
理性扩张

春兰的发展道路

The Winning Path
of Chunlan

邹东涛 著



人民出版社

F 426.6

Z 966

理性扩张

春兰的发展道路

The Winning Path
of Chunlan

邹东涛 著



24287 02
人民出版社



20023209

责任编辑:张文勇

图书在版编目(CIP)数据

理性扩张——春兰的发展道路/邹东涛著.

-北京:人民出版社,2004.2

ISBN 7-01-004249-7

I.理… II.邹… III.电气工业-工业企业管理-研究-泰州市 IV.F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 014164 号

理性扩张——春兰的发展道路

LIXING KUOZHANG—CHUNLAN DE FAZHAN DAOLU

邹东涛 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:21.75

字数:234 千字 印数:1-5,000 册

ISBN 7-01-004249-7 定价:35.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

序：“春兰奇迹”与我的“春兰情结”

在过去的二十多年中，改革开放带来了世界瞩目的“中国经济奇迹”。中国的经济奇迹是可以通过那些在改革开放中不断创造奇迹的企业来解释的，毕竟，新企业的出现、企业的成长是任何经济发展的支点。“春兰奇迹”就是这样一个在中国的改革开放中出现的企业发展奇迹。

“春兰奇迹”在以下四个方面让人印象深刻。

首先，春兰发展速度快，后劲足。从20世纪80年代中期开始，春兰在不到10年的时间里，从一个不起眼的地方企业迅速成长为中国的制造业巨头。在中国改革开放中，企业迅速崛起的案例虽然不多，但也不是罕见的，但是，一个企业能在近二十年的时间里一直保持高速增长的态势就是难能可贵的了，而春兰就做到了这种“难能可贵”的事。

其次，春兰的产业发展模式在中国的企业中十分罕见。大产业跨度的多元化在发达国家的企业中并不鲜见，如GE、杜邦等都是这方面的成功者；但是，在国内，真正成功地实现了大产业跨度多元扩张的企业并不多，而春兰从20世纪90年代初期开始，成功地进行了大产业跨度的多元扩张，已经成为目前国内产业跨度最大的制造业企业。

再次，春兰对核心技术能力的追求表现出了不寻常的热情。当中国的大多数制造业企业漠视核心技术能力时，春兰将核心技术能力的掌握提升到了企业发展的战略高度来考虑，并为此投入了巨大的人力、物力、财

力。核心技术能力已经成为春兰的核心竞争力。春兰对核心技术能力的追求，也向我们展示了一条不同于大多数国内制造业企业的发展道路。

最后，春兰的制度创新能力。我对春兰的关心源于对国有企业改革的理论思考，研究春兰也希望能获得一个制度方面的“春兰模式”，但深入的研究使我放弃了这样的想法，因为制度方面的“春兰模式”就是没有模式：春兰总是能根据企业内外部环境的变化在制度安排方面做出恰当的反应，无论是与理论界主流看法不一致的“产权模糊论”，还是其在管理体制上的不断创新，都能说明在制度方面，春兰是一个善于创新的“学习型企业”。

“春兰奇迹”引起了理论界、新闻界的高度关注，我也在这个行列之中。但是，与理论界、新闻界的同仁们相比，我对春兰更是情有独钟，以至于有了“春兰情结”。

1995年3月，我与当时为《人民日报》经济部主任、后曾任《经济日报》总编辑的艾丰同志等第一次到春兰集团调研。春兰的发展成就、创业精神和管理经验一下子吸引了我，对比当时许多国有企业发展不景气的局面，我写下了两首小诗：

“阳春三月沐春风，梅兰故里游兴浓，采得春兰花一束，国企发展路无穷。”

“泰州春早，春兰报春晓，走遍国企多烦恼，春兰这边真好。”

同时，我为春兰撰写了第一篇调研文稿《“春兰现象”的实证分析和理论思考》。在这篇文稿中，对“春兰现象”做了三点实证分析：

实证分析之一：企业的生存和发展，首先要解决好谁（Who）“坐庄”的问题。推论：一只狮子可以带好一群绵羊，一只绵羊则会带垮一群狮

子。建立优秀企业家的领导地位和领导权威，是企业生存和发展的先决条件。

实证分析之二：企业的发展壮大，必须解决好生产什么（What）问题。推论：正确的产品生产战略是企业成长与发展的重要前提。

实证分析之三：企业的取胜之道，必须切实解决好怎样（How）管理问题。推论：加强企业内部的经营管理是企业成长与发展的基础。

系统地解决“谁坐庄”（Who）、生产什么（What）、怎样管理（How）这三大问题，实现了“三W”的“三位一体”，这就是春兰集团的运筹哲学，也就是春兰集团的决胜之道。

