

华孚十五年商业思维

孙伟挺著

快 速 反 应

Quick Response



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

华孚十五年商业思维

孙伟挺 著

快刺反应

Quick Response

在短短十余年时间里，华孚如何在色纺业颠倒产业流程，混和时尚色彩，打破行业边界，从一“后进者”崛起为行业的“隐形冠军”？如何形成了一种以“快速反应”为特征，集环保、时尚和科技于一身的“绿金”产业？

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

快速反应: 华孚十五年商业思维/孙伟挺著. —北京: 中信出版社, 2009.1

ISBN 978-7-5086-1252-2

I. 快… II. 孙… III. 纺织工业—工业企业管理—经验—中国 IV. F426.81

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 104142 号

快速反应: 华孚十五年商业思维

KUAI SU FANYING; HUA FU SHI WU NIAN SHANG YE SI WEI

著 者: 孙伟挺

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号楼煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 14.5 字 数: 178 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1252-2/F·1404

定 价: 32.00 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: 010-84264000

Http: //www.publish.citic.com

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

谨以此书纪念华孚十五周年，并献给：陈玲、际松，每一位为华孚创业、发展作出贡献的同事，每一位关心、支持华孚事业的领导和朋友！

华孚的建树

质量管理、快速反应、持续创新是华孚发展的三大法宝。

坚持以人为本是华孚实现价值创新的根本源泉，规范管理是华孚实现竞争力的重要保证。

依靠科技进步，华孚大幅度提高了劳动生产率。

依靠自主品牌，华孚获得了丰厚的回报。

华孚的 15 年发展历程是跨世纪的 15 年，其间经历了纺织行业组织机构和产业结构的重大调整。经过 30 年改革开放，中国纺织工业已经成为世界最大的、具有中国特色的纺织产业，不仅满足了中国这一世界最大的衣着消费国的需要，而且也成为全球化时代最大的纤维制品出口产业。进入新世纪以来，中国纺织工业正在经历以提高创新能力为核心的产业升级的关键时期，在全国涌现出一大批以创新驱动、提高科学技术和品牌国际竞争力为特色的优秀企业。

华孚集团在 15 年的发展历程中，不仅在规模上取得快速发展，在生产水平、内部管理、市场建设、打造国际化品牌等方面也取得了辉煌的业绩，而且在现代企业制度建设和科学管理方面也有建树。

我衷心希望华孚集团的领导者和企业团队继续拼搏、开拓进取，抓住新的机遇，应对新的挑战，夺取更大的胜利。

中国纺织工业协会会长 杜钰洲

2008 年 5 月 28 日

财富的境界

人类文明的传承归根结底是文化的传承，社会的物质财富只有转化为文化财富，才能得以薪火相传。唐宋元明清的社会财富有多少？当时的财富创造者富裕到什么程度？除了专业研究者，恐怕谁也说不清楚，但是，唐诗宋词元曲明清小说，只要不是文盲，都能知道个大概，并且从中感受到当时的社会文化状况。这就是文化的魅力，也是财富应该达到的境界。

众所周知，财富有物质财富和精神财富之分。在社会财富极度匮乏、民众的物质生活水平相对低下的年月，人们对物质财富的向往无疑更为强烈。改革开放为发展中的中国打开了一扇财富之门，头脑敏锐的人们开始意识到，一个新的财富时代终于来到了，于是，他们以不同的方式、从不同的起点开始了共同的行动：创造财富。记得 20 世纪 90 年代初期我在诸暨工作，发现有两类人特别活跃：一类是农民企业家，一类是机关中率先“吃螃蟹”大胆“下海”的人们。他们都是最早的商海弄潮儿。孙伟挺是诸暨人，当时是省级机关年轻有为的处长，他也勇敢地丢掉了“铁饭碗”，成为“下海”的一员。诸暨拥有悠久的耕读传统，历来重仕途，轻商贾，做出这样的抉择是不容易的。从另一个意义上说，正因为诸暨人身上的文化积淀比较深厚，他们不经商则已，一旦投身商海，其眼光胆识，往往有过人之处。这些年诸暨涌现了一大批优秀企业家，其文化优势是他们获得成功的一个重要原因。

