发人员，只要把他们照顾好，他们能够留下来，自然就会投身于创新之中。丁总说，A. O. 史密斯公司也秉持这样的理念并进行创新管理实践。他认为，A. O. 史密斯公司能保持不断创新的关键，在于公司找到了一群认同公司“四个满意”价值观，并且具备创新精神和创新能力的人，然后公司把他们照顾好、伺候好，有效地留住他们，创新就是自然而然、水到

渠成的事情。我们经过实地调研和访谈，也发现 A. O. 史密斯公司确实是按照上述理念进行实践的，我们把这一做法总结为，找到“对的人”，留住“对的人”。而所谓“对的人”，就是认同公司“四个满意”的价值观（Value Congruence, VC, 价值观认同）且富有创新精神和创新能力（Smart Creative, SC, 聪明爱创新）的员工（VC+SC）。A. O. 史密斯公司通过主动满足“VC+SC”员工的基本需求（基本需求包括：物质性需求，如有市场竞争力的薪酬、福利；情感需求，如领导支持关心、同事尊重；成长需求，如培训、公平公正的考核和晋升机会等），免除他们的“后顾之忧”，有效地调动他们对创新的积极性和主动性，激活和引发他们展现出自主自发、自我驱动、持续不间断的创新行为，让他们“不待扬鞭自奋蹄”地参与到公司各项创新实践中去。

对于“如何实践创新”，我们主要根据 A. O. 史密斯公司的实际做法，尽量真实、全面、逻辑性强地将其开展的创新管理呈现出来，为企业界提供更直观的参考。因此，我们从公司价值链的流程入手，分别从调研、研发、生产和销售四个环节描述 A. O. 史密斯公司具体的创新管理实践。

伴随着书稿框架和主干内容一遍又一遍的修改，我和我的研究团队不断地对 A. O. 史密斯公司创新管理的实际做法、现有的理论文献和书稿内容进行深入的梳理、分析，希望进一步总结提炼 A. O. 史密斯公司的创新管理模式。根据 A. O. 史密斯公司通过找到“对的人”，留住“对的人”来驱动创新，从调研、研发、生产到销售全流程实践创新的做法，基于现有的理论文献，我们对 A. O. 史密斯公司的创新管理模式进行总结提炼并将其命名为“自我驱动式的创新管理模式”。该创新管理模式有两个核心要素，一是通过教练型领导、管家型人力资源管理实践、员工需求导向型沟通和凝心聚力型氛围四大管理活动实现人与环境的最佳匹配，最终达到找到“对的人”、留住“对的人”的目的；二是通过有效平衡全流程创新实践过程中可能出现的四大“悖论”（分别为调研人员的“分工与协作”、研发技术的“前瞻与稳健”、生产过程的“质量与成本”、销售管理的“契约与关系”四对看似矛盾的关系），更好地指导

和开展全流程的创新实践。

至此，确定了本书的最终框架。本书共分为四篇，第一篇是“创新之因”，回答：为何要创新和为何选择研究 A. O. 史密斯公司的创新管理。第二篇是“创新之力”，回答：A. O. 史密斯公司如何驱动创新。第三篇是“创新之行”，回答：A. O. 史密斯公司如何实践创新。第四篇是“创新之道”，回答：A. O. 史密斯公司创新成功的秘诀是什么。

经过前后长达近三年的时间，我们跟踪研究 A. O. 史密斯公司的第三本书：《从驱动创新到实践创新——A. O. 史密斯公司的创新管理》终于完稿。在这个过程中，我和我的研究团队经历了很多煎熬，但回首过往，我认为这次研究经历势必会成为每个参与者人生中的一笔财富。同时，这本书可以完稿成书的关键，在于得到了很多人的帮助和支持。在此，我代表我的研究团队向他们表示最诚挚的感谢。首先，特别感谢美国 A. O. Smith 集团高级副总裁兼中国区公司总裁丁威先生。因为他的大力支持，我们可以在 A. O. 史密斯公司开展实地调研、大量访谈以及参加公司的内部会议等，从而可以收集大量一手资料。其次，要感谢每一位帮助过我们研究团队并接受过我们访谈的 A. O. 史密斯公司的员工，他们是：敖凯平、毕大岩、蔡茂虎、陈秀兰、陈轶、成璐、程利斌、陈东、陈琦、程兆山、杜以玲、方芳、方文清、房阿鹏、戈心元、顾小进、郭红星、韩仁智、郝威、何小飞、何晓东、黄楠、黄亚魁、黄一峰、季斌、季虹、李佩津、李强、李艳芸、李燕红、李屹、李永胜、李志敏、梁鲁晋、梁文文、陆峰、陆瑶、陆振华、吕宏伟、吕敏璐、马鸿飞、马黎、孟祥涛、潘娟、邱步、邵斌、申佑宁、宋光平、孙燕齐、唐光大、滕加栋、万华新、汪倩、王冰琳、王建宝、王娟、王曼露、王舍勋、王新元、王垚、魏新华、吴鹏飞、吴晓锋、徐文阁、熊敏、杨林峰、袁琨、张啸、张永旺、张玉君、赵益姝、郑师文、郑羽、朱高涛、朱红兰、朱军、朱延虎等，因为他们的配合和参与，我们才能更加全面深入地了解 and 掌握 A. O. 史密斯公司的创新管理实践。然后，我还要感谢 A. O. 史密斯公司的代理商和供应商，他们是：孙乃树总经理、周克非

