

兴衰 30年表

中国企业30年成败模式

叶康涛
冷元红
何建湘 著

兴衰 30年

中国企业30年成败模式

叶康涛
冷元红
何建湘 著



图书在版编目(CIP)数据

兴衰 30 年 : 中国企业 30 年成败模式 / 叶康涛, 冷元红, 何建湘著. —北京: 中信出版社, 2015.7
ISBN 978-7-5086-5161-3

I. 兴… II. ①叶… ②冷… ③何… III. ①企业发展—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第091909号

兴衰 30 年——中国企业 30 年成败模式

著 者: 叶康涛 冷元红 何建湘

策划推广: 中信出版社(China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19.75 字 数: 267千字

版 次: 2015年7月第1版

印 次: 2015年7月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-5161-3 / F·3381

定 价: 48.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

踩实了再往前走

读了本书，再回头看联想的发展历史，有很多感慨。本书的许多结论，与我的自身体会有许多相互印证之处。

企业的兴衰往往与领军人的沉浮紧密联系在一起，这本书从企业家命运角度切入探讨中国民营企业的兴衰，我认为抓住了问题的主要矛盾。联想成立于1984年，虽然是中国科学院以20万元投资办的企业，但在当时是属于计划外的企业。办企业的任何指标、编制我们都没有，比如工资指标、生产指标、外汇指标、进出口指标等等，所以实质上等同于民营企业。当时的说法叫国有民营，因此属于中国改革开放后最早的一批民营企业。有很多人问我：联想能够走到今天，靠的是什么？我的答案是“人”，尤其是企业的领军人。一个企业能做多大，最大的坎儿就是它的领军人。典型的例子是乔布斯，你看他把苹果做得多好。惠普则是另一个典型。它曾经是多么辉煌，我们的很多管理理念都是跟它学的，但后来却因为领军人调整而走向了衰落，

实在令人痛心。

说到领军人物，联想有诸多的经验和教训，仅举一例：2005 年，联想集团并购 IBM 全球 PC（个人电脑）业务后聘请的是外籍 CEO（首席执行官），虽然他很努力，也很有能力，但在极其剧烈的竞争中，我们还是处于下风，特别是 2008 年金融危机的到来，让联想集团出现了巨亏，已到了悬崖边上。我们采取了坚决的组织措施，由我回任董事长一职，由杨元庆担任 CEO。结果则是当年就扭亏，2009~2013 年 5 年中净利润平均增长率超过了 80%。^①

回过头来看，与联想同时期创立的那批企业中，大部分都倒下了，只有一小部分存活下来。那些存活下来的企业中，其共同特征之一是创始人都有远大的理想、宽广的胸怀，走正道、讲诚信，抄“捷径”、煽乎的少，我认为这就是境界。华为的任正非、海尔的张瑞敏、万科的王石、万向的鲁冠球，都属于有境界的人。有境界不是成功的充分条件，却是必要条件。

但同时还要警醒的是，企业领军人虽然要有高远的目标，要有当英雄的心，但也不能把长跑当成短跑。记得有一年的北京马拉松比赛上，一个日本人得了第一名。他在电视上谈自己的体会时说，比赛前他先开车把 42 公里的路跑了一圈，然后每 10 公里设一个标志。他在跑第一个 10 公里的时候牢牢记住那个标志，向那儿跑去，然后再分配体力，向第二个 10 公里跑去，不然漫长的 42 公里也许会让你迷失自己、迷失目标，在体力上难以分配。这件事给我的触动挺大，做企业和跑马拉松一样，比的是耐心和耐力，你要“分阶段、拐大弯”实现目标。也就是说，你得一步一个脚印踩实了，一个目标、一个目标地去实现，最后才能实现最终的目标。这是联想非常重要的一个经验。

^① 此数据截至 2014 年 3 月 31 日。作者撰写本推荐序时，联想集团 2014 年度财务数据尚未公布。

我在办企业的30年当中，见过相当多的企业倒下。这些企业的领军人，包括这本书里失败的企业家，很多都怀抱雄心壮志，有远大的理想、宏伟的目标，一心要把企业办成大企业，但在这个过程中他们没有抵抗住诱惑，不顾一切地拼尽全力往上攻，甚至采取非正道的方法，结果都摔下来了。

老实说，我是有英雄情结的人，从一开始创办联想，我就想做大事，想把联想办成一个基业长青、长久发展的大企业。但同时我们也时刻提醒自己在诱惑面前保持定力，审时度势，清楚能够做什么不能做什么，有所为有所不为。

