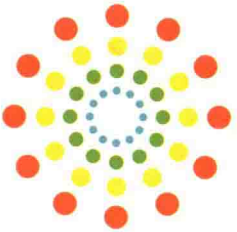
包子堂
BOSS TAN

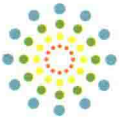
包子堂学管理

重新认识管理

包政 等著

企业创新变革的管理心法







萌猛的管理学教授讲述企业成功大道
九大案例深度解析破除企业管理迷思

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

重新认识管理

包政 等◎著

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co.,Ltd.

图书在版编目（CIP）数据

重新认识管理 / 包政等著. — 北京：北京联合出版公司，2016.5
（包子堂学管理）
ISBN 978-7-5502-7525-6

Ⅰ. ①重… Ⅱ. ①包… Ⅲ. ①企业管理 Ⅳ. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第069353号

重新认识管理

作　　者：包　政　等
责任编辑：侯娅南
封面设计：

北京联合出版公司出版
（北京市西城区德外大街83号楼9层　100088）
北京旭丰源印刷技术有限公司印刷　新华书店经销
字数167千字　880毫米×1230毫米　1/32　9印张
2016年5月第1版　2016年5月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-7525-6
定价：49.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究
本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：（010）64243832

序

我们在大学的时候，养成了一种学习的范式，即基本概念、基本原理、基本方法，简称“三基”。要是没有三基，就会丈二和尚摸不着头脑，不知道如何去读明白一本书。

德鲁克是一个思想家，他的思想如行云流水。他不是教科书的作者，很少去定义一个概念，也很少进行结构化处理。因此，很多人问我，如何才能读懂《管理》这本书，或干脆说读不懂。

包子堂斗胆组织学友，把德鲁克的《管理》一书结构化，择其要而结构化。自然，这样做是有风险的，不能把德鲁克的思想全貌保留下来，弄不好有肢解他人思想的嫌疑。无奈之下，我们采用古人的做法，六经注我。意思是，本书如果有错，错在我。读者如果有怀疑，可以去看原著，自行正误。

德鲁克认为，管理是组织的器官。因此，我们有理由把组织和管理区分开来，分为两篇。另外，

企业是一个组织，因此，上篇企业之道，6章，下篇管理之道，3章。两篇相加共9章。

德鲁克的思想博大精深，我本人学习他的思想，已经有20个年头了，至今依然抱着敬畏的心理，认真学习和领悟他的著作及其精神世界。因此，本书的书名为《包子堂学管理》，向更多的学友汇报自己的学习心得。我们相信，学习是一个持续的过程，把这个过程记录下来，不仅是为了与更多的学友分享，更重要的是鞭策与激励我们自己。我们相信，只要持续这个过程，我们的学习能力与管理素养会进一步得到提高。本书也会随着这个进程进行迭代，会增加更多的案例、工具、方法和范本。不仅有企业及其管理之道，还有更多落地的方法，或企业及其管理之术。使这本学《管理》的著作，能够道术统一。

我们仔细权衡了德鲁克的管理思想，企业之道至少涉及6个方面，形成6章。一个企业要想避免死于无知，必须认真考虑这6个方面或6个章节的内容。这6个方面，都是不可或缺的，并且形成内在的联系及次第关系。

企业作为产业社会的一个功能性组织，或社会再生产循环的一个器官，是一个有机的整体。并且，必须遵循社会再生产循环的客观要求，发挥出应有的作用或功效。企业之道讲述的就是，企业作为一个整体存在的客观要求。

管理只是一个赋能的过程，换言之，通过管理这项人为的职能，赋予企业这个有机体以能力与功效。按照德鲁克的思想，管理本身没有目的性，统一于企业的目的，统一于企业的生存与发展。因此，我们把它概括为三项管理任务。这就是，使企业有前途、使系统有效率、使员工有成就。并把这三项管理任务，冠名为管理之道。意思是，它具有总括性或纲领性。

本书是互联网学习社区的一种有益的尝试，见证了互动激励学习方式

的有效性，并预示了众筹智慧的内在力量。

最后，谨把此书献给我们共同的导师李占祥教授，感谢他几十年如一日忠于职守、遵循师道，一如韩愈所言，传道、授业、解惑，为我辈的楷模。老人家的学识和品格，正激励着我们为中国的教育事业，贡献自己毕生的力量。

包政敬上

2016.3.15

引言 企业及其管理之道

从历史的逻辑上看，有关“管理”分为两个阶段。第一阶段（1938年前）强调“分工与管理”，管理成为处理分工之后带来麻烦的手段。第二阶段（1938年后）强调“组织与管理”，把管理当作组织起来的手段。

其实，管理是什么？它到底是为何而存在？直到今天，还是不清楚的。法约尔倾向于管理是企业的一项职能。德鲁克认为，管理是组织的一项职能。因此，必须先界定清楚企业或组织的内涵，才能界定清楚管理在其中的作用。否则，容易把管理的内涵定义得比较宽泛，无法对管理这项职能做出明确的定义。也无法明确经理人员，或管理职能的担当者应该从事哪些工作或职能活动。

巴纳德写了一本书《组织与管理》，把组织和管理分开来了。所以呢，有人开这样的课程叫“组织与管理理论”。巴纳德所讲的组织，其实就是抽

象的工商企业或各类机构。巴纳德“组织”的概念，就是人与人之间的协同行为关系。他认为，任何一个企业或机构，只要人与人之间的协同关系瓦解了，这个企业和机构就会瓦解。

德鲁克并不探讨这么抽象的概念。他探讨一个具体的企业何以能够存在下去。

所以回到德鲁克的思维层面上，我们来探讨一下企业及其管理之道。德鲁克的书应该由两个部分构成，一个部分讲的是企业理论，另一个部分讲的是管理理论。德鲁克《管理》这本书的第一篇“使命篇”，讲的主要是企业理论。有关企业的理论，也可以看看他的另外一本书《公司的概念》。管理理论主要用于指导经理人员或管理职能担当者如何按照企业理论进行思考并展开活动。

这一分解以后，就把德鲁克思想解构了。可以把企业的逻辑先讲清楚，然后再把管理的逻辑讲清楚。接下来我们要回到巴纳德的理论上去，把企业理解为一个组织，组织说到底就是协同的关系体系。然后就把管理的本质内涵刻画出来，这就是协调手段。德鲁克讲的是管理的外延，可以延伸到方法论体系；巴纳德讲的是管理的内涵，也就是管理的本质。最后我们沿着管理的本质，一直到互联网，倒过来我们再来讲互联网时期的组织与管理问题。最后把中国文化的要素放进去讨论。我这一生的使命也就完成了。

在本书中，我们要解答如下问题：

1. 什么是企业？如何对企业进行管理？
2. 企业的宗旨是什么？企业的基本原则有哪些？
3. 如何确立起企业管理当局的权威？
4. 如何充分调动员工的工作热情、主动性和创造性？
5. 如何谋求企业的可持续发展？

目录

引言：企业及其管理之道 / 01

上篇：重新认识企业

第1章　企业的性质 / 003

1.1 现代社会是产业社会和功能型社会 / 003
1.2 组织是社会正常运行的基本构件 / 005
1.3 组织稳定，社会才稳定 / 009
1.4 企业要为社会做贡献 / 012
1.5 职工是企业组织的公民 / 016
案例：马化腾的艰难决定和张小龙的坚持 / 019

第2章　企业的宗旨 / 023

2.1 企业的目的是创造客户，不是挣钱机器 / 023
2.2 企业的“客户原则”“贡献原则” / 025
2.3 企业的“成果原则”“绩效原则” / 027
2.4 企业的“员工原则” / 030
2.5 企业的“合作者原则” / 033
2.6 企业的宗旨，即“组织原则” / 035
2.7 企业文化不是老板文化 / 038
案例：华为的故事 / 041

第3章　企业的使命（企业存在价值——时间维度）/ 049

3.1 使命是企业的一个长期目标和任务 / 049
3.2 企业的使命不能偏离天道 / 052
3.3 皮埃尔兄弟确立企业使命的过程 / 054
3.4 企业要经常问使命是什么，应该是什么 / 056
3.5 使命表达了企业扮演角色及其功能和作用 / 059
案例：小米的崛起 / 062

第4章　企业的产业联系（企业存在价值——空间维度）/ 065

4.1 企业在参与一条价值链的竞争 / 065
4.2 企业要获得价值链中的存在理由 / 067
4.3 企业必须谋取到产业链中的位置 / 070
4.4 谋取在产业链关系中不可替代的竞争地位 / 072
4.5 企业必须努力拓展它的利润空间区域 / 077
4.6 企业必须学会产业经营 / 079
案例：三井构建的农业产业价值链 / 083

第5章　企业的三项机能 / 089

5.1 企业利润不是企业目标而是约束条件 / 089
5.2 企业需依赖经济机能有效创造客户 / 091
5.3 企业经济机能是业务模式背后的范式 / 097
5.4 企业政治机能就是一套权责利体系 / 100
5.5 企业权力结构容易僵化并抑制企业内在活力 / 102
5.6 企业建立社会机能防止政治机能恶化 / 103
案例：通用汽车的三项机能 / 106

第6章　企业的业务模式 / 115

6.1 经营模式的概念 / 115
6.2 企业的三种经营模式 / 118
6.3 效率与有效性 / 121
6.4 供求一体化 / 126
6.5 一体化的战略目标 / 132
案例：从B2C到C2M的毕胜 / 136

下篇：重新认识管理

第7章　高层管理的职责：使企业有前途 / 145

7.1 打造一个坚强的领导核心力量 / 145
7.2 确立领导权威的来源，以及管理合法性的基础 / 148
7.3 建立一个有效的董事会 / 152
案例：福特二世寻找“福特汽车前途”之路 / 157

第8章　中层管理的职责：使系统有效率 / 161

8.1 过去的系统及其有效性 / 161
8.2 现实的系统及其有效性 / 164
8.3 分权制组织 / 169
8.4 系统的内在统一性 / 173
8.5 未来的系统及其有效性 / 178
案例：NASA的知识管理系统 / 182

第9章　基层管理的职责：使员工有成就 / 191

9.1 社会性惰化之谜 / 191

9.2 经理人管人事 / 194

9.3 对经理人员的约束与激励 / 198

9.4 分工的原则 / 201

9.5 组织的原则 / 203

9.6 共同体或社区 / 206

案例：赵迎光二次创业成功的秘诀 / 210

后记：巴展归来，读华为 / 217

附录：企业及其管理之道 / 229

上篇：重新认识企业

按德鲁克的定义，过去的社会是家庭型社会，是“个体—家庭—社会”的三层结构构建的。由此，为了这个社会的稳定，古往今来有很多圣哲研究能让家庭稳定幸福的道理，因为圣哲们知道，家庭稳定是社会稳定的基础。

现在的社会是机构型社会、功能型社会，社会的结构已经是“个体—企业—社会”的三层结构。社会的稳定将主要取决于企业是否稳定，企业是否能成功，是否能健康地向前发展。由此，揭示企业发展的逻辑，企业背后赢的道理，也变得如此重要和紧迫。德鲁克甘于担此重任，从其第一本书《经济人的终结》就开始深究这个命题，终其一生，近40本书都是以管理和组织的视角，寻找“社会何以正常运行”的答案。

想要建成企业组织，想把人们组织起来，唯有一个原则：“发挥（每一个）人的专长”。为了凸显这个原则的重要，德鲁克甚至在道德的高度来定义这个原则。任何人都有与生俱来的天赋和专长，每个人都想在可预期的一体化关系体系里实现个人价值最大化，这是人的天性，简称“人性”。符合人性，才能把人组织起来，构建组织，展示出组织的力量。

第1章　企业的性质

1.1 现代社会是产业社会和功能型社会

现代社会是产业社会，它以工商企业和各类机构为单位，不同于传统的家庭社会，以家庭为单位。这就是德鲁克所说的“机构型社会”，整个社会是由各类机构组成的。

德鲁克特别强调，进入20世纪以后，在社会运营的关系中，没有哪类机构具有绝对的支配力和影响力。所有机构都处在相互依存和相互作用的关系体系之中。工商企业以及各类机构，以其独特的社会功能存在于相互依存和相互作用的社会关系体系之中。

由此决定了现实社会是一个功能型的社会，每个工商企业及其各类机构，以其自身的功能，在社会运营中发挥自身的作用。并依据对他企业或他机构的实际贡献和价值，获取自身存在的价值和理由。这就是德鲁克说的“功能型社会”。（参阅德鲁克《工业人的未来》，因为这本书，战后，美国通用汽车公司邀请德鲁克去研究，18个月以后德鲁克完成了调研，并发表了《公司的概念》）

※ ※ ※

正如很多学者评价的那样，德鲁克首先是一位“社会学家”，然后才是一位管理学家。德鲁克一直关注社会中人的变化，他的第一本著作——《经济人的终结》，紧接着出版的也是关于人的著作是《工业人的未来》。由此，他提出一个问题，作为个体的人是如何进入社会的？

家庭型社会

德鲁克一直关注着社会的变化，尤其是社会结构的变化，以便找到个体的人进入社会的途径是什么。

他认为：社会的基本结构在20世纪上半叶发生了很大变化。较为严格的划分，可以说在1900年前，构成社会的基本单位还是“家庭”。因为，是“家庭”承担着社会赋予的各项职能：如家庭作坊承担着生产的职能，家庭教育承担着对子女的教育功能，甚至于有些家庭构建了军队的基本单元，承担着国防的功能。每一个个体也是从家庭走进社会，由此，这个社会就构建了“个体-家庭-社会”的三层结构。德鲁克将其定义为“家庭型社会”。

这种社会结构的特征是：第一，中央政府就显得非常强大，德鲁克在《管理》的书里描述到，即使在机构较多的德意志帝国，中央政府的功能仍然非常强大，就像是堪萨斯大草原上矗立着一处高高隆起的山丘。第二，机构所发挥的功能性的作用还非常弱小，况且机构的规模也很小。比如，小型厂房、小型的学校，以及自行执业的专业者，像医师、律师、农夫、工匠、隔壁的杂货店等。这些小型的机构如同小星星那样散落在社会中，非常不显眼。

机构型社会

在德鲁克看来，在1900年以后，随着“各种机构”的发展，尤其是发达国家的快速发展，部分社会功能由家庭向机构转移，由机构承担起来。如经济、健康医疗、教育、环保和国防等。由此，这个社会的结构逐渐由“个体—家庭—社会”演变为“个体—机构—社会”的三层结构。这种结构的社会，被定义为“机构型社会”或“功能型社会”。

企业作为现代化机构的先行者，大约在1870年就出现了，如当时的铁路公司和具有企业目标和多层次管理的多功能银行。

企业之外的其他机构也迅速成长，如一些大学和服务型机构。这样，企业只是社会中众多机构的一种。服务机构也变得更加重要，服务机构和企业都需要发挥自己的功能，对社会做出自己的贡献，企业和机构才获得相应的存在价值。

由此，社会变得多元，被定义为“多元化社会”。在这多元化的社会里，不管是企业还是其他服务性质的机构，已经没有哪一类机构能占有绝对的支配力和影响力。所有的机构都处在相互作用、相互依存的关系体系中。所有机构的存在目的都是在这个机构的外部。企业也是这样，由此，我们联想到德鲁克说的，企业存在的唯一目的是创造客户，要为客户做贡献。

1.2 组织是社会正常运行的基本构件

一个社会的正常运行，包括社会再生产循环，是在一系列机构之间进行的。而不是在生产者之间进行的，不是在单个个体之间进行的。

这一点决定了管理学和经济学的本质区别。按照德鲁克的理解，工商企业以及各类机构的存在价值在于它的结构性功能，在于它能够依靠管理

的职能，形成“功能性”的组织及其结构，产生内在价值创造的功能或能力，能够依靠同样的资源创造出不一样的价值或物质财富。

按照德鲁克的说法，从亚当·斯密到卡尔·马克思，都没有意识到组织功能的存在。马歇尔也只是提到了组织这个概念，并把它当作一种要素而存在的。尽管圣西门和萨伊都意识到了组织者（企业家）以及组织起来的意义和价值，但很遗憾，他们没有意识到管理这种职能的存在，没有意识到组织的力量源自于管理职能。

直到法约尔和巴纳德，他们才明确提出管理职能的存在及其意义和价值。

直至今天，那些主流经济学家，依然乐意接受科斯的观点，企业的存在价值在于交易成本。即当交易成本高的时候，转化为企业内部管理。当管理成本高的时候，就转化为外部交易。

决定一个企业的存在价值，在于它的创新和创造能力。

整个社会再生产的良性循环，有赖于企业组织起来的力量，有赖于它的管理职能，有赖于它的创新能力。离开了企业在经济领域当中依靠管理职能以及经济手段，社会再生产很难维持正常运行，供求关系很难维持平衡。

因此，德鲁克说，企业只有一个恰当的定义，这就是创造客户。其中包含了两个关键的职能，即营销与创新。

※　※　※

机构支撑着社会的发展

德鲁克告诉我们，如今的社会已经演变为“机构型社会”，其发展越来越取决于各类机构的表现。事实的确如此，在过去的几十年间，无论发达国家还是发展中国家，都已经进入了机构型社会，在社会的各个层面发挥着重要的作用。相比于过去的社会以家庭为基本单位，现代社会被机构的形态所支撑，以工商企业和各类机构为基本单位，社会功能以机构的方

式存在，这些机构已经成为了支撑社会发展的基本单元。

这些机构，不但包括各类工商企业，还包括服务机构如国防、教育、医疗机构等。社会资源委托给了企业与各类机构组织，以更好地创造绩效、创造财富，而社会的发展状况，也越来越取决于这些机构的绩效。

工商企业和各类机构以其自身功能在社会运转中发挥自身的作用，相互依存、相互依赖。现代社会，正是在这些机构相互作用的关系之间运行并且滚动向前发展的。各工商企业和机构依据对其他企业或机构贡献和价值，获取自身存在价值。

比如，社会再生产循环中，存在着各类不同的企业，研发企业承担研究和设计功能，生产企业承担工艺与制造功能，经销和零售商业企业承担流通与销售功能。社会再生产循环中的各个企业有效地协同工作，让商品最终到达消费者手中，而消费者又不断产生需求，需要各企业不断完成研产销的过程，从而完成社会再生产循环的过程。

管理是机构的器官

在明确了机构型社会后，德鲁克又明确指出了管理在其中所扮演的角色。管理是机构有效运作且活跃的机制，是机构的器官，这个器官要为社会做贡献，通过发挥功能来体现自身存在的目的。

在企业中，德鲁克明确将管理定义为企业的内在器官，其含义是完成一项职能的器官。企业只有依靠管理的职能，资源才能被有效地组织起来，形成一个整体，向着共同目标前进。在这个过程中，成员特长得以发挥，个人价值得到体现，企业得以有效运转，因此，管理让企业和各类机构有效运作并且活跃。

企业和各类机构通过为其他的企业和机构做贡献，最终为客户做贡献，由此获得自身存在的价值，发挥特定的社会功能，达成经济绩效，为社会做出贡献。

德鲁克指出，企业的管理取得了巨大的成就，今天机构型社会的发展，极大部分得归功于企业管理之成就。

企业管理是经济与社会发展的关键因素。管理职能的存在，让企业能够更加有效地运转，产生经济绩效，从而有效地负担社会中各类机构的运转。今天的社会成员，可以接受更高的教育，更先进的医疗服务，更快速的物流服务，更智能化的产品，其实都有赖于企业依靠管理职能所创造的成就。

企业的目的是创造客户

德鲁克指出，企业的目的是创造客户。事实上，企业是在创造客户、满足客户的需求的过程中，成就了企业自身的发展。企业所生产的内容不是由企业决定，而是客户决定的，客户愿意购买产品和服务，经济资源才转化为财富，物品才转化为商品。因此，德鲁克指出，客户是企业的基础，是企业生存的最基本要素，而社会是为了供给客户的需求，把创造财富的资源托付给企业加以利用。

企业的基本功能是营销和创新

德鲁克指出，企业的两项基本功能是营销与创新，这是企业的核心职能。也就是说，企业是通过营销和创新，实现了创造客户的目的。一方面，企业通过创新为客户提供不同的经济满足，另一方面，企业需要通过营销与客户构建一体化关系，走进客户的需求价值链，提供不同的产品和服务。

营销，强调的是从企业的目的出发，即客户为中心，按照客户的实际需求、价值观念，建立起来组织的整体机能，而不是对客户推销自己能够生产的东西。德鲁克强调，最理想的状况，是营销创造出准备购买的客户。

现实中，大部分企业是被动接受营销的。随着竞争的加剧，以及消费者的市场地位提高，企业才真正意识到自己的性质，意识到自己的存在价值就是为客户做贡献，意识到要强化市场营销职能。因此，企业需要主动

的根据客户需要，构建有效的营销职能，更加有效地为社会和客户服务，回归企业本源的目的。

创新，是为不同的经济满足做准备。理想的营销让企业按照客户的需求来组织，同时，营销把各种社会需要和社会问题转化为企业可以盈利的机会。然而，实现这样的机会则是通过创新，为客户提供各类不同的、更多更好的商品和服务来实现的，最终达到创造客户的目的，推动着经济与社会的不断进步或升级。可以说离开了创新，营销将成为空谈。这也要求工商企业必须保持创新能力，所以德鲁克强调，企业必须不断愈来愈好。

1.3 组织稳定，社会才稳定

一个社会要想稳定，必要条件是，构成这个社会的基本单元必须稳定。

在家庭社会中，只有稳定每一个家庭才能稳定整个社会。在家庭社会中，每个家长必须把家庭当作一个共同体，使每一个人成为家庭共同体的成员，利益与共，事业与共，命运与共。

在产业社会中，工商企业和各类机构，也应该成为每个成员的共同体，为每个成员提供生活上的保障，心灵上的归属，以及社会身份和地位。

产业社会的兴起，从根本上动摇了家庭社会的经济基础，即家庭经济基础。迫使社会中的每一个成员转向工商企业或各类机构，在那里谋求一个职位，谋求个人的生存和发展。

这就是德鲁克所说的“职工型的社会”。

※　※　※

自古以来，人类始终都在追求“风调雨顺、国泰民安”的生存状态。

这里表明传统社会是家庭社会，现代社会是产业社会，家庭是传统社会的基本单元，企业和各类机构是现代社会的基本单元。但“社会—家庭—个人”或“社会—机构（或企业）—个人”的三位一体的主体社会结构是不变的。而社会稳定就是社会中的人都稳定，而社会中的人都稳定的前提是三位一体的社会结构的基本单元必须稳定。

德鲁克先生基于对历史的研究，从历史的逻辑出发，总结了对社会动荡的认识。他首先认为，自从拿破仑战争时代结束后，每段社会动荡不安的时期都是始于对抗企业的暴动。这就是说，民众对抗企业是造成社会动荡的起因，从而也证明，如果构成社会的基本单元的企业能够稳定，社会才有可能稳定。德鲁克进一步表述了，从20世纪60年代开始，遍及众多发达国家的对当权者的革命造反运动却是以机构为中心——尤其是大学——那些曾经最受激进改革者所推崇者，也是过去所谓“有教养者”的组织。也反证了“一个社会要想稳定，必要条件是，构成这个社会的基本单元必须稳定”。

每个人都是家庭成员

按照德鲁克先生的研究，回到历史开始的地方，1900年的社会，家庭仍是大部分社会工作的执行者，机构团体并不多，也不大。而现代社会机构中包括企业和各类服务机构，如政府机关、军队、学校与大学、研究实验室、医院与其他健康医疗机构、工会、律师事务所、会计师事务所、专业工会、产业工会、贸易协会等等。企业和各类机构成为现代社会的基本单元，也即组织是现代社会最常见的社团环境，家庭是属于私人领域的，但并不代表家庭就不重要。

这就是说，德鲁克先生的研究也证明了社会由家庭社会向机构型社会的演变。而这种演变的根本动因在于工业革命，就是因为分工的精细化和蒸汽机、电力代替人力而极大幅度提高了效率，使得家庭社会中以家庭为

单位的生产完全失去了竞争力。同时，坚持小农经济的家庭也只能满足基本的生活需要而自给自足，并没有其他收入来源提升生活品质。在企业中的职工如果可以在满足基本生活需要的前提下，能够逐步改善生活品质的话，就必然既迫使又吸引家庭成员进入企业或各类机构工作，以提升生活品质。

但家庭作为人类得以繁衍、人类社会得以延续的基本单元，仍旧必须存在，家庭成员必须有家庭内部的分工，有人为养育后代付出更多。

而社会的稳定要求企业与家庭一样，作为社会的基本单元，必须成为所有成员的共同体。德鲁克经过对日本企业的研究发现，日本的工作者知道他和雇主是系绑在一起的共同体，如果失去现在的工作，就不太可能找到别的工作机会，因此他会非常致力于组织的福祉。

德鲁克认为，工作者依赖薪资得以维持生计，但薪资是企业的成本，这两者之间是冲突的。为维持生计，薪资必须是可预期的、持续的。足以支应家庭开销、需求及在社会与社群中的地位。薪资是企业成本，因此薪资水准必须适当维持就业及产业的生产力，具有弹性以因应市场供需变化，使公司的产品或服务具有竞争力。最终决定薪资水准的并不是工作者的需要或期望，而是消费者。因此，生计与成本这两者之间的冲突很难解决，最多只能设法缓和。

这也说明了企业或各类机构应该为员工提供生活的保障、社会地位，但员工亦应该为企业或机构“创造客户”做出贡献，作为“共同体”的成员，应该共创共享。

每个人都是组织的员工

德鲁克进一步指出，从个体的角度来看，工作是大多数人在狭隘的家庭以外的连结，而且往往比家庭更重要，对未婚的年轻人和上了年纪、小

孩已经长大的人而言，更是如此。雇佣成年妇女为兼职人员的公司就是一个很好的例子。这些员工的忠诚度很高，工作场所变成她们的社群、她们的社交俱乐部，先生在外工作，孩子又已经长大离家，工作场所是她们避开寂寞的管道。社会的机构愈来愈成为个人找寻生计、获得社会地位、进入社群、得到个人成就与满足的媒介。直至今天，每个已开发国家的人民都是员工，为某一机构做事并赖以为生、靠机构提供机会。机构是人们取得社会身份地位与职务的管道，人们也在机构中获得个人满足与成就。社会演变成一个员工型社会。

这就是说，从工作者个体角度来看，工作者不仅仅是为了生活保障，还需要社交，更需要的是心灵的归属。而且在当今社会，一般情况下，个人只有在机构中才能通过协作共同为社会创造价值。事实上，从个体的角度来看，尤其在发达国家，每个个体都是企业或机构的员工，现代社会已成为“员工型社会”。

1.4 企业要为社会做贡献

“组织稳定，社会才稳定”，这就决定了一个企业必须跨越时间和空间去配置资源，谋求企业的长期生存和发展，为产业社会的正常运行或稳定发展做贡献。

这也决定了一个企业，必须为所在的社会和社区做贡献。德鲁克特别强调，企业比起政府更能为社会的生活品质的提高做贡献。以此赢得企业良好的外部环境和经营生态。

所谓企业要有利润之上的追求，企业要承担社会责任。这是企业管理当局权威的来源，以及管理合法性的基础。

※　※　※

企业存在的合理性是“对社会有益”

任何企业都是在社会的一定的时间和空间内存在。企业如何掌握好生存的时间和空间因素，德鲁克先生给出了明确地提示，那就是“对经济与社会持续产生贡献”。

德鲁克先生将企业的任务归纳提炼为以下三点：

1. 执行机构特定的目的和使命；
2. 使工作有生产力并让员工有成就感；
3. 经营社会影响力及社会责任。

对于企业来讲，其在与企业外部环境相互作用的过程中，应该而且必须获得相应的利润，才能够长期生存并对外部环境做出相应的贡献，承担社会责任。相应地，企业管理当局也就获得了管理权威的合法性。管理权威的合法性首先来自于企业存在的合理性。

德鲁克先生非常明确地提出了企业存在的合理性是“对社会有益”，而不是“商业利益”，并将“有益”明确为“产生贡献”。有不少的企业把“利润”作为企业的第一或唯一目标，这样的实践至少从逻辑上讲违背了“天道”，致使企业的寿命，以及企业为社会做贡献的空间范围就受到了极大的限制。

短命的中国企业

改革开放三十几年来，中国企业得到了飞速的发展，然而有统计显示中国的企业的平均寿命不到三年。为什么企业的寿命如此短暂呢？德鲁克先生给出了原因。利润不是企业行为和企业决策的理由或根本原因，而是对其有效性的一种检验。利润是结果而不是目的。但是企业为社会做贡献必须有利润，否则贡献不会持久。当企业不能够实现利润，往往自身就变

成了社会问题。管理层或经理人应该对企业的贡献有一个清醒的认识。

企业的贡献和手段

在探讨企业为社会贡献的原因时，我们必须首先了解企业为什么存在，也就是生存的合理性问题。企业是存在于一定的社会环境之中的，不可避免地与企业外部环境发生作用，展开其活动。企业对社会有“特定贡献”，并受到“社会冲击”。获利和贡献并不是相互矛盾、相互冲突的两个因素。

企业为社会做贡献的原因明确了之后，德鲁克先生指出了企业为社会做贡献的手段或者说途径。德鲁克先生提到了以下几点作为有效的方法：

1. 有组织的创新；
2. 制定愿景；
3. 安排资源；
4. 发挥功能；
5. 达成绩效等。

通过这样明确地论述，清晰地说明了企业的贡献和手段之间的关系。如果企业把手段作为目的，就混淆了因果关系，就会严重阻碍企业的发展，造成企业的寿命（时间维度）和活动范围（空间维度）受限制。

企业的社会责任

企业的社会责任包含哪些领域是企业在行使社会责任时必须考虑的前提。有一些企业采用的以利润最大化为目标，认为可以规避企业的其他社会责任，其结果往往是使企业走向歧途。西方近百年的早期的对企业社会责任的探讨是十分有益的，集中于个人和公共伦理、雇主对于员工以及企业对泛文化这三个主要的方面进行探讨。现代社会又增加了环境保护、福利与慈善以及社区内容等。

企业在履行社会责任时的限制是什么，德鲁克先生做出了深刻的论述。

在设定企业的社会责任目标时，必须考虑社会责任的三个约束条件，即企业的绩效、企业自身能力的限制以及权力的限制。如果企业超出这三个限制条件的范围，去承担社会责任，那么会给企业带来一定的风险。

在这里，德鲁克先生隐含了一个命题，就是企业最根本的社会责任首先是完成其使命。在此基础上去承担其对社会问题、社会课题、社会与政治目标的责任，并承担社会道德良知的维护，解决社会问题。

作为企业的管理阶层及经理人，是企业管理和运营的主体。如何更好地完成企业的使命并承担起社会责任，如何在解决社会问题或影响的同时发现机会，是两个非常重要的方面。

德鲁克先生在讨论企业的社会责任时，对企业的管理阶层、经理人寄予了厚望。这个阶层也是践行企业社会责任的主体。这一方面取决于他们本身被授予的企业内部可以行使的权力、指挥他人的能力，另外在于他们可以支配的社会资源。企业管理层及经理人必须“慎思在社会冲击与社会责任中应该扮演的角色、应该设定的目标及应该有的作为”，并加以管理。

所有的企业家都想让自己的企业成为百年老店，以至永续生存，就像家族一样，企业家希望将自己的企业基因代代相传下去。这里绝对的时空因素，就必须得以考虑。德鲁克先生提到企业“必须超越个人的寿命或世代”“对经济与社会持续产生贡献”，都提到了时间和空间因素，“空间因素”在“经济与社会”的概念中得以显现。企业必须关注“现在与未来”“短期与长期”“眼前利润与长期利益”“时间资源和生产资源”等方面的平衡。

土地、劳力、资本是所有企业经营活动的基础。如何有效地使各种资源产生不同的组合，发挥最大的生产力，是非常关键的、首要的问题。德鲁克先生指出，作为企业管理者，要时时刻刻了解企业“最佳状况”“约

束因素”，整合企业的资源，使企业的潜力得以发挥。关于如何资源配置，德鲁克先生非常明确地提出“效率”与“效能”两个概念。利润应该是成果，或“经济成果”最重要的组成部分。

1.5 职工是企业组织的公民

每一个职工不再是劳动力的供应者。他们是企业的一个成员，是企业组织的公民。

他们中的每一个人，乃至于每一个相关利益者，共同承担着企业的风险，共同分享着企业的成就，包括即期利益和长期价值。

由此从根本上唤起全体成员良知和良心，充分发挥他们的主动性、创造性和与生俱来的天赋。

这是一个企业内生力量的源泉。

※　※　※

分工和组织影响社会结构

德鲁克管理思想有一对本源性概念：分工与组织，以及由分工和组织形成的概念体系，其中重要的就是三位一体的社会结构和形态。分工和组织的原理，以及与之相联系的原则不会改变，会改变的是分工的方式和组织的方式；同样，三位一体的社会结构不会改变，会改变的是它的组织形态。

从亚当·斯密的分工理论开始，三位一体的社会结构，由农耕时代的个人、家庭、社会三位一体，演变为个人、工商企业、社会。

德鲁克先生有一个论断：“20世纪管理学的兴起是历史的重要转折，代表社会进入多元化机构型社会；每个已开发国家的人民都是员工，为某

一机构做事并赖以为生、靠机构提供机会，渐渐地，社会演变成一个员工型社会。”这就意味着家庭社会已经瓦解，自给自足的时代结束，取而代之的是以企业组织为主的新的三位一体的社会形态的出现。作为人类社会历史的推动者——每个人，走出家庭组织，一脚迈入工商企业组织，在这个“新的组织形态”里逐渐确立自己的位置和新的关系体系，形成赖以生存和发展的生态。

组织和员工的统一对立

在早期的工商企业组织中，由于机器部分取代人力以及工业化大生产对效率的要求，劳动者更多地以从事具体的相对专业的体力劳动为主。员工靠“出卖包含有一定技能的体力”获得生活的保障，企业组织靠“赤裸裸榨取工人的剩余价值”获得可以持续盈利的资本家财富（马克思观点）。

从早期的工业社会开始，组织和员工就是一对既统一又对立的存在。从泰勒的动作与时间研究到八小时工作制，从传统组织理论中的差异心理学、产业心理学到本能心理学，从霍桑试验到人际关系理论、马斯洛需求层次理论，对于组织和职工的关系，究竟如何才能从对立走向统一，人类一直在不断探索中前行。

组织和员工的协同发展

直到巴纳德的出现，人和组织的关系才真正回归本位。巴纳德关于组织的概念可定义为：组织是一种协调的协同行为关系。组织存在的三个必要条件：一是各自做出贡献的意愿，二是有共同的协作目标，三是彼此通畅的信息交流。以及组织的核心命题即价值创造、价值评价与价值分配。谁创造价值，谁就应该获得价值，以此激励员工多做贡献、创造价值。从而保持“分配”与“贡献”之间的均衡。

德鲁克对于企业员工的“定位”及企业组织与员工的关系也早有定

论。在《管理的使命》一书中，德鲁克写到："唯有使人力资源具生产力，企业才能运作。在此同时，社会的机构愈来愈成为个人找寻生计、获得社会地位、进入社群、得到个人成就与满足的媒介。因此，如何使员工获得成就感成为另一项重要课题，也是评量机构绩效的指标之一，并成为管理的一项使命。使员工有成就感意指把人们当成具有独特生理与心理特性、能力以及限制的生物，并具有独特的行动模式；不像其他资源，人具有个性、公民权，对工作有自主权，因此需要责任、激励、参与、满足、诱因、奖励、领导、身份地位及职责。"

员工共创共享完成企业的历史使命

如何从根本上唤起全体成员良知和良心，充分发挥他们的主动性，创造性和与生俱来的天赋，这就回归到了对分工与组织的本源："分工的原则是什么呢？回到历史的自然状态来看，分工的背后实际上是有自然动因的，也叫自然法则，这就是人类社会无论如何发展，他必须遵循这样的一种法则，即社会中的每一个个体都想发挥自己的长处，并且在一体化的关系体系中获取个人价值最大化，这就是分工的原理和原则。"分与合一对孪生兄弟，有分必有合，那么分工之后的组织原则就是："共创与共享的原则"。

德鲁克先生讲，企业存在的目的是创造客户，那背后完成这一历史使命的一定是企业的人。这就要求我们在企业的内部确立起分工与组织的正确原则，即照顾到每一个职工实现个人价值最大化的本质需求，又要求组织内的每一位职工以主人翁的姿态，达成共识、自觉自愿贡献于为客户服务的共同使命和目标。

分工之后，如何形成组织内部关系的一体化，甚至相关利益者关系体系的一体化，是移动互联网时代，我们企业大踏步走向未来的利器，这就是共创共享、出入相友、守望相助。



案例 | 马化腾的艰难决定和张小龙的坚持

对有些人来说某些时刻总是比另外一些更为重要，日后回想起来，2010年11月对于马化腾来说就是这样一个时刻。在1个月的时间里，完全不相关的两个决策彻底改变了腾讯这艘大船的方向，奠定了腾讯成为世界领先互联网企业的基础。

腾讯转折之年

对腾讯而言，2010年是非常重要的一年。这一年，其核心产品QQ的注册用户突破10亿大关，成为一个全民性的产品。但是登顶之后带来的并不是荣誉和鲜花，而是铺天盖地的批评和指责。7月，知名杂志《计算机世界》刊登了震惊业界的封面文章——《“狗日的”腾讯》，文中引语称“某网站……必将死无葬身之地”。这篇观点激烈的文章竟然博得一片叫好，腾讯叫座不叫好的口碑可见一斑。

在这种矛盾中，11月3日，马化腾做出一个影响巨大的“艰难决定”：用户必须在QQ和竞争对手360之中“二选一”。这一“挟产品以令用户”的做法彻底激怒了用户，迅速引爆QQ卸载浪潮，其竞争对手阿里旺旺、飞信等注册用户量快速上升，甚至政府部门都发声批评腾讯的这一做法。在一片批评声中，这一决定只持续一天就仓皇终止。

“艰难的决定”后的市场反应敲醒了马化腾，让其意识到用户才是企

业的生存之本，一切不以用户为出发点的决定都会让企业付出代价，从而改变了原有的“模仿市场先行者，不断迭代更新，后发制人”的微创新之路，走上了通过开放平台和战略投资的方式进行产业布局的全新战略。这一决定让腾讯迅速扭转口碑，成为中国社交第一平台，并逐步成为全球最大的游戏公司。

在惊天动地的战斗背后，马化腾收到的另一封邮件看起来可能并没有那么重要。但正是这封邮件的内容帮助腾讯提前拿到了移动互联网的门票，建立起另外一个可媲美QQ的核心产品——微信。

一封不起眼的重要邮件

2010年10月，腾讯广州研发部负责人张小龙在研究国外应用Kik的时候突然想到：移动互联网将来会有一个新的IM（即时通信），而这种新的IM很可能会对QQ造成很大威胁。他想了一两个小时后，向马化腾写了封邮件，建议腾讯做这一块的东西。马化腾很快回复了这封邮件表达了对这个建议的认同，并在公司内成立了三个项目组同时开展产品研发工作。三者相互竞争，根据市场反应来确定腾讯未来主推的产品，微信就是其中之一。

11月19日，在3Q大战激战正酣，马化腾焦头烂额之际，微信项目悄无声息地正式启动了。马化腾批准了1亿元的预算支持微信的发展，但是除了钱之外的一切都要自己筹措。得到马化腾首肯后，张小龙从QQ邮箱团队抽调了6、7个人组建了微信开发团队。虽然团队成员之前只开发过塞班S60平台，没有开发过苹果和安卓平台，但是凭借着自己的韧性，边干边学，竟然在2个月的时间内完成了微信的开发工作。2011年1月21日，微信1.0的iOS版本正式上线。

上线之初，很多人并不看好微信这一项目，原因在于两点：起步晚、竞争对手多。微信起步之时，米聊已经推出1个月时间，用户数量正在快速增长，另外，开心的“飞豆”、盛大的“有你”、奇虎360的“口信”

也已经上线加入战局，市场战况激烈。事实上，第一个版本的上线情况的确并不乐观，从2月份到4月份，用户增长速度并不快。

读懂人性，做好创新，我们一定会成功

在开发微信之前，张小龙相继开发了Foxmail、QQ邮箱，这些产品都有一个共性：更好、更容易地进行沟通，而且均取得了很大的成功。这使他坚信只要围绕着用户需求去做产品就一定能成功。

2011年4月，Talkbox突然火爆起来，张小龙敏锐地意识到这是一个很好的机会，立即决定在微信中加入语音功能。由于功能跨度比较大，这一决定对开发团队提出了不小的挑战。从此以后，微信开发团队工作到凌晨几点成为了常态。

从微信2.0语音版本开始，微信开始追上甚至拉开与竞争对手的差距。一方面是大家的功能发布时间已经没有1.0版本那么大的差距；另一方面，微信针对用户体验做了大量的创新，比如说：当手机不在耳朵旁边时，微信语音会默认为扬声器播放；当把手机贴近耳朵，马上就改为听筒模式，方便用户在开会或不方便扬声的时候接听。

2011年8月3日，微信2.5版本发布，支持查看附近的人。这一功能几乎是微信与陌陌同时发布的，能够让陌生的用户之间产生进一步的交流。这一功能使得微信新增好友数和用户数第一次迎来爆发性增长。

2011年10月1日，微信3.0版本发布，“摇一摇”和“漂流瓶”成为两项主打功能。极具创造性的“摇一摇”迅速抓住了用户的心，微信迅速迎来了用户数量的又一次爆发式增长。

2012年4月19日，微信发布4.0版本。这一版本增加了类似Path和Instagram一样的相册功能，并且可以把相册分享到朋友圈。2012年8月23日，微信推出了公众平台，企业、媒体、政府和个人都可以在微信平台向用户发布各种消息。

持续不断的创新在收获大量用户的同时，也让互联网业界人士对腾讯刮目相看。美国著名创业孵化器Y Combinator的总裁Sam Altman说道："对于美国，微信将是一个巨大的机会。你们任何人想做此类创业公司，我有一些想法！"破天荒地鼓励创业者在美国抄袭微信，彻底改变了互联网界"Copy to China"的行业潜规则。

作为"微信之父"，张小龙在微信的成功中扮演了非常重要的角色，而以用户为核心，让用户爽无疑是他的独门法宝。他曾经说过，真正的互联网产品是技术和艺术的结合，而很多大公司，能够过"技术"这一关，但他们缺乏的是艺术，缺乏的是哲学层面上的思考，结果就是没有让用户爽，最终只能迎来失败的结局。

德鲁克说，企业只有一个恰当的定义，这就是创造客户。其中包含了两个关键的职能，即营销与创新。马化腾"艰难决定"后的觉醒和张小龙坚持下的微信成功无疑是这两句话的最佳注解，围绕着用户的需求不断开发创新的产品，并不断深化与用户的情感连接，这才是一个企业应该要做的事，也是必须要做的事。

第2章　企业的宗旨

2.1 企业的目的是创造客户，不是挣钱机器

按照德鲁克的概念，企业的性质或本质特征，是由它的目的性决定的，由此可以对企业作出明确的定义，这就是创造客户。

换言之，企业不是资本所有者挣钱的机器，不是老板实现自我的舞台，也不是领导人提升个人社会地位和声望的台阶。其中任何一个人，任何一个利益集团，都是共同体的一个成员，共同为企业的客户做贡献，为社会正常运行创造出新的生活方式及其物质财富。

※　※　※

在功能型社会中，机构之间相互依存、相互作用，每个机构依靠向社会其他机构提供有益的功能，获取自身存在的价值。所以德鲁克指出，企业的目的应该从企业以外的角度来看，也就是从社会的角度来看，企业的目的只有一个定义，就是创造客户。因此企业只有两个基本的职能，营销和创新。

企业需要站在客户立场，满足客户需求

客户是企业的基础，客户购买及认定的价值，不是产品本身，是产品的效用，所以企业生产什么不重要，能否站在客户立场、不断提供满足客户需求的产品，才是决定企业能否繁荣的因素。

美国的西尔斯公司，在1900—1980年期间持续保持高增长，主要原因就在于不断配合美国人口形态的转变而改变自己的市场定义，提供满足目标客户需求的商品，并持续创新。

西尔斯的罗森华德，是美国的产品营销革命之父，他引领的产品营销革命，改变了20世纪的世界经济。19世纪末、20世纪初，美国农民代表一个不同的市场，需求和城市消费者不同；居住地点偏远，现有的产品配送渠道无法到达；个别农民购买力低，但整体市场庞大。

为了触及农民市场，罗森华德做了几点创新：建立邮购处理工厂，客户可以邮购到需要的商品；系统化发展商品来源，寻找满足农民需求、价格低廉且稳定供给的商品；发展真实而定期的商品邮购目录；农民居处偏远，无法收到商品前检查，因此售货政策由传统的“一旦售出，概不退货”修改为“保证满意，否则退钱”；设立人力资源组织，招募和培养企业所需人员；给员工股权激励，鼓励员工与企业共创共享。在罗森华德的努力下，到一次大战结束时，西尔斯成长为一个全国性企业。

利润是企业绩效的检验，不是企业的目的

在西尔斯的带动下，英国的玛莎百货通过在营销、创新、人力、财务、生产力、合作伙伴关系、社会责任方面设定企业目标并发展策略、集中资源、实施行动，虽然没有设定利润目标，但连续几十年持续盈利。玛莎百货的例子说明，利润是对企业绩效的检验，但不是企业的目的。

在德鲁克看来，企业主是依托企业而生的，而企业以对社会有益作为存在的理由，因此老板的使命是促成企业发挥功能，而不是把企业变成个

人赚钱、谋求私欲的工具，所以德鲁克指出，正直的品格是经理人所必须具备的。

2.2 企业的“客户原则”“贡献原则”

决定一个企业的存在价值及其存在价值的大小，是由它能为谁做什么贡献，以及做多大贡献决定的。所谓“客户原则”或“贡献原则”，这是人类社会长期以来形成的基本法则，这不是道德准则，是人类交往的基本准则，包括经济交往的基本准则。

任何一个人，你的存在价值是由你为谁，做什么贡献以及做多大贡献决定的。当别人离不开你的贡献的时候，你就有了对某个特定之人的存在价值和理由。反之你就是一个累赘，就是一个多余的人。这一点同样适合于企业内部部门之间的关系，以及职位之间的关系。每一个人都必须清楚地认识到，你的存在价值和理由是由你为哪个部门、哪个职位以及哪项工作任务或每件事情，做什么贡献决定的。由此决定了你在企业中的地位和待遇。

※　※　※

工业社会和家庭社会的本质区别是三位一体的社会结构中的一个内涵发生了改变，农业社会是从个人到家庭到社会，而工业社会是从个人到组织到社会。这里的组织指的是各类工商企业和各类机构，也就是德鲁克在管理的使命中所讲的，机构是社会的组织，其存在的目的是为了提供特定的贡献，并执行特定的社会功能。

企业通过为客户创造价值体现存在的价值

既然企业的目的是提供特定的贡献，那么企业存在的价值一定是能不能为客户创造价值、创造什么价值以及创造多大的价值决定的，它必须为客户提供商品与服务，而不是提供工作给员工或者提供红利给股东。学校的存在是为了培养学生，而不是为了老师；医院的存在是为了救死扶伤，去帮助病人摆脱疾病的困扰，而不是为了医生和护士。这便是所谓的客户原则或贡献原则，管理者必须牢记德鲁克的教诲，坚守这个原则。

企业要想永远成功，要想永恒，必须要永远有存在的价值，也就是要持续去创造客户，去满足客户。西尔斯在创业之初就确立了自己的目标——为那些与世隔绝的广大农民做贡献，并致力于不断深化与农民这个“目标客户群”的联系，因此，他根据农民的实际需要和农民朴实的品性来编制邮购目录。在城乡差距缩小后，他又由“邮购业务”转向“城市零售店铺业务”，处处关注客户，深化与客户的关系，在为客户创造价值的同时来体现自身的存在价值，获了持续发展。如德鲁克所讲，一个企业必须超越个人的寿命或世代，并对经济与社会持续产生贡献。一个企业绵延不朽是创业的重心使命，达成此使命的能力可能是对管理层最严苛的试炼。

企业的中心及出发点是客户

企业的存在价值是为客户创造价值，是去满足客户的需求，因此，在界定我们的业务是什么时，必须回到“谁是我们的客户”“客户认定的价值是什么”的问题上来。当地毯业意识到自己的客户是建筑业者而非购房者时，他们不但扭转了颓势，还创造了亮丽的成绩。德鲁克也非常明确地指出了界定“我们的业务是什么”需要方法，也需要见解，而且总是无可避免地会有人表达意见，但是意见必须以特定的、有助于提高生产力的议题为重心，并且明确了企业的目的和使命只有一个中心，一个出发点，即

客户。

明确了企业的中心及出发点为客户，企业必须遵守客户原则，去生产客户认定的价值，而不是事物或意见。客户愿意购买的是满足自己的需要，每个人的需要千差万别，苹果通过美观和舒适的体验感来抓住了客户，创造了客户的需要，而小米公司则看到了一帮手机发烧友的愿望，集众人之力去满足他们的需要而推出小米手机，驰骋市场。因此企业必须以客户为核心，关注客户的需要及其心中认定的价值，通过满足客户而成就自己。

这也符合我们中国的文化，孔子在《论语》中说过“己欲达而达人，己遇立而立人”；老子在《道德经》中写道“是以圣人后其身而身先，外其身而身存”；范仲淹在《岳阳楼记》中有过“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的名句。由此可见，对一个人来说，需要通过对他人做贡献来确立自己的存在价值，因此德鲁克说，组织都是一个工具，透过组织，人们不仅能有所贡献，亦能获得成就。对企业来说，必须通过满足客户需要，创造客户价值决定企业对社会的存在价值以及执行相应的社会功能，即企业的客户原则。

2.3 企业的“成果原则”“绩效原则”

企业作为一个经济组织，它的存在价值和理由，必须受到经济效率和经济成果的约束。必须满足投入产出的要求。所谓效率就是，投入一定产出最大，或者，产出一定投入最小，即所谓“成果原则”或“绩效原则”。

※ ※ ※

每个知识劳动者都是公司的管理者

进入21世纪，特别是互联网时代，知识的高速膨胀和快速传播，大量的高科技机器和智能化工具的运用，使得许多劳动变成机械性地简单、高效而低成本的运行。而知识劳动者在指挥着这些生产要素合理运行。公司的经济成果主要取决于知识劳动者运行这些要素的能力。

德鲁克指出：在20世纪，社会已发展为知识当道的社会。在文明社会中，愈来愈多的人需要在工作中运用知识，也有愈来愈多的工作，需要应征者接受多年正式教育才符合资格。愈来愈多的经理人或是专业人员，需要为经营绩效或结果负责。

所以知识工作者在商业机构中工作，每一个人对信息、资讯的处理要有输出的结果，使得企业内部依据流程有序运转起来，从而对外显现出价值。市场经济的本质是投入与产出之比。这一切都要归于绩效——公司的绩效、部门的绩效和员工的绩效。

每一个知识劳动者都是公司的管理者，管理着公司的有形资源和无形资产。企业的再生产的良性循环，有赖于管理者将资源和资产作用于企业的满足客户、超越对手和自身发展上。

社会的稳定运行有赖于企业的经济成果

德鲁克指出："这一代"管理阶层的主要使命，就是要先从公司开始，带动组织型社会的机构，为社会与经济、为社区，以及为个人创造绩效。要完成此一使命，首先，经理人应了解他们的纪律。他们必须了解何谓管理。

当今社会结构中，企业或机构已经成为三位一体社会结构中的重要组成，管理者必须在组织中运用管理知识，提升运营效率，扩大经营成果，

为所在社区发展做贡献，为企业员工提高生活品质做贡献。

每个企业的管理者，既要完成既定的经济成果目标，也要考虑企业的可持续发展的要求。在完成工作目标的基础上，也要使得工作者完成自我的价值实现。

德鲁克指出：经理人的首要任务，是引领整个机构达成既定目标。就一个企业来说，它意味着经理人应达成一定的经济绩效。同时，他还必须使工作本身具有生产力、让工作者获得成就感、使个人及整个社会的生活品质因而提升。

当今社会的稳定运行与健康发展，依赖的条件之一是，企业有效地为客户提供价值，获得收入，即企业有经济成果。但与此同时，不能损害劳动者本身的身心健康，并要使他们满心欢喜地投入到工作中去，发挥长处，取得报酬，改善自己的生活。人人如此，社会和谐。

经营绩效让管理者发挥正确的职能

企业的管理者同时需要跨越时间的维度，在当期的运行周期中，为客户和社会做出贡献，获得生产再循环的报酬和资金。同时也要在为未来的运行周期积累资源。特别是要关注工作者的积极性和主动性，使得他们能够获得精神和物质上的即期和长期回报，保证劳动力本身的再生产良性循环。

德鲁克指出：经理人首先应视绩效为一种技术管理。这意味着经理人必须为了组织的生存，对社会及经济做出贡献，如生产经济性物品、提供服务，以及为明日累积资本基金。然而，经营绩效更深一层的意义是，经理人应超越组织眼前的使命，超越技术管理；好的经营绩效必须使工作发挥生产力，让工作者获得成就感，生活品质得以提升。更重要的是，好的经营绩效，也指经理人扮演正确的角色，发挥正确的职能。

企业的经营绩效，不能仅仅认为是一种管理手段和管理指标，他是满

足消费者需求的一个经营活动。管理者要追求好的经营绩效，应该是投入小、产出大，劳动者身心愉悦、自动自发地创造性工作。其管理职能的发挥对社会、企业、个人均做出贡献。

2.4 企业的“员工原则”

一个企业要想存在下去，必须依靠内生的力量，必须唤醒每一个员工的良知和良心，愿意奉献自己的力量，愿意用心用力用命去做事情。所谓“员工原则”。这是一个企业能否持续维持三者平衡的关键，即“自身发展”“超越对手”和“客户满意”。

※　※　※

员工是组织管理的基础

德鲁克先生在其《管理》一书中论述，在20世纪里，社会已演变为功能组织的社会。每一项社会中的重要工作，都要由管理完善的大型组织完成。发达国家中的大部分人们，都受雇为这些组织工作。人们是这些组织的一分子，也在一个实行管理的结构与组织中谋生。

德鲁克发现了个人—组织—社会三位一体的功能社会的结构，其中组织的任务是完成社会交付的使命，即承担社会的某项功能；个人是为组织工作的，在为组织工作结果是获取个人的价值回报。

同时，德鲁克先生认为，在20世纪里，社会已演变为知识性社会。在知识社会中，愈来愈多的人需要在工作中运用知识，也有愈来愈多的工作，需要应征者受过足够多年的正式教育才具备资格。愈来愈多的职业经理人或是专业技术人员，需要为经营结果负责。

在“个人—组织—社会”三位一体的功能社会的结构中，组织承担的社会功能和使命是通过经济绩效和社会责任来表达的，作为组织中的人的贡献，是为组织贡献经济绩效或成果。在知识性社会中，员工的个人知识化成为这个时代的一个特征。

功能型社会和知识性员工社会这两种发展是相互关联的。因为组织社会来临，人们得以从事知识性工作；也因为社会上涌现了大量受过教育的人，大型机构能够运行并获得合适的管理。管理是上述两种发展动力的影响，也是两种动力发展的结果。

我们可以发现，在“个人—组织—社会”三位一体的功能社会的结构中，社会的使命或分工的达成，需要组织完成其使命和承担其功能。而组织的使命是取决于其外在贡献即向谁做贡献，如何让组织能够有效地为外在做贡献，又取决于组织内部的人，即个人员工通过什么来进行有效的组织，员工原则就是表达组织起来的逻辑基础。

权威的正当性是遵从道德原则

功能性组织作为实现社会目的的工具，其重要性可能要比一万年前劳动分工的重要性更大。它潜在的意义不是“私人欲望成就大众福祉”，而是“个人专长成就社会福祉”。这就是正当性的基础，权威即建立在此一道德原则上。

