

我相信，了解宁高宁的管理思想和实践，不仅对国
企，而且对更广泛的中国企业都有借鉴意义。

——万科集团董事长 王石

朱 涛◎著

中国顶级CEO的管理思想与商道真经

宁高宁

如是说

NINGGAONING

中国“红色摩根”的过人“财技”与战略思考 教父级商界领袖的管理思维与商道智慧



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

朱 涛◎著

中国顶级CEO的管理思想与商道真经

宁高宁

NINGGAONING

如是说

中国“红色摩根”的过人“财技”与战略思考 教父级商界领袖的管理思维与商道智慧



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

宁高宁如是说——中国顶级 CEO 的管理思想与商道真经/朱涛著.
—北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9304 - 4

I. 宁… II. 朱… III. 国有企业—企业管理—研究—中国
IV. F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 094643 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

电 话: 13621098588

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm

印张: 15.5 字数: 204 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9304 - 4/F · 8226

定价: 39.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

序 言

他被称为“财技”过人的“红色摩根”：动辄用十几亿元甚至几十亿元的资金收购企业。

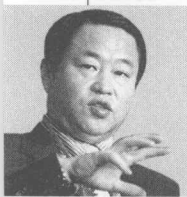
他凭借资本的力量为华润开创出巨大的发展空间，加速了国内产业整合的步伐。

他是“非常具有影响力”的人物：从2003到2008年，连续6年被评为年度25位最具影响力的中国企业领袖之一。

他说自己只是国有企业的“放牛娃”，他就是宁高宁，原是华润集团的董事长，现在是中粮集团的董事长。从华润到中粮，他似乎总在忧患与危机中寻找商业模式的突破。

在万科董事长王石看来：“他（宁高宁）是中国改革开放进程中推动国有企业向市场化、现代化、国际化方向变革的代表性人物之一。我相信，了解他的管理思想和实践，不仅对国企，而且对更广泛的中国企业都有借鉴意义。”

从1999年宁高宁开始主掌香港华润后，他深知自己最重要的使命就是：如何带领华润这样一家“买空卖空”的中间商实现软着陆，转向实业发展。他对华润有一个基本的判断：“它最适合于在未来中国经济增长中扮演一个投资者和管理者这么一个综合



的角色。因此，他从一些没有形成垄断或强力企业的产业入手并购。”

通过在资本市场上的纵横捭阖，宁高宁使华润的资产膨胀到800亿港元，随后又实行软着陆，令华润的版图延伸到地产、商业、啤酒业、纺织业和电力行业，乃至铝业等领域，实现从资本市场到实业的转变。

宁高宁要带领以购并为手段完成垂直整合，并迅速形成规模。“所涉足行业，华润必须能进入前3名。只有成为行业领导才能对商品市场有控制力，对资本市场有号召力。”

2004年，宁高宁再一次“临危受命”，所不同的是这一次不再是华润内部的职位升迁和调动，而是从华润被调任到中粮，全面接替原中粮老总周明臣的职务。

到任中粮后，尽管宁高宁对部分人员进行了调整，然而他却表示要通过有效管理来改造人，而不会采取大面积换人的方式。宁高宁向中粮经理人提出了“做行业专家”的要求：“我希望大家在自己的领域里面变成行业的专业人士，而且有很深的专业知识，这和领导力、团队、组织、职业经理不仅不矛盾，而且是职业经理要求里面非常核心的一部分。过去由于历史上的原因，我们很忽视它，下一步我们的要求会更严格、更高。因为专业化的分工一定会使我们产生这种要求。要让“五步组合论”这个指挥棒动起来。”

从变革华润到空降中粮，这位自称是“职业放牛娃”的企业家，带给世人的总是惊喜。

“假如国企是一头牛，那我们就是放牛娃。国家把牛交到我们手里，我们就要放好这头牛。”



宁高宁在管理中，一向把人作为首要因素。他曾经拆解企业的“企”字，向华润人传递以人为本的经营理念：企业“人”在上。“不知何时，我们的祖先把凑在一起做买卖的形式叫企业，那时还没有天真烂漫的管理学，可企业的“企”字以人在上表现出来，就足以让我们悟性差的人汗颜。企业这个怪物，让我们头疼，因为变量太多，常量太少。管企业的花巧，绕了一圈，最终还得回到人上，人应该是所有管理思维的起点。”

