

中国成功企业MBA案例

新赢家

最短的时间 最快的发展

FAST DEVELOPMENT

IN SHORT TIME

高鹤君 张健◎著

新华出版社

中国成功企业**MBA**案例

新赢家

最短的时间 最快的发展

**FAST DEVELOPMENT
IN SHORT TIME**

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

新赢家/高鹤君, 张健著. —北京: 新华出版社, 2003.1

ISBN 7-5011-6093-7

I.新... II.①高...②张... III.企业管理—案例
—分析—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 004661 号

新赢家

高鹤君 张健著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)

新华出版社网址: <http://xhchs.126.com>

中国新闻书店:(010) 63072012

新华书店经销

中国文联印刷厂印刷

*

850毫米×1168毫米 1/32开本 13印张 330千字

2003年3月第一版 2003年3月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6093-7/F·874 定价: 28.00元

谨以此书献给有志于创业和正在创业的人们，愿你在最短的时间获得最快的发展！

前

言

本书把企业家经营方式当作实践和训练加以介绍，它力图通过对大量企业家的行为和活动以及这之中的心理和个性的观察，讨论他们成功的共性，提炼出一种质的要素。书中介绍了许多具体的中国企业家的经营案例，主要目的是为了证明一个观点、一条规则和一个警示，在一个个成功的案例中展示这种共性和要素。因此，在意图和内容上本书不同于当今市面上发表的许多企业家创业故事的书籍和文章。

本书相信企业家精神的重要性，这种精神事实上也贯穿于全书的始终，它包括创业热情、创新精神和冒险意识。它认为，中国正在迅速迎来企业家时代，企业家精神也正在改变我们企业的经营方式、经济增长方式。这种改变将使中国迅速融入国际经济的环境中，并在这种环境中有所作为。

同时，本书把企业家经营方式视作可以组织——而且需要组织——的有目的的任务和可以系统化的工作。成功的企业家经营方式不是一种“灵光乍现”，也不仅仅只是一种神秘的机遇降临或天分、禀赋。每一个成功企业的实践者，在作为旁观者的作者看来，其行动的背后，都是有一种理论或信念支撑的。实践者本人对此或是有意识，或是无意识，但从实际情况来看，这种理论或信念是比“手段”或“办法”更有生命力的东西。我们就是试图通过对他们行动的观察与描述，发现背后这些埋

藏在深处的宝藏。

所以，本书是一本实用的书，但不是一本“教人如何做”的书。它只是提供一个参考系数，通过实际生活中具体的环境和个人、政策与决策、机遇与风险、结构与战略、用人与激励等来讨论做什么、怎么做、为什么做等问题，展示各种不同的成功路径。

本书分为八大部分来讨论企业家成功的经营方式：发现资源的独有优势、聚焦特定市场、挥动产权的彩带、在产业链中寻找缺陷、置身于朝阳产业中、抓住社会变化的节奏、构筑竞争的成本优势、乘着品牌的翅膀。每一个部分都是企业家成功经营方式的一个层面，而不是一个发展阶段。

随着中国市场经济的发展，企业家在中国经济生活中的作用越来越大，其影响力也越来越深刻，社会对企业家的关注也越来越广泛。但是，这种关注往往流于一种猎奇，或者一种羡慕，缺乏一种理性的、科学的分析，缺乏对其内在的本质的探索。本书是这种探索的尝试。这种尝试显然是粗浅的，但我们希望是一个好的开始，能够引起对这一领域更深刻、更完整、更科学、更广泛的研究与探索。所以，我们衷心希望这本书能够为广大读者所接受，所喜爱。

引

言

新淘金时代

观察财富

人类有许多共同的梦想，拥有财富是其中最富诱惑力的，这个梦想激励着人们前赴后继地为之奋斗。

在这种前赴后继的奋斗过程中，人们发现了一个工具，一个极富魔力的工具：它能将穷人变成富豪，让凡人成为英雄，化腐朽为神奇。这样的名单我们可以列出一长串，如洛克菲勒、福特、松下幸之助、李嘉诚、盖茨、巴菲特……

这个工具的名字叫做“企业”，人们把运用这种工具的人叫做“企业家”。

中国有一个长期忌讳谈论财富的历史，但现在我们可以在阳光下大胆地、激情洋溢地追求财富。于是，无数的中国人开始尝试运用这个工具，开始勇敢地追求属于自己的梦想。“企业家”成了我们这个时代英雄的符号，尤其是成功的“企业家”。

但是，仔细观察我们这个时代的英雄们，却发现这个追求的过程是异乎寻常的艰难。一批又一批的人倒下了，像流星一样，划过绚丽的曲线之后，归于沉寂。不过，这种艰难并没有阻止中国人前进的脚步，新的人群不断地拥入，并崛起了一个又一个的成功者。

