

为什么

企业人思考笔记



机械工业出版社
China Machine Press

宁高宁
著

为什么

企业人思考笔记



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者是中粮集团董事长，获评2001年CCTV“经济年度人物”，《财富》2006年中国最具影响力的商界领袖之一。该书汇集了作者十年来写就的管理散文，文中既能看到一个“挟资本以令诸侯”的并购大鳄的生意思考，又会发现一个胸怀天下的男人不经意间流露的细致和对世界的悲悯情怀。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

为什么：企业人思考笔记（珍藏版）/ 宁高宁著. —北京：机械工业出版社，2012.4

ISBN 978-7-111-38088-7

I. 为… II. 宁… III. 企业管理—文集 IV. F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第072940号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王振杰 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年6月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 18.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38088-7

定价：49.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

推 荐 序

宁高宁其人

我是1988年到香港华润集团的，记得在集团企发部上班的第一天，见到了个子不高、腰板挺直、说话急促并带着山东腔的30岁的宁高宁。当时华润集团企发部人很少，宁高宁几乎是唯一的兵，他是1986年从美国留学回来加入华润集团的，而我来了之后，成了宁高宁的兵。

后来，高宁成了总经理，我成了副总经理；再后来，他成了华润创业公司的董事长，我成了华润创业公司的总经理。之后，他当了整个华润集团的总经理和现在中国粮油集团的董事长，我跟不上了，就离开商场跑到北大来教书。

我尽管德才平庸，但生性骄傲，真心佩服的人不多。十几年来一直当宁高宁的手下，并不是完全心甘情愿。开始曾想过他就是比我早一年到香港，否则可能就是我的手下。后来这种想法没有了，相反，我对他做人和做事的魄力与气量、带有国际视角的战略眼光，特别是那种与年龄不相符的忍辱负重且不失原则而能达到目的的能力极为佩服！

与他共事13年，我从没有当面向他表示过我的心服口服，幸好这次参与

这本书的出版，给了我一个更冷静地分析他和赞扬他的机会。

记得1989年，我和高宁去意大利与老外谈合作，那是我第一次出国，尽管提前两天就把行李准备好了，可是到了意大利换西装会客时，却发现衬衣没带。天性节省加之囊中羞涩，特别是对西方服饰文化一无所知的我，一看意大利衬衣比香港贵很多，急中生智地在T恤衫上打了个领带，外边再穿上正式的西装。我丝毫没有为这种打扮感到尴尬，可是在美国生活过三年，在香港又待了两年的宁高宁不应该不知道这种搭配不合规矩。然而，他竟没说一句话，而是挺着胸，带着我这个穿着极端不伦不类的下属拜会了从家具到服装、从皮鞋到丝绸等一系列穿着入时的意大利商人。

很多年后，每每想到此事我都忍俊不禁，是高宁让我如此骄傲地在世界时尚之国“引领”过几天潮流。可是如果我是他，我无论如何也做不到他那样“视而不见”。当我做了很多年领导以后，才知道正是这种大智若愚的“视而不见”，才能让不完美的下属做到“将军赶路不追小兔”。人生其实就是一场自卑与自信的平衡，我永远感谢高宁让我在初入职场时能高抬着一颗无知无畏的头。

在我同高宁共事时，他从没有用上级的权力强迫我做任何事情。为此，我知道我是极为幸运的。难道因为他比我小3岁，山东人骨子里对中国传统固守的惯性在起作用？或者同他在美国受过西方文化的熏染有关？也可能他深知“真正的领导是要跟随者心服”？

反正鬼使神差，我同他像伙伴一样工作了13年！

记得1990年，我第一次当总经理是在一个有200名工人的香港制衣厂，高宁是董事长。由于我刚当总经理，不懂得信任和尊敬人，以为自己全能，结果一年内重整两次管理层，生意还是没能上轨道。我的压力很大，整夜睡不着觉。有一段时间，我几乎觉得自己快干不下去了。

