

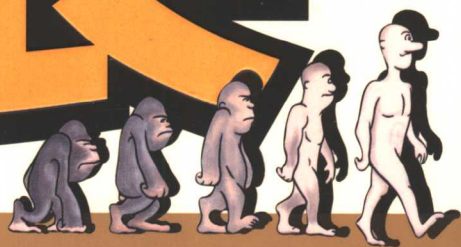
10× Growth

战略执行学

十倍速

[美]周仲庚 著

成长



山坤集团28年、每年成长40%的DNA探索
第一部探讨中国企业如何实现高速可持续成长的著作

这是一个机会与威胁都以十倍速度来临的时代，为求生存与发展，人人都应自我省察，掌握机会，创造新格局。

——安迪·葛洛夫 英特尔公司前总裁

华点通
经管系列

高等教育出版社

10x Growth

战略执行学

十倍速 成长

可持续

灿坤集团28年、每年成长40%的DNA探索

ACZ91/10 [美]周仲庚 著 高等教育出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

十倍速可持续成长 / 周仲庚著. — 北京: 高等教育出版社, 2004.9

ISBN 7-04-015953-8

I. 十... II. 周... III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093227 号

策划编辑: 马百岗 责任编辑: 麻众志 责任印制: 宋克学

出版发行: 高等教育出版社

社 址: 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码: 100011

总 机: 010-58581000

购书热线: 010-64054588

免费咨询: 800-810-0598

网 址: <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

经 销: 新华书店北京发行所

印 刷: 北京中科印刷有限公司

开 本: 720 × 1000 1/16

印 张: 11.75

字 数: 150 000

版 次: 2004 年 10 月第 1 版

印 次: 2004 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号: 15953-00

大陆版前言

这本书是为中国成长中的企业而写的。

中国的许多企业，成长的速度快到了无暇建立管理体系。换一种角度说，大环境中专业管理人才的严重缺乏，也往往使企业的管理企图“功亏一篑”——系统还没建立起来，竞争环境就变了，或人才就跑了。无耐的企业主只得“土法炼钢”，用传统的诸侯分权制或不当的“高官厚禄”办法来维系日益庞大的组织。但是，这种妥协性的做法，往往也就是令企业长不大的制约因素。本书中叙述的“灿坤战略执行学”，也许可以在这方面提供一些思路。

这本书称不上是一个完整的企业案例，可是它也不是一部单纯介绍一个企业的书。

这本书捕捉的是一个企业的灵魂，或者用更冰冷的话来讲，一个



企业的 DNA ——企业在高度竞争环境中，其演化蓝图方向的决定性因素。

许多企业，努力“打拼”了几十年之后，发现自己只不过是在不断重复同一种错误认识；几番轮回，不过是同样一个剧本搬到不同时空演出罢了。

也有些企业，经历了百年，创办人早就仙逝，但会议室中、走廊上、饮水机旁，某种轶事、某种精神，仍然以一种半透明半漂浮的状态存在，规范着世代代员工的心理底线。

究竟什么时候，一个企业的特质能够定型，而成为这家企业未来数代演化的主导性 DNA？

原来同样的物种，在生存的压力下，会演化出不同的 DNA，细微的 DNA 差异就决定了物种的命运。青蛙与人的 DNA 差异只有 7%，猴子与人差的就更少了！DNA 一旦定型，其衍生的后代的命运就已经被决定了。

灿坤集团，一个具有独特 DNA 的企业。

它年纪很大，也很年轻。很大，因为在短暂的近代中国企业史中，28 岁也算是前辈了。年纪很轻，因为它离百年老店还很远。

高度决定速度



集团宗旨 速度密集产业

即断 即决 即行

领导的速度决定团队的效率

灿坤公司内标语

它的“尺寸”，很大也很小。很大，因为它在两岸都是上市公司，员工近4万人，年营业额20亿美元。很小，因为放入美国《商业周刊》的全球一千大的尺度中，它的营业额还有很大的成长空间。

这本书谈的不是灿坤的“成功模式”，因为它的成长动力来自一种演化的力量，而不是一种模式的固化。今天的中国企业所处的经营环境，还是一个演化中的环境。企业需要的是一种演化的力量，而不是一种固化的模式。中国的企业，都还有十倍、百倍的成长空间，但是，假设企业不从今天开始就注意自己的DNA特质，可能就会加入濒临绝灭物种的行列。

