

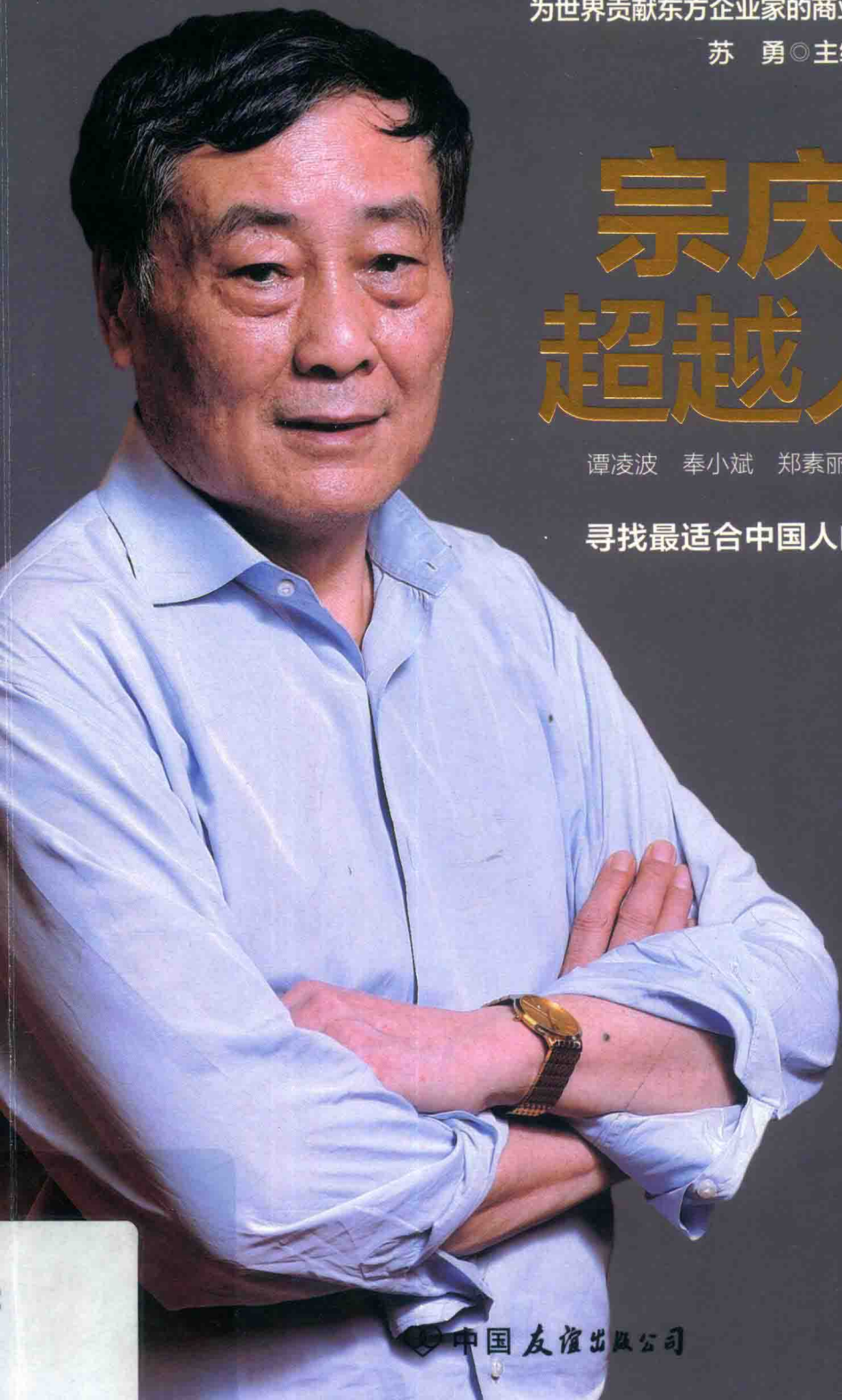
| 改变世界 | 中国杰出企业家研究丛书
为世界贡献东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

