

# 中国企业数字化生存管理实践视角的创新研究<sup>①</sup>

陈春花<sup>1</sup>, 朱丽<sup>1</sup>, 钟皓<sup>2,3</sup>, 刘超<sup>1</sup>, 吴梦玮<sup>3</sup>, 曾昊<sup>3</sup>

(1. 北京大学国家发展研究院, 北京 100871; 2. 华南理工大学工商管理学院, 广州 510640;  
3. 金蝶软件(中国)有限公司, 深圳 518057)

**摘要:**历史上长期的闭关锁国使中国错过了“工业革命”,也因此错过了现代管理史约一个世纪。进入21世纪以后,虽然中国管理研究与西方开始逐步接轨,但却又与中国企业实践渐行渐远,不得不引发人们深思。伴随当今世界“中国世纪”和“数字化转型”的到来,中国企业的创新实践为中国管理学界带来了理论创新机遇。文章旨在摆脱现有的将西方管理理论直接搬入东方情境的现实理论困境,在总结持续跟踪中国领先企业经验的基础上,尝试探讨从“工业时代”逻辑向“数字化生存”转换后的管理理论创新之方向。具体从工作方式、人力资源管理、财务管理、组织管理以及战略管理5个视角进行详细阐述,以期为中国企业实践创新探索管理新理论提供可能的视角。

**关键词:** 中国企业实践创新; 管理新理论 “中国世纪”

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2019)10-0001-08

## 0 引言

现代管理学的百年管理思想史,在一定意义上就是西方现代管理思想史。历史上长期的闭关锁国使中国错过了“工业革命”,也因此错过了现代管理史约一个世纪。早在1966年,《财富》杂志就指出“工业化属于19世纪,管理属于20世纪。管理在19世纪几乎无人知晓,但现在却已经成为了文明活动的中心”。20世纪后期、特别是进入21世纪以后,改革开放使得中国管理实践蓬勃发展,但这些管理实践一直都没有自己的“鞋子”,一直在借助西方管理理论“削足适履”。尽管这些看上去似乎使中国的管理研究逐步与国际学术界接轨,但却与中国企业实践渐行渐远。管理学顶级期刊AMJ的编辑们曾撰文写道:2010年~2014年间在AMJ发表文章的943名作者中,仅有8%来自亚洲(大多数来自中国香港、中国内地及新加

坡,近些年又陆续有一些来自印度、日本、韩国及中国台湾)。然而,尽管其中的一些研究工作是基于亚洲情境和样本,却多数却仍然是以西方化的视角进行——仅仅将西方的管理理论直接搬入东方情境,并没有提出有重要意义的东方化的新理论<sup>[1]</sup>。中国蓬勃发展的管理实践和相对落后的管理研究不相匹配,不得不引发人们反思<sup>[2]</sup>。

回顾历史,那些隽永的经典管理理论无不建立在管理实践基础之上,并创造了无数价值。泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题;韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题;赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题;波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题;德鲁克让人们了解到知识员工的问题。细观这些经典的研究,不难发现它们都根植于和企业有效的长期互动,并基于对管理实践中重大问题的提炼,带动

① 收稿日期: 2019-07-09; 修订日期: 2019-08-10.

基金项目: 国家社会科学基金资助项目(18BGL126).

作者简介: 陈春花(1964—),女,广东湛江人,教授,博士生导师. Email: chchen@nsd.pku.edu.cn

了管理实践的高速发展,进而引领了世界管理的发展方向<sup>[3]</sup>。

在年复一年发布的《财富》杂志世界500强榜单中,2019年的榜单对于中国来说意义重大,因为这是历史上中国企业上榜数量(129家)首次超过美国企业上榜数(121家)。榜单发布后,《财富》杂志专门撰文题目为《这是中国的世界》,并认为:如果说20世纪是“美国世纪”,那么在21世纪,至少在商业领域,越来越有“中国世纪”的味道了<sup>②</sup>。其实,早在2013年,被誉为管理思想界的“奥斯卡”、全球最佳管理思想风向标的“全球最具影响力50大商业思想家”(Thinkers 50)的榜单上,已经出现了柳传志,这是该榜单创立12年来,首次出现的中国人面孔;时隔一届,2015年张瑞敏就被授予杰出成就奖之“最佳理念实践奖”。中国改革开放40年所取得的举世瞩目成就,以及中国向创新驱动发展转型的历史机遇,都预示着中国正在迎来属于自己的“管理世纪”。但是我们在感受其特殊意义的同时,也更感受到中美企业之间所存在的差距,而探寻这些差距背后的机理,或许会是中国产生新的管理理论的契机。

