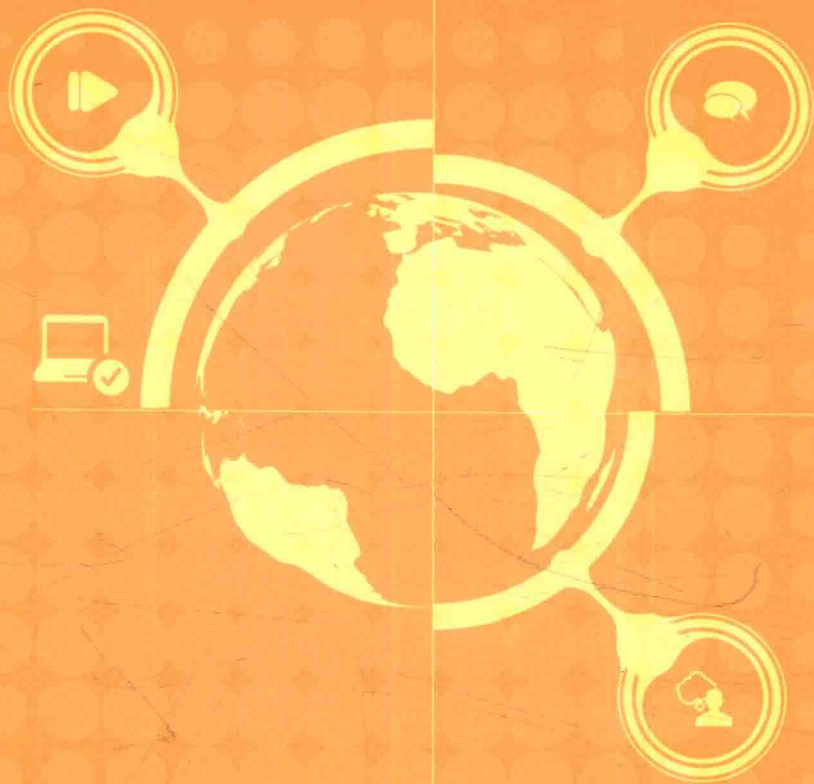




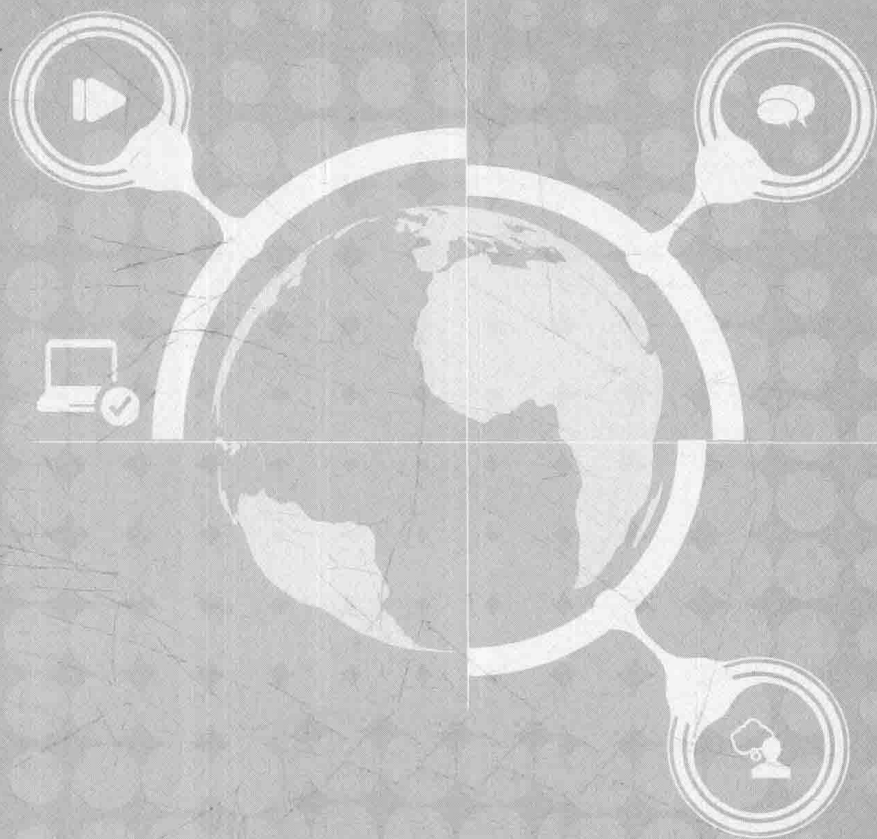
走向管理4.0：

必须的革命

——趋势、逻辑、路径与方法

熊向清 著

上海三联书店



走向管理4.0： 必须的革命

——趋势、逻辑、路径与方法

熊向清 著



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

走向管理4.0: 必须的革命: 趋势、逻辑、路径与方法 / 熊向清著. —上海: 上海三联书店, 2017.9
ISBN 978-7-5426-6071-8

I. ①走… II. ①熊… III. ①企业管理—研究 IV.
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第198946号

走向管理4.0: 必须的革命——趋势、逻辑、路径与方法

著 者 / 熊向清

责任编辑 / 陈启甸 陆雅敏

装帧设计 / 沈 佳

监 制 / 姚 军

责任校对 / 李 莹

出版发行 / 上海三联书店

(201199) 中国上海市闵行区都市路4855号2座10楼

邮购电话 / 021-22895557

印 刷 / 上海展强印刷有限公司

版 次 / 2017年9月第1版

印 次 / 2017年9月第1次印刷

开 本 / 710×1000 1/16

字 数 / 230千字

印 张 / 17.5

书 号 / ISBN 978-7-5426-6071-8/F • 769

定 价 / 38.00元

敬启读者, 如发现本书有质量问题, 请与印刷厂联系: 电话021-66510725