在中粮，宁高宁也十分注重客户意识，他认为客户是战略的出发点，有了客户才会有市场，才会有产品的定位。他一直强调说：“战略的出发点是客户，有了客户才有市场，才有产品定位，才有对竞争环境的认识，才有对自身资源的配置，才有执行中的流程和效率。”

在宁高宁看来：“企业是一个有机的生命体，它有大脑，有耳目，有骨骼，有肌肉，有心跳，有呼吸，具备了一个有机生命的所有特征。从这个角度来看，企业自然的、有机的成长是最健康、风险最小的。”

2009年9月

目 录

序 言

第1章 你所不知道的宁高宁

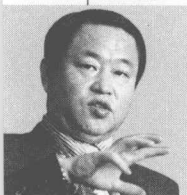
——宁高宁论国企生涯

- “红色摩根” / 3
- 国企“放牛娃” / 5
- “空降兵” / 7

第2章 “跳”出价值链最低端

——宁高宁论企业转型

- 由外贸转向实业 / 13
- 再造新华润 / 15
- 不转型比转型慢更危险 / 21
- 中粮转型更是为了生存 / 24
- 大猫非猫，猫大成虎 / 27
- 整合中国啤酒业 / 28
- 一个整体的企业才是一个大企业 / 31



- “跳”出价值链最低端 / 32
- 打造全产业链食品企业 / 36

第3章 有限相关多元化、业务单元专业化

——宁高宁论企业战略

- “有限多元化” / 43
- 实现协同效应 / 47
- 利润中心专业化 / 49
- 战略的出发点是客户 / 55
- 战略与执行 / 58
- 产品定位：不是所有的人都是上帝 / 60

第4章 将国企干部转变为经理人

——宁高宁论国企职业经理人

- 企业未来从职业经理人开始 / 65
- 将国企干部转变为经理人 / 67
- 经理人：“做行业专家” / 71
- 职业经理人：分层评价 / 73
- “五步组合论”体系 / 75
- 要做“境界高”的职业经理人 / 80

第5章 管理回归于“人”

——宁高宁论管理思想

- 管理回归于“人” / 85
- 多元化企业的管理方式 / 87
- 团队的元素是个体 / 92



- “宁氏新政”：6S 管理体系 / 94

- 领导：乐队指挥 / 99

第6章 资本可以这样玩儿

——宁高宁论并购整合与资本运作

- 并购：为实现产业整合 / 105
- “20/80”法则：做行业领导者 / 109
- “资本运营”只是一种手段 / 111

第7章 品牌：自然之源，重塑你我

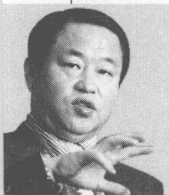
——宁高宁论品牌运筹与管理

- 不做品牌空降 / 117
- 定位新品牌 / 119
- 整合中粮品牌 / 124
- 打造强势品牌的背后 / 127
 - 品牌是一个管理的手段 / 127
 - 一个新目标已然形成 / 128
- 重组中粮子品牌 / 129

第8章 用文化来统一企业

——宁高宁论企业文化

- 用文化来统一整个企业 / 135
- 内刊的文化影响力 / 139
- 诚信是最大的资产 / 141
- 培训在企业文化中的作用 / 143



第9章 “中粮系”版图

——宁高宁论中粮布局

- 新能源：中粮突破性的增长点 / 149
- 重组中土畜：两大国资企业的联合 / 152
- 重组中谷：成为真正的粮食供应商 / 155
- 地产：打造地产旗舰 / 158
 - 中粮地产：主攻住宅业务 / 159
 - 中粮置地：打造商业地产 / 162
- 布局西部：成为一家高价值的公司 / 167
 - 重塑新疆屯河 / 167
 - 中可公司：发展非碳酸饮料业务 / 170

第10章 为国企改革蹬出一条路

——宁高宁论新国企

- 国企在真正地进步 / 179
- 打造“新国企” / 183
- 激发国企活力 / 187
- 打造核心竞争力 / 191
- 为国企改革蹬出一条路 / 197