宗庆后 超越人本

谭凌波 奉小斌 郑素丽 李宝华◎著

寻找最适合中国人的管理方法



中国友谊出版公司

「改变世界」中国杰出企业家研究丛书
为世界贡献东方企业家的商业智慧与管理思想

苏 勇◎主编

宗庆后 超越人本

谭凌波 奉小斌 郑素丽 李宝华◎著

图书在版编目(CIP)数据

宗庆后:超越人本 / 谭凌波等著. -- 北京:中国
友谊出版公司, 2017.9
ISBN 978-7-5057-4173-7

I. ①宗… II. ①谭… III. ①饮料—食品企业—工业
企业管理—经验—杭州 IV. ①F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第223898号

书名 宗庆后:超越人本
作者 谭凌波 奉小斌 郑素丽 李宝华
出版 中国友谊出版公司
策划 杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行 杭州飞阅图书有限公司
经销 新华书店
制版 杭州真凯文化艺术有限公司
印刷 杭州钱江彩色印务有限公司
规格 710×1000毫米 16开
14.75印张 160千字
版次 2017年9月第1版
印次 2017年9月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-4173-7
定价 45.00元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

改变世界：
中国杰出企业家研究丛书

编委会

主任 黄丽华 苏勇 秦朔

委员 汪钧 李萌娟 朱韶民

王立伟 邱洋

推荐序：迎接中国管理时代

越来越多的中国企业被国际所关注，越来越多的中国企业家登上哈佛到斯坦福的讲坛。海尔集团董事长张瑞敏已经被列为国际上最有影响力的商业思想家之一，而几年前我遇到当年苹果公司的 CEO 斯卡利（就是先被乔布斯忽悠，又炒了乔布斯鱿鱼的那位），他送我一本自己的书《登月》，其中有对雷军小米模式的研究，他称之为“大规模颠覆性定价策略”，并且在印度创办了自己的手机公司，把小米模式山寨了一把。

这不禁令人想起，在一代人之前，西方的管理学者们也曾热情地研究日本的管理思想。

日本管理思想的影响力，来自日本涌现出的一批世界级的企业。丰田的精益管理思想如此深入人心，演变成一种精益思维，美国有些成功的公司，就是用精益管

理，发展出一整套投资策略，去收购那些管理不善的公司，通过精益管理提升其价值。精益的思想，也影响了硅谷的创业者，如《精益创业》这本书就风靡了硅谷，也影响着从中关村的极客到深圳的创客们。

中国在经济总量上已经超过日本，位居世界第二位。但就中国企业在国际上的地位而言，并没有达到当年日本的成功。可能还需要几年，中国才会出现当年如丰田、索尼、东芝、富士那样主导世界市场的消费品牌。当年的索尼，就是今天的苹果。中国也缺乏原创的技术，最近几年获得诺贝尔奖的一批日本科学家，多数都是在 20 世纪 80 年代和 90 年代日本企业研发部门取得独创性的技术突破的。从在国际市场上挑战美国和西欧企业的发展阶段上来看，目前中国正处于日本 70 年代。

当然，研究中国企业的管理思想，并不仅仅是重复当年研究日本企业相同的逻辑。第一财经与复旦管理学奖励基金会、复旦大学东方管理研究院联合制作的《改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录》特别有意义，因为 21 世纪的管理，毕竟不同于 20 世纪。中国也不同于日本。

第一季采访的企业家中包括了张瑞敏和雷军。从第二季采访的这 8 位企业家来看，他们更加丰富了当今中国企业家的类型，有从事重化工行业的最早一代民营企业家刘永行，有互联网和新经济的代表人物沈南鹏、张朝阳、刘强东，还出现了更多国有企业及混合制企业中的企业家，如央企背景的宋志平和赖小民，以及地方国资主导的高度市场化的混合所有制公司的董明珠和李东生。

中国企业在国际上的竞争力已经显示出来，从三个指标可以看出中国

企业和企业家群体的特色：在全球 500 家最大的企业中，中国内地已经占了五分之一，其中多数为国有垄断企业；用来衡量民营企业的福布斯全球富豪榜，中国的亿万富豪人数已经不亚于美国；而按市值排名的世界前 10 位的互联网企业中，中国已经与美国平分秋色。另外，中国已经成为全球最大的制造业、最大的出口贸易国家，以及最大的互联网经济体。全球主要的工业品，基本上都对应一个或数个中国的企业巨头。手机领域，全球排名前 10 的品牌，中国占了一半以上，至少是彻底超过了欧洲。