尽管做企业成功的原因、方式、方法多种多样，有很强的

个性；尽管成功的表现形态千姿百态，有很大的差异性；但我们发现，在复杂纷纭的表象背后，有一些最基本的“质”要素是相同的；失去了这些共同的“质”要素，往往导致失败。我们所力图要做的，就是通过对种种复杂的表面现象的分析，找到这种“质”的共性。

现在，让我们进入快速浏览区，从总体上感受这个群体。

英雄莫问出处

中国人有一个根深蒂固的观点：把企业做成功要有背景，有后台；背景大抵指的是家庭环境，后台大抵指的是权力网络。但这种观点与我们所观察的事实却有很大的差异，很多成功的企业家都出身贫寒，属于社会的弱势群体。

先说一位鞋匠的故事。

浙江乐清市柳市镇一条狭窄小巷的拐角，一个16岁的少年坐在一张矮矮的板凳上替客人补鞋。正是寒冷的冬天，西北风卷着沙尘扑面而来。补鞋孩子一手拿着针锥一手拉着细线，显得有些僵硬。他不时停下手中的活儿，将双手搓擦一下产生微薄的热量或放在嘴边呵气取暖。突然，锋利的锥子深深地扎进了手指。一阵痉挛，一阵揪心的疼痛。他慌忙用力拔出锥子，扯过一张破纸包住正在淌血的手指，接着补。由于疼痛，使原本就显得僵硬的双手更不听使唤。鞋子补完了，他得到了一毛钱。血还在淌着，渗过破纸，也沾满了这一毛钱。

几年后，这个少年用一分一厘积攒的铜板和伙伴们开起了低压电器作坊。第一个月，他们赚了35块钱。又过了十多年，这位青年创造了亿万财富。他，就是2001年度排名中国十大民营企业前四强的正泰集团公司董事长南存辉。

南存辉并不是一个个别现象，而带有很大的普遍性，如亿利资源集团的王文彪曾经是内蒙古库布其沙漠里的一个穷教书匠；鄂尔多斯集团的王林祥为了生计，曾和母亲一起到乡间拣田野里

遗漏的黄豆做豆芽，满街叫卖；新希望集团的刘永好最早只是四川的一个小公务员；柳传志开始他的经营生涯以前，也是中科院的一个穷研究人员；大名鼎鼎的中国万向集团董事局主席鲁冠球 20 年前是一位打铁匠；中国第一个乡镇企业集团——浙江东阳的横店集团当家人徐文荣曾经在街头摆裱画摊为生……

这样的例子还有很多很多。正因为曾经“穷”，他们有了摆脱贫困的巨大的渴望。正因为经历了太多艰辛和磨难，使他们拥有了“狼”一般坚韧的品性，如果命运给出一个翻身的机遇，他们就会把所有的一切都押上，豪情一搏。只有这种人，才真正明白机遇对他们意味着什么。恰恰，改革开放给予了他们一个市场经济的最大机遇，于是如鱼得水。

财富险中求

· 穷人变富人，这是一个很美丽的结果。但为什么还有那么多的穷人变成不了富人呢？

穷与富之间的转变还需要有一个纽带，这个纽带就是冒险精神。这种冒险精神包含了强烈的渴望，渴望赋予了热情、勇气、坚韧；包含了梦想，梦想赋予了目标、动力、创造；包含了敢为人先，敢为人先赋予了行动、开拓和冷静的思考与不断的学习。

我们再说一个朋友的故事。这位朋友（因为未经他容许，所以不写真名）最早是北京一所大学的老师，因为家境贫穷，老师的收入无法改变家庭的环境，所以下海了。下海的头几年，几乎是一无所获，连母亲来京探亲的接待都无法解决，不得不向朋友借钱来接待。但他仍然像鹰一样敏锐地捕捉着各种机会。

1996 年的 3 月，那是一个春寒料峭的季节。他和我们几个朋友一起聚会，必然性地聊起了什么地方有机会。一位朋友说，做 MBA 培训。因为当时国家刚刚出台了加强国有企业领导人管理能力培训的政策，并授予了几所大学进行 MBA 培训

的资格。

真是说者无意，听者有心。他把目标瞄准了 MBA 培训。联系了一所有 MBA 培训资格的大学，向朋友借了 5 万元现金，与这所大学联合做起了不授予学位的 MBA 培训，一举获得成功，并迅速转型进入地产业。

现在，我们常常问这样一个问题：假如当年他的培训项目做失败了，怎么还朋友们借给他的 5 万元钱？5 万元钱，对于当时几乎一无所有的他来说，是多大的风险？

这也许就是很多成功者超乎于一般人的关键所在：承担一般人所不敢承担的风险。一位总与冒险联系在一起、拥有了 10 亿元的身家、造吉利轿车的著名企业家李书福写了这样一首诗，其中韵味，很值得玩味：

