

# 新华联 多元化路标

· 邢旭东 桑海/著 ·

## GE模式的中国范本



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 新华联 多元化路标

· 邢旭东 桑海/著 ·

## GE模式的中国范本

**图书在版编目(CIP)数据**

新华联:多元化路标/邢旭东,桑海编著. —北京:  
中国经济出版社,2005.10  
ISBN 7-5017-6969-9

I. 新... II. ①邢... ②桑... III. 企业集团  
—企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 029033 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑:乔卫兵(电话:010-68300010)

责任印制:石星岳

封面设计:清水设计工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京中科印刷有限公司

开 本:787×1092 毫米 1/16

印 张:22.25 字 数:280 千字

版 次:2005 年 10 月第 1 版

印 次:2006 年 1 月第 2 次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6969-9/F·5579

定 价:38.00 元

---

**版权所有 盗版必究**

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

# 序

## 要关注多元化的背后

经济全球化的浪潮正以不可阻挡之势席卷中国,来自远方的冲击波回荡在每一个角落。当 WTO 把中国企业和世界诸强摆上同一个竞争平台时,怎样才能快速做强做大,娴熟地“与狼共舞”,已成为每个中国企业必须直面的迫切课题。

企业究竟应该多元化发展,还是专业化突破?对于这道在企业成长中无法回避的难题,业界和学界向来是各持一词,争论不休。尽管有诸如 GE、三星等世界级成功企业为佐证,但数量颇多的前车之鉴,使多元化更多地遭到质疑。

尽管有不少名噪一时的企业为多元化所累,但正如傅军所说:“多元化会死,专业化也会死,关键是如何实现多元化。”为何新华联在多元化发展的道路上一直走得如此稳健?

新华联是一个“三无企业”。作为地地道道的民营企业,他们一无资源优势,二无政治背景,三不坑蒙拐骗。这样的企业,完全是在市场的夹缝中求生存、谋发展,如同呵护自己的孩子般,一步步把企业做强做大。新华联的成长过程,正折射着中国大多数新兴规模企业的发展之路,他们的成功也因而具备着典型性和说服

力。面对他们的成功实践,学术界有责任重新校正自己的思维坐标,跳出孰是孰非的争论怪圈,去审视企业的发展轨迹,探究成功背后的深层动因。

古人云:运用之妙,存乎一心。其实,作为企业发展的战略选择,多元化与专业化一样,只是一种工具,并没有高下之分,优劣之别。如果把新华联视作一个企业经营案例,其独特价值就在于,它为中国企业的多元化方程式提供了一套成功破解的方法。

2 对于这样一个兼具实践意义和学理价值的企业案例,经济管理学界还未能给予充分的重视。相比海尔、联想这些被人们反复挖掘的明星企业,新华联是沉默而低调的,但这并不意味着新华联的意义和价值不如海尔和联想。事实上,作为中国多元化企业的标杆,作为对中国经济发生着重要影响的“隐形巨人”,新华联已经形成了一种具有典型意义的经济现象,完全有资格成为学界研讨和关注的新热点。作为一个整体,新华联是探讨中国企业多元化问题的最佳案例;分而言之,新华联旗下的金六福、香格里拉酒业、东岳化工、华联瓷业、猎豹汽车、新华联地产等,也都是极具启示意义的典型成功个案。对于商业研究者而言,新华联是一个蕴涵丰富的宝藏。遗憾的是,目前学界关于新华联现象严肃而深入的探讨实在是太少了。

《多元化路标》这部新著,使这种遗憾得到了一定程度的弥补。可贵的是,对于新华联十五年的快速崛起,作者并没有囿于对企业成功足迹的表面化勾勒,而是将其置于特定的社会文化背景之下,冷静地探讨新华联的成功之道。作者不是完全站在企业的立场上,而是选择了一个比较客观的视点,对这个企业创业和发展过程中的一些关键结点进行了审视,也没有回避多元化之路上曾遭遇的教训和迷惑。

在分析新华联的成功之道时,《多元化路标》强调了辩证思维和系统理论,构建了一个颇有说服力的阐释模式。给人印象特别深刻的是,书中归纳出了多元化的“三驾马车”、“四大支柱”等具有典范性的经验。多元化经营,如果没有与“专业化管理”和“品牌化运作”的辩证统一,失去人才、文化等四大支柱的支撑,就会丧失根基和土壤。这对于所有企业,特别是有意向多元化发展的企业而言,都具有深刻的现实意义。

