

★ ★ ★
超值金版
29.00
★ ★ ★



哈佛商学院深度研究的中国本土案例

中国式管理的

四堂课

孙健 王东 / 编著

第一课：海尔的管理模式
第二课：联想的公司精神
第三课：华为的狼性文化
第四课：万向的长寿基因



哈佛商学院深度研究的中国本土案例

中国式管理的

四堂课

孙健 王东 / 编著

- 第一课：海尔的管理模式
- 第二课：联想的公司精神
- 第三课：华为的狼性文化
- 第四课：万向的长寿基因

图书在版编目(CIP)数据

中国式管理的四堂课 / 孙健, 王东编著. —北京: 企业管理出版社, 2011.1

ISBN 978-7-80255-708-6

I. ①中… II. ①孙… ②王… III. ①企业管理-简介-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 212742 号

书 名: 中国式管理的四堂课

作 者: 孙 健 王 东

责任编辑: 李 杜

书 号: ISBN 978-7-80255-708-6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 24.25 印张 480 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

卷首语

随着世界经济一体化程度的深化,国内市场的竞争越来越呈现出国际化的色彩,国内企业面临的压力越来越大,原有的劳动力成本低、市场熟悉度高的优势在逐渐减弱,在竞争中的处境日趋艰难。因此,通过提高企业的管理水平来提升企业的竞争能力就成为国内企业界、理论界的共识。如何提高国内企业的管理水平呢?看到国外企业在竞争中的巨大优势,借鉴国外企业的成熟经验成为很多企业家的首选,于是美国的GE、日本的丰田、德国的西门子等企业凭借出众的经营理念、卓越的管理模式以及优异的业绩成为国内众多企业家模仿和借鉴的标杆。

但是,与此相对应的一种现象也不得不引起我们的重视,那就是国外对我国传统思想的重视,近年来,以《孙子兵法》为代表的我国古典思想书籍在国外颇为流行,不仅成为西点军校的必读书目,而且也受到了国外企业界的青睐,特别是日本的企业家,对这本书尤为推崇,认为它是指导企业经营的“商战圣经”,成为很多企业家的必备典籍。

那么,作为我国的企业家和学者应该如何正确看待这种现象呢?我们要看到国外企业的成功有其自身的条件和外部环境,国外成熟的市场经济环境为企业的经营提供了良好的基础,而国外的传统文化则是国外企业经营能够顺利进行下去的重要条件;我国的企业正处在由计划经济体制向市场经济体制转变的过程中,外部的市场环境 with 国外企业有很大不同,而我国几千年的历史文明积累下来的思想和文化,也对企业的经营有着深刻的影响,一味照搬国外的成熟经验难免会遇到水土不服的问题,因此,结合我国传统的思想精华并吸收当代西方成熟的企业管理经验,就成为一个不容忽视的课题。

与此同时,在激烈的市场竞争中,仍然有一大批国内企业脱颖而出,凭借卓有成效的经营在世界市场上都占有了一席之地:如家电行业的海尔,从一个濒临破产的集体企业,成为目前世界第四大家电生产商,并且成功的入围了世界品牌百强行列;又如IT行业的联想,从一个国有企业开始,逐步发展壮大到成为一家国内领先的计算机生产商,并最终收购了IT巨人IBM的PC部门,成为位居世界计算机行业三甲的厂商;再如通讯行业的华为,从一家私人企业开始,发展成为在世界市场都有一定影响力的

2 中国式管理的四堂课

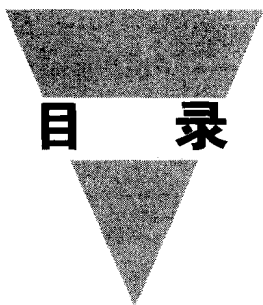


通讯设备制造厂商,多次在国外市场斩获大单,引起了思科等业内巨头的重视;而万向集团从一家小乡镇企业开始,凭借专业化的经营成长为世界知名的万向节供应商,然后又凭借多元化经营成为一家跨行业、业务遍布国内外的大型企业集团。这些企业凭借优秀的管理和经营理应成为我国企业学习和借鉴的楷模。

本书通过对不同行业的四家企业(家电行业的海尔、IT行业的联想、通信行业的华为、汽车行业的万向)经营管理情况的分析和总结,期望读者朋友和企业家人能够从这些成功企业的经验中有所得,期望能为提高我国企业的管理水平尽微薄之力。

