

长大的鞋子

转型时期的中国企业标杆选择

人生旅途需要经常选配适合双脚的鞋子
企业转型需要不断改善自身的管理模式

Running on Fit Shoes



孙黎 曹声容 著

长大的鞋子

转型时期的中国企业标杆选择

人生旅途需要经常选配适合双脚的鞋子
企业转型需要不断改善自身的管理模式

Running on
Fit Shoes

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

长大的鞋子:转型时期中国企业的标杆选择/孙黎,曹声容著.

—北京:中国社会科学出版社,2005.6

(宝利嘉文库)

ISBN 7-5004-5082-6

I.长… II.①孙…②曹… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005) 第 041837 号

责任编辑 张 林

责任校对 林福国

装帧设计 吴海兵

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市欣欣印刷有限公司

版 次 2005 年 6 月第 1 版

印 次 2005 年 6 月第一次印刷

开 本 787×1092 mm 1/16

印 张 19.125

字 数 309 千字

定 价 29.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本发行部联系调换

版权所有 侵权必究

“赶超世界先进水平”作为一种口号在中国已流行了很长一段时间。然而到底如何赶超,很少有人具体探讨。我很高兴地看到我在香港中文大学执教时的两位高徒孙黎和曹声容写了这本以标杆战略为主题的书填补了中国管理界的一个重要的空白。

《长大的鞋子》站得高,看得远,立意新颖,资料丰富,文笔生动。从人穿鞋子需要不断更新合脚的鞋子这一简单的观察入手,点出了公司成长,其战略管理系统也需不断吐故纳新的深奥的道理。

通读全书,我感受最深的有两点。第一,导言部分的德隆和三九等企业惨败的案例令人深思。GE 是世界级企业中的楷模。以 GE 为标杆不可谓目标不远大,然而殊不知很多欧美企业都已放弃了对 GE 多元化经营的学习,而埋头专心在某些领域做强做好。羽翼未丰的中国企业崇拜 GE 是可以理解的。改动一句古诗,“不知庐山真面目,只因身在此山外”,可点出这种问题的焦点。只盲目模仿 GE 多元化经营的表面现象而不理解 GE 背后支撑其多元化战略的公司治理构架,其结果恐怕和我两岁刚学步不久的女儿偷穿我 43 码的鞋子一样(或者更惨)。相反,第六章的深圳航空学习美国民航业的赢利冠军西南航空的成功也耐人寻味。西南航空业务专一,精雕细刻,而且和深圳航空属同一行业,所以成为深圳航空的一个可学性很强的标杆。书中类似的这种正反两面的案例举不胜举,值得读者诸君细细品味,融会贯通。

我感受最深的第二点是第八章所讲述的标杆管理和组织学习之间的关系。一个即使标杆管理做得最成功的企业也永远成为不了标杆对象的“克隆”。正如本文所述,赶超模仿世界级企业是必要的,有益的,但也是有限的。组织学习的最终目标是管理创新,也就是说成为其他企业的标杆。

我长期在海外研究国际企业战略。2004 年 12 月欣然接受孙黎、曹声容之邀写此前言之后,应邀在上海举行的亚洲管理学会年会中发表演说,题为《从中国战略走向全球战略》。主要内容来自我最近写完的《全球战略》(Global Strategy)一书。概要是 15—20 年前,所谓“中国企业战略”往往是国企、民企、

集企战略,与全球管理界关心的战略课题(例如标杆管理)很少关联,各走各的路。而如今,在中国企业走向全球和全球企业步入中国的双重影响下,“中国战略”和“全球战略”这两种思路已日益融为一体。在这样的情况下我很高兴地向各位读者推荐这本将中国企业的战略站在全球企业共同关心的标杆管理的层面上加以探讨的专著。

〔美〕彭维刚

2004 年 12 月于美国俄亥俄州哥伦布市

【注】彭维刚(Mike W.Peng)是美国俄亥俄州立大学管理系教授,博士生导师。著有三部著作和 50 多篇管理论文,是中国内地出身的活跃于国际战略学界且理论贡献最多的学者之一,在“全球战略”领域享有世界级的声誉。详情访问:

<http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/peng>

彭维刚教授手迹：

前 言

“赶超世界先进水平”作为一种口号在中国已流行了很多年。然而到底如何赶超却很少有人具体探讨。我记得第一次看到我在香港中文大学任教时的两位高徒，孙毓和曹声容为这课题以科研战略为主题的书稿补了中国管理界的一个重要的空白。

