



蓝色的小天鹅

高仲泰 / 倪晓燕 著



江苏文艺出版社

蓝色的小天鹅

高仲泰/倪晓燕 著

江南大学图书馆



90901936



江苏文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

蓝色的小天鹅/高仲泰,倪晓燕著. —南京:江苏文艺出版社,2000.8

ISBN 7-5399-1483-1

I. 蓝... II. ①高...②倪... III. 纪实文学—中国—当代 IV. 125

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 43784 号

书 名	蓝色的小天鹅
作 者	高仲泰 倪晓燕
责任编辑	黄小初
责任校对	白 云
责任监制	赵光明 胡小河
出版发行	江苏文艺出版社
印 刷	无锡人民印刷厂
经 销	江苏省新华书店
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	5.375
插 页	2
字 数	12 万
版 次	2000 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1-10,000 册
标准书号	ISBN 7-5399-1483-1/I·1391
定 价	10.80 元

江苏文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换



江泽民同志和小天鹅员工在一起（顾祚维摄）



小天鹅领导向朱镕基同志汇报工作·（顾祚维摄）



李鹏同志视察小天鹅公司（李振皓摄）



无锡小天鹅股份有限公司 董事长、总经理朱德坤 （郑石明摄）

目 录

前 言	1
-----------	---

序 章	3
-----------	---

上篇：战略篇——寻找自我 超越自我	10
-------------------------	----

一 上下求索	12
--------------	----

1. 沉重的翅膀	14
----------------	----

2. 突破重围	20
---------------	----

3. 铺设腾飞的跑道	25
------------------	----

二 战略新概念	38
---------------	----

1. 在障碍前寻找发展	39
-------------------	----

2. 与对手结盟	48
----------------	----

A. 租赁加工——小天鹅与荆州的合作	51
--------------------------	----

B. 委托管理——小天鹅和罗兰的合作	51
--------------------------	----

3. 企业永恒的主题——创新	54
----------------------	----

4. 虚拟经营	65
5. 消灭成品库	68
三 有所为有所不为	73
中篇:管理篇——成亦管理 败亦管理	
.....	79
一 反思和重塑	79
二 突破管理上的“瓶颈”	85
三 “血脉”运行要畅通	95
售后服务不“捣浆糊”	102
军人家庭的“后勤部队”	103
下岗女工的希望舞台	103
国有企业的骄傲	104
斯洛思夫人心中的诗	104
四 “杞人忧天”新解释	106
1. 不开庆功会,却开反思会	109
2. 运用特殊的比较法	111
3. 形成有效的制约和监督体系	112
五 要敢于当“资本家”	114
1. 要当资本家,首先要会筹措资金	116

2. 有了资本,还要会运作	119
3. 两种战略——企业经营的精髓	121
4. 一只“看不见的手”	124

下篇:文化篇——实实在在的无形资产

.....	128
-------	-----

一 企业精神的锻造

1. 探索新的管理模式	131
2. 以人为本的管理目标	132
3. 桃李不言,下自成蹊	134
4. 运行机制的转换	135
5. 二十字精神的提炼	136

二 唤醒打瞌睡的狮子

1. “企”字的结构	138
2. 唱好两支歌	140
3. 厂长信箱	142
4. 党组织不是“第五只轮子”	145
5. 这里没有软不可挡的菖蒲剑	147

三 兼收并蓄,冶炉自臻的小天鹅文化.....

1. 文化重组的时代意义	151
2. 一次可贵的文化重组尝试	153
3. “荷花”效应	155

四 团队精神	159
1. 心诚石开的开拓者	159
2. 北大学子闯市场	160
五 “末日管理”和全员表决	163
1. “末日管理”	163
2. 全员公决	164

前 言

李荣融

无锡小天鹅股份有限公司是一家国有资本控股的大型企业,在激烈的市场竞争中,转变观念,超越自我,不断进取,面对市场,加快技术进步,加强科学管理,已经连续8年保持高速发展,国有资产不断增值,他们生产的全自动洗衣机拥有全国市场40%的占有率。1996年,在全国500家最大工业企业中,小天鹅按固定资产排在第436位,按销售收入排名第310位,在综合评价500强中,排列第18位,人均销售额130万元,人均创利22万元,小天鹅是“三改一加强”(改革、改组、改造和加强管理)的典型,是国有企业的优秀代表。

