

中信 管理经典

领先之道

第一部展示中国最具代表性
『行业先锋企业』的商业精髓
C-THEORY

陈春花 赵曙明 赵海然 ◆ 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

领先之道

陈春花 赵曙明 赵海然 ◆ 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

领先之道 / 陈春花, 赵曙明, 赵海然著. —北京: 中信出版社, 2004.8

ISBN 7-5086-0255-2

I. 领… II. ①陈… ②赵… ③赵… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 073315 号

领先之道

LINGXIAN ZHI DAO

著 者: 陈春花 赵曙明 赵海然

责任编辑: 杨洪军

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼
邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 23 字 数: 290 千字

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 印 次: 2004 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0255-2/F·761

定 价: 33.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。 服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

| 序 |

无心之茶 柳绿花红



2002 年底，我一个人问自己：在将要过去的一年里，为什么自己心目中梦想的东西还是停留在梦想中？在这个时候，恰好看到《从优秀到卓越》和《追求卓越的激情》两本书，我知道这正是我想看到的书，也是我想做的事情。于是我决定放下教学，专心把近 10 年的梦想变成现实。

事实上，近 10 年来，中国各个领域的管理者都在反思自己的管理方式和行为。而且，实践也证明，所谓的管理理论和管理原则往往无助于他们的组织。企业到底如何发展？企业怎样才能摆脱面临的困境？似乎是有解又无解。因为我们总是无法判断企业到底能够活多久，从历史上看，能够活到 300 年历史的企业已经是寥寥无几。

但是，这又何妨？想到一段“禅”：

一休禅师的弟子珠光创立了“茶道”。一休禅师就问道：“珠光！你是以何种心态在喝茶呢？”

珠光回答道：“为健康而喝茶。”

一休禅师叫侍者送来一碗茶。当珠光捧茶在手时，一休禅师大喝一声，并将他手上的茶碗打落在地，然而珠光依然一动也不动。过了一会儿，珠光向一休禅师道过了谢，便起座出门。

一休禅师叫道：“珠光！”

珠光回头道：“弟子在！”

一休禅师问道：“茶碗已打落在地，你还有茶喝吗？”

珠光两手作捧碗状，说道：“弟子仍在喝茶！”

一休禅师不肯罢休，追问道：“你已经准备离此他去，怎可说还在吃茶？”

珠光诚恳地说道：“弟子到那边吃茶！”

一休禅师再追问道：“我刚才问你喝茶的心得，你只懂得这边喝，那边喝，全无心得，这种无心茶到底怎么喝？”

珠光平静地回答道：“无心之茶，柳绿花红。”

一休禅师大喜。

我亦大喜，真的是“无心之茶，柳绿花红”，我们在包罗万象中感受茶道，同样可以在万千企业的变化中感受企业成功之道。记得迈克尔·波特说过，作战略，务必学会取舍。进行管理也应该娴熟此道，因为企业本质上来讲，应该是永远面对问题，而且必须解决问题，如果不知道怎样取舍，有可能会在有限的资源下陷在问题的泥潭中而无法自拔。我所关心的正是那些可以有效利用资源解决问题的企业的管理之道。

2003年3月与南京大学商学院的赵曙明教授聊天，我告诉赵老师我的梦想，幸运的是赵老师也怀有这样一个梦想。他告诉我说，回国10年来他一直想做与我一样的事，我们相约把想法变为现实。与此同时，海然正在与我一起作价值链的研究，我们再一次为这个主题兴奋和快乐，毕竟近10年的想法开始步入实施的过程。

10年来一个理念一直支撑着我的教学和管理研究，那就是：中国企业应该有着不同于世界上其他企业的管理模式，中国企业应该可以为管理研究贡献自己的模式和经验。自己从事管理教学和研究已经10年，尤其是在中国家电行业中浸润了10年，当我们承认国际家电巨头对于中国市场的占有的同时，我们也欣喜地看到海尔、TCL、科龙、美的、康佳、创维、春兰、海信等一大批中国家电本土企业崛起，并与这些国际家电巨子分衡天下。而