在对“春兰现象”三点实证分析的基础上，又进一步进行了三点理论思考：

理论思考之一：国有企业的成长和发展必须不断提高自身素质。推论：只有彻底摒弃“父爱主义”和“子赖主义”，把企业真正推向市场，才能提高国有企业的素质。

理论思考之二：国有企业的成长和发展必须有充分的自主权。推论：从制度创新上进行政企分开，是国有企业拥有自主权的根本保证。

理论思考之三：国有企业的成长和发展必须创造自己的具体模式。推论：我国国有企业要走多元化发展的道路。

“提高自身的素质”、“充分的自主权”、“自己的发展模式”——三“自”一体，这就是我国国有企业的运筹哲学，也就是我国国有企业的决胜之道。

鲁迅先生说过：“世上本来没有路，走的人多了，便成了路。”春兰集团走出了自己发展壮大的道路，每个国有企业都要选择和创造自己发展

壮大的道路。国企发展路无穷。路，就在每个企业的脚下。

在那次对春兰的调研中，艾丰同志对我说：“到现在为止，到春兰集团参观考察和调研的，大多是新闻界的同志，建议你组织一批研究人员对春兰集团进行系统的调研，做一份系统深刻的调研报告。”我听取了艾丰同志的建议，并于1996年组建了国家体改委经济体制改革研究院“春兰集团改革与发展研究”课题组，课题组多次到春兰进行深入、系统调研，全面系统总结春兰集团发展成就及其基本经验，形成了《春兰集团改革发展的基本经验》的调研成果。

为了更好地总结、探讨、宣传春兰的经验，1998年2月，我和春兰集团邀请北京数十位专家学者和政府官员，在春兰集团召开了大规模的“春兰集团改革发展高级研讨会”。中央电视台新闻联播对春兰的这次大型研讨会进行了深度报道。

1999年，中国经济改革研究基金会资助的“中国改革与发展报告”专家组编纂《中国绩优大企业成长的经验案例研究》，共选编了中国十六家大型企业的案例，由我执笔撰写的《江苏春兰：加速扩张性经营，实现跳跃式发展》收录其中。该书由上海远东出版社出版。

春兰集团理性而超常规的发展使我这位深怀“春兰情结”的追踪学习研究者也差不多就跟不上步伐了，20世纪90年代末，春兰在产业、管理等方面的创新，使我1996~1997年组织国家体改委课题组完成的《春兰集团改革发展的基本经验》很快显得陈旧、过时了。1999年，我从国家体改委调到中国社会科学院研究生院工作，工作的变动并没有改变我的“春兰情结”。2000年6月份，我带中国社会科学院研究生院博士生课题组来到春兰再次调研，着手撰写《理性扩张——春兰的发展道路》一书。

理性扩张——春兰的发展道路

序：“春兰奇迹”与我的“春兰情结”

为使《理性扩张——春兰的发展道路》一书更加完善、更加符合春兰的实际情况，2002年6月，我带领中国社会科学院研究生院的近十位博士研究生再次来到春兰调研。毕竟，春兰的发展速度太快，不做内容增补，这两年中春兰的一些发展变化在书稿中将无法得到反映。这一次调研，我们重点考察的是春兰汽车产业，以及近两年中春兰新的“矩阵式”管理模式的运行。

现在摆在读者面前的这本书，可以算是我七年中七赴春兰调研的一个总结。写作和出版此书的目的，不仅仅是要全面系统地总结春兰发展经验，为我的“春兰情结”留下一个历史见证，让更多的人全面、深入地了解近二十年来在中国大地上发生的“春兰奇迹”，以及缔造了“春兰奇迹”的一位当代中国杰出企业家——陶建幸；更希望“春兰奇迹”和春兰经验为我国其他企业的发展提供可资借鉴的参照系，从而使我的“春兰情结”扩展为对全国所有企业的情结，升华为期冀中华民族腾飞的情结，使这种情结为全国企业的发展，为新世纪中华民族的伟大复兴贡献一滴水、一丝光。

