

南京大学

《管理学案例教材》

国家级

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451-88723232 88342620 电子邮箱：xchy007@163.com

学校网站：www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一章 管理与管理学（案例）

百年老院的现代管理启蒙^{1[①]}

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”，走进医院的行政大楼，其大堂的指示牌上却令人诧异地标明：五楼 MBA 办公室。目前该医院已经从北大清华聘请了十一位 MBA，另外还有一名学习会计的研究生，而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理 MBA。

内忧外患迫使同仁下定决心引进职业经理人并实施规模扩张，希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议，2003 年，我国将正式开放医疗服务业。2002 年初，圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈，得出结论：目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态，绝大多数医院并没有营销意识，普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是：医院提供的服务不属于那种单纯通过营销可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁显然是同行中的先知先觉者。2002 年，医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”：行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限；医务人员的技术价值不能得到体现；管理人员缺乏专业培训，管理方式、手段滞后，经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方：引入 MBA，对医院大手笔改造，涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

目前，国内医院几乎所有的医院都没有利润的概念，只计算年收入。但在国外，一家管理有方的医院，其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁要在医院中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革。树立“以病人为中心”的服务观念：以病人的需求为标准，简化就医流程，降低医疗成本，改善就医环境；建立长期利润观念，走质量效益型发展的道路；适应环境、发挥优势、实行整合营销；通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式，有效扩大潜在的医疗市场。

同仁所引进的 MBA 背景各异，绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的管理工作？医院职业化管理至少包括了市场营销管理、人力资源管理、财务管理、科研教学管理、全面医疗质量管理、信息策略应用及管理、流程管理等 7 个方面的内容。这些职能管理与医学知识相关但非医学专业。

同仁医院将 MBA 们“下放”到手术室 3 个月之后，都悉数调回科室，单独辟出 MBA 办公室，以课题组的形式，研究医院的经营模式和管理制度。对于医院引入的企业化管理，主要包含医院经营战略、医疗市场服务营销、医院服务管理、医院成本控制、医院人力资源、医疗质量管理、医院信息系统和医院企业文化等多部分内容。其中，医院成本控制研究与医院人力资源研究是当务之急。

几乎所有的中国医院都面临着成本控制的难题，如何堵住医院漏洞，进行成本标准化设计，最后达到成本、质量效益的平衡是未来中国医院成本控制研究的发展方向。另外，现有医院的薪酬制度多为“固定工资+奖金”的模式，而由于现有体制的限制，并不能达到有效的激励效果，医生的价值并没有得到真实的体现，导致严重的回扣与红包问题。如何真正体现员工价值、并使激励制度透明化、标准化成为当前首先要解决的问题。

这一切都刚刚开始。指望几名 MBA 就能改变中国医院管理的现状是不可能的。不过，医院管理启蒙毕竟已经开始，这就是未来中国医院管理发展的大趋势。

思考题：

1. 结合案例说明你对管理及管理职能的理解。
2. 同仁为什么要引进如此多 MBA？你认为 MBA 们能否胜任医院的管理工作？

^{1[①]}改编自《21 世纪经济报道》，2003.3.20。原文作者茅以宁。

第二章 管理思想的发展（案例）

自我改善的柔性管理^{2[②]}

大连三洋制冷有限公司(简称大连三洋) 成立于 1992 年 9 月,于 1993 年正式投产,现有职工 400 余人,是由日本三洋电机株式会社、中国大连冷冻机股份有限公司和日本日商岩井株式会社三家合资兴办的企业。

大连三洋是在激烈的市场竞争中成立的。当时他们对外,面对来自国内外同行业企业形成的市场压力;对内,则面临着如何把引进的高新技术转化成高质量的产品,如何使来自各方面有着文化程度、价值观念、思维方式、行为方式巨大差异的员工,形成统一的经营理念和行为准则,适应公司发展的需要的问題。因此,大连三洋成立伊始,即把严格管理作为企业管理的主导思想,强化遵纪守法意识。

可是,随着公司的发展和员工素质的不断提高,原有的制度、管理思想和方法,有的已不能适应企业的管理需求,有的满足不了员工实现其精神价值的需要。更为重要的是,随着国内外市场竞争的激烈,大连三洋如何增强自身应变能力,为用户提供不同需求的制冷机产品,就成为公司发展过程中必须要解决的问题。因此,公司针对逐渐培养起来的员工自我管理的意识,使其逐步升华成为立足岗位的自我改善行为,即自我改善的柔性管理,从而增强了公司在激烈市场竞争中的应变能力。

大连三洋的经营领导者在实践柔性管理中深深地领悟到,公司不能把员工当成“经济人”,他们是“社会人”和“自我实现的人”。基于此,大连三洋形成了自己特有的经营理念和企业价值观,并逐步形成了职工自我改善的柔性管理。

通过这种管理和其他改革办法,大连三洋不但当年投产当年盈利,而且 5 年利税超亿元,合资各方连续 3 年分红,很快已收回投资,并净赚了两个大连三洋。以下是大连三洋自我改善的柔性管理运作的部分内容:

员工是改善活动的主体,公司从员工入厂开始,即坚持进行以“爱我公司”为核心的教育,以“创造无止境改善”为基础的自我完善教育,以“现场就是市场”为意识的危机教育。他们在吸纳和研究员工危机意识与改善欲求的基础上,总结出了自我改善的 10 条观念:

1. 抛弃僵化固定的观念。
2. 过多地强调理由,是不求进取的表现。
3. 立即改正错误,是提高自身素质的必由之路。
4. 真正的原因,在“为什么”的反复追问中产生。
5. 从不可能中寻找解决问题的方法。
6. 只要你开动脑筋,就能打开创意的大门。
7. 改善的成功,来源于集体的智慧和努力。
8. 更要重视不花大钱的改善。
9. 完美的追求,从点的改善开始。
10. 改善是无止境的。

这 10 条基本观念,如今在大连三洋已成为职工立足岗位自我改善的指导思想和自觉的行为。

大连三洋的职工自我改善是在严格管理的基础上日渐形成的。从公司创建起,他们就制定了严格规范的管理制度,要求员工要适应制度,遵守制度,而当员工把严格遵守制度当成他们自我安全和成长需要的自觉行动时,就进一步使制度能有利于发挥员工的潜能,使制度能促进员工的发展具有相对的灵活性。

例如,他们现在的“员工五准则”中第一条“严守时间”规定的后面附有这样的解释,“当您由于身体不适、交通堵塞、家庭有困难,不能按时到公司时,请拨打 7317375 通知公司。”在这里没有单纯“不准迟到”、“不准早退”的硬性规定,充分体现了公司规章制度“人性化”的一面。公司创立日举行社庆,公司将所有员工的家属都请来予以慰问。逢年过节,公司常驻外地的营销人员,总会收到总经理亲自操笔的慰问信。在他们那里,“努力工作型”的员工受到尊重。职工合理化提案被采纳的有奖,未被采纳的也会受到鼓励。企业与员工共存,为员工提供舒适的工作环境,不断提升着员工的生活质量,员工以极大的热情关心公司的发展,通过立足岗位的自我改善成了公司发展的强大动力。

思考题:

1. 试分析三洋柔性管理模式的内涵。
2. 在三洋的柔性管理中体现了怎样的管理思想转变?

^{2[②]}改编自张承耀主编的《中国企业经营与管理案例》经济管理出版社,2000 年,第 272—278 页。

第三章 管理的基本原理（案例 1）

人为本、争第一、零起点^{3[③]}

广西玉柴机器集团公司，是国内最大的内燃机制造基地。它的前身是广西玉林柴油机厂，1984 年，2000 人的工厂，1000 台柴油机的产量，年利税 96 万元，是当时玉柴的“历史最高水平”。当时玉柴在国内同行中排名第 173 位。

1985 年，玉柴出炉了玉柴人称之为“灵魂”的玉柴精神：“顽强进取、刻意求实、竭诚服务、致力文明”。年实现了 3010 台的生产计划，完成了玉柴历史上的一次大跳跃。

当年年底，玉柴“跳”过了“在国内拿第一”的目标，直接提出要“跻身国际内燃机强手之林”。伴随着目标追求，诞生了危机哲学：零起点！后来 1994 年公司在纽约上市，美国的投资银行、律师事务所在撰写募股说明书时，问及玉柴的管理哲学，董事长王建明回答了 9 个字：“人为本、争第一、零起点”。

1985 年玉柴突破 3000 台大关时，告诫自己“零起点”；10 年后，玉柴在中国内燃机行业的主要经济技术指标排名终于跃居第一位时，仍然提“零起点”；进入新世纪，2002 年玉柴已经月生产 2 万台发动机，还是告诫自己“零起点”。当视质量为生命的玉柴实现了柴油机可靠性运行目标达到 3 万公里不出故障时，是“零起点”；达到 10 万公里不出故障时，是“零起点”；达到国际标准 30 万公里不出故障时，还是“零起点”，玉柴称之为“三级跳”。于是，2002 年玉柴正式提出：5 年内，玉柴要打入国际前 4 强，闯进半决赛！要想争第一，就永远是“零起点”！

永远零起点的玉柴需要不寻常的人才发挥。玉柴的育人方针是：为每一个岗位的发展创造机会，为每一个层级的攀登创造条件。玉柴的用人方针是：尊重、爱护、发挥、发展。

尊重员工的主体利益，玉柴的人本思想体现为：“人本方针”，侧重的是育人、用人；“人本保障”，侧重的是对责任的公正分配。具体落实在：

干部“十字”要求：民主、开朗、顽强、竭诚、约束)和干部的“六项基本功”。

“干部六项基本功”：(1)要对职工说清楚要求——目标机制；(2)要使绝大多数职工愿意达到要求——民主机制；(3)要使每一个岗位的职工懂得如何达到要求——教育机制；(4)使每一个岗位的职工能够达到要求——投入机制；(5)使每一个岗位的职工必须达到要求——责任分配机制；(6)集思广益、反复检讨、周而复始、完善要求——反馈机制。

今天玉柴已经成为中国最大的内燃机生产基地，在世界上其内燃机生产能力在世界上排行第二位。

思考题：

1. 在玉柴的管理中体现出管理的哪些原理？
2. 结合案例谈谈你对人本原理和责任原理的理解。

^{3[③]}改编自王纓，“问玉柴，企业文化怎样落地？”，《中外管理》2003 年第 4 期。

第三章 管理的基本原理（案例 2）

文化病变：人性与责任^{4[④]}

X 公司是国内一家知名的上市公司，公司董事长兼总经理 A 从工人干起，一步步地成为了当家人。多年来，在他的带领下，公司一直保持着高速发展，并于 1997 年底成功上市。

在 A 总的引领下，公司的文化不乏一些闪光的亮点。

重视人才——从 1994 年开始，公司每年都招收大量的高学历新员工，给予较高的工资、福利待遇，很快聚集了大量名校的毕业生，极大地提高了公司的产品技术含量和质量。公司造成了一种尊重人才的氛围。

唯才是举——每年年底，中层干部开始一年一度的干部竞争上岗，干部岗位完全开放。竞岗者必须要交书面“竞争上岗报告”，通过后，还要经过答辩。每一年都有干部落马，都有新人、能人上岗。公司造成了一种紧迫感和危机感。

但是，A 总个人价值观上的一些致命缺陷，也导致了公司内部不良文化的滋生和蔓延，使得 X 公司在一种畸形的氛围中走入了泥途。

缺乏人情味

A 总比较独断专权。在公司内部，严厉打击异己以及不太驯服的员工和干部。不论你以前有多大贡献、一旦冒犯“天威”，你是一定要下来。曾经有一位技术部的经理，只因说了句不太恰当的闲话，就被处罚，写悔过书，三十七、八岁的男子汉，在保卫处，痛哭流涕地检讨自己“我罪该万死……”。即使这样，部门经理还是被撤掉了，并且以后永远不得翻身。

等级制度森严、压抑了人的主动性和创造力

A 总搞一言堂，上行下效。公司内小报告盛行。公司有不成文的规定，不允许与辞职人员来往。有一位同志，与从 X 公司辞职的朋友一起到海边游泳，被人看到，报告了 A 总，该同志的工资被降了下来，几年里，一直不给他涨工资。X 公司的工资水平在他们所在的城市是第一位的，没人愿意丢掉饭碗。所以，大家说话办事都极其小心。一谈到什么敏感话题，一些年长的员工就神秘兮兮地说“莫谈国事，莫谈国事……”。于是，大家都很有趣地闭上嘴巴。

过度追究责任、矫枉过正，导致扯皮推诿

这一点在生产部门、技术部门、质检部门体现得尤为突出。公司的质量标准是这样的：技术部门出检验方法、标准，生产部门按设计生产，质检部门照技术部的标准检验。一般来讲，一旦产品出问题，先找质检部门，质检部门说，“我们检验的时候没问题，这是质量不稳定，应该找技术部门”，或者说，“我们是按标准检验，是不是技术部的标准有问题？”技术部更聪明，把检验标准提高、再提高，一直到完美无缺的地步。生产部门做不出那么高水平的产品，但质检部门按照完美无缺的标准检验，于是产品就开始在车间里积压，生产线中止，但三个部门各不相让。时间耽搁长了，销售部开始着急——因为延迟交货是要罚款和丢失客户的。

思考题：

1. 结合该案例谈谈你对“现代管理的核心是使人性得到最完美的发展”这句话的看法。
2. 结合该案例谈谈你对管理的责任原理的看法。

^{4[④]}改编自吴维库、李钢，“一个上市公司的文化病变”，《企业管理》2002 年第 12 期。

第四章 管理的基本方法（案例）

西安杨森的人性化管理^{5[5]}

西安杨森制药有限公司成立于 1985 年 10 月。合资中方以陕西省医药工业公司为代表，外方为美国强生公司的成员比利时杨森制药有限公司。总投资 1.9 亿元人民币，注册资本比例为外方占 52%，中方占 48%，合资期限 50 年。

一、严格管理，注重激励

合资企业的工人和中层管理人员是由几家中方合资单位提供的。起初，他们在管理意识上比较涣散，不适应严格的生产要求。有鉴于此，合资企业在管理上严格遵循杨森公司的标准，制定了严格的劳动纪律，使员工逐步适应新的管理模式。

通过调查研究发现，在中国员工尤其是较高层次的员工中，价值取向表现为对高报酬和工作成功的双重追求。优厚的待遇是西安杨森吸引和招聘人才的重要手段，而不断丰富的工作意义，增加工作的挑战性和成功的机会则是公司善于使用人才的关键所在。在创建初期，公司主要依靠销售代表的个人能力，四处撒网孤军奋战，对员工采用的是个人激励。从“人员—职位—组织”匹配原则出发，选用那些具有冒险精神、勇于探索、争强好胜又认同企业哲学对企业负责的人作为企业的销售代表，主要是医药大学应届毕业生和已有若干年工作经验的医药代表。此时，西安杨森大力宣传以“鹰”为代表形象的企业文化，“鹰是强壮的，鹰是果敢的，鹰是敢于向山颠和天空挑战的，他们总是敢于伸出自己的颈项独立作战。在我们的队伍中，鼓励出头鸟，并且不仅要做出头鸟，还要做搏击长空的雄鹰。作为企业，我们要成为全世界优秀公司中的雄鹰。”

二、注重团队建设

在 1996 年底的销售会议中，集中学习并讨论了“雁的启示”：“……当每只雁展翅高飞时，也为后面的队友提供了‘向上之风’。由于组成 V 字队形，可以增加雁群 71% 的飞行范围”。

“当某只雁离队时它立即感到孤独飞行的困难和阻力。它会立即飞回队伍，善用前面同伴提供的‘向上之风’继续前进”。

三、充满人情味的工作环境

每当逢年过节，总裁即使在外出差、休假，也不会忘记邮寄贺卡，捎给员工一份祝福。在员工过生日的时候，总会得到公司领导的问候。员工生病休息，部门负责人甚至总裁都会亲自前去看望，或写信问候。员工结婚或生小孩，公司都会把这视为自己家庭的喜事而给予热烈祝贺，公司还曾举办过集体婚礼。公司的有些活动，还邀请员工家属参加，一起分享大家庭的快乐。主办的内部刊物名字就叫《我们的家》，以此作为沟通信息、联络感情、相互关怀的桥梁。

经过公司的中外方高层领导之间几年的磨合，终于形成共识：职工个人待业、就业、退休保险、人身保险由公司承担，由部门专门负责；员工的医疗费用可以全部报销。在住房上，他们借鉴新加坡的做法，并结合中国房改政策，员工每月按工资支出 25%，公司相应支出 35%，建立职工购房基金。

四、加强爱国主义的传统教育

1996 年 11 月 22 日，西安杨森的 90 多名高级管理人员和销售骨干，与来自中央和地方新闻单位的记者及中国扶贫基金会的代表一起由江西省宁岗县茅坪镇向井冈山市所在地的茨坪镇挺进，“进行 30.8 公里的‘96 西安杨森领导健康新长征’”活动。他们每走 3.08 公里，就拿出 308 元人民币捐献给井冈山地区的人民，除此以外个人也进行了捐赠。公司还向井冈山地区的人民医院赠送了价值 10 万元的药品。

1996 年冬天的早晨，北京天安门广场上出现了一支身穿“我爱中国”红蓝色大衣的 30 多人的队伍，中国人、外国人都，连续许多天进行长跑，然后观看庄严肃穆的升国旗仪式，高唱国歌。这是西安杨森爱国主义教育的又一部分。

前任美籍总裁罗健瑞说：“我们重视爱国主义教育，使员工具备吃苦耐劳的精神，使我们企业更有凝聚力。因为很难想象，一个不热爱祖国的人怎能热爱公司？而且我也爱中国！”

思考题：

1. 西安杨森的管理实践中用到了哪些管理方法？
2. 失去员工认同的经营理念会成功得到贯彻吗？
3. 你认为在企业管理中应该如何正确运用教育方法？

^{5[5]} 改编自代凯军编著，《管理案例博士评点：中外企业管理案例比较分析》，中华工商联合出版社，2000 年，第 331—335 页。

第五章 管理伦理（案例 1）

南京冠生园事件^{6[⑥]}

一、良心的“霉变”

通过央视 2001 年 9 月 3 日的节目，观众有幸看到以下画面：卖不出去的月饼拉回厂里，刮皮去馅、搅拌、炒制入库冷藏，来年重新出库解冻搅拌，再送上月饼生产线……

年年出炉新月饼，周而复始陈馅料。在月饼生产企业（特别是中小企业）中，这是个公开的秘密。据从事质监工作的人后来说，对厂家的此等下作之事早就见怪不怪，央视的报道还能让他感受震惊，无非是此回的坑人者竟是南京冠生园。

冠生园是一家百年老号，素以童叟无欺、货真价实作为经商的理念。其原本所生产的各类食品、糕点不但享誉中华，在整个东南亚、日、韩等国都很有口碑。

南京广东路的一条小巷里，冠生园厂区已经是人去楼空。小巷居民也是一声叹息：“效益好的时候，提货的车一辆接一辆。如今，说败也就这么败了……”

曝光之后，不只是月饼，其它产品如元宵、糕点等也销不动了。南京冠生园向法院提出破产申请的理由是“经营不善，管理混乱，资不抵债”。

使用陈年馅做月饼的隐情被揭露后，冠生园受到巨大的市场冲击。工商部门进厂调查，卫生防疫部门再三检测，“南冠”月饼在全国范围内被撤柜。南京分布最广的连锁商业零售企业——苏果超市的营销人士介绍说，虽然撤柜后商家又接到通知说“南冠”的月饼陈馅在菌群卫生指标方面均为合格，可以恢复面市，但当时顾客一听说是“南冠”的产品，避之惟恐不及。

二、“南京冠生园事件”事件对月饼市场的影响

“南京冠生园事件”影响了 6 成多消费者 2001 年购买月饼的意愿；有 14% 的消费者表示今年不会买月饼。这是中国社会调查事务所进行的一次问卷调查透露的信息。并有学者提出，要警惕短视的商业行为对中国传统节日文化的负面影响。

“应景调查”表明，31% 的消费者表示，听说“南京冠生园事件”后十分气愤。他们认为相关月饼厂家实在是太可恶了，应当受到法律的严惩；40% 的消费者认为政府应当规范月饼市场；25% 的消费者表示，这种事时下太多了，对他们来说无所谓，大不了以后不买月饼就是了。

现在月饼在中国人心目中的地位已经发生了变化。调查表明，近 5% 的消费者不再认为“月饼是中秋节不可分割的一部分”。表示“今年不会买月饼”的人群中，有一半的人想找一些新的方式去过节。任何对传统文化的破坏，恢复起来就艰难。

附：冠生园资料

●冠生园品牌创始人是 1918 年到上海经商的广东人冼冠生，最早经营粤式茶食、蜜饯、糖果。1934 年，其品牌月饼即聘影后胡蝶为形象代言人，打出广告词“惟中国有此明星，惟冠生园有此月饼”，产品一时名倾大江南北。

●1925 年前后，上海冠生园在天津、汉口、杭州、南京、重庆、昆明、贵阳、成都开设分店，在武汉、重庆投资设厂。其南京分店即是现“南京冠生园”前身。

●1956 年，冠生园进行公私合营。冼氏控股的冠生园股份有限公司解体，上海总部“一分为三”，各地分店企业都隶属地方，与上海冠生园再无关系。

●目前，重庆、南京等近十家冠生园均有冼冠生的历史痕迹。在上海也有工业冠生园和商业冠生园之分，1996 年在上海市经委支持下，上海工业冠生园与商业冠生园合并，实现上海冠生园字号的统一，成立冠生园（集团）有限公司。但在全国范围，仍有多家冠生园未统一字号。

●合资之前，南京冠生园因大幅亏损面临倒闭。成立中外合资南京冠生园食品有限公司后第二年转亏为盈，利润连年递增，累计上缴利税 1560 万元，由小型企业发展为南京市政府核定的 240 家大中型企业之一。

●2001 年 9 月 3 日，中央电视台报道“南京冠生园大量使用霉变及退回馅料生产月饼”的消息，举国震惊。当年，各地冠以“冠生园”的企业更深受连累，减产量均在 50% 以上。其中，上海冠生园所受影响最大。

●2002 年春节刚过，南京冠生园食品有限公司向南京市中级法院申请破产。

思考题

1. 如何看待管理伦理在企业发展中的作用？

^{6[⑥]}根据搜狐网、扬子晚报等相关媒体的报道整理。

2. 2. 如何理解企业不符合伦理的行为可能造成的危害？

第五章 管理伦理（案例 2）

荣事达的自律宣言^{7[7]}

零缺陷管理和倡导相互尊重、互相平等、互惠互利、共同发展、诚信至上、文明经营、以义生利、以德兴企的“和商”理念，是荣事达十几年经营成果的结晶，现已成为全体员工的群体意识。

1. 以和为贵的“和商理念”

1997 年 5 月，荣事达集团在国内一些大报上以整版广告的形式推出了《荣事达企业竞争自律宣言》，据称这是中国第一部“自律宣言”。

在荣事达的企业文化中，“和商”是整个企业管理的精神基石。他们将此概括为四句话：“相互尊重，互相平等；互惠互利，共同发展；诚信至上，文明经营；以义生利，以德兴企。”荣事达副总经理李洪峰说，“和商”是中国商人生意经的精髓，是所谓“和气生财”、“买卖不成仁义在”、“义利并重以义生利”，一个“和”字，浸透了中国商业文化的原汁原味。

荣事达在企业发展的早期，先借的是“百花”牌子，后来又借上海的“水仙”牌子，于是有了“上海水仙”和“合肥水仙”两种称谓。那时候洗衣机属卖方市场，各地的营销商都来找陈荣珍要洗衣机，陈荣珍说：“我没有像销路不错的厂子那样摆起架子拒人于千里之外，我有一个原则，即使无法多给，也要少给，不能给人家吃闭门羹。”这样与许多商家建立了融洽关系。几年之后，“合肥水仙”卖得好过“上海水仙”，居然许多华东地区的顾客也提出要“合肥产的”。陈荣珍决定不再借牌，而要自己创牌。他说：“我当时的信心除了对自己企业的自信，更多的是来自多年友好往来的营销商们的鼓舞，他们听说我要创牌子，纷纷表示大力支持。”荣事达洗衣机出来后，果然被商家们放在好位置进行推销，新牌子一下子叫响市场。

2. 同行交恶引发“自律宣言”

海尔与新飞的“上海滩大战”是较为典型的恶性竞争事件。据上海媒体报道，某年 3 月海尔销售人员发放印刷品，声称新飞冰箱原材料就地购买，暗示其生产技术不过关，售后服务跟不上，产品积压 30 万台云云，在上海市场的许多大商场里公开散发，新飞对此提出抗议。海尔的答复是，“海尔散发的歪曲事实的宣传单页”纯属招聘工作人员的个人行为，公司不能代其受过。两家交恶，欲对簿公堂。

1999 年 6 月，在济南市人民商场，某家电企业的员工曾和“小鸭”公司员工发生过殴打事件，而在南京，也发生过类似事件。许多恶性竞争事件的主角都是如雷贯耳的国产名牌。

当前最让企业感到痛苦的就是由卖方市场转向买方市场之后爆发的恶性竞争。

自荣事达自律宣言之后，“自律”开始成为商家的“口头禅”。2000 年 7 月，中国 VCD 行业刚刚经过遍体鳞伤的价格大战，各企业坐在一起第一件事就是商量搞出一个“自律宣言”。

思考题：

1. 结合案例谈谈你对管理伦理的认识。
2. 请谈谈自律与他律的关系、行业自律与合谋的关系。

^{7[7]}改编自苏勇、陈小平主编，《管理伦理学教学案例精选》，复旦大学出版社，2001 年，第 173-182 页。

第六章 组织文化（案例 1）

TCL 的企业文化^{8[⑧]}

TCL 集团股份有限公司创办于 1981 年。经过 20 年的发展，TCL 集团现已形成了以王牌彩电为代表的家电、通讯、信息、电工四大产品系列。特别是进入九十年代以来，连续十二年以年均 50% 的速度增长，是全国增长最快的工业制造企业之一。2001 年，TCL 集团销售总额 211 亿元，利润 7.15 亿元，税金 10.8 亿元，出口创汇 7.16 亿美元。2001 年 TCL 品牌价值 144 亿元，在全国知名品牌中排第 5 名。

TCL 的企业宗旨是“为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益”。

“为顾客创造价值”。这是 TCL 文化生生不息的价值根本，明确企业最重要的工作目标就是用高质量的产品、全方位的服务满足社会广大顾客的需求，通过卓有成效的工作，让更多的顾客认同 TCL 产品和服务的价值。这就要求 TCL 人在生产经营的每一个环节，都必须把顾客的需求放在第一位。

“为员工创造机会”。这是 TCL 文化生生不息的动力源，明确员工既为手段又为目的。TCL 要建立一个科学、公平的员工考核和价值评价体系，建立员工教育和培训制度，建立合理的薪酬和福利制度，使员工在企业能获得更好的成长和发展机会，实现自己的事业追求，同时也获得合理的回报和生活福利保障。

“为社会创造效益”。这是 TCL 文化生生不息的生态链。TCL 是国有控股企业，企业所创造的效益，在更大程度上是为社会创造效益，是为国家经济的振兴、为民族工业的发展尽力尽责，这是所有 TCL 人的使命。

TCL 倡导的企业精神是“敬业、团队、创新”。

“敬业”是鼓励为事业而献身的精神，这种敬业实质上是 TCL 过去“艰苦拼搏”精神的延续；追求更高的工作目标，勇于承担工作责任，掌握更好的工作技能，培养踏踏实实和精益求精的工作作风。

“团队”是要求企业内部要有协作和配合的精神，营造企业和谐健康的工作环境，员工不但要对自己的工作负责，同时也对集体的工作负责，对整个企业负责，提倡员工间互相鼓励、互相关心和帮助。

“创新”精神一直是 TCL 高速发展的重要动力。创新包涵了“开拓”的内涵。

TCL 提出的企业经营目标、宗旨、精神，构成了一个相互支撑的企业文化体系。

思考题：

1. 结合案例谈谈你对企业文化在企业管理中的作用的看法。
2. TCL 的文化是如何体现组织文化的基本特征的？

^{8[⑧]}改编自李东生，《销售与市场》1998 年的 TCL 网络制胜专刊，以及 TCL 集团公司主页的相关介绍。

第六章 组织文化（案例 2）

华为基本法^{9[9]}

华为技术有限公司成立于 1988 年，是由员工持股的高科技民营企业，主要从事通信网络技术与产品的研究、开发、生产与销售，是中国电信市场的主要供应商之一，并已成功进入全球电信市场。2002 年，华为的销售额为 220 亿元人民币，目前有员工 22000 多人，85% 大学以上学历。

总结华为二十多年来的迅速发展，其独特的企业文化功不可没。1996 年初开始，华为公司开始了“华为基本法”的起草工

《华为公司基本法》（摘要）

一、核心价值观

（追求）

第一条 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

（员工）

第二条 认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。

（技术）

第三条 广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

（精神）

第四条 爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是我们行为的准则。

（利益）

第五条 华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

（文化）

第六条 资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

（社会责任）

第七条 华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

二、基本目标

（质量）

第八条 我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务，满足顾客日益增长的需要。

（人力资本）

第九条 我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

（核心技术）

第十条 我们的目标是发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系。

（利润）

第十一条 我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的合理的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

三、公司的成长

（成长领域）

第十二条 我们进入新的成长领域，应当有利于提升公司的核心技术水平，有利于发挥公司资源的综合优势，有利于带动公司的整体扩张。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能使我们避免大的风险。

（成长的牵引）

第十三条 机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，就会加快公司的成长。

^{9[9]} 《华为基本法》摘录自 <http://www.eduyang.com/excellence/haweifa.html>.

（成长速度）

第十四条 我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

（成长管理）

第十五条 我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。始终保持造势与做实的协调发展。

四、价值的分配

（价值创造）

第十六条 我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

（知识资本化）

第十七条 我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

（价值分配形式）

第十八条 华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

（价值分配原则）

第十九条 效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

（价值分配的合理性）

第二十条 我们遵循价值规律，坚持实事求是，在公司内部引入外部市场压力和公平竞争机制，建立公正客观的价值评价体系并不断改进，以使价值分配制度基本合理。衡量价值分配合理性的最终标准，是公司的竞争力和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识。

思考题：

1. 华为文化的重要特征是什么？
2. 企业应如何发展有自身特色的企业文化？

第七章 管理信息（案例）

上海港龙吴港务公司信息化管理^①

上海港龙吴港务公司是一家典型的国有中型企业。20 世纪 80 年代，上海港务局为了调整上海港生产布局，在黄浦江上游建设了龙吴新港区。建港初期，公司主要依靠港务局下达的计划指令来组织各项业务，运行状况还算不错。但自从 1993 年逐渐向市场经济转轨以来，公司每况愈下。面对严峻的形势，公司领导开始越来越清楚地意识到信息对企业生存发展的重要性，并开始加强信息工作。公司有关部门陆续购进了少量的小型计算机和微机等相关信息设备，逐渐建立了库存管理、财务管理、吞吐量管理等计算机管理信息系统。但受到资金、人才、基础结构等种种因素的影响和制约，企业信息化工作进展缓慢，且存在着很多问题。

1. 信息调研不充分导致决策失误

龙吴港务公司离出海口远，需要 4 个小时的航程，时间成本高，使龙吴港处于明显的劣势。这是一个典型的因缺乏信息调研而导致的决策失误。

2. 对信息及信息的重要性认识不足

调查显示，30% 的被调查者至今尚未认识到信息已成为一种商品，50% 的被调查者没有意识到信息作为一种战略资源的重要性，而只有 20% 的被调查者认识到信息是与物质、能量同等重要的社会赖以发展的三大支柱之一。此外，只有四成的被调查者意识到信息对企业的发展起着非常重要的作用，6.67% 的被调查者认为信息只起到一定的作用。可见，我国国有企业职工信息意识极为薄弱。

3. 信息获取渠道狭窄，信息沟通领域闭塞

调查显示，该公司信息获取渠道过于狭窄，2 / 3 以上的信息来自于政策文件和内部文件，而来自于专业技术企业、技术市场、各类信息网络的信息只占很小的比例。同时，调查表明国有企业对信息渠道的需求利用遵循的规律是：先“易”后“难”；先“内”后“外”；由“近”而“远”；先内部渠道后外部渠道；纵向渠道在先，横向渠道在后；政策文件、上级机构、内部文件等纵向渠道优先，市场调查、利用网络等横向渠道补充。可见，政企之间仍存在许多密不可分的联系，企业收集信息仍以传统信息沟通渠道为主，而以信息网络、市场调查等新渠道为辅。

4. 信息管理机构地位低

公司的技术部设有一个所谓的“信息中心”，实为机房，编制 2 人，只负责编程、硬件维修、软件安装、PC 使用指导等一些基础性工作，根本没有发挥对企业所需的信息进行统一收集、分析、处理、传递、输出、贮存等各项管理职能，更不用说运用信息支持公司的经营、管理、决策工作了。公司有 1 / 3 的职工甚至不知道公司设有信息中心这一机构。

5. 信息系统建设落后

调查发现，龙吴港务公司的整套信息工作仍以传统的手工方式为主，除了上海港务局每日上午 10:30 发送的几条信息是通过计算机网络传递以外，其余信息的交流包括内部信息的传递及外部信息的收集等均是通过对陈旧的文献形式。

6. 信息化建设资金投入严重不足，设备陈旧

龙吴公司仅经理办公室与市场经营部有专款用于信息工作，其余部门的信息费用一再被压缩。目前，公司由于资金短缺，无力购买一些先进的信息技术设备，致使信息的收集、加工、存储、传递、控制仍以手工方式为主，严重影响了企业信息工作的开展。资金严重不足，致使该公司关于建设 LAN(局域网)、加快企业信息化进程的愿望无法实现，这一在国企中普遍存在的现象应引起全社会的广泛重视。

7. 专业信息人员匮乏、素质普遍偏低

调查发现，龙吴公司无一名专业信息人员，从事信息工作的人员高中(中专)毕业生占一半以上(54.5%)，大专(相当大专)毕业生占了其余的 45.5%，本科生尚未有“零”的突破。人员结构不合理，缺乏既懂现代信息技术又懂经营管理的复合性专业人员。

思考题：

1. 信息在企业中起着什么样的作用？
2. 龙吴港务公司在信息方面存在着哪些不足？有何改进意见？

^①改编自谢阳群、赖槟，“中国国有企业面临的信息问题研究——上海港龙吴港务公司案例分析”，《图书情报工作》，2002 年第 6 期，第 30-36 页。

第八章 管理决策（案例）

一个决策成功的案例^①

绍兴自行车总厂 1980 年开始生产“金龙”（后改“飞花”）牌自行车，到 1983 年已达到 31 万辆的生产能力。“飞花”质量也逐年有所提高，为消费者所喜爱，销路不错。根据该厂现有生产能力，参考市场形势，利用一元回归分析法测算出今后 5 年的年产量。（见表 1）

表一 单位：辆

N	Y_i	x	x^2	$y_i \cdot x$
1980	1308	-2	4	-2616
1981	60056	-1	1	-60056
1982	200227	0	0	0
1983	313510	1	1	313510
1984	400000	2	4	800000
n=5	$\Sigma y_i=975101$	0	$\Sigma x^2=10$	$\Sigma y_i \cdot x=1050836$

有： $y_i = a + bx = 195020.2 + 105083.6x$

预测结果基本上是按每年 10 万辆的速度递增。但问题是，

1、根据当时国家要求轻工业有较大发展的政策，各地自行车厂也都纷纷上马，自行车行业前景竞争是十分激烈的；

2、如果按每年 10 万辆速度递增产量，当“飞花”产量达到一定量时，是否能保证全部售出；

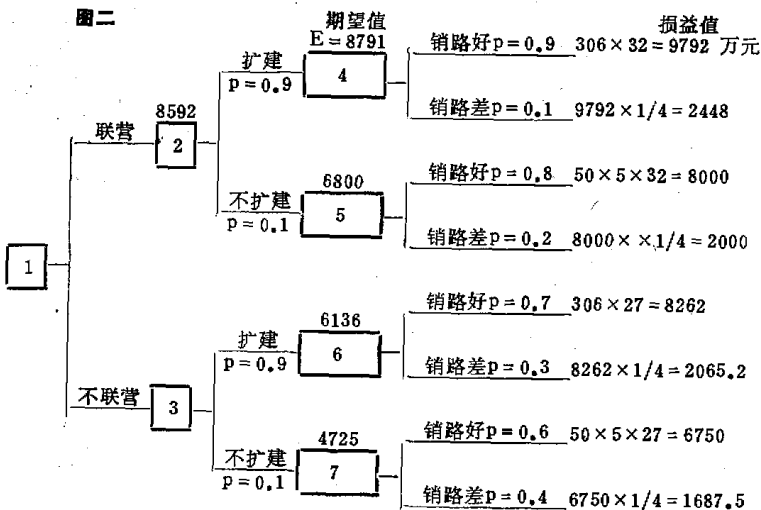
3、若销不出，将怎么办？

4、国内三大名牌自行车声誉好、销路好。“飞花”与之比较，竞争能力有限。企业管理者面临上述问题将怎么办？

根据前述问题，考虑企业前景，有两个解决思路。

思路之一，走联合之路。即利用现有设备、技术、生产能力，寻找一家生产名牌自行车的厂家进行联

图二



营。

思路之二，继续自家生产“飞花”自行车，眼前销路不成问题，但若干年后就很难说了。

联营初步考虑为 5 年。据测算，5 年产量为 306 万辆。若销路差则按产量的四分之一计算，盈利，“飞花”为 27 元（单位一成本）；“凤凰”为 32 元。该厂生产能力只有 50 万辆，若扩建成年生产能力 100 万辆，则需投资 800 万元，使用期为 15 年。

分析评价：1、计算各结点的期望值 E ，2、联与不联的决策。比较结点②和③，可知联营方案优于不联营方案。3、扩建与否的决策。比较结点④和结点⑤，应扩建。4、联营决策。市场上有三种商标的自行车质量好、声誉高、销路畅。为此，有必要从九个方面对三家联营厂定性定量分析。具体见表 2

^①改编自纪建国，“一个决策成功的案例”，《北京商学院学报》，1991 年第 1 期，第 72-75 页。

从九个方面对三家联营厂作出定性定量分析

表 二

方 案	联 营 厂	产 品 质 量 等 级	市 场 声 誉	本厂优势 利用程度	出口创 汇能力	市场前 景预测	协作紧 密程度	交通地 理条件	协 作 时 间
A	凤 凰	国 家 银 奖	很 好	约80%	有	很 好	比 较 紧 密	方 便	5 年
B	永 久	国 家 银 奖	好	约65%	有	好	松 散	方 便	洽 谈
C	飞 鸽	国 家 银 奖	北方好	约40%	有	较 好	松 散	不 便	洽 谈

表 三

年 份	1984	1985	1986	1987	1988
产量 (万辆)	41.37	51.5	62.81	77.06	92.22
税利 (万元)	1260	1793	2303	3925	4748

通过对方案 A、B、C 的分析评价，最后确定同生产“凤凰”自行车的上海自行车三厂进行联营。企业于 1984 年同上三厂联营生产“凤凰”65 型自行车，一直供不应求。在联营的基础上，该厂又进一步扩建，使年生产能力达到 100 万辆。经过 5 年来的实践证明，经济效益和社会效益十分明显。(见表 3)

企业被轻工业部列为全国自行车生产的九个地方名牌之一，“凤凰”QE65 型自行车荣获国家银质奖。“飞花”QE80I 型自行车获部优、省优称号，“飞叶”牌自行车、20 时 BMX 越野车出口美国、加拿大等国。1988 年 5 月通过省级先进企业验收，1989 年又被评为国家二级企业。

思考题

1. 决策树分析法有什么优点？
2. 你对该厂的决策过程有什么评价？

第九章 计划与计划工作（案例）

“XX 胶囊”商业计划书（纲要）^①

一、xx 胶囊产品的概况

xx 胶囊是 JL 药业集团公司研制开发的保健食品，内含体内平衡因子。经多年的实验证明，体内平衡因子具有改善胃肠功能和抗衰老的功效。对便秘、肥胖、色斑、粉刺及并发症等现代文明病有一定的预防作用和疗效。

二、xx 胶囊生产计划

2001 年生产 50 万盒、2002 年 500 万盒，2003 年 1000 万盒、2004 年 1500 万盒、2005 年 2000 万盒(每盒 60 粒)。

三、xx 胶囊的市场前景分析

（一）我国保健品市场发展现状及展望

2000 年我国保健品销售额超过 500 个亿，其中年销量超过 10 亿的产品有红桃 K、脑白金、昂立 1 号等。我国保健品市场在经过前些年的风雨洗礼后，已渐渐成熟，并被誉为“朝阳产业”。同时由于百姓消费观念的变化，花钱买健康将渐渐成为消费时尚。

xx 胶囊是一个具有国际品质的体内环保产品。体内环保在西方发达国家如美国、日本等已形成一股热潮。公司审时度势，率先研制推出体内环保产品——xx。

（二）国际上体内环保消费及产品开发情况（略）

（三）xx 胶囊的市场优势

人们由于年龄的增长、工作的压力、生活方式的改变和饮食环境的污染及药物的毒副作用，造成体内平衡因子不断减少，致使机理失去平衡。通过摄入 xx——体内平衡因子，可改善胃肠道功能，使体内保持平衡，恢复体内自然排毒除污的功能。

1、体内环保与排毒、洗肠的区别（略）

2、产品定位点

(1)xx 在我国首次提出“体内环保”概念，这一鲜明而独特的口号，必将冲破市场竞争的巨大压力，在市场竞争中取胜。

(2)科学而富有创造性的“体内平衡因子”的概念，定能掀起我国体内环保的一场深刻革命和消费热潮。

3、市场机会点

(1)生态环境保护已深入人心，而 xx 所倡导的“体内环保”概念，迎合了国际体内环保的消费潮流。

(2)生态环境污染的破坏、工作的压力、饮食的改变等等，是导致现代文明病如便秘、肥胖、色斑等的主要原因，特别是女性。便秘、粉刺、色斑、皮肤老化等病症将使她们成为以胶囊的庞大而稳定的消费群体、市场潜力巨大。

4、xx 胶囊的消费群体分析

(1)从性别角度看、女性将是 xx 胶囊消费的主力军。

(2)从疗效的角度看，便秘、肥胖患者将成为主要消费对象。

(3)xx 正是体内肠道的“清道夫”，人人都需要天天消除宿便。

(4)防治“现代文明病”的人越来越多。

因此，xx 胶囊市场发展潜力巨大。

四、营销策略

1、市场目标。在新产品上市的第一年度，以山东、湖南、广东、福建、湖北等省市为重点市场，将这些地区作为本年度的主攻市场，以东北、华北、西南为次重点市场，将这些地区作为公司下一步考虑的重点市场。在第一年里，公司不以利润为出发点，主要是做好市场部署工作，为以后的全国市场作演习。

