

丁秀洪 著
林佑刚

健力宝 沉浮

李经纬：缔造辉煌的创业团队黯然退场，监守自盗还是体制之痛？

张海：资本猎手身险图，改制“魔鬼”与“空手套白狼”的背后隐情。

20年，一个从无到有、盛极而衰的中国本土顶级企业悲怆范本！



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

资深财经记者与健力宝前部门高管联袂打造——

一个本土企业 20 年兴衰的全景案例展示与剖析
一本关于“失败”的重度 MBA 教案

健力宝沉浮

丁秀洪 林佑刚 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书版编目(CIP)数据

健力宝沉浮/丁秀洪,林佑刚著. —北京:企业管理出版社,2005.4
ISBN 7-80197-209-0

I. 健... II. ①丁... ②林... III. 饮料—食品工业—工业企业—概况—广东省
IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 028431 号

书 名: 健力宝沉浮

作 者: 丁秀洪 林佑刚 著

责任编辑: 郭学军

技术编辑: 王 硕

书 号: ISBN 7-80197-209-0/F·210

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部(010)68414643 发行部(010)68414644 编辑部(010)68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 155 毫米×225 毫米 16 开本 16.25 印张 250 千字

版 次: 2005 年 4 月第 1 版 2005 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 29.60 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

1. 刑拘

张海可以算作本书的第一读者。

“任何一个成功的企业都有自己独特的人格特征，健力宝就是这样一个已经形成了自己人格的企业。在健力宝的发展历程中，2004年的股权之争只是一个小插曲。什么是金刚？就是它可以伤害别人，但别人却伤害不了它，我觉得这很像健力宝。所以我推荐大家看这本书，虽然它不是最全面的，但至少可以让你知道得更多一些。”

2005年3月23日凌晨三点左右，广州番禺某大型楼盘附属酒店大堂，在花了两个多小时翻阅书稿之后，张海对本书作出了这样的评价。

当时，本书已经进入编辑阶段。由于书中较多涉及对张海主政健力宝期间经营行为的质疑和批评，本书责任编辑郭学军先生遂希望能有一些张海本人的正面回应。于是，原本身在深圳的张海连夜赴约。

“这本书的难得之处在于故事的完整性，而且其中又闪耀着思辩的色彩，不枯燥、不浅薄。在看这本书的时候，我就把自己当作一个外人，看别人经营企业的成败得失。单纯从一个做企业的人的角度，书中很多观点是极有启发和借鉴意义的。”对于书中的批评，张海泰然处之，没有提出任何修改要求。

当天晚上10点左右，笔者再次致电张海。张海向笔者建议，为了让本书更具权威性，可以考虑让健力宝的历任掌舵人皆出来说一两句话。这无疑是一个好主意！但操作起来却颇有难度。

事实上，从去年筹划写作本书时起，笔者就多次联系李经纬、张海、祝维沙、李志达、区柱明等历届掌舵人，希望能够面对面采访。但由于众所周知的原因，采访要求往往被“现在还没到说话的时候”或者“没什么好说的”等借口推脱，即便是接受采访的，也往往再三强调“一家之言”、“私下谈谈”。

更何况,作为本书的一大特色,在叙述健力宝二十年的沉浮故事的同时,我们更强调对健力宝历史的反思,其间自然就少不了对各位掌舵人经营策略的针砭。显然,要让他们接受本书并且公开出来讲话,绝非易事。

电话里的张海信心百倍,他让笔者给他两天时间,由他去说服李经纬和祝维沙,“他们应该会答应,有些事情我们是需要反思了”。自2004年8月23日被免除广东健力宝集团董事长兼总裁之后,笔者曾多次与张海面谈,但由他主动提出“该反思了”,这还是第一次。

这样的沟通结果让笔者和编辑都十分欣喜,历来批评性文章难写,难就难在很难得到被批评对象的理解。如果本书能够引起健力宝历任掌舵人对自己经营行为的反思,既是遂了笔者写作此书之心愿,更是“健力宝”这个承载着国人万千宠爱于一身的民族品牌之福祉!

