

第一本从微观企业层面诠释中国制造业成功理由的著作

领跑 中国制造

中国经济景气监测中心

策划：张仲梁 主笔：章敬平 \ 李晔鸿 \ 张洁

中国财政经济出版社

媒体支持：《经济观察报》

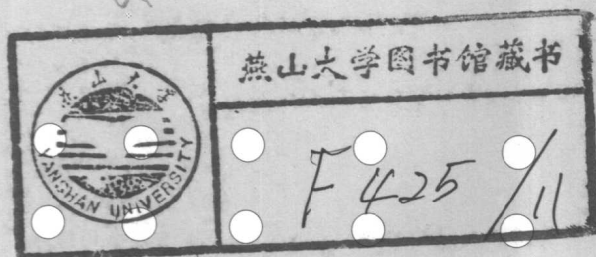
中国经济景气监测中心编

领跑中国制造

策划/张仲梁

主笔/章敬平 李晔鸿 张洁

OAB11/02



0678876

中国财政经济出版社

-80

K05
10
01

图书在版编目 (CIP) 数据

领跑中国制造/中国经济景气监测中心编. —北京: 中国财政经济出版社, 2003. 1

ISBN 7-5005-6280-2

I. 领… II. 中… III. 制造业 - 研究 - 中国
IV. F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 102136 号

中国财政经济出版社出版发行

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: (010) 88190406

北京中文天地文化艺术有限公司排版

北京财经印刷厂印刷

880×1230 毫米 32 开 10.75 印张 267000 字

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

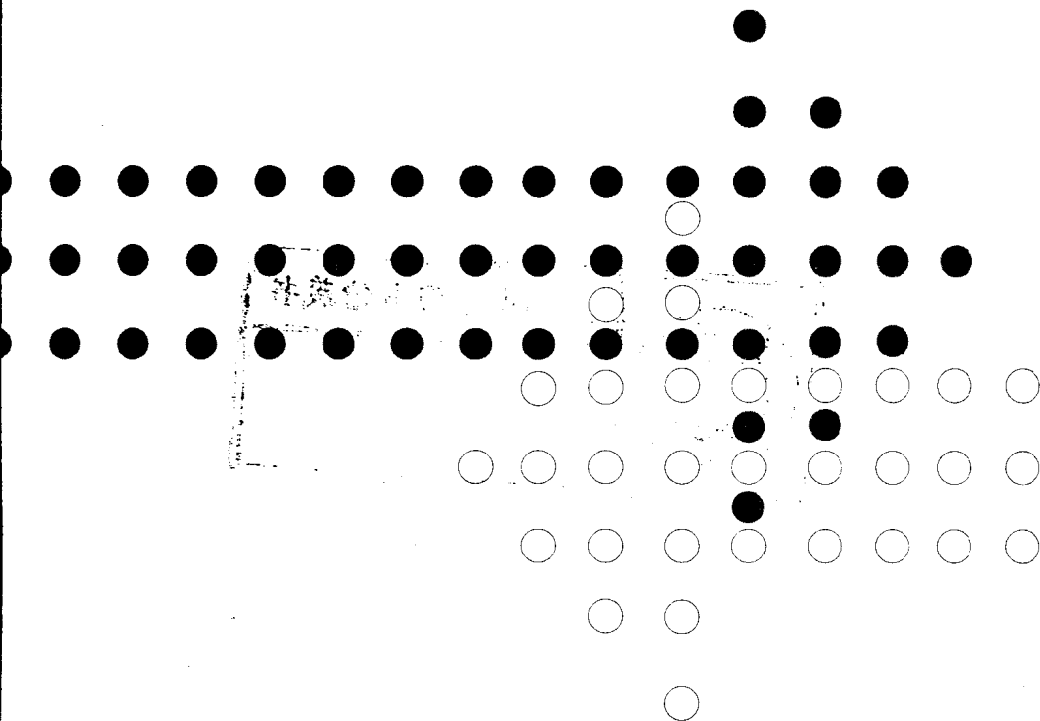
定价: 29.00 元

ISBN 7-5005-6280-2/F·5480

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

中国正成为制造业的超级大国，这一趋势势不可挡。

● 高盛公司董事会副主席肯尼斯·柯蒂斯



序 言

邱晓华

记得美国《时代》杂志上曾经有过一段充满激情的英文：We think digital. We breathe and eat digital. Our body and soul are all digital. That is what sets us apart. 用中文翻译过来，是震撼人心的：我们用数码思维，我们用数码呼吸，我们把数码当饭吃。我们的身体和灵魂都是数码的。这就是我们的独特之处。

我想中国的老百姓是不会当真的。一个人的生命可以变成数字？生命的某个局部或许可以。但人不可能变成一道电波或者一条信息。我们可以凭借知识和信息的力量去创造，但我们不可能直接去饮食知识、信息和数字。

16年前，美国麻省理工学院一个委员会写出《美国制造》，开篇第一句就是：若要生活得好，一个国家的生产必须搞好，这是千真万确的。

