

逆风顺流

——双安发展启示录

郭凯 左静 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

逆风顺流: 双安发展启示录/郭凯, 左静著. —北京:
企业管理出版社, 2000. 7

ISBN 7-80147-384-1

I. 逆… II. ①郭… ②左… III. 商业企业-企业管理-经验-中国 IV. F 715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 66815 号

书 名: 逆风顺流——双安发展启示录

作 者: 郭 凯 左 静

责任编辑: 丁 锋 技术编辑: 杜 敏

标准书号: ISBN 7-80147-384-1/F·382

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京京海印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 10.5 印张 236 千字

版 次: 2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

世纪之交的思考

20 世纪的最后 20 年是中国零售商业发展的黄金时代。特别是北京市场，从四大商场（百货大楼、东安市场、西单商场、隆福大厦）独霸天下到 80 多家万平方米以上商场各自争辉，从国有资本的垄断经营到国外资本的纷纷介入，销售额在大幅增长，业态形式也发生着令人眼花缭乱的演变，零售业在以一种惊人的速度发展着。

零售业的发展对市场经济的形成起到了巨大的作用，它扩大了社会就业，推动了第三产业的发展，甚至影响到工业生产的进程。流通对生产的促进作用在这个时期得到充分的体现，国家经济结构的调整也在这种强大的推动力中稳步向前。市场在强劲的需求刺激下逐渐繁荣，人们的本能需求也在多年的压抑和迷失中实现了符合人类本性的回归，对美好生活的向往和对自身的重新认识成为本期最具感染力的口号。零售业在中国的改革开放中发挥了不可磨灭的作用。

零售企业取得的较大发展也使整个社会对该行业的认识有所改观。农业大国的经济环境，曾经使国人对商人充满蔑视，在我们的民族概念中，经商不是什么高尚职业，所谓“无商不奸”，他们的形象似乎永远和“投机倒把”、“坑蒙拐骗”等不法行为紧密相连。当零售业终于成为拉动经济增长的重要因素，它的社会价值自然也随之上升。企业从过去的默默无闻变得“报上有字、电台有声、电视有影”，老总们也从无名小卒

变成举足轻重的头面人物。

中国零售业走过计划经济时期的平庸，终于以无法遏制的生命力迎来行业的春天！从封闭走向开放，从传统走向现代，与国内外其它企业甚至其它行业的交流在加速。当企业从政府的附属变为独立经济实体后，在计划经济的惯性与市场经济的撞击中，在“以阶级斗争为纲”向“以经济建设为中心”的转化过程中，在“党委集体领导”到“党委领导下的经理负责制”，直至以董事会为核心的法人治理结构的演进路途中，企业的方方面面都发生着深刻的嬗变。货源从计划分配到自采，分配从吃“大锅饭”到分灶起火，干部从坐“铁交椅”到能上能下，员工也不再仅仅是政治环境下的企业主人，经济团体中的雇员地位日益受到人们的重视，“铁饭碗”因而变成“泥饭碗”。新与旧、先进与落后，种种的矛盾纠结都在这个变革年代呈现出异常清晰的图景。

中国零售商业在这个异常复杂的环境中辗转腾挪，在艰苦的抉择过程中实现了自己的升腾。然而当人们满怀胜利的喜悦，踌躇满志地准备跨入新的千年之时，却发现自己已经踏入布满荆棘的征程。行业状况从极度的不发达转眼之间进入过剩阶段，几大商场垄断市场的局面在经历新商场开一家火一家的繁荣期后迅速出现竞争的白热化，外国零售业大量涌入，企业倒闭转产频频发生，传统零售商业面临重大改革。所有的变化几乎都是以迅雷不及掩耳之势发生的，市场没有给人们任何喘息和反应的时间。

现实的考验永无止境。20世纪末我们所进行的变革更多在于表象，21世纪却要求企业进行本质上的调整。人们不得不面对纷至沓来的无数困扰：在市场经济尚未健全的情况下，国家为了整个社会的稳定，会通过政策均衡国有企业的发展，进步较快企业的发展速度反而会受到影响；企业要适应市场需

