



主编 钟鸣

成败探源

当代中国企业管理全景案例

◎企业战略 ◎组织与人力资源
◎市场营销 ◎企业改制 ◎信息化

前 言

企业管理的研究方法与其他大部分学科有很大的不同，众多其他学科主要采取演绎的方法进行研究，而企业管理则主要借助实证研究的手段，需要深入大量的企业内部去观察、归纳、总结，形成理论，所以，案例研究是企业管理研究和学习的重要方法。实际上，在企业经营与管理领域，几乎所有重要的研究成果和理论创新都直接来自于一个个具体的案例。

如今，在国内企业界被广泛借鉴和运用的企业管理理论、方法和工具大多来自西方经济发达国家，它们对我国企业管理的科学化、现代化起到了非常重要也是非常积极的作用。但在许多情况下，也表现出了一些消化不良等不适应症状。究其本源，这些堪称先进的企业管理理论、方法和工具，来自于对西方市场经济成熟环境下企业实践的总结和研究。无须过多讨论的是，今天中国企业所处的市场环境、文化环境、政策环境等等与西方企业有着很大的差异，中国企业在经营管理过程中所遇到的现实情况，时常有悖于西方管理理论所展示的规律。因此，近年来国内企业界对“中国式管理”的呼唤日益高涨。

根植于中国土壤的企业管理科学理论体系如何形成？许多学者、专家致力于从中国古代丰富的管理思想和实践中发掘并总结其有现实价值的东西；还有一些学者则努力对西方成熟的理论、方法和工具进行适用性改造。这些探索无疑自有其重要价值，但从企业管理科学形成的规律来看，当代中国企业丰富多彩的实践终归是中国式管理最主要的理论源泉。

这是我们编辑出版这本“当代中国企业管理全景案例”的初衷。

从阅读的角度说，读案例，无疑比啃那些纯粹的理论书籍要轻松自如得多。但是单一的案例也并不一定总能给人以正确的启发。这里存在两个问题：一是人们常常会犯“简单归因”的错误——就是把一件事情的结果简单地与某一个或几个因素相对应。比如“优秀的企业文化使企业效益倍增”、“实施绩效考核让某企业走向成功”、“多元化导致某某企业失败”等等说法。还有，企业实施了一个新的管理措施，结果把之后的效益增长全部归结于此。一些咨询顾问、“点子大师”声称给企业带来多少多少亿元的效益，遵循的就是这样的逻辑。实际的情况远为复杂，甚至有时企业一段时间的效益增减，完全得自于客观的甚至偶然的因素，草率地结论会造成误导。当然，任何一项案例研究不可能穷尽所有的相关因素，单一的案例

研究也只不过是重点从某个或几个角度的观察和总结，只要是遵循了诚实、严谨的原则，这样的研究当然就是有价值的。“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”，并不是说庐山的真面目就此永远成迷，多走，多看，从多个角度用心观察和比较，就不难形成一个比较正确的认知。好在中国企业的实践实在是丰富，我们也能接触到越来越多的好的案例。

第二个问题是要动态地看某一个具体的案例。本书的书名叫做“成败探源”，其实，“数英雄，论成败”，古往今来都是个容易引起争论的事情。我们曾经遭遇过多次这样的尴尬：刚刚总结、发表完一个企业案例，得出了企业的几条“成功经验”，随后这个企业就开始走向衰败甚至垮掉。这其实是个世界性的现象。美国的安然公司在突然崩塌之前，有大量的学者对其进行研究，试图从其走向辉煌的道路中发现新的企业成功运营的规律。我国企业如德隆、顾维军时代的科龙、李经纬时代的健力宝以及秦池、三株等等一度都被学者们当作研究成功之道的样本。如何看待这一现象呢？这些被证明“错了”的案例是否还有价值呢？

给一个企业下最终结论说“成功”本身就是一个很担风险的事情。每一个企业无不面对着瞬息万变的市场竞争的环境，无论企业的外部环境还是内部因素都处于随时的变动之中。所以连微软那样的企业都自判“离破产只有180天”，可见企业“基业常青”之难。我们不妨把标准放宽一些，我们所认为的“成功”，只是企业在一个特定的时间段，形成了某些竞争优势，获得了很好的发展。这样，就便于我们对规律的研究与把握。诸葛亮六出祁山，无一奏功，但是其间一些漂亮的战役，则成了后世兵家学习的范本。我们读案例，也应该抱这样的态度。