孙伟挺和他的华孚走过了15年的创业历程，15年来付出的心血和汗水、曲折和辉煌，在本书中都有真实的记录。我想说的是，在创业15年之际，以这样一种文化形态，对自己和企业做一个全方位的梳理，是非常有必要的。这不但是对自身的反思和提高，更为社会提供了可供研究和借鉴的创业史个案。

不仅仅满足于财富的创造和积累，更着眼于物质财富向精神财富的提升和转换，这是企业家自身修养的提升，是企业家社会责任的体现，也是财富应该达到的新境界。孙伟挺着手这样做了，他和他的华孚必将迎来崭新的财富时代，这是可以预期的。

是为序。

浙商银行董事长 张达洋

2008年4月22日

诚实思考的力量

华孚董事长孙伟挺先生是一个“慎思、明辨、笃行”的人。拿到这本文集的初稿时，我以为这是一本短时间就能浏览完的文集，但它很快就让我沉下心来，因为这些不事雕琢的文字中包含真切的思考，只有那些潜心经营过自己企业的人才会有这样的思考。他所谈及的都是一些常见的话题，但正是在这些常见的话题上，孙伟挺先生给出了你在商学院的课堂上、名人的演讲中不可能听到的洞见。

哲学家把知识分为“俗知”和“真知”。所谓“俗知”，就是那些我们耳熟能详、可以脱口而出的“知识”。这些知识也许只在知识竞赛的抢答中 useful，在真实的境况中，它们则显得苍白无力或大而无当。“俗知”是通过简单的方式传授并拥有的，但“真知”或者说“真正管用的知识”（working knowledge）必须在真实的境况中修炼而成。我们可以在一天之内背熟交通规则和驾驶的基本知识，但这都是一些浅显的基础知识。在信息过剩的时代，有关商业和管理的“俗知”同样也是过剩的。我们不乏商业思想，真正缺乏的是原生态的、基于场景和案例的商业思想和对于商业思想的深刻解读。孙伟挺先生为我们提供的就是基于案例和场景的商业思想。这本书记录了一个在长期的经营和管理中带着真实焦虑和真实困惑的实践者对于重大而常见的商业问题的悉心探索。它没有提供环环相扣、顺理成章的成功

故事，更没有条分缕析的说理论证，但我们能从中获得“真知”。

华孚进入色纺纱业，经历了“从不懂到似懂非懂到完全弄懂，从瞎摸到模仿到自主设计”的发展历程。在十多年时间里，它从一个行业的“后来者”成长为行业的“隐形冠军”。而孙伟挺对于他所从事的行业，对于经营和管理，同样经历了“从不懂到似懂非懂到完全弄懂”，他的思想也经历了“从瞎摸到模仿到自主设计”的过程。我们可以从这本文集中能清晰地感受到这个过程和痕迹。

“中国纺织企业尚处在由‘资源、机会、关系优势’向‘能力优势’转变的十字路口，必须坚持外部优势利用与内部优势培养相结合。”这句话是孙伟挺在2004年说的，在中国企业纷纷寻找“中国制造”出路的今天，听起来更能感受到其力度。“中国制造”在今天面临巨大挑战，其真实的“内情”其实相当简单：中国企业在过去的二三十年里过度依赖“资源、机会、关系优势”而忽略了“能力优势”的培养，而当“比较优势”在近年来快速消失时，中国企业被迫依靠能力来竞争。能力表现在两方面：守正和出奇，即孙伟挺所说的“必要比较竞争力与充分比较竞争力”。“守正”即企业基本面的扎实、稳定和持续改善，最终反映在员工的质量和产品的质量上。质量是一个企业无论如何都无法“免修”的功课，中国企业现在面临的诸多麻烦，其实不过是因为在这门“必修课”上逃课了，而华孚持续稳定的成长与孙伟挺对于质量的强调和对于质量独到的见解密切相关。

