

中国企业管理之光 丛书

袁宝华题



情义之道

——“雪莲”成功之谜

总编著 郭风祥



中国经济出版社

中国企业管理之光 丛书
张华题

情义之道

——“道”成功之谜

总编著 郭凤祥

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

情义之道/邬凤祥总编著. —北京:中国经济出版社, 1999. 1

ISBN 7-5017-2100-9

I. 情… II. 邬… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 3853 号

责任编辑:王连英

封面设计:白长江

刘 炎

情 义 之 道

——“雪莲”成功之迷

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

北京艺辉胶印厂印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 10.625 印张 280 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—10000

ISBN 7-5017-2464-4/F·1697

定价:25 元

指導市場開拓
未來雪蓮第壹

一九九九年七月廿四日 袁寶華



美神

癸酉年夏

高占祥

《中国企业管理之光》丛书编委会

顾问:袁宝华 张彦宁

主编:邬凤祥

编委:邬凤祥 朱关鑫 李 静 杨文元

罗廷贵 郝 真 赵福生 陶 量

谢佑民 韩 旭 韩天雨 韩庆祥

《情义之道》编委会

顾问: 阳安江 刘海燕 郝真 王学勤
金生官 姜宜茂 杨文华

总策划: 邬凤祥

编委会: (按姓氏笔划排序)

邬凤祥 朱秋萍 李大有 李磊
郑士杰 韩旭

总编著: 邬凤祥

副主编: 韩旭 朱秋萍

编著者: (按姓氏笔划排序)

王小平 左升平 邬凤祥 朱秋萍
陈小平 李大有 张丽燕 李磊
柴兴娥 钱苇 郭秋元 韩旭

创建有中国特色的企业管理 ——《中国企业管理之光》丛书前言

未来的时代，将是管理的黄金时代；未来的较量，将是管理水平的较量。

中国的企业，“技术落后，管理更落后”，这是“开放”以后，经过了比较而得出的一种公认的看法。落后总是会挨打的，这是历史的经验。靠两个落后的“轮子”，把我国的企业推向国际市场，其竞争力将会如何，大家是可想而知的。现实的情况不断地告诉人们：不少的东西，“出口”转了一圈以后，又悄悄地转为“内销”；有的东西，虽然在国外“坚持”下来了，但坚守的阵地却是人家超级市场门外的“地摊”；能够登上人家“雅座”的东西，也只是中国特有的一些“土产”，而且还多半被人家改装了“面孔”。

怎么办？“改变落后，赶超先进！”这种豪言壮语的目标，是具有激励和鼓舞作用的。但是，“路”到底怎么走？这可是脚踏实地的事情。引进，当然是必要的，它可以减少我们“摸索”的时间；照搬，则是不可取的，因为它是一种“食洋不化”。要引进竞争对手的“药方”来对付竞争对手，人家能不能把“真方子”告诉你呢？科学界都不是那么容易的，实业界恐怕就更难。国际之间要做到真正的“传经送宝”，恐怕要等到“大同世界”的时候。

引进先进技术的“药方”，治技术“落后病”，这种“硬件”的通用性是比较大的；引进先进管理的“秘方”，治管理“落后病”，这种“软件”的适用性则是比较小的。这是因为管理与技术相比，具有“特色”的缘故，具有马克思所说的“二重性”特征的缘故。管理这种东西，不仅有生产力方面的世界“共性”问题；而且具有生产关系方面的各国“特性”问题；同时还有每个企业的不同“个性”问题。

管理活动，都是人的活动，而人的活动，是不可能不打上各个国家和各个民族的文化传统“印记”的，这还不是什么阶级的“烙印”，还不是什么社会制度的“印记”。所以，要建设具有中国特色的企业管理科学体系，不仅要“博采众长”，而且更需要“自成一家”。因为，这种“中国特色”，无论从哪个外国去“引进”，都是“引”不来的、“进”不了的，“洋经验”中没有，“洋理论”中也没有，最多只可以借鉴和启迪；它，既是中国文化传统的体现，也是中国社会主义制度的要求。

