

天下文化 遠見雜誌

# 中國模式

阿里巴巴、吉利汽車、聯想、萬科……如何創造財富與全球影響力

F O R T U N E M A K E R S

THE LEADERS CREATING CHINA'S GREAT GLOBAL COMPANIES

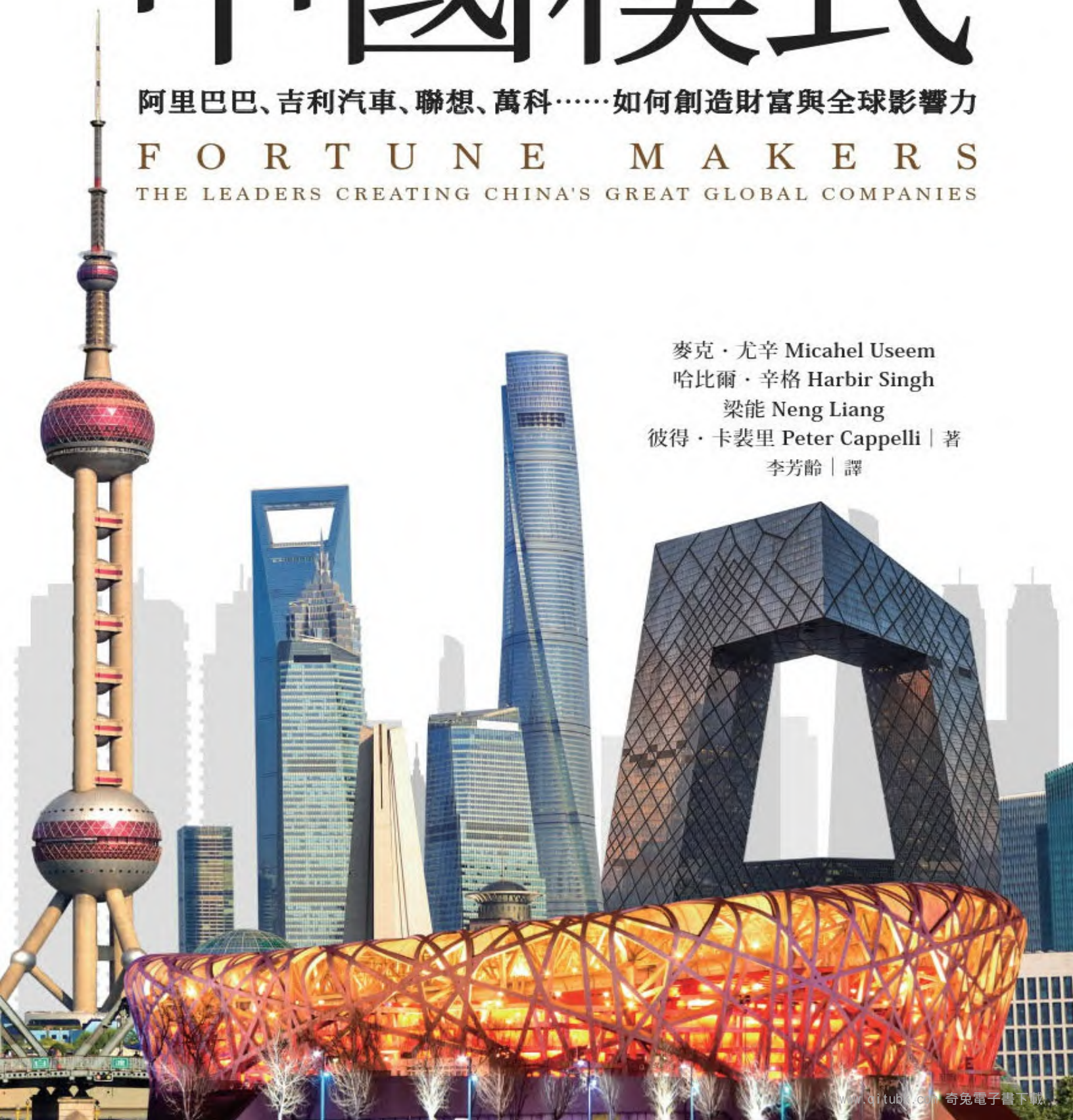
麥克·尤辛 Micahel Useem

哈比爾·辛格 Harbir Singh

梁能 Neng Liang

彼得·卡裴里 Peter Cappelli | 著

李芳齡 | 譯



# Table of Contents

[好評推薦](#)

[前言 非美國模式](#)

[第1章 走自己的路](#)

[第2章 學習型公司](#)

[第3章 長期賽局的策略敏捷力](#)

[第4章 以儒家思想為基礎的人才管理](#)

[第5章 大老闆制度](#)

[第6章 以成長為信條](#)

[第7章 夥伴型治理](#)

[第8章 中國模式的特色，哪些可以持久？](#)

[附錄](#)

[A 中國模式的成長](#)

[B 中國企業領導人受訪名單（公司名稱與頭銜皆為我們訪談  
當時的資訊）](#)

[致謝](#)

[關於作者](#)

[參考文獻](#)

## 好評推薦

---

「本書對於來自中國的全球公司提供極為有趣的分析觀點，身為四年前的聯想集團行銷長，我有獨特機會親身參與及觀察這家公司的營運，這經驗使我高度相信，聯想之類的中國企業將繼續在全球舞臺上造成重大影響。想了解傑出的中國私人企業如何被指揮與領導，你應該閱讀此書。」

——迪派克·艾凡尼（Deepak Advani），  
聯想集團前全球行銷長、IBM商務事業單位前總經理

「近一百年間，我們的管理與領導思維高度受到美國企業實務的影響，自1980年代起，我們開始看到新模式出現——日本模式、德國模式、印度模式。現在，我們首度看到一本書揭露中國模式的企業經營管理。未來，這種模式的影響力將愈來愈大。凡是想在中國做生意或想和中國企業競爭的公司，都必須閱讀此書。」

——朱利安·柏金紹（Julian Birkinshaw），倫敦商學院策略與創業精神教授、倫敦商學院  
德勤創新與創業精神研究所  
（Deloitte Institute of Innovation and Entrepreneurship）學術主任

「本書對改變全球商業舞臺的獨特中國競爭模式提供空前精闢的洞察，內容直接來自中國私人企業領導人的見解，以及作者們一流的研究與分析，為西方企業管理者提供既及時又持久的啟示。」

——陳明哲，維吉尼亞大學企管教授、  
《全球華人企業透視》（*Inside Chinese Business*）作者

「本書記述一群新的中國企業領導人如何擺脫文革與中國國營企業的枷鎖，領導積極進取的中國私人企業步上全球商業舞臺。四位作者帶

領我們一窺這些領導人及其公司的成功因素，也警示所有西方競爭者必須力求改進，才能在未來成功。凡是在中國與中國以外市場從事國際業務者，都應該閱讀此書。」

——亞瑟·柯林斯（Arthur D. Collins Jr.），  
美敦力醫療產品公司（Medtronic）前董事會主席暨執行長、  
橡實顧問公司（Acorn Advisors）執行合夥人

「中國的地緣政治與商業影響力，是現今全球的一股強大勢力，這股勢力將持續壯大。對企業來說，中國代表一個龐大機會，也構成新威脅。本書對中國模式的企業經營理念與方法，提供非常獨特、寶貴的洞察，任何已經或打算在中國做生意的人，或是想和中國企業領導人交手的人，都必須閱讀此書。」

——拉吉·古普塔（Raj L. Gupta），  
羅門哈斯化工公司（Rohm and Haas）前執行長、  
德爾福汽車公司（Delphi Automotive）董事會主席、  
惠普科技公司首席獨立董事

「眾所周知，過去三十五年，中國經濟的成長奇蹟主要得力於興盛的私人企業。它們在最不利，甚至可說是充滿敵意的環境中營運，如今對中國的經濟做出高比重的貢獻，僱用超過三分之二的中國勞動力，在《財星》五百大企業與《富比士》全球富豪排行榜上都有強大的表現。這些企業家如何生存與繁榮，一起把中國推向全球經濟的顯要地位？本書深入檢視這些公司的艱辛奮鬥史，剖析它們七項領導與經營的特色。」

——徐淑英，中國管理研究國際學會創辦會長、  
《管理與組織評論》（*Management and Organization Review*）創辦編輯、  
《管理透視》（*Management Insight*）創辦編輯

「在中國近幾十年的特殊環境中，創業思想如何展現與實踐？本書作者使用他們先前研究印度企業的方法，用同樣生動的手法描繪中國私人企業的創業精神，他們稱這些企業家為『中國財富自造者』。對於有興趣和中國人競爭或合作的經理人和創業家來說，這是一本非常實用、可讀性極高的著作。」

——塔倫·卡納（Tarun Khanna），哈佛商學院教授、  
《數十億的創業者》（*Billions of Entrepreneurs*）作者



前言

## 非美國模式

---

「中國模式」必定崛起，遲早而已。

——朱利安·柏金紹（Julian Birkinshaw），倫敦商學院

中國崛起是近代史上最非凡的發展。這個國家長期責備蘇聯對資本家與西方價值太軟弱，也曾經長達十年期間致力於剷除任何與現代沾上邊的人事物，更和查德之類國家競爭人均國內生產毛額墊底的全球排名，在短短二十五年間，採用資本主義，使六億人擺脫貧窮，並且即將成為全球最大經濟體，這是驚人的轉變。

如果你認為這種發展是拋棄共產主義經濟信條的必然結果，你應該思考前蘇聯的經驗，儘管它是個資源豐富的國家，在後共產主義時代，卻並未創造多少經濟進展。

再者，中國並未採行通常伴隨西方資本主義的許多其他實務，例如：民間社會扮演重要角色，包括新聞自由、民主制度、彰顯的人權。共產黨仍然牢牢控管，甚至在總書記習近平掌權的現在，更甚於以往。中國政府政策與措施的改變使經濟轉變得以實現，國營事業的改造具有重大影響，這些無庸置疑，但中國的經濟成長是由一群生長於堅決反資本主義制度環境下的卓越創業家和私人公司高階主管所領導驅動的，過去如是，現在依然。

以張瑞敏的經驗為例，這位全球最大家電企業海爾集團（Haier Group）的創辦人暨執行長，現在是中國非常重要的企業領導人，但他也是中國共產黨官員；毛主席若還在世，恐怕會對這矛盾事實困惑不解。張瑞敏的父親是工廠工人，年輕時的他捲入文化大革命，加入紅衛兵行列——這些是毛澤東的震撼部隊，專門負責打倒中國社會和資產階

級有關的東西，尤其是和資本主義沾上邊的人。

在中國軍隊被召喚介入，結束文革後，張瑞敏先被下放到一家公營建設公司，在那裡慢慢攀爬晉升，餘暇時閱讀管理書籍與上課。1982年，他轉任青島市政府及其家電事業部門，再轉調至市政府經營的一間冰箱製造廠。1984年，正值中國政府敦促以更像私企般經營這類公營事業之時，張瑞敏接掌這家工廠，基於出身背景，很容易想像此時的張瑞敏被視為一個公務員，雖是模糊定義下的公務員，但基本上仍屬於官僚。

跟我們訪談的許多中國企業領導人一樣，張瑞敏與西方企業的第一次互動令他大開眼界，他前往德國造訪一家供應商。這家供應商和他家鄉的工廠相較，尤其是和他工廠生產的冰箱品質相較，他十分震驚地表示，那對他的公司及他的國家來說是種難堪。

張瑞敏從德國回到中國後發生的事，在中國商界成為著名的故事。他把公司存貨中任何有瑕疵的冰箱都拖出來，要員工拿長柄大錘把它們全都砸爛。以中國商界前所未見的激烈程度來表達公司文化的改變，「我們再也無法容忍糟糕的產品」這樣的訊息，也從工廠傳到顧客耳裡。

除了和這家德國利勃海爾集團（Liebherr Group，青島冰箱公司後來改名為青島海爾公司，再改名為海爾，音譯自Liebherr的最後一個音節）的有限接觸，張瑞敏在改革公司時，並沒有任何實際模範可茲效法。他改變公司的薪酬制度，部分根據公司績效來獎酬員工，但他也首創如今在中國相當普遍的「羞愧處罰」措施，也就是讓表現差的員工站在同仁面前，解釋自己犯了什麼錯。改革過程中，他還推出了特別的行銷措施，即詢問顧客對公司的產品感覺如何？政府把其他的家電產品公司交給他經營，他後來把這些公司整併成新的海爾集團。從未上過大學的張瑞敏，一邊經營企業，一邊回學校上課，在1994年取得企管碩士學位，持續不斷地為公司經營中所遭遇的問題尋找更好的解方。<sup>[1]</sup>

伴隨著中國經濟的開放，海爾集團透過私人市場取得資本，擴展至出口市場，在其他國家收購企業，並在海外設立工廠。這些作為可能會令外界把張瑞敏想成是個性急的範式改革者，但實際上，文革的大風大浪經驗也把他塑造成一個謹慎的領導人，例如：從他的經營企業座右銘：「永遠戰戰兢兢，永遠如履薄冰」<sup>[2]</sup>，就可以略知一二。

海爾集團及其他中國私人企業的崛起，絕對不是拋棄共產主義經濟信條、改行資本主義之下的必然結果。第一批中國私人企業創立與營運時，並不存在西方企業長久以來認為理所當然、資本主義經濟制度的最基本要素：所有權。

中國到了1994年才頒布第一套管理私人企業的法規，到了2007年才開始對私人財產提供《憲法》保障。想像你是個企業家，縱使你想盡辦法打造出一家與盛行風潮逆向而行也安然無恙的公司，也不能保障你擁有這家公司的任何一部分權益。

這麼說並不為過，因為當張瑞敏這類企業家在1980年代崛起時，中國官方算是容忍私人企業，並未正式准許它們。能夠做出企業經營的種種決策，例如：訂定價格、進軍新市場、調整薪資，這些是西方企業家視為理所當然的事，但在1980年代的中國，大多時候，私人企業家並不確定他們可以做出這些決策，因為私人企業還未獲得政府的正式許可與支持。當時的中國企業家不僅得為市場占有率打拚，還得為基本的存在權利奮鬥。

本書探討的是，像張瑞敏這類經營中國重要的企業領導人對企業的思維，以及他們如何經營與管理公司。他們的企業大多創立於非常敵視私人企業的環境中，不同於西方國家的創業者，這些中國私人企業的創辦人，不僅沒什麼直接模範可茲效法，也沒有投資銀行家或管理顧問可供尋求諮詢，他們是如何想出一套體制來經營企業？

事實上，中國的企業領導人演化出一套行動的觀念與方法，構成了一種獨特的心態，這心態結合了認知與情感因素，形塑高階主管們如何



看待市場、公司在市場中的地位，以及他們在公司中的領導。企業心態（business mindsets）雖不是永久不變的東西，但相當持久且具有概括性，在相當長的期間中，形塑企業的經營方式和公司的領導模式。中國企業領導人的經營方法不是美國模式，不是歐洲模式，也不是日本模式，這些財富自造者發明了自己的前進模式。<sup>[3]</sup>

## 中國舉足輕重

基於兩大理由，我們應該關切崛起中的中國企業，它們的經營管理心態。

第一，中國舉足輕重。2015年的中國GDP比1978年的GDP成長了26倍，同一期間，美國的GDP成長不到3倍；如此強勁的經濟成長，使中國把六億多的人口帶離貧窮。如今，中國占全球經濟的比重已經達到五分之一（見下頁圖表0-1），根據預測，短短幾年後，中國的GDP將成為全球最大。

在中國經濟的驚人成長下，各行各業的中國公司出口愈來愈多的產品與服務，例如：中國的鋼鐵產量從1980年時的3,700萬公噸增加到2014年的8億2,200萬公噸，從占全球總產量的5%提高到48%。同一期間，美國的鋼鐵產量從1億200萬公噸降低至8700萬公噸；歐洲的鋼鐵產量從2億800萬公噸降低至1億6600萬公噸。<sup>[4]</sup>

**圖表 0-1 1700-2015 年，中國與全球經濟**

	1700	1820	1900	1950	2001	2015
<b>人口（單位：百萬）</b>						
中國	138	381	400	547	1,275	1,387
全球	603	1,042	1,564	2,521	6,149	7,154
中國 %	23	37	26	22	21	19
<b>GDP*</b>						
中國	83	229	218	240	4,570	11,463
全球	371	696	1,973	5,326	37,148	57,947
中國 %	22	33	11	5	12	20
<b>人均 GDP**</b>						
中國	600	600	545	439	3,583	8,265
全球	615	668	1,262	2,110	6,041	7,154
中國／全球	0.98	0.90	0.43	0.21	0.59	1.16

\*1990 年幣值，單位：10 億美元；\*\*1990 年幣值

資料來源：Yao, Yang, "The Chinese Growth Miracle," in Philippe Aghion and Steven N. Durlauf, eds., *Handbook of Economic Growth*, Elsevier, 2016.

從1978年到2013年，中國出口值占國家GDP比重從4%提高至24%。1978年，中國的進出口值合併約等於各國GDP的10%；到了2013年，這個比重翻升超過四倍，達到46%，使中國成為一個高度的國際經濟體（見附錄A圖表A-1）。

對美國消費者一個有形且明顯的結果是，驚人數量的中國製產品流入美國的貨架上，據估計，到了2010年代初期，美國商店沃爾瑪（Walmart）裡販售的商品中有70%是中國製造。美國的顧客習以為常，有些人甚至還欣賞並詢問這類品牌產品，例如：海爾冰箱、華為（Huawei）連接器、聯想（Lenovo）筆記型電腦。2015年，中國製汽車來到美國市場，使得美國消費者對中國製的熟悉度更加提高了，這個品牌是中國浙江吉利控股集團（Geely Holding Group），該集團在2010年

收購福特汽車公司旗下的前瑞典品牌富豪汽車（Volvo）。其他的中國汽車製造商如奇瑞汽車公司（Chery Automobile）、長城汽車公司（Great Wall Motor），也進入美國市場了，就連通用汽車公司也在2016年初開始把它在中國製造的別克（Buick）小型運動休旅車「Envision」車款輸入美國市場。<sup>[5]</sup>

中國製商品大增的另一個明顯影響是，美國及其他西方國家的製造品與製造業就業數減少，在個人服飾、射出成型塑膠類產品、消費性產品等區隔，這種影響最為明顯。中國製產品大增對美國就業市場造成的衝擊也帶來政治餘波，成為2016年美國總統選舉的一個核心議題。

中國企業甚至已經進入更高端的產品市場，長久以來原本西方國家在該市場具有壟斷地位，例如：中國商用飛機公司（Commercial Aircraft Corporation of China, COMAC）推出最多搭載174名乘客的單走道客機C919，直接和波音（Boeing）737及空中巴士（Airbus）320競爭。雖然預期這款飛機將在2018年才會開始量產，但截至2015年，中國商用飛機公司已經收到來自21家航空公司超過500架的訂單。相較於其他國家，中國在發展有生存力的多國籍企業方面具有巨大優勢，因為本身的國內市場太大了，預估中國商用飛機公司的單走道客機國內市場將在2034年前達到4,600架。2010年代中期，美國波音公司和歐洲空中巴士占全球商用飛機總銷售量超過90%，但接下來，霸位必定受到中國新興飛機產業的威脅。<sup>[6]</sup>

中國的地產開發商也在海外大現足跡，綠地控股集團（Greenland Holding Group）、大連萬達集團（Dalian Wanda Group）與其他的中國地產公司，在紐約、芝加哥、洛杉磯等地已砸下上百億美元購買建物。紐約布魯克林區一項公寓大樓投資案總計花了50億美元；在芝加哥的投資，包括一棟九十四層樓的公寓加飯店豪華大廈；在洛杉磯的投資，包括公寓大樓、零售商場、飯店地產共花30億美元。2010年，中國在美國收購地產總額為10億美元；2014年，提高到超過兩倍的25億美元；

2015年，再增加超過三倍，來到了86億美元。<sup>[7]</sup>

2010年代中期，中國企業在海外的投資與收購行動更廣泛地加速，美國是首要目標，中國私人公司在美國的外人直接投資從2000年代近乎零，到了2015年，已經超過130億美元（見附錄A圖表A-2）。例如：海爾集團同意在2016年，以45億美元收購奇異公司（General Electric）的家電事業單位\*在此之前，海爾在美國的大型家用電器市場已有5.6%市場占有率，收購奇異家電事業單位的12,000名員工，以及在家電產品上使用GE品牌四十年的權利，可見海爾集團執行長張瑞敏決心顯著擴大他在美國的足跡。<sup>[8]</sup>

\* 最後在2016年1月敲定的成交價格是54億美元。

中國在其他地區的商務也展現相同的擴張，拉丁美洲和中國的貿易從2000年至2015年增加了二十二倍，使得經濟合作暨發展組織（OECD）如此評論中國的活動：「改變了這地區的外部環境情勢。」同樣的情形也發生於歐洲，中國企業在2014年總計花26億美元收購了28家德國公司，2016年頭五個月，花了91億美元收購24家德國公司；在2016年，中國企業在法國、瑞士與西班牙的企業收購行動同樣很強勁。中國企業在國內外的購併行動總值從2005年的不到100億美元，激增到2015年的超過1,100億美元（見附錄A圖表A-3）。在2016年頭五個月，中國已經超越美國，成為收購外國公司總值排名第一的國家。<sup>[9]</sup>

中國的全球擴張行動核心與驅動力是一大群私人企業，想要了解是什麼驅動了中國在過去四十年的驚人發展，就必須了解其財富自造者如何規畫、建立與維持這樣的發展。在中國政府仍然扮演控管角色，並持續容忍反競爭行為之下，他們做到了這些。<sup>[10]</sup>

更早期，在其他國家經營的公司領導人非常感興趣於不同國家的管理模式差異，尤其是當結合不同的管理方法時，例如：豐田汽車公司（Toyota）的「精實製造」（lean manufacturing）或奇異集團的「領導

引擎」(leadership engine)。舉例而言，日本公司在1980年代呼風喚雨時，美國企業與學術界對日本企業的管理實務興趣大增，許多相關暢銷書的出爐可茲為證，例如：威廉·大內(William G. Ouchi)的著作《Z理論：美國企業如何迎接日本的挑戰》(*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, 1982年出版)，傅高義(Ezra Vogel)的著作《日本第一：對美國的啟示》(*Japan as Number One: Lessons for America*, 1979年出版)。現在，全球對中國的企業實務高度感興趣，伴隨其經濟的持續擴張，以及中國企業愈來愈成為全球要角，甚至可能取得宰制地位，這種興趣很可能更加高漲。

應該關切中國模式的第二個理由是，可能為西方國家帶來許多啟示。雖然大型美國公司有長達一世紀的領先，中國的商界新秀（許多現在已經躋身全球五百大行列）以驚人速度擴張，雖說設法追上競爭者無疑比超越它們來得容易，但中國公司沒有減緩速度的跡象。不同於多數的西方競爭者，中國企業成長於現代，沒有像市場非常不同的西方企業在早期成長時所背負的傳統包袱，因此中國企業的經營模式可能更合適於新的全球秩序。就如同全球各地的傳統汽車製造商，因為採行日本二次戰後汽車製造方法的某些開創性概念而蒙益，我們認為，西方企業可以從新興的中國企業的新管理及營運方法中學到很多。<sup>[11]</sup>

對美國企業的研究顯示，當他們的高階主管面臨更大的不確定性時，他們對企業的影響更大。這是有理由的，當公司的高階主管因為不確定性而較難預測未來時，他們的決策可能對公司造成較大的後果，不論是後果或壞後果。如同後文會更詳細說明的，中國公司的營運主要由經營高層主導，而非由中下層級人員或流程來運作，這種模式使得高階主管的重要程度遠遠更大。因此，在不確定性成為現代商界更普遍的特性，這些中國企業高階主管的經營理念與方法提供的啟示，對全球各地的公司與高階主管更為重要。<sup>[12]</sup>

此外，世界各地的公司經理人若想和已經在中國市場上具有支配地



位，且愈來愈在世界舞臺上嶄露頭角的中國企業競爭或合作，就必須對中國企業領導人的獨特經營方法有更好的了解。

## 近身採訪中國企業領導人

我們的研究方法跟我們在研究印度企業領導模式的獨特面時使用的方法一樣，在我們的前著《印度模式》（*The India Way*，2010出版）中，我們訪談了印度前幾大上市公司的創辦人及高階主管，這些公司包括印福斯（Infosys）、信實工業（Reliance Industries）、塔塔集團（Tata）。透過和這些創辦人及高階主管的親自接觸，我們致力了解這些公司領導人的心態。

對中國模式的研究，我們也訴諸相同方法，訪談前幾大中國私人企業的高階主管。透過近乎空前的接觸管道，我們想辦法貼近這些創辦人與高階主管，對這些中國最大規模、最卓越的私人企業領導人提出問題。這些公司不僅包括家喻戶曉的企業，如阿里巴巴和聯想集團，也包括多數美國人與歐洲人還未曾聽聞過的公司，例如：吉利汽車公司、住宅開發商萬科集團（Vanke）。我們從訪談研究中，發現一種非常不同於西方企業高階主管普遍抱持的企業經營心態，本書附錄B有我們訪談的中國公司領導人名單，下列四大集團也在這些公司之列：

### 阿里巴巴集團

阿里巴巴是一家互聯網電子商務公司，創立於1999年，近年的年營收已經超過150億美元，目前員工數超過35,000人。該集團2014年在美國公開上市時，募資金額達到250億美元，遠高於2012年臉書（Facebook）公開上市時募集的160億美元。我們訪談該集團創辦人暨執行長馬雲。

## 吉利汽車公司

創立於1986年，以製造冰箱配件起家，現在是汽車、摩托車、引擎和零件的知名製造商。母公司浙江吉利控股集團在2010年收購富豪汽車，2012年收購倫敦計程車製造公司（London Taxi Company），截至2016年，吉利汽車公司的產品在24個國家銷售，包括美國。該公司目前年營收約45億美元，員工數超過1,800人，2015年市值約370億美元。我們訪談的對象是浙江吉利控股集團時任副總裁沈暉。

## 聯想集團

現在已超越戴爾電腦（Dell Computer）和惠普科技（Hewlett-Packard），成為全球最大的個人電腦製造商，也是平板電腦、智慧型手機和伺服器的大製造商。創立於1984年，2015年有員工6萬多人，年營收超過460億美元。我們多次訪談該集團創辦人柳傳志、執行長楊元慶與其他高階主管。

## 萬科集團

同樣創立於1984年的萬科集團，現在是中國最大的房地產開發商暨物業管理商，2015年市值250億美元，員工4萬多人，在大中華地區及海外均擁有與管理房地產。我們訪談該集團創辦人暨董事會主席王石。

除了訪談，我們佐以取自廣泛公私源頭有關這些高階主管及其公司的資訊。此外，我們排除國營企業，因為國營企業主要由政府經營，領導人是政府官員，國營企業的生產活動大多是政府主導的，公共目的重於商業目標；反觀私人企業的目標更相近於西方國家傳統上以私利為目標的私人企業，使得領導模式的比較更為恰當。當然，國營企業仍然重

要，以員工數排名，中國的國營企業在全規模最大之列，例如：2015年，全球員工數最多的前二十五家公開上市公司當中，美國囊括八家，沃爾瑪以220萬人居冠，中國囊括六家，其中最大的是中國石油天然氣公司（PetroChina），有53萬4,000名員工。

值得一提的是，許多中國的國營事業追隨私人企業腳步，進軍全球市場。以中國化工集團公司（China National Chemical Corporation, Chem-China）為例，該公司於2016年以430億美元收購全球最大的農業化學公司瑞士先正達（Syngenta），更早一年，該公司用77億美元買下義大利的輪胎製造商倍耐力（Pirelli）。<sup>[13]</sup>

中國政府在1995年決定要把大多數的國營事業民營化，只留下幾百家大型國營事業，接下來十年，中國政府把超過90%的公營事業民營化。1995年，中國的城市受僱員工當中仍有超過一半任職於國營事業；到了2014年，這比例已降低至14%（見附錄A圖表A-4）。在中國農村地區，1990年時，受僱於私人企業的員工僅100萬人；到了2014年，這數字已經增加上了4,500萬人。在大都會地區，1978年時，受僱員工當中只有五分之一任職私人企業，到了2013年，這比例已經增加到五分之四（見附錄A圖表A-5）。<sup>[14]</sup>

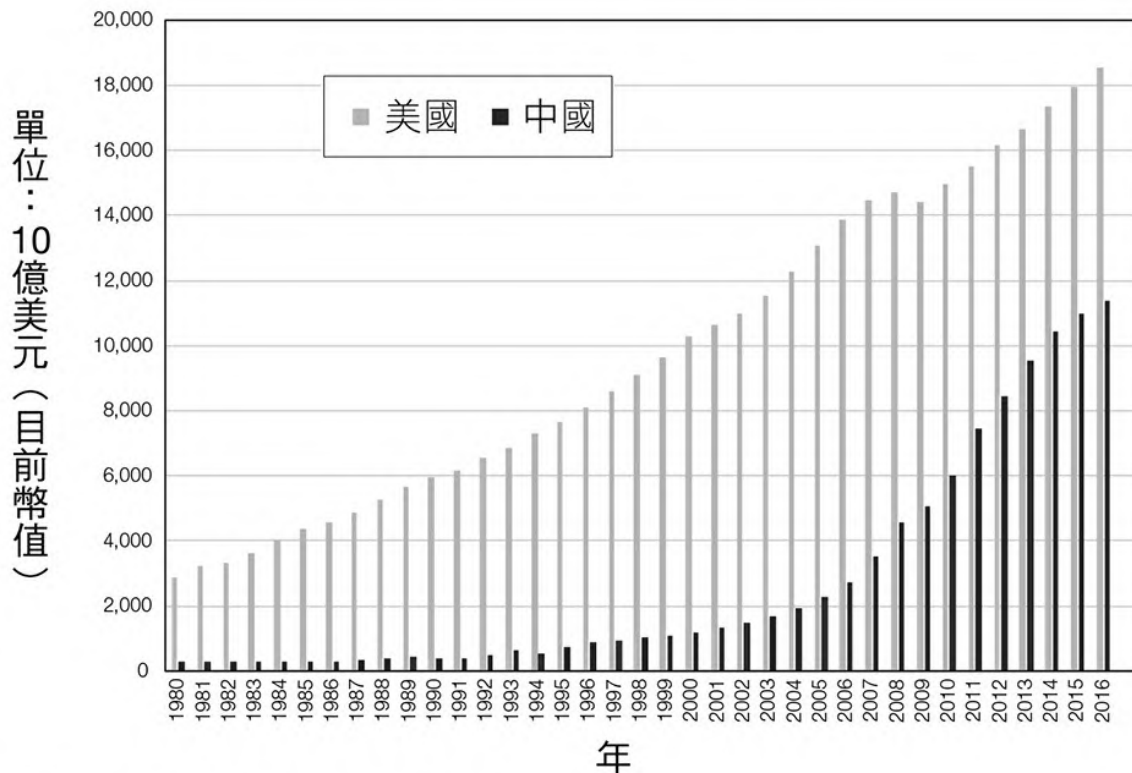
在文化大革命爆發前夕的1965年，私人企業占中國工業產出的比重僅僅10%，但到了2013年私人企業產出占全國總產出的比重已經提高到將近一半（見附錄A圖表A-6）。中國的產品與服務年產值也急劇成長，1993年時還不到人民幣3兆元，僅僅25年後，已經提高到了將近人民幣53兆元（見附錄A圖表A1-7）。<sup>[15]</sup>

私人企業在中國經濟扮演愈來愈重要的角色，到了2010年代中期，私人企業產值已占全國產值的一半、城市受僱員工的四分之三，而且這些數字仍然持續成長中——全球員工僱用數第二大的鴻海科技集團，在海外證交所掛牌的名稱是富士康科技集團，是黑莓機、iPhone、Kindle與許多品牌電子產品的製造商，員工數近130萬人，多數任職於中國工

廠，由於這家公司的總部設在臺灣，我們沒有把此公司納入研究。

想了解中國在全球商界地位的近代演變，我們把時間回溯至1996年，《金融時報》（*Financial Times*）的編輯在那一年首度編纂公開全球五百大上市公司，其中美國企業有203家上榜，中國企業榜上無名。二十年後，中國企業有37家上榜，數目比法國、德國、日本和英國還要多。在《財星》（*Fortune*）雜誌每年公布的營收全球五百大公司排行榜上，1980年時，沒有一家是中国公司，但到了2015年，榜上有98家中國企業。<sup>[16]</sup> 名列《金融時報》「全球五百大」的37家中國公開上市公司，其總市值等於全球第七大國家的經濟規模，比巴西、義大利、印度或俄羅斯的經濟規模還要大。雖然中國目前的經濟成長率已經比巔峰時期下滑，但已有研究預測，中國的經濟規模將在2020年代中期超越美國，成為全球第一大經濟體。1980年，中國的GDP相較於美國是小巫見大巫；但到了2016年，中國的GDP已經激增至超過美國GDP的三分之二（圖表0-2）。<sup>[17]</sup>

圖表 0-2 1980-2016 年，中國與美國的 GDP



資料來源：國際貨幣基金，2016 年。

儘管在國內展現驚人成長，並且大舉進軍海外，領導中國私人企業的創辦人及高階主管，在本土以外的商界卻是默默無聞。商業新聞的美國讀者大多知道史帝夫·賈伯斯（Steve Jobs）創立蘋果公司，馬克·祖克柏（Mark Zuckerberg）創立臉書，但在中國以外地區，能夠說得出任何中國企業領導人姓名的人並不多，他們大概只知道阿里巴巴集團創辦人暨掌舵者馬雲。

中國的經濟成長之路並非一帆風順，但本書探討主題的中國私人企業在未來可能仍然成長強勁，在全球各地市場上的影響力愈來愈大。舉例而言，聯想集團的平均年成長率為20%，萬科集團34%，阿里巴巴集團45%。伴隨中國政府持續施壓剩餘的國營事業進一步民營化，我們相信，本書探討的中國私人企業經營模式，將在驅動中國前進中變得愈來愈



愈重要。

## 了解中國模式

中國企業的成長與優異，是由那些創立、建設和現今負責管理的人執行策略與領導之下的產物，無形的市場之手左右他們的目標與決策，但他們的行動構成了明顯有形之手，我們想了解這隻有形之手，了解他們如何指揮、想要獲得什麼、想把他們的企業帶往何處。

跟任何地方的企業高階主管一樣，中國企業的領導人每年做出數百項重要決策，從僱用誰與生產什麼，到投資於何處和刪減什麼，他們的決策種類當然是相似於美國經理人、德國經理人或印度經理人所做的決策種類。所有企業都必須僱用員工、從事生產、支付薪水、計算盈餘，但他們做這些事的方式，取決於企業的傳統、價值觀，以及很多其他的國家因素。

我們在談論國際企業發展情勢時，經常描述成彷彿正發生著巨大的趨同現象，湯馬斯·佛里曼（Thomas L. Friedman）於2005年出版的《世界是平的》（*The World Is Flat*）一書探討了這種趨勢，世界各地呈現許多相似的發展現象，尤其是在消費者這個層面，例如：手機無處不在；各地人們的工作方式或多或少程度地相同。但更多的研究文獻顯示，許多國家的差異性仍然具有影響性，事實上，國家差異性可能變得更明顯了，英國決定退出歐盟，美國愈來愈不願降低貿易障礙，這些可茲為證。<sup>[18]</sup>

各國的企業領導理念有別，這並不是什麼新觀點，德國社會學家馬克斯·韋伯（Max Weber）在其名著《新教倫理與資本主義精神》（*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*）中指出，北歐及北美國家的企業經理人演化出一種獨特的天職（calling）觀念，把自己的職業視為天職，在天職上展現宗教（新教）的價值觀：節制花用賺得的新

財富，把這些財富拿來創立私人企業、建設企業，再投資於企業。雖然韋伯認為，這種新教「倫理」及其衍生出的「資本主義精神」都根源於宗教改革，但也有人認為，天主教國家的企業領導人展現了相同的思想與精神。不論這種思想與精神是源自新教或天主教，都成為北歐和北美企業領導人一種獨特的高能量驅動力。<sup>[19]</sup>

後來，德裔美國籍社會學家賴因哈德·本迪克斯（Reinhard Bendix）說，韋伯的這項發現只是幾種「管理思想體系」（ideologies of management）中的一種，這些管理思想體系左右企業主管的行動，也是大批員工願意接受這些主管指揮的原理。本迪克斯指出，這些管理思想體系形成於當一個國家內的廣泛產業與公司的領導人面臨、認知到相似挑戰時。

本迪克斯研究英國、德國、俄國和美國的工業化時期，發現在這些時期出現了他所謂的「創業思想體系」（entrepreneurial ideologies）：公司創辦人奮力爭取被私人企業問世前支配一切的貴族統治者接受。後來，新挑戰出現了，公司高階主管面臨愈發不滿與求變、有時甚至發動革命的勞工。但縱使在此時，國家之間的差異性仍然續存，例如：在美國，企業家形成一個強勢、有自信的社會階級；在俄國，企業家仍然服從國家政府，所以他們的心態不那麼強勢、有自信。<sup>[20]</sup>

美國與英國的管理思想體系大不同於俄國及其他國家的管理思想體系，但即使在美國與英國之間，也存在更細微的管理思想體系差異。舉例而言，美國歷史學家馬丁·維納（Martin J. Weiner）分析，十九世紀下半葉與二十世紀上半葉，企業在美國的地位遠比在英國來得崇高，英國的高級文化還未賦予企業如同在美國那樣的尊敬地位。在那個年代，金融業已經在英國成為一種堪稱高貴的職業，但當時的社會習俗仍然不鼓勵年輕人進入被視為較世俗的工廠產品製造或行銷業。維納指出，英國當時的「反企業文化」太濃厚，以致企業家本身：「社會地位爬到愈高，呼吸到的這種鄙視氣息愈深」，明顯不同於安德魯·卡內基

（Andrew Carnegie）、亨利·福特（Henry Ford）、約翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）等企業家在美國享有的地位。<sup>[21]</sup>

我們的同事暨美國社會學家毛羅·吉顏（Mauro Guillen）延伸韋伯和本迪克斯的論述，使用「管理模式」（models of management）一詞，來代表他在德國、英國、西班牙與美國等國觀察到不同國家公司經理人的心態差異性。吉顏指出，舉例來說，很早就被德國與美國公司領導人採納、講求生產效率的泰勒主義（Taylorism）和科學管理原則，在英國與西班牙的被接受度遠遠較低。跟科學範式一樣，每個國家的模式左右哪些企業目標在國內最被重視，哪些管理原則在國內最被期望，每個國家都認為自己的模式最好。<sup>[22]</sup>

許多研究也顯示，更具體的領導理念也具有國家差異性。例如：公司領導力的跨國研究指出，幾種企業領導理念普見於多數國家，以羅伯·豪斯（Robert House）、曼索·賈維丹（Mansour Javidan）與同事所做的系列研究為例，他們在2000年代初期，對62國825家公司的17,000位中階經理人進行問卷調查，想了解他們對公司高層領導素養的偏好情形。這些研究人員發現，幾乎所有國家的中階經理人，都喜歡他們的領導人展現機動性、果決與誠實；有能力激勵他人，與他人協商；聚焦於績效表現。但他們同時指出，其他的領導理念在一些國家重要，在其他國家則不重要，包括地位意識、自我謙遜、對部屬授權賦能。<sup>[23]</sup>

我們對印度的企業領導力所做的研究（如前所述，本書也採用相同的研究法），也得出相似發現。自從1991年的經濟改革把印度經濟開放後，一群新的創業家用明顯不同於以往高壓政府控管（「執照制度」（license raj））、突破階級文化阻礙創新與彈性的新實務來創立、經營公司，這些新實務構成我們稱為「印度模式」的獨特心態。

一些直接聚焦於中國企業界的跨國研究，同樣發現了持久的國家差異性。倫敦商學院教授朱利安·柏金紹的研究發現，西方企業的經理人重視為股東創造近期價值，中國企業的經理人則著重為股東創造長期價

值；西方企業的經理人透過授權與組織來執行，中國企業的經理人透過權威與說服來執行；西方企業的經理人強調生產力與效率，中國企業的經理人強調省思與學習。柏金紹結論：「『中國模式』必定崛起，遲早而已。」<sup>[24]</sup>

我們激賞一些企業領導人能夠自由挑戰、違逆他們的國家模式，例如：謝家華（Tony Hsieh）不使用組織架構或職務頭銜來領導美國網路鞋店薩波斯（Zappos）；全食超市（Whole Foods Market）的領導人約翰·麥基（John Mackey）聚焦於有益健康的食品及員工的快樂幸福。或者，拿臉書、谷歌、奇異集團與美國鋼鐵公司（U.S. Steel）相比，這些企業的總部全都設在美國，但由領導風格非常不同的高階主管掌舵。但本書的目的是，辨識中國私人企業許多高階主管在領導公司時最普遍展現的特質，不過我們也認知到，並非所有中國的企業高階主管都展現完全相同的領導作風。<sup>[25]</sup>

為了解中國模式，我們特別著重親自接觸公司領導人，其他的資訊來源也很寶貴，但我們特別尋求創立與領導中國企業管理者的眼光，透過他們的眼睛來檢視中國的企業。當然，我們也知道，中國的企業領導人也和我們所有人一樣，對自身的觀點有盲點與偏見，因此在尋求、汲取中國企業領導人的領導理念的同時，我們也盡最大努力去思索與考量相關限制。<sup>[26]</sup>

我們把有形的公司領導力，例如：策略思考、果斷決策，稱為「領導原則」（leadership principles），我們敘述的是一系列條理連貫、獨特的領導原則，這些原則廣為呈現於一個國家內的企業創辦人及高階主管身上，形成一種主管心態、管理模式或企業模式。從訪談中國私人企業領導人的過程中，我們發現了一種新興管理模式的幾個獨特面向，把這些面向結合起來，可以視為構成「中國模式」。

## 中國模式的七項特質

從這些打造出卓越的世界級企業中國企業領導人身上，我們可以辨識出他們共同具有的七項特質：

- 走自己的路
- 屬於學習型公司
- 具備長期賽局的策略敏捷力
- 以儒家思想為基礎的人才管理
- 大老闆制度
- 以成長為信條
- 夥伴型治理

### 1. 走自己的路

在中國的改革期間，在馬克斯主義思想和共產黨控管仍然充斥的環境下，中國的企業領導人學會如何建造私人企業。不同於西方企業通常以發展一項新產品或服務為起始，早期的中國創業者通常以貿易業起家，擔任外國多國籍企業的通路商，或是供應商與使用者之間的中介者。在過程中，他們自行學習如何經營事業，應付政治不確定性，找到自己的利基，建立一個可持久的組織，發展自己的核心能力。

他們務實地在做中學習（learning by doing），然後省思自己的做法。雖然規畫自己的路徑是出於需要，這種做法也在無意間帶來一個好處，也就是讓高階主管們沒有過去的包袱，讓他們不受習慣或傳統的束縛，自由領導。

他們著重透過教育與省思來改進自我，這種做法相似於共產黨長期擁抱的方法；他們傾向於找出屬於自己、少有先例可循的前進路徑，這相似於早年沒有地圖或羅盤提供幫助的世界探險者。事實上，藉由尋找



與開闢自己的路徑，這些中國企業創辦人在企業中留下獨特的足跡。

## 2. 屬於學習型公司

這些企業主管有許多在初次接觸國際競爭者時受到震撼，認知到自己必須學習的東西非常多，他們知道自己和經理人就連在中國本土營運的準備都尚未做好，更遑論在國內或海外對抗國際競爭者。於是，他們訴諸每一條可行的組織學習途徑：從海外聘用經理人，聘請各種領域的顧問，和西方企業合作。

這些中國企業高階主管把自身的學習經驗帶進公司裡，堅持公司必須成為學習型組織，展現比一般西方企業更強烈的學習熱忱。為此，他們使用西方企業已經很熟悉的管道：自主學習、教育型歷練、一對一教練。有些公司甚至還設立自己的大學。

## 3. 具備長期賽局的策略敏捷力

這些企業主管聚焦尋找並能快速掌握新機會，以好鬥個性和精實的組織結構為驅動力，相似於世界各地新創公司出於必須而為的經營方式。在沒有經過驗證的模範可茲效法，或沒有路線圖可供遵循的情況下，這些中國企業的高階主管一再讓公司聚焦於他們相信有前景的產品或服務，但在經驗中學到另一個更有前景的方向。他們敏捷地移動，視線持續盯著遠方，尋求不論當前如何轉變，自家企業仍能在未來數十年屹立不搖的方法與策略。

支持這種策略敏捷力領導原則的基礎是一個持久的市場與目的的概念，這是一個決定性的概念，形塑公司的特定策略，但也超越於特定策略之上，因此公司敏捷力雖是出於需要，但同時定錨於長期賽局政策之上。所以，當中國企業的執行長決定進入一個新事業領域或市場時，他

們能夠採取長期觀點，願意接受短期的股東損失，日後提供更高的股東報酬。

#### 4. 以儒家思想為基礎的人才管理

中國的企業領導人學會藉由使用家長式領導風格，以及打造部族般的企業文化，以追求快速成長壯大。他們學會如何監督、管理幾萬名員工，儘管在我們研究的中國企業內部，最不進步、發展程度最低的層面，就是管理員工與公司的人力資源制度。多數西方企業在組織工作、評量績效、獎勵成功等方面，已有穩固、上軌道的制度與架構，但中國企業遠遠較乏這樣的架構。

沒有人會評價這些公司具有進步的人員招募、激勵及員工管理實務，因此毫不意外地，在留住人才、取得切要技能、激勵員工展現主動精神等方面，中國企業面臨的問題比西方企業來得大。整體來說，有健全的內部控管制度可茲監督員工表現，檢查員工違法亂紀行為的中國公司並不多。

#### 5. 大老闆制度

中國的私人企業非常聚焦於最高層領導人，這種大老闆模式在西方國家已經式微了，但在中國仍然盛行。高階主管具有特殊地位，這一部分是因為他們創辦了公司，但也是沒有先前模範可茲參考或效法的結果。在一個個人主義程度較低、沒有民主傳統的國家，員工願意聽從公司領導人，並且認為這麼做高度涉及自身利益，這種現象或許並不令人意外。相較於其他國家的企業高階主管，中國企業高階主管扮演極大角色，我們可以稱為「大老闆臨在」（big-boss presence）。在西方企業，執行長有權有力是因為他們控管公司的層級組織；在中國，執行長有權

有力是因為他們高高在上。

不過，聚焦於大老闆也形成了潛在的矛盾，因為中國的企業文化仍然帶有這個國家的一些行為準則，即個人節制，強調為共益而犧牲個人。結果，中國的企業領導人擁抱既孟浪又謙遜的姿態，著重迅速採取大膽行動，縱使這些行動可能對個人帶來不利。這種大老闆制度形成了一種矛盾組合——表面上謙遜、實質上高層統治的管理。

## 6. 以成長為信條

中國私人企業領導人定義的中國資本主義倫理與精神，其目標非常不同於我們熟悉的過去及現代的西方企業，更側重成長，相信獲利能力是企業成長壯大後的結果，而非首要目標。中國的企業領導人跟其他國家的企業領導人一樣重視事業策略，這並不令人意外，比較令人意外的是，他們也同等關注擴展現有市場並尋找新市場。

因此，他們的首要議程不是把股東價值最大化，而是在公司的成長，這些成長仰賴把更多的公司產品提供給需要的公司客戶與消費者。這種追求成長的企業經營思想，或許只是過渡性、階段性，而非一種長久心態，但在過程中，公司擴張成長已經變成信條。

## 7. 夥伴型治理

把前述元素，例如：精實的低成本營運架構、高度中央集權決策、持續學習、員工服從老闆等結合起來，便得出中國企業競爭力的精髓。中國的高階主管也能確實快速行動，沒有耐心等待撰寫報告或召開委員會。

美國企業的董事會會施壓要求公司高階主管追求獲利最大化，但中國企業的董事會鮮少強調股東價值，其結果是中國的企業治理不同於美

國。在規畫前路時，中國的企業領導人尋求董事會的意見與指導，遠重於尋求董事會的審核，董事們的角色主要是幫助領導公司，不是監督。中國模式的特色之一是，公司董事會幫助推進公司的成長，董事們鮮少要求經營管理階層追求股東報酬最大化。

## 獨特，才能持久？

我們研究的中國企業有著前述不同於西方企業的經營模式，雖然這是驅動中國經濟成長的一股強大力量，但這種中國模式也伴隨著一些有關其存續力的疑問尚待解答。例如：個人主義如今在中國抬頭，進入職場的新世代不若父母世代那樣服從威權，在這些變化下，這些公司能夠在欠缺進步的人力資源制度與健全的內部控管制度之下，繼續穩當營運下去嗎？

目前，中國企業的組織安排讓執行長握有超大權力，在我們研究的這些公司（都是中國最成功的企業），多數執行長明智且可敬地使用此超大權力。但下個世代的企業領導人，當他們不再那麼關心公司的傳統，或許更注重自身的財富，而非創造公司的財富時，還會如此明智地使用權力嗎？

目前，這些公司的企業治理模式似乎無法開除失敗或惹麻煩的執行長，多數公司也沒有妥善的接班人計畫。誠如華倫·巴菲特（Warren Buffett）的名言：「唯有在潮水退去後，你才能看出誰在裸泳。」若中國的經濟成長明顯減緩，將可以更明顯看出哪些公司的領導力不佳，但公司董事會能夠採取有效行動來解決這些問題嗎？

更廣泛來說，當這些公司變得更大、更複雜時，還能夠繼續由執行長如此直接地領導與運作嗎？它們可以國際性地擴張到其他國家，卻不讓那些國家當地的領導人擁有更大的自主權嗎？在現行經營與管理模式只讓非常少數的經理人有決策權及實質自主權之下，這些公司要如何培

育未來的領導人呢？這些公司的競爭優勢始於繁榮的中國國內市場，到了市場成長速度較慢、當地競爭者有深度知識、企業營運更複雜的海外，會不會轉變成激烈的肉搏戰競爭呢？

所有的這些疑問，有待本書的下一版提供解答。

「資本主義精神.....必須對抗全世界的敵對勢力，才能晉升到至高無上的地位。」

——馬克斯·韋伯，《新教倫理與資本主義精神》



1. 有不少撰述張瑞敏生平與職涯的著作，包括美籍華裔作家裔錦聲（Jeannie Jinsheng Yi）與葉憲（Shawn Xain Ye）用英文撰寫、2003年出版的《海爾之路》（*The Haier Way*）一書。嚴格來說，海爾集團是一家員工擁有的合作社，但其營運方式面貌就像一家私人企業。不同於我們訪談的絕大多數中國企業領導人，張瑞敏並不擁有與公司相關的個人財富，他只領一份不算高的薪水。 [↗](#)
2. 參見：[http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2006-03/14/content\\_535847.htm](http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2006-03/14/content_535847.htm). [↗](#)
3. Gutmann and Thompson, 2012; Fligstein and Zhang, 2010. [↗](#)
4. Chan, 2011; Zacks, 2015; Stewart et al., 2014; World Steel Association, 2015. [↗](#)
5. Vlastic, 2015. [↗](#)
6. Wong, 2015. [↗](#)
7. Brown and Fung, 2015. [↗](#)
8. Burkitt, Lublin, and Mattioli, 2015; Tsang, 2015. [↗](#)
9. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2016; Wilkes, 2016. [↗](#)
10. Forsythe and Ansfield, 2015; Holz, 2008; Bureau of Economic Analysis, 2015. [↗](#)
11. Womack, Jones, and Roos, 1990. [↗](#)
12. Waldman et al., 2001. [↗](#)
13. Bray and Tsang, 2016; Revill and Spegele, 2016. [↗](#)
14. Yao, 2016; National Bureau of Statistics of China, 2015. [↗](#)
15. 因為統計分類的改變，1980年至1997年的數據，我們採用工業總產值；1998年至2103年的數據，我們使用主營業務收入。採用的是2016年9月16日匯率：人民幣\$1=美元\$0.155。  
[↗](#)
16. Brown and Fung, 2015. [↗](#)
17. Economist Intelligence Unit, 2015. [↗](#)
18. Friedman, 2005. [↗](#)
19. Weber, 1958; Lenski, 1961. [↗](#)
20. Bendix, 2001. [↗](#)
21. Wiener, 2004. [↗](#)
22. Guillen, 1994. [↗](#)
23. House et al., 2004; Javidan et al., 2006; see also Martin et al., 2013, and Zhang et al., 2012. [↗](#)
24. Birkinshaw, 2012. [↗](#)
25. Hsieh, 2013; Mackey and Sisodia, 2014. [↗](#)
26. 我們也參考了很多中國公司、高階主管和就業市場的相關研究，包括Barkema et al., 2015; Chen, 2003; Cooke, 2013; Cooke and Budhwar 2015; Fu, 2015; Haley, Haley, and Tan, 2004; Lardy, 2014; Li, Tsui, and Weldon, 2003; Sheldon, Sun, and Sanders, 2014; Tse, 2015; Tsui,

Bian, and Cheng, 2014; Tsui and Lau, 2002; Varma and Budhwar, 2014; and Warner, 2009. [↗](#)

## 第1章

## 走自己的路

在中國，很難直接應用美國的事業模式……，  
我們得發展自己的模式。

——柳傳志，聯想集團董事長

1978年，中國首度推動經濟改革，實際上並不存在私人企業，沒有本土傳統可供中國有志創業者做為基礎或效法的對象。公司創辦人要如何發展市場、建造組織呢？應該依循已在其他國家獲證成功的模式，抑或發展自己的模式？

1980年代，國外盛行兩種不同的管理模式。其一是商管學者威廉·大內（William G. Ouchi）研究日本經理人多年後，在其著作《Z理論：美國企業如何迎接日本的挑戰》詳述的日本模式，該著作也榮登《紐約時報》暢銷書排行榜。威廉·大內認為，日本的成功祕訣不在於技術，而是更好的人員管理方法：「這是一種聚焦於一個公司堅實理念、一種獨特企業文化，注重人員的長期發展，以及共識決策的管理風格。」他整理出各種證據，證明他的「Z理論」模式促成較低的員工流動率、較高的員工投入程度與較高的生產力。<sup>[1]</sup>

另一本暢銷書《追求卓越》（*In Search of Excellence*）宣傳美國模式，作者為麥肯錫顧問湯瑪斯·彼得斯（Thomas J. Peters）與羅勃·華特曼（Robert H. Waterman），他們研究43家美國大型企業，指出創造卓越績效的管理實務包括：（1）側重行動；（2）貼近顧客；（3）促進創新；（4）視員工為控管與提升品質的重要源頭；（5）躬親、價值導向的管理；（6）堅守本業；（7）採行簡單、精實的組織架構。這些管理實務聚焦於藉由開發利用市場機會、收購其他公司、激勵管理高層，以創造股東價值。<sup>[2]</sup>

日本管理模式和美國管理模式的適用環境是相當自由的市場經濟體，且私人企業所有權為經濟體中的主流，但在當時，那些有志的中國創業者並不享有這兩項先決條件，在他們創辦與建造許多現今中國頂尖私人企業的當時，中國的商業環境非常不同於日本與美國的商業環境。

## 1980年代與1990年代的中國商業環境

從1949年到1978年啟動經濟改革的這段期間，北京當局一直堅持中央計畫經濟，國家層級官員訂定生產目標，控管薪資，固定價格，分配資源，主導大部分的國家經濟活動與產出。從1956年到1978年，中國政府不容許私有制或外國企業的存在；1978年，中國的工業產出當中有四分之三是中央政府控管國營企業生產的，其餘產出則是地方政府控管集體企業生產的。

中國政府在1980年代初期開始試驗私有制，具有改革心態的領導人逐漸讓市場自由化，鬆綁價格控管，開放國際貿易，但直到1990年代中期，才開始國營事業的民營化。這種漸進式方法的結果之一是，創造出國家控管經濟外的異類產品商機，讓有志創業者尋求不必仰賴國家分配原物料和製造設備的私人創業牟利機會。

為追尋創立私人企業的機會，大批創業者嘗試各種能夠繞過中央規畫、自行取得上游原物料和下游通路的經營管理創新。當時的中國，缺乏保障私人企業的法規或監管架構，也非常不易取得由政府控管的稀有資源，但這些都阻撓不了想創業的人。到了私人企業終於在2004年獲得《憲法》保障等同於公營事業的地位，並於2007年獲得中國第一套產權法的法律保護時，中國已經有員工總數達1億2千萬人的550萬家私人企業了。

在美國康奈爾大學教授倪志偉（Victor Nee）及瑞典隆德大學教授歐索菲（Sonja Opper）巧妙地稱為「由下而上的資本主義」（capitalism

from below) 的這個過程中，私人製造業的崛起可區分成三個階段：

第一階段：市場機制漸漸取代中央規畫，造成力量從政府官僚及政府機關轉向私人部門生產者。創業者獲得更廣泛的選擇，可以嘗試新的市場方式，也可以在官方規畫管轄範圍外，非正式地發展新的商務安排。<sup>[3]</sup>

第二階段：持續擴大的自由市場為企業帶來創新誘因，因為報酬日益來自在市場上的營運績效，而不是來自和政府的人脈關係。現在，私人資本市場、勞工自由遷徙、產業群聚、自建通路網絡，這些使得私人創業者更容易克服進入市場的巨大障礙。儘管政府仍然對私人企業有歧視性待遇，私人企業的社會地位也仍低，但在這個階段，私人企業的成長速度比國營事業快，愈來愈多工作者受僱於非國營事業。

第三階段：大量創業者湧入，形成一個引爆點，一個自我增強的私人企業部門誕生，官方鬆綁法規以調適、但同時監管初現的私人企業部門。

這種由下而上的過程，對那些由下而上推動的人來說，絕對不是容易的事。事實上，在中國創立一家私人企業的風險，遠比在美國創業的風險要大得多。根據兩位研究人員引據取自中國國家統計局工業企業資料庫的資料所做的分析，在中國經營企業失敗的危險性高於美國。這項調查針對中國年營收500萬人民幣以上的所有國營企業與私人企業，圖表1-1是1999年至2006年間受調查的公司的進入率與退出率，我們可以看到，年均進入率為25.8%，年均退出率為18.6%（所謂「退出」，指的是已註冊的企業不再存在。）相較之下，美國企業的進入率及退出率只有中國的一半，舉例來說，一項研究顯示，1999年至2011年間，美國每年的企業進入率及退出率，一直分別維持在12%及10%以下。<sup>[4]</sup>

**圖表 1-1 1999-2006 年，中國每年的企業進入率及退出率**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	平均
進入率	23.1	21.0	31.8	21.0	23.7	45.1	18.9	21.8	25.8
退出率	22.6	24.9	16.4	16.6	25.4	18.7	12.3	11.8	18.6

資料來源：He, Canfei, and Rudai Yang, “Determinants of Firm Failure: Empirical Evidence from China,” *Growth and Change*, 47, 2015, 72–92.