小天鹅的崛起,除了社会各界的支持,也与他们有一个面对国内外竞争,忘我拼搏、永不满足的领导班子分不开。

小天鹅的崛起还给我们不少启迪,例如:以市场为导向,

高起点消化、吸收引进技术；以全员化、立体化、规范化的营销体系为支柱，以强有力的人才引进与培养相结合的机制为保证；以鲜花和掌声中，未雨绸缪，推行“末日管理”；培育、塑造独特的企业文化等等，从追求卓越到追求完美，促使企业不断超越自我，保持了企业的稳步发展。

在小天鹅崛起、发展过程中，我曾与其风雨同舟，送走了“黑暗”，迎来了“曙光”。我对小天鹅怀有深厚的感情。小天鹅以小自居，永不满足；小天鹅以自己的活力，追逐长空；小天鹅以纯洁的羽毛，真诚待顾客，直到永远；小天鹅以向上飞翔的雄姿，搏击世界大舞台。

《蓝色的小天鹅》一书，用调查报告形式，全面系统地反映了小天鹅腾飞之路，对小天鹅的成功进行了较为深入的思索和挖掘。供读者参阅，并期望小天鹅和更多的企业家为中华民族再造辉煌。

序 章

这是一个许多人所熟悉的画面。

一只充满力量的手，强劲的大拇指郑重地往下一摁——跃出一只小天鹅。

这一画面令人印象深刻。按中国人的传统习惯，摁手印是表示一种郑重其事的承诺，就像西方人面对心目中的神圣——上帝信誓旦旦一样。小天鹅面对自己的“上帝”——消费者，用一种富有民族性的形式来表达自己情真意切的承诺。“全心全意小天鹅”，这一铿锵有力的声音伴随着摁下的大拇指和腾飞的小天鹅，深深地叩动着亿万人们的心。

“全心全意”。实实在在而意味深长。短短四个字胜过大篇充满美丽词藻的宣言，更胜过那些不切实际的套话、大话。

小天鹅起飞已有10年。这10年就是小天鹅落实“全心全意”这四个字的10年，是用自己的行动来证明摁手印决不是对消费者摆谱的10年。小天鹅公司用自己的坦诚和进取赢得了消费者的信任。

小天鹅已经飞得很高。小天鹅已经不小。

至1999年,小天鹅全自动洗衣机已连续10年产销量居国内第一,市场占有率一直保持在40%以上,年销量从10年前不到10万台猛增到252万台,平均每6.3秒钟就产生一位小天鹅新用户,全年在全球添置洗衣机的人家中,每20位用户中,就有一户用的是“小天鹅”牌洗衣机。

小天鹅公司1999年实现利税近6亿元,全员劳动生产率年人均100万元,人均创利20万元,人均年纳税10万元。小天鹅以占全行业1/50的人员比例,创造了占全行业一半以上利润的佳绩。值得一提的是,小天鹅的员工人数几乎与10年前一样,还是1400人。

这不能不说是一个经济奇迹。这几年,家电市场风起云涌,群雄相争。许多一度知名的企业和产品,一夜之间在无奈的叹息声中,被市场放逐,渐渐销声匿迹。

而小天鹅却越飞越高,越飞越稳。

都说市场上没有常青树,“城头变幻大王旗”。要长期保持40%的市场份额是很不容易的,这个“王位”能稳稳坐下来确实是件难事。许多企业在研究你,盯住你,挑战你。受喜新厌旧消费心理支配的消费者,更是时时用挑剔的眼光重新审视你,面对林林总总的品牌来来往往的诱惑,他们随时都会作出新的选择。受市场流放,说到底,就是受消费者的流放。