近 10 年的中国企业总是让人感受到成长的快乐，因此自己常常梦想：去找寻中国本土企业的管理特点。

这个历程是与毅力和耐性较量的过程。有一次海然给我邮件说：我快呕血了！我鼓励她也是鼓励自己，只要坚持就是胜利！

今天，我们终于可以把这个理想中的书稿呈现在大家的面前。当赵老师和我拿着书稿去征求 2001 年诺贝尔经济学奖获得者 A·迈克尔·斯宾塞博士的意见的时候，他高兴地说，这是对企业非常有意义的一件事，不仅要让中国企业了解它，也应该让世界企业了解它。

我们能够贡献的东西很少，所有的贡献是这些先锋企业所贡献的，当我们站在巨人的肩膀上的时候，我们看到的一切都是巨人的眼界。当我们总结出先锋企业的 4 个导入因素（英雄领袖，中国理念、西方标准，渠道驱动，利益共同体）和 4 个导出因素（企业文化、核心竞争力、快速反应、远景使命）的时候，我们还知道先锋企业更注重的是如何把这 8 个因素运用在实践之中，这才是我们必须敬仰的东西。

李东生说过：“如果再过 5 年、10 年，在国际大舞台上仍没有我们的位置，那就是中国企业家的失职。”只是我需要作些更正，如果再过 5 年、10 年，在国际大舞台上仍没有我们的位置，那不仅是中国企业家的失职，更是中国所有管理学者和研究人员的失职。

时间已经来到了 2004 年的 5 月，一年多来排除各种干扰和诱惑，我们终于完成了这个研究的阶段性报告，知道后面的路很长，就如我们所研究的先锋企业一样，还必须面对问题，解决问题，这是管理的规律，也是研究的规律。

我们只能够一步一个脚印地走下去。

陈春花

2004 年 5 月于南京

| 序 二 |

巨人不再沉睡



20 世纪 40 年代管理学大师彼得·德鲁克在《公司的概念》中热情洋溢地赞颂大企业在现代社会中的核心地位。他指出“大型公司的雇员只占产业工人的少数，但是他们的劳资关系为全国树立了标准；他们的工资水平决定了全国的工资水平，他们的工资条件和工作实践也成为了一种规范。大型公司的交易量虽然在全国不占多数，但他们的繁荣与否决定了国家的繁荣与否。当我们谈论美国的经济机会时，首先想到的是大规模生产的现代工厂和现代大型公司提供的机会；我们谈论美国的技术时，想到的不是统计上的平均值，而是龙头企业设立的标准值；我们谈论过去半个世纪中新出现的另外两种重要的社会机构——工会和政府管理部门时，也只是把它们作为大企业和大公司的社会产物。总之，只有大企业在自由企业经济体制下的具体组织形式——才是具有代表性和决定性的社会经济机构，它为人们树立了典范，决定了他们的行为”。

大公司不仅通过大规模的生产为人们提供了赖以生存的生活必需品，而且其组织制度引导了社会中其他企业组织的制度，从而规范着我们绝大多数人的工作和生活状态。甚至，大企业很大程度上承载着我们的社会信仰、精神和希望。正是出于对大型企业在现代社会中重要性的认识，从管理学大师德鲁克开始一大批

优秀的学者将大型企业置于其研究的中心，如斯隆的《我在通用汽车的岁月》、钱德勒的《战略与结构》和《看得见的手——美国企业的管理革命》、彼得斯和沃特曼的《追求卓越》、柯林斯和波拉斯的《基业长青》等著作。这些管理学术史上的名著为我们理解大型优秀企业的内部运作、管理哲学、社会责任等提供了范本。很多现代管理理念和管理方法如事业部制组织结构、多元化经营战略、企业文化、团队管理等都源于人们对优秀大企业的观察、思考和总结。