在此經濟改革初期，中國企業的高失敗率有許多肇因，如下文所述，其中四個原因尤其嚴重：（1）制度真空；（2）反商意識型態與管制；（3）政治不確定性；（4）尋租與橫財。這些因素點出了中國私人企業領導人在努力創造自己的經營管理模式時，必須忍受與克服的障礙。

## 制度真空

第一項惱人因素，社會學家常稱為「制度真空」（institutional void），即缺乏可茲進行商業交易的政策、規則和實務，例如：市場中介、專業稽核員、會計規則、政府監管，就連一些最基本的法律框架都沒有。中國直到1981年才有《合約法》，1990年才有商品交易所，1992年才有證交所，1994年才有《公司法》。誠如哈佛商學院教授塔倫·卡納（Tarun Khanna）和克里希納·帕勒普（Krishna Palepu）所言，這種真空嚴重阻礙資本、勞動和產品市場上的經濟交易。1984年，當麥克·戴爾（Michael Dell）在大學宿舍創立個人電腦事業時，只需打電話向德州儀器公司（Texas Instrument）訂購元件；但柳傳志在同一年於中國創立聯想集團時，連購買元件都必須先取得政府許可。<sup>[5]</sup>

每一個美國創業者都了解，若創立的事業成功，自己將擁有這家公司，或者在這家公司公開上市後，至少將持有公司的一大比例股權。但在中國，聯想集團創辦人柳傳志在二十年後，才取得這家公司僅僅



1.4%的股權，因為當時的中國法律找不到私人所有權的概念，他必須說服政府機關，他的十位共同創辦人及聯想集團的重要員工，也理應獲得他們創造的權益的一部分。幾乎所有創立於1980年代及1990年代大部分時期的中國企業，若是在都市地區，起初都是當地政府擁有，若是在農村地區，則是集體擁有。包括海爾集團、聯想集團、萬科集團在內，現今許多最頂尖的中國企業，起初都是從國營企業或農村集體企業分支獨立出來的，當時根本沒有現成可用的操作手冊教你如何創立一間私人企業。

## 反商意識型態與管制

欠缺私人企業基礎設施，並不意味私人企業生存於中立或無偏見的環境中；相反地，它們面臨的第二個阻力源頭，就是根深柢固的反商意識型態。在馬克斯主義教條當道的那個年代，私人所有權被視為多數社會問題的根本原因，因此中國的中央規畫制度旨在以政府規畫者及國營事業高階主管制定的大計畫來取代私人企業及其市場。雖然中國政府在1978年開始經濟改革，多數的馬克斯主義教條仍然持續多年，管制政策幾乎總是敵視私人企業。

1979年，中國政府首次核准私人企業的設立，起初限制員工數不得超過五人，若是由夫妻共同創立的事業，這兩人加上員工，總計必須少於八人；根據馬克斯主義教條，超過這門檻，就會變得明顯剝削工人階級。直到十年後的1988年，中國政府才終於廢除這種極度的員工數限制。至於私人財產所有權，則必須等到2004年才獲得《憲法》保障。

由於反私人企業的傳統意識型態仍持續存在，監管當局與管制措施往往歧視私人企業，例如：國營企業可以透過規畫制度，以固定價格取得原物料，但由於私人企業需要的原物料並未被包含於中國的中央計畫內，因此私人企業必須在公開市場上爭搶原物料，得支付較高的價格。

國營事業以官方利率從國營銀行借得營運資本，私人企業必須以遠遠更高的利率向外面的資金供給者借款。

西方國家的普通商業實務，例如：私人掮客，即在買方與賣方之間中介而賺錢者，在當時的中國被視為犯罪行為，因為這種行為可能從政府的中央計畫中賺錢。1979年，中國一間玻璃纖維工廠的銷售員馬漢文和另一家公社綜合廠簽約，為該廠推銷積壓的玻璃纖維絲布存貨，雙方議定每銷售一公尺絲布，馬漢文可獲得人民幣4分錢至8分錢的佣金。馬漢文在一樁仲介交易中成功賣出20萬800公尺的絲布，獲得人民幣5,332元的佣金，這比他當時的每月薪資人民幣40元高出太多。<sup>[6]</sup> 但當地人民法院認為他：「當中間人的目的是賺取巨利」，中國當時的刑法禁止這種「投機」活動，因此法院判處他有期徒刑五年\*

\* 經上訴中級法院，又經當地政委會討論，馬漢文最終獲判無罪，法院並且把沒收的現金發還給他。

## 政治不確定性

有志創建私人企業的領導者面臨的第三項重要限制因素是政治不確定性。不同於1989年後俄羅斯及其他東歐國家在經濟改革中採行的「震撼療法」（shock therapy，由國家主動、突然性的放鬆價格與貨幣管制，減少國家補助，快速進行貿易自由化；這類型的計畫，常會伴隨將原本由國家控制的公有資產進行大規模的私有化措施），中國領導人採行漸進式改革法。全面式改革的倡議者主張，國營事業的民營化應該和市場化及管制鬆綁等一併推行，但漸進派最終勝出，他們認為，沒有已經證明可靠有效的藍圖可茲推行全面式改革，必須採行在做中學的方法，中國的改革者必須透過嘗試與摸索來檢驗政策。

有些人把中國的漸進式經濟改革成功，歸功於從下而上地學習，在國家政策中內建局部實驗。長期鑽研中國政治與經濟的德國學者韓博天

（Sebastian Heilmann），在其評論文章中寫道：「中央政策制定者鼓勵地方官員嘗試新的解決問題方法，再把地方經驗提供給中央，做為國家政策制定時的參考。」這種實驗過程形塑種種領域的政策制定，包括農村企業的去集體化、國營事業的改造、股市的監管等，但副產品之一是持續的不確定性。相門的政策制定者當中，那些占了上風者，往往沒幾年後就輸了；一項新商業政策在今日被稱頌為傑出改革，到了翌年，可能就被批評為反社會主義。<sup>[7]</sup>

「溫州八大王」\*的故事，就是一個好例證。1980年，中國政府開始試驗私有制，中國國務院在1981年頒布一道命令，支持各種所有權類型的公司相互競爭。浙江溫州的這八位創業者把握這個新機會，設立私人家庭工廠，製造及販售當時市面短缺的各種產品。他們的事業快速成長，部分是因為他們選擇生產的產品具有高需求，部分則因為他們能夠採行更彈性靈活的人力資源實務，例如：發給銷售佣金、汰換表現不佳的員工，而這些是國營事業不允許的做法。

\* 溫州八大王，包括五金大王胡金林、礦燈大王程步青、螺絲大王劉大源、合同大王李方平、舊貨大王王邁仟、目錄大王葉建華、線圈大王鄭祥青和電器大王鄭元忠。

這八位創業者快速成為百萬富翁，但遂行此繁榮發展的國家政策很快修改。由於他們的事業模式與經營管理方法本質上與中央規畫背道而馳，政府官員不難對他們抓碴兒，到了1982年，這八位創業者當中的七位被判刑入獄，罪名是：「破壞社會主義的經濟秩序。」<sup>[8]</sup>

就連膽敢要求改革的政府官員，也承受了嚴重的政治風險。中共中央委員會總書記胡耀邦，被指責不夠服從馬克斯主義思想和黨的監督，於1987年被迫辭職。1988年，中國政府放寬對消費性產品的價格控管，把公司的經營管理和黨的控管區分開來，這原是一項政治實驗，但在一年後變成了一件政治犯罪，結果又一位中央總書記、倡議改革的趙紫陽（胡耀邦的繼任者）被免除所有職務，並且終其餘生遭到軟禁。今天的

改革倡議者，明日可能被掃入「反改革陰謀分子」。

## 尋租與橫財

中國的漸進式改革的重要層面之一，是所謂的雙軌制自由化：同一種商品，企業在中央計畫內的產出，均按照中央計畫訂定的固定價格出售，但超出中央計畫的產出，可以按市場價格出售。1981年，中國首次針對原油實施價格雙軌制，當時政府讓達到中央計畫產量配額後，多出的原油產出以較高價格出口。1984年，政府批准超出中央計畫產量的工業產品可以用市場價格出售，只要售價不高於或低於中央訂價的20%幅度即可，但1985年取消了後面這20%幅度的限制。<sup>[9]</sup>

但價格雙軌制帶來了不幸的副作用，開啟了1980年代的尋租（rent seeking）行為。這裡所謂的「租」，並非指租賃費用，這個名詞源自經濟學之父亞當·斯密（Adam Smith），他把所得區分為獲利、薪資與租賃。「尋租」指的是試圖藉由操縱社會或政治環境從中獲取經濟利得，它不是為經濟創造新財富，不是創造新價值，而是攫取財富與價值。尋求獲利（profit seeking）得仰賴創造財富，尋租則是仰賴影響機構（例如：政府），在沒有創造新財富下，對不同群體重新分配財富。<sup>[10]</sup>

根據一項研究，1987年時，中央計畫訂定的鋼鐵價格是每噸人民幣905元，而公開市場上的價格已經漲到每噸人民幣1,540元。那一年，中國的鋼鐵總產量為4,300萬噸，其中53%是非中央計畫內產量，總差價達到人民幣154億元，這對負責鋼鐵產出的政府官員及負責鋼鐵生產的公司經理人來說是個巨大的尋租機會。一項研究的結論指出，中國政府貪腐風氣的增長，有部分得歸因於價格雙軌制引發的尋租行為。但尋租也為私人部門業者帶來風險，因為他們和政府官員之間的關係本來就不穩固。<sup>[11]</sup>

總結而言，在現今許多中國頂尖私人企業創立的改革初期，中國商

業環境的特性是：制度真空，反私人企業意識型態濃厚，高度政治不確定性，充滿短期橫財、長期危險的尋租誘惑。聯想集團的柳傳志和萬科集團的王石就是在這種背景下，分別於北京和深圳創立企業，他們不僅得找出自己的前進路徑以建造事業，還得在政治體系基本上敵視的情況下做到。誠如柳傳志在接受我們訪談時所言：「在中國，很難直接應用美國的事業模式.....，我們得發展自己的模式。」

## 摸著石頭過河

1980年前，中國幾乎沒有私人企業，在鮮有本土傳統可做為基礎或仿效、整個大環境對私人企業非常不友善之下，中國的私人企業領導人在嘗試與摸索中學會領導，他們也學會培育本土人才這麼做，因為他們僱用的人才太少具有西方公司長久以來視為理所當然的管理知識與技巧。

實際上，1980年代及1990年代的中國企業領導人，必須發明自己的經營管理方法，因為在當時，中國已經有超過四分之一世紀不曾有人建立或經營一家私人企業了。在沒有企業模範、沒有商業科系、沒有商管雜誌的條件下，他們對基本的東西大多不熟悉，必須從零開始。

一世紀以前，這種情形也發生於美國，例如：美國電話電報公司（AT&T）、蒙哥馬利華德百貨公司（Montgomery Ward）、標準石油公司（Standard Oil），以及不久後創立的卡內基鋼鐵公司（Carnegie Steel）、奇異電氣公司、西爾斯百貨公司（Sears & Roebuck）。美國商業史學家艾爾弗雷德．錢德勒（Alfred Chandler）在其著作《策略與組織》（*Strategy and Structure*）中記述，這些公司的領導人發明了美國模式，學習如何建造與經營大規模企業，從他們自己的經驗中學會多部門管理技巧。如同企業觀察家阿道夫．柏利（Adolf Berle）和加德納．明斯（Gardiner Means）所記述，這些公司後來還學會如何以專業的非業



主經理人取代公司創辦家族，經營與管理公司。<sup>[12]</sup>

一個世紀後，美國模式資本主義已經變成美國生活模式的一部分，企業購併接管值得登上頭版新聞，商管科系學生數目在美國大學院校所有科系中居冠，新的經理人受教於大量書籍，蒙益於詹姆斯．柯林斯（James Collins）、彼得．杜拉克（Peter Drucker）、雪柔．桑德伯格（Sheryl Sandberg）等人的智慧之見，以及過去多世代累積的實務。

若說現今的美國高階主管以知識、技能、經驗嫻熟之姿上任領導高位，那麼中國的高階主管則是靠著創造高位而登上領導高位。美國的經理人可以汲用課堂、教科書與企管顧問提供的上百年經驗，中國的經理人不僅沒有大學院校商管課程、訣竅書籍、本土企管顧問，還面臨體系上敵視他們所作所為的大環境。跟美國探險家梅里韋瑟．路易斯（Meriwether Lewis）及威廉．克拉克（William Clark）一樣，他們知道自己踏入了未知的領域。

舉個例子，某大型工業公司的董事會主席說，他當年必須自學工業生產技術，他解釋：「在已開發國家，有很多的管理經驗、模式或理論，但在中國找不到多少成熟的管理理論或事業模式。」三十多年前，他在創建公司時，特別著重研究、採購、生產、銷售及財務等層面的內部控管制度，大體上他必須從零開始學習如何建立這所有層面的內部控管制度。二十五年前創立某建設與物業管理系統程式開發公司的董事長說：「每當我們遭遇問題，就邊做邊學。」

另一位董事會主席在1990年代初期創立公司，在接受我們訪談時，該公司已經成為中國最大的高科技公司，支援航太、銀行、電信、交通運輸等廣泛產業的研發、製造與資訊科技部門。他觀察到，他和同時期的創業世代必須憑感覺來摸索前進，明顯不同於那些來到中國的多國籍企業高階主管：

著名的外國公司大多僱用專業經理人擔任董事會主席，他們不是公



司的創辦人，所以沒有機會體驗我們必須應付的種種困難。中國企業的董事會主席是公司創辦人，必須應付種種意料之外且複雜的狀況，在沒有確立法規與政策的環境中發展事業與公司。

某生物科技公司創立於二十年前，現在生產上千種產品，供應化妝品、家具、保健、居家用品等市場，該公司創辦人暨董事長說，他在創立這個事業時，根本不了解管理人才可以對公司的發展作出貢獻，但二十年的公司經營經驗，使他學會高度重視在中國及海外僱用的一萬名員工的才能。

一家同樣創立於二十年前的地產投資，其董事長也協助創立中國一家知名的非公營金融機構，他所敘述的中國企業領導人心態，我們發現普遍存在於我們所研究的中國企業高階主管身上：

中國商界領導人普遍具有的一項長處是，擁有優異的學習能力和自我發展的熱情，熱切於研究國內外的新東西，從中國商業學校的快速蓬勃發展就可以證明這點……。藉由學習最新的知識與實務，中國商界領導人得以發展出商業洞察，在現今多變的全球市場上快速調適，追求持續自我成長，這是中國公司的一大競爭優勢。

某大型消費性產品公司不僅在中國有相當高的市場占有率，在美國也是暢銷品牌，該公司的董事會主席也是這麼學習的。該公司的策略向來是壯大自己的品牌，為找到執行此策略的方法，他仰賴自己的訣竅辦公室，他說：「一家公司的領導人若對他的產業沒有獨特的了解，就永遠無法發現建立競爭優勢的洞察，並制定正確策略，這種特殊的了解是經過多年的實際工作經驗，逐漸發展出來的。」

這家消費性產品公司的董事會主席不採行其他的擴張策略，例如：他的幾個全球競爭者一再使用的購併擴張策略。為學習如何有機成長，他使用自主學習，把大部分時間投入於做這件事，他說：「透過研讀、

溝通、交談、研討會來學習新東西，對我來說很重要。身為董事會主席，你必須有眼界，不能只忙於日常事務。」在他的公司致力於成為一家多國籍供應商的過程中（到了2010年代中期，該公司的全球營收已經排名前十大），直接經驗一直是訣竅的泉源。

為求更詳細敘述這些高階主管如何發明事業經營模式，以及這些經營模式留給現代的傳統，我們深入探索兩位中國最卓越企業領導人的生活——柳傳志與王石。柳傳志創立並領導中國最大的科技公司、現今全球最大的個人電腦製造商；王石創建中國最大的房地產開發公司，現在也是全球最大的房地產開發公司。下文取材自我們的親自訪談與公開文獻，從這些內容中，我們一再看到這些企業領導人規畫自己的前進路徑，在未知的世界裡，致力於掌控自己的命運。透過仔細檢視他們建造企業的方式，我們可以看出他們的前進之路有多麼胼手胝足。

## 柳傳志打造聯想集團

聯想集團的創辦人、建造者暨領導人柳傳志一路走來，大多是自闢路徑。出生於中國內戰混亂時期，在1966年至1976年的文革浩劫之前讀完高中，柳傳志原本希望成為一名空軍飛行員，但因為他的舅舅被紅衛兵宣判為「右派分子」——走資派，他的早年抱負就此粉碎。柳傳志只能尋找避難所，進入一所電信工程學院，但這也沒能使他免於文革中難以預料的災禍。這所電信工程學院由中國人民解放軍掌管，當柳傳志私下對革命的批評言論傳到校方主管那裡時，他們把他下放到一處水稻農場進行「思想改造」，接著再下放到另一個政治犯的勞動農場。

離開勞動營後，柳傳志被分派到國營研究機構中國科學院當電腦工程師，雖然暫時擺脫了政治迫害，但又陷入了心智上的苦悶。中國科學院裡的工程師當然很有發明頭腦，打造出中國第一部電腦，但柳傳志覺得他們的科學傾向和自己的天性格格不入。他那些電腦工程師同事們滿

足於打造一臺電腦、證明概念，接著又急於做下一個新東西，根本不去思考把發明的東西商業化，但柳傳志認為，發明物應該實用化與商業化。所幸後來，鄧小平與市場改革崛起，成為一股新勢力，在中國的反資本家高牆上敲開一條縫隙，柳傳志選擇從這條縫隙鑽出去。

文化大革命對中國社會與經濟帶來浩劫，當這場肆虐長達十年的革命終於在1976年平息時，中國已經瀕臨破產。為求收支平衡，中國政府刪減柳傳志任職的國家科學院的研究補助，在經費無法再完全仰賴政府之下，中科院鼓勵研究人員轉向商業化，尋求獨立的收入來源。

1984年，柳傳志和十名中科院電腦所的同事利用這個大好機會，創立了一家公司，就是聯想集團的前身。柳傳志立刻認知到，沒有已知的旁門左道可茲利用，完全得靠自己；他遭遇了許多的障礙。在西方國家建立新創事業的創業者，可以期望馬克斯·韋伯所謂的「新教倫理」與「資本主義精神」至少認同與支持他們的作為，不過韋伯也說：「縱使在西方國家，資本主義精神也必須對抗全世界的敵對勢力，才能晉升到至高無上的地位。」在東方國家，那些敵對勢力更強大。柳傳志發現，他的國家反資本主義意識型態仍然不利於他想做的每件事，他回憶道：「很不容易，1980年代初期，身為科學家，最低賤的事就是從商。」面對當時中國的計畫經濟，「我們這種沒人管的公司，幾乎沒有生存空間。」<sup>[13]</sup>

創業初期的葦路藍縷，對美國的新創公司來說並不意外，對中國的首批新創公司之一而言，更是如此。柳傳志及團隊幾度走進死胡同，包括進口西方國家的電視機、為電腦的新購買者保證品質、銷售一款數位手錶。他們的策略構思差，策略執行一樣差，就連最基本的模式都不清楚，「在走哪一條商業路，經營團隊經常有歧見，因此導致激烈討論，尤其是在首席工程師和我之間。」他認為：「只要產品品質好，就能賣得出去。」<sup>[14]</sup>

柳傳志發現，根本問題是，就連必須做什麼才能建立一家可生存的

企業並賣出產品，這些基本的東西，他和他的夥伴都不懂。他坦承：「我們大多是科學家，不了解市場只能在嘗試與錯誤中學習，這很有趣，但也很危險。」<sup>[15]</sup>

西方國家許多科技創業者採行的做法是，從自己的核心專有技術起步，逐漸發展製造、行銷、銷售及通路等下游能力；柳傳志及團隊發明出一種逆向發展流程，從銷售與通路的下游做起，逐漸往上游發展，先是進入製造領域，接著再進入創新領域。聯想創立的1980年代，中國的個人電腦市場主力供應商是二級外國廠商，領先品牌是位於加州的虹志電腦（AST Research），聯想成為虹志電腦在中國的第一個經銷商，後來成為其他國際品牌的經銷商，包括惠普科技和IBM。這成為聯想最初的主要收入來源，但更重要的是，它提供了一條實用且有益嫻熟市場的途徑。柳傳志及團隊透過這條學習途徑，了解消費者行為、銷售與行銷、會計與應收帳款、存貨與物流等層面，一言以蔽之，就是學習如何在中國做生意。

到了1990年，聯想已經累積了本身對中國市場、消費者行為、個人電腦製造與銷售訣竅的了解，於是從一個進口個人電腦的銷售代理商，轉變成自行製造個人電腦，在中國市場推出自有品牌的個人電腦。接下來就是快速成長，在1994年超越IBM和康柏電腦（Compaq），成為中國市場上第一大個人電腦供應商，從此穩坐龍頭寶座至今。

1990年代，聯想集團由下而上研究消費者行為與商場障礙，這為公司創造出一個資訊靈通的成長平臺。當時，網際網路在中國仍處於發展初期，透過嘗試與摸索，柳傳志及員工學習如何克服這項技術在中國遭遇的許多限制。當時的個人電腦用戶發現，就連上個網路都相當困難，聯想便和電信公司合作，提升網路連結效率；聯想甚至在鍵盤上加了一個專門鍵，按個鍵就能連結上網。當柳傳志得知青少年及年紀較大的用戶尋求專門性能時，他讓聯想針對這些次區隔市場的需要，量身打造個人電腦。圖表1-2摘要聯想集團吸收中國個人電腦市場的里程碑。





**圖表 1-2 1984-2014 年，聯想集團的發展里程碑**

<b>1984</b>	由中國科學院計算技術研究所出資，創立中國科學院計算所新技術發展公司。
<b>1987</b>	成為虹志電腦的中國市場經銷商，後來也成為惠普科技及其他國際品牌個人電腦的中國市場經銷商。
<b>1988</b>	香港一合夥人共同創立合資企業香港聯想公司，製造個人電腦主機板及擴充卡，並做為一家貿易公司。
<b>1989</b>	改名為聯想集團（Legend Group Co.）。
<b>1990</b>	從進口電腦產品代理商轉變為製造與銷售自有品牌的電腦產品。
<b>1993</b>	成為中國國內最大的個人電腦製造商，但市場占有率仍落後虹志電腦及康柏電腦。
<b>1994</b>	在香港證交所掛牌上市。
<b>1996</b>	成為中國市場龍頭，市場占有率超過 30%。
<b>1998</b>	建立第一家聯想專賣店。
<b>1999</b>	成為第一家躋身亞太地區（日本除外）個人電腦品牌銷售量暢銷榜的中國個人電腦製造商。
<b>2001</b>	分支成立神州數碼控股公司（Digital China Co.），在香港證交所掛牌上市。
<b>2002</b>	英文名稱從 Legend Holdings Limited 改為 Legend Group Limited。
<b>2004</b>	英文名稱從 Legend 改為 Lenovo；瞄準中國農村市場。
<b>2005</b>	完成收購 IBM 的個人電腦事業部門，成為僅次於戴爾電腦和惠普科技的全球第三大個人電腦公司。
<b>2006</b>	在大中華地區以外地區推出聯想品牌產品。
<b>2007</b>	與 2008 年北京奧運會合作。
<b>2008</b>	在「Think」品牌（例如：ThinkPad 桌上型電腦）之外，增加「Idea」品牌（例如：IdeaPad 筆記型電腦）。
<b>2009</b>	在個人電腦產業中率先使用再生材質。
<b>2011</b>	獲《富比士》雜誌評選為「全球百家最受尊敬的公司」。
<b>2014</b>	成為全球最大的個人電腦製造商；收購 IBM 伺服器事業部門及谷歌旗下的摩托羅拉行動事業部門（Motorola Mobility）。

資料來源：本書作者編纂，取材自聯想集團網站及下列文獻：Xie and White, 2004；Sun et al., 2013。



為降低犯大錯的風險，柳傳志在早年推出一種學習機制，使用至今。他告訴我們，每當受邀演講或必須提出重要報告時，他就會召集核心團隊進行閉門會議，坦誠回顧公司在主要領域的進展，辨識成功與失敗的根源，然後他會親自撰寫演講稿或報告，不假手幕僚助理或專業作家。此外，他說每週五下午會和核心團隊開會，如實討論這一週的成果與落差，以了解他和團隊下一週應該有何不同作為。他說他們犯了許多錯，但檢討會議幫助：「確保將來不犯相同的錯。」在沒有一世紀的企業前例可茲借鏡下，他必須藉由從自身經驗中學習，來建造企業。

縱使有這些例行性的事後檢討（現在才在西方國家變得普及），前方考驗仍然接踵而來，於是形成了一再重複的「決策、修改、改進」循環。1988年，柳傳志把新創的聯想公司遷移至香港，他必須為存活而掙扎，他和團隊縮衣節食，錙銖必較，甚至得使用最便宜的大眾運輸工具通勤。後來，一名主管從公司盜取數百萬元，柳傳志要自己銘記教訓，將來務必確保所有要職的擔任者必須清廉無瑕。1994年，聯想在香港證交所掛牌上市時（當時的英文名稱是Legend），他學會在投資人及分析師質疑他的策略或績效時，必須克制自己的脾氣。在上市之前，他的首要股東中國科學院從不質疑他，但現在，他了解到，他必須向許多股東解釋他的策略、詳述績效，展現他的可信度。<sup>[16]</sup>

## 聯想踏出中國

1990年代末期和2000年代初期，柳傳志試圖讓聯想在中國多角化經營，不限於製造與銷售個人電腦，但初期的努力失敗。聯想已經成為國內首屈一指的個人電腦製造商，但在中國市場上的早期霸位受到戴爾電腦、惠普科技與其他國內外製造商的持續攻擊。1994年，聯想在中國個人電腦市場的占有率僅4%，六年後提高到了29%，但之後開始下滑，2004年時降低到26%，柳傳志及團隊結論認為，想回復成長，唯一途徑

是國際擴張，但這麼做必須更改公司名稱，因為「Legend」已經被其他國家的公司註冊版權了。柳傳志也認知到，他和高層團隊必須熟稔多國籍企業管理，儘管他們在這方面毫無經驗。

但改名「Lenovo」後的聯想集團，在大中華地區以外一直沒有立足點可產生相關經驗。碰巧，IBM和聯想接觸，探詢由聯想收購IBM個人電腦事業部門的可能性。這樁收購案的困難度相當高，因為IBM個人電腦事業部門的營收比聯想高出四倍，而且這個事業部門一直處於虧損狀態。但詳細分析後，柳傳志及團隊發現，這個事業部門的虧損主要是IBM加諸於它的間接成本導致。聯想的間接成本遠遠較低，製造方法更精實，柳傳志估計，相同一臺個人電腦，聯想可以在中國以4美元成本組裝，IBM在美國的組裝成本為24美元。

柳傳志談判用17.5億美元收購IBM個人電腦事業部門，並於2005年完成這樁收購案，使聯想一夕之間進入全球市場。聯想從全球排名第八大躍升為第三大，員工總數倍增至兩萬人，營收增加為四倍，達到120億美元，該集團對大中華地區的銷售依賴度從100%降低至36%（圖表1-3）。

**圖表 1-3 2005 年，聯想收購 IBM 個人電腦事業部門前後，在各地區的營收結構**

地區	2004 年 (%)	2006 年 (%)
大中華地區	100	36
美洲	0	30
歐洲、中東及非洲	0	21
亞太地區	0	13

資料來源：聯想集團年報，2004-2005、2005-2006 及 2006-2007 會計年度。

**圖表 1-4 2005 年，聯想收購 IBM 個人電腦事業部門前後，集團的股權結構**

主要股東	2003 年 (%)	2005 年 (%)
聯想控股公司	57.8	57.0
大眾持股	39.9	20.4
私募基金公司	0	9.5
IBM	0	12.3
董事	0.3	0.8

資料來源：會計年度終止日（2003 年 3 月 31 日及 2005 年 3 月 31 日）董事會報告。

如圖表1-4所示，收購IBM個人電腦事業部門後，聯想的股權結構也變得多樣化。透過聯想集團母公司聯想控股公司（Legend Holdings），中國科學院一直是聯想的最大股東，但這樁收購案後，IBM取得相當的持股比例，TPG資本公司（TPG Capital，原名德州太平洋集團（Texas Pacific Group））、泛大西洋資本集團（General Atlantic, GA）與TPG旗下的新橋資本公司（Newbridge Capital）這三家美國私募基金公司合計持股3.5億美元。

2004年12月，柳傳志於北京召開記者會，宣布收購IBM個人電腦事業部門時，現場來了五百名記者，使他感受到他的國家強烈關注一家純中國企業在一夕之間擴張進入全球市場，他認知到，萬一失敗，不僅代價慘重，也必須從零開始學習如何經營一家多國籍企業。為此，他成立了一個策略委員會，負責審查擴張後的公司中程與長程的決策。柳傳志讓自己及公司位階第二的主管楊元慶進入策略委員會，但委員會還有兩名外來者：代表TPG資本公司的詹姆斯．考特（James Coulter，TPG的創辦合夥人）與代表泛大西洋資本集團的威廉．葛拉貝（William Grabe，GA的董事總經理），這兩人也是聯想集團董事會成員。

柳傳志和楊元慶也得出另一項重要結論：為使IBM個人電腦事業轉虧為盈，另一個關鍵是把供應鏈全球化。聯想的獨立非執行董事單偉建

（當時代表TPG旗下的新橋資本公司）說：「我們想盡辦法從過程中擠出每分錢，盡可能提高效率。」在這方面，欠缺經驗的柳傳志和楊元慶，借助於熟悉亞洲供應鏈的考特及葛拉貝。

柳傳志也認知到，他冒險進軍國際市場，若要維持最大股東中國科學院對他的信心，他還得採取其他行動。他預見三大風險：IBM的顧客現在還會想向一家中國公司購買電腦嗎？在中國經營管理團隊底下工作，IBM的美國員工能適應嗎？他能調和中國高階主管和美國高階主管之間的專業差異嗎？

收購IBM個人電腦事業之前，柳傳志親自管理聯想集團和中國科學院之間的關係，但收購後，他認為，在面臨這些風險之下，為維持中科院對聯想集團的信心，還需要做得更多。由於柳傳志本身對於如此大規模的國際購併、整合全球供應鏈與製造方面沒有經驗，因此他安排考特與葛貝爾進入董事會及策略委員會。楊元慶說：「這兩人的參與很重要，幫助我們說服大股東，讓大股東相信，我們真的能夠學習掌握蛇吞象的購併。」

回顧親手打造聯想集團的一生經歷，柳傳志對他的自主學習以嫻熟經營管理與市場做出一個總結，他說：「在美國，多數經理人受過企管碩士班的訓練；在中國，公司創辦人沒有企管碩士學位。因此，多數的美國經理人很科學，在做出公司決策時遵循標準手冊。但中國的公司所處的環境不同於西方企業，中國的經理人學習並使用自己的方式。在中國的商業環境中，很難直接應用美國的事業模式，中國的企業家必須持續不斷地從經驗和實務中，總結出自己的經營管理作風，因此他們應該遵循中國手冊，根據中國實務來經營公司。」

柳傳志使用中國實務來經營聯想，以不到三十年的時間，把一個只有11名員工的新創公司，發展成舉世最大、員工超過6萬人的電腦製造公司。過去十年，聯想集團股價成長速度是S&P 500的兩倍，成長率170%，遠高於S&P 500的63%，使該集團2016年的市值增加到超過50億

美元。柳傳志也採用了許多西方管理實務，並引進美國企業領導人來幫助指導公司，因此不論聯想的經營管理方法有何獨特，更像是西方管理實務的調整，而非全盤否定。<sup>[17]</sup>

## 王石創辦萬科集團

另一個學習建立自己的經營管理模式的例子是王石採行的路徑，他創立中國最大的房地產開發公司——萬科集團。一路上，王石做出了很多的突然轉彎，跟柳傳志一樣，他在沒有駕駛手冊之下，自己學會了這些。

想了解這種自學有多難能可貴，我們可以看看美國知名創業者如耐吉公司（Nike）的菲爾·奈特（Phil Knight）、蘋果公司的賈伯斯、谷歌的塞吉·布林（Sergey Brin）與賴利·佩吉（Larry Page）、優步（Uber）的崔維斯·卡蘭尼克（Travis Kalanick）與格瑞特·坎普（Garrett Camp）等人所處的環境。雖然這些創業者創造了新產品，但他們可以借助於歷經時間考驗的準則，還有和分析師、銀行家、董事、員工、主管、投資人、銷售商與供應商共事的商業智慧。

以蘋果公司的賈伯斯為例，他的首席董事愛德加·伍拉德（Edgar S. Woolard）曾是杜邦公司（Dupont）的董事會主席暨執行長，也曾是花旗集團（Citigroup）、IBM與紐約證交所的董事，以及匯集美國企業領導人的首要組織美國商業協會（Business Council）的主席。伍拉德憑藉他多年領導與治理公司的經驗，為蘋果公司無數決策提供智慧之見，包括蘋果應不應該打破和克隆電腦製造商的合約、蘋果是否應該改組幕僚、解僱工程師、聘用某些高階主管（例如：提摩西·庫克（Timothy Cook））、開張蘋果專賣店等。<sup>[18]</sup>

在中國開放的早年，創業之路遠遠孤獨得多，創業家往往以開設貿易公司起步，在特定市場當顧客與供應商的中介者，促進交易，降低交

易成本。當時的中國市場處於制度過渡狀態，中央規畫不再那麼統治支配一切，但市場規則還不明朗普及，那些貿易公司的創辦人必須在這樣的市場上發展出安排交易的新方法。

在鄧小平的改革推出後，中國政府非常謹慎地審核批准私人企業的設立。鄧小平提倡透過分權化和現代化的改革，對外開放，還有一個尚未定義且諷刺的「共產主義與資本主義組合」。在鄧小平的著名公式裡，這將是一個：「具有中國特色的社會主義」，擴張是被允許且可行的，包括私人企業。

1982年，中國廢止人民公社後，鄉間的小工廠及商店變成村鎮當局之下的獨立企業，這些村莊及小鎮企業可以把產品銷售至任何地方，為員工提供保健、住屋等福利。在此四年前，大約有2,800萬人受僱於人民公社企業，總產值約人民幣490億元；十年後，村莊及小鎮企業員工高達1億600萬人，總產值人民幣1兆7,980億元。<sup>[19]</sup>

延續改革之路，中國政府在1984年廢除對工廠指定生產目標及預先訂定產品價格的政策，因為這類政策使得工廠經理人沒有誘因改善他們的工作制度效率。廢除此類政策後，政府現在讓工廠經理人自負盈虧，並且讓工廠有權留下稅後盈餘。工廠經理人學會更有效率的生產後，留下的盈餘可當作擴廠資本，資本額由工廠經理人自行決定，而非中央政府的經濟規畫者決定。頭幾年，工廠經理人對這種新制度無法一下就理解，但漸漸地，他們學會了，結果工廠賺錢，政府的稅收也增加，使得新興的私人企業部門和公共部門都蒙益。<sup>[20]</sup>

但中國仍然緊抓著殘餘的指揮與控管心態，也就是長期以來敵視私人企業的心態。中央政府直到1985年才廢止食物配給制；1987年前，家庭企業僱員不得超過七人；1997年前，「價格套利」行為仍然是死罪；2015年前，從肥料到藥物等大批產品仍然由中央政府掌控。<sup>[21]</sup>

中央規畫統治與新市場開放並存雖令人不安，但仍然為有志從事貿易者帶來了有利可圖的機會，雖然這其中存在了相當的風險，貿易公司



創業者在這筆交易中賺了錢，在下筆交易中破產，這種情事很常見。更糟的是，由於私人財產的概念仍然處於初生期，新公司的大部分所有權仍然由省政府或地方政府持有。政府機構為沒有財力的新創事業提供資金與保護，但自創自營企業仍然是相當冒險的行動。就是在這種演進中，環境還不健全、不穩固，王石創立了他的貿易公司。

## 王石的貿易公司

王石出生於中華人民共和國在1949年贏得內戰的兩年後，跟多數生長於那個年代的人一樣，王石的人生與事業受到周遭歷史性轉變的深遠影響。

1983年，三十二歲的王石進入深圳經濟特區發展公司工作，那是個半官方機構，有權從事進出口業務，當時絕大多數的中國公司都沒有這個權力。該公司提供王石一個銀行帳戶和做生意的執照，但沒有提供他做生意的人員與資本，他必須靠自己；也就是說，他手上只有一張可以做生意的許可證，別無他物，必須自創生意。

當時，最暢銷的兩種進口商品是來自臺灣的折疊式雨傘和日本的食物調味料，雖然這些商品很誘人，但王石認為，這些市場的需求遲早會飽和，便把目光轉向他處。他注意到一個異常現象，那就是美國的康地穀物公司（Continental Grain Company）和泰國的正大集團以高成本把玉米進口到中國東南地區，但在那個時候，中國北部地區栽種大量的玉米。王石很快就發現原因：盛產玉米的北方和大規模養雞場的南方廣東地區之間沒有航線，在沒有市場基礎建設可供進行交易下，養雞場飼主無法向玉米供應者傳達需求——王石找到金礦了！

王石雄心勃勃決定要建立一個全國性玉米交易市場，他首先接洽多國籍進口商，承諾以更便宜的價格在中國境內取得玉米供給，接著他取得信用狀，向北方的賣方保證，玉米一運抵南部，就付款給他們。取得

供給面的承諾後，王石接著處理物流面，說服深圳港口、廣州航務管理局與廣州海運公司的官員，開啟一條從大連到深圳的航線。

當時，王石對會計規則或付款協定之類的事務可說是一竅不通，當他第一筆30噸玉米的訂單運抵南部時，他拿著一個袋子去收款，以為客戶會支付他現金，但客戶遞給他一張支票。王石從未見過這東西，客戶要求他開一張收據，這也是他生平頭一遭。出於需要，王石利用晚上時間研讀會計手冊裡的資產負債表、現金流量、損益表等入門知識。

他的玉米生意擴大，深圳經濟特區發展公司成立動物飼料交易部門，由王石當主任。王石可不受限於只做玉米生意，他開始交易鄰接產品，從養雞飼料擴展到雞隻交易，再擴展到豬飼料。然後，認知到自己的真正專長是貿易，不是玉米、雞或豬方面的知識，王石轉向交易完全不相關的產品，例如：紡織品、電器產品、化學品、醫療器材等，或套用一名公司主管的話：「凡是能賺錢的東西。」當王石這個快速成長的事業部門達到150名員工時，深圳經濟特區發展公司在1984年把這個部門分支出去，成為一家獨立公司，名為「現代科學與教育展銷中心」，由王石擔任董事長兼總經理。

這個獨立的時間點很幸運，因為中國的經濟在1980年代後期及1990年代初期呈現兩位數成長率，貿易機會暴增。王石到處追逐商機，進入數不清的市場，例如：印刷品、珠寶製造、百貨零售、電力供輸、住宅與綜合用途房地產、娛樂、廣告與電影製片。這家公司在1988年改名為萬科，到了1991年，王石向海外尋找指引，決定讓這家快速成長中的企業師法日本的貿易公司，例如：三菱（Mitsubishi）、三井（Mitsui）、住友商事（Sumitomo）。為此，萬科集團發給所有員工一本兩百頁的手冊——《日本的綜合貿易公司》，這是早年的中國私人企業不僅僅向西方效法的一個好例子。到了1992年，萬科集團旗下已有五十五家獨資或合資公司，跨及十個產業，在十二座城市營運。

## 做出重要轉變

萬科集團的建造，源於王石在不同的時間點上，預見了兩條不同的成功途徑。第一條途徑是尋租，利用新興市場上的漏洞，甚至行賄那些仍然掌控大部分市場政府官員。第二條途徑是更傳統的企業管理，聚焦於產品創新和降低成本等基本面向。中國許多創業者在起步時走尋租途徑，但到了後來，創造價值成為更持久的途徑。

那些未能做出轉變的中國企業領導人，在1990年代陷入麻煩。舉例來說，中國知名企業家牟其中（南德集團前總裁）早年從事俄羅斯和中國之間的易貨貿易（以物易物），安排用數百卡車的消費性商品交換俄製商用飛機，使他成為舉國皆知的人物。

但他尋求一再複製早年成功的貿易模式，做了一連串愈來愈投機的豪賭，卻大多失敗，中國政府在2000年以信用狀詐騙罪，判處他無期徒刑。《紐約時報》記者評論，與其說牟其中是「資本主義創業精神」的象徵，毋寧說他更象徵：「一個機會主義分子能在中國的政治徇私主義和缺乏透明度下走多遠。」這再一次提醒我們，中國企業領導人在建立公司時，個人冒了空前的風險。<sup>[22]</sup>

萬科集團早年也是走機會主義之路，但王石是最早認知到繼續走這條路有危險的中國企業領導人。1992年，他邀請英國渣打銀行

（Standard Chartered）一組投資銀行業務人員協助萬科集團在深圳證交所以B股（以外幣交易的股票）掛牌上市，但在檢視這家公司的事業模式後，這組投資銀行人員對其貿易業務結構提出質疑。雖然貿易業務驅動萬科集團的成長，但相關業務已經變成極度多樣化，欠缺規模效率，沒有長久的顧客群，他們質疑：萬科的核心能力是什麼？

因為這樣的質疑，王石要求財務人員檢視萬科自1984年到1992年間的所有貿易紀錄，計算出這些交易的獲利力。這些財務經理仔細分析後，用黑色字體標示賺錢的交易，用紅色字體標示虧錢的交易；報告出

爐，令王石及幕僚大吃一驚：紅字居多，更糟的是，統計總額，貿易業務帶給萬科的虧損高於獲利。雖然貿易業務的營收占萬科總營收的絕大比例，但公司的獲利實際上來自新的非貿易事業。這是一記警鐘，王石驚醒，他腳下的市場已經改變了，他必須改變焦點，轉向他處創造價值。

王石下令其策略規畫團隊仔細研究美國的住屋市場，根據這項分析，他得出結論：光是快速成長中的中國住屋市場，就大到足以支撐他的公司繼續成長；前提是，若他聚焦於市場基礎建設發展得較好的中國最大城市，尤其是深圳。

那時候，萬科集團的絕大部分營收來自零售及貿易事業，房地產營收占公司總營收比重不到4%，如果改為完全集中於房地產事業，對公司而言是危險的賭注，需要做出極痛苦的事業出售，甚至得拋棄王石已經建立的許多基礎。萬科當時已經建立了許多合資企業與聯盟，在這些事業與合夥關係中，萬科本身是責任居首者。出售事業意味著萬科將必須解散許多合夥關係，想當然耳，萬科的許多盟友反對拆分，導致高成本的價值評估與分配爭議。萬科本身的許多高階主管也反對事業出售計畫，不僅因為萬科的集團事業模式已經一帆風順了十年，也因為他們的個人人生計似乎將受到危及。

但王石很堅定，不論多痛苦，都堅決要做出這重大轉變。接下來九年，他讓萬科解除了數十個合夥關係，遣散數十名主管，賣掉萬科的其他資產，包括當時中國最大的連鎖零售業萬佳百貨。到了2001年，萬科已經變成完全聚焦於住宅房地產事業；2003年成為中國營收額最大的住屋開發商。2011年，房地產開發事業占萬科集團總營收比重超過98%，占總獲利比重99%，就一家以雞飼料貿易起步的公司來說，只能用「非凡」二字形容。

## 王石的新組織架構法

出售投機性貿易事業只是王石改造公司的其中一面，另一面是改造公司的組織架構，以遂行其住屋建設事業的抱負。

在從事貿易業務的年代，萬科集團旗下事業大致上已是獨立事業單位，從事不相關領域的貿易，以交易為導向，最上層不需要有精細的組織架構圖或控管制度。但當王石決定將專業設於在許多城市為大眾市場蓋房子時，他的經理人將在中國各地監督數百項房屋興建工程，各城市的營運可以彼此交流，並且分享專業知識與技巧、最佳實務、營建供應商；王石認知到，公司需要一個指揮協調的組織架構。

王石相信，萬科想在一個市場經濟中持續成長，績效原則是必要的，但他擔心，做生意仰賴人脈（關係）的中國傳統，將無法和這些績效原則相容。在當時的中國，健全市場所需的僱用合約及其他法律制度還未發展完備，中國許多創業者使用人脈來運作他們的事業，但王石不想靠這種關係。

他甚至禁止自己的親戚進入萬科集團工作，舉例而言，有一次，他進行天數較長的差旅，一個屬下錄用了他母親那邊的一個親戚，這當然是感人之事，但王石回到公司，立即開除這位違反禁令的員工。「傳統的中國價值觀重視人與人之間的血緣關係和組織裡的階級結構，但我不想讓萬科走這條路，」王石解釋。

王石想把萬科的組織架構，改造成以專業素養與績效為導向，而非以固執己見的個人或員工效忠為導向，他建立的主管輪調制就是一個例證。他要求事業單位主管簽立一份合約，規定他們必須根據公司需要，輪調職務和調派他地，這規定不時遭到公然抗拒，尤其在上海與北京。為了地方專長、知識與技巧的轉移，他要求這兩地的總經理互調，這是中國最大的兩個大都會區，這兩個市場對萬科很重要。兩地的總經理表現一直很出色，但職務互調命令下來，上海地區的總經理堅決不從，他



甚至說，若降職可以讓他不必要調派北京的話，他願意降職。北京地區的總經理也堅拒調派至上海，但王石很堅持，兩位經理抵死不從，很快地，兩人都被解僱。這類決定顯示，在中國的公司，效忠未必就是所向皆通的護身符，敢於質疑公司創辦人願景的員工，可能被解僱，也可能被復職，誰也拿不準。

我們問王石，為了他的輪調政策，失去兩位優秀的高階主管，代價會不會太高？不能找出折中辦法嗎？王石解釋：「在我們迫切需要他們的時候，失去優秀的高階主管，當然痛苦。但若我們在這件事上破了例，試問，我們的底線在哪裡？若主管可以違背政策，萬科能夠確實有效執行制度與流程嗎？若我們屈服於這種抗拒，萬科可能變成一家由地方軍閥支配的公司，不能讓這種情形發生。」

儘管走了兩位明星人才，這兩座城市那年的營運績效依然亮麗，再次確證王石相信營運原則勝過個人性格是對的。他結論：「北京與上海的營運並沒有受到多大影響，由此可見，制度比個人更為重要，不論個人有多能幹。」萬科集團的第二把交椅郁亮也信奉相同的工作規範，他說：「萬科不培養個人明星，我們發展能使普通人才有優異表現的制度，這也是我們不發給個人大筆獎金，也不倚賴個人責任契約制的原因。」但這種決策是否也意味著萬科這樣的公司只容許一個明星——大老闆呢？這就見仁見智了。

中國萬科企業股份有限公司（萬科集團的前名）發展成全球最大的住宅地產開發商暨管理商之一，2014年的總營收239億美元（人民幣1,466億元），是美國最大住宅建商普爾特集團（PulteGroup）當年總營收（59億美元）的四倍。萬科集團從2013年開始增加海外營運（香港、紐約、舊金山），截至2014年，該集團在中國65座城市的員工數總計超過4萬人，自1991年於深圳證交所掛牌上市至今，該公司股價已經上漲超過12,000%。

## 中國的其他億萬富豪呢？

我們敘述的中國最大私人企業領導人在許多方面表現卓越，但他們的成功也是在無法掌控的風險之下的產物。無庸置疑，就算在很不同的環境下，他們也會成功；事實上，他們變得如此強大、有影響力、富有，至少有部分得歸因於適時、適地與其他的幸運因素。

來看看那些沒那麼成功的高階主管，我們或許也可以學到一些啟示，換到稍稍不同的環境下，他們還會步上中國新企業菁英群的頂尖地位嗎？有人估計，中國現在有好幾百個億萬富豪，其中許多人的富有與影響力程度，只略遜於我們在本書提及的這些人。中國已經成為舉世製造新億萬富豪最快速的國家，《富比士》雜誌首度於1987年公布「國際富豪」排行榜時，中國沒有一個人上榜；到了2015年，中國已有213人上榜。<sup>[23]</sup>

《金融時報》曾詳細報導這群新億萬富豪的其中一位代表人物李勇會。<sup>[24]</sup> 李勇會是個創業家，創辦過幾家公司，但不像本書中敘述的較知名同儕，從未有過揮出「全壘打」、躍上舞臺或至少在中國變得家喻戶曉的新創公司，但他早期的新創事業經驗也沒有和後來的成功形成鮮明對比。

跟本書提及的許多企業領導人一樣，李勇會也擁有大學學位，不過他讀的是光電物理，跟他投資創立的事業完全沾不上邊。大學畢業後，他進入一家國營卡車零組件工廠工作，跟許多創業者一樣，這最初的工作經驗為他後來的創業提供了一個學習平臺。

1994年，李勇會造訪加拿大，發現一項當時還未傳送至中國的商業實務，那就是西方企業的經理人經常貸款購買用以遞送公司產品的卡車。他知道，中國的製造業欣欣向榮，卡車需求很強勁，但小型企業無力從營運預算中撥錢來購買卡車。回到中國後，李勇會創立開元汽車貿易公司（英文名稱Auto China International），這是一家為購買卡車者提

供融資與租賃服務的公司。

這家公司非常成功，但不同於其他經濟領域的同儕，公營銀行後來開始以更優惠的利率提供貸款服務，李勇會被迫退出市場。2000年代初期，他轉向另一個興隆的產業，也就是房地產開發，賺了更多錢。但後來，政府的管制和營建業的經營環境變得更困難，迫使他退出地產開發業，回到卡車租賃事業；此時，公營銀行已經放棄這個市場了。不過，這個市場不久就再度變得擁擠。2015年，在只保留一些房地產業務之下，李勇會再度改變事業策略，為需要週轉資金以維持日常營運的卡車擁有人提供短期融資，並且使用網際網路平臺來提供融資服務。李勇會把他的業務整合於「開元金融」（Fincera）這個公司名稱之下，這家創立於2005年的公司提供各種融資產品。

李勇會是個成功的中國創業家，有能力辨識鄰接現有市場的商機。部分歸因於這類新創事業的精實敏捷——只有一個領導人、幾個主管，沒有複雜的組織架構圖，比大公司更容易從衰退中的市場抽身，進入新市場。這些精實的小公司能夠把資本投入新機會、能夠把員工導向新計畫，也能夠快速達成目標，這是另一項重要能力與優勢。在中國經營企業，快速移動所需的技巧包括：了解政府監管當局與門神；能夠招募人才來幫助運作新事業；能夠從無法掌控的不利風險中快速抽離。<sup>[25]</sup>

中國企業領導人必須航行在有順風、也有逆風的不確定航域，當公司高階主管下注下對了，可以在一夕之間變得超級富有；但當他們下錯注時，結果可能是遭到起訴、定罪，甚至死刑。圖表1-5列出一些曾被稱頌一時，後來被詆毀、鋁鐐入獄或下場更慘的知名中國企業家。

圖表 1-5 下場不光采的中國私人企業家

主管	公司	產業	任期	下場
步鑫生	海鹽襯衫公司	成衣	1981-1988	被迫離開公司
戴國芳	江蘇鐵本鋼鐵公司	鋼鐵	1996-2003	入獄
顧雛軍	格林柯爾公司	投資 / 電器	1995-2005	入獄
黃光裕	國美集團	零售 / 房地產	1987-2007	入獄
黃宏生	創維集團	家用電子產品	1989-2006	入獄
賴昌星	遠華集團	貿易 / 運輸	1991-1999	逃亡
牟其中	南德集團	貿易 / 製造	1980-1999	入獄
年廣久	傻子瓜子公司	點心	1978-1997	被迫離開公司
沈太福	長城機電	製造	1989-1993	槍決
孫大午	大午農牧集團	農業	1985-2003	入獄
萬潤南	四通公司	資訊科技	1984-1989	被迫離開中國
禹作敏	大邱莊公司	製造	1974-1993	入獄
周正毅	農凱集團	投資 / 其他	1997-2003	入獄

資料來源：Ma, Hao, Shu Lin, and Neng Liang, *Corporate Political Strategies of Private Chinese Firms*, Routledge, 2012.

## 一度中國首富：漢能控股集團創辦人李河君

第四個規畫自己的前進之路而具有啟示意義的例子是李河君的創業與經營蹊徑，但在企業創辦人累積與展現個人財富方面，李河君的風格不同。不同於萬科集團創辦人王石的自我謙遜，李河君有著自信誇耀的性格，偏好讓世界知道他的成功，令人聯想到美國富豪唐納·川普（Donald J. Trump）。

1967年出生於離香港約一百六十公里的廣東省河源市小康家庭，李河君從北京交通大學取得工程學位，在1994年創立了一家玩具與電子公司。但他很快就覺察另一個不同領域的前景更好，並且斷然甚富雄心地



進入能源市場，創立漢能控股集團，在中國東南地區收購與興建水力發電廠。

在公司快速成長期間，李河君前往英國劍橋大學學習替代能源，這是中國政府提倡的一個發展方向。不久，他轉入一條有前景的太陽能發電新途徑——薄膜技術；為此，他收購了四家已經活躍於這個領域的公司，整合成集團旗下的新子公司漢能薄膜發電集團公司，來製造與銷售相關技術。李河君讓漢能薄膜發電集團公司於2013年在香港證交所掛牌上市，自己成為「清淨能源」的積極提倡者，還撰寫了一本書，到處演講。<sup>[26]</sup>

《金融時報》和其他媒體的記者在2015年指出，投資人對於漢能薄膜發電集團公司與漢能集團之間的交易型態與關係心生疑慮，因為漢能薄膜發電集團公司的大部分營收來自把產品賣給母公司漢能集團或集團旗下的其他子公司。其他疑慮也持續加深，包括《富比士》雜誌報導漢能使用非常規的會計作帳方法；《金融時報》報導該集團透過一種不在公開市場上交易的私人信託形式（類似債券）取得貸款，這些貸款大多有公司股票做為質押擔保品及李河君個人的擔保。在公司虧損及裁員後，漢能薄膜發電集團的股價暴跌，2015年5月20日，香港證券和期貨事務監察委員會對該集團做出停牌處分。<sup>[27]</sup>

明顯不同於柳傳志與王石，李河君經常吹噓他的持股，他的公司持股比例是香港證交所容許的最高持股比例限制，僅稍低於75%，因此當公司股價飆漲時，他的個人財富也激增。李河君毫不羞怯於炫耀自己的財富，他的公司的網站上貼示他名列《富比士》雜誌的富豪排行榜，躋身這個排行榜的中國富豪，還包括阿里巴巴集團的馬雲、大連萬達集團的王健林，而李河君曾一度是中國首富。許多中國企業高階主管盡可能不揭露個人財富，李河君正好相反，為證明及公布他的財富，他的公司提供他經過稽核的銀行帳戶給《富比士》雜誌，公司網站還詳細列出他的個人財富。但這些財富中的大部分如過眼雲煙般易於消散，漢能薄膜



發電集團股票被證交所停牌，導致李河君的個人財富急劇縮水，在停牌前，該公司股價暴跌50%，李河君的帳面財富在一天中消失了140億美元。

如前所述，李河君對其個人資產的愛現，明顯不同於柳傳志在公開場合對自身資產的不感興趣，也明顯不同於王石迴避談及個人財富的風格。這些創辦執行長的迥異風格顯示，炫耀抑或自謙，這個問題還未有明確的商界行為準則，但他們全都規畫了自己的前進路徑。這個事實顯示，中國的企業領導人在打造企業時，必須從他們自己的智慧中學習的東西，多於從既有模式中學習。至於追求與展示個人財富，抑或放棄或隱藏個人財富，這是其次，或許日後將會發展出一種共同的價值觀，但這仍然是個人的自由選擇。

## 向西方取經

雖然中國企業的領導模式大多是從零開始、從做中學而漸趨嫻熟的，但我們訪談的主管多數其實至少仿效了西方企業的一些東西，一個明顯的例子是中國知名的網路硬體、電信器材與智慧型手機製造商——華為技術公司創辦人任正非。

在中國人民解放軍中當工程師幾年後，任正非於1987年創立華為，製造電話交換機，和員工透過對許多外國技術進行逆向工程研究，大量學習及仿效西方技術，成功設計出自己的器材。不過，在那些年間，他表示，他用自己的方式管理企業，導致組織「混亂」。為求矯正，他再度借助於西方，在1997年尋求IBM這個美國一流的技術打造者提供協助，請來數十名IBM的管理顧問進駐華為。任正非堅持要求華為員工不僅聽從，還要充分擁抱這些美國顧問的建議，不論這些建議似乎有多麼格格不入。媒體經常引述他說過的這句話：「你必須把腳切小一點，才能夠穿上那雙鞋。」那雙鞋就是美國鞋。

在使用了來自西方的逆向結構工程方法後，任正非說：「混亂消除了，華為有組織了。」到了2015年，華為年營收已經達到人民幣3,900億元（約合601億美元），躋身中國前十二大非國營企業。華為在人員管理訣竅方面向外師法，但在技術性訣竅方面做自主研發；到了2015年，華為17萬名員工當中有超過7萬人從事研發工作，成為全球申請國際專利件數最多的公司。<sup>[29]</sup>

其他中國公司的主管也一樣，或多或少地向西方企業學習與借鏡。舉例而言，北京大學管理學院教授張志學領導的一組研究人員，訪談九家國營企業和二十六家私人企業，這些企業每家的員工數都超過百人。雖然研究人員沒有在發表的研究報告中依照國營、私營或企業規模來區分他們的訪談結果，但他們發現，這三十五家企業當中有二十五家企業的受訪主管的領導作風都受到西方管理書籍的影響，在他們列出的管理書籍例子中，排名第一的是詹姆斯·柯林斯與傑利·薄樂斯（Jerry Porras）合著的《基業長青》（*Built to Last*），幾位主管也點名馬克斯·韋伯的著作《新教倫理與資本主義精神》。<sup>[30]</sup>

## 中國財富自造者的成功心態

中國的企業領導人必須透過嘗試與摸索來學習建造及領導企業，至少在一開始，並沒有模範可供效法，也沒有成功典範可做為學習對象，沒有老經驗者可供研究，沒有杜拉克的論述可以研讀，聯想與萬科之類公司的創立與發展者必須全靠自己摸索。這意味的是重複的「做，分析，修改」循環，某知名軟體公司的董事會主席道出許多人持續著的姿態：「我們邊做邊學。」後來，這些主管多數大量學習與師法已經穩固的外國競爭者，但這種師法鮮少是照單全收，他們會挑選仿效哪些項目，決定哪些則是以自己的方式去做，創造出中國模式的特色。

當然，這種模式需要有一整個職涯的學習意願，而我們訪談的72位

執行長全都有這種心態。中國最大的資訊科技公司在2016年時員工超過兩萬人，該公司創辦人說，自公司創立以來的二十五年間，他和許多成功的企業領導人共事過，根據他的經驗：「真正成功的領導人有個共同點，就是他們全都很謙虛，熱中學習。」

柳傳志在1984年創立聯想集團時，當然展現了這種心態。他每週和幕僚進行事後檢討會議，歸納性地學習該怎麼做，以把企業建造成如今的這個全球一流競爭者。他的學習機制很多，包括以嘗試與摸索來設計產品，在公司的策略委員會中安插兩位私募基金公司的董事。

我們也在王石身上看到相同的心態，他靠著試驗、退出來使他的企業進化，從雞飼料貿易一路演進至建造房屋。我們也看到其他主管擁抱的學習方法，包括了簡單的機制，例如：有條理地做筆記、經常閱讀、建立廣泛人脈。

雖然出於需要而規畫自己的前進路徑，我們相信，所有這些中國企業的領導人現在都受益於這麼做的一個意外好處。鑽研組織變革的西方研究學者與策略顧問很早就注意到，一家公司的傳統可成為強而有力的飛輪，推動公司在穩定的軌跡上前進，同時也會防阻公司偏離定軌。不同於西方企業的經理人，中國的企業經理人沒有公司傳統的包袱，可以更自由地在市場上採用種種方法，聚焦於顧客需求走向，而非只聚焦於既有需求。<sup>[31]</sup>

不過，這種自力更生地規畫前進路徑的中國模式，是一個世代性質的現象，隨著中國的私人企業愈來愈成功，下一代的公司領導人在向前邁進時，將受益於更多已被普遍接受的智慧。光看擁有企管碩士學位者的人數，就能夠預知這種走向。中國最早的企管碩士班開設於1991年，九間研究所，只有少數學生，包括北京頂尖大學：北京大學、中國人民大學、清華大學。快到2016年，中國有超過235個企管碩士班，每年取得企管碩士學位者約3萬人，而且這些企管碩士班的素質愈來愈達全球標竿，在《金融時報》2016年全球前一百名企管碩士班當中，中國占了

七個。現今支配中國經濟的私人企業，其領導人當年創建公司所懂的東西，雖然透過管理訓練無疑將幫助新世代大步超越前輩，但他們也將更受到過去的束縛，背起傳統包袱。<sup>[32]</sup>

當公司領導人明顯避開企管碩士模式時，這些新出爐的企管碩士要如何融入公司呢？這個疑問指出了這些公司未來將必須應付的許多對立問題。我們在每一章最後，提供中國的財富自造者本身的觀察，讓他們為自己與中國其他大公司的同儕說話，這些主管的評論反映了我們訪談的許多企業領導人的思維。

## 中國財富自造者的經驗談

「我是那種能夠專注於一件事，然後變得非常擅長做這件事的人……。我們一旦決定做某件事，就會有很高的標準與期望。不同於一般資本市場認為賺錢就是成功，我們有更高的期望，我不認為專業經理人能夠完全達到我的要求與期望。所以我想，我這輩子還是只做一件事就好。」

——茅忠群，寧波方太廚具公司董事長

「若一個產業不是透過本身的能力與貢獻來賺錢，而是依賴意外之財、靠關係，甚至使用非法手段，將不會受到社會歡迎與尊敬。唯有當房地產的競爭機制使企業的獲利降回正常水準時，這個產業的所有企業才能贏得消費者的尊敬，擺脫壞名聲。這需要很長的時間，但這是理智的選擇；長期來說，可以帶來更好的經濟報酬。」

——某房地產與金融服務公司董事長

「相較於優異的外國公司，中國的私人企業仍然還有很大的改進空間，但那些年輕創業者的動能與熱情真的很感人。我認識的每一個年輕人都充滿幹勁，熱切地想要創立自己的新事業。聽完他們的點子，看到他們做的事，我真的感覺自己變老了。當年在創業時，私人企業合不合法都還不明朗，我們得仰賴自己，每天一步步地推進，時時警惕自己絕對不要貪心。」

——某電力設備與電力供輸公司董事長

「我來到深圳，並不是為了賺錢，只是湊巧深圳設立了經濟特區，讓你可以嘗試做新生意。這提供我一個新機會，但我首先得排除所有限制與障礙，才能實際試試自己能在這裡做什麼。」

——王石，萬科集團董事會主席



1. Ouchi, 1981. [↗](#)
2. Peters and Waterman, 1982. [↗](#)
3. Nee and Oppen, 2012. [↗](#)
4. 中國的資料，參見：He and Yang, 2015；美國的資料，參見：Hathaway and Litan, 2014，以及Li and Guisinger, 1991。 [↗](#)
5. Khanna and Palepu, 1997. [↗](#)
6. *People's Justice*, 1982. [↗](#)
7. Heilmann, 2008. [↗](#)
8. Tan and Litschert, 1994. [↗](#)
9. Lau, Qian, and Roland, 2000; Roland, 2002. [↗](#)
10. Wu and Huang, 2008. [↗](#)
11. He, 2000. [↗](#)
12. Chandler, 1962. [↗](#)
13. Chakravarthy and Yau, 2015; Weber, 1958; Ling, 2006; Useem and Liang, 2009. [↗](#)
14. 同上注。 [↗](#)
15. 同上注。 [↗](#)
16. 同上注。 [↗](#)
17. Yahoo Finance, 2016. [↗](#)
18. Charan, Carey, and Useem, 2014. [↗](#)
19. Vogel, 2011, p. 447. [↗](#)
20. 同上注， p. 467。 [↗](#)
21. Vogel, 2011; Kissinger, 2011; Ren, 2015. [↗](#)
22. Smith, 2000. [↗](#)
23. Kilachand, 2012; Kroll and Dolan, 2015. [↗](#)
24. Mitchell, 2016. [↗](#)
25. Mitchell, 2016; Bloomberg, 2016. [↗](#)
26. *Forbes*, 2016. [↗](#)
27. Ma, 2015; Gan, 2015. [↗](#)
28. Hanergy, 2016; MBA Lib, 2016; Sina Finance, 2015; Wong and Ma, 2015.
29. De Cremer and Tao, 2015; Shih, 2015. [↗](#)
30. Zhang et al., 2008. [↗](#)
31. Schein, 2010. [↗](#)
32. *Financial Times*, 2016; see also Wildau, 2015. [↗](#)

## 第2章

## 學習型公司

我做的每件事都內建學習。

——某房地產與金融服務公司創辦人

中國企業領導人和西方企業領導人有很多方面的差異，或許最重要的差異是他們看待學習的認真程度，尤其是自身的學習。不論這是因為他們更能掌控自己的工作行程，或是因為他們把學習視為優先要務，中國企業領導人認知到，他們本身的學習對企業的成功很重要，因此花很多時間學習。他們的方法的核心是，認知到自己不懂的東西很多，這種重視學習的態度也延伸至要求直屬部下（直接向他們負責的經理人）必須時時學習，最終組織本身也從經驗中學習。