序1

响亮的呐喊

——荐《走向管理4.0：必须的革命》

这本书是作者熊向清在世界500强企业工作，特别是长期在人力资源领导岗位上，经过几十年的学习、实践、研究、改革与探索的积累，而凝聚成的一声响亮的呐喊。这是一种先知先觉者的呐喊，有着深刻的时代意义。

人类社会的快速发展，人们的思维方式往往会跟不上，我们的管理变革也会跟不上，这将影响着社会的进一步发展，影响着人们事业的发展与生活质量的提升，影响着人们活出生命的意义。

因此，不同的时期、不同的时代，我们都能听到不同的呐喊声，我在上学时，印象最深的是鲁迅的《呐喊》。

被美国《商业周刊》评为世界十大管理大师之一的彼得·圣吉，于2009年重新出版《第五项修炼》时，在修订版中文版序中大声疾呼：“这个时代已经不再是个人修炼的时代，而是集体修炼的时代。”这是彼得·圣吉的呐喊。

彼得·圣吉在修订版序言公开了质量管理大师爱华德·戴明给他信中的一段使他震惊的话：“流行的管理体系很摧残人。人与生俱来的，是激情和固有的内在动机、自重、尊严、好奇心和学习的快乐。而摧残这些外力从幼儿学步时就陆续出现了，如万圣节最佳服饰奖、学校的分数、金色五角星等

等，类似的东西一直持续到大学。在职场，人群、团队、小组被分出等级，位居前列的获得奖励，落在后面的受到惩罚。目标管理、配额、奖金、商业计划，这些加在一起，一步步地加深这种损害——一种尚未得知也不可得知损害。”这是戴明的呐喊。

量子思维创始人之一、英国管理大师丹娜·左哈尔提醒人们：许多管理者试图创造21世纪的全新高效组织，但却还依赖于17世纪的“牛顿思维模式”。计划、组织、指挥和控制等传统的管理技巧，源自300年前的、基于牛顿经典力学的世界观。

