



30年高速发展，危机下中国经济一枝独秀，
是什么力量促成？
中国成长型企业对经济推动居功至伟，
「中国管理模式」彰显中国公司「软实力」



中央电视台《商道》栏目组◎编著

中国管理模式



机械工业出版社
China Machine Press



中国管理模式



CCTV 2
财经频道



CCTV 中央电视台《商道》栏目组◎编著

文案策划 唐琳施伟
文案统筹 王美荣 郑雪



机械工业出版社
China Machine Press

30年中国经济高速发展，是什么力量促成？成长型企业对中国经济的推动居功至伟，它们是如何做到的？

中央电视台财经频道联手中国顶尖商学院、中国管理模式杰出奖理事会，发起一次中国企业的案例探寻活动，即“发现中国管理模式”。活动深入到成长型企业中，探究企业成长之道，发现企业行之有效的成功管理实践，并总结成为众多企业可借鉴的管理案例，形成具有典范意义的“中国管理模式”，与社会分享其成果和经验，共同推进中国企业管理水平。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

发现中国管理模式 / 中央电视台《商道》栏目组编著. —北京：机械工业出版社，2009.10

ISBN 978-7-111-28811-4

I. 发… II. 中… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第191838号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 11印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28811-4

定价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页、由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



危局问道

2008年9月15日，雷曼公司破产引发的金融风暴使全球的金融体系遭遇重创。一年后，经济回暖，阴霾犹在。这场危机带给我们的心理震撼远胜于物质世界的窘迫，也促使我们思考更多。在这样的时机下，中央电视台财经频道《商道》栏目推出了10集“发现中国管理模式”特别节目，探寻中国企业快速成长背后的管理模式和它们的“商道精神”，有着特殊的意义。

《商道》栏目的前身是《财富故事会》，我们一直在以财经媒体的视角，挖掘中国成长型企业中的佼佼者，讲述它们传奇的商业故事，在观众中产生了巨大反响。2009年8月节目改版，更名为《商道》，栏目定位在“说商业传奇，解财富之道”。“发现中国管理模式”特别节目因此而水到渠成。活动中优秀的专家学者深入到成长型企业中，探究企业成长之道，发现企业在领导决策、企业文化、市场营销、运营管理、组织管控、财务管理、人力资源、技术创新等方面行之有效的成功管理实践，并总结成为众多

企业可借鉴的管理案例，形成具有典范意义的“中国管理模式”与社会分享其成果和经验，共同推进中国企业管理水平。

正如中国管理模式杰出奖理事会名誉理事长成思危先生所言，中国经济的成长已经孕育出了一批非常有实战管理经验的优秀企业家，他们运用先进的管理模式，在中国特色的市场土壤中，创造出一个又一个商业传奇。但是关于中国企业管理模式的梳理、提炼与研究却刚刚起步，在很多人眼中，中国企业管理乏善可陈，媒体也多把焦点放在对外来管理学说的关注上。事实上，中国经济的细胞是企业，中国经济快速发展，说明中国的企业管理也必然有其独特之处，中国的企业管理不能按照外国的既定模式和既定理论来衡量，必须结合本土实际。另一方面，结合当下全球经济之现状，那些在实践中获得真知的中国企业，需要学术界、媒体乃至全社会的肯定和鼓励，而它们成功的实战经验，也应该被更多还在困境中摸索的企业分享。所以，此次《商道》栏目与中国管理模式杰出奖理事会的合作，是一个非常有意义的开端。

“发现中国管理模式”走访了10家企业，这些鲜活生动的案例，带给我们最大的感受是，管理首先是商业实践，而绝非来自于庙堂之上，也不是写在教科书里的。这些具有创业精神、渴望致富、对财富有着天生追逐意识的企业舵手，在创造财富的艰辛旅程中，慢慢寻找到了最适合自己的生存法则。商业实战是非常冒险的事情，节目中大家看到的都是成功者，但实际上，更多人在参与市场竞争的征程中铩羽而归，有的发令枪没响就已经倒在了起跑线上，有的则在即将光荣迈向终点的刹那输给自己。但是无论输赢，他们的经历都是同道的宝贵财富。

我们的记者走入企业时，发现很多草根成长的成功企业领导人，他们没有读过多少书，对很多管理概念甚至不能完全理解它的内涵是什么，有的甚至“倒行逆施”，但是他们的企业同样做得非常优秀。比如很多管理理念强调员工亲属回避制度，但是我们遇到一个案例，德邦物流公司，管理者为了增强员工的企业忠诚度，鼓励员工夫妻双双都在企业工作，甚至把公司内部餐