人在旅途
谁知道前方有多少路
酸甜苦辣早已留在记忆深处
不低头不认输
擦干眼泪坚持住
该受的苦我来受
该走的路我清楚！

其实，从本质上来说，选择做企业就是选择了冒险生涯。这种冒险的原因是变化，市场是在永远的变动之中，技术是在不断的更新之中，需求是在不停的更替之中。这种变化，要求企业不断创新来适应，来把握，来引导。但这种创新本身包含了两种可能性：能够适应、把握、引导，不能够适应、把握、引导。前者会带来成功，后者会带来失败。风险就在这种可能性中，谁也不知道前方究竟有多少条路，哪条路是通向成功的，哪条路是通向失败的。没有足够的风险承受心理，是很难做好这种企业游戏的。对风险的畏惧，就足以压垮一个一般正常的

人。而一旦具备了这种承受风险的心理和能力，他就会发现常人所无法发现的天地，就能把握常人所不能把握的事物，获得常人没有能够体验的成功。

仅仅为了钱是无法成功的

有另外一个问题一直在拷问我们的灵魂：为什么有那么多有动力、有冒险精神的人倒在了企业的舞台上？

这份长长的名单一直贯穿在我们市场实践的整个过程之中：做长江动力的于志安；做烟草的褚时健；做钢铁的禹作敏；做投机的牟其中；做影视的刘晓庆；做证券的“K先生”吕梁；做贸易的赖昌星；做农业的杨斌……

他们要能力有能力，要手段有手段，要冒险精神有冒险精神，为什么他们都倒在了最风光的时刻？

这显然超出了一般的能力、组织、技术的因素，而涉及到严肃的道德领域、涉及到我们为什么要做企业、涉及到个人所影响到的企业价值观。我们所得到的答案是，做企业仅仅为了钱是不能获得成功的，还需要有正确的企业价值观，需要有一种高尚的理想。

如果一个人把赚钱当作办企业的最高也是惟一的目标，就容易走向极端。浅一点的，是拼命找路子、拉关系、靠背景（这种现象在我们的社会中非常普遍）；严重的，是犯法，如做假帐、诈骗、走私等等。其结果，对于企业或企业家来说，是使其行为失去了最起码的伦理道德基础，这种失去，使企业无法得到社会的认同，即使一时投机得逞，最终也会遭到社会的抛弃；抛弃的结果就是企业或企业家的失败。对于社会来说，是造成信用缺失的经济环境，秩序混乱，没有公平和公正。而这样的经济环境反过来又严重制约着经济的发展、企业的成长、个人价值的真正体现，进而影响整个社会的资源的优化配置和整体的经济效益。用最通俗的话来说，也影响到企业的赚钱。

记得与一位成功的企业家聊天，谈到成功时，他说，一个人成功的标志，不是你拥有了多少财富，而是你创造了多少价值。这种价值也许是一个造福人类的产品，也许是提高人类福利的服务，也许是改进生活的方式。

拥有自己的企业，经济方面的回报可能要在数年艰苦努力之后才能得到实现，这种艰苦如果仅以赚钱的愿望来支撑，是很难让你挺过来的。事实也证明，多数成功的企业都是由那些有美好理想的人创办的。比如，亨利·福特梦想着普通美国人都能买得起“无马之车”，乔布斯和沃兹尼亚克想象着每个办公桌上都有一台计算机，盖茨想象着每台计算机用的都是他的软件。

理想是成功的动力。当乔布斯和沃兹尼亚克设想每家都有计算机时，计算机还是一种非常庞大、非常昂贵的机器，只有大学、科学家和大公司用得起。你能想象到现在只有少数用户能享用的产品和服务在将来会成为普通消费者的需求吗？理想能够使创业者从人类的福利、社会的进步着眼来创业，能够使使人有道德感和社会责任，能够最大地激发想象力和创造力，能够形成良性的竞争环境、经济发展环境，而这种良性的环境是所有有能力的创业者最宝贵的财富。

发现自己的独特性

现在，我们要结束这次快速浏览，进入我们的主航道了：探索成功的方法的共性。

经济理论界和企业的实践者都有这样一个共识：企业要在激烈的市场竞争中获得成功，必须要有自己的核心竞争力。这种核心竞争力是别人无法获得的，它是企业的灵魂。但是，如何来获得这种竞争力？很多人不知道该从什么地方入手，大千世界，芸芸众生，随着时代的潮流演绎着种种不同的事物；多少人淹没在这种令人眼花缭乱的表象之中！

