

华制之道

与中国制造共舞全球

◎ 尹传高 杨清波 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

华制之道

与中国制造共舞全球

尹传高 杨清波 著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书是华制的集团思维和集团智慧的总结。华制是一家开放、包容的公司，有一支结构合理、能征善战的优秀队伍，从本质上讲是家“经营人”的公司，其目标是成为世界级的品牌。华制之道是华制和客户交流的语言，反映的是全景的企业经营哲学，是华制人对商业社会、企业经营的系统思考。阅读本书既有助于读者全面了解华制的品牌内涵和成功规律，也有助于企业老板和高管构建各自企业的发展战略地图。

本书值得每位有志于把企业做大、做强的企业经营管理者阅读。

图书在版编目 (CIP) 数据

华制之道：与中国制造共舞全球/尹传高，杨清波
著. —北京：中国水利水电出版社，2010.1
ISBN 978-7-5084-7056-6

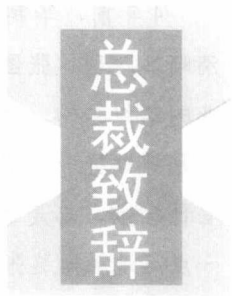
I. ①华… II. ①尹… ②杨… III. ①制造业—咨
询公司—企业管理—经验—中国 IV. ①F426.4
②C932.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 226798 号

书 名	华制之道——与中国制造共舞全球
作 者	尹传高 杨清波 著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路 1 号 D 座 100038) 网址: www. waterpub. com. cn E-mail: sales@waterpub. com. cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京京海德科贸发展有限公司
印 刷	北京市地矿印刷厂
规 格	170mm×230mm 16 开本 16 印张 205 千字 2 插页
版 次	2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷
印 数	00001—10000 册
定 价	28.00 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究



总裁致辞

华制从本质上讲是一家经营“人”的公司。做培训产品、咨询产品，我们觉得都不是最重要的，最关键的是对人的经营。对人才，华制在前面做的是筛选，然后通过人才的PK、重组，将不同类型的人才汇聚在同一平台上，通过合作推动生产和销售服务，由此带来增值。华制从来未想过把业务局限于培训或知识产业，华制考虑一切问题的落脚点都在经营人，经营人的增值。

华制是平民创业的典范。华制的起点非常低，这和成千上万创业者的成长路径非常相似。华制不是海归派创立的公司，不是从国外拿到资金开始创业的，而是依托一笔微乎其微的资金开始创业。虽然创业时华制没有钱，但还是度过非常艰难的时期活了下来。这里隐含的逻辑是：这样的公司在今天激烈的市场化竞争下，生存能力和进化能力是非常强的。它是凭借着梦想，凭借创始人对机会的精准把握，凭借提升内部管理和全球化资源整合能力，来支撑公司的发展，度过艰难的创业期。度过创业期后，很多企业不可避免地走上倒闭甚至死亡的道路。创业期后的企业应当迅速进入升级期，但很多企业并没有认识到这一点。华制总是把自己定位成不断升级的公司，就如网络一样，从1.0到2.0，再到3.0。

4年前，华制在我心目中，就有一幅清晰的图像。我认为，我是比较清晰地梳理这张图像，然后一点点地进行改造、设计、改良，不断升级企业的组织结构。至于做什么产品，我的观点是，这不是最重要的，最关键的是让这样一个组织，能够不断地、与时俱进地升级、改良。到什么山头唱什么歌，总是确保这个企业在不断进化当中。华制正是一点点地进化，一点点地触摸这张图画。

华制有两大优势：一是有一支结构合理、能征善战的优秀队伍，这支队伍包括国内顶级的战略专家、咨询专家、渠道专家等，这是国内很多同行无法比拟的；还有一个优势是，华制是一家开放、包容的公司，用文化来吸引人才，它的文化是适宜各类人才生存的文化，这是和国内同行相比的最大的优势。这样的文化来自于创始人对自己的认识和定位，自我退后，让专业人士操盘，这样不同人才就能在这个平台自由飞翔。这些优势带来的能量是不可估量的。国内很多同行是以老板的能力来管理一家公司，而华制则是构置了一个庞大开放的平台，整合众多顶级专家的智慧来管理公司。

所以说，华制的异军突起首先源于它是一家经营人的公司，这是同行所不可比拟的优势。

我第一次创业是2003年，地点是在广东。这是一次失败的创业经历。

2005年我开始第二次创业，进入咨询培训行业。

第一次创业的失败，对我的人生影响非常大促使我重新审视自己的心智模式和商业思维，让我完全扭转和修正了对经营公司的认识。经营第一家公司时，我的目的是赚钱，结果是负债累累。所以在经营华制时，我并不是以赚钱为真正的目的，而是以经营一支中国最优秀的团队为方向。团队的优势永远大于个人，所以说华制的成功是必然的，根本在于我们对经营公司的本质有了全新的思考和认识。

