

仁慧特智慧文库

李天田 主编

越发越大

——中小企业的成功之路

● 当前社会不是一场技术革命，也不是一场软件、速度革命，而是一场观念和思维方式上的革命。

每家企业都必须懂得：局限在本企业自身范围内是做不出成绩的。在企业内部，我们看到的只有成本中心，企业的成就只能在全企业之外取得。

——世界级管理大师彼德·杜拉克

 经济科学出版社

仁慧特智慧文库

越发越大

——中小企业的成功之路

李天田 主编

欣闻中国人民大学工商管理研修中心的学员写学员，这是一种十分难能可贵的合作。21世纪，不仅是竞争的时代，更是合作的时代。今天，没有哪个企业，哪个人能够独自成功。唱独角戏，当独行侠，是不能成大事的。一个人，一个企业的合作能力越高，你的竞争力越强，越能赢得生存发展最广阔的空间。

任志宽：中国人民大学工商管理研修中心主任

责任编辑：韩 玲
责任校对：徐领弟 王苗苗
版式设计：周国强
技术编辑：邱 天

越发越大

——中小企业的成功之道

李天田 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

河北省财政厅印刷厂印刷

河北省财政厅印刷厂装订

850 × 1168 32 开 10.625 印张 220000 字

2002 年 4 月第一版 2002 年 4 月第一次印刷

印数：0001—7000 册

ISBN 7 - 5058 - 2901 - 7 / F · 2269 定价：20.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



◆ 田纪云副委员长在公司参观



◆ 公司向资深经销商颁发奖牌



◆ 首届国光优秀青年企业家创新研究奖励基金颁奖会



◆ 公司员工运动会



◆ 公司董事长植耀宗先生与副董事长马瑞奇先生在 15 周年庆祝大会上



◆ 员工集体旅游



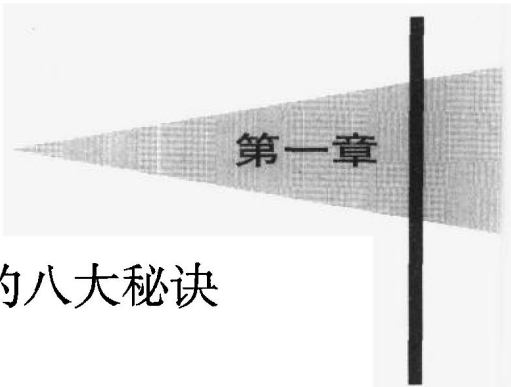
◆ 公司领导向为公司服务超过 10 年的员工颁奖



◆ 烘焙公会领导在公司展位上

目 录

序 一	著名企业家赞誉梅山/1
序 二	越发越大的梅山传奇/1
第一章	梅山成功的八大秘诀/1
第二章	三少三高的经营模式/29
第三章	越发越大的共同愿景/44
第四章	市场如水的企业文化/65
第五章	企业似舟的危机意识/97
第六章	质量像舵的经营法则/117
第七章	人是舵手的人本管理/136
第八章	中西融合的创新机制/167
第九章	宏观联合的行业榜样/187
第十章	媒体眼中的梅山马利/224
附：谢拥葵	的获奖论文/245
后 记	无德则败，无志则贱/265
	活出明白，精进人生/271



第一章

梅山成功的八大秘诀

广州番禺有一座梅山。梅山有多高？几乎除番禺以外的人，100%全答错。正确答案：梅山只有海拔20米！

同为名山：华山险；泰山雄；黄山奇；峨嵋秀；梅山妙。梅山，这座仅有海拔20米的小山，验证了中国的一句老话：“山不在高，有仙则灵”。

小小的梅山成了番禺人的骄傲，傲气来自中国的这句老话，傲气来自16年稳居中国酵母行业龙头老大的梅山—马利酵母公司。

- 梅山 16 年的稳步成长说明了什么？
- 找到了一个好的合作伙伴 就像买到了原始股
- 陈暄和苏达群是梅山种树人
- 植耀宗为梅山营造良好的发展环境
- 谢拥葵 16 年说了关键的四句话

梅山 16 年的稳步成长说明了什么？

16 年，对一个企业来说，是一场演练，也是一种积累。梅山一马利在 16 年的时间里，走出了一条道路，培养了一支队伍，酿就了一股豪情，积累了丰富的经验，取得了“三少三高”的经营业绩，这是梅山人 16 年积累的最宝贵的财富，最重要的发展资本。

历史总是稍纵即逝，16 年在历史的长河中极其短暂，甚至微不足道；但是对于一个企业而言，16 年却是相当重要的时段，完全能够显现出企业的发展历程。梅山一马利 16 年是怎样的呢？从 1985 年到 2001 年，梅山在中国经济改革的潮流中曲折地走过了艰辛的 16 年，在这 16 年里，尽管风雨兼程，暗礁急流，但是却取得了令人震惊的业绩，连续 16 年稳居中国酵母行业领导品牌。梅山一马利的“三少三高”经营模式，为 80% 的中国小企业指出了一条成功之路，探索了一条符合中国国情的市场游戏新规则。

