

吴小波 著

失败乃成功之母 成功乃成功之父
本书是《大败局》的姊妹篇

远大：我们制造文明
东方：海面下的“巨鲸”
联想：人类失去联想，世界将会怎样
万向：中国企业“长青树”
新希望：悄悄蜕变的“中华饲料王”
华为：培养一群狼
恒基伟业：何以成为“商务通”
万科：中国地产第一品牌
横店：共创·共有·共富·共享
娃哈哈：长大了的“非常”巨人

大赢家

迄今惟一一本关于中国企业成功的MBA式教案

迄今惟一一本

关于中国企业成功的

MBA式教案

大赢家

吴小波 著

中国企业家出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大赢家/吴小波著

—北京：中国企业家出版社，2001.8

ISBN 7-80094-822-6

I. 大…

II. 吴…

III. 经济-管理-通俗读物

IV. F247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 30611 号

大 赢 家

吴小波

*

中国企业家出版社出版发行

(北京朝阳区和平东里 2 号 邮编：100021)

北京市三河印刷厂印刷 新华书店经销

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 12 字数 260 千

2001 年 8 月北京第 1 版 2001 年 8 月北京第 1 次印刷

印数 1—3, 000 册

书号：ISBN 7-80094-822-6/F·459

定价：23.00 元

版权所有，翻印必究。

题记

从前有一座山，山里有一座庙，庙里有一尊栩栩如生的大理石佛像。方圆百里盛传佛之灵验，香客纷至沓来，香火不断。

一日夜深，佛像前面的大理石地板突然愤愤，质询佛像：

“人世间真是太不公平了！”

“何出此言？”

“你我同是大理石，来自同一座山，为什么你能高高在上，享受千人的朝拜、万人的供奉？而我……”

大理石佛像气定神闲：“贤弟呀，世间事大体是十分公平的。在你出山前，师傅只是四板斧，把你方方正正地送出来。在你走后的三年中，我却承受了砍、凿、刻、磨，没有稍停……”

对中国成功民营企业的另类解读

(代序)

以理想主义创业

《基业长青》这本书是美国两位记者写的,他们专门调查全世界的百年老店和同类型的但没有百年的公司之间的各种差别。比如说同样是做卫生用品的,宝洁公司和类似做洗头水的一家企业,前者做到一百年,后者没有做到一百年。以此进行比较。比较来比较去,其他的都是大同小异,只有两个东西不同。其中最主要的是,企业领导者倡导的核心价值观的不同。所谓价值观,就是某个事情的好和不好、对和不对。百年老店的第一代老板的价值观都很有意思,第一是为社会服务,就是有一种叫“终极关怀”的情感追求。比如,美国目前有一家叫做“市场服务”的公司,它比物业公司的保洁、安全、行政管理还要复杂一点。这个公司他们现在管上海的“三医大”,它和国内的一家企业合作,把医院的所有后勤

保障系统给他来管,他管得非常好。这个公司第一代老板,是个宗教信仰徒,他起初不想挣钱,只是看见他的教区的人生活很忙碌,孩子没人管,草坪没人修剪,他就鼓励教友去做服务,为他们打扫卫生。宗教信仰徒是带着非常虔诚的一种心态和愿望,真心为大家服务。他们从来没有考虑到要发财,很多人就这样真心实意地为这教区的居民服务。于是很多人非常感谢他,越来越多的人让他们服务,这就是需求。以后,他们觉得需要服务的太多了,教会也要收一些基本的费用才能负担得起,这个公司就这么发展起来了。实际上他是带着一种宗教的情感来关怀人的生活,关怀世俗人们的幸福,在这个过程中他只取很少的费用,然后他这个公司慢慢地发展起来。这个公司发展起来以后,他们的企业文化就一代一代发展起来,都是这样的,叫做“真诚的服务,低廉的收费,无怨无悔”。

这个企业文化一直到现在,非常的好。它在中国惟一的合作伙伴是光华长安。光华长安老板是一个什么样的人呢?这个老板是“文革”时期陕北延安的一个老知青。当时去延安是抱着一种政治上的冲动,一种年轻的理想和热情,到那儿接受贫下中农的再教育。他没有机会上大学,和太太去了香港,到了香港以后,开始送外卖、打小工,后来在东莞做房地产,有了一些起色后又回到了北京,卖消防器材,后来又做了一个光华长安大厦。他的世界观差不多就是30年前形成的,一种革命的、激进的、为人民服务的想法。这个人生活极其简朴,而且对陕北倾注的热情是很大的,他不抽烟、不喝酒、不去歌厅,今年近50岁,他一生的梦想就是把自己贡献给那片贫瘠的土地,让他们有一个很好的生活。同时自己呢,也管好企业,使生活有所改善。所以他与美国这家服务公司的价值观非常相同,他们能够结成很好的关系。