从2008年起,人们陆续见证了联想(2008)、华为(2010)、京东(2016)、阿里巴巴和腾讯(2017)等越来越多的数字化企业接踵登上财富500强排行榜。与此同时,大洋彼岸则经历了GAP、LOEWS、摩托罗拉等巨头的衰落。正如《财富》杂志所指,中国企业带来了世界性的影响,而中国企业的崛起更为开展中国管理理论研究带来无限可能。因此,希望通过持续跟踪领先的数字化中国企业,总结与提炼出数字化时代的管理新理论。

回望过去,在工业时代,企业发展依赖于线性逻辑,企业与产业边界清晰,规模与效率直接相关。福特的“福特制”,贡献了泰勒分工理论的实践样板,使得制造企业产量不断提升与边际成本不断下降得以实现,让工人减少工作时间,以此推动更多制造企业快速发展。丰田的“丰田制”,即丰田生产方式,一方面保留了福特制大规模生产的特点,但是同时又给员工自主权,因此可以更好

地保障最高效的制造质量,“精益制造”也随之成为全球制造企业效仿之道。福特制和丰田制虽然有不同,但是共同点更加明显,那就是贡献了提升大规模制造的效率与成本降低的有效方法,从而获得规模增长。围绕着这一系列的美国企业、日本企业的发展而拓展出来的管理理论,也推动了工业时代企业大规模的成长。

关注当下,企业的“数字化生存”则完全超脱于工业时代的企业逻辑。其核心的改变,就是效率不再来自于分工而是来自于协同;组织绩效的影响因素由内部转移到外部,企业和产业的边界被打破并融合;企业处在不确定性之中,技术导致企业需要跨界与连接方能获得成长空间;增长也不再是线性的,而是呈现出非线性、非连续性的特点;顾客、用户、企业、同行、相关利益者构建出生态网络,彼此之间共生共创。这一系列的改变,使得工业时代影响企业绩效的关键要素也因此发生改变。因此,无论是现实的管理实践,还是理论发展本身的要求,对于这些改变和新问题的出现,研究者都需要给出自己的答案。本文试图从工作方式、人力资源管理、财务管理、组织管理以及战略管理5个视角上,具体说明可能存在的理论突破方向。

## 1 管理新理论视角

### 1.1 工作方式的视角

数字化时代与工业时代相比,无论是从增长速度,价值获取方式,还是战略举措等多个方面,都发生了与企业原有核心能力完全不同的改变<sup>[4]</sup>。面对变化,企业底层商业逻辑,必须由围绕企业自身的竞争逻辑,即产业条件(可做)+资源能力(能做)+优势选择(想做),转向以客户为核心的跨界(突破产业条件)+连接(突破资源能力)+赋新(突破优势选择)<sup>[5]</sup>。而这套底层逻辑的核心则是企业的顾客主义——用不断更新的技术去洞察、满足和引领客户不断变化的需求<sup>[6]</sup>。

数字经济时代,一系列的数字化技术塑造了消费者的数字化消费方式。为适应消费者的变化,

② 《财富》“世界500强”榜单,2019.7.22. <https://fortune.com/longform/fortune-global-500-china-companies/>

企业以客户价值为核心,数字化转型为手段,制定、创新、整合战略内容与过程中的价值创造活动<sup>[7]</sup>,以重塑价值创造方式<sup>[8]</sup>。通过观察领先企业重塑价值创造的方式,人们发现个体的工作方式通过各种价值创造活动深刻地影响着企业战略制定与执行,而数字化技术则是改善工作方式的核心要素。

