



Kingdee
金蝶, 企业管理专家

中国企业何以在金融危机中逆风飞扬?
中国诞生世界级企业的奥秘在哪里?
中国经济下一个30年的支撑点是什么?

解码 中国 管理模式 ②

中国管理模式杰出奖理事会 著



机械工业出版社
China Machine Press

解码 中国

管理模式 ②

中国管理模式杰出奖理事会 著



机械工业出版社
China Machine Press

作为中国管理界首个针对中国企业管理实践成就的荣誉奖项,“杰出奖”致力于打造一个管理创新的中国乃至世界级平台,通过奖励中国企业中具有杰出管理创新理念和成功实践的企业,总结梳理出成功的中国企业管理模式并加以推广。本书将第二届“中国管理模式杰出奖”获奖企业的管理模式甄选成案例集,通过对成都华西希望集团、广东温氏食品集团、信利半导体有限公司、陕西石羊集团、依波精品(深圳)有限公司、广东易事特、浙江传化、紫金矿业等8家企业优秀管理经验的概括和介绍,给予那些为中国社会发展和民生改善做出实质性贡献的企业群体一个公正客观的评价和鼓励。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

解码中国管理模式② / 中国管理模式杰出奖理事会著. —北京:机械工业出版社, 2010.5

ISBN 978-7-111-30788-4

I. 解… II. 中… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第092779号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:佟欣书 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 16印张

标准书号:ISBN 978-7-111-30788-4

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

——○ 序一 ○——

模式：夸张的意义

人，需要夸张，因为需要模式。

夸张，本是一种修辞方法，通俗地说，就是一种强调、一种放大。比如说“一白遮百丑”，无非是强调肤色之“白”有多重要。但真要是“百丑”，能以“一白”相遮吗？一定还得有“二真三善四伶俐”之类的，方能有效遮之。

今天，我们来看中国企业管理模式问题，在很大程度上，类似夸张。因为，改革开放以来，新时期的中国出现真正意义上的企业及其管理尚且为时不长，而要据此就分析或概括出某些模式来，还要分门别类，还要“杰出”……这多少有点“毛将焉附”！但中国企业要快步向前，而且又面临深度介入经济全球化浪潮所带来的竞争压力，确实急需来自真诚和善意的更多激励！因此，哪怕是萌芽状态的，甚至不免粗放，似也有必要在模式或模式化层面上做出一些引导或动员，然后由粗及精，臻于完善。这显然要有很强的开创性，一如荆棘途上的强行军。而金蝶集团董事局徐少春主席联合发起的“中国管理模式杰出奖”初试身手，便旗开得胜，转眼已是第二届，并将继续搞下去，至少这份勇气、这份执著、这份“总结梳理出成功的中国企业管理模式并加以推广，促进中国企业管理现代化的发展”的高度责任感，就着实令人敬重。

一个企业要创新出某种管理模式来，当然很难！从经济学的视角看，其外溢性，其对整个企业界乃至社会进步的贡献，更能展现一个现代企

业的“边际效益”或广泛价值。它是比有形的产品与服务更有“客户”、更有覆盖面、更有影响力的“核心产品与服务”，所以，也往往为有志向、有作为的企业家们所梦寐以求或苦苦求索。本书剖析的紫金矿业、依波精品、广东温氏、浙江传化、华西希望、广东易事特、信利半导体、陕西石羊等8个企业案例，都试图从战略管理、品牌管理、集团管理等不同侧面“归核”为某种模式，凝聚着艰辛努力与用心探索，显示了中国企业正在加速自己的成熟度乃至国际化进程。实践证明，举凡搞得像样些的企业，总能在模式上道出一二来；而一个企业，倘能在模式上有所积淀并趋于稳定，又往往表明其具有一定的可持续发展能力。应对国际金融危机，对于初涉全球化竞争的中国企业而言，是一次可遇而不可求的难得锻炼。本书揭示了这个价值，从中我们惊奇地看到：一批平素注重内功修为、注重科学发展的企业，已在反衰退、反危机的激烈交战中绝地反击、频频得手，乃至引领潮头。它们，经受了洗礼，重塑着中华民族的工商文明及秩序！它们，将带动企业竞争进入模式竞争的新阶段——这是更有意蕴的“转型升级”，是对转变经济发展方式在更深层次上的积极响应！