正如书名中所要表现的那样,这部以新华联实践为蓝本的管理著作,可以作为多元化企业必备的参考书。在遇到障碍和困惑的时候,你不难从新华联的经历中找到类似的处境,当时留下的路标,对后来人总是一种可贵的启示。

北京国际城市发展研究院院长  
中国国际跨国公司研究会原副会长

连玉明

2005年10月18日

## 目 录

### 序

1

要关注多元化的背后

1

### 引子:在路上

1

### 第一部分 新华联联起了什么

9

第一章 站在论争之外

11

第二章 宏大的联结

19

### 第二部分 走向多元

31

第三章 抛却红顶做商人

33

第四章 马来西亚第一桶金

41

第五章 地产风云中的理性

49

第六章 中国陶瓷的复兴之火

63

第七章 问鼎化工之巅

74

第八章 从猎豹到中国皮卡王

85

第九章 缔造酒业神话

92

第十章 燃起明天的太阳

111

### 第三部分 多元化凭什么

119

|      |                 |     |
|------|-----------------|-----|
| 第十一章 | 多元化的胜利          | 121 |
| 第十二章 | 多元化投资           | 139 |
| 第十三章 | 专业化管理           | 151 |
| 第十四章 | 品牌化运作           | 164 |
| 第十五章 | 以人为本——企业竞争力之源   | 182 |
| 第十六章 | 激励机制——催化生命的潜能   | 204 |
| 第十七章 | 诚信至上——做生意就是做人   | 216 |
| 第十八章 | 文化无界——无处不在的企业灵魂 | 225 |

### 第四部分 多元化辩证法

245

|      |        |     |
|------|--------|-----|
| 第十九章 | 多元化的边界 | 247 |
| 第二十章 | 多元化的未来 | 260 |

### 第五部分 新华联成功案例精选

275

|                |     |
|----------------|-----|
| 金六福:大写酒业新传奇    | 277 |
| 东岳化工:灿然升起的东方星座 | 298 |
| 华联瓷业:领跑中国日用陶瓷业 | 313 |
| 新华联地产:理性的地产代言人 | 329 |

### 后 记

344

|      |     |
|------|-----|
| 领军从容 | 344 |
|------|-----|

引子

# 在路上

我还年轻，我渴望上路，带着最初的激情，追寻最初梦想，感受着最初的体验，我们上路吧！

——凯鲁亚克：《在路上》



也许有人会觉得，一本探究企业的书，用这位以叛逆著称的美国作家的话来开头似乎不够严肃。实际上，没有什么比激情和梦想更严肃，也没有什么比“在路上”更能体现企业家和企业们的状态了。

在人们的印象中，企业家们似乎一个个都西装革履，老练稳健。然而，真正的企业家的骨子里却激荡着彻头彻尾的叛逆精神，和凯鲁亚克们并无二致。他们是生命轨迹的改写者，是旧体制的革命者，是一切常规的打破者；他们甚至不断否定自己，每天都在寻找新的方向。

今天，全球化已经成为不可逆转的大趋势，加入了 WTO 的中国，更是毫无选择地被卷入全球化的竞争之中。中国企业和世界一流企业的差距很远，中国的企业家要走的路还很长。

因为年轻，所以要赶路；在路上，必将永远年轻。

## 邂逅傅军

北京东四环新近耸立起一座漂亮的地标式建筑，位于红领巾桥西北角，叫做新华联大厦。2004 年夏天，新华联集团的总部从京郊搬到了这里。

认识新华联的时间并不太长，然而对这家企业了解越多，我们就越是感到惊奇。写一本能揭开新华联神秘面纱的书，已经成了我们的一个夙愿。

一天，我们来到这座大厦，准备去 17 层的企业文化部，协调采访傅军的事宜。每次提到这件事，都让企业文化部的杨总监感到

为难,因为他的这位老板实在太忙,总是在全国甚至全球飞来飞去。尽管每天工作十五六个小时,但能让他踏踏实实抽几个小时出来,摆摆龙门阵,委实是一种奢侈。

正在大堂里等电梯,透过大幅的玻璃,看到一辆黑色轿车稳稳地停在了台阶下,一位身材不高、有些发福的中年男子走出车门,一边大步踏进玻璃门向电梯走来,一边和几个同车而来的人用湖南话大声地说着什么。