2、营销策略：为达到上述目标，公司有针对性地实施差异化的市场策略，以重点市场为主要战场。在广告方面，以电视、报纸为主要媒体。

五、经济效益分析

^①改编自陈宇，“‘XX 胶囊’商业计划书（纲要）”，《中国商人》，2002 年第 4 期，第 44-46 页。

六、投资风险分析

1、行业风险。保健食品品种繁多，竞争激烈。

2、广告风险。广告投资较大。在广告大战中，如不注意搞好广告策划，建好终端销售网络，有可能失败。

七、投资说明

1、资金需求及用途

2001 年生产 50 万盒 xx 胶囊，需原材料、包装费等 630 万元。投入广告费、网络建设费 1700 万元，收入 2375 万元，广告投入与收入之比为 1: 2。2002 年生产胶囊 500 万盒，需原材料、包装费 6300 万元。

项目 年		2001	2002	2003	2004	2005
发展计划（万盒）		50	500	1000	1800	2000
产值（万元）		3400	34000	68000	122400	136000
收入（万元）		2375	23750	47500	85500	95000
支 出	成本费	630	6300	12600	22680	25200
	广告费	1700	5000	4400	4000	3000
	合计（万元）	2330	11300	17000	26680	28200
毛利（万元）		45	12450	30500	58820	66800

广告费、网络建设费 5000 万元，收入 23750 万元，广告投入与收入之比为 1: 5。从第三年开始，可以滚动发展，因网络已建好，广告费逐渐减少，广告效应会越来越大。

2、成立股份公司

3、投资参股模式

投资方可直接为本项目主体公司进行投资，并按投资协议持有项目公司扩资后一定比例的股份。投资方可以委派人员进入董事会参与公司的经营管理，尤其是监督本项目的进展。

八、公司基本情况

(一)公司概况

珠海 JL 药业集团公司成立于 1991 年 11 月，是一家以生物工程为主导产业、从事医药、保健品、化妆品等。

(二)公司管理体系

1、集团管理架构（略）

2、管理团队（略）

3、人力资源计划（略）

4、激励机制。公司计划推行员工持股计划。

思考题：

1、一份完整的计划书需要包括哪些内容？

2、该案例中的计划属于什么类型的计划？

第十章 战略性计划（案例）

战略决策是成功之母^①

1992年，纺织工业部联合外经贸部和交通银行总行成立了华源集团。其目标是通过科、工、贸、金融的结合发展成为“外向型、多元化、高科技”的大型企业集团。成立之初，通过国际贸易和浦东的房地产开发掘到了第一桶金，在短期内积累了较为雄厚的资本，接下来的问题是如何确定企业的长期发展方向。

通过专业人员对市场容量和结构、市场发展潜力、竞争态势、技术进步因素、宏观经济环境以及企业自身拥有的资源等诸多企业内外部竞争环境因素进行细密深入的调研和分析后，华源集团最终选择了纺织和农机作为企业的主要发展方向。

一、向纺织行业开拓

华源脱胎于纺织工业部，对纺织行业非常熟悉，因此在进行选择时，纺织是首先考虑的方向。

行业研究表明，中国纺织业的主要问题是总量过剩和结构失衡。从产品角度看，纺织品的消费领域分为衣着用、装饰用和产业用三类。中国在装饰用和产业用纺织品方面的消费比例远远低于国际水平，在竞争激烈的衣着用纺织品方面，虽然总量过剩，但对有特色和高品质产品的需求潜力非常大，这部分产品的利润水平也较高。从宏观环境角度看，正在进行中的“入世”谈判对中国纺织业来说是一个潜在的利好因素。

从自身资源的角度来说，纺织工业部、外经贸部、交通银行总行的三重背景使得华源可以充分利用资本市场，对从技术开发、制造到进出口的产业链进行大规模的整合，抢占制高点，在竞争中占据有利地位。

在分析的基础上，华源确定了发展高新技术纤维和装饰用、产业用纺织品的战略。在具体实施中，通过重组、购买等外部扩张手段，在集团内部形成从高新技术纤维、织造到成衣的完整的产业链，即所谓“大化纤”和“大服饰”的概念。1996年，华源将购并的常州合纤厂、南通复合纤维公司、锡山长苑丝织厂以及生产成衣的江苏秋艳集团进行整合及股份制改造后，设立上海华源股份有限公司，向境外发行1.15亿股B股。

在总结华源股份成功实践的基础上，1996年下半年，华源集团又将控股的常熟双猫纺织装饰有限公司、江苏太仓雅鹿公司、上海华源国际贸易发展有限公司、中国纺织保税贸易中心整体推向国内资本市场，组建上海华源企业发展股份有限公司，在上海证券交易所挂牌上市。

华源股份上市后不久，又于1997年6月14日成功发行了4000万股A股，募集资金2.7亿元。利用这些资金紧紧围绕“一条龙大化纤”工程，又展开一系列的购并活动。收购了中韩合资华昌染工有限公司和扬州布厂，增加了年产2000万米涤纶仿真丝高级印染布和2000万米高品质涤棉布的生产能力。然后又收购了杜邦(中国)有限公司、赫斯特华新纤维有限公司、雷迪斯聚合物有限公司、巴斯夫—华源尼龙有限公司中的原由华源集团持有的股份，增加了2000吨氨纶、6万吨化学聚合物、8000吨尼龙及4500吨仿粘无纺布的生产能力。这样，华源股份和华源发展就形成了一个高技术纤维—织造—印染—服装服饰的完整的产业链条。

二、向农机行业拓展

行业研究结果表明，中国农机行业单体规模小，资本有机构成低，附加值低，进入壁垒低，为行业外企业进入提供了条件。其次，农机行业结构不合理，产品开发能力低，华源如果进入，可以从一开始选择一个优化的结构从高点来开发产品。

1995年，华源开始筛选企业，为进入农机行业做准备。经过反复比较和谈判，华源最终选定了六家在国内具有较强竞争力的国有大中型企业，组建了无锡华源行星动力有限公司、山东华源莱动内燃机有限公司、山东潍坊华源拖拉机有限公司、山东华源山拖有限公司、山东华源聚宝农用车有限公司、山东光明机器制造有限公司等六家企业。通过对这六家企业的重组，于1998年6月成功组建了华源凯马机械股份有限公司，注册资本6.4亿元，净资产11亿，总资产28亿，发行了2.4亿股B股。就资产规模和整体实力而言，华源凯马成为继常柴股份和一拖股份之后国内最大的三家农业机械上市公司之一。小缸多缸柴油机、单缸柴油机和四轮农用运输车的产销量居全国前两位，中小型拖拉机产销量居全国第一。

到1998年底，纺织和农机为集团贡献了70.2%的业务盈利，成为集团的主导产业。在华源的发展过程中，资本运作扮演了不可或缺的重要作用，但资本运作作为一种手段终究是服务于战略的。

思考题：

- 1、你认为公司在选择进入一个行业前应做好哪些方面的研究？
- 2、从华源的案例中可以得到什么启示？

^①改编自“战略决策是成功之母——华源集团发展案例剖析”，《中国物资流通》，2000年第11期，第4-5页。

第十一章 企业资源计划（案例）

洛阳轴承集团 ERP 实施^①

洛阳轴承集团有限公司(简称“洛轴”)是我国“一五”期间建设的 156 项重点工程项目之一，也是目前我国规模最大的综合性轴承制造厂家之一。现有总资产 29.49 亿元，在职员工 3.01 万人。洛轴于 1999 年底开始实施 ERP。

一、洛轴对 ERP 的需求分析

洛轴的计算机应用工作起步于 1981 年。同国内其它大型企业一样，洛轴的信息化管理也经历了单项管理项目应用、部门信息管理系统的开发、企业信息网络的建立等几个阶段。二十年来，在财务、人事、设备、生产、计划、供应和销售等部门开发出一批适合企业特点的信息管理系统。但由于受当时技术条件和管理水平的局限，造成各管理系统相对独立，各子系统形成一个个信息“孤岛”，很难实现企业内部的信息共享。

随着企业运行机制的转换，原有粗放式的管理模式已经无法满足现代企业管理要求，这使得我们不得不考虑采用新的管理系统。目前国内机电行业已经出现供大于求的现象。随看中国加入 WTO，洛轴将直接面临更为激烈的无国界的市场竞争。“内忧外患”迫使洛轴决定实施 ERP 系统。

二、洛轴的 ERP 软件选型

1、明确需求。首先考虑管理要达到的目标、实际管理中存在的问题、以及这些问题的急迫程度及解决手段；其次考虑企业内部主要管理人员对此项需求是否已形成共识和足够重视等。

2、软件的功能。首先，软件符合自身行业的特点；其次，软件可用部分的比率（取决于软件对企业的适用程度）；再次考虑系统的开放性，是否预留了各种接口。

3、开发工具。软件应提供必要的开发工具，并同时保证该开发工具简单易学，适用方便，以便二次开发。

4、软件文档。软件必须配备齐全的文档，其全面详细程度应达到用户能够自学使用，如用户手册、不同层次的培训教材以及实施指南等。

5、价格问题。软件的投资一般包括：软件费用+服务支持费用+二次开发费用+因实施延误而损失的收益。

另外，软件商的信誉、稳定性、售后服务和技术支持也需要认真考虑。

洛轴最终选择了和佳公司的 ERP 软件。其核心产品 ERP 软件是国家 886/CIMS 主题办和中国软件行业协会力推的国产优秀软件产品，能够面对不同的行业提供成熟的解决方案，国内有相当稳定的用户群，在业内有着很高的商誉。

三、洛轴的 ERP 系统的实施

按照“突破重点、逐步展开、先易后难、分步实施”的十六字原则，把洛轴 ERP 系统的建设分为三个阶段：

第一阶段以强化企业的市场竞争力为重点，构建以集团公司财务、销售、物资供应为核心的 ERP 系统的基本框架，并通过远程网络系统对洛轴在全国各地的 20 多个子公司进行严格有效的管理。同时选择一两个管理基础好的生产专业厂为试点。

第二阶段以降低生产成本为重点，在集团公司内部的主要生产专业厂全面实施 ERP 的生产管理系统。同时和计算机辅助设计(CAD)、生产工艺(CAPP)系统相结合，建立起一套完整的生产动态管理网络系统。

第三阶段以全面提高企业素质为目标，将计算机辅助设计 CAD 系统、生产工艺 CAPP 系统、技术文件档案系统、辅助制造系统集成到 ERP 系统中，形成洛轴集团完整的信息网络。

洛轴 ERP 项目从 1999 年 12 月开始实施，在其后的一年多的时间中，我们先后实施了和佳 ERP 的系统控制、产品管理、客户管理、库存管理、销售业务管理、应收账款管理、账务及报表等子系统管理。根据企业的实际情况和企业生产经营的需要，我们又与和佳公司合作，共同开发了销售门市零售、驻外销售公司管理、进出口业务管理及制单系统等模块，并在集团公司的多个单位进行了实施。同时又以一个生产专业厂为试点，独立开发了生产计划管理、物料需求管理、车间作业计划管理、成本核算、质量管理等模块。

四、洛轴 ERP 系统的特点

1、洛轴 ERP 系统实施过程中增加了企业必需的管理功能。

2、业务流程重组。如在库存管理、产成品管理和发票管理和统计管理中，洛轴将仓库操作的数据按条件和时序产生相关的产成品台账、统计台账和财务凭证等数据；在销售业务流程中，洛轴以提货单数据为主线，由此产生后续的出库单或移库单、运输单、发票和客户的应收账款等数据，后续各环节只须对提

^①改编自“洛轴实施 ERP 案例”，《企业改革与管理》，2002 年第 3 期，第 20-21 页。

货单进行选择或组合，不需要重复录入数据。

3、严格的安全控制。每个登录者都有明确的操作权限。

4、先进的系统应用平台。

思考题：

1、洛轴集团 ERP 系统的建设和实施经过了哪些阶段？

2、你认为 ERP 的实施对洛轴将会产生什么样的影响？

第十二章 计划的实施（案例）

目标管理^①

某机床厂从 1981 年开始推行目标管理。该厂首先对厂部和科室实施了目标管理。经过一段时间的试点后，逐步推广到全厂各车间、工段和班组。

第一阶段：目标制订阶段

1、总目标的制订。

通过内外分析，该厂提出了 19××年“三提高”、“三突破”的总方针。即提高经济效益、提高管理水平和提高竞争能力；在新产品数目、创汇和增收节支方面要有较大的突破。在此基础上，该厂把总方针具体化、数量化，初步制订出总目标方案，并发动全厂员工反复讨论，最后由职工代表大会通过，正式制定出全厂 19××年的总目标。

2、部门目标的制订。

各部门的分目标由各部门和厂企业管理委员会商定，先确定项目，再制订各项目的指标标准。各部门的目标分为必考目标和参考目标两种。必考目标包括厂部明确下达目标和部门主要的经济技术指标；参考目标包括部门的日常工作目标或主要协作项目。其中必考目标一般控制在 2-4 项，参考目标项目可以多一些。目标完成标准由各部门以目标卡片的形式填报厂部，通过协调和讨论最后由厂部批准。

3、目标的进一步分解和落实到每个。

(1)部门内部小组(个人)目标管理，其形式和要求与部门目标制订相类似、拟定目标也采用目标卡片，由部门自行负责实施和考核。

(2)该厂部门目标的分解是采用流程图方式进行的。具体方法是：先把部门目标分解落实到职能组，任务级再分解落实到工段、工段再下达给个人。

第二阶段：目标实施阶段

1、自我检查、自我控制和自我管理

目标卡片经主管副厂长批准后、一份存企业管理委员会，一份由制订单位自存。每一个部门、每一个人都具有具体的、定量的明确目标，并对照目标进行自我检查、自我控制和自我管理。

2、加强经济考核

虽然该厂目标管理的循环周期为一年。但该厂实行每一季度考核一次和年终总评定。

3、重视信息反馈工作

(1)建立“工作质量联系单”来及时反映工作质量和服务协作方面的情况。尤其当两个部门发生工作纠纷时，厂管理部门就能从“工作质量联系单”中及时了解情况，经过深入调查，尽快加以解决。

(2)通过“修正目标方案”来调整目标。内容包括目标项目、原定目标、修正目标以及修正原因等，并规定在工作条件发生重大变化需修改目标时，责任部门必须填写“修正目标方案”提交企业管理委员会，由该委员会提出意见交主管副厂长批准后方能修正目标。

第三阶段：目标成果评定阶段

该厂采用了“自我评价”和上级主管部门评价相结合的做法，即在下一个季度第一个月的 10 日之前，每一部门必须把一份季度工作目标完成情况表报送企业管理委员会(在这份报表上，要求每一部门自己对上一阶段的工作做一恰如其分的评价)；企业管理委员会核实后，也给予恰当的评分；如必考目标为 30 分，一般目标为 15 分。每一项目标超过指标 3%加 1 分，以后每增加 3%再加 1 分。一般目标如果未完成但不影响其他部门目标完成的，扣一般项目中的 3 分，影响其他部门目标完成的则扣 5 分；加 1 分相当于增加该部门基本奖金的 1%，减 1 分则扣该部门奖金的 1%。如果有一项必考目标未完成则扣至少 10%的奖金。

该厂在目标成果评定工作中深深体会到：目标管理的基础是经济责任制，目标管理只有同明确的责任划分结合起来，才能深入持久、才能具有生命力，达到最终的成功。

思考题：

- 1、在目标管理过程中，应注意一些什么问题？
- 2、目标管理有什么优缺点？
- 3、你认为实行目标管理时培养完整严肃的管理环境和制订自我管理的组织机制哪个更重要？

^①改编自 <http://www.beidabiz.com> 的同名案例。

第十三章 组织设计（案例）

渤海液压公司的组织结构变革^{10[⑩]}

渤海液压公司是渤海机械集团公司的下属公司，以原来的金工二车间为基础成立于 1992 年 8 月，王经理就是在公司成立之时走马上任的。1992 年之前，金工二车间的组织结构见图 1。

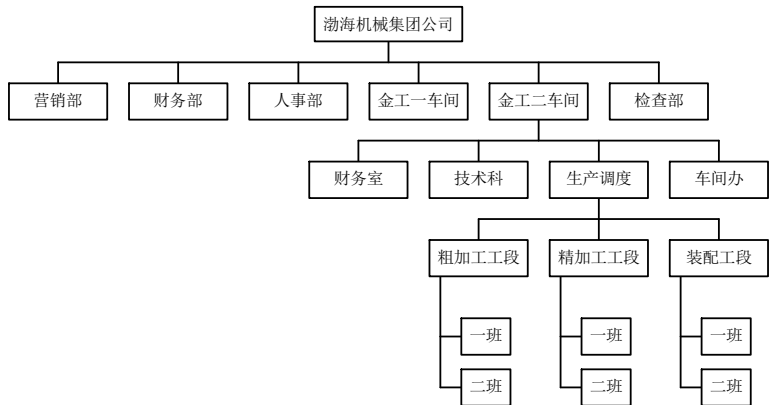


图 1 渤海液压公司成立以前金工二车间的组织结构

渤海机械集团公司主要为全国各大钢厂、电厂、矿山、码头等单位提供装卸设备、焦炉设备、矿山车辆、轧钢设备等几大类产品。这些产品均为重型机械设备，其吨位大、产值高。比如，电厂用来卸煤的卸车系统，一般由翻车机、推车机、拨车机、摘钩设备等设备组成，这套设备自重近 500 吨，设备合同价格 800 多万元。所以，集团一般是先与用户签订供货合同，然后根据用户需求及合同规定进行设计、组织生产并负责现场安装和售后服务等一系列问题。为组织设备的设计、生产，集团公司把设备分成三大部分：机械、电气、液压。机械部分主要为钢结构，一般由机械加工等分厂制造；电气为自动控制部分，由电气公司负责设计制造；而液压部分是实现设备自动控制功能的执行机构，由渤海液压公司负责。渤海液压公司负责液压系统的设计、生产、服务等工作。公司的产品就是为重型设备配套的液压系统，以及在设备能力和人员允许的情况下，为厂家生产一些机械设备上的小型备件，同时还开发一些小型液压设备。

渤海液压公司生产的液压系统在机械设备中是技术含量比较高的部分，对系统清洁度要求高(清洁度高可以延长系统的使用寿命，还可以降低系统故障率、减少维修耗费)。如何安排生产以达到系统的清洁度要求一直是公司追求的目标，它 1995 年的生产流程如下：

液压配套设备是机械设备的执行机构，一般由泵站、阀站、油缸和马达等执行元件和管件构成。公司根据市场开发部的订货合同，由生产科下达设计任务书；市场开发部负责该项目的人员负责与机械、电气部分的协调工作，并负责该项目具体的方案设计和施工详细设计；施工设计结束后需经内部审查、整个设备设计的联合会审，整个审查通过后，图纸转给生产科，由生产科组织生产。生产科的供应人员根据图纸负责外购元件的购买，如油缸、液压阀等元件。生产科把一套生产图纸转给技术科，技术科进行工艺文件的技术准备工作；然后，再由生产科组织备料、下料等工作，加工车间根据工艺路线开始加工，加工完的零件入半成品库；最后，装配车间根据图纸及工艺文件到标准件库、半成品库领件，加上由装配部门自己制作的零部件，进行清洗、组装、配管、管路磷化、装配及试车等一系列工作，经检查调试通过后设备表面喷漆、包装待发运(包装工作由集团公司下属的包装公司总负责)。

1995 年，渤海液压公司的年产值达到 2500 万元，拥有职工 129 人，年税后净利润为 210 万元，上交集团公司利润 100 万元。

在 1995 年以前的这段时间里，其组织结构形式见图 2。

^{10[⑩]}改编自“渤海液压公司的组织结构变革”，《MBA 管理案例》，东北财经大学出版社，2002 年，第 51—54 页。

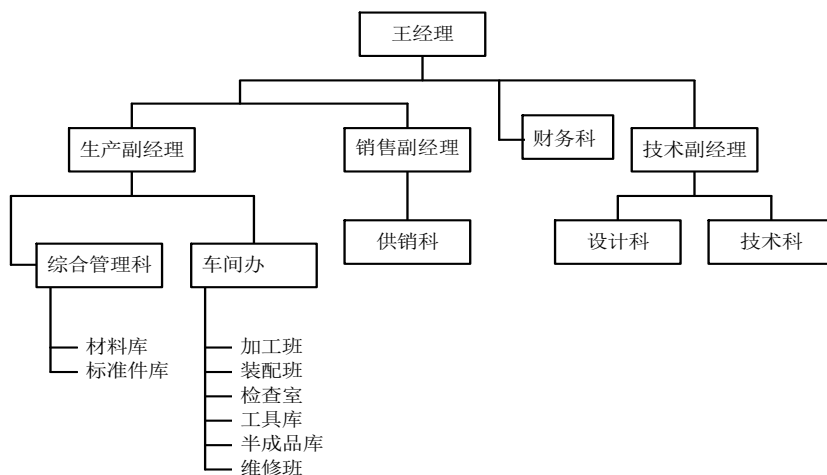


图2 渤海液压公司 1995 年以前

的组织结构

王经理除了对公司的整体生产经营负责外，还主管财务工作，负责营运资金的安排和调度。王经理以下设生产、销售、技术三个副经理，其中以生产副经理的担子最重。在公司从成立到 1995 年 3 月以前的这段时期里，由于国家正在深化经济体制改革，经济迅速发展，各大钢厂、电厂等一些大项目上马，使得重机行业一时呈现一派欣欣向荣的景象，渤海液压公司也不例外，每年生产满负荷，公司产值连年递增，由 1992 年成立时的 800 万元，上升到 1994 年的 1 500 万元，税后利润也由 120 万元上升到 160 万元。由于公司业务快速发展，王经理也就无暇考虑公司内部机构存在的一些问题；出现问题时，由王经理召集各部门负责人召开一个临时会议讨论解决了事，对问题产生的原因一般也不做深层次的研究。

综合管理科陈忠科长，主要负责公司的生产计划编排、生产调度安排等。他曾说过下面这样一段话：在公司里生产是重头戏，要一切为生产服务。可是，有时生产中急需一些元件装配试车时，我们往往只能通知供销科派人去购买，等供销科的人买回来入库后再领用，要花很长一段时间，耽误了生产进度，延误了产品的出厂日期。虽然我们做生产计划、安排生产进度，生产这方面我们能控制，但设计科、技术科的进度我们就不好说了，设计图纸的进度、工艺技术文件的准备进度也就只能靠他们自觉控制，在我们着急时只能在每周一次的例会上提一提、催一催罢了。我们的生产进度是按照合同交货期制定的，但计划有时也只能是空头计划，尤其是生产周期短的任务，如何能及时完成我们心里也没有把握。

设计科吕科长也常常抱怨：现在工人的质量意识太差，产品出厂检验也不严格，致使产品到达用户后，需要现场服务的技术人员太多，最多时我们科有八九个人在现场，只剩下四五个人在科里，我们就无法顺利开展设计工作，耽误些时间当然不能责怪我们。况且现场服务又脏又累，科里的人也不太愿意长时间离家出差在外，他们也想坐下来搞好他们自己的设计工作。

1995 年以后，我国的经济的发展速度比前几年有所放慢。整个机械行业很不景气，竞争加剧，如何降低成本、开拓市场、加强竞争能力就成了王经理的心头病。而且首要问题就是要解决内部各部门之间的协调问题。王经理对渤海液压公司的组织结构进行了一次手术。经调整后的组织结构见图 3。

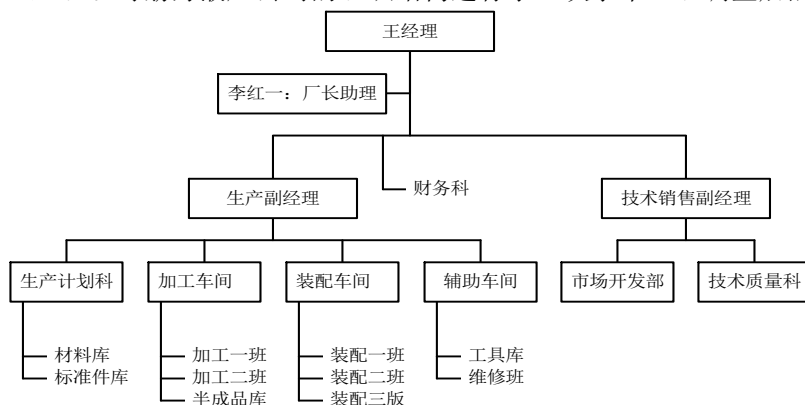


图3 渤海液压公司 1995 年以

后的组织结构

新的组织结构中比较显著的变化就是成立了市场开发部和技术质量科，以及对车间内部工作进行重新安排。市场开发部和技术质量科两个部门由一个技术销售副经理统一负责，综合管理科更名为生产计划科。原供销科中负责供应的人员并入生产计划科，原供销科中的销售人员并入设计科组成市场开发部。市

场开发部对各项目实行项目负责人制度，由一个人负责一个项目的洽谈、设计、采购、现场服务及督促生产进度并监督合同的执行情况。技术质量科由原技术科和检查室人员组成，负责技术准备文件、检验文件的编制及监督执行和生产中各工序的质量检查等工作，这样可使公司在质量管理方面的工作向 ISO9001 质量体系靠拢，以符合集团公司对质量管理体系的要求。

以前抢占外面的市场很不容易，公司大部分订单来自集团内部。现在市场开发部相对于以前供销科和设计科实力大大增强了。原来的销售人员和设计人员相互间的业务都不熟悉。设计人员来说一般都习惯在办公室里从事设计工作，不太愿意到外面去拉客户做生意。现在的市场开发部共有 15 人，其中 4 人具有高级职称、3 人具有中级职称，其余为具有初级职称；4 名高级职称的人员中有一人为退休返聘人员，其技术好、经验丰富，在本行业中认识的人比较多。

在新的组织结构下，各车间都能很好地完成自己的任务，各自的生产效率比原来有所提高。但还存在一些不协调的情况：各车间为了完成自己的任务，往往不重视其他部门的特殊要求。对于这种情况，生产计划科陈科长也常常感到无能为力。当装配急需的零件需要加工时，加工车间常常以自己正在赶进度、机床占用等为理由不能及时加工而耽误了装配进度；加工车间有时急需刀具，但辅助车间也常常以缺乏资金为由而推迟购买。每周的具体任务和上周生产中出现问题一般在每周一的生产例会上提出来讨论，各部门的负责人也可以提出自己的问题，由大家讨论，最后由生产副经理拍板决定问题解决的实施方案。而在平时生产过程中出现的涉及到相互之间的问题时，一般是很难及时解决的。

对于现在出现的这些问题和意见，王经理都非常关注。目前的局面虽然比较复杂，但王经理依然充满了信心。王经理在进一步思索着：如何能进一步完善新的组织结构，在公司内部管理上下功夫，挖掘潜力，增强公司在市场上的竞争能力。

思考题

1. 你认为 1992 年以前渤海机械集团公司的组织结构是什么类型？
2. 如何解决渤海液压公司的新产品开发问题？
3. 你对生产科陈科长面临的问题有什么看法？
4. 你能帮助王经理进一步完善该公司的组织结构吗？

第十四章 人员配备（案例）

红桃 K 给员工补血^{11[11]}

一、三个萝卜一个坑

红桃 K 集团有一个“猎头班子”，常年四处搜索人才，形成红桃 K 的“人才银行”。公司长年拿出一笔“人才风险基金”，在大范围内搜索与企业现在骨干岗位上的业务主管能力相当甚至更高一筹的各类人才(复制版本)。对这些“复制版本”，或暂时聘为企业骨干岗位的副手，或暂时安插到企业内其他岗位，形成企业内部整体骨干岗位“三个萝卜一个坑”的人才分布格局。

二、签定留住人才责任状

红桃 K 的每个部门负责人都必须与人力资源委员会和奖惩部门签订一份“留住人才责任状”后方可上岗行使职权。若因本部门负责人的原因导致人才流失，人力资源委员会和奖惩部将严加追究部门负责人的责任，给予较重的经济处罚。

三、二不准、五要靠

“不准武大郎开店，怕用能力超过自己的人才”；“不准怕把钱分给别人”。“靠企业目标和理想留住人，靠各部门领导做人做事的能力留住人，靠现代企业的科学制度和管理留住人，靠各部门领导做人做事的能力留住人，靠优厚的待遇留住人”。

四、内部跳槽制度

红桃 K 每月都有企业内部人才招聘活动，招聘广告就张贴在公司总部。员工们可以自由地前去应聘。内部招聘由总裁直接领导下的人力资源委员会进行，对所有应聘者保密。员工只需私下填好招聘登记表，用信封密封起来亲自（或委托专门的督办人员）送交招聘小组，即可进入初试和复试。复试时，员工可以放心大胆地畅谈“跳槽”的理由。一旦被聘上，即可跳到新的部门或新的岗位。即使未被聘上，也无关紧要。

五、毛遂自荐

红桃 K 每周都要搞一个叫“毛遂自荐”的活动。员工可以上台演说，大胆陈述自己的才干和对某某岗位的追求，甚至指陈任何部门、任何工作存在的弊端，阐述自己的改进方案。如果他说得有理，人力资源委员会将对自荐者进行追踪考核，只要认定他解决问题很出色，就让他取代那个有问题部门的负责人。

毛遂自荐是公开进行的。敢在大庭广众之下公开演说尤其是指陈别人的“短处”，这本身就需要一定的勇气和胆识，这种人才，在红桃 K 往往提升较快。

六、重视员工自我评价

红桃 K 实行员工业绩的“跨级考核”和年终“总裁面谈制”。在红桃 K，员工干得如何，奖金如何分配，部门负责人一个人说了不算数。尽管部门负责人也要参与员工考核，但他对下属的考核评分只是作为人力资源委员会和奖惩部门的一个重要参考项目。同时重视员工对自己业绩的评价。如果部门负责人对员工的评价与员工的自我评价反差较大，人力资源委员会和奖惩部门将进行调查。年终，由于奖金数额较大，红桃 K 的总裁、副总裁都要抽出大量时间亲自单独与员工一一面谈，询问分配是否公平。

思考题：

1. 试对红桃 K 的人力资源管理的优缺点作出评价。
2. 结合案例谈谈怎样使人员的稳定与流动合理地组合？

^{11[11]}改编自张弛编写的案例，<http://it.sohu.com/46/50/article206195046.shtml>。

第十五章 组织力量的整合（案例）

员工为何不满意^{12[12]}

阳贡公司是一家中外合资的高科技企业，其技术在国内同行业中居于领先水平。公司拥有员工 100 人左右，其中的技术、业务人员绝大部分为近几年毕业的大学生，其余为高中学历的操作人员。目前，公司员工当中普遍存在着对公司的不满情绪，辞职率也相当高。

员工对公司的不满始于公司筹建初期，当时公司曾派遣一批技术人员出国培训，这批技术人员在培训期间结下了深厚的友谊，回国后也经常聚会。在出国期间，他们合法获得了出国人员的学习补助金，但在回国后公司领导要求他们将补助金交给公司所有，于是矛盾出现了。技术人员据理不交，双方僵持不下，公司领导便找这些人逐个反复谈话，言辞激烈，并采取一些行政制裁措施给他们施加压力。少数几个人曾经出现了犹豫，却遭到其他人员的强烈批评，最终这批人员当中没有一个人按领导的意图行事，这导致双方矛盾日趋激化。最后，公司领导不得不承认这些人已形成了一个非正式组织团体。由于没有法律依据，公司只好作罢。因为这件事造成公司内耗相当大，公司领导因为这批技术人员“不服从”上级而非常气恼，对他们有了一些成见，而这些技术人员也知道领导对他们的看法。于是，陆续有人开始寻找机会“跳槽”。一次，公司领导得知一家同行业的公司来“挖人”，公司内部也有不少技术人员前去应聘，为了准确地知道公司内部有哪些人去应聘，公司领导特意安排两个心腹装作应聘人员前去打探，并得到了应聘人员的名单。谁知这个秘密不胫而走，应聘人员都知道自己已经上了“黑名单”，于是在后来都相继辞职而去。

由于人员频繁离职，公司不得不从外面招聘以补足空缺。为了能吸引招聘人员，公司向求职人员许诺住房、高薪等一系列优惠条件，但被招人员进入公司后，却发现当初的许诺难以条条兑现，非常不满，不少人干了不久就“另谋高就”了。为了留住人才，公司购买了两栋商品房分给部分骨干员工，同时规定，该用房不得出售。员工离开公司时，需将住房退给公司。这一规定的本意是想借住房留住人才，但却使大家觉得没有安全感。另外，公司强调住房只分给骨干人员，剩下将近一半的房子宁肯空着也不给那些急需住房的员工。这极大地打击了其他员工的积极性，情绪低落，甚至有消极怠工的现象。在工资奖金制度方面，公司也一再进行调整，工资和奖金的结构变得越来越复杂，但大多数员工的收入水平并没有多大变化。公司本想通过调整，使员工的工作绩效与收入挂起钩来，从而调动员工的积极性，但频繁的工资调整使大家越来越注重工资奖金收入，而每次的调整又没有明显的改善。于是大家产生了失望情绪。此外，大家发现在几次调整过程中，真正受益的只有领导和个别职能部门的人员，如人事部门。这样一来，原本希望公平的措施却产生了更不公早的效果。员工们怨气颇多，认为公司调整工资奖金，不过是为了使一些人得到好处，完全没有起到调动员工积极性的作用。

公司的考勤制度只是针对一般员工，却给了与他同级或在他上级的人员以很大的自由度，如规定一般员工每天上下班必须打卡，迟到 1 分钟就要扣除全月奖金的 30%，而主管以上人员上下班不需打卡，即使迟到也没有任何惩罚措施。普通员工对此十分不满，于是他们也想出了一些办法来对付这种严格的考勤制度，如不请假、找人代替打卡或有意制造加班机会等方法。公司人员岗位的安排也存在一定的问题。本可以由本、专科毕业生做的工作却由硕士、博士来干，大家普遍觉得自己是大材小用，工作缺乏挑战性和成就感。员工们非常关心企业的经营与发展情况。特别是近来整个行业不景气，大家更是关心企业的下一步发展和对策，但公司领导在这方面很少与员工沟通。公司员工已经无心工作，上班时间经常聚在一起议论公司的各种做法以及前景问题。

思考题：

1. 对于公司中存在的非正式组织，阳贡公司的处理方法是否得当？如果是你，你会怎么做？
2. 你认为可以采取什么措施来改善该企业目前的状况？

^{12[12]} 改编自李培煊主编，《中国企业管理案例选编》，中国铁道出版社，2000 年，第 60—61 页。原作者：兰哲。

第十六章 领导与领导者（案例 1）

“闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”^{13[13]}

一、“闲可钓鱼”的王业震

新港船厂是中国船舶工业总公司属下一家较为大型企业，1982 年 11 月，46 岁的高级工程师王业震出任该厂厂长。当时有职工 6500 人，固定资产 1.2 亿元。在技术上和管理上，借鉴日本三井造船、大阪造船等企业的经验，锐意改革。

企业内部管理体制设两大系统：直线指挥系统和职能系统。日常工作中，上级不可越级指挥，但可越级调查；下级不可越级请示，但可越级投诉。明确每个人只有一个直接上级，而每个上级直接管辖的下属为 3~9 人。归厂长王业震本人直接领导的只有 9 人。此外，专设 3 个“厂长信箱”，随时了解职工的意见和建议。一次，某车间工人来信反映某代理工段长不称职，王业震于第二天收阅后批转有关部门查处，经调查属实随即作人事调整，前后仅 5 天时间。

“一个厂长不时想到为工人服务，就没有资格当厂长。”一次，香港和美国的两艘货轮在渤海湾相撞，由该厂承担抢修业务。在夜以继日的抢修中，王厂长让后勤部门把馒头、香肠、鸡蛋送到现场。任务提前完成后，盈利 80 万元。王业震和厂领导班子决定破例发给参加抢修的职工加班费和误餐补助费 8600 元。

新领导班子对会议作了改革。全厂必须召开的 15 个例会，时间、地点、出席人员都通过制度固定下来。一般会议不超过 2 小时，每人发言不超过 15 分钟。王本人每周仅召集 2 次会：厂长办公会和总调度会。

王业震基本上按时上下班，很少加班加点。每逢出差外出，他就委托一位副厂长代行职权。厂里曾经委派一位中层管理人员去日本监造主机，行前又明确授权让他一并购买主机控制台用的配件。那人到日本后，却接连就价格、手续、归期等事项挂国际长途电话向厂里请示。王业震的答复是：“将在外，君命有所不受。”你是厂里的全权代表，可以作主，不要遇事请示，那里的事你相机定夺嘛。今后再挂电话来，电话费由你自己付。

仅仅一年光景，新班子和王业震初试锋芒即见成效。1983 年，新港船厂造船 4 艘、修船 137 艘，工业总产值、利润、全员劳动生产率分别比上年增长 25.6%、116% 和 20%。

二、无暇吃鱼的步鑫生

海盐衬衫总厂坐落在浙江省海盐县武原镇。该厂的前身是成立于 1956 年的红星成衣社，一个仅有 30 多名职工的合作社性质的小厂。自 1976 年起，该厂由门市加工为主的综合性服装加工转为专业生产衬衫。此后，陆续开发出了双燕牌男女衬衫、三毛牌儿童衬衫和唐人牌高级衬衫等产品。到 1983 年，该厂已拥有固定资产净值 107 万元，600 多名职工，当年工业总产值 1028 万元，实现利润 52.8 万元。步鑫生名闻遐迩。

成功容易却艰辛。步鑫生为厂里大大小小的事情操心，可谓“殚精竭虑”、“废寝忘食”。他性喜吃鱼，却忙得连吃鱼也顾不上了。有一次，食堂里没有别的菜，只有鱼。鱼颇鲜美，正合口味，可是他只吃了几口，因为太费时间，张口将未及咀嚼的鱼连肉带刺吐了出来，三口两口扒饭下肚，急匆匆地走了。他每天工作十五六个小时，从不午睡，每次出差，都是利用旅途小憩，到达目的地立即投入工作。

步鑫生常对厂里职工说：“上班要拿出打老虎的劲头。慢吞吞，磨蹭蹭，办不好工厂，干不成事业。”他主持制订的本厂劳动管理制度规定：不准迟到早退，违者重罚。有位副厂长从外地出差回来，第二天上班迟到了 3 分钟，也被按规定扣发工资。以 1983 年计，全厂迟到者仅 34 人次。步本人开会、办事分秒必争，今天要办的事绝不拖到明天。在他的带动下，全厂上下形成了雷厉风行的作风。只要厂内广播一通知开会，两分钟内，全厂 30 名中层以下干部凡是在厂的全都能到齐。开会的时间一般不超过 15 分钟。

进入 1984 年，一阵风在中国刮起了“西装热”。步鑫生先是不为所动，继而办起了一个领带车间，最后终于作出了兴办西装分厂的决策。在与上级主管部门来人的一次谈话中，前后不过 2 小时，步鑫生作出了这一重大决策。副厂长小沈闻讯提出异议：“不能这样匆忙决定，得搞出一个可行性研究方案。”然而，这一意见被步厂长一句“你懂什么，老三老四”否定了。一份年产 8 万套西装、18 万美元的估算和外汇额度的申请报告送到了省主管部门，在那里又加大了倍数，8 万套成了 30 万套，18 万美元成了 80 万美元，层层报批、核准，6000 平方米西装大楼迅速进入施工，耗资 200 万元。

无奈好景不长。宏观经济过热急剧降温，银根紧缩，国家开始压缩基建规模。海盐厂的西装大楼被迫停工。与此同时，市场上一度十分抢手的西装也出现了滞销迹象。步鑫生是靠衬衫起家的，年产 120 万件的产量和“唐人”、“三毛”、“双燕”三大牌号的衬衫令他引为自豪。但代表本厂水平的“唐人”牌高级衬衫在全国同行业产品评比中落选了。

^{13[13]} 改编自徐二明主编，《管理学教学案例精选》，复旦大学出版社，1998 年，第 35-40 页。

1985年入秋，步鑫生被选送浙江大学管理专业深造。他并不因此而稍有解脱，企业严峻的经营状况令他放心不下。他频频奔波于厂校两地，在厂的日子远多于在校。半年之后，他退学回厂，决心以3年时间挽回企业的颓势。

仍然是精明强干的步鑫生，他的助手多数也很能干，只是当他从早到晚忙着处理厂里的大事小事时，他的助手似乎插不上手。步鑫生备尝创业的艰辛，终因企业濒临于破产窘境而被免去厂长之职。

“我没有预感到会有这个结局”，步鑫生这样说。他进而补充了一句：“我是全心全意扑在事业上的。”副厂长小刘也不讳言：“到现在为止，我敢说步鑫生仍是厂里工作热情最高的人。”

思考题：

- 1.同为一厂之长，为什么王、步两人忙闲如此悬殊？试从领导方式和管理措施上分析原因。
- 2.作为厂长或经理，“从早忙到晚”意味着什么？试评述其得与失。
- 3.致使组织中领导者和管理者的时间经常被无效利用的主要原因有哪些？

第十六章 领导与领导者（案例 2）

选举风波^{14[14]}

齐山市帐篷厂拥有 300 多名职工，连续 4 年利润超百万元。从初创的艰难起步，到现在达到并保持了同行业中的领先水平，这一成绩主要应归功于副厂长兼党委书记王展志的努力，因为厂长身体长期不佳，基本上不管事。

王展志现年 50 岁，年富力强，在轻工行业工作了 20 多年，在领导和同事中间留下了踏实肯干的印象。1992 年初，他被调任为齐山市帐篷厂副厂长，实际上挑起了负责全厂的重任。上任之初，他狠抓产品质量，勇创品牌，很快就打开了局面。在目前国有企业普遍不景气的情况下，他意识到设备落后是本厂发展的最大障碍，遂四处筹集资金 500 万，准备引进新的生产设备。与此同时，他还采取措施完善职工的生产、生活设施，改善职工的劳动条件。

1998 年初，厂长去世。主管单位齐山市轻工总公司认为帐篷厂的基础较好，王厂长又在企业界影响较大，决定在帐篷厂试点民选厂长。经过征询厂领导的意见，并在车间和班组进行了摸底，总公司又于 3 月 14 日招标答辩前，特地选择了一位声望一般的工会主席和另一名副厂长作为“陪选”的候选人。3 月 14 日，总公司领导信心十足，邀请了同行业准备试点的企业进行观摩，还通知几家新闻媒体进行采访，以扩大试点影响。

进行完竞选演说之后，王展志的心情是舒坦而平静的。对这次选举他十分有把握，以为这是板上钉钉的，在场的总公司领导也满意地和他握手致意。

然而，宣布民主投票的结果时，却是如此出人意外：250 名职工参加投票，三名候选人均不足 20 票，其余均为投外国明星、国内名人的废票。竞选委员会宣布本次投票暂停。事后了解得知，青年职工几乎全是弃权或乱投。

