



决战中国市场（二）

魏宏洵 编著

目 录

管理篇（续）	1
恒源祥创新的管理模式	1
清华紫光的去除管理模式	21
美菱的成本管理创新模式	39
小天鹅的末日管理模式	61
海尔的市场链管理模式	79
荣事达的零缺陷管理	103

管理篇（续）

恒源祥创新的管理模式

创始于 20 世纪 20 年代的“恒源祥”，围绕“羊”字做文章，在被认为是“夕阳产业”的经营中异军突起，在众多老字号深感发展困难的不利“气候”中发展成为拥有 7 大子公司、70 多家加盟公司的企业集团。谈到它的发展，恒源祥有着一段传奇的历史，人回忆它的过去就像在读中国近代史，总结它的现在就好像在品味一套经典管理宝典。

一、恒源祥的发展历史

恒源祥的创始人沈莱舟先生于 1927 年创立该牌，原名是“恒源祥人造丝毛线号”。“恒源祥”三个字，取自于营业大堂内的一副“恒罗百货，源发千祥”的对联，暗涵恒古长青（恒），源远流长（源），吉祥如意（祥）的意境，象征着恒源祥的兴旺发达与蒸蒸日上。同时这三个字又深刻蕴涵了上下五千年中华文明之精华。

恒源祥一直是专营各类毛线，在当时的社会条件下，恒源祥作为中国民族资产阶级崛起的产物，它一开始就面临生死的抉择，随着解放战争的节节胜利，上海的解放指日可待，但是不少资本家对共产党的政策不了解，社会上谣言四起，沈莱舟对中国共产党的工商业政策也将信将疑，徘徊于迁往香港和留沪之间。沈莱舟名下有位叫沈恒春的中共地下党员，向他做了大量的思想工作，

宣传党的政策，终于使沈莱舟稳定了情绪，下定了决心，将他全部的企业留在上海，并将所有财产放在国内，继续发展事业，就这样“恒源祥公记号”完好无损地保存了下来。

正是恒源祥管理者在关键时刻做出的英明决策使其发展壮大，如“恒源祥”三个字所说，恒源祥是恒古长青，源远流长，吉祥如意的意思。

不知是时势的造化，还是历史的巧合。经历了整整60年的创业后，1987年1月1日恒源祥又迎来了新的领头人刘瑞旗。当时的恒源祥，是南京路上一家百十平米的国有体制的小绒线商店，所经营的绒线行业处于国家统购统销的计划范围内。由于计划经济模式和国有体制的长期运作，恒源祥已病入膏肓，除了仓库中堆成小山似的绒线以外，已几乎找不到其他值钱的家底。

看到这个中华老字号的这种情况，新任总经理刘瑞旗感慨万千，下定决心振兴恒源祥，一定要制造一个绒线的“太阳”，让恒源祥“照到哪里哪里亮”。恒源祥自此开始了企业历史上的第二次征程。

恒源祥1991年3月1日正式在市场上打出了“恒源祥”牌、“小囡”牌绒线，并开发出针织、家纺、服饰在内的三个大类近2000多个规格品种的产品系列。1991年9月6日，恒源祥成为世界上第一家获得纯羊毛标志的商业单位。1994年5月20日，恒源祥获得纯羊毛生产执照，成为世界上第一家同时获得生产和销售两张执照的企业。

恒源祥特别注重质量管理，实现质量上与世界接轨，1996年6月和9月，恒源祥分获ISO9002质量体系国际和国内两张认证证书，1999年1月，“恒源祥”被中华

人民共和国国家工商行政管理局商标认定为中国驰名商标。也正是如此恒源祥的销售量猛增：从 1991 年的仅仅 75 吨，到 1996 年就发展到 1 万吨，短短几年里增加 130 多倍，占全国手编纯羊毛绒线的 23%，销售额从 1987 年的只有 200 多万，到 2000 年已增加到 10.7 亿。如今恒源祥已拥有 7 家工厂 30 条绒线生产线，其中毛线纺纱和染色车间的设备在国内堪称一流。1996 年恒源祥的绒线产销量突破一万吨，公司一年用的羊毛量已占世界总用毛量的 1%，手编羊毛绒线在全国市场占有率高达 20%，一举成为全国也是世界最大的毛线生产企业。