16年过去了，对美国而言，这句话依旧是“千真万确的”。用数码生活，只是科技新贵的一种奢望而已。对于中国，我们可能还要在“千真万确的”之前再加上一个累赘的“千真万确”，这不是妄自菲薄，这是国情和现实决定的。

“东莞塞车，全球缺货”，在广东，这是现实世界上最让我激动的话。IBM大中华区的一位高管人员说：“如果从珠江三角洲通往深圳皇岗口岸的公路被切断，全球70%的计算机厂

商将受影响。”

我相信。因为统计数字告诉我们，珠江三角洲地区已经成为世界最大的国际加工制造业基地。仅东莞一地，电脑资讯产品在全球市场中就占有相当大的份额：电脑磁头、电脑机箱以及半成品占 40%，电脑驱动器占 30%……在这个城市里，你能配齐一台电脑整机的 95% 以上的零配件。

岂止 IT 产业，中国制造业已经在各个领域取得了世界主导地位。尽管我们对“世界工厂”的提法，有不同的看法，但是包括国外传媒在内的各种信息渠道都在言之凿凿地传播这一概念。一些在国际上影响深远的美国报刊对此报道时，标题一般是这样的：中国制造业迈向世界级水平；当一切都是中国制造时……

的确，相对于其他产业而言，中国制造业是发展较快、国际竞争力较强的产业门类，也是后 WTO 时代受益较大的部门。中国制造业何以快速发展、产业竞争力明显提升？国内外专家倾向于讨论劳动力价格低廉等表象。我不反对这样的理解，但我认为推动中国制造业迅速发展的动力，还有体制改革带来的“内生增长效应”等深层次原因。

这一点，我们能在这本描述 100 家顶尖制造企业的书中窥见一斑。可以说，改革传统的计划经济体制，放松市场准入限制，鼓励和促进公平和有效的市场竞争，焕发了很多企业的活力。从入选本书的江浙一带的民营企业的崛起和发展来看，较大范围和较深层次的市场化改革，给予他们在多种所有制的竞争中相互促进共同发展的机会。目前，在中国制造业中，一种全新的多种所有制共同发展的格局已经基本形成。所以说，体制改革的内生增长效应在制造业领域得到了很大程度的体现。我们应当真诚地感谢那些在中国共产党的改革开放政策指引下不断创造“中国奇迹”的创业者和劳动者。

当然，我们在看到中国制造业快速成长的同时，也不能不

看到我们的差距，在一些方面我们的差距还很大，比如对核心技术的拥有，对知名品牌的创造，对现代市场营销本领的掌握等方面，我们都还是一个弱者，我们还需继续努力。

从未来发展趋势看，尽管眼下不同产业的表现有所不同甚至于差异很大，但中国制造业的比较优势是明显的。这种比较优势不仅体现在数量庞大、供给源源不断的低成本劳动力等要素方面，而且更多地体现于不断向高加工度方向升级的大规模加工组装业优势，以及产业必不可少的巨大的本土市场优势。在很大程度上，这些优势已经成为中国独特的国际竞争优势。这也是人们看好中国制造业前景的基本理由。

