

冠军



柯银斌 王淳锋◎著

中国 冠军企业 为什么赢

— CHAMPION ROAD —

本书对那些苦苦思索寻求突破的企业来说，无疑是指路明灯；对那些怀有抱负力争第一的企业来说，无疑是制胜宝典；对那些已成为冠军梦想持续成功的企业来说，无疑是有益借鉴。从更高意义上来说，它也是中国改革开放三十周年对中国冠军企业商道的一次大总结。

冠军



柯银斌 王淳锋◎著

中国 冠军企业 为什么赢

—CHAMPION ROAD—



世界知识出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

冠军商道：中国冠军企业为什么赢 / 柯银斌 王淳锋著. —北京：

世界知识出版社，2008.4

ISBN 978-7-5012-3349-6

I. 冠… II. ①柯…②王… III. 企业管理—经验—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 046632 号

项目策划	李其功 吴志武
责任编辑	李其功
责任出版	刘 喆
封面设计	柏拉图设计工作室
责任校对	余 岚
书 名	冠军商道 ——中国冠军企业为什么赢 Guanjun Shangdao ——Zhongguo Guanjun Qiye Weishenme Ying
作 者	柯银斌 王淳锋
出版发行	世界知识出版社
地址邮编	北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)
电 话	(010) 65265923 (010) 65226544
网 址	www.wap1934.com
经 销	新华书店
印 刷	北京京晟纪元印刷有限公司
开本印张	787 × 1092 1/16 13.75 印张 170 千字
版次印次	2008 年 5 月第一版 2008 年 5 月第一次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5012-3349-6
定 价	32.00 元
版权声明	版权所有 翻版必究

总 序

冠军,是一个最高的荣誉。

战国时期,楚国一位叫宋义的大将军被册封为“卿子冠军”,其后汉名将霍去病也被封为“冠军侯”,意思是他们的勇武善斗在诸军之上,这是“冠军”一词在中国的最早来历。从魏晋到南北朝,“冠军”成了大将军的一种官衔。现如今,“冠军”一词蕴涵的深意早已超越了对比赛中第一名获得者的美誉,它标示着在某领域内取得最优秀业绩的个人或组织。

冠军,是一个值得期待的梦想。

经历了改革开放 20 多年的历练后,我们的祖国以举世瞩目的成就赢得了全世界的赞叹与尊重。中国作为地球村的重要子民,已融入到全球经济、文化一体化的竞演舞台,成为重要的活跃分子与中坚力量,推动着世界经济车轮滚滚向前,“中国制造”的商品占据着全球出口商品 6% 的份额,在世界任何角落都清晰可见:中国本土的个人电脑产量全球第一,超过日本;机械制造产量全球第一,超过德国;内地的笔记本电脑产量全球第一,超过中国台湾……据世界

经合及发展组织(OECD)的一项预测,到2010年中国所占的世界出口比例将升至10%,将超越美国、德国,跃升为全球第一大出口国。21世纪的世界正迈入一个中国时代,中华民族复兴的伟大梦想正在变为现实,而促使中国经济成就世界冠军梦想的,是一大批领跑中国经济发展的弄潮儿,那些个已经或正在走出国门的中国的冠军企业。

冠军,是对历史的不断改写。

中国有句老话叫“三百六十行,行行出状元”,不过在后工业时代与多元共生的信息社会里,这句话必须改写为“三千六百行,行行有冠军”。中国能否在激烈的全球竞争中成为世界领袖,取决于在未来的岁月中有多少中国的冠军企业能够脱颖而出。可喜的是,经过一番国际化打拼,如空调大王格力、微波炉大王格兰仕、彩电大王TCL、消毒柜大王康宝等等,一些中国冠军企业已经坐上了世界冠军的宝座;此外,中国国际海运集装箱公司的标准集装箱占据着全球46%的市场份额,比亚迪电池占据着全球移动电话电池72%的市场份额,上海振华港机海港起重机占据着全球35%的市场份额……这些企业成为推动中国经济增长并走向世界的重要力量;同时,在我们身边还有另一批做事专一、行事低调、鲜为人知的“隐形冠军”企业,例如橱柜行业的翘楚“欧派”、中国指甲钳第一品牌的“圣雅伦”、琴键产量全球第一的“天朗集团”、世界最大单体笔生产商“贝发集团”等等,值得我们骄傲的中国冠军企业实在太多,数不胜数。

