

谁能成为

领头羊

黄铁鹰◎著

管理者的自恋
制度与人谁更重要
岂能让王石在高处独美
我做过的最有感情的生意
我做过的亏钱最多的生意
什么样的人才能成为OMO
送给行业整合者的六条戒律



机械工业出版社
China Machine Press

谁能成为

领头羊

导
羊

黄铁鹰◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者是北京大学光华管理学院MBA课程的访问教授，作者以其在华润创业公司任执行董事及CEO期间所进行的企业战略、领导与管理等各项工作为背景，生动细致地阐述了各项管理工作的精髓和要点，内容主要涉及企业并购与整合，CEO的聘用、解雇与激励，公司治理，财务管理，企业上市，资产管理，预算，人力资源管理，企业文化，管理哲学等诸多方面，其中包括华润啤酒、华润与万科公司、Esprit公司等收购案例，并收集了不同时期作者的经典管理文章和随笔。本书内容新颖，深入浅出，观点独特，语言诙谐幽默、酣畅淋漓，适合所有对管理感兴趣的人士阅读，相信读者会从中受益。

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

谁能成为领导羊/黄铁鹰著. —北京：机械工业出版社，2006.1
ISBN 7-111-17938-2

I. 谁… II. 黄… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第138363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：洪海山 版式设计：刘永青 插图：程远

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·14.75印张

定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

黄铁鹰

1955年生于长春，获中国人民大学工业经济管理硕士、美国旧金山大学MBA。曾任香港华润创业董事总经理、香港励致洋行董事局主席、北京置地执行董事，深圳万科地产公司董事，Esprit（中国）董事长。现旅居澳大利亚，为北京大学光华管理学院访问教授。

黄铁鹰先生在企业收购、战略制定和人力资源管理等方面，有着丰富的实践经验，先后主持和完成了对沈阳、大连、吉林、天津、北京、深圳、香港等地的啤酒、地产、服装、家具等行业的14家公司的收购和重组，是华润啤酒创始人之一。



本书是作者退出商场到北大教书后，写的一本做生意的心得。作者行文深入浅出、洋洋洒洒，沉淀并提炼了多年的商场感受，以两头羊领导地位的变迁开篇，从独特的视角切入经营管理领域，以自身的经验、教训为内容，在生意与人性的感悟中探寻管理的真谛。

这是一本极其少见，让人翻开就不能放手的，用诙谐易懂的语言探讨极其严肃复杂的管理问题的著作。读完这本“不伦不类”的书，你一定会大大减少那些让普通人又嫉又恨的上市公司的神秘感。

文中收有作者在墨尔本、北大等地所写的管理随笔，另有4篇是作者专为《哈佛商业评论》中文版撰写的文章。



策划编辑 曹增艳
插图 程远
封面设计 增艳企划



本书献给我的父亲和母亲，
我继承的不仅是他们的基因，
还有他们的人格。



推荐序

商人和文人

我与铁鹰共事了十几年，知道他看起来不拘小节，可在做生意时是个很谨慎、很负责、很自省的人。给他的书写序，我其实不需要细看书的内容，因为我知道他骨子里的态度，知道他会说些什么。

我对他的这些思想是很认同的，可我不知道他的观点会有多少人去认真地琢磨，因为他说的话、用的语言与现在中国企业界流行的思维不同。现在企业界流行企业要做大做强、走向国际、资本运作……这些事铁鹰经历得并不比别人少，可是他却避而不谈，依然固执地讲一些企业中的小事和细节。这是他的本性，也是残酷的商场现实让他领悟到的。他写的东西可以看成是故事，也可以看成是试验的记录，这是中国企业界非常宝贵和稀缺的东西。

现在想学习企业管理的人很多，因为做企业的人都有困惑；现在想教人如何管理企业的人也很多，因为很多人都觉得自己有独到的见解。可惜，书本是书本，实践是实践，能把两者联系起来的人却很少。我现在已经不相信一个完全没有企业管理经验的人可以教别人如何管理企业了，因为，他们最多是

把别人的事收集起来冠以一些新名词。

要想体验那种无形的、多元的力量如何在推动着企业的进程，就必须身处企业激流之中，这就像演员和观众的关系。铁鹰在管理企业时的用心和执着，使他不仅流过泪，还流过血，他用生命中最精华的部分换取了一段商场中刻骨铭心的岁月。他的故事不是编的，是他亲身经历的；他的理论不是分析、推导出来的，而是他自己在经验和教训中领悟出来的；他说炉子里的炭是热的，不是因为看到炭是红的，而是因为自己烧过手。

几年前铁鹰离开企业，去北大教书，我当时认为他一定是一时兴起，长不了。因为他在企业里已经做到了很高的位置，再回到学校去，好像与人们惯常的方向相反。没想到他一教就是几年，越教兴致越高，真的变成了教授，而且这个转变又是那么自然。我在北大曾被一群学生和老师围着，他们不断地问我铁鹰的过去，称赞铁鹰的课讲得好，我这才意识到铁鹰真的变成教授了。

