

HZ BOOKS
华章经管

CEIBS
中欧经管系列



组织能力 的突破

从杨二角看领先企业成功之道

杨国安 著

Breakthrough in Organizational Capabilities



机械工业出版社
China Machine Press

组织能力 的突破

从杨二角看领先企业成功之道

杨国安 著

Breakthrough in Organizational Capabilities



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者在写出《组织能力的杨三角》一书后，再次从企业战略和组织能力的角度，深入分析和探讨了九家在华中外企企业如何在不同行业中脱颖而出，成为领先的成功企业。作者与调研团队经过一年半时间，在九家企业透过背景调研、实地与不同层级的主管和员工访谈，以及最后与该公司董事长、CEO 或总裁对话，从多方位深入分析这些公司是如何不断突破和提升组织能力，支撑企业的成长和转型的。

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

组织能力的突破：从杨三角看领先企业成功之道/杨国安著. —北京：机械工业出版社，2012.3

ISBN 978-7-111-37714-6

I. 组… II. 杨… III. 企业管理—组织管理学—研究—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 044223 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：云逸 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37714-6

定价：39.00 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

推荐序一

我与杨教授熟识多年。杨教授继《组织能力的杨三角》一书后，访问了多位两岸华人企业领导人，在进一步研究这些企业组织发展成功的关键后写出了很多报告，对于未来华人企业如何提升组织力，提供了许多具体可行的参考案例。

内外的客观环境在不断变化，企业组织的运作要成功，就需要有正确的发展策略及组织能力。而如何提升华人企业的国际竞争力，除了学习西方有系统的组织管理理论之外，我认为，同时也要借重我们老祖宗的智慧，因此我也提出了“企业经营的王道精神”。

王道是一种精神、一种文化。这个源自中国的传统文化思维，从现代企业经营的角度来看，强调企业要重视利益相关者的最大利益与动态平衡，照顾包括客户、股东、员工、供应商、银行，甚至社会、环境等所有的利益相关者，将王道精神落实在企业经营中，成为企业经营的中心思想。

企业为了要能在竞争激烈的环境中永续发展，从组织策略发展的角度来思考，王道就如同在茫茫大海中的北极星，如能以王道作为企业经营的指引方向，将有助于企业实现永续经营的目标。

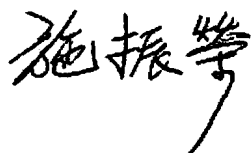
杨教授在本书中提到经营理念的突破，强调利益相关体的多赢，其实与我提倡的王道精神不谋而合。当然，员工能力、员工思维和员工治理都是思考如何达成王道经营目标时必须关注的维度，三管齐下，华人企业定能有效提升组织力，也有助于提升华人企业国际化的竞争力。

在《组织能力的杨三角》一书中，杨教授对于“杨三角”的理论框架有完整的阐述。在本书中，杨教授则从“实践”的角度出发，透过九家华人企业的具体案例，让读者更能体认到如何有效提升企业的组织能力，突破企业发展的瓶颈。

这些案例，有许多是华人企业在全球化及国际化发展过程中，组织经常会面对的共同问题，书中也分享了许多企业在面对这些问题的独特经验。虽然每家企业有独特的发展历程，但这些成功的华人企业如何面对问题、处理问题，以及它们的成功之道与独特的管理方法，都是十分宝贵的参考资料。

大中华市场扮演着越来越重要的角色，华人企业也应更积极地思考如何对国际社会做出更多的贡献。本书提供了许多案例及宝贵的观点，对于华人企业如何有效提升组织能力有精辟的阐述，十分值得参考。

最后，我也要鼓励所有努力经营的华人企业，虽然目前王道精神尚非主流的文化，但只要我们能一点一滴一同来努力累积及经营，我相信王道精神定能引领华人企业走出不一样的道路！



宏碁集团创办人/智融集团董事长

推荐序二

有人认为中国相当一部分企业的平均生存年龄不超过10年，即使生存时间较长的企业，也像棵“小老树”，比较瘦弱。很多人都把原因归结于企业战略，但只要我们看看德隆、三鹿、波导、UT斯达康、爱多、太阳神、夏新电子这些曾经的明星企业，就知道原因并不啻于此。

