

常青法则

《华尔街》杂志称他为“国家式的英雄人物”。

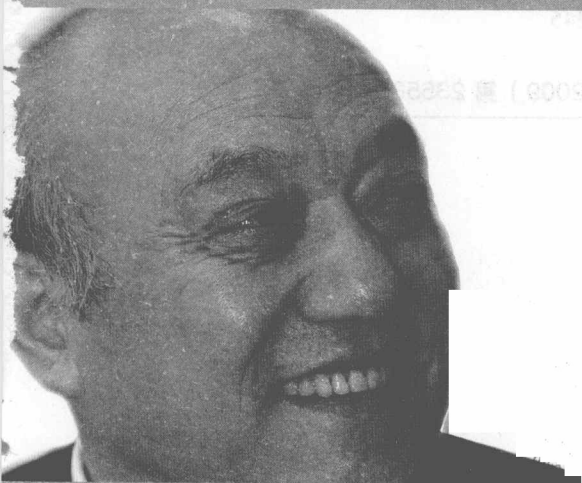
鲁冠球和万向集团长盛不衰的密码

美国《国际商业周刊》称他为“中国最成功，最雄心勃勃的企业家之一”。

他是中国式创业的活标本，是民营企业家中的“常青树”。

| 李帅达 周星潼◎著 |





常青法则

鲁冠球和万向集团长盛不衰的密码

周星潼◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

常青法则 : 鲁冠球和万向集团长盛不衰的密码 / 李帅达, 周星潼著. —北京: 现代出版社, 2010.1

ISBN 978-7-80244-542-0

I. ①常… II. ①李… ②周… III. ①私营企业—企业管理—经验—中国 IV. ① F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235586 号

作 者 : 李帅达 周星潼

责任编辑 : 吴庆庆

图片提供 : CFP

出版发行 : 现代出版社

地 址 : 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码 : 100011

电 话 : 010-64267325 010-64245264 (兼传真)

网 址 : www.xiandaibook.com

电子信箱 : xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷 : 北京牛山世兴印刷厂

开 本 : 720 × 1040 1 / 16

印 张 : 16

版 次 : 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号 : ISBN 978-7-80244-542-0

定 价 : 29.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

序言

Preface

万向集团从1969年初创到现在，历经了40年的风风雨雨，以其在国内民营企业界中罕见的“常青”寿命，被誉为新中国民营企业发展史上不容忽视的“活标本”。而一手缔造了长盛不衰“万向奇迹”的鲁冠球也势必被浓墨重彩地载入中国民营企业的史册中。

1962年开始创业的鲁冠球当过铁匠、开过面粉加工厂、修过自行车、干过铁匠铺，直到1969年受浙江省萧山市宁围公社领导邀请，担任宁围公社农机修配厂厂长，才算正式走上了人生的正轨。

40年来，他把一个残破不堪、负债累累的社办企业，打造成一年营业收入455亿元人民币，直接或间接控股上市公司近十家，拥有国内外几十家子公司，涉及制造、能源、金融、农业、资源等十多个领域的巨型跨国集团。

他把一个中国的乡镇企业发展成美国汽车业巨头通用、福特、克莱斯勒的供货商。他是中国民营企业收购海外上市公司的第一人。他被美国《商业周刊》称为“中国最成功、最雄心勃勃的企业家之一”。《华尔街》杂志称其为“国家式的英雄人物”。他是《福布斯》中国富豪榜上的常客，也是“胡润中国百富榜”上的名人。

作为万向集团的董事局主席，他通常比他身后的企业更加有名。

他被称为国内第一代知名企业家，以初中的学历拿到香港理工大学的博士学位；他和万向集团的成功案例被收入美国哈佛大学商学院的经典案例；他被誉为“中国乡镇企业界的常青树”、“农民理论家”，先后获得全

国优秀企业家、全国劳动模范、中华十大杰出职工、国际杰出企业家等荣誉；他先后担任中国乡镇企业协会会长，中国企业联合会、中国工业经济联合会副会长，还是第九届、第十届全国人大代表，十三大、十四大党代表。2009年他被评选为“时代领跑者——新中国成立以来最具影响的劳动模范”，被中共中央政治局常委、国家副主席习近平亲切地称为“民营企业的‘常青树’”。