从这本书中我还欣喜地发现，经过 20 年的市场化发展，中国的制造业企业的管理水平与国际水平的差距逐步缩小。譬如，国外一些著名企业自 MRP 而 ERP 的应用思想，经过 20 世纪 70 年代与 80 年代的蓬勃发展，90 年代的西风东渐，在当下中国优秀的制造企业已经是极为成熟的管理技术了。

我乐于给这本书作序，与此相关。几年来，以中国制造为关键词的书籍和文章连篇累牍，但从微观企业层面，诠释中国制造业成功理由的，这是第一本。虽然成书时间可能紧了些、资料采集不尽全面等客观因素制约了此书在更高层次上的成功，但视角上的敏锐和独特，使这本书具有了与众不同的创新价值。或许，得见“庐山真面目”，真的是因为“不在此山中”吧。

2002 年 9 月 23 日

目 录

序 言	邱晓华 / 1
-----------	---------

1 领袖之灵

在企业界，领袖是白手起家，在自己的领域内创造出一番天地的行业杰出人才，是昭仪天下，垂范业内，牵引一个行业向前的榜样标杆。当我们把精神领袖之称，奉送给企业界杰出人物的时候，不仅有助于社会精英淡化仕途欲望而毕其终身精力于企业，也有助于官本位的贬值和让全社会尊重企业家。

周福仁	生产队长的起点能跳多高	/ 3
王廷江	用私产成就共产传奇	/ 6
宗庆后	中国经营大师	/ 10
庄启传	痛并快乐着	/ 13
冯怡生	绿色化学的拓荒者	/ 16
张瑞敏	令哈佛肃然起敬	/ 19
孙广信	如履薄冰的西部富豪	/ 22
谢企华	告诉你领袖和经理的差别	/ 25
刘 玠	改变鞍钢命运的院士企业家	/ 28
梁稳根	一个有梦想的羊贩子	/ 31

2 管理之变

英特尔董事长葛鲁夫断言：华人对财富的增长几乎有一种与生俱来的创造力，但对组织的运行似乎缺乏足够的热情和关注。我们在这个篇章里提及到的华人企业家和职业经理们，在变革中创造出的富有中国特色的管理机制是对葛氏最好的挑战。从一开始，他们的着眼点就不只是先进的技术，他们想在管理革命中悟出一套适合中国企业的管理模式。

上海通用	精益是一种哲学	/ 37
西安杨森	组织精干的定义是这样的	/ 40
南山	加乘手册的神奇魔力	/ 43
申达	拒绝疏忽的冠军	/ 46
大连石化	未雨绸缪的 CIMS	/ 49
长城铝业	数目字管理的实惠	/ 52
山西铝厂	工控与绩效的因和果	/ 55
邯钢	一步领先步步领先	/ 58
上海烟草	业务流程至上时代的信息化	/ 61
沙钢	科学绝不虚张声势	/ 64

3 资本之力

“一个企业成长、壮大，但以后也许停滞、衰朽。在其转折点，存在着生命力与衰朽力之间的平衡或者均衡。”多年以前，马歇尔在他的名著《经济学原理》中用森林中树木的生长规律来阐述企业成长的原理。多年以后，人们常用这句话来体察企业借助资本运营的自主成长机制。成长的概念来源于生物学，一般指生物有机体由小到大发展的机制和过程。考察这个篇章中的十个企业，成长这个从生物学引申出来的概念，完整地概括了他们演化为行业泰斗的成长史，一部借助资本力量积聚能量的历史。

