

强

大

久

書冠球和万向集团基因大解析

一本被万向坐封了三年的书
一本被欣然接受十次又被无奈拒绝九次的书
一本终将获得皇冠球凉解的书
一本对中国企业社论应如何撰写

做

做

做

夏伯尧 著

東方出版社

强

大

久

鲁冠球和万向集团基因大解析

一本被万向尘封了三年的书

一本被欣然接受十次又被无奈拒绝九次的书

一本终将获得鲁冠球谅解的书

一本对中国企业杜鹃啼血的谏书

做

做

做

夏伯尧 著

东方出版社

图书在版编目 (CIP 数据)

做强做大做久——鲁冠球和万向集团基因大解析 夏伯尧著

北京：东方出版社，2005 - 9

ISBN 7 - 5060 - 2326 - 1

I. 做... II. 夏... III. 私营企业 - 企业管理 - 经验 - 中国 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 107241 号

做强做大做久——鲁冠球和万向集团基因大解析
夏伯尧 著

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京高岭印刷有限公司印刷 新华书店经销

2005 年 9 月 1 版 2005 年 9 月 1 次印刷

开本：787 × 1092 毫米 1/16 印张：18

ISBN 7 - 5060 - 2326 - 1

定价：32.00 元

发行部电话：65257256

序 言

本书既可以作为一本小说，又可以作为一本财经管理类的专著。但读者若是纯粹把本书作为小说来读，由于完全是不加剪辑的真人真事，那就不如纯粹的小说那样令人入迷了。如你把它作为一本财经管理专著来看，那你就觉得比一般的管理类书籍要有趣而引人入胜，而且你会因为里面的高密度信息量、不可多得的一流公司的经验和教训而受益匪浅。

本书的初稿因其强烈的吸引力被十家出版社欣然接受了十次，又因种种原因被无奈地拒绝了九次。本书的初稿曾征求过万向和鲁冠球的意见，万向不是太满意。这也难怪，因为第一稿确实言辞太尖锐，有些意气用事，又有几个人能承受呢？因此我对初稿进行了一些平滑性处理，以求更能使人接受。本书初稿在征求几位著名的民营企业家的意见时，也曾招来愤怒的责骂声：“这本书太过分了，为什么你光站在经理人的一面，不为民营企业主想一想呢？”“我们千辛万苦把企业拉扯到这么大，在我对你们还不了解的情况下，凭什么就把企业的权力交到你们手里？”“在我这里，你只要离开过一次，就会被认为不忠，你再也别想回来了，你居然能够在万向三进三出，说明你有过人之处，但更说明鲁冠球的胸怀大嘛，你怎么不感恩呢？”

我不想申辩，我觉得我与万向和鲁冠球之间并不是这种问题，事实上，正因为得到鲁冠球的充分肯定，我才能获得当时作为万向外来者最高的职位。这种责骂声正好反映了本书所要表达的主题：中国的企业家尤其是民营企业如何超越自己？如何锤炼自己的人格魅力？如何以良好的心态与职业经理人充分磨合，从而把自己的企业做强做大，最终实现对市场和利润的追求？

我不想说感恩、关爱之类的话，这些话有点让人难以启口。但是我很想说的是，书中所有说的，包括批评的话，都是善意的。对于鲁冠球，不说崇拜，至少我是非常钦佩的。之所以不完全歌功颂德，是因为我太希望万向早日进入世界 500 强，太希望中国企业能在世界大企业的行列里拥有我们应有的席位了！正因为我自认为本书是善意的，是满怀拳拳之心的谏言，因此我还是决定把这本书奉献给广大读者！

本书是写给企业家的，如果是写职业经理人怎么去理解老板，怎么去与老板磨合，怎么去揣摩老板的心思，照顾他们的情绪，那可能是另外一本书了，如果有必要，我以后也许会去写一本。但是我觉得对于中国企业来说，现今的当务之急不是职业经理人如何去理解揣摩老板的问题，如果这样的话，那可能是关于求职或升职技巧之类的书。

