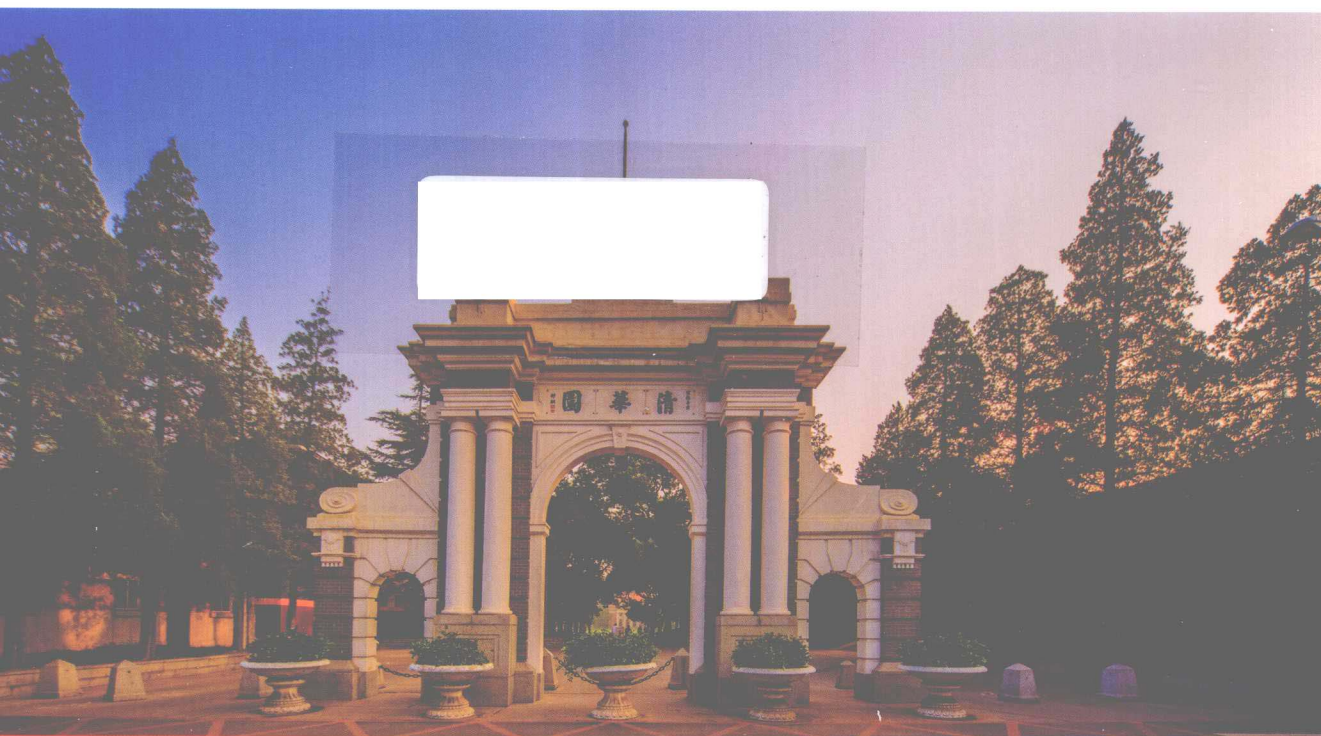


MBA课程管理案例选读教材

束式管理 现象解析

邢 鑫 主编



清华大学出版社

束式管理 现象解析

邢 鑫 主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书主要研究对象是权健自然医学科技发展有限公司的束式管理现象。权健自然医学科技发展有限公司是当今中国成功企业中的一个特殊样本，其管理特点是以打造超强执行力为核心，是决策上的高度集权和执行上的高度放权的有机结合。本书透过现象看本质，从人力资源、领导力、企业文化、品牌战略、市场营销五个方面对束式管理现象进行了比较深入的解析，发掘其合理的和具有创造性的因素，寻找其成功的原因，为读者学习、借鉴束式管理，提供一个相对可靠的参考。同时，本书也指出了束式管理一定的局限性和不可复制性。

