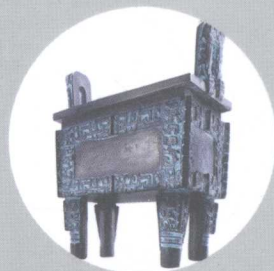


中国 企业 转型 之道

解码中国管理模式④

陈春花、杨壮、杨国安等国内顶尖管理专家
走进南方报业、中粮、海底捞、苏宁、北汽福田、腾讯……解读企业转型之道

中国管理模式杰出奖理事会 著



第十届全国人大常委会副委员长 许嘉璐
华南理工大学工商管理学院教授 陈春花
金蝶国际 专文推介



贵财图 1262191



机械工业出版社
China Machine Press

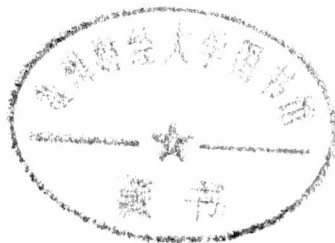
F279.23
571
4

F279.23
571
4

中国企业 转型之道

解码中国管理模式④

中国管理模式杰出奖理事会 著



4



贵财图 1262191



机械工业出版社
China Machine Press

作为中国管理界首个针对中国企业管理实践的荣誉奖项，“中国管理模式杰出奖”致力于打造一个管理创新的中国乃至世界级平台，通过奖励中国企业中具有杰出管理创新理念和成功实践的企业，总结梳理出成功的中国企业管理模式并加以推广。本书将第四届“中国管理模式杰出奖”获奖企业的管理模式甄选成案例集，对南方报业传媒集团、金融街控股、苏宁电器、玫琳凯（中国）、北汽福田、海底捞、腾讯、中粮集团等企业的优秀管理经验进行了概括和介绍，研究理论和事例生动结合，具有极强的可读性。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

中国企业转型之道：解码中国管理模式④ / 中国管理模式杰出奖理事会著. —北京：机械工业出版社，2012.4

ISBN 978-7-111-38041-2

I. 中… II. 中… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 067352 号

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：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17 印张（含彩插 1 印张）

标准书号：ISBN 978-7-111-38041-2

定价：40.00 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

编 委 会

徐少春	杨 壮	陈春花	杨国安	范玉顺
周立国	蔡舒恒	焦 捷	于春玲	任建标
张良杰	徐 萍	焦 晶	张 刚	刘宏君
张 晶	王叶忠	吴生平	陈宪刚	张卫华
刘玉辉	宁 可	蔡清波	李 宁	邓亚明

序

转型——“技术”——灵魂

2011年10月20日，“中国管理全球论坛暨中国管理模式杰出奖颁奖典礼”在广州举行，经老友龙永图“中介”，我应邀参加了。针对论坛议题，我做了题为“转型，其实就是文化自觉”的演讲（该讲辞已收进了《许嘉璐文化论说·未央三集》）。本以为我参加这项活动的事到此即已终结，不料组织者已将“2011年中国管理模式杰出奖”的获奖企业案例结集，也就是现在摆在读者面前的这本《中国企业转型之道：解码中国管理模式4》，他们一定要我写篇序。

如果在以往，我一定会“敬谢不敏”的，因为我既不是企业家，更不是研究经济或企业的学者，岂能越俎？但这次我却应了下来——那次论坛给了我感动和新知：原来大批企业家在转型过程中，都在思考文化问题；参加论坛之踊跃（参加的企业家竟有3000多名，很多是未请自来的），说明企业界在文化方面的反思已经形成了一股不大不小的浪潮。这是即将出现的全民族面对世界危机、探寻未来之路浪潮的潮头。企业转型，却引出了对“我从哪里来”、“我将走到哪里去”的逐步深刻的内省，真是无心插柳柳成行啊。而无论什么人，一旦进入认真、沉静思考的境界，就已经是有心栽树——栽出民族文化之树。从论坛，从这本书稿，我看到了中国企业常青、中国文化勃焉而兴之必然。欲不应承写序，得乎？

2012年新年前后格外忙碌，我断断续续把获奖企业的评估材料又看了一遍。有些企业是闻名遐迩的，因而我也有所耳闻，如北京金融街、苏宁电

器、南方报业、北汽福田、中粮、腾讯；有几家是参加了广州论坛才听说的，如玫琳凯（我不美容）、亨通（离不开上网，却不知道自己的信息可能就在亨通生产的光缆上跑）、海底捞（我很少到餐馆吃饭）。但我对这些“旧知”和“新知”，真正能说得上获得深一些“知”的，还是论坛所赐、此书书稿所赐。