周仲庚

2004年夏于北京



致谢

本书的构思、编辑过程中得到了许多人的协助，在此感谢他 / 她们的贡献。

首先，灿坤集团的员工们提供了许多思路灵感及珍贵资料。华点通集团的彭婧小姐的美术创意、王玮先生的漫画表现及胡芳小姐的资料处理，均为本书增色不少。马百岗先生的专业编辑、门乃婷小姐的美术设计，在本书的出版过程中是无法取代的。李杨桦小姐对本书出版的协助，亦应着上一笔。

周仲庚

如何阅读本书

读者可以由任何一章读起，因为这不是一本循序渐进的书。

某些篇章中，采用了较为大量的非灿坤集团案例，用意在于凸显该篇章中所描述的灿坤方法及背后的价值观，虽然其表现方式很东方，但事实上也是许多西方 CEO 在类似情况下所采用的方法及价值观。

某些篇章中并未提到灿坤，但是其所描述的观点，却是由灿坤现象中提炼出来的。对于理论分析不耐烦的读者，或许可跳过这些篇章。但是，它们对灿坤战略执行学的深层了解，却是相当必要的。

特别提示：读者可以用拇指快速翻动书的右上角看动画。



绪论

十倍速成长的中国企业 / 8

1

行动第一的哲学

赴汤蹈火地为客户达到高品质的第一便宜主义 / 17

破坏性创新者 / 21

变，是惟一的不变 / 25

容许犯错但不容不做 / 31

后视镜还是前视窗？ / 34

简单、简单、再简单 / 36

服务业的精神 / 40

2

高度决定速度

两个本业、一条价值链、一个战略 / 44

由高烦度到高感度：设计挂帅主义 / 49

占领黄色 / 53

头过身就过：快速原型开发法 / 58

“经营好一家店” / 67

市场占有率，还是生活形态占有率？ / 70

电器店就是天气店 / 75

3C 店就是生活店 / 77

现场主义 / 92

向强者靠拢 / 95

致力于“五流合一” / 97

目录 contents

③

十倍速成长下的快速执行

组织图 VS 作战资源布局图 / 102

组织图是执行学的障碍 / 106

管理代理成本，由何而生？ / 110

权威、权力与权利 / 122

灿坤 DNA：创新力、战略力、执行力、成本领先力 / 127

④

演化——未来形成于现在

公司治理 / 134

黄色的战术改变 / 141

第七代店 / 146

沃尔玛循环 / 154

沃尔玛的商道 / 157

商道：中国的流通业何去何从？ / 159

一体化的流通何时来到中国 / 161

中国特色的“代理制” / 163

中国流通环境下的灿坤 3C / 166

势、人、机制——灿坤的昨天、今天、明天 / 169

目录 contents

后记 / 174

附录

金钱与流通的故事 / 178



绪论

十倍速成长的中国企业

{ 十倍速
成长

今天，每一位有为的中国企业家，如果你问他：五年后，你希望你的企业多大？通常你会得到一个十倍速的答案。

现在做一千万的企业，会告诉你1个亿。现在做1个亿的企业，会告诉你十个亿。现在做十个亿的企业，会告诉你100亿。现在做100亿的企业，会告诉你他要晋身世界500强。

如果你问一个身在中国台湾、香港，新加坡的企业家，5年后你希望你的企业多大？你会得到一个三倍速的回答。然后他会补充一句：当然，如果我去大陆发展，情况可能就不一样了。

如果以同样问题问美国公司呢？花了166年做到433亿美元营业额(2003年)的宝洁公司(P&G)，恐怕很难启齿说5年后可做到4000亿美元。营业额领先全球的沃尔玛(Wal Mart)公司，相信也说不

出5年内由2 590亿美元成长到25 000亿美元的成长路径。硅谷的高科技公司，若由100万美元，五年内做到1 000万美元，相信将为数不少。但是，1亿美元成长到10亿美元？10亿美元成长到百亿美元？相信所有的硅谷企业主都会把手指指向天上说：“那要看天上那位老兄如何对待我了！”

对于已经进入快速成长弹道的中国企业，大多数都认为5年十倍速成长（相当于每年60%增长）是一个真实的希望。

的确，中国内需市场的庞大、低廉劳力带来的外销优势、从不在意模仿的高度勤奋，都是5年十倍速的基础条件。这是摆在眼前，已经存在的事实。

然而，企业家们在乐观的同时，也都有着共同的隐忧：

- 战略上，参加价值链中的哪一个环节，才能5年成长十倍？
- 管理上，跟得上跟不上5年十倍速的组织管理问题？
- 资金上，跟得上跟不上5年十倍速的资金量及资金流速？

