



混沌与秩序 I

变革时代企业领先之道

编委：彭剑锋 施炜 苗兆光 王祥伍 孙波 夏惊鸣 等

主编：彭剑锋 尚艳玲

华夏基石十年研究精选

Chaos and Order

The Best Collection
of Chinastone



中华工商联合出版社



混沌与秩序 I

变革时代企业领先之道

编委：彭剑锋 施炜 苗兆光 王祥伍 孙波 夏惊鸣 等

主编：彭剑锋 尚艳玲

华夏基石十年研究精选

Chaos and Order

The Best Collection
of Chinastone



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

混沌与秩序. I, 变革时代企业领先之道/彭剑锋, 尚艳玲主编. —北京: 中华工商联合出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-5158-2105-4

I. ①混… II. ①彭… ②尚… III. ①企业管理 - 文集
IV. ①F272 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 236949 号

混沌与秩序 I: 变革时代企业领先之道

作 者: 彭剑锋 尚艳玲

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京旭丰源印刷技术有限公司

版 次: 2017 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 222 千字

印 张: 9.75

书 号: ISBN 978-7-5158-2105-4

定 价: 99.00 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslebs. cn

E-mail: cicap1202@ sina. com (营销
中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量
问题,

请与印务部联系

联系电话: 010 - 58302915



华夏基石

华夏基石管理咨询集团由我国管理咨询业开拓者、著名管理咨询专家、《华为基本法》起草人之一的彭剑锋教授领衔创办，旗下汇聚了500多位既具有扎实理论功底又具有实践经验的资深咨询顾问，是中国目前最专业、规模最大的专业咨询机构之一，是中国企业联合会管理咨询委员会副主任单位。

华夏基石始终致力于整合、传播国内外先进管理理念与最优实践成果，并推进其在中国管理实践中的运用。与此同时，不断总结、研究中国管理实践，提出了一系列对于中国企业具有实际意义、原创性的管理方法与工具，并在对国内外先进管理智力成果进行研究的基础上创新，开发具有独立知识产权的专业化产品和服务，将“为客户创造价值，与客户共同成长”的理念落于实处，管理产品与咨询服务成果得到业内高度认可。

主 编 彭剑锋 尚艳玲
特邀编委 杨 杜 吴春波 周 禹

编 委 会 彭剑锋 施 炜 苗兆光 王祥伍 陈 明
饶 征 孙 波 夏惊鸣 郭 伟 李志华
张小峰 黄健江 全怀周 陆学彬 朱海波
宋杼宸 云 鹏 程绍珊 张百舸 胡向华
张文峰 何 屹 郭 星 荆小娟 戴 勇

本套书内容精选自华夏基石内刊《洞察》杂志 2006 - 2016 年内容。其中，包括 2014 - 2016 年《洞察》所组织的“华夏智库 3 + 1 论坛”的研讨内容，以及“华夏基石十月管理论坛”的部分内容。

I 卷主要内容是分析解读企业所处的时代变化、企业生存发展所面临的内外部环境变化，对企业转型发展战略、顶层设计思维、组织变革趋势、领导力，结合实证研究提出了华夏基石的见解和建议。

II 卷主要内容是对处于时代变革下的企业管理新机制、人力资源管理新思维、组织与人的新型关系，结合企业案例提出了新的认识论、方法论和管理优化建议。

本书的作者主要是华夏基石集团的首席专家和高级合伙人，他们大多是管理学专业科班出身，具有博士、硕士学历，

有深厚的专业功底和研究能力，同时他们多从咨询师或企业管理者做起，在企业管理实践中成长起来，熟知本土企业的发展脉络与管理方法。在华夏基石研究性咨询公司的定位要求下，这支作者队伍真正把实践与理论结合起来，真正成长为管理实战中的专家。

管理咨询是以企业的具体问题为导向的，因此本书作者的思考无不源于企业的现实问题，见解均提炼于企业的实践探索，相信读者在阅读中会找到共鸣、共识。

当然，“管理就是实践，实践是最伟大的老师。”中国企业在变革时代的实践探索在继续，华夏基石的研究与思考也将持续，希望通过我们的工作，为企业创造价值，与企业共同成长。

总序

走进混沌 坚守初心 砥砺前行

彭剑锋

2006年，华夏基石公司成立三年，甫一站稳脚跟，几位老友，吴春波、施炜以及一起创业的伙伴们就合计着要有一块张扬自己的价值主张，体现华夏基石独特思维个性的阵地了。华夏基石内刊《洞察》杂志就这样诞生了。