知識管理（knowledge management）指的是，認知到學習與取得知識對企業的競爭力而言很重要。組織學習（organizational learning）是一個相關的概念，指的是整間公司可以學習如何做能夠建立能力的事，進而提升公司競爭力。這兩個概念反映了一項舊理論：一家企業的成功，主要仰賴於有能力做別家企業沒能力做的事，而這些能力來自企業本身自行發現的實務與原理。顧問公司就是知識管理的好例子，顧問公司和客戶共事，從共事經驗中學習，再把學到的智慧用來服務同一產業的其他客戶。豐田汽車公司的精實生產制度，或許是最著名的組織學習例子：多年的摸索教會這家公司一種贏過所有其他公司的汽車組裝制度。

人們常說，中華文化重視教育與知識，但公司主管未必把這些價值觀轉化為企業經營中的組織學習與知識管理。在更務實的考量下，他們就會這麼做。過去幾十年創立的中國私人企業，很快就了解自己落後全

球競爭者很遠，因此深切體驗到必須學習，而且必須快速學習。中國私人企業跳進一個從未見過的世界，一個自由市場、私人資本、公司盈餘、員工流動的世界，在創立後不久，就碰上不僅營運了數十年，有些甚至一世紀前就起步、經驗豐富的國際公司。

新創的中國企業，就連在中國本土營運的準備都還未做好，更遑論要對抗奇異或西門子（Siemens）這類國際競爭者。中國企業的創辦人很清楚這個事實，迎頭趕上西方企業，一開始是種卑微的感受，但他們全力以赴。這些公司的主管需要學習如何為部門指派工作，以及任何銷售產品之類的基本事務，他們傳承所學，要求經理人也必須從他們自己的經驗中學習。

## 自主學習

相似於西方企業，最成功的中國企業透過三種途徑來學習領導：

1. 自主學習（**self-directed learning**）：個人自覺地在行動中學習如何領導他人；
2. 教育型歷練（**instructive experience**）：從個人的種種歷練中累積學習；
3. 領導力訓練（**leadership coaching**）：由富有經驗的主管提供一對一指導與反饋。

學習與反省是重要的素養，這似乎是個難以駁斥的真理，但西方企業主管通常不認為這些是最重要的素養，往往更重視決斷力，而非敏銳觀察。<sup>[1]</sup>

中國企業領導人極度重視自主學習，這並不大令人感到意外，因為他們大多以創立公司展開職涯，而且沒有人可做為學習對象（一種形式的導師制），也沒有大型西方企業透過管理人才培育計畫提供的工作中

學習（work-based learning）。

我們訪談的某公司董事長，第一份工作中學教師，因此不意外地，他認為，他的接班人應該具備的重要素養是：「持續學習的能力。外在環境快速變化，成功的公司可能在新環境中陷入死胡同，因此我的接班人必須有學習新東西的意願與熱忱，以及對外在環境變化的敏銳觀察力。」某房地產開發公司的創辦人暨董事長，也提出大致相同的忠告：「反省。我認為，每一位成功的企業領導人都有強烈的反省傾向，他們試圖自己找出問題的根本原因。」

一家員工上萬人的大公司，在航空運輸、資訊科技、金融投資等廣泛產業提供服務，其掌門人從實務經驗中自主學習，發展他的領導能力。在發展公司人才方面，他把學習能力排上最重要的領導能力清單之首，他解釋：「在中國，沒有經過考驗而確立的事業模式可供效法，所以我們全都必須透過嘗試不同的方法來找出正確的事業模式。在多數情況中，若我們直接複製一個取自外國的事業模式，根本行不通。我們必須學習如何調整，把外國的實務與經驗在地化，以適合中國市場。」舉例而言，他旗下的一個事業首創藉由提供更好的飛行體驗與乘客服務，在航空業以自己的模式成長。他和他的經理人發現，反省個人的經驗是首要的學習工具。他說：「我們不該視現有理論為理所當然，直接接受現有理論的結論，應該把自己的工作經驗心得應用於環境中，反省後得出自己的見解，藉此建立一個事業模式。」

其他受訪的高階主管，分享以個人經驗為基礎的學習機制；某房地產開發公司的董事長隨身攜帶一本小筆記本，隨時把個人經驗產生的想法寫下來，以幫助解決他面臨的挑戰。「我明天花點時間思考，針對為什麼我們有一些長期未獲解決的問題，試圖了解原因。」

三胞集團是個多角化經營的綜合型高科技企業集團，該集團董事會主席有條理地把行程區分為四個領域，以使他的學習多樣化。國內員工超過5萬人的三胞集團，旗下事業跨及製造業、物流、進出口、投資管

理、房地產等領域，創辦人暨董事會主席只把四分之一的時間投入於總部事務，其他時間則用於會見海外多國籍企業領導人、北京政府官員與上海本地人才。他也僱用一位北京大學碩士生，為他閱讀許多不同領域的重要書籍，濃縮重點。他每天撥出兩小時，靜思反省。

三胞集團的董事會主席只願意投入四分之一的時間在西方人認為理應是首要的職責上，把其他四分之三的時間投入於學習，就企業領導人的優先要務安排來說，這是很不尋常的做法。當然，我們必須公平地站在西方企業主管的立場來說，他是公司的創辦人暨最大股東，這讓他有高度自由，在時間安排上不像西方企業執行長那樣受到股東要求的束縛。但無疑地，他仍然聚焦於公司及公司的策略挑戰，他說：「我思考我會見的人和我閱讀的書籍，這樣我就能總結出自己的了解，得出三胞集團的經營管理理念。」

一家擁有員工上萬人的百貨公司，其董事長也刻意分配時間，以追求最多的學習。他把三分之一的時間投入於公司策略的思考，三分之一的時間用於管理公司，三分之一的時間用於學習及外部事務。他解釋：「棋賽當局者迷，旁觀者清，所以要從局外人的角度來看自己的事業，以免沒看到陷阱和前方的危險。」

中國企業領導人的自主學習，並不局限於他們在中國本土的經驗，一些領導人談到向外尋找可以引進自家公司的東西，他們花時間與金錢向西方企業學習，例如：僱用非中國籍華人，主要是來自臺灣，其次是新加坡；建立合資企業；請顧問公司引進西方實務；近年間，把經理人送去西方商學院及職涯中期主管教育課程。

知道該向誰師法什麼管理實務，是一種技巧。舉例而言，某醫療器材公司的董事長解釋，他聘請西方的顧問公司為公司建立一些基本要素，包括組織架構、多套營運制度，甚至公司的企業文化。某大型食品製造公司的董事長則有更專門的需求，她僱用原任職於可口可樂公司的員工，學習如何發展事業策略。深圳吉利控股集團副總裁暨吉利富豪汽



車公司執行長沈暉，為了學習如何經營剛買下的富豪汽車公司，聘用富豪汽車屬於福特汽車公司旗下事業時的歐美經理人。某電力管理公司的董事長先前任職奇異公司時，學到西方企業的管理實務。不過，如同某產業服務公司的掌舵主管所言，這項技巧的主要目的並不是複製西方的企業實務，而是「找出如何把外國的實務與經驗加以調整與在地化，以適合中國市場。」

一些中國公司創立自己的大學，以促進主管層級以下的人員（亦即比執行長低兩階或更多階的人員）的學習。不過，這些學校並非只是把現有的訓練課程結合起來，形成美國式的「企業大學」，這種美國式的企業大學往往只是把公司的人員訓練部門改個名稱，加以升級罷了。中國公司自設的大學提供全方位的課程，從通識教育到基本技能，以及針對公司本身需要的在職訓練。舉例而言，某海運工程公司的董事長解釋，缺乏管理人才是他事業擴張計畫的一個瓶頸，因此他的公司在內部設立自己的商學院，傳授基本的商業理論與技巧、進階主題等課程，現在有三千多名員工學生。某大型工業公司的董事長說，他的公司為員工提供獎勵的學習平臺，花錢讓員工完成課程。

中國的私人企業把相關實務制度化，以克服市場上基本商業技能不足、事業擴展瓶頸的問題。但這些公司也在高階領域做出投資，華頓商學院曾經幾乎每星期都有來自不同中國企業的高階經理人註冊管理人員培訓課程，尤其是那些領導人才培訓課程。某居家用品公司一年派遣一千名員工到海外上商學院課程；另一家房地產開發集團決定由自家培育所有人才，除了初級人員，不自外招募，為此該集團把員工送到商學院學習廣泛的專業技能。

## 如何培養接班人？

我們訪談的許多高階主管要求副手根據個人經驗來嫻熟於規畫自己

的前進路徑，就跟創辦執行長建立公司時的做法一樣。以某電腦與電子產品製造公司的創辦人為例，在建立企業時，他要求經理人避免對他恭順服從，因為他認為這種行為將阻礙他們學習自行做出決策的意願。他還祭出小額罰款制，當經理人使用他的正式頭銜時，就罰款人民幣10元。<sup>\*</sup>他也選擇不出席高級幕僚的許多會議，以鼓勵直屬部下學習並承擔管理決策的責任，他的總結是：「員工應該自己找到做事的方法，不應該徵詢上司准許做出決策。」在中國，這種方法明顯不同於傳統的企業經營實務。

<sup>\*</sup> 約新台幣46元。

這種學習原則的一個直接演繹是，在許多中國公司，初次犯錯被讚揚，而非被譴責。中國最大的工業用電氣設備製造商的董事長就展現這種領導作風，他說：「有一支優秀團隊，對公司的穩定發展攸關至要，所以你必須以好願景來吸引適任人才，讓他們做對的事。」為此，他發現：「寬容犯錯，和他們討論錯誤，比嚴厲抨擊他們來得好。」他解釋，他的要務是：「讓他們充分發揮才能」，若他們太害怕失敗，這項要務就難以實現。

在聯想集團，柳傳志和楊元慶也依循類似途徑，他們要求經理人把自己當成這家公司的業主，而非僱員，發揮主動精神，自己做出決策。這種理念促成一個廣為流傳的比喻：聯想員工是公司的工程師，不是一部機器的齒輪，這非常不同於以往世代的中國員工與目前一些中國企業的員工所受到的對待方式。為強化這理念，楊元慶曾推行「只稱呼名字」運動，希望藉此減輕員工對上司的恭敬順從程度。中國的傳統是，部屬通常以頭銜來稱呼上司，例如：楊執行長、柳董事長，但楊元慶要求所有人把頭銜去掉，指稱呼他的名字「元慶」。不過，許多員工適應不來，因為這種稱呼與傳統格格不入，但這正是楊元慶這麼做的主要目的。不屈服於阻力，他曾經要求幕僚在辦公室對著牆壁重複喊他的名

字：「元慶、元慶、元慶」，還要求副手們早上站在公司大門口，問候每位進入公司的員工：「我是XX（不含頭銜），請直接稱呼我的名字。」

一家從事貨運、工程、採礦、物流業務，員工超過25,000人的公司，其董事長認為，他的所有經理人應該從零開始做他們負責的工作，並要求副手避免仿效他人，應該從自身錯誤中學習。他從自己的經驗中學到的一點是，避免在僱用人員時涉及裙帶關係，他解釋：「我們就像個大家庭，但我們不是一間家族企業」。他接著說，身為董事長的他：「試著不要只是當個執行長，因為我想花更多時間當個老師。」

某房地產與金融服務公司的創辦人暨董事長，被他的員工稱為「校長」，他在2000年代初期創立這家地產管理公司，現在每年在中國興建上萬棟住宅，側重環保技術，還進軍德國和美國的房地產開發業務。他解釋「校長」這個綽號的緣由：

我把大部分的時間投入於學習，閱讀各種主題的書籍，會見各種產業的成功企業家，參加各式各樣的社交活動，我做的每件事都內建學習，這占用了我大部分的時間。要當個敏銳的思考者，確實吸收接收到的所有資訊，在經過深思熟慮後，轉化為你的指導原則與方法，這非常重要。大多時候，我們全都非常忙碌於日常事務，沒法找出時間來思考。他們稱呼我為「校長」，是因為我注重公司所有人員的學習，熱切於把公司變成一所軍事學院或訓練學校。

這位創辦人暨董事長在領導並把領導工作漸漸轉交下去的同時，擔心隨著經驗累積，經理人的學習曲線將會下滑，自信程度卻升高。他說，經理人到了四十幾歲時，應該已經有了因累積成就而建立的自信，不幸的是，可能伴隨而來的是，對學習新東西的興趣降低了。他說：「更糟糕的是，成功者的自信曲線通常呈現升高趨勢。」自信過度膨脹

下，最終就是拒絕他人建議。他的結論是，必要的解方，就是督促他的主管們：「保持謙虛，保持飢餓」，投入更多時間向較年輕的經理人及其他人學習。

## 中西合璧

許多中國企業高階主管一開始取得企管知識的方式是聘用海外華裔經理人與主管，有些公司的整個主管團隊都是聘用自曾任職西方企業者，為的是讓這些人來教導他們的領導人。舉例而言，某電源供輸設備及環保技術製造公司的董事長從美國的奇異公司挖角，他認為自己的職責就是幫助公司從中國企業家偏向的個人領導與治理風格，轉變成西方企業特徵的制度。中國的吉利汽車公司在收購富豪汽車的客車事業後，獲得一個向西方競爭者學習的特別機會。若按照尋常的購併接管模式，吉利汽車公司應該會把富豪汽車的總部營運變遷到中國，或至少派遣中國的領導人去掌管富豪汽車的瑞典總部。掌管吉利富豪汽車公司的沈暉告訴我們，他們採取相反的做法，把富豪汽車的主管從瑞典與美國請來中國，向他們學習。

不過，引進西方實務的最快速途徑，是廣泛使用一流的管理顧問公司，例如：麥肯錫企管顧問公司（McKinsey & Company）、波士頓顧問集團（Boston Consulting Group, BCG）與大型會計師公司旗下的顧問事業。西方的管理顧問公司幾乎全都在中國有興旺的業務，據估計，這些顧問公司每年在中國的總營收大約140億美元。中國高風諮詢公司的創辦人謝祖墀指出：「二十年前，中國企業完全沒有管理概念。」但現在，有許多來自這些大型顧問公司的管理原則。<sup>[2]</sup>

也有中國企業透過與西方公司的合資企業來取得商管知識。例如：一家多角化經營的公司，雖與沃爾瑪沒有正式關係，但董事長在零售事業的營運中，複製了沃爾瑪營運模式的許多層面，也僱用先前任職投資



銀行的人員來發展公司的策略計畫。<sup>[3]</sup>

大量師法西方企業實務，無怪乎這些中國企業的許多層面看起來都很相似。不過，許多中國的企業領導人，很快就有了西方模式不能照單全收的這種見解。聯想控股集團創辦人暨董事會主席柳傳志，就不認同美國經理人在企管碩士課程中的同質化學習經驗，他說：「多數中國企業家本身沒有這種教育背景，美國的企業領導人有標準化、系統性的方法來管理公司，就像照著標準食譜來烹飪。」反觀中國，他說：「中國的企業家必須持續從經驗和實務中總結出自己的經營管理作風，因此必須從美國食譜和中國食譜中學習如何烹飪。」

在大量師法西方企業的情況下，中國企業如何能夠建立自己的模式呢？無疑地，對西方模式相關標準化產生一些抱怨，可能是防禦心態使然，但由於中國企業是從零開始創立起的，雖然大量仿效，仍然可以發明很多自己的營運模式。中國企業在師法他人時，自己有所選擇，而非從單一學習源頭依樣畫葫蘆地仿效全部東西。就算一家企業的所有層面都是仿效而來的，但每個部分的師法對象不同，最終得出的整個模式也大概會是獨特的。

那麼，大多數的獨特部分來自何處呢？某產業服務公司的執行長認為，若想在他這樣的職務角色中成功，最重要的一個素養就是從經驗中學習，因為沒有標準模式可茲拷貝，也沒有最佳實務可以師法。他說：「由於在中國沒有確證的事業模式可茲仿效，我們全都必須透過嘗試種種不同的方法，找到合適的事業模式。在多數情況下，若直接複製來自外國的事業模式，根本行不通。我們必須找出如何把外國的實務與經驗加以調整與在地化，以適合中國市場。」

這些領導人及公司的非凡之處在於，他們強烈認為，組織的學習取決於他們本身的學習——這是「大老闆以身作則領導」（見下一章）的邏輯延伸。某製造業公司的創辦人暨董事長敘述他怎麼做：「創立這家企業後，我去許多大學上課多年，包括南京大學、江南大學、清華大

學、北京大學、長江商學院、中歐國際工商學院。學習是我拓展視野、改進分析技巧的最重要途徑，學習也幫助我覺察自己的短處，促使我學習更多。這一路上，我也和傑出的企業人士結交成好友，他們可以成為我的教科書。」這一切的學習經驗，強化了他領導公司的能力，部分是因為這些學習幫助他找到可以效法的對象，部分則是因為這些學習讓他能從別人的錯誤中學到啟示，得以避免犯相同的錯。

一家活躍於能源、房地產與資產管理的公司，董事長把對本身產生助益的方法應用於整家公司，他說：「打從公司創立開始，我就決定把公司打造成一個學習型組織，因此我們為員工提供一個學習平臺，推出各種方案鼓勵員工學習，包括根據取得的教育水準來提供獎勵的辦法。我們也在公司內部設立一所大學，由我擔任大學校長。我把三分之一的時間投入於學習、訓練、論壇交流、公關上，這對我幫助很大。」公司創辦人暨執行長擔任內部大學的校長，這種情形也見諸不少其他中國公司，這種做法傳達了一個訊息：公司最高層領導人非常重視學習。

某創投公司管理超過15億美元的基金，其創辦人暨董事總經理說，在判斷一家公司會不會成功時，這家公司對學習的重視程度是一項重要指標，這也是他決定是否投資一家公司的重要根據：「我們喜歡投資有優異學習能力的創業者。」他也認為，中國的創業者需要的知識與學習興趣，不同於美國典型的科技奇才或有優異事業構想的創業者所需要的知識與學習興趣：「中國創業者必須通曉一切以應付政府、媒體、顧客，還得處理內部事務，所以從中國創業者的角度來說，他們必須具備快速學習的能力。」

## 領導力訓練

在這些中國公司，領導人才的培訓方式不同於西方企業。中國企業的創辦人在評斷高階經理人的表現如何、必須做出什麼改進時，往往涉



及經理人本身的性格，而且是相當公開、嚴厲的批評。一些觀察家把這些批評比擬為政治審判，逼迫被譴責者公開承認他們的罪過。

2006年，衛哲從原任職的西方企業，轉進阿里巴巴集團擔任B2B電子商務事業執行長。三年後，他和該公司的四百位高階領導人分享他在公司學到的東西，其中大多和他個人的學會改變有關。他說：「我在2007年錯過一個改變自己的大好機會，當時馬雲只給了我75分的評價（滿分100分），我沒有分析根本原因、做出調整，急於想在第二年以更好的表現來證明自己。」<sup>[4]</sup>

有一天，部門會議結束後，馬雲要求B2B事業部門的二十幾名同仁留下來，然後把更多B2B部門同仁叫來，繼續開會。馬雲說：「像今天晚上這樣的會議，在阿里巴巴集團的九年歷史中只舉行過兩次，第一次是十八名創辦人討論所有重要問題，那些討論打造出今天的阿里巴巴。第二次是我們現在正在舉行的這場會議。」馬雲的這番話，使我立即聯想到中國共產黨黨史中的廬山會議。<sup>[5]</sup>

1959年，中國共產黨中央委員會召開廬山會議，國防部長彭德懷因為直言反對中共中央主席毛澤東的政策，遭到毛澤東及其他黨高層領導人的嚴厲批判與譴責。衛哲說：「馬雲接著要求在場的每一個人對我做出坦率評價。坦白說，從這場會議的晚上八點半到九點，我感到很難過，因為四分之一的與會者站起來對我丟石頭，批評我的管理。然後，接下來的兩個小時，他們半數人輪流發言，沒有一個人站在我這邊。」

很難想像任何一位西方企業經理人會遭受及忍受這種公開集體批判，但衛哲解釋何以他能容忍：「比起其他任何公司，阿里巴巴給人更高的安全感，在這種安全且健全的環境中，不論挑剔會議多嚴厲，你都無需擔心。再者，我也認知到，若馬雲決定要解僱我，就不必開這場會議了。他若要解僱我，開這場八個鐘頭長的會議有何用呢？只有在黨及

組織仍然想費這麼大的工夫去救一個同仁時，才會開這麼長的會議嘛！」

我們可把衛哲描述的情形，稱為馬雲的一段延伸訓練，在這過程中，馬雲告訴衛哲：「你仍然在試圖證明自己。」衛哲說，這個教訓：「把我推入超過三個月的深思，直到最近，我才開始了解個中深義。我似乎終於悟『道』（宇宙真理）了，那就是相信我們的使命與價值觀，做能夠使我感到快樂的事，能夠使團隊和組織快樂的事。」

西方人可能會覺得，公開譴責一位領導人的錯誤，接著公開認錯與道歉，似乎像是一場公審。在衛哲的這個情況裡，議題核心是組織價值觀，而非政治意識形態，但不論是這個情況，還是政治情況，個人都承受了極大的思想改造壓力。衛哲說，他認為馬雲對他的批評是對的（亦即衛哲仍然是個美國風格太濃厚的經理人），他排斥批評的心態是錯的，接受馬雲對他提出的思考模式，改善了他一生。不過，這個指導似乎還不足，因為幾年後，馬雲以衛哲仍然未能擁抱正確的價值觀為由，強迫他離職。

## 為領導當責

許多中國公司的執行長，要求高階經理人為學習如何領導及展現嫻熟領導力而當責。舉例而言，某高科技製造公司的執行長告訴我們，他的所有高階經理人每個月必須親自準備一份報告，揭露他們犯了什麼錯，以及他們從中學到什麼，這跟共產黨過去要求的自我批判很相似。某食品公司的董事長要求公司高階主管撰寫他們對於領導及變革管理的見解與想法，再呈送給她，她會親自閱讀每一份報告。

我們訪談的幾位企業領導人強調把整間公司變成一個學習型組織的重要性，他們指出，由其他主管教練或親自指導是關鍵。某實業集團的執行長解釋他和其他高階領導人如何培育優秀人才：「我們董事長和我

在2013年推出一項師徒輔導方案，我們招募了九名徒弟，亦即有高潛力的員工，由董事長、營運副總裁跟我組成輔導團隊，每個人負責指導三名徒弟。我們公司也推出內部培訓方案，董事長和我擔任內部培訓課程的講師。」

一家在中國名列前茅的家具零售商，創辦人暨執行長要求公司所有經理人每年至少閱讀五本書，並在管理團隊會議中分享讀後心得，選擇的書籍與讀後心得報告列入主管對他們當年度的績效考評。這位執行長說：「中國企業家的成長與成功途徑是透過學習。」雖然他本身只讀完小學，但創立公司後，他重返學校，取得企管碩士學位。<sup>[6]</sup>

某食品製造公司的董事長與另一家高科技公司的董事長，分別要求他們的高階經理人撰寫報告，探討他們本身在公司的經驗中學到什麼，亦即什麼管用，什麼不管用。第一家公司（食品製造公司）的董事長還更進一步，推出她所謂的「交心傾談」，也就是她和公司高階領導來坐下來坦誠交談，她說：「我們可以引導他們認知到是否有志得意滿的心態，我們可以跟他們一起辨識新的市場趨勢與變化，跟他們討論如何保持公司的競爭力。」

試圖改變公司領導幹部的想法，甚至改變他們的思考模式，這種觀念反映了日本管理模式的共識方法。不過，這跟另一種日本管理實務——倚賴同儕壓力，而非制式的上司權威，相似程度有多大呢？就不是那麼清楚了。某媒體器材製造公司的執行長告訴我們，他曾經開除那些反對公司優先要務與計畫的人，但現在他會努力留住並晉升這種人。某房地產投資公司的創辦人暨董事長指出，取得技能比取得價值觀與態度要容易得多，所以他的人員訓練方案旨在向員工傳達及灌輸公司的價值觀。他解釋：「這個過程就像醃泡菜，把蔬菜浸漬於鹹醬汁裡幾個月，味道就會變酸，變成泡菜。」

中國企業在海外投資或收購公司時，也帶著學習型組織的心態，金龍精密銅管集團的經驗可茲為例。該公司在美國投資1.2億美元興建一

座工廠，製造空調機專用的管件，為這座位於阿拉巴馬州的新工廠僱用了290名當地員工，同時派遣70名中國員工到當地協助這座工廠的營運，包括擔任這座工廠的總裁。但這些中國經理人使用他們從中國帶來的管理方法，惹惱了工廠裡的許多美國員工，包括訓練不足、工作過荷，有時甚至威嚇他們。在這個勞工大多未加入工會的美國地區，這些美國員工忍無可忍，投票決定加入美國鋼鐵工人聯合會的一個分會。

該公司人力資源部門主管說，他後來才認知到沒有對他們給予足夠的尊重：「比起金錢，給予他們尊重，他們更為感激」，該公司的中國經理人學會接受工會及當地的心態。一位管理顧問的觀察結論是，當日本公司在美國投資設廠時，日本公司總是施加本身精煉出來的流程；反觀中國公司，則是較仰賴嘗試與摸索，從錯誤中學習，據以調整。<sup>[7]</sup>

## 覆盤，進步更多

把焦點從個人學習轉移到集體學習與改進，挑戰性可能更高。彼得·聖吉（Peter Senge）甚具影響力的著作《第五項修練》（*The Fifth Discipline*）提供具有啟示的例子，說明那些擅長創造、取得、轉移知識，並且進行公開討論及整體思考的組織，更能比其他組織快速調適於市場變化。在中國這類快速演變的經濟體中，這種能力尤其重要。

聯想集團再次提供了一個具有教育作用的例子，該集團創辦人柳傳志從自己的經驗中學會重視組織學習，過程中，他發展出一種獨特的方法，名為「覆盤」（replay-the-game）。這個概念源於聯想的早年，柳傳志底下的經理人經常一個接一個地來到柳傳志當時窄小的辦公室，和他討論緊急事務。柳傳志解釋，往往和一位經理人的談話還沒結束，又有另一位經理人上門。很快地，他每天的工作時間，變成被無數未完成的談話占據，晚上回到家，回想這一天，總是悔恨時間用得缺乏效率，更糟的是，時間都花在似乎對這個新創事業沒什麼獲利幫助的問題上。

他決心不能再讓時間這麼被切割、這麼沒紀律，他要訂定明確目標，安排時間使用的優先順序，謀求改善。

出身科學研究背景的他知道，檢討每天的經驗可做為幫助改進的重要工具。他自覺地把這樣做建立成一種學習方法，不僅用於自身，也推及周圍的人，再推及他們周圍的人。起初，這個流程名為檢討，在一件重大事項完成後，例如：推出一項新產品、設立一套資源規畫制度，或是推出一項針對新進人員的教育灌輸方案，柳傳志便召集參與的重要人員，舉行閉門檢討會議，要求大家坦誠且有建設性地評量所做的事，再次評估原始目的、檢討行動，指出成功與失敗的原因，從中得出管理精義。

在柳傳志的檢討會議變成一種自動自發性的制度後，他借用來自圍棋的一種學習與精進技巧的方法——覆盤：比賽結束後，棋手重演每一步，旨在謀求自我改進。在聯想集團，這項實務是歷經多年演進形成的，本身就是從經驗中學習、精進的一種能力。2001年，柳傳志正式採用「覆盤」這個名稱，聯想在2006年明確指稱這是其文化的核心基石之一；到了2012年，「覆盤」被推廣至全球各地的聯想集團，也被應用於聯想投資的其他公司。

聯想的「覆盤」方法，包含一個四步驟的檢討流程：

1. 回想原始目的與期望成果；
2. 把實際結果拿來和原始目的與期望成果相較，辨識出有成效與成效不佳的方法及行動；
3. 從許多角度分析成功或失敗的根本原因；
4. 從經驗總結與汲取通用的管理原則，並具體列出改進行動。

關於覆盤的第一步驟，柳傳志的英語翻譯員對此提供一個簡潔的比喻：「在商場上，我們常看到中國成語所說的一種『有心栽花花不開，



無心插柳柳成蔭』的現象。」聯想想知道，花朵是否應該把土地讓給更多的柳樹？栽花這個目標是否錯了？也許是種花的方式錯了？或是把花種到不合適的土地上？

包括柳傳志在內，這種覆盤流程產生的結果，往往使公司領導人的決策或管理受到批評；當成果不佳的原因顯然出在他們本身的過錯時，他們必須反省，並修正他們本身的行為。舉例而言，柳傳志早年脾氣急躁易怒，經常拍桌大罵，在得知自己的行為造成公司的緊張氣氛後，他學習變得更有耐性。

再來看看聯想的主管們，如何從本身的策略轉向中學習。該公司的第一次商業成功，來自發展一種名為「漢卡」的專業卡片，讓IBM和蘋果電腦可以處理中文字。漢卡既成功又賺錢，創造了聯想早年的大部分營收，但聯想很快就擴展至個人電腦代理銷售業務，當個人電腦不再需要漢卡這種附加硬體而導致漢卡的市場需求一落千丈時，幸好有這項新業務的支撐，使聯想得以存活下去。該公司後來從代理銷售其他品牌的個人電腦，轉向自行製造與銷售個人電腦。

使用這個四步驟的覆盤流程，聯想的主管們得出結論：這兩個轉型的成功，得助於聯想的原始目的——持續找尋機會與探索新事業模式，好讓公司能夠在市場顛覆之下存活下去。對於這個資本極少（一開始不到25,000美元）、沒有商業經驗，因此沒有多少犯錯空間的新創公司來說，找尋與探索新機會，不把自己視為一家硬體製造商，這個目的救了公司的命。

覆盤的第二個步驟是，把結果拿來和原始目的相較。檢討策略轉改向後，柳傳志認為成果超出他的期望，幫助公司避免破壞性技術導致一次致命性的「心臟病發作」。尋找與探索新技術和機會，這個目的使聯想及時進入代理銷售個人電腦的業務領域，但到了1990年，「Wintel」系統已經變成主流標準，個人電腦產業的競爭從產品創新轉向成本控管。本著尋找新市場及探索新事業模式的目的，聯想相信自己能夠在個



人電腦製造成本上贏過IBM、HP與其他製造商，於是決定自行製造個人電腦。這筆賭注獲得了巨大報酬，到了2000年，該公司自製的個人電腦，已經在中國市場取得27%的占有率，遠遠超出柳傳志的原始期望，再一次確證該公司的原始目的無誤。

覆盤的第三個步驟，是分析成功或失敗的主要因素，柳傳志及同仁得出的結論是，他們積極觀察技術發展趨勢，致力走在浪潮前頭，才能產生先見之明。柳傳志從檢討中發現，有三項要素最為關鍵，應該在未來繼續使用：（1）密切觀察市場，有效辨識下一個擴張目標；（2）有條理地研究技術趨勢、供應鏈管理、品質與成本控管，並且持續深入了解；（3）縱使在對抗IBM之類的全球領先競爭者時，仍然要有必勝的決心。

覆盤的第四個步驟是總結經驗，並且從中汲取重要的管理原則。對柳傳志來說，這個步驟帶來重大回報；簡言之，他學會把目光超越公司目前的成功，展望未來的行動。柳傳志借用農業時代的格言，強調公司領導人必須：「吃著碗裡的，看著鍋裡的」，還要「種著田裡的」，等到你碗裡的空了，才來開始種新的，那就太遲了。因此，你必須在照料現有事業的同時，研擬有遠見的計畫。

聯想的覆盤管理模式早在中國廣為使用之前，就已是西方熟知的事後檢討概念，但不同的是，聯想願意認真看待這套管理模式、持續遵循，根據檢討結果做出改變。

擁有自主命運的心態也很重要。在聯想創立的1984年，中國仍然是個計畫型經濟，聯想之類的新創公司能仰賴的資源很有限，甚至連製造電腦都得申請許可證。但柳傳志沒有屈服於這類障礙，設法繞道而行，起初在香港和一家個人電腦製造商合作，最終柳傳志學到，身為公司領導人，他必須從日常繁瑣事務中抽身，往後站，綜觀大局。

聯想一再使用這套管理方法，累積了許多最適化應用的準則。該公司現在要求經理人必須虛心、坦誠溝通、自省；同時，針對覆盤的每一

個步驟，聯想也訂定一些原則，以獲得最佳學習：

## 1. 回想原始目的或期望成果

- 區別目的與目標。目的提供訂定目標的方向，明確且區分階段性的目標，可以幫助你一步步達成目的。
- 除了訂定目的，也必須明確訂定量化的目標或里程碑。沒有量化或可以評量的目標，將難以達到目的，也難以評量結果。
- 若原始目的及目標不夠清楚，那就試試在進行覆盤流程時釐清與訂定原始目的及目標，這麼做也可以幫助改善未來的目的與目標訂定工作。

## 2. 把實際結果拿來和原始目的相較

- 首先，把結果拿來和原始目標及目的相較，接著分析任何預期之外的得失。
- 辨識長處與弱點，以及得失的背後原因。切莫低估了解成功原因的重要性，謙虛過度是可悲，不應該看輕自己的長處。
- 在討論中包含相關的外部例子，在更廣的脈絡中進行檢討流程，確保得出客觀的結論。

## 3. 分析成功或失敗的重要因素

- 分析成功因素時，把更多注意力擺在客觀因素上，用更挑剔的態度來評估組織本身的能力。
- 檢討失敗原因時，把更多時間花在檢視團隊本身的弱點上。仔細檢討是否在訂定這些目的與目標時，犯了明顯錯誤而導致最終失敗，

否則整個檢討流程有可能圍繞著根本錯誤的目的與目標，使得整個檢討徒勞無益。

- 檢討成功經驗或最佳實務時，試著從討論中抽身，尋找普遍模式，避免狹隘地聚焦於主題上。

#### 4. 總結經驗與汲取原則

- 在總結結論時，務必慎重，總是以動態和更廣的脈絡來思考，切莫將某個經驗所得的單一觀察當成普遍法則。

### 三管道建立學習型組織

在不熟悉的商業環境中學習自己的前進路徑，我們訪談的這些中國私人企業高階主管，把自己的學習經驗投射到公司，他們出於需要而發明了自己的「學習型組織」。這是西方企業管理早幾年也擁抱的一種概念，但他們不自覺這麼做，並不是效法誰，而是在建立自己的模式。同樣出於需要，他們更進一步，堅持要求自家公司以比西方企業擁有更高熱忱學習成為一個學習型組織。

這些企業主管透過西方企業已非常熟悉的三種管道來建立學習型組織的心態：自主學習、教育型歷練、一對一領導力訓練。在第一種管道的自主學習，有些主管每天撥出時間應付未解決的管理問題，有些主管則是把時間區分於多個領域，以求獲得最多了解，並且要求副手也這麼做。也有一些主管不受縛於國家自尊，引進西方顧問及聘用海外華人來分享他們的智慧。有些主管在公司內部設立大學，以盡可能教導更多經理人。

在第二種管道的教育型歷練，這些主管要求副手做決策，反省決策結果，從中學習、汲取啟示，以改善以後的決策。在第三種管道的領導

力訓練，這些公司主管要求部屬放下階級差異，把自己視為業主般行動，學習獨當一面。

#### 中國財富自造者的經驗談

「中國企業的優勢是，我們還年輕，相較於優異的外國公司，中國的私人企業仍然有很

大的改進空間……。因此，不論我們的力量有多強大，我們的熱情有多澎湃，目標有多遠大，都必須保持謙遜及學習態度……。我相信，我們將有光明前景。我毫不懷疑，中國企業有朝一日將在全球競爭中扮演重大角色。」

——某電力設備與電力供輸公司董事長

「優秀的領導人必須能夠了解未來與自己；事實上，了解自己是更為困難的事，尤其是那些擔任領導職務者……。我在職涯中見過許多成功的企業領導人，真正成功的領導人有個共同點，那就是他們全都很謙虛，並且熱中學習。」

——某資訊科技服務公司的董事長

「我們喜歡投資有優異學習能力的創業者。中國的創業者和美國的創業者不同，美國的創業者可能是個專才，但中國的創業者必須是全能者。」

——某創投公司董事總經理

「最重要的領導素養是學習能力。由於在中國沒有經過驗證成熟的事業模式可茲仿效，我們全都必須透過嘗試種種不同的方法，找到合適的事業模式。而且在多數情況下，直接複製來自外國的事業模式，根本行不通。」

——某產業服務公司執行長

「我們從零創立這個事業，很多年根本都不知道銷售產品的最有效途徑，一切都是從實務學習而來的。舉例來說，在銷售一項新產品時，不能只是把貨鋪到店裡，需要推銷人員展示如何使用產品，像豆漿這類的食物，也得讓消費者嚐嚐……。在某種程度上，我們被迫學習如何做行銷，然後把實務總結出理論，包括體驗行銷。一旦我們確證成效後，就會在非線上與線上管道運用，最後這方法就成為我們的核心競爭優勢。」

——王旭寧，九陽股份有限公司董事會主席

- 
1. Conger, 2004; Doh, 2003; Guglielmino and Guglielmino, 1994; Hiemstra, 1994; Long and Morris, 1995; McCall, 2004. [🔗](#)
  2. Edwards, 2015. [🔗](#)
  3. 不過，到了2014年，中國政府對盛行於當地市場的外國多國籍企業專利保護及產品施加壓力，以開放更多機會給中國企業。（Cendrowski, 2014） [🔗](#)
  4. Wei, n.d. [🔗](#)
  5. 同上注。 [🔗](#)
  6. Zuo, 2015. [🔗](#)
  7. Hagerty, 2016. [🔗](#)



## 第3章

## 長期賽局的策略敏捷力

我是揚子江裡的一條鱷魚。

——馬雲，阿里巴巴創辦人

在美國，成功企業的策略向來被新進創業者拿來做為模範，美國企業組織的主管可以研究與學習雅詩蘭黛（Estée Lauder）、奇異集團、西南航空（Southwest Airlines）等公司如何打造向前推進的競爭途徑。但中國在1980年代開始開放經濟時，並不存在中國模範。

中國的企業主管，包括那些打造出名列《財星》五百大企業的主管在內，必須自己摸索前進路徑，找出能奏效的策略，探索如何從經驗中獲益，而不是向市場其他公司的成功模式學習。在無法獲得如何建造企業的指引之下，不同於西方企業領導人，中國企業領導人透過嘗試而獲得的學習，比透過仿效而獲得的學習還要多。因此，中國企業領導人倚重敏捷力，在日漸學到如何成長後，快速改變成長策略。這些創業者出於需要，在面對政治不確定性與快速變化之下，訴諸自己的經驗，採用嘗試與摸索、經驗導向的學習。

公司策略通常被視為訂定公司的大方向，找出最能創造持久價值與優勢的途徑。策略的基礎是一個核心事業概念和一個企業的持久願景，為公司提供一條支配一切的主軌，以及讓全體員工達成目標的一個抱負。話雖如此，在快速演變與發展的中國市場上，得以生存與成功的，是那些能夠即時動態調整的公司，因此核心事業概念雖可以相當程度地保持不變，但公司策略卻不能固定不變。

美國商業史學家艾爾弗雷德·錢德勒在其經典著作《策略與組織》中指出，美國企業在二十世紀前半葉，依循一種讓事業策略左右公司組

組織架構的實務，公司通常隨著事業策略改變而改變組織及領導結構。但在中國，這個著名的美國公式受到了嚴格考驗，因為在中國市場上，快速修正與調整策略是生存與成長的必要，這往往也需要策略本身快速且一再地改弦易轍。

如同我們將在本章看到的，阿里巴巴集團從一個小小的新創事業，成長為紐約證交所新寵，最主要靠的是策略敏捷力。執行長馬雲一再因應所在市場的快速演進，改變阿里巴巴集團的策略，成功擊敗在中國建立一段時間但調整速度較慢的eBay。

中國知名的叫車服務科技公司滴滴出行也一樣，憑藉著極快速度，在2016年擊敗美國的優步（Uber）。在此兩年前，優步執行長卡蘭尼克提議收購滴滴，被滴滴拒絕，滴滴執行長程維警告：「有一天，我們會超越你們。」滴滴的確做到了，經過兩年的激烈競爭，滴滴吸引到4,210萬個活躍用戶，遠遠超過優步的1,010萬個活躍用戶。卡蘭尼克認輸，選擇把優步賣給滴滴，取得20%的滴滴股權，此時的滴滴估值已經達到350億美元。<sup>[1]</sup>

不論在中國或美國，制定公司策略需要公司領導人聚焦於幾個問題。第一，如何在市場上定位？這個問題主要考慮的是一些已歷經時間考驗與競爭策略有關的概念，包括供應商的影響性、市場出現新進者的可能性、替代品構成的威脅等。第二，公司的哪些特色（尤其是經理人可以左右的），能夠創造較優價值？第三，在那些內外因素下，經理人哪些決策可以在市場上為企業創造更高的競爭優勢？這三個問題的核心課題是：如何最能建立與維持一個較優的價值主張，亦即最能吸引顧客的產品特色與成本組合。

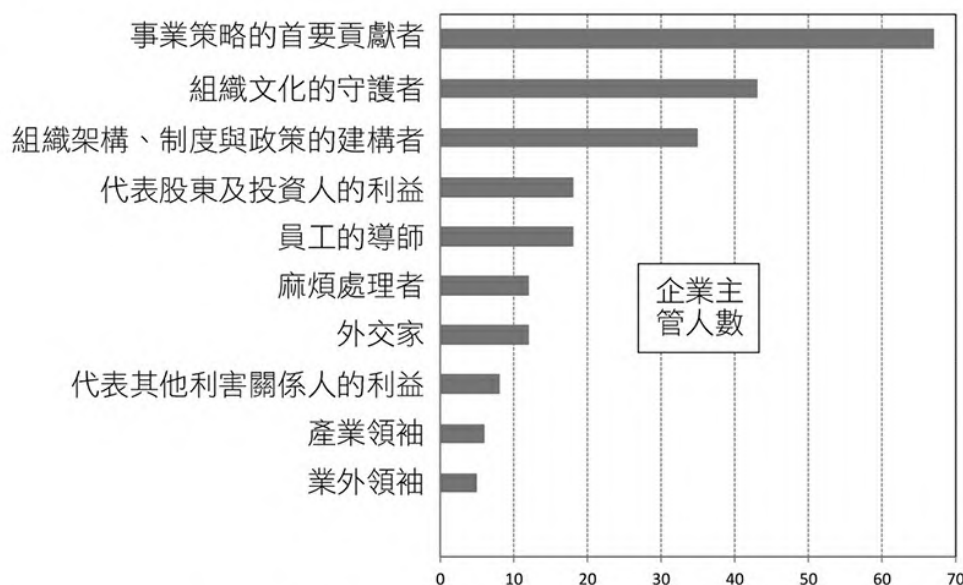
不論什麼事業策略，策略適配性（strategic fit）的管理原則是：公司高階主管的領導技巧與能力，應該和公司面臨的策略挑戰非常搭配，因此公司的事業策略決定公司需要怎樣的領導。就美國企業的健全實務來說，面臨財務困境或挑戰的公司，其治理董事會比較可能把財務長升

為執行長；需要應付行銷與銷售挑戰的公司，董事會較傾向找一位銷售背景出身的掌舵者；想進軍國際市場的公司，董事會較可能晉升一位具有全球經驗的經理人。<sup>[2]</sup>

但在中國，這種因果關係箭頭往往被推翻。在沒有清楚、可靠的途徑之下，中國企業領導人必須一再地根據他們學到什麼可行或不可行，憑藉自身在市場上的經驗，決定企業是否需要一個新方向。

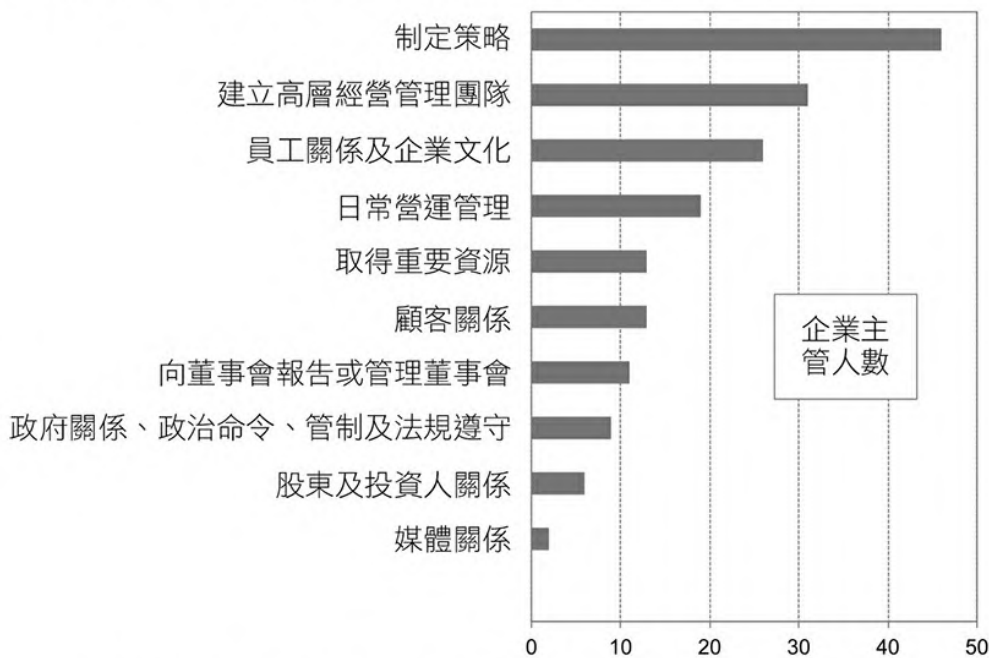
在中國市場前路充滿不確定性下，訂定與修改公司策略對中國私人企業主管而言非常重要。我們在訪談中，請這些主管指出他們身為執行長或董事會執行主席，在過去五年間扮演的三種最重要角色，以及他們投入時間最多的三項事務領域。結果，制定事業策略為最重要角色的主管人數最多（見圖表3-1），花最多時間制定策略的主管人數也最多（見圖表3-2）。特別值得一提的是，這些主管投入於股東及投資人關係事務上的時間很少，這個結果跟中國企業領導人不大關注股東這項事實一致。

**圖表 3-1 中國企業領導人最重要的角色**



訪談提問：身為執行長或董事會執行主席，你在過去五年間扮演三種最重要的角色是？(受訪執行長或董事會主席共計 72 人)

圖表 3-2 中國企業領導人花最多時間的事務



訪談提問：你投入時間最多的三項事務領域是？(受訪執行長或董事會主席共計72人)

## 敏捷，使阿里巴巴快速崛起

為了解策略敏捷力的重要性，我們追蹤阿里巴巴創辦人暨執行長馬雲，從該公司創立的1999年，到它制霸中國線上零售市場。我們目睹他如何一再為公司改弦易轍，使阿里巴巴集團茁壯成舉世最大的線上零售商、拍賣網站及支付開道。

馬雲1964年出生於杭州，雖然他的父母是曲藝家，但年幼時的他對說英語的興趣大過學曲譜，長達八年期間，他經常騎腳踏車四十分鐘到市中心的一家飯店找外國人用英語交談。他就讀杭州師範學院英語系，大學畢了業，當過五年的英語教師。學新語言開啟了他的全球視野，他說：「我從老師和課本學到的東西，跟外國人告訴我們的不一樣，那八年大大改變了我，我開始變得比多數中國人更全球化。」<sup>[3]</sup>

1995年，馬雲首次造訪美國，當時網際網路的商業潛力才剛被發現，傑夫·貝佐斯（Jeff Bezos）剛在1994年創立亞馬遜書店，皮耶·歐



米迪亞（Pierre Omidyar）還在創建eBay。一位朋友教馬雲上網，馬雲想測試網際網路的觸角延伸到多遠，但他試著搜尋中國一家啤酒製造商或任何啤酒製造廠時，竟然沒有任何資訊出現，儘管他知道中國有數百家啤酒製造廠。馬雲認知到，網際網路能夠提供驚人的通道，卻未能提供中國這個全球最大商務市場之一的最起碼能見度。他說：「這很有趣，若我們能為中國的公司提供一個網頁，這可以做成一番馬事業。」當時，這個潛力幾乎完全尚未被挖掘，他回憶道：「我覺得自己像個騎在老虎背上的盲人。」<sup>[4]</sup>

儘管完全沒有任何網頁設計經驗，馬雲回到中國後，立即募集了兩萬美元，建立一個網站，讓消費者取得小型企業名錄，就像他美國看到的線上版黃頁。他的這個網站主要吸引迫切想取得能見度的小型地區公司，但也引起杭州電信公司的注意，杭州電信本身也創立了一個服務事業，來與馬雲的公司競爭。面對這個口袋很深的競爭者，馬雲選擇與它合併，而非競爭，但不久策略歧見出現，馬雲退出，持股以80萬美元賣給杭州電信。隨後，他進入中國外貿經濟合作部創立的一家電子商務公司任職，但同樣出現理念不合的情形，他回憶道：「我的上司想使用網際網路來控管小型企業，但我想使用網際網路為小型企業添力，我們的理念南轅北轍。」<sup>[5]</sup>

網際網路在中國快速普及化，1999年，馬雲邀請17位朋友到杭州家中商討建立一個不只展示啤酒與名錄的服務網站。經過幾天的腦力激盪，馬雲和這群夥伴達成決議：建立一個讓小型商家推銷產品的平臺，馬雲想為這樁事業取名「阿里巴巴」，讓人想起阿里巴巴進入四十大盜的藏寶巢穴取得財富的故事。馬雲後來曾在舊金山的一間咖啡館，詢問一位服務生「阿里巴巴」這個名稱讓她想到什麼，她回答：「芝麻開門！」而這個隱喻正是馬雲希望計畫能夠達成的目的。

起初，阿里巴巴網站大多刊登較小規模企業的產品，提供出口商一個平臺，讓全球各地的顧客可以直接向這個平臺訂購。雖然起步小，馬

雲對這間企業的願景很大，在上海的一間辦公室開張時，他和一些客戶會面，發出豪語：「我們想要阿里巴巴成為世界前十大網站之一，我們想要阿里巴巴成為所有商人的夥伴，我們想打造一間至少維持八十年的公司！」<sup>[6]</sup>

馬雲的遠大目標在當時看來似乎完全不切實際，他們在銀行裡只有1,000萬美元，但阿里巴巴每個月燒錢200萬美元。不過，他嘗試一種收費制服務，讓出口商在阿里巴巴網站上，就能夠直接和西方的採購者連結，實際上就是把世界變成市場。到了2002年，阿里巴巴已經開始賺錢，隨著馬雲團隊不斷地根據顧客反饋意見，調整服務，業務持續蒸蒸日上。<sup>[7]</sup> 馬雲以簡單的中小型廠商目錄服務起步，但快速增加服務項目，為網站吸引更多流量；同時，為因應許多顧客不信任遠距採購的心理，他讓他們先驗貨，再付款。

當eBay和中國本地的易趣網（EachNet）形成策略夥伴、進軍中國三年後，已不再只是個拍賣網站，也是個購物網站。馬雲認為，eBay的快速成長對他這個規模仍小的事業構成極大威脅，為因應此威脅，他在2003年創立淘寶網，免費為個人及商業買賣方提供平臺服務。eBay的主管對這種免費服務概念嗤之以鼻，他們在中國的經營方法是做出調整，但並未徹底改變它的美國模式，依舊向賣方收取張貼費，貨品賣出時，再收取交易費，而一開始也獲得不錯的接受度。ebay主管認為，淘寶網是家普普通通的當地公司，既無財力也沒有專業能力可以挑戰一家已在美國如此成功的公司。

在馬雲的領導下，淘寶網既沒向賣方或買方收費，只向使用廣告平臺的賣方收費。馬雲也說，他的策略核心就是促進網站上的交易，他把絕大部分其他事務外包，包括物流、倉儲作業、存貨管理、訂單處理等，將阿里巴巴變成一個「輕資產」的企業，讓主管把注意力集中於顧客身上。反觀eBay的主管們，就沒有那麼聚焦於顧客，結果在快速成長的中國電子商務市場上，阿里巴巴持續侵蝕eBay的市場占有率。



累積的經驗使馬雲相信，中國的網際網路商務面臨的一個重要障礙是，在仍然高度倚賴人際熟識度的中國文化下，互不相識的買賣雙方非常不信任彼此。因此，他和團隊尋求創新方法來縮小信任鴻溝，例如：提供潛在買賣雙方電子郵件通信服務。不過，阿里巴巴最大的一個策略轉向，是在2004年創立支付寶（Alipay），這是一種促進線上交易的信託第三方付款服務（escrow service），讓顧客在退款保證下查驗貨品，同時保障賣方免於遭到買方不付款的情形。這種模式讓賣方得以放心出貨，只要買方確定收到貨品無誤後，就一定能取得買方已經交付第三方的款項。在支付寶提供了如此誘人的服務後，eBay提議合併。

馬雲拒絕eBay的合併提議，反而找上美國雅虎時任執行長楊致遠。馬雲想找資本挹注，以擴大阿里巴巴的規模，雙方於2005年夏天在加州圓石灘（Pebble Beach）舉行的一場研討會上碰面。此時的雅虎，已經是個全球巨人，但在中國的業務仍然發展不順，它在中國和一些本地夥伴合作，包括搜尋引擎「北京3721」，但一直未能在中國市場有明顯進展，所以楊致遠急於找個更好的夥伴。楊致遠同意投資阿里巴巴10億美元，換取阿里巴巴40%股權及35%的投票權，阿里巴巴接收中國雅虎，獲得10億美元資本可供業務擴展，也立即取得規模與可信度。

雅虎的投資讓淘寶網得以讓所有顧客免費使用該三年，這對eBay的高收費模式構成直接威脅。馬雲對eBay挑釁：「我們呼籲eBay，在中國的這個電子商務發展階段做對的事，讓所有買方與賣方免費使用服務。」eBay當然不能，該公司發言人說：「免費不是一種事業模式。淘寶網宣布接下來三年的服務不能收費，這就說明了eBay在中國業務量的強勁，我們很驕傲eBay已經在中國建立了一個可持久的事業模式。」但淘寶網和阿里巴巴持續快速發展，這預示了eBay的結局。eBay在2002年進入中國市場，巔峰時期囊括70%的中國電子商務市場，但僅僅四年後，就被迫結束在中國的營運，被一個敏捷的競爭者打敗。

馬雲說：「eBay或許是海裡的一條鯊魚，但我是揚子江裡的一條鱷

魚，在河裡打仗，我們贏。」<sup>[8]</sup> 接下來，馬雲知道，許多顧客已經願意付錢取得額外的服務，那證實是個金礦。阿里巴巴開始提供付費的加值服務，讓賣方可以展示更詳細的產品資訊，並且提供一個獨立信用機構的認證，確證公司的合法註冊和財務狀況。

到了2007年，阿里巴巴的70%營收來自其加值服務。2008年，馬雲創立淘寶商城（Taobao Mall），原屬淘寶網旗下，後來分支獨立，改名為天貓購物網（Tmall.com），這是一個讓知名品牌在線上銷售產品的平臺。2015年，阿里巴巴花了46億美元投資電器電子產品零售業者蘇寧雲商集團，成為後者的第二大股東，得以使用其龐大的供應鏈及七千家實體店的通路。

雅虎的投資為阿里巴巴挹注了它迫切需要的現金，但後來當雅虎落難時，反倒是阿里巴巴幫了雅虎一把。到了2016年，阿里巴巴的成功使得雅虎的阿里巴巴持股市值提高到280億美元，基本上等於雅虎本身的整個市值。

馬雲一再隨著新技術的問世及顧客的變化，改變阿里巴巴的策略，展現在快速變化的中國市場上需要的機靈度。他使用不同原則的線上模式來迎戰中國eBay，設法縮小買賣雙方之間固有的信任鴻溝，把知名品牌商帶進線上市場。若不快速回應顧客，就可能傷及阿里巴巴的發展，所以馬雲一再調整公司自創辦以來的事業模式。藉由機敏地修改公司的價值主張，以計取勝eBay這個已在其他市場很成功的競爭者，馬雲將公司推向營收年成長率超過45%，獲利年成長率75%。阿里巴巴的驚人成長，令西方投資人折服，該公司2014年在美國公開上市時，募集到250億美元，比臉書兩年前公開上市的集資規模160億美元高出許多。2016年，阿里巴巴集團員工超過46,000人，營收額超過人民幣1,000億元（見圖表3-3）。2016年9月，該集團市值超過2,500億美元，躋身全球前十大公司，市值是eBay和雅虎市值總和的兩倍多。<sup>[9]</sup>

**圖表 3-3 2011-2016 年，阿里巴巴集團營收與獲利**

年	營收（百萬人民幣）	營業利潤（百萬人民幣）	員工數
2011	11,903	1,608	12,878
2012	20,025	4,665	21,930
2013	34,517	8,649	20,674
2014	52,514	23,402	22,072
2015	76,204	24,320	34,985
2016	101,143	29,102	46,228

資料來源：阿里巴巴公司年報；Ycharts, 2016。

## 分權化組織架構

馬雲一再把阿里巴巴的策略改弦易轍，同時建立支撐這種敏捷性的組織架構。他非常重視在他身邊建立一支能夠展現同等敏捷力的堅強團隊，他告訴我們：「我認為，領導靠的是一支團隊，領導人絕對不是一個人，而是一支團隊。沒有人夠優秀、聰明到足以做好一切，一個優秀的領導人應該總是認為，並且相信其他人比你更聰明。」他說，找到最優秀的人才，你就有機會贏，但你必須透過直接互動，把他們塑造成一支團隊。他解釋：「我直視你的雙眼，你直視我的雙眼，我很容易就能看出你是否有煩惱，不論是家庭問題、工作問題或任何問題。建立信任很重要。」一旦彼此信任，他的副手們就能自行做出快速決策。

為提高阿里巴巴的敏捷力，馬雲偏好不從集團總部制定單一行動議程，而是讓旗下每個事業單位在他的大方向之下自行研擬策略，而他的大方向就是每個事業單位追求成為所屬市場上的要角。馬雲解釋：「必須讓事業單位總裁自由做出對事業正確的事。」他還宣布，集團旗下的事業單位儘管放手彼此競爭，全都只有一個目的：「成為所屬業界的頂尖。」舉例而言，支付寶的首要目的是成為支付處理服務業中的龍頭，為此，必須建立自己的線上商家客戶群，但這也意味著將從阿里巴巴集

團旗下的淘寶網搶走一些客戶。

為下放策略制定權，馬雲打造一個分權化組織架構。阿里巴巴為旗下每個事業單位建立自己的治理董事會及主管團隊，還把分權化延伸至作業系統，讓每個事業單位選擇自己的IT基礎建設。當內部競爭導致阿里巴巴旗下事業單位之間發生衝突時，馬雲要求事業單位主管儘管追求自己的最大利益，別管對集團造成什麼影響。若內部競爭導致旗下事業單位淨損失時，他會幫助他們解決彼此間的問題。

我們看到馬雲敏捷地一再改變公司策略，並且用一個分權化組織架構來促進這種轉變，儘管阿里巴巴已經成為一家地位穩固的公司，仍然持續逆轉西方管理模式中那個定義「策略適配性」的因果關係箭頭。在西方管理模式的「策略適配性」準則下，董事會通常會根據公司面臨的策略性挑戰，尋找具有相關經驗與素養的經理人來擔任領導者。但馬雲不受限於這項準則，一再改變其公司策略以調適於市場，他做到了eBay與雅虎等勁敵做到的事，圖表3-4摘要馬雲建造阿里巴巴的領導決策與行動。

**圖表 3-4 阿里巴巴集團創辦人暨執行長馬雲的領導決策與行動**

年	領導決策	行動
1995	創立網際網路公司「中國黃頁」，建設公司名錄網站	在美國試用網際網路後，認知到這項技術在中國的商業潛力
1999	和 17 名友人在他的公寓創立阿里巴巴	制定一個調適於中國顧客的事業策略，採用訂閱模式
2003	創立淘寶網，做為中國中小型廠商的電子商務平臺	看到 eBay 把美國模式輸入中國，但馬雲決定發展自己的中國模式
2004	創立促進線上交易的信託第三方付款服務支付寶	為克服買賣雙方互不信任的障礙而增加的網路服務
2005	以阿里巴巴 40% 股權換得雅虎注 10 億美元；拒絕 eBay 的收購提議	有宏遠計畫，但欠缺資本；取得資本以前進超越 eBay
2014	在紐約證交所公開上市，募集資金 250 億美元	取得資本與知名度，以建造一個全球性企業

不過，阿里巴巴的策略敏捷力背後，有一個一貫不變的宗旨，亦即集團旗下所有事業單位共同秉持的一個「事業核心概念」：公司創造一個優異的基礎平臺，讓企業與消費者、買方與賣方能夠在虛擬市場上彼此連通。在2006年至2011年間擔任阿里巴巴集團執行長的衛哲認為，因為有這個一貫不變的事業核心概念，才能打造出阿里巴巴的敏捷力：

「我們相信，有靈魂的公司才有資格被稱為偉大的公司。跟人一樣，策略就像骨架，執行力就是肌肉，一家公司想要成功，一定需要先有靈魂，再來是有骨架，最後才是肌肉。」<sup>[10]</sup>

我們在阿里巴巴集團身上看到，敏捷的策略和敏捷的領導之間，具有密切且相互影響的關係，就像一枚硬幣的兩面。馬雲在掌舵阿里巴巴時，展現了這兩面，訂定方向，建立用以前進的團隊與組織架構。這種策略與領導的整合，在私人企業愈來愈重要，主要理由有三：



1. 中國企業和全球的互依性愈來愈高，策略或領導面的缺點將導致其不利性大於身處關聯程度較低的環境。
2. 產品壽命週期縮短，市場的變化速度加快，有適當策略與一支執行團隊的勝算，高於只有一支能夠快速執行的團隊。
3. 企業不僅愈來愈需要對付直接競爭者，也需要對付破壞式創新者與持續改變的顧客，這令領導人更敏捷於調整策略的公司有較大勝算。

所有這些因素指向敏捷素養的重要性，在市場情勢快速變化，且國內人口湧向線上購物因此市場機會持續增加之下，敏捷力成為不可或缺的致勝要素。

## 萬科集團的遠見

快速改變策略的領導能力，幫助驅動許多中國企業的成長，但我們也看到，中國企業的高階主管在這麼做的同時，也把他們的目光遠眺至下一個市場變化之外。快速轉變是許多中國企業的領導與策略特色，但他們還有另一個特色，那就是更深的長期議程擘劃。在沒有來自華爾街不斷要求季獲利與年度股利持續成長的壓力下，中國企業有更大空間試圖揮出全壘打。