为了进一步作较细致的观察，以便能写出我真实的感受，我于春节前夕带着全家老小去了“海底捞”。听说要吃“海底捞”必须提前若干天订位，幸运得很，居然订上了。果然名不虚传，从一进门到饭饱告辞，始终是“家”的感觉。除了评估材料中所述的柜台、大堂背面的事情外，直接面对顾客的种种细节绝大部分都体验到了。这不仅让我对起家于餐饮微利阶段的“海底捞”以“超级服务”、“中国服务业尚未泯灭的良知”站稳脚跟、赢得顾客青睐有了深切的体会，而且让我对 100 多家企业发起的“中国模式·全球论坛”的意义有了更感性的认识。

我之所以选择进入“海底捞”体验，除了因为省事省时，不兴师动众，还因为它最贴近社会大众，每天的每件“产品”都在接受无数顾客的检验——社会中下层的检验；在其努力体现中华人文传统时所面对的，既不是特定人群，主要也不是上下游企业；即使是内部职工，多数都没有受过高等教育或职业培训。这几乎是 30 年前我国乡镇企业、合资企业起步时情况的缩影。而它在改革开放 30 年之际，是在感受并比较过学习外来服务理念效果之长短后，以“中国模式”出现于市井的。从这个角度说，解剖“海底捞”就可以达到举一反三的效果。

综观获得“中国管理模式杰出奖”的所有企业，因各自经营业务不同，其管理的具体方略、措施也各有绝招，真可谓百花齐放，各有千秋。而其共性也是很突出的，这就是把潜藏在企业掌门人心中中华伦理和哲学（我们姑且把二者分开说）灵活地运用于企业价值观的培育、组织架构的设计和对产业生态链的呵护。无论是玫凯琳的服务要“符合和超越消费者的期望”，

还是南方报业集团的“核裂变”与“核聚变”；也无论是北京金融街发展模式的两个基因“共赢与远见”，还是腾讯以开发共赢为驱动力和正直、进取、合作、创新的核心价值……里面无不浸透着和有些文明迥异的理念。

改革开放的前二十年，引进外资、兴办企业、国企改革，风起云涌，潮起潮落，今天回想起来还不禁令人激动。那时，怎样组建和管理符合世界潮流和中国实际的企业，几乎所有人都来不及深思细想，何况没有先例，没有样板，只能“摸着石头过河”。借鉴是重要的，自己不会时先“照猫画虎”，几乎是人类学习新事物的规律之一。于是在中美航线上，去学习的官员、企业家、学者成了主要旅客；MBA之类的学位课程或培训班热度远远超过美国本土和欧洲。这种学习的确有效，那二十多年我国经济的快速发展和这种学习有着直接的关系。

到了21世纪，客观形势有了巨大变化，与此相关，主观感觉和思考也有了新的参照。客观上，我们的“老师”家里问题越来越多，“老师”教给我们的那一套核心原则越来越受到它本国人民和各国学者的抨击；另一方面，我们国内的许多矛盾也在不断地浮现和聚集，有许多和企业密切相关，有些就是企业本身的问题。毛病出在哪里？怎样解决？这不能不引起有心的企业家静下心来思考，也就是我在前面所说的“反思”、“内省”。与此同时，我国各个界别乃至整个社会也在从不同角度、不同层次上呼唤、分析、介绍时代文化的主体性。这是因为，企业、学校、机关、团体、家庭都是社会的组成部分，所面对的内部、外部刺激和挑战有着极大的相似性，因为根子是同一的。

现在回到企业创新中国管理模式这个主题上来。

企业谋划、发展、管理和处理危机的具体措施和操作，应属“技术”范畴。现在企业家们所“内省”的，是高悬在“技术”之上并统辖着所有人心灵的精神，因为人们逐渐领悟到，企业管理的“技术”无不受到制定者、实施者、执行者的价值观、伦理观甚至审美观的帮助和制约。试用以下中外

对照的例子说明。

西方文化环境中的企业大多遵循的原则之一是把“对股东负责”列为第一要义。股东亦即资本所有者，即使是上市企业，资本的大部分也总是来自少数大股东，对股东负责自然主要是对他们负责。而所谓对股东负责，就是保证大股东资本收益的同义语。为了达到这个目标，就必然要想尽一切办法——这又是不择手段的同义语了。

“追求利润的最大化”是其另一原则。从字面上看，这似乎也不能算不对。哪个做生意、办工厂的人不希望做大做强呢？但是这一原则背后的规则却可能是血腥的，因为最大化就包括了超额利润、无底欲壑和坑蒙拐骗。2008年的金融危机就是如此追求的结果。

