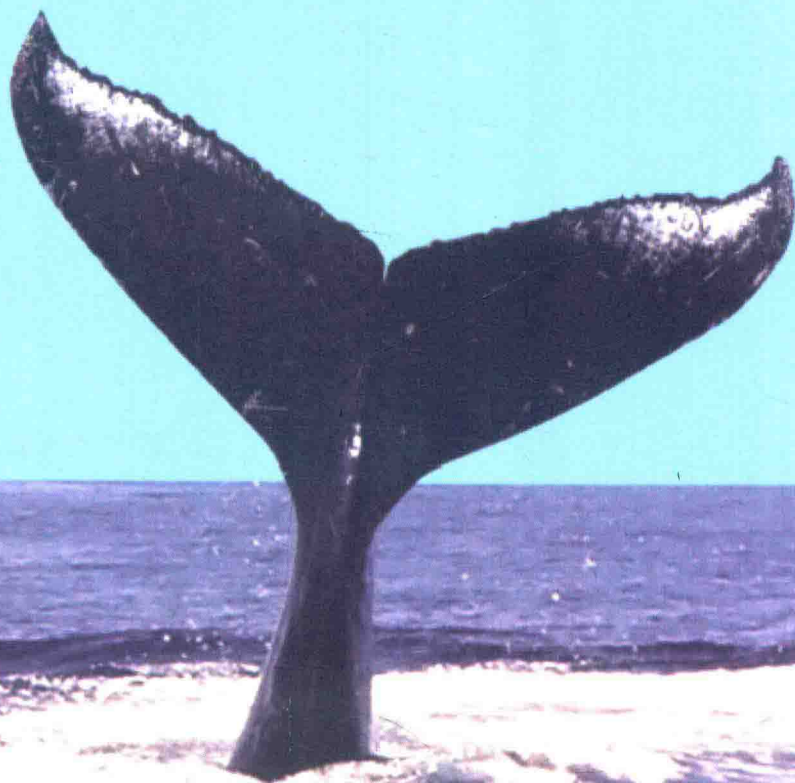


# 共创伟大公司 成长型组织

**GREAT CORPORATION BY CO-CREATION**  
**THE GROWTH OF THE ORGANIZATION**

周华宏 著



復旦大學出版社

# 共创伟大公司

## 成长型组织

GREAT CORPORATION BY CO-CREATION  
THE GROWTH OF THE ORGANIZATION

周华宏 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

共创伟大公司:成长型组织/周华宏著. —上海:复旦大学出版社,2017.8  
ISBN 978-7-309-13088-1

I. 共… II. 周… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 166029 号

共创伟大公司:成长型组织

周华宏 著

责任编辑/章永宏

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

常熟市华顺印刷有限公司

开本 787×960 1/16 印张 14 字数 156 千

2017 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—4 100

ISBN 978-7-309-13088-1/F·2386

定价: 45.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

本书始于一个问题，而非答案。20年前的一个冬天，当我第一次认真阅读《中国企业家》杂志，看到其中所呈现的中国企业及企业家的现状时，我深刻地感受到，一个国家的综合实力取决于这个国家中企业的实力和企业家群体的综合素养。可以说，中国要崛起，就必须有一批批优秀的企业崛起；如果没有健康的企业及企业家群体，就没有强劲的经济增长。

我开始问自己：企业组织持续成长的动力和方式是什么？

回望过去，多少企业起落变迁，能够真正长久不衰的公司少之又少。就像《中国企业家》杂志的封面人物，“30年河东，30年河西”；福布斯排行榜和一些畅销书中提到的一些知名公司，更像是秋天的落叶，随风而去。

特别是近年来，面对全球范围的经济增长不力、中国经济增速放缓、产业发展持续低迷、技术迭代更新、竞争变化莫测、原材料和人工成本持续上升、生产力水平长期无法突破、资产回报率持续递减等趋势，企业该