在中國這麼快速成長的轉型經濟體，企業領導人面對的是持續不斷演進的市場。鮮少人會否定為公司地位建立長期願景的重要性，但現實中，一再出現可以短期發橫財的機會，令人難以抗拒，這是敏捷心態的黑暗面。眼前機會可以帶來短期財富，但也會使長期前景變得黯淡。

不過，我們也在中國看到兩者兼顧的情形，包括萬科集團在內，我們訪談的許多公司既展現短程的靈活，也具有遠眺的定力。前文已經敘述過萬科集團創辦人暨董事會主席王石在一條變幻莫測的路徑上敏捷地推進企業，從一家商品貿易公司一路轉型到一家地產建設與管理公司，



我們也看到一位同時聚焦於長遠的企業領導人。

## 不做利潤高於25%的生意

在中國住屋與商業地產需求快速成長之時，萬科進入住屋房地產業，王石思忖：「萬科應該同時做這兩塊市場嗎？」若他選擇聚焦於住屋市場，應該蓋高利潤的豪華別墅，還是低利潤的大眾化公寓呢？他應該訴諸類似囤地（land-banking）的策略，取得大批土地，興建近乎完成的房屋，但留著它們，等到經濟大熱帶來大增值時才出售嗎？抑或訴諸快速循環策略，興建一小批成屋供近期銷售，賣給實際進住者？

投機性囤地策略的關鍵，在於以低成本取得土地，在這方面，和政府的關係是一大優勢；有良好關係，且願意在檯面下付錢打點，報酬可能甚高。另一方面，快速循環策略的關鍵，在於有能力滿足實際購屋者的需求，而且善於成本控管，這兩者都不是短期內可以建立的能力。快速循環策略帶來的利潤低，但資本需求較低，市場需求較可預測，也較不易受到市場泡沫的衝擊。

為化解這個策略疑問，王石宣布，他的公司將不會做利潤高於25%的生意。一開始，他的核心圈子不了解為何要如此武斷限制他們追求利潤的本能，房地產同業則是對這項宣布感到驚訝，他們疑問，怎麼會有人不追求更高的利潤呢？中國的漸進式改革和「訂價雙軌制」帶來許多發橫財的機會，只要創業者願意把握機會，押注於不確定的政策變化，有時再加上檯面下的幫助，異常高的報酬不僅可能，而且往往比循規蹈矩地服務顧客、腳踏實地地賺錢還要容易。

但王石解釋：「市場是公平的，你無法一直智取市場，同時建立一個穩固、持久的基礎。」最終，市場秩序會勝出，到那時候，產品創新與營運效率是公司成長不可或缺的元素。因此，王石選擇較低利潤，但也更持久的「購買並入住」市場。他在1992年做出的這個決策，定義了

萬科集團未來多年的經營模式，在接其後的二十年間，該公司興建的房屋有80%在建成後出售，90%是瞄準財力普通者，房子空間在140平方米（約42坪）以下。

## 有品質的成長

萬科集團訴諸長期策略的決心，也顯現於打從一開始就著重品管。中國房地產市場發展的早年，因為需求持續成長，供給仍然有限，一些建商知道可以偷工減料，也不會影響銷售量。

王石打從一開始，就堅持萬科蓋的房子必須有品質，這有部分是萬科「不行賄」政策的結果；不行賄，往往迫使公司必須取得較不受青睞的土地。舉例而言，在上海，萬科購買鄰近機場的一塊地，每隔幾分鐘就有飛機起降，噪音相當大；在成都，萬科購買火葬場旁邊的一塊地，中國傳統迷信住火葬場附近，會給人帶來惡運。萬科必須以更優異的住屋和服務，來彌補這些明顯的缺點。

為此，萬科宣布1996年是該公司的「品質年」，王石制定「與品質一起成長」的願景，主張當興建速度和產品品質衝突時，一定堅持品質至上；同理，當成本控管與品質衝突時，品質優先。房屋的品質必須由購買者定義，不是由建商定義，萬科請獨立調查公司對顧客進行問卷調查，推出名為「向萬科抱怨」的線上聊天室，購買屋者可以把不滿呈現給所有人看。

2001年，王石推出「零瑕疵建屋」目標，強調持續改進；他也推出「磐石行動」，致力改進供應商的產品品質。2010年，他把一千名建築工程師送去日本學習品質控管，這是另一個學習型組織的例子。王石說，萬科必須不計成本地改進品質，就算這麼做會減緩業務成長也在所不惜。他在2011年啟動為期三年的「萬科品質夢想」計畫，又於2012年開始放棄公分，改採公釐做為房屋設計上的差距容忍底線。2014年，中

國物業管理協會評選萬科的住屋服務品質全國第一。

## 與夥伴一起成長

在哈佛商學院教授麥可·波特（Michael Porter）提出的經典策略架構中，公司致力於提高對供應商與購買者的議價力量，這同樣是個對著重近期利益者甚具吸引力的主張，但在王石看來，這種做法將在長期付出代價。他認為，唯有事業夥伴也跟著公司一起成長，企業才可能獲得持續的擴張成長，因此他的價值觀之一是「一起成長」，縱使萬科發現本身處於議價優勢地位，仍然善待土地供應商如盟友。這種與供應商建立密切盟友關係的方法效法，自日本的製造業實務，拒絕了美國企業「保持距離」的做法。

舉例而言，萬科在和成都市政府洽談購買一塊土地時，市政府開出條件，若王石親自參加最後的協商會議，每一畝（約200坪）地可以便宜人民幣3萬元。成都市政府想吸引其他開發商來這個地區建設，認為若王石出席最後的協商會議，以他的知名度將可提升該市的聲譽。會議前，雙方的默契是，屆時由王石開口要求降價，市府經理接受。沒想到，王石反而在會議中要求每畝地價格提高人民幣5萬元，他解釋，他希望市政府能夠妥善補償那些將因為這項建案而搬遷的人。此舉使對方開始將萬科視為一個講求公平的夥伴，後來，萬科要購買另一塊地興建住宅時，成都市政府開出比市價更優惠的價格。

王石也以公平夥伴的方法，來對待那些受僱為萬科建屋的工人。他認為，若僱主善待他們，他們在建造房屋時就會更用心。在中國，大多數建築工人是從鄉村來的貧窮移工，沒受過多少教育，在議價力量低的情況下，他們往往遭受環境衛生差、工資延遲發放、工地安全設施很差等待遇。萬科要求工程承包商必須在工地設置流動廁所；若包商沒有準時發放工資給工人，萬科也將不準時付款給他們；若工地發生災難致死

事件，萬科的駐地經理那年將無法獲得年終獎金（雖然以技術上來說，工地工安是包商責任。）在每個月的主管會議中，各地建案呈報工安統計數字，若過去一個月有建築工人死亡，全體主管將為逝者哀悼。萬科支付工程承包商高於市場行情的待遇，並且干預這些包商和本身員工之間的關係，這些做法對美國企業而言是難以想像的事。

## 以誠正廉潔領導

王石把他的遠見紀律織入萬科的公司文化中，使他底下的主管們擁抱他所謂做生意的「正確方式」，包括在交易中展現誠正。在出席一場房地產研討會時，王石省思中國當時的業界習俗，他挑戰與會者：「在座當中，有誰敢說你從未賄賂過政府官員的，請舉手。」幾乎沒人舉手。大家普遍相信，在房地產業，不用點不法手段，不可能成功。但王石禁止公司的任何交易涉及賄賂，這點最終也證明對長期來說是有益的。

因為堅持清清白白的態度，萬科起初難以取得黃金開發地段，往往得撿不受青睞或其他開發商不考慮的偏遠土地。縱使取得了較有利的土地，萬科堅持不在檯面下打點的做法，也常導致拖上多年才取得興建許可。不過，儘管短期不利，堅持不賄賂的原則帶來了長期好處。舉例而言，萬科常取得完全未開發、沒有供水、下水道、供電、運輸設施、學校或醫院的鄉村土地，被迫必須自行興建這類基礎設施，但這樣的經驗使得該公司後來在爭取地方建設時，獲得地方政府的青睞。誠正廉潔的聲譽，也使萬科的主管們免於遭受地方官員的不法需索，或是事後敲詐。在我們的訪談中，王石總結誠正廉潔原則帶給萬科六十五個事業單位的長期好處：在中國政府過去幾年推行的反貪腐運動中，儘管許多官員被查到收賄，但因為他的不賄賂政策，在萬科營運的城市，萬科沒有一位主管牽連其中。

為降低成本，王石在1999年設立研究中心，研發成本較低的預造房屋組件，包括內部隔牆、陽臺、衛浴間。先在工廠建造這些組件，再運送到工地組裝，這讓萬科得以縮短興建時間、降低成本，改善住屋品質，減少廢料，減少能源用量。到了2014年，萬科興建的住宅，內部隔牆全部都是預造的，甚至不需要在工地現場粉刷油漆。

後來，王石也變成熱烈的環保倡議者，包括森林保護，他在2008年尋求綠色和平組織（Greenpeace）的建議，了解如何反制中國建築業使用非法盜伐的木材。王石在興建高樓建物時，使用金屬材料來取代木材，並和業界合作建立一套進口木材標示制度。王石也和世界自然基金會（World Wildlife Fund for Nature）合作改善氣候變遷問題，甚至參加2009年於哥本哈根舉行的氣候變遷議題高峰會。

我們看到，王石這位企業領導人聚焦於長遠，縱使這麼做帶來短期的不利。他公開宣布公司不做利潤超過25%的生意，因為暴利無法持久，而且可能導致長期的不利。他為了保持廉潔聲譽，寧願放棄黃金地段，聚焦於建築品質，重視和夥伴一起成長，不占他們的便宜，追求零瑕疵建屋及做生意的「正確方式」。圖表3-5摘要王石的長期賽局領導成果：定錨於恆久理念的敏捷變通。



**圖表 3-5 萬科集團創辦人王石的長期實局領導成果**

年	實務	應用
1992	宣布不做利潤超過 25% 的生意，以建立穩固、持久的基石；禁止賄賂	興建低利潤、建造後入住的住屋，不投機於囤地、等待高價時機出售而獲取高利潤的豪華別墅
1996	宣布 1996 年為萬科的「品質年」	和供應商合作，致力改進產品品質，派遣大批建築工程師到日本學習提升品管
2001	推出「零瑕疵建屋」目標	聚焦於持續改善品質
2012	推出更精準的建屋標準	捨棄公分，改採公釐做為房屋設計差距的容忍底線

## 風險與失敗

學習型公司主管的心態，以及規畫前進路徑的能力所涉及的含義之一，即使在控管相關風險方面知識與智慧不足的情況之下，也願意冒險。這使得在中國創業的風險性高於美國（見第1章），也彰顯自主學習以找出前進路徑的重要性。一項研究分析中國工業公司的訪查資料後發現，公司年齡比公司生產力更能預測最終存活的可能性。<sup>[11]</sup>

進行這些分析的研究者從發現得出推論：在中國市場生存、繁榮，高度仰賴公司高階主管對市場的學習。他們的結論是，在中國市場上，知識與市場經驗是生存的主要影響因素。由於開創自己的前進路徑涉及了較高風險，中國公司的平均年齡較低，在被訪查的中國私人工業公司中，在1998年到2007年間，平均企業年齡為八到十一歲。

就有利的一面來說，中國市場情勢的不確定性，讓企業領導人可以塑造擁抱快速反應的公司文化。我們訪談一位創辦人暨董事長經營的一家多角化企業集團，忠誠團隊與堅實的企業文化，使得公司具有優秀的敏捷力。該集團旗下有多個事業單位，遍及鋼鐵製造、汽車零件製造、



航空服務、飲料等領域，公司隨時準備進軍、與現有事業不相關的新市場，其創辦人暨董事長說，為此，他必須建立一支忠誠的高層團隊，但快速自外招募具有新事業領域經驗的次一階人員。

例如：為進入航空事業領域，該公司領導人招募有航空業經驗的人才；為進入鋼鐵製造業，他和一家歐洲公司建立合資企業，藉由和經驗豐富的鋼鐵製造者直接互動而學習。他解釋：「我認為，我們必須根據情況來建立不同的經營管理團隊，因此我挑選管理團隊人員的標準是靈活、有彈性的。這取決於很多因素，包括產業經驗、事業成熟度、事業所處階段。」藉由招募人才或結盟來做到敏捷行動，對該公司產生很大的助益，誠如他所言：「我認為我們最大的競爭優勢，是我們的經營管理制度設計及彈性。」他的鋼鐵公司的供應對象，包括一些中國最具地標性的建築，以及中國國內和海外幾座機場。他說：「我們能夠快速做出重要決策，因為我們沒有太複雜的決策流程，想從激烈競爭中脫穎而出，這是最重要的事。發生問題時，我們所有的組織層級都會快速動起來，有效解決問題，這是我們在公司塑造的氛圍，跟企業文化有關，可以集合全公司的資源解決一個問題。」

## 企業的靈魂

在本章，我們看到阿里巴巴集團創辦人暨董事會主席馬雲一再改變公司的策略，每一條新行動途徑都是出於需要，在沒有確立模式可做基礎之下，他根據自己認為有前景的服務來建構公司，從本身的直接經驗發現別種顧客服務更有前景。這相反於錢德勒的經典著作《策略與組織》及其他文獻中闡釋的西方企業公式，也就是公司的事業策略左右公司的領導，董事會選擇適合執行策略的高階領導人。在中國的私人企業，往往呈現相反的做法，公司領導人經常修改事業策略。由於他們在快速變化的市場中營運，他們的箴言之一是敏捷，即具備機靈改變方向

的領導能力。

我們也看到，在更敏捷的領導與更彈性、靈活的策略之下，中國的企業也追求更持久的理念，不僅是為了強化當前成長，也是為了持續未來的成長。阿里巴巴的馬雲，宣稱他要建造一家至少持續八十年的公司；萬科集團的王石，透過追求有節制的報酬，重視公司聲譽勝過取得黃金地段的土地，與事業夥伴一起成長，以及誠正廉潔的行為準則，力圖把公司打造成中國經濟中耐久的中流砥柱。

敏捷領導與策略的背後基礎，是一個較持久不變的核心事業概念，也就是對市場及公司目的的持久概念，這個概念是個有生命的核仁，從核仁長出營運細節。這是定義一家公司的核心概念，形塑公司的策略，但也超越公司的策略，定義了這家公司何以存在、服務對象是誰、生產什麼、應該如何成長、應該朝往何處。它就像是公司的識別證、公司存在的理由，或者如同華頓商學院教授哈密德．布希基（Hamid Bouchikhi）與約翰．金柏利（John R. Kimberly）所說的：「企業的靈魂。」因此，公司的敏捷力是出自必要，但同時以更持久的焦點放在人才與成長上。<sup>[12]</sup>

## 中國財富自造者的經驗談

「透過學習最新知識與實務，中國企業領導人能夠發展出精準的商業眼光，在現今多變的全球市場上快速調整腳步。領導人持續追求自我成長，這是中國企業的一大競爭優勢。」

——某房地產投資公司董事長

「唯一幫助我們成長的，就是政府的開放改革政策，這使得私人企業得以存在。但那仍然是一段混沌不明的時期，政策不明確，大家都只能暫時嘗試這個那個，沒人知道接下來會怎麼樣，也沒有官方正式文件及法律。」

——某電力設備與電力供輸公司董事長

「透過實際的工作經驗，得出你自己對產業的了解，這件事非常重要。事實上，可以說，根據我們對所屬產業的競爭環境所有的獨特見解與洞察，我們有很多重要的策略，都是這樣自然發展出來的。」

——某消費性產品公司董事長

- 
1. Carew, 2016; Dou and Chu, 2016; Mozur and Isaac, 2016. [🔗](#)
  2. Fligstein, 1990. [🔗](#)
  3. Erisman, 2015; Clark, 2016. [🔗](#)
  4. Erisman, 2015, p. 10. [🔗](#)
  5. 同上注, p. 12。 [🔗](#)
  6. 同上注, p. 20。 [🔗](#)
  7. Fannin, 2014. [🔗](#)
  8. Erisman, 2015, p. 164; Wang, 2010. [🔗](#)
  9. 這節數據取材自公開資訊。 [🔗](#)
  10. Wei, n.d.; 「核心事業概念」這個概念取材自: Charan, Carey, and Useem, 2014. [🔗](#)
  11. He and Yang, 2015; Hathaway and Litan, 2014. [🔗](#)
  12. Bouchikhi and Kimberly, 2007. [🔗](#)

## 第4章

# 以儒家思想為基礎的人才管理

---

我們一定能成功，因為我們年輕，我們絕不放棄。

——馬雲，阿里巴巴創辦人

中國的企業主管很重視信任與透明度，降低內部控管制度的需要性，他們也認為人員的管理，是他們面臨的重要挑戰之一，於是他們準備訓練自己的人才。中國企業從現實中發現，很難靠學校和大學培育自己需要的下一代人才，因此公司主要仰賴內部自行培育人才，但人才管理仍然是最大的挑戰，尤其是考量到未來世代不同於以往世代。

## 共產黨的管理發展

至少截至目前為止，大多數的中國公司還沒有為經理人及主管的職涯發展，建立很完善的人才培育方案，但中國共產黨倒是有這樣的制度。如同以人員發展及人才管理聞名的美國「學院」型企業——奇異集團、寶鹼公司（Procter & Gamble），中國共產黨有著驚人的相似性。

中共中央組織部是舉世最強大的人力資源部門，全世界沒有一個人力資源部門能夠與之匹敵，該部門掌控政府、企業，實際上應該說掌控整個中國社會的重要職務指派。

中共中央組織部密切監視著有前途的領導人在政府機構內外的資歷發展，一個年輕有為的幹部可能被派到偏遠地區去負責一個小機關，看看他能有多好的表現。想像這就像奇異前執行長傑克·威爾許（Jack Welch）在奇異集團裡的「爆米花攤子」，這是一處小小的自負盈虧中心，類似運動領域裡的培訓隊，用來測試初級主管的能耐。在這類測試性的指派職務當中，最重要的職務是被派去扭轉一個失敗的單位或地

區。中央也用種種指標來評量黨幹部領導組織的整體成就，做為對這些幹部的評量考核。

在決定哪些幹部應獲晉升至更大職務角色時，中央組織部使用的許多方法與工具，相似於獵才公司與人資經理所使用的方法與工具，例如：詳細的背景調查，看看他們的私生活是否有什麼問題，可能在他們擔任更大職務角色時變成麻煩；進行心理測驗以評估各種素質，像是性格；來自同儕的360度評量；各種用以客觀評量績效層面的指標。

中共中央組織部例行性對幹部進行培育性職務指派，包括職務輪調至不同的政府機構、從政府機構職務調往企業性質職務，或反過來輪調。在中國，這很容易做到，因為截至目前為止，最大的企業就是國營事業。跟大公司一樣，這些職務輪調的背後理念是，讓幹部接觸新的學習環境與機會。

接班規畫是中共中央組織部的最高任務，從下列這點就可以看出接班的重要性：中國國家主席接班人早在正式接班的十年前就已經決定了，國家主席一職的任期是十年（包含一次連任），因此當一位新主席就任時，就有一位十年後的新接班人被指定了。

根據最佳推估，中央組織部掌控大約五千個中國最重要的職位，從大學校長、國營企業執行長到每一省的省委書記。任何想獲得這其中一個要職的人，都必須受到中央組織部，乃至於黨的青睞；這意味著，接受中央組織部指派你任何職務（就如同公司要求主管轉任新職一樣），並且在每個職務上有良好表現。若你在私人生活中惹了麻煩，若你沒有展現對黨的忠誠，若你在上一個職務中沒有好表現，將永遠不會獲得下一個晉升機會。

中央組織部的存在，並不令人感到意外，根源或可追溯至漢朝的尚書省吏部，\*制定公務人員資格考試及升遷建議。蘇聯也有一個類似的組織，中國在1930年代仿效該模式，在邁向市場經濟後，形成了許多新的、強大的企業形式機構，以及可供派任黨幹部的新職務。若說美國有



道旋轉門，讓領導人有時在企業與政府部門職務之間轉調，從經營企業的職務轉去做監管企業的職務，再回到企業，那麼中國共產黨也有相同的制度，只不過中國這邊是有目的、有計畫地進行一切。<sup>[1]</sup>

\* 相當於現在的考試院及轄下的銓敘部。

## 共產主義下的人才管理

從早年，一直到1980年代，在政府仍控管著企業營運的一切的年代，中國企業的員工管理實務其實出現了不少演變。美國管理學者麥爾坎·華納（Malcolm Warner），把從共產主義伊始到1990年代初期的種種轉變，形容為：「在令人窒息的中央集權和分權化混亂無序之間擺盪。」現代中國在企業的經營方法上，一直非常講求實用主義，這可以追溯至早年受到美國思想家約翰·杜威（John Dewey）提倡實用主義重要性的影響。但在鄧小平掌權後，以發展經濟為優先，甚至不惜犧牲意識形態的純正度，這絕對更加速了實用主義觀念的發展。<sup>[2]</sup>

我們可能以為，在共產主義統治下，工廠與生產作業的相關決策被思想意識左右；但實際上，生產力與經濟發展的考量往往才是左右因素，儘管都是在馬克斯主義戒律下為之。二戰後，共產黨統治的早年，中國許多實務仿效自蘇聯，包括中央當局掌控全國各地所有人員的僱用決策；以勞動價值理論為基礎的工資制度，也就是各種職務的待遇相差不多，待遇最高的經理人薪資，只有待遇最低工人的三倍；完全根據美國管理學家腓德烈·泰勒（Frederick Taylor）的科學管理理論，來設計與督導職務工作，包括把一件工作區分為多步驟。1956年至1966年擔任中國共產黨中央委員會副主席、領導中國工業化政策的劉少奇，用簡單一句話來描述這些安排，以及它們如何影響到教育與社會政策之類的主題：「腦做腦力勞動，手做體力勞動。」<sup>[3]</sup>

不過，相較於蘇聯革命，中國革命的基層性質比較濃厚，因此緩和

了蘇聯模式由上而下的方法。中國的模式是，由工人選出「生產幹部」（或許可比為西方企業的工廠工人代表），他們影響經理人的決策。1950年設立的工人代表大會，就像歐洲式的工人議會，由工人選派代表，成立一個正式機制，讓工人對經營管理決策擁有正式發言權。

那些年糟糕的經濟表現（尤其和蘇聯相較之下），導致中共中央出現了反對由上而下組織原則的聲音。1958年至1961年的「大躍進」運動，把中國推向經濟分權化，試圖在地方層級尋求更好的生產解決方案。「大躍進」運動最為人知、且最不成功的一個層面是農業集體化，導致數千萬人死於大饑荒，但「大躍進」運動也讓地方官員對地方工廠的生產業務及營運方式，有了更大的控管權。

1966年，文化大革命進一步延伸地方控管原則，讓工廠工人握有更大權力。劉少奇及他所推動的由上而下實務被一併肅清，由生產工人運作的「革命委員會」，變成工廠裡的正式權力機構，工廠經理人必須向他們報告。

當中華全國總工會恢復並成為各地區工廠工會組織的最高領導機關後，這種分權化、工廠民主制隨之退讓。中華全國總工會雖創立於1921年，但它是中國共產黨旗下的一個組織，因此不同於工人代表大會，是一個由上而下運作的組織，奪取工人代表大會的絕大部分影響力。<sup>[4]</sup>在毛澤東於1976年過世、劉少奇當年的副座鄧小平當權後，文革時期的許多創新被撲滅，鄧小平恢復早年更偏向由上而下的實務，禁止一切罷工或干預地方工廠經理人，恢復鼓勵生產的財務獎勵，由具有技術專長的官派領導掌管工廠的經營管理。工人代表大會影響地方工廠經營管理的角色於焉結束，再度回復由共產黨監控一切的機制。<sup>[5]</sup>

1980年代，是中國一段積極探索高效運轉經濟與生產最佳實務的年代，中國尋找國際啟示的行動，明顯從蘇聯轉向西方，尤其是轉向來自美國的生產與管理專家。但從員工的角度來說，並沒有什麼改變，鐵飯碗就業制依舊牢固，工作者實際上不會被解僱，也不會去尋找別處的工

作，個人主動精神與工作表現沒什麼影響作用。

到了1990年代初期，變化就明顯起來了。市場導向方法的出現，主要並不是刻意採行新實務導致，而是去除舊實務的自然結果。其中一項新實務是容許外國公司進入中國設立事業，90%的外國企業是沒有工會組織的，這顯示它們的營運將有所不同。縱使在大型國營事業裡，此時也已經有五分之一員工是以個人勞僱契約受僱，企業可以在合約到期時終止僱用，象徵著鐵飯碗時代的終結。<sup>[6]</sup>

然而，中國並未直接走進無拘束的自由勞動市場，政府在1994年通過新勞動法，規定取得更大僱用與解僱自由度的資方責任，包括對勞工提供未見於美國法規的保護（例如：產假），以及相同於西方標準的規定（例如：最低工資法、每天工作不超過八小時、女性平等工作機會等。）這套新勞動法也建立員工與僱主之間的個人契約新制，訂定工作條款，根據這套新制，在嚴重困難時期除外，員工可以保有工作，直到合約到期（通常是三年）。縱使合約到期，資方若要解僱，也必須和員工商議解僱安排，有時是透過地方工會，而且必須在獲得員工同意這些安排後，資方才能解僱。這些員工保護法規與保護程度，遠超出美國及多數其他工業化國家的規定。

解僱必須獲得員工同意，這個例子或許最能顯示中國人才管理的與眾不同。在美國，很難想像有比這件事更難執行的安排了；要解僱員工，必須獲得他們同意，難以想像他們會同意。在美國，研究工會與資方關係的觀察家們知道，的確偶爾會發生由員工決定是否接受解僱的情形，但並不常見，只有在不裁員、整個企業就會破產的情況下，才會出現這種情形，因為一旦企業破產，全體員工什麼也拿不到。這種情形也發生於歐盟要求工人議會在談判裁員條件時，所扮演類似的角色。當然，沒有人會主張美國或歐盟的這類談判是較有成效的模式，尤其是那些認為歐洲模式嚴重拖累企業的僱主。

中國的差異在於，不管過去或現在，工會都是共產黨或政府下屬的

組織（視工會成立時間而定），國營企業的領導人當然直屬於國家控管，就連私人企業的領導人也對政府當責。在資方與勞方都對相同上司當責之下，期望透過協商來化解雙方爭議，自然就顯得較有道理了。

在中國，沃爾瑪事件堪稱為最著名的裁員紛爭，這場紛爭持續那麼久且發生於那麼多地方，無疑是受到這個事實的影響：沃爾瑪不像中國企業那樣，必須對中國政府當責。沃爾瑪在2013年決定關掉在中國的20間分店，引發全國各地抗爭，導致該公司提高裁員的資遣費，政府也施壓地方員工接受該公司提高的資遣費，阻止他們採取更激烈的抗爭行動。最終，勞資雙方接受仲裁者的裁決，這提醒我們在中國如何執行最基本的勞僱決策，就連外國公司也必須對政府當責。<sup>[7]</sup>

## 遭到漠視的勞工權益

到了1990年代末期，中國私人企業部門的職場管理實務，已經有了顯著的改變，變得更相似於美國的管理實務，不再像十年前的中國管理實務了。企業聘用更多專業經理人，績效導向僱用與解僱變得普遍，多數員工由新契約治理，由政府及共產黨控管的組織，包括工會和工人議會，已不復存在，民主實務和員工影響經營管理決策的任何殘跡，也全都消失了。<sup>[8]</sup>

從改革開放一直到2000年代，中國企業的人才管理實務，一方面受到中國經濟驚人成長的影響，另一方面也受到漸趨熟練工廠勞工驚人供給量的影響。據估計，進入工廠工作的人數（通常是貧窮的農夫）介於三到六億人，一些工廠遷移至西部地區，以利用更大供給量的廉價勞工，但更普遍的實務是興建宿舍，把工作引來東部地區，就像十九世紀麻州的美國紡織公司的做法。

在勞工供給充沛之下，並不需要進步或有成效的勞僱實務來滿足工廠的人力需求，因為新工作者只要有機會獲得並保住工作就滿足了。這



些工廠的經理人普遍遵循美國心理學家道格拉斯·麥葛瑞格（Douglas McGregor）著名的X理論——員工受到獎勵與處罰的激勵，例如：工程師使用科學管理方法來設計與架構職務內容，督導人員使用解僱威嚇來鞭策現有員工。在沒有政府監管下，1994年《勞動法》的條例，就經常遭到漠視。根據一項估計，從1980年代到2000年代，有40%的中國勞動人口，做的是低薪資、沒什麼工作保障、僱主未提供員工福利的工作。<sup>[9]</sup>

如同歐洲的企業找到方法，避開法令對解僱全職員工的限制，中國企業也這麼做，而且做法相同：僱用約聘人員與臨時人員，取代正式員工。中國的勞動人口，有大約13%以臨時人員身分受僱，比例是美國的三倍。<sup>[10]</sup> 儘管有制式的勞動法保護，一項對中國私人企業所做的勞僱實務問卷調查結果發現（請注意！這是企業所做的回答），這些公司的員工並未獲得明顯的工作保障。<sup>[11]</sup>

一項研究詳細調查中國汽車製造業的勞僱實務後，敘述了這類規避勞動保護法的行為。舉例而言，某汽車製造公司有80%的工作者，實際上是透過一家人力公司找來的約聘人員，合約是一年期，而非正式員工的三年期合約。在某些方面，這些約聘人員獲得相似於正式員工的待遇，尤其是在訓練方面，但通常薪資較低，工作保障當然也遠遠較低。<sup>[12]</sup>

至於銀行業之類的白領階級工作，勞僱安排更加複雜，有編制員額限制和個別勞僱契約。我們可以把白領階級工作者，想成公司的較長期員工，通常是大學畢業生。此外，還有編制外、未派職務與頭銜的一般員工，做的是較低階的工作，通常是職業學校畢業生，沒指望獲得晉升，工作保障也較低。最後，還有人力公司派遣的臨時人員，在銀行各部門調動，哪裡需要短期人手，就往那裡協助工作。銀行業僱主同樣發展出各種安排，以規避勞動保護法。<sup>[13]</sup>



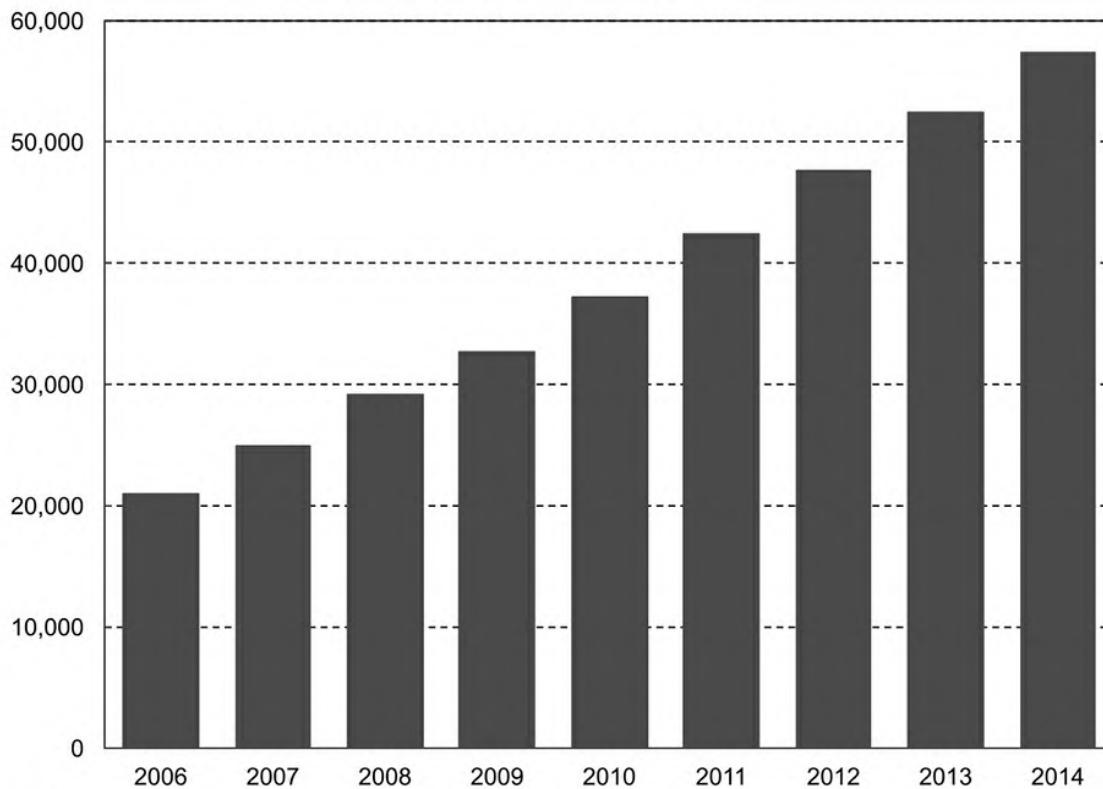
## 職場教育與訓練

比起工作保障，中國企業為員工做得更好的部分是訓練，雖然這是基於需要。一項研究詳細調查中國欣欣向榮的電子業公司實務，發現僱主透過種種實務改進工作者的技能。雖然相較於包括美國在內的其他國家，中國的職業教育部門發展得相當成熟，但企業仍然與當地學校合作，根據企業需要畢業生具備的技能，對學校的訓練課程建議調整，這是美國仍然難以落實的一項簡單實務。中國的企業全都有員工訓練方案，聚焦於操作能與了解製造作業；換言之，就是訓練生產線的工作者。這並不令人感到意外，當僱主難以招募到具備所需技能的人員時，只能自行做大部分的訓練。<sup>[14]</sup>

許多美國公司保持一個觀念：「我們擔心把員工訓練好了之後，就被競爭者給挖角，我們擔不起這種成本浪費。」但中國的企業並不接受這種觀點；事實上，正好相反：為因應競爭者的挖角，中國企業增加員工訓練。<sup>[15]</sup>我們也在同業挖角風盛行的印度，看到相似的實務，或許美國在這方面才是異類。儘管中國企業在員工訓練方面欠缺過往經驗，而且員工跳槽的風潮遠高於美國，但中國企業仍然積極做員工訓練，而美國企業卻拒絕這麼做，著實令人難以理解。不過，我們的訪談也顯示，中國企業的員工訓練，大多是針對生產線作業員，較少提供管理與督導技巧。

如前所述，從1980年代到2000年代中期，中國企業高度受惠於數億守紀律的工作者湧入工廠。但這股勞工供給量已經枯竭，伴隨而來的是工資上漲：2006年，中國的平均年薪是人民幣21,001元；到了2104年，已經增加到近三倍的人民幣57,361元（見圖表4-1）。同一時期，美國的工資水準只提高約25%，時薪從2006年的16.4美元，提高至2014年的21.4美元。2011年後，中國生產線工作者薪資一年提高50%是很普遍的事，工作者經常從一個僱主換到另一個僱主，有時是每週更換僱主。

圖表 4-1 中國平均年薪（單位：人民幣）



資料來源：Trading Economics, 2016。

在我們的教授高階主管進修課程中，一位中國東南地區工廠業主敘述員工跳槽情形：員工返鄉過年，僱主發給他們年禮，通常是錢，近年禮金愈來愈高，為的是希望年假後，他們能回來上工。多數員工會回工廠，但在此之前，會先到附近工廠探詢工資行情與跳槽獎金；大約一天後，等到原僱主的工廠已經開工時才會回來，因為已經開工，工廠人手不足的成本很高，就能根據他們的工資比較調查和原僱主談判，獲得更高的工資。

中國的生產線工作者，因為勞動市場供給量吃緊而獲益，但大學畢業生反而面臨很糟糕的就業市場，尤其教育程度愈高的畢業生，境況愈糟。中等學校的畢業生，似乎很容易找到工作，但官方公布的新近大學畢業生失業率升高到兩位數，遠高於教育程度較低者的4%失業率。<sup>[16]</sup>

為何會這樣？跟西方國家的父母一樣，中國父母希望孩子讀大學，

於是讀大學的人愈來愈多，包括那些成績差的學生，或許因為這樣，現在大學畢業生的平均素質不如以往。中國人也純粹看重教育本身，因此許多年輕人讀大學，但沒有考慮畢業後能否找到工作。顯然，爭搶管理及專業工作的中國年輕大學畢業生過多，服務業比重高的西方國家經濟，產生大量的白領階級工作，但中國仍然是生產與製造廠比重較高的經濟體，白領階級的職務數量仍少於生產性質的工作數量。

不同於美國和歐洲，失業的中國大學畢業生，不會接受只需要高中學歷的較次階工作，這也是他們失業率如此高的主要原因之一。中國的大學畢業生都尋求怎樣的工作呢？北京大學被許多人視為中國最頂尖學府，訪談該校學生令人驚訝發現，他們有一些想法將使人們對「中國是創業溫床」的論點產生巨大疑問。

那些受訪學生第一嚮往的工作是政府公職，儘管公務員薪資水準不如私人企業部門，卻是有名望、有影響力的職務，而且穩定、未來有保障。排名第二的選擇是國營企業，這類工作同樣具有穩定性，薪資優於政府公職，但名望稍低。排名第三的選擇是中國私人企業，薪資較高，但在穩定性方面的風險也較高。最後的選擇是西方企業，尤其是美國公司，一名受訪學生告訴我們，一般認為那些公司會「把你吃乾抹淨，棄若敝屣」，既沒有穩定性，也沒有長期發展性。<sup>[17]</sup>

剛踏出校門的大學畢業生，工作待遇沒有特別好，大約是月薪1,000美元，比北京市中心附近一間小公寓的房租還要低，而北京的最低月薪水準大約220美元。多數大學畢業生喜歡住得靠近北京一點，即便他們上班得花更長的通勤時間。另一方面，若他們獲得一份有僱用合約的正式工作，將有四十五天的探親假，\*這和歐盟國家相似，但在美國是聞所未聞；他們還可以獲得訓練，以及僱主不得解僱的三年期僱約，但每年只有少數大學畢業生可以獲得這樣的工作。

\* 工作滿1年以上職工，與配偶、父母不住在一起，又不能在公休假日團聚的，可以享受有薪探親假。已婚者探望配偶1年1次，假期30天，若再探望父母則為4年1次，每次20天；未婚者探

望父母1年1次，假期20天，若為2年1次則為45天。

勞工成本升高，對中國企業的競爭力構成一大挑戰，也為許多中國企業的營運模式帶來挑戰。波士頓顧問集團的一份研究報告指出，2014年時，中國製造業的成本，已經近乎相同於美國，很快就必須以其他策略取代仰賴工資的低成本競爭策略。<sup>[18]</sup>

## 文化影響企業實務

職場實務反映社會規範，但不論在什麼國家，職場實務絕非只是社會規範下的產物。例如：中國有很多研究與文獻嘗試探討中國文化與中國企業實務之間的關聯性，<sup>[19]</sup> 這種關聯性的吸引力肇始於中國古文明，有人說：「中國其實是一個自封為國家的文明。」這種論點反映的觀念是：國家文化更持久，想了解中國，了解這個國家的文化，比了解政府制度更為重要。其他國家也有同等古老的文明，例如：中東，但沒有一個國家的文化對企業實務的影響力，像中國那麼大。<sup>[20]</sup>

在任何國家都很容易看出社會價值觀與企業實務之間的關聯性，舉例而言，美國企業制度重視私人財產，這似乎很吻合個人主義這項重要的美國社會規範。但想確證企業實務是否衍生自社會規範，這相當困難，而且在過程中，很容易忽視那些沒有明顯關聯性的情況。

想確立「中國企業實務源於國家文化」這個論點，有兩大挑戰。第一，難以確定真正的中國規範是什麼，因為在任何國家，社會規範是持續變遷的，而且在現代沒有任何國家像中國這樣，有這麼多人民在這麼短的期間內變化這麼大。在這個國家，有超過十億人在不到二、三十年間，從以農維生變成靠工廠工作維生；這是一個生活水準在很短期間內急劇上升的國家，根據一些統計，光是在過去二、三十年間，中國就有半數人口脫離貧窮。這也是一個從十足的共產主義，轉變成一般民眾皆體現消費主義的國家，而且這種轉變同樣發生在短短二、三十年間。



我們很難相信這些轉變沒有連帶影響到社會價值觀，舉例而言，1990年代中期對中年共產黨員所做的一項研究顯示，這些人對組織的忠誠度勝過其他個人價值觀；但當代觀點認為，現在幾乎已經沒有組織忠誠度了，包括對政府與黨的忠誠度。<sup>[21]</sup>另一項研究比較生長於中國向資本主義開放後年代的中國受僱員工以及年紀較長的受僱員工，發現年輕世代的個人主義傾向較濃厚。<sup>[22]</sup>還有學者研究2000年代兩百位中國企業領導人的傳記資訊，發現他們的行為有明顯的儒道思想，其他研究又報告了別的文化根源。<sup>[23]</sup>

第二項相關的挑戰是，難以定義企業實務的真確本質，因為這些實務同樣也是持續變遷的。早期中國私人企業的觀察家指出類似鐵飯碗的制度，即老闆和員工彼此劃分責任與義務的制度，而且這種鐵飯碗不是政府提供的，是企業業主提供的。但如前文所述，在更後來及現在的多數中國公司裡，勞資雙方似乎呈現不即不離的交易關係，至少和生產線及第一線工作者之間是如此。

西方的中國觀察家的普遍觀點是，中國的企業實務以儒家思想為基礎，亦即孔子在西方前五世紀建立的一套信念與行為準則。孔子講述的思想，主題廣泛，觀點深奧，但其精髓通常被歸納成兩個核心觀念：仁——以善良與仁慈對待他人的人性本質，值得為其犧牲生命的一種美德；禮——正確、適當的行為，涉及種種責任義務，拒絕個人主義。在儒家思想中，最獨特而不同於其他思想體系的行為與信念是：尊敬年齡；相信有法則或至少規範，在治理著生活的每一個層面。

在中國，權威、階級、尊重，這些仍然是重要的價值觀。在職場上，關係與人脈仍然很重要，但當然幾乎每一個社會都是這樣。那些相信儒家思想是中國現代事業實務基礎的人，必須面對一個令人費解的事實是：中國曾經長達數十年有系統地把孔家思想的影響從中國社會根除。從文革開始，孔子思想被譴責，孔廟遭到拆毀，連孔子墓都被挖墳褻瀆；再也沒人教授、傳承儒家思想，沒有學苑保護這些思想。中國私



人企業的創辦人，大多生長於這個年代或之後，儒家思想早已非官方支持。此外，共產主義價值觀和儒家思想有重疊之處，包括秩序與規矩的重要性、效忠領導人、個人主義有害，而這些價值觀也存在於蘇聯的共產主義，因此難以看出儒家思想是中國現今價值觀的首要源頭。<sup>[24]</sup>

1989年，中共在天安門事件後，開始復興儒家思想，以做為提倡社會安定的影響力源頭。儒家思想的某些層面變得流行起來，但這些是否確實為傳統版本的儒家思想，就另當別論了。<sup>[25]</sup> 各界領導人經常公開談論儒家思想的優點，包括一些儒家思想的擁護者。<sup>[26]</sup> 儒家思想現在已經成為侍奉中共提倡「和諧社會」發展戰略目標的僕人了，或許還被拿來做為煞車系統，減緩社會變遷的速度，尤其是愈來愈高漲的個人主義。<sup>[27]</sup>

還有另一處顯示，中國傳統文化規範與現今中國企業實務不盡相符，那就是所謂的「面子」，即中國社會總是努力避免個人陷入困窘丟臉的境況。舉例而言，我們常聽說在中國，績效管理課題特別困難，因為績效反饋意見不誠實，績效評量只做表面功夫。但在共產主義下的中國，公開羞辱的做法（不留面子）很普遍，最明顯的是那些被指控犯罪或不忠誠者，被迫必須公開認罪，但公開羞辱的做法，也發生在日常生活中。<sup>[28]</sup> 2016年曝光的一支影片顯示，一位銀行管理顧問當著所有員工的面，在臺上對表現不佳的受訓學員甩巴掌，影片快速流傳，成為轟動事件。但在此之前發生的事，像是要求受訓者公開承認失敗及個人缺點，同樣是公開羞辱的做法，卻並未引起批評。

其實，中國私人企業的基本日常員工管理實務，聽起來相似於大多數的西方公司，例如：從學校或大學校園招募員工，現有員工是公司招募新成員的重要管道，也就是透過他們的人脈，以及在徵才布告欄張貼訊息。許多公司使用傳統的績效評量來決定獎勵加薪與升遷；如前所述，員工訓練在中國似乎比在美國普遍，但可能沒有比在日本和歐洲普遍。在獎勵方面，獎金很普遍，但股票選擇權較少見，只有一些上市公

司的最高階主管才有。工作表現差者遭到解僱，但若員工受到三年期僱約保護，解僱就有一些困難度。員工福利因公司而異，約半數員工有僱主提供的私人健康醫療保險，用以補充極微薄的政府保險。

各行各業的工作實務有所差別，視工作性質而定。製造業公司的環境很糟，例如：富士康（鴻海科技集團）員工因為工作過荷而自殺的報導，時有所聞。中國東南沿海地區大城市的管理職務內容，和西部地區大城市的管理職務內容不相似。不過，許多私人企業也有特別不同的實務，舉例而言，本著中國僱主傳統的家長式作風，大城市的一些公司為員工提供宿舍。某休閒渡假區及房地產開發公司的董事長，對服務滿二十年的員工提供住宅，在公司實施所有職務出缺皆由內部人員遞缺（初級入門職務除外）。一家員工上萬人的大型造紙與紙漿產品公司的人力資源主管說，他們公司不僅為員工提供宿舍，還為他們組織運動隊及安排社交活動。<sup>[29]</sup>

從事貨運與物流業的海豐國際控股公司董事會主席楊紹鵬表示，他的公司採用美國的工作張貼與申請實務，現任員工可以自薦任何職務，公司會審核所有申請人的EQ及IQ。他規定公司的所有重要職務，任何一位經理人都不能擔任超過五年，以避免阻礙升遷與新構想。

這些全都是新公司，全都是在中國開放市場、接受資本主義後才創立的，而且創辦人都依循非常不同的學習途徑，所以也意味著這些公司彼此相當不同。伴隨公司以不同方式成長、成功，這些最初的差異也擴大，但一個共通點是，管理實務以明智方式相互搭配，也與事業策略相配。下文探討兩家非常不同但都非常成功的企業，我們可以從中看到這個共通點。

## 與眾不同的阿里巴巴

阿里巴巴這家公司最常被舉為新中國的企業範例，部分是因為它的

成功，以及其事業透過網際網路觸及那麼多人與那麼多企業，但主要還是因為它的營運方式（尤其是人員管理）非常不同於傳統中國組織的營運方式，有著本身的獨特文化做為中心串繩。<sup>[30]</sup>

阿里巴巴這家公司混合了東方與西方風格，也可說是大型美國公司和矽谷新創公司的混合體，但存在於中國環境中。就算阿里巴巴不是第一家把矽谷新創公司架構引進中國的公司，也絕對是最顯著的一個。中國科技公司仿效美國實務的情形，已經變得更為普遍，這不僅是因為美國科技公司具有強大的制霸地位，也因為欠缺既有的中國模式可供仿效。

如前文所述，馬雲在1995年造訪美國之後，才產生創立阿里巴巴的靈感，那次的造訪使他接觸到萌芽中的網際網路市場。他認知到，當時沒有途徑可讓新興的中國供應商連通潛在的企業客戶，尤其是美國的企業客戶。他創辦的第一家公司中國黃頁試圖提供這種途徑，但沒能成功。他在1999年再度嘗試，創立阿里巴巴。馬雲給幫助創立阿里巴巴的十七位朋友公司股權，這是此公司的人才管理方式將有所不同的第一個跡象。

使阿里巴巴變得影響力如此之大的，就是馬雲本人，他成為中國第一位知名的企業執行長。身為地方戲曲表演者的孩子，馬雲是個極富魅力、具有生動演出才能的領導人，可以說，他在這方面是沒有競爭對手的，因為中國的企業領導人在公開場合都相當低調。阿里巴巴集團有著其創辦人的明顯足跡，從他為員工舉辦的社交活動，到他願意在這些活動上表演（通常是有所裝扮的），馬雲明顯不同於其他低調的中國企業領導人。

馬雲早年的決策與宣言，塑造出阿里巴巴集團現今的公司文化；舉例而言，他早年說過一句現在常被複述的話：「我們的頭腦跟他們的一樣好。」他們指的是矽谷的創新者。打從阿里巴巴創立第一天起，感到驕傲就是激勵員工的動力之一，渴望向世界證明中國能夠擊敗其他地方

的人，包括矽谷。

這種姿態的最公開例子，就是創立針對個人顧客的淘寶網，為的是和中國eBay競爭。淘寶網高度強調自己是中國的公司，eBay是美國的公司，要幫助中國的企業群在世界舞臺上競爭。相仿於一些印度企業領導人的做法，馬雲端出建立這間企業的社會議程，他說他的公司並非只是為了商業目的，還要幫助國家走向全球市場，在全球經濟中勝出，重建許多中國人認為本國應該在全球事務中具有領導地位。北京大學教授張一弛接受訪談時評論，阿里巴巴的成功有部分歸功於馬雲：「他成功訴諸員工內心想幫助中國小公司的崇高動機。」<sup>[31]</sup>

由於阿里巴巴的快速成長，尤其是在國際市場上，導致阿里巴巴在2001年的全球經濟下挫中過度擴張，接下來的調整創造出一個更目的導向的組織與管理架構。這項改造計畫名為「回到中國」，反映出轉向較謙遜節制、聚焦於中國的策略，基本要素是更聚焦於中國的組織心態。馬雲稱他的方法為「湖畔文化」，取名自杭州的湖畔花園公寓大樓、阿里巴巴的創立之地，他闡釋靈感來自功夫小說的新理想：取名為「六脈神劍」的公司價值觀，即客戶第一、團隊合作、擁抱變化、誠正、熱情、敬業。

該公司以等同於軍事行動的努力，來加強這些價值觀，馬雲擔任將軍，阿里巴巴員工是紅軍。第一波行動是用精心策畫，後來被廣為流傳的公開宣言及公司活動來創造共同價值觀，爾後才把焦點轉向建立員工的技巧。

扁平化組織變成阿里巴巴公司文化中的重要部分，同時強調員工把公司擺在第一優先，其後才去想個人本身的貢獻。馬雲很常被引述的理念之一，就是他不需要許多英雄人物的個人貢獻者，因為他的目標需要集體成就。起初，阿里巴巴在招募人員時著重態度，例如：與他人相處得來、對工作與組織盡心盡力、展現忠誠。之所以聚焦於這些態度特質，部分是因為阿里巴巴在中國開創了一個產業，起初並不清楚需要哪



些能力。為創造及維持組織沒有太多階級區分的感覺，馬雲推出一項新奇工具：要求所有新進人員給自己取個綽號（花名），通常是來自中國文學裡的人物。就連高級主管也被稱呼綽號，比如說，綽號「小鳥」的侯先生，這綽號一流傳起來，很難繼續令人覺得他高高在上！

馬雲告訴我們，保持企業的新創公司感，重要目的之一是使公司令人感覺規模小，這樣員工之間比較容易有信賴感。打從一開始，馬雲就把這家公司形容為挑戰更強壯對手的拳擊手。2000年進入阿里巴巴集團擔任高級主管的波特·埃利斯曼（Porter Erisman），製作了一支有關該集團早年的紀錄片，展現馬雲的魅力。在這支紀錄片中，馬雲告訴員工：「我們一定能成功，因為我們年輕，我們絕不放棄。」他以他們共通的一項特質（年輕）來號召員工，儘管在尊敬年齡的中國文化中，年輕這項特質並非普遍受到欽羨。<sup>[32]</sup>

馬雲也是一位要求很高的領導人，對員工逼迫得緊，埃利斯曼這麼描述：「經理人訂定一個目標後，馬雲會把目標提高為三倍，人人都回推說：『不可能做到！』馬雲就告訴他們，有可能做到，他們可以找到方法。他有現實扭曲力場（reality distortion field），使你認為某件你從未想像過的事，是可能做到的。」這描述大致相同於人們經常用來描繪蘋果公司創辦人賈伯斯的話。跟已開發國家許多公司的員工一樣，阿里巴巴的員工工作時間長，自我逼迫，但有一點不同的是，許多阿里巴巴的員工說，他們這麼做是因為不想讓馬雲失望，他是典型的魅力型領導人。<sup>[33]</sup>

在中國許多企業領導人看來，組織層級化程度較低、開放具有趣的工作氛圍，這些都與常態格格不入，但馬雲在國內最引人注目、令其他年紀較大的中國企業領導人望塵莫及的一點，應該是他個人敢現能秀，有本領吸引目光。他不時做出大膽預測，尤其是對自家公司的未來。IBM執行長葛斯納（Lou Gerstner）曾經發誓，若公司的一個事業單位達成遠大的績效目標，他就會穿一件奇特服裝出席公司一場節日宴會；馬



雲經常奇裝異服地現身公司的慶祝活動上，有一年裝扮成龐克搖滾樂手，另一年裝扮成白雪公主，他還經常上臺唱歌與表演。他發彩帶噴槍給員工，讓他們一起慶祝公司公開上市。一年一度的阿里巴巴網商大會（Alifest），讓員工及家屬參與同歡，如今規模已經大到必須在體育館舉行，不但有許多娛興節目及活動，當然也少不了馬雲激勵人心的演講。為進一步彰顯他做為親切領導人的形象，馬雲還制定一年一度由他證婚的集團結婚，每年都是102對佳偶，全都是阿里巴巴的員工。馬雲說，有時必須說或做些奇特、怪異的事，以吸引注意，但他的行為也是為了塑造一種使員工對阿里巴巴及公司目標產生承諾感的文化。<sup>[34]</sup>

在阿里巴巴，公司文化也左右薪酬。許多人視阿里巴巴為一個獨特的中國產物，因此當馬雲在2001年任命關明生擔任公司總裁暨營運長，他在香港出生，接受英國教育，此舉令這些人感到驚訝。原本任職於奇異集團的關明生，把奇異集團的許多實務帶進阿里巴巴，尤其是奇異集團的薪酬制度，其中一個特色是，每位員工的年度績效評分有一半，是看他在展現公司價值觀方面的表現。關明生在2004年轉任阿里巴巴的人事長，一直擔任此職務到2012年。當阿里巴巴開始規畫在2014年公開上市時，把另一項美國實務——股票選擇權也加入薪酬制度裡。該公司最特別的薪酬福利是提供免利息房貸，幫助員工購屋，股票選擇權及房貸成為公司留住人才的強力誘因。

馬雲知道，不是所有員工都會信奉公司的價值觀，他告訴我們，重點在於公司擔任最高階營運職責的八十位主管信奉這些價值觀。這些人研擬公司的重要行動，那些行動必須校準於公司的重大目標，這點很重要，尤其是在一家想要以分權化架構運作、賦予事業單位領導人自主權的公司，因此馬雲側重文化與價值觀來實現這點。

阿里巴巴最創新的管理實務，是員工利用公司內部溝通平臺「阿里味」（Aliway）的方式。公司讓（實際上是鼓勵）員工在這個平臺上指出公司產品的問題及疑慮，公司的產品研發團隊常對這些質疑做出爭

辯，而這類辯論往往你來我往地進行好些時日。一些內部人士說，員工也可以在平臺上議論公司對他們的工作考評，尋求公眾意見來支持論點。阿里巴巴根據計畫分配資源，這是促進分權化架構以快速反應市場變化的另一項實務，當一項計畫完成時，公司就重新布署人員及預算。

## 員工比股東更重要

若說阿里巴巴的文化，已經變成一股敏捷活力，直接管理員工的模式，也同樣變成了這種力量。馬雲把員工當成持久競爭優勢源頭來看待，員工以多走幾步路做為回報，更加提升這項競爭優勢。

阿里巴巴集團少有層面是獨特純粹的中國風格，看起來更像是傳統美國企業和矽谷公司的混合體，著重靈活彈性、去層級化，反映出矽谷公司的大膽目標，同時反映出傳統美國企業的組織文化。事實上，馬雲大量學習甲骨文（Oracle）與谷歌之類的矽谷公司。

但阿里巴巴也有明顯不同於美國企業的重要差異，第一個差異是阿里巴巴遠遠更著重把員工視為競爭優勢源頭。馬雲說，顧客是公司的第一優先，其次是員工，員工比股東更重要。很少美國企業高階主管敢說，股東利益不是他們的最高優先，很少美國企業有一位像馬雲如此富有魅力的執行長，或是執行長把這麼多時間投入於管理組織文化中。不過，更基本的差異是，公司對員工展現的忠誠，除了2001年時的改造，阿里巴巴不曾裁員，當計畫結束或策略改變時，公司會把員工調往其他單位或事業。阿里巴巴也不常解僱員工，但也有例外的情形，例如：我們將在後文提到，馬雲開除他的執行長衛哲，甚至有報導指出，當主管犯錯時，公司會讓他們靜悄悄地辭職，並留住他們的股票選擇權。

阿里巴巴對員工的忠誠，換來員工對公司的忠誠，這轉化為信賴，尤其是願意說實話。馬雲的七名高階主管獲得他的信賴，因此他們知道，只要他們勇於面對問題，並且儘快這麼做，就不會遭到懲處。這七

位高階主管也以相同方式對待他們各自管理的七位最高階部屬，這麼一來，就不需要複雜的當責與控管制度，也不需要內部稽核實務，以及複雜的遵法規則。這種情形也存在於許多其他的中國公司。

阿里巴巴的模式是暫時性質嗎？這家公司創立至今還不滿二十年，但2016年市值已經大於《財星》五百大企業當中的490家，而這490家公司有許多已經存在幾十年了。阿里巴巴已經越過「大規模可能勒死新創公司文化」的門檻，其模式得以持續的原因之一是，馬雲努力不懈地維持這種模式，部分靠的是文化（尤其是靠內部的透明化，而非靠規定），還有部分靠的是，每當有科層化的根出現時，就公開大力抨擊，儘快拔除。所以，有朝一日，當馬雲退出，不再擔任掌舵者後，阿里巴巴還能否生存，這是個難以回答的疑問。<sup>[35]</sup>

## 小米創新的經營管理方式

許多中國最具影響力的公司，目前已經至少十多歲，它們受益於和國營企業或來自西方的多國籍企業密切結盟。創立於2010年的小米科技公司正好相反，展現了建造中國公司的另一種模式：不同於西方企業以較高價格銷售一項成功產品，小米推出售價低廉的山寨產品。縱使在急速成長已為常態的中國，小米科技公司的驚人成長（如今在全球市場依舊展現這樣的成長），仍然令人刮目相看。<sup>[36]</sup>

小米科技公司製造的主力產品是手機，這是一項就算在開發中國家也已經無所不在的產品。該公司的經營方法是，避免在中國國內已經殺到近乎無利可圖的市場競爭，而是直接和蘋果、三星等一級手機品牌競爭。跟阿里巴巴一樣，小米一開始也聚焦於自己很熟悉的中國市場，在2011年推出第一款智慧型手機。短短三年後，小米已經成為全球智慧型手機第四大製造商，在中國則是排名第一；小米機的品質與蘋果媲美，但售價只有蘋果的一半。到了2015年，小米成為科技界價值最高的新創

公司之一；2016年，該公司的手機銷售量達到7,000萬支。<sup>[37]</sup>

小米創造出這樣的成功，有部分是靠著和供應商談判而來，這些供應商也供應高品質元件給小米的競爭者。不過，小米的卓越也仰賴在產品融入創新特色的能力，在這方面，小米高度仰仗來自主力顧客提供的反饋意見，這些顧客扮演著相似於開放軟體系統社群所扮演的角色。小米能夠做到這點，仰賴的是顧客的反饋意見，而這又仰賴該公司管理員工的方式。

小米利用品牌來建立內部管理制度。最早願意向一家默默無聞的公司購買技術先進產品的顧客中，有許多是高科技迷，他們也很可能變成線上社群中的產品福音傳播者。小米科技的共同創辦人劉德說，公司早期員工多數是前來造訪的顧客，在過程中被招募成為員工，其他員工則是透過這些早期員工引薦進入公司。

小米智慧型手機的作業系統，讓用戶可以自行調整（假設他們是電腦程式設計師的話），該公司的第一批員工就是來自這個用戶群，因此一旦他們成為員工，便不難讓他們繼續留在這個社群。小米指出，產品經理人把一半時間投入於監視公司的用戶論壇；領導小米公司海外業務擴展的巴西籍前任副總裁雨果·巴拉（Hugo Barra）說，當社群提出一個有用的建議時：「小米的產品經理在幾小時內就汲取，然後再過幾小時，這項建議就已經躺在公司某個工程師的辦公桌上了。」這些建議也許是一項軟體改進，讓用戶可以更快從一套應用程式切換至另一套應用程式，也可能是改進手機外觀的建議。不僅員工，連外部用戶也競相提出建議，期望自己的創新點子能被納入小米機裡，贏得肯定。<sup>[38]</sup>

從顧客那裡取得建議，是一碼子事；把它們轉化成實際創新，又是另一碼子事。能夠做到這點，部分是因為小米根本沒有其他產生創新的制度，沒有負責創新的部門，或決定產品改良優先順序的策略計畫部門，因為他們沒有資源可以建立這些部門——至少在一開始是如此。

採用由用戶主導創新模式的第二個原因更為重要，那就是授權——

把創新行動委派給產品經理人。小米科技一開始的組織架構，只有兩個層級：其一是「夥伴」，公司的多位創辦人；其二是「工程師」，做所有技術性工作者。工程師全都是同儕，在做決策時，不需要克服什麼階層障礙。不過，該公司後來增加了第三個組織層級：專業經理人。小米的共同創辦人暨執行長雷軍，設計出以大約十人為一隊的組織架構，每支團隊對其工作有高度自主權。這種組織架構的目的之一是強化當責制，在小團隊中，更容易看出誰做了什麼；另一個目的則是加快創新速度，當團隊夥伴看到一個好點子時，可以立刻採取行動，不需要等候核准，也不期望所有有用的點子來自組織的創新部門。