作为一本介绍企业经营管理经验的案例书,它的目标读者仍然是已经创业的民营企业家人、国有企业的中高层管理人员以及有志于独立创业的人,当然,对于MBA、EMBA的学员和企业管理方向的研究人员来说,本书也是一本很好的案例教学教材。

书中若有不当之处,敬请读者指正。



卷首语	1
-----------	---

①②③ 海尔的管理模式

引 言	海尔集团发展简史	3
第1章	从国内名牌到世界名牌	6
	——海尔的发展战略	
	第一节 企业围墙内无名牌(1984年—1991年)	6
	第二节 吃“休克鱼”式的多元化(1992年—1998年)	15
	第三节 “三个1/3”战略(1998年—2005年)	25
第2章	从OEC到市场链	34
	——海尔的管理经验	
	第一节 斜坡球体理论	35
	第二节 OEC管理	37
	第三节 自主管理	41
	第四节 市场链管理	42
	第五节 海尔管理模式的启示	46
第3章	适应与创造市场	48
	——海尔的市场策略	
	第一节 细分与创造市场	48
	第二节 “顺市而为”的营销组合	53



	第三节 创世界名牌促营销	58
	第四节 海尔营销管理的启示	61
第4章	顺势而变的组织结构	66
	——海尔的组织结构	
	第一节 事业部制	66
	第二节 超事业部制	67
	第三节 市场化的网络组织	68
	第四节 海尔组织结构变化带来的启示	69
第5章	“从市场中来,到市场中去”的科研管理	71
	——海尔的科研战略	
	第一节 市场化的科研组织体系	71
	第二节 适应市场的科研支撑体系	73
	第三节 围绕市场整合科研资源	74
	第四节 “市场链式”的科研管理	76
	第五节 海尔科研管理的启示	77
第6章	人人是人才	80
	——海尔的人力资源管理	
	第一节 遍引八方贤才	80
	第二节 赛马而不相马	82
	第三节 竞争中讲究公平	84
	第四节 动态转化	86
	第五节 以心换心	90
	第六节 效率来自激励	92
	第七节 海尔人力资源管理的启示	96

第二课 联想的公司精神

引 言	联想集团发展简史	103
第7章	管理是核心竞争力	105
	第一节 联想的管理架构	106
	第二节 联想管理的三要素	108
	第三节 联想制胜的三件法宝	111
第8章	站出画面看画	116
	——联想的战略规划	
	第一节 办公司立意要高	116

	第二节 “贸工技”和“技工贸”的选择	118
	第三节 高科技随时代而变	123
	第四节 借香港跳板瞭望世界	130
	第五节 产权改革打破体制瓶颈	135
第9章	做一只适应环境的鸡蛋	140
	——联想的组织设计	
	第一节 简单结构——平底快船(1984年—1987年)	140
	第二节 直线职能制——大船结构(1988年—1992年)	142
	第三节 事业部制——舰队结构(1993年—1997年)	144
	第四节 矩阵制——多元化的创新(1998年—2004年)	145
	第五节 多维立体组织结构——国际化的探索(2005年—至今) ...	147
第10章	把珍珠串成项链	150
	——联想的人才战略	
	第一节 管理者要做一条串珍珠的线	150
	第二节 办公司就是办人	152
	第三节 协调组织冲突的艺术	158
第11章	锻造斯巴达克方阵	164
	——联想的激励机制	
	第一节 联想人的大家庭	165
	第二节 谁栽树谁乘凉	166
	第三节 为员工提供一个没有天花板的舞台	168
	第四节 适才适岗	171
第12章	到市场中去“抢棒子”	174
	——联想的营销策略	
	第一节 质优价廉	174
	第二节 渠道制胜	177
	第三节 品牌营销	180
	第四节 关系营销	185
第13章	一个IT企业生命的传承	189
	——联想的文化缔造	
	第一节 百年老店以人为本	190
	第二节 螺旋式发展的文化历程	191
	第三节 新联想的核心文化	201