在三位一体的功能社会的结构中，组织的出现和功能的定义，为功能社会的运作即和谐社会的建设提供了真正的工具，也真正统一了个人专长和社会福祉的关系，解决了亚当·斯密一直担心的个人私利的膨胀问题。这不但是逻辑上的统一，也是路径和方式的统一，真的为人类找了共同的行为模式和规范，这些规范和模式就成为了人类共同认可的道德准则。凡是遵从了这些道德范畴的行为，都会真正的带来权威。

德鲁克在其《管理》一书中论述，领导层不仅要让组织发挥功能、创

造绩效，其所作所为也需要有正当性（legitimacy）。它必须为社区接纳，被认同它“应该”存在于该社区。

“正当性”是一个很模糊的观念，没有明确的定义，但非常重要。没有正当性的权威，和恃强凌弱是差不多的。而现今社会的领导阶层——也就是今日的经理人——非依赖权威来完成他们的功能不可。但是，传统施行权威的基础，经理人一个也用不上。一个人有良好家庭背景，或靠奇迹所取得的权威，与一个人靠民主的选举方式，或凭其拥有偌大的私产所取得的权威并无二致，都无法让经理人获得正当性。经理人因为有好的表现，所以能掌管事物。但光有良好的表现，绝非取得正当性的坚实基础。

根据公共选择理论，人们只会对权力的来源负责，那么组织中的管理阶层的权力来源是什么？即合法性、正当性的伦理基础是什么？不是良好的家世，不能靠奇迹，不能靠选举，或偌大的个人私产，或者管理层的良好的表现。

德鲁克先生认为，经理人被他人认同具有正当性的权威，必须以道德为依据。经理人必须以道德承诺为基础建立权威，而承诺必须阐明组织的宗旨与特性。

道德是一种社会意识形态，它是人们共同生活及其行为的准则与规范。只有管理阶层的权威是来自于人们无异议的共同行为准则和规范的道德基础上，其权威才没有争议，才具备天然的正当性和合理性。那么这些原则就是组织建立的基础，是企业员工共同认可并组织在一起去完成社会使命的精神原动力，是组织内生力量的源泉。

组织对社会的贡献来自于组织内部员工个人的成果

管理阶层是为其所属组织服务，而组织又为其所在社会及社区服务，欲维持自主的管理阶层，此组织的宗旨、特性与本质都必须以道德原则为基础。道德原则只有一个，亦即组织的宗旨，乃至于管理权威的基础应

为：发挥个人的专长。不论身为个人或社区的一分子，组织都是一个工具，透过组织，人们不仅能有所贡献，亦能获得成就。

亚当·斯密认为，人类间之所以会产生动物所没有的分工合作，是由于人类的利己性。即是说，人类是在为自己打算的前提下，更好地交换、买卖而不知不觉地产生了分工，且，人人自利的基础是基于道德的。

德鲁克为一个由个人、组织、社会三者构成的功能社会找到了一个运作的逻辑，这样的逻辑可以使整个社会处于一个真正的和谐状态，个人可以得到真正意义上的价值实现。这就需要功能社会中的组织，其运转的逻辑需要建立在每个人都愿意遵守的道德准则上，这些准则的核心就是人们的生存、工作、生活规范的劳动分工的基础上，分工就是要发挥个人的专长，并能够获取个人的价值。个人专长得以发挥，个人专长的成果也就成为对组织的贡献。

2.5 企业的“合作者原则”

任何一个企业，都必须在产业联系中经营好自己的生态链，与相关利益者和合作者共享短期利益和长期价值。所谓“合作者原则”。

任何强大的企业，都必须依托良好的生态谋求长期发展。离开了良好的生态，任何企业都将成为濒危动物。企业对生态环境或社区的影响负有直接的责任和义务。企业对于经营好一个良好的社区或生态链环境，具有不可推卸的责任。

企业的权利、义务、责任不能局限在他的生产经营领域，不能局限在经济活动领域。社区和社会人文环境的改善、生活品质的提高越来越依赖工商企业的经济活动能力及其创新能力。

※ ※ ※

成就他人，达成自己

“合作者原则”即与合作者之间结成利益共同体，共创成果共享利润。合作者可以是产业链中的，也可以是投资人——利益相关者，原则也很简单，平等互利，这也是人类社会通行的法则。玛莎百货明白这点，所以玛莎百货为它和供应商之间的关系设定了发展目标，他们成为了利益共同体。供应商和玛莎百货的合作关系越成功，就会越依赖玛莎百货，保护供应商不受到玛莎百货的剥削是公司管理层关切的课题。因此，玛莎百货发展“垫款”制度，一改18世纪英国工业化前剥削上游供应者，使其贫穷而缺乏保障的做法，而是尽力使供应商获得利益，获得保障。玛莎百货也因此获得了长期的发展，即成就他人，达成自己。

让专业的人来做其擅长的事

NASA作为一个政府机关，组织了许多独立的组织，包括政府机构、大学、个人及最重要的企业，他们一块共同致力于同一个任务——美国的太空发展工作，为人类的进步和社会的发展做贡献。在与NASA合作的企业中，有的非常大，有的则相当小，它们都属于团队中的“伙伴”，而不是转包商。

由上面的例子看出，合作则是让专业的人来做其最擅长的事，他遵循组织的最基本原则——共创和共享。因此，政府和企业共同合作，一同解决我们遇到的社会问题，共享资源分享利益，共同经营好一个良好的社区或生态链环境。德鲁克说，未来会有越来越多由政府与企业组成的团队共同合作的任务，并视情况决定由谁担任领导角色。这类任务包括环保、节约世界资源、大城市的问题、技术与社会的研究等。

企业在某个经济阶段或自己不擅长的领域可以通过合作获取新的技术

和资金，快速进入新的领域和新的市场，与合作者共享“成果”，共同成长。在某个经济阶段，规模小的企业可以通过外部资本或外部技术支撑自己的成长，所以国外投资人通常愿意与已建立市场地位且已经有不错创业表现及管理能力的人士合作。

日本财团的经营模式便是做产业链的组织者，与合作者共创共享，构建一体化的关系体系。德鲁克《管理的实务》一书中提到日本大型企业、供应商以及配销商，都是在一种类似于NASA与其供应商、代理商以及伙伴的关系中工作。某些时候，日本大型企业对其供应商具有完全的拥有权，但更多时候，他们对供应商只有少数拥有权，或根本没有拥有权，供应商仅仅是被整合进“系统”。同样的，日本大型企业也经常倚赖贸易公司，这些贸易公司是独立的，也是被整合的。在这些大型公司的关系间，形成了一种产业团体（Zaibatsu，财阀），这个团体可与NASA为了自己所需而发展的关系相提并论。总之，“合作者原则”就是要与合作者一起平等互利，共创共享。

2.6 企业的宗旨，即“组织原则”

上述这些原则，包括客户原则、成果原则、员工原则和合作者原则，决定了一个企业的存在价值和理由。因此这些原则应该成为企业组织起来的基本原则，成为企业的“组织原则”。

离开了这些原则的确立和践行，企业就难以存在下去，就没有存在下去的理由。这是创建一个企业必要的、必不可少的原则。这并不意味着一个企业可以依靠这些原则持续存在下去。企业的持续发展，还需要有其他因素和条件，甚至还需要有机缘。

这些原则的总和为企业的宗旨。企业宗旨就是企业种子，就是企业的

DNA。企业生命体的诞生、延续和发展，有赖于企业宗旨的形成。

企业系统未来的发展，包括生根、发芽、开花、结果，能够创造出何种意义上非凡的成果，最终取决于这颗种子及其DNA。企业毕竟不是一个生物不是一个生命体，它的生命是人为赋予的。而这个生命体的特征及其活力，是由企业领导集团在何种意义上愿意接受并践行这些原则决定的。

作为组织原则，任何人都不能违背，否则就会威胁到组织的存在，削弱组织起来的力量。企业在遇到重大问题的时候，都需要用这些原则来加以鉴别并做出选择。

组织原则，企业的宗旨，不是价值观。尽管它以价值观或价值理念的方式存在。

作为价值观，企业允许每个人保有自己的价值立场与主张，允许多元文化或亚文化的存在。而且这种多元文化的存在，有利于企业持续发展，所谓君子和而不同。

作为企业的宗旨和组织原则，任何人都不能违背和相抵触。任何违背组织宗旨和原则的行为，都会削弱企业的根器，动摇企业的事业基础。不遵循企业宗旨或组织原则的人，是不合格员工。需要予以纠正或辞退。

※　※　※

德鲁克认为分工是实现社会目标的有效工具，组织也是实现社会目标的有效工具。面向未来，分工和组织的原理原则不会改变，会改变的是分工和组织的方式。过去是从分工到组织，未来是从组织到分工。从产业组织开始，利用互联网手段直接建立起供求者一体化的关系体系。

“个人—组织—社会”三位一体的社会结构不会改变，会改变的是社会结构的组织形态。未来的组织形态是以社区化的方式出现的，德鲁克把这种组织形态叫共同体。分工的原理和原则是每一个个体都要发挥自己

的长处，并且在一体化的关系体系中获取个人价值的最大化。组织的原理和原则是要每一个人都能够按照组织的要求去做，最为根本的是共创和共享。这样一个社会才有希望，才有可能在最大限度上发挥每一个人的主动性和创造性。

经理人权力来源的合法性必须建立在道德基础上，而不是建立在强制基础上，以道德原则为基础建立合法性，就要阐明企业宗旨，也就是企业的组织原则。企业的组织原则涵盖四项原则：客户原则、员工原则、合作者原则、绩效原则。

企业内部需要确立一个原则，让每一个员工愿意去做贡献，企业必须为其他企业或客户做贡献，才能获得自身的存在价值。在组织内部最重要的是确立这个原则，才能为客户创造价值。所以首先确立的是客户原则。

要使客户满意，必须使员工满意。必须不断地激励与约束组织成员持续地为客户做贡献，并及时地提高报酬体系的总体水平与质量，使之具有外在竞争力与内在吸引力，不断满足全体员工在利益与成就上的需要。每个人都有自己的个人利益，每个人都想发挥自己的长处，真的愿意为组织做贡献，并在组织中获取个人的价值最大化，这是一个人加盟组织最为重要的动机，因此要符合员工原则。

必须以更加开放的心态来面对未来，依靠双赢原则，在更高的价值创造基础上，与产业相关者展开真诚的合作，激活组织的各项要素资源，使客户的需求及时转化为商业价值。把产业相关利益者组织起来，就是共享共创的合作者原则。

绩效原则（成果原则）是企业的组织原则之一，是企业的基本原则。绩效原则首先是满足企业生存的基本目标，实现财务目标、生产目标、服务目标，是企业的基本的考核目标，绩效考核目标实现，对社会、企业和个人三位一体的整个系统做出贡献；其次使基层员工获得成就感，生活质量上升，生活品质提高；最后使高层经理正确地做事，做正确的事，使企

业更有前途。

2.7 企业文化不是老板文化

这些原则是人类社会在不断交往中获得的共识，是人类社会自身创造的真理。

任何企业都必须建立在不言而喻的真理基础上。而不是建立在老板的价值观基础上。除非老板的价值观合乎不言而喻的真理。

企业文化说到底也不是什么老板的话，而是一种价值观。企业是一个道义组织，企业的领导阶层必须是一个道义集团而不是一个利益集团。企业在利润之上必须有更高的追求。这是企业与生意的区别，这是企业家与生意人的区别。企业不是一桩生意，一笔买卖，企业家不是生意人。

※　※　※

企业应该肩负社会责任

德鲁克指出，新的企业社会责任观念要求企业对社会问题、社会与政治目标负责任，成为道德良知的维护者、社会问题的解决者。在此过程中，实现企业的良性持续性成长，实现企业建立的基础为天道或者说是真理，即“成人达己”。

德鲁克作为一个社会生态学家，他提出企业作为“个人—组织—社会”三位一体的社会结构中的核心环节，它的持续稳定发展是社会正常运行的关键。所以，企业不能自我定义，不能以利益最大化为目标，而要有社会责任观念，如果企业不肩负社会责任，就没有人能够负起这个责任，社会自然也无法实现良性运作。尤其是在西方多元化的组织型社会中，政

府已不再像政治理论中所主张的那样有能力充分代表或保护公众利益，政府往往代表的是既得利益集团包括大财阀的利益，甚至为了党派的私利相互否决，导致社会大众的利益无法得到真正保护。在美国，两党制已经演变成“否决政治”，政党为了选票和背后利益集团的私利而相互否决，不顾大众的利益，甚至导致政府关门，貌似民主，实则劣政。因此，在这种形态的社会中，企业更必须慎思他们可以且应该肩负的社会责任有哪些，在什么领域以及其目标是什么。

而要担当并实现企业的社会责任，针对企业的所有者和管理者，德鲁克指出，领导阶层不仅要让机构发挥功能、创造绩效，其所作所为也需要有正当性。而且，它必须为社区接纳，被认同它“应该”存在于该社区。德鲁克的这种说法，可以理解为“利益、事业和命运的共同体”，即企业作为一种组织在运营中，不仅考虑到自己的利益、事业和命运，同时将其同所在的社区和地区的利益、事业和命运进行有机地统一，形成广义上的共同体，在这个过程中成就了所在社区和地区的人们，从而也实现了自己企业的持续性经营。这样，企业就是建立在“成人达己”的天道或者真理的基础上。在当今社会背景下，社会资本投资模式逐步得到社会的认可，也就是说，投资的目的首先是为了社会效益，而经济效益是一个自然的结果。

印度亚拉文眼科医院是个典型代表。它是由一个退休的眼科主任建立起来的，开始只是家拥有11张床位的诊所，现在已经是世界上最大的眼科医院集团，在印度有5家分院，它真正实现了非盈利性医疗机构的社会责任。比如，它的收费模式很特殊，分成高中低三档，其中低档面向穷人，完全免费。这种模式得到社会大众的认可，更得到医院所在地社区的高度认可。

追逐利润无法保证基业长青

现代的诸多企业或者公司，把追求利润最大化作为他们建立的基础和

目标。德鲁克曾经指出，利润最大化概念的危险在于，它使获利力变成一个迷思。然而，利润与获利力其实很重要，而且对社会的重要性甚至远超过对个别企业的重要性。只不过，获利力对企业及企业的活动而言，是一个限制因素，而非终极目标。

实际上，追求利润最大化会导致财富不断向寡头集聚，导致社会矛盾不断加剧，最终让富人也无法获得安全感。追求利润最大化的企业所有者和管理阶层不是企业家，充其量是生意人，这也是导致大众认为“无奸不商”的重要原因。换句话讲，我们中国人至今没有解决经商与做人之间的关系问题，没有得到有机统一，而日本商业之父涩泽荣一的《论语与算盘》则很好地解决了商业智慧与处世哲学的统一性，值得我们国人好好学习。

当然，企业还是需要利润，德鲁克强调了这一点，企业通过经营活动获取利润是很自然的，否则无法达成企业的其他目标，尤其是社会责任。

德鲁克进而提出，利润本身并不是一个目标，但对企业、企业的策略、企业的需求以及企业的风险而言，利润却是个“必需品”，因此企业必须客观地设定利润需要目标。但是，“利润需要”只是企业八个领域目标中的一个而已（八个主要领域目标：营销、创新、人力组织、财务资源、实体资源、生产力、社会责任、利润需要）。

从这个角度来说，作为一个企业家必须清楚企业的使命，企业的领导阶层是一个道义集团，进而清楚企业的目标，而利润是企业经营生产发展的必需品，不是企业的目的。如果没有这个意识，那么充其量只是一个生意人，企业的领导阶层就变成了一个利益集团。当一个企业的领导阶层以利益为导向的时候，所谓的企业文化建设就成了一句空话，基业长青就变成了妄想。我们的社会要稳步发展，需要大量的企业家，大量有使命感和社会责任感的企业家。



案例 | 华为的故事

六个人，两万元创立华为

1984年，技术军人任正非从部队辞职，第一份工作是在深圳一家电子公司任总经理。由于商业经验匮乏，在一个项目中，被人骗了200万元，且背负巨债被迫离开工作岗位。迫于生计，与五个朋友勉强凑了两万元创办了华为公司。

一开始做倒买倒卖的生意，只要挣钱就做，先后倒卖过气浮仪、火灾报警器、甚至减肥药。一次偶然机会，任正非从朋友处得知电话程控小型交换机的市场需求很大，于是萌生了做这个生意的念头。一番市场考察之后，选定了代理香港鸿年公司的HAX交换机。华为选定的这款交换机，与当时市场上售卖的其他交换机相比，比国产质量好，比纯进口又便宜，加之公司注重售后服务，很快就在市场上脱颖而出。

当时的市场需求非常火爆，供不应求。华为毅然决定要自主研发，很快便推出了48门交换机。虽然产品质量一般，但价格低，销售团队深入广大农村市场，以良好的服务迅速赢得了市场，短短一年，销售额竟然也突破了亿元大关，员工数量也迅速扩大。

华为想要“三分天下”

1992年，任正非第一次出国，要去美国取经，寻找实现三分天下的梦

想的方法。在德州仪器总部、在IBM总部、在硅谷，让任正非感慨的不只是这里的科技发展水平，更震撼的是这里人们如火如荼的奋斗精神。回国后，感受到巨大差距的任正非决定背水一战，集中资源，对决战未来的程控交换机技术进行聚焦攻关。经历了无数次失败先后投入了上亿资金，几个资深技术员，一群刚毕业的学生，在极为简陋的条件下，终于推出了自主知识产权的数字程控交换机。

1994年，第一届北京国际通信展，任正非豪气冲天地说："10年之后，电信设备市场将会三分天下，西门子、阿尔卡特和华为。"

1996年，即华为公司热火朝天、不屈不挠地奋斗了八年以后，已经成功完成了一次创业。正如任正非自己说的那样："华为第一次创业的特点，是靠企业家行为，为了抓住机会，不顾手中资源，奋力牵引，凭着创业者的艰苦奋斗、远见卓识、超人的胆略，使公司发展到初具规模。"公司发展的第二个阶段是规模化经营，为了实现健康良性的可持续发展目标，公司必须真正进入管理状态。任正非当时的思考是必须要把人格魅力、牵引精神、个人推力变成一种氛围，使它形成一个场，以推动和导向企业的正确发展。用任正非的话说："氛围也是一种宝贵的管理资源，只有氛围才会普及到大多数人，才会形成宏大的具有相同价值观和驾驭能力的管理者队伍，才能在大规模的范围内共同推进企业进步，而不是互相抵消。"所谓"力出一孔，利出一孔"。

当时的通信市场需求急剧增加，市场成长潜力巨大。华为公司的主要经营问题就是如何抓住市场机会，运用超常规的市场运作手法抢占先机，迅速扩大市场份额。此时，华为已经有七八百人，每年有八九个亿的销售额。面临如何从农村市场向城市市场转型的问题。市场的迅速扩张带来了企业对人才需求的增加，机会牵引人才，华为实施了掠夺性的人才政策，在北邮、清华等名牌高校一次性扩招五千人之多，员工数量成倍增加。但员工队伍的急剧膨胀也给华为带来了一系列的管理问题。员工过千了，工

资怎么发首先就是一个尖锐的问题，好多人老板都不认识了，做得好坏、能力高低，怎么评价？谁来评价？钱分不好，员工的动力哪里来？另外还有一个致命的问题：任正非发现自己与中层领导的距离越来越远，自己无法及时了解下属的工作状况和想法，而员工也越来越难以领会他的意图。下面的人天天在猜老板在想什么，觉得老板在说“鸟语”；老板觉得下面的人悟性太差，“笨得像猪一样”，双方无法有效沟通。这导致华为在高速成长过程中，老板与员工之间对企业的未来、前途命运、价值观都无法达成共识。任正非是一个忧患意识和危机意识极强的企业家，他认为企业越是高速发展，越是发展顺利，越容易忽视隐藏在背后的问题，因此如何有效提升企业内部的管理能力成为任正非的心头大事。

此前，华为已经制定了很多规章制度，很多员工甚至把问题归咎于公司制度太多，没有统一性、无所适从。于是任正非思考能不能先搞一个东西出来，把华为公司的发展历程进行系统梳理和提炼，尝试找出一些共性的、规律性的东西来。

《华为基本法》将核心价值观统一于客户原则

1996年3月，由人大教授彭剑锋、包政、黄卫伟等人组成了华为管理大纲起草小组，后来任正非受香港基本法的启发，建议将管理大纲改名为《华为基本法》。

《华为基本法》的主体结构由两个部分组成：一是核心价值观，强调追求什么，不追求什么，以及为什么要有这样的追求；二是基本政策体系，强调如何追求，强调系统的做事原则。“追求什么”，决定你的处事原则；“怎么追求”，源于你的核心价值观。只有这样，才能长期保持良好且稳定的心态，挡住外来诱惑；才能长期保持行动上的内在一致性，使行动具有力量；才能获得内在的信念与外在的信誉，不断摆脱困境，赢得普遍的尊重与支持。

华为人的追求是实现客户的梦想，是要成为电子信息领域中世界级的设备供应商，如此就没有别的选择，必须集中精力于既定的战略经营领域，约束自己的行为，抵制各种可能的诱惑，永不进入信息服务领域。只有这样，背水一战，才能使组织内生命力的源泉喷发出来。

华为人要想成为电子信息领域中的世界级企业，就没有别的选择，必须依赖认真负责且富有才干的员工，依赖技术进步，依赖产业价值链中一切可以依赖的力量。

华为人要想依赖一切可以依赖的力量，就没有别的选择，必须使华为的行动合乎道义，合乎产业社会的道德真理，合乎产业社会的法则。由此决定华为的基本目标、成长与成长方式、价值分配，以及各项战略、组织与人事政策，确立起系统的做事原则。

华为追求实现客户的梦想，换言之必须真诚对待客户，这是不言而喻的真理。华为人把这作为组织原则，写进了《基本法》，意思是，任何人在任何情况下，都不能违背这个组织原则。

这就是华为人几十年如一日坚守的“企业之道”，始终以客户为中心，围绕客户的需求，不遗余力、制心一处，以实现客户的价值为使命追求，点点滴滴、锲而不舍，从平凡走向伟大，从农村市场走向全球市场，成为一家令世界尊重的全球性大企业。

如果说，组织原则是企业永续经营的“天道”，还必须要有能够承载这种使命、追求的结构化能力，这就是企业的组织能力。因此，华为还必须通过组织能力来发展出为客户创造价值的能力。

知行合一，华为通过组织能力为客户持续创造价值

经过二十多年的发展，华为已经发展成为一个有十七万知识劳动者组成的有机体，成为了全球通信行业的领先者。华为是一个知识密集型的企业，如何将庞大的资源和知识管理体系聚焦到战略核心业务领域，按照压

强原则，实现力出一孔和利出一孔是非常有挑战性的，这也是华为如何从游击队进化成为王牌正规军的必由之路。

按照德鲁克的思想，企业应当通过目标导向、成果导向和贡献导向，使系统有效率，使员工有成就，以充分调动知识劳动者的主动性和创造性。如何才能按照德鲁克的指导思想去实现这样的目的呢？

华为必须将核心价值观通过流程方法来有效地落地才能实现这样的目的。从1998年开始华为做出了一个别人不理解的抉择，花五年时间、十五亿巨资从IBM引进了IPD（集成产品研发体系），有效解决了知识工作者之间的劳动关系和利益关系，重构了华为内部价值创造、价值评估和价值分配规则，研发体系由技术导向进化为客户导向，彻底重构了产品研发流程。具体说，就是把研发流程分解为流程、阶段、任务和活动，并进行规范化、责任化和可评估化，激活知识工作者梯队，把产品研发当作一种投资活动，产品研发是基于市场的创新，按照为客户创造价值的原则来评估成败。IPD的流程经过多年持续改善，彻底将华为的职能化部门结构改变成为了流程化的部门结构，实现了扁平化和高效率，使价值创造的流程统一于客户原则。正是基于客户原则构建的产品研发流程爆发出了强大的内生力量，成为了华为的核心竞争力，这就是华为的结构化组织能力。

华为的生存和持续发展，对内立足于统一的组织原则和强大的组织能力，对外还必须在竞合的产业链中，谋求战略地位和构建合作者一体化关系。

竞合有序，坚持合作者原则，立足于构建良好的产业生态

2016巴塞罗那世界通信展，在华为的展台上有一棵树，上面树枝接了很多果实。这棵树就是华为的大数据管道，树上的果实是成百上千家内容商和运营商的业务。

两千多年前，战国时代的谋略家苏秦和张仪，周游列国，劝谏君王

相将，布道“合纵连横”，以求统一天下。而今华为进军全球通信市场的过程中，却一直蓄势谋求可持续的产业生态。华为在《基本法》的第一条中就明确表示：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”充分尊重运营商的客户地位，与合作者构建良好的生态关系，共享短期利益和长期价值。

华为几乎与所有的竞争对手都合作过，都握过手。2002年，华为与NEC、松下通信成立合资公司，致力于3G移动手机开发；2003年底，华为与美国3Com公司成立了合资企业华三，致力于数据通信产品的开发与销售；2005年，与西门子合资成立鼎桥通信技术有限公司；2006年2月，华为与北电成立合资公司，共同开发“超宽带”项目；2008年2月，华为与赛门铁克成立华为赛门铁克技术有限公司，同年12月，与全球海事系统有限公司合资成立华为海洋网络有限公司。

十几年过去了，华为履行自己的承诺，与供应商和运营商和平相处，共同构建良好的产业链生态。在竞争激烈的电信市场，和这些电信巨头有竞争、有冲突，更有分工和合作。华为中标的大合同中，如果其中有爱立信或者其他公司更强项，华为就会主动要求与对方合作，共享成果。尤其在供应链上，华为下大力气构建了集成供应链管理体系，转身成为产业生态链组织者，赢得了普遍的尊敬。

总裁任正非在巴展接受采访时候说过：“我们在欧洲的份额也不能太高，我们也要给竞争对手留有生存的余地。所以有时别人说我们定价高，我们定价不得不高，我们如果定价低就把别人都整死了。”类似的事情在历史上曾经发生过：比如早在20世纪80年代，石油危机刚过去，美国生产的大马力车型不可避免地走向衰退，1981年美国三大汽车公司不约而同地出现亏损，此时日系汽车却因为价格低廉、油耗经济等特点迎来了迅速发展期。日系车的发展让美国汽车企业出现了恐慌，美国政府要求日本“自

愿”减少对美国汽车的出口，并且要开放日本国内市场，停止高关税，允许美国汽车企业进入日本竞争。日本迫于无奈，只得答应。

在产业生态链的角度上，华为公开表态，“要和这个世界共同发展”，“要向爱立信和诺基亚学习在GSM低门槛，要向谷歌和苹果学习开放和链接千万家公司一起发展”，建立一种规则，这种规则是有利于所有人发展的，实现共赢。华为已经明确公开宣称，即上不碰数据，下不做业务，专心致志于数理连接。

华为总裁任正非说：“我们在全球开展业务的目的不仅仅是增加销售获得利润，更要在当地进行投资，创造就业，缴纳税收，推动当地的科技进步，对各国的发展做出应有的贡献，从而建立双赢的商业生态环境。”

竞合，不仅仅是一种策略，更是一种商道。

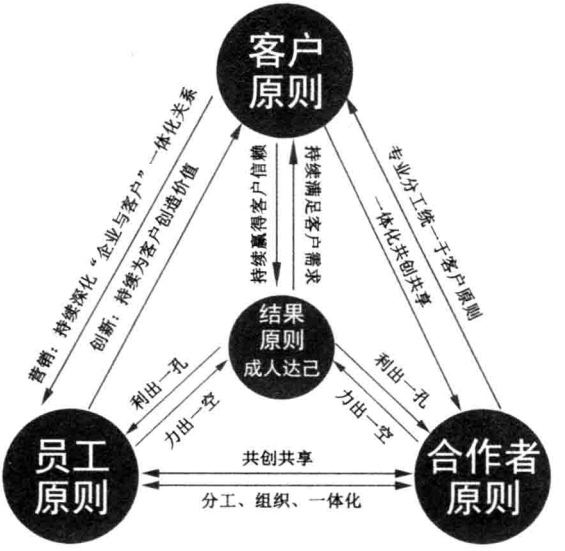


图2-1 华为的企业宗旨

第3章　企业的使命（企业存在价值——时间维度）

3.1 使命是企业的一个长期目标和任务

一个企业要想长治久安，持续稳定发展，必须自存高远，必须以更长的时间跨度来思考自身的存在价值和理由。必须考虑时间维度上的事情，平衡一个企业短期业绩最大化和长期价值最大化之间的关系。只有长治久安的企业，才能给员工以生活的保障，心灵的归属，做人的尊严。才能从根本上唤醒全体员工的良知和良心，使全体员工为企业、为社会的正常运行做贡献。

※　※　※

思考和抉择企业的业务

企业存在于社会之中，企业的目的和任务就是为了实现其特定的社会功能，而对于一般的商业企业，社会功能其实就是经济绩效。使命作为企业的一个长期目标和任务，就是长期的经济绩效，有长期的经济绩效企业才能长期生存和发展。

所有企业都希望基业长青，持续谱写自己追求卓越的成长节奏，这就要求企业必须着眼于长期的价值追求，必须清晰地定义企业长期的目的和

使命，发展出对应顶层设计和组织建设机制，即所谓长治久安。按照德鲁克对企业业务定义的逻辑，反省我们的业务是什么，我们的业务应该是什么，我们的业务将是什么。换言之，就是要思考和抉择我们现在的业务、应该的业务、将来的业务，平衡我们短期和长期价值追求。企业有了明晰的目的和使命，才能根据内外部生存环境设定经营的目标、发展的策略、实施的战术。

发达国家的很多世界著名企业在企业成长之初都经历过对业务的反省和波折，但却因为做出了正确的抉择，有机会成就了卓越的企业，成就了卓越的社会贡献。

美国西尔斯百货曾经是世界最大的百货零售企业，在20世纪初开始把经营重点放在预期未来美国家庭形态和需求，根据长期预测结论，规划和发展最适宜的产品和服务。这种主动预测和依据美国人口形态转变而转变的业务模式始终走在市场的前端，其业务不是立足于满足客户当前需求，而是以更长的时间跨度从企业之外的角度思考其自身的存在价值，主动识别主流市场，把预期的主流市场转变成真正的大众化市场，把重心放在长期创造客户而非销售产品给客户的短期模式。同时西尔斯百货是真正把营销当重心的企业，辅以多维度创新来实现其长期的业务策略。

在20世纪20年代，英国的玛莎百货通过仔细研究西尔斯百货后，重新思考其目的和使命，将其业务使命定义为颠覆19世纪的阶级结构，这显然不是短期利益的考虑，而是一个着眼未来的长期价值取向的考虑，更是一个从企业之外看企业存在价值的思考，即玛莎百货要为社会发展做出贡献。基于此，玛莎百货开始从低价百货连锁商店向专注于服饰业的连锁百货转型，在数年后成为英国服饰与纺织品的领导零售商，并一直保持几十年。在其业务目的实现期间，招募职业经理人、设定明确可行的多维度目标和制定评估方法、动员企业的全部资源、唤醒人力资源持续改善关键资源的生产力。玛莎百货的成功推动了英国阶级结构的成功演变，培养出一

批批优秀从业者，为社会进步做出了卓越的贡献。

着眼于长期价值，才能生存于市场竞争中

美国电信业巨头AT&T公司在19世纪末期，提尔主张核心业务是服务时，全公司却没有完全意识到，并罢免了提尔。经过了十年左右的煎熬和接管风险后觉醒，重新请回提尔，核心业务——电话业务正式定义为公共资源为普通用户和政府机构服务，发展出以服务为宗旨的业务功能体系。外部以公众管制委员会为主体的绩效管理体系，内部建立有效的约束和激励机制，树立全美电信业服务的标准，唤起职业经理人和员工的活力，使企业成为公共电信事业服务的标杆，确保公司自身的长期存在价值，并在后来的几十年里始终如一，成就了美国的电信发展史。可见，即使AT&T这样著名的公司也走过弯路，但是因为发现了长期存在价值才重回正道，有效避免了被接管的风险，解决了持续生存的问题。

面对激烈的市场竞争，中小企业没有足够的财力和物力砸出机会和市场，只有立足于长期价值追求，从创业开始阶段就要不断地修正企业的目的和使命。在中国企业中老干妈专注于辣椒酱和拌饭佐料业务、华为利用压强原则聚焦于电信业务、万科拒绝多元化诱惑只作房地产业务的成功成长史都在揭示出一个普遍的真理，企业只有通过清晰定义目的和使命，正确地平衡短期和长期的利益，着眼于长期价值，才能够长期生存于激烈的市场竞争。在华为，企业从90年代就建立《华为基本法》和内部虚拟股权激励机制，解决了企业和员工价值评估和利益分配的问题，员工为企业的长期的服务中，解决了生存问题，建立了对企业的信任和自身的尊严，使员工愿意成为企业的事业伙伴、利益伙伴，而企业也遵循成就员工实现自我的天道，使员工和企业成为了命运共同体，即员工和企业成为一体，为企业实现社会价值。

3.2 企业的使命不能偏离天道

要想使一个企业在产业社会中，长期存在下去，就必须遵循天道，所谓天不变道也不变。

一个企业可以因天道的改变而寿终正寝，但不能死于无知，违背天道或天理。人类社会的天道在于民心之中，在于依据民心所建立的社会规则及其制度性安排之中。

※　※　※

天道，指世界运作永恒一切的规则和道理，无论对于企业管理，还是人类社会运作而言，都存在着运作规则和道理。

为了使企业的使命不偏离天道，我们首先要明确什么是“企业的使命”。关于企业的目的与使命，德鲁克提出了以下一连串简单而浅显的问题，并给出了明确的方法和策略：

谁是我们的客户？
我们的业务是什么？它应该是什么？
我们的业务将是什么？

德鲁克提到，企业目的与使命定义，唯一的重心和出发点就是客户，即“客户定义企业”。企业并不是由公司的名称、章程或成立公司的宣言来定义，而是由购买产品或服务以满足欲望的客户下定义，满足客户是每个企业的目的与使命。

《华为基本法》在其第一条宗旨中，就明确提出了华为的追求是“在电子信息领域实现客户的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业”，统一了华为公司员工们的意志。在任正非看来，华为的成功来源于“以奋斗者为本”，但从管理的角度来看，华为的成功源自于“满足客户的需求”。

德鲁克提出，在公司一直很成功时，认真思考“我们的业务是什么”这个问题，是一个好的时机。让组织中的任何一个人都能明确目标，看到未来的共同愿景，让整个组织朝着一个方向努力使劲。待到企业陷入困境、无法生存时才思考“我们的业务是什么”是最坏的思考时机，也是这些企业往往会遭遇到挫折和失败的最主要原因。

回答好“我们的业务是什么”，就必须从客户的事实、状况、行为、期望及价值着手，找到客户真真切切的需求，而并非是头脑中想到的客户需求。

因此，作为一名企业的高级经营者，就应在“谁是我们的客户”“我们的业务是什么”的基础上思考“我们的业务将是什么”，必须从人口统计学着手，分析、预估未来人口的特征，从大数据的角度和发展的眼光，周密思考“我们的业务将是什么”。

随着时代的大车轮滚滚向前，客户的需求也在发生翻天覆地的变化，因此企业从前的业务、现今的业务、未来的业务也会发生者相对于巨大的变化。因此，德鲁克提出：有计划舍弃不合时宜的目的与使命和决定从事什么新业务同等重要。

只有谨慎思考这些问题，进一步明确企业目的与使命，才能使得企业经营之路不偏离天道，坚定不移地让战略引领企业发展，集中优势去打一场“知己知彼”的持久战。

3.3 皮埃尔兄弟确立企业使命的过程

德鲁克专门讲了一个案例，讲述了皮埃尔兄弟在18世纪创立商业银行时，是如何确立使命的。

他们依据圣西门和萨伊的思想，认识到资本主义生产方式的力量源泉，积聚和集中的杠杆（圣西门），认识到是企业家的创新精神和胆识，自觉应用这些杠杆来创造财富。由此确立了商业银行在产业社会中应该扮演的角色以及使命定位。这就是引导社会资本的流向，并促使企业成为有意识的产业开发者。

南北战争之后，这就成为美国银行普遍的使命。这就诞生了美国一大批J.P.摩根这样的银行家，及其投资银行业务。上个世纪90年代，摩根把资本引入中国的乳业，并促进牛根生这样的企业家走上了产业开发的道路。摩根也因此获得了在中国资本市场的大笔回报，从而确保投资人长期的回报。比起保险业务，投资人能够依靠投行业务，获得长期生活的保障，过着体面的生活。

※　※　※

现代社会是机构社会，工商企业和机构是社会再生产循环的主体，每个机构以对社会有益作为自身存在的价值和理由，因此企业需在产业社会中确立自己长期的使命和目的，在使命的指引下，实现自身的社会价值。

设计发展适当的产品和服务创造供给来源

美国的西尔斯公司，是一家零售企业，自上世纪初成立到上世纪80年

代，一直表现出稳定的增长态势，并最终成为全世界最大、利润最高的零售企业。虽然零售业是老旧且成熟的产业，然而依靠使命的牵引，西尔斯公司的表现优于同时期包括通用汽车在内的其他企业。

西尔斯的经营重点一直放在预期未来美国的家庭形态及其需求，根据长期预测结果，设计并发展适当的产品或服务。西尔斯可能是美国第一个真正以行销为重心的企业，彻底实行“全面行销策略”（totalmarketing approach）。也就是这个把重心放在创造供给来源，而非销售产品给大众的行销策略，使西尔斯不论在营收或获利上都呈现惊人成长。

使命要适应市场的变化

19世纪末20世纪初，美国农民代表一个不同的市场，农民的需求和都市消费者不同，单个农民的购买力较低，整体市场庞大，但当时没有配销通路能够到达。西尔斯公司的董事长罗森华德，确立了为美国农民提供大众化商品的使命，针对农民的特点，做了发展邮购业务、找寻稳定供给来源、符合农民需求的商品、修改退货政策、发展邮购目录等一系列创新工作，使得西尔斯百货到第一次世界大战结束时，成长为一家全国性企业。

到20世纪20年代中期，西尔斯原有市场正在快速变化，农民可以开车到城镇购物，农民生活改善，可以买得起以前中产阶级消费的商品，同时，城市里的低收入群体收入增加，他们也可以买得起中高阶级人士使用的产品。美国快速地变成一个大的统一的市场，但是产品配销体系仍然针对农民、低收入群体、中高阶级而单独设计。

当时的董事长伍德将军确立了为农民及都市人口提供分级商品的使命，并为此找寻商品供给来源、掌握主要制造商、重视零售店的经营管理、尽可能给客户最低价格，在组织结构、零售店地点、建筑风格、硬件设备等方面创新，西尔斯的业务由邮购改为零售业务，西尔斯的业绩在上世纪30年代及二战期间持续增长，使命的变化功不可没。

之后的经营者认为美国中产阶级已经可以买得起原来是上层阶级消费的产品，因而再度扩展产品范围，包括钻石、书籍、艺术等领域的产品，在此基础上，西尔斯的业绩得以稳定增长。

西尔斯的例子告诉我们，作为一个企业，需在产业社会中寻找到可以持续为之做贡献的对象，并通过自身坚持不懈、点点滴滴的努力，不断满足用户的要求，提高自身的能力和效率，确立自身在产业社会中长久存在的价值和理由，如此才能成就百年企业。

3.4 企业要经常问使命是什么，应该是什么

按照德鲁克的观点，一个企业在创立之后，要经常问自己一个问题，我们的使命是什么，我们的使命应该是什么？企业必须依靠使命的牵引，谋求长期的发展，以避免在不测事件的意外打击下，陷入灾难性的后果。

依靠使命的定位能确定企业在产业链中的位置或生态链的关系，安排企业内部的业务结构及其功能。

※　※　※

管理必须以使命为起点

使命是一个企业的灵魂，企业的战略、目标、计划以及决策都是为了实现其使命。在创立一个企业或在企业遇到困难时，作为企业家或高层管理者首先应该想到的是“我们的使命是什么”这个最为基本的问题。应该说对企业来讲，“使命”是“道”的层面的问题，基于此而衍生出来的战略、目标、方法、决策等是“术”的层面的问题。一般对企业家来讲，企业的使命不会是经常改变的东西，一经确认，长时间或者永远不会改变。

有一些企业把平常业务中经常提及的策略、目标甚至决策与使命混淆起来。使命是最为基本的企业之道，衍生出为实现它而产生的各领域主要的目标。高层管理者的主要职责就是确定、平衡这些目标，并转化为具体的策略、行动，并确保策略和行动既要照顾到当前的利益，也要考虑到长远的利益。

审慎思考企业的使命必须从全局出发，将一系列的战略规划、业务目标、计划和资源调整分配到企业使命所决定的方向上来。那些百年企业都是使命感强烈的企业。

以同仁堂为例，它在“弘扬中医药文化，引导绿色医药潮流，提升人类生活与生命质量”的使命的基础上形成了“同修仁德，济世养生”的企业精神。这样的企业就好像有了灵魂，就能做到“炮制虽繁必不敢减人工，品味虽贵必不敢减物力”这样的自律，就能够赢得客户的信任，成就百年企业。

在实践过程中，企业管理层应该明确区分使命和目标、策略的关系。目标必须明确，策略必须具体、可执行。目标和策略必须从使命的基础上衍生。这是一个严格的逻辑，建立在“我们的业务是什么，以及它应该是什么”之上。

德鲁克明确地指出了管理必须以使命为起点，“管理的焦点必须放在使命上”。许多管理书籍将利润、销售技巧作为管理的核心，为管理而谈管理，误导了不少的企业管理层。德鲁克认为“任何管理书籍若未以管理的使命为起点，就是误解了管理的真义。这样的一本书把管理本身视为一件事物，而不是为达成目的的一个手段；这样的管理书籍不了解管理只存在对于绩效的企图之中；这样的书籍把管理当成独立的事实，然而管理是一种机制，它的存在、身份与合理性都是从它所服务的功能中衍生出来的”。我们应该回到问题的本质上来，回到“道”的层面上来。管理不是目的，而是一种手段。

确定使命的责任责无旁贷地落在企业高级管理层身上。以使命为基础，高层管理者再去设定企业战略，发展策略、设立组织结构、整合资源以及确定在产业链之中的位置。

企业使命的核心是客户

德鲁克指出企业使命的核心应该是客户，并且必须是客户。如何理解这句话呢？换句话说企业的使命可不可以有两个或更多的出发点？企业使命的出发点可不可以换做其他而不是客户？企业在工业社会是以提供经济绩效作为存在的依据的。企业如果离开了经济绩效就会迷失方向。在确定企业的使命的时候，高层管理者不能够脱离经济绩效，不能够脱离为客户创造价值。满足客户是企业的使命的核心。高层管理者在确定企业的使命时，必须从企业的外部去寻找。企业的使命不是由公司名称决定的，也不是由公司的章程、口号决定的，而是由其服务的客户、满足客户的价值来决定的。高层管理者必须研究客户，研究客户的需求，从客户本身那儿找到答案。一般管理者比较容易犯的错误是凭空猜测可能的客户，然后揣测客户的需求，而不是脚踏实地的去接触客户，理解客户。结果就使企业的使命和手段发生了偏差。

由于企业所处的自然、人文、社会环境是处于变化之中的，客户的需求也是变化的，因此企业的使命并不是永远不变的。当企业的使命与客户的需求脱离时，或者与外部环境不适应时，企业必须在使命的层面加以考虑和取舍。

“德鲁克是一个伟大的思想家，一个社会问题的思想家，一个现代组织理论的奠基者，最后还是一个管理学的一代宗师。他毕生的使命，是要建立一个和谐的新社会，是要帮助世人去理解如何组织一个工业社会。”

一个企业能够做多大，能够走多远是由其使命决定的。而在具体实践过程中企业家或者高层管理者的“良知”对使命的执行或者完成具有巨大

的影响。企业一定会经常面对令人不愉快的现实、不合理的外部环境，比如社会管制、员工意外情绪、商业不当竞争行为等。面对这些情况，起决定作用的不是使命、目标，而往往是企业家的“良知”。良知是一个非常隐秘的、不学而知的、不学而能的、先天具有的判断是非与善恶的能力。企业家能否“坚守初心”，能否不辱使命，在很大程度上良知在起作用。

3.5 使命表达了企业扮演角色及其功能和作用

从功能型社会的角度说，企业使命表达的是一个企业在产业社会中扮演的角色，以及应有的功能和作用。这种产业社会的角色关系，应该是长期稳定的，表现为基于产业联系的一系列供求一体化关系体系。

德鲁克介绍的西尔斯案例，表达的就是这种长期稳定的供求一体化关系体系。他强调当这种关系体系的内涵发生改变的时候，企业组织内部的业务结构和功能必须做出相应的调整或变革。西尔斯就是这样，从过去的邮购邮售业务，转向城市的店铺业务。

丰田公司的案例告诉我们，随着时间的推移，丰田公司基于供应链的产业组织越来越深化，越来越稳定。公司内部的业务结构也越来越强大，员工队伍的专业化技能和知识也越来越精深，市场地位以及客户关系也越来越巩固。

※　※　※

西尔斯业务结构和功能的变革

西尔斯百货一直非常关注未来美国家庭的形态及其需求，并据此设计并发展适当的产品或服务。事实上，西尔斯的使命在随着环境的改变而改

变，也根据新的使命，对业务、对市场的定义在调整，并且随之改变产品与服务，从而更好地适应未来的美国家庭形态和需求。

西尔斯百货开始逐渐从销售者转变为采购者，而后又重新定位自己为美国家庭的制造供应商，西尔斯在不断地为美国家庭的需求设计生产，并逐渐树立了值得信赖的制造供应商的品牌形象。

随着美国家庭消费的需求的变化，西尔斯不断地调整事业的重心。在20世纪初，西尔斯制定了“满意保证、否则退钱”的售货政策，这在当时是一个非常大胆的尝试，也是这个行业的飞跃。当然，在当时的环境下，这种大胆的尝试也在短期内让企业增加营收和利润变得更加困难，但从长期来看，收到了很好的效果。即使到了今天，我们依然还能从众多零售企业中，看到西尔斯当年不满意就退货的影子。

随后，在1925年左右，美国市场开始区分出了不同的收入阶层，不同收入阶层的人的购买习惯和地区分布都逐渐发生了变化。而到了1950年左右，美国消费者喜欢到市区采购，随着时间的推移和消费者的这些变化，西尔斯的使命在时间维度上，也在随着市场的变化，也就是随着客户需求的变化，西尔斯在产业社会中扮演的角色发生了根本性的变化。

随着使命的变化，西尔斯面临着新的挑战，西尔斯内部的业务结构和功能都必须迅速做出相应的调整或变革，西尔斯需要重新界定其事业内容、市场及需要创新之处，当外界环境发生改变的时候，西尔斯的事业内容、业务结构和功能，都必须做出变革。

企业应该扮演何种社会组织

20世纪的时候，西尔斯确立自己的使命是服务于美国农民，它所扮演的角色向服务于农民转变，为此它做出了变革：第一，为农民需求的特定产品找寻供给来源，为此西尔斯商品销售规划加入了两项重要功能，产品设计，并要求制造商具有大量生产的能力，提供邮购目录以替代农民无法

经常往返城市采购；第二，建立了人力组织，给予经理人最大权力并对成果负完全责任；第三，退货还钱不问理由，极大方便了农民的采购和退换货；第四，设立邮购处理工厂（即物流中心），实施邮购业务，低成本快速处理大量订单。这些均是西尔斯成长为营业额超百亿美元的重要原因。西尔斯做出重大调整，依据就是对“何谓企业”及“我们的企业是什么”这两个问题做系统性的思考与了解。这两个问题，其实表达的就是企业使命，表达的就是一个企业在产业社会中，应该扮演什么样的角色，就是企业应该在产业社会中发挥什么样的功能和作用。企业是社会的组织，是社会再生产循环中的重要环节，从功能型社会的角度说，其实说的是企业应该扮演何种角色，来满足创造客户的功能，以实现经济绩效。

西尔斯理解了这两个问题，从社会的角度准确定位了自身在不同的时代扮演何种社会组织，又如何从创造客户的角度来体现自身存在的价值。

随着时间推移，企业在哪个环节应该继续调整并深化，这是由企业的使命决定的。例如丰田公司，就是在不断深化基于供应链的产业组织，企业的功能体现在产业链中。各企业之间相互依存，依靠各自不同的功能，通过给对方做贡献，而体现了自身存在的价值，相互之间产生了依赖的关系。



案例 | 小米的崛起

过去的10年，全球手机市场份额第一的诺基亚，从一个市值千亿美金的公司沦落到被几十亿美金贱卖。曾经辉煌的摩托罗拉沦落到被谷歌收购，又以不到收购价四分之一的价格卖给了联想。然而与此同时，小米科技却从逆势崛起，从它成立到估值460亿美金。仅仅用了差不多5年时间。它成立于2010年4月，没有建立线下销售团队，没有去做全国的分销；2012年12月之前从来不做广告；没有自己的工厂，零库存，轻资产……

德鲁克说一个企业存在的目的是创造客户，为客户创造价值。那么，小米又是怎么创造客户为客户创造价值的呢？

我们似乎可以从雷军的话语中找到答案，雷军在创办小米时说："用户喜欢你，他会用各种方式让你挣钱，不会饿着你的。""在互联网上面，真的把东西做好了，真的把用户伺候好了，什么东西都不用你担心，其实变现商业化都很容易，所以这里面最难的是传统思想，怎么能和互联网实现结合？结合点是怎么结合的？"

雷军的初衷只是做一款山寨手机，然而，当他在深圳华强北电子市场考察的时候却发现了有这么一群人，他们以追求技术为谈资，看谁懂得多。他们彰显自我的价值方式，就是在技术领域获得赞誉。这个发现，让小米锁定了最初的目标用户群，通过技术手段，小米在各个手机论坛、微博上，用数据分析，找到了那些对于苹果和三星手机使用上不满意，并且能说出不满意

的缘由的一些用户。在技术上能说出三星和苹果使用过程中不好的地方，并且能用技术语言去表达，他们很懂手机参数，并且对于如何改进能说出套路来，也就是手机发烧友。这样的用户很多，能找出几十万个，小米进一步聚焦进行筛选，通过数据分析，筛选出目标客户群里的意见领袖。和他们建立关系，并告诉他们“你们就是我们要找的全中国最懂手机的人”。基于这些人群，小米找到了自己的定位：“为发烧而生”。

从MIUI系统开始，小米让技术发烧友参与到MIUI的软件开发测评中，它不断听取用户意见，在MIUI系统中快速改进对三星和苹果不满意的地方，并以周进行迭代改进。就这样，MIUI论坛从最初的100人发展到200人、400人，一直到2011年8月，小米手机发布时论坛上已经有50万名用户。2011年10月，小米手机论坛正式上线，小米手机的社区建设开始起步，小米和其目标用户形成了长期稳定的供求一体化关系体系。小米走进技术发烧友的生活，建立众多以兴趣和工作爱好为主线的社群，将社区分成若干社群化小单元，不断拓展用户量，并引导用户使其保持在社区里的活跃度，构建与用户一体化的关系。它走进用户的生活，并且管理用户的生活方式，通过社群的方式，让社区的每一个人都积极参与进来贡献，发动目标用户一起创造。小米先通过满足核心人群的需求，把核心人群发展为统一战线，进而再通过对这个人群的服务团结了其他的人群。

后面的事情似乎都是水到渠成，一个小小的米兔玩偶，一天卖了15.9万只，一个随身WIFI，一天卖了20万个，就连鼠标垫，一天也卖了32.3万个……，这惊呆的不仅仅是一个行业。

雷军在接受《华尔街日报》采访时说：“我们用互联网思想来做手机，在互联网上，最好用、最常用的一些东西几乎都是免费的，Email是免费的，绝大部分内容和信息是免费的。免费的商业模式可以最快地获取用户，所以我们定了一个原则，用接近原材料的成本价格定价。”

从小米盒子到小米电视、小米路由器，再到小米手环，小米的定价

无不是遵循手机定价策略，以“无敌的模式”去连接更多的用户。小米洞察到用户的心理，让自己的产品完全融入用户的生活方式，而不是传统地介绍产品的材质和性能。围绕着用户的生活方式，打造24小时不间断的连接，小米正为用户方方面面的美好生活方式介入管理并创造价值。小米也在积极布局智能家居。试想一下我们未来的智能家庭生活，我们可以在手机上遥控窗帘、开关灯泡、电源插座，甚至一切生活电器。可以说，小米在构建小米生活方式，方便了用户的同时，也让用户对小米形成了依赖，只要你用了一件小米的产品，你就会想着它还会有什么产品，慢慢地你身边的一切就都变成了小米的产品。

雷军说，我们是一家互联网公司，不只是销售手机的公司。然而阿里、京东已经如此强大，为什么还会有小米这样的电商公司的崛起呢？小米通过实践，通过一种产品建立用户的联系，并且通过社区深化与用户的强关系，摆脱了过去传统电子商务依靠广告获取流量的方式。通过社区转化流量的方式小米从中国第三大电商公司，走向第二大电商公司，并且未来可能成为中国最大的电子商务公司。小米靠一种产品获取用户，围绕用户需求形成用户一体化的产品服务，并且它在产品服务提供的体验上，采取了一体化的封闭原则而不是开放自由的原则，从而控制了产品的品质，而不是像淘宝那样的一个自由市场。小米明白，它的使命就是围绕着这群目标客户，设计他们的生活方式，满足他们的生活诉求，用点点滴滴锲而不舍的努力为他们做贡献。

正如雷军所说，当用户喜欢你时，他会用各种方式让你挣钱，不会饿着你的。

第4章　企业的产业联系（企业存在价值——空间维度）

4.1 企业在参与一条价值链的竞争

依据波特的思想，企业不是进入什么市场，也不是做什么买卖，而是参与一条价值链的竞争。（参阅波特《竞争优势》和《竞争战略》）

这与德鲁克的思想是一致的。企业是社会再生产循环中的一个环节，是产业社会的一个功能组织。企业必须弄清楚在产业价值链中的位置，弄清楚上游供应链和下游客户之间的关系。

※　※　※

每个企业都在产业价值链中

消费者享受的任何产品或者服务，乃至产品或者服务中的组成部分，都是价值创造过程的结果。而针对有形产品或其组成部分，这个价值创造的链条则表现为从以原料生产为核心的第一产业，延伸到以工业生产为核心的第二产业，进一步延伸至交换乃至消费的第三产业，共同构成一条完整的产业价值创造链条。针对无形的服务，也需要有形的产品作为完成服务过程的支持构成。

结合波特的理论，企业存在的价值和理由具体表现为在产业价值链的

竞争中，因其对上下游企业的贡献能力而被需要的关系。

德鲁克从“一个企业至少有两个以上客户”且“公司必须满足所有客户”的角度，说明对客户价值的竞争应该是“与一系列客户共同竞争消费者”。也就是说，企业参与的是客户价值的竞争，是在为客户创造某种价值的链条上的竞争。

但德鲁克并没有明确提出产业价值链的概念，也就是企业外部的从原料到产品到交换并经过一系列这样的过程最终到达最终消费者的完整的链条。

AT&T的使命定义案例说明了企业必须首先明确做贡献的对象，他们都以何种管道、以何种方式购买产品或服务，乃至于不同客户到底需要的是何种不同的满足。这个案例更重要的是说明了企业是社会再生产循环的一个环节，它的行为会反作用于社会，会对社会产生影响，而企业必须对他对社会的影响承担责任。

竞争的依据是客户购买的观念

客户购买的是需要的满足或者说是自己心中认定的价值，而厂商无法生产出一个价值，所以产业链竞争的是客户的价值。而客户的价值到底是什么，企业只有通过自己的努力与客户连接上，通过一系列事情为客户做贡献进而产生信任，在信任的基础上深度沟通和互动才能共同创造出来。