本书可用于MBA管理案例研究选读教材，也可用于一般管理人员在工作中参考阅读。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

束式管理现象解析 / 邢鑫主编. — 北京：清华大学出版社，2015

ISBN 978-7-302-40306-7

I. ①束… II. ①邢… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 105363 号

责任编辑：王巧珍

封面设计：傅瑞学

责任校对：王荣静

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：清华大学印刷厂

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×230mm 印 张：19 插 页：2 字 数：170 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版

印 次：2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价：50.00 元

产品编号：064242-01

前 言

在激烈的市场竞争中，每一个企业都有其特定的发展模式，而每一个发展迅猛、竞争力很强的企业背后，总有值得别人研究和学习的管理模式。我们不难发现，正是那些有时候让人看起来不可思议的管理模式，却铸造了很多企业的辉煌。

对于学术研究者来说，每一个奇特的管理现象，都值得花费大量精力去研究和剖析，因为它不仅能够给 MBA 课程教学提供新鲜的案例，而且能够给诸多的企业带来可供借鉴的范本。而权健自然医学集团的管理模式就是这样一个值得我们耗费精力去认真研究的管理范本。

权健自然医学集团创立于 2004 年，在短短的 10 年发展中，权健已经从当年的小公司成长为如今的产业化集团型企业，横跨医疗领域、中草药领域、保健品领域、中医药化妆品领域和金融领域，将产业资本、商业资本和金融资本融于一身，年产值超过百亿元。

10 余年来，权健集团在其发展道路上获得荣誉无数：2008 年，集团顺利通过 ISO 9001 国际质量管理体系认证；2010 年，“权健”被评为天津市著名商标；2011 年，在第五届中华健康管理论坛上，

全国人大常委会副委员长顾秀莲亲自向权健集团颁发“健康中国诚信鼎”；2012年年初，权健食品类产品、骨正基和卫生巾顺利通过美国食品药品监督管理局（FDA）认证并获颁相关注册证书；2012年4月，在第六届中华健康管理论坛上，权健集团被授予“2012最具社会责任感单位”称号；2013年3月，权健集团荣获“全国质量诚信承诺优秀企业”称号并获得由中国质量检验协会颁发的荣誉证书；2013年9月，权健喜获“亚洲品牌500强”“亚洲十大最具影响力品牌”殊荣；2014年3月15日，权健集团获“全国质量和服務诚信优秀示范企业”荣誉称号；2014年6月，权健集团荣获美国FDA多项注册证书；2014年9月，权健集团荣获“全国质量诚信优秀典型企业”荣誉称号；2015年1月，天津权健肿瘤医院入选天津市2015年20项“民心工程”；2015年3月，权健集团荣获“社会责任（捐赠）百强企业”和“依法纳税百强企业”称号；2015年3月15日，权健集团获得“全国质量和服務诚信优秀企业”荣誉称号……

权健集团从2013年起，先后投入巨资，分别在华南、华东、东北、华北、西南、西北六大区域，动工建设世界特大规模的肿瘤医疗机构。2014年，“权健医疗救助爱心工程”全面启动。该工程以“为最广大人群提供先进的癌症治疗”为根本原则，囊括“KA爱心工程”和“全民皆医网”，用实际行动挑战世界治疗癌症新高度，将更多

的希望带给需要帮助和关怀的患者。2015年，天津权健肿瘤医院入选天津市20项“民心工程”，作为中国首家配备了直升飞机用于急救和脂肪干细胞运送的医院，它受到了来自全社会的关注。迄今为止，全国已有600余家权健集团的加盟医院，为患者提供崭新的服务，而计划中，这样的医院将会达到3000家之多……

作为权健集团的掌舵者，董事长束昱辉更是在2014年荣获“中国十大慈善家”称号。在四川雅安地震发生后，他曾代表集团通过中国农工民主党向地震灾区捐赠一亿元现金，用于救灾和重建；2014年，权健集团慷慨解囊，向杏林医疗救助基金捐赠5000万元人民币，用于医疗救助事业的广泛推广……