人工智能的快速发展与广泛应用,引发其对组织人员劳动力的替代危机,花旗集团研究预计人工智能将危及 47% 美国劳动力岗位和 57% 经合组织 OECD 国家劳动力岗位,并对亚洲新兴经济体国家——印度与中国劳动力岗位的影响,分别达到 69% 和 77%<sup>③</sup>。而按照世界银行的报告,“数字时代,新增 10 000 名新顾客,只需要两台服务器<sup>④</sup>。”

在 IBM 的研究中,更是得到如下的结论: 95% CEO 认为“自动化与 AI 对员工有影响”,这一切都导致人们将要在全新的工作场景下开展工作,称之为“数字化工作方式”<sup>⑤</sup>。在数字化工作方式中,从运营活动,业务活动,到产业构成成员之间的活动,都将发生不同程度的改变,价值创造活动中的数字个体, AI 与机器人、人机协作以及价值共创与共享方式等,都显示出数字工作方式与以往工作方式完全不同的特征。研究数字化工作场景、数字化价值行为、数字化价值角色等就显得极为重要了。

## 1.2 人力资源管理的视角

企业管理的核心在于对人力资源的管理,德鲁克认为,企业中的资源有很多,但真正的资源只有人力资源,管理就是要充分开发人力资源以做好工作<sup>[9]</sup>。观察世界 500 强的人力资源管理实践的日志表明,所有企业“基业长青”的共同点在于人,在于对人这一资源的优先配置<sup>[10]</sup>。人力资源管理的理念、原则与方法一直在理论与实践的互动中进化,无论是早期的泰勒的科学管理的思想

输入,还是梅奥等人际关系理论的启发,以及后来的战略人力资源管理思想的引入,都揭示出,人力资源管理是与特定的时代情境相联系,并解决相应的核心问题,是企业竞争优势的重要来源<sup>[11]</sup>。

数字经济时代下,传统人力资源管理对解决个体频繁跳槽、人际关系及工作倦怠等问题已失去效力,需要找到新的方式去激活个体,激发个体主动性与创造力<sup>[12]</sup>。相比于胜任力,个体的创造力对于企业更为重要。HR“三支柱”的思想奠基者戴维·尤里奇(Dave Ulrich)也注意到,人力资源必须进行“数字化转型”,他强调,需要思考如何选择、利用技术简化人力资源实践、创新人力资源实践,并最大程度使得员工彼此共享信息、高度互联<sup>⑥</sup>。这其中的核心便是激活与赋能个体。这就意味着,组织需要围绕“共生价值”去构建新的人力资源管理模式,以此实现最大程度地赋能个体及组织。

事实上,“数字化生存”对人力资源的影响已经在多个维度展开,本文仅以个体流动和绩效评价两个维度为例来说明。强个体的崛起导致个体在组织间流动率迅猛增加,有一份统计资料,95 后(1995 年后出生者)平均在职时间只有 7 个月,平均更换城市的时间是 10 个月,而这两组数字在 70 后的从业人群中,分别是 51 个月和 40 个月<sup>⑦</sup>。如此高的人才流动率,一方面需要人力资源管理系统有能力去动态应对,另一方面需要人力资源管理系统找到留住人才,或者让人才高效释放价值的途径和方法。

如何评价人的价值贡献,并确保每一个人的发展与组织的发展相契合则是另一个挑战。大家都知道,在过去的评价系统中,有效的方式是关键绩效指标系统(KPI),这个评价系统关注了效率、流程与指标之间的关系。但因其衡量的是静态结果,所以又发展出一套新的评价系统(OKR)即目

③ 花旗集团研究报告: Technology at Work v4.0: Navigating Work in an Era of Technological Change.

④ 2019 世界发展报告,世界银行集团,2019。

⑤ IBM - 全球最高管理层调研,IBM 价值研究院,自动化与 AI 对工作环境的影响,经济学人,2018。

⑥ 戴维·尤里奇. 人力资源数字化时代: 不懂转型的 HR, 终将被淘汰. <http://dy.163.com/v2/article/detail/EA613EM405380NHR.html>, 2019.