第三课 华为的狼性文化

引 言	华为集团发展简史	207
第14章	从“华为的冬天”到“北国之春”	210
	——华为的发展历程	
	第一节 南国华为初长成	210
	第二节 华为过冬	216
	第三节 冬去春来	220
第15章	一个改良主义者	226
	——华为的组织变革	
	第一节 破除大企业病	226
	第二节 筹建地区公司	228
	第三节 请进IBM老师	229
	第四节 人力资源变革	231
第16章	不创新才是最大的风险	233
	——华为的自主创新	
	第一节 华为的研发系统	233
	第二节 华为研发技术优势	234
	第三节 全球化研发推动国际化战略	236
	第四节 利用“压强原则”实现技术突破	238
	第五节 从拿来主义到自主创新	240
	第六节 坚持以客户需求为导向	241
	第七节 保护知识产权的先行者	243
第17章	慷慨换人心	246
	——华为的分配机制	
	第一节 高工资、高福利的薪酬体系	246
	第二节 股权激励结成利益共同体	249
第18章	人才圈地运动	254
	——华为的人才策略	
	第一节 华为的人才招聘	254
	第二节 华为的员工培训	258
	第三节 华为的员工管理	262
第19章	从土狼到狮子	270
	——华为的营销策略	
	第一节 国内市场策略	270

第20章	第二节 海外营销之道	282
	华为也有《基本法》	289
	——华为的企业文化	
	第一节 华为立法	289
	第二节 核心价值观	291
	第三节 狼性文化	293
	第四节 垫子文化	295
	第五节 自我批判精神	297
	第六节 军事化文化	299

第④课 万向的长寿基因

引 言	万向集团发展简史	303
第21章	做百年企业	305
	——万向的发展历程	
	第一节 灵活经营之创业	305
	第二节 多元化还是专业化	306
	第三节 耐力加爆发力	308
第22章	第四节 常青树一样的企业家	310
	最大的成功乃是战略上的成功	314
	——万向的企业战略	
	第一节 从多元化回到多元化——万向的产业拓展战略	314
	第二节 两个“三级跳”——万向的区域扩张战略	317
第23章	第三节 穷则思,思则变——万向的资源创造战略	321
	第四节 一个集团,多个核心——万向的资本运营战略	322
	以变应变	325
	——万向的组织结构	
	第一节 直线职能式结构	325
第24章	第二节 事业部制结构	327
	第三节 超M型管理模式	329
	管理创造生产力	333
	——万向的管理精髓	
	第一节 管理无小事	333
	第二节 基础管理超精细化	336
	第三节 竞争在市场、决胜在工厂	337

	第四节 “四个管好”	338
	第五节 以财务管理为核心	340
	第六节 以技术改革求生存	342
	第七节 以诚信管理树商德	344
第25章	“企”字缺“人”即为“止”	347
	——万向的人才战略	
	第一节 “两袋投入”使员工身心与物质都受益	347
	第二节 “阶梯式”用工制度和“动态式”管理	349
	第三节 “先有人才,后有钱财”	351
	第四节 提前储备大学生	352
第26章	不用扬鞭自奋蹄	356
	——万向的企业文化	
	第一节 走文化管理之路	357
	第二节 尊重传统文化,融入本土文化	358
	第三节 不仅仅为自己赚钱	359
	第四节 万向优秀企业文化展现	361
	第五节 万向集团企业文化精要	364
	后 记	367
	参考文献	369

一个品种就是一个市场,忘掉一个品种就会丧失一片市场,一个消费群体。

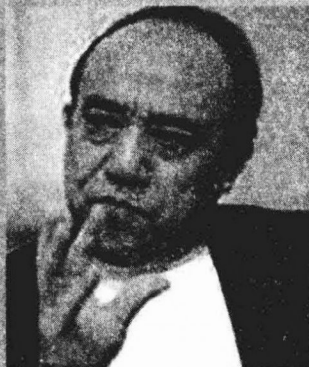
——张瑞敏

市场永远不变的法则,就是永远在变。

——张瑞敏



第一课 海尔的管理模式



引言 | 海尔集团发展简史

1984年,青岛电冰箱总厂正处于濒临倒闭的边缘,组织上调张瑞敏担任青岛电冰箱总厂的厂长。为了走出困境取得发展,该厂引进了德国利勃海尔电冰箱生产线,这是原轻工业部最后批准的一家冰箱定点厂家,当时国内已有100多条冰箱生产线,海尔并没有什么优势。但是,就是这个小厂,在23年后,成长为中国最具影响力的跨国企业之一,产品出口到170多个国家和地区,在全球30多个国家建立本土化的设计中心、制造基地和贸易公司,全球员工总数超过5万人,2006年全球营业额达到139亿美元,成为世界第四大家电生产厂商,仅次于惠尔浦、GE家电和伊莱克斯,成为我国企业在中国市场的标志性企业。

