



丰 收 财 经 系 列 丛 书

培育核心能力
追求长盛不衰

大

公 司

之 梦

夏伯尧 著

作者以其对中国企业优劣势的深刻见解，
系统剖析了中国企业尤其是民营企业存在的问题，
从而提出了一九九七年以来优秀民营企业纷纷陷入困境的深层次内因。
本书探讨的是中国企业如何培育核心能力以达到长盛不衰，
进而营造出世界级现代大公司。

当代中国出版社

丰收财经系列丛书

大公司之梦

——培育核心能力追求长盛不衰

夏伯尧 著

当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大公司之梦/夏伯尧著. —北京: 当代中国出版社, 1999. 4

(企业家系列丛书)

ISBN 7-80092-826-8

I. 大… I. 夏… III. ①企业管理-经验-世界②企业经济-概况-世界 IV. F279

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 10392 号

当代中国出版社 出版发行

社址: 北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码: 100009

北京地质印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 大 32 开本 8.25 印张 180 千字

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 4 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 16.00 元

若有任何质量问题, 请与“丰收财经系列丛书”联系

电话: 010 82617611

前言

曾经有人说，中国有很好的经济学家，中国却没有管理学家。话不太好听，但不能说没有道理。为什么会是这样，至少应该有两个大的原因，一是我们可能根本就不大相信什么管理科学，这是主观上的；一是我们始终缺乏产生管理科学的土壤，这是客观的。

管理科学是针对企业而言的，我们今天有所作为的企业家，百分之百的是从市场中真刀真枪地拼杀出来的，不可否认他们具有超出常人的商业资质，比如市场敏感、胆识与魄力以及其它赖以成功的个人优势，所以他们容易相信甚至坚信自己的这些优势，不相信或不自觉地排斥管理科学。与管理科学作对的是经验主义。

经验是好东西，毕竟老马识途。然而与科学相比，经验中的偶然因素多一些，局限性也大一些，因为经验告诉人们的是这件事过去怎么做就做成了，但它不能说明这件事成功的关键因素有哪些，相关条件与那些关键因素之间有什么必然的联系，也就是说单纯的经验还不能抓住事物的本质，揭示出所谓的规律。

人们说现在是信息时代，是知识经济时代，不管是什么，今天的高节奏的变化是有目共睹的。市场在变，人们的观念在变，昨天熟悉的闭着眼睛都能走的街巷，一夜之间就变成了高速路、立交桥，相信自己具有识途本领的老马纷纷晕头转向了。一批优秀企业先后遭受重创，已经为我们敲响了警钟，很多企业家在这些警

钟声中开始反思,提出了“二次创业”的主张。“二次创业”是什么?它的实质就是彻底摆脱在企业中形成的根深蒂固的经验主义,植入适应企业管理科学。

但是,我们在管理科学研究方面几乎是一片空白,严重滞后于中国企业的发展,无法满足企业需求。

首先,我们的管理科学不具备建设基础。在计划经济体制下,我们从来没有过真正意义上的企业,政府主管部门下达生产指标、调配原材料、统购包销,企业全都是只具生产职能的车间,对人的管理完全是一种政治强制,根本不需要经济学意义上的企业管理。因此我们的研究机构和研究者先天严重不足,没有任何本钱能够继承。

其次,我们的研究机构和研究者与企业脱节。改革开放 20 年,中国企业一步步艰难地走向市场,但是研究者们缺乏对它的关注,由于没有本钱,就希望靠“拿来主义”的办法取巧,搬了国外现成的东西贩卖,以为西医一定能包治百病。“望闻问切”指的是什么?是调查研究。有些专家学者也很认真地走访甚至深入过不少企业,但是限于角色意识,他们还是外人,往往游离在企业之外,不能真正融入其中。看别人下棋与自己亲自下棋是两码事。

这两个原因导致我们缺乏产生管理科学的土壤。现实告诫我们,如果我们不能建立起自己的管理科学,在今天可能还是一种缺憾,但是到了明天,一定是一种悲哀。

尽快建立中国的管理科学,是我们策划丰收财经系列丛书的直接目的,把它做为一块基石奉献给中国企业。为什么要冠以“丰收”呢?一方面表达我们对中国企业的真诚祝福,中国企业在经历

了20年艰苦探索之后,到了该认真总结的时候,也理应获得丰厚的回报;另一方面是丛书内容是由北京丰收企业案例研究中心提供的,这个案例研究中心几年来始终在研究分析中国企业发展的经验与教训。把这些研究成果社会化,转变为社会财富,是我们的一种尝试。