华制的目标是成为世界级的品牌，而华制之道是华制和客户交流的语言，客户将会通过这本书来了解华制的品牌内涵和华制成功背后和规律。反过来，该书将会提升华制品牌的高度和华制产品的销量。

华制的目标是做全产业链、全流程，做中国第一家专为制造业提供一体化解决方案的“知识供应商”。华制对中国培训产业的深刻理解，决定了华制将做全产业链，也就是华制自己研发，自己生产，自己销售。

华制在 2009 年的新理念是，希望“中国制造”能在全球更受尊敬。这就要求华制必须为中国客户提供世界级的知识和管理智慧，要求华制本身的管理必须过关。所以华制必须站在全球知识产业的制高点，才可能推动中国经济的腾飞，才可能帮助中国企业在全球更受尊敬。这是华制的终身使命，所以华制有能力、也有信心来担当这个使命。

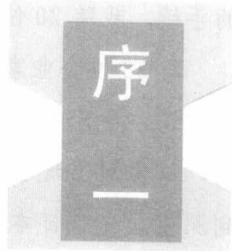
我相信，华制不仅仅能给中国制造业和培训咨询产业带来借鉴，华制原创的方法论体系、华制对经营公司的战略性思考，对我们很多客户，对我们中国产业界、企业界都会带来非常大的借鉴意义。我们也希望和社会各界进行互动。

今天华制可能还是一个正在成长中的知识型企业。但 3 年后，当华制系惊艳亮相时，会带给我们中国企业家更多的借鉴和思考。

谢谢所有为华制的成长和成功奉献心血和汗水的朋友们！

华制国际教育集团总裁 赵 胜

2009 年 11 月 1 日



序

华制新体系

我的新著《答案永远在现场》正在热销。日本经营之圣稻盛和夫为我写了推荐序。这是他第一次为一本中国人写的管理书作序，特别慎重。先生看了我10多万字的书稿，用了一个月写成了序。他提到，“创业以来，我所做的不过就是无时无刻地贯彻和执行这种‘现场’的经营哲学和经营管理体系。王育琨先生敏锐地捕捉到企业经营中‘现场’的重要性，并对此进行了长期的研究，从而形成了《答案永远在现场》这一力作。我衷心希望，更多的中国企业家读一读这本完美诠释了企业经营要诀的力作，从中受益，进而使中国的经济发展取得更大的成就。”

稻盛和夫不知道的是，我的《答案永远在现场》的灵感，源自与华制总裁赵胜的一次晤谈。那次我们谈到经营公司的本真，谈到京瓷、丰田、索尼等一系列公司的经营之道。谈到兴起，赵胜邀请我随华制的企业家丰田修炼之旅，去日本丰田现场学道。一个月后，华制为我办好了所有

的手续，我随 20 位企业家奔赴名古屋学习去了。

与 20 位企业家和高管一起度过 7 天是非常有意义的。半天听日本老师讲课，半天参观。先后参观了 8 个工厂。课上课下，企业家们兴致勃勃，反复对照现场，分析自己企业的真问题。交流和碰撞，每天都延续到深夜。光听日本老师讲课和参观工厂，对精重生产可能还有些雾里看花不得其解。而与 20 位带着企业真问题的企业家和高管之间的碰撞激荡，才使得许多看上去一般的东西，具有了独特的意义。

我日本之行的最大感受是，中国管理错了。以丰田为代表的一大批日本公司，实际上把握住了未来一流企业的本真——现场。它们都注重领先时间，都注重育人，都注重现场解决问题。而中国企业界从美国式管理那里移植过来的数字精英管理，被脱离现场的二手货左右，可能需要重新反思。回国后，我写出了影响较为广泛的《中国管理错了》。该文也是《答案永远在现场》的开篇。

我是华制为中国企业量身定制的一套整体解决方案的受益者。我的文章被许多企业家看到。清华大学还曾专门组织了 20 多位企业家的专题会讨论了我的文章。中国企业家俱乐部的执行主席、远大空调的张跃，还根据我文章的提示，找到华制国际教育集团，组了一个团赴名古屋研修。后来我去远大空调培训，张跃和几个高管很兴奋地告诉我，华制安排的路线和课程内容非常好，真正解决实际问题。