高宁说服我坚持下来，一年后制衣厂的生意终于好了。这家工厂是高宁

买的第一家公司，他并购企业的生涯始于20世纪80年代末，这比今天中国的同行们整整早了十几年。此后，他在香港和内地收购了上百家公司。

记得1993年年初，宁高宁跟我说：“沈阳政府同意把雪花啤酒厂卖给华润，你能不能去沈阳看看把这个工厂买下来？最近外国投资者都在中国买啤酒厂，在行业选择上，老外是过来人，他们看中的一般都是好东西。”

我去沈阳拿回雪花啤酒厂的财务报表，问他：“怎么向对方报价？”

他说：“计算公司价值的方法很多，我也不知道哪种适合这个交易，反正你必须算出一个双方都能接受的价钱。”

可是，在此之前我还从没有真刀真枪地计算过企业的价钱。于是，只能硬着头皮找来集团财务部的会计师、投资银行的专家和教科书，用了整整两个星期拟定出雪花啤酒厂的报价。拿着这份报价，他带着我飞抵沈阳说服政府接受了这个价格——把雪花啤酒厂55%的股份卖给华润。一年后，我们才发现这个被接受的报价计算原则居然是错的，然而这个误打误撞的报价却创造了中国第一大啤酒公司——华润啤酒集团。

当我把这个故事讲给今天北大的MBA学生时，有些同学听后颇不以为然：华润进入啤酒行业竟是这样“粗糙和偶然”？然而，只有真正做过生意的人才会理解，这是一叶落知天下秋的“粗糙和偶然”。它不仅需要国际视角的战略眼光和商业联系，还需要企业家的胆识和操作能力。正因为如此，中国——今天这个世界啤酒最大市场的头把交椅竟由华润这个十年前刚刚涉足啤酒行业的新兵坐上。也正因为如此，高宁被邀请加入了世界第二大啤酒集团SAB & Miller的董事局。

记得1995年当我们买沈阳另一家啤酒厂时，谈判颇为不顺，火药味很浓。沈阳市的一位官员向高宁提出要撤掉我才能继续跟华润谈。

没想到一向礼让谦和的宁高宁，竟拍着桌子说：“我们合作的原则是平等！你没有权利让我撤掉黄铁鹰，就像我也没有权利让你们的市长撤掉你

一样。”

于是，双方谈判破裂。高宁急了，把自己关在酒店里一天没出房间，傍晚酒店服务员以为出了事，强行把门打开，原来他在给沈阳市委书记写一份厚厚的上诉材料。他跟我说：“咱们有美元要投资，他们需要外来投资。如果就因为某个人的面子，把大事给耽误了，我们今后不在内地做生意了！”

结果，我没有被撤掉，官员也没有被撤掉，双方重开谈判，华润在沈阳的投资当年就追加到1.5亿美元。人啊！人，真不容易。刚强与鲁莽、怯懦与大度之间就那么一条细细的线。给这样的上级做事，自然豪气。

记得1996年华润北京置地在香港上市，开红筹股公司用内地业务在海外融资之先河，在全球锁定了上百亿元的认股资金，可是国内监管机构一项新颁布的规定对此有异议。如果审批不通过，华润创业不仅要把认购资金外加利息如数退回，还会在资本市场上留下一个大大的污点。从国际路演（去全球金融市场推销公司股票）回来刚下飞机，公司上下一片喜气洋洋，高宁竟关上门跟我说：“如果这个批复拿不到，我只能辞职，否则世界上没有人会再信这家公司了。”

我说：“你这么年轻，干什么去？”

他说：“干什么不行？我想再回学校读读书。”

从那时我才相信，他是真喜欢读书的人。他读很多闲书，他喜欢看闲书的习惯也影响了我，40岁后，我也开始读他喜欢的林语堂、贾平凹、张爱玲……读着读着，我相信了他那句话：“喜欢读书的人，坏不到哪儿去。”

不了解宁高宁的人往往会想：这小子命好，下乡当兵之后不仅能考上大学，而且20世纪80年代就能去美国读书；回来后，还能到香港工作；然后，赶上中国经济大发展，大笔一挥买下上百个企业，成了中国的经济人物。

近来国内财经媒体经常有报道宁高宁的文章，有人说他是“财技”过人的“红色摩根”，动辄动用十几亿甚至几十亿的资金收购企业，也有人把他称

为“资本运作”的典范。对这些说法，我只能抿嘴一笑，想起《孙子兵法》的那句话：我们只知道别人用什么方法取胜，却不知道别人是如何获得那些方法的（《孙子兵法》：“人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。”）。