正如孙伟挺说的，“成功的经验看起来是一样的，普普通通，就像内功深厚的武士一定不会耀武扬威一样，倒是不成功的故事个个光怪陆离。”一个企业如果没有“守正”的功夫，任何创新求异都会因失去基本面而失败。

当然，让一个企业真正具有竞争力的，恰恰是以严格的基本面为依托的“出奇”，即创新。早在众多企业家纷纷谈论如何从“红海”驶向“蓝海”之前数年，华孚就从传统纺织业走向“颠倒产业流程，混合时尚色彩，打破行业边界”的色纺业。色纺业打破了这个行业由来已久的习俗和行业假设，从客户价值和环境价值的角度，对纺织和印染业的各个价值环节进行删除、减少、增加和创造，形成了一种以“快速反应”为特征，集环保、时尚和科技于一身的“绿金”产业。

多年以来，媒体和被媒体引导的公众把视线集中在少数明星和明星企业

家上，而当这些明星企业仿佛一夜之间陷入困境时，媒体和公众一下子变得无所适从。其实，大量在不受人关注时追求有质量地成长的企业，大量在聚光灯之外诚实地行动和思考的企业家才是“中国制造”的脊梁。读孙伟挺先生的这本文集，让我更确信这一点。

《21 世纪商业评论》执行主编 吴伯凡

2008 年 5 月 25 日

丨 自序丨

不经意间，做起了作者。人生总是反复无常。命运安排我做农民的儿子，恢复高考我跳出了农门，学校毕业后分配到省级机关，正在学而优则仕地做着官梦，小平南巡讲话，又把我推向了改革开放的前沿。

我带着自以为是的满腹经纶和海市蜃楼般的商脉下海了。还来不及施展拳脚，就被海水狠狠地呛了两口，一次又一次地被骗，硬把我逼到了置死地而后生的穷境。天将降小任予斯人，必先磨其心智，练其筋骨。古训难违。

匆忙中，华孚走过了十五个年头。回首往事，感慨万千。我要感恩忠诚相随的员工和默默奉献的家人，多少感人事常使泪满襟；我要感谢谆谆教诲的领导和雪中送炭的朋友，滴水之恩定当涌泉相报；我要感念保佑众生的上苍和英明伟大的小平，时势英雄定乾坤，方有振兴之中华、发展之华孚。

