



决战中国市场（三）

魏宏洵 编著

## 目 录

管理篇（续） .....	1
实达高层管理的得与失 .....	1
用友的成功管理经验 .....	21
科利华量子理论的管理模式 .....	41
野力公司反租倒包的管理模式 .....	60
三九集团的创新管理模式 .....	76
中国惠普的管理模式 .....	96
麦当劳在中国的管理模式 .....	115

## 管理篇（续）

### 实达高层管理的得与失

实达电脑集团股份有限公司创办之初是由 16 名书生集资 7 万多元创办的电脑公司。经过 10 年的发展，已经成为集计算机外设、PC、软件系统集成与设计乃至 VCD、DVD 视听产品于一身，年销售收入超过 16 亿元的现代电子信息产业集团。可是，从 1999 年开始亏损，竟被 ST！这到底是什么原因造成的呢？

#### 一、企业背景

1988 年 6 月 22 日，实达在福州马尾开发区注册成立，当时它的注册资本是 25 万元，公司取名实达，是取“实为创业之本，达则推善天下”之意；公司成立之初只有 16 名职工，通过服务、贸易和组装业务，第一年收入就达到 528 万元，纯利 8.5 万元。

1989 年，根据国家的与政府脱钩的要求，实达公司法人股东调整转变为企事业单位股东后，开始开发销售终端，获得收入 1036 万元，纯利 30.4 万元。1992 年，与外商合资后的实达公司被确认为闽首批高新技术企业之一，开始开发 POS 等新产品，并首次跻身全国电子百强。

1995 年，实达与福建外部设备厂合并，成立的新公司注册资本 1 亿元，公司随后出台人事、财务、投资、股证、分支机构管理五大制度，员工达到 900 人，收入

5.4 亿元，销售终端 5.5 万台、打印机 5.8 万元、POS5 千台。1996 年 8 月 8 日实达的股票正式在上海上市，并在 1997 年和 DEC 合资生产 PC 机，开始进入电脑市场，接着开始全面改组公司的组织架构，将公司的全国网络改为 9 大分公司平台，在这一年实达进入全国电子百强企业名列第 22 名。

目前，实达已成为国有品牌产品种类最多的国内主流信息产品供应商。实达品牌的中西文终端、针式打印机、POS、Modem 四项产品市场占有率居国内品牌产品之首，其中中西文终端更是“八连冠”得主。到 1999 年，实达品牌个人电脑的品牌知名度已在众多国内外品牌产品中排名第六位。与此同时，实达软件与系统集成也已跻身国内软件产业前四名，《东方快车》翻译软件、《东方网神》网络工具软件均优于国内同类软件。1999 年，实达集团名列中国电子百强企业第 29 位，同时在电脑信息行业中排名第 6 位。

成立后十年中，实达飞速发展，由一个仅仅 16 人的小公司发展成为年收入 16 亿元的股份制公司，创造了一个奇迹。但是随着公司规模不断扩大，公司内部暴露出了严重的管理问题，1999 年实达公司引进麦肯锡的建议对企业管理机构进行大规模调整，然而，却事倍功半，公司管理更加混乱，经营业绩直线下滑，16 亿的神话就此彻底破灭了。实达发展的成功与改革的失败都涉及到管理，它的得失对我们有着深刻的启示作用。

## 二、往日辉煌：16 个亿的神话

在 10 年的发展历程中，实达的成功并不在于年销售收入超过 16 亿元，不在于构建了多元化的信息产业结构，也不在于在 PC、系统集成乃至 VCD 市场上实达品牌

已获得了相当的知名度，而在于一群知识分子真正把知识转变成为实实在在的价值，建立了适应现代企业发展的管理体制。

### 1、股份制管理

在企业成长理论中，企业家个人的领导能力既在企业成长初期特别重要，也在以后随着企业规范扩大、业务复杂，包括治理结构在内的组织的规范化水平的提高而日益重要。现代的许多大公司，乃至美国的家族制的大公司都普遍实行董事会监控重大经营决策和总经理负责重大经营决策建议、执行及日常决策的分工制衡体制。大公司业务复杂、规模大，董事会以个人责任为基础实行多数决议制度，而总裁实行的是行政首长负责制，这样大公司的决策既慎重，又有效率，这种股份制管理十分有利于公司发展。