如何深刻洞察其背后的本质，思考这些变化对于企业和行业所带来的影响，抓住前所未有的机遇，通过“创新驱动、转型发展”实现异军突起，已成为迫在眉睫的时代命题。

尽管管理类书籍浩如烟海，然而并没有几本真正来自中国企业实践的一线，即使有，或流于经验总结，或失于支离破碎，无法提供系统化的框架帮助企业整体反思，实现长治久安。

本书就是以中国企业为主要对象，深入探索中国企业的组织发展之道以及中国企业战略绩效管理实践中所涌现出来的新问题和新经验，帮助企业家的管理团队能够清晰地看到创建一家伟大公司的商业定律。所谓伟大的公司，不是看其规模大、利润高，而是看其能否实现可持续增长，创造客户价值，实现企业成员的快乐成长。

写作这本书，源于我多年来深藏于内心的三个强烈愿望。

- 揭示伟大企业持续成长的内在规律，帮助具备企业家精神的个人和团队建立伟大的公司；
- 洞察中国企业快速发展带来的管理新现象，构建组织发展新理论，创造具有本土特色和全球视野的管理学新方法和新范式。
- 系统总结和提炼企业成长的思想、哲理与架构，以帮助企业家和管理者快速了解和掌握一套行之有效的企业管理方法论。

管理理论的产生不可能由清谈者在“象牙塔”里凭空产生，特别是《共创伟大公司——成长型组织》这样实操性很强的管理课题，不仅需要能够扎根于企业的实践和管理务实，同时需要投入足够的时间和精力进行深度反省和总结。通过广泛阅读和思考，并在深入企业实践 20 年之后，我尝试着总结一套真正贴近中国企业本土实践的组织发展和战略绩效管理

的理论、方法和工具。

本书旨在建立“以人的成长和培养为根本的组织发展理论”，详细阐述企业在不同阶段的组织、战略和人才的动态发展过程，深度展示企业组织发展和战略绩效的核心思想：利他共创。

所谓共创，主要指的是“人与人”之间的“软性合作关系”，包括客户、员工、股东、供应商、合作伙伴等所有生态相关者之间，以利他合作的思维共创组织、战略与绩效。有别于以财务为基础的战略管理或绩效考核思想，共创更加关注的是组织发展和人才培养（图1）。

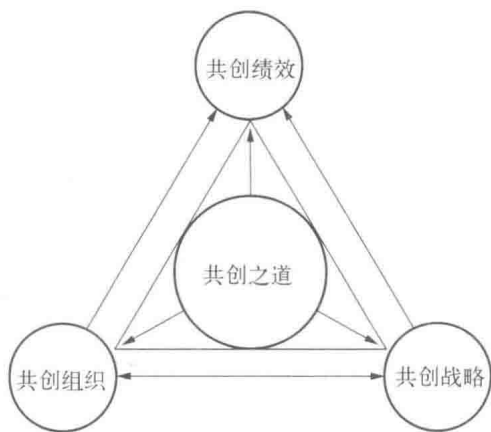


图1 以人才发展为根本的共创架构

## 二

本书涵盖内容较多，整体按照共创伟大公司的教练架构（图1），分为4篇12个章节，其中第一篇是思想篇，第二、三、四篇是实务篇。主要内容简述如下。

**第一篇：共创之道。**伴随着互联网和全球化所带来的变化和挑战，组织要如何创新才能带来卓越绩效并获得可持续发展，已经成为企业家和创业团队共同关注的话题。员工觉醒、客户主导、跨界创新、资源整合等新变化，让我们不由得重新审视组织存在的目的和意义，无论我们是否接受，组织已经成为生态系统的一部分。

“以人的成长为起点”的共创之道，引领我们重新反思商业组织的目的和意义——不仅是制造产品、提供服务的机构，更是培育人、发展人和实现人生价值的平台。本着以“共创始于赋能、关系决定生产力、合作大于个人”的共创之道，本书致力于通过组织发展来实现不同阶段的战略突破，重塑组织与员工的合作关系来进行生产力的创新。

**第二篇：共创组织。**成长始于赋能，唯有伟大的组织才能设定并实施不同阶段的战略。纵观那些没能成功实现战略增长目标的企业，绝大部分的问题根源不在外部，而是源于内部。身处当下极度不确定的环境中，企业能否持续保持创业初期快速响应和灵活性、始终保持创业者的动力和精神，能否激发所有组织成员的活力、持续提升组织能力，已经成为企业能否应对内外部危机并成功转型和升级的关键。

