

总裁的检讨

检讨做人的“机会主义”
检讨做企业的“十大失误”
解剖民营企业的普遍弱点

↓
总裁的检讨

孙寅贵 著

当年叱咤商海的
“百龙”矿泉壶主

思痛
定痛

百龍



礦泉壺

作家出版社

总
裁
的
检
讨

▼
孙寅贵
著

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁的检讨/孙寅贵著. —北京:作家出版社,
1999. 3

ISBN 7-5063-1433-9

I. 总… II. 孙… III. 孙寅贵—自传 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 06548 号

总裁的检讨

作者: 孙寅贵

责任编辑: 刘 方

装帧设计: 合和·蒋艳工作室

出版发行: 作家出版社

社址: 北京农展馆南里 10 号 邮码: 100026

电话传真: 86—10—65930756 (出版发行部)

86—10—65004079 (总编室)

E-mail: wrtspub@public.bta.net.cn

经销: 新华书店

印刷: 北苑印刷厂

开本: 880×1230 1/32

字数: 147 千

印张: 8.25

插页: 2

印数: 20001—26000

版次: 1999 年 9 月北京第 1 版第 2 次印刷

ISBN 7-5063-1433-9/I·1421

定价: 18.90 元

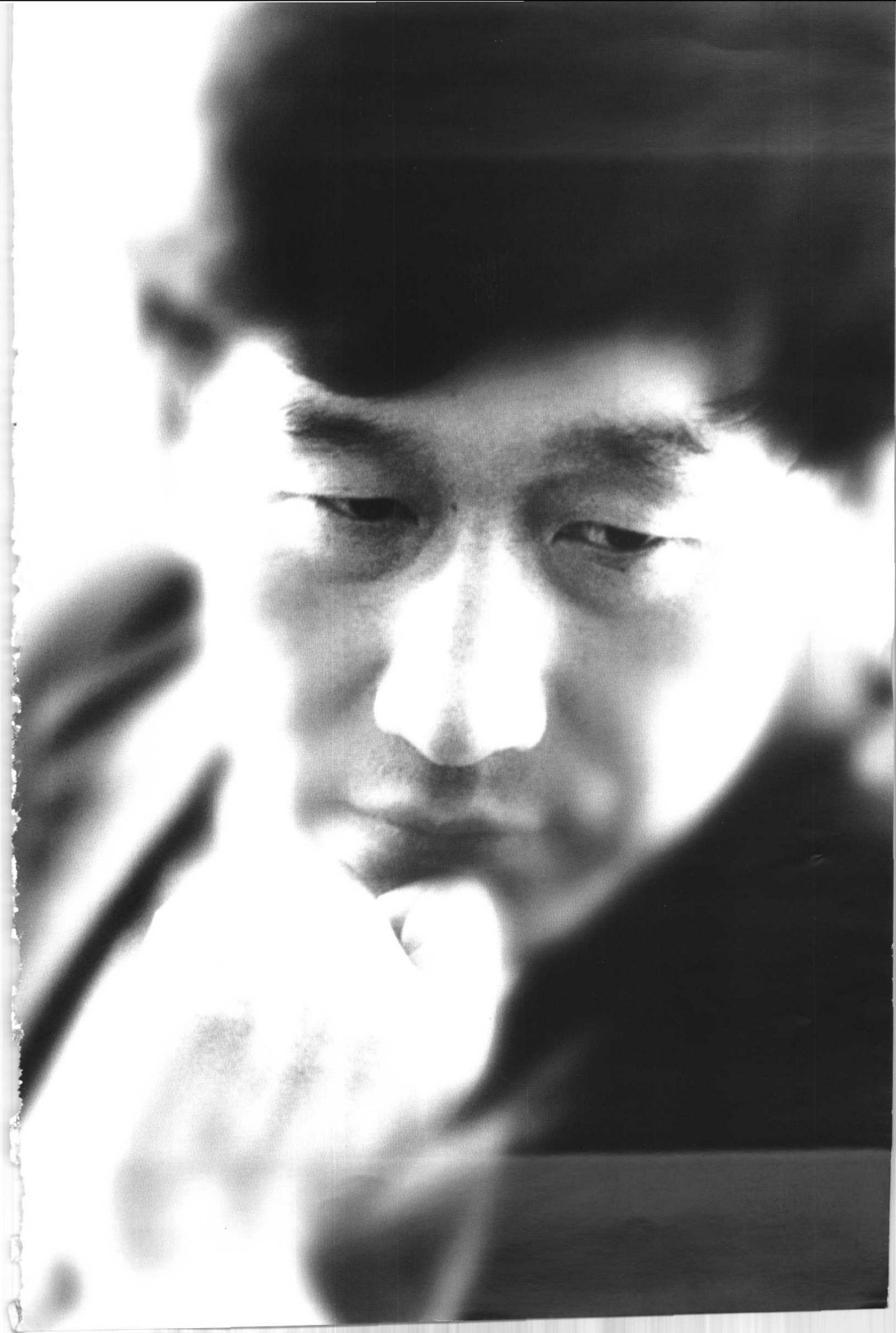
作家版图书, 版权所有, 侵权必究。

作家版图书, 印装错误可随时退换。