另外，研究今天还算是“成功”的企业案例，不一定总是探究它的成功之道，而同时应该探究其成功背后的不足的一面，有哪些可能导致挫折甚至衰落的萌芽。这样的案例可能会给我们带来更多的启发和思考，当然，这要求研究者有着更严谨的学风、辩证的眼光和批判的勇气。本书中就有一些这类案例。

本书文章均选摘自国内最负盛名的管理类刊物之一《企业管理》杂志，该杂志以贴近企业经营管理实务和案例丰富著称。我们从其近三年来独家刊登的数百个案例之中精选了60余篇，并对其中一些进行了重新编辑、修订。可以说，本书会聚了众多同仁的辛勤劳动，在此一并致以敬意和谢意。

编者

2005年12月于北京

目 录

· 成败探源 ·

新飞为谁而变 / 3

与美国的 GE 合作, 对新飞来说, 犹如经历了一场炼狱般的考验。经历这样一场洗脑式的切身变革之后, 新飞不论是管理、技术、观念、文化、品牌等等都明显地上了一个台阶。

健力宝的硬伤 / 11

从民族饮料产业一个旗帜式的品牌, 到陷入旷日持久的股权纷争之中, 健力宝怎么了? 实际上, 在纷纷扰扰的表象背后, 我们可以看到, 在企业健康成长的基石——基础管理方面, 健力宝存在着诸多的缺陷。

TCL 空调崛起的背后 / 28

2004 年, 在严峻的竞争形势下, TCL 空调——一个进入空调行业仅仅 4 年多的“新兵”, 却取得了骄人业绩。这里两篇文章分别从总体策略和内部管理创新方面来详细解读 TCL 空调的成功之道: “一点·两面·三三制”、“AIP: 打造腾飞的引擎”。

寻找美的的内在动力 / 42

美的集团素以机制灵活而著称, 其成功的根本原因在于建立起了一个有效的内部管理机制, 这一机制使得美的集团能够根据企业内外部经营环境的变化不断进行创新, 发挥出强大的竞争能力。

朗科的技术领先迷雾 / 50

作为在高新技术领域迅速成长起来的企业, 朗科把技术置于了企业发展战略的核心位置。让我们从驱动力、消费者、业务模式和技术本身的发展之道四个角度来探究一下, 技术能否成就朗科的远大抱负。

一次成功的兼并 / 60

决定兼并成败的首位因素在于是否按照市场经济规律和企业有效运作的要求办事。富春江集团在兼并中坚持了自主兼并原则、效益优先原则和深化改革的原则, 从而在相对不利的条件下使兼并结果趋于完满。

一家小企业的流程管理 / 70

流程管理作为一种全新的管理理念, 已经被越来越多的企业所认识, 并开始逐步

地应用，然而很多企业认为流程管理是大企业才可以实施的。实际情况并不是这样。

危机考验巨能钙 / 77

为什么美国强生公司出现了死人事件却安然过关？为什么巨能钙的产品出现微量双氧水残留就立即被推到生死存亡的边缘？不能承受危机的企业，就如同穿行在森林里的绵羊，注定会成为严酷自然环境的牺牲品。

一个上市公司的文化病变 / 89

从不良的企业文化中，往往可以看到企业领导人的影子。公司老总个人价值观上的一些致命缺陷，导致了这家公司内部不良文化的滋生、蔓延，在一种畸形的氛围中走入了泥途。

农夫山泉：成功背后的隐忧 / 95

为追求眼下的成功，企业无形中付出了巨大的代价——全然失掉对整体的把握。这个障碍对组织来说是致命的，因此许多公司在发展一段时间后，变得停滞不前，或者说进入了一个平台，无法继续前进，甚至走向衰落。

东信之颓 / 101

昨天还一帆风顺，今天就触礁搁浅的企业故事，我们已经屡见不鲜了。对于辉煌掩盖下的隐患，是我们当初忽视了，还是我们不愿意正视它……

三九不归路 / 109

体制改革和企业进步必须同步，赵新先懂得这个理儿，但为时已晚。而一个落后的管理体制导致了三九整体的管理滞后，但却把最先进的资本运营理念挥霍在手中，最后是将企业带入泥潭。