饮部门承包给一个员工的妻子来做，却也做得非常好，企业成功经受了百年一遇的经济危机的洗礼。

企业管理理论诞生也不过才七八十年的时间，经过了漫长的商业实践之后，日本人有Z理论，美国人写了本《追求卓越》，这都是他人的管理科学。中国商界人士在具体的商业实践活动中学习、模仿、积累和总结，结合中国古人的哲学与智慧，正日渐形成“中国管理模式”。通过《商道》栏目呈现的这10期节目，你可借不同行业、不同类型、非常具有代表性的10家企业窥一斑而知全豹。

我个人并未成为商海试水的勇敢者，但一直处在离中国经济心跳最近的位置。从早年的《经济半小时》、《证券时间》，到后来的特别节目《大国崛起》、《复兴之路》等，十几年来不断用创新的节目形式和突破的电视观念，表达我对中国经济成长的观察，我们共同见证了这期间中国经济从高歌猛进到理性有序攀升的进程。无论是之前的《财富故事会》，还是今天的《商道》，我们最终想呈现给观众的，不是致富的独门秘笈，也不是救人于水火的灵丹妙药，当然你也许会自觉将节目案例中的启发用于实践，甚至那些柳暗花明的创业经历与风光无限的企业领导人，会激发你内心想要创业的梦想，但这些都只是我们想要表达的一部分。更主要的，我们希望你能透过这些鲜活的案例、独特的管理模式以及专家对经营哲学的分析解读，看到背后的人生大智慧。“人生与经营活动是相通的”，如果读者能够有此获益，那将是对我们财经媒体人最大的慰藉。

任学安

中央电视台财经频道副总监



中国企业战胜危机的奥秘

“一个未经市场风雨考验的企业，算不上真正意义上的成功企业，只有经历风雨之后依旧保持不败的企业，才算得上真正成功的企业。”美国著名管理学家、《基业长青》作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）曾如是判断。

当金融危机席卷全球，连昔日傲视全球的华尔街都自顾不暇之际，我们认真品味他的这句名言，又另有一番滋味。

实际上，无论对于那些触角遍及世界各地的跨国巨头而言，还是对于历经改革开放30年磨砺的中国企业来说，英国哲学家培根在《论厄运》中的一句话尤其贴切：“幸运并非没有恐惧和烦恼；厄运也绝非没有安慰和希望。”

此次危机中，中国诸多企业的表现，或许足以令西方同行刮目相看。西方世界习惯于将此归结为中国雄厚的经济实力以及巨额的外汇储备，并送给中国企业一个称号——“中国买家”，言外之意不难理解，就是中国企业经济实力不错、有钱，可以去世界各地“抄底”。我认为，他们只是看到了表象，并没有触及实质层面。

那么，实质到底是什么呢？在成思危先生倡导的中国管理模

式杰出奖理事会的支持下，中央电视台《商道》栏目策划了“发现中国管理模式”特别节目，这个节目的初衷就是追寻这一问题的答案。本次特别节目选择了10个企业作为案例，由中国管理模式杰出奖理事会邀请国内顶级商学院教授联合央视记者对案例企业进行了实地调研，从企业内部的运营、管理的角度展现了案例企业在金融危机背景下实现逆势成长的原因。

这批刚跃入公众视野的成长型企业多数规模不大，并不具备太雄厚的资金和人才实力，也难以获得太多的政策支持，是受到危机挑战最大的一个群体。但它们普遍具有快速的学习能力，灵活善变，适应力极强，也更擅长将中国文化糅入企业管理中，形成独特的核心竞争力，因而在不少细分行业中脱颖而出。在金融危机仍未消退的当下，展现这批成长型企业的中国管理模式，可以说恰逢其时，具有普遍的借鉴意义。

其实，盘点中国改革开放30年的历史，就会发现那些真正能够孜孜以求、不断进行管理创新的企业不但存活至今，而且活得很好。不难得出的结论是：中国企业的群体崛起，并非只仰仗于中国经济“黄金10年”，即使身处金融危机的年代，它们同样能行，并能在惊涛骇浪中挺立于潮头。这毫无疑问得益于正在崛起和发展的中国管理模式。

