

掌/控/机/遇 应/对/挑/战

Management
Innovation

管理
创新

把握
管理
创新
趋势

明确企业创新任务

黄津孚等◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

掌/控/机/遇 应/对/挑/战

Management Innovation

管理 创新

把握
管理
创新
趋势

明确企业创新任务

黄津孚等◎著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理创新/ 黄津孚等著. —北京: 企业管理出版社, 2011. 12

ISBN 978-7-80255-941-7

I. ①管… II. ①黄… III. ①企业管理: 创新管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 235608 号

书 名: 管理创新

作 者: 黄津孚 张文涛 解进强 王建军

策划编辑: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-80255-941-7

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) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑部 (010) 68701661

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 220 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 34.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

Preface ■ 序

黄津孚教授的新著《管理创新》，是一部值得认真阅读的关于企业管理创新的系统性论著。

该书至少有三个特点：一是紧密结合中国企业发展需求，围绕企业转型和管理创新任务，就“创新什么”和“如何创新”两大命题为企业传道解惑，有案例，有分析，有论证，可读性强；二是具有全球视野和战略思维，对企业的经营环境分析和管理发展趋势的归纳，立足全球、放眼未来、抓住主流，有一个明晰的、具有说服力的判断；三是有独到见解，作者对创新概念的界定、对宏观环境特点的把握、对中国战略机遇期的认识、对中国企业的发展方向和目标、对中国企业如何应对内外环境提供的机遇和提出的挑战等，提出了很多独立的思考和观点，给人以启迪。

据我所知，该书是在工业信息化部委托中国企业联合会关于企业管理现代化课题研究的基础上，经过黄教授进一步系统思考、科学提炼而完成的。黄教授长期担任国家级企业管理现代化创新成果审定委员会专家组成员，多年来追踪研究我国先进企业管理创新的实践经验，在指导和提炼成果的过程中，每年和一批先进企业保持着密切联系。正是企业的“源头活水”使黄教授的著述具有紧贴实际的生命力。

中国企业改革、发展了三十多年，到了需要总结的时候了。推荐黄津孚教授的书，一方面希望他的著作对于我国企业管理创新能发挥较好的指导作用。另一方面也希望有更多的学者、企业家及其他管理学爱好者参与到这场具有历史意义的总结中来，运用管理科学理论，提炼出中国特色的企业成功之道。这样，我们管理界才无愧于我国企业三十多年来波澜壮阔的伟大实践。

中国企业联合会执行副会长



2011年9月

Foreword ■ 前言

本书主要奉献给致力于企业管理创新的实践工作者，也可供理论工作者参考。

当前，从中央政府到广大民众都已经形成共识，我国国民经济和社会发展方式急需转变，应从主要依靠资源投入、超强劳动、超高储蓄向主要依靠提升科技、提高劳动者素质、创新管理、改善民生转变。管理创新、企业转型已经成为当今中国社会的共同关注点和企业实践热点，企业需要相关理论和经验支持。

笔者长期从事企业管理创新的研究和实践指导工作。在 10 多年国家企业管理现代化创新成果审定指导实践中，本人接触了数以千计的中国企业管理人士，对企业界的管理创新、企业转型的知识需求和新鲜经验比较了解。特别是 2009~2010 年先后带领学术团队完成了工业和信息化部“十二五企业管理现代化纲要研究”、“企业管理现代化评价体系研究”项目，对企业管理创新的机制、环境、任务与趋势有了更加系统的认识，曾为数十家大型企业和地方企业联合会做过专题讲座。为了在更大范围内传播管理创新知识，在中国企业联合会执行副会长蒋黔贵、常务副理事长胡新欣、管理现代化办公室主任柏东海的支持下，历经 3 年努力，终于完成此稿。

在信息和知识呈爆炸式增长、工作和生活节奏日益加快的背景下，笔者希望通过本书，紧紧围绕“创新什么、如何创新”两大主题，向读者提供以下有价值的知识和信息：

1. 究竟如何理解创新

本书力图澄清当前社会上关于创新、管理创新、商业模式创新的认识误区。

2. 提出企业管理创新的具体课题

为了帮助企业实践管理创新，笔者从创造机遇和解决问题的视角，探讨由环境和企业自身发展提出的管理创新任务，共计归纳出当今中国企业面临的方

向目标、市场和资源、创造力和竞争力等三个方面 70 个亟待解决的课题。

3. 帮助企业认识当代纷繁复杂的经营环境

笔者运用系统理论，借鉴经典模型，将当代企业经营环境归纳为全球化与风险经济、新科技革命与知识经济、生态危机与可持续命题、合作博弈新格局、多元文化交汇冲突、中国崛起与转型等六大特征，并分别探讨了每一个环境特点下企业面临的机遇和挑战。