2001年度CCTV评选的年度经济人物颁奖词中这样写道：他是民营企业家中的常青树，他的故事续写了20多年。他把一个小作坊发展成通用、福特汽车的合作伙伴，一举开创民营企业收购海外上市公司的先河。人们从他身上见证了乡镇企业的过去，也看到了乡镇企业的未来，他向我们展示了一个乡镇企业家与时俱进的真实传奇。

时间走到2009年，又一个十年将要过去。鲁冠球和他的万向集团仍然一如既往地蓬勃发展着，2008年的金融危机并没有阻碍万向前行的脚步。此刻，鲁冠球和他的万向正朝着下一个目标不断前进。

40年的历史，父子掌门人的“齐抓共管”，使当年的“铁匠铺”一跃成为中国资本市场赫赫有名的财富家族。由此，我们会问，鲁冠球和他的万向集团如何缔造了长盛不衰的“万向奇迹”？

本书收录了万向集团创建以来的大量经典案例和鲁冠球的智慧语录，涵盖万向发展的各个关键阶段，融合鲁冠球几十年的企业经营管理经验，展示了万向的企业文化、资源管理、战略规划等各个方面的优势，透彻剖析万向集团的常青“奥秘”。相信创业者、管理者以及所有渴望成功的人，都将在本书中找到创业成功的经验与策略。同时，希望为追求事业发展的个人和企业，带来一定的启发和借鉴。

目录

Contents

序 言 001

第一章 诞生于阡陌之间 001

纵观在 20 世纪六七十年代成长起来的企业家们的发迹史，我们会发现其中绝大多数人都是从一穷二白中站起来的。这些企业家们大多都没有高等学历，也没有经过专门的系统的学习。他们有的只是坚韧不拔的毅力、敏锐的洞察力、恒久的激情和努力摆脱贫困的渴望。

铁匠学徒鲁冠球 003

从铁匠铺开始 006

接手农机修配厂 008

万向“钱潮” 012

第二章 崛起中的万向 017

无论什么企业，发展的终极目标都是国际化。大多数中国企业是先做到国内闻名，然后再走向世界。万向走的却是双向发展的路子，一边在国内争市场份额，一边到国际市场拓展领域，而支撑这种方法的支柱只有一个，那就是优而更优的产品质量。

只生产万向节 019

“废品”风波 023

花钱买不管 026

以赚外国人的钱为荣 029



第三章 走出国门 033

资源是生产力形成的基础，企业生产力的发展水平，从来都是由资源配置的合理性、利用方式的有效性决定的。万向打破了资源的区域限制，利用国内低成本制造优势和国外技术服务与 market 控制等优势，使国内外资源形成互补，使资源得到再生和发展。

扎根大洋彼岸 035

收购外国公司 039

入主美国百年汽配老店 044

以“中国制造”为骄傲 046

第四章 进军金融市场 051

企业竞争如同对弈，公正、公平、公开，但走法不一，有胜有负，这就是艺术。围棋对局，重在布局谋篇，每一招棋都对整个棋局的胜负有着至关重要的影响。棋力高深者每一步都思量良久，因为他们知道，一着不慎就会落得满盘皆输的局面。

做“霍顿”的引路人 053

收购承德露露 056

强势进入信托领域 060

全力打造“万向系” 063

第五章 远见卓识的政治智慧 067

企业与政府就像婆婆与媳妇，如果婆婆对媳妇好，媳妇需要什么，婆婆给她买什么，有什么不懂的，婆婆就教会她，这个时候，谁还会不要这个婆婆？所以政府对企业来说，是天时、地利、人和。如果一个企业离开了一个环境，就像一粒种子离开了土地，离开了阳光、肥料，它还能够生长吗？这实际上就是一个规律，离开了这个规律，任何企业都不可能生存。

当选人大代表 069

农民中的理论家 074

关于“三农”问题的建议 078

全力支持西部大开发 081

第六章 高明的管理者 085

企业如同爬坡的一个球，受到来自于市场竞争和内部员工惰性的压力。如果没有一个制动力，这个球就会下滑。这个制动力就是管理模式。企业发展到任何一个阶段都要有管理模式的支撑。

治疗“大企业病”的良方 087

创造性的管理理念 091

与时俱进的管理模式 095

权力分配的艺术 098

第七章 坚定地遵守“游戏规则” 103

千里之堤，溃于蚁穴，如果在企业内部质量把关不严格，就会生产出不合格的产品，投入到市场中，损害消费者的利益，那么企业的形象将会一落千丈，产品滞销在所难免。质量是企业生存的奠基石，质量是企业发展的“金钥匙”，换句话说，说质量就是企业的生命线。

