

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班



第十二讲 中国式管理

浙江大学管理学院

吴晓波 教授

xbwu@zju.edu.cn

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任

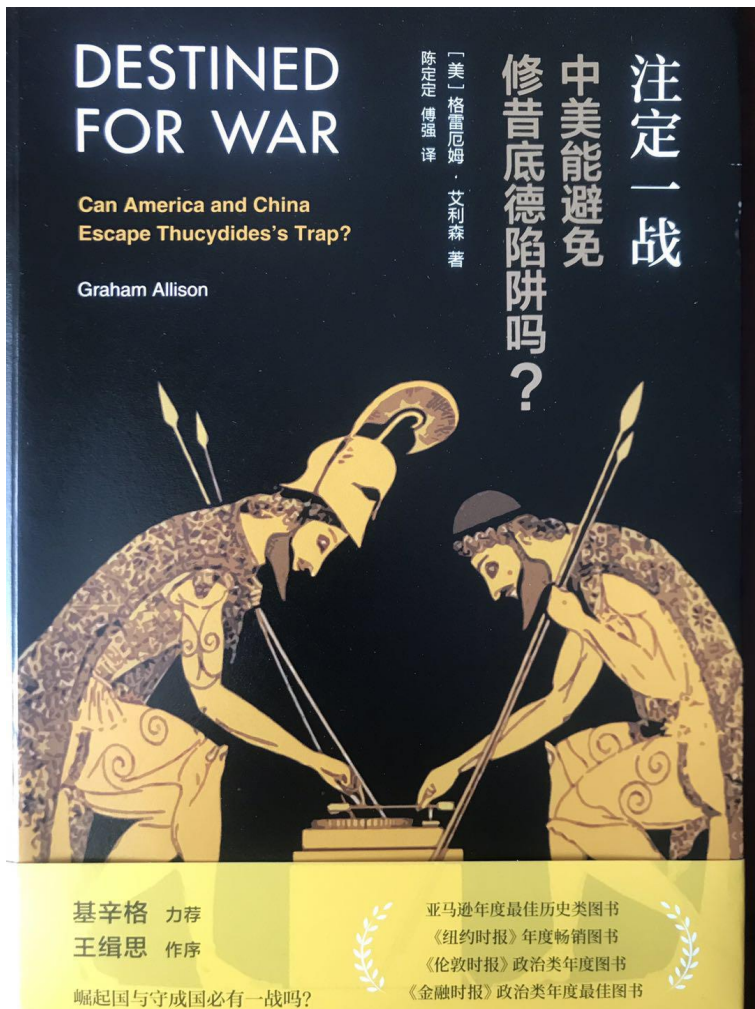


浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



“修昔底德陷阱”：是指当一个新兴国家崛起并开始挑战占有统治地位的大国时，现存大国必然回应这种挑战，战争将不可避免。

美国和中国之间的战争并没有必然性。修昔底德陷阱的说法既不是宿命论也不是悲观主义，只是承认存在着一种地缘结构性的压力：北京和华盛顿要好好掌控并建立和平关系。历史表明，大国能够平衡好与对手的关系，有时候在没有发生战争的情况下也能实现实力超越。

——格雷厄姆·艾利森



东方管理思想

- 中国古代系统的管理思想形成于先秦至汉代
 - 儒家管理思想
 - 道家管理思想
 - 法家管理思想
 - 兵家管理思想
 - 商家管理思想



一、以“仁”为核心的儒家管理思想

- 孔子的管理思想—仁者爱人
- 孟子的管理思想—行王道、施仁政
- 性善论—四端—仁、义、礼、智
- 性恶论—人生而有欲



道、德、仁、义、礼，实五者为一体也

- 天有天道，人有人道，乃天地万物所应遵循的法则；
- 道立后而德成，能坚持正道者便是德；所以道德常拉在一起说。
- 仁义则是发自内心的行为，来自恻隐惠他之心。
- 至于礼，则是以前四者为根基发展出来所有凡人都便须遵从的规范，以维护人与人间的伦理道德仁义的关系。



孔子管理思想

- 仁者，人也
- 仁者，施人以爱
- 夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。
- 己所不欲，勿施于人
- 人之为道而远人，不可以为道
- 我则异于是，无可无不可。”



