

聚 焦 本 土 企 业 成 长 奥 秘
展 示 中 国 风 格 经 营 案 例

中国
企业
成长
力
丛
书

Holly 华立突破 Breakthrough

周永亮博士 著

透视江浙民营企业的成长秘诀 揭开中国第一商人的神奇面纱

中 国 发 展 出 版 社

中 国 企 业 成 长 力 丛 书

周永亮博士 著

Holly 华立突破 Breakthrough

透视江浙民营企业的成长秘诀 揭开中国第一商人的神奇面纱

中 国 发 展 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

华立突破/周永亮著. —北京: 中国发展出版社, 2003.1
(中国企业成长力丛书)

ISBN 7-80087-611-X

I. 华… II. 周… III. 企业管理—中国—经验 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084696 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035

电话: 66187126 (编辑部) 66180781 (发行部)

URL: <http://www.developress.com.cn>

E-mail: fazhan@drc.gov.cn

北京星月印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1/16 787×1092mm 印张: 15

字数: 250 千字 印数 1—10000 册

定价: 28.00 元

本社图书若有印装差错, 请向发行部调换



作者简介

周永亮博士，资深企业战略与管理专家，毕业于北京大学国际关系学院，获法学博士学位，现为国富经济研究院执行院长，主要从事企业战略研究和管理咨询。

接受过周博士咨询服务的客户有：

中国移动、德隆国际、华立集团、北京东安集团、哈高科、黑龙江大正投资、陕建机械、南都电源、杭州电信实业、湖北美岛、中国小商品城（浙江义乌）、九采罗彩棉产业公司、北京金泰恒业、香港金马家居、日本三洋等50多家国内外企业以及河北沧州市、湖北襄樊市和荆州市、河南许昌市、宁夏石嘴山市、浙江嵊州等多家地方政府。接受过周博士培训服务的组织有：清华大学领导力培训中心、中国电信等100多家单位。

周博士先后在《人民日报》、《经济日报》、《中国经营报》、《中国工商》杂志等报刊发表文章150余篇，已经公开出版的主要著作包括《矛攻还是盾守：企业争霸整体策划书》、《中国企业前沿问题报告》、《中国经济前沿问题报告》、《名牌竞争战略》等。

华立突破
战略德隆

聚焦本土企业成长奥秘
展示中国风格经营案例

观当今世界，全球企业群雄并峙，中国企业渐占一席之地；预期未来，中国企业发展迅猛，前景广阔辉煌。中国企业，它的崛起，它的壮大；它的经营，它的管理……正在受到世人的瞩目，我们没有理由不分析它，总结它，乃至宣扬它。

中国企业的案例已经汇入欧美顶级商学院的教本，中国企业家已经登上哈佛、欧洲的讲坛。而这套《中国企业成长力丛书》的作者，无论从选材还是切入角度，无论从分析还是引导角度，由于其丰富的企业经营管理咨询经验，长期跟踪、一手资料，深入本质、切中要害，加之行文流畅、运笔潇洒，都显得出手不凡、与众不同。它会让你怦然心动，它会让你猛然憬悟；它会让你若有所思，它会让你深受启迪；它会让你激昂奋进，它会让你成竹在胸……

