

多



元



化

第一部预警中国企业危机的纪实性著作



陷



阱



中国物资出版社

多元化陷阱

周 军 王文岩 编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

多元化陷阱/周军,王文岩编著. —北京:中国物资出版社,2004.4

ISBN 7-5047-2090-9

I. 多… II. ①周…②王… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 009896 号

责任编辑 王 莉

责任印刷 王 莉

责任校对 黑俊贵

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

中国文联印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:14.5 字数:150 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2090-9/F·0805

印数:0001-7000 册

定价:28.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

序

珍爱企业，企业家只为企业的明天

■■■□■ 鸡蛋与篮子的古谚

古圣先贤说，别把鸡蛋放在一个篮子里。

莫顿教授第一次把这条古谚运用于金融学领域，告诫投资者不要把资金全部投在一个项目上，自此而奠定了现代金融学的基础。

人们相信它，传诵它，都身体力行。

这似乎成为一个亘古不变的真理。

但到底有谁曾经把鸡蛋放在了两个篮子里？这是一个出自于生活却从未在生活中践行的“真理”。人们被骗了！老百姓并没有受到欺骗，他们依然每天买鸡蛋，依然用一个篮子。真正被骗的是我们的企业家，这个社会上最最精英的群体。不知道企业家们是否也买过鸡蛋，对他们提鸡蛋的方法更是不得而知。

■■■□■ 激情扩张

放鸡蛋的问题过于狭窄，企业家并不关心。

当本该为企业创造收益的资金只能在账本上游荡时，企业家们才开始着急了。面对着一个个美妙的投资计划，浮想着滚滚而来的利润，企业家心动了！在收益压力与利润引诱的双重刺激下，企业家们蠢蠢欲动。当东风吹起，旋即在中国大地上掀起了一股浩浩荡荡的扩张狂潮。

海尔动了，从冰箱、洗衣机、电脑、电视、手机到金融服务，一个涉及多行业、多领域的民族企业之星璀璨华夏大地。

春兰动了，丝丝空调的凉意浇不灭扩张的热浪。

娃哈哈动了，从纯净水到非常可乐，从食品到童装，似乎娃哈哈正朝着“国产”迪斯尼高歌猛进。

巨人动了，他精心编制着多元产业互补互生的美好图画。

四通动了，他们相信“领袖”没有价值，创造利润最为现实。

方正动了，中国著名高校和 IT 高新企业的光环依然不能满足她的渴望，她发誓要走出围城。

这个世界不安宁了，没有人还能静坐一方、独处一隅。发展的时代需要扩张的英雄，“只有帝国版图的扩大才能满足我亲爱的子民的要求！”

■■■ 多元帝国

我曾经走进这些企业，近距离的接触让我对它们有深深的情感。

经常能看到一条条鲜红的条幅和职工们喜悦的欢笑，在企业中，所有的人都认为扩张给他们带来了帝国的梦想，带来了成功的希望。

在多元化激情扩张的时代，在资本力量的强力支撑下，购并之激烈绝不亚于战国混战之壮观。一个资不抵债的企业在几家买主面前亦成了香喷喷的“馒头”。

凶猛的厮杀带来的必然是伤痕累累，无论成功或失败。

兼并大王马胜利终究没把他的“胜利”事业坚持下去，造纸帝国在管理、技术、人才、资金的重重困扰下土崩瓦解。36 个企业的管理对他来说，简直是天方夜谈，他甚至连一年视察一次的时间都没有，更何谈管理？

四通公司也在不断的多元化中让自己越来越模糊。四通曾是中国关村领袖，最早海外上市的民营企业，在20世纪80年代末四通大名如雷贯耳的时候，联想和方正还是小不点儿。自90年代初，四通赖以发家的打字机产品淡出市场以后，四通的触角伸向了电机、电工、医药、建筑、芯片、电信等数十个行业，投资了上百个项目，结果无一做大，主业不突出、核心竞争力缺失，形象日益模糊。90年代末，联想的销售额做到了250亿元，方正也做过了百亿元，四通还在60亿元左右的水平徘徊。