在制造领域,海尔不但拥有96大门类1.5万多个规格品种的产品群,还利用已形成的门类齐全、规模效应的优势实现从整机制造到专业零部件、新型原材料、大规模集成电路、软件开发的垂直纵深发展。在零部件领域,海尔已形成1600万台电机的生产能力;在新材料领域,海尔已形成能够生产30多种纳米材料的国家级新材料基地;在机器人领域,海尔已形成年产超千台的国家级机器人产业基地。海尔的新材料基地和机器人基地都已通过国家863高新技术计划验收,而且海尔机器人已达到世界前五位的技术水平。在模具方面,海尔超精密注塑模具、大型复杂汽车模具等达到年产3000套以上的能力,居国际领先水平,除为海尔服务外,还为通用、丰田、福特等世界级企业提供解决方案。

在营销领域,海尔的9种产品在中国市场位居行业之首,3种产品在世界市场占有率居行业前三位。据全球权威消费市场调查与分析机构EUROMONITOR最新调查结果显示,海尔集团目前在全球白色电器制造商中排名第四,海尔冰箱在全球冰箱品牌市场占有率排序中跃居第一。2005年4月18日,由世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室(World Brand Lab)独家编制的2005年度《世界品牌500强》排行榜揭晓,海尔再次入围世界品牌百强,荣居第89位。距离2004年第95位的排名,海尔前进了六名。那一年,海尔是惟一入选的中国品牌,实现中国品牌零的突破。

在技术领域,海尔注重技术创新,申请了大量的国家专利,目前申请的专利数突破7000件(其中发明专利1234项),拥有软件著作权589项。在自主知识产权基础上,海尔还主持或参与了近百项国家标准的制定修订工作,其中,海尔热水器防电墙技术、海尔洗衣机双动力技术还被纳入IEC国际标准提案,这证明海尔的创新能力已达到世



界级水平。海尔在持续自主创新的基础上,实现了从单项技术突破到集成创新的发展,如海尔流媒体电视、智能娱乐手机、网络家电、环保双动力洗衣机等产品就是网络技术、家电技术、计算机技术、音视频技术等集成创新的结果。

海尔产品依靠高质量和个性化设计赢得了越来越多的消费者。2003年,海尔获准主持制定四项国家标准,标志着海尔已经将企业间竞争由技术水平竞争、专利竞争转向标准上的竞争。海尔集团坚持走出国门创名牌,目前,已建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。现有设计中心18个,工业园10个。海尔产品已进入欧洲15家大连锁店的12家、美国10家大连锁店的9家。在美国、欧洲初步实现了设计、制造、营销三位一体的本土化布局。

2002年1月8日和2月20日分别与日本三洋公司和台湾声宝集团建立合作关系,实现优势互补、互换市场、资源共享、双赢发展。2002年3月4日,海尔买下纽约中城格林尼治银行大厦,将这座标志性的建筑作为海尔在北美的总部,表明海尔品牌已初步得到了美国消费者的认可。2003年8月20日,海尔灯箱广告在日本东京银座四丁目这一黄金地段点亮,这是中国企业第一个在东京银座竖起的广告牌,也成为中国企业在海外影响力上升的标志。

23年的时间,海尔创造了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到国外的卓越成绩,海尔集团连续多年蝉联中国电子信息百强企业之首,海尔品牌也连续多年蝉联国内最有价值品牌第一名,成为我国家电领域的第一品牌。下面的这些数字浓缩了海尔23年的发展历史:

营业额:2006年海尔实现全球营业额139亿美元(折合人民币超过1100亿元),而1984年只有348万元,2006年是1984年的6万多倍;

利润额:1984年资不抵债,2006年实现利润13亿元;

职工人数:2006年集团员工总数达到5万人,而1984年只有800人,2006年是1984年的60多倍;