核心价值观第二个有趣的现象就是:所有创业的老板最初

都不是特别喜欢钱。一个是兴趣,他真对这个事有兴趣,就去钻研,最后没想到这个兴趣被人发现商业价值。二是即使做,也并不是说个人急于赚钱。日本的 SONY 公司的第一代、第二代的老板他们最初的信念和哲学就是为社会服务,而不是个人马上通过发明一个机器而一夜暴富。二战以后,日本的很多工业家、实业家,他们抱着国家复兴、洗刷民族耻辱这样一个奋斗理想救国。日本企业的第一代形成很有意思的现象:日本的松下、SONY 公司的老板持股其实很少,家庭持股也很少。他们最初抱的是一种理想主义。

如何对待个人和财富的关系

美国这两个记者发现,所有的百年老店的创始人的核心价值观的相同点表现在两个方面:第一个叫“终极关怀”,能放弃眼前利益,追求长远的利益;第二个就是核心竞争力。这两个记者得出了什么是竞争力的结论。这个力量不发出来的时候,它表现为肌体上的健康,比如说心脏、血液、肌肉等方面。现金管理是血液,产业构架是骨,还有企业文化、人员素质等等,平时这些你都看不大出来,但跟人竞争时就表现出来了。竞争力主要的就是说这个东西。

我看到这本书以后,就开始想我接触的一些人和我自己做过的事情,觉得他们讲得非常有条理,世界观非常重要。1993 年万通在北京招股的时候,我就和联想集团的老总柳传志认识。现在联想的营业额大概达到了 200 亿。以利润来说,万通不比他少,但从对社会的影响和创造价值上比,联想做得比我们好,而且好很多。和柳传志接触中,我们发现他这个公司特别扎实。

有一次，跟联想一起探讨产权问题。当时都在讲产权改革，就是“为谁扛枪为谁打仗”的问题，说干了这么多年到时资产归谁呀？资产怎么办呀？当时联想内部有些人也很急，我们也希望能帮助他做点工作，也花了很多时间在一起讨论。最后柳传志采取了一个方针，就是等到条件成熟的时候再去做，不急于为个人的利益先来解决这个事情。当时中科院给了他35%的分红权，实际上他个人也没拿什么东西，形式上有这么个划分而已。我到香港他家去，香港人是越有钱住得越高，中产阶级住在半山腰上，按我的想法他就应该住在那儿，结果他却住在山脚下，离半山腰还很远，就是普通的居民楼三室一厅，房子很简陋。每次见面探讨的问题都没有很多个人问题，他不是掩饰什么，这跟他当年所受的正统教育有关，一个优秀共产党的品质在他身上有很多体现。共产党员的价值观、世界观就是全心全意为人民服务，就是以身作则，严格要求自己。像雷锋说的，“把有限的生命投入到无限的为人民服务之中”，这些传统教育在市场经济中很多人都不信、忘了，但柳传志记得这个，成为他日常生活的一个准则。这样，他带出来的队伍和他的企业就非常正派。今天联想在全世界PC业排第14位，销售额200亿，成为国内PC第一位。中国个体户比他有钱的人很多，但是能够有这样成功的事业的就很少有。他是一个令我钦佩的人。

另外一个就是万科的董事长王石。这是我们的同行，也是很好的朋友。他和联想一样，都做了15年了。万科现在是大家公认的房地产行业领袖或者说行业先锋。他做企业之前是在部队里，在新疆当汽车兵。在部队里当然是正统的教育。1984年开始创办企业，在深圳过了15年。他之所以能成功，很重要的还是这两个方面：一个是他有终极关怀。比如说要把房子盖好，你要很认真地去盖，坑蒙拐骗挣点钱，偷工减料也不是做不到，因

为现在的房子在相当多的城市毕竟还是短缺的。但是他们带着这么一个终极关怀,研究人的每一个细节,真心实意地想让大家住好房子。所以万科研究房子的人性设计,包括社区的人文环境。这跟它老总的价值观非常有关,王石是一个不贪的人,他现在作为一个上市公司的老板,他个人的收入、包括家庭的财务都由公司的秘书来打理,保证自己是清清白白、非常透明,他有多少财富,公司的人都非常清楚。他一心一意地在做这个公司,他不用考虑怎么样把公司的钱弄出去再当老板。他从来不奢华,不停地奋斗。