這種分權化架構帶來的挑戰之一是品質控管：如何防止推出不良創新呢？這家公司受惠於彈性、近乎開放源碼的產品，絕大多數創新已經被用戶測試過，萬一在推出產品後失敗了，很容易把失敗的創新去除，若某項性能不佳，顧客或用戶群會快速讓公司知道。

小米如何讓員工以這種高度分權化（甚至可以說是「非中國式」）的方式運作？方法之一是僱用以往沒有工作經驗的員工。伴隨小米變得更成功，它在大學校園裡也成為一個知名的科技創新者（這有部分得歸功於用戶社群），使得小米更容易從中國的軟體與行動應用程式領域畢業生中，招募到最頂尖、最聰穎的人才。該公司員工的平均年齡，只有二十六歲。

另一條招募途徑是向外（包括中國以外）招手，小米多少想效法其他公司招募管理人才的做法。小米看起來很像一家矽谷公司的原因之一是，許多領導人才出自矽谷，包含谷歌、高通（Qualcomm）、Spotify，都是小米獵才的對象。快速成長意味的是，小米無法靠自家發展出足敷需求量的領導人才，而且在國際市場的快速擴張也需要一些專長，因此最快速滿足這些需求的途徑是對外覓才。

小米從谷歌延攬而來的前任副總裁巴拉說：「小米的公司文化，很相似於谷歌的文化。是一家由許多小團隊組成的公司，這些小團隊行動



很快，具備所有權感，在某種程度上自主、獨立。」小米的創新循環時間很快，幾乎每星期都發布手機程式更新，這也意味著員工可以立即看出他們在市場上行動的結果，使得他們更容易持續聚焦於顧客。該公司也讓員工即時收到公司的銷售數據。<sup>[39]</sup>

伴隨小米在一個原本由外國公司制霸的產業中變得更成功，因此也更容易招募到中國最優秀的人才，這是否令小米對自家品牌變得過於驕傲呢？那就見仁見智了。據說，小米的一位高階主管，曾公開嘲笑另一家智慧型手機製造公司的員工，說他們不夠優秀，才未獲小米僱用。員工在小米科技公司的其他生活層面也很像矽谷，包括諸多免費的福利（餐飲及按摩等），但工作時間長，在任何工作天，約80%的員工到了晚上十一點仍在工作。<sup>[40]</sup>

人們總是想問，像小米這樣還不滿十歲的公司，未來還會持續目前的營運模式嗎？一般的疑慮是，當這些公司變得更大時，制度與規則將成形並接管公司的運作，也將會出現僵化及礙手礙腳的繁文縟節。不過，根據一項排名，小米在2016年，已經成為全球第五大手機製造商。不同於阿里巴巴，小米沒有一位透過獨特文化來指揮公司的魅力型領導人，倒是有一套支撐創新的實務，還有一個強力品牌，吸引熱切於取得技術領先的工程師。

## 人才管理是最迫切的挑戰

中國企業領導人已經學會管理大量員工，有時非常大量，許多執行長現在掌管的員工數，從數十年前的零增加到數千人。截至2016年，小米科技公司的員工數已經超過8,000人，阿里巴巴集團有超過46,000人，富士康的員工上百萬人，儘管前兩家公司分別創立於2010年和1999年，而富士康在1988年進入中國。

伴隨勞動市場吃緊，員工管理已經成為執行長等企業領導人的最大

課題。一項針對企業執行長所做的問卷調查結果顯示，員工問題是他們最關切的課題，重要程度比次一個最重要課題高出50%。不過，當他們被問到如何管理員工時，他們在這方面投入的心力與資源，就落到較後順序的排名了。<sup>[41]</sup>

一項研究調查中國公司的人力資源實務後發現，年紀較長的執行長較少在公司使用更進步的實務，主要還是倚賴薪酬與解僱威嚇來管理員工表現，並且容忍高離職率。較年輕的執行長，以及有海外工作經驗者，較可能使用更進步的人力資源管理實務。普遍來說，那些訴諸低成本策略為競爭優勢源頭的公司，與員工之間維持著簡單的X理論關係。在我們研究的中國企業裡，員工管理與一般的人力資源實務，是最不進步、發展程度最低的一個層面。<sup>[42]</sup>

多數西方企業有上軌道的制度與架構，來組織工作、評量績效、獎勵成功，有時這些實務變得繁文縟節化，尤其在加上歐盟與其他地區的法規保護束縛後，導致勞僱契約比《聖經》還要厚。中國企業遠遠較少這類制度與架構，許多中國公司高度倚賴創辦執行長個人的領導魅力，如阿里巴巴集團創辦人馬雲的高調行為，甚至譁眾賣弄就是一個好例子，以及部族般的企業文化。幾乎毫無例外，中國企業也倚賴強調公司目的與個人投入的企業文化。短短五年就躍升為中國手機市場第一名的小米科技如此，阿里巴巴集團也如此，馬雲強調他的公司如何幫助中國企業連通全球市場，並向全世界證明，中國公司跟任何國家的公司一樣創新，包括太平洋那一邊的矽谷同業。

對於中國企業，一個重要或許也是最迫切的問題是：面對吃緊的勞動市場，以及員工管理方面的挑戰，打算怎麼辦？生長於資本主義環境下的新世代員工，沒有經歷過市場經濟前的物質缺乏，而且有更多的工作選擇，試問：繼續靠堅實的公司文化，仍然足以管理他們嗎？很難結論說，目前的安排是否仍然足以應付未來的挑戰，但除了員工訓練，我們並未看到受訪的企業領導人在員工管理方面有新做法。

中國企業將會改變方法嗎？值得一提的是，創立優異美國公司的創業家，並不是管理員工實務的大粉絲，他們是在政府及工會施壓下，揮別高度倚重懲罰的「鞭策」型員工管理模式。他們之所以對進步的員工管理實務缺乏興趣，一個合理的解釋是，很少創業家對管理員工感興趣，他們往往更顧客導向，對產品發展或財務更感興趣，也更具備這些方面的專長，而在中國的情形大概也是如此。

## 中國財富自造者的經驗談

「我認為，我們必須根據情況來建立不同的管理團隊，因此我挑選管理團隊人員的標準是靈活、有彈性的，取決於很多因素，包括產業經驗、事業成熟度、事業所處階段。大致上，我的理念是開放。他們加入我們公司後，我就信任他們，給他們足夠的權力與舞臺。」

——某鋼鐵與器材製造公司董事長

「我們試過種種建立管理團隊的方法，從海外海運業大型多國籍企業與海運業國營企業延攬高階經理人，過程中，我們犯了一些錯。最後，我們的結論是，正確的方法應該是訓練、晉升內部人員。內部人員對我們的文化認同度高，願意奉獻於我們的事業發展……。雖然我們公司成立至今只有二十年，但管理團隊成員大多已經在公司服務超過十年，甚至十五年，當中有一些在公司創立時就進來了。多年來，本著適者生存的挑選原則，我們最終建立了目前的管理團隊。」

——楊紹鵬，海豐國際控股公司董事會主席

「我認為，一家公司的領導人及核心管理團隊，必須持續學習新知識，以便跟上最新的社會與技術發展和趨勢。只有這樣，領導人和公司才能找出新目標。學習也幫助公司跟上社會變化與需求，在我們公司，核心管理團隊經常聚在一起，研究世界的重要趨勢，以發現自身的落差與缺點。」

——某商業銀行執行長

1. 這節內容取材自：McGregor, 2010。 [↗](#)
2. Warner, 1996, 2009. [↗](#)
3. Lansbury and McKern, 1984. [↗](#)
4. 關於實務的討論，參見：Brugger, 1976. [↗](#)
5. Child and Warner, 2003. [↗](#)
6. Warner, 1996. [↗](#)
7. Mitchell, 2014. [↗](#)
8. Warner, 1999. [↗](#)
9. Kuruvilla, Lee, and Gallagher, 2011. [↗](#)
10. Liu, 2015; Cappelli and Keller, 2013. [↗](#)
11. Akhtar, 2008. [↗](#)
12. Zhang, 2008. [↗](#)
13. Zhao, Zhang, and Poon, 2012. [↗](#)
14. Li and Sheldon, 2010. [↗](#)
15. 同上注。 [↗](#)
16. Yen, 2013. [↗](#)
17. Cappelli, 2014. [↗](#)
18. Boston Consulting Group, 2014. [↗](#)
19. 關於該領域的例子及文獻摘要，參見：Alves, Manz, and Butterfield, 2005。 [↗](#)
20. See Pye, 1990. [↗](#)
21. Cooper, Wehrly, and Bao, 1997. [↗](#)
22. Ralston et al., 1999. [↗](#)
23. Li and Yeh, 2007; Ma and Tsui, 2015; McDonald, 2011; Redding, 1995; Tsui et al. 2004. [↗](#)
24. Osnos, 2014. [↗](#)
25. 例如：于丹的《論語心得》暴紅，這些內容改寫儒家思想的某些層面，旨在改善個人的幸福，這顯然不是孔子思想的價值觀。關於這流行現象的討論，參見：Melvin, 2007. [↗](#)
26. 例如：參見：Flannery, 2012。Flannery的這篇文章描述，在李嘉誠基金會的協助指認下，他發現坊間許多所謂出自李嘉誠的言論是捏造的，李嘉誠根本沒說過那些話。 [↗](#)
27. Bell, 2008; Hawes, 2008; Yao, S., 2013; Pye, 1990; Rarick, 2007. [↗](#)
28. 參見：Xuecon, 2015. [↗](#)
29. 這是私下訪談，由於這位人力資源部門主管既不是執行長，也不是公司董事長，因此未被列入本書附錄B中的72位受訪領導人名單。 [↗](#)
30. 有關阿里巴巴集團的歷史及實務不僅資訊，參見：Shiying and Avery, 2009，以及波特·艾瑞斯曼（Porter Erisman）製作的紀錄片《揚子江的鱷魚》（*Crocodile in the Yangtze*,



Erisman, 2012)。[↗](#)

31. *China Daily/Asia News Network*, 2014. 另外，David Barboza在《紐約時報》上也撰寫的文章有類似分析，內文中還有馬雲解釋創立公司那晚為何取這個公司名稱，參見Barboza, 2014。關於阿里巴巴與四十大盜的故事，參見：<http://www.pitt.edu/~dash/alibaba.html>。[↗](#)
32. Erisman, 2012。[↗](#)
33. D’Onfro, 2014。[↗](#)
34. 同上注。[↗](#)
35. Francolla, 2014。[↗](#)
36. 這節內容的背景資訊是由華頓商學院企管碩士班學生Ronald AngSiy、Mira Batchbarova、Kunal Dag、Aman Jain、Kyul Ko和Kelly Xu提供的，這是他們在2015年秋季班Management 612課程的作業報告，內容包含訪談小米科技公司共同創辦人劉德。[↗](#)
37. BBC News, 2014。[↗](#)
38. 關於小米用戶群的高度投入，參見：Mozur and Wang, 2014。[↗](#)
39. Cnet, 2014。[↗](#)
40. Mu, 2014。[↗](#)
41. China Europe International Business School, 2011。[↗](#)
42. Frear, Cao, and Zhao, 2012。[↗](#)

## 第5章

## 大老闆制度

中國的領導人總是由上而下領導。

——某製造公司董事長

在中國，執行長制定公司內部政策的職責角色尤其重要，因為太多公司的執行長本身也是公司創辦人；此外，也因為要如何運作公司欠缺既有模式可供參考。中國企業領導人在公司裡扮演極重要的角色，我們可貼切地稱為「大老闆」制度，公司的營運及成敗更取決於執行長本人，而非執行長辦公室。

相較於西方企業主管，中國企業領導人在公司生命裡扮演格外顯著的角色，他們的支配力量更大，影響程度也更高。中華文化重視個人謙遜，中國企業領導人也展現自我謙遜的行為，但這可不會減損他們的魄力，他們毫不猶豫於定義方向與執行。這形成既位高權重又事必躬親的權威，最高層執行長的命令與指揮，全組織都感覺得到。大老闆手握一切尋常權力，渾身散發出主管的個人魅力。

對那些與中國大型私人企業合作、交易或依賴關係的人來說，這些企業執行長真是位高權重，連前線員工也能感受到他們的個人影響力，重大決策始於他們，也終於他們。未來，中國企業的執行長辦公室，或許將具有美國經理人熟悉的制度化人員配置、行程安排及地位，但現下來說，絕大部分仍由辦公室的主人決定。

## 張瑞敏改造海爾集團

海爾集團創辦人暨執行長張瑞敏說：「成功的公司，跟著時代變化而改變。」海爾是一家製造家電與消費性電子產品的公司，張瑞敏把它

從1984年的新創事業，領導經營成全球最大的家電製造公司，2015年時，年營收額超過300億美元。儘管海爾規模龐大，張瑞敏揮舞靈巧且強而有力之手，把它從一個他花三十年建造而成的大金字塔，改造成更像美國陸軍上將史丹利·麥克里斯托（General Stanley McChrystal）所謂的「團隊組成的團隊」（team of teams）——一群通力合作，但各自自主的決策中心，每個決策中心都有自主行動權，但對彼此無指揮權。<sup>[1]</sup>

張瑞敏解釋，海爾在這三十年間的組織結構轉型過程。起初，他採行泰勒的「科學管理」模式，先改造成馬克斯·韋伯的「科層體制」（bureaucracy）；科學管理模式把工作區分為許多小片段，讓個人能夠學習有效率地執行各個片段，然後由經理人把許多片段組合成一個成品。韋伯的科層體制模式，是一個定義上司下屬關係的金字塔，較高層級（每個層級有六或七個下屬單位）把旗下的許多單位結合起來，共同產生公司的成品。美國汽車製造業早期數十年的組裝線就是科學模式的例子，而原始的美國電話電報公司（AT&T）就是科層體制模式的例子，整間公司有近一百萬名員工，透過垂直協調，遞送電話服務。但現在，張瑞敏推出第三種模式，把海爾從高度層級化、工作分明的模式，改造成許多中心，每個中心聚焦於一個消費族群。

為打造「以顧客為中心」的管理模式，張瑞敏自行摸索嘗試學習，試驗何種方式在變化時代更為合適。他推促所有員工創新：「每個員工都可以創造業務。」為支持新制，設立新獎勵措施，被內部評量及終端顧客評價認為創造價值的員工，都可以獲得獎金。他還派遣銷售人員到鄉下觀察顧客，直接學習。

張瑞敏認為，像海爾這樣擴張成龐然大物的企業，創新力、靈活度、可塑性都將變差，被「大公司病」所累；身為大老闆的他，決心防止海爾感染這種疾病。他解釋，他的優先要務是：「克服障礙，而非被障礙阻撓。」他強迫公司把存貨減少，把家電產品的庫存週轉率從32天

減少至3天；實際上，就是要學習如何根據顧客需求銷售產品，而非被動地從倉庫出貨。基本上，他把一個科層組織拆解成數十個利潤中心，並且讓這些利潤中心的經理人，可以分得一些他們創造的價值。

到了2015年，海爾已經成立了103個產品孵育中心、3,800個微型事業、上百萬家微型商店，以及人民幣30億元的創投基金。透過大舉分權化與權力下放，張瑞敏把海爾的員工數從高峰期的11萬人，縮減到2015年時的少於6萬人；在此同時，過去十年的營收複利年成長率仍達到6%。這一切的幕後操盤手是張瑞敏本人，他強迫自己和組織進行大舉改造，他說：「你必須經常挑戰自己。」身為大老闆的他，也挑戰整間公司。<sup>[2]</sup>

## 大老闆的影響力

在我們對中國私人企業高階主管的所有訪談內容中，大老闆個人的重大影響力是一個明顯主軸。採訪前，我們沒料想到會一再聽到這樣的敘述，在他們述說的故事中，他們本身一再以主角身分出現，這明顯有別於西方企業的面貌。在西方企業，高階職務早已制度化，擔任者代表的是由執行長辦公室定義的職司關係。

我們訪談的企業高階主管，大多仍是公司創辦人；截至2015年年底，我們訪談的72位高階主管中，有60位就是現今掌舵的企業創辦人。他們出於需要，學習建立複雜的組織架構，而其中許多企業如今已有數萬名員工，但公司現在依然是高度的創辦人導向。他們本身的熱情與偏好，定義了公司的大致營運模式，他們個人的經驗與傾向，仍然高度影響公司的營運實務。他們仍然要求自己必須有能力了解公司事業的大多數層面，以及公司應該朝什麼方向發展。<sup>[3]</sup>

如同一位電腦硬體與資訊科技器材公司高階主管說的：「中國企業的領導人，不論是董事長或執行長，所扮演的角色遠比美國企業領導人

扮演的角色來得重要。我認為，在中國企業的策略決策上，領導人的角色比董事會更重要。」某室內設計與裝潢公司的董事長談到本身及其他中國企業領導人的角色時，看法大致相同：

這在大多數的中國公司裡，是相當普遍的現象。領導人對公司的發展扮演決定性角色，老闆的文化通常就代表公司的文化。通常，領導人做出所有影響公司上上下下的重要與策略決策，當領導人在決策上走錯方向時，公司也將陷入困境。

某大型紡織與成衣公司的創辦人暨董事長甚至說，高階主管就是公司的核心能力：

在我看來，創辦人的能力，決定了一家公司的核心能力.....，若公司有個差勁、能力差的領導人，公司就沒法生存。多數較老的歐洲公司，核心競爭力內嵌於公司本身，不在於個別領導人的身上，因為那些公司現在的經營者已經是第四代、第五代，甚至第六代。在仍然由第一代經營的新創公司，例如：中國的公司，創辦人或領導人左右公司的命運.....。除了建立公司的制度，領導人還必須擁有指揮員工的權威力量。什麼是權威力量呢？領導人必須展現管理每個事業層面的優秀能力.....，領導人必須是團隊中最能幹的人.....。在我們公司，我就是核心能力與競爭優勢。

這是自我加諸的沉重負擔，更長遠來看，可能是錯誤的觀念，因為高階主管的能力與長處，可能不敷後來的市場變化，例如：數位商務與國際貿易的興起。但就連在這方面，許多中國企業高階主管仍然視自己為這類斷層變化的洞察者，也是迫使公司改造的驅動者，張瑞敏在海爾集團所做的事就是個好例子，這些作為實際上就是在對自己加倍下注。這位紡織與成衣公司的董事長說：「只有能幹的創辦人或領導人，才能



確保公司的長期永續發展。」他解釋，根本上，這是因為成功的大老闆，能夠贏得忠誠與服從：「團隊之所以願意追隨一個老闆，沒什麼神祕可言，就是敬佩這個老闆總是能夠做出正確決策，在每個關鍵時刻把握在機會。在所有的中國公司，都可以看到團隊對老闆的崇拜。」在被問到重大決策時，他說，他必須一開始就做出所有重大決策；他聲稱，截至目前為止，他做出的所有決策都「正確」。不論他的自我評量是否確實，重點在於他的自信，如同他所言，他的自信使得前線員工完全信賴與尊敬他。因此，他結論：「只要創辦人在正確的軌道上發展公司，員工就會相信領導人的所作所為，因而確立領導人在公司的權威。」

問卷調查也確證，中國企業執行長的支配力，高於其他國家的企業執行長。世界經濟論壇（World Economic Forum）每年進行跨國問卷調查，針對各國的企業組織結構，詢問各國觀察家的觀點。這項年度調查用1分（最低）到7分（最高）來評量公司內部的授權程度，歐洲國家的企業授權程度評分為5.31分，英美系國家4.87分，相差不遠，但中國公司的授權程度只有3.60分。某工業電氣設備製造公司的董事長確證這點：「在美國企業，許多人持有股份，包括許多機構投資人。但在我們公司，我是第一大股東，對決策有充分掌控權。」<sup>[4]</sup>

於是，從策略決策到日常營運，中國企業領導人都直接涉入。相較之下，西方企業領導人個人躬親程度沒那麼高，中國企業領導人的個人心態與性格，對公司營運的影響性更大、更遠，無論在指導公司現行營運方面，還是在改變公司營運模式以因應未來市場方面，都扮演了極重要的角色。

## 以身作則

中國企業的大老闆在公司扮演核心角色，他們的性格自然也具有顯著的影響性，但當然公司的性格，並不完全是大老闆性格的放大版。中

國公司大致反映了領導人的個人經歷與了解，這並不令人意外，因為創辦執行長沒有可茲仿效的前進之路。在沒有模範或例子可以效法（但其實也會限制）如何建立與經營企業的情況下，他們本身的性格為管理方法提供了藍本。以性格來領導，其核心結合了道德權威、個人行為及工作倫理。

廚櫃與抽風機製造商寧波方太廚具公司的創辦人暨董事長茅忠群說：

我上過許多有關領導力的課程，讀過許多有關領導力的書籍，大多是西方研究與理論，強調技巧與方法。但在儒家與東方文化中，領導靠的是性格與魅力，偉大的儒家思想著作《論語》裡頭就這麼說：「為政以德，譬如北辰，居其所，而眾星共之。」

某創投公司的創辦人暨董事長也持相同觀點：「領導就是看你是怎樣的一個人，為員工樹立了怎樣的個人模範，主要不是靠你教育他們什麼，而是靠你向他們展現怎樣的行為。人們追隨你，是因為他們敬佩你、喜歡你，喜歡和你一起工作。」

涉足製藥、製造、房地產等產業的華立集團董事會主席汪力成，提出一個相似的領導處方：

我認為，中國企業文化和西方企業文化有一個不同的地方：在中國，人們相信權威，因此身為領導人，你必須有很強的領導力來建立威望，使員工信服。要建立這種強力領導，你必須以身作則，比組織裡的任何人更賣力工作，員工才會被你的性格折服，接受你的領導。

個人行為變成傳播媒介，某地產與金融服務公司的董事長透露了許多個人習慣，他深信：「我能夠影響他人的唯一方法，就是透過行為示範。」為此，他展現出比組織任何人做得更多。他說：「我每天總是比

任何人工作更長的時間。」他一年只休假兩天，而且還是為了遵守華人傳統才休的，也就是除夕過年和家人團圓。他承認：「農曆過年前最後一天的下午，沒人留在公司，」只有他。他回憶起某年的除夕說：「我看著同仁全部離開公司返家，只剩下我一個人。」等到他離開公司，開四十分鐘車程回到家時，已經很晚了，城裡都沒人了，因為大家都回家過節了，包括公路收費站的收費員。

短短兩天年假後，他回到工作上，立刻去工地，並和員工吃開工晚餐，然後又是全年363天無休的工作。他解釋：「我繼續日夜工作，沒有週末，沒有假日。早上九點進辦公室，基本上，半夜十二點才回到家，每天工作約十五、十六個小時，天天如此，這樣的生活過了很多年。公司是房地產業的新進者，沒人聽過我們，想要成功，只能把全部時間和心力投入在事業上，以身作則地領導。」

## 謙遜，但有魄力

儘管骨子裡是執行長本位心態，但中國企業領導人卻有謙遜的外在虛飾，而且往往太過謙遜。在視謙遜為美德的中國，這種行為尤其重要，員工期望主管至少展現少許的社交節制。研究發現，相較於西方經理人，中國經理人重視關係行為更甚於個人主義，而且在中國，經理人的關係行為對員工行為的影響較大。<sup>[5]</sup>

這可能也是導致各國企業領導風格迥異的主因之一。如前文所述，一些研究文獻詳細分析了各國對領導風格的不同偏好，例如：經理人普遍認為，公司領導人應該果決、誠實，但在一些國家，人們更尊敬、服從主管，但同時期望他們別那麼自我吹捧。中國的企業領導人就是這種型態，在中國，若高階主管背離這種行為準則，他們會更難領導公司。<sup>[6]</sup>

話雖如此，既公開尊重部屬，又明顯以經營管理者的自信來宰制，

可以為擁抱這些行為模式的高階主管帶來特別的好處。中國企業的高階主管，就取得了這種特別的好處：他們以魄力和謙遜展現果決與誠實（這是全球各地經理人普遍稱許的領導風格），但也更虛心開放於採納部屬的意見，而且更願意獻身於他們的企業。

某創投公司的「長」字輩主管說：「我們在每一項細節上都尊重部屬，我的辦公室空間大小跟公司其他人都一樣。若你的辦公室很大，部屬卻在一平方米的小隔間裡工作，你要求他們週末加班，但你本身卻不加班，試問，這說明你的什麼價值觀？你對部屬樹立了什麼榜樣？」他用一種最彰顯地位平等的實務，來對待他的二級直屬部下。他有6名副手，每一位副手各有6名部屬，他安排每週和這36位間接部屬當中的一人一起用餐。他紆尊降貴，不僅和他們分享高階主管辦公室裡的情況，也和他們分享個人關心的事。

謙遜的作風並不減損大老闆的權威；相反地，運用得當，反而能增進大老闆的權威。一個明顯的例子是，相較於西方企業，中國公司的高階主管，更敢挑戰妨礙成長的固有障礙。

在中國，企業領導人若完全遵守所有政府規範，將不大可能成功建造企業，因為市場上仍然充斥中國計畫經濟的遺風。在這種常會碰上阻礙的環境中，大膽打破規矩是必要，在過程中可能會違反一些政府規範，當局有時對這種違規擁有不同的看法，視為「有創意的解方」或「改革創新」，但有時則會視為「反社會主義制度，反共產黨。」

受訪的中國企業領導人說，縱使是那些遠離政治、不受個人貪腐染指的企業，在面對政治不確定性之下，領導人的個人決心很重要。某多角化製造公司的董事長說：「我在創立這家企業時，從沒想過前路的困難，不論前頭有什麼在等著我，不管它是懸崖，還是陷阱，我總能想出辦法，我什麼都不怕。」

聯想集團創辦人柳傳志，在挑戰他認為將阻礙公司成長的中國政府禁令時，甚至還做好了被捕入獄的準備。他說：「我的工作很困難，而

困難大多來自政治不確定性的風險。」舉例而言，1988年，他想建立根據績效表現來獎酬經理人的基本制度，但這種制度衝撞政府的法規限制；發給經理人的績效獎金，在超過政府規定的上限門檻時，每多支付人民幣一元，聯想就得繳300%的稅。

中國政府之所以課徵這麼高的獎金稅，是因為在1980年代經濟改革剛開始，國營企業員工的薪資低，當自由化使得集體農場的待遇快速提高時，國營企業員工要求經理人提高薪酬，這些經理人便採用獎金制來彌補薪資。但為了遏止這不斷升高的要求，國家政府在1985年頒布命令，限制獎金不得超過三個月薪資，超出此門檻者，將被課徵獎金稅300%。

柳傳志陷入困境：他的公司負擔不起這麼高的稅，但若不提供績效獎金做為激勵誘因，公司將無法成長。兩難之下，柳傳志選擇以現金發放獎金，冒著個人風險，繞過政府的獎金限制。他說：「要是一切順利，聯想所有人都受益，但若被政府發現，我必須承擔一切後果，我已經做好入獄的準備。」這可不是嘴巴上說說而已，柳傳志和他的副手們為家人準備了生活照料預備金，以防止萬一他入獄，家人頓失所依，這是西方企業主管較不熟悉的一種風險管理。柳傳志寫了一封長信給國家科學院的領導人，解釋他對政府規定明知故犯的理由。

一如他所擔心的，政府發現柳傳志的違反情事，所幸國家科學院支持柳傳志，出面向稅務當局解釋他為何這麼做。政府對聯想公司課以人民幣300萬元罰金，並未處罰柳傳志。回顧為了公司而做出的冒險挑戰，柳傳志說：「若你想成功領導一間企業，你必須願意做出重大的個人犧牲。」

當個大老闆，理應可以獲得大老闆的薪酬，如同許多西方企業的情況。事實上，針對美國企業高階主管所做的調查一再顯示，強力且久居其位的執行長薪酬極高，有些執行長甚至在公司營運績效挫敗時仍獲得高薪。根據一項調查，2015年，四十五家大型製造公司執行長的平均年



薪酬已達到1,340萬美元，明顯高於十年前的1,070萬美元。在西方企業與社會，所得及財富不均的現象持續擴大，企業執行長的薪酬已經激增到超過一般工作者的三百倍；反觀中國，由於中國企業領導人的謙遜，因此在薪酬方面不會像歐洲人、特別是美國人習慣那樣，毫無節制。<sup>[7]</sup>

在這方面，同樣可以感受到中華文化傳統的影響，人們常引用孔子的話：「不患寡而患不均。」雖然像其他地方的社會大眾一樣羨慕有錢人（2016年，某位美國總統候選人對自己的財富非但不低調，還愛秀，照樣贏得支持），中國社會大眾也羨慕有錢人，但這種羨慕還未發展成純粹的敬佩。相反地，在中國，人們普遍敬重的，不是那些有傑出個人成就者，是那些做出偉大的個人犧牲者，而中國許多私人企業領導人仍然擁抱這種理念。

## 位高權重，又事必躬親

中國私人企業領導的大老闆制度，還往另一個方向延伸，而且那似乎是很奇怪的結合：在人員管理方面既位高權重，又事必躬親。不論是西方或東方，在創辦人仍在的任何公司，創辦執行長總是掌控一切，這並不是什麼不尋常的現象，但在我們訪談的這些中國高階主管所領導的公司，這種現象特別明顯且牢固。不過，在未來當公司創辦人放手，把公司交給新一代主管後，大老闆制度或許會被更協作的觀念取代。

某製造公司的董事長簡單總結：「中國的領導人總是由上而下指揮控管。」另一家室內設計與裝潢公司的董事長總結得更直率：「家長式管理，就是事事都得向領導人報告，不論大事還是小事，領導人就像個家長。」西方人可能會覺得這麼做很沒有效率，甚至感覺更糟。若重要事務都是由上而下發號施令，部屬只能服從。中國公司或許會錯失來自員工的新穎見解與創新模式，美國企業就常有員工貢獻好點子的情形，而這可能是大老闆制度的深層弱點。但在公司仍處於快速成長的時期，

這個弱點還不大會被注意到，到了火熱擴張不再時，這個弱點可能就會暴露了。

由於最高位的主管主導一切，掌控所有決策，就不需要制定什麼規則與流程來指導員工做決策了，因為員工不用做任何決策。那位室內設計與裝潢公司董事長，把他的干預型領導風格拿來與西方企業的做比較，西方企業總是有厚厚的勞僱契約及員工手冊，裡頭涵蓋種種可能性。某食品業公司的董事長描述自己直接參與公司裡每位主管所做的事，並且經常和每位主管「交心傾談」，以便能夠跟進了解事實。她刺探他們在想什麼，聽他們回答，從中辨察新的市場趨勢，思考如何保持公司的競爭力。她教導部屬如何挑選對公司有利的顧客，如何和這些顧客保持關係，也幫助他們更了解公司的價值觀與文化。

在沒有詳細的規範或財務控管機制來監督、校準副手的行為之下，中國的大老闆比西方企業主管更倚賴個人忠誠。某海運工程公司的董事長，引用中國成語「滴水之恩，湧泉以報」來闡釋，若你照顧自己的團隊，他們會覺得有義務照顧你。但這種家長式作風有時太過會犯錯，對公司造成傷害。某家工業用電氣設備製造公司的董事長說：「我們在做事業決策時，往往考量到人的關係，結果做出不夠強硬的決策。」他們可能不會按照西方標準，開除已違反規定的員工。前述那位室內設計與裝潢公司的董事長回憶，他的公司曾經把設計工程師晉升為管理階層，卻發現他們無法贏得部屬的敬重，最後選擇把他們調到別處，而不是請他們走人。

一方面要當個權力無上的大老闆，另一方面又要對員工賦能；既是家長式作風的導師，但若是遇上違抗老闆意見者，就算是老員工也會被開除——在這些極端之間拿捏平衡，這是我們訪談的中國企業領導人的主要特徵之一。或許我們可以說，他們就跟成功的政治人物一樣，擅長管理門面，了解，表面姿態大有幫助，但也了解員工對他們的觀感，將會大大影響整間公司的心態。

隨著公司成長，中國企業執行長是否能夠繼續位高權重、事必躬親，不無疑問。多數貼近的觀察者，包括我們訪談的高階主管在內，認為將不可能繼續如此。某家電力與能源管理公司的董事長說，她的要務之一是促進「大制度」的建立，有一個正式的層級制度，頭銜與規範更加明確，不再是在位者隨心所欲。

## 同樣重視企業文化

我們訪談的許多高階主管說，促進大制度的建立，也是員工普遍共有的心態。在西方，企業文化也有這種吸力，把指針吸往相同方向，縱使沒有明訂的規範，員工也知道什麼行為是可被接受的。在比較上軌道的西方企業，這類規則與文化是一朝一夕傳承下來的，有相當的歷史。反觀，在中國的私人企業，這種心態仍然在發展當中，是新近形塑出來的，仍然不穩定，但已經日漸重要。這些中國高階主管說，自覺地建立這種心態，重要性不亞於任何其他管理層面。當被問及他們在公司裡扮演的重要角色時，我們訪談的這些主管把「組織文化的守護者」列在第二重要的地位，僅次於制定策略（見圖表3-1）。

舉例而言，茅忠群在1996年共同創辦寧波方太廚具，二十年來，他把這家公司壯大成中國名列前茅的高級廚具製造商，但伴隨擴張成長，員工分布各地也變成一大問題。他解釋：「我們現在有七、八千名員工，分布全國各地，說實話，在管理上很頭痛。」在員工分布於幾十座城市，公司績效下滑的情況下，茅忠群在2008年決定明確提醒員工，儒家思想定義這家公司的價值觀與行為準則，但這顯然不夠，於是他用獎酬制度來維繫公司文化。他說，他學到的啟示是：「公司文化應該是一種全方位的制度」，亦即行為準則，「而非只是儒家思想的應用。」

這些高階主管在打造、發展企業的同時，愈來愈致力於維繫公司內部漸漸形成的心態，在招募員工時，只僱用具有相同心態的人。一個更

富想像力的例子是，某家地產與金融服務公司設立「氣味長」（我們的翻譯可能不精準，意指氣味相合），職責是評估應徵者是否與公司文化適配。該公司董事長解釋：「在遴選高階主管時，我們首先評估候選人是否與朗詩集團的價值觀及經營理念一致，然後才考慮他的專業能力。」

雖然這種方法可能在中國企業界並不普遍，但相似於我們在西方企業看到的情形，差別在於文化背後的主要左右者，在多數中國公司，仍然是執行長及其公開宣示。在這方面，中國公司和我們在西方企業看到的情形沒有多大不同，但文化適配性的主要左右者在許多中國公司，大老闆仍是公司文化的主要定義者；在西方企業，定義文化DNA的，主要是規範、信條和榮譽。

某家中國食品公司的董事長，把公司文化與價值觀的遵守度納入升遷考量裡（許多中國高階主管都這麼做），他表示：「想要發揚公司文化，就必須在誰獲得晉升及誰獲得加薪等方面，讓員工感受得到、看得到。文化必須內建到企業營運的每一個層面，以展現其價值觀與效力。」

某家房地產投資公司的董事長說：「重點在於確保從主管到前線員工，人人都依循公司的價值觀。一旦公司的價值觀達到這種普遍一致依循的境界，其力量就會如同宗教般，信仰者全都真誠相信同一個神，遵守四海皆準的行為準則。」

但若新樹立的公司文化猶如防腐劑一般，也會變成一種負擔與阻礙，黏著於過去而不鬆手。企業文化被形容為像是強而有力的飛輪，提供慣性指引，但也阻礙改向；堅實的企業文化，將會強力抗拒變革。當我們訪談的這些中國企業領導人，或他們的接班者遭遇破壞性的技術或新競爭者時，現在管用的東西，屆時可能會變成一種阻礙。

## 攆走主管

有人說，在一個組織或企業主管的管理模式被逼到極限的緊要時刻，最能了解這個組織或這名主管。2011年，阿里巴巴集團就出現這樣的時刻，時任執行長衛哲被攆下臺，趕出公司。<sup>[8]</sup>

像阿里巴巴這樣有大批商家在上頭做生意的網站，偶爾發生商家不肖行為，並非罕見之事，但阿里巴巴的問題是，有商家有計畫性地詐欺顧客。公司承認問題，說已經在處理那些商家了，業務如常營運下去。

這類事件凸顯的第一點是，在中國公司很難辨識與追查不道德、甚至非法的行為，主要是因為中國企業的營運不像西方企業，沒有詳細的規範制度，包括可以較快速辨識出詐欺情事的內部會計制度，或是有人監視局部業務的監督架構。像阿里巴巴這樣的公司，在規模變大後，創辦人或「大老闆」監督一切的能力降低，公司活動就變得更分權化。

馬雲在隨興瀏覽電子郵件時，發現阿里巴巴商家詐欺情事，他看到一封有關一群同仁一起吃晚餐的郵件，一名稽核員抱怨她沒法去，因為工作太忙，忙於調查其他員工。馬雲直接找上這名稽核員，深入追究，探詢她所知道的一切。

這引發了公司的內部調查，那是最初事件爆發的六個月後，結果發現有上百名阿里巴巴員工牽涉其中。詐欺事件牽連很深，公司人員不僅讓偽供應商繼續留在阿里巴巴網站，還讓他們註冊加入最值得信賴的「金牌供應商」。這些公司人員還幫助偽供應商逃避阿里巴巴的內部驗證機制，而他們這麼做，部分原因是為了達成自己在阿里巴巴的績效目標。這些詐欺案在阿里巴巴內部的牽連層級有多高，外界不得而知，但知情者似乎很廣。調查發現，2009年至2010年間，涉及不法行為的供應商多達約2,300家；在此之前，阿里巴巴內部沒有進行任何調查，也沒有跡象顯示公司員工牽涉其中。

阿里巴巴該怎麼做呢？這個故事的第二個啟示是，有關公司內部的



忠誠度。在西方公司，尤其是美國，發生這種情事，一定會嚴懲，很多人會被開除，包括主管在內。

在中國，這種情事被視為有違個人對領導人（尤其是對大老闆）的忠誠。在阿里巴巴，馬雲非常重視主管應該展現專業素養與外界認定的行為規範，他認為經理人應該奉行公司的價值觀，在阿里巴巴，忠誠很重要。

馬雲靜思該怎麼做，尤其是對當時的執行長衛哲，沒有證據顯示他個人牽涉到這些詐欺案，但他負責阿里巴巴的日常營運管理。衛哲既不是創辦人，也不是資深員工，他是2006年自外聘請進來的執行長，但他被視為一個有成效且忠誠的主管，是核心圈的一分子，馬雲稱他為「金領級」員工，不只是白領階級員工而已。

馬雲描述了是否開除衛哲的兩難：「我們是人，不是神！那種感覺，就像要剝掉自己的一隻手，要開除自己的一個兄弟。」他相信，若他要求衛哲引咎辭職，衛哲一定會照做：「但我該如何為他的將來設想？」他思考了一個月。

最後，馬雲讓衛哲及營運長李旭暉辭職，許多牽連其中的較低階員工被解僱，人力資源主管被降級。在離去前，衛哲對員工發表談話，為公司的問題扛起責任，這跟政治審判中的公開認罪情景有些相似。馬雲稱讚這兩位請辭的高階主管，對他們的離開表達惋惜，不過接下來的發展顯示，他們並不是完全地離開：衛哲創立了一家投資基金公司，馬雲是投資人之一；李旭暉後來重返阿里巴巴，擔任集團美國事業部營運長。

美國的企業觀察家都不會對這些解僱決定感到驚訝，他們會感到驚訝的是，為何沒有立刻做出解僱決定，而且解僱的人員範圍不夠廣。但在中國，這項決定引發強烈迴響，許多企業領導人七嘴八舌談論馬雲的這項決定是否適當，並非所有人都認同衛哲與李旭暉被迫請辭，但認同者指出，馬雲必須這麼做，以維繫公司文化，但這個文化點出了矛盾，

即責任vs.忠誠。不論外界評價如何，在我們看來，這起事件與決策構成了大老闆管理模式讓步的一個時刻。

這個時刻也代表馬雲的一個轉變點，自2007年起，他就不再涉入企業的日常營運，改為聚焦於人事課題與公司文化的管理。2011年，他敘述自己身為董事會主席的優先要務：「我把大部分時間投入於思考

『人』的課題上，基本上，我不再涉入業務……。首先，我致力於當個稱職的公司使命與價值觀的守門人……；其次，我將發掘並栽培高潛力的事業領導人；最後，開除任何專業經理人，是我的責任。」

但詐欺事件顯示公司文化有問題，於是馬雲加倍努力於定義阿里巴巴的文化。在衛哲及李旭暉離職那天，他發出一封給全體員工，提醒他們這家公司的核心價值觀，特別指出，牽涉詐欺案的員工做這些事，是為了招攬更多業務，以達到績效目標：「自阿里巴巴創立的那一天起，追求獲利從來就不是我們的首要目標，我們不想把這家公司變成只是一部賺錢機器。長久以來，我們一直奉行我們的使命，那就是讓天下沒有難做的生意。我們說『客戶第一』，意味的是：『我們寧願業績沒有成長，也絕對不能做損害客戶利益的事，更不用提公然的欺騙。』」<sup>[9]</sup>

馬雲也去了一趟筆架山（座落於江西與湖南邊界）。1929年，毛澤東在此地提倡必須把「非無產階級」思想，從紅軍（後來的人民解放軍）中剷除，並且必須提高共產黨對軍隊的掌控。毛澤東不只強調軍事目標，也主張必須透過政治宣傳來強化軍隊。「著重正確思想，而非僅注重軍事目標，才能幫助軍隊成功。」這在馬雲聽來，非常像是「組織文化」與「透過財務及其他重要績效指標來管理」的區別。他說，他受到這個洞察的啟示。

## 結合權威、仁慈和道德的家長式管理

在共產主義教條中，集體總是比個人重要，在強調個人主義概念的

俄裔美國作家艾茵·蘭德（Ayn Rand）等批評者看來，這是共產主義眾多惱人特色中最糟糕的一個。雖然中國商業仍被政治意識形態籠罩，但在私人企業裡，卻是高度聚焦於最上級的個人。儘管美國也經歷過聚焦於「名人」級企業執行長的時期，這不禁令人想到迪士尼的麥可·艾斯納（Michael Eisner）和奇異集團的傑克·威爾許，但他們從未像我們研究的這些中國企業領導人這般權力無上。在西方企業，創辦人離開後，在規模擴大的科層化，以及對高階主管設下規範後，大老闆管理模式就逐漸消失了。但這種情形尚未發生於中國，至少到目前為止還未發生。西方企業已變得更集體主義化，而中國企業仍更個人主義化。<sup>[10]</sup>

我們認為，中國企業最高階主管之所以具有如此特殊的地位，有部分是因為他們創辦了公司，也有部分是因為，縱使在公司規模成長到有數萬名員工、數十億元營收，也沒有先前的範例向他們例示別種管理模式。不論是什麼原因，目前的結果就是中國企業把最高階主管擺在最權威地位，董事長或執行長透過自身行為樹立公司的文化與方向，若董事長或執行長認為管理要務之一是員工工作時數長，本身就必須是所有人當中工作時數最長的那個。

兩位心理學家研究臺灣及香港的華人主管的領導風格後指出，他們的領導風格以「家長式管理」為主軸，巧妙地結合權威、仁慈和道德行為。第一類行為是主管嚴格控管部屬，而且要求他們絕對服從；第二類行為是主管全面關心每一位部屬的個人與家庭幸福；第三類行為則是主管透過個人誠正與無私行為展現優良品格。這些行為與我們在中國企業領導人身上看到的，有多麼相近呢？見仁見智。但分析人員檢視許多對華人領導作風的研究調查後，得出大致相同的結論：家長式管理是領導主軸之一。<sup>[11]</sup>

高度聚焦於大老闆，也形成了一種特異現象。由於中國的企業文化仍然帶有強調個人謙遜的傳統中華價值觀，強調為共同利益犧牲個人；因此，中國企業領導人既表現謙遜姿態，又展現魄力作風，願意採取冒

進行動，縱使這麼做可能使個人付出代價。在國家政策與管制仍然束縛私人企業決策之下，中國企業主管有時得做出可能導致個人失去自由的事業決策，例如：曾經長期擔任聯想集團執行長的創辦人柳傳志，冒著可能銀鐐入獄的風險，採行一種獎酬制度，雖然這種獎酬制度在西方企業早已經很普遍，但在中國仍然是一項危險的新實務。

大老闆管理模式也導致一種很諷刺的結合——位高權重又事必躬親的人員管理。雖然在我們訪談的中國企業領導人中，有位董事長說：

「公司領導人就像家長一樣。」但中國企業主管漸漸學習透過他人與層級制度來營運公司，例如：阿里巴巴集團創辦人馬雲解僱他請來營運公司的執行長，這為馬雲個人帶來一個轉變點，使他從干預式管理後退一步，朝向制度管理邁進一步。

伴隨公司持續快速成長與向海外擴張，這些企業主管謙遜、大膽、位高權重、行事躬親、事事關心的領導風格，是否還能繼續行得通，有待觀察。但我們認同其他觀察家的看法，這將是東方與西方交會趨同的領域，而非兩方背道而馳。

## 中國財富自造者的經驗談

「以身作則的領導，涵蓋了企業經營的每一個層面，從制定規範與紀律，到價值觀與展現精神。想要要求員工努力工作，領導人本身必須努力工作以激勵員工。」

——某創投公司高階主管

「身為老闆，你必須慷慨，願意讓所有員工受惠於公司的成功。你也必須敞開心胸，久而久之，員工就會接受你的領導，追隨你。你就可以領導他們，走上邁向成功的正確途徑。」

——楊紹鵬，海豐國際控股公司董事會主席

「中國公司董事長和外國公司董事長的素質與能力大不相同，後者無法和前者相比，因為能力水準不同。在創立新企業或創新、解決問題等能力方面，中國公司的董事長可以打100分，外國公司的董事長絕對低於59分。沒有理由敬佩他們，因為相較於中國的董事長，他們經歷的問題太少了。」

——某電腦與電子產品公司董事長

「以身作則的領導尤其重要，因為中國人相信『上行下效』這句格言。」

——茅忠群，寧波方太廚具公司董事長

「在中國，董事長或頭號領導人必須站出來親自處理許多事務，尤其是管理公司、政府、媒體與投資人的關係，他們全都想和頭號領導人談，對中國每家公司領導人來說，這是必須妥善且立即處理的責任。」

——某消費性產品公司董事長

「只要是夠大的計畫，我總是親自領導，例如：占總獲利達到十分之一的計畫。為取得重要資源，我不會把工作委派給員工，我總是身體力行。我有責任面對這類挑戰，因為我握有最大股份與最高授權，我認為這是我的責任。」

——某房地產公司董事長



- 
1. McChrystal et al., 2015. [↗](#)
  2. Knowledge@Wharton, 2009; Haier Group, 2016; Zhang, 2014; Useem, 2014. [↗](#)
  3. Frear, Cao, and Zhao, 2012. [↗](#)
  4. Witt and Redding, 2014. [↗](#)
  5. Fu and Yukl, 2000; Wang, Tsui, and Xin, 2011. [↗](#)
  6. House et al., 2004; Javidan et al., 2006; see also Martin et al., 2013, and Zhang et al., 2012. [↗](#)
  7. 資料由Aon Hewitt提供。 [↗](#)
  8. 這節資料與所有引言取材自： Wang and Zhang, 2011。 [↗](#)
  9. Epstein, 2011. [↗](#)
  10. Khurana, 2004; Lublin, Zimmerman, and Terhune, 2007; Stewart, 2006. [↗](#)
  11. Chen and Farh, 2010; Farh and Cheng, 2000. [↗](#)

## 第6章

## 以成長為信條

最重要的事是把餅做大，讓人人分得一塊。

——楊紹鵬，海豐國際控股公司董事會主席

為了解中國企業領導階層的背後驅動力，我們再回到前言簡短提及的《新教倫理與資本主義精神》一書。德國社會學家馬克斯·韋伯在這本著作中說，西方企業主管勤奮背後的驅動力是一種宗教精神，即建立企業，把盈餘拿來再投資企業，而不是花掉，以這些行動來展現信奉的宗教價值觀。這種宗教精神激勵信仰者在成功企業中看出個人救贖的跡象，企業獲利，經理人覺得有責任把錢拿來投資企業，而不是用於自己的享受和個人消費，再投資後，又賺更多錢，救贖的希望更大了。由此看來，企業家其實就是自己的天使投資人，這可說是最偶然幸運的巧合了，也就是心靈方面吉利，商務方面也吉利，同時獲得了物質方面的成功與個人救贖。

不論是不是新教精神激勵了早期的西方私人企業，資本主義後來的旺盛，其背後驅動力是另一種非常不同的理念，這理念支配了公司領導人的思維與行動。到了二十世紀末期和二十一世紀初期，資本主義的背後驅動理念已從宗教信條轉變為世俗的思想風氣，尤其是在美國，提高股東報酬變成企業的目的與奮鬥口號，上市公司的董事與高階主管被迫經常推升股價，股利必須等齊，甚至高於競爭者，投資人強力要求股東報酬，分析師詳細分析股東報酬，激進投資人（activist investors）把矛頭指向股東報酬不理想的公司。

對美國企業來說，投資人資本主義（investor capitalism）已經成為束縛，近幾十年間，投資人的持股使得企業主管把焦點擺在提高股東報

酬上，因為主管薪酬取決於股東報酬，董事會為確保達成股東報酬而改組。雖然這個目標是投資人訂定的，貝萊德（Blackrock）、富達投信（Fidelity Investments）、領航集團（Vanguard Group）等知名機構的投資人，大致仍讓公司領導人自己決定如何達成此目標，不予干涉。

但近年來，在不干涉的態度之外，出現了愛干預的激進投資人，他們積極指揮公司領導人如何透過分拆與解體來創造更大價值。不論是被動或主動創造股東價值，目標都一樣，導致企業的心態被「提高股東價值」的目標支配與束縛。創造最大股東價值如今是西方企業做出重要決策時普遍的準則，舉例而言，2006年，輝瑞大藥廠（Pfizer）和愛力根藥品公司（Allergan）放棄1,520億美元的合併計畫，輝瑞的執行長伊恩·瑞德（Ian Read）解釋：「我們會持續提高事業價值，追求發展機會，以及對股東有利的資本分配機會。」也就是說，儘管放棄了合併計畫：「我們仍然一如往常，繼續致力提高股東價值。」反觀在2014年已收購紐約華道夫飯店（Waldorf Hotels）的中國安邦保險集團，在2016年時放棄一樁自己上門的收購案，以138億美元收購喜達屋酒店及度假村國際集團（Starwood Hotels and Resorts），安邦方面只簡單地說：「這是基於種種市場考量。」<sup>[1]</sup>

提高股東價值已變成美國企業主管背後的強大鞭策力，但在我們的訪談中，連這種跡象都沒見到，企業經營的目的既不是追求提高公司市值，也不是確保主管的晚年衣食無虞，而是讓公司的生命更茁壯——成長本身就是目的，其評量指標是市場規模，不是股東報酬。

## 成長的動力

中國私人企業領導人走自己的路時，他們用中國道德標準和資本主義精神來訂定目標，不同於西方過去與現在的情形。我們看到幾股動力，促使中國私人企業無止境地追求成長，就如同股份集中於投資人，

迫使美國企業無止境地追求提高股東價值。這些動力並不會創造任何東西，但會在企業主管背後提供大推力，促進他們這麼做。

北京大學學者、世界銀行前首席經濟學家林毅夫指出，中國的相對優勢是擁有推動中國企業成長的動力。他說，中國企業利用充沛且廉價的勞力。美國社會學者內爾·弗里斯坦（Neil Fligstein）與北京大學光華管理學院教授張建君認為政府的「幫助之手」是主要動力，中國政府直接支持指定的策略產業，例如：銀行與能源產業，這些產業連帶推動了其他產業的成長。此外，相較西方國家的情形，中國政府在勞資關係、資本分配與區域發展等方面的干預更強，並以國家的擴張為優先目的，甚至容許國營企業虧損，只要能確保其他部門有成長就行了。<sup>[2]</sup>

北京大學國家發展研究院院長姚洋與香港大學教授許成鋼指出，另一個因素是「向地方分權的威權主義」（regionally decentralized authoritarianism）：集權國家鼓勵地方政府發展與建設治理地區，地方政府強力推動基礎建設，以及對企業發展有益的環境。<sup>[3]</sup>

法國歐洲工商管理學院（INSEAD）策略學者曾鳴與劍橋大學策略學者彼得·威廉森（Peter Williamson）研究中國的多國籍企業後，增加了另一項考量：中國企業成功擴張至海外，得歸功於企業決定不在市場上供應廉價、低品質的仿製品，而是以明顯低價格供應有品質的產品。曾鳴與威廉森稱此方法為「成本創新」，以較少（價格）提供更多（品質）。舉例而言，1991年創立於深圳的醫療器材製造商邁瑞醫療公司，向美國與歐洲的醫院供應病患監護器材，品質優於惠普的產品，但價格低30%。美國的飛比公司（Fitbit）在2013年推出穿戴式健康監測手環Flex，到了2015年已取得全球24%的市場占有率；不過中國的小米科技公司以五分之一的價格推出小米手環，一年後就取得了17%的市場占有率。<sup>[4]</sup>

## 為了什麼成長？

我們訪談的中國企業領導人，普遍以公司的成長做為首要要務，並積極追求成長，背後動因與西方企業截然不同。美國大公司在收購或分拆資產、增加事業線或擴展海外分店、決定主管薪酬或推選董事時，考量的是能否為公司提高價值；反觀中國大公司，首要考量是能否幫助公司拓展。

過去數十年，西方企業在決策與發放股利方面，以提高股東價值為至上考量，有時使得投資人以為這種形式也理當出現於世界其他地方。但我們訪談中國企業領導人時發現，他們的理念很不同於西方思維。

海豐國際控股公司董事會主席楊紹鵬說：「最重要的事是把餅做大，讓人人分得一塊。」某再生資源加工設備製造公司的董事長從無到有地建造出這個目前員工數超過4,500人的這個企業，他的理念也大致相同：

華宏村是個貧窮村莊，對政府領導人與人民來說是個問題，但我想當領導人，我在最艱困時期成為領導人，為什麼？因為我想無愧於黨和人民的期望。二十五年前，我來到這裡，想自己建造點什麼，來幫助發展經濟，造福大眾，讓一般人民感受到改變。過去二十五年來，我從無到有，從小變大，從弱變強，我贏得了人們的肯定。

致力追求成長，中國企業與文化的所有面向都充滿這種理念。一家醫療器材公司的董事長告訴我們，他很早就認知到，如果沒有優秀的高層團隊，無法把企業推向成長，因此在頭幾年，他把功能部門領導人晉升高層團隊。但後來，他了解到，核心圈其實需要通才型經理人，才能使公司的成長最佳化，為此，他制定輪調制，讓嶄露頭角的經理人到各專業及營運部門歷練。他說：「在以往，我們的主管是專才，聚焦擅長的領域。但現在發現，全能型通才對於事業成長來說很重要。」西方



企業主管也很重視高層管理與一般管理，但他們期望核心圈聚焦於股東價值；反觀中國企業，加入高層人才專注於成長與壯大公司。

另一個疑問是，公司領導人如何說服自己相信追求成長是正確目標，又如何向他人解釋。是什麼驅動他們畢生追求公司成長，而不是追求變得更有錢或其他目標？如何說服數千或數萬名員工，使他們願意無止境地追求公司成長？馬克斯·韋伯在回答此疑問時，提到超越物質累積之外的價值（至少對位居高層而言）；在中國，沒有完全相似之處，但我們看到一個世俗化的類比。

在訪談中國企業領導人時，我們發現，追求成長的理由，是為了藉由供應產品或服務給更廣大的消費大眾，以創造更美好的世界（雖然，指的是非常物質性的美好）。在西方資本主義的企業主管聽起來，可能嫌老套或可笑，投資人可能更有這種感覺，但在我們的訪談中，這一直是核心思維，若記得他們創業之時，他們與社會有多麼缺乏物資，就會覺得這個想法很有道理。

舉例來說，某化學公司的領導人把公司從小規模的農村企業壯大成大規模的聚酯製造公司，年產量兩百萬噸，員工超過7,000人，且公開上市，但出身背景與本地需求依然影響著他的經營思維。農民出身的他及同仁在公司中，仍本著節儉與務實的心態，靠成本控管和削價競爭，聚焦於：「改善村民的生活水準，和所有人共享經濟價值。」

若說新教倫理指向個人救贖，資本主義指向公司市值，那麼我們可以說，中國模式指向改善社會，但沒有針對單一對象或選民，可能是社區、所在地省分、終端使用者、國家，或以上皆是。這些企業領導人提及的造福對象不一，但共通點是他人在世上的福祉，不是上天堂的福祉。中國最大農企業的創辦人暨董事長說：「我認為，必須為整個社會創造價值，不只是為股東，也為員工和社區，做到這均衡，很重要。」某採礦與鋼鐵公司的領導人說：「我們想讓所有人分享成長的利益，因為希望人人都過好生活。」

某房地產開發公司的創辦人暨董事長認為，成長最終是要造福他興建住宅的地區，他說：「也許，三十年間，我只為一百萬人解決了住的問題，但前面的路還很長，在我所住的省分裡，讓人民住更好的房子，我把這個視為我的責任。」某化學公司的董事長說：「我們持續投資於公共設施、社會福利，幫助村民，為此，公司必須成長、賺錢，因為我們的使命是提高村民所得，改善他們的生活水準。」

這些中國企業主管認為，成長是一種伴隨私人利益而來的社會責任，舉例而言，一家採礦與金屬公司的領導人提出人力資源理由：「若員工過好生活，他們就會努力工作。」阿里巴巴集團的馬雲則是暗指公司的地位價值，幫助大眾的企業將可贏得社會認同，他說：「在中國，新創公司必須兩線作戰：市場和正當性。在面對不確定的未來時，人們會追隨做出個人犧牲的領導人，因為這顯示領導人真的相信國家的未來。」不過，並非所有的中國企業都特別為了員工福祉才關心公司的成長，事實上，許多企業對員工並非特別大方。<sup>[5]</sup>

對一些企業領導人而言，公司雖賺錢，但他們真正看重的是公司存在的意義，即行善得福的終極目的。舉例而言，一家環境公司的創辦人暨董事長聚焦於改善土地的使用，包括沙漠。雖然他的父母是農民，但在革命時期，他們留下嚴重汙點。他母親的娘家曾是當地最富有的人家，他的父親不僅受過大學教育，還是國民黨與當時地方政府的要員。後來，有機會管理位於偏遠地區、服務數百萬顧客的鹽廠時，他抓住了這個機會，並建立一家專門開發中國沙漠地區（占全中國土地面積三分之一）的企業，種植樹木，引進太陽能發電技術。他說：「我們從事的是很卑微的漠化控制事業，並從沙漠裡發展出商機……，縱使到現在，仍有許多人在懷疑，納悶我們怎麼能夠在該死的沙漠裡賺錢！」他說，他公司的主要目的是：「想辦法用新事業模式來解決問題，不是要賺多少錢。賺幾十億或幾兆？那又怎樣？公司的最終成功是能夠發展出新方法來為國家、社會與人類解決大問題。」

對於許多在香港、紐約或上海等各地證交所掛牌的上市公司來說，股東報酬仍是公司主管關心的事，但在中國模式中，那些關心多半是在事後，不是動因。這些企業主管把股東價值視為成長的附帶好處，一種幸運結果，不是左右決策的重要考量，股東價值對他們而言就像是沉默的夥伴，不是生存的目標。某醫療器材製造公司的董事長說：「只要我做正確的事，自然就能保持投資人對公司的興趣。」身為公司創辦人，且仍是公司的大股東，他承認：「就算我不提，保護股東利益仍是我的自然責任。」在他看來，美國企業主管經常提到股東價值，是可以理解的，也顯示了他們和中國企業主管的差別，他說：「美國企業主管必須一再提醒自己有關於股東利益的重要性，否則他們會丟了工作。」但他不同，就算他沒有提醒自己，也不會丟了工作。

因此，西方投資人全都在關切與要求提高的公司市值，在中國則是留在幕後，是成長的有益結果，但不是成長背後的重要動因。伴隨更多的中國企業到海外證交所掛牌上市，更多外國投資人成為股東，或許有一天，追求成長的首要目的將不再是為了大眾福祉，而是為了私人價值，但就目前來說，中國企業在走自己的路時，成長是大指南針。

想當然耳，成長也是中國企業董事會最關心的課題。當被問到遴選獨立非執行董事的考量項目時，許多中國企業領導人指出潛在人選應該具備幫助公司成長的能力（包括幫助公司成長所需的管理能力），但幾乎沒人提到潛在人選必須要有能力監督股東或創造股東價值。有超過七千間商店的某服飾零售公司董事長定義，公司董事遴選的首要標準是成長能力，其次是管理能力：「在早期階段，我們聘請能夠幫助事業成長的人，這是實利與目的考量。但現在，我們需要有能力獨立董事來改善管理弱點。」

留意政府關係，但不積極培養

中國企業主管和政府官員之間的關係，常被形容為一種社會黏膠（social glue），人脈往往被視為做生意的必要條件，因此也是成長的必要條件。國營企業自然是建立於這種關係之上，非國營企業就未必，雖然私企的領導人承認，在以往，政府關係很重要，但現在，這種關係對企業成長的影響程度已降低，而且較不涉及個人。

從事都市地產開發業的公司是個例外，政府關係仍然重要，因為取得大片土地及遷移居民必須獲得政府許可，私下的政府關係有幫助，有時甚至助力很大。但對其他產業的公司來說，政府關係如今較不涉及個人，影響程度也降低了。<sup>[6]</sup>

某廣告公司創辦人暨董事長對政府關係抱持較慎重的觀點，在爭取政府廣告合約時，他既不訴諸也不重視私人與政府關係。他說：「在中國，賺錢的機會那麼多，不一定要追求與政府關係的機會。為開拓業務，必須照料並促進與客戶之間的人脈，但不應用在地方或國家政府官員。」「和平共存」是他的領導座右銘，他解釋：「我們不太受到政府的影響，我不犯法，政府要的是我們的納稅，只希望沒人來騷擾我。」

有超過七千間商店的某服飾零售公司的董事長說，公司仍會注意地方政府，但不會特別關注，也不會尋求地方政府提供特別的協助，而且由於政府決策者的不確定性，最好還是保持這樣的做法。他解釋：「坦白說，盡可能不去利用政府資源。就目前來說，我們試著去了解相關政策，例如：興建辦公室的租稅優惠。我們一向重視和顧客之間的關係，但我認為，必須和政府保持適當距離，不要離得太遠，也不要太靠近。因為從事的不是房地產事業，不需要政府的支持，因此我們的態度是尊重政府，不論大小部門，但總是保持低調。」