尽管没有见过傅军,但凭着对资料上为数不多的照片的印象,我们还是一眼就认出了他,正是我们想要采访的人。这位在外界传说中神秘的人物,并没有那种高深莫测、气势凌人的大亨做派。尽管是在和下属谈话,言谈举止也那么平易、亲切。出乎想像,他正是这座大厦的主人,主宰着年营业收入超过60亿,在中国民营企业中排名第55位的新华联集团。他自己在福布斯2002年中国内地富豪100强中排名第77位。

碰巧,我们乘坐同一部电梯上楼。在电梯里目光相对时,他的眼神里传来一种真诚的善意。我们跟他打了个招呼,傅军自然也不认识我们。但提起一篇以前写过的文章,他一下就想了起来,很高兴地跟我们聊了几句。原来他刚刚在长沙开完工作会议,才从机场回来。

尽管见到了傅军,但对他的正式采访还要再拖延几个月才能实现,因为,傅军很快又上路了。

对起家于马来西亚,旗下拥有星布在国内外40多家企业的傅军而言,“在路上”是他的日常生活和工作方式,也是一种对人生的体悟:

“我对‘在路上’的感觉深有体会,人生的价值可以用行程来丈量。我从湖南辗转海内外,再到北京,自始至终都在用脚丈量着人生的意义。对我而言,每一次出发,每一个明天,都意味着重大事件。”

## 如果有一万个傅军

回忆起生命中那个关键性转折——32岁便被提升为GE塑料业务总经理时，韦尔奇丝毫没有掩饰他的得意。在那本著名的自传里，他这样写下了自己的感受：“我终于上路了。”正是一种改变现状的冲动和对未知之旅的渴望，使得那些原本在平凡轨道上运行的人冲破现实的樊篱，带着激情和梦想上了路。

傅军的“上路”，无疑比韦尔奇更富有戏剧性。那一年他33岁，已在仕途上走过了15个春秋，从公社党委书记一路升迁到了湖南省工艺品进出口集团公司副总经理，稳稳地做着令人艳羡的正处级官员。在众人眼中，才33岁的他仕途无量。亲朋好友听到他辞职下海的打算，几乎不敢相信这位20出头就当上公社党委书记，向来以少年老成著称的傅军，竟会做出如此疯狂的决定。在中国，弃政从商被称作“下海”，本来就有着几分前程未卜的悲壮意味。在官本位思想浓重的湖南，这显得更加惊世骇俗，以至亲朋好友中传来一片反对和不解的声音。

一位向来器重傅军的老领导在关键时刻又推了他一把。这使他想起当年老书记送他去贫瘠的茶山岭公社上任时说过的几句话：“男人要远走才能高飞。”

他的太太没有说太多的话，只是默默地把很大一部分家当折换成1000美元，带着孩子，到长沙机场送他去了前途未卜的马来西亚。

傅军和新华联终于上路了，第一步就飞得很高，走得很远。

要想真正理解傅军，理解新华联的崛起，我们不能忽视湖湘文化的作用。

在中国历史上，湖湘文化是特色鲜明、影响深远的一种地域文化。有人说中国近代史有一半是湖南人写的，绝不是没有根据的。湖南人的“经世致用”、“敢为天下先”，乃至“霸蛮精神”，使得湖南人在近代以来的中国历史上几乎成为一种主导力量，在政治和军

事上取得了别人难以望其项背的成就。“无湘不成军”已经成为中国人公认的事实。

然而,在改革开放的中国,和平与发展成为时代的主题,湘军的光辉逐渐暗淡下去,湖南人小农经济的局限性显露出来。有人说,湖南人的辉煌过去了,湘军无往不胜的神话成为历史。事实上,湖南的位置处于不是沿海、不是“东”、“西”的夹缝中,湖南经济给湖南人带来的骄傲太少了。

当经济成为中国发展的主体,经济建设成为时代的最前沿和主战场的时候,湖南人最需要的是能创造财富的新式英雄。正如曾国藩、左宗棠创生了一支彪悍骁勇的老式湘军,毛泽东、刘少奇带出了一支战无不胜的红色湘军。在当代的中国,新华联这一支强大的经济湘军正在迅速成长。新华联现象的历史意义在于,这是中国近代历史上第一支真正意义上的经济湘军。

“回顾所来径,苍苍横翠微。”

在一次来之不易的长谈中,傅军对我们谈起他上路的过程,一气呵成,感慨良多。这位现年48岁,操控着60多亿资产和数十家企业的成功者,回顾起自己的15年仕途和15年商道,再度对自己当年的抉择做出了肯定。

他言辞恳切地对我们说道:

“中国太需要直接创造财富的人了,社会应该倡导有才干的青年出来办企业。如果他们中能出现一万个傅军,就能给国家上缴三万亿的税收,何愁中国不富不强?”