剥开这些纷繁复杂的表象，进行内在的质的考察，我们发

现，核心竞争力完全可以用另外一种更通俗的语言来表述：发现自己的独特性。这种独特性或者是一种资源，这种资源是我所独有的；或者是技术，它有着独特的技术壁垒，并能够随着变化不断提高这种壁垒的能力；或者是一种独有的组织体系，这种组织体系别人无法复制；或者是一种独有的竞争方式，这种方式源于企业自身的文化环境之中，具有源源不断的创新能力。

这种表述还是有些玄乎。为了使他们更加通俗易懂，我们在大量接触并采访过的成功的企业家中，遴选出了八类具有典型意义的经营模式。在每一类模式中，配备了 1—3 个企业的经营案例，来印证我们的考察。

这八类经营模式是：

- 发现特有的资源优势
- 聚焦特定市场
- 在产业链中寻找缺陷
- 置身于朝阳产业中
- 把握变化的节奏
- 乘着品牌的翅膀
- 构筑自己的成本优势
- 挥动产权的彩带

当然，成功作为一种结果都是相同的，但是，成功的方式却各有各的不同。企业本身所具有的魅力，就在于它的实践性：在实践中去创造，在创造中去实践；其中的艰难性也在于此。任何人，不管他的智慧有多高，都不可能穷尽其中的奥妙。作为企业经营的观察者、记录者、关心者，我们只能在已有实践的基础上，去分析这种实践的规律。这种规律，对现在正要进入这一领域的人，可以起到一个门户和路径的作用，因为它是实践者们智慧、汗水、探索、奋斗的结晶。如果要切实、真正地把握这种规律，还需要在实践中去体会，去学习，去探索：

要知道桃子的滋味，就需要亲口去尝一尝。

所以，我们要求自己坚持这样几条原则：

1. 尽量客观地描述成功的过程；
2. 在成功的关键“节点”上分析成功的原因，这种分析基于大量的企业家的经营心得或者国外成熟的企业理论；
3. 匹配相关评论；
4. 配备国内外相关的、有启发意义的比较案例；
5. 提供企业家的个人档案，以便于人们根据其经历了解独特的决策背景。

最后，我们需要说的就是：我们确实赶上了好时代。在我们动笔写这本书的时候，中国共产党第十六次全国代表大会刚刚召开完毕，保护合法的个人财产已被明确地提上了议事日程。中国人可以完全自由地放飞自己的财富梦想，并用自己的想象力、创造力和辛勤、坚韧去实现自己的梦想。

目

录

前言

引言：新淘金时代

● 第一篇：发现资源的独有优势

开篇语：让别人无法复制 / 2

亿利集团：在沙漠里下“跳棋” / 5

掌舵人印象：自信的雄狮 / 5

另一种眼光里的露天盐湖 / 7

整合诸侯 / 10

治沙的故事有 N 个讲法 / 13

从药材基地到中药产业 / 16

战略转移和跳棋原理 / 19

掌舵人档案 / 21

鄂尔多斯：草原上兴起“世界第一” / 22

掌舵人印象：热情与理性的双重奏 / 22

目 录

宝藏就在身边/ 24
把“纤维钻石”带回中国/ 26
向世界名牌跨越/ 29
保卫生命线/ 31
看前方/ 34
掌舵人档案/ 37

新视点：用好比较优势/ 38

对比案例：/ 40

一个石油大亨的故事/ 40
通用：不断进行组织创新/ 47
“石头”变成“黄金”/ 48
大字：没有核心竞争力导致危机/ 49

● **第二篇：聚焦特定市场**

开篇语：握紧拳头出击/ 52

建业集团：做区域市场的领舞者/ 54

掌舵人印象：大巧若拙/ 54
回河南/ 57
我是谁？/ 59
环境在怎样变化？/ 62
当为则为/ 66
为漂亮的女儿找个好婆家/ 69
掌舵人档案/ 71

新奥集团：在熟悉的领域里“淘金”/ 74

掌舵人印象：欣赏大象的人/ 74

风雨之后见彩虹/ 77
碰了壁才知道不能偏离燃气/ 80
“品”字型产业集群/ 82
与强手面对面/ 86
有容乃大/ 88
掌舵人档案/ 91

新视点：确定企业的竞争位置/ 92

对比案例：/ 94

福特：T型车闯天下/ 94
霍英东：发明“炒楼花”/ 95
耐克的后来居上/ 96
三光轮船：“不务正业”吃恶果/ 97

● **第三篇：挥动产权的彩带**

开篇语：资本，掀起你的盖头来/ 100

中国铝业：海外逆境上市/ 103

面向国际市场重组/ 104
让国际投资者认同/ 106
“他是最佳股票推销员”/ 111
这仅仅只是起跑线/ 114
掌舵人档案/ 118

建昊集团：“股权”创造财富/ 119

掌舵人印象：敏锐的鹰/ 119
贫穷催生的创业梦想/ 122
拼缝：在知识成果和企业需求之间/ 124