宁高宁的学历可不是现在泛滥的MBA，他是1983年通过全国研究生考试公派选拔赴美留学的。他在美国所学的专业是财务和金融，他的专业训练使他深知资产负债表的两边是一回事，没有任何一个企业可以单靠“财技”就能成功！

更关键的是，他20年前初入商道就在香港那个规范但极其残酷的市场里游泳，而且一游就是18年。他不是一举成功的商人，他是从香港华润集团那个庞然大物的商业机构底层一步步游出水面的！

难怪在这本书中，有一股压不住的香港味道，但这股味道是独特的，不是香港人的味觉，也不是内地人的口感，而是一个在黄河边长大，下过乡，当过兵，留过美，在香港滚了18年，并赢得香港商界承认的山东汉子的嘴里嚼出来的。

但是，如果认为宁高宁只是一个优秀的香港商人，那就大错而特错了！他不仅是香港造就的商人，他更是华润集团——在香港经营60年的国企训练出来的“红色商人”！他对国企改革不仅怀有历史的责任感，更有着个人的情结，因为他不仅把最好的职业年华献给了华润集团，在46岁又掌印中粮集团，他个人的荣辱同国企的命运紧紧连在一起。他在文章中所探讨的国企改革完全不同于理论家和官员们所讲的，因为他曾亲自驾驶着国企的战车在香港那块自由经济的乐土与国际一流的商业“超人”较量过，他真正知道国企的毛病出在哪里。

一次，我与出版社的人谈论高宁，出版社的人竟然问我：“宁总的这些文章是他亲自写的吗？”

我告诉他：“宁高宁这些文章不是成名之后才写的。1979年他考大学时想

当作家，第一志愿报的是中文系。在山东大学当教授的舅舅知道后，跟他说靠写字不一定能吃饱饭，于是，他转学经济。可是当了商人之后，他读书写字这个嗜好一直没丢，十几年来共写了40多万字的经济管理散文，以至于颇有名气的《中国企业家》杂志给他开了专栏。本书的这些文章就是从他过往的文章中精选而成的。

人们可以读到为什么宁高宁的商业逻辑没有丝毫的玫瑰色彩。正如他所说的：借十几亿和十几元都是一回事，就看人家信不任你。

然而，让一个商业社会信你一年和信你十几年却是完全不同的游戏。细心的读者或许能从这些文章中品出宁高宁的那些“财技”和他经营企业的思路是如何形成的。

黄铁鹰

目 录

推荐序（黄铁鹰）

谈转型.....	1
为什么.....	5

人在上

人的不同，给世界带来了色彩，也带来了难题。可管理者在心态上，必须首先认识到员工是很美丽的。

人在上	10
付洪炜	12
韦尔奇	15
经理人	18
自知者	21
Pro	24
人与事	26
陈燮阳	29
旧名片	32

吴恩良	35
投稿人	38
金志良	40
种桔者	43
再无峰	45
商与文	47
人为本	50

团队魂

一个人和一群人在同一环境下不同的行为反应是因为人的本性是难以根本改变的，可团队的性格是可以塑造的，这种塑造的核心是精神。

团队魂	54
无边界	57
克劳顿	60
心要通	63
空降兵	65
出发点	68
执行力	71
颐和园	73
进化说	76
组织者	79
圣诞节	82
讲信用	85
猫和虎	87
SAB	89
SOE	92

信不信	95
价值论	98
网与流	102
再升华	105
评企业	107
生物链	109
持续性	112
摘星阁	114
黄金周	117
谁怕谁	120
战略谈	123
向太阳	126
大企业	129
新旧谈	132
搬家谈	134
新文化	137
白洋淀	140
真老虎	142
非正式	144
世界杯	147
中国造	151

贫与富

在传统行业逐渐成熟以后，社会的财富创造和企业的进步要取决于战略的创新，这是一个永无停止的挑战。

贫与富	156
-----------	-----

增长性	160
有感觉	163
黄碟子	167
再回首	169

组合论

经过了多少挫折才知道，企业是一个复杂的生命体，是多种变量不断交叉变化的组合，管理者的任务在于找到这些组合的元素，理清它们的关系，并把握其变化，想找一个简单的方法可能是一个不实际的愿望。