牛顿力学的前提假设是：我们看到的世界是客观的，作用是可预知的，知识是通过分析得来的。这些传统的思维模式要求逻辑的、线性的左脑思维技巧。而今天的世界是突变的、非线性的、不可预测的。

海尔集团总裁张瑞敏告诉企业家们：“现在可以说，在20世纪成功的管理理论，在21世纪许多已经过时了，真的应该用量子思维的方法来做事。”

这些振聋发聩的声音，是丹娜·左哈尔和张瑞敏的呐喊。

熊向清同志在本书中，从世界的骤变、民族的复兴、企业的现状、管理文明的未来、企业的重生与升级、管理创新与变革的实践等六大视角，发出了企业管理“必须革命、如何革命”的呐喊。他为帮助读者正确理解与投入这场“必须的革命”，从哲学、科学、管理学、社会学、心理学等多个维度进行了理论阐释和实践探寻，并运用了大量有说服力的案例与资料，具有很强的理论性、实用性、启迪性和可读性。

作者所在的工作单位——中国人民财产保险股份有限公司创建学习型企业已有十年之久，作为三十多万从业人员的亚洲最大的财产保险公司的总教头，他既是推动者，更是实践者。作为第一个为人保财险带去学习型组织课程一个参与者，我本人也是这家公司学习型组织创建过程的一个关注和观察者。在中国经济发展的一个浮躁的时期，一家公司连续十年一直致力于创建学习型企业，其精神与经验，都实为难得。这固然得益于公司领导人的远见卓识，但与熊向清同志的执着、坚韧、创新与使命担当的个性品质是分不开的。这家公司在其特定的环境、特定的背景下所取得的骄人的成绩也是可圈

可点、令人瞩目的。

熊向清同志能写出这样一本好书，除了他本人多元、复合的知识结构，跨界、丰富的职业生涯，以及好学习、肯思考以外，有一个好的环境与时代，也是不可或缺的外因条件。所以说：《走向管理4.0：必须的革命》一书也是大变局时代的产物。

张声雄教授

国家教育咨询委员会专家组专家

中国教育发展战略学会常务理事

上海明德学习型组织研究所所长

2016年11月5日

序2

为企业管理的转型升级导航

当今经济社会正处在一个快速变革的时期，信息技术和社交媒体广泛应用，对社会经济生活的方方面面都造成了巨大的冲击，共享经济的发展、互联网的运用、金融产品的层出不穷、文化秩序的变革……等发展趋势，都对企业管理提出了新的挑战，但同时也给予了企业快速转型发展的重要机遇。

《走向管理4.0：必须的革命》一书抓住了大变局时代的特点，同时也正视了中国与发达国家之间的差距。为了实现“中国梦”，我们国家还有很长的一段路要走。中国企业的管理变革是要认清这个问题的本质。作者一方面通过美国、德国、日本、以色列的国际案例，分析了国际上值得中国企业管理借鉴的重要经验；另一方面也从中国国民性发展的角度，回顾了先秦、汉唐、宋朝、明清的文化，并对此进行反思，提出了当前企业管理升级之路的建议。

《走向管理4.0：必须的革命》不仅从文化的角度解释了企业管理改革的本质，同时也解决了供给侧改革要求中国经济需要进行的“品质革命”。作者指出了精神的短板才是现实中国所有的短板中最短的一块，并且从企业的“三种路径依赖”和“三大严重后果”的角度分析了中国社会和中国企业“精神缺钙”的原因和机理。此外，本书还提供了大量的案例素材，包括华为、海尔集团、德胜洋楼、美国全时超市、方太、人保财险等，这些案例又

给企业实际的管理提供了具体的变革路径和实际操作方案。

总之，熊向清先生的这本《走向管理4.0：必须的革命》在中国民族伟大复兴前提下探讨了企业管理变革与升级的重要理论和相关实践，从一个全新的视角研究了中国企业管理要推行的“必须的革命”，值得企业管理领域的学者和业内人士阅读。