华孚是全员之华孚、行业之华孚、社会之华孚。出于此坦诚，我们用原始的素材汇编了此书，权当是全员奋斗之纪念，行业探索之记录，社会创业之印证。倘若此，我将备感欣慰。

请各位不吝赐教。



2008年7月25日于深圳

目录

推荐序一 华孚的建树	X
推荐序二 财富的境界	XI
推荐序三 诚实思考的力量	XIII
自序	XVI

第一编 战略制胜

第一章 走专业化道路 / 3

华孚做什么 / 4

重拾我们纺纱人的昔日荣耀 / 5

纺织和地产联动 / 7

以战斗的姿态迎接新挑战 / 8

期待 2008 / 10

第二章 品牌战略 / 11

品牌力量 / 12

中国应当把握流行趋势的话语权 / 13

品牌竞争从游击战开始 / 14

五年，“华孚”变“莱卡”！ / 16

华孚学习的标杆 / 18

企业竞争力之我见 / 19

构筑创新高地，打响“浙商”品牌 / 20

第三章 质量立命 / 23

没有质量就没有一切 / 23

质量是华孚品牌的立命之本 / 25

质量“全”攻略 / 27

缙云华孚的质量管理让我们看到了曙光 / 28

将 A + 进行到底 / 29

华孚质量词典 / 30

第四章 快速反应 / 33

快速反应是华孚品牌的生存法则 / 34

如何将“快速反应”这一年度主题落到实处 / 35

华孚加速度 / 37

第一时间 / 39

全员营运 / 42

把复杂问题简单化 / 43

不要做苹果上的烂疤 / 44

第五章 持续创新 / 46

创新才能领先 / 46

创新是华孚竞争力的源泉 / 48

创新就是永争第一 / 49

建立创新体系和机制 / 50

差异化的创新能力如何提高 / 51

落实科学技术和科学管理 / 53

色纺行业的三项技术 / 54

色纺行业的七项管理 / 56

营造企业创新的产业环境 / 57

第二编 依靠组织打仗

第六章 组织不能以不变应万变 / 63

兵无常势，水无常形 / 64

对组织负责就是对上级负责 / 66

适度授权，责权对等 / 67

感悟领导 / 69

优秀总部团队的标准 / 70

“兵头将尾”要有“四只手” / 72

第七章 组织变革与流程重组 / 74

综合治理“大企业病” / 74

谨防华孚变成“温水青蛙” / 75

分类服务 / 77

顺应市场变化，激发内部活力 / 78

三流合一 / 80

第八章 赢在执行 / 83

真正的执行 / 83

树立正确的责任文化 / 85

战略的执行 / 87

结果第一 / 87

做放大镜 / 89

执行“三力” / 91

第三编 人力资源是第一资源

第九章 专业 / 95

练就金刚钻，揽得瓷器活 / 96

人人更专业一点	/ 97
营销需要复合型人才	/ 98
培训是员工最大的福利	/ 100
高素质人才培养从价值观开始	/ 101
学分制是不是形式主义并不重要	/ 102
向日本人学什么	/ 104

第十章 敬业 / 106

华孚需要主见、主动、主人翁精神	/ 106
负责是个人的固定资产	/ 109
诠释成功	/ 110
成功需要理想、精神和能力	/ 111
修炼自己	/ 113
勇敢地走出安全区	/ 115
敬业爱岗	/ 116
把平凡的事做到不平凡	/ 119

第十一章 职业 / 121

经理人职业化是规范管理的根本保证	/ 121
选择做职业化的人	/ 123
职业化的三要素	/ 125
职业化为群雄创造平台	/ 126
内省	/ 128
职业心态	/ 130
喜欢国泰航空的理由	/ 133

第十二章 认同 / 134

呵！我的同人	/ 134
有感于志同道合	/ 136
同志、同道与过客	/ 137

认同华孚的核心理念 / 138

第四编 按制度办事

第十三章 相信制度胜过相信总裁 / 143

制度年 / 144

“情”“理”之中的管理创新 / 145

第十四章 抓制度化建设要咬定青山不放松 / 151

咬定青山不放松 / 151

十年“怀胎” / 153

先“三化”，后“三要” / 154

动态抓制度 / 155

执行制度的四项原则 / 156

坚持 / 157

在制度的框架内实现有度管理 / 158

第十五章 制度不是万能的 / 161

滞后性是制度致命的弱点 / 161

按制度办事会提高效率 / 162

制度化与人性化是一致的 / 163

制度是创新的保证 / 164

制度与人的关系 / 165

第五编 凭文化凝聚人

第十六章 凭理想和信念凝聚人 / 169

律宪精神 / 170

以理想和信念凝聚人 / 171

长征精神让我深感渺小 / 173

虚与实 / 174

兼收并蓄 / 176

提防老态，超越自我 / 177

评“自了汉” / 178

建立一个比个人生命更伟大、更持久的华孚 / 180

第十七章 价值客户第一 / 182

以价值客户为导向 / 182

建立利益各方的竞合共赢机制 / 184

从产品、客户的项目化上突破客户关系 / 185

第十八章 坚守正、直、诚、实、信、义的品德 / 187

华孚六字品德 / 187

华孚的底线 / 188

坚持诚信 / 189

让信任回到我们中间 / 190

论“简” / 191

树节俭之风 / 193

第十九章 用爱创造每一天 / 195

用爱创造每一天 / 195

人生的真谛 / 196

工会怎样有所作为 / 197

致全体农民工弟妹的一封信 / 201

致全体员工的一封拜年信 / 204

春假别绪 / 206

饮水思源 / 209

华孚的明天会更好 / 211

后记 华孚的快速反应实践 / 213