实达公司成立时，公司上级主管为省政府有关部门，企业性质为国有和个人联营的企业，一切都是中国当时的特点：是改革开放的产物，注册在开发区，但却有上级主管部门。事实上，实达表面上注册为联营企业，实质却是股份制的企业。当时实达的股份结构为：富闽公司 30%、省电子振兴办 15%、省电子研究所（大多数员工来自该所）25%、员工 30%。公司的董事长和以总经理为首的 16 名员工都有员工股。

经过几年的发展，实达公司 1995 年净资产超过 1 亿元，总股本达到 1 亿股，虽然公司的股东及股份结构数度变化，但其股权结构始终没有改变：存在稳定的国有法人大股东；存在多个法人股东，最大的股东是富闽公司，而不是主要创业者原来工作的电子所；包括公司创业者在内的企业骨干和职工一直是公司的重要股东，

到 1995 年 ,实达职工股有 305.5 万股 ,仅占总股本 3.1% ,但是加上主要由职工享受权益的实达工会持有的 1952.5 万股 ,实达的职工股的股份比例占 22.5%。

实达公司采用的相互制衡的股权结构保证了企业经营者能更放心地进行经营决策 ,而这种股权结构有利于实达的进一步发展。由于不是国有法人持大股 ,使实达免受象富闽公司等既是股东又是原工作单位的股东单位带来的干扰 ,实达公司一开始就从产权结构上设计了员工股东 ,并且一直保持内部员工个人持股 30%的比例 ,公司的生产者和经营者不是单纯意义上的“打工” ,公司员工的主人作用在公司治理结构中得到合理体现。所以 ,实达公司的经营决策不是凭经营者个人拍脑袋 ,而是集思广益 ,通过股份公司的规范程序 ,依据市场的需要 ,作出合理的选择。

由于实达公司的员工拥有公司的重要股份 ,股权利益实实在在地激励着他们的生产积极性、主动性和责任心 ,国有独资企业员工出勤不出力、干多干少一个样的制度弊端 ,在实达集团基本上失去了生存的“土壤” 。这种产权制度的安排使职工和企业及其他股东成了利益共同体 ,并且对实达的发展起了极其重要的作用 :初期的实达企业规模很小 ,架构简单 ,收入还很不稳定 ,总经理下令大家就干 ,靠的就是从董事长、总经理直到职工股权相连的共同利益 ;其有利于企业资产结构调整和适应重要人事变动 ,有利于结构顺利调整。随着企业规模变大 ,按什么原则健全公司的架构、规则日益重要 ,董事长从股东权益出发与职工股东的沟通协商对公司的健全起了重要作用。1996 年 8 月 8 日 ,实达在上海证交所挂牌上市 ,公司获得了从资本市场融资的渠道。雄厚的

资金实力为实达进一步发展、调整结构提供了不可或缺的财力支持。

实达治理结构的逐步完善，与多元股东的约束更强和公司上市后各方面要求更高有关。1996年实达公司上市后增加了几个法人股东和外部董事，包括外部董事在内的董事会加强了对公司经营班子的监督，公司以外部董事为主，13名董事中外部董事有9名，董事会监督更为有力。在强化董事会监控功能的同时，又尽可能地给公司总裁更大的权限，有利总裁机动决策。

根据实达面向全国发展、要从硬件供应商转为硬件、软件、电子消费和信息产品的综合供应商的发展战略的要求，实达在更宽的范围内调整了公司组织架构的布局。实达的总部，公司全局运作中心建在福州，在基本业务方面，包括计算机、外设在内的硬件的制造、经营和决策中心亦在福州。北京是中国软件人才最集中的地区，有关的科研、信息的条件优越，实达就在北京成立软件产业公司，并和其控股的朗新等软件公司全面合作，因此北京公司被定位为实达的软件事业总部。另外实达在海外亦有数家企业，由于香港是国际金融中心，香港实达被定位为实达的海外资金运作中心。

实达1998年10月开始对整个公司的组织、架构和管理体系进行整合。这次整合使实达初步形成市场导向型的以职责为中心的矩阵型的事业部体制，进行专业化分工，调整组织结构，解散原有纵向形态的各独立事业部，将原各事业部的研发、制造及销售重组成生产研发、市场和销售三事业部，纵向对应不同的产品，形成矩阵型组织体系，变按“事务”、“产品”导向为按“市场”、“战略”导向，组织扁平化改造，为加快企业内部管理