第11章 创新精神最重要

——宁高宁论道

- 做好全球竞争之后再谈社会责任 / 203
- 中国企业的文学式思维应该改变 / 207



- 创新精神最重要 / 209
- 宁高宁谈金融危机 / 212
- 宁高宁谈国际化 / 216

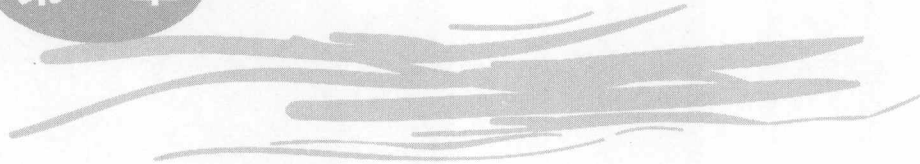
附录一：宁高宁个人档案 / 221

附录二：宁高宁精彩语录 / 223

参考文献 / 227

后记 / 234

第1章



你所不知道的 宁高宁

——宁高宁论国企生涯

所涉足行业，华润必须能进入前3名。只有成为行业领导才能对商品市场有控制力，对资本市场有号召力。

假如国企是一头牛，那我们就是放牛娃。国家把牛交到我们手里，我们就要放好这头牛。



“红色摩根”

19 世纪末、20 世纪初，面对国内多个行业出现分散重复建设、恶性竞争的情况，美国 JP 摩根等巨头企业开始对行业进行重组式的收购整合，开启规模化的产业升级换代，史称“摩根时代”。

在美国有摩根，在中国，则不能不提到宁高宁。有这样一句话概括宁高宁说：“根在大陆，身在香港，眼观全球，他是用金融资本整合产业资本的探索者。”为了带领华润这个老牌外贸企业实现软着陆并转向实业发展，他坚持做着两件事：华润内部的重组和变革，中国内地市场的并购和扩张。宁高宁，以资本的力量换取巨大的市场空间，加速了国内产业整合的步伐。

1999 年，宁高宁获“全球金融业最具影响力人士”称号。他又被称为“财技”过人的“红色摩根”：动辄动用十几亿元甚至几十亿元的资金收购企业。宁高宁甚至被称为一个“大手笔一挥买下上百个企业”的偶像型人物。

无论是在啤酒、地产、零售抑或是纺织、电厂、建材以及制药等诸多产业，宁高宁所带领的华润无不“挟资本以令诸侯”。所以将“中国摩根”这顶帽子送给宁高宁时，在华润身后，华润整合模式在中国产业界已经蔚然成风。

在以影响力、前瞻性、独创性为当选标准的“2001 CCTV 中国经济年度人物”评选活动上，宁高宁榜上有名。对于宁高宁，那次大会给予他这样的评价：

“他曾经是行伍中人，却更多书生意气：喜欢读书写文章，负篋海外留过洋。这位只有 43 岁的 MBA 硕士，却统领着总资产 600 亿的香港



华润集团。2001年，他带领这家香港最大的中资企业实施战略大转移，在内地展开了一系列的并购行动：6月，斥资12亿投资湖南鲤鱼江电厂，并协议部署15亿元控股东北制药；8月，从万科手中买下万佳百货，加快向内地零售业的扩军步伐；9月，收购华远股权，短短两年中将万科、华远两大房地产巨头收入囊中，一跃成为地产业老大；10月，与蓝剑联手制造并购大案，使中国啤酒业座次重新排定，华润挥舞资本力量整合啤酒业的举措惊动整个行业。华润兵团大举进军内地，资本所向直指‘行业领袖’地位，这一切只为了华润的第一个步骤：用5年的时间，在中国内地再造一个500亿资产的新华润。”

宁高宁的思路之一是：要以购并为手段完成垂直整合，并迅速形成规模。此外，他的目标是：

所涉足行业，华润必须能进入前3名。只有成为行业领导才能对商品市场有控制力，对资本市场有号召力。

2004年，宁高宁空降中粮。他在华润集团上演过一幕幕资本大戏，相信能在中粮集团续演。在公开的新闻发布会上，宁高宁强调了华润的并购经验对中粮的嫁接作用。宁高宁说道：