要，原有只讲责任不讲利益而且速度缓慢的决策体系则形成桎梏；社会对企业的接受要以低成本为前提，而目前历史遗留的人工成本过高问题很难解决；发展要充分调动人的主观能动性，但在庞大的企业中，即使人们通过学习确实提高了工作效率，也不能使报酬相应提高，拉开收入差距阻力重重；企业的未来势必要面临全球化经济和知识经济的挑战，于是大多数企业的员工难以逃避知识和年龄的调整；形势的快速变迁导致了企业管理者的茫然，很多人难以在短时间内接受这个无常的现实，头脑中一片困惑。在新的思想不能及时出现时，曾经一度被压制的陈腐观念又开始抬头。一些过去惯用的管理手段和思维方式又出现在已具备现代企业雏形的企业里，人们重复并制造着新的盲目和浮躁，企业的经营管理再次出现危机……。

21 世纪并不是如人们想象的那样到处是阳光和鲜花，而在零售业内形成沉闷和低靡的氛围。20 世纪最后 20 年中支持企业进步的特殊环境一去不复返，眼看着灿烂的成果如花朵般凋零，很多人因此急躁。人们在痛苦地思考：难道零售业已经走到发展的尽头了吗？

我们总是太想成功，于是在不经意间作了成功的奴隶。人们不知道自己曾经获得的进步，动力来自顾客一度被压抑的消费欲望得到突然释放后产生的巨大能量，于是抱怨今天的艰难。其实现在纠缠我们的困扰在 20 年前已经存在，只是当时的超常规发展掩盖了这个事实。零售业目前正向着正常的状态演进，丧失信心、走回头路、过度追求稳定、回避矛盾、沿袭传统做法、保持现有利益格局，企业都不可能拥有光明的前途。

想要成功就要有失败的准备，就像追求幸福就应该有承受痛苦的勇气。中国的零售企业正站在命运的十字街头，后面是市场的大力推动，侧翼是国外零售企业的强大威胁，但在前方

的发展道路上，人们却因为对生存根基、市场要素、商品变化、布局陈列、服务理念、企业管理、人才培育、文化修炼、变革创新、未来发展等事关企业前途的重大问题存在模糊认识而遇到了重重障碍。我们需要“逆风”：曾经习惯的在主观意念、人为推动下形成的陈腐、恶俗、懒惰之风必须冲破；我们只能“顺流”：企业今后的发展依靠的是对客观规律的顺应，是把握真理而不是伪科学。

思考给了我们力量。当人们从庸人自扰的束缚中解放出来，便发现自己的面前还是一个宽广的世界。很多企业在现实的竞争中，发现了以完善的管理来谋求生存的道路，它们形成了各自独特的管理风格，于是在前进的征途中继续取得一个又一个的辉煌。

在中国零售业这个欢腾激越的海洋中，双安商场只是一朵浪花，如果我们希望从它前进的脚步中透视零售业的发展，显然不够科学和准确。但是，双安在几年来的艰苦跋涉中，确实获得了一些宝贵的感悟和体验，它们不一定十分深刻，但肯定是最真实的。于是，我们尝试着将这些观点提出，供同业人士进行讨论，也希望双安的顾客通过这本书能对双安的经营多一分认识和理解。对于全体双安人，这也是一次让大家进一步了解企业的机会，它将成为人们统一思想、沟通感情的桥梁。

我们希望为读者演绎的这种感觉和经历并不只是一种单调枯燥的方法介绍，和人生一样，所有的结局背后都隐藏着一段故事，所有事物的发生与发展也是以某种哲学或者观念为基础。一切都是自然的，正如沧海桑田的演变，悲欢离合的人生，谁都不可能给谁一个定则，更无法给谁什么根本的约束。只要这份心得能够给人们带来一些思索和警醒，就是我们最大的快乐。

