



陈春花管理系列丛书

中国企业的 下一个机会

成为价值型企业

THE NEXT OPPORTUNITY OF
CHINESE ENTERPRISES

陈春花 著



机械工业出版社
China Machine Press



陈春花管理系列丛书

中国企业的 下一个机会

成为价值型企业

THE NEXT OPPORTUNITY OF
CHINESE ENTERPRISES

陈春花 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

中国企业的下一个机会：成为价值型企业 / 陈春花著. —北京：机械工业出版社，2014.1
(陈春花管理系列丛书·精装版)

ISBN 978-7-111-45069-6

I. 中… II. 陈… III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第288874号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

中国企业正在从“体制改革”转变为“专业能力提升”，这最终将成为推动中国社会秩序进步的一个由外而内的国际力量。在全球化的背景中，企业战略不应当简单地被地理上的范围限制，企业战略背后的逻辑应该是这样的：既能应用在本土的区域范围内，同时也能被应用在国际范围内。企业在理解“区域”这一概念时，应当更有想象力，使用更多非地理的维度来对“区域”进行组合和分类，由此诞生了对中国企业转换成长模式的要求。本书从全新成长模式——价值型企业模型的提出展开，围绕着战略、执行和文化三个重要的领域描述了价值型企业在这三个领域的基本内涵，以及成为价值型企业的路径。本书将对指导中国企业的成功转型大有裨益。

本书适用于 CEO、企业各级管理人员、管理类学生以及致力于企业管理的有志之士。

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：王金强 版式设计：刘永青

北京画中画印刷有限公司印刷

2014年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·15.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-45069-6

定 价：600.00元(全套精装)

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) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

序

飞越自己

当我决定为中国改革开放 30 年写一点儿东西的时候，我没料到自己会陷得如此之深。几乎每一个晚上，我都被所记录的企业拽入深思，每一次思考都焕发出振奋，每一串数据都引发无限的想象，这是一个充满诗意的年代，中国用 30 年的时间，缔造了一个撼动世界的神奇。当我试图来理解它的时候，才发觉这是一个关乎成长的最内核的思想，这 30 年教会我们辨别出事物最内部的秘密，即隐含在它之中的规律，更重要的是我们真的成长起来了。

时间刚好来到了 2007 年年底，在这个时间里，更多的企业开始思考 2008 年应该做什么，或者更长远一些的判断该如何。这同样是我想做的事，毕竟不管我们多么兴奋和骄傲，未来才是最重要的。

劳伦斯·莱斯格所著的《思想的未来》这本书让我们知道在互联网的环境下，每一种未来都是可能的。同时，他更强调“我们完全可以预见到我们已选择的未来”，“如果我们

不对产生创造与创新能力的源泉有更清楚的认识并加以保护的话，互联网就会改变”。因此，正是对于未来的想象和认识，促成了从人类文明自工业革命以来最伟大的技术革命，正是这种对未来的把握带来了一个不同于过去的充满创造力的世界。

那么在中国改革开放 30 年之际，我们该如何理解未来？

想到禅：

学僧道岫下工夫修持，却不能契悟，于是失望地向师父广圉禅师辞行。

“为什么没有觉悟就要走呢？难道到别处就可以觉悟吗？”广圉禅师惊讶地问道。

“我每天除了吃饭睡觉，都在用功修持，却连禅的影子都没有看到，反观同参的道友们却都一个个日有进益。我想我还是做个苦行僧好些。”道岫诚恳地说。

“悟是一种本性的流露，根本无法形容，也无法教给别人，更是学不来也急不得的。别人有别人的境界，你修你的禅道，为什么要混为一谈呢？”广圉禅师说。

“唉，我跟师兄们比，就像小麻雀跟大鹏鸟相比一样啊！”道岫感慨地说。

“怎么样的大？怎么样的小？”广圉禅师装着不解。

“大鹏鸟振翅疾飞数百里，而小麻雀不过低空盘旋几丈寻而已。”道岫答道。

“大鹏鸟虽能振翅疾飞数百里，可它已经飞越生死了吗？”广圉禅师问得意味深长。

的确，大鹏鸟和小麻雀虽有形体大小、飞翔快慢之分，但是它们在虚空中奋飞的时候，有谁又飞越了虚空呢？关键是超越自身。

雅斯贝尔斯认为，人的本质是一个在实践中发展的过程，他说：“人的本质不是不变的，而是一个过程；人不仅是现存的生命，在其发展的过程中，他还有意志的自由，能够主宰自己的行动，这使他有可能按照自己的愿望塑造自身。”因此，雅斯贝尔斯得出结论：**人必须超越自身。企业正如人一样，从本质上讲是一个发展的过程，就是一种可能性，因为它是一种可能性，所以它有无限的可能性。**同样的结论是：企业必须超越自身。一如大鹏鸟和小麻雀一般，不是两者的差距，而是自身的认知和超越。