比如，联想为什么走“贸工技”发展路径？很多朋友当时希望我们不顾一切地进入CPU（中央处理器）和操作系统等核心技术研究领域。并不是我们对技术创新不感兴趣，而是那时候确实没有那个实力，生存还是第一要务。如果当时非要不顾一切地搞这些核心技术，那联想早就死了。但现在情况不同了，我们积累了足够的市场经验和资金，所以就可以进行全面的，包括行业关键性技术的创新。

再比如，1993年前后的房地产热中，中关村的企业几乎无一幸免，有了些钱就全都进入到房地产行业。我们也开始琢磨要不要买一块地，但是马上冷静下来，开会研究我们到底想干什么、我们的目标是什么、我们缺什么东西，最后决定只做电脑领域的事情，除此以外的坚决不做。这个决定太重要了，因为之后的诱惑太多了。

当然，你也不能到达一个目标就停下来。企业领军人要不断提升自己的目标，善于吃着碗里的，布置锅里的。什么意思呢？就是企业上行的时候，你把饭吃到嘴这种当前的事儿做稳了，就要研究形势，抓紧新的布局，否则等到企业往下走、风险很大的时候再去做就来不及了。

2000年我们成立联想控股，采取多元化经营模式，就是在做这样的布

局。2000 年前后联想业务正在大幅度上行，但问题是高科技企业风险确实很大，技术日新月异，而且都是颠覆性的，一旦跟不上形势我们就完了。这就需要通过进入新的领域来分散风险，通过在其他领域做扎实了来使我们的阵脚稳定，也使我们能够支持联想集团的 IT 创新。与此同时，我们对如何进行非相关多元化以及要进入的各个领域进行了深入的分析。只有具备了坚实的管理基础，每个领域都有一个专业、有境界的领军人物去开疆拓土，将联想一贯的文化和管理三要素——“搭班子、定战略、带队伍”传承下去，我们才进入这个行业。

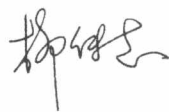
对于中国的企业家同行，我还想推荐的是本书所提到的，要善于反思学习，学习他人的经验教训，也从自己所做的事情中学习。我尤其强调后者。联想有一个方法是“复盘”，就是把做过的事情重新再做、再想一遍：原来定的目的是什么？我们做的时候通过了哪些预定的方法？实际做的时候环境发生了什么改变？我们的理解和预想是不是正确的？如此等等。最后再思考，如果重来一遍我会怎么做。大到战略性的问题、小到一个具体会议的组织，都要重新思考一遍。联想的管理三要素就是我们在不断地“复盘”中形成的。

2015 年，联想过了而立之年，我也过了古稀之年。外界有人质疑：移动互联网时代，联想是不是老了？我却认为，一个企业的领导人、一把手永远是企业成败的最关键因素。企业的领军人要有不停往上奔的要求和劲头，要有“咬定青山不放松”的坚韧不拔的意志，要有很强的学习能力。联想有这样的领军人物。我们最终的目标是把联想做成一个百年老店、一个没有家族的家族企业。

我的办公室里有一幅书法作品，上书“弘毅”二字，语出《论语·泰伯》：“士不可以不弘毅，任重而道远。”我以此来激励联想现在和未来的领

推荐序一

军人，也希望中国出现更多有境界的、卓越的企业家带领中国的企业基业长青，使之成为有影响力的世界级企业。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '柳传志' (Liu Chuanzhi), the founder of Lenovo.

联想控股股份有限公司董事长、执行委员会主席

联想集团 (Lenovo) 创始人、名誉董事长

2015 年 1 月 12 日

推荐序二

失败乃成功之母

人人都希望成功，这就有了各种各样的成功学。各种名人传记、励志书籍都属于广义的成功学。但谁都知道，失败乃成功之母。所以，广义的成功学中还应该有一门总结失败者教训的失败学。吴晓波先生的《大败局》就是一本畅销的失败学。如果把成功与失败放在一起进行对比，对人们的成功会有更大的帮助。叶康涛、冷元红、何建湘三位作者所著的《兴衰30年：中国企业30年成败模式》，就是这样一本融失败与成功为一体的书。

这本书选择了中国改革开放30年中8位失败的与8位成功的企业家来总结失败的教训与成功的经验。这16位企业家都是民营企业家，且属于同一个行业，但结果完全不同，这就有了可比性，所得出的结论值得已成功的和希望成功的企业家重视。企业在由小做大、由弱做强时，失败者并不多，或者失败了损失也并不大，不足以引起社会关注。当企业已经做大，且看似很强时，要再往前走，失败的概率就大了。这8位失败的企业家正是在向更

大、更强迈进的征途中倒下的。作者总结出，从表面上看，他们的失败在于“激进的扩张策略”和“风险控制意识弱化”。从深层次来看，出现这些问题是“过度自信、理性思维欠缺”、“唯我独尊的帝王情结”以及“过于倚重潜规则的生存模式”所导致的。作者用丰富、可信的资料证明了这些结论。