目 录

序言 世纪之交的思考	1
第一章 生存根基	1
1. 永不枯竭的源泉	1
2. 游戏规则	10
3. 找准自己的坐标	15
4. 适合的就是最好的	19
5. 成败在你手中	26
6. 概念的经营	31
第二章 三块基石	38
1. 一只万花筒	38
2. 风雨同舟的伙伴	51
3. 市场交响的乐手	60
4. 我们的杯中盛不下大海	67
第三章 生命主题	73
1. 欲望之渊	73
2. 变化之中的美妙	76
3. 奇妙的“二八法则”	82
4. 价格的魔杖	85
5. 黄金搭档	89
6. 开一扇看世界的窗	93

第四章 主题表现	96
1. 商品布局 ABC	97
2. 陈列的艺术	106
第五章 理想追求	114
1. 走出误区	114
2. 撩开面纱	121
3. 满意的实现	124
4. 完美的作品	130
第六章 命运支撑	142
1. 在磨难中经历成长	143
2. 连缀生命的红绳	149
3. 管理的向往	154
4. 没有规矩,不成方圆	161
5. 管理主题的实现保证	169
6. 着力点的转移	175
7. 构筑健康理念	182
第七章 珍贵资源	189
1. 跨世纪的沉重	189
2. 一把双锋剑	196
3. 正视人的本能	205
4. 人才的客观培育	210
第八章 特有财富	222
1. 文化的忧患	223
2. 新文化的革命	227
3. 重建的观念大厦	238

4. 管理环节中的文化闪光	250
5. 给自己的心灵除尘	268
第九章 前进强音	274
1. 永恒的旋律	274
2. 一种力量	278
3. 创造生命的感觉	290
第十章 未来召唤	295
1. 辉煌背后	296
2. 理想与现实之间	298
3. 敢问路在何方	303
4. 我的未来不是梦	311
后记	325

第一章 生存根基

企业与市场的关系总是让人们联想起一则著名的希腊神话：巨人安泰是海神波塞冬和大地女神盖娅的儿子，他是个战无不胜的英雄，格斗时只要身不离地，就能从大地母亲那里汲取力量而所向无敌。后来，赫拉克勒斯发现了这个秘密，就把他举起来，扼杀在半空里。这个故事与我们今天的现实何其相似！市场经济发展过程中的经验和教训，让人们真切地感受到来自市场的冲击力。在这个造就英雄的年代，也许我们都可能成为安泰，但是，正如威猛神勇的安泰依然离不开大地的怀抱一样，我们的生存也必须依托市场而实现。

1. 永不枯竭的源泉

站在高处，让目光在整个人类社会的历史进程中穿梭，我们便可以发现，市场如一位最冷静、最清醒的智者，它始终保持着极其客观的面孔，在人们身上不断投递着平等的机遇，于是，所有人类的自身发展、家庭生活、事业抉择都围绕着市场的需要开始运转。市场是一个永不枯竭的源泉，人们在此寻找和发现着生命的希望。

市场的出现在于人类的生存需要。纵观人类社会的发展史，原始社会时期产生了以畜牧业和农业分离为主题的第一次社会大分工。原始社会瓦解时期手工业和农业分离，出现了第二次社会大分工。奴隶社会初期出现了不从事生产、专门进行

商品买卖的商人阶级，形成第三次社会大分工。随着社会文化和科学技术的发展，又出现了体力劳动和脑力劳动的分工。人类生活的多样化和社会生产的专业化使社会分工成为必然，于是交换随之产生，而市场则是这种交换的连通途径和调剂机制。市场的存在让每一种社会分工都变得有意义，人们毫无例外地要通过市场交换获得社会对自己劳动的承认。

市场成就了人类与社会的交流，而这种交流的运动特征也促使了市场不可定性的产生。

人类需求的迅速变化使生产对市场的满足只能是一时的，所以任何人、任何企业都没有永远的成功，都不可能保持永恒的优势。人们对市场的关注、研究和探讨都不过是一种主观的思考，供求关系和价值规律使交换有了客观的尺度。商品价格的形成不在人们的心理感觉，而是取决于市场。商品是否有价值，也必须通过市场的检验。

