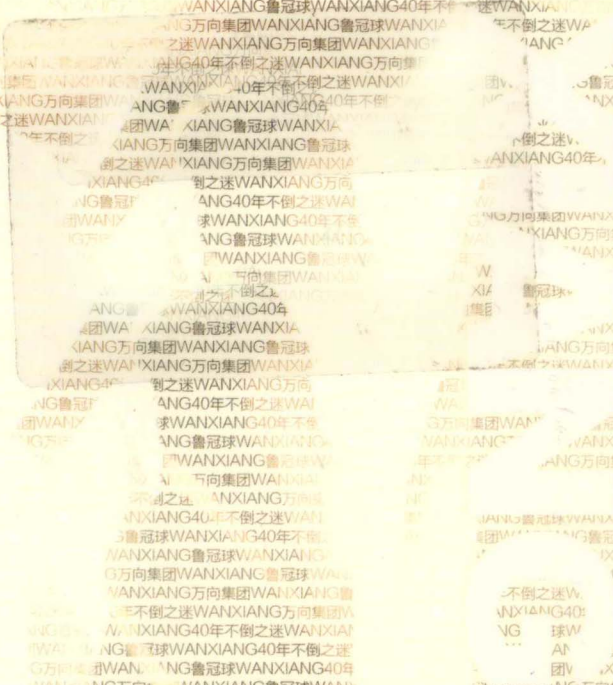


40年不倒之谜

鲁冠球
草根英雄缔造跨国商业帝国

彭征 策划
袁丽丽 著

中华工商联合出版社

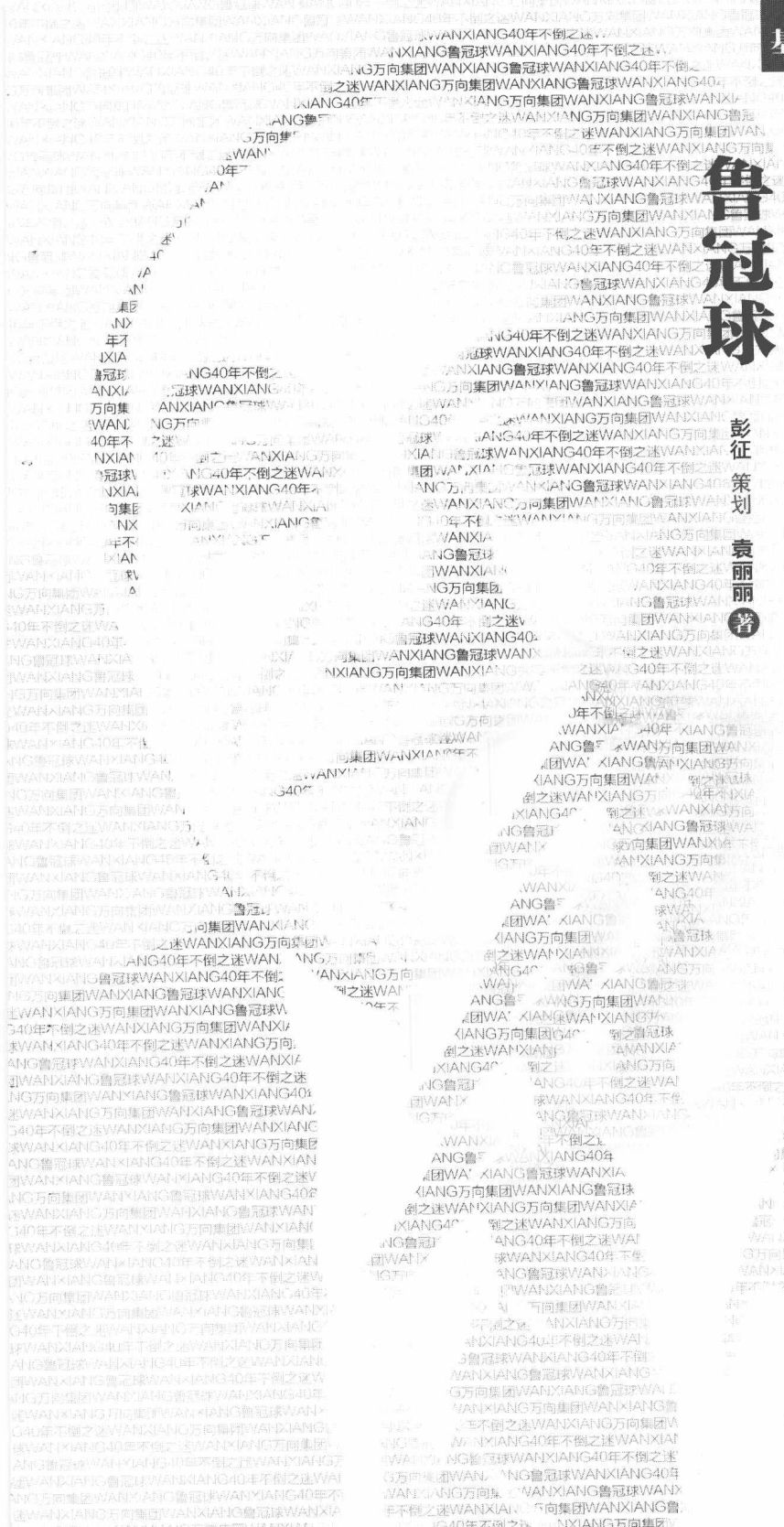


40年不倒之谜

鲁冠球

彭征 策划
袁丽丽 著

中华工商联合出版社



图书在版编目(CIP)数据

鲁冠球:40年不倒之谜/袁丽丽著. —北京:中华工商联合出版社, 2012.2

ISBN 978-7-5158-0132-2

I. ①鲁… II. ①袁… III. ①私营企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第265231号

鲁冠球:40年不倒之谜

作 者:袁丽丽

出 品 人:成与华 李 军

选题策划:杨水秀

责任编辑:卢 俊 臧赞杰

特约编辑:马泽峰 史 倩

营销企划:效慧辉 李 莹

责任审读:郭敬梅

责任印制:迈致红 潘代兵

出 版:中华工商联合出版社有限责任公司

发 行:中华工商联合出版社有限责任公司 北京日知图书有限公司

印 刷:北京正合鼎业印刷技术有限公司

版 次:2012年2月第1版

印 次:2012年2月第1次印刷

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:186千字

印 张:13.5

书 号:ISBN 978-7-5158-0132-2

定 价:32.00 元

服务热线:010-58301130

销售热线:010-58302813 010-82632146

地址邮编:北京市西城区西环广场A座19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序