德鲁克说，企业经营阶层必须预期经济趋势、流行品味、竞争情势等变化对市场结构可能造成的影响，而竞争必须根据客户购买产品或服务的观念来定义，因此必须包括直接与间接竞争。高阶经营层必须思考目前供给的产品及服务尚未能满足客户的哪些欲望与需求。有能力思考并正确回答这个问题的企业通常能够持续稳定地成长，未能思考及回答这个问题的企业通常必须依靠经济或产业的荣景才有可能成长，可是，依赖景气走强而成长的企业，必然也会随着景气的衰退而陷入困境。

德鲁克指出，机构是社会的组织，其存在的目的是为了提供特定贡献，并执行特定社会功能。也就是说企业是现代产业社会的特定功能性组织，为社会做贡献，为社会再生产正常运行做贡献。

事实上，企业本身是一群人的组合，为另一群人的生活或工作方式的某个方面或具体活动和事项做贡献，另一群人可以表现为另一个企业，也可以表现为一群最终消费者。而一系列企业连接起来的目的是为最终消费者的生活或工作方式的某个方面或具体活动和事项做贡献，最终客户需要的是什么，只有通过沟通和互动才能达成共创和共享，而这个链条的长度决定了产业链需要组织者。

4.2 企业要获得价值链中的存在理由

一个企业的存在价值和理由，不是抽象的，而是具体的，是由产业价值链的关系决定的。

一个企业只有当上游企业离不开他，下游客户也离不开他的时候，才算获得了自身的存在价值理由，获得了在产业价值链中的存在价值和理由。产业链关系称成产业生态链，任何一个企业都活在产业生态链关系之中。强大的企业必须依托强大的生态链。

当老虎的生存环境遭到破坏之后，就成为濒危动物。而老鼠学会了逆袭人类的生态，成了不可灭绝的动物。选择和维持良好的生态链环境，是企业生存的基本法则。

※ ※ ※

关注客户

企业是工业社会的基础。任何企业都是处于某一个特定的社会历史环境之中的，它必须找到自己为社会做出贡献的合理的位置。企业的稳定和发展对整个社会的稳定和发展越来越起到决定性的作用，因此企业必须认真研究自身所处的产业价值链。社会包含了众多的产业，所以说在企业所处的相应的产业链之中，企业必须找到它之所以存在的理由，必须确定应该在市场的哪一个部分，以什么样的产品、服务和价值提供给客户，并找到贡献价值的方式和地位。

如同企业的使命一样，企业存在的价值和理由不能够在企业的内部寻找，不能够关起门来凭空想象，而必须在企业的外部去，寻找企业能够为客户提供什么贡献，提供多少贡献。企业对客户的关注是决定企业能否找到在价值链中地位的主要因素。

《管理》系列丛书之中以凯迪拉克为案例，提到了关注到客户需求本身的变化的重要性。早期汽车的客户是以汽车作为代步工具的，但是随着生活水平的提高增加了体现社会地位的需求。凯迪拉克发现了这个变化了的需求，将产品向产业链的高端发展。凯迪拉克因此获得了成功。

德鲁克在《管理》系列丛书中提到“客户是企业的基础，是企业生存的要素，创造就业机会的并不是企业，而是客户。为了供给客户的需求，社会把创造财富的资源托付给企业加以利用”。企业要想获得在产业价值链存在的理由必须以客户的需求为依据。在社会环境中，企业是为了满足客户的需要而存在，社会财富因此“托付”给企业，而企业加以利用来满足客户，这样就形成了一个闭环。企业如果失去在产业链之中的价值，其市场就会萎缩，其市场占有率就会下降。最终的结果就是淡出产业链，失去生存的依据。所以说当谈论企业存在的价值和理由时，应该是非常明确

的，不能够有任何含糊。

关注企业自身在产业链中的地位

企业的外部环境是不断变化的。处于这样的环境中，企业应当把变化当作一种必然，并积极适应这种变化，承受变化所带来的结果，找寻自己存在的理由。企业外部社会环境的变化，不仅仅只是客户的需求发生了变化。客户本身的环境以及客户的能力发生变化，同样是企业寻找在产业价值链中的机会。当外部环境发生变化时，在必要的条件之下，企业必须调整自身的存在价值以适应客户的变化。西尔斯百货的成功就说明了这一点。

企业在产业价值链活动的过程中面临的一个最大的诱惑和冲动就是多元化。很多企业家相信，多元化的经营思路要远远优于专业化的思路。德鲁克认为“这纯粹是一种迷思，与事实恰好相反”。历史的经验表明，许多非常成功的企业恰恰是结合企业的实际情况，专注于某一个方向而成功。这些成功的企业经验表明，他们专注于某一个特定产业链的价值创造活动。他们在产业链上取得的成功要么是市场聚焦或整合，要么是扎根于技术，或者两者兼具而有所偏重。

企业的市场占有率表明了一个企业在产业价值链之中的地位和能力。市场占有率越大，证明企业的地位越高。一个市场占有率逐渐降低的公司最终将在市场上被边缘化，当某一个企业的市场占有率为零时，就说明企业失去了在产业价值链之中的存在理由。企业必须时时关注企业自身在产业链之中的地位，去选择具有良好生态链的环境扎根。这对于初创企业尤为重要。

4.3 企业必须谋取到产业链中的位置

渔网推销员的故事告诉我们，做投机生意与做企业事业是有区别的，根本的区别在于着眼点，是否着眼于谋取产业价值链中的位置。苏宁的发展告诉我们，任何企业都可以依靠自己的产业链思维，无中生有，谋求到在产业价值链中的地位。

※　※　※

“低进高出”是我们产业社会中，众多商人的“生意经”。有需求就有买卖，只要我卖的比买的贵就能挣一笔。至于能挣多久、挣多少，那是机缘、是运气。这个买卖不好做了，就换种好做的。逻辑是一致的：有利差、有利可图就能完成由商品到货币的转换。

做投机生意和做企业事业是有区别的，德鲁克说，企业利润最大化的说法，其实就是“贱买贵卖”的意思，这或许可以说明西尔斯做生意的方式，却无法解释西尔斯或其他企业运作成功的真正原因，也不能说明企业究竟该如何经营。“那种什么生意挣钱，什么产品挣钱，进入什么市场挣钱的问题，都是产品、市场、买卖的概念。”一个企业应该经常自问：“我们的企业因何而存在？我们能为谁做贡献？能做多大贡献？”一个企业的价值理念是这个企业能长期存在的基础。

古人云：“善谋者谋势、不善谋者谋子。”一家谋虑深远的企业，必须学会系统地思考：我们的企业身处什么产业？这个产业的关键环节是什么？制高点在哪里？基于企业自身的资源和能力，找到企业可以在哪个关键环节发力，并以此获得在产业环链上不可或缺的竞争位势。这就是德鲁克说的，

企业必须找到自己的“生态利基”，使自己处于优势，有效竞争。

渔网推销员面对“低买高卖”的竞争常态，反其道行之，“平进平出”将终端客户牢牢掌握在自己手里，并不断蓄势。一旦具有终端话语权，再以终端客户专业采购者的身份与上游厂家谈判，即帮助终端买到物美价廉的产品，又帮助厂商解决了生产的盲目性，帮助企业解决了库存成本、资金占用成本，使得生产厂商可以进一步专注于自身生产能力的提升，这样他就获得了在上游厂家和下游用户间不可替代的竞争地位。

同样地，在家电行业竞争激烈的那个年代，如何让没有自主品牌、毫不起眼的苏宁能够异军突起，站在家电企业的前方挥斥方遒、指点江山呢？家电产业长期的价格战，造成每个企业都需要大规模生产、大规模出货以赢得企业生存下去的现金流，给了贴近消费终端的苏宁以千载难逢的“发展机缘”。更重要的是依靠产业价值链的思维，充分利用自己更贴近消费者的独特优势，逆袭自己传统厂商分销商的身份，摇身一变，成为小区居民的电子化生活的综合采购商，利用IT技术及标准化的、可复制的、不断增强的服务消费者的能力，进一步反向整合上游厂商，乃至最终成为家电产业链的组织者。

企业的长期经营是一项艰苦卓绝的事业。使命在身的企业，必须在其资源和能力的延长线上，不断培育和完善新的能力，必须通过锲而不舍的努力获取在产业价值链中不可替代的竞争地位，必须坚定自己认定的价值理念和持续为客户做出贡献。

企业真正的“市场定位”的定位对象不是企业，不是在“产品—货币”转换的层面上，而是在“企业—客户”层面上。具体的方法和思路是：第一，明确企业的存在价值和理由；第二，确定企业的使命和目标；第三，确定企业在产业价值链上的联系；第四，确定企业的战略经营领域；第五，确立企业在价值链上不可替代的竞争地位；第六，成为产业价值链的开拓者、组织者和维护者。

4.4 谋取在产业链关系中不可替代的竞争地位

中储的故事告诉我们，企业可以通过深化业务模式及其结构，来维持产业链中的位置。中化国际的故事告诉我们，企业规模越大，业务结构越简单，在产业链中的跨度越小，企业就越危险，也可能失去自身的存在价值。

当影响产业结构性因素发生改变的时候，企业就有机会改变自己的业务模式，所谓前向一体化或后向一体化，从而侵蚀或挤占其他企业在产业链中的位置，使其他企业失去在产业链中的存在价值与理由。

微软和英特尔公司的策略联盟，以及英特尔公司进军主机板生产领域，迫使诸多PC厂家向客户端转移，谋求在服务领域中的生存空间。移动互联网时代的来临，威胁着很多分销商和零售商的存在价值和理由。也威胁着依靠信息不对称而谋利的企业的存在价值和理由。

※　※　※

现代企业无论大小，都是产业链上的一员。一个产业链上只有少数几家企业能够占据关键地位、拥有高额利润，个别企业可以成为产业链的组织者，其他小公司作为成员被整合进产业链。产业链形成以后，企业之间彼此依赖、相互作用。因此作为一家企业，应努力谋求到产业链上不可替代的地位，获得企业的存在理由，或者作为组织者整合产业链，或者选择被整合。

哈佛大学波特教授认为，企业可以通过一体化战略获得理想竞争地位，提高竞争优势。一体化战略有两种，一种是前向一体化，一种是后向一体化。德鲁克认为，企业必须集中配置资源在两个领域：或技术领域，

或市场领域。由此可以推断，前向一体化的目的，是为了谋求市场扎根；后向一体化的目的，是为了谋求技术扎根。

华为公司是典型的后向一体化的代表——全力以赴谋求技术扎根，不惜一切代价，抢占关键资源。大部分生产制造企业，几乎都是前向一体化的，不断整合渠道以及渠道终端的力量，展开市场的争夺战。乃至从供应链走进需求链，和消费者结成一体化关系，为消费者持续提高生活品质做贡献。

波特教授认为，一个产业里的五种竞争作用力——新进者的威胁、替代品的威胁、买方议价能力、卖方议价能力、现有竞争对手的竞争，共同决定产业竞争的强度以及产业利润率。在与五种竞争作用力抗争中，有三种提供成功机会的基本战略方法，可以使公司成为行业中的领先者：成本领先战略、差异化战略、聚焦战略。

通过前向一体化战略，企业可以获得关键的市场信息，使整个供应链高效运行。生产企业可以根据信息有效控制库存，使企业能够站在消费者的立场上，与消费者构建一体化关系，提供消费者需要的产品，从而获得产品的差异化和可观的利润。

通过后向一体化战略，企业通过对关键上游资源的控制，包括资源、人才、信息、资本等，取得对产业链关键技术或关键资源的控制，获得产业链上的关键地位。

当影响产业结构性因素发生改变的时候，企业就有机会改变自己的业务模式。德鲁克曾在《管理的责任》一书中提到过寇特劳兹公司（英国最大的人造丝公司）的成功案列，在20世纪40年代，人造丝的替代品石化合成纤维问世，化学公司、石油公司凭借足够的现金和技术层面的专业知识进入行业，传统的人造丝公司已经无法和化学公司、石油公司竞争，面临倒闭危机。寇特劳兹公司通过向前整合，收购纺织纤维的主要客户，即纺织品制造厂，成为产业链上不可或缺的一环，公司重新焕发出勃勃生机。

中储的故事

中储原来是储备局下属的所谓“储运局”。储备局与储运局是中国国民物资平衡（计划经济一定要使其基本要素平衡）的两大重要的机构。天灾人祸都归储备局管，储运局就是简单的仓储和运输。这些物资都由储备局向全国进行计划分配、调拨。这种计划经济条件下，储运局只是一个“小伙计”。大量的物资都是非常粗放地储运，像钢铁之类，都是由计划调拨的。

那时钢厂生产的钢材，通过储运公司发向二十六七个分公司，放到成百的仓库里。如果计划在葛洲坝搞一个工程，调度发出某月某日发一批钢材到葛洲坝的指令，它按调拨计划完成就是了。钢材放过来，听到指令就调拨出去，挣的是存放、运输这一系列的钱。钢材的所有权不是储运公司的，它不做交易和买卖，所以不需要很大的流动资金。

当时储运公司是很穷的，中储公司外围员工有30万，核心员工有3万，都是穷人。当时的领导做了一个改革，叫“小管理、大经营”，说白了就是砍掉机关一千多个人，分到分公司干活去。可是这些人下海后开始办三产，上下五六级法人，整个公司1000多个营业执照。它没有找到在产业价值链中的位置，也不知道自己的位置在何处。

当时土地开始要上税了，员工要拿工资，核心员工3万人，外围人30万人，要吃要喝。在这种情况下，如何让这个没有流动资金的企业走向未来？

通过存在价值不断深化能力，提高其做贡献的能力，最后就不可替代了。本着这种思想，首先企业要作一个总体的定性，这个企业在流通领域中，因此它一定是一个流通企业，不是制造企业。既然是个流通企业，它要活下来，作为一个市场经济主体，必须像一个人一样，功能完备，要有头、有脑、有鼻子、有眼睛、有手脚、有思考能力、有做功的能力。流通企业要功能完备就必须具备购、运、储、销四个功能，这里还不包括包装

改制。有了这四个功能就可以成为一个健全人，行走于市场经济领域。因此按照流通企业购、运、储、销的功能，把其改造为一个综合商社，成为一个真正意义上的流通企业。

当时搞了三个试点，一是有色金属配送中心，在无锡；第二是滚珠轴承的配送中心，在沈阳；第三是水泥构件的配送中心，也在沈阳。水泥厂是按照均衡的、一定的产量来生产的，四季都可以出水泥。但施工是有季节性的，因此供需间产生了季节性的误差，到季节暖的时间水泥供应不上，价格就上涨，冬天没有人要水泥，其价格就下落。储运局冬天时把水泥购进来储藏，夏天再卖出去，挣取差价。但挣取差价并非一般的获利，首先要使水泥厂均衡生产，同时使下游客户也不可能离开储运局，这样确立起在上下游间的关系。存放水泥很简单，将仓库收拾干净，铺上油砖，将水泥摆好，第二年只要不受潮就不会掉号。利用起了仓库和人力资源，产生了现有的价值。在存水泥的同时，派人在方圆一百公里内找一些明年可能开工的建筑商。问题是建筑商凭什么和储运局做生意？

在于服务。可以与建筑商约定，只要告诉何时需要开工，每天需要用多少水泥，就可以了。需要水泥时，打个电话，就可以按照进度按时把水泥送到。并约定，可以以低于明年水泥市场5%的价格供货，保证质量。这样就获得了上下游企业中间的价值，没有人可以作到这点。这是第一步，当与建筑商建立了这样的关系后，还要进一步深化这种关系，因为还有其他的机构也可以做到这点。问题是能否做得更好？

这就需要深化企业的能力，能力是通过深化企业组织结构得到的。那么能否搞混凝土配送？这样又提高了企业的价值，使水泥厂出的水泥不需要包装，直接用自己的铁路专用线，拉到仓库里，仓库里又有足够的场地可以制作混凝土，有了钱就可以买车辆，直接运到工地上，使工地上可以不用大的场地加工混凝土。这样企业就有机会在细节上知道施工单位整个施工的进度，再去深化联系，深化客户的管理，直至知道每天、每个小

时需要什么样的水泥。再往前能力又提高了，本身也开始挣钱了，而且确立起了不可替代的位置。顺着这个思路再往前走，可以将周边所有的仓库打开，搞内部兼并，将这些仓库都吃掉，搞前店后库，外带配送，招商引资。商业有一个特点，就是扎堆，只要找对了方向，大家都是一拥而上。因此搞一个建材市场，把门窗、玻璃，包括木材、建筑材料全部招商引资到这儿，成为一个完整意义上的从建设、外装修再往前延伸到内装修的经营者，再往前延伸到家装行业：装饰、装修等等。

中化国际的故事

中化国际是一个外贸企业，一手托两家，一家进口农药、化肥等产品，另一家分销。它最大的问题是违背了战略中最重要的一个原则，或控制资源，或控制客户，没有锻造这条价值链。如果想使企业长期存在，必须要控制两者中的任何一方。比如石油出口，必须将石油买下来，然后打造一条价值链，壳牌就是这样，从买油到经销油全控制了。现在中化国际做化肥、农资，根本无法做到控制资源，因为这些资源都是外国的供销商，虽然规模做到几十亿，但是没有扎根。如果不能扎根，业务就像现在的图书出版业一样，存货问题无法解决，因为进货多了卖不出去，进少了可能断货。如果存货多了就会周转不灵，少了，其他的企业就可以堵住你的货，当第二批货进来时，货根本就卖不出去了，这时终端就会被别人控制。如果想让企业扎根，只有一种选择，就是控制客户——种植、养殖的农民。因此建议中化建立起中化国际岛，围绕农民的种植，提供系统的服务。最终中化国际投30个亿，收购主业，一起经营中化岛，做在农户家里扎根的业务。当地推行了公司加农户的模式，辅助农民成长，企业就可以知道多少耕地归他控制，哪个地方需要多少化肥、地膜和其他农资产品。知道数量后就可以和上游的供应商做出一个强有力的判断，即保证上游企业的销售量，这时谈判地位就提高了，控制终端后接着就可以控制物流。

今后的竞争不是一个企业和另外一个企业的竞争，而是一条企业打造的价值链和另外一个企业打造的价值链竞争。

4.5 企业必须努力拓展它的利润空间区域

企业在价值链中的位置不同，它的利润空间是不一样的，企业必须努力拓展它的利润空间区域。（参考《寻找利润区》）

台湾施振蒙写了一本书《再造宏基》描述了微电子产业的微笑曲线。指出在这个行业当中，利润的空间在两端。一端在研发活动领域，另一端在商务活动领域。一般而言，在技术发明和产品创造的阶段，产品性价比的优势，集中在研发活动领域，随着技术的逐渐扩散，产品性价比的优势在规模化的生产活动领域，最终向商务活动领域转移，主要是通过卖产品转向卖服务来提高性价比的优势。

※　※　※

利润是对企业绩效的检验

波特的《竞争战略》告诉我们，一个企业必须参与一条价值链的竞争，并在价值链中获得自己存在的理由，必须目标明确，在产业链关系中谋取到自己的位置及不可替代的竞争地位。当一个企业做到这些的时候，企业则需要去努力拓展自己的利润空间，只有当企业自身获取很高的利润时，才能更好地为社会做贡献，一个快破产的公司，它的员工不愿意在里面工作，可能就开始另谋出路，或者混日子，就算住在周围的普通民众也会以它为耻。

利润是对企业绩效的检验，企业必须在价值链中根据技术发明和产品

创造的各个阶段不断调整自己需要发力的活动领域，扩大市场，从而拓展自身的利润空间。只有当一个企业利润很高的时候，它才能巩固自己在产业链中不可替代的竞争地位。利润并不像某些大咖大牛们口中所讲的企业的目的，而是企业的必然结果，用来检验企业在营销、创新及生产力等方面的绩效。企业的利润高了，才能给员工足够的生活保障，增加纳税额，从而给社会更多的贡献，这样企业才能长久。

调整战略向技术和市场扎根

根据微笑曲线理论，利润在两头，即技术和市场。面对知识经济的未来，企业必须调整自己的战略性决策，在技术上不断创新，以创造出新的事业及新的市场。换句话说，企业必须从微笑曲线的两头出发，通过创新开辟新技术及新市场，从而进一步寻找利润空间，而不能像现在众多公司所做的，以次充好、劣品驱逐良品，把自己和竞争对手均送向死亡边缘。奇异公司把这项工作称为“策略性事业规划”，它的最终目标是要找出该公司应该创造的新事业、新技术与新市场。当市场需求持续增长时，企业一定要做出改变制程、产品、配销渠道，或客户期望的重大创新，以提高获利率，为企业带来丰厚报酬。

德鲁克说过企业能够兴盛的根本原因有三点：第一是管理者都能够分辨清楚他们的企业“是什么”、“不是什么”，并不断检视自己的事业本质；第二是要把事业做好，企业要清楚了解自己需要什么样的核心竞争力，并且不断检视这些能力；第三是企业要永远了解企业的客户是谁，客户所重视、所愿意掏钱购买的价值是什么。

那么一个企业要想经久不衰，必须做到这些，也就是不断调整自己的战略，去向技术或市场端扎根。比如企业可以选择通过收购或兼并若干原材料供应商，拥有和控制其供应系统，实行供产一体化；也可以利用自己在产品上的优势，把原来属于外购的原材料或零件，改为自行生产；或

者通过获得供应商的所有权或增强对其控制来求得发展；或者通过收购或兼并若干商业企业，获得分销商或零售商的所有权或加强对它们的控制；或拥有和控制其分销系统，实行产销一体化。总之企业必须根据市场的需要和生产技术的条件，利用自己的优势，在价值链上创新，找到自己的优势，与相关的企业一同拓展利润区间。

综上所述，企业需要通过创新在一条价值链上发挥自己的优势，找寻新的技术、事业及市场，在微笑曲线的两端去拓展自己的利润空间，而非偷工减料，劣品驱逐良品，只顾眼前利益而葬送了自己的未来。

4.6 企业必须学会产业经营

随着企业的经营规模的扩大，以及外部市场竞争的加剧，企业在强化内部统一性的同时，必然弱化适应外部环境变化的能力，主要是指弱化内在变革与创新的能力。

这就迫使企业从产品经营转向企业经营，最终转向产业经营。竭尽全力去整合和调动更多的资源，去抗衡外部环境的不确定性。这是自由竞争走向垄断的一般规律。按照马歇尔《经济学原理》的观念，企业为了维持规模经济的效益，最终会走上垄断的道路。

一些企业会利用自己掌控的优质资源及其影响力和支配力，比如技术资源、人才资源、知识资源、矿产资源等等，成为产业价值链的组织者。依靠独特的产业组织方式，维持持续稳定的发展。（参阅《三井帝国在行动》）

另外一些企业，依靠它独特的优势和能力，成为产业价值链的被整合者。这是产业社会百年企业隐藏最深的秘密。争夺市场的竞争，由此逐步升级，从产品之争，转向企业之争，最终转向产业链之争。所谓一条产业链与另外一条产业链展开殊死之争。（参阅《赢家通吃的社会》）

※ ※ ※

多角化经营的迷思

企业的发展过程中，需要不断跨过一个个制约成长的障碍。但是，许多企业会不自觉地采取行业外延式扩展的方式，以期获得更大销售额和利润。殊不知，这是一种“肥胖式”的增长。

德鲁克指出，长久以来很多人深信，在商场上实行“多角化经营”的企业，它们的表现可能优于集中力量于特定领域的企业，这纯粹是一种迷思，与事实恰好相反。

“多角化经营”的企业，其资源、能力被分散了，需要处理的事物复杂性急剧上升，各项成本扩大，不可能在各自领域满足客户、超越对手方面比其他企业做得更好。所以简单到处撒网式的“多角化经营”并不可行。唯一的正确途径是基于产业思维，将资源（资金、技术、知识、人才等）配置在一条产业链上的不同关键点上，产生协同效应，让整条产业链高效运转起来，强化整体优势，谋取不可替代的竞争地位。

进入了多角化经营的企业，所涉及的行业不具备相关性，落入日益复杂的技术、资源、人才的配置中。越是涉及产业多、结构复杂的企业，越需要用极少关键要素或极少关键技术来控制与平衡庞杂的组织机构之间的资源配置。大型企业应该顺着产业价值链的方向，不断增加链条上的合作者和利益相关者，维护好彼此之间的平等关系，明确各自之间的劳动关系和利益关系，齐心协力打造出一条产业价值链，抵御环境变化带来的不确定性。共创共享所在价值链中的长短期利益和价值。

中国的企业，很容易受到“大一统”文化的影响，追求做大，力图做强。

许多企业秉承做大做强的理念，不断扩张规模。在所谓“相关多元化”和“不相关多元化”的思路下，企业总是不断进入所谓的机会领域，

风口领域。殊不知各行业之间所配置的资源无法产生联动，同时管理难度加大，成本急剧上升，在完全竞争的市场中，几无成功可能。企业应当建立起产业思维的理念，着力在一条价值链的上下游企业中，集约化配置资源，确立起整体竞争优势，满足客户日益增长的要求。这样的多角化经营，才是真正的产业经营，才是最佳策略。

在企业发展的过程中，其辅助的职能部门或功能团队也慢慢发展变大，许多企业还保留着“大而全”的思想，总是想着让这些功能来赚取利润。

做产业价值链的组织者

企业规模扩大后，其中部分成本中心的规模也会相应变大，很容易希望其变成利润中心。原来成本中心的收益来自于母体企业，不具备市场拓展能力，变成利润中心后，等于进入了另外的行业，与母体企业资源配置方法不尽相同，很难形成优势。唯有找到该行业赢的道理，利用技术创新和产业思维，在原有公司技术和市场基础上，不断配置资源，整合行业内的上下游企业，组织成一条价值链，利用资源增加协同效应，这样的努力才是正确的方向。

技术的研发总是陪伴着漫长的过程，成本居高不下，使得管理者容易做出让新技术进入更多的市场领域的决定，以摊薄成本。

技术的核心在于越是底层的核心技术，越有其广泛的适用性，只有不断研发基于底层的核心技术，才有可能确立不可替代的竞争优势。从而利用其自身核心技术优势和话语权，沿着一条条产业价值链的路径，整合其技术应用层面的其他企业，分布在每条价值链的上下游，可以利用管理协调方式和市场协调方式，平衡好各方利益，形成共同体，做产业价值链的组织者，维护产业健康发展。

企业的发展，如何界定合适的规模，是一个难题。只有在专注“前向

一体化”或“后向一体化”思维框架下，才有可能走向未来。

由于市场环境不确定性的加剧，企业必须不断强化自己的核心能力，以超越竞争对手，满足消费者不断变化的需求。或后向一体化整合，触摸最底层的技术，抢占稀缺资源，领先对手；或前向一体化整合，顺应消费者主权时代的来临，建立起数字化的消费者社区，寻找消费者的需求，从需求链走向供应链，集中代表消费者的诉求，反向整合供应链，利用市场的力量，借助“看得见的手”和“看不见的手”两种方式进行协调，做产业链的组织者。

西尔斯百货在关注客户的前提下，为进一步提高市场的响应速度和竞争能力，通过股份持有的方式，后向整合供应链链，完成产销一体化，成为了产业链的组织者。这就是产业思维，这就是产业组织方式。

大型企业具备整合产业链的能力与思维，可以用少量的股权整合供应链，成为产业链的组织者，同时，被整合企业因其独特的能力成为被整合者。大家成为一整条的产业价值链上下游企业，合力与另一条产业价值链进行竞争。

案例 | 三井构建的农业产业价值链

三井物产的背景

三井物产株式会社（MITSUI & CO., LTD.，简称三井物产），成立于1947年7月25日，其使命为“为全世界的人们提供他们所需要的‘物’和‘事’”。2015年三井物产营业收入491.59亿美元，排名世界500强213位。截至2015年3月31日，三井物产全球6006名员工，关联企业47,118人，在66个国家和地区分布有141个事业所和海外办事机构。三井物产的主要经营范围覆盖6大事业领域：金属、设备基础设施、化学品、能源、生活产业、新一代职能推进；分为13个营业本部：钢铁制品、金属资源、基础设施项目、机械与运输系统、化学品、能源、食粮、食品事业、消费者服务事业、ICT事业、职能开发等。

三井物产在农业产业链的布局

三井物产布局农业产业链，包括一条涉及上游化肥、农药、种子生产贸易，农业生产、储运、贸易、加工和销售为一体的产业生态链，在全球范围内优化配置资源，搭建起了集种植、生产加工、仓储物流以及销售为一体的巨大网络。一般来说，农业企业的生产过程需要原材料、初级加工、深加工，还需要批发、中转、零售等渠道来完成销售活动。三井物产通过控制上下游的企业形成了纵向一体化的完整产业链，如下图。



图4-1 三井物产的农业产业链

1. 农业生产上游环节——原材料

三井物产的机能化学本部业务涵盖农药、肥料以及磷矿石、钾、硫磺、氨等肥料原料、饲料添加剂、香料原料等。其以化工为突破口，不断在农业生产原材料领域进行横向和纵向扩展，通过投资和并购等来提供原材料全方位解决方案，如：开发磷矿等来确保肥料的资源型原料并进行产品销售。涉猎业务：

◇CompaniaMineraMiski Mayo S.R.L.的磷矿业务（秘鲁）；

◇Mitsui AgriScience International S.A./N.V.的农药业务（欧洲）；

◇诺伟司国际公司的饲料添加剂生产（美国）；

◇肥料销售（日本）；

◇氨和硫磺的高机能复合型全球物流（全球）；

◇2014年，收购杜邦公司Kocide和ManKocide铜杀菌剂业务（美国）；

◇2016年，增持泰国农化公司SOTUS股份比例至16.2%（泰国）。

2. 农产品生产环节

三井物产在农业生产环节的业务覆盖了粮食谷物、糖类、水产和畜产领域。粮食谷物领域主要从事粮食采购和销售、油脂、饲料、大规模农业生产事业以及小麦、大麦、大豆、菜籽、玉米、混合饲料原料、棕榈油、芝麻等的进出口、内销和转口贸易等。在用于主食、家禽饲料和食用油原料的小麦、玉米和大豆等粮食领域，三井物产把面向亚洲的贸易起点的美国西海岸的粮食物流业务，以及巴西的粮食生产和物流业务作为核心业务。糖类领域主要包括制糖业务、糖衍生品、功能性食品业务以及粗糖、

砂糖、糖蜜、酒精的进出口、内销和转口贸易等。水产和畜产领域主要包括水产品养殖业务、肉鸡业务、水产品和畜产品的进出口、国内销售和转口贸易。具体业务包括：

◇1982年，参股新奥尔良建造散粮装船设施，年粮食处理能力约1000万吨（美国）；

◇1980年代，参与收购美国粮食贸易商CGB谷物公司和俄亥俄河沿岸众多粮库（美国）；

◇2012年，收购Agricola Xingu S.A公司，农业生产规模达10万公顷（巴西）；

◇2013年与泰国精糖企业Khonburi Sugar Public Company Limited合资成立精糖制造企业（泰国）；

◇至2015年累计出资近500亿日元收购Multigrain公司，每年在巴西收购黄豆等粮食300万吨（巴西、瑞典）；

◇日本第一品牌"SPOON"砂糖销售业务（日本）；

◇三井农林株式会社的茶叶原料和产品生产事业（日本）；

◇Prifoods株式会社的肉鸡事业（日本）；

◇United Grain公司的粮食物流事业（美国）。

3. 农产品加工环节及物流、贸易

三井物产在农产品加工环节开展从生产、配送到销售的一体化活动。其业务范围涵盖了农产品的加工与深加工，包括食品原料领域的果汁、咖啡、茶叶等饮料原料事业及乳制品事业，食品流通领域的综合食品批发业务以及所有加工食品、冷冻食品、点心、宠物食品等的进出口、内销和转口贸易等，零售领域的零售援助业务以及食品材料和包装材料的进出口、内销和转口贸易、海外便利店事业等。业务涉猎：

◇Mitsui Alimentos公司的咖啡豆出口和烘焙事业（巴西）；

◇番茄加工品事业（印度）；

◇与Seven &i控股公司在国内外开展DCM事业（日本、美国、中国）；

◇Ventura公司加工油脂事业（美国）；

◇韩国MCC 物流国际物流中心运营事业（韩国）；

◇APAK株式会社供应日本本土的肉鸡，包括肉鸡的屠宰、分割、加工、包装和冷冻（日本、美国）；

◇收购上海锦江国际低温物流发展有限公司49%股份（中国）；

◇2001年，合资成立北京三新冷藏储运有限公司，业务集中于冷冻、冷藏低温冷链物流（中国）；

◇2003年，合资成立上海新天天大众低温物流公司，以低温商品为主要服务对象的第三方物流企业（中国）；

◇2010年，收购上海锦江国际低温物流发展有限公司38.33%股权以及上海锦江汽车服务有限公司持有的锦江低温5%股权（中国）；

◇2010年，投资成立新井物产贸易有限公司（中国）。

4. 批发和零售

三井同时进入了食品行业的批发和零售业务，包括：

◇三井食品株式会社在日本建立食品批发的全国物流网络（日本）；

◇三井食品株式会社的食品综合批发事业（日本）；

◇重庆柒—拾壹便利店事业（中国）。

5. 农业产业链相关产业

相关产业包括农业数据开发、IT技术等：

◇2016年，三井和KPCG投资Farmers Edge5800万美元，用于精准农业数据和独立数据管理解决方案（美国）。

三井物产通过构建完整的产业链，通过产业链的协同作用来谋取长远的产业发展。它通过产业链的协同作用，形成一条产业链来和其他的企业或者另一条产业链进行竞争。同时，产业链中的每一个企业作为社会化大生产中的一个环节，都遵循客户原则，努力为下游企业做贡献，直至终端

消费者。三井物产依托财团已有的企业，进一步对其产业链上下游外围企业进行投资，打通产业链，进行长期合作，并取得新加入的生产企业产品的贸易代理权。并用管理协调手段来掌握该生产企业的原材料供给、运输和贸易商机。另外，三井投资以金融为手段，以资金作为产业链连接的血脉，通过与财团所属企业共同投资，打通了整个产业链。

第5章　企业的三项机能

5.1 企业利润不是企业目标而是约束条件

对企业自身而言，必须取得经济成果和经济成就，衡量经济成果的重要指标就是利润。按照德鲁克的观点，利润不是目标，是结果，是约束条件，是衡量指标，是衡量企业投入产出效能的指标，是衡量企业有效地满足客户需求的指标。利润也用于检查企业的策略和行为，发现问题，寻找愿意，纠正偏差。

※　※　※

企业都有获利的责任

德鲁克在《管理》一书中论述，一个组织的存在有其特定的目的与使命，是因特定的社会功能而存在，对商业组织即企业而言，这指的是经济绩效。对企业来说，经济绩效是其基础与目的。在每个决策与行动中，企业管理必须永远把经济绩效放在第一位，而只有管理所产生出经济成果才能表明其存在与权威。如果管理的结果不能使消费者愿意花钱购买商品与服务，就是失败的管理；如果企业制造财富的能力不能改善或者维持，就是失败的管理。不论社会的政经结构或意识形态为何，企业都有获利的责

任。因此，企业管理的第一个定义是：它是一种经济机制，特别对工业化社会来说，管理的每一个决策、每一个思考都应以经济绩效为首要考虑。

组织是社会化生产循环的一个子系统，其外在存在的目的和使命定义了这个企业，其内在范式就是它的经济机制，就是作为一个经济生命体如何构建企业内在的循环系统，企业的内在循环系统一个重要的指标就是经济绩效。所以从系统的属性和逻辑上看，企业的经济机制的建立是一个必要条件，它是限制性的，不是充分性的。同时，企业目的是创造客户，要知道如何定义企业创造的客户，客户的选票就是货币，客户愿不愿意把票投给企业，是企业目的层面上的一个重要衡量，也是企业内在循环系统是否健康的一个重要衡量指标。

利润检验企业决策是否适当

利润不是原因，是结果，是企业在营销、创新、生产力等方面的综合绩效。利润是必要成果，因为利润被用于表达组织的基本的经济功能。首先，利润是对企业绩效的检验，也是唯一有效的检验。就像工程师在谈到所有自动化生产系统的回馈好处时，“利润”就是这些好处的例子之一，一个流程的结果会反过来对此流程产生自我调节、管制的功效。利润对于企业这个系统其实是一个反馈指标，是对企业任何经营行为的检验，是企业经营范式和模式的检验，从这个意义上来说，利润是企业的经济限制条件。

利润是为不确定性风险投入的保险费（premium）。经济活动强调的是未来，关于未来，唯一可以确定的是它的不确定性，也就是风险。“风险”（risk）这个字本身在阿拉伯语的原意代表“赚取每天的面包”，任何商人必须冒险才能赚到他每天需要的面包。由于企业活动具有经济性质，因此总免不了发生变化，企业经常采取风险之举，加大现有的风险或创造新风险。

企业作为一个经济体，生产资料、资本、人力、财务的成本要求企业必须能够用客户支付的货币来支付，为获取更多的客户，需要更多的人、财、物的投入，这些都会带来企业死亡的风险，而企业充足的资金储备是应付风险的不二法门，而资金的创造来源就是利润。

利润支持一个社会的经济和服务，从医疗保健到国防，从教育到戏剧，这些都必须由经济生产的盈余来支付，也就是经济活动所产生的价值和其成本之间的差额。

企业的存在价值和意义是由企业对外部的贡献来定义的，在社会中企业如何承担应有的社会责任，良好的经济能力是极其重要的。

企业本身需要最起码水准的利润以应对未来的风险、维持继续运营、维持资源生产财富的原有能力，这个最低水准的利润需求将会影响到企业行为与企业决策。企业为赚取最起码水准的利润，会设定种种限制，并测试其有效性。

利润与获利力其实很重要，而且对社会的重要性甚至远超过对个别企业的重要性。只不过，获利力对企业及企业的活动而言是一个限制因素，而非终极目标。利润并非企业行为或决策的原由，而是检测企业行为与决策是否适当的一种工具。不论是谁坐掌管理阶层都一样关心获利力。对任何企业的第一个考验并不是利润最大化的问题，而是足够补偿经济活动风险以避免获利损失。事实上，只有当公司获利很高时，才能够对社会有所贡献。

5.2 企业需依赖经济机能有效创造客户

古人云，道法自然。经济机能首先应该遵循经济的自然法则，也就是人们常说的，不能违反经济规律。

其次建立在人心向背基础上，形成像人体一样的自然机制和能力，使机体中的各个部分自动自发自觉自愿地响应企业组织的整体要求。作为一个企业组织，应该学会用一种自然的逻辑构建机能，方能获得很强的内在生命力。

从这个意义上说，企业的行为首先不应该理解为一种机械化的强制，依靠人为的约束或强制实现目标。而应该理解为《史记·货殖列传》所说的，一种因势利导行为。只有适应天道，合乎民心，才能够形成这样的机能，并使管理变得容易。

按照巴纳德的观点，企业组织内生的力量，来自于共同的目标与协同的意愿。就像一个生物一样，具有内在的生命力源泉。至于企业究竟想做大做强，还是做久，那是管理的问题，是人为管理上的一种选择。无论企业做大，还是做强，都必须要活下去，都必须活过一段时间。必须着眼于活下去进行管理，使共同目标和协同意愿两者之间形成良性循环，这就是巴纳德所说的效率和能率的关系。（参阅巴纳德《经理人员的职能》《组织与管理》）

※　※　※

企业获取利润是顺应天道

任何系统或体系，都是有寿命周期的，大到宇宙小到社会或人体，这都是内在的天道使然。一个企业也必须顺应客观的人文环境和内在规律，社会和企业的运行才会回归它本来的正常状态，每个人就能安居乐业，各种矛盾和冲突就会缓解，而不会累积起来酿成大祸，是为理想和现实的冲突。

遵循天道，遵循分工和组织的自然法则，唤起大家的良知和良心，形成顺应天道的内在经济力量，并引导这种力量去选择正确的事情去做，选

择价值创造的事情去做，让成人达己的价值理念即天道回归这个社会，成为这个社会的一种有意义的实践。

如果一个企业组织顺应天道做事不能挣钱，那么谁还会顺应天道呢？一个社会的经济活动领域，要想重新获得正常运行，每一个人都责无旁贷，用实际行动去点亮社会经济活动领域的光明，唤醒人们的良知和良心，让创造价值的过程建立在成人达己的天道之上。互联网给了这样一次机会，可以像小米一样形成强大的社区力量，并加以引导。形成产业组织，依靠产业组织的形态，构建供求一体化的关系体系，回归消费者主权地位，消除供求背离的态势。

适应成人达己的天道，合乎民心，才能够形成这样的一种分工一体化的关系体系——经济机能，并使管理变得容易，进而产生积极的经济成果和经济成就。

管理的一项基本任务，是执行机构的特定目的与使命。按照企业运行的一般目的与使命，使企业能够取得经济成就，或按照企业特定目的与使命，取得经济绩效。

把“经济绩效”作为企业的一项“特殊使命”，必须用经济绩效来证明企业有无存在的价值，不能获取经济绩效的企业，是不能继续存在下去的。

企业作为经济活动方式中的组织，“特殊使命”就是取得经济上的成就或绩效，这是一个企业在社会机体中的存在价值或企业存在下去的理由。经济是基础，一个企业如果不能在经济领域中取得成就，就不可能在其他领域中获得成就。

企业的存在价值是由对社会的实际贡献度来决定的，而不是由利润多少来决定的，利润只是企业实际贡献的一个结果，一个衡量指标。

利润是企业持续运转的基础，没有利润或盈余，企业无法保持正常运行。利润是未来的成本，例如未来企业的扩产、技术创新投资、遭遇竞争

对手的打击、经济波动带来的风险、经济纠纷或法律诉讼、产品的质量事故等等，这些都可能发生在未来，都需要利润的支持。管理者获取利润的直接动因是为了规避经营风险，是为了保持企业的正常运行。

利润是经营管理活动的结果

企业应有利润之上的追求，用企业的使命去激发各级管理者和员工，使他们产生超越现实利益、短期利益的使命感。高瞻远瞩的公司能够奋勇前进，根本因素在于指引和激励公司上下的核心理念，亦即核心价值和超越利润的目的感。企业必须有利润之上的追求，单纯追求利润最大化只会产生投机心理和短期行为。企业会因为暂时的利益蒙蔽了双眼，而不会有长远的眼光。企业需要利润，但利润不是企业的目的，利润只是企业赖以生存的必要条件。企业需要利润就像人体需要氧气、食物和水一样，没有它们，就没有生命，但这些东西不是生命的目的。

德鲁克也摒弃“企业利润最大化”的说法，西尔斯公司或其他企业运作成功的原因，并不是以利润最大化为目标的，也不能说明企业究竟该如何经营。企业要想长期的存在下去，必须为所联系的目标客户群持续做贡献，这就是我们从西尔斯公司的经验中得出的结论。利润最大化的概念，忽略了企业的存在价值，忽略了企业的目的和使命宗旨，使企业的利润约束和社会责任之间对立起来。只有那些能够为社会、客户做出价值贡献的企业，才能获取等量价值回报，才能产生利润。

利润是经营管理活动的结果，这个结果与资本所有者的需求不直接相关。所谓“企业目标是利润最大化”的说法是错误的，利润是一种结果，真正决定有无利润的是企业的营销和创新能力，利润是企业绩效的一种表现形式。作为企业经营活动的盈余，它被用来支持现实成本之外的未来成本。

企业现实的利润金额就是未来的资本成本。企业在计算当期利润时，

需要考虑未来需要追加多少资金，再根据资本报酬率，计算现在需要多少利润。德鲁克想表达的是，企业利润只是未来持续经营和发展的必要条件，而与资本投资者的动机和欲望无关。满足利润目标的企业能够生存下来，未能满足目标的企业或被边缘化或濒临倒闭。

个人投资办企业的行为，源于个人追逐利润的动机。这是个人的动机，而不是企业的目标，不能由此推论企业的目标就是“利润最大化”。有些人投资办企业的动机，就不一定为了利润，比如绿色和平组织成员投资办企业是为了环保。个人行为不等于企业行为，个人的利润动机，与一个企业何以能够存在下去的道理没有关联。

德鲁克发现成功的企业及其管理方式极为相似，都能够在“成败的关键领域”设定目标，这些关键领域的目标形成一个目标体系，我们称之为“目标管理”。

利润需要目标只是企业八个经营目标之一，是未来的成本，企业未来的风险、未来的战略策略、自身的发展需求，都需要资金的支持，利润需要目标是必须的，它是基础。

如何衡量获利力是一个非常具有争议性的问题，德鲁克指出任何单一指标都不足以衡量获利力，只以营收获利率也就是利润率衡量获利力，显然不适当。

企业的长期稳定经营，需要利润和利润率，因此，如何看待“利润率”指标，也必须站在企业长期经营的立场上。怎样衡量利润率？不能简单地用“利润率”指标来计算“利润”，离开企业的生存和发展的实际要求，利润率和利润的高或低，都没有意义。只有理解了企业生存和发展的要求，利润和利润率指标才能反映企业某个阶段的盈利能力，以及盈利方式和盈利水平。

当理解了企业生存和发展的本质之后，就能很好地把握“利润率”所反映的企业实际运营状态，就能运用“利润率”指标去审视各项目标是否

得当，以保持“经营系统的内在平衡”，尤其保持短期和长期目标之间的平衡。

效率和能率

企业利润目标的设定不应过高，应量力而行，符合事物发展规律，不能违背客观经济规律。一味追求利润目标，与其他目标实现程度不同，企业发展不平衡，尤其客户需求长期得不到满足，只会使得企业成为自身发展的障碍。

企业需要利润计划，然而获利计划是为了获得必要的最低利润，而不是为了成就“利润最大化”这个说法。必要的最低获利力很可能远高出许多公司的利润目标，当然也高于他们的实际利润。企业需要的最低获利率是资本成本，资本成本永远不会高于必要的最低获利力。但是，企业的获利力可能远低于必要的最低获利力，这正是拟定利润计划的最佳起始点。利润是一个限制性因素或约束条件，是企业所需要支付的“未来成本”。企业为了实现持续或稳定经营的目标，以及跨越未来发展的障碍，必须计提必要的利润，用于防范未来的风险，支付未来需要的运营费用，以及支付追加投资所需要的财务费用或资本成本。

企业的经济机能要具有外在的适应性和内在的统一性。外在适应性，强调企业在产业价值链上不可替代的竞争地位，以及深化与客户（市场）的联系。内在统一性，强调企业有效的竞争方式，以及内在等级结构条件下的秩序，即组织结构。

经济机能的内在统一性是组织结构。巴纳德认为组织的活力在于成员贡献力量的意愿，这种贡献意愿，要求有共同的信念，确信共同目的可以实现。这种贡献意愿，要求在共同追求中个人的动机得到满足。组织的有效性是指“组织目标”的实现。组织的有能率是指“个人动机”满足，组织为成员个人提供满足，以维持协作体系的能力。效率与能率两者之间的

关系相辅相成，企业必须依靠自己的经济机能，有效地创造或满足客户的需要。

5.3 企业经济机能是业务模式背后的范式

古人云，形而上为道，形而下为器。企业在参与竞争之前必须弄清楚赢的道理（参阅杰克·韦尔奇的《赢》）。丰田后来的持续成功，得益于丰田喜一郎当年确立的经营范式，这就是准时制。业务模式应该属于管理范畴，是在业务范式的基础上，假以时日，逐渐演绎出来的一种结果，一种表现形态。

宜家家居的故事告诉我们，英格瓦是如何遵循赢的道理，构建起宜家家居的业务模式（参阅《宜家的故事》）。按照波特的观点，宜家家居的模式包含着两个最重要的支撑点，这就是，系统的效率和使命。换言之，依靠一组进行活动，系统地满足客户的需要，同时提高自身的效率。依靠系统或一组经营业活动，来动态平衡效率和效益之间的关系。必须把赢的道理，或经营范式，转化为共同的认识，以唤起全体员工，自觉地展开协同。

丰田喜一郎的继任者能够始终一贯地推行共同认定的范式，直至建立起准时制生产方式，赢得全球竞争优势。

※　※　※

“形而上为道，形而下为器”，所谓“道”，在企业界，可以简单地理解为赢的道理。杰克·韦尔奇在从通用公司退休之后写的《赢》一书获得世界范围内企业家的推崇，他在书中详细阐述了他对于企业赢的道理的

理解和实践。而企业作为一种人的组织，要赢，必须要使工作有生产力。德鲁克曾经说过：企业（或任何其他机构）有一项重要资源——人，唯有使人力资源具有生产力，企业才能运作。而使工作具有生产力，是管理的一个基本功能。通过管理使人力资源充分发挥能动性，产生最大生产力，这也是企业参与竞争必须要考虑的一个核心问题。

业务模式实质是一种被实践证明了的成功业务经营样式，是对理论与实践的高度归纳。这样，当人们面对相同的工作和问题时，就可以采用其标准样式来提高业务效率。业务范式是一定社会范围内所共有的有关业务经营理论背景、框架、传统、共同的信念、方法等，是一种公认的模型或模式。从关系上看，业务模式孕育着范式，业务范式涵盖了业务模式，业务范式反过来又滋润培养业务模式。在思维形式上，业务范式抽象，业务模式更具体。在研究规律上，业务模式更多地显现为一种形式上的规律，而业务范式更多地显现为一种实质上的规律。在内涵上，业务范式比业务模式更丰富更深入；在外延上，业务范式比业务模式更宽广。在发展程度上，业务范式比业务模式更成熟。

在关于如何使系统有效率的问题上，德鲁克也表达得很清楚：经理人的首要工作便是确保那些能够带来效果的活动都能达成如期的结果。与此同时，他必须好好处理其他那些无论做得多好都无法带来优异成果的事务，例如产品设计或幕僚活动、研究工作或销售团队等。经理人首要工作即确保那些能够带来效果的活动，按照华为的说法，就是压强原则，将资源集中于最重要的事情上，“力出一孔”，迅速突破，达到如期的效果。

另外，德鲁克也提醒经理人，要使企业永远都可以充分发挥潜力。进而他提出：即使最成功的企业也可能出现绩效表现远低于企业潜力的情况。也就是说，努力与资源的配置并未使他们发挥应有的最大产能潜力，所获得的成果也就远低于企业潜力可达到的水平。经理人必须经常拿企业的现况与成就自问：“企业的最佳状况（theoretical optimum）是什么？让

企业无法从资源及努力上获得最大报酬的限制因素是什么？”这涉及的因素就很多了，包括企业的分工与组织的原则和形式等，需要经理人系统化考虑。

德鲁克提出，其中必须考虑的一个重要问题是：目前供给的产品及服务未能满足客户的欲望与追求。有能力思考并正确回答这个问题的企业通常能够维持稳定的成长，未能思考及回答这个问题的企业通常必须依靠经济或产业的荣景才可能有成长。可是，依靠景气走强而成长的企业，必然也会随着景气的衰退而陷入困境。实际上，高层经营层必须思考的这个问题也是《赢》中的核心问题之一。德鲁克在提醒我们作为高层经营层一定要站在客户的角度上来思考问题，不仅要满足现有的需求，而且要创造需求，进而进一步创造客户。苹果的乔布斯在这方面是一个典范。苹果手机的硬件并没有革命性创新，而且是市场上任何企业都可以购买的。但是乔布斯将市场上现有的硬件，与开发的软件系统，根据客户潜在的需求进行整合，创造出了革命性的产品——苹果智能手机，创造了大量的苹果粉丝，引领了一个时代。相反，诺基亚没有深入了解客户潜在的需求，虽然依靠手机产业的荣景获得高速成长，但面临智能手机革命时代的到来，智能手机已经不再是交流的工具，而演变成人体的一个器官，诺基亚生产的手机无法满足客户潜在的欲望与追求，轰然倒塌。

所以，企业的经营者首先一定要有弄清楚企业的业务范式或者赢的道理的意识，然后深入了解，进而转化为企业员工的共识，让员工自动自发地去开展业务和协同，从而大大提高系统的效率。但企业的经营者需要意识到，随着时代的发展，尤其是互联网时代的到来，赢的道理部分会发生改变，即使不变，但是成功的业务模式也会不断发生变化，否则即使懂得赢的道理，也可能导致失败。例如，韩都衣舍就弄清楚了其竞争者ZARA赢的道理——衣服款式的快速迭代，它把赢的道理放在互联网上，通过类似于Uber三人组的创新架构，架构出具有互联网特性的业务模式，实现了

高速成长。如果ZARA不进行互联网转型，也许在将来的某一天，它可能成为服装行业的诺基亚。

5.4 企业政治机能就是一套权责利体系

经济机能，说到底，是一种分工一体化关系体系，需要政治机能加以支撑，方能正常运行，并产生积极的经济成果与经济成就。

可以理解为一套责权利体系，包括利益结构、责任结构与权力结构。其中最重要的是权力结构的安排，包括权力的来源、行使权力的合法性基础、行使权力的基本原则，以及权力结构中的制衡关系。

※ ※ ※

政治机能保证组织高效运行

一个企业投入产出创造价值，要有一个权力义务责任的结构体系来支撑，叫政治机能，政治机能本身是以政令畅通、系统正常运行有效作为目标，支撑经济机能正常运行。因此，组织中必须依靠权威的力量，否则人组织不起来。权威必须解决权力的来源、行使权力的合法性基础、行使权力的基本原则，以及权力结构中的制衡关系。德鲁克说，在一个团体中工作，尤其是在组织中工作，总是隐含着权力关系。在任何一个组织里，不论多小的组织，一定得有一个权力当局，组织成员的意愿必须符合这个权力当局的意愿。组织必须设计、架构及指派工作，工作必须依照时程以及事先安排好的顺序和流程执行。

经理人管人事：经理人必须对下属的成长、能力提升、工作报酬、工作成就负全部责任。德鲁克在《管理的使命》中写到，我们确切地知道今天的工作及劳动力正经历从两个世纪以前的工业革命至今最剧烈的变化，

至少在发达国家中需要全新的方法去分析综合并去管理工作与生产，需要全新的工作架构、工作关系，需要全新的经济报酬结构与权力关系，需要全新的方法促使工作者更负责任。我们已经不能再像以前那样把人事管理的重心放在成本控制与解决认知问题上，未来的重心应该是人员的领导力。也就是说未来需要通过政治机能保证一个组织高效运行。

公司的每个成员都必须围绕共同的目标贡献。经理人的核心工作就是根据每个员工贡献能力的大小进行优势互补，虽然每个成员的贡献有所不同。公司必须建立起政治机能，通过经理人行使权力来使所有人的努力必须朝着同样的方向，朝着共同目标贡献，贡献配合在一起，以生产整体贡献，而没有差距、摩擦与不需要的重复努力。组织绩效的要求是，每个工作都必须导向整个组织的目标，以确保组织的整体成功。

利益分配需有政治机能作基础

德鲁克说现代组织需要一个权力当局分配收益给组织成员，组织中管理的核心命题就是利益分配。利益分配的前提是基于组织成员的价值创造和价值评估。在现代组织中，权力与经济总是密不可分。为了对机构成员分配经济报酬，必须有一个具有决定权的中央权力组织，这是一个事实。现代机构是社会的一种组织，其存在是为了将外界的满足提供给组织。而重新分配作为政治决策，受到许多力量的影响与限制，包括供需、社会习俗、传统等。权力当局必须以权力结构与权力关系为基础，做出重新分配的决策。

任何宣称有权力的人，都负有相对应的责任，而任何负有特定责任的人，也应同时取得相对应的权力，这两者是作为一体存在的。也就是说权力必须合法，行使权力必须遵循制度，也必须负有相关责任，这个权责系统就构成了企业的政治机能，而这个政治机能则使企业产生积极的经济成果与经济成就。