某採礦與金屬公司的領導人也持相似觀點，他說，政府關係是一把「雙刃劍」，提供短期好處，但也帶來長期風險，因此避免依賴政府資源。某電子零件製造公司董事長倚賴互聯網技術進軍新市場，包括能源、自動化、高端設備，借鏡法國施耐德電機（Schneider Electric）和

德國西門子這兩家西方工程公司有相似的經驗，追求達到相似的事業成熟階段，使公司較不受到政策等外部因素的影響。

許多中國企業領導人視地方政府為關心、但不干涉的旁觀者，至少在公司經營得不錯時，地方政府不會干涉。西方國家的投資人在自己持股的公司營運順利時，鮮少去關注，但營運不順利時，就會干涉；中國省政府和市政府官員也一樣，只要當地公司達到期望的績效——最重要的是創造就業及營收，他們就不干涉。舉例來說，某化學公司的董事長留意政府關係，但不積極培養政府關係，他解釋：「我們注意政府政策的變化，但不花太多時間在經營政府關係上。」地方政府官員肯定公司對當地發展的貢獻，因此他說：「不會找公司麻煩，我們會告知政府新計畫，至於產品的重要決策，我們總是仰賴自己。」

一家大型鋼鐵公司的高層領導人也說：「不花太多心力在建立政府關係上頭。」他的公司已成為當地最大的納稅人，因此通常不是他主動找地方政府幫忙，而是地方政府主動提供贊助，例如：免費提供土地設立工業園區。一家零售店和超市營運商的領導人也有相似說明：

我們和政府有良好的關係，但我們和政府保持適當距離。靠自己的能力與策略來成長，不倚賴政府策略，認真克盡社會責任，像是創造就業、改善社區等，支持地方政府達成經濟成長目標。但除此之外，我們和地方政府沒有很密切的關係，事業策略也不受到政府影響。

跟其他地方的企業主管一樣，我們訪談的這些中國企業主管關注國家政府的整體政策，就算是對公司沒有助益的政策，也關注。貿易政策、打擊賄貪、貨幣升貶、出口補貼，這些會特別關注，儘管全是公司無法左右的因素。舉例而言，在中國有超過十萬個據點的一家品牌服飾製造與銷售公司，受惠於政府補助高科技材質研發，幫助該公司進軍歐美，但創辦人說，除此之外，很少受惠於其他政策。



## 更機構化，降低私人成分

在中國，個人、公務員與黨官員的關係已變得更機構化，私人成分降低。如今，公司主管和政府打交道，建立關係，主要是基於領導人職責，不是私人理由。

某紡織與成衣公司董事長只在為了公司成長且有必要時，才和官員接觸，他說：「只有在為了公司有必要時，我才會接洽政府。」避免和官員有不必要的往來，否則他警告：「你是在安裝一顆不定時炸彈。」但也提醒：「你不能離他們太遠，因為你仍需要和他們打交道，以解決基本問題，才能把事情辦好。」誠如某化學公司董事長所言：「在政府關係上，我們拿捏得很好，既不會太親近去要求特別的政策，也不會離得太遠而疏遠政府。」

對某農企業的董事長而言，政府關係是為了追求企業成長而必須做的一環，不是他個人的性格使然：「我認為政府關係對我們很重要，因為政府力量大。」但他解釋，在政府關係的管理方面：「我們有個原則，就是避免和個別官員建立特殊關係，若和官員有特殊關係，也許在短期能帶來特別好處，但長期來說很危險。」因此，他是為了公司建立政府關係，而不是個性使然，他解釋：「政府關係是為地方社區與地方政府創造價值。」包括納稅與創造就業。只要公司幫助當局達成目標，地方政府就互惠地回報，他表示：「我們相信，績效使我們可以和政府建立健全且信賴的關係。」在堅守建立機構性質關係，不建立私人關係的原則之下，他說：「可能因此失去一些好機會，但我們忠於自己的核心價值觀。」包括透明化、誠正廉潔、守法。

避免依賴地方或國家政府的原因之一是，企業主管認知到，政府的目的有時和公司的目的非常不一致，官員可能基於自己的目標，施壓公司領導人投資公司不會投資的項目。某鋼鐵公司董事長就提出警告，政府有許多目標：「從好的一面來看，地方政府知道企業發展的重要性，

企業成長可以促進地方上的就業，提高財政收入。但從不利的一面來看，地方政府也盯著企業是否支持政府。」

和政府保持適當距離，也讓企業主管保有自主權，他們相信，為了公司策略的最適化，這種自主權是必要的。有兩萬多名員工的某食品公司的執行長解釋：「我們不喜歡和政府建立太密切關係，做為一家私人企業，核心能力是在自由市場的競爭中發展出來的，若你花太多心力去爭取政府的資源與支持，就會忽略公司能力的發展。」他認為，靠政府關係，不能持久，因此他刻意放棄一些機會，不去競標政府機關的食物供應經營權。

海豐國際控股公司從事物流業，有七十多艘貨船往返亞洲各港口，該公司董事會主席楊紹鵬也提出大致相同的論點。他的客戶大多是多國籍企業，因此他說：「很幸運身處在一個簡單的產業，沒有政府的太多干預。」在中國，海運貨運業是較開放、市場導向的產業，因此他說：「很幸運，我們的大部分營運不需要和銀行與政府打交道。」

還有其他因素使私人企業及主管要和政府保持適當距離。2015年至2016年間，在總書記習近平積極提倡之下，中央政府時有打擊賄貪行動，企業主管和政府官員的私人關係愈少，就愈不可能受到訊問。與官員保持社交距離，有助於降低聲譽風險，也可以提高企業的道德水準。受訪的幾位企業主管認為，若商場上某公司受惠於政府偏愛，人們可能暗諷該公司成長靠的是私人關係，不是因為高明的經營，公司品牌將因此受到傷害。

政府關係的機構化程度，主要取決於政府在管制或採購某家公司的產品方面是否具有支配力量。舉例而言，製造防火材質電信纜線的某企業，從十年前只有200名員工，成長到150個營運單位，員工超過8,000人。政策要求使用這種材質的電信纜線，顯然對大眾有益（雖然也增加成本負擔），該公司領導人基於公司利益，自然喜歡這政策。中國中央政府現在規定電信公司必須使用防火材質電纜，地方政府奉令執行，該

公司領導人說，結果證明，和地方官員密切合作，重要且有益。

類似情形也發生於另一家公司，該公司生產廣泛工業用品，包括道路橋梁使用的鋼纜、電信用光纖，銷售給許多地方政府與國營企業，也出口至美國，是中國規模最大的金屬產品製造公司，有員工上萬人。套用該公司領導人的話，和政府部門採購者維持密切關係是：「公司的一項有形資產。」因此他成立一支專責維持政府關係的團隊，他解釋：

「政策對我們服務的產業有很大的影響。」因此政府關係是公司的「生存基礎」。為促進關係，貢獻於地方稅收與地區發展是第一步，但他也要求公司的重要人員與地方政府建立關係。雖然該公司旗下有九個事業單位，但因為政府關係對該公司太重要了，領導人持續親自管理公司、政府機關與國營企業之間的關係。

當公司的要務不同於政府時，政府關係機構化的結果就更明顯了。這些公司領導人說，當公司要務與政府抵觸時，應該以公司的為優先。某電力設備與電力供輸公司的董事長說：「官員在任期內著重短期成就，我們著重長期永續發展。」因此他說：「我們必須和政府維持良好關係，但同時要清楚了解潛在的分歧。」在這種了解之下，機構化關係優於私人關係，他解釋：「當收到官員的要求時，若要求合理，我們會盡全力達成。但有時和事業利益衝突，就必須向政府解釋，這當然有困難，但不應躲避此困難，必須以尊重態度對待政府，但堅持我們的原則。」

於是，和官員的人際關係就從較私人性質變成較機構化，關係變弱，變得較拘禮，偏重公司利益，而非純粹的私人關係，這種變化近似於西方的政府關係。一家科技製造公司領導人說明公司快速成長的方式，他說，有了事業策略後，必須鼓勵員工從嘗試與錯誤中摸索學習，並且和政府建立關係。某電子儀器製造公司副總裁總結：「我們仍然需要政府的支持。」需要透過與政府的關係來取得政府的支持，但這關係現在變得對公司比較有益，而不是以往那種文化。<sup>[7]</sup>

在仍講究人脈的私人市場上，企業主管對於個人關係的態度就沒那麼矛盾了，尤其是對待客戶方面。舉例來說，某廣告公司董事長定義公司核心思想是為客戶創造價值，他創造價值的策略就是降低成本，並且盡可能提供客製化合約。他敘述在市場觀察到的情形：「國際型公司的主管不討中國客戶的歡心，他們來自美國或英國，不注重細節，也不個人化；在中國，你必須親自做生意。」因此他不僱用西方人，他聲明：「我們會僱用日本籍經理人，但不僱用來自美國或英國的，因為他們不是客戶導向。」

至於社區內的業務經營，個人關係的影響力仍大，一家國際型銀行的總裁強調，像她這樣的經理人，必須先照料家人，再照料社區，她說：「必須關心鄰居，我想，這是很根深柢固的中國文化。」公司經理人若不履行這些義務，那就太違反國家的行為準則，很可能因此減損人們對領導人的尊敬。一位領導人說：「中國人通常很在意別人對他們的觀點，獲得成功後，也想贏得別人的尊敬。」<sup>[8]</sup>

## 進軍海外，追求成長

為追求成長，進軍海外是誘人的途徑，海外市場提供新拱廊，為變化難料的國內市場提供避險。但海外市場可能遠比國內市場更難掌握，外國顧客迥異於國內顧客，因此中國企業對他們不熟悉。不過，精心規畫的購併有助減輕不確定性，有機成長\*也一樣。<sup>[9]</sup>

\* organic growth，靠自身營運而非併購的成長。

近年間，許多中國公司選擇海外購併來進軍外國市場，海外購併案從2000年代初期的每年不到100件，激增到2010年代的每年超過250件。浙江吉利控股集團收購福特汽車公司旗下富豪汽車，從中看到這種擴張形式的成長與落差。吉利集團董事長李書福以照相生意起家，為觀光客拍照與販售相片，後來在1986年創立吉利公司，製造冰箱。到了1994

年，轉型為製造摩托車零件與摩托車，再進一步轉變為製造汽車，李書福打趣地說：「四個輪子，兩張沙發。」<sup>[10]</sup>

跟那個年代的中國創業家一樣，李書福在做中學，參加海外的汽車展，到了2009年，吉利汽車已有三十幾種車款，在快速成長中的國內汽車市場上，瞄準中價位區隔。他使用逆向工程，從別的車款學習，例如：2002年，推出的「華普」（Maple）車款有雪鐵龍（Citroën）的底盤，和相似於豐田動力傳動系統的引擎。顧客覺得吉利生產的車子省油、平價、實用。<sup>[11]</sup>

李書福進軍海外市場時，起初選擇的是未受到關注的地區，到了2010年，吉利已經打進三十六國市場，主要是中東地區、非洲、東歐與中南美洲。為改進技術與設計，吉利在2006年收購英國錳銅控股公司（Manganese Bronze Holding）23%的股權，其公司主要製造倫敦的計程車，並且把大部分的生產線移到中國。李書福也收購全球第二大傳統系統獨立製造商、澳洲傳動系統國際公司（Drivetrain Systems International），使吉利汽車不僅得以升級傳動系統，也把傳動系統供應給其他汽車製造商。為了進軍更高端的市場，李書福瞄準富豪汽車，他從2002年就開始盯上該高級車製造公司。

富豪汽車源於瑞典，該國的道路狀況需要高度堅固的車子，因而打造出標榜安全性的品牌，有三點式安全帶、後向式嬰兒安全座椅、側邊安全氣囊。在美國，富豪汽車吸引到城市裡的年輕專業人員，推出的車款受到有小孩的家庭青睞。不過富豪汽車一直立足於利基市場，在駕乘安全性方面很優異，但款式新穎度弱，遲緩於推出新產品線（例如：運動休旅車）。1999年，福特汽車公司以64.5億美元收購這家公司，但2008年到2009年，美國金融危機導致銷售低迷，在2008年至2010年間，虧損了26億美元。

當時任福特執行長艾倫·穆拉利（Alan Mulally）開始重新聚焦於福特的傳統品牌時，李書福準備出手了，但他內心惶恐不安，他說：



「如同來自農村的窮小子要追求一名世界級女星。」李書福估計需要約25億美元，才能把這位陷入困境的女星買到手，但最終只花了15億美元，其中11億美元由兩個地方政府提供融資，福特汽車公司本身還提供了2億美元的融資。富豪將獨立營運，但已成為吉利旗下事業，李書福說：「對吉利來說，這是歷史性的一天，對於能夠收購富豪汽車感到非常自豪，著名的瑞典豪華汽車品牌將維持其安全感、品質、環保與現代北歐設計等核心價值，繼續強化現有的歐洲和北美市場，並在中國與其他新興市場拓展。」圖表6-1摘要吉利的成長策略演進，包括目前的海外擴張。<sup>[12]</sup>

一些觀察家警告，吉利迎娶富豪在策略上不是門當戶對，因為吉利經營的是較低階的汽車市場，富豪是較高檔市場；也有人懷疑富豪的員工能否接受中國老闆。圖表6-2摘要這兩家公司的差異，李書福選擇分開獨立經營，他宣布：「吉利是吉利，富豪是富豪。」

**圖表 6-1 吉利集團的成長策略演進**

	1998-2003	2003-2007	2007-2016
<b>目標</b>	進入國內汽車市場	在國內市場成長；發展對海外新興市場的出口	增進技術知識與資產；追求全球成長
<b>策略</b>	索取低價格；提供低成本、有限的性能	提升國內技術；出口低價位汽車	在先進市場進行收購；提升技術
<b>結果</b>	中國第九大汽車製造商	出口至 36 國	在中國與海外成為大製造商

**圖表 6-2 2010 年，富豪 vs. 吉利**

	歷史	經營理念	品牌
<b>吉利</b>	13 年	實用性產品，成本導向競爭	低度差異化，物有所值
<b>富豪</b>	83 年	優質設計、安全、創新	有特色、獨特款式、安全性能

領導吉利集團購併行動的沈暉是「海歸派」（曾在海外工作過，然後回到中國者），擁有中國華南理工大學工程學士學位、加州大學洛杉磯分校工程碩士學位、明尼蘇達大學卡爾森管理學院企管碩士學位，具有掌管大規模資產的豐富經驗，在進入吉利集團之前擔任過飛雅特動力技術公司（Fiat Powertrain）中國區執行長、博格華納集團（Borg Warner）中國區總裁。這些經驗使他能夠理解前頭的挑戰，他說：「吉利不是國營企業，工作不像在國營企業有保障，這是一家私人企業，你必須激勵員工白天、晚上和週末都很賣力工作，員工必須非常有幹勁，不是因為有一份有牢固的工作，不是因為有更好的薪酬，而是為了公司的長期目標。」

為使富豪整合融入吉利集團，沈暉借鏡不久前的類似案例：2008年，印度的塔塔集團從福特汽車公司手中買下捷豹路虎（Jaguar Land Rover），同樣是開發中國家的汽車公司收購了一家歷史悠久的高檔西方汽車公司，在兩個案例中，被收購的公司都是技術與品牌優於新東家。沈暉說：「我有機會可以實際向他們學到很多。」他跟塔塔汽車公司的執行長卡爾彼得·福斯特（Carl-Peter Forster）很熟，透過電話及會面，同意分享彼此從對方學到的所有經驗。

為促進富豪與吉利的整合，沈暉成立「交談與合作委員會」，讓吉利與富豪的工程師與經理人交換相關製造方法、人才管理和產品開發等方面的意見與資訊，該委員會聚焦於結合富豪的技術長才，和吉利對中國與開發中國家市場的知識。沈暉派遣一百名富豪汽車的工程師進駐吉利的研發中心，並在成都設立一座富豪汽車新廠，也選定一款由吉利在中國製造的富豪汽車車款出口至美國。

總之，吉利的購併富豪促進了吉利在國內市場，繼而在國際市場上的繼續成長，該集團把一家汽車製造公司的人員、技術與生產概念轉移至另一家汽車製造公司，產生了新產品與更低的製造成本，國內和海外的銷售業績都獲得成長。不過，這類跨國購併交易仍存在風險，國際購

併面臨文化與訂價問題，預期失敗率為50%或更高。

但目前為止，吉利購併富豪算是克服萬難而成功，伴隨中國企業學到更多國際購併的技巧，可能會有愈來愈多公司採用此模式來追求成長。事實上，沈暉已把這種考驗轉化成持久的功力，他向我們解釋：

「這使得吉利公司變得更全球化。只聚焦於中國的國內市場，將不會成功，你必須走向全球。在全球市場的多數地區，競爭將會變得更激烈，當其他競爭者比中國競爭者更強大時，若中國競爭者能夠在海外昌盛，也能變得一樣強大。」

當中國企業在海外收購更多的公司時，在做中學的模式可能會變得更盛行，我們訪談的中國企業擴張至海外時，就採行了此模式。某消費性產品公司在創立多年後的1970年代初期進軍美國，成為美國市場上的知名中國品牌，該公司董事長敘述成功擴展至海外的方法：「我會這麼說，中國模式基本上就是觀察現實，然後想出務實的解決辦法。你必須根據商業環境及市場情況來做出調整.....，進入海外市場時，不應再稱為中國模式，必須了解當地模式，我們進入美國市場時，可能變成美國模式。我認為，公司追求全球化時，融入世界很重要。」

## 中國的成長減緩，情況有那麼糟嗎？

2015年，中國的國民生產毛額（GNP，中國的個人與企業總產值）成長率創下二十五年來的最低水準，稍低於7%。換作其他國家，這樣的經濟成長率算是強勁了，但在這個過去二十年間習慣於每年以幾乎10%成長的國家，不到7%的成長率不僅引起中國本身的憂心，連其他仰賴中國的國家也關切起來。這種憂心有道理嗎？

倫敦政經學院教授柯成興分析，現在的中國是個遠比十年前還大的經濟體，若經濟成長率保持7%，生產力繼續維持目前水準，每年就能創造將近5,300萬個新工作。中國目前的實際失業率究竟是多少，難以

確知，但勞動力並未成長，一些證據顯示，勞動力其實可能還稍減；政府報告顯示，目前應徵工作的人數並沒有多於就業機會數目，勞動市場算是吃緊的。中國政府當然會擔心失業率，但已不像十年前那樣，得應付龐大的失業人口。<sup>[13]</sup>

國家應該關心的不是絕對經濟規模或絕對經濟成長率，而是應該關心人均經濟規模；一個經濟成長率5%、人口成長率10%的國家，人們將迅速變得更窮。像中國這樣一個人口未成長的國家，經濟成長已讓數億人的生活水準明顯提高。固然，經濟成長1%代表大量的資金注入這個大經濟體，但到了某個時候，中國將開始擔心，GNP每成長1%，將創造800萬個新工作，會導致勞動市場過熱，助長通膨。

對中國以外的世界來說，中國經濟成長代表的是出口機會，比起十年前更大的經濟體，現在成長7%，規模當然遠遠大於十年前的12%成長率，柯成興估計，以絕對值來看，將近三倍大。對中國的出口商來說，當然愈大愈好，但就別太貪心啦。<sup>[14]</sup>

## 以成長為優先，少依賴政府

中國私人企業領導人走自己的路時，用自己的中國道德標準和資本主義精神來訂定目標，不同於過去與現在的西方。驅動他們的是公司的成長，而非投資人資本主義，他們說，追求公司成長的理由是為了提供產品給消費者與企業，在惠澤客戶的同時，公司本身也得福。<sup>[15]</sup>

此外，中國私人企業在堅定追求成長的路上，極少依賴政府關係。拿下述製造公司為例，它如今是個多角化經營的集團企業，旗下有許多事業單位，跨及鋼鐵製造、汽車零件、航空服務、釀酒等產業。該公司創立於1960年代末期，只有小學教育程度的創辦人暨執行長跟其他中國企業領導人一樣，在做中學，但他非常感謝員工對他的向上教導，他解釋：「我把員工當成老師，因為他們受的教育比我多。而且由於我的

教育程度低，我的領導風格向來虛心開放，鼓勵我的團隊，尤其是讓年輕人承擔更多責任，我在背後支持他們。」他從四十多年的管理經驗學到，快速加入開發度不足的市場，沒有政府關係的糾纏。

這位創辦人暨執行長解釋：「我們沒有複雜的決策流程，所以我們能夠快速做出重大決策，若想在激烈的競爭中脫穎而出，這是最重要的一點，對我們而言，競爭有兩個層面：成本優勢或技術優勢。由於我們的管理制度簡單且彈性，成本比國營企業低，鮮少利用政府關係去贏得計畫，靠的是我們的長處與品牌。」他的許多副手已經追隨他幾十年，聚焦於成長，而非聚焦於股東價值的結果是，個人的獎酬往往不是金錢，而是掌管事業與貢獻。他說：「追隨我三十年的人如今已介於五十到六十歲，我告訴他們，也許無法為他們創造更多財富，但至少帶給他們快樂的生活。」

中國企業信奉成長的思想或許只是短暫、階段性的產物，不是持久的心態。舉例而言，在二十世紀中期的美國，觀察家指出，奇異公司與通用汽車公司等大型企業的大規模與公司的自主力量是一股很大的驅動力，愛德華·梅森（Edward Mason）於1959年出版的著作《現代社會的公司》（*The Corporation in Modern Society*），以及卡爾·凱森（Carl Kaysen）於1996年出版的著作《現今的美國公司》（*The American Corporation Today*），都提出相似的看法。但接下來幾十年，其他觀察家指出，美國企業背後驅動力已從大公司轉變為大投資人，投資人堅持創造股東價值應該優先於擴大企業規模。未來，伴隨全球投資人持有的中國大企業股權增加，中國企業以追求成長為優先的經營，可能也會以股東報酬為優先。<sup>[16]</sup>

過去與現在，中國企業仍一心一意追求擴張成長，在這個目標之下，企業已從中國傳統的人脈關係轉變為更機構化的關係，尤其是和政府官員的關係方面。高階主管與政府官員的關係已從私人性質變成更傾向目的性質；也就是說，若政府關係，有助於公司要務，就建立與培



養，否則不再是必要，有時甚至還會刻意避免。

中國私人企業與政府保持適當距離的姿態，相似於長久以來避免明顯依賴政府的西方企業。不過，中國私人企業堅定追求成長，這點倒是不同於西方企業，尤其是美國公司早已轉變為股東價值優先於公司成長。

## 中國財富自造者的經驗談

「我希望我的企業成為一家賺錢的公司，持續拓展出和基礎事業與市場緊密的新事業，此事業將在現有事業成長，就像榕樹的樹枝，而非離樹遠遠的一朵野花。我希望公司能長長久久，讓所有員工得以運用技能與才幹來實現自己的夢想與個人價值。我們的願景是成為一家百年長青的公司。」

——某房地產與金融服務公司董事長

「坦白說，我們既不能和政府靠得太近，也不能離得太遠。若你和政府離得太遠，政府就找不到你，可能會以為你對政府的計畫不感興趣。其實，你必須思考如何定位公司和所在城市的關係，一旦建立了夥伴關係，多數城市與政府部門都會歡迎你，當然還是有一些城市不歡迎你。」

——某房地產開發公司董事長

「從靜態角度來說，我們的事業將持續成長；但從動態角度來說，將有愈來愈多青年才俊代替前輩，開始掌管事業，尤其是跟新經濟與互聯網的相關事業。十年前，任何人都可能輕視馬雲及阿里巴巴，但現在，馬雲是中國首富，阿里巴巴已成為最大的電子商務公司。相比自己的過去，我相信公司將變得更好，排名往前升，但誰知道更年輕一代的創業者會推出什麼呢，我們有可能被破壞或創新技術和事業模式擊敗。」

我真的認為可以有更好的未來。那些國際大公司已在競爭中生存了幾百年，一定有自己的長處，因此不論我們的力量多強大、熱情有多澎湃、目標有多遠大，都必須保持謙遜與學習態度。」

——某電力設備與電力供輸公司董事長

- 
1. Wachtell et al., 2015; Pfizer, 2016; Bray, 2016. [↗](#)
  2. Fligstein and Zhang, 2011. [↗](#)
  3. Fan et al., 2014; Xu, 2011 [↗](#)
  4. Zeng and Williamson, 2003. [↗](#)
  5. Kotler and Lee, 2004; Marquis and Qian, 2014. [↗](#)
  6. Murray and Fu, 2016; Gu, Hung, and Tse, 2008. [↗](#)
  7. 訪談上海儀電控股集團副總裁徐斌（由於他既不是執行長，也不是公司董事長，因此未被列入本書附錄B中的72位受訪領導人名單。） [↗](#)
  8. 私下訪談銀行總裁。 [↗](#)
  9. Kale, Singh, and Raman, 2009. [↗](#)
  10. Thomson One Banker, 2016; Inkpen and Moffett, 2013. [↗](#)
  11. Balcet, Wang, and Richet, 2012. [↗](#)
  12. Young, 2010. [↗](#)
  13. Quah, 2015. [↗](#)
  14. See Quah, 2015, and Feng, Hu, and Moffitt, 2015. [↗](#)
  15. Karmin, Mattioli, and Carew, 2016. [↗](#)
  16. Mason, 1959; Kaysen, 1996. [↗](#)

## 第7章

## 夥伴型治理

我不認同股東價值最大化……，最重要的利害關係人是我們的顧客。

——茅忠群，寧波方太廚具公司董事長

在中國，過去三十年間，伴隨中國的經濟自由化與發展，企業治理發生了明顯變化。在1978年改革之前，中國是個國營與中央規畫型經濟體，所有企業都是由政府或公社管控。現在，私人企業這麼多，已看到中國公司所有權，乃至於公司治理出現了徹底的改變。<sup>[1]</sup>

公司所有權的第一批顯著變化發生於1980年代，小型國營事業和農村地區的集體企業開始對外發行股份。隨著改革延伸至規模較大的企業，公司發行證券的情形加快，促使政府規畫建立資本市場，並於1990年授權上海市和深圳市建立全國證交所。

起初，證交所規模很小，只有14家掛牌公司，平均而言，這些公司仍保留三分之二的股份未公開發行。但隨著中國經濟快速成長，上市交易激增，中央政府在1993年成立中國證券監督管理委員會（CSRC，簡稱中國證監會），監管公司上市交易和快速成長的資本市場。

中國在1994年頒布第一套《公司法》，禁止公司主管與董事自我交易，合併交易必須經過股東同意；1998年再頒布《證券法》，強化中國證監會的監管，以及處罰不當行為的權力。中國政府在2003年開放外國投資中國股票，並於2005年推出一套方案，把尚未發行交易的股份轉變成可交易證券。

隨著中國的市場改革與快速成長，該國的兩處證交所在過去十年強勁成長，深圳證交所在2015年底已有1,743家掛牌公司，總市值人民幣22兆元；上海證交所有1,076家掛牌公司，總市值人民幣28兆元。兩間

證交所掛牌公司合計市值人民幣50兆元，相當於7.7兆美元，仍明顯低於紐約證交所掛牌公司的21兆美元總市值。

儘管如此，以任何標竿來看，中國證交所的交易量已算是相當可觀了，而且中國在短短三十年間，從無到有建立相當符合西方標準的資本市場，世界銀行與國際貨幣基金對中國的許多改革給予高評價。但待做的事仍多，公司遵法與公共部門的改革執行仍有待加強，亞洲公司治理協會（Asia Corporate Governance Association, CAGA）在2014年公布亞洲十國的公司治理調查評量，中國排名第九，其缺失包括：公司治理規範、監管、執法相當鬆散；公司治理原則執行度較低。<sup>[2]</sup>

從2015年到2016年的股市重挫，可以看出中國股票市場發展成熟度不足。中國最重要的股市指標上海證交所綜合股價指數（SSE Composite Index）在2014年至2015年間飆漲，從2014年6月12日的2,052點飆升至2015年6月12日的5,166點，創下2008年金融危機以來的新高，2007年10月1日，上海證交所綜合股價指數達到5,954點。

但僅僅七個月後，上海證交所綜合股價指數就跌掉近一半市值，在2016年2月15日下滑到2,746點。觀察家把重挫歸咎於總體因素，包括銀行貸款績效不佳、國內需求減少、房地產價格飆漲、投機泡沫，但中國政府也指出中國證監會及主席肖鋼的監督管理不當。<sup>[3]</sup>

肖鋼把2015年的股市泡沫與2016年的暴跌歸咎於經驗不足的投資人，這的確可能導致股市的暴漲與暴跌，但在股市飆漲期間，肖鋼沒有介入抑制炒股與融資，當股市開始下跌時，他又推出錯誤的控制機制。2016年初，中國證監會在於證交所實行熔断機制，也就是當滬深指數300漲跌幅度超過5%時，所有交易暫停15分鐘；若漲跌幅度超過7%，則全天停止交易。新年第一週，就有兩個交易日發生跌幅超過而啟動熔断機制，但不僅沒有使市場冷卻下來，反而導致投資人因為害怕再度斷市而搶著拋售。中國證監會認知到熔断機制會造成反效果，因此僅實施四天後就終止。肖鋼雖是共產黨員，並且有銀行業資歷（曾任中國銀行



董事長），2016年2月19日，政府免去他中國證監會主席的職務。<sup>[4]</sup>

## 中國企業治理簡史

中國私人企業並不是突然躍上舞臺，政府用試水溫的方法開始，起初是透過國營事業。在美國，現代企業治理是漸漸演進出來的，主要是透過嘗試與摸索，公司嘗試各種治理模式，也應付來自投資人與政府的阻力——通常發生在治理模式太超過時。

中國訴諸相反途徑，採用由上而下的模式來指導企業，縱使在還沒有很多公司的年代，就已採用這種模式了。其中的重要因素是，企業治理的首要目標是照顧大眾利益，有人或許會說，其實是為了照顧政府的利益。國營企業成為試驗對象，營運起初完全由政府控管，正好與西方方法相反——讓治理模式自行出現，再修正問題。

1979年，中國國務院研擬新的控管政策與措施，讓國營企業的經理人有更多的控管權，對經濟誘因有更多的反應。中央進行系列調查與研究，並於1981年把研究結果彙總成「國有企業經營責任制」報告，說明國營企業如何經營得更有成效。中央的目的當然不是要擴大實施資本主義，而是要借用資本主義中的有效工具來改善國營企業的營運效率，這是中共存在已久的目標。

1986年，中共中央委員會提出的報告幫助定義每家國營事業的領導人為獨立的企業領導人，相似於西方的企業執行長，其目的是要讓高階主管對握有經營自主權。政府為了管理這些新領導角色，推行種種短期承包經營責任制，\*但這些承包制基本上是失敗的，因為國營企業的領導人為了達成承包上繳目標，犧牲企業的健全。

\* 這種承包制指的是各國營企業要承包上繳基數利潤給中央的責任，扣除上繳，企業可以留下多出的利潤，但若利潤不足上繳基數，企業必須想辦法補足。

1993年出現一項重大發展，中央頒布《公司法》，開始把國營企業

推向成為獨立法人，股份持有人除了政府，還有投資人。實質上來說，國營企業的地位提升到與公部門平等，不再隸屬它們之下。不久之後，資本市場、證交所、公司掛牌上市等新發展也陸續出現。

2001年加入世界貿易組織後，中國在2002年頒布《上市公司治理準則》，明顯參照西方國家的相關文件，制定現代企業的治理制度，包括董事會、董事會職責、董事的義務。中國國務院在2004年祭出更嚴格的中國資本市場運作規範，2006年開始施行的修訂版《公司法》與《證券法》，詳列上市公司必須遵行的實務，以保護公司股東和社會大眾。<sup>[5]</sup>

## 中國企業治理的特色

近年間，許多國家的企業治理實務稍微朝向西方國家標準，一些國家仿效英國於1992年建立的《卡德伯里公司治理準則》（*Cadbury Code*），或是美國在2002年實施的《沙氏法案》（*Sarbanes-Oxley Act*），以及2010年《陶德法蘭克華爾街改革法案》（*Dodd-Frank Wall Street Reform Act*），但多數國家仍遵行自己的實務，中國也不例外，建立自己的制度。中國資本主義制度的三項特色影響私人企業，使得治理實務明顯有別於美國企業，這三項特色是：（1）股權高度集中；（2）股權結構複雜；（3）企業控制權市場薄弱。<sup>[6]</sup>

### 股權高度集中

在美國，公司股權高度分散，任何公司有只少數股東持有超過幾個百分比的股權。反觀中國的上市公司，其股權仍然高度集中，2015年3月，上海證交所與深圳證交所2,689家掛牌公司的最大股東平均持有35.2%的公司股權，平均而言，每家公司五大股東合計持股比例52.6%，而且自2007年以來，這些持股比例幾乎沒改變（見圖表7-1）。

事實上，自這兩個證交所創立以來，股權高度集中的現象都相當穩定。2014年3月，在這兩間證交所掛牌的公司當中，有五分之二（39.7%）完全由政府掌控。因此在中國，最大股東對公司的直接控管權遠大於西方企業。美國企業董事及高階主管學會如何獨立於最大股東之外，運用專業判斷，做出最大股東可能會有不同意見的管理決策。中國董事及高階主管在這方面的獨立自主程度就沒這麼高，由於他們的最大股東持股比例遠高得多（十倍），因此就算不是事事得問過最大股東，至少也常徵詢他們的意見。<sup>[7]</sup>

**圖表 7-1 2007-2015 年，中國上市公司最大股東的股權集中分析**

年	最大股東持股比例	五個最大股東合計持股比例
2007	36.0	52.0
2008	36.3	51.8
2009	36.6	52.2
2010	36.5	53.6
2011	36.3	54.4
2012	36.9	56.0
2015	35.2	52.6

資料來源：中國經濟研究中心，2015 年；本書作者根據資料庫作出更新（注：金融服務與資料不足的公司除外）。

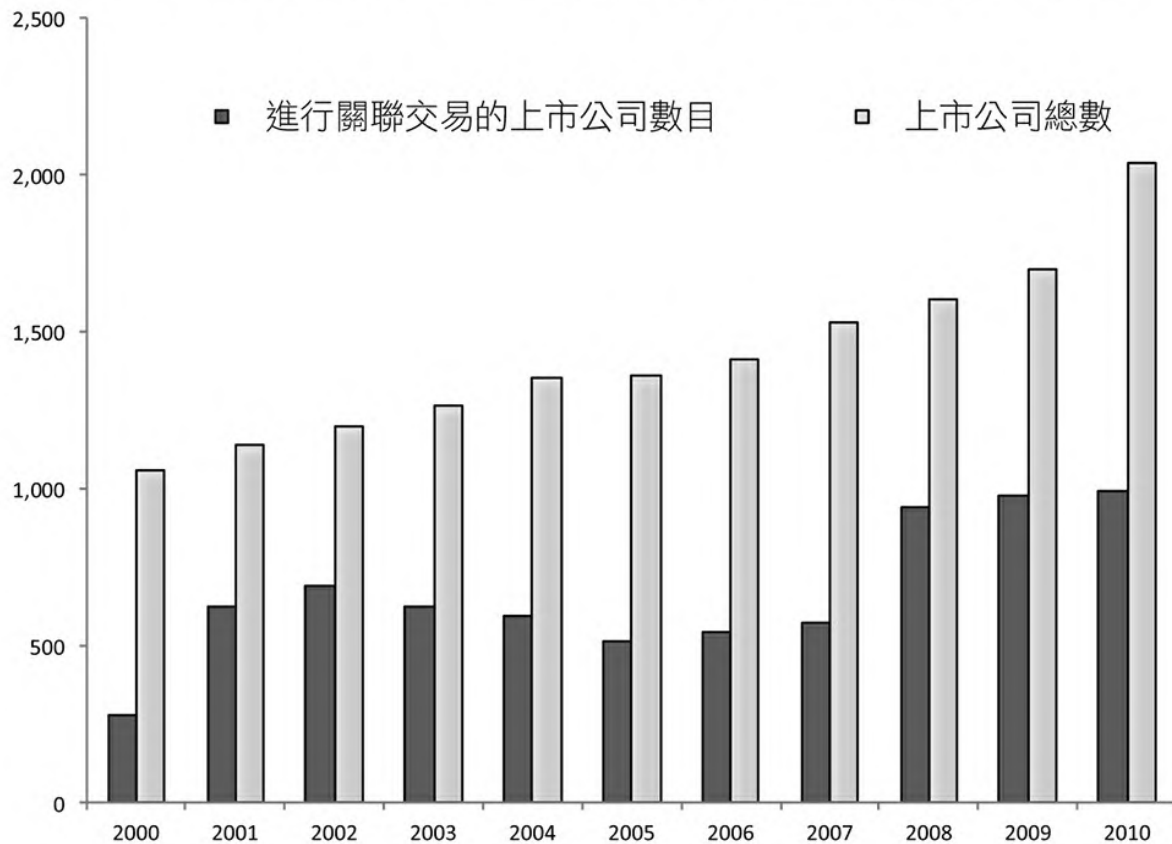
## 股權結構複雜

多數美國較大的上市公司是區分各別的法人，有各自的股權與經營權，彼此獨立經營以追求最大股東報酬。反觀中國許多上市公司由一家未上市的母公司擁有及控管，許多上市公司也持股與掌控別家上市公司。根據上海證交所在2005年所做的研究，掛牌的非國營企業當中有91.2%使用金字塔股權結構，開啟不當的「掏空」，\*即控制公司取走

盈餘或資產，若曝光的話，持股較少的股東肯定不會同意。上海證交所在2006年進行的一項研究確證，這類「關聯交易」實務已變得很普遍：在調查的1,377家公司當中，35%的公司被母公司挪用資金，總計金額人民幣480億元。政府當局在2006年於《公司法》中宣告，使用金字塔股權結構挪用資金為非法行為，由此可見問題的嚴重性。但儘管已被認定為犯罪行為，關聯交易盛行現象減少速度緩慢，2001年，55.1%的中國上市公司有這類交易，十年後，比例僅降低至48.6%，如圖表7-2所示，從2000年到2010年，進行關聯交易的上市公司數目增加。此現象的含義是，相較於美國公司的董事，中國公司的董事較無法為全體股東（而非只是少數的大股東）執行監督職責。<sup>[8]</sup>

\* tunneling, 或譯利益輸送、隧道挖掘。

圖表 7-2 2000-2010 年，進行關聯交易的中國上市公司數目



資料來源：本書作者根據來自上海恆生聚源數據服務公司（Shanghai Gildata Service Company）的資訊彙編。

## 企業控制權市場薄弱

2005年前，中國上市公司通常有三分之二股份被政府持有，或是由公司保留而未發行與交易，因此幾乎沒有像美國的企業控制權市場，例如：避險基金、公司、激進投資人等競相取得對其他上市公司的支配控制權。不過到了2007年，保留而未公開發行的股份已被轉移至公開市場，爭取對上市公司的控制權就變得更可行，於是中國成為購併市場成長最快速的國家，身為決定是否接受購併案的裁決人，上市公司董事的曝光度提高。根據企業購併與聯盟研究機構（Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances）的調查與統計，2005年，涉及中國公司的企



業購併案有1,951件，總計交易金額710億美元；到了2015年，涉及中國公司的企業購併案有5,986件，總計交易金額7,750億美元，十年間金額增加超過十倍。

## 中國企業董事會的不同之處

伴隨中國的股權公開交易市場愈趨成熟，一些中國上市公司的董事會組織、結構與實務變得愈來愈像美國企業的董事會。不過，中國公司的董事會在下列領域遵循獨特途徑：（1）董事會架構；（2）股東權益；（3）揭露與透明化；（4）企業社會責任；（5）董事職責。<sup>[9]</sup>

### 董事會架構

中國公司採用類似德國的雙階制董事會架構，由監事會監督董事會。中國公司的監事會必須有至少三名監事，其中三分之一的監事必須是員工代表，原則上，監事會監督董事與經營團隊，但實際上，幾乎所有監事會成員都來自公司內部，監事會基本上是董事與經營團隊的決策印章。

在美國制度中，董事會是隱身於背後的公司治理中樞；在中國，公司年度股東大會上，董事通常站到臺前與中央。中國《公司法》賦予股東大會一些在美國保留給董事會的權力。不過，由於出席股東大會的少數人實際上無法行使裁量權，實際決策權仍在經營團隊手上。

中國法規要求公司必須指派一人擔任公司的「法人代表」，該職位通常由董事長或董事會主席擔任，因此這項規定使得中國公司董事會主席的權力大於美國公司董事會主席；在美國公司，董事會主席與執行長的職責角色是區分開來的。

## 股東權利

中國《公司法》要求股東資訊揭露的程度大於西方國家的規定，股東在股東大會上推選董事及投票，但他們也可以取得公司組織架構圖、股東名冊、監事會和董事會的會議紀錄。

中國上市公司股權高度集中、且在金字塔股權結構挪用資金現象普遍之下，為保護小股東，《公司法》要求公司在進行關係人財務交易時必須遵守規定。舉例而言，公司和控制公司之間的交易必須經過股東同意；控制公司不能對這類交易行使股東投票權；小股東可以提出臨時提案，自行召集與主持股東會，可以使用累積投票制來選董事與監事。

## 揭露與透明化

相較多數西方國家的資訊揭露規定，中國較模糊且執法薄弱。上海證交所在2003年提出的一份研究報告指出：「會計資訊扭曲的情形相當普遍。」中國證監會在2007年提出的一份研究報告結論道：「資本市場上仍有許多管理階層固位擴權（management entrenchment）或內部人控制（insider control）的情形.....，由證券專業人士進行欺騙、價格操縱與內線交易的行為也普遍。」財務申報不實的情形也很常見；1999年至2007年間，13.4%的中國上市公司重編財務報表，其中有超過三分之一涉及捏造重要績效數字，超過五分之二因為會計作帳錯誤而調整公司盈餘。根據調查，許多中國公司的財務資訊揭露仍不正常，一些公司揭露的是有所隱瞞的不實財務資訊。<sup>[10]</sup>

全國人民代表大會加強對市場操縱行為的處罰，並且嚴禁做兩套帳，中國財政部實施一套大致與國際財務報告準則一致的會計準則，中國證監會在2007年實施更嚴格公司資訊揭露規定。這些措施使得財務報告品質改善，唯改善幅度與速度有限，2013年一項研究，分析中國公司的資訊揭露後得出結論：2004年的總指數為62.3，2013年的總指數為

63.2，進步幅度甚微。一再顯示，中國的小股東難以全窺公司的經營狀況與財務績效，削弱他們監督投資對象或要求董事代為監督公司的能力。<sup>[11]</sup>

## 企業社會責任

中國對於企業社會責任有制度化的要求，比許多西方國家做得更制式化。舉例而言，2006年修訂的《公司法》要求公司必須：「遵守社會公德、商業道德，誠實守信，接受政府和社會公眾的監督，承擔社會責任。」<sup>[12]</sup>

證交所的要求更進一步，深圳證交所要求上市公司必須考慮到債權人的權益（並非為了股東價值而犧牲債權人權益），向債權人提供公司財務及營運狀況資料。深圳證交所也要求上市公司必須：「致力環境保護和社區發展等社會福利服務，以促進社會和諧。」<sup>[13]</sup>

從上市公司發布的公司社會等活動數目來看，中國公司對企業社會責任的關注呈現上升趨勢。1999年，只有一家中國上市公司發布社會責任方案的報告；十年後，這麼做的上市公司已增加到533家；到了2012年，有626家上市公司對社會責任活動提出報告。<sup>[14]</sup>

從萬科集團的2014年企業社會責任報告，可以看出中國公司如何精進公開報告實務。創立於三十多年前的萬科，自2007年起，發布的企業社會責任報告與年報區分開來，2014年的社會責任報告長達六十多頁，內含包羅萬象的社會活動，包括總計15萬人參加的60場推動全民健身城市樂跑活動；為老年人設計的住宅社區服務；社區節日活動支援；孩童關懷行動；空氣淨化；再生能源；救援救難行動；永續發展（例如：不使用瀕臨絕種物種林區的建材）；保護雪豹及牠們居住的西藏珠穆朗瑪峰地區。<sup>[15]</sup>

## 董事職責

2001年前，中國沒有法規要求公司董事會設獨立於經營團隊外的獨立董事，但現在，中國證監會規定，上市公司董事會的三分之一席次必須是獨立董事，許多公司已達到門檻。深圳證交所在2004年做的一項調查發現，獨立董事占董事總人數的近三分之一，有時會發揮獨立角色，舉例而言，在一樁轟動的事件中，某知名食品製造公司獨立董事質疑董事會主席的關係人交易，經過中國證監員會調查後，公司要求該董事會主席下臺。<sup>[16]</sup>

2006年修訂的《公司法》中，強調董事對公司負有「忠實義務」和「勤勉義務」，但並未對這兩項給予定義，只明訂忠實義務包括：不得挪用公司資金，供個人使用；不得未經同意，將公司資金借貸給他人；不得擅自披露公司祕密；不得進行自我交易；不得利用職權收賄。法條中也明訂，若董事決策違反法規或公司章程規定，造成公司損失者，應當承擔賠償責任。<sup>[17]</sup>

過去十年，中國企業治理監督品質緩慢但持續改善，根據設獨立董事、董事酬勞、董事賦予權等項目來評量綜合治理指數，如圖表7-3所示，從2004年的52.6徐緩漸進提高到2013年的61.7，中國公司董事會在監督公司經營的能力提升算是差強人意。這項綜合治理指數的進步顯示，董事在董事會裡更能發言；當公司營運績效良好時，他們獲得更好的酬勞；也更能在不受管理階層左右，獨立明辨與決策，且不受到獎懲。

**圖表 7-3 2004-2013 年，中國上市公司綜合治理指數**

年	指數
2004	52.6
2005	53.2
2006	55.4
2007	55.7
2008	57.4
2009	57.9
2010	60.3
2011	60.8
2012	61.2
2013	61.7

資料來源：中國天津南開大學，2015 年。

在長達超過一世紀期間，美國企業開創董事會的概念，歷時演化精修治理機制。政府法律要求公司必須設立董事會，並有專責當局監管公司董事會，以確保公司經理人受到監督。每家公司都需要監督者，至少為了讓公司經營團隊有當責的對象。<sup>[18]</sup>

## 聯想集團建立全球化的夥伴

近年，中國私企董事會稍稍加強為股東監督公司決策的功能，這是董事會的監督職責，不過有些公司已大舉重新設計董事會，讓董事們和高層主管形成夥伴關係，幫助領導公司，聯想集團就是一個例子。雖然中國公司的董事會在監督經營團隊方面比美國薄弱，但在一些中國公司，董事們已更進一步，以夥伴之姿，和經營團隊一起領導公司。主導此變革的是公司高階主管，尋求董事提供有益且正向的意見，幫助他們應付重大挑戰。



2005年收購IBM個人電腦事業之前，聯想集團董事會有4名非獨立董事和3名獨立董事，完成這樁收購案之後，董事會成員變成2名執行董事、6名非執行董事（其中包含3名來自私募基金公司的董事），以及5名獨立非執行董事。到了2016年，11名董事中，7名是獨立非執行董事，其中5人來自中國以外地區。<sup>[19]</sup>

在收購IBM個人電腦事業之前，聯想董事會開會時都說中文；購併後，除了一名董事之外，所有董事都會英語，又有幾名董事不會中文，於是英語變成溝通工具。收購前，執行董事長及執行長都是中國人；收購後，執行董事長是中國人，執行長變成美國人。2004年，聯想高層經營團隊全是中國人；2007年，高層團隊18位成員當中有6人來自大中華地區、1人來自歐洲、11人來自美國。收購案時的聯想財務長馬雪征當時說：「這將成為一家以國際作風經營的國際型公司。」

聯想董事會的改組，建立董事與高階主管之間的策略與領導導向夥伴關係。聯想創辦人柳傳志說：「收購IBM個人電腦事業是聯想集團的分水嶺，在此之前，董事會並未扮演多大角色。」他解釋，在收購IBM個人電腦事業之前，聯想董事會主要關心的，是公司的稽核和主管們的待遇，公司把獨立非執行董事視為代表小股東，亦即中國科學院以外的其他股東。收購案之後，柳傳志和楊元慶改組董事會，不再只拘泥於那些事務，而是加入國際董事，提升董事會指導經營團隊的能力，並建立更有全球素養、更獨立、更前瞻的治理機構，這些是領導公司的必要條件。

決定加入國際董事，主要動因是為董事會擴展全球視野，楊元慶說：「我們要進軍國際市場，國際化是我們的重要考量。」為此，需要能夠提供新洞察的董事，指導聯想集團如何爭奪全球市場占有率（2005年時，戴爾電腦的市場占有率18%，惠普有16%），也保住聯想集團在國內的市場占有率，抵禦較小的競爭者，包括宏碁電腦（Acer，市場占有率5%）和富士通（Fujitsu，市場占有率4%）。<sup>[21]</sup>

收購IBM個人電腦事業後，聯想董事會改組也考量到，董事必須整合兩種不同營運風格。IBM已經和客戶建立堅實持久的關係，聯想則是和許多零售客戶建立「交易」關係，雖然IBM個人電腦事業銷售業務的支柱是大企業客戶，但聯想經營團隊預期更大的成長是在小客戶。不過，辨識中國以外的最適成長地區，找出有效進入這些地區的途徑，存在高度不確定性及風險，使得經營團隊尋求董事會的指引。

聯想董事會也直接涉入主管接班決策，在過去，這不是該公司董事會的職權。收購時，原本掌管IBM個人電腦事業單位的史蒂芬·華德（Stephen M. Ward Jr.）是執行長的首要人選，楊元慶則擔任董事會主席，這項人事任命是行政決策。但不出幾個月，聯想董事會的策略委員會（委員包括：柳傳志、楊元慶、詹姆斯·考特、威廉·葛拉貝）發現，這位IBM前主管不是領導企業合併後的適任者，無法勝任企業面臨的特定挑戰，例如：需要提高供應鏈的效率。

不過楊元慶和柳傳志擔心，購併後這麼快就出乎意外地換下最高階的美國籍主管，可能會對公司的國際化行動烙下陰影。由於他們兩人對國際電腦產業的了解都還不夠，因此無法辨識出能夠勝任的人選，於是任務就落到考特和葛拉貝身上，這兩位非執行董事找了幾位人選，包括時任戴爾電腦亞太區資深副總裁威廉·阿梅里奧（William Amelio）。楊元慶和柳傳志也不熟悉替換美國籍執行長的流程，但三位代表私募基金公司的非執行董事在這方面有經驗，考特、葛拉貝，還有代表新橋資本公司的單偉建，他們三人協助楊元慶與柳傳志以阿梅里奧替換華德。柳傳志說：「若非這三位代表私募基金公司的董事提供協助，替換史蒂芬·華德一事就會很困難。」<sup>[22]</sup>

很快地，重大議題接踵而來，讓董事檢視與決策，其中包括IBM的標誌該續用多久；該進行什麼收購案；該考慮進入哪些鄰接領域（例如：伺服器事業）；要不要製造橋接筆電與電話機之間的器材。舉例而言，聯想後來考慮收購歐洲個人電腦品牌派克貝爾（Packard Bell），董

事會在是否收購及收購價格等決策上，扮演重要的角色，非執行董事單偉建回憶道：「所有董事都參與決策，因為對整間公司來說是個重大議題。」聯想後來決定不收購捷威電腦（Gateway，後來由臺灣的宏碁電腦收購），在這決策的深思熟慮上，董事會扮演重要角色。\*

\* 捷威在2004年收購eMachines，eMachines又於2006年收購已成為日本NEC歐洲子公司的派克貝爾，因此派克貝爾成為捷威旗下事業。

一切都是刻意作為，不是水到渠成、自然發生的事，舉例而言，聯想董事和高階主管規定，所有董事必須出席所有董事會會議（在世界各地舉行），不克出席者必須指派代理出席人。因此在收購IBM個人電腦事業後，聯想董事們扮演起公司領導角色，快速更換執行長，決定不收購某家公司，促進兩間明顯差異的事業體之間跨文化整合。聯想集團董事會變成公司經營團隊更有助益與建樹的夥伴，圖表7-4是聯想集團2003年（收購IBM個人電腦事業前）、2007年和2016年的董事會結構。

**圖表 7-4 2003 年、2007 年、2016 年，聯想集團董事會**

2003 年			
柳傳志	中國	執行董事長	1984 年創立聯想；聯想控股公司董事會主席；之前任職中國科學院
楊元慶	中國	執行董事 / 執行長	1989 年進入聯想，2001 年成為執行長
馬雪征	中國	執行董事 / 財務長	1990 年進入聯想，之前任職中國科學院
曾茂朝	中國	非執行董事	中國科學院計算技術研究所前所長
吳家瑋	香港	獨立非執行董事	香港科技大學前校長
丁利生	美國	獨立非執行董事	翰卜瑞投資銀行（WR Hambrecht）前董事總經理；前惠普科技全球副總裁
黃偉明	英國	獨立非執行董事	特許會計師；新加坡全威國際控股公司（Roly International Holdings）執行長

2007 年			
楊元慶	中國	執行董事 / 主席	1989 年進入聯想，2001 年成為執行長
威廉·阿梅里奧	美國	執行董事 / 執行長	戴爾電腦亞太區前資深副總裁，曾任安迅（NCR）、漢威（Honeywell）和 IBM 高級主管
柳傳志	中國	非執行董事	1984 年創立聯想；聯想控股公司董事會主席；之前任職中國科學院
朱立南	中國	非執行董事	1989 年進入聯想；聯想資本公司董事總經理
馬雪征	中國	非執行董事（2007 年 5 月轉為非執行董事）	1990 年進入聯想，之前任職中國科學院

詹姆斯・考特	美國	非執行董事	TPG 資本公司創辦合夥人
威廉・葛拉貝	美國	非執行董事	泛大西洋資本集團董事總經理
單偉建	中國	非執行董事	新橋資本公司董事總經理
吳家瑋	香港	獨立非執行董事	香港科技大學前校長
丁利生	美國	獨立非執行董事	翰卜瑞投資銀行 前董事總經理；惠普科技全球 前副總裁
約翰・巴爾特 (John W. Barter)	美國	獨立非執行董事	BMC 軟體公司董事； 聯訊公司 (Allied Signal) 前財務長
田溯寧	中國	獨立非執行董事 (2007 年 8 月獲任)	中國寬頻資本基金公司創辦人 暨董事長
黃偉明	英國	獨立非執行董事 (2007 年 5 月辭任)	特許會計師；新加坡全威國際 控股公司執行長

2016 年			
楊元慶	中國	執行董事 / 主席	1989 進入聯想，2001 成為 執行長
朱立南	中國	非執行董事	1989 年進入聯想；聯想資 本公司董事總經理
趙令歡	中國	非執行董事	2003 年進入聯想控股公司， 並創立旗下弘毅投資公司 (現任該公司總裁)
戈登・歐爾 (Gordon R.H. Orr)	英國	非執行董事	麥肯錫亞洲區前執行合夥人



田溯寧	中國	獨立非執行董事	中國寬頻資本基金公司創辦人暨董事長
尼可拉斯·艾倫 (Nicholas C. Allen)	英國	獨立非執行董事	普華永道 (PricewaterhouseCoopers) 前合夥人
出井伸之 (Nobuyuki Idei)	日本	獨立非執行董事	索尼公司 (Sony) 前會長暨執行長
威廉·葛拉貝	美國	獨立非執行董事	泛大西洋資本集團董事總經理
威廉·布朗 (William Tudor Brown)	英國	獨立非執行董事	安謀控股公司 (ARM Holdings) 共同創辦人
馬雪征	中國	獨立非執行董事	1990 年進入聯想，之前任職中國科學院
楊致遠	美國	獨立非執行董事	雅虎共同創辦人暨前執行長；思科系統公司 (Cisco Systems) 和阿里巴巴集團前董事

資料來源：聯想集團年報。

## 萬科集團為公司自主權而分散股權

中國企業領導人還必須應付另一項治理挑戰：存在著他們不想要的政府股東。為何視政府股東如芒刺在背呢？原因不一，他們認為，政府股東和代表政府股權的董事可能會施壓公司配合政府目標（例如：當地就業），或是私人利益（例如：透過利益輸送或犧牲小股東）。不論這類扭曲行為是基於什麼目的，公司領導人訴諸分散股權來讓自己和公司董事有更大的自主權去實行事業策略，不受政府股東左右。王石對萬科集團董事會的塑造，以及許多中國企業領導人在打造中國模式時，把公司的擴張成長擺在股東價值之前，背後都有此動因。

1984年，王石創立萬科時，這是從政府經營深圳經濟特區發展公司

獨立分支的事業，他雖感激此出身，但他相信，前進之路需要不受單一股東左右的治理董事會，否則事業策略將受到政府要務、政府董事的質疑，甚至推翻。

萬科創立四年後的1988年，深圳政府開始把國營企業民營化，王石率先擁抱這計畫，過程中受到來自內外的強大阻力。許多員工擔心失去政府保護，包括終身工作保障（鐵飯碗）、全包式醫療保障、退休福利，一旦變成只是「受僱者」，萬一公司未來出了問題，可能失業，甚至陷入窮困。至於母公司深圳經濟特區發展公司，則是怕失去萬科這隻當時已展現優秀績效的金牛。經過和員工與當局密集協商後，王石的民營化計畫最終被接受了。

追求民營化，其他意想不到的挑戰接踵而來。當時的中國尚未建立股市，沒有公開上市募集資本的管道，迫使王石必須親自招募投資人。在一家香港證券公司專業指導下，王石在截止日前為全部2,800萬股找到認購者，其中包括許多私人投資者，例如：華為技術公司創辦人任正非，他認購約20萬股。不過最大的買家是深圳經濟特區發展公司，買下60%的股份，後來減至30%。

雖然，深圳經濟特區發展公司的股權比例，足以行使實質上的控管，但沒有房地產業的專長，也沒有資本可投資於萬科的擴張計畫。王石認為，他將被這個不關心、意見分歧的最大股東拖累，於是他致力把公司的股權分散，方法是讓公司上市。1991年，萬科以A股（只有中國國民可以購買的股票）在深圳證交所掛牌上市，接著在1993年發行B股（供外國人購買），募集人民幣6億4,000萬元，把深圳經濟特區發展公司的持股比例稀釋。2000年至2001年間，他又把萬科零售事業轉讓給華潤集團，使華潤集團取得萬科集團約14%股權。為了使萬科的股權分散，王石努力稀釋任何投資人的影響力，塑造出除了萬科本身、沒有任何利益人能夠左右萬科經營的董事會。到了2015年，由王石擔任主席的萬科集團董事會總計有10位董事，其中5位是公司高級主管，2位是大股

東華潤萬家公司的代表，另3位是獨立董事。

但為了降低單一股東的影響力，王石不斷把自己的股權分散出去，最終導致始料不及的後果：使公司容易招徠有害的接管。隨著中國股市變得更開放，公司股權和創辦者的關聯性不再那麼堅實，接管、合併與收購的市場也興旺起來。結果2015年年中，萬科成為深圳物業開發與保險金融公司寶能集團主動上門的接管目標，到了2015年年底，寶能集團持續買進的萬科持股比例已累積24.3%，成為萬科的最大股東。<sup>[23]</sup> 萬科訴諸典型的白色騎士防禦戰術，鼓勵友善投資人安邦保險集團把手上的萬科持股提高到超過6%，接著萬科又採取毒藥丸防禦戰術，以發行新股方式，招來策略型投資人。\*

\* 指的是深圳地鐵集團。

## 阿里巴巴為經營權壓抑股東權

阿里巴巴旗下的線上事業既賺大錢又亮麗成長，淘寶網與天貓購物網生意興隆，支付寶已成為營收及盈餘成長的重要支柱。該集團需要增加資本，以支應線上平臺所需的投資，做為可能公開上市的公司，吸引了極大的關注，外界預期阿里巴巴的上市規模將可媲美少數幾個先例。

馬雲想要採行同股不同權的雙重股權結構制，發行兩種股票，一種提供給大眾投資人，另一種提供給自己和三十名最早的員工。原因是擔心市場的變化無常，他的這一小群「阿里巴巴合夥人」將對公司長期忠誠，他們的持股有助公司免於遭受短期投資人的施壓。馬雲最初考慮讓公司在香港證交所掛牌，但香港證交所堅持「一股一票」原則，不同意讓「阿里巴巴合夥人」持有影響力較大的另種股票，但紐約證交所提供雙重股權結構的選擇。

但依中國規定，赴海外掛牌必須設立境外控股公司（讓國際投資人得以持有股份），並在中國設立百分之百持股的外國公司做為控股公司

與營運公司之間的中介。經過多回辯論，阿里巴巴選擇在紐約證交所公開上市，募資金額達到250億美元，就當時營收幾乎全在大中華地區的公司而言，吸引投資人與媒體如此高的關注，足證績效前景受到高度看好。<sup>[24]</sup>

不過，伴隨公開上市而來的不尋常治理結構也引發批評。例如：維護股東權益人士就質疑，這種雙重股權結構對投資人權益造成幾個影響：第一，投資人只能看到從營運公司轉移至在中國控股公司的報酬，這可能降低阿里巴巴實際營運狀況的透明度；第二，公開上市時，阿里巴巴合夥人合計持股僅13%，卻握有董事提名等重大決策權，這可能開啟關係人交易通道；第三，國際投資人幾乎無法影響公司經營的任何改變。<sup>[25]</sup>

馬雲的回應是，長期而言，這對投資人有利，因為他和合夥人致力於投資人的長期利益。不過短期來說，上市後接下來幾個月，阿里巴巴股價表現低迷，自2014年9月19日公開上市，到2016年5月2日，市值下跌了19.1%，同一期間，S&P 500指數上漲2.6%。導致阿里巴巴股價下挫的原因之一是，中國國家工商行政管理總局發布報告指出，淘寶網平臺上出現大量仿冒品。在阿里巴巴提出抗議後，工商行政管理總局撤回此報告，但仿冒品充斥的問題顯然已引起投資人疑慮。法國奢侈品銷售商開雲集團（Kering）批評，阿里巴巴在辨識與遏止知名品牌仿冒品方面做得不夠。<sup>[26]</sup>