责任编辑：张云凤 装帧设计：王 华

中国企业成长力丛书

编委会

联合主编：

常修泽教授：国家计委中外企业集团发展研究中心专家组组长

胡新欣：中国企业联合会副理事长

崔俊研究员：中国管理科学学会副会长兼秘书长

执行主编：

周永亮博士：国富经济研究院执行院长

编委会成员：

周春生博士：北京大学光华管理学院教授

萧国亮博士：北京大学经济学院教授

朱慈蕴博士：清华大学法学院教授

郑明身教授：中国人民大学工商管理学院博士生导师

陈志成教授：北京科技大学管理学院博士生导师

何绍元教授：哈尔滨工业大学管理学院博士生导师

薛恒新教授：南京理工大学管理学院博士生导师

赵忠秀博士：对外经济贸易与合作大学国际贸易学院副院长

陈耀博士：中国社会科学院工业经济研究所研究员

王毅：清华大学经济管理学院博士后

薛强教授：大连海事大学商学院副院长

周华文博士：北京理工大学管理与经济学院副教授

韩保江博士：中共中央党校经济学部副教授

吴昱：《经济日报》企业发展周刊主编

执行编委：

武永清研究员：中国管理科学学会副秘书长

乔继堂：北京金爵文化公司总经理

管宝珠：《中国工商》执行主编

赵龙博士：国富创新管理咨询公司总裁

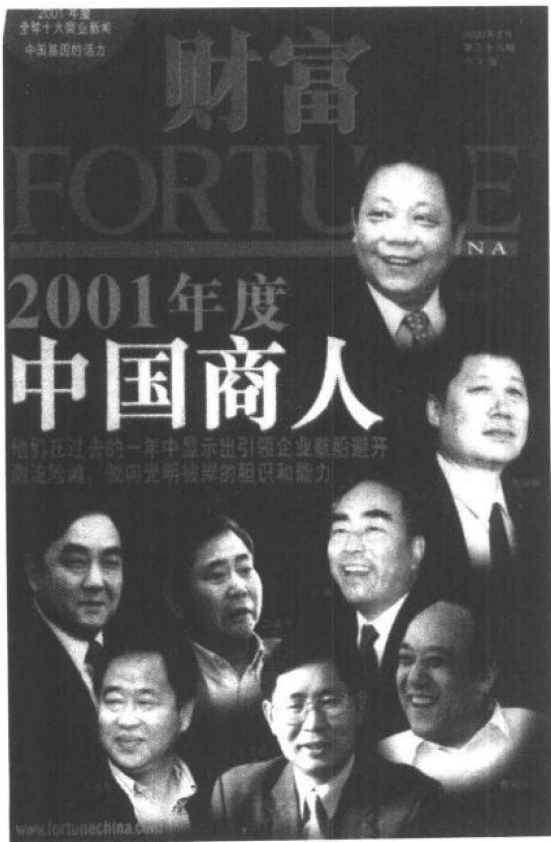
李建立博士：国富经济研究院研究员

韩进军：国富创新管理咨询公司高级咨询顾问



引言：谁是华立

我从2000年10月就开始系统地研究华立集团，并从此一直关注着华立的发展，数次赴华立集团及其子公司调研。尽管那个时候的华立已经连续8年成为电能表行业的龙头老大，国内市场占有率达到了40%，而且如果从1971年初余杭县电子仪表厂成立算起已经有30多年的历史了，应该说比海尔、长虹、联想等电子巨头资格还要老一些；尽管华立实际上在杭州已经成为知名企业，但在全国企业界以及社会公众心目中，华立仍然是一个默默无闻的企业，华立集团董事长汪力成也只是在一个区域内和行业内有一定知名度的企业家。当2001年10月初，华立集团公共关系部长邱小平先生在杭州钱塘大厦告诉我华立收购了飞利浦在美国的CDMA全球研发中心的时候，我真有点吃惊，当时就意识到了这一事件对我国移动通信市场的革命性意义，因为我也一直对国内移动通信市场密切关注，而且对华立的经营战略也比较熟悉，但是我仍然没有想到汪力成



国《财富》杂志（中文版）评选为2001年度八大中国商人之首。
华立集团董事长汪力成（上）的「一夜成名」源自他被美



先生和他领导的华立集团会一夜之间成为万人瞩目的明星和媒体追捧的焦点。

这个“成名”与美国《财富》杂志中文版有着直接的关联，因为正是由于华立收购飞利浦 CDMA 技术研发部门的举动引起了美国国内的极大震动，2002 年 2 月 26 日出版的《财富》杂志中文版就此事件将汪力成评选为 2001 年度八大中国商人之首，并称他为“抓住机会的赢家”，其他媒体则称为 2001 年第一商人，而排在其后的有华融金融资产管理公司总裁杨凯生、海尔集团董事局主席兼首席执行官张瑞敏、中国海洋石油总公司总经理卫留成、万向集团董事长鲁冠球、华晨集团董事长仰融、华润集团副董事长兼总经理宁高宁和用友软件董事长王文京等中国企业界巨头等。这些企业巨子中任何一位似乎都比汪力成财力雄厚、势力强大，但为什么汪力成却能独占鳌头呢？《财富》杂志仅仅做了一个简单的说明：