中国企业的竞争力，一度还非常依赖中国受到保护的市场规模和人口规模，人口从农村劳动力变成城市消费者，这一巨大的转变造就了无数中国企业。中国经济在许多方面都呈现出当年日本泡沫经济的特点：全球最大的银行，激进的海外并购，房地产泡沫，人口开始老化，等等，但中国企业在许多方面仍然没有达到日本当年挑战美国的程度，在产业价值链上，中国多数企业仍然没有摆脱“微笑曲线”的底端，从研发来说，中国仍然没有掌握工业技术和供应链的顶端，从品牌上来看，全球排名前 100 位的品牌中，中国所占寥寥无几。

尽管如此，中国的企业正在走向世界，这种规模和潜力将会远远超过当年的日本企业；中国的企业家们也更加自信，他们正在超越模仿的阶段。

中国过去整整一代的企业管理者，都在学习和照搬西方的管理知识。有没有所谓东方式的管理和西方式的管理呢？日本最好的管理思想，是日本的公司在美国市场和国际市场战胜了美国之后，消费电子、汽车、芯片，都引发了美国人的研究兴趣，这是日本所独有的吗？的确，有一些管

理理念和技巧，甚至只能用日语词汇来表达。

中国当然也可以谈到自己的管理思想，如中国多数顶级的企业家，都深深打上了毛泽东思想的烙印，也有许多企业家搬出《孙子兵法》和《曾国藩家书》，当然也会祭出太极哲学、佛学禅宗。但我们也不要忘记，管理学是工业化以后的产物，管理也必然与技术相伴才能更有效率地创造财富。

美国人似乎也以为优秀的企业管理基因来自美国。有一本美国人写的书《清教徒的礼物》，讲述的就是美国人的管理思想，如何在第二次世界大战后日本重建时期传到日本，中国改革开放后又传到中国的。这本书批评美国企业失去其赖以立国的企业精神，勤俭持家、亲力亲为、集体主义、组织能力和技术革新，正是这五个基础奠定了美国管理科学的文化基础，催生了 20 世纪初的管理科学。难道这些是美国人所独有的品质吗？难道不是亚洲，尤其是中国的企业家们所拥有的品质吗？也许我们可以说，这个世界上，不论是西方，还是东方，成功的企业家，优秀的企业管理，其中的共性，其实是大于特性的。

最后，转述德鲁克的一句话：过去 100 年来，管理学最大的成就，是把体力劳动者的生产力提高了 50 倍，但 21 世纪最大的挑战是提高知识工人的生产力。中国和世界所面临的管理挑战，可能远远超出我们的想象。

周健工

上海第一财经传媒有限公司首席执行官

丛书总序

在中国现代化进程中，企业家是处于改革开放最前列的一个重要群体。他们率先感受到市场经济大潮和全球化竞争的严峻，以自己的智慧和胆识，带领日益强大的中国企业在世界舞台上一展身手，用自己的思想和行动改变着这个社会，改变着这个世界。

1911年，管理学发展史上的里程碑著作《科学管理原理》出版发行，标志着管理学作为一门学科的诞生，它使得管理从一种简单的实务行为上升为一门科学理论。在此后约100年中，管理学领域几乎是西方世界一统天下。这虽然有其一定的历史合理性，但也存在诸多缺陷。因为，管理除了有其科学属性，还具有文化属性。管理思想和行为不仅是一种科学，同时也是一种文化。

管理的文化属性主要体现在两方面。

首先，管理是一种文化的积累，任何一个国家或组织的管理理论和管理方式，都非凭空产生，都有一个文化延续和发展的过程。当今的任何一种管理思想都是先前文化成果的积淀。

其次，现实组织中采用的任何管理方法或手段，无不受到该组织所赖以存在的社会文化环境影响，因而会留下深刻的社会文化烙印。任何组织都是社会的一个细胞，组织的生存、发展，不能脱离社会大环境，再好的管理思想和方法，只有在适合它的社会和文化环境中，才能发挥有效作用，这也充分体现出管理活动和思想有其文化依存性。就这一点而言，任何管理活动都不能忽视文化的作用，不能忽视管理者及组织的文化差异性。