综艺股份	知本牵手资本的蓝色巨人	/69
双汇实业	股市融资落地有声	/72
金锣集团	“金锣之父”的“资本之手”	/75
红塔集团	不仅是烟	/78
耀皮玻璃	生命力与衰朽力之间的均衡	/81
上海贝尔阿尔卡特	远见成就未来	/84
唐山钢铁	技改资金股市来	/87
黑牡丹	资本领跑中国色织业	/90
晨鸣纸业	从B股“响”到A股	/93
冰山集团	由被动而主动的资本运营	/96

品牌之旗

“管理良好的品牌会长存下去，死掉的只是不擅长管理的品牌经理。”美国一位叫乔治·布尔的品牌提倡者如是说。许多年以前，本篇章中的一些企业的创造者还很迷惑，那个乡下人不太在意的香水，成本只有几元或者几十元，但在城市的精品店里销售价格却高达几百上千元，奥秘何在？好长一段时间之后，他们发现了困扰了他们多年的迷惑的秘密，所谓香水香型完全是一种个人嗜好。化妆品公司出售的并不是香水，而是某种概念，某种期待，某种联想和某种荣誉。把一系列的“某种”汇集起来的就是“品牌”，如同一艘远洋航船上的旗帜。

五粮液	上阵“父子兵”	/101
广州箭牌	无所不在的品牌战	/104
辛集皮革	中国皮革之都的振兴之道	/107
福临门	为“第一品牌”而战	/110
平果铝	质量之“种”萌芽红土地	/113
飞利浦	欧洲劲旅的稳定观	/116
波司登	品牌整合的顶尖舞者	/119
一汽红旗	逆市上扬的生命力	/122
海螺型材	小鱼吃大鱼的法则	/125
梨花木业	由深山而世界的改变	/128

国际之路

“今后，CEO 只有两种类型，一种是有全球眼光的 CEO，另一种是失业的 CEO。”当年，彼得·杜拉克神情严肃地说这句似乎有些幽默的话的时候，自然不会想到他这个自由市场经济世界的经济学家，能够早早地在还没有完全市场经济的中国，“闻”到一些中国企业处处散发出的全球化的味道，如本篇草中的十个企业。

华 丰	赴南北美洲总统之约	/133
时 风	绣球抛向摩根斯坦利	/136
大 成	开凿“黄色石油”的远洋通道	/139
卡 森	沙发进入白宫的简单之道	/142
镇海炼化	“小弟弟”的世界观	/145
福 炼	锻打“世界级石化航母”	/148
首 钢	“非钢翅膀”从海洋掠过	/151
雅戈尔	后 WTO 时代的未雨绸缪者	/154
西子电梯	全球“赌场”中情愿的“赌客”	/157
利乐华新	一个成功的典范	/160

服务之源

在商界的舞台上，制造者已经退向幕后，台前的位置已经让度给原先的客户。如果你不能被列入“靠得住并可以继续合作”的公司行列，那么你将作为“不易于做生意”的公司，走进死胡同。因此，所有出色公司都始终矢志不渝地奉行着这样的商业哲学：“不管在什么情况下，都应集中所有的精力去使得顾客满意。”

GE 塑料	放弃令顾客满意的旧观念	/165
海 澜	新成功主义者的客户观	/168

武 钢 摔不碎的“杯子理论”	/171
UT 斯达康 客户成功，我们成功	/174
南方中集 服务撑起造物的大厦	/177
一汽大柴 “上帝”走上虚幻神龛	/180
广州本田 故事中的竞争力	/183
一汽青岛 起死回生的另一面	/186
格 力 攻占香港高校讲台的领跑者	/189
中兴通信 快马印象	/192

7 营销之战

在营销大战中胜出，所得当然不仅仅是荣誉。以市场为导向的营销，以营销为导向的生产，决定着很多企业的生死，由衰而盛由小而大沉浮之中，营销之战随处可见。尽管以市场营销为导向的变革，在近百年前的西方经济学论著中就被提及，但对中国的一些老国企，很长一段时间内它还是拯救企业的新思维。