孙寅贵，1956年5月4日出生，肖猴，湘西人氏。14而立，在家乡做过县办企业厂长、律师、商贩，最擅革新发明。1985年揣人民币4000元闯荡北京，靠出卖专利为生。1986年与朋友合作创办“北京亚都”。1988年自立门户，创办“青岛亚都”，首开塑钢门窗生涯先河。1991年创建百龙，推出中国第一台矿泉壶，并引燃“矿泉壶大战”。此后淡出商界。1995年重出江湖，麾下“青岛百龙大亚塑钢门窗异型材有限公司”连续四年夺全国同行业产销量第一，至今日在全国拥有七家塑钢门窗专业生产公司。

聪明、狡黠、自负、好战，曾屡犯相同错误，被媒体称作“中国壶主”、“商战怪才”，不知是褒是贬，该喜该忧。

商海沉浮，终有顿悟。认识到唯有反思和否定才是进步的真正动力，并将这种感悟视作最大的成功。





孙寅戈

感谢矿泉壶市场的大起大落给我带来的商海沉浮，它使我从辉煌跌回平凡，重新找回曾丢弃在商战战场的良知，因而有机会掸去身上的浮躁，擦去脸上的伪善，抹去内心的狂傲，并静静地寻求这一切的根源。

人只要具有往前的个性，又能避免重复被同一类石头绊倒，成功的命运就会与你拥抱。

改革开放二十年后的今天，中国企业普遍走过了以完成资本原始积累为目的“一次创业”时期，总结分析“一次创业”的遗留问题和面临的新挑战，探索中国本土化企业管理的模式，是推动“二次创业”成功的关键所在。

基于此，我们一直想出版一套由经历过“一次创业”的中国企业家现身说法，自揭伤疤，研究和反思那个时期中国企业普遍性弱点的系列丛书。令我们遗憾的是，中国的企业家们大多更愿意总结成功，而不愿在公开的场合向世人袒露累累伤痕。也许旧伤重想是痛苦的，但对于依然向往进步的人来说，痛苦不正孕育着新生吗？

当我们拿到并阅读完“百龙”总裁孙寅贵先生所著《总裁的检讨》一书的全部文稿后，不仅钦佩他惊人的勇气和宽阔的胸怀，更被书中那一个个堪称经典的案例分析，一行行诚恳深刻的检讨反思，一段段关于中国企业如何更上高楼的独到见解所深深震撼。我们首先把这本书当成本社中层以上领导 1999 年的必读教材，并全力向各位工商界朋友特别推荐。