更为悲壮的是巨人集团的轰然倒塌。伴随着节节拔高的大楼，企业在雄壮的多元化畅想曲中黯然地失去最后一缕光辉。

本书的目的不是记录甚至是奚落他们的失败。无疑，他们为中国企业的发展壮大和多元化之路做了最为有益的探索，我们是来见证、解析和超越。在转型时期，迅速变化的社会结构和经济浪潮中，更多的企业正在摸索着一条陌生的路：

方正正在走；

娃哈哈在走；

海尔也在走。

在他们各自的领域，任何一个企业都是举足轻重。北大方正依托北京大学发展高科技产业，扎扎实实地把高校的科研成果转化为现实的生产能力；娃哈哈曾豪情万丈地以“非常可乐——中国人自己的可乐”叫板国际巨头；海尔更是市场经济时代民族精神的象征和寄托。

如今，他们都开始了充满诱惑而荆棘的多元化之路。

我们不能接受他们的失败，中国人不允许他们失败。

正是在这样一种责任感的驱使下，开始了本书的策划和编写工作，点滴之余，饱含了对中国企业的深情和对民族经济的期望。但愿在漫漫的探索途中，本书能成为一盏闪烁的指灯。

■■■ 给企业家的忠告

企业家不创造产品，不创造人才，企业家创造的是企业本身。

一个产品不能永远畅销，人才也不能陪伴企业。只有企业本身才能世代长存，企业是企业家最为杰出的产品。

如果企业是产品，企业制度和与制度契合的文化是这个产品的灵魂。利润只是企业存在的一个条件，企业家不能为了利润而损坏企业本身。

当多元化让企业变得只为了利润而越来越失去本来的意义时，企业本身被利润取代，企业也就失去了其作为产品的核心价值。

珍爱企业，企业家只为企业的明天！

目 录

序 珍爱企业，企业家只为企业的明天/ 1

No1 越来越模糊的品牌——海尔歧途/ 1

吃“休克鱼”长大的海尔/ 3

手机，另一条跨出去的腿/ 7

海尔电脑遭遇困境/ 9

圆梦之旅——海尔打造产融帝国/12

相关链接/15

海尔发展史/15

张瑞敏谈专业化与多元化/17

旧闻回看：《论名优企业的扩张——海尔告诉我们
什么》/19

成就与质疑同在张瑞敏的“海尔谜局”/21

No2 一个谁都知道但谁都不知道是干什么的公司 ——模糊四通/29

发迹打字机/31

伸出触角：处处碰壁/32

失败定位的“四通四 S”/32

缺乏调研的收款机/33

投资随意的卫星通讯/34

涉足金融，两次受骗/35

携“协同电脑”概念四通回头又做电脑/36

从“阳光四通”看“跨媒体”：泡沫还是浪潮/38

相关链接/46

旧闻回看：《四通，不是中国的 IBM》/46

杨宏儒痛述四通三大失误/47

段永基痛说四通的家史/49

No3 围城：走进还是走出？——北大方正/51

王选挂帅，激光照排催生方正伟业/53

从 IT 到花旗参，方正寻找什么？/57

收购浙江证券，方正金融布局/63

北大方正也炼钢/67

遭遇资本尴尬，申请 2 亿元贷款被拒绝/70

相关链接/72

GE 不是方正多元化的美丽借口/72

看不懂的多元化/74

张玉峰：我在“方正”三大教训/76

魏新言论/76

No4 娃哈哈——构建儿童帝国之梦/81

三大战役：造就娃哈哈金字招牌/83

第一大战役：小鱼吃大鱼/84

第二大战役：挥师西进/86

第三大战役：非常可乐/87

娃哈哈动了谁的“奶酪”？/88

800家专卖店开业，娃哈哈低调做童装/92

品牌延伸的难题/94

娃哈哈童装否认水到渠成？/96

相关链接/100

宗庆后纵谈三大困惑/100

现场采访：娃哈哈集团党委书记杜建英谈娃哈哈