5.5 企业权力结构容易僵化并抑制企业内在活力

由于权力结构本身很容易固化，形成以权力为中心的习惯势力，最终导致僵化与保守，弱化创新与变革的内在活力。

权力结构是决定责任结构和利益结构的手段。然而随着企业的发展，利益关系和责任关系也会发生很大的改变，包括部门乃至个人的能力与重要程度会发生改变。当权力结构趋向于僵化的时候，必然与内部责任结构和利益结构发生冲突，表现为玩弄权术或玩弄政治的行为，使企业内部的沟通成本急剧上升，政治化过程越来越复杂。

即便没有上述事件发生，企业的政治机能也会随着时间的推移而恶化。表现为企业特权阶层的形成。企业每时每刻都会发生这种情况。所谓没有责任约束的权力，一定被掠夺，被滥用。

※　※　※

管理工作需要制度创新

权力是伴随着组织诞生的，与生俱来的，一个组织大或小，大到一家数以万计的企业，小到一个小家庭，一定得有一个是当家的，组织成员都必须听这个当家的意愿。最典型就是日本公司，组织架构严谨，有正式、清楚的指挥线，所有人都谨慎细心地遵循。

在现代组织中，最高权力者的权力来自社会责任与功能，而社会责任最重要的上限是权力的限制，当权力结构趋向僵化之际，企业特权阶层就会如雨后春笋一般涌现，而缺乏责任约束的权力将被政治化，这种行为表现为对权力的贪婪。

因此，现代组织的管理阶层的努力重心不应该放在设法使错误的生产制度更有成效上，而应该放在寻找并组织适当的新生产制度上。这就要求管理层把工作重心放在制度创新上，而并非僵化执行，即做对的事情。

试想一下，如若在一个庞大的组织中，管理层努力贯彻执行错误制度，只会进一步遏制下一层级员工的创新性和主观能动性，因而无论对于组织的基业长青，还是员工个人的成长，都是弊大于利的。

华为真正实现了从老总权威驱动到制度驱动的升级

在整个制度建设当中，华为的职务评价系统、资格评价系统、文化价值观评价系统和工作评价系统，这四个体系的确立是一步步推出来的，也是彼此关联的。比如工作评价体系和职务评价体系是什么关系？职务是分工，工作是任务，你在组织中的定位有了，责任边界有了，工作性质有了，但是你到底执行什么任务？如果没有上司的传帮带、没有绩效管理循环、没有经验传授，你同样不能够做对。这样华为就解决了目前很多公司没有解决的问题，就是让更多的没有资产作为合法性来源的、没有品性作为合法性来源的广大干部有了行使权力的基础，这就是制度维系。

如若我们能够学习并真正执行华为通过制度来实现“赢的道理”，运用合适的管理的手段不断增强企业天生的核心竞争力，不断地通过建立公正客观的职务评价系统、资格评价系统、文化价值观评价系统和工作评价系统等一系列制度，来实现激励奋斗者、去除沉淀层，并实现权力约束，可以避免企业落入僵化与保守的局面。

5.6 企业建立社会机能防止政治机能恶化

很多中国企业，并不是被竞争对手打败的，而是因政治机能恶化，继

而经济机能衰退，最终导致企业衰败。中国绝大部分企业不知道如何通过社会机能的强化来确保政治机能的稳健，而是依靠外延扩张和业绩增长来维持经济机能的运行。换言之，企业的生命力，是建立在持续扩张的势头上的。一旦扩张停止，企业的生命也就走到了尽头。

社会机能说到底，就是从老板个性权威转向制度理性权威。并努力培育全体员工的企业公民意识。最后使权力结构能够建立在社会机能的基础上，自下而上地确定企业内部的权力结构。

※　※　※

企业的政治机能是以政令通畅、系统的正常有效运行为目标的，但是机构大了，内部的权力地位就会出现失衡，就需要调整企业内部的权力和义务的责任分配，否则，很多经理人迅速膨胀以后，到达高位，但没有进一步提升的空间，如果组织没办法调整，他就会没作为，并且形成一个有权力没有义务责任约束的阶层，这是一个特权阶层，他还会盘剥下层权力和资源，这样一来，企业就出问题了。

劳动者和其他劳动资源的区别是，他是有思想的，当下面看到一个特权阶层在他上面胡作非为，拿钱不干活还阻塞了员工向上的言论通路的时候，下面的人就会开始衰退，这个时候组织要是没有社会机能去修复，政治机能就会恶化。因此德鲁克说，企业雇佣的是员工整个人而不仅仅是一双手或一个劳力。对管理工作及管理者而言，最重要的三个挑战是：员工型社会的来临；劳工的心理与社会地位已经转变，虽然有较高的教育水准与更好的待遇，他们仍然认为自己从过去自我尊重的劳工阶级变成二等公民；知识工作与知识工作者崛起成为经济与社会的核心，即“后工业社会”。

用制度理性权威替代老板的个性权威

为了防止权力滥用，使公平正义回归，使员工在受到不公正待遇的时候能有一个伸张正义的平台，就必须以组织的公民意识为基础形成社会机能，在组织衰退的时候去修复，使组织持续发展。德鲁克讲，不只员工需要一个能够代表他们以对抗企业管理阶层的组织，保证他们的利益长久健康发展，社会也需要这样一个的组织。不论管理阶层是如何选出或组成的，都是而且必须是一个能力机构，任何能力机构必须有限制与管控，否则就会变成专制独裁者。工会是一个非常独特的、几乎前所未有的、可以制衡管理阶层政治能力的组织，它是一个永远不会变成政府的管理阶层反制机构，在有限的范围内，工会在工业社会中应有其基本功能，然而现在的工会却越来越不能正确地发挥其功能，工会本身未能彻底思考自己未来的角色，也未能发展适合自己的架构与功能，造成这种情形的原因之一是工会的新领导者往往能力较低、较不成熟或不能胜任。此外，另一个重要的原因是新的工会领导者只能靠“反对”每件事来抓住对工会成员的微弱控制。新的工会领导者甚至连这些关于未来角色与新发展的方法问题都不敢提出，更别说是答案，他们并不是在领导工会，而是被迫挑起激烈冲突，以维持领导地位。一个工会若不能传达成员的声音与行为、不能保证契约的履行、不能依赖成员对领导者地位与行动的支持，就等于没有成效。

由此可见，必须建立制度理性权威来替代老板的个性权威，使企业能培养出自觉理性的人，使员工不再围绕着老板编故事，组织才能循环起来。比如美国在过去二三十年的发展透过退休基金与共同基金的投资，把美国企业的员工渐渐变成“所有权人”，使他们已经成为美国经济中最主要的投资人。目前为止，这些机构投资人已经成为美国上市公司的主要股东，也就是说，美国在不通过国营化的方法下，达成了企业所有权社会化。



案例 | 通用汽车的三项机能

美国轿车发展路线的改变

在1908年以前，汽车主要服务于有钱人，形成了以凯迪拉克为代表的个性化、高档次的轿车发展路线，也称“精英路线”。1908年以后，福特开创了大众化、低档次轿车的发展路线，也称“大众路线”，并形成一面倒的格局。

然而，代表少数人需求的“精英路线”，始终没有停止发展。尤其是一系列新技术在高档汽车上的应用，使汽车有了别的消费内涵，有了更多人性化的消费内涵。

1920年，随着T型汽车的社会保有量不断增加，大众消费市场出现疲软趋向，加上交通道路的全面改善，消费者开始被“精英路线”所吸引。由此形成了两条路线并存的市场格局。原来的消费大众的需求也因“精英路线”的抬头而改变，人们已经不满足于T型汽车的那种可靠性，希望提高汽车的性能，给出行或旅程带来一些轻松、舒适和快乐。

福特经营哲学的缺陷

福特经营哲学根本的缺陷在于不知道企业的生存法则，已经从过去的“市场需求导向”，转向了“争夺市场导向”。换言之，满足市场需求，并不能确保企业无恙，打败竞争对手，才能使自己活下来，所谓“剩者为王”。

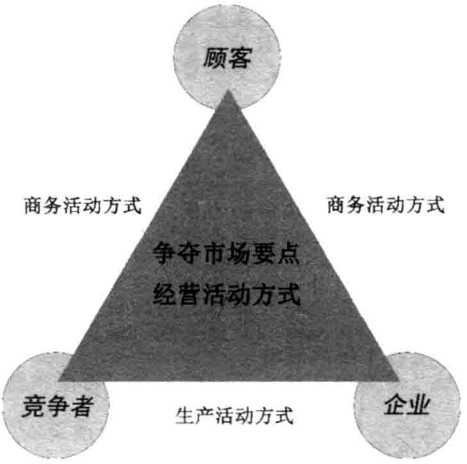


图5-1 企业经营哲学的要点

企业真正要处理的是“企业、竞争者和消费者”之间的三角关系，或三者之间的相互作用关系。竞争者的作用始终发生在企业与消费者的关系之中，影响乃至左右着消费者的选择。而企业也必须懂得在满足消费者需求的同时遏制竞争对手。

很遗憾，福特并不清楚这一点，面对市场需求的改变，没有做出竞争上的防御或进攻。而是相信T型汽车可以销售到永远。

通用汽车公司的选择

市场需求的改变，以及福特经营哲学上的缺陷，给了通用汽车公司一个千载难逢的机会：福特一意孤行，简单冲货放量、降价促销，给通用汽车公司造成极大的市场压力。机会与挑战并存。这个历史性变革的任务落在了通用公司职业经理人斯隆的身上。从1918年到1921年，斯隆仅仅用了三年时间，使通用公司走上正轨，开始了福特衰落和通用兴起的戏剧性历程。

福特的破绽是很明显的，一是在企业管理上独断专行，抑制内部的主动性和创造性；二是依靠低成本，降低售价，提高产品性价比；三是忽略与经销商乃至消费者之间的联系。通用则反其道而行之，一是实行事业部制改造，依靠集中政策下的分散管理，激活企业内部经理人的主动性和创造性；二是加大新技术开发与应用的力度，提高产品的性能，提高产品的性价比，强化汽车的精英路线，阻断福特与市场消费者之间的联系；三是与经销商利益与共，不断深化与经销商之间的联系，不断壮大经销网络体系，蚕食福特产品通往市场的通路。

通用汽车的经济机能

1. 斯隆在产品上的努力

斯隆的做法是：整理产品系列，确定6个不重叠的价格范围，把市场区隔开来。他背后的整体战略意图是，在低价位上通过提高汽车的性能，来提高产品的性价比，与福特T型汽车抗衡。在中高价位上积极发展“精英路线”，不断攻击福特单一“大众路线”的薄弱环节，促进市场消费概念的改变，最终动摇福特主导市场的地位。同时，采取事业部制的组织结构，发挥各个品牌经营者争夺市场的能力及其主动性和创造性，并通过产品系列的规范化，减少内耗及其产品自相残杀，使过去品牌多、产品系列杂的劣势转变为优势。

通用汽车多彩多样，线条优雅，座椅舒适，且应用多种新技术，如取暖器、自动离合器、Duco漆。1924年，通用与杜邦合作，开发出烤漆（Duco），使各种颜色的喷涂与干燥从几周缩短到几小时。通过不断提高产品的质量和性能，来提高产品的性价比，满足用户的需求。

2. 斯隆在商务活动领域的努力

按照德鲁克的说法，企业只有一个恰当的定义即创造客户。依靠构建与经销商的一体化关系，以及积极响应市场消费者的需求，通用一举打断

了福特T型汽车与市场消费者之间的联系，动摇了福特与经销商之间的关系。导致福特惨败。

斯隆把经销商当作战略伙伴，不把他们看成利润争夺者，确认共生共荣的关系，尽量使其有利可图。斯隆在列车上安置办公室，花很多时间和精力，深度拜访各地经销商，观察各地消费者的需求反应。经过斯隆的努力，仅仅几年时间，经销商数目迅速从6700个上升到10600个。

为了确保经销商的利益，斯隆采取一系列有效的举措。诸如，提高经销商的折扣，拉拢经销商，弱化福特与经销商的联系。把雪佛兰汽车经销商的回扣比率从21%提高到24%。当时福特汽车的回扣只有17%。设立汽车控股公司，资助经销商进货。建立通用汽车经销商理事会和通用经销商关系委员会，认真接受和处理经销商的投诉。建立产销平衡系统以及产销协调政策小组，统计分析、预测、跟踪和调整每一款车的产量和批次，使生产期量和销售期量保持平衡。

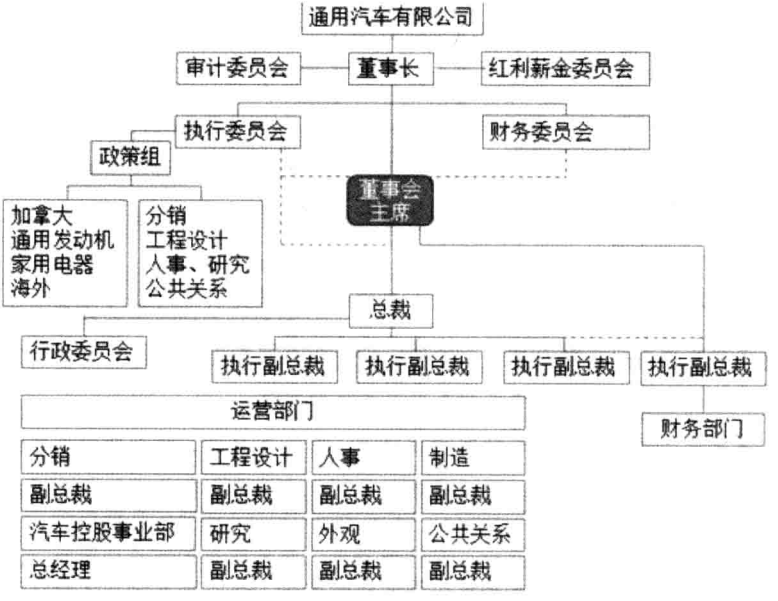


图5-2 总部的组织结构图

通用汽车公司的政治机能

在通用汽车公司的管理体系中，只区分了总部和事业部两级。总部的职责是制定决策，发挥每一个事业部的积极性和主动性，同时使整个公司成为一个整体运作，事业部的职责是在总部统一政策的约束和协调下，对事业部的经营负全部责任。

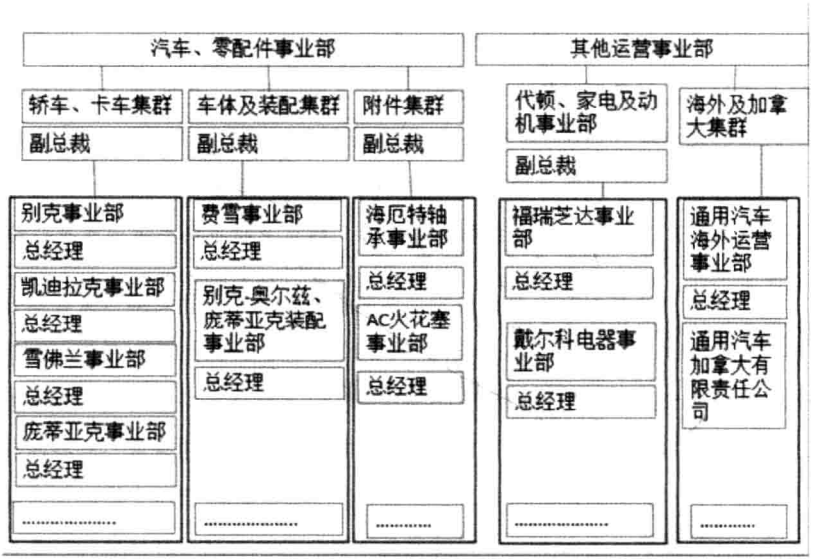


图5-3 各事业部的组织结构图

通用汽车公司的董事会通过它下属的四个委员会实现对公司的管理工作。董事会每个月定期全体开一次会，选出委员会的成员和公司的管理人员，并根据法律和常规处理需要董事会决策的事情。

董事会下属的委员会包括执行委员会、财务委员会、红利薪金委员会和审计委员会，每个委员会都由董事组成，代表董事会行使对公司的管理工作。

执行委员会的所有成员都是从事管理的董事，执行委员会负责制定公

司运营方面的政策。资金支出的拨款申请也要在委员会的监督下准备，然后才能提交给财务委员会。总裁和首席执行官是执行委员会的主席，拥有推行政策的全部权力。

财务委员会的大部分成员都是外部董事，即不参与管理的董事，财务委员会负责制定公司财务方面的政策。负责公司所有的拨款事务，并且负责对进入新业务市场的决策进行审查，负责评估、批准执行委员会制定的价格政策和定价程序等等。

红利薪金委员会掌握分红的全部权力。它的成员由不适合参与分红的董事组成，红利委员会决定红利储备金和实际分红的金额以及个人的分红情况。

审计委员会对企业中发生的事情进行持续地评估和评价。

总部管理层

◎行政委员会

行政委员会专注于公司政策的执行。该部门同时负责向总裁提出关于公司制造和销售工作的建议，并将总裁和执行委员会可能用到的、影响公司生意和事务的其他方面内容也提交出来。总裁是行政委员会的主席，它的成员包括执行委员会的成员和个别高级管理人员。

◎总部职能部门

总部职能部门的部门负责人一般由该领域的专家担任，职能部门没有经营管理权，但是它们可以依据一些政策，与事业部就这些政策的实施情况直接与各事业部进行沟通。

总部的职能部门关注长远问题及具有广泛应用意义的问题，事业部的职能部门致力于应用这些已有的政策规定和已经编制的程序。

◎政策组

政策组负责在自己的职能领域向公司执行委员会提出自己的建议和意见，政策组包括了公司总裁、高级执行官，以及总部职能人员、分部职能

人员在内的各类相关人员，而负责事业部行政管理的总经理们则被特意排除在外。

作为工作组，这些小组没有任何决定政策、干涉事业部的权力，但是，由于小组成员中通常包括公司主要管理人员，因此政策组的建议通常都会得到相关职能委员会的采纳。

这种组织结构为公司执行官们提供了跨部门交流的机会。因此，它们在连接职能部门和管理线、准备政策建议、提供决策支持方面发挥了重大影响。

总部的权力

总部的权力包括：

◎制定每个事业部的目标和整个公司的目标；

◎任免事业部的经理，否决事业部雇佣的高级管理人员；

◎决定资金在各个事业部之间的分配；

◎批准事业部的生产计划；

◎对事业部经理遇到的问题提供随时的支持；

◎关注事业部的运营情况及进展。

事业部的权力

事业部的权力包括：

◎事业部在核心管理层制定的政策框架内独立自主地开展工作，全权控制本事业部的生产和销售；

◎可以聘用、解雇和提拔员工，核算事业部的资本需求、为自己管理的工厂分配生产任务，决定生产什么产品、渠道建设；

◎事业部有权和经销商签订合约，授予或免除特许经营权等。

利益分配

通用汽车公司每年都要拨出一大块净利润，以股票的形式给管理人员分红，事业部经理的红利由最高领导层决定，最高领导层同时还要决定各

个事业部除经理之外的红利总额。分红的公式能反映公司的总体经营成果和各个事业部大致的业绩，哪些人可以得到分红也要由核心管理层决定。依据一般原则和建议，事业部经理在其下属之间分配红利。

对通用汽车公司的管理人员，尤其是高级管理人员而言，分红在正常的年份中构成了他们收入的一个重要部分。因此分配红利的权力加强了事业部经理的实权，事业部经理分得的红利既能反映其所在分部的经营成果，又能反映公司整体的经营成果，这就给了他们强大的动力，激励他们全力以赴，在管理好事业部的同时积极参与整个公司的团队合作。

同时公司千方百计地鼓励事业部经理持有分红得到的股票，这样在正常的经营和税收条件下，即使是一个较小事业部的经理不出几年也能积聚一笔可观的财富。所以，他很快就能实现经济上的独立。当他想发表自己的见解，反对公司的政策，或者是以自己的方式管理企业时无须再多做犹豫，因为他要不惜一切代价来保住这份工作。

通用汽车公司的社会机能

1. 职业经理人的客观评价体系

通用汽车公司以成本效率、资本投资收益和市场竞争地位为客观依据，衡量其决策和管理的效率和效果，希望借此消除个人主观因素在上下级之间、核心管理层和事业部管理层之间的影响。事业部经理不用等公司总裁开口，也能从成本与市场分析的数据中知道自己的表现是否令人满意。同样，当总裁决定提拔某个职员时，他也没有必要向其他同事解释，员工在公司内的资料足以说明问题。这一客观评价体系使联邦式的团队合作自然而然地成为公司的管理模式。

2. 机会均等化

通用汽车公司的通用汽车学院开设了很多基础课和专业课，从机械工程学到简单的操作技巧，为工人提供培训机会，使他们可以和大学毕业生

一起参与竞争。

有的事业部为工人提供去工程学院进修的机会，只要通过这些课程，就有机会晋升为管理人员，另外一些事业部为工人提供轮岗的机会，以寻找每个人最适合的岗位。

3. 战争期间的生产社区

二战期间，由于军方订单暴增，不少事业部必须大幅度扩大生产规模，大量雇佣新人；同时，还要求工人必须小心细致。

为此，管理者定出计划，挑选熟练工组成一个特殊部门，负责新员工的培训。专家们都训练有素，只提供指导、建议和协助，生产程序和计划由专家和新员工一起制定，结果很多工人的实际产量会超过生产计划的要求。

战争期间，很多经理发现热爱自己的工作、并引以为豪的工人都是优秀的工人和公民。

第6章　企业的业务模式

6.1 经营模式的概念

首先我们知道经营模式也称业务模式。业务模式被理解为由一组业务活动所构成的体系。在企业中，每一项具体的业务活动，都是以功能模块或职能模块的形态存在。

企业需要通过一组业务活动来解决两个问题，持续提高生产的效率，持续满足消费的效用。业务模式不是静态的而是动态的，必须持续地平衡好效率和效用之间的关系，维持好生产和消费的对立统一关系。因此，这是一个经营的概念，需要通过有效经营平衡生产与消费之间的关系。波特把业务模式叫作经营模式，即用一组经营活动，系统地表达企业的使命，有效地满足客户的需求。

在工业化及产品经济时代，企业主要是通过产品和服务的买卖获取主营业务收入的。因此，人们往往会依据自己的喜好与习惯，把业务模式称之为盈利模式、生意模式或商业模式。并且在习惯上把产品和服务的研发、生产和销售过程，看作价值创造过程。它们之间的联系，称之为“内部价值链”。与此直接相关的部门，当作经营业务部门，典型的部门形态就是“研产销”。其他的功能性模块，都是支持性和服务性的，与价值创造不直接相关。

企业的外在表现形态，就是由一系列功能性或职能性模块构建的体系，一种相互依存和相互作用的关系体系。

经济学把构建业务模式称作为“资源配置方式”，并认为企业的存在只是节省交易费用。这等于把人仅仅当做一种资源要素的存在，抹杀了人的主观能动性和创造性，抹杀了业务模式在价值创造以及平衡供求关系中的作用。

※　※　※

深化业务结构

小生产者或生意人靠产品买卖挣钱，如果“买进多、卖出少”或“买进贵、卖出贱”就赔钱。企业靠规模化经营的“模式”挣钱。

青铜器是靠模具浇铸出来的，模具又称“模范”，“模”是外观，“范”是内胆。因此，在企业的经营管理领域，人们用“模式”表达事物的外在形态及其特征，把“经营业务”“商务活动”“价值创造活动”和“模式”联系在一起，称“经营模式”。与此对应，“范式”表示事物的内在机理及其特征，如“管理范式”。

在规模化经营的模式中有两个支撑点，一是生产效率，二是消费效用，在提高效率的同时，必须不断满足消费者的效用，以此维持企业价值创造过程的良性循环或“价值循环”，使产品能够持续地通过生产和流通过程，进入消费过程。只要这个循环能够持续，企业的生命就能持续，利润或财富就能积累。所以民间有“流水不腐、户枢不蠹”的说法。

从企业的角度来讲，在提高生产效率的同时，需要发挥营销职能，构建和经销商、零售商乃至消费者的一体化关系，不断满足消费者的效用。营销职能的重要性，可以借用德鲁克在《管理的使命》的话来表示，“正因为行销之于企业如此重要，因此企业不能把它当成一种独立的功能，如

同制造或人事单位一样。事实上，行销乃是企业的核心层面，从最终成果的观点而言（也就是从客户的观点而言），行销就是整个企业。”

构建经营模式的关键，就是用一组经营业务活动，来表达企业持续拓展市场空间的能力，以及持续提高系统运行效率的能力。经营模式的发展，本质上就是业务结构的深化或演变。深化业务结构是一个循序渐进的过程，不可能齐头并进、一步到位，需要从成败的关键环节或功能入手，遵循业务内在的逻辑，逐渐予以强化。所谓“成败关键环节和功能”，主要指那些促进“生产效率”和“消费效用”良性互动的业务环节及其功能性活动。

宜家的经营模式

宜家从掮客生意转向店铺业务的时候，意识到成功开店的关键就是“客流量”。于是扩大营业面积，达到47000平方米，以庞大的体积及其“存在感”吸引客户。毫无疑问，要想真正在客户心中确立品牌或“存在价值”关键在于：第一，要进行大规模组货，充实庞大的营业面积，提高单位面积的成交量；第二，要不断调整库存结构，拟合目标客户的需求结构，在不断增加品种数量的同时，维持畅销品种的比例；第三，要引导消费、方便采购，以免客户挑花了眼，被琳琅满目的商品所淹没。

宜家非常清楚，构建经营模式的着眼点，就是培育关键业务功能，促进这三组不同的业务活动，形成良性互动关系，这就是“商品目录设计”。换言之，有了“商品目录设计”的功能，就可以根据商品目录清单对每日营业数据进行统计分析，弄清楚各品种的实际销售速度，弄清楚畅销和滞销背后的原因，以及目标客户群的需求结构和特征，进而，按照预期的库存结构，制定采购方案，并把商品目录转化为导购指南，引导和方便客户采购等等。随着这三组经营业务活动正常运行，宜家的品种数和畅销品种比例会稳步增加，客流量和单客成交量也会逐渐增加，形成所谓

“生产效率”和“市场空间”之间的良性循环，形成有效的经营模式或盈利模式。

随着门店经营模式的形成，宜家从“商品目录设计”延伸到“商品设计”“家居设计或整体设计”，培育出“新产品概念开发”的功能，以及ODM的功能。把市场需求有效地传递到研发和生产领域，形成宜家独特的产品和家居风格，提高了产品的“交换性”；同时，大幅度降低产品的生产成本、流通费用和门店开支，提高了产品的“生产性”。伴随着这个过程，宜家不断复制门店及其经营模式，进而借助于资本的杠杆，整合产业内的关键资源，控制生产工厂、工艺技术、材料技术、设计人员和森林木材，控制一条完成的产业价值链。

6.2 企业的三种经营模式

企业的三种经营模式是产品经营模式、企业经营模式和产业经营模式。

有意思的是，这三种模式是企业发展的内在逻辑。先是产品经营模式，逐渐演变到企业经营模式，最后是产业经营模式，成为产业价值链的组织者。可以说，这是一个企业持续成长的三个阶段和路径。

企业成长管理的核心内容应该是经营模式的升级换代。至少在现有业务范围内，成长管理的核心内容就是推动经营模式的升级。很多企业因为不能及时完成经营模式的升级而走向衰退，成为被整合者，被产业价值链的组织者所整合。

百年企业隐藏的最深的秘密就是成为产业价值链的组织者，典型的案例就是三井财团。三井财团依靠它的旗舰企业三井物产，超越时间和空间进行战略布局和资源配置，最终成为产业价值链网络生态的组织者。

经营模式升级的动因是供求矛盾，是生产效率与消费效用之间的矛

盾。社会的分工使供应者和需求者分离，也称供求分离。随着企业规模的发展，以及竞争的加剧，供应者和需求者之间会出现逐渐背离的趋势，也称供求背离。企业必须通过经营模式解决供求背离的问题。必须依靠一组经营活动来缓解供求背离的趋势，解决生产效率与消费效用之间的对立统一关系。

※　※　※

做企业经营管理，要遵循企业发展的内在逻辑，从产品经营模式，逐渐演变到企业经营模式，最后实现产业经营模式，成为产业价值链的组织者。

福特公司：产品经营模式

1908年10月1日福特公司首推高性价比的T型汽车，第一年产量创下了汽车行业的10660辆的销售记录。到了1921年，福特T型车的产量已占世界汽车总产量的56.6%。在亨利·福特看来，产品的统一性是大量生产的关键。可见，福特把大量生产方式运用于统一而标准化的最终产品——T型车并得到市场的狂热追捧。这位对发动机狂热的工程师制造出了一个万众瞩目的标准化产品，一下子引爆了当时的美国汽车市场，福特公司收获得了商业上的巨大成功。

西尔斯百货：企业经营模式

发生在同一块土地上，伍德将军还把美国西尔斯公司带入汽车保险业务。他认为汽车保险像刹车片、挡风玻璃、自动雨刷一样，是汽车的附属品。他的后继者增加所有种类的产险，也跨入基金投资、旅游事业等。西尔斯不再界定其业务于商品，而是界定所有美国中产阶级家庭的

需求与满足。

德鲁克认为，掌舵人伍德将军对西尔斯公司转型大力发展零售商店，是一种经营模式的变革。伍德将军将西尔斯公司从一个销售公司转变成为了站在美国中产阶级家庭这一消费者角度的产品和服务的采购者，通过连锁网络深化了“西尔斯—客户”这一关系体系。

三井财团：产业经营模式

从福特汽车的产品经营理念，到西尔斯公司的深化供求双方关系的企业经营理念，还有一家隐形于传统媒体之外的商业大鳄，控制着多个产业价值链的上游，成为产业价值链的组织者——日本三井财团。

日本的三井财团就是通过下属旗舰公司三井物产，实施资源的抢占，从能源矿产资源到人才资源，一切能够整合进价值链的关键资源它都要抓在手里，以形成企业的影响力，最后成为产业价值链的组织者。

三井财团是日本的四大垄断财阀之一，在日本经济中扮演的是产业“组织者”的角色。三井财团就是一家日本的综合商社，由25家大企业组成。其核心企业有三井物产、东芝、丰田汽车、三井不动产等。旗下的三井物产在1995年世界500强排名第2，并且连续5年以上进入世界500强前3名。

而三井财团旗下的东芝公司，在根植中国电力市场多年后，以54亿美元收购了有“核电鼻祖”之称的美国西屋电气公司，从而顺利地从中国政府手上获得了80亿美元的核电设备合同。与此同时，三井财团还借助中科院和韩国企业的力量切入中国电力装备市场，并且在中亚地区与中国展开“核原料”的争夺。

因此，随着企业规模的发展，以及竞争的加剧，企业经营者必须提升经营模式以解决客户的需求问题，这三个经营模式都有大量的优秀案例值得借鉴并用以实践。

6.3 效率与有效性

过去，我们一直强调效率与劳动生产率的概念，这是有问题的。从企业业务经营模式的角度说，应该是“有效性”的概念。业务经营模式的存在，就是为了缓解供求背离的趋势，有效地创造经济成果，以满足客户不断变化的需求。

按照亚当·斯密的理解，企业之间的社会分工是通过看不见的手来协调的，企业和企业之间的供求一体化关系（BtoB），以及企业和消费者之间的供求一体化关系（BtoC），主要是通过商品的买卖来实现的，表现为“商品—货币”的转化。供应者和需求者之间的关系，两个利益主体之间的劳动关系和利益关系，简单化为产品的买卖关系，即产品供求关系。

换言之，从社会分工即供求分离，到社会组织即供求一体化，是通过商品买卖实现的。商品必须解决供求者之间的劳动关系（性能）和利益关系（价格）。因此，企业的任务似乎就是打造一款“性价比”最优的产品，企业的各项职能活动似乎都应该围绕着产品展开。这就是企业为什么会从产品经营模式入手的原因。加上亚当·斯密认为，物质财富来自于生产活动领域，来自于劳动生产率的提高，事情更是这样。这也是“劳动价值论”的由来。

直到19世纪中叶，各行各业出现了“利润平均化的趋势”以及“平均利润下降的趋势”，人们的意识依然停留在产品生产和产品经济的概念上，依然停留在产品生产的效率或劳动生产率上。不知道如何通过产品经营模式去平衡供求之间的关系，去处理生产的效率与消费的效用之间的矛盾，甚至不知道是产品经营模式的存在。面对效用递减的消费者，不知道如何有效地实现产品价值的转化。按照卡尔·马克思的说法，从产品向货

币的转化是惊险的一跃，如果越不过去的话，摔坏的不仅仅是产品，还有生产者本身。

直至今日，人们只知道生产效率，不知道企业效率；只知道产品生产效率，不知道产品经营模式的效率；只知道效率，不知道有效性。而效率依然被定义为投入一定产出最大，产出一定投入最小，所谓“最大最小”原则。并且，从来没有人解释过什么是产出，不知道“产出”就是最终的经济成果，不知道效率必须用最终的经济成果来表达，应该体现产品需求者的意图和意志，包括使用价值、有用性、体验或效用上。

不经意中，“产出”或经济成果就被理解为产量、成本、价格、收入和利润等等。一提到效率，人们自然而然地想到的是提高产品生产的效率，包括降低产品的生产成本，降低产品的销售价格，提高产品的销售收入，最终提高产品的利润水平，或者提高产品的盈利能力。很少有人意识到依靠经营模式来提高企业运营的有效性，依靠一组经营活动来缓解供求者之间的矛盾与冲突。

沿着产品生产效率以及产品经济的概念，人们自然而然地会接受阿尔弗雷德·马歇尔规模经济的概念，即通过扩大产量来降低单位产品的成本，提高单位产品的毛利。最终导致两个后果，一是供求背离，随之而来的是降价促销，毛利空间锐减，“企业”再生产循环难以为继；二是提高了资本在规模经济中的作用、确立了资本所有者的地位、以及获取剩余价值的话语权等等。随之而来的是财富分配的失衡，有支付能力的需求不足，加剧了供求背离的趋势，“社会”再生产循环难以为继。钱德勒也许意识到了，效率并不仅仅来自于产品的投入产出，并不仅仅来自于产品的性价比或产品的成本与售价。在大规模生产的条件下，投入产出的效率，更多来自于产品通过各环节的能力，或通过各环节的速度。很遗憾，他没有把这种通过能力，与企业的业务经营模式联系起来，与供求一体化的关系体系联系起来。而是顺着经济学规模经济的概

念，提出了速度经济的概念。

还有一些人似乎也意识到了，效率不仅仅来自于产品本身，效率应该与整体运行的状态有关。但不知道如何摆脱产品经济的思维，转向经营模式的思考。无奈之下，只能另起炉灶，提出效果和效益的概念。结果使事情变得更加混乱。

卡尔·马克思主张，从所有权以及剩余价值的分配入手，去解决社会再生产循环问题。德鲁克不是激进的革命派，而是温和的改良派。希望通过经济领域，而不是社会领域乃至政治领域，去解决社会再生产循环以及供求背离问题，这就是营销与创新。用他的话说，企业只有一个恰当的定义："创造客户"。

※　※　※

在效能的前提下，效率才是有意义的

德鲁克在《管理》中论述，管理绩效还有一个层面即经理人得做好管理工作。他必须是一个企业家，他必须管理及改善企业现在拥有的和已经知道的东西；他必须把资源从成果较差或贡献渐减的领域，重新导向成果较佳或贡献渐增的领域；他必须放弃过时无用的现在拥有的和已经知道的东西，他必须为企业创造明天。在现行企业中已经存在有技术、产品、服务，有安置好的种种设备，必须加以利用已经投资下去的资本，已经雇用人员并安置了工作……经理人的工作就是要使这些资源带来的贡献最适化。我们通常都被告知（尤其是经济学家们常这么说）这就是"效率"（efficiency），也就是比过去做得更好。然而，最适化方法其实应该着重的是效能（effectiveness），也就是着重于产生收益、开创市场及改变现有产品与市场的经济特性等。着重效能的意思并不是说："我们如何把这个或那个做得更好？"而是指："哪些产品确实产生或者能够产生优异的经

济成果？哪些市场与（或）最终使用者能够产优异的经济成果？”并进而问：“因此，企业的资源及努力应该分派到哪些方面以获得最佳成果？”单对效率的重视，充其量只能为企业产生差强人意的成果。

劳动分工分为组织内的劳动分工和组织外的社会大生产分工，两种劳动分工有效的逻辑联系是组织内劳动分工产生的结果（即效能），是组织参与社会大生产分工的充要条件，效率则是回答组织在产生效能的过程中的投入产出。如果忽略了效能，即忽略了组织在整个功能社会中存在的理由，也就忽略了组织为谁做贡献这个目标，也谈不上创造客户这个目的。这是倒因为果，把手段当作了目的。

德鲁克说，即使最健全、效能最佳的企业，也可能因为效率极差而衰亡。但是，即使最有效率的企业，如果它的效率用在错误的地方上——也就是缺乏效能——即使效率再惊人，也难以成事，更别说是成功。效能是成功的基础，效率则是在成功之后起码的生产条件。效率所关切的是“把事情做对“，而效能关切的却是“做对的事情”。效率所关切的是把努力投注于所有活动领域：而效能则是在一开始就了解企业有80%～90%的成果是由10%～15%的资源——如产品、订单、客户、市场、人员——所产生。至于其他85%～90%的资源，不论受到多么有效率的照顾，除了造成成本负担外，什么成果也没有。

企业的发展必须以效能为目的，以效率为手段。有效能但缺乏效率的企业会被淘汰，有效率没有效能的公司则注定无法生存。在做对的事情的基础上，把事情做对应是管理者孜孜不倦的追求。

系统的整体绩效标识了企业在功能社会中的价值

德鲁克指出，不管是在市场经济，或是在其他任何经济体系运作的企业，最要紧的就是创造经济绩效。衡量企业绩效的指标包括企业对经济及社会的贡献，人力、资本及物料等资源的生产力，以及获利率。企业在经

济绩效及经济成果方面有成长，企业才会成长。

在所有管理科学之下有一个基本的洞察。他们认为企业是一个具有高度秩序的系统，系统的要素是，人类自愿对一个合伙的企业（joint venture）贡献他们的知识和技能。所有系统都有一个特征：系统是相互倚赖的。不论它们是机械性的，例如控制飞弹，或是生物学的，就像一棵树，或者社会中的企业。如果系统中一个特殊功能或成分获得改善，或变得更具有效性，整个系统也未必获得改善。事实上，系统可能因此被损害或是破坏。在一些案例中，加强系统的最好方法，可能是减弱某一部分——让它更不精确或更没效率。在任何系统中，整体绩效都是最主要的事情，这是系统在成长、动态均衡、调整，以及整合后的成果，而非只是技术效率的成果。

企业（以及其他社会机构）是为了社会、经济以及个人做贡献而存在。因此企业的成果只存在于外部——在经济、社会、客户中。只有客户才能为企业创造“利润”。企业内的每件事——包括制造、行销、研发等——只能创造成本，只是个“成本中心”。我们很容易可以将内部效率记录并量化，但我们很少有工具可以记录并量化外在的成果。即使最有效率的四轮马车制造商，也已经不存在于企业界。如果制造的产品是错误的，即使拥有最有效率的工程部门，也不具价值。

企业是作为一个社会化大生产中的子系统存在于功能社会中的，系统的整体绩效标识了企业在功能社会中的价值。当企业被看作一个系统的时候，系统内部的运转效率的追求应该建立在系统总体绩效追求的基础上，否则是没有意义的。

企业作为一个经济体，经济绩效是对其在功能社会中贡献的有效的表达，企业需要在追求经济绩效的过程中，追求内部效率的提升以达到超越对手的目的。

为达成企业的效能，企业需具备合理的组织模式和范式

一个组织的规模、结构和策略是有密切关联的。不同规模需要不同的结构、不同的政策、不同的策略和不同的行为。企业有正确的规模，也有错误的规模。这条法则暗示：规模有一定的上限，超过上限，组织生产力便会降低，最后演变为失控的局面。这条法则最后暗示：规模并非持续地变动，而是等公司成长到一个极限时，就会来一次“进化跃变”（evolutionary leap），也就是说，公司结构将彻底转型。

在功能社会中，企业的功能的完善是依赖组织内部结构合理、策略优化、规模合理的基础上的，不以企业的功能完善为目标的内部结构、策略调整、规模追求都是没有意义的。

6.4 供求一体化

三种经营模式都是沿着产业价值链，并围绕着供求一体化展开的，依靠供求一体化来缓解供求背离的矛盾，能有效地维持“客户满意、企业成长和超越对手”三者的平衡。

第一，产品经营模式

最初的企业差不多都是围绕着产品的生产和销售组建业务模块的，构成所谓的“产品经营模式”。因此在产业链上他们所占有的空间是很小的，几乎只占据一个环节或一小段价值创造的过程。

在工业革命最初的一百年历史中，市场供求关系的基本特征是，成熟的产品和不成熟的市场。大部分工业化的产品，都是经过市场检验的，经过人类几千年的积淀产生的。往往是那些帝王将相、达官贵人和殷实人家在衣食住行中使用的物品。早期的工业化，就是把这些经过市场检验的，而且是广大老百姓心向往之的物品，用机器进行生产。与此

相反的是，市场还不成熟，人们对工业品追求主要是价格，追求工业廉价品是他们的偏好。

市场竞争的焦点主要是在生产活动领域，而且那时的企业规模还很小，平衡供求矛盾的主要手段是提高劳动生产率，提高单个工序的效率，提高单位时间的产量或“点效率”。

到了19世纪中叶，人们逐渐发现“点效率”只是基础，价值创造有赖于过程效率，有赖于“线效率”。这就是福特基于T型汽车实现的固定流水生产线，时值1913年。

据说这种流水生产方式早就出现，比如，中国长城和宫殿的建造，欧洲兵工厂的枪支生产，还有西尔斯公司的邮售邮购工厂，以及芝加哥的肉类加工厂。福特只是把它应用在了汽车制造领域，所谓用机器加工机器。用工业化的技术手段，生产加工工业化的技术产品。

随着固定流水生产线的建立，生产规模越来越大，亨利·福特意识到，大量生产必须以大量销售为前提，确立了“大量销售方式”。依靠商务活动领域中有组织的规模化销售，确保大量生产的产品能够卖出去，维持再生产的良性循环。这样，使“线效率”的概念突破了生产活动领域的边界，延伸到了商务活动领域。换言之，“线效率”不只是生产过程的效率，还应该包括分销和零售过程的效率。

很遗憾，福特没有跨出这关键的一步，从产品经营向企业经营转变，没有把企业商务活动的触角，延伸至分销和零售环节，与分销及其零售商构建供求一体化的关系体系，形成企业经营的模式。

第二，企业经营模式

企业经营模式强调的是企业要在经营领域的基础上，与产业价值链的相关利益者结成合作伙伴，结成一体化的关系体系，确保企业再生产的良性循环。

换言之，福特能够按照“线效率”的要求，把处在高度专业化分工状

态下的工作者组织起来，形成分工基础上的一体化关系体系。却不能按照“线效率”的要求，把这条效率线延伸到流通领域和交换领域，把高度分散化的分销商和零售商组织起来，形成工商一体化的关系体系。其根本的原因在于他只看到了产品的买卖关系，却没看到产品买卖背后人与人的关系，没看到企业与分销商及其零售商的关系。

一般而言，企业再生产循环涉及“生产、流通、交换和消费”全过程。这意味着“线效率”不只是来自于生产过程，还应该来自于流通过程和交换过程。要想谋求“线效率”的来源，必须贯穿再生产循环的全过程，与分销商和零售商结成一体化的关系体系。

这就是德鲁克和波特所说的，沿着产业价值链前向与后向一体化。前向一体化就是把经营业务活动向下游客户端延伸，后向一体化就是把经营业务活动向供应链上游延伸。一体化的实质是一体化运营或经营，是要与产业价值链上的相关利益者构建一体化的关系，构建相互依存和相互作用的关系体系。以确保原材料能够顺利地加工成产品，确保产品能够顺利地通过分销和零售环节进入消费领域，才是“线效率”或“过程效率”的全部内涵。很遗憾，当年的福特并不清楚“线效率”的全部含义，没能完成从产品经营模式向企业经营模式的转变。

他的竞争对手，通用汽车公司的斯隆，在市场导向、客户导向的观念引导下，把业务活动的触角延伸到流通和交换领域，与经销商结成了一体化运营的关系体系。所谓厂商策略联盟，即厂商合谋联手，共同去争夺市场。后来这种策略联盟逐渐演变为有组织的努力，形成了一体化的组织形态，如可口可乐公司的“储运101模式”、宝洁公司的“IDS分销一体化模式”等，统称为深度分销方式。（参阅包政《营销的本质》）

斯隆的企业经营模式打断了福特产品通路，使福特的产品不能顺利通过分销和零售环节进入消费领域，使福特生产过程的效率化为乌有，使福特规模化产能与产量成为压垮自己的毁灭性力量。从此，福特一蹶不振，

时值1927年。

这个事实表明，把供求者之间的关系，简单化为产品供求关系，并且借助于货币，持续地扩大陌生人之间的交易范围。进而，进一步深化企业内部的劳动分工，扩大企业的经营规模，持续降低售价，并不能保证企业活下来。市场竞争的焦点，已经从产品、技术和人才，转向了关系，争夺分销商及其零售商的关系，奠定持续交易的基础，是企业活下来的必要条件。这意味着单纯经营产品的时代已经结束，应该转向对分销商与零售商乃至消费者关系的经营。应该重新把产品供求关系，理解为供应者和需求者的一体化关系，理解为相互依存和相互作用的关系体系。

后来，钱德勒写了一本书《看得见的手》，指出企业必须依靠看得见的手去协调分销和零售的各个环节，现在互联网的概念，就是去协调B1，B2，B3…Bn各个环节，确保产品顺利进入消费领域。并指出，凡是完成了这个过程的，后来都成为美国历史上的大公司。

很遗憾，钱德勒把看不见的手理解为“管理”，而不是“组织”。并且没有明确这是基于产业价值链的组织问题，简称产业组织问题。很容易让人联想起计划经济的概念，从而与亚当·斯密的宏观经济理论相抵触。结果，他的理论与诺贝尔经济学奖失之交臂。钱德勒可能不清楚，企业要协调的不是产品的交易过程，而是企业与分销商以及零售商之间的分工关系和利益关系，由此建立一体化运营的关系体系。

所谓组织或组织起来，就是构建一体化关系。所谓组织状态，就是分工之后的供求一体化状态。企业作为产业关系的组织者，可以用两种协调的手段，一种是管理分配的手段，另一种是市场交易的手段，去协调与分销商和零售商的分工关系和利益关系。不过，那个时候，人们还没有产业组织的概念，还没有产业价值链组织者的意识。

第三，产业经营模式

从逻辑上说，未来的业务经营模式应该是产业经营模式，背后的效率

来源应该是“面效率”或“系统效率”的概念。或者说，依靠产业经营模式，谋求系统效率。

随着生产的规模化扩张、市场竞争的加剧和供求关系的逆转，强化了消费者的市场主导地位和消费者的主权意识。这意味着工业化时代那种“成熟的产品和不成熟的市场”状态将彻底改变，代之以“不成熟的产品和成熟的市场”的状态。争夺市场的重心将从流通领域和交换领域向消费领域转移。企业的业务活动主要是指商务活动领域中的营销职能活动，重心将进一步向下游延伸，从供应链延伸到需求链，走进用户的价值链，走进消费者的生活方式。

可以肯定，越靠近消费者，越靠近用户，企业在产业价值链中的地位就越强，就越能获取市场的力量反向整合产业价值链，就能成为产业价值链的组织者，有效地缓解或扼制供求背离的趋势，维持企业乃至产业价值链的再生产循环，可谓产业经营模式。

产业经营模式强调着眼于产业价值链，乃至产业价值链网络展开经营，最终成为产业价值链的组织者。三井帝国依靠它下属的旗舰企业三井物产，着眼于产业价值链进行战略布局，获取重要的战略资源，包括资本、能源、矿产资源、技术、人才、信息和知识。进而依靠这些具有支配力和影响力的战略资源，整合相关的配套企业，成为产业价值链网络的组织者。

※　※　※

在企业规模很小的情况下，供应小于需求，企业关注的是提高生产率，即如何能快速地生产出产品，谋求“点效率”，分工是工作变得标准化、流程化，用熟练工人替代专家，用机器替代人工，进而有了大量生产。德鲁克讲过西尔斯早期历史中只有一项重要贡献不是来自罗森华

德——芝加哥邮购处理工厂，而是由奥圆·杜林（Otto Doering）于1903年设计的第一个现代化大量生产工厂，比亨利·福特的大量生产工厂还要早五年。这种大量生产工厂把所有工作分成简单重复的操作，再加上一条配装线、输送带，以及标准化可替换的零件。而且，更重要的是有规划好的工厂运作时间表。

随着市场需求的满足，企业必须不断提供更好及更多的产品与服务来满足市场需要，从而使企业自身更好地发展。德鲁克在《管理的使命》中讲到了一个企业只提供单一经济产品与服务是不够的，它必须提供更好及更多的产品与服务，企业不一定要愈来愈大，却必须不断地愈来愈好。因此，只有“点效率”是不够的，企业必须去谋求更高的效率。

当大量生产普及时，生产效率大幅提高，企业逐渐认识到大量生产必须以大量销售为前提，这时候各种营销策略层出不穷。1967年，菲利普·科特勒在其《营销管理：分析、规划与控制》中确认了以4P为核心的营销组合方法，但是令科特勒没想到的是，在竞争白热化的今天，4P的策略被用到只剩1P也就是降价促销，因此，企业不能再单单关注一个产品，而应以客户需要的满足为导向去经营企业。正如德鲁克所说，客户购买的永远不是一个产品，而是需要的满足，是自己心中认定的价值。可是，根据定义，厂商无法生产出一个价值，它只能生产及出售产品。厂商认定的品质，很可能是无关紧要且浪费的支出。

市场上的每个企业不可能都是领导者，企业必须确定自己在市场的哪一个区间，决定在什么产品、什么服务或什么价值上成为领导者，进而在产业链中谋求一席之地，与价值链上的相关利益者构建供求一体化的关系体系，谋求“线效率”，以保证企业的长期发展。德鲁克还讲过，不论销售曲线为何，市场地位都很重要。供应商变得边缘化的关键点视产业有所不同，但是一旦变成边缘厂商，就会危及长期生存。这个道理不只适用于制造业者，对百货公司、银行、航空公司或保险公司等也一样。

20世纪初期，德国的电气产业历经动摇与重整时期，即是以西门子为中心而建立新的产业结构。在乔治·西门子施压下建立的专业管理阶层（大多数管理人员来自公司内部）完成这些合并案，并把并购而得的公司整合在西门子集团结构中，确保了该公司往后四十年在欧洲电气产业的龙头地位。

与传统方法不同的是，大通银行为了扩展全世界银行系统所发展的结构，决定不全部依靠或主要倚赖完全拥有（wholly-owned）的外国分行。相反地，它透过购买全世界已经建立、中等规模的地区性银行的少数股票以扩张。这些银行并不被大通银行所拥有或控制，但它们是“大通系统”的一部分。这些银行被整合为全世界银行机关与银行服务的一部分。同时，它们也在当地社会中维持了强壮的根基。这些银行是独立的，也是整合的。

德鲁克讲的以上例子告诉我们，企业要想长久发展，必须整合相关的资源，成为产业价值链的组织者，获得“系统效率”，从而达到供求一体化。

6.5 一体化的战略目标

波特的思想需要修正，不是简单地前向一体化与后向一体化，不是漫无边际地把业务延伸到上游和下游。上下游企业都是合作伙伴，需要依靠某种策略和手段，把上下游企业组织起来，打造一条完整的价值链。今后的市场竞争，不再是一个产品和另一个产品的竞争，也不是一个企业跟另外一个企业的竞争，而是一条产业价值链与另外一条产业价值链之间的竞争。

如果一个企业不能成为产业价值链的组织者，那他就应该想方设法加盟一个产业链，成为产业组织中的一员，依靠供求一体化的“相互依存和

相互作用”反关系体系，谋求可持续发展。一句话，要么整合别人，要么被整合。

前向一体化或后向一体化也不是漫无目的把业务延伸到上游和下游。任何企业都必须依托产业价值链关系体系，谋求到技术扎根和市场扎根。后向一体化的目的，就是谋求技术扎根。依靠某种策略和手段，沿着产业传导路线向上游延伸，尽可能触摸到核心技术。就像当年英特尔公司与微软公司联手，形成强大的技术壁垒，迫使竞争对手成为被整合者，以及标准的执行者。其中有IBM公司、数字设备公司和惠普等等。

前向一体化的目的，就是谋求市场扎根。市场是一种强大的力量，企业必须顺应市场争夺的趋势，采用各种策略和手段，努力与消费者或用户建立联系，乃至走进用户价值链，走进需求链或走进消费者的生活方式。是谓市场扎根。

宝洁公司就是通过与沃尔玛这样的大型零售商结盟，与消费者建立联系，并通过专家团队的市场调研方式，走进消费者的生活方式。资生堂依靠研发人员走进需求链。吸引消费者参与到研发过程中来，与消费者建立长期的友好往来关系。苹果与宜家通过产品的黏性，谋求消费者的持续购买。另外，在供应链上，很多企业已经学会如何走进客户的需求链，站在客户企业的立场上，按照客户企业持续发展的要求，提出系统解决方案，进而反向整合供应链相关企业。

可以肯定，技术与市场都是一种强大的力量，谁能够扎根技术或扎根市场，谁拥有核心技术或拥有大规模的市场力量，谁就具有外在的支配力和影响力，就能够成为产业价值链的组织者。

互联网给了人类一次千载难逢的机会，使每个企业都能应用社区商务方式，有效地与消费者建立直接的联系，直接地构建供求一体化的关系体系，维持自身的再生产循环。同时，此举缓解了工业化以来的供求背离的趋势，为一个社会的正常运行做贡献。

※ ※ ※

波特的战略思想是基于竞争的，尤其在其奠基之作《竞争战略》一书中，波特为我们分析企业的竞争格局构建了著名的“五力模型”。但“五力模型”着眼于解决企业之间的竞争输赢的问题或者说是“你死我活”的问题，这种竞争一定意义上是偏向于单盈的，优胜劣汰、赢者通吃是自然法则。波特更多地在“术”的层面上将产业社会中的种种竞争策略进行了纵横捭阖的梳理、分门别类，并提炼出一系列有形的解读模式。

关于企业的战略选择，还可以理解为“战略是服务于企业的历史使命的”。着眼于企业的未来，从道的层面上分析，所有企业的发展有两个终极指向：或前向一体化，扎根于市场端；或后向一体化，扎根于技术端。就像古希腊哲人所说：“人不能同时踏入两条河流”，一个企业也绝不能同时扎根于两端，至多有能力成为价值链的组织者。今后的竞争，已经不限于产品与产品的竞争，甚至也不是企业与企业的竞争，而是若干企业组成的有机整体——一条价值链与另一条价值链的竞争。不再是单枪匹马小型战役，而是盟军组织的规模战争。

那么企业的战略选择就不再是简单的成本最优、差异化、集中化，而是首先考虑处于哪个产业链条，在其中的位势如何，能不能谋求到核心位势，能不能最终成为产业链的组织者、成为产业生态的布局者。

我国企业的产业历史相对较短，且大多处于产业链的底端，能在技术端谋求到绝对竞争优势的少之又少。但我们拥有天然庞大的消费人群，为企业进一步走向前端，扎根于市场，直接面对消费者，提供了千载难逢的历史机遇。如何把握住这个机遇，是每一个拥有百年基业梦想的企业家都必须深入思考的。移动互联网时代的到来，让每一个远在天边的人，可以基于共同的志趣、价值观、理念形成相互依存、相互作用的一体化关系体系。企业需要顺应这样的天道，凭借自身的资源、能力持续为这样的一体

