

哈佛新案例

周小清 主编

中国成功企业管理典范

A large black silhouette of a person's head and shoulders in profile, facing left. The person's right hand is raised with fingers spread. The background is a solid orange color. In the bottom left corner, there is a small graphic element consisting of a red and white rectangular shape with a green and white rectangular shape below it.

金城出版社

哈佛新案例

—中国成功企业管理典范

主编 周小清

金城出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛新案例:中国成功企业管理典范/周小清主编
北京:金城出版社, 2000.10
ISBN 7-80084-311-4

I.哈... II.周... III.企业经济-经济体制改革-
经验-中国 IV.F279.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 71916 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

北京市云西华都印刷厂

850×1168 毫米 1/32 11.75 印张 250 千字

2000 年 9 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数:1-6000 册

ISBN7-80084-311-4/F·12

定价:22.8

前 言

改革的大潮已在中国的大地上奔腾涌动了整整 20 个年头。

二十年来,潮起潮落,中国的企业体制改革已经进入最后的攻坚阶段,股份制改造、并购的大潮,几经起落,波澜壮阔,党的十五大为中国企业的改革指明了前进的方向,为企业的发展创造了又一次历史性的良机。资产重组,破产兼并,股权转让这些当初陌生而抽象的词汇,已经成为当代中国企业界有识之士苦苦追求的目标。

去年 9 月召开的党的十五届四中全会明确了建立现代企业制度需要突出抓好的四个环节,即:继续推进政企分开,进一步理顺政企关系;按照国家所有、分级管理、授权经营、分工监督的原则,逐步建立国有资产管理、监督、营运体系和机制,并建立健全严格的责任制;对国有大中型企业实行规范的公司制改革;面向市场,着力转换企业经营机制,形成企业优胜劣汰、经营者能上能下、人员能进能出、收入能增能减、技术不断创新、国有资产保值增值等机制。

结合建立现代企业制度,十五届四中全会对加强企业管理问题也强调了四个方面,即:加强对企业发展战略的研究和管理;强化基础工作,关键是要有章可循,照章办事,从严治企;狠抓管理薄弱环节,重点搞好成本管理、资金管理和质量管理;广泛采用现代管理技术、方法和手段,学习先进经验。

国有企业改革,从根本上说,就是要适应社会化大生产和市场经济的要求,寻找一条公有制与市场经济相结合的有效途径。经过多年的探索,我们终于找到了这条途径,这就是建立现代企业制度。

一份官方的研究报告告诉了人们两个有趣的事实。一是从生产总量来看,我国煤炭、水泥、棉布、电视机均是世界第一,钢材、化纤、化肥世界第二,电力世界第四,原油、合成橡胶世界第五……但没有一家企业进入500强,而许多总量排不到前头的国家,却拥有上述产业的500强企业;二是我国500家大企业销售额总和不及美国通用汽车公司一家的销售额。

推论是我们的企业是散兵游勇,数量多规模小,没有竞争力,因此需要“整合”。

从这个意义上说,我国只是经济大国而不是经济强国。正因为如此,所以年复一年,每当美国《财富》杂志公布一年一度的世界500家最大企业名单时,都会唤起国人的大企业梦。国家经贸委在1997年11月公布宝钢、海尔、北大方正、长虹、江南造船和华北制药等6家企业为“种子选手”,作为我国在2010年进入世界500强的“先遣队”。

但是,我们应当看到,大企业的发展有其自身的客观规律,发展大企业必须遵循这些客观规律。同时,我们也应当看到,发展大企业必须注重大企业的数量和规模,最终的结果必然会遭到客观经济规律的惩罚。近年来,韩国的经济危机在很大程度上是由大企业的经营危机所引起的,即企业经营危机,引发资金危机,再引发金融危机,这就宣告了完全依靠政府推动发展大企业神话的破灭,值得我们深思。

近年来发展十分迅速的新兴企业如长虹、海尔、联通等坚持科技进步,积极进行现代企业制度建设,依靠加强管理和产

品创新,不断推出市场所需要的新产品,走多元化生产经营之路,为我们展现了一个个全新的企业创新典范。

这几家企业的市场增长极具代表性,因而也属当今市场上最活跃的大企业。这种活跃程度与竞争分不开。也可以说,它们都是因为生长在充分竞争的行业,才得以超常增长的。但是,它们取得的高增长率,实在过于艰难,因为这些行业中企业的生死存亡,实在是大起大落,天天都是危机四伏。长虹是用规模优势取得了制造成本的突破,进而以降价手段,把彩电市场的巨大份额牢牢抓到了自己的手上,从1997年开始,它的彩电产量进一步扩大,年销售额突破200亿元。彩电这个产品正处在普遍更新换代的时代,长虹抓住了这个商业机遇,从而把对手甩到了后面,才把销售和份额的主动权牢牢地抓到了手中。这种市场手段取得市场垄断地位的情况,在“500强”中实在是少而又少。有了这种真正的、让人心服口服的垄断地位,长虹一年就增加销售额100个亿,这种绝对的增长值,真是中国的奇迹!