对于只看到或强调“利润最大化”这句话的表面的人，我们似乎可以用2400年前中国哲人孟夫子说过的一句话来询问：“王何必曰利？亦有仁义而已矣！”

“丛林法则”是全世界人们所熟知的。这是最重要的一条法则，其核心是达尔文进化论所揭示的生物界“适者生存”、“优胜劣汰”的规律。且不说达尔文当年的一些结论已经被其后的科学研究所纠正，只要指出生物界属于物质界，物质界是没有思想、精神和感情的，研究物质界得出的一些结论不能移到精神界，也就够了。在丛林中，构成大吃小、强食弱、优胜劣的生物链，一方面保证了各种生物的尽可能存在，另一方面也制约了物种的无限增长和进化。如果把“丛林法则”搬到人类社会中来，“弱肉强食”岂不将成为人与人、民族与民族、国家与国家之间唯一至上的“铁律”？那样世界将是什么样的情景？尽管现在已有其他文化在无形中抵制着丛林法则，天下不也还是愈来愈乱吗？

其实，经济上的“丛林法则”在执政上早就有过，现在也没绝种，只不过换了件外衣罢了。希特勒当年的雅利安种族优越论的依据就是把自然界规律移到人类社会的“社会达尔文主义”。鉴往知今，如今被大力倡导的“丛

林法则”，岂不就是经济界域里的法西斯！

世上有什么思想、文化可以与之抗衡？当今抵制着它的是些什么文化？我们可以毫不犹豫地说：中华文化是这一抗衡、抵制的主力，而这也正是许多企业家针对自己的事业所思考探索的。

中华文化的哪些理念可以起到几乎让纷乱的世界起死回生的作用？这就是中国的人本主义（平常我们说“以人为本”，就是传统人本主义的通俗化说法），就是和而不同，就是义利双收。真正的以人为本，需要出自中华道德的认同和信仰；要做到和而不同，就要有包涵宇宙的胸襟；义利双收，建立在超越人的动物性、立足于关怀民族和人类的基础上。宏碁创始人施振荣先生用古老的“王道”一词概括了他基于上述理念所成功推行的企业文化；“中国管理全球论坛”响亮地提出“走正道，行王道”的主题，其意思和我在这里所说的是一样的。

对中华文化中的道德，不知道有多少人作过解说。简而言之，“德”即按照最适合人类生存、繁衍、发展的社会规范做人做事。我们所熟知的仁、义、礼、智、信，忠孝、廉耻、包容、谦逊等，都是中华之德在不同场合、不同人事上的体现。把这些伦理道德的精神施之于政治，就是王道。

中华民族的道德本身是讲辩证法的，并不是“一边倒”。在对象不听规劝、警示的情况下，也会以战止战、先礼后兵。毛泽东同志所说的“人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人”，就是这一道德辩证法在军事上的运用。因为我们深深地知道，“和”并不意味着绝对没有矛盾和冲突，客观存在的东西想回避是回避不了的；“和”所求的，是整体的稳定和谐。人类的历史证明，乱与争不是主流，最终还是要回归“和”。既然如此，人类就应该尽量避免你死我活的争斗。因此在应对矛盾和冲突时，我们仍然尽量用德去处理，把彼此的损失和伤害降到最低。

反观本书中所载各个企业在成长历程中的懵懂、打拼和清醒，在转型阶段里的思索、决策和实施，让社会、顾客、员工、股东，凡有所关涉的方面

一起“共赢”，这与“丛林法则”相去何其遥远乃尔，此非中华道德之生动体现而何？几千家企业在中华大地上还只是很小的一部分，但今日既有第一批吃螃蟹的人了，何愁“大闸蟹”不从此腾贵！

衷心祝愿“中国管理模式杰出奖”遴选活动越来越兴旺。中国企业管理模式本土化的成功，也必将有益于其他国家，特别是新兴国家的企业走出一条自己的路，那将是人类经济、社会可持续发展必须走的一条康庄大道。

子曰：“君子喻于义，小人喻于利。”又曰：“谁能出不由户？何莫由斯道也！”

许嘉璐

第十届全国人大常委会副委员长

中国管理全球论坛名誉主席

2012年3月1日夜于日读一卷书屋

序 二

转型，沿着顾客的方向

从1911年《科学管理原理》的诞生计起，2011年恰逢管理百年。管理的价值之所以得到认可，是因为管理对于效率的贡献，而管理理论的价值之所以得到认可，是因为管理理论对于实践的贡献。一百年前，泰勒在工厂生产中进行的科学管理对生产效率产生了巨大的贡献，之后福特公司吸收了泰勒《科学管理原理》的理论精髓，实施了重大的“效率工程”实践，实现了人类的汽车梦想；不久之后，通用汽车公司采取了分权事业部制管理，极大地发挥了分权管理对于组织效率的贡献，通用汽车公司一跃成为一家真正的大型组织。德鲁克对这一过程做了悉心的理论总结，完成了《公司的概念》一书，这一理论之后又重新指导了福特公司的管理实践，令其再度崛起，该理论亦对通用电气等公司的实践产生了重大影响。