證交所和股票投資人不得不接受非尋常的股權結構模式，讓阿里巴巴的創辦合夥人保有董事提名等重大決策權，以及營運公司與控股公司分開所導致的透明度欠缺。但馬雲及合夥人選擇接受市場短期疑慮的代價，換取治理權以確保公司追求長期成長。

非執行董事在領導事務方面，參與程度不一

一些中國私企的董事會仍維持於石器時代模式，既不監督公司經營團隊，也不和經營團隊形成夥伴關係，該情形相似於二十世紀中期「管理革命」高峰後，許多美國公司董事會扮演的角色，股東與經理人區分開來，經理人牢牢掌握公司的管理。雖然中國公司董事會裡有非執行董事，不論董事會章程中載明什麼職責，他們極少涉入公司經營事務。根據法規規定，他們必須審核公司財務報表，審查公司的擴張行動，在薪酬委員會與稽核委員會會議中履行他們的受託責任。但在與經營團隊合作制定策略或指導公司方面，仍無所作為。<sup>[27]</sup>

以某家中國最大的電氣設備製造公司為例，其執行長在1990年代初期創立公司，到了1990年代後期，董事會開始設立非執行董事，一些非執行董事雖貢獻以往經營公司的經驗，但由於持股有限，對公司的關心也有限。該創辦人暨執行長說：「非執行董事不關心公司，從不質疑決策，因此他們不扮演重要的角色。」他的直率結論是：「我是第一大股東，我有所有的決策權。」

某室內設計與裝潢公司董事長有相似經驗，當他的事業成長時（大多時間都處於此狀態），非執行董事影響力有限，從不否決他的提案，他說：「他們根本沒啥事可做。」某電腦與IT設備製造公司的領導人說，根據經驗與觀察，中國公司的董事大致上受公司董事長或執行長的指揮，他自己的公司也一樣，因為許多董事是友人。法國歐洲工商管理學院兩位教授的研究總結是，許多中國上市公司的企業治理發展程度仍低。<sup>[28]</sup>

但在一些公司，非執行董事已扮演較有貢獻的角色，公司高階主管尋求具有各領域專長的董事，來建立不同以往的董事會。某電腦與電子產品製造公司董事長暨執行長在董事會中，聘請具有不同性質經驗與專業能力的董事，找領導專長不同於自家公司的門外漢，似乎有點奇怪，但這正是他的刻意做法。「我們不想聘請私企的高階經理人當非執行董事，」他解釋，他堅持找出身國營企業，甚至外國公司的高階經理人擔



任非執行董事，因為：「我們本身已太熟悉私企的經營，聘請具有國企工作經驗的非執行董事，可以學習如何在股東、員工與公司三方的利益之間求取平衡。」

在中國企業，各方利害關係人間的利益平衡非常不同於偏重股東的西方國家（尤其是美國）。提高股東總報酬（股利加上股價成長）是美國企業的重要績效指標與箴言，高階主管的薪酬多寡取決於此，董事會的首要任務是確保經營團隊達成目標。若總股東報酬的成長不如期望，主管很可能被開除，董事們將遭到股東的質疑與抨擊。<sup>[29]</sup>

中國私企的情形不同，某鋼鐵公司董事長說得直率：「我認為員工是很重要的利害關係人，因此首重員工利益，其次才是股東利益。」但並不是零和式利益平衡，其背後邏輯是，員工的優良表現是創造價值的一大動力，他說：「我認為股東可以理解，因為員工為股東創造價值。」他還說，股東從未質疑過這個優先順序。想像若一位美國企業高階主管透露，公司把員工福祉擺在優先於股東的地位，而且公司董事也贊同，將會引發股市分析師與專業投資人多大的反彈。

某多角化經營工業公司董事長把自己的公司標榜為一家「非獲利導向的企業」，儘管這是一家賺錢的公司。他解釋：「我的經營理念是把成功帶給經營團隊、員工和事業夥伴，所以第一優先就是看夥伴、供應商與通路商是否滿意，我不做令他們不滿意的任何事。」雖然這麼做會犧牲股東的短期利益，他選擇和員工分享盈餘，並大方投資研發，他承認：「我不確定這是不是正確的經營理念，我們的財務報告也許不像其他公司那麼好看。」但反正也不是他的目的。抱持為多方利害關係人著想的心態，他總結：「我對自己感到快樂且滿意。」

基於平衡多方利害關係人利益、不把股東利益擺在第一優先的理念，在董事會參與領導和營運的公司，高階主管常要求非執行董事聚焦於管理課題，例如：人才培育、事業策略等。舉例而言，一家創立於1990年代初期的個人與保健產品公司董事長說，員工素質是公司永續的

重要源頭，因此他向董事諮詢的，是人才管理方面的意見。

董事經驗豐富且出身各種背景的董事會，公司高階主管視為探索並開創中國模式的得力輔助者，我們在聯想集團和萬科集團看到這種情形，許多公司也是如此。舉例而言，某多角化經營工業產品公司董事長說，董事會在重大產品與投資決策上扮演重要角色，他指的是自己：

「個人的資訊處理能力總是有限，當資訊量多到令人招架不住時，很難憑直覺做出決策，因此在做出任何重大決策之前，總是先聽董事會的意見。」

有時候，董事會從被動提供指導轉變為主動建議或要求，例如：某多角化經營工業產品公司董事長原本不認為，投資環保的水處理設備製造事業是明智行動，但董事們大力要求他投資，認為市場需求有朝一日將變得強勁，可以為公司賺錢。雖然他並不認同他們的判斷，但仍聽從董事會的建議，他認為：「就算對公司本身無益，對社會來講總是有益。」

我們訪談的企業領導人中，從未提到非執行董事可能在監督經營團隊帶來貢獻，但許多領導人談到非執行董事提供有益的指導。當我們詢問遴選董事的標準時，他們表示會著重董事在企管經驗的多樣化。例如：吉利控股集團公司副總裁暨富豪汽車中國區董事長沈暉在挑選非執行董事時，著重為董事會引進廣泛的管理能力，希望在別家上市公司學到財務、會計、營運、行銷等專長與經驗的人才進入董事會。

一家提供私人教育服務的公司，其董事長暨執行長尋求具有國際市場營運經驗的人擔任公司董事會非執行董事，為此，他找來一位超過四萬名員工的網路服務公司創辦人暨執行長，以及另一家大型互聯網公司的執行長，這兩位非執行董事把全球股權市場的經驗帶進董事會。

一家經營房地產、建築材料和觀光業的公司，其領導人在挑選非執行董事時，期望他們的專長或背景能夠對整個集團有所幫助，因此專長成為主要遴選標準。某大型造紙與紙漿產品公司的人力資源部門主管也

說，公司在遴選外來董事時，對紙漿造紙業的產業知識是優先考量，事實證明遴選標準是正確的，在一項重大合資案決策而召開的五次董事會會議中，獨立董事做出了重要貢獻。一家汽車與工業用玻璃製造公司的董事長說，他的董事會9名成員中有6名非執行董事，幫助審查公司決策，例如：是否收購中國東南部一家同樣由大股東掌控的製造廠。該董事長說，非執行董事對此決策做出有價值的貢獻，因為他們不僅是技術管理方面的專家，也獨立於大股東與地方政府之外。

總結而言，在中國，各家公司的非執行董事參與領導事務的程度明顯有別，有些公司的高階主管把董事晾在一旁，有些公司的高階主管則是尋求董事的專長輔助。雖然受訪的公司領導人均未提及非執行董事的監督作為，但常談到董事們提供策略的指導。因此，具備主管經驗或至少曾任其他公司董事的經驗，成為遴選董事時的必要條件，有此專長的非執行董事可以做為高階主管的夥伴，對公司領導做出貢獻。

## 董事會輔助公司成長

我們看到，中國大型私人公司在短短幾十年間，從沒有企業治理機制快速發展到具有此機制，在1980年代自由化以前，中國沒有公開上市公司，也沒有西方概念的企業治理。自第一批公司在上海與深圳證交所掛牌以來的二十五年間，中國私企已建立某程度上相似於西方標準的企業治理架構，但仍有自己的特質，構成中國前進之路的另一項元素。

在美國，除了少數家族控管公司，如雅詩蘭黛、福特汽車、紐約時報等，大型美國上市公司的股權如今已高度分散，2015年，S&P 500指數公司的最大股東平均持股比例僅數個百分比，反觀中國上市公司的最大股東平均持股比例超過35%。在單一股東持股比例如此高的情況下，中國當局採取行動，增強董事會捍衛投資人權益的功能，包括要求較高的資訊揭露、保護小股東，並規定董事會成員至少有三分之一必須是獨

立董事。但多年來，中國企業單一股東高持股比例情形幾乎毫無改變，再加上金字塔股權結構複雜，企業控制權市場薄弱，中國企業董事會的監督功能發展程度仍遠低於西方企業。

另一方面，相似於美國與其他國家的發展，一些中國企業的董事愈來愈扮演高階主管夥伴角色，協助制定和領導公司的發展方向。聯想集團在2005年收購IBM個人電腦事業後，一夕之間躍入世界市場，該公司高階主管把董事會的功能從原本適度監督，變成積極指導與協助經營團隊。我們也在萬科集團看到相同的發展，其領導人致力於降低單一大股東的持股比例與在董事會裡的影響力，使所有非執行董事能夠對公司提供獨立、不偏倚的指導。

在聯想集團和萬科集團看到的這些發展，也存在於其他中國私企，但不是全部，一些中國私企仍然極少借助董事的指導，董事會的設置只不過是為了遵循政府的法規，公司高階主管鮮少諮詢董事的意見。不過在我們訪談的72位企業領導人當中，有許多跟聯想及萬科的高階主管一樣，積極借助董事的管理專長。

直到近年，許多美國公司才開始認知到，有策略地邀請董事參與經營是有好處的，這個覺醒其實是意外的產物，由於機構股東、股市分析師、監管當局、企業治理評鑑機構與激進投資人要求董事更善盡法規的監督功能。在中國私企，強化董事會監督功能仍只是剛出現的要務，但同時，不少公司的董事已變得更加擁抱夥伴功能，他們受到公司領導人邀請，站出來協助經營團隊航行於未知的前路。<sup>[30]</sup>

就像許多開發中國家跳過傳統電話線路服務的階段，直接發展行動電話服務，中國企業也略過董事會的監督功能，直接實施夥伴型領導功能。我們預期，在國際投資人要求中國企業採行國際企業治理標準壓力漸增之下，中國企業董事會終將肩負起監督功能。但目前來說，中國模式的特徵是，公司董事會輔助經營團隊追求公司成長，而非監督或要求經營團隊追求股東報酬最大化。

### 中國財富自造者的經驗談

「在公司，任何策略的議題，董事會充分參與，並做出最終決策。此外，非執行董事也變得愈來愈活躍，因為他們已更加了解自己的責任，可以從不同的觀點來看相同的問題，並且堅定維護原則。」

——某消費性產品公司董事長



「（遴選非執行董事的主要標準嗎？）我認為，最重要的標準就是獨立性和專業背景。他們的經營管理背景的多樣化對公司的發展有益，以我們的一位董事為例，自2007年起，他總是武斷且堅持，畢竟我們是新上市公司，仍有很多問題，需要非執行董事指出需要改進之處，提供建議，讓國際型公司能夠保持前瞻性。」

——某品牌服飾製造與銷售公司董事長

「我們期望非執行董事為重大決策提供忠告或建議。」

——多角化製造公司董事長

「我不認同股東價值最大化.....，最重要的利害關係人是顧客，因為他們創造實際價值。其次是員工，我們對員工支付高於市場平均水準的薪資.....。我們遵循方太的使命、願景和核心價值觀，創造良性循環：滿意員工創造出最大價值時，顧客便會滿意，更願意付錢購買，股東便能獲得最大利益。反之就是惡性循環。」

——茅忠群，寧波方太廚具公司董事長

「我們照顧員工，把改善他們的工作環境擺第一。賺錢不是我們的重要目的，企業和企業家的責任，是跟所有利害關係人共享經濟價值。」

——某汽車與工業用玻璃製造公司董事長

「我不認同主要負責的對象是投資人和股東，在我看來，員工的利益總是第一優先，未來仰賴公司裡的每位員工。員工願意遵循管理是因為我們照顧他們，因此若員工認同公司願景，對願景感興趣，這家企業才有光明的未來。」

——某金屬製造公司董事長

1. 這節取材自：Liang and Useem, 2009。 [↗](#)
2. Allen, 2014. [↗](#)
3. Gough, 2016. [↗](#)
4. Bradsher, 2016; Wei, 2016; Forsythe, Bradsher, and Buckley, 2016. [↗](#)
5. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2011. [↗](#)
6. Ding, Zhang, and Zhang, 2007; Fan, Wong, and Zhang, 2007; Fan, Wong, and Zhang, 2005; Gul, Kim, and Qiu, 2010; Liu, 2006. [↗](#)
7. China Association for Public Companies, 2014. [↗](#)
8. Research Center of Shanghai Stock Exchange, 2012. [↗](#)
9. 這一節取材自：Liang and Useem, 2009。 [↗](#)
10. Research on the Quality of China's Listed Companies' Information Disclosure, 2008. [↗](#)
11. Corporate Governance Database of Nankai University, China Corporate Governance and Development Report, 2013. [↗](#)
12. Standing Committee of the Tenth National People's Congress of the People's Republic of China, 2011. [↗](#)
13. Shenzhen Stock Exchange, 2006. [↗](#)
14. Comprehensive Research Institute of Shenzhen Stock Exchange, 2011. [↗](#)
15. Vanke, 2014. [↗](#)
16. Shenzhen Stock Exchange, 2006. [↗](#)
17. 同上注。 [↗](#)
18. 這節取材自：Charan, Carey, and Useem, 2014。 [↗](#)
19. 下文許多內容取材自：Useem and Liang, 2009，以及Charan, Carey, and Useem, 2014。 [↗](#)
20. 同上注。
21. 同上注。 [↗](#)
22. Liang, Useem, and Zhao, 2014 [↗](#)
23. Yu, 2015; *South China Morning Post*, 2016. [↗](#)
24. US Securities and Exchange Commission, 2014; Palepu et al., 2015. [↗](#)
25. Bebchuk, 2014. [↗](#)
26. Demos, 2015; Liang, 2015; Sugawara, 2015; Tang, 2015; Yahoo Finance, 2016. [↗](#)
27. Berle and Means, 1991; Charan, Carey, and Useem, 2014. [↗](#)
28. Witt and Redding, 2014. [↗](#)
29. Davis, 2011; Mayer, 2013; Useem, 1996, 1998. [↗](#)
30. Charan, Carey, and Useem, 2014. [↗](#)

## 第8章

# 中國模式的特色，哪些可以持久？

---

從「中國製造」轉變為「中國設計」……，這是我們的責任。

——某鞋類與多角化經營製造公司董事長

前面各章探討的中國企業領導實務，不同於西方企業，堪稱獨特。我們認為，有這些特色是因為中國企業領導人創業於中國社會還不接受私人企業的時代，或者年紀稍小一點的，在創業之時，中國社會仍對私企保持懷疑心態。在那個年代，家裡的孩子若說長大後的目標是成為資本家，父母可不會以此為傲。

那樣的時代背景，塑造出中國第一代創業家，也就是本書討論的公司創辦人。這群人不被定義為特權階級，他們不是共產黨或官員的孩子，他們有抱負，對於欠缺社會進步途徑感到不耐、沮喪。

他們（尤其親身經歷過文革者）的心態裡還有根深柢固的另一面，那就是他們對於不確定性總有揮之不去的焦慮。在事業發展的早期，可能今天一切順遂，明天就風雲變色，我們訪談的許多領導人有家人經歷過這樣的快速逆轉，或是本身經歷過。當時，中國從禁止資本主義快速轉變成容忍，再變成接受，會不會又突然逆轉了呢？我們不敢說對這些領導人的心理有特別的洞察，但他們心頭不可能沒浮現過這種疑慮，尤其是在公司剛起步、價值觀剛形成的初期。

## 學習的重要性

在這些公司及領導人身上觀察到的明顯特色是，從經驗中學習是優先要務。這些領導人的大部分知識來自於本身的嘗試與磨鍊，但也熱中在自己的學習之外加入別人的智慧，我們訪談的領導人全都說他們從商

管書籍、策略顧問、外國公司和主管訓練課程中尋求資訊。

當然，其他方法、技巧或制度方面的知識，除非打算應用，否則沒多大益處。這些中國企業領導人的特徵之一是，願意且快速這麼做，因為他們認知到，外國競爭者領先他們，身為領導人必須學習更多，以迎頭趕上。

支持正式教育的中華文化，當然在此方面具有一定程度的影響，但這群領導人把學習當成個人終身使命是我們前所未見的。想當然耳，他們非常忙碌，所以致力於學習，令人感佩，而且堅持經理人與全公司把學習視為優先要務，要求全公司學習如何學習，就如同他們本身在打造與發展公司的期間也這麼做。

不過，從其他地方學習與吸收領導實務，並非只是接觸實務細節就夠了，這是先從他們本身的經驗中學習，並透過反省來促進學習。許多創辦人檢討與分析自身的經驗，把從中學習而獲得的了解應用於經營中遇到的棘手、複雜問題。在一些組織，這種反省會展現於閱讀日誌、自覺地報告個人的學習與自我批評。難以想像這種自我批評會出現在西方企業，部分原因是美國的主管非常在意自己的形象，這是可以理解的，因為公司領導人總是以更有自信的人取代「軟弱」的經理人。

我們訪談的許多中國企業領導人也強調，他們幸運地受惠於新時代的市場大改革、充沛的勞動力和龐大的國內市場，誠如聯想集團創辦人柳傳志所言：「若不是鄧小平的改革和開放市場政策，不論我們都能幹，全都無法有多少成就。」

## 知識的禍害

心理學家提出「知識的禍害」（the curse of knowledge）一詞，用來解釋為什麼在某主題具備豐富知識的人，有時表現反而不如那些一無所知的人。當人們一再看到某事物或現象後，往往會視為理所當然，或

許不再有所疑問，也無法想像當他們不知道這事物或現象時的模樣。難以認知到自己的問題，這也是「知識的禍害」的一種表現：我們習慣看到事情的某種運作方式，縱使運作得並不好，但已習慣了，變得無法想像可能有不同方式。<sup>[1]</sup>

我們訪談的中國企業領導人，他們從未在經營事業中受害於「知識的禍害」。創立公司時，沒有仿效的模範（至少沒有就近的模範），而且不同於西方的創業者，西方創業者先在其他企業裡工作，等到自己創業時，往往不自覺地把先前所學到的經驗加以調整應用。雖然中國政府可能認為，創業者可以先在國營事業裡工作而學到企業的經營運作，但這種情形很少發生，縱使有，那些經驗也往往是負面的，更加令他們不想用那些方式來經營公司。

這群對企業經營一無所知的中國創業者，一開始當然犯了不少錯，為追求能在市場上生存的產品，歷經了曲曲折折。但如白紙般的特性也使他們得以免除「知識的禍害」，對於該如何經營企業，他們心中沒有任何牢固不變的範本。這種背景使這些中國企業學到三項啟示。

第一項啟示是在做中學學習，這些企業領導人視自己的經驗最為重要，公司願意嘗試很多事物，看看是否行得通。剛創立時，這些企業主管做的一切都是實驗，因為沒有經驗，也沒有可遵循的規則手冊。他們做的市場實驗不像技巧嫻熟的西方企業所使用的控制組分析實驗，他們只不過是更願意冒險嘗試新事物，一開始純粹是別無他法，到後來是因為習慣這麼做，冒險已成為經營心態的一部分。我們在訪談中，一再聽到這些企業領導人奉行在做中學學習的箴言，批評擁有企管碩士學位的經理人（通常是來自美國的），說他們的商管知識來自書本，不是來自實務經驗。

這些公司學到的第二項啟示是尋找點子的重要性。在這些公司中，不存在擁護任何制度與實務的自負感，因為一開始根本沒有制度與實務。這些企業領導人對自身及公司的成功有著強烈的驕傲，這種必須非



常快速學習的經驗防止了「非我所創」（not invented here）症候群，這常見於其他國企業。

第三項啟示是反省的重要性。從做中學習（learning from doing）跟在做中學習（learning by doing）一樣重要，因此聯想集團採用「覆盤」實務，也就是有條理地進行事後檢討，從中學習，不帶個人成見或共通智慧地解決問題。這些中國企業領導人說，時常自覺地省思他們的行動與影響，從個人經驗中建構管理處方。

前殖民地國家往往從殖民主人身上學到明顯的模式，這種情形不存在於中國。當中國對國際企業開啟門戶時，國際企業來到中國，而不是中國企業前往他國，一些外國公司成為中國企業主管效法的對象，企業主管瞧一瞧奇異集團、蘋果等外國公司，但並未大舉仿效任何一家外國公司或任何傳統實務。他們保持基本概念：向任何可能的源頭學習，尤其是國內，而非國外。

這些企業領導人致力「走自己的路」，也把理念推及整個公司。但強調從做中學習的中國公司有一個弔詭現象，比歐美企業更看重傳統教育，在我們研究的這些中國公司裡，大致上看不到員工資歷發展規畫，以及和資歷發展有關的職務學習。很多國家企業已從傳統教育方式（書本學習、課堂傳授等）轉變為在做中學習，但在中國企業很少看到讓員工在職務中學習的方案，這似乎不符中國企業領導人所強調的，他們偏好從經驗取得知識，勝過課堂上取得的知識。中國公司很可能沒時間或傾向投資於創造做中學習的歷練，例如：職務指派或輪調，原因是這種方案成本高，需要更多的組織制度（例如：組織發展部門），可能延緩事業成長。此外，許多經理人及主管職掌的是長期發展的工作，因此難以迅速轉換職務。

中國企業主管在尋找可借鏡的對象時，還有一項特徵（這特徵也令人想到「知識的禍害」）：他們不會照單全收地效法一套完整制度，而是從中汲取覺得合適的實務。舉例而言，他們效法奇異集團的財務控管

方法，但不仿效該集團的其他實務。1990年代中期，美國學者安娜莉·薩克瑟尼安（AnnaLee Saxenian）曾研究波士頓地區採行傳統企業模式的電腦公司，與矽谷採行新企業模式的電腦公司，比較這些公司之間的差異性，學生常認為後者完勝前者，因此應該仿效後者。但我們觀察的這些中國私企借鏡這兩者，側重在傳統企業模式中產生的能力，但也採行矽谷模式的扁平化組織架構和精實制度，也仿效日本企業的堅實文化及忠誠制度，但沒有仿效日本企業複雜的員工發展制度，以花費時間的建立共識方法。<sup>[2]</sup>

最重要的是，這些中國企業主管學習如何在經營規模更大的公司的同時，也保持早年的創業傾向，並維持較簡單的組織架構及營運模式。事實上，以現代標準來看，這些公司的人力資源部門是粗糙的，沒有進步的人員招募實務、人才發展培育方案、資歷發展方案與組織發展部門，協助提升員工士氣及組織變革。總之，這些公司只有足以確保完成工作及協調營運的制度，主要仍倚賴由創辦人或執行長控管一切的模式。

許多公司也欠缺較具規模的規畫與策略部門，這些事務仍由創辦人或執行長操控。不同於西方企業，多數中國企業還未建立多個獨立自主、自負盈虧的營運單位，但海爾集團已朝此方向演化了。我們訪談的這些企業領導人也非常保護核心圈，但毫不惋惜於解僱與公司價值觀格格不入的較低階經理人，對這些企業領導人而言，凝聚所有人朝往同一方向的企業文化非常重要，沒有耐心像日本企業那樣，花時間去說服與影響，確保依循公司的價值觀。這些中國企業領導人把推動公司前進的使命扛在自己肩上，大致透過個人本身的行動，以及向員工溝通宣傳。

新創企業擅長快速辨察和掌握機會，以靠著打造精實組織來追求成長，這或許是中國私企最重要的特色。這些公司的創辦人與領導人相信，市場會公平地酬答有獨特能力者，雖然這是顯然的道理，但在市場開放仍薄弱且不明朗的經濟改革早年，實際做起來可不容易。他們能夠

做到，部分是因為對公司策略有更高的控管權，也有部分是因為他們比較不那麼關切短期獲利。在西方企業，從目前賺錢的事業線，轉向另一個有長期前景但需要時間與冒險才能達標的新市場，很可能遭到許多投資人的激烈指責。

## 關係的重要性降低，更機構化

和獨特與可轉移直接有關的面向，是企業領導人與政府之間的關係，一般認為，這關係可以左右企業的成敗。在共產主義制度仍凌駕市場企業、國家文化仍側重集體優先於個人的環境下，這些中國私企的領導實務受到中國獨特「國家扶植的資本主義」（state-sponsored capitalism）的影響程度有多大呢？

無疑地，中國政府官員的確能夠左右一些私人企業的存亡，尤其在私企創辦人及主管開創自己的路而奮鬥的早年，在欠缺西式資本市場之下，這些公司只能向政府機構，甚至國營事業尋求贊助與融資。這些企業出於需要而仰賴政府機構與國營事業，認識政府官員自然是有所幫助，誠如某醫療器材製造公司的董事長所言，他在1990年代白手起家創立公司時，中國沒有私募基金公司或創投基金，必須自己籌措資本，他回憶，當時籌錢非常困難，完全不同於市場資金充沛的現在。

地方政府往往急於開發當地地產，培植本土新創公司以創造就業。在早年，沒有穩固可靠的土地市場價格等方法可以評估省政府或縣市政府提供的機會，若有政府提供協助，有可能賺大錢；沒有政府提供協助，你可能到處都行不通。不過那種年代大致上已結束了；現在，私人部門融資管道多，股權市場已建立，到處都可以感受得到資源競爭，創業不再需要中央或地方政府的撐腰，有政府撐腰也未必保證企業一定能成功。<sup>[3]</sup>

從我們的訪談中可以看出，中國企業領導人展現對政府當局的適當

尊敬，也認知不違背國家利益的重要性，但不再認為向政府獻殷勤攸關企業成長。相較於西方企業，高階主管和政府官員的關係對中國企業而言仍較為重要，但如今，這種關係已不再如早年般那麼必要了。如今，政府的角色更偏重制定與執行遊戲規則，不再是挑贏家和提供贊助。

如前文所述，經常有人提到，中國企業的成功要素之一是關係，即個人的關係人脈可提供管道和影響力。在經濟開放的早年，個人關係的確很重要，尤其是在創立公司時，個人和政府官員的關係影響很大。當自由市場的發展成熟度還不夠時，這種關係人脈比較重要，人際信賴可以取代交易可靠度或合約欠缺的可靠資訊。不過在訪談中，很少聽到這些企業領導人談及這種個人關係，並未指出這種關係在企業領導中是必要的，也沒有聽到他們強調關係的重要性。如今，在中國市場的發展成熟度提高、資訊也變得更容易取得之下，個人關係的重要性已不如其他的領導技巧，但就算在關係具有影響力時，關係的私人性質成分也遠比以往低，變得更機構化，亦即傾向由組織來建立關係，不是靠個人。

## 老闆：維護公司文化與建構組織的要角

我們訪談的中國企業創辦人在二、三十年前創業時，創業在當時的中國社會是非常反主流文化的行動，因此當中有許多人是連續創業者，下定決心一定要成功，就算頭幾次嘗試失敗，也再接再厲。這些人掌握中國經濟自由化帶來的爆炸性機會而創業成功後，也把自己的個性施加於企業。沒有先前模範可茲仿效、成功創業的堅強創辦人，再加上易受感動號召的員工，因而塑造出高度反映創辦人價值觀的企業文化。這麼多創辦人至今仍領導著公司，把維護組織文化視為公司的優先要務，顯示中國企業仍明顯呈現創辦人的個人獨特風格，儘管僱用來自別家公司人才的情形增加，中國企業的確出現風格均一化趨勢。

矽谷新創公司創辦人的早年作為與風格，明顯影響公司未來的作

風，尤其是在企業文化，也就是告訴員工行為的範式或典範。企業文化一旦建立，就很難改變。在矽谷，範式往往衍生自更廣大的高科技工程師專業社群，以及曾經任職其他新創公司的創辦人。在更近年才創立的中國公司，範式構成是來自有經驗的工程師與專業人員，例如：創立於2010年，僅僅五年後手機年銷售量就達到7,000萬支的小米科技公司，營運模式相似於矽谷的公司，小米快速招募進來的專業人員主要形塑小米企業文化的範式。<sup>[4]</sup>

但在多數我們研究的中國企業創立之時，中國並沒有這類已存在的專業人員社群，因為根本就極少任何商業行業的老鳥。他們創立企業時，國家文化影響他們的管理思想，但當時相當空白的專業環境，讓他們有非常大的力量對公司烙下文化印記。他們和早年的副手過去從未在私企工作過，因此不知道什麼適當、什麼不適當，但確知的是，他們打造的企業將非常不同於自己所知的企業，可能會是開創型企業。事實證明，他們預想的沒錯。

我們訪談的72位中國企業領導人有一個共通點：他們不僅側重自身在制定公司策略的角色，也重視維護公司文化與建構組織的角色。首要角色為制定策略，這並不令人意外，但把維護公司文化與建構組織視為重要角色，這就令人訝異了，尤其相較西方企業高階主管，在西方企業，策略就是金錢。根據阿里巴巴的經驗，我們結論，縱使在公司變成巨獸時（中國許多新創公司都很快速成長為巨獸），創辦人仍想要公司保持創業心態。此外，他們所處的市場變化速度快，使他們必須在新機會之窗開啟時，特別塑造出能夠快速布署大批員工的文化與組織架構。

我們研究的這些公司當中，許多公司因為持續停留於大老闆模式，致使公司在授權與向下指派責任方面，欠缺完善的制度，策略與重要決策仍集中於最高層級。這有部分是因為中國的高階主管人才稀少，但不論原因為何，縱使高層領導人仍不願與他人分享決策權，也必須把更多的決策權下放。



我們研究的這些公司普遍都有明顯的急迫感，高度重視快速決策和及時行動，可能是因為國內機會和國外機會齊開，深怕這些機會稍縱即逝。產品設計總是在國內市場快速擴散，迫使企業更聚焦於爭奪市場占有率，沒那麼聚焦於產品差異化。中國私企是否擴張得太快，以致於未來當市場變成商品化時，可能被規模和成本所累，這有待觀察；跟許多全球公司一樣，中國企業可能被迫把生產線遷移至成本較低的東南亞地區。

這些中國私企創辦人，從哪裡獲得支撐公司的價值觀與範式呢？近年，一些創辦人可能有目的地從別的模式中，挑選價值觀與範式，但我們知道，美國企業創辦人鮮少這麼做。事實上，中國企業領導人的心態，主要源自他們自身的價值觀與經驗，這有助於解釋我們在這些公司觀察到的差異。舉例而言，員工分享公司股權的程度，是企業界較重要的範式，在美國的新創公司，讓員工分享公司股權是非常強烈的文化，強烈到令公司很難不這麼做。但在中國，當年完全沒有這種範式，因此這些公司創辦人的做法主要反映的是本身的價值觀，一些創辦人讓員工分享股權，但多數創辦人沒有這麼做。我們也在中國看到高度由上而下控管指揮的特別組織形式：大老闆制度。

## 那股東的權益呢？

中國企業領導人及公司最大的特色，是不把創造股東價值擺在優先地位，第一優先是成長，甚至為了追求成長而不惜犧牲獲利。事實上，西方人對中國公司的抱怨之一，就是中國企業領導人願意為了搶奪市場而砍價，這種做法若做得極端——訂價低於成本，將違犯美國禁止掠奪性訂價的反托拉斯法。

這種不高度重視股東短期利益的傾向，真的獨特嗎？若真的獨特，這是暫時現象，抑或是中國企業的根本特色？首先要指出的是，中國企

業這種看似不尋常的傾向，其實並不罕見，我們研究印度企業領導人及其公司時，也發現大致相同的行為。不論是開發中國家或已開發國家，沒有一個國家的企業像美國企業那麼執著於追求最大股東價值，或許應該說，美國企業更像異類。

我們研究的這些中國企業，不大關心創造最大股東價值（至少短期而言是如此），原因之一是這些大股東的創辦人仍是公司的當權領導人。在美國，有時聽說，若企業領導人的作為更像大股東的話，應該會更努力於創造最大股東價值。但許多中國企業領導人本身就是大股東，是億萬富豪，並非他們不感興趣於追求更成功，但成功觀不同於西方經理人及投資人。在訪談中，這些中國企業領導人對任何一季的股東價值提高，都不感到振奮。

有人可能會預期，年紀較大的企業領導人隨著接近退休，他們的時間視野將會縮短。但我們發現，他們的時間視野仍遠比多數專業投資人的時間視野還要長，仍聚焦於公司的未來成長與市場占有率。由於中國基本上不存在反托拉斯行為與反產業壟斷的政治壓力，公司領導人的長期要務大致上並不受到限制。

中國企業領導人對於購併不感興趣，其理由相同於西方企業領導人常抗拒敵意收購的理由：他們不想失去對公司的控管。他們關心公司，不管有什麼橫財，關心的是公司營運。當他們說身為領導人的第一要務是維持公司的方向和策略時，這就是他們的理由，對他們來說，這比積攢個人財富更為重要。

此外，想購併企業，必須有熱切積極的賣方才行，也需要有更成熟的企業控制權市場才能通過這類交易。許多西方企業領導人縱使不願意公司被收購，但最終同意，是因為意圖收購者以好價格誘惑公司股東，進而壓迫公司領導人，或是收購方對公司管理高層提供優渥補償的黃金降落傘，\*降低管理高層的抗拒。但在中國，這類金錢伎倆明顯行不通，因為公司領導人仍是握有高持股的大股東。

\* golden parachute，是一種補償協議。

不過，中國私企領導人現在已開始看出企業控制權市場的價值，特別是在建立全球業務、建立新品牌或進入國內新市場方面。聯想就是一個例子，2005年收購IBM個人電腦事業部門，使聯想一夕之間建立了國際業務；十年後，相同的全球計畫又促使聯想收購IBM伺服器事業和谷歌旗下的摩托羅拉行動事業，使聯想一夕之間進入美國與歐洲的智慧型手機市場。同理，福特汽車公司未能把富豪汽車經營成強力的歐洲與北美品牌，但浙江吉利集團從福特汽車買下富豪汽車事業後，成功扭轉該事業，也使自己成為強而有力的國際公司。

在西方國家，股東行動主義是企業控制權市場的重要驅動力，但截至目前為止，這股力量鮮見於中國，無怪乎中國企業領導人不大重視公司與投資人和媒體的關係。但若中國私企進一步在國際市場上擴張，公司管理高層可能將更重視這方面的職責。

## 當創辦人退休時

研究人員觀察美國新創公司後，得出的重要發現是，往往到了某時點，公司創辦人會被專業經理人取代，當這種情形發生時，公司原有個人風格濃厚的實務就會被改變。公司創辦人仍在位的公司，風格往往不同於創辦人地位被取代或容易被取代的公司，因此我們研究的這些中國企業，特色可能延續至未來，而後來才創立的公司比較不會有創辦人個人色彩濃厚的風格，因為新公司創立時採行較多的專業社群範式。無疑地，未來將有更多中國新創公司的企業文化與小米公司相似，而非與華為公司相近。

關於這些中國企業，有個基本疑問：當第一代創辦人離開舞臺後，公司將會發生什麼情形呢？許多創辦人已不再打理公司的日常營運事務了，但多數創辦人仍掌控公司的重要決策，在訪談中，許多領導人說自

已打算讓專業經理人接掌領導職位，而非讓家族成員接班。當然，聽起來有些矛盾，因為許多領導人在訪談中也嫌棄專業經理人，不認同僱用專業經理人的趨勢。

不過我們相信，這種嫌棄主要是針對美國風格的決策，尤其是美國高階主管在商學院裡學到的、以財務為導向的決策風格。專業經理人傾向認為，有一套最適決策的營運方式，應該把西方的這套決策引進中國企業，但這些觀念和中國企業創辦人的優先要務及實務相抵觸。

此外，很難想像中國公司董事會強迫創辦人交棒給側重財務績效目標的專業經理人。中國企業的創辦人交棒時，較可能會繼續掌控高階主管的遴選流程，確保選出與自己經營理念與風格相近的接班人。我們訪談的許多創辦人已展開掌控式交接，親自培育、調教與挑選接班人，以確保個人理念與風格續存於公司。<sup>[5]</sup>

西方企業的例子顯示，縱使公司創辦人被迫下臺，交棒給專業經理人之後，他們個人影響力仍會續留於公司。但第一代中國企業創辦人暨領導人，是否會像一世紀前的美國第一代企業創辦人那樣，在企業界留下顯著典範，就是個大問號。像鋼鐵業的卡內基和汽車業的福特等傑出美國企業，創辦人發明了現代企業形式；皮耶．杜邦（Pierre DuPont）開創多元事業模式的公司、阿佛列德．史隆（Alfred P. Sloan）在通用汽車公司建立規畫與控管制度，這些是最早以空前規模來應付企業大挑戰的先驅。更現代的例子有微軟的比爾．蓋茲、蘋果的賈柏斯、臉書的祖克柏，他們開創了全新產業。至少，截至目前為止，中國企業創辦人及公司還未建立如此雄偉的典範，當然未來不無可能。<sup>[6]</sup>

這些中國企業有相同於第一代美國企業的重要特色，那就是國家級規模。美國多國籍企業及海外成功史的開端，事實是，二十世紀初，美國本身就是非常大的市場。嬌生（Johnson & Johnson）和寶鹼等公司，還未進軍海外之前，就已成長到很大了，大到足以服務、制霸龐大的美國國內市場，意味的是，美國企業有規模經濟可以降低成本與價格，在



國內市場上先做到，接著在國際市場上做到。

中國國內市場本身就已非常龐大，2015年的GDP為10.4兆美元，僅次於美國的17.4兆美元，遠高於日本的4.8兆美元和德國的3.6兆美元。就家庭用品、行動電話、家電等大眾消費性產品來說，中國顧客的數量大於美國，如今為全球最大家電產品製造商的海爾集團，在2000年進軍美國時，就已是全球最大的冰箱製造公司了，國內市場規模早已建立在海外市場質優價廉的競爭力。相同的故事也發生於聯想集團等中國電子產品製造公司。由於對多數中國私企來說，如今國內市場的競爭已轉趨激烈，進軍西方的中國公司，通常已有相當大的規模，這有助於解釋為何中國公司在西方市場上這麼成功。<sup>[7]</sup>

## 哪些啟示可以應用？

中國企業經驗的某些特色無法應用於其他國家，因為衍生自中國獨特的環境背景，但其他特色是可以轉化應用的，這些特色跟公司的組織架構與營運方式有關。

首先最重要的，我們研究的這些中國企業能夠用比西方企業更精實的控管制度來營運，所謂的「精實」，指的是更少經理人和更少監督。中國企業能夠做到，原因是相信員工不會偷懶或舞弊，至少程度不像西方企業。有部分是因為中國沒有明顯個人主義至上的思想，因此逃避責任或自肥的動機沒那麼大，對監督者與經理人的需求與成本就明顯降低。

瀆職亂紀風險低的另一個原因是，中國員工普遍對公司與領導人有義務感，在西方，可稱為員工對公司的忠心，或領導者的魅力。忠心的員工較願意顧慮公司的利益，有部分也可能源自對大老闆的信心，相信領導人會照顧他們，顧及他們的福祉。

較高層級的員工對這種義務感特別強烈，幾位受訪的領導人告訴我



們，少數營運主管對公司價值觀與範式的忠心是領導力的關鍵要素。這種義務感是如何建立的？歷經時日建立的，例如：一貫表現優良、展現誠實與對公司奉獻投入的主管，被領導人拉入核心圈。一旦進入核心圈，就受到保護，領導人會原諒他們的犯錯（至少會原諒非重大過錯），也較寬容他們的不理想表現，因此關係變得更牢靠，對老闆更坦誠，較不會隱瞞自己的過失，因為這些過失較不會影響去留。

精實的營運制度促成另一個重要優勢：能夠快速做出改變與調整。原因是組織的間接成本較低：層級與控管機制較少的管理架構容易做出調整。此外，當經理人的個人危險感沒那麼高時，也更願意因應需要而改變或調整營運方向。這些公司的組織結構簡單，部分是因為創辦人仍掌控與決策，也使得公司內部明顯較少政治鬥爭與順從阻力。

這種敏捷力形成中國企業的競爭優勢：能夠快速辨察新機會並採取行動。不同於過度聚焦於現有顧客的印度公司，也不同於追求產品完美的日本公司，甚至也不同於傾向嘗試設計出新穎產品的美國新創公司，這些中國企業透過進取的策略來追求成長，為現有產品尋找新市場，在競爭者還來不及反應之前，搶進新市場。中國企業領導人（尤其是創辦人）花很多時間辨察新開放的市場，尤其是競爭者薄弱的市場，然後快速進入這些市場。

精實與敏捷的營運模式是否能持久，仍有待觀察。個人主義正在中國興起，伴隨而來的是，至少有些員工追求私利最大化，現在，跳槽文化在中國愈來愈興盛，尤其是在私企部門，將侵蝕主管的忠誠與責任感。中國企業能否以自己風格來因應新興挑戰，有待觀察，若他們已經開始採取行動，那就可以解釋，許多企業領導人高度強調建立與維護企業文化的重要性。

中國企業的精實與敏捷方法，也提醒我們對管理採取系統思考的重要性。系統理論概念可追溯至華頓商學院教授羅素·艾可夫（Russell Ackoff）與社會學家派深恩（Talcott Parsons）等學者，在系統思考中，

許多因素左右結果，其交互作用影響甚大。以中國企業的例子來說，想採行較少管理監督的模式，需要有不同的管理者行為對應不同的員工行為，取決於相互性的組織文化。<sup>[8]</sup>

## 哪些特色可以持久？

在辨識與探討中國私企的領導與管理核心層面時，面臨的挑戰是，必須辨別觀察到的哪些行為是一時或短暫，亦即為了因應很快就會成為過去的境況而做出的反應，一旦境況不再，相關的行為也將消失。那些實務是否只存在於中國環境，令人不無疑問。不論哪國，創辦人仍當權的年輕公司普遍都有這些特質嗎？抑或是中國經驗下的產物？若為後者，最佳特性是否其他國家的公司可借鏡與應用而產生助益呢？

在中國環境中，這項疑問之所以很重要，是因為中國環境變化太快了；事實上，很難想到在過去二、三十年間有哪國發生的變化像中國的變化如此深廣。中國的變化也不可能像鐘擺那樣，往舊方向回盪，我們認識的觀察家，沒有一個認為中國將重返中央規畫的國營經濟。

現在很流行說，中國資本主義是國家扶植的資本主義，政府左右企業的營運方式，此論點固然有相當的真實成分，但這種境況會持久嗎？在這方面，可以參考日本經驗。1970年代前，日本企業在出口市場並不成功，產品被認為品質低劣，豐田汽車試圖賣到美國，但無功而返。

日本政府開始深度涉入企業界，尤其是在決定進出口品項方面，負責的政府機關是日本通產省，\*制定日本產業政策，決定政府與私人部門應該投資於哪些領域，並動員相關單位推動企業合作，致力提升集體利益等。到了1970年代，日本企業的競爭力已明顯改變，日本汽車公司出口至美國，快速搶走美國汽車公司的市場占有率，索尼等日本製造商也開始在消費性電子產品市場稱霸。

\* 2001年1月改名為經濟產業省。

多年來，大家普遍把日本出口產業的成功歸功於通產省，但如今，沒人再談及通產省的影響力了；事實上，也沒人再談論日本政府在日本企業實務中扮演重要角色了。不論政府的角色在當年是否重要，日本企業在國際經濟中的地位已完全鞏固，政府不再重要。韓國也很類似，整個1980年代，韓國政府透過出口政策驅動經濟成長，扶植三星

（Samsung）、現代（Hyundai）、樂金（LG）等如今在國際上很成功的巨大企業，但現在，沒人再聽聞韓國政府為這些公司做決策的論點了。<sup>[9]</sup>

相同的故事也可能發生在中國。無疑地，包括我們研究的許多中國公司在內，第一代中國私企高度受到政府影響，有些私企受到政府的重度扶植；從另一面來說，中國企業當年若以任何公開方式與政府利益作對，也不大可能生存下來。但那個時代似乎漸漸消逝，如同日本和韓國的情形。世界各地的政府都在企業部門扮演重要角色，在這方面，中國政府無疑比其他國家扮演更強大角色，但現在的中國，創立私企時需要與政府接觸的程度，並不會高於任何西方國家創業時需要與政府打交道的程度。市場管道、資本管道、勞動市場管道，都已在民間社會普及，近年，中央政府持續打擊貪賄行為，瞄準企業與官員之間的不當關係，這些行動使得私企比以往更加與政府（或至少官員）分離。

企業的一切，最終都只是暫態，但中國私企的種種實務會不會尤其如此呢？在創辦人離去後，還能持續目前的模式嗎？更確切地說，當公司規模變得更大、更國際化、更複雜時，還能維持如此敏捷、學習導向、大老闆主導的營運模式嗎？

關於這疑問，首先要提出的告誡是，中國私企未必要變得更複雜。複雜度增加是領導高層做出的選擇，我們並未看到這些中國企業領導人展現跨足其他產業的興趣，這點不同於印度企業界，例如：印度的塔塔集團，如今已跨足顧問服務、旅館、鋼鐵、汽車製造等產業。若中國公司不多角化經營，並且避開垂直整合，仍可以繼續保持精實。\*

\* 但實際上，作者研究的這些中國企業當中，許多早已多角化跨足了許多產業。

縱使在創辦人交棒給專業經理人之後（我們訪談的許多創辦人正在規畫這麼做），中國私企當然有可能繼續如常營運。當然，新上任的領導人有可能為了改變而改變公司營運，想在公司留下自己的影響力。但包括迪士尼、IBM、沃爾瑪在內，不少美國公司在創辦人交棒之後，仍繼續順利營運，創辦人的事業模式也大致續存。

或許，更大的疑問是，這些公司有可能繼續目前的營運模式嗎？明顯的挑戰是，生長於較富裕環境、個人主義思想比以往更濃厚的文化之下的新世代中國員工，會願意採用前輩的態度工作嗎？會完全服從大老闆決策，為了公司利益而犧牲本身的利益嗎？若公司文化已不再能夠駕馭員工，中國公司是否將如同二、三十年前的西方企業那樣，被迫訴諸較複雜的監督制度和人力資源實務？

一家鞋類製造和服飾零售業公司董事長已經預期到這項挑戰：「我相信接班人經營公司的方式將跟我不一樣，他必須用策略來吸引人才，用盈餘來留住員工，用感情來感動員工……。我相信，未來將需要用不同的條件來吸引人才。」

## 定義領導企業的最佳模式

西方資本主義與多國籍企業，把企業概念和管理原則散播於世界各地，已歷經了一世紀。在經過這麼久的時間之後，想在中國找到獨特的事業營運模式，自然是件高難度的事，尤其在全球管理顧問服務業與商管教育業如此蓬勃發展之下，其目的就是要將實務快速散播於世界各地。

事實上，我們在中國模式中發現類似最佳實務的蹤跡，但我們研究的中國公司也有獨樹一格的特色；跟多數國家一樣，中國的國家文化、歷史與法律制度幫助塑造出這些獨特的實務。伴隨公司成長、規模擴

大、複雜度增加、擴張至海外，某些實務很可能消失，像聯想集團如今已在中國變成非常重要的企業，但當它變成一家國際型公司後，是否還能繼續獨特文化與實務，不無疑問。或許，當聯想集團的營運面臨相似於IBM的市場需求與投資人壓力時，它的營運模式可能趨同於IBM。

不過，一些中國企業實務可能被創始人續留於世界舞臺，甚至轉化應用於尋求新實務的非中國企業。西方企業能否從中國企業學到東西，將取決於領導人是否認知到西方模式未必擁有所有的正確解答，也取決於能否辨察自己的盲點，並且認知到中國企業已解決了這些盲點。

因此，我們認為，西方企業領導人應該認真關注阿里巴巴、吉利、海爾、華為、聯想、萬科、小米，以及數百家其他大型中國私企領導人，因為這些領導人不僅定義了自己的企業營運模式，也定義了在全球舞臺上領導企業的更佳模式。



## 中國財富自造者的經驗談

「從『中國製造』轉變為『中國設計』，為顧客創造更多的附加價值……，這是我們的責任。我們不是抄襲者，我們有自己的創意，為實現抱負，需要優良的企業環境，但更重要的是，企業本身將決定我們未來在全球商業舞臺上的競爭力。」

——某鞋類與多角化經營製造公司董事長

「基本上，現在已經找不到知名外國公司的董事會主席是公司創辦人的情形了，但在中國，董事長仍大多是公司創辦人。所以，中國公司董事長和外國公司董事長的素質與能力大不相同，後者無法和前者相比，因為能力水準不同。在創立新公司或要創新、解決問題能力等方面，中國公司董事長可以打100分，外國公司的董事長絕對低於59分。沒有理由去敬佩他們，因為相較於中國董事長，他們經歷的問題太少了。」

——某電腦與電子產品公司董事長

「我想，我從未說過我們所有的決策都正確。第一，中國整體市場環境仍不成熟，所以比較容易賺錢；第二，我有能力修正錯誤。現在，市場愈來愈競爭，犯錯的空間縮小，在決策過程中更加謹慎。我不認為自己有很多的決策經驗可以利用，因為有時是靠一時的念頭做出決策，沒有經過仔細分析，但我有勇氣認錯，並且快速修正錯誤。」

——王石，萬科集團董事會主席

「和政府往來時，我們總是真誠且誠實。其實，我們不想花太多時間和心力在這上面。身為私人企業，終究必須在自由競爭市場上，提升自己的核心能力與競爭優勢。一旦變得太迷戀良好政府關係帶來的好處，就會喪失自我改進的興趣與動力。最重要的是，長期來說，來自政府關係的資源，並不可靠、不持久。」

——某食品公司執行長

「中國和其他國家很不一樣，在中國，政府非常強大，過去三十年，我們和很多地方政府的高級官員打交道……，我們的原則向來是，個人方面不要和官員太接近……。我們很少和政府官員非常密切，因為目標就是為社會創造價值、繳稅、創造就業，只要達成結果，符合政府及官員的期望，他們就會願意支持我們。這一點很重要：公司若和政府官員太接近，很容易惹上麻煩，涉入骯髒交易。」

——某農企業董事長

「在公司三十週年慶時，我們提出未來三十年的長期計畫，我認為有長期計畫定義公司的未來三十年，很重要。」

——某製造業及服務業集團董事長

「我個人不認同股東利益最大化是公司最重要的使命，我不記得公司在這方面有過多少爭論。最重要的利害關係人是顧客，做為一家公司，必須為他們創造最佳價值。其次是員工，必須對他們提供至少高於平均水準的薪資與福利，我們會盡最大努力達到平均水準的員工福利，甚至不惜犧牲股東利益。」

——茅忠群，寧波方太廚具公司董事長

「必須確保每個人，不論他們的職位，都能獲得利益。我們不能只發放高股利給股東，不讓員工公平地分享公司事業成長帶來的利益。」

——楊紹鵬，海豐國際控股公司董事會主席

「在公司新創時期，若老闆不充分投入於事業裡，員工也不會投入。因此在開始階段，我百分之百投入於事業，例如：我每星期工作七天，一整年只休假兩天。」

——某房地產與金融服務公司董事長

「要當個稱職的領導人，就必須以身作則。除了資歷發展，我的魅力與形象也很重要，我想要自己的作為贏得所有人的肯定。不能完全自私，至少應該以身作則去做其他人無法做的事。榜樣的影響力很大，一個人可以影響一支團隊和一大群人。」

——某資源回收設備製造公司董事長

- 
1. Camerer, Loewenstein, and Weber, 1989. [↗](#)
  2. 其中最大的差異是，波士頓地區的電腦公司大多從事後來式微的電腦硬體事業，矽谷的電腦公司大多從事軟體事業。參見：Saxenian, 1996。 [↗](#)
  3. 有關政府關係重要性降低的最近例子，參見：Zhao and Lu, 2016。 [↗](#)
  4. Baron and Hannan, 2002. [↗](#)
  5. 關於西方企業創辦人被迫下臺的原因，參見：Wasserman, 2003。 [↗](#)
  6. See Nelson, 2003. [↗](#)
  7. 海爾集團是一家政府部分持股的公司，當然高度受到政府的影響，但旗下的子公司在上海證交所及香港證交所掛牌。 [↗](#)
  8. See, for example, Parsons, 2005, and Ackoff, 1974. [↗](#)
  9. 正向觀點，參見：See Johnson, 1982；負向觀點，參見：Henderson, 1983。 [↗](#)

## 附錄A

中國模式的成長

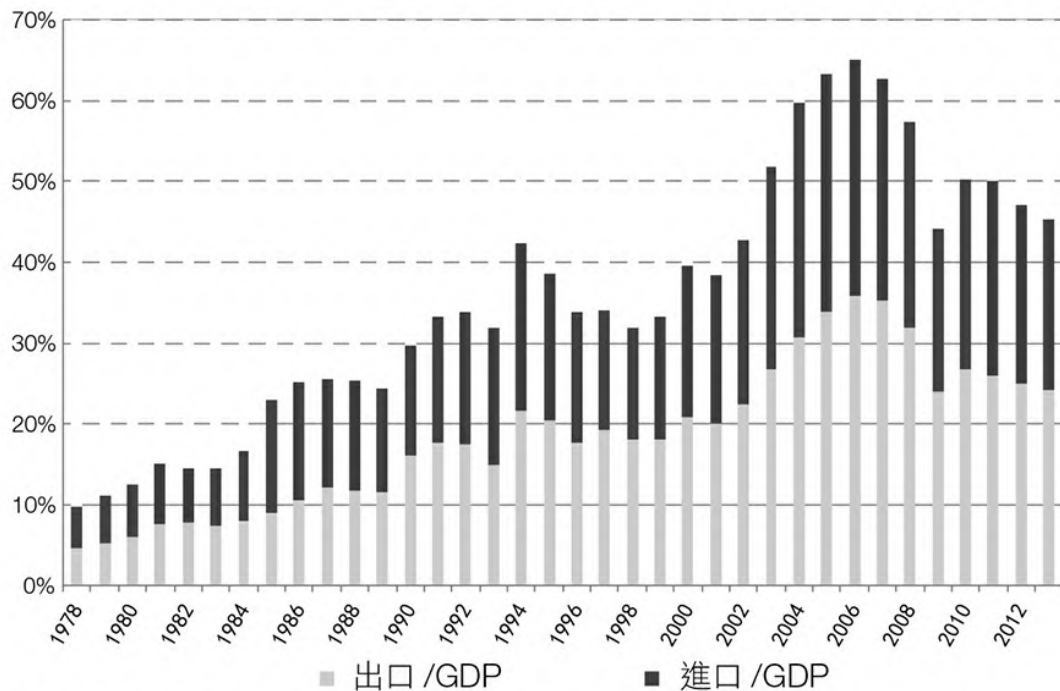
---

附錄提供一些圖表，說明中國進口、出口、外人直接投資、國營事業僱員、工業產出、國營企業與私人企業營收、GDP年成長的近年趨勢。

非國營企業與控股企業，包括集體企業、合作企業、有限責任公司和私人企業；工業企業包括1998年至2006年間，主要事業年營收超過人民幣500萬元的所有國營企業和非國營企業；2007年至2010年間，主要事業年營收超過人民幣500萬元的工業企業；以及2011年後，主要事業年營收超過人民幣2,000萬元的工業企業。由於統計分類法的變化，使用1952年至1997年的工業產出毛額，以及1998年至2013年的主要事業營收額（此資訊，我們諮詢中國國家統計局）。

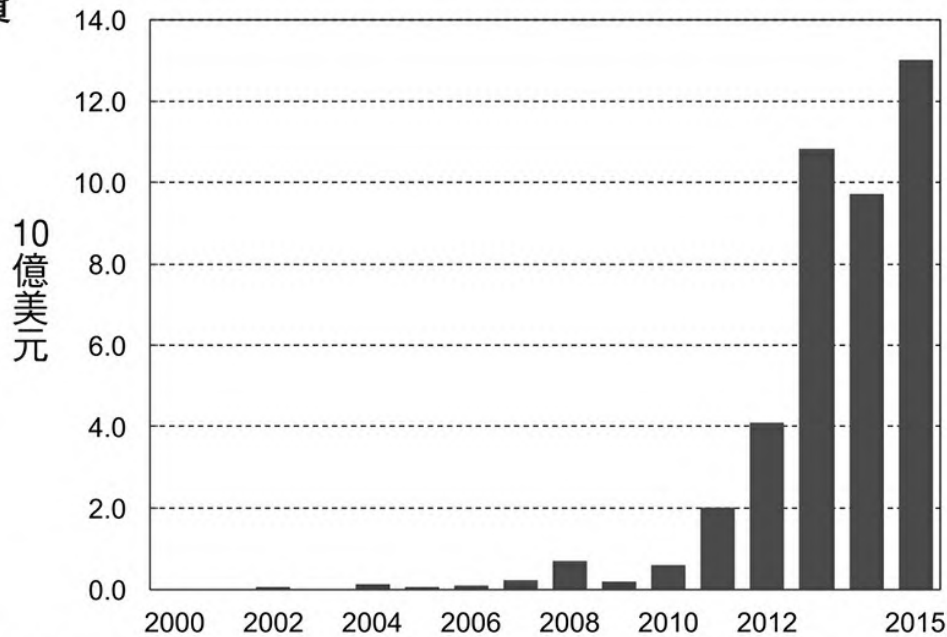
中國企業在美國的外人直接投資（FDI），包括中國非國營事業公司在美國境內公司所有重大股權，不論公司是創立的、收購的，或是投資對象。所謂「重大」，指的是中國公司對美國境內公司的資產持股至少10%，並積極參與經營。