在短短的 13 年的第二次创业之路上，恒源祥从小到大，从弱到强。从一家不起眼的小商店，发展成家喻户晓，妇孺皆知的中国驰名商标。

二、恒源祥的管理模式

在众多老字号深感发展困难时，恒源祥以其“夕阳行业”的身份，硬是在“黄昏”中升起一轮太阳，这究竟是什么原因是呢？一句话，“恒源祥”青春常在的力量之源是管理创新。

恒源祥作为老字号优势在于“老”，有着独特的品牌文化；而衰落的根由也在于“老”，因为“老”，企业缺乏活力无法适应现在的市场竞争。然而，恒源祥走的是自己的路，是以“老”在市场激烈竞争中站稳脚跟，以“新”冲到市场前沿。由此，恒源祥的特许经营、管理层收购（MBO）、品牌战略、质量管理都是在经营方式、管理制度、产品和服务结构上的不断出新。

1、特许经营

1997 年恒源祥公司爆出了一则令人吃惊的新闻。来自上海、江苏、浙江的 20 多家企业主动“投靠”恒源祥

公司，至此，参加恒源祥“战略联盟”的企业已达 32 家，资产规模增至 10 亿元。行业分布除绒线主业以外，已延伸至羊毛衫、床上用品，袜子和其他制造业。

这些新加盟恒源祥公司的企业没有要恒源祥一分钱，而是自觉自愿地将企业归属于恒源祥旗下，并且愿意听从恒源祥的指挥。我们听惯了资产重组、企业兼并、扩大经营规模等各种名词和概念，但我们还很少看到一家企业有这样“魔力”：不用投资，仅用品牌这个无形资产，就将几十家有一定规模的企业收入自己的麾下。

在市场经济条件下，恒源祥以品牌为纽带，组建独特的“特许经营联合体”的意义已超过一般的资产运作范围，这说明，无形资产也会产生巨大的经济效益，只要很好地操作，就能把社会上许多有形资产有机地结合在一起，形成强大的生产力。从这一点上说，恒源祥组建“特许经营联合体”具有划时代的意义，它的实践给人们带来许多有益的启示。

恒源祥的特许经营

特许经营是指特许方将自己所拥有的商标（包括服务商标）、产品、商号、专利和经营模式、专有技术等以合同的形式授予受许方使用，按合同规定，受许方在特许方同意的业务模式下从事经营活动，并支付相应的费用给特许方。

特许经营的核心是知识产权，它主要就是利用特许方的品牌、经营管理模式、专有技术等与受许方的资本相结合来扩大经营规模的一种商业发展模式。就其本质而言，特许经营就是将特许方的无形资产加以充分利用，使其市场化、资本化，从而最有效地组合社会现有资源，

达到迅速提升共同价值的目的。

我们可以这样形象地比喻特许经营：对于特许者来说，特许经营是一个本钱无数次被利用，利用一次，赚钱一次。对被特许者来说，特许经营是万利一本，即源源不断的利润来自投资一个本钱：购买一个特许经营模式，花钱直接享受他人成功的经营模式，可以大大降低创业风险和成本。可见，特许经营是一种双赢的战略。

作为二十世纪四五十年代的产物，特许经营在市场经济发育成熟的国家正显示其强劲的市场活力，世界上许多著名的品牌像：麦当劳、耐克、可口可乐等都是通过走特许经营的道路发展起来的。西方世界目前兴起的网上消费，对于一个品牌企业来说，如果没有一个强大的特许经营网络与之匹配，也将难以有所作为。恒源祥总经理刘瑞旗提出了恒源祥特许经营五步走的战略：宣传发动——组织落实——样板推广——全面实施——完善提高。

从 1999 年开始，是恒源祥特许经营的宣传发动阶段；2000 年度是恒源祥特许经营的组织落实阶段，在这一年里公司将构建特许经营网络的基本框架；2001 年度是恒源祥特许经营的样板推广阶段，公司将在全国各省、直辖市建立旗舰店，店面的形象将得到统一；2002 年度是恒源祥特许经营全面实施的阶段，公司将全方位运作特许经营网络的物流、资金流、信息流；到 2003 年恒源祥特许经营网络将进入完善提高阶段，恒源祥的特许经营将走上国际化的良性发展轨道，羊羊羊的故事将传播到世界各地。