是王厂长真的不胜任工作，还是职工中有其他的选择？总公司领导高度重视这个情况。第二天下午，总公司党委书记张得胜同公司干部处长等几位同志一齐前往帐篷厂。

王展志受到的打击是沉重的，他准备拟写辞职报告。车间的工作基本上都停了，轮班的工人坐着小声议论；一些女工则干脆拿出了毛线织毛衣；工人都在等这件事的最终结果。张得胜等人去职工宿舍打牌，边打边与轮休的工人聊天，很快事情的脉络就比较清楚了。

青年职工说，王厂长的确不容易，每天总是最早到厂，最迟离开，真正是一心扑在事业上，把厂子当作自己的家。但他工作方法简单，态度生硬，主观武断，碰到员工有错误的地方就大发脾气。他一天到晚都在忙着厂务，从不与下属沟通，不去了解员工的需要，职工虽然也知道王厂长是一心为了厂子，但在情感上很难与王厂长产生共鸣。有些职工由于受过王厂长的过火批评，意见很大，经常背地里发牢骚，这种人在青年职工中有一定影响。然而由于中层干部基本上都是由王厂长亲自提拔，他们对王厂长相当敬畏，所以员工的意见很难通过中层干部到达王厂长的桌面上。另外总公司由于帐篷厂效益独树一帜，因而从各方面都相当支持王厂长。而且王厂长在企业界由基层干到高层，对管理工厂很有自己的一套，各种规章制度、计划组织都严格而合理，职工的牢骚只能在私下场合引起喝彩，他们也不敢进行消极怠工。而职工认为这次选举是一个绝好的发表意见的机会，能引起总公司的关注，并希望能换一个工作作风不一样的厂长。

张得胜认为这样一个勤勤恳恳的优秀厂长，却得到这样的评价，在当前的形势下，这样的同志已不适合再当厂长。经过研究，初步定下将其平调到总公司担任行政职务。

思考题

1. 你是怎样评价王展志的领导作风？
2. 为什么王展志会在干部与职工中得到两种截然不同的评价？
3. 如果你是王展志，并继续担任厂长，你会采取什么样的行动？

^{14[14]} 改编自卢家轩，“选举风波”，《企业管理》，2002 年第 1 期，第 67-68 页。

第十七章 激励（案例 1）

工资全额浮动为何失灵？

WH 建筑装饰工程总公司是国家建设部批准的建筑装饰施工一级企业，实力雄厚，经济效益可观。

铝门窗及幕墙分厂是总公司下属最大的分厂，曾经在一线工人和经营人员中率先实行工资全额浮动，收到了不错的效果。为了进一步激发二线工人、技术人员及分厂管理干部的积极性，该分厂宣布全面实行工资全额浮动。决定宣布后，连续两天，技术组几乎无人画图，大家议论纷纷，抵触情绪很强。经过分厂领导多次做思想工作，技术组最终被迫接受了现实。

实行工资全额浮动后，技术人员的月收入，是在基本生活补贴的基础上，按当月完成设计任务的工程产值提取设计费。如玻璃幕墙设计费，基本上按工程产值的 0.27% 提成，即设计的工程产值达 100 万元，可提成设计费 2700 元。当然，技术人员除了画工程设计方案图和施工图，还必须作为技术代表参加投标，负责计算材料用量以及加工、安装现场的技术指导和协调工作。分配政策的改变使小组每日完成的工作量有较大幅度提高。组员主动加班加点，过去个别人“磨洋工”的现象不见了。然而，随之而来的是，小组里出现了争抢任务的现象，大家都想搞产值高、难度小的工程项目设计，而难度大或短期内难见效益的技术开发项目倍受冷落。

彭工原来主动要求开发与自动消防系统配套的排烟窗项目，有心填补国内空白，但实行工资全额浮动三个月后，他向组长表示，自己能力有限，希望放弃这个项目，要求组长重新给他布置设计任务。

李工年满 58 岁，是多年从事技术工作的高级工程师。实行工资全额浮动后，他感到了沉重的工作压力。9 月，他作为呼和浩特某装饰工程的技术代表赴呼市投标，因种种复杂的原因，该工程未能中标。他出差了 20 多天，刚接手的另一项工程设计尚处于准备阶段，故当月无设计产值，仅得到基本生活补贴 78 元。虽然在随后的 10 月份，他因较高的设计产值而得到 1580 元的工资，但他依然难以摆脱强烈的失落感，他向同事们表示他打算提前申请退休。

尽管技术组组长总是尽可能公平地安排设计任务，平衡大家的利益，但是意见还是一大堆。小组内人心浮动，好几个人有跳槽的意向，新分配来的大学生小王干脆不辞而别。组长感觉自己越来越难做人了。

思考题：

1. 该企业中技术人员的需要层次有何特点？实施工资全额浮动后由什么变化？
2. 试用赫兹伯格的双因素理论解释工资全额浮动失灵的原因。

第十七章 激励（案例 2）

EVA 薪酬体系改革^{15[15]}

“部分员工存在抵触情绪，成败未知。”这是 2003 年 1 月底记者采访东风汽车公司 EVA 薪酬改革时不断听到的一句话。这场 EVA 薪酬体系改革试图改变东风汽车公司 12 万多名员工的钱包，现在，它正在考验东风公司管理层。

东风模具厂原来准备学习长春一汽的岗位效益工资体系：拉开不同岗位的工资差距，然后竞争上岗。但在实施一段时间后，东风汽车公司意识到这一体系的局限，它并不能有效激励各个分公司创造更多的利润和经济增加值。2001 年 5 月，东风公司宣布要搞以 EVA 为基础的岗效工资。现在，东风模具厂的 EVA 薪酬体系已经实施完成，今年 1 月 15 日，1000 多名员工已经按新的薪酬标准领取工资。新的薪酬由四部分组成，占总额 30% 的基础工资（相当于当地最低生活保障金）、60% 的绩效工资、10% 的年功工资（大约相当于工龄工资），另外一部分就是 EVA 超额奖励工资。

“这个体系把收入差距拉得更大，增薪层大约占 30%，维持层大约占 50%，降薪层约 20%，但 EVA 超额奖励工资还没有真正拿到。”1 月 22 日，模具厂综合管理处处长张安民对记者说。因为要到 3 月份才能拿到经过国家财政部审计过的 2002 年的财务数据，而 EVA 奖金是全年财务数据为基础的，这就意味着就算实施了 EVA 的试点也要在 3 月之后才可能真正执行。

和模具厂同属东风装备公司旗下的另五家专业厂进展更慢一些，到目前为止，都没有实施完。“一线工人比较反感，和干部差距较大，有的专业厂在 12 月实施推广后，厂长等管理层全部下去做员工工作。”东风公司一位中层管理人员说。

而较之装备公司，东风汽车能源、仪表等分公司的 EVA 改革困难更大，因为这些分公司在 EVA 薪酬改革同时伴随的是人事制度改革。

仪表分公司从去年 3 月份开始准备，10 月上旬，同时出台《用工管理办法》、《EVA 岗效工资管理办法》、《EVA 岗效工资实施办法》、《岗位评级与归级管理办法》、《待岗职工管理暂行规定》5 份文件，同时进行人事制度和 EVA 薪酬制度的改革。具体办法就是将在职中层干部和岗位工人“集体下岗”，重新竞争上岗并以此作为 EVA 实施的基础。

按照 EVA 理论，要正确评价企业的业绩，就必须把资金成本考虑进去，不包括资金成本的利润不是真正的利润。其 EVA 的基本计算公式是： $EVA = \text{企业当年净利润} - \text{资金成本}$ 。由于企业经营的结果每年都不一样，EVA 可以为正数，也可以为负数，还可以为零。这样不但可以比较准确地评价各个专业厂哪些真正创造了价值，同时也为实施有效的激励打下了基础，“各个单位 EVA 奖金值将相差很大，从而使员工收入真正拉开。”

据说，除此以外还有一个按针对管理层的“贡献系数奖金”。

“EVA 奖金可以说是一块为激励员工和管理层而制造的新蛋糕。”东风公司人事部长胡永福表示。现在的情况却像一块名为 EVA 的新蛋糕终于被摆到桌上，东风公司正准备拿起刀叉分而食之时，却遇到了最后的阻力。

“蛋糕本来只有那么大，有人切得比以往多，自然就有人切得比过去少。”一位东风的员工认为这是因为新的分配方式突出了差距，有部分人出现抵触情绪是正常的。但事实上，员工平时工资与 EVA 关系并不大，EVA 奖金是按单位分的，单位再对 EVA 奖金进行划分，特别是目前，EVA 增加值带来的收益还没有真正体现在员工的收入中。

给 EVA 岗效工资实施带来阵痛的部分原因是重新定岗等人事制度的变革，虽然人事制度改革与 EVA 薪酬体制改革没有直接的关系，但估计有一半以上的分公司都在实施 EVA 的同时实施了人事制度变革。精简员工、机构重组也是东风公司此次 EVA 薪酬体系目的之一。

为什么两项改革同时进行？东风仪表分公司党委书记陈洁表示：“在原岗位实施 EVA，对很多干部职工不公平。人事制度和分配制度改革同步，可以给每个人一次重新挑选岗位的机会。”

使事情变得复杂的另一个原因是公平问题，由于涉及到几乎全体员工的利益，在准备推进 EVA 薪酬体系前，工会就大体方案进行了一次员工调查，表示满意的只有约 40%。东风虽然对推进采取了相当谨慎的态度，但公平问题依然让人议论纷纷。

比如机关干部与普通员工的收入差距问题，一位管理人员告诉记者，在实施之前，以为机关最简单，但在做完一些专业厂人事改革和薪酬改革后，现在才发现机关最难。虽然 EVA 奖金还没有拿到，但从方案看，机关干部从 EVA 改革中获利更多，一线工人工资上涨的并不多，这也造成了一些工人情绪上的波动。

正是出于此因，东风公司决定为完全按 EVA 薪酬体系留下缓冲时间，即使实施已经完成也还按原来

^{15[15]}改编自《21 世纪经济报道》，2003 年 2 月 13 日管理版。原作者熊川。

的方式拿工资，如果有新员工进来，可能将按新方法办，逐渐过渡到新方案。

影响未来东风公司 EVA 改革命运更深层的因素是东风公司自主测算的一系列 EVA 数值是否真实有效的问题。如果没有强大的数据库和相关行业的一些关键性数据，很难在内部交易情况复杂的公司中测算出相对精确的 EVA 系数，比如宝钢，为得到较准确的 EVA 系数，在实施 EVA 薪酬改革前参考了国内外 30 多家同行企业的 EVA 系数。东风实施全面 EVA 薪酬改制时，一开始就在全体员工力推 EVA。但是一般来说，采用 EVA 激励机制都采取自上而下的方式，先在公司管理层进行，再逐步推行到员工。

也许正是这些原因，东风公司人事部副部长刘文泉在接受采访时并不乐观，他表示，东风的 EVA 薪酬体制改革目前还在完善过程中，一些细节还没来得及实践，未来的成败难以预测。

思考题：

- 1.你认为东风公司实现薪酬改革遭遇阻力的原因是什么？
- 2.请你用相关激励理论解释改革在员工中遭遇的阻力？
- 3.谈谈你的看法：如何把东风的 EVA 薪酬体系改革进行下去？

第十八章 沟通（案例 1）

高智力人群的管理^{16[16]}

1998 年 9 月的一天，智明公司会议室的空气显得比较沉闷，郑总经理、人力资源部蔡经理和新进公司的 15 名技术人员正在进行严肃的对话。

郑总：“听说你们要集体辞职，能把你们的想法告诉我吗？”

一片沉默。

郑总：“这段时间来，公司业务发展很快，平时我尽忙于处理事务性工作，一直没有抽出时间来关心你们，很抱歉。今年能从我所向往的名牌大学招收到你们，你们愿意来我们公司，我非常高兴，也非常重视你们，不希望你们离开。”

还是一片沉默。

郑总：“今天我真心诚意来听取你们的想法和意见，有什么话大家尽管说。我尊重大家的各种想法。”会议室稍有动静。

甲开口：“今年 4 月份贵公司到我们学校招聘，出于毕业后有所作为的想法，我们慕名来到这里。但是，公司的管理令我们感到很失望。从进公司的第一天起，我们只是接受任务，一天到晚埋头干活，干得不明不白的，无从了解我们工作是为了什么。”

乙接下去说：“招聘的时候，林经理(林经理是某项目的负责人，被临时抽调去招聘新员工)答应的月工资是 1600 元。7 月 23 日，我们来报到了，报到后方知试用期工资仅 850 元 / 月，月底拿到的第一次工资是按天计算的，8 天总计是 213 元，这无疑给我们泼了一盆凉水。第二个月的工资，扣掉办理有关的人事手续费 100 元，午、晚餐伙食费 300 元，再扣掉住宿费用 100 元，到手的仅有 300 元；工资的高低并不是最重要的，这种计算报酬的方法是对我们的轻视，也是对我们母校的公开蔑视。我们会告诉母校以后不再推荐同学来这里工作。”

丙也开口了：“你们这么斤斤计较，按天给我们付酬，我们也只好按小时来计算工作。以往我们为了完成项目，考虑到工作的连续性，经常自愿加班到夜晚 11 点。我们愿意这么做，也从工作中找到不少的乐趣，但我们学乖了，不必那么卖力，到了下班时间，该下班就下班。我们清楚手上的项目要在 9 月 10 日前完成，现在明确告诉你，就是到了 11 月 10 日也交不了差的。”

甲又说：“不过，我们已经商量好了，现在暂且不辞职，等学到本领后再离开这里。”

听到这里，郑总说：“谢谢你们都讲了真心话，公司成立两年来，我和几个副总经理白手起家，奋斗打拼，才有目前的结局。由于订单都做不完，我们一直没有时间认真考虑管理上的问题。前些日子，我碰巧听了一个有关人力资源的讲座，深受启发。回来后，我马上成立了人力资源部，还聘请了省委机关部门的处长来负责企业管理部，你们看(他指着人力资源部经理)，我还请来了一位受过正规 MBA 教育的研究员来帮助我制定各项规章制度，希望能做到公司成员和公司一起发展。现在，管理水平的提高是公司迫在眉睫的事情。请你们相信我，给我一段时间，我会做得让你们满意的。你们先回去安心工作。”

技术人员离开后，郑总回头对蔡经理说：“你一定要帮帮我，把他们的积极性马上调动起来。”

蔡经理回到办公室后，开始分析公司的基本情况，并着手进行一份问卷调查的计划。

智明公司是专门从事计算机软件开发的民营高科技企业，两年前，郑总经理和另外四名技术人员共同筹资成立了该公司。目前，公司在全国拥有 10 个分公司，职工 417 人，几乎所有的人员都是技术出身。企业根据项目来设立负责人，形成柔性的组织结构。除了四个副总经理和五个职能部门外，其他成员的责任随项目变化而变化。所有员工均是通过各种渠道招聘来的，部门经理大多数在 26 岁至 30 岁之间。

(1)公司的报酬政策。在报酬管理方面，公司实行保密工资制，由总经理和职工直接商定职工的工资。工资确定后，员工之间不得相互打听，不得泄漏各自的工资收入额。基本可以说，整个工资管理完全由总经理控制，除财务部门外，其他人无从了解工资确定的标准和发放的依据。据不完全的数据估计，人员的工资水平大致如下：(1)试用期间(3-6 个月)，本科生 850 元/月，大专生 750-850 元 / 月；(2)试用期合格后，一般技术人员可达 2000 元/月；(3)中层管理人员，每月 3000 元左右；(4)技术骨干及高级管理人员，情况则无可估计。

(2)公司的福利情况。由于年轻职工多来自外地，公司就近租用公寓采取补贴的方式为他们提供住宿，每套两房一厅住 4 人，每人每月交 100 元的住宿费。再有，公司提供午餐和晚餐，价值 450 元，收取每人 300 元的伙食费。另外，企业还为员工按国家规定办理了养老保险和社会保险，并在企业内部建立了医疗互助基金会。除此之外，尚未有更多的考虑

(3)人员考核的管理。公司对人员的考核形式较为简单，到了年终，一张大白纸分两栏，其中一栏由职

^{16[16]}改编自厉以宁、曹凤歧主编，《中国企业管理教学案例》，北京大学出版社，1999 年，第 370—374 页。原文作者：何燕沙。

工自己填写个人鉴定，另一栏则由小组负责人填写小组评价。由此得来的结果是所有人员的考核结果都基本一样。

为了全面了解员工的需求情况，蔡经理进行了一次“企业现有激励方法调查”。问卷按三种类型的需要进行统计，即第一类型是物质需要，包括工资、奖金、福利待遇、工作条件及工作稳定性等；第二类型是社会需要，包括归属感、友谊、人际关系、被人尊重与承认、领导的认可及领导水平等；第三类是发展需要，包括潜力的发挥、成就感、自我发展、工作本身的意义等。调查问卷共发出 400 份，回收有效问卷 363 份。调查结果如下表所示：

		物质需要		社会需要		发展需要	
		人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%
25 岁以下	263 人	109	41.5	27	10.3	127	48.2
26~35 岁	89 人	27	30.3	16	18	46	51.7
36~45 岁	9	5	55.6	3	33.3	1	11.1
46 岁以上	2	2	100	0	0	0	0
合计	363	143	39.4	46	12.7	174	47.9

思考题：

1. 智明公司在管理方面是否存在问题？如何改善？
2. 本案例中用到了哪些沟通方式？并谈谈你的认识。
3. 智明公司可以通过哪些手段来扭转目前管理的困境？

第十八章 沟通（案例 2）

防止小道消息传播的圆桌会议^{17[17]}

圆桌案例：Y 公司是国内大型民营企业，这几年发展可谓如日中天，每年业绩以 100% 的增速成长，主导产品的市场占有率也在 50% 以上。在公司经营情况总体向好的情形下，公司总裁却时常觉得有点烦。原因在于公司内小道消息满天飞，一些企业内的非正式组织津津乐道于有关企业内似是而非的东西。比如：公司在外欠了许多钱，某某市场部的经理拿了公司货款跑了等，因此极大的影响了企业内的员工士气与团队精神，更可怕的是员工对企业的信心与向心力亦由于小道消息而减弱。

圆桌成员：

诸强新：杭州唯新食品有限公司常务副总经理

韩志锋：青汉阳品牌管理咨询公司副总经理

王长江：北京浩竹猎头公司总经理

高树山：普华信（国际）管理咨询公司总经理

一、都是信息渠道惹的祸

诸强新：小道消息几乎每个企业都存在，很让人头痛。小道消息为什么能大行其道，其中一个重要因素在于：企业方面的讯息缺乏正常传播渠道，企业领导没有意识到，在企业内建立规范信息传播渠道的必要性与重要性。企业没有给员工建立正常的信息沟通渠道，员工自然只能通过非正式组织及企业内部部分所谓“消息灵通人士”去获悉有关信息了。

王长江：我觉得企业内部小道消息之所以有市场，源于人类爱好闲聊、喜欢传递一些好奇或者隐私信息的特性。

韩志锋：一是每个员工在所掌握的信息上存在不对称现象；二是一个企业中非正式组织有存在是在所难免的。每个人都可能因为不掌握事情的真实情况而产生猜疑，同时在自己的非正式组织中加以传播，就产生了“小道消息”。

二、建立“官方”传播渠道

诸强新：疏、堵结合很重要。首先“疏”，创办一份企业内刊，将相关信息传递给员工；二是建立管理层与员工定期沟通交流机制，及时消除员工的疑虑、误会；另外，针对企业内部有中央音响系统的状况，开办内部电台，使信息能在第一时间传达给员工。建立了多层次、立体化的正常“官方”信息传播渠道，员工有许多途径了解企业，小道消息自然大幅减少。“疏”的同时，“堵”的工作还是要做，要制定出一些禁止小道消息传播的制度。

要培养员工积极的心态。企业首先做的是有关理念、态度方面的培训工作。同时趁热打铁，针对培训内容与小道消息对企业、个人的危害展开大讨论。

王长江：不过，针对 Y 公司的情况，首先应该解决的是已经发生的谣言，这要善于利用事实。比如某某市场部的经理拿公司货款跑了，可以请那个经理在公司的公开会议上做工作报告，协助传递和澄清某些事实。至于一些不易澄清的事情，可以使用反面的结论推翻谣言的前提。只要公司处理事情客观公正，谣言一般会不攻自破。

不过，防止有害消息产生是最根本的问题。一般主要采取诸先生讲的疏导方法；另外在企业文化建设上，提倡诚信为本，公司领导言出必行，承诺一定兑现。

三、让工作内容丰富化

韩志锋：第一，实现“透明化”管理，对员工关心的一些问题，如人事变动、薪资调整、公司转型、财务状况等进行定期发布，可借助企业内刊，也可借助内部网络。第二，强化内部沟通，提高各级例会质量，及时发现问题、解决问题。在消息刚出炉时，就对其进行修正或阻截的话，影响自然就会小一些。第三，引导非正式组织的舆论导向，使员工自觉的从意识上杜绝小道消息的传播。最后，从小道消息中查找企业工作的缺陷。

高树山：俗话说“无风不起浪”。首先，信息源的管理非常重要。公司的中高层管理干部是信息源的关键掌握者，所以首先要使中高层管理干部具备良好的沟通素质。培训是有效捷径。在一个组织中，沟通的渠道包括会议、文件、口头、座谈会、内刊、指令等等。公司必须从信息的性质和重要性，选择合适的沟通渠道和方式。而对于公司喜欢搬弄是非一小部分人，要给予教育。

其次，让工作丰富化。就像王经理说的，这需要适宜的制度创新和工作流程优化。

三是形成富有责任感的沟通文化。就是使公司每一位员工形成“说出的话不仅要对自己负责，还要对同事和公司负责。”

^{17[17]}改编自《经理人》2002 年 1 月。

思考题：

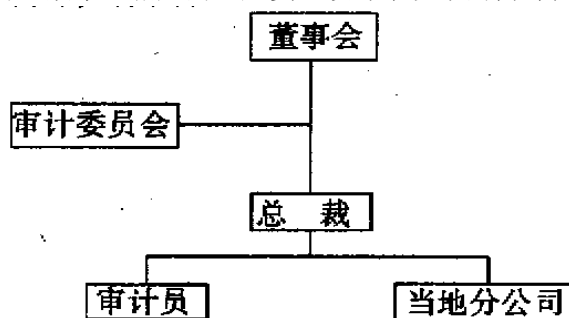
1. 结合该案例谈谈沟通在企业管理中的作用。
2. “小道消息”与非正式沟通是一个概念吗？如果不是同一概念，它们有什么区别？
3. 企业应该如何对待“小道消息”？

第十九章 控制与控制过程（案例）

施贵宝公司内部控制制度^①

一、内部控制制度的目标

第一，保护资产的安全。第二，准确反映企业财务状况，给决策提供可靠保证。第三，保证政策规章和法规被遵守。第四，提高管理效率。相应的，施贵宝设计了以下的内部控制结构：



二、内部控制的基本原则

1、不相容职务相分离的原则。所谓不相容职务，是指那些如果由一个人担任，既可能弄虚作假，又能够掩盖其错误行为的职务。不相容职务分离就是要求把不相容职务由不同的人担任。该公司的内部控制制度正是通过对授权、签发、核准、执行、记录五个环节合理的分工，实现了不相容职务的分离，保证了内部控制作用的发挥。

2、合理的授权制度。授权制度指企业在处理经济业务时，经过授权批准进行控制，即规定每一类经济业务的审批程序，以便按程序办理审批，避免越级审批和违规审批的情况发生。

3、适当的信息记录。记录企业内部控制的重要方面信息。信息记录可分为管理文件和会计记录。

4、可靠的资产安全。其主要内容有：限制接近、定购盘点、记录保护、财产保险、财产记录监控。

5、健全的内部审计。

三、内部控制流程设计

1、收入循环。

(1)定单处理。该公司在发展新客户时，采取了非常严格的考核制度，如要求新客户证照齐全，同时还需要进行其它全面的考察。此外，定单必须顺序编号，如有缺号，必须查明原因。

(2)信用和退货控制。该公司根据自身实际经营状况、市场竞争的激烈程度与客户信誉情况等制定信用标准，并按规定向客户授予一定的信用额度。此外，该公司还严格控制销售质量，以减少退货损失。

(3)开票与发货。开票与发货职务相分离。开票以有关票据为依据，如客户的购货定单、发货通知单等。发货通知单要编号，以保证所有发出货物均开票。发票和发货单须经有关主管部门和人员审批。

(4)应收账款管理。定期检查应收账款明细账余额并进行账龄分析。定期与客户对账，及时催收、回笼资金。确保收到的款项按时入账，并按事件顺序销账。

2、生产循环。

(1)生产循环职责分离。生产计划的编制与复核、审批相分离；产成品的验收与产品制造相分离，存货的审批、发放、保管与记账相分离等。

(2)存货保管责任与实物安全控制。该公司建立了严格的存货保管制度，以保证实物财产的安全。同时，对存货规定合理的储存定额，定期考核，积极处理超储积压的存货，加速资金周转。

(3)定期对存货进行盘点，做到账实、账卡、账表、账账相符，并购买足额保险。

3、付款循环。

(1)采购，原材料的请购、采购、验收、付款、记账必须由不同的人员担任。采购员只能在批准的采购计划内就货物名称、规格、数量进行采购，不得擅自改变采购价格与内容。

(2)验收。只有经过验货后方可执行付款的审批手续(预付款业务除外)，此举旨在保证货物的价格、质量、规格等符合标准。验收部门则严格按合同规定的品种、数量、质量进行验收。

(3)付款。发票价格、运输费、税款等必须与合同复核无误，凭证齐全后方可办理结算，支付货款，且货款必须通过银行办理转账。定期核对应付账款明细账与总分类账。

4、信息管理

(1)凭证连续编号。凭证的使用必须按编号次序依次使用。领用空白凭证必须经过登记备案。

(2)建立定期复核制度，定期对凭证的填制，记账、过账和编制报表的工作进行复核。

^①改编自朱婧晔，“中美上海施贵宝制药有限公司内部控制制度评析”，《工业会计》，2001年第4期，第32-34页。

(3)建立总分类账和明细分类账，总分类账和日记账的核对制度。

(4)业务经办人员在处理有关业务后必须签名，盖章，以备日后追溯责任。

(5)建立完善的凭证传递程序。

(6)执行定期的会计信息分析制度，以便及时发现信息失误。

在内部控制过程中，应该注意：一是要求成本效益分析。二是注意例外控制。三是防止内部控制执行人渎职。四是防止管理层滥予授权。

思考题

1、中美上海施贵宝制药有限公司采取了哪些方面的控制方法。

2、中美上海施贵宝制药有限公司的内部控制方法有哪些优点和不足，你有什么改进建议？

第二十章 控制方法（案例）

华润公司运行 6S 管理体系^①

中国华润总公司控股的华润(集团)有限公司设在香港。6S 管理体系是华润公司从自身实际出发探索出的管理多元化集团企业的一种系统化管理模式。6S 管理体系将集团内部多元化的业务及资产划分为责任单位并作为利润中心进行专业化管理,其组织领导及监督实施机构是集团董事会下设的 6S 委员会。6S 既是一个全面预算管理体系,也是一个多元化的信息管理系统。

一、利润中心编码体系(Profit Center number system)

在专业化分工的基础上,将集团及属下公司按管理会计的原则划分为多个业务相对统一的利润中心(称为一级利润中心),每个利润中心再划分为更小的分支利润中心(称为二级利润中心等),并逐一编制号码,使管理排列清晰。这个体系较清晰地包括集团绝大部分资产,同时使每个利润中心对自身的管理也有清楚的界定,便于对每项业务实行监控。

二、利润中心管理报告体系(Profit center management account system)

在利润中心编码体系的基础上,每个利润中心按规定的格式和内容编制管理会计报表,具体由集团财务部统一制定并不断完善。管理报告每月一次,包括每个利润中心的营业额、损益、资产负债、现金流量、成本费用、盈利能力、应收账款、不良资产等情况,并附有公司简评。每个利润中心报表最终汇总为集团的管理报告。

三、利润中心预算体系(Profit center budget system)

在利润中心分类的基础上,全面推行预算管理,将经营目标落实到每个利润中心,并层层分解,最终落实到每个责任人每个月的经营上,这样不仅使管理者对自身业务有较长远和透彻的认识,还能从背离预算的程度上去发现问题,并及时加以解决。预算的方法由下而上,由上而下,不断反复和修正,最后汇总形成整个集团的全面预算报告。

四、利润中心评价体系(Profit center measurement system)

预算执行情况需要进行评价,而评价体系要能促进经营目标的实现。根据每个利润中心业务的不同,度身订造一个评价体系,但总体上主要是通过获利能力、过程及综合能力指标进行评价。每一个指标项下再根据各业务点的不同情况细分为能反映该利润点经营业绩及整体表现的许多明细指标,目的是要做到公平合理,既可以兼顾到不同业务点的经营情况,又可以促进业务改进提高,加强管理。其中有些是定量指标,有些是定性指标,而对不确定部分集团则有最终决定权。集团根据各利润中心业务好坏及其前景,决定资金的支持重点,同时对下属企业的资金使用和派息政策,将根据业务发展方向统一决定,不实行包干式资金管理。而对利润中心非经营性的资产转让或会计调整的盈亏,则不能与经营性业绩混在一起评价,但可视具体情况给予奖惩。

五、利润中心审计体系(Profit center audit system)

集团内部审计是管理控制系统的再控制环节,集团通过审计来强化全面预算管理的推行,提高管理信息系统的质量。

六、利润中心经理人考核体系(Profit center manager evaluation system)

预算的责任具体落实到各级责任人,从而考核也要落实到利润中心经理人。利润中心经理人考核体系主要从业绩评价、管理素质、职业操守三方面对经理进行评价,得出利润中心经理人目前的工作表现、今后的发展潜力、能够胜任的职务和工作建议。根据以上三部分的考核结果,进一步决定对经理人的奖惩和使用。

围绕 6S 管理体系的建设,集团还做了一些完善和配套工作:

1. 建立服务中心考核体系。将集团职能部室设定为服务中心,并对这些与利润没有直接联系的管理部门,如何进行考核及以民主形式进行监督作出规定。主要做法是,对各服务中心进行定位,明确其主要职能;提出评价及量化服务中心工作质量的指引;规定服务中心考核办法;根据考评结果决定奖惩办法。

2. 改革用人制度。一级利润中心经理人聘任增加了内部公开招聘的程序。公开报名,统一考试,人事部门综合评议,推荐候选人名单,经常务董事会面试后聘任。这一做法已在多家单位实行。另外,根据对一级利润中心、服务中心的考评结果,对表现优异者由集团总经理向常务董事会建议入选新一届领导班子。这样,使干部提拔使用进一步透明化、规范化,并促使 6S 管理体系真正落到实处。

思考题

1. 华润的预算控制系统的主要内容是什么?
2. 这一系统有什么优缺点?请试评价之。

^①改编自 <http://www.denglongmen.com>, 原作者为华润(集团)有限公司蒋伟, 中国华润总公司魏斌。

第二十一章 管理的创新职能（案例）

小天鹅的“末日管理”^①

无锡小天鹅公司是一个以国有资本为主体的股份制企业。几年来，在企业内部推行“末日管理”，以建立全球性“横向比较”的信息体系手段，以全员化、立体化、规范化的营销管理体系为支柱，以强有力的人才开发机制为保证，从追求卓越到追求完善，小天鹅人的危机意识已成为全体员工的一致意见。

1、竞争就是争取消费者。小天鹅运用特殊的比较法参与竞争，将传统的“纵比”改为“横比”，比出了“危机”：其一，与国际名牌比，找出与世界水平的差距，争创国际品牌；其二，与国内同行比，学习兄弟企业的长处，保持国内领先；其三，与市场的需求比，目光紧紧瞄准用户，把握市场命脉；其四，以己之短比人之长，努力避免一得自矜，警钟长鸣。

2、参与竞争就是提高市场占有率。市场占有率既是企业成功的条件，又是企业成功的标志。占有了市场就是争取了消费者。小天鹅认为，企业出产不仅仅是产品，是质量和信誉，而且是广大消费者给我们发了工资和奖金。今天的小天鹅不仅完成了这个观念上的转变，而且已经实现按订单生产，成了“无仓库企业”。小天鹅又提出“24小时，365天运行才是真正经营”的经营理念。实行双班制生产，推行24小时热线服务，进一步提高小天鹅的市场应变能力和效率，确保了市场占有率。

3、建立面对市场的全员化、立体化、规范化的营销管理体系。全员化就是多让职工参与营销。立体化就是企业内部在生产、科技、营销、人事等方面面对市场发扬团队精神，参与市场竞争；规范化就是把行之有效的营销方式制度化，这包括：(1)小天鹅的企业精神：“为国贡献，团结拼搏，进取敬业，全心服务，文明礼貌。”(2)小天鹅的规范管理：人事管理推行《职工就业规则》，对职工的权利和义务都作了详尽而明确的规定；财务管理实行《裁决顺序和签字原则》，明确总经理、副总经理和部长的权限，对公司日常事项的决定作了详细的规定。(3)实行成品零库存的制度，如果产品三天卖不掉，宁可停产。

4、注重服务。小天鹅在服务上推出了“金奖产品信誉卡”的承诺，将服务监督权交给用户，把服务公约公布于众，坚持做到“1，2，3，4，5”的特色服务，即“上门服务带一双鞋，进门二句话，带好三块布（一块修机布，一块垫机布，一块擦机布），做到四不准（不准抽用户一根烟，不准喝水，不准乱收费，不拿用户礼品），五年保修，随叫随到，如有逾期甘愿受罚”，并为用户办理了责任保险。并坚持“名品进名店”，与全国经联会、贸联会、新联会、华联和交电系统的一百多家商厦建立正常友好的业务往来。

5、实施名牌战略，扩大经济规模，提高竞争力。经营只是今天，创新才是明天，随着市场经济的深入，末日管理又有了新的拓展，推行战略联盟，壮大销售同盟军，也壮大了小天鹅自己。为实现自己的“旭日目标”，小天鹅的做法是：(1)与同行联盟。小天鹅只有波轮全自动，没有滚筒，也没有双缸，从这点看，小天鹅要抢占市场份额，确有难度，偏偏上海惠而浦、长春罗兰、宁波新乐有设备，有产品也乐于接受定牌，扩大批量，小天鹅紧紧抓住这个机遇，与他们成功地进行战略联盟，达到了双赢。(2)与相关产品联盟。洗衣机和洗衣粉休戚相关，小天鹅与广州宝洁公司建立了伙伴式的营销联盟。宝洁公司在他们生产的“碧浪”洗衣粉包装袋上印上了“一流产品推荐”的字样，并标明了小天鹅的商标。小天鹅洗衣机在他们的产品为宝洁公司分发碧浪洗衣粉试用样品。(3)与国外大公司联盟。小天鹅公司与德国西门子公司双方投资，组建了博西威家电有限公司生产滚筒洗衣机，又与松下公司合资生产绿色冰箱，与MOTOROLA、NEC分别结盟成立实验室，使小天鹅的产品始终与世界先进技术保持同步。

思考题：

- 1、管理的创新职能在这个案例中体现在什么地方？
- 2、小天鹅的末日管理的最大的特点是什么？

^①改编自 <http://www.oke.com.cn>、<http://www.littleswan.com> 和 <http://www.zitax.net.cn>，均是2003年4月的网页。原作者徐源。

第二十二章 企业技术创新（案例）

青岛澳柯玛的发展道路^①

澳柯玛电器公司成立于 1989 年，由于盲目引进设备，使企业一开始就背上了沉重的包袱。加上产品质量问题严重，产品缺乏竞争，使企业刚上马就陷入了困境。到 1990 年 4 月份，企业资不抵债 2600 万元，濒临破产。但澳柯玛公司依靠自我挖潜改造，经过几年扎扎实实的发展，1995 年，实现产量 65.6 万台，销售收入 10.26 亿元，利润总额 2.38 亿元，资产总额 9.74 亿元，资本金利润率 291.17%。1995 年与 1990 年相比，产量、销售收入、利润总额的年平均发展速度分别是 237%、256%、606%。澳柯玛公司走的是一条自我挖潜改造的内涵式发展道路，经历四部曲。

第一步是采用新技术、新工艺开发新产品。企业亏损的直接原因是产品滞销。企业为了生存下去必须生产出市场认可的产品。为此，公司总经理卖掉了专车，挽留了技术骨干，开始研究开发新产品。经过努力，终于研究出了 1990 年第一代产品 150L 家用冰柜，产品投放市场后，深受用户喜爱，当年企业扭亏为盈。

第二步是改造先天不足的引进生产线，提高机械自动化程度，劳动生产率成倍提高。澳柯玛把仅有的资金投入到了原有生产线的改造上，通过小改小革，填平补齐，使企业产量迅速扩大，生产能力由 1990 年的 8409 台到 1993 年的 2 万台，1994 年的 23 万台，1995 年的 65.6 万台，连年翻番。

第三步是加快新产品开发步伐，产品向多品种、多规格系统化发展。市场对冰柜的需求是多层次的，澳柯玛公司不断开发研究新产品，每年都有几十个新产品问世。

第四步是抓住有利时机，在市场需求量扩大的情况下，大胆决策，发展规模经济。为扩大企业规模，降低成本，澳柯玛公司在原有 10000 平方米厂房的基础上充分利用每一份空间，通过增加生产面积，扩大生产能力，使 10000 平方米的厂房具备了 100 万台/年冰柜生产能力。

澳柯玛的自我挖潜改造道路有以下五个特征：

一、眼睛向内，自我挖潜改造

几年来，澳柯玛公司克服了等、靠、要的倾向，眼睛向内，把立足点放在企业自身，挖掘企业自身的潜力并进行滚动式技术改造。不贪“洋”，不求“全”，坚持“小步快跑、滚动改造”。除一些关键测试仪器外，主体设备都是国产的，仅投资 120 万元的钣金生产线，能加工 7 种不同规格的冰柜箱体，其性能好于国外同类产品，而价格却不到国外产品的 1/7。为了解决厂房面积不足，确定在现有标准厂房内搭造二层平台，建筑队折价 100 万元并要求必须停产，澳柯玛人自己动手，只花 20 万元就完成了这一改造任务，且丝毫没有影响生产。

二、以市场需求为动力，加快产品结构调整

1990 年时，澳柯玛公司瞄准了小型家用冷冻冷藏箱市场，迅速开发出了以 80L、120L、150L 为代表系列，产品投放市场后，被广大消费者接受。1993 年，随着冷冻、冷饮食品的兴起，大型商用展示柜的需求增大，澳柯玛公司又紧紧抓住了这一有利时机，形成商用展示柜的生产能力，迅速占领了市场。进入 1995 年，国内外一些大规模的冷饮食品企业为了扩大自己产品的市场占有率，纷纷推出了专柜销售。为适应集团化消费，澳柯玛公司成立了冷冻冷藏配套分公司，负责为冷饮企业、军队、社会团体提供集团化消费。目前，公司已与美国雀巢公司、和路雪公司、美登高公司、美猴王、新大陆等冷饮食品公司建立了长期的合作关系。

三、在技改中不断提高产品的科技含量

1995 年，公司为尽早实现我国对环保工作做出的国际承诺，在原有设备的基础上，进行改造和增加设备，生产研制无氟冷冻、冷藏箱。从产品结构、工艺设计、工艺技术、设备配套等各个环节，增加技术含量，提高系统循环和保温性能，采用新型无氟压缩机和制冷机，提高制冷效率，达到节能的目的。

四、通过技术改造发展规模经济，将技术改造与向规模经济发展相结合

五、总体规划，分步实施，实现技改的良性循环

1. 建立项目决策咨询委员会。公司建立了以总裁为首的计财、企管、技术、外供、销售等参加的决策咨询委员会，同时还邀请大专院校、科研机构、商业单位、信息部门等社会权威人士参加，每半年召开一次例会，调研市场，分析企业自身的技术水平、产品、工艺等各方面存在的问题，确定技改项目。

2. 制定技术改造规划，实行动态式技改管理。

3. 建立项目责任制。制定了澳柯玛技改项目责任制实施办法，实行技改项目矩阵管理，每位职工都可以参与技改项目。在不改变目前的工作隶属关系的情况下，直接向项目负责人复查。项目负责人由职工推荐、竞争投标产生。

4. 建立技改项目评审验收制度。目的在于检验技改项目的质量，建立了评价技改项目指标体系，以

^①改编自《创造性思维案例选编》，经济管理出版社，2000 年，第 26-32 页。

确保科技对经济增长的贡献程度。

思考题：

- 1、澳柯玛公司的成功案例中，技术改造发挥着什么样的作用？
- 2、澳柯玛公司的技术改造，包括哪些方面？

第二十三章 企业组织创新（案例）

美特斯邦威：温州的虚拟企业^①

在肯尼思·普瑞斯、罗杰·内格尔等美国学者于 1991 年最早提出“虚拟企业”概念仅仅 7 年后，美特斯邦威就运用“虚拟经营”之道，成功地打破了温州家族式民营企业通常发展至 5 亿元左右年营业规模就徘徊不前的“温州宿命”。

2002 年 8 月 23 日，一个专家组来到美特斯邦威集团，考察其电子商务的应用情况。在这里已经看不到一台缝纫机，初步具备了虚拟品牌运营商概念的美特斯邦威集团，竟然自行研究开发了包括 ERP 在内的全部信息系统！专家组认为，在目前的国内企业中，美特斯邦威在信息技术运用上已处于领先地位，真正把信息技术成功运用到了生产、管理、流通、销售等各个环节。

这其中，一个 20 岁出头时还在千岛湖山村砍柴的年轻人起到了重要的作用，这个人就是从零开始创建美特斯邦威 IT 部门的集团副总经理王泉庚。从公司底层做起的王泉庚用了 8 年时间来诠释颇具中国特色的 CIO（Communication, Integration, Organization）的新定义。

一、沟通（Communication）

资金有限、老板的关注有限、业务部门的支持有限。这三点几乎是民营企业信息化致命的制约因素。而策动信息化革命来变革传统运营模式的第一要务必然是沟通。对从本小利薄的小生意起家的民营企业来说，能把看不见摸不着的 IT 价值给学历通常都不高的老板们说清楚，更是一个极富挑战性和策略性的任务。王泉庚坚信，“做好这份工作最重要的一点就是要有坚定的信心，你一定要相信自己做的事情对企业是有价值的，做不成功的原因只是在于方法不到位而已。”