文化历史不长的美国，管理理论和管理实践的优势都比较久。但是，到了70年代末，80年代初的时候，美国的管理却产生了“危机”，遇到了日本人的严重“挑战”。“日本世界第一”，“日本不可能战胜”的一种“神话”，曾一度笼罩着美国企业界的经理们，从而出现了一种“悲观论”；自信心失去了以后，连自己的优势也看不见了。就在这种“阴天”的日子里，一些勇敢“应战”的企业家，在默默地进行着实践；一些不懈“探索”的研究者，在默默地进行着总结。此后不久，一批艾柯卡式企业家们实践成功了，一批美国最佳企业的管理经验总结出来了。威廉·大卫的《Z理论》，托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的《寻求优势》一下子便成了美国的畅销书。前者，是对美国与日本的企业管理进行了比较研究后，提出了美国可以从日本学习什么，并且总结出了一套“Z理论”；后者，则是对美国62家优秀企业进

行了调查，总结了其中 43 家最佳企业的管理经验，并且概括出了八条成功经验。这样一来，便极大地长了美国人的志气，美国人又开始扬眉吐气了，甚至是趾高气扬了，“日本不是不可战胜的”，美国同样也有很多卓越的企业。

中国的文化历史很悠久，但近代在管理方面却比较落后。如今“管理更落后”的舆论，使不少人只知道言必称“西洋”，语必赞“东洋”，以至连自己老祖宗的优势也忘记了。美国人说，现代企业家不懂得中国的《孙子兵法》不行；日本的企业，则把中国的《孙子兵法》、《三国演义》和《西游记》，作为培训现代企业经营管理人才“三必读”的教材。人家把我们老祖宗的优秀遗产挖掘去了“古为今用”和“中为洋用”；而我们自己却从人家那里把它们引进来转为“内销”。自己瞧不起自己，好东西，好成果，好人才等等，总要“洋人”先承认，再转为“内销”，国人才肯承认，这恐怕也是一种自卑心态的表现。

难道我国只有古代的优秀遗产吗？难道当代中国就没有卓越的企业管理经验吗？显然不是这样。虽然从总体上说，我们的企业管理确实较落后，但是，我们也确有一批成功企业的管理经验，特别是改革开放以来，更是涌现出了一批新的很有特色的先进企业。日本人就把他们成功的企业管理经验，概括为是“泰罗制”加“鞍钢宪法”。景气的时候，他们用的是美国的一套；不景气的时候，他们用的是中国的一套。但不管用哪一套，日本人都把它们“日本化”了。可惜，我们自己则往往是“墙内开花，墙外结果”，甚至是“国内开花，国外结果”；不仅总结、升华得很不够，而且肯定与坚持也很差。

因此，我们深深地感觉和认识到，很有必要发起组织编写一套我们自己的《中国企业管理之光》丛书。这里所说的“管理之光”，是指我国各行业明星企业成功的管理经验。这种“光”，是我国企业管理的希望之光、光芒之光、光明之光。把我国明星企

业管理之光，收集、总结、概括起来，弘扬为中国企业管理的光芒，将是一项有益于我国的企业，有益于建设具有中国特色的企业管理科学体系的大工程。我们热切地希望有志者共同来完成这项大工程，我们恳切地希望有识之士，特别是创建中国明星企业的企业家和管理者给予关怀与支持。

美国人编著的《寻求优势》，总结了43家最佳管理的企业，概括出八条成功的经验，构造了一个理想企业的形象；日本人撰写的《丰田的秘密》，总结了丰田创业和发家的秘密，概括了丰田成功的经验，塑造了一个现实企业的形象。咱们中国人编写《中国企业管理之光》丛书，想把他们两者的办法结合起来，首先是总结各行各业明星企业成功的管理经验，然后再把这些现实的明星企业经验加在一起，进行分析、抽象、概括为中国理想的明星企业。我们这样做，既有各行业具体成功的“样版”，又有中国特色企业管理较为理想的雏形。通过走这条理论与实践紧密结合之路，不断地总结，不断地升华，并以总结“今为今用”为主，以引进“洋为中用”和挖掘“古为今用”为辅，就可以逐步地形成一套既具有中国特色，又具有现代水平的企业管理科学体系。这就是我们对脚踏实地地“赶超先进”的一种建议，也是我们发起编写《中国企业管理之光》丛书的一种用意。