信息的传递速度提供组织保证。公司形成程序化、制度化的运作模式，强调由流程、环节、职位及职责定义等来决定每个管理人员职责和作用，形成人人尊重程序的局面。

由于结构调整、组织完善要和建立新的利益共同体的探索密切结合，形成了具有实达特色的股份制管理模式，所以实达的组织体制能有效运作。

## 2、人力资源管理

许多人在探索着企业成功的奥秘，但是一个企业的成功，最大的奥秘实际上就是如何能够把一个人的潜能调动到最大限度，把一个人的能量尽量地发挥出来。企业实际上是人做的，有什么样的人，就可以干什么样的事情。尤其是在当今互惠互利知识经济时代，“人”可以说是企业最活跃、最具竞争力的因素。对于人力资源的重要性就显得尤为重要了。

### 让有才能的员工富起来

知识管理要求激发人的积极性和创造性，必要的物质激励是不可少的。实达在创建之初就探索一种能够寻找持久的动力源的有效激励机制——实达机制，这个以做计算机设备为其事业基础的产业集团用了一个非常电脑专业术语化的词汇来形容这种机制：营建共同利益平台。

站在今天的观点上看，你很难说是出于创办者的深思熟虑还是出于历史的偶然，实达在早于国内众多企业许多年，在创建的初期，便已经自觉地把员工的利益用股份形式肯定下来。把员工股作为企业发展的动力之源来考虑，实达是最早让员工持股的中国高科技公司之一。创立之初员工即持有公司部分股份，到1997年初，员工

持股达到公司总股本的约 20%。随着公司股票上市和股票价格不断上扬，实达员工中已经诞生超过 100 名百万富翁。开发、利用知识就必须正确的评价和“兑现”知识和人才的价值。中国高科技公司许多技术骨干的出走都与这个问题没有处理好有关。而实达这个问题处理得比较好，所以吸引和留住了大量人才。

### **择人是基础，用人更关键**

企业在择人、用人方面应该形成自己独特的机制，择人是基础，用人则更关键。实达公司为了给人才提供良好的环境专门成立研发中心。没有“人”这个因素的推动，技术本身不会创造任何价值。实达提出研发中心要充分利用了高校的人力智力资源，并尤其强调对数学人才的应用。实达软件在为研发中心进行的招聘中，特别强调了被聘人员的“数学教育背景”。研发中心一起步就宣布基于 JAVA 平台做技术开发，数学背景良好的人在逻辑思维能力方面较强，只要两个礼拜就能上手，最合适搞高端的软件开发。

有了人才基础，更加重要的是为人才提供良好的环境。“对科学精神和人格的尊重始终放在第一位”是实达软件的承诺，并且为他们提供平等的交流对话机会。对数学人才的利用，最直接有效的是与高校合作，充分利用高校源源不断的人才资源。实达认识到，尽管，目前国内的数学教育及人才极其不景气，研发中心在相当长的时间内需要持续不断的巨额投入，但是当科研成果真正产品化和市场化以后，就能释放出巨大的能量，一定能丰厚的回报。

### **知识果实产于自由的土壤**

实达公司创造一个适宜的氛围使员工的创造性得到

最大限度的发挥。在实达可以看到，没有一般大公司要求的统一着装，大家都穿着随便。可以经常见到公司高层经理手插在牛仔裤里在走廊上与员工交谈，员工的层出不穷的新点子、新想法随时可以找高层经理交流。

实达的公司结构适于知识的开发和利用。实达已不再是传统的金字塔型的等级结构。等级结构的最大弊端在于中层经理的主要精力都被集中于完成计划，而不是注意不断出现的市场变化和抓住市场机会。实达的公司结构，总公司负责协调和服务，对分公司实施目标管理而不是过程管理。而各分公司对于经营有相当大的自主权，离市场、顾客最近的人是最应该掌握知识开发和利用决策权的。