但是，令人遗憾的是，这些对优秀大企业的研究大多数针对的是美国企业。当然，也有不少研究针对的是日本优秀大企业中的代表，这也使得日本企业管理实践为世界管理理论贡献了诸如即时（Just-in-time）生产、质量圈、员工参与管理等管理方法。25年来，中国经济取得了巨大的成就。中国的优秀企业现在不仅占据了国内市场，而且也在走向世界。中国优秀企业的成功不仅由于它们大胆采取了国外的先进管理方法和管理理念，同时也由于它们独创了一些新的管理方法。这些新的管理方法适用于中国的社会和文化，同样也能够对世界管理理论作出贡献。这些新的管理方法随着中国企业的成长在不断成长、成熟。我相信有朝一日中国学者也能够将它们总结出来，加以发扬光大，从而对世界管理理论作出他们应有的贡献。从这种意义上来讲，本书也是一种尝试。

记得 1983 年我在美国读完硕士学位回国后就读到《追求卓越》这本研究美国成功企业的经验；20 世纪 90 年代，斯坦福大学两位教授柯林斯和波拉斯在为期 6 年的时间里，选取了 18 家长盛不衰的企业，通过审视这些辉煌公司的历史发展轨迹，与竞争对手进行对比分析，试图探寻那些基业常青公司的成功之道。我曾经计划研究中国的优秀企业，很想把中国优秀企业的管理经验总结出来并介绍给海外企业家和学者，可是由于忙于大量的教学、科研和管理工作的缘故，一直没有时间和经历去做这件事。很幸运的是，

陈春花教授到南京大学跟我做博士后，在谈她的研究计划时，我才发现，陈春花教授已经耗费了多年的光阴，苦心孤诣地思考着、探求着，对这一课题已经进行了大量的基础研究。

中国企业的成功之路是什么？由于中国企业离“卓越企业”、“优秀企业”等还有一定距离，因此陈春花教授进入博士后流动站后，就着手组织华南理工大学的老班子和南京大学的新班子一起进一步研究，我们选择了“行业先锋”来代表在中国推行制度化管理和现代化管理的典范；对中国经济发展带来深远影响的大企业。以这两点为基础，我们列出了一系列标准，如，在同行业中受到推崇和认可的机构，注重组织完善和管理提升，对中国经济发展存在不可或缺的地位，作为独立的公司持续成长 15 年以上，年销售额超过 200 亿元人民币，在中国社会经济中具有活力受到关注等。通过对这些企业的研究，我们发现中国的成功企业都是以英雄领袖作为企业的内部动力的，融合中国理念和西方标准的管理方法，以渠道驱动终端市场，注重建立企业相关利益共同体作为企业发展的内驱动力，从而产生了强大的企业文化、核心竞争力、快速反应能力、坚定的远景使命。从这种意义上来说，中国企业的成功因素还是与美国、日本公司的成功因素有所不同。而找出中国企业成功的共性，对我们的管理研究和实践都具有很强的指导意义。

陈春花教授跟随我从事博士后研究，把她 10 年来的想法和多年来的基础工作作为博士后研究的主要课题。今天我们终于可以看到以她为主研究的多年成果奉献给大家，我也为她欣慰！我相信这本高水平的研究成果必将得到大家的认可！我也希望我们的这一研究会引起更多的企业家和学者的兴趣，共同研究，让中国的优秀企业的经验在全球发扬光大。

赵曙明

2004 年 5 月 10 日于青岛香格里拉

| 序 三 |

追 随

回忆写作的过程往往在看到书稿之后变得轻松而自信，特别是，最近接二连三地在《纽约时报》、《财富》、《商业周刊》上看到西方国家对中国经济和技术的分析，往往以中国的突飞猛进督促和警示西方经济的发展变化——在我亲身经历了探索“中国制造”奥秘的过程后，这些曾经让我觉得西方经济学者未雨绸缪的观点开始变得现实而有意义——中国制造业和高科技业的崛起的确让西方国家充分警惕，西方经济学者之所以重拾起“惶者生存”之道，是因为他们清醒地意识到与中国竞争也将充满冲突和艰辛。

研究的过程与写作的过程相比要复杂和困难得多，所庆幸的是，这个研究过程玄妙而精彩。我们的研究和那些被我们研究的企业如此贴切地吻合在一起：四项“行业先锋”的导入因素首先从这些研究对象的发展历史中得以总结、提炼；接着我们欣喜地看到，我们所判断的产出因素又被这些企业随后的成长轨迹和成长业绩恰到好处地得到鉴定。事实上，研究的过程已不再是对历史的研究，而研究成果也不再只是对历史的总结，我们的研究往往是一次又一次对未来发展设定和论证的过程，只有经过理论和实践的双重论证，我们才将之称为一个成立的因素。