二十世纪七八十年代，华夏大地的商海之中浮现出一大批“草木才子”，他们或崛起于乡土之间，或发迹于街巷之中，虽然名不见经传，却拉开了中国经济改革的帷幕。数十年间，他们开创了中国经济新的半壁江山，积累了数以千亿计的社会财富。人们称这批人为“第一代企业家”。

万向集团的董事长鲁冠球就是“第一代企业家”之一。1969年，鲁冠球在禁止个人经营的年代，敢为天下先，从钱塘江畔起步，巧妙利用公社大队农机修配组的名义，带领着6个农民成立了一个小铁匠铺。历经40余年，他凭借着敏锐的商业触觉、稳扎稳打的作风、开拓发展的闯劲，让这个昔日的铁匠铺发展成了拥有100多亿元资产的跨国公司——万向集团。

40年弹指一挥间，民营企业风云际会，多少山头立起来了，又有多少山头崩塌了。和鲁冠球同时代的商界风云人物，有许多人“风流已被雨打风吹去”，但是鲁冠球还在，风吹雨打依然屹立，铸就了一个不倒的传奇。在商界，他被誉为“常青树”。即使是经济发达、贸易自由的现在，他这棵常青树仍然值得很多人学习。

鲁冠球作为中国商界的一棵常青树，他身上承载了中国民营企业发展的凝重历史和宝贵经验。他的成功让后来人仰慕，所以走近鲁冠球、重读

鲁冠球、解密鲁冠球“常青秘诀”成为本书写作的重点。

鲁冠球用自己的成功证明了，对企业家来说，很高的天赋、优厚的先天条件不过是绚烂的瞬间，真正的企业家要用精准的商业触觉和战略战胜创业、经营的风雨变幻，才能缔造出屹立不倒的伟业。总结鲁冠球长盛不衰的秘诀，可以概括为四个字。

一是“稳”。在万向的发展过程中，最为显著的特点就是稳健。为了保持稳健的发展，鲁冠球提出了“不能随便说超越，要有实力”、“沉住气，悄悄干”、“核算成本，再看利润”、“宁愿做二股东”等经营思路。鲁冠球在重要的会议上不断地重申企业发展要学会乌龟的稳健。他满怀感慨地说：“企业发展慢一点，少失误。一定要看到自己的不足，要有科学决策，做事不要超越自己的承受能力。”稳健的经营思路使得万向成立至今，没有一个季度发生亏损，保持了年均20%以上的增速。这种稳健的发展速度是许多企业望尘莫及的。