这三个问题是真实希望下的真实问题！

过去10年，中国企业可以蒙着头圈地，完成“第一桶金”及“原始积累”。接下来的10年不行了，因为：

- 圈地运动已近尾声。
- “一招鲜，走遍天”失效了；员工创业、外人模仿的速度已不容许你“走遍天”。
- 外资已逐渐摸清了中国的游戏规则。
- WTO使得中国境内的游戏规则向国际规则转型，而“国际商道”正是“中国商道”者所不熟悉的。

那么，中国企业未来十年的竞争“模式”何在？上述三个真实问题的答案何在？简言之，5年十倍速成长的方法何在？

圈地时代，人们可以由胡雪岩、诸葛亮、曾国藩身上找答案。一位商务部的高官说，他所拜访过的大老板们，60%的人的书架上都有这三部书。对于战略，圈地时代人们多求诸《三国演义》、《孙子兵法》

5年十
倍速 =
每年60%

三个真
实的问
题！

5年十倍
速成长
的方法
何在？



等“兵书”或“势书”。领导学呢？中国丰富的帝王之术文献中提供了大量的思路与案例。组织管理？累计千年的文官武将内外区隔体系，成为了众多企业的隐性典范。

在快速的圈地粗放成长下，一个企业倘若落入了这个传统反应的循环，自然地所产生的管理问题也就是这个循环下的问题，解铃还需系铃人，“中国式的管理”自然地成为企业生存的要素。

外资公司带来了一套不同的思维反应体系。20世纪90年代开始，以美国经营管理思维为首的战略、管理、资金、架构，在中国企业间普遍传开。不像在台湾，一开始接受的是日式体系，后来才由美国体系接手，因此达到某种程度的日、美合流；中国大陆的“管理现代化”，一开始就是美国化。书店里所看到的外国管理学著作，99%是美国著作，鲜见日本著作或欧洲著作。虽然台湾也轻视欧洲人的经营管理经验，但是书店中的外国商学书籍，还有约1/3来自日系思维。

中国这股管理现代化的潮流，还只是刚刚开始，可以感觉到它的前劲十足。

这股追求现代管理浪潮的背后，存在着一个巨大的隐患。甚至可以说，这隐患可能导致中国企业无法以5年十倍速的速度成长。

这隐患就是，任何经营体系下的效果（effectiveness）及管理體系下的效率（efficiency），都基于一组文化、心理的假设条件。在这些条件不存在或不成熟的状况下，实施这些经营学或管理学，所带来的文化摩擦损耗、心理摩擦损耗，可能抵消甚至超过其本意下的效果与效率。

经营学及管理学，至少到目前为止，还称不上是“科学”。一门学问，若要进入科学的殿堂，它必须具有一种已经被跨地域、跨文化、可被反复实证的“道”（Paradigm），如万有引力、量子之于物理学、如DNA之于生物科学、如资本市场之于经济科学。但是，自1950年以来，管理学一直还在寻找它的道。有人说，**战略对了就对了**（Michael Porter，20世纪80年代）。有人说，**聚焦于核心能力就对了**（CK Prahalad，20世纪90年代）。有人说，**人对了就对了**（Jim Collins，2002年）。当然，还有最经典之说：**系统对了就对了**（Edward Demin，

追求现代
化管理的
隐患

20 世纪 60-80 年代)。

每一项都有道理，但是，放在一起就成了没道理。因为，企业的资源永远是有限的，而且所有的决策都需要时间来实现，竞争是不等人的。没有一个企业，包括全球最大、最强的企业，可以同时“聚焦”于这所有的道理。

中国企业家们，在他们追求管理现代化的道路上，目前正吃着管理思维的大锅饭——一席百味杂陈的“乱炖”。也有不少企业家拒绝吃下这局“乱炖”，而把种种管理道理视为“沙拉吧”，挑自己吃得下口的吃。例如，浙江的企业家们就以对理论的不耐烦著称，在参加管理课程时，他们总会透露一个信息给讲师：理论简单介绍就可以了，多列举些操作实例，我听到可以用的技巧，我自然会专心。

你吃的是“乱炖”还是“沙拉吧”？

不论是乱炖还是沙拉吧，都无法应付 5 年十倍速的挑战。换句话说，无法应付那三个真实的问题：

- 战略上，参加价值链中的哪一个环节，才能 5 年成长十倍？
- 管理上，跟得上跟不上 5 年十倍速的组织管理问题？
- 资金上，跟得上跟不上 5 年十倍速的资金量及资金流速？

那么，企业家要往哪个方向寻找可持续快速成长的路径？如果答案不在中国古老智慧中，如果时间不允许我们同时消化种种先进的理论，如果组织中人员素质的全面提升需要 10 年光阴，我们用什么方法才能达到 5 年十倍速的成长？**5 年十倍速可持续成长的“道”何在？**