然而,2个小时之后,笔者却获知张海可能已经被警方采取措施的消息。这个消息让笔者半信半疑——自张海下课以来,类似消息一直不绝于耳。

直到第二天下午,笔者从张海亲属处确认了张海被警方刑事拘留的消息。警方出具的“拘留通知书”上,张海“涉嫌挪用资金”。根据后来媒体报道,当天下午5点多钟,张海及一男一女两位朋友前往位于广州东山区的东山宾馆东山食府就餐。这是一次漫长而且铺张的宴会,三个人在包房里共呆了六个多小时,而当时就餐的“上海厅”包房面积约30多平方米,一张大桌足以供15人同时就餐,张海三人每人各点了一份红烧鲍鱼、鱼翅、牛排、猪脚,外加酒水总共消费了4000元。

晚上11:25分,当张海三人走出东山食府1号电梯时,即被等候多时的广东省和佛山市警方便衣请进了早已备好的警车。

3月27日,张海主政健力宝时期的核心人物、前健力宝集团分管投资管理部的董事郭泳在上海一家酒店被警方拘捕。郭泳追随张海多年,与张海、李友一道,创下了“凯地系”在资本市场的赫赫声名。

2000年,当25岁的张海当上中国高科董事长时,曾与郭泳相约,“等我干到你现在这个年龄我们就退休”。当时,年长张海5岁的郭泳正好30岁。而今,5年之期刚至,当年一语,竟然成谶。

2. 因果

凡事皆有因果。

当广东省和佛山市警方将张海带走的时候,对于从去年下半年以来不断刺激着媒体和公众敏感神经的“健力宝案”,显然已非张海们轻描淡写的一句“股权之争”所能囊括。

从李经纬到张海到祝维沙再到李志达,及至后来的“复产领导小组”,健力宝一次次权利更迭背后,到底潜藏着怎样的因果?五任掌舵人两任涉嫌犯罪,一任被强行驱赶,健力宝纷繁复杂的利益链条深处,到底又潜藏着怎样的因果?从“民族饮料第一品牌”到如今背负数十亿负债,甚至净资产有可能已为负值的窘况,健力宝产业经营的覆辙中,究竟又有多少值得后人警醒的前车之鉴?

.....

这些问题,正是本书主要着墨之所在。读者自然可以在接下来的阅读中得出见仁见智的答案。

还是说说张海。尽管主政时间和经营业绩远不及健力宝创始人李经纬,但其神秘的背景和高举高打的经营风格,仍然帮健力宝赚到了不少眼球。

在入主健力宝之间,有两段经历对张海影响至深:一是作为藏传佛教爱好者和传功者;另外是作为资金操盘手进入资本市场。前者让张海“可以理解,但无法沟通”;后者则让张海彰显了他的“水性性格”,不甘寂寞,虚虚实实。

张海从十四岁便开始在成百上千人的公众场合进行演讲,教授藏密功法,十多年的磨练,张海的口才和思维非一般同龄人所能比。张海的心理素质亦非常地好,经常保持着的微笑,临危不惧,处变不惊——据媒体报道,即便是被警方带走的时候,张海也表现得十分轻松。在张海入主健力宝初期,各种佛家词汇充斥健力宝的内部文件,而张海每次在员工会上演讲,定是要大量引用佛经故事来解释自己观点。在健力宝内部,还有一个奇怪的现象,大家称呼张海不是“张总”或直呼其名,而是毕恭毕敬地称“张老师”或“老师”,而“老师”之名,正来源于张海早年修炼“藏传佛教”的经历。

久而久之,张海在健力宝内部被包装成了“神”,员工自然不会忤逆“神”的意思,更遑论向“神”进言甚至跟“神”沟通。张海神秘的背景,等于关闭了员工为健力宝前途负责之门。