飞越自己的想法贯通了这本书，同样也是超越我自己的历程。我们非常幸运地生活在这样一个创造了神话的年代，可以目睹中国企业成长的 30 年，更幸运的是，我们可以确信：**中国企业未来成长的历程，不会停留在当下的辉煌，不会满足于把握任何的一致，而是不断地追求超越，超越使瞬间达到永恒的过程。**

前 言

吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。

——孔子

人类从来没有面对过今天这样重大的问题，无论是哪一个人都在承受着越来越大的心理压力和生活压力，有如加速度运行的高空落体。当世界呈现在你面前的时候，你发觉你没有了方舟，你所拥有的单方面的知识不足以负载一个沉重的使命。变革的热情如此焦灼地冲击着每一个人，成功的渴望如此巨大地压迫着每一个人，但是当我们把自己置身于变革的大潮中的时候，当我们把自己和时代的成功连接在一起的时候，热情和渴望只能变换成强烈的危机感。

由于历史认识的发展不仅逐渐控制了时间，把我们的时代置于继续了几千年的进步的中心，而且由于国际关系的扩大、信息和大众传播工具的发展，我们的精神已逐渐“思考世界的问题”。而这个问题，今天已经产生了较为普遍的认识，一种超越地域、政治、语言、经济、军事对立的概念已经明确起来，我们理解到，我们的未来完全依存于这个概念。

1978 年的中国，掌握了这个概念，即其性质、将会带来的后果、其产生的根源以及为了实现这个概念所必须的改革。从 1978 年开始，中国的时代是不同寻常的。观念的革命迅速而又深刻地改变着人们的生活和生存方式。人们迫切地感到，必须严肃认真地对待一个富有挑战性、千变万化的时代。也正是从这个年代开始，中华民族开始了自己悠久历史中又一次真正的复兴。

这是一场始于经济的变革，带来的变革却不止于经济；这是一场始于中国内部的变革，带来的变革却不止于中国。在这个过程中，中国不失时机地成功提出了“建设有中国特色社会主义市场经济”这样一个命题。走到今天，正是由于坚持了中国特色，我们才没有把西方的市场经济理念完全拿到中国来，我们才能在 30 年间取得高速高效的持续发展；正是由于坚持了中国特色，我们把中国嵌入了世界经济体系中，中国企业的崛起是全球化的历史必然。

30 年前，人们还在观望中国的变革；到了今天，不管人们如何评价、判断、分析中国的变革，我们自己还是要有清醒的认识。

马克斯·韦伯在其《新教伦理与资本主义精神》一书中认为，一个社会的伦理道德是既定的；任何一种类型的经济，如果它要求人们形成一种与该伦理道德相悖的民族精神，那么这种经济将不会发展；反之，如果一种经济与这种伦理道德互相促进，那么它必然兴盛起来。韦伯以此观点来考察世界宗教，关于儒教，他认为：儒教是出于理性的，儒教的理性主义试图在一种理性的方式中使自身去适应世界；儒教信奉者的这种思想方式，正是阻碍中国近代资本主义兴起的一个主要因素。

但是韦伯依然承认：“中国人很可能有很强的能力（这种能力如果不比日本人更强，也会和日本人相当）吸引在近代文化领域中技术和经济非常发达的资本主义。”韦伯的观点有它的局限性，但亦为我们提供了一个新的角度看待中国 30 年的变化。

20 世纪 80 年代始，一直在国际事务中占主导地位的冷战体系，开始被一个崭新的全球化的体系所替代，在世界范围内，迅速发展的自由市场使得世界各地

的人们得以实现各自的愿望；正如梅里尔·林奇认为的：当技术很可能不受限制地被利用时，所产生的能量不仅会在地理上将边界障碍消除，而且还会将人类本身的差异去掉。今天的全球化时代建立在依靠通信成本下降的基础上一由于芯片、卫星、光导纤维、互联网的发明，导致今天的世界能比以往更紧密地结合在一起。这些技术意味着发展中国家只能向西方国家出售它们的原材料，再进口西方国家的制成品，同时也意味着发展中国家能成为高水平的生产者。这些通信技术使得企业能够将其产品的不同部件的生产本地化，在不同的国家研究和出售，同时依然可以通过计算机和电话会议紧紧将它们捆绑在一起，就如在同一个工厂生产制造一样。计算机和廉价电信的结合使人们可以在全球范围内进行贸易，根据《经济学人》的资料，1930年，从纽约打3分钟电话到伦敦，费用是300美元，而今天，通过互联网，几乎是一分钱都不用。

托马斯·弗里德曼说：正是20世纪80年代后期的信息革命接踵而至，才有可能让如此多的人按全球化观点行事，在全球自由通信、在全球旅行、在全球贸易——使全球化力量进入了一个鼎盛时期。