面向未来，伴随着“草根崛起、群体智慧”“利他而生、相伴成长”“边界消失、开放联结”的泛在互联的大趋势，呼唤着组织方式的持续进化和迭代更新。共创组织遵循“一生二、二生三、三生万物”的古老规律，指引企业通过激活个体动力，踏上从个人A<sup>+</sup>到团队All<sup>+</sup>到A<sup>+</sup>公司的组织共创历程。

**第三篇：共创战略。**组织先于战略，随着知识社会的兴起，人才已经成为竞争力的真正来源，一个企业能否在全球化竞争中胜出，关键取决于组织整体的人才培养和发挥程度。

共创战略在共创组织的基础上，把每个人都看作一个业务中心，以“人的成长”为出发点，通过激发每个人的内在动力，积极主动地与客户和供应商进行“利他共创的源创新”，坚持持续发展业务战略的三条生命线——人才线、客户线和产品线，从而实现真正的“创新驱动”。特别在

不增加资源投入或者减少资源投入的情况下，通过激发业务团队中每个人的聪明才智、充分发挥团队共创的智慧，增长收入和提升生产力，以实现收入和利润的双增长。

与传统战略思维中过于“财务和市场导向、资源驱动”不同，战略共创更加关注的是“组织先于战略，绩效始于人才”，通过业务团队的持续学习与成长来实现业务的创新和发展，而财务和市场只是团队共创的成果之一。

**第四篇：共创绩效。**绩效源于人才，人才来自实践。传统企业组织机构自上而下金字塔式的官僚化模式，造成了组织规模庞大、层级过多、职权集中、边界严格、效率低、应变迟缓、沟通受阻等不良现状，严重阻碍着组织创新和抑制了员工的主动性。共创绩效突破传统管理者与员工之间的边界，发展出领导与员工及同盟者之间新的伙伴关系，在这种平等互信的伙伴关系中，战略绩效不再是来自上级领导的单边驱动，而是源于一线员工引领、领导配合、组织支持的共同创造。

共创绩效特别从组织角度分析了长期战略绩效与人才发展之间的相互关系，通过定期持续的战略绩效工作坊来反思当下企业发展的瓶颈和障碍，并在过程中采用古老而有效的深度对话模式来帮助领导者和团队突破思维、创新行动、培养人才、发展组织。共创绩效“先培养人再考虑绩效”的核心理念引领着组织在完成绩效的过程中持续学习与成长，再通过人的成长来成就企业的良性发展。

### 三

本书的主要对象是创业者和正在创业路上具备企业家精神的人们，其中包括成长型企业的企业家、董事长、总经理、高层经理、管理专业的学



生或立志成为管理者的年轻人或成熟的管理者。书中所论述的观点和方法我都亲自做过检验，而且现在我还在各种不同行业 and 不同阶段的企业进行完善，书中的例子很多都源于鲜活案例。在过去的 20 年中，我几乎每年有 200 天出现在不同企业的一线，从生产车间、研发实验室到董事会，每天都会参与和关注那些发生在各地公司当下的真实故事和案例，我与其中的许多公司已有长期的接触，有很多已经超过 10 年，甚至 15 年。书中所提出的组织可持续发展的理念、方法和工具正是我亲身实践或归纳总结出来的；基于对客户负责的考量，书中的案例都经过简单的加工和梳理，没有透露具体的业务、规模、地点、产品、人名和公司名称。

写这本书的初衷，就是希望用通俗易懂的语言把成长型组织的核心思想以及企业发展的关键点讲清楚，提供实用工具以改进商业实践。与其他管理著作不同，本书再现了本人与众多中小型企业共同成长的心路历程和成长型组织理论提出的探索过程，我相信，这些经验和思考对于中国企业会有所启示。

成长没有尽头。在交付出版的那一刻，我就充满期待，如果能够得到读者诸君的建议和意见，才是真正激动人心的共创盛举。

序言 // V

第一篇 共创之道

随着中国经济转型与调整，不少企业陷入发展瓶颈，面对竞争加剧、资源匮乏、产能过剩、成本上升、创新乏力、人才缺失等困境，企业家和领导者开始深入反思企业持续发展的经营之道。成长型组织以其独有的理论、方法和工具，帮助企业家和高管团队回归初心，以人才发展为本，通过“共创组织、共创战略、共创绩效”建立伟大的公司。