⑦ 第一份工作洞察,领英,2018. <http://www.199it.com/archives/759180.html>

标与关键结果之间的关联,这套系统关注了创新和及时有效沟通反馈,更是让目标与关键结果之间动态相关联。OKR 评价系统虽然解决了动态结果的问题,但是,对于数字化带来的“未来绩效管理”的内容并未涉及。但是,在数字化时代,变化的速度成为核心影响因素,由此而导致的“未来绩效”结果,显得尤为突出,因此亟需一套新的评价体系。

除了上述的挑战和新要求之外,对于 90 后、95 后新生代员工的管理研究也呈现出新的时代特点,并开始引发越来越多的管理学者的探索。

### 1.3 财务管理的视角

随着信息技术和经济的飞速发展,管理会计的重要性日益凸显,这是国内外会计学界的共识<sup>[13]</sup>。美国哈佛大学教授 Johnson 和 Kaplan<sup>[14]</sup>对于管理会计面临危机的判断震惊了美国会计界。书中明确指出,“就当今企业所处的环境而言,目前企业中所采用的管理会计系统远远满足不了企业管理的需要。”大多数企业只关注经营过程中的数据统计和整理,遗失了企业效益增长、市场竞争能力、客户管理、员工管理等重要的企业经营信息,这样的现状导致企业只能了解日常的经营,却对于未来的发展情景和方向无法有效预估<sup>[15]</sup>。

简单回顾一下管理会计演变的历程。管理会计依次经历了决策论、信息提供论、效益论、多元目标论,演化到以“价值增值”为特征的价值创造提升论,这个发展的过程中,管理会计越发接近价值创造活动,而不仅仅是簿记经营活动,但是,至今还没有人系统提出管理会计的目标就是“价值增值”的判断<sup>[16]</sup>。在数字化背景下,企业需要通过数字化技术,拥有并分析信息数据,从而更好地洞察市场,贴近顾客,制定可以实现“有效价值增值”的科学发展战略,从而推进企业可持续发展进程,因此新的财务管理模式亟待挖掘和深化。正因为此,财务系统本身也是最先期待导入数字化方式的管理系统。在作者和金蝶公司组建的联合研究小组调研中发现,超过 97.1% 的企业计划使用数字化转型的财务相关服务,69.6% 的企业认为财务管理关键职能是需要系统对接与跨界业务核算。

但是,深度调研中发现,财务系统数字化的过程,与在此之前的计算机财务管理系统、ERP 系统等都完全不一样了,其核心差异是,数字化生存对传统财务管理的基本假设提出了挑战。主要表现在以下几个方面:

第一,数字技术打通了产业和场景的可连接性,打开了产业生态圈,企业成为了产业生态圈的一个节点,企业因连接而产生价值,这使得财务假设的主体遇到了挑战。第二,数字技术导致财务管理的视角不再注重短期的和过去的价值,而是要注重长期的和未来的价值,这意味着持续经营假设需要贯穿在全财务管理过程中。第三,如何界定用户与顾客,如何界定有效市场,海量数据的存在,对信息的挖掘与判断提出了更高的要求。第四,在传统的财务管理中,核算是以经济活动为核心的,而在数字化时代,人成为价值创造的核心,如何从“经济活动”转向“人的价值”,则是个根本性的挑战。第五,数字技术带来的变化,是非连续的、突破性的,如何在其中界定价值,找到对变化价值的预判,是提供高可靠性财务体系支撑的有效途径。第六,财务将从专业管理,转型为业务管理,甚至转变为“人人财务”的逻辑,其中的变化如何理解?第七,传统的财务核算与报表体系,是否适合数字化生存的要求? 这一系列的挑战,同时也是财务管理理论创新的来源。