由此，实践性成为管理及管理理论的根本标准，这也是我欣然为本书作序的重要原因，找出有效的中国管理模式，通过解码获得规律的总结，从而为更多的中国企业成长提供实践指导。作为推荐，亦希望读者能从中获得以下规律性的认识。

认识一：转型的本质是适应环境的变化，因此，当环境的不确定性成为一种常态时，转型也应当成为一种持续性的努力和重任。转型在今天看来是一个非常时髦的词语，很多组织也都在进行着方方面面的转型实践，包括战略、品牌、研发、文化、运营等诸多方面，但这些还不是转型的根本和精髓。**转型不是为了转型而转型，转型的目的是适应环境的变化，从而求得自**

身的更好发展，转型不是一个追随对手的行为，如果我们不能认识到转型后的逻辑，或许无法做出卓有成效的转型。20世纪中期好莱坞电影工业曾经有过重要的转型，从垄断明星、院线等资源性资产过渡到重视剧本、技术等知识性资产，原因在于环境发生的剧变，明星不能拥有绝对的影响力，顾客的口味变得更加挑剔，做好这一转型的公司都在当时的环境中获得了巨大的成功。如果要定义今天环境的特征，或许用不确定性来定义会相对准确。这种环境的动态性要求企业做出持续的转型努力，北汽福田、金融街、苏宁电器等公司的战略转型，都是因为很好地顺应了全国化和全球化的总体环境趋势才获得了更好的发展机会，玫琳凯（中国）的巧妙在于将推销员转型为美容顾问，并不断努力来雕塑“神经末梢”，原因就在于顾客需要的已经不再是产品本身，而是美丽，甚至对美丽的要求也越来越高。因此，清楚转型的目的或者说背后的逻辑，是对转型的首要认识。

认识二：作为企业，转型永远都要沿着顾客的方向，尽可能地接近顾客，只有顾客才是可以持续为企业提供成果的源泉。德鲁克在《管理的实践》中曾经表达，企业只有一个目的——创造顾客，这也是对经营唯一有效的定义。我一直非常欣赏青岛海景花园这家酒店，原因在于作为一名顾客的体验：其努力带给顾客的充满创意的温馨，所以有很多酒店来学习海景花园。作为转型的榜样，在餐饮行业，同样有一家令人异常惊叹的企业，在对顾客的努力上亦是无微不至，以致于有了“人类已经无法阻止海底捞”的流行语，这些对于顾客的持续努力也成为海底捞近年持续增长的源泉。事实上，当人们关注海底捞开店的扩张速度时，更应当关注海底捞的单店绩效，离开这个基础，扩张就不会有成效。而单店绩效的来源正是顾客，无论是小肥羊曾经的“标准化”转型，还是今天海底捞的“服务”转型，都是沿着顾客的方向。需要指出的是，这一方向并非仅仅针对服务业，而是所有行业中的企业。因此，企业转型需要清醒，顾客是转型的方向，也是转型的最终体现，因为顾客是唯一可以评判和解雇我们的人。

认识三：从依靠个体转向依靠平台参与竞争，通过搭建平台竞争优势获得个体竞争力。《哈佛商业评论》曾经刊载一篇案例，在 20 世纪七八十年代美国经济低迷时期，卡特彼勒公司用了十年花费数十亿美元来保护供应商、经销商以及服务商的生命，尽管代价巨大，但经济回暖后，其余对手的伙伴已经全部消失，卡特彼勒却因伙伴的存在和忠诚获得巨大成功，这正是价值链的力量。转型需要企业承载巨大的压力，企业的各个部门同样也会承担各自的重任，但成功实现转型却不是单纯依靠企业个体以及各个部门本身，各个部门的竞争力来源于企业内部价值链力量的支撑，而个体转型成功也源于自身生存平台的构建。苏宁电器的竞争力根源于其成为中国乃至世界主流家电制造商在中国的重要销售渠道，玫琳凯的竞争力离不开产品本身以及末端神经的合力贡献，研发对于平台的支撑更为北汽福田的转型成功提供了重要保证，而中粮集团则把自己打造成为一个强有力的综合平台。因此，除了清楚转型的目的和方向，还要明确如何转型，即要借助平台的力量，努力构建并置身于一个有竞争力的价值链或网络平台之中。明茨伯格曾说过，管理的精髓在于综合，如何集成平台的力量，正是管理转型力量的源泉。