一位与张海十分亲近的人士将张海个性中的“水性”特征归结成两个方面:一是“见招拆招”,不做长远规划;另外是“无常”,在张海的眼中没有定

理,他说的话常常是虚虚实实,不知道到底是真是假。

比如健力宝一直缺乏明确的战略目标,就是张海缺乏“长远规划”的体现。而缺乏长远规划,企业就难免会追求短期利益,追求赚快钱,进而损坏企业的长远发展。比如,2003年健力宝不惜耗费巨额流动资金大量囤积原材料,甚至将来年的原材料全部提前购买,张海的理由是因为“原材料涨价赚的钱远远比卖饮料赚得多、赚得快”。而健力宝巨额资金用于投资金融类股权和足球,也皆是张海这一性格特征的体现。

至于“无常”,张海后来被其合作伙伴叶红汉斥为“说谎已经成为习惯”,可见其对张海行事风格之影响。

当然,张海这些特征背后一个根本的原因,那就是张海的聪明。祝维沙将张海评价为“天底下最聪明的十个人之一”。

与聪明一衣带水的往往是自负。一位跟随张海多年的人士形容:“他绝对不能容忍别人在他面前指手划脚,吩咐他应该这样或应该那样。”而在接受笔者采访时,张海亦曾总结自己:“我这个人就喜欢绝对控制,当老大,不可能跟人合作。”——这或许昭示了张海、祝维沙、叶红汉三方合作的先天不稳定。

聪明的另一个孪生兄弟是好大喜功。张海入主健力宝后的广告轰炸、收购足球并打造中超“健力宝系”的构想等,或许皆能在此找到基因。张海在健力宝的另一尚未实现的举动是在健力宝大厦开一间全广州最豪华的酒楼,按照当时的规划,该酒楼每个包房的最低消费是2万元。

当然,聪明人最大的短处是常常假设“全天下都是笨蛋”,以为可以瞒天过海,但最终却是“人类一思考,上帝就发笑”。

3. 自觉

2002年1月底,收购健力宝之后不久,张海第一次接受了笔者的采访。当时,插足近10家上市公司,“凯地系”搅起的资本波澜尚未平息。

在回答笔者“凯地系”聚集资金的模式时,张海用了“自觉”二字来形容,“就是自我觉悟、觉醒。你可能看到许多事物的变化都是由它自觉带来的,他们感觉到外部需要它有一种变化。”

淡出健力宝的权利核心,并在数次争夺未果之后,张海对待健力宝的态度也渐渐“自觉”。

事实上,张海下课之初,一直不承认自己在健力宝的经营有任何问题。当时,笔者与其有这样的对话:

笔者:你如何评价你在健力宝的得与失?

张海:主观上从我的角度看,我在健力宝大的失误是没有的,我对自己在健力宝的定位是企业战略的管理者,比如将几十个品牌压缩到两个品牌,比如供应链的整合。

而他被拘捕当日的凌晨与笔者见面时,张海却大谈“企业人格”,“经营了两年多,深刻地感受到了健力宝独特的企业人格,但一句话还说不清楚。”

张海还将企业领导者分为两种,“企业家有主人和仆人之分,有些企业需要的是主人,有些企业需要的是仆人。”

张海自认为自己属于主人类型的企业家,“健力宝已经形成了自己独特的企业人格,此时他更需要的是一个仆人,所以我离开了。最近跟祝维沙聊天,他也特别赞同我这个观点,说他也不适合健力宝的人格。”

“在健力宝工作生活了两年多,对健力宝的未来至今都充满信心。”对于健力宝的未来,张海如此表示。

至于在健力宝的得失,张海已不再避讳:“有时候一说起这个企业就像亲人,能感受到它对你的关注,甚至是责备。”

“春风但求花下舞,却把风流作落花”。古文功底不错的张海平时喜欢吟诗作赋,尤其喜好绝句,而这正是张海极为喜欢的两句,据说为一次春日野外踏青偶得。后来,张海还专门请人题字并装裱了珍藏于办公室内。而今来看,或者正是张海某种心情的写照。