多元化经营/103

娃哈哈“三个一”模式能够走多远/104

No5 造势英雄刘永好——鸡蛋装在不同的篮子里/113

大学生回乡创业，谱写希望之路/115

刘永好背着饲料玩IT/117

刘永好30亿豪赌房地产/121

10亿血本攻金融筹划投资“三大战役”/124

跑马圈地，新希望出击乳业市场/128

买断桂林山水，刘永好欲奏“漓江渔歌”/135

相关链接/137

刘永好是新希望的核心能力？/137

新希望隐患/138

新希望乳业黑马/139

No6 春兰——民族工业的一朵奇葩/143

18年征程打造完美空调，陶建幸“唱盛”制造业/145

大举进军车业，欲做中国“通用电气”/150

结亲文新传媒，春兰为谁做“嫁衣”？/156

相关链接/158

陶建幸：春兰集团不是家电企业/158

中国企业家的七大困惑/161

旧闻回看：《家电业多元化之路——知易而行难》/163

春兰多元化：馅饼还是陷阱？/166

No7 轰然倒塌的巨人——最值得研究的企业案例/169

巨人要成为中国的 IBM/171

风云突变，巨人移师地产、生物制药/175

“泰山论剑”，史玉柱苦诉民营企业 13 种“死法”/182

相关链接/185

巨人集团总裁史玉柱：我是一个著名的失败者/185

大败局之巨人史玉柱：我的四大失误/187

高手“诊断”史玉柱/188

No8 “无烟帝国”灰飞烟灭——红塔止步多元化/193

字国瑞时代开创“无烟帝国”/195

减持昆明制药，红塔缩减无烟产业/198

去意已决，烟王红塔演绎股市大裁军/202

各地方诸侯纷纷扩张，红塔集团处于两难局面/204

凭什么与“狼”共舞？/208

相关链接/210

烟草企业亟需走出三大误区/210

要“多元”，必须变革文化！/212

切不可忽略你的品牌/213

垂直品牌延伸，慎行！/214

是谁阻碍了烟草“卓越”？/215

跋——专业化的单纯与多元化的盲从/219

No1

越来越模糊的品牌

——海尔歧途

北京大学的姜汝祥认为，“世界上绝大多数的公司的多元化道路都是以失败而告终，海尔凭什么幸免？”

在这个需要梦想与希望的年代，海尔频频的海外成功充分的满足了百年来国人“上国”的思维失落，“海尔——中国造”是口号、是精神，也是庄严。

【领导者言论】海尔就像一辆在高速公路上奔驰的车，不仅方向不能出问题，甚至连一点故障也不能出。放慢速度当然最稳当，但是求稳不是目的。我们海尔不求速度，不求名声，只求能在国际上创造出属于中国的、响当当的名牌。

——张瑞敏

四川大学营销工程研究所中国企业营销安全研究课题组，通过对 1000 余名企业家的调查发现：目前中国企业经营最为成功的企业是海尔；目前中国管理水平最高的企业是海尔；目前中国最为国际化的企业是海尔；目前中国最具亲和力的企业也是海尔；而目前中国最为杰出的企业家则是海尔 CEO 张瑞敏。海尔以近乎完美的形象，已成为中国成功企业的代表，海尔 CEO 张瑞敏，则已成为中国成功企业家的典范。各种赞誉海尔的文章、研究海尔成功经验的文章，可谓数不胜数。然而，鲜花和掌声掩盖不了问题，海尔的成功固然值得总结，但海尔的隐患更值得研究。只有居安思危杜绝隐患才能保证海尔持续成功，才能永扛民族企业的大旗，唱响“中国造”的乐章。用张瑞敏自己的话说：“海尔现在不是居安思危，而是居危思进”。这表明海尔人已看到了自己的危机。有危机并不可怕，可怕的是不能发现危机。