石勇博士

国务院参事室参事

中国管理现代化研究会理事长

中国科学院大学管理学院副院长

2016年12月15日

序3

转型与转“心”的智慧

企业经营的本质是经营客户、经营人才，最终是经营人，而人才经营的最高层次是经营人心。本书作者向清正是从对中国企业管理现状进行深入剖析及对管理文明的发展趋势进行系统总结提炼的基础上，直指中国经济与企业转型的命门是：转型先转“心”，不改变中国人的心性，管理就无从提升，企业和国家就无从转型。

基于工业文明的现代管理普遍将员工视为股东利益最大化的工具，员工被关注的往往是其技能，对员工的“心”，包括员工的精神和价值观等常常被忽视，本书则提出心性决定命运的逻辑链条。这一逻辑链条不仅适用于个人，也适用于企业。企业发展好坏与否，在于能否回归常识，能否坚持品质与客户价值、能力与赢利、创新与守恒，而这些常识如何才能回归，如何才能得到长久的坚持？答案还是在于企业领导者与员工有着怎样的心性。

以改变心灵为基点，在中国企业如何转型升级的问题上，本书给出了富有理论深度的总结：“从管理1.0到管理4.0的转变”。即从经验型企业到科学型企业，再到人本型企业，最后则是生命型企业。作者在以独特的视角对生命型企业进行系统介绍之后，本书列举了一系列案例作为参考，以此进一步开拓我们的管理思维与视野，为众多企业转型升级提供了一个全新的思路 and 解决之道。本书作者熊向清既是一位长期深入企业的实践探索者，又是一

位具有人文情怀的理论研究创新者，他的观点既高屋建瓴，又接地气。

总体来看，本书的亮点至少包括以下三个方面：

1、将中国当下的企业管理与发展问题归纳为三大矛盾，即组织学习矛盾、人文关怀矛盾和组织分享矛盾。作者对三大矛盾的外在表现、内在原因及危害进行了详细分析，指出中国企业之所以普遍做不大，做不强，做不久，本质上就因为这三大矛盾，同时指出其中最根本的矛盾是：精神情感的需求巨大而又紧迫，与员工所能得到的人文关怀（精神产品）的供给严重匮乏之间的矛盾。而且，从全书来看，作者并没有停留在提出问题，而是给出了问题的答案：经营组织的精神资本，以提升组织与个人的人格心性。

2、将企业发展所需的最重要资源总结为知识资本、精神资本、社会资本和思想资本。作者对四大资本一方面进行了深入的理论阐述，另一方面则结合企业管理实践，提出创建四大工程：人脑工程（优质高效的学习体系）、人心工程（符合人性规律的组织环境）、人和工程（互利共赢的分享机制）和人慧工程（思想创新的六项修炼），并对各项工程的具体举措进行了介绍，从而使得本书具有了相当程度的实操性。

3、创造性地提出管理1.0到4.0，倡导生命型企业、生命型管理的理念，并提出生命型企业的落地举措——创建“生命场”，这是一个极大的创新。相对于传统的管理理念，生命型企业道法自然，从生命的视角看待企业，以活出生命的意义为宗旨，遵循生命的规律，推动企业在分享、共赢、和谐、共生的生命系统中实现基业长青。作者在阐述了生命型组织运行机制的基础上，提出了构建生命型企业的四大方略（铸“魂”、转“境”、造“势”、务“本”），并辅以华为、德胜洋楼等极具代表性的优秀企业案例，为读者指明了一条可供参考的路径。

这本书不仅适合每个想要了解中国企业、对中国企业的未来感兴趣的管理者，也适合每个想要改变命运、对未来有所期待的普通人。熊向清的文字和语言有一种唤醒我们内心深处原始情感的力量，帮助我们从哲学、历史、宗教、科学及生态等各个层面，去切入人心内在最深的实相，切入企业内在最深的本质，也只有成就这样的体悟，中国人才可能创造出一个有别于现状