诚信是立业的根本 105

质量是企业的生命线 109

信誉是企业的通行证 112

正确的价值观是企业家的行为准则 116

第八章 做优秀的伯乐 121

从生产力发展的角度讲，搞企业的，就是要抓住“三个本”——一是人本，二是资本，三是成本。尤其是人本，人本管理的事情很多，在实践中可以感到，同样是管企业，让不同的人去管，其效益大不一样。

人才也是第一生产力 123



不拘一格的用人理念 126

科学合理的激励机制 130

让“脑袋”和“口袋”都有所得 134

第九章 鲁氏特色的企业文化 139

企业文化的树立，不仅仅是企业的一种宣传手段，更重要的是如何将其落实下去，让企业里面的每一名员工都能深刻地体会到企业文化对企业发展的的重要性。只有当员工深刻地意识到自己的行为是符合企业文化要求的，时时以企业文化来严格要求自己，那么企业文化才能真正地发挥其最终的效果。

企业文化的重要作用 141

成由勤俭败由奢 145

争做万向“当家人” 149

塑造万向文化，树立万向形象 152

第十章 万向的领航人 157

一个企业的战略规划就是要根据企业自身的情况量身打造而成，就像一件华美的衣服。裁剪得太大了穿在身上就会松松垮垮，不仅没有美感，还会让别人笑话；太小了又会对人的身体造成束缚，不仅难受，还会影响身体的发育。企业也一样，太高太大的目标会让企业在发展过程中力不从心，而太小太近的目标又会造成因为容易达到而懈怠，导致企业发展速度变慢，甚至停滞不前。

市场导向与企业战略的结合 159

万向特色的企业战略 163

博弈国际市场 166

多元化与专业化结合的发展模式 170

第十一章 接班人的选择 175

富贵难以长久，这是大家认可的事实，认可之余，不免让人产生“创业艰难，败家易”的感叹。创业者前半生历经艰苦，惨淡经营，创造出一份万贯家产。创业有成之后，自然要求子孙守住这份家业。——“创”——“守”，一字之差，多了眼前不劳而获的万贯家财，少了昔日的敢创、敢闯、敢为先的见识和胆量。一字之差，不啻天壤。

挑战“富不过三代” 177

万向“少帅”鲁伟鼎 181

万向的海外“王者”倪频 184

唯有德有能者居之 188

第十二章 做有社会责任感的企业 193

社会责任是全社会都应尽的责任，只有每个人主动履行社会责任，这个社会才会发展成为一个繁荣、清洁的社会，才会拥有新鲜的空气、纯净的水源……大家才会有一个安全、宽松的生活环境。而且，它不单纯是在中国，更应该是全球的眼光。

诚信纳税是企业应尽的义务 195

从三鹿奶制品事件谈起 199

万向的“四个一”工程 202

如何树立企业的社会责任感 207

第十三章 “万向奇迹”还将继续 211

国内企业现在的发展，有的是在“吃子孙饭”，大部分是在赚“一般的钱”，而不是赚“技术的钱”、赚“智慧的钱”，这样，的确有一个能不能有持久竞争力的问题。中央提出的科学发展观，不是不让我们赚钱，而是提醒我们，要改变赚钱的方式，这种提醒完全正确，也很及时。

鲁冠球的汽车梦 213

进入新能源和资源领域 217



反哺农业，矢志不渝 220

“万向”变“方向” 226

第十四章 万向的常青法则 231

企业适应能力的建立和维持是一个持续长期的过程，需要及时预测市场的饱和、竞争的加剧和下一次浪潮等未来情况，果断地更正自己的战略定位，随时更新商业模式，始终坚持将战略适应力差距减小到最低程度。

强悍的适应能力 233

从失败中学习 237

“稳”的哲学 239

把握时机，追求卓越 243

第一章

诞生于阡陌之间

纵观在 20 世纪六七十年代成长起来的企业家们的发迹史，我们会发现其中绝大多数人都是从一穷二白中站起来的。这些企业家们大多都没有高等学历，也没有经过专门的学习。他们有的只是坚韧不拔的毅力、敏锐的洞察力、恒久的激情和努力摆脱贫困的渴望。