我们要努力研究企业的内涵,企业持续发展,真正的力量在管理。海尔集团独创了OEC管理法,但并不在所有的公司里都一律加以推进,而是在实施国际化的同时注重管理的地区化。其地区公司、子公司、分公司及其营销网络分布在几个甚至几十个国家,其管理范围之广、管理边界之大是人们难以想象的。这些公司之所以能够进行跨国、大范围、远距离的管理,除了基于市场发展战略客观需要外,主要靠一大批高素质的管理人才和一整套科学的组织管理制度及现代化的管理技术手段。

中国计算机市场无疑是“商家必争之地”,以联想、长城、方正等为代表的国内厂商与以康柏、AST、IBM等为代表的

国外生产商之间的抗衡则形成了近年来市场竞争的主旋律。

我们正在进入知识经济时代,这个时代给拥有知识的人提供了成为英雄的机会。这是一个英雄辈出的时代,让我们的高科技知识分子赶快走出故纸堆,让高新技术成果尽快走向市场。

／同世界大公司相比,中国传统国有企业最重要的缺陷是缺乏管理市场和控制整个企业走向的战略管理体系。过去,中国企业所面对的是计划经济体制,市场、消费需求等外部环境都由政府计划决定,因此是相对稳定的。传统国有企业管理的重点是加强企业内部生产劳动人事等方面的管理,不存在对外部环境进行管理和控制的问题。但是,自80年代由传统计划经济向市场经济转变以来,企业外部宏观环境,特别是市场环境发生了巨大变化。迅速成长的市场,大量新出现的竞争对手,导致竞争格局千变万化。而由于中国企业传统管理内容没有与这种变化相适应的内容,致使企业从内部管理,到外部市场,都出现严重的困难。这种企业战略与市场变化严重不适应的状况,成为企业亏损严重的最主要原因之一。

毫无疑问,如果能够从整个行业发展趋势出发,从行业未来三到五年的竞争格局出发,来决策现在的投资方向和经营策略,大部分企业的亏损或者微利问题都会获得解决。然而,从现状看,缺乏适应本行业当前竞争的关键战略与能够保证企业盈利的策划管理体系,恰恰是目前国有企业普遍存在的问题。

中国企业界守着12亿人的大市场,自然要在家门口拿下较大的市场份额,这是中国企业安身立命的起码条件。因此,在企业追求高利润与追求高市场占有率这两个目标之间,后者显得更为迫切,问题是,怎样拿下这一块市场份额。

令人鼓舞的是许多有识之士已经有了危机感和压迫感。面对未过而立之年、产值已经百亿美元的英特尔,王选的话振聋发聩:全球 500 强中,有日本、韩国的高技术集团,甚至还有墨西哥、委内瑞拉的高技术企业。而中国,除了台湾的宏基之外,其他的公司在哪里?赶快行动,不能再晚了。“要么长大,要么回家(Go big or go home)。”逐鹿于瞬息万变的市场,固然“船小好调头”,但没有“航空母舰”,巨浪涌来难逃没顶之灾。

华西集团、科龙、万杰的成功经验则代表了乡镇企业发展的辉煌之路。

大庆是我国工业战线上的一面伟大旗帜,科技进步使她焕发出勃勃的生机,今天大庆雄风犹在。

改革开放 20 年,中国企业的成长环境发生了巨大的变化。这就要求那些长期处在成长期的企业相应地调整其发展战略,以回应知识经济时代的新机会和新的挑战。

然而,从改制到扭亏增盈,从政企分开,到管理科学,并非是一条坦途;从科技成果到科技产品,从科技产品到形成相当的产业规模,同样也要有一段很长的路要走。

路是走出来的,关键在于转变观念,更新观念。面对高新技术产业,只有新观念、新模式才能促其壮大。在前进的道路上,前车履而未远兮,后乘驱而竟及。是否应当从我们已经习惯了的传统的思维方式中摆脱出来,通过冷静的分析来寻求发展与改革的新思路?