还有一个独特的挑战,数字化时代,可标准化、可量化、可程序化的工作,都将会被机器所取代,而“人”会被充分释放出来。在财务管理系统中至少会发生几个方面的变化:第一,以“凭证”为起点的传统财务会计会逐渐被自动化和智能化,实现“无人会计”。第二,财务作为价值的度量衡,作为企业大数据的闭环,将在管理广度和深度上实现新的突破。具体将以“数据”为起点,覆盖每一项活动,每一个个体,呈现“人人财务”,从“赋能激活”而非“核算计量”的角度辅助数字化管理。第三,传统的财务三张报表,将由“无人会计”而实现“人人财务”的过程,导致需要新的“第四套表”来落实。第四套表,以人为核心,以共生为理念,以数据共享为基础,以企业所处生态圈的所有利益攸关方(用户、合作伙伴、员工等)的价值增值为目标,覆盖企业从战略制定到绩效实现

的全流程。第四套表,不是一张表,而是一套表,覆盖企业每个经营单元、每个员工;不是“报表”,而是“仪表盘”,从计划、执行、考核到分配,实时滚动;第四套表,承接数字化时代工作方式、人力资源的变化,用更全面的价值评估体系,探索共生价值的创造。

#### 1.4 组织管理的视角

在组织管理领域,数字化时代与工业时代在组织核心命题上的改变,已得到了很多针对个体与组织管理研究的证实。数字化时代,组织管理中个体的角色,个体与组织之间的匹配,激励机制的设计、组织结构及其演变、组织变革以及转型,尤其是领导人角色的转变,都发生了根本性的改变,而其中激活个体和激活组织成为重要的话题<sup>[12,17]</sup>。本文的研究显示出几个主要的变化如下。

管理由“分”到“合”的演进<sup>[18]</sup>是第一个变化。首先,一些领先的中国企业组织转型实践,是从组织整体效率入手,海尔的“人单合一”模式,韩都衣舍的新组织结构,腾讯的集合中台,以及天合光能的“创团+平台”模式等等。这些全新的组织模式设计和探索,有一些共同的特征:1) 更强调打破“部门墙”而形成整体协同效率;2) 更在意与组织外部伙伴成员之间的集合效率,以获得更高的顾客价值创造。这两个特性,让组织内外部边界都被打破,也因此带来一系列的组织管理变化。因此符合“管理整体论”的判断<sup>[19]</sup>。

组织功能从“管控”到“赋能”是被大家公认的另一个变化<sup>[17]</sup>。数字化生存意味着组织要能够激活人,激活人的价值,为每一个成员提供机会和平台,并赋能其成长。在这个变化中,无论是组织的属性,还是领导者的角色都要发生改变<sup>[12]</sup>。

组织管理,管理的第三个变化,是组织绩效的影响因素由内部转到外部。数字化环境下,组织存在于“无限链接”之中。如何构建与组织外成员的共生关系,如何找到面向未来的成长空间,如何应对不确定性,这些都需要企业找到新的组织进化路径,因此本文提出了“共生型组织”的概念<sup>[20]</sup>,也有其他学者提出“智能型组织”、“共演型组织”或者“分布式组织”、“水样的组织”、“生态型组织”等等,大家从不同视角去寻求答案,正说明这

个话题求解的急迫性。

#### 1.5 战略管理的视角

数字化时代企业战略的挑战更加巨大,最直接的体现是在“企业的寿命、产品的生命周期、争夺用户和行业更替的时间窗口都在以前所未有的速度缩短<sup>[4]</sup>。”这4个根本性的变化导致有关企业战略的底层逻辑发生了改变。正如本文第一作者和廖建文教授共同研究得出的判断那样,“数字化时代不是简单的自动化、虚拟化、信息化,不是单纯地将线下商业模式转移到线上,而是整个商业逻辑的改变。这意味着:价值创造与获取的方式都发生了本质的变化<sup>[4]</sup>。”

在数字化生存状态下,行业竞争的本质要素,以及企业的增长逻辑都发生了改变。很多行业的边界都被调整,顾客价值创新的来源也完全不同,企业从线性增长转变到量级增长,这些变化都需要用新的战略框架或者要素组合去寻找答案。