要改变“烟花企业”的局面，突破企业成长的瓶颈，其关键在于：建立与战略相匹配的组织能力。值得庆幸的是，杨国安教授所奉献给我们的，正是这方面一部含金量十足的著作！

这本书的核心是九个新鲜出炉的案例！这些案例有共性，那就是强大的组织能力给九家企业带来了持续快速的成长，并保持了卓越的品质。尤为难能可贵的是，这些企业均来自我们的身边，而其产品或服务，读者们往往耳熟能详。

杨国安教授能够以九家领先企业为案例来探讨全球化背景下企业不断获得成功的关键原因，并从中提炼出切实可行、可供借鉴的管理工具，相信读者对此会十分欣赏。

我国改革开放的不断深入和中国经济与世界经济融合进程的加快，促使越来越多的企业走出国门，谋求发展。截至2010年年末，中国在全球178个国家（地区）共有1.6万家境外企业。2010年中国对外直接投资流量跃居全

球第五，首次超过日本、英国等传统对外投资大国。2011年1月至11月，中国境内投资者对外非金融类直接投资累计实现500.1亿美元，同比增长5.2%。^①这些令人振奋的数字都表明，中国企业正在迅速成长，并走向世界。

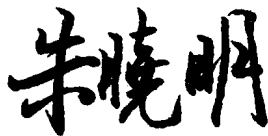
不过，挑战总是与机遇接踵而来：这些企业面对不同的竞争业态、不同的企业文化、不同的企业战略，将如何实现持续成长呢？尤其是这些企业在组织规模越来越大、结构越来越复杂、市场范围越来越国际化之后，将如何应对区域环境的差异与资源整合的难度呢？

技术、市场、人力资源三方面的变动，使得中国企业的持续成长受到越来越严峻的考验。杨教授的研究清晰地展示给我们：面对不断变化的经营环境，企业必须突破过去的管理模式，建设与新战略相匹配的组织能力；企业必须不断创新，并在创新之后将战略所需的新的组织能力深植于组织之内。只有这样才能锻造企业新的核心竞争力。

最近的20年是中国企业成长发展最好的时期，也是考问我们智慧最猛烈的时期。中国企业从来没有像现在这样赢取如此广阔的发展舞台、如此蓬勃的商业机会并拥有如此旺盛的成长期望。但与此同时，市场也从来没有像现在这般瞬息万变与外力多元。所有这些变化，驱使我们的企业不断去找寻新的发展战略和新的组织能力。

杨教授的三角形组织能力框架经过了实践的验证，许多感受过杨教授课堂风采的中欧国际工商学院的校友与学员都深谙于此。

一本好书的力量是不可估量的，而从好书中获益并取得成功是可以期望的。
是为序！

朱晓明的名字以醒目的黑色草书字体呈现，笔画流畅且富有动感。

中欧国际工商学院院长

① 据商务部、国家统计局、国家外汇管理局对外公布的《2010年度中国对外直接投资统计公报》。

前 言

经过一年多对九家在华领先企业的深入调研，《组织能力的突破》终于付梓成书了！这本书是“组织能力的杨三角”系列书的第二本，是《组织能力的杨三角》的姊妹篇。与前者相比，本书侧重于企业实践而不是组织能力框架和工具的系统介绍，重点分析了不同领先企业在不同行业和发展阶段中，如何通过组织能力建设，突破企业发展瓶颈，不断取得更大的成功。

《组织能力的杨三角》在上市发行的短短两年时间里，受到企业界和学术界的广泛认同，出版社连续加印了九次。对我而言，这是一个很大的鼓舞。很多企业界朋友在不同场合都对我说，他们公司很多高管人手一本，一起学习和应用“杨三角”一书中介绍的理论框架和应用工具。作为一名管理学者，最大的满足和喜乐莫过于自己研究和传播的理论和工具能得到大家的认同，并能对企业产生实际的帮助和影响！

受此鼓励，2010年我联手《中欧商业评论》和腾讯网，以组织能力杨三角多位理论为基础，挑选在华不同行业中的领先企业，通过前期调研、实地采风、员工讨论、董事长或CEO访谈的方式，深入了解在中国竞争激烈、瞬息万变的经营环境中，一批优秀企业是如何脱颖