这套丛书区别于其它财经类著作的突出特点在于,作者全部是具有良好的知识背景和丰富企业经历的高级经理人,既有理论素养又有实战操作能力;他们不属于哪一门哪一派,因此无拘无束,不会因为要维护什么而有所顾忌、有所保留。我们有理由相信,他们对创建中国的管理科学将发挥不容低估的作用。

当然,这套丛书还并不系统,也不可能以此就能完成构建中国管理科学的艰巨使命,但是它的出现至少能够对企业界、经济理论有所启示,呼唤更多的有识之士共同关注和关心中国企业的发展,把建立我们自己的管理科学,列入民族经济振兴的日程表中。

序

在经济研究机构作科研人员时,我没想过要写一本书。

在企业里干了五年后,我却觉得非写不可。

这是一本关于企业如何营造核心能力而建立持续的竞争优势的书。

八十年代的大学生和研究生被称为天之骄子,那时的高校毕业生分配工作时总是往机关、高校和科研机构里挤。在这样的时尚下,我也拼命挤进了浙江省社会科学院从事经济研究。六年的研究生涯觉得很无奈,总有一种“拔剑回顾心茫然”的悲鸣。

1993年初本人参与了“八五”国家社会科学重点课题《全国百家大型企业调查》《万向集团》卷的撰写工作,有幸结识了现在的中国万向集团董事局主席鲁冠球先生,于是后来有了为万向服务三年以及为其他几家企业短期服务的经历。

在各式企业里五年的“打工”经历,虽有伤筋动骨、心力交瘁的感觉,但活得很精彩,使我不禁时常想发出好男儿当“志在四方、投笔从商”的呼吁。

在民营企业“打工”时期,时常苦思冥想于中国企业如何长盛不衰进而成长为伟大公司的真谛。当我沉迷于鲁冠球、徐文荣、徐冠巨等民企风云人物迅速崛起奥秘的同时,更惊叹于通用汽车、IBM、可口可乐等世界超级大公司雷霆万钧的增长之势和长盛不衰的生存之谜。沉迷和惊叹之余,又悲叹于1997年初以来众多民企明星纷纷殒落的惨烈和悲壮,对于众多媒体关于中国优秀民

企短命的诊断和剖析总有意犹未尽之感。

中国的民企明星昙花一现的现状肯定不是我们所愿看到的；一些苟延残喘消耗大于产出的企业总让我们恨其不成器；而在一个利基市场里活得很好但长不大的企业当然也不错，但一个众人敬仰的伟大公司一定是更显风光，为所有追求市场权力的企业家的和职业经理人所梦想。

为此，我把五年的心血化成了这一本《大公司之梦》，把它献给追求长盛不衰永续经营的企业家、职业经理人、企业管理人员以及一切感兴趣于大公司成功机理的人士。

很多企业把自己经营中的困境归咎于外部环境，很少从内部看问题。外部环境对企业当然很重要，但决定因素是企业内部，本书文要着眼于企业的内部修炼。

《大公司之梦》把大公司的成长和企业的长盛不衰机理，归结为核心能力的培育和核心能力的发挥，这里包含了本人五年企业生涯的感受，包括万向和传化等优秀民企的成长奥秘，也包含了对中国企业存在问题的杜鹃啼血；然后描述了本人所认识到的世界大公司的成长规律的增长因素，用“核心能力”这一条线把这些因素串起来。我把这些因素比成珠，很多优秀企业其实都已或正在实践这些规律，拥有许多这种因素。但影响我们一些优秀企业进一步成长的瓶颈，是他们没把这些因素提升到核心能力的高度来修炼，或随手抓了一把珠，缺乏一条金线把这些珠串起来。

本书想达到目的是尽量多地挖掘这些珠，并把它们串起来，以帮助我们的企业家、职业经理人、企业管理者和相关研究人员系统思考。作者本应再读大量的书、再作大量研究，十年磨一

剑，精雕细镂地推出一部旷世之作，但中国企业的强盛等不得理论上的至善至美，这本有点冒失的书希望唤起中国企业界和理论界的觉醒。

夏伯尧

1998年12月

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

序	(5)
---------	-----

第一章 世界大公司探秘:长盛不衰之道

一 500 大,中国企业之梦	(1)
----------------------	-----

这是一种大公司情结,中国需要大公司,这是我国把经济增长方式从粗放型到集约型的转变的需要,也是中国企业参与国际竞争的需要,大公司是一个国家综合实力的一个重要因素。中国的企业家需要大公司,大公司是他们追求市场权力,实现企业家价值的载体。

