

豪门文化透视

——一个企业集团迅速崛起的启示

李亚梅
张福卿

梁天林 著
仇长生



企业管理出版社



豪门文化透视

——一个企业集团迅速崛起的启示

李亚梅 梁天林 著
张福墀 仇长生

C1195017



440160

企业管理出版社

(京)新登字 052 号

豪门文化透视

李亚梅 梁天林 张福墀 仇长生 著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

新华书店北京发行所发行

三河市科教印刷包装集团印刷

*

850×1168 毫米 32 开 8.5 印张 200 千字

1994 年 2 月第 1 版 1994 年 2 月第 1 次印刷

印数: 6000 册

定价: 9.00 元

ISBN 7-80001-364-2/F · 364

豪门文化透视

程思远题



内 容 提 要

作者在对一个由濒临倒闭的县办厂改建,并在短短的7年时间里,靠自身分蘖迅速发展起来的唐山豪门集团公司进行调查研究的基礎上,就其企业文化与经营运作作了全方位、多层面的探讨与评价。诸如豪门文化发展轨迹和特征,经营基点、“上帝”观、创业观、有效生产与规模效益观、酒文化观、分利观,决策与造势,目标设计与实施,企业精神的内涵与培育,人本管理特色,“兄长的心+厂长的手”的管理方式和领导方式,经营管理辩证思维,豪门形象塑造与现代儒商特质等,都作了系统、具体和精彩的分析论述。既体现了豪门文化个性,又概括出许多共同规律。本书对企业运作和理论研究均有借鉴参考价值。

致同仁和读者朋友们

《豪门文化透视——一个企业集团迅速崛起的启示》一书，是李亚梅先生等几位学者和实际工作者在对豪门集团公司的企业文化和经营管理深入考察研究的基础上完成的。

以前，许多朋友问我，豪门发展那么快，效益那么好，到底有啥绝招？我曾多次讲，我们没有秘而不宣的武器，就是面对现实，走自己的路。这本书的出版，相信能使企业界同仁和读者朋友了解豪门。

作为豪门创业人，我和同事们一道，从企业迈步那天起，在经营决策、市场拓展以及企业外交等各项工作中，确定的每一个目标，制定的每一项措施，始终坚持从国情、厂情出发，而一旦认定它是正确的，就百折不挠，锲而不舍地干下去。如我们奉行的，坚持以市场为导向，当“农家猫”，不当“波斯猫”，自己找食吃；奉用户为“上帝”，“即使顾客挤破门，质量不差半毫分”，在消费者心中铸金牌；真心实意交朋友，诚实公道做买卖，企业外轰轰烈烈，企业内扎扎实实；“传统精神+现代观念”、“兄长的心+厂长的手”的思维管理方式和领导方法，等等，都是根据具体问题具体分析的认识路线提出并实行的。对这些，当时我们并没有想得很深，但有一点可以肯定，企业每前进一步，我们的认识则升华一些。现在出版的这本书，首先是有助于我们自己认识豪门，热爱豪门，弘扬豪门文化，发展豪门事业。如能对兄弟企业有一些启迪和借鉴意义，则是我们的荣幸，作者们也会感到欣慰。

在改革的大潮中，为构造起社会主义市场经济的新框架，进而搞好自己的企业，千万个企业家凭着对事业的执着，在不断开拓和探索。我们欢迎严谨务实的管理理论及管理专家到企业中来，总结改革实践中的新鲜经验，共同创造有中国特色的企业管理理论和管理方式方法，真正发挥理论对实践的指导作用。

豪门的发展,一向得到各界朋友的关怀和支持,在此,衷心表示
谢忱!

唐山豪门集团公司总经理

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to the General Manager of Tang Shan Hao Men Group Company. The signature is fluid and cursive, with the characters '陈世昌' (Chen Shichang) being the most likely representation of the name.