更让人惊奇的是，2015年，权健集团还收购天津泰达足球队，喊出“三年时间参加亚洲足球俱乐部冠军联赛，五年时间参加国际足联世界俱乐部杯”的口号……

在此已不需要过多陈述权健集团取得的成绩，其迅猛的发展速度让研究者急于揭开其背后的秘密。我们通过研究发现，隐藏在权健集团迅猛发展速度背后的，是其超强的执行力。而支撑其强大执行力的，正是束昱辉本人独特的用人模式。近观权健集团，我们会发现，束昱辉在用人的过程中，根本不拘泥于任何的现代企业管理规则，而是创造出了适合权健集团发展的管理模式。

所以，基于权健集团迅猛的发展速度、超强的执行力、独特的

用人模式这几点，我们展开了这次研究，为了方便阐述，我们将权健集团的这种管理现象命名为“束式管理现象”。当然，在研究的过程中我们也发现，“束式管理”之所以以打造超强执行力为核心，是因为权健集团的以直销为主的营销模式，更需要的是执行，而不是创意，它是以服务为主，而不是高科技或者创意性行业。所以，“束式管理”在权健集团取得了有目共睹的成功，但并不意味着其他所有企业就可以照搬。

希望其他企业和企业家在学习和借鉴“束式管理”的时候，能够有所扬弃，能够根据自身实际来吸收和批判。也希望这一项研究能够给权健集团的发展提供一点动力，衷心希望包括权健集团在内的所有中国企业能够不断发展壮大，屹立于世界！

前言	1
第一章 什么是束氏管理现象?	3
第一节 以打造强大执行力为核心	5
第二节 自上而下式管理	8
第三节 集权与放权的和谐统一	10
第四节 情义管理与责任管理的有机结合	13
第二章 鲜明另类的用人特色	19
第一节 不用难以驾驭的人	21
第二节 骨干人才自己培养	28
第三节 战略、外事用男性，执行团队用女性	37
第四节 以性格特点作为安排职位的重要依据	45
第五节 大胆的跨界用人	52
第六节 用有德的人和知底的人做管理	60
第七节 以变化的眼光看员工的德和才	66
第八节 建设稳定而忠诚的管理团队	73

第三章 实现强有力的领导 83

- 第一节 将真诚视为管理的基础..... 85
- 第二节 缔造有感情骨干团队..... 92
- 第三节 用人以不影响领导权威为基础..... 100
- 第四节 不做影响决策权的事情..... 107
- 第五节 不做家族企业 115
- 第六节 决策背后的顾问团队及战略委员会..... 125
- 第七节 放权与明确责任并行 134
- 第八节 对管理者的信任与包容..... 143
- 第九节 管理方式潜移默化的逐级复制..... 150
- 第十节 以不同方式实现不同员工的自我管理 157
- 第十一节 榜样的作用 165

第四章 以道德文化为核心的企业文化 177

- 第一节 只做能满足别人需要的事情 179
- 第二节 主抓产品质量和服务态度..... 187
- 第三节 在员工中树立三种责任心..... 194
- 第四节 “爱心工程”和“共富”追求..... 199
- 第五节 不以首富为荣，而以首善为傲..... 205

第五章 宏大而又亮点迭出的品牌战略	215
第一节 打造权健自然医学品牌	217
第二节 实现完整产业链	224
第三节 拟建世界最大规模肿瘤医院	230
第四节 进军足球产业	236
第五节 不一定做最大的企业，但要做最伟大的企业	242
第六章 不做推销的市场营销	251
第一节 什么难做就做什么，什么社会急需就做什么	253
第二节 将别人做过而没有普及的事情普及	260
第三节 以推广代替推销	265
第四节 将地面推广与电子商务相结合	272
第七章 束式管理现象对其他企业的启示	281
第一节 执行力是成功之本	283
第二节 没有一成不变的管理模式	287
第三节 根据企业具体情况确定相应企业管理模式	291