正因为“太监”为“皇帝”急，所以我甘愿冒被众多企业家唾骂的危险。但我想，100 个看了此书的企业家里，只要有 5 个不骂我，我就感到欣慰了，毕竟真正有伟岸人格的企业家有几个呢？能成就全球 500 强的伟大事业的企业家又能有几个呢？

经过多年的企业实践和研究，我始终在思索，中国的企业如何做才能做强做大？最后我得出一个简单的浅显结论是企业家的人格问题，即“有多大人格，办多大企业”。

在许多邀请我作演讲的场合，常常会碰到一些啼笑皆非的问题，诸如：“我们去年招了 10 个大学生，结果只剩下一个，而且剩下的一个又不是我们想留的，这些大学生都是怎么回事？”“我的亲人在企业里已经严重影响了企业的发展，我想让他们走，他们又不肯走，我该怎么办？”……每当遇上这样的问题，我虽然表面上试图给他们一个满意的回答，但心里却在想，我们不

能奢望每个老板都成为优秀的企业家，不能奢望每个企业都成为卓越的企业，让提这样问题的企业或企业家自生自灭也罢。我这样说一点也不想贬低这样的老板或企业，事实上，企业也跟自然界一样，有生有灭是自然现象。哪怕是短命的企业，在它存在的岁月里也是为社会作出贡献的，诸如为社会提供了产品和就业，交了税费，老板个人也赚了钱，提供了消费等，多多少少为社会贡献了一些 GDP。我们理应向他们投之以赞许的目光。

但作者对大公司具有一种痴迷的情结，我把更加崇敬的目光投向那些目光远大的优秀企业家，投向看了此书会客观评价、坦然处之的企业家。我们非常希望能多遇见一些诸如“在我企业里如何构建竞争性的战略”、“如何构建适应新发展时期的组织结构”、“如何理顺我们的集团母子公司管理”、“如何培育我们的核心能力”等更具挑战性或更具层次的问题。

在浙江省社会科学院作科研人员时，我没想过要写一本书。

有了数年的企业经历后，我觉得非写不可。

1998 年底，我花了两个多月时间，把自己 5 年企业经历的一些感受写成一本书叫《大公司之梦》。这是一本关于企业如何营造核心能力进而建立持续的竞争优势的书，我急于在这本书里表达自己的一些观念，现在看来这本书显得有些急躁和莽撞。

本人原先在浙江省社会科学院从事经济研究。6 年的研究生涯觉得很无奈，总有一种“拔剑回顾心茫然”的悲鸣。那时，每周两次的坐班，大家围坐在一起聊得最多的是知识分子如何如何待遇低，我们应该如何如何去创收和脱贫。想得最多的是为企业作咨询和策划。

1993 年初，本人参与了“八五”国家社会科学重点课题《全国百家大型企业调查》之《万向集团》卷的撰写工作，有幸结识了现在的万向集团董事局主席鲁冠球先生，于是后来有了为万向服务数年以及为其他几家著名企业服务的经历。那时作为一个高级经济研究人员进入民营企业打工还是比较罕见的事。身临其境才知道搞好企业并不是那么容易，学者口中的“一定要重视人才”、“一定要重视科技”、“一定要加强管理”等理念与企业家心目中同样的词汇其内涵可能大不相同，也使我意识到当初在研究机构时要为企业

咨询的慷慨激昂是多么幼稚。

在各式企业里 5 年的“打工”经历，虽有伤筋动骨、心力交瘁的感觉，但仍觉得很精彩，使我不禁时常想发出好男儿当“志在四方、投笔从商”的呼吁。

在民营企业“打工”期间，当我沉迷于鲁冠球、张宏伟、刘永好、徐冠巨等民企风云人物迅速崛起的奥秘同时，更惊叹于通用汽车、IBM、可口可乐等世界超级大公司雷霆万钧的增长之势和长盛不衰的生存之谜。沉迷和惊叹之余，又悲叹起自 1997 年初以来众多民企明星纷纷殒落的惨烈和悲壮，对于众多媒体关于中国优秀民企短命的诊断和剖析总有意犹未尽之感。