如果有这个“道”，它的要素是什么？或套用大家容易理解的流行概念来说，这个“道”的 DNA 是什么？作为企业家，您有这些 DNA 吗？

能够作为探索这个问题的企业案例，在华人企业中并不多。首先，在美国环境下高速成长的华人企业，并不合适。因为如同上文所述，经营学、管理学与所处社会环境中的文化条件、心理条件息息相关，在美国土地上成长的经验，搬来中国土地上实施是不贴切的。

台湾的经验不完全适用于大陆

其次，在台湾、香港发家的企业也不完全合适。台湾早年的企业发展条件，与今天的大陆有着高度的同质性：公营事业为主流、内需市场刚起步、劳力低廉且勤奋、做老板的欲望强烈。但是，台湾



后来中期的发展，与大陆有着许多本质的不同：

●内需市场狭小，很快就进入初级饱和，企业被迫很早就必须迈入精细化经营。

●日本文化、价值观念深植于老一辈经营者脑中，日本企业很早就大规模利用台湾当地条件、当地资金与日本管理技术快速结合。

●人口少，仅2 000余万人，十余万名“美归派”很快形成精英力量，后期基本上是美式管理模式挂帅。

●由于起步早，20世纪70年代即嵌入刚刚发展的全球供应链，享受了20年随着全球供应链成长而顺水行舟的时光。

●教育体系承袭了日本职业教育之优点，短时期内培育出了大量中级技术人才。

●20世纪80年代初期赶上了世界的微型电脑模组化生产浪潮，造就了一大批靠着元器模组发家的企业主，由OEM到ODM，乃至发展出足以动摇全球供应链的外包生产规模。

这种OEM代工→外销→设计包工→创牌的成长模式，固然今天某种程度地在大陆重演，但是，庞大的中国是不可能仅靠这种模式繁荣的。因此，单纯的台湾成长模式，还是不足以作为中国大陆多数企业的5年十倍速成长的典范。

香港企业，更不足以作为典范，至少未来10年间大多数的中国大陆企业还没有香港企业的成长条件：多年高度西方化的接轨、完全开放的地产政策、全球最开放的金融政策。

这样一来，排除了在美华侨企业、台湾企业、香港企业之后，中国大多数企业若要5年十倍速地成长，可参照的对象就所剩无几了。

即使抛开地域、文化、发展条件的因素，单纯地由管理的经验来看，可参照的国际对象也不多。

以管理著称的国际企业很多。经常出现在MBA教材案例中的老牌公司，如GE、可口可乐、西南航空、宝洁、沃尔玛大家都耳熟能详。新锐公司如戴尔、星巴克、新加坡航空公司也都各有一套。但

香港的经验不完全适用于大陆

国外经验不完全适用于大陆



是，它们的经验足以对付大多数中国企业的5年十倍速的成长吗？

肯定地，任何企业的成长经验都会对中国企业有帮助。关键是，未来的5年、10年间，中国企业需要参照什么样的成长经验？**中国企业有这样的余暇来“博采众长”吗？**

本书以灿坤集团为研讨对象，因为它具备了以下特点：

●在它28年的企业拼搏史中，具有14年的大陆发展经验，同时具有台湾大陆两地快速成长经验。它同时在海峡两岸上市。

●它具有5年十倍速成长的历史。

●它为自己设定了另一个高速的成长目标。

●它已走出大中华市场圈，进入了欧洲、日本、美国的主流渠道。

●它经历了台湾、大陆两地的自有品牌市场经验。

●它是一个“双本业”的公司，同时竞争于生产制造及流通渠道服务业，接受着一般公司难以承受的双本业组织发展挑战。

●它有着一个非常独特的企业文化，一个真正奉行“变是惟一不变”的公司，但同时它又是一个努力追求公司治理的公司。

●也许最重要的是，它有一个信心坚定、从不畏缩的领导者。

如果要以一句话来概括灿坤集团的“5年十倍速成长方法学”，我选择以下的一段话：“**跳过管理学的迷障，由战略到执行一步到位的方法学。**”

无以名之，姑且称作“**战略执行学**”。本书中试图通过灿坤集团中的一些日常现象，描绘出这样一种战略执行学的依稀面貌，献给所有抱着5年十倍速成长期望的中国企业家。

灿坤是一个独特的、不断在演化的公司。它不是静态的，因此很难做出“解剖式”的定论，本书的企图比较像是一件“切片式”的工作，尝试由这些切片中分析出一种企业成长方式的DNA。

为什么
灿坤经
验值得
借鉴

战略执
行学

10x Growth

➔ ① 行动第一的哲学

高度决定速度

十倍速成长下的快速执行
演化——未来形成于现在