· 战略管理 ·

雅戈尔的超级产业链 / 119

国内外的企业中，很少有像雅戈尔那样超长的“垂直型”产业链条——从上游的面料生产，到中游的成衣生产，再加上下游的销售网络。雅戈尔为什么要作此选择？这条超长的产业链又给雅戈尔带来哪些优势和挑战？

京东方的并购成长之道 / 133

从2001年开始的短短两三年时间，京东方通过一系列的收购，一举成为全球可排得上号的平板显示器件制造商，对于原先资金实力并不雄厚、品牌知名度较低的京东方而言，听起来像个奇迹。支撑这个奇迹的，是扩张准确的产业判断能力和出色的财务管理能力。

重登王位——青啤战略扩张之路 / 139

在10年左右的时间里，青岛啤酒通过低成本快速扩张战略，使其拥有了遍布全国的数十个啤酒生产厂，并购使青岛啤酒重现王者之相，同时也提出了一些新的问题。

新华联的经营哲学 / 146

国际贸易、房地产、酒业经营、化工、陶瓷、管道燃气、建材、医药、金融、餐饮、食品、纸业……新华联留给人们的印象是无所不涉。在学界对企业多元化经营质疑之声甚强的背景下，他们的战略选择颇有趣味。

华为出海之后…… / 155

从华为“出海”的过程中我们可以看出，在与跨国公司的竞争中，有形的东西是很容易学到的，真正难的是看不见的部分，为什么大部分的中国公司在无技术的消费品上也难有作为，原因即在于此。

秦川跨国布棋 / 165

很多人对国际化的理解就是将产品卖到国外去。而秦川用实际行动证明：真正走出去不能仅停留在“Made in china”的阶段，而是要达到“Brand in china”和“Creative in china”。

蒙牛成长的战略逻辑 / 176

蒙牛的诞生在很大程度上得益于事业驱动型的企业家精神，蒙牛的成长与有效的战略组合设计和运用不可分割。从蒙牛的个案中我们可以总结出一些有意义的战略逻辑。

抓住提升业绩的手柄 / 182

绩差公司模仿绩优公司在经营管理上的做法，却得不到绩优公司所得到的效果；同一企业的不同阶段绩效也有很大差别。通过对一家企业不同绩效阶段的观察可以发现，这和企业是否有效识别和利用了关键业绩驱动因素有密切关系。

博奥以技术撬动市场 / 188

博奥的诞生、成长得自于一项专有技术，在不过4年的时间里，完成了从草创到强势进入国际市场的壮举，创造了以领先技术撬动市场的神话。

奥克斯 探寻链条深处的奶酪 / 195

2002年，奥克斯宣布全面进入空调零配件制造产业，实施除压缩机、包装带、铭牌等之外的90%以上零配件自制。面对质疑的声音，奥克斯自己的感觉却是乐在其中。

民营企业五大成长模式 / 201

民营企业的成长模式是多种多样的，但是其中确有不少共性的特征，根据民营企业产权结构的变化特征和产业战略的发展特征，将民营企业的成长归纳为五种模式：金蝉脱壳、核心转换、直线集中、核心扩散和联合创业。

· 组织 · 人力资源 ·

技高变法之困 / 219

经营绩效直线下降，技高公司开始大刀阔斧的人事变革——裁员、减工资、取消

福利。但这些变革并没有扭转不利的局面，反到使公司陷入更加难以收拾的混乱之中。

一次成功的组织结构变革 / 225

组织结构扁平化可以大大提高企业对市场的反应速度。但是国内很多企业在实施扁平化改造时遭遇挫折。本案例说明，当公司尚不完全具备组织扁平化的条件时，不妨一步分做两步走。

简单化分权的陷阱 / 231

“业务部门（或子公司）长不大，总部又成了空壳子”——现实中，许多采取分权经营管理体制的中国企业，包括集团公司，正陷于被这种发展状态牢牢锁定的发展困境之中。上海和南京的这两家公司就是如此。

一个家族企业的再生 / 239

家族企业管理上的弊端往往大同小异，许多职业经理对此尝试了无数种改造的良方，但大多无功而返。风云公司的总经理从塑造企业的价值观为本，对风云公司进行改造，收到了成效。

同样的考核 不同的结果 / 245

不是每一家企业都可以立即开展绩效考核；不是每一种科学的考核方法都会得到科学而合理的结果。武汉市两家企业先后推行绩效考核，撒下的是一样的种子，但却长出了不一样的苗。