而在这些纷繁复杂的研究和写作之外，这项持续10年的构想、

8 年实践和 3 年写作的研究到底是依赖和支撑着什么得以令它最终阶段性的完成？我个人思考了很久，回答不是信念，也不是毅力，而是一种追随。

曾经反问我的老师：“管理业界各种理念层出不穷，而这些理论几乎都基于那些发展百年以上的世界级企业；既然这些公司的成功已经证明了管理理念的最高境界，我们的研究还会受到关注吗？”陈老师没有直接回复，她出乎意料地提及“服务、分享和尊重”：“我们的研究本身不求回报，因为它本身就是一种报酬。当我们奉献研究成果时，才有可能给予别人帮助；而在研究的过程中，过程本身可以让我们发挥己长，了解自己的潜力；现在我们能做的是放下我们所关注的回报，放下我们所期待的反馈，集中力量做好这件最主要的事情，倾全力进行我们的研究，把自己奉献给能给予我们目标和意义的创造……”

今天，当我们再次回顾我们的研究过程时，这些年来，我们没有将时间和精力花费在追求社会反响的回报和市场反应上，这个纯洁而崭新的研究过程和令我们为之鼓舞的研究成果，都来自“服务、分享和尊重”：我们服务于我们关注的企业，服务于中国千百万个成长中的企业，尽我们所能让可实践的成功模式服务更多企业；我们分享自己的研究成果，超越责任和期许的压力，实践我们的价值；我们尊重客观事实，尊重不带偏见的思索，尊重企业在成长过程中的各种成功和失败，我们更尊重属于中国企业的各种特质。

而对于我个人，这个研究带给我的包容、尊重和理性，陈老师带给我的理想、劝导和忠告，令我坚定而快乐地追随。

赵海然

2004 年 7 月于上海

| 前 言 |



命运给我们在社会等级上安排好了一个位置，为了不让我们
在到达这个位置之前就跌倒，它要让我们对未来充满希望。

——拿破仑·希尔

当我们写下这本浓缩着中国企业耐人寻味的 20 多年的成长精华史时，我们有一种难以形容的自豪感。回顾中国在 20 世纪最后 22 年的主要运行方式，尽管在更为广阔的意义上，中国的企业仍遵循着工业时代的思想；然而这 22 年让中国看到了一个截然不同的外部世界，一股更为强劲的力量正在升起，它也必将成为决定我们未来的关键因素之一。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱。它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于整整一代中国人来说，新的革命或许可以命名为市场革命，但与 20 世纪 90 年代初的俄罗斯与东欧国家不同，1978 年的中国没有杰弗瑞·萨克斯这样的哈佛教授，没人告诉他们这场革命意味着什么，总之它与阶级斗争不同。

几乎所有超过 40 岁年龄的人都会这样认为，他们生活的开端是 1978 年，生活的可能性从此被打开，他们有机会从农村回到城市，进入大学，他们中最幸运者还有机会打造鼓舞人心的企业，让世界各地的人们看到一个生机勃勃、日益强大的中国。

在这一代人的记忆中，1978~1988年意味着一个单纯与乐观的年代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。但社会进展最重要的驱动力，仍只是开放带来的模仿，我们在努力地实践着最基本的经济学常识。

紧接着是1989~1992年的过渡时代。1992~1997年，中国社会扫荡了意识形态在经济领域内的最后束缚。当时间来到1998年时，整整一代人的激情再次爆发出来。1978年以来的20多年，是改革力量不断与其他力量交锋并获胜的过程。那些曾经不可思议的概念，不管是市场、股份制还是股票市场，如今都已经成为中国日常生活的一部分。

这20多年来，商业和企业的成长对于中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界。由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者。