对于年仅 30 岁的张海以及刚满 20 岁的健力宝而言,“自觉”或许还不算太迟。

张海的一位亲人说:“是福不是祸,是祸躲不过。”此言倒也精辟。

丁秀洪

2004 年 4 月 4 日,于广州

上 篇 沧桑 20 年

第一章 惊 变

1. 20 周年庆典 3
当健力宝 20 年华诞这个重要日子即将到来的时候,一场重大的人事变动正在酝酿之中,这个生日注定只能过得孤寂而冷清。
2. 张海下课 6
当正在海南潜水的张海从海底回到陆地时,接到了一条短信。从这一刻起,执掌健力宝不过两年零 8 个月的他已经不再是集团董事长兼总裁。
3. 从裕兴到健力宝 9
带着在多个产业积累下的丰富的经验与教训,祝维沙的走上前台究竟能给健力宝带来什么?
4. 祝维沙“三把火” 12
“我没有什么豪言壮语,因为我们做企业就是过日子,一步一个脚印地往前走……”
5. 高层清洗 18
“正本清源、诚信守法、壮大主业、稳步发展”是祝维沙为健力宝开出的药方,而祝维沙的医治方法则近乎“刮骨疗伤”。

第二章 张海调查

1. 出场 22
张海在热衷于作秀时也仍然保持着底线:关于 1992 年前的经历,不管是张海本人,还是张海身边的人,甚至一些曾经与张海有关的人,其表态均是“语焉不详”,甚至故意“撒谎”,让原本神秘莫测的张海更加神秘。
2. “藏密大师” 25
张海的独特之处在于,除了具有“特异功能气功大师”的概念之外,张海身上还有一个在普通人看来更加神秘莫测、遥不可及的“藏传佛教”概念。

3. “资本屠夫” 29
佛祖教诲人心向善的经典语录是“放下屠刀，立地成佛”，然而，有着藏传佛教研修背景的张海，最终却走了一条完全相反的道路。
4. 方正科技举牌背后 33
张海试图洗白头上“资本屠夫”的帽子，转身蜕变成“实业家”。关于这次转型，后来被媒体广泛描述成从“买壳”到“买肉”。

第三章 李经纬的“遗产”

1. 健力宝的“生日” 36
1983年3月的一天，三水酒厂。简陋狭小的车间里，一只搪瓷茶缸，在人们的手上传来传去。杯子里盛着的是一种橙黄色的饮料，每个人都细啜一口，慢慢品味。终于有人喊了一声：“味道好极了。我们成功了！”
2. 公关营销功过 40
一位美国教授评价道：“一切重要的信息都是通过朋友和熟人得到的，‘健力宝’是中国传统关系孕育出来的现代产品，而李经纬则是导演这一成就的魔法师。”
3. “中国魔水”魔道 44
健力宝从饮料延伸到药性的定位不得不面临这样的责问：喝健力宝到底是喝药还是喝饮料？
4. 国际化：“鬼打鬼” 49
“两乐”在国内市场势如破竹般鲸吞国内饮料企业之时，李经纬高举“民族饮料”的旗帜无疑是非常聪明的决策，但选择“以应碰硬”的策略与“两乐”正面过招显然难逃失败的厄运。
5. 难以遏制的膨胀 53
后期健力宝的多元化可谓“疯狂”，几乎每过一两个月，就会有一家新的公司加入健力宝的麾下。
6. 买方市场忧患 58
出身贫寒且喜欢看太平天国故事的李经纬无疑是一个充满危机感的人。即便是在健力宝最辉煌的时期，他也不忘在不同的场合提醒他的同事们健力宝的危机。

第四章 改制呀改制

1. 团队危机 62
世纪之交的健力宝上下鲜有喜色。严峻的市场形式开始迫使健力宝人不得不从历史的辉煌中清醒。

2. “伪现代企业制度” 64
 “产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”——逐条对照下来，健力宝集团其实远没有摆脱老式国企的窠臼。
3. 上市苦旅 67
 “大厦落成，股票上市”一直是老健力宝人的一个心愿。1999 年底，健力宝大厦竣工之时，健力宝集团股票上市的梦想依然遥遥无期。
4. MBO 梦破 71
 MBO 成了镜花水月，李经纬终究被屏弃于改进程之外。是“功高盖主”，还是另有隐情？
5. 李经纬垂泪 76
 李经纬在股权转让签约仪式上眼含泪花仰头长叹的大幅照片刊登在国内各大媒体显要位置，之后，李经纬就因病住进了广州珠江医院，退出了公众视线。