《長江的航人》結構高，音
律佳，立意新穎，資料豐富，
文筆生動，從人字號生意不
斷更替，合夥的離去，統一
不消的嘆息入手，引出公司
戰事，其時暗喻生意系統也需不
斷吐故納新，似阿良的護理

通識全書，我應當最
先的看兩套。第一，導出部
分的經驗和正反面全書所收
的病例令人深思。GE是名界

新感覺派的第二点是第八章所讲述的干部管理职能和职位、权力之间的关系。一个干部担任干部管理职能所做的贡献也由此成为与不担任干部职位的“差别”。因此本书所谈，比起一般的一级官僚体系是更进步的，有益的，但也是有限的。职位权力的最终目标只是管理需要，也就是成为其他性质的工作。

.....
自苏联与美国的《全球战略》(Global Strategy)一书。提出是15~20年前，所谓“国际新安全战略”就是美国、日本、英国等与全球军控有关的战略与课题(例如核扩散等)，东方苏联、东欧各国等。而此书，系中国书写的全球与全球战略与中国的双边关系下，中国战略与全球战略，这种战略已日益融为一体，在这样的情况下所作其他一些地方性或者非全球性的中国企业的战略，如企业全球化和国际一体化的分析战略和局面上所出现的趋势。

【例】一、五、维、训

二〇〇四年一月四日星期五 中国书画函授大学肇庆分校

摘要

为使企业快速成长而兴起的标杆管理——《长大的鞋子》，论述的是企业在一个高度竞争化的市场之中如何找到自己的增长途径。越来越多的企业认识到组织的合理性对于企业持续增长的重要性，而在一个企业快速成长的新环境中，与之相适应的组织结构和组织战略正在面临巨大的挑战。

在企业规模扩大的过程中，面对企业拥有的资源约束和竞争的环境，战略的制定是一个能动的、顺应时代发展的过程。在这一过程中，资源的依赖性、高效的适应性以及战略抉择理论的提出都是为了使符合中国企业及与之相联系的战略、环境的执行的要求。我们在这里推广标杆管理这一管理工具就是为了在资源与活动的连接进程中构建出一个日常程序，并使之成为习惯。同时，标杆系统也常用于开发组织结构、提高管理技能和完善绩效评估系统之中。综观全书，它为中国企业学习优秀企业和世界一流企业构建了一个标杆管理系统框架，告诉我们怎样使用一些特别常用的工具以赢得超人的竞争优势。该书也能作为商业院校以及其他继续教育项目计划的EMBA、MBA学生学习管理课程的参考书。

Abstract

Running on fit shoes: benchmark management for growth discusses how enterprises can find their growth path in a highly competitive market. While more and more enterprises acknowledged that organizational learning is critical to continuous growth, it is a great challenge to develop an appropriate organizational structure and strategy to acclimatize the firm to its vast growth.

Strategy-making is a dynamic process and a temporization among the size of the firm, the resources owned by firm and the competitive environment. Insights extracted from the resource dependence approach, dynamic fit, and strategic choice theories are synergized to explore the strategies of Chinese enterprises and the relationship among strategy, environment, and performance. We promote benchmark management as a tool for firms to build their routines through which resources can be linked to activities. Benchmark system can also be used to develop organizational structure, improve management skills and create performance evaluation system. Recurring to the use of local cases, the book builds a framework of benchmark management system for Chinese enterprises to learn their outstanding competitors or world-class enterprises. The book can also be used as reference of EMBA, MBA, management courses at business school and other continuous education programs.

目 录

Content

前 言

..... (美)彭维刚

导 言

中国企业如何赶超世界一流标杆企业 1

穿鞋是一种艺术,每个人都应该有一双好鞋,因为它会带你去最美好的地方,让你走得更稳健,走得更远。管理理念和运营模式之于企业,如同鞋子之于人的道理,其合适与否,需要用标杆体系对照检验。

◎ 种下龙种,为什么收获的是跳蚤? / 2

◎ 大人穿小鞋:企业大了,管理理念不变 / 5

◎ 寻找中国企业的鞋子 / 11

第 1 部分 鞋样

为什么我们需要鞋子? 需要合脚的鞋子? 企业如同人一样,也需要“鞋子”,而且是“合脚的鞋子”。换句话说,企业在成长的过程中,需要一套什么样的标杆指标? 如何用标杆指标来量身打造适合自己企业的“鞋子”? 标杆管理具有什么样的作用? 这都需要管理者深思。