冠军,是大家共同进步的参照。

冠军企业的产生,其实代表的是“中国制造”与自主创新的“中国创造”在全球的悄然崛起。据说,冠军企业的利润往往超过全行业平均利润的三倍,所以现实中也许没有哪一个企业不愿意做大、做强。冠军企业究竟是怎么炼成的?在它们的成长过程中,经历过

什么机遇与挑战？在成为冠军之后它们又将面临着怎么样的诱惑与困惑？我们可以从他们身上学到什么呢？著名管理大师赫尔曼·西蒙告诉我们，冠军企业的成功之道在于“走自己的路”，它们的价值观特征是“持续专注与不断创新”，它们心目中的做大做强都是以专注为前提的做大做强，它们注重企业的市场地位，它们渴望成为市场规则的制定者、创新的发起者，成为“市场精神领袖”……虽然说，在一个复杂多变的市场生态中，成功的经验是不可以完全克隆的，但是冠军企业的发展轨迹、成功经验、创新意识和赢利模式，不仅仅是它们自己的一笔财富，更是中国经济社会发展的一个重要缩影，对千千万万个正在成长的中国企业来说，兼具商业示范效应与社会、历史、文化意义。

冠军，是我们学习的标杆。

致力于做小而发光的图书出版策划和传播服务的北京君风传媒与中国国际图书网联合世界知识出版社等机构，在国内率先策划推出这套《中国冠军企业案例书系》，是一个极具市场眼光的举动。作为主编，衷心地期望我们严谨高效的工作团队能本着“为冠军企业，也为读者负责任”的态度，通过对国内数百上千家冠军企业逐一进行遴选、调查与分析，对企业的成功案例进行“系统化、科学化、理论化、经典化”研究，依照“前瞻性、实效性、可读性”的原则对每一本书进行深入浅出、生动鲜活的高标准、高质量打造，同时与冠军企业或有关咨询机构进行强强合作，开展冠军企业的全国巡回宣讲活动等等，使本书系的产业价值链不断拉长，为企业、为读者、也为我们创造最大化的价值。

冠军，更是追求者的巨大挑战。

从美国《财富》杂志的世界 500 强企业排名来看，在整个 20 世纪 80 年代，大约有 230 家公司从世界 500 强中消失，而 19 世纪世

界最大的 100 家公司，到 20 世纪结束的时候，只有 16 家仍然存在。这说明了一个道理：做一时的冠军不难，难的是做永续的冠军。同样的，出一本好书不难，难的是把每一本书都出好。我们有理由期待中国出现更多的世界级冠军企业，我们更有理由期待这套《中国冠军企业案例书系》能在茫茫书海中脱颖而出，成为一朵常绿常新的奇葩，成为读者受益匪浅的精神食粮，也成为冠军企业形象宣传的最好载体。让我们为优秀的企业鼓掌，为拼搏的冠军自豪，为崛起的中国祝福吧！



2007 年 10 月

徐浩然：北京大学经济学院博士后，管理学博士，南京大学等六所高校兼职教授、MBA 导师，全国十佳金话筒金奖主持人，《中国冠军企业案例（培训）书系》主编，著有《个人品牌》、《文化产业管理》等。

序 一

冠军企业成为冠军的文化基因

著名财经作家柯银斌、王淳锋的《冠军商道》一书,是一本破解冠军企业成长密码不可多得的好书。坦率地说,我对冠军企业研究不深,本不应在此指手画脚空发议论,但因淳锋君雅嘱我为此书作序,故只能赶鸭子上架谈些许个人的浅见,希望能对读者朋友们在阅读此书时有些帮助。