“2001 年 10 月，汪力成做成了一笔对华立以至整个中国手机制造业意义重大的买卖：收购飞利浦 CDMA 手机的核心技术部门，一举挤进了这个利润丰厚同时也惊险刺激的超级游戏圈，而此举将在相当程度上改变中国 CDMA 通讯市场的格局。”

有人认为这是汪力成偶然抓住了一个巨大的商业机会！

有人认为这是汪力成的一次巨大的战略冒险！

也有人这是汪力成一次新的经营模式尝试！

更多的人则是怀疑，华立仅仅 30 亿人民币资产的弱小身躯，是否能玩动 CDMA 产业领域的巨型游戏，这不仅仅是由于其直接的竞争对手是市值 300 多亿美元的美国高通公司，而是仅仅 CDMA 的研发费用每月都至少需要数十万美元，何况华立对这个领域并不熟悉！甚至有人将华立与高通的竞争称为“蚂蚁和大象”之争。汪力成在中央电视台《对话》栏目中对这个问题的回答是：

“我所站的山峰和 CDMA 巨大市场的山峰之间可能是万丈深渊，许多业内的人看到了其中的凶险而产生畏惧情绪，而我就像一个冲动的冒险者还没有看到其中有多大危险就冲了过来，也可能就因此而成功了！”

然而，当仔细观察华立发展的轨迹以及汪力成塑造企业文化的理念的时候，我们会发现汪力成领导的华立集团是一个不断创造奇迹的探索者，其不断突破自我的企业理念和危机感强烈的企业家精神是其源源不断的内在核动力。

周永亮

2002 年 10 月



目 录

第一章 突破自我：华立的成长轨迹 1

企业在成长、发展过程中经常会遇到自身似乎无法跨越的“瓶颈”，也就是我们常说的极限。在企业界，是一系列极限决定着什么技术将要过时、决定着什么产品将要达到饱和、决定着什么产业将进入衰退期。而突破极限的能力则是决定企业生死的核心能力。

华立正是在一系列“极限”的突破中走向了成功的今天。而这种“突破极限”的能力自身的生命力同样是决定华立是否能够长寿的枢纽。

1. 产业突破：不能让既定的产业边界限制了企业的边界 4

华立集团的前身是杭州余杭仪表厂，在生存危机的逼迫下，进行了至关重要的自我突破，从此，突破自我变成了华立的成长方式。

如果说第一次突破是为了生存由手工业作坊突破为工业企业的话，那么，第二次突破就是一次由单一产品企业向构建合理产业体系以及产品结构转化的重大尝试，而第三次突破则是一次提升产业结构的战略行动。

2. 战略突破：不能让抽象的理论概念制约了企业的目标 20

华立的产业突破背后的支撑点是其战略，产业突破应该只是战略的体现形式。

在汪力成看来，强调专业化发展并不是说企业就不能搞多元化经营，搞多元化经营并不是要否定专业化的发展。多元化应该是专业化基础上发展起来的，多元化经营必须以专业化生产为基础。多元化不是对专业化的简单否定，而是改变了专业化的实现形式，是专业化的发展，是更高层次专业化的体现。汪力成在这个问题上的独到见解和成功实践，超越了简单的多元化和专业化理论之争，并且也找到了把握二者关系的关键——将多元化立体起来。



3. 模式突破：不能让习惯的经营思维限制了企业的成长方式…………… 38

汪力成不是把自己以前成功的经验和习惯的模式奉为主臬的人，而是始终寻求着经营模式的突破，因为他知道：如果经营模式没有实质的突破，单纯依靠产业经营的模式，华立的经营规模很难有比较大的扩展。

汪力成心目中的资本运营模式已经不再是当初那种仅仅募集资金的概念，而是一个升华了的资本战略，即通过企业并购，整合产业，并为产业引进新技术、新产品，增强其核心竞争能力。

4. 文化突破：不能让既定的文化扼制了企业的活力…………… 47

汪力成把企业文化视为第五种资源。他的切身感受是，当今世界正步入知识经济时代，对管理者及其企业成员的素质要求越来越高，只靠“近亲繁殖”很难适应企业发展的需要，而且封闭的企业文化特征决定了企业中其他成员会有“局外人”之感，他们会对企业确乏责任感，企业难以留住真正的人才。