个体劳动是否具有意义同样以市场的品评为依据。过去，人们把劳动作为一种目标和理想，却忽视了劳动本身的商品化特征。其实每个人所从事的工作都是社会的组成部分，每个人生存空间的大小在于自己占有市场份额的大小，社会地位取决于经济的实力，而经济实力的积累则取决于市场交换是否成功。

对于企业而言，市场的作用更加无法估量，企业的生存发展、成功失败都由市场决定。没有不成的市场，只有不成的企业。在市场经济条件下，企业的发展不是靠政府计划，也不是靠长官意志，是市场决定着所有企业的生死存亡。

市场也控制和决定着一个企业的社会地位。过去我们的企业有所谓局级、处级与科级的划分，不管企业规模大小、贡献多少，只要级别够了，就要享受一定的待遇。然而，随着市场经济的导入，企业的地位越来越依赖于市场的认可，而不是行

政的任命。人为的东西逐渐失去了意义。我们过去曾经沉湎于上级颁发的奖状、奖杯给自己带来的荣耀，如今却在实践中慢慢发现了这种肯定或者评论的脆弱，它们已经不像过去那般强大，已经不足以作为自己的生存根基。局级单位发不出工资不是新鲜事，很多企业中的“先进工作者”胸前挂着火红的勋章提前下岗也是不容回避的事实。只要是市场不再需要的，就要遭到淘汰。

市场的需要左右着企业管理的有效性及每个人的存在价值。对市场适应程度的不同，造成了企业与企业、人与人之间的差距，缩短差距的途径在于自己的努力。这种努力不管是因为主观因素的不足还是客观条件的限制而得不到市场承认，都必须无条件地退出市场。遵守市场规则，等价交换、平等竞争、优胜劣汰，对企业和个人来说都是最基本的原则。企业的经营业绩、管理效果，人们的能力发挥、生活质量的提高，市场都是重要的影响因素。

市场异常明确的重要性，使很多企业在原则上肯定了它作为自己生存根基的地位，然而在具体工作中，市场却仍然受到人们不同程度的忽视。探究这种现象的原因，我们发现，这主要由于计划经济留给人们的印痕过于深刻，在建立市场经济的过程中，计划经济的影响依然存在。

零售企业曾经在特殊的政策环境中获得长足发展的机遇。在 20 世纪最后的 20 年里，中国零售企业取得了令世人瞩目的辉煌，面对成绩，人们无比骄傲，但是却忽略了一个重要的事实：我们取得的业绩中虽然也包含了同业人士的共同奋斗，但同其它行业相比，政策发挥了更重要的作用。人们认为这种特殊环境下的奋斗已经是我们在市场经济条件下的努力，而拥有的繁荣也是因为自己适应了市场经济的需要。其实，我们与真正的市场还距离很远。零售企业的发展更多来自政策的强大外

力，而不是自己努力的结果。计划经济掩盖了市场给人们带来的利益和力量，也弱化了市场对我们的警告和惩罚。在它的庇护下，人们快乐而天真，企业的经营好了，思考的是如何继续争取优惠政策，企业的状况不良也不用担忧，依靠政策的保护照样能够生存。

在这种环境下，人们对市场的客观性、残酷性缺乏足够的重视和思想准备，大家过于乐观地估计了自己的力量，有些企业甚至就在这种自我感觉良好的状态下面临倒闭。

政策给我们的感觉太鲜明、太深刻，大家在政策中获得太多，生活得太舒适，自然成为政策的推崇者，对它充满依恋。人们自以为是地守株待兔，强调客观、迷信政策，只要遇到问题，争取政策的想法便头一个跳出来左右自己的选择。市场的作用在这种惯性中被一再淡化，变得似乎不足以与政策的力量抗衡。