序 言

河北省唐山豪门集团公司是在七年前建立的玉田啤酒厂基础上,靠走自我积累、自我发展的道路发展起来的。玉田啤酒厂,当年是个名不见经传的县办企业。引起我的注意和兴趣的是1991年的3月,几位记者写了题为《让现代管理根植于企业的沃土中——“玉啤冲击波”的透视和启迪》的述评。我看了很高兴,写了下面这段按语:“摒弃传统的经验管理和盲目指挥的企业管理方式,走现代管理的企业发展之路,这已是人们的共识。但如何让现代管理尤其是从国外‘引进’来的先进的管理经验在我国企业的沃土上深深地扎下根来,我国许多企业近年来作了诸多有益的探索。《光明日报》今日刊发的这篇记者述评从一个侧面向我们展示了一个县办企业的风采和他们成功的经验。更重要的是,它启迪我们:在推进企业管理现代化进程时,我们既要借鉴和学习国外先进的经营管理经验,又要充分发挥我国传统经验之长,从而在融合提炼的基础上形成有中国特色的现代企业管理方式。希望企业界的同志能好好读一读,品一品,也期待着大家欣然命笔介绍您独到的管理经验和 management 思想。”

两年之后,今年7月29日,我主持召开了全国部分优秀企业家座谈会,豪门集团公司总经理兼玉田啤酒厂厂长陈世增同志应邀出席,我得以同他相识。会上,他的发言很精采,很有见地。他分析问题一针见血,富于哲理,逻辑性

强，不同凡响，不愧是位优秀企业家。豪门企业办得好，发展那么快，他们的经验很值得总结。

现在，中国管理科学研究院国民经济管理研究所李亚梅等几位同志在调查研究基础上，推出了《豪门文化透视——一个企业集团迅速崛起的启示》一书，从思想理论上系统总结了豪门集团公司立足于优秀的中国传统文化，又吸收国外企业文化和经营思想的最新成果，融合提炼而形成的豪门经营思想、决策造势、价值观念、目标追求、人本管理、辩证思维和企业形象塑造及其它一些富于新意和特色的概括，都作了较为详细的评介，内容实际，分析有一定深度，理论与实践紧密结合，值得一读。因此，我推荐给大家，希望企业界的同志们读一读，结合自己的实践想一想。

我国的企业管理理论要有个大的发展，形成有中国特色的现代企业管理方式，非常需要管理理论研究工作面向经济建设这个主战场，同企业里生动活泼的创造性实践紧密结合。1983年1月，我在借鉴外国管理经验座谈会上说过：学习外国经验，要从头到尾、原原本本地学，学通了，才能从中吸取有用的东西。不把“众家”学透，就不能“博采”；要想自成一家，就先学透百家。现在也仍然应该采取这种态度。但是，我国实行改革开放政策10多年了，经济发展很快，企业界在博采众家之长的基础上创造了不少好的经验（豪门集团公司就提出了许多有特色的东西），专家们去进行调查研究、分析总结是很有必要的。专家们同企业家携起手来，通力合作，经过长期不懈的努力，就有可能自成一家，创建有中国特色的企业管理理论和管理方式。

管理科学是一门实践性很强的科学。有中国特色的管

理理论一定要建立在实践基础上,扎根于企业中。因此理论工作者同企业结合,是一件值得提倡的事。国外的许多管理名著,几乎都是在总结企业经验的基础上而不是在书斋里推出的。在这个意义上,《豪门文化透视》的研究道路带有开创性,方向对,值得称赞。我衷心希望,不久还会读到更多更好的这类专著。

袁宝华

1993.12.20

目 录

第一章 迅速崛起的一颗文化制胜明星	(1)
1·1 神奇的速度与效益.....	(1)
1·2 豪门效应的谜底:独特的文化型企业建设	(3)
一、问题的提出	(3)
二、豪门文化形成轨迹	(4)
三、豪门文化形成过程与机制	(14)
1·3 豪门文化的结构与特点.....	(15)
一、豪门文化的基本结构	(15)
二、豪门文化特征	(18)
第二章 市场导向与豪门“上帝”观	(20)
2·1 豪门理解的市场.....	(20)
2·2 经营基点:豪门的取向	(26)
一、成功来自辛劳耕耘	(26)
二、积极竞争的取向:豪门之“猫论”.....	(27)
三、机制与观念同步转变	(30)
四、取向与创新	(33)
2·3 虔诚服务的经营宗旨.....	(34)
一、深谋远虑,博大胸怀:豪门经营宗旨	(34)
二、豪门阐释的“上帝观”	(38)
2·4 一丝不苟的豪门酒文化.....	(41)
一、酒文化的简短考察	(41)
二、酒文化的载体:产品和质量	(42)
2·5 两个轮子协调运行.....	(47)
一、双轮效应	(47)