1995 年，3 年来一边在温州读夜大一边做家教的王泉庚在毕业后不久应聘到了刚刚开始创业的美特斯邦威公司，担任营销部统计员。工作三天后，王泉庚就向老板提交了一份市场调查报告，开明的老板马上成立了市场信息部，让他来负责，主要工作是搜集公司销售部门和服装市场的各种信息。草创中的美特斯邦威百业待兴，不怎么安于本职工作的王泉庚总惦记着用上自己业余时间学的计算机知识。计算机语言的基础理念之一在于标准化，王泉庚利用业余时间自己不声不响地编起了条码，这个办法让美特斯邦威不断推陈出新、数量急剧增加的产品品种在财务、仓储、运输和销售等各种报表上重新回归简单和规范。最终，“没有什么额外投资，除了本身耗材成本”的条码，不仅让美特斯邦威购买了第一台电脑，而且从 1996 年开始，公司就要求出库、入库全部使用条码技术。

“先不提投入多少资金，干出成果来再说，干不好就不要说”的沟通模式，对最常见的大鸣大放的企业信息化推进模式是一种真正的挑战。影响了几代民营企业的毛泽东思想里，随处可见这种“打得赢就打，打不赢就跑”的实利主义，在这样的企业管理层面前，大谈什么 IT 的技术趋势、新经济的未来远景之类的苍白语言只能是自寻死路。

二、集成（Integration）

“我们的信息化绝不是在赶热潮，一般都是在管理上遇到了问题，用传统办法解决不了才去实施的。服装这种在我国发育得比较完善的传统行业，竞争的主要焦点第一在于成本，信息化无疑触发了对降低运营成本的追逐；第二就是速度，服装行业的预测往往不准，结果往往造成不是积压，就是缺货，信息化对这一问题也有很好的解决能力。”小试牛刀即大获成功的王泉庚仍然不敢忘了“用最少的钱做更多的事”这一在民营企业里做事的天条，然而条码的应用把他的目光引向了整个供应链。

“找到一个适合的点来突破是非常必要的。美特斯邦威是从仓库管理开始真正有所突破的。仓库管理之所以成为民营企业的管理瓶颈，是因为一个企业一旦发展到了面向全国广域市场的程度，仓储管理里面所隐含的问题将是非常集中的，有代表性的。这些问题不仅和财务、销售都有密切的关系，而且对企业的威胁也最大。不过，如果信息主管是财务出身的话，信息化建设最好从财务系统入手，因为财务毕竟浓缩了整个企业的运营。美特斯邦威 1998 年才开始进行真正的财务电算化，我很遗憾自己不是学财务出身的。”

1996 年，美特斯邦威的仓库管理系统单机版又是在其他人都不知情的情况下出炉的，这一系统很快就升级到网络版，至此 IT 部门和业务再也无法分开，王泉庚终于把自己和美特斯邦威的核心能力紧紧地集成在了一起。这套后来被称为“连锁信息管理系统”的 IT 系统照例花费不多，但基本解决了各地连锁店、分公司传真上报的手工统计的销售报表不及时、不准确等痼疾，最终使美特斯邦威得以摆脱中国连锁经营企业最头痛的“连而不锁”的顽症。至此，周成建饱受非议的“空手道”式的“虚拟经营”思想在卖掉了两家自己的工厂、经历了 1995 年到 1997 年最痛苦的探索期之后，惊险地平稳落地了。

三、组织（Organization）

“服装只是信息的一种行业属性，我相信来自 IT 行业的这些新的管理思想是可以重新塑造服装行业新的竞争模式的。”今天的王泉庚已经深谙周成建总裁的以 IT 为基础架构的“虚拟经营”之道。时尚变

^①改编自田茂永，“温州的虚拟企业”，《IT 经理世界》，2003 年第 3 期。

化和组织变革迅速，生产和贸易结合紧密，这是全球纺织服装产业的两大主要特征，这要求提高预测、备货、生产等各个环节的效率，特别是减少库存量，降低库存成本。

在今天的美特斯邦威 IT 系统里面，每个特许加盟的专卖店都投射在这一包括电子商务系统、门店管理系统、销售时点系统在内的系统内，加上打通各 OEM 厂商的 ERP，仅有 300 余人的美特斯邦威总部在 40 余人的计算机中心的支持下，从容地控制着 1000 余家专卖店和 100 余家远在江苏和广东的 OEM 生产工厂。对于整个供应链来讲，专卖店可以从网上查看新货品的实物照片来快速订货，美特斯邦威总部可实时考核每个专卖店的销售业绩（甚至可以细到每一件服装卖出时的天气情况及消费者情况），对于整条供应链的进、销、存数据进行经营分析，以便及时做出促销、配货、调货的经营决策。

年生产能力高达 70 亿件的国内服装行业传统的运作方式仍然占据着主流，通常工厂生产出来的服装发送到公司物流中心，然后再向全国各个配送中心或分公司配发，周转库存很大，往往存在巨大的库存积压风险。但现在的美特斯邦威不仅利用“虚拟库存”帮助供应链的上下游化解库存风险，而且开始通过提高整条供应链的资金利用效率来放大自有资金的杠杆效应，一个极有说服力的现象是，美特斯邦威 2001 年 8.7 亿元的销售较 2000 年 5 亿元的销售额上升了 74%，但自有资金的占用比例却反而有所下降。

目前，定位在“流通行业”的美特斯邦威又在上海康桥开发区全力兴建自己的物流配送中心，这是年仅 38 岁、被誉为“温州新一代商人”的周成建实现国际化的又一新动作。相信“方法比事情本身更重要”的王泉庚又必须有新的突破，才能使 IT 系统支撑起美特斯邦威在 2005 年实现 40 亿元人民币营业规模的目标。

思考题：

1. 结合该案例谈谈信息化对企业管理职能的影响。
2. 虚拟企业的管理与传统工业企业有何不同？

如何利用综合案例组织案例教学^{18[①]}

案例方法之所以成为最有效的教学方法，其原因在于，它使学生成为积极的、而不是被动的参与者。管理学综合性案例涉及管理多项职能问题，而非单一职能问题。通过对当事企业或当事经营者的特定时间的特定状况的描述，将读者置身于实际操作之中。读者根据所学的管理学基本概念、原理和方法，去分析当事企业或当事经营者所面临的问题，从而提出切合实际的解决方法。编制综合性案例的目的在于给读者运用管理学原理与方法的机会。

一、准备案例分析的原则

1. 实际

由于有限理性以及经济性考虑，我们做判断、做决策所依据的信息都是有限的，而非完整的。所以在准备案例，以及分析案例过程中，我们应根据满意性标准，要实际，实事求是，进行合理的假设，合理地求证。

2. 有据

决策理论同样告诉我们，对于任何问题，不存在唯一的最佳解决方法，也不存在唯一正确答案。分析，重在有理有据。不寻求唯一，而寻求所有可能的有理有据的解决方法。

3. 现实

要避免提出超过企业能力、经营者能力的行动方案。不要过于理想化，要努力证明你的方案合理性和客观性。

4. 具体

不要仅仅做出抽象笼统的判断，如“史玉柱应该避免不相关的多元化”，“胡志柱太迷信市场”等。要说明 5W1H，即做什么(what)？为什么(why)？何人做(who)？何时做(when)？何地做(where)？什么方法(how)？

5. 创新

^{18[①]} 本节写作主要参考了弗雷德·R·戴维，《战略管理》(第八版)，经济科学出版社 2001 年，第 1—11 页的“如何进行战略管理案例分析”。

不一定要推荐公司已计划实施或实际正在实施的行动方案，尽管这些方案会使企业收入和盈利得到改善。案例分析的目标在于你要兼顾现时并提出自己创造性的可行方案。将自己的建议与公司的计划或做法进行比较。

6. 贡献

案例教学时，教师往往将学生分成若干组，分析结果通常是集体的而非个人的。每位组员要做一个好的倾听者和贡献者，对他人的观点要持开放、包容的态度，并贡献自己的智慧。

二、为课堂讨论准备案例

1. 教师准备

案例教学要求学生积极参与，陈述自己的观点与论据，教师的工作主要是：准备案例、准备问题、组织讨论。

准备案例。应该在讨论课前至少 2 周准备好所要讨论的案例材料。若条件允许，将材料分发给每位同学。

准备问题。可以在案例分发时就将准备讨论的问题一同告诉学生，也可以在学生阅读过案例后，再将讨论问题告诉学生。但都应该在讨论课的前 1 周将讨论主题告诉学生。

组织讨论。组织学生进行案例讨论。教师应该有准备地安排如上台讲解的小组，告诉学生讲解的时间要求，讨论规则等。教师要根据讨论情况做好引导工作，如需要，应进行总结。

2. 学生准备

学生是讨论主体，一定要积极参与阅读、思考、讨论，避免做一个沉默的观察者。要做一个好的、积极的参与者，学生必须做好：熟读材料、立论并记录论据、预先小组讨论、讲稿准备、发言安排等工作。

三、进行案例宣讲

教师往往要求小组或个人向全班同学进行宣讲，同时要求其他学生对宣讲进行评分。评分主要根据宣讲内容和宣讲效果两方面进行。内容部分包括案例分析的质量、数量、正确性和恰当性，其评判标准包括诸如宣讲内容是否符合逻辑、是否包括了主要问题、是否具体而不笼统、是否有错误以及建议的可行性。宣讲效果的评判标准则包括诸如是否吸引听众、辅助图示材料是否清楚、穿着是否得体、观点陈述是否有说服力、以及语调、目光和姿态是否恰当、是否遵守宣讲的时间要求及其他事先规则等等。只有通过明确的表述说服他人，精彩的观点都有价值。

1. 组织宣讲

宣讲应以自我介绍和简要说明作为开场白。如果是集体宣讲，应安排好每个人的发言顺序和宣讲内容。口头发言在一开始应能引起听众的兴趣和注意。为此，宣讲者可以展示相关公司生产的产品，讲一个该公司的小故事，或讲一段你个人与该公司或其产品（服务）有关经历。可以自制或找到一段录像带在宣讲开始时播放。还可以拜访该公司在当地的分销商并将对业主或管理人员的采访进行录像或录音。也可以用一段轻松而幽默的引言作为宣讲的开始。

要准备好一切宣讲所需的设施，包括座椅、幻灯片、投影仪及其他所需物品。至少要提前 15 分钟到达教室以便进行宣讲前的一切准备，尤其要检查讲话稿是否齐全。要保证使所有人都能看到你的影像演示。

2. 控制语速语调

应大声练习宣讲以判断你的语速是否合适。人们在紧张之时往往语速过快。在发言前和发言中可做深呼吸以降低语速。准备一杯水，不时停下来喝一口，这既可以湿润一下喉咙，又可以使你有时间整理思路，缓解情绪，放慢速度，或表示话题的转换。

应有重点地加强某些词句的语气以避免单调。要大声、清楚地宣讲，但不要叫喊。片刻的沉默可使发言显得更有节奏。在每句话结尾要有所停顿，不要用“嗯”或“啊”等将所有句子连在一起。

3. 运用体态语言

注意不要抱住胳膊、身靠讲台、将手插在裤兜或放在背后。身体在站直，双脚可前后略为交错。不要背向听众，这不仅是无礼的，而且也不利于声音的传播。要避免使用过多的手势。可偶尔地离开讲台走向观众，但不要走动得太多。决不要阻碍听众观看你的影像演示。

在整个宣讲过程中要保持目视听众，这是说服听众最好的方法，再也没有比看到听众点头称赞或微笑更能鼓舞发言者的了。力求在宣讲过程中至少目视每个观众一次，但应更多地注视看上去对自己感兴趣而不是漠然的听众。在整个讲演过程中要恰当地运用幽默和微笑以保持同听众的交流。千万不要进行一次枯燥无味的宣讲。

4. 利用提要

注意不要念稿，因为这样做只会使听众睡觉。比念稿更糟糕的是死记硬背。不要试图记住所有的东西，相反要练习自然地利用提要。要准备一份清楚的提要，以避免为看不清自己的文字而陷于慌乱。可在提示

卡片上写下发言要点。如可能，应将卡片放在讲台或桌子上，以避免将其掉到地上或搞乱。带着卡片走动容易分散听众的注意力。

对于可做幻灯片的，应注意幻灯片只演示提要，不要把所有讲稿或大部分讲稿都写在幻灯片上。注意讲解，而非朗读。

5. 制作影像演示材料

要确保坐在教室最后一排的听众都能看清你的影像演示。用不同色彩突出重点内容。在影像材料中要避免使用完整的句子、要使用短语并在宣讲中对问题进行讲解。一般而言，每页影像材料上的文字不要超过 4—6 行。要使用清楚的标题和副标题。对文字拼写和语法要精心，要注意字体的一贯性。演示幻灯片和散发活页是理想的辅助教学方法，但注意不要散发过多的活页材料，以免听众用太多的精力阅读材料而不是听讲。

6. 回答问题

回答问题最好集中在宣讲末尾而不是在宣讲过程中。要鼓励提问并乐于花时间回答每一个问题。回答问题是很有说服力的，因为它使你与听众融为一体。如果是进行集体宣讲，应让听众将问题提给具体的讲演人。在回答过程中，要礼貌、自信和谦恭。回答问题力求简要。尽管遇到敌意或对抗性的问题，也要避免做出不礼貌的回答。在大家相互检验各自建议、观点时，激励的争论容易产生混乱，此时要保持镇静，体现自信、成熟、沉着和对有关企业及产业的了解。在整个问答过程中要保持站立。

综合案例一：海尔：中国的 GE^①

海尔走进哈佛，中国管理走向世界

1998 年 3 月 25 日，张瑞敏走上美国哈佛商学院讲台，向哈佛 MBA 学生讲解了海尔的管理案例。海尔集团成为被正式写入哈佛案例的第一个中国企业，张瑞敏也成为登上哈佛讲台的第一位中国企业家，这正是海尔独特的文化、独特的管理何独特的市场理念震动了世界一流的工商管理学府。

哈佛的案例教材是全美商学院通用的，世界范围内的商学院也有相当一批选用哈佛案例作教材。哈佛商学院相信会有更多的 MBA 学生和经理们从海尔案例中受益。而对于有志成为国际大企业海尔来说，走进哈佛，意味着走向世界的道路更加宽广。1999 年，张瑞敏被美国《商业周刊》评为“亚洲 50 位风云人物”之一，评语是这样写的：拥有更多的像张瑞敏一样“惜时如金”的企业家，中国必将在不久的将来在世界经济中扮演更加重要的角色。张瑞敏的成功轨迹为全中国、甚至全球的经营者所羡慕，因此，仔细地审视分析这位神奇的企业领导人的经营策略和管理见解将大有裨益。在我们分析的过程中，读者可以思考，张瑞敏用于推动企业前进的技巧和方法是否适用于你身边的公司。

2000 年 5 月 19 日，海尔因出色的经营业绩被美国科尔尼管理公司、《财富》杂志等评选为“全球最佳营运公司”，海尔是亚太地区企业惟一得主。近两年，工商界凡有大型评选，海尔总是名列其中。张瑞敏也和海尔品牌、海尔产品一道名扬天下，成为企业家群体中常被称道的人物。

海尔具有山东人讲“实在”的性格，它的影响已几乎遍及全国的每一个村寨，还有上万个金发碧眼的洋人参与经营，可似乎很少听说它发生过什么传奇或者是激动人心的故事。而数以亿计的人群都在关心它、议论它，海尔究竟有什么魅力？

海尔姑娘王俊成 19 岁就领受海尔文化的熏陶，在冰箱一厂流水线干了三年，后来不幸得了白血病。弥留之际，她的最后一个要求是：“我要最后看一眼我的岗位！”家长为满足这一要求，让送葬的队伍在冰箱一厂大门口停留了一刻钟。一个年轻的女孩，在世最后一刻还念念不忘她工作过的岗位。这是为什么？

这岗位极其普通，每天拧这颗螺栓，擦那块玻璃，扫这片地，装那只箱子……为什么每天这样重复干——日清日高，就能让品牌驰名字内，就能让产品进入美国、德国、法国、日本？美国麻省理工学院的 E·N·洛伦兹教授研究混沌现象，探讨“为什么北京的蝴蝶拍打翅膀会在纽约引发龙卷风”。是不是海尔这种最简单、最实在的管理方式也产生了“蝴蝶效应”？

其实，海尔的做法没有那么神秘。海尔和张瑞敏的故事几乎中国每个人都耳熟能详，但他们却很少深思公司关键的经营理念，而这恰恰是海尔皇冠上的明珠。海尔的经营哲学值得每个人关注，海尔的成功有力地证实了其基本战略和经营原则的作用。

我们认为，海尔从小到大成功发展有八个方面的经验：

^① 本案例改编自颜建军、胡泳著，《海尔：中国造》，海南出版社出版，2001。

- ● “要么不干，要干就要争第一”——追求卓越的企业文化
- ● “明天的目标比今天更高”——日清日高的素质管理
- ● “人人是人才，赛马不相马”——重在行动的人才观念
- ● “先谋势，后谋利”——高屋建瓴的品牌方针
- ● “否定自我，创造市场”——以变制变的创新策略
- ● “卖信誉而不是卖产品”——真诚到永远的服务
- ● “内有文化，外有市场”——“吃休克鱼”的扩张方式
- ● “国门之内无名牌”——先难后易的国际化战略

我们不断言海尔所遵循的某一个竞争、组织、管理或产品开发战略是其成功的惟一源泉或在众多公司中独一无二，但以上八条战略与原则相互啮合在一起，却使海尔得以永远站在竞争与经营的最前沿。毫无疑问，企业人士可以从海尔身上学到很多很多。

我们不想就海尔论海尔，也许我们的野心过大，总是试图解答这样的问题：在历史的时空中，该如何给海尔定位？海尔的员工如果现在以回顾的口吻说他们过去曾干得如何如何，也许并不能引起我们很大的兴趣，我们更关注的是如果回到一年、几年或者许多年前的那个时期里，他们在说些什么，而那之后又发生了些什么。公司的演变过程不能通过短时间的状况加以概括，要用历史的眼光才能洞察这一过程的深度。

追求卓越的企业文化

创建一个人本企业的困难之处在于创建一种企业文化，在这种文化氛围里，员工们有明确的工作责任、清晰的业绩评估制度以及最大限度的自由空间去施展自己的才能。所以，讲海尔，必须首先从企业文化讲起。

海尔成功兼并原青岛红星电器厂已被写进哈佛案例。案例中最让人惊异的是，兼并生效之后，海尔派去的第一批人不是出自财务部，而是出自企业文化中心。他们首先宣讲的是企业文化、管理模式，而不是投资额度、盈利指标。账面上一时的得失不在他们的视野之内，企业长远的价值才是他们的立足点。为什么要这样做？张瑞敏的理论是：“企业兼并的目的是以少量资金投入，迅速地扩大企业规模。兼并之后，企业扭亏为盈不是靠大量的资金注入，否则不如建立一家新的企业；主要还是利用自己的无形资产，即所谓品牌运营，并输入文化和管理。我们的做法是，在被兼并企业里把海尔的模式进行复制，可以形象地总结为吃‘休克鱼’的方法。”

什么叫吃“休克鱼”呢？张瑞敏说，从国际上看兼并分成三个阶段：当企业资本存量占主导地位、技术含量并不占先的时候，是大鱼吃小鱼，大企业兼并小企业；当技术含量的地位已经超过资本的作用时，是快鱼吃慢鱼，像微软起家并不早，但它始终保持技术领先，所以能很快地超过一些老牌电脑公司；到 90 年代则是一种强强联合，所谓鲨鱼吃鲨鱼，美国波音兼并麦道就是这种情况。在中国，国外成功的例子只能作为参考，大鱼不可能吃小鱼，也不可能吃慢鱼，更不能吃掉鲨鱼。在现行经济体制下活鱼是不会让你吃的，吃死鱼你会闹肚子，因此只有吃“休克鱼”。所谓“休克鱼”，是指硬件条件很好，但管理跟不上的企业。它由于经营不善，落到了市场的后面，兼并后一旦有一套行之有效的管理制度，把握住市场，很快就能重新站立起来。海尔擅长的恰恰就是管理和开拓市场，这就找到了结合点。用无形资产盘活有形资产从而积累企业竞争实力，是海尔的一大法宝。

在企业扩张中，海尔的兼并是很成功的，其中文化起了关键作用，不仅第一个派驻被兼并企业的机构是企业文化中心，以后检验这些企业是否“克隆”成了海尔，也得看文化，包括价值观、做人做事的方式是否跟原来的海尔一样。这种本来无形的东西，现在滚动出巨大的市场规模。所以张瑞敏常用老子在《道德经》中的一句话来感叹无形文化的神奇：“天下万物生于有，有生于无。”

天下有形的东西都来自于无形的东西，张瑞敏常琢磨无形文化的奇妙之处。事实证明，买到技术、产品和服务易如反掌，而要重复一个企业的文化和经营方式则极为困难。这便是文化及组织能力日益成为企业成功的根本法宝的原因。从这个角度讲，建立一个非常好的、能够让员工普遍认同并促进企业成长的企业文化至关重要。张瑞敏这样定义企业文化：“企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容应该是价值观。一般外来人员到海尔来看到的一般是文化外层即海尔的物质文化（每年接待 20 万人参观学习）。海尔将企业文化分为三个层次，最表层的是物质文化，即表象的发展速度、海尔的产品、服务质量等等；中间层是制度行为文化；最核心的是价值观，即精神文化。一般参观者到海尔感兴趣的是，能不能把规章制度传授给他们，其实最重要的是价值观，有什么样的价值观就有什么样的制度文化和规章制度，这又保证了物质文化不断增长。”

多年来，海尔一直致力于企业文化的建设。海尔从创业时的 800 多人发展到现在的 2 万多人，拥有 100 多个独立核算的单位，就集团而言，管理部门不到 30 个，这其中很重要的一个部门就是企业文化中心。这个部门在企业发展中的作用非常关键。

海尔各家工厂的墙壁上都张贴着写有“海尔精神”和“海尔作风”的标语。“海尔精神”是“敬业报国，追求卓越”，讲求个人价值与集体利益、国家命运融为一体，不干则已，要干就干第一流。海尔作风是“迅速反应，马上行动”，有点类似于总裁张瑞敏奉行的“慎言敏行”，还有点类似于“服从命令听指挥”的部队作风。

表面看起来，这两句口号很平常，没有石破天惊的轰动效应，海尔人默默坚持做了 16 年后却取得了惊天动地的效果。而把两句口号带进海尔的每一家新加盟企业的正是海尔企业文化中心。每当海尔接收一家新公司，文化中心总是首先行动起来，它的拿手好戏是培养人们学会纪律和质量管理，而培养对象在加入海尔之前，往往不知纪律和质量为何物。

继“首席执行官”(CEO, Chief Executive Officer)、“首席财务官”(CFO, Chief Financial Officer)和“首席营运官”(COO, Chief Operating Officer)成为公司常设职位之后，在全球已有一些悟性高的公司设立了“首席知识官”(CKO, Chief Knowledge Officer)、“首席学习官”(CLO, Chief Learning Officer)、“首席信息官”(CIO, Chief Information Officer)等职位，这些职位决不是为赶知识经济时代的时髦而装璜门面的头衔，而是确有其相应的职能。如可口可乐、通用电气等都是由有水平的高级经理来担任这类工作，负责公司的技术、学习、教育、市场分析等方面的事情，职责就是“创造、使用、保存并转让知识”。在我们看来，海尔是全世界第一家设立“首席文化官”(CCO, Chief Culture Officer)的企业，尽管它没有使用这一称谓。

企业用专人、专门部门管理企业文化是一项非常之举，其他企业是否需要效仿海尔，重新划分职能和部门来统领这一块并不重要，重要的是如何让这一块成为企业获取竞争优势的新资源。海尔的“首席文化官”其实也可以说就是张瑞敏本人。美国一家报社记者采访时，问张瑞敏：你在这个企业中应当是什么角色？张瑞敏回答：第一应是设计师，在企业的发展过程中使组织结构适应于企业的发展；第二应是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。

当相当多的领导人把注意力集中在改变组织结构以改善业务成果时，张瑞敏高明地意识到，领导者职责的一个重要部分是对文化的阐释和发展。前者常常低估文化在公司的业务表现上所起的作用，而张瑞敏则把文化看做一个紧迫的业务问题。他的看法清晰而有力：塑造文化是最重要的领导责任，而不是委托给人力资源部门或其他一些部门的责任。

美国管理学大师杜拉克把一个企业组织比做一部美妙的乐曲，“不过，”他说：“它不是单个人的音符罗列，而是由人们之间的和声关系所谱成。”海尔人之间的和声关系是由海尔文化理念孕育的，它对生产经营、企业发展起了巨大的推动作用。可以说，海尔的发展是在企业文化灵魂统领下实现的。

企业文化是基于共同价值观之上，企业全体职工共同遵循的目标和行为规范及思维方式有机整体的总称。一些去过海尔的人感到，那里的员工对自己的文化有一种近似宗教的崇敬。海尔的意见一致超过绝大多数公司，不仅在文化观念上一致，而且对公司如何争取竞争目标的看法也一致。

海尔十余年来的发展与成功，其中一个最重要的因素就是创造了具有鲜明特色的企业文化。海尔的每一步都是在海尔文化指导下进行的，并且这一切都获得了全体员工的认同，化作了员工的自觉行动。

海尔从干部到员工有这样一个共识：一个企业要永远向前发展，必须要有自己的企业文化、理念和行动纲领。如同张瑞敏所说：“所有成功的企业必须有非常强烈的企业文化，用这个企业文化把所有的人凝聚在一起。上百年的企业，不知道有多少东西都变化了，惟独它的企业精神百年不变，这非常能够说明问题。所以企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂，而这个灵魂如果是永远不衰、永远常青的，企业就永远存在。”

日清日高的素质管理

OEC 管理模式

英特尔董事长葛鲁夫曾断言：华人对财富几乎有一种与生俱来的创造力，但对组织的运作似乎缺乏足够的热情与关注。张瑞敏的行动是对他最好的挑战。从一开始，张瑞敏的着眼点就不只是先进的技术，他想悟出一套适合中国企业的管理模式。

海尔与三菱重工的一个合作项目中，日方带来一整套的日式管理。张瑞敏告诉日本人，他们的办法不行，日本人坚定地摇头。张瑞敏说：“你现在就到十字路口看看，红灯亮了，人们照样往前闯，熟视无睹，视死如归，你这几条规定算什么？”日本人还是摇头。三个月之后，日本人来找张瑞敏，说他们的办法的确不行，请允许使用海尔的管理方法。

“如果训练一个日本人，让他每天擦六遍桌子，他一定会这样做；而一个中国人开始会擦六遍，慢慢觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了！”张瑞敏的观察一针见血，他熟悉中国人的秉性，知道中国人做事的最大毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长日久就成为落后的顽症。他想，需要一个管理机制专攻这一毛病，这一机制同时还要承担下述功能：领导在与不在企业照样良性运转。

因此，他发明一套管理方法叫做“OEC”，其中“O”代表“Overall”，意为“全面的”，“E”代表

“Everyone, Everything, Every day”，意为“每个人、每件事、每一天”，“C”代表“Control and Clear”，意为“控制和清理”，其含义是全方位地对每个人每一天所做的每件事进行控制和清理，做到“日事日毕，日清日高”，每天的工作每天完成，而且每天的工作质量都有点儿(1%)的提高。这样，从车间工人到集团总部的每一位干部都知道自己每天应干些什么，甚至可能自己考核自己的工作，领取自己该得到的那份报酬。

具体地说，OEC管理模式意味着企业每天所有的事都有人管，所有的人均有管理、控制内容，并依据工作标准对各自控制的事项，按规定的计划执行，每日把实施结果与计划指标对照、总结、纠偏，达到对事物发展过程日日控制、事事控制的目的，确保事物向预定目标发展。这一管理方法可以概括为五句话：总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核。

总账不漏项是海尔模式实施的基础，它是指把企业内所有的事物按事(软件)与物(硬件)分两类，建立总账，使企业正常运行过程中所有的事与物都处在控制网络内，确保体系完整、无漏项。

事事(物)有人管，人人都管事(物)是指将总账中的所有的事与物通过层层细化落实到各级人员，并制定各级岗位职责及每件事的工作标准。为达到事事控制的目的，每个人根据其职责，建立工作台账。明确每个人的管理范围、工作内容、每项工作的工作标准、工作频次、计划进度、完成期限、考核人、价值量等等，为确保其完整性，每个人的台账由其上一级主管审核后方可生效。

管事凭效果，管人凭考核是指任何人在实施过程中，必须依据工作台账的要求，开展本职范围内的工作，在相对的自由度下，每个人进行创造性的能力发挥。力求在规定期限内用最短的时间，完成符合标准甚至高于标准的各项工作。对管理人员是月度账加日清表控制，即每天一张表，明确一天的任务，下班时交上级领导考核，没有完成的要说明原因以及解决的办法；对生产工人是“3E” (Everyone, Everything, Everyday)卡控制，此表由检查人员每两小时一填，每日终了，将结果与标准一一对照落实，并予以记录。通过自我审核后，附各种材料或证明工作绩效的证据，报上一级领导审核，即复审。上一级领导按其工作进度、工作质量等与标准对比，进行 A、B、C 分类考评。复审不是重复检查，而是注重实际效果，通过对过程中某环节有规律性的抽查，来验证系统受控程度。

复审结束后，工人一天的工作成绩以及一天的报酬也就显示出来。在建立分配机制上，海尔模式是采取计点到位、一岗一责、一岗一薪的分配形式，工作岗位根据员工应具备的知识程度、技能要求、工作经验、工作负荷、脑力与体力的分配比例、知识更新快慢的速度等予以科学划分，最终还要依据工作效果考核来计算实得报酬。工人工资每天填在“3E”卡上，月末凭“3E”卡兑现工资。

OEC的源头——斜坡球体定律

张瑞敏从“吾日三省吾身”的中国传统自律方法中，悟出企业在市场上所处的位置，就如同斜坡上的一个球体，它受到来自市场竞争和内部员工惰性而形成的压力，如果没有止动力，就会下滑，为使海尔在斜坡(市场)上的位置保持不下滑，就需要强化内部基础管理这一止动力。

“斜坡球体定律”在海尔被奉若神明，大家称其为“海尔发展定律”，它也道出了企业发展的一般规律。海尔的经济学家给“斜坡球体定律”列的公式是： $A = (F_{\text{动}} - F_{\text{阻}}) / M$ ，即企业发展的加速度，与企业发展动力之和与阻力之和的差值成正比，与企业的规模成反比。其中：A 代表企业发展的加速度；F 动代表企业发展的动力之和($F_{\text{动}1} + F_{\text{动}2} + F_{\text{动}3}$)——海尔常谈到的动力有三个：一是基础管理的止退力，二是优质产品、优质服

务、科技发展的提升力，三是创国际名牌、市场占有率扩大的推动力；F 阻代表影响企业发展的阻力之和($F_{\text{阻}1} + F_{\text{阻}2}$)——海尔常谈到的阻力有两个：一是来自企业内部自身惰性的下滑力，二是来自企业外部竞争对手的压力；M 代表企业的质量，即规模。海尔认为，日事日毕解决基础管理的问题，使 $F_{\text{动}1} > F_{\text{阻}1}$ ；日清日高解决速度的问题，使 $F_{\text{动}2} + F_{\text{动}3} > F_{\text{阻}2}$ 。

海尔的管理模式——OEC(日事日毕，日清日高)，就是解决企业从斜坡往下滑的问题。海尔从 1989 年开始搞日清日高管理，主要针对当时企业管理上普遍存在的一个问题，即管理对过程控制不细。生产制造过程中到处是“金”，生产的投入产出比不合理，造成严重的浪费。为解决这一问题，海尔提出搞日日清，即每天对各种消耗和质量进行清理，找出原因和落实责任，做不到日清，不准下班回家。这就是日清日高管理法的雏形。张瑞敏发现这是一种非常实用而有效的办法，于是加以推广，并在其他工作中应用。通过 ISO9001 认证后，这一管理思想和方法得到完善，形成了现在的 OEC 管理法。

用斜坡球体论来比喻，OEC 在管理上的深层含义有三：

(1)管理是企业成功的必要条件。没有管理，没有止档，企业就会下滑，就不可能成功。

(2)抓管理要持之以恒。管理工作是一项非常艰苦而又细致的工作。管理水平易反复，也就是说止档自己也会松动下滑，需要不断地加固。管理是一项笨功夫，没有一种一劳永逸的办法，只有深入细致地反复抓，抓反复，才能不滑坡，上档次。

(3)管理是动态的，永无止境的。企业向前发展，止档也要跟着提高。管理无定式，需要根据企业目标的

调整，根据内外部条件的变化进行动态优化，而不能形成教条。海尔的口号是“练为战，不为看”，一切服从于效果。

海尔内部市场链

市场链是海尔集团在内部管理上为了充分调动每个员工的积极性而采取的一种管理方法，市场链就是要使外部市场目标转化成内部目标；把内部目标转化成每个人的目标；把市场链完成的效果转化为每个人的收入。

企业外部的大环境是市场经济，内部怎么办？张瑞敏认为企业走向市场的前提是每一个员工必须先在市场之中，必须通过企业机制与市场机制的整合，使市场外部竞争效应内部化，建立内部市场链。市场链的实施是一项改革，借助矩阵项目小组的形式使目标体系和评价体系、激励体系落实到每个人的身上。

企业内部市场链包括信息——开发——制造——售前——售中——售后——信息的闭环结构。企业内部市场链与市场是交叉的、联系的，通过海尔分布在海外的信息分部及国内获得的信息，以用户潜在的需求确定产品竞争力，以用户的难题确定开发的课题，以用户的要求制定质量标准。

对于员工来说，人人都是一个市场，人人都有一个市场。每个人都要由过去的“对上级负责”转变为“对市场负责”。具体做法就是“SST”机制，即“索酬”、“索赔”和“跳闸”。索酬就是通过建立市场链为服务对象做好服务，从市场中取得报酬；索赔体现出市场链管理流程中部门与部门、上道工序与下道工序间互为咬合的关系，如不能“履约”就要被索赔；跳闸就是发挥闸口的作用，如果既不索酬也不索赔，第三方就会跳闸，“闸”出问题。

内部员工的市场就相当于外界的用户，有权利向其索赔，索赔多少，都有具体的规定。员工有代表市场索赔的权利也有对市场负责的责任。员工因此成为一个责任和权利的统一体，既受用户、市场的监督制约，同时也代表用户和市场监督制约着别人。

内部市场链是在 OEC 基础上内部管理的深化。它的效果就是要通过建立相互咬合的链条，履行上下工序之间的“合约”，凭借市场索赔机制使部门和部门之间明确责任，使员工的观念发生转变。

重在行动的人才观念

盘活企业，首先盘活人。按海尔的说法，如果每个人的潜能发挥出来，每个人都是一个太平洋，都是一座喜马拉雅山，要多大有多大，要多深有多深，要多高有多高。张瑞敏看准了这一点，他首先要对得起人，人才能对得起企业。

对人才的选拔使用，张瑞敏从一接手这家企业，就提倡“赛马”而非“相马”。张瑞敏说，我是老三届学生，参加工作是从“被领导”开始的，深知单凭领导印象、感觉的好恶来提拔干部，往往弄错，而且容易挫伤大多数人的积极性。那时候我就看不惯一些单位的领导任人唯亲、拉帮结派，到自己当了企业领导，我就一定要创造一个完全公平竞争的空间，给海尔每一个愿意干事的人才以发挥才干的舞台。这就是海尔跟其他企业不同的地方。

中国历来把世道清平、人才解放的希望寄托在清官好皇帝上，“包公”、“伯乐”的故事千古流传就是这种传统心态的体现。张瑞敏这样解释：“伯乐相马”在封建社会可以，在市场经济条件下，“相马”作为一种人事制度，不规范，不可靠，这种把命运拴在别人身上的机制出人才的效率是很低的。由少数人说了算的选人路子肯定不能够做到最大限度地选用优秀人才，也不可能做到公平。要做到用人的公平、公正、公开，“赛马”才是真正值得信赖的好制度，它能激发人的活力，让人才脱颖而出。是不是千里马，要在市场这个大竞技场、企业这个大赛马场上见分晓。跑在前面的人有危机感，才能保持自己的竞技状态；而跑在后面的又想超越前面的人，所以才会加倍努力。

在激烈的市场竞争中，具有深邃眼光的海尔早已清楚地看到在人、财、物、时间、空间诸要素中，人才是企业发展的关键因素，人是企业的主体，是企业活力之源。海尔恪守以人为本的指导思想，提出“人人是人才”的用人观念，坚持用竞争上岗的办法选拔人才，在“赛马场上挑骏马”，实行管理人员公开招聘。每个月由干部部门公布一次空岗情况和招聘条件，经过严格的实绩考核、笔试面试，使人尽其才，才尽其用。这样，一批好学上进、有实践经验的一线工人转入管理，一批年轻的大学毕业生经过基层锻炼走上了领导岗位，干部新陈代谢的良性循环机制得以运行。海尔独特的用人观创造了一个有利于每个人最大限度地发挥自己特长的机制，使每个人在企业里都能找到适合于展现自己价值的位置。

第一流企业清楚自己需要什么素质的人才。如“联邦快递”认为人要有“两股勇气”：“承担风险的勇气，具备坚定信念的勇气”；“乐天派”是迪斯尼聘人的首选；宝洁公司想雇用具有全球眼光的优秀年轻人，并帮助他们完成一生发展的设计规划。对已经适用的员工，花旗银行还不断地跟踪他们，派专人以各种方式了解全球一万名员工：他们的表现如何？还想怎样进一步发展？还需要提高哪些技能？公司还有哪些职位适合他们发展？

张瑞敏把海尔的所有员工都看做可以造就的人才，领导者的工作是设法把每一个人的潜能都发挥出来，使之对企业达到“投入地爱一次，忘了自己”的境地。为此，海尔制定了许多有关的制度，通过实行公开招聘上岗，发现人才和促进人才流动，让许多年轻有为的员工走上领导岗位。这些制度使每个员工都能感受到自身价值的存在，积极自愿地、富有责任感地进行创造性的工作。

张瑞敏恪守人本主义的管理哲学。海尔现在已经是“世界级的供应商”，如何与松下、三菱这样资金技术力量雄厚、内部管理严格的对手竞争？张瑞敏说：“靠人，靠人的优势。”正因如此，张瑞敏为海尔设计、缔造了这样一种文化：以人为本，一切以人中心，把人当作主体，当作目的，在企业内部营造了一种尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围，让每个员工都以百倍的热情投入充满理想色彩的伟大事业，使管理的艺术和心灵的需求更加和谐、完美地统一起来。

人本企业在各个层次都拥有强大的凝聚力。而提高员工凝聚力的第一步是给予员工当家作主的感觉。只有这样，员工才有自我表现的动力。为了给员工创造“自我设计”、“自我表现”的机制，张瑞敏设立了“海尔奖”和“海尔希望奖”，重奖有发明创造的人才。近年开发的新型分离式 250L 冰箱，上下箱体一直用螺丝连接，既不便于消费者拆卸，又易损箱体。这一工艺改造任务交给科研所的马国军，这位郑州轻工业学院毕业的大学生仅

用两天时间，便设计出在下箱体安放定位垫块方案，上下箱体连接又快又稳。仅此一道工序改进，年节省费用 30 万元。这项发明被命名为“马国军垫块”，并获得海尔银奖。用普通员工的名字命名发明，这是对员工主人翁地位、劳动价值的确认和尊重，员工在发明创造中印证了人的智慧、才能和本质力量，看到了自己在企业中的重大作用。

培养主人翁意识与激发员工的能动性和责任感密不可分。海尔十分注意培养和造就高质量的人，使企业管理向自主管理的高层次发展。在海尔，有“免检班组”、“信得过工位”……这些岗位没有领导监督，没有质检员把关，产品合格率照样是 100%。产品免检，是对员工敬业精神的确认，更使员工深感肩上沉甸甸的责任。而“自主管理班组”则鼓励员工发挥自身的主动性和创造性，自己管理自己。

物的管理的效果容易反映出来，难以反映出来的是人才的管理，以及人的素质的提高。如果只是用一种把人当作机器零件的管理方式，也许能创造高额利润，但绝对创造不出一个凝聚力极强的群体。海尔的管理制度，使员工的生产行为导向规范化和高标准，但海尔还通过关心激励使其升华为能动的自觉和一种敬业精神。

现代企业制度意在解决运行机制的问题，关键是要建立运转有效的人事制度。张瑞敏的看法是，人，当然包括企业领导人，是企业的战略资本，是企业生存与发展的支撑者，因而企业制度创新的根本在于“改人”。海尔把实施人才战略看做是转换经营机制的重要一环。早在 80 年代，领导层就意识到企业要发展最缺的是人才，谁不抓紧引进人才，谁就会丢掉市场。海尔为此提出“大量吸收，大胆信任，大力加压”12 字用人方针。

张瑞敏说，海尔集团有 2 万多人，其中，有研究生，也有文化程度较低的员工，但“人人是人才”。他提出过“管理借力论”，就是挖掘和调动每个员工的积极性、创造性，形成合力，通过管人达到管事的目的。他引用一句古语解释：“上下同欲者，胜。”他要求管理必须身先士卒，对员工则强调参与意识。在海尔，就要营造“人人是人才”的氛围，让海尔员工人人都有公平感，人人都有成就感，“你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台”。

张瑞敏闲聊“三国”，说刘备虽胸怀大志、无甚奇能，但他求贤若渴、爱才如命，将孔明、关、张、赵、马、黄等文臣武将团结在周围，终于在西蜀建朝立国；若海尔善于造就和使用人才，形成“人人是人才”的氛围，可奠定海尔发展之基础。

张瑞敏说：“兵随将转，无不可用之才。作为一个领导，你可以不知道下属的短处，却不能不知道下属的长处，要能够容人之短，用其所长。”这种思想有助于员工建立自信心，鼓励他们自己磨炼自己。

品牌为旗

1985 年，海尔用铁锤砸烂了 76 台不合格冰箱，这不仅是公司创业的壮举，更是中国一代名牌的起点。创名牌，核心在于产品的高质量。海尔始终靠高质量推销产品，而不是以价格取胜。“高质量”的内涵不仅仅是符合工厂或国家规定的标准，更意味着不断向顾客提供超出期望的满足。顾客增加值现已成为世界一流公司的竞赛名称。

从起步开始，海尔就实施了一种质量驱动战略。简而言之，它的目标是要成为一个高质量的组织，干出高质量的工作，生产高质量的产品。以“零缺陷”而言，要使质量百分之百合格的想法是有道理的吗？多数人都认为这是荒诞的，但实际上，并不那么容易下判断。从统计学观点来说，“零缺陷”是没有道理的，在大公司里，根据大数定律，总会有残次品出现。另一方面，如果不为百分之百而奋斗，那就是容忍错误，而错误也真的会发生。