二是“熬”。万向的发展经历了很多磕磕碰碰，鲁冠球也经历了太多的坎坷，但是都熬过来了。创业初期，为了生存，他只能生产其他企业不愿意生产的产品，在夹缝中求生存。发展过程中，只因是民营企业，他被无情地拒绝上市，他没有放弃，苦苦等待时机，这一等就是7年。7年后，已经头生华发的他带领着万向钱潮在深圳上市，成为中国第一家上市的乡镇企业。

鲁冠球的成就是熬出来的，这一个“熬”字不仅仅是一种单纯的“忍”，它首先是一种勇往直前的精神。它体现了鲁冠球的坚韧不拔、奋勇向前和开拓创新，就如同温家宝总理为其总结的“十六字精神”——艰苦创业、大胆创新、克难攻坚、勇往直前。“熬”还是一种脚踏实地、任劳任怨的工作态度。在鲁冠球身上体现在不抱怨，耐得住寂寞，承受得起失败，认准的事情坚持不懈。鲁冠球说：“只要你尽心、尽责、尽力去做一件事情，别人一周工作5天，而你365天都不休息，别人在过大年初一，而你还在接着干，那么你一定成功。怨天尤人没有出路，消极悲观走向死路。天

上不会掉下馅饼，地上没有免费的午餐。”

三是“狠”。鲁冠球的“狠”，表现在企业发展中是一种果断，做事不拖泥带水、犹豫不决。当机遇出现的时候，万向会像猛虎一样去抢抓机遇。最为突出的表现就是万向在资本市场上如鱼得水的几次并购。作为“徒弟”，万向仅用42万美元收购了曾经的“师傅”舍勒公司，这个价格远远低于舍勒最初报出的196万美元；万向还以最优的价格收购了纳斯达克上市公司UAI，成为海外上市的第一家中国民营企业。

“狠”还表现在产品结构中，鲁冠球坚持以实业为主，任何时候他们都要狠抓自己的主业。如今的万向是一个典型的多元化企业集团，但多年来，鲁冠球没有一刻放弃过汽车零部件的开发研究，坚持走产业和金融结合的道路。正因为狠抓实业，以实业为依托，所以万向才能够在残酷的市场竞争中笑到最后。

四是“仁”。仁者无敌，不承担社会责任的企业很难“常青”。鲁冠球认为企业要承担社会责任，企业家的目标不能唯利是图，企业家的终极理想应该是回报社会。鲁冠球对自己的员工“仁”，明确了“两袋投入”等用人原则。鲁冠球对社会困难群体“仁”，万向成立了慈善基金，并发起“四个一万”工程，每年在慈善事业上要花掉几千万元。此外，万向在反哺农业等方面的做法，也体现出了高度的社会责任感。对古代帝王来说，“得民心者得天下”；对于企业家来说，得到社会的认可和肯定才能够长盛不衰。

在走近鲁冠球，解读万向常青秘诀的过程中，我为万向这部“大书”的博大精深而感叹不已，总觉得自己无论多么努力也不可能窥见它的全貌。纠结中，我忽然顿悟了：万向的成功蕴含着深刻的内涵：它得益于改革开放开风气之先的“天时”，受惠于科学发展的“地利”，更来源于尊重知识、尊重人才的“人和”。应天时，顺地利，求人和，鲁冠球正是从中国古代先哲的经典命题出发，演绎着精彩无比的民营企业发展史。

本书意在通过对中国传奇民营企业家，被誉为“常青树”的鲁冠球客

观的描述，展示出一个真实、鲜活的优秀企业家，并从中总结出他成功的经验，为所有有志青年提供借鉴。但因为万向40多年的发展历史坎坎坷坷、纷繁复杂，以及它蕴含的文化是那么的博大精深，再加之作者本身的能力有限，只能窥见冰山之一角，文中描述不免存在纰漏，还望读者予以谅解，并多加批评指正。

在本稿完成之际，感谢为本书提供宝贵意见的编辑老师，同时也对一直默默支持我的家人、朋友说一声“谢谢”，没有你们的帮助就不会有本书的问世，你们的关心和鼓励是我前行的不竭动力。