当时，管理学者的研究还没有真正将企业咨询与案例研究结合起来，我们中国人民大学和创办华夏基石的几位学者算是开了中国本土管理咨询商业化的先河。

咨询与研究并行的角色定位，不仅连外界疑惑，我们自己也有些混沌：我是谁？有人直接就我的“身份问题”问我：“学者、咨询专家、企业家，这三者之间的区别是什么？”我

不假思索地回答道：“学者就是将一句话拆成四句话，尽量将简单东西复杂化，让人觉得深不可测，玄；企业家就是将四句话变成一句话，尽量将复杂东西简单化，要解决问题，让人感觉爽；而咨询专家则既要 will 将一句话拆成四句话，又要将四句话变成一句话，让人既玄又爽。”

这个问题似乎给了我一把认识混沌的钥匙，无论是对我们的身份，还是对我们的事业，有豁然开朗之感——为什么一定是非此即彼，非黑即白呢？灰度与事物的态叠往往可能是常态，既然是常态，与其说要“走出混沌”，不如说要“走进混沌”，在混沌之中去探索，在不确定中去寻求确定，在多种选择中去动态选择，在创新中去迭代创新。

如果将学者的纯学术研究当成科学的话，那学者就是“白”；如果将企业家的行为当成艺术的话，那企业家就是“黑”，而咨询专家就是将“黑”和“白”融合起来，将理论与实践结合起来的人。将理论的一般性放到实践的特殊性中去检验才能使理论不断与时俱进、丰富完善，而将实践探索中的一般规律提炼总结为理论，以指导更多的实践，正是咨询专家的价值所在。

我创立华夏基石正是基于内心一直潜藏着的一种信念，那就是要将华夏基石做成一个研究型咨询公司。华夏基石既要咨询，要有市场业绩；又要做研究，要有研究成果。我们的咨询成果背后一定要有研究功底，咨询工具背后一定要有理论假设系统，要有华夏基石独特的理论范式与方法。作为一个研究咨询公司，我们既要为客户的成长发展提供系统的解决方案，还要出思想，源于本土企业管理实践的管理创新思想。

在这样的认知下，我们赋予内刊《洞察》几项职责：第

一，超越拿来主义，用独特的视角和非凡的洞见，基于中国企业的实践及特点，提出具有原创性的观点与研究成果。第二，基于问题，以企业家的质感，对中国企业成长与发展过程中的鲜活案例进行剖析，窥见成功企业经营管理的真谛，解读企业成长规律，提供问题解决的现实标杆与最优实践案例。第三，知识创造价值，以杂志为载体，为中国致力于管理实践与创新的学者、企业家以及咨询师提供一个知识交流、传播与共享的开放平台，让他们在智慧冲撞与相互砥砺的过程中体验高手过招的快感。

10年来，以《洞察》为主要载体，积累下来数百万文字的“华夏基石方法”，而《洞察》杂志的作者队伍也在慢慢发生变化，从最早主要是我们中国人民大学的几位参与撰写《华为基本法》的教授，渐渐的一批博士、硕士出身，在华夏基石成长成熟的咨询师成为主要作者，如王祥伍、苗兆光、夏惊鸣、孙波、黄健江、宋杼宸、郭伟、全怀周、陈明、邢雷、张小峰等。

华夏基石的研究性咨询师队伍渐成规模，华夏基石研究性咨询公司的形象也渐渐清晰并获得业界认知——华夏基石致力于做一家研究性咨询公司，坚持以传统咨询方式为主，面对企业的真问题，提出真正有效、能落地的解决方案，致力于为企业创造真价值，与中国企业共同成长。

《混沌与秩序》这套书是对这些年来我们在与中国企业共同面对问题、探索解决问题，带着企业的实际问题去思考研究，把思考研究的阶段性成果应用于实际问题解决历程的记录和整理。

当然，如今再翻阅这些年来文章，发现也存在很多不成

熟的方法，有偏于简单的论断，甚至是失败的案例分析。但这些都是我们探索、成长的痕迹，我们也不怕露丑，没有犯过错误不叫成长，没有失败不会有成功。我很庆幸我们的团队始终保持着探索的勇气和自我批判能力，只有自我批判才能不断自我超越。也许我们的历史还短，我们的积淀还不够，但我们自信，我们的梦想还在！

这是一个混沌与不确定的时代，需要重构思维，刷新认知，走进混沌，拥抱变革；这也是一个充满机遇和希望，更需要回归常识，坚守价值，静水流深的时代，因此我们也将不忘初心，付出耕耘，砥砺前行。

目录

导 读 总 序

第一篇 做时代企业

- 一、企业“向生而生”之大环境 / 002
- 二、企业“向生而生”之互联网时代 / 010
- 三、新时代战略、组织和人力资源
探索案例 / 015

第二篇 中国企业的成长转型

- 一、中国企业成长导航（上） / 026
- 二、中国企业成长导航（下） / 036
- 三、打造 2.0 版中国企业的关键要素 / 046
- 四、“中国制造”转型升级的
路径与举措 / 052

