

“中魂西制”： 探索中国式企业管理新模式

——专访清华经管学院党委书记、领导力研究中心主任杨斌

■ 本报记者 蒋皓

12月18日,《中国式企业管理科学基础研究》课题组在清华大学经管学院举办专题汇报会,对当代中国成功企业的管理实践进行了归纳、总结,探索出中国式企业管理新模式。会前,《中国企业报》记者专访了清华经管学院党委书记、领导力研究中心主任杨斌。

兼容并蓄,本土为先

《中国企业报》:课题组旨在系统总结改革开放三十年来企业管理的经验,探寻企业成功经验的中国特色、中国因素,适应中国经济转型和崛起的企业理论,请您谈谈为什么一定是“中国式”的?

杨斌:我们最后总结的9条中没有一条是涉及质量管理、技术、财务运作这类层面,这是因为没有发现中国的成功企业较西方同行做得更好的地方,没有形成自己的一套、不同于西方的行之有效的做法。我们提炼的中国式企业管理科学有非常核心的四个字——“中魂西制”,这不是发明,坦白地说是受日本“和魂洋才”思想的启发。“和”,带有日本的民族特点,“洋才”是具备国际竞争力的择才标准,吸收了在世界范围内行之有效的机能。

“中魂西制”是个很有意思的概括,描述了一个组织管理中,越接近“人”的因素相关部分,就越有着中国式管理的特点,而越是接近技术、运营、组织结构的层面则比较多、比较快,比较彻底地学自西方发达国家。中国式管理科学发展需要遵循管理科学发展的客观规律,要遵循管理科学普世性与国别差异性相结合的原则。

《中国企业报》:我对接触过的中国成功企业家有一个印象,凡是能达到“中国式”管理境界的都是段位比较高的,有自己一套融贯中西、秘而不传的“心经”。中国企业家潜意识里有一个“顽冥不化”的传统文化的“根”。关键是,如何把最正宗的中国式的“道”揉进企业日常管理?

杨斌:这个“心经”,就是我们总结的当代中国成功企业的管理实践突出的九大共性。融入了很多中国传统文化精髓,汉语单字的多义性表现了丰富的内涵,就像《论语》短而精辟。

“中的精神”是中国优秀企业和企业家的价值观、经营哲学、管理理念的精神实质。“中”体现了实用理性的辩证智慧,强调从实际出发,又重视逻辑的洞察和变化的预测;“变的战略”是因应并且驾驭变化的动态调适能力,中国优秀企业要紧跟时代,与时俱进而“变”,创造出适合中国国情和企业实际的经营战略;“融的领袖”强调企业家的德、魅与愿;“家的组织”是有中国色彩的组织控制;“和的环境”构建“持续赢”的商业和社会生态系统;“集的创新”是标杆模仿与整合再造,支持企业从平凡到优秀、从优秀到卓越的创新发展;“搏的营销”使企业在愈激烈的市场竞争中脱颖而出;“敏的运营”使企业不断升级高效的基础管理。

企业管理科学的学术内涵可以分为三个层次:第一是管理技术层,普世性最强的部分,亦可以称之为“术”;第二是体制和制度层,指企业所有制结构、治理模式、企业基础性的管理制度等,可以称之为“体”;第三是思想和文化层,包括企业价值观、企业文化、企业精神、管理思想、管理哲学等,最具本国特色的内容,可以称之为“道”。

中国式管理科学的形成需要一个“孵化”的过程,企业要注意“术”、“体”、“道”三个层面的融会贯通。

以人为本,升华精神

《中国企业报》:李彦宏曾大谈“狼性”拒绝“小资”,更早提到“狼性”的还有任正非,狼性是否可以理解为在残



杨斌

“

当代中国成功企业的管理实践突出的九大共性,依次为:中的精神、变的战略、强的领袖、家的组织、融的文化、和的环境、集的创新、搏的营销和敏的运营。

酷、“血腥”的市场搏杀中,企业应该具备的警觉和快速反应能力?

杨斌:九大共性里关于营销这一条叫“搏的营销”。做企业是高度情境化的,一个企业的主导方向是销售还是研发,成功之道是不同的。强调“狼性”,更像一个偏向于销售型的组织,我们不能简单地评价狼性是对还是错,而是要看到一个销售型的组织在面临高度竞争危机这样一个具体情境,CEO会考虑什么东西是企业目前最欠缺的,所谓“搏的营销”。当然,百度作为对行业有主导性影响的企业,它的未来仅仅靠“狼性”是不够的。一个企业以狼性文化为特征,是很危险的,实际上企业应该有更多的东西。

《中国企业报》:对,狼性有阶段性、局限性。有本畅销书把商业社会隐喻为动物丛林,说企业家要具备更多的动物性才容易成功。但我认为,做企业应该有更高的层次,至少上升到人性的层次,回归人本。何况我们在人性上还强调神性,例如西方的基督、东方的孔孟,做企业需要一种更具使命感的、更开阔的精神视野。

杨斌:所以,现在很多企业确实需要“融的文化”,这样一种引导更多是人性化的引导。我们用文化字眼的时候要特别小心,文化有一致性和辐射性,它能把整个组织成员联系在一起,同时又能向组织外部施加非常重要的影响。我们发现,具备更多人文化色彩的东西对研究管理来说很有价值。

《中国企业报》:企业聘请的职业经理人跟你没有血缘关系,只是契约关系,这样能成为真正意义上的“家”吗?

