

关于探索中国式企业管理体系的思考

黄津孚

摘 要：世纪之交，中国经济发展创造了奇迹，国内外对于总结和创建中国式企业管理体系的期望与呼声渐高。本文通过总结改革开放以来中国企业管理六大进步以及尚存的五个短板，提出了创建中国式企业管理的五个突破口，以及构建具有中国特色的管理理论的若干建议，希望能为学术界、企业界以及政府有关部门提供启示。

关键词：中国式企业管理；管理智慧；智能互联

一、中国式企业管理的特点

2005 年，中国企业联合会、清华大学经济管理学院、国务院发展研究中心企业研究所联合发起，组织 100 多位专家学者（包括笔者）历时 4 年对国内 30 多家成功企业展开了现场考察和比较研究，总结出这些企业在管理中的 9 条经验：（1）中的精神——实用理性的辩证智慧；（2）变的战略——高度权变的调适思维；（3）强的领袖——企业家的德、魅与愿；（4）家的组织——中国色彩的组织控制；（5）融的文化——个人价值与时代共鸣；（6）和的环境——政治分寸与关系和谐；（7）集的创新——标杆管理与整合再造；（8）搏的营销——从草根到极致的战争；（9）敏的运营——恰当高效的基础管理。

1. 中国式企业管理的特点

（1）国家意识强烈。企业重视国家战略的实施，积极跟进产业政策，如改革开放、引进外资、转换经营机制、产业整合、数字化、绿色经济、创新创业、共享发展红利等，一呼百应，成为中国经济高速发展的强劲支撑。

（2）科学管理得到普遍加强。市场意识、客户服务意识、竞争意识、社会责任意识、品牌意识、人才意识大大增强，现代化管理方法工具和方法采用率大大提高；标准化、制度化、流程化、信息化水平已今非昔比，大中型企业员工素质普遍提高。

（3）适应社会主义市场经济和全球化的体制、机制逐步形成。在以公有制为主体、多种所有制经济共

同发展的背景下，公司治理不断得到完善，多种生产要素参与分配，激发了投资人与经营者、职业经理人、科技人才和广大员工的积极性，大大增强了企业活力。

（4）强烈的权变与创新意识。许多企业抓住国家实行改革开放方针、走社会主义市场经济道路的机会，善于学习、顺势而为，积极利用后发优势，学习和模仿国外新产品、新技术，大胆尝试再创新，拓展产业和市场，获得较快发展。最近 30 年来，世界 500 强中中国企业数量屡创新高中国科技创新成果累累，特别是在电力（超高压、核电站）、高铁造船、工程机械、家电服装等领域，明显缩小了与发达国家的差距，有的甚至实现了全球领先。

（5）市场与产业的集体主义。大量相关企业集中到某个地区，分工协作、交流互补，利用产业集群形成规模化、供应链、知识共享、品牌优势，提升国际竞争力。中国形成了一大批在全球具有影响力的区域性产业集群，提升了经济效率和国际竞争力，例如义乌小商品城、宁波的服装批发市场、贵阳的大数据中心、杭州的动漫产业园等。

（6）企业家精神和工匠精神。中国企业不甘落后、奋斗拼搏，对标崛起，涌现以任正非、宋志平、张瑞敏、曹德旺、马化腾、崔根良等为代表的一大批优秀企业家，诞生一大批“隐形冠军”和独角兽企业。工匠精神得到发扬。在缺乏资源、国外技术封锁等不利情况下，中国企业屡创奇迹。

2. 与国际先进企业的差距

（1）一些企业急功近利，不能坚持价值创造理念，盲目扩张规模，缺乏长期战略，将机会、机遇以及风险混为一谈，盲目跟风，导致创业失败率高。还有一些企业缺乏战略耐心，往往大而不强或者虎头蛇尾，总体效率、效益、要素生产率与发达国家差距明显。

（2）“适度”管理的文化下，一些企业标准化水平不够高，认为卖出去才是硬道理，不少商品质量不稳定，出口与内销商品性价比差别较大。

（3）“和为贵”理念下，重视政商关系、银商关系、企业关系、人际关系。虽然这些关系网在一定程度上发挥了作用，提升了办事效率，但合规意识不足，导致“潜规则”流行，尤其是在跨国经营中对其他国家的法律文化等深入了解不够，最终吃亏例子有很多；有些国有企业对政府的依赖性还比较大，依靠国家投资、财政补贴、金融杠杆的过度应用导致经营风险加大。