而出，取得行业领先地位的。《组织能力的杨三角》一书提出，企业持续成功 = 战略方向 × 组织能力。我们发现，这九家领先企业尽管所在行业不同、规模也不完全一样，但它们有三个共同点：第一，都能积极面对内外环境改变，客观务实地寻找不断改变的高获利成长空间，突破现有战略；第二，都能针对自身组织能力的短板，在员工能力、员工思维或员工治理三方面有所突破，例如苏宁电器员工治理的坚实打造、阿里巴巴的员工思维强化、宏碁全球人才的吸引和激励等，不同企业各具特色；第三，组织能力建设需要第一把手、各层级主管和人力资源部门三方面的共同努力。组织能力建设是第一把手必须担负的责任和工程，各层级主管必须在所在事业部门投入时间和精力，人力资源部门则须专注公司长期核心组织能力的建设而不是短期的业务性工作。

在观察到这些领先企业的成功共性之外，我们还发现，它们也会根据自身所处的经营环境变化程度、行业特性、企业发展周期等不同而各有侧重。换句话说，组织能力从概念上可以用“杨三角的框架”为蓝本，但在企业实践中，这个框架却是随机变化的，必须因企而异。我们希望通过大量的案例，让读者找到与自身企业比较相近的企业加以研究、分析，改进提升自己企业。这也是驱动我们不断投入时间精力调研、整理、传播研究成果的最大动力。

到中欧国际工商学院任教转眼已七年，期间我最大的收获，就是与很多担任企业高管的同学深度交流。CEO 学习联盟、华人企业全球化学习联盟，以及近年成立的组织能力建设学习联盟，都对我丰富和提炼组织能力的内涵有着极大的帮助。正所谓教学相长，企业界的学生其实是帮助我学习的最好老师，这里要特别感谢那些我有机会教导并与之交流的同学。

当然，本书最核心的灵魂是它所涵盖的主角——阿里巴巴、东风日产、东软集团、复星集团、宏碁集团、迈瑞医疗、玫琳凯、苏宁电器、星巴克（排名不分先后，以企业名字汉语拼音排序）。这九家领先企业的高管慷慨分享了他们的成功之道和企业独特的管理方法。我们尽量把企业领袖的思想清楚而忠实地呈现给广大读者。在这里要特别感谢参与这次调研的企业

领袖，包括卫哲、任勇、刘积仁、郭广昌、王振堂、徐航、麦予甫、孙为民、舒尔茨，是你们的分享和参与，让我们能以更宽的视角和更深的理念去观察领先企业的经营、战略方向和组织能力建设。我也要特别感谢两位我非常敬重的企业界和学术界领袖——宏碁集团创办人施振荣先生（以前上司）、中欧国际工商学院执行院长朱晓明博士（现在上司），他们的序言令本书增色不少。

本书得以成书出版并非我一人之功，更确切地说，它是参与该项目的三个团队共同努力的结果。这三个团队包括《中欧商业评论》的李明伟、王正翊、支维壙、朴抱一、刘铮铮、朱琮，腾讯网的孙怀忠、马力、高军、李楠、王小超，以及中欧人力资源和组织管理研究中心的沈磊、瞿洁。他们在企业联系、前期调研、实地访谈、案例编写、工具箱提炼、对话整理、视频编辑等方面都付出了极大的心血，衷心对他们的巨大付出表示感谢。在后期的整体编辑工作中，我也特别感谢王正翊对所有案例和对话的进一步修改，让文章更加流利和通畅。中欧出版集团的胡峙峰对本书后期的编辑、出版和推广工作起了关键作用，通过他与机械工业出版社华章分社的紧密合作，这本书得以快速高效地出版，与广大读者见面。

最后，我要特别感谢我的太太 Jenny。在家庭、信仰和工作方面，她都一路相伴同行，她二十多年来的默默支持、包容和鼓励，让我的生活更加精彩。在家中，我和太太也以组织能力的原则建设家庭，很高兴看到女儿 Priscilla 和儿子 Joshua 现在对服务社会和帮助他人充满热情。

21 世纪是亚洲的世纪，更是中国的世纪，这句话在过去几年世界经济危机四伏的环境下不断得到印证。面对这个大时代，但愿中国企业家能从经营理念开始突破，摆脱“走捷径”和“赚快钱”的浮躁心态，扎实地、一步一个脚印地调整战略、建设企业的组织能力，为中国和世界创造更多的价值！