——作家出版社

目 录

自序 壮士断腕，方显英雄本色。	1
-----------------	---

第一章 检讨做人	6
----------	---

引言	7
----	---

做贼偷瓜起。是丢瓜的损失大，还是偷瓜的损失大？

第一节 在湘西的两笔投机生意	8
----------------	---

夜色中的较量，坑人反被人坑。放高利贷，收购黄金，却被公安伏击。投机、冒进、狭隘，早已注定未来。

第二节 今晚我们相识	17
------------	----

为做宣传作假“电视红娘”，引发员工婚姻危机。献计者撰文披露内幕，“百龙”媒体信誉受挫。愚弄天下者必被别人愚弄。

第三节 “百龙”商标抢注风波	25
----------------	----

从湘西到北京，寻找创业的圣殿。与合作者反目，又被其抢注“百龙”商标。以毒攻毒，“只想捞一根救命稻草”。

第四节 莫用官司赌明天……………36

我懂法律我怕谁？谁敢惹我我就告他！山不在高，有仙则灵；事不怕多，打官司就行。与“富豪”一场惊心动魄的诉讼，虽胜犹败。

第二章 检讨做企业…………… 44

引 言……………44

人允许犯错误，但不允许犯同一个错误。人可以错误一时，但不可贻误一生。

第一节 检讨十大失误……………46

预测矿泉壶生命周期为七年。疯狂的市场操作。七年冲动换来十条反思。

第二节 战略设计高度近视……………62

一只壶源自一口水。公关大腕说：“想把矿泉壶市场做起来，下世纪见！”策动公关闪电战。千里跃进矿泉壶。名为科技所，实为公关所。“金钥匙放飞”造势重于招贤，产品创新跟着感觉走。

第三节 企业管理积重难返……………108

外甥请命去新疆开拓市场，但在仓库门口就把壶卖掉。弟弟坐镇“南方‘百龙’”，卖壶从无回

款。加工厂家像孩子的脸，说变就变。欲走税务的偏门旁道，反遭“秋后算账”。销售环节“失踪”的矿泉壶能装十多节车皮。

第四节 市场竞争相煎太急……………151

杀敌一千，自损八百。矿石之战、灭菌包之战、矿芯之战……断臂破相，惨不忍睹。彼此甚至无法忍受短暂的联合。谁守规矩谁先死？矿泉壶大战无赢家。

第五节 “窝里横”与“人来疯”……………181

旧社会人吃人。狠狠打击侵略者。电影看多了，于是崇尚你死我活。君子协定，合作共赢。一山之大，可容百虎。“国门之内无名牌”。宁当凤尾，不当鸡头。

第三章 知耻后勇 话塑窗……………206

引 言

我从未设想过一蹶不振。做事是我最大的愿望。我曾下令：“让青岛塑窗项目自生自灭吧。”数年后，它却开始重塑“百龙”。

第一节 远离矿泉壶时代……………211

一个病入膏肓的管理者，一个积重难返的企业，有何资格面对未来？打破！不要温和改良，放弃企业修复术，只求彻底改变。宁可创新失败，不能让“青岛塑窗”成为第二只“百龙”矿泉壶。

第二节 机制创新——没有任期的目标

.....219

脱离机制谈论“放权”没有意义。“只求结果，不问过程”的目标管理体系造就“一个和八个”。从“企业家的滑铁卢”到“企业家的摇篮”。宋桂忠总经理说：“我想在‘百龙’干到退休。”

第三节 让制度回归冷漠，把管理升华为精神

.....231

转变源自一次“危险”的谈话：信任是相对的，不信任是绝对的。“金字塔”式人才框架和制度体系，成全彼此间的纯技术关系。“欢迎二十四小时随时查账”。不做制度的奴隶，企业是需要一点精神的。

第四节 做产品创新模范——三十年质量承诺再造梦想

.....240

亲任集团创新总工程师。技术创新列入考评标准，目的是“不战而屈人之兵”。三十年质量承诺，不允许第二十九年出现问题。

第五节 企业改造——改变“百龙”的一剂猛药

.....246

体现民营企业通病，折射一个时代的恩怨。多一些胸怀，少几分放纵。责任高于一切。外部环境瞬息万变，改造浪潮惊涛拍岸。持续地学习，持续地改造，就会有持续的希望。



自序

毛泽东他老人家曾经说过：《水浒》这本书好，好就好在它是一本反面教材，让我们看清了投降派的真面目……

在外人眼里，我大抵算得上是一位挺优秀的老板，在我眼里自己并不是一名严格意义上的企业家，因而自认没有资格撰写自传；我只是一名经历过大大小小的失败的商人，因而有资格写就一部痛定思痛的反面教材，在警示自己的同时，也昭示于别人。