第一章

标杆管理的缘起..... 17



鞋子法则一

面对鸡肋式的烂鞋,一双新鞋或许更是明智的选择

当鞋子已经破烂到了无法再补的时候,只有更换一双新鞋才是最聪明的选择。如果企业如同“脚”,那么企业的管理方式就如同“鞋子”,当后者到了不破不立的时候,立也就在其中了。

- ◎ 华为的“鞋子” /19
- ◎ 尼罗河的礼物 /24
- ◎ 标杆管理的定义 /28
- ◎ 战略性绩效标杆 /32
- ◎ 建造现代卓越的金字塔 /39

第二章 战略绩效管理的理论平台..... 41



鞋子法则二 鞋子是了解男人的窗口

在生活中,通过鞋子可洞察一个男人的素质、品位等,企业标杆管理则是了解企业的窗口,是分析企业的一面镜子。通过这面镜子,可以知道落后的原因和差距在哪里。

- ◎ 目标管理与关键业绩指标 /44
- ◎ 关键成功因素与核心能力 /46
- ◎ 业务流程重组 /48
- ◎ 学习型组织与五项修炼 /57
- ◎ 知识管理与标杆知识 /60
- ◎ 平衡记分卡与 EVA /63
- ◎ 以价值为驱动力的管理 /70

第三章 标杆管理的三重境界..... 73



鞋子法则三 倒屣可臻至美

选择合适的标杆管理如同选择鞋子,也要因时、因地、因人而宜,不一而足。如同魔方可以旋转出无数的梦幻组合,但只有一个才是你最希望得到的。

- ◎ 标杆管理的不同境界 /75
- ◎ 连续改进标杆 /78
- ◎ 业务流程标杆 /80
- ◎ 运营模式标杆 /87

第2部分 造鞋

鞋样还只是一种构想。一双高质量的鞋子则是涵盖工艺、设计、原料、制造等工序的系统工程。一套科学规范的标杆管理体系同样需要严谨的调查、科学的设计、系统的规划,才能真正成为推动企业快速发展臻至非凡境界的“杀手铜”。适宜的标杆体系是企业达到非凡成就的最强有力的管理利器。

第四章 不积跬步,无以行千里.....99



鞋子法则四

鞋样出来了,但做成鞋还需要鞋匠的技巧

凡事预则立。一套优秀的标杆管理体系同样需要精心的设计、系统的规划、标准的研制方法和一步一步完善优化的过程。

- ◎ 生死攸关的竞争挑战 /101
- ◎ 凡事预则立 /105
- ◎ 项目的策划方法 /107

第五章 标杆管理的系统治理.....111



鞋子法则五

如果左脚鞋与右脚鞋不相匹配,你可能连走路都不会了

在标杆比较中,没有系统思考,没有全方位的考量,也是很容易让左脚“鞋”与右脚“鞋”闹别扭的。学习先进标杆不是简单的拿来主义,而是要目标清晰,指标可行,执行到位。

- ◎ “非典”时期的政府治理 /113
- ◎ 管理组织模式 /127
- ◎ 管理组织模式决定治理结构 /131

第六章 战略地图与标杆指标体系.....147



鞋子法则六

鞋子合不合脚,只有穿鞋子的人知道

标杆就是重新定位的基准点,标杆的尺度是一个可衡量的绩效标准。而标杆是否适宜自己的企业,实践才是惟一的检验标准。

- ◎ 过洋牵星术 /149
- ◎ 揭示战略的因果关系 /151
- ◎ 标杆指标体系 /153
- ◎ 分解战略计划 /160
- ◎ 战略性绩效的关键业绩指标 /167

第 3 部分 穿鞋

在什么样的场合,适配什么样的鞋子。不分场合,不伦不类地穿鞋显然是要被人耻笑的。标杆管理同样如此,故弄玄虚,削足适履,效果往往适得其反。对于企业来讲,只有适用的才是最好的。

