



中式管理来了



如果将政府、企业和历史文化视为构成一个国家的主要成分，那么三者的不同占比，将产生不同的“配方”，从而导致不同的国家国情迥异，管理方式也会因此大相径庭。

举例来说，在法国，政府力量非常强大，历史文化根基也很深厚，可企业家精神却比较缺乏。美国则是另一种情形——政府力量非常薄弱，企业家精神非常强大，但毫不客气地说，它没有历史文化的根基。

相较而言，政府的力量在中国同样强大，同时，作为唯一延续至今的文明古国，中国悠久的文化和历史对管理的影响也极其深远。另一方面，如果我们抛弃狭义的“企业家精神”定义（仅以成功的顶级管理者为言说对象）来看，无论是传统的商贩还是电商巨头，几乎每个中国人身上都具备浓厚的企业家精神——积极进取、顽强奋斗、勤俭而又敬业。这些广义上的“企业家精神”，在中国有着浓厚的底蕴和根基。

在这些不同的国家和文化环境下，如果管理者采取同样的管理方式，将为跨国公司的发展带来地区性的灾难，甚至战略上的溃败。当然，咨询公司在帮助跨国公司进入新市场时通常会给出某一方面的建议，比如，强调政府关系、强调本地公司不同的管理和运作方式，或者强调当地市场的文化特质和员工性格，但这些建议往往并未从整体上把握住新市场的“配方”。

我经常强调，在中国做生意的公司，管理方式必须要兼顾强大的政府力量、浓厚的企业家精神和浓厚的历史文化底蕴，有鉴于此，移植“美国

管理模式”（建立在薄弱政府力量、强大企业家精神和肤浅文化传统之上的管理模式）的陷阱就不得不被提及。

1841 年以前,美国的管理模式仿照了大英帝国的“类军队”制度——高度组织化、严格遵循等级纪律。但那一年年末发生在美国马萨诸塞州的一起严重火车迎面相撞事故改变了一切。马萨诸塞州法院的调查报告显示,西部铁路公司的线路主管和通信部门都负有责任,进而要求公司亟需管理变革、运作改制。这起事故让美国公司意识到,层层下达的等级命令不仅不利于有效管理,甚至还有很大的危险性,因为接受和执行命令的人员之间如果缺乏必要的沟通,就会造成难以想象的后果——这就是美国式管理注重“组织扁平化”的事件性起源。

相对于古老的欧洲管理模式,美国的管理模式显然是一个巨大的进步,例如,等级制度不再是管理的根基,因此越级的建议和对上级的反抗,不再被认为是大逆不道或“缺乏管理”的作法。

从 1842 年到 2008 年,管理世界再没有超越美国管理模式的根本性突破。但在 2008 年以后,随着“VUCA 时代”的到来,商业世界表现出新的特点:市场动荡不定;无法判断现阶段真实情况;竞争中的敌友关系难辨.....美国式管理的普适性也开始受到挑战。

我相信,在这个时代,中国式管理会更加有效——它具备应对新情况的灵活性、对新文化的吸收性,以及处理复杂局面的坚韧度和耐心。

要知道，公司的发展方向可以分为三个层面：愿景、战略和战术。美国式管理更多地强调愿景和战略，而中国式管理强调愿景和战术。例如身处“A点”选择“D点”作为行军目的地时，美国式管理的战略更重视规划从A点到B点搭乘飞机、从B点到C点搭乘火车，从C点到D点搭乘汽车，这在一切交通系统运行正常的时候非常有效，但如果交通瘫痪，美国式管理则难以奏效。相较而言，中式管理更重视如何解决当下困境，即使中间要经历无数次交通工具的转换，也会通过各种战术灵活、迂回地达到D点。

这种重视战术而非战略的管理方式源自于《孙子兵法》。当我与宗庆后进行结构型访谈后（他谈及了他和女儿宗馥莉的管理思维的差别，宗馥莉接受的是美国商学院教育），这一观点也得到了来自当代中国现实商业世界的证实。

其实，德鲁克早在1980年代就已经预言：如果一种新的管理模式即将出现，那一定孕育自中国。如今，中国管理模式所处的阶段，就像13、14岁的孩童，发展的潜质和特质已经开始显露出来。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32236