儒家思想代表人物：孔子



荀子管理思想

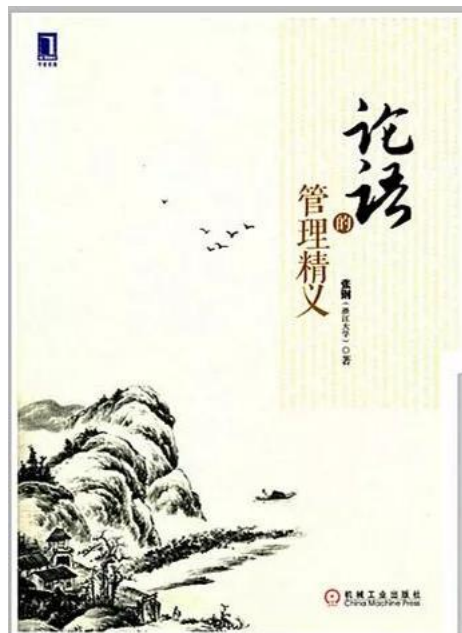
- 人生而有欲，欲而不得，则不能无求；求而无度量分界，则不能不争；争则乱，乱则穷。
- 养人之欲，给人之求，使欲必不穷乎物，物必不屈于欲，两者相持而长。
- 赏不行，则贤者不可得而进也；罚不行，则不肖者不可得而退也。贤者不可得而进也，不肖者不可得而退也，则能不能不可得官也。若是，则万物失宜，事变失应……
- 道德之威成乎安强，暴察之威成乎危弱，狂妄之威成乎灭亡也！





《论语的管理精义》

- 儒家管理模式包括三个方面：“道之以德，齐之以礼，有耻且格。”其中，“道之以德”和“齐之以礼”体现为管理过程，而“有耻且格”则是管理目标。管理者由内而外地修养自身，恪守规范，实施管理，并不是要求被管理者被动服从，而是引导被管理者由内而外地发生改变，主动学习，积极行动。
- 以管理模式为主线，《论语》系统阐述了由职业规范、管理公德、管理职责、管理公正、管理方法、管理评价、管理原则等要素构成的儒家管理体系。
- 管理者素质的训练和提升，是儒家管理教育和管理者培养的核心主题。在儒家管理之道和管理模式下，管理者素质包括三个层次：“做人”和私德、职业规范和公德、专业知识和技能。





《大学·中庸的管理释义》

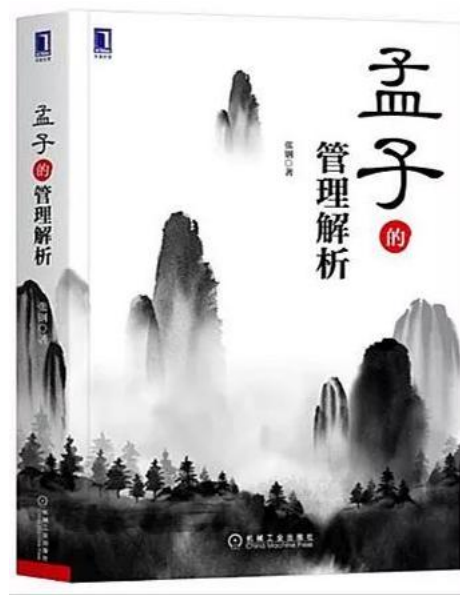
- 《大学》系统地发展了《论语》中提出来的、由内而外的儒家管理逻辑。它不仅为这个管理逻辑奠定了“人性”的德性前提，明确了自我管理的基本构成要素及其内在互动关系，提出了从“致知”这个根本处入手解决问题的管理思路；更重要的是，还运用这个管理逻辑，创造出一整套有关管理的共同意义，赋予管理实践以核心价值。
- 《中庸》在《论语》和《大学》的基础上，进一步详细阐述了以“中庸之德”为核心的管理之道及其理想和现实意义，并从理想世界和现实世界互动的视角，深入分析了以“诚”为本、以“仁”为体、以“知”为用的“中庸”内涵及其与管理之道、管理模式、管理途径、管理者素质之间的内在关系，从而为儒家管理思想体系夯实了信念和逻辑基础。