第一章 什么是束氏管理现象？

在 MBA 的研究中，每一个特殊的企业现象都值得研究者仔细剖析，也正是在这样的剖析中，MBA 理论才得以不断丰富。“束式管理现象”这个新的概念，它到底具有哪些特点？能够给企业管理者带来什么样的管理启示？这需要我们一步步深入其中，探寻隐藏在现象背后的本质。权健集团强大的执行力，究竟来自何处？其特别的管理方式又有怎样的奥妙？我们将一一进行揭示分析。

第一节 以打造强大执行力为核心

管理学大师德鲁克说过这样一句话：“我们应该将行动纳入决策当中，否则就是纸上谈兵。”在任何一家企业的管理实践中，执行力都是逃不开的焦点。一家企业若是没有执行力，其竞争力是可想而知的。不少企业的领导者乐于去布置任务、做出决策，但真正有效的管理，意味着能够确保布置的任务和做出的决策可以在执行中实现。

即便越来越多的企业认识到这一点，也很少有企业像权健集团那样，将打造超强执行力作为企业管理的核心。也正是超强的执行力，造就了权健集团今天的成就。

从成立到如今的成就，权健集团经历了不过短短的 10 年时光。其董事长束昱辉从挖掘民间中医秘方开始，将 600 多个解决各类疑难杂症的秘方从祖国各地搜集起来，苦心孤诣地研发出权健的所有产品。这些产品包含了营养保健食品、中医美容护肤品、家庭和个人护理产品、卫生消毒产品及中药产品。权健集团也成为横跨医疗

领域、中草药领域、保健品领域、中医药化妆品领域和金融领域的大型集团，其年产值超过百亿元。

是什么样的超强执行力能够使企业在短期内实现这样的飞跃？是什么样的管理锻造出了企业如此强大的执行力？这一切，我们还得从“束式管理”说起。

“束式管理”代表的就是权健集团管理模式。我们认为，“束式管理”之所以能创造出权健集团如今的成就，就是因为其以打造超强执行力为核心的管理特点，而这个特点主要表现在以下几个方面。

第一，自上而下式管理。

从集团总部到若干个下属子公司，权健集团逐渐形成了一个商业帝国，而这个帝国是井然有序的，正是自上而下式的管理为这个帝国的秩序提供了保障。垂直等级架构让权健集团在几乎不开会的条件下也能准确完成董事长的每一个业务指令。

第二，集权与放权的和谐统一。

集权与放权，是很多企业管理中经常出现的问题。只有将集权与放权达到平衡，企业的管理才能井然有序，才能拥有超强的执行力。

第三，情义管理与责任管理相结合。

人是情感动物，如果只靠责任管理，人的潜力是无法得以发挥

的。“束式管理”将情义管理与责任管理相结合，既保证了任务指令的顺利完成，又充分激发了员工的潜力。在责任与潜能发挥的基础上，其超强的执行力也就不难理解了。

这三点其实都是围绕打造超强执行力而进行的。而这三个层面的实施，又离不开束昱辉本人鲜明另类的用人特色，离不开权健集团以道德文化为核心的企业文化，更离不开其品牌战略和市场营销战略。所有这些，虽然都与打造超强执行力有关，但也并非单单是打造超强执行力，而是诸多看似简单实则值得玩味的管理特点相结合的结果。我们只有抽丝剥茧，一步步走进权健集团的管理核心，发现隐藏在其中的奥秘。

在如今激烈的市场竞争中，快速发展的企业此起彼伏，创造神话的管理现象也不在少数，而“束式管理现象”就是其中之一。研究它，能够给我们的企业管理带来新的启示，可以帮助更多的企业打造超强执行力。

当然，每家企业在发展过程中，也存在一些弊端，我也希望在剖析“束式管理”的过程中，能够发现权健集团的种种能够改进的潜力，为权健集团未来的发展提供一些有益的建议。