总经理、李阳总经理、陈仕明总经理、仲楠总经理、曹勇总经理、贺龙超总经理、郑玮总经理、王金祥总经理、公言非总经理、张海宁经理等，感谢他们在百忙之中抽出时间接受我们的访谈，为我们提供相关的资料和信息。最后，我要感谢我的研究团队的成员：我的博士生栾贞增、刘鑫、詹小慧、安彦蓉、潘亮、刘云，他们投入了大量的时间和精力参与本书的调研、访谈、讨论、写作和修改，没有他们的付出，本书也无法与读者见面。此外，还要感谢研究团队的支持人员：我的博士生汪潇、吴杲、李群、韦志林、任华亮、秦伟平、王林、曹亚东、杨晶照、彭征安、王聪颖、戚玉觉，以及我的硕士生魏良改、汤雅军、陈波，他们也在书稿撰写的过程中，花费时间和精力为一轮又一轮的书稿修改提出很多有建设性的看法和见解，给了我们很多启发，帮助我们更好地完善全书。

本书是我的研究生们共同接力研究的成果。我是“铁打的营盘”，研究生们是“流水的兵”。研究生们一届一届入学，又一届一届毕业离开学校。因为是在持续 20 年对 A. O. 史密斯公司跟踪接力研究基础上产出研究成果，所以有贡献者很多，但由于种种原因在书籍出版时无法一一列出，只能以我一个人的名字署名。相应地，我也要对书中的一切错误与问题承担责任，恳请广大读者批评指正。

杨东涛

2018 年 1 月

导 读

在家电行业，A. O. 史密斯公司是一个非常值得研究的标杆企业。从全球看，A. O. 史密斯公司跻身全球商业榜 50 强，并且成为家电行业唯一上榜的企业；在中国市场，A. O. 史密斯公司销售额连续十多年保持 20% 以上的稳健增长，热水器、净水机的销售额市场占有率都居行业首位。作为一家拥有 144 年历史的跨国企业，A. O. 史密斯公司的成功经验，对各类企业都有参考借鉴意义。

为了研究 A. O. 史密斯公司的创新管理，我们对该公司的创新管理理念、创新管理实践进行了深度调研，查阅了大量理论文献，搜集了众多实践事例，近距离地观察管理现场，经过反复研讨和逻辑梳理，确定了本书的篇章结构。

本书的内容共分为四篇。第一篇：创新之因；第二篇：创新之力；第三篇：创新之行；第四篇：创新之道。

第一篇，创新之因。本篇介绍 A. O. 史密斯公司之所以快速发展、长盛不衰的根本动因。“创新已经融入 A. O. 史密斯的基因。我们每个人都在发扬这一悠久传统，致力于寻求更新、更好的方式来满足我们客户的需求。” A. O. 史密斯公司的全球总裁 Ajita 在 2017 年第九届企业跨国经营研讨会上这样表示。A. O. 史密斯公司是一家拥有创新基因的企业，是能够以专门的产品技术

战略，获取垄断地位的企业。A. O. 史密斯公司认同只有创新才能改变未来，公司能够在一个新产业、新习惯、新市场、新趋势刚开始形成之时，就立刻开始行动，系统地寻找有关的专门技术，快速充分地展开研发，不断改进现有的技术，从而拥有独特于竞争对手、独特于行业的技术，始终保持领先优势，以获取专门的技术利基市场。