采取特许经营管理方式的恒源祥不是企业集团，恒源祥与特许经营企业也不是以产权为纽带联系在一起

母子公司。但令人奇怪的是，就是这么一家叫不出名的联合体，却拥有巨大的资产，2001年整个“联合体”的销售收入为9亿多元，利润近亿元，可以预见，将来整个“特许经营联合体”的年销售收入不是在9字前面加1，而可能是在9字后面加0。

恒源祥的发展是成功的，许多人都知道，任何一家企业想要取得成功，都需要发展它的核心能力，核心能力是企业经营的基础。恒源祥的核心能力就是它的品牌、销售渠道和信息渠道。它利用它最大的优势，即它的品牌、销售渠道和信息渠道，以加盟的方式，联合了社会上其他的资源生产产品。然后，再根据不同细分市场的需要，优化不同工厂的生产组合，并进一步优化成本和营销手段，使所有参与这个组合的企业都可以分享成功的果实，将其他加盟企业生产的产品有效地推向市场。

应该说，要加入恒源祥“联合体”并不是一件易事。除了产品质量和企业管理要达到恒源祥几乎苛刻的标准外，企业每年还要向恒源祥上交一定比例的利润以及技术开发费、广告宣传费和其他费用。但所有加盟企业都无怨无悔，以能加入恒源祥联合体为荣，当地政府和企业主管部门也大力支持。事实最有说服力。因为他们懂得，一旦用上了恒源祥品牌这个巨大的无形资产，就等于给企业插上了腾飞的翅膀。他们无法抗拒品牌给企业带来的巨大诱惑力。

恒源祥的无形资产就像一根法力无边的“魔杖”，它不但能化腐朽为神奇，而且能点石成金。恒源祥的成功之处，就是聪明地利用名牌这一无形资产，有效地调动了社会上的有形资产，通过联合经营的方式，使资产配置和产业结构得到最大的优化，从而加快了资本聚集，

并迅速地形成规模经济，扩大了市场占有率。

尽管恒源祥对“联合体”所属的工厂不投资一分钱，恒源祥对下属企业不控股，但没有一家工厂愿意离开“恒源祥”这个大家庭，相反却有更多的企业要求加入恒源祥的“战略联盟”，其根本原因是，市场竞争的结果使人们真正地认识到联合的必要性，认识到名牌的无穷魅力。

特许加盟经营条件

恒源祥经过几十年的发展有其成熟的特许加盟经营条件：成熟的品牌——“恒源祥”中国驰名商标；强大的生产联盟——恒源祥的三大工业园区及加盟工厂；良好的企业形象——恒源祥品牌具有广泛的美誉度；创新的管理营销体系——拥有 70 多年的工商业营销经验的积淀和先进的市场营销思想；采纳先进科技手段的利用——销售网络运作与电子商务技术的有效结合。

恒源祥特许经营的优势

与其他特许经营相比，恒源祥的特许经营有明显的优势：受到特许的企业可以享用“恒源祥”这一著名品牌和其建立的广泛商誉；恒源祥创新的营销体系、恒源祥特许经营的指导可使受到特许的企业回避业务展开时投入的风险；受到特许的企业在指定区域内的专卖经营权；恒源祥提供的优惠价格政策、系统培训、促销活动方案及全国性及重点销售区域广告宣传等的支持与服务；受到特许的企业可以集中进货，降低成本，保证货源；恒源祥公司在管理上、法律上、财务上对其特许企业提供服务。

特许经营的管理运作方式

恒源祥特许经营网络是现有独立批发商、零售商与公司总部之间的横向或纵向经济联合。它可以大大增强各个独立经济实体市场竞争力，突出规模效应。更重要的是可以借助恒源祥这个著名品牌，依托恒源祥的上市优势，化零为整：由公司总部统一向各地配货中心（或承担相应职能的代理商、经销商）派货，再由各配货中心向下派货至各加盟商；各加盟商必须向指定的配货中心或公司总部提货；公司总部需严格控制派货的地区均匀分布，各加盟商之间不可相互派货，以防止货物分布不均衡以及难以控制；各加盟商可向其直属专卖店、厅、柜派货，但须向配货中心申报类别及数量；加盟商不可向非直属专卖店、厅、柜派货；