化关系体系做出贡献，并以此获得自身存在的价值和理由。

正如德鲁克所言，一家公司可能需考虑“向后”整合至经济链的前段，例如配销商考虑整合制造，或开矿者考虑整合制造；或“向前”整合，即考虑让自己更接近市场。有优越绩效的多角化经营公司，通常都有“一致的共同核心”，调和多角化经营的一致性只有两条途径：市场与技术。拥有一个共同的市场或技术，是构成多角化经营一致性的首要要求——整个组织拥有共同语言，有助于彼此了解。



案例 | 从B2C到C2M的毕胜

毕胜何许人也？70后，狮子座，唐山人。曾任百度总监、总裁助理。百度上市后实现财务自由，离职后于2008年创办垂直电商乐淘网（鞋类B2C平台），五年内经历三次转型。2015年推出定制平台——必要C2M（C2M，Consumer to Manufacture）商城，获得全球电商行业艾奇奖（ECI Awards）颁发的商业模式金奖，被央视作为未来商业模式样本在中央经济工作会议前瞻报道时解读，财经大咖吴晓波公开为其背书——“你们去必要买东西，如果觉得不好，你们骂我吴晓波骂三天！”吉利董事长李书福主动上门要求合作，推出定制汽车……

朋友眼中的性情中人毕胜，喜欢交友喝酒，爱唱《三万英尺》。受四个人的影响较多，王阳明（知行合一）、李彦宏（做事风格、职业习惯）、雷军（亦师亦友）、王朔（境界提升）。他从B2C到C2M的转型，有对风口的把握，也有他个人的思考，更有这些大师对他性格、价值观的影响。他的转型过程，可以分为三个阶段：

代销阶段（B2C）

2008年，毕胜成立乐淘，切入玩具电商B2C市场，当日即获得200万美元投资。虽然早期业务发展迅速，但毕胜很快意识到玩具市场规模过小，发展空间不大。

2009年转型卖鞋，获得百度、金山等大型网站引流，发展迅速。2009年底，注册会员超过40万人。2010年，销售额达1亿元人民币。2011年，上海、广州、北京3地仓库分别扩建成1万平方米大仓，单仓库容量50万双鞋子，总容量过百万双鞋子，日均订单量过万。稳居鞋业线上零售第一。

承袭百度的风格，乐淘一直低调发展，远离广告、论坛、演讲和聚会的流行路子，专注于为用户提供贴心、真诚的服务：保证低价（低于线下）；先验货、试穿后签收；免费退换货；与线下新品同步更新；全天候答疑顾问等。

乐淘坚持代销模式——不采购、无存货，不占用自有资金，有利于保持自身运营体系的良性循环。毕胜也有足够的钱和人脉去开拓市场，因此迅速进入良性循环。从最初的5个牌子，200个款式，发展到2010年的105个品牌，11077个款式。这一模式受到资本认可，2010年6月，乐淘发布第二轮融资消息，美国老虎基金、德同资本注资乐淘1000万美元；2011年1月，乐淘发布第三轮融资消息，联创策源、老虎基金、德同资本共同注资乐淘3000万美元；2012年1月9日对外公布已经获得3000万美元的第四轮融资。

2010年下半年，ZARA供应商的副总经理林琛加盟乐淘担任负责供应链的副总裁，进一步夯实了实库代销供应链体系。之后，越来越多的温州鞋企包括康奈、红蜻蜓、巨日、奥康等都与乐淘网上鞋城签署了战略合作协议。2011年初，乐淘的供应链进一步成型，由一变三，一是体育品，主要是耐克和阿迪达斯等供应商；二是国内品；三是联合品。

在进一步做大市场，吸引更多资本的驱动下，几乎从不做营销的乐淘开始大量投放广告。其时正当电商广告投放白热化阶段，广告价格被哄抬（导航网站20万/月升至120万/月，还需要预订），新客户流量成本高达100元/个。除广告外，乐淘还与美团等团购网站合作发放优惠券，消费者花5元钱就可以买到价值100元的乐淘代金券。公司机构也进一步扩张，总部从京郊搬到北京王府井商业圈澳门中心，在多个城市成立了公司。

半年后，乐淘开始踩急刹车，削减市场费用甚至停止全部广告。扩张节奏放缓，注销了一些分公司。2011年8月三周年店庆之后，乐淘销声匿迹，不再对外公布销售数据。同年11月，毕胜抛出“电商骗局论”，认为电商成本过高，无法实现盈利。

自主品牌阶段（B2C）

2012年，乐淘开始放弃平台身份，转做自主品牌。期望通过早期的高投入、高成本之后，尽快进入盈利期。

转型之初，乐淘与“愤怒的小鸟”、亚洲潮流杂志《Milk》、娱乐明星苏醒等合作发布潮鞋款，反响热烈，初战告捷。但是这些合作偶然性较强，之后毕胜找到品牌专业人士入股，正式踏上自主品牌建设之路。2012年4月起，乐淘陆续推出恰恰、乐薇、茉希、迈威、C+五个男女鞋品牌登陆各电商平台，意图覆盖不同的细分市场，或做关联销售，同时通过“投资+放养”的方式过滤出赚钱的品牌。

在经过早前的激进式广告推广之后，乐淘对新品牌的推广采取了较为保守的方式，友情邀请徐静蕾与杨幂来代言，与电商平台合作，都走资源置换的模式。同期，组织结构也开始转型，团队由500人缩减到200人，同时开始入驻天猫、京东、亚马逊中国等开放平台，官网只卖自有品牌，砍掉了原有的代销业务。客服、设计团队迁往珠海。转型后多位高管流失，包括副总裁陈虎、运营副总裁李振广等。

然而，自主品牌销量不高，天猫乐淘官方旗舰店中，月销量最高的是茉喜一款女鞋，近一个月售出729双。不过有93款近一个月销量呈现个位数，144款近一个月无销量。而在代销时期，乐淘一天的销量是4万双鞋。到2012年下半年，乐淘自有品牌产生的大量库存难以消化，库存费用高达上千万，形势告急。

2013年，乐淘转手于一家线下卖鞋渠道（广东冠鹏）。

定制平台阶段（C2M）

卖掉乐淘之后，毕胜开始反思，寻找新的商业模式。他对新模式的要求是，要能为用户创造独特价值，有万亿级市场空间，而且可以打造坚实的护城河抵抗竞争（至少2年以上领先的时间）。

基于这些标准，结合他自己过往的创业经验，他在制造业和零售业中间发现了巨大的机会：（1）制造业正面临瓶颈——外销订单下滑，没有运营和服务能力，无论线下还是线上销售都不擅长，线上还会陷入流量和库存死结，正在谋求新的出路；（2）零售业价格虚高，消费者痛苦，商家也没有赚多少钱；（3）库存是企业和商家共同的老大难题。零售即使有买手也只能凭估计进货，依然会有库存偏差的风险。

他决心砍掉所有的中间成本，实现小米般的高配低价，用反向订购消灭库存。通过自己丰富的IT经验与制造业顶级企业的合作，形成C2M模式，重新定义零售，让用户在“必要”的平台上与企业对接。用户通过平台3D浏览模式，进行款式、材料等细节选择，预付费下单后制造商进行生产，并在完成后快递至用户手中，所需时长因物而异。由此，企业实现以需定产，没有订单就不开工，彻底消除库存。

2014年—2015年的17个月中，毕胜一边投资搭建技术平台，一方面开始招商。要求企业有奢侈品或者高端产品的制造背景，拥有与国际大牌设计工作室的合作，真材实料，愿意接近成本价售卖，而且，最关键的是，要有柔性生产线。

按照单一品类打造爆款思路，毕胜分别谈妥Burberry、Prada、Under Armour、耐克、依视路及卡地亚中国的供应商，推出女鞋、运动鞋、眼镜及配饰等4个品类。对于上线商品，还有入门标准、上架标准和下架标准。（1）入门标准：必须是该行业全球最顶级的制造商，如果是时尚类产品，必须拥有自己的独立设计，必须按照必要的成本定价法定价，确保产品性价比，建议拥有自己的柔性生产线。（2）上架标准：必须通过产

品委员会决策。产品委员会决策前，先由用户盲测，把这个产品送给必要的深度粉丝，例如，这条牛仔裤，是什么背景，什么设计，什么原材料，解决了用户什么痛点，定价199元，然后询问“你会毫不犹豫地买吗？”如果80%的人选择Yes，那么通过产品委员会第一关。然后到产品委员会第二关，就是必要的员工、律师、行业专家组成的产品委员会，投票超过80%，这才具备上线资格。（3）下架标准：如果这个产品上线后一个月内因质量问题的退货率超过5%，立刻下架，不再回头。必要定价的标准是，在商品包括原料、生产、退货、平台佣金在内的所有成本的基础上再上浮15%。这样的定价不仅使商品的价格远远低于那些国际大牌或市场上同类商品的价格，而且还可以保证制造商有10%左右的净利润。

同时，直连制造线的电商平台也在反复打磨、测试、优化。2015年4月定制平台正式上线前，累计投资已超过2亿。

公测当天，核心数据指标是以前经验的10倍。上线半年后，订单已经从起初每每月2000多单发展到每月30万单，高速增长150倍，“高质低价”模式受到消费者追捧。普通电商的用户转换率是千分之三，“必要”则有百分之七。

必要公司员工仅70人，通过提供平台和服务，提取7%的营销分成。毕胜没有走过去买流量的老路，坚持口碑营销，专注为用户提供独特的价值，用户高转化率是他信息的来源。毕胜把2016年的战略定为“速度、口碑、尖叫”，希望每件产品都成为“必要”的口碑。

媒体称必要商城“有完美的商业逻辑”。毕胜这次是否真的做对了？

让我们回顾一下毕胜创业以来的业务模式变化历程。

早期毕胜做鞋类产品的代销，属于“产品经营模式”，是产业链的参与者——企业设计、生产好适销对路的产品，由乐淘网这个互联网渠道销售出去，送到消费者手中。在这条产业链中，乐淘没有掌握核心资源，没有话语权，对于企业的要求没有抗拒能力，虽然凭借自己雄厚的资金（广

告刺激消费者）和广泛的人脉（争取到生产企业的合作）将平台做到行垂直领域第一，始终收入跑不过成本，无法赚钱，让身为创业者兼投资人的毕胜愤而发声，“垂直电商是个骗局”。

其实，在那个时代，如果乐淘能够在为消费者提供“有吸引力的价格+优质贴心”的服务的同时，能够进一步强化与消费者的黏性，成为消费者的代言人，以当时乐淘的鞋类垂直电商市场老大地位，不是没有可能“挟消费者以令企业”，倒逼生产企业的。

毕胜走的是另一条路——做自主品牌。他的直觉是对的。自主品牌意味着乐淘从“产品经营模式”升级到了“企业经营模式”，将成为供应链的拥有者、管理者，企业的利润空间、生存空间将大大扩展。

他没有想到的是，“企业经营模式”中，自主品牌从零起步，对他的要求今非昔比。代销时代，他只需获得流量（这对百度出身的他并非难事），做好基于互联网的品类管理、销售管理（这对互联网基因的团队亦非难事）。而在自主品牌时代，他需要品牌塑造能力、供应链管理控制能力、预测款式及销量能力。不但他自己，包括他的团队也跟不上新的要求。在方向大调整及成本缩减的压力下，团队也开始变形、瓦解。乐淘没能与产业链中的合作者形成牢固的一体化关系，产品的再生产循环难以保障，销售上不去，品牌打不响，库存这个他从前避之不及的恶梦却按时而来，一天天变大、变重，最终毕胜只能将乐淘转手了之。

然而，在这重重迷雾之中，翻盘的机会仍然存在。如果这时他能意识到，自主品牌、供应链的拥有者必需与需求端的消费者结成一体化关系，想办法把代销时代的消费者流量牢牢抓住，将他们转化为新品牌的粉丝，他完全可以获得控制供应链合作伙伴的力量，让品牌一炮而红（这正是他的好友雷军的“小米思路”）。他完全可以把乐淘网的消费者们（按一天4万双鞋的销量推断，粉丝群不会小）发动起来，和他们一起来设计自己最喜欢的款式，然后倒逼供应链，做出让消费者欢天喜地的好鞋，用口碑

帮助乐淘实现更多的销量和成功。

毕胜没有这样想。基于对生产企业和零售业的研究，他找到的解决方案是“定制”——将生产企业组织到必要商城的平台上来，让企业与消费者对接，通过柔性生产线满足消费者需求。这一模式准确地抓住了传统制造企业与零售业、电商平台的痛点，与国家推动的供给侧改革、传统企业“互联网+”的思路不谋而合，惊动了中央、阿里和京东，受到众多肯定与赞赏。

那么，这一模式能否持续？能否如他所愿，持续为用户创造独特价值，成就万亿级市场，并且为他打造出足够宽度的“护城河”？

回顾毕胜的连续创业经历可以发现，他的思路一直停留在“供给侧”，对“消费者”的重视始终不够。就算是在必要平台上，消费者也是“为消除企业库存”这个问题而存在，虽然消费者获得的好处也很明显，他的重心仍然停留在“产品—货币”交易层面，没有上升到“供求一体化关系”层面。换言之，他还是没有把消费者组织起来，没有把自己当作“消费者代言人”，仍然只是一个“中介”的角色，仅仅是连接了企业和消费者而已，这使他仍然停留在“企业经营模式”阶段。必要、消费者、企业之间有连接，有一体化关系，但还谈不上“牢固”。一旦竞争平台出现，消费者有更多选择、生产企业有更多选择，他们是否还愿意继续和“必要”在一起呢？“必要”还能坚持多久呢？会不会再次陷入价格战之中呢？

要避免这些风险，毕胜需要把目前的“企业经营模式”升级为“产业经营模式”，成为产业链的组织者，支配、影响、整合相关配套企业，使产品到消费者的流程管道保持通畅和牢固。要成为产业链的组织者，“必要”必须把消费者牢牢抓在手中，紧盯消费需求，以消费者需求为导向，挟市场的力量倒逼供应链听从自己的指挥和安排。

从“必要商城”2016年的战略来看，“速度、口碑、尖叫”，都在设法满足消费者的需求。希望毕胜能在此基础上更进一步，深入消费者的生活，与消费者建立基于信任的牢固关系，成为消费者真正的代言人。

下篇：重新认识管理

管理是一项职能，是一个企业（或一个组织机构）的一项职能，一项不可或缺的职能。管理职能是一个整体，以统一的方式发挥作用。按照德鲁克的说法，管理是组织的一个器官。管理是一项职能，而不是多项职能。

这项管理职能，本质上，是通过主观的协调行为，赋予一个企业以能力，所谓“赋能”。管理协调的对象是企业中人与人之间的关系，这种人际之间的关系的本质内涵是劳动关系和利益关系。以满足每一个人加盟一个企业的基本追求就是发挥个人的才干，获取个人价值的最大化。这是一个企业组织起来的力量源泉，所谓“企业的内生力量”。这是管理职能最本质的追求，其他都是派生出来的事项。

第7章　高层管理的职责：使企业有前途

7.1 打造一个坚强的领导核心力量

一个企业有没有前途，关键的关键在于有一个很好的领导核心力量。企业最高领导人或创业者及其合作伙伴，必须全力以赴打造的是一个坚强领导核心力量。这是管理的起点，没有领导力就没有管理，就没有未来事业的成就。

华为的老板在长达二十年的创业历程中，主要的精力集中在三十多个要职要员身上。古人讲，事业即人，要依靠坚强的核心力量去领导一个事业。这种领导的核心力量，不可能是花钱买来的，也不可能是简单拼凑起来的，所谓依靠军阀打不了天下。

在中国事情更是这样，所谓打虎亲兄弟，上场父子兵。中国的历史表明，古往今来，成大业者，都是从培养核心力量开始的。没有一个领导的核心力量，一切免谈，什么理想追求、使命愿景、战略目标等等，都是白搭。

坚强的领导核心力量必须统一于道义，而不能统一于金钱。必须在金钱之上，有更高的道义方面的追求。按照《基业长青》一书的说法，就是利润之上的追求。百年企业的领导阶层，必须是一个道义集团而不是一个利益集团。

中国自古至今就有“义与利”孰先孰后之争。古人认为，君子喻于义，小人喻于利。君子以义结盟，以灵魂相抵押，可以舍身取义。小人以利聚朋，为蝇头小利打得不可开交，一旦遇到麻烦，无利可图，则作鸟兽散。《安娜·卡列尼娜》开篇的一句话，幸福的家庭极其相似，不幸的家庭各有各的不幸。幸福是有道的，幸福之道是简单的。我们不可能用管理之术去解决管理之道的命题。

尽管坚强的领导核心力量，不是说出来的而是打出来的。但是作为企业的创业者或事业的领导人，必须知道选择或吸引志趣相投的人，加盟一个企业或一项事业。

※　※　※

一个人的能力是有限的

伟大的事业需要伟大的人来承载，华为的任正非先生曾说过：“战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进。就象希腊神话中的丹科一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路。”

然而，一个人的能力是有限的，成就必然也是有限的，所以成就大业者，必然有一个核心团队，一个坚强的核心团队，一起披荆斩棘，朝着目标努力奋斗，胜则弹冠相庆，败则拼死相救。

20世纪初，T型轿车问世后，福特汽车迅猛发展，一度占据美国汽车市场的半壁江山。然而创始人福特坚定地认为，福特公司只需要他一个人做决策，其他人都是助手，企业不需要经理人及管理阶层。结果一错再错，在通用汽车的阻击下，福特汽车从1927年开始亏损，苦苦挣扎直到二战结束，孙子福特二世接班后才重新崛起。

打败福特的通用汽车，是由一些被福特公司逼得生存不下去的企业组

成，当时市场排名虽然第二，但与福特相比，产品、财力、经销商方面都没有优势。成立之初，通用对这些小企业没有很强的控制力，然而斯隆把各个子公司老板打造成了一个经营团队，在集团统一政策引领下，充分发挥了各个子公司老板的才能，使通用汽车在五年之内崛起，成为美国汽车业的龙头企业。

放下自己做一个组织者

德鲁克在《管理的责任》一书中，介绍了西门子打造德意志银行高阶经营团队的例子，西门子了解团队每个成员的个性、兴趣、能力、资格，确保每个团队成员做最适合的工作，并确保企业每一项重要活动都有团队里的专人负责。虽然西门子是领袖，但是在公司经营业务的很多方面，他是二号人物，团队专职负责人才是一号人物。高阶经营团队的成功组织，是德意志银行十年之内成为德国领先金融机构的重要原因。

所以对最高领袖来说，需要担任的角色不是“演奏家”，而是“导演”，需要放下自己，做一个组织者，建立制度、培养人才、打造团队。经营团队的成长，是决定企业能否成长的关键要素。

德鲁克指出，“组织精神是从高阶经营层所创造。如果组织有很伟大的精神，那是来自于高阶的精神；如果组织腐败，那是因为高阶腐败。”企业在社会中生存，以对社会有益作为存在的理由。因此，核心经营团队一定是一个道义集团，不是利益集团，“以利相交，利尽则散；以势相交，势败则倾；以权相交，权失则弃；以情相交，情断则伤；唯以心相交，方能成其久远”。

人才是企业能否发展的核心，周公权重天下，“一沐三握发，一饭三吐哺，犹恐失天下之士”，刘备三顾茅庐，换来三分天下。可见要想成功打造一个企业或者组织一个产业，选择志趣相投的人是很重要的。

7.2 确立领导权威的来源，以及管理合法性的基础

无论你是资本所有者，还是知识所有者或专家权威，无论你是投资人，还是创业者或兼出资人，都要懂得伟大的事业是建立在制度理性权威基础上的。制度理性权威，是管理合法性的基础，是领导力的来源。否则就无法建立普遍的诚信，建立一视同仁的普惠体系。就无法从根本上唤醒全体员工的良知和良心，不能从根本上激发他们的主动性和创造性，使他们能够用力用心乃至用命，去为企业组织的共同目标做贡献。

对于一个企业创业者而言，尤其要注意适时从老板个性权威转向制度理性权威的建立。在这方面，只有创业者老板才能做到。创业型老板必须依靠自己的个性权威，去发育企业的制度理性权威，把老板个人与企业共同事业摘开来。企业是企业，老板是老板，两者不能混为一谈。从古至今，有作为的皇帝，都能把江山社稷与朕区分开来。

通常情况下，一个创业型老板往往具有个性上的魅力，品行上的感召力，以及建功立业的威望，很容易建立个人的领导权威以及管理合法性的基础，使下属言听计从、心悦诚服，成为老板的追随者乃至信徒，而不是一项事业的追随者。久而久之，管理阶层就会习惯于依赖老板的权威及其影响和支配力，行使管理的权力，履行管理的职责。导致的结果是企业成员更相信人脉关系，而不是制度规则。围绕着创业者和老板编故事，或玩弄权术就不可避免。这是中国企业的政治化过程普遍比较复杂的根本原因。

企业的制度理性权威及其管理合法性的基础，在于企业的宗旨，即基本组织原则，以及在此基础上确立起来的使命愿景和战略方向。这是天道，这是产业社会的天道，任何人都不能违背。企业领导阶层必须就此作

出约定，并愿意把自己的灵魂抵押给共同的约定。无论何时何地发生了什么事件，都必须努力践行自己的誓言与承诺。谁违背了这个誓言和承诺，意味着谁就背叛了组织。当企业遇到麻烦并产生冲突乃至对立的时候，就必须回到企业的宗旨上，回到最初的约定上，乃至回到共同创业的初衷上，以唤醒领导阶层的良知和良心。

企业活动的本质特征是创新和创业，任何创造性的活动都始于一个念头，发心或初衷。可谓无中生有，白手起家。任何事业的开端，都是善良和美好的。任何事业的衰退，都因背离了天道。诗经曰，靡不有初，鲜克有终。

任何人都不能凌驾于企业宗旨及共同约定之上。创业者或企业最高领导人、法人代表，只是企业宗旨的守护人。以维护企业的道义，主持企业的公正。以免企业成为一个没有是非的组织。

创业者及其团队，既是企业有效运行的保障，又是企业进一步发展的障碍。跨越障碍的唯一途径就是创业者团队自我超越。这种转变不可能自下而上，必须从顶层设计开始。自我超越的核心内容就是舍得，舍得放权舍得分钱。这里用得上孔子的一句话，吾未见好德如好色者也。

抓钱和抓权如抓沙子一样，抓得越紧，留的越少。企业在初创的时候，就要把这想明白了，一开始创业者就要破釜沉舟，使自己没有退路，以免日后起贪心，或被贪心所蒙蔽。创业者应持续地减持变现并让后加盟者掏钱买股权，在实施期权制的同时实施弃权制。

在经济社会中，钱是一种强大的力量，它会激发人的维权意识。我们完全有理由利用这种维权意识，及其基于财产的约束力，来增加组织与个人的理性，确立制度的理性权威。有一句话是这么说的，财产是最初也是最终的约束，没有人会跟自己的钱过意不去，也没有人会跟自己的钱开玩笑。按照马基雅维利的说法，杀父之仇是可以忘怀的，财产剥夺是不可能被忘记的。

※ ※ ※

管理者的承诺与企业的共同约定

德鲁克提出，管理的基础来源于所有权、阶级或权力。企业的管理基础同样来源于以上三个要素的组成。制度理性权威在此基础之上形成，是由创业者、投资人、管理层及员工在经过理性地平衡利益、阶级或权力之后形成的制度性安排。在企业实践中，企业的所有者（股东）让渡一部分权力，从老板的个性权威为基础转变为制度理性权威为基础，并在此基础之上形成管理阶层，包括企业所有相关人员的责权利体系。相应地，领导力相对于管理来讲就有了实际的内容。

管理的合法性，除了在以上讨论的制度（权威、理性的）的保障前提下，必须得到领导阶层、经理人的承诺。承诺是道德层面的事情。我们说一个人可信，讲的就是这个人信守承诺、说到做到。领导阶层、经理人对管理的承诺必须包含对组织宗旨与特性的遵守。在企业初创时期，管理者就要想明白这件事。

站在社会的角度来看，组织或企业也是一个个独立的个体。每一个独立的个体都有其道德属性。这个道德属性决定了组织的宗旨。道德属性的核心原则是“发挥人的专长”，以此奠定了管理权威的基础。据此，不难理解“任何人都不能凌驾于企业宗旨及共同约定之上”。

产业社会的“天道”，在企业的实践中体现在企业的宗旨，企业的使命、愿景和战略都不能违背社会发展的基本规律。德鲁克指出，社会进步的突出表现是人类逐步摆脱早先视为“无法逃脱的宿命”，也是基于企业的“管理之成就”。由此可见管理的社会性，以及管理的合法性、领导权威的重要性。人们越来越摆脱阶级、出身的限制，甚至通过管理突破了国家疆域的限制。企业的制度理性权威、管理合法性得以随着社会的进步内涵也不断增加。

高层管理者是一个组织内拟定经营方向、设立愿景及订定标准机制的团队。企业是否有前途，很大的程度上取决于高层管理团队的整体素质。从这个角度观之，高层管理者有其特定的使命，也需要有自己的组织。同时，高层管理者必须针对不同的规模与复杂度，不同的多样化与多角化经营方式，不同的成长、变革与创新等情景，设计不同的结构，并制定不同的策略。这些都是高层管理者必须面对的特定挑战。

德鲁克提到的“明确理论”和“一以贯之的理论”与“企业宗旨及共同约定”的含义大致相同。百年企业绝对不是靠一个人来经营的，因为人的寿命有限。创业者及其团队是确保企业沿着既定方向持久稳定发展的守护人。“成功的企业家”不仅仅是以一时的财富积累的数量来衡量的，还要以企业家能否完成创业者团队的自我超越、为企业的长久发展打下基础来衡量。

高层管理者团队的责任分配

高阶经营层的工作指的是一个团队的工作，而非一个人的工作。任何人都不太可能综合且完全具有这项工作所需的多样化性格特质。此外，做过高阶经营任务的分析后，我们发现，此一任务工作量之多，绝非一人之力所能胜任。除最小规模的企业外，这项任务至少要有一个人不做其他事情，全职从事，此外还要有一或二人，用大部分的时间从事，并成为富有主要责任的“领导者”。

在高层管理者的舞台上只有一个人唱独角戏，还有其他缺点。例如，一旦老领导者去职，新领导如何继承就成了一个大课题，也是一个大危机，一项风险极高的赌博。除原先那位领导者外，其他人均无从事高阶经营工作的经验，也无从证明他们有此能力。

预防独裁管理唯一有效的方法就是，明确指派每一项高阶经营任务给负直接主要责任者。也就是说，在较大规模的公司，凡是负有高层管理

者责任的，便不应负其他任何非高层管理者工作的责任。IBM就很清楚这一点。IBM在其主要事业领域（研究、工程、制造，内销与服务，国际事务，非电脑部门，等）均设有经营团队，但也有一个包括董事长、总裁与两位资深主管等四人组成的经营委员会。

经营企业究竟是指什么呢？在前面，我们分析企业活动的目的是创造客户，企业的功能是营销与创新。企业固然需要经营绩效，但必须设定创业目标，先有策略，才有结构。此外，经营企业应该是创造性的任务，而非适应的任务，管理阶层应该着重创造经济环境与变革，而非只是消极被动地适应环境与变化，愈能创造经济环境或变革的经营阶层，就愈有管理企业的绩效。

7.3 建立一个有效的董事会

领导阶层必须搭建一个组织结构健全的董事会，去领导一个伟大的事业，努力把企业推向可持续发展的轨道。

第一，董事会的首要任务，就是组建并培育经营管理团队，所谓“搭班子”，理论上也称“委托经营管理层”。董事会必须把日常的经营与管理活动委托给职业化的团队去谋划和运作。并依靠那些具有职业精神和专业素养的经理人团队，去创造事业上的成功。

董事会必须选用那些认同企业宗旨、使命愿景和战略方向，并有职业精神和专业素养的人组建经营管理团队。按中国的说法，就是择英才而育之。给予机会，悉心培养，使之成为德才兼备的人。由此，逐渐构建起企业共同体的“同心圆”，这就是命运共同体、事业共同体和利益共同体。

董事会作为事业的领导机构，必须从总体上对经营管理团队进行激励和约束。必须依据董事会与经营管理团队双方的约定，包括总体目标与任

务、策略举措、资源配置方案，乃至行动方案，进行约束和激励。

董事会主席和董事长必须作为董事会集体领导的一员，遵循议事决策的程序和规则，形成议决事项。并依据决议案与组织规程，对经营管理团队进行领导与监督，约束和激励。董事会应该扮演上帝的角色，致力于规则的制定，以及制度理性权威的确立。减免直接对经营管理团队的干预，允许他们用自己认为合适的方式做事。

第二，董事会的重要职责就是完成企业组织的顶层设计。就像每一个人一样，企业要有自己的独立人格，也称组织人格。董事会要负责对企业的人格进行画像，依据“企业之道”，把企业的宗旨、使命、愿景、战略方向及路径，以及组织结构与制度选择的原则描述出来，或刻画出来，形成像华为那样的《基本法》。

依据公开、公平和公道的原则，有组织地进行讨论或协商，形成对共同事业及追求的高度认同，激发全体成员的共同体意识及其协同的意愿。这是必要而不可或缺的一个环节，否则无法把个体的自由意志整合到企业的组织中来。华为的经验表明了这一点，《基本法》历时两年，九易其稿，经过上上下下充分的讨论最终定稿。

顶层设计中最核心的内容就是如何把全体员工组织起来，在高度专业化分工的基础上，构建一体化的关系体系，这是管理的基本命题。管理说到底是人及其关系的管理，是人的劳动关系与利益关系的管理。每一个人加盟一个企业组织的基本动机就是发挥个人的长处，并在一体化关系体系中获取个人的价值最大化。

在顶层设计中必须明确资源配置及其分工的原则，比如，职位设计的原则和因事设人的原则，避免因人设事。在此基础上明确利益分享的原则。华为明确以奋斗者为本，依据贡献进行分配的原则。

同时，在整体上明确利益分配的格局。稻盛和夫主张“三分利法”，即股东、经营管理团队和普通员工各分享1/3的企业可分配利润。德鲁克

主张，高阶职位和低阶职位之间的工资差，不应该超过十倍。并且，要扣除一部分利润，充实工资风险基金，用以保障员工的生计，补偿离职转职员工的损失。

另外，企业管理的核心命题是价值创造、价值评价和价值分配。价值分配的前提是价值评价，价值分配的结果是价值创造，处在核心环节的是价值评价。顶层设计中要对考核评价的原则做出明确规定。德鲁克强调，通过考核评价来发现人的长处，激励人的成长和做贡献的意愿，而不应该像医生那样专挑人的毛病。

考核评价应该成为绩效管理循环中的一环，而不是发工资分奖金的依据或手段。其中最重要的内容就是“经理人管人事”。要激励和约束各级管理者为下属的成长和成就做贡献。

第三，董事会另一项重要而被忽略的职责就是对企业组织成员的良知和良心进行管理。按照德鲁克的观点，一个企业只能在精神范围内成长，只能在全体员工包括上至企业领导下至普通员工认定的精神范围内成长。因此，董事会必须努力提升全体员工的精神境界和道德水准。

在华为的考核评价体系中，不仅包含了工作评价体系、职位评价体系和资格评价体系，还包括了价值评价体系。不仅要评价职位工作的内容和方法、职位担当者的能力和资格，以及职位担当者的实际表现和贡献，而且还要评价职务担当者的价值立场，是否约束和激励每一个员工自觉地为公司的共同事业做贡献。

※　※　※

完成顶层制度设计，确立企业的制度理性权威

德鲁克在《管理的责任》中指出，美国的默克制药公司在二战前是一家默默无闻的药厂，在麻省理工学院著名的科学家布希担任董事长期间，

通过设立有效的董事会，审核及指导经理人团队，帮助公司拟定正确的长期战略，从而在短短十年内跃居行业的世界领导地位。

一个优秀的企业，既需要正直、优秀的经理人团队，也需要良好的顶层制度设计，以此确立管理合法性的基础，并把全体员工组织起来，向着企业的目标共同奋斗。因此，培养、选拔、指导、监督经理人，完成企业的顶层制度设计这两项职责只能由企业的最高权威机构，也就是由董事会来承担。

在企业中，董事会的职能在于制定政策，监督、审核政策执行情况，培养、选拔、指导、监督经理人，经理人团队的职能在于提出政策建议、执行政策。董事会和经理人团队应该严格遵守各自的权力边界，董事长和董事局主席需要按照董事会的议事程序和规则行事，通过目标、约束、激励政策，充分发挥经理人团队的主动性和创造性。

一家企业，只有成为全体员工以及相关利益者的共同事业，才会有前途，只有通过统一的使命、愿景和战略，才能使高度分散状态下的各位经理人员的工作和活动具有内在的统一性和外在的适应性，而使命、愿景和战略则必须基于企业的宗旨。董事会的职责在于把企业的宗旨、使命、愿景、战略、组织结构和制度的选择，在公平、公正、公开的基础上，组织全体员工讨论通过，最终形成企业顶层设计的制度规范，也就是企业的基本法，从而确立企业的制度理性权威。

明确利益分配，实现员工个人价值最大化

企业能够把员工组织起来，唯有遵守一个原则，“发挥每一个人的专长”。任何人都有与生俱来的天赋和专长，每个人都想在可预期的一体化关系体系里实现个人价值最大化。因此，在顶层设计中，需要明确资源配置及其分工原则和利益分配的原则。

资源配置原则和分工原则需要明确每个职务的内容、性质、要求、权

责分配。过去的职务以专业化的方式划分，某项工作忙不过来再分一个人来干，没有系统梳理过职位配置。有了企业的顶层设计，有了指向，有了统一性，就可以对每一个分工条理化，把每一个职务标准特征外化出来。

利益分配原则包括整体的利益分配原则和个人的利益分配原则。现代企业里，股东的资本，企业家的胆识、远见、行动，知识分子的智力都参与了价值创造过程，因此稻盛和夫主张“三分利法”，即股东、经营管理团队和普通员工，各分享1/3的企业可分配利润。

个人的利益分配需要首先正确评价个人的贡献，然而在一个庞大的分工体系中，如何评价一个人的贡献和价值？这就需要经理人管人事，其流程是：经理人帮助下属制定计划；监督执行情况；在这个过程中提供帮助；检查结果；查找问题原因；制订完善计划，以此循环往复。

努力提升全体员工的精神境界和道德水准

德鲁克指出，一个组织的精神是由高阶经营层建立，再逐级传递到基层。经理人的行为标准、价值观、信念，无一不是整个组织的榜样，从而决定了组织的自尊。因此，董事会另一个重要职能是对全体员工的精神境界和道德水准进行管理。

任正非先生的大量工作，就放在关注他直接管理的副总上，吩咐他们做什么事情，教他们怎么做，检查他们怎么做，做的结果如何。更重要的是，不仅要看行为，还要看动机。在处理人和事时，不会只是因为业绩好就去奖励；有才能，还要看用心程度和品格；不会因为业绩没完成就下放。关键是看公司立场、事业立场、价值立场。后来发展为华为的价值观评价体系。



案例 | 福特二世寻找“福特汽车前途”之路

福特公司是1903年由亨利·福特一世创办的，在100多年漫长的发展历程中，有近80年是在福特家族祖孙二代领导人的主持下，演绎着汽车制造商的传奇。

初创辉煌

福特汽车采取流水作业生产线，大批量生产汽车。世界上第一条汽车装配流水生产线在福特诞生，装配一辆汽车的时间由原先12小时28分钟缩短为9分钟，生产率提高了100多倍，大大降低了生产成本。福特汽车还建立了一个完善的销售网。到1912年，已有7000家商行销售福特汽车。价格低到300美元的T型汽车一时风靡美国和全世界，在短短的7年的时间里，福特公司一跃成为世界上最大的汽车制造商。

深陷困局

在产品更新换代、企业管理上，老福特更是因循守旧、固步自封。在T型车问世的19年里，他一直以这单一的车型献给消费者，藉此维持市场，这大大阻碍了公司业务的发展。1928年，福特公司无可奈何地让出了世界汽车销量第一的宝座。1929年，福特公司在美国汽车市场的占有率31.3%。到1940年，竟跌至18.9%，真是惨不忍睹。

临危受命

当时二战期间，福特汽车在为美军生产军用车以及军用飞机。军队火急火燎地要飞机，但是福特的飞机产量一直上不去，美国政府看着老福特一副马上驾鹤西去的样子，决定进行干预，于是亨利·福特二世被从海军训练基地叫了回来。命令是："小亨利，别训练了，赶紧回家接管福特汽车，战场上不缺你这一个小屁孩，但是福特汽车可不能没有你。"于是，小亨利卷铺盖回到了福特汽车。

福特二世，1917年9月4日出生于底特律。他天生就是一个领袖，加上他的长子地位，所以他从小就表现出了一种不同于弟弟妹妹的特质，坚定果断、遇事不慌、冷静理智，总之，没有人对福特二世的地位提出挑战和异议，从而避免了历史上其他大家族在权力更迭过程中发生的父子相争、手足相残的悲剧。1945年，28岁的福特二世接手福特汽车公司。而他所面对的却是一个庞大的、低效率的、几乎要破产的公司，此时，他表现出了卓越的经营能力，扭转了福特公司，使它重新盈利。在接管权力后的30多年中，他使公司实现了现代化，并在1956年将公司上市。

变革之路

高层团队组建

面对岌岌可危的福特汽车，福特二世经过调查研究和思考，得出基本结论，他清醒地认识到，要想带领福特汽车走出困境，重新找到福特汽车具有发展前途的道路，以自己一己之力难以完成。首先，福特二世开始组建福特汽车的高层管理团队。只有发挥高层管理团队的职责，才能重新找到福特汽车前行之路。福特二世遍访当时国内具有全面管理经验的优秀人才，其中包括原通用汽车公司副总经理布里奇，通用高级管理人才克鲁索，还有后来成为美国国防部长的麦克纳马拉和世界银行行长的桑顿等十位经营管理人才。正是这十位高级管理人才组成的高层管理团队，充分发

挥了高层管理者的职责——让企业有前途。经过广泛的调研，从领导体制开启了福特汽车的改革之路。

实施《雇员参与计划》

福特二世虽然起初注意到了其祖父管理的问题，但他仍旧没有摆脱我行我素、刚愎自用的经营方式，从来不征求下属意见，最终导致福特这个汽车巨人奄奄一息。后来福特二世就初尝了一下民主管理的甜头，他接受了祖父的教训，对职工问题十分重视，他提出“我们应该像过去重视机械要素取得成功那样，重视人性要素”。后来企业还制定了《雇员参与计划》，这种管理方式使工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，还对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。从而使得福特公司摆脱了经营困境，雄风再振。

由于福特二世改变了管理指导思想，重新确立了公司运营机制，公司重新焕发出了具有朝气的生命力。一年的企业变革就实现了公司扭亏为盈，到1948年，公司净收入达9434.6万美元。1949年，公司实现利润1.77046亿美元。经过全员努力，福特汽车再次成为美国第二大汽车公司，实现了福特汽车的“二次重生”。

重蹈覆辙

福特汽车走向重生之路以后，福特二世犯了和老福特一样的错误，就是在管理上过于专制，导致公司的核心管理团队无法发挥作用，致使具有管理才能与技术专长的人才纷纷离开了福特汽车，最终再次让福特汽车陷入困境。这一恶果的根源在于福特二世有一个观念，就是高端人才是为了企业改革而来，企业生产、管理等环节一旦改革完成，这些人员就完成了使命，若再留用就会增加成本，同时失去对这些精英人员的管理控制。在这样的观念下，福特二世猜疑心不断加重，曾经为福特汽车重生立下汗马功劳的精英人才纷纷离去，就连为福特汽车推出野马汽车的最大功臣艾克

卡都没有逃过福特二世的猜疑，也被迫离开福特汽车。

五年时间，福特汽车核心高级精英的离去使得福特汽车陷入了亏损境地，1982年，公司已亏损三十亿美元。此时，福特汽车才意识到家族管理方式已经不适用于公司的运营了，不能够让公司具有发展前途。他不得不辞去了福特汽车公司董事局主席，同时家族成员也纷纷退出了公司管理岗位，福特汽车由此开启了职业经理人管理运营时代。

纵观福特汽车的兴衰，真是“成也个人，败也个人”。如何让企业具有持续的前途？这应该是企业应该思考的永恒问题。福特一世、二世都创造了福特汽车的辉煌业绩，但同时由于个人专制管理使得福特汽车陷入困境。企业高层管理者的重要职责就是要让企业时刻具有发展前途。为避免个人意志的局限性，必须发挥组织机制的作用。企业的组织管理对企业命运前途具有双重作用——制约与促进。企业在不同发展阶段需要不同的组织结构与组织管理方式，这样才能让企业的前途具有可持续性。

第8章　中层管理的职责：使系统有效率

8.1 过去的系统及其有效性

使系统有效的首要任务是分工与组织方式的选择及整体布局。这是系统功能或能力发育的基础或基本条件，而不是策略招数，也不是激励和约束员工。其中的道理很简单，只有有了系统的能力，才谈得上能力的应用，即策略。只有有了整体的布局，才谈得上员工的激励和约束。

系统的有效性或企业系统的整体有效性，主体内容就是业务经营模式的有效性，或者企业价值创造过程的有效性。分工与组织方式的依据是业务经营模式，并有助于业务经营模式的发展。反过来，业务经营模式必须找到分工与组织方式的落脚点。两者相辅相成。

工业化是从产品的生产活动领域开始的，是从生产过程的劳动分工开始的。通过劳动分工的深化，能提高产品生产过程应用知识、技能、经验、技术和机器的能力，提高资本的有机构成，所谓以机器代替人力或以自然力代替人力。从而有效地提高了劳动生产率，扩大了生产规模，提高了产能和产量。形成了产品经营模式，形成了独特的盈利模式。这种模式与供不应求的市场特性相对应。

与此相对应，分工的方式主要是围绕着产品的分解展开的，形成了以零配件加工为特征的工位、岗位或职位。组织的方式主要是围绕着生产工

艺流程进行的，或者说按照制程形成一个整体，形成一体化的状态。职位的担当者完全融合到了产品的加工过程之中，成为制程中的一个要素。在此基础上形成管理部门或机构，形成直线职能制的组织结构，形成所谓的系统。

管理人员的存在价值就是让系统持续不断地满负荷运转。其中最为关键的就是用“整分合”原理梳理制程。这是空间安排，同时用计划把控时间进度。并努力消除一切浪费或多余，把一切与最终产品或成果无关的事情视为浪费或多余，包括报废、次品、返工、停机、窝工、偷赖、打架、聊天、事故、失衡、偏差、无序或混乱等等。衡量系统有效性的三个指标为质量、成本、交货期。

流水生产线的问世，尽管是一个伟大的创举，但是分工方式与组织方式没有根本改变。改变的只是物理平台或工厂布局，从原来的工艺专业化的工厂布局，转变为对象专业化的工厂布局。并且用机械化连动装置，把各工序衔接起来连续作业，以代替时间进度的控制。整个系统变成一台庞大的机器，一台加工产品的联动装置。

※　※　※

过去的系统关注的是产品

过去系统的有效性关注的是产品，在这种情况下，供应小于需求，企业的分工从如何能快速地生产出产品出发，对工作流程进行流程化及标准化，每个工作者只需重复简单的工作。因此，管理者必须优化生产流程，通过合理的流程及时间安排来提高生产效率。大量生产工厂把所有工作分类成简单重复的操作，通过一条配装线、输送带，以及标准化可替换的零件整合起来。而且，更重要的是有规划好的工厂运作时间表。

在产品经营模式下，使系统有效必须从最终产品入手，而技能、资

讯、知识等均是工具，在何时使用何种工具以及目的必须根据最终产品确定。因此，我们需要的工作、综合流程、控制设计必须根据最终产品来设计。甘特讲过，工作分析必须从以下问题着手："我们想生产什么？工作本身是什么？如何设计最终产品，才能让工作最容易、最有生产力、最有成效？"德鲁克说，最终产品决定需要什么工作，也决定如何综合流程、适当的控制设计以及所需的特定工具。

管理者需不断优化管理流程以使系统有效

在过去的系统，分工以及机器代替人力，使工作变得简单，工作者也被当成了工具，因而有了泰勒制。但泰勒制在使生产率大幅度提高的同时，也使工人的劳动变得异常紧张、单调和劳累，引起了工人们的强烈不满，并导致工人的怠工、罢工以及劳资关系日益紧张等事件的出现。

管理者需不断优化管理流程以使系统有效。管理理论假设社会是由一群无组织的个人所组成的，他们在思想上、行动上力争获得个人利益，追求最大限度的经济收入，即"经济人"。管理部门面对的仅仅是单一的职工个体或个体的简单总和。基于这种认识，工人被安排去从事固定的、枯燥的和过分简单的工作，成了"活机器"。这与现在的系统不同，现在的知识工作者则期望工作有挑战性，能激发并发展他们的潜力，需要不断获得成就感，否则就会对工作失去热情，以退休的心态面对工作，很难对公司做出贡献。员工不再像过去一样期望从工作中养家活口，不管是资深的工人还是刚刚加入的工人都会期望工作有挑战性，能激发并发展他们的潜力。

总之，过去的系统，分工围绕着产品，基于企业实践绩效的所有生产活动。组织围绕着生产活动的流程，在此基础上形成管理部门或机构，形成直线职能制的组织结构。管理人员通过让系统持续不断地满负荷运转来提高生产效率，也就是所谓的点效率。系统的有效性是通过结构设计使得

关键活动运作和实践有效，正如德鲁克所言，关键活动则是功能的结构的“负荷承载要素”，组织的设计应该主要关注于关键活动，其他只是次要因素。系统的有效也就是关键活动这个“点”上有效。

8.2 现实的系统及其有效性

随着规模的持续扩张，供求关系开始逆转，争夺市场争夺消费者或用户日趋激烈。谁失去了市场，谁就失去了生存的空间，追求利润逐渐被追求市场份额，追求现金流量所取代。利润导向就变成了市场占有率导向。企业必须竭尽全力，调动所有资源，使尽浑身解数，扩大地盘或市场份额。否则，庞大的生产系统及其产能和产量就是成本，就是压垮自己乃至摧毁自己的力量。

这就是德鲁克说的，营销和创新是企业的核心职能，即创造客户，以维持企业再生产循环和社会再生产循环。

早在上个世纪20年代，工业社会已经意识到市场调节机能已经失灵。现实的竞争压力迫使企业在过剩的情况下，继续扩大产能和产量。经济学家企图通过扩大需求去解决供求背离的问题，管理学家企图通过刺激消费的营销去解决企业生存问题。

凡此种种，导致企业的业务经营模式发生了根本性的改变，从过去的产品模式转向现在的企业经营模式。与此相联系，企业的人员结构也发生了根本性改变，知识工作者成为企业的主体。或者说脑力劳动者取代了体力劳动者成为企业的主体。

分工方式和组织方式变了，它们的对象是事情而不是物品。如果是物品或产品的话，它的质与量的规定性是可以明确的，并可以通过标准化的手段，连接成一个整体，所谓一体化。如果是事情的话，工作的结果无法

标准化，分工之后就难以形成一个整体。

再加上客户的需求复杂多变且处于不同的心理状态，难以弄清楚谁是客户，他需要什么，以及他认为有价值的是什么，等等。仅市场需求或营销方面，企业就有做不完的事情，何况还有产品研发或创新方面多如牛毛的事情。

按照德鲁克的观念，这是一个不确定的时代，何况我们还没有学会对知识劳动的管理。他认为劳动本质上是自我引导的，有赖经理人员在管理上的有效性。这种管理上的有效性在于经理人员的自我管理，以及自我的专业性和职业性的发挥。经理人员应该像营销人员那样工作，多用说服教育的方式，而不是行政命令的手段，把处在高度分工状态下的人员连接起来，形成一个整体，等等。

不妨把这称之为“管理工作营销化”，意思是把内部的管理变成一项营销工作。确实有这种说法，即内部营销，把流程中的下一个环节或下一个部门当作客户。类似丰田公司的做法，下道工序就是用户。与此相对应的是外部的营销管理化，或“营销工作管理化”。

德鲁克这个思想，有利于发挥企业经理人员的主观能动性和创造性，并且，能够最大限度地激活每一个普通员工的职业自由度或自由意志。可以肯定，这对职业经理人的要求很高，高阶位的经理人也许做得到，中低阶位的经理人一般都做不到。

现实中的绝大部分企业遵循的是专业化分工的原则，把知识工作者分配到各专业化的部门或科室之中去，形成了研产销这类的专业化部门。各个部门及科室依据各自的专业特性，去承接或应对各种纷至沓来的各项事情、各种计划或行动方案，以及没完没了的协调会议。

※ ※ ※

创新不能局限于技术和产品的创新

在现实的经营环境中，随着生产规模的持续扩张，许多领域出现供过于求的现象，供求关系的逆转使得消费者主权日益伸张，市场竞争日趋白热化，这就要求企业从以前的更多是从自身出发、从产品出发转变为从客户的需求出发，以为客户做出实际贡献为价值目标。企业的经营模式也势必从以前的以生产和销售为重心的产品模式，发展到高度重视营销、创新、人力资源管理以及组织重构的企业经营模式，德鲁克在这里重新定义了企业的核心职能，即营销与创新。

德鲁克指出“企业的唯一目的就是创造客户”，企业要生存和发展首先必须高度重视市场的导向，重视对客户以及用户的需求变化的了解和把握，通过市场细分和经常性的市场调研等活动，在产品包装、广告宣传、渠道建设、终端管理、售后服务等方面开展大量的工作，在职能上走上“从销售转变为市场营销”之路。所以说，企业的商务活动方式必然经历大量销售方式、深度分销方式、最后回归到社区商务方式，即像丰田、宜家这样的企业一样，走进消费者的生活方式，建立起与客户的“联盟”。

在客户的需求复杂多变，竞争的演变日新月异的今天，一个不知道如何对创新进行管理的经理人是不称职且无法胜任管理工作的，一家不能创新的企业是注定要被边缘化和走向衰落的。创新越来越成为企业经营模式中最核心的要素。正如约瑟夫·熊彼特所指出的，企业家的本质就是创新。企业依靠创新将原始生产要素重新排列组合为新的生产方式，以求提高效率、降低成本或者改变业务模式以及盈利模式。而且现实的系统要求企业不能像在过去的系统中那样，仅仅把创新局限于技术和产品的创新。

德鲁克在《管理的使命》中也说到，“在企业的组织中，创新就像行销一样，不能再被视为独立的功能，不能再把创新局限于工程或研究上，

必须延伸到企业的各个部门及所有活动上。通路的创新和制造的创新同等重要”。系统的、有目的的创新的最佳组织方式，就是将其作为整个企业的一项活动，而不是某一职能工作。企业中的每个管理单位都应该承担创新的责任并有明确的创新目标，每一个单位都应该有意识地持续改进自己所在领域的工作，为公司的服务和产品的创新、模式的创新做出贡献，使所在企业成为一家创新型企业。创新型企业是指能把创新精神制度化，创造出一种新的规范，进而使适应于新市场、新技术的变革成为企业的一种“习惯”。

成功的管理使员工有成就

德鲁克曾经强调，工商企业只有一项真正的资源：人。管理工作就是要使人力资源更富有生产力。人力资源不同于其他资源，他们具有特别的生理和心理的特点，而企业也日益成为个人取得报酬并获得社会地位、人际交往、实现个人成就的载体。因此，成功的管理必须同时使工作富有生产力，并使员工取得成就，二者缺一不可。在企业现实的系统中，随着脑力劳动者取代体力劳动者成为企业的主体，对知识劳动的管理成为一项新的挑战。由于知识劳动的成果是无形的，比如创意、知识、软件等，其劳动价值的评价与实物产品的生产大相径庭。知识工作者的绩效也更取决于自我管理和自我激励，如何将高度分工的知识工作者有效地组织起来，形成面向组织目标的一体化关系，成为评价管理当局管理有效性的最主要的因素。随着信息技术的高速发展，我们迎来了所谓“知识大爆炸”的时代，企业内部的知识分工也日趋细致和复杂，每位知识工作者的成果取决于下一道工序对其输入的应用，企业整体的绩效又取决于是否能够有效地将知识工作者按相关价值链条组织起来形成一体化关系。正如营销工作是将企业和客户组织起来形成一体化关系类似。因此，经理人员应该像营销人员那样工作，多用说服教育的方式，而不是行政命令的手段，把处在高

度分工状态下的人员连接起来，形成一个整体，并把这称之为“管理工作营销化”。

在现实的企业经营模式下，无论是“管理工作的营销化”，还是“营销工作的管理化”，其有效性首先有赖于经理人员在管理上的有效性，包括经理人员的自我管理以及其专业性和职业性的发挥。而经理人员有效性的发挥又极度受到组织结构等因素的影响。传统的科层式的组织结构往往极大地限制了经理人员和知识工作者自我管理和专业性的充分发挥，已经不能满足现实的企业发展和应对竞争的需要，扁平化、分权化、功能型团队成为组织结构变革的趋势。

以专业化分工为特点的职能化结构，虽然有分工明确、专业化程度强的优点，但随着组织不断扩大，其沟通成本高、“部门墙”厚重、创新困难等缺点日益凸显。在互联网时代来临的今天，信息的交换成本变小，人们能够低成本广泛地连接，使得企业可以组建复合专业的功能型团队或任务小组在现实的系统中，功能型团队或任务小组，像企业一样，需要一个明确的持续的使命。团队要始终对任务负责，每个人都贡献出自己的特殊技能和知识，但每个人都始终要对整个团队的产出和绩效负责，而不是只对自己的工作负责。整个团队就是一个整体。所以，团队负责人的首要职责是明晰化：使目标明晰化，使每一个人担任的角色明晰化，使每个成员都能对照目标持续改进工作方式、提升工作绩效，正如优秀的乐团指挥和球队教练所做的一样。

德鲁克在《管理的使命》一书中提出：“组织结构应该达到自我控制以鼓励自我激励的可能。组织必须以最少的人力，特别是高绩效能力的人员，奉献最少的时间及精力，使机构继续前进，也就是以最少人力继续管理及组织，继续内部控制、内部沟通，以管理人力资源问题。”企业经营模式没有所谓的最佳的组织结构方式，不同的业务形态、不同的企业战略、不同的发展规模都有各自适合的组织架构。但高绩效的组织结构都有

一个共同的特点，就是能使员工有成就感，包括经济上的成就感和事业上的成就感，进而激发他们无与伦比的创造性和能动性，在价值创造、价值评估、价值分配的三个环节之间形成良性循环，实现企业和员工的共创与共享，乃至共有。这样的企业我们可以称之为“共创型企业”。

8.3 分权制组织

为了减少组织方式上的复杂度，并最大限度地释放经理人员的主动性和创造性，这就有了分权制度，包括纵向分权和横向分权。据说分权制度是通用汽车公司总裁斯隆的首创。当时的称谓是，集中政策下的分权管理。现在人们统称为事业部制的组织结构。

纵向分权就是把日常经营管理的决策权和执行权分离。执行委员会（即日常经营管理团队）及其辅助决策机构，主要是通过信息、人事和财务职能，按照事前约定的计划和行动方案，对系统以及业务单元的运行状态进行监督、评估与调控。并决定资源配置的规则和方案。

在执行委员会中，实行“执行总裁负责制”，在董事会认定的权限范围内，执行总裁一个人说了算。其他执行副总裁都是助手和外脑，受执行总裁的节制。其它辅助机构也都必须听命于执行总裁。不设分管，避免执行副总裁或辅助机构主管对执行层的干扰。确保命令指挥和请示报告线路单一且清晰，确保执行总裁能够掌控全局，掌控价值创造的全过程，所谓“左右管到边，上下管到底”。

执行总裁要想更好地履行职责，必须努力积累经验数据，在一系列事件的经验基础上，形成例常性决策规程，放权让各事业部或业务单元自行决策，逐渐使之提高自治的能力。这个过程也称“有序放权”。