中国著名民营企业昙花一现的现状肯定不是我们所愿看到的；一些苟延残喘消耗大于产出的企业总让我们恨其不成器；在一个利基市场里活得很好但长不大的企业当然也不错，但一个为众人所景仰的伟大公司一定是更显风光，为所有追求市场权利的企业家和职业经理人所梦想的。

为此，我把 6 年的企业打工经历和 2 年的企业咨询经历所形成的一些真切感受融入了第二本书《七层修炼——卓越大公司成长基因》。《七层修炼》是《大公司之梦》的修剪、充实和提高。我把大公司的成长和企业的长盛不衰机理归结为核心能力的培育和核心能力的发挥，这里包含了本人 6 年企业生涯的感受，包括万向和传化等优秀民企的成长奥秘，也包含了对中国企业存在的问题的杜鹃啼血，还描述了本人所认识到的世界大公司的成长规律和增长元素。然后，用“核心能力”这一条线把这些因素串起来。我把这些元素比成珠，很多优秀企业其实都已或正在实践这些规律，拥有许多这种元素。但影响我们一些优秀企业进一步成长的瓶颈是他们没把这些元素提升到核心能力的高度来修炼，而是随手抓了一把珠，缺乏一条金线把这些珠串起来。《七层修炼》和《大公司之梦》尽可能多地挖掘这些珠，并把他们串起来，以帮助我们的企业家、职业经理人、企业管理者和相关研究人员系统思考。

《做强做大做久》吸取了《七层修炼》和《大公司之梦》的精髓，并以“七层修炼”模型和四大定理、32 种基因作为分析工具，结合本人在万向前后 6 年以及三进三出的经历，深层次地破译了万向集团长盛不衰和鲁冠球作为民

营企业家常青树的奥秘，同时客观地剖析了制约万向进一步成为世界卓越大公司的瓶颈因素。正像书中提出的主题那样：像万向这样的耐力型优秀企业如何获得更多的爆发力？像复星、斯威特那样的爆发力型企业如何获得更多的耐力？解决了这两大问题，那么世界卓越大公司的星空中必将有一大批中国卓越企业之星在闪耀。

剖析万向的成功基因是本书的要义，揭示万向的制约瓶颈也是本书的责任。我不想本书成为一本歌功颂德的献媚之作，相反，我不仅要由衷地赞许和充分挖掘万向的成功基因，也要让它成为一本表达善意和忠诚的谏书。

《做强做大做久》将告诉中国企业如何圆卓越大公司之梦，同时也把它献给追求长盛不衰永续经营的企业家、职业经理人、企业管理人员以及一切感兴趣于大公司形成机理的人士。

但愿本书能为中国企业的发展带来一点帮助。

夏伯尧

2004年12月

第一章 进入后青春期的万向 /001

剖析万向的成功基因是本书的要旨，揭示万向的制约瓶颈也是本书的责任。我不想本书成为一本歌功颂德的献媚之作，相反，我不仅要由衷地赞许和充分挖掘万向的成功基因，也要让它成为一本表达善意和忠诚的谏书。