先进的技术加先进的管理，才有先进的企业。两个落后的“轮子”，是决不可能推动一个企业腾飞的。我国的企业，“两个轮子”不仅较落后，而且不平衡，企业腾飞起来就更加困难。因此，对于“更落后”的管理轮子，应该到了“更重视”的时候了。长期以来，我们总是重技术，轻管理，重硬件，轻软件，使我们吃了大亏。我们虽然天天喊“向管理要效益”，结果是越喊效益越是不理想，归根到底，是因为我们对管理下功夫、下力量总结和研究还不够，甚至不少地方还只是停留在“空喊”。

管理为什么能够出效益呢？因为管理是一门科学，而且是一

门软科学、软技术，因而管理也是生产力；同时，管理也是“一种生产劳动，是每一种结合的生产方式中必须进行的劳动”；而且我们还认为，管理是一种无形的能源，是一种与物质能源具有不同特征的取之不尽的能源，因而是一种特殊的资源。一个国家，一个地区，一个企业，只要有了这种资源，不仅可以弥补自然资源和物质能源的不足，而且还可以利用它创造出比自然资源和物质能源更为宝贵的社会财富。如日本的自然资源和物质能源都很少，但经济却很发达，国家也很富裕，就是因为它的管理这种能源很丰富。瑞士等国家也都是这样。而有的国家虽然自然资源和物质能源都很丰富，但经济却不发达，国家仍然还很穷，主要就是因为管理这种能源和资源较缺乏，管理经济的能力和水平比较低。所以，对于一个国家发展经济来说，技术和管理，便有“两个轮子”的说法；对于一个企业的成败，则更有“三分七分”论的说法。因此，开发资源，首先就要重视开发管理这种特殊的能够增效的资源和能源，对于发展中国家来说，大力开发管理这种资源和能源尤为重要。

管理这种特殊的资源和能源，是很难完全从国外“引进”得了的；“偷”或“抢”更是不可能的。美国虽然发现了日本管理成功的“秘密”，但感到“很难学”，甚至认为“学不了”，就是因为管理不仅包含有经济上相通的原则，而且还包含着文化上独特的原则。《Z理论》的作者在书的开头就说：“日本的企业管理方法是否能在美国获得成功呢？多数的工商业者对此持怀疑态度，过去大多数学者深信这桩事在美国是行不通的，现在仍然有许多学者认为这在美国是办不到的。”既然相同的资本主义制度的国家，只是因为“文化上的差异”而“办不到”的事情，难道我国与“西洋”和“东洋”，不仅文化上有着巨大的差异，而且社会制度上有着质的不同，还能够完全从他们那里“引进”得了吗？

各国和各民族，都有着自己不同的文化优势与特色，这不是一个短时期形成的。因此，要想在短时期内改变它，或者是把人家的完全“学”过来，是根本不可能的，根本办不到的。管理这种特殊的资源和能源，只有靠本国、本民族进行不懈的开发，并把它们充分地加以利用，才能产生出人类普遍通用的社会财富。我们编写《中国企业管理之光》丛书，说到底，就是为了充分地开发和利用我国特殊的管理资源和能源，就是为了充分地发挥和发扬我们中华民族文化的优势与特色，就是为了把我国明星企业已经点燃的管理之光弘扬成为中国企业管理之光芒！

不甘落后的中国企业管理界的理论工作者和实践工作者，让我们共同努力来创建好这项有助于振兴中国企业、振兴中国经济的大工程，重新构造出立于世界之林的有中国特色的企业管理的优势！

首都经贸大学（原北京经济学院）
经济研究所所长 教授 邬凤祥

1989年5月13日

目 录

引 言：第一个“到位”与“雪莲”新经验

总 揽 篇

纵观胜道——无生有

第一章 雪莲花开人间暖 (7)