我希望为新公司（即中粮）做更多些资本市场的工作，希望用到我以前在华创（华润创业）的经验。中粮日后也会并购同业，我在华润的经验会用上。

进入中粮以后，宁高宁重组中土畜、合并中谷、入主新疆屯河。因在公司管理和资本运作方面的高超技艺，宁高宁又获得了诸多奖项。2007年9月，他又站在了以诺贝尔经济学奖得主、欧元之父罗伯特·蒙代尔教授命名的第四届“蒙代尔·世界经理人成就奖”领奖台上。



国企“放牛娃”

假如国企是一头牛，那我们就是放牛娃。国家把牛交到我们手里，我们就要放好这头牛。

从变革华润到空降中粮，这位自称是“职业放牛娃”的企业家——宁高宁，带给世人的总是惊喜。

原华润集团董事长陈新华说：“国有企业也是能搞好的，关键就是要找到好的经理人”。当时，陈新华手下最重要的经理人，就是宁高宁。

宁高宁来到华润，纯属偶然。宁高宁拿到美国匹兹堡大学的工商管理硕士学位后来到香港，帮朋友收购一家银行。结果银行没买成，人却留在了香港。1986年的华润，正处于调整时期。

先是在企业发展部做了3年，然后到华润的一家上市公司，当时叫永达利，很小的一家公司。当时问题比较大，差一点把它卖了。

这个差点被卖掉的企业是1986年华润集团收购的一家香港上市公司——永达利。该公司市值不到4000万港元，有大量负债而且诉讼缠身，唯一的资产是位于香港葵涌的一家旧工厂。1990年3月，时任华润集团企业开发部副总经理的宁高宁，以华润代表的身份担任永达利董事，在他的策划下，永达利妥善处理了租约诉讼，发行新股募集了1.08亿港元资金，而且获得了无须担保的4.5亿港元银行贷款，用于对旧厂土地的开发。到1992年中期，永达利开发的葵涌工业大厦建成并租售一空，使其在多年亏损后首次实现赢利3.6亿港元。

永达利在宁高宁手中一步一步做大。1992年，华润集团注资上市公司永达利。随后永达利更名为“华润创业”，成为华润系第一家上市公司。华润创业也成为今天无论影响还是赢利都在华润集团占相当分量



的公司，出乎许多人的意料。宁高宁 33 岁就成为华润上市旗舰华润创业的总经理，也同样出乎许多人的意料。在港的中资企业老板，在调去香港之前就已经是部委的高官，或是大国营外贸公司老总，年龄也在五六十岁之间。而宁高宁却是在华润内部“土生土长、从低到高”，33 岁就成为华润创业的总经理，这不能不算是异数，不能不让人惊叹。宁高宁历经华润 4 届董事长，职位稳中有升，这也不是常见的事。

1999 年，华润以其优秀的管理被评为“亚洲管理最佳企业”，宁高宁也与李嘉诚、霍英东等香港商界名流一同荣获“全球金融业最具影响力人士”的称号。

宁高宁在接受贵州卫视《论道》节目采访时谈起了他的成长历程：

不像很多人猜想的那样，我是有什么背景的。你向“上”看，恐怕看不到有姓宁的，我父母是山东地市级医院的医生。到今天能担这么大的责任，从我本身来说，是有点阴差阳错的。事情有时回头看得更清楚，我的教育背景和专业，和当时到华润以后做的事情，正是华润当时所急需的。

宁高宁认为自己只不过是一个企业人，一个职业经理人。他曾这样表述：有人说国有企业很难产生职业经理，也有人说海外的国有企业更难产生职业经理，我看我们要承认国有企业所面对的现实问题，我们更要看到国有企业在改革和进步之中，职业经理的努力是改革和进步的一部分，在企业和经营环境的转化中更会给职业经理人成长的空间和机会。

经理人既然来自一个信托责任，别人把自己的钱给他（经理人）看管，他就首先要有一个态度，不要把经理人和所有人搞混了，心里舒舒服服地把职业给认定下来，把委托人的钱看好、用好，让财富不断增加，否则就不是一个好的经理人。