楊國安

2012 年 1 月于上海

目 录

推荐序一（施振荣 宏碁集团创办人/智融集团董事长）

推荐序二（朱晓明 中欧国际工商学院院长）

前 言

第1章 突破烟花企业的厄运	1
烟花企业的三大挑战	2
向不同行业的领先企业学习	6
它们为何成功	7
本书的结构	22
第2章 阿里巴巴：18 000 个人的信任	24
用透明营造信任	25
以德治企	26
像18个人那样敏捷	29
“政委”神经系统	30
阿里巴巴工具箱	33
价值观不要写在墙上（对话阿里巴巴科技有限公司 原CEO卫哲）	39

第3章 东风日产的和合之道	46
合资之初的阵痛	46
中日磨合：共同行动纲领	49
文化整合冲破成长瓶颈	51
三种文化基因的融合	53
文化整合的新挑战	56
东风日产工具箱	60
东风日产有“心气”（对话东风日产副总经理任勇）	63
第4章 东软：复杂问题的高效解决者	70
矩阵结构下的高效运作	71
知识资产既快又好地复用	73
战略人力资源管理	76
一个中国企业的生存逻辑	78
东软工具箱	80
开放地打造多赢生态（对话东软集团董事长刘积仁）	83
第5章 复星的投资哲学和管理能力	91
以规范透明控制风险	92
专业投资的关键组织能力	94
打造专业投资的三大挑战	98
复星工具箱	102
我们唯一的资本是学习能力（对话复星集团董事长郭广昌）	105
第6章 宏碁的全球整合运营	112
商业模式创新重获生机	113
运营架构保障高效作战	115
建立和管理全球人才	118
宏碁的全球整合观	121

宏碁工具箱	124
脱胎换骨的宏碁（对话宏碁集团董事长王振堂、总裁翁建仁）	127
第7章 迈瑞：打造世界级的企业	133
从竞争对手的弱点切入	134
让知识型员工迸发能量	136
顺势而为的国际化	138
迈瑞工具箱	141
发挥知识型人才的竞争优势（对话迈瑞科技董事长徐航）	145
第8章 玫琳凯：粉红家族的无缝合作	152
高效的组织架构	153
客户导向的业务支撑系统	154
无缝合作是如何形成的	155
支持与改变	158
玫琳凯工具箱	160
满足所有利益相关者（对话玫琳凯大中国区总裁麦予甫）	163
第9章 苏宁的云管理	168
看不见的生产线	169
让集中的更集中	171
让分散的更分散	174
云管理背后的“人”	176
苏宁工具箱	179
快速稳健发展的密码（对话苏宁电器副董事长孙为民）	182
第10章 星巴克：传递价值的神经末梢	190
店长：管理链条的关键节点	191
让价值观到达门店	193

用制度规避人性之恶	196
没有工具就没有武器	198
星巴克工具箱	200
把金字塔倒过来（对话星巴克董事长舒尔茨）	203
第 11 章 因企而异的组织能力建设	211
组织能力建设共同点	211
因地制宜的组织能力实践	214
缺一不可的思考	221

第 1 章

突破烟花企业的厄运

狄更斯在《双城记》中写道：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的年代，也是愚蠢的年代……大伙儿面前应有尽有，大伙儿面前一无所有；大伙儿正在直登天堂；大伙儿正在直落地狱。”

对于企业的成功和成长而言，如今的环境亦如是。机遇随处都在涌现，但随着环境的改变、竞争的加剧，企业想要持续的成功和成长却变得异常困难。无论是国内还是国外，很多企业都在曾经的辉煌之后黯淡下去，或消失在人们视野之外，或难以重现昔日的辉煌。如图 1-1 所示，标准普尔 500 强企业中，能成功保留在 500 强行列中的平均年数，近 70 年的下降趋势非常明显。企业能持续成功的年数越来越短，1935 年的平均成功年数为 90 年，到 2005 年已经下降为 15 年。