的“新世界”。此书的出版将为我们开启一扇充满智慧和正能量的心性之窗！值得一读！借此也向老友向清表示敬意和祝贺！

彭剑锋教授

中国人民大学博士生导师

2016年12月20日

序4

生命型企业：面向未来的管理

从2007年开始，我就一直广泛地参与到人保财险各类管理培训项目之中，担任企业战略管理、传统文化与企业管理等课程的主讲教师，每年多则十几二十次，少则三五次，为人保财险各级管理者授课，因此有幸与人保财险教育培训部总经理熊向清先生相识，并成为非常投缘的朋友，常常在一起讨论企业管理的相关理论与实践问题。每次与向清深度交流，我都能感受到他对管理研究所倾注的巨大热情。作为企业高管，向清虽然管理工作繁忙，但始终坚持阅读，并对管理问题有着自己独特、睿智的思考。这种思考的深度和广度已远远超出许多专门从事管理学研究的高校及科研院所的学者，向清可谓是一位典型的学者型企业高管。

这次，当我看到向清的新作——《走向管理4.0：必须的革命》时，眼前不禁为之一亮，深为全书的内容所吸引。尤其是有关“生命型管理”内容的探讨，为中国企业管理的升级、创新指明了努力的方向。

改革开放近40年来，中国企业经历了飞跃式的发展，涌现出华为、联想、海尔、腾讯、阿里巴巴等全球知名的企业。当前，随着全球经济的一体化、中国经济总体增速的放缓、人口结构的老龄化、互联网经济的崛起、供给侧改革的推进等外部环境的变化，中国企业已经处在一个巨大的变革时代。在这样一个变革时代，企业竞争的游戏规则已不仅仅局限于大鱼吃小

鱼、强鱼吃弱鱼，而更应关注快鱼吃慢鱼，哪个企业能够更好进行管理创新，更快地适应迅速多变的外部环境，就能够在竞争中脱颖而出，成为这个时代的王者。

“管理”，从字面意义来看，“管”由“官”与“竹”构成，“官”代表的是职位权力，而“竹”代表的是某种约束，对于违反规则的下属，用竹鞭子予以惩罚；“理”由“王”和“里”构成，本义是玉里面的纹路，后来引申为对玉进行加工，再引申为按照一定的规律办事。“管”关注的是刚性的规则，强调运用正式的制度对人进行约束；“理”强调的是柔性的协调，强调的是依照规律将人的积极性、主动性、创造性激发出来。

在现实中，只要运用得当，“理”往往比“管”能发挥出更大的效用。大禹治水，靠的就是顺应自然规律，对水进行疏导，是为“理”；而他的父亲鲧治水，则试图依靠人力进行强堵，不免失败，是为“管”。如果基于韩非子的“势”理论，“管”代表的是威权之势，而“理”代表的是自然之势，虽然二者均很重要，但谁高谁低，一目了然。

那么，这个“理”，也就是所谓的规律，到底是什么呢？关于这个问题，道家提出“道法自然”，其核心是循天理、顺人性。对于企业来说，“企”由“人”和“止”构成，企业无人则止。不同于经验型管理、科学型管理，顺人性的人本型管理自然值得提倡。但需要指出的是，人本型管理固然顺应了人性，但却忽视了人与其他群体，特别是与整个自然的和谐，对循天理方面关注不够，因此，将循天理、顺人性有效结合在一起的生命型管理就有了广阔的用武之地。

无论在管理理论还是管理实践领域，如果仅仅对西方亦步亦趋，我们将永远无法超越。在这方面，生命型管理无疑是一个努力的方向。中华文明本身所重视的仁爱、和谐、系统观等传统，为生命型管理在中国的实践提供了适宜的文化土壤，让我们有可能在这方面做得更好。