既然我们承认管理是一种文化，管理活动有其客观的文化依存性，管理的有效性要充分考虑管理者和被管理者及所在组织的社会文化情境，那么，我们就既要承认西方管理学思想有其重要的科学性和规范性，在企业发展过程中起着非常重要的作用，呈现出其独特魅力；同时也要认识到，东方社会和组织，虽然表现形式不同，但也应当在实践中总结、概括和提炼出自己独特的管理思想。我们应当看到，长期以来，在东方社会的企业管理中一定存在着一系列发挥着卓有成效作用的、独特的管理思想。

本丛书的撰写出版正是基于这样一个目的。

2014年秋，由复旦管理学奖励基金会联合上海第一财经传媒有限公司、复旦大学东方管理研究院，隆重启动了“改变世界：中国杰出企业家管理

思想访谈录”项目。项目计划用5年时间，访谈50位最优秀的中国杰出企业家。这些企业家，在中国30多年改革开放大潮中，投身于市场经济的汪洋大海，奋力拼搏，砥砺前行，用自己的智慧、毅力和辛劳，为中国经济和社会发展做出了巨大贡献，同时也产生了丰富的管理思想。

在本项目的实施过程中，我们希望认真了解每一位杰出企业家精彩的管理实践，深入剖析其深邃的管理思想，系统总结其独树一帜的管理理论。我们计划为每位企业家拍摄一部电视专题片，撰写一本研究该企业家管理思想的专著。为此，我们组建了由全国多所大学管理学教授、博士领衔的多支一对一研究团队。研究团队在访谈之前认真研读相关资料，撰写出企业大事记和对企业家详细的访谈提纲。对每位企业家的电视访谈历时两小时以上，积累了大量宝贵素材。“改变世界：中国杰出企业家管理思想访谈录”电视系列专题片（第一季7集）已经于2015年底在第一财经电视频道连续播出多次，获得良好的社会反响。

而今呈现在读者面前的这套丛书，就是本项目在电视专题片之外的另一项研究成果。我们的管理学专家团队，深入企业调研访谈，认真研读各项素材，并广泛涉猎关于该企业家的各种资料，在此基础上与团队合作，反复研究、提炼和聚焦该企业家最核心，同时又最具东方特色的管理思想和智慧，数易其稿，陆续出版每一位企业家个人管理思想的研究专著，提供给读者一份基于丰富实践和成功经验的具有东方特色管理思想的盛宴，为世界管理学贡献中国智慧。

管理学的发展需要多视角的研究。诚如生物需要有多多样性一样，只有

宗庆后：超越人本

打破西方管理学理论一统天下的局面，管理学才能获得健康成长。而经历30多年改革开放历程的中国企业，也迫切需要在契合中国企业实际的管理学理论引领下，以更加科学和实事求是的态度，认真思考和探讨东西方管理思想的融合，并有效指导企业的管理实践。

中国企业正以其日新月异的新姿态，昂首阔步走向世界经济舞台，愿我们的工作，为中国企业助力，为中国管理学发展助力！

苏 勇

教授 博士 丛书主编

复旦大学东方管理研究院院长

复旦大学管理学院企业管理系主任

2016年春 于复旦大学

前 言

Preface

对于一家房地产企业而言，销售收入达到几百亿不算什么，但对于一家单品价格几块钱的饮料企业而言，销售规模做到几百亿，本身就是一个奇迹。

2017年是娃哈哈创建30周年，当年靠着3个员工、14万元贷款起步的娃哈哈，开始进入而立之年。经过20多年的发展，中国的饮料行业整体进入降速增长的“新常态”发展阶段。自2013年以来，娃哈哈开始遭遇发展的瓶颈，销售额逐年下降。但2015年，娃哈哈的销售额依然达到677亿元，它依然是中国最大、最赚钱也是最成功的饮料企业。娃哈哈的创始人宗庆后出身贫苦，没有接受过现代商业教育，他对娃哈哈的管理完全出于他的商业直觉和对市场敏锐的判断，这种根植于中国本土市场和文化的管理思想和方法对娃哈哈是非

常有效的，笔者将之总结为超 Z 理论。在娃哈哈成立 30 周年、中国正在企业转型升级的大背景下，以宗庆后为代表的中国“40 后”实业家的管理思想非常值得我们去研究、总结和传播。