产品门类:1984年只有一个型号的冰箱产品,目前已经拥有了包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的70多个门类18000多个规格的产品群;

出口创汇:已经在海外建立了38000多个营销网点,产品销往世界上170多个国家和地区,2006年出口创汇13.62亿美元,成为中国家电业出口创汇最多的企业。

海尔的发展不仅体现在这一系列的数字上,还体现在国外对其的尊重和高度评价上:

1997年,美国《家电》杂志公布全世界范围内增长速度最快的家电企业,海尔超过GE、西门子等世界知名企业,名列榜首。

1998年11月30日,英国《金融时报》报道:在亚太地区声誉最佳的公司评比中,海尔位居第七,是唯一进入前十名的中国企业。

2000年5月19日,美国科尔尼管理顾问公司、《财富》杂志集团等评选“全球最佳营运公司”,海尔是亚太地区企业唯一得主。

2001年8月6日的《福布斯》杂志根据2000年全球白色家电品牌进行了排名,海尔

位居第六位。17年间,海尔集团首席执行官张瑞敏以其在企业管理方面的创新也引起世界范围内的高度评价和赞誉,从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式到建立“市场链”,海尔已经从17年前学习借鉴国外先进管理方法发展到以自己的创新管理进入国际管理界的前沿:

1998年3月25日,张瑞敏应邀登上哈佛大学讲坛,“海尔文化激活休克鱼”的案例正式写进哈佛大学教材,这是中国企业家第一次登上哈佛讲坛,中国企业以卓越的业绩第一次被写入哈佛案例。

1999年12月7日,英国《金融时报》公布“全球30位最受尊重的企业家”排名,张瑞敏荣居第26位,这是中国企业家在世界范围内获得的最高美誉。

2000年10月7日,张瑞敏在瑞士洛桑国际管理学院演讲海尔管理创新时再次引起国际管理界的强烈反响,成为首位登上瑞士国际管理学院讲台的亚洲企业家。

2006年,海尔集团营业收入达1075亿元;海尔品牌价值高达749亿元,连续五年蝉联中国最有价值品牌榜首。“海尔集团家电的规模已经超过了通用电气,逼近世界白色家电三甲的位置。”

2007年10月出版的《财富》中文版公布“2007最受赞赏的中国公司”排行榜,公布了25家全明星公司,海尔集团再次荣居榜首。同时,刊登了每个行业得分最高的前五名,海尔集团居最受赞赏的公司——行业榜的电子电器行业榜首。



第1章 | 从国内名牌到世界名牌

——海尔的发展战略

“没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。”

——彼得·德鲁克

战略一词来自于希腊字strategies,其含义是“将军”,今天在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。20世纪60年代,美国的H.I.安索夫的《企业战略论》一书出版后,发展战略以一种具有科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

关于发展战略的含义,安索夫认为企业关心外部应胜于企业内部,特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场,决定企业干什么事情以及是否要干。美国的彼得·德鲁克认为发展战略主要回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么?总之,发展战略关系着企业未来的发展方向、发展道路和发展行动等。

从1984年张瑞敏接手海尔,海尔的战略目标就开始逐渐显现,那就是创造世界名牌。尽管当时的海尔资不抵债,面临着严重的困难,但是,海尔本着“起步虽晚,起点要高”的原则,目标直指世界一流品牌。张瑞敏拿这样一段话来表明海尔的战略目标:

“干企业要么不干,要么就干好争第一。这就好比是一颗拳坛新星的起步,他的目标必须首先指向世界冠军,甚至要超越世界冠军。否则他不但不能问鼎世界第一,而且一不留神就会被任何一个平庸的选手击倒在地。”

围绕着要创造世界品牌的目标,遵循着“从国内名牌到世界名牌”的发展思路,海尔在发展的过程中一步步地提升企业的实力和品牌的知名度,以时间顺序来划分,海尔的发展战略在23年的发展过程中主要分为三个阶段:名牌战略、多元化战略和国际化战略。2005年12月26日,创业21周年之际,海尔启动第四个发展战略阶段——全球化品牌战略阶段,由于这个阶段刚刚启动,我们还是主要分析前三个发展阶段,以理清海尔的发展战略。

第一节 企业围墙内无名牌(1984年—1991年)

在这一阶段的7年时间里,海尔实施的是名牌战略,通过专心于冰箱一种产品的