### **“每一次出门,都是为了更好地回家”**

湘人心怀世界,却重土恋家。傅军有句话给人印象很深刻:“每一次出门,都是为了更好地回家。”

联想到新华联旗下的白酒新贵“金六福”的广告词——“春节

回家·金六福酒”，我们不难体会他对家的那种浓得化不开的情结。

1990年10月，傅军和妻儿在长沙黄花机场告别时，留下了一张合影，如今已成为新华联集团的重要文献，标志着创业的开端。当时秋风渐起，木叶初下，只身赴远的傅军，纵是刚强，心中也难免生起波澜。他暗暗对自己说：一定要做出一番事业来，对得起家人，对得起自己，也对得起这个时代。

在马来西亚热带丛林里掘到第一桶金的傅军，在1992年这个中国所谓的“创业元年”终于按捺不住，又杀回了中国国内。这一次回家，他已经是有着南洋背景的投资人。他挥师当时炙手可热的北海，在房地产市场上一试身手。

在北海适时收手之后，他回到长沙，那里是他的家。不知他内心是否有一种衣锦还乡的心态。不过在亲朋好友的眼中，连当年最激烈反对他下海的人，也觉得他是真正的荣归故里。而傅军很清楚，这还只是他创业的开始。

这个热血热肠的湖南汉子并没有放慢自己的脚步。在湖南，他纵情地施展着拳脚，在长沙开发了一系列房地产项目，并大举进军制造业领域。他在醴陵控股一家经营困难的陶瓷厂，将其改造成一个产品95%出口，年营业收入超过3亿元的华联瓷业；他参股湖南长丰汽车，打造出国内越野车的领跑品牌——猎豹越野车。在湖南，新华联还涉足金融、燃气、酒业、制药、餐饮等多个行业。

但傅军的视野并没有局限于湖南。他不时窥伺着时机，像章鱼般一旦看准目标就果断出击。在北京，新华联的房地产打出了为老百姓造好房子的大旗，成为群雄并起的北京地产市场中一支不可忽视的力量。在山东，傅军合资成立了东岳化工公司，短短几年就快速发展成亚洲第一大制冷剂制造企业。在四川，他联手五粮液，开发出新品牌金六福，只用3年时间就创造了酒业营销奇迹，做成了中国白酒里仅次于五粮液和国酒茅台的第三大金字品牌。

傅军喜欢长沙,那里有家的感觉,有老朋友和自己的过去,但他还是毅然选择了再次离家出走。不过这一次,他没有“从此天涯孤旅”的落寞和不安,而是走得轰轰烈烈。

2001年,在这个中国人强烈地感受到全球化浪潮力量的年份,新华联把国内大本营从长沙搬到了正沉浸于申奥和入世喜气中的北京。在这样一个时刻,傅军带着麾下兵强将勇的湘军背井离乡,占据京畿要冲,显露了一个战略家的雄心和韬略。迁徙到北京的新华联,攻势丝毫不减,收购富有传奇色彩的香格里拉·藏秘和老字号通化葡萄酒,进军城市燃气市场,注资扬子皮卡,参股商业银行,并拥有4家控股和参股上市公司。

看来,傅军还有半句话没有说完:

“每一次回家,还是为了更好地上路。”

每一次和新华联人的接触,都使我们深切地感到他们前进的速度和创业的激情。在新湖湘文化精神支撑下,傅军和他的经济湘军必将永远在路上,因而也永远散发着青春的激情。

## 第一部分

# 新华联联起了什么

在企业由小做大、由弱做强的路上，多元化和专业化，是一个必须做出抉择的岔路口。企业是多元化扩张，还是专业化突破？这是一个没有标准答案的无解之题。

在中国企业的多元化道路上，走过了太多企业巨子，有的步履维艰，有的黯然退场，还有的已经轰然倒地，然而新华联屹立不倒，跨越一个个行业，联结起一个个优秀的企业，还不时抛给世人一个个惊奇。

只要新华联的成功还在继续，所有对多元化的否定就面临着这样一个无法逾越的反例。只因有新华联的成功还在延续，否认多元化在中国能长出参天大树，就注定是一叶障目的偏见。