本书中所选取的企业堪称中国企业的楷模。从他们的事迹中,我们可以看到股份制企业、民营企业、和知识企业正方兴未艾,蓬勃发展,大中型国有企业雄风依旧,他们都将是中国经济发展的希望所在。

面对开放的世界,我们需要了解世界,更需要清楚地了解自己。

事实上,世界也缺乏对中国的深入了解,更缺乏对中国企业的了解。加快我国企业的国际化进程,让更多的人了解我们的祖国,了解我们的企业,这就是本书献给未来世纪的献辞。

编 者

2000年9月

目 录

第一章 中国的海尔,世界的海尔…………… (1)

一、做从小到大的强者…………… (1)

海尔人认为:“大”和“强”是两回事。大指规模;强指效率。“大不是美,小也不是美,能够从小到大才是美。”

海尔就是要做从小到大的强者!

二、哈佛新案例——海尔文化激活“休克鱼”…………… (4)

人们习惯上把企业间的兼并比作“鱼吃鱼”,或者是大鱼吃小鱼,或者是小鱼吃大鱼。在中国,由于体制的原因,小鱼不觉其小,慢鱼不觉其慢,各有所倚,自得其乐,缺乏兼并重组的积极性、主动性。所以大鱼不可能吃小鱼,也不可能吃慢鱼,更不能吃掉鲨鱼。“活鱼不会让你吃,死鱼不能吃,因此只有吃‘休克鱼’”。

三、推进企业文化,“无形”盘活“有形”…………… (11)

海尔集团是以企业文化为软管理系统的现代企业,它的每一次经营上的创新都来自于企业文化的推进。

海尔通过对统一的企业精神,企业价值观的认同使集团产生了强大的向心力和凝聚力。

四、OEC——海尔人独创的管理模式…………… (17)

张瑞敏说:日本管理(团队精神和吃苦精神)+美国管理(个性舒展和创新竞争)+中国传统文化中的管理精髓=海尔管理的模式。

五、海尔科技创新和多元化经营战略…………… (22)

“以市场创新为根本,以科技创新为依托”是海尔一贯坚持的原则。海尔将市场做为企业一切工作的起点和归宿,技术创新的课题只能从市场中解决,又要服务于市场。

多元化是海尔集团成长历程中重要的成长方式,其多元化经营堪称中国企业的成功典范。

六、海尔要成为中国的世界名牌 (30)

张瑞敏曾经毫不隐讳地表示:他的梦想就是让海尔在全世界家喻户晓。

国外家电大举进入中国市场,对海尔的压力很大。慢慢走已经不行了,要加快脚步。与其被人打倒,不如自己创新。

附:海尔集团背景资料..... (55)

第二章 永不凋谢的春兰 (60)

一、勇立潮头..... (60)

春兰人依靠自身的力量和永不停歇地改革创新精神实现了高速跳跃式发展,创造了当代中国工业企业史上的一连串奇迹。

二、管理兴企 营造品牌..... (66)

春兰的经营之道和以人为本的管理方式并称为春兰集团的两大主要内容,如果说春兰管理方式让人体会到的是春兰对员工和社会的尊重和关爱,那么,春兰集团铁的条例、铁的纪律、铁的管理和让干事业的人有位置、让有功劳的人得金牌的刚柔并济的管理制度充分调动了员工的创造性和责任心。企业的竞争终究是人才的竞争。尊重人、信任人是春兰管理的精髓之一。

三、改制添活力 树立新观念..... (70)

十多年来,春兰在发展战略目标规划的指导下,进行了三次体制创新,使企业发展跨了三大步,逐步探索并形成了具有春兰特色的经营理念:

四、赶超一流创名牌 (74)

春兰空调产销量在全国同行业雄踞第一。国内市场占有率为 40%，人均劳动生产率达 160 多万元，超过了世界一流水平的日本。在中国 960 万平方公里春光明媚的土地上，有 40% 是春兰奉献的春天。

五、万丈高楼平地起，成本也是企业的立身之本 (78)

现代企业最直接的目的就是追求利润最大化。成本是获取利润的直接可控的最根本因素。依靠科技进步，走内涵扩大再生产之路，是春兰集团成功的秘诀。

六、春风吹拂市场，营销服务制胜 (84)

春兰的企业价值及其对实现企业目标所做的服务承诺一起共同构成了春兰的经营策略和管理方式。它的现实内容可以归纳为两点：一是卓越的营销策略；一是以人为本、顾客至上的管理方法。前者使春兰跨入全国 500 强企业之前茅，后者则使春兰春风般吹拂的服务闻名于全国，成为中国乃至全球的企业明星。