（4）缺乏品牌意识，依靠模仿和低质低价竞争，同质化比较严重，创新投入不足，世界级品牌不多，不少高科技产业还缺乏核心技术优势。

（5）重视形象（好面子），忽视效益。一些企业以争入世界 500 强、国内 500 强、地区百强为目标，重视营销胜过创新投入。

二、创建中国式企业管理的若干突破点

创建中国式企业管理模式可以从以下几个方面实现突破、占领高地。

1. 坚持复杂系统思维，提升管理认知，弘扬天人合一、生态和谐发展理念

(1) 重新认识企业。从传统的“企业是自主经营自负盈亏的具有法人地位的营利性经济组织”的认知，转变为“具有独立法人地位和义务的相关利益者共建共创共享价值的合作平台。”企业不仅是实现分工协作创造价值的经济组织，也是均衡责权利关系的社会组织，还是将科学技术应用于推进人类福祉的主体。

(2) 重新确立企业的目标。摒弃“人定胜天”理念，实现人类与自然界和谐发展；摒弃零和博弈，强化人类命运共同体理念，建立双循环价值链合作伙伴共建共创共享联盟。

(3) 重新认识管理对象。企业管理的对象不仅仅是人，不仅仅是以人为基本要素的资源，而是以人为基本要素的多功能多层次的动态复杂系统（见图1）。无论是创业还是进入新的行业、新的地区、并购其他企业，必须把管理对象搞清楚，真正做到知己知彼，才有成功的可能。

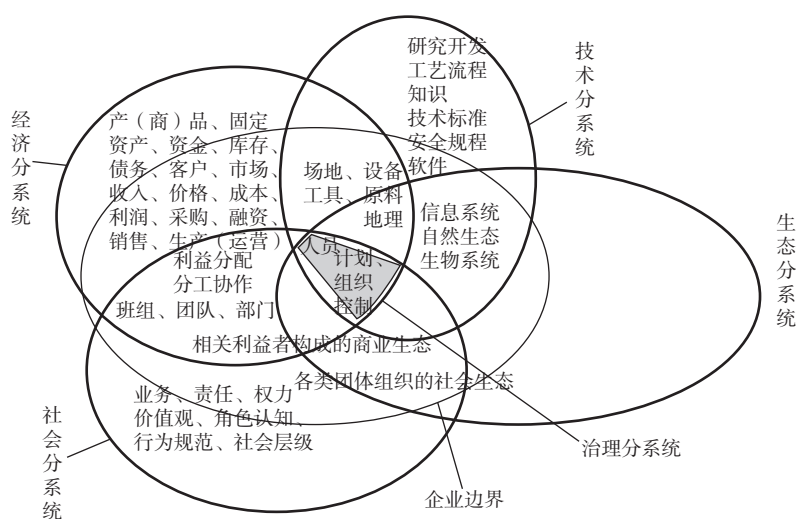


图1 企业管理的对象——一个多功能、多层次动态复杂系统模型

(4) 重新认识管理。管理是管理者在一定环境下，运用计划、组织、激励、协调、控制、领导等手段，通过开发与优化资源配置、建立与改善秩序、营造良好文化氛围，为集体活动实现目标赋能的行为。管理是管理者、管理对象与管理环境互动的过程。管理一个复杂的系统工程，不仅仅是一项经济活动。

企业的管理原理是包括管理范畴（管理的性质、管理要素、管理任务、管理机制）、管理之道（合法性、有效性的尺度及途径）、管理之法（管理职能）等多层次的金字塔理论体系（见图2）。

2. 大力宣传、坚持贯彻“道”为统领、“术”为工具的价值观与方法论

企业经营之道包括价值创造、以人为本、科学经营、权变创新、系统优化五大理念和准则，它们在理论上相互支撑，与管理对象性质与功能相互对应（见图3）。这些理念和准则已经在实践中为国内外企业兴衰成败经验所证明。