我们就是在这样的格局下开始了我们的变革，如果像韦伯所判断的那样，那么中国就是理性地选择了让自身适应世界的方向。1978年，中国共产党的十一届三中全会，中国选择了“改革开放”的大略，开始用理性的眼界和观点来审视中国自身的状况、中国和世界的关系，以及自身的发展和全球化之间的关系。

1980年年初，中国面临的第一个转折点——实行市场改革及对外开放政策。该举措促进了中国工业化进程并刺激了经济增长。

温州和中国的很多地方一样，从20世纪50年代后期开始实行公社制和“以粮为纲”的政策，这是全国农村基本一致的历史事实。温州地处沿海，人口密集，人多地少；温州是侨乡，没有办工业的传统，也不靠近任一工业城市。在“文革”期间，大量外流的人口分布在全国各地，起初是卖工卖艺，并偷偷地按照他们经商的传统本领在地区间进行贩运。1984年，改革的政策承认了长途贩运的合法性，这一大批流动的人摇身一变成了一支公开的流通大军，在国内开辟

了大市场。而后，这支流通大军回乡来分别开办家庭工厂，制造小商品以供应已开辟的市场，在短短的两年里，温州就出现了有名的十大小商品市场，这就是中国最有影响的“温州模式”。

这期间，也就是 1992 年，我曾经到东莞挂职，当时是到厚街镇。邓小平南方谈话后的东莞，呈现出一片生机盎然，“要致富，先修路”的投入让东莞成为内地的香港和台湾，甚至日本企业的产业转移地。在观察了整个珠江三角洲之后，我们会发现从东莞到中山、顺德、南海，这被人们称为“中国四小龙”的发展，带动的是整个制造产业的腾飞，我们开始看到中国制造的家用电器、世界品牌的鞋子和服装。东莞人就曾经自豪地告诉我：你在世界上任何一个地方看到的产品，在东莞都可以找到。

供给的相对富足，是中国第一期工业化的成果。1999 年，中国首次面临如何向消费者营销其工业品的问题，需求增长不足首次出现在政策声明中。中国正式告别了所谓的供应短缺型经济。

2000 年年初，中国经济逐渐步入了第二期工业化进程。无论中国实行的政策是否与时俱进，产业升级都已经如火如荼地展开：向价值链的高端移动，技术升级，聚焦于地区发展，经济和产业结构更加合理化，注重改善经济制度和政治体系。

2004 年 3 月 26 日，联想集团在北京与国际奥委会签署合作协议，正式成为第六期国际奥委会全球合作伙伴，这是奥运历史上中国企业首次获得此项资格。作为国际奥委会全球合作伙伴，联想集团将在接下来的 4 年内，为 2006 年都灵冬季奥运会和 2008 年北京奥运会以及世界 200 多个国家和地区的奥委会及奥运代表团独家提供台式电脑、笔记本电脑、服务器、打印机等计算技术设备，同时还提供资金和技术上的支持。宝钢集团实施国际化经营，形成了由近 20 个海外和国内贸易公司组成的全球营销网络；与巴西淡水河谷公司（CVRD）、澳大利亚力拓集团下的哈默斯利公司在海外的合资企业已正式运营。海尔几乎占领了美国小冰箱和酒冻柜的一半市场，并且在南加利福尼亚州办厂。华为技术的出口额已

达自身营业额的 50%，并且和 3Com、微软、高通、松下等公司结盟。美的则在小家电、空调、微波炉等产品领域成为世界的领先者。

上述的历程，可以视为过去 30 年中国商业的阶段性的总结。

中国企业的未来在哪儿？下一个发展机会是什么？

2008 年中国改革开放 30 周年，起初我想写些纪念性的文字，但是当我整理思路、不断思考这 30 年的价值时，我发现成长才是更重要的，而且最好的纪念就是更好地前行，所以，从后面的章节中读者可以了解到：这本书既不是关于 30 年中国企业的总结，也不是关于 30 年后中国企业的判断，它依然承袭我一贯对中国企业的研究，寻找有效的因素提升中国企业的持续发展能力。在我的《领先之道》（2004 年，中信出版社）这本书里，我和研究团队从行业先锋企业中获得了中国本土企业的领先模型，我开始尝试到具体的企业中去实践这个模型，当更多的行业先锋企业成长起来的时候，我把自己的立足点回归到大多数中国企业自身成长所必须面对的问题，在《超越竞争：微利时代的经营模式》（2007 年，机械工业出版社）一书中，我提出了在新的经营时代中国企业如何寻找到适合的经营模式的思考。随着研究的深入以及企业具体实践的深入，我发现，在今天的商业环境中，成为行业先锋的企业以及转型成功的企业都必须面对持续成长的选择，正如 30 年来的中国一样，当经济发展到这个阶段时，如何持续成长成为根本性的问题。在这个时候，我知道自己需要做的就是寻找中国企业成长的方向。