达到商品开发、配送效率、广告促销、经营管理的横向一体化、纵向一体化。从而实现恒源祥特许经营的规范运作，达到恒源祥品牌的规模经济效应。

恒源祥特许经营的展望

21世纪是竞合的时代。要成功建立具有恒源祥鲜明个性的特许经营网络，需要恒源祥品牌持有者的精心策划和培育，也需要广大加盟恒源祥特许经营品牌的享用者的倾力呵护和投入。恒源祥特许经营战略就是特许方与受许方在共同的理念下实现双赢的战略，恒源祥特许经营通过“连品牌、连形象、连投入、连特色、连管理，锁经营理念”五连一锁的形式，以实现“设计市场、策划市场、管理市场、拥有市场”的整合效应，使加盟企业在恒源祥品牌的旗帜下，形成强大的市场竞争力。

目前恒源祥的特许经营，只是万里长征走出的第一

步。所以尽管还有许多不规范的问题存在。但是因为有了前面成功的特许经营积累的经验与教训，相信恒源祥特许经营之路会更短、更顺利。

2、管理层收购

管理层收购，是杠杆收购的一种，英国经济学家麦克·莱特(MikeWright)于1980年发现，并对该现象进行了比较规范的定义：是指公司的管理层通过借债方式筹集资金来购买他们所经营公司的股份，以改变公司控制权的一种股权运作方式。其英文全称是 Management Buy - Out，所以常被人们简称为 MBO。从实质上来说，就是公司的管理者或经理层运用杠杆收购的方式，利用借贷所融资本购买本公司的股份，从而改变本公司所有者结构、控制权结构和资产结构，使企业的原经营者变成了企业的所有者的一种收购行为，目的是谋求企业的下一步发展。

管理层收购在激励内部人积极性、降低代理成本、改善企业经营状况等方面起到了积极的作用，因而获得了广泛的应用。MBO 和一般的企业收购在内容和程序上都有许多不同之处，主要体现在两点：一是收购主体的特定性，MBO 的收购主体核心标的公司的管理层；二是收购资金的来源需要大规模的债权融资和股权融资，MBO 收购需要借助财务杠杆来完成。当今国外 MBO 的主要方式有三种：一是收购上市公司，转为私人控股，股票停止上市交易，又称为企业的“非市场化”；二是收购集团的子公司和分支机构，卖主的目的是从某些特定行业完全退出或者是改变经营重点，所以不仅拥有关于企业潜力的详细信息，并可保证新独立的企业与原母公司还保持一定的贸易联系；三是公营部门私有化，将资本市场

的监督机制引入公营部门，使管理者成为股东，刺激了他们的经营积极性。因此，80年代，MBO作为一种便利的所有权转换形式和可行的融资形式在世界上逐渐大行其道，美联储1989年的统计调查表明，杠杆收购的融资额已经占了大型银行所有商业贷款9.9%的份额。美国的统计数据表明，运用管理层收购进行资产剥离的案例占资产剥离总案例的百分比在70年代末期仅为5%左右，而90年代中期该百分比数已经增长到了15%左右。

管理层收购应该具备一定的时机和条件，第一，公司利润应该较为丰富，资产收益率较高，现金流量稳定充盈，有较强的债务偿还能力。第二，在人力资源上，企业发展过程中有类似于“精神领袖”的核心管理者。第三，从股本结构看，公司的股本规模较小，股权相对分散。第四，看公司法人治理结构上是否存在实际控制人。

刘瑞旗造壳买断恒源祥

2001年3月，恒源祥总经理刘瑞旗在联合战略投资人发起一次战略活动——一次性从母公司手中买断恒源祥的全部股权并成立新的恒源祥公司。管理层收购活动完成之后，企业的管理层集所有权与经营权于一身，在某种程度上实现了所有权与经营权的统一。

刘瑞旗和他的伙伴们直接出资9200万现金从上市公司“万象股份”中购买了冠以“恒源祥”商号的7家公司的股权，而这7家公司权益的账面值只有4000多万元。

那么，是什么使得刘瑞旗他们有这样的魄力一掷千金，高价收购这些“恒源祥”系列产业，而作为原国企

经营者的刘瑞旗又从哪儿筹集到如此多的资金呢？

“恒源祥”是近代中国的一个老字号羊毛品牌，经过刘瑞旗的苦心经营，恒源祥迅速成为国内毛线产业的第一品牌。尽管他的小商店在经营上取得了不小的成绩，但他毕竟还是小商店。1993年，黄浦区百货公司准备包装上市，刘瑞旗执掌的南京路这间小商店自然也经过评估重组进入了上市公司的资产，当时的评估值是243万元。