因政策的影响而忽视市场的问题，双安也曾经历，但所幸的是，企业的特殊成长过程也让它明白仅靠政策无法保证自己的生存。

双安产生在东安集团兼并北京手表二厂的基础之上。由于优惠政策的存在，东安集团得以用 1800 万元人民币对表厂近 2 万平方米的厂房和 18.7 亩的工业用地进行了兼并，其价格的低廉在今天是难以想象的。享受政策的甜美滋味使双安商场组建之后，只要遇到困难就容易出现找政策的趋势。在筹建过程中，当商场开业的硬件条件已经具备但缺乏组织商品的流动资金时，人们的第一反应就是寻求政策的帮助，但却遭到了前所未有的挫折。找银行，银行没有贷款额度；找上级，集团因为对老东安市场的拆迁，资金缺口比双安还大；找政府有关部门，政府也是心有余而力不足。但双安此时已经接收了原东安市场和原手表二厂的职工，不开业，2000 多名员工的生存难

以得到保障。身处“叫天天不应，叫地地无声”的时刻，双安人开始觉悟，自己在过去的企业中由国家安排生死存亡的场景已经消逝，如果还不以最快的速度投入和适应市场，企业将没有未来。

人的求生本能在此时得到最充分的调动。人们不仅自身要生存，还肩负着养育后代的责任，同时，对自己在社会上取得一定的经济地位充满着最热切的期待。重重的生存压力让双安人表现出惊人的力量。他们空前地团结，狂热地工作。必要的资金贷不到，企业在万般无奈下向职工借钱，有人取出马上到期的存款，有人向亲戚朋友东挪西借，只有3天时间，员工就把1000万人民币和沉甸甸的希望同时交付到企业手中。开业的准备工作做不完，大家就24小时连轴转，推迟婚期者有之，带病坚持工作者有之，不能照顾家人的更是不计其数。繁重的工作像一座大山，压得人们喘不过气来，人力不够，现有的人员在知识、经验甚至体力上还有明显不足，但是，大家都在咬牙坚持。人们将所有的筹码都押在“开业”这一赌注上，在这种破釜沉舟般的勇气中，双安终于面向了社会。

从1994年8月18日开业，双安在82天内销售超亿元，并且，在由此开始的2000多个日子里，每年度的销售额从1.6亿元到10个亿一路攀升，保持了持续增长的势头。

这就是市场对企业进行的洗礼。面对市场，外在的力量不再起决定作用，解困必须依靠自己的努力。没有“上帝”可以眷顾我们，困境之中，国家的照顾固然重要，但企业毕竟还是要通过为国家做出真正的贡献才能实现自己的价值。

政策是国家为保证实现一定方向和目标而制定的行动准则。过去的政策相当具体，不仅管宏观，还要管微观，所以企业的生存确实与政策息息相关。但从未来发展看，国家政策虽然不可能随市场经济的建立而取消，但影响范围将大大缩小，

强度将逐渐减弱。政府职能转变后，国家更多的控制领域将在宏观经济，而企业作为独立的经济实体，今后的出路只有自主经营、自负盈亏、依法经商、照章纳税，生存与发展将主要靠市场经济自动调节。过去的政策是“粮票”，是企业吃饭的依靠，现在的政策是制度，它来源于市场，最终也将归结于市场的要求之中，正确与否需要市场的检验。与市场相比，政策的作用是有限的，企业对市场的适应不可逃避。

日本和韩国的汽车工业都曾因国家的政策扶持而获得巨大发展，却仍然因市场竞争实力的不足而难逃衰败的命运。上个世纪70年代末、80年代初我国也曾有大量副食店、粮店一夜变成超市和连锁店，虽然政府在贷款等诸多方面创造了十分有利的环境，但还是因与市场的不适应而难以为计。靠政策不会取得长足的进步，总想“借势发展”、“借道行车”，也许会有一时的收获，但很难维持长久。

企业靠政策谋求发展，不能说不是一种方法，但不是根本；国家靠政策管理企业，不失为一条可行之策，但不宜常用。零售企业作为流通领域中的竞争性企业，政策在经营活动中的作用将越来越小，更好地研究市场和把握市场才是企业生存的关键。

在现实中，我们常常是在理论上肯定市场的重要，却仍然靠政策维系发展。同样，虽然人们也深知市场是自己的生存依据，但还是将上级评价的作用无限扩张，出现认识上的错位。

对领导评价的依赖有着客观的产生背景。

尽管计划经济向市场经济的转变是历史发展的客观规律，是整个国家和民族争取进步的必然选择，但是，将人们的想法变成现实，将人们的追求演化成积极的共同行动，只有靠国家的推动。党的十一届三中全会是中国历史上的里程碑，改革开放是全党进行的英明决断。既然这种变革是领导推动的，就形

