

Start系列02

草莽经济时期 中国民间企业的成长通道

范卫峰◎著

江西教育出版社

黑化

黑化

草莽经济时期

中国民间企业的成长通道

范卫峰◎著

黑化，是达尔文进化论的一个绝佳案例
这是本书，是一本“帝王学”的教科书，最羡慕读《水浒》的大人物中，毛泽东算一位
这是本书，是一个江湖：一派宗师可能会在哪天死在一个使用怪招的无名小子手中
个人品牌资本化：宋江空手套白狼的秘诀
代理CEO究竟是否名正言顺做老板？
决定梁山和寻求命运的争论：现金流，路线斗争

民间企业如何修成正果——主流化改造

新长征前的主流化改造

小朝廷：新黑化路上的起点

江西教育出版社

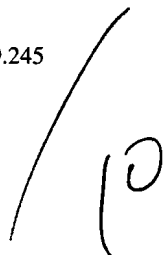
图书在版编目(CIP)数据

黑化：草莽经济时期中国民间企业的成长通道 / 范卫锋著. — 南昌：江西教育出版社，2005.4

ISBN 7 - 5392 - 4402 - X

I. 黑... II. 范... III. 民营企业 - 经济发展 - 研究 - 中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 035750 号



黑化：草莽经济时期中国民间企业的成长通道
范卫锋 著

总发行人：傅伟中

责任编辑：姚敏建

封面设计：SDD 工作室

出版：江西教育出版社

社址：南昌市抚河北路 40 号(330008)

发行：江西教育出版社 全国新华书店经销

电话：0791-6710463

印刷：河北省三河市文阁印刷厂

开本：787 × 1092 1/16

印张：16

字数：200 千字

版次：2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

ISBN: 7 - 5392 - 4402 - X/G · 4108

定价：28.00 元

(如有印装错误，本社负责调换)

目录

CONTENTS

楔 子 三 黑化：草莽经济时期中国民间企业的成长通道	1
第一章 三 企业草创期：三种人与一件事	9
你的“贵人”是谁？	11
管人的人——王伦：注定要被淘汰的首任 CEO	16
如何寻找和管理“做事的人”？	20
做什么事？怎么做？	23
第二章 三 并购高手吴用的五大秘方	27
秘方之一：“没有一个闲人”	29
秘方之二：堡垒，最容易从内部攻破	32
秘方之三：掐掉旧主脑袋，精心打造新董事会	37
秘方之四：彻底消化原有管理团队	43
秘方之五：人人有份，立即分享	45
两大美中不足：模糊的企业文化、因循守旧的排名制	49
第三章 三 外来团队对企业生态系统的挑战	51
梁山公司转入快车道	52
“匪逼官反”——不择手段的挖角计划	55
挑战梁山管理体制	58
第四章 三 个人品牌资本化：宋江空手套白狼的秘诀	63
广告费花在谁身上？	66
不对称广告学	69
改善微观生存环境	70
全方位传播策略	73
从个人品牌、行为艺术到企业品牌	75
为品牌罩上神圣光环	77

第五章 宋江 VS 吴用：公司控制权之争	81
浔阳楼——煽动企业风暴的蝴蝶	84
无势不用兵	87
过于复杂的策划往往失败	90
没有意外才是真正的意外	92
没有胜利就没有领导权威	96
企业家必知的二十五条赌技	103
活割黄文炳——宋江的成人礼	105
株连——残忍而有效的制度	107
宋江的定位——“老二”的哲学	110
第六章 宋江变法——梁山黑化的基因突变	115
管理革命——废除排名制	117
权力是改革者的命根子	120
“天书”：企业精神领袖的诞生	122
公孙胜退出董事会	126
组织再造	127
两条路线的调和妥协	131
第七章 三打祝家庄：走上收益递增轨道	135
成大事在胆	138
抓住关系网的枢纽！	141
慈不掌兵，义不掌财	144
决定梁山和晁宋命运的争论：现金流、路线斗争	147
宋江用人之道：三分政治、七分能力	152
为何幸运女神总是青睐宋江？	154
宋字号梁山公司	155
宋江与法约尔：千年之约	159

第八章 三亿元级民间企业的三大思考	163
全面整合盗匪行业	166
不断驱逐精英的大宋公司	169
笼络精英的六张王牌	172
招安：美丽的愿景	175
假招安，真造反	177
称霸全国市场的品牌储备与现金储备	182
夺了皇帝的鸟位——宋江的唯一选择	184
第九章 领袖更迭的宪法危机	189
晁盖时代的终结	191
代理 CEO 究竟是否名正言顺？	194
劝进与谦让——古代中国的政治是这么玩的	197
“替天行道”和“忠义堂”：造反的前奏	200
报仇的风险收益分析	203
公司一定要“说一不二”的博弈论解释	206
第十章 新长征前的主流化改造	209
卢俊义空降副 CEO “破题”	212
引进空降副总裁的四大风险	215
民间企业如何修成正果——主流化改造	218
曾头市之役——为了“正位”的苦心安排	221
宋江权谋的登峰造极之作	224
一石三鸟——东平、东昌府之役	228
有效，就是硬道理	230
三分资历，七分能力	236
空降副 CEO 的定位	241
小朝廷：新黑化路上的起点	243