读完向清的大作，我认为至少有以下四个方面值得推荐：

第一，总结了管理1.0到4.0的演变规律。作者创新性地将管理划分为经验型管理、科学型管理、人本型管理、生命型管理四个阶段，并对比说明

了这四个阶段管理的不同特点，尤其是对生命型管理的内涵进行了深入的分析，在理论上具有重要的贡献。

第二，从“心”的角度看待管理。无论在理论还是实践领域，将人视为“经济人”、仅仅看作劳动力资源的做法非常普遍，而本书却大力提倡人对于企业最为重要，心性对于人来说最为重要，并提出心性到命运的逻辑链条，指出企业及个人命运的核心在于心性，将管理上升到“心”的高度。

第三，提出了生命型管理的实现路径。虽然本书大量篇幅集中于讨论心性，对理论的论述篇幅不少，但在内容上，却相当接地气，以大量翔实的案例说明了什么是开展生命型管理的企业，如何推进生命型管理，包括造场、人文关怀举措等，无论对当前的中国企业，还是对亟需转型的中国经济而言，都具有积极、正面的借鉴意义。

第四，知识容量大，信息量丰富。本书博古通今，横跨中西，融合了多个学科，包括管理学、社会学、物理学、历史学、文学、哲学、宗教学等的知识。这种跨学科知识的有效融合，一方面使得研究结论水到渠成，另一方面也使得本书的可读性大大增强。

总之，本书是一本古今中西合璧、多学科有效交融、具有创新价值的管理学力作，无论对管理学研究者，还是企业管理领域的实践者而言，本书所开启的新视角、提出的新理念，都将会给读者以很大的启迪。

刘 刚

中国人民大学商学院教授、企业管理系主任

2016年9月7日

作者序

一位观察与实践者的思考

从这本书的书名看，有几个关键词是我想特别强调的。一是革命，二是必须，三是4.0。

所谓革命，首先是一种关于事物改变的方式，但是革命不是一般性的改变，而是一种带有根本性和系统性的改变，是质的飞跃；在当今世界经济、科技发展以及中国国家安全形势下，在中华民族伟大复兴的大视角下，在千年未有之大变局的大背景下，充分理解中国企业的使命与担当，进而提出中国企业管理需要通过一场系统性、根本性的创新变革，实现转型升级，十分必要。

所谓必须，就是不革命不行，不革命就会发生难以遏制的、无法避免的、严重的，甚至是灾难性的后果。例如泰勒的科学管理是对经验管理的超越，当时也被称为管理科学革命。之后的研究表明，科学革命带来了生产效率近50倍的提升。试想：如果企业不能跟进这样的一场革命，企业管理就跟不上大工业生产及资本对于利润追求的需要，最终遭遇淘汰；如果哪一个国家没能广泛地发生这样的一场革命，那么这个国家的经济，以至社会发展就跟不上时代的节奏，其后果可想而知。

所谓4.0，指的是生命型管理，即管理4.0。本书提出管理的四个阶段，即经验型管理、科学型管理、人本型管理和生命型管理，分别表示为1.0、

2.0、3.0、和4.0。管理4.0是管理发展的高级阶段，是管理文明进化的大势所趋，是管理者应当追求的管理境界。

管理4.0是对目前企业管理现状的超越。作为一场根本性、系统性的管理革命，管理4.0不仅仅是一种理想，一种理论模型，更是一种已经发生的现实，更是正在发生而且还将大量发生以至涌现式发生的未来。循道而动，顺势而为，才能走出管理中的困局，更好地面向未来。

企业既是物质文明的创造者，又越来越是精神文明的主力军，更应是生态文明的守护者，同时也是社会文明的推动者，政治文明的促进者。如果没有千千万万的企业走到世界经济，以及科技、文化的舞台中央，登上各自领域的前沿，中华民族伟大复兴就不可能实现。而企业的强大，尤其是千千万万个企业在全球意义上的强大意味着什么？强大的内涵是什么？根基在那里？方向、路径何在？从何着手？怎样实操落地，落到实处？这是一个宏大的课题，而本书也只是略抒己见，抛砖引玉。