五、 歌尔声学： 从机会导向到战略导向 / 060

第三篇 成为新时代的企业家

一、 从企业家的企业到企业的企业家 / 068

二、 中国企业家的成长之道 / 073

三、 企业家的境界决定企业高度 / 078

四、 中国企业需要 “使命型” 领导 / 083

五、 企业家的境界： 稻盛哲学与盛和塾 / 090

第四篇 新时代下的管理思考

一、 重新认识德鲁克：

兼谈中国企业转型 / 100

二、 与三种情景对应的三种管理模式 / 109

三、 回到顶层设计的源头探析经营逻辑 / 115

四、 用增长打通管理经络 / 127

五、 从价值观与精神谈中西管理文化的
区别与融合 / 134

第五篇 互联网的未来： 产业互联网

一、 传统企业转型新命题： + 与被 + / 142

二、 传统企业转型新命题： 变与不变 / 147

三、 透析互联网商业模式 / 157

四、 互联网 “商业模式” 带来的改变 / 163

五、 “互联网 +” 时代企业顶层设计之
商业模式 / 171

六、 “互联网 +” 时代企业顶层设计之
利益模式 / 179

七、 “互联网 +” 时代企业顶层设计之
治理模式 / 188

讨论一 在“混沌态”中寻找管理新秩序

一、 圆桌讨论 / 195

二、 主题发言 / 203

经济结构问题是混沌之源 / 203

走进“混沌” / 205

保持企业的适度混沌 / 208

讨论二 经营与管理， 剑柄合一， 方成利器

一、 圆桌讨论 / 217

讨论三 不确定时代需要何种领导力？

一、 圆桌讨论 / 234

二、 主题发言 / 245

面向未来，洞悉领导力的本质 / 245

以未来领导力引领企业未来 / 252

讨论四 新时代的合伙人：始于缘分守于规则

一、 主题发言 / 259

在众筹实践中探索合伙人制度 / 259

从法定合伙人到人力资本合伙人 / 260

我不看好互联网企业的合伙人 / 262

合伙人团队比合伙机制更重要 / 264

二、 圆桌讨论 / 267

混沌与秩序
I

第一篇 做时代企业

一、企业“向生而生”之大环境

彭剑锋

近两年来，在跟企业家交流时，发现大家普遍有些焦虑。企业家们感到，在这个经济社会转型的质变时代，很难看清楚局势以及发展方向；互联网带来的种种变化又令人觉得未来充满了不确定性；做好企业的愿望和信心并没有丧失，但在经济放缓，进入新常态期间，一时间又不知道机会在哪里，怎样才能抓住机会。种种情况似乎都令人茫然而“找不着北”了，不知道该怎么走下去。

对于企业当前面临的困惑和问题，我们也在持续地观察、思考和研究，今天要跟大家分享和探讨的是我对以下几个方面问题的看法：

一是中国经济形势及新常态的判断，对未来是持乐观还是悲观的心态，其中包括对正在推进的国企全面深化改革、深

化反腐等举措对企业的影响的分析；

二是对互联网时代与新技术革命的判断，互联网究竟给中国企业带来怎样的挑战与机遇；

三是对新时代企业重构战略、组织和人力资源管理的看法及建议。

2014年“华夏基石十月管理论坛”的主题是“中国企业向生而生，重构战略成长”，“向生而生”和“战略成长”是华夏基石提出的新主张。重构企业战略成长，内在的推动力还是如何在互联网时代回归到企业三个基本命题：战略、组织与人。所以我今天分享的重点最后还是放在战略、组织与人这三个命题上。

“向生而生”是我和陈春花、施炜老师在参加一个主题为“中国企业如何向死而生”的论坛时生造出来的词，是针对“向死而生”的。“向死而生”是德国存在主义哲学家海德格尔提出的一个哲学命题，大意是说，人生来就是绝望的、是要走向死亡的，所以要在有限的生命中寻找人生的意义，实现自我价值，以这种方式来超越对死亡的恐惧。但我们几个认为，“向死而生”还是带些宿命的观点，而且企业和人不一样，企业的生命是可以超越人的寿命的，可以活得很长久，国内外也并不乏百年老店、百年品牌。

我们提出“向生而生”，是认为企业家和企业应该用一种更积极的态度来对待未来，要为活着而活着、主动求活，抱着生的信念和愿望主动进行自我变革和蜕变，这样一定能够跨越时代与成长中的陷阱，活得更长、更健康、更有价值和尊严。

“生”是形容词，是活着的一种状态；“生”也可以是动词，表示一种活法。当“生”代表一种活法时，它就是一个