4. 帮助企业把握管理创新的趋势

通过对千姿百态、日新月异的现代企业管理作全景式的考察研究，笔者梳理归纳出主动承担社会责任、深入贯彻以人为本、深度开放整合、坚持精益经营、经营管理信息化智能化、持续变革与创新等六大发展趋势，并配合大量案例和数据，为企业提供经验参考。

5. 提出关于经营环境和管理创新任务的独特见解

在经营环境的认知方面，针对近年来所谓“后危机时代”，包括反全球化、电子科技为代表的新科技革命浪潮终结等各种“学说”，笔者提出了“全球化不可逆转”、“新科技革命方兴未艾”、“解决生态危机任重道远”等观点并提供了解释。笔者在本书中还剖析了生态危机的三个层次、合作博弈的三个利益场，提出了“中国崛起的战略机遇期有多长”以及对中国企业的历史使命的思考。

关于管理创新任务，笔者尖锐地指出，中国企业当前要反思发展方向问题，并根据社会主义对民生、民主、民风的要求，提出了企业经营目标、企业治理、企业文化急需解决的 24 个问题。

6. 较多、较新的资讯

为加强说服力、提高可信度，本书尽量用数据和事实说话。全书直接引用的文献有 280 篇左右。文中引用的文献、转载的案例与数据，大都是最近 3~5 年发表的。

在形成本书素材和观点的过程中，笔者得到了中国企业联合会、工信部、国资委、首都经济贸易大学工商管理学院、北京地区多位著名学者以及全国 200 多家企业的支持和帮助。在此深表谢意！

由于主题和内容涉及面比较广，观点恐有疏漏，敬请读者批评指正。

黄津孚 2011 年 9 月 6 日 于香山



黄津孚：1943年生。首都经济贸易大学教授、企业发展研究中心主任、博士生导师、国家级优秀教师、国务院特殊津贴专家。国家企业管理现代化创新成果审定委员会委员、袁宝华企业管理金奖评审专家委员会委员、全国现代管理领域专业技术人才（653工程）专家指导委员会委员、中国企业管理研究会常务理事、首都企业改革与发展研究会副会长。

黄津孚教授提出的管理五大原理在理论界独树一帜，其著作《现代企业管理原理》已发行6版，达30多万册。同时，黄津孚教授还是我国学术界“机遇管理”领域的开拓者。

黄津孚教授担任工业和信息化部课题“‘十二五’企业管理现代化纲要研究”、“企业管理现代化评价体系研究”项目组的学术团队负责人，并为上百家国内大中型企业管理者提供管理创新的咨询指导。

管理 创新

把握管理创新趋势
明确企业创新任务

策划编辑：刘 刚

出版咨询：010-68701661

电子邮箱：lg_95@126.com

封面设计：杨拉国



13701114618
010-88384388

总 序 篇

第一章 如何认识和规划管理创新 1

案例：广新集团通过公司再造大幅提升企业价值 / 1

一、什么是创新 / 3

二、如何认识管理创新 / 8

三、如何规划管理创新 / 10

环 境 篇

第二章 全球化与风险经济 16

案例：华为在美国捍卫自己利益 / 16

一、全球化是什么 / 17

二、全球化不可逆转 / 20

三、全球化与风险经济 / 23

第三章 新科技革命与知识经济 30

案例：大港油田应用物联网技术实现油水井生产

远程监控和运营优化 / 30

一、新科技革命有什么特点 / 31

二、新科技革命正处现在进行时 / 35

三、知识经济与企业机遇 / 40



四、新科技革命的挑战与风险 / 43	
第四章 生态危机与可持续发展命题	47
警示：人类正面临生态危机 / 47	
一、人类正面临三重生态危机 / 48	
二、解决生态危机任重道远 / 55	
三、企业可持续发展面临的机会与压力 / 58	
第五章 复杂多变的合作博弈局面	63
案例：美国轮胎特保案 / 63	
一、企业所处的三层合作博弈场 / 65	
二、企业在合作博弈场中的机会 / 69	
三、企业面对合作博弈的复杂局面 / 72	
第六章 多元文化融合冲突	76
案例：张瑞敏谈海外经营 / 76	
一、企业面对的复杂社会文化环境 / 77	
二、多元文化相互融合中的企业机会 / 80	
三、企业无法回避的文化纠结 / 83	
第七章 崛起中的中国进入艰难转型	88
案例：中国企业正面临调整压力 / 88	
一、中国崛起及转型 / 88	
二、珍贵的战略机遇期 / 94	
三、中国企业的历史责任 / 99	