对于质量与品牌之间的关系，海尔看得十分清楚。海尔 1985 年就提出：创名牌，核心在于产品的高质量。张瑞敏认为，在市场经济中，“高质量”的内涵不仅仅是符合工厂或国家规定的标准，而是适应市场的需求，利用高科技来创造市场，引导消费。具体地说，一是不断向用户提供意料之外的满足，二是让用户在使用海尔产品时毫无怨言。他还认为，高质量的外延就是要发展规模经营，使产品在高质量的基础上，形成合理的竞争规模，把名牌这块蛋糕做大，赢得巨大的经济效益和社会效益，使企业一直保持上升势头。除了冰箱，海尔在空调、洗衣机及厨房用具上都是后起之秀，可都后来居上，在市场占有率上名列前茅。原因当然是靠内在质量开路，名牌战略发挥后劲作用。

对品牌的保护是为了让品牌获得最好的生长机会，这是优秀企业品牌战略的一部分。像海尔的故事所显示的那样，品牌的管理已成为一项技巧很高的特殊工作。曾经有很长一段时间，一个品牌就是一个品牌，品牌管理者的任务非常单纯。然而，今天的情况已经发生了彻底的变化，大众市场的细分创造出多元化的消费观，品牌的延伸也使其担当的角色复杂难辨，品牌管理者除了要知道品牌的特色，还得了解品牌在不同情境下扮演的不同角色，而且，还要让消费者能清楚地分辨出不同品牌组合之间的关系。

与技术开发“细分市场”策略相对应，海尔的生产和销售也采用了“多品牌”战略，即用五彩缤纷的品牌群体烘托海尔总品牌的光彩，达到众星捧月的效果。这一招，现在一些世界名牌也在使用。如通用汽车公司的牌子比福特、克莱斯勒和丰田三家加起来还多。尽管这样每年会增加上千万美元的策划和广告投入，可产生的销售利润、市场信用和消费者信心等效益，远远超过了投入。

采用多品牌策略的公司必须具有经过验证的基于品牌的企业文化和组织结构。与采用单一品牌结构的公司相比，以多品牌为导向的公司必须更多地依靠单个经营单位，拥有强大的市场营销能力和优异的生产管理水平；必须通过发展良好的以品牌为导向的控制系统为经营单位提供支持。

张瑞敏说：“消费者给予企业无任何企图的赞扬，有口皆碑，这就是美誉度，这种美誉度是无价的，是最可贵最可靠的市场资源。”市场经济条件下每个企业都想占有更大的市场，而要成为胜者，惟一需要的就是美誉度。但是，美誉度永远是相对的，它所需要的不仅是顾客今天的满意，更重要的是明天的满意。所以，要树立一个品牌的美誉度，绝不能把品牌仅仅等同于产品。过度注重和产品功能相关的品牌特色，对于品牌的发展会有非常不利的影响。标榜产品属性的品牌策略，既不能帮助品牌在市场上脱颖而出，又极其容易被竞争对手模仿，而且也不利于品牌的延伸，令品牌无法灵活适应市场的变化。

海尔的做法是把品牌的认同基础扩大到企业，即所谓“品牌就是企业”。这种品牌策略强调的是企业的属性，而不是产品或服务。“企业的属性”包括企业的创新能力如何、质量领先的声誉、研发机构与市场部门的密切协作情况等等。这些属性是由企业的员工、文化、价值观以及企业内的各种计划共同创造出来的。

一家企业的属性，对于这家企业的形象有直接的帮助。优越的技术、对环境的重视或是注重地方市场等等企业属性，可能会让消费者产生好感、尊敬甚至是崇拜，进而对这个产品产生感情。而且，当这样的感情出现之后，对于这个品牌所延伸出来的其他产品，也会有很大的帮助。品牌不仅仅是产品，不仅仅是企业，品牌也是人。换言之，品牌是有个性的，品牌和顾客之间可以缔结一种紧密的关系。比如，海尔品牌常常被人赋予可靠的、有效率的、勤奋的和具备领袖能力等特质。品牌个性往往会持续很久，要复制起来也非常困难，因为如此，它是促进营销的有力工具。前述海尔的概念营销，实际上就是要宣扬海尔品牌的个性，告诉消费者：我不只是为了赚钱，我也有自己的主张。

消费者对海尔人 18 年来艰苦卓绝树立的海尔总品牌具有深刻的形象认识，对同牌产品产生一致的认同，并以企业的形象影响力作为购买依据，从而给海尔带来了综合的效益。如今，“海尔”已成为纯正的“中国造”精品的代名词，并以“产品零缺陷、使用零抱怨、服务零烦恼”的特色向全球展示自己的风采。世界著名管理咨询公司麦肯锡公司认为，建立一个强劲品牌要经历三个阶段：即“商品”变成“名字”，“名字”变成“品牌”，“品牌”变成“强劲品牌”。一件“商品”如果能被消费者所认知而达到一定知名度，就可称为一个“名字”，在此基础上加上强的业绩表现可以称为“品牌”，而只有把品牌人格化、赋予其独特的个性并使其无所不在，才能真正飞跃到“强劲品牌”。海尔正在向强劲品牌靠近。

名牌存在时空性，它在时间上要具有持久力，在空间上要具备扩张力，不仅在国内是名牌，在国际上也必须是名牌。中国企业与世界知名企业间最大的差距之一就是品牌差距。海尔响亮地喊出“国门之内无名牌”，也许可以说是“睁开眼睛看世界”的第一家中国企业。它的所有奋斗，都指向一个目标——让中国品牌全球关注。

面向市场的产品创新

海尔价值观的核心就是两个字——创新，而且把这一价值观变成企业的灵魂，成为海尔进军国际市场的不竭动力。与之相比，众多的中国企业和企业家至今仍然没有自己的灵魂。创新的第一要求就是和市场结合，这不仅意味着适应市场，更重要的是“创造市场”，即不局限于在现有的市场中争份额而是以自己的优势“重做一块蛋糕”。海尔把自己看做一个新产品引擎，目标是在竞争使其产品过时之前，就淘汰自

己的产品。

在科技产业的战场上，决胜点不在实验室(技术)，而在大街上(顾客)，，向顾客开放是所有出色企业奉行的原则。四川农民希望洗衣机能洗地瓜，这看似荒唐的要求，却给了海尔市场开发的灵感。大地瓜洗衣机销量并不大，但它验证了海尔的创新理念，给消费者以信心。海尔连这样的市场需求都能满足，还有什么做不到的呢？

海尔在诠释“用户满意”的理念过程中，得出匠心独运的“只有淡季的思想，没有淡季的产品”的经营理念，基础就是海尔强有力的技术创新制度和相应的科研管理模式。摒弃主观上想当然的“淡季思想”，却又不是盲目冒进，而是注重技术创新基础上的“产品”思想，这就是海尔的勇气。

人说上海的市场难以打进，不仅因为上海市场本身已具备相对国内其他市场较规范的市场结构，而且因为上海产品向来在国内市场上具有较强的整体优势，再加上上海消费者近乎苛刻的对产品更新度的多元化需求，因而，一般非上海产产品难以打进上海市场，而并不主要因为上海实行地方保护主义。事实上，上海市场恰恰比其他国内地区市场有更大的开放度，因为上海市场简直就是产品的检验所。

海尔硬是凭着灵敏的市场触角，巧妙地在产品的细微之处大胆创新，最后生生地把 2 公斤装的“小小神童”洗衣机嵌入了上海市场，而在 1997 年这种洗衣机打开上海市场时，却是一般业内人士认为和消费者普遍消费行为对称的淡季时期，洗衣机的载物洗涤容易量一般为 5 公斤，而且呈增大趋势，但海尔推出“小小神童”时，却和这种洗衣机的消费潮流背道而驰，思维的逆转，加上强大的科研开发实力，让海尔打开了市场并站稳了脚跟。

海尔对技术创新的重视带有强烈的爱国主义思想，这种强大的民族观念推动海尔一步步走向高处。海尔认为，我国和国际经济活动大融合只是时间问题，结果是中国为创造公平竞争环境的一系列措施激发了国外跨国公司进军中国市场的欲望，他们带着高新技术和雄厚的资金纷纷到中国设厂和销售外国品牌的产品，逐步实现生产销售的中国当地化战略，

直接冲击着中国的市场，威胁着中国的民族工业。对中国的民族工业来讲，已经进入了“与狼共舞”的严峻的时代。

市场的竞争内涵发生了根本性变化，以往中国的市场竞争主要是国内企业间的竞争，而今是中国民族工业企业同外国跨国公司之间的竞争。对家电业来讲，尤其如此，家电行业中新的竞争直接关系到民族家电工业企业的进一步发展壮大，甚至直接影响民族家电工业企业的存亡。目前，我国众多的家电企业纷纷同实力雄厚的跨国公司合资，以求利用跨国公司的高新技术和雄厚的资金重振雄风，但反过来，这往往是以牺牲我们民族工业企业的控股权和品牌为代价，这种情况导致家电行业的中国品牌越来越少，面临的形势越来越严峻。在这种形势下，民族工业企业如何求得生存，进一步发展壮大，如何在激烈的市场竞争中高举民族工业的旗帜，振兴民族工业是每个企业要思考的问题。

在这种分析后，海尔得出解决生存问题的办法。就是除加强对中国市场的研究外，很重要的一条，是以市场为导向，强化企业科技开发，最终成为技术创新的主体，使企业具备发展的后劲和源动力，从而做到根据市场的需求不断开发出适销对路的产品。引导消费，发展壮大自己，振兴民族工业。

正是出于这种考虑，海尔集团自创业以来，始终重视技术创新工作，把企业的科技工作列入企业的首要工作。通过 18 年的发展，海尔已形成了技术创新体系，科研成果基本上同国际先进水平保持了同步。

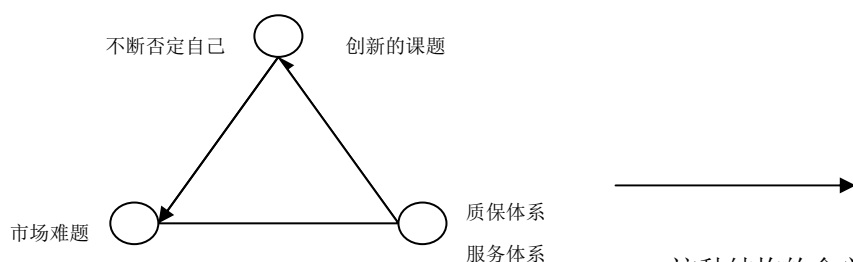
海尔独特的动态优化科研管理方法，就是海尔贴近市场的产物。

1. 项目是动态的，科研项目要围着市场转，要根据市场的变化不断进行调整：凡市场急需的，就不遗余力将项目积极推进，凡不适应市场需要的，不仅不开展，即使是已开展的，也要改进或停止。不以成果多少论英雄，而以市场效果论英雄。

2. 技术是动态的，根据国内外技术发展和市场变化，对项目所应用的技术也进行动态调整，及时吸收最先进和最适应市场需要的技术，从而保证技术的领先和贴近市场。

3. 人员是动态的。在整个产品开发过程中根据项目的需要和技术的变化来调配人员，通过公开竞聘竞争上岗，促进人才向科研岗位流动，并将不适应研究工作的人调整下岗。

海尔在总结自己的技术创新的过程中，提出了技术创新的三角结构。



这种结构的含义是，从用户需求产生市场细分化的创新，通过高起点创新开发创造用户的产品，根据不同用户的不同需求，开展针对性研究，通过质保体系

满足用户潜在需求。

“小小神童”洗衣机是对这种三角形技术创新结构的例证。“小小神童”是针对夏季的上海市场而设计的，张瑞敏总裁解释说，因为上海人很喜欢清洁，每天都要洗衣服，而一般的洗衣机都太大，夏天的衣服比较少，开一下 5 公斤的洗衣机要耗多少水，所以我们第一市场就是往上海打，没想到一上市大受欢迎。

海尔现象上这种轻松的对市场切入的思想，是以其强大、灵活的技术开发实力为基础的，正因为如此，海尔集团在内部提出了一个豪迈的口号：“决不向市场说不”，海尔技术打开市场，市场反哺海尔技术。有了这种雄厚的技术优势，海尔终于可以在它的国际化、多角化、品牌化等战略中，和竞争对手抗争。

真诚到永远的星级服务

在中国，服务商机的到来只是十几年的事情。在计划经济时代，服务是恩典和奢侈品；而在市场经济条件下，服务已成为企业全部经营活动的出发点与归宿。

海尔是全国第一家提出“以服务赢得市场”的企业。张瑞敏把海尔的全部市场行为归纳为一句话，叫做“卖信誉而不是卖产品”。在海尔人眼里，产品合格不是标准，用户满意才是目的。没有十全十美的产品，但有百分之百的服务。

“零距离”是目前海尔大力宣扬的一个概念，对于什么是零距离，张瑞敏说：“所谓零距离，其本质是心与心的零距离。只有企业同员工的心是零距离，员工才能同用户的心零距离，那就真正做到了卖一台产品赢得一颗用户的心。”零距离是一种全新的服务观念和市场营销观念，强调“直接面对用户，以用户为核心”，一改以往“企业生产什么就卖什么”的做法，提倡“用户提出要求，我们按需提供”。它十分符合当今网络时代的精髓。

海尔的服务有个十分响亮的名字——海尔国际星级服务。海尔的“星级服务”大体包括三方面的内容。首先是售前服务：实实在在地介绍产品的特性和功能，通过不厌其烦的讲解和演示，为顾客答疑解惑。如海尔产品的质量好究竟好在哪里，功能全究竟全在何处，如何安全操作，用户享有哪些权利等，从而使顾客心中有数，以便在购买时进行比较与选择。其次是售中服务：在有条件的地方实行“无搬动服务”，向购买海尔产品的用户提供送货上门、安装到位、现场调试、月内回访等服务。第三是售后服务：通过微机等手段与用户保持联系，出现问题及时解决，以百分之百的热情弥补工作中可能存在的万分之一的失误。

“星级服务”有一整套规范化标准：

- ● 售前、售中提供详尽热情的咨询服务；
- ● 任何时候，均为顾客送货到家；
- ● 根据用户指定的时间、空间，给予最方便的安装；
- ● 上门调试，示范性指导使用，保证一试就会；
- ● 售后跟踪，上门服务，出现问题 24 小时之内答复，使用户绝无后顾之忧。

在实施“星级服务”中，海尔还推出了“一、二、三、四”模式。

一即一个结果：服务圆满。

二即二条理念：带走用户的烦恼，留下海尔的真诚。

三即三个控制：服务投诉率小于十万分之一，服务遗漏率小于十万分之一，服务不满意率小于十万分之一。

四即四个不漏：

一个不漏地记录用户反映的问题；

一个不漏地处理用户反映的问题；

一个不漏地复查处理结果；

一个不漏地将处理结果反映到设计、生产、经营部门。

“星级服务”的目标是：用户的要求有多少，海尔的服务内容就有多少；市场有多大，海尔的服务范围就有多大。

为了保证“星级服务”的连续性、有效性，使之在任何时候都能经得住严峻的考验，海尔集团建立了国内最大、最先进、最完整的服务体系。海尔服务中心拥有国内一流的计算机检测和信息通讯系统，可以在 30 秒内迅速查询到售出的产品，并给予顾客最满意的答复。海尔服务中心是目前国内服务领域资金最雄厚、运输调配能力最强和反应能力最快的销售服务机构，也是国内服务领域规模最大的销售服务机构，在全国建立了几十个分中心，可以把海尔的服务以最快的速度、最高的效率迅速推进到全国的每一个角落。

海尔集团执行总裁杨绵绵告诉记者，“星级服务”的内涵是确切的，即通过真诚的服务，不断满足用户对产品服务方面的一个又一个新的期望，使消费者在得到物质享受的同时，还得到精神上的满足；其外延则是不确定的、动态的，必须不断满足用户层出不穷的合理要求，并通过具体措施使服务制度化、规范化。即使出现极个别用户的不合理要求，我们宁愿发“委屈费”，也决不允许与用户对着干。

后来，海尔在星级服务上又提出两点新要求：一是不断向用户提供意料之外的满足；二是让用户在使用海尔产品时毫无怨言。海尔明确宣布把“星级服务”作为自己跨世纪宏伟工程的核心，并以此驱动市场份额的持续拓展和不断领先的产品创新，实现二次创业的总体战略目标——造就一个现代化的大型跨国集团企业。

在张瑞敏看来，“消费——服务——生产”这一结构已成为当今世界先进经营秩序的基本框架。在这一结构框架中，服务起着沟通、疏导消费与生产的中介作用。服务的主体地位是根本不容忽视和无法动摇的。没有先进完美的服务体系和服务手段，就无法吸引消费者，就无法占领市场，也就无法扩大再生产，更谈不上企业的整体驱动与持续发展。

服务机制的完善与否直接代表着企业体制的先进程度，服务环节的完善与否直接反映着企业的经营水平和经营能力，可以说，服务是企业全部经营活动的出发点和归宿。服务决定消费，并由此决定生产，这是一个积极的双重因果循环关系。

体现“海尔流派”的服务精神，于我国的经济生活具有里程碑式的意义。在计划经济时代，企业的生产和经营严重脱节，服务一直游离于社会经济总秩序之外，服务的主体地位从未得到应有的重视。在以卖方市场为主的短缺经济环境里，生产者和卖方的优先地位被先天地确立了，对买方而言，没有选择的权力，服务更是恩典和奢侈品。即使到了经济生产和经营发生了巨大变化的 20 世纪 90 年代，在买方市场已经初步形成的情况下，大量的企业 and 人对服务的认识仍然停留在短缺经济、计划经济时代，服务仅仅被视作推销产品的手段，服务的主体地位始终未能在社会经济总秩序中得到质的提升。由中央新闻媒介以及众多的民间组织联合掀起的“质量万里行”活动，在 90 年代获得了浩大的声势和规模，它从另一个侧面反映了服务的衰竭和苍白无力。

在此条件下，以海尔为先导的服务潮流以其强劲的态势，改变了经营的时代方向，并对整体的中国经济运行模式产生了深远的影响。

“吃休克鱼”的扩张方法

从 1993 年开始到 1998 年，海尔进入以兼并求发展、增强竞争实力的阶段。这时期，为了在日渐开放、竞争激烈的市场上获得生存，企业注重科技开发和质量控制，在售后服务、产品形象等方面下大力气。一批国产著名品牌逐步确立，成为消费者放心购买的标志。知名品牌成为企业的无形资产，我国一批优秀国产品牌的无形资产含金量大大提高。

与此同时，跨国公司大举入侵，我国实际利用外资从 1990 年的 103 亿美元猛增到 1995 年的 481 亿美元；国际竞争来到身边，国内企业一出厂门就进入国际市场。国内企业技术水平低，产品质量不高，市场竞争力弱，达到国际先进水平的企业不足 20%，大多数还是处于国际六七十年代的技术水平，有的甚至是四五十年代的水平；国有企业资源配置效益低下，中长期亏损的占 20% 左右；引进外资的同时，引进了新的竞争主体，竞争实力明显不均衡，加上市场的细分，原有的市场空间变小，造成市场过度竞争。

在此期间，企业普遍不清楚筹资干什么，盲目抓票子，从股市收来的钱不知作何使用，有的以为房地产赚钱就投向房地产，有的干脆就存在银行里。海尔则继续以钱滚钱，收购经营不善企业，连续兼并了 18 家企业，经营规模迅速扩大。

兼并，也是以钱套钱的游戏。海尔从 90 年代初吃进经营弱势企业，靠的是管理优势和文化优势，以软伏硬，以柔克刚，最终以小钱控制大钱。海尔兼并红星电器厂、激活“休克鱼”就是一个优秀示范，现已成为哈佛 MBA 教学案例，供全球学子探讨。

海尔的兼并目标很有特点：主要选择技术、设备、人才素质均优良，只是管理不善，处于休克亏损状态的企业，海尔人称之为“吃休克鱼”。什么叫“休克鱼”？张瑞敏的解释是：鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好，而鱼处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能被激活起来。

“吃休克鱼”的理论为海尔选择兼并对象提供了现实依据。海尔看重的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力、潜在的效益，如同在资本市场上买期权而不是买股票。海尔 18 件兼并案中，被兼并企业的亏损额达到 5.5 亿元，而最终盘活的资产为 15.2 亿元，实现了低成本扩张。

海尔选择“休克鱼”是基于以下两个考虑：首先，企业结构调整，可分为“以强吃弱”和“强强联合”两大方向。优势企业兼并濒临破产的困难企业，能够以强扶弱，盘活存量资产，减少失业，但也容易使优势企业背上包袱，搞不好会影响企业短期甚至长期的竞争力。为了迅速培养一批具有国际竞争力的大型企

业集团，世界经济大国在企业结构调整中积极鼓励优势企业主动采取的“强强联合”式的企业结构调整，不仅可以增强企业的国际竞争力，而且可以优势互补，减少重复投资，提高现有生产能力的利用率和技术开发的联合攻关能力。如果两家大企业的销售与服务渠道共享，必然扩大产品的市场占有率；如果两家的技术开发队伍联成一体，一加一肯定会大于二。然而，当时国内市场经济体制还不健全，效益好的企业没有互相兼并的动力，真正以资本为纽带的强强联合，在当时并没有出现。

其次，资金匮乏，使优势企业无力兼并那些需要巨大投资的亏损企业。在我国，企业出现亏损的原因多种多样。但企业经营机制不健全，管理不善是普遍的根本原因。对被兼并的企业，注入资金、技术固然重要，但这只是外部条件的优化，可治标，却不能治本。因此，关键在于解决企业发展动力和经营机制问题，变输血为造血。海尔选择那些硬件不错，只是管理不善的企业，通过输入海尔的管理和文化模式，可以很快使它起死回生，从休克状态苏醒，变得充满活力。

顺德海尔电器有限公司是海尔 1997 年实施低成本扩张的成功之作，被购并的顺德爱德洗衣机厂符合海尔“吃休克鱼”的兼并策略。该公司硬件设施良好，因管理不善造成企业停产一年多。合资后，海尔集团洗衣机本部仅派去了三名管理干部，但带去的却是海尔倾心培育多年的管理模式、企业文化及雄厚的科研开发能力。六周后，新公司第一台洗衣机诞生，随后大批高质量的洗衣机走下生产线。曾目睹“深圳速度”的顺德人不得不惊叹海尔集团的“海尔速度”。而值得一提的是，盘活这条“休克鱼”的洗衣机本部，正是两年前被海尔集团认作“休克鱼”的红星电器厂。短短两年时间，在海尔管理文化模式浸润下，昔日的“休克鱼”不仅自己苏醒，在市场中纵横驰骋，而且又催醒了另一条“休克鱼”。

有了海尔管理“模块”，兼并企业变得简单、容易。凡兼并一个企业，只要派去一位主要领导人以及一个管文化的、一个管财务的、一个管质量的人员即可，按照海尔的管理方式运转，OEC、80/20 原则等都会产生作用，所有员工都会被重新带动起来。无论在武汉办厂还是在顺德办厂，都跟在青岛办厂一样。

先难后易的国际化战略

海尔国际化市场战略的独到之处，是“先难后易”。所谓“先难后易”，就是先打开发达国家的市场，然后再进入发展中国家的市场。海尔这样推理：如果能在现已成熟的市场中竞争过那些知名的企业如 GE、松下、飞利浦，就一定能占领发展中国家市场。先强后弱，战胜了强者，弱者会随风而倒，就好比在国内市场上，海尔冰箱先占领了北京、上海，有了一定的名牌效应，再攻其他中小城市便所向披靡。

攻国际市场，也可以先攻欧洲、美国、日本等发达地区，一旦成功，其他地区自然会被辐射到，因为西方国家经销商的商战手法很凌厉，不用你操心，他们就会把商业网络做到不发达地区。

“先难后易”，这里面潜藏着一种逆向思维：向第三世界国家出口创汇相对容易，但对企业形象来说有什么好处呢？海尔偏要把产品放到发达国家，放到家电业的老祖宗眼皮底下去。西方国家不认中国产品，无形中给海尔创造一个机会：都说中国货不好，我偏要摆出高质量的产品来，而且标的价格不比洋货低，尽管西方人不买，但会引起注意——中国货价钱都很低，推独海尔的产品这么高价，为什么？一开始没人要，慢慢地总会有人接受的。到了那时，海尔产品货真价实的优势就体现出来了，使用者满意，口碑自然很快就会传出去。

一位德国经销商就说：“海尔进入德国恐怕是挡不住的，因为它的质量征服了我们；可我们的好奇心也使我们犯了错误，我们不相信一个中国造的商品敢标出与西方品牌毫不逊色的价格，一旦进入检测程序，我们就没有理由拒绝了，因为它确实不错。”

“先难后易”的具体操作当然是积小胜为大胜，最终在国际上占有大的份额。海尔是这样勾画跨国运营方略的：以开展星级服务成为中国家电第一品牌，再以市场份额的不断扩大和产品的不断创新为基点，创建“世界名牌”，在 21 世纪，把海尔建设成为国际化的跨国企业集团公司。

先难后易，即可转弱势为强势。从国际市场一体化的全局看，海尔尚处于“敌强我弱”之势，但却可以转化出无数个局部的“我强敌弱”之势。海尔信奉“战略上以一当十，战术上以十当一”，集中优势兵力打歼灭战，从而造出若干个局部的“小强势”，进而转化为全局的“大强势”。具体做法上，海尔依靠“一路纵队而不是一路横队”进行市场开拓。由于产品线很多，在一个外国市场上，海尔不可能采取在国内的做法，告诉消费者自己提供什么样的选择，而是看哪一种产品竞争力最强，先用它当尖兵进入市场，叩开市场大门之后，其他产品再跟进。这样算起来总的交易成本比较低。美国市场就是用冰箱先打进去的，现在很多美国人都知道海尔是做冰箱的，后来再跟进洗衣机，就不需要再大肆宣传了。但是在欧盟市场上，海尔是由空调打先锋。因为欧洲人过去不太使用空调，它的空调市场刚刚发展起来，无论是日本品牌、韩国品牌，欧洲人同样感到陌生。海尔空调在法国和意大利先冲进去，现在，冰箱、洗衣机跟着它往里冲。和打仗一样，一路纵队牺牲比较小，一路横队牺牲就比较大。

在历史上，“先难后易”可以找到先例。1921 年，23 岁的美国百万富翁哈默突然决定去访问苏联，这个决定把全家人吓了一跳，当时在他们眼里去苏联像去月球探险一样。正是由于跨出这“先难后易”的

一步，哈默拿到了后来成功的“钥匙”，一直到老年都从苏联拿订单。1973 年哈默已 70 多岁，还与苏联订了一项长达 20 年的 80 亿美元的肥料协定；1974 年，这笔交易又膨胀到了 200 亿美元，包括利用西伯利亚的天然气和石油。资本主义国家与社会主义国家做生意，这是哈默的首创。

索尼进入国际市场也走了“先难后易”的道路，似乎与海尔有异曲同工之效。一个新产品上市，索尼总是先攻顶尖级的美国市场，打出影响后再到日本和其他国家销售；最难的攻下了，一般的就容易了。后来，索尼干脆在美国建厂，生产销售一元化，减少运输成本。在 60 年代，日本在国外自行研制和销售产品的企业只有索尼一家。

为了实现“先难后易”的市场进入策略，海尔不惜把自己逼到危崖边上。发达国家中德国对待质量最认真，通过德国的质量认证也最难，了解到这一点，海尔就专攻德国认证，一攻就是一年半。其中有一项试验是将电冰箱的内体悬在室内中央，从四面八方用水喷，等浸透水之后再查看漏电与否。通过认证之后，海尔要进入德国市场，德国人还是认为日本冰箱都没有能进入德国，对中国冰箱又如何信得过？海尔把冰箱运到德国，守着 25 名德国经销商，一再坚持他们把德国市场上所有品牌的冰箱和海尔冰箱都揭去商标，放在一起检验。检验结果，海尔冰箱获得的“十”号最多，甚至比海尔的老师利勃海尔还多了几个“十”号。最后德国人当场签订了 2 万台的合作，这是海尔第一批进入德国的冰箱，也是整个亚洲出口最多的一批冰箱。

海尔的冰箱技术是从德国引进的，海尔冰箱出口的第一个国家也选择了德国。海尔洗衣机技术是从日本引进的，出口自然首选日本。日本是一个家电出口大国，它对进口最为挑剔。1995 年，日本想大批量进口洗衣机，许多著名洗衣机生产厂家都闻风而动。可精明、苛刻的日本人认准的是产品的质量，而不是品牌。他们做了一项严格的洗衣机性能试验，不贴商标，采用美国军用工业标准对来自各国不同品牌的洗衣机进行检测。在中国，洗衣机无故障运行达到 5000 次已属不易，而这次检测需达到 7918 次才可放行。国内一根水管只需 500 次试验，而日本的检测室需在 0℃ 以下连续测试 6300 次方可通过，比中国的检测次数高出 10 余倍。最后测试结果显示，各项性能指标均列第一的是来国门，成为首家出口日本也是出口数量最多的企业。

进入德国和日本市场就等于站在了家电市场的最前沿，这两个较真的国家认可了，其余国家就好办多了。目前海尔产品已出口到世界上 102 个国家和地区，其中 60% 以上在欧美地区销售，海尔成为中国家电进入国际市场最早、数量最多、品种最全的企业集团。

闯进了世界市场，也就保住了国内市场。外国著名的跨国集团纷纷以合资、合作的方式进入我国家电市场，海尔集团也同它们合作，如与日本三菱重工合资生产空调器；但海尔凭借雄厚的企业实力和强烈的品牌意识，经过激烈争执和艰苦谈判，终于使产品国内销售全部采用“海尔”商标。海尔与三菱成立的合资公司，商标用“海尔”，控股也是海尔，这在三菱跨国经营史上，是少见的宽容做法。海尔不畏艰险走向世界，最后博得了与跨国公司平起平坐的国际地位。

思考题：

- 1、1、 海尔的文化理念和层次是怎样的？它是如何整合海尔的发展目标的？
- 2、2、 海尔“用户满意”理念中，体现了哪些管理基本原理？
- 3、3、 海尔是如何体现“以人为本”的管理理念的？

综合案例二：巨人集团和史玉柱的败中求胜^①

一、曾经辉煌：一路小败一路大胜

一介书生成偶像

1992 年，一家知名媒体对北京、上海、广州等十大城市的万名青年进行了一次问卷调查，其中一个问题是，“写出你最崇拜的青年人物。”

结果是：第一名，比尔·盖茨。第二名，史玉柱。

那时的史玉柱，可能是全中国 30 岁以下青年中最著名的一个，史玉柱当年的气派无人可比。这一切都不过是作为一个青年知识分子靠真才实学得到的应有回报。

1989 年 8 月，史玉柱和三个伙伴承包了天津大学深圳科技工贸发展公司电脑部。创业是艰难的，没资金，也没靠山，当时，史玉柱身上的全部家当就是 4000 元人民币，唯一让史玉柱充满信心的是他呕心沥血研究的“M—6401”桌面文字处理系统。他觉得 M—6401 此时已能推向市场，在手头上仅有 4000 元的

^① 本案例改编自迟双明编著，《史玉柱败中求胜的 66 金典》，当代世界出版社，2003。

情况下，史玉柱“赌”了一把，利用《计算机世界》先打广告后付款的时间差，做了一个 8400 元的广告。广告打出后 13 天，8 月 15 日，史玉柱的银行账户第一次收到三笔汇款共 15820 元。巨人事业由此起步。

到 9 月下旬，收款数字升到 10 万。史玉柱全部取出再次投入广告。四个月后，M—6401 的销售额一举突破百万大关，奠定巨人创业基石。

1990 年 1 月，史玉柱再次把自己关进深圳大学的两间学生公寓，整日整夜伏在电脑前，一星期只下一次楼买方便面。150 天后，史玉柱推出“M—6402 文字处理软件系列产品”，但当他满怀喜悦回到宝安大厦的家里时，家具不翼而飞，数月未曾见面的妻子不知去向，一个曾经充满温情的家庭无法挽回地破裂。

1991 年 4 月，珠海巨人新技术公司注册成立，公司共 15 人，注册资金 200 万元，史玉柱任总经理。11 月，公司员工增加到 30 人，M—6403 汉卡销量跃居全国同类产品之首，获纯利达 1000 万元。

1992 年 7 月，巨人公司实行战略转移，将管理机构和开发基地由深圳迁至珠海。9 月，巨人公司升为珠海巨人高科技集团公司，注册集金 1.19 亿元，下设 8 个分公司，公司员工发展到 100 人，史玉柱总裁。到 1993 年 7 月份，“巨人集团”下属全资子公司已经发展到 38 个，是仅次于四通公司的全中国第二大民办高科技企业。史玉柱在作出战略转移的重大决策时说：“特区是干事业的地方，珠海能干大事业。”1992 年，M—6403 桌面印刷系统共卖出 2.8 万套。创造利润 3500 万元人民币，为“巨人”的发展打下基础。

从 1992 年开始，史玉柱和他的“巨人”步入辉煌，巨人已成为了中国电脑行业的领头军，史玉柱也成为中国新一轮改革开放的典范人物和现代商界最有前途的知识分子代表。他被评为“中国十大改革风云人物”、“广东省十大优秀科技企业家”，获得珠海市第二届科技进步特殊贡献奖，得到奖金 63620 元、一辆奥迪轿车和一套 100 平方米的住房。中央领导人也纷纷视察巨人。

史玉柱的事业在此刻达到了前所未有的巅峰，而此时的他刚刚迈过而立之年。这个身材瘦长、呐言却又充满神奇色彩的安徽人几乎在最短的时间里成为了全中国知识青年的偶像。

在 20 世纪 90 年代的企业家群体中，史玉柱算得上是一个“神童”和异类。他的发迹可谓一帆风顺，他以广告开路，一次次押宝于促销，走出一条捷径：一年成为百万富翁，两年成为千万富翁，三年成为亿万富翁。

在中国乃至世界企业圈中，能够独立门户、开拓事业的大师们，几乎都没有太高的学历背景。因为规律往往是学历越高、读书越多，便越具有理性精神，在机遇稍纵即逝的商海中，高学历的知识分子往往瞻前顾后，举棋不定，缺乏在大风浪中豪情一搏的创业激情。而那些学历不高者，则顾忌较少，敢想敢为，有一股闯劲，这般闯劲常常让他们一跃而出，开出一片新天地来。在深圳特区开发的前 15 年中，先后有 1000 万左右的大学生前来淘金，每年全国博士毕业生中的 1 / 30 也决然地来这里寻求机遇，可是能创出史玉柱这般事业的却没有第二人。

主业遇挫，寻求多元

史玉柱第一次创业的成功，同绝大多数靠白手起家的成功者的境遇大同小异：胆识和机遇——抓住了别人没看见，或看见但未能率先进入市场的空档。史玉柱正是看准了文字处理的空档，利用自己的知识，加以填补，从而打开了天地。其实，史玉柱打开这一新天地的工具——桌面印刷排版系统并不怎么高深难测，可贵的在于这种“先行者”洞察市场先机的行为。在计划经济向市场经济的转变过程中，按照史玉柱的说法，一是经济发展非常迅速，二是机会非常多，巨人才能创造奇迹。其后，巨人再发展计算机贸易，确立汉卡做利润，硬件出产值的经营结构，相互带动和相互促进。在市场拓展上，尤以创建加盟连锁组织的网络形式，发展巨人产品的横向经销渠道联合，影响广泛，在业界成一方诸侯。巨人完成了企业资本的原始积累，“软件帝国”始见端倪。

但商场上风云变幻莫测，很快市场就发生逆转。1993 年 10 月，巨人集团在珠海金怡酒店召开第三届全国巨人电脑连锁会议，“生意难做了”——不仅巨人一家公司如是感叹，连经销商也在揣摸市场的巨大驿动，不敢尽其所为。本次连锁会议的订货额比上一年连锁会议下降了 30%，并且是在增加了笔记本电脑和手写电脑等产品的情况下下降了 30%。这与早两年每年上涨 200%~300%的情况相比，与史玉柱的心理预期相比，这 30%比 300%更让人沮丧，它预示着一一种不可挽救的下降与衰落趋势。史玉柱异常警惕地感到来自市场弱肉强食的竞争压力。1993 年，国际各大电脑企业纷纷携技术和资金优势大举“入侵”中国市场，导致计算机的利润率大幅度下降，产品更新换代之快，令人目不暇接，民族企业遭到“围剿”的威胁，在起步晚、资金缺乏、规模小、人才外流等多米诺骨牌效应中，市场份额逐步缩小——“狼来了”所带来的威胁使本无任何基础的民族工业面临生与死的挑战。

在这一挑战面前，巨人当然不能幸免，巨人汉卡已没有什么优势可言，软件的汉化是打开中国市场的必由之路，很多厂家都懂得这一点，巨人的拳头产品强劲之势锐减，在所难免。在短短半年的时间里，国人桌面上的排版文件，由巨人汉卡、WPS 等产品的技术表现，不可思议地成为微软 Window 垄断式的市场份额。比尔·盖茨就像一个来自西方的“秦始皇”，统一了中国的电脑文字，掠夺了中国绝大部分软件市

场。史玉柱“望洋兴叹”，企业面临调整产品结构的新抉择。

史玉柱积极应对，他采取的对策是以技术创新的方式寻找出路。史玉柱的开发战略就是扬长避短。计算机硬件和散件市场，80%以上被国外企业“蚕食”，巨人重点涉足应用领域的对路开发，比如多媒体手写电脑、笔记本电脑、财务软件、防病毒卡、传真卡等。史玉柱力求从“英译汉”式的编码狭小天地里走出来，他看好手写电脑、重点从声音和手写两个角度解决汉字输入问题，立项发展体积小、容量大、速度快、字体多、携带方便等特点的文字处理机。这块市场，是文字处理的最终方向。

为了手写电脑的成功，很多员工都参与了输入工作，在手写板上一遍又一遍地输入汉字，一方面是为了提高识别率，另一方面在于增加字库。只要笔划正确，简、繁字任意写。巨人手写电脑相当于16开纸大小，能够准确识别11000个汉字，同时具备声音输出的功能，并提供个人信息管理和商业事务处理等软件支持，显示器采用IBM的产品，这在当时看来，功能与技术都是绝对先进。由于手写电脑并不在珠海市做销售，珠海有些企业慕名手写电脑，还要拿着政府有关领导的批条作为“紧俏物资”购买。在手写电脑、笔记本电脑的及时跟进下，1993年巨人的产值依然达到1.6亿元，实现纯利3500万元。

巨人真正在计算机产业上碰到困难，确切地说是在1994年。

史玉柱穷则思变的思想、因事而变的研发方向无疑是正确的，但他没有预料的是，他所想到的技术突破，别人也想到了，而且比他想到得还早，他还没有开始规模行动，别的企业已经气势逼人地进入市场了。这大概是许多二次创业的企业所面临的共同尴尬。手写电脑几经更新，现在产品已发展成掌上型，由于巨人在速度上跟不上，这就必然导致技术落后。这其中有很大的原因就在于软件产品缺乏硬件支持。1993年，每台手写电脑巨人能赚到500多元，到了1995年底，每台平均赚不到50元，能收回成本就已经不错了，而且还要承担大量的售后服务工作。所以说，当巨人的软件体现不出利润时，硬件的产值自然也上不去。史玉柱也拿不出办法立刻改变这一切。巨人的努力，很快就没有依托，靠技术成果“市场化”而成功的巨人，在市场上却找不到方向了。

在日新月异的技术更新面前，原本先进的意识不断被否定。为了保护软件的知识产权，史玉柱把软件做成卡，汉卡、传真卡、加密卡等，但后来这样的卡已越来越不为人们欢迎，装一个Windows98只需一张光盘；接发信息，只要一根电话线的共享资源就可以完成。卡已经不为人们接受了。追根结底，企业的规模根本无法与国外的大企业相比，技术优势也就无法保护起来。这就是市场。技术虽然重要，但它并不是占据市场的绝对资本。巨人集团在技术上不怎么落后，却在规模上缺乏市场对抗的实力。

为什么巨人在规模发展的道路未能与四通、联想走相同的路呢？在1992年就提出赶超四通的巨人，两年后却脱离了这个群体。至于其中原因，曾有一位业内人士分析说：“巨人在1994、1995年改行做保健品，让人不得其解，有一种说法，都说巨人要死了，尽管那时巨人通过保健品的利润收入，效益远远好于当时的联想，那时真的快死的可以说是联想，联想在得到一大笔银行贷款之后，才喘过气来。巨人不该放弃电脑，南方有影响的国内电脑企业不多，金山现在影响也不小，但巨人逃得太快，巨人是靠电脑起家的，巨人不搞电脑，就给人一种不行的感觉，哪怕在保健品行业做得再有名气，也只是副业。清华紫光也在做保健品，但主营方向仍是电脑，这个不能丢。”

不能简单地认为，巨人离开电脑主业就是巨人不行象征，这是巨人又一次创业的主业。国内不是没有这方面的成功的例子，比如占全国微波炉市场龙头地位的格兰仕，其前身是羽绒制品厂，它的产业结构调整跨越也是巨大的，但它是成功的。如果不调整，不会有今天的格兰仕。巨人如果不调整，命运恐怕更难说了。在电脑上，史玉柱失败过；在保健品上，史玉柱也失败过。但在电脑上史玉柱输得口服心服，在保健品，巨人却输得很不服气，为什么？电脑没有保健品的操作性强，电脑产业上他们没有机会和市场。

也许有人说这是史玉柱的托辞，有人会问，史玉柱和柳传志是企业界的朋友，为什么一个成功一个却失败了呢？他们俩有什么不同？原因就在于，一个是产品化，靠自我积累走路，一个是产业化，利用别人的资金迅速膨胀上一个新平台，用资本拉动产业扩张。这就是史玉柱的教训，也是柳传志的经验，在以后的创业过程中，史玉柱吸取了这些。

脑黄金中找黄金

经过一年的苦苦挣扎，史玉柱走了保健品的生产开发之路，几乎淡出了他靠之起家的电脑软件开发。保健品成为巨人集团新的增长点，给巨人带来良好的效益，脑黄金的问世让关注史玉柱的人们吃惊不小：怎么这位我们景仰的知识青年改卖“汽水”了？

史玉柱的办公室里，正对办公桌的墙上挂着一只巨舵，用以装饰，无疑，史玉柱就像巨人的舵手，在经济的惊涛骇浪中行驶，峰尖波谷、云遮雾阻，只要找对方向，一切都将滚滚向前。在经历1994年上半年的一段剧烈的颠簸后，巨人集团由以电脑软件开发为主的公司，出人意料地转向保健品领域。

在1994年前后，我国经济形势比较复杂。在政策上，国家实行宏观调控，市场上，国外电脑商大量进入中国市场，对民营高科技企业产生巨大冲击。史玉柱的巨人公司的发展同时也进入瓶颈，过了1993年，巨人既定的产业的定势已经形成：在电脑软件业领域，史玉柱已没有多大文章可做，既使有，也需待