我不是业界理论家，因而难有条理清晰、波澜壮阔的
生花妙笔；我只是一名乘着冲锋舟欲罢不能的商海战士，因
可以直截了当地向人们指点我遍体的弹孔和伤痕。

旧伤重提是痛苦的，揭开伤疤更是切肤之痛。但对于一
名依然向往进步的人来说，痛苦正孕育着快乐。我愿意更多
的人分担我的痛苦，并与他们同享进步的快乐。

感谢矿泉壶市场的大起大落给我带来的商海沉浮，它使
我从辉煌跌回平凡，重新找回曾丢弃在商战战场的良知，因
而有机会掸去身上的浮躁，擦去脸上的伪善，抹去内心的狂
傲，并静静地寻求这一切的根源。

我是谁？

俗话说三岁看大，五岁看老。我比别的孩子早熟十年，
十三岁被错划成现行反革命。那是一九六九年国庆之后，还
在湘西隆回县读小学的我，面对刊有毛主席和林副主席检阅



“红卫兵”大幅照片的《人民日报》一脸迷惑：为什么作文那么难写，而报纸却每天都写得满满当当呢？后来我好像终于发现了新大陆，便对别人说：“原来报纸没有东西可写的时候，就用大照片凑。”伟大领袖的照片怎么会是凑数的呢？于是便有人去告发，加之我出身工商业主兼地主家庭，糊里糊涂就当上了现行反革命，并被驱逐出校门。

第二年，家人尽遭遣返，面对这群面黄饥瘦的老老少少，农村老家基层组织坚拒不收，主要是怕我们再分村里人的口粮。全家人顿成浮萍飘零。于是我父亲将县城家里临街大门上锁，造成人去屋空的假象，家人则每日如地下党般从后门谨慎进出。

那年，我开始晚上在县电影院门口卖瓜子。那时的瓜子几分钱一竹筒。为挣几个小钱我特制外径大、内径小、内节较高、容量较小的竹筒牟利。白天则摆一小摊替人修锁配钥匙、补锅补盆，反正什么都干，以此养活全家老小。为坑人



牟利，我先天的小聪明从那时起便派上了用场，且对未来产生了连续性的影响。

十六岁，我自己设计并打造机床，创办拉丝厂。

十八岁，我随后来被誉为“水稻之父”的袁隆平教授一起在广西搞杂交水稻育种。

二十岁创办街道塑料厂，使其成为省定点企业。

二十三岁兼职做律师。

二十五岁贩运蜜桔，坑人反被人坑。

二十六岁放高利贷并倒卖黄金。

二十七岁起至今搞科技发明获三十多项专利。

三十岁从湖南老家北上京城与张立民、何鲁敏合作创办“亚都建筑设备制品研究所”。

三十二岁创办青岛亚都科技公司及萌芽中的塑钢门窗企业。



三十四岁创办“百龙绿色科技所”并引发中国第一商战——“矿泉壶大战”。

三十九岁随矿泉壶一道被人遗弃。

四十岁全力以赴经营塑钢门窗产业。

历史就像一面镜子，一段隐隐作痛的经历折射出躁动不安的灵魂。它远非精彩，却充满深意，表明一个人要跨越自己的局限是何等艰难。

人格的完善，也许仅靠岁月年轮是不够的，成年人依旧会重犯儿时的错误，所不同的是付出的代价将更惨重。所以我将检讨自己的过去，寻出深藏于灵魂深处的元凶，并用反思的利矛刺穿我狡辩的厚盾，希望看到真正的鲜血。

这本书在某种意义上说将是一本反面教材，但我不会因此而惶惑——壮士断腕方显英雄本色。也许今日的反思依旧会被明天否定，这不可怕，那时我的胸怀定将更广阔——失去的将是灵魂和道义上的枷锁，而得到的却是一个新世界。