第七章 “WOW”的体验:情景规划.....183



鞋子法则七 做对鞋,穿对鞋

激发思维活力,重现真实情景,根植标杆理念,领悟标杆真谛。标杆管理的情景体验不仅可以检验所立标杆的有效性,而且可以培养一大批自动自发学习标杆的坚定者。

- ◎ 标杆管理中的 WOW! 体验 /185
- ◎ 创新业务流程 /189
- ◎ 客户服务插手的人愈少愈好 /195
- ◎ 善用技巧,突破盲点 /197

第八章 标杆管理与组织学习 201



鞋子法则八 别人的好鞋未必合你的脚

组织的生命力在于创新,持续的创新在于创建学习型组织,标杆管理与组织学习密不可分,只有不断地学习,向领先标杆学习,才会产生显著的效益。

- ◎ 古今之创事,天地之变局 / 203
- ◎ 全球标杆学习的趋势 / 206
- ◎ 点燃全员参与的热情 / 215

第九章 资本配置战略与经营绩效 219



鞋子法则九 鞋子与时装的搭配决定了你的品位

只有将鞋子、裤子、上衣、帽子等全方位的统一搭配,才会彰显美的魅力。企业的标杆同样需要全方位入手,综合企业资源配置,使这些方方面面的成果能够有机融合,从而实现效益最大化的目标。

- ◎ 一个充满希望的产业 / 221
- ◎ 轻资产与企业价值 / 223
- ◎ 乳品行业上市公司资本绩效比较 / 227
- ◎ 企业价值创造 / 240

第十章 产业力量的转移与新生 245



鞋子法则十 让鞋子成为自己的标识

面对转型时期行业剧变的挑战,企业成为璀璨夺目的“水晶鞋”的秘诀是什么呢?那就是追求卓越,赶超标杆,建立自己的标杆标准,让别人向自己看齐。

- ◎ 中国第一富豪穿什么样的鞋子 /247
- ◎ 轻资产运营能力的考验 /252
- ◎ 多元化的战略路线“克隆” /260
- ◎ 产业力量的新生 /261
- ◎ 产业变化的方向 /264

结 语 标杆管理——企业基业长青的利器.....267

在柜子里躺着的鞋子永远无法栉风沐雨。行于足下,历尽磨砺,才会打造出最舒适的鞋子来。中国企业的远景是跻身世界一流企业的阵营,在标杆不断优化的旗帜下发挥出领先的技能,才能创造出惊人的业绩。

附 录 马尔科姆·鲍德里奇全国质量管理奖273

- ◎ 卓越绩效标杆 /273
- ◎ 评分系统和评分指南 /284

导 言

中国企业如何赶超 世界一流标杆企业

「穿鞋是一种艺术,每个人都应该有一双好鞋,因为它会带你去最美好的地方,让你走得更稳健,走得更远。管理理念和运营模式之于企业,如同鞋子之于人的道理,其合适与否,需要用标杆体系对照检验。」

品位，从鞋子开始

有人说，一个人的衣着决定了他/她的品位；也有人说，品位是人的气质，应该从他/她的内涵来培养；还有人说，品位是一种生活质量的反映。我们说：品位，可以从鞋子开始。

有些男人会重复购买固定式样、大小的鞋子，他们通常都是一个很念旧的人，对自己习惯的人、事、物，有一份深深的眷恋。但是，他们对朋友十分义气，是值得信赖的依靠。

买一双鞋子就一直穿到磨穿底还舍不得更换的人，通常拘谨、放不开，而且为人处事也不够灵活圆滑，交际圈子很小，不过一旦成为朋友，通常就可以信任终身。

不讲究衣着搭配、随便穿鞋的人是不拘小节的，往往会眼高手低，喜欢做白日梦，常常容易自欺欺人。

会穿鞋的人不仅可以穿出品位，还可以让鞋子起到保护脚的作用，从而让自己走得更为舒适和稳健。

企业的管理理念和运营模式如同人之于鞋子，科学的管理观和模式不仅可以体现企业的文化，而且可以让企业发展得更快速和更稳健。反之，落后的管理模式将约束企业的发展，就如同人穿了一双不合脚的鞋子，或是将合脚的鞋子穿反了。

鞋子合不合脚，穿上就知道了；管理理念和运营模式合不合企业的现状，对照标杆体系就清楚了。标杆管理可以为企业造出合脚的鞋子。

随着中国经济融入全球的快车道，中国许多企业实现了高速成长，并将“全球 500 强”作为赶超目标。标杆学习（Benchlearning）——一种有效地复制领先企业的各种优势与策略的方法正在中国企业间蔓延，2004 年 6 月 19 日，美国最大公司 GE 的前 CEO 杰克·韦尔奇来中国布道，更使得这种风气一时成为企业家的时尚。

然而，《21 世纪商业评论》杂志却报道：在众多的韦尔奇的追捧者中，有两个本该到场而没有到场的人。一个是素有“中国第一民企”之称的德隆的实际掌门人唐万新，一个是被称为“国企教父”赵新先。前者因德隆大厦的倾覆而一时失踪，后者因刚刚从三九集团出局而悄然消失在公众的视线之外。