### 3、企业文化

实达的发展遵循着两条主线：一条是产品线，另一条是企业文化线。在实达发展的前10年，实达的企业文化发展主要经历了三个阶段。第一个阶段是从1988年企业初创立到1994年；第二个阶段是从1994年到1997年初；第三个阶段是从1997年初到1998年。而在企业文化的发展过程中，又从单纯人性化管理发展到人性化管理与制度化相结合。

#### “以人为本”的宗旨

1988年，实达刚成立时，只求生存，同时又充分认识到人的重要性，因此，首先，就提出了“以人为本”，并且它一直是实达企业文化的精髓。其次，又因为实达是以产业为主，所以提出“实为创业之本，达则兼善天下”，以此来诠释实达的名字。再就是提出了“为社会贡献智慧，与大众共享利益”的口号。

“小公司做事，大公司做人”，实达公司一个很明显

的性格就是正直，他们不仅提倡遵纪守法，正直经营，通过良好的经营业绩获得更多的回报，还旗帜鲜明地反对假公济私行为。企业实际上是人做的，有什么样的人，就可以干什么样的事情。公司宗旨是在网络时代，以创新的产品与技术，提升人们的生活品质及机构的工作效率。

实达还提倡所有员工要努力做好本职工作，同时在工作过程中不断地进行创新和改革。实达公司信任和尊重每一位员工，承认每一位员工对公司的贡献。在工作中予以最大程度的授权，并提供合适的环境与支持，以保证员工积极性和创造性的充分发挥。

实达还提倡团队合作，鼓励通过组织内部和组织之间的有效合作来达到目标。旗帜鲜明地反对组织中出现的不利于团结的“小团体，小宗派”现象。

公司利益与员工利益并重也是实达所提倡的，通过大家的努力，在公司发展的前提下，使公司与员工的利益取得双赢。他们还提倡尊重及平等地对待其代理商、供应商及其他合作伙伴。对于客户，实达提倡所有工作都以客户为中心，他们坚信为客户创造价值是事业成功的基础，在共同发展的原则下，取得双赢。

### **“制度立业”创名牌**

实达的企业文化贯穿于每一位员工的言行中，贯穿于每一项产品中，实达在努力创造突破地域文化的企业文化，使员工在这样的氛围中成长为国际人。实达努力营造集团共同的文化、共同的价值观，同时又提倡各单体形成各自的特色。它体现了中国传统文化与西方现代管理方法的有机结合。

随着企业的发展，企业的文化不断得到补充，实达

也总结出了五条企业文化：第一、以人为本，制度立业。企业发展，单单以人为本还不够，还应该用制度来进行管理，以人为本要通过制度来保证，要通过制度使以人为本的思想得到延续和传播。第二、团队精神。一个人离开了集体，成功的机会就会减少。团队的力量体现在行为过程中的互相配合，体现在经营过程中的团队精神。第三、市场导向，技术推动。在这方面，开发终端是非常成功的例子。实达的产品要生存，要根据用户的需要去开发。这个经验是从早期的一点一滴的体会中总结出来的。为了适应市场需要，实达做了两百多个版本的终端。第四、品质第一。实达不是一个短期行为的企业，而是要通过一步步大跳跃的发展，成为跨国大企业。因此，产品不能只为一时的、短期的利润，而要有可持续发展的观念。第五、为社会贡献智慧，与大众共享利益。企业一创立，实达就提出了达则兼善天下，这不仅是企业的理念，而且也是中国的传统思想。

实达为了实现企业的更快发展，提出了“突破自我，挑战未来”的口号。实达突破了产品经营的老路子，走上了产品经营与资本经营相结合的综合发展路子。1996年，提出了“创中国人自己的品牌，干实达人心中”的事业”。应该说直到那一年，企业的发展已经增强了企业的信心，而到了1997年，实达又明确提出“树国有名牌，创规模效益”，干一番大事业的思想已经形成了实达人的共识。

这一阶段，从人性化管理转变到了人性化管理与制度化相结合。在“以人为本”和“制度立业”二者之中，“以人为本”仍然是企业牢牢把握的中心理念。但是随着企业规模的越来越大，单纯以个人的能力来维系

企业发展就显得风险过大，为此，实达适时地提出了以制度来规范企业的发展，增强其抗风险的能力。这样，从第一个阶段的比较注重纯粹的“以人为本”，到了“以人为本，制度立业”的境界，通过制度来保障“以人为本”的企业文化的实施，使“制度立业”融入了“以人为本”，使“以人为本”更具有更完整的内涵。这个理念的提升，适应了实达“成为中国知名企业集团”的要求。