杨斌:“家的组织”是相对“机器组织”而言的,在当代企业管理中,无论国企还是民营,“家”不是一个血缘的概念,而是一个具有中国色彩的家长制的控制形式。“家”的隐喻含义很深,这里既有精神的归属,又有统治上的功利性。

带有西方色彩的“机器组织”,人各尽其职,进行了比较明确的分工。在北美的这种大型生产服务组织中是有效的,值得探讨的是,在我们这个发展阶段中的、中国文化和体制下的中国企业是否同样奏效?

多数企业和组织成员之间签订的是一份经济合同,经济合同具有典型的满足经济利益最大化的特点,同时还有着非常重要的心理契约成分。心理契

约也绝非忠诚两个字可以概括的。

“忠诚”表达了领导者希望这个组织具有更多的“同心同德”的色彩。在我看来,这是一个“理想国”的假设,永远不会存在。现实是,组织有组织的目标和利益,个体有个体的目标和利益,这两个东西不会是一个完全重合的圈子。当我强调心灵契约的时候,有很多复杂的动态过程。

顺势而为,基业长青

《中国企业报》:这个项目研究了不多少样本企业,这些企业为什么有的能基业长青,有的则不能?

杨斌:有一个回答很有趣——不能基业长青,是因为有些企业家太想改变大环境了。我们强调“和的环境”,把企业和环境的关系归纳为大环境、中环境、小环境三个不同的层面。大环境包括国家政治和宏观经济环境,对于中国企业特别是民营企业来说,更重要的是要“适应大环境”。第二叫“影响中环境”。企业对于行业产业格局的影响以及政策决定的时机和细节,有许多可以并且应当发挥作用的地方。第三叫做“把控小环境”,企业的创造者和管理层能够很好地对组织内部施加影响,形成有利于企业发展的氛围。适应、影响、把控——企业对不同层面的环境有不同的策略,这就有着很强的中国哲学的“权变”色彩。中国哲学的权变观要强过西方哲学,我们这个民族对于权变有着骨子里的嗜好。

《中国企业报》:老子曰:“无为而治”,但做企业要到达“无为”并且“治”的境界太难了,企业家的智慧要到达那个高度,也受制于发展阶段,就目前阶段看,中国传统的部分能充分发力吗?

杨斌:任何传统哲学今人都在解读,解读同时包含了的东西。比如说,老子的“顺天”思想,自然有自然的法则,市场有市场的法则,企业家把市场的客观规律、客户偏好变成天人合一“中”的成分。最怕企业没有形成一套带有整合色彩的企业观,大企业家都有一个特点,这方面比较有整合性和一致性,他们不是想起一出是一出,今天上了一个EMBA的课,马上就学以致用,而是一定要符合自己整合的人生观,更重要的是企业观。

目前这个阶段,如果把西方式的管理换一个说法——起码应该先走向管理的科学化,我也非常赞同。但仅仅是科学化还不够,我们要上升一个层次,才能把企业区分开,最后成长为一家人基业长青的组织。

《中国企业报》:“西制”里最高级的营养我们有没有吸收?目前到底在哪个层面上,我们接受了它?

杨斌:如果把它分成三个层面的话,我个人觉得哲学这个层面,西方对中国的影响是非常有限的。第二个层面,我把它叫做体制、机制,我们是部分的接受。工具方法上,我们接受的成分是最多的,有很多都是原封不动地拿来就用,尤其是现场管理,用得非常多。

可以说,工具方法的运用最为通畅,而体制、机制、模式起着很强的借鉴作用,而不是应用。哲学,恰恰是构成双方管理对位碰撞最为激烈的部分,西方由分析而综合,先分析后综合,而东方先综合后分析比较重,就是比较依赖于某种一致观,中医就是这个特点,是把你当做一个整体来看待。

我们的研究不是针对中国的所有企业,也不是针对平均水平,而主要是针对优秀企业。小企业做事,大企业做人,换句话说,小企业重视 Doing,大企业重视 Being。

《中国企业报》:中国式的企业管理一定适用于中国的企业吗?西方做得很成熟的企业,例如一些全球知名的跨国公司,我们研究出的这套中国式的管理对他们适用吗?