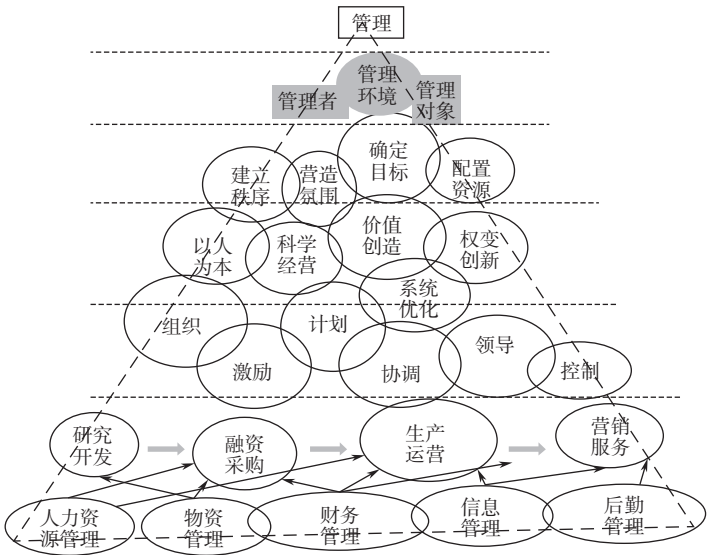


图 2 企业管理原理的金字塔模型

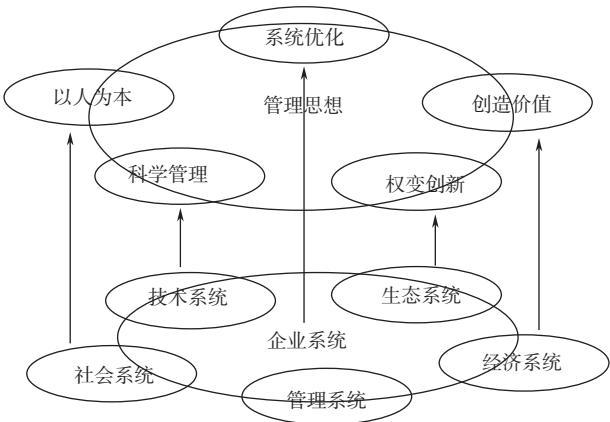


图 3 企业经营管理之道的系统哲学基础

3. 重新认识时代特征，制定和落实智能互联大战略

面对百年未遇大变局，中国式企业管理应该与时俱进，制定与国家发展相呼应的企业管理现代化的大战略，以智能互联思路抓机遇、应挑战。

根据笔者研究，企业管理先后经历了经验化管理、科学化管理、系统化管理、智能互联化四个历史阶段，或者从更加宏观的视角，人类社会的管理先后经历了经验化、科学化、系统化、智能互联化四个时代。当今时代面临巨大机遇和巨大挑战，解决的总思路就是智能互联化。

当前国内外大力宣传的数字化，其实只是智能互联的一个组成部分、一个发展阶段。数字化主要解决生产力发展的问题，而智能互联则可以提供生产力与生产关系问题的全面解决方案。

4. 全面理解管理的任务与管理职能，重视新时代开发领导力与加强生态系统的协调

在中国语境中，“领导”是涉及战略决策、关键岗位用人、动员群众、协调内外关系、重大事项控制的综合职能，与西方教科书中的“领导”含义不同，对担任领导职责的管理者要求也比较高。协调是为达成目标、化解矛盾、加强合作、创造良好环境的管理职能，不仅可以改善生产关系，也可以改善生产力。在一个开放性的内外环境中，在智能互联新时代，在国际秩序重组大背景下，协调更是争取企业生存发展空间的重要管理任务。

5. 发挥大国优势，像攻克科技与产业短板那样，举国攻克管理短板，创建理论性与实践性相结合、传承性与创新性相结合、普适性与特色性相结合的管理体系

在以美国为首的西方多国政府企图从科技方面压制中国发展的困难时刻，中国在突破科学技术和产业体系短板的同时，应同时设计举国体制，攻克国家治理与企业管理的短板。

(1) 理论性与实践性相结合。理论上应深刻揭示管理对象各分系统的结构、功能与运行规律、各项管理职能的作用机制；实践方面应对管理对象设定评价标准（见表1），梳理管理对象各分系统的复杂性与不确定性（见表2），积极应用现代管理工具与方法，设计相应的应对策略；各项管理效果如何，均存在客观的运行机制，决策有决策机制，控制有控制机制，而且同样要有测量标准和尺度，例如制订计划应该达到什么要求。

表1 分系统及其评价标准

分系统	评价标准
经济分系统	客户满意度；生产要素充足率；销售收入及其增长率；资产负债率；资金周转率；总资本产出率及要素产出率；利润及经济增加值；社会责任贡献值
技术分系统	产品的功能和品质、性价比；新产品销售比例及开发周期；研究开发投入比率；人均授权专利；技术系统的先进性、实用性、配套性与经济性；运营系统的安全性及合法性；员工的专业素质
社会分系统	企业社会和谐稳定性；组织文化道德进步性；对优秀人才及合格员工的吸引力；组织成员（员工、投资者和经理人）满意度；企业效率
生态分系统	多元化产业生态链网发育程度；生态容量适度性；生态系统相对稳定性（风险可测可控程度）；商业竞争的适度有序性
治理分系统	愿景目标共识；治理规则透明公正；治理机制富有激励性和有效约束力

表2 企业价值生产运营过程的复杂性与不确定性

企业运行过程	复杂性及不确定性
市场研究和产品开发	市场需求在不断变化，不同地区的市场差异甚大；技术进步在加快，产品生命周期在缩短；关键技术能否突破，不确定性很大
资源筹集	许多要素是稀缺的，有时难以获得；如何决定稀缺资源的库存？价格波动是常态，库存过多不足均将遭受损失；信息不对称下导致资源品质难以把控