楔 子

黑化：草莽经济时期中国民间企业的成长通道

黑化，是达尔文进化论的一个绝佳案例。

1848年，在工业革命后的曼彻斯特市附近，英国昆虫学家首次采集到了长着黑色翅膀的胡椒蛾标本。令人感到奇怪的是，原先这种胡椒蛾都是灰白色的。

此后，黑色翅膀的胡椒蛾越来越多，50年后，这一地区黑色胡椒蛾的比例甚至激增到接近100%。

但是，在尚未工业化的农村地区，灰白色的胡椒蛾仍然占绝对多数。针对这一令人费解的现象，昆虫学家在反复深入研究之后，提出了答案——黑化。

昆虫学家指出，这种变化与英国当时蓬勃发展的工业化有关。众所周知，英国早期工业化的特点是煤烟遮天，黑尘蔽日，整个城市都被熏成了黑色。因此，原本灰白色的胡椒蛾，就变得十分显眼，很容易被天敌发现、消灭。而带着更多黑色基因的胡椒蛾，则恰恰相反，更易于生存和繁殖。于是，黑翅膀的胡椒蛾“人丁兴旺”，而灰白色的胡椒蛾则濒临危机。

进化论认为，自然界的所有物种都处于无休无止的基因遗传和变异之中，滚滚的黑烟改变了周围的环境，于是，能适应新的“黑色环境”的胡椒蛾存活下来，并且迅速地繁殖滋生；而那些仍然长着不合时宜的灰白色翅膀的胡椒蛾们则被残酷淘汰。

这就是黑化。

然而，世事无常。1956年，对于工业污染忍无可忍的英国，通过了反污染法案，此后，工业烟尘迅速减少，空气重新变得清洁起来。与此同时，黑翅膀的胡椒蛾数量开始直线下降，而灰白色翅膀的胡椒蛾则数量激增。

现在，英国90%以上的胡椒蛾，又全都长着灰白色的翅膀。有人将此时胡椒蛾翅膀颜色的新变化称为“白化”，其实它与“黑化”的原理完全相同。

《水浒传》

七百多年前，施耐庵以平生阅历学识，呕心沥血，写就了名著《水浒传》。

据历史学家们考证，施耐庵是元末与朱元璋争夺天下的张士诚的军师。张士诚不采纳施耐庵的正确谋略，犯了一系列错误，最终被朱元璋打败。失意的施耐庵只得漂泊江湖，用尽一生的心血，写成一本《水浒传》。

这是一本看似单纯描述江湖的小说。然而，古往今来，无数叱咤风云的英雄、枭雄、奸雄，都苦读《水浒》。

最喜爱读《水浒传》的大人物中，毛泽东算是一位。他从童年时期就喜欢偷偷地在课堂上读《水浒传》。革命战争年代，更是将《水浒传》带在身边。长征中红军打下了一座县城，他叫警卫员去找的，也是这本《水浒传》（有趣的是，警卫员听错了，找来了一把水壶）。1972年尼克松访华前夕，毛泽东点名要看的，也是这本《水浒传》。据说毛泽东在中南海的书房中，共有12个版本的《水浒传》，一直到逝世，他还把《水浒传》带在身边。

《水浒传》绝不是一本普通的供消遣娱乐的小说，而是一本“帝王学”的教科书。

“帝王学”是中国古代的文人、书生们毕生潜心修炼的一门学问。他们无法亲自操刀、驰骋权力疆场，于是就只能希望成为辅佐帝王的贤臣，将“主公”塑造成为秦皇汉武、唐宗宋祖般彪炳史册的英主。施耐庵没能成为“帝王师”，但留下了这本中国历史上最优秀的“帝王学”教科书——《水浒传》。

然而，值得指出的是，《水浒传》版本众多，真假难辨。本人认为，原120回本（有的出版社将其编为100回本）的宋江招安及征方腊等情节，非施耐庵原意，应该是后人冒名添加之作。本书分析《水浒传》，是以71回本为真本，该版本以梁山忠义堂排座次，形成“小朝廷”为结局。个中原因，书中自有叙述。