我不愿看到一棵原本能长成参天大树的树苗变成不大不小的老树，不愿看到万向在挺进全球 500 强的道路上折戟而归。

为什么鲁冠球能成为常青树而步鑫生不行？

什么时候世界级大公司的星空中能有更多中国企业在闪耀？

万向是不是可以做得更好？

第一节 长盛的万向、常青的鲁冠球 /003

中国民营企业的兴起是一个伟大的事件！

万向集团的长盛和鲁冠球的常青是中国民营企业的一个重要事件！

第二节 时势造英雄 /006

又一个重大的历史事件正呈现在我们面前，那就是伴随着中国划时代的改革开放而来的中国企业尤其是民营企业的崛起。

中国的强大依靠企业的强大，企业的强大也要依靠民营企业的强大。

第三节 万向轨迹 /010

万向现在的产业结构是“以汽车零部件为主业的多元化产业集团”。万向集团的组织结构为“母、子、孙、曾孙”公司体系的集团结构。

第四节 耐力和爆发力之争 /013

企业要走向卓越，不仅要有很好的耐力，还要有很好的爆发力。

让我们关心的是：像万向之类的优秀耐力型企业能否获得更多的爆发力？像复星、斯威特之类的爆发型明星企业能否获得更多的耐力？

万向关键的制约瓶颈是封闭的不具兼容性的企业文化下的二三流人才。

第五节 进入后青春期的万向 /021

世界上的大公司都经历过数个生命周期，从上一个盛年期再度青春焕发过渡到下一个青春期再到下一个盛年期，如此周而复始，最后成长为销售额和资产上千亿美元的大公司。

万向是不是可以更优秀？影响它更优秀的瓶颈因素在哪里？三十几年的发展达到150多亿销售额确实不容易，但是不是它本来可以达到600亿而白白浪费了450亿的空间？是否它本应现在就可以进入全球500强而因为某些原因却要推迟整整10年或更长时间？

万向如何顺利地从一个生命周期的拐点，避免进入贵族期和官僚期，进而再度青春焕发？

第二章 战略的成功 /025

第一节 新一轮战略规划 /027

如果我们把战略规划理解为“战略规划=远景目标+行动路线+能力培育+支持体系建设”，把它看成是为应对千变万化的市场的一种快速反应能力，那么战略规划就很有用了。

中国许多优秀企业的成功其实主要是战略的成功。

万向集团的成功在很大程度上也可以归结为战略的成功。

第二节 狂热的战略规划 /035

那时我们也跟那些老员工一样，对万向充满热爱和忠诚，觉得为这么个知名度在全国数一数二的优秀企业，多干些活是很荣耀的。可以说，我们能吃苦的精神一点也不亚于那些老员工，支撑我们的狂热态度和工作精神的是对万向的热爱以及我们的吃苦能力。

狂热的工作精神就像资金、技术那样，是一种宝贵的资源，如果能得到很好的保护，将演变成一个公司的核心能力。但是，万向好好地保护了吗？我们的绝大部分企业保护了吗？

第三节 六大基本战略 /041

战略上的成功因素可以归结为以下六大因素，亦即万向的六大基本战略：产业拓展、区域扩张、资源创造、资本运筹、体系支持、能力培育。

企业家的最高境界并不是拥有多少财富，而是控制多少资产，以有限的资本控制大量的运作资金。为实现这一目标，万向通过企业组织结构重组，通过母、子、孙公司的层层控股关系来形成资本运作的纵向延伸和横向扩张模式。

第四节 万向并购整合之道 /052

万向并购整合走的是与实业发展相辅相成的稳健道路，在为产业发展起到推波助澜作用的同时，本身也获得了远超出实业所带来的利润。

第五节 风险投资之先河 /062

任何一个最精妙的战略规划都不可能把一个公司未来的产业和业务都规划好，然后一成不变地按照这样的规划亦步亦趋。把风险投资作为一个产业来发展主要是为了解决主业发展的长期性、稳定性与主业以外获利机会的短期性和不确定性之间的矛盾。

第六节 1元控制100元 /064

通过母、子、孙公司三个层面的运作，整个集团的静态的营运资金达到 $2X+4X+16X=22X$ 亿元的规模，做到了以母公司1元初始基金控制约22元资金的效果。

第三章 基础能力的支持 /067

第一节 系统性设计 /069

为中国企业制订战略规划，往往不能像麦肯锡那样，光为企业制订一个业务组合策略，比如“回归主业”等等。由于中国大部分企业尤其是民营企业往往运行体系和功能不完整，光为他们制订狭义的战略规划可能会使企业难以执行而导致失败。所以，中国企业的战略规划往往是一个广义的战略规划。

第二节 组织演化 /071

万向的组织结构及管理模式逐渐从U型到改进的M型再向改进的超M型转变。

第三节 集团化的困惑 /073

如何选择一种最佳的、适合集团公司的管理模式？集团公司（或总部）与下属子公司的关

系和边界如何确定？如何既能充分发挥下属企业的积极性和创造性，又能有效地控制和约束下属企业经营者的行为？其核心点是如何界定？如何在集权和分权、控制和激励上取得最佳点？