二、营销意识和营销谋略	(50)
2·6 豪门经营的抗争品格	(52)
一、市场经济与抗争品格	(52)
二、豪门的经营抗争	(54)
第三章 决策与造势	(59)
3·1 高于管理职能活动:经营决策的根本要求是 造势	(59)
一、决策与造势的理论分析	(59)
二、豪门决策造势的思路和基本领域	(64)
3·2 企业综合素质和实力:豪门造势与决策的立 足点	(67)
一、决定企业成败的是企业综合素质和实力	(67)
二、造势不断提出追求的目标	(68)
三、任势和造势相结合的发展决策:上规模和多角化 经营	(69)
四、挖潜与储潜:豪门决策思想的独到见地	(72)
3·3 竞争的造势与任势:豪门市场决策特色	(73)
一、领先半步的原则:独特的豪门市场策略	(73)
二、竞争策略决策的出发点:立足于相对优势	(74)
三、造成犄角之势:豪门的市场战略布局	(75)
3·4 面对时间和物质的现实:豪门基建方针和管理 方针	(76)
一、“一步到位”和“逐步到位”:豪门基建方针	(76)
二、“精神+观念”和“兄长+厂长”在管理决策上的 意义	(78)
三、管理型态的适时转换	(80)
3·5 功——能输出与公关造势:豪门的“大外交” 决策	(83)
一、豪门“大外交”的决策原则	(83)

二、豪门“大外交”面面观	(84)
第四章 豪门价值准则	(88)
4·1 价值共识是豪门成功的基础	(88)
4·2 强烈的成业欲望与目标追求	(94)
4·3 事争一流的豪门之魂	(103)
一、豪门治气举措	(103)
二、豪门精神的内涵与特色	(109)
4·4 坚持利益共享与分利原则	(112)
第五章 人本管理特色	(117)
5·1 本固才能叶茂	(117)
5·2 豪门的爱人之心	(122)
一、爱心:人本管理基点	(122)
二、传统文化与 modern 管理结合的领导方式	(125)
5·3 豪门的凝聚之力	(130)
一、凝聚激励的一般探讨	(130)
二、豪门的导向管理	(132)
5·4 豪门的聚才之策	(139)
一、人才:生产力系统中的能动因素	(139)
二、独特的聚才用人的活性机制	(141)
5·5 豪门的垂范之威	(146)
一、领导影响力分析	(146)
二、磁场般的豪门效应	(147)
第六章 经营管理与辩证思维	(151)
6·1 经营管理中的哲理	(151)
一、经营管理是科学,又是艺术	(151)
二、经营管理要有全局观念	(152)
三、要看事物的本质,坚持发展的观点	(154)
四、坚持突出内因、内外因统一的观点	(155)
五、抓主要矛盾:企业生死兴衰的关键在决策	(156)

六、坚持两分法、两点论	(157)
6·2 国有企业的优势与劣势的辩证思考	(158)
一、国有企业的优势与劣势	(158)
二、排劣扬优,关键在发挥经营者的积极性	(159)
三、扬长避短,发挥自身优势	(162)
6·3 自主权的放与争	(163)
一、一个老生常谈的话题:落实企业自主权	(163)
二、企业经营自主权放与争的辩证法	(164)
三、争取经营自主权重在用好权	(166)
6·4 守业与创业	(168)
一、豪门的创业观	(168)
二、创业必须同传统守业观念决裂	(170)
三、创业与守业之分野:创业者品格	(172)
6·5 盯着市场与想着“市长”	(174)
一、企业离不开市场和“市长”	(174)
二、摆正市场与“市长”的关系是企业生存和发展的 重要条件	(176)
三、利用市场机制增强企业活力	(177)
四、市场和“市长”对企业的作用	(178)
6·6 有效生产与规模效益	(180)
一、豪门的有效生产观	(180)
二、豪门的规模效益观	(182)
第七章 企业形象塑造和企业领导者与群体素质	(185)
7·1 豪门形象塑造	(185)
一、豪门形象内涵	(185)
二、豪门形象塑造	(190)
三、在市场竞争中塑造企业形象	(191)
7·2 豪门领导集体素质与品格	(192)
一、领导集体素质与企业活力	(192)

二、豪门领导集体的素质	(193)
三、豪门领导集体的作风	(195)
四、追求事业永无止境的奋斗品格	(196)
7·3 豪门群体素质与职工队伍建设	(198)
一、主人翁意识和主人翁精神	(198)
二、精神文明建设	(200)
三、具有特色的思想工作	(202)
7·4 现代儒商：文化型企业家的特质	(204)
结束语	(212)
后 记	(215)
附 录：陈世增论文精粹(以发表时间为序)	(216)
既要急近利 更要增后劲	(217)
拆除篱笆墙	(220)
中国厂长的特殊性	(222)
“冷热浴”：治疗企业职工“奖金病”的妙方	(228)
谈创业	(231)
我的“上帝观”	(233)
要提倡“有效生产”	(237)
我的市场哲学	(240)
对当前金融改革的思考	(247)