这些原因都与企业家个性相关。应该说这 16 位企业家，无论成功的还是失败的，都是人中豪杰，是天才。我们知道天才实际上如硬币一样有正反两面：一面是超乎寻常的能力与胆识，能做出超乎常人的业绩；另一面是疯狂，会犯常人无法犯的错误。过度自信、帝王情结等特质正是天才这两面的结合。天才本自信，才有成为行业帝王的雄心，但自信过头，帝王情结太固执、太膨胀了，就成了另一面——疯狂。上帝让谁毁灭，必先使其疯狂。当天才更多地显示出疯狂的一面时，他的灭亡也就来临了。那么，每一个天才在成功之后都会疯狂而致失败吗？当然不是的。一个天才从成功到失败并不是必然规律，还是成功者居多。书中的 8 位成功企业家不都是没有疯狂、没有失败的例子吗？人们常说“江山易改，本性难移”，但从现实来看，有许多天才还是本性可移的。

要使本性可移，关键还在于天才本人。如果能认识到自己的缺点，有意加以改变，还是可以有所克服的。大清禁烟英雄林则徐是一位官场天才。他的个性是容易愤怒，一怒之下就可能做出不理性的行为。他知道这一点，就写了“制怒”的条幅挂在家中，随时提醒自己。但有些天才浑然不知自己的缺点，甚至把缺点当优点。德隆唐万新的办公室里挂着“唯我独尊”的条幅，这不正是在欣赏和鼓励自己个性中不好的一面吗？我见过不少企业家，有的也狂得要命，自认为“天下第一”。这样的人以后总会犯或大或小的错误，甚至失败。这就是企业家个人的修养。好人并不都能成为成功的企业家，但成功的企业家必须是好人。好人的品质就包括了有教养，能正确认识自己，

克服自己的缺点。

一个人的教养不仅有先天的因素，还有后天的教育和学习。这8位失败的企业家中有几个上过大学，而8位成功的企业家中也有几个人别说大学，连中学也没上过。如何理解“教育与学习”的作用呢？首先要认识到，上过大学，有了某方面的专业知识，不一定有文化、有教养。文化和教养与上大学有关系，但并不是绝对的。许多做人的道理要在生活中慢慢体会学习，很多知识要在工作中不断学习、更新。而且学习也不仅要学专业知识，还要学与专业无关的文化知识。许多成功的企业家酷爱读书，什么书都读，这样的人修养一定高。有一次在从北京到杭州的飞机上，我与宗庆后同机。我看他在机场买了不少书，上飞机后就默默读书。爱读书与宗庆后的成功肯定有正相关的关系。书中把宗庆后作为成功的例子，不无道理。学习不仅与提高个人文化教养、克服天才个性中的缺点相关，而且也与做出正确决策相关。只有了解宏观经济形势，正确判断政府宏观经济政策走向，根据这些调整企业决策，才能避免重大决策失误。而读书就是了解宏观经济、判断政策走向的重要根据之一。人要活到老学到老。不读书而成功是市场经济早期阶段可能发生的事，现代企业家必须不断读书、学习。如果作者再调查一下失败企业家与成功企业家读书的情况，就更能明白这个问题。

天才能否纠正自己的缺点，与环境也相关。一时成功的企业家往往会把自己“神化”，别人也会“造神”，其结果就是疯狂的一面如同上了化肥，急剧膨胀。媒体的过度吹捧就是在追加这种化肥。这些失败的企业家，各种媒体都多次吹捧过，而有些吹捧是失实的。我们要为民营企业家的成功创造一个良好的环境。这就包括正面肯定要实事求是，而且必须及时指出企业的问题。

套用托尔斯泰的话，成功的企业有相似的经验，失败的企业各有其不

幸。读这本书，我们可以学习成功企业家的经验，吸取失败企业家的教训，把企业做得更好。这是企业家个人的成功梦，也是国家的繁荣梦。

望企业家都读读这本书，愿美梦成真。



著名经济学家

2015 年 1 月 3 日

推荐序三

自我与自我超越

这 30 年间，我们见证了大量企业的沉浮，把这些企业的发展轨迹和整体的经济环境、行业变化放在一起解读，是一件既哀伤又有趣的事情。哀伤的是这些企业经历了领先到阑珊的过程，有趣的是每个企业的企业家处在自身的发展空间里，都有着不同的思考模式。仔细品读，企业家能从中汲取很多有价值的营养，有助于促进企业的成长。