华新藤仓 窘境中的未来领导者	/197
魏 棉 以客户为导向的独领风骚者	/200
大庆石化 卷土重来	/203
固特异 轱辘大战中的与时俱进	/206
上海大众 击破德国记者的黑色预言	/209
格兰仕 “草莽英雄”的秘密武器	/212
北京诺基亚 做一家真正的中国公司	/215
福耀玻璃 向“国际大鳄”学习	/218
宝钢化工 把“内墙”和“外墙”统统推倒	/221
长 飞 学会在残酷中生存	/224

I 人才之本

最佳人才，会提出最佳建议，进而产生最佳的预期效果。他们会开发出新技术并找到技术应用的最理想的方式。他们会想办法利用掌握的资源，结合他们的技术，开发出最令人兴奋的产品；极大地降低成本，提供非凡的客户服务，开辟最有利的工作渠道，以及捕捉最有希望的投资机会，以你做梦都想不到的方式，帮助你明确并完成好你的任务。于是，寻找富有献身精神的雇员，激励雇员为达到更高水平的业绩而超越自我、精诚合作就成了企业高层的重要工作之一。

东风本田 员工重于利润	/231
龙 蟒 “草莽英雄”的“博士班底”	/234
长城国际 人才中国造	/237
西门子 人才人性化	/240
一汽大众 寻找富有献身精神的雇员	/243
上海贝尔 与雇员共同前进的新大陆在哪里	/246
GE 航卫 只提高终身雇佣能力	/249
东风汽车 为你设计一个灿烂的人生	/251
美 的 演绎现代版“杯酒释兵权”	/254
三 星 “利斧”让冗员黯然离去	/257

I 文化之心

“只要你是成功者，你就会有一种企业文化，不管你是否想要，就像一个健康的人必须有心灵。而没有企业文化的是那些长期以来不断失败的公司。”企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂。而这个灵魂如果永不衰竭，永葆青春，企业就会永远存在。

鄂尔多斯 温暖全世界	/263
摩托罗拉 一个和睦的大家庭	/266
上钞厂 首席文化官陈正奏出的“和声”	/269

安利中国 环保带来的绿色生机	/272
华 茂 “七色花”开遍地香	/275
抚顺石化 回归常识的文化革新	/278
扬子江药业 福佑众生	/281
上海中集 超越的极限	/284
华 为 春天里想着冬天	/287
苏州爱普生 与自然共存	/290

10 创新之魂

创新，更是观念和管理的创新。创新是时代的灵魂，更是企业发展的不竭动力，只有打破常规，拓展思路，企业才能与时俱进，健康发展。在企业逐步变大变强的同时，我们看到来自乡野的决策者们跳出乡镇企业的固有视野，从自身做起，主动应对市场挑战，确立现代经营理念，在借鉴成功企业管理经验的同时，积极运用信息化等高新技术手段，大胆创新自己的管理模式。

与此同时，从城市里拔地而起的企业，也在努力增强与“狼”竞技的能力。他们相信：科技创新，将使他们的步履不再蹒跚。

山东海化 经验过后的期待	/295
克拉玛依石化 步履不再蹒跚	/298
江苏阳光 创新使之更灿烂	/301
保定钞票厂 技术称霸世界	/304
齐鲁石化 呵护“生命线”的领头羊	/307
佛 塑 20 年筚路蓝缕科技路	/310
上海三菱电梯 上上下下的神话	/313
爱立信熊猫 技术本土化的胜利	/316
爱普生 寒冬里增进免疫力	/319
朗 讯 是一个圈，也是一个零	/322
后 记	/325



领袖之灵

Ling xiu zhi ling

“当代亚洲的强大与崛起，必将造就一代企业巨人，他们是财富、成效、经济活力的创造者，他们将重塑现代人的灵魂，在唤醒个性意识，树立坚定信念和倡导苦干与献身精神方面，他们将以先驱者的姿态出现。”我们认同约翰·奈比斯特在《亚洲大趋势》中的论断，因为本篇章中的企业家们都证明了此论的正确。