当我们冷静地研究梅山 16 年来的发展过程，有许多引人深思的因素构成了梅山坚持不断的观念和品质，这当然是企业发展的内在动力。如果一个企业没有内在动力，肯定会逐步失去竞争力。那么，梅山的内在动力从何而来呢？我们认为一是来源于梅山“市场如水”的企业文化；二是源于“三少三高”的经营哲学。

我们在梅山采访的过程中，公司上下对谢拥葵的赞誉不绝于耳。有离退休的老干部，也有生产一线的工人，有十几年的

4 | 越发越大——中小企业的成功之道

梅山老客户，也有刚进公司不久的新员工。行政办主任李德强深有感触地说：“梅山在进步，谢总也在不断成长，成长为一个富有哲理的企业家。”

谢拥葵如梅山，个子不高，却拥有一个巨人的思想。16年专注于中国的酵母行业，从原料供应、生产工艺、市场营销、行业发展，他的专注、深入、全面、精通程度，在960万平方公里的土地上是少有人可以与之相比的，这就是谢拥葵在当今中国酵母行业的地位。

谢拥葵在经营思想方面，可卓然称之为大家。大道行简，隔行不隔理。作者从事企管顾问工作5年，服务过几十家大小不同的客户，最为传奇、最具中国特色、最值得推广和学习的当属梅山—马利。

海尔经验可贵，宝钢经验可嘉，值得我们学习借鉴的地方很多。然而中国80%以上的小企业很难将他们克隆、复制，很难掌握。而梅山经验，你只要真正潜心感悟，认真思考，你也会像谢拥葵一样，拟定出一套属于你的独特的企业文化和经营模式出来。

100人的小企业

6 000平方米占地面积

1 000万元的项目投资

16年不变的合作伙伴

16年不变的经营目标——

人这么少，投资这么少，占地这么少的一个小不点企业——

16年稳居酵母行业第一名，

年人均创造利税高达 20 万 ~ 48 万元，

实现投资回报率为 1:22.6——

投资双方皆大欢喜

员工客户双赢双胜

什么是大？什么是强？

梅山告诉我们什么？

梅山让我们思考什么？

企业生存发展的目标是什么？

企业持续经营的核心要素是什么——

梅山改变了我的经营观。5 年来阅读了近千本管理的书刊，听了无数次 MBA 的课程，潜心研究过几十家企业的案例，梅山—马利让我幡然顿悟——

梅山 16 年，非同一般，具有许多值得总结的经验，她形成了“市场如水”的企业文化；提出了“宏观联合，微观竞争”的市场游戏新规则；营造了一个员工与客户共同拥有的“越发越大”的梦；总结出了“三少三高”的经营模式。梅山是一块充满理性和激情的智慧之地，是财富之源。梅山本身就是一个充满玄机的传奇，尤其能引发人们探究的热情和兴趣。

梅山 16 年，曲曲折折，风云变幻，在挑战中求生存，在生存中遇危机，在危机中求成功，创造了一块震惊中国酵母市场的领导品牌—梅山酵母。

综观中外千余家成功企业成长的故事，我认为企业经营是一种智慧、一种精神、一种思维方法，而不是资本、文凭、关系和权利。君不见新希望刘永好白手起家而青云直上；哈慈郭立文小学毕业而富甲黑龙江；小蓝鲸刘国梁从事餐饮业 15 年

而鹤立鸡群。同时我们身边也不乏继承百万家产而穷途末路者，也不乏学富五车而终身穷困潦倒者，也不乏弄权恃才而失魂落魄者——

市场无情，大道行简。有成功条件的人往往以失败告终，身处逆境的人往往屡建奇功。原因何在？世界级管理大师杜拉克说：当前社会不是软件、速度的竞争，而是思维方式和思维方法的竞争。

梅山—马利公司 16 年的稳步成长，为我们提供了怎样的思维方式和思维方法呢？由于工作之便，我有幸深入梅山公司探密，概括梅山 16 年的成长史，梅山—马利公司成功有八大秘诀：

- ◆ 三少三高的经营模式
- ◆ 越发越大的共同远景
- ◆ 市场如水的企业文化
- ◆ 企业似舟的危机意识
- ◆ 质量像舵的经营法则
- ◆ 人是舵手的人本管理
- ◆ 中西融合的创新机制
- ◆ 宏观联合的行业榜样

梅山 16 年稳步成长给我们的启迪很多，通过认真总结梅山成功的八大秘诀，我们可以概括出一条成功经营新思维：无形大于有形，观念大于资本。

观念 = 又见到今天的心。有心才有志，有志才有才，有才才有财。心 → 志 → 才 → 财，构成了梅山人成功的四部曲。“财富”有形，“才智”无形，这是一个无形胜有形的时代。