海尔不断用自己的品牌开创着一个又一个新鲜的行业，洗衣机、冰箱、电视、电风扇、手机、电脑，只要能想得到的家用电器，几乎没有海尔尚未涉足的领域；不仅如此，在金融投资、保险、集成电路、智能机器等行业，也出现了海尔的足迹。



吃“休克鱼”长大的海尔

1998年的4月3日,《青年周末》头版头条刊出《海尔载入哈佛经典》一文,报道了“海尔文化激活休克鱼”成为哈佛商学院教学案例和海尔集团总裁张瑞敏3月25日登上哈佛讲坛的新闻。

时隔两年,2000年10月7日,已改任海尔集团首席执行官的张瑞敏,因海尔案例再次登上世界著名商学院的讲坛。这回,不是美国哈佛,是瑞士洛桑。

载入哈佛案例的就是海尔成功兼并原青岛红星电器厂,能够被哈佛案例看重的显然不是一场普通的兼并案。张瑞敏和海尔对“休克鱼”有自己独到的认识,什么叫吃“休克鱼”呢?张瑞敏说,从国际上看兼并分成三个阶段:当企业资本存量占主导地位、技术含量并不占先的时候,是大鱼吃小鱼,大企业兼并小企业;当技术含量的地位已经超过资本的作用时,是快鱼吃慢鱼,象微软起家并不早,但他始终保持技术领先,所以能很快地超过一些老牌计算机公司;到20世纪90年代则是一种强强联合,所谓鲨鱼吃鲨鱼,美国波音兼并麦道就是这种情况。在中国,国外成功的例子只能作为参考,大鱼不可能吃小鱼,也不可能吃慢鱼,更不能吃掉鲨鱼。在现行经济体制下活鱼是不会让你吃的,吃死鱼你会闹肚子,因此只有吃“休克鱼”。所谓“休克鱼”,是指硬件条件很好,但管理跟不上的企业。它由于经营不善,落到了市场的后面,兼并后一旦有一套行之有效的管理制度,把握住市场,很快就能站立起来。海尔擅长的恰恰就是管理和开拓市场,这就找到了结合点。

为什么要这样做?张瑞敏的理论是:“企业兼并的目的是以少量资金投入,迅速扩大企业规模。兼并之后,企业扭亏为盈不是

靠大量的资金注入，否则不如建立一家新的企业；主要还是利用自己的无形资产，即所谓品牌运营，并注入文化和管理。我们的做法是，在被兼并企业里将海尔的模式进行复制，可以形象地总结为吃‘休克鱼’的方法。”

按照这种方法，海尔兼并一个企业之后，派去的第一批人不是出自财务部，而是出自企业文化中心。他们首先宣讲的是企业文化、管理模式，而不是投资额度、赢利指针。用他们的话说，账面上一时的得失不在他们的视野之内，企业长远的价值才是他们的立足点。

红星电器曾经和海尔一样，被青岛市列为重点和名牌企业。原红星厂拥有 3500 多名员工，曾是我国三大洗衣机生产企业之一，年产洗衣机达 70 多万台。但在同样的起跑线上，海尔跑得越快，摘取了中国家电第一名牌的桂冠，而红星的经营每况愈下，到 1995 年上半年，企业亏损 1 亿多元，资不抵债。

1995 年 7 月，在青岛市政府的支持下，红星电器整体划归海尔，连同所有的债务。在海尔看来，红星厂属于“休克鱼”：企业的硬件很好——鱼的肌体没有腐烂，而鱼处于休克状态，说明企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。海尔要以自己的文化激活“休克鱼”。

兼并红星是一次大规模的企业重组，青岛全市上下都极为关注，其成败扣人心弦。划归之初，张瑞敏便确定一个思路：红星失败的原因不在技术，也不在资金，“关键是管理不到位”，企业对职工的凝聚力差，缺乏将现有生产要素有效组合的灵魂。而海尔经过十几年发展，最大的成功就是形成了一套独特的管理思想，塑造了员工共同认可的价值观，形成了自己的文化——海尔文化。只有将海尔文化输入到红星，以此来统一企业思想、重铸企业灵魂，以无形资产去盘活有形资产，红星才有可能重生。这也是对