在上市公司中，刘瑞旗没有任何特殊的地位，继续当他的门市部经理，兢兢业业地每年向母公司上交利润。但这时的小商店已经开始初露锋芒，因为在上级没有太多投入的情况下，他每年上交的利润成倍地递增，到1995年以后，已经上升到1000万元以上。上级低投入高产出的盘剥与刘瑞旗低收入高奉献的回报形成了鲜明的对比。

1998年，上海荣正咨询总经理郑培敏发现，刘瑞旗是上海滩价值被严重低估的企业家之一，他通过一些渠道要为刘瑞旗策划对“恒源祥”的收购，但由于当时经济环境和社会观念的不成熟，这样的想法根本得不到有关部门的支持。

2000年黄浦区国资局将“万象股份”的控股权卖给了民营的地产大亨“世茂集团”，换了新老板，刘瑞旗表面上的上市公司总经理职务也被免了。荣正咨询总经理郑培敏此时十分兴奋，因为，他感到两年前不能完成的刘瑞旗对“恒源祥”实施MBO的计划又有了出手的时机了。

刘瑞旗决定启动MBO计划，向新股东和仍为第二大股东的黄浦国资局提出了自己买下恒源祥产业的计划，

此时提出 MBO 的时机正是水到渠成。恒源祥能成为今天中国的驰名商标，国家实在没有太多投入，而以刘瑞旗为代表的创业者的人力资本投入是实实在在的今天的辉煌之本源。没有刘瑞旗这样卓越的人力资本，恒源祥再多的有形资产可能也是一堆废纸。

于是，利益各方均认为在“万象”被“世茂”收购后的资产重组过程中，对于恒源祥系列资产的最佳处置方案就是让刘瑞旗 MBO。经过谈判和评估，最终的收购价确定在 9200 万，且由黄浦国资局的关联企业——新世界集团代为收购后，再平价转给刘瑞旗他们的收购团队，以减少证券市场的波动。而刘瑞旗，在“定牌生产”的战略联盟的支持和参与下，携手组建了上海恒源祥投资发展有限公司，从万象和新世界手中接过了 7 家恒源祥商号的股权。最终刘瑞旗在关键时刻，凭借战略同盟者的资金支持，通过“买肉”和“造壳”两次出手，上演了这次漂亮的 MBO 行动。

特许生产商愿意参与这次并购和提供融资是因为，MBO 后的恒源祥产业规模会更大，他们自己的供货规模也自然水涨船高，他们自然也是 MBO 的受益者。

这一 MBO 的模式实际上包括了两次收购行动：“买肉”和“造壳”。以刘瑞旗为主的管理层，通过战略同盟者的资金支持，首先从其原来所在的上市公司手中收购了其一手培育的恒源祥资产，而与战略同盟者共同出资设立一家新公司接受这块资产，也意味着刘瑞旗收购了这家新公司的股份。

这场交易中构筑了一个多赢的格局，“世茂”扩大了资产，“黄浦国资”实现了国有资产的保值增值，刘瑞旗和他的伙伴们获得了自己想要的产业。恒源祥 MBO 后在

所激发出来的管理效率空间下效益大增。

可见，MBO 在激励内部人积极性、降低代理成本、改善企业经营状况等方面起到了积极的作用，因而获得了广泛的应用。而且，MBO 在降低股权交易成本、提高交易效率、减少激励机制的费用、解决国有股权一股独大等问题上具有十分积极的意义。

MBO 的组织运作

管理者收购计划是一项复杂的、专业性很强的工作，涉及到资产、财务、政策、法律等方面极其复杂的问题。如目标、资产评估、财务审计、价格的确定、以及配套的融资安排等，都需要专业化的服务。中介机构的介入将有效地支持项目的顺利进行。