托尔斯泰曾说,幸福的家庭大都相似,而不幸的家庭则各有不同。我以为这句话真是经典至极。因为当我认真阅读完《冠军商道》书稿后,惊奇地发现,书中研究的这些冠军企业,无论行业、规模、地域有怎样的不同,但其文化基因却大都相似。这些相似之处主要体现在以下七个方面:

一是荣誉观。凡是管理较差的企业,其荣誉观往往过多投注在地位 and 身份上,过分讲究地位、身份、同僚之间的关系等。

在这些企业,地位、身份、座次的排列和名片印制及设计,均十分讲究。我在许多企业考察时就曾见过许多耐人寻味的名片。如:

序
一

张××,××公司××部副部长,括号:正处级;再如:李××,××公司××部副部长,括号:没有正部长。这决非小品中的抖包袱,而是现实生活中的真实现象。试想,在一个人人讲究地位、身份的企业,会有人把工作业绩作为自己的追求吗?

而冠军企业则不然。在这些企业里,工作业绩是团队成员共同的关注点:跑市场的,竞相比拼的是销售业绩;搞研发的,比拼的是科研成果;生产线上逐鹿的是产品的产量和质量。每个部门都怕落到别的部门后面;每个人都怕落到别的人后面。无论什么人,只要走进这些企业,都会被这里火热的场面和气氛所感染,所赞叹!

二是公众美德。每个企业都有公众美德。但有趣的是,凡是那些管理较差的企业,对公众美德的提倡都处在理想状态。这些企业,提倡每个人都做英雄、做企业的中流砥柱。但由于理想状态的公众美德距离员工非常遥远,难于做到,因此往往给企业带来三种不良后果:

第一,有些人通过不懈努力、拼命追求,最终做到了,但付出的成本太高;

第二,有些人通过不懈努力、拼命追求,但最终没做到,可又心有不甘,于是便要阴谋、使手段,弄虚作假;

第三,有些人(大多数人)通过不懈努力、拼命追求,但最终没做到,最后干脆不做了。这就是在中国许多企业里,为什么员工大都有“大事做不了,小事又不愿做”的不良文化习性的根本原因。

而冠军企业对公众美德却只做寻常等级的提倡。他们不要求所有员工都去做英雄,而只要求员工做到遵纪守法:在社会上做到遵守交通规则,不闯红灯;在公共场所不高声喧哗、不随地吐痰、扔垃圾;在工作中做好本职工作,即不要求所有的员工都去创新、都去抢市场、都去争当劳模,而只要求每个人都立足本岗位,把属于自己份内的小事做好,如清洁工做到清洁区域纤尘不染,操作工做到本工序产品质量达

到6个西格玛的标准,财务人员做到账目清晰无任何差错……虽然从表面上看,这样的公众美德太过于平常,但只要90%以上的人做到了,企业自然而然地就发展了。

三是财富观念。凡是将财富理解为已经拥有的东西的企业,一定是小富即安的企业;而凡是成为冠军的企业则一定是把财富理解为一个不断创造不断追求的企业。

因为一个企业一旦认为自己已经拥有了不小的财富,便失去了创造财富的动力。而冠军企业的价值观不在于拥有财富,而在于创造财富及其过程。

四是文化兴奋点。把文化兴奋点安置在过往时代的企业,一定不会成为冠军;而凡是成为冠军的企业,则一定将文化兴奋点安置在力所能及的未来。

什么是文化兴奋点?即能够让一个人或一个群体从骨子里引以为豪的文化现象,如中国的万里长城、四大发明、五千年历史等,就是中华民族的文化兴奋点。

那么为什么说把文化兴奋点安置在过往时代的企业,一定不会成为冠军呢?这是因为过去的辉煌已经与今天没有直接的关系了,所以过分留恋过去、总是讲辉煌的以往时代,与阿Q的“我的祖宗比你阔多了”的思维方式无异,其结果只能使自己整天躺在美好的回忆中过日子,而追求财富的意志和欲望只能愈加消沉。

几年前,我曾在西部一家老国有企业调研。企业领导在给我介绍企业发展史时十分自豪地告诉我说,这家已拥有40多年历史的企业,曾是共和国的骄傲。历史上曾给国家上缴了N多N多的财政,培养并输送了N多N多的干部……我忍不住问道:“那么现在是什么状况呢?”这位领导一反刚才能自豪的神情,沮丧地说:“设备老化、负担沉重、产品没市场,职工大部分下岗了!”