不必羞涩，不必自惭，也不必讳言夸张。从弥漫着本土芳香的广泛企业实践中，去着意并着力于模式的分析或概括，是寄托着新时期的厚望的。前进中的中国及其现代化建设，需要更多的自信，包括自我激励。因此，施用一点夸张笔墨，对幼稚注入成长，将初级导向高端，“强调”其模式创新，“放大”其示范效能，何乐而不为？

这，就是夸张的意义！

王忠明

中国管理模式杰出奖理事会理事

全国工商联副秘书长，中国民（私）营经济研究会常务副会长

——。序二。——

告别“野蛮生长”，探究“和谐管理”秘籍

几年前，万通集团董事长冯仑的一本《野蛮生长》，以诙谐、酸涩、直抵人心的语言，真实描述了改革开放之后的中国企业先行者们，是如何在市场经济体制不健全的大环境下，在体制与市场的夹缝中苦苦求存的，读来令人心生同情。

但是，再苦难的家史也要翻过去。如今，人们乐意谈起的是中国企业如何屹立于全球。尤其是金融危机期间，唯有在西方世界眼中的“中国买家”才有钱、有实力、有前景，才能拯救那些被危机击垮的国际巨头。最近的例证是沃尔沃甚至被吉利集团以18亿美元的价格买下；而且，中国企业甚至占据全球500强近1/10的席位。尽管中国能够驰骋国际市场的企业家还不多，中国企业的内功还不强大，但这些现象已足以让世界对中国经济刮目相看。

任何事物的发展与壮大，都是一个内外兼修的过程。能让中国企业纵横捭阖的原因，也在于此。

在1984年，笔者最初关注到“和谐管理”时，中国企业在管理上还非常初级和幼稚，工厂像作坊，老板像家长；即便稍微大一些、规范一些的企业，在管理方面建树无几，甚至满足于照抄照搬西方管理模式，“全盘西化”、自我否定。那时，在淘金胜地海南盛传的论点是：“第一代资本家是流氓资本家，第二代资本家开始关注管理，第三代资本家需要

成为管理专家或邀请管理专家帮助其发展。”

如今，经过30年的发展，中国企业在艰苦而漫长的摸索与实践，“内功”修炼虽尚未达到炉火纯青的地步，但不少企业家善于学习并勤于思考，将信息转化为知识，在知识基础上形成自己的见识，从而创造出独到而且健康的商业模式，并继而形成一套支撑商业模式实现的治理体系、组织系统、管理能力，等等。出现了一些动辄数百亿元、上千亿元的企业，其管理非常规范，符合中国国情，但又吸纳了全球管理学界的精髓。

但是，对于中国管理模式的详尽探索与总结，仍只散见于一些企业、商学院，或报纸杂志，但就像一颗颗散落的珍珠，没有一个成体系的、权威的梳理，更遑论将中国管理模式的硕果记录下来、推广开来。

在2008年，金蝶集团董事局主席徐少春先生联合发起的首届“中国管理模式杰出奖”活动，显得格外及时且富有价值。这个旨在探究并弘扬中国企业“管理之道”的活动，通过总结梳理出成功的中国企业管理模式并加以推广，以此来促进中国企业管理现代化的发展。这不仅对中国企业界、管理学界极有意义，甚至可以预言，在将来也会对全球管理学界产生影响。

伴随着工业革命而诞生的西方管理，其优势在于尊重流程、尊重制度、尊重秩序，但是，东方智慧对于不确定性的驾驭远远胜过西方。从这一角度来看，成功的中国管理模式应该是将西方的优势与中国的管理智慧结合起来的，无论是欧洲、日本还是美国的，我们既要“拿来”，又要将之很好地融入中国管理思想的体系中，真正做到“中西结合、洋为中用”。并通过实践加以创新，最终创造出适合中国企业乃至值得全球企业借鉴、学习的管理经验及模式。

总体上，这也是“和谐管理”的理论追求和具体体现。将能够控制的因素纳入对行为主体行为路线的优化和设计，使其达到比例得当、协

调搭配的“谐”的优化状态；而对那些无法预见和难以控制的因素，则设计一种包容、激励、诱导、支持的良好环境，让行为主体生存于其中，主动为融合了个人价值的企业目标而努力。环境与行为主体共生演进，良好协作，应付可能出现的各种变故和环境冲击，达到一种围绕企业发展方向——“和谐主题”的“和”与“谐”互动耦合的状态和机制。