袁丽丽

2011年11月26日于北京

目录

第一章

不倒翁：屹立商海四十余载

做事情有了起点，不等于有终点，必须有足够的耐心，锲而不舍，持之以恒，这样才有可能到达终点。潮起潮落中，谁想在竞争中取胜，就得拿出实力。

奇人冠球：名冠全球 // 003

1. 登上《新闻周刊》封面的人物 // 003
2. 农民理论家 // 005
3. CCTV年度经济人物 // 007
4. 温总理总结的“十六字精神” // 008
5. 白宫的座上宾 // 010

农民冠球：缔造万向帝国 // 012

1. 万向帝国 // 012
2. “嫦娥”奔月的动力 // 015
3. 从容应对金融危机 // 017

王者冠球：熬出来的英雄 // 020

1. 乡镇企业的现代管理意识 // 020
2. 避免失败就是成功的规律 // 021
3. 冷静核算，稳步扩张 // 022

第二章

创业时代：在失败中挣扎

在创业的道路上，我们随时会遇到意外的危机，会遭遇到环境的不公，会不得不做出各种妥协，因此也会有意志消沉、情绪低落的时候，但只要自己不倒自己，谁也别想打倒你！

工人梦的幻灭 // 027

1. 主动申请承包清扫操场的小学生 // 027
2. 好学的铁业社学徒 // 029

第一次创业 // 031

1. “走资派”与“败家子”的典型 // 032
2. 失败的自行车修理铺 // 034

入主农机修理厂 // 035

1. 小小铁匠铺开张 // 036
2. 艰难运营农机厂 // 037

第三章

原始积累：在夹缝中生存

不要争，慢慢来。事情是干出来的，不是斗出来的。什么事都要讲规律，而不是按规矩。规矩是人定的，是权力定的；规律是自然的，是讲科学的。所以一切让时间来说话。

突破原材料枷锁 // 043

1. 免费加工六角螺帽 // 043
2. 购买废炮筒 // 045

3. “我要能戒烟，你就给我原料！” // 048

“摆地摊”：广交会上拿订单 // 050

1. 专业主义 // 050
2. 订货会外“摆地摊” // 053
3. 次品风波 // 056

第四章

峰回路转：企业婴儿在“破例”中成长

一个国家，一个民族，没有精神力量不行，一个人也是如此。在大多数情况下，人们缺少的不是能力，而是勇气；缺少的不是智慧，而是信心；缺少的不是机遇，而是一种韧性。

握紧政府的手 // 063

1. 改变命运的承包 // 063
2. 获得政府支持 // 065

汽车行业出口第一单 // 068

1. “破例”引出的纪录 // 068
2. 参观风潮 // 070
3. 引人注目的视察 // 072

摘下“红帽子” // 073

1. 细说万向更名 // 073
2. 买断产权 // 075
3. 用电权争议 // 079

第五章

万向美国：越是国际化，越要本土化

走向世界的过程，就是学习提高的过程。在这一过程中，只有老老实实，甘为人下，潜下心来，学到真本领，才能有前途。

万向美国应运而生 // 083

1. 五星红旗飘扬在美国上空 // 083
2. 要让中国成本卖出美国价格 // 087

敲开美国主流市场的大门 // 089

1. 为诚信，千里夜奔退支票 // 090
2. “牵手”通用 // 091

决胜海外的秘方 // 094

1. 与国际资源对接 // 094
2. 越是国际化，越要本土化 // 095
3. 技术支撑延伸市场 // 097

第六章

开疆扩土：资本与产业相融合

未来的胜利，关键还是靠我们自己，靠强大的精神力量，靠对事业有一种永不满足的态度。

万向的资本扩张 // 103

1. 股份合作制 // 103
2. 民营企业第一股 // 105
3. 进一步融资 // 108

“文火炖肥羊”：并购融资新篇章 // 109

1. 协同整合华冠科技 // 110
2. 并购承德露露 // 112
3. 参股霍顿保险 // 113

鲁冠球的并购原则 // 116

1. 只取所需，宁缺毋滥 // 116
2. 依托产业，稳固资金流 // 118

第七章

驰骋海外：兼并对手

做企业千万不要超越自己的承受能力，不要做到心有余而力不足的地步。事实很残酷，成者为王，败者为寇。成功了，是英雄；失败了，那当然是狗熊了。

并购舍勒：“徒弟吃掉师傅” // 123

1. 墙里开花墙外香——结缘舍勒 // 123
2. “师徒”博弈 // 125
3. 万向收购“师傅” // 127

第一家收购海外上市公司的乡镇企业 // 130

1. 收购UAI // 130
2. 锁定目标，坚定兼并 // 132
3. “亲密接触”，艰难谈判 // 134

海外新天地：成为真正的跨国公司 // 136

1. 万向38周年庆典上的贺礼 // 137
2. 无限风光在海外 // 138

第八章

冠球有梦：做永不退休的“播种者”