横向分权就是按照三个维度，即地区、客户和产品，划分事业部（或

业务单元），以降低价值创造过程的复杂性程度，确保事业部长的能力与经营的规模和范围相匹配。有人说，事业部的大小应该是一个人够得着的范围。

另外，随着信息技术的发展，一些与经营业务不直接或间接相关的职能，比如，基础性的研究、规范性的生产制造，以及通用性的服务和支持功能，可以从事业部或业务单元中逐渐转移出来，进入企业的公共资源平台，以进一步降低系统的复杂性。所谓“不完全事业部”。

※　※　※

事业部制的组织结构

在德鲁克看来，分权制是管理学的重大创新，甚至被列为管理热潮的第二点。之所以分权制如此重要，一方面是因为企业必须建立明晰的组织架构，这是企业运行的基础。如果一个企业缺乏明确的架构，会导致经理人花费大量时间去确认自己应该做什么，而不是投入到具体工作中，这是对企业最珍贵资源的极大浪费。另一方面是因为分权能够提高效率。分权是分工的一种形式，在实际工作中，企划与执行是两种不同的活动，需要不同的方法和途径。通过分权将决策权和执行权分离，能够让经理人专注于自己擅长的领域，加强管理，从而更有成效，更能执行自己的任务。

需要说明的是，分权制并非德鲁克先生的创造，而是实践中探索的结果。斯隆在领导通用汽车对抗福特的过程中，根据自身由多个品牌整合而来的实际情况，发展出了事业部制的组织架构，由此奠定了分权管理的基础。

斯隆所采用的是一种典型的横向分权机制——按照产品划分为五个事业部，分别针对不同价位的市场。在具体的管理工作中，采取“集中决策，分散经营”的模式，即总部负责决策，但只在一般原则、方针上加以

控制，并统筹协调事业部之间的关系；各事业部负责经营执行，可以独立自主地决定所属产品的产、供、销。

通用公司除采用产品事业部外，还有根据地区划分的事业部，如大中华区、华北、华南、华东等，还有根据客户类型不同划分的事业部，如大客户部、企业服务事业部、KA渠道、酒店渠道等，这些均是横向分权的一些变形。

除了横向分权，还有纵向分权的结构，也就是决策权和执行权的直线分割。具体形式为：在总部决策机构下设立执行委员会，全权负责执行事宜，执行委员会又以执行总裁为核心，由其全权负责，副总裁只提供辅助功能，而不分管具体业务。执行委员会下设事业部或职能部门，接受执行总裁的直线管理。在此种模式中，权责划分、管理条线更加清晰，各事业部之间的协同性更强。

未来，随着信息技术的发展，人与人之间的协同难度进一步降低，作为企业基础或具有通用性的基础研究、生产、行政、财务等均可从现有的事业部或职能划分中剥离出来，纳入统一的公共资源平台，用以支撑多个核心业务事业部。这些事业部就是所谓的“不完全事业部”，这是未来企业分权制的一个方向。

通用公司利用事业部成功地打败了福特公司，曾经一度占有美国汽车市场60%的份额。产生这一结果的原因在于分权制把权力交给经理人的同时，也把经营的责任交给了经理人。正如德鲁克所说，“联邦原则要求营运单位，也就是自主事业必须负很大的责任。既然给予他们最大的自主，他们就得负起最大的责任。”在分权制下，经理人是自主事业绩效、成果的总负责人，明确的责任划分能够确保公司各项事业有序推进，大幅降低了高阶管理层的经营压力，使其有更多时间和精力投入到更加重要的决策工作上去。双方各司其职，从而实现整体效率的极大提升。

用分权制培养经理人

在提高整体管理效率之外，德鲁克认为分权制结构最大的优势是能够培养经理人，“联邦分权的最大优势在于经理人发展方面。在所有已知的组织原则中，唯有他在早期阶段会为高阶经营责任而准备及测试人员”。因为每个事业部的总经理就算只负责小型事业，也是真正的高阶经营者，他面对在独立公司中大部分高阶经营工作的挑战（通常除了财务资源及供应它们的责任之外）。他必须做决策、建立团队，以及思考市场及流程、人员及金钱——包括现在和未来。也就是低阶经理人面临更加全面的挑战，他需要充分发挥自己所能，而非被动适应才能脱颖而出。在这种机制中走出的管理者，能够确保在其走入高阶管理岗位时有更强的适应性。

分权制提高企业整体绩效

划分事业部的维度有很多，但决定一项事业或一个部门能否成为事业部的前提是什么？德鲁克在《管理的实践》中写道：“或许更重要的——自主的真实标准——是联邦单位必须有自己的市场。”这意味着无论是不同地区也好，还是不同产品，甚至只是客户性质不同，只要能够独立核算其成果和绩效，且收益能够支撑部门运行，都有建立事业部的可能性。当然，如果是内部研究、行政、财务部门，可以按照下一道工序就是客户的理念，找出自己的价值贡献。

一旦决定划分事业部，那么在业务切割上就要充分考虑权力的划分，权力需要与经理人的能力相匹配。如果事业部给经理人的空间太小，有两种可能性：一种是经理人被结构所限制，无法施展自己的才华，出现经理人的流失；另一种是经理人缺乏提升的动力和要求，能力得不到锻炼，耽误了自身和公司的发展。

经过多年实践，分权制已经成为全世界大型组织的管理结构底层框架。但是德鲁克在《管理的实践》中是这样告诫大家的：“架构是一个机

构达到目标及目的的方法，因此架构的工作必须从目标及策略开始。”这意味着企业不能一味地套用事业部制结构，而是必须首先想明白“我们的业务是什么”“我们的业务将是什么”“我们的业务应该是什么”这三个问题，然后再确定所需的资源，才能确定适用于自身的组织架构。

对大企业而言，其规模决定了其内部结构的复杂性，在这种情况下，分权是最佳的解决方案，在实践中，大部分大企业也是这样做的。对无独立利润中心的中型企业而言，强行采取联邦分权的结构反而会拖累整体绩效。在这种情况下，采用“模拟分权”或者任务小组就是一种很好的解决方案。这样，既不会破坏现有的组织结构，又能确保责任权力分配到人，激发经理人的积极性和创造性，提高企业整体绩效。对小型企业而言，管理相对简单，只要能够保证“责任到人”，团队每个人为特定的业务或职能负责，就是非常有效的管理架构。

8.4 系统的内在统一性

系统的内在力量与集中配置资源在哪个方面有极大的关系，所谓针尖顶破天。任何企业的资源都是有限的，而任何领域的突破并达到极致或顶尖，都是非常困难的。系统内在的统一性，强调的是如何集中配置资源在一个领域或一个方面并达到极致。只要能达到极致，你就有内生的力量，就有存在价值，就能够活下来。否则，在赢家通吃的社会，你很有可能就被淘汰。

亨利·福特曾经说过，工业技术具有内在无穷的力量。他也曾经是这方面的受益者，他的T型汽车一度卖到250美元。在T型汽车推出之前，同类的汽车要卖到2500美元。同时代的很多人想象不出来，这种价格的车是怎么生产出来的。都以为他疯了，以为他在恶意倾销。

可以说，技术就是生产力。有很多的实业家都是技术的崇拜者，比如，索尼公司的盛田昭夫、本田公司的本田宗一郎，还有日立公司的小源浪平，还有惠普公司，等等，都取得了极大的成功。

然而，在另一端，有对市场十分重视的企业家，也取得了极大的成功。比如，松下公司的松下幸之助、IBM公司的沃森。在日本，有“技术的日立，买卖的松下”之说法。

有意思的是，这两类实业家，谁也不买谁的账。索尼与松下是死对头，盛田昭夫强调只有技术才是财富的源泉，他曾不点名地批评松下仿制索尼公司的产品。本田宗一郎曾经说，向神圣的消费者请教，那是混账话，我们是专业人士，我们才知道消费者需要什么。惠普公司的老板也曾经这样说过，只要我们的工程师喜欢消费者就一定喜欢。沃森的话正好相反，是客户给我们付钱，我们要在服务上独步全球。

崇尚技术的公司相信，谁掌控了核心技术，谁就能号令天下，在技术背后存在着上帝的力量。重视市场的公司相信，得消费者得天下，客户就是上帝。所以，德鲁克会说，企业要有内在的统一性，或统一于技术，或统一于市场。

无论是技术还是市场都是系统发展的动力。似乎技术更像是一种推力，市场更像是一种拉力。可以肯定，没有什么因素比技术的进步以及市场的发展更重要的了，企业必须在技术或市场下功夫，谋求系统的持续发展。

统一于市场，并不能理解为“以市场为导向”；统一于技术，也不能理解为“以技术为导向”。这里强调的是，通过集中配置资源，提高获取技术或市场的能力。据说，佳能公司在技术上的投入，达到销售收入的20%以上。可口可乐公司在市场上的投入，达到销售收入的30%以上。

提高获取技术的能力与提高获取市场的能力都只是手段，目的是要缓解供求之间的矛盾，维持“创造客户、超越对手和发展自我”三者的平衡，谋求企业的持续发展。

※　※　※

组织结构影响企业的内在力量

企业的使命是基于企业在产业社会应该扮演的角色和承担的责任、进而确定的长期目标和任务。而企业要践行自己的使命则要求企业具备内在的功能或能力，也就是系统的有效性。而企业的资源又是有限的，如何活下去，如何创造客户的手段必须具备内在的统一性，否则就有可能意味着企业资源的浪费。

德鲁克从经济角度所说的生产力，就是系统的内在力量，就是企业充分利用资源创造客户的能力。而这种生产力首先必须体现为是客户需要的能力，就是效能，更进一步，这种能力应该没有对天地、其他人事物有不良影响，于企业而言，就是做正确的事，，选择正确方向的能力其次这种生产力还必须满足投入产出的要求，就是效率，就是把事情做正确的能力，就是创造同样的客户但需要使用的资源最少。以上两点的结合就是“物美价廉”，就是“最佳性价比”。德鲁克所说的生产力就是“系统的内在力量”，这种力量的形成，极度受到组织结构的影响。

这主要是因为企业创造客户的过程是一个创造价值的过程，是价值链，由不同的价值创造活动组成。企业“组织起来的力量”主要体现在两个方面，“每个核心价值创造活动都很好”，并且“这些活动一体化之后更好”，而这些活动都是由人来完成的，因此，企业首先需要把企业内部的人的活动组织起来，而这种组织的外在表现形态就是“组织结构”。德鲁克所说的“企业内部活动的平衡”就是“企业内部活动的协同性”，就是企业内在力量的协同性。

所以，“组织结构”必然影响“组织起来的力量”的方向和大小，如果所有成员能够协同起来统一于相同的路径，集中指向客户价值，就达成了企业内在力量的“统一性”，是谓“企业的内在统一性”。企业的系统

必须具有内在的统一性，并且不是统一于技术，就是统一于客户，进一步揭示了德鲁克所说优先要务的“内在本质”。而这个系统内在统一性的选择是企业策略的核心内容之一，也就是构建什么样的核心竞争能力。

但是，德鲁克所说的目标中的优先要务同样需要转化为行动，而这个行动方案是应该是系统性的，且首先应该集中分配资源于优先要务之上，而作为企业内生力量的源泉的员工资源应该如何分配，必然性地成为“针对优先要务的‘优先要务’”，系统性地获取与集中人力资源的“优先要务”就是设计组织结构。而设计组织结构的“大忌”是失去了“企业整体性的第一要务”。

组织结构聚焦在企业关键活动上

德鲁克通过对20世纪50年代及60年代的企业经营实例的研究指出，高复杂性并不利于商场竞争。高复杂性的企业虽然规模大，资源也多，但真正竞争时却敌不过高度专精、能够掌握单一市场或单一技术的小型企业，一再显露它们的脆弱。至于一些“长期独占市场鳌头”的“明星企业”，也都是能够掌握单一市场或单一技术的公司，如伊斯曼柯达、通用汽车，以及瑞士的几家制药厂。通过对众多行业企业发展的历史研究发现，真正最终赢得竞争的企业，不是能够掌握单一市场就是能够掌握单一技术。

也就是说，企业的核心竞争力不是来自于技术能力及其成果，就是来自于市场能力及其成果。企业的内在统一性的具体表现，不是统一于技术，就是统一于市场，这是经过企业实践的历史检验的，而且已经完成了从理论到实践再回到理论的闭环，但是现实中的不明白“赢的道理”的企业实践也将进一步验证此理论的正确性，并使理论与实践互动起来，最终越来越趋同，而这些都将统一于“天道”“自然法则”。

这与“企业的性质”是一脉相承的，所谓的“多元化经营”或“多角化经营”无非就是企业的“业务”不是单一的，但企业仍旧要求内在的统

一性。否则，还不如另外成立一家公司，把更适合新业务的资源组织起来为客户创造价值。

不管是单业务公司还是多角化经营公司，只能协同起来统一于一条路径努力达成绩效，否则，企业内部力量的方向不一，就削弱了企业的实际力量，这就如同“拔河”一样，赢的道理一定是力量的方向的一致程度，而这需要训练。企业的具有“内在统一性”的“协同力量”同样需要修炼。而这种协同的修炼，首先是协同的方向问题，然后才是基于方向协同起来的思考、沟通及行动方式。

进而，德鲁克指出，多角化经营的成功，还需要一项绝对必要的前提：“性格特质”的一致性。这与他的最核心的观点——“关注的始终是人”，“发挥每个人的天赋”——是一致的。企业是由人组成的，企业也将由员工的协同行为的“内在统一性”形成自身的“性格特质”。不同创造客户的路径，需要不同的能力，事实上需要的是不同性格特质的团队。

系统的有效性，首先在于创造客户的手段选择，即内在统一于何种内容的内在能力，也就是策略选择；其次才是组织结构，也就是如何组织知识型社会最重要的资源——人力资源。

在现实中，由于竞争的存在、消费者主权时代的来临，创造客户的过程已经成为“争夺客户”的过程。进一步引申，竞争的实质是企业能力的竞争，就是企业吸引高能力员工的能力以及把员工更高效地组织起来的能力的竞争。

所以，组织机构必须以创造客户的能力为核心，必须从创造客户这一关键成果的关键活动开始，而这个关键活动就是企业的内在统一性，到底是统一于技术还是统一于市场，而不是为了“结构”而“结构”。这也是罗素一再强调的“人类总在反复的错误和悲哀——总是错把‘手段’当作‘目的’”。所谓“失之毫厘，谬以千里”。

德鲁克同样一直在反复强调，组织结构必须按照战略的要求来安排，

而且必须聚焦在企业的关键活动上。

企业的性质是由“三位一体的社会结构”决定的，“企业的目的和目标”也必须与企业的性质相吻合，必须具有社会功能，“企业的战略”也必须统一于企业的性质“创造客户”。事实上，企业在创造客户的过程中，客户也创造了企业，其本质是企业与客户的互动过程。

因而，企业的“组织结构”这种将“人的力量”组织起来的方式，统一于企业的性质的表现就是基于与客户互动的策略选择——系统的内在统一性。否则，同样是“错把‘手段’当作‘目的’”。

8.5 未来的系统及其有效性

人们从生产作业系统当中，获得一个很大的教益，这就是通过标准化、规范化、模块化和IT化，可以提高系统的稳定性、秩序和效率。

1992年《培思的力量》（PACE）一书出版，使知识劳动的分工方式与组织方式有了新的发展，提出了一套产品研发过程的标准化程序，并成功应用到了企业实践，如IBM与华为的IPD。

基本方法就是，把一件件实践案例或实际发生的事件进行分解，把完整的产品研发过程细分为流程、阶段、任务和活动。然后对每一个细小的活动进行标准化，包括该活动的投入和产出的基准或摹本，即经验数据，以及活动的程序、方法、工具、作业量和责任人等等。

就像一件被分解为数以千计的标准化零配件的产品一样。研发人员也成为若干项活动的担当者，若干项活动等组合就是所谓的职位或岗位。这就是研发人员的分工方式。组织方式也很简单，就是按照研发项目的计划，以及所需要的活动与时间进度，把研发人员安排进去。

整个研发项目的流程主要是依靠经验数据库和专家库的支持，无需通

过经理人员及其频繁的协调会。随着经验数据库和专家库的不断积累，研发项目的流程更加畅通，通过各环节的时间更加精准，从而使专业化的部门与流程化的项目协调起来，每个研发人员都可以在部门和项目之间自由流动，形成了矩阵制的组织结构。打通了从市场到研发，再从研发，经过生产，再到市场的全过程。由此形成了两条价值链，一条是产品生命周期管理链，另一条是产品供应管理链。前者用于响应市场的需求，后者用于适应市场的变化。

可以推想，随着互联网时代的来临，企业内部的很多职能，包括一些专业化的部门，将作为公共资源进入企业内部的互联网平台，而原来的事业部或业务单元，将进一步裂变为一个一个功能型团队，或任务小组与项目团队，直接面对消费者或用户，走进客户的价值链，成为供求一体化关系的组织者，进而成为企业内部价值链，乃至于供应链第三方技术和第三方产品的组织者。这些直接面对市场的功能型团队，最终会蜕变为营销团队。

未来，在数字化星球上呈现的景象是，社会社区化，企业也社区化。分工与组织方式将依据需求的任务或项目展开。

※　※　※

分工使系统效率提高了很多

在过去的系统，分工使得工作变得简单化、标准化、流程化，加上工具的改进，机器的应用，机器代替人力，使得生产效率大幅提高，系统的有效性只需保证流程的有效性。而未来，知识型社会的来临，德鲁克明确提出对管理工作及管理者而言，最重要的三个挑战是：员工社会的来临，劳工的心理与社会地位转变，知识工作与知识工作者崛起成为经济与社会的核心。让未来组织有效率，就必须解决好这三大挑战，特别是知识工作

和知识工作者的特殊性成为构建未来分工与组织形态的起点。管理者必须围绕知识工作的特性开展管理工作，开创有效的分工与组织方式，激发知识工作者的工作热情，创造组织绩效。

过去的分工是分解工序，而《培思的力量》把事情进行了分解，它把研发过程分解成了若干活动，进而按照项目计划及所需要的时间，让研发人员成为活动的担当者，加以经验数据库和专家库的应用，使专业化的部门与流程化的项目协调起来，每个研发人员都可以在部门和项目之间自由流动，形成了矩阵制的组织结构，打通了从市场到研发、在从研发经过生产、再到市场的全过程。系统效率提高了很多，但是这仍没有把知识型工作者当作主体，去激发他们的创造力，只是在KPI（关键绩效指标）基础上的延伸。但是，未来的系统一定是去KPI的。

未来的系统着眼于产业价值链

未来，随着互联网的应用，企业内部很多专业化的部门会裂变成许多功能性团队或项目小组，去走进客户的价值链，直接面对客户。企业内部也形成了自己的价值链，每个功能团队都将是价值链上的重要的一环，团队成员必须努力保证在价值链中不可替代的竞争地位，从而激发出员工内部的自生力和创造性，没有KPI但胜过KPI，这样再反过来去改进系统的组织方式，使得系统持续保持有效性。

效能与效率是成就一个组织的两个方面，两者缺一不可，相辅相成。在企业组织具有效能的前提下，必须提升组织的整体效率。也就是先选择正确的事，再把事情做正确。正确的事体现效能，把事情做正确体现效率。而在未来的系统，“正确的事”必须着眼于产业价值链，去贴近消费者和用户，谋求产业价值链中的地位，用市场的力量整合产业链。必须成为产业链的组织者，去解决供求背离；或成为产业价值链的一环，通过共创共享来谋求价值的最大化。比如，日本的大型企业有时候对其供应商具

有完全的拥有权，有时候只有少数拥有权或者根本没有拥有权，仅仅把供应商整合进系统，他们互相依赖，形成了所谓的产业团体（Zaibatsu，财阀）。在这之中，有些企业利用自己掌握的优质资源以及影响力和支配力，成为产业价值链的组织者，依靠产业组织方式，维持系统的有效性；另一些企业则利用自己独特的优势和能力，成为产业链中的一环，从而维持系统的有效性。



案例 | NASA的知识管理系统

德鲁克在《管理的使命》中有这样的阐述，“过去四十年间，美国有两个表现优异的政府机构，分别是田纳西水利管理局（TVA）和美国国家航空及太空总署（NASA）”。那么为什么德鲁克会做出这样的评价呢？

为了完成前所未有的航天宇宙探索任务，NASA必须充分发挥组织者的功能，把远在天边的众多的研究机构、专业技术人员组织起来，打造一个强大而有效的知识管理系统来支撑它跨越国界、组织的系统，来完成复杂而艰巨的科研、设计、生产等任务。NASA又是采用了什么系统、借助了什么技术手段来实现高效组织的呢？

NASA的组织特征

NASA成立于1958年10月，行政上由美国总统直接任命的NASA局长负责。

NASA历史上第一个举世瞩目的项目是阿波罗载人登月计划。在1961—1972年间，NASA耗资255亿美元，先后把12个人送上月球并安全返回地面。阿波罗项目的组织结构采用了机制灵活、系统科学、均衡分权及开放的政策，表现为技术与行政分开、计划和管理分开的矩阵式管理，集权和分权平衡、预算与目标均衡的形式，被认为是科技计划组织的典范。在近六十年的发展过程中，NASA不断地开发项目的支持协作系统，加强知识的管理，建立知识分享的社区。

世界上大多数前沿空间探索项目中都可以看到NASA的身影，同时它也开展或资助了大量的改善人类生活的研究项目。NASA在阿波罗计划之后的重要项目任务包括太空无人探测器、航天飞机、太空望远镜、国际空间站、火星探索以及重返月球计划等等。

NASA组织结构特点符合“结构追随策略”的原则，通过矩阵式组织结构、分权制衡、虚拟项目组织的灵活设立和使用，使不同成员组织的沟通、不同国家地区的文化差异以及NASA的工程师文化得以重视，在大多数的项目任务中实现了高效和统一。

NASA的任务严格按照分权制度执行，聚焦于任务，每个任务委员会组织和配置资源实现需求的响应和满足，所谓任务委员会必须统一于需求，即“力出一孔”。在任务执行过程中按照矩阵式管理模式，由研究中心按需为项目配置技术资源，确保项目完成，这就要求研究中心必须统一于技术，建立知识管理体系和知识人才管理体系，将长期的基础研究和需求导向的项目打通，并能够长期坚持不懈地进行技术积累和前瞻探索。

综合的NASA智能协作系统

NASA能够完成如此多的高难度、高复杂性任务主要是基于强大的协作系统，而协作系统的IT化、标准化、规范化和模块化是关键，也是实现知识管理的主要手段。

为了保证庞大而复杂的组织结构的顺利、高效运行，NASA考虑了各个方面的管理、协调和控制，确保日常工作及项目推进能够顺利、高效地进行。整个系统包括底层的IT智能协同系统、软件管理系统、信息安全管理系统、风险管理系统、质量管理系统、成本管理系统、预算管理系统、标准化管理系统、战略管理系统等（详见图8-1 NASA的协作系统）。整个协作系统借助计算机及互联网实现远程多方合作，保证知识和信息的管理和分享顺利。

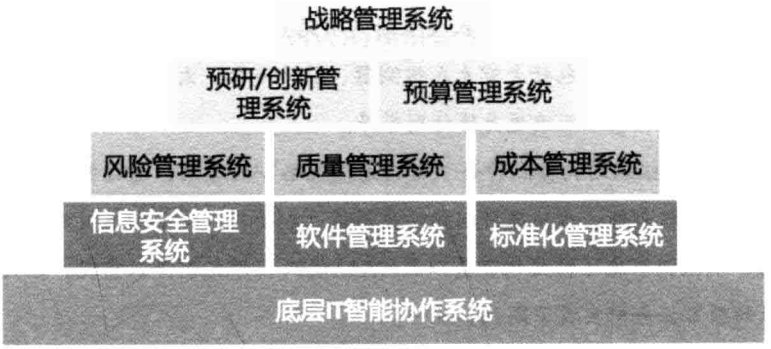


图8-1 NASA的协作系统

知识管理的工具及方法

当今社会的发展，知识工作者变成了社会的主流，互联网可以做到把远在天边的人联系起来。知识越来越成为一种类似空气一样的资源为人类所共有，因此，知识管理系统的构建及其高效运行，就成为了一个知识密集型组织高效运转的核心与关键，这一点对于高度知识密集的NASA来说更是如此。

NASA对知识管理的定义是“将正确的信息在正确的时间传递给正确的人，促使其创造新知识、分享经验，提高NASA及其合作伙伴的执行力”。NASA知识管理的目标是创造、分享、快速获取、传播与组织愿景相关的知识和信息，打破项目界限，创造跨组织边界的知识共享氛围和社区。

NASA发现在非传统意义组织结构下，加强社交层面的信息以及受到文化与个人观点所影响的认知类知识的沟通，对个人或团队的成功会有很大的帮助。这些非传统意义的组织结构，或者以当下的描述的自组织行为，逐步向社区发展。在社区内，每个个体得以充分发挥自己的特长，自

愿努力为组织贡献。NASA提供包括动态情景式学习、快速获得编码知识（以科学知识、工程技术知识、业务流程为代表）的平台和经验知识（以技巧、流程、程序和工艺等为代表），并掌握和引导知识的流向。

2012年，NASA正式启用了首席知识官这一岗位并制定了首份知识地图，在NASA内外对知识形成有效的管理。NASA各个主要组织层级内首席知识官的设立，加强了知识管理在公司内部的发展和外部的协调，对知识型工作者的管理走向一体化提供了必要的条件。知识地图的目的是将NASA积累的庞大的知识内容做成一个图形化的体系。有了这个知识地图，NASA的所有员工或者授权的非NASA人员就可以通过自助服务很容易地找到显性知识。这个过程并不需要太多的上下文或个人判断。知识地图包含了以下主要的信息：

（1）数据类，主要是数据结构和分类，技术文档，项目案例，经验以及知识的流程，定义、识别或获取知识、经验，形成最佳实践的过程；

（2）工具类，包含搜索引擎、专用数据处理（文档、视频）、记录及在线分析工具；

（3）网络类，包含交流与合作的平台，比如项目交流、专家协作、知识分享等，还包括社交网络平台，包含论坛、虚拟工作组等。

NASA的组织模式特别重视资讯和信息的流动以及不同成员组织之间的文化差异，因此在NASA内部建立了系统的管理性组织结构。NASA注意各成员组织基于自身的工作方式、工作逻辑、可接受的规范和行为，与其他成员组织进行整合。组织的整合包括文化上的整合以及价值上的整合，使大家自律，以平等方式接受、了解和实现自己的角色，有效率地朝向同一个目标努力。

NASA知识管理包含人、业务流程和技术三个主要的内容，实现知识的共享与应用。图8-2给出了基本的知识管理框架图。

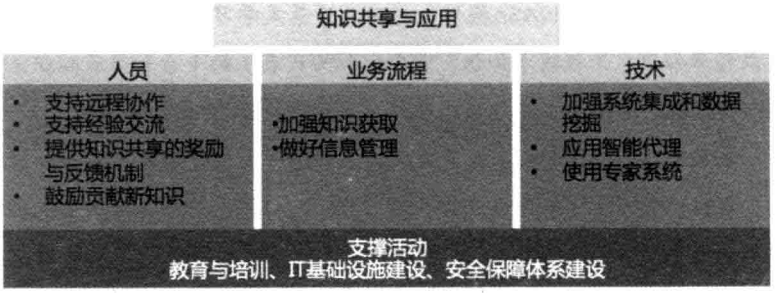


图8-2 知识管理框架图

NASA的知识管理体系有众多的参与者，包括NASA的员工、承包商、大学及研究机构、咨询机构、全球的合作伙伴以及公众。如果换一个角度来看NASA的知识体系，如图8-3所示，可以理解技术支撑体系在整个NASA知识管理方面的重要作用。

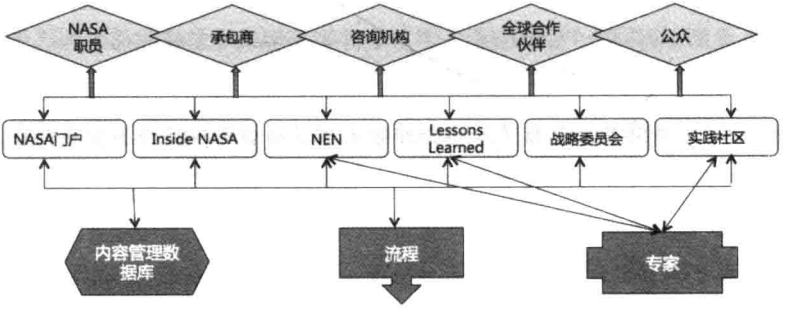


图8-3 NASA的知识管理体系

NASA知识管理体系的门户网站面向所有NASA项目及活动的参与者。为了协助参与者更好地使用NASA的门户网站，NASA开发了MyNASA、the Mission PI、集成财务管理计划系统等应用，协助使用者方便的搜索、使用和管理自己的数据。知识管理系统还提供与其他门户网站的链接，使得用户更好地建立起知识链接的体系。NASA甚至提供集成的

SAP系统，对参与者进行一定程度的管理。

Inside NASA是NASA知识管理系统之中专门面向员工和合作伙伴的门户，为了实现信息安全的目的对公众和未授权的机构不开放。这部分的功能包括信息及应用选择、账户及数据定制、安全访问的实时协同工作环境等。

NASA的工程网络NEN（NASA Engineering Network）通过语义网、元数据、面向服务的架构等技术建立人与人的跨域协作，隐性知识的获取途径，人与巨大的知识资源、人与流程（工程的全生命周期）的数据之间的关系，增强资源的可访问性和有用性。

NASA知识管理体系的Lessons Learned是一个知识学习的平台。NASA鼓励员工间知识共享，将知识管理和员工个人工作流程联系起来，为公众用户或特定用户提供解决方案。NASA员工通过不同的学习需求可以获得相关的培训，并通过不同的方式来鼓励知识共享者、知识学习者。Lessons Learned的两个主要目标包括：第一，扩展NASA的学术范围使老专家的知识能传递给新生代；第二，发展NASA的“虚拟学院”。这个学院类似企业大学，为NASA提供了员工快速的知识增长的同时，节省了大笔的培训经费开支。

NASA知识管理体系的专家系统入口是一个叫作AskMe的应用。如图8-4所示。

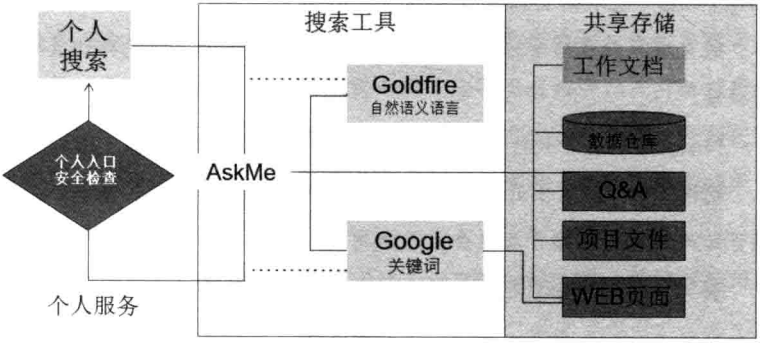


图8-4 NASA知识管理体系专家系统AskMe入口

这个专家系统是NASA内部的核心的知识共享平台，它的底层数据结构包括工作文档、数据库、常见问题的问与答、项目文件等。通过自然语义元语言搜索工具Goldfire和Google的页面搜索功能可以非常容易地找到相关的知识内容。

这个专家系统把现有的知识进行分类，主要是开放或者非开放的知识内容。AskMe关注知识获取的流程，舍弃一些非关注知识的流程。

NASA的新员工通过这个系统接受培训，增强了知识的便利和系统化，降低了整个NASA的培训成本和预算。

NASA的知识社区建设：从内部走向外部

NASA的内部知识分享网络是一种新型的组织形式，为NASA的员工和合作者提供了强大的技术和结构支持，使员工通过组织内的正式组织、非正式组织以及虚拟组织得以发展。NASA内部一体化社区的建设依照德鲁克提到的两个组织原则，即员工原则和共创共享原则。知识管理成为贯穿企业价值链的决定因素，而员工原则和共创共享原则是保证组织体系内顺利推行管理系统的必要的组织原则。

NASA在不断的发展中意识到在日益连接和网络化的世界，公众作为战略伙伴的价值越来越大。2011年NASA开始实施的开放政府计划在NASA的整个发展历史上具有里程碑式的意义。该计划把全球的科技工作者、航天及科技爱好者通过互联网组织起来，形成一个大的知识共创共享的社区。

NASA的政府开放计划的三个原则是：

透明：NASA提供开放的数据、公共网络环境、代码共享以及合作代码资源库为相关合作方及社会大众使用。

参与：NASA通过奖金、挑战、众包和大众科学等方式与国内及全球个人创新者合作，触发、加速以及规模化个人的经验、独创性和创造性。

在这个过程中，NASA作为领导者全程参与。

合作：NASA寻求和各种组织合作，包括研究院、工业界、其他政府机构、国际组织，驱动科学、技术、宇航和太空探索的进步，强化人类的知识、教育、创新、经济活力以及地球资源的管理。

NASA的政府开放计划第一期总共有三项计划：

信息结构和管理项目NIAM（NASA Information Architecture Management）

这项开放计划的目的是建立NASA体系内的信息标准，涉及NASA信息的结构、标准、管理、方针和法律、用户和数据服务以及相关者利益维护。

气候数据倡议（The Climate Data Initiative）

该倡议的主要目的是关注气候变化对人类生活环境的影响，降低碳排放的措施以及吸引各个国家关注气候变化，共同努力。NASA开发了面向公众的网站，把现存的data.gov网站的部分数据面向公众开放。用户在这里可以找到和气候变化相关的数据和工具，以帮助社区、商务和公民个人，免除对人类健康的威胁，协调食物供给和能源结构等。

小行星大挑战项目（The Asteroid Grand Challenge project）

这项政府开放计划的目的是通过NASA、非NASA组织和个人找到所有对人类有威胁的小行星，了解其性质，并讨论如何应对。小行星大挑战计划作为一个仅凭政府可能得不到结果的案例，为高强度的、多学科合作的、公众与个人合作领域的指南。由NASA出面承诺协调众多的参与者，包括大学、太空研究院、业余天文爱好者、小行星者协会以及其他政府机构以共同制定一个集体行动计划，和平利用外太空。合作的模式包括使用公众—个人合作模式、激励奖金模式、众包模式及独立的市民科学模式，或者组合模式等。

目前已经完成的国际行星警报网络（IAWN）和太空任务计划顾问组（SMPAG）是最初的成果，为全球的参与者服务，为人类服务。

NASA的政府开放计划还包括数项重点活动：

协同代码库

NASA把政府开放计划平台作为新的开源代码及软件发布库、企业协同软件库以及开放的开发社区。NASA负责建立流程、政策和组织文化，创建一个透明的社区中心。

数据

NASA定期出版data.gov数据和处理大数据的策略方法。NASA总结并发布近几十年年美国航空和太空获得的巨大数据的知识，建立丰富的数据—客户参与机制。

网站

NASA.gov是NASA为政府开放计划设置的一个网站。它还承担了社交媒体的责任，其范围包括同480多个社交媒体网站如Twitter、Facebook、Flickr、Foursquare、Google+、Instagram、YouTube和SlideShare，甚至NASA的微信公众号。NASA.gov还提供了约140个内部和外部的网络应用程序和网站的托管，吸引公众、媒体、学生、教育工作者、研究人员、工业和政府合作伙伴参与活动。

通过以上三项政府开放计划及重点活动，NASA的外部知识社区建设取得了令人瞩目的成绩。NASA尊重知识工作者，加强知识管理和社区化的建设，使全球近20万人在为NASA的项目和政府开放计划做出贡献。每个加入NASA的员工以及参与政府开放项目的合作伙伴及个人充满自豪感、使命感和成就感。NASA在组织中既强调“一个NASA”的企业文化，重视知识工作者的感受，推崇工程师文化，也尊重不同地域、国家之间的文化差异，加强知识管理和社区化的建设。这些都是员工、伙伴能够全心全意地投入到工作中、积极参与NASA行动计划的重要动力。

NASA在知识管理和知识型社区的建设、提高知识应用的效率方面做了一个很好的范例。

第9章　基层管理的职责：使员工有成就

9.1 社会性惰化之谜

巴纳德认为，百年企业凤毛麟爪、极为罕见。根本的原因之一在于社会性惰化，意思是，随着企业规模的扩大以及人员的增加，员工的工作热情会普遍下降。社会性惰化的原因是诱因不足。

然而，这世界上毕竟有过百年而不衰的企业，他们真的解决了社会性惰化问题吗？他们真的解决了诱因不足的问题吗？如果没有解决，那他们又是怎么活下来的呢？

有一句话是这么说的，除了精神世界，人的需求是不可能得到满足的。满足往往是一过性的，满足之后更多的是困惑、焦虑和不安。在这个问题上，巴纳德有可能是误判。

按照德鲁克的说法，人们的工作动机只能来自于工作本身，不可能来自于工作以外的各种诱因。这就是后来很多学者强调的内激励，通过工作本身来调动员工的积极性，使员工有成就。

※ ※ ※

社会性惰化普遍存在

社会性惰化最早最有名的实验是法国人马克斯·瑞格曼（Ringelman）做的拔河比赛。他要求被试者分别在单独的和群体的两种情境下拔河，同时用仪器来测量他们的拉力。结果发现随着被试人数的增加，每个被试的人平均使出的力减少了。一个人拉时，平均出力63公斤；三个人的群体拉时，平均出力是53.5公斤；八个人时是31公斤。这种共同完成一项任务时，群体人数越多个人出力越少的现象，后来在其他人的实验中也得到证实。这些现象不仅在实验室里看到，在日常生活中也很普遍。中国有句俗语“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”也是这种社会心理现象的具体形象化。

在企业，这个现象也明显发生。当企业或组织的规模越大、个人业绩的可衡量性越小以及个人成就感越弱的时候，个体或者企业内部的组织丧失了“热情”“能力”，社会性惰化就会越来越严重。社会性惰化往往会严重影响员工的积极性，降低企业的效率。

企业的经理人或高层管理者，应该时刻牢记管理三项重要任务。其中的使工作有生产力以及使员工有成就感是完成其他两项任务的基础条件。这项任务做得不好，企业的目的和使命、社会责任就会变成空话。

社会性惰化的原因

一般企业在初创期，人员比较少，相互之间很熟悉。这时企业面临的主要问题是生存。每个人的目标明确，因此能够做到超水平发挥，“用心、用力甚至用命”去为企业的生存而奋斗。但是当企业得到了发展，大多数企业面临一个问题，就是当初的激情和干劲减弱了。

社会性惰化产生的原因是什么呢？企业已经走上了正轨，不用每个人

天天为生存而感觉到压力。这时的企业一般情况下组织机构设立完整，流程顺畅，每个人都有了自己的固定岗位和职责。不需要付出巨大的努力，就可以获得同行业其他企业想得到而得不到的机会和成绩。这时组织内部往往会出现一种“同情弱者”的共情心理，个人不愿意做出突出表现，一般话讲，就是“随大流”。这种状态鼓励组织内成员行为的一致性，只要完成自己岗位的工作就好，抑制有突出表现的个体。公司创业时期的危机感丧失了。

当企业社会性惰化严重时，组织内部往往充斥着官僚作风，人们既担心出错又担心表现突出优秀而固守流程，甚至大部分时间忙于计划、数字报表、报告的完美上。当企业面临外部环境变化时，由于组织内的隔绝和固步自封的状态，反应就会严重滞后，有时甚至迷失了方向。诺基亚手机的失败就明显地验证了企业社会性惰化的危害。当智能手机出现巨大市场需求的时候，反应在组织内部的报告上，还是在完善自己的塞班系统，甚至高层还在为数字报表的完美而努力。

面对社会性惰化：促进员工并使其有成就

当企业面临社会性惰化的危机时，该如何做呢？有的企业转而用提高薪酬、加大奖励来进行刺激。可是，人们对金钱的满足感持续时间一般很短。人们在获得越多的同时，满足感并不会等比例提高，甚至根本不会提高。当一时的满足感消失后，他们会期望更多的金钱或物质上的回报。这时企业的成本大幅加大，为企业的成长埋下了隐患。

马斯洛提出了人的需求理论，该理论把人的需求做了分级，把“边际效用”的观念应用到了人类的欲望的研究上。人的生存欲望处于最低级，自我实现的欲望处于最高级。基于马斯洛的需求理论后来衍生出了X理论，在对X理论批判的基础上，麦格雷戈提出了Y理论。对人的需求研究在企业管理实践中得到了越来越重要的应用。

当今社会是经济得到大力发展的社会，从业员工大部分是知识工作者。对知识工作者的管理就不能够采取“胡萝卜加大棒”的管理方法了。要想理解知识工作者的需求因素是工作绩效、社会地位、自我实现还是其他因素，更加地困难。

德鲁克列举了为避免社会性惰化的两个重要的实践。首先是在员工的职务设计上应该使员工有成就感。前提是对工作进行分析，每个工作必须有生产力。其次，经理人必须把员工当作资源，在执行职务的时候，促进员工和管理层的沟通，互相促进，共同发展。经理人应该让部属知道，促使经理人有更好的表现也是每一个员工的职责之一。

9.2 经理人管人事

如何使员工有成就，首先要解决的问题是经理人管人事。这是一项艰苦卓绝的工作，也是一个绕不过去的命题。很多企业企图绕过去，导致的结果是“以包代管”，以考核指标代替管理，实行“分层承包制”。整个企业被短期业绩牵着鼻子走，丧失了超越时间和空间配置资源的意愿与能力，丧失了组织起来的意义和价值。

经理人管人事的核心内容就是赋予各级经理人员对下属的成长、做好工作、完成绩效，以及取得人事待遇上的好处，承担完全的责任。用绩效管理循环来替代单纯的绩效考核，持续地对下属的成长进行指导、帮助、约束和激励。并且把这个过程记录下来，作为人力资源管理的基础信息记录下来。完整地反映上司传帮带的过程，以及下属成长的过程。同时，把过程的评价与结果的考核分开来，用考核和评价两个维度来反映一个员工的实际工作状况。

要想使每一个员工从工作中获得成长和成就的感觉，并成为工作狂，

最关键的是培养他的职业精神和专业倾向。没有人天生会有职业精神和专业倾向的，这需要长期培养，必须靠上司的循循善诱和悉心照料。华为有“导师制”，为每一个新进的员工安排一位导师，负责引导这位员工成长，并找到职业的感觉和专业的兴趣。

与此相对应，人力资源管理部门是一个专业职能部门，组织与落实各项人力资源管理政策、制度与方案，推动与落实经理人管人事的工作，采集、处理和传递有关人力资源管理的信息，草拟各项有关议案。

360度评价的说法可能有问题。就像自己家里的孩子，邻居可以说三道四，但是，最后的决定权还是家长，到底处罚还是不处罚，评合格还是评不合格。

考核者与被考核者是一种责任关系。责任与权力是对等的，没有责任也就没有权力。除了顶头上司，其他人没有考核结果的决定权。相关部门或相关职务可以投诉，可以反映意见，但必须提供事实依据。考核责任者只能依据事实做出考核与奖罚。被考核者只能依据可列举的事实，接受奖惩。考核评价只能在列举的事实或数据范围内进行。这些被列举的事实，可能与客观真相并不一致，所以考核者要尽可能地全面了解事实，搜集360度的事实，但这不是360度考核。

※　※　※

组织的活力来自员工

使员工有成就感，是衡量企业绩效的重要指标，也是管理的三项任务之一。德鲁克认为使员工有成就感，需要在责任、激励、参与、满足、诱因、奖励、领导、身份地位及职责等具体要求方面进行设计。人都具有自我个性、平等的公民权、对工作有自主权，因此只有透过管理才能满足这些要求，实现员工在马斯洛需求的五个层次上的需要。从基层员工到高阶

层经理都需要从工作与职务所带来的成就中获得满足，通过管理使大家都具有成就感。工作是社会与社群接触的主要管道，也是决定一个人身份地位的重要因素。

必须相信组织的活力或生命力存在于组织起来的员工队伍之中，存在于员工为客户创造价值的普遍意愿之中，存在于每个员工天然人格上的潜能之中。随着组织结构的深化、共同事业的发展以及每个员工的成熟，适时地提供更大的职务空间与机会，激励每个员工去获取更大的成就。积极帮助每一个员工从复杂的职务工作体系中找到合适的职位，充分发挥每一个员工的长处；不断提升并承认每一个员工的才干，从而提升个人绩效与整体业绩；使每个成员充满热情地服从管理协调。

要确保各级管理者在公正的基础上行使权力，使管理权不仅具有“目的”上的合法性，而且具有“行为”上的合法性，确保全体成员获得公正的价值评价与合理的价值分配，使公正感不断复归，使每个成员乐意为组织的目标做贡献。并依靠工作本身获得成就感上的满足，通过做好工作获得晋升与人事待遇上的好处。

企业是一个分工协作体系，人的价值是在这个体系的协同中表达出来的，不可能对一个人进行评价，只能在这个人在和别人合作关系中所做的贡献进行评价，要评价的是人的行为，而不是人本身，不需要对人进行评价，更多的是对人的协作关系和这种协作关系的价值进行评价。

华为的成功因素之一是钱分得好，就是价值分配做得好，把每一个人的贡献努力评估出来，价值分配的前提是价值评价。经理人管人事就是真正把考核评价的责任交给各级经理人，交给各级管理者，让各级经理人承担起对下属成长完全的责任。各级职业经理人在工作岗位的一线，最了解员工实际情况，把考核评价的责任赋予他们，包括为下属的成长和成就、为下属做好工作并获取人事待遇上的好处承担完全责任。必须有他的上司为他的成长，结合他的工作，传帮带。每一个员工从工作中获得成长和成

就的感觉，并成为工作狂，最关键的是培养他的职业精神和专业倾向，企业能够做到这一点，组织就有活力，就能够创造价值。

员工的参与感是增加员工满意度的有效措施。员工亲自参与到产品的设计、生产流程的策划、工作环节全过程并了解整个流程，为节省成本、提高效率、增加效能奠定了很好的基础。

使员工有成就的措施

员工是组织中最重要的资产，员工的责任意识与贡献决定了组织的成长。使员工有成就感要做到：公正对待员工，尊重他们的人格、尊严；给员工提供最好的工作条件；按照产业社会的惯例，提供就业保障与生活保障；向员工提供一流福利与其它人事待遇；根据职务工作需要，量才录取并使用员工；根据个性与资质不断地培训人才，使员工适用工作；根据个人功绩与能力，提供相应的晋升机会，员工从工作中获得成长和成就，真正感受到自我价值的实现，找到职业的感觉和专业的兴趣。

经理人参与人力资源决策

经理人要为企业员工设计职业生涯晋升通道，通过职务的晋升，使各阶层员工获得成就感，同时提供了接触社会各方面的机会和渠道。为让员工有成就感并能够胜任自己的职务，同时使自身工作有效率，需要一系列激励措施——职业技能的持续培训和学习，情报信息的搜集整理与使用等——使员工的个人价值增值。

人力资源部门通过间接控制员工的行为，即利用人力资源措施，包括薪酬设计、晋升与解职、奖励与处罚、用工制度来控制员工行为，实现企业高效管理的目标。人力资源措施使员工认识到企业的发展方向、管理的目标、奖惩的目的。用工和晋升制度遵循公开、公平、公正的三公标准，不以所谓模糊的个人潜力为晋升基础，而应以具体的实际绩效为基础。经

理人亲自参与人力资源管理决策，使职务晋升体现经理人的价值和理念，使未来的企业经营更有前途，充分体现经理人管人事的目标。

9.3 对经理人员的约束与激励

有伟人说，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。过往的历朝历代，最关心的问题就是“吏治”。要始终不逾地对经理阶层（或干部队伍）进行系统治理，严防其腐败、懈怠和平庸，严防其在现有的岗位上提前退休。

华为对干部的管理制度分为三个部分，即选拔制、淘汰制和培养。尤其在干部的选拔方面非常严格，实行三权分立的制度，即行政主管有提名权，人力资源管理部有评议权，党委有弹劾权。（参阅黄卫伟主编《以奋斗者为本》）

在华为管理体系中还有一些重要的制度，如经理人（或干部）轮换制度以及能上能下制度。这不仅可以防止经理人员一手遮天，欺上瞒下、拉帮结伙，同时可以激励经理人员拓展视野、锻炼才干、积累经验，为进一步提升职位创造条件。优秀的经理人员必须经得起摔打，必须是百战余生之人。

※　※　※

目标管理与自我驱动

企业的目的、使命、社会影响力及社会责任由管理推动实现，工作的生产力、员工的成就感只能在管理有序的工作环境中实现。管理的重要性决定了管理职务、经理人员的重要性。管理人员的能力、行为、决策决定

了企业的绩效能力及发展方向。

德鲁克认为，企业必须把经理人管理起来，尽量地激发他们追求绩效的精神。对经理人员的管理应以目标管理、自我驱动为主。目标设定应与企业发展目标一致，且可量化评估，有优质的回报。自我驱动的强弱与工作本身挑战性有关，管理职务越宽，越有学习、成长、发展的空间，越能在工作中源源不断地产生成就感，作为持续自我驱动的来源。因此，一旦企业赋予经理人员的权责范围过小，工作挑战性不强，或挑战不够持久，无法自我激励，则可能引发其懈怠心理，变得平庸、无为，不思创新、变革，在岗位上提前退休。

“升迁”“金钱”并非长期适用的激励手段。前者资源有限，不可能无尽头地升职。后者则遵从“效用递减原则”，当经理人对金钱的需求迫切性减弱时，金钱不再是钱本身，而变成地位、个人价值、声誉的象征，一旦处理不当，金钱数额再大都可能引发不满、抱怨、阻碍。可惜仍有众多企业抱着这两条“宝典”不放，结果好像感冒打抗生素的病人，每次都要打，越打越多，最后超出身体能够承受的极限，引发更大的病痛。升迁过快的经理人，升到一定的级别之后必将遭遇天花板，从此再难产生激励效果。金钱奖励额度不断增加，受奖人却越来越麻木，甚至因为与其他人相对数额的些许差异产生强烈不满，影响企业发放奖金的初衷，更浪费成本。

“腐败”与企业制度漏洞及经理人员品格有关，也与企业文化有关。当企业中“谁是正确的”重于“什么是正确的”，企业控制系统聚焦于人而非决策时，腐败、堕落就有了生长的条件。而高阶管理层的腐败对组织的腐蚀尤其严重。由此可见，对经理阶层进行系统治理，通过工作架构、组织原则控制其行为意义重大。

华为公司的示范

华为在激励干部、约束干部行为方面为中国企业做了很好的示范。在《以奋斗者为本》一书中，可以看到它在干部的培养、选拔、使用、淘汰各个环节的作法：

培养干部：重视职业责任感、社会责任感、成就感、品德和作风；重视干部自我培训、在岗培训；创造干部成长的内部竞争环境，建设后备干部队伍，保障事业持续发展。

选拔干部：从基层、有成功实战经验和有突出成绩的团队中选拔，确保能力过关。

使用干部：要求干部能上能下、末位淘汰、自我挑战、突破极限，破除干部终身制；建立干部的环流动制度、岗位轮换，让“干部”成为一种高收益但也高风险的职业，极大地激发了干部的内在驱动力，也有效弥补了管理制度的漏洞。

考核及淘汰干部：坚持责任结果导向，考核结果公开透明。惩前毖后，治病救人，坚决反对中高层干部的腐化，以制度养廉，建立宣誓承诺、干部自检、独立监察的闭环管理制度，严格进行审计和内控，干部公示，360度调查与员工投诉，建立问责制与连带责任。

华为的做法，是改良版的“胡萝卜+大棒”管理方法，既剥离了“令人畏惧、憎恨、反抗”的副作用，又产生了正向推动作用。这与德鲁克思想（结合X理论和Y理论）不谋而合。

综上所述，企业与管理者存在相互作用关系，企业依赖经理人员实现管理，经理人员依赖企业实现自我。企业需要提供正确的组织原则、适合的管理系统，经理人员需要拥有正直的品格、适当的奉献精神。通过双方的完美配合，最终实现工作有效率，员工工作有成就感。

9.4 分工的原则

要想激发每个员工的工作动机，必须遵循自然法则，按照自然法则确立管理的原则，所谓道法自然。

每一个人为什么会参与分工，会参与到一个分工体系之中去？根本原因就是发挥自己的长处，这种长处可能来自于天赋，也可能来自于后天的传承与学习。并希望在一体化的关系体系中，获取个人及其人生价值最大化。不妨把这称之为“分工的原则”。

每一个人参与分工的动机，就是发挥个人的天赋和才干，并在一体化的关系中获取个人价值最大化。如果企业没有前途，系统没有效率，个人的才干不能得到发展，个人的价值不能充分发挥出来并得到体现，那么就无法从根本上调动他的主动性和创造性，为一体化的关系体系即组织做贡献。

※　※　※

分工的历史

在分工发生以前，每个人既是生产者又是消费者，他想要消费什么就去生产什么，需要多少就生产多少，什么时候消费就什么时候生产。反过来，能生产什么就消费什么，生产多少就消费多少，什么时候需要生产就什么时候消费。也就是说，完全依靠自己的力量和自己的安排，过着自给自足的生活。

分工发生以后，生产和消费就对立了，人们不再为自己的需求而生产，而是为了别人的需求去生产。因此，生产什么，生产多少，什么时候

生产都由需求者说了算。这个时候人们通过交换来获取自己需要的东西。

根据德鲁克的说法，分工大约发生在1万年以前，我们可以由中国西安的半坡遗址得到证实，距今5600~6700年，那个时候分工已经变得很成熟，有人从事制陶，成为了陶器的生产者和供应者；有人从事狩猎，成为猎物的生产和供应者；有人从事农耕，成为农作物生产和供应者；有人则去纺织，成为纺织品的生产和供应者……。每个人都在忙于别人的需求，而非自己的消费。

分工能发挥个人天赋

既然每个人能自给自足，那为什么会参与分工？首先，每个人都有自己的长处，这个长处可以来自于自己的天赋，或者来自于学习或实践经验。通过发挥长处来做事情，为他人做贡献而得到他人的赞美及自己内心的满足，找到自己的存在价值，即所谓的“成就感”。其次，每个人都希望获取个人价值最大化，都希望获得更多的财富，即所谓的“成就”。也就是说，我去耕种，因为我擅长于耕种也喜欢耕种，我耕种收获的农作物会比你收获的多，你去纺织，因为你擅长纺织并喜欢纺织，你纺织得到的纺织品比我纺的好。因此古代有了“男耕女织”的社会。分工也创造了更高的价值。

分工必须以价值最大化为核心

根据亚当·斯密的理论，分工可以提高生产率。工业化以来，人们走上了专业化分工的道路，分工之后，每道工序变得简单，为工具的改良、机器的发明、技术的应用以及动力的引进创造了条件。福特的“大量生产方式”正是分工之后而产生，通过提高应用技术、知识以及机器的能力，谋取到了规模经济的好处。

工业化时代，泰勒通过科学管理，把劳动者的劳动产品按工序进行分

解，计数并定价，即所谓的“差别计件制”，越短时间完成工作，并且完成质量越高的工人，得到的报酬高；反之，完成工作的时间越长，质量越低，得到的报酬越低。这解决了体力劳动者的价值评价及分配问题，通过多劳多得来唤起了劳动者的积极性，使劳动者充分发挥了自己的长处，提高了生产效率。

现在，人们不再围绕着产品去工作，而是围绕着事情去工作，劳动者也变成了知识劳动者。对知识工作者，他的工作很难被评价及分解，如何去分解知识性劳动者的工作并进行合理的价值评价及分配是现代管理学遇到的难题。直到上世纪末《培思的力量》的出版，它通过分解事情，从而解决了知识劳动者的价值评价及分配问题。华为基于此导入了IPD，从而唤起了所有员工的主动性和创造性，得到了迅速的发展。