能由理论和学术回到实践的人不多，能由实践走向学术和理论的人可能更少。铁鹰自己走出了这条路，说明他是不同的，也正因为如此，他写作的角度才更有意思。

企业的历史在不断重复着，聪明人比比皆是，该说的话，不咸不淡地都说完了，不同的就是人不同的生活态度和经历所带来的不同视角，铁鹰写的东西，正是由这里开始。铁鹰在做企业时大家觉得他是一个很精明的商人，其实他骨子里是一个文人，这决定了他比一般做企业的人想得更多。

铁鹰差不多是20年前到香港的，有一次吃饭时还因为吃鱼翅的事闹了笑话，他把鱼翅当成了粉丝，可这并不影响他因为那顿饭上谈的事而给公司赚了上百万美元。

铁鹰不是一个交际很广的人，他不喜欢正儿八经的各类应酬，可这并不影响他千方百计地去搞好与客户及合作伙伴的关系，从而把生意促成。

铁鹰在中学没学过英文，自己总觉得英文不够好，可这也

没有影响他用英文去“路演”，在伦敦、纽约、日内瓦向海外投资者卖股票。

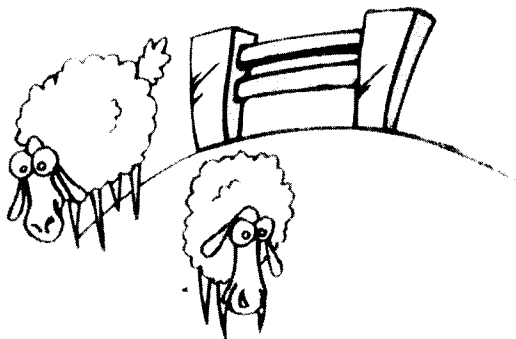
铁鹰不是大家推崇的博士，他刚到北大教书时有点底气不足。我曾劝他去国外读个“博士”，再回来做“学问”，面子上也好看一点。可他没有这样做，这也不影响他不断地在《哈佛商业评论》上发表文章，更不影响他成为北大管理学科中很受欢迎的教授。

要读一个人的书，先要认识这个人。不知道这个人的经历，不认同他做的事，不喜欢这个人，就不要读他的书。铁鹰今年50岁了，已经不再年轻。他的经历、他的思想、他的性格，在这一代人中是很特别的，很多地方是闪光的，就像他今天写给我们的这本书一样。

宁高宁

中粮集团董事长

自序



给自己的书写序，总让人感到怪怪的，既不能王婆卖瓜，也不能贬低自己。因此，书都快印了，还是下不了笔。最后我的策划编辑说：“必须写，这是给读者的导读。否则只看书名和目录，人家不清楚你这羊头下面卖的是什么肉。现在新书太多，读者买书就像到饭店吃饭一样，只看菜名往往拿不定主意，必须要有照片或实物才能引起食欲。”

那么《谁能成为领导羊》到底写的是什么呢？

她是我管理企业的心得。

从生意场上退下来后，靠着做生意的余威到北大给MBA学生讲课。可是讲着讲着心就虚了，学生们刁钻的问题和毫不客气的挑战，不仅加深了我对那些本来就似是而非的管理问题的困惑，更动摇了一些曾被奉为金科玉律的管理信条。看着学生们不完全信服的眼神，我甚至曾一度有过打退堂鼓的念头，因为怕讲不好而晚节不保，让有选课自由的北大学生把我炒了。

直到教了三个学期，我才终于明白：自己做生意和教别人做生意毕竟是两码事。术业有专攻，我怎么能期望做了20年生意的我，一上讲台就比教了20年书的人讲得还好？

于是，面子放下了，心也就坦然了，把那些被学生逼到墙角的问题和讲着讲着发现自己也似懂非懂的问题，一个个挑出来琢磨。上网、找书、查资料，向比我懂的人请教，跟学生们

辩论，弄懂一个写一篇文章，弄懂两个写两篇文章。4年过去了，零零碎碎竟有了近二十万字，于是，就有了这本书。

可这是一本什么书呢？与其说是书，还不如说是教案。她既有理论文章，也有真实故事，还有散文和随笔，真没有办法归类！好在这是一个八仙过海各显其能的“超女”时代，机械工业出版社华章分社的张渝涓女士看中了这株叫不出名的植物，把她推向市场。我对此感激不尽，因为这30篇文章虽然不伦不类，但篇篇都是我的亲儿子，他们真实地记录了一个生意人向教书人过渡的心路历程。