继日本研修之旅后，华制又开辟了韩国三星电子的研修之旅。在跟赵胜的交流中，我发现他对中国企业在运行中遇到的各种现实问题非常熟悉，所以他能够开辟出对中国公司很有帮助的海外研修路线。渐渐地，我对赵胜和他的团队产生了浓厚的兴趣。

那些毁灭不了我们的东西一定会使我们更强大。华制是一个经由失

败过一次的人重新创业的公司。创始人赵胜牢牢记住了失败的教训。他在与我交流时说，他第一次创业，就想着自己赚钱。结果最后归于失败。失败后他痛定思痛，感觉就是自己太想钱了，因而忽视了更重要的东西。这个更重要的东西，就是参与公司的每一个人身上所潜伏的能量。把为股东赚钱放在了第一位，就不会启动员工乃至社会的能量。而唯有把公司作为一个平台，所有参与其中和公司外围的人都可以在此平台上实现个人价值，获得发展，才会有公司的发展和股东的利益。华制就是这样理念的试验场。

我接触过若干华制的员工。他们所传递出来的激情和创造力，深深打动了我。带我们去日本研修的“船长”80后的王晗，除清纯、美丽之外，更有一种大方得体的气质。20个企业家各有各的脾气个性，居然8天之内大家都其乐融融地紧紧聚合在“船长”周围。副总裁夏妍娜，有着80后独特的活力和洒脱，更有超乎她年龄的清静和胆略。有一次由她带队与江门市政府一起搞一个大型论坛，在市长、书记参与的大型酒会上穿针引线，宛如一位风姿卓然动人的明星。还有一个新进公司的员工，一次经过多个来回交流发展了一个企业家加入研修之旅，他激动地哭了。打动他的全然不是因此给他自己带来的好处，而是他终于可以给这位企业家有益的帮助了。

华制可以说是充盈到了组织末梢。这是一个新的公司体制。这个公司有着全新的公司假设。

对于公司的假设，计划经济和传统资本主义的两个假设都已经被历史证明是错误的。计划经济认为公司是一个忠实执行整体计划的生化机器，每个公司都是庞大体系里的一个螺丝钉。苏联的解体和中国的改革开放，彻底宣告计划经济对公司的假设是失败的。

传统资本主义对于公司的假设，也被证明是一条死胡同。该假设认为，公司是一个为股东追逐利润的主体，这个主体按照一整套行之有效的数字管理体系运行，人、财、物、信息和时间构成公司可资利用的资源。随着金融危机的爆发，一大批丧尽天良的公司，为着自己的私利置人类利益于不顾，其行为及结果已证明资本主义对公司设计的假设已经走到了尽头。地球上的资源可以满足每个人的需求，但是却会在人们的贪婪饕餮中丧失殆尽。如果这样的公司继续发展下去的话，人类的发展就会与其他生物没有什么关系，最终会脱离生命的轨道。

中国特色的社会主义否定了“一大二公”的计划经济体制，对公司作出了新的假设；资本主义的发展，也暴露出原来假设的问题，回到了亚当斯密的原点，认为公司首先需要考虑它的合宜性。两种公司的新假设，在 21 世纪终于合流。

这是个能量的世界。一如爱因斯坦所说，“物质是等待释放的能量，能量是已经释放了的物质。”在工商业界，能量就是员工、客户、协作商、社会、投资者等的心智资源。21 世纪的新公司，重点在于占领员工、客户、协作商、社会和投资者的心智资源。得心智者，就可以聚集起巨大的能量，从而一举得天下。

华制公司形成一个巨大的文化场，员工甚至公司外部的人士，一旦置身这个场中，就会释放出潜在能量或强势地头力。地头力是在业务现场头拱地解决问题的能力。可以说，华制是一个得到员工和社会心智能量的范例。

把公司建构在地头力之上的华制公司，有着全新的假设：公司是一个具有悲悯心的公共平台，所有善于合作以及有创造力的人，可以借此实现梦想；人是富有创造性的动物，任何时候都比既定的方式或体系重

要；让每一个岗位聪明起来，让每一个岗位与环境启发性、合作式互动起来；每个人都有独立思考和追求最佳的权利，每一个业务现场都要一刻接一刻地改进；渗透到组织末梢的激励机制。

华制具有了新的志向、新的系统范围和新的立足点。

新志向：站在宇宙看公司，站在人类福祉看公司。公司成为一个公共机构，一个实现公共福祉的公共机构。21 世纪，公司若只顾股东的蝇头小利，将会很难生存。因为这样的公司，不能聚集员工、客户、协作者、社会和投资者的巨大能量。