第五章 张海版健力宝

1. 空手游戏 82
 运用在资本市场上纵横捭阖的经验，通过巧妙的“拆东墙补西墙”，张海成功演绎了一个“空手套白狼”的故事。
2. “8·28 起航”内幕 87
 高举高打的行事风格广受外界诟病，其中被广为责备的就包括“8·28 起航”。然而，耗费巨资举行这样一个活动，张海更多的是“出于无奈”。
3. 产业扩张争辩 93
 收购宝丰酒厂、收购牌县豆瓣公司并借此进入调味品行业，一系列的大肆扩张是成是败，莫衷一是。
4. 足球“玩物丧志” 99
 接手深圳健力宝足球队、借“皇马中国行”赞助“龙马大战”……足球给健力宝带来了什么？
5. 资本手痒 105
 资本市场出身的张海真的能够耐得住寂寞，像他所说的那样甘愿做一个“汽水佬”？
6. 张海的辩白 111
 对于备受质疑的公司治理、品牌营销、用人策略乃至资本运营，张海始终有着自己的理解。

第六章 健力宝乱局

1. 张海的“玲珑棋局” 118
在祝维沙被各路讨债大军搞得焦头烂额之际,张海也积极行动,谋划重新掌权。
2. 统一收购风波 121
“听到健力宝要卖给统一的时候,我们极其悲愤!”——对这次股权转让强力反对的背后,有单纯的情感,有历史的积怨,也有利益之争。
3. 李志达入瓮 125
宛若击鼓传花,健力宝资本游戏的最后一锤落在了汇中天恒身上。然而汇中天恒入主还不到一个星期,却被三水区政府给赶了出来。
4. 政府强势接管 132
健力宝的乱局终于让股东之一的当地政府坐不住了,“健力宝复产协调领导小组”全面“接管”生产基地。
5. 重生,还是轮回 135
阔别近三年之后,健力宝创始人李经纬再次在健力宝公开露面。等待健力宝的将会是什么?人们的心中充满焦虑和期待。

下篇 管理批判

第七章 战略的迷失

1. 健力宝为什么能够成功 143
产品和体育营销是健力宝早期成功的两大关键因素。在过去很长一段时间里,健力宝的产品和营销模式都可以用“非凡”二字来形容。
2. 战略的迷失如何侵蚀健力宝 147
李经纬时代的健力宝只有几个简单的经济指标来支撑未来的努力方向,而张海时期则除了一些漂亮的口号之外,同样缺少严整的战略规划。

第八章 管理的悲怆曲

1. 从一份创新体系建设报告谈起 151
一份内部创新体系建设报告和管理高层对此报告的态度凸现内部对管理与创新的漠视。
2. 结构的缺陷 154

- 治理结构、组织结构及组织功能的设计、关键职位、职级设计等方面均存在着明显的不合理,结构的缺陷成为健力宝的一大硬伤。
3. 为流程而流程 163
- 在健力宝,流程是一个经常被挂在嘴边的管理名词,但几乎所有的人都似乎在误解着“流程”背后的真正含义。
4. 绩效为谁而设 169
- 健力宝对绩效问题不能说不重视,但是,绩效管理却像是一个无“头”无“尾”的东西,最终流于形式。

第九章 营销一成功与失败

1. “坐商”健力宝 174
- 健力宝靠体育营销一路走向辉煌,然而市场格局和竞争手段变了,在李经纬时代的后期,健力宝的营销逐渐落伍。
2. 合作伙伴制的覆灭 180
- 合作伙伴制意图在可口可乐的“通路精耕”与娃哈哈的“联销体”营销模式中间取得一种平衡,最终却弄得两不像。
3. 品牌:谁唱主角? 189
- 一年推出一个品牌,第五季、爆果汽、A8,令人搞不清到底谁是主角,是“第五季”还是“健力宝”?