序
一

我说：“你现在要考虑的应该是企业现在应该怎么办，未来应该怎么办！也就是说，文化的兴奋点应该放在未来，而不是整天沉湎在过去的辉煌中。”

当然，把文化兴奋点安置在过往时代的，绝不止这位老国有企业的领导，而是我们整个民族的通病。甲骨文、四大发明、五千年文明史……整天挂在嘴上，就连影视作品也都沉湎在“贞观长歌”、“康雍乾盛世”之中。而冠军企业的文化兴奋点一定是：我们今天虽然已经在某些行业成为了冠军，但我们距离世界级企业还有很大差距。因此，我们的文化兴奋点应该建立在不断缩短与世界级企业差距的过程中。

五是思维习惯。思维习惯总寄托于宏伟、空洞、激昂的企业，永远也不会成为冠军；反之，成为冠军的企业，其思维习惯一定倾向于具体、渐进、平静、讲求力所能及。

宏伟、空洞、激昂的思维习惯是害人的。1958年“大跃进”时，中国社会提出了“超英赶美”、“跑步进入共产主义”的宏伟目标，可直到1976年“文革”结束，我们不仅没见到共产主义的影子，反而离英、美的差距越来越大了。这说明空洞、不切实际的目标，不仅无助于社会的发展，而且还具有很严重的破坏性。与之相反的是建设“小康”社会的目标的提出，就很具体并讲求实效，通过改革开放近三十年的努力，现在许多地区已经实现了。

同样道理，如果一个企业现在只有一个亿的资产，老板却在年初动员大会上高呼，奋斗三年，跻身世界500强！我想员工一定认为老板有病。而如果换个思路，这个企业今年销售实现了5000万，年终总结大会上老板提出，明年销售目标争取实现6000万，目标实现，综合业绩前十名的优秀员工每人奖励一部轿车！员工闻之肯定会群情激昂、摩拳擦掌。因为这个目标是具体的、切实可行的，通过努力是可以实现的。

六是规则意识。凡是管理较差的企业一定是疏远规则的。而疏远规则会导致两种结果：一是员工奴性较强，将自己的生存发展寄希望于“领导”；二是破坏规则，导致企业混乱无序。

中华民族受“黄河文化”和“儒家文化”的影响，从骨子里就是疏远规则的。所以在许多已“通过”ISO 体系认证的企业中，工作中出了问题，无论问题大小，员工不是依托程序去解决，而第一反应仍是向领导汇报。于是，领导的批示便超越了规则，成为解决问题的依据，但规则也便遭到了破坏。

著名经济学家茅于軾在美国作访问学者时，曾对美国邮局前的排队作过观察。他发现排在队伍前面的顾客，一般距离正在接受服务的顾客至少一米远：一方面避免彼此靠得太近不舒服，一方面也是尊重别人的隐私空间，免遭嫌疑。如果服务窗不只一个，也不是每个窗口前面都排一个队，而是只排一个队，前面的人依序到空出来的窗口去办事，以保证先来的人先接受服务。没有一个人会打破这种默守的规则。小中窥大，茅于軾深有感触地说：“在美国生活的一年中，我无时无刻不在思考，为什么美国如此富有，有哪些地方值得我们学习？”

遵守规则，其实就是反对人治，强调一切事务按制度与程序办理。当一个企业领导者很少“批示”，而员工都能够自觉按流程工作的时候，企业的管理便达到一个境界了，冠军企业则一定是这样的企业。