资产评估、财务审计、价格的确定、以及配套的融资安排，这些高度专业化的工作，决定了这一领域只能由专业性很强的中介机构来统筹运作。会计事务所、评估事务所在并购中主要为企业提供审计和资产评估等方面的专业服务；法律事务所主要为企业提供专业的法律服务；财务顾问则被称之为投资银行家或金融工程师。整个工作中各专业人士绝不能是单兵作战，而是需要参与群体合作相互协调，共同完成任务。管理者收购计划是一个专业化的系统工程，必须是在统一的规划设计、控制和协调下，在会计、评估、法律等专业人员对企业的经营管理成效进行估价，对组织制度进行判断，对财务状况进行审查，对法律上权利义务关系充分了解的情况下，利用其规范的服务程序，才能有效地促进此项工作的完成。

3、品牌管理

品牌是企业资产的重要内容，已经为成为广大中国经理人所接受的一种无形资产。现在很多经营者对品牌资产的概念是真糊涂假明白，认为一提到品牌资产就是讲理论，抱怨理论与实际操作相差太远。其实这只是这些经营者并不真正明白到底什么是品牌。

企业文化支撑企业品牌，而企业文化则是企业的价值取向、决策共识和行为模式，她将深刻影响企业目标、业绩和应变能力。恒源祥的企业文化将融合中外企业文化运作的规律和经验，以及恒源祥品牌的自身发展历程以及中国传统儒家思想的精髓。然后将这些文化信息通过生产经营人员—产品—销售网络传递给消费者。以此来满足其消费需求。

一些专家曾对恒源祥现象进行了专门的研究，认为恒源祥的惟一资产就是品牌。刘瑞旗经过对历史与现状的潜心研究，深知在激烈的市场经济竞争中，企业要生存与发展，就得坐商行商，创出有自己品牌的商品。他通过对企业史的深入研究，注意到恒源祥三个字蕴涵着巨大的文化魅力和灿烂深厚的含金量，毅然决定用企业的招牌作为商品的品牌，恒源祥就是要以品牌为龙头，用巨大的无形资产调动社会有形资金作为经营方式。直到现在，恒源祥仍然坚持企业的品牌战略。

恒源祥实施打品牌“三个突破”。中华民族工业最早的开拓者之一“恒源祥”，原是一家仅有100多平方米的小商店。几十年来，受计划经济支配，企业无法发展，为改变现状，就要抓住改革开放的机遇，冲破小打小闹的经营模式，改坐商为行商。为此，“恒源祥”决定实施名牌战略，逐步发展到用无形资产去调动有形资产，形成了企业形象、名牌战略、资产经营为一体的恒源祥规

模经营方式，找到了拓展市场的有效途径，形成企业发展的一个新的增长点。恒源祥在无形资产经营中，成功地实现了“三个突破”：一是突破了以往从事生产活动首先进行有形资产投资的观念；二是突破了传统的工商分离；三是突破了地区的传统市场割据。从而使“恒源祥”得以借用外省市的工业、商业渠道与人才资金，扩大名牌生产，形成规模效应，拓展国内市场，走联手协作、投资省、见效快的发展道路。

恒源祥公司认为，只要加强技术开发、设计更新，就能提高企业经营中的新技术含量，从而确立在市场竞争中的领先地位。随着国际纺织业的发展，绒线成衣已进入竞争时代，公司的名牌产品必须适应时代需要而开发、创新。面对现实，“恒源祥”致力于设计高档的手编毛衣时装系列产品。恒源祥公司在品牌延伸开发过程中，不仅在品牌的巩固、研究、升值中为企业树立了良好的形象，而且增大了无形资产的含金量。企业花大力气创立名牌的目的，是与对手在市场的一种战略。抢占市场的通行证，就是靠质的保证、量的覆盖。“恒源祥”1996年全国市场占有率达到23%，成为今天的中华国产精品从经营有形资产到经营无形资产，“恒源祥”实现了企业经营的一个跨越。

在拥有一定规模的规模以后，恒源祥尝试品牌的国际化。首先是再造品牌，恒源祥之所以宣布准备“消灭”自己，再造一个国际化品牌，是总结了许多经验教训的。美国的麦当劳，进入中国市场的时候如果照搬原商标McDonald's，效果肯定不如现在好。刘瑞旗认为，一个好的品牌，除了有个性、显示著性之外，还应有文化内涵，要成为世界品牌还必须具备国际性。恒源祥三个字，