考核因何草草收场 / 251

实施绩效考核本来的目的是激励员工，提高整个公司的绩效水平，但是如果没有对绩效考核的正确认识，又缺乏相应的配套措施，那么结果就可能事与愿违。

走偏的绩效管理 / 257

从计划经济体制一路走来的Y公司急需建立一套科学的绩效管理体系，但在推行过程中却阻力重重、困扰不断。他们究竟陷入了哪些误区呢？

打造薪酬杠杆 / 261

从A集团以市场为导向的薪酬变革的过程，我们可以看出，从薪酬体系的设计、工资各构成要素的计算，以及新旧薪酬体系的接轨，都必须细而又细、慎而又慎，才能取得预期的变革效果。

长江电气 用分配助推研发 / 270

作为一家高新技术企业，如何有效地调动科技人员的积极性一直是摆在江苏长江电气集团公司管理者面前的一道难题。“产品销售贡献毛益提成制”帮助他们一定程度上解决了这个难题。

惠信科技的薪酬难题 / 276

进入高速成长期的企业，需要不断吸收新的人才，在新旧员工之间的待遇方面经

常面对两难的取舍：要使公司对新人具有吸引力，又要稳定原有的队伍。如何求得平衡呢？

胡萝卜与大棒的加减法 / 281

胡萝卜加大棒是最简单而且似乎最易实行的激励约束组合，但多少胡萝卜加多少大棒才是真正有效的呢？失衡的组合肯定会带来不少的问题。

培训为何老是走样 / 288

越来越多的企业认识到员工培训对提高企业竞争力的重要。但是轰轰烈烈的培训工作开展起来了，大笔的经费投进去了，效果又如何呢？事实证明，如果没有一套高效的培训管理模式，轰轰烈烈的背后，很可能是流于形式。

销售员流失谁之过 / 295

AR 仪器有限公司在华的子公司在开始的几年里，销售额高速增长。然而，当企业进一步成长扩大之时，销售人员的士气却逐渐降低，纷纷选择离开。问题出在哪里？

· 市场营销 ·

成功者有没有明天 / 305

通过对纳爱斯和隆力奇的比较我们可以发现，他们采用完全不同的策略获得了成功，但增长的困境同时不期而遇，他们面临的瓶颈也是惊人的相同，这不是巧合，这其实是中国企业面临的一个普遍问题。

小阿华的多点赢利 / 314

将顾客的一次性购买转化为重复性购买，从单一产品的供应转化为“一站式”全程供应——小阿华形成了自己独特的“多点赢利”策略，在同一顾客群体上实现了持续、反复的赢利，获得极大成功。

兵行正道 / 317

三年内实现全国桶装水市场销量第一，成为达能集团中全球投资回报率最高的企业，乐百氏称雄国内桶装水市场。这个市场神话是怎么诞生的呢？

红日是如何走红的 / 324

农村市场广阔而诱人，但如何开发农村市场是一个营销难题，本案可以为关注农村市场的企业提供一些具体思路。

白猫的深度分销 / 333

日化市场竞争异常激烈。在各项市场推广和广告宣传费用均低于同行的情况下，上海白猫在洗洁精市场却保持了长期的领先地位，这不能不令人惊奇。

科宝的七种武器 / 337

做拧水拖布起家的科宝，从 1999 年开始，用了短短的三年时间，使其整体厨房

的销售额一跃成为了北京地区整体厨房的老大。其背后是一系列策略的组合。

解读波导“天下第一网” / 342

随着销售市场的拓展和企业规模的扩大，分支机构的设立成为企业发展的必然。但是，如何对分支机构进行理想的管理，使分支机构成为企业本身的自然延伸，达到如臂使指的境界，已成为许多企业的头痛难题。

李宁 难以复制的成功 / 348

“不做中国的耐克，要做世界的李宁”，从一个吸引世界眼光的运动员转变为一个吸引世界眼光的商人，李宁的成功让无数运动员对经商之路充满想象。

上海家化 本土品牌的突围之路 / 360

在面对跨国企业的竞争，上海家化从最初的与跨国企业合资学习管理经验，到与跨国企业“错位”竞争守住市场，到后来与跨国企业正面竞争抢夺市场，一路走来，我们看到了一个优秀本土企业的品牌战略的成功。