第十章 企业文化的困惑

1. 企业文化中心的存与亡 198
- 企业文化中心在健力宝完全属于一个边缘部门,它的设立与消失,突出反映了健力宝在组织功能设置方面的随意性与人员素质的严重不足。
2. 一次企业文化诊断 199
- 2003年8月份,健力宝开展了一次企业文化与管理系统的内部问卷调查,并进行了系统的分析诊断,高层极为认可。但认可归认可,却不见行动。
3. 行动纲领的天折 205
- 一份涉及企业未来发展的基本指南的文件受到最高管理层的普遍漠视,最终成了几张废纸。
4. 沟通难题与公司氛围 209
- “在不同层次的管理人员中间有一层隔膜在阻挡着,同时在相同层次的管理人员间,也有一块帘子在中间阻隔着。”

第十一章 健力宝人

1. 健力宝的领导者 218

从主政时间长短的角度来说,真正对健力宝产生重大影响的是李经纬和张海团队。他们的个性决定着他们在健力宝的作为。

2. 健力宝的用人万象 226

在李经纬时代,保持着鲜明的国企用人特色,而张海,则徘徊在人才引进和任人唯亲之间,港人和大陆人,亲信和非亲信在待遇上存在巨大差别。

第十二章 健力宝的未来

1. 健力宝,无主的尴尬 231

尽管面对巨大的舆论压力,但种种争议似乎并不影响复产领导小组在健力宝所开展的恢复生产工作。

2. 红旗会不会倒下? 235

每一位对民族品牌心存热望的国人,都对健力宝的重现辉煌充满着信心和期待!

附录 健力宝大事记(1983—2004) 237

后记 242

上 篇

沧桑 20年

地处南国一隅的三水县酒厂如何在李经纬的带领下造就了一个国人引以骄傲的民族旗帜品牌？

李经纬时代的健力宝是否真正建立起了“现代企业制度”？

李经纬的“MBO”梦想缘何破灭？

年仅 28 岁的张海如何运用“空手道”手法实现了对健力宝的掌控？

年轻的资本猎手是否能像他所表白的那样“做一个最好的汽水佬”？

介入足球产业给张海和健力宝带来了什么？

祝维沙和李志达这两位匆匆过客进行了怎样的“拯救行动”？

在有关健力宝之争的各个利益相关者之间究竟是怎样的纠葛与恩怨？

第一章 惊变

1. 20 周年庆典

距离健力宝集团 20 周岁生日还剩下最后 5 天了,各部门为庆祝 20 周岁设计的多套方案,直到如今都还没有得到老板最后的首肯。一个星期以前,董事长兼总裁张海却去海南度假了。健力宝 20 周岁的生日,注定只能过得孤寂而冷清。

风起于青萍之末!

即便是 8 月的三亚,也让张海不禁感受到了飕飕寒意。

而在千里之外的广州,更多的人却因为一则董事会公告而惊惶失措。

这一天是 2004 年 8 月 23 日,星期一,距离广东健力宝集团 20 周岁生日还剩下最后 5 天。

当天一上班,企业文化中心的员工们心头便惴惴不安:中心为庆祝健力宝集团 20 周岁而设计的几套方案,直到如今都还没有得到老板最后的首肯。

老板不点头,但庆祝活动却不能不做。在谙熟管理艺术的人士看来,公司周年纪念,早已不是简单的搞一场活动,为庆祝而庆祝,而是一个公司高层与员工交流的机会,一次展示公司风采的机会,更是一次塑造良好企业文化的机会;何况,健力宝有很多老员工从公司成立之初就进来了,而健力宝改制以后,又不断有大量“空降兵”加入,公司周年纪念无疑是一个增进了解和增强企业凝聚力的绝好机会。

更为关键的是,健力宝即将迎来的是 20 周年庆祝。中国的市场经济实践不过才 20 多年,在那批伴随着改革开放浪潮诞生的企业中,能够存活 20 年至今的企业绝大多数已经成为业界翘楚,比如联想集团、万科集团,以及健力宝。因此,20 周年庆典早已超越单纯的时间,更是一次彰显企业荣耀和地位的机会。