些时日，这对于刚刚创下业迹不久欲“百尺竿头更进一步”的史玉柱来讲，无疑过于漫长。更何况那时巨人大厦刚刚开头，急需开挖做基础，需要大笔资金来填这个“巨人大坑”。在现实的硬性阻力作用下，巨人发展的巨轮有被卡住的危险，正像人们所说的那样：如履薄冰。

史玉柱说：巨人要寻找新的产业，并向之靠拢。史玉柱开始为挖掘第二桶金做准备了。

巨人脑黄金绝非史玉柱一时的灵感之作。在此前的 1993 年 8 月，史玉柱即成立巨人生物开发公司，他已经瞄准了这一行业，开始寻找产品载体，到 1994 年 8 月巨人脑黄金正式立项生产，史玉柱为企业的扩张计划做了一年的设计，完成了他的运筹过程。史玉柱选择做保健品是有他自己的根据的，首先是保健品市场每年以翻番的速度增长，将是下世纪发展最快的三大产业之一，因此在一段时间内，这个市场不消失，也不会走下坡路；二是保健品市场能够快速启动，广告做得好、产品确实不错，三个月就可以体现规模与回报；三是保健品的需求面广，从儿童到老人的各个年龄层都能够定位消费。那他为什么在保健品市场上又选择了健脑这一块呢？史玉柱认为健脑领域是一块很大的空白市场，还没有产生实力的品牌，巨人正可抓住这个时机，利用资金实力（在电脑经营上面杯水车薪，保健品上却绰绰有余，首先生产成本和开发成本就比电脑低）和策划能力打开这一通路。

史玉柱做事向来喜欢大刀阔斧，他讲究速度和规律。产品和功能定位有了以后，广告语成为他的思考主题。“让一亿人先聪明起来”——刹那间的捕捉，永恒的定义。当时邓小平“让一部分人先富起来”的口号正风靡神州，受此号召的影响，史玉柱的灵感被激发了。广告争先，一炮奏响。

“巨人对产品看得准。”连有关专家也不得不佩服史玉柱的选择了，这绝不是恭维。

史玉柱提倡超常规的市场思维，完全有理由相信巨人脑黄金能够在超常规的状态下发展，摆脱观念上的局限。谁说脑黄金的市场形成需要一年？史玉柱坚信依靠速度体现效益。从 8 月份脑黄金立项开始，到生产第一批激动人心的产品，巨人只用了一个多月的时间，而一个月前，他们还不知道生产需要哪几个环节，这也是史玉柱管理的效率之处。尽管是超常规的运作，但一切都在计划中有条不紊。

总的来讲，巨人脑黄金是史玉柱接受美国市场消费启发，由其策划并在市场广泛推广的保健食品。比起 M—6401 的诞生，脑黄金的开发过程要简单得多，但其市场经历和效应却比 M—6401 更壮观，持久更长久。

巨人脑黄金问世，巨人不做电脑而改做“脑黄金”这个保健品，这个转变确实很大，它本身就是一个新闻，保健品是饮品，于是有人惊呼：巨人卖“汽水”啦……

1994 年 10 月 18 日，巨人脑黄金的试销在华东区的上海、江苏、浙江和安徽同时展开。华东是国内保健品消费最具规模和成就名利的市场，历来是兵家必争之地，对于这一块市场，巨人脑黄金将会受到什么样的待遇呢？史玉柱深知华东市场的重要性以及任务的艰巨性，于是他亲临市场，史玉柱需要寻找感觉，这种感觉不仅是实战性的，更是自我信心的维护：华东赢了，可以保证全国市场的胜利；巨人脑黄金成功了，史玉柱的全盘计划便有了着落，才会有更大的成功。

首先，史玉柱分别在上海、南京、杭州、合肥举办“巨人科技产品新闻发布会”，将电脑企业启动市场惯用手法体现出来，史玉柱频频在媒体上出现，充当巨人脑黄金的宣传解说，微笑满堂，亲情穿引，表现出大公司的入市姿态，巨人脑黄金的形象与口碑传播非常有效果。稍后，巨人脑黄金礼品盒全面迎合节日消费上市。广告语：今年三八节不送礼，送礼就送脑黄金。

同时，各市场展开形式多样的促销活动，湖北分公司买脑黄金送博士帽，一时间，满街都能看到幸福地戴着巨人博士帽的小孩；东北区各分公司经理全面进入终端药店站柜台，以营业员的角色向消费者推荐……

脑黄金越卖越火，市场越做越大，竞争对手也随之越来越多。市场被炒起来了，巨人脑黄金在宣传气氛的营造中卖得火爆。分公司重点放在市场，内部之间的回款竞赛如同个人荣誉的证明，可见史玉柱的激励措施之灵验。当时公司遇到的惟一麻烦就是供不应求，催货电话接连不断。12 月份，生产主要依靠珠海厂、广州罗岗厂生产了 160 万盒，尚不足以满足华东市场的需求，在上海等地启动的委托加工厂产量尚不能跟上计划。为了缓解供货的紧张状况，到 1995 年 1 月份，巨人又启动珠海三角洲的斗门厂、粤华厂等，并达到了预期的目的。

脑黄金战役第一战役从 1994 年 10 月 18 日至 1995 年 2 月 18 日止，在供货不足的情况下，回款仍突破 1.8 亿。虽然未能完成总体任务，但史玉柱已非常满意，因为他心里有一个基本数，只是在下达任务时一律提高了 20%。看起来容易，实行起来却很难，这是史玉柱制订任务的方式。

成功的事实是谁人都能看得见的。记得当时一本行业刊物刊载一篇题为《为巨人脑黄金叫好》的文章，文章说，巨人脑黄金给沉寂的市场浇上火热的爆油，上演着一场迅速积累财富的奇迹。这在经济低迷的 90 年代中期是不多见的，果敢的史玉柱确实创造了商业奇迹。

第二次创业和三大战役

1994 年 8 月，史玉柱召开全体员工大会，抛出“巨人集团第二次创业的总体构想”，他直截了当地剖

析了巨人集团的五大隐患：①创业激情基本消失；②出现大锅饭机制；③管理水平低下；④产品和产业单一；⑤开发市场能力停滞。在此基础上，史玉柱明确提出二次创业的总体目标，跳出电脑产业走产业多元化的扩张之路，以发展寻求解决矛盾的出路。为实现第二次创业，史玉柱同时解除了原集团所有干部的任命，全部重新委任。

很显然，巨人集团第二次创业的直接动机是，电脑行业走入低谷。但二次创业的真正动力之源是，史玉柱已感到潜在的危机四伏。他想通过扩张调动员工士气，以人气旺弥补管理机制的缺陷，同时以新兴产业取代发家产业的衰落。

史玉柱的第二次创业却回避了最关键的问题——企业内部的产权改造和机制重塑。史玉柱受到一种思维定式的局限，因为巨人集团从1989年到1992年，一直靠创业精神支撑而发展起来，那时候没有完善的制度和科学的管理，也神速腾飞了。

人们今天很难想象，史玉柱的第二次创业规模多么宏大。在房地产方面，投资12亿元兴建巨人大厦，投资4.8亿元在黄山兴建绿谷旅游工程，投资5400万元购买装修巨人总部大楼，在上海浦东买下了3万平方米土地，准备兴建上海巨人集团总部。在保健品方面，准备斥资5个亿，在一年内推出上百个产品。产值总目标：1995年达到10亿元，1996年达到50亿元，1997年达到100亿元。

1995年2月10日，巨人集团员工在春节后上班第一天，史玉柱突然下达一道“总动员令”——发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。史玉柱把这场促销战模拟成在战争环境中进行，他亲自挂帅，成立三大战役总指挥部：下设华东、华北、华中、华南、东北、西南、西北和海外八个方面军；其中30多家独立分公司改编为军、师；各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”。史玉柱在动员令中称，“三大战役将投资数亿元，直接和间接参加的人数有几十万人，战役将采取集团军作战方式，战役的直接目的要达到每月利润以亿为单位，组建1万人的营销队伍，长远目的则是用战役锤炼出一批干部队伍，使年轻人在两三个月内成长为军长、师长，能领导几万人打仗。”

总动员令发布之后，整个巨人集团迅速进入紧急战备状态。5月18日，史玉柱下达“总攻令”，这一天，巨人产品广告同时跃然于全国各大报，均以整版篇幅。由此“三大战役”全面打响。一时间，巨人集团以集束轰炸的方式，一次性推出电脑、保健品、药品三大系列的30个产品，其中保健品一下推出12个新产品。继而，广告宣传覆盖50多家省级以上的新闻媒介，营销网络铺向全国50多万个商场，联营的17个正规工厂和100多个配套厂开始24小时运转，各地公司纠集200名财务人员加班加点为客户办理提货手续，由百辆货车组成的储运大军日夜兼程，营销队伍平均每周加盟100多名新员工。不到半年，巨人集团的子公司从38个发展到228个，人员从200人发展到2000人。

如此大规模的闪电战术，确实创造出奇迹：30个产品上市后的15天内，订货量就突破3亿元。更显赫的战果是，新闻媒介对巨人集团形成一次大聚焦，上百家新闻单位在1个月内把笔锋集中在巨人身上。其中，《人民日报》在半个月里，4次以长篇通讯形式报道了巨人，新华社5次发通稿。

但是，大发展带来大振奋，也带来大漏洞。巨人集团的自身弊端在三大战役中突出暴露。首当其冲的是集团整体协调能力乏力。由于产品供应短腿难以追上营销长腿，错过销售黄金时节，公司损失较大。渐渐地更深层次的矛盾突现：原有干部队伍因动力不足，而惰性尽显，新的骨干队伍难以补充，管理失控。这样一来，急剧的外延式扩张不但没有激发原有系统的活力，又因无法形成新的机制而使管理上破绽百出。

7月11日，在提出第二次创业的一年后，史玉柱在全体干部会议上不得不宣布：巨人必须进行二次创业整顿，包括三个方面——思想整顿，干部整顿和管理整顿。核心是干部整顿，进行一次干部大充血，凡是过去三个月中没有完成任务的干部，原则上一律调下来。

整顿没有从根本上扭转局面，1995年9月，巨人的发展形势急转直下步入低潮。面对大起大落，史玉柱将其描绘成“开始进入发展史的‘长征时期’”10月2日，史玉柱发动“秋季战役”，规模和声势大大减弱。他在动员会上上下下了一道死令，秋季战役对分公司经理来说是一场生死之战，成则英雄，败则落马，集团只问结果，不问过程。

秋季战役使巨人集团的营销有所回升，但再也没有昔日的高潮迭起。巨人出现衰态征兆，史玉柱已感到严峻形势的压力，他决定出巡大西南，沿着红军长征的路线一路考察，似乎要汲取一种力量。一路上，他去了太平天国起义旧址金田，仔细研究了洪秀全的成败得失；在遵义会议旧址，他思考的是战略与战术的转变。来到大渡河那天，恰逢阴云密布，秋风怒号，史玉柱陡生一种悲壮之气，面对滔滔河水而仰天长叹：“我们面前就横着一条大渡河呀！”

当辗转到成都时，史玉柱召开集团最高决策层会议，提出开展“批评与自我批评”。他承认，巨人集团由于机构迅速扩张，已出现人浮于事、大锅饭、低效率等问题，二次创业尚未完成，革命又处于低潮。

对于1995年，巨人集团一位老职工有一段形象的概括：“1994年的巨人只是一条载着200人的木帆船，航行在窄窄的季节河上；1995年的巨人，已有载着2000多名年轻水兵的三艘战舰，劈波斩浪于江洋大海。但是，1995年是巨人的转折年，上半年达到辉煌的顶峰，下半年踏上黄昏路。”

1995年底，巨人营销出现严峻形势，集团财务状况吃紧，史玉柱立刻宣布进入“紧急状态”，巨人迎来

有史以来最寒冷的冬天。

1996年的元旦，史玉柱没有休息，而是召开营销会议。他在会上承认：1995年的“三大战役”和“秋季攻势”都未达到预期目标，这是因为干部队伍暴露缺陷，集团综合协调系统发生问题。最后，史玉柱以红军长征作比喻：“巨人正处于长征后期，肯定会淘汰一批沙子，能走完长征的人将是巨人的核心和骨干。吹尽狂沙始到金。”

1996年初，史玉柱为挽救颓势，营销战略从全面进攻转向重点战役，在开发出减肥食品“巨不肥”后，他打算发动“巨不肥会战”。春节一过，史玉柱成立“会战总指挥”，他出任总指挥，下辖三大野战军，每支野战军率领七八个兵团(各省总公司)，各兵团又有几支纵队(子公司)。各部门还挑选精于人员组成冲锋队，《巨人报》的记者成为前线战地记者。2月10日，三大野战军司令员举行阵前盟誓。2月25日，史玉柱总指挥高举酒杯，为奔赴前线的将士壮行。2月26日，宣布进入全线战备状态。3月份，会战打响，此次会战没以大规模的广告覆盖为先导，而是举行“巨不肥大赠送”，此次战役的宣传口号为“请人民作证”。据《巨人报》报道，参加会战的“正规军”为2000人，“民兵”5000人。

巨不肥会战在4月份取得战绩，销售大幅回升，1995年底的严峻形势得以缓解。巨人喘上一口气。

营销形势好转并非整体状况好转，更不意味良好机制形成。相反，集团内部一些人把“巨不肥会战”当成最后一顿晚餐，侵吞私分巨人利益的现象集中爆发。巨人集团出现各类违规、违纪、违法案件，截留、坐支、挪用公款、搞虚假广告、冲货的人屡见不鲜。《巨人报》在这一时期专门发表社论：我们有许多人可能想不到，在我们巨人集团竟有这么多触目惊心的违法案件。几万、十几万、几十万甚至上百万资产在阳光照不到的地方流失了。这篇社论最后提出巨人集团面临一个“如果这样，集团怎么办？”的局面。

二、败局已定：从心惊肉跳到风平浪静

巨人大厦抽干巨人产业的血

史玉柱从深圳到珠海，意外的收到一份大礼：一块被减免了很多钱的1万平方米土地（后来这份礼物又被扩大到2.9万平方米）。对于政府送的这一块1万平方米的地，史玉柱拿到手地时候是战战兢兢，一时不知道怎么办为好，从想盖一座19层的自用楼，到翻一番为38层的自用和商用混合楼，史玉柱已鼓足了最大的勇气。但此后它一路由48层、58层直至64层、70层，巨人大厦的长高，变成一种竞赛，载图纸上比想象比气魄的竞赛。大厦从1994年2月动工到1996年7月，史玉柱未申请过一分钱的银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱支撑。稍微懂点经济的人都知道，房地产必须有金融资本作后盾，可史玉柱将银行搁置一边。他对此的解释是，到1996年6月前，我没感到资金紧张，生物工程方面的销售回款源源不断，账上的钱花都花不完。直到1996年5月，史玉柱依然据此做法建设大厦，甚至达到顶点。这个月，各子公司交来毛利2570万元人民币，史玉柱把净留下来的850万资金全部投入了巨人大厦。这是投放资金最高的一个月。

到1996年下半年，巨人大厦急需资金的巨大压力向史玉柱袭来，这比市场上产品销售下降的颓势和企业内部机制不畅造成的漏洞的压力更大，这可是硬碰硬的压力，逼迫他迅速作出抉择：是停掉巨人大厦，还是拆东墙补西墙。实际上，史玉柱此时已意识到，仅靠巨人的生物工程和电脑两个产业支柱，不足以支撑巨人大厦，但史玉柱还是作出一个违背企业行为的决定，抽调生物工程的流动资金，去支撑大厦的建设资金，活钱变死钱。

从资金运作角度，史玉柱当时应该让巨人大厦停工，将资金投放于已染上贫血症的生物工程，使其恢复元气。史玉柱事后说，他是明知故犯，因为巨人大厦是珠海的标志性工程，国家领导人都非常关注，所以他决策时非经济因素占上，没有过多考虑经济规则。

巨人大厦是史玉柱有生以来第一个重大投资失误，他根本没有实力盖一座全国最高的大厦，这是个人狂热的一个典型之作。

史玉柱就那么点资金，又要在两条战线上作战，当然顾此失彼。到1996年下半年，他感到需要外援时，因宏观调控影响至深，各处都资金吃紧，只好竭泽而渔。

进入7月份以后，保健品销量急剧下滑，维持生物工程正常运作的基本费用和广告费投入不到位，许多公司一筹莫展，只好等待总部政策，进入8月份，史玉柱发动了一场秋季攻势，力挽颓势，但并未奏效。所有公司完成任务率都有程度不同的下降。

巨人大厦抽干了巨人产业的血，史玉柱把生产和广告促销的资金全部投入到大厦，结果生物工程一度停产，资金补给线戛然而止。

从11月份开始，史玉柱控制住从巨人产业流向巨人大厦的每一分钱。一刀斩下，巨人大厦与巨人产业瞬间泾渭分明，但为时已晚。

1996年9月11日，巨人大厦终于浮出地面，完成地下室工程，11月，相当于三层楼高的首层大堂开工，此后，巨人大厦将以每五天一层的速度进入建设的快速增长期，可史玉柱已经没钱了。

老天好像和史玉柱成心作对，巨人大厦非常不巧地建在三条断裂带上，为解决断裂带积水，大厦支柱

必须穿越 40 至 50 米的砂上面达到岩石层，多投了 3000 万元，大厦桩基为此竟达 65 米深，其间，珠海还发生两次水灾，大厦地基两次被泡，整个建设工期耽误 10 个月。

在 1996 年下半年，巨人集团财务运作日益窘迫，营销状况衰势尽现，员工士气不振。在整体状态疲软下，公司管理陷于混乱。9 月 21 日，巨人财务会议举行，监审委总裁李敏在会上指出总公司对子公司不同程度地失控，子公司私自坐支货款，财务丢失严重。财务账不能及时反映公司经营状况，特别是低价抛售货物，应收账款已结账，但仍挂在账上反映，有些人胆子更大，严重侵占公司财产，监事会周良正主席在会上尖锐地指出，如何维护集团财产的安全，已是当前刻不容缓的事情。

尽管史玉柱勉力支撑，但他已回天乏力。直到 1997 年 1 月 12 日，危机总爆发。当大难临头之际，没人能帮史玉柱。尽管他坚信巨人不会因此趴下，终有东山再起之日，但已身陷四面楚歌。

巨人能否力挽狂澜？史玉柱独上高楼，望尽天涯路。

痛定思痛，垫居的巨人卧薪尝

巨人集团 1997 年轰然倒下，史玉柱 1998 年初黯然情别珠海，这期间，史玉柱经历了对珠海的痛定思痛，在蛰伏中励炼心志，知耻而后勇，图谋东山再起。

当初离开稳定的机关工作单位决定下海时，史玉柱就宣言“如果下海失败，我就跳海”，事实果真如此吗？当然不是。下得起赌注就担得起风险，这才是“赌徒”个性；毅力和勇气是生存秘发，这才是英雄本色。

的确，在将愿望转变为财富的过程中，毅力和勇气是一个不可缺少的因素。这种坚强的意志是百折不挠精神的基础。当意志和愿望结合的时候，它们无坚不摧，拥有较多财富的人通常被认为是冷血动物，这其实是一种误解。实际他们是具有坚强意志的人，他们能在自己愿望的激励下，实现自己的目标。人需要百折不挠的气质，就像钢铁需要碳素一样。

缺乏毅力和勇气是失败的主要原因之一。大量调查证明，缺乏毅力和勇气是失败者的通病。克服这个通病，需要作许多努力，其中最主要的，是要看你愿望的强度如何。所有成就都是以愿望为出发点的。微弱的愿望产生微弱的成果，正如微火只能烘暖你的手一样。如果你发现自己缺乏坚毅的精神，那么补救这个缺点的方法就是在你愿望的下面燃起熊熊大火。

巨人解体后，史玉柱一夜之间变成了身无分文的穷光蛋，他惶惶然离开了珠海这块伤心欲绝的土地，大江南北四处游荡，但他没有“跳海”。至于没跳海，是他不甘心此次失败。

史玉柱是一个好强爱面子的人，是一个对社会有责任感的人，他在“巨人危机”爆发几次说过：老百姓的钱，一定要还。史玉柱是一个有强烈事业心和使命感的人，而不是为钱奋斗的人，他要“重出江湖”，必然要解决原巨人的问题。

史玉柱是一个英雄主义气概很强的人，不过他在经济领域奋斗而不是政治领域。如果史玉柱真正能解决旧问题，企业沉浮而再生，这才是我们这个时代真正呼唤的真英雄。

既然如此，作为一个关心史玉柱前途的人，一个关心我国民营企业成长环境和发展思路的人，作为不是两耳不闻窗外事的人，我们应该探讨：社会应该怎样给史玉柱机会，政府和法院应当怎样理智面对“历史”和理解“风险”概念，像全民共同为中国足球献策一样，足协、媒体、裁判、观众、教练、运动员，共同讲《足球之夜》，用社会学的观点解决经济上的普遍问题。

有位巨人内部人士也为史玉柱出谋划策，他为史玉柱设计的方案是这样的：

①勇敢地吧旧债还掉。如果史玉柱真的从什么产品中或将会从什么产品中获得 5000 万左右的利润，那么不妨作一个“战略”投入把生物公司的旧债还掉，可以用不计息的方式或用分期付款的方式还，虽然生物公司可以倒闭破产，但这会对史玉柱的形象造成极大的影响，会招来不仁不义的骂名。债主和社会都会记恨一辈子。

②对以前的经营行为负责。也就是对社会负责任，从哪里跌倒即从哪里爬起来，这符合史玉柱的好强好胜的性格，它可以为史玉柱重新塑造一种人格。理想的社会秩序应该建立在这一前提之下：有权利就有义务；有义务就有责任；有责任就有承担者。在当今社会，我们太缺乏敢于面视挫折和面视历史的精神。成熟的资本主义国家，一个企业的破产同时意味着老板的破产，法律会约束破产企业的法人代表多少年内不准再开公司并不准出入酒店类的消费场所，甚至“打的”都不允许。中国的《企业法》、《破产法》虽无此严格约定，但史玉柱应带头这么做，这将使史玉柱变得完美，很多人都希望社会有正面的企业家典型出现，以改变目前企业竞争的浮躁和无序的局面，使中国的企业早日有更好的游戏规则。史玉柱率先这么做，无疑是人们所翘首之以待的正面企业家的典范。

③重新擦亮“巨人”的品牌。巨人是一个响当当的品牌，它曾是“年轻”、“高科技”、“蓬勃向上”、“创新”的同义语。虽然巨人品牌的商标注册所属是北京巨人，它可以跟史玉柱走，但因为它曾经被生物公司的债务玷污过，史玉柱再用它已经很难，而且也没有什么用了。但假如史玉柱勇敢正视过去的债务，无形中就把巨人的品牌重新擦亮了，它会重新代表一种新寓意的东西显示出更深远的意义，给社会和商界以全

新的形象与影响。如果“巨人集团”被重新唱起来，那将是一件非常振奋人心的事，史玉柱所拥有的无形资产如果转化到合适的产品里去，就会轻而易举地产生数亿元的价值。

史玉柱在当年是靠 4000 元钱起家的。4000 元应该算不上什么大资本，但经验和教训是新的资本，目前经济界已把“人”当作资本或风险投资的主体，如果我们把史玉柱当作一种投资对象——或者史玉柱专门组织一组人把他的“产品和市场触觉”当作投资对象——组织一组人做金融工作，那么社会上已形成的投资基金组织、包括国外的投资基金会感兴趣，会找上门，会大家一齐来擦亮巨人品牌，会共同投资中国这有每年 3000 个亿需求能力的应用软件市场和 1000 个亿消化能力的保健品市场——占一个理想的市场份额。但要做到这些，史玉柱必须首先打破自己狭隘的“自己控股 100%”的公司观念，借机将新的巨人集团股份化公众化，用市场完善此前未能理顺的企业形态和管理体系。

我们应当以平常之心看待企业的兴衰和英雄的成败。就在巨人衰败之时，我们注意到同样出了问题的爱多集团正与新科等碟机王牌公司合作出品 DVD 等视听产品，我们十分赞赏大家都以积极的方式探索企业再生和企业发展的途径(而不是用吹嘘的办法)，所幸的是史玉柱没有让我们失望，他没有万念俱灭、与世无争而隐身江湖，他更没有跳海，而是沿着那条失败之旅苦苦追寻，以期在江湖上东山再起，对于好事之人的误解和偏见甚至辱骂，他没有怒发冲冠，而是正面看待、客观评价，做到了兼听则明。

从某种意义上讲，巨人本身是社会塑造的，是社会根据自己的需要宣传它夸赞它促使它成长的，这有点文学中的“典型化”的结果，史玉柱只不过是“被典型化”的人物。史玉柱确实有能耐，他的能耐的确在市场产品的品种感悟和营销推广上，但处理社会问题，是他最大的弱项。从宏观上可以看到，巨人倒下，社会也有责任，政府也有失误，既然如此，那么社会又怎能不参与重塑巨人呢？巨人若能勇敢地通过解决债务问题而解决自身的问题，那不是对“老百姓的钱”、对国家税收、对社会发展都有好处的事情吗？

巨人能不能够再站起来，这是出给史玉柱的课题，也是出给社会的课题，在这里我们需要的是对经济规律的理性认识。当然，史玉柱已经从失败中沉默地站起，拍拍身上的灰尘，他在期待、在微笑，期待人们更多的支持和理解。

三、重新崛起：失败者的神秘回归

江阴调查，有小到大

巨人危机之后，史玉柱从电脑业完全撤出，他清楚地认识到，在电脑业要想白手起家已很难很难。而那时的史玉柱，已一贫如洗。其实就算有资金，鉴于电脑业的投入巨大，即便销售额能做起来，但利润也很难实现。在清楚地审时度势，分析了计算机业的行业特点之后，史玉柱果断撤出。

创业后雄心未死，如何把歪倒的旗帜重新树立？史玉柱选择了保健品行业。尽管相对比较脆弱，但这毕竟是一个巨人集团熟悉的行业，再者，史玉柱高超的策划和营销能力，恰恰可以在此领域找到用武之地。

1998 年 3 月，史玉柱带领剩余人马，从无锡开始做脑白金。而此前的江阴实地调查，可以说是其由败入胜的第一步。从此，史玉柱对东山再起确立了信心。

脑白金是在 1998 年 5 月问世的，市场反映非常之好，于是史玉柱信心大增，他向朋友借了 30 万元，开始启动市场，这 10 万元广告费在江阴这样的县级市一投入，立刻产生了市场效应，迅速影响到无锡市所属的两个县级市和无锡市区，接着，史玉柱把市场开到南京，带动整个江苏省，同时在吉林省启动，不久，宁波、杭州一带也开始了，到进入上海市场，已经是 1999 年春天了。

脑白金的市场拓展确实很快，但是市场大了，会不会像其他保健品一样，坏帐也会多起来？不会的。这一次史玉柱吸取了脑黄金失败的教训，当年珠海巨人集团做脑黄金，实行的是代销，其结果有 3 亿元钱收不到。现在史玉柱聪明多了，再也不会做这种傻事了，钱不到站不发货，到现在没有一分钱应收款。史玉柱这样透露自己的营销谋略：“脑白金在一个地区市场启动前，先打广告，让顾客到商店找上门，然后我们等着经销商带着钱来要货。”

江阴调查使史玉柱信心倍增，出于感激当地的百姓，第一个月，他把脑白金免费赠送给他们，赢得很好的口碑。接下来，史玉柱要做的就是，依靠良好的口碑及广告宣传，迅速滚动扩张市场。

1998 年 5 月，史玉柱开始打无锡市场。那一年，史玉柱基本上没赚钱。为什么呢？因为到打无锡市场的时候，他没有多少钱。50 万，除掉一点动作费用，再拿十二三万生产一点产品，再打一个江阴，剩下的钱只有一点点。好在江阴第二个月赚钱了。史玉柱把这些钱凑在一起，这才启动了无锡。无锡第二个月赚钱了，赚了十几万，又去启动下一个城市。无锡隔了一个月，启动了南京、常熟、常州还有东北的一个吉林。

史玉柱就是这样，步步为营，并且依靠强大的广告宣传力度，一时间使脑白金红遍大江南北。全国的市场逐步地拓展开来。

由于其出奇的广告效应，脑白金以星火燎原之势迅速占领全国市场，脑白金面市的第三年即 2000 年便实现销售收入 8.01 亿元，上缴税收 1.01 亿元，位居全国同行前列。2001 年，销售收入更是突破 10

亿元，稳居保健品市场榜首。而生产脑白金的无锡健特药业有限公司(无锡健特)已成为我国首批通过国家GMP认证的少数企业之一，且已被江苏省科学技术厅认定为江苏省高新技术企业。

“前车之鉴，后事之师”，史玉柱做脑白金的每一步，都是非常谨慎的，步步为营、稳扎稳打，没有了当年的冒进，少了狂热，多了理性。在经历了一番市场感悟之后，他已经冲出了“巨大”情结。

痛定思痛后，史玉柱重新站了起来，也正是经历了那种四处开花却毫无所获的苦痛之后，专注在生物制药领域成了史玉柱的底线。如果说以往巨人总有一种“巨大”情结的话(许多人还记得巨人当初在报纸上的广告，在两个大版上就是两个字：巨人)，那么，这种巨大是建立在跨领域的战略设想之上的，而现在，史玉柱必须直面在一个行业做深做大的挑战。这同其之前的战略决策和管理思路已经全然不同。如何把握自身深处的“巨大”情结，或许才是史玉柱真正面临的心理挑战。

以换钱为前奏，挟道义入市场

1997年夏天以后，“人间蒸发”了的史玉柱已经离开媒体灼热的视线。有人说，史玉柱躲在南京，也有人说，史玉柱在拉萨定居了……这种关注的背后是巨人大厦楼花购买者千千万万双失望而又期盼的眼睛。

2001年，在全国人民对诚信的一片期待声中，史玉柱回来了。史玉柱的复出明显带有浓重的商德商誉色彩，或者称为江湖道义色彩。但是还是有人开始怀疑史玉柱的还钱、复出，其实是一个精心“策划”，是个很不错的商业计划的一部分：以还钱作为切入点，挟道义闪亮登场。

脑白金的迅速红遍大江南北，使史玉柱很快有了归还巨人大厦欠款的经济实力。2001年1月，史玉柱以个人名义开始偿还原巨人大厦在香港及内地的楼花欠款，用两亿多的钱挽救了自己的名声。这些钱是从哪里来的？显然是来自脑白金的利润。史玉柱说，“脑白金1999年已经有相当规模，但是那个时候我们还相当低调，实际上我们着手还钱的时候，手边已经有那么多钱了，当时把这笔钱从公司里抽走，公司照常能运转。”史玉柱从脑白金赚来的钱，欠款已经还了98%，剩下2%还没有还，一是那些人出国找不到了，二是有些人去世了，但那些钱史玉柱都给他放在哪里。

人们之所以相信史玉柱会还钱，是基于两点，一，史玉柱毕竟是改革开放后的第一代知识英雄，凭借知识，白手起家，他曾经是一代人的偶像，得到过不少荣誉，史玉柱在内心也对这些荣誉非常看重。他必须为名誉而战。二，巨人大厦是史玉柱内心永远的痛，这个问题一天不解决，史玉柱一天不能走出阴影，光明正大地行走在阳光之下。三，史玉柱所在的上海健特生物科技有限公司月销售额已有几千万，史玉柱的初步积累已完成，具备还钱的物质条件。从法律的角度来说，史玉柱基本上可以对巨人大厦说再见了，但巨大的道义压力使史玉柱最终选择了欠债还钱。

“史玉柱还钱”的新闻一时被媒体炒得沸沸扬扬，同时也引起人们热烈的讨论。有人对他守信还钱的行为十分推崇，称他为“道德典范”、“真正的巨人”、“真正英雄”、“是条汉子”；有人则嗤之以鼻，认为史玉柱此举又是为他的新产品推销做软广告；还有人认为，不管出于何种动机，至少他没让那些投资人血本无归，到底还算“有良心”。

既然引起如此多的猜测，莫非还钱也是罪？史玉柱自有必要站出来说话。于是，在助手上海健特公司副总裁刘伟的安排下，某商报记者在史玉柱下榻的北京香格里拉饭店就还钱等问题谈了两个小时。

记者：你斥资上亿回购楼花还款百姓的事情炒作得非常大，请问：还款百姓，究竟是良心的善举还是为自己的公司、为自己树立良好的信誉形象？

史玉柱：我觉得两个是不矛盾，统一的，我不讳言两者都有。近日，经济学家发言批评我：你巨人公司没有“有限责任”四个字，说明你是个无限责任公司，你史玉柱本来就该还钱，没什么好宣扬的。我觉得很可笑，这位经济学家不懂“法”。1992年，巨人公司注册时还没有《公司法》，没有有限、无限责任之说。按照他们的观点来说，这钱你史玉柱本来就该还，逃都逃不掉的，你应该把本、息一块都还上，几年来造成的经济损失还上，精神损失都应该补上，我史玉柱个人借款1个多亿还老百姓的钱，还钱还成罪人了？媒体如果总这样，我没办法，我无话可说。2001年12月14日，史玉柱在接受中央电视台记者采访时再次强调，2001年对他来说最大的事情就是“还债”。

在史玉柱的规划里，他是这样处理的，他实际上已经把巨人投资公司当作了新的“巨人集团”。因为现在这家巨人投资公司，已经控股了上海健特生物科技有限公司。而上海健特就是“脑白金”的全国管理本部和营运总部，全国各地都没有上海健特的办事处，销售的现金最后都汇到上海健特中。

值得奇怪的是，在2001年年初，史玉柱在讲话中透露出，他当时还和上海健特在股权上没有任何的联系，他只是一名隐身的“决策顾问”。1999年7月，上海健特在上海徐汇区注册成立，注册资本3000万元。而巨人投资公司2001年4月才成正比前者的成立时间晚了将近2年。巨人投资是怎样后发制人，控制了上海健特？“卖股权嘛，我们收购了股权。”史玉柱没有透露其中股权交易的细节。这样看来，珠海“巨人集团”的无论如何对史玉柱已经不重要了，因为巨人投资公司已经取而代之。

而当初史玉柱为何隐身上海健特、而现在成为巨人投资的法人代表，也就水落石出。现在看来，早在史玉柱在当初建立上海健特时，已经把一切规划好了。之所以当时没有在上海健特现身。是为了避免

珠海的债主一知道史玉柱有钱了就来追债。

史玉柱当然不会永远躲在幕后的，当他觉得自己已经有钱应对以前的债务时，他走上了前台。之后成立巨人投资公司，再收购上海健特，都是事先规划好的。

其实，自从“巨人”倒下的那一刻，还钱就成为史玉柱和他的追随者们心中最深的痛，也是他们卧薪尝胆的第一个目标。

“我第二次匆忙创业(注：史玉柱 199 年下半年移师上海，成立上海健特生物科技有限公司，扩展‘脑白金’业务。)抱的最大目的就是要还钱，把旧债还清。创业时期，我就跟手下的人讲，我们最大的目的就是还钱，这老百姓的钱我一定要还，我现在年纪还不算大，还想再做点事，不愿一直背着这个污点，除非我自己将来只甘心当一个小老板。

“从二次创业的时候，我就给自己定下了分两步走的战略，第一步就是先把老百姓的钱全部还了，只有这样我才能真正心安。第二步就是自己再努力做一个稳健发展的企业，根据自己这些年的经验教训，重新起步。许多做企业的道理说起来简单，但只有自己真正栽过跟头，才能明白。”

为了还债，史玉柱可谓用心良苦、卧薪尝胆。

送礼就送脑白金

业内人士都知道，脑白金从启动到现在，策划上最成功的地方有两处：市场导入和礼品定位，尤其是礼品概念，更深入人心。

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，脑白金以礼品定位稳居保健品头把交椅，在春节、中秋等送礼季节尤为火爆。脑白金的 CF 片虽令人很反感，其广告语直白、俗气，加上男演员一副娘娘腔调，市侩形象十足，曾被认为最缺乏创意的广告之一，但它却是推动销售最好的广告表现，留给人的印象特别深刻，相多人因此记住了脑白金。

站在营销的角度考虑，我们不能说这则广告不好，作为企业，并不求创意多有艺术美感，能获什么国际大奖，创造销售才是根本，利益永远排在第一位。在国内很多区域市场，脑白金给人印象的就是礼品，这种礼品印象对功效市场有些喧宾夺主。奇怪的是，很多消费者并不了解脑白金有什么具体功效。不少营业员在消费者购买脑白金时，这样推荐：如送礼，就送康奇的脑白金；如自己吃，就买进口脑白金。这种推荐方法更加强化了礼品概念，更符合中国国情。不过，这一定位也有美中不足的地方，那就是在强调脑白金礼品概念时，没有真正确立其功效。

功效是保健品得以立足的基础，没有功效支持的保健品是空中楼阁，是保健品行业不正常的现象，是消费行为不成熟的表现。为什么参类保健品只有逢年过节销量才好，而其他时段不好呢？就是因为其重了礼品而轻了功效。

如果总是一如既往地传播送礼概念，送礼广告也就变得毫无新意，从保健品市场前线反馈的信息表明，礼品广告在非礼品季节并不太合适。因此脑白金有必要重视市场细分、概念细分与时段细分，在节日做送礼市场，在非节日做功效市场。

在周边市场，脑白金改善睡眠的功效被极少数消费者误解了，他们只知道改善睡眠，并不清楚其适用人群，因此，当他们的孩子考试压力大，晚上常睡不着觉时，就买脑白金来改善睡眠。部分 35 岁左右的妇女还认为，女人睡多了，容易发胖，所以宁愿睡眠不好，也不愿意吃脑白金。再者，脑白金功能诉求范围的缩小，由美容、延缓衰老等 7 大功能诉求变为仅睡眠与肠道功能，致使大部分女性消费者流失，市场范围也变得更窄。

作为功效诉求，一定要保证理念的完整性与统一性，产品概念要前后呼应，否则让人无所适从。脑白金去年夏季出炉的软广告，实在让消费者难以理解。在诉求功效时，一方面讲述“脑白金体”，另一方面又述说“大脑因子”和“肠道因子”，让人摸不着头脑，前后无法自圆自说。在武汉等华中市场，不少消费者就这样悄悄流失。其实，大部分消费者都把保健品当作药品，买保健品治病的观念仍根深蒂固，从风俗习惯上看，送礼讲

究也比较多，有的人认为送保健品是在诅咒人，骂别人身体不好，所以逢年过节尽量不送保健品，宁愿送别的東西。针对这部分人群，脑白金应加强宣传引导，如内容可偏重于“送烟酒不利于身体健康”，以此引导消费。

因此，对于脑白金的宣传定位，无论送礼也好，功效也好，只要相互统一、和谐，各得其所，真正从消费者的角度思考，以消费者为中心，开展创意策划，总会取得意想不到的收获。

见异思迁，卖掉脑白金

见异思迁，是人性中很自然但一般不受欢迎的一面，大部分人习惯性地把它和喜新厌旧、不忠不义联系在一起。但对于企业家来讲这却是必须掌握的生存之道，尤其是对于史玉柱这样的做保健品市场的企业家更是如此，保健品市场历来是各领风骚一两年，你方唱罢我登场，如何图存图强是每一个企业家必须面

对的挑战。

在这一问题上，史玉柱已经开始行动。脑白金再好，史玉柱也不会抱着它直到终老，健特生物也不可能永远“吃定”脑白金一种保健品，因而，从2002年8月10日起，它开始在华东江苏、浙江、福建、山东和安徽5省推广未来有可能像脑白金一样强势的产品“黄金搭档”，后者是一种补充维生素的食品，它创新地在维生素中加入了矿物质，它的问世标志着1989年巨人公司创立者史玉柱正在开始一场新的赌博。1962年出生的史玉柱，此年刚好40岁。

2001年年底，当史玉柱向外界宣布他已经基本还清巨人集团债务后，曾向媒体表示：“明年我们就要推出一个新产品，产品将介于药品和保健品之间。而生物制药将成为我们未来的主营。”此时，谜底终于揭开，新产品的名字体现了史玉柱对保健品一贯的运作风格和对“金”这个字眼的偏爱。

分析界称，在美国价值数百亿美元的保健品市场中，维生素产品占了2/3，而中国虽然试水者甚众，但是响当当的品牌不多。这恐怕是让史玉柱又下决心的原因。

2002年11月23日，青岛健特生物投资股份有限公司发出重要事项公告称：以史玉柱为幕后人物的上海健特生物科技有限公司退出脑白金产品销售市场，不再从事脑白金产品业务，并将其所拥有的脑白金商标所有权和复合型脑白金及制作方法技术转让给无锡健特，其中商标转让价款为1.46亿元。

近两年来“今年过节不收礼，收礼就收脑白金”的广告几乎挤爆了电视荧屏。脑白金这一产品也热销大江南北。凭借着脑白金成功复出，并赚得亿万身家的史玉柱对“一手带大的孩子”为可如此绝情呢？

史玉柱一向是充满争议的焦点人物，这次卖掉脑白金可谓又是惊人之举。此举令业内外人士都感到疑惑，史玉柱这样做最终的目的是为了什么？

刚刚因“还钱”和脑白金被媒体说来道去的史玉柱再一次成为媒体的焦点，吸引了国人的眼球。到底史玉柱又在干啥？一时间，众说纷纷，流行的说法大致有三种：

一：淡出脑白金，早有预谋

据业界人士分析说，史玉柱早就想抛弃脑白金了。史玉柱的助手刘伟也表示过，“史玉柱早在公开场合表示上海健特将逐步淡出脑白金市场了。”虽然广告的攻势依然，脑白金如今却已经没有了昔日的风光。以经营脑白金为主的健特生物在今年第三季度脑白金销售旺季，主营业务不过比第二季度增长几百万元。与此同时，脑白金今年来一直是颇受争议的一项产品，2002年3月14日，《南方周末》头版刊登了《脑白金真相调查》一文，史玉柱和脑白金再次成为消费者关注的焦点。《真相》一文称，迄今，找不到任何严肃的学术文献支持“脑白金”与“脑白金体”的说法引起了轩然大波。面对尴尬，史玉柱今年年初曾充满信心地对媒体宣称“其实现在的情形是，脑白金还在上升势头，我坚信今年我们脑白金销售肯定是历史上最高的一年”。而对于目前脑白金在市场上的销售，史玉柱在接受记者采访时也承认：“脑白金的市场地位正逐渐萎缩，销售额有的月下降，有的月上升，跟红火的时候完全不同。”而此时，上市公司青岛健特却青睐在走下坡路的脑白金，尽管许多人不明白青岛健特为何要接这只“烫手的山芋”，但史玉柱却逃不掉借股票市场套取巨额现金之嫌。