长富梦断探源 / 371

拥有一流的产品，有巨额的广告投入，与当今的行业巨头之一的蒙牛几乎是同时进入乳品行业，福建长富却走出了一条完全不同的轨迹。

· 企业改制 ·

吴敬胜闯关 / 379

经历了连续多年的巨额亏损，潍坊东方钢管有限公司于2001年初完成了改制，由国有企业变成了股份合作制公司，新公司运行伊始，注定面对着许多的考验，其间也发生了许多曲折的故事。

TCL 体制演义 / 392

分析TCL发展历程，我们不仅可以分享一个企业从小到大的非凡成就，还可以看到其企业制度是如何演进的，以及在这个演进过程中蕴含的激励机制，最终我们会看到为什么建立公司治理结构是企业改制一个必然的选择。

深建材的撤退之道 / 400

对于习惯了高歌猛进的国内企业来讲，主动实施大踏步地后退，如何退而不乱，避免损失，可能是一个更难的题目。

能兴公司 持续重构与企业成长 / 408

1998年，改制不久的能兴公司就遇到了生存的问题。为了实现生存和发展，保障企业持续成长，能兴公司在组织结构、财务管理等方面进行了多次变动，其间，“一个明晰的战略”贯穿了企业重构的整个过程。

山水复活 / 413

以职工的国有身份补偿金购买企业资产，组建民营公司，这就是被山水集团称之为“两个置换”的产权改革。虽然民营化的进程不断发展，但“山水集团”民营化能否真正实现？

· 信息化 ·

恒瑞制药 细品 ERP 滋味 / 423

ERP 不是全部，但重要的是，它所带来的管理观念、辅助决策工具加上内部管理系统的作用，可以渗透到企业的每一个员工、每一道流程和每一个细节。

集中财务 60 年老店新生 / 428

在日益激烈的市场竞争下，传统流通渠道的 CFO 该如何把分散在各地众多网点的财务信息整合应用起来，信息化能否成为传统流通企业新生的阿拉丁神灯？让我们看看山东省新华书店的实践。

佳星的先发制人 / 433

实施 ERP 基础系统不仅给黑龙江佳星玻璃股份有限公司带来了效益的增长，同时适应了现代企业制度要求，促进了企业管理创新，为企业建立了科学的管理体系，推动了企业业务流程、管理流程的精细化、规范化和制度化。

双汇 传统产业的现代景象 / 439

万隆笑言：“我们杀猪杀出了信息化，杀猪杀出了高科技。”而让老百姓吃上放心肉，则一直是万隆乃至整个双汇集团的理想，信息化不仅加速了这一理想实现的过程，也使双汇成为猪肉加工业中的巨人。

爱姆意 在铺路中收获 / 444

上海爱姆意机电设备连锁有限公司投巨资开发建设了 B to B 电子商务平台，实现了以电子商务平台为支撑的物资流通经营管理。形成了自己与供应商、买方用户的共赢结果。

新兴铸管 信息化的第一步 / 448

把信息化定位于“一把手群体”工程，在实施中把握“整体规划，分步实施，重点突破”的路径，在运行中坚持“三分技术、七分管理、十二分数据”的原则，使新兴铸管稳稳地迈出了信息化的第一步。

兵败 PDM / 454

为摆脱长期以来的混乱和低效率，烟台某著名企业规划投资 150 万元实施信息化项目“产品数据管理信息系统”，即 PDM。最终不折不扣地失败了。庞大的信息集成蓝图，成了空中楼阁，白白浪费人、财、物。这是为什么呢？其来龙去脉又是怎样的呢？

国之友公司的 ERP 之痛 / 464

市场形势对国之友压铸公司的反应速度提出了更高的要求，管理信息化是个当然的选择。回顾他们在软件选型、订立服务合同以及整个的实施过程，可以看到他们是如何使这个项目一步步地走向失败的。

国标 e 化之路为何困难重重 / 469

希望通过 ERP 的实施规范企业管理制度，提升企业管理水平，促进企业改革和流程改造，是很多企业领导上 ERP 普遍存在的心理。但有些情况下，ERP 非但不能提升管理反而带来混乱。国标公司就是如此。