铁匠学徒鲁冠球

纵观在 20 世纪六七十年代成长起来的企业家们的发迹史，我们会发现其中绝大多数人都是从一穷二白中站起来的。这些企业家们大多都没有高等学历，也没有经过专门的系统的学习。他们有的只是坚韧不拔的毅力、敏锐的洞察力、恒久的激情和努力摆脱贫困的渴望。

2009 年，由中央组织部、中央宣传部、中央统战部等 11 个部门联合组织开展的“100 位为新中国成立做出突出贡献的英雄模范人物和 100 位新中国成立以来感动中国人物”评选活动开始投票。万向集团董事长鲁冠球成为“100 位新中国成立以来感动中国人物”候选人之一，同时也是浙江省唯一的候选人。今年 64 岁的鲁冠球已经执掌万向集团 40 年，把它从一个只有 6 名学徒的铁匠铺发展到现在总资产 200 多亿元人民币，并成为通用、福特、克莱斯勒等国际一流整车厂的配套合作伙伴，还在美国、英国、德国、加拿大、澳大利亚、巴西等十多个国家建立了涵盖汽车零部件制造、矿产资源开发、远洋捕捞等领域的几十家公司的跨国集团。

时至今日，这位被誉为中国民营企业家“常青树”的商界精英已经是两鬓斑白、华发丛生了。不知道当他坐在万向集团总部的办公室中，透过窗户看到周围那片高楼林立的工业园区的时候，会不会想起 50 多年前在



萧山县铁业社那间已经破败了的房间里，曾经有一个少年站在熊熊燃烧的铁炉旁，挥汗如雨地轮动臂膀淬炼着一块已经成型的铁坯。

现在让我们把时间回溯到 20 世纪的 60 年代的一天。时间是下午，在萧山县的那条尘土飞扬的土路上，背着阳光走来一个身材不高但很健壮的年轻人。走到近处时，我们会发现在这个年轻人的脸上和眉宇间都是落寞和无奈，原因是他刚刚在就要学满出师的时候却被师傅赶了出来。他知道铁业社的师傅也是没办法，毕竟是县里下来的政策。年轻人回头看了一眼自己曾经工作、学习和生活了很久的铁业社，长长地叹了口气，然后转过头毅然决然地向着家的方向走去。

年轻人姓鲁，父亲给他起了一个很有霸气的名字——鲁冠球。

1945 年，鲁冠球出生于浙江省萧山县宁围乡的贫穷乡村。父亲是上海一家医药工厂的普通工人。每次父亲从上海回来，他都会央求着父亲讲讲那些大城市中的奇闻异事。看着儿子的炯炯有神的眼睛中蕴满着对大城市的好奇与向往，父亲自然无法拒绝。虽然他知道在那样的城市中生活在最底层人们的艰难与困苦，但他讲出来的却是上海有多么多么高的大楼，多么多么的繁华。于是，在鲁冠球幼小的心中就埋藏下了将来一定要到上海去生活的愿望。

虽然父亲在上海工作，但是鲁冠球和母亲却只能生活在贫苦的乡村。因为父亲的工资太少了，无法支持全家到上海生活的开销。

宁围乡是一个风景秀美的地方，竹林青翠、溪水潺潺，具有江南水乡所独有的那种温婉和恬淡。它的对面就是自古有着“上有天堂，下有苏杭”美誉的杭州。钱塘江的大潮宇内驰名，宁围乡就在钱塘江的江畔，鲁冠球自然是从小就对此了若指掌。什么时候观潮，在什么位置观看最佳，鲁冠球很清楚。虽然年年观潮，但是鲁冠球却从来都不觉得厌烦，反而每次都是兴致盎然。

站在岸边看着汹涌澎湃的潮水呼啸着奔来，接天连地一般的雄壮气势足以夺人神智。也许，在鲁冠球的心中也正酝酿着与这潮水一样壮阔的雄心壮志吧！

日子一天一天地过着，无论是世界上还是中华大地上的风云变幻，似

乎都不能影响这方与世隔绝的闭塞乡村，但是越来越困苦的生活却无可避免地将鲁冠球带到了命运之河的另一个流域。1960年的秋天，15岁的鲁冠球为了减轻父母的负担，放弃了继续读书的机会。于是，在他的人生履历中永远写着文化程度：初中。辍学回家的鲁冠球开始了他务农生涯，他一直想通过自己的双手，自己的辛勤劳动来养活自己，进而改善家里拮据的经济状况。