德鲁克认为管理的三项任务之一是使工作有生产力并让员工有成就感。因此分工的原则是必须通过价值评价及分配唤起所有员工的主动性和创造性，让每个人发挥自己的长处，实现内心的满足而获取成就感，从而提高生产率，生产出更多的财富并使每个人获取的价值最大化。

9.5 组织的原则

一个人为什么愿意被组织起来？愿意接手一体化的状态？根本的原因就是突破个人能力和资源上的限制，去创造更大的事业及其经济成果，抵御环境不确定性带来的风险。并希望以自己的实际贡献，分享共同创造的成果。所谓组织的“共创与共享”原则。每个人都有自己的自由意志，每个人的自由意志都指向个人的动机。一群个体在一起，唯一能够接受的原则就是共创、共享以及共有。

按照分工与组织的原则，寻找组织发展以及个人发展的机会，推动

企业的发展，是企业管理当局的存在价值，是各级经理人员不可推卸的责任。在这方面，要警惕与严防管理当局与经理人员的懈怠与平庸，稍有疏忽就会使系统趋于瓦解，并且是不可逆的。

这就让我想起《失败的逻辑》一书中的一句话，失败绝非晴天霹雳突然降临的。失败的种子，也许在一开始的时候，在系统形成的时候，在不经意中就已经埋下了。随着系统的发展，失败的种子开始生根、发芽、开花、结果，不可逆地把系统拖向失败。

对企业而言，这个失败的种子，就是不能适时确立制度理性权威，以及防止管理当局及其经理人的懈怠与平庸。

理想的企业系统应该是新型动车，每一节车厢都在奋力往前走。而不是老式火车，全靠火车头拉着走。理想的系统应该是最大限度释放每一个人的自由创新意志，包括主动性和创造性，并把这种力量凝聚起来，引导到市场上去，引导他创造价值、创造客户的方向上去。而不是让每一个人成为使唤丫头，围绕着主子转悠。在等级森严的体系中当一个“答应”，混好了也就是一个“常在”。

※　※　※

组织与分工是一体两面，互为前提

德鲁克认为，组织是社会的器官，它为实现一定社会功能而存在，所以，企业的目的绝对不是来源于自身而是来源于社会。企业如何为社会做贡献？必须依赖于管理这种职能，他同时认为，管理是企业的器官，管理本身没有目的，它的基本任务是确保组织的存续和永续，具体而言就是确保企业有前途、工作有效率和员工有成就，这三项任务是三位一体的。

德鲁克说，分工是实现社会目标的一种有效工具，组织也是实现社会目标的一种有效工具。分工与组织，以及由分工和组织形成的概念体系，

是互为前提、互相作用、互相依存的。

人们加盟一个组织的动因是突破个人能力和资源上的限制，抵御环境不确定性带来的风险，去创造更大的事业及其经济成果，一群个体为什么接受一体化状态？唯一能够接受的原则就是共创、共享以及共有，这是不言而喻的真理，在华为就是“客户原则、员工原则、合作者原则”。

一个企业存在的价值和理由，一定是客户导向、市场导向，企业目的是为谁做、做多大、做什么样的贡献。所以，企业的各级经理人员要紧盯外部机会，从客户需求动态演进、现实竞争格局的动态演变、企业自身能力的动态变迁的结构性平衡中寻求、引领竞争格局演变、洞察市场需求趋势的主动权，不断寻找企业发展机会，寻求企业经营模式形成、升级和转型，寻求系统效率的来源，进而寻求企业员工个人发展的机会，这是企业管理当局的存在价值，是各级经理人员不可推卸的责任。

适时确立制度理性权威

从组织成立的第一天起，瓦解组织的力量随之产生。每个管理者必须以更高的绩效目标与创造价值的能力，并经过系统的评价获取对等的报偿，包括经营管理上的成就、利益分配与职务晋升等人事待遇上的好处，以此来避免管理阶层的平庸化，避免管理职位的过度膨胀，避免管理阶层对权力的掠夺。

德鲁克在谈到福特公司的案例时，阐述了福特初期成功依赖于企业家个人理性权威，依赖老板的品行、德行、成就和威望就可以进行管理协调。当福特的规模超越了个人的管理幅度，福特个人权威衰退，其后期的失败是由于没有适时构建制度理性权威，以及难以进行干部队伍的治理，难于培养后继的管理团队，难于阻止管理当局及经理人的懈怠和平庸，福特不经意的个人独裁使得“失败和失效的种子”随着企业成长壮大不断生根、发芽、结果，把福特不可逆地拖入困境。

实践中干部已经养成了习惯，把手下人培养出来，年纪轻轻在岗位上退休，缺乏奋斗和积极向上的精神，这就是干部懈怠和平庸。必须利用机制（如干部轮换和能上能下的机制）激活干部队伍，这是建立制度理性权威的基础，也是企业百年大计的组织基础。

理想的组织都是团队驱动或组织驱动而不是个人驱动，依赖经营模式而不仅仅是激活个体获得自身存在的价值和理由。

打造坚强的领导核心团队来支撑组织宗旨或组织原则是一个企业走向未来的核心力量，依靠宗旨或组织原则来检视干部的管理行为，是否符合企业的组织原则，不断激活干部队伍，培养各级干部梯队，才能依赖“经理人传帮带”体系不断“托住”组织的公正，把所有成员变成共同体成员，变成利益共同体、事业共同体、命运共同体，唤醒员工的良知良心，使得他们用力、用心、用命去完成公司整体的目标，像新型动车，每一节车厢都在奋力往前走。

强化绩效管理平台的建设，各级经理人一定要扮演指导教官或教练的角色，然后传帮带，员工在经理人长年累月地“传帮带”中不断积累经验、学识、技术、方法和理论，然后成为“精于此道”的行家里手，工作成为可以调动员工积极性的内激励因素，使得员工有成就。通过经理人“传帮带”激活员工的主动性和创造性，并将这种力量引导到创造价值、创造客户的方向上，促进企业经营模式不断升级和效能不断扩大，使得企业处于良性循环状态，而不是在科层等级体系中围绕着老板被动执行指令，使得企业管理主体和管理责任落空，无法形成内生的力量，走上不归路。

9.6 共同体或社区

组织起来的最重要的目的是员工彼此之间形成相互依存和相互作用的

关系体系。企业是一个社会，是一个共同体或社区，而不是资源配置的平台，必须按照经营模式，相互依存、相互作用，结成友善或友好的关系体系。尤其对中国企业来讲更是这样，应该像一个大家庭一样，彼此友好相处，善待他人，善待工作中的伙伴。这样才有可能把经营模式的效能充分发挥出来。

一般而言，在一起共同生活和工作的人彼此都会相互同情，并且往往是同情弱者，所谓社会性的共情能力。这一方面会抑制群体内的竞争性，另一方面会提高群体内的协同性，所谓照顾左邻右舍的利益和情绪。巴纳德把这称之为社会性惰化。这可能是一种误判。

随着经营规模的扩大与人员的增加，企业必须努力构建强有力的业务经营模式，依靠模式上的整体效能来提高企业的盈利能力，提高员工的收入水平。同时缩小员工之间的收入差距，提高他们的协同意愿，强化彼此之间的情感联系，使业务经营模式的效能充分发挥出来。

当经营模式效能或盈利能力越来越低的时候，应该努力提升或改变经营模式。从产品经营模式转向企业经营模式，乃至产业经营模式。即便不能及时转变经营模式，也必须在成败的关键上下功夫，使原有的经营模式的整体效能得到提升。按照《基业长青》一书的总结，那些翘楚中的翘楚企业在关键的时刻都会采取大胆的举措，拼死一搏，确保企业及其经营模式的整体竞争优势。组织起来的力量首先在于整体系统效能，其次才是依靠考核评价以及利益分配的手段激活个体。华为早年强调个人英雄主义，完成一次创业以后强调集体主义。

与此相对应，企业要努力构建的是共同体关系，包括命运共同体、事业共同体和利益共同体。与志同道合的员工结成命运共同体，以支撑企业的长期发展，谋求企业长期价值的最大化。与20%的要职要员结成事业共同体，使业务经营模式的整体效能最大化。与80%的普通员工结成利益共同体，确保每一个员工愿意为整体目标做贡献。

本着共创、共享和共有的组织原则，在职务工资分配的基础上，与命运共同体成员分享企业长期价值，分享股权以及股价增值的好处。与事业共同体成员分享企业经营效能，分享当期利润以及其他可分配的当期价值。

按照德鲁克的观念，职务工资等级差不能太大，最高职务等级工资与最低职务等级工资，税后的实际收入，应该控制在10倍以内。另外应该拿出一部分利润来充实“风险基金”，降低员工离职和转职乃至被辞退的风险。按照稻盛和夫的说法，公司永远是员工生活的保障。

企业应该降低员工退出的障碍，确保那些不合格或不适合的员工能够及时退出，减免辞退和裁员工作上的压力和麻烦。

※　※　※

德鲁克说，最好让经理人和专业人员一同成长，在工作岗位上相互了解。等到他们必须扛起重要责任时，在各部门认识足够多人，如遇紧急情况，或必须循“非正常管道”办事时，便能直接找到“适当”的人。

其实就是说企业也需要与内部的职工形成共同体，共同体的基础是让多样的文化和价值观变成一致的做事原则。

只有形成事业共同体、利益共同体，这个团队才会焕发活力，有战斗力，企业才能走得更远更高。所以要有合理的薪酬体系设计和晋升通道设计，满足人员的物质需要和精神需要，以免懈怠，影响企业发展。随着企业规模的扩大，除非经理人员也分享公司成长过程中的红利、期权、股权，变成企业这个王国的正式公民，而不是打工者，才能与公司一起成长，公司也才能留住人才。就像华为与员工形成共同体，和员工分享股权，和员工利出一孔，让员工力出一孔，才形成了极强的凝聚力，让华为从国内小小的民营企业在三十年里变成了世界五百强，在通

信行业独占鳌头。

共同体里面的每个人都可以有自己的价值观和做事情的逻辑，但是必须接受统一的规范和统一的工作目标，这样这个组织才能正常运行。共同体里的每个人也才能通过组织发挥自己的价值，才能与组织一起发展。

企业也必须与合作伙伴或者消费者形成“社区关系”，只有企业建立这样的社区关系，让它能影响到的生活社区和合作伙伴了解到企业经营状况、发展方向，接纳经营团队，才能帮助公司而不是束缚公司的发展。



案例 | 赵迎光二次创业成功的秘诀

韩都衣舍赵迎光

2008年，34岁的赵迎光，开始从头再来，二次创业，创立了韩都衣舍。在互联网行业，34岁已经是“高龄”了，这一次，赵迎光没有了退路。

1997年，他从山东大学韩语系毕业后，作为山东国际经济技术合作公司驻韩国支社代表。2001年，赵迎光在易趣网上，用业余时间兼职，开了一个小的店铺，从鼻梁增高器开始卖。2005年，他转到淘宝网，在接下来六年多的时间里，他卖过汽车用品，甚至卖过奶粉、奶瓶、防辐射孕妇装等多种产品。由于店小，人员少，租不起仓库，只能租用民房。物品的装卸、搬运，赵迎光必须亲力亲为，但是网店的生意一直惨淡，一天不开张是常有的事，他曾无数次想过要放弃。

2007年，赵迎光参观一家韩国知名网店，在参观完仓库之后，内心颇受震撼。那家公司仓库大概有15000平方米，当天的发货量大约是30000单，网店日销售额高达100多万元人民币。而当时中国的互联网上，一个卖服装的，大概每天能发100单就不错了。正是看到了这种差距，让他对中国的互联网销售充满信心。

那么，互联网营销到底应该怎么做呢？销售什么产品呢？

当时，网店所属公司的社长告诉赵迎光三点：第一，在网上卖东西，一定要做自己的品牌，将来有机会；第二，一定要卖女装，女装这个行业

是电子商务最热的行业；第三，要做女装的话，款式尽量多，更新尽量快，性价比要高，只要做好了，一定能成功。

对互联网的信仰，以及这么多年的摸爬滚打，他自认为找到了正确的方向。他破釜沉舟，拿出所有积蓄18.7万元，毅然辞去公职，重新创业，成立了韩都衣舍公司，决心做一个互联网的女装品牌。

培养人才，明确员工的责权利

公司几个人都不是服装行业出身，所以需要去找一些设计师来做产品的研发。赵迎光当时首先想到的就是去北上广深等城市找设计师，但是，这些设计师都不愿意到济南这个地方来，最后无一例外都没有成功。

面对现实，只能转换思路，赵迎光决定用一些刚毕业的学服装设计的学生。但是，用刚毕业的学生来做产品开发的话，如何让他们能够尽可能快速地成长，就成为摆在公司面前的一个很现实的难题。

经过讨论之后，其中有一个合伙人就说，日本有一个模式叫阿米巴模式，可能会帮助公司年轻的设计师，实现快速地成长，于是他们就去研究阿米巴模式。

转而，他们又研究传统电商企业，发现这些传统电商是职能制的组织形式，一般会设置设计部、销售部、视觉部和推广部等部门，通过职能分工，实现整体效率，但对于员工成长可能不是最佳模式。

基于讨论，他们提出了一种新的组织形式，即三人小组制。在小组里，设计师担任组长，另外两个成员，其中一个是页面视觉制作专员，专门负责产品详情页的制作，包括图片的拍摄和文案，另外一个人负责订单与库存管理，三个人组成一个业务单元，实现权责利的统一。

于是，他们就决定做一个实验，并将办公区分了两个部分，一个是南区，实行三人小组制；一个是北区，实行传统的部门职能制，两种制度同时并行。

实行了不久之后，马上就出现了非常明显的区别。公司发现，在南区实行三人小组制的员工基本上都加班到很晚，经常一起商量解决很多问题，最后门卫让他们走他们才走；反而在北区实行职能制的部门，员工一下班，就都离开了办公室，部门与部门之间的沟通反而出现了问题。

因此，在实验进行了两个月之后，公司决定整体推行三人小组制，并明确了责权利。

公司每年负责整体的销售目标和增长率，小组负责自己的销售目标、毛利率和库存周转率，根据小组的销售目标，公司给予相应的资金额度支持，从而支持小组目标的达成。

通过统一的计算标准，即：收益=销售额×毛利率×提成比例，计算小组收益。并明确每个小组的5项权力，即：

1、设计与生产什么款式，由小组自行决定；

2、每个款式有几个颜色、几个尺码，每个颜色、每个尺码有多少件、下多少件库存，由小组自行决定；

3、每款衣服的销售价格由小组自行决定；

4、是否参加网上的各种推广活动由小组自行决定；

5、产品打折的节奏和深度由小组自行决定。

为什么赵迎光能给小组制这么大的权力？赵迎光第一次创业算是失败而告终，在这二次创业的时候，赵迎光明白了一个道理，他自己说："任何企业都可能有72招数，但是，最重要的招数是什么？对于我来说，最重要的，排名第一的，是人。小组制能从人性下手，激发积极性。我就是一个平台思维，让合作伙伴能在平台上做成事。"

从游戏中悟到的考核方式

公司在小组制实行过程中，推出了一项制度，就是每天早上10点钟，公司会公布头一天的小组销售排名。

这项制度的推出源于微信（游戏）在刚推出时的一款“打飞机”游戏，当时有很多人特别喜欢玩这款游戏，公司认为人们喜欢的原因是因为打完飞机之后，会出来一个在朋友圈里好友的排名，那么，很多人就会为了排名，去玩这个极为枯燥的游戏，所以公司就把这个模式引进到小组制中，有了公司的小组销售排名。

这项制度的推出充分发挥了组织的柔性功能，使得组织变得更加灵活而高效，员工成长落到了实处。

比如，小组制里排名第一的三个人，就会很高兴，接下来，他们就会看第二名，希望下一次能把第二名拉得远远的。而第二名就会希望成为第一名，倒数第一名就会有很大的压力，就会看倒数第二名，争取下次不再是倒数第一，整个公司就形成了一个你追我赶的氛围。

小组制的分裂复制

因为小组的奖金都是独立核算的，奖金的分配权最后落实到了组长身上。比如，做得最好的一个小组，当月拿了10000元的奖金，他会怎么分配呢？一般情况下，他会自己留5000元，另外两个组员每人2500元，一开始的时候，这是正常的。

但是过了一两年之后，就很容易出现，其中一个拿2500元的组员，由于自身能力提高，希望获得更高的奖金，担任组长拿5000元。另外，如果一个比较差的小组，奖金1000元钱，组长会怎么分配呢？他可能会说，“我觉得挺对不住你们两个的，1000块钱我自己就不拿了，你们两个每人500元钱。”但问题是那个拿500块钱的组员，他可能会想：“因为你这个组长的能力不行，我们跟着你干，虽然你一分钱不拿，好像我们亏欠你似的，但实际上我们也只拿了500块钱，我们能不能去拿那个2500元呢？”这种很现实的想法也是有的。

于是，公司就在这种情况下，又加了一个制度，允许一人小组的存在。

做得特别好的小组成员，或者做得特别差的小组成员，如果都不太愿意跟着原来的组长干，就可以到公司人资部申请，成为一个一人小组。小组成员先从原组织脱离，如果出现了两个一人小组，他们之间，可能就会互相谈，是不是可以结合一下。比如，你是优秀小组出来的，能力应该比较强，我是从较差的小组出来的，我们重新结合，成为一个新的小组。这样，原来那个拿2500元的就有可能拿到5000元，那个拿到500元的，就有可能拿到2500元，他们就变成了一种重复分裂的局面。

另外，公司还加了一个保障的措施，就是如果小组成员从原来的组里出来，组建一个新的小组，并成为组长之后，一年之内，新小组长奖金的10%，人资部会自动划归到原来那个组长，作为培养费，这就促进了小组成员之间的重新组织。

对于做得比较差的小组长，如果他的成员都离他而去，怎么办呢？公司也做出了相应的措施。比如，给他安排新毕业的大学生，让他担任教员，对这些大学生进行培养。

因此，公司多年下来，大部分的员工都留下来了，并一直跟着公司在成长。

小组制为核心，促进后台部分发展

通过小组制，通过责权利的统一，小组具备了决策权。小组制的权力，和一个网店的老板毫无差别。

那么，小组制的成员，就会在维护自己利益的基础上，促进后台支持部门的改进，促进整个公司业务流程改进。

1. 当家做主人，以大局为重

比如韩都衣舍目前有240多家供应商，生产采购部门负责整个韩都集团的订单管理，如何防止采购过程中的腐败问题呢？

在传统的公司，买手收取供应商的贿赂，是一个让公司头疼的问题，

也无法有效避免。而在韩都衣舍，由于三人小组就是网店的运营者，权责利足够大，和公司的利益结算方式非常明确。对于小组来说，收取了供应商好处，就会在供应链上妥协，就会影响小组的经营，从而影响小组的收入，就得不偿失了。

公司曾召开供应商大会，其中一个供应商去给生产小组送现金卡，这个生产小组几次拒绝，供应商还是一直想各种办法，想要送到生产小组手里，最后生产小组不得已，就把这个现金卡上缴了公司，同时又给供应商停了三个月的订单，从而解决了这个问题。

为什么生产小组会这么做？自己当家做主人了，就会以大局为重了。

2. 提高业务流程的组织效率

比如，有一批货物，从济南物流公司的分理处到公司仓库的一个流程。

如果这批货是下午下班时间到了物流公司的分理处，一般情况下，其他公司可能就会是货要到第二天上午上班之后，司机才会到物流公司的分理处，拉到公司仓库，然后质检、上架销售。

但在韩都衣舍，小组组长就会通过管理协调，实现当天质检、上架销售。为什么小组长会有这种动力呢？是因为小组每天都有排名，如果小组的货能够先到仓库，先上架，小组就取得了一个销售的先机，在排名的时候，可能就会比较好，小组长对组员就有一个交代。如果他第二天再入库，去质检，销售排名就会受到影响，导致组员对组长产生不满意。

因此，组长的积极性不是来自个人收益的考虑，而是来自他要给组员一个交代。因此，在很多业务环节上，小组长就会努力推进业务效率，并推动公司行政、财务、人力资源、技术等公共部门的工作，从而不断提高整体的业务效率。

后记 | 巴展归来，读华为

包政

华为验证企业之道——真诚对待客户

说句老实话，我不懂IT和CT，我只是去看热闹。据说，这次巴展没有什么新的发展理念。我觉得这个判断可能是对的，我不懂。外行看热闹，内行看门道。我看见三星的VR展台很热闹，排大队，很多人等着体验。有人告诉我，两年前就有这东西了，不是什么新鲜玩意。

华为找我干什么？在华为眼里，我已经是一个媒体人了。在群里，我被誉为互联网转型“最萌的教授”，外面传说是“最猛的教授”。确实，我正在努力向数字星球转移。

见过华为的徐文伟，他是华为展台的总负责人，还有三位轮值CEO，似乎印证了邀请我参加巴展的原由了。这些现任的领导人或多或少阅读过我近期的文章，认为我写得不错。他们还引见了一位包子堂的粉丝，华为的一位高阶技术负责人。

不过，我还是有担心，毕竟不是媒体人，在这方面怕帮不上华为的忙，写不出高规格的深度报道文章，对不起华为高规格的招待。见过任正非之后，心里似乎坦荡了很多。走进华为，走进巴展，了解互联网世界，对我今后写文章一定会有很大的帮助。这就是任总一贯的主张，成就他人，成就自己。华为人始终保持着学习与交流的心态，不断拓展与世界各著名大学及其专家学者的交流界面。从这次展会的气息上可以感知到，华为已经融合到了全球商业文明之中了。

任总的风格，跟十多年前差不多，思维敏捷，话锋甚健，听他说话很是享受。他的气场很大，参观团的大V大咖们，除了个别人提一些问题外，大部分人的思维都不转了，被他的话语所牵引。

他似乎在给我们传递一个信息，华为要以更加开放、包容和合作的心态去拥抱互联网时代。按照徐文伟的说法，华为进入的数据流量市场，如果是1000亿美金的话，通过和世界顶尖级的公司合作，其中包括现在的那些竞争对手，那么这个市场将会达到4000亿美金，或许更大。也就是说，通过合作把馅饼做大，从而使馅饼的分割变得容易。

我们知道，至今为止，ICT领域的竞争是非常激烈的，遵循的是丛林法则。如果华为能够出手，倡导一种新的商业理念，这是值得庆幸的。我们期待着，在全球ICT领域，因华为的倡导，率先形成合作共赢的商业理智规则。从根本上改变工业化以来“尔虞吾诈，弱肉强食”的恶性竞争。

这也是任总一贯的价值立场和思想主张，依靠点点滴滴、锲而不舍的努力，持续地为客户创造物质财富。我的理解，当今中国真正需要的是提高产品与服务的品质，依靠技术的进步来提高产品的质量和生产的效能。而不是降价促销，向消费者兜售那些廉价产品。

与任总见面，大概两个小时。自始至终我都是一个听众，我关心的三个问题，任总似乎都已经回答了。插空我问任总一句话，年轻的企业人士应该如何向华为学习？我的意思是，向华为学习，存在着一个方法论，所

谓路径依赖。任总的回答，不要把事情搞得那么复杂，只需要坚持做到，真诚对待客户。我似乎懂了，古人所言不虚，大道至简。

走正道才能心安理得挣大钱

这次应邀参展，我最大的愿望就是与任正非合影。20年前，华为只有十多个亿，没在意这事，与这类规模公司的老板合一张影，有什么了不起的。随着华为声誉鹊起，加上大V大咖们不时晒晒当年的照片，总有一种追悔莫及的感觉。

现如今，如愿以偿，不免反思。与任总合影，真的很重要吗？真的以为自己已经跻身于商界领袖之列了吗？非也。一个人应该活得更加真实一些。

与20年前相比，现在的任总已经返璞归真了，不只是多了几分从容、淡定和坦然。我相信，任总对自己的人生是满意的，他能够为自己的人生画上一个圆满的句号。见过任总之后，我开始担心起来了，面对天地良心，自己的人生也许只能画上一个逗号或感叹号。

商业的本质是创造经济成果，这种经济成果是由客户定义的，是客户认定的价值和贡献。华为长期关注的是经济成果背后的创造能力，而不是经济成果的一种表现形态，即销售收入或利润。

一个企业的存在价值是由经济成果的创造能力决定的。换言之，一个企业的存在价值，在于能够为客户创造什么价值，以及创造多大价值。能力是根本，业绩是表象，不能本末倒置。只有那些持续强化能力的公司，才能获得长期的存在价值。而那些追求业绩增长的公司，只能获得一时的喝彩或存在感。存在感不是存在价值，肥胖不是强壮。

在这方面，主流经济学还真的误导了我们。让我们真的以为，企业的目的是利润最大化，而不是价值最大化。让我们真的以为，企业的存在价值就是减少交易成本，而不是增强企业价值创造的能力。让我们真的以

为，企业的利润来源于规模的外延扩张，而不是结构化能力的提升。

华为的实践，把经济学颠倒了的逻辑再颠倒回来，告诉我们在结构性能力上持续投入、持续努力的公司，同样可以赚钱，赚更多或更久的钱。只是周期要长一些，过程要痛苦一些，借用华为人的表述方式，即厚积薄发。华为在这方面已经坚持了28年，十年磨一剑。28年来，华为人凭借不间断的投入和持续的奋斗，从几十人、几百人，到现如今的十几万人，形成了今天创造经济成果的能力。

今天，华为可以很自信的说，面对未来，没有什么可以担心的。他们并不担心下一个倒下的会不会是华为。我的理解是，华为人经过长期艰苦卓越的努力，已经懂得如何获取自身的存在价值，如何长期坚持商业的本质。华为人已经不在乎以规模论英雄，或以成败论英雄了。

我很想说的一句话是，华为给出了一种有益的社会实践，给我们每一个人以警示，走正道同样可以挣钱，也只有走正道才能心安理得地挣大钱，并使这个社会变得更加祥和。

坚守组织原则才能组织起来

参团的朋友说，任老板讲的都是常识。我觉得“常识”这个词儿被用偏了，任总讲的是不言而喻的真理，与中国人大体相仿的概念就是大道理。

真诚对待客户，是不言而喻的真理，不是什么常识。现如今，有多少企业人士真正悟出其中的道理了呢？真正体悟到“坚持这条真理”对个人、对组织、对社会的意义了呢？即便把它降格为常识，大家真的能做到吗？

华为人把这作为组织原则，写进了《基本法》，意思是，任何人在任何情况下，都不能违背这个组织原则。可以说，华为是一个伟大的组织，是一个建立在不言而喻真理基础上的组织，而不是一个建立在常识上的组

织。一个伟大的组织必须不折不扣地坚持真理，而不是遵循常识。

我们这个社会，被称之为产业社会，也叫工业社会。它的历史起点，是亚当·斯密的《国富论》，或称“分工理论”。人们把斯密的理论奉为经世济民的学问，简称经济学。但不知道他的理论存在着致命的缺陷，并不符合天道。

天道何在？分工之后必须形成一个整体，这就是组织。分工与组织是一件事情的两个方面，相互依存、互为因果。分工必须以有效组织为前提，没有组织就没有分工。反之，分工的深度和广度决定了组织的难度。诚如古人所云，阴在阳之内，不在阳之对。没有阴也就没有阳。反之，亦然。

分工理论的缺陷何在？当我们自觉进行分工之后，没有自觉进行组织。把组织交给了看不见的手，把分之后的供求一体化，交给了看不见的手。市场手段的失灵以及由此引起的经济危机、军事冲突和环境破坏，使无数有良知和良心的顶尖专家学者寝食难安。

德鲁克先生给出的解决之道是，每一个企业作为社会再生产一环，一个功能性组织，必须确立客户原则。用他的话说，企业只有一个恰当的定义，这就是“创造客户”。

客户原则有两层含义，一是不断深化与客户的关系，二是不断提高价值创造的能力。这就是德鲁克强调的两项职能，即营销与创新。华为的顶层设计合乎这个天道，《基本法》第一条就是，在通信领域实现客户的梦想，依靠点点滴滴、锲而不舍的努力，成为世界级公司。这不是常识，这是基于真理而确立起来的组织原则。

只有当每一个企业，都能够确立起客户的原则，不断深化与客户的联系，并不断提高创造价值的能力，才能确保一个社会的正常运行，才能确保社会再生产的循环，才能确保每一个社会成员的安居乐业。

客户原则，也是企业内部分工一体化的原则或称组织原则，以确保企

业再生产循环。换言之，客户原则不仅是社会再生产循环的保障，也是企业再生产循环的保障。在高度专业化分工体系中，如何统一每一个知识劳动者的自由意志，包括他们的主动性和创造性？企业没有别的选择，必须把客户原则当作企业内部分工一体化的原则，当作组织起来的至高无上的原则。

华为公司的任总几十年如一日、一刻都不敢忘乎所以的事情就是关注每一个要职要员是否履行这项原则，想尽一切办法，包括嬉笑怒骂、软磨硬泡，约束和激励每一个要职要员成为具有组织原则及公司立场的人。苍天不负有心人。现如今，华为已经形成了基于客户原则的企业文化。

这样我们就能理解，华为人为什么能够做到几十年如一日，十几万人精诚合作，聚焦再聚焦，坚持再坚持，努力再努力，突破再突破，且心甘情愿，无怨无悔。他们坚信，这世上无人能打败自己，打败自己的一定是自己，是自己没有能力持续地提升组织起来的力量，提升创造价值或经济成果的组织力量。打败自己的一定不是竞争对手，而是被客户所抛弃。

我看到华为已经建立了一个现代化的世界级公司，把十几万处在高度专业化分工状态下的知识工作者，聚集在大数据流量的尖端领域，顶起令全球瞩目的一片蓝天。

我真的为华为能够取得今天的成就而感到骄傲，我确信中华民族能够自立于世界民族之林。华为的存在及其内在的组织能力，预示着中华民族的崛起无人能阻挡。

华为发育出扎根中华文明DNA的组织能力

华为是一个伟大的组织，任正非是一个伟大的组织者。在这个领域，华为能够脱颖而出，赢得世界的尊敬，只有一个恰当的理由，这就是组织的强大。

组织，说到底，就两件事情，一是劳动关系，二是利益关系。如何把

两者关系处理好，说起来容易，做起来难。

在巴展的恳谈会上，任总跟我们讲一个故事，表明华为已经是一个由17万知识劳动者结成的有机体，包括老板在内，每个人都有他自己的任务与职责。有一年，任总他接待了一个重要的客户，在谈到企业IPD建设时，徐直军就插话了，说任总根本不懂IPD，他只知道IPD三个英文字母。听到这话，当时的客人都感到很尴尬，可是任总却乐呵呵地说，对对对，我只知道三个英文字母。

我还听说过一个故事。有一年，华为的高层私下议论一件事，任总到底懂什么？大家一致认为，任总既不懂生产，也不懂技术，更不懂财务，勉强懂一点市场。最后的结论，任总只能算是一个组织者。

如何把17万人聚集在大数据流量的领域，力出一孔，利出一孔，针尖顶破天，这是一件很难的事情。在《管理》一书中，德鲁克说，至今为止，我们只学会了对体力劳动的组织与管理，并没有学会对知识劳动者的组织与管理。其中的原因很简单，体力劳动者的劳动对象是“物品”，知识劳动者的劳动对象是“事情”。德鲁克认为，知识劳动本质上是自我引导的。意思是，我们无法对知识劳动进行有效的评估，无法对知识劳动者的工作成果及其实际贡献进行评价，自然也就无法对知识劳动者进行约束和激励。

这就使现代企业陷入了一种困境，如何把处在高度专业化分工状态下的知识工作者变成一个整体，变成一个有机的整体？如何激励和约束知识工作者，齐心协力为共同的目标做贡献，为最终的客户做贡献。依据常识，大部分企业只能按专业划分部门，形成“专业化的部门”，形成所谓的科层制的组织结构。整个企业就像一个大楼，上下被层级的楼板隔开，左右被部门的墙壁隔开。

很多企业为了减少协调上的麻烦，降低沟通成本，减少企业内部政治过程的复杂性，不得已，只能进一步依据常识，划小核算单位，以分公司

或子公司的方式激活每一个个体和团队。导致的结果是，不能持续地深化内部的分工和合作体系，不能持续地进行战略聚焦，提升或强化组织的结构性功能及其核心竞争能力，不能持续地谋求战略的突破。使整个集团呈现离散状态，所谓“集而不团”，走上不相关多元化或多角经营的业绩导向之路。

德鲁克把希望寄托在提高经理阶层的职业化程度以及管理的有效性上，专门写了一本书《卓有成效的管理者》来阐述这一思想。企图通过目标导向、成果导向和贡献导向，使系统有效率，使员工有成就，以充分调动知识劳动者的主动性和创造性。尽管德鲁克一再强调，这不是道德的原则，而是经济法则。然而，在业绩导向的结构化体系中，到底有多少职业经理人愿意这样去做呢？我觉得，德鲁克对这个现实世界是很失望的，晚年他转向非营利组织的研究，可以表明这一点。

华为有效地破解了这个组织难题，在高度专业化分工的基础上，对每一个知识劳动者及其实际贡献做出有效的评估。所以华为人可以自豪地说，华为的成功，一言以蔽之，钱分得好。

华为破解这个难题的基础工作，就是IPD（集成产品研发体系）。华为差不多花了5年时间，15亿元的代价，建成了这个体系。华为在这件事上，可谓破釜沉舟，背水一战。借用《基本法》中的话说，要么彻底成功，要么彻底失败，没有中间道路可走。徐直军把所有相关部门的一把手调集起来进入项目组，与IBM专家对接。并直截了当地告诉这些部门一把手，这件事情如果做不成，你们只能回家。你们现在的工作，全部由副手接盘。我认为，理解华为的组织能力，应该从IPD的建设开始。

IPD依靠经验数据库，有效地解决了知识劳动者之间的劳动关系和利益关系。具言之，就是依据实际经验把产品研发的全过程分解为流程、阶段、任务和活动。再把每一个活动规范化，包括明确每个活动的投入与产出，明确每个活动的工作内容、工作量，以及使用的工具、方法或

程序，明确每个活动的责任者与检验者，等等。这样，华为就把产品研发的全过程，细分为2500多个规范化的活动。确保每一个知识工作者能够依据经验数据库，明确自己承担哪项任务，从事什么样的活动，以及知道自己应该从哪儿干到哪儿，干到什么程度合适，遇到麻烦应该请教什么人，等等。

有了IPD这套系统，每个知识劳动者都知道自己的责任边界与利益边界。也就是说，每个知识劳动者的劳动关系与利益关系是由明确的制度性规范界定清楚，利益共享不再是一种理念，不再是一种抽象的精神境界。而是企业组织与每一个知识劳动者的制度性约定。

随着IPD的实际应用，每个知识劳动者的经验，包括创造性的方法和创新性的知识，能够以系统的方式积累起来，进入对应的流程、阶段、任务和活动，成为整个组织共享的知识，包括依据实际经验以及改变了的状况，来重新调整各项活动之间的劳动责任关系和利益分配关系，从制度上确保公正感不断回归。

从2000年初开始构建IPD系统，到今天已经十多年了，华为的组织形态已经发生了根本性的改变。从过去的专业化部门结构，转向了流程化的部门结构。整个企业的正常运行，依靠的是“制度理性权威”，所谓的流程权威以及大大小小的专家，而不是“老板个性权威”，所谓的部门行政长官。

可以说，华为的组织结构完全扁平化，战略决策和战术执行完全分离。华为已经能够做到依靠各环节的专家或专业人士，确保流程的畅通，并使价值创造的流程统一于客户。这样，我们就能理解华为敢于喊出这样的口号，让听得见炮声的人呼唤炮火。

华为在组织上的成就不仅如此。随着IPD的持续应用与发展，使每一个知识劳动者的专业技能和职业素养获得持续的提高。这不仅提高了IPD的运行效能，而且为其他管理系统的发展奠定了基础，诸如，计划与运营

管理系统、成本控制系统、财务管理系统、安全管理系统，以及资格认证系统。可以想见，离开了IPD这项基础的管理系统，其他管理系统的生成是不可能的。

我认为，华为真正强大的，不是它的产品，不是产品背后的技术。而是它的组织能力。这是一种让全球商界领袖们为此担忧的组织能力，一种扎根于中华文明DNA的组织能力。

百年企业的秘密——构建健康的产业生态链

有一件事情让我感到很惊讶，在华为的展区，居然有它的直接竞争对手。一打听，就更惊讶了。是华为出的钱，让竞争对手进来展示技术和产品。这也许就是传说中的“竞合”。

竞合，究竟是商道还是策略？西方人也许更强调策略。他们的谚语是，打不赢的就是朋友。看过波特的《竞争战略》就明白了，他把上下游以及左邻右舍，都定义为竞争对手。借用中国古人的话说，卧榻之旁岂容他人酣睡。

我认为，华为把竞合理解为商道，至少它把供应链的企业理解为合作伙伴，在《基本法》中明确表示，与合作者构建良好的产业生态，分享短期利益和长期价值。并明确表示永不进入电信服务业，充分尊重运营商的客户地位。

十几年过去了，华为坚守自己的承诺，与供应商和运营商和平相处，构建了良好的产业链的生态。尤其在供应链上，华为下大力气构建了集成供应链管理体系，实际上扮演了产业生态链组织者的角色，赢得了普遍的尊敬。

现如今，华为提出了云管端的发展战略，这意味着华为已经进入了新的更大的生存和发展空间。那么，华为在新的产业生态链上，会不会一如既往、始终一贯地坚守以往的商道？答案是肯定的。他们已经明确并公开

宣称这一点，即上不碰数据，下不做业务，专心致志于数理连接。

在产业生态链的概念上，华为可以说是深谙其道。纵观产业发展历史，唯有那些能够善于让出地盘、分享利益、遵守承诺，致力于组织或构建产业生态链的企业，才能做大、做强、做久。这也许是百年企业隐藏得最深的秘密。不信，看看《三井帝国在行动》就明白了。

生态之于生物的重要性，是不言而喻的。强大的老虎，由于生态环境被人类破坏了，成为濒危动物。弱小的老鼠，学会了栖身于人类的生态，成为无法予以灭绝的物种。

面对直接的竞争对手，华为非常清楚，木秀于林风必摧之，必然会小心翼翼地避开直接的冲撞。何况任何企业的资源都是有限的，必须回避那些无谓的竞争与冲突。华为的追求是窥视上帝的秘密，希望听到上帝的脚步声。他们相信，唯有技术的进步和科学的发现，才能有效地造福人类，才能以有限的资源创造出更多更好的物质财富。他们已经摆出姿态，坚守本行。

华为希望在数字运算领域中发挥自己的长处，并认为这是中国人的聪明才智所在，由此为互联网时代做贡献。据说，他们已经与日本有关公司达成共识，形成专业化分工与合作关系，发挥日本公司在材料领域的长处，等等。

谁都知道，面向未来，互联网时代的数理连接的市场空间非常大。同样的，谁都知道，竞争对手之间的合作空间和机会非常大，合作的利益一定大于竞争的利益。大家不妨看看，华为的轮值CEO郭平在巴展上的发言，就清楚了。

就拿MateBook来说，华为首选的目标市场不是中国。巴展开幕的当天，我在巴塞罗那就看到了华为产品广告。余承东在产品发布会上，发布的只是海外市场价目表。在我眼里，华为的这一举措，并不具有市场销售业绩的动机，更无意于对哪个竞争对手宣战，而是要向全球展示华为人的

自信心和自尊心。

据说，MateBook在中国市场的定价要1万块钱以上。华为并不希望陷入你死我活的恶性竞争之中。华为不赞同价廉物美的说法，希望中国的产业从降价促销的恶性竞争中走出来，不断强化中国产业的生产技术基础，并希望精益求精的工匠精神，能够回归中国的传统。

附录：企业及其管理之道

上篇：企业之道

按德鲁克的定义，过去的社会是家庭型社会，是“个体—家庭—社会”的三层结构构建的。由此，为了这个社会的稳定，古往今来有很多圣哲研究能让家庭稳定幸福的道理，因为圣哲们知道，家庭稳定是社会稳定的基础。

现在的社会是机构型社会、功能型社会，社会的结构已经是“个体—企业—社会”的三层结构。社会的稳定将主要取决于企业是否稳定，企业是否能成功，是否能健康地向前发展。由此，揭示企业发展的逻辑，企业背后赢的道理，也变得如此重要和紧迫。德鲁克甘于担此重任，从其第一本书《经济人的终结》就开始深究这个命题，终其一生，近40本书都是以管理和组织的视角，寻找“社会何以正常运行”的答案。

想要建成企业组织，想把人们组织起来，唯有一个原则：“发挥（每一个）人的专长”。为了凸显这个原则的重要，德鲁克甚至在道德的高度来定义这个原则。任何人都有与生俱来的天赋和专长，每个人都想在可预期的一体化关系体系里实现个人价值最大化，这是人的天性，简称“人性”。符合人性，才能把人组织起来，构建组织，展示出组织的力量。

一、企业的性质

1. 现代社会是产业社会和功能型社会

现代社会是产业社会，它以工商企业和各类机构为单位，不同于传统的家庭社会，以家庭为单位。这就是德鲁克所说的“机构型社会”，整个社会是由各类机构组成的。

德鲁克特别强调，进入20世纪以后，在社会运营的关系中，没有哪类机构具有绝对的支配力和影响力。所有机构都处在相互依存和相互作用的关系体系之中。工商企业以及各类机构，以其独特的社会功能存在于相互依存和相互作用的社会关系体系之中。

由此决定了现实社会是一个功能型的社会，每个工商企业及其各类机构，以其自身的功能，在社会运营中发挥自身的作用。并依据对他企业或他机构的实际贡献和价值，获取自身存在的价值和理由。这就是德鲁克说的“功能型社会”。（参阅德鲁克《工业人的未来》，因为这本书，战后，美国通用汽车公司邀请德鲁克去研究，18个月以后德鲁克完成了调研，并发表了《公司的概念》）

2. 组织是社会正常运行的基本构件

一个社会的正常运行，包括社会再生产循环，是在一系列机构之间进行的。而不是在生产者之间进行的，不是在单个个体之间进行的。

这一点决定了管理学和经济学的本质区别。按照德鲁克的理解，工商企业以及各类机构的存在价值在于它的结构性功能，在于它能够依靠管理的职能，形成“功能性”的组织及其结构，产生内在价值创造的功能或能力，能够依靠同样的资源创造出不一样的价值或物质财富。

按照德鲁克的说法，从亚当·斯密到卡尔·马克思，都没有意识到组织功能的存在。马歇尔也只是提到了组织这个概念，并把它当作一种要素而存在的。尽管圣西门和萨伊都意识到了组织者（企业家）以及组织起来的意义和价值，但很遗憾，他们没有意识到管理这种职能的存在，没有意识到组织的力量源自于管理职能。

直到法约尔和巴纳德，他们才明确提出管理职能的存在及其意义和价值。

直至今天，那些主流经济学家，依然乐意接受科斯的观点，企业的存在价值在于交易成本。即当交易成本高的时候，转化为企业内部管理。当管理成本高的时候，就转化为外部交易。

决定一个企业的存在价值，在于它的创新和创造能力。

整个社会再生产的良性循环，有赖于企业组织起来的力量，有赖于它的管理职能，有赖于它的创新能力。离开了企业在经济领域当中依靠管理职能以及经济手段，社会再生产很难维持正常运行，供求关系很难维持平衡。

因此，德鲁克说，企业只有一个恰当的定义，这就是创造客户。其中包含了两个关键的职能，即营销与创新。

3. 组织稳定，社会才稳定

一个社会要想稳定，必要条件是，构成这个社会的基本单元必须稳定。

在家庭社会中，只有稳定每一个家庭才能稳定整个社会。在家庭社会中，每个家长必须把家庭当作一个共同体，使每一个人成为家庭共同体的成员，利益与共，事业与共，命运与共。

在产业社会中，工商企业和各类机构，也应该成为每个成员的共同体，

为每个成员提供生活上的保障，心灵上的归属，以及社会身份和地位。

产业社会的兴起，从根本上动摇了家庭社会的经济基础，即家庭经济基础。迫使社会中的每一个成员转向工商企业或各类机构，在那里谋求一个职位，谋求个人的生存和发展。

这就是德鲁克所说的“职工型的社会”。

4. 企业要为社会做贡献

“组织稳定，社会才稳定”，这就决定了一个企业必须跨越时间和空间去配置资源，谋求企业的长期生存和发展，为产业社会的正常运行或稳定发展做贡献。

这也决定了一个企业，必须为所在的社会和社区做贡献。德鲁克特别强调，企业比起政府更能为社会的生活品质的提高做贡献。以此赢得企业良好的外部环境和经营生态。

所谓企业要有利润之上的追求，企业要承担社会责任。这是企业管理当局权威的来源，以及管理合法性的基础。

5. 职工是企业组织的公民

每一个职工不再是劳动力的供应者。他们是企业的一个成员，是企业组织的公民。

他们中的每一个人，乃至于每一个相关利益者，共同承担着企业的风险，共同分享着企业的成就，包括即期利益和长期价值。

由此从根本上唤起全体成员良知和良心，充分发挥他们的主动性、创造性和与生俱来的天赋。

这是一个企业内生力量的源泉。

二、企业的宗旨

1. 企业的目的是创造客户，不是挣钱机器

按照德鲁克的概念，企业的性质或本质特征，是由它的目的性决定

的，由此可以对企业作出明确的定义，这就是创造客户。

换言之，企业不是资本所有者挣钱的机器，不是老板实现自我的舞台，也不是领导人提升个人社会地位和声望的台阶。其中任何一个人，任何一个利益集团，都是共同体的一个成员，共同为企业的客户做贡献，为社会正常运行创造出新的生活方式及其物质财富。

2. 企业的“客户原则”“贡献原则”

决定一个企业的存在价值及其存在价值的大小，是由它能为谁做什么贡献，以及做多大贡献决定的。所谓“客户原则”或“贡献原则”，这是人类社会长期以来形成的基本法则，这不是道德准则，是人类交往的基本准则，包括经济交往的基本准则。

任何一个人，你的存在价值是由你为谁，做什么贡献以及做多大贡献决定的。当别人离不开你的贡献的时候，你就有了对某个特定之人的存在价值和理由。反之你就是一个累赘，就是一个多余的人。这一点同样适合于企业内部部门之间的关系，以及职位之间的关系。每一个人都必须清楚地认识到，你的存在价值和理由是由你为哪个部门、哪个职位以及哪项工作任务或每件事情，做什么贡献决定的。由此决定了你在企业中的地位和待遇。

3. 企业的“成果原则”“绩效原则”

企业作为一个经济组织，它的存在价值和理由，必须受到经济效率和经济成果的约束。必须满足投入产出的要求。所谓效率就是，投入一定产出最大，或者，产出一定投入最小，即所谓“成果原则”或“绩效原则”。

4. 企业的“员工原则”

一个企业要想存在下去，必须依靠内生的力量，必须唤醒每一个员工的良知和良心，愿意奉献自己的力量，愿意用心用力用命去做事情。所谓“员工原则”。这是一个企业能否持续维持三者平衡的关键，即“自身发

展”“超越对手”和“客户满意”。

5. 企业的“合作者原则”

任何一个企业，都必须在产业联系中经营好自己的生态链，与相关利益者和合作者共享短期利益和长期价值。所谓“合作者原则”。

任何强大的企业，都必须依托良好的生态谋求长期发展。离开了良好的生态，任何企业都将成为濒危动物。企业对生态环境或社区的影响负有直接的责任和义务。企业对于经营好一个良好的社区或生态链环境，具有不可推卸的责任。

企业的权利、义务、责任不能局限在他的生产经营领域，不能局限在经济活动领域。社区和社会人文环境的改善、生活品质的提高越来越依赖工商企业的经济活动能力及其创新能力。

6. 企业的宗旨，即“组织原则”

上述这些原则，包括客户原则、成果原则、员工原则和合作者原则，决定了一个企业的存在价值和理由。因此这些原则应该成为企业组织起来的基本原则，成为企业的“组织原则”。

离开了这些原则的确立和践行，企业就难以存在下去，就没有存在下去的理由。这是创建一个企业必要的、必不可少的原则。这并不意味着一个企业可以依靠这些原则持续存在下去。企业的持续发展，还需要有其他因素和条件，甚至还需要有机缘。

这些原则的总和为企业的宗旨。企业宗旨就是企业种子，就是企业的DNA。企业生命体的诞生、延续和发展，有赖于企业宗旨的形成。

企业系统未来的发展，包括生根、发芽、开花、结果，能够创造出何种意义上非凡的成果，最终取决于这颗种子及其DNA。企业毕竟不是一个生物不是一个生命体，它的生命是人为赋予的。而这个生命体的特征及其活力，是由企业领导集团在何种意义上愿意接受并践行这些原则决定的。

作为组织原则，任何人都不能违背，否则就会威胁到组织的存在，削弱组织起来的力量。企业在遇到重大问题的时候，都需要用这些原则来加以鉴别并做出选择。

组织原则，企业的宗旨，不是价值观。尽管它以价值观或价值理念的方式存在。

作为价值观，企业允许每个人保有自己的价值立场与主张，允许多元文化或亚文化的存在。而且这种多元文化的存在，有利于企业持续发展，所谓君子和而不同。

作为企业的宗旨和组织原则，任何人都不能违背和相抵触。任何违背组织宗旨和原则的行为，都会削弱企业的根器，动摇企业的事业基础。不遵循企业宗旨或组织原则的人，是不合格员工。需要予以纠正或辞退。

7. 企业文化不是老板文化

这些原则是人类社会在不断交往中获得的共识，是人类社会自身创造的真理。

任何企业都必须建立在不言而喻的真理基础上。而不是建立在老板的价值观基础上。除非老板的价值观合乎不言而喻的真理。

企业文化说到底也不是什么老板的话，而是一种价值观。企业是一个道义组织，企业的领导阶层必须是一个道义集团而不是一个利益集团。企业在利润之上必须有更高的追求。这是企业与生意的区别，这是企业家与生意人的区别。企业不是一桩生意，一笔买卖，企业家不是生意人。

三、企业的使命（企业存在价值——时间维度）

1. 使命是企业的一个长期目标和任务

一个企业要想长治久安，持续稳定发展，必须自存高远，必须以更长的时间跨度来思考自身的存在价值和理由。必须考虑时间维度上的事情，平衡一个企业短期业绩最大化和长期价值最大化之间的关系。只有长治久

安的企业，才能给员工以生活的保障，心灵的归属，做人的尊严。才能从根本上唤醒全体员工的良知和良心，使全体员工为企业、为社会的正常运行做贡献。

2. 企业的使命不能偏离天道

要想使一个企业在产业社会中，长期存在下去，就必须遵循天道，所谓天不变道也不变。

一个企业可以因天道的改变而寿终正寝，但不能死于无知，违背天道或天理。人类社会的天道在于民心之中，在于依据民心所建立的社会规则及其制度性安排之中。

3. 皮埃尔兄弟确立企业使命的过程

德鲁克专门讲了一个案例，讲述了皮埃尔兄弟在18世纪创立商业银行时，是如何确立使命的。

他们依据圣西门和萨伊的思想，认识到资本主义生产方式的力量源泉，积聚和集中的杠杆（圣西门），认识到是企业家的创新精神和胆识，自觉应用这些杠杆来创造财富。由此确立了商业银行在产业社会中应该扮演的角色以及使命定位。这就是引导社会资本的流向，并促使企业成为有意识的产业开发者。

南北战争之后，这就成为美国银行普遍的使命。这就诞生了美国一大批J.P.摩根这样的银行家，及其投资银行业务。上个世纪90年代，摩根把资本引入中国的乳业，并促进牛根生这样的企业家走上了产业开发的道路。摩根也因此获得了在中国资本市场的大笔回报，从而确保投资人长期的回报。比起保险业务，投资人能够依靠投行业务，获得长期生活的保障，过着体面的生活。

4. 企业要经常问使命是什么，应该是什么

按照德鲁克的观点，一个企业在创立之后，要经常问自己一个问题，我们的使命是什么，我们的使命应该是什么？企业必须依靠使命的牵引，

谋求长期的发展，以避免在不测事件的意外打击下，陷入灾难性的后果。

依靠使命的定位能确定企业在产业链中的位置或生态链的关系，安排企业内部的业务结构及其功能。

5. 使命表达了企业扮演角色及其功能和作用

从功能型社会的角度说，企业使命表达的是一个企业在产业社会中扮演的角色，以及应有的功能和作用。这种产业社会的角色关系，应该是长期稳定的，表现为基于产业联系的一系列供求一体化关系体系。

德鲁克介绍的西尔斯案例，表达的就是这种长期稳定的供求一体化关系体系。他强调当这种关系体系的内涵发生改变的时候，企业组织内部的业务结构和功能必须做出相应的调整或变革。西尔斯就是这样，从过去的邮购邮售业务，转向城市的店铺业务。

丰田公司的案例告诉我们，随着时间的推移，丰田公司基于供应链的产业组织越来越深化，越来越稳定。公司内部的业务结构也越来越强大，员工队伍的专业化技能和知识也越来越精深，市场地位以及客户关系也越来越巩固。

四、企业的产业联系（企业存在价值——空间维度）

1. 企业在参与一条价值链的竞争

依据波特的思想，企业不是进入什么市场，也不是做什么买卖，而是参与一条价值链的竞争。（参阅波特《竞争优势》和《竞争战略》）

这与德鲁克的思想是一致的。企业是社会再生产循环中的一个环节，是产业社会的一个功能组织。企业必须弄清楚在产业价值链中的位置，弄清楚上游供应链和下游客户之间的关系。

2. 企业要获得价值链中的存在理由

一个企业的存在价值和理由，不是抽象的，而是具体的，是由产业价值链的关系决定的。

一个企业只有当上游企业离不开他，下游客户也离不开他的时候，才算获得了自身的存在价值理由，获得了在产业价值链中的存在价值和理由。产业链关系称为产业生态链，任何一个企业都活在产业生态链关系之中。强大的企业必须依托强大的生态链。

当老虎的生存环境遭到破坏之后，就成为濒危动物。而老鼠学会了逆袭人类的生态，成了不可灭绝的动物。选择和维持良好的生态链环境，是企业生存的基本法则。

3. 企业必须谋取到产业链中的位置

渔网推销员的故事告诉我们，做投机生意与做企业事业是有区别的，根本的区别在于着眼点，是否着眼于谋取产业价值链中的位置。苏宁的发展告诉我们，任何企业都可以依靠自己的产业链思维，无中生有，谋求到在产业价值链中的地位。

4. 谋取在产业链关系中不可替代的竞争地位

中储的故事告诉我们，企业可以通过深化业务模式及其结构，来维持产业链中的位置。中化国际的故事告诉我们，企业规模越大，业务结构越简单，在产业链中的跨度越小，企业就越危险，也可能失去自身的存在价值。

当影响产业结构性因素发生改变的时候，企业就有机会改变自己的业务模式，所谓前向一体化或后向一体化，从而侵蚀或挤占其他企业在产业链中的位置，使其他企业失去在产业链中的存在价值与理由。

微软和英特尔公司的策略联盟，以及英特尔公司进军主机板生产领域，迫使诸多PC厂家向客户端转移，谋求在服务领域中的生存空间。移动互联网时代的来临，威胁着很多分销商和零售商的存在价值和理由。也威胁着依靠信息不对称而谋利的企业的存在价值和理由。

5. 企业必须努力拓展它的利润空间区域

企业在价值链中的位置不同，它的利润空间是不一样的，企业必须努

力拓展它的利润空间区域。（参考《寻找利润区》）

台湾施振蒙写了一本书《再造宏基》描述了微电子产业的微笑曲线。指出在这个行业当中，利润的空间在两端。一端在研发活动领域，另一端在商务活动领域。一般而言，在技术发明和产品创造的阶段，产品性价比的优势，集中在研发活动领域，随着技术的逐渐扩散，产品性价比的优势在规模化的生产活动领域，最终向商务活动领域转移，主要是通过卖产品转向卖服务来提高性价比的优势。