一个好的生意人是能把事做成的人，一个好的教书人是能把事讲清楚的人。我是不是一个好的生意人已“盖棺定论”，我是不是一个好的教书人则刚刚开始。这本书就是对我在北大讲了八个学期课的第一次摸底考试，请各位读者，特别是我的学生们看看能给我打多少分。

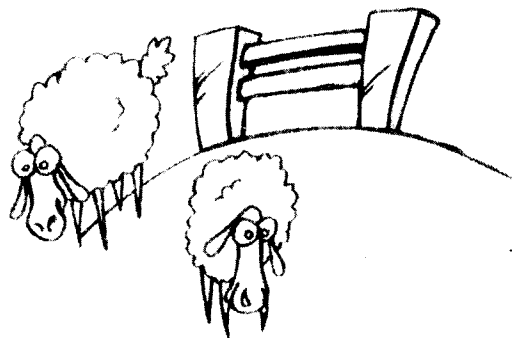
管理本来是简单的，可是由于理论工作者们的过分辛勤工作，使管理在普通人眼中变得高深莫测起来。为此，我在整理本书手稿时，遵循的第一个原则就是请我太太这个非管理专业的人审查。她不懂的，我就重写，于是，这本书终于成为我心目中的样子。如果读者喜欢这本书，首先感谢的应该是我太太。

本书还收录了四篇我专门为《哈佛商业评论》中文版撰写的文章，我对《哈佛商业评论》允许我在本书中使用这四篇文章也表示衷心感谢。

最后，我要感谢的是本书策划编辑曹增艳女士。是她的增艳企划公司一字一句地把我这些错字连篇、风格各异的文章清洗干净，汇集成册，擦上粉，插了图，找到这么好的出版社，推向了市场。

2005年10月1日于故乡长春

目 录



推荐序 商人和文人 (宁高宁)

自序

- 1 领导羊 /1
- 2 什么样的人才能成为CEO /10
- 3 管理者的自恋 /21
- 4 给新的CEO多一点时间 /25
- 5 市值挺唬人，但不管用 /35
- 6 企业为什么命短 /39
- 7 你的企业值多少钱 /47
- 8 公司上市能赚钱吗 /53
- 9 企业并购能赚钱吗 /63
- 10 送给行业整合者的六条戒律 /69
- 11 谁偷了酒店的手纸 /80
- 12 国有资产的真假流失 /94
- 13 我做过的最有感情的生意 /108

- 14 Esprit的小唐 /127
- 15 还是把注意力放在资产负债表的左边吧 /135
- 16 我做过的亏钱最多的生意 /147
- 17 别墅养猪 /154
- 18 预算，吵架的预算 /158
- 19 我是北京人 /163
- 20 偏见产生于屁股 /170
- 21 奴才不管用了 /173
- 22 万科是一颗什么种子 /176
- 23 岂能让王石在高处独美 /182
- 24 一群会思考的头脑 /186
- 25 制度与人谁更重要 /189
- 26 如何消除工人总工：楼百金的制衣厂 /193
- 27 民意测验是块西瓜皮 /207
- 28 不懂装懂 /213
- 29 与唐秋子的通信 /216

领导羊

两只年轻的羊

我住在澳大利亚墨尔本的近郊，在我家的院子里有一块草地。草长高了要定期剪，一是为了美观，二是怕引起火灾，因为澳大利亚经常大旱。为了省事，我也学着邻居家，买了两只绵羊放到草地上去吃草，一举两得。



这两只羊是从附近一个牧场买来的，都是8个月大、刚做了绝育手术的公羊。我问牧场主：“为什么公羊从小就做绝育？”他说：“为了保证羊群的品种纯正，没有可能成为种羊的公羊一生下来就要绝育。”我心里说：“这些公羊真惨！动物联合国一定在天天开会谴责澳大利亚的羊权问题。”

我和太太之所以能从上百只羊中选中它们俩，是因为它们看上去比较好看。为了抓住它们，牧场主人说：“必须把所有羊一起赶到羊圈里。”望着那一大群羊，我正琢磨怎么赶时，只见羊主人冲着那只长得最威风的老羊挥了挥棍子，它就顺顺当地把一大



群羊带进了羊圈里。主人冲进羊圈，把这两只1岁多的“青少年”羊抓了出来（羊的平均寿命是11.5岁），捆上后，我和太太喜气洋洋地用车把它俩拉回了家。

太太选的那只羊比较小巧精干，取名为Harley；我选的那只羊肥大强壮，我叫它Guy。尽管我家距离那个农场开车不到十分钟，但对于这两只羊来说，这次迁徙无疑是出国了，因为它们一生下来就没有离开过羊群。按照牧场主人的说法，由于它们近似于野羊，需要先把它们放在小栅栏里关几天，让它们去去野性。