2006年12月，在中国企业领袖年会上，我第一次提出了“全球化时代的中国管理模式”这一命题。简单说就是，对于企业而言，既要有雄厚经济基础的“硬实力”，也要有体现我们管理实践及创新的“软实力”。中国企业只有“两条腿走路”，才能真正实现中国商业复兴的伟大梦想。现在看来，这一命题具有深远和广泛的探讨意义！

彼得·德鲁克说过：“21世纪，中国将与世界分享管理奥秘。”这个奥秘在哪里？“发现中国管理模式”就是给管理学界、企业界和社会大众分享中国企业管理奥秘的一次有益尝试。我们非常期待有更多这样的尝试。

徐少春

中国管理模式杰出奖理事会副理事长

金蝶国际软件集团董事局主席

目 录 ◆ CONTENTS

序一 危局问道

序二 中国企业战胜危机的奥秘

第1章 复活的金山 / 1

紫金矿业集团股份有限公司

第2章 黄土地 金链子 / 15

陕西石羊集团股份有限公司

第3章 “士兵突击” / 31

广东易事特电源股份有限公司

第4章 一片羊肉的前世今生 / 47

内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司

第5章 何处安放希望 / 65

成都华西希望集团有限公司

第6章 慧舞利器 / 83

深圳市联创科技集团有限公司

第7章 开着卡车去长跑 / 99

德邦物流股份有限公司

第8章 七十二变小红枣 / 115

好想你枣业股份有限公司

第9章 诺言美丽 / 129

上海美诺医疗器械有限公司

第10章 1秒等于18年 / 143

依波精品（深圳）有限公司

后记 商道得道 / 163

❖ 紫金矿业集团股份有限公司

所处行业：采掘业

主营业务：矿产资源勘察；金矿、铜矿的露天/地下开采（仅限分支机构）；金矿、铜矿的选矿、冶炼；矿产品、普通机械设备研制及销售；黄金制品的零售；

主营产品：金、铜、锌、铁矿石等

中国管理模式亮点：企业战略管理

亮点描述：从一个几乎被废弃的贫矿起步，紫金矿业的崛起离不开公司董事长兼总裁陈景河的“金手指”：发现紫金山“中国第一金矿”，实现全球最低的开采成本，在恰当的时机低成本收购。在企业战略管理方面，紫金矿业独树一帜。用世界最低成本的淘金术，抢占国内国外市场，在各种各样的贫矿中寻找到了巨大的商机。

第 1 章

复活的金山

紫金矿业集团股份有限公司

福建龙岩的上杭山区曾经是革命老区，70年前，著名的古田会议就是在这里召开的。而今天，上杭再次成为一个在全国炙手可热的地方，这完全是因为一种石头，这可不是一种普通的石头，这石头里面有金子。

纪实（参观黄金展厅）

管理人员：这个电视上看得比较多，但是真正零距离接触还是比较少的，大家过来了，都可以抱一抱。

参观者：一只手拿都很重的。

管理人员：大的就只有这一块，因为按国际标准，我们平时不生产，每年做一些认证的时候，我们就做一块拿去。

这块金砖重25斤，价值两百多万人民币。管理人员表示，无论是谁，只要用两根手指夹起它的话，就可以当场拿走。管理人员之所以敢这么说，是因为十多年来，没人能做到这一点。

在看稀罕的人群中有一个人，他就是清华大学经济管理学院的研究员秦合舫，和他一起来的还有一位管理咨询顾问曲海燕。他们也想感受一下金砖的份量。

参观者：你们有金库吗？

管理人员：有，做好了放在库里面。黄金市场放开以后，金子都在市场上交易，而且价格是时时变的，比如说像今天是周末没有开盘，平时如果开盘的话，价格每一分钟都在变。

吸引专家千里迢迢从北京赶到闽西山区的，当然不是这些金条和金砖，他们更感兴趣的是当地一家名叫紫金矿业的企业，这些金子的主人。

紫金矿业原本是一个只有几十个人、年盈利只有几万元的县级小矿业企业，通过十几年的发展，目前已经成为国内最大的黄金企业。专家和研究人员认为，在这个企业发展的背后一定有它自己的奥秘，他们希望

能够探索它管理成功的故事，也希望能够探索出它对其他矿产企业有没有可以分享的价值。

从人类文明史上最早采掘黄金开始，6000年来，全人类采掘的黄金总量不超过10万吨。但是在上杭县城东的这座紫金山上，2008年出产的黄金就达到了18吨，十几年来他们的黄金产量累计达到了100多吨。