杨斌:从根本上说,人性当中有很多东西是相通的,远远超过民族、地理

的分野。拿营销来说,这个研究成果不仅对中国企业有启发,还特别会对新型国家的营销有启发。所以,我们的研究结果不只是对中国有借鉴。西方有些企业不是追求大,而是追求“小的,美好的”。这些企业会更重视人的因素、变通的因素,追求环境的和谐,似乎具备着更多的“中国式”管理模式的潜质。不过,他们不是西方企业的主流,至少目前不是,将来我不知道。你问的是一个9分的问题。

实践创新 合力推动

《中国企业报》:请您谈谈企业家的“务实”和理论家的“务虚”。

杨斌:我想说正好是颠倒过来。很多做理论的看问题和表达的时候相当的务实,反而,一些企业家比理论研究者更“哲学化”,企业家描述问题时的写意性和理论家描述问题的写实性,构成了一个有趣的对照。部分原因是,研究者见过的企业比较多,对于企业的复杂性、企业间的差异了解的更多,所以在表达的时候会特别小心。

我们观察到企业家对于方向的判断是很强的,不会轻易更改。因此他们更“务虚”点,这个务虚的意思是,他们对大方向看得很清楚。所以,中式管理,企业家花很多时间定的是方向,而不是像西式有更多的科学规划。

我有一个总结,这一代的中国企业或企业家成功的,仍然是战略思考时间长,战略规划能力弱,方向感比对企业方向的细节影响更大。

《中国企业报》:咱们这个项目有一个领导力讲堂,会请一些企业家过来“现身说法”,您对这些企业家有哪些整体的印象?

杨斌:现在的央企企业家,有着越来越多“在商言商”的敏感度。央企的高管有着“三位一体”的身份,作为“经理”要为一个商业体负责,作为“干部”要为一个政治体负责,要在企业中玩得转、享受拥戴他,还要把“兄长”的角色扮演好。观察他们的管理行为,会发现这三种逻辑发挥着不小的作用,而绝非是单一的商业逻辑或单一的政治逻辑。

民营企业,我们不用“兄长”这个词,民营企业是“家长”,有凡事“说了算”的特点。他们在“经理”和“家长”之间还有一个“生意人”的角色,这在国企是没有的,国企做什么主业是划定好的,而对民营企业来说,接下来变成一家什么企业存在着无数的可能性。

《中国企业报》:中国式企业管理科学基础研究,是一个庞大系统的学术工程,是什么样的信仰在支撑你们投入心血坚持去做这个事?

杨斌:往大了说是一个宏大的信仰在支撑,往小了说是一个心血来潮的兴趣,好奇心永远是一个学者最宝贵的财富。还有一个特别有意思的地方,就是当你试图研究的时候,你会遇到一些“嗷嗷待哺的期盼”,他们会想你们到底发现了什么?有一些半信半疑的表情,接着,他们转变成了行动上的实践者和理论上的补充者。这个项目的发起是先“自下而上”,然后又“自上而下”,我们有这样的历史机遇,又有兴趣和信心把它做好。研究企业成功的“道”,这样一个真理性的东西,我们永远逼近真相,也许永远无法到达真相。我们鼓励更多的仁人志士参与到这个项目中来。

《中国式企业管理科学基础研究》课题由国务院领导支持,发改委、财政部通过国资委立项实施。国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学三个单位联合组成课题组,经过6年多的研究,旨在对中国成功企业的管理实践进行总结和理论提升,探究其成功之道。

一线

本土化—— 不同文化下的管理追求

——专访德国大陆集团中国区首席执行官蒋·孔克

德国大陆集团,世界五大汽车零部件厂商之一。欧洲市场陷入低迷,中国市场正在加速投资与布局。作为行业领先公司,大陆集团对中国同行有何建议?中国汽车市场未来将会出现何种变化?

注重整个价值链是企业本土化成功的关键

记者:据我观察,今年和去年大陆集团在中国市场扩建了很多工厂,还有很多新的投资。大陆集团在中国市场这样加速布局和提高投资额,是否与欧洲市场比较低迷有关?

蒋·孔克:并非如此,这是两个不相干的问题。我们在中国的投资是由我们在这个市场上取得的成功所驱动的。你说得很对,我们在中国已有18家工厂和8个研发中心,明年我们还将大规模扩建合肥的轮胎工厂,12月6日我们已在长春开设一家新工厂,康迪泰克方面也有新工厂将会落成开工。也就是说,所有集团重要业务都会开设新厂或大举扩建。接下来12—18个月内,我们在芜湖还会有新厂落成。这一切都是基于我们在华的增长计划和商业计划,与欧洲的形势无关。

记者:实现这个目标的过程中,大陆集团未来三到五年内预计会面临哪些挑战?如何应对呢?