二 大公司与高速增长	(7)
------------------	-----

许多高速增长的世界级大公司,但当我们惊叹于他们神奇增长速度之余,并不能解释他们成为大公司的原因,正如我们说一个运动员跑得快不能解释他获得好名次一样。

三 世界大公司成长基因破译	(9)
---------------------	-----

世界大公司的成长基因,包括上帝的第一次推动、企业家超凡能力的延续、狂热的气质、核心思想、崇拜式文化、抗逆境能力、洞察预见力、核心技术、独特的动作技巧等 36 个重要因素。

第二章 感受中国企业:喜忧参半

一 中国企业之喜和忧……………(31)

对于中国企业,我们在欣慰于激动人心的亮处的同时,更应忧虑于阻碍中国企业成为大公司的各种各样的瓶颈。

二 万向集团之光……………(37)

自从 1993 年进入万向接触鲁冠球起,我就强烈地感受到这位董事局主席欲摆脱人们形成的“鲁冠球等于万向节”观念的强烈愿望,他要追求一种更深层次的与企业形象相称的产业形象。

三 传化集团传奇……………(41)

我所认识的传化集团总裁徐冠巨是一个罕见的工作狂,他没有休息日,从不到舞厅等娱乐场所,更没有通常一些老板那样的夜一活,其生活几近苦行僧。

四 忧虑从何而生:从 AQ 谈起……………(44)

这种老板拥有高逆境商但公司逆境商低下的情况相当普遍,因为这些公司的一些员工,尤其是中高层干部往往笼罩在成功老板的光环下,把老板的成功当成是自己的成功,不思进取,不图创新,全然没有居安思危或把企业做大的观念。

五 中国企业的情商问题……………(50)

中国民营企业的一个典型模式是一个有某方面特殊才能或具有一定魄力和人格魅力的掌门人带领几个忠实的伙伴抓住了机遇,成就了一番事业。于是,这个掌门人就成为了这个企业或这个村镇的神和皇帝。

六 中国企业的智商问题……………(59)

在我们民营企业的模式里,其创业老板和周围某些功臣肯定有很高的智商,但这不能保证他的企业有高智商。

七 中国企业家素质问题 (66)

造成企业老板人格低下的原因是什么?这恐怕还得从体制上找原因,是体制造成了“人格伟大”的人进不了更能为社会创造财富的企业。

第三章 营造中国大公司:培育核心能力

一 核心能力形成机理.....(69)

大公司形成机理 = f(超凡企业家的第一次推动,核心能力修炼,核心能力形成,核心能力发挥)

二 明星陨落与企业生命周期 (80)

我们的民营企业的危机并不在激进或多元化本身,而是超越了其生命周期的阶段。

三 中国企业深层次问题再检讨 (98)

没能形成核心能力的企业,无论是稳健还是冒进,都不可能长期生存。

四 核心能力修炼——中国企业风光展现 (108)

核心能力修炼的先决条件是“企业家追求的升华”和“企业家超凡能力的修炼”,没这两条,核心能力的修炼和形成都将是一句空话。

五 中国企业离核心能力有多远 (112)

中国的许多企业往往把经营中遇到的困难归咎于外部环境,但很少从自身的内部寻找原因,不热衷于炼好内功。

第四章 核心理念体系:大公司之灵魂

一 理念共鸣是企业与员工的粘合剂 (117)

作为事业的追求,如果仅以金钱为联接纽带,缺乏理念共鸣前提下的融合,那么,社会精英们与民营企业的联姻都是不会长久的。

二 理念“杏黄旗”——正义之师师出有名 (120)

把集体目标与个人目标统一起来,建立共同愿景,才能把全体员工凝聚起来,去完成共同的事业。

三 关于“理念”的一些误区 (124)

一个企业不必刻意追求一个伟大的、正确的理念,而要切合自身实际,确立一套能凝聚和激励员工的理念,并贯穿渗透下去,形成一件在竞争中取胜的利器。

四 理念渗透 (137)

理念能做多大,公司就能做多大,把追求伟大公司作为追求目标的企业家,是到了行动起来,理直气壮地树起“理念杏黄旗”的时候了。

五 案例:传化集团理念管理系统 (144)