除两人之外，还有几位一直想“当面请教韦尔奇”的人物也没有到场。曾到美国专程拜访韦尔奇而未果的柳传志，正在为联想巨大的困局操心不已，从幕后重返前台；言必称 GE 的宋如华早在几个月前就以象征性价格（1 元钱）把自己持有股份悉数转让，从托普功败身退……

为此，《21 世纪商业评论》在《龙种变跳蚤——GE 效仿者变形记》的封面文章中尖锐地提出：诸如“GE 该不该学”，“GE 是不是中国企业的榜样”之类的问题已显得不重要，重要的是，为什么中国有如此多的企业不约而同地把 GE 作为榜样？美国有如此多的杰出企业和杰出的 CEO，为什么中国的企业家对 GE 和韦尔奇偏偏情有独钟？为什么（在 GE 依然优秀的同时）那些信誓旦旦地要学 GE 的企业却一个接一个地陷入了困境？

◆ 种下龙种，为什么收获的是跳蚤？

德隆的崛起可以说是中国民营企业的奇迹：从 1986 年，几个大学生集资 400 元创办了朋友公司（德隆前身），从经营彩扩业务开始，到 2004 年德隆的总资产已经达到 200 余亿元，旗下包括湘火炬、合金投资、新疆屯河、天山股份、重庆实业、北京中燕等上市公司，德恒证券、恒信证券、中富证券等证券公司，金新信托、伊斯兰国际信托、厦门联合信托、南京国际信托投资公司等信托公司，新世纪租赁等金融租赁公司以及昆

明、株洲、南昌等城市的商业银行，共计 177 家控股参股企业，涉及农业、食品业、水泥、电器、汽车整车及零配件、机床、金融及投资等行业。德隆以 GE 为标杆，提出过一套产业整合模型：以资本运作为纽带，通过企业并购、重组，整合制造业，为制造业引进新技术、新产品，增强其核心竞争能力；同时在全球范围内整合制造业市场与销售通道，积极寻求战略合作，提高中国制造业的市场占有率和市场份额，以此重新配置资源，谋求成为中国制造业新价值的发现者和创造者，从而推动中国制造业的复兴。

德隆的理想不可谓不宏伟，战略不可谓不远大，但随着德隆资本运作的“三驾马车”——湘火炬 A、新疆屯河、合金投资的股票价格在 2004 年从高位跌落，德隆的资金链出现断裂，市值损失 200 多亿元之后，德隆系轰然倒塌，造成所有与德隆相关的企业均陷入资金困局，以致政府不得不出手，由资产管理公司华融出面，托管德隆所属的全部资产——包括上市公司在内的实业公司股权、证券公司在内的金融机构股权以及资产，全部交由中国华融资产管理公司托管。

而另一家以 GE 为标杆的企业是著名的国有企业三九集团，三九的创始人赵新先无疑将 GE 作为了自己的榜样。早在上世纪 90 年代中期，三九便开始了其多元化之旅。在 1999 年 7 月与韦尔奇的对话中，赵新先首次提出三九的“500 强”理想。其时三九已经完成了 1994 年—1998 年以低成本为主题的第一轮扩张，1999 年，三九开始大规模收购国有企业。当时的政策背景是，为号召国有企业之间的并购，国家出台了一系列优惠政策：可以跨地区兼并；可以挂账免息，所欠利息可以减免，贷款三年后再还；三年以上的呆坏账可视情况予以冲销等。不少人将此戏称为“社会主义最后一顿免费午餐”。

赵新先号召跟随他创业的一批骨干出去“搞兼并，抢资源”。他认为，已经拥有区位、行业和市场优势的三九，惟一缺少的就是自然资源优势。当时，正值党中央提出要大打“扶贫攻坚战”。因而，三九兼并的重点地域被定为井冈山、大别山、太行山、沂蒙山等自然资源集中的“老少边穷”地区。

仰慕于赵新先和三九的大名，很多地方政府将企业“白送”给三九。从 1995 年到 1997 年底，共有 60 名三九骨干被派出去“创业”，收购企业近 50 家。其中，承债式收购几乎占了一半。然而，多元化战略实施过程中的首战并非告捷，留下的反而是惨烈的痛：三九在非药业领域的扩张结果几乎无一成功，轰轰烈烈的“百县大战”（大农业产业战略）几乎全军覆没；非市场目的向“老少边穷”地区发展战略，仅河南兰考一地的投资