第二篇，创新之力。本篇回答“如何驱动创新”。在 A. O. 史密斯公司看来，驱动创新就是找到认同公司“四个满意”的价值观（Value Congruence, VC, 价值观认同）且富有创新精神和创新能力（Smart Creative, SC, 聪明爱创新）的“对的人”（VC+SC），通过一系列管理措施把他们伺候好、照顾好，满足他们多方面的需求，最终让他们自主自发地开展创新。对于 A. O. 史密斯公司找对人、留对人的管理实践，本篇将其提炼为四大核心管理活动：教练型领导、管家型人力资源管理实践、员工需求导向型沟通、凝心聚力型氛围。

第三篇，创新之行。本篇回答“如何实践创新”。对于“如何实践创新”，A. O. 史密斯公司认为注重每一个细节，将“工匠精神”融入调研、研发、生产和销售全流程是实践创新的必要条件。因此，实践创新不仅需要精雕细琢调研、研发、生产和销售每一个环节，而且需要整个过程有效的衔接与配合。本篇将其归纳为：脚踏实地做调研、不惜代价做研发、精益求精做生产、真心诚意共销售。

第四篇，创新之道。本篇解释“创新的真谛是什么”。在 A. O. 史密斯公司看来，创新的真谛在于人与环境的最佳匹配，在于从调研、研发、生产到销售全流程创新实践。A. O. 史密斯公司通过不断量化改进的方式，寻找并解决调研人员的分工与协作、研发技术的前瞻与稳健、生产过程的质量与成本、销售管理的契约与关系这四大平衡问题，着力化解矛盾，实现员工与环境的最佳匹配。全流程创新则体现在产品创新、服务创新、管理创新和市场创新等各个方面。

美国 A. O. Smith 集团公司高级副总裁兼中国区公司总裁丁威先生认为，

公司的创新管理方法其实很简单，那就是找到真正愿意创新、不创新就浑身难受的人，同时通过一系列管理措施把他们伺候好、照顾好，满足他们多方面的需求，在他们与公司环境很好匹配的情况下，他们会不断地自我驱动追求创新。最终，将这些人打造成组织创新的发动机，达到一种“创新极致”。事实上，在近几年中国经济处于低位运行、中国家电市场传统零售模式受到极大冲击的情况下，A. O. 史密斯公司正是基于这样的创新管理理念，建立了突出的领先优势，从单品类领先到多品类领先、全渠道无缝链接齐头并举、品牌价值不断提升、整个团队朝气蓬勃，不断创造辉煌。

C 目 录

Contents

第一篇 创新之因

第一章 创新才能改变未来 / 003

第一节 重新审视过去的经济成就 / 003

第二节 中国制造的当下和未来 / 006

第二章 榜样 A. O. 史密斯 / 009

第一节 中国之路硕果累累 / 009

第二节 坚守与创新 / 016

第三节 驱动创新的核心管理活动 / 020

第四节 全流程创新实践 / 024

第二篇 创新之力

第三章 教练型领导 / 031

第一节 用心“传道”聚人心 / 031

第二节 诚心“授业”助发展 / 038

第三节 精心“解惑”帮提高 / 046

第四章 管家型人力资源管理实践 / 052

第一节 精准高效找到“对的人” / 052

第二节 伺候和服务好“对的人” / 062

第五章 员工需求导向型沟通 / 068

第一节 沟通满足工作需要 / 068

第二节 沟通提供“发声”渠道 / 075

第三节 沟通增强情感交流 / 083

第六章 凝心聚力型氛围 / 088

第一节 诚信合规赢得尊重 / 088

第二节 价值观落地强化认同 / 093

第三节 表彰激发成就感 / 100

第三篇 创新之行

第七章 脚踏实地做调研 / 109

第一节 精准定位调研对象 / 109

第二节 市场与技术并重 / 113

第三节 分工协作开展调研 / 119

第八章 不惜代价做研发 / 126

第一节 百年坚守的研发信念 / 126

第二节 有钱就建研发基地 / 129

第三节 有钱就招工程师 / 132

第九章 精益求精做生产 / 142

第一节 全员参与 / 142

第二节 持续改进 / 152

第三节 杜绝一切浪费 / 158

第十章 真心诚意共销售 / 166

第一节 打造最佳品牌 / 166

第二节 携手代理商共发展 / 174

第四篇 创新之道**第十一章 A. O. 史密斯公司的自我驱动式创新管理 / 189**

第一节 自我驱动式创新管理模式 / 190

第二节 实现人与环境的最佳匹配 / 193

第三节 平衡创新实践过程中的四大“悖论” / 198

附 录 / 207**参考文献 / 261**