草莽经济

中国市场经济初级阶段，“草莽”是一个重要特征。

在这个时期，尽管国有经济仍然占相当的比重，尽管跨国公司已经陆续进入中国，但是，最为活跃的经济主体，却是民间企业。

从出身来看，早期的民间企业家们大都没有什么特殊的背景，许多人是从田里洗脚上岸的农民，或者是城市中游离在体制外的“边缘人”（在当时某些人眼中，似乎经商办厂的大多数是“刑满释放分子”）。他们在计划经济体制的重重束缚之下，从手工作坊起步，创造了令世界经济圈震惊的“中国传奇”。

全球微波炉业的老大格兰仕，开始只是一家在顺德的简陋水洗羽绒厂，创始人梁庆德是当地桂洲镇工交办的副主任；农民出身的鲁冠球把一个只有7个人、4000元家当的“铁匠铺”发展成资产超过100亿元、员工28000名的万向集团，还收购了几个国外大公司；曾靠补鞋养家糊口的南存辉创办了正泰集团，它是中国工业电器龙头企业之一，2003年的销售收入超过了100亿元，生产的低压电器产品占有中国市场25%的份额，并销售到世界各地……

一位德国企业家到中国市场考察之后，感慨不已：“在德国，除非有新技术的兴起，否则要发生奇迹是不太可能的。但在中国，奇迹天天可能发生。”

确实，这是一个非常初级的市场。民间企业家们出身的背景，使得企业行为带有浓厚的草莽色彩，这在市场上充分地体现出来。无序的价格战、大量的非诚信行为、短期行为盛行、对于战术的过度重视而忽略战略的运用等，正是草莽经济时代的行为特征。与此同时，由于体制歧视而形成的对民间企业的种种发展障碍，例如缺乏融资渠道、地方保护、市场垄断等，都使民间企业一开始就走上了一条非正规化发展的道路。

这是一个草莽时代，这是一个江湖。群雄混战，没有固定的规则，一派宗师可能会在某一天死在一个使用怪招的无名小子手中，一切都充满了不确定性。

然而，“乱世出英雄”，正是在这样的初级市场中，民间企业才有机会创造奇迹。在一个规则很成熟的市场中，弱小的民间企业要想冒头，需要的可能不仅仅是几代人的努力。

2003年6月，草莽经济时代的标志性人物、穷苦孩子出身、没有文化的一代标王胡志标被判入狱20年。胡的入狱被媒体称为“草莽时代的终结”。确实，进入2000年之后，以网络暴富热潮为标志，许多知识阶层开始崛起。洗脚上田的企业家越来越少，海归派与高学历企业家越来越多。但是，“草莽经济时代”真的就结束了吗？

在中国当前的经济环境里，夫妻杂货店与沃尔玛、家乐福比邻而居；高度市场化的自由竞争行业和寡头垄断、行政干预并驾齐驱；满口洋文的“海龟”们与目不识丁的“土鳖”们同台竞技；最前卫的知识经济与最传统的农业经济盘根错节；政策法规有时极为“灵活宽容”，有时却极为“严苛无情”——从本质上而言，这是一个到处都是规则却似乎又根本没有规则的年代。

到处都是规则，是就局部而言，规则可能是明显的，比如国有企业就有国有企业的规则。但是，这种规则并不是对经济中的所有参与主体而言的。当这些规则谁也不可能取得一统天下的地位时，就全局而言，又根本不存在什么规则。

没有规则，正是草莽英雄崛起的绝佳土壤。于是，我们不但可以目睹传统行业中蒙牛公司一飞冲天的神话，还可以被高科技领域中盛大陈天桥一夜崛起的惊人速度所震撼。

草莽企业家是少了，但是，草莽的经济与人文环境，绝非能在短期内消除，因为它是跟文化、人群与传统紧密地缠绕在一起的。



《水浒传》，恰好给民间企业家们提供了一个绝佳的范本。

这个关于草莽英雄的故事，全方位描述了梁山泊这个组织如何从无到有，从小到大，从弱到强，从默默无闻到名动江湖，从偏安一隅到纵横天下，从打家劫舍的盗贼土匪到“替天行道”的“仁义之师”的全过程（前面已说过，宋江投降的情节是后人伪作）。一个企业、一个组织要经过的所有历练、挫折、反思、学习、成长，都在《水浒传》中表现得淋漓尽致。

我们尽可以把大宋王朝看作是跨国公司或者是大型国企的化身，把书中出现过的大小、形形色色的山寨看作是众多民间企业的化身。在残酷的竞争中，为什么少华山、二龙山这些山寨被无情地摧毁或者兼并？为什么强大的大宋王朝却无法征服梁山泊这个山寨？为什么梁山泊在大宋王朝的高压与众多同行的无序竞争中能终成气候？