与30年前拯救日本企业的“精益管理模式”一样，中国企业的重塑再造期也已悄然开启，但必然是以管理模式的总结与创新为先导的。

沧海桑田、风云际会。中国企业已成为全球商业版图中不可忽视的新生力量，正是这股新生力量，成功推动了中国历史上最伟大的商业复兴，甚至将引领全球商业的未来。

席酉民

中国管理模式杰出奖理事会理事

西交利物浦大学执行校长，英国利物浦大学副校长

——。 序三 。——

中国企业未来30年：依托管理创新从优秀迈向卓越

最近，“召回事件”几乎将丰田彻底拖入深渊，一时成为举世关注的焦点。

就在丰田汽车总裁丰田章男四处道歉、丰田汽车公司备受煎熬的时候，中国的两家汽车企业却如龙出海，其大手笔的并购引发了全球惊叹——2009年12月，北汽控股以2亿美元价格收购了萨博；2010年3月，吉利集团以18亿美元之代价将沃尔沃纳入麾下。

丰田的故事不是一个简单的悲剧，中国跨国并购的故事也不是一个简单的喜剧。这其实是中国经历了30年的改革开放，在追赶学习他人并取得巨大成就后，从优秀迈向卓越的正剧的拉开。其实，如果人们稍加留意就会发现，曾被外资掌控的中国汽车企业，如今已在战略、技术、资本、人才、管理乃至产业链上几乎全面出击，在未来某个时候超越昔日的“老师们”也未可知。

曾几何时，我们谈论起跨国公司的时候，总是觉得各个方面都比中国企业优秀，可谓遥不可及。但“三十年河东，三十年河西”，如今的中国企业，竟然已经开始在全球谋篇布局了，这难道不是令中国人扬眉吐气的进步！

关键的一个问题就是，这样的转变是如何发生的？为什么会发生？中国企业未来如何更进一步？

如果回顾一下中国企业在管理实践方面的变迁，不难发现，在过去30年间，中国企业在管理、文化、领导力等“软实力”方面，经过日积

月累，早已有了翻天覆地的变化。正是在“软实力”的支撑下，中国企业表现出了强劲的“硬实力”；甚至可以说，如果没有在管理等软性方面的质的突破，中国企业根本不可能实现日新月异的发展；或者，即便发展了，也可能是“营养不良”、“大而不强”，最后难免像韩国企业一样一朝崩溃（1997年韩国30家最大企业垮了15个）。而中国企业的未来，也正寄希望于在管理等软性方面的继续创新与进步。

回想中国改革开放之初的1978年，在那样一个百废待兴的年代，中国企业的第一代探索者们，几乎是“白手起家”，他们摸索着开启了中国管理的启蒙时期。当然，这一过程注定艰难而漫长，人们记忆犹新的是：即便改革开放已经进入了第五个年头后，张瑞敏还是以包括“不准在车间随地大小便”的“管理十三条”，来开启海尔的正规化之路。然而，管理创新以及由此带来的服务至上，正是海尔后来成为世界级家电制造商的最重要的保证。

在启蒙期之后，中国企业又经历了几年以制度创新促管理创新的时期。那时，以“规范管理”著称的外资巨头开始落户中国，给中国企业造成了强力冲击。中国企业在学习外企的基础上，进行了非常有益而多元的制度创新实验，并以此来夯实管理创新的制度基础。

然而，正如所有“拿来主义”都不会持久一样。1990~2000年，中国企业最大的课题也变成了“食洋不化”或者叫“中西融合”难题。此后，中国企业开始建立起现代企业制度，并着力于基于本土市场与文化的管理模式创新，从而涌现出一批具有较强竞争力的企业集团，如海尔、TCL等优秀企业。

2001年之后，随着中国“入世”，中国企业进入“国际接轨期”，这个时期越来越多的企业开始进行国际化探索。而伴随着近几年来中国的崛起进程的加快，中国企业越来越多地在全球发现自己和展现自己，比如，联想早在几年前就并购了IBM的PC业务，华为也进行了成功的国际并购，在最近几年甚至连续超越了诺基亚、西门子等巨头，成为仅次于

爱立信的全球第二大电信设备商。

在管理方面，中国企业也表现得越来越自信、越来越规范、越来越成熟、越来越大气。

正是在中国全面崛起与中国企业全面崛起的逼人形势下，金蝶软件（国际）集团董事局主席徐少春先生高瞻远瞩，自2008年开始与其他仁人志士联合发起了“中国管理模式杰出奖”的评选活动，可谓生逢其时，也必将推动时局发展！