我想起另一个老板张国庆,也是一个非常能干的人,30岁管君安。现在君安和国泰合并了,包括国泰的人公认君安的效益、资产素质都非常好,比国泰好。但张国庆犯了一个错误,他用了一些非常手段把公司的钱拿出去炒股票了,赚了钱后再把钱打回公司,反过去收购公司的股份。在国外,法律也不允许内部人这样收购公司。他个人占了公司70%的股份,等于所有的钱从公司拿出来转了一圈又转回来。

柳传志也好,王石也好,他们不是没有弄钱的条件,但是他们很少想这个,至少和我谈这么多事情,从来都没有试探性地商量一下大家能不能做点什么。没有!他们不过于看重金钱,结果呢,柳传志不急,最后得到最多。张国庆急,却没有解决好。

另外还有一个例子,于志安。于志安是50年代的劳模,改革开放的风云人物,应当说他有过的价值观念,是我们的优秀党员干部,但他后来出问题了。现在有两种说法,政府的说法认为他在菲律宾的工作当中,把本属于国家的资产转移到个人名下,那么的话就变成了侵占。另外一种说法,他认为是委屈,因为在国外注册公司不像我们公有制国有企业,都是用个人名义来注册的,所以他说没有办法,只好用个人名义,因为他是这

边的法人代表等等,还有一些解释。不管怎样,一旦你的行为使公司财富关系发生变化,而这个变化的关系不容于法律的规范的时候,你的事业肯定要中断了。事业中断以后,你的事业、前途就没有了。从这个意义上讲,于志安最后失去的恰好是他想得到的。老子有一句话叫做“非以其无私耶,是以成其私”。无私有公就是大公有私。所以我说成功的第一个要素是世界观,是一个最根本性的东西。

综合起来说,要成功,要确立起一个正确的价值观,怎么样看待金钱、名利关系是非常重要的。怎么处理个人和财富的关系,就是一个很大的道理。所以说,心平则气和,气和则人顺,人顺则事成。心平就要节制自己的欲望。你要是没有一个良好的为社会服务的愿望,没有为客户服务的精神,没有献身精神,你是很难成功的。所以说研究成功的第一要件,是怎样确立自己为社会尽义务的世界观。

耐力之上方谈技巧

怎样才能成功?我觉得非常重要的一点是要有毅力,要能忍耐。

说起来“毅力”才两个字,“忍耐”也才两个字,做起来却是一生的功夫啊。汉代张良讲过,人欲有坚韧不拔之力,先必有坚韧不拔之志,就是说立大志才有持久的坚韧不拔的毅力。这是怎样一个概念呢,就是伟大是“熬”出来的。年轻人都希望伟大,但没有看到伟大后面的毅力和忍耐。特别对男性,我们说痛苦是男人的营养。你能够很好的消化和忍受这些苦难,最后在理性上来提炼,最后就能驾驭所有的困难。人对自己的要求往往在

内心里都有一个尺度,人突破内心的尺度往往就是一刹那的勇气。

比如万科老总王石,他50岁了,喜欢登山,为什么登山,他说是找一种挑战。登山是不能走错路的,一旦走错路就可能摔死。人们总是在最后的某一刻突破自己的感觉,在没有希望的时候找到希望,一定要突然击破自己的生理极限,这些都来自毅力。年轻人容易看到成功,但很难忍受痛苦的折磨。像登山,许多人一起爬山,一开始都摩拳擦掌,爬到了中间就会有一半的人放弃。到了中间向前一点,会有人想,我比刚才的人还强,只有一小部分的人能不怕困难到达顶峰。

很多人都关心成功的技巧。要想有技巧,必须要在毅力和耐力的基础上,像张良说过的,一个人要有惹事的能力,就要有平乱的本事。要能正确地处理你和领导的关系。中国古话说,德为才之本,才为德之奴,只靠能力是不行的,主要的是看德。聪明的人是把大道理留给自己,把小道理留给别人。

冯 仑

万通集团董事局主席

目 录

	“翻目”的不面款: 代序	02
	桑达牌只, 中德克德	04
	“翻印”的个一: 转达	04
	去案要管在本资, 去成具并世产资	04
	“转印”的个一: 转达	04
	……翻开翻印本资案要管在本资	04
	5. 翻印式案	04
	翻印不翻印本资案	04
	心身指料或形家业企	04
	“出印”本资人保	04
	管管或四的业企管保	04
对中国成功民营企业的另类解读(代序)		01
远大: 我们制造文明	转达会科界世, 翻印去夫类人: 翻印	01
远大“乌托邦”	人由类类翻印于翻并世手一	02
浓墨重彩绘“远大”	翻立翻印世直世	04
把“基因”长好	翻印世翻印 争立翻印	07
解读“远大”竞争力	案翻世翻印 效翻本资	10
远大大事记	翻案翻个一 翻公翻印	18
档案存底一 远大宣言	翻翻翻主人 翻印人个	19
档案存底二 我工作 90% 是放在创新上	翻印大事翻	21
案例研究 不专一, 就不能成功	翻世翻 翻翻翻翻	23
八方说词 十大关键问题考问民营企业	翻印翻案	31
	画言状面 画言状面	31
	“转青”业企国中: 向	31
	人工岗下由早景国中, 介学常非	31