海尔文化和管理模式的一次重大考验。

在划归第二天，海尔集团常务副总裁杨绵绵便率海尔企业文化、资产管理等五大部门的负责人来到红星，开始贯彻和实施“企业文化先行”的战略。他们向全体员工解释海尔的企业精神：“敬业报国，追求卓越”，并突出了海尔强调个人职责，追求最高质量信誉及实行岗位责任制的做法。

随后，张瑞敏又亲自到红星，推心置腹地向中层干部们讲述他的经营心得，灌输“关键的少数决定非关键的多数”这个“人和责任”的理念。张瑞敏进而从分析红星亏损的主要原因出发，讲解海尔 OEC 管理的精神内核，要求大家从我做起，从现在做起，从我出成果，从今天出成果，全方位地对每天、每人、每件事进行清理、控制。日事日毕，日清日高。他提出，当前要群策群力，从三方面做起：一、以市场为中心，卖信誉，而不是卖产品，一切工作都要围绕顾客需求和市场满意来做；二、降低成本，增加赢利能力，用最小投入得到最大产出；三、每天做出计划，目标量化分解到人，抓紧抓死，要在两到三年内争创中国洗衣机第一名。

海尔对红星厂的改造分两步走：首先，在海尔企业文化中心的指导下，教育新员工接受海尔的企业文化，从原咨询认证中心派出质量控制人员。第二步，提高工作效率，派出质量保证体系审核小组检查工厂的所有环节。

在海尔全新理念的导向下，原红星公司的一切工作都围绕市场展开：

——建立健全的质保体系，建立行之有效的奖惩制度，使产品走向市场有了可靠保证。

——建立高效运作机制，全面调整内部机构。撤销 34 个处室，成立销售部、财务部、制造部、技术质量部、综合部和科研所，

实行五部一所管理。按照“公平竞争、择优上岗”原则，中层干部由 105 人减至 45 人。

——改革干部制度。变“相马”式的干部提拔制度为“赛马”式的竞争制度；公开“招聘”选拔一流人才，充实各部门干部岗位。崭新的用人观念，调动了干部的积极性。

——调整销售战略，重塑市场信誉。根据国内市场和消费者的需求，克服种种困难，加大产量，将过去单纯面向国际市场的全自动洗衣机在出口的同时投入国内市场，并冠以琅琅上口的“小神童”新品牌；新开发一种适销对路、大容量的气泡双桶洗衣机，命名为“小神泡”。两种新品牌投放全国市场后，一炮打响，供不应求，使失去的洗衣机市场重回“怀抱”。

海尔 OEC 管理模式在红星全面推行，红星公司生机盎然。加盟海尔的红星电器很快出现了蒸蒸日上的新气象：三个月扭亏，第五个月就赢利 150 多万元。短短两年时间，海尔洗衣机已成为同行业第一名牌。被兼并的企业在海尔的海洋里自由地遨游、成长。因管理不善而“休克”的鱼被催醒，重新参与市场搏击，如今他已成长为同行业的“巨鲸”。

正是这一“吃法”的成功运用，海尔短短几年内迅速成为冰箱行业的璀璨之星。海尔人并不愿意让冰箱束缚自己的手脚，1991 年海尔兼并青岛空调器厂开始推行多元化战略，先后推出了冰柜、空调、洗衣机。空调迅速取代春兰成为该领域的龙头，洗衣机则迅速取代小天鹅成为消费者的首选，冰柜也打入了行业前三名的位置。冰箱、空调、洗衣机、冰柜四驾马车成为拉动海尔快速发展的龙头产品。同时，海尔也因这一系列成功运作，而成为中国知名企业。海尔给公众一种强烈的印象是：要做就做到最好，要做就做到第一。