以我的理解，徐先生等发起的这一活动，是一个希望寻找并弘扬有特色的中国企业“管理之道”，进而推动中国企业不断进步的活动。他们通过调研、总结，梳理出有特色的中国企业管理模式并加以推广，以此来促进中国企业管理现代化的发展，进而推动中国企业真正实现全面崛起，推动中国经济真正实现全面崛起。

这样的路还有很长。事实上，笔者再三强调，尽管过去30年，中国企业走出了一条从糟糕到优秀的道路，涌现出许多生意上成功的企业，还涌现出许多令人望而生畏的有国际竞争力的企业，但是中国企业还很少有真正称得上卓越或者说伟大的企业，还很少有称得上“中国式企业”的企业，还很少有令世界尊敬的企业。而展望未来30年，中国企业的追求目标必然是要从优秀走向伟大，要致力于成为受世界尊敬的企业，并涌现出一批可供世人借鉴的“中国式企业”。

不能不说，这将是新的长征、新的创举、新的伟大挑战，而这一切的突破点正是前文所提到的管理创新、文化创新、领导力创新等软性创新。

我个人相信，“中国模式杰出奖”的评选与宣传活动，无疑将为中国企业真正超越跨国巨头、成长为伟大企业助一臂之力！

赵晓

中国管理模式杰出奖理事会理事
北京科技大学经济管理学院教授

—。目 录。—

序一（王忠明）

序二（席酉民）

序三（赵晓）

导言 让中国管理在全球崛起

第1章 紫金矿业：点石成金的秘密

低成本技术创新管理

解密低成本技术创新模式 / 15

实践型创新：低成本技术创新模式的价值及意义 / 19

紫金管理模式详解：如何实践低成本技术创新管理模式 / 21

附录1A 紫金档案 / 31

陈景河：国企也不能成为附庸 / 33

第2章 依波：18年轮回

品牌升级创新管理模式

解密品牌升级创新模式 / 45

每一步，都不虚行：品牌升级创新模式的价值及意义 / 47

依波管理模式详解：如何实践品牌升级创新管理模式 / 50

附录2A 依波履历 / 60

陶立：用瑞士经验做中国表 / 63

第3章 温氏：从5分钱开始

封闭式养殖创新管理模式

解密封闭式委托养殖模式 / 75

适合的，才是最好的：温氏模式的价值及意义 / 76

温氏管理模式详解：如何实践封闭式委托养殖
模式 / 80

附录3A 温氏档案 / 91

第4章 浙江传化：仁者无敌

“开拓创新·共享发展”管理模式

解密“开拓创新·共享发展”模式 / 100

中西结合，让创新循环起来：“开拓创新·共享发展”
模式的价值及意义 / 102

传化管理模式详解：如何实践“开拓创新·共享发
展”管理模式 / 104

附录4A 传化档案 / 118

第5章 华西希望：“厚道”得人心

“厚道”文化管理模式

解密“厚道”文化管理模式 / 129

商道·人道：“厚道”文化管理模式的价值及
意义 / 133

华西希望管理模式详解：如何实践“厚道”文化管
理模式 / 135

附录5A 华西希望档案 / 146

第6章 易事特：“东方”奇兵

军事化创新管理模式

解密军事化创新模式 / 157

刚柔并济，“人”为本：军事化创新模式的价值及意义 / 160

易事特管理模式详解：如何实践军事化创新管理模式 / 163

附录6A 易事特档案 / 170

何思模：易事特的灵魂是永不言败 / 173

第7章 信利：“内功之王”

大规模定制创新模式

解密大规模定制创新模式 / 184

变与不变：大规模定制创新模式的价值及意义 / 186

信利半导体管理模式详解：如何实践大规模定制创新管理模式 / 188

附录7A 信利半导体档案 / 200

第8章 石羊：与强共赢，与弱共赢

企业金融管理创新模式

解密企业金融管理创新模式 / 214

合强扶弱：企业金融管理创新模式的价值及意义 / 214

石羊管理模式详解：如何实践企业金融管理创新模式 / 217

附录8A 石羊档案 / 224

魏存成：不要光想着“通吃”

“中国管理模式杰出奖”活动介绍

参考文献

后记

2010年1月，向以“丰田模式”纵横全球管理学界的丰田汽车公司，再度成为全球瞩目的焦点。不过，却是以丰田章男总裁极不情愿的方式：这个素以“精益、完美、质量”闻名的汽车公司，几乎在一夜之间成为“质量门”、“召回门”的代名词，并诱发一场全球汽车业的信任危机浪潮。