我们农民过去因为穷受人歧视。后来我深刻地认识到，只有富起来，并且为这个社会干出点儿东西，才能被社会所承认。

民资造车不是梦 // 143

1. 不同寻常的庆典 // 143
2. 苦盼整车“准生证” // 145
3. 另辟蹊径造车 // 148

强烈的社会责任感 // 149

1. 回报社会是企业家的终极诉求 // 150

2. 回归田野——20亿元投资农业 // 153
3. 常怀感恩之心 // 154

稳坐中军帐：不言退休 // 156

1. 接班人的选择 // 156
2. 谋划未来——真正的产融结合 // 158
3. “播种”理论 // 159

第九章

领导者气质：不要抱怨，要有实力

怨天尤人没有出路，消极悲观走向死路。天上不会掉下馅饼，地上没有免费的午餐。

狂热的工作热情 // 163

1. 坚持不懈地学习和思考 // 163
2. 严谨的操守 // 165
3. 勤奋是一生的资本 // 166

不满足的“老板野心” // 167

1. 执著地追求市场 // 167
2. 不断地自我超越 // 169
3. 在挫折中成长 // 171

事情是干出来的 // 172

1. 不做超越自己能力的事 // 173
2. 只有稳定才能做想做的事 // 174
3. 一切让时间说话 // 176

第十章

成功之源：常青树的“常青秘诀”

人是最重要的资本。我们原来用人的观念是用劳力，用他的“人力”，

现在我们用的是“人智”。社会在发展，时代在发展，企业如何跟上它？关键在于人力资本要跟上。人力资本跟不上，多大的资产也要毁于一旦。

诚信，让企业走得更远 // 181

1. 诚信是经商的根本 // 181
2. 像追逐利润一样追逐信誉 // 183

高明的管理让企业做得更大 // 184

1. 三个“转”的整体营销管理 // 185
2. “管理”是“管”与“理”的平衡 // 187
3. 组织与管理互动 // 189

人才即钱财 // 191

1. “两袋投入”凝聚万向精神 // 191
2. 让员工在企业里非常快乐 // 193
3. 领导层要做到“四个管好” // 194

附录 勤以砺志，俭以养德（鲁冠球） // 197

第一章

不倒翁：屹立商海四十余载

做事情有了起点，不等于有终点，必须有足够的耐心，锲而不舍，持之以恒，这样才有可能到达终点。潮起潮落中，谁想在竞争中取胜，就得拿出实力。

——鲁冠球

奇人冠球：名冠全球

随着时代的发展，人们开始更多地关注财富，关注企业和企业家。上世纪80年代出现在媒体上最多的是“全国最知名的厂长”步鑫生，有着“马承包”美誉的著名改革人物马胜利，“中国首富村”大邱庄庄主禹作敏，等等。而如今这些人都已“雨打风吹去”了。跟他们差不多同时代的商界风云人物，唯独鲁冠球仍然挺立潮头，而且在民众心中更加有分量，所创企业发展势头也更加旺盛。因为万向的长盛不衰，鲁冠球被媒体和业界称为“常青树”。在近几年各种权威机构的评比或者排名中，就像少不了柳传志、张瑞敏一样，往往也少不了鲁冠球。

1. 登上《新闻周刊》封面的人物

1991年5月，中国人看到了一个石破天惊的消息，一名中国民营企业家登上了美国主流媒体《新闻周刊》，并成了封面人物。这是继邓小平之后第二个登上该杂志封面的中国人。这个民营企业家就是鲁冠球。一时间，人们对这个新闻人物产生了巨大兴趣，“鲁冠球”是谁？他做出了什么成绩可以得到美国主流媒体如此的追捧？

这期杂志一出，顿时引起世界的轰动，随后引发西方社会关注中国乡镇企业发展的热潮。那一年，“泥腿子”出身的鲁冠球带领着万向创造了产值过亿的商界奇迹。

之后，国外对鲁冠球的关注度迅速升温。美国《商业周刊》称鲁冠球是“中国最成功、最雄心勃勃的企业家之一”，《华尔街日报》称这个对农业机械有狂热爱好的人为“国家英雄式的人物”。

那一刻，鲁冠球十分高兴，因为能够多次登上美国主流媒体，这不仅