X-Y 理论的提出者道格拉斯·麦克雷戈 (Douglas M. McGregor, 1906—1964) 认为，每个管理决策和管理措施的背后，都有一种人性假设，这些假设影响乃至决定了管理决策、管理措施的制定和它们所能达到的效果。基于“性本恶”的 X 理论假设：人是懒惰的、缺乏上进心、逃避工作，大部分人对集体目标不关心，因此需要用严格的规章制度强迫、威胁、处罚，需要指导与金钱的激励。基于“性本善”的 Y 理论假设：人们热爱工作，具有自我调节和自我监督能力，愿意为集体目标而努力，愿意承担更大的工作责任，具有较高的能力去解决问题，因此管理者需要用人性的激励方法使个人目标和组织目标一致，授予员工更大的权力来激发员工对工作的积极性。日本学者威廉·大内比较了日本与美国且不同的管理特点之后，参照 X 理论与 Y 理论，提出了日本式的管理理论——Z 理论。Z 理论强调下情上达和职工参与决策、基层管理者享有充分权力、中层管理者承上启下、长期雇佣制、关心员工福利、创造人性工作环境、重视员工培训、全面考核员工等内容，将东方国度中的人文感情揉进了管理理论。

而宗庆后对人性的假设是：中国人比较难管理，因为中国人比较聪明。人人都想当鸡头，不想当凤尾。在封建时期，人人都想当皇帝；在企业，人人都想当老板。基于这种人性假设的特点，宗庆后提出了一系列适

合娃哈哈发展特点的中国式管理，这种基于东方文化背景下的管理措施与 Z 理论有相似之处，但又有“宗式管理”的独特之处，笔者将其命名为“超 Z 管理”。宗庆后的超 Z 管理有如下特点：

集中决策，高效执行

领导者通过树德、立威、施恩来建立组织的威望。宗庆后认为，领导者必须极富主见，团队必须要有高度集中的意志，坚决反对集体自由主义；决策由最高领导者做出，并承担最终的责任。公司一旦做出决策，员工无条件、立即执行。宗庆后非常强调员工的执行力，要求“拉得出、打得响、过得硬”——令行禁止、能力卓越、吃苦耐劳。

“家”为核心，管理人心

以“家”为核心——建设小家、发展大家、报效国家，给予员工家人般的关怀，不抛弃、不放弃。宗庆后非常重视听取员工意见和建议，重视员工培训，给予员工（包括女员工）平等的职业发展平台，逐年提高员工收入，让员工分享企业增长的红利。

全面考评，竞争上岗

由“黑板干部”衍生到竞争上岗，通过综合考评干部和员工的业绩，考评形式逐年变化，评价标准每年提高，采用评聘分离、竞争上岗，能者上、庸者下、平者让，通过内部竞争最大限度地激发团队的活力。

坚持主业，小步快跑

宗庆后创建娃哈哈 30 年以来，一直在饮料行业发展，抵制暴利诱惑，不做房地产、不做金融、不圈钱、不求暴利，坚持主业，稳健经营。他根据自身的实力，小步快跑，要求企业有一定的发展速度，且根据企业的实力控制发展速度，坚持根据企业实力适度创新、持续创新。

现金为王，实用至上

宗庆后高度重视企业的现金流，认为现金充裕的企业发展才没有后顾之忧，经济下行时还可以并购优质资产。他始终认为，企业运营管理的核心是利润，盈利是商业的本质。他认为，企业应该放弃形式、注重实效，

规模是获利的前提，获利是规模的底线，市场需求决定扩展的速度，品牌应为企业盈利服务。

深潜市场，销售通报

宗庆后将“没有调查就没有发言权”作为工作的重要准则，认为决策者应深潜市场一线，“用脚丈量市场”，掌握市场一手信息。宗庆后带领一支专业的“情报队”，平均每年有 200 多天在市场第一线调查，保持对市场的高度敏感。这使得娃哈哈的战略决策极少出现重大失误。宗庆后在市场调研后，把自己对全国各个市场的营销状况、市场形势、娃哈哈产品销售政策、市场活动的感悟写成“销售通报”，这是娃哈哈的销售指导文件。为什么娃哈哈的市场相应的反应非常敏捷？原因就在于宗庆后深潜市场后，会根据市场的变动，通过“销售通报”及时传递信息，并调整公司的政策。

细节管理，日清日毕

宗庆后亲力亲为，非常重视细节，要求员工每天记录主要的工作——清水账。这种台账记录，从娃哈哈创立之日就开始实行，后来从公司总经