答案又回到曼彻斯特市那群长着黑翅膀的胡椒蛾身上。

黑化！

从王伦到晁盖、再到宋江，梁山公司的进化非常真实地体现了“物竞天择，适者生存”的真理。小富即安的王伦殒命，胸无韬略的晁盖被架空，而只有爱才如命又冷酷异常、雄才大略并擅玩权术、满口仁义却极度虚伪的宋江，才将梁山泊带到了空前的辉煌。

唯有抛开所有华丽的理论，用最切实的手段不断适应“草莽经济”这一特殊环境下的特殊要求，才能在强敌环伺、高手如林的境地中脱颖而出，得以生存与发展。

本书讲述的是《水浒传》的故事，读者可以体会与领悟到的，正是民间企业在草莽经济中如何实现“黑化”，实现成功崛起的“路线图”。



第一章

企业草创期：三种人与一件事

大宋年间，朝廷内忧外患，吏治腐败，这给盗匪业的发展提供了良好的生存土壤。于是，一时群雄并起，各聚山头，大大小小的山寨开始林立於大宋王朝的疆土上。

这些大大小小的山寨，不断上演着物竞天择、适者生存的悲喜剧。拥有最适合生存的基因的山寨得以存活、发展，而那些在日益残酷的竞争中力不能支的山寨，要么消亡，要么被强大的山寨收购兼并。

梁山泊正是这众多山寨中的一员。它从无到有，从小富即安到威震四方，自身经历了一个不断适应环境与不断变异的过程，也就是黑化的过程。而这点，正是本书着眼之所在。

我们首先把眼光放到草创时期的梁山泊身上。

草创时期的梁山泊，实质上是一个临时拼凑起来的小企业。找几个志同道合的兄弟，拉一笔资金，或者哥们儿几个自己凑一下，找个办公地点，一个公司就这样诞生了。但是，这样草创的小公司在草莽经济时期可谓不计其数，在残酷的竞争中，不能做大做强，就难以逃出被淘汰的命运。梁山泊的未来之路将会走向何方？

一个公司也是如此。每个公司的草创期，总有四个重要的基因，对于这个公司未来的发展起着关键性的作用。假如缺少其中的任何一个，或者其中的任何一个先天不足，那么，这家公司都可能发育不良，中途夭折，或者成了一个“残疾公司”，以后每走一步，都要受它的牵累。这四个基因就是：你的“贵人”、管人的人、做事的人、人做的事。

将“企业”两字拆开来看，就非常明白：一个“企”字——“企无人则止”，讲的是人的问题；一个“业”字，讲的是人做的“事业”。

你的“贵人”是谁？

算命先生们反复强调的“贵人相助”，是草莽经济时期中国民间企业创业成功的必备因素。缺了“贵人”，企业将举步维艰，步步荆棘。

在“后发经济”的中国，实现“点子”、“创意”，比发现“点子”、“创意”要困难得多。第一道难关就是——寻找你的“贵人”。

许多西方管理学书籍在谈到创业的时候，往往极为强调一个名词：创意（IDEA）。据说，在美国硅谷，只要有一个好点子，就有了一切：风险投资、创业资金、管理团队等，一切的一切，全都会聚集在你的身边，听你的使唤。事实真的是这样吗？至少，在草莽经济时期的中国，肯定不是！在中国，最为重要的是——“贵人”！

点子、创意固然重要，然而，中国草莽经济时代最为紧缺的不是点子、创意，而是实现你的点子和创意的条件。

在以“后发经济”为特点的中国，企业家们都具有“后发优势”。从改革开放二十多年的经验来看，大凡成功的企业家，在经营的点子、创意上，几乎没有超出国外的范围！换句话说，只要去欧美发达国家呆个几年，看看那里的公司做些啥赚钱的生意，看看欧美现在流行什么风潮，再回国根据中国特色改造后引进，所谓的“创意”往往是如此而已。欧美的“点子”传到日韩、再由日韩传到港台、港台传到中国沿海发达城市、再传到内地城市、最后传到中西部农村，这就是“点子链”的传递过程。

在中国，实现“点子”比发现“点子”要困难得多。而实现“点子”、“创意”的第一道难关就是——寻找你的“贵人”。

梁山公司的创始人——第一任CEO，不是宋江，也不是晁盖，而是白衣秀士王伦。其创业的启动资金，来自于“大周柴世宗子孙、太祖武德皇帝敕赐与他誓书铁券在家”的天胥贵种——柴大官人柴进。柴进，正是梁山公司的“贵人”。

在梁山脚下开酒店的旱地忽律朱贵曾对林冲介绍道：“原来王伦当初不得第之时，与杜迁投奔柴进，多得柴进留在庄子上住了几时，临起身又赍发盘缠银两，因此有恩。”