在谈论中国经济的现状和发展方式的时候，我们很容易说到中国经济长期处于全球经济价值链底端的地位，并且很容易得出结论：发达国家用创造和创意，用品牌和设计占领着几乎所有产业链的制高点，享受着滚滚而来的丰厚利润，而中国企业所得只是微薄的“残羹剩饭”。

必须指出，中国经济在全球经济价值链中的地位的确比较低，然而，将原因归结于发达国家的创新和创造，这种判断充其量只是说对了一半。发达国家和地区在各方面的创新和创造的确带来了制度、流程和商业模式的优化，带来了产品与服务质量的提高，进而带来了竞争优势。源源不断的创新持续强化着它们在全球价值链中制高点的地位，这是事实，但这种分析仅仅揭示了创新创造的巨大影响，然而，创新和创造背后的逻辑是什么？基于这个逻辑发生了其它什么事实呢？这才是问题的关键所在！要抓住事物的本质，看到事物的真相，一定要深究问题深处的问题，事实背后的事实。

看到了中国经济的病症，开出了创新创业的方子，这不能说是不对。而问题在于：创新从何而来？创新作为一种意识、一种理念、一种基因、一种行为，是不会从天上掉下来的。无论任何一个国家、民族，也无论任何一

个政党、企业，大凡能够产生大量而有效创新行为的，都可以找到其创新现象背后的原因，捋出创新结果深层的逻辑，然后发现：创新，尤其是大量的创新，一定来源于一个大环境，一个大磁场，一个大生态，实质是一个大结构，一个因缘和合的系统结构。

而当我们继续往深处探寻，就会透过创新现象看到制度，再透过制度看到文化，透过文化看到核心价值，而这个核心价值就是灵魂。于是我们可能恍然大悟：我们常常讲“创新是一个民族进步的灵魂”，这句话其实说反了，正确的逻辑是：伟大的灵魂才是一个民族能够产生伟大创新和创造的不竭动力。如果灵魂不进化，人心不改变，人文不升华，如果文化、价值观等软环境不改变，如果基于人格心性的制度体制不改变，创新只会沦为了一场声势浩大的空谈，甚至引发大跃进式的灾难。

所以，关于创新，我们最为紧迫的事情应该是：为了创新，这个时代最珍贵的、民族最期盼产儿的降生，好好搭个温暖如春的窝，或者说建设一个雨林生态式的环境，特别是软环境。实践证明：谁能建设好这样的环境，营造出这样一个场，谁就能得到丰硕的创新之果，而且，即使在大环境不很理想，甚至很恶劣的情况下，企业照样可以通过自身的努力营造出一个盛产创新和收获创造的独特的场域、环境。而这个过程，必然就是一个管理的创新变革，转型升级的过程，实质上就是一场管理革命，一场大革命。

在这方面，华为、德胜、固铔等企业都是管理革命的先锋和典范。通过管理革命，这些企业不仅塑造和升华了企业组织的集体精神人格，而且系统地提升了企业的品质，从软实力到制度、流程，再到产品、服务、客户关系，企业系统全要素整体升级，凤凰涅槃。

那么，这种盛产创新和创造的环境从哪里来？一句话：从管理而来。做管理，其实就是做环境，有什么环境，出什么特产；做环境，就是做互动；做互动，就是做关系；做关系，就是种因缘；种什么因缘，受什么果报。其中的关键环节是：通过互动，构建关系。所谓互动，最重要的是管理者对员工做了什么事，以及说了什么话，而且言行是否一致，知行是否合一，然而最根本的是：管理者对员工存的是什么心，怎么看待员工，也就是管理者做