圖表 A-1 1978-2013 年，中國進出口值占 GDP 比例



資料來源：中國工業與商業統計年鑑，2015 年。

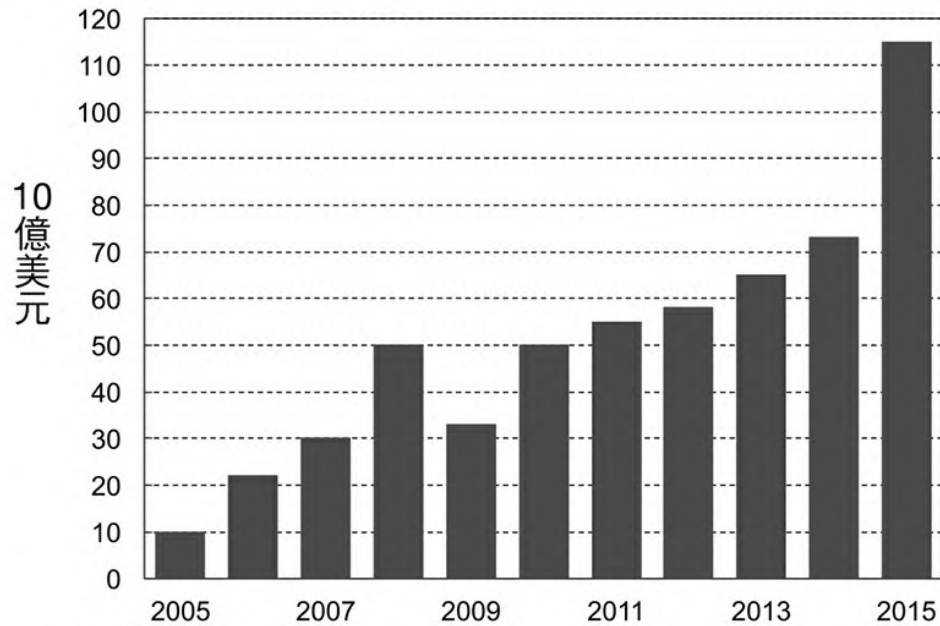
圖表 A-2 2000-2015 年，中國私人公司在美國的年度外人直接投資



資料來源：美國顧問公司榮鼎集團 (Rhodium Group)，2016 年。

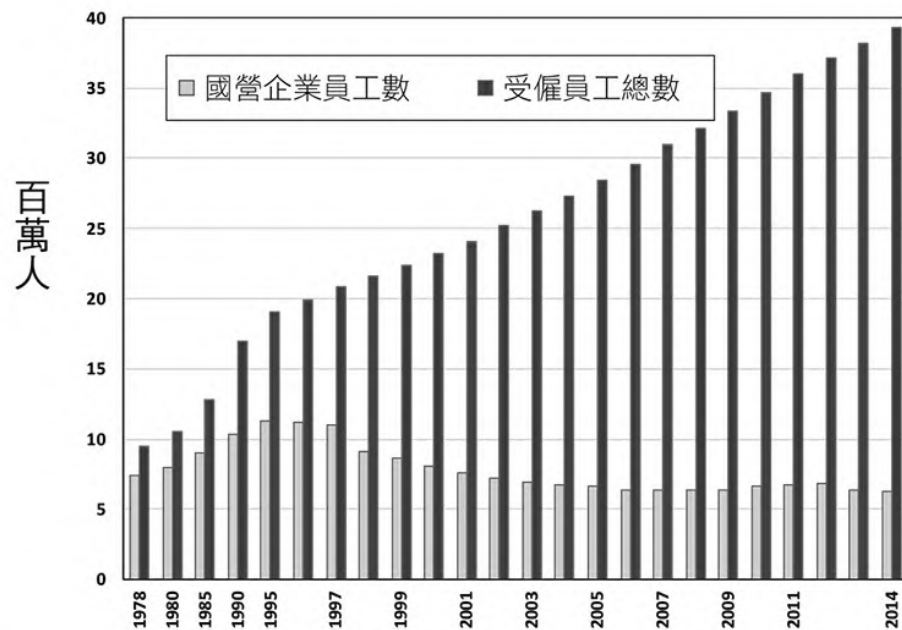


圖表 A-3 2005-2015 年，中國公司的企業購併總值



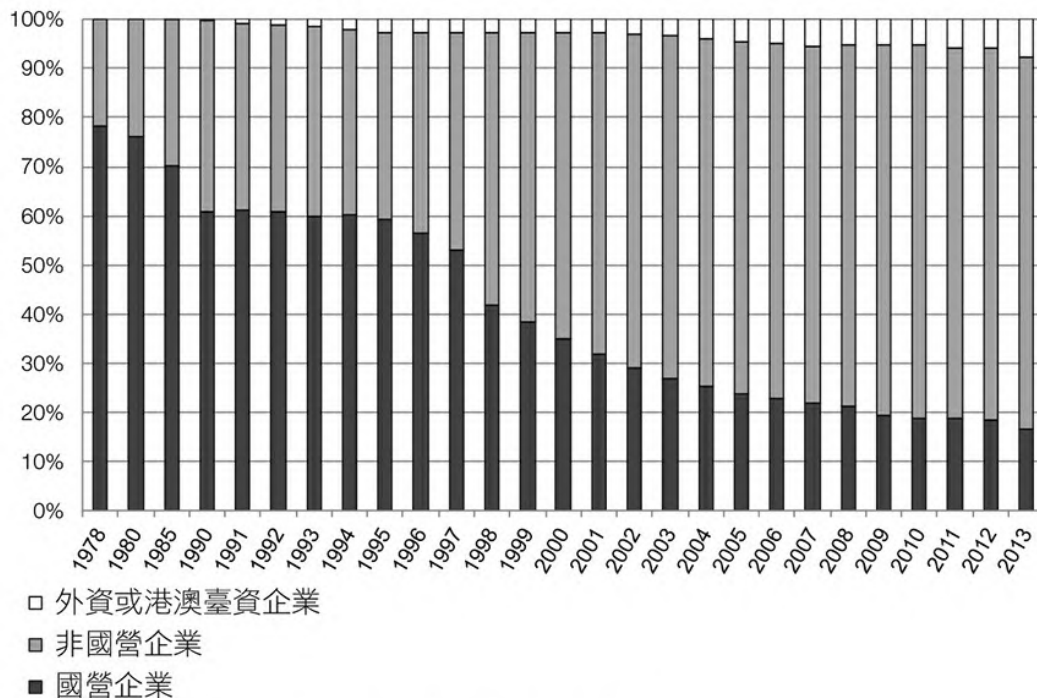
資料來源：金融資料供應商迪羅基公司（Dealogic），2016 年。

圖表 A-4 1978-2014 年，中國城市地區國營企業員工數與受僱員工總數



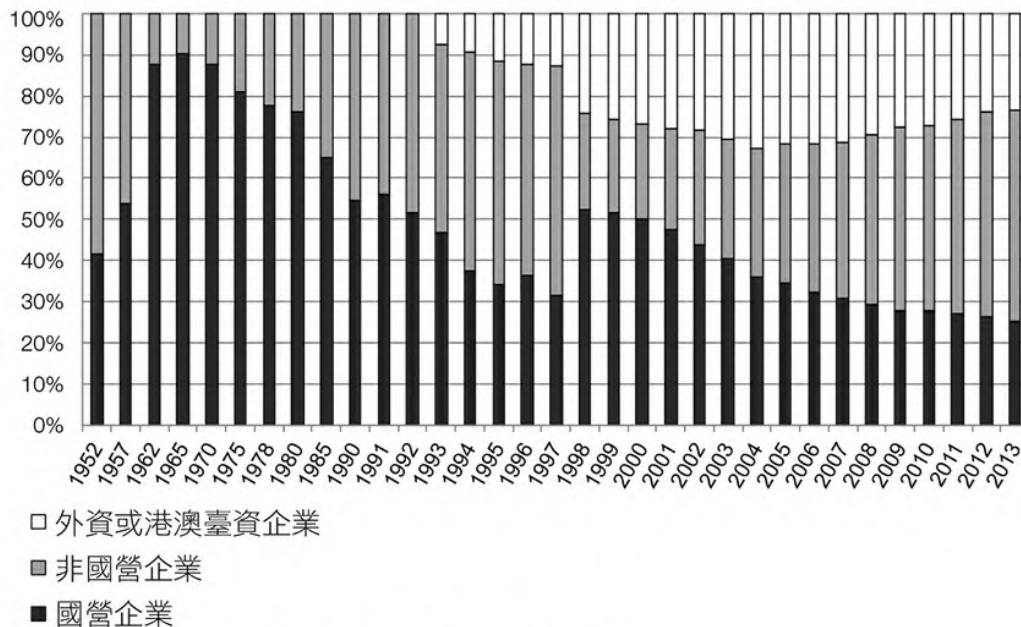
資料來源：中國工業與商業統計年鑑，2015 年。

**圖表 A-5 1978-2013 年，中國城市地區不同股權類型企業員工數占總受僱員工比例**



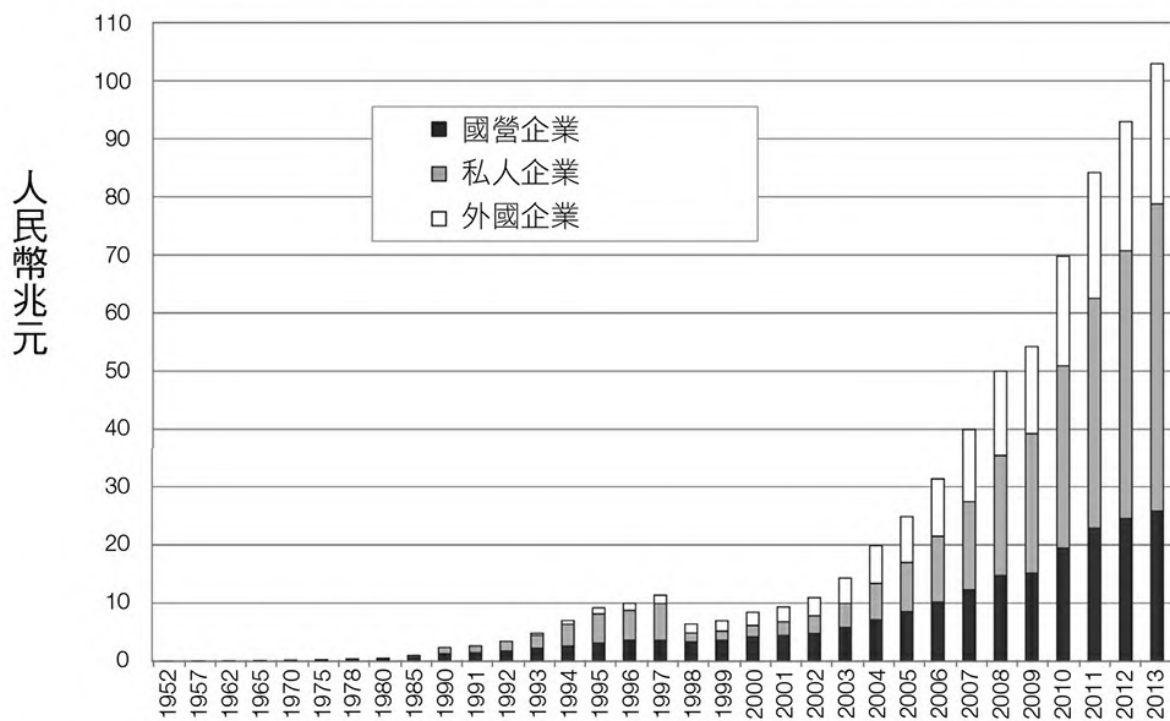
資料來源：中國工業與商業統計年鑑，2015 年。

**圖表 A-6 1952-2013 年，不同股權類型企業工業產值與年營收**



資料來源：中國工業與商業統計年鑑，2015 年。

圖表 A-7 1952-2013 年，不同股權類型中國企業產值



資料來源：中國工業與商業統計年鑑，2015 年。

## 附錄B

## 中國企業領導人受訪名單（公司名稱與頭銜皆為我們訪談當時的資訊）

1. 卞平剛，江蘇三房巷集團董事長
2. 曹德旺，福耀玻璃工業集團董事長
3. 柴向東，深圳市海王英特龍生物技術公司總經理
4. 車建興，紅星美凱龍居家集團董事長
5. 陳強，中國華榮能源公司（前身為中國熔盛重工集團控股公司）董事會主席
6. 陳希，三全食品股份有限公司總裁
7. 陳志列，研祥智能科技公司董事長暨總裁
8. 鄧鋒，北極光創投公司創辦人暨董事總經理
9. 刁志中，廣聯達科技公司董事長
10. 董才平，中天鋼鐵集團董事局主席暨總裁
11. 方洪波，美的集團董事會主席
12. 馮侖，萬通控股公司董事會主席
13. 高德康，波司登國際控股公司董事長暨執行長
14. 高天樂，天正集團董事長
15. 龔茵，中利科技集團董事會副主席
16. 海英俊，台達集團董事長
17. 韓禮鈞，臥龍控股集團總裁
18. 胡棟龍，三人行廣告有限公司董事長
19. 胡士勇，江蘇華宏實業集團公司董事長

20. 黃怒波，北京中坤投資集團董事長
21. 蔣錫培，遠東控股集團董事局主席
22. 金良順，精功集團董事局主席
23. 康明，四川西南不銹鋼公司總經理
24. 李明，遠洋地產控股公司（已改名遠洋集團控股公司）董事局主席
25. 梁小雷，春和集團董事長
26. 柳傳志，聯想控股公司董事長
27. 劉積仁，東軟集團董事會會長暨執行長
28. 劉永好，新希望集團董事長
29. 樓國強，寧波金田銅業集團董事長暨總裁
30. 樓永良，中天建設集團董事長
31. 呂小平，新城控股集團董事會副主席
32. 馬雲，阿里巴巴集團董事局主席
33. 馬蔚華，招商銀行前行長暨執行董事
34. 毛向前，佳杰科技（中國）公司首席執行長
35. 茅忠群，寧波方太廚具公司董事長暨總裁
36. 梅澤鋒，江蘇江南實業集團董事長
37. 繆漢根，盛虹控股集團董事長暨總裁
38. 繆雙大，江蘇雙良集團總裁
39. 南存輝，正泰集團董事長
40. 倪林，蘇州金螳螂建築裝飾公司董事會主席
41. 錢金波，紅蜻蜓集團董事長
42. 邱堅強，浙江森馬服飾公司董事會副主席
43. 沈暉，浙江吉利控股集團公司副總裁



44. 沈國軍，銀泰集團（中國銀泰投資有限公司）董事長
45. 孫明波，青島啤酒公司董事長
46. 陶慶榮，華地國際控股集團董事會執行主席暨總裁
47. 田明，朗詩集團董事長
48. 鄭家勤，光輝國際亞太區總裁
49. 王均豪，均瑤集團副董事長暨總裁
50. 汪力成，華立集團董事會主席
51. 王石，萬科集團董事會主席
52. 王填，步步高商業連鎖公司董事長
53. 王文彪，億利資源集團董事長
54. 王旭寧，九陽股份有限公司董事長
55. 胡葆森，建業地產董事會主席暨創辦人
56. 徐航，深圳邁瑞生物醫療電子公司董事長暨共同執行長
57. 徐之偉，江蘇隆力奇生物科技公司董事長
58. 楊紹鵬，海豐國際控股公司董事會主席暨執行董事
59. 葉美蘭，惠爾康集團董事長暨總裁
60. 尹懷波，四川金廣實業集團總裁
61. 俞春雷，浙江九鼎投資集團董事長
62. 俞敏洪，新東方教育科技集團董事長暨首席執行長
63. 袁亞非，三胞集團董事長
64. 張漢文，浙江廣廈股份有限公司董事長
65. 張武宗，山東石橫特鋼集團董事長
66. 張震，唐山國豐鋼鐵公司董事長
67. 趙超，步長製藥公司董事長

68. 鄭堅江，奧克斯集團董事長
69. 周江，江蘇法爾泓昇集團董事長
70. 周建平，海瀾集團董事長
71. 周立成，新譽集團董事長
72. 周敏峰，華翔集團總裁

我們記錄並翻譯所有訪談內容，並徵得主管同意在本書引述他們的話或敘述訪談內容，並註明這些言論來自他們：龔茵、沈暉、柳傳志、茅忠群、汪力成、王石、王旭寧、楊紹鵬、俞敏洪。其他引述或敘述內容，沒有包含主管姓名或公司名稱。我們也引述他們在其他公開資訊所說的話或報導。訪談這72位高階主管時，我們提出12個問題，再根據他們的回答，增加許多後續提問。

## 領導與策略

1. 過去五年，在你的領導中，最重要的兩項領導能力是什麼？
2. 貴公司最重要的競爭優勢是什麼？可能的後續提問：
  - 2a. 你們如何建立競爭優勢？
  - 2b. 全公司或整個集團的資源，以及和政府的關係，對你們的競爭優勢有多大程度的貢獻？
3. 在過去五年身為高階主管的種種角色中，請指出最重要的三項。
  - ▶ 身為員工的指導或教師
  - ▶ 事業策略的首要貢獻者
  - ▶ 組織文化的守護者
  - ▶ 組織架構、制度和政策的建構者
  - ▶ 代表股東與投資人的利益
  - ▶ 代表其他利害關係人（例如：員工和社區）的利益

- ▶ 商界內的民間領袖
  - ▶ 商界外的民間領袖
  - ▶ 外交家（關係建立者及衝突調節人）
  - ▶ 麻煩處理者（處理危機、特殊、非一般性質的問題）
4. 過去三年，下列事務當中，哪三項花最多時間？
- ▶ 政府關係、政治命令、管制與法規遵守
  - ▶ 向董事會報告或管理董事會
  - ▶ 股東與投資人關係
  - ▶ 制定策略
  - ▶ 媒體關係
  - ▶ 日常營運管理
  - ▶ 員工關係與企業文化
  - ▶ 顧客關係
  - ▶ 建立高層經營管理團隊
  - ▶ 取得重要資源
  - ▶ 其他

## 治理

5. 在貴公司，最有用的兩項企業治理實務是什麼？
6. 董事會認為最重要的利害關係人是誰？董事會如何在股東、投資人和其他利害關係人的利益之間取得平衡？
7. 近年間，貴公司最重要的企業收購、出售或合資企業案當中，董事會、獨立非執行董事、最大股東和少數股權股東扮演什麼角色？
8. 在挑選獨立非執行董事時，貴公司最重要的兩項遴選標準是什麼？

## 人力資源

9. 貴公司的人力資源管理首要的兩項優先要務是什麼？
10. 你將給接班人的忠告當中，最重要的兩項忠告是什麼？
11. 你希望公司在五年後是怎樣的面貌？

## 結語

12. 在你和公司的領導、策略、治理或人力資源領域，有沒有我們應該詢問的其他面向？

## 致謝

---

- Luis Ballesteros, doctoral student, Wharton School, University of Pennsylvania
- Jeffrey Bernstein, Managing Director, Penn Wharton China Center, Beijing, China
- Ruby Chen, Deputy Director, Executive Education, and Director of Company-Specific Programs, China Europe International Business School
- Maggie Cheng, General Manager and Secretary-General, China Entrepreneur Club
- Charles Chow, Senior Consultant, Deloitte Consulting
- Tony Fang, Associate Professor of Human Resources Management and Employment Relations, Monash University
- Renata Flores, Researcher, Program Evaluation, Philadelphia and Mexico City
- Gordon Gao, Deputy Director, Executive Education, and Director of Open Enrollment Programs, China Europe International Business School
- Mark Hanna, Independent Researcher
- David Huang, Senior Manager, Executive MBA Program, China Europe International Business School
- Jianwu Jiang, School of Management, Shenzhen University
- Jeffrey Klein, Executive Director, McNulty Leadership Program, Wharton School, University of Pennsylvania



- Samuel Li, Director, Translation Department, China Europe International Business School
- Larry Liu, Research Assistant, University of Pennsylvania
- John Mahaney, Contributing Editor, PublicAffairs Books
- Marshall Meyer, Professor of Management, Wharton School, University of Pennsylvania
- Mukul Pandya, Executive Director/Editor-in-Chief, Knowledge@Wharton Network, Wharton School, University of Pennsylvania
- Raphael Sagalyn, ICM/Sagalyn Literary Agency
- Danyang Wang, Research Assistant, University of Pennsylvania
- Lei Wang, Account Director, Executive Education, China Europe International Business School
- Qinjiang Wang, Director, Alumni Relations Office, China Europe International Business School
- John W. Wright, John W. Wright Literary Agency
- Kevin Zhang, Researcher, China Entrepreneur Club
- Z. John Zhang, Professor of Marketing, Wharton School, and Executive Faculty Director, Penn Wharton China Center
- Lilian Zhang, Senior Research Assistant, China Europe International Business School
- Weijiong Zhang, Vice President and Co-Dean, Professor of Strategy, China Europe International Business School
- All China Federation of Industry and Commerce
- China Entrepreneur Club
- China Europe International Business School

Alumni Office

Beijing Office

Case Center

Executive Education Program Office

Executive MBA Program Office

Research Committee

Translation Department

- Knowledge@Wharton
- National School of Development, Peking
- Penn Wharton China Center
- Wharton School, University of Pennsylvania

## 關於作者

---

### 麥克．尤辛（**Michael Useem**）

賓州大學華頓商學院管理學教授暨領導與變革管理中心主任，主要教授管理與領導課程，為美國、亞洲、歐洲與拉丁美洲的經理人提供領導與治理的課程。

著作甚豐，包括《領導人的清單》（*The Leader's Checklist*）、《大決策》（*The Leadership Moment*）、《主管防禦》（*Executive Defense*）、《罷黜董事長》（*Investor Capitalism*）、《向上領導》（*Leading Up*）、《決策關鍵點》（*The Go Point*）；合著有：《災難時刻的領導》（*Learning from Catastrophes*）、《印度模式》（*The India Way*）、《有領導力的董事會》（*Boards That Lead*）、《領導力調遣》（*Leadership Dispatches*）、以及即將出版的《災難性風險：美國企業如何應付重大破壞》（*Catastrophic Risk: How Corporate America Copes with Disruption*）。

尤辛也在華頓商學院經營的商業電臺SiriusXM Radio Channel 111每週節目《領導力的實踐》（*Leadership in Action*）中擔任共同主持人。他的電子信箱：[useem@wharton.upenn.edu](mailto:useem@wharton.upenn.edu)。

### 哈比爾．辛格（**Harbir Singh**）

賓州大學華頓商學院管理學教授暨麥克技術創新中心共同主任，美國管理學會企業決策與策略組主任，以及華頓商學院全球行動（Global Initiatives）研究教育中心副主任。

辛格擁有印度理工學院技術學士學位、印度管理學院阿米迪巴德分校企管碩士學位、密西根大學博士學位，出版論述涵蓋策略、治理、企

業購併、合資企業、組織改造等領域，合編有《國際與跨文化管理創新》（*Innovations in International and Cross-Cultural Management*）一書。他的電子信箱：[singhh@wharton.upenn.edu](mailto:singhh@wharton.upenn.edu)。

## 梁能（**Neng Liang**）

中歐國際工商學院管理學教授，中國管理研究國際協會會長，在返回中國任教前，為美國馬里蘭羅耀拉大學終身教授。主要教授MBA及EMBA國際企業與策略、接班規畫等課程，並於中國為企業董事會提供企業治理課程。他也為多國籍企業提供顧問服務，並擔任多家上市公司及未上市公司的獨立董事。著作甚豐，包括《論全球化過程與國際企業》（*On the Globalization Process and International Business*），合著有《中國私企的企業政策》（*Corporate Political Strategies of Private Chinese Firms*），以及收錄於《企業治理國際手冊》（*International Handbook of Corporate Governance*）中的〈中國的企業治理〉篇；另外，編輯《企業治理：中國實務與美國經驗》（*Corporate Governance: Chinese Practice and American Experiences*）一書。他的電子信箱：[liangneng@ceibs.edu](mailto:liangneng@ceibs.edu)。

## 彼得．卡裴利（**Peter Cappelli**）

賓州大學華頓商學院管理學教授暨人力資源中心主任，美國全國經濟研究所（National Bureau of Economic Research）研究員。曾於2003年至2005年擔任巴林王國就業政策高級顧問，並自2007年起擔任新加坡人力部特聘學者。著作包括《職場新政》（*The New Deal at Work*）、《人才管理》（*Talent Management*）、《好人才為什麼找不到好工作》（*Why Good People Can't Get Jobs*）、《讀大學划算嗎？》（*Will*

*College Pay Off?*)；合著有《印度模式》(*The India Way*)、《如何搞定職場老鳥》(*Managing the Older Worker*)。他也在華頓商學院經營的商業電臺SiriusXM Radio Channel 111每週節目《職場漫談》(*In the Workplace*)中擔任共同主持人。他的電子信箱：  
cappelli@wharton.upenn.edu。

## 參考文獻

---

- Ackoff, Russell, *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, Wiley, 1974.
- Akhtar, Syed, Daniel Z. Ding, and Gloria L. Ge, "Strategic HRM Practices and Their Impact on Company Performance in Chinese Enterprises," *Human Resource Management*, 47, 2008, 15–32.
- All China Federation of Industry and Commerce, various years, [http://www.chinachamber.org.cn/web/c\\_000000002](http://www.chinachamber.org.cn/web/c_000000002).
- Allen, Jamie, "CG Watch 2014—Market Rankings," Asian Corporate Governance Association, 2014, [http://www.acga-asia.org/public/files/CG\\_Watch\\_2014\\_Key\\_Charts\\_Extract.pdf](http://www.acga-asia.org/public/files/CG_Watch_2014_Key_Charts_Extract.pdf).
- Alves, Jose C., Charles C. Manz, and D. Anthony Butterfield, "Developing Leadership Theory in Asia: The Role of Chinese Philosophy," *International Journal of Leadership Studies*, 1, 2005.
- Aon Hewitt, *Top Companies for Leaders*, 2015, <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewitt-top-companies-for-leaders-highlights-report.jsp>.
- Balcet, Giovanni, Hua Wang, and Xavier Richet, "Geely: A Trajectory of Catching Up and Asset-Seeking Multinational Growth," *International Journal of Automotive Technology and Management*, 12, 2012, 360–375.
- Barboza, David, "The Jack Ma Way: At Alibaba, the Founder Is Squarely in Charge," *New York Times*, September 6, 2014.
- Barkema, Harry G., Xiao-Ping Chen, Gerard George, Yadong Luo, and Anne S. Tsui, "West Meets East: New Concepts and Theories," *Academy of Management Journal*, 58, 2015, 460–479.
- Baron, James N., and Michael T. Hannan, "Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups," *California Management Review*, 44, 2002, 8–36.
- BBC News, "China's Xiaomi Becomes Most Valuable Tech Start-Up," December 30, 2014, <http://www.bbc.com/news/business-30629883>.
- Bebhuk, Lucian, "Alibaba's Governance Leaves Investors at a Disadvantage," *New York Times*, September 16, 2014.
- Bell, Daniel A., *China's New Confucianism: Politics and Everyday life in a Changing Society*, Princeton University Press, 2008.
- Bendix, Reinhard, *Work and Authority in Industry: Managerial Ideologies in the Course of Industrialization*, Transaction Publishers, 2001 (originally published in 1956) .
- Berle, Adolf Augustus, and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1991 (originally published in 1932) .



- Birkinshaw, Julian, "Management Ideology: The Last Bastion of American Hegemony," *Business Strategy Review* (London Business School), June 2012, <http://bsr.london.edu/blog/post-54/index.html>.
- Bloomberg, "Yong Hui Li, Chairman/CEO, AutoChina International Ltd.," 2016, <http://www.bloomberg.com/profiles/people/16666818-hui-li-yong>.
- Boston Consulting Group, The BCG Global Manufacturing Cost-Competitiveness Index,
- BCG Perspectives, 2014, [https://www.bcgperspectives.com/content/biinteractive/lean\\_manufacturing\\_globalization\\_bcg\\_global\\_manufacturing\\_cost\\_competitiveness\\_index](https://www.bcgperspectives.com/content/biinteractive/lean_manufacturing_globalization_bcg_global_manufacturing_cost_competitiveness_index).
- Bouchikhi, Hamid, and John R. Kimberly, *The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company*, Pearson Prentice Hall, 2007.
- Bradsher, Keith, "Xiao Gang, China's Top Securities Regulator, Ousted over Market Turmoil," *New York Times*, February 19, 2016.
- Bray, Chad, "Pfizer and Allergan Call Off Merger," *New York Times*, April 6, 2016.
- Bray, Chad, and Amie Tsang, "ChemChina Makes \$43 Billion Offer for Syngenta," *New York Times*, February 3, 2016.
- Brown, Eliot, and Esther Fung, "Building Homes in the U.S., Selling in China," *Wall Street Journal*, December 30, 2015.
- Brugger, Walter, *Democracy and Organization in the Chinese Industrial Enterprise, 1948–1953*, Cambridge University Press, 1976.
- Bureau of Economic Analysis, US Department of Commerce, National Economic Accounts, 2015, <http://www.bea.gov/national/index.htm#gdp>.
- Burkitt, Laurie, Joann S. Lublin, and Dana Mattioli, "China's Haier to Buy GE Appliance Business for \$5.4 Billion," *Wall Street Journal*, January 15, 2015.
- Camerer, Colin, George Loewenstein, and Martin Weber, "The Curse of Knowledge in Economic Settings: An Experimental Analysis," *Journal of Political Economy*, 97, 1989, 1232–1254.
- Cappelli, Peter, private conversations with students at Chinese universities, 2014.
- Cappelli, Peter, and Laura Huang, "Are Entrepreneurs Different Than the Rest of Us?" *Wall Street Journal*, November 3, 2014.
- Cappelli, Peter H., and J. R. Keller, "A Study of the Extent and Potential Causes of Alternative Employment Arrangements," *Industrial and Labor Relations Review*, 66, 2013, 874–901.
- Cappelli, Peter, Harbir Singh, Jitendra Singh, and Michael Useem, *The India Way: How India's Top Business Leaders Are Revolutionizing Management*, Harvard Business Press, 2010.
- , "The India Way: Lessons for the U.S.," *Academy of Management Perspectives*, 24, 2010, 6–24.
- , "Leadership Lessons from India: How the Best Indian Companies Drive Performance by Investing in People," *Harvard Business Review*, March 2010, 90–97.

- , "Indian Business Leadership: Broad Mission and Creative Value," *Leadership Quarterly*, 26, 2015, 7–12.
- Carew, Rick, "The Road to the Uber-Didi Deal," *Wall Street Journal*, August 2, 2016.
- Cendrowski, Scott, "Cold War on Business: Beijing Pulls Back the Welcome Mat," *Financial Times*, October 8, 2014.
- Chakravarthy, Bala, and David Yau, "Leading Chinese Companies on to the International Stage," *Perspectives for Managers*, 2015.
- Chan, Anita, ed., *Walmart in China*, Cornell University Press, 2011.
- Chandler, Alfred D., Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, Beard Books, 1962.
- Charan, Ram, Dennis Carey, and Michael Useem, *Boards That Lead*, Harvard Business School Press, 2014.
- Chen, C. C., and J. L., Farh, "Developments in Understanding Chinese Leadership: Paternalism and Its Elaborations, Moderations, and Alternatives," in Michael Harris Bond, ed., *Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press, 2010.
- Chen, Ming-Jer, *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business Review Press, 2003.
- Child, John, and Malcolm Warner, "Culture and Management in China," in Malcolm Warner, ed., *Culture and Management in Asia*, Routledge, 2003.
- China Association for Public Companies, Report on Corporate Governance for Listed Companies in China, Economic and Management Publication House, Beijing, 2014.
- China Center for Economic Research, Peking University, database, 2015, <http://ccer.pku.edu.cn>.
- China Corporate Governance, *Related Party Transactions and Horizontal Competition*, 2001.
- *China Daily/Asia News Network*, "Inside Alibaba's 'Kung Fu' Culture," October 10, 2014.
- *China Entrepreneur*, "Liu Chuanzhi's Catchword 'Replay the Game': Lenovo's Critical Methodology," June 2013.
- , "Secret of Lenovo Management: The 4-Steps Replay-the-Game Methodology," July 2013.
- China Europe International Business School, Chinese Executive Survey, Shanghai, 2011.
- China Statistical Yearbook of Industry and Commerce, 2015, <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2015/indexeh.htm>.
- Clark, Duncan, *Alibaba: The House That Jack Ma Built*, Ecco, 2016.
- Cnet, "Xiaomi's Hugo Barra: True World Phones in 2 Years, Android All the Way," March 24, 2014, <http://www.cnet.com/news/xiaomi-world-phone-in-2-years-android-all-the-way-says-hugo-barra>.
- Comprehensive Research Institute of Shenzhen Stock Exchange, Research Report on Corporate

Governance: Status Quo, Key Areas and the Role of the Stock Exchange, 2011,  
<https://www.szse.cn/main/files/2011/05/12/845512932999.pdf>.

- Conger, Jay A, "Developing Leadership Capability: What's Inside the Black Box?" *Academy of Management Executive*, 18, 2004, 136–139.
- Cooke, Frank Lee, *Human Resource Management in China: New Trends and Practices*, Routledge, 2013.
- Cooke, Frank Lee, and Pawan Budhwar, "Human Resource Management in China and India," *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*, Elgar, 2015.
- Cooper, Terry L., Mark Wehrly, and Yongjian Bao, "Organization Loyalty and Personal Ethics: The Moral Properties of Chinese Cadres," *International Journal of Public Administration*, 20, 1997, 1791–1820.
- Cooper, Terry L., Mark Wehrly, and Yongjian Bao, "Organization Loyalty and Personal Ethics: The Moral Properties of Chinese Cadres," *International Journal of Public Administration*, 20, 1997, 1791–1820.
- Corporate Governance Database of Nankai University, China Corporate Governance and Development Report, 2013, [http://www.chinacsrmap.org/Org\\_Show\\_EN.asp?ID=1030](http://www.chinacsrmap.org/Org_Show_EN.asp?ID=1030).
- Davis, Gerald F., *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*, Oxford University Press, 2011.
- Dealogic, Annual China Outbound M&A Volume, 2016,  
<http://www.dealogic.com/media/market-insights/ma-statshot>.
- De Cremer, David, and Tian Tao, "Leading Huawei: Seven Leadership Lessons of Ren Zhengfei," *European Business Review*, September 17, 2015.
- Demos, Telis, "Alibaba's Dealings with Chinese Regulator Draws SEC Interest," *Wall Street Journal*, February 14, 2015.
- Ding, Yuan, Hua Zhang, and Junxi Zhang, "Private vs State Ownership and Earnings Management: Evidence from Chinese Listed Companies," *Corporate Governance: An International Review*, 15, 2007, 223–238.
- Doh, Jonathan P., "Can Leadership Be Taught? Perspectives from Management Educators," *Academy of Management Learning and Education*, 2, 2003, 54–67.
- D'Onfro, Jillian, "We Talked to the Man Who Knows More About Alibaba's Beginning Than Any Other American," *Business Insider*, 2014, <http://www.businessinsider.com/porter-erisman-crocodile-in-the-yangtze-2014-5>.
- Dou, Eva, and Kathy Chu, "Uber's Efforts to Build Chinese Business Ultimately Fail Against Homegrown Rival Didi," *Wall Street Journal*, August 1, 2016.
- Dullforce, Anne-Britt, *Financial Times*, "FT 500 2015 Introduction and Methodology," June 19, 2015, <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/1fda5794--169f-11e5-b07f-00144feabdc0.html>.

- Economist Intelligence Unit, Long-Term Macroeconomic Forecasts: Key Trends to 2050, 2015, [http://pages.eiu.com/rs/783-XMC-194/images/EIU\\_Long-termForecasts\\_KeyTrends2050\\_FINAL2.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRouvqnAZKXonjHpfsX56usoUaC2lMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4GT](http://pages.eiu.com/rs/783-XMC-194/images/EIU_Long-termForecasts_KeyTrends2050_FINAL2.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRouvqnAZKXonjHpfsX56usoUaC2lMI%2F0ER3fOvrPUfGjI4GT)
- Edwards, Suzanne, "The Dawn of Chinese Consultancy Companies?" *China Business Review*, March 10, 2015.
- Epstein, Gady, "Alibaba.com CEO, COO Resign; Read Jack Ma's Letter to Staff," *Forbes*, February 21, 2011.
- Erisman, Porter, *Alibaba's World*, Macmillan, 2015.
- , *Crocodile in the Yangtze* (documentary film) , 2012, <http://www.crocodileintheyangtze.com/production.html>.
- Fan, Joseph P. H., T. J. Wong, and Tianyu Zhang, "The Emergence of Corporate Pyramids in China," Chinese University of Hong Kong, 2005, [http://www.rieti.go.jp/users/peng-xu/project/asia/pdf/fan\\_wong\\_zhang.pdf](http://www.rieti.go.jp/users/peng-xu/project/asia/pdf/fan_wong_zhang.pdf).
- Fan, Joseph P. H., Tak Jun Wong, and Tianyu Zhang, "Organizational Structure as a Decentralization Device: Evidence from Corporate Pyramids," 2007, SSRN 963430.
- Fan, Shenggen, Ravi Kanbur, Shang-Jin Wei, and Xiaobo Zhang, *The Oxford Companion to the Economics of China*, Oxford University Press, 2014.
- Fannin, Rebecca, "A Look at What Makes Alibaba's Jack Ma Tick, and How He Did It," *Forbes*, September 21, 2014.
- Farh, Jiing-Lih, and Bor-Shiuan Cheng, "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations," in Anne S. Tsui and J. T. Li, eds., *Management and Organizations in Context*, Macmillan, 2000.
- Feng, Shuaizhang, Yingyao Hu, and Robert Moffitt, "Long-Run Trends in Unemployment and Labor Force Participation in China," NBER Working Paper, 2015.
- *Financial Times*, "Global MBA Ranking 2016," 2016, <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2016>.
- Flannery, Russell, "8 (Genuine!) Tips for Success from Asia's Richest Man Li Ka-shing," *Forbes.com*, March 7, 2012.
- Fligstein, Neil, *The Transformation of Corporate Capital*, Harvard University Press, 1990.
- Fligstein, Neil, and Jianjun Zhang, "A New Agenda for Research on the Trajectory of Chinese Capitalism," *Management and Organization Review*, 7, 2010, 39–62.
- *Forbes*, "Li Hejun," 2016, <http://www.forbes.com/profile/li-hejun>.
- Forsythe, Michael, and Jonathan Ansfield, "Fading Economy and Graft Crackdown Rattle China's Leaders," *New York Times*, August 22, 2015.
- Forsythe, Michael, Keith Bradsher, and Chris Buckley, "Chinese Securities Regulator Is Out,

But Little May Change," *New York Times*, February 20, 2016.

- Francolla, Gina, "Alibaba: Bigger Than 494 of the S&P 500 Companies," CNBC, November 10, 2014, <http://www.cnbc.com/2014/11/10/alibaba-bigger-than-494-of-the-sp-500-companies.html>.
- Frear, Katherine A., Yang Cao, and Wei Zhao, "CEO Background and the Adoption of Western-Style Human Resource Practices in China," *International Journal of Human Resource Management*, 2012, 23, 4009–4024.
- Friedman, Thomas L., *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, 2005.
- Fu, Ping Ping, and Gary Yukl, "Perceived Effectiveness of Influence Tactics in the United States and China," *Leadership Quarterly*, 11, 2000, 251–266.
- Fu, Xiaolan, *China's Path to Innovation*, Cambridge University Press, 2015.
- Gan, Jie, "How Hanergy Has Exposed Weaknesses in Hong Kong's Stock Market," *Forbes*, April 1, 2015.
- Gough, Neil, "China G.D.P. Growth at Slowest Pace Since 2009, Data Shows," *New York Times*, January 18, 2016.
- Gu, F. F., K. Hung, and D. K. Tse, "When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides," *Journal of Marketing*, 72, 2008, 12–28.
- Guglielmino, Lucy M., and Paul J. Guglielmino, "Practical Experience with Self - Directed Learning in Business and Industry Human Resource Development," *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1994, 39–46.
- Guillen, Mauro F., *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, University of Chicago Press, 1994.
- , *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain*, Princeton University Press, 2010.
- Gul, Ferdinand A., Jeong-Bon Kim, and Annie A. Qiu, "Ownership Concentration, Foreign Shareholding, Audit Quality, and Stock Price Synchronicity: Evidence from China," *Journal of Financial Economics*, 95, 2010, 425–442.
- Gutmann, Amy, and Dennis Thompson, *The Spirit of Compromise: Why Governing Demands It and Campaigning Undermines It*, Princeton University Press, 2012.
- Hagerty, James R., "A Class of Cultures at Alabama Factory," *Wall Street Journal*, February 28, 2016.
- Haier Group, website, May 7, 2016, [http://www.haier.net/en/about\\_haier](http://www.haier.net/en/about_haier).
- Haley, George T., Usha C. V. Haley, and Chin Tiong Tan, *The Chinese Tao of Business: The Logic of Successful Business Strategy*, Wiley, 2004.
- Hanergy, News, 2016, [http://www.hanergy.com/en/news/news\\_hn.html](http://www.hanergy.com/en/news/news_hn.html).

- Hathaway, Ian, and Rober E. Litan, "Declining Business Dynamism in the United States: A Look at States and Metros," *Economic Studies at Brookings*, May 2014, 1–7.
- Hawes, C., "Representing Corporate Culture in China: Official and Academic Perspectives," *The China Journal*, 59, 2008, 31–62.
- He, Canfei, and Rudai Yang, "Determinants of Firm Failure: Empirical Evidence from China," *Growth and Change*, 47, 2015, 72–92.
- He, Zengke. "Corruption and Anti-Corruption in Reform China," *Communist and Post-Communist Studies*, 33, 2000, 243–270.
- Heilmann, Sebastian, "From Local Experiments to National Policy: The Origins of China's Distinctive Policy Process," *The China Journal*, 59, 2008, 1–30.
- Henderson, David R., "The Myth of MITI," *Fortune*, August 8, 1983, 113–116.
- Hiemstra, Roger, "Self-Directed Learning," *The Sourcebook for Self-Directed Learning*, 1994.
- Holz, Carsten A., "China's Economic Growth 1978–2025: What We Know Today about China's Economic Growth Tomorrow," *World Development*, 36, 2008, 1665–1691.
- House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter Dorfman, and Vipin Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage Publications, 2004.
- Hsieh, Tony, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*, Grand Central Publishing, 2013.
- Inkpen, Andrew, and Michael Moffett, "Volvo and Geely," Thunderbird School of Global Management, 2013, <http://caseseries.thunderbird.edu/case/volvo-and-geely>.
- Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances, M&A Statistics, China, 2016, <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/#Mergers-Acquisitions-China>.
- International Monetary Fund, *World Economic Outlook*, October 2015, <http://knoema.com/IMFWEO2015Oct/imf-world-economic-outlook-weo-october-2015>.
- International Monetary Fund, *World Economic Outlook*, October 2016, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/weodata/index.aspx>.
- Javidan, Mansour, Peter W. Dorfman, Mary Sully du Luque, and Robert J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE," *Academy of Management Perspectives*, 20, 2006, 67–90.
- Johnson, Chalmers A., *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925–1975*, Stanford University Press, 1982.
- Kale, Prashant, Harbir Singh, and Anand Raman, "Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them," *Harvard Business Review*, December 2009.
- Karmin, Craig, Dana Mattioli, and Rick Carew, "Anbang's Curious Starwood Courtship," *Wall Street Journal*, April 4, 2016.
- Kaysen, Carl, ed., *The American Corporation Today*, Oxford University Press, 1996.



- Khanna, Tarun, and Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategy May Be Wrong for Emerging Markets," *Harvard Business Review*, 75, 1997, 41–51.
- Khurana, Rakesh, *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*, Princeton University Press, 2004.
- Kilachand, Sean, "Forbes History: The Original 1987 List of International Billionaires," *Forbes*, March 21, 2012.
- Kissinger, Henry, *On China*, Penguin, 2011.
- Knowledge@Wharton, "Haier Group's Zhang Ruimin: Standing at the 21st Century's 'Global Crossroads,'" June 24, 2009, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/haier-groups-zhang-ruimin-standing-at-the-21st-century-global-crossroads>.
- Kotler, Philip, and Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility*, Wiley, 2004.
- Kroll, Luisa, and Kerry A. Dolan, "The World's Billionaires," *Forbes*, 2015.
- Kuruvilla, Sarosh, Ching Kwan Lee, and Mary E. Gallagher, *From Iron Rice Bowl to Informalization: Markets, Workers, and the State in a Changing China*, Cornell University Press, 2011.
- Lam, W. Raphael, Xiaoguang Liu, and Alfred Schipke, "China's Labor Market in the 'New Normal,'" International Monetary Fund Working Paper, 2015.
- Lansbury, Russell D., and Bruce D. McKern, "Management at the Enterprise Level in China," *Industrial Relations Journal*, 15, 1984, 56–63.
- Lardy, Nicholas R., *Markets over Mao: The Rise of Private Business in China*, Peterson Institute for International Economics, 2014.
- Lau, Lawrence J., Yingyi Qian, and Gerard Roland, "Reform Without Losers: An Interpretation of China's Dual-Track Approach to Transition," *Journal of Political Economy*, 108, 2000, 120–143.
- Lenski, Gerhard, *The Religious Factor*, Doubleday, 1961.
- Li, Jiatao, and Stephen Guisinger, "Comparative Business Failures of Foreign-Controlled Firms in the United States," *Journal of International Business Studies*, 22, 1991, 209–224.
- Li, J. T., Anne S. Tsui, and Elizabeth Weldon, eds., *Management and Organization in the Chinese Context*, Palgrave, 2003.
- Li, Shaomin, and Kuang S. Yeh, "Mao's Pervasive Influence on Chinese CEOs," *Harvard Business Review*, 85, 2007, 16–17.
- Li, Yiqiong, and Peter Sheldon, "HRM Lives Inside and Outside the Firm: Employers, Skill Shortages and the Local Labour Market in China," *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2010, 2173–2193.
- Liang, Jonathan R. "Alibaba: Why It Could Fall 50% Further," *Barron's*, September 12, 2015.
- Liang, Neng, and Michael Useem, "China," *The Handbook of International Corporate*

*Governance*, Institute of Directors, 2009.

- , "Corporate Governance in China," *Nankai Business Review*, 2009.
- Liang, Neng, Michael Useem, and Ziqian Zhao, "Lenovo 2009: The Role of Board Chairman in a Turnaround," China Europe International Business School, 2014.
- Ling, Zhijun, *The Lenovo Affair*, Wiley, 2006.
- Liu, Qiao, "Corporate Governance in China: Current Practices, Economic Effects and Institutional Determinants," *CESifo Economic Studies*, 52, 2006, 415–453.
- Liu, Xiangmin, "How Institutional and Organizational Characteristics Explain the Growth of Contingent Work in China," *Industrial and Labor Relations Review*, 68, 2015, 372–397.
- Long, Huey B., and S. Morris, "Self-Directed Learning in Business and Industry: A Review of the Literature, 1983–1993," in Huey B. Long, ed., *New Dimensions in Self-Directed Learning*, Oklahoma Research Center for Continuing Professional and Higher Education, 1995.
- Lublin, Joanne S., Ann Zimmerman, and Chad Terhune, "Behind Nardelli's Abrupt Exit," *Wall Street Journal*, January 4, 2007.
- Ma, Hao, Shu Lin, and Neng Liang, *Corporate Political Strategies of Private Chinese Firms*, Routledge, 2012.
- Ma, Li, and Anne S. Tsui, "Traditional Chinese Philosophies and Contemporary Leadership," *Leadership Quarterly*, 26, 2015, 13–24.
- Ma, Wayne, "Hanergy Thin Film to Cut Workforce by More Than a Third in Restructuring," *Wall Street Journal*, August 30, 2015.
- Mackey, John, and Rajendra Sisodia, *Conscious Capitalism*, Harvard Business Review Press, 2014.
- Marquis, Christopher, and Cuili Qian, "Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?" *Organizational Science*, 25, 2014, 127–148.
- Martin, Gillian S., Mary A. Keating, Christian J. Resick, Erna Szabo, Ho Kwong Kwan, and Chunyan Peng, "The Meaning of Leader Integrity: A Comparative Study Across Anglo, Asian, and Germanic Cultures," *Leadership Quarterly*, 24, 2013, 445–461.
- Maslow, Abraham H., "Theory Z," *Journal of Transpersonal Psychology*, 1, 1969, 31–47.
- Mason, Edward S., ed., *The Corporation in Modern Society*, Harvard University Press, 1959.
- Mayer, Colin, *Firm Commitment: Why the Corporation Is Failing Us and How to Restore Trust in It*, Oxford University Press, 2013.
- MBA Lib, "Jun Li River Profile," 2016, <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%9D%8E%E6%B2%B3%E5%90%9B>.
- McCall, Morgan W., "Leadership Development Through Experience," *Academy of Management Executive*, 18, 2004, 127–130.

- McChrystal, Stanley, with Tatum Collins, David Silverman, and Chris Fussell, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, Portfolio, 2015.
- McDonald, Paul, "Maoism Versus Confucianism: Ideological Influences on Chinese Business Leaders," *Journal of Management Development*, 30, 2011, 632–646.
- McGregor, Richard, *The Party: The Secret World of China's Communist Rulers*, Harper, 2010.
- Melvin, Sheil, "Yu Dan and China's Return to Confucius," *New York Times*, August 29, 2007.
- Mitchell, Tom, "Walmart Wins China Labour Dispute," *Financial Times*, June 26, 2014.
- , "Li Yonghui, Chinese SelfMade 'Everyman,'" *Financial Times*, January 3, 2016.
- Mozur, Paul, and Mike Isaac, "Uber to Sell to Rival Didi Chuxing and Create New Business in China," *New York Times*, August 1, 2016.
- Mozur, Paul, and Shanshan Wang, "The Rise of a New Smartphone: China's Xiaomi," *New York Times*, December 14, 2014.
- Mu, Eric, "Xiaomi Employee's Snobbery Backfires," *Forbes Asia*, August 5, 2014, <http://www.forbes.com/sites/ericximu/2014/08/05/xiaomi-employees-snobbery-backfired/#72d597fa38c9>.
- Murray, Janet Y., and Frank Q. Fu, "Strategic Guanxi Orientation: How to Manage Distribution Channels in China," *Journal of International Management*, 22, 2016, 1–16.
- Nankai University, Tianjin, 2015, privately provided data.
- National Bureau of Statistics of China, *China Statistical Yearbook*, 2015, China Statistics Press.
- Nee, Victor, and Sonja Opper, *Capitalism from Below: Markets and Institutional Change in China*, Harvard University Press, 2012.
- , "Markets and Institutional Change in China," Center for the Study of Economy and Society, Cornell University, 2013.
- Nelson, Teresa, "The Persistence of Founder Influence: Management, Ownership, and Performance Effects at Initial Public Offerings," *Strategic Management Journal*, 24, 2003, 707–724.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, *Corporate Governance of Listed Companies in China: Self-Assessment by the China Securities Regulatory Commission*, OECD, 2011.
- , *Latin American Economic Outlook 2016: Toward A New Partnership with China*, OECD, 2016.
- Osnos, Evan, "Confucius Comes Home," *The New Yorker*, January 13, 2014.
- Ouchi, William, *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, Addison, 1981.
- Palepu, Krishna, Suraj Srinivasan, Charles C. Y. Wang, and David Lane, "Alibaba Goes Public," Harvard Business School, November 2015.

- Parsons, Talcott, *The Social System*, 2nd ed., Routledge, 2005.
- *People's Justice*, "The Case of Ma Hanwen," September 1982.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, 1982.
- Pfizer Inc., "Pfizer Announces Termination of Proposed Combination with Allergan," April 6, 2016, [http://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer\\_announces\\_termination\\_of\\_proposed\\_combination\\_with\\_allergan](http://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer_announces_termination_of_proposed_combination_with_allergan).
- Pye, Lucian W., "China: Erratic State, Frustrated Society," *Foreign Affairs*, Fall, 1990.
- Quah, Danny, "The Simple Arithmetic of China's Growth Slowdown," in (blog) *Future Development: Economics to End Poverty*, Brookings, 2015.
- Ralston, David A., Carolyn P. Egri, Sally Stewart, Robert H. Terpstra, and Yu Kaicheng, "Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese Managers: A Study of Generational Shifts in Work Values in China," *Journal of International Business Studies*, 30, 1999, 415–427.
- Rarick, Charles A., "Confucius on Management: Understanding Chinese Cultural Values and Managerial Practices," *Journal of International Management Studies*, 2, 2007.
- Redding, Gordon, *The Spirit of Chinese Capitalism*, Walter de Gruyter, 1995.
- Ren, Daniel, "Beijing to End Price Controls for Most Products," *South China Morning Post*, May 8, 2015.
- Research Center of Shanghai Stock Exchange, *China Corporate Governance Report 2011: Related Party Transaction and Horizontal Competition*, Shanghai People's Publication, Shanghai, 2012.
- Research on the Quality of China's Listed Companies' Information Disclosure, 2008.
- Revill, John, and Brian Spegele, "Syngenta Agrees to \$43 Billion ChemChina Takeover," *Wall Street Journal*, February 3, 2016.
- Rhodium Group, "Chinese FDI in the US: 2015 Recap," 2016, <http://rhg.com/notes/chinese-fdi-in-the-us-2015-recap>.
- Roland, Gerard, "The Political Economy of Transition," *Journal of Economic Perspectives*, 16, 2002, 29–50.
- Saxenian, AnnaLee, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, 1996.
- Schaffmeister, Niklas, *Brand Building and Marketing in Key Emerging Markets*, Springer, 2015.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2010.
- Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, 2006 (originally published in 1990).
- Shang, Jeannie Jin, *The Haier Way*, Homa & Sekey Books, 2003.

- Shanghai Gildata Service Co., Ltd., TK, Shanghai, 2015, [www.gildata.com](http://www.gildata.com).
- Sheldon, Peter, Jian-Min James Sun, and Karin Sanders, "Special Issue on HRM in China: Differences Within the Country," *International Journal of Human Resource Management*, 25, 2014, 2213–2217.
- Shenzhen Stock Exchange, "Shenzhen Stock Exchange," 2006, <http://www.szse.cn/main/en/RulesandRegulations/SZSERules/GeneralRules/10636.shtml>.
- Shih, Gerry, "China's Huawei Leads International Patent Filings: WIPO," Reuters, March 19, 2015.
- Shiyong, Liu, and Martha Avery, *Alibaba : The Inside Story Behind Jack Ma and the Creation of the World's Biggest Online Marketplace*, Collins Business, 2009.
- Sina Finance, "Li Hejun's Certainties and Uncertainties," 2015, <http://finance.sina.com.cn/zl/energy/20150212/113721538161.shtml>.
- Smith, Craig S., "China's High-Flying Capitalist Crashes to Earth," *New York Times*, May 31, 2000.
- Soros, George, "The Capitalist Threat," *Atlantic Monthly*, February, 1997.
- *South China Morning Post*, "China Vanke Seeks Ally in Shenzhen Metro After Baoneng's Hostile Takeover Bid," March 13, 2016.
- Srinivas, Nidhi, "Epistemic and Performative Quests for Authentic Management in India," *Organization*, 19, 2012, 145–158.
- Standing Committee of the Tenth National People's Congress of the People's Republic of China, "Companies Law of the People's Republic of China," 2011, [http://www.china.org.cn/china/LegislationsForm2001-2010/2011-02/11/content\\_21898292.htm](http://www.china.org.cn/china/LegislationsForm2001-2010/2011-02/11/content_21898292.htm).
- Stewart, John, *Disney War*, Simon & Schuster, 2006.
- Stewart, Terence P., Elizabeth J. Drake, Jessica Wang, Stephanie M. Bell, and Robert E. Scott, "Surging Steel Imports Put Up to Half a Million U.S. Jobs at Risk," Economic Policy Institute, 2014, <http://www.epi.org/publication/surging-steel-imports>.
- Sugawara, Toru, "Slowing Growth, Clashes with Regulators Cloud Alibaba's Future," *Nikkei Asian Review*, February 5, 2015, <http://asia.nikkei.com/magazine/20150205-Changes-in-the-air/Business/Slowing-growth-clashes-with-regulators-cloud-Alibaba-s-future>.
- Sun, Zhongjuan, W. Xie, K. Tian, and Y. Wang, "Capability Accumulation and the Growth Path of Lenovo," Technology and Management for Development Centre Working Paper, Oxford University, 2013.
- Tan, J., and R. J. Litschert, "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of Chinese Electronics Industry," *Strategy Management Journal*, 15, 1994, 1–20.
- Tang, Stephy, "Kering v Alibaba Sounds the Alarm on China's Online Counterfeits," *Managing*

*Intellectual Property*, June 29, 2015.

- Thomson One Banker, Mergers and Acquisitions database, 2016.
- Trading Economics, China Wages, 2016, <http://www.tradingeconomics.com/china/wages>.
- Tsang, Amie, "G.E. to Sell Appliance Division to Haier for \$5.4 Billion," *New York Times*, January 15, 2015.
- Tse, Edward, *China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and Other Companies Are Changing the Rules of Business*, 2015, Portfolio.
- Tsui, Anne S., Yanjie Bian, and Leonard Cheng, eds., *China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*, Routledge, 2014.
- Tsui, Anne S., and Chung Ming Lau, eds., *The Management of Enterprises in the People's Republic of China*, Springer, 2002.
- Tsui, Anne S., Hui Wang, Katherine Xin, and Lihua Zhang, "Let a Thousand Flowers Bloom: Variation of Leadership Styles Among Chinese CEOs," *Organizational Dynamics*, 33, 2004, 5–20.
- Useem, Michael, *Investor Capitalism: How Money Managers Are Changing the Face of Corporate America*, HarperCollins/Basic Books, 1996.
- , "Corporate Leadership in a Globalizing Equity Market," *Academy of Management Executive*, 12, 1998, 43–59.
- , interview with Peng Jiajun, Director, Management Research Institute, Haier Group, Beijing, June 13, 2014.
- , "From Classwide Coherence to Company-Focused Management and Director Ascendancy," in Paul Hirsch, Glenn Morgan, and Sigrid Quack, eds., *Elites on Trial*, in the series titled *Research in the Sociology of Organizations*, edited by Michael Lounsbury, Emerald Group Publishing, 43, 2015, 399–421.
- Useem, Michael, and Neng Liang, "Globalizing the Company Board: Lessons from China's Lenovo," in Jay Conger, ed., *Leading Corporate Boardrooms: The New Realities, the New Rules*, Jossey-Bass, 2009.
- US Securities and Exchange Commission, Alibaba Group Holding Limited, F-1 Registration Statement, May 6, 2014, <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1577552/000119312514184994/d709111df1.htm>.
- Vanke, Corporate Social Responsibility Report, 2014, <http://www.vanke.com/en/upload/file/2016-05-09/367797f6-cc69-42af-9c25-c987a91a6dae.pdf>.
- Useem, Michael, and Neng Liang, "Globalizing the Company Board: Lessons from China's Lenovo," in Jay Conger, ed., *Leading Corporate Boardrooms: The New Realities, the New Rules*, Jossey-Bass, 2009.



- Varma, Arup, and Pawan S. Budhwar, eds., *Managing Human Resources in Asia-Pacific*, Routledge, 2014.
- Vlasic, Bill, "G.M. Will Import Buicks Made in China to the U.S.," *New York Times*, December 4, 2015.
- Vogel, Ezra F., *Deng Xiaoping and the Transformation of China*, Harvard University Press, 2011.
- Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, "Hedge Fund Activism and Long-Term Firm Value," 2015, <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.24990.15.pdf>.
- Waldman, D. A., G. G. Ramirez, R. J. House, and P. Puranan, "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty," *Academy of Management Journal*, 44, 2001, 134–143.
- Wang, Changsheng, and Gang Zhang, "The Story Behind the Dismissal of Alibaba CEO David Wei by Jack Ma," *China Entrepreneur*, March 28, 2011.
- Wang, Helen H., *The Chinese Dream: The Rise of the World's Largest Middle Class and What It Means to You*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2010.
- Wang, Hui, Anne S. Tsui, and Katherine R. Xin, "CEO Leadership Behaviors, Organizational Performance, and Employees' Attitude," *The Leadership Quarterly*, 22, 2011, 92–105.
- Warner, Malcolm, "Chinese Enterprise Reform, Human Resources and the 1994 Labour Law," *International Journal of Human Resource Management*, 7, 1996.
- , "Human Resources and Management in China's 'Hi-Tech' Revolution: A Study of Selected Computer Hardware, Software and Related Firms in the PRC," *International Journal of Human Resource Management*, 10, 1999, 1–20.
- , "Making Sense of HRM in China: Setting the Scene," *International Journal of Human Resource Management*, 20, 2009, 2169–2193.
- Wasserman, Noam, "Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success," *Organizational Science*, 14, 2003, 149–172.
- Weber, Max, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Talcott Parsons, trans., Scribner's, 1958 (originally published in German in 1905) .
- Wei, Lingling, "China's Top Securities Regulator Replaced," *Wall Street Journal*, February 19, 2016.
- Wei, Zhe, "From a Professional Manager to a Business Partner—My 'Grown-Up Night,'" in Fei Zeng, ed., *The Ali Smell: Reflections*, Alibaba Group, n.d.
- Wiener, Martin J., *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit, 1850–1980*, Cambridge University Press, 2004.
- Wildau, Gabriel, "Wang Chunqiu, China's First MBA Graduates," *Financial Times*, January 25, 2015.

- Wilkes, William, "China's Deal Makers Have German Tech Firms in Their Sights," *Wall Street Journal*, June 9, 2016.
- Witt, Michael A., and Gordon Redding, "China: Authoritarian Capitalism," in Michael A. Witt and Gordon Redding, eds., *The Oxford Handbook of Asian Business Systems*, Oxford University Press, 2014.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Free Press, 1990.
- Wong, Chun Han, "China Rolls Out First Large Passenger Jet," *Wall Street Journal*, November 2, 2015.
- Wong, Jacky, and Wayne Ma, "Hanergy Plunge: The Man Who Lost \$14 Billion in One Day," *Wall Street Journal*, May 21, 2015.
- World Bank, Foreign Direct Investment, 2015, <http://data.worldbank.org/indicator/BX>.
- KLT.DINV.CD.WD.
- World Steel Association, *World Steel in Figures 2015*, 2015, <https://www.worldsteel.org/dms/internetDocumentList/bookshop/2015/World-Steel-in-Figures-2015/document/World%20Steel%20in%20Figures%202015.pdf>.
- Wu, Jinglian, and Shaoqing Huang, "Innovation or Rent - Seeking: The Entrepreneurial Behavior During China's Economic Transformation," *China and World Economy*, 16, 2008, 64–81.
- Wulf, Julie M., "Alibaba Group," Harvard Business School Case 710-436, Harvard Business School, 2010.
- Xie, Wei, and Steven White, "Sequential Learning in a Chinese Spin-off: The Case of Lenovo Group Limited," *R&D Management*, 34, 2004, 407–422.
- Xu, Chenggang, "The Fundamental Institutions of China's Reforms and Development," *Journal of Economic Literature*, 49, 2011, 1076–1151.
- Xuecon, Muron, "China's Tradition of Public Shaming Thrives," *New York Times*, March 20, 2015.
- Yahoo Finance, 2016, <http://finance.yahoo.com/echarts?s=LNVGY+Interactive#>.
- Yao, Souchou, *Confucian Capitalism: Discourse, Practice and the Myth of Chinese Enterprise*, Routledge, 2013.
- Yao, Yang, "The Chinese Growth Miracle," in Philippe Aghion and Steven N. Durlauf, eds., *Handbook of Economic Growth*, Elsevier, 2016.
- YCharts, Alibaba data, 2016, <https://ycharts.com>.
- Young, Doug, "Geely's Folksy Li Known as China's Henry Ford," Reuters, July 22, 2010, <http://www.reuters.com/article/us-geely-volvo-newsmaker-idUSTRE66L2ER20100722>.
- Yu, Dan, *Confucius from the Heart: Ancient Wisdom for Today's World*, Atria Books, 2013.

- Yu, Rose, "Builder China Vanke Acts to Block Takeover," *Wall Street Journal*, December 30, 2015.
- Yuen, Lotus, "Why Chinese College Graduates Aren't Getting Jobs," *The Atlantic*, 2013.
- Zacks, "U.S. Steel Imports Up in July on China Glut: More Pain Ahead?" 2015, <http://www.zacks.com/stock/news/188236/us-steel-imports-up-in-july-on-china-glut-more-pain-ahead>.
- Zeng, Ming, and Peter J. Williamson, "The Hidden Dragons," *Harvard Business Review*, 81, 2003, 92–103.
- Zhang, Lu, "Lean Production and Labor Controls in the Chinese Automobile Industry in an Age of Globalization," *International Labor and Working-Class History*, 73, 2008, 24–44.
- Zhang, Ruimin, "Management Model Innovations of the Internet Era," Wharton Global Alumni Forum, Beijing, June 14, 2014.
- Zhang, Xiaojun, Pingping Fu, Youmin Xi, Lei Li, Liguoxu, Chunhui Cao, Guiquan Li, Li Ma, and Jing Ge, "Understanding Indigenous Leadership Research: Explication and Chinese Examples," *The Leadership Quarterly*, 23, 2012, 1063–1079.
- Zhang, Zhi-Xue, Chao-Chuan Chen, Leigh Anne Liu, and Xue-Feng Liu, "Chinese Traditions and Western Theories: Influences on Business Leaders in China," in Chao-Chuan Chen and Yueh-Ting Lee, eds., *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, Cambridge University Press, 2008.
- Zhao, Hongzin, and Juangyong Lu, "Contingent Value of Political Capital in Bank Loan Acquisition: Evidence from Founder-Controlled Private Enterprises in China," *Journal of Business Venturing*, 31, 2016, 153–174.
- Zhao, S., J. Zhang, W. Zhao, and T. S. C. Poon, "Changing Employment Relations in China: A Comparative Study of the Auto and Banking Industries," *International Journal of Human Resource Management*, 23, 2012, 2051–2064.
- Zuo, Many, "The Secret Behind How Chinese Entrepreneur Che Juiianxin Outdid His Foreign Rivals," *South China Morning Post*, July 16, 2015.

天下文化 遠見

# 中國模式

阿里巴巴、吉利汽車、聯想、萬科……如何創造財富與全球影響力

F O R T U N E M A K E R S

THE LEADERS CREATING CHINA'S GREAT GLOBAL COMPANIES

麥克·尤辛 Micahel Useem

哈比爾·辛格 Harbir Singh

梁能 Neng Liang

彼得·卡裴里 Peter Cappelli | 著

李芳齡 | 譯