成败探源

新飞为谁而变

与美国的 GE 合作，对新飞来说，犹如经历了一场炼狱般的考验。经历这样一场洗脑式的切身变革之后，新飞不论是管理、技术、观念、文化、品牌等等都明显地上了一个台阶。

1999 年末，新飞为 GE（美国通用电气公司）生产的、从 3000 台中挑选出来的 200 台冰箱被运往美国试用。这标志着一项跨国合作取得了初步的结果。当时新飞的体会是，GE “要求苛刻得不能再苛刻了！”几年过后，当重新审视合作过程时，许多事情令人回味，许多当时的怒不可遏已化为会心的微笑。

冲 突

3000 个问题对于新飞这样一个在中国市场上纵横十几年的公司来说当然是没面子的，也必然带来感情、管理、观念、文化等等方面的碰撞，甚至完全可以用冲突来概括那近乎“黑暗”的初期合作、整改过程，这种痛苦的冲突过程我们不妨从以下方面进行观察：

1. **冰箱门体。**国内的习惯是只要平整就行，对产品外部尺寸要求不是很严格，像对角线的尺寸等等国内一般不特别强调，但 GE 要求两条对角线的尺寸差不能超过 2 毫米。

2. **箱体宽度。**要求必须在 480 - 482 毫米之间，测量点包括前、后、左、右的上、中、下各 3 组尺寸数据。原来新飞只测量前后面上下两处。测量两处的时候，合格率自然相对较高，按照新标准检查，几乎都不合格，结果是不能出厂，还可能报废。

3. **冰箱外观质量。**GE 要的是黑色冰箱，在静电喷粉过程中，空气中悬浮的灰尘一粘上就是一个白点，正面看不太明显，但在某种光线下，白点会比较刺眼。这是 GE 不能接受的。解决这个白点的办法只有二次喷粉，但喷粉 3 次就报废了。对于一直生产白色冰箱的新飞来说，喷粉过程中粘上一些灰尘基本看不出来，即使看出来也无伤大雅。所以一次喷粉下来，95% 合格，剩下 5% 再喷一次，基本 100% 合格了。而现在，下来一个不合格，下来一个不合格，喷过两次竟然还有 30% 不合格，再喷就只有报废，每天成堆向外拉，工人看在眼里，感到非常痛惜，情绪极其低落，一些生产负责人甚至表示，没办法给 GE 干下去了，因为很难接受这样的现实。

4. **冰箱门安装。**GE 要求冰箱门的开边比轴边高出 1.5 毫米。这是国内以前从没有过的要求。但考虑一下也觉着对方的要求是有道理的，时间久了之后门会下垂，由此可以看出 GE 的考虑非常细致。就此一点，GE 也提出了达到 4.5 个西格玛水平的硬性要求。然而，单单这一项，新飞 3 个月都没有达到要求，工人意见之大可想而知。关键是工艺保证不了，而且效率低的出奇。

5. **门和箱的间距。**GE 要求是 17.5 毫米，并严格按照 6 个西格玛要求，上下不能错 1 个毫米。

6. **门体安装。**要完成以上的要求，安装时就十分麻烦，有正面点面的要求，侧面有门和箱的间距要求，安装时，得上面一个人压着，旁边两个人扶着，下面一人打螺钉，旁边一人找螺钉，这使得人工成本增加了很多。

7. **质量检验。**1999 年国庆节，工人都没有放假，一周时间，GE10 名工程师坐镇新飞，按照自己的标准和要求将生产线上下来的产品逐件检查。每天下线 600 台冰箱，最后合格装箱的冰箱，第一天竟然只有 3 台、第二天也只有 20 台……一周生产的 3000 台冰箱只认可了 200 台，然后带到美国试用。

8. **冰箱两个侧板和后背的连接。**通常的做法是两边侧板上开一个槽，后背（钢板或其他材质）插到槽里，这样安装起来方便、快捷，自然的，效率要高一些，而且也没有什么问题暴露出来。GE 则要求必须用螺钉紧固，这样更可靠。理由是里面的保温层是易燃物，一旦着火，钢板变形会导致插槽产生裂口，明火会窜出来导致火灾，如果用螺钉就安全多了。

9. **边角问题。**GE 是以美国的 UL（安全标准）来规范产品的，在边、角等部位决不允许产品所有人能接触到的地方有尖角、锋利面、螺钉露尖等。这个标准比国内执行的标准要高得多，因为，国内冰箱底板翻过去后几乎无一例外的留下尖角、螺钉露头。