第一章 迅速崛起的一颗 文化制胜明星

1·1 神奇的速度与效益

京(北京)、津(天津)、唐(唐山)三角地带中心的玉田县,相传是古人阳伯庸在无终山上种出一片片白玉而得名之处。在改革开放的大潮中,一个靠文化制胜的企业——唐山豪门集团公司(以下简称豪门,含她的前身玉田啤酒厂和玉田五星工业总公司)在这里以勃勃生机迅速崛起。她以超常的发展速度和惊人的经济效益令世人瞩目,如同一颗明星在冀东大地熠熠发光。

西出玉田县城,沿着不算宽敞但却笔直的豪门路行进不过千米,即是绵延数公里的豪门工业区。马路两侧厂房林立,发酵罐整齐有序地排列在厂区,豪门总部办公楼、经营楼、科技楼和文化楼矗立其中,显现出现代化企业的节奏和活力。

今日的豪门,已经是一个跨行业的企业群体。她的经营范围涉及啤酒饮品生产、机械制造、建筑材料、基建工程、园林绿化、机电设备、汽车运输、物资回收、包装装潢和饮食服务等10个行业,从业人员3800名,固定资产由建厂时的970万元增加到3.5亿元。

玉田啤酒厂是豪门的核心企业,豪门事业就是在啤酒厂的基础上分蘖发展起来的。7年前,即1986年,豪门的创业者仅用890万元投资,奋战半年就建成年产万吨的啤酒厂,创造了国内建设同类型厂投资最省、速度最快的记录。1987年,即投产当年实现利税237万元。紧接着,他们乘胜前进,人不卸甲,马不落鞍,一鼓作气又连续进

行了三次技改扩建工程,到 1991 年 6 月,啤酒生产能力扩展到 11.7 万吨,成了河北省最大的啤酒生产厂家,进入全国大型啤酒厂行列。达到这一规模,累计投资仅用 6600 万元,比国内同等规模的厂少投资上亿元。经济效益直线上升,1992 年实现利税 3560 万元,相当于 1987 年的 15 倍。6 年时间,累计实现利税 11950 万元,平均每人每年创利税 33000 元。1989 年以来,玉田啤酒厂连续 4 年在全国 500 家最佳经济效益工业企业排名榜上有名,主要经济技术指标居全国同行业领先地位。

为了增强企业实力和市场抗衡能力,玉田啤酒厂在不断扩大生产规模的同时,靠自身积累,努力发展多角化经营,先后建立了麦芽厂、饮料厂、包装厂、水泥厂、机修厂,成立了食品机械有限公司(中外合资)、物资再生利用公司、机电设备公司、贸易服务公司、园林建筑工程公司、园林绿化工程公司、运输公司、房地产开发公司、投资公司和豪门酒店等 16 个经济实体,形成了工贸一体化的企业群,构筑起搞实业有贸易作保证,搞贸易有实业作基础的经济发展格局,船大好冲浪的规模优势得到充分体现。适应企业发展的实际,也为了豪门基业的更大发展,1992 年 9 月,正式成立了以玉田啤酒厂为核心,众多的配套企业和其它经营实体共同发展的唐山豪门集团公司。

为了进一步理顺产权关系,完善企业经营机制,1993 年 3 月,经河北省有关部门批准,豪门集团公司所属的玉田啤酒厂、麦芽厂、运输公司和贸易公司作为河北省 1993 年首批股份制试点企业,正式组建了唐山豪门啤酒股份有限公司,顺利实现了向现代企业制度的形态转换,豪门更加充满生机和活力。迄止 1993 年 11 月底,啤酒生产实现利税 7300 万元,比 1992 年全年翻了一番,全集团公司实现利税 7731 万元,是建厂第一年,即 1987 年的 33 倍,形势十分喜人。目前正在进行第 4 期技改扩建工程,1994 年夏天,豪门啤酒生产能力将达 20 万吨,成为国内为数不多的大型啤酒厂之一,利税总额将突破 1 亿元大关,其神奇的发展速度和经济效益是惊人的。