新系统范围：公司的系统范围被扩展。公司不再有围墙，上下游供应链以及所有利益相关者都会成为一个利益共同体。

新立足点：公司注重现场的立体深耕。在一个个公司的业务现场和岗位上，人们都在工作中追求一刻接一刻的改进或极致，在精神上追求一刻接一刻的精进，人生历程上也会拥有一个接一个的欢喜。可用一个公式表示上述关系：

$$\text{极致} + \text{精进} + \text{欢喜} = \text{地头力}$$

中国经济所以有 30 年的经济奇迹，很大程度就是因为千千万万的中国民营、国营与合资公司，凭借无与伦比的地头力，迎着一次又一次张牙舞爪的危难，披荆斩棘，创造出一个又一个的奇迹。

地头力和地头力的生命，不在于理论的演绎和逻辑，而在于千千万万的中国公司，能够扎扎实实把公司建构在地头力之上，能够在全球化的经营中持续获得成功。我愿意与千千万万的中国公司一起追求一刻接一刻的极致、精进和欢喜。

朋友尹传高博士，躬身入局华制两载，写出了《华制之道》，比先前的《华帝之道》更有了生花妙笔。我的小兄弟清波，也为本书的撰写与出

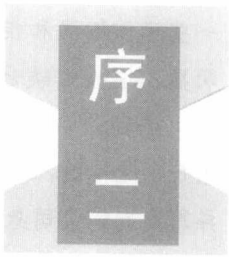
版忙前忙后。很高兴看到尹博士和清波通过合作结下深厚的友情，携手写出了我心中的华制。

华制的一切都在开始，没有什么东西在结束。

是为序。

清华长三角研究院中国企业家思想研究中心主任 王育琨

2009年10月28日



序二

商道归真

——评价一个公司的三个基本问题

认识尹传高老师是在一次企业家论坛上，那时候他在论坛上讲企业战略，也谈到连锁加盟战略的标准化建设。会后我在餐桌上和尹老师做了个简单的交流，希望能在渠道终端建设方面有所合作。以后一来二往就很熟悉了。

在我当选世界太阳能学会副主席的当天，我就把这个消息电话告诉了尹老师，希望他有时间再来公司看看，探讨再次合作的事情。主要是希望和尹老师交流皇明太阳能集团在产业界的旗帜问题，应该写本什么样的书才可以有效地表达公司。

一个月之后，我们在皇明集团太阳谷见面了，尹老师这个时候的身份已经是华制研修集团首席顾问了。于是，顺便也聊到华制的新业务。他说华制的海外考察业务和精益全价值链的业务已经做到了行业的领导者地位。以前在精益生产业务方面我们也有过合作，但那个时候，尹老师还是在深圳经营他的战略咨询公司。我在想，尹老师这样的资深专家能和华制深度合作，也反映了这个公司的独特的地方吧。

其实，这么多年来，皇明一直有和咨询培训公司合作的习惯，也有很多的投入。也是在这个过程中，我接触到不少培训咨询公司，了解了他们

一些运作模式和相关情况，总体感觉是这些公司规模小，自身特色不是很明显，很显然缺乏自身的发展战略。

在我多年运作公司的过程中，我的体会是企业不论大小，发展时期的基因是很重要的，所以，我在看这本书稿的时候在思考，从这样一家在行业中异军突起的公司身上，我们能否看到一个公司发展的未来远景以及创业时的价值体系。这种观点是非常重要的，就像皇明的核心能力一样，我觉得其中一个很重要的东西就是我们对这个行业的热爱和关注。所以，我在细读《华制之道》的时候就在琢磨着这样的3个问题：

一个公司不论大小，不论它处在一个什么样的状态，支撑它的价值体系是什么？

支撑它做大做强关键哲学是什么？

支撑它运营效率提升的商业模式是什么？

其实，有了这样的3个问题的思考，就可以看到公司的未来。古语说3岁看老，对于公司而言，这样的3个问题我认为足以评价出一个公司发展的未来！

读《华制之道》就可以看出这3个问题的答案。虽然我和华制管理团队的人很多都不相识，但从字里行间，我看到了一个具有战略思维和执行力的团队，一个有梦想有激情的团队。这是一个具有独特商业模式的公司，我想这样的一家公司一定会在未来走得更远，一定会在未来中国的咨询培训行业中树立起一个真正思考者的典范。

这是一本专家写的书，所以自然是理性为主，虽然如此，本书的文笔仍然是比较好的，相信读者一定也会有自己的收获和看法，我只是说出我头脑中的一些记忆和我对本书的粗浅看法，还望读者包涵。