《孟子的管理解析》

- 《孟子》是儒家管理思想的集大成之作。儒家管理思想源自《论语》，经由《大学》《中庸》，再到《孟子》，其完整体系得以建立起来。
- 《孟子》由七篇二百六十章构成，直面现实的管理问题，不仅明确了“人性”的德性内涵及其“向善”的倾向性，夯实了儒家管理之道的“人性”前提，还提出了以治理理念为基础的管理模式，建立起以管理者思维为核心的管理者素质模型，并把儒家管理思想融入源远流长的管理实践发展之中，梳理出独具特色的儒家管理“道统”，最终完成了儒家管理思想的体系化工作。





二、以“无为”为最高原则的道家管理思想

- 老子的《道德经》
 - 道有道，非常道
 - 天下万物生于有，有生于无
- 黄老之学《淮南子》
 - 省事节欲，虚平无为



老子管理思想

- 善行，无辙迹；善言，无理谄；善数，不用筹策；善闭，无关键而不可开.....
- 常善救人，故无弃人；常善救物，故无弃物。
- 善用人者为之下，是谓不争之德，是谓用人之力
- 治大国若烹小鲜





三、以“法治”为基础的法家

- 法：立法
- 术：南面之术，术以知奸
- 势：处势
- 变“千世一出”为“千世一治”
- 商鞅变法：“南门三丈柱”
- 偏于惩治犯罪，疏于保障个人权利



四、兵家管理思想

- 《孙子兵法》十三篇
 - 五事：道、天、地、将、法
 - 七计：
 - 主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？
 - 兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？
 - 以此知胜负！
 - “凡治众如治寡，分数是也”
 - 令之以文，齐之以武
 - 道者，令民与上同意也。上下同欲



五、商家的经营管理思想

- 陶朱公范蠡的“积著之理”
 - 知斗则修备，时用则知物，二者形则万货之情可得而观已。
 - 论其有余不足，则知贵贱；贵上极，则反贱；贱下极，则反贵
 - 贵出如粪土，贱取如珠玉
 - 财币欲行其如流水
 - 无息币



三国中的管理智慧

懿问曰：“孔明寝食及事之烦简若何？”使者曰：“丞相夙兴夜寐，罚二十以上皆亲览焉。所啖之食，日不过数升。”懿顾谓诸将曰：“孔明食少事烦，其能久乎？”使者辞去，回到五丈原，见了孔明，具说：“司马懿受了巾帼女衣，看了书札，并不嗔怒，只问丞相寝食及事之烦简，绝不提起军旅之事。某如此应对，彼言：食少事烦，岂能长久？”孔明叹曰：“彼深知我也！”

主簿杨颉谏曰：“某见丞相常自校簿书，窃以为不必。夫为治有体，上下不可相侵。譬之治家之道，必使仆执耕，婢典爨，私业无旷，所求皆足，其家主从容自在，高枕饮食而已。若皆身亲其事，将形疲神困，终无一成。岂其智之不如婢仆哉？失为家主之道也。是故古人称：坐而论道，谓之三公；作而行之，谓之士大夫。昔丙吉忧牛喘，而不问横道死人；陈平不知钱谷之数，曰：自有主者。今丞相亲理细事，汗流终日岂不劳乎？司马懿之言，真至言也。”

孔明泣曰：“吾非不知。但受先帝托孤之重，惟恐他人不似我尽心也！”众皆垂泪。



三国中的管理智慧

昔丙吉忧牛喘，而不问横道死人；陈平不知钱谷之数，曰：自有主者。

你怎么看？

如果我们把“杀人事件”看成是例行事件，把“牛喘”看作例外事件，那么实际上这就是一个例外管理的典例。

“杀人事件”的处理实际上已制度化、流程化，并有专门负责的机构，作为领导完全可以让它流程化去解决。相反，“牛喘”作为一种偶发性、例外性事件，由于缺乏制度化、流程化的解决方式，而且没有专门负责的组织机构，因此大领导、一把手真正需要去关注，并促成制度化、规范化地去解决。丙吉这种放手流程内和例行性事件，专注流程外和例外性事件的管理思想和管理实践，对公司的管理有着很深的启示。