然而,10年过去了,涛声依旧,消费者依然对小天鹅“万千宠爱集一身”。小天鹅成了一棵常青树。

但是,小天鹅股份有限公司董事长兼总经理朱德坤并不这样想,他没认为小天鹅公司是棵永远不会枯萎的常青树,产品的市场份额地位也不是牢不可破的。他一直在思考这个问题。作为小天鹅的总管,他对自己的企业和产品是自信的,但

他的头脑是清醒的,冷静的。他从不盲目乐观,他是从失败中站起来的,他懂得市场法则的残酷和无情。10年来,尤其是近几年来,朱德坤时时感受到一股强大的竞争压力。压力是无法逃避的。他考虑最多、想得最多的,就是如何使企业的生命力更长久地保持下去,如何使企业这棵树保持绿色,争取到更多的阳光、雨露和生存空间,如何使产品雄踞市场中心而不败……

1999年5月,一本在欧美畅销的热门书《增长的痛苦》,引起了朱德坤和小天鹅公司其他领导的关注。朱德坤认真读了这本书。此书的著作者通过大量的实例说明:企业在经历了高速增长后,会进入增长痛苦期。小天鹅人是不是有“痛苦”的感觉呢?不通则痛,痛则不通。小天鹅的痛感主要来自内部肌体某些部位某些环节出现病灶。于是,朱德坤在董事会上、在高层领导会议上、在中层管理人员会议上,反复提出这个问题。他说:在西方企业界有一个说法,当一个巨人衰落后,它重新站起来的机会往往连1%都不到,一旦倒下,它就完了。这几乎是不可逆转的。为了避免出现这样的后果,小天鹅要在企业内部进行“痛苦度”测试,找出病灶,对症下药,缩短“增长痛苦期”。

于是,小天鹅经历了一场激荡灵魂的“诉痛”活动。“诉痛”,实际上是自我解剖,自我揭短,自我批判。小天鹅还请求美国著名科尔尼咨询公司为自己“把脉”。这是第三只眼睛看小天鹅,小天鹅需要这样一双对自己完全陌生因而也更无成见更无保留的眼睛。

这一活动至今还在进行之中。在中国企业里,在如日中天之时,就推广“末日管理”,解决“增长痛苦期”问题,还不多

见。这反映了朱德坤和小天鹅人有一种深刻的自省精神。只有无情拷问自己灵魂的人,才能真正求得人格的完善。其实,世上没有无瑕可击、十全十美、坚不可摧的人,同样也没有这样的企业。“大有大的难处”,这是《红楼梦》里王熙凤对钟鸣鼎食、不可一世的封建大家族的一针见血的评价。她还说:贾、史、王、薛四大家族,虽然“白玉为堂金作马,珍珠如土银如铁”,但“内囊早就出来了”。

“内囊”就是指弊端和毛病。许多企业的经营者笼罩在层层光环里,而看不到“内囊已出来了”。有“内囊”并不可怕,可怕的是视而不见。小天鹅的“痛感”还不能说是多么严重的“内囊”,但他们却那么重视这个问题。正是由于小天鹅具有如此高昂的变革勇气和高度的自知之明,他们才能保持创新的冲劲,才能使那个摁下去的大拇指在消费者中保持足够的力度。

朱德坤认为:没有问题就是最大的问题,找不到缺点就是最大的缺点。已有的成功固然取之不易,值得珍视。但在“只有不断创业才能实现守业,只有不断变化才能以变创变”的时代,成功更多的时候是失败之母,已有的辉煌常常是创新之障碍。朱德坤多次对自己、也对同事们告诫:“谁想把今天的成功自然延伸到未来,谁认为自己已有的竞争优势是长久的而非暂时的、相对的,其实噩梦已经离他不远了。”

小天鹅人并不是危言耸听。《孙子兵法》里讲:兵之情主速。我们所面临的这个时代是一个速度和变化的时代,有时,成败就在弹指一挥间。跟不上速度有外部条件,但主要是内部条件。企业的颠覆往往是内部日积月累的问题所造成的。就像小天鹅所说的,“别人打不倒你,只会自己打倒自己”。如