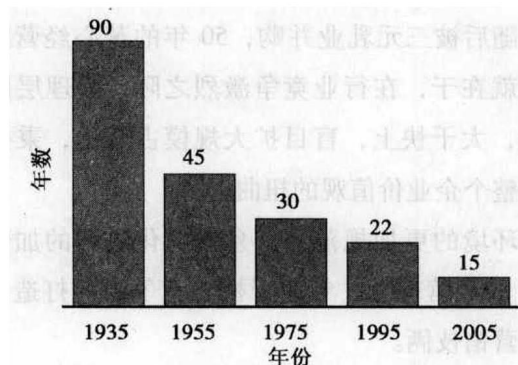


图 1-1 领先企业（标普 500）平均成功年数

资料来源：Oliver McKinsey，2005 年。

我们把那些曾经非常辉煌，但现在不能持续成功的企业叫做“烟花企业”。烟花企业的名单很长，国外企业如柯达、朗讯、雅虎、安然；国内企业如 UT 斯达康、太阳神、爱多、三鹿、波导、德隆、夏新等。这些企业一度都非常辉煌，如今却好景不再。那么，这些林林总总的烟花企业是否有着某种共性？探究它们不能持续领先的共性，目的是希望能帮助更多的企业总结教训，实现突破。

烟花企业的三大挑战

烟花企业的命运，是由来自经营理念、经营战略以及组织能力这三方面的挑战共同导致的。

经营理念的挑战

赚快钱。30 年来，中国企业的成长可谓惊人，但浮躁、机会主义、短视主义的发展心态也显露出巨大的杀伤力。假食品、假建材、假账目层出不穷，欺骗客户、欺骗股东、欺骗社会的现象屡见不鲜。这些企业往往可以赢一时，却无法赢一世。三鹿集团前身是“幸福乳业生产合作社”，几十年的苦心经营使其在 2006 年位居《福布斯》“中国顶尖企业百强”乳品行业第一位。然而，2008 年的三聚氰胺事件使三鹿从天堂跌向了地狱，2009 年三鹿申请破产，随后被三元乳业并购，50 年的苦心经营毁于一旦。究其根本，三鹿的败因就在于，在行业竞争激烈之际，管理层罔顾消费者利益和内部竞争力建设，大干快上，盲目扩大规模占领地，秉持挣快钱和苛求第一的心态，导致整个企业价值观的扭曲。

随着中国经营环境的更加规范和信息透明化进程的加快，企业需要抱着“十年磨一剑”的经营理念，专注于核心竞争力的打造，不要再沉溺于资本炒作或浮夸的营销伎俩。

股东利益和利润至上。经济学家米尔顿·弗里德曼认为，管理者的主要责任就是从股东的最佳利益出发来从事经营活动（《商业的社会责任》，

刊载于1970年《纽约时代杂志》)。然而,如今这个观点越来越受到挑战。尤其是金融危机的爆发让人们看到,企业被利益的战车疯狂绑架,贪欲无法遏制,导致它们设计出最为复杂、贻害四方的金融衍生品,不但造成多家投行破产或被兼并,更对美国和全球经济造成严重打击。最近的“占领华尔街”行动在非常短的时间内能引发全球80多个国家的响应,充分反映了社会大众对一些企业唯利是图的高度不满。

安然公司(Enron Corp)曾是美国能源巨头,成立于1985年,2000年利润突破10亿美元,位列美国《财富》杂志“全球500强”的第16位,“全美500强”第7位。然而2001年10月16日,安然公司宣布第三财季亏损达63800万美元;11月,安然公司的财务状况失去了控制;12月2日,安然向纽约破产法院申请破产保护。安然的败因让人们反思公司治理模式中的问题。其过于重视股东短期利益的心态,是造成“安然事件”的根本原因。由于股份都相当分散,任何一个单独的股东都不愿意承担巨额的监督费用,股东大都“用脚投票”,只关心自己的股价是否上涨,是否能分红或取得股息,等等,以投机方式来经营企业,悲剧便不能避免。

可见,企业要继续成功,高利润和高股东回报固然重要,但这些应该被视为“做对事”的结果和回报,而不应是追求的唯一重点。越来越多的企业已经体会到,未来的制胜之道在于创造共赢氛围、通过满足相关利益体的需求和打造健康行业生态环境为企业护航。

经营战略的挑战

战略不能应对外在环境改变。企业不能持续成功,很大程度上在于战略的僵化。过去的成功让它们在面对新的变化时动作迟缓、头脑僵化,很难应对外在环境改变,柯达、诺基亚、UT斯达康的困境莫不如此。

柯达公司曾经是胶片相机时代的巨头。然而自2000年起,数码相机市场能量开始爆发,佳能、索尼、尼康、三星等数码企业纷纷杀入相机领域,对传统胶片领域构成了致命的冲击。柯达的高管们对外在环境的变化却无