- 1 共创组织 //003
  - 1.1 共创哲学 //004
  - 1.2 组织法则 //011
- 2 共创战略 //015
  - 2.1 战略误区 //016
  - 2.2 成长战略 //021
- 3 共创绩效 //026
  - 3.1 人才驱动 //028
  - 3.2 双轨绩效 //030

第二篇 共创组织

伟大的产品和服务很少造就伟大的组织，只有伟大的组织才会创造伟大的产品和服务。组织的根本是人，没有人的成长就没有组织的发展。成长型组织以人的成长为起点，通过激活组织动力、夯实组织能力，打破人才水平流

通的边界和垂直发展的通道，突破阻碍人才发挥空间的机制，激发组织活力，共创伟大的组织。

#### 4 组织动力 //038

4.1 员工驱动 //040

4.2 内部创业 //044

4.3 文化引导 //046

#### 5 组织能力 //056

5.1 组织结构 //058

5.2 核心能力 //061

5.3 赋能授权 //063

#### 6 组织活力 //068

6.1 晋升通道 //069

6.2 绩效考核 //072

6.3 激励机制 //075

### 第三篇 共创战略

伟大的战略离不开卓越的业务团队。随着市场份额、品牌、传统产品的迭代更新，唯一具有竞争力的是业务团队。每个人都是经营者，唯有以业务战略为起点的经营战略才能构建持久的竞争力。共创战略通过经营人才、经营客户、经营产品来实现组织的可持续成长。

#### 7 业务战略 //079

7.1 人才线 //082

7.2 客户线 //091

7.3 产品线 //101

#### 8 经营战略 //109

8.1 收入增长 //111

8.2 利润提升 //124

- 9 战略地图 //135
  - 9.1 战略目标 //135
  - 9.2 战略措施 //140
  - 9.3 战略负责人 //146

## 第四篇 共创绩效

以互联网为背景的草根崛起时代，只靠少数才华横溢的领导者，无法替代大量普通管理层的卓越贡献。领导者不承担，员工无成长，绩效的本质是人才培养，伟大的领导首先是优秀的教练，成长型组织通过三层绩效辅导系统，持续地进行人才辅导、行动跟进和绩效对话，帮助所有的伙伴在失败中学习、在反馈中成长、从成长中升华。

- 10 绩效目标 //157
  - 10.1 绩效指标 //159
  - 10.2 目标值 //161
  - 10.3 增长预算 //165
- 11 绩效行动 //167
  - 11.1 目标分解 //168
  - 11.2 行动计划 //171
- 12 绩效跟进 //173
  - 12.1 跟进系统 //173
  - 12.2 跟进要点 //176
  - 12.3 跟进技巧 //182

后记 //206

参考文献 //211

· → 第一篇 → ·

共 创 之 道

“未来企业的成功之道是聚集一群聪明的创意精英 (smart creative)，营造合适的氛围和支持环境，充分发挥他们的创造力，快速感知客户的需求，愉快地创造相应的产品和服务。”

——谷歌前 CEO 埃里克·施密特

随着中国经济转型与调整，不少企业陷入发展瓶颈：竞争加剧、资源匮乏；产能过剩、成本上升；创新乏力、人才缺失……面对困境，企业家和领导者开始深入反思企业持续发展的经营之道。展望未来，企业竞争与发展的根本在于创新驱动，而创新的主体是人才，人才的关键在于人才培养，没有人才的培养和发展，就没有企业的可持续发展。可以说，企业间的竞争，归根结底不是人才的竞争，而是人才培养与发展的竞争。

以人才发展为根本，从个人  $A^+$  到团队  $All^+$ ，通过团队领导团队，实现  $A^+$  组织，这就是成长型组织的共创之道，其中包括三个重要部分：共创组织、共创战略、共创绩效。



# 共创组织

传统组织理论认为，个人是一个组织的基本单元，所以，着重于对人的研究，往往忽略了群体或团队的问题，更忽略了团队发展的问题<sup>①</sup>。长久以来，以岗位为中心的硬性思维，已经开始阻碍组织的健康发展，导致个人和组织的对立。