成了具体工作中领导对下属的选择。它给人一种错觉：虽然市场经济的发展来自客观需要，但活动本身却是主观的，不是市场进行的自然选择。于是，人们中间出现这样一种倾向：只要企业出现问题就找“市长”，一是寻求政策支持，再一个就是希望得到领导对自己工作的认可。

企业面临的事物瞬息万变。特别是对于零售企业，在尚未做好传统商业时已经面临新型商业的挑战，而新型商业刚开始出现萌芽，电子商务又来到面前。客观、人为、历史因素纠缠，政治、经济、文化、社会因素错综，真正意义的市场需求很难产生。过于复杂、不好把握的现实，使人们习惯于眼盯领导，被动、消极地服从领导意志，往往脱离了市场的要求。

对大多数企业而言，尽管政企在逐渐分开，但隐含的隶属依然存在。领导的级别虽然没了，管理体系还在发挥着作用。即使是按照现代企业制度建立的企业，沿袭的还是过去的行政管理方式，内部组织因素的影响使企业不仅要看市场，还要看领导，市场的重要性因之受到了削弱。处于计划经济向市场经济转轨的过渡时期，封建制度与计划经济遗留的等级意识余力尚在，虽然它因为与市场经济的要求背道而驰最终将逐渐消亡，但对于现存的行政隶属关系，我们仍然要予以尊重。

领导的作用在任何时候都会存在，但领导对企业的评价也要以市场的标准为依据。领导也要看市场。由于体制的限制，领导与下属企业在看待事物的角度和感受市场的灵敏程度上往往存在差异，双方的思考重点和为实现目标所采取的方法也有所不同。因此在考察具体问题时，常常会有不同的切入点，它们的统一原则是市场的需求而不是其它因素。不尊重市场最终是行不通的，企业只有适应市场要求，结合自己的实际情况，能动性、创造性地执行领导指令，才能从根本上获得发展。

双安开业后产生的很多思考并不来自于领导的特别要求，

它只是严格地遵循市场规则确定了自己的行动方向，甚至在“服务促销”概念的提出以及修建过街桥、停车场等问题上，有些上级主管部门还存在一些疑虑。但是当市场最终接纳了双安的选择，不仅给它本身带来发展，也进一步得到上级主管部门的肯定和支持。可见，上级与企业之间不存在根本的利益冲突，大家拥有一致的立场，都要以市场作为评判事物的依据。对个人而言，领导对我们的评价可能会影响到切身的利益，但市场的认可与否影响的是企业的未来，在个人与集体利益的协调中，我们需要服从大局。

对市场的拒绝除了受到政策作用和领导评价的影响，还来自人们的本能反应。

就人的本性而言，对新鲜的事物具有本能的向往。所以最初接触市场经济时，在“繁荣市场”、“改善生活”的感召下，人们对它寄予了热切的希望。但是，这种对市场的接纳是感性的，由于它不是理性思考的结果，所以和个人的利益得失结合得非常紧密。当接受新的事物损害了原有利益格局时，大家就容易怀旧和回避。特别是随着与市场关系的深入，有些人因为自身条件的限制不断出现对市场特点和要求不适应的状况，利益格局也随之调整。在这种情况下，原有体制中的强者尽管曾经拥有的“强”是扭曲和不公平的，但还会顽强地维护自己的过去，否认“新”的产生。即使是过去的弱者，一旦在接触“新”的过程中遭到物质或者精神上的挫折，也会容忍自己原来的落后，不去追求“新”的到来。

对“新”与“旧”的认可与否定会受到利益的强有力推动。只要“新”没有给人们带来预期的利益，或者是自己获得的利益比别人少，就会遭到人们的厌烦和抵制。由于很多人只是基于生存目的去应付市场，所以出现对市场原则上肯定，实际上否定的现象。