陈景河，紫金矿业董事长，凭借着出色的战略管理使紫金矿业成为中国最大的黄金生产商，第三大铜精矿生产商。2009年，紫金矿业在英国《金融时报》最新公布的全球500强中排名第243位，是中国唯一一家上榜的矿业公司。

据考证，早在800多年前的宋代，人们就开始在紫金山里挖掘黄金进贡朝廷。但是随着淘金活动的结束，上杭县又归于平静。由于隶属边远山区，经济发展缓慢，直到20年前，上杭还是国家级的贫困县。数百年来，贫苦的上杭人心中一直有个疑问，这紫金山里到底还有没有金子呢？

原来从20世纪60年代到80年代，新中国对紫金山进行了3次大规模的地质勘探，最终得出的结论是紫金山金矿品位比较低，每吨矿石含金量不到0.6克，而在当时只有每吨含金量达到3克的矿石才有开采价值。国家最后把紫金山转给了上杭县。

此时的陈景河正在福建地质八队当队长，他也亲自参加了对紫金山的勘探。陈景河他们每周要跑5天的路，从海拔200米跑到了1 000米左右。当初带了一个组上去住了2个月，最艰苦的时候一天只有一桶水，这桶水只能保吃饭，洗澡肯定是不行的。

地质勘探证实紫金山的金矿品位不高，在相当长的时间里，没有人愿意投资、开采。但是从福建永定土楼走出来的客家人陈景河却认为，这紫金山里的金子并不少，只要找到了低成本的开采方法，这座贫矿就能变成富矿。1992年，35岁的陈景河辞掉公职，从省城来到了山区，和上杭县政府一起开发紫金山。



紫金矿业矿区

紫金山之前被权威机构认为品位低、没有开采价值、难以开采，即开采压力很大，投资很大，风险也很大，那么陈景河的信心从何而来？

在紫金山上，我们常常可以看到，在一片片的开阔地上堆满了石头，一个个花洒正在喷水，这种场景很容易让人联想到种庄稼。当然从这种花洒里喷出来的不是自来水，而是一种氰化钠溶液。在多年的摸索后，陈景河终于找到了这种大规模露天淘金的办法。通过这种药水的喷淋，能够把矿石中微量的金子分离出来。由于金子自身比重较大，最后会沉积到矿石堆的底部。

陈景河说，在过去，中国的矿山尤其黄金矿山规模是很小的，最大的露天开采一天处理2 000吨规模，紫金山现在是一天处理10万吨的规模。

由于采选的矿石的体量非常巨大，因此尽管紫金山单位矿石的含金量低，但是黄金总产量却很大，原来被当做废料的矿石也具有了开采价值，这使得紫金山金矿原本5.45吨的可采储量迅速扩大到了200吨。即使是这

样，回想当年做出接手紫金山的决定，陈景河也觉得是豁出去了。

纪实（专家参观紫金山矿场）

陈景河：整个矿山使用一种陡坡开采技术，陡坡开采有一个什么好处呢，就是在挖掘的时候可以节约大量的成本。这是我们露天的采场，有红旗的那上面有好多都是溜井，我们就是通过溜井平洞开，即上面露天开采出来，把矿石放到底下去，底下的井有三四百米，而后再用铁轨和皮带把矿石运出去。这样子的话，利用它的重力作用，可以节约大量的运输费用。

秦教授：这个下边是铜矿吧？

陈景河：我们金矿开完了，还不算完全开完，在金矿还没有完全开完的时候，铜就开始开发。我们曾经做过一次1 000吨的大爆破，把1 000吨的大炸药埋进去，定向大爆破。这样爆破一次的话，就揭开了我们整个铜矿开采的序幕。

这种看起来十分原始的溜井一个个深达数百米，它正是陈景河的发明。矿石从这里倾倒下去，除了省去了运输费用外，还对大块头的矿石起到了自然破碎的作用。如果用汽车运送的话，一年起码要增加两三亿元的输送费用。这是一种看起来非常简单的方法，实际上它非常实用，也非常有效。

从1999年开始，陈景河又把矿山的土方工程全部外包给了一个福建搞建筑的老乡。这种运营模式使公司可以集中于选冶主业，不必承担大型设备每日高昂的折旧费用，这使得紫金矿业的开采成本大幅下降。