是为之序！

邹东涛

2003年金秋

目 录

序：“春兰奇迹”与我的“春兰情结”	1
第1章 春兰绽放	1
一 工业巨人的童年	1
（一）早期资产重组的结果：泰州制冷机厂	2
（二）解读工业巨人的童年	5
二 新厂长的战略管理新思维	8
三 1987年~1990年的“振兴战略”	10
（一）产业战略：“与其穷养一窝，不如富生一子”	11
（二）产品战略：让开大道，占领两厢	12
（三）建章立制，强化管理	15
（四）健全市场营销网络	19
（五）“振兴战略”的技术支持	21
（六）小 结	22
四 1991年~1994年的“成长战略”	23
（一）向极限挑战：企业发展的箍桶理论	24
（二）为超常规高速扩张插上资本运营的翅膀	27
（三）扁平式管理体制	30
（四）受控代理制的形成	31

(五) 科技进步成为集团发展的第一推动力	33
五 1995年~2000年的“扩张战略”	36
附录 春兰大事记	38
第2章 缔造多元化制造业集团	41
一 早期的横向扩张和纵向扩张	41
二 多元扩张：一个简单的回顾	44
(一) 国内空调市场已经饱和	44
(二) 在一片反对声中进入摩托车行业	47
(三) “白色家电”的延伸：进入电冰箱市场	53
(四) 入围彩电行业“十强”	56
(五) 进入IT产业	58
(六) 进入贸易、金融投资业	61
(七) “863计划”背景下的新能源产业	62
三 多元化：“精力过剩”的产物	65
四 谁给了春兰机会	68
(一) 轻易越过了最低规模要求	69
(二) 家电等行业少有品牌忠诚者	71
(三) 资金需求：春兰的强项	73
(四) 并不存在的技术壁垒	74
(五) 分销渠道的规模经济效应	76
(六) 被入侵者的报复	76
(七) 小结：关于“重复建设”	78

五 多元化带来的挑战	80
第3章 多元扩张大手笔：驶入汽车产业	84
一 春兰的汽车工业梦	84
二 春兰要进入一个什么样的市场	85
(一) 我国汽车工业发展整体状况分析	86
(二) 低度发展但竞争激烈的轿车市场	88
(三) 一个被人忽视的市场：载重卡车市场	93
(四) 小结：这不会是田园牧歌式的市场进入	96
三 机遇：并购南京东风	96
(一) 南京东风	97
(二) 一次“多赢”的并购活动	98
四 卡车市场中初现王者风范	101
(一) 打造强大的卡车生产基地	101
(二) 三年磨一剑：春兰中型豪华卡车	103
(三) 市场强势地位的确立	106
五 春兰人会放弃轿车吗？	107
(一) 春兰微型轿车与许可证	108
(二) 可能的机会	108
六 又一次成功的“让开大道，占领两厢”	110
第4章 企业的生存在于整个世界	113
一 全球化浪潮中谁主沉浮	113

(一) 全球化并非免费午餐	113
(二) 企业是各国参与国际分工体系的支点	117
二 春兰标准, 世界标准	118
三 海外扩张的步伐	121
(一) 走向跨国经营的跳板: 间接出口	121
(二) 国际营销网络支持下的直接出口	123
(三) 海外扩张的飞跃: 直接投资	125
四 打造民族品牌	128
五 加入 WTO 与“田忌赛马”	131
(一) 面对 WTO 春兰五人谈	131
(二) 田忌赛马	133
六 从世界“500 强”看春兰	135
第 5 章 两个制度难题及制度创新	137
一 新型的政企关系	138
(一) 作为所有者的政府与春兰	139
(二) 作为公共物品提供者的政府与春兰	146
二 新型的党建工作运行机制	151
(一) 新形势下党组织发挥政治核心作用的决策机制	153
(二) 完善党建工作组织机制, 加强党组织基层建设	154
(三) 探索党员教育管理的新途径, 发挥党员的 先锋模范作用	156
(四) 强化党建工作约束机制, 保证集团经济健康发展	160

第6章 成功的战略管理	163
一 竞争战略组合	163
(一) 产品战略	164
(二) 产业战略	165
(三) 低成本战略	167
二 清晰的职能战略	168
(一) 财务战略	168
(二) 组织战略	170
(三) 市场营销战略	171
(四) 研究与开发战略	172
(五) 人力资源战略	172
(六) 质量战略	176
三 春兰战略的特点	179
(一) 战略具有超常规性	179
(二) 战略具有超前性	180
(三) 战略具有动态性	180
(四) 战略具有跳跃性	181
(五) 战略具有进取性	181
(六) 战略具有科学合理性	182
 第7章 从“扁平式”到“矩阵式”管理	 186
一 早期管理体制的演变	186
(一) “扁平化”管理模式	186