在工业时代,企业在满足顾客需求的空间中,与同行是竞争对手的关系,如果要取得竞争优势,其本质是要具有比较优势,最终能够“赢”。而数字化时代,企业不断借助于技术去创造顾客新需求,甚至引领着顾客需求,因此企业与同行的关系不再是竞争对手的关系,从竞争关系,转向了共生关系,其本质是共同为顾客创造新价值,从而让企业与同行具有更大的生长空间,最终能够“共生”成长。

企业创新实践表明在工业时代,确定战略的3个维度:想做什么,能做什么,可做什么,都是源自于企业自身的初心、能力与资源以及所在行业的产业条件<sup>[5]</sup>。但是在数字化时代,这3个战略维度的选择,转向以客户为中心,想做什么可以通过赋予新意义而展开,能做什么不受限于企业能力与资源,可以通过与外部连接获得新能力与资源;而可做什么,也不再局限于产业条件,完全可以跨界,获得与原有产业不同的发展空间<sup>[5]</sup>。

企业创新实践还表明,“在今天的环境下,顾客逻辑相对比资源/产业逻辑更可靠。顾客主义来临,可以说是时代发展的必然<sup>[6]</sup>。”当技术创新与顾客价值创新组合在一起时,可以诞生出完全不同的商业组合与模式创新,也因此诞生出被称之为“新物种”的企业,这些创新给顾客带来很多惊

喜,并创造出更大的可能性.企业在战略上的创新实践,让我们有机会去探索新的战略构念,或者战略理论.

## 2 数字化生存与管理重构研究需要注意的 4 个问题

“究竟什么样的情境能够促使提出新管理理论?”这个问题的确是值得认真去寻求答案. Pugh 和 Hickson<sup>[21]</sup> 阐述了 80 位最杰出的管理思想家对理解组织行为和管理思维的贡献. 这些管理思想家之所以可以提出管理理论,都是因为他们时代社会问题的密切观察者,亲身经历了组织产生的一些问题,或者困惑于观察到的各种组织形式和实践变异. 而他们创建理论的动力就是理解这些管理难题,找到这些迫切管理问题的对策. 更注意到,在早期时代,由于没有先前的理论可以使用,他们只能针对自己所面临的各种管理实践问题,建立自己的理解(构念和理论),从而提出了丰富多样的构念、理论、和范式. 而近几十年来,管理学研究的导向由对实践做出贡献转为对理论做出贡献,却反而没有多少新理论诞生. 从这点上来说,前人的文献既是指导,又会使人变得盲目<sup>⑧</sup>.

本文认同这个观点,并由此提出数字化生存与管理重构研究过程中需要注意的 4 个问题.

第一,研究学者需要真正深入到企业创新实践过程中去,长时间、近距离地观察与理解企业实际工作场景、及其真实遇到的挑战与问题. 而非简单采用给定时刻横截面样本、调查问卷的方式去理解现实困惑、提出研究问题. 只有纵向地长期跟踪一、两个企业,追踪这些企业的发展过程,并记录所观察到的现象,然后从中发现问题,才有机会寻求新的理论构念、新的范式.

### 参 考 文 献:

- [1] Barkema H G, Chen X P, George G, et al. West meets east: New concepts and theories [J]. *Academy of Management Journal*, 2015, 58(2): 460-479.

第二,研究学者需要更新自己的知识系统,放弃固有的思维与习惯. 正如传统企业转型到数字化企业所需要跨越的鸿沟那样,研究者也要跨越属于自己经验主义的鸿沟,从原有的基于工业时代诞生的管理理论框架中、管理思维范式中跳跃出来,让自己具有数字化生存的思维模式. 唯有此,才有机会去认知企业的数字化生存,并有机会创造新范式.

第三,研究学者需要展开跨界学习,具有跨领域的知识体系,以及交叉学科的研究训练或者合作训练. 尤其是需要理解技术语言、技术范式、技术创新及其扩散普及的速度所带来的认知改变. 企业数字化生存最核心的特征,就是开放、连接与共生;在展开合作学习与合作研究时,自己也需要拥有这些核心特征.