中西方管理思想的区别

- 中国古代管理思想的优点：重视发挥人在管理中的能动作用；努力在管理的过程中建立和谐的人际关系、倡导群体凝聚的精神、培育高尚的道德情操；注意各种管理因素的协调平衡；善于从实际的情况来制定各种管理措施等，这种管理被人称之为“软管理”。
- 而在西方管理思想中对管理的理性分析格外重视，企业依靠严密的组织机构、健全的控制手段实施管理，因而他们的管理相应地被人称之为“硬管理”。



中西方管理思想的区别

- 我国优秀的管理思想，如奇花异果，光彩夺目。遗憾的是，我国的管理思想与实践缺少系统的整理和提高，没有象西方那样形成系统的理论。
- 你的反思？



思考

- 东西方管理思想的主要冲突在那里？

共存的基础是什么？

- 隋文帝的贡献
 - 重新统一中国
 - 三省六部制度
 - 科举制度



管理体系的变革

- R&D范式的转变
- 生产范式的转变
- 营销范式的转变
- 企业组织范式的转变
- 技术创新范式的转变
- 商业模式的不断创新
- 制造业服务化
- 竞争环境的迅速变化
- 可持续发展

面向未来的管理？





浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

从SDG到ESG：企业的社会责任和可持续发展

ESG是一种关注企业环境、社会和治理绩效（Environment, Social and Governance）的投资理念。这是投资者在投资时用于衡量企业的可持续性和环境、社会影响所关注的三个核心因素，这种策略也被成为责任投资。

Environment

评估被投资公司在企业活动对**气候的影响、对自然资源的保护、能源的利用效率**以及对**废物的处理方式**等相关内容。

Social

评估企业对于公司在**自身员工管理、员工的福利与薪酬，产业链上下游的关系**以及**公司产品安全性**乃至**公司税收贡献**等方面对社会造成的各种外部性影响。

Governance

评估的层面主要包括**董事会结构、股权结构、管理层薪酬及商业道德**等问题。



新旧管理范式的比较

比较内容	传统范式	新范式
生产方式	规模经济 (Economies of scale)	范围经济 (Economies of scope)
主导战略	低成本	多样化、客户导向
管理思想	专业化、规范化	柔性化、快速响应
管理体制	功能部门、层次管理、顺序衔接	各功能部门的一体化、并行工程、系统集成
组织结构	层次、职能分明	网络结构、混流生产线
组织功能	指挥、控制	协调、服务、创新
管理的基本任务	建立秩序、分工	应对变革、适应环境、改造环境
人才素质	专业、技术与管理分离、重视技能	柔性人才、复合人才、重视协作



当代中国特色管理体系

华为的组织建设

- 《华为基本法》：一个具体的企业经营管理的原则体系和行动纲领。
- 管理干部、教育干部，提升干部的管理素质，统一管理语言。

美的的机制设计

- 如选拔机制、用人机制、激励机制、考核机制等，是基于中国国情的管理创新。它使组织内部的关系和运行变得简单、高效，使组织始终处于**激活**状态。

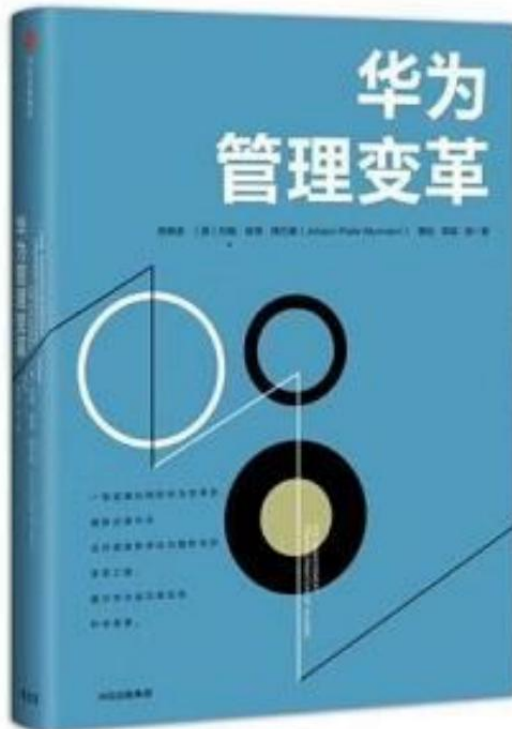
阿里的政委体系

- 政委一词来自于红军，阿里把军事组织中的管理方式、管理机制引用到了企业里，将价值观管理、赋能管理、团队建设等用政委机制串联、融合在一起。

“专精特新” “隐形冠军” 企业的实践.....