### **服务信息社会**

随着实达的超常规跳跃式的发展，产业的急剧扩张，经营的多元化，实达需要有一个中心理念来对集团的所有业务和活动确立座标。实达的技术优势是数字技术，它是多角化发展的“核心能力”，而要适应这一“核心能力”，实达必须确立其“核心理念”来规范未来的走向。

实达基于多年的企业技术、实力和文化的积累，为酝酿新的企业理念奠定了基础，提出了“实达集团服务信息社会”，对企业进行定位。它包含了两方面的含义：第一，实达的宗旨是服务社会，即通过品质优良的产品、尽善尽美的售前、售中、售后服务、完善的解决问题的方案、个性化的超值服务等使用户在支出与收益上获得最大的满足，反映了实达人的精神状态及行为取向；第二，这种服务不是包揽一切，而是有特定范围，即信息社会中使用信息产品的大众与机构。

实达产业的框架非常好，它与信息社会能够比较好地融合，融合的关键点是服务的概念。它表明实达的企业文化不仅从人性化管理逐步过渡到人性化和制度化相结合，而且从内在发展到内在与外在相融合。之所以提出服务信息社会，有三点理由：一、它是实达终端等主产品能够成功的根本。二、未来社会服务的利润会越来越

越高，客户对服务要求的叠加会越来越多。三、实达未来要建立市场服务的核心优势。

实达正是看到企业文化是一个动态的过程，它不是保守的系统，而是开放的系统，会随着企业的发展而发展，并对企业的发展起着凝聚力量和指引方向的作用，才注重企业文化的建设。

实达的组织管理、人力资源、企业文化对其前期的发展起了决定作用。事实上，实达自上市以来，就作为国内著名的 IT 企业，一直在业内始终享有盛誉，综合实力位居国内信息产业前 5 名，1999 年在权威机构举办的评选活动中，实达被评为 20 世纪中国 IT 业最具影响力的十大企业之一。实达作为新兴的企业在发展速度、公司实力上的成就也是有目共睹的。

### 三、发展之失：“外脑”的引进

然而，即便实达这个蓝色通道曾创造了从 16 个人到 16 亿的神话，但是随着企业不断发展壮大，其在管理和经营上的问题也逐渐暴露出来。营业额的下降是这些问题最直接表现。1999 年开始亏损，2000 年度又亏损 2.52 亿元，主要财务指标每股收益—0.72 元，净资产收益率—47.44%；2001 年 4 月 30 日，实达电脑（600734）被实行特别处理。一个 IT 企业就这样戴上了 ST 帽子。但是，目前仍然保持中国电脑外部设备市场第一、网络设备市场前 3 强、PC 市场前 4 强。

#### 1、16 个亿神话的破灭

巨额亏损的数字是无情的事实。在外人看来，实达主业良好、布局合理，各子公司在各自把守的产业领域地位显赫，但良好的主营仍掩盖不了内部的问题。从 1998 年起，即实达成功上市两年后，企业的各种问题就

开始暴露出来。1999年实达参股公司——西方公司因涉嫌进口货物偷漏税行为受到海关查处，实达因此受到处罚，西方公司停止运作后，因不规范的经营给实达造成了部分款项无法追回，成为坏帐，两项合计形成不小的亏损。1996年实达上市募集了大笔资金，大举进入VCD，项目经过两年多的运作却形成了损失。尤其是，1999年实达采纳世界著名企业咨询公司麦肯锡的方案，引进全新的管理体系，对企业进行了大规模的机构调整，而在新管理体系的推行过程中给实达经营造成了较大的负面影响，直接导致了1999年，尤其是上半年经营业绩的滑坡，同时也加重了集团应收帐款、物流及库存积压损失。