期待尹老师有更多更好的作品问世，也祝福华制一路平安！

皇明太阳能集团董事长 世界太阳能学会副主席 黄鸣

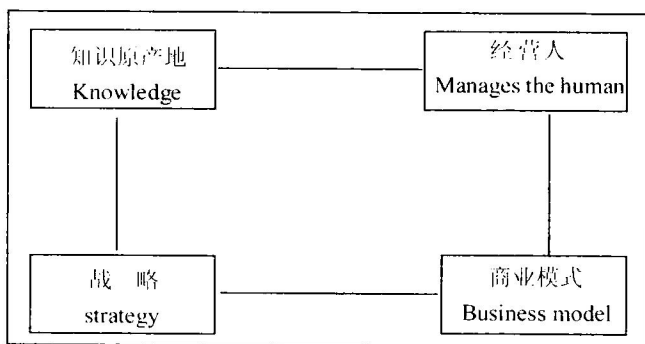
2009年11月6日

前言

《华制之道》是对一个创业者团队实践的系统思考，是一种基于逻辑和本质后的反思，反映的是企业无意识背后的思想地图。

应该说，它不是一本思想懒惰者看的书，它不是一本给不思进取者看的书，不是一本给只喜欢看热闹者看的书。这是一本塑造卓越智慧的书，是一本追求卓越创业的书，是一本渴望中国企业成为伟大的书。

让我们来分享这样的—个创业传奇的思想故事。其实，简单地说它可以用下面的这个模型来直观地说明：



一、战略

华制是一个战略导向的公司，这正是其发展稳健快速的基础。和中国很多创业型公司不同的是，华制所具备的战略思考能力，具体又可以体现在如下的几个方面：

1. 行业本质的理解

华制总裁赵胜先生对行业本质有着深刻的理解，这种理解奠定了华制战略发展的基石。华制对中国培训咨询行业的本质理解是，认为这个行业必须是围绕课程体系、培训基地、讲师队伍和顾问队伍这4个方面来展开。

2. 企业家哲学

作为一个成长中的创业型公司，赵胜先生的企业家哲学思想是战略系统的重要部分，其“经营企业就是经营人”的理念和在此基础上建立起来的信条以及处理事情的原则无疑是华制之所以发展到今天的根本所在。如今我们所开启的连锁经营业务发展迅猛，与我们在哲学理念上的一致性是分不开的，也与我们为人处世的思路分不开的。

3. 产业选择

华制之道所揭示的战略思维还体现在产业选择上，任何一个好的企业必须要找到一个好的产业细分市场。目前，华制基于中国企业的需求，选择了制造业精益的全价值链业务和连锁加盟全价值链业务，就是按照中国企业的需求路径来设计的，即中国企业在制造环节方面的欠缺和在营销网络管理方面的提升。

4. 持续发展的思考

华制认为，战略不仅是要研究企业的运营效率，更要着重研究企业的可持续性发展。因此，华制不断地在探索新的“杀手”级的产品，不断升

级其服务模式，不断更新企业文化观念。华制所制订的“三家上市公司”的华制系目标就是把持续发展的价值和重要性作出了最为合理的安排。

5. 华制系的设计

战略是构建愿景和设计未来的，华制系是华制未来 10 年的长期规划，将愿景落实到具体的业务板块上正是华制对战略理解的一个重要层面。华制将从教育培训行业逐步按照业务板块升级到实业的层面，逐步从单一的精益生产向连锁加盟的深层面的战略范畴突破，突破中国企业战略发展中无规则的多元化和单线条的专业化的局限性，形成独特的战略路径。

6. 产业基金

总裁赵胜认为，产业基金将是复制连锁咨询集团未来发展的一个重要战略着力点，通过产业基金，复制的连锁咨询业务将在项目、投资、融资等方面和社会资本等方面形成全方位的对接，将无疑对未来的连锁事业发展起到十分重要的作用。

华制对战略的思考看起来是 6 个方面，但却可以大大丰富中国企业的战略思考内容。

二、商业模式

华制基于深刻的战略思考，形成了一整套中国企业特色的商业模式语言，构成了其区别于同行的核心竞争力。具体来说，华制商业模式的内容可以包含下面的 5 个方面：

1. 渠道导向的商业模式

华制是从一个营销平台公司发展起来的，这与中国市场的特性相吻合。中国市场大，企业对信息的判断能力比较低，因此，谁能建立起一个优质的销售组织，谁就可以在这样的一个竞争中拥有主动，获得成功。华制创始人是专家，从创业伊始就开始打造营销团队，建立了一个好的市场竞争机制，