最新研究与探索：《华为管理变革》





《华为管理变革》中文版目录

- 序.....吴晓波
- 序 恐惧是变革的最大动力..... 田涛
- 第一章 华为管理变革：概览
- 第二章 高管团队与组织变革：基于制度化变革视角的解读
- 第三章 华为的集成产品开发变革
- 第四章 华为供应链管理变革
- 第五章 华为财务管理变革
- 第六章 华为人力资源体系变革
- 第七章 华为研发管理变革
- 第八章 华为国际化之旅



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

华为的超级流动性：打造灵活应变的组织

Peter J. Williamson, 吴晓波, 尹一丁
《哈佛商业评论》2018年第5期





凝练基于中国企业管理实践的“C理论”

- 超越追赶（**Catch-up & beyond**）
- 变革（**Change**）
- 权变（**Contingency**）
- 非线性（**Chaos**）
- 危机与学习（**Crisis based un-learning**）
- 互补性（**Complementarity**）
- 跨界（**Cross-boundary**）
- 竞合（**Co-competition**）
- 灰度与包容（**Compromising**）
- 奋斗者为本（**Contributor-based**）
-



C理论的CAS架构

■ C理论的核心概念是穿越技术生命周期的创新管理

- CAS框架是指情境（Context）、基于能动性的共演（Agency）、战略（Strategy）。其中，情境关注范式转变期情境的混沌性和复杂性，战略的主要研究内容包括灰度管理、创造性学习与忘却学习，情境与战略的共演颠覆了外部环境决定论，引入了战略对情境影响的能动性（Agency）。