一、雪莲成功主要成就“一、二、三” (8)

1. 取得了一个新突破 (9)

——国企“解困”的新突破

2. 创造了两种新黄金 (16)

——雪莲牌：“软黄金”

——雪莲人：“硬黄金”

3. 获得了三项新业绩 (19)

——经济效益进入五百强

——企业转型实现三步曲

——雪莲管理创建新模式

二、雪莲成功主要历程“三个三” (29)

1. 雪莲春早——三个第一史名扬 (29)

——中国第一件羊绒衫

——中国第一家羊绒衫厂

——中国第一块羊绒衫金牌

2. 雪莲春寒——三条教训切莫忘 (41)

——“羊绒大战”成本增

——“市场变幻”订单减

——“掉进深谷”企业困

3. 雪莲春旺——三步台阶创辉煌 (47)

——走出了企业的困境

——走进了良性的循环

——走上了战略的新路

三、雪莲成功主要经验“三、二、一” (89)

1. 立企之本三观念 (90)

——市场观：企业的生死场

——名牌观：竞争的决胜牌

——人本观：发展的动力源

2. 兴发之道两新论 (98)

——领导论：关键的一线论

——战略论：发展的志强论

3. 关键之人一把手 (104)

——领道人：雪莲的李元征

小 结：雪莲成功谜底与成功模式概括 (106)

育 人 篇

育人之道——情入手

第二章 领导关键在领导 (111)

一、雪莲班子“三个一” (111)

1. “中心”“核心”“一条心” (111)

2. 党、政、工、团“一盘棋” (112)

3. 勤政廉政“一股劲” (114)

二、依靠职工“三个心” (116)

1. 依靠职工要真心 (116)

2. 培育职工要精心 (117)

3. 关怀职工要热心 (118)

三、用人之道“三个重”	(120)
1. 知人善任重贡献	(120)
2. 用人容短重特长	(122)
3. 放眼未来重潜能	(124)
四、雪莲班长“三个力”	(125)
1. 超常坎坷承受力	(126)
2. 友善人和凝聚力	(131)
3. 人格魅力感召力	(137)
第三章 队伍素质看打仗	(145)
一、三个转变育新人	(145)
1. 转变观念育新人	(145)
2. 转变方法育新人	(147)
3. 转变标准育新人	(151)
二、五项工程建队伍	(155)
1. 启动凝聚工程“聚”队伍	(156)
2. 强化素质工程“育”队伍	(164)
3. 实施形象工程“带”队伍	(168)
4. 抓好竞赛工程“练”队伍	(170)
5. 重视人才工程“壮”队伍	(171)
三、四个相互新经验	(173)
1. “三个字”相互结合	(173)
2. “五个点”相互联系	(176)
3. “三个转”相互统一	(176)
4. “四方面”相互配合	(177)
第四章 文化建设观价值	(179)
一、雪莲文化的实践	(179)
1. 雪莲文化建设的起步	(179)
2. 雪莲文化建设的推进	(180)

二、雪莲文化的理念	(184)
1. 雪莲文化理念的初创	(184)
2. 雪莲文化理念的发展	(188)
3. 雪莲文化理念的创新	(196)
三、雪莲文化的灵魂	(200)
1. 雪莲人的总经理	(200)
2. 雪莲人的事业心	(202)
3. 雪莲人的雪莲歌	(203)

创 牌 篇

创牌之道——义当先

第五章 企业生死在市场	(209)
一、决策有方“变五招”	(209)
1. 挤进市场“追订单”	(210)
2. 开拓市场“抢订单”	(211)
3. 把握市场“躲订单”	(212)
4. 看准市场“慎接单”	(212)
5. 紧盯市场“快接单”	(213)
二、经营有道“义四方”	(220)
1. 视消费者为上帝	(220)
2. 视经销商为兄弟	(222)
3. 视供应商为手足	(223)
4. 视竞争者为友军	(224)
三、战略有谋“新三篇”	(230)
1. 营造外销新格局	(232)
2. 开创内销新局面	(233)
3. 迈出开发新步伐	(235)
第六章 市场竞争看品牌	(243)