找到了一个好的合作伙伴 就像买到了原始股

澳大利亚宾纳斯·菲浦有限公司已有 100 多年的历史，是世界四大酵母企业之一。16 年前该公司的决策者非常有远见地意识到：改革开放的中国具有极大的市场发展空间。于是他们决定投石问路，先后在上海、广东与多家企业洽谈合作意向。

“精诚所至，金石为开”，梅山人的合作诚意和开明政策感动了澳方，16 年前的一纸协议，使宾纳斯·菲浦有限公司敲开了中国市场的大门。当 16 年的辉煌业绩摆在眼前的时候，中方的喜悦自不必言，澳方更是惊奇加兴奋。梅山—马利 16 年的投资回报率为 22.6 倍，16 年来股东可分配的利润达 18 958 万元，并创造出中国酵母行业第一品牌，梅山酵母的无形资产，远远高于有形资产。

梅山—马利合作经营的成功业绩和成功的经验，帮助澳洲宾纳斯·菲浦有限公司敲开了中国市场的大门，澳方除广州梅山以外，又分别在哈尔滨、河北、山东投资建厂，梅山人帮助澳方增强了在中国大陆投资拓展酵母市场的决心和信心。宾纳斯·菲浦公司行政总裁说：“梅山—马利酵母的合作成功，直接带动了宾纳斯公司在中国业务的拓展和增长，给了我们在中国扩大投资的极大信心。目前，我们在中国酵母行业处于绝对优势地位，宾纳斯公司在中国已经拥有了 5 家合资公司，4 家酵母公司和 1 家食品添加剂公司，拥有 50% 以上的酵母市场份额！”

2000年11月8日梅山—马利酵母有限公司在北京人民大会堂举行成立15周年庆典，澳大利亚宾纳斯·菲浦公司行政总裁 Tom Degnan 先生在贺电中说：“梅山的成功来自于我们与中方股东—梅山糖业总公司的密切友好合作，以及合资公司领导层的出色工作表现。更重要的是，我们拥有一批忠实客户的长期信赖和支持。宾纳斯公司非常看好中国市场的前景，同时会继续扩大与中国伙伴的合作。非常感谢以谢拥葵先生领导下的梅山的管理人员及全体员工所作出的努力，并对你们所取得的非凡的成绩表示热烈的祝贺。正是由于谢先生的正确领导和强烈的责任感，创造出今日梅山—马利酵母公司之辉煌。”

澳大利亚宾纳斯·菲浦公司东南亚地区总经理 Richard Meagher 先生出席了15周年庆典活动，并发表了热情洋溢的讲话，他在讲话中指出：在1985年11月，当合资公司被正式批准建立后，第一次董事会在番禺召开，前后历经4天才结束。虽然这次会议看起来很长，但令人欣慰的是经过详尽的讨论，为梅山的未来规划出正确的方向，为梅山—马利播下了种子。

16年前种下的种子今天已经枝繁叶茂了。梅山—马利今天已经发展成为中国酵母行业的龙头企业。公司已经具有初建时两倍的规模，目前仍充满活力、健康发展。

“吃水不忘挖井人”。在1991年的第二届董事会第一次会议上，植耀宗先生曾引用了这句中国的古谚语。

今天，当我们从前人挖的井里源源不断地取水的同时，我们更不能忘记这句古训。很多人都曾为梅山—马利的成功做出过突出贡献。

首先是梅山—马利酵母公司的所有员工，正是因为他们每

日的辛勤劳动和不懈努力，才有了梅山今日之辉煌。在梅山初建和投产的几年里，威华士先生为公司初期的生产和经营做出了巨大的贡献。阿隆尼先生在建厂初期，也无私地为梅山奉献了他的专业知识和经验。艾伦·克拉克逊先生利用他的管理能力和智慧，为梅山早期的创建、为梅山的发展壮大都做出了不可磨灭的贡献。

还有第一任董事长关阮华及第一任总经理苏达群先生。

最后，还必须特别提到从1991年至今担任董事长的植耀宗先生，以及从1994年起担任总经理的谢拥葵先生。这两位领导者为合资公司的发展所做出的贡献是公司今日之成功的重要原因。

当然，任何企业的成功最终要依靠它的客户，梅山的成功离不开十几年来经销商和用户给予梅山的支持和信任。

梅山是中澳合资公司，双方具有不同的文化背景和社会制度。公司成功的一个最重要的原因是双方能融洽地沟通和友好地合作。虽然有时意见不一致，但双方始终能保持互相尊重、相互理解，这使双方能理智地解决分歧，保证了公司持续稳定地发展。

正如 Tom Degnan 总裁所说，梅山一马利酵母公司成功的经验给了宾纳斯公司扩大在中国投资的极大信心。哈尔滨马利、河北马利、烟台马利、番禺马利相继合资建立。梅山一马利成为其他合资公司的楷模。

梅山一马利酵母公司董事长植耀宗在人民大会堂庆典活动上也发表了热情洋溢的讲话，他的讲话真诚感人，表达了中澳双方高层决策者的心声。

梅山一马利是最早的合资公司之一。它的建立是中澳合资