任 务 篇

第八章 中国企业发展方向和目标课题	102
案例：上市公司受到警告 / 102	

一、中国企业需要反思发展方向问题 /	102
二、企业经营目标课题 /	107
三、中国企业治理课题 /	112
四、中国企业文化建设课题 /	114
第九章 中国企业面临的市场、资源课题	117
案例：李东生总结“走出去”的经验教训 /	117
一、国内外巨大的市场和资源机会 /	118
二、国内外市场的挑战 /	120
三、资源开发利用的挑战 /	124
第十章 中国企业如何提高创造力、竞争力	128
案例：联想尝试实现文化协同 /	128
一、中国企业与国际先进水平的差距 /	129
二、如何提高科技创新能力 /	132
三、如何提高国际竞争力 /	136
四、如何提升中国企业的人才优势 /	140
趋 势 篇	
第十一章 主动履行社会责任	144
案例：美国搬家公司建议用免费旧纸箱 /	144
一、转变经营理念，建立社会责任信仰 /	144
二、制定社会责任战略，完善公司治理 /	150
三、落实行动，建立社会责任文化 /	156
第十二章 深入贯彻“以人为本”	159
案例：皖北煤电实现员工与企业共同发展 /	159
一、全面认识以人为本 /	161
二、实施“人文化”管理 /	164



三、重视人才战略 /	169
第十三章 深度开放整合	172
案例：上海实业集团欲成国际经贸集成商 /	172
一、开放整合大行其道 /	173
二、整合范围越来越大 /	177
三、重视企业内部整合 /	180
四、整合影响愈发深远 /	183
第十四章 坚持精益经营	187
案例：东方电子实施精进管理 /	187
一、走专、精、强、大发展道路 /	188
二、系统实施精益工程 /	190
三、采用先进管理方法和体系 /	195
四、提升基础管理水平 /	196
第十五章 加快经营管理的信息化和智能化	199
案例：万丰奥特为实现永续经营建立信息化平台 /	199
一、从基础建设到 IT 治理 /	200
二、扩展应用范围 /	202
三、提升应用价值 /	205
四、积极采用信息化新技术 /	209
第十六章 持续变革与创新	213
案例：联想的变革创新简史 /	213
一、建设变革与创新文化 /	214
二、创新的全面开展与融合集成 /	217
三、全球对标、全员动员、开放合作 /	222
四、变革与创新的体制化、常态化、快节奏 /	223

总序篇



第一章

如何认识和规划管理创新

案例：广新集团通过公司再造大幅提升企业价值^①

成立于2000年的广新集团，是由广东省政府授权经营的，由省直属专业外贸公司组成的国有大型企业集团。当时其主业是单一外贸，虽经营上万种商品，但大部分没有自己的生产基地和研发中心，档次较低；集团内部资源分散，所属企业各自为政，未能形成合力；集团总部运作机关化，部门职责不清，监管不力、管理松散，业务流程和风险控制管理机制不健全，预算管理流于形式。2001年我国加入世贸组织，2004年中国实施新的对外贸易法，全面放开国际贸易准入限制，外资企业、生产企业的自营进出口业务发展迅速，国有外贸企业的政策垄断优势日渐消失。由于取消了大部分出口补贴和出口配额的计划分配，集团2004年减少收入3亿多人民币。在外部环境不断冲击下，内部经营陷入困境，人心涣散。

2004年，集团新成立的领导班子认为，虽然集团公司当前存在很多困难，但各控股子公司大多有近50年的经营历史，积累了一定的经济实力，包括仓储物业和土地资源、若干知名外贸商品品牌、良好的企业信誉和25亿元银行授信额度，特别是有一批国际贸易专业人才，掌握着丰富的国内外客户资源和相关的全球市场信息。于是新班子决定用5年的时间全面实