6. 企业必须学会产业经营

随着企业的经营规模的扩大，以及外部市场竞争的加剧，企业在强化内部统一性的同时，必然弱化适应外部环境变化的能力，主要是指弱化内在变革与创新的能力。

这就迫使企业从产品经营转向企业经营，最终转向产业经营。竭尽全力去整合和调动更多的资源，去抗衡外部环境的不确定性。这是自由竞争走向垄断的一般规律。按照马歇尔《经济学原理》的观念，企业为了维持规模经济的效益，最终会走上垄断的道路。

一些企业会利用自己掌控的优质资源及其影响力和支配力，比如技术资源、人才资源、知识资源、矿产资源等等，成为产业价值链的组织者。依靠独特的产业组织方式，维持持续稳定的发展。（参阅《三井帝国在行动》）

另外一些企业，依靠它独特的优势和能力，成为产业价值链的被整合者。这是产业社会百年企业隐藏最深的秘密。争夺市场的竞争，由此逐步升级，从产品之争，转向企业之争，最终转向产业链之争。所谓一条产业链与另外一条产业链展开殊死之争。（参阅《赢家通吃的社会》）

五、企业的三项机能

1. 企业利润不是企业目标而是约束条件

对企业自身而言，必须取得经济成果和经济成就，衡量经济成果的重

要指标就是利润。按照德鲁克的观点，利润不是目标，是结果，是约束条件，是衡量指标，是衡量企业投入产出效能的指标，是衡量企业有效地满足客户需求的指标。利润也用于检查企业的策略和行为，发现问题，寻找愿意，纠正偏差。

2. 企业需依赖经济机能有效创造客户

古人云，道法自然。经济机能首先应该遵循经济的自然法则，也就是人们常说的，不能违反经济规律。

其次建立在人心向背基础上，形成像人体一样的自然机制和能力，使机体中的各个部分自动自发自觉自愿地响应企业组织的整体要求。作为一个企业组织，应该学会用一种自然的逻辑构建机能，方能获得很强的内在生命力。

从这个意义上说，企业的行为首先不应该理解为一种机械化的强制，依靠人为的约束或强制实现目标。而应该理解为《史记·货殖列传》所说的，一种因势利导行为。只有适应天道，合乎民心，才能够形成这样的机能，并使管理变得容易。

按照巴纳德的观点，企业组织内生的力量，来自于共同的目标与协同的意愿。就像一个生物一样，具有内在的生命力源泉。至于企业究竟想做大做强，还是做久，那是管理的问题，是人为管理上的一种选择。无论企业做大，还是做强，都必须要活下去，都必须活过一段时间。必须着眼于活下去进行管理，使共同目标和协同意愿两者之间形成良性循环，这就是巴纳德所说的效率和能率的关系。（参阅巴纳德《经理人员的职能》《组织与管理》）

3. 企业经济机能是业务模式背后的范式

古人云，形而上为道，形而下为器。企业在参与竞争之前必须弄清楚赢的道理（参阅杰克·韦尔奇的《赢》）。丰田后来的持续成功，得益于丰田喜一郎当年确立的经营范式，这就是准时制。业务模式应该属于管理

范畴，是在业务范式的基础上，假以时日，逐渐演绎出来的一种结果，一种表现形态。

宜家家居的故事告诉我们，英格瓦是如何遵循赢的道理，构建起宜家家居的业务模式（参阅《宜家的故事》）。按照波特的观点，宜家家居的模式包含着两个最重要的支撑点，这就是，系统的效率和使命。换言之，依靠一组进行活动，系统地满足客户的需要，同时提高自身的效率。依靠系统或一组经营业活动，来动态平衡效率和效益之间的关系。必须把赢的道理，或经营范式，转化为共同的认识，以唤起全体员工，自觉地展开协同。

丰田喜一郎的继任者能够始终一贯地推行共同认定的范式，直至建立起准时制生产方式，赢得全球竞争优势。

4. 企业政治机能就是一套权责利体系

经济机能，说到底，是一种分工一体化关系体系，需要政治机能加以支撑，方能正常运行，并产生积极的经济成果与经济成就。

可以理解为一套责权利体系，包括利益结构、责任结构与权力结构。其中最重要的是权力结构的安排，包括权力的来源、行使权力的合法性基础、行使权力的基本原则，以及权力结构中的制衡关系。

5. 企业权力结构容易僵化并抑制企业内在活力

由于权力结构本身很容易固化，形成以权力为中心的习惯势力，最终导致僵化与保守，弱化创新与变革的内在活力。

权力结构是决定责任结构和利益结构的手段。然而随着企业的发展，利益关系和责任关系也会发生很大的改变，包括部门乃至个人的能力与重要程度会发生改变。当权力结构趋向于僵化的时候，必然与内部责任结构和利益结构发生冲突，表现为玩弄权术或玩弄政治的行为，使企业内部的沟通成本急剧上升，政治化过程越来越复杂。

即便没有上述事件发生，企业的政治机能也会随着时间的推移而恶

化。表现为企业特权阶层的形成。企业每时每刻都会发生这种情况。所谓没有责任约束的权力，一定被掠夺，被滥用。

6. 企业建立社会机能防止政治机能恶化

很多中国企业，并不是被竞争对手打败的，而是因政治机能恶化，继而经济机能衰退，最终导致企业衰败。中国绝大部分企业不知道如何通过社会机能的强化来确保政治机能的稳健，而是依靠外延扩张和业绩增长来维持经济机能的运行。换言之，企业的生命力，是建立在持续扩张的势头上的。一旦扩张停止，企业的生命也就走到了尽头。

社会机能说到底，就是从老板个性权威转向制度理性权威。并努力培育全体员工的企业公民意识。最后使权力结构能够建立在社会机能的基础上，自下而上地确定企业内部的权力结构。

六、企业的业务模式

1. 经营模式的概念

首先我们知道经营模式也称业务模式。业务模式被理解为由一组业务活动所构成的体系。在企业中，每一项具体的业务活动，都是以功能模块或职能模块的形态存在。

企业需要通过一组业务活动来解决两个问题，持续提高生产的效率，持续满足消费的效用。业务模式不是静态的而是动态的，必须持续地平衡好效率和效用之间的关系，维持好生产和消费的对立统一关系。因此，这是一个经营的概念，需要通过有效经营平衡生产与消费之间的关系。波特把业务模式叫作经营模式，即用一组经营活动，系统地表达企业的使命，有效地满足客户的需求。

在工业化及产品经济时代，企业主要是通过产品和服务的买卖获取主营业务收入的。因此，人们往往会依据自己的喜好与习惯，把业务模式称之为盈利模式、生意模式或商业模式。并且在习惯上把产品和服务的研

发、生产和销售过程，看作价值创造过程。它们之间的联系，称之为“内部价值链”。与此直接相关的部门，当作经营业务部门，典型的部门形态就是“研产销”。其他的功能性模块，都是支持性和服务性的，与价值创造不直接相关。

企业的外在表现形态，就是由一系列功能性或职能性模块构建的体系，一种相互依存和相互作用的关系体系。

经济学把构建业务模式称作为“资源配置方式”，并认为企业的存在只是节省交易费用。这等于把人仅仅当做一种资源要素的存在，抹杀了人的主观能动性和创造性，抹杀了业务模式在价值创造以及平衡供求关系中的作用。

2. 企业的三种经营模式

企业的三种经营模式是产品经营模式、企业经营模式和产业经营模式。

有意思的是，这三种模式是企业发展的内在逻辑。先是产品经营模式，逐渐演变到企业经营模式，最后是产业经营模式，成为产业价值链的组织者。可以说，这是一个企业持续成长的三个阶段和路径。

企业成长管理的核心内容应该是经营模式的升级换代。至少在现有业务范围内，成长管理的核心内容就是推动经营模式的升级。很多企业因为不能及时完成经营模式的升级而走向衰退，成为被整合者，被产业价值链的组织者所整合。

百年企业隐藏的最深的秘密就是成为产业价值链的组织者，典型的案例就是三井财团。三井财团依靠它的旗舰企业三井物产，超越时间和空间进行战略布局和资源配置，最终成为产业价值链网络生态的组织者。

经营模式升级的动因是供求矛盾，是生产效率与消费效用之间的矛盾。社会的分工使供应者和需求者分离，也称供求分离。随着企业规模的发展，以及竞争的加剧，供应者和需求者之间会出现逐渐背离的趋势，也称供求背离。企业必须通过经营模式解决供求背离的问题。必须依靠一组

经营活动来缓解供求背离的趋势，解决生产效率与消费效用之间的对立统一关系。

3. 效率与有效性

过去，我们一直强调效率与劳动生产率的概念，这是有问题的。从企业业务经营模式的角度说，应该是“有效性”的概念。业务经营模式的存在，就是为了缓解供求背离的趋势，有效地创造经济成果，以满足客户不断变化的需求。

按照亚当·斯密的理解，企业之间的社会分工是通过看不见的手来协调的，企业和企业之间的供求一体化关系（BtoB），以及企业和消费者之间的供求一体化关系（BtoC），主要是通过商品的买卖来实现的，表现为“商品—货币”的转化。供应者和需求者之间的关系，两个利益主体之间的劳动关系和利益关系，简单化为产品的买卖关系，即产品供求关系。

换言之，从社会分工即供求分离，到社会组织即供求一体化，是通过商品买卖实现的。商品必须解决供求者之间的劳动关系（性能）和利益关系（价格）。因此，企业的任务似乎就是打造一款“性价比”最优的产品，企业的各项职能活动似乎都应该围绕着产品展开。这就是企业为什么会从产品经营模式入手的原因。加上亚当·斯密认为，物质财富来自于生产活动领域，来自于劳动生产率的提高，事情更是这样。这也是“劳动价值论”的由来。

直到19世纪中叶，各行各业出现了“利润平均化的趋势”以及“平均利润下降的趋势”，人们的意识依然停留在产品生产和产品经济的概念上，依然停留在产品生产的效率或劳动生产率上。不知道如何通过产品经营模式去平衡供求之间的关系，去处理生产的效率与消费的效用之间的矛盾，甚至不知道是产品经营模式的存在。面对效用递减的消费者，不知道如何有效地实现产品价值的转化。按照卡尔·马克思的说法，从产品向货币的转化是惊险的一跃，如果越不过去的话，摔坏的不仅仅是产品，还有

生产者本身。

直至今日，人们只知道生产效率，不知道企业效率；只知道产品生产效率，不知道产品经营模式的效率；只知道效率，不知道有效性。而效率依然被定义为投入一定产出最大，产出一定投入最小，所谓“最大最小”原则。并且，从来没有人解释过什么是产出，不知道“产出”就是最终的经济成果，不知道效率必须用最终的经济成果来表达，应该体现产品需求者的意图和意志，包括使用价值、有用性、体验或效用上。

不经意中，“产出”或经济成果就被理解为产量、成本、价格、收入和利润等等。一提到效率，人们自然而然地想到的是提高产品生产的效率，包括降低产品的生产成本，降低产品的销售价格，提高产品的销售收入，最终提高产品的利润水平，或者提高产品的盈利能力。很少有人意识到依靠经营模式来提高企业运营的有效性，依靠一组经营活动来缓解供求者之间的矛盾与冲突。

沿着产品生产效率以及产品经济的概念，人们自然而然地会接受阿尔弗雷德·马歇尔规模经济的概念，即通过扩大产量来降低单位产品的成本，提高单位产品的毛利。最终导致两个后果，一是供求背离，随之而来的是降价促销，毛利空间锐减，“企业”再生产循环难以为继；二是提高了资本在规模经济中的作用、确立了资本所有者的地位、以及获取剩余价值的话语权等等。随之而来的是财富分配的失衡，有支付能力的需求不足，加剧了供求背离的趋势，“社会”再生产循环难以为继。钱德勒也许意识到了，效率并不仅仅来自于产品的投入产出，并不仅仅来自于产品的性价比或产品的成本与售价。在大规模生产的条件下，投入产出的效率，更多来自于产品通过各环节的能力，或通过各环节的速度。很遗憾，他没有把这种通过能力，与企业的业务经营模式联系起来，与供求一体化的关系体系联系起来。而是顺着经济学规模经济的概念，提出了速度经济的概念。

还有一些人似乎也意识到了，效率不仅仅来自于产品本身，效率应该与整体运行的状态有关。但不知道如何摆脱产品经济的思维，转向经营模式的思考。无奈之下，只能另起炉灶，提出效果和效益的概念。结果使事情变得更加混乱。

卡尔·马克思主张，从所有权以及剩余价值的分配入手，去解决社会再生产循环问题。德鲁克不是激进的革命派，而是温和的改良派。希望通过经济领域，而不是社会领域乃至政治领域，去解决社会再生产循环以及供求背离问题，这就是营销与创新。用他的话说，企业只有一个恰当的定义："创造客户"。

4. 供求一体化

三种经营模式都是沿着产业价值链，并围绕着供求一体化展开的，依靠供求一体化来缓解供求背离的矛盾，能有效地维持"客户满意、企业成长和超越对手"三者的平衡。

第一，产品经营模式

最初的企业差不多都是围绕着产品的生产和销售组建业务模块的，构成所谓的"产品经营模式"。因此在产业链上他们所占有的空间是很小的，几乎只占据一个环节或一小段价值创造的过程。

在工业革命最初的一百年历史中，市场供求关系的基本特征是，成熟的产品和不成熟的市场。大部分工业化的产品，都是经过市场检验的，经过人类几千年的积淀产生的。往往是那些帝王将相、达官贵人和殷实人家在衣食住行中使用的物品。早期的工业化，就是把这些经过市场检验的，而且是广大老百姓心向往之的物品，用机器进行生产。与此相反的是，市场还不成熟，人们对工业品追求主要是价格，追求工业廉价品是他们的偏好。

市场竞争的焦点主要是在生产活动领域，而且那时的企业规模还很小，平衡供求矛盾的主要手段是提高劳动生产率，提高单个工序的效率，

提高单位时间的产量或“点效率”。

到了19世纪中叶，人们逐渐发现“点效率”只是基础，价值创造有赖于过程效率，有赖于“线效率”。这就是福特基于T型汽车实现的固定流水生产线，时值1913年。

据说这种流水生产方式早就出现，比如，中国长城和宫殿的建造，欧洲兵工厂的枪支生产，还有西尔斯公司的邮售邮购工厂，以及芝加哥的肉类加工厂。福特只是把它应用在了汽车制造领域，所谓用机器加工机器。用工业化的技术手段，生产加工工业化的技术产品。

随着固定流水生产线的建立，生产规模越来越大，亨利·福特意识到，大量生产必须以大量销售为前提，确立了“大量销售方式”。依靠商务活动领域中有组织的规模化销售，确保大量生产的产品能够卖出去，维持再生产的良性循环。这样，使“线效率”的概念突破了生产活动领域的边界，延伸到了商务活动领域。换言之，“线效率”不只是生产过程的效率，还应该包括分销和零售过程的效率。

很遗憾，福特没有跨出这关键的一步，从产品经营向企业经营转变，没有把企业商务活动的触角，延伸至分销和零售环节，与分销及其零售商构建供求一体化的关系体系，形成企业经营的模式。

第二，企业经营模式

企业经营模式强调的是企业要在经营领域的基础上，与产业价值链的相关利益者结成合作伙伴，结成一体化的关系体系，确保企业再生产的良性循环。

换言之，福特能够按照“线效率”的要求，把处在高度专业化分工状态下的工作者组织起来，形成分工基础上的一体化关系体系。却不能按照“线效率”的要求，把这条效率线延伸到流通领域和交换领域，把高度分散化的分销商和零售商组织起来，形成工商一体化的关系体系。其根本的原因在于他只看到了产品的买卖关系，却没看到产品买卖背后人与人的关

系，没看到企业与分销商及其零售商的关系。

一般而言，企业再生产循环涉及“生产、流通、交换和消费”全过程。这意味着“线效率”不只是来自于生产过程，还应该来自于流通过程和交换过程。要想谋求“线效率”的来源，必须贯穿再生产循环的全过程，与分销商和零售商结成一体化的关系体系。

这就是德鲁克和波特所说的，沿着产业价值链前向与后向一体化。前向一体化就是把经营业务活动向下游客户端延伸，后向一体化就是把经营业务活动向供应链上游延伸。一体化的实质是一体化运营或经营，是要与产业价值链上的相关利益者构建一体化的关系，构建相互依存和相互作用的关系体系。以确保原材料能够顺利地加工成产品，确保产品能够顺利地通过分销和零售环节进入消费领域，才是“线效率”或“过程效率”的全部内涵。很遗憾，当年的福特并不清楚“线效率”的全部含义，没能完成从产品经营模式向企业经营模式的转变。

他的竞争对手，通用汽车公司的斯隆，在市场导向、客户导向的观念引导下，把业务活动的触角延伸到流通和交换领域，与经销商结成了一体化运营的关系体系。所谓厂商策略联盟，即厂商合谋联手，共同去争夺市场。后来这种策略联盟逐渐演变为有组织的努力，形成了一体化的组织形态，如可口可乐公司的“储运101模式”、宝洁公司的“IDS分销一体化模式”等，统称为深度分销方式。（参阅包政《营销的本质》）

斯隆的企业经营模式打断了福特产品通路，使福特的产品不能顺利通过分销和零售环节进入消费领域，使福特生产过程的效率化为乌有，使福特规模化产能与产量成为压垮自己的毁灭性力量。从此，福特一蹶不振，时值1927年。

这个事实表明，把供求者之间的关系，简单化为产品供求关系，并且借助于货币，持续地扩大陌生人之间的交易范围。进而，进一步深化企业内部的劳动分工，扩大企业的经营规模，持续降低售价，并不能保证企业

活下来。市场竞争的焦点，已经从产品、技术和人才，转向了关系，争夺分销商及其零售商的关系，奠定持续交易的基础，是企业活下来的必要条件。这意味着单纯经营产品的时代已经结束，应该转向对分销商与零售商乃至消费者关系的经营。应该重新把产品供求关系，理解为供应者和需求者的一体化关系，理解为相互依存和相互作用的关系体系。

后来，钱德勒写了一本书《看得见的手》，指出企业必须依靠看得见的手去协调分销和零售的各个环节，现在互联网的概念，就是去协调B1，B2，B3…Bn各个环节，确保产品顺利进入消费领域。并指出，凡是完成了这个过程的，后来都成为美国历史上的大公司。

很遗憾，钱德勒把看不见的手理解为“管理”，而不是“组织”。并且没有明确这是基于产业价值链的组织问题，简称产业组织问题。很容易让人联想起计划经济的概念，从而与亚当·斯密的宏观经济理论相抵触。结果，他的理论与诺贝尔经济学奖失之交臂。钱德勒可能不清楚，企业要协调的不是产品的交易过程，而是企业与分销商以及零售商之间的分工关系和利益关系，由此建立一体化运营的关系体系。

所谓组织或组织起来，就是构建一体化关系。所谓组织状态，就是分工之后的供求一体化状态。企业作为产业关系的组织者，可以用两种协调的手段，一种是管理分配的手段，另一种是市场交易的手段，去协调与分销商和零售商的分工关系和利益关系。不过，那个时候，人们还没有产业组织的概念，还没有产业价值链组织者的意识。

第三，产业经营模式

从逻辑上说，未来的业务经营模式应该是产业经营模式，背后的效率来源应该是“面效率”或“系统效率”的概念。或者说，依靠产业经营模式，谋求系统效率。

随着生产的规模化扩张、市场竞争的加剧和供求关系的逆转，强化了消费者的市场主导地位和消费者的主权意识。这意味着工业化时代那种

“成熟的产品和不成熟的市场”状态将彻底改变，代之以“不成熟的产品和成熟的市场”的状态。争夺市场的重心将从流通领域和交换领域向消费领域转移。企业的业务活动主要是指商务活动领域中的营销职能活动，重心将进一步向下游延伸，从供应链延伸到需求链，走进用户的价值链，走进消费者的生活方式。

可以肯定，越靠近消费者，越靠近用户，企业在产业价值链中的地位就越强，就越能获取市场的力量反向整合产业价值链，就能成为产业价值链的组织者，有效地缓解或扼制供求背离的趋势，维持企业乃至产业价值链的再生产循环，可谓产业经营模式。

产业经营模式强调着眼于产业价值链，乃至产业价值链网络展开经营，最终成为产业价值链的组织者。三井帝国依靠它下属的旗舰企业三井物产，着眼于产业价值链进行战略布局，获取重要的战略资源，包括资本、能源、矿产资源、技术、人才、信息和知识。进而依靠这些具有支配力和影响力的战略资源，整合相关的配套企业，成为产业价值链网络的组织者。

5. 一体化的战略目标

波特的思想需要修正，不是简单地前向一体化与后向一体化，不是漫无边际地把业务延伸到上游和下游。上下游企业都是合作伙伴，需要依靠某种策略和手段，把上下游企业组织起来，打造一条完整的价值链。今后的市场竞争，不再是一个产品和另一个产品的竞争，也不是一个企业跟另外一个企业的竞争，而是一条产业价值链与另外一条产业价值链之间的竞争。

如果一个企业不能成为产业价值链的组织者，那他就应该想方设法加盟一个产业链，成为产业组织中的一员，依靠供求一体化的“相互依存和相互作用”反关系体系，谋求可持续发展。一句话，要么整合别人，要么被整合。

前向一体化或后向一体化也不是漫无目的把业务延伸到上游和下游。任何企业都必须依托产业价值链关系体系，谋求到技术扎根和市场扎根。后向一体化的目的，就是谋求技术扎根。依靠某种策略和手段，沿着产业传导路线向上游延伸，尽可能触摸到核心技术。就像当年英特尔公司与微软公司联手，形成强大的技术壁垒，迫使竞争对手成为被整合者，以及标准的执行者。其中有IBM公司、数字设备公司和惠普等等。

前向一体化的目的，就是谋求市场扎根。市场是一种强大的力量，企业必须顺应市场争夺的趋势，采用各种策略和手段，努力与消费者或用户建立联系，乃至走进用户价值链，走进需求链或走进消费者的生活方式。是谓市场扎根。

宝洁公司就是通过与沃尔玛这样的大型零售商结盟，与消费者建立联系，并通过专家团队的市场调研方式，走进消费者的生活方式。资生堂依靠研发人员走进需求链。吸引消费者参与到研发过程中来，与消费者建立长期的友好往来关系。苹果与宜家通过产品的黏性，谋求消费者的持续购买。另外，在供应链上，很多企业已经学会如何走进客户的需求链，站在客户企业的立场上，按照客户企业持续发展的要求，提出系统解决方案，进而反向整合供应链相关企业。

可以肯定，技术与市场都是一种强大的力量，谁能够扎根技术或扎根市场，谁拥有核心技术或拥有大规模的市场力量，谁就具有外在的支配力和影响力，就能够成为产业价值链的组织者。

互联网给了人类一次千载难逢的机会，使每个企业都能应用社区商务方式，有效地与消费者建立直接的联系，直接地构建供求一体化的关系体系，维持自身的再生产循环。同时，此举缓解了工业化以来的供求背离的趋势，为一个社会的正常运行做贡献。

下篇：管理之道

管理是一项职能，是一个企业（或一个组织机构）的一项职能，一项不可或缺的职能。管理职能是一个整体，以统一的方式发挥作用。按照德鲁克的说法，管理是组织的一个器官。管理是一项职能，而不是多项职能。

这项管理职能，本质上，是通过主观的协调行为，赋予一个企业以能力，所谓“赋能”。管理协调的对象是企业中人与人之间的关系，这种人际之间的关系的本质内涵是劳动关系和利益关系。以满足每一个人加盟一个企业的基本追求就是发挥个人的才干，获取个人价值的最大化。这是一个企业组织起来的力量源泉，所谓“企业的内生力量”。这是管理职能最本质的追求，其他都是派生出来的事项。

七、高层管理的职责：使企业有前途

1. 打造一个坚强的领导核心力量

一个企业有没有前途，关键的关键在于有一个很好的领导核心力量。企业最高领导人或创业者及其合作伙伴，必须全力以赴打造的是一个坚强领导核心力量。这是管理的起点，没有领导力就没有管理，就没有未来事业的成就。

华为的老板在长达二十年的创业历程中，主要的精力集中在三十多个要职要员身上。古人讲，事业即人，要依靠坚强的核心力量去领导一个事业。这种领导的核心力量，不可能是花钱买来的，也不可能是简单拼凑起来的，所谓依靠军阀打不了天下。

在中国事情更是这样，所谓打虎亲兄弟，上场父子兵。中国的历史表明，古往今来，成大业者，都是从培养核心力量开始的。没有一个领导的核心力量，一切免谈，什么理想追求、使命愿景、战略目标等等，都是白搭。

坚强的领导核心力量必须统一于道义，而不能统一于金钱。必须在金钱之上，有更高的道义方面的追求。按照《基业长青》一书的说法，就是利润之上的追求。百年企业的领导阶层，必须是一个道义集团而不是一个利益集团。

中国自古至今就有“义与利”孰先孰后之争。古人认为，君子喻于义，小人喻于利。君子以义结盟，以灵魂相抵押，可以舍身取义。小人以利聚朋，为蝇头小利打得不可开交，一旦遇到麻烦，无利可图，则作鸟兽散。《安娜·卡列尼娜》开篇的一句话，幸福的家庭极其相似，不幸的家庭各有各的不幸。幸福是有道的，幸福之道是简单的。我们不可能用管理之术去解决管理之道的命题。

尽管坚强的领导核心力量，不是说出来的而是打出来的。但是作为企业的创业者或事业的领导人，必须知道选择或吸引志趣相投的人，加盟一个企业或一项事业。

2. 确立领导权威的来源，以及管理合法性的基础

无论你是资本所有者，还是知识所有者或专家权威，无论你是投资人，还是创业者或兼出资人，都要懂得伟大的事业是建立在制度理性权威基础上的。制度理性权威，是管理合法性的基础，是领导力的来源。否则就无法建立普遍的诚信，建立一视同仁的普惠体系。就无法从根本上唤醒全体员工的良知和良心，不能从根本上激发他们的主动性和创造性，使他们能够用力用心乃至用命，去为企业组织的共同目标做贡献。

对于一个企业创业者而言，尤其要注意适时从老板个性权威转向制度理性权威的建立。在这方面，只有创业者老板才能做到。创业型老板必须依靠自己的个性权威，去发育企业的制度理性权威，把老板个人与企业共同事业摘开来。企业是企业，老板是老板，两者不能混为一谈。从古至今，有作为的皇帝，都能把江山社稷与朕区分开来。

通常情况下，一个创业型老板往往具有个性上的魅力，品行上的感召力，以及建功立业的威望，很容易建立个人的领导权威以及管理合法性的基础，使下属言听计从、心悦诚服，成为老板的追随者乃至信徒，而不是一项事业的追随者。久而久之，管理阶层就会习惯于依赖老板的权威及其影响和支配力，行使管理的权力，履行管理的职责。导致的结

果是企业成员更相信人脉关系，而不是制度规则。围绕着创业者和老板编故事，或玩弄权术就不可避免。这是中国企业的政治化过程普遍比较复杂的根本原因。

企业的制度理性权威及其管理合法性的基础，在于企业的宗旨，即基本组织原则，以及在此基础上确立起来的使命愿景和战略方向。这是天道，这是产业社会的天道，任何人都不能违背。企业领导阶层必须就此作出约定，并愿意把自己的灵魂抵押给共同的约定。无论何时何地发生了什么事件，都必须努力践行自己的誓言与承诺。谁违背了这个誓言和承诺，意味着谁就背叛了组织。当企业遇到麻烦并产生冲突乃至对立的时候，就必须回到企业的宗旨上，回到最初的约定上，乃至回到共同创业的初衷上，以唤醒领导阶层的良知和良心。

企业活动的本质特征是创新和创业，任何创造性的活动都始于一个念头，发心或初衷。可谓无中生有，白手起家。任何事业的开端，都是善良和美好的。任何事业的衰退，都因背离了天道。诗经曰，靡不有初，鲜克有终。

任何人都不能凌驾于企业宗旨及共同约定之上。创业者或企业最高领导人、法人代表，只是企业宗旨的守护人。以维护企业的道义，主持企业的公正。以免企业成为一个没有是非的组织。

创业者及其团队，既是企业有效运行的保障，又是企业进一步发展的障碍。跨越障碍的唯一途径就是创业者团队自我超越。这种转变不可能自下而上，必须从顶层设计开始。自我超越的核心内容就是舍得，舍得放权舍得分钱。这里用得上孔子的一句话，吾未见好德如好色者也。

抓钱和抓权如抓沙子一样，抓得越紧，留的越少。企业在初创的时候，就要把这想明白了，一开始创业者就要破釜沉舟，使自己没有退路，以免日后起贪心，或被贪心所蒙蔽。创业者应持续地减持变现并让后加盟者掏钱买股权，在实施期权制的同时实施弃权制。

在经济社会中，钱是一种强大的力量，它会激发人的维权意识。我们完全有理由利用这种维权意识，及其基于财产的约束力，来增加组织与个人的理性，确立制度的理性权威。有一句话是这么说的，财产是最初也是最终的约束，没有人会跟自己的钱过意不去，也没有人会跟自己的钱开玩笑。按照马基雅维利的说法，杀父之仇是可以忘怀的，财产剥夺是不可能被忘记的。

3. 建立一个有效的董事会

领导阶层必须搭建一个组织结构健全的董事会，去领导一个伟大的事业，努力把企业推向可持续发展的轨道。

第一，董事会的首要任务，就是组建并培育经营管理团队，所谓“搭班子”，理论上也称“委托经营管理层”。董事会必须把日常的经营与管理活动委托给职业化的团队去谋划和运作。并依靠那些具有职业精神和专业素养的经理人团队，去创造事业上的成功。

董事会必须选用那些认同企业宗旨、使命愿景和战略方向，并有职业精神和专业素养的人组建经营管理团队。按中国的说法，就是择英才而育之。给予机会，悉心培养，使之成为德才兼备的人。由此，逐渐构建起企业共同体的“同心圆”，这就是命运共同体、事业共同体和利益共同体。

董事会作为事业的领导机构，必须从总体上对经营管理团队进行激励和约束。必须依据董事会与经营管理团队双方的约定，包括总体目标与任务、策略举措、资源配置方案，乃至行动方案，进行约束和激励。

董事会主席和董事长必须作为董事会集体领导的一员，遵循议事决策的程序和规则，形成议决事项。并依据决议案与组织规程，对经营管理团队进行领导与监督，约束和激励。董事会应该扮演上帝的角色，致力于规则的制定，以及制度理性权威的确立。减免直接对经营管理团队的干预，允许他们用自己认为合适的方式做事。

第二，董事会的重要职责就是完成企业组织的顶层设计。就像每一个

人一样，企业要有自己的独立人格，也称组织人格。董事会要负责对企业的人格进行画像，依据“企业之道”，把企业的宗旨、使命、愿景、战略方向及路径，以及组织结构与制度选择的原则描述出来，或刻画出来，形成像华为那样的《基本法》。

依据公开、公平和公道的原则，有组织地进行讨论或协商，形成对共同事业及追求的高度认同，激发全体成员的共同体意识及其协同的意愿。这是必要而不可或缺的一个环节，否则无法把个体的自由意志整合到企业的组织中来。华为的经验表明了这一点，《基本法》历时两年，九易其稿，经过上上下下充分的讨论最终定稿。

顶层设计中最核心的内容就是如何把全体员工组织起来，在高度专业化分工的基础上，构建一体化的关系体系，这是管理的基本命题。管理说到底是人及其关系的管理，是人的劳动关系与利益关系的管理。每一个人加盟一个企业组织的基本动机就是发挥个人的长处，并在一体化关系体系中获取个人的价值最大化。

在顶层设计中必须明确资源配置及其分工的原则，比如，职位设计的原则和因事设人的原则，避免因人设事。在此基础上明确利益分享的原则。华为明确以奋斗者为本，依据贡献进行分配的原则。

同时，在整体上明确利益分配的格局。稻盛和夫主张“三分利法”，即股东、经营管理团队和普通员工各分享1/3的企业可分配利润。德鲁克主张，高阶职位和低阶职位之间的工资差，不应该超过十倍。并且，要扣除一部分利润，充实工资风险基金，用以保障员工的生计，补偿离职转职员工的损失。

另外，企业管理的核心命题是价值创造、价值评价和价值分配。价值分配的前提是价值评价，价值分配的结果是价值创造，处在核心环节的是价值评价。顶层设计中要对考核评价的原则做出明确规定。德鲁克强调，通过考核评价来发现人的长处，激励人的成长和做贡献的意愿，而不应该

像医生那样专挑人的毛病。

考核评价应该成为绩效管理循环中的一环，而不是发工资分奖金的依据或手段。其中最重要的内容就是“经理人管人事”。要激励和约束各级管理者为下属的成长和成就做贡献。

第三，董事会另一项重要而被忽略的职责就是对企业组织成员的良知和良心进行管理。按照德鲁克的观点，一个企业只能在精神范围内成长，只能在全体员工包括上至企业领导下至普通员工认定的精神范围内成长。因此，董事会必须努力提升全体员工的精神境界和道德水准。

在华为的考核评价体系中，不仅包含了工作评价体系、职位评价体系和资格评价体系，还包括了价值评价体系。不仅要评价职位工作的内容和方法、职位担当者的能力和资格，以及职位担当者的实际表现和贡献，而且还要评价职务担当者的价值立场，是否约束和激励每一个员工自觉地为公司的共同事业做贡献。

八、中层管理的职责：使系统有效率

1. 过去的系统及其有效性

使系统有效的首要任务是分工与组织方式的选择及整体布局。这是系统功能或能力发育的基础或基本条件，而不是策略招数，也不是激励和约束员工。其中的道理很简单，只有有了系统的能力，才谈得上能力的应用，即策略。只有有了整体的布局，才谈得上员工的激励和约束。

系统的有效性或企业系统的整体有效性，主体内容就是业务经营模式的有效性，或者企业价值创造过程的有效性。分工与组织方式的依据是业务经营模式，并有助于业务经营模式的发展。反过来，业务经营模式必须找到分工与组织方式的落脚点。两者相辅相成。

工业化是从产品的生产活动领域开始的，是从生产过程的劳动分工开始的。通过劳动分工的深化，能提高产品生产过程应用知识、技能、经

验、技术和机器的能力，提高资本的有机构成，所谓以机器代替人力或以自然力代替人力。从而有效地提高了劳动生产率，扩大了生产规模，提高了产能和产量。形成了产品经营模式，形成了独特的盈利模式。这种模式与供不应求的市场特性相对应。

与此相对应，分工的方式主要是围绕着产品的分解展开的，形成了以零配件加工为特征的工位、岗位或职位。组织的方式主要是围绕着生产工艺流程进行的，或者说按照制程形成一个整体，形成一体化的状态。职位的担当者完全融合到了产品的加工过程之中，成为制程中的一个要素。在此基础上形成管理部门或机构，形成直线职能制的组织结构，形成所谓的系统。

管理人员的存在价值就是让系统持续不断地满负荷运转。其中最为关键的就是用“整分合”原理梳理制程。这是空间安排，同时用计划把控时间进度。并努力消除一切浪费或多余，把一切与最终产品或成果无关的事情视为浪费或多余，包括报废、次品、返工、停机、窝工、偷赖、打架、聊天、事故、失衡、偏差、无序或混乱等等。衡量系统有效性的三个指标为质量、成本、交货期。

流水生产线的问世，尽管是一个伟大的创举，但是分工方式与组织方式没有根本改变。改变的只是物理平台或工厂布局，从原来的工艺专业化的工厂布局，转变为对象专业化的工厂布局。并且用机械化连动装置，把各工序衔接起来连续作业，以代替时间进度的控制。整个系统变成一台庞大的机器，一台加工产品的联动装置。

2. 现实的系统及其有效性

随着规模的持续扩张，供求关系开始逆转，争夺市场争夺消费者或用户日趋激烈。谁失去了市场，谁就失去了生存的空间，追求利润逐渐被追求市场份额，追求现金流量所取代。利润导向就变成了市场占有率导向。企业必须竭尽全力，调动所有资源，使尽浑身解数，扩大地盘或市场份

额。否则，庞大的生产系统及其产能和产量就是成本，就是压垮自己乃至摧毁自己的力量。

这就是德鲁克说的，营销和创新是企业的核心职能，即创造客户，以维持企业再生产循环和社会再生产循环。

早在上个世纪20年代，工业社会已经意识到市场调节机能已经失灵。现实的竞争压力迫使企业在过剩的情况下，继续扩大产能和产量。经济学家企图通过扩大需求去解决供求背离的问题，管理学家企图通过刺激消费的营销去解决企业生存问题。

凡此种种，导致企业的业务经营模式发生了根本性的改变，从过去的产品模式转向现在的企业经营模式。与此相联系，企业的人员结构也发生了根本性改变，知识工作者成为企业的主体。或者说脑力劳动者取代了体力劳动者成为企业的主体。

分工方式和组织方式变了，它们的对象是事情而不是物品。如果是物品或产品的话，它的质与量的规定性是可以明确的，并可以通过标准化的手段，连接成一个整体，所谓一体化。如果是事情的话，工作的结果无法标准化，分工之后就难以形成一个整体。

再加上客户的需求复杂多变且处于不同的心理状态，难以弄清楚谁是客户，他需要什么，以及他认为有价值的是什么，等等。仅市场需求或营销方面，企业就有做不完的事情，何况还有产品研发或创新方面多如牛毛的事情。

按照德鲁克的观念，这是一个不确定的时代，何况我们还没有学会对知识劳动的管理。他认为劳动本质上是自我引导的，有赖经理人员在管理上的有效性。这种管理上的有效性在于经理人员的自我管理，以及自我的专业性和职业性的发挥。经理人员应该像营销人员那样工作，多用说服教育的方式，而不是行政命令的手段，把处在高度分工状态下的人员连接起来，形成一个整体，等等。

不妨把这称之为“管理工作营销化”，意思是把内部的管理变成一项营销工作。确实有这种说法，即内部营销，把流程中的下一个环节或下一个部门当作客户。类似丰田公司的做法，下道工序就是用户。与此相对应的是外部的营销管理化，或“营销工作管理化”。

德鲁克这个思想，有利于发挥企业经理人员的主观能动性和创造性，并且，能够最大限度地激活每一个普通员工的职业自由度或自由意志。可以肯定，这对职业经理人的要求很高，高阶位的经理人也许做得到，中低阶位的经理人一般都做不到。

现实中的绝大部分企业遵循的是专业化分工的原则，把知识工作者分配到各专业化的部门或科室之中去，形成了研产销这类的专业化部门。各个部门及科室依据各自的专业特性，去承接或应对各种纷至沓来的各项事情、各种计划或行动方案，以及没完没了的协调会议。

3. 分权制组织

为了减少组织方式上的复杂度，并最大限度地释放经理人员的主动性和创造性，这就有了分权制度，包括纵向分权和横向分权。据说分权制度是通用汽车公司总裁斯隆的首创。当时的称谓是，集中政策下的分权管理。现在人们统称为事业部制的组织结构。

纵向分权就是把日常经营管理的决策权和执行权分离。执行委员会（即日常经营管理团队）及其辅助决策机构，主要是通过信息、人事和财务职能，按照事前约定的计划和行动方案，对系统以及业务单元的运行状态进行监督、评估与调控。并决定资源配置的规则和方案。

在执行委员会中，实行“执行总裁负责制”，在董事会认定的权限范围内，执行总裁一个人说了算。其他执行副总裁都是助手和外脑，受执行总裁的节制。其它辅助机构也都必须听命于执行总裁。不设分管，避免执行副总裁或辅助机构主管对执行层的干扰。确保命令指挥和请示报告线路单一且清晰，确保执行总裁能够掌控全局，掌控价值创造的全过程，所谓

“左右管到边，上下管到底”。

执行总裁要想更好地履行职责，必须努力积累经验数据，在一系列事件的经验基础上，形成例常性决策规程，放权让各事业部或业务单元自行决策，逐渐使之提高自治的能力。这个过程也称“有序放权”。

横向分权就是按照三个维度，即地区、客户和产品，划分事业部（或业务单元），以降低价值创造过程的复杂性程度，确保事业部长的能力与经营的规模和范围相匹配。有人说，事业部的大小应该是一个人够得着的范围。

另外，随着信息技术的发展，一些与经营业务不直接或间接相关的职能，比如，基础性的研究、规范性的生产制造，以及通用性的服务和支持功能，可以从事业部或业务单元中逐渐转移出来，进入企业的公共资源平台，以进一步降低系统的复杂性。所谓“不完全事业部”。

4. 系统的内在统一性

系统的内在力量与集中配置资源在哪个方面有极大的关系，所谓针尖顶破天。任何企业的资源都是有限的，而任何领域的突破并达到极致或顶尖，都是非常困难的。系统内在的统一性，强调的是如何集中配置资源在一个领域或一个方面并达到极致。只要能达到极致，你就有内生的力量，就有存在价值，就能够活下来。否则，在赢家通吃的社会，你很有可能就被淘汰。

亨利·福特曾经说过，工业技术具有内在无穷的力量。他也曾经是这方面的受益者，他的T型汽车一度卖到250美元。在T型汽车推出之前，同类的汽车要卖到2500美元。同时代的很多人想象不出来，这种价格的车是怎么生产出来的。都以为他疯了，以为他在恶意倾销。

可以说，技术就是生产力。有很多的实业家都是技术的崇拜者，比如，索尼公司的盛田昭夫、本田公司的本田宗一郎，还有日立公司的小源浪平，还有惠普公司，等等，都取得了极大的成功。

然而，在另一端，有对市场十分重视的企业家，也取得了极大的成功。比如，松下公司的松下幸之助、IBM公司的沃森。在日本，有“技术的日立，买卖的松下”之说法。

有意思的是，这两类实业家，谁也不买谁的账。索尼与松下是死对头，盛田昭夫强调只有技术才是财富的源泉，他曾不点名地批评松下仿制索尼公司的产品。本田宗一郎曾经说，向神圣的消费者请教，那是混账话，我们是专业人士，我们才知道消费者需要什么。惠普公司的老板也曾经这样说过，只要我们的工程师喜欢消费者就一定喜欢。沃森的话正好相反，是客户给我们付钱，我们要在服务上独步全球。

崇尚技术的公司相信，谁掌控了核心技术，谁就能号令天下，在技术背后存在着上帝的力量。重视市场的公司相信，得消费者得天下，客户就是上帝。所以，德鲁克会说，企业要有内在的统一性，或统一于技术，或统一于市场。

无论是技术还是市场都是系统发展的动力。似乎技术更像是一种推力，市场更像是一种拉力。可以肯定，没有什么因素比技术的进步以及市场的发展更重要的了，企业必须在技术或市场下功夫，谋求系统的持续发展。

统一于市场，并不能理解为“以市场为导向”；统一于技术，也不能理解为“以技术为导向”。这里强调的是，通过集中配置资源，提高获取技术或市场的能力。据说，佳能公司在技术上的投入，达到销售收入的20%以上。可口可乐公司在市场上的投入，达到销售收入的30%以上。

提高获取技术的能力与提高获取市场的能力都只是手段，目的是要缓解供求之间的矛盾，维持“创造客户、超越对手和发展自我”三者的平衡，谋求企业的持续发展。

5. 未来的系统及其有效性

人们从生产作业系统当中，获得一个很大的教益，这就是通过标准

化、规范化、模块化和IT化，可以提高系统的稳定性、秩序和效率。

1992年《培思的力量》（PACE）一书出版，使知识劳动的分工方式与组织方式有了新的发展，提出了一套产品研发过程的标准化程序，并成功应用到了企业实践，如IBM与华为的IPD。

基本方法就是，把一件件实践案例或实际发生的事件进行分解，把完整的产品研发过程细分为流程、阶段、任务和活动。然后对每一个细小的活动进行标准化，包括该活动的投入和产出的基准或摹本，即经验数据，以及活动的程序、方法、工具、作业量和责任人等等。

就像一件被分解为数以千计的标准化零配件的产品一样。研发人员也成为若干项活动的担当者，若干项活动等组合就是所谓的职位或岗位。这就是研发人员的分工方式。组织方式也很简单，就是按照研发项目的计划，以及所需要的活动与时间进度，把研发人员安排进去。

整个研发项目的流程主要是依靠经验数据库和专家库的支持，无需通过经理人员及其频繁的协调会。随着经验数据库和专家库的不断积累，研发项目的流程更加畅通，通过各环节的时间更加精准，从而使专业化的部门与流程化的项目协调起来，每个研发人员都可以在部门和项目之间自由流动，形成了矩阵制的组织结构。打通了从市场到研发，再从研发，经过生产，再到市场的全过程。由此形成了两条价值链，一条是产品生命周期管理链，另一条是产品供应管理链。前者用于响应市场的需求，后者用于适应市场的变化。

可以推想，随着互联网时代的来临，企业内部的很多职能，包括一些专业化的部门，将作为公共资源进入企业内部的互联网平台，而原来的事业部或业务单元，将进一步裂变为一个一个功能型团队，或任务小组与项目团队，直接面对消费者或用户，走进客户的价值链，成为供求一体化关系的组织者，进而成为企业内部价值链，乃至于供应链第三方技术和第三方产品的组织者。这些直接面对市场的功能型团队，最终会

蜕变为营销团队。

未来，在数字化星球上呈现的景象是，社会社区化，企业也社区化。分工与组织方式将依据需求的任务或项目展开。

九、基层管理的职责：使员工有成就

1. 社会性惰化之谜

巴纳德认为，百年企业凤毛麟爪、极为罕见。根本的原因之一在于社会性惰化，意思是，随着企业规模的扩大以及人员的增加，员工的工作热情会普遍下降。社会性惰化的原因是诱因不足。

然而，这世界上毕竟有过百年而不衰的企业，他们真的解决了社会性惰化问题吗？他们真的解决了诱因不足的问题吗？如果没有解决，那他们又是怎么活下来的呢？

有一句话是这么说的，除了精神世界，人的需求是不可能得到满足的。满足往往是一过性的，满足之后更多的是困惑、焦虑和不安。在这个问题上，巴纳德有可能是误判。

按照德鲁克的说法，人们的工作动机只能来自于工作本身，不可能来自于工作以外的各种诱因。这就是后来很多学者强调的内激励，通过工作本身来调动员工的积极性，使员工有成就。

2. 经理人管人事

如何使员工有成就，首先要解决的问题是经理人管人事。这是一项艰苦卓绝的工作，也是一个绕不过去的命题。很多企业企图绕过去，导致的结果是“以包代管”，以考核指标代替管理，实行“分层承包制”。整个企业被短期业绩牵着鼻子走，丧失了超越时间和空间配置资源的意愿与能力，丧失了组织起来的意义和价值。

经理人管人事的核心内容就是赋予各级经理人员对下属的成长、做好工作、完成绩效，以及取得人事待遇上的好处，承担完全的责任。用绩效

管理循环来替代单纯的绩效考核，持续地对下属的成长进行指导、帮助、约束和激励。并且把这个过程记录下来，作为人力资源管理的基础信息记录下来。完整地反映上司传帮带的过程，以及下属成长的过程。同时，把过程的评价与结果的考核分开来，用考核和评价两个维度来反映一个员工的实际工作状况。

要想使每一个员工从工作中获得成长和成就的感觉，并成为工作狂，最关键的是培养他的职业精神和专业倾向。没有人天生会有职业精神和专业倾向的，这需要长期培养，必须靠上司的循循善诱和悉心照料。华为有“导师制”，为每一个新进的员工安排一位导师，负责引导这位员工成长，并找到职业的感觉和专业的兴趣。

与此相对应，人力资源管理部门是一个专业职能部门，组织与落实各项人力资源管理政策、制度与方案，推动与落实经理人管人事的工作，采集、处理和传递有关人力资源管理的信息，草拟各项有关议案。

360度评价的说法可能有问题。就像自己家里的孩子，邻居可以说三道四，但是，最后的决定权还是家长，到底处罚还是不处罚，评合格还是评不合格。

考核者与被考核者是一种责任关系。责任与权力是对等的，没有责任也就没有权力。除了顶头上司，其他人没有考核结果的决定权。相关部门或相关职务可以投诉，可以反映意见，但必须提供事实依据。考核责任者只能依据事实做出考核与奖罚。被考核者只能依据可列举的事实，接受奖惩。考核评价只能在列举的事实或数据范围内进行。这些被列举的事实，可能与客观真相并不一致，所以考核者要尽可能地全面了解事实，搜集360度的事实，但这不是360度考核。

3. 对经理人员的约束与激励

有伟人说，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。过往的历朝历代，最关心的问题就是“吏治”。要始终不逾地对经理阶层（或干部队

伍）进行系统治理，严防其腐败、懈怠和平庸，严防其在现有的岗位上提前退休。

华为对干部的管理制度分为三个部分，即选拔制、淘汰制和培养。尤其在干部的选拔方面非常严格，实行三权分立的制度，即行政主管有提名权，人力资源管理部有评议权，党委有弹劾权。（参阅黄卫伟主编《以奋斗者为本》）

在华为管理体系中还有一些重要的制度，如经理人（或干部）轮换制度以及能上能下制度。这不仅可以防止经理人员一手遮天，欺上瞒下、拉帮结伙，同时可以激励经理人员拓展视野、锻炼才干、积累经验，为进一步提升职位创造条件。优秀的经理人员必须经得起摔打，必须是百战余生之人。

4. 分工的原则

要想激发每个员工的工作动机，必须遵循自然法则，按照自然法则确立管理的原则，所谓道法自然。

每一个人为什么会参与分工，会参与到一个分工体系之中去？根本原因就是发挥自己的长处，这种长处可能来自于天赋，也可能来自于后天的传承与学习。并希望在一体化的关系体系中，获取个人及其人生价值最大化。不妨把这称之为“分工的原则”。

每一个人参与分工的动机，就是发挥个人的天赋和才干，并在一体化的关系中获取个人价值最大化。如果企业没有前途，系统没有效率，个人的才干不能得到发展，个人的价值不能充分发挥出来并得到体现，那么就无法从根本上调动他的主动性和创造性，为一体化的关系体系即组织做贡献。

5. 组织的原则

一个人为什么愿意被组织起来？愿意接手一体化的状态？根本的原因就是突破个人能力和资源上的限制，去创造更大的事业及其经济成果，抵

御环境不确定性带来的风险。并希望以自己的实际贡献，分享共同创造的成果。所谓组织的“共创与共享”原则。每个人都有自己的自由意志，每个人的自由意志都指向个人的动机。一群个体在一起，唯一能够接受的原则就是共创、共享以及共有。

按照分工与组织的原则，寻找组织发展以及个人发展的机会，推动企业的发展，是企业管理当局的存在价值，是各级经理人员不可推卸的责任。在这方面，要警惕与严防管理当局与经理人员的懈怠与平庸，稍有疏忽就会使系统趋于瓦解，并且是不可逆的。

这就让我想起《失败的逻辑》一书中的一句话，失败绝非晴天霹雳突然降临的。失败的种子，也许在一开始的时候，在系统形成的时候，在不经意中就已经埋下了。随着系统的发展，失败的种子开始生根、发芽、开花、结果，不可逆地把系统拖向失败。

对企业而言，这个失败的种子，就是不能适时确立制度理性权威，以及防止管理当局及其经理人的懈怠与平庸。

理想的企业系统应该是新型动车，每一节车厢都在奋力往前走。而不是老式火车，全靠火车头拉着走。理想的系统应该是最大限度释放每一个人的自由创新意志，包括主动性和创造性，并把这种力量凝聚起来，引导到市场上去，引导他创造价值、创造客户的方向上去。而不是让每一个人成为使唤丫头，围绕着主子转悠。在等级森严的体系中当一个“答应”，混好了也就是一个“常在”。

6. 共同体或社区

组织起来的最重要的目的是员工彼此之间形成相互依存和相互作用的关系体系。企业是一个社会，是一个共同体或社区，而不是资源配置的平台，必须按照经营模式，相互依存、相互作用，结成友善或友好的关系体系。尤其对中国企业来讲更是这样，应该像一个大家庭一样，彼此友好相处，善待他人，善待工作中的伙伴。这样才有可能把经营模式的效能充分

发挥出来。

一般而言，在一起共同生活和工作的人彼此都会相互同情，并且往往是同情弱者，所谓社会性的共情能力。这一方面会抑制群体内的竞争性，另一方面会提高群体内的协同性，所谓照顾左邻右舍的利益和情绪。巴纳德把这称之为社会性惰化。这可能是一种误判。

随着经营规模的扩大与人员的增加，企业必须努力构建强有力的业务经营模式，依靠模式上的整体效能来提高企业的盈利能力，提高员工的收入水平。同时缩小员工之间的收入差距，提高他们的协同意愿，强化彼此之间的情感联系，使业务经营模式的效能充分发挥出来。

当经营模式效能或盈利能力越来越低的时候，应该努力提升或改变经营模式。从产品经营模式转向企业经营模式，乃至产业经营模式。即便不能及时转变经营模式，也必须在成败的关键上下功夫，使原有的经营模式的整体效能得到提升。按照《基业长青》一书的总结，那些翘楚中的翘楚企业在关键的时刻都会采取大胆的举措，拼死一搏，确保企业及其经营模式的整体竞争优势。组织起来的力量首先在于整体系统效能，其次才是依靠考核评价以及利益分配的手段激活个体。华为早年强调个人英雄主义，完成一次创业以后强调集体主义。

与此相对应，企业要努力构建的是共同体关系，包括命运共同体、事业共同体和利益共同体。与志同道合的员工结成命运共同体，以支撑企业的长期发展，谋求企业长期价值的最大化。与20%的要职要员结成事业共同体，使业务经营模式的整体效能最大化。与80%的普通员工结成利益共同体，确保每一个员工愿意为整体目标做贡献。

本着共创、共享和共有的组织原则，在职务工资分配的基础上，与命运共同体成员分享企业长期价值，分享股权以及股价增值的好处。与事业共同体成员分享企业经营效能，分享当期利润以及其他可分配的当期价值。

按照德鲁克的观念，职务工资等级差不能太大，最高职务等级工资与最低职务等级工资，税后的实际收入，应该控制在10倍以内。另外应该拿出一部分利润来充实“风险基金”，降低员工离职和转职乃至被辞退的风险。按照稻盛和夫的说法，公司永远是员工生活的保障。

企业应该降低员工退出的障碍，确保那些不合格或不适合的员工能够及时退出，减免辞退和裁员工作上的压力和麻烦。

未来，在数字化星球上呈现的景象是，社会社区化，企业也社区化。分工与组织方式将依据需求的任务或项目展开。

百年企业隐藏的最深的秘密，就是成为产

一个企业的存在价值和理由，不是抽象的，而是具体的，是由产业价值链的关系决定的。一个企业只有当上游企业离不开它，下游客户也离不开它的时候，才算获得了自身的存在价值和理由，才算获得了在产业价值链中的存在价值和理由。

坚强的领导核心力量必须统一于道义，而不能统一于金钱。必须在金钱之上有更高的道义方面的追求。百年企业的领导阶层，必须是一个道义集团而不是一个利益集团。

崇尚技术的公司相信，谁掌控了核心技术，谁就能号令天下，在技术背后存在着强大的力量。重视市场的公司相信，得消费者得天下，顾客就是上帝。所以，德鲁克会说，企业要有内在的统一性，或统一于技术，或统一于市场。

理想的企业系统应该是新型动车，每一节车厢都在奋力往前走。而不是老式火车，全靠火车头拉着走。理想的系统应该是最大限度释放每一个人的自由创新意志，包括主动性和创造性，并把这种力量凝聚起来，引导到市场上去，引导到创造价值、创造客户的方向上去。

九大案例解析

华为　小米　NASA　微信　韩都衣舍　通用汽车　三井财团　福特汽车　必要商城

上架指导：企业管理 / 商业
ISBN 978-7-5502-7525-6
9 787550 275256 >
定价：49.00元

包子堂公众号　包政微信号