然而，这短短20多年，对于一个企业的发展和成长来说实在是太有限了。管理大师德鲁克说，企业的宗旨是创造客户，而企业的职能则是营销和创新；无论是从营销还是从创新的涵义来说，许多中国企业至今仍不是完整意义上的企业。与创新的意义相反，这20多年来，晃动在中国企业家眼前的是各个经济大国在各自发展过程中产生的管理理论：在国际管理学科的进程中，40年代，人际关系训练被看做是组织成功的关键；50年代，目标管理被视为解决管理问题的新方法；60年代，分权化成为最佳方法；70年代，企业战略风靡一时；80年代，企业文化粉墨登场；进入90年代后电子商务引入的各种方法更是层出不穷……无所谓是哪个时代，所有这些对于中国的企业来说似乎都是应接不暇的管理武器。²

许多中国的企业家们努力试图将这其中的一些在自己的企业里得以“完善”——在中国的词典中，“完善”是一个美丽的词眼——但在企业管理里面，它却是一个极大的陷阱，因为当一种管理手段或方法已经过时，你即使将它完善到完美的程度也毫无用处。与此同时，中国的优秀企业几乎都拥有进入全球五百强的梦想。尽管在过去的

20 多年里，中国的绝大多数企业在组织完善和管理提升方面并没有明显的进步，我们仍然骄傲地看到海尔、TCL、联想、宝钢、华为等伴随着仅仅 20 余年的经济改革、10 多年的企业发展尤其是长约 8 年的市场化，在拥有非同寻常的骄人业绩的同时，它们正探寻一条适合本企业发展的特殊之路，成为中国商业的行业先锋。

短短 10 多年的企业发展，是什么力量让它们实现了企业的飞速成长并一直保持着行业先锋的竞争力？面对众多的挑战：飞速发展的商业环境、与日俱增的竞争压力、日益增长的市场期望，究竟是什么让这些企业在成长中得以领先呢？有没有同一的规律或成功的模型可寻呢？如果有，怎样才能做到？

显然，它们的成功已不再是仅仅依赖于对市场的认识，不再仅仅是对营销的把握和关注或是对质量和成本的追求——在《哈佛商业评论》一篇名叫《全球角逐：后发未必后至》的文章中，两位作者克里斯托夫·巴特利特与休曼特拉·戈沙尔总结说：“与传统的观念相反，处于世界经济边缘的国家也能产生一流的跨国公司。”——我们力图通过分析（这是个具有创造性的过程，是信息、经验、灵感和突破等之和）这些我们称为“行业先锋”的中国企业，希望在不同地区、不同规模、不同行业的“行业先锋”中看到它们获得成功的潜在因素，令更多的成长中的中国企业、商界学士分享属于中国企业特有的成功规律或模型，我们也希望它对中国未来商业的发展带来积极的影响力，让中国的商业企业在国际化进程中走向领先。

| 目 录 |

序 一 无心之茶 柳绿花红

序 二 巨人不再沉睡

序 三 追随

前 言

第一部分 从起飞到领航

003/ 第一章 行业先锋在中国

025/ 第二章 英雄领袖

061/ 第三章 中国理念、西方标准

087/ 第四章 渠道驱动

117/ 第五章 利益共同体

第二部分 创造，再创造

149/ 第六章 拆开文化的礼物包

183/ 第七章 推动核心竞争力

212/ 第八章 机会从来都没有过剩

236/ 第九章 激励前进力量的灯塔

第三部分 以成果富裕桑梓

261/ 第十章 本质之光

286/ 第十一章 永无止境

附录一 行业先锋的筛选过程

附录二 研究和关注的问题

附录三 回顾企业的成长

参考文献

注 释

后 记 先锋的力量

| 第一部分 从起飞到领航 |



短短十多年的企业发展，是什么力量让中国的行业先锋企业实现了企业飞速成长并一直保持着行业先锋的竞争力？

我们的研究展示了四个重要的导入因素，这四个极具中国特色的因素不但揭示了中国行业先锋企业的成长本质，更演示了绝大多数中国成长企业“从起飞到领航”的成长轨迹。

在这个部分中，我们将详细通过中国行业先锋企业的案例来阐述这四个简明而核心的“成长”导入因素。