表2(续)

企业运行过程	复杂性及不确定性
加工装配	自产还是外包需要权衡利弊；需完成从样品到量产的质量和成本跨越；产销品种期量的精准衔接；安全风险管控
销售和客户服务	品类、价格、渠道、促销、社交策略的选择与匹配；服务网点和内容优选与成本控制；线上线下的配合
资金流	不断上涨的成本，不断被挤压的价格空间，投资者们紧盯着财务报表；投资风险加大；现金流紧张；税收复杂
管理	管理层意见不统一；管理者与被管理者存在认知差异；利益分配公平的尺度

（2）传承性与创新性相结合。应将传统文化中的管理智慧和工业化时代的、智能互联时代（包括数字化时代）的经验有机结合起来。总结历史经验，弘扬优秀文化，吸取历史教训；充分利用智能互联时代起步较快的优势，及时充实管理新理论、新方法。

（3）普适性与特色性相结合。要着力加强企业界经营管理合规性教育，强化法治意识、社会责任意识、与地区民族文化差异性的教育，探索处理好体现全人类福祉的联合国宪章、中国承诺的各项国际公约，尊重投资经营对象国法律与文化习俗与中国坚持多元化、适应市场灵活性相结合的经营管理模式。

三、构建中国特色的本土企业管理理论的途径

1. 反映中国高质量发展的需要，特别是大变局时代，抓住中国企业管理的痛点、短板、难点，组织专门力量，像抓科技创新那样抓管理

尽快解决普遍存在的片面追求规模地位、机会主义跟风、低价低质恶性竞争行为，发扬中国现有行业优势，提供发展中国家赶超发达国家的管理方案。

克服地方主义，贯彻包容性发展。比如应关注钢铁行业与建筑行业的生态协同。有专家指出，一方面，中国钢铁产能严重过剩；另一方面，中国建筑业中的钢结构比重显著低于西方发达国家（中国这一比重为7%~8%，而欧美发达国家这一比重约为40%），钢结构使用寿命比钢筋混凝土长1倍。

2. 挖掘中国传统文化中的管理智慧

一定要取其精华，弃其糟粕；美国著名管理学家柯林斯和波勒斯曾在其著作中主张运用中国的太极图来突破西方“非此即彼”的机械思维方式，以兼容并蓄的中国式智慧解决管理中一系列的两难问题。但灵活不等于无底线；讲法治破除潜规则，宁学笨功夫远离厚黑学，尊重科学的同时要坚持独立思考与创新。

3. 总结改革开放以来企业管理的新经验

以中国叙事方式总结并大力宣传中国故事。例如，华为经验；宋志平整合社会资源，提高产业集中度，创建中国建材与中国医药两个世界500强；张瑞敏大胆实践工业互联网；农民企业家崔根良突破国际巨头封锁，掌握国产光棒核心技术等。可以发挥中国企业联合会的作用，使其成为全中国企业的智能互联平台，

建立管理创新数据库，公开出版中国企业管理创新白皮书，扩大中国企业管理的影响力。

4. 继续关注全球生态系统变化和吸收海外优秀成果

坚持袁宝华倡导的中国管理现代化“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家”的十六字方针，开放包容吸收全人类智慧，要继续加强对发达国家先进企业管理理论和实践的跟踪，加强与各国企业界的交流与合作。

5. 建立长期主义经营观念，大力宣传和贯彻价值创造准则

必须加强监管、行业自律，提升违法违规成本。争创全球优质品牌，创建百年老店，搞好企业经营者培养与接班制度设计，宁当行业领导者，不争国内生产总值（GDP）排名，商品与服务要经得起时代变迁的检验。

6. 抓住智能互联时代机遇，坚持智能互联大战略

整合全国力量，组织专门队伍，克服山头主义、名门意识，鼓励毛遂自荐，及时总结企业管理新思想、新理论、新方法、新模式，为世界管理学做出应用的贡献。

Thinking on Exploring the Chinese-Style Enterprise Management System

HUANG Jinfu

Abstract: At the turn of the century, China's economic development has created miracles, and the expectations and calls for summing up and establishing a Chinese style enterprise management system at home and abroad have become higher and higher. By summing up the six major advances and five remaining weaknesses in Chinese enterprise management since the reform and opening up, this paper puts forward five breakthroughs in building Chinese style enterprise management, as well as several suggestions on building management theories with Chinese characteristics, hoping to provide some inspiration for the academic, business and relevant government departments.

Keywords: Chinese-style enterprise management; management wisdom; intelligent interconnection

(责任编辑: 周 斌)