汪力成进行文化突破的一个重大举措就是“迁都”——华立总部迁址杭州。当华立进军美国，收购了飞利浦在美国 CDMA 研发中心的时候，自以为了解美国文化的汪力成第一次直接面对了美国文化的冲击，从而使华立文化又一次形成了突破。

第二章 突破的源泉：华立的成长基因…………… 61

实现突破可能是许多企业梦寐以求的，他们不愿意永远是一个小企业，但有的企业在突破中成了突破行为的牺牲品，有的则成功完成突破，成为企业英雄。

华立能够突破自我、冲破经营过程中的一系列极限绝不是偶然的，有多少企业到了一定程度便衰落下去，或者轰然倒地了。那么，是什么基因让华立能够完成自己的突破呢？

1. 企业家强烈的危机感…………… 65

当我们来到华立集团在余杭的主体车间的时候，迎面入口处的四个大字异常醒目：居安思危。这四个字高高地悬挂在华立集团的各个所属企业的醒目位置，要求每一位员工都要有这种观念，这表明了汪力成及华立人不同于常人的强烈危机感，而他的那句“华立离破产永



远只有一步”的口头禅更清楚地显露了他们的心态。

2. 抓住机遇的核心能力 69

企业的成功不仅取决于企业家个人的努力和企业实力，更取决于对机遇的把握。汪力成深有感触地说，机遇往往是一闪即逝的，不可能再现。

汪力成在谈到华立与机遇的关系时说道：综观华立 30 年的成长历史，经历了许多艰难曲折，但每次历史关头的进步和跨越都建立在良好的预见和把握的基础上。

3. 企业文化的浓厚使命感 74

一个企业的发展不能仅仅考虑自己的利益和单纯的个性张扬。任何一个企业都有其浓厚的社会色彩，尤其是一个想长盛不衰、走向百年的企业，必须考虑自己的社会角色。

华立的名字来源于“日本有日立、中国有华立”，并把“增进社会福祉、实现人生价值”做为企业的奋斗目标和价值取向。定位具有很强的社会性，因为任何一棵参天大树的存活和成长都离不开社会这个土壤，而汪力成的使命感深深影响了华立的文化。

4. 企业永恒的创新意识 81

美国著名营销学家菲利普·科特勒指出，在现代竞争条件下，不断创新是企业避开死亡命运的惟一途径。“世界上没有任何现成道路可走，前辈留给我的只是一条已经走过的路。人生之路需要自己去开拓，开拓就意味着不断地探索，意味着去排除一切障碍，披荆斩棘，勇往直前。”汪力成如是说。

5. 组织的特殊学习能力 88

彼得·圣吉指出：90 年代最成功的企业将会是“学习型组织”，因为未来惟一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。

对华立集团教育培训体系的研究，给我们留下了一个深刻印象，即：与其说华立是一个企业，不如说是一个真正的学习型组织。

第三章 突破的杠杆：华立成长的技术 95

企业的突破不仅需要动力，更需要方法和技术。而华立是如何运用合理的技术实现突破的呢？通过这些技术的发现，我看到了一家浙

江企业的特点和江浙商人特有的精明。

1. 杠杆一：以 MBO 为主体的激励机制 97

一个企业能够取得成功的突破首先取决于其是否能够造就强大的突破能力。而整体有效的激励机制则是塑造这种能力的基本动力技术。激励机制的实质涉及的是这样一个问题，即企业的管理体制与运行机制能不能有助于形成人们愿意干工作并把工作干得更好的愿望；当人们具备这种愿望的时候，企业的管理体制与结构是否允许、是否有利于人们干事情。

一些专家断言：华立的骨干员工持股制度意味着有中国特色的 MBO 已经出现；华立的自然人控股意味着中国出现了最彻底的 MBO 模式。

2. 杠杆二：以并购整合为核心的资本运营 121

资本运营在华立的突破过程中所起的作用是毋庸置疑的，其特点就在于把资本运营同企业的整体战略结合起来，以公司长远发展规划为背景，选点操作、引领趋势。

汪力成说，如果我们不采取“主动出击”的战略，我们是否有可能活得更好？另外，我们也问自己是否可以在做到 300 亿人民币的规模后再走出去呢？回答当然是否定的。那么在两难的境地中，我们应该怎么办呢？惟一的方法就是用点巧功。这就是资本运营的方式。

