

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA STONE
华夏基石



混沌与秩序 II

变革时代管理新思维

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 II

变革时代管理新思维

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. II, 变革时代管理新思维/彭剑锋, 尚艳玲主编. —北京: 中华工商联合出版社, 2017. 10

ISBN 978-7-5158-2107-8

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 236948 号

混沌与秩序 II: 变革时代管理新思维

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: 278 千字

印 张: 12.375

书 号: ISBN 978-7-5158-2107-8

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. chgslcbs. 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

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

导读

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；而咨询专家则既要讲一句话拆成四句话，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。华夏基石既要进行咨询，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的文章，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 转型与突破

- 一、 华为、温氏：“寒冬”中如何
回归成功 / 002
- 二、 2017，中国企业战略转型新路径 / 009
- 三、 突破成长困境：领导、机制和
管理的平衡 / 020
- 四、 互联网时代，营销的“变与不变” / 044

第二篇 变革中的企业组织

- 一、 重构战略、组织与人的新思维 / 054
- 二、 时代呼唤平台化组织 / 062
- 三、 互联网时代的组织与人力资源趋势 / 071

四、不确定的外部环境，不变的组织伦理 / 082

五、激活组织，坚持做好三件事 / 084

第三篇 组织中的人

一、迎接人力资本价值管理时代 / 090

二、人是主角：组织将围绕人
来创造价值 / 098

三、企业关键人才生命周期管理 / 105

四、用企业家智慧“海纳”经理人 / 112

五、权力是争取来的，而不是老板赋予的 / 116

六、海尔实践：从组织激励到自我激励 / 120

第四篇 互联网时代如何重塑文化价值观

一、这个时代需要什么样的企业价值观 / 134

二、最好的文化是响应人性 / 138

三、企业文化建设的新特征和新方向 / 145

四、转型期企业文化建设的三个核心命题 / 149

五、企业文化的使命永远不会变 / 153

第五篇 构建企业新竞争力：软实力

一、以文化建设构建 HR 体系 / 160

二、如何创新人力资源管理机制 / 170

三、不确定下的策略管理与计划预算 / 176

四、构建新竞争力：生态战略圈 / 186

讨论一 演进中的组织与人：在不变中应变

一、圆桌论坛 / 197

二、主题发言 / 201

理清组织变革的基本逻辑 / 201

组织变或不变的九个关键问题 / 205

以变应变，组织的十个可能动向 / 210

以员工为客户，构建组织与人新关系 / 217

激活人性，重构组织与人的共生关系 / 222

组织管控 VS 自主管理 / 224

互联网工作生态圈创新管理方式 / 231

讨论二 自组织式管理：不确定时代的管理新趋势

一、主题发言 / 239

关于自组织的几点疑问 / 239

自组织与传统组织的三个区别 / 241

自组织是实现组织一体化的新方式 / 244

自组织化，企业在不确定时代的必由之路 / 248

自组织管理的核心要素 / 253

二、圆桌讨论 / 258

讨论三 走出绩效管理迷途

一、圆桌讨论 / 271

二、主题发言 / 289

正本清源，走出管理的四大误区 / 289

讨论四 参与和分享时代的新合伙制

一、主题发言 / 303

合伙制的关键，成功战略 + 对的人 / 303

合伙制不能成为“权力分割器”和

特权象征 / 307

合伙制重在解决“合心”问题 / 309

“合伙制”将是一种生态 / 311

“新合伙制”中领导、机制和

管理如何统一 / 319

“新合伙制”：理论内涵与操作体系 / 323

事业合伙人，共同价值观的企业家团队 / 331

二、 圆桌讨论：劣后受益才是真的合伙人 / 337

附：企业实践中的四类事业合伙人 / 340



讨论五 国企人力资源管理

一、 圆桌讨论 / 344

二、 主题发言 / 353

在全面深化改革背景下思考国企

人力资源创新 / 353

混沌与秩序 II

第一篇 转型与突破

一、华为、温氏：“寒冬”中如何回归成功

彭剑锋

2015年，在经济增速下滑、通胀压力和通缩风险并存的大背景之下，中国企业尤其是民营企业的确是经历了不容易的一年。

在以往的经济周期性衰退期间，所谓“寒冬”，企业只需要把“棉袄”——现金流准备好，躲在山洞里熬过冬天就好。企业只要熬过去，就有未来。但这次不同，由于周期性衰退和结构化调整期的对撞影响，这个“冬天”可能会很长，“气温”可能会异常得低，只靠消耗已有能量、被动地熬过这个冬天显然行不通了。企业需要回到成功的本质要素上去思考如何主动应对寒冬，主动寻找结构化调整过程中新的机遇。

某种程度上来说，做企业，永远没有最好的时代，也没有

最糟的时代。任何阶段都有好企业，也有坏企业。在相对比较糟糕的阶段，对有些企业来说却是最好的时候，比如华为和温氏。

华为 2015 年全年增长 35.3%，营收达到 3900 亿元。虽然温氏 2015 的年报还没出来，但据笔者了解，营收应该能达到 480 亿元，全年增长 35% 以上。但是，温氏净利润增长了 110% ~ 135%，保守估计为 65 亿元，甚至达到 80 亿元。（注：本文为作者在 2015 年年底公司年会上的讲话，因此所举数据均为 2015 年的数据）

在经济结构调整时期，代表中国高新企业的华为和做传统养殖企业的温氏为什么仍然保持了高速增长并获得惊人的利润？

仔细研究这两个企业发现，它们成功的关键因素至少在五个方面达到了一致。

（一）价值观始终如一，战略上心无旁骛

首先，华为、温氏的成功在于持之以恒地坚守其所秉持的核心价值观，并在经营管理的过程中予以贯彻落实。

在经济结构调整时期，所谓的回归原点指的是回归核心价值观上，回归真正为客户创造价值上，从客户的原点去思考。在这一点上，华为和温氏是高度一致的。

华为的核心价值观是“以客户为中心，以奋斗者为本”，并通过三大管理纲要——人力资源管理纲要、业务管理纲要及财经管理纲要践行这个理念。

温氏创始人温北英先生认为，要办好一个企业，必须注重人力资本，让大家一起分享，一起创造价值。所以，温氏创立