二：避开攻击，炒作新产品

凭着脑白金为自己赚得亿万身家的史玉柱为何要卖掉脑白金这个自己一手带大的“孩子”呢？业内人士都清楚，一种新的保健品出现后，替代品就会很快出现，同时有关副作用的问题也开始惹人注意，最终导致销售额下滑，一种保健品的“生命期”只有5年左右的时间。而对于脑白金来说，其化学物质褪黑素所引起的副作用已经引起各方专家的讨论和关注，销售渠道和市场占有量也趋向饱和状态。深谙此道的史玉柱早就在策划推出新产品，甚至包括将企业转型。这种转型当然是保健品行业较为熟悉的领域——制药行业。

据健特生物内部人士介绍，健特公司已经研制完成的药有治疗胃病的奥美拉唑、胃药泮托拉唑以及抗感冒药双达芬胶囊，然而制药界人士都知道，这些药都是在药店里常见药品，它们在激烈的市场竞争中不可能赚取高额利润，远不能和脑白金相比。史玉柱恐怕自己也明白，自己研制药剂是远水解不了近渴，真正的希望还在“黄金搭档”这样的保健品上。

三：激流永退，广告预热

因为其少年得志和两起一落的传奇，几乎关于史玉柱的一切重大举措都成为媒体追逐的热点。这次一夜之间就形成轰炸之势的“史玉柱卖了脑白金”很容易令人想到史玉柱惯用的自我宣传手法。

2001年，史玉柱借债还钱就是一个最好的变相广告：史玉柱还债，不仅扫除了前进道路上的障碍和心理阴影，还为自己做了一个大广告，使史玉柱东山再起的消息一夜之间家喻户晓，极大地提高了他本人及其企业的知名度和美誉度。据统计，由还债而引发的新闻报道，其广告价值超过1亿元，正好与他还债的数额相当。

史玉柱卖脑白金，不管葫芦里卖的是什么药，有一点是确定的，这无疑给下一个新产品做了最好的广告预热。市场人士分析，此次转让可能大有背景，要么是史玉柱建立了一个健特生物平台，现在开始收钱；

要么是健特生物与史玉柱存在于丝万缕的联系，上市公司与上海健特一起在进行一个整体的资本运作、产品运作。史玉柱与脑白金的关系可能的确很难说清楚。

但无论如何，史玉柱卖脑白金实是明智之举，这已是各家公认的结论。至于前景如何，我们拭目以待。

四、思想沉淀：经营管理思想的反思和彻底转变

我们试图换个角度看以前的巨人和现在的史玉柱。以前大家在思考巨人悲剧的时候，更多地集中在个人的角度，史玉柱本身的缺陷也是大家乐此不疲的话题。但是，如果我们从另外一个侧面，从企业成长的环境，从企业对发展道路的摸索，从营销思维的演变，从企业人才的培养和管理等等方面看，史玉柱以及其以前代表的巨人和现在的上海健特都是中国民营企业发展路程中一个完整而典型的样本。

巨人的教训是全方位的，无论是史玉柱当年在管理或者决策上的独裁，还是企业在现金管理、营销网络管理上的致命弊病；或者，大环境的变化也是巨人倒下的最大说词。巨人的经历完整地展示了企业运作的高度风险，在任何一个环节上的失误都可能导致全盘皆输的局面，在那样一个不成熟的企业成长环境之中，在那样一个追求高速发展的年代，这些都是企业发展中共同的风险，很少的民营企业能够幸免。巨人只是其中跌得最惨的一个。

巨人神话背后的含泪思考绝非外界理解的史玉柱本人的头脑发热那般简单，史玉柱的重新复出也不像有些人所议论的那样炒新闻和打广告。巨人可以作为一个案例：强调意志的力量，高速成长，快速衰落，再从头开始，就企业性格而言，带有强烈的史玉柱印记。但是，对比起同期的中国民营企业，巨人包含的企业理想和在营销思维上的不断演变，本身就值得业界思考。

关注巨人和史玉柱的败中求胜，就不能不关注其管理思维的演变过程。

巨人的管理大致可归纳为三个阶段。一次创业期间，巨人的管理是自觉的、激情的，内部管理多倾向于事务性的工作，外部管理以市场开拓为主，在软件销售看好的情况下，在公司年轻而活跃的气氛里，体制在企业的上升期简单且富有操作性，这是第一阶段。巨人注重“情义”维系的传统由此传递下来，使巨人的管理更像一个家庭企业作风。巨人食堂很能表现史玉柱管理的人情味，大概除了生产型企业，似乎没有哪个企业能如同巨人一样保证一日三餐的免费供应，即使在巨人开支最困难的时候，史玉柱也没有取消甚至压缩这方面最容易被取缔或压缩的费用，史玉柱把它看成巨人大家庭的特殊标志，“如果取消了，”史玉柱说，“说明巨人也完了，员工接受不了。”在史玉柱的特别保护下，食堂没有被节约的管理者打破。但类似这种“情义”操作难以保障管理的科学性，尤其在史玉柱涉足房地产、保健品等产业之后，企业的发展加速膨胀，停留在原始状态的管理明显滞后，从而体现多方面的不适应，巨人面临史玉柱所说的管理的青春期。

为什么许多民营企业发展到一定时期，创业时的激情就会丧失殆尽呢？取而代之的却是互不信任、互相拆台，搞窝里斗吃大锅饭，不再考虑为企业做贡献。史玉柱不是不知道这些为了解决这样的难题，他想了很多办法。1993年5月，1993年8月，史玉柱先后邀请多名经济学家，对巨人管理青春期及巨人模式作一番畅所欲言的讨论，史玉柱恭敬地做着学生。可见，史玉柱对巨人有着科学管理的思想意识，对自己的管理能力并不满意。专家们在管理民主化、专业化、管理权与经营权分离等方面提供了许多建设性的意见，史玉柱深谙此间的意义。

为了解决巨人的管理问题，史玉柱的努力还没有停止，1994年初，史玉柱请来北大方正首任总裁楼滨龙担任巨人集团总裁，试图推行“专家管理”稳住人才。这是巨人管理的第二阶段。此时，史玉柱提出“二次创业”的口号，但“二次创业”并不成功。在1994年8月，史玉柱又旧话重提二次创业，这次的二次创业因为进入了新的业务领域(保健品)，所以使人看到真正的东西。

史玉柱在巨人集团内部率先实行股份制，很多下属公司的法人由他任命别人担任，史玉柱想尝试性地做一个控股“老板”。甚至职能部门除总裁办、人事部，全部尝试在内部“下海”，进行相对独立的核算。1994年5月，史玉柱“放权”完毕后，召开了“最后一个董事局会议”，然后故作轻松但行色匆匆地跑到美国，实施他另外的经营计划。

为什么说这是“最后一个董事局会议”呢？这是因为史玉柱从美国回来后，发现所有放权经营的公司全部一塌糊涂，史玉柱非常气愤，他采取的对策是：有的公司经营对路，就干脆将之“推”出去；有的公司经营不善，只能迫不得已地收回来；有的即使“推”出去也推不走，就只能让其抱着集团吃大户。总之，史玉柱感到改造不是像想象中的那么简单，即使企业有项目，有资金，但经营者缺乏足够的危机意识。可以举个例子来说明这一点，公司在独立核算、独立经营的方针下，负责人首先把自己的工资定得高高的，从集团投入中支出，几个月后便亏空，最终，亏损的还是巨人。那时，最赚钱的内部“企业”是巨人食堂。史玉柱是继续投入，还是改造人？史玉柱感觉自我良好的初衷得到一个悲哀的结果，他非常失望，于是取消了这种亏空集团的制度。有制度改造，没有合适的人员经营肯定不行。这件事给了史玉柱新的认识。以后史玉柱在经营过程中，强调最多的是，人为企业的第一要素，人没有压力不行。

第三阶段的管理，以巨人进入保健品市场为开端。此时，史玉柱再次提出“二次创业”的口号，与第

二阶段不同的是，“二次创业”确立以保健品为主营的经营体制，实行军事化和半军事化的管理体制，它的标志就是集体加班，会场不是会场，而更像“战场”，开会不是讨论问题而是下命令下战书，限时完成，指令、执行、检查、纠正，再指令再执行，再检查，表扬、批评，如此循环。这种管理体制，一方面能够迅速锻炼年轻人员和队伍；另一方面，在许多复杂的问题面前，“命令”与“服从”可以压倒一切。“让激情再回到巨人中来”，史玉柱如此强调这方面的意识，以至于工作缺乏激情时，史玉柱也会主动地创造出激情。激情，是史玉柱“二次创业”中欲以伸入精神领域的重要管理手段。

这是史玉柱用心良苦的“管理智商”，他把体制上的弊病，工作中的矛盾，制度里的漏洞，经验上的不足，以军事化半军事化的管理手段给控制住、掩盖住。

对于史玉柱在企业管理上的军事化思想，史玉柱本人这样解释说：战争年代，20多岁的团长甚至军长比比皆是，因为在生与死的超常规压力下，人都有极至发挥潜力的巨大能量，迅速成长，巨人要树立实战造人的机制。史玉柱在巨人内部，成功营造了一种战友情结。

巨人军事化的管理，更多是一种企业精神平衡的体现，与西方“战时组织”不同，史玉柱没有深刻挖掘其操作内涵，反而落入陷阱：放弃规范化，持续人治，制度建立不起来，这是一个严重的问题。

其实，史玉柱在管理中一直体现着以人为本的观念，但在体制上缺乏参照，根本不像现在，相关成熟的理论结合案例可以随手拿过来用。巨人在管理上暴露的问题，也绝非巨人所独有。

管理能力曾经是外界对史玉柱本人认识中颇带疑问的一环。管理，到底管什么理什么？如何实现企业有效有力的管理？痛定思痛之后，史玉柱做了一番理论上的解释：

“一个企业，关键是两点，营销和科研的能力。在中国真正好的产品不少，而卖得好的产品不多。这就是营销能力的问题。以前在巨人，我个人更多的是定原则，一句话就完了，如强调打假，如强调终端的包装等等。具体在运作之中会遭遇什么问题，没有精确地想过。以为大原则定下来之后，整个体系的运作也就没有什么问题。现在，我个人认为，一个完整有效的方案应该是设计的要求很高，很复杂，又讲究创新的。营销网络是一个链条，由许多互相关联的链结合起来，而其中如果哪一个链条断了的话，那所有的一切都是白搭。这就要求我们在网络的建设上必须设计精密。但是，在执行过程中，需要把好的方案进行分解，让它特别适合于操作。就像是在工业生产中流水线上操作一样，并不要求具体一线的人有多少思想，甚至就是越简单越好，越容易执行越好。关键的是，如何有效地分妥，让每一步都落到实处。这就是一个企业的管理。现在，我们在管理的细化上已经是彻底地改变。”

思考题：

- 1、史玉柱第一次创业为什么能够成功？是什么原因导致他的失败？他的成功复出又说明了什么？
- 2、你心目中的企业家精神应包括哪些方面？在史玉柱身上是如何体现一个中国企业家的精神的？
- 3、从巨人集团的兴衰成败案例中，你是如何来认识中国的民营企业的生存与发展的？

综合案例三：爱多神话^{19[①]}

“真正的光明决不是永没有黑暗的时间，只是永不被黑暗所掩蔽罢了。真正的英雄决不是永没有卑下的情操，只是永不被卑下的情操所屈服罢了。”

“所以在你要战胜外界的敌人之前，先得战胜你内在的敌人；你不必害怕沉沦堕落，只要你能不断的自拔与更新。”

“战士啊，当你知道世界上受苦的不止你一个时，你定会减少痛楚，而你的希望也将永远在绝望中再生了罢！”

傅雷先生，《约翰·克里斯朵夫》“译者献辞”

短短两三年间，胡志标成为当代中国商战中最响亮的名字之一。“中国梦”比“美国梦”显得更精彩。胡志标这个年轻的“追梦人”，想也没有想到自己那么快就梦想成真，与“标王”共舞。

起步——加速——狂欢——跌落，爱多神话划了一条陡峭的抛物线。

^{19[①]} 本案例改编自于孙红玉著，《风雨爱多：一个企业神话的兴衰始末》，载于《南风窗》，1999年专刊，以及吴晓波，《大败局》，浙江人民出版社，2001年。

第 1 个大学生

爱多的前身叫升达电子厂，先做游戏机，后做学习机，是胡志标和陈天南一人出 2000 元办起来的。有一件不那么光彩的事是被小霸王打假打上门来，告升达假冒小霸王产品。其实声达是有些冤枉的。风波过后，胡志标意识到要是自己有人能写软件，就不用受这份窝囊气！

这时厂长苏壮东招了一个大学生进来，叫陈津三。苏壮东做主给了他 2000 元一个月，而当时胡志标、陈天南、苏壮东每人只拿 800 元工资。苏壮东是胡志标从顺德一家做游戏机的电子厂请来的。陈津三是升达厂第一个大学生。陈津三一来，几件事一办，胡志标看了非常顺眼，就对他说：“你能不能再给我介绍几个比你更利害的人来。”陈津三一拍脑袋，“比我更利害的人就是我的上司了。”这个人就是刘强。

刘强毕业于江西工学院，学的是应用电子，为人十分聪明，研究研究有什么新技术是他最大的乐趣。当时，他刚刚发明了一种无线耳机，正想找人投资。听了自己的手下一说，中山有个老板一心想找技术，就兴冲冲跟着他到中山东升来看看虚实。

到了东升，胡志标和陈天南在东升最好的餐馆请他吃饭。刘强介绍了自己发明的无线耳机，二人不吭声。胡志标问：

“还有什么好产品？”

“还有一种产品非常有前途，但估计你们做不起来。”

“没关系，说说看。”

“VCD。这是我在外国杂志上看到的。国内万燕已搞出了样机，但还没有产品。这个东西比现在流行的 LD 的市场可大多了。这个东西一定会在中国流行起来，只是现在技术还没成熟，不是人人都做得了的。不管你们上不上 VCD，我都要提醒你们一句，学习机是不能再做了。这个产品已经在走下坡路了。”

胡志标和陈天南都没做声。

离开东升的时候，刘强顺便问了陈津三一句：

“胡志标和陈天南谁大？”

陈津三说：“不知道。只知道陈天南是法人代表。”

又过了十几天，陈津三又奉命去新会接刘强去中山。双方一见面，胡志标就说：“我要上 VCD。需要多少钱？”

刘强说：“几百万总要吧。”

胡志标说：“资金没问题。你一起过来搞吧。你要什么条件？”

刘强想了一下，说：“条件嘛，我原来的月收入是 4000 元，就 4000 元吧。收入无所谓，但是我想把爱人调过来。另外我也不能马上过来，你大概也知道，干我们技术开发这一行的，除了月工资外年终还有提成和奖金。”

“没问题。”胡志标马上回答。“工作上需要什么条件？”

“要 10 万科研经费。”

“没问题，我一个月吃饭的钱也不止 10 万。”

“现在美国 TI 公司(德州仪器仪表公司)买了 C-CUBE 公司的技术，推出一种新的 VCD 芯片，功能很好，你们可以去香港与他们联系一下。”

刘强注意到，自始至终只有胡志标在说，陈天南一言不发。刘强事后才知道，他的已经是最基本的要求，4000 元月薪是整个东升镇的最高工资。让刘强对胡志标刮目相看的是，一个月后，刘强人还没有来，刘强的太太就正式调动进东升镇益隆小学了。

第 2 年的 2 月，刘强才正式到中山市东升上班。

第一台 VCD

1995 年 3 月，在刘强的一再催促下，胡志标和陈天南买了旅游票，第一次踏进了香港。刘强没有广东身份证，不能同行。

和每一个第一次踏上香港土地的大陆年轻人一样，两人突然发现世界大了许多！外面的世界竟然是这样的精彩！胡志标不由握紧拳头，痛下决心：要干一番大事业！最让两人惊讶得合不上嘴的是 TI 公司的规模！别说见所未见，闻都未闻！作为世界五百强之一的美国德州仪器仪表公司在一间“摩天大楼”般的地方办公。他们强烈地体会到大公司逼人的气魄，成功的炫目光芒。这一刻，一颗种子在胡志标心中埋下了——那就是做大、做大，再做大！

但是香港方面反馈的信息却并不太好，进展并不大。后来才知道，TI 公司那边由于判断失误，放弃了 VCD 芯片的研发工作。这边，刘强在国外的专业性杂志上看到了美国 C—CUBE 公司推出了一种改进过的芯片，比万燕用的那种功能要强大。于是刘强就开始向美国 C—CUBE 公司发传真，发一次两次，对方不理。再发，终于有了回音：请与香港总代理科汇公司联系。于是，胡志标再进香港。

由于没有提前预约，胡志标在对方办公室外枯坐了足足两个小时，才有机会见到经理一面。胡志标连

忙说明来由，对方很爽快地卖给了他三片芯片，价钱每片 1000 港元。胡志标把牙一咬，交了 3000 港币给对方。胡志标怀揣着 3 片芯片和一大堆厚厚的英文说明书，回到了中山。剩下的工作就是刘强的了。

不分白天黑夜地，一行一行地，刘强开始闭门阅读说明书，开始自己编软件，开始自己做试验。胡志标虽然一直在鼓励刘强，但是他也是一夜一夜地睡不着。

1995 年 6 月，样机出来了！按广东话讲，这叫做“一天都光晒(亮了)！”

要给这个怪家伙起名字了。要给即将出生的新企业起名字了。胡志标的意见是：产品名和企业名要一样，这样可以节省一半广告费。

升达学习机的名字叫小偶像，英文是 IDORE。IDORE、IDORE，刘强念着念着，灵感一来：何不叫爱多？跟胡志标一说，胡志标连声说好：“对，对！”就叫爱多，每天爱你多一些。英文标识稍作修改，拼写成 IDAI，L——I do all，我来做一切。

名字有了，新产品型号定为“IV—720”，“IV”代表爱多视频系列，“720”则是胡志标的生日。公司成立的日子也定在 7 月 20 日。这一天，胡志标过了有生以来第一个生日 PARTY。

锋芒初露

11 月，试产。12 月，第一车爱多 VCD 出厂。爱多刚开始生产的时候，由于没有钱买正宗的飞利浦生产的机芯，便退而求其次，向珠海一家叫恒运的科技公司购买。这家公司买了飞利浦的光头，自己开模作机架，成本降下很多，质量当然也相应降了很多。第一批 1000 台机就这么出厂了。反馈很快回来：质量不稳定。当然，也不是太差，比一些“花都机”（假冒组装的杂牌机，因多在广东省花都生产而得名）要好多了。怎么办？胡志标毅然决定全部收回来。当时市场十分混乱，胡志标本来可以睁只眼，闭只眼，加入这场“抢钱”大混战，但是胡志标作了个决定，立即停止和恒运公司的合作，转而购买飞利浦公司的机芯。价钱方面自然高出不少，另外还要交 5000 美元的版权使用费。5000 美元，对胡志标来说无疑是相当大的一笔钱，但是他仍然决定：“买！”从这一刻，爱多和许多床板厂、山寨厂拉开了距离。

紧接着，另一件与质量有关的事也考验着刚刚起步的胡志标。有一天，胡志标看到检测报告，报告显示有 5000 多台 VCD 有一种软故障，开机后 3 秒钟图像才能显示出来。经检查，原来是台湾进口的 DRAM（动态存储器）有问题。当时有人认为这种软故障并不怎么影响使用效果，建议出货，但是胡志标力排众议，坚决阻止这批货出厂。这一决定光是原料成本就损失达 80 万元。是胡志标的果敢与超前的眼光使爱多最终成为爱多！

另一个决定，使胡志标在刘强的心中又高了许多。

当时 VCD 市场价格在 3000 元左右，一个广州的 VCD 经销商找到胡志标，表示愿意以 2400 元的价格包销爱多产品。胡志标开口了，双手一摊说：“2200！”大家以为听错了，包括那个经销商。“没错，2200。”他又重复一遍。

这回手下不干了，凭什么白白让出 200 元利润？爱多当时还很穷啊！

这就是胡志标，要一鸣惊人的胡志标，要一炮打响的胡志标！要让对方以最大的热情来推广爱多 VCD。与此同时，一块巨大的“T 字型路牌竖立在广州洛溪桥前的黄金三角地带。每天数以万计的车流都看到了这块招牌，晴空下，蓝底白字——爱多 VCD！

品牌初恋

1995 年 8 月，胡志标手下一名叫刘华的经理在报纸上看到一则广告：《中国企业形象高级研修班》招生，5 天，每位收费 1800 元。刘华就怂恿胡志标带他们去听。这次授课活动是由一个叫陈若飞的年轻人参与组织的。当天来了许多知名的企划家和大企业代表。台湾的形象设计大师魏政，香港设计师协会主席刘小康，香港设计师协会会长谢华，香港中国银行视觉系统的创作者靳埭强。陈若飞对爱多印象很深，当时来人最多的是粤港百货，来了 7 个人，另一家就是爱多了。

胡志标深受触动。对什么是品牌建设，什么是无形资产建设兴趣浓厚。正是这些专家的论点证实了他心中对品牌的一些朦胧的想法。会后，胡志标请陈若飞和大师们在白云宾馆吃饭。陈若飞向胡志标建议，引入品牌建设，做“综合性 CI 战略”项目工程，开价 168 万。包括产业前景分析、企业战略分析、市场调研、企业文化建设、企业管理、形象识别系统等等。胡志标反过来向陈若飞介绍 VCD 前景，力邀他加盟。结果，这位策划师被胡志标说服了，离开广州，到了中山东升镇。陈若飞为胡志标向他描绘的 VCD 在中国的前景而激动，运用全部智慧和热情编制出一套营销计划。在那套营销计划中，包括在《羊城晚报》上做悬念广告的方案。1995 年 11 月，在“一寸版面一寸金”的《羊城晚报》上，出现了一条半个通栏大小的莫名其妙的广告：“爱多……”。第 2 天，依然是两个字：“爱多……”，第 3 天还是这样。一直到第 4 天，谜底才出现：“爱多 VCD！”爱多以独特的方式向市场、向社会说话了。

此后不久，在一次内部例会上，胡志标提出：“我要上中央台，我要做全国市场。”当时开会的陈若飞、楚菊初、印恩涛、廖哲韬等人，全都反对这一大胆计划。爱多实力还很小，怎么做？很快地，爱多就上了中央台体育新闻前 5 秒：“真心实意，爱多 VCD。”据说是第一个上中央台的国产 VCD。

讲“理想”感动奇女子

胡志标要实现他的“品牌”梦想，有一个人他一定要“打动”，她就是飞利浦(元器件部)中国区总经理张亚平。

张亚平原籍山东，上海交大毕业后，负笈美国攻读 MBA，毕业后在硅谷从事十几年高科技企业市场经理和大公司策略顾问。1994 年加盟飞利浦公司后敏锐地发现中国 VCD 市场的巨大潜力，游说飞利浦总部在中国设厂，为中国 VCD 行业供应 VCD 的核心部件机芯。1995 年，飞利浦中国机芯生产基地实现销售额 600 万美元；到 1998 年，已实现销售额 1.75 亿美元，占中国 VCD 光头 80% 的市场份额。飞利浦光头由于质量稳定，方案配套，一直十分紧俏。在 VCD 行业的上升期，有了机芯就有了机子，有了机子就有了利润。有的企业靠炒卖机芯就可以发财。甚至可以说，张亚平看中哪家企业，扶植哪家企业，哪家企业就可以发财。张亚平先是扶植爱多，后来支持步步高和金正，不言而喻，这 3 家企业都迅速闪亮为 VCD 行业的明星！为了考察确定哪些企业是有发展前途的，是应该给予支持的，1995 年底张亚平跑了全国 66 家 VCD 企业。

胡志标是张亚平的第一个客户。1996 年春节前，他到上海找到张亚平，一开口就说：“我每个月要 10 万套机芯。”把张亚平吓了一跳，因为当时最好的企业每个月才能生产 2 万台机子。在张亚平的名单中，胡志标是最没有理由的。胡志标开始给张亚平讲他的理想，讲自己要做一个中国 VCD 品牌的梦想。讲自己怎么做渠道，讲自己对市场的分析和判断。从那时起，他每个星期六都飞到上海见张亚平，讲他对市场新的见解和思考。张亚平发现，他每一次来普通话都比上一次说得更好一些，每一次都带来新的想法。一连 3 个月，几乎每个周六都来，平时晚上有了什么想法，深夜一点多也会打通张亚平的手机讨论一番。张亚平终于被感动了，她从未见过这么有激情和创业精神的年轻人。他是一个做市场的天才！张亚平决定到爱多看一看。结果被工厂落后的生产状况吓得一跳。张亚平提出一个要求，如果你将生产管理和质量迅速搞上去，我就支持你。这件事不出 4 个月，就被胡志标做到了。后来他更“登峰造极”地将李福光从加拿大“挖”了出来，这位做过香港长城、乐华、嘉华企业生产管理的家电行业第一流的职业经理人。李福光的到来，只用了 4 个月的时间，就将爱多的生产管理整肃一新，还在 VCD 行业中第一家通过了 ISO9001 质量认可。爱多的质量保证是张亚平支持爱多的信心之一。

“解放全中国”

有了张亚平的支持，胡志标有了底气，有了信心！他的品牌之梦要扬帆出海了！

看一看爱多当时的状况。为做 VCD 市场，胡志标从中山长青集团挖来两个营销经理，一个楚菊初，一个李华。两人当时都不到 30 岁。楚菊初湖南人，做事老练，人称老楚。李华显得年轻许多，人称小李。这两人是爱多的两名功臣。公司没有钱，胡志标从口袋里摸出 3000 元钱交给楚菊初，要他去打北京市场。老楚到了北京，找到自己一个朋友，凑了 1 万块钱，才可以开始奔波。企业一没名气，二没财气，楚菊初能做的，就是给人家讲理想，讲企业的前景，讲国产 VCD 的前景。还真说动了一个人，就是后来的北京总代理高伟。两个月以后，北京市场已经被拿了下来，并且是现款现货。

李华带人去成都，钱又是大问题。每个人把自己的差旅费全部拿出来，凑了 4 万元做广告。那意味着，如果不成功，他们谁也回不来了。

在山东，老楚硬着头皮去见山东最大的空调代理商徐庆昌。走进他那间像爱多一层办公楼一样大的办公室，老楚心里发虚，两腿发软，但还是硬着头皮和他谈“现款现货”。后来，徐庆昌到爱多参观后大骂楚菊初：“你这么一家小厂还跟我谈现款现货！”不过那时他已是爱多忠实的代理商了。

爱多虽然规模小，虽然没有名气，但是气魄大。爱多规定，经销商必须先打款过来。这一招使爱多成功地集资 2000 万元，完成了最初的原始积累。

到 1996 年那个春节前，爱多每个月已经可以卖 4000 多台机了。1996 年 4 月，爱多刚刚站稳，胡志标就大胆提出：“要把红旗插遍全中国。”

为了加快销售进度，胡志标把手下 3 员大将全部赶出去，“你们全部给我出去，我在家里当经理。”3 人再度出征。楚菊初负责华南、华北、西北；李华负责华东、东北；肖红波负责西南和华中。三队人马横扫过去，以一个月两三个省的速度攻城掠地。4 个月之内，除西藏之外全国市场全部“搞掂”。一个月销量上到六七千台。当年 10 月，当爱多 VCD 以 1997 元的出位价格销售的时候，爱多月销量迅速突破 1 万台。

挺进上海

1996 年 8 月，胡志标要进军上海。

负责为进上海打前站的年轻人名叫廖哲韬，一个毕业刚两年，从家乡来到广东，两手空空，满腔热情，并在胡志标的感召下对 VCD 的明天充满信心和幻想的年轻人。这样一个年轻人负责打前站进上海！他是爱多广告部一个普通的办事员。月工资只有 1200 元，出差补贴每天 80 元，只能坐火车。爱多正在接洽的上海代理施毅眼下正对爱多这个广东中山的民营企业的实力背景将信将疑，进了 100 台爱多机答应试试看。两人倒了几趟车，好不容易见到了施毅，说了来上海的意图，想开一个新闻发布会，打响爱多在上海的牌

子，好占领上海市场。施毅听后，无可无不可地说：“开个新闻发布会倒容易，但是上海的记者和商场的经理非常难请。这样吧，你们搞吧，我尽量配合就是。”告别总代理，两个年轻人要找地方落脚。两个人出差补贴加起来才 160 元，不吃不喝也住不了什么好地方。但是住的地方不像样，影响公司的形象。他们找了五六个地方，最后来到静安区一家三星级的酒店，双人房 240 元，自己贴钱也要住！已是下半夜一两点

了。

第二天一早，两人收拾整齐，打上领带，开始打电话。

“我是广东爱多公司，想在上海召开新闻发布会和在上海的《新民晚报》上投放广告。数量？每年三四百万吧。你们能不能提供服务？如果可以，请到××酒店××房来谈一下。”

可想而知，来的都是些业务员，没有经理亲自过来。只有一家来了位副总，原来是他搞错了，误以为爱多是一家香港公司。经过反复比较，最后挑了一家叫上海广达的广告公司，是一家有些背景的公司。一切谈妥后，对方邀请两人去他们公司参观一下。在广达公司，谈好价钱，拟好合同，传真回爱多公司，胡志标立即签字回传，并立即打款。这一切广达公司是看在眼里，佩服在心里，效率太高了！说实话，原来我们的想法也只是谈谈而已。你只是一个普通的业务员，上面还有经理，再上面还有副总、老总，一个星期的回旋是正常的。看来爱多这个企业真不可估量。

新闻发布会开得十分成功。在上海南京路的金伦宾馆，邀请的 200 名嘉宾几乎全部到齐了。各大新闻单位记者也闻风而动，施毅通过关系请来了市百一店的老总，上海各大商场的家电部经理，飞利浦和 C—CUBE 公司的中国区重要代表。他们第一次听说爱多，也见识了爱多的不同凡响。

发布会之后，胡志标亲自选定了市百一店对面的一块户外广告，花了 160 万！南京路上车水马龙的人流一抬头就能看到的从前放索尼或是健伍广告的地方，如今赫然立着两个大字：爱多！四川路上沿路的灯箱广告则一路排过去：爱多 1997。《新民晚报》连续推出了一个月的广告：爱多 1997。下面是代理商施毅的上海公司电话。这些广告费是爱多公司出的。胡志标演了一出“逼上梁山”。广告一登，施毅火速向爱多公司求援。一个月之后，爱多 VCD 登陆上海。当月销量突破 3000 台。

好功夫！

胡志标的广告意识的一个重要来源是近在咫尺的小霸王。1996 年夏天，上海首战告捷。胡志标开始认真地考虑起以广告建品牌的事来。他与自己的广告代理人，当时广东华视广告公司的胡刚探讨这个问题。胡刚分析道：要想快速成名，两条：第一，找名人拍广告；第二，找强势媒体传播这个广告。胡志标想了一会儿，点头，表示赞同，正和他想的一样。

请谁？最终敲定用成龙。启用成龙，也有人有异议，一是价钱太贵，450 万；二是近在咫尺的小霸王在用，我们再用，会不会有问题？轮到胡志标拍板了。胡志标一锤定音，十足魄力：“用！用得多了，就是我们的了。”事实证明，他是对的。在段永平走后，小霸王新任领导立即停止使用成龙，使小霸王苦心经营的公众形象半途而废。

这部广告片是在香港拍的。在拍片间歇，邓正强请成龙为爱多写几个字，让他非常为难。几易“手稿”，我们才看到后来平面广告上的那几个字：“爱多 VCD，好功夫！”

俗话说，赶得早不如赶得巧。成龙广告正在筹备拍摄时，中央电视台广告招标正在眼前了。11 月 7 日晚，在北京京西宾馆，胡刚、胡志标、林莹和爱多北京总代理高伟密谈一夜，分析战局。

天气预报后 5 秒标板，电子类只人围了 3 块，第一是春兰，想争标王，投了 1.68 亿；第二爱多，8200 万；第三名是步步高 8012 万元；TCL 投 5399 万标额未入三甲。因此，在 1997 年的标板中，VCD 只有一块爱多，十分抢眼。

离广告播出还有两个月，8200 万带来的广告效应立即见到了：国际材料供应商飞利浦对爱多的态度大变，觉得胡志标这个小伙子很有前途，值得扶持，在机芯的供应上充裕了很多。另外，爱多的经销商网络建立更加顺利，经销商信心大增。1997 年产值在 1996 年 2 亿的基础上增加至 16 个亿。

杯酒释兵权

爱多已不是从前的爱多，爱多现在是成龙的“好功夫”的爱多，是高中标板的爱多，是全国名牌企业爱多。为了使内外管理衬得上公司形象，胡志标要对代理商队伍来个大调整，换上更高素质、更有实力的代理商，以适应爱多即将到来的大发展。但江山打下来了，原来的功臣怎么办？原来的散兵游勇拼命三郎式的业务员怎么办？

为提高代理商素质，为建立自己的市场网络，胡志标提出，每个代理商必须缴纳 300 万至 1000 万的保证金，以证实自己的资金能力。代理地区划为三类，一类是北京、上海、广州，每地的保证金 1000 万元；二类地区成都、武汉、沈阳、南京、重庆、哈尔滨、天津等，每人交保证金 500 万元；剩下的是三类地区，每人交保证金 300 万元。

同时爱多对业务员队伍进行大换血。40 个业务员，自己打辞职报告的可以拿钱走人，最多的拿到 17 万，最少的也有几万元。最后只剩下 7 个人，专做市场调研和市场管理。一周之后，传来消息，胡志标让

你们出去做总代理。胡志标选择了另一条路。楚菊初当时从床上一下跳起来，“真的？”因为他知道产品畅销，出去一定会赚钱！

于是除了能交上保证金的，爱多经销队伍来了一次大换血。

青春岁月

1996年10月，在中山富华酒店，爱多召开第一次代理商会议。是爱多在短短不到一年的时间里使他们发了财！为表诚意，个个带了货款回来献礼，两天之内，共打款3000多万。

当年11月，爱多巧妙地借用香港回归题材，首次将VCD价格降到2000元大关以下，定价1997元。这在行业内普遍认为是消费者的一个心理防线。这也是爱多发展的一个里程碑。从这时开始，爱多甩开了行业的大队伍，闯入前三名，奠定了爱多的江湖地位。

同年11月，在中央台的广告投标中，爱多电器以8200万元的价格高中电子类第一名。

同时，成龙的“爱多VCD，好功夫”的广告出场。市场掀起“功夫”旋风。

从这时起，爱多进入了自己企业发展的青春岁月。

这一时期的VCD市场的确是阳光灿烂的日子，品牌机供不应求。日产8000台仍不能满足嗷嗷待哺的经销商。全公司所有精力都在如何多生产机子上面。公司的支付能力、公司的信誉是相当好的。

那时的胡总是何等的风光。去各地检查工作，当然是头等舱。中央台第一次中标之后，胡志标去荷兰飞利浦公司总部，更受到飞利浦公司高规格的接待：私人飞机+红地毯。这样接待对飞利浦公司来说只限于两种客人，一是元首，一是自己的大客户。

A计划

但是1997年春节一过，淡季就来了，近10万台货睡在仓库里。荷兰之行更使他对自已的计划成竹在胸。他判断VCD供不应求的状况至少会持续一年时间。由于有了充足的弹药，胡志标要打一仗了。一方面想以低价政策扩大市场份额，另一方面VCD的利润实在太高了。

但他不想像长虹一样犯了众怒，怎么包装一下呢？正正在这时，北京的经销商高伟拿着一张报纸来找胡志标，说北京的报纸上登了个《中国职工生活进步调查》报告，上边列有26种商品的排名顺序，爱多VCD是影碟机类最具竞争力品牌第一名。胡志标一听，十分高兴。马上和高伟直奔北京。

吴正喆分析说：今年7月，香港回归，任何大行动都会被淹没了。8月也是一样。要动只能在6月。当天已经是5月23日了。当天中午，全国30位总代理已基本到齐，听了胡志标一番解说动员，全体同意降价。

胡志标这边刚刚部署停当，另一边吴正喆回去后紧急召集自己的“智囊团”，一个代号“阳光行动A计划”的方案随即出台（因为成龙有部电影叫《A计划》）。

5月27日，降价风暴在北京京西宾馆开始发动。发布会只字不提降价二字，用“阳光的辉煌、阳光的无私、阳光的温暖、阳光的永恒、阳光的神圣”五部分来诠释此次行动，站在整合行业秩序、回到合理利润、抵御内忧外患的高度解释让利行为。同日，《人民日报》等全国各大媒体刊登阳光行动A计划广告。

——阳光的辉煌：爱多VCD品牌于1997年4月荣获国家统计局、劳动部、中华全国总工会、民政部、卫生部、中国人民银行总行颁发的“中国最具竞争力的激光影碟机品牌第一名”荣誉称号。

——阳光的无私：爱多VCD把国际化生产带来的规模效益与消费者共享，具体各机型价格调整如下：（1997年6月1日全国范围内统一实施）

620BK 只售1280元，（原价1697元）

720BK / 730BK 只售1430元（原价1997元）

820BK / 830BK 只售1680元（原价2100元）

——阳光的温暖：爱多VCD将给你更加无微不至的服务，3个月包换，1年保修，终生保用。

——阳光的神圣：爱多VCD正以国际化的优良品质担负起中国VCD进军国际市场的光荣使命。

新闻发布会的第二天，消费者就围在柜台前要求以新价格购买爱多VCD。5种型号VCD平均降幅25%。短短半年之内，VCD降幅近45%。

降价狂潮使爱多名利双收。在北京，在上海，人们排队买爱多VCD，仓库存货一扫而光。市场份额迅速上扬，首次超过万利达成为行业老二，知名度已跃居第一，树立了行业领导品牌的形象，并带动市场一直火爆到年底。1997年全年整个VCD行业销量突破1000万台，大大出乎行家预料。胡志标对这次策划包装非常满意。第二天当他飞上海的时候，飞机上正派发《工人日报》，登有爱多阳光行动的大幅报道。甫抵上海，当地报纸正铺天盖地炒作A计划。阳光行动A计划成为新闻炒作的成功典范，上了某名牌大学的教学案例。而此次包装的费用仅用了15万元，“投入产出比”实在是高。胡志标看到了策划的价值，遂许以巨额年薪，几位策划大师从此南下，跳上爱多这条船，担任重要职位，后来又策划出了“阳光行动B计划”来。这是后话。

秋季滑铁卢

夏季刚过，A计划的另一个意想不到的后果出现了，爱多产品在全国开始断货。按照以往经验，每年的10月到第二年的2月是VCD的黄金时段。旺季就要来了，看样子每个月卖20万台将没有问题。如果每台涨价250元，5个月就是100万台，净赚2.5亿元！胡志标动心了。但是到底该不该涨，胡志标一时踌躇难决。各地代理商传回来的信息、差别很大，胡志标只能靠感觉来判断和决策。

对于爱多涨不涨价，内部发生了激烈争论。刚刚加盟爱多的吴正喆、王兵兵、单根生、李清飞等人均持反对意见。认为风险相当大。但是胡志标认为他们刚来，不了解情况。林莹是胡志标的坚定支持者。当时王兵兵说：“我第3次、也是最后一次表态，我反对涨价。如果胡总一定要降，我保留意见，坚决执行。”胡志标沉默了足足5分钟，说：“就这么定了，涨。”结果每台平均提价250元。爱多希望其它厂家大面积跟着提价，以弥补因执行A计划带来的利润损失。

爱多提心吊胆地等着市场反应。一周过去了、两周过去了，同行毫无动静。担心的事终于发生了。新科没有提价。大部分厂家没有提价。爱多涨的250元显得特别刺眼。市场不相信眼泪。爱多机立即开始出现滞销。

9月份销量下降了一半。

10月份销量又下降了一半。

月销量从20万台一下子降到2万台，并且回款出现了重大问题。

前面新科没有打败，后面又跟上了步步高、金正。10月20日，胡志标召集营销系统会议，这是爱多历史上一次独特的会议。营销系统充分发挥意见，就是把价格恢复到正常状态。

吴正喆等人提出，降价不能是单纯的降价，还应有一种冲击力，也是如何包装的问题。请看阳光行动B计划。

B 计划

“阳光行动B计划”是一个充满魅力的梦想，但由于缺乏操作性和财力支持，最终沦为空想。从B计划开始，爱多开始走下坡路。

一、年轻的梦想

1997年11月，负责宣传D计划的爱多策划部长李清飞中午请我吃饭。在餐桌上向我讲解B计划，非常激动。他将正在抽的一包烟放在我面前，说：“你看，这是一包烟。按照马克思的交换理论，你在买这包烟的时候，它的货币价值和使用价值在柜台上就完成了交换。此后，一个在增值，一个在贬值。具体地说，商场拿了钱，这个钱可以变成货币资本，商家在投资的过程中会赚更多的钱。而消费者拿了这包烟后，每抽一根它的价值就会少一些，一直到抽完，它的使用价值就变成了零。因此这是一种不平等的交换。爱多看到了这一点，决心要还消费者以公平，使消费者的一次性支出变成一次投资，并且这种投资会一直增值。”

乍一听这一新奇的理论，我觉得有点问题，似乎有一种“永动机”式的谬误。但由于自己的理论水平实在有限，搜肠刮肚也想不出问题何在。

爱多公司的一份正规的宣传稿中这样表达：

经广东爱多电器有限公司董事局研究，决定自1997年11月1日起在全国推行“阳光行动B计划”。

“阳光行动B计划”是爱多电器有限公司在一种新的经营理念指导下，充分运用包括价格优惠服务在内的各种营销手段，为消费者提供更加全面系统的服务。其核心内容是增值服务，通过阳光行动B计划，使消费者购买爱多产品的一次性消费支出转化为消费投资，并通过秉承“我们一直在努力”的信念去构筑企业与消费者的利益共同体，从而使爱多公司由产品经营提升为包含服务经营在内的经营。

“阳光行动B计划”的增值服务方案有以下三方面内容：

一是立即实现的增值：自1997年11月1日起，爱多公司以更具竞争力的价格为消费者提供更好的产品，全面调低价格，最高降幅达500元；

二是即将实现的增值：爱多公司将建立“爱多阳光服务网络”，自1998年开始，陆续向广大爱多VCD产品用户推出三大系列服务工程：

1、“金碟工程”：爱多电器有限公司将分春、夏、秋、冬四季向“爱多阳光服务网”的用户无偿提供四盘有关当今世界最新影音资讯的光盘，让爱多VCD的用户时刻把握世界影音的动态，获得超值享受。

2、“宝典工程”：“爱多阳光服务网”的用户每两月将得到一份爱多公司赠送的精美影视资料。

3、“千店工程”：1998年爱多公司将在全国组织上千家影音制品商店为“爱多阳光服务网”用户提供优惠打折服务，节省爱多用户在购买软体时的支出。

三是持续不断的增值：爱多人本着“我们一直在努力”的执著信念，还将持续不断地创造服务契机，为爱多用户提供更多的实惠和尊荣。

爱多公司认为，阳光行动B计划，将逐步改变消费就是支出的传统观念，实现由消费支出到消费投资的转变，并得到增值，在这一经营模式下，将使消费者获得更多更长远的实惠，爱多公司也将因此变得更具有竞争力，（本活动解释权在广东爱多电器有限公司。）