激烈的市场竞争让企业组织不得不将注意力转移到软性的团队，可以说，如果企业组织再不注意团队合作和团队的发展，其战略就无法顺利进行。即使每个合适的岗位上都有合适的人，除非大家能齐心协力，否则公司仍然没有达成目标的优势。

团队发展远比个人发展复杂得多，不仅因为企业对团队发展方面的知识有限，而且团队的行为习惯改变也充满挑战。例如，传统企业战略几乎只是由 BOSS 或 CEO 一个人做主，或只和少数几个人商量做出决策，然后通过命令或控制的手段把战略自上而下单向传输、层层分解，这种决策模式几乎没有发挥团队共创的力量，结果也可想而知。

共创组织则不然，它以团队为基础，通过团队合作、组织协同共创，

---

<sup>①</sup> 道格拉斯·麦格雷戈：《行为科学与管理》，北方妇女儿童出版社 2017 年版，第 242 页。

用团队领导团队来实现赋能授权—激发动力—共创组织的壮举。

共创始于赋能，赋能不同于考核或激励，激励偏向于事成之后的利益分享，而赋能强调的是激发伙伴的兴趣和动力，给予挑战，即通过环境的改变，给予人积极能量。赋能于人，是让“组织人”有一种内在的控制感、效能感、力量感，以创造力、洞察力和对客户的感知力去达成挑战性的目标。与激励相比，赋能更依赖文化，赋能不仅让人们学会自主地控制自己的行为，还会影响他们积极参与到组织活动中来。

共创与其他任何发展一样，不仅需要时间和过程，还需要建立一整套的共同语言和共同文化，我们称之为共创哲学和组织法则。

## 1.1 共创哲学

任何有组织的活动要想成功推行，都有赖于个人之间的高度配合，这样才能将个人力量团结起来。但是，既然是高度合作，需要团结成一体，那么个人自由就必须受到限制，个人能力的发挥也会受到影响，这就是组织悖论。

卓越团队的伟大之处在于同时选定两个截然相反或相对的现象，突破非 A 即 B、非黑即白的极端思维，系统考虑、统筹兼顾，将看似对立的因素如标准化与创新、战略与执行、短期绩效与长远人才、个人自由与组织一致等高度结合，实现“A+B”的共创发展。共创的有效性和可行性在于企业能多大程度上贯彻以下管理哲学和组织原则。

### 1. 关系决定生产力

我们不得不承认，有人就有冲突。团队中必然有不同的特性，如个人



与个人之间的差异、团队与团队之间的差异等；面对差异，是分而治之、压抑个人差异，还是整合个人差异，平等协作，结果迥然不同。当团队彼此信任时，人们不再压抑差异，而是即使存在不同意见，依然自觉自愿地为共同目标而奋斗。

管理大师德鲁克先生曾说：“知识工作者不是下属，他们是合作伙伴。组织不能由老板和下属组成，而必须是一个有机的团队。组织的内部结构必须由等级和权力，变成相互理解和责任。”

有了相互信任和相互支持，很多问题便会顺利进行。相互信任的程度越高，领导者越有授权给团队成员的诚意，成员之间也会相互授权。于是，我们就会在团队中听到这样的话：“你做出怎样的决策，都是合理的。”当一个团队培养出健康的气氛之后，平时所需要的会议可以大为减少，因为相互默契和自我驱动。

通常，管理层总是愿意投入时间和精力去训练和发展组织中的经理，却很少发展团队，他们不知道，团队的发展也同样有助于个人的发展。实际上，团队的一个奥秘在于，团队关系的力量极为强大。尽管人人都知道“一根筷子容易被折断，十根筷子牢牢抱成团”的常识，但在实践中却很难看到这样的行动。

领导者的角色转变是团队发展的开始。在真正的团队关系中，领导者扮演着关心、理解和陪伴的角色，严格遵守“三不原则”：不代替、不逃避、不责怪。不代替主要是让伙伴自己承担起思考和行动的责任，客观看待伙伴所面临的情况，进而提供当下所需要的支持和挑战；不逃避是帮助伙伴并和伙伴一起直面当下所遇到的问题和事实，并最大限度地突破自我，持续创新达成目标；不责怪，是指无论当事人的选择或结果是什么，