陈景河：我们这方面做得比较完美。每吨矿石的现金生产成本才20几元钱，这个成本在全球来说都是最低的了。

结合矿山的实际情况，陈景河和他的同事们因地制宜，探索出了一系

列的土办法，正是这些看起来很原始的创新，让紫金的黄金开采成本做到了同行的一半，甚至更低。

陈景河是这样定义创新的，创新就是普遍的科学原理与客观实际的良好结合，最适合的就是最好的创新。紫金目前运用非常多的技术实际上很多都是一些传统的技术，它只不过进行了一些有效的组合，就产生了非常好的效果。

在清华大学经济管理学院研究员秦合舫看来，凡是知名企业，在十几年的发展后都会进入一个瓶颈期，那么对紫金矿业来说，经过十几年的增长，它下一步的发展是不是也会遇到一个瓶颈呢？

现在看来，陈景河的确是抱着一座金山。但即使是金山，也有坐吃山空的时候，陈景河是个能人，他把一家传统上隶属重工业的矿产企业办成了一家轻公司。但是从长远的战略考虑，他如何保证自己能源源不断地得到越来越稀缺的矿石呢？

众所周知，矿产是不可再生资源，陈景河想要保持企业的可持续发展只有两条路可走，一条路是利用做矿产积累下来的资金，瞅准机会赶快转型干别的；另一种就是在中国乃至世界范围扩张，获得更多的矿产资源。陈景河干了20多年的地质，他的团队也都是地质矿产方面的专家，很显然，他只能选择后者。但要控股别人的矿产资源就需要巨额的资金，这控股的巨额资金到哪里去找呢？

对于企业的未来，陈景河可以说是未雨绸缪。2003年12月23日，紫金矿业H股在香港上市。凭借其强大的资源优势和出色的成长性，股价表现跑赢了恒生指数和国企股指数，一跃成为国企股中的明星。2007年4月25日，紫金矿业A股在上海上市，成为首家以0.1元面值发行A股的公司。A股上市使紫金实力再次得到增强。

在紫金矿业厦门分公司，专家对高管团队做了一个调研。陈景河的大学同学，同是客家人的蓝福生，在这里负责紫金矿业的国内业务。当年的第一个收购项目至今令他记忆犹新。2000年加拿大一家公司耗资1 200万

元，对贵州水银洞金矿进行为期两年的勘探。当时报告说有24吨的黄金储量，平均每吨有8点几克。但是这个矿有一个问题，虽然品位比较高，但是它很难选矿和冶炼，而且是地下开采，采矿条件不好，地质比较破碎。

由于选矿和冶炼的难度太大，需要进行加压的工序，整个成本无法控制。2001年年底加拿大公司决定退出，分文不取又把金矿还给了贵州地矿局。

陈景河得到这个消息后，立刻赶到了贵州，只用了不到两个小时，一口价就拿下了这个项目。正因为水银洞金矿的选矿和冶炼是个世界级的难题，所以当地矿务局的开价并不高。但是参与谈判的同事对陈景河的做法还是有些吃惊。陈景河一分钱没还价，600万元拿下了贵州水银洞项目。

要知道之前参与勘探的加拿大公司可不是等闲之辈，拥有雄厚的资本和世界一流的设备，在花费了大量时间和金钱之后，也不得不知难而退。陈景河为什么这样有信心？

此时陈景河并没有掌握水银洞金矿的选冶技术，但是他知道这样的机会对于紫金来说可遇而不可求。一直以来，陈景河发现作为紫金这样的县级企业要走出去太难了。眼前就是好机会，暂时还没有合适的选冶技术没关系，因为他最擅长的就是科技攻关。

之所以有胆量去做这么一个难选冶的项目，是因为在这之前陈景河和同事已经对全国大量的难选冶的矿山矿石都做过选冶实验，他们已经有很充足的技术储备。

一年之后，陈景河果然破解了贵州水银洞金矿难选冶的问题。这一次他想到的办法不是浇水，而是用火攻——加热。原来在后面的实验过程中，陈景河逐渐发现，不需要加压好像也能对矿点进行有效的处理。通过实验，陈景河果然发现，即使不加压，只加热也能解决水银洞的难题。整个加压设备投资巨大，技术要求高，国内也没有先例，而紫金矿业后来选用的加热氧化技术，在实验室很多人都是做过的，只不过应用于工业化生产，在全世界可能是第一个案例。

通过重新勘探，贵州水银洞金矿储量达到了100吨。如今贵州水银洞