第五章 大公司时钟机制:改进的 M 型管理模式

一 集团化管理的困惑 (149)

我们缺的就是一套可借鉴和参考的管理模式,也缺乏一种可解决内部纷争的权威理论作为仲裁。

二 U型、H型和M型……………(151)

从对管理名家及管理科学的考察发现,现在对于大公司运行的一些较为时髦的说法,如“集中决策、分散管理”、“集权和分权”、“事业部制”等在本世纪初就在一些世界大公司中推行了。

三 改进的M型管理模式及运行……………(161)

改进的M型管理模式是在M型管理模式的制度框架下润之以东方哲学精神的人本管理,强调理念统合。

四 母子公司管理关系界定……………(172)

母子公司的管理内容怎样界定,怎样分权?分权的程度除取决于母子公司之间的素质与能力对比之外,还应看管理内容而不同。

五 大公司运行与管理精细化……………(179)

精细化管理的基础是管理的专业化,为保证各部门职能和职责能最佳地发挥,还需建立对各部门各岗位的考核,这是管理精细化极其重要的一环。

六 案例:传化集团构建改进的M型管理模式实践…(181)

第六章 人力资源:从势能到动能)

一 人力资源势能:竞争制高点……………(199)

一个渡过了学步期的公司,哪怕它在五年内不增长,但却夯实了基础,造就了人力资源势能优势,那么它还是能最后取得竞争的胜利。

二 人力资源系统动力学……………(204)

通过不断接纳和融合,滚动式的提高企业人才的质量,如此

循环往复,从而形成人力资源势能。

三 人力资源超前投资和立体投入 (208)

由于人力资源投入到产出有时滞后,故在人力资源的投入上应适度超前投资并且要立体性地投入。我们将之称为企业文化投入。

四 人力资源动能 (212)

良好的激励机制是薪资激励、股权激励和企业文化激励几方面的有机结合。成功的企业文化激励将极大地强化薪资激励和股权激励等物化方面的激励。

第七章 核心能力形成和发挥:苦修终成正果

一 洞察预见力 (221)

如果你公司里目前尚无这么一个情报信息系统,就应马上着手建立一个,这个系统并不仅仅为你今天做生意销售产品服务,而且也为你的战略决策服务。

二 战略企划能力 (226)

核心能力只有通过战略的施展才能发挥威力,就像一个武林高手通过发招而致胜。

三 核心技术和核心产品 (230)

中国企业的最大隐患仍然来自于技术上的劣势,在过剩经济为临之际,他们还未完全明白原来好好的企业突然陷入危机的内在原因。

四 核心能力的其他因素 (238)

市场网络和市场操作能力、娴熟的独特运作技巧、政治和社

会资源、品牌和企业形象。

五 核心能力的发挥 (239)

核心能力发挥和不断的战略策略的成功施展,其累积的结果将是:缔造出一个屹立于世人面前的大公司。

后 记 (241)

第一章 世界大公司探秘： 长盛不衰之道

这是一本关于中国企业如何营造核心能力进而建立持续的竞争优势的书。

一 500 大, 中国企业之梦

随着 1997 年开始的一些著名民营企业的相继失利, 中国企业界经济理论界由浮躁进入反思时期, “全球 500 大”逐步成为人们关注的焦点, 被大家反复提及, 并成为中国企业的一个梦想。

自 1959 年始, 美国的《财富》杂志每年都在全球范围内评选出世界 500 家最大企业, 简称“全球 500 大”。1994 年前对工业企业进行评价, 评选出“全球工业 500 大”。自 1995 年起把包括金融、贸易等服务行业也纳入评选范围, 评出“全球 500 大”。“全球 500 大”和“全球工业 500 大”是两个不同的概念, 全球 500 大的评价以销售额(或年收入)为评判的规模标准。

从 1979 年到 1993 年, 全球工业 500 大的主要位次销售额规模变动如下: 第 1 位从 791 亿美元增加到 1336 亿美元, 年均增长 3.8%; 第 2 位从 663 亿美元增加到 1085 亿美元, 年均增长 3.6%; 第 3 位从 594 亿美元增加到 978 亿美元, 年均增长 3.8%; 第 100 位从 62.4 亿美元增加到 135 亿美元, 年均增长 5.7%; 第 200 位从 35 亿美元增加到 77.6 亿美元, 年均增长 5.8%; 第 300 位从 24.4 亿美元增加到 48.6 亿美元, 年均增长 5.0%; 第