(二) “多元式”管理模式	187
二 董事局制度的建立及“矩阵式”管理体制的创立	192
三 春兰矩阵管理结构剖析	196
四 创新矩阵结构的具体运行	201
五 “春兰模式”是什么?	208
第8章 最好的售后服务是零售后服务	211
一 “营销战”中的先知先觉者	211
二 “保守”的产品观念	214
三 产品分销渠道的演进	215
(一) 早期产品分销渠道	216
(二) 制度设计的杰作: 受控代理制	217
(三) “受控代理制”的瓦解	219
(四) 复合型的分销渠道体系	221
(五) 电子商务: 正在酝酿的分销方式的革命	223
四 大服务观	225
(一) 是是非非售后服务	225
(二) 最好的售后服务是零售后服务	227
五 成本领先下的定价策略	232
(一) 企业的价格政策	232
(二) 成本领先战略下的低价策略	233
(三) 如何看待价格战	234
六 社会营销观	237

第9章 对资本经营的一个新诠释	240
一 企业经营的中心目标：资本增值	240
(一) 一个新古典式的企业经营动机	240
(二) 资本增值的内涵	243
二 多渠道的融资	244
(一) 以自我积累的内源融资为主	245
(二) 奇特、强大的商业信用融资渠道	249
(三) 股权融资	252
三 并购活动	254
四 资本经营与生产经营	261
第10章 打造企业核心技术能力	264
一 宏楼危基：没有核心技术的企业	264
二 春兰的核心技术	269
三 被误解的购买技术	271
(一) 不同企业发展战略下的技术开发战略	271
(二) 我们能买来什么技术？	273
四 核心技术优势带给了春兰什么？	277
(一) 多元化战略顺利推进中的核心技术能力支持	277
(二) 实施全球战略的核心技术支持	280
(三) 为产业重组大背景下的资本经营提供支点	282
五 学习与创新	283
(一) 一个学习的公司	283

(二) 一个勤于思考的公司, 创新的公司	286
六 打造核心技术能力的平台: 春兰科技创新体系	289
(一) 内部远近期结合的科技创新体系	289
(二) 锻造科技创新的战略联盟	293
 第11章 做人要做春兰人	 296
一 企业价值观: 服务社会, 造福人类	296
(一) 企业的终极使命	296
(二) “服务社会, 造福人类”与企业利润目标的关系	298
二 四大企业理念	300
(一) 四大经营理念	300
(二) 经营理念的外部系统	303
(三) 经营思想理念的内部系统	307
(四) 春兰经营思想理念的启示	312
三 现代化首先是人的现代化	317
(一) 造就一支纪律严明的员工队伍	317
(二) 提升人力资本	324
四 做春兰人的挑战	326
 结束语: 走向未来	 329
跋: 大写春兰 意犹未尽	332

第1章

春兰绽放

泰州，江苏中部的一座小城，历史上以农业昌盛、盐业发达著称。西汉吴王刘濞曾设“海陵仓”于此。五代南唐和宋均于此设海陵监。明代设盐运使分司，掌管整个淮南地区的盐业生产和运输。发达的盐业支持了泰州经济的繁荣。但是，随着近代工业的萌芽，盐业自身地位不断下降，加之其他原因，一度支撑了泰州经济繁荣的淮南盐业衰落了，泰州经济随之趋于衰落。

新中国成立后到20世纪80年代中期，泰州只是中国大地上一个平淡无奇的小城市，她的名字不为大多数人所知。20世纪80年代中期以后，泰州再次成为中国名城，并成为中国乃至全球性的制造业重镇，因为这里绽开了中国现代民族工业的一朵奇葩——春兰。

我国著名社会学家费孝通先生在访问了春兰后，形象地比喻：“泰州是一块骨头，有了春兰就有了肉”。

一 工业巨人的童年

面对一个工业巨人，追寻其襁褓时期的历史是非常有意思的：如同读那些成就大事的伟人的传记一样，人们总想在伟人们童年的经历中找到促成他们日后成功的原因。我们对春兰的认识，也是从其早