同时，爱多内部专业的、高效的宣传机器运转起来，向报界提供了如下新闻背景稿件，再次为降价包装了一个动听的“说法”。

二、实现它

新闻发布会已经开了，爱多增值事业部也成立了，但是爱多公司还没有物色到合适的人去实现它。通过王兵兵介绍，找到了丹奴泰德集团的常务副总经理刘小平。此人经验丰富，先后干过化工、机械、橡胶、服装等多个行业(但是没有接触过家电、音像)。更可贵的是，他经历过丹奴集团由盛到衰的过程，承受过公司欠下巨债的压力，具有逆境经营的心理素质。

1998 年 1 月 1 日，刘小平到爱多报到。时间十分紧迫，新闻发布会已经开过两个月了。B 计划除了降价实现了，其它都没有动静。用了几天时间，刘小平写出一份实施计划，向 B 计划的“总策划师”吴正喆汇报，吴正喆漫不经心地说：“你就看着办吧。”再向胡志标请示，胡志标说：“你就试试看吧。”

刘小平提醒胡志标，“胡总，要按照 B 计划的设想，投资是巨大的，起码需要两个亿以上的资金支持。公司有没有这个准备？”

胡志标一拍胸脯：“没问题，你放手去干吧。”

10 天后，刘小平飞南昌。1 月 18 日，全国第一家爱多阳光店江西锦鑫店正式开张。1 月 21 日，锦鑫公司在南昌的叠山路、环湖路、朝阳住宅区等繁华路段开设了 12 家“爱多阳光增值店”。爱多阳光行动 B 计划江西试点成功。

2 月，第一期影视杂志《阳光宝典》创刊号正式面世。

3 月，第一套阳光宝典送到了每一位阳光会员手上。

自此，B 计划正式在全国启动，刘小平热血沸腾地投入到 B 计划中了。

按计划，北京、上海两个中心城市要各自建 100 个中心店，由爱多自己投资来建。

新闻界一片叫好之声。英美著名的音像出版公司都感受到了爱多“阳光”的威力。进展如此顺利，连刘小平自己都很满意。看来 B 计划的前途就像阳光一样灿烂了。可是问题接二连三地出现，这些问题并非来自外部市场，而是恰恰出自爱多内部。

本应 6 月份送到会员手中的第 3 期阳光《宝典》直到 8 月分才面世。以后人们再也没有收到过什么《宝典》了。爱多公司承诺要每月提供不少于 30 个品种的音像制品更是远远没有兑现。

7 月 20 日刘小平回总公司参加 3 周年庆典的时候，突然发现自己对公司是太陌生了。

公司的经济状况已经不可能再为 B 计划提供资金支持了。猛醒之后，刘小平紧急收缩战线。但是由于资金严重不足，使这一计划中途夭折。B 计划草率推行，留下了一系列后遗症，至今还欠 18 家阳光店多达 122 万的保证金和广告费，这还不算爱多违约金。

一个如此庞大的计划为何草草收场？刘小平承认，在 B 计划酝酿阶段就存在着重大失误。在开始之前，起码有三个方面没有认真考虑过。一是企业经济实力是否允许。二是产品发展周期是否允许。三是市场空间是否允许。还有一个重要原因就是：计划执行人员根本不知道公司真实情况。“就像被一个金字塔压在底下，看不到上层的运作，看不到天空。只知道自己越跑越快，越跑越远，后面没有人接应，旁边也没有人打气加油。并且完全不知道公司已根本没有支撑能力。失败是必然的。”

标王之谜

1997 年 11 月 8 日，胡志标不顾董事会强烈反对，在梅地亚中心，与步步高老总段水平展开厮杀，勇夺标王。爱多夺标，成为 1997 年底中国经济界最大的新闻事件。

为什么爱多对于步步高夺标如此惶恐呢？爱多眼里的步步高是怎样的？

1997 年底的 VCD 市场到了排座次的时候了。胡志标对几大竞争对手进行了分析。虽然爱多前有新科、后有万利达，但是新科实力强大，不太愿冒风险。万利达走的是稳健的路子，不会争标王。乐百氏去年冲而未果，也没有紧迫感。最有可能争标王的是步步高。

步步高源自小霸王。段水平做品牌的经验十分丰富。小霸王的成功给中山企业上了一节品牌课。在当时的市场上，如果被步步高拿了标王，爱多就多了一个最有力的竞争对手。标王具有排他性。要压制步步高，不让他登高一呼、君临天下的唯一办法就是拿标王。

另外，胡志标胸有成竹地夺标的另一个重要原因是他突然参破了中央台标王的奥秘——拿企业当托儿，可以讨价还价。

标王是一个心理制高点，其价格并不是精确计算出来的。所以付钱的时候，也有心理上的“斗智斗勇”。胡志标得知上一届标王秦池 3.2 亿的标额只付了 1 个多亿，便心中有数了。爱多拿了标王，中央台就没有退路了，并且他还敢肯定，即使他付不足钱，中央台也不敢停他的广告。

他的这些想法后来证实都应验了。爱多只正常付了 3 个月的广告费就停止了支付。在至少半年的时间里，中央台一边催促他还款，一边在继续播爱多广告。

我们一直在努力

1997年风风雨雨地走过来了。在这一年里，成龙广告加上标王效应，将爱多推向了知名度的巅峰。短短两年时间，爱多公司就以14亿产值(正式公布数字)跻身中国电子企业50强之列。公司上下弥漫着成功的狂喜与扩张的躁动。

1998年1月，爱多标王VCD风行天下。“标王”308雄居三碟机销量榜首，市场份额高达32.1%。1月9日，北京西单商场负责人提现金赴爱多提货，引起了不小的轰动。

展望新的一年，胡志标踌躇满志。爱多要完成一个飞跃。这个飞跃首先是从形象上起跳。胡志标下定决心，要拍一部新的广告片。

新的调研报告显示：爱多的知名度已高达87%，但是人们对爱多的精神理念不明朗。爱多到底代表什么？是高质量的象征？是高科技的代表？还是优良服务的典范？爱多的理念是年轻的进取的？还是暴发的一夜成名的？这些问题都需要在下一步的形象宣传中诉求个明白。新的广告定位在——我们一直在努力！在爱多高层会议上一次通过。

1998年元旦一到，新的广告片就在中央台和各省市电视台亮相：在空旷的野外，在滂沱大雨中，在“真心英雄”的激昂的歌声中，成龙带着一群人向前迅猛奔跑。人群中一个孩子突然摔倒了，所有的人都为之下停下，成龙将浑身泥浆的他扶起来，一如既往地雨中奔跑……真心英雄的旋律在大雨中荡气回肠。这部颇具大家风范的广告片将“我们一直在努力”的理念和爱心、公德、伦理、参与等内容有机地结合一处，情景交融，浑然天成。

这则由成龙主演、张艺谋导演的广告片可能创下国内广告片的天价——上千万元。贵是贵了点，但是物有所值。它的效果冲击力十分强大，在众多VCD广告、在众多家电广告中脱颖而出，它不仅传达出一个企业的形象，更传达出一个年轻企业无所畏惧、奋进不止的精神，并且在进取中不忘公益的参与。

“不经历风雨，怎么见彩虹，没有人能够随随便便成功！”励志诗篇一般的歌词，伴着成龙的形象传向千家万户。它对年轻人的激励作用不可小视，成为中国影视广告的又一经典。

1998年伴随着《我们一直在努力》的广告片，爱多的公众形象节节上升。除了广告片的影响外，爱多关注社会公益事业的热情也炽热了。

1997年底，中国围棋电视快棋赛得到了爱多150万元的资助。

1998年2月，爱多向中山慈善万人行活动捐款100万元。

1998年4月，爱多响应志愿者劝募行动，向希望工程捐款1000万元。

“杀新科”

山无二虎，天无二日。胡志标一定要争第一，这是他的个性。在连续超过了前面的厦新、万利达之后，只有新科挡住了爱多冲上行业领袖的道路。要撼动新科谈何容易。新科是家有十几年历史的大企业，曾是全国最大的音响(星球音响)的生产基地。从1996年下半年登上行业榜首之后，新科的位置就没有挪动过。在某个区域爱多可能会超过新科，但是在全国106家大商场里，新科老大的位置一直稳稳当当。

不惜一切代价，打败新科。宁要占有率，不要利润。

胡志标的第一招就是想垄断上游资源，与新科斗法。关于垄断资源这一战法，胡志标曾经试过一次，就是A计划。他将不成功的原因归为飞利浦的不守信用。

这里需要交代几句的是VCD行业的大供应商。一部VCD中最重要的部件是机芯和解码芯片。机芯的主要国际供应商是荷兰的飞利浦和日本索尼。芯片的主要供应商是美国的C—CUBE公司和ESS公司。在VCD行业中大多数生产厂家用的是飞利浦机芯和C—CUBE芯片；唯独新科用的是索尼机芯和ESS的芯片。爱多为了争取主动权，同时用飞利浦和索尼的机芯，这样既可以保障自己的供应又可以适当时候增加压价的砝码。

由于新科用的是单纯的索尼机芯，胡志标心生一计，于1997年底大量采购索尼305三碟机芯，足足有25万套，动用资本四五千万元。想在上游资源上截断新科的来源，以达到扼制新科的目的。但是他恰恰不知道，生产机芯和生产彩管不一样，周期很短。全世界每年机芯有2亿个的产量，如何垄断得了？胡志标想垄断305机芯还基于一个判断，就是他相信，当三碟机和单碟机的价格接近的时候，消费者一定会接受三碟机(当时单碟机和三碟机的成本差价只有80元)。但是人算不如天算。市场仍然十分欢迎单碟机，即使单碟机和三碟机价格已经很接近了。

祸不单行。另一问题也出现了，胡志标过高地估计了自己垄断资源的能力。新科和索尼是多年的老客户。爱多与索尼联系要通过香港，而新科和索尼联系却可以直接传真至日本总部。为了机芯的事秦志尚专门飞了一趟日本，这一去，所有问题便迎刃而解了。

305成了爱多沉重的包袱。首战受挫，胡志标当年春天再燃烽火。在全国大商场与新科短兵相接。公司拿出数千万元，帮助各地总代理进军大商场。由公司支付进场费、展柜费、促销费，同时礼品大战也正式开打，由各代理商自报计划，购买赠品，回爱多公司报销。

由于战事浩大，爱多精锐尽数遣往前线。几员大将，分掌几大战区，吴正喆负责北京、山东、河北、河南、华北战区，王乒乓负责四川、湖南、湖北、云南战区，胡志标亲自挂帅，率兵挺进上海市场和武汉市场，在当地掀起一场爱多风暴。胡志标得到了他的心中所想：全国大商场市场占有率前3名排位发生了显著变化。

1997年12月：新科37%，爱多16%，万利达13%，

1998年2月：爱多23%，新科23%，万利达12%，

但是，爱多为这场战役付出了巨大代价：业内人士估计，为打败新科，爱多的投入在1.5亿以上。然而公司总的销量没有提升，公司的利润在快速下降。更让胡志标气愤难当的是，爱多“大商场第一”的排位只维持了两个月，新科再度爬上来。

爱多除了大伤元气之外，另一个后遗症是，在抢占大商场的几个月里，自己的二三级市场——地级市、县级市和一些批发市场上，爱多的占有率在悄悄地流失。

四大战役

爱多顾此失彼，网络飘失，一线零售市场告急。拯救行动迫在眉睫。

四五两个月，爱多进入反思时期——反思自己的营销策略和经营模式。在此之前，整个VCD行业的营销模式基本有两种，一种是以新科为代表的分公司体制——在全国各省设立销售分公司，归总公司统筹管理，这样的好处是大家团结一致，便于统一行动。缺点是个性不足，比较僵化。另一种模式是以爱多为代表的总代理制，各省份设总代理，好处是这些总代理就像各省分设的蓄水池，在资源上可以与公司优势互补，而缺点是局部利益有时难以协调。在此之前，爱多的总代理在许多城市是靠批发，二级代理下面的经销网点都要到省会里去提货，网点是不固定的，作为区域性的地级市场的价格就难以统一。反思的结果是形成了共识，一是取消批发，二是固化网络，特别是终端市场网络，以保护零售商的零售利润，便于市场的推动。

为使所有代理商转变观念，公司通过频繁地召开总代理商会议，统一思想，提高认识。4月18日，爱多所有的经销商被召集到北京开现场会，向北京总代理学习。北京市场从1997年11月到1998年4月，连续6个月的时间，爱多VCD在各大商场的占有率在40~50%左右，将新科压得抬不起头来。而北京总代理的做法是：除了像其它地方的依靠广告之外，积极进行现场促销，在北京各大商场做到“天天有活动，周末有促销”，加强终端网络的拉力。

1998年5月23日，在山东召开全国总代理会议。胡志标在会上明确地阐述了爱多新的营销思想——终端零售管理网络模式。明确了爱多在全国的市场网络层次以及各个环节的权利义务。两年来爱多第一次对自己的管理和运作作了一次系统的归纳。

为了验证这一套“网络制胜”的营销思想，爱多公司在胡志标的支持下，以营销副总吴正喆为首的营销队伍在80天的时间里，在四川、湖北、江苏、河北四省打响了“整治市场网络”的“四大战役”。文人出征，不忘给每一场战役一个响亮的名字：四川——雄起行动，湖北——琴台行动，江苏——玄武行动，河北——燕赵雄风。

6月10日，雄起行动开始。“雄起行动”之前的5月全川月销量只有5500台；雄起行动之后，销量直线上升：6月，1.78万台；8月，2.1万台；9月在有些断货的情况下仍然维持了1.8万台的销量。

雄起行动成功之后，“战斗队”立即移师武汉。琴台行动之前，湖北市场6月份的销量是1500台；琴台行动之后，7月份就上升到8000台。7月28日厂庆之后，“玄武行动”接着又在江苏打响，并马上取得月销1万台的好成绩。河北市场的战役取名“燕赵秋风”。也颇见成效。在市场断货10天之久的情况下，河北市场8月份销量是6000台。

吴正喆曾自信地说：“如果后方没有问题，给我半年时间，全国我可以做15个这样的市场，爱多的市场占有率可以达到40%。”

好消息不断传来，市场形势日渐喜人。但是不幸的是爱多开始断货了。断货从8月份开始。后来没有一点复苏的迹象。同时资金回笼出现问题，爱多流动资金严重紧缺。市场部经理王兵兵执行胡志标的命令，向总代理集资，预收货款，前后2次共收到1.3亿元的货款，只发了6000万的货，这样一来，欠下经销商近8000万债务。

多元化

6月9日，VCD行业巨头们在上海召开新闻发布会，联手推出CVD。胡志标将CVD的推出当作爱多多元化的第一声号角。

从6月份开始，胡志标亲率下属转战全国各战略要地，召开“爱多1998经济协作暨新产品展示会”，上海、北京、成都、南京、沈阳、郑州、杭州……一路横扫下来，每到一地，都租用当地最好酒店的会议厅，气势雄伟地发布爱多要迈向多元化的信息，在全国刮起一阵爱多旋风。6月20日在上海，6月24日在成都，7月5日在武汉，7月12日在郑州，7月17日在北京。一站紧接一站。真正是马不停蹄，风风火

火。

爱多的多元化可以说是一种突围。

在胡志标心里，多元化是别无选择的。VCD 行业的过度竞争已使这个产品早熟、早衰，从而使行业提前进入微利时代，利润微薄的 VCD 根本无法支撑起一个四五千人的庞大企业和这个有巨大影响力的品牌。另一重要原因，是爱多电器财务状况开始恶化，胡志标急需另辟吸钱的管道。有人劝他，既然 VCD 不行了，干脆就把电器这一块割掉算了，其它产品起来了，爱多还是爱多。这种话，胡志标一个字也听不进去。在他看来，爱多电器是绝对不能倒的。胡志标对爱多电器(VCD)这一块感情实在是太深了。因此，他对多元化公司的要求就是“快点挣钱”，这在一开始就埋下了危机的伏笔。

1998 年 10 月，爱多集团组建完毕，下辖 6 个子公司。爱多集团只是一个管理机构，对外并没有注册集团公司。6 个子公司分别是：爱多电器公司、爱多电讯设备有限公司、爱多音响设备有限公司、爱多数字视频设备有限公司、爱多音像公司和爱多香港公司。公司增设一个机构总裁办，由胡志标出任总裁，胡志标的太太林莹出任副总裁。

多元化计划一出，爱多电话率先杀出。1998 年 5 月，爱多看准了无绳电话机市场除了一个步步高之外没有什么强势品牌的机会，以品牌的优势，在极短的时间里建立了市场地位。并筹建自己的营销网络。1998 年 2 月，在全国 11 个中心城市诚征经销商，实行电话的区域代理制。至 7 月，网络建设完毕，并通过预交保证金的形式筹得启动资金 700 万元。一时间，爱多电话十分抢手，以至于在业内形成这样一个现象，哪一家电讯商店如果没有步步高、爱多电话就显得不“专业”。看到爱多电话开始赚钱了，那一边爱多 VCD 的代理商们不干了，纷纷向胡志标要求经销爱多电话。几经考虑，8 月份，胡志标向陈若飞提出要更换 VCD 的代理商做电话。在陈若飞的坚持下，顶住了压力，结果没有换成。从 11 月开始，胡志标开始从电讯公司抽调资金，爱多电器要“救火”。要注意的是抽调的并不是利润而是流动资金。爱多电讯流动资金顿时紧张起来。12 月爱多电讯流动资金告急。

更为严重的是，1998 年 12 月，胡志标再次正式提出全部更换爱多电讯现有的经销商，用爱多 VCD 的经销商。虽然任凭陈若飞怎么据理力争，这一次胡志标是决不让步了。一个月内代理商基本更换完毕。这一次震荡使爱多电讯雪上加霜。胡志标一看不行了，别一个孩子没救活；另一个孩子也快饿死了。3 月 8 日，胡志标正式宣布：各公司自主经营，恢复原有的总代理。3 月 15 日，陈若飞又开始做代理商的思想工作。正准备交接的时候，4 月 7 日，爱多发生大地震：一份股东声明见报，电讯公司总代理的交接工作就此搁置下来，代之而来的是供货商信心动摇，追债队伍上门。

对爱多多元化的几个公司胡志标都是只给了个牌子，没有给钱。他们学会了胡志标的赚钱方法，从总代理手中集资发展，并且这几个公司也学会了胡志标广告运作的大手笔。胡志标太急了，还没有等他们走上路、走好，就开始要求回报。胡志标从数字视频公司抽走资金 1600 多万，从音响设备公司抽走资金 300 多万，从电讯公司累计抽走 2000 万，把多元化当作一个吸钱的管道而不是真正的品牌延伸策略，以牺牲多元化企业长远利益的办法去扶植无可挽回的 VCD——这可能是胡志标的一个重大失误。

整合营销传播

张彬大学一毕业就分到了海尔，从最基层干起，是海尔自己培养的企业广告人。在海尔的广告宣传上，他为“琴岛一利勃海尔”向“琴岛海尔”再到“海尔”的商标转变和品牌树立起了相当重要的作用。“海尔—真诚到永远”和“海尔—中国造”这两句广告语更凝聚了他的心血。他 1993 年倡导的广告公司进驻企业合署办公，成立“合作工作室”，在海尔沿用至今，并被国内众多企业广泛效仿，成为企业与广告公司合作中的成功案例……求贤若渴并一向以“海尔”为学习榜样的胡志标获悉此人情况后，当即力邀张彬任爱多集团要职。

张彬一到任，很快洞察到了爱多年轻企业的优势和特点——个性单纯、敢想敢干、魄力十足。另一方面，战术手段过于突出，整体战略运用不足。于是他便影响胡志标将原已基本定型的集团结构模式予以重新划定，使之简化为扁平化的四个职能管理总监室和作为利润来源的几个专业公司。按照他的观点，这样做的好处是：各部门责、权、利清楚，一级负责一级。同时减少了管理的环节，防止出现大企业病。尤其引人注目的是成立了中国企业中第一个独立运作的整合营销传播部门。这个部门的职能是，以整合传播和整体销售为宗旨，协调各个部门建立起一个以消费者为中心而系统运作的、综合的、互动的、彼此之间予以强有力支持的操作平台，借以形成一个统一的企业形象和一股强大的营销合力。

怀着满腔热情，张彬想在爱多大展宏图，却想象不到爱多的基础原来如此之差——部门之间权责不清，工作规程严重缺乏，资金支持时断时续，企业凝聚力越来越弱，整个公司像一盘散沙。“连 8 点钟上班这样企业最基本的要求都难以做到。”在这样的最基础的管理都不能坚持的企业里，实行整合营销传播，说句不好听的话，“就好像在麻布上绣花”！

一套“整合营销传播”纸上的成分占了大半。先进管理观念，需要有良好的基础支撑才能有效发挥作用。与前几年流行开来的 CI 战略一样，整合营销战略的贯彻执行，需要建立在较强的经营实力和较为健全的企业文化之上。爱多发展速度太快了，而基础相对太弱了，许多工作无规范运作程序，有了程序制度

又不能很好地执行，整合营销传播工作在爱多的难度是可想而知的。更重要的是，遇上企业资金链条的脱断，事实上爱多已无心也无力对管理进行实质改革了。

爱多的第三只眼

爱多内部绝大多数人包括副总们都不了解爱多的财务状况。甚至连胡志标本人也不太清楚公司到底还有多少钱。

老黄 1997 年春节后第一天到爱多上班，1998 年底离开。在爱多发展最快的这两年里，他是爱多内部的第三只眼。作为一个忠于职守的财务经理，他多次向胡志标提出财务意见，发出财务预警，可惜均未被采纳。

老黄记得上班后的第一件事就是用了两个星期的时间对爱多的财务状况认真了解之后，向胡总书面提了三条建议：一、在提高质量的前提下提高产量(当时由于质量不稳定，仓库里堆了几万台返修机)；二、广告费的使用力度是足够的，应控制规模，加大深度。三、公司内部无序、浪费十分严重，仓库积压了大量不配套的原材料，应加强生产管理。

胡总将报告放在一边，说：“我会考虑的。”

1997 年 1—5 月(阳光行动之前)，是爱多 VCD 利润最为丰厚的时候，平均每个月有 500 万到 600 万的利润。半年下来，已积累了两三千万的盈余。胡志标准备实行阳光行动 A 计划时，降价之前并没有跟财务打招呼。老黄是从营销部那里知道的。知道胡志标 10 天之后又开始第二次降价时，老黄坐不住了，拿着账本去找胡志标：“胡总，我算了一下，依现在这样的降幅。我们有的机型已接近成本，有的机型已跌破成本，卖一台亏一台。”胡志标说：“不可能吧。每台还有几百元毛利呢。”胡志标只是将生产一台 VCD 的直接成本(材料费、人工费、制造费)当作成本，用出厂价减去直接成本就是毛利，没有把间接成本(管理费用、销售费用包括广告、财务费用包括银行利息)计算在内。这样看起来每台机有几百元毛利，如果被促销费和广告费一摊，就所剩无几。

阳光行动 A 计划仅付给经销商的补差价就达 2000 多万元，基本上把上半年的赢利吃掉了。但是胡志标看到的是：A 计划使爱多 VCD 在市场上的销量大增，回款也十分顺畅，7 月份一个月，银行到账 2.7 亿元。公司上下庆祝打了一个大胜仗。只有几个财务经理清醒地知道，回款与盈利是两回事。

紧接着，不恰当的提价政策使爱多回款立即受阻。以往每个月一两千万的回款，一下子跌到五六百万，有一个月只有一百来万。爱多的支付能力受到挑战。

那之后不久，陈天南拿来厚厚一大本《阳光行动 B 计划可行性报告》给老黄看。让他从财务的角度，提提意见。几天后向陈天南汇报说：“我认为这件事不太切合实际。太超前了，已超出了爱多目前的承受能力。”陈天南说：“对，要做就找一家专业些的公司一起来做，”

陈天南找到胡志标，说：“我们的资金实力和管理水平都跟不上，能不能缓一缓，或者搞一两个试点，成功之后再推广。”胡志标未置可否。

谁知，几天之后，B 计划就已经轰轰烈烈地开始运作起来了。老黄跑去找胡总，说：“我算了一下，照这个计划，一个月爱多起码要扔进去 2000 万！”这一回胡志标抬起头来，说了一句：“2000 万算什么，4000 万够不够？我一个月材料费上浪费的也不止 4000 万。打扫打扫仓库就有了。”老黄听后大吃一惊。他的第一反应是：胡总如果不是在开玩笑，就是真的糊涂了。他完全不知道自己到底有多少钱。

在胡志标心目中，财务就是保险柜。该收的钱收了，该付的钱付了，别出差错就行。市场上的事你们不懂。后来在经历了阳光行动 A 计划、阳光行动 B 计划的风浪之后，胡志标开始注意听一听财务的意见了。

老黄透露说，原来是不止四大战役的。公司警觉之后中止了这种军事行动。林莹说：“以后再有这样的行动，先报方案写预算，财务先批。”爱多高层终于有了这样的意识，可是这样的觉醒是太迟了一点。

附录一：爱多大事记

1995 年 8 月，广东中山爱多电器公司正式成立。

1995 年 11 月，爱多在《羊城晚报》上找出第一则县念广告：“爱多……”

1996 年 10 月，爱多巧借香港回归盛事，将 VCD 价格从 2000 元拉到一个有双关意味的价位：1997。

1996 年 11 月，爱多邀请国际著名影星成龙为其做广告。

1997 年 4 月，获中国职工生活进步调查委员会颁发的“中国最具有竞争力民族品牌激光影碟机类第一名”。

1997 年 6 月，推出“阳光行动 A 计划”，肃内忧、除外患，规范净化国内 VCD 市场。

1997 年 7 月，获国家统计局颁发的“全国城市市场占有率第一”。

1997 年 9 月，在全国各大城市中开展“金秋送大礼，爱多更精彩”大规模促销活动。

1997 年 11 月，推出“阳光行动 B 计划”，实施增值服务。

1997 年 11 月，以 2.1 亿标价击败所有竞争对手，勇夺 CCTV98 标王。

1997 年 11 月，推出“我们一直在努力”广告词。
1998 年 1 月，推出由张艺谋导演成龙主演的爱多广告新片。
1998 年 3 月，爱多通讯产品推向市场。
1998 年 4 月，爱多向希望工程捐款 1000 万元人民币。
1998 年 4 月，爱多顺利通过 ISO9001 质量体系认证。
1998 年 5 月，爱多送礼大行动，在全国商场与新科正面冲突。
1998 年 6 月，爱多与行业巨头在上海联手推出 VCD。
1998 年 10 月，爱多打响“四大战役”，拯救网络。
1998 年 10 月，爱多集团成立。
1999 年 4 月 17 日，爱多股东之一在《羊城晚报》上发表“股东授权声明”，爱多危机正式爆发。

附录二：爱多反思

第一、标王的失策

爱多被封了一个“末代标王”的称号。其实并非标王害了爱多，标王是结果而不是起因。

首先，历届标王的巨大示范效应。1997 年底的时候，标王秦池还没有出事。标王效应被哄传着，扩大着：第一届标王孔府家酒的利税较上一年增长 6 倍；第二届标王秦池在中标后的头 1 个月就签了 4 亿的销售合同，年销售额从上年的 1.8 亿上升到第 2 年的 12 亿。伴随着秦池即位而来的，不光是一个行业品牌的确立和轰动，还有任何一个普通中国人拿着放大镜也难以发现的一个地处沂蒙山区的一个叫临朐的小县的知名度的飞速攀升。爱多公司 1995 年底正式成立，1996 年的销售额在 2 亿左右，1997 年猛蹿至 16 亿(公布数字)，这个成绩不止在 VCD 界，就是在整个家电行业也堪称奇迹。要知道美的足足奋斗了 10 年才干出这个数字来。

胡志标投标的另外两个原因，一是与步步高争强斗胜，二是与中央台建立对话能力。胡这应该不是一个成熟的企业领导人的健康心态。做企业的目的是什么？企业并不是胡志标个人的，企业是股东的，企业是员工的，再进一步讲，企业是社会的。拿企业当赌注已偏离了企业经营的根本。

1997 年爱多投标的 8200 万是真金白银地交完了，并且每个月都是预付。唯有标王才能与中央台建立平等对话或者说“讨价还价”的能力。因为中央台最不敢得罪的就是标王。这关乎中央台对外形象的大问题。1998 年的爱多并未付足中央台的账单。一个企业丧失了信用，它的损失是难以估量的。胡志标夺标的后两条理由与爱多的经营理念有关。有什么样的理念，就有什么样的决策。如此看来，经营理念决不是可有可无的东西。

第二、多元化的失误

以 1998 年 4 月成立的爱多电讯设备有限公司为标志，正式进入多元化发展轨道。胡志标的基本考虑有两个：一、VCD 行业由于过度竞争，利润日渐微薄；二、寻找和确立新的利润增长点。但由于启动时机的失当和操作上的种种失误，最终导致多元化的失败。

一、产品选择方向大多不对头

爱多多元化的产业包括：电讯、音像、电视机、功放音箱、电话机等等。对于爱多公司而言，以上这些产品方向绝大多数都是行不通的，用自己的弱项与别人的强项拼。

先说电视，作为老资格的家用电器，电视在中国已有 40 多年的生产历史了，经过几十年的发展，中国目前已是世界上仅次于日本的第二彩电生产大国，并形成长虹、康佳、TCL、创维四巨头。这 4 家的产销量占整个行业总产销量的 80% 以上，实力最强的是长虹。由此可见，电视行业的垄断程度几乎达到了无以复加的程度。并且与彩电巨头们相比，品牌、营销网络方面，爱多也没有丝毫优势可言。

音像市场有三块浓重阴影：一、音像属于特种行业，制作和发行方面存在着种种禁制；二、盗版现象极其猖獗，防不胜防，国家权力机关都深感头痛；三、投入巨大，风险巨大(国内 300 家音像出版机构没有几家日子好过的)。

至于爱多计划进入的传真机、数字摄像机、数字相机等行业，门槛更高，难度更大，爱多毫无优势可言。

二、启动时机失当

一般情况下，只有强势企业在强势阶段时才适宜进入这一轨道。很难设想一个弱势企业，在处境艰难时还可进行多元化，还可如愿以偿。1998 年 4 月，爱多电讯设备有限公司成立之时，爱多公司已经陷入以下困境：VCD 无利可图；欠下巨额债务；内部出现信心危机恶兆。困则思变，胡志标自然而然地打起了品牌的主意，动起了多元化的脑筋：

- 1、只给品牌，不给资金
- 2、几个副总，带兵出征

3、建立独立法人基础上的有限责任公司

4、子公司每年向总公司上缴 80% 利润

三、多元化力度太大

爱多一口气成立了 6 家子公司同时在 6 条战线上作战，同时将爱多 VCD 品牌稀释到 6 个杯子之中，各杯浓度之低也就自不待言了。爱多多元化失败还有一个重要的原因就是资金问题始终没有解决。

本来可以带来新的资金和机会的股权现在却是这个样子：据工商部门的资料显示，这 5 家公司除了一家公司的股本结构是 80：20 之外，其余 4 家均是 90：10。80、90 自然是胡志标的，20、10 则归属各子公司经理的名下。新的股本结构不仅没有给爱多带来 1 分钱，却因漠视股东陈天南的合法权益，就此埋下股东决裂的祸根。

第三、家族经营的离心力

林莹是以总经理秘书身份到爱多的。到爱多之后，在不到两年时间内，历任总经理助理、助理总经理、集团副总裁，最后几乎是代胡志标全面行使权力。

客观地说，林莹的到来，为爱多带来了许多新气象。比如说爱多开始重视知识型人才的引进，开始注重建立自己的智囊团。那么，旨在加强企业凝聚力的家族经营为什么在危机发生之后反而会形成一种离心力呢？首先，在爱多内部权力过于集中，特别是财权。有人戏称，在爱多，一分钱以上的报销全要通过林小姐一支笔。对高层缺乏信任感，带来的结果必然是企业向心力的严重侵蚀。其次，危机爆发后处理不当，胡志标和林莹没有表现出和员工和衷共济的姿态和胸怀。

第四、经营理念的缺位

经营理念决定着企业往哪里走，能走多远的大问题。胡志标的理想就是一一做中国的松下。松下最伟大的地方并不在于它的经营管理策略，而在于它的经营理念，在于他穷其毕生精力对松下理念的不懈探索和全力推广。

松下的经营理念是什么呢？综合各种可靠材料，我们可以从以下 3 个方面去理解：

——首先，对全社会高度负责。企业是社会经济生活的细胞，既然如此，企业对社会负有一些基本的责任和义务，松下对此高度关注，时时反省。早在 1932 年，37 岁的松下就有了自己独到的认识，在一次公开演讲中，他动情地说了这样一番话：

“松下人的使命，就是要克服贫穷，使全社会达到富有。我为松下定下了 250 年的奋斗周期，要 10 代松下人不断奋斗，使这个世界成为充满丰富物质的繁荣乐土。”

“我们的理想非常高远，使命非常远大，我们必须不懈奋斗，直至牺牲。我们的奋斗是至高无上的。这不但能使自己享受人生的幸福，而且能使下一代蒙受福祉。我们要把贵重的电器产品变得像自来水一样丰富，以此造福全人类。”

——其次，对企业和客户高度负责。松下从 24 岁开始创业，一直奋斗到 1989 年谢下人生之幕，其间历时 61 年。在漫长的 61 年里，他真正做到了鞠躬尽瘁、呕心沥血。

1964 年，日本发生严重经济危机，生产严重过剩，产品堆积如山，整个产业界都陷入一片愁云惨雾之中，松下公司也未能幸免。危机当前，已经是退居二线的 70 高龄的松下幸之助毅然宣布山自己代理因病休养的营业部部长，主管最为困难的销售环节。松下自己亲自主管大阪地区的销售工作，并指派所有董事级要员一一到东京、神户等地负责销售。7 月 9 日，松下亲自主持召开了经销商大会。会上，松下先作了一番简短致辞，然后请大家畅所欲言。经销商们毫不客气，猛烈抨击起松下来，时间长达一个多小时。松下神情严肃，洗耳恭听，然后以极其内疚的态度和诚恳的语气说了这样一番话：“到现在为止，我终于明白了，——一切原因都出自松下电器。实在非常抱歉，我向各位请罪了……我们要从根本上重新考虑，包括双方交易的条件。我要以报恩之心进行彻底改革，重新上路。我宣布，从今天起，所有销售风险都由松下一方承担。”说到动情处，松下泪流满面泣不成声。讲完话后，松下又亲自给 300 多位经销商派发一份特别礼物——一张亲笔书写“共存共荣”四个大字的白色短笺，这是松下花了一周时间才写完的特别礼物。与会者们深受感动，纷纷自我反省、献计献策。巨大危机就这样轻轻化解了。

——最后，对员工高度负责。有一句话，松下起码说了一万遍，这句话是：“个人是渺小的、无能的，正因为如此。大家才集合起来，成立了松下公司。所以，我们要有福同享、有难同当，干出一番大事业。”松下是这样说的，也是这样做的。早在创业初期，松下就立下了一个规则——松下家族的股份不得超过总股本的 7%，并要求其女儿、女婿和夫人一一签名立誓，永不违反。除了拿出一小部分作公共股外，松下还将自己的工资降到普通生产工人的收入水平，借以激发士气，共渡难关。松下还十分注意给予员工足够的自主权，建立合理的劳资关系。他改革了日本的低工资制，使员工工资超过了美国。他率先在日本实现了每周 5 天工作制，他认为，好的工作成就产生愉快的假日，而愉快的假日情绪会导致出色的工作效率。

昭和八年，(1933 年)，松下将企业经营理念具体化为松下 5 大精神。

- 1、产业报国精神。
- 2、光明正大精神。
- 3、团结一致精神。
- 4、发奋图强精神。
- 5、恪守礼节精神。

4年之后，又在这5条之外，增加了两条：适应同化精神和感谢报恩精神。

为了推广这个企业理念，让它在每个员工心田扎根、开花和结出果实，松下制定了早会、晚会制度和出版PHP刊物。早晚会制度是1931年5月开始实施的。早会和晚会按班组和部门分别召开，给每个人一分钟时间，说自己要说的话。除此之外，还要齐声朗诵松下七大精神。这种制度一直延续到今天。《PHP》杂志则是从1957年4月开始出版发行的，按月出版每期发行二三十万册，一度还达到100万册，除松下员工人手一册之外，还有部分行销到社会各界去。PHP英文意思是“建立在繁荣基础上的和平和幸福”。仅在1951年一年时间里，松下就作了107次演讲，平均每3天一次。这样一来，松下给人的感觉便是，既是大企业家，又是大教育家。在今天，这种要求更加迫切。美国通用电器公司总裁韦尔奇说过一句很有见地的话：“在知识经济时代，企业管理者要尽快转变角色，尽快由统治者身份转化到教育工作者的角色，要不断教育手下员工怎样才能建立起一间有价值的公司。”

让我们回过头来看看爱多做得如何。

也许有人会说，爱多怎么没有经营理念呢？“我们一直在努力”不就是嘛。但是我觉得这更像一句广告语而不是企业理念。企业理念首先要回答的是“企业为什么做”的问题。爱多为什么努力？朝哪个方向努力？如何努力？均语焉不详。

胡志标在接受《新周刊》采访时曾表示过自己最佩服的企业家除了松下，就是自己的同乡今日集团的何伯权。何伯权在企业经营理念的建设上不遗余力。从到北京大学征得“今日”二字，到厂区内“天地人”的雕塑，从花230万请香港人力资源公司对公司中高层进行心理培训，到把企业办成一个学习气氛浓郁的大课堂，无不浸透着理念建设的心血和努力。最近，何伯权又公开发表文章，提出“我的五大反对”，从警醒的角度丰富了今日的理念：

一、讲求享受，不再拼搏。无论你觉得自己是在为企业工作还是为自己工作，最好都要培养一种正确的人生观：工作是种乐趣，工作必须投入。

二、轻视学习，自以为是。日本管理大师原野说过一句话：在一个唯一能够肯定的东西就是什么都不能肯定的经济世界里，保持竞争优势的唯一源泉是知识。

三、坐吃老本，不求进步。社会的进步是不以人的意志为转移的，假如企业和个人还是吃老本，不求进步的话，那就会被社会淘汰。

四、只顾小我，各施其政。一个人工作跟10个人或100个人工作是完全不一样的，一个人工作你可以各施其政，各行其是，最多就影响了你自己，但在需要集体合作才能完成的工作上，你每一个行为除了影响你自己外还影响了别人。

五、不自量力，冒险急进。世界上的企业之所以会破产有几个大原因。第一大原因是财政困难，第二大原因是发展太快，巨人应该是最典型的了。巨人的兴旺和衰落都是疯狂的。

对比松下、海尔、TCL和今日，胡志标的爱多就相形见绌、黯然失色了。

第五、信誉的透支

爱多危机的最初症状就是断货。

关于信用问题，胡志标与一名债主有过一次有趣的对话。这位朋友兼债主质问胡志标为什么不讲信用。胡志标说：“有困难嘛！”这位朋友说：“没有困难还谈什么信用？如果你约了别人12点吃饭，你11点半就没事去坐着等人，这叫什么讲信用？讲信用是12点钟正好你有事，但你还是去了。这才是信用。没有困难，谈什么信用！”胡志标默然。

爱多牺牲的信用表现在对经销商、对供应商、对员工、对消费者方方面面。

第六、管理的盲区

首先人治色彩十分鲜明，人治的表现有以下种种：

1. 夫妻两人二位一体，权力高度集中；
2. 信息流通性和透明度极差。除了胡志标和林莹，没有人知道生产成本和盈利情况。
3. 决策随意性太大。实行“三拍主义”——拍脑袋、拍胸脯、拍大腿。
4. 企业内部缺少有效监督，回扣浪费现象严重。一次性购进的原材料可以用两年之久，有一次盘点，发现竟有价值100多万元的螺丝钉，可以用几年。
5. 总经办有名无实。由于没有知情权和执行权，使企业中层管理名存实亡。

6. 制度的制定者带头破坏制度。比如要求下属按时上班，自己却很少照办等等。
7. 薪酬制度不合理，没有科学统一的标准，随意性大。高层干部年薪在几十万元以上，最高达 150 万，而中层干部大都只拿二三元月薪，严重挫伤了中层干部的积极性。
8. 奖罚比例失调，有章不循，随心所欲。奖励金额通常只有几十元，“爱多之星”奖只有 200 元，而处罚额度则经常是动辄上千。比如规定在会议室抽烟罚款 3000 元，开会时迟到一分钟部长罚款 1000 元，总经理罚款 2000 元。
9. 生产管理混乱，没有计划性和系统性。从来没有人见过一份完整的营销计划，更没有一份年度经营计划。
10. 规章制度众多，但是不能落实。制度多达 100 多个，但真正能够付诸执行的却很少很少，因为中高层权威性严重不足。

财务管理是胡志标明显的弱项，据几位爱多内部人士透露，胡志标主要存在以下问题：

1. 平时几乎不知道自己有多少钱，只是估量，而他的估量又往往相当离谱；
2. 平时几乎不晓得自己欠了多少外账，常把现金当利润；
3. 平时很少跟财务部门研究付款方面的轻重缓急次序；
4. 平时几乎不去认真考虑某一项目需要投入多少资金，认为船到桥头自然直。
5. 有钱时大手大脚胡乱花钱，没钱时该花钱的地方也不花钱。
6. 成本控制观念差，浪费、回扣等现象惊人。

以上情况由来已久，愈演愈烈，终而至于负债累累，不可收拾。

在管理风格上，胡志标大胆想象有余，小心求证不足。

在公司人力资源管理方面，爱多更应检视一番。在一次中山市主管市长主持召开的民营企业座谈会上，各个企业家谈对人才的想法，胡志标一语惊人：“人才？有钱就能买到。”引得当时全场注目，被戏称为“胡氏观点”。

在组织管理方面，爱多的组织机构更易频繁且幅度很大。比如 1998 年 10 月，爱多电器公司的中层部门由 28 个一下子压缩为 6 个，就是一个显例。与此同时，爱多的干部更换频密：据统计，在短短 3 年时间内，爱多更换了 6 个营销部经理，7 个生产厂长，其他部门的情况也与此类似。

.....

思考题：

- 1、泰罗制的主要思想是什么？请你以泰罗制来解释“爱多神话”破灭的原因。
- 2、梅奥的霍桑研究的基本结论是什么？其主要思想是什么？请你以霍桑研究的结论解释“爱多神话”破灭的原因。
- 3、请你谈谈对学习管理学的体会。如果你是胡志标，你如何重整旗鼓？请写出你的振兴计划。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net