■ C理论的情境是范式转变期的情境。

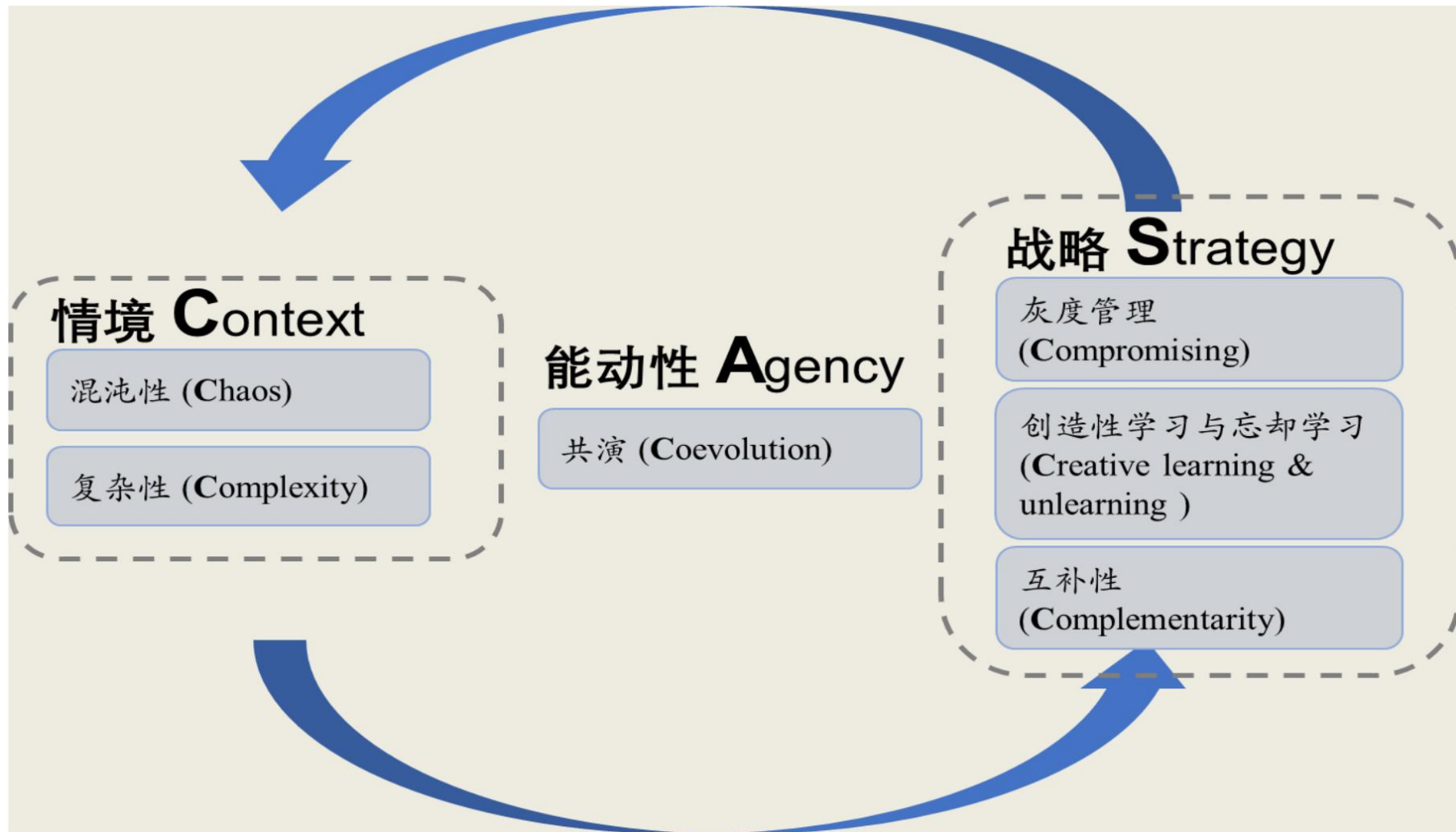
- 探索为什么有些企业能够穿越技术生命周期实现超越追赶？关注范式转变期的情境的混沌性和复杂性两个方面，将混沌划分为三个维度——变化的频率、变化的幅度和变化的方向，复杂性划分为两个维度——结构复杂性和动态复杂性，旨在解构范式转变期的情境。

■ C理论的核心机制是基于能动性（Agency）的组织战略与情境的共演。

- 技术体制等外部环境决定论强调外部环境的外生，通过观察中国企业的管理实践发现，外部情境是可以由组织通过不同战略进行动态塑造的，即情境会影响战略，同时也是战略能动性的结果，情境和战略之间存在共演机制。



C理论的CAS架构





C理论的CAS架构

- **第一，C理论打开了范式转变期的“黑箱”，解构范式转变期的维度及其对后发企业超越追赶的影响。**以往的经济学和管理学研究对于范式转变期的研究停留在概念化阶段，只描述了范式转变期是什么以及存在哪几种可能的前因，并未研究范式转变期具有什么特征及其不同特征对于后发企业实现超越追赶的影响。C理论弥补了以上研究缺口，从不同维度对范式转变期进行了解构，打开了范式转变期的黑箱。



C理论的CAS架构

- **第二，C理论解释了后发企业如何穿越技术生命周期的路径与技术范式转变期间的企业战略选择。**以往的后发企业追赶研究聚焦于产业层面或某一技术范式下的发展阶段、技术战略的探索，主要从单一周期、在位者角度展开讨论，C理论则从以往只回答是什么（what）的问题转向如何（how）的问题，关注范式转变期中的后发企业如何进行恰当的战略选择以穿越技术生命周期，从微观层面探索了后发企业超越追赶的微观动力学机制。



C理论的CAS架构

- **第三，C理论从管理能动性（Agency）视角研究技术范式转变期的情境与企业战略选择的共演机制。**以往的研究是典型的外部环境决定论，C理论则主张环境是可以由企业动态塑造的，情境不仅影响企业战略，同时也是战略能动性的结果，组织在面对外部环境不确定性时是可以基于管理能动性来主动塑造环境，弥补了之前后发企业追赶研究对于能动性关注不足的缺口。