3. 杠杆三：以“造物先造人”为理念的人力资源开发模式 137

汪力成几次赴日，通过中日企业之间的对比，受到了很大的刺激。他说：“日本制造的产品之所以极具竞争力，靠的是过硬的质量和极高的生产效率。原因是企业从一开始就很重视员工素质。”他深有感触的说，人是起决定作用的，企业中成事在人，败事也在人，一个企业的竞争力在很大程度上就是靠企业所拥有的高素质、高层次的管理人才和专业技术人才决定的。

汪力成称“人力资本是会跑的资本”。

4. 杠杆四：立体化的技术创新体系 148

一个企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟，必须拥有优势产品，但是任何产品都有一定的生命周期，经过成熟阶段必然要被新的产品所代替，因此，某一时期的若干个优势产品并不能使企业永远处



在领先地位，只有形成一个能够不断将先进技术转化为新产品的技术创新机制，不断推陈出新，才能在竞争中立于不败之地。所以，现代企业的竞争是科技的竞争，确切地说是企业创新机制的竞争。

“拿来主义”是华立技术创新的一个重要特征。

5. 杠杆五：宏观与细节都重视的精细管理 154

对细节的忽视毁了无数的企业，也使众多的商业机会瞬间失去。尽管有“千里之堤，溃于蚁穴”的古训，但仍然让这种“差不多就行”的恶习时常缠绕着我们的企业家。

汪力成从自身的实践和众多成功与失败的企业中把握了管理的真谛，并上升为“精细管理模式”。他认为：董事长做的工作就是在抓大头的同时，还抓住小头不放。

6. 杠杆六：以战略为导向的动态组织结构 160

如果说企业家的思想和行为是实现企业从零到一（也就是从无到有）的突破，那么，适宜的组织是企业实现从一到百（从小到大）的首要因素。

成熟的企业家必须始终把建立适宜的组织置于重要的位置。不能建立适宜的组织、不能驾驭组织的人即使能力再强也是不可能成为企业家的，他只能是一个个体户或独立的自由人。而汪力成深深地了解组织的功能。为了实现华立的突破，汪力成不断地进行着组织革命

第四章 突破的细节：华立的成功方法 173

华立 in 实现自我突破的过程中，除了运用了重要的杠杆外，还有不少生动的、具有创新意义的方法或技巧。我们称之为“突破的细节”，而这些细节反映了汪力成的企业运作风格和理念。

1. 细节之一：用“画饼充饥”进行目标激励 175

所谓画饼充饥战略就是向员工描绘一幅激动人心的发展蓝图，以此激励员工为了这样一个目标而奋斗，即使这个目标在规定的时间内未能完全达到，但完成 70% 也是一个很好的结果。用汪力成的话说：这个目标一开始就定低了，即使 100% 完成了，但可能进步太慢，而且也不具有强烈的刺激性。为此，他为华立人“画”出了一个又一个的大“饼”。



2. 细节之二：用销地产模式打造柔性营销体系 178

柔性组织特别是营销组织的终极目标就是缩短供应链，缩短供应时间，及时满足顾客的需求。华立先后提出了“以最快的速度、最少的环节将产品送到用户手中”、“市场在哪儿，生产服务就跟在哪儿”、“把服务送到用户家门口”的营销原则。这就是华立“销地产”战略的真谛。

3. 细节之三：用“少花钱多办事”的原则约束所有活动 186

办企业直接的目的是“追求利润的最大化”，追求利润最大化的办法很多，但离不开六个字：少花钱，多办事。而在这方面，汪力成表现出了浙江商人特有的精明。

其一是尽力把“死钱”变成“活钱”。对企业来说，不能产生效益的钱，叫“死钱”，而能产生效益的钱就是“活钱”。其二是以“小钱”启动“大钱”。其三，用人家的钱来赚钱。其四，控制住“小钱”才能挣到“大钱”。

4. 细节之四：用“小步快跑”和“以老养新”方式

建立先行一步的技术优势 188

如何创新、在什么样的技术创新理念的基础上进行创新是不同的。华立的创新模式就是“小步快跑”和“以老养新”。其基本内涵是在技术创新上不贪大求洋，而是每天都在不断改进，使自己的传统产品时时刻刻都是技术改进的结果，追求不断的小进步，而不是只注意具有革命性意义的新产品开发。