七、前瞻性的体制调整 实现海外营销三大跨越 (88)

春兰从组织体制到管理体制进行了彻底改造，实现了从扁平化到多元化的重大转变，并将电子商务作为重要的议事日程进行规划和运作。经过四轮体制创新，“多元化”的管理体制产权明晰，权责分明。管理层次分明，充分调动了产业公司和下属各工厂的积极性，增强了企业的应变能力，初步形成了先进的现代企业的管理模式。

八、春兰新千年畅想强国之梦 (93)

强国之梦国人萦怀已有一个多世纪。中国人用了 50 年的时间综合国力得到大大增强，中国人再用 50 年时间，一定能建成现代化的社会主义强国。在这个伟大的历史进程中，春兰人将为中华民族的伟大复兴不遗余力地努力奋斗着。

九、10 亿元春兰打造世纪之网 (95)

一向以稳健著称的春兰,斥巨资投入电子商务在市场上曾引起不小的震动。对这家连续9年的“中国空调大王”来说,用新技术改造传统产业,用传统产业推动网络经济、电子商务或许是绝佳的结合点。

附:春兰集团大事记 (100)

第三章 五彩缤纷话长虹 (103)

一、风雨筑就长虹路 (103)

40年的风雨铸就了长虹的绚烂色彩,乘着改革开放的东风,长虹成功地实现了“军转民”的战略转变,并由生产型迅速过渡到生产经营型。

二、挣脱束缚天地宽 (104)

长虹人敢于冲破陈旧观念和条条框框的束缚,放开手脚大显身手。他们认为,上头要“松绑”,企业也要主动去挣脱,根据市场需求决策,自主权也要自己去争取,机遇不能坐等别人拱手送来。

三、全方位的市场观 (107)

长虹彩电称雄于国内市场,得益于其市场轴心战略和全方位的市场观。在激烈的市场竞争中,长虹确立了自己的“根据地战略,先卫蜀中,站稳脚跟,再步步为营,打出祁山,占领西南,面向西北,辐射国内国际两大市场,在与市场的风云变幻的搏击中稳步前进。

四、以人为本、刚性的制度、有情的激励 (113)

长虹始终坚持“以人为本”的管理思想,坚持尊重人、理解人、关心人的原则,强调管事、管思想相结合。从而不断增强公司的内聚力,为公司发展提供了有力的保证。

五、肩负跨世纪重任,再创新世纪辉煌..... (116)

面对家电企业新一轮的产业升级,长虹运用资本运作的手段来寻求企业的快速发展和增长,通过各种形式与上游关键产品的供应商建立一种长期和互动的战略关系,以建立现代企业制度为改革方向,依靠技术创新向相关产业渗透,向集团化、多元化、国际化方向迈进,再创新世纪的辉

煌。

附:长虹集团世纪殊荣 (122)

第四章 康佳,创新生活每一天 (124)

一、中国家电巨人 (124)

目前,康佳在中国东北、西北、华南、华东、西南分别设有五大彩电生产基地,在印尼及墨西哥设有境外生产基地,在美国硅谷设有技术开发中心。康佳彩电连续四年产销量居全国第二位,为深圳市首家超百亿的工业企业。

二、创新,创新,再创新! (125)

“创新生活每一天”,它反映了康佳的核心价值观,也是康佳对全人类作出的承诺。康佳新理念包含了新时期康佳的目标和追求。

三、质量,质量,还是质量! (126)

康佳集团一贯秉承“质量第一,信誉为本”的宗旨,以向用户提供优质的产品和服务为天职。是全国同行业中最早晋升国家级先进企业的单位之一。

四、跨地区经营战略 (130)

目前,康佳集团的生产基地共有5个:两个在华南地区(深圳和东莞)、一个在东北地区(牡丹江)、一个在西北地区(陕西省)、一个在华东地区(滁州市)。从全国范围来看,康佳集团的生产力布局是一种合理的战略性布局,有利于康佳集团以大区域划分为竞争场所,继续保持中国彩电业第二名位置。

五、构筑中国彩电业竞争新格局 (132)

2000年6月9日,康佳、TCL、创维、海信、厦华、乐华、金星、熊猫、西湖九家中国彩电骨干企业的首脑,汇聚深圳,着眼未来行业发展,结束各自为战的“窝里斗”局面,宣布成立“中国彩电企业峰会”。这意味着中国彩电企业在经历连年不断的恶性价格竞争之后走向成熟,开始探索真正

的“竞合”关系——在竞争基础上加强相互合作,并首次自愿、自觉地坐到一起走向战略联盟。

六、康佳制胜之道 (138)