2000年，正是实达集团新世纪准备大展鸿图的时候，可实达公司却受到两次重大的打击：一是被很多媒体称做“麦肯锡兵败实达”的管理战略重组的失败结局。这套西方先进管理方案让公司变革历时半年，在实达内部被形容为“千人大换岗”，其直接后果是，长达半年的经营和效益大滑坡，直接和间接损失过1亿；二是为1999年的年报费脑子。单是截止到1999年底暴露出来的亏损已在吃掉企业正常经营利润外，还有5000多万元的亏损额。总裁叶龙在2001年初集团公司的内部会上披露了公司已经实际亏损2亿元以上，这2亿元是由前两年体现出来的亏损和利润的总和，但在1999年中期由于公司刚刚配完股，如果紧接着就出现亏损，怕追查此事。因此在1999年的年报中并没有完全体现出公司的巨额亏损。

## 2、引进“外脑”，事出有因

实达引入麦肯锡管理咨询，从某种意义上说是一种自救行为，也是实达真正认识自身管理的薄弱和驾驭多业务运作的力不从心，他们希望能通过引进先进的管理

体制遏制亏损的漫延，并以此建立新的发展平台。

实达电脑股票 1996 年上市以后，实达跃上了一个更广阔的平台，投资项目骤然增多，每一次董事会议上都有几个需要审议的投资议案。但是，随着投资战线的拉长，子公司各自为政，管理几乎失控，显露出资源和管理跟不上企业发展的弊端。从企业内部来看，随着产业重组的顺利实施，实达已拥有涵盖从主流到非主流、硬件到软件的产品群，产品的种类不断增多，这样，对管理的要求也越来越高，原有的管理方式的缺陷日益显现出来，如企业的资源不能共享，以产品为中心的管理体系直接削弱了实达产品对客户的影响力，这些都极大地阻碍了实达向更高层面发展。

经过 10 年的快速发展，实达集团巨大的成绩背后也沉积了不少问题：不良资产规模宏大，且仍在不断增加；服务体系中各产品公司条块分割，造成资源浪费，服务成本无法控制，难以树立服务品牌。而这些问题的主要根源都在于管理不善、架构不合理，集团内有一种重经营，轻管理的倾向，许多精英都把力量放在抓单子、占市场上，很少人认真研究管理问题。

实达要想成为国内信息产业的主流供应商，就必须突破管理上的“瓶颈”。当时，中国 IT 业的竞争已白热化，尤其在 IT 业的主流领域表现得更为明显。竞争的加剧导致 IT 业进入微利时代。在这一背景下，企业间的竞争更多地表现为管理水平的竞争以及建立在管理基础上的包括核心技术能力、成本、品牌、质量、市场能力等方面的全方位竞争。

1998 年实达请麦肯锡诊断咨询的时候，企业仍处在一片叫好声中，但各种属于按照“实达思路”已无力解

决的管理问题已经显露。可以客观地说，中国企业 20 年来摸索出的管理经验和实达创业 10 年时间对管理的探索还不足以设计出能适应 IT 企业未来发展的组织架构和运行程序，于是，吸收和借鉴国际先进的管理经验，通过管理体制的变革而形成竞争优势，就成为实达必然的选择。

### 3、麦肯锡献计，“战略重组”

1998 年 5 月份，实达总裁叶龙在北京与康柏谈合作事宜，经康柏中国区总裁谢克人介绍，决定请麦肯锡咨询公司对实达集团进行诊断。1998 年 8 月初开始，咨询项目小组用了三周时间评价集团现有的市场营销和销售体系，得出结论：一、随着新产品线的引入和逐步成长，现有的销售体系在结构、程序和能力上的缺陷将变得越来越明显，并将直接影响实达充分挖掘销售潜力和效率的能力，阻碍实达建立真正的竞争优势，取得各产品线的长期获利和增长。二、实达自成立以来，在业务上取得了飞速的发展，并建立了在国内终端市场的领先地位，又在较短时间内建立了一个具有相当规模的 PC 业务。现有的销售体系为实达今天的成功作出了巨大贡献。三、为建立起一个面向未来发展的一流市场销售体系，实达应树立起坚定的领导决心，克服阻力，并采用有重点、分步骤的改革方式，逐步完成向一流营销和销售体系的过渡。四、在考虑调整销售组织结构的同时，实达应更注重建立系统化的营销和销售工作程序，建立一套有效的业绩管理系统，并加强对销售人员的培训。

1998 年 10 月 16 日，实达集团开始根据麦肯锡的建议，导入新的组织架构和管理体系。一场被称为“千人换岗”的大变革开始了。在拆散原有的各产品事业部的