《兴衰 30 年：中国企业 30 年成败模式》是在这样的背景下写成的一本书，该书是在过去 10 年来对中国企业家进行了大量的访谈和案例研究的基础上写成的一部具有实践成果的书。中国企业家的奋斗经历较国外的企业家往往更有借鉴价值，因为中国经济发展的特殊性，以及中国经济发展环境的独特性，让中国企业和中国企业家有着不同于其他国家和地区发展的特质，也让中国企业家具有更多不同的挑战和压力。但是令人欣喜的是，中国企业家是社会经济中最富有创新精神的群体。正是因为有这样一个群体，中国改

革开放 30 年的经济发展才取得了令世人瞩目的成就。这一方面取决于中国的改革政策，另一方面取决于中国的经济环境，但是更重要的一个原因是，中国诞生出了一大群企业家。同理，中国未来经济的强弱在很大程度上取决于中国企业家阶层的数量和质量。

如果我们不去认真地、客观地分析市场和企业的情况，只是翻翻自己手头上的数据，回顾一下自身的发展历程，往往就会出现以自我为中心的情况。在内容方面本书采用多案例配对研究法，从福布斯、胡润中国富豪榜上选取了 8 对企业家（失败企业家 vs. 成功企业家）进行深入的对比分析。这些分析给现代企业家多了一些参考思路，在某种程度上能有效避免上述情况。该书归纳、总结出中国企业家失败的冰山模型：企业家失败，从表面来看，在于激进式扩张和风险控制意识弱化，最终导致资金链断裂或铤而走险、触犯法律。但在冰山之下还有 3 个更深层次的原因——过度自信，理性思维欠缺；唯我独尊的帝王情结；过度倚重潜规则尤其是政商关系。而追根溯源，这些都是因为企业陷入了企业家“以自我为中心”的苦海中。

该书还总结出了中国企业家素质的摩天轮模型，并澄清了关于中国企业和企业家的 9 个似是而非的流行观点，同时给出了企业家避免失败的若干黄金法则。这些法则直观地给予了“同样是在中国，同样是处于转轨经济时期，为什么有的企业家只能昙花一现，有的却能够持续成功，是什么决定着他们的成败”这些问题的答案。

我认识康涛也是从研究中国企业的管理问题开始的。我们曾经一起在《北大商业评论》中工作，从那个时候开始，我们都对中国企业的成长模式倾注了关注和时间，也都按照各自的角度展开研究。在持续的研究和交流的过程中，我非常欣赏康涛和他带领的研究团队，欣赏他们对于中国企业发展背后逻辑的深入探讨，对于中国企业家群体的关注和深入的研究，更加欣赏

他们运用系统、科学的研究方法，深入企业实际运营中，结合中国经济发展的环境和时代的特点，做出属于自己的价值贡献，这些努力就以这本书的形式呈现给大家。我相信他们还会持续进行这些研究，并不断地有成果与大家分享。

我对中国企业的领先模式和持续发展有过一些研究，也见证过许多企业的兴衰和企业家的沉浮，知道现代的企业要保持可持续发展是一个多么困难的命题。未来的大市场就摆在那里，每个人都意识到其中的价值。30年前的企业同样也有着它们的大市场。它们从这30年间获得了什么？遇到了什么阻碍？将会是现在企业在未来30年间同样要走的路。怎么能获得更多？怎样更有效地克服这些阻碍？我们不妨借鉴本书里关于中国企业和企业家兴衰沉浮的分析思路。

李一

华南理工大学工商管理学院 教授
新希望六和股份有限公司联席董事长、首席执行官

目 录 III	推荐序一 踩实了再往前走 柳传志 //VII
	推荐序二 失败乃成功之母 梁小民 //XIII
	推荐序三 自我与自我超越 陈春花 //XVII

第一章 冰山下的秘密 //001

为了趋近真相：对比案例研究 //004

似是而非的流行观点 //009

企业家失败的冰山模型 //013

东西方失败的共性与差异 //020

有趣的探究 //022

避免失败的黄金法则 //023

第二章 两类冒险家 //027

不一样的冒险故事 //030

激进冒险家 vs. 保守冒险家 //038

跨越自信的边界 //041

理商与胆商的失衡 //046

第三章 扩张的逻辑 //051

失败无关风险 //055

底线扩张 //062

统一的核心 //065

该放手时就放手 //073

第四章 帝王情结的魅影 //077

“公私合一”的危险 //081

帝王之心 //083

破坏性高管团队 //087

顶礼膜拜的文化 //091

媒体的哈哈镜效应 //094

当权力失去制约 //099

第五章 潜规则的底线 //107

中国式关系化生存 //112

致命的关系依赖症 //117

黄灯困境：走还是停？ //123

政商五戒律 //127

被短视的商业伦理 //142