一只成了领导羊

当我给它俩松了绑和摘下眼罩后，Guy一下子跳了起来并想跑出去，用头一次又一次拼命地撞铁管焊的门；而Harley则相对聪明，只撞了一下就不再撞了。三天后，我把它俩放到草地上，只要人一接近，它俩就惊恐万分地狂奔。我从来没有见过羊能跑得那么快！

没多久，我们就发现貌似强大的Guy，处处都跟随着小巧的Harley。只要Harley不动，Guy也不动；Harley往哪儿走，Guy也往哪儿走。哎呦！小个子的Harley竟是个领导者。刚开始时，为了不让它俩跑得太远，我给它俩一人拴了一条链子。当我发现Harley是领导者后，就只拴住Harley，放开了Guy，而Guy竟然也不走远。相反，当我拴住Guy，放开Harley时，Harley一会儿就漫游到远处，惹得Guy像个离群的小羊一样，嗷嗷直叫。

后来，我逐渐发现Harley与Guy在对事情的反应上有很大的不同：当我第一次喂它们蔬菜时（这应该是它们有生以来第一次被人喂蔬菜），Harley犹豫了一会儿，但还是第一个过来，先闻闻，然后小心翼翼地吃了起来；而Guy，看到Harley已经吃了，它闻也不闻就狼吞虎咽地吃了起来。看来，领导者必须具有探索新鲜事



物的素质。

我家的小狗长不过一尺，但总爱凑热闹帮我赶羊。一开始它俩被小狗撵得到处跑，当被小狗撵急了，大个儿的Guy顾头不顾尾地只管狂奔，反而是小个儿的Harley，它会猛地转过身来开始顶小狗，吓得小狗马上躲闪。于是，它们明白了小狗并不可怕，只不过狗仗人势罢了！看来，领导者还必须要造反精神。

当我把牠俩都用链子拴上时（在跑不了的情况下），在我接近它们的时候，Harley竟然能主动过来用鼻子闻和用舌头舔我的手；而Guy却宁死不屈，我把手强按到它的鼻子上它都不闻，只是死命往回缩。看来，领导者还要有较强的妥协和适应能力。

另外，每当我接近它们俩时，Guy总是先跑，而Harley却比较镇定。当我进一步逼近时，它才跑起来。看来，领导者还必须胆大。

更有意思的是：尽管它们都已做了绝育手术，可是早上放出来，它们撒欢时，Harley总是要在后面像羊性交那样骑一骑Guy；Guy不很情愿，有时反过来也要追着骑一骑Harley，但Harley很鬼，一下子就跑开了。看来领导者的性激素一定比较旺盛，否则，为什么那么多人类领导者会出性丑闻？！

Harley为什么会成领导羊

然而，更让我感兴趣的是：它们在原来的羊群中都不是领导者，为什么在一个陌生的环境中，Harley一下子变成了领导者，而Guy却变成了跟随者？

我相信当没有了头羊、长辈和羊群时，它俩在新的环境中一定都是凭直觉行事的。在Harley的DNA中，那些新奇、胆大、反叛、适应力强等领导特质和血清素、睾丸酮素等领导者的生理因素，可能比Guy的要多一些。因此，当遇到新的情况，在Guy还没



有采取行动时，Harley凭着直觉就先行动了；于是，对于Guy来说，最安全的做法就是效仿Harley。久而久之，Guy的DNA中的那些领导因素越不用就越退化，于是，Guy的直觉就变成了跟随Harley；相反，Harley的DNA中的那些领导因素越用越旺盛，领导能力也就越来越强。

这个假设，在它俩关系的后期发展中，得到了进一步证实：现在，只要一出现新情况，Guy的第一个反应就是向Harley靠拢——寻求保护、等待指示；而Harley的反应则是先观察和思考，然后才采取行动。

就这样，还不到10天，在它们当中领导与被领导的关系形成了，领导羊诞生了！于是，Harley每天早上也就有戏弄Guy的权利了。一般来说，在群体中先采取行动的动物承担的风险比较大，因此，Harley对Guy的特权也就变成了对它所承担的风险的一种回报。

有人可能会说：“难道领导羊的产生是先天决定的吗？”

我说：“不！时势造英雄。”

如果不把它俩从大牧场中买出来，它们一直到死都只能是羊群众（注：被骗了的羊在羊群中，不可能成为头羊）；如果买回来的不是Harley，而是Guy和一只DNA的领导因素比Guy还少的羊，那么，Guy就会成为领导羊；如果买回来3只羊，另一只羊的领导因素同Harley的相差无几，Harley可能就要同它一决雌雄才能当上领导羊。

两只羊进了监狱

两个月过去了，Harley和Guy在我们家那片可以养4只羊的草地上整天大嚼大吃，每天都撑得羊肚滚圆，因此体形迅速膨胀。一天，一个香港朋友的小孩来玩儿，竟问我：“你们家的猪