2 大赢家

东方:海面下的“巨鲸” /39

数完脚印,只剩沧桑 /40

张宏伟:“一个政治敏感动物” /45

资产运作是加法,资本运营是乘法 /47

解读“东方神话” /55

我们的高速发展才刚刚开始…… /59

东方大事记 /63

档案存底一 在资本浪潮下腾飞 /65

档案存底二 企业家应该怎样讲良心 /67

案例研究 私人资本“国有化” /69

新新观察一 对私营企业的十四点警告 /72

新新观察二 21世纪:中国企业面临六大转变 /78

联想:人类失去联想,世界将会怎样 /86

一手打造并赋予联想灵魂的人 /87

这35%应当树碑立传 /92

柳倪之争 造神与毁神 /94

资本游戏 做势与做实 /96

联想分拆 一个新架构 /102

个人转型 人生新挑战 /105

联想大事记 /108

档案存底 新世纪 新战略 新征程 /111

案例研究 联想国际化的成功因素 /119

另类说词 画外看画 /123

万向:中国企业“长青树” /125

非常年代,中国最早的下岗工人 /126

- 大赢家从小小的万向节开始 /128
- 思路为什么决定出路 /130
- 企业家形象就是企业形象 /131
- 关键六步与四次飞跃 /134
- 日创千万利,打造“千万富翁”员工 /135
- 长青不衰之道 /136
- 万向大事记 /141
- 档案存底一 经营者的“四个管好” /145
- 档案存底二 理财重在理才 /147
- 新新观察 成功企业家的七种习惯 /149
- 新希望:悄悄蜕变的“中华饲料王” /154**
- 第一桶金,“希望”是这样起步的 /155
- 转产饲料,为“希望”插上翅膀 /158
- “光彩事业”,有“光彩”更有财富 /162
- 新希望脱胎,悄悄的蜕变 /164
- “这是我的奋斗目标!” /173
- 新希望大事记 /174
- 档案存底 转型期的中国民营企业 /177
- 新新观察 中国民营企业谁能进入全球 500 强? /197
- 另类说词 又赌金融,中国新一轮暴利? /201

4 大赢家

- 华为:培养一群狼 /205
- 博士当工人 /206
 - 从理想到目标 /209
 - 从“偏方”到“进口药” /215
 - 从“人治”到“法治” /221
 - 华为的知本主义 /224
 - 华为大事记 /227
 - 档案存底 华为的冬天 /229
 - 另类说词 关乎民企成败的“四大关系” /232

恒基伟业:何以成为“商务通” /238

- 博士下海 并非偶然的“暴发” /239
- 技术定位 一个用技术思维武装起来的商人 /244
- 品牌推广 一个其实只走对了一步的营销神话 /246
- 销售网络 一张织就奇迹的大网 /248
- 团队力量 一个十个指头一般齐的管理格局 /249
- “老大”保卫战 /251
- 到底谁是第一? /260
- 恒基伟业大事记 /262
- 档案存底 恒基伟业如何打量人才 /263
- 新新观察 扫描老大们的命运 /266

万科:中国地产第一品牌 /269

万科:中国地产“领头羊” /270

谁是“万科地产”的导师? /273

见着暴利绕着走? /274

精于专业放弃多元 /278

万科为什么要求被收购? /279

万科大事记 /286

档案存底一 新世纪、新经济、新住宅 /290

档案存底二 房地产商的四大教训 /292

另类说词 到底谁说了算 /296

八方说词 从创业者到职业领导者 /299

横店:共创、共有、共富、共享 /307

利连众心,其力断金 /308

横店之魂:共创共有共富共享 /312

“人才磁都”,竞争中的激励与约束 /316

造城之梦,20世纪“徐公移山” /318

横店大事记 /320

档案存底 我创造的“社团经济模式” /321

新新观察 中国将出现四种“共有制” /323

6 大赢家

娃哈哈:长大了的“非常”巨人 /325

小产品打大市场 /326

早走一步,步步领先 /329

小鱼吃大鱼 /330

“娃哈哈”的名牌之道 /331

娃哈哈大事记 /334

案例研究 来自“同仁堂”的启示 /335

新新观察 中国企业能长多大 /340

另类说词 中国企业缺少5种精神 /346