5. 细节之五：用搓麻将的方式形成“五湖四海”的员工团队 190

冲突中的融合是华立文化的一个特性。汪力成用“搓麻将”的方式加快老人与新人之间的融合确实获得了比较良好的作用。

汪力成意味深长地说：“这种搓麻将很大程度上是依靠我个人的权威在协调（这种矛盾），人称娘舅，这种问题的解决不能急于求成，对老人的利益要进行尽量合理的安排；对新人进行不断的教育，让他们不能忘记历史。”

6. 细节之六：以共赢为原则缔结战略联盟的策略 193

汪力成对联盟性的策略似乎情有独钟，这大概和他与人为善的做



人原则有直接关系，以共赢为出发点实施联盟策略成为其根深蒂固的经营理念。

第五章 成长模式：华立的突破意味着什么 199

华立是从传统的制造业中崛起的典型，是中国制造业的一个写照。它历经 50 年风雨沧桑，从高度集中的计划经济到现代市场经济，从十几万元发展到 30 多亿元的资产，从小小的乡镇企业发展到大型的跨国集团。与德隆等在近 20 年内迅速崛起的民营企业不同之处在于，华立成为中国民营企业在新中国时代成长轨迹的一种代表；与很多制造业中的大型国有企业不同，华立没有享受过国有企业在计划经济时代的良好待遇，她是在计划经济中的夹缝中依靠顽强的生命力不断长大，而在市场经济建设的今天崛起的一个特例。

1. 华立战略：中国制造时代的中国模式 202

随着世界经济一体化进程的加快和中国加入 WTO，关于中国制造的话题多了起来，海内外舆论界和产业界有了“中国制造时代”的提法。

汪力成说：“‘Made in China’的时代即将到来。随着中国加入 WTO，中国市场与全球市场融为一体的时刻即将到来，中国企业参与全球竞争的时代也来到了。尽管对于全球一体化有许多反对的声音，但对于我们这些企业来说，这是无法回避的，更是不可抗拒的。”

于是，华立开始了它的中国制造时代的企业战略，汪力成称之为拉动企业飞速发展的三驾马车——技术创新战略、资本经营战略和国际化战略。

2. 华立成长：中国资本革命时代的中国资本模型 213

资本集中成为未来竞争的主要利器。正是这种资本的集中也使中国企业的总体经营规模迅速扩大，从而催生世界级企业巨头的诞生，进入世界 500 强的中国企业必定产生在进行了大量并购的企业里（这里不包括那些已经进入世界 500 强的行政垄断型国有企业）。

汪力成本能地意识到了资本竞争的味道，他知道只有更大而且更强才有竞争力，于是提出“培育大企业大集团”的方案，实质上就是大资本集中战略。应该说，中国企业的新型资本集中趋势在华立得到了充分体现，而华立的发展也体现了中国新型资本集中的一种模型。

3. 华立突破：全球化时代的全球化模式 219

在汪力成看来，把公司带入全球化经营渠道的最重要步骤是采纳和运用全球化的思维方式。

就经济而言，全球化意味着经济资源的全球范围内的配置。全球化视野下的企业可以在全球范围内利用地球上的时差、利用不同价格的优势获取一般企业难以获得的超额利润，这样既可以扩大市场，又可以降低成本。汪力成为了把华立打造成一个大型的跨国公司，提出“华立要实现整个企业资源的全球化配置，参与全球分工，从以前‘生产什么，推销什么’转化为‘需要什么，生产什么’”。

4. 华立跨越：中国企业的竞争力培育模式 223

近年来，中国企业界和理论界已经形成了一个共识——中国企业缺乏核心竞争力，而核心竞争力中最缺乏的就是核心技术。而核心技术缺乏是一个基本现实。

一些有战略意识的中国企业家也本能地意识到了以上问题。他们的感受更直接、更强烈，用汪力成的话说，就是进行一场“起点不一致，但终点是一个”的残酷竞争。

华立通过收购纳斯达克上市公司和飞利浦 CDMA 技术实现了技术的跨越——从一个未涉足过移动通信产业领域的门外汉一下子成为拥有该领域核心技术的世界技术领先者。这样的做法给我们提供了一个活生生的技术获取模式案例。

主要参考文献 227

后 记 228

第一章

突破自我：华立的成长轨迹