第四节 万向事业部制的变异 /076

现在的问题不是直线职能制（集权）的问题，而是已过分地超过M型倾向于H型（分权型）了，以至于母子公司之间的关系梳不清理还乱，而且在采购等方面多多少少有些失控。

就因为这看上去很新鲜的说法导致万向搞出了一层不伦不类的事业部机构，把万向的管理带入了一段空前的混乱期。

第五节 母、子、孙公司结构架起资本经营载体 /080

他们会按照孙公司总经理——子公司总经理——事业部总经理——总裁（鲁伟鼎）——董事局主席（鲁冠球）这样的汇报链条汇报吗？

第六节 超M型管理模式 /083

针对集团实行不相关多元化经营、子公司实行相关多元化经营、孙公司实行专业性单元化经营的集团型企业，对管理模式又提出新的课题，这种集团企业的管理模式往往是H型管理模式、M型管理模式、U型管理模式的混合体，在集团层面上采取H型管理模式，在子公司层面上采取M型管理模式，在孙公司层面上采取U型管理模式。而改进的M型管理模式的思想则贯穿于各个层面的管理模式上。这样的管理模式混合体我们称之为“改进的超M型”管理模式。

第七节 万向组织结构的最新定格 /090

万向不见得有一本本厚厚的管理制度，有时候可能找不到这样完整的很厚的管理制度文本，但是只要它想做，一定能做好。

万向这种锲而不舍的精神和决不畏难的学习精神是许多别的公司做不到的，与一般的公司形成了鲜明的对比。我们经常可以看到一些公司把诸如“奋进拼搏、永不满足、追求卓越”等口号写在公司门口，挂在墙上，但真正能做到的又有几家呢？这也是区别优秀公司和一般公司的关键所在。

第四章 深层成功基因破译 /095

第一节 四大定理三十二条基因 /097

定理一：“上帝的第一次推动”

定理二：企业家气质和能力的延续

定理三：企业核心能力的积累

定理四：气势磅礴的战略施展

第二节 四大定理的整体表现 /109

鲁冠球的市场权利欲和逆境商就强于狂热的气质、人格魅力和远大的目光和超常规思维等基因。鲁冠球在成功和成名后并不满足于企业初创时的脱贫致富，而是选择对事业的永不满足，保持了企业常青树的称号，就是源于一种市场权利欲。

第三节 成功之源基因 /117

鲁冠球和万向的成功之源基因包括：超强的意志力和逆境商，极强的的市场权利欲，超前的目光，既大胆进取又谨慎精明的经营作风，超凡的学习精神和学习能力，严谨的操守。

第五章 万向“灶门”：制约瓶颈 /131

万向是优秀的。所以才能在中国长盛不衰 35 年。

万向是有缺陷的，所以经过 35 年的发展却未能进入全球 500 强。

万向是不是可以更优秀？影响它更优秀的瓶颈因素在哪里？

品味成功的硕果是愉快的，感受自身的缺陷是痛苦的。

但我们必须面对自身的缺陷，而不是采取鸵鸟对策，对自身的缺陷视而不见，或者讳莫如深。这样才能不断超越自己，战胜对手，走向卓越。

第一节 三大瓶颈十二类负面因素 /133

中国的大多数民营企业都处在从学步期走向青春期的阶段，存在的问题极其相似，本人把中国民营企业现阶段存在的典型问题归结为三大瓶颈、十二类负面因素。

第二节 过去负面因素诊断 /152

在三大瓶颈十二类负面因素中，万向的表现如何？

万向也存在较强的负面因素的制约，特别是各种内部冲突，尤其是“老臣”与“新人”的冲突。

第三节 未来理性优化：《七层修炼》诊断 /154

万向表现比较差的因素集中在人文、某些能力因素和企业文化因素方面，比如兼容性文化、

崇拜式文化、系统思考能力等。

第四节 差强人意的人力资源 /157

万向网罗高学历、高素质、高层次人才的能力是比较差的，可以说在万向是二流人才干出一流的事业。鲁冠球基本上是依靠十几年的人格影响形成亲信和忠诚这样的凝聚机制，但这种做法时间成本太高。要是这样的话，万向何时才能实现全球 500 强之梦啊？这也是万向爆发力不足的主要原因。