10. **习惯、文化、观念的差异。**让新飞人绝对想不通的是在喷粉问题上要求严苛的 GE 在外观上自相矛盾到了“极点”，简直是在狡辩：新飞人认为外观可以更漂亮一点，光彩一点，GE 却认为无所谓，因美国人只把它当成是家庭的一个普通消费品；新飞的技术人员认为冰箱的螺丝上加个盖子看上去挺美观，但 GE 认为不安全，冰箱很低，小孩很有可能会把盖帽拿掉，放进嘴里，就会出危险。——实际上说明双方注重的内核是不一样的。

11. **装箱前箱体的清洁。**新飞原先是使用一种化工原料，像清洁膏一类的东西。这个东西可能含有不利的化学物质，不能用。后来改用酒精，但用酒精很难清洁干净，最后只好改用牙膏，GE 终于认可了。

12. **冰箱的塑料外包装。**GE 要求必须在塑料袋上打两个孔，目的是为了透气，理由是塑料袋被去掉之后，万一小孩玩起来钻进去会被闷死。

13. **能耗标准。**GE 按照 DOE 标准规范，新飞、GE 分别是在环温 25℃、32℃ 下进行带荷能耗测试。对能耗美国有明确限定，不达标就不能推向市场。虽然国内也有一个能耗评定委员会，但企业可以自行选择是否参加能耗评定，如果通过之后，耗电量鉴定委员会就发给你一个标签。

14. **全物流管理。**GE 对新飞供应商提供的零部件产品进行逐一检查，特别是一些关键零部件，被认可之后才能使用。而且新飞选择了 A 厂家的产品后，如果要换成 B 厂家，也必须通过他们的认可。如温控器，开始选择了一家，产量增大之后，需要增加一个，都必须通过 GE 的认可。

15. **6 西格玛。**这是 GE 的法宝，他们为新飞做了专门的培训和指导，其应用软件也装在了新飞公司的电脑里，开始对每天的数据进行分析：找出哪些产品有问题，哪些没有问题，程度大小，如何解决等等。这种方法的精髓就是用数据说话，不需要主观来下结论。

16. **工作方法。**达到 GE 的要求需要员工高度的素质和职业习惯。GE 采

取美式作风，寓培训于工作之中，方法是重复性和再现性，前者是指不同的人检查同一台冰箱时，得到同样的答案——都认为合格或都认为不合格。后者是指同一个人，不同的时间单独看同一台冰箱，两次或数次检查时都能有一个统一的评价。因为有可能这台冰箱的品质正好处于一种临界状态——接近不合格。GE 由此来判断员工的评价尺度，目的在于员工有统一的水准，保证评价标准统一，减少随意性。因为一个人看是合格产品，另一个人看就不合格，说明他们是使用了不同的标准，也就是说他们在不同的水平上，而 GE 对统一水准和统一标准的要求是非常严格的。

17. **管理问题。**GE 的管理是十分注重细节、数据化的。因此，为了检验新飞的常规性管理的稳定性，常常一会儿要求把所有装箱清单列出来，一会儿让把所有配件的产品价格提供出来，以及是在哪里生产，有没有认证等等。新飞认为，给你们 GE 提供合格产品就行了，怎么会增加我们这么多负担呢？

18. **问题解决后的追问。**GE 提出的问题主要都集中在技术方面，除问题本身苛刻外，在做法上也让新飞人感到十分纳闷、气恼。对 GE 提出的问题，新飞通过改进达到要求了，但 GE 还要问是如何改的，怎样做好的。有些比较敏感的问题如技术秘密是不能够轻易告诉别人的，所以，“美国佬狡猾大大的！”对方是否在做商业间谍？或者简单地看是不是在给新飞使绊子，“同行是冤家”，他们通过这样的方式制造障碍和麻烦，从而达到削弱、抑制对手，由此延伸出合作的诚意问题与更为基础的东西：合作是为了什么？总不能花钱买一个爹请一个婆婆吧！

现在回过头来再看这些问题，已经不是什么大不了的事情了，但在那种磨合的时期，就像进入迷障中的人一样，很难理智地辨认面前的是非，而且感情的杠杆总是将有理的那一部分向自己方面倾斜。

新飞的反应

从前面的 18 个问题的展示我们不难看出新飞人这样的心态：

1. 不合作我们照样活，何必自找麻烦？！