^① 笔者根据企业提供的资料整理而成。



施公司再造，以提升企业价值创造力。

1. 实施业务再造和资产重组。针对经营商品“小、散、杂、多”的问题，集团公司根据经营规模、毛利水平、品牌与技术、行业地位、发展潜力，参照“二八法则”筛选，最后确定着力打造矿冶化工、五金建材、装备制造、轻工食品、现代物流等五大主业，舍弃了一批高风险、利润薄的业务。同时，突破单一外贸商业模式，通过兼并收购以及国内外合作，实施“产业链整合”，向产品研发、生产制造和国内外销售环节延伸。例如通过收购清远青山不锈钢产业，整合河南“青山金汇”和“青山浦项”两大镍合金和不锈钢生产企业，形成年产80万吨从镍合金到不锈钢板加工的产业链，成为广东省最大的不锈钢生产企业；在食品领域，通过参股广东太古可口可乐有限公司，发展成为中国内地最大的可口可乐系列饮料生产基地；下属“机械进出口股份公司”发挥海内外市场客户资源优势，与新加坡两家企业合作设立了广机海事重工，在开发区建设海洋工程平台和特种船舶制造基地；与“华南铜铝业”合作建设铝材高端加工基地；与“圣力钢铁”合作建设越南钢厂；与“武钢集团”在矿产领域合作，成功中标马达加斯加8.7亿吨露天铁矿的开发权。

集团抓住我国物流业迅速发展的有利时机，在广州南沙港物流保税区建设了以塑料制品为主的石油化工产品供应链中心；通过“威敏石油公司”与“英国石油（BP）”集团合作，在新加坡成立海上加油公司；通过“广新投资公司”与阿联酋“博禄石油公司”合作，建设石油化工产品供应链中心；通过“食出集团”与“澳洲太古集团”合作在广州黄埔兴建了华南最大的冷冻制品供应链中心；与“湛江港集团”合作兴建了华南最大的矿砂分销中心。

集团公司大力开展资本运作与战略并购。利用中国股市持续低迷之机，投资6.6亿元，先后获得“星湖科技”、“佛塑股份”等上市公司的控股权；利用全球金融危机下有色金属跌破成本价之机，投资5700万澳元获得澳大利亚卡卡拉公司的15%的股份，成为这家拥有全球最大锌矿的澳大利亚上市公司的第一大股东。下属“广东省广告股份”从媒体代理转向媒体经营，发展成为中国最大的本土广告企业，成功上市成为“中国广告第一股”。

2. 实施组织再造和管理重构。集团将230多家下属经营单位整合为98家，将40多家互不隶属、各自为政的驻港澳企业整合为“广新控股”。同时，其重新划分集团总部与下属单位的责任和权利，设立集团结算中心，统一管控所属企业的资金，实现资金预算、筹措、调配、结算和授信

“五统一”，获得银行贷款利率优惠和优质高效的服务，降低集团的融资成本。集团还建立了 ERP 信息系统，实现了财务账目和报表合并，保障信息充分并及时有效，对规模企业实行监审组派遣和财务经理委派制度，完善企业管理制度，加强风险管控。

3. 实施机制再造和文化重构。公司打破论资排辈、求全责备的旧传统，不拘一格使用人才，先后引进各类专业人才 120 人，采取多种培养方式提升管理层和业务骨干的素质。在一些下属企业实行经营班子和业务骨干持股，将个人利益与企业绩效挂钩。5 年来，始终将企业文化再造贯穿到公司改革发展过程之中，结合大型企业集团的特点以及与下属各经营实体之间的关系，重点构建“价值创造”理念和“执行力文化”。

经过 5 年努力，截至 2009 年底，广新集团资产总额增加了 2.5 倍，达 233 亿元，净资产增加 3 倍多；销售收入 435 亿元，增长了 1.7 倍，实现国际贸易总额 43 亿美元；利润总额增长了 5.87 倍，净利润增长了 6.4 倍。

一、什么是创新

创新已经成为当今中国社会的时髦用语。如今创新的概念满天飞，成了可以毫不费力标榜自己与众不同的时髦用语。明明只是模仿别人、或者仅仅是一种设想，都自称为创新。

创新概念泛化、庸俗化是非常有害的。它容易误导人们将创新看成是轻而易举的事从而掉以轻心，或者将真正的创新淹没在“创新泡沫”之中。对创新概念科学定义，揭示创新的本质、对创新体系加以科学分类，阐明其内在联系，以便更好的指导创新实践，是当前中国学术界不可推卸的社会责任。

（一）创新的定义

笔者经过认真思考，提出这样的定义：创新就是在有意义的时空范围内，以非传统、非常规的方式先行性地、有成效地创造机遇、解决社会技术经济问题以实现增进社会福利的活动^①。该定义包括以下重要含义：

1. 创新的目的是增进社会福利

创新既不是哗众取宠的作秀，也不是毫无价值的“包装”。如果不能

^① 张彦宁、蒋黔贵：《企业管理创新前沿》，企业管理出版社，2005 年，第 19 页。



为社会增进福利，不管外表和词语多么与众不同，都不属于创新。创新可以从各层面增进社会福利，包括为客户创造价值，为投资者增加收益，为员工增进福利，为企业自身发展或为合作者增加利益，也包括改善环境、回报社会，等等。只要是社会总福利有所增加，就符合创新的目的。