灵、轻、巧的外向型经营管理体制,是康佳应付风云变幻的国际市场的基础。

他们以“快、新、变”为原则,倾力培育产品开发能力。

与众多的国内电子企业相比,康佳走向成功的关键是扎实进行新产品开发,生产节奏快于多数国内企业,接近国际速度。

七、开放型渐进式国际化战略 (140)

在中国的彩电行业中,康佳集团的国际化经营是非常突出和成功的。这不仅与康佳的“身世”——合资企业有关,而且也是康佳集团明确战略指导下的产物。

八、康佳触网走租赁捷径 (143)

发展电子商务是家电业实现高科技企业的必然选择,“触网”已经是大势所趋,康佳与 IBM 的合作是一种“借鸡孵蛋”的新思路,确实值得借鉴。

附:康佳背景资料 (146)

第五章 人类失去联想,世界将会怎样..... (149)

一、中国信息产业的开拓者 (149)

联想将外向型与产业化并成一步走。运用“瞎子背瘸子”的优势互补的策略,充分利用海外的科技信息,站在巨人的肩膀上发展自己。

二、个性化的联想 (151)

《联想是什么》的作者陈惠湘有一种认识:“反对目前中国企业多元化发展”,中国企业的选择是“专业化的产业发展的战略,是在专一的产业发展领域寻求产品的多元化,而决非产业的多元化”。这个启示是值得我们深思和讨论的。

三、走技术与贸易相结合之路 (154)

在由技工贸向贸工技发展模式的转变上,联想先行了一步,这关键的一步造就了联想今天的健康与蓬勃。

四、联想集团国际化历程 (157)

联想集团以中科院计算所的技术力量为后盾,通过北京——香港——美国硅谷的研究开发体系形成适应国际市场变革的产品开发能力,从而使它获得相对稳定的国际竞争优势。

五、奠定发展新基石 驶向高速路 (161)

在技术竞争日趋激烈的今天,联想集团积极调整发展策略,提出了“打破应用瓶颈,促进信息产业为发展目标”的口号。

六、不断提高产品的技术含量 (167)

在联想集团,专门的技术发展中心随时跟踪着国际最先进的技术走向,并依此提出未来产品的规划,同时配合市场的需要,适时地推出新产品。所以每次联想电脑推出的新产品,从外观造型、生产工艺、用户界面都会给人以耳目一新的感觉。

附:联想集团背景资料 (174)

第六章 四通与巨人同行 (176)

一、创业敢为天下先 (176)

四通是依靠一群辞去公职的科技人员借款2万元办起来的。根据“自筹资金、自由组合、自主经营、自负盈亏”原则,凭借勇于探索、锐意开拓的创新精神,成就了初创期的辉煌。

二、与狼共舞 与巨人同行 (178)

没有后盾和依托,所以,四通必须另寻出路。

段永基决定“与巨人同行”,反对者把“与巨人同行”称为“与狼共舞”。

三、多元化经营之路 (186)

从初期的单一品种经营,转向开发生产打印机、收款机等多种产品,四通的第二次创业取得了巨大成功,使公司基本摆脱了产品单一、产业脆弱的局面,并开辟了国际合作的广阔渠道。

四、信息技术世纪新战略 (193)

IT行业是四通集团新世纪战略定位的核心领域,在当今 Internet 席卷全球的时代,四通的 IT 业务主要瞄准与网络相关的内容。

四通集团在新世纪总的战略宗旨是:创新为本,重在应用,抢占明日竞争的制高点。

附:四通集团成长历程 (196)

第七章 根植于知识沃土——方正、紫光和同方 (200)

一、中关村的知识英雄——北大方正 (201)

英雄的出现从来不是偶然的。在一个最强音的周围,会有一群可以产生共鸣的和弦。八十年代中关村里的知识分子精英们汇聚在一起,形成了一个新的知识英雄的群体。

他们是在严酷的竞争中脱颖而出茁壮成长起来的。知识英雄们造就了北大方正。

二、自强不息 厚德载物——紫光和同方 (206)

“自强不息、厚德载物”,是同方紫光的企业精神,他们以此为信念,对国家、对社会、对股东、对用户高度负责的态度,把清华同方和紫光建设成为技工贸一体化的跨国经营的大型高科技企业集团。

三、企业之魂——企业文化 (212)

企业文化是企业发展的持久动力。

文化的意义在于它充盈着整个人类社会和历史生活。企业文化一旦被创造出来,其价值和意义就会超越企业,也超越员工心理。它不仅为企业所创造,它也创造着企业。