组合论	172
竞争力	182
皮震天	186
新经济	189
说分销	191
更自然	193
现金流	195
数字谈	198

跑马地

走过一些地方，见过一些人，看过一些企业，世界在本质上是相关的、有共性的。身边的一切会给我们多少启发呢？

跑马地	202
星巴克	205
木棉花	208
王府井	210

万象城	212
寡妇钱	215
金丝雀	217
鲤鱼江	220
大延安	222
华润堂	225
五彩布	228
清迈清	231
花鼓灯	233
双城比	236
莫斯科	239
幸存者	242
翡翠城	245

黄金屋

企业是一所学校，可它比学校让我们更深入地走进现实。体味、学习、领悟会使企业人生更丰富，也更令人着迷。

黄金屋	248
大娃娃	251
下雪了	254
沙尘暴	256
时间廊	258
GDP	261
数字美	264
真干净	267
饮早茶	269

大灾难	272
食言志	275
过新年	278
美之源	280

战略的形成可能有几个方面的原因来促成，第一个是所谓领导团队，包括领导人本人，他必须是一个充满理想的人、不满足于现状的人，这个是很关键的。■

谈 转 型

问：如何让整合产业链战略落到实处？

宁高宁：从战略格局来说，先要把战略思维变成一个公司整体的全员思维，之后把风险控制做好。不管是什么企业，没有人会愿意听到领导人说——咱们公司不发展了，咱们能吃饭算了。我觉得发动队伍并不难，就看你有没有道理来发动。同时，必须要让员工的人生定位、个人梦想、经济利益能和企业相一致。这个过程要经历一个头脑风暴，包括制度改革、文化形成、评价体系调整。要让大家觉得你在说实话，只要我按这个方向做了，我就会变成宏大事业的一部分，我也能得到经济利益、自我提升以及组织的肯定和关怀。

在井冈山的时候，毛主席问战士，前面是哪儿？战士回答：是茨坪，再远是吉安，再远就看不见了。毛主席说，这不行，要看到全中国，看到全世界。那时红军生存都有问题，这种理想、视野和战斗格局，是组织进步的一个基础。对于消费品来说，你做茶叶，能不能拿

立顿做比较？比目标、比规模、比最后的盈利，看看自己的差距；对于大宗商品来说，全球资源在哪儿，用户在哪儿，我们提供服务的设施、物流、加工应该在哪儿，怎么布局，自己处在什么位置，看清楚没？做产业不仅要有布局的附加值、加工的附加值，还要有科技的附加值、品牌的附加值。

战略的形成可能有几个方面的原因来促成，第一个是所谓领导团队，包括领导人本人，他必须是一个充满理想的人、不满足于现状的人，这个是很关键的。

问：中粮如何打造团队领导力？

宁高宁：对于经理人我分了五个层次，第一类经理是维持型经理人。他把企业稳住了，没有什么大的损失，也没有什么大的退步。事实上退步了，因为市场进步了。第二类经理是职责型经理人。他在局部做了一些改善，比如说他理顺了一些所谓的和客户的关系，基本上能够跟得上这个市场的进步，但是没有办法创造，只是能够跟得上这个进步。第三类经理更向前多走了一步，更有能动性，是发展型的经理人。他分析了市场环境，分析了产品和客户，研究了对手，在基本管理改善的同时，适时调整了企业的产品和盈利构成，引入新的产品和服务，这样的经理为企业创造了新的价值。第四类经理人是战略型的，他不仅在产品竞争层面上使企业成长快过竞争对手，同时也注重企业的战略布局，优化了企业在本行业及相关行业上的资源分配，开创了新的商业模式，有更多的改变竞争格局的创造性，他培育了企业更多的增长点，使企业有了长远发展的平台。第五类经理则更成熟、更全面，是持续成长型的。他不仅做好了企业在业务上的战略和执行，更重要的是，他把不断创新和进步的精神根植于企业组织之中。他优化了组织架构，培育了团队，使企业的成长不仅仅是少数人的推动，更是整个组织的推动；不仅仅是竞争