本书的诞生，源于我试图回忆中国改革开放 30 年来的企业成就，结果发现改革开放以来的中国市场本身已经变成了最国际化的市场，这 30 年已经使中国成为世界上不同国家主要厂商从事竞争的主战场。而**中国企业站在 30 年后的今天，更应该思考如何利用本国市场去获取商业价值最大化**。中国不仅是中国企业的本土市场，也是可以孕育、培养中国企业在国际市场竞争核心能力的场地，或者说是一个了解全球竞争对手的试验场。

因此，过去 30 年中学到的经验教训不一定能应用于未来的 30 年，本书包括四个部分，第一部分价值模型的提出，力图概括 30 年来中国企业的发展过程，

在这个发展过程中了解中国企业是在一个什么样的经济环境中成长起来的，而得以成长的价值判断又是什么；在此基础上，构建价值型企业的模型，描述价值型企业的共性特征和核心能力。第二部分提出价值战略的方向，提出价值战略思维的三个基本维度：价值增长、突破边界、回归终端。第三部分探讨如何完成价值实现，明确必须在中国本土市场领先，融合新的驱动要素，重塑新的管理。第四部分是如何实现价值持续，探讨真正具有全球化的企业所具备的现实条件和文化基础。事实上，本书只有第1章和30年的总结相关，之后的章节最终只与一件事有关：**在即将到来的未来面前，中国企业如何成长为价值型企业，如何获取商业价值最大化——不管你的企业业绩如何，你都可以让你的企业成为价值型企业。**

目 录

序 飞越自己

前言

第一部分 **写在价值诞生**

第 1 章 撬动世界的中国价值 / / 2

30年中国经济发展 / / 3

30年撬动世界的四个杠杆 / / 17

第 2 章 价值型企业 / / 28

价值型企业模型 / / 30

价值型企业共性 / / 35

价值型企业核心能力 / / 49

第二部分 价值战略

第3章 谁能走得更远 // 54

中国企业为什么走不远 // 55

价值增长驱动企业远行 // 61

突破边界 // 65

终端具有决定性的作用 // 73

第三部分 价值实现

第4章 成为中国市场的真正领先者 // 80

本土市场领先是全球化的前提 // 81

规模领先并不是真正的领先 // 88

真正的领先需要聚焦于顾客 // 94

第5章 新的驱动要素 // 100

全球竞争下的创新 // 101

融合资本 // 110

品牌构建 // 116

公众沟通 // 121

第 6 章 重塑管理 // 131

全球市场的管理定义 // 132

管理的新内涵 // 140

重建领导力 // 143

组织变革 // 146

第四部分 价值持续

第 7 章 全球化与全球本地化 // 156

我们真的理解全球化吗 // 157

全球化盛宴的背后 // 163

全球化就是全球本地化 // 169

拥有全球思维 // 172

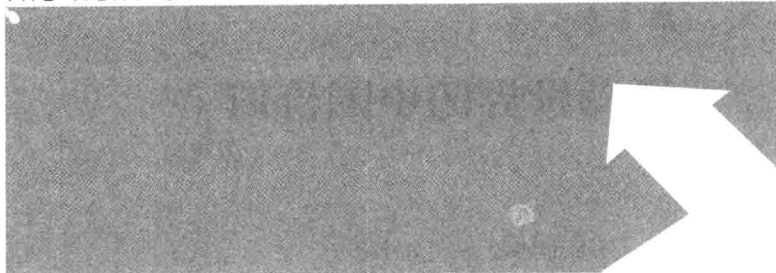
理念和习惯 // 180

附录 A 30 年值得关注的中国企业 / / 186

结 语 我们面临一个令人兴奋的时代 / / 222

致 谢 / / 225

参考文献 / / 226



第一部分

写在价值诞生

法国新任总统尼古拉·萨科齐上任半年旋即访华，打破了自法国与中国建交 40 年来，法国总统上任两年才访华的记录。是什么动机与因素让萨科齐有如此举动呢？德国议会对德国总理安哥拉·默克尔的批评道出了玄机：“120 亿欧元的订单被法国人抢去了！”

2007 年，中国的 GDP 超过德国，成为世界第三大经济体；国际货币基金组织（IMF）在《世界经济展望》报告中预测中国 2007 年将首次超越美国，成为对拉动全球经济增长贡献最大的国家。正是这 30 年，中国成为当今世界最重要的商业大国，已是不争的事实。

正是中国经济的增长，让中国企业有机会了解和认识世界，也让中国企业有基础审视成长的路径和未来的选择，遵循价值增长成为了可能。