七是文化变革。一个不断促使新文化心态调整的企业，它一定是发展的；而一个死抱传统文化不放的企业，其管理一定是落后的。

套用书中的两个小故事可以说明这个观点：

1951年，爱因斯坦在普林斯顿大学教书。一天，他刚结束一场物理专业高级班的考试，正在回办公室的路上。他的助教跟随其后，手里拿着学生的试卷。

序
一

这个助教小心地问：“爱因斯坦博士，您给这个班学生出的考题与去年一样。您怎么能给同一个班连续两年出一样的考题呢？”

爱因斯坦的回答十分经典，他说：“答案变了。”

另一个故事是关于英国前首相布莱尔的。

1997年，布莱尔代表已经在野20年的英国工党赢得大选后，不断有人问布莱尔这样一个问题：“为什么在一代人的时间里，英国工党一直在野？”

布莱尔则总是用一句话回答：“很简单，世界变了，但工党没有变。”

成长是企业的主题，无论是过去，还是今天或者未来，如果环境变化了，企业没有随之而变，那么，发展之路则必然越走越窄！

以上是从文化基因角度剖析冠军企业所共有的特质，没有标准答案，更不是唯一答案。因此，如果要破解冠军企业的成长密码，还是要从认真阅读这本书的过程中去思索，去感悟！

范庆桦

2008年1月

范庆桦：资深人力资源专家、企业文化专家、著名财经作家。现任清华大学紫荆管理培训中心常务副主任，兼任北京鼎典冠略管理顾问公司、大连振邦集团、山西五洲集团、北京御生堂集团等多家企业管理顾问。主要代表作有《独立董事，希望？失望？》、《红塔突围》等。

序 二

寻找中国企业的“GPS”

我们很荣幸应邀为《冠军商道——中国冠军企业为什么赢》一书作序,因为它提出了中国企业当前所面临的最紧要的课题——中国企业向何处去?中国企业向谁学习?学什么?怎么学?这让我们想起了一本书《经度——寻找地球刻度的人》:17世纪以后的欧洲,航海事业蓬勃发展。航海的人们比其他任何人都迫切地需要精密的计时器,对他们来说,精密守时的钟表就是他们的生命线,没有它就很难知道船只的位置,就有触礁沉船的危险。为什么时钟对航海者如此重要呢?因为要测量地球上任何一点的经度,都离不开时间。

1714年,英国政府悬赏20000英镑,相当于现在的120万美元,征求实用可行的方法或建议,最后约翰·哈里森独树一帜,大胆地想象用机械方法解决问题——一个连当时陆地都没有的,要能在海上提供精确时间的钟表。现代的钟表史家认为,哈里森的工作加速了英国对海洋的控制,并因此成就了大英帝国的霸业,正是凭借精密的计时器,

大不列颠联合王国统治了海洋。

这些年来，因为中国企业就像在一个没有航标的河流上行驶，因为没有指南针、没有地图册、没有导航仪，而导致“船毁人亡”的悲剧时有发生，企业阵亡率呈几何级数上升。我们发现，这些不幸的企业各有其不幸：有的战略错了，本该坚持专业化战略，偏偏搞多元扩张；有的战术错了，本该坚持渠道建设，偏偏提前打品牌战；有的是用人错了，本该起用“土鳖”，偏偏赶时髦引进“海龟”；有的企业就像“华老栓”迷信江湖游医，有的就像“阿Q”崇洋媚外，更不幸的就像“蔡桓公”讳疾忌医，结果病入膏肓，无法就医。

中国企业为什么有这些毛病？为什么老犯这些毛病？我们认为，这与中国企业的不自信有关，总是相信外来的和尚好念经。各种洋理论，洋理念被我们不断的引进——模仿——再引进——再模仿，从制造到营销，从战略到管理，从福特式的大规模制造到丰田式的精益制造，从科特勒的营销管理到特劳特的定位理论，从德鲁克的管理实践到波特的竞争战略，从钱金的蓝海战略到克瑞斯的长尾理论，从彼德斯的基业常青到弗里德曼的世界是平的，一个个洋和尚、洋大师在中国企业界掀起一股股“思想风暴”，中国的专家学者一知半解，盲目推崇，中国的传媒似懂非懂，跟风炒作，中国的大大小小企业无法自持，失去自我，只能望“洋”兴叹：老外们太有才了！