第四,研究学者还需要理解人工智能、人机协同以及深度互动、深度学习带来的巨大变化,掌握全新的研究方法与研究工具,充分理解并运用智能技术带来的研究深度和宽度,以及由此可能窥探到新的要素和可能性. 换句话说,也需要从工具到方法以及研究规划与设计的迭代与更新.

## 3 结 束 语

数字化时代的确让人们有机会去创造新的构念、范式以及理论. 而更幸运的是,中国企业在数字化转型、数字化创新方面的实践极为活跃,并取得了一定成果;有一批中国企业因为数字技术与全球领先企业站在了同一起跑线上. 这些领先企业的创新实践,提供了非常广泛的研究案例. 只要愿意安静下来,愿意沉浸在企业真实的实践过程中,找到企业与研究者共同关心的“真问题”,并以此为导向,相信一定会对数字化生存情景下的管理理论和构念创新做出贡献.

⑧ AMJ: 东方情境下的管理新理论, 唧唧堂网站. [http://www.360doc.com/content/17/0726/16/43717690\\_674295684.shtml](http://www.360doc.com/content/17/0726/16/43717690_674295684.shtml)

- [2] 李平, 杨政银, 陈春花. 管理学术研究的“知行合一”之道: 融合德鲁克与马奇的独特之路[J]. 外国经济与管理, 2018, 40(12): 28-45.  
Li Peter Ping, Yang Zhengyin, Chen Chunhua. The way of “integration of knowledge and action” in academic research management: Combining the distinctive paths of Drucker and March [J]. Foreign Economics & Management, 2018, 40(12): 28-45. (in Chinese)
- [3] 陈春花. 当前中国需要什么样的管理研究[J]. 管理学报, 2010, 7(9): 1272-1276.  
Chen Chunhua. What management research do we need in China? [J]. Chinese Journal in Management, 2010, 7(9): 1272-1276. (in Chinese)
- [4] 陈春花, 廖建文. 数字化时代企业生存之道[J]. 哈佛商业评论(中文版), 2017, (11): 154-158.  
Chen Chunhua, Liao Jianwen. Business survival in the digital age [J]. Harvard Business Review (Chinese Edition), 2017, (11): 154-158. (in Chinese)
- [5] 陈春花, 廖建文. 打造数字战略的认知框架[J]. 哈佛商业评论(中文版), 2018, (7): 118-123.  
Chen Chunhua, Liao Jianwen. Creating a cognitive framework of digital strategy [J]. Harvard Business Review (Chinese Edition), 2018, (7): 118-123. (in Chinese)
- [6] 陈春花, 廖建文. 顾客主义: 数字化时代的战略逻辑[J]. 哈佛商业评论(中文版), 2019, (1): 126-131.  
Chen Chunhua, Liao Jianwen. Customerism: Strategic logic in the digital age [J]. Harvard Business Review (Chinese Edition), 2019, (1): 126-131. (in Chinese)
- [7] Whittington R. Strategy as practice [J]. Long Range Planning, 1996, 29(5): 731-735.
- [8] Johnson G, Melin L, Whittington R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view [J]. Journal of Management Studies, 2003, 40(1): 3-22.
- [9] 德鲁克. 管理的实践[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.  
Drucker P F. The Practice of Management [M]. Beijing: China Machine Press, 2009. (in Chinese)
- [10] 曾昌良. 把人力资源打造成企业核心竞争力——评《世界 500 强人力资源总管理日志》[J]. 企业管理, 2018, (9): 114-115.  
Zeng Changliang. Making human resources the core competence of enterprises: Comments on “Daily Records of CHO from Fortune 500 in the World” [J]. Business Management, 2018, (9): 114-115. (in Chinese)
- [11] Noe R A, Hollenbeck J R, Gerhart B, et al. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage [M]. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- [12] 陈春花. 激活个体[M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.  
Chen Chunhua. Activating Individuals [M]. Beijing: China Machine Press, 2016. (in Chinese)
- [13] 谢诗芬. 21 世纪中国管理会计发展中应注意的八大问题[J]. 时代财会, 2000, (7): 14-15.  
Xie Shifen. Eight problems in the development of management accounting in China in the 21st century [J]. Contemporary Finance & Accounting, 2000, (7): 14-15. (in Chinese)
- [14] 托马斯·约翰逊, 罗伯特·卡普兰. 管理会计兴衰史: 相关性的遗失[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.  
Thomas Johnson, Robert Kaplan. The Rise and Fall of Management Accounting [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2004. (in Chinese)
- [15] 郭薇. “互联网+”环境下企业信息管理创新模式研究[J]. 情报科学, 2019, 37(1): 65-69.  
Guo Wei. Innovation mode of enterprise information management under the environment of “Internet+” [J]. Information Science, 2019, 37(1): 65-69. (in Chinese)
- [16] 朱学义, 朱亮锋. 管理会计价值增值目标的实践——以淮海控股集团民营企业为例[J]. 管理评论, 2017, (9): 262-272.  
Zhu Xueyi, Zhu Liangfeng. The practice of value increment target of management accounting: As exemplified by the private enterprises within Huaihai holdings group [J]. Business Review, 2017, (9): 262-272. (in Chinese)
- [17] 陈春花. 激活组织[M]. 北京: 机械工业出版社, 2017.  
Chen Chunhua. Activating Organizations [M]. Beijing: China Machine Press, 2017. (in Chinese)