当前中国企业需要大力发展，卓有成效的转型无疑会为此提供良好的动力，本书为此提供了丰富而详尽的参考，希望读者通过学习此书可以获得对于转型更加深刻的认识和总结，并以此指导实践，调整自身并努力做到改善，这本身就已经是一种有效的转型。

陈春花

中国管理模式杰出奖理事会理事

华南理工大学工商管理学院教授

目 录

序一 转型——“技术”——灵魂（许嘉璐）

序二 转型，沿着顾客的方向（陈春花）

导言 转型的力量 / 1

第一篇 战略远见篇

第1章 核变，何变？

南方报业传媒集团的聚合战略模式 / 9

多品牌“裂变” / 9

走向“聚变” / 11

转型背景：与时俱进 / 12

战略转型：战略“核变” / 14

运营转型：全媒体运营 / 20

文化转型：“报业”文化的成功运作 / 23

企业家转型：创新领导体制 / 24

转型价值分析：发挥聚合效应 / 26

附录 1A 南方报业档案 / 28

杨兴锋：进军全媒体时代

中国管理模式杰出奖遴选专家对话南方报业

董事长杨兴锋 / 30



第2章 “北京华尔街”是如何缔造的

金融街控股的战略转型模式 / 35

转型：从地产到房产 / 36

整体规划的魅力 / 36

走出北京 / 38

转型背景：有思路才有出路 / 39

战略转型：基于远见的共赢模式 / 40

运营转型：信息化提升管理水平 / 45

文化转型：责任与共赢 / 49

转型价值分析：远见先行，共赢未来 / 51

附录2A 金融街档案 / 53

刘世春：如何把握战略机遇

中国管理模式杰出奖遴选专家对话金融街控股

董事长刘世春 / 54

第二篇 卓越运营篇

第3章 “云”端苏宁

苏宁电器的“云管理”模式 / 61

领先者的转型 / 61

持续自我超越 / 62

智慧苏宁的新尝试 / 63

电子商务，转型侧翼 / 64

转型背景：稳中求变 / 66

战略转型：打造“线上苏宁” / 68

运营转型：优化供应链 / 70

三网合一 / 71

- 复合渠道 / 73
- 云服务平台 / 74
- 文化转型：大道至简 / 80
- 企业家转型：回归本源 / 81
- 转型价值分析：共赢生态链 / 82
- 附录 3A 苏宁档案 / 84
- 孙为民：智慧苏宁，科技转型
 - 中国管理模式遴选专家对话苏宁副董事长
 - 孙为民 / 87

第 4 章 黄金法则何以实现

- 玫琳凯（中国）的无缝合作运营模式 / 91
- 不变的“黄金法则” / 92
- 转型：“无缝合作”诞生 / 93
- 玫琳凯新郎的故事 / 94
- 转型背景：跨越文化鸿沟 / 95
- 运营转型：独特的直销模式 / 96
- CREME 管理体系 / 97
- 在倾听中改进 / 99
- 控制库存与保证供货并举 / 100
- 持续优化的物流体系 / 101
- 信息系统支撑 / 102
- 本土化卓越运营 / 105
- 转型价值分析：3 倍与 42 倍 / 107
- 附录 4A 玫琳凯档案 / 108
- 杨泽生：无缝合作的运营新理念
 - 中国管理模式杰出奖遴选专家对话玫琳凯
 - （中国）前首席行政官杨泽生 / 110

第三篇 研发创新篇

第5章 奇迹背后的驱动力

北汽福田的链式集成研发模式 / 115

三次研发转型 / 115

国际化新挑战 / 117

综合与创造 / 118

转型背景：双重挑战 / 119

战略转型：内涵式增长 / 121

运营转型：开放式的人才管理，精细化的
预算控制 / 123

研发转型：集成知识，链合创新 / 125

二级研发体系 / 127

核心流程体系 / 128

文化转型：“团队第一，个人第二” / 133

转型价值分析：把不可能变为可能 / 135

附录 5A 北汽福田档案 / 138

邬学斌：北汽福田的研发智慧

中国管理模式杰出奖遴选专家对话北汽福田汽车
研究院院长邬学斌 / 140

第四篇 文化风范篇

第6章 把信任变成信仰

海底捞的服务心灵管理模式 / 145

感动的力量 / 145

员工能力：师傅带徒弟 / 146

思维方式：双手改变命运 / 147