就在这些洋理论满天飞，洋大师中国行的火热年代，柯银斌教授和王淳锋先生的《冠军商道——中国冠军企业为什么赢》犹如给我们这些被西方理论驱动得一路狂奔而找不到北的企业送来了商海“GPS”——卫星定位导航仪。柯教授首先对中国企业成长进行了四个阶段的划分：淘金时代需要的是胆识，黄金时代需要的是机会，炼金时代需要的是功夫，真金时代需要的是实力，并从宏观、中观、微观三个层面，对“多面能手”与“单项冠军”二大类型的企业进行了系统的解

析:首先,从基本状况来看,“多面能手”的业务范围较宽,属于多元化经营,而“单项冠军”的业务范围较窄,属于专业化经营;“多面能手”各业务的市场地位不一样,可能有第一位,但大多是非第一,有时地位很低,而“单项冠军”的市场地位只有一种,那就是第一,当地市场第一,或全国市场第一,或全球市场第一;“多面能手”的竞争具有多条战线作战、资源分散的特点,而“单项冠军”的竞争是单点式、资源集中的。

第二,从环境—战略—能力层面来看,“多面能手”适合在市场经济欠发达国家或地区(例如中国目前的西部落后地区)成长,而“单项冠军”适合在市场经济较发达,或越来越发达的国家或地区发展;“多面能手”采取的战略大多是市场机会型多元化战略,而“单项冠军”主要采取的战略是利基战略(以利基业务为起点,以市场占有率第一为目标战略);“多面能手”的能力体系中无核心能力,“单项冠军”拥有以专业化能力为基础的能力体系。

第三,从起点—目标—行动三个要素来看,“多面能手”无论起点如何,总是在不断地寻找、开拓新业务作为新的战略起点,而“单项冠军”专注于某项既定业务,只有当其冠军地位不可撼动之后,才去开拓新的业务;“多面能手”的目标难以明晰或统一,经常发生变化,而“单项冠军”的目标非常清晰,那就是以市场占有率第一为核心的目标体系;“多面能手”的战略行动以模仿为主,而“单项冠军”则是学习与创新并重,初期学习多些,之后创新多些。

最后,从未来发展角度来看,“多面能手”的适用范围是市场机会较多,竞争程度一般,竞争要素单一,而“单项冠军”则可在市场机会较少,竞争程度较高,全方位竞争的状况下成长;“多面能手”难以保证可持续发展,因为其适用范围将会越来越窄,而“单项冠军”的可持续发展能力较强;“多面能手”的地位表面看起来较风光,但实际上很难稳固,而“单项冠军”的地位只要坚持创新,就可以稳做下去。

2008 年是中国的奥运年,也是改革开放 30 周年。30 年前,我们不读西方的营销管理书籍是我们无知,30 年后我们还视西方的营销管理作为我们的标杆,是我们的无能;就像哈里森发明了精准计时器,加速了英国对海洋的控制,从而使大英帝国获得了制海权一样,如今柯银斌教授和王淳锋先生的《冠军商道——中国冠军企业为什么赢》及时填补了中国企业史中对本土冠业研究的空白,给我们正在创业路上,正在创新路上,正在创富路上的“小巨人”们理清思路——多面能手转为单项冠军;指明方向——中学为体,西学为用;给出方法——向本土冠军、向本行业标杆企业、向本地领先企业学习,只要走对路,走上路,就不会走错路,走弯路。行胜于言,商海无疆,赢在起点,赢在中国,赢在世界。

赵为民 殷源

2008 年 1 月

赵为民:《中国冠军企业案例书系》总策划、蓝博智业首席顾问、《低成本为王》作者。

殷源:中国冠军企业案例营销网 CEO、《中国实干精神》作者。