蒋·孔克:企业经营中总是有日常的障碍和挑战,对大陆集团来说,我觉得当公司进入不同市场之时,无论是中国、巴西、印度还是别的什么国家,理解文化问题都非常重要,中国同样如此,这是我们来到中国后最早遇到的问题之一。一家公司全面本土化越快,就能越早地解决这些障碍。我认为关键在于:将应对主要障碍作为主要目标,这是我个人信奉的理念,也是大陆集团遵循的哲理。我们可以跨越国境经营业务,这不仅是在外国建厂,还意味着在不同文化下成功管理。培训就是这样一个具体的例子,我们是一家总部位于德国的跨国公司,因此在中国为本地员工提供培训时,无论是工程团队、业务部门还是跨部门职能组织的人员,我们都为其中很多人提供在德国工作的机会。重要的是,我们还为德国同事提供培训,使其更好地理解中国文化和市场,因为我们是一家跨国公司,需要跨越国境进行交流。

记者:您刚才说大陆集团在本土化方面做得非常好,那能否具体谈谈相关措施?用哪些措施留住本土人才?

蒋·孔克:这一点相当重要,本土化是很多公司都在谈论的话题,大陆集团的成功秘诀之一是:涉及本土化时,我们注重整个价值链,而不只是制造、采购,当然,制造、质保和原材料采购也包括在内。但作为一家科技创新型企业,我们还投资于研发中心,仅在中国就有8家研发基地,这是大陆集团本土化成功的关键。我们在中国为中国市场设计、开发产品,有时在中国设计的产品还在世界各地其它市场应用,因为实践证明它们非常成功。这一切是才华横溢的中国工程团队完成的,同时也归功于全球研发网络。当然这类中国人才非常宝贵,因此如您所说,招聘、慰留这些人才也是重要问题。

关于人才慰留问题,要成功地留住人才,首先得从招聘做起,我们严肃对待招聘事宜,试图以此向求职者 and 员工表明:他们对公司至关重要。我们与中国多家学校有合作,从这个环节开始努力。当然这又引起了薪酬与留才问题,慰留当然离不开有竞争力的薪酬,但它实际上是一揽子问题,包含多种因素,比如工资、工作与生活的平衡以及培训,我们也做培训工作,还在部门、国家之间进行很多跨界轮岗。这一切让我们在留才方面做得相当好,而且我们很注重这个问题,包括我在内每个经理人都非常具体的留才目标,所有厂址、所有中国经理人都具有这种目标,这使任何经理人都意识到这是其业绩中的重要一环。

中国 OEM 需塑造自己的 DNA

记者:您认为中国怎样才能发展成为一个成熟的汽车市场?您有哪些建议?

蒋·孔克:我认为今后五年对中国汽车产业的发展至关重要,我预计该产业仍会持续增长,不会有双位数增长,而是7%—8%乃至近9%的增长,仍属于扩张中的行业。今后几年相当重要,对中国OEM公司来说尤其如此,他们需要专注于塑造自己的DNA。我的意思是:在德国我们有奔驰、宝马和大众,每家汽车公司都代表着不同的产品,拥有自己的DNA。现在略有放缓的市场为中国OEM公司提供了一个机会,每家品牌都应该想清楚:希望其品牌代表什么?从而塑造作为汽车公司的DNA,希望走怎样的道路,专注于相关的科技和产品。这还有助于它们发展为全球性的成功汽车公司。

最后再加一点评论,我觉得我们将开始看到汽车公司之间的整合,汽车行业是资本密集型的,而现在市场还相当碎片化,市场上或许2/3约70%的汽车生产平台的产量都少于20万或25万。这种碎片化的市场形势造成了严重的工程问题,使汽车公司不得不生产很多种车型。当然,归根结底这还很可能造成质量缺陷。我预计在今后三四年中这种碎片化会减轻,或许大型汽车公司的平台数会减少,而产量会有所提高,如此可以专注于核心工程问题,从而为消费者带来价值更高的汽车。

记者:那中国汽车市场会出现并购浪潮吗?大陆集团会参与其中吗?

蒋·孔克:在合并并购方面,我认为更多的是涉及汽车公司,大陆集团作为零部件提供商当然不会直接参与。我认为这是不可避免的,光我们在中国就有超过70家客户呢。但我认为整合需要一定时间,我不认为会迅速完成,某种程度上这还取决于政府想要扮演的角色,因为很多汽车公司都是政府全资或部分控股的,包括省级政府也有参与。这不是秘密,在“十二五”计划中也有提及,政府是希望实现某种程度上整合的。但我认为这需要很多年,不会在今后三四年就大举发生。此外,关于并购最重要的问题是整合,收购一家企业、并购一家企业并不难,但最重要的是如何整合好这些公司。

摘自网易《财经会客厅》