从国有企业到民营企业，从行伍出身的周福仁到放弃大学生身份当羊贩子的梁稳根，从用私产成就共产传奇的王廷江到国有特大型企业第一位女总裁谢企华，从他们身上，我们可以窥见企业领导人未来角色的一种变迁趋势。未来的领导者把他或者她的“精神上”的职责看成首要职责。这也正是我们称他们为精神领袖的原因所在。

领袖是什么？在个人崇拜的非理性时代，领袖是最高权力拥有者的专有政治名词。过去的十几年里，领袖一词已然是一种社会共有资源，分享它的有政治家、企业家、艺术家、科学家等社会各界精英。

在企业界，领袖是白手起家，在自己的领域内创造出一番

天地的行业杰出人才，是昭仪天下，垂范业内，牵引一个行业向前的榜样标杆。当我们把精神领袖之称，奉送给企业界杰出人物的时候，不仅有助于社会精英淡化仕途欲望而毕其终身精力于企业，也有助于官本位的贬值和让全社会尊重企业家。

本篇章中的 10 个企业的精神领袖，都是各自企业和行业的灵魂人物，是值得全社会尊重的。

他们表现在各个方面的素质，都是领袖级的。所有西方企业界领袖人物所有的诸如创新之类的品质，在他们身上都能一一找到。

此外，他们还是成熟的民间“政治家”，识时务的时代俊杰。无论是农民富豪周福仁，还是院士总裁刘玠，他们都以自己的方式读懂了中国转型时期的政治经济学。尽管在没有接受完整的义务教育的周福仁那里，政治经济学的教条原理，是那么的高深莫测，那么的拗口难懂。但他们认清了自己身处的社会，知晓自己正处于什么样的时代，将往何处去？在市场经济欠发达的转型中国，如何和政治保持必要的距离？

从不肯上市的中国经营大师宗庆后，到每个除夕都和工人一起度过的宝钢老总谢企华，作为企业的精神领袖，他们都达到了人本主义和人文精神的境界要求，既有以天下为己任的抱负，又具备完整高尚的人格，他们都祈望对社会有所建树，有所贡献，并站在历史的高度统揽全局，推动一个企业乃至一个行业向纵深挺进。

他们和他们的企业表现出很强的纯洁性。他们眼中的企业，有自己的属性和使命，有独特的运作规律。趋炎附势，巴结权贵，在他们的经营词典中找不到。与北京卓达大学校长杨卓舒的观念一致：不违法，便是企业最大的安全。

他们的精神领袖的地位，不是自封的，也不是我们强行赋予的，更不是通过关系钻营出来的。我们在后面的文章中要为你揭示的，是他们在市场竞争中成长为精神领袖的秘密：人格魅力，企业家天赋，对社会生活的洞察力，把握全局的能力，承担社会责任，为社会作贡献。

周福仁

生产队长的起点能跳多高

企业小传：海城市西洋耐火材料有限公司，中国最大复合肥生产企业，藏在辽东半岛腹地千山山脉深处，是以镁制品开发为主体，以房地产、炼钢为支柱产业，集科、工、贸于一体的大型企业。它的总经理兼董事长周福仁，海城市西洋村的党委书记，2001年中国农村新闻人物。周福仁1952年生于海城市后印村，2001年位列《福布斯》中国大陆富豪排行榜第41位。周福仁在1975年从石油和瓷砖起家，1988年，筹资100万生产防火材料，七年后，西洋集团成为中国最大的防火材料供应商之一。1997年，他们开始投资肥料生产，目前占有10%的国内市场。

只有当社区成员所认可的精英人物，一旦与正规组织所赋予的合法身份和权利相结合时，具有企业家潜能创新发动者，才可以从潜在的状态正式走向前台。周福仁，登陆《福布斯》2001年中国内地富豪榜的西洋公司董事长，他的传奇经历，诠释了一位中国学者对农民企业家走向前台的社会制度环境的解析。

西洋耐火材料公司虽然创办于1988年，但希图尝试着进