- [18] 陈春花, 朱 丽, 徐 石, 等. “协同管理”价值取向基础研究——基于协同管理软件企业单案例研究 [J]. 管理世界, 2017, ( 增刊 ): 13 - 21.  
Chen Chunhua, Zhu Li, Xu Shi, et al. A study on the value orientation of “Collaborative Management”: A case study of collaborative management software enterprise [J]. Management World, 2017, ( Supplement ): 13 - 21. ( in Chinese)
- [19] 陈春花. 企业是个整体——管理整体论 7 大原理 [J]. 哈佛商业评论( 中文版 ), 2018, ( 5 ): 127 - 132.  
Chen Chunhua. Enterprise as a whole: Seven principles of management wholeness [J]. Harvard Business Review ( Chinese version ), 2018, ( 5 ): 127 - 132. ( in Chinese)
- [20] 陈春花, 赵海然. 共生: 未来企业组织进化路径 [M]. 北京: 中信出版社, 2018.  
Chen Chunhua, Zhao Hairan. Symbiosis: Evolution Path of Future Enterprise Organizations [M]. Beijing: China Citic Press, 2018. ( in Chinese)
- [21] Pugh D S, Hickson D J. Great Writers on Organizations [M]. London: Ashgate Publishing Group, 2007.

## Practical innovation of Chinese enterprises from “digital survival” view

CHEN Chun-hua<sup>1</sup>, ZHU Li<sup>1</sup>, ZHONG Hao<sup>2,3</sup>, LIU Chao<sup>1</sup>, WU Meng-wei<sup>3</sup>, ZENG Hao<sup>3</sup>

1. National School of Development, Peking University, Beijing 100871, China;

2. South China University of Technology, Guangzhou 510640, China;

3. Kingdee Software ( China ) Co. ,Ltd, Shenzhen 518057, China

**Abstract:** Due to the long-term seclusion policy, China failed to catch up with the Industrial Revolution in the 1900s, therefore remained absent in the history of modern management about a century. Although China's management research has been increasingly internationally compatible after entering the 21st century, it drifted away from the practical experiences of Chinese enterprises, and this phenomenon invokes thoughts. With the arrival of “China's world” and “Digital transformation” in the 2000s, the innovative practice of Chinese enterprises has brought new theoretical opportunities to Chinese management. This study avoids transplanting western management theory indiscriminately to the Chinese situation and concludes the experience of the leading companies in China. This research proposes a direction of innovative management theory, which is the transformation from the “industrial era” to the “digital survival”. Thus, this paper explores the possible methods for turning Chinese corporate innovation to new management theory in the following five aspects: working mode, human resource management, financial management, organizational management, and strategic management.

**Key words:** practical innovation of Chinese enterprises; new management theory “China's world”