有些时候事情往往不会像想象的那么顺利，中国几千年的历史证明：作为一个农民，辛勤的劳动和汗水的付出有时候并不一定会结出丰硕的果实。已经成为一名普通农民的鲁冠球很快就发现自己的想法根本行不通。长时间繁重的劳作却不能带给他满意的收成，这让他认识到单纯地依靠家里那一点点微薄的土地想要摆脱贫苦的生活是完全不可能的。于是，鲁冠球决定走出农村，走出生于斯长于斯的故土，去看看外面的世界。

鲁冠球把他的第一个闯世界的目的地定为上海。因为父亲就在那里工作，更重要的是那座城市一直都是鲁冠球从小到大魂牵梦绕的地方。他最开始想到让父亲帮他找一份工作，这样他就有了在上海生活的契机。可是，命运总是如此的不公平。写给父亲的信还没有寄出去，年迈的父亲就被上海的公司责令退休了。我们无法想象当时满怀希望和信心的鲁冠球在得知这一消息后是多么的悲伤和沮丧。父亲的回来不仅仅使鲁冠球去上海的梦想破灭了，也同样狠狠地打击了他闯荡世界的远大抱负。

命运在关上一扇门的同时也为他打开了一扇窗，正值苦闷迷茫之中的鲁冠球突然得知萧山市的铁业社正在招学徒。于是他去向父亲求助，父亲考虑了片刻就答应了。然后就是找门路，托关系。终于，在那一年的秋天，鲁冠球正式成为了萧山市铁业社的一名打铁的小学徒。

当时的铁业社实际上就是一个规模大一点的铁匠铺子，负责萧山市周围的各种农业以及日用铁具的打造。铁业社的工作环境很差，屋子残破。鲁冠球甚至能从屋檐与墙壁之间的缝隙处看到外面瓦蓝或阴沉的天空。屋子中间是熊熊燃烧的巨大火炉，温度极高。冬天倒还罢了，一到夏天却热得灼人。

虽然工作环境恶劣，工作也很繁重，但是鲁冠球却非常满足，因为他

认为自己总算摆脱了“面朝黄土背朝天”的无奈命运。

正当鲁冠球为他的铁匠学徒身份骄傲和满足的时候，从1959年就已经开始的自然灾害终于波及了萧山这个江南的小县城。在自然灾害频发，粮食作物大减产的年景，国家实行的粮食定量配给制度已经无法解决广大群众的温饱问题。于是，随之而来的是各个企事业单位纷纷大量裁员。其中，隶属于萧山市政府的萧山市铁业社自然也在裁员的范围之内。很不幸，鲁冠球又一次被打发回了农村，成为中国最早的下岗工人。

从铁匠铺开始

九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下。任何事物都是从微末之间诞生和发展壮大的。从100万赚到200万很容易，从100元翻到100万却是难比登天，这其中的关键是那个从无到有的过程。

重新成为了一名农民的鲁冠球一直都无法适应身份的变换，在他的心里一直都有一种难以言说的期盼和难以名状的激情。就像一条蛰伏在浅水之间的金鲤，一遇风云便会化身为飞腾九霄的神龙。

鲁冠球似乎天生就具有远超于同龄人视野的远见卓识。有一次，家里没有米了，母亲便让他背着一袋稻谷去集镇上磨米。鲁冠球背着一袋稻谷走了将近七八里的路才赶到镇上，磨完之后又走回来。到家的时候鲁冠球累得几乎喘不过气来，一边擦着头上脸上的汗水，一边琢磨着为什么不能在本村办一个米面加工厂呢？这样既可以方便乡亲，又可以赚到一些钱。想干就干，鲁冠球立刻把这一想法反映给亲朋好友们，大家听了之后都表示赞成，纷纷回家翻箱倒柜地取来自己的积蓄。很快鲁冠球就筹集到3000元钱，并用这些钱买了一台磨面机、一台碾米机，办起了一个没敢挂牌子的米面加工厂。不出所料，他的这一做法果然受到乡亲们的欢迎，不仅仅是本村的村民来磨米面，甚至周围几处比较近的村子也都来鲁冠球这儿磨