2. 创新的任务是创造机遇、解决问题

在一个变化的、面临资源和能力瓶颈、充满竞争的环境中，为增进社会福利，需要我们发挥主观能动性，或创造机遇，或解决问题。问题往往是遭遇性的，迫使你解决；机遇则是前景性的，需要主动营造的激情。根据所创造机遇和解决问题的性质，企业创新可表现为技术创新、商业模式创新和管理创新。

3. 创新的本质是突破传统、突破常规

创新通常是在用传统常规的方式难以解决问题时产生。由于人们的需求、资源和环境在不断变化，企业不断面临新的挑战，用传统的、常规的思路和方法难以有效解决问题，于是人们寄希望于创新。既然要突破传统、突破常规，就必然会面临不确定，面临习惯性阻力，因而，创新是有风险的。

4. 创新是一个相对的概念

传统和常规是一个历史概念、地域概念，因而创新的价值和意义与时间、空间有关。同样的事物在今天看来具有创新性，明天可能就属于追随性，后天如果大多数人都接受了，那么就属于传统性事物了。由此看来，创新是一个前赴后继的过程。

创新是一定范围内比较的结果，有的属于世界范围内领先，有的属于国内领先，至少应该是本地区领先。在信息流动越来越顺畅的时代，衡量创新的空间范围将越来越大，未来真正意义上的创新将在世界范围内认定。

5. 创新以取得的成效为评价尺度

有成效才能被认为是创新，这个成效就是社会福利的增加。仅仅是未经检验的思想、方案，即使突破了常规传统，如果尚未取得成效，就不能算创新。因此，创新不同于发明、创意、合理化建议，前者已经检验有成效，后者尚未经过应用的检验。

根据取得的成效，特别是创新影响的时间和空间范围，创新可以分成若干等级：有的是划时代的创新，例如北大方正的汉字激光照排系统，淘汰了铅字，使全国印刷业告别了对铅与火等自然资源的依赖；有的不过是时尚创新，例如电子宠物，虽然曾为厂商带来丰厚利润，但不久就在市场

上失宠了。

(二) 企业创新体系

当前出版物提到的创新概念很多，如科技创新、技术创新、产品创新、价值创新、商业模式创新、盈利模式创新、管理创新、组织创新、体制创新、制度创新、机制创新、流程创新、文化创新、观念创新，等等。它们之间究竟是什么关系？这就需要将它们进行科学的分类。

创新是一项创造价值，增进社会福利的实践活动，我们可以根据企业创造价值的不同环节和途径，将企业创新作如下分层分类（参见图 1-1）。

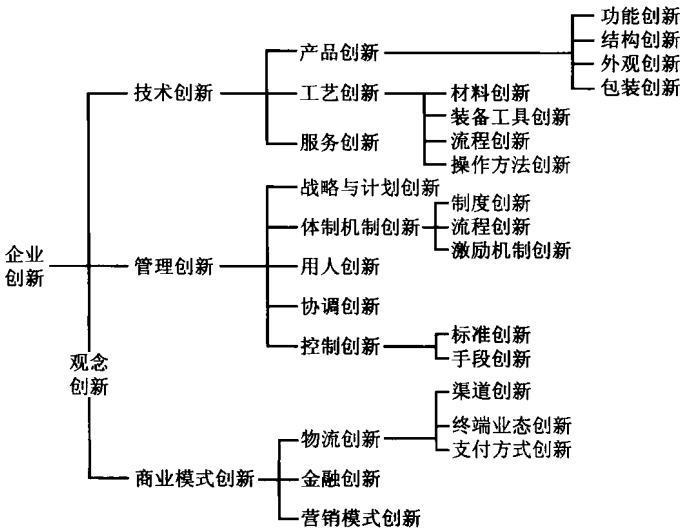


图 1-1 企业创新体系图

1. 技术创新

这是围绕市场中的实体商品，在功能、结构、原辅材料、外形设计、制造与检测工艺、标准等方面的创新，技术创新集中于人改变物质形态以创造价值的过程，包括改变客户的使用价值、保证质量、降低成本、缩短周期、保障安全、保护环境，等等。

技术创新可以进一步分为产品创新、工艺创新和服务创新。

2. 管理创新

管理创新是通过优化组织内部资源的配置、工作秩序、组织氛围，提升效率，实现技术、商业成就的价值创造活动，包括战略与计划创新、组织与