※ 二三流人才干出一流事业 /157

※ 狂招 160 个大学生 /161

※ 万向之德：忠诚观 /162

※ 苦荐“韩信” /164

※ “萧何机制”和“韩信机制” /167

※ 人才高地循环系统 /168

※ “义聚”+“利聚”的凝聚机制 /170

第五节 严重错误：被冷落的企业文化 /177

鲁冠球和伟鼎的最大失误之处是沉迷于战略和精细化管理，而忽视了企业文化。万向是到了该多一些人文和哲学思考的时候了。哪怕现在也不晚，要是有一个在哲理思辨和说服能力上很强的人去万向为之效力，那么他能起的作用可能比直接帮鲁冠球赚几个亿的作用更大。

※ 企业文化为何物？ /177

※ 5 月会议风波 /178

※ 挑战忠诚 /180

※ 万向沙龙 /184

第六节 万向“灶门” /186

我们是否可以找出万向最致命的“灶门”呢？当然我们找出万向的灶门决不是为了击倒它，而是为了弥补它！万向的“灶门”是：人文精神的缺乏；哲学思辨的苍白；低兼容度的企业文化。

万向太过于片面强调员工的忠诚，却忽略营造员工忠诚的机制和氛围，也没有关于忠诚的标准。

第七节 走向二度青春的曙光：新生代的尝试 /191

现阶段企业文化重构问题赫然放在了万向领导人的面前，尤其需要建立适度高的兼容性企业文化，特别需要斗胆直言者！

第六章 渴望兼容，呼唤磨合！ /195

要提高民营企业的素质，老板与职业经理人的磨合是关键，构建高兼容度企业文化是必经之路。

磨合天条：

“义聚诚可贵，利聚价亦高，若为双赢故，二者皆莫抛。”

第一节 我与万向的艰难磨合 /197

在这里我交待一下我与万向的艰难磨合过程，并不是为了猎奇，而是通过道出职业经理人与民企老板艰难磨合的酸甜苦辣，进而揭示阻碍优秀民企走向卓越、迈向巅峰的瓶颈所在。

※ 风萧萧兮万向寒，寒士一去兮不复返 /197

※ 遭遇冷漠 /200

※ 第一次出走 /203

※ 江泽民来临 /206

※ 与引发集团的短暂磨合 /209

第二节 投奔横店：与横店的艰难磨合 /213

我被当成是万向来横店的卧底。其实万向和横店之间不存在产业间的直接竞争，你好我碍对方什么事？这就是中国企业家的心胸？

第三节 与 C 集团的磨合 / 227

可以说，我与 C 集团之间“义聚”没问题，问题出在“利聚”上。

附录 1：万向大事记 /231

附录 1：改进的 M 型管理模式 /239

附录 2：基于核心能力生命型战略规划 /252

第一章 >>>

进入后青春期的万向

我很早就想写这本书了，由于得不到万向的许可，只得暂时作罢。

我太想写这本书了，因为再没有一个擅长写书的人比我更了解万向了，包括它好的和不好的。

我不得不写这本书了，由于离开了万向，已经没有机会对它进谏了，也由于某些敏感的原因，我也不可能以咨询顾问的身份为万向进言，所以，只好通过这本书表达我的想法了。我不愿看到一棵原本能长成参天大树的树苗变成不大不小的老树，不愿看到万向在挺进全球 500 强的道路上折戟而归。

本书试图通过对万向长盛不衰的成功基因以及阻碍万向走向卓越的瓶颈的破译，揭示中国民营企业做强做大的一些规律以及制约中国企业成长的因素。

我们要问：

为什么鲁冠球能成为常青树而步鑫生不行？

什么时候世界级大公司的星空中能有更多中国企业在闪耀？

万向是不是可以做得更好？如果……

这也是对所有中国优秀企业的进言，是对中国企业“爱恨交加”的杜鹃啼血。