“丰田危机”的命门在哪里？最直接的原因，还是在于其“内部质量控制体系出现了问题”（日本富士通综合研究所首席研究员柯隆语）。美国最大汽车保险商州农场保险公司称，2004年2月它们就首次向美国公路交通安全监管部门报告丰田汽车存在安全隐患，但这一隐患居然被丰田方面隐瞒达6年之久。

这意味着，在丰田汽车纵横全球之际，其内部管理却出了天大的漏洞。

尽管人们还不能妄下断言——这将预示着“精益制造”之日本模式的失败，但足以说明管理之重要性。管理，何其重也！管理兴、企业强、行业盛；管理败、企业颓、行业衰；切莫忘记：“管理是无止境的事。”^①

没错，你一定还记得，“修身、齐家、治国、平天下”，出自《礼记·大学》的这句话，也历来被国人奉为至理名言。实际上，其中蕴涵的便是自我、企业、国家乃至天下的“管理之道”。

^① 成思危语。

对于过去30年间于草莽中崛起的中国企业而言，对于遭遇过数十年断代的中国管理实践而言，这一切尤其具现实性，以及建设性。

时值中国管理模式杰出奖步入第三个年头。我们依然在寻找。

我们相信“榜样的力量”。就像一个韦尔奇和他的GE（美国通用电气），就可感染成千上万的中国企业及企业家一样。

我们着眼“本土的力量”。就如张瑞敏和他的海尔“激活休克鱼”，能够正式写入哈佛大学的教材一样。

我们推崇“实践的力量”。就像一个“希望”的崛起，可以衍生出大陆希望、东方希望、华西希望、新希望四家巨头，乃至带动更多的饲料企业一样。

……

我们还不能对略显稚嫩的中国管理模式寄予厚望——“要像欧洲文艺复兴运动那样来提升整个中国的管理水平”，这一梦想诚然远大、诚然震撼、诚然令人鼓舞，但我们仍需在学会奔跑之前认真走好每一步。

但我们依然志存高远：矢志于“让中国管理模式在全球崛起！”（徐少春语）

最好的“试金石”

2009年，中国企业经历改革开放30年“洗礼”后的第一个年头。

不成想，一场更大的洗礼接踵而来——全球金融危机呼啸而至。

正如80年前那场席卷全球的危机一样，信心丧失殆尽再度令世界经济前路难测——那些乐观而积极的“V”型反弹之判断，彼时已经吸引不了几个听众，萧条、破产、裁员、崎岖、艰难……这样的字眼似乎更容易使人产生共鸣。

于2009年1月28日开幕的世界经济论坛（达沃斯论坛）2009年年会，

在这个“经济往来犹如邻里”的年代，也充分印证了这是一个悲观氛围何其浓重的世界——这几乎是瑞士小镇上最为萧条的一次论坛。此间，普华永道针对全球1100多位CEO的调查发现，仅有21%的受调查者表示对自己企业未来12个月的营收将有所增长抱有强烈自信，这一比例明显低于一年前的50%。

“政府加油，商界退后”，美联社在一篇报道中总结道，在全球经济陷入困境之际，那些曾经风光无限的世界500强公司的CEO和董事长，都已威信扫地，他们所提建议的受关注程度，也远远不如各国政要提出的救援和振兴计划。

中国企业面临的生存压力、心理压力，一点儿不比全球同行们小。但是，中国企业没有选择“退后”。

事实证明，这竟成了中国企业最好的“试金石”：从未经历过大风大浪的中国企业，最终令世界为之侧目。中国企业面对动荡环境和复杂环境时的强大自我调整适应能力，在这场危机中，得到了最好、最充分的展现。

“一个未经市场风雨考验的企业，算不上真正意义成功的企业，只有经历风雨之后依旧保持不败的企业，才算得上真正成功的企业。”美国著名管理学家、《基业长青》作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）曾如是判断。当金融危机席卷全球，连昔日傲视全球的华尔街都自顾不暇之际，我们认真品味这句名言，又别有一番滋味在心头。

其实，中国企业从不缺乏适应世界扁平化的巨大潜力，中国企业在商业基因上亦不逊于全球优秀的企业。可以说，尽管30年的成长期稍显短暂，但中国企业依靠自己的勤奋学习、积极实践，依托于中国灿烂的传统文化，最终孕育并初步形成了自己独特的管理模式。

管理创新，对全球任何企业